

2026年3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)

社外取締役と機関投資家・アナリストのsmallミーティングを開催しました（発言要旨あり）

2026年3月10日、三櫻工業株式会社（登記社名：三櫻工業株式会社、以下、「当社」）は、取締役会の実効性向上に向けた取り組みの一環として、また社外取締役が資本市場の視点を直接取り入れる機会の場合として、社外取締役と機関投資家・アナリストのsmallミーティングを開催いたしました。smallミーティングの概要および発言要旨を以下の通り開示いたします。

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ご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。

【smallミーティングの概要】

開 催 日：2026年3月10日（火）

場 所：当社東京本社

参 加 者：機関投資家2名、アナリスト4名（すべてオンラインでのご参加）

当社側参加者：金子社外取締役（筆頭）、森地社外取締役、富岡社外取締役、当社IR担当役員

アジェンダ：①コーポレートガバナンス体制について

②取締役会実効性評価を通じたテーマ別ディスカッション

- ・ IR（株主・投資家との対話）
- ・ 経営に対する評価
- ・ 中期経営方針

③質疑応答



（左から森地社外取締役、金子社外取締役（筆頭）、富岡社外取締役）

【発言要旨】

＜コーポレートガバナンス体制について＞

当社 IR 担当役員 2019 年の就任から現在まで、当社の取締役会がどのように変わってきたと評価していますか。

金子取締役 2019 年に社外取締役に就任して以来感じているのは、当社の取締役会は「執行サイドに厳しい取締役会」であるということです。社外取締役が過半を占め、5名の社外取締役が、オーナー系企業にありがちな「忖度」をせず率直に発言し、それを執行サイドが真摯に受け止めていることから、執行サイドにとっては非常に厳しい取締役会になっていると考えております。

また、2019 年当時の取締役会資料は情報量が少なく内容もやや薄い印象でしたが、直近の資料は多面的な検討に基づく重厚な内容となっており、執行サイドのレベルが着実に向上していることが時系列で見た最大の変化です。執行サイドには大きなご負担をおかけしておりますが、この7年間で取締役会の質は著しく向上してきたと認識しております。

＜テーマ別ディスカッション 「IR（株主・投資家との対話）」＞

当社 IR 担当役員 当社ではここ数年で IR 活動を強化してきましたが、どのように評価していますか。

富岡取締役 私は現在、太陽ホールディングスで CFO を務め、年間約 200 件の IR 面談を行っており、その経験と比較しても、当社は機関投資家との対話の機会自体は決して多くない中で、1社1社に非常に丁寧に対応していると感じております。投資家との対話内容については、詳細な内容が取締役会へフィードバックされ、「投資家からこういった指摘・意見が出ているので、こうした観点で議論すべき」と論点を整理したうえで議論が行われております。受け手である取締役会側も、日頃自社の IR 活動に携わっている私に加え、ブラックロック出身の井澤氏が社外取締役としてメンバーにおり、投資家目線での議論が活発に行われております。例えば、投資家にどのように訴求すべきか、中期経営方針における ROE 目標の打ち出し方などについて、取締役全員で議論しております。

また、当社は個人投資家の比率が高く、個人投資家向け説明会なども活用しながら IR 活動を展開しており、こうした取り組みは非常に評価できます。

アナリスト 御社の IR 活動については、多くの企業を見てきた立場から申し上げますと、非常に熱心に取り組まれているというのが第一印象です。少し言い方は悪いかもしれませんが、時価総額 270 億円規模（開催日時点）の会社で、ここまで一生懸命 IR 活動を行っている会社はむしろほとんどないのではないかと感じており、工場見学会も頻繁に開催し、各種ミーティングの際にも非常に詳細なご説明をいただいていると認識しております。一方で、株価の面では PBR が 1 倍を大きく割れており、市場からの評価が十分についてきていないのが現状で、その最大の要因は業績がなかなか右肩上がりのトレンドになってこない点にあると考えています。そうした中で、「どのような形で業績を着実に上げていくのか」が最大の論点であり、その点について取締役会でどこまで議論されているのでしょうか。

金子取締役 現状の株価については我々として決して満足のいく水準ではないと認識しており、当社ビジネスをいかに安定的に伸ばしていくかが重要な鍵だと考えております。先般開示した 3Q 決算でも明らかかなように、地域ごとの業績の濃淡が強く表れているのが現状であり、取締役会合宿でも今後の地域戦略をどのように構築するかを集中的に議論してまいりました。昨年 11 月に情報開示した中国・広州拠点の清算も、その地域戦略の一環です。当社としては、どのエリアに戦略的に注力し、どの拠点へのリソース投入を抑制するかを重要な経営課題として日

