

統合報告書
2026



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

1

新しい価値を生み出す

Futurity
Flexibility
Humanity

2

組織で力を出す

責任感
三桜マーケットイン
自発・自律・迅速

3

高い志を持つ

知識 × 意欲
手づくり
チャレンジ

編集方針

本報告書は、当社の企業理念に則った企業活動の報告のほか、財務情報、非財務情報などを幅広く掲載し、ステークホルダーの皆様当社グループをご理解いただくことを目的に発行しています。また、編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」「GRIスタンダード」「価値協創ガイダンス」などを参考にしました。

報告対象期間

2025年4月～2026年3月
(一部2026年4月以降の情報を含みます。)

報告対象組織

原則として当社および子会社、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。

発行年月

2026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。

Contents

01 企業理念／編集方針

02 Contents／ 統合報告書2026の読みどころ

価値創造の源泉

03 At a glance

04 三桜工業の主な製品

価値創造の取り組みと成長戦略

05 価値創造の歴史

06 三桜工業の競争優位性

07 価値創造プロセス

08 マテリアリティ

09 トップコミットメント

13 中期経営方針

19 CFOメッセージ

22 地域別概況

価値創造を支える基盤

23 サステナビリティ推進体制

24 環境セクション

30 社会セクション

38 ガバナンスセクション

38 特集 ガバナンス・ダイアログ

データセクション

51 11ヵ年財務サマリー

52 会社情報／株式情報

※ 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。

世界第2位のシェア（当社調べ）を誇る車輻配管を中心に、自動車部品ビジネスを展開。

時代のニーズに応じて

データセンター向け冷却機器や生産ソリューションなど、新たな事業分野にも積極的に取り組んでいます。

統合報告書2026の読みどころ

01 三桜工業の競争優位性



人命に関わる重要保安部品に求められる厳格な品質要求に応え続ける「絶対品質」、長年培った技術力と顧客との強固な信頼関係によって築いた「市場ポジション」、そして世界主要地域をカバーし、お客様の生産・供給体制を支える「グローバル生産ネットワーク」を紹介します。これらは競合他社が容易に模倣できない強みであり、当社の持続的な成長を支えるコア・コンピタンスとなっています。

P06

02 中期経営方針



不確実性が増す事業環境に対応し、2024年に改訂・アップデートした「中期経営方針」の戦略と進捗をお伝えします。既存の自動車部品事業において残存者利益の獲得を目指す「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」と、データセンター事業をはじめとする新事業分野への「業態変革」を両輪とし、2030年度の売上高2,000億円、ROE15%以上の達成に向けた道筋を描きます。

P13 - 18

03 特集 ガバナンス・ダイアログ



社外取締役3名と機関投資家・アナリストによるスモールミーティングの様態を掲載しています。取締役会の実効性向上に向けた取り組みの一環として初開催された本ミーティングでは、PBR1倍割れへの対応や成長ストーリーの透明性、オーナー企業におけるガバナンスなど鋭いテーマについて率直な議論を交わしました。資本市場の視点を経営監督に活かす当社の姿勢をお伝えします。

