

# 統合報告書 2025

Contents

|                    |                |                 |               |
|--------------------|----------------|-----------------|---------------|
| グローバル三桜グループ        | 価値創造の取り組みと成長戦略 | 価値創造を支える基盤      | データセクション      |
| 03 価値創造の歴史とKeyword | 17 トップコミットメント  | 29 サステナビリティ推進体制 | 59 11ヵ年財務サマリー |
| 05 創業85周年記念巻頭特集対談  | 21 中期経営方針      | 30 環境セクション      | 61 会社情報       |
| 09 価値創造プロセス        | 25 CFOメッセージ    | 38 社会セクション      | 62 株式情報       |
| 11 マテリアリティ         | 27 地域別概況       | 49 ガバナンスセクション   |               |
| 13 ビジネスモデル         |                |                 |               |
| 15 三桜工業の製品①        |                |                 |               |
| 16 三桜工業の製品・サービス②   |                |                 |               |

※ 本報告書では登記社名「三桜工業株式会社」と読みやすさを考慮した表記「三桜工業株式会社」の双方を使用しています。

統合報告書2025の読みどころ

01 三桜工業のDNA  
創業85周年記念巻頭特集対談

創業から80年以上、三桜工業は挑戦と変革を重ねてきました。会長竹田陽三と社外取締役をつとめる早稲田大学入山章栄教授が、歴史に刻まれた“自己変革のDNA”と未来への取り組みを語ります。時代を超えて受け継がれる挑戦の精神とは何か ―― その源流に迫ります。

P05 - 08

02 トップコミットメント  
新たな成長ステージへのシフトに向けて ―

挑戦と変革を続ける三桜工業。新事業や事業構造の転換に取り組み、未来の成長と企業価値向上を実現する戦略について、社長竹田玄哉よりお伝えします。

P17 - 20

SANOH 三桜工業はグローバルに製造拠点を有するものづくり企業です。 The Best products to the world

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



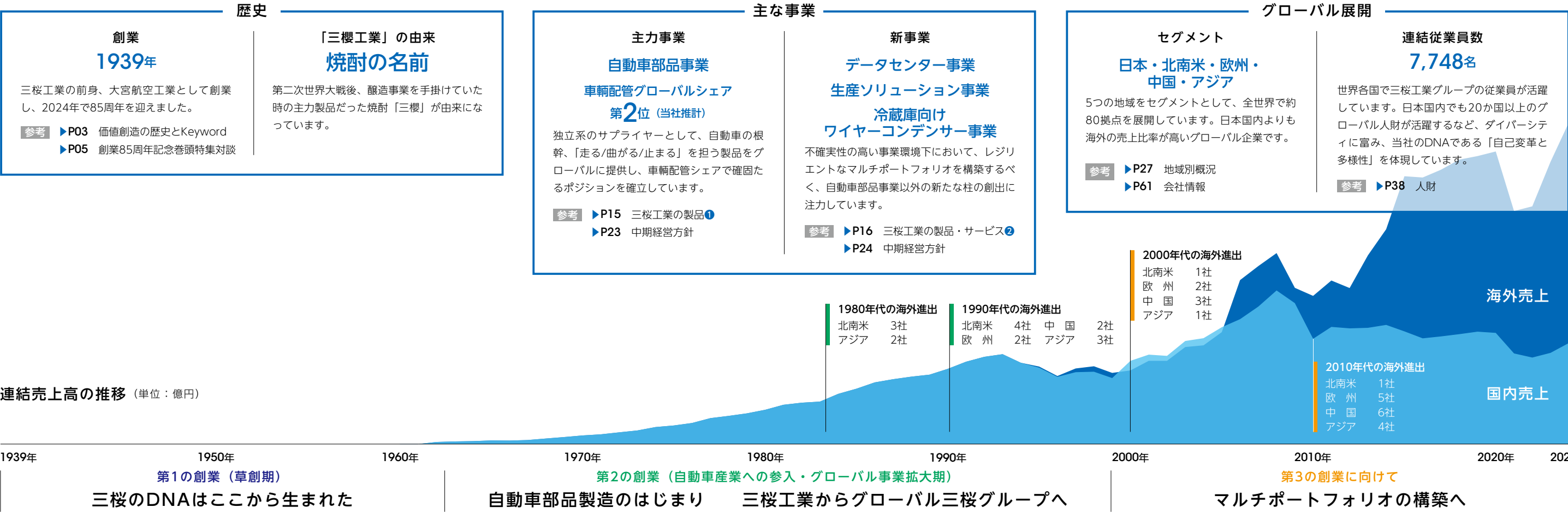
|   |  |
|---|--|
| 編集方針  | 報告対象組織   |
| 本報告書は、当社の企業理念に則った企業活動の報告のほか、財務情報、非財務情報などを幅広く掲載し、ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に発行しています。また、編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」「GRIスタンダード」「価値協創ガイダンス」などを参考にしました。 | 原則として当社および子会社、関連会社を対象としています。対象が異なる場合は、その旨を記載しています。   |
| 報告対象期間  | 発行年月   |
| 2024年4月～2025年3月<br>(一部2025年4月以降の情報を含みます。)   | 2025年9月30日   |
|   | 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。 |

本社工場（茨城県古河市）新事業開発センター  
CITA (Center for Innovation, Technology, and Analysis)





自己変革と多様性が三桜のDNAです







代表取締役 取締役会長 CEO 竹田陽三

1949年生まれ。総合商社での勤務を経て、1978年当社入社。生産本部開発技術部長などの役職を経て、1995年代表取締役および取締役社長に就任。2000年よりCEO、2012年より取締役会長を務めている。

社外取締役 入山 章栄

1972年生まれ。三菱総合研究所でコンサルティング業務に従事した後、2008年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校Assistant Professor。2013年から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年より教授。2020年当社社外取締役に就任。専門は経営戦略論、国際経営論。各種メディアでも積極的に活動している。

国際情勢の混乱や国内の産業構造の急激な変化、社会・環境問題の深刻化など、先行きが不透明なVUCA時代。その中で当社は“自己変革”と“多様性”をキーワードに、新しいステージを目指して歩みを進めています。三桜工業は1939年の創業以来、時代の変化に応じて事業を転換し、自己変革を続けてきました。その原点は、創業者・竹田儀一の果敢な挑戦に遡ります。本対談では、会長・竹田陽三と社外取締役・入山章栄が、歴史を振り返りながら未来へとつながる「三桜工業のDNA」について語り合います。

※ 本文における社名・呼称は、時代背景を正確に伝えるため、当時使用されていたものを採用しています。現行の名称とは異なる場合があります。本対談は、2023年7月31日に開催された従業員向け自己啓発イベントの再録となります。

## section 1

### 戦前～

#### 創業者 竹田儀一

**竹田** 当社の歴史を振り返ると、常に挑戦と変化の連続でした。創業者の時代から、未知の分野に飛び込む精神が根付いています。今日はそのDNAを改めて共有し、未来への意味を語りたいと思います。

**入山** 歴史をたどることは、過去を懐かしむためではありません。危機をどう乗り越え、どんな学びを積み重ねてきたのかを理解することが、これからの変革を支える力になります。まず

は創業の時の話から振り返りましょう。現在の社長は6代目の竹田玄哉氏。そして、会長は4代目でいらっしゃる。では初代、創業者の竹田儀一とはどのような人物だったのでしょうか。



竹田儀一



創業時の当社

**竹田** 1894年、石川県大聖寺町に生まれ、京都帝国大学法学科を卒業後、1918年に神戸の鈴木商店へ入社しました。当時の鈴木商店は日本有数の総合商社で、儀一は支配人・金子直吉の秘書兼弁護士として活動します。商社の急成長を支える契約やM&Aに立ち会い、国内外での分社化や事業拡大の現場を身を持って体験しました。

**入山** この経験は驚くほど大きいですね。国際交渉を間近に学んだことは、企業家としての活動の土台になったはずです。その後は政治家に転じ、1930年の衆議院議員選挙に立憲民政党から立候補して当選。以降は国務大臣や厚生大臣など、国の中枢でも活躍しました。

**竹田** 政治家としての儀一が大切にしていたのは、時の政府の国策でもあった「殖産興業」への意識です。地元である北陸をはじめ、生涯で20社以上の企業を起こしていきます。その一つが大宮航空工業で、現在の三桜工業として育っていきます。

**入山** 興した会社の一覧を見ると、現在にもつながる商社や加工技術の企業に、「樺太ツンドラ工業」など、本当に幅広いですね。

**竹田** 樺太に工業を興すというのは、まさに壮大な発想です。ただ、必ずしも戦略的な経営理論に基づいたわけではありません。優れた判断力や識別力、そして意思決定の速さを武器に、果敢に行動を起こすタイプでした。未知の分野に挑み、人や社会に貢献したいという思い。これこそが儀一が三桜に残したDNAだと私は考えています。

## section 2

### 第1の創業

#### 大宮航空工業から「三桜工業」へ戦前戦後の激変期を越えて

**入山** 先程も名前が挙がった大宮航空工業が誕生したのは1939年。ここが三桜工業にとって「第1の創業期」と言えますね。

**竹田** 拠点を群馬県太田市に構えたのは、SUBARUの前身である中島飛行機との関係が深かったからです。中島飛行機は群馬県に工場を持っていて、館林では海軍用、太田では陸軍用の航空機を製造していました。そこで、要請を受け、埼玉県の太田から移ってきたのが現在の拠点の始まりです。いわば中島飛行機の依頼によって場所が決まったわけですね。当時の主力はアルミのダイキャストや溶接部品で、航空機「飛燕」の脚の一部などを手掛けていました。アルミのろう付けや鑄造など、非常に高度な加工が求められる部品です。

**入山** なるほど。当時からすでに高度なアルミ加工を手掛けていたんですね。ただ、必ずしもそうした分野で強みがあった

わけではなく、むしろ顧客や関係者と一体となって技術を磨いていった、という理解でよろしいでしょうか。

**竹田** おっしゃる通り、もともと当社にその分野で特別な強みがあったわけではありません。だからこそ、中島飛行機をはじめ顧客や関係者を組織に取り込み、直接声を聞きながら技術を磨き、事業を広げていったのです。創業時の社外取締役には中島飛行機の経営陣が名を連ねていました。さらに群馬選出の国会議員も参画し、周囲を固めながら事業基盤を築いた。これは儀一の戦略的な布陣だったと思います。顧客や地域との強い関係づくりこそが、当時の三桜を支える経営スタイルだったのです。

**入山** 創立直後に第二次世界大戦が勃発しますが、事業環境も大きく変わったはずですね。大宮航空工業はどのような状況だったのでしょうか。

**竹田** 最初は増産要請で忙しかったのですが、次第に資源や材料が不足して事業は厳しくなりました。そこで軍需品の一部、例えば爆弾の信管など金属加工部品を請け負って、何とか経営を続けている状況でした。そして、終戦後の1946年には資産や商権を国に引き取ってもらう形になりました。茨城県古河市の古河製作所だけを残し、そこから「竹田産業」として新たなスタートを切ったのです。当時の大蔵省から醸造ライセンスも得て、酒造事業に踏み出すことになります。結果として大きな赤字を抱えることも、従業員を解雇することもなく、会社の形を残すことができました。

**入山** そして、1949年には「三桜醸造」に商号を変えて、軍需から酒造へ、まさに平和産業へと転換したわけですね。この商号の由来は何でしょうか？

**竹田** 酒造を始めるにあたり、まず商標登録が必要になりました。当時から一般的だった「桜」に由来する名前にしようとしたものの、すでに登録済みのものばかりで、ことごとく却下されてしまった。最終的に「三桜（ミツザクラ）」として申請したのですが、これも別の酒造会社が持っていてダメでした。そこで読み方を変えて「サンオウ」としたところ、ようやく通ったのです。これが現在の社名の由来です。醸造事業はまったくの未経験でしたが、古河製作所のメンバーを中心に技術を懸命に学び、やがて売上の8割を占めるまでに成長しました。特に東北市場では、焼酎部門で3割のシェアを占めるほどになりました。さらに焼酎だけでなく、オレンジジュースや薬用酒、ワインづくりにも挑戦しました。

**入山** 面白いですね。もともと飛行機の部品を作っていた会社なのに、酒造に挑戦すると、その中から「自分がやってみます」と名乗り出て、実際に結果を出してしまう人材が現れる。こうした突出した人材の存在が、事業を一気に伸ばす力になったのだと思います。



**竹田** ただ、10年後の1959年に、後の首相である池田勇人氏からの連絡を機に、醸造部門を手放す決断をします。事業環境の変化を踏まえて、設備も技術も資料も、醸造権とともにすべて売却しました。

**入山** なるほど。せっかく大きく育った事業でも、環境が激変すれば柔軟に切り替えていく。まさに「商売人」としての力強さですね。事業に執着するのではなく、社員の技術獲得の熱意を次の挑戦へ活かす。その姿勢こそ、三桜のDNAを裏付ける歴史だと思います。

## section 3 第2の創業 現在の事業の確立とグローバル進出 自動車部品メーカーとしての出発、そしてグローバルカンパニーへ

**入山** 1952年、戦後7年を経て社名を「三桜工業株式会社」に改められました。今につながる名前ですね。当時はまだ醸造事業を続けながら、同時にモーターなど工業部品にも挑戦していった。そこにはどんな経緯があったのでしょうか。

**竹田** これは儀一の発想でした。経営幹部が「次はモーターだ」と着目したのですが、当社には技術がなかった。そこで、儀一につなかりのあった神鋼電機に技術者を送り込んで合宿し、図面の引き方から製造・組立まで徹底的に教わりました。さらに三洋電機にも縁があって、「洗濯機や冷蔵庫のモーターでもいいから作らせてくれ」と頼み込み、同社の草津工場でトレーニングを受けながら腕を磨いていったのです。長年に渡り三洋電機の社長を務められた井植薫さんには、後に社外取締役として長く支えていただきました。

**入山** 当時はそこから始めて、小型化の技術も磨き、卓上テープレコーダーの市場にも参入したのですね。東京通信工業、現在のソニーにも製品を納めていたと伺いました。

**竹田** そうです。最初は外で徹底的に学び、帰ってきて自分たちのものにします。その繰り返しでした。お客様の工場に向いて指導してもらいながら必死に吸収する。外に学びに行

き、それを自社で確立する。これがこの時期の当社の成長を支えたのです。

**入山** そして1950年代の後半からは、実質的な経営を2代目の篠原孝之助氏が担うようになります。この方はどんな人物だったのでしょうか。

**竹田** もともと関西で市会議員をしていたのですが、1937年頃に儀一に呼ばれて一緒に仕事を始めました。大宮航空工業の設立からNo.2として関わり、1950年代後半には経営の9割を任されていました。投資や大きな判断は儀一が決めるにしても、日々の経営は篠原が担っていたのです。

**入山** そしてこの時期、大きな転換点となったのがワイヤーコンデンサー事業ですね。1962年にアメリカのヒグビー社と技術援助契約を結び、冷蔵庫用のコンデンサーで一気に存在感を高めていきました。

**竹田** そうです。当時は国内の冷蔵庫メーカー、松下・三洋・日立・東芝といった大手に納めていて、シェアは35%ほどになりました。特許を持っていたヒグビー社と直接交渉して契約を結んだのですが、ヒグビー社と交渉を持つきっかけとなったのは三洋電機だったため、「本当は自分たちが契約を結びたかった」と少し揉めることになりました。ただ、ここで引き下がらなかったのが大きかった。粘り強く交渉を続けて、結果的に事業を立ち上げることができました。この経験が、後の自動車産業への進出につながっていきます。

**入山** なるほど。交渉力でチャンスを掴み取る、その姿勢が新しい道を開いていったわけですね。ただ、一方で順調なことばかりではなかった、と。

**竹田** ヒーター技術を応用して豚の飼育器や融雪装置を開発したのですが、現場の環境が想定と違って配管が腐食・漏電を起こしたり、期待した成果が出なかったりと、数多くの失敗も経験しました。おむつ乾燥機では繊維が黄変してしまい、清潔感が失われるという苦情もありましたね。

**入山** 成長の裏側で、むしろ挑戦と失敗を繰り返していたわけですね。だからこそ技術力が鍛えられていったのだと思います。



家電向けモーター



滋賀工場自動車部品課



海外の製造拠点

**竹田** そうです。そうした試行錯誤の中で培った二重巻鋼管の技術を自動車分野に活かすことにしました。もともとブレーキチューブにはこの技術が必要とされていて、先行するライバルがいたものの、当社もサンプルを持ち込んで富士重工業のスバル車に採用していただきました。その後、日産やホンダへと取引先が広がっていきます。一方、冷蔵庫は1970年代に入ると国内生産が頭打ちになり、徐々にアジアでの生産に移っていきます。タイでの生産が先行し、やがてインドネシアでも製造が始まる。そうした動きを受けて、1978年には三洋電機との合併でインドネシアに拠点を設立しました。これが当社にとって初めての本格的な海外進出でした。

**入山** なるほど。国内の自動車生産が伸びていた一方で、冷蔵庫はアジアに移り始めていた。まさに「国内と海外の分岐点」だったわけですね。

**竹田** はい。その後も自動車需要は拡大し、国内売上は大きく伸びました。ただ1980年代に入ると、日米貿易摩擦が激しくなります。輸出だけに依存できなくなり、アメリカ、中国、インドなど海外にも拠点を広げていきました。国内の自動車生産台数は1990年に1,350万台でピークを迎え、その後は減少に転じます。その数字を念頭に置きながら、私たちも海外展開や連結ベースでの成長を目指すようになったのです。

**入山** 国内市場だけでなく、グローバルに拠点を広げることでも成長を続けていったのですね。その土台を支えたのはやはり従業員の力でしょうか。

**竹田** ええ。技術者や製造担当者が各地に赴き、現地の方々と粘り強く調整を重ねてくれました。特許や技術に関する交渉でも一歩も引かず、突破口を切り開いたのです。こうして事業がグローバルに広がると同時に、多様な人材が三桜に加わり、「多様化」というキーワードが現実のものになっていきました。

## section 4 「第3の創業」へ 歴史とDNAを受け継ぎ、 激変する時代のさらに先へ

**入山** これまでの歴史を振り返っても、三桜工業は挑戦と学びを重ねて事業を築いてこられました。そして今、まさに新たなステージに立たれているように感じます。電動化やデジタル化といった大きな環境変化の中で、電気自動車（EV）やスーパーコンピュータなど新しい分野にも取り組んでおられますね。

**竹田** 自動車の電動化が加速する中で、当社もトヨタの「bZ4X」や日産の「日産サクラ」といったEV車に部品を供給

しています。電動車ではバッテリーの冷却が極めて重要になりますので、冷却用の配管やクーリングプレートなど、これまで培ってきた配管技術をベースに新しい製品を開発しています。さらに、スーパーコンピュータ「富岳」に採用された冷却水用樹脂配管や、データセンター向けの水冷冷却装置など、自動車分野以外にも技術を広げています。自動車という枠を超えて、社会全体のエネルギー効率や快適性に貢献する技術へと挑戦しているのです。

