



2026年5月26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)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

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、2026年5月26日開催の取締役会において、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、当社の現状を分析・評価し、今後の取り組み方針を決議いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応（フェーズ1：資本市場からの評価と変革に向けたロードマップ）」をご参照ください。

以 上

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」 (フェーズ1：資本市場からの評価と変革に向けたロードマップ°)

三桜工業株式会社
[東証プライム：6584]

2026年5月26日



00

はじめに-本開示の背景

01

中期経営方針の進捗および総括

02

株価および収益性分析ならびにその市場評価

03

ROE向上に向けたロードマップ

04

データセンター事業の展望と進捗

05

株主・投資家との対話状況

06

今後のアップデート項目

00

はじめに-本開示の背景

資本コストや株価を意識した経営の重要性

- コーポレートガバナンス改革や市場環境の変化を受け、**ROE・ROIC等の資本効率やPBRを意識した経営**がこれまで以上に求められる環境にある。
- **企業価値および株価の向上は上場企業にとって本来的な経営課題**であり、その実現に向けた考え方と方向性の明確化が重要となっている。

当社の事業環境・中期経営方針

- 自動車産業の構造転換など不確実性の高い環境のもと、収益構造の強化とあわせ、**事業ポートフォリオ全体の質的向上**が重要な経営課題となっている。
- 中期経営方針で掲げる「持続的な成長」と「資本効率の改善」を実現するため、**創出した資本を成長分野へ循環させる経営**への取り組みを一段と明確化することとした。

本開示の狙い

- 上場会社として、**株価および資本効率を強く意識した経営**への考え方を示すとともに、フェーズ1として、まずは**既存事業の収益性・資本効率改善**に向けた方針を明確化する。
- 構造改革に関する重点施策および進捗状況を継続的に開示し、**資本市場との対話**を通じて、**企業価値向上と次の成長フェーズ**につなげていく。

01

中期経営方針の進捗および総括

- **グローバル自動車市場は調整局面にあり、生存競争が加速**
 - サンオー・ラストマン・スタンディング戦略を徹底し、ニッチトップポジションを維持・強化
- **電動化の進展は地域ごとの方針差が拡大し、BEV / HEV / ICEが併存**
 - 各パワートレインに対応可能な製品ポートフォリオを維持し、需要変化を確実に取り込む
- **世界的なインフレ進行によりコスト環境は不安定化**
 - BPRおよびオートメーションを通じた生産性の抜本向上と、適正な価格転嫁・価値訴求による収益力強化を推進
- **グローバルサプライチェーンの分断・再構築が進展**
 - バランスシートのスリム化を進めつつ、グローバル生産ネットワークを活かし、柔軟かつ強靱な供給体制を確立
- **資本効率に対する要求が高まり、企業価値経営が加速**
 - アセットの見直し・圧縮を進め、キャッシュ創出力およびROICの向上を推進
- **Agentic AI、Physical AIなど技術革新が加速**
 - デジタルと製造の融合を進め、新たな付加価値創出と競争力強化につなげる

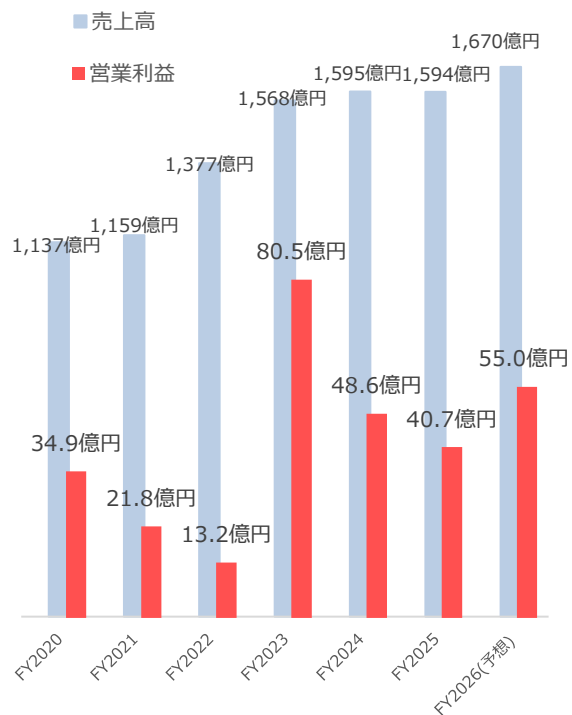
FY2030までのロードマップ° (イメージ)

■ FY2026は、将来の成長に向けた基盤を再構築する戦略的転換期にある。

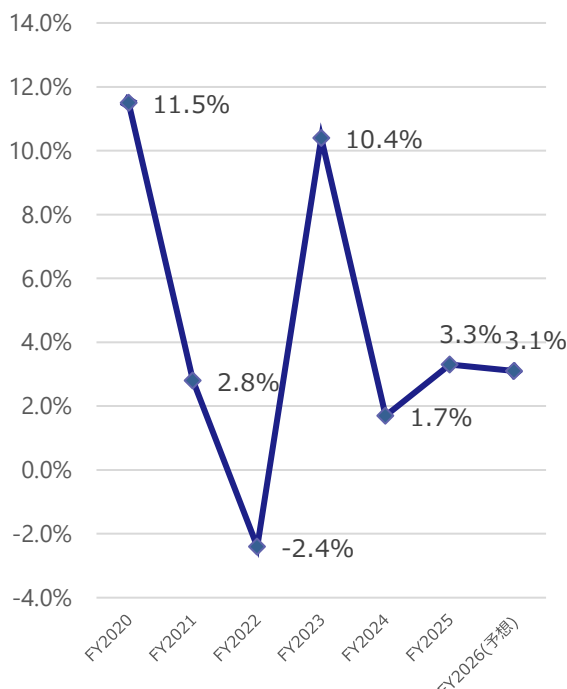


- FY2030目標（売上高2,000億円、ROE15%以上）に対し、足元は外部環境の変化による影響を受け資本効率が一時的に不安定な局面にあるが、構造改革と将来投資を通じて収益体質の転換を進めている。
- 成長ドライバーとして、北南米における新規立上げおよびデータセンター事業等の新事業拡大に注力しており、Phase IIにおける種まきが進展している。
- 株価は構造転換期間における不確実性から調整局面にあるものの、今後は収益性改善と成長投資の成果を具体化し、持続的な企業価値向上につなげていく。