常に議論しております。

アナリスト 御社の IR はかなり充実しているという認識を持っており、特にここ 2～3 年は以前にも増して力を入れて取り組まれているように見受けられ、数年前と比べると直近の資料はかなり充実していると感じております。この数年で何かしらの変化があり IR に力を入れていこうという方針になった背景・きっかけは何だったのか、また現状すでに IR はかなり充実していると感じておりますが、今後さらにどのような点を強化していきたいとお考えか、具体的に IR のどの部分を充実させていくのかを教えてください。

森地取締役 社外取締役全員が共有している認識は、「株価の低迷は取締役会の責任である」という点です。毎回その議論をしているわけではありませんが、意思決定や議論の節目で常にそこに立ち返るようにしており、どれだけ IR 活動や誠実な経営を行っていても株価に反映されていないという事実は、取締役会としての最大の責務であると強く意識するようになったのが、ここ 3 年ほどだと考えております。それ以降、「みんな頑張っている」という評価で流さず、株価に十分反映されていない「まだ足りない部分」があるという前提に立って議論を重ねてきたことが、IR 強化の背景にあります。この 1 年ほど IR には非常に積極的に取り組み、一定の成果は感じておりますが、ご指摘のとおり業績の改善をしっかりと行っていく必要があります。現状は中期経営方針上の「踊り場」にあり、新規事業も含め本来であればより前向きなメッセージを出したいものの、まだ公表できる状態にまでは至っておらず、既存事業と新規事業の両輪をできるだけ早く回していくことが重要な課題であると認識しております。

機関投資家 開示資料や IR 体制については、他社と比較しても十分なレベルにあると認識しております。一度基本的な取材をさせていただいたうえで、その後は四半期ごとの説明資料を拝見すれば各四半期で何が起きているのかをしっかりと追うことができ、適切な開示をさせていただいていると感じております。そのうえであえて申し上げますと、御社の中期経営方針では「既存事業の営業利益率をしっかりと引き上げていく」という説明がある一方で、事業構造上、一過性の費用や利益が営業利益率に反映されやすいビジネスであると理解しています。四半期あるいは通期ベースで見たときに営業利益率の「実力値」がどのように動いているのかについて、もう少しコメントをいただけるとありがたいです。そのような情報があれば、中期経営方針で示された水準と比べて現在どの程度ギャップがあるのかがより見えやすくなるため、このあたりの開示がもし可能であれば大変ありがたいと考えております。

金子取締役 実力値が分かりにくいというご指摘については、既存事業において北南米を中心に一過性の費用が発生し、見えにくくなっている面があると認識しております。一方で、こうした一過性要因も含め、地域拠点ごとの採算性管理を徹底し、通常の P/L ベースでの管理を強化することが、中国・広州の拠点清算といったリソースの選択と集中といった施策にもつながると考えております。また、海外現地法人に対するガバナンス強化も重要な課題と認識しております。多くの企業と同様、海外現地法人で発生する問題への気付きが遅れるケースがあり、意図的な不正でなくとも、そうした事象をいかに早く把握できる体制を構築するかが重要です。業績面の KPI 管理だけでなく、ガバナンス面でのグリップを一層強めていく必要があります。改善の余地があるポイントとして取り組んでおります。今後の開示のあり方については、いただいたご意見を踏まえて検討してまいります。

<テーマ別ディスカッション 「経営に対する評価」>

当社 IR 担当役員 ここ数年で、経営陣の意思決定や議論の質に何か変化はありますか。

森地取締役 先ほど金子取締役からも言及があったとおり、執行サイドに非常に厳しい取締役会になっており、私自身も2年前まで上場企業のトップを務めていた立場から、それを強く実感しております。7年前に就任した当初は、規程類についても未整備なところもあり、ガバナンスについては一層の強化が必要であると感じていました。そこで精力的に外部からの優秀な人材も採用し、懸念事項等は取締役会での報告を行うなど、社長以下レベルアップに努めた結果、執行レベルは格段に向上したと評価しております。私はサラリーマンとしてのキャリアですが、オーナー系・創業系経営者ならではの良さは失ってはならないと考えており、その良さを活かしつつ調和させていくことに腐心してきました。当社の取締役会は社外取締役5名という構成もあり、予定調和がなく、執行サイドは相当な緊張感を持って臨んでいると思います。差し戻しこそほとんどありませんが、条件付き決議が多く、「1ヵ月後までに条件を整えて報告する」といった厳しい宿題を課すこともあります。執行の領域に過度に立ち入らないよう一線はわきまえております。

