



2025 年 10 月 23 日

各 位

会 社 名 三櫻工業株式会社
代 表 者 取 締 役 社 長 竹田 玄哉
(コード番号：6584 東証プライム)
問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員 松本 安生
総 務 本 部 長
(TEL. 03-6879-2622)

ステークホルダーの皆さまから頂戴した質問とそれに対する回答(統合報告書 2025 説明会)

2025 年 10 月 15 日開催の統合報告書 2025 説明会で頂戴した主な質問とそれに対する回答(当日、時間の都合により回答できなかったものも含む)を以下の通り開示いたします。なお、当社の統合報告書 2025 および説明会のアーカイブ配信は、以下のリンクよりご覧いただけます。

統合報告書 2025 : https://www.sanoh.com/ir/integrated_report

説明会アーカイブ : <https://www.net-ir.ne.jp/company/6584/>

本開示はステークホルダーの皆さまへの情報発信の強化とフェア・ディスクロージャーを目的として、説明会や IR 面談等の場で頂戴した質問とその回答を開示するものです。また、理解促進のために一部内容の加筆修正を行っております。

【事前に頂戴した質問への回答】

Q1. 株主還元方針について教えてください。

A1. 当社は、「持続的な成長を実現し株主の利益を確保すること」を、重要な経営方針のひとつとして掲げております。

株主還元については、株主の皆様への継続的な安定配当を基本としつつ、企業体質の充実や強化を図り、長期戦略に基づく投資への資金としての内部留保を確保し、業績等を総合的に勘案して決定することを、基本方針としております。その中で、自己株式の取得も一つの手段と考えております。配当についても、「株主の皆様への継続的な配当を基本としつつ、会社の業績等を総合的に判断して決定する」こととしております。

今期の配当予想は、前期から据え置き、通期で 28 円を予定しております。過去に純損失となった際にも、前年と同じ配当を維持するなど、安定配当を方針としております。還元方針や財務戦略につきましては、統合報告書の 25 ページ、26 ページの CF0 メッセージにも掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

Q2. 三桜工業の一番の強みを教えてください。

A2. プレゼンテーションの中でもご説明しました通り、当社が属する車輛配管市場はプレイヤーが非常に限定された比較的競争環境の少ない寡占市場と言え、内燃機関に関連する成熟した市場という性質上、新規参入が非常に限定的です。また、当社が取り扱う製品は比較的嵩張りやすく、輸送効率が悪い製品ではありますが、むしろその点が参入障壁を生むキーポイントになっております。輸送効率の改善を念頭に顧客の傍に生産拠点を構え、ゲストエンジニアとして開発部門に招かれる等、顧客に密着しております。従って、当社のビジネスモデルは、次期以降のモデルを継続的に受注しやすい、いわゆるリカーリング型のビジネスモデルと言えます。当社が取り扱う製品が自動車の「走る」「曲がる」「止まる」を担う重要保安部品であることから、それによって培われた高い品質と、

お客様からの信頼醸成に対する従業員一人ひとりの意識が高く、それが品質不良の発生件数を抑制し、リカーリング型のビジネスモデルを維持・強固なものにしているとも言えます。

昨年度は、マツダ株式会社様より「品質実績改善最優秀賞」を初受賞するなど、グローバル拠点全体を通して数多くの顧客から品質賞を受賞しております。今後も従業員一人ひとりの高い品質意識とプライドにより、自動車業界の安全を支え、リカーリング型のビジネスモデルをより強固なものにし、将来にわたって獲得するキャッシュフローの安定化に努めてまいります。

Q3. トランプ関税の影響を教えてください。

A3. 米国の関税措置については、当社が実際に関税を支払うなど、少なからず影響を受けておりますが、当社ではコントロールできないコストとして、顧客へ価格転嫁をすることで影響の軽減を図る考えです。

今期の第1四半期においては、今年3月に適用された鉄鋼への関税負担が生じましたが、北南米セグメントの第1四半期の対象期間が1月から3月と期ずれが生じている関係で、当四半期の業績における影響は軽微です。ただし、第2四半期以降は本格的に関税の影響を受けることとなります。顧客に対して価格転嫁の交渉を進めておりますが、概ねご理解をいただいているものの、各社の考え方が異なるため、関税負担から回収までにタイムラグが生じる見込みです。