売上高・営業利益の推移



ROEの推移



PBRの推移



注：FY2026（予想）ROE3.1%の計算においては、自己資本は期中平均は算出せず、FY2025実績のみにて仮算出

- 2021年5月に策定後、改めて2024年5月に見直した中期経営方針を総括。
- 施策は着実に進展しており、現在は構造改革と将来投資を同時に推進する転換フェーズにある。今後はこれらの取り組みの成果を収益性および企業価値として着実に顕在化させていく。

テーマ	評価	実績/コメント
キャッシュ・アロケーション方針に基づく 適切かつ積極的な投資配分	△ ~ ○	☞ キャッシュ・アロケーションに基づき、一定程度の投資を実行するとともに、 <u>その投資成果を企業価値向上として顕在化させるべく、継続的に施策を実行している。</u>
重点投資地域セグメント別の 施策の実施状況	△ ~ ○	☞ 成長市場であるインド市場に向けた施策の実行が、 <u>ビジネス獲得および収益性改善に寄与している。</u>
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)の進捗	△ ~ ○	☞ <u>米州を中心に戦略を実行し、昨夏のメキシコ競合企業の買収など、シェア拡大および残存者としてのポジショニングの構築は着実に進行中。</u>
業 態 変 革	既存事業 ▶ 新事業	○ ☞ 現時点では <u>既存事業の収益変動を補完する規模に至っていないものの、データセンター事業で量産受注を獲得し、目下複数の大型案件の受注が視野。</u>
	内燃 ▶ 非内燃	△ ☞ 電動化の進展は地域・顧客ごとに濃淡があり、EVと内燃が併存する過渡期。非内燃領域への対応を着実に進めるとともに、内燃を含めた <u>複線的な製品ポートフォリオを維持し、市場の変化に柔軟に対応していく。</u>

02

株価および収益性分析ならびにその市場評価

当社の株価推移とTOPIX・日系上場自動車部品業界との比較

- 2012年12月末頃を境に**業界内で二極化が進展中**(平均値 > 中央値)。
- 当社株のパフォーマンスは業界中央値と同等かそれ未満につき、**業界内でもアンダーパフォーム**。
- また、2019年8月末以降、市場全体との相関性は薄まっている様子。

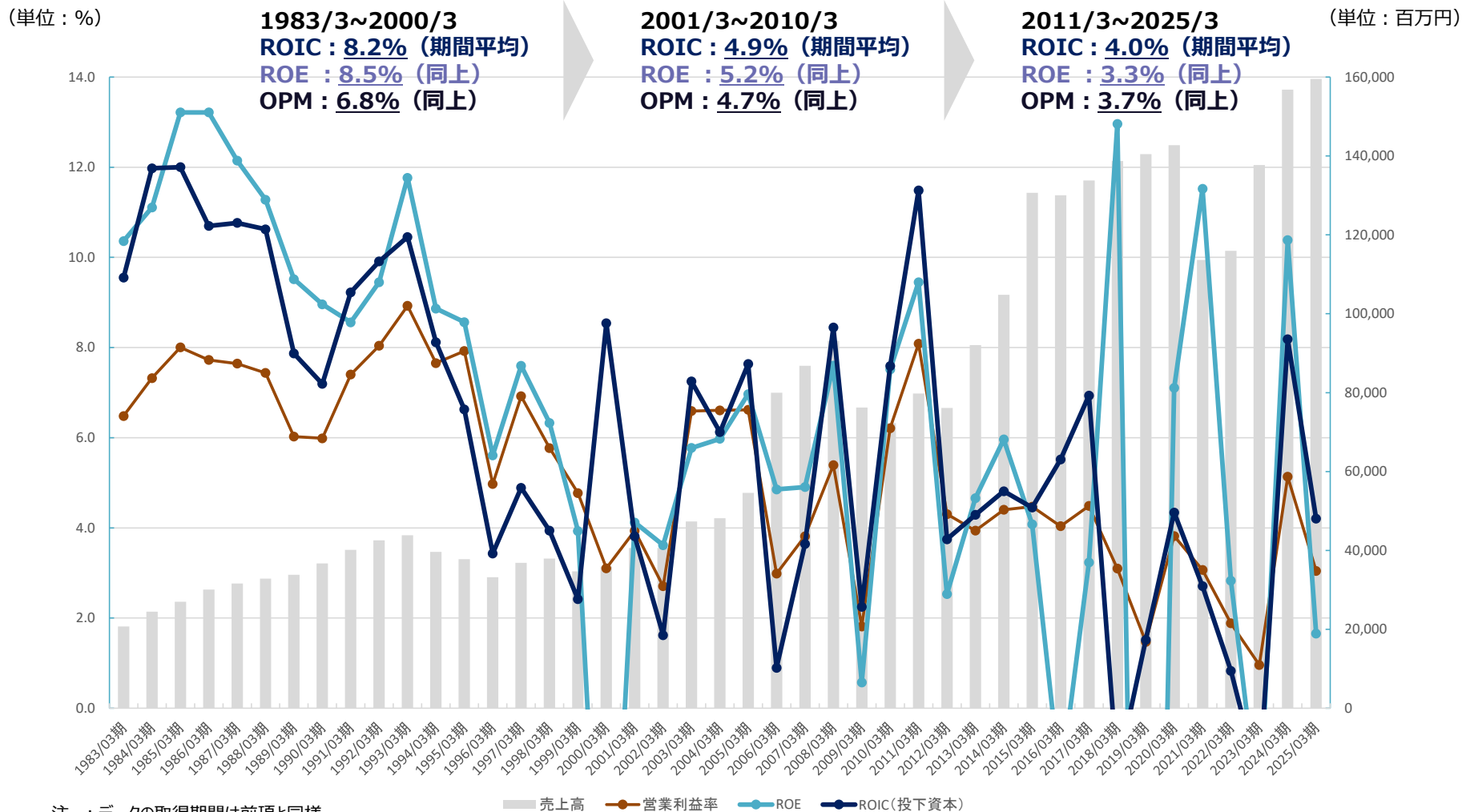
(単位：pt)