事業面においては、既存事業の比重が高く、新規事業は社内だけでは踏み切りにくい領域であるため、リスク管理面はおおむね整ったと判断したうえで、最近では新規領域について社外取締役が積極的に背中を押す運営を心掛けております。また、創業家出身の若い社長には周囲が意見を言いにくくなりがちであることを踏まえ、社内でのどのような議論ややり取りがあったのかをプロセスも含めて共有してもらい、そのうえで方向性を見いだす運営をしており、強い緊張感を維持しつつ前向きで建設的な取締役会へと日々進化してきていると感じております。

アナリスト オーナー会社としての強み、あるいは場合によっては弱みとなり得る側面も含めてそのあたりをどのように捉え、今どのような状態になっているのかを教えてください。また、仮に今後業績の低迷が長期にわたって続くような場合には、たとえ創業系から出られた社長であっても、そのポジションの継続性について議論せざるを得ないタイミングが来るのではないかと考えますが、どのように考えているのでしょうか。

金子取締役 オーナー会社の強みとしては、例えば2030年を見据えEVの動向等を踏まえながら、当社としての事業計画を長期視点で検討しやすい点が挙げられます。一方で、社内の自発性が損なわれていないか、自由にものが言える環境が維持されているかを常にウォッチしなければならないという課題もあります。オーナー系であるがゆえに、放っておくと社長に対して意見を言いにくい構造になりがちであり、その点は意識的にケアしております。

業績低迷が続いた場合の社長ポジションについては、我々3名は人事報酬諮問委員会で常に議論を行っており、低迷が続くようであれば現状メンバーであっても交代を含む判断をストレートに行う可能性は十分であると認識しております。これはオーナー系かどうかにかかわらず、その時点でベストな経営者がトップに立つべきという考え方であり、人事報酬諮問委員会ではそうした属性を一旦脇に置いて議論することを心掛けております。

アナリスト 新規事業に対して「やはり難しい領域であり、社外取締役がしっかり背中を押していかなければならない」とのお話がありましたが、取締役の報酬体系について、おそらく営業利益の期初目標の達成率を業績連動報酬の対象とされていると理解しており、新規事業との兼ね合い、もう少し中長期的な観点に立ったKPIの設定もあり得るのではないかと感じています。営業利益の期初目標の達成を重視し過ぎるとガイダンスを意図的に低めに設定してしまうイ

インセンティブが働き、毎年の営業利益の達成だけを過度に重く見てしまう可能性はないのかが気になっており、むしろ中長期的には売上をどんどん伸ばしていく一方で、その年は利益が伸びないといったことも本来あり得る姿ではないかとも考えています。こうした点を踏まえ、三桜工業の成長ストーリーと、取締役の皆様へのインセンティブ設計との連動性についてどのような議論がなされているのか教えてください。また、現在の御社の株価について、ポテンシャルも含めてまだ十分に評価されていないとお考えか、それとも株価が上がっていくために必要な業績面も含めた情報がまだ外部に十分に示しきれていない、あるいは実際に追いついていないというご認識なのか、社外取締役の皆様から見てどのように考えているのでしょうか。

富岡取締役 報酬体系において短期だけでなく中長期の指標を組み込むべきという点をご指摘のとおりで、中長期の要素も入れる前提に立ちつつ、そのバランスをどう取るかを人事報酬諮問委員会で議論しております。当社は短期指標を見なくてよいほど財務的に余裕がある状況ではなく、既存事業の比重も大きいので、短期業績を軽視することはリスクになり得ます。そのため営業利益の期初目標達成率といった短期指標も重視しつつ、取締役会の議論の時間の配分という意味で新規事業にかなり時間を割き、「新規事業」を経営陣の意識から落とさないようにしております。既存事業は中長期で見ればEVシフトなどの構造変化が見えており、「新規をやらなければいけない」という認識は社内でも共有されてきていると感じております。

また、株価とポテンシャルのギャップについて、個人的な見解になることを前提に申し上げますと、現状の株価はポテンシャルが十分評価されていない面がある一方で、新規事業、とりわけデータセンター関連などは市場自体がまだ形成途上で、投資家が現段階でフルに評価するのは難しい領域だと考えております。時間の経過とともに市場が立ち上がれば、既存事業の縮小と新規事業の成長、不採算領域の解消を織り込んだよりクリアな成長ストーリーをお示しできると考えております。ポテンシャルはかなりあると感じつつも、まだ十分に外部にお伝えできる段階かというところ「もう少し時間が必要」というのが正直なところであり、現時点の株価はやや割安と感じるものの、現状から大きく一気に評価される段階とはまだ言い切れないと見ております。