P38 - 41

At a glance



上場市場
東証プライム（輸送用機器）



本社
茨城県古河市



創業
1939年



連結売上高
2025年度

1,594億円



事業領域



自動車部品

自動車部品事業偏重からの
業態変革を遂行中

新事業



車両配管
世界シェア
当社推計

グローバル 第2位

世界のクルマのおよそ4台に1台の割合で
当社製品が搭載

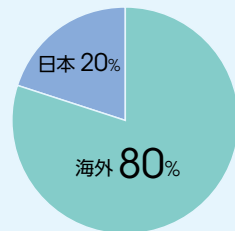


グローバル展開

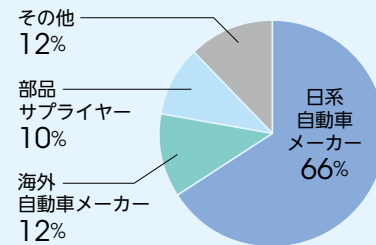
世界 17カ国



海外売上比率



主な顧客構成比率



連結従業員数
2026年3月末時点

7,697名

多様な国籍の人財が
世界のものづくりを支える



社外取締役比率
2026年6月26日時点

56%

三桜工業の主な製品

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

車両配管

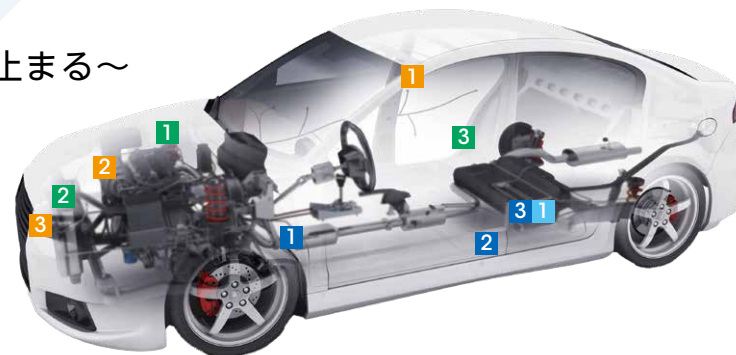
- ブレーキ配管関連製品
- 燃料配管関連製品

パワートレイン

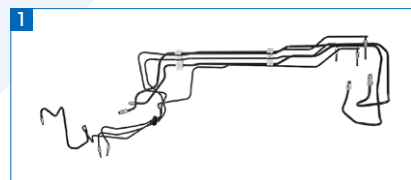
- エンジン関連製品
- 熱マネジメント関連製品

安全・環境

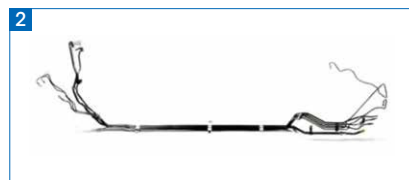
- 安全関連製品
- 環境関連製品
- エアマネジメント関連製品



ブレーキ配管・燃料配管関連製品 ブレーキ作動力を車輪に伝える配管・燃料を送る配管



ブレーキ配管



集合配管（ブレーキ配管・燃料配管などを一体化した配管製品）



樹脂燃料配管

エンジン関連製品（鉄・SUS・樹脂）

燃料を各気筒へ分配する配管



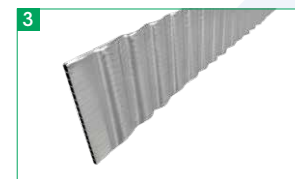
フューエルインジェクションレール



熱マネジメント関連製品 冷却システムに使用される製品



樹脂冷却水配管



バッテリー(円筒型電池)冷却用クーリングプレート

安全関連製品

シートベルト関連部品



シートベルト用ショルダーアジャスター

※ 網掛けの製品は、樹脂製品となります。

環境関連製品

排気ガス再循環配管



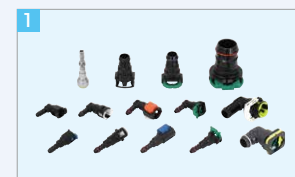
EGR配管

エアマネジメント関連製品



エアシャッターガイド

樹脂配管継手製品



クイックコネクター

新事業

配管技術を次世代インフラへ。

データセンター向け液冷システム

詳細はP16へ ▶



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



クーリングプレート

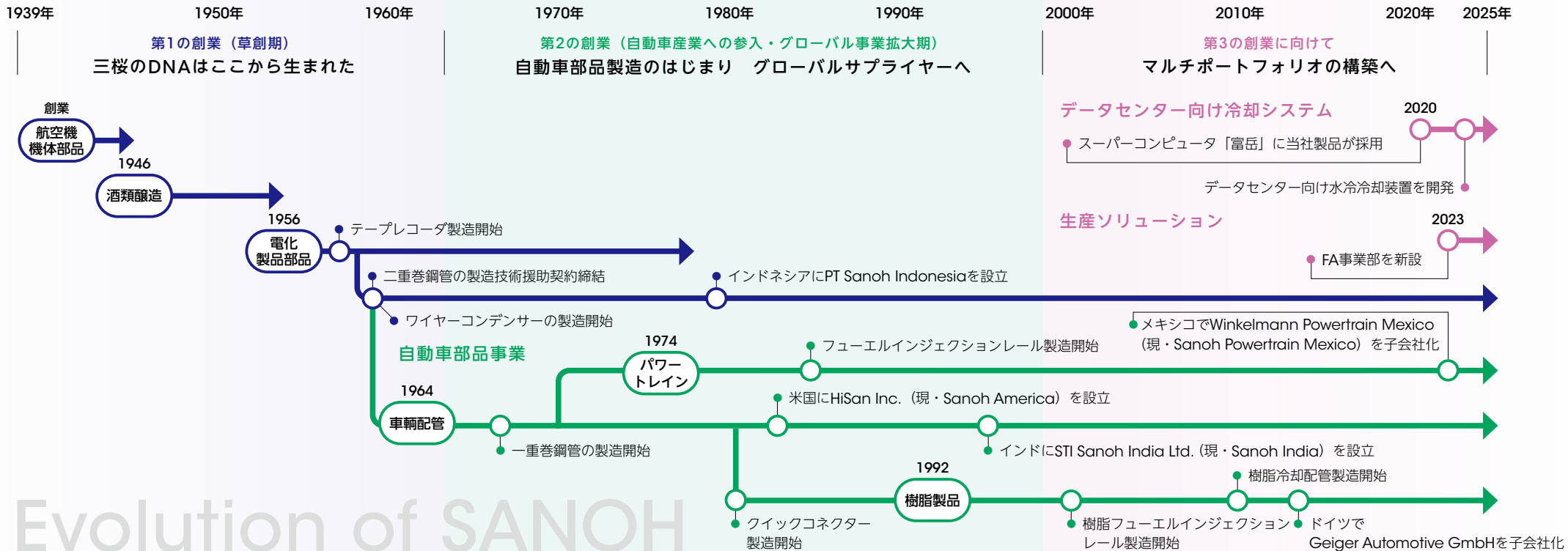
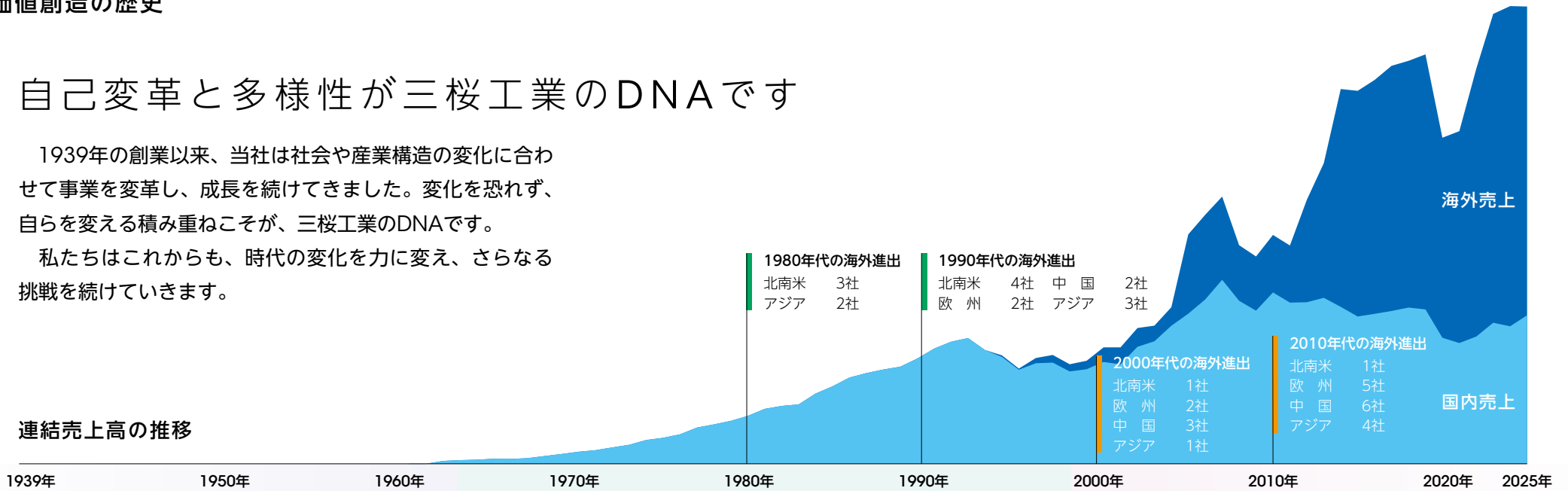
価値創造の歴史

自己変革と多様性が三桜工業のDNAです

1939年の創業以来、当社は社会や産業構造の変化に合わせて事業を変革し、成長を続けてきました。変化を恐れず、自らを変える積み重ねこそが、三桜工業のDNAです。

私たちはこれからも、時代の変化を力に変え、さらなる挑戦を続けていきます。

連結売上高の推移



Evolution of SANOH

三桜工業の競争優位性

01 人命を守る、絶対品質

ブレーキ配管や燃料配管など、人命に関わる重要保安部品には、わずかな不具合も許されません。当社は長年にわたり培ってきた技術力と品質管理力により、厳格な品質要求をクリアし続けています。お客様の安全を支える「絶対品質」は、自動車メーカーからの厚い信頼と継続的な受注を支える、当社競争力の原点です。

02 高い技術力が支える、市場ポジション

重要保安部品に求められる厳格な品質基準は、高い参入障壁を形成しています。当社はグローバルサプライヤーとして確固たる市場ポジションを確立し、自動車メーカーとの長期的な信頼関係を構築してきました。

開発初期段階から参画するゲストエンジニア体制により、お客様に寄り添った設計・開発を実現するとともに、軽量化や環境負荷低減対応などの提案活動も積極的に実施しています。