注：データの取得期間は1982年7月末から2025年6末。当社の株価・TOPIX・当社を除く日系上場自動車部品48社の中央値・同平均値は1982年7末の値を100として指数化
出所：SPEEDAを基に当社作成

当社のROIC・ROE・営業利益率の推移

- 当社の過去の業績推移は売上高と、資本収益性（ROIC&ROE）および営業利益率が相反。
- また、近年はROEの変動幅が大きく、その背景には当期純利益のブレ幅の拡大が一つの要因。



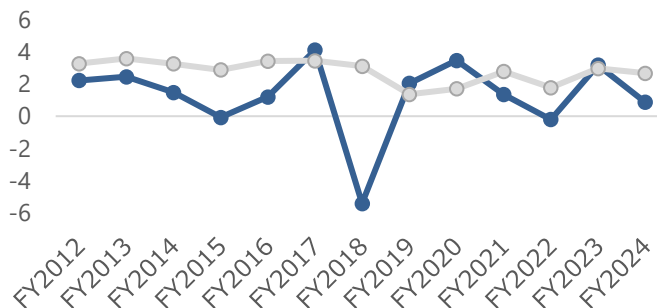
注：データの取得期間は前項と同様
 出所：SPEEDAを基に当社作成

- 当社ROEの課題は、低水準かつボラティリティの高い事業収益性にあり（当期純利益率）。
- 財務レバレッジが表面上高く、現状は外部資金の活用割合が高いものの、営業利益水準は改善余地を有しつつある状況下。事業収益性の改善とともに、バランスシートの健全化も同時に図る。

ROE

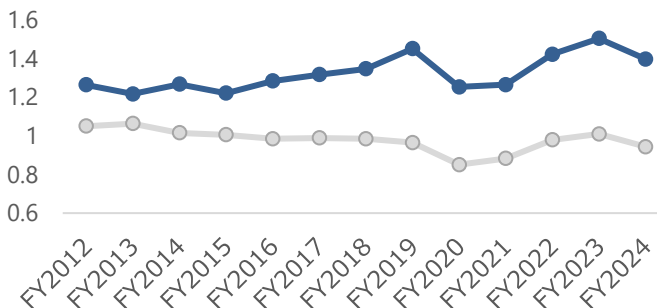


当期純利益率 (%)



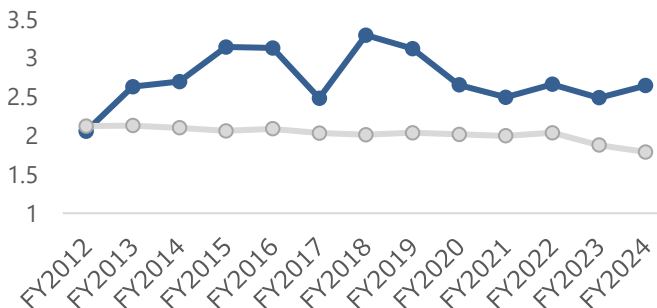
- 当期純利益率は業界比劣後
- 且つ収益性のボラティリティも高い

総資産回転率 (回)