機関投資家 中期経営方針において2030年度ROE15%という目標を掲げていますが、社外取締役の皆様としては、この目標値を設定するにあたりどのような経緯や議論を経て15%とされたのでしょうか。現在のバリュエーションや過去の実績を踏まえるとかなり高い水準を掲げておられるという印象を持っており、一般的にはROE8%といった“無難な”水準を置いてもおかしくない場面だと思いますが、この15%という目標に至るまでにどのような議論があったのか教えてください。

金子取締役 ROE15%が高い目標であることは認識しており、既存事業を現状のまま頑張るだけで到達できる水準とは考えておりません。北南米やインドといった魅力的な市場への集中投資や、先般開示した中国での清算を含む撤退・縮小も含めたポートフォリオ見直しにより、事業全体の収益性を高めることが前提になります。そのうえで、バランスシートの効率性を高め、増加した利益と組み合わせてROE15%を目指すストーリーです。今後も、どのようなバランスシートを目指し運営していくのかについて、取締役会として議論を深めてまいります。

機関投資家 今後、キャッシュアロケーションに関するアップデートを予定しているのでしょうか。

金子取締役 キャッシュアロケーションは重要な論点であり、今後も適宜アップデートをお示ししていく予定です。

<テーマ別ディスカッション 「中期経営方針」>

アナリスト 個人的には、中期経営方針の方向性自体を大きく変える必要はあまりないのではないかと考えており、例えば「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」や「勝てる地域で勝つ」といった考え方は、ある意味で経営の本質そのものだと思っています。一方で、中国や欧州の低迷や、さらには中東情勢が不安定になるなど世界情勢が日々大きく変化している状況にあることを踏まえると、中期経営方針についてもフレキシビリティやスピード感をより一層持たせることが重要ではないかと感じておりますが、取締役会としてこの点をどのように考えているのでしょうか。

森地取締役 当社の中期経営方針は、3カ年や5カ年の詳細な数値計画を積み上げるというより、少し先の将来像を見据えて柔軟に対応していく性格のものです。社外取締役を中心に顧客の姿勢や地域戦略、地政学リスクなどの情報を常にアップデートしており、中期方針に固執しているわけではありません。ROE15%を含め方向性については明確なイメージを持ちつつ、それらが意思決定の制約になって事業運営が硬直化することはないよう配慮しております。予測が外れることも多い環境ですが、ベストを尽くしつつ柔軟に対応していくことが必要だと認識しております。

アナリスト ROE15%という目標を掲げている中で、新規事業の利益が占める比率もそれなりに大きくなるのではないかと考えていますが、決算説明会の資料では今が「種まきのフェーズで横ばい」「一時的な踊り場」といった位置づけがなされており、その結果として「いつ・どのタイミングで新規事業が売上・利益として立ち上がってくるのか」がやや見えにくくなっている印象を受けています。これに加えて、既存事業のほうも足元で課題がある中、「とはいえ、いつ収益性が回復してくるのか」「中国事業を今後どうしていくのか」といった点も気になっており、直近の構造改革によって中国でさらに売上が減少してしまうリスクはないのかなど、不透明感がやや強まっているようにも感じます。「踊り場」という考え方自体は理解できるものの、もう少し具体的に「今後こういう形で事業ポートフォリオが変化していき、既存事業と新規事業がどの程度伸びていくのか」といった、2030年度までの売上・利益の伸び方のイメージが示されるとクリアになってくるのではないかと考えていますが、この点についてお考えがあれば教えてください。

森地取締役 ご指摘のとおり、新規事業については収益立ち上がりの正確な予測が難しいのが実情です。大口案件の引き合いは来ているものの、立ち上がり途上の市場であるため、業績への貢献タイミングや成長の確度・スピードを見通すのは容易ではありません。そのため、十分な情報開示ができていない点については心苦しく感じておりますが、まずは「この領域ではこうした実績が出ている」という形で実績を積み上げ、量産に至った案件については相手先との関係上許される範囲で適宜開示していくことが重要だと考えております。一方、既存事業についても不透明感はあるものの、自動車事業である以上、モデルライフが概ね5年続くといった特性があり、一定の売上は見通せる面もあります。多少の数量減少があっても耐えられる人員構成や固定費の設計が鍵であり、企業として筋肉質な体制をつくる取り組みはすでにかなり進めてきたと認識しております。