また、自社で生産設備を設計・製作することで、仕様変更や新たなニーズにも迅速に対応することが可能です。

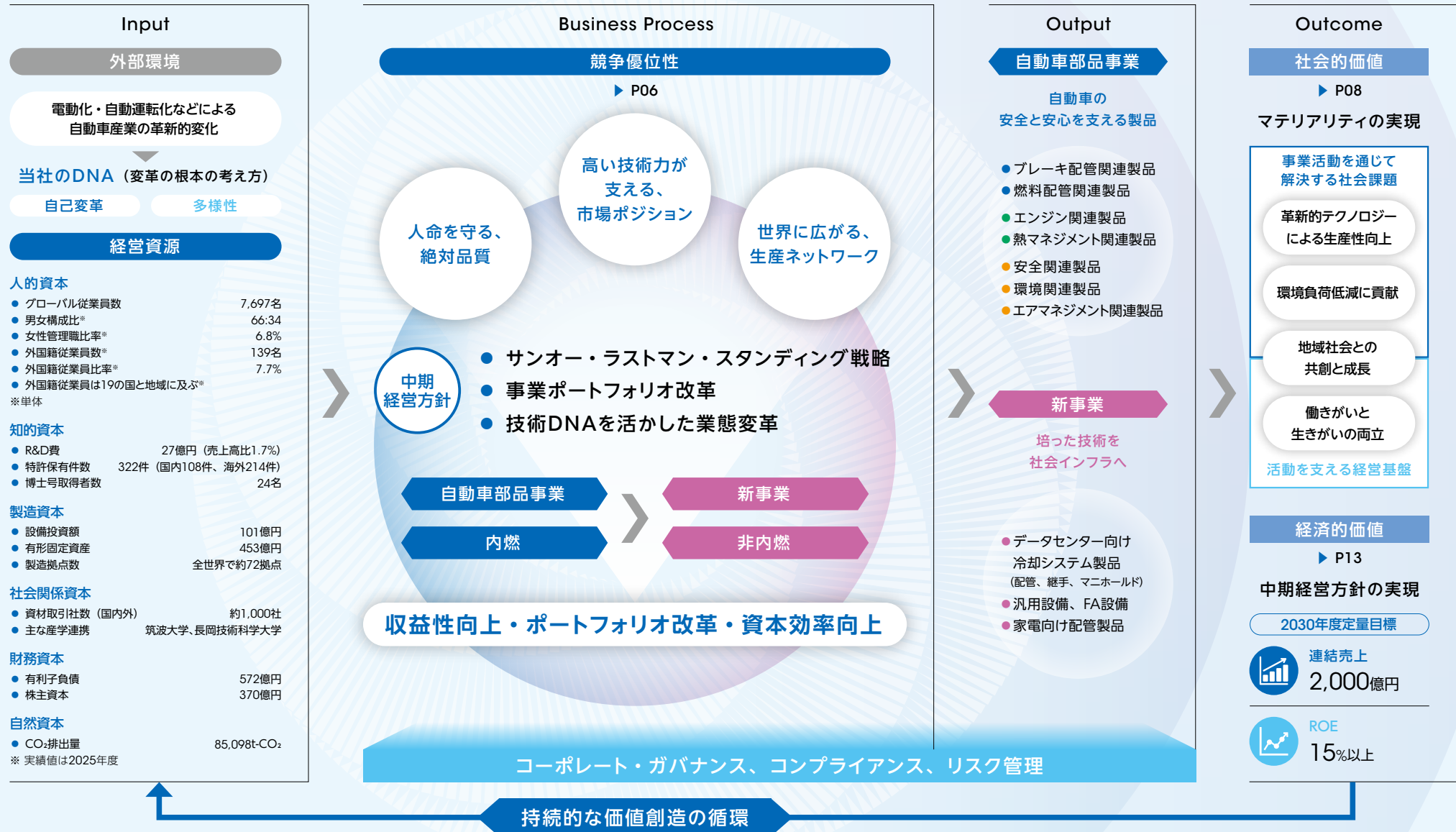
03 世界に広がる、生産ネットワーク

世界の主要国で、お客様である自動車メーカーの近隣や敷地内に拠点を配置し、生産・供給ネットワークを構築しています。お客様に寄り添った供給体制により、地域ごとのニーズに迅速かつ柔軟に対応しています。グローバルで培った強固な顧客基盤が、安定した事業運営を支えています。



価値創造プロセス

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。



マテリアリティ

マテリアリティの特定

指標としてはFTSE Russell ESG Ratings等を踏まえ、SDGsを選定し、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、各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 (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生産性向上		人命に関わる自動車の『重要保安部品』のも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	量産受注金額、試作受注件数など	● 試作販売を開始 ● 製品ラインアップの拡充、顧客開拓、販売体制の整備を推進 ● 量産受注に向けた仕様・取引条件の具体化を実施
				次世代半導体（GaN）用基板の研摩加工技術開発および加工サービスの提供		● 試作受注件数を達成 ● 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CO ₂ 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、環境配慮型製品（サーマルソリューション）の開発、提案 ― EV向け熱管理製品 ― データセンター向けPUE向上製品（Power Usage Effectiveness） ― EV向け樹脂冷却水配管	試作受注件数などの新規案件創出に向けた活動件数	環境配慮型製品（サーマルソリューション）の開発、提案 顧客への仕様提案および試作品対応中。一部で試作受注に至っているものの、製品仕様確定には至っていない案件も含め、引き続き受注拡大に向けた提案活動を推進中
				環境への負荷が小さい材料の採用（PA11材（植物由来樹脂））	PA12（石油化学由来樹脂）からPA11への切替による排出量削減率	PA11への切替によるCO ₂ 排出量削減目標の達成（対PA12比）
				ISO14001活動を継続 TCFD提言に沿った情報開示		P24 環境セクションを参照 P24 環境セクションを参照
				低炭素エネルギーへの転換	● 国内総消費電力に対する再生可能エネルギー導入比率 ● 燃料転換（LPGからLNGへの切り替え）によるCO ₂ 排出量削減率	● 再生可能エネルギー導入比率の目標達成。あわせて国内拠点において、再エネ率の採用の高い契約先に変更する等施策を推進 ● 2026年より一部国内関連会社の燃料転換を開始、2026年度より本格的にCO ₂ 削減に寄与
				製造および物流過程における環境負荷の低減 CBL ^{*1} 導入（国内外）	CBL導入によるCO ₂ 排出量削減率	CBL実装が生産性向上に寄与し、本施策によるCO ₂ 排出量の削減が実現
	地域社会との共創と成長		三桜のグローバルな生産活動を通じて、各国地域の経済的発展に貢献し、地域社会とともに成長する。各国地域人材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茨城県古河市との共同推進	社外での地域活動の実施、協賛、シェアオフィスの入居率向上などを指標として設定	地域でのサッカー教室の開催、地域クラブチームへの練習着支援など、地域住民との交流機会を継続的に創出し、特に子どもたちがスポーツを通じて地域や企業と接点を持つ機会を提供。地域事業では地域企業や関係各社との連携・関係づくりが加速。シェアオフィス事業では茨城県よろず支援拠点のサテライトが当社シェアオフィス内に開設され、創業や経営支援体制を充実させている
	働きがいと生きがいの両立	   	三桜のDNAを受け継ぐ「ものづくり人材」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」、「多様な人材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。	多様な人材が活躍できる環境づくり	女性管理職比率 男性育児休業取得率	6.8% 73.3%
				エンゲージメントの向上	エンゲージメント調査のいきいき度 ^{*2}	2025年7月の調査結果：いきいき度/90 2025年1月から1ポイント改善
安心・安全確保による職場環境の向上および働きやすい職場づくりの推進				職場環境改善件数（達成率）	101件実施（達成率105%）	

※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加熱を行うことで電力消費を大幅に低減）。

※2 「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。

トップコミットメント

構造改革の効果が表れ、定格出力を回復

私たち三菱工業は、自動車分野を事業基盤としながら、社会や産業構造の変化を踏まえ、2030年度に向けた「中期経営方針」のもと、さらなる成長に向けた構造改革を進めています。

燃料配管をはじめとした内燃機関向けの部品をコアとしてきた当社にとって、電動化を中心とする自動車産業の革新的変化は、かつてない大きな転換点です。この変化に対応し、持続的成長を遂げるためには、非内燃機関向けの製品群を手掛けるとともに、非自動車分野へ事業領域を拡げていく必要があります。

しかし近年、電動化シフトに地域ごとの濃淡が表れ、ハイブリッド車（HEV）やプラグインハイブリッド車（PHEV）など内燃機関も搭載する電動車がバッテリー電動車（BEV）と併存し、ガソリン車市場の縮小ペースも当初の見通しより減速する状況となってきました。そうした流れを受けて当社は、内燃機関向け配管部品から撤退せずに供給を維持し、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（残存者利益獲得）戦略」に注力しています。そしてこれをキャッシュカウとしつつ、熱管理に貢献するサーマル自動車部品の供給拡大を図り、データセンター事業や生産ソリューション事業などの新事業を育成していく考えです。

2025年度は、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」によるシェア拡大と残存者ポジションの構築が成果を上

収益性と資本効率の改善を図りつつ 新たな成長性を確立していきます。

げ、新事業の育成も着実に進捗しました。業績面は、構造改革による固定費削減等が寄与し、市場環境の変動に左右されにくい筋肉質な収益体質へと改善が進み、定格出力としての回復基調を示しました。しかし、北米での関税措置の一時的負担や輸入トラブル費用の発生といったイレギュラーな要因が重なり、日本国内の増収効果や欧州・中国での構造改革効果でカバーし切れず、営業利益・経常利益は減益となりました。売上高は、日本国内で新規立上げの設備販売と部品販売が増加し、アジアではインド子会社の好調が寄与しましたが、欧州および中国での販売不振と、北南米における為替換算差の影響などを受けた結果、ほぼ横ばいにとどまりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、メキシコ子会社の買収に伴う負ののれん発生益の計上などにより、増益を確保しました。

営業利益・経常利益の減益要因のうち、米国関税措置の影響は、特に北米においてインパクトがあり、お客様との交渉により価格転嫁が行われるものの、タイムラグで一時的な負担増となりました。輸入トラブル費用の発生は、過去の税務処理上の問題が表出したもので、これも一時的・限定的なマ

代表取締役社長
CEO 兼 COO

竹田 玄哉



トップコミットメント

イナス要素と捉えています。

中国での構造改革は、現地子会社の清算を決議し、拠点の統廃合・再編とともに人員削減を実施したことで、赤字幅を縮小しました。日系自動車メーカーの苦戦が続く中で、当社は今後、中国拠点の価格競争力を活かし、地政学リスクの影響を受けにくい地域への輸出拡大や生産ソリューション事業の展開も含めた動きを進める考えです。また欧州での構造改革は、ドイツ子会社の工場閉鎖・人員削減を行い、前年度から進めてきた拠点の統廃合を通じて、人件費・固定費を大きく圧縮しました。これにより欧州は、下期から収益改善が進み、黒字回復を果たしました。市場・顧客の動きとサプライチェーン再編の流れを見極めながら、慎重に対応していきます。