- 総資産回転率全体は、業界比良好
- 内訳を見ると低採算拠点/製品の整理は必要

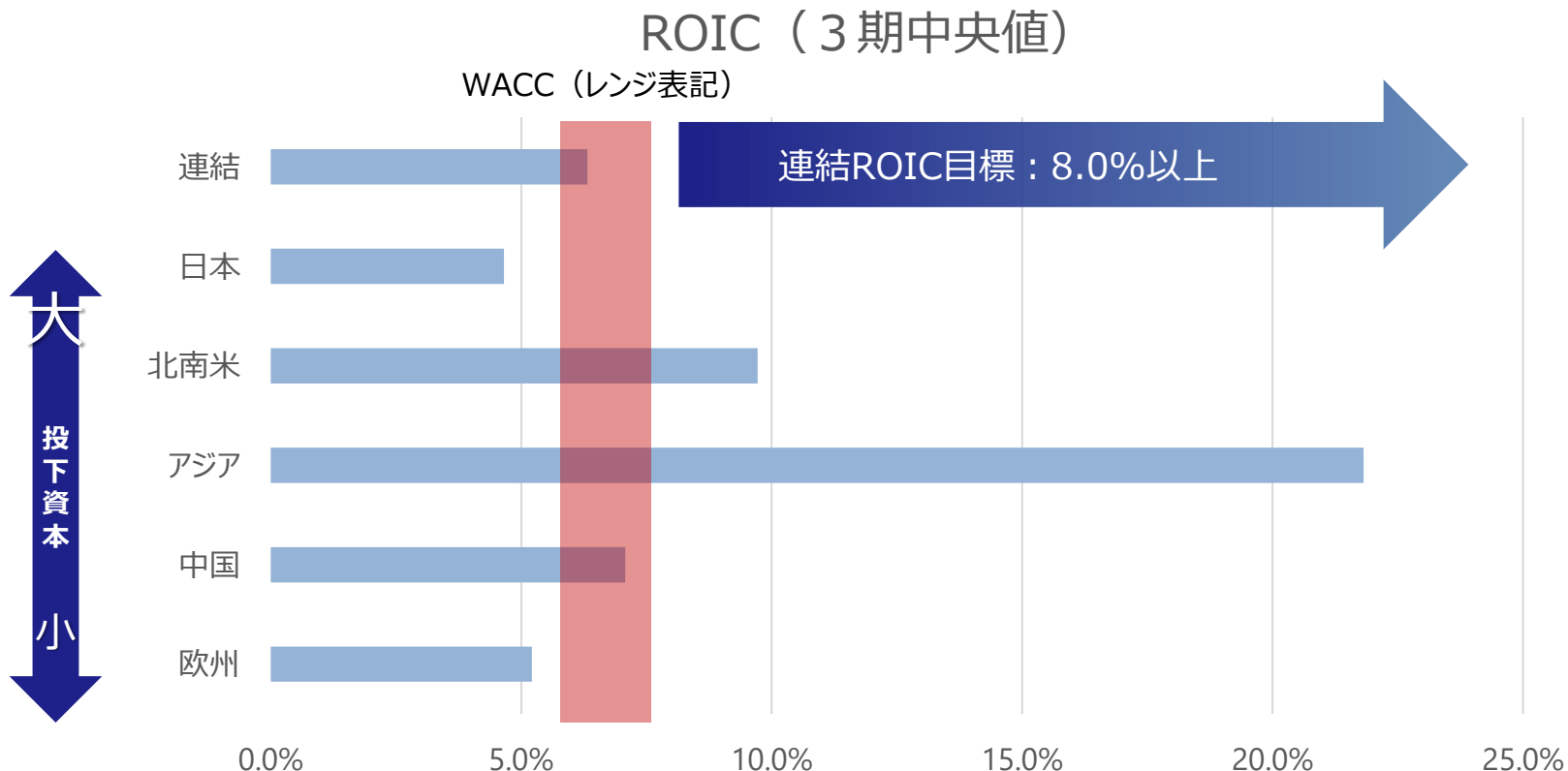
財務レバレッジ (倍)



- 財務レバレッジの水準は表面上は、業界比良好
- 営業利益水準は改善余地を有しているが、外部資金の活用割合が高い状態

出所：SPEEDAを基に当社作成

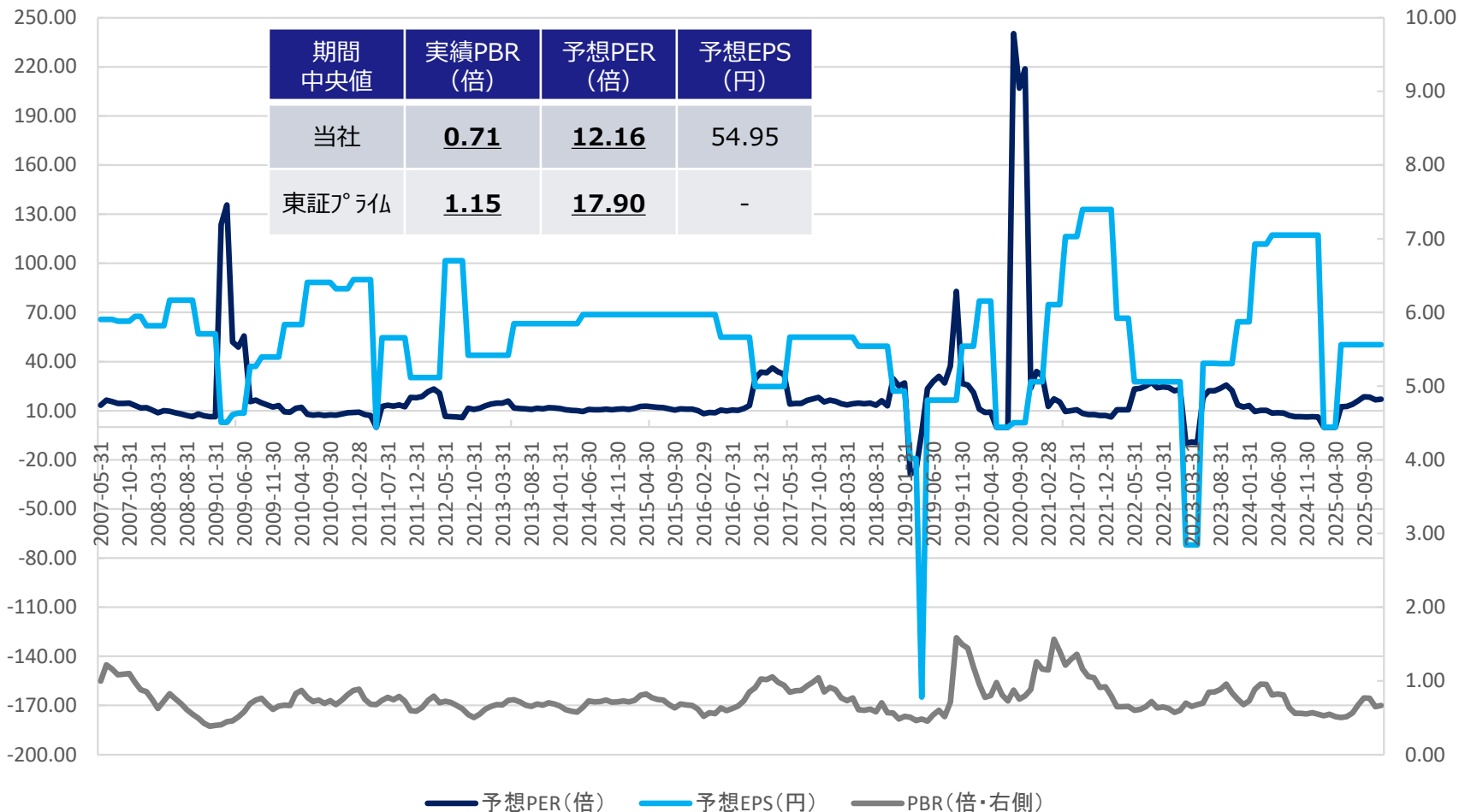
- FY2030の連結ROE15%以上達成に必要なROICは、現状8.0%以上^{注1}と試算。
- 目標ROIC8.0%を超過しているのは北南米とアジアのみ。ROICがWACC^{注2}未達となっているセグメントは日本・中国・欧州。これらを中心に事業縮小・ポートフォリオの見直しが必要。