引き続き、関税の負担を考慮した価格調整の提案や、調達先や生産拠点の最適化を通じて、影響の最小化を図ってまいります。

Q4. 直近の業績推移と今期の見通しを教えてください。

A4. 直近の業績推移について、コロナ禍では半導体不足により自動車の生産が安定せず、非常に厳しい事業環境にありました。事業基盤の安定化に注力し、2023年度には徐々に安定基調に進んだことから、過去最高益を記録することができました。ただし、2024年度に入ってから、中国や欧州の市場の落ち込みにより、四半期を追うごとに業績が計画から乖離するなど、不安定に推移しました。最終的には、中国セグメントにおける減損処理などが影響し、業績予想の下方修正を経て、増収減益の結果となりました。

今期は、地域ごとのセグメントの強弱に合わせて、日本や北南米、アジアでは、効率化投資の手を緩めずにさらなる利益率の改善を図ります。低迷する欧州や中国セグメントにおいては構造改革やリストラによるスリム化を進め、縮小均衡を図り、レガシーカットを果敢に行います。また、市場としての中国にはまだポテンシャルを感じているため、新たな事業を創出し、再度成長するトランスフォーメーションの地域としても位置づけております。例えば、生産ソリューション事業やデータセンター事業を広げていきたいと考えております。グローバル全体では中期戦略の実現に向け、顧客や事業ポートフォリオを組み替えております。三桜工業の品質やコスト、納入においては各国で引き続き高い評価を得ており、自動車部品事業は、現時点で中期の目標を前倒しで達成できる見込みです。地域間の強弱など、外部環境の変化で足元の事業環境はやや難しい局面を迎えておりますが、セグメントごとの市場規模に応じた重点投資や、レガシーカット、トランスフォーメーションを、果敢に実行し、中長期での成長を実現させてまいります。

Q5. データセンター（以下、「DC」）事業に参入したきっかけを教えてください。

A5. 自動車部品事業を手掛ける三桜工業がなぜ、データセンター事業に参入するのか、その理由について解説いたします。主にDC事業者様は、エネルギーコストや冷却効率を考慮して、空冷から水冷に切り替えようとするものの、万が一にも水漏れによる漏電等が起きた場合には、サーバー機器自

身や運用中のサービスに対して致命的な影響を及ぼしてしまいます。そして、ただでさえ重量物のラックがひしめくサーバールームに、水冷システムを導入するのは、建屋自体の耐荷が心配だという懸念をお持ちでした。それらの懸念に対して、当社の自動車部品事業で培ってきた、「漏れない」配管と、「軽量」な樹脂製品が、解決策となることがお分かりいただけるかと思います。そのようなニーズを受け、2020年、ハイパフォーマンスコンピュータの「富岳」に、当社の「冷却用水樹脂配管」が採用されることになりました。採用理由としては、国内メーカーで国内からの供給が可能という純国産の前提条件をクリアしたこと、そして長年、自動車業界で”漏れない”重要保安部品を手掛けてきた実績と、品質保証能力をご評価いただいたことが挙げられます。なお、当初の仕様検討の際、当社の試作品を提供したところ、「三桜さん、こんなハイスペックじゃなくても良いですよ」と言われるぐらい、当社の品質を高く評価いただけたというのが記憶に残っております。

これらの経緯により、2024年にリアドア式の水冷装置を開発した旨を公表後、本格的にDC事業に参入しました。そして、プレゼンテーションの中でもご説明のとおり、今年の9月に量産製品を受注するなど現在に至っております。

【当日、頂戴した質問への回答】

Q6. 自動車部品事業と比較して、DC事業は高収益を見込めるのでしょうか。

A6. DCに関連するセクターの他社の動向や実績を踏まえると、自動車部品事業と比較して高い利益率が見込めます。量的な面では自動車部品に劣るものの、質的な面では付加価値もあり、部品単価も高い状況です。自動車用の既存設備や部品を転用することで固定費を抑制するとともに、「漏れない」という付加価値が最大の武器になりますので、これらの長所を活かして高い収益性のビジネスとしていく考えです。

Q7. 社外取締役の入山章栄氏が参加する取締役会はどんな雰囲気ですか。

A7. 入山取締役をはじめ、さまざまなバックグラウンドを持ち、幅広い年齢、性別で構成される取締役会では、非常に充実した議論ができていますと自負しております。社外取締役が過半であることも含め、執行の上程をそのまま追認するだけの会議体にはなっておらず、各役員のバックグラウンドを生かした非常に高いレベルの議論が毎月交わされております。執行側の事前準備にも高いレベルが要求されるため、結果的に人材育成にもつながる側面を持っております。入山取締役については、大変お忙しい身でありながら、毎月取締役会に出席していただいております。国際的な学会のみならず、経済界における豊富な人脈を有しておられるため、スタンダードな経営戦略やマーケティング戦略だけでなく、最新の人事論や戦略論を当社経営に反映するべく、非常に有益なご助言をいただいております。