2026年度の業績は、増収および営業利益・経常利益の増益を計画しています。引き続き日本国内やインド子会社の好調が期待できる一方、中国と欧州では、工場ポートフォリオや製品ミックスを見直し、採算改善に向けて価格交渉を行うなど、人員削減以外の部分で収益力の向上を図ります。北南米では、前述のマイナス要因が解消され、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」の拡大により、売上高・利益を伸ばす見込みです。

なおこの1年は、中東情勢の影響が業績の変動要因となる可能性があります。ナフサや輸送費などの直接的なコスト増は、可能な限り自動車メーカーやTier1サプライヤーなどのお客様に価格転嫁をお願いする方針ですが、インフレの波及に

よる利益圧迫の懸念がある他、ガソリン車の販売が困難になってEVへの切り替えが進むなど、内燃・電動の構成変化に影響を及ぼすことも考えられます。現時点では、これらの可能性を業績予想へ反映していませんが、リスクとして想定しています。

残存者利益の獲得と電動化シフトへの対応

「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」の具体的な成果として、2025年7月にメキシコの競合であった自動車部品メーカーを子会社化し、メキシコ市場における内燃機関車向け部品の寡占化を果たすとともに、米国市場への供給体制を拡充しました。特に米国の自動車メーカーのビジネスは、これまで欧米のサプライヤーが主に対応し、当社のシェアが低かったのですが、その競合先が戦略転換する、あるいは経営不振となる中で当社への引き合いが増え、多くの取引が始まっています。米国市場においては、燃料配管やブレーキ配管など床下の車輛配管製品と、エンジン回りのパワートレイン製品を主に供給しています。後者のうち燃料噴射系のフューエルインジェクションレール（FIR）は、買収したメキシコ子会社が高度な技術を有しており、寡占化に寄与しています。

一方で欧州市場は、自動車メーカーとTier1サプライヤーにとって厳しい環境となっており、生き残り競争の様相を呈しています。ドイツでは、事業の撤退や経営が破綻したサプライヤーに代わり、内燃機関向け配管部品の生産を当社に引き

継いでほしいという依頼をお客様から受け、対応している実績もあります。競合先より先に倒れることのないよう、しっかりした管理体制で経営を維持し、残存者利益を獲得していく姿勢が求められます。

欧米の自動車メーカーは、米中関係の悪化により「世界の工場」としての中国への依存度低減を進める中で、製品・サービスの品質とコスト競争力を兼ね備えた日本メーカーへの期待感が大きく、それが「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」の追い風となっています。

もう一つの重要テーマである電動化シフトへの対応では、地域ごとの濃淡に合わせた製品ポートフォリオの構築を進めています。市場全体の展望としては、EVシェアの成長が一旦スローダウンしたという認識で、電動化が最も進んでいる中国でも、内燃機関を併用したPHEVなどのシェアが拡大しつつあり、純粋なBEVの伸びは鈍化しています。グローバル市場では、電動化でしっかり利益を伸ばしているのは、今のところ中国メーカーだけと言えるでしょう。

そうした中で当社の製品ポートフォリオは、各地域における内燃・電動の構成変化を踏まえ、需要を捉えています。米国は、大型SUVやピックアップトラックなど6気筒ないし8気筒以上のエンジンを積む車種が売れ筋で、引き続き内燃系部品の売上増が期待できます。欧州は、電動化が進んでいるものの、慎重に市場変化のリスクへ対応する観点から、ウォーターパイプなどエンジン回りの冷却用配管製品に注力し、内燃系部品の技術を活かしています。

トップコミットメント

また最近では、後述するデータセンター事業においてバルブやジョイントなどの新製品が生まれており、これが電動車に採用される形で部品のラインアップが増えてきました。このように市場の変化を見据え、今後電動化のシェアが高まった時に備えた対応を進めていく方針です。

「業態変革」を見据えた新事業の進捗

データセンター事業は、新事業としての育成が大きく進展しています。2025年度は、空冷ソリューションの新製品「アクティブフラップドア」や、水冷式サーバー向け冷却システムの中核部品である「マニホールド」の開発成果を上げました。

また、継手と樹脂チューブを一体化した「DLC配管モデル」を開発するなど、製品ラインアップの拡充を図り、試作開発案件の引き合いおよび受注を拡大させました。

足もとでは、国内外のデータセンター向けサーバーメーカーおよび水冷モジュールメーカーより、試作品の受注を獲得しており、将来の大型案件を見据えた実証用試作フェーズにあると捉えています。また、国内外のデータセンター事業者やデータセンターサブコンからの引き合いも拡大中です。

今後は、量産受注の獲得に向けた生産体制の構築を進めるとともに、市場認知を広げ、大型案件獲得へとつなげてまいります。

新事業のもう一つの柱である生産ソリューション事業も、立ち上げから2年を経て、引き合いおよび受注を順調に伸ばしています。2025年度は、生産設備の外部販売で受注額5.4億円の実績を上げました。

現在進めているのは、これまで中国事業を通じて協力関係を築いてきた現地設備メーカーの製品を当社の設備と組み合わせ、日本・ASEAN向けに提供していくビジネスです。特に日本国内では、中堅・中小企業を中心に人手不足の深刻化や人件費の上昇への対応が重要な経営課題となっており、生産現場の自動化・効率化に対するニーズは今後さらに高まるものと考えています。

資本コストや株価を意識した経営の観点から、当社が株式市場における評価を高めるためには、収益性および資本効率の改善を図りつつ、自動車部品事業から新事業への業態変革の方向



トップコミットメント

性を打ち出し、将来への期待感を醸成していく必要があります。業績が踊り場となっている中で当社は、「中期経営方針」に掲げる2030年度の「ROE15%以上」を達成すべく、中国および欧州の構造改革を継続しながら、製品の付加価値向上や顧客との価格交渉などの取り組みに注力していきます。そして同時に、データセンター事業の量産化・大型案件獲得など、業態変革をしっかりと見える化する成果を目指します。

事業活動を通じたESGテーマへの取り組み

私たち三菱工業が世の中に必要不可欠な企業とされ、発展し続けていくためには、事業活動を通じた環境・社会課題への対応とガバナンスの拡充が条件となります。

環境課題の中で当社事業に特に求められる対応は、生産活動における消費電力低減です。また、製品・技術を通じた社会全体の省エネルギー化にも取り組んでいます。

既存事業では、製造ラインの溶接工程に「直接通電」という自社開発の新工法を導入し、省電力化を図っています。直接通電用の設備にすべて切り替えると、CO₂排出量が旧ラインの約1/3に削減されます。また鉄や樹脂、アルミ、ステンレスなど多くの材料をフレキシブルに組み合わせることができる技術力を活かし、車体の軽量化を実現する配管製品を提供することで、燃費の向上に貢献しています。新事業においても、データセンターの電力消費問題の解決にサーマルマネジメントで貢献すべく、新たな冷却技術の開発・提供に注力しています。

社会課題の中では、マテリアリティの一つ、「働きがいと生きがいの両立」というテーマの下、まず「労働と人権の方針」を軸とする人財施策を重視し、多様な人財の活躍と成長を促すべく、ダイバーシティ推進を強化しています。もともと女性従業員数が多い中で、女性管理職比率も年々上昇しています。また外国人留学生を積極的に採用し、国内拠点に19カ国以上の外国籍従業員が在籍していますし、さまざまな属性の人財がいきいきと働くことができるように、職場環境や制度面の整備などを進めています。

もう一つ社会課題として強く意識しているのは、「地域社会との共創と成長」というテーマです。当社は、世界17カ国に製造拠点を展開していますが、いずれも地方都市でのオペレーションです。それぞれ雇用を通じて地域社会の発展に貢献すると同時に、長く工場勤務を続けてくれる人財を確保するという共創関係を築いています。さらに新事業の一つとして、地域の雇用獲得やビジネス創出をサポートする取り組みも開始しました。