注1：目標ROIC = 2030年度目標連結ROE15% × 1 / (1 + DEレシオ) にて算出。DEレシオは2025年9月末時点の0.92を採用
 注2：WACCに対する株主資本コストの算出は、リスクフリーレート（10年物国債利回り） + 株式リスクプレミアム × β（5年月次） × 流動性リスクプレミアム

当社の実績PBR・予想PER・予想EPSの推移

- 当社の実績PBR、予想PERいずれも、自動車部品業界以外を含む東証プライム市場全体のそれらと比べて評価はディスカウント。
- 株価向上へ、業態変革により株式市場から「自動車部品以外の成長業種」との評価獲得が必要。

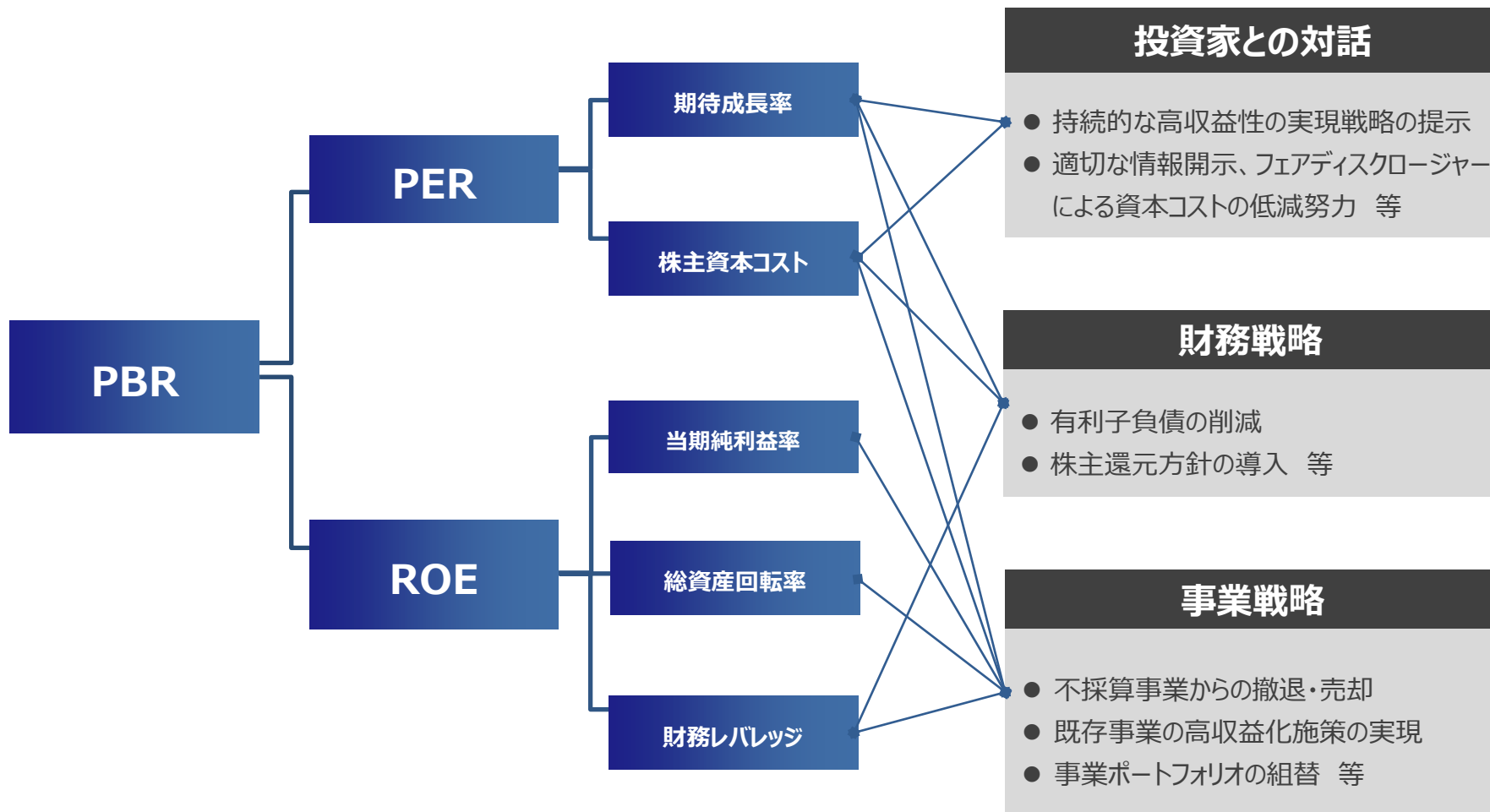


注：データの取得期間は、当社、東証プライム（2022年3月以前は東証一部）双方の実績PBR・予想PER・予想EPSいずれのデータ（月次）も揃って取得可能な2007年5月以降、2025年12月末まで
 出所：SPEEDA、日本取引所グループHPを基に当社作成