**入山** なるほど。既存の事業基盤を守りながら、新しい領域にも積極的に投資し拡張しているわけですね。そうした中で「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略（残存者利益獲得戦略）」という言葉が掲げられていますが、これはどのような考え方でしょうか。

**竹田** 競合の多くはいわゆるガソリンエンジンなどの内燃機関向けの部品から撤退し、EV向け製品にシフトしています。しかし、お客様（自動車メーカー）に必要とされている限り、私たちは最後まで撤退しないと決めているのです。例えばブラジルやイギリスなどでは、すでに三桜だけが独占的に供給できる体制が整っています。求められている製品を責任をもって供給し続けることは、「徹底した顧客志向」にほかなりません。**入山** まさに三桜工業のDNAを体現している姿勢だと思います。歴史をたどると、新しい分野に果敢に挑む「突破力」、ヒグビー社との契約交渉に見られる「交渉力」、そして神鋼電機や三洋電機で技術を学んだ「学ぶ力」。この三つが組み合わさって、三桜は常に自己変革を続けてきました。

**竹田** ええ。私たちの歩みは、挑戦と失敗の繰り返しでした。飛行機部品から酒造へ、さらにモーターや冷蔵庫部品、自動車へと事業領域を変えてきたのも、すべて時代の要請に応えるためです。そして今もまた、新しい時代に適応しなければなりません。三桜のDNAである「突破力」「交渉力」「学ぶ力」を軸に、これからも変化を恐れず進化を続けていきたいと考えています。**入山** 国内外の拠点到多様な人材が集まり、知恵と経験を持ち寄ることで、三桜は進化を続けています。次世代モビリティや社会インフラなど、新しい挑戦の場でも、この「突破力・交渉力・学ぶ力」を発揮していくことになるでしょう。歴史が証明する三桜のDNA。その力で、これからも持続的な企業価値向上を実現していきます。



データセンターサーバー向け「リアド式水冷冷却装置」

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、従業員、従業員の家族、地域の人々、世界の人々（順不同）のことを指します。



マテリアリティ

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

- グローバル従業員数 7,748名
- 男女構成比\* 65 : 35
- 女性管理職比率\* 6.1%
- 外国籍従業員数\* 189名
- 外国籍従業員比率\* 11.0%
- 外国籍従業員は23の国と地域に及ぶ\*

\* 単体

知的資本

- R&D費 27億円（売上高比1.7%）
- 特許保有件数 361件（国内105件、海外256件）
- 博士号取得者数 21名

製造資本

- 設備投資額 94億円
- 有形固定資産 367億円
- 製造拠点数 全世界で約80拠点

社会関係資本

- 資材取引社数（国内外） 約1,000社
- 主な産学連携 筑波大学、長岡技術科学大学

財務資本

- 有利子負債 397億円
- 株主資本 365億円

自然資本

- CO<sub>2</sub>排出量 91,063t-CO<sub>2</sub>

※ 実績値は2024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。

中期経営方針 3本の柱



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





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結びつくという強い確信を持て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通りです。2022年にマテリアリティの特定を実施し、その後実際に運用を行っていく中で、取り組む内容や重要指標（KPI）の見直しなどを継続的に行っています。

|                  | ミッションに基づく優先項目<br>(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）  | 成果  |
|------------------|----------------------------|--|--|---|--|---|
| 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<br>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）およびロボット用バッテリーパックの開発   | 試作受注件数、バリューチェーン構築に向けたパートナーとの契約など   | ● 試作受注件数を達成<br>● 認証取得プロセスを継続中<br>● 関連ベンチャー企業への投資を実行   |
|                  |                            |  |  | 次世代半導体（GaN）用基板の研磨加工技術開発および加工サービスの提供   |  | ● 試作受注件数を達成<br>● 学会、講演会を通じた市場啓蒙活動を実施  |
|                  | 環境負荷低減に貢献                  |   | 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。   | 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）<br>環境配慮型製品（サーマルソリューション）の開発、提案                        | 試作受注件数など   | 以下の開発製品に関し試作案件数の社内目標を超過。顧客の評価結果に応じ量産受注に向けた交渉等を開始<br>試作案件数が社内目標を超過した開発製品<br>● EV向け提案製品（用途）<br>ーCu-Al異材接合バスバー<br>ークーリングプレート(ADAS、蓄電池、インバーターなど)<br>ー樹脂冷却水配管（バッテリーパック）<br>● データセンター向け提案製品（用途）<br>ーマニホールド（水冷サーバーラック） |
|                  |                            |  |  | ● EV向け熱管理製品<br>● データセンタ向けPUE向上製品<br>● EV向け樹脂冷却水配管                                     |  |   |
|                  |                            |   | 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。   | 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）                                     | ● 植物性由来樹脂PA11使用によるCO <sub>2</sub> 削減量<br>● リサイクル材を配合した樹脂材の用途開発のプロセス進捗<br>● 電炉製鋼板の自動車メーカーでの採用に向けた提案活動進捗 | PA11の使用によりPA12（石油化学由来樹脂）比のCO <sub>2</sub> 削減目標量を達成<br>PA11廃材の大手サプライヤーへの売却を開始し、廃材提供や価格交渉が進展するなどマテリアルリサイクルのサプライチェーン構築を具現化<br>電炉製鋼板の製品上の課題点が明確化<br>電炉製鋼板の潜在市場を特定   |
|                  |                            |  |  | 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   | —  | 2025年度より本社工場、埼玉工場で導入できるよう、国内で再生エネルギー事業者と契約を締結   |
|                  | 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、地域社会と共に成長する。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。                       | 継続的な雇用創出や地域社会の発展へつながる、地域や従業員家族に向けたイベント・ボランティア・教育活動の実施、地域に根差したシェアオフィス事業の古河市との共同推進      | 社外での地域活動の実施、協賛、シェアオフィスの稼働率向上などを指標として設定   | 従業員家族や近隣自治会を対象に工場見学を開催し、地域住民の安心を考慮した企業づくりへの取り組みを紹介。騒音や排水の測定、ヒマラヤ杉の剪定を定期的に実施。シェアオフィス事業では起業、家計等に関する地域に根差したテーマでのセミナー、イベントを随時開催<br>社外での地域活動への協賛として、Sanoh Football Cupの開催やクリーン作戦等を実施                                 |
|                  |                            |  |  | 製造および物流過程における環境負荷の低減<br>● CBL*1導入(国内外)  | CBLによる生産性向上に基づくCO <sub>2</sub> の削減量  | CBL実装により生産性は向上しCO <sub>2</sub> 排出量は削減した。但し造管生産量が計画比で減少したため目標の削減量は未達   |
| 活動を支える経営基盤       | 働きがいと生きがいの両立               | <br><br><br> | 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稼働に向けたマイルストーンを設定  | 人財情報の一元管理を可能とするため、運用上の基盤となるタレントマネジメントシステムを導入  |
|                  |                            |  |  | 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に向けたマイルストーンを設定   | 重要知識、スキルを議論し選定<br>生成AI他の研修を実施し、教育プログラムの整備を開始  |
|                  |                            |  |  | 変化への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<br>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<br>三現主義*2の徹底 | 海外現地法人からの研修生の受入人数  | アメリカ、インドネシア、ドイツの海外現地法人より17名の研修生を受入  |
|                  |                            |  |  | 女性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   | 現場研修制度の参加人数  | のべ255名が研修に参加（2023年度比59人増）   |
|                  |                            |  |  | 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  | 女性管理職比率  | 6.1%*3  |
|                  |                            |  |  | 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   | エンゲージメント調査のいきいき度*4   | 2025年1月の調査結果：いきいき度/89<br>昨年同時期から6ポイント改善   |
|                  |                            |  |  |   |  |   |

\*1 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）。  
\*2 “現場”“現物”“現実”の3つの“現”を重視する考え方。

\*3 2024年度より算出範囲から社外への出向者を除外し、社外から受け入れた出向者を含んでいる。  
\*4 いきいき度（エンゲージメント）は当社が重視する「働きがいと生きがいの両立」の実現度を測る指標、数値が大きいほど良い傾向。

三桜工業のバリューチェーン

**解析技術****多種多様な造管技術****データセンター向け水冷冷却装置  
バッテリー用クーリングプレートの開発**

データセンター向け水冷冷却装置

バッテリー用クーリングプレート

**生産設備はMade in 三桜**

製品の加工設備を自社で開発・設計・製作しています。「FA本部」にて設備の設計・組立や製造工程の自動化に関するエキスパートが連携し、自動化・省人化等による生産性向上を通じて、製品品質を維持しながら高い付加価値を創出する生産設備を内製しています。

**製品開発・設備開発・製造の連携が三桜の品質を実現する****お客様のニーズに合わせた生産設備を提供**

**品質への取り組み**

自動車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、日々の改善を継続的に行います。

**重要保安部品の製造で培われた品質保証力****各車両メーカーから高い評価****協働による品質力の強化と新分野への展開**

**グローバルネットワークによる供給能力**

グローバルに広がる製造拠点を世界5セグメント体制で統括し、各地域内外のサプライチェーンを活用した万全な体制で、より高品質な製品を安定供給しています。同時に、効率的な拠点経営と現地調達化の促進により、競争力のあるコスト構造を実現します。

**グローバルで安定した供給体制****グローバルガバナンスの構築**



自動車部品事業

自動車の根幹～走る／曲がる／止まる～を担う製品を提供

車輦配管

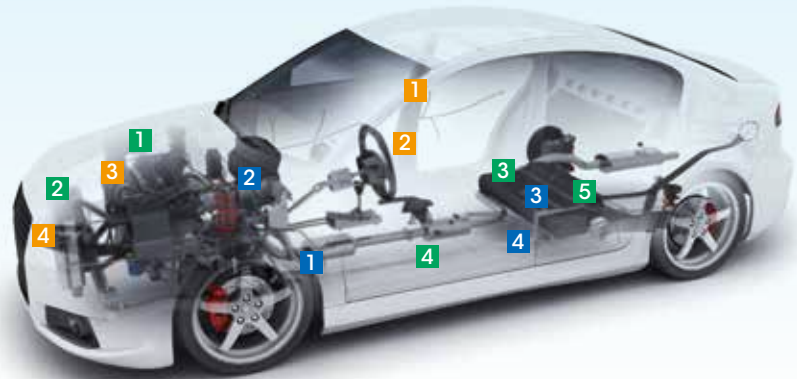
- ブレーキ配管関連製品
- 燃料配管関連製品

パワートレイン

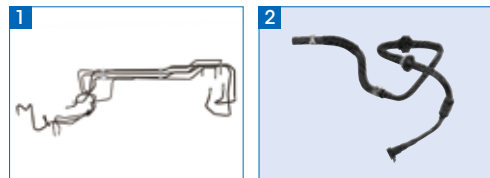
- エンジン関連製品
- 熱交換関連製品

安全・環境

- 安全関連製品
- 環境関連製品



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。

燃料配管関連製品



集合配管

樹脂燃料配管

集合配管とは、車輦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。三桜工業では、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。

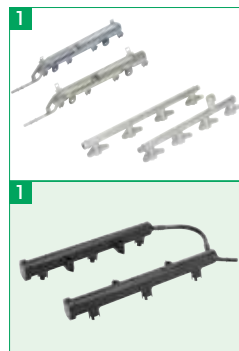
その他



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

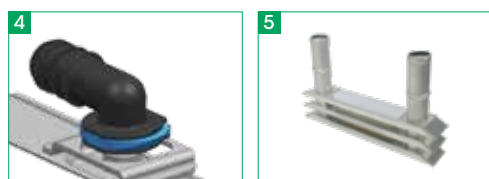


樹脂チューブ

バッテリー(円筒型電池)冷却用クーリングプレート

バッテリー、e-アックスル、その他補器類等に冷却水（LLC）を運ぶ配管に使うチューブで、押出成形にて製造しています。電動化により増加する冷却回路で使用するチューブを、従来の金属やゴムホースから樹脂にすることで、車両の軽量化に大きく貢献しています。

電気自動車での採用が見込まれる円筒型電池の側面を冷却します。当社製品のノウハウを活用し、プレス金型レスや曲げ深さ・曲げ数の調整を実現します。当社独自の溶接技術を用いたヘッダ構造を採用することで、炉中ろう付けが不要となり、製品の軽量化にも貢献します。



フラットコネクター

インバータ用クーリングプレート

フラットコネクターは、従来のクイックコネクターの半分の空間で組みつけることが可能な製品です。相手側のパイプ長も短縮できるため、クーリングプレートなどの輸送効率にも貢献できる設計となっています。

電動車（BEV、PHEV、HEV）に搭載されるインバータ用クーリングプレートは、両面放熱/パワー半導体素子を、アルミ押出材と内部に挿入するプレートを積層することで効率良く冷却できる製品です。

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。

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CO<sub>2</sub>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。

※ 網掛けの製品は、樹脂製品となります。

新事業

三桜工業のDNAを引き継ぎ、  
「第3の創業」に向かう  
製品・サービス



データセンター向け冷却システム関連製品



ボールバルブ継手

冷却水配管部の継手（サンルール）

マニホールド

シャットオフコネクター

リアドア搭載冷却パイプ

ボールバルブ継手は、360°どの方向(向き)からも組付けが可能な構造により、冷却ホースのねじれを防止します。また、止水状態でのみ継手を解除できる安全機構を備えており、作業中の誤操作や液漏れのリスクを軽減します。さらに、同一ポートサイズ内では最小クラスの省スペース設計を実現しており、装置内の配管スペースを有効に活用できます。

サンルールは、わずか2アクションで締結作業が完了する構造により、作業性が大幅に向上しています。誰が作業しても締め代のバラツキが発生しにくく、高いシール信頼性を確保できます。また、省スペース設計を採用しているため、限られた設置スペースにも柔軟に対応可能です。

マニホールドは、冷却液を複数のパイプやチューブに均等に分配する構造となっており、装置全体の冷却性能を最適化します。流体の流れが効率的かつ均一になるよう、各ポートの径を精密に調整して設計されています。さらに、耐食性に優れたSUS（ステンレス鋼）を採用しており、高い耐久性と信頼性を兼ね備えています。

シャットオフコネクターは、ロック機構を押すだけで簡単に嵌合できる設計となっており、誰でも確実かつ迅速に接続作業を行うことができます。半嵌合防止機構を備えているため、接続ミスを未然に防ぎ、安全性と信頼性を両立しています。また、両側のコネクタにはシャットオフ機構を搭載しており、脱着時の冷却液の漏れを防止します。材料には、耐熱性・耐薬品性に優れたPPS樹脂と、高い耐久性を持つSUS（ステンレス鋼）を使用しており、さまざまな環境下で高い信頼性を発揮します。

リアドア搭載冷却パイプは、耐食性に優れたステンレス材にフィン加工を施すことで、当社従来のパイプタイプと比較して同等の冷却性能を維持しながら、製品重量を約50%削減しました。さらに、専有スペースも約1/4にまでコンパクト化を実現しています。



クーリングプレート

アクティブフラップドア

1Uサーバーに搭載可能な薄型構造の水冷ヒートシンク（クーリングプレート）です。水冷サーバー用のCPU/GPUの冷却器や半導体製造装置や通信機器の水冷等、局所的な冷却が必要な部位に最適です。樹脂製アップパーケースを用いており、軽量化で設計自由度が優れた熱交換器で、樹脂チューブとアセンブリでの提供も可能です。

アクティブフラップドアは、サーバーラック背面に搭載する部品です。ラック内のサーバーの稼働状況に合わせてフラップを自動的に開閉制御し、コールドアイル側の冷たい空気を効率良くサーバーの冷却に使うことができます。データセンターにおける空調費用をおさえることができます。

その他 製品・サービス



冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー

バッテリーパック

受託基板加工事業

冷蔵庫に設置されるワイヤーコンデンサーは、金属製のチューブにワイヤーを溶接した熱交換器の一種で、冷媒から周囲の空気へ効率的に熱を伝達します。外部に熱を放出した冷媒は冷却・凝縮され、液体に戻ります。通常、冷蔵庫の背面に設置される、庫内を冷却するための重要な部品です。

AGV/AMR/ロボット向けバッテリーパックは、高さ90mmの業界最薄設計となっています。さらに、独自開発BMUによるセル監視で安全性を確保します。最薄/小型設計とイーサネット/CANによるリアルタイム通信機能を業界標準とした国産パックとして、2025年より販売開始しています。

次世代半導体として期待されているGa<sub>2</sub>N、AlN、SiCといった材料の受託基板加工サービスを2021年より開始しました。大学との共同研究などで培った高品質な基板加工サービスを顧客に提供し、省エネルギー半導体デバイスの普及に貢献することを目指します。





## 新たな成長ステージへの シフトに向けて 事業構造の転換を 着実に進めます。

代表取締役  
取締役社長 COO  
竹田 玄哉

### 積極投資を継続し、中長期視点による取り組みが進展

私たち三桜工業は、2030年度に向けた「中期経営方針」に基づく成長戦略を推進中です。2021年度に発表し、2024年5月に見直しを行った同方針は、電動化・自動運転化などによる自動車産業の革新的変化に対応し、事業構造の転換を図るものです。燃料配管やブレーキ配管など内燃機関自動車（主にガソリン車、ハイブリッド車、PHEV）の構成部品をコアとしてきた当社が、将来の成長性を確保するためには、非内燃機関向けの製品群や非自動車分野への展開が必須となります。当社は同方針のもと、「自動車部品事業から新事業」「内燃から非内燃」という2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の構築を図り、持続的成長を実現していきます。「中期経営方針」は、2030年度における「売上高2,000億円」「ROE 15%以上」を目標に掲げ、同売上高の内訳を自動車

部品事業（サーマル自動車部品を含む）で1,500億円、新事業で500億円と設定しました。目標達成に向けたロードマップは、2021年度からの3年間でコロナ禍と半導体ショックの克服に努めた「第1フェーズ」で、2024年度からの5年間で、事業構造の転換を加速させる「第2フェーズ」と位置付けています。「第2フェーズ」では、積極的な投資を実行し、将来への種蒔きと仕込みを進めるため、収益性や資本効率の面で一時的に踊り場を迎える想定です。そして、2029年度からは投資の回収期、収穫・刈り取りを図る「第3フェーズ」として、指数関数的な成長を実現したいと考えています。

「第2フェーズ」1年目の2024年度は、生産回復の動きや価格転嫁の進展を受けて業績が大幅に改善した2023年度から一転し、増収ながら減益となりました。業績要因として

は、中国セグメントおよび欧州セグメントにおける取引先の販売低迷による減収をカバーできず、また日本セグメントでは国内取引先向けおよび海外輸出の減産の影響やベースアップに伴う人件費などの増加、北南米セグメントでの一時的な費用計上なども負担となりました。しかし中長期の観点から見ると、2024年度の収益性については、先程申し上げた通り積極投資の実行に伴う踊り場をあらかじめ想定しており、外部環境による影響を受けたものの、大きな業績悪化を招いた状況とは捉えていません。