ガバナンスの拡充については、経営における外部視点の導入・活用が大きなカギになると考えています。健全な企業経営を阻害するような短期思考や独善性、思い込みなどを排し、常に客観性を担保するためには、社長である私自身が遠慮のない批判を受け、評価される環境を作り上げなければなりません。取締役会における社外役員比率の過半維持や多様性の確保はもちろんのこと、取締役会以外にもさまざまな会議や役員合宿などの場を設け、幅広く自由闊達な議論を行ってい

るほか、私と社外役員の1対1の面談なども実施しています。

社内のベクトルを合わせ、ミッションを遂行

私は2016年4月にCOO、2017年6月より代表取締役社長COOを務めてきましたが、このたび2026年6月よりCEOを兼務する立場となりました。これからは、事業の成長と利益拡大への旗振り役を担うのみならず、企業としてのビジョンをしっかりと打ち出し、社会貢献を果たすことを自らの使命と心得て、責任を全うしていく所存です。

世の中が安定している時は、経済的・財務的指標を示し、目標を達成することが企業の目的と捉えられ、数字の話に終始することが多いですが、現在のように先行き不透明で不安定な状況においては、多くの人々が不安や悩み、困りごとを抱えていることをより意識し、その解決を果たす企業像を具現化しなければならないと考えます。

そのためには、強固な企業体質を築き上げ、成長性と収益性の改善を図りながら、株式市場における評価を高めていく必要があります。私たちはそうした想いのもと、ミッションを遂行すべく日々の業務に取り組んでまいります。そして、その変革と成長を支える原動力となるのは、何よりも人財です。変革の時代だからこそ、多様な人財がいきいきと活躍し、挑戦できる環境整備と組織づくりに注力してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、これからも変わらぬ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

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

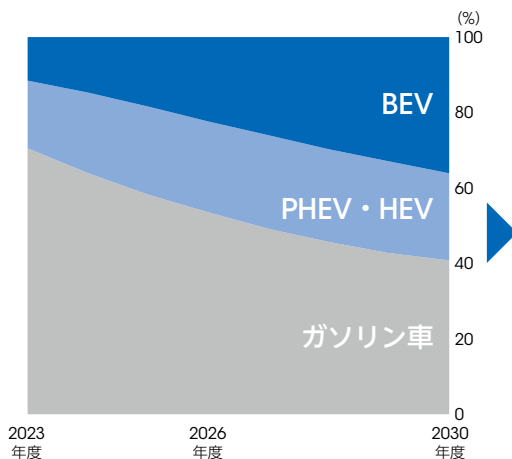
- ① 自動車の世界生産台数は2030年に約1億台を展望。インド・中南米・アジアが成長を牽引
- ② 寡占で新規参入者も少ない自動車配管市場で、重要保安部品を参入障壁に世界有数シェアを誇る
- ③ 内燃機関搭載車見直しの下、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」※でグローバルシェアNo.1を狙う
- ④ 自動車配管技術を挺にデータセンターや家電用水冷配管、設備の外販事業等の新事業へも展開
- ⑤ VUCAな環境下、年齢・性別・社外比率いずれも多様性に富む経営陣が持続的成長を実現

※ 詳細はP.15「自動車部品事業の戦略」

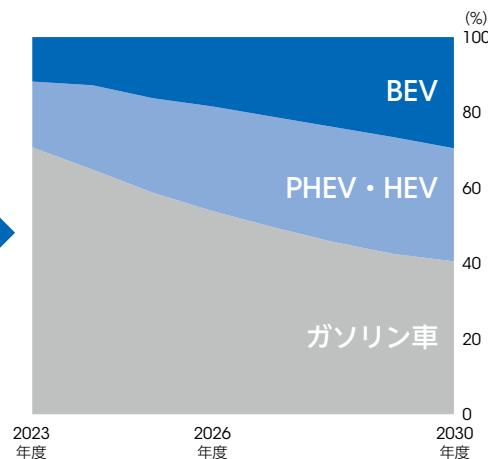
自動車の生産台数の見通し(パワートレイン別)

さまざまな市場予測データから、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たうえで、従来の燃料関連製品の開発・生産体制も維持しています。

● 過去の市場予測 (2023年末)



● 最新の市場予測 (2025年末)



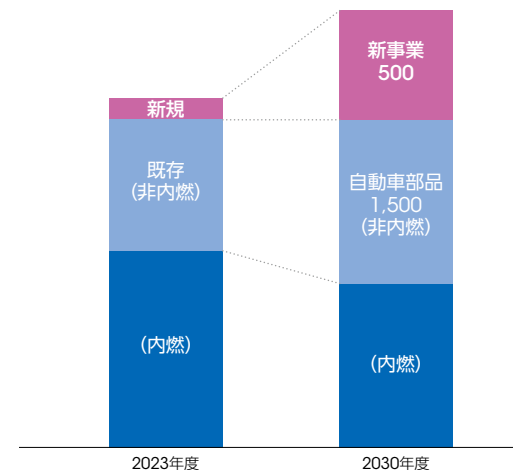
出典：GlobalData社の「Global Light Vehicle Engine Forecast」を基に当社が作成

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



2030年度定量目標

連結売上
2,000 億円

ROE
15%以上

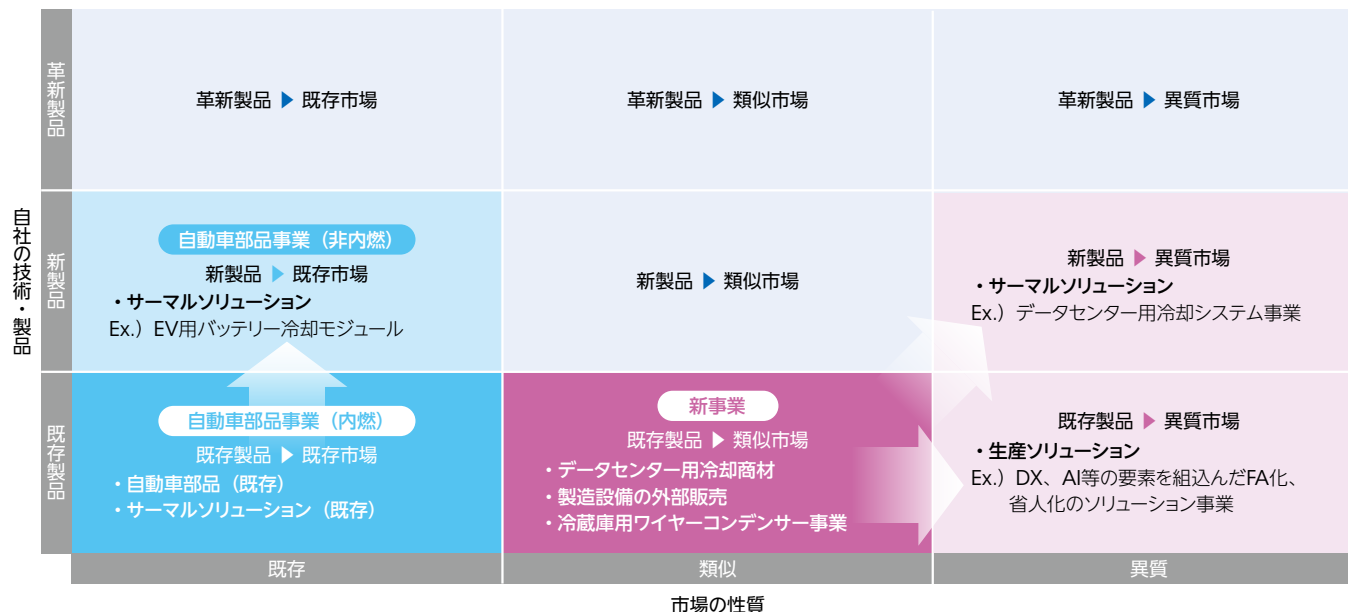
(参考値)
旧・既存事業営業利益率 (2023年度)
5.1%

中期経営方針

注力する事業領域と今後の事業構想

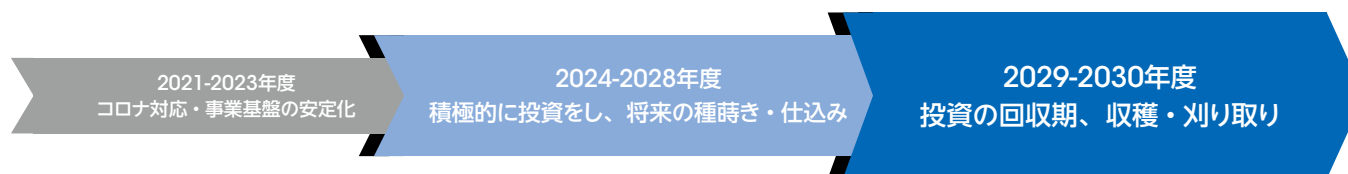
事業ポートフォリオの多様化については、当社の固有技術や市場における実績を応用して、段階的に発展させていきます。自動車市場においては当社の実績を活かし、バッテリーEVやハイブリッド自動車のバッテリーやパワーコントロールユニット、インバーターなどの冷却に貢献するサーマルソリューション製品のシェアを拡大していきます。