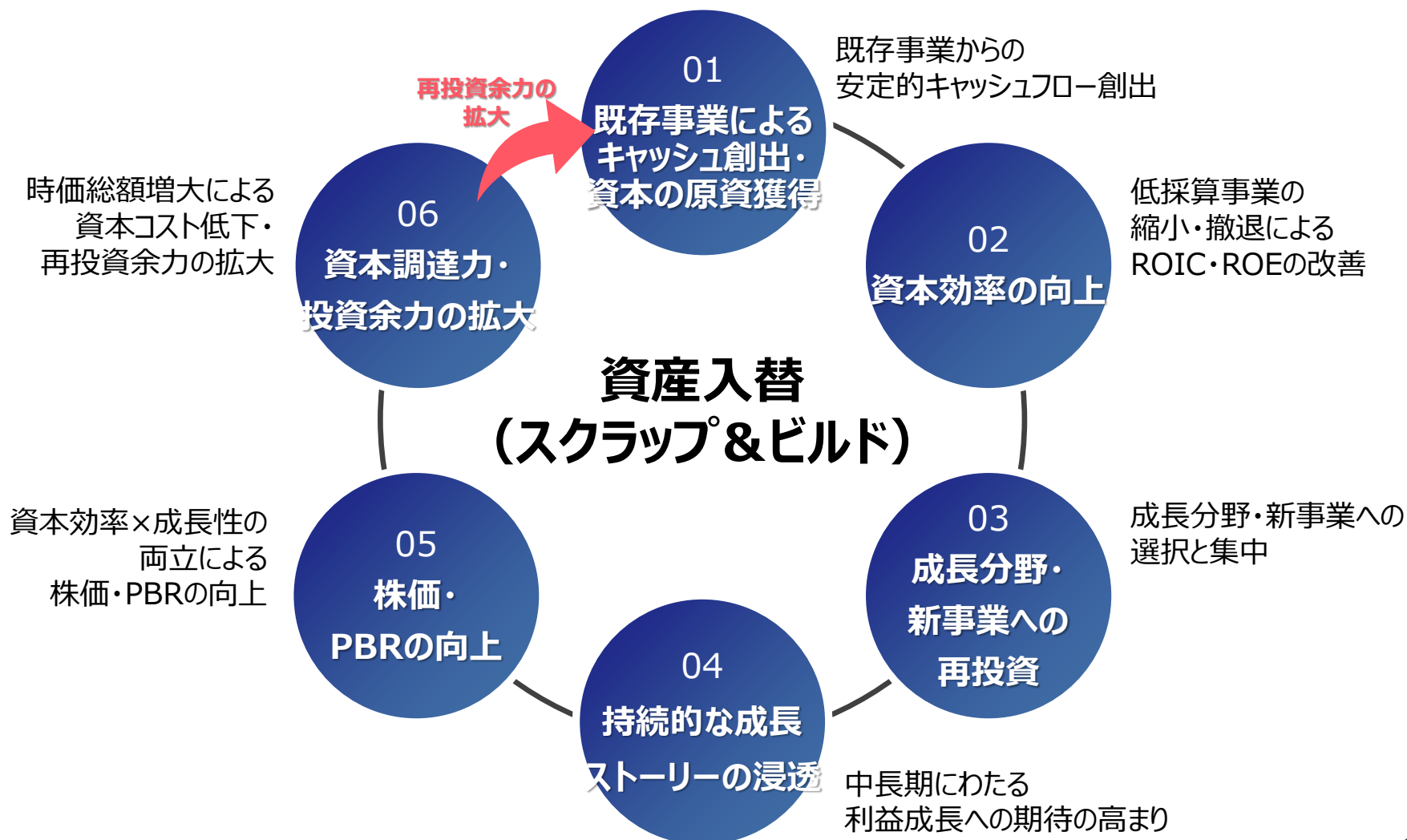
03

ROE向上に向けたロードマップ°

- 長らく続く、且つ不安定な既存事業の低収益性と、新事業の連結業績貢献への時間軸の不透明感あり。
- 利益率（ROE・ROIC）を既存事業で改善し、売上高（成長性/PER）は新事業で創るアプローチが必要。