2024年度の開発面におけるトピックスとしては、大手日系自動車部品メーカーから電動車に搭載するインバーター向け冷却用クーリングプレートの試作を受注したほか、データセンター向け水冷冷却装置・部品のラインナップを拡充し、また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するなど、新事業分野の取り組みを着実に進めていきました。

進行中の2025年度の営業状況を述べますと、日本セグメントは減産傾向がまだ続いており、単発的な特需案件の獲得とコスト削減活動の強化によりカバーに努めています。北南米セグメントは、北米における自動車生産・販売の拡

大を受け、概ね好調に推移しており、後程ご説明する「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略（残存者利益獲得戦略）」の効果が表れています。欧州セグメントは、前年の業績悪化を受けて構造改革を実施し、価格転嫁も進んでいることから、徐々に回復基調をたどっています。中国セグメントも、生産減に対するコストコントロールとともに、人員削減など構造改革を進めているところですが、収益改善には時間を要する見込みです。アジアセグメントは、重点投資先の一つであるインドが市場の安定を受け、堅調に推移しています。これまで稼ぎ頭だったタイの自動車市場が減速気味ですが、今のところ収益力を維持しています。

なお、米国の関税措置による影響については、日本から輸入する原材料への関税、そして米国とカナダ、メキシコの工場間の相互取引にかかる関税に波及するため、コントロール困難なコストとして、お客様である自動車メーカーとの価格転嫁交渉を進めており、大半のお客様にご理解いただいています。業績予想には、北米市場における新車販売の10%減（2025年4月以降）を織り込んでいますが、当社の経営に対して長期的に大きなダメージを及ぼすことはないと考えています。

### ラストマン・スタンディング戦略の奏功と新事業の拡大

「中期経営方針」では、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、最後まで撤退せず、グローバルシェアNo.1を狙う「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」を推進しています。これにより自動車部品事業では、競合先の生産撤退を受けて受注を拡大し、新たな取引先を増やしています。同時にサプライヤーの浮沈が二極化し、合従連衡による業界再編が進む中で、すでに当社の寡占状況となっている英国やブラジルに続き、北米においても転注の引き合いが増加しています。こうした状況を踏まえ、当社は2025年7月、メキシコの自動車部品メーカーを子会社化し、米国市場への供給を強化する体制を整えました。当社は同戦略を通じて、価格決定権の確保などの残存者利益を活かし、自動車部品事業をキャッシュカウとして位置づけ、その利益を将来の成長投資に充当します。

一方、サーマル自動車部品の供給拡大に向けた取り組みでは、「Tier1.5戦略」を打ち出しています。これは、電動車に搭載されるバッテリーやインバーター、コンピューター周りの冷却管理を担うサーマル自動車部品について、自動車メーカーへの直納だけでなく、Tier1のシステム・モジュールサプライヤーへの供給も行うことで、より確実な受注獲得につなげていくものです。当社は、この戦略を通じて、自動車メーカーおよびTier1サプライヤーと製品を共同開発し、試作の受注につなげています。2024年度のトピックスとして先程ご説明したインバーター向け冷却用クーリングプレートは、そうした実績の一つです。引き続き供給先の拡大を図りつつ、量産受注の獲得を目指します。

非自動車分野の新事業では、データセンター向け冷却装置の事業化に注力しています。データセンター業界では近年、AI需要の急速な拡大を受け、冷却装置に求めるスぺッ



クが変化しており、水冷方式に切り替える動きが出てきています。当社はこれに対応すべく、「漏れない」製品を長年手掛けてきた技術力を活かして、2024年2月に開発した旨を公表したリアドア式水冷装置に加え、新たな水冷/液冷式熱マネジメント製品として「ボールバルブ継手」「シャットオフコネクタ」を開発し、2025年4月から受注販売を開始しました。

こうした取り組みにより、お客様からの引き合いも増えてきているものの、日本国内のデータセンター投資は、まだ空冷から水冷への切り替えを踏みとどまっている向きもあることから、現在は国内にとどまらず米国、中国、台湾への営業にも注力しています。「中期経営方針」では、2030年度におけるデータセンター事業の売上目標を200億円から250億円と設定していますが、このうち半分ほどは、海外での売上を見込んでいます。

また、新事業のもう一つの柱となっている生産ソリュー

ション事業では、中国への赴任経験を持つ当社幹部や、日本で採用した中国人エンジニアが持つネットワークを活かし、海外事業展開のノウハウを求める中国の設備・部品サプライヤーとの業務提携をスタートしました。中国の設備・部品を当社の設備と組み合わせ、当社のエンジニアが導入・アフターサービスを行う取り組みをスタートさせました。新事業における戦略の3番目は、冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業の推進です。サーマルと生産ソリューションのクロスドメインとも言えるこの事業は、インド拠点を中心に展開しています。現在進めているチューブ製造ラインの内製化により、現地での競争力を高め、高い成長性を取り込んでいきます。

当社は「第2フェーズ」の残り4年で、ここに挙げた戦略を着実に遂行し、持続的成長の基盤を築き上げ、もう一段上の成長を目指す「第3フェーズ」への移行につなげていきたいと思っています。

## より長期的なビジョンとして考える三桜工業の企業像

2030年度に向けた「中期経営方針」の先を見据え、三桜工業が未来の世の中に存続していく「あるべき姿」を考えると、その企業像の根幹を成すのは、サプライチェーンの中で価値を提供することだと考えます。私たちには、これまでサプライヤーとして自動車産業を中心とするローカル経済を支え、共に成長し続けてきた自負があります。将来的に内燃機関を持つ自動車なくなり、自動車産業の形が大きく変化したとしても、そこにサプライヤーが存在することに変わりはなく、どのような新しい産業が生まれても、背後にしっかりしたサプライチェーンが発展しなければ、やがて衰退してしまうでしょう。

技術にしても生産にしても、網目のように細かく裾野が

広いサプライチェーンの存在によって成り立ち、サプライヤーは、その国・地域の経済成長を支える役割を担っています。そこで働く人々と、価値づくりの仕事と、地域社会の関係の中で豊かさを分かち合っていくのがサプライヤーであり、私たちはこれから先もそうした企業として存続したいと思っています。

「中期経営方針」の次の10年間は、当社事業全体に占める自動車産業以外の割合をもっと拡大していくことになるでしょう。その変化をサプライヤーとしての可能性の拡がりにつながる機会と捉え、さらなる進化を遂げることができるように、新たな価値提供に向けて積極的に共創し、幅広くチャレンジしていく社風を今からしっかり醸成していきます。

## 革新的テクノロジーによる生産性向上がもたらすもの

当社のサステナビリティ経営は、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。このうち筆頭項目の「革新的テクノロジーによる生産性向上」については、近年急速に発達してきた生成AIやロボットなどのデジタル技術を活用し、製造現場の自動化やオフィスワークのDX推進に取り



組んでいます。

製造現場の自動化では、2024年4月に立ち上げた「FA（ファクトリーオートメーション）本部」が中心となり、自動車用燃料配管の検査工程にAI検査機を導入するなど、生産性の向上と品質管理の高度化に向けた取り組みを開始しました。またオフィスワークにおいても、東京大学松尾研究所のスタートアップとして産業DXを推進する株式会社SparkPlusと連携して、製品設計のレビュープロセスであるDRBFM（Design Review Based on Failure Mode）の自動生成共同開発に取り組むなど、さまざまなトライアルを行いました。

当社では、こうした業務の自動化や効率改善を通じて生

産性を高めると同時に、従業員の作業負荷を軽減し、もう一つのマテリアリティである「働きがいと生きがいの両立」につながるような、人間にしかできない活躍の場へ人的リソースを割いていく方針です。さらに、社内における生産性向上の実績を積んでノウハウを確立し、生産ソリューション事業のプロダクト・サービスとして外販する考えもあります。

サステナビリティ経営の推進においては、社外の視点から見たチェックや助言が極めて有意義なものとなります。そのため取締役会へ活動状況を随時報告し、サステナビリティへの取り組みを企業価値につなげるべく議論しながら、社外役員からの意見を積極的に反映するよう努めています。

## 株主・投資家の皆様との対話を経営へフィードバック

当社は、株主・投資家の皆様との対話を重視しており、決算説明会や個人投資家様向け会社説明会の開催に加え、機関投資家やアナリストの皆様を対象とする個別面談や本社工場見学会を実施するなど、積極的な情報発信とコミュニケーションの拡充を図っています。こうした対話機会を通じていただいたご指摘やご意見、得られた気付きについては、私自身が毎週発行している業務レポート上で情報を共有し、取締役会・監査役会や執行サイドにフィードバックしています。

三桜工業をご支援いただいている株主・投資家の皆様に対し、安定配当による還元を維持しつつ、より大きなキャピタルゲインをもって報いたいという想いで、これからも経営陣・執行メンバーが一丸となり、企業価値の拡大に尽力していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、私たち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

当社は2021年度に、2030年度に向けた「中期経営方針」を策定しましたが、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、「中期経営方針」を改訂しました。

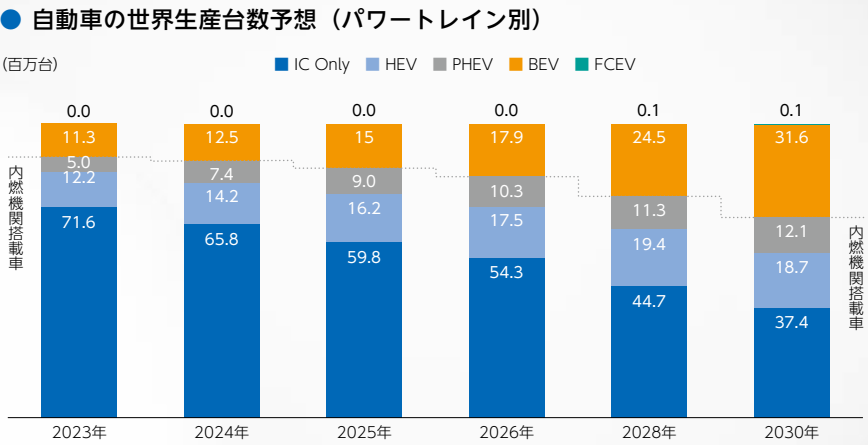
インベストメント・ハイライト

- 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 自動車配管技術を艇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.23「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

2030年度で目指す売上方針

約1,500億円 → 2,000億円

| 年      | 既存 (非内燃) | 新規  | 既存 (内燃) | 合計       |
|--------|----------|-----|---------|----------|
| 2023年度 | -        | -   | -       | 約1,500億円 |
| 2030年度 | 約1,500億円 | 500 | -       | 約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

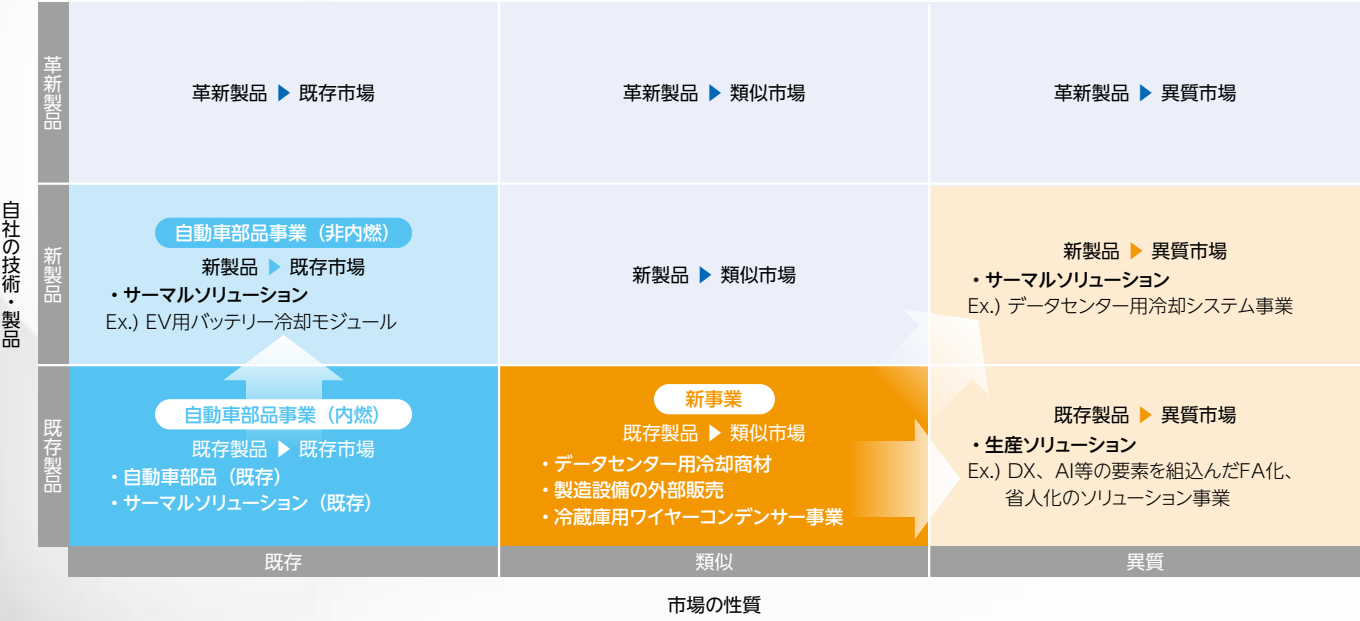
(参考値)

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

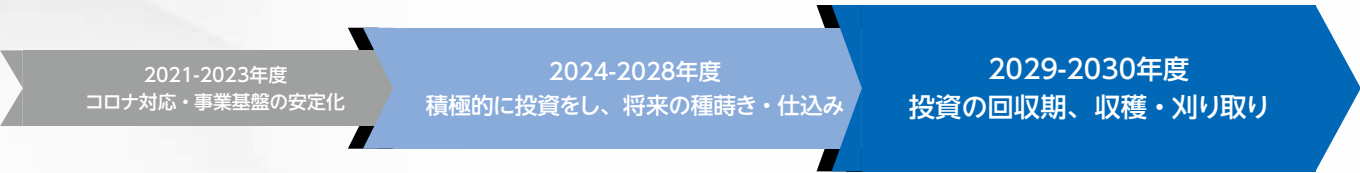
事業ポートフォリオの多様化については、当社の固有技術や市場における実績を応用して、段階的に発展させていきます。自動車市場においては当社の実績を活かし、EVやハイブリッド自動車のバッテリーやパワーコントロールユニット、インバーターなどの冷却に貢献するサーマル・ソリューション製品のシェアを拡大していきます。

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。

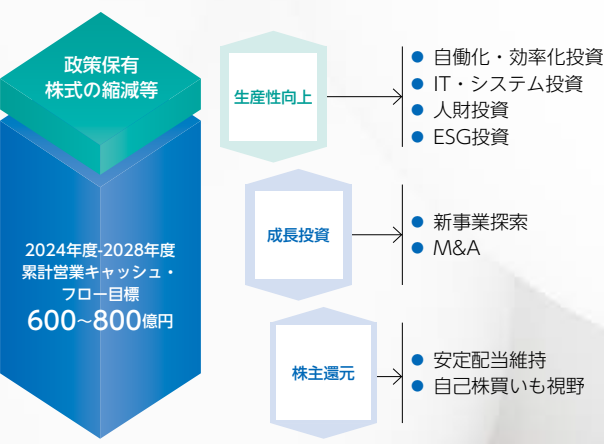


2030年度までのロードマップ

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。



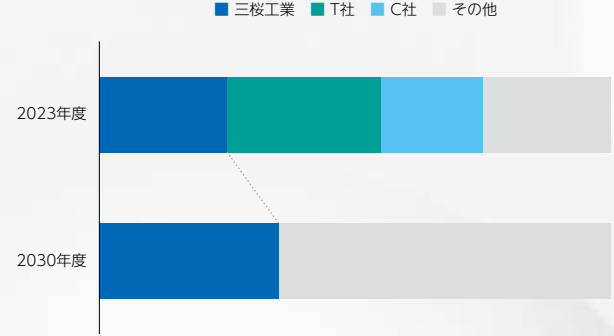
自動車部品事業の戦略

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年から掲げています。

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



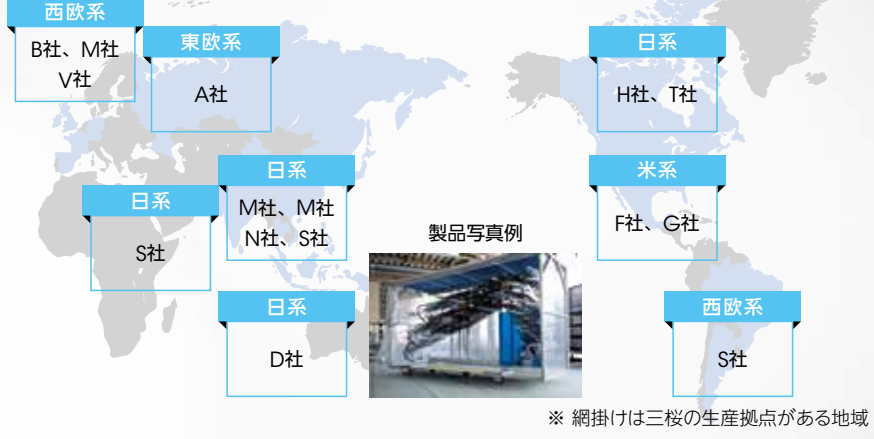
高い市場占有率とスイッチングコストによる利益率の改善

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きます。

● 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きます。

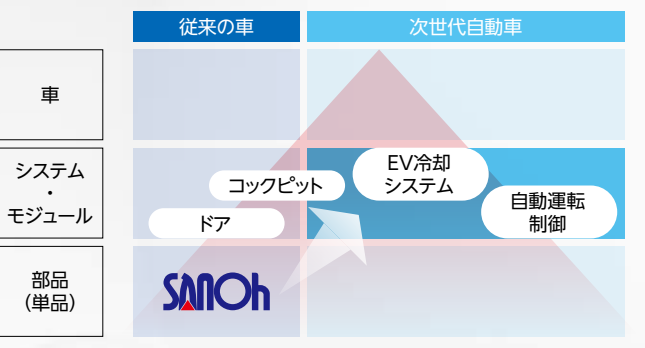
2025年7月には米Big3およびメガTier1サプライヤーとの内燃機関向け製品の取引獲得を念頭に、メキシコ拠点の能増を狙ってWinkelmann Powertrain Mexico S. de R.L. de C.V.を子会社化しました。

| 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）<br>・チューブの生産性向上<br>・新事業創出強化                    |
| アジア  | ・車輛配管製品の能力増強@タイ&インド<br>・パワートレイン製品の機能集約@タイ from 日本<br>・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）<br>・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。