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捉え、注力しています。



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。



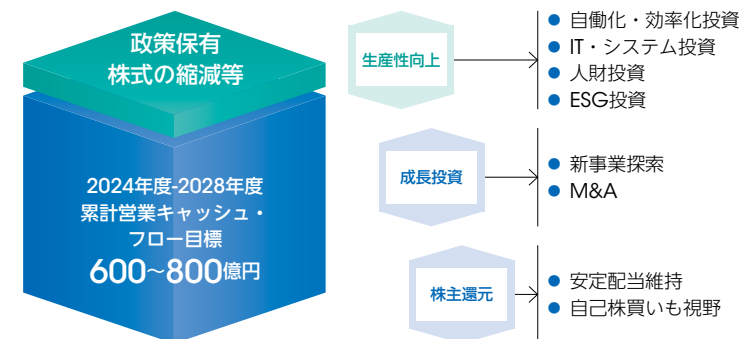
キャッシュ・アロケーション方針

当社は、『自動車部品事業から新事業へ』『内燃から非内燃へ』という2つの業態変革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年度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投資余力を高め、「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。

新興国における車輛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着実に進めていきます。



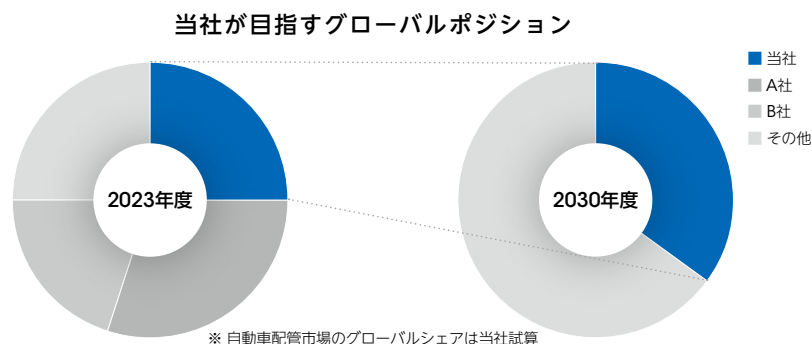
中期経営方針

自動車部品事業の戦略

2030年度の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撤退していく中、当社はお客様である自動車メーカーが従来の製品を必要としている限り、既存市場に踏み留まって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、2025年度に競合企業を買収したメキシコ等、局地的には当社が独占的に供給できる体制が整っています。



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

残存者利益の獲得を目指す戦略は、「市場占有率」と「価格決定権」という二つの成果につながっています。

市場占有率の面では、近年、これまで取引量の少なかった北米Big3や欧州系自動車メーカー、メガサプライヤーとの取引が拡大しています。

価格決定権の面では、各地域でオンリーワンのポジションを確立したことで、インフレや為替変動などのコスト上昇を製品価格へ反映できる機会が増えています。

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をはじめとする電動車の発熱効率最適化に貢献し、航続距離延長をサポートする部品群です。

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機能を担うメガサプライヤーへの供給も狙った“Tier1.5戦略”を遂行しています。

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での能力増強、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。

主な施策	
日本	・ システム基盤の高度化（原価・生産管理、調達DB等） ・ チューブの生産性向上
アジア	・ タイおよびインドでの車輻配管製品の生産能力増強 ・ 日本からタイへ、パワートレイン製造機能の集約
北南米	・ 米国拠点の生産性向上（メキシコ拠点の能力増強） ・ 北米Big3およびメガTier1サプライヤーとの取引注力

TOPICS

北南米セグメントの成長に向けた戦略投資

当社は、北米市場におけるピックアップトラック向けフューエルレール（エンジン関連部品）事業の強化を目的として、2025年7月に競合するメキシコの自動車部品メーカーを子会社化しました。

米国ではピックアップトラックが自動車販売の約2割を占める主要市場であり、今後も安定した需要が期待されています。本件により、米国市場向けの生産体制を強化するとともに、メキシコにおける事業基盤の拡充、顧客ポートフォリオの多様化およびリスク分散を推進します。また、将来にわたる安定したキャッシュフローの創出と収益基盤の強化を図ることで、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」の実現を加速していきます。

本件の主な狙い

- ① 将来にわたる安定したキャッシュフローの獲得
- ② メキシコにおける圧倒的なポジショニングの確立
- ③ 顧客ポートフォリオの多様化・リスク分散
- ④ 「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」の実現

中期経営方針

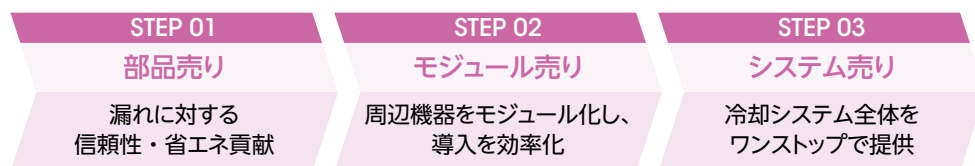
主な新事業の戦略

データセンター事業

データセンターの市場規模と冷却商材・戦略

生成AIの台頭により、グローバルでのデータセンター市場は拡大が続くと予測されており、膨大な計算による発熱に対応するため、サーバーの冷却方式も空冷から水冷・液冷への転換が始まっています。

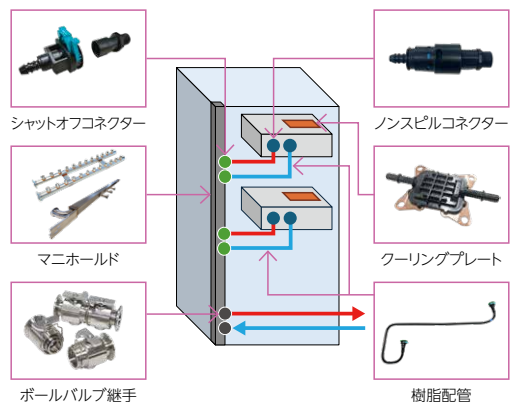
当社では、自動車部品事業で培ったコアコンピタンスを活かし、配管・バルブを起点とした部品製造からモジュール販売、さらに冷却システム全体の提案へと提供価値を段階的に高めることで、収益性と競争力の両方の向上を図る構想です。



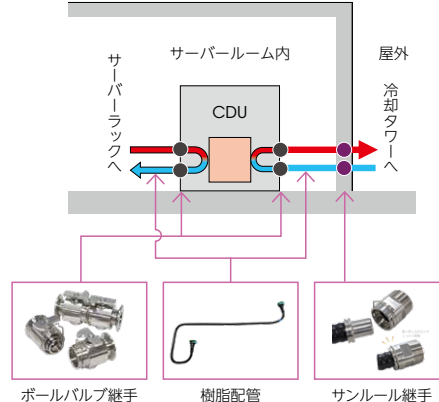
製品ラインアップ

当社ではサーバーラック内に収める各種水冷冷却用部品、データセンターの建屋とサーバーラック、冷却装置（CDU）をつなぐ配管部品などにおいて、多彩なラインアップを揃えています。

● サーバーラック内の当社製品



● データセンター建屋内の当社製品



当社の強み

技術・品質: 自動車業界で培った「漏れない」品質。

開発・投資: 既存の技術や生産設備の転用が可能。

生産体制: 海外拠点からグローバルな製品供給が可能。

高い収益性: 既存設備・製品の転用による固定費の抑制、「漏れない」付加価値を武器とした高収益性。

足元の主な実績

- コンテナ型データセンター用水冷モジュール製品を受注。
- 国内外のサーバーメーカーおよび水冷モジュールメーカーより試作受注を多数獲得。

拡販活動の主な取り組み

- オープンイノベーション検証施設「Data Center Trial Field」に参画中。
- 「IDCE2026／第12回上海国際データセンター産業展」（中国・上海）に出展。