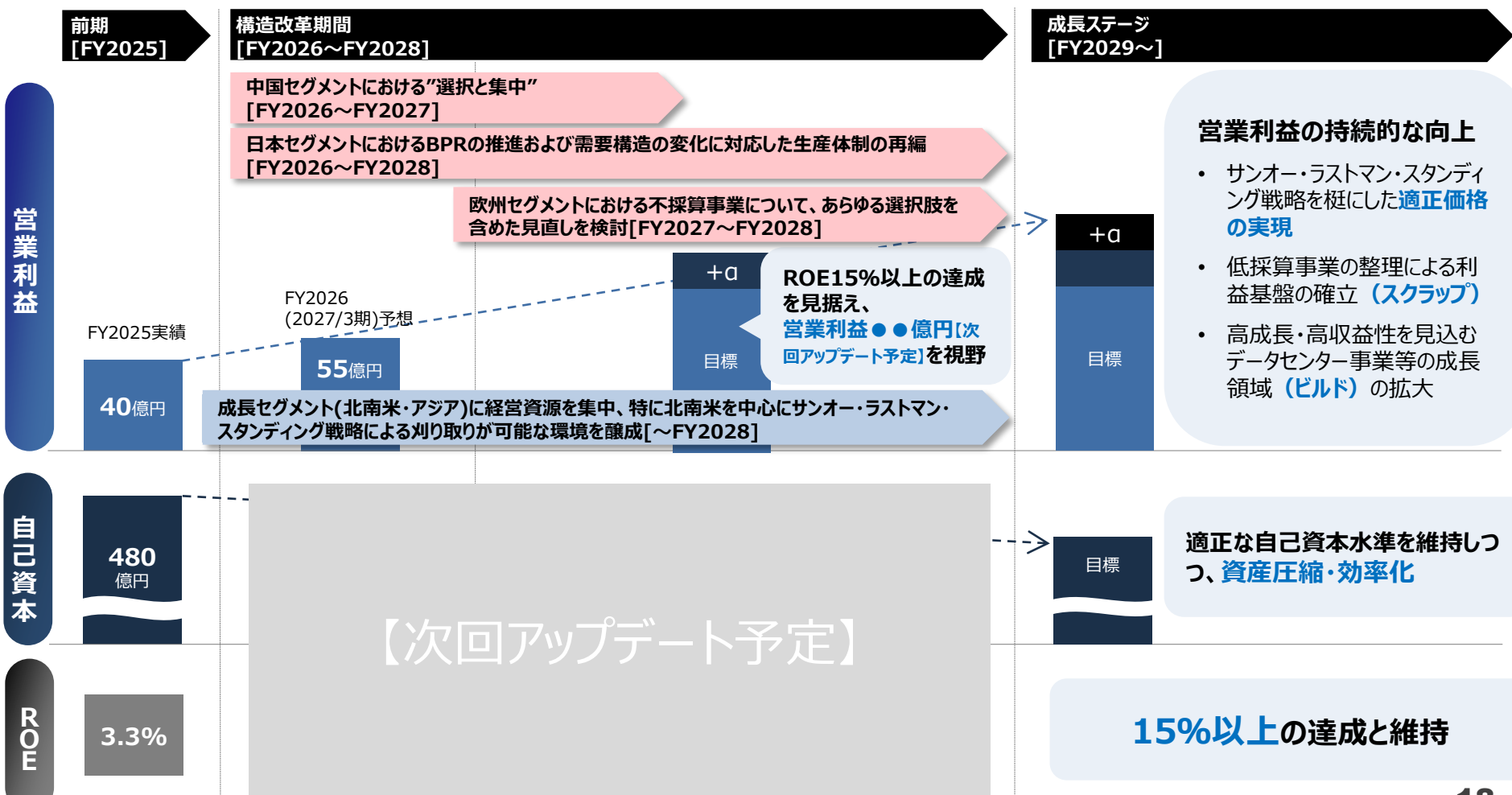


- 株価向上には「ROE（またはROIC）等の資本収益性の効率化とその持続的成長」が必要（ $PBR = ROE \times PER$ ）。即ち、資産の入替（＝「スクラップ&ビルド」）。
- 新事業への投資と同時に既存の低採算事業の縮小も通じた、ポートフォリオ・ミックスの改善が必須。



- 日本・中国・欧州を中心に構造改革を進めるとともに、適切な資本政策を今後実施予定。
- 定量目標や資本政策は現在精査中。構造改革着手後にその手応えを踏まえ、改めて公表予定。

“ROE向上”への道筋



04

データセンター事業の展望と進捗

- コアコンピタンスである配管・バルブを起点として、冷却システム全体への機能拡張を図ると同時に、ハイパースケラー・データセンター事業者へのチャネル開拓・認知獲得を企図。

STEP 01

【部品売り】漏れに対する信頼性・省エネ貢献

量産体制の構築

引き合い製品の量産体制の構築（既存事業からの融通および新規体制構築）

データセンター関連事業者としての認知度伝播

データセンター関連事業者としての市場認知獲得

STEP 02

【モジュール売り】

ミッシングピースの獲得

CDU製品の獲得(協業・提携)
北米/中国市場のチャネル獲得(M&A・販売提携)

共通

経営管理

冷却モジュール事業の独立した経営管理体制の構築

冷却システムのモジュール化

パートナー企業との冷却システムのモジュール化

STEP 03

【システム売り】

冷却システムの内製化

CDU含めた冷却システムの内製化

北米/中国市場で競合認知獲得(配管・バルブ)

北米/中国市場における配管・バルブの市場占有率を7%程度まで拡大

生産・機能

販売

- 国内外のデータセンター向けサーバーおよび水冷モジュールメーカーより試作品を受注。
- 国内外からの案件獲得に向け、展示会への出展を予定。

国内外のデータセンター向けサーバーおよび水冷モジュールメーカーより試作品を受注

- ・ 大型案件を見据えた実証用試作の受注を獲得
- ・ その他、国内外のデータセンター事業者およびデータセンターサブコンを中心に引き合いが拡大中
- ・ 量産受注獲得に向け、国内外における生産体制の構築を展望