<質疑応答>

アナリスト 業績に関する議論も活発に行われているようですが、新規分野が伸びれば業績の押し上げ要因になるのはもちろんとして、既存事業自体の規模も非常に大きいことを踏まえると、やはり既存事業の収益性をいかに高めていくかが最大のポイントだと考えています。ただ、自動車部品産業そのものは顧客規模が大きく地域によるばらつきもあり、グローバルの競合環境も極めて激しいため、収益性改善は決して容易ではないと思います。そのうえで、利益率を高める手立てとして、収益性の高い地域・拠点に思い切って事業をシフトしていくべきなのか、付加価値の高い製品ラインアップを強化していく方向性が軸なのか、あるいは価格戦略そのものを見直すべきという議論があるのかなど、可能な範囲で取締役会ではどのような議論がなされているのか教えてください。

森地取締役 まさにご指摘のとおり、収益性向上について、執行サイドと激しい議論を交わしているのが実情です。経営陣・執行サイドとしては、これまで一生懸命に開拓・維持してきた各地域の顧客とのビジネスであり、それぞれに歴史があって現在があるため、「今は採算が悪くても何とか立て直したい」という思いが強くなるのは事実です。一方で我々としては、将来を冷静に見据えたときに、「(一過性で生じる)コストにこだわらず、むしろ撤退・縮小も含めて諦めるべきではないか」といった議論を、地域ごとに行ってきました。また、竹田社長もよく言っていますが、顧客の要望どおりに対応していれば、右肩上がりでもボリュームもあり、部品単価も一定程度に設定しておけばお互いに成長できる、という構図が長い間続いてきたため、そこからの転換には非常に苦労しているのが実態です。ただ、この2～3年で、社内の意識はかなり一体化してきたと感じております。具体的には、新たな受注に際しては「絶対に採算性を最優先する」「採算が合わないものは受注しない」という方針が徹底されつつあります。顧客に対しても、個々の部品に対しても、さらには価格条件などについても、本来主張すべきことはしっかり主張するという姿勢に変わってきております。自動車産業の構造から、これまでの顧客との関係はかなり一方的な面がありましたが、そこをどう変えていくかが大きなテーマであり、その突破口がようやく見え始めた段階だと受け止めております。相当な覚悟をもって取り組んでいることもあり、当社側が「選ぶ・選択する」ことのできる市場に少しずつ変わってきていると感じます。サンオー・ラストマン・スタンディング戦略はまだ途上ですが、競合の中には、当社ほど内燃機関の領域に注力していない会社も見られるようになってきており、「最終的に(顧客から)頼られるのは当社ではないか」という場面もかなり増えてきました。これが数字の上で皆さまにご理解いただける形で表れてくるには、もう少し時間が必要かもしれませんが、ご指摘のとおり、採算性や地域・顧客の峻別も含めて、営業面・技術面が一体となって動ける体制になってきていると私は見ております。

アナリスト 数字面で徐々に明確になってくることを期待しています。

アナリスト 現在の中期経営方針は2030年度をターゲットにしていますが、策定からターゲットまで7年という期間を前提にすると、どうしても具体性がやや欠けて見えてしまう面があるのではないかと感じています。2030年度のビジョン自体はよいとしても、その途中経過や中間地点など、もう少し細かく区切った節目での中間報告のようなものがあると状況を把握しやすく、その中間地点でどのような軌道修正を行ったのか、あるいは行っているのかといった説明があると、「2030年のビジョンに向けて今どの程度順調に進捗しているのか」がより明確に理解できると感じています。情報開示面または社内での目標設定という観点からも、タイムスパンをもう少し区切って目標やマイルストーンを設定するお考えはないのでしょうか。

金子取締役　　まさにご指摘のとおり、そのようなご意見があることは認識しております。中期経営方針は2021年に策定し、EVシフトという長期的なパワートレイン変化を踏まえ2030年をゴールとしたものですが、現行計画は2024年に改訂してからすでに約2年が経過しており、更なるアップデートが必要なタイミングに来ていると認識しております。「中間的なマイルストーンがないと分かりにくい」という声も多数いただいておりますので、そうしたニーズに応えられる開示のあり方について、取締役会で議論を深めていきたいと考えております。

アナリスト　　もし今から2030年までの間で中間地点を設定しようとするとなれば残り2～3年程度になってしまうため、例えばターゲットを2035年に延ばし、その間に中間地点を複数設けるといった選択肢も含め、ぜひご検討いただければと思います。

以上