TOPICS

コンテナ型データセンター用水冷モジュール製品を受注

コンテナ型データセンター運営を手掛ける株式会社ゲットワークス社と共同で、複数メーカーの水冷サーバーに汎用的に対応可能な水冷ソリューションの新規開発を進めています。同ソリューション群の一つである当社の量産製品（SUSマニホールド、樹脂配管、ボールバルブ継手、ジョイント）一式をゲットワークス社から受注しました。

詳細は以下のリンクをご確認ください。

<https://pdf.irpocket.com/C6584/CiMB/GWUw/kDiO.pdf>



中期経営方針

主な新事業の戦略

生産ソリューション事業・冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業

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設備の外販にも取り組んでおり、自社グループと外部顧客双方の生産性向上に貢献しています。



FA(工場の自動化)

自動車部品製造で培った「汎用設備」に加え、ものづくりの自動化を実現する「FA設備」の外販

主な受注事例（一例）

自動車部品用ラインの自動搬送機

ユニットバス用角パイプ切断装置

家電用板曲げベンダー



カスタマイズマッチング

顧客のニーズに応じて、低コスト・短納期の海外FA機器を調達し、カスタマイズして提供

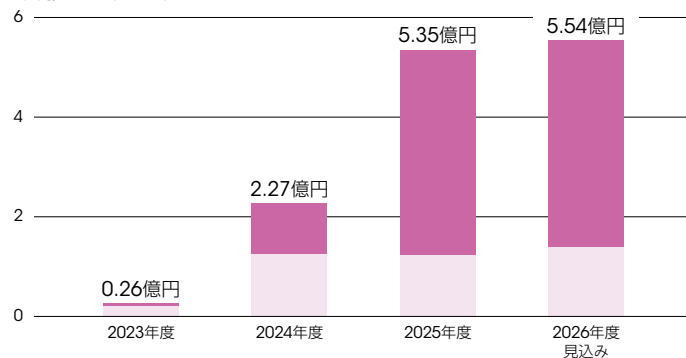
主な受注事例（一例）

半導体AOI装置

医療製品組み立て設備

● 受注実績

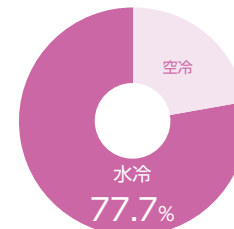
(単位：億円) ■ 日本 ■ 中国



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

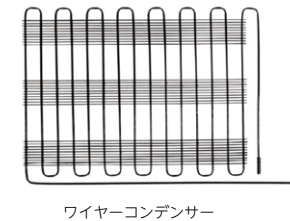
当社がかつて手掛けていた冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業は、成長著しいインド市場において有望な事業機会の一つです。現地では当社が強みを持つ水冷方式が主流であることから、これまで培ってきた技術やノウハウを活かすことができる領域であり、配管製品だけでなく製造設備を含めた事業機会の拡大につながる有望分野と位置付けています。

● 水冷主体のインドの冷蔵庫市場



出典：「astuteanalytics」に基づき当社作成

● 主な製品



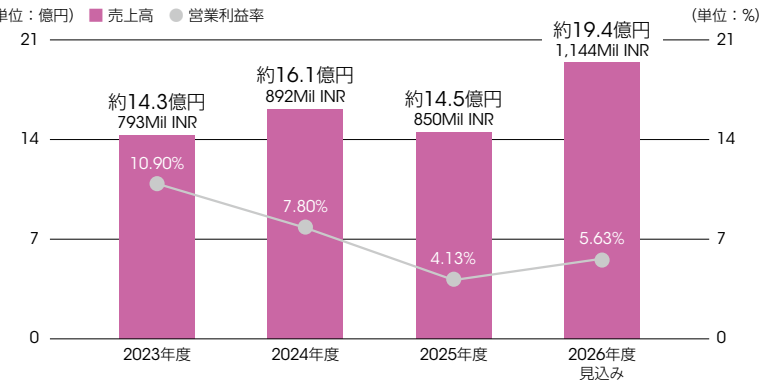
ワイヤーコンデンサー



スパイラルコンデンサー

● 売上実績

(単位：億円) ■ 売上高 ■ 営業利益率



※ 円換算額は、実績値については各年度の平均為替レート、2026年度見込みについては直近期の為替レートを用いて算出しています。

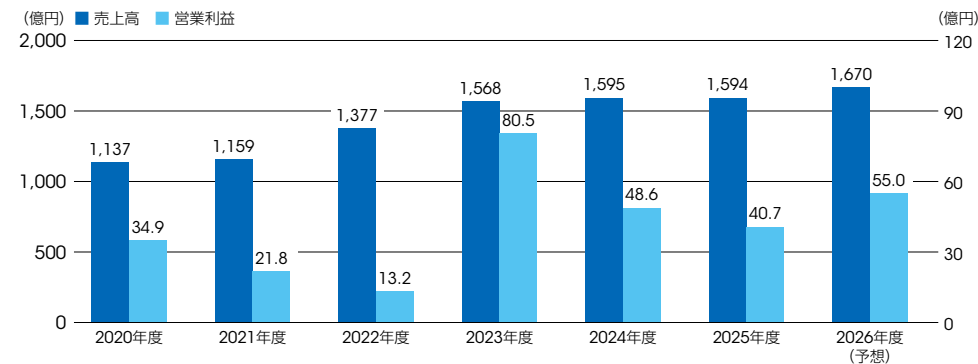
中期経営方針の進捗および総括

総括

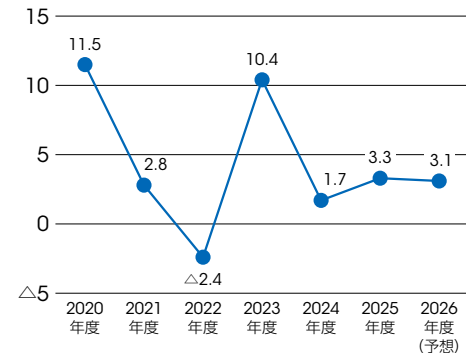
- 2030年度目標（売上高2,000億円、ROE15%以上）に対し、足元は外部環境の変化による影響を受け資本効率が一時的に不安定な局面にあるが、構造改革と将来投資を通じて収益体質の転換を進めている。
- 成長ドライバーとして、北南米における新規立上げおよびデータセンター事業等の新事業拡大に注力しており、将来への種まき・仕込みが進展している。
- 株価は構造転換期間における不確実性から調整局面にあるものの、今後は収益性改善と成長投資の成果を具体化し、持続的な企業価値向上につなげていく。
- 各種施策は着実に進展しており、現在は構造改革と将来投資を同時に推進する転換フェーズにある。今後はこれらの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。

各指標の推移

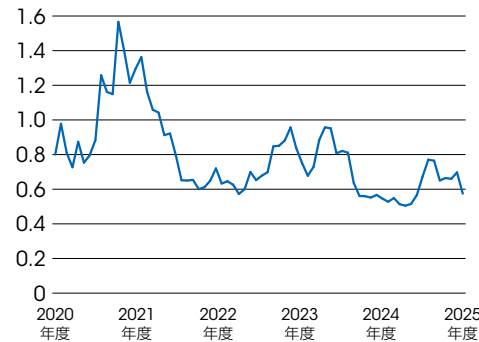
● 売上高・営業利益の推移



● ROEの推移 (単位：%)



● PBRの推移



注力テーマに基づく進捗状況と評価

注力テーマ	進捗状況	評価
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の進捗	<u>米州を中心に戦略を実行し、2025年度7月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	○
	内燃 ▶ 非内燃	△

※ 2026年度（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に2025年度実績のみにて仮算出

CFOメッセージ

キャッシュを創出し、成長と株主価値へ循環させる経営へ

取締役専務執行役員CFO（兼）
財務本部長

佐々木 宗俊

2025年度業績の振り返りと今後の見通し

2025年度の売上高は1,593億87百万円と前期並みの水準となりました。日本では新規立上げ案件が寄与した一方、欧州および中国における需要低迷の影響を受け、全体としては横ばいで推移しました。