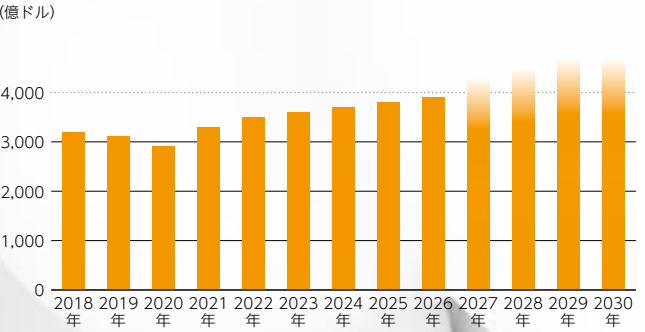


主な新事業の戦略

データセンターの市場規模と冷却商材・戦略

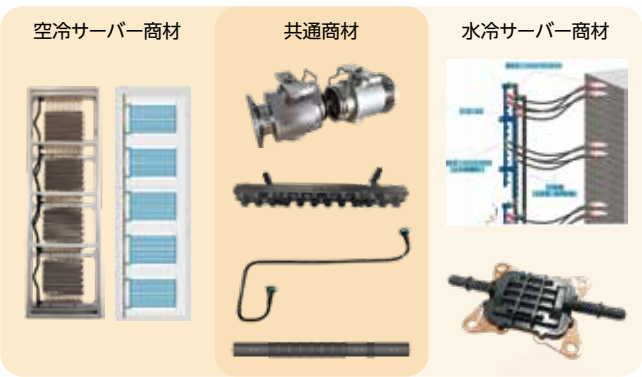
データセンターの世界市場規模が今後拡大する中、サーバーの主要な冷却手法である空冷および水冷の別を問わず、事業領域を拡大していきます。

● 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いきます。



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の製造・加工だけでなく、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

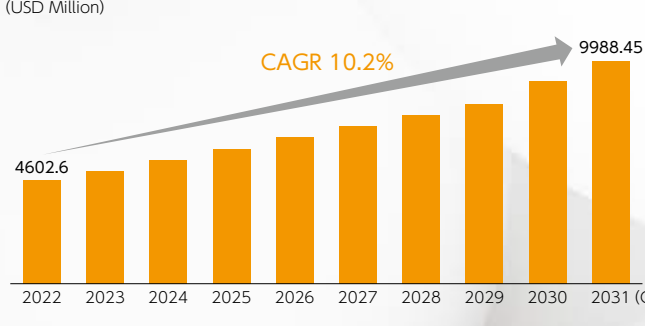


受注実績  
2024年度 71件  
FA本部が有する曲げ技術や自動化技術を活用し、社外顧客向け設備外販活動を推進中。設備QCDノウハウと経験をより多くのお客様へ提供しています。

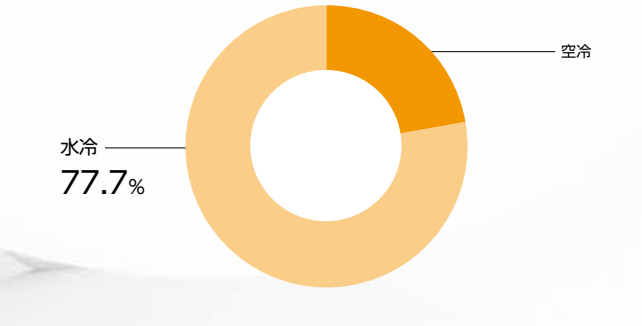
クロスドメインな冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業

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一つと考えています。

● 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



中期経営方針に掲げた「レジリエントなマルチポートフォリオの構築」を目指し、既存事業の深化と成長領域への積極的な資本投下、ならびに安定的な株主還元を通じ企業価値の向上に取り組んでまいります。



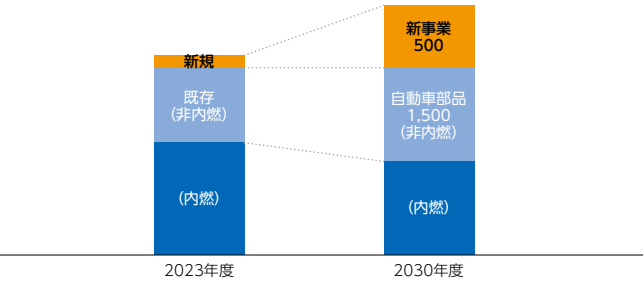
取締役専務執行役員CFO（兼）  
財務本部長  
佐々木 宗俊

2024年度業績振り返り、今後の見通し

当社グループを取り巻く経済環境について、国内経済が物価高騰の影響を受けつつも、雇用・所得環境の改善やインバウンド需要の回復により緩やかな回復基調を維持しました。一方、為替相場では歴史的な円安の進行後、米国の関税措置による市場混乱を背景に急速な円高へと転じるなど、先行きの不透明感が増しております。海外では、米国のインフレは落ち着きつつあるものの依然として高水準であり、個人消費の減速が見られる一方、労働市場は堅調に推移しております。中国では不動産市場の低迷が続き、政府の景気刺激策の効果が限定的であることから、消費・投資の回復は鈍く、景気は低調に推移しました。欧州ではエネルギー・資材価格の高騰や中東情勢の緊張の長期化により、不確実な環境が継続しております。アジアでは中国経済の影響を受けつつも、観光業の回復や電子産業の好調が景気を下支えしております。

レジリエントなマルチポートフォリオの構築

約1,500億円 → 2,000億円



自動車業界においては、国内では認証不正問題による一部車種の出荷停止が販売に影響を与えた一方、海外では地域差はあるものの総じて販売が増加しました。原材料価格の高止まり、エネルギーコストの上昇、中東情勢による物流の混乱、米国の関税措置による事業環境の不透明化など、複数のリスク要因が継続しております。こうした環境下、各国のEV政策や規制強化の動向を注視しつつ、サプライチェーンの安定確保、コスト管理の徹底、技術革新への対応が一層求められております。

2024年度の売上高は、北南米における日系取引先の好調な販売および円安の為替影響により、1,595億38百万円（前期比1.7%増）となりました。

営業利益は中国における日系取引先の販売減による付加価値減、日本における人件費の増加に加え北南米における一時的な費用の計上により、48億60百万円（前期比39.7%減）となり、経常利益は46億円（前期比37.0%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益を特別利益に計上するも経常利益の減少に加え、減損損失および特別退職金の計上により、7億37百万円（前期比82.5%減）と減益となりました。

2025年度の業績予想につきましては、米国の関税措置の影響を踏まえ、売上高1,470億円、営業利益55億円、経常利益40億円、当期純利益18億円を見込んでおります。米国への輸入材料に対する関税は短期的にコントロールが困難なコストと認識しており、販売価格への反映を目的とした価格転嫁交渉を進めてまいります。なお、業績予想には関税コスト上昇分を含めておらず、北米地域における新車販売減少（2025年4月以降10%減）を織り込んでおります。

当社は、本年を中期的な成長に向けた「意志ある踊り場」の2年目と位置づけております。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、後程ご説明する中期経営方針に基づき、既存事業は残存者利益獲得戦略により超過利益を獲得しつつ、将来の収益源泉である非内燃機関事業、新事業に積極的に資本を投下してまいります。

中期経営方針における定量目標

連結売上(2030年度)

2,000億円

ROE(2030年度)

15%以上

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年度に策定した「中期経営方針」に基づき、2030年度に向けた持続的な成長を目指しております。策定当初は、新型コロナウイルス感染症の影響や半導体不足により生産活動が制約を受け、成長投資を抑制しつつ、経営基盤のスリム化と安定化に注力してまいりました。その結果、2023年度には過去最高益を達成するまで回復し、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体制が整いました。これを受け、2024年5月には「中期経営方針」の内容を改定し、より具体的な実効性の高い戦略へと進化させております。

2030年度の定量目標として、売上高2,000億円、ROE15%以上を据え置き、電動化の進展に伴う市場構造の変化を見据え、「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推進し、2030年以降も持続可能な成長を実現すべく、レジリエントなマルチポートフォリオの構築を目指しております。

財務戦略としては、2024年度以降の5年間におけるキャッシュ・アロケーション方針を策定し、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を、①生産性向上、②成長投資、③株主還元の3つのテーマにバランスよく配分してまいります。

既存事業領域においては、長期的には内燃機関車の販売減少が予測される中でも、グローバルで一定の市場規模が維持されると見込んでおり、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略（残存者利益獲得戦略）」に基づき、市場占有率の向上と価格決定権の確保による安定的な収益の確保、営業キャッシュフローの改善、資本効率の最大化に努めてまいります。2025年7月には、米国のピックアップトラック向けに部品を製造するWinkelmann Powertrain Mexico S. de R.L. de C.V.を子会社化し、北米における競争力の強化を図っております。

残存者利益獲得戦略に加え、DXの推進、徹底した効率化、省人化を追求した投資を通じて、キャッシュ創出力の強化およびCash Conversion Cycleの改善を図ります。創出されたキャッシュフローは、先程ご説明した次世代を見据えた成長投資や株主還元に向け、財務基盤の強化とのバランスを保ってまいります。

新事業領域においては、中期的な視点に立った成長投資を優先

事項と位置づけております。新興国における設備投資・人財投資に加え、データセンター事業や生産ソリューション事業、冷蔵庫用ワイヤーコンデンサー事業など、将来の収益源泉となる事業への積極的な資本投入を通じ、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

株主還元方針

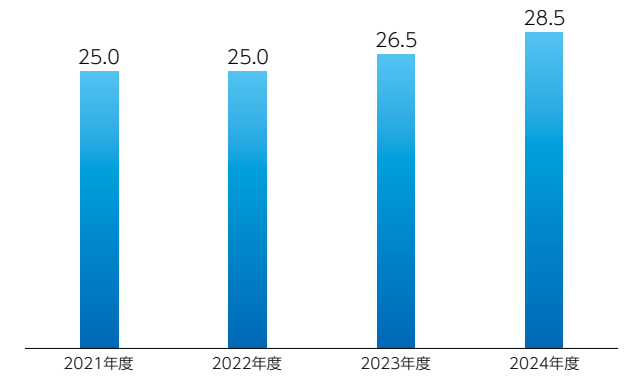
当社は、株主の皆様への適切かつ安定的な利益配分を、持続可能な企業価値向上のための重要な経営課題の一つとして位置づけております。日頃より当社の企業活動を長期的に支えてくださっている株主・投資家の皆様に対し、誠実かつ責任ある姿勢で報いるべく、安定的な株主還元の実施に努めております。

株主還元の基本方針としては、財務体質の健全化、業績の着実な向上、ならびに将来の成長を支える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、安定的かつ継続的な配当の引き上げを目指しております。また、自己株式取得を含む柔軟な株主還元施策についても、資本効率の向上と企業価値の最大化の観点から、機動的に検討・実行してまいります。

当社は、事業環境の不確実性が高まる中であっても、持続的な成長と安定的なキャッシュフローの創出を両立させることが、株主還元の安定性を支える基盤であると認識しております。そのため、構造改革や成長投資を通じて事業基盤の強化を図り、強固な収益構造の確立と将来の収益源泉となるポートフォリオの構築に注力してまいります。

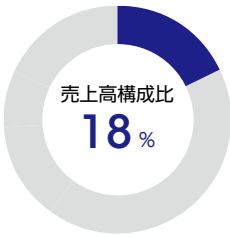
今後当社にご期待いただき、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

配当金（単位：円）





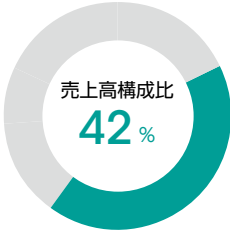
日本



生産品目

鉄造管  
樹脂造管  
車輛配管  
パワートレイン  
安全・環境

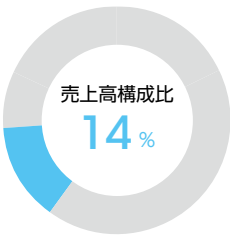
北南米



生産品目

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

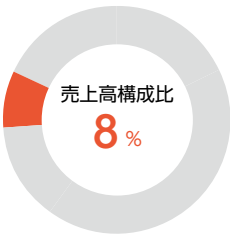
欧州



生産品目

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

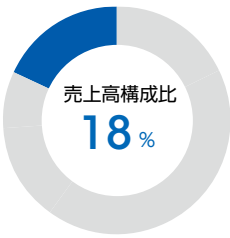
中国



生産品目

鉄造管  
樹脂造管  
車輛配管  
パワートレイン

アジア



生産品目

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

2024年度の概況

- 売上高は、国内取引先および海外輸出ともに減産の影響等により減少。利益面は、減収による減益に加え、給与水準の引き上げによる人件費の増加および新規事業への先行投資として人件費、専門委託費、研究開発費を増加させたことにより減益。

2024年度の概況

- 売上高は、北米における日系取引先の好調な販売状況および円安による為替換算効果により、増加。利益面は、一時的な費用を計上したものの前期実施した価格転嫁効果に加え、インフレ影響が一段落し、安定生産に伴う稼働状況の改善により、増益。

2024年度の概況

- 売上高は、円安による為替換算効果はあったものの欧州系取引先の販売台数低迷に伴う売上減により、減少。利益面は、材料費の高騰、インフレ等を背景とする人件費上昇に対し価格転嫁が遅れ、システム関連費用等の固定費も増加し営業赤字となる。

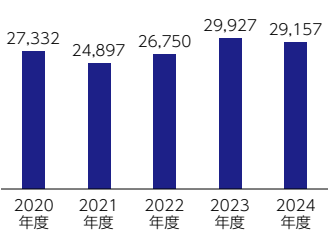
2024年度の概況

- 売上高は、日系取引先の販売不振が継続し、大幅に減少。利益面は、大幅減収に伴う減益に加え、人員削減に伴う退職金等の固定費増加により、営業赤字となる。

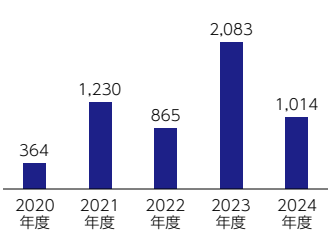
2024年度の概況

- 売上高は、円安による為替換算効果およびインド子会社の生産増による増収がタイおよびインドネシアでの市場低迷に伴う減収を上回り増加。利益面では、増収効果に加えて、生産変動に対応したコストコントロールが寄与し増加。

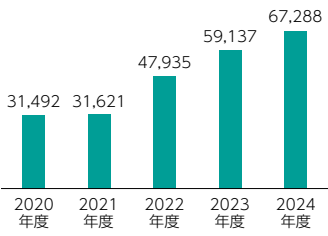
売上高 (単位: 百万円)



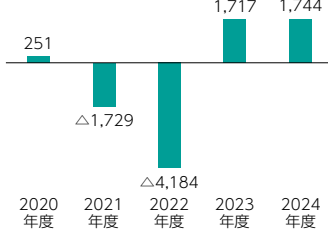
営業利益 (単位: 百万円)



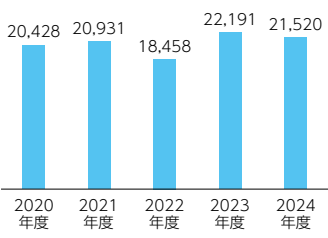
売上高 (単位: 百万円)



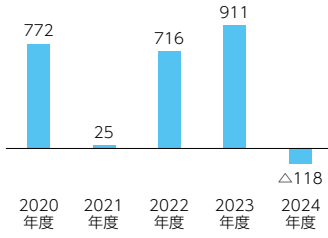
営業利益 (単位: 百万円)



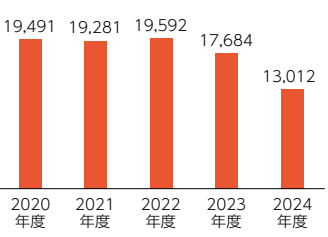
売上高 (単位: 百万円)



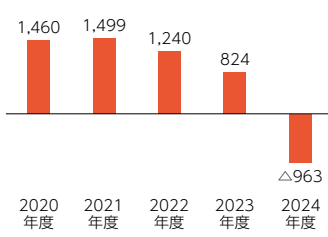
営業利益 (単位: 百万円)



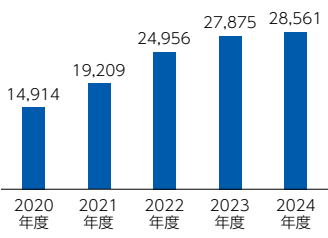
売上高 (単位: 百万円)



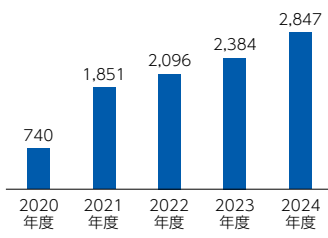
営業利益 (単位: 百万円)



売上高 (単位: 百万円)



営業利益 (単位: 百万円)



# 価値創造を支える基盤



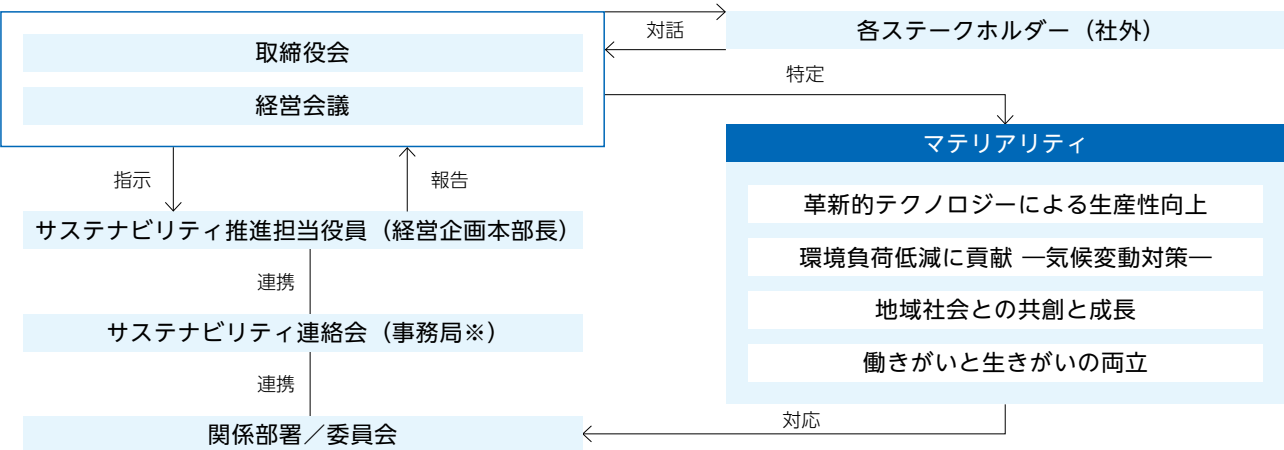
## サステナビリティ推進体制

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。

監査役はサステナビリティ推進担当役員による報告の実施、経営会議における議論の状況および取締役会における意思決定と業務執行部門による実行を独立した視点で監査しています。



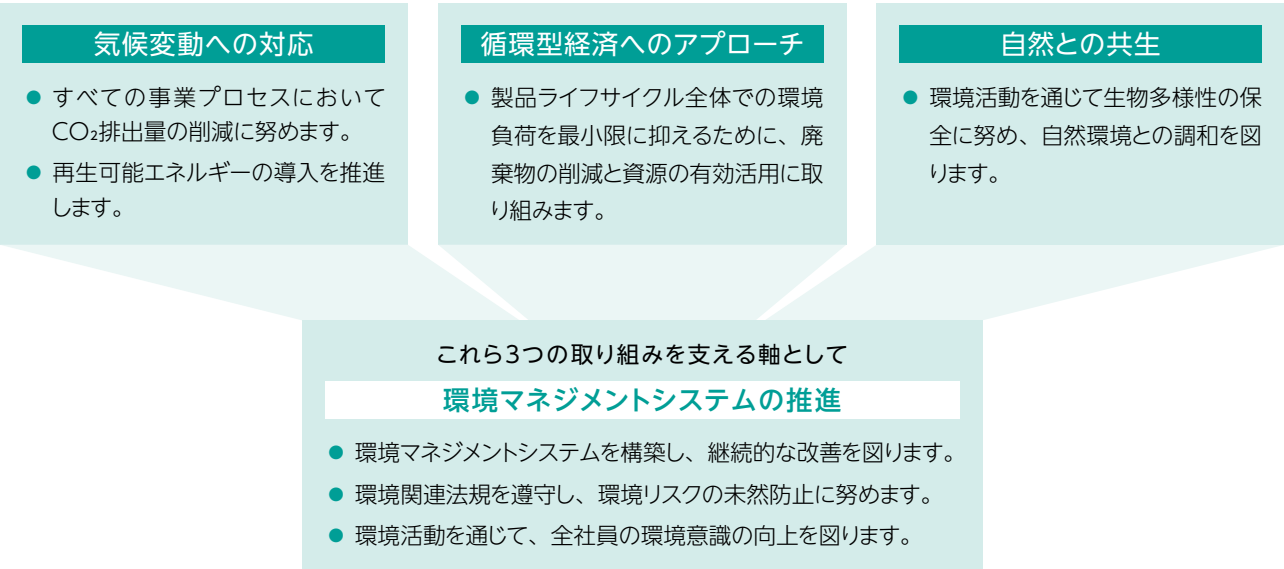
※ IR・ガバナンス部、HAMS本部、経営企画部の兼務担当者で構成

## 環境への取り組み

### 基本理念

- 私たちは、持続可能な社会を目指し、地球環境保護に取り組みます。
- 次世代に豊かな自然を引き継ぐために、すべての事業活動において環境への負荷を低減します。

### 環境チャレンジ（方針）



## 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、各工場、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います。

内部環境監査においては、各工場、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、各工場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。





環境への取り組み

環境マネジメントシステム

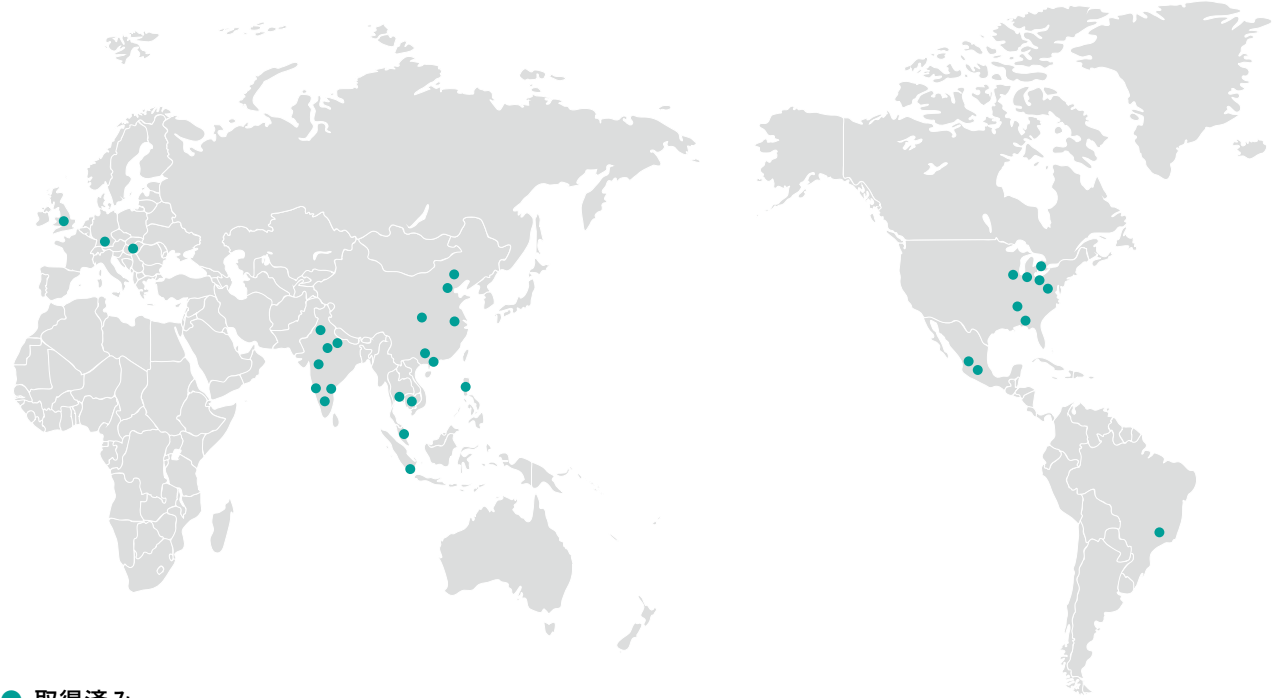
当社は、地球環境保護の取り組みの一環として、環境方針に基づき海外現地法人を含めたグループ全体でISO14001認証取得を推進しています。

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います。

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



| 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 Automotive 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 Automotive GmbH | 2015年3月 |

2024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）<br>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 <sub>2</sub> 排出低減） | CO <sub>2</sub> 排出量の原単位※ 対前年比1％の削減 | 前年度0.646 ➡ 本年度0.580<br>目標達成            |

※ グローバルCO<sub>2</sub>排出量（t-CO<sub>2</sub>）÷ 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います。

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の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います。この軽量化は、自動車使用時の消費エネルギー削減（CO<sub>2</sub>排出削減）に寄与しています。

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います。

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CO<sub>2</sub>削減を目指しています。

CO<sub>2</sub>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。こうした中であっても、CO<sub>2</sub>排出量の原単位についての目標を達成することができました。

環境への取り組み

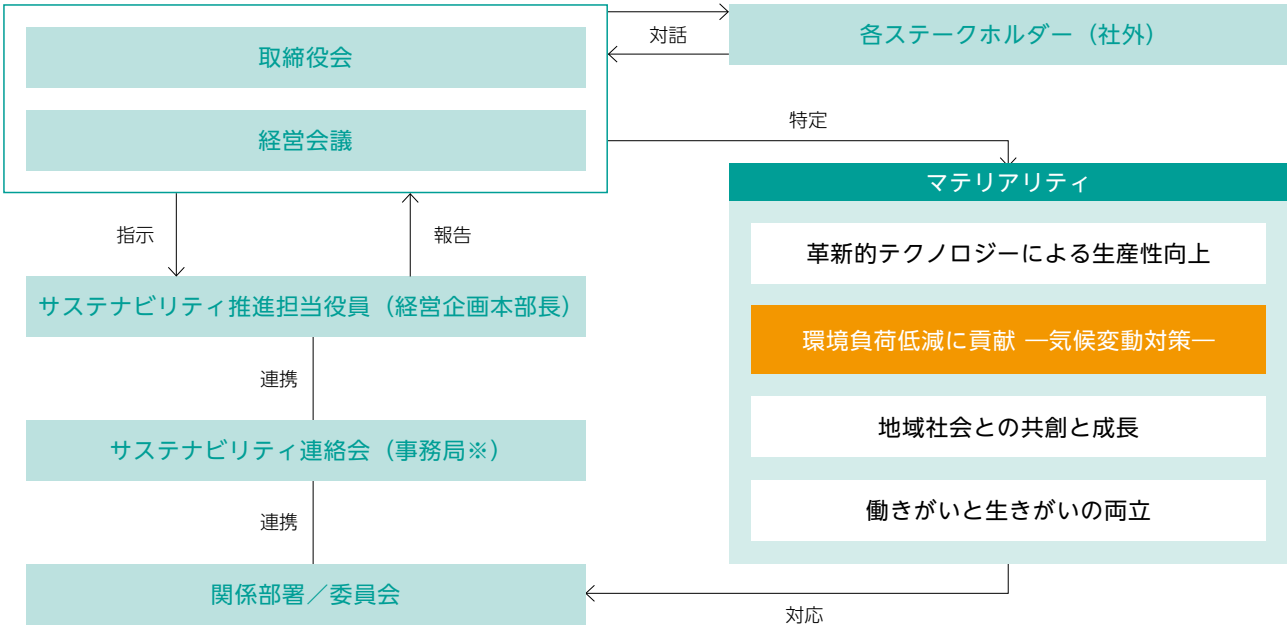
TCFD提言に沿った情報開示

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、更新を実施しています。2023年9月には同提言への賛同をしました。

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います。

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



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          | ・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<br>・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<br>・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<br>・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、拡販活動の推進  |
|          |            | 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。<br>・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、水冷配管用バルブ機能付き継手を開発、拡販活動の推進<br>・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Ga <sub>2</sub> N（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<br>・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<br>・熱発電素子や水素生成貯蔵などの研究開発型事業の推進 |
| 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。<br>・発注条件が脱炭素製品となり条件未達で失注となる。<br>・原材料の価格高騰により生産コストが増加、調達難により生産量が減少。<br>・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）。   |
|          | 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2024年のCO <sub>2</sub> 排出量全世界実績は91,063t-CO <sub>2</sub> （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。<br>・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。   |
|          |            | 機会           | ・省エネ工法の導入による電力使用量の削減<br>・再生可能エネルギー由来電力の利用増加を検討、推進<br>・事業継続計画対策も踏まえた太陽光発電の導入検討<br>・設備およ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<br>・脱炭素等に適応した設備等を含む体制構築<br>・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）<br>【急性】 | ・台風、大雪等により工場の操業が短期的に停止する。<br>・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。<br>・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。<br>・エネルギーの消費低減化を推進する。 |
| 気温上昇<br>【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 <sub>2</sub> 排出量が増加する。<br>・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適切に対応するため、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います。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います。

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います。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います。特に、環境事故等を念頭においた法的リスクに関しては環境法令DBサービスを用いて順守義務情報の抜け漏れを防止し、最新化した管理項目に基づいて各工場における事業活動に伴うリスク情報の収集を行って把握しています。把握したリスクの対応状況は内部環境監査を通じてモニタリングを行っています。

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に、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骨子を策定しました。2025年度はこの骨子をもとに具体的な規定内容を構築し、運用開始を目指しています。

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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いきます。

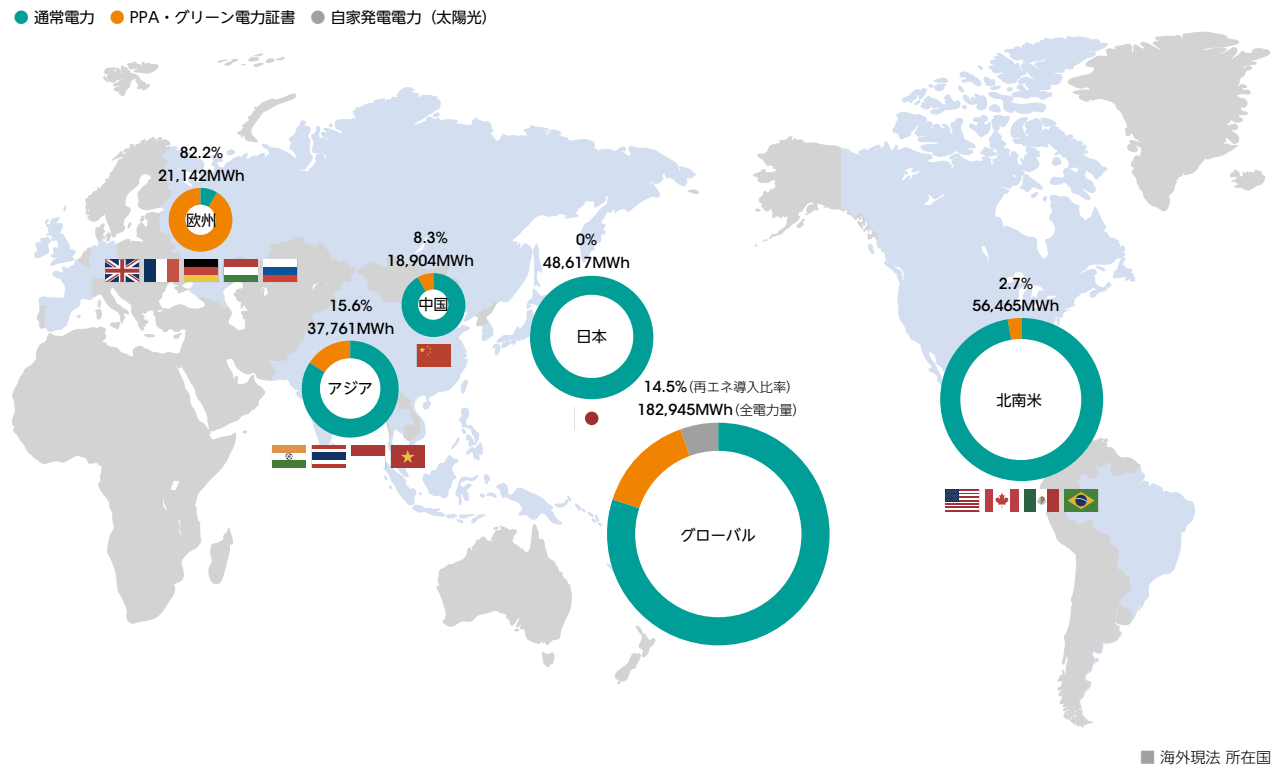
【現状と今後の取り組み】

| 種別     | 2024年排出量実績<br>(2023年実績)<br>(単位：t-CO <sub>2</sub> ) |                    | 削減に向けた当社の取り組み   |
|--------|--|--------------------|---|
|        | 全世界  | 内、国内               |   |
| Scope1 | 15,716<br>(13,864)                                 | 2,151<br>(2,832)   | ・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。<br>・2024年実績の2023年比主要増減理由は以下の通りです。<br>Scope1：全世界はインドの対象拠点追加による増加。国内は生産、暖房の使用燃料減少により減少。<br>Scope2：全世界は再生可能エネルギー導入実態反映により減少（2023年は未反映）、国内は排出係数の低減により減少。<br>なお、2024年時点の全世界の再生可能エネルギー導入比率は右ページの通り14.5%であり、CO <sub>2</sub> 排出量低減に寄与しています。 |
| Scope2 | 75,347<br>(99,740)                                 | 14,970<br>(28,009) | ・国内主要拠点でのオフサイトPPA（太陽光発電）＋非化石証書購入による再生可能エネルギーの導入に関し事業者と契約を締結しました。2025年は国内のScope2の15%削減が見込まれます。<br>・仮説として非化石証書の追加購入によりグローバルベースのScope2をゼロにするための概算コストの試算を行いました。   |

※ Scope3カテゴリ1の日本国内の実績は2024年275,072t-CO<sub>2</sub>です（2023年実績229,561t-CO<sub>2</sub>）。

※ 2023年のCO<sub>2</sub>排出量実績（Scope1、2、3）は前年の統合報告書記載値から修正しています。現行では排出量の可視化ITツールを導入しており、過去の表計算ソフト利用でのマニュアル算定時の不備を修正したことによります。

再生可能エネルギー導入比率（2024年度実績）



環境負荷低減への取り組み

地球にも人にもやさしい生産ラインへの更新

主力製品である自動車部品事業では、60年以上稼働を続けてきた生産ラインの見直しを進めています。

チューブの製造ラインでは、ロウ付けに直接通電加熱工法を用いることで、従来のガス雰囲気回路加熱工法と比べて電力消費の大幅な削減、品質向上、少量多品種生産や需要変動などお客様のニーズに柔軟に対応することが可能です。

樹脂製品の製造ラインでは、無人化に向けた取り組みを進めています。AGVやAMRの導入だけではなく、海外も含めた遠隔監視なども今後の課題とし、無線化を進めています。

このほか、検査工程におけるAIを使った品質検査機の導入など、さまざまな取り組みを行い、全体の最適化を通じた環境負荷低減を狙います。

新ラインでは、CO<sub>2</sub>削減と生産機能の強化、製品の品質向上、働き手不足の時代に対応した作業者への負荷低減を兼ね備えた生産現場を目指して、あらゆる角度からの取り組みを進めています。





## 環境への取り組み

### 積載率向上によるトラック運行航便数削減の取り組み

公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会（JILS）主催「全日本物流改善事例大会 2025」において、42の優秀事例の一つとして当社のテーマ「物流2024年問題への取り組み ～積載率向上による運行便数削減～」が選出され



当社発表資料より

### 太陽光発電システムの導入

当社のタイ現地法人である Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd. は、温室効果ガス排出による環境負荷の低減を目的として、1.57MWの太陽光発電システムを導入しました。

本システムは2025年4月に稼働を開始し、年間約2,241MWhの電力を工場へ供給し、約1,120トンのCO<sub>2</sub>排出量削減が見込まれています。これは、当該現地法人の年間総電力使用量の約16%に相当します。

### 2024年夏、パリを走ったトヨタの「APM」に当社のブレーキ配管が採用

2024年夏、フランス・パリで行われた一連の大型スポーツイベントにおけるトヨタのモビリティ「APM（Accessible People Mover）」に、当社のブレーキ配管が採用されました。

「APM」はトヨタの欧州統括会社であるトヨタ・モーター・ヨーロッパ社により設計されたCO<sub>2</sub>を排出しないバ

ました。

自動車用の鉄チューブやパレット部品を関東から九州にかけて運ぶ輸送ルートにおいて、専用コンテナの開発と荷姿の見直しを行い、積載効率を大幅に向上させたものとなります。

当社の主力製品である自動車の配管部品は、ガソリンをエンジンに届ける、ブレーキオイルを各タイヤへ送るといった重要な役割を担っています。非常に長く、大きなものであるとともに、人命にかかわる機能の部品であるため、輸送時に傷がつかない荷姿とすることも必要です。

発表テーマの取り組みとして、機能性と作業性を両立した専用コンテナを自社開発した結果、1台のトラックあたりに積載できる量が62%から90%へと大きく向上するとともに、月間の運行便数16便から12便へと削減することができました。輸送コストの削減だけではなく、CO<sub>2</sub>排出量の低減にもつながっています。



ッテリー式EV（BEV）です。車いすの方など身体に不自由のあるアスリート、大会関係者、ボランティア、観客などの会場内移動をサポートするメインシャトル、および大会期間中の少量の物資輸送や救護車両として配備されました。

当社では引き続き、環境負荷低減に貢献する製品・サービスの提供を進めます。

## 社会との関わり

### 人財

当社では、人財（＝全従業員）は事業活動を支える大切な経営基盤であるとともに、マテリアリティを解決するための重要な要素であると考えています。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3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 ～変化に適応し、進化し続ける現場をつくる～

自動車業界は、急速な技術革新と市場構造の変化にさらされており、先行きの見通しが容易に立たない時代が常態化しています。また、日本国内では労働人口の減少により、安定的な人財確保がますます困難となっています。こうした環境下においても、当社が持続的に高品質なもののづくりを実現するためには、変化に柔軟に対応できる「現場力」の強化が不可欠です。