引き合い

試作・評価

量産受注

引き合いから、試作・評価を経て量産受注に至る

「IDCE2026／第12回上海国際データセンター産業展」への出展

- ・ 2026年6月3日～5日、「IDCE2026／第12回上海国際データセンター産業展」に出展予定
- ・ 国内外のデータセンター事業者・関連企業向けに、当社のデータセンター用水冷モジュール製品を訴求



05

株主・投資家との対話状況

- 新たな施策として、「**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2026年3月に開催。
- また、決算発表後の個別面談に加え、本開示「**資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応**」に向けて、**資本市場関係者からの事前ヒアリングを実施**。

対話の手法	対象者	主な対応者	開催回数	参加社数・人数	外部への公表(リンク)
決算説明会(オンライン) [2025.11・2026.5(予定)]	・機関投資家 ・アナリスト	・COO ・CFO	1回 (4Q不含)	19社 (延べ)	資料 文字起こし Q&A
個別面談(対面またはオンライン) [2025.8~2026.7(予定)]	・機関投資家 ・アナリスト	・COO ・CFO ・CFO ・経営企画部長/担当者 ・新事業開発本部長/部長/担当者 ・総務本部長/IR担当者	58回 (4Q不含)	58社 (延べ) 内、6社と「資本コストや 株価を意識した経営の 実現に向けた対応」に関 する事前ヒアリングを実施 (P.24参照)	1Q Q&A 2Q Q&A 3Q Q&A
統合報告書説明会(オンライン) [2025.10]	・個人株主 ・個人投資家 ・機関投資家 ・アナリスト	・COO	1回	1,582名+14社 (ライブ配信参加者)	資料 Q&A
個人投資家向け会社説明会(オンライン) [2026.2]	・個人株主 ・個人投資家	・COO	1回	1,934名 (ライブ配信参加者)	資料 Q&A
[New] 社外取締役と機関投資家・アナリストの smallミーティング(オンライン) [2026.3]	・機関投資家 ・アナリスト	・社外取締役3名 ・総務本部長	1回	6社	発言要旨

- 本開示に先立ち、セルサイドアナリスト等の資本市場関係者との事前ヒアリングを実施。
- 市場は既に当社の既存事業を評価せず、ROIC/ROEの実力を厳しく評価。
- 構造改革/業態変革/成長戦略と株価・資本効率の連動性を示せなければ、株価ディスカウントは継続するとのフィードバックを受領。

資本コスト・ROE

- 中間KPIの設定だけでなく「利益率切り上げの兆候」に関する開示が望ましい
- まず「ROE-エクイティコスト」のプラス化を確実にし、その後に2030年以降の持続的なROE15%以上の達成が求められる
- ROE15%目標は評価されるが、達成確度への疑念が残る

スクラップ&ビルド

- 「経営の本気度」を伝えるメッセージとして好感
- 先行投資による短期の利益率低下でも、日本・欧州・中国の改善と新事業の投資回収でROICが向上する絵姿を示せば良い
- ネットDebtな三桜工業には、BS/PL/CFの改善が求められる
- 債務超過会社：Geiger USA等の不採算事業売却に伴う一過性損失は、その後の収益力向上が説明できればポジティブ評価

収益性の改善

- 本質は売上拡大ではなく、利益率など収益性の改善スピードと筋肉質な事業構造への転換
- 自動車部品事業で営業利益率10%を実現できれば評価改善余地大
- 日本の高販管費は構造課題（拠点分散＋間接費要因）

今後の開示・株主還元

- 配当性向やDOEの開示が望ましい
- データセンター事業は現時点では業績ドライバーではなく、オプション
- データセンター事業は不確定だが、小さな進捗でも継続開示すべし
- 中間目標の設定は、実現可能な道筋と中間KPIの開示が鍵

注：開示日以前においては本資料はインサイダー情報が含まれるため、資本市場関係者との意見交換に際しては本開示の方向性の説明にとどめ、詳細な数値および具体的な施策については説明対象外

機関投資家・アナリスト向け工場見学会（本社工場：茨城県古河市）

例年、本社工場において、機関投資家・アナリスト向けに工場見学会を開催。

既存事業である自動車部品の製造現場や新事業のデータセンター向け水冷システムの実機、生産ソリューション事業で手掛ける生産設備等をCOOおよびCFOがご案内。

直近開催概要：<https://pdf.irpocket.com/C6584/dRUj/pHfq/oAXB.pdf>



[2026年3月初開催] 社外取締役と機関投資家・アナリストとのスモールミーティング

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、機関投資家・アナリストとのスモールミーティングを開催。

今年度も引き続き開催予定。

当社側参加者：金子取締役(社外筆頭)、森地取締役(社外)、富岡取締役(社外)

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

直近開催概要：<https://pdf.irpocket.com/C6584/rJAn/Bq1A/HFMh.pdf>



06

今後のアップデート項目

フェーズ1 (2026年5月)

【今回】

- 現状分析
- ROE向上に向けたロードマップ
- 株主・投資家との対話状況

フェーズ2 (2026年秋以降)

【次回アップデート予定】

- 中期経営方針の連結定量目標
(中間目標設定の可否も検討)
- 新事業の成長戦略のアップデート
- 資本政策を踏まえたROE向上に向けたロードマップ
- 上記に関連するキャッシュ・アロケーション

このプレゼンテーションで述べられている三櫻工業株式会社の業績予想、計画、事業展開等に関しましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき判断したものです。

マクロ経済や当社の関連する業界の動向、新たな技術の進展等によっては、大きく変化する可能性があります。

従いまして、実際の業績等が本プレゼンテーションと異なるリスクや不確実性がありますことをご了承下さい。また、大きな変更がある場合は、その都度発表していく所存です。