営業利益は40億73百万円となりました。日本での増収効果があったものの、北南米における米国関税措置の影響や物流混乱への対応費用、新規立上げに伴うコスト増加が収益を圧

迫しました。

一方で、欧州は生産拠点の統合や固定費削減施策の効果により黒字化を実現し、中国でも事業再編や人員最適化により赤字幅が縮小するなど、これまで進めてきた構造改革には一定の成果が見え始めています。

親会社株主に帰属する当期純利益は、減損損失や子会社清算損失があった一方、2025年7月のメキシコの自動車部品メーカー Winkelman Powertrain México S. de R.L. de C.V. (Sanoh Powertrain Mexico S. de R.L. de C.V.に社名変更済) の持分取得に伴う負ののれん発生益の計上により、前年比で増益となりました。

2026年度は売上高1,670億円、営業利益55億円、親会社株主に帰属する当期純利益15億円を計画しています。当社を取り巻く事業環境には依然として不透明な要素がありますが、構造改革効果の定着や先行投資案件の収益貢献を着実に実現するとともに、将来の成長につながる分野への投資を継続することで、計画の達成と中長期的な企業価値向上を目指します。

資本市場の声を経営へ

当社はこれまで、お客様のグローバル展開に対応するため、世界各地域で生産・供給体制を構築し、事業基盤の拡大を進めてきました。その結果、世界各地のお客様を支えるグロー

バルサプライヤーとしての競争力を築いてきました。

しかし、現在は事業規模の拡大だけでなく、築き上げてきた事業基盤を通じてどれだけ効率的に利益とキャッシュを創出し、それを持続的な成長と株主価値向上へ結び付けられるかが問われる時代になっています。

私自身、投資家や株主の皆様との対話を通じて、成長性だけでなく資本効率や株主価値向上に対する期待が年々高まっていることを実感しています。投下した資本に対してどれだけ効率的に利益を生み出しているのか、また創出したキャッシュをどのように活用していくのが、企業価値評価においてますます重要になっています。

こうした環境認識のもと、当社は2024年に見直した中期経営方針において、「持続的な成長」と「資本効率の改善」を両輪として掲げました。その実現に向けた基本コンセプトが「業態変革」です。一方で、収益性や資本効率の改善はまだ道半ばです。現在は、これまで進めてきた構造改革や成長投資の成果を利益とキャッシュとして顕在化させる重要な転換期にあると認識しています。

持続的成長とROE向上を実現するために

当社が考える業態変革とは、変化する事業環境に対応しながら、既存事業の競争力と収益力を高めるとともに、新たな収益機会を創出し、持続的な成長を実現できる事業基盤へ進

CFOメッセージ

化していくことです。

既存事業においては、残存者利益の獲得を目指す「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」のもと、競争力のさらなる強化を進めています。中期的には、成長市場である北南米およびアジアへ経営資源を集中し、特に北南米を中心に市場シェアの拡大と残存者利益の獲得につながる事業基盤の構築を進めています。長期的には、競争優位を梃として適

正価格の実現を図り、収益力とキャッシュ創出力の持続的な向上につなげていきます。

こうした取り組みを通じて、最も顕著に効果が出ているのが北米です。従来より日系自動車メーカーを中心に、高い競争力と強固な顧客基盤を築いてきた北米地域では、現在これまで取引が限定的であった米系自動車メーカーからも非常に多くの引き合いをいただいています。

また、日本・欧州・中国で推進している構造改革を通じた収益基盤の改善も喫緊の課題です。日本ではBPRの推進や需要構造の変化に対応した生産体制の見直しを進めるとともに、中国では事業の選択と集中を通じた収益改善に取り組んでいます。欧州においても拠点再編や固定費削減を進めてまいりましたが、今後は不採算事業について事業性を改めて検証し、必要な見直しを進め、事業ポートフォリオ全体の収益性向上を図ります。

さらに、新たな収益機会の創出として、データセンター事業を成長ドライバーの一つと位置付けています。生成AIの普及を背景に、データセンター市場ではサーバー冷却方式の多様化が進展しており、当社が自動車向け配管事業で培ってきた流体を安全・確実に運ぶ技術（Fluid Handling）と「漏れない」品質、グローバル供給体制を活かせる大きな事業機会であると認識しています。専門組織を発足させて以降、既にデータセンター事業者より受注を獲得するとともに複数の量産案件についても具体的な検討が進んでいます。

こうした取り組みが企業価値向上につながっているかを測る重要な指標の一つとして、当社はROEを重視しています。ROE向上のためには、利益を増やすだけでは十分ではありません。

利益を生み出す力を高めることと同時に、保有する資産や資本をより効率的に活用し、資本効率を高めていくことが必要です。資本面では、適正な自己資本水準を維持しながら資産効率の改善を進め、事業ポートフォリオ全体の質を高めていきます。

“ROE向上”への道筋



CFOメッセージ

キャッシュ創出力の強化と資本配分の最適化

企業価値向上の基盤となるのは、持続的なキャッシュ創出力です。

ROE向上や持続的な成長を実現するためには、既存事業が安定的にキャッシュを生み出せる体質でなければなりません。その意味で、日本・欧州・中国で進めている構造改革は収益改善だけでなく、将来にわたるキャッシュ創出力を高めるための基盤づくりでもあります。

今後は、生産性向上や適正価格の実現、構造改革の継続を通じて収益力を高めるとともに、在庫や設備投資を含めた運転資本および資産効率の改善も進めていきます。構造改革によって得られた成果を単年度の利益改善で終わらせるのではなく、持続的なキャッシュ創出力として定着させることが重要だと考えています。

また、これまで北南米を中心とした新規受注案件への対応やメキシコにおけるM&Aなど、将来の成長に向けた先行投資を進めてきました。今後は、これらの投資効果を着実に刈り取るとともに、既存事業から創出される営業キャッシュフローの拡大を通じて、投資とリターンのバランスをより重視した経営を進めていきます。設備投資についても、その必要性や投資効果を継続的に検証し、成長に必要な投資は着実に実行する一方で、投下資本の収益性をより重視した規律ある投資運営を進めていきます。

こうして創出したキャッシュをどのように活用するかも、企業価値向上に向けた重要な経営課題です。

当社は、既存事業で創出したキャッシュを成長投資と株主

還元へ配分し、その成果を再び企業価値向上につなげる好循環の確立を目指しており、中期経営方針において、2024年度以降の5年間を対象としたキャッシュ・アロケーション方針を策定しています。既存事業のキャッシュ創出力強化や政策保有株式の縮減などを通じて創出したキャッシュを、「生産性向上」「成長投資」「株主還元」の3つのテーマにバランスよく配分し、持続的な成長と安定的な株主還元、そして企業価値向上につなげていく考えです。

これらの資本配分にあたっては、事業環境の変化に耐え得る財務健全性と必要な手元流動性を確保することを前提とします。

そのうえで、事業ごとの収益性や成長性、資本効率を継続的に評価し、限られた経営資源をより高い成長と収益が期待できる分野へ重点的に配分していきます。

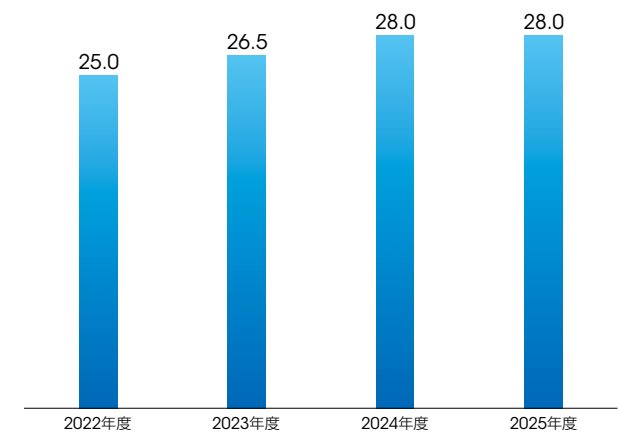
政策保有株式については保有目的や取引状況などを確認し、中長期的な観点から企業価値向上への貢献が十分ではないと判断した銘柄については縮減を進めていく方針です。

こうした取り組みを通じて経営資源の最適配分を進め、事業ポートフォリオの質的向上につなげていきます。