当社のものづくりの原点である「三現主義（現場・現物・現実）」の徹底を全社で体現する取り組みとして、2022年度に「現場研修制度」を導入しました。自動車業界における生産変動や人手不足といった構造的な変化に対し、現場力と対応力を高めることを目的に、全従業員を対象に実施しています。COOの竹田をはじめとする経営層も毎年参加し、生産現場での実体験を通じて得た気づきや課題を経営に反映させる体制を構築することで、経営と現場の一体化に寄与しています。また、当社や子会社の生産現場だけでなく、協力会社である物流会社にも研修先として協力いただいており、ものづくりと物流が一体となって価値を生み出していることへの気づきや相互の知恵の共有につながるきっかけとなっています。生産現場での実体験を通じて、多能工化を促進し、個々のスキルの幅を広げることで、生産現場全体の柔軟性と対応力の底上げを図っています。

また、2023年度より開始した「班長研修」は、生産現場の中核を担う班長の育成を目的とした階層別教育プログラム

### 人財のプロフェッショナル化 ～「社外でも通用する力」を育てる～

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。そのために、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です。

2024年度は、各階層別研修において、調査や受講者のフィードバックをもとに内容を見直し、改善を重ねる仕組みづくりを進めました。継続的な見直しを通じて、研修の形骸化を防ぎ、実効性を高めることを目指しています。

また、「異文化コミュニケーション」「生成AI」「会計」など、



の一環で、2024年度も継続・進化させました。本研修は、班長としての役割認識を深めるとともに、生産現場でのリーダーシップを発揮できるよう段階的に育成するプログラムです。座学・グループ討議・現場実践を通じて人間力や問題解決力の向上を狙います。

さらに、越境的な学びの機会も拡大しています。トヨタ自動車株式会社との「ものづくり改革活動」をはじめ、異業種企業・大学・高专との交流、また人事部門同士や製造部門同士の情報交換などを通じて、外部からの知見を積極的に取り入れています。海外現地法人からの研修受入れも活発化しており、2024年度はアメリカ・インドネシア・ドイツの拠点から人財を迎え入れ、相互学習の機会としています。

専門性の高いテーマに特化した研修も新たに展開し、延べ180名以上の従業員が参加しました。これらの研修においても振り返りと改善の視点を取り入れ、学びの質の向上に努めています。こうした取り組みを通じて、当社のビジョンに掲げる「人を育てる」風土のさらなる醸成を図っています。

2024年度より導入したタレントマネジメントシステムの活用も本格化しています。従業員には、自身の能力や実現したいこと、仕事のやりがい、今後のキャリアイメージ等を共有してもらい、その情報をもとに組織編成や異動の検討を開始しました。これにより、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ています。加えて、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、希望に沿ったキャリアプランの実現を支援しています。



## 社会との関わり

### 能力開発 ～学び続ける姿勢が、新しい価値を生み出す～

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」を定期的に開催しています。

- 2024年度テーマ**
- 世界最高年齢プログラマー若宮正子氏「人生100年常にチャレンジ!」（2024年6月）
  - 弁護士菊間千乃氏「新しい価値を生み出すために! ～柔軟な思考と未来のビジョンで成功を掴む～」(2024年10月)

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ぶコースがあり、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。

既存事業と新事業で成果をあげるため、従業員のデジタルスキルの底上げとDX人財や英語人財の育成を行っています。「PCスキルアップ講座」では現場作業員向けのExcelコースやMicrosoft365アプリの活用実践のコースを実施し、個人のレベルアップと業務効率化に役立てています。業務で英語を必要



### ダイバーシティ&インクルージョン ～多様な価値観と相互理解が、成長する組織をつくる～

当社では、「自己変革と多様性」を企業のDNAと位置づけ、国籍や性別、年齢、障がいの有無などに関わらず、すべての従業員が能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。変化の激しい事業環境の中で持続的な競争力を確保していくためには、個々の価値観の違いを力に変え、組織全体としての対応力・創造力を高めていくことが不可欠だと考えています。

D&I推進の基盤として、アンコンシャスバイアスやハラスメントのリスクに対する感度を高めるインクルージョン教育を、新入社員から管理職まで階層別に実施しています。また、外部講師を招いた女性従業員との座談会を開催し、参加者が日頃の思いや悩みを安心して語り合う場を設けました。部門を越え



とする従業員には、社外・社内講師による英語講座や社内ポータルサイトを利用した動画学習教材の配信、英語学習アプリの利用支援等、継続的な学習機会を提供しています。

従業員の主体的な学びと挑戦を支援し、個人と組織の持続的な成長を促すため、「博士号・MBA取得支援制度」および76種類の資格に対応した「資格取得支援制度」を導入しています。これらの制度は、専門的な知識やスキルの習得を後押しし、変化の激しい社会に柔軟に対応できる力を育むとともに、学び続ける企業文化の醸成を目指しています。

全従業員が利用可能な社内図書館「Sanoh Books」には、680冊の蔵書があり、貸し出し、レビューの共有、購入希望や寄付書籍の受付など、活字情報の高度利用を通して、従業員が業務改善や生産性向上、新事業の開発のヒントを得る環境を整えています。

「CoP (Community of Practice/実践コミュニティ)」では、部門を超えたスキルアップを実践しています。従業員自らが興味のある分野の勉強会を企画・開催し、従業員同士が主体的・自律的に学ぶことがCoPの特徴です。こうした活動は社内講師の育成の場でもあり、個人の成長や組織全体の強化に寄与しています。

た共感や対話を通じて、キャリアや働き方への理解を深めるきっかけとなりました。

2025年3月に開催された公益社団法人日本プラントメンテナンス協会主催のTPMLレディース大会では、滋賀工場の女性従業員2名が登壇し、現場の改善活動について発表しました。惜しくも受賞には至りませんでしたが、当社のものづくり現場における女性従業員の主体的な挑戦と成長が社内外に伝わる機会となりました。また、茨城県の「ダイバーシティ推進モデル企業」として、県主催のD&I交流会で事例発表やワークショップを実施し、さらに県内外の大学生からの学生取材にも協力するなど、地域と連携した情報発信にも取り組みました。



障がい者雇用においては、相互理解と就労支援体制の強化を柱に取り組みを進めています。2024年度は、人事部門における障害者職業生活相談員の増員に加えて、担当者が「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」を受講するなど、よりきめ細やかな支援ができる体制をつくりました。また、本

### 多様な働き方の推進 ～誰もが安心して働ける環境づくり～

当社では、従業員一人ひとりがライフステージに応じて安心して働き続けられる環境づくりに継続的に取り組んでいます。1992年にフレックスタイム制度、2017年にはテレワーク制度を導入し、柔軟な働き方を支えています。

また、労使で連携しながら、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に取り組み、QOLの向上や家庭との両立を実現できる職場環境の整備を進めています。

子育て支援についても継続して強化しています。本社工場近接の保育施設「さくらんぼ」は16年目を迎えました。育児短時間勤務の対象は、法定を超える小学校3年生の年度末まで拡大しており、育児中の従業員が安心して働ける制度設計としています。

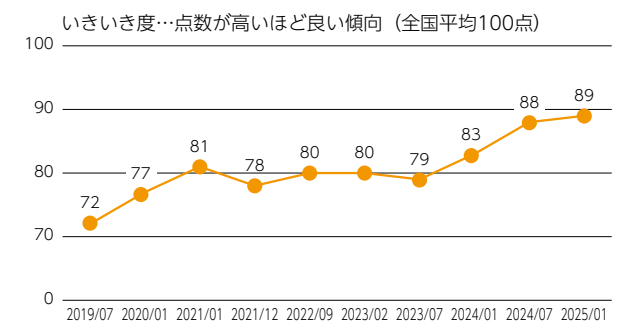
### エンゲージメント（いきいき度）向上 ～部門を超えたつながりが、組織の力を引き出す～

“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」の実現度合いを測る重要な経営指標として、定点観測しています。部門横断のエンゲージメント向上プロジェクトでは、従業員の健康意識や職場内コミュニケーションの活性化を図る複数の施策を展開しました。アプリを活用したウォークラリー企画や、本社工場のある茨城県古河市のサッカーチーム・古河シティFCとの協業によるヘルスアップセミナーなど、従業員同士で楽しみながら心身の健康づくりに取り組みました。

さらに、女性特有の健康課題に配慮し、婦人科検診を福利厚生の一環として任意で実施しています。健康保険組合の補助により検診費用をほぼ自己負担なしで受診できる環境を整えており、受診時間を勤務扱いとすることで、受診率の向上と健康意識の浸透を後押ししています。

滋賀工場では、従業員とそこご家族を対象とした交流会を開催し、工場見学や防災体験、BBQなどを通じて、日ごろ接点の少ない人同士が交流を深めました。多くの参加者が笑顔

#### ● いきいき度の推移



社工場や滋賀工場においては、地域の特別支援学校の学生のインターンシップ受入れや継続的な採用を行い、地域に根ざした雇用機会の創出にも力を入れています。

2024年度の男性従業員の育児休業取得率は91.3%と、さらなる向上を実現しました。男女問わず一般社員から管理職までが参加する育児座談会も開催しています。座談会に保健師を招いて食育に関する講話を実施するなど、子育てに関する不安の軽減や社内ネットワークの形成を図っています。あわせて、妊娠初期の不安に寄り添う妊婦サポートプログラムや、産前休暇前から復帰までをつなぐ支援面談の実施など、キャリアの中断を最小限にとどめる仕組みを整えています。

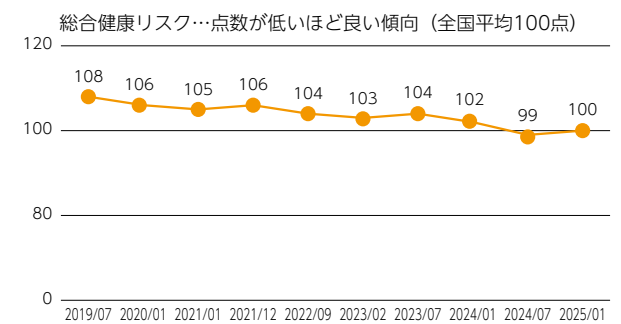
今後も、人生100年時代における働き方の多様性に対応しながら、一人ひとりの持続可能なキャリアと企業の持続的成長が両立できる環境づくりを進めていきます。



で過ごし、相互理解と信頼関係の構築につながる貴重な機会となりました。

社内コミュニケーションの活性化に向けた取り組みとして、デジタルツール“サンホメ”（三桜/Thanksのサンと、褒めの手紙を組み合わせた造語）の活用も継続しています。日々の感謝や称賛の言葉を気軽に伝え合う風土が徐々に定着しつつあり、互いを認め合う文化づくりの一助となっています。

#### ● 総合健康リスクの推移





社会との関わり

安全衛生

当社では事業継続をする上で持続的にすべての従業員の安全と健康を守ることが、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。毎年度、経営層から従業員一人ひとりが安全と健康を促進させるために、最上位方針を元に基本方針・行動方針を示し当社内へ浸透させています。

安全衛生基本方針

- 全衛生に関する法令を遵守し、安全確保に努める。
- 一人ひとりが教育・訓練を推進し、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。
- 一人ひとりが健康維持・増進に努める。

安全教育の取り組み

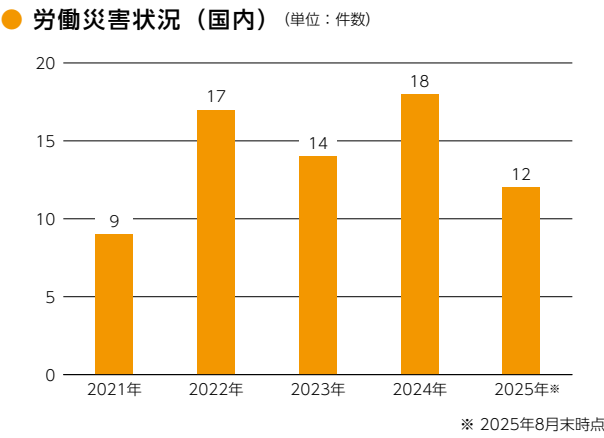
当社では「労働安全」に関し、経営幹部からすべての従業員に対して「安全とはなにか」「過去の労働災害を風化させない」取り組みを行っています。教育ツールとしては、「安全道場」を設立し机上教育やVRや危険体験装置を使った労働災害の疑似体験を日々推進しています。継続的な教育訓練を通し、労働災害に対する意識向上、不安全行動を排除し、労働災害ゼロを目指しています。

健康管理の取り組み

日本においては昨今夏季の酷暑環境を踏まえ、全工場の主要箇所に温度・湿度・WBGT（暑さ指数）をリアルタイムにイントラネット上で監視でき酷暑作業現場の撲滅を推進しています。また、産業医の工場巡回頻度も増やすことや、飲料メーカーとの契約を行い夏季中には自動販売機の飲料を利用しやすい環境も整え、2024年度は国内従業員の熱中症者をゼロにすることができました。今後もさらに酷暑が続くことも考えられますのでさらなる施策を検討・実施していきます。

人的資本データ

| カテゴリ | 人的資本開示項目                     | 2023年度(単体) | 2024年度(単体) |       |
|------|------------------------------|------------|------------|-------|
| 人財育成 | 博士号取得者数                      | 20名        | 21名        |       |
|      | 離職率                          | 7.2%       | 5.6%       |       |
| 健康安全 | 労働災害発生件数                     | 14件        | 18件        |       |
|      | 従業員の欠勤率                      | 0.90%      | 0.92%      |       |
| 労働慣行 | 団体交渉協定対象の割合                  | 53.9%      | 53.3%      |       |
|      | 社員の男女の賃金の差異（男性を100とした場合）     | ：正社員       | 77.2%      | 74.4% |
|      |                              | ：パート・有期社員  | 80.3%      | 83.2% |
|      |                              | ：すべての社員    | 56.1%      | 58.2% |
| D&I  | 従業員に占める女性の割合                 | 34.3%      | 35.1%      |       |
|      | 女性管理職比率                      | 5.4%       | 6.1%       |       |
|      | 係長相当職以上のポストに就く人財の国と地域        | 15         | 12         |       |
|      | 期間中の差別事例の総件数                 | なし         | なし         |       |
| 働き方  | 正規雇用労働者の中途採用比率               | 31.7%      | 55.4%      |       |
|      | 1ヶ月当たりの所定外労働時間               | 14.7h      | 13.62h     |       |
|      | 年次有給休暇の年間取得率                 | 87.0%      | 87.4%      |       |
|      | 年次有給休暇の年間取得日数                | 16.24日     | 16.17日     |       |
| その他  | 男性の育児休業取得率                   | 60.9%      | 91.3%      |       |
|      | エンゲージメント／いきいき度（全国平均100とした場合） | 83         | 89         |       |



株主・投資家

当社は、積極的なIR活動や建設的な対話などを通じ、ステークホルダーとの相互信頼関係を深め、上場企業として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、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おります。さらに、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東京証券取引所ウェブサイト等に掲載しております。

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



2025年6月開催の株主総会

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

第2四半期決算と本決算発表後に、COOおよびCFOによる機関投資家・アナリスト向けのオンライン決算説明会を開催しております。終了後には説明会の資料および書き起こし、アーカイブ動画を公開し、個人投資家の皆様にも幅広くご覧いただけるよう努めております。

機関投資家・アナリスト向け個別面談および工場見学会

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ます。特に投資家からも注目度の高いデータセンター事業をはじめとした新事業の担当部門との直接対話の場としても設定しております。また、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年度から機関投資家・アナリスト向けの工場見学会を開催しております。

2025年3月期に係わる株主・投資家との対話の実施状況  
<https://pdf.irpocket.com/C6584/WzNT/gazP/zVYN.pdf>



各種会社説明会

当社グループの事業概要、業績、将来のビジョンなどの情報を個人投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にご覧いただくことを目的として、2023年度から個人投資家向けの会社説明会を開催しております。

また、2024年度から新たな取り組みとして、統合報告書を通じて、独自の強み・ポジショニングについて認知・理解を深めていただくために、統合報告書説明会を開催しました。

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、株主通信、株式情報のほか、株主総会や決算説明会の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。

また、個別の投資家面談や各種説明会において寄せられた質疑応答の内容を「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」として開示し、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に取り組んでおります。

IR情報  
<https://www.sanoh.com/ir>



## 社会との関わり

### 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
- 法令を遵守し、適正かつ透明性のある調達活動を推進する
- 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
- 環境に配慮し、持続可能な社会の実現を目指した調達活動を推進する
- 経済・政治情勢の変化に左右されることなく、安定供給を実現する

### 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います。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ています。今後も引き続き、持続可能な資源調達を推進していきます。

### 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満足して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。

#### 品質基本方針

私たちは、グローバル企業として、世界の顧客に質の高い製品を、適正な価格で、供給すること全員で知恵を出し、推進を計る。

#### 2025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

### 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。

### グローバル品質を支える製造基盤の強化 ― 独自性を力に変える

国内外に多くの製造拠点を有する当社では、国際規格に準拠したグローバルな品質標準化を推進しています。その一方で、世界中の各拠点が生み出す新しい技術や、さまざまな現場改善のアイデアなど、各拠点が持つ独自性を軽視することなく、グループ全体の強みとして尊重し、新たな標準としてグローバル全体に反映させていきます。世界中で働く従業員一人ひとりの力を結集することで、グローバル全体の品質改善活動を継続的に加速させ、ステークホルダーの期待に応えます。各拠点が持つ課題発見力と問題解決能力、そしてそれらをリンクさせる拠点間コミュニケーションによる相互強化、最新技術を追い求める探求心を中期的な品質活動の指標として、品質を支える製造基盤の強化をグローバルに推進します。

### 地域・社会

マテリアリティの一つ「地域社会の共創と成長」の実現に向かってさまざまな取り組みを進めています。

### 国内

### 地域発のビジネスを支援するシェアオフィス事業「COKOGA OFFICE」が1周年

JR古河駅近くにある当社所有施設「古河オフィス」を改修して開設した、北関東最大級のシェアオフィス「COKOGA OFFICE」が、2025年5月に開設1周年を迎えました。「COKOGA」の名称は、「共に」を意味する“Cooperation”の“CO”と、所在地である茨城県の「古河市（KOGA）」に由来しており、当社と古河市が2023年に締結した「地方創生に向けた包括連携に関する協定」に基づく事業として展開しています。

利用者は着実に増加しており、スタートアップ向けやビジネス関連のセミナーのほか、地域団体による会議や集合研修、2025年5月29日～30日に古河市内のホテルで開催された「日本将棋連盟主催 名人戦第五局」のパブリックビューイング会場としても活用されるなど、シェアオフィスの枠を超えた多様な地域活動の拠点となっています。





## 社会との関わり

### 当社の受託基板加工事業が長岡技術科学大学 「次世代半導体結晶基板のための加工開発オープンイノベーション拠点」に参画

当社は、国立大学法人長岡技術科学大学（新潟県長岡市、以下長岡技術科学大学）が立ち上げた「次世代半導体結晶基板のための加工開発オープンイノベーション拠点」主要参画企業となっています。

本拠点は、2022年に同大学 會田英雄教授が発起人となって発足した「次世代単結晶基板のための実用加工技術検討会」を発展させたもので、GaN（窒化ガリウム）をはじめとする次世代パワー半導体材料基板加工技術の開発の場を整備するものです。製造の一連の工程をオープンな場として展開し、最終的にできる製品＝「基板」の品質をイメージすることが可能となります。

当社は、次世代半導体材料としてGaN（窒化ガリウム）、SiC（炭化ケイ素）、AlN（窒化アルミニウム）などの基板加工を、新事業創出に向けた研究開発の一つとしています。長岡技術科学大学と共同研究を推進しており、今後は他の参画企業との連携を含めた活動を進めます。産学官の垣根を越えた緊密な連携体制のもと、技術課題やニーズをタイムリーに把握し、フィードバックのリードタイムを双方短縮することで、次世代半導体基板における基板加工技術の開発の加速が見込めます。

2025年5月20日、長岡市で開催された「次世代半導体結晶基板のための加工開発オープンイノベーション拠点」キックオフミーティングには、長岡市長の歓迎挨拶や、ノーベル物理学賞受賞者・天野浩特別教授（名古屋大学）からのビデオメッセージもあり、新拠点への期待の高さがうかがえました。

当社では、今後も受託基板加工サービスの技術開発と事業拡大に取り組んでいきます。



### 「令和6年度 東京港オフピーク搬出入モデル事業」に参画

2024年11月に実施された、東京都の、東京港への海上コンテナ車両の来場時間分散化によるコンテナターミナルのゲート前混雑解消を目的とした「令和6年度 東京港オフピーク搬出入モデル事業」プロジェクトに参画しました。

物流の2024年問題を背景としたトラックの輸送力不足の問題に対し、午後や夕方に集中する傾向にある東京港へのトラックの来場時間を、午前中などコンテナターミナルが比較的空いている時間帯に分散させることで、コンテナターミナルにおけるゲート前の混雑を解消し、トラックの待ち時間を減らす取り組みです。

当社は、通常は東京港に直接輸送とするとところを、他のプロジェクト参画企業が定めた茨城県内の物流拠点（デポ）への納入とすることで、プロジェクトに貢献しました。

### 『Oyama KOSENアントレ<sup>※</sup>チャレンジ 第2回高専生×地域伴走プロジェクト』に参加

2024年9月から3か月間、小山工業高等専門学校（栃木県小山市、以下小山高専）が主体となり、学生と社会人が正解のない課題へ取り組むことで、互いに学び合い・成長することを目的とした人材育成プログラム『Oyama KOSENアントレチャレンジ 第2回 高専生×地域伴走プロジェクト』に参加しました。

当社と小山高専の学生で「New福祉用具チーム」を結成し、介護施設へのヒアリングや当社の社内アンケート実施などの調査を行い、12月に学生の皆様と福祉用具の新製品開発の企画案の共同プレゼンテーションを行いました。

※ アントレプレナーシップの略。起業家的行動能力のことであり、新たな事業を創造し、リスクに立ち向かう姿勢を意味します。



### 当社85周年記念式典・イベントの開催

2024年12月、当社の創立85周年を記念して、本社工場にてミニイベントを開催しました。当日は、従業員とその家族、地域の自治会の皆様にもご参加いただきました。工場見学では、当社のものづくりを間近にご覧いただくとともに、技術に親しんでいただくことを目的とした「曲げ体験」などの参加型企画も実施し、当社への理解を深めていただく貴重な機会となりました。

また、85年の歩みを振り返る展示を通じて、これまでの歴史や成長の軌跡を地域の皆様と共有することができました。本イベントは、従業員とその家族、そして地域社会とのつながりを再認識する機会となり、地域社会との共創と成長に向けた大きな一歩となりました。



### スポーツを通じた地域との交流

2025年3月、第9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茨城県古河地域の皆さまがつながり、共に良い街を目指して成長していくことを目的としたイベントで、2013年より継続的に開催しています。

当日は、古河市内6チーム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の皆様にも、ボランティアとして大会運営にご協力いただきました。





## 社会との関わり

### ECOフェスタ古河2024に出展、当社の環境保全活動を周辺住民に紹介

2025年3月1日、古河公方公園（茨城県古河市）にて開催された「ECOフェスタ古河2024」（古河市民民部環境課主催）に出展しました。

当社ブースでは、日本国内およびグローバル拠点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、リサイクルした製品の展示を行いました。

展示したリサイクル製品には、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スタンドなど日常生活に身近なものも含まれました。

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進めるとともに、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

2025年4月12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）が行われ、当社グループの従業員とその家族が清掃活動ボランティアに参加しました。渡良瀬遊水地クリーン作戦全体での収集したゴミの総集積量は20トンとなりました。

渡良瀬遊水地クリーン作戦は、例年、当社本社工場がある茨城県古河市を含む周辺の6自治体と国土交通省 関東地方整備局 利根川上流河川事務所が連携して実施してきた活動で、当社は初回より参加しています。

※ 茨城、栃木、群馬、埼玉の4県にまたがる、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。



## 海外

### タイ

2024年9月、タイ北部では大雨による洪水が発生しました。当社のタイ現地法人Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.は、被災者の方々の支援するために、生活物資（食料や石鹸、シャンプーなど）を受け付ける寄付スペースを社内を設置し、支援活動を行うボランティア団体へ寄付しました。



### ブラジル

2024年4月の大雨の影響で、ブラジル・リオグランデス州では全域が洪水に見舞われました。

当社のブラジル現地法人Sanoh do Brasil Industria e Comercio de Produtos Automotivos Ltda.は、州の援助団体が主導している支援物資の収集活動に参加し、災害被害に見舞われた人々へ食料や水・衣類の支援を行いました。



### インドネシア

当社のインドネシア現地法人PT. Sanoh Indonesiaでは、イスラム教徒のラマダン（断食月）に合わせたCSR活動を実施しています。事故や病気で亡くなった元従業員の子どもたちへの奨学金や、周辺地域の困窮家庭への寄付を行いました。





## 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。

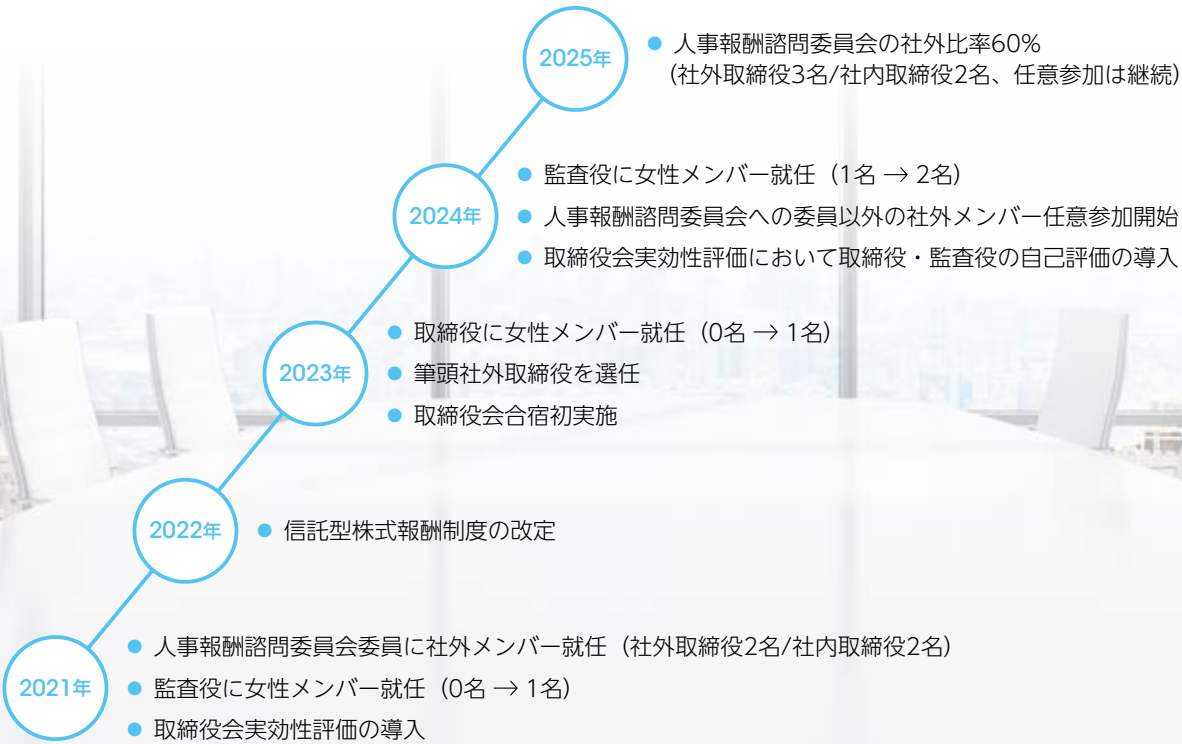
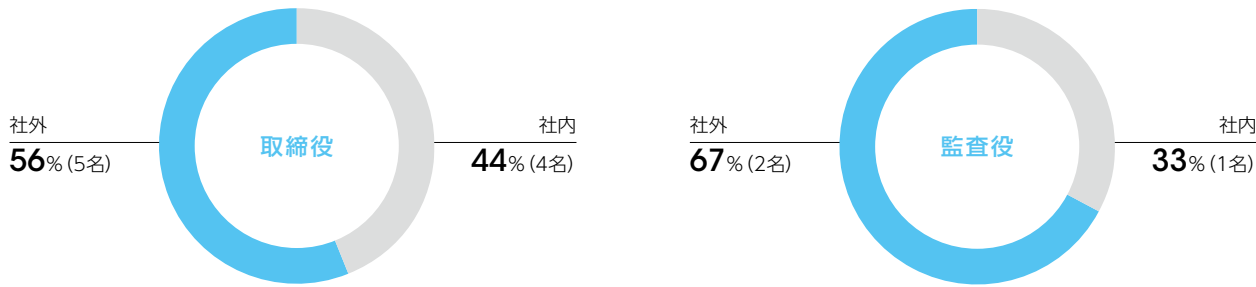
### コーポレートガバナンス・コードへの対応

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)

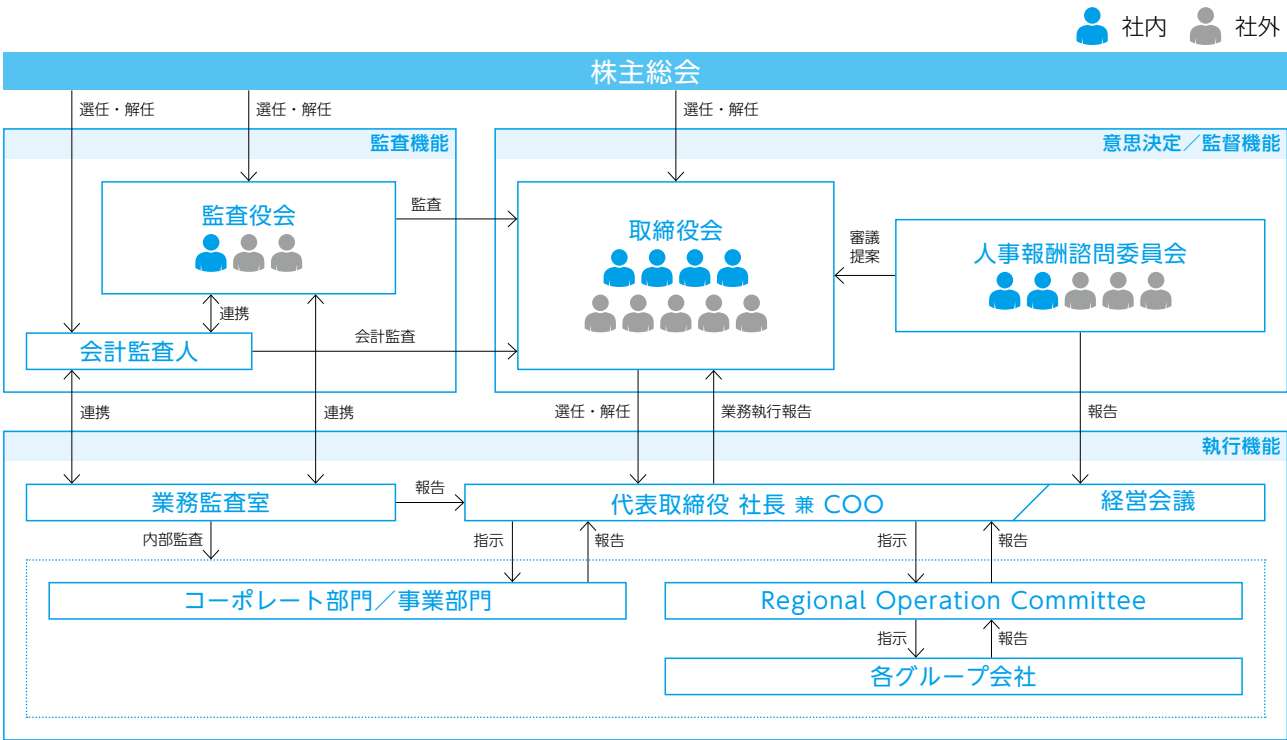
[https://www.sanoh.com/sustainability/governance/corporate\\_governance](https://www.sanoh.com/sustainability/governance/corporate_governance)

### 役員の構成



### 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 (2024年度開催回数: 15回)

9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、当社の経営上の事項を決定するほか、各部門からの業務執行状況の報告を受け、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おります。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闊達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

- 自動車業界における今後の見通しと中経の進捗 (三桜の注力地域)
- マーケティング戦略 (既存事業)
- 要構造改革地域 (欧州・中国) について

#### 監査役会 (2024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。

#### 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3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おります。取締役会からの諮問によって、全委員の合意により役員人事および報酬の原案を作成し、取締役会に答申し、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。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の多様性に関する考え方等

当社は、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

|     |     | 年齢  |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|     |     | 40代 | 50代 | 60代 | 70代 |
| 取締役 | 社 内 | 2人  |     | 1人  | 1人  |
|     | 社 外 | 2人  | 1人  | 1人  | 1人  |
| 監査役 | 社 内 | 1人  |     |     |     |
|     | 社 外 | 1人  |     | 1人  |     |

役員のスキルマトリックス

| 役職  | 氏名                         | 在任年数    | 人事報酬諮問委員会 | 取締役会出席状況<br>(2024年度) | 監査役会出席状況<br>(2024年度) | 専門性・経験を発揮できる場所 |      |      |           |       |            |           |             |
|-----|----------------------------|---------|-----------|----------------------|----------------------|----------------|------|------|-----------|-------|------------|-----------|-------------|
|     |                            |         |           |                      |                      | 企業経験<br>(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 | 代表取締役<br>取締役会長 CEO         | 竹 田 陽 三 | 42年       | 委員                   | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 代表取締役<br>取締役社長 COO         | 竹 田 玄 哉 | 13年       | 委員                   | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 執行役員副社長 VCOO<br>マーケティング本部長 | 中 本 浩 寿 | —         |                      | —                    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 専務執行役員CFO(兼)<br>財務本部長      | 佐々木宗俊   | 10年       |                      | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 筆頭社外取締役                    | 金 子 素 久 | 6年        | 委員                   | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 社外取締役                      | 森 地 高 文 | 6年        | 委員                   | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 社外取締役                      | 入 山 章 栄 | 5年        |                      | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 社外取締役                      | 井 澤 吉 幸 | 3年        |                      | 87%<br>(13回/15回)     |                |      |      |           |       |            |           |             |
| 監査役 | 社外取締役                      | 富岡さやか   | 2年        | 委員                   | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 常勤監査役                      | 三輪はるか   | 4年        |                      | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 社外監査役                      | 平 石 智 紀 | 3年        |                      | 100%<br>(15回/15回)    |                |      |      |           |       |            |           |             |
|     | 社外監査役                      | 古 川 絵 里 | 1年        |                      | 92%<br>(11回/12回)     |                |      |      |           |       |            |           |             |

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。

また、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。2024年より、人事報酬諮問委員会において議論した結果に基づき、評価時期を早めるとともに、新たに取締役・監査役の自己評価を追加しました。

評価方法

すべての取締役および監査役に記名式の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しました。

アンケートにおける大項目は、右記の通りです。

- 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 (2024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、右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 内部統制についての議論の充実
- 3 リスク管理体制等についての議論の充実
- 4 株主との対話の充実
- 5 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。具体的には、月度の取締役会開催前の事前説明などを実施しております。

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

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

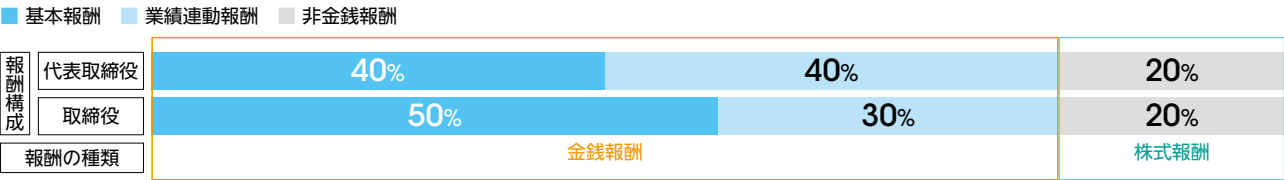
① 基本方針

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、取締役会決議に基づき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。

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<br>（うち社外取締役） | 223<br>(53) | 136<br>(53)     | 87<br>(―) | ―<br>(―) | 8<br>(5)      |
| 監査役<br>（うち社外監査役） | 34<br>(17)  | 34<br>(17)      | ―         | ―        | 4<br>(3)      |
| 全体<br>（うち社外役員）   | 257<br>(70) | 170<br>(70)     | 87<br>(―) | ―<br>(―) | 12<br>(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. 上記の人数には、2024年6月21日開催の第116期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでおります。  
3. 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おります。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おります。

三桜グループ行動憲章

- ① 法律・ルールの遵守
- 三桜および三桜の従業員は、事業活動を行うすべての国の法律およ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
- 三桜および三桜の従業員は、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
- 三桜および三桜の従業員は、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
- 三桜および三桜の従業員は、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おります。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おります。

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、海外出向者、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おります。2024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おります。
- 2 コンプライアンス・マニュアルの改訂
- 2024年10月に、資料編に競争法の遵守を追加する等の改訂を行いました。
- 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おります。
- 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おります。
- 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おります。





## 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おります。

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、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おります。