Q8. DC事業の強みを教えてください。

A8. DC事業の強みとしては、プレゼンテーションでもご説明しましたが、第一に「技術と品質」が挙げられます。厳しい品質が求められる自動車業界において長年の実績がある点、「漏れない」という信頼性のある品質、そして「大量生産時の均一な品質の実績」に加えて、鉄や樹脂などの異なる材質を組み合わせられるノウハウを有している点が大きな強みです。加えて、DC事業向けの製品はその設計や使用する設備などに関して、既存の自動車部品事業で使用しているものをほぼそのまま転用しており、比較的初期投資を抑えた形で事業を立ち上げられる”スモール・スタート”が可能です。さらに、設計や設備を転用する中で、既にグローバルな量産ネットワークを有していることから、世界中どこでも、比較的素早く事業を立ち上げられる”クイック・スタート”が可能な点も強みと言

えます。固定費を削減した上で、”漏れない”付加価値を武器に、薄利多売としない高付加価値ビジネスとして、今後もより一層注力してまいります。

Q9. 2030 年度 ROE15%以上に向けて何をしますか。

A9. 2030 年度に ROE15%以上を実現するため、当社は事業ポートフォリオのトランスフォーメーションを軸に、成熟市場である既存の自動車部品事業におけるリーンな体制構築と競争力の強化と、新事業の収益拡大を同時に進めてまいります。自動車部品事業における、ガソリン車だけにとどまらない、電動車向けの熱マネジメントや水冷ソリューション、そして新事業における DC 事業や生産ソリューション事業の拡大を加速し、事業構造の転換を図ります。また、成長スピードを一段と高めるため、戦略的 M&A やアライアンス、構造改革といったインオーガニックな手段も積極的に活用し、外部リソースを取り込みながら事業領域の転換と収益基盤の強化を進めてまいります。

これらの取り組みを通じて、投下資本の効率化と持続的な企業価値向上を両立させ、2030 年度 ROE15%以上の達成を確実なものとしてまいります。

Q10. 人材育成の考え方について教えてください。

A10. 当社では“人を育てること”を持続的な成長の原動力であると位置づけております。現場力を支える熟練技能の継承と多能工化の推進に加え、従業員一人ひとりが自ら学び、変化に適應できる力を育むことを重視しております。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じて、多様な価値観や経験を持つ人材が、互いに刺激し合いながら、新たな価値を生み出す組織づくりを進めております。さらに、リスキリングを含めた社内教育プログラムにより、自ら考え行動できる人材の育成を強化しております。これらを支える基盤として、エンゲージメントにおける当社独自の「いきいき度」を重要指標のひとつに据え、従業員が働きがいを感じながら挑戦を続けられる環境づくりを進めております。人を起点とした成長サイクルを確立することで、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

【当日、時間の都合により回答できなかった主な質問への回答】

Q11. 御社の女性幹部社員および、女性役員登用の割合を教えてください。

A11. 2025 年 3 月末時点で、従業員に占める女性の割合 35.1%、女性管理職比率は 6.1%です。自動車製造業界の中では相対的に高い女性比率となっております。女性管理職比率についてはまだ改善の余地があると感じており、今後もさらに向上させていくことを見込んでおります。その下地として制度の整備を進めるとともに、男女の垣根なく育児座談会や介護説明会を開き、仕事と家庭の両立に向けた支援の取り組みも行っております。

また、女性役員登用につきましては、現在の常勤監査役 1 名、社外取締役 1 名、社外監査役 1 名を登用した実績がございます。なお、現在の役員における女性比率は、取締役と監査役合わせて、25.0%となっております。

Q12. 為替の影響を教えてください。円安、円高でどちらにメリットがあり、1 円の変動でどのくらいの影響ですか。

A12. 今期の為替感応度につきましては、米ドルに対する 1 円円安または円高に伴う営業利益の上下は、おおよそ 1 億円程度、円安の場合にプラス、円高の場合にマイナスになると見込んでおります。