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。   |
| 受注変動のリスク               | 得意先の生産調整にも耐えうる高収益・高品質基盤を確立する既存事業の進化、EV市場の拡大に対応するためサーマル・ソリューション事業の拡大、次世代コア事業の創出を骨子とする中期経営方針を策定し、新しい世界においてさらなる成長を実現させていきます。   |
| 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。   |
| 地震等の自然災害および事故災害        | 当社グループは、大規模自然災害や予期せぬ事故によるリスク低減のため、定期的にBCP等の有効性を検証し、適宜見直しを行いながらBCM活動を推進しております。災害発生時には人命保護を最優先とし、資産保全やサプライチェーン維持を通じて早期復旧と事業継続を図ります。   |
| 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。  |
| 国際的活動                  | 当社グループでは、海外拠点の駐在員の情報網に加え、各機能別および地域別に定期的にWeb会議を実施し、事業および生産継続のための要員・設備・資金の維持管理、重要な訴訟や税務問題等の有無について状況確認・情報収集を行い、問題の早期解消を図ることで不測の損害を最小化できるように努めております。                                    |
| 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おります。また中長期目線の事業の方向性については、取締役会規則に則り、取締役会にて審議・決議を行っております。 |

### 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、定期的なリスクサーベイを実施しております。2024年7月は、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おります。

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

本社工場では、2024年度も東日本大震災が発生した3月11日に全従業員を対象とした大地震を想定した避難訓練を



### 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では、2025年1月11日、近隣の消防署と協力し、全従業員が訓練に参加する年次防災訓練を実施しました。

緊急時に備えたシミュレーションとして、避難手順の確認、消火器の適切な使用方法、緊急対応チームとの連携など、各々が身の安全を守るための実践的な知識を身につけることができました。



#### 中国

中国における消防啓発月間となる11月、当社の中国現地法人ではそれぞれ防災訓練を実施しております。当社中国現地法人三桜（武漢）汽車部件有限公司では、2024年度は通常の避難訓練に加え、消火器の実技訓練、そして火災時の現場を体験できる器具を使い、煙が立ち込め充満した暗い環境での避難体験をしました。



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おります。

訓練時に本社工場で勤務していた約800人が参加し、開始から10分ですべての点呼確認を終え、訓練に立ち会いただいた古河消防署からは、スムーズに避難を終えることができたことに対して高い評価をいただきました。



役員一覧 (2025年7月1日現在)

取締役



代表取締役  
取締役会長 CEO  
竹田 陽三

在任年数: 42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)



代表取締役  
取締役社長 COO  
竹田 玄哉

在任年数: 13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本部長  
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  
執行役員副社長 (VCOO) マーケティング本部長  
中本 浩寿

在任年数: ー 所有株式数: 13,700株

略 歴  
1984年 4月 当社入社  
2008年 1月 執行役員  
2012年 2月 常務執行役員  
2012年 2月 グローバル製造本部長  
2012年 6月 取締役  
2015年 5月 専務執行役員  
2016年 4月 執行役員副社長 (VCOO) (現任)  
2017年 4月 車輛配管事業グループ長  
2019年 4月 生産革新本部長  
2021年 4月 マーケティング本部長 (現任)  
2025年 6月 取締役 (現任)



取締役  
入山 章栄

在任年数: 5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 株式会社セブデーニ・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)



取締役  
井澤 吉幸

在任年数: 3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: 2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  
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  
専務執行役員 CFO 兼 財務本部長  
佐々木 宗俊

在任年数: 10年 所有株式数: 3,000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  
金子 素久

在任年数: 6年 所有株式数: 0株

略 歴  
2006年 4月 株式会社新生銀行  
(現株式会社SBI新生銀行) 入行  
株式会社経営共創基盤入社  
2011年 3月 株式会社ユニフィニティー社外取締役  
2015年 10月 株式会社SPOT社外取締役  
2016年 6月 株式会社SPOT代表取締役社長  
2018年 1月 当社社外取締役 (現任)  
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: 6年 所有株式数: 0株

略 歴  
1981年 4月 株式会社神戸製鋼所入社  
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)

監査役



常勤監査役  
三輪 はるか

在任年数: 4年 所有株式数: 0株

略 歴  
2017年 4月 弁護士登録 (東京弁護士会)  
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: 3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)  
2019年 12月 株式会社インタートレード社外取締役 (現任)  
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・ワ法律事務所 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

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

常務執行役員  
総務本部長  
松本 安生

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  
HAMS本部長  
産屋敷 繁樹

執行役員  
品質統括本部長  
今 貴永



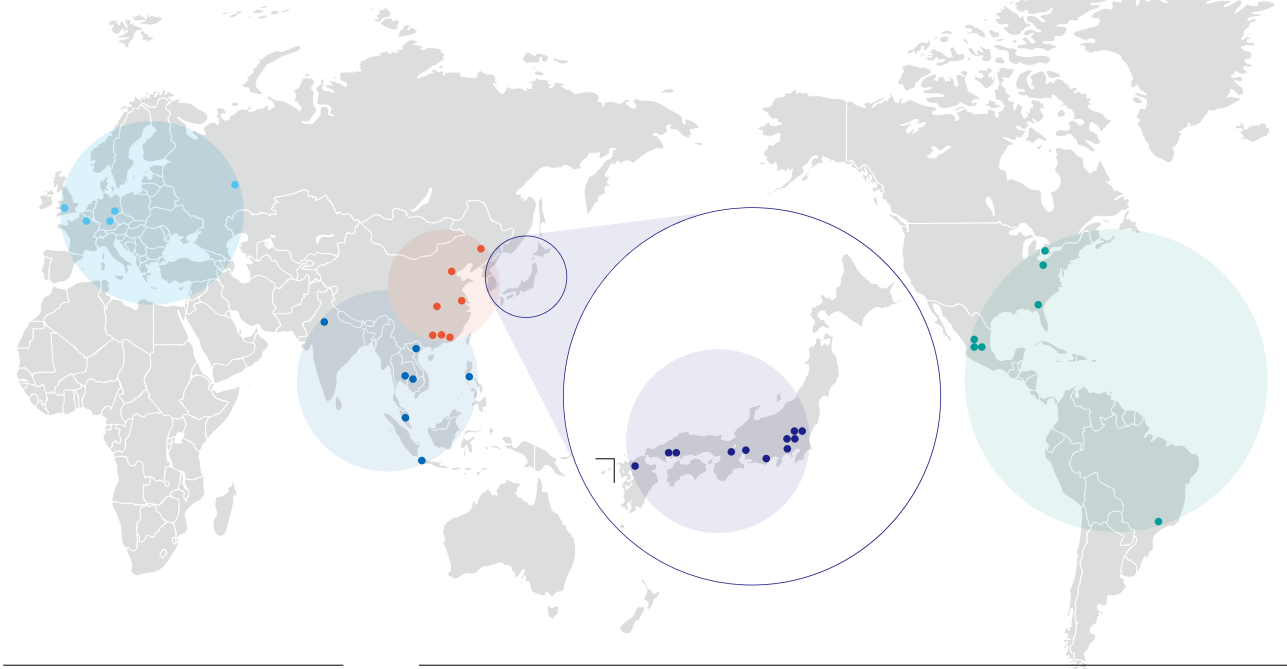
11ヵ年財務サマリー

|                                    |                      | 2014     | 2015    | 2016    | 2017     | 2018    | 2019    | 2020    | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     |
|------------------------------------|----------------------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 損益状況                               |                      | (百万円)    |         |         |          |         |         |         |          |          |          |          |
| 売上高                                |                      | 130,627  | 133,968 | 133,794 | 138,724  | 140,456 | 142,707 | 113,657 | 115,940  | 137,692  | 156,814  | 159,538  |
| 営業利益                               |                      | 5,840    | 6,441   | 6,004   | 4,297    | 2,067   | 5,452   | 3,486   | 2,183    | 1,321    | 8,053    | 4,860    |
| 経常利益                               |                      | 5,123    | 4,389   | 5,389   | 4,140    | 1,435   | 4,725   | 3,766   | 2,584    | 1,490    | 7,296    | 4,600    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                    |                      | 1,577    | △724    | 1,074   | 4,935    | △8,525  | 2,177   | 3,630   | 1,009    | △907     | 4,216    | 737      |
| 包括利益                               |                      | 4,835    | △5,625  | 1,444   | 11,669   | △10,103 | 963     | 3,146   | 7,385    | △197     | 10,417   | 1,603    |
| 営業活動によるキャッシュフロー                    |                      | 10,111   | 11,707  | 10,383  | 8,617    | 5,414   | 8,867   | 7,887   | 3,340    | 5,680    | 10,139   | 8,484    |
| 投資活動によるキャッシュフロー                    |                      | △8,799   | △8,234  | △8,586  | △10,508  | △8,308  | △4,360  | △260    | △5,652   | △4,446   | △7,141   | △8,118   |
| 財務活動によるキャッシュフロー                    |                      | 1,984    | △1,282  | △2,219  | 4,734    | 3,814   | △4,246  | △8,789  | 813      | △2,907   | 743      | 4,093    |
| 現金及び現金同等物の期末残高                     |                      | 11,528   | 13,015  | 11,924  | 15,060   | 15,505  | 15,917  | 14,418  | 13,404   | 12,837   | 17,653   | 22,692   |
| 設備投資                               |                      | 8,038    | 8,475   | 8,678   | 10,814   | 8,150   | 7,462   | 3,452   | 5,568    | 6,255    | 7,588    | 9,419    |
| 減価償却費                              |                      | 5,809    | 6,302   | 5,352   | 5,846    | 5,999   | 5,296   | 5,340   | 5,245    | 6,010    | 6,153    | 6,769    |
| 研究開発費                              |                      | 2,965    | 2,978   | 2,936   | 1,595    | 1,018   | 1,122   | 1,282   | 1,736    | 1,958    | 2,012    | 2,655    |
| 財政状態                               |                      | (百万円)    |         |         |          |         |         |         |          |          |          |          |
| 総資産                                |                      | 108,745  | 104,234 | 104,219 | 105,667  | 102,152 | 94,598  | 86,860  | 96,437   | 97,280   | 111,245  | 117,138  |
| 純資産                                |                      | 43,357   | 35,088  | 35,581  | 46,107   | 34,646  | 33,972  | 35,478  | 41,682   | 39,911   | 48,288   | 48,087   |
| 有形固定資産                             |                      | 37,109   | 32,779  | 32,686  | 35,140   | 31,447  | 31,816  | 28,629  | 30,047   | 31,895   | 35,145   | 36,674   |
| 有利子負債                              |                      | 24,476   | 25,183  | 23,268  | 29,855   | 35,878  | 33,266  | 26,016  | 28,677   | 28,660   | 33,011   | 39,674   |
| 自己資本                               |                      | 40,293   | 33,157  | 33,291  | 42,871   | 30,985  | 30,295  | 32,716  | 38,643   | 36,527   | 44,684   | 44,272   |
| 1株当たりデータ                           |                      | (円)      |         |         |          |         |         |         |          |          |          |          |
| 当期純利益                              |                      | 43.32    | △19.90  | 29.50   | 135.60   | △234.24 | 59.82   | 100.16  | 27.91    | △25.12   | 117.42   | 20.59    |
| 配当額                                |                      | 23       | 24      | 24      | 25       | 25      | 17      | 15      | 25       | 25       | 26.5     | 28       |
| 純資産                                |                      | 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 | 1,236.34 |
| 財務指標                               |                      |          |         |         |          |         |         |         |          |          |          |          |
| 売上高営業利益率                           | (%)                  | 4.5      | 4.8     | 4.5     | 3.1      | 1.5     | 3.8     | 3.1     | 1.9      | 1.0      | 5.1      | 3.0      |
| 自己資本比率                             | (%)                  | 37.1     | 31.8    | 31.9    | 40.6     | 30.3    | 32.0    | 37.7    | 40.1     | 37.6     | 40.2     | 37.8     |
| 自己資本利益率（ROE）                       | (%)                  | 4.1      | △2.0    | 3.2     | 13.0     | △23.1   | 7.1     | 11.5    | 2.8      | △2.4     | 10.4     | 1.7      |
| 総資産利益率（ROA）                        | (%)                  | 5.0      | 4.1     | 5.2     | 3.9      | 1.4     | 4.8     | 4.2     | 2.8      | 1.5      | 7.0      | 4.0      |
| 株価収益率（PER）                         | (倍)                  | 19.99    | —       | 28.20   | 5.52     | —       | 11.43   | 12.90   | 25.08    | —        | 9.73     | 32.05    |
| 非財務指標                              |                      |          |         |         |          |         |         |         |          |          |          |          |
| 従業員数                               | (名)                  | 7,808    | 8,242   | 8,581   | 8,650    | 8,884   | 8,839   | 8,132   | 7,701    | 7,726    | 7,915    | 7,748    |
| 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     | 55.0     |
| 特許権利件数                             | (件)                  | 350      | 353     | 334     | 348      | 369     | 390     | 418     | 394      | 434      | 395      | 361      |
| CO <sub>2</sub> 排出量（Scope1+Scope2） | (t-CO <sub>2</sub> ) | 60,326   | 73,375  | 78,734  | 82,787   | 85,123  | 80,454  | 70,310  | 70,697   | 79,235   | 113,604  | 91,063   |

会社概要

|       |                            |      |   |
|-------|----------------------------|------|---|
| 商号    | 三桜工業株式会社                   | 従業員数 | 7,748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<br>燃料配管関連製品<br>シートベルト関連製品<br>サーマル・ソリューション（熱交換関連製品） |
| 本店所在地 | 茨城県古河市鴻巣758番地              |      |   |
| 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



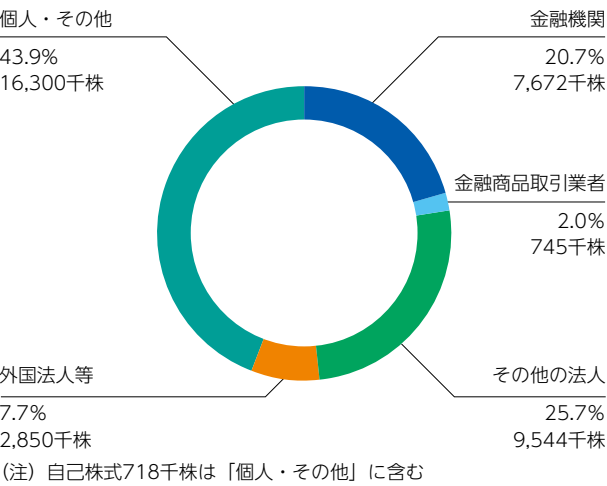
- 国内事業所  
本社工場  
東京本社  
  
埼玉工場  
滋賀工場  
九州工場  
  
中部営業所 名古屋オフィス  
中部営業所 浜松オフィス  
西日本営業所
- 国内関連会社  
フルトンプロダクツ工業株式会社  
フルトン精機株式会社  
西日本三桜株式会社  
株式会社サンオーコミュニケーションズ

- 海外関係会社
- 北南米  
Sanoh America, Inc.  
Sanoh Canada, Ltd.  
Sanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V.  
Sanoh do Brasil Industria e Comercio de Produtos Automotivos Ltda.  
Geiger Automotive USA Inc.  
Geiger Automotive de Mexico S. de R.L. de C.V.  
Winkelmann Powertrain Mexico S. de R.L. de C.V. (2025年7月～)
  - 欧州  
Sanoh Europe GmbH  
Sanoh UK Manufacturing Ltd.  
Sanoh Europe (France) EURL  
Sanoh Magyar Kft.  
Sanoh Volga Limited Liability Company  
Geiger Automotive GmbH
  - 中国  
三桜（中国）投資有限公司  
広州三桜制管有限公司  
上海三桜機械製造有限公司  
三桜（無錫）汽車部件有限公司  
三桜（武漢）汽車部件有限公司  
天津三桜飛躍汽車部件有限公司  
三桜（東莞）汽車部件有限公司  
東莞市三桜汽車部件電鍍有限公司  
Geiger Automotive Shenyang Co., Ltd.
  - アジア  
PT. Sanoh Indonesia  
Sanoh India Private Limited  
Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.  
Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd.  
Sanoh Vietnam Co., Ltd.  
United Sanoh Industries Sdn. Bhd.  
Sanoh Fulton (Philippines) Inc.

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      | 20,212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

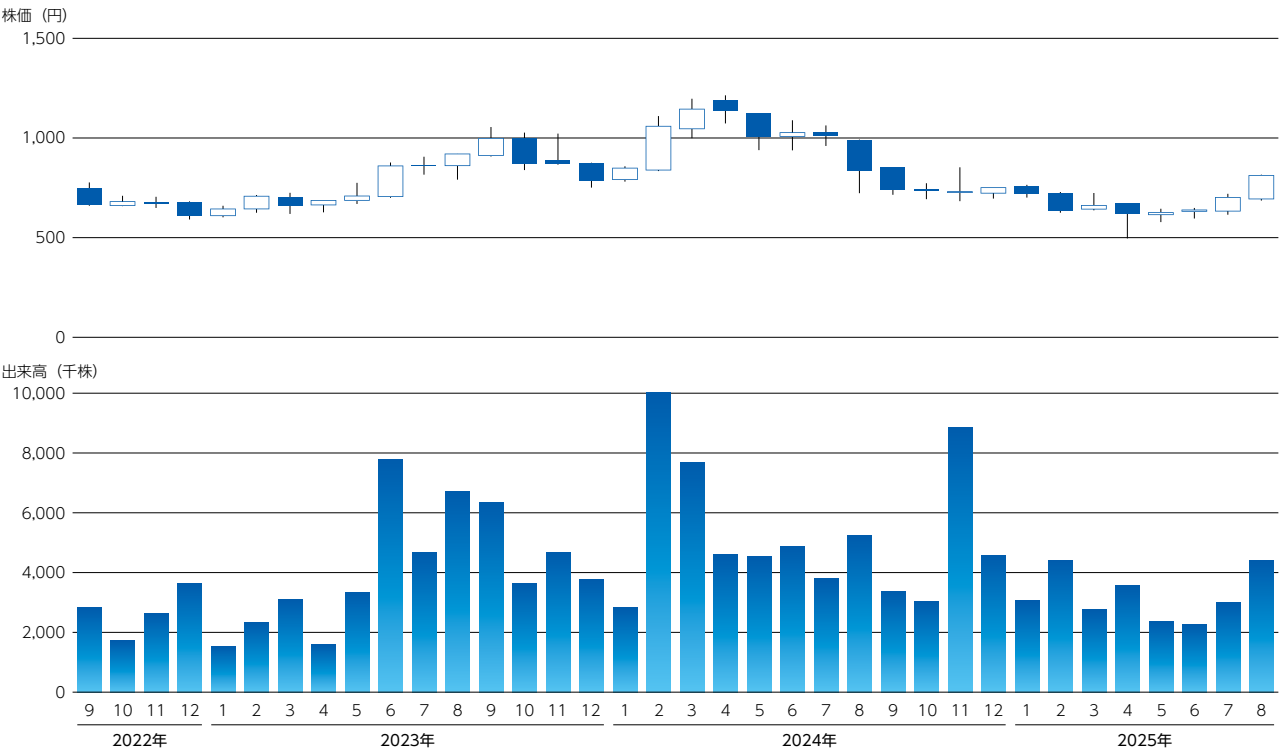


大株主

| 株主名                         | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行<br>株式会社（信託口） | 3,489       | 9.59        |
| 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        |
| 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        |
| 株式会社日本カストディ銀行<br>（信託口）      | 922         | 2.53        |
| 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718千株を控除して計算

株価および出来高の推移







<https://www.sanoh.com>