Q13. 寡占状態、海外比率が高いとのことですが、国内市場の競合先とのすみ分けはどのようなになっているのでしょうか。また、海外市場での見通しも教えてください。

A13. 国内における車輛配管事業の競合先は、主に未上場の競合 2 社が挙げられます。愛知県を主な拠点とする 1 社は国内のトヨタ自動車のビジネスで競合関係にあり、静岡県を主な拠点とする 1 社は国内のスズキのビジネスで競合関係にあります。当社の国内の主な顧客は、SUBARU や本田技研工業、スズキ、日産自動車が増えられ、国内拠点の立地において競合先とのすみ分けがなされている状況ですが、2000 年代から国内の自動車メーカーの海外進出に合わせて海外での製造・販売を強化した結果、国内の競合先と比較して、日本の自動車メーカーの海外工場に近接した拠点の多さや供給能力においては、非常に優位な立場にあります。

グローバルの競合先は、欧州自動車メーカーに比較的強いグローバル企業が 1 社、ニューヨークに上場している米州自動車メーカーに比較的強いグローバル企業が 1 社挙げられます。説明会の中でもご説明しておりますが、欧州系の競合先は自動車向け樹脂部品を手掛けるカナダの会社を買収されるなど、業界再編の動きが見られ、既に同社は内燃機関向けのビジネスに対して、あまり積極的な動きを見せておらず、その結果、同社の顧客から当社への引き合いが来ております。競合先の脱・内燃機関を見据えたアクションがさらに進むようであれば、より一層引き合いが増える可能性も考えられます。また、米系の競合先は、財務面で失速傾向にあり、同社の顧客からの当社への転注の引き合いが既に順調に増えております。競合先が拠点を持っていない、または撤退したブラジルやイギリスのような市場ではほぼ独占的な立場を築くことに加えて、欧州や米州ではシェアの拡大が見込まれる状況です。

Q14. PBR 1 倍割れのようにですが、対応策として何を考えていますか。

A14. 東京証券取引所が要請する PBR 1 倍割れ問題への対応について、重要性を十分に認識しており、PBR 1 倍への回復を最低限の目標と位置付け、取締役会においても日頃から議論を重ねております。株価は、当社の「今」と「未来」への期待が反映されるものと捉えており、その評価向上に向けて、当社ではさまざまな施策に取り組んでおります。

一つめは、経営効率の改善です。ROE の向上が必要であり、利益成長を常に追求しております。既存事業においてはサンオー・ラストマン・スタンディング戦略（残存者利益獲得戦略）を遂行し、また次なる成長の柱となる新事業への投資を着実に行うことで、成長を促しております。二つめは資本政策の見直しです。自己株式の取得については選択肢から排除しておりませんが、当社としては一時的な株価対策ではなく、中長期的な視点から、資金を成長投資へ振り向け、その成果として株価向上を実現することが、より本質的な株主価値の向上につながると考えております。株主還元については、引き続き安定配当を基本方針とし、その考えの下、一時期赤字で決算を終えた際にも配当を維持いたしました。また、資産効率の改善として、保有意義の薄れた政策保有株式は売却し、その資金を成長投資に振り向けております。三つめは市場評価の向上です。しっかりと成長戦略を磨き、適切に情報開示するとともに、今回のような統合報告書説明会などを通じて、ESG や人的資本などの非財務情報の開示の拡充にも注力しております。

株価の上昇は一朝一夕に実現できるものではないと認識しておりますが、前進感のある株価を目指してまいりますので、引き続きご支援いただきたく存じます。

Q15. ここ数年の物価と人件費の上昇は御社の業績にどのような影響を与えているでしょうか。

A15. 物価や人件費の高騰は、当然ながら当社の生産コストの増大につながります。これに対しては、製品価格への転嫁という形で対応しております。自動車業界における過去の商習慣では、取引先である自動車メーカーは、主要材料である鉄の市況変動にのみ価格転嫁に応じ、それ以外の生産コストの値上げは認めない姿勢でした。しかし、昨今の強烈なインフレは、個々のサプライヤーの企業努力でカバーできる範囲を超えているため、自動車メーカーも方針を変え、我々サプライヤーからの価格転嫁の交渉に応じるようになってきております。

価格転嫁の進捗状況は、テーマや取引先、地域によって異なりますが、全体のコスト増の6～7割程度が転嫁できていると考えております。欧州系 OEM の苦境や中国市場での日系 OEM の販売不振など、自動車メーカー側も厳しい状況にあり、コスト管理が一層厳しい状況下にはあります。ただし、当社が属する車輛配管市場がプレイヤーの限られた寡占市場であることを最大限に活用し、撤退も辞さない構えで粘り強く交渉を継続していく考えです。

Q16. 若手人材の採用はどのようにされていますか。

A16. 当社では、採用環境の変化に対応しながら、将来を担う人材の確保・育成に向けて、地域・教育機関・研究ネットワークとの幅広い連携を進めております。具体的には、地方自治体や地域の高校・専門学校と協働し、先生方との関係を深めながら、学校説明会や工場見学等を実施しております。従業員の母校の訪問や、中学生向けの仕事体験イベントなど、地域に根ざしたキャリア教育にも積極的に参画しております。

大学・高専とも、研究開発や新事業領域に関連する産学連携を推進し、研究室や学生との交流、博士人材とのネットワーク形成に加え、大学主催のキャリアイベントや交流会にも積極的に参加しております。さらに、国内の大学・高専からのインターンシップの受入を強化し、外国籍学生も含めた多様な人材との接点を広げております。こうした取り組みから、インターン経由での入社実績も多数生まれております。

採用広報では、従業員の「一日密着」動画や説明会動画の制作を開始し、一部を公開しております。現場のリアルな姿を発信することで、応募段階での理解促進を図っております。今後は、SNS の活用や学生向けチラシの配布、学校キャリアセンターへの情報提供、オンライン説明会の拡充などを通じて、情報発信をさらに強化してまいります。

Q17. 海外の数多くある子会社に対するマネジメント方針について教えてください。特に、2013 年に買収したドイツの Geiger GmbH について、日本からの管理強化なのか、現地採用の経営強化なのかを知りたいです。

A17. 当社では、各子会社の事業特性や地域事情を踏まえ、適切なマネジメント体制を構築しております。Geiger グループについては、現地の経営陣による自主的な運営を基本としつつ、日本三桜はグループ全体の戦略的方向性やコンプライアンスの観点から必要な支援を行っております。現地採用人材の活用を重視し、日々の業務運営や意思決定は現地責任者に委ねており、日本からの関与はグループとしての戦略の整合性確保、リスク管理、財務・利益の管理・監督となります。

Q18. DC 事業における国内外での競合環境や、御社製品の優位性、課題について教えてください。また、今後冷却方式が空冷から水冷、液浸へと高度化すると思いますが、御社の製品で恩恵を受けることはあるのでしょうか。

A18. 競合環境については、国内外に複数のメーカーが存在しますが、当社は自動車部品事業で培った「漏れない」品質を強みとし、水冷システム向けの配管部品やそのモジュールで高い競争力を持っております。特に、水冷システムにおける端部の締結部分での冷却水の漏れ防止は重要課題ですが、当社の技術は国内では競合が少なく、さらに海外のメーカーが苦戦している部分をカバーできる優位性があると自負しております。また、樹脂チューブを活用した軽量かつ取り回しの良い冷却システム提案も当社の強みの一つであり、耐荷重の懸念がある DC のニーズに合致した強みも有しております。さらに、一つ一つの部品要素技術で他社優位性を持つとともに、これまで製品ラインアップを増やしてきたことで、水冷モジュール製品として水冷流路をまとめて一括提案できることも強みです。課題としては、日本市場の水冷化が遅れている中で先行する海外メーカーから出遅れている点が挙げられますが、営業・提案活動を進めていく中で、例えば当社のボールバルブ継手に対しては、軽量かつコンパクトな設計、360 度どの角度からでも組み付け可能な仕様が評価されるなど、ニーズに合致した当社の技術力やソリューションに高い関心を持っていただいております。こういった点は中国、台湾、米国などでも同様のニーズを捉えており、当社の既存事業における海外生産リソース・生産工場・生産設備、マーケティング拠点を活用し、海外展開を積極的に進めてまいります。

冷却方式の高度化については、海外では水冷が主流になるとされていますが、国内でも海外市場と同様に一定程度は空冷が残る見通しです。空冷用のアクティブフラップドアの開発や、空冷サーバーに後付け可能なリアドア式水冷装置、水冷向けにはクーリングプレートや汎用部品など、冷却手法別に最適なソリューションを提案できる製品ラインアップを揃え、さまざまなニーズに対応できる体制を構築しております。なお、液浸については、バルブやコネクタなどの汎用品での参入を想定し、液浸を手掛ける北米の複数社に接触しておりますが、液浸の導入ケースは仮想通貨のマイニングサーバーや政府系のスーパーコンピュータなどの特定の用途に限られており、現時点ではビジネス規模も大きくはないと認識しております。

引き続き当社は、高品質な製品と技術力を武器に量産実績を積み上げるとともに、国内外での競争力強化とさまざまな冷却方式および市場ニーズの変化に対応した製品開発を推進してまいります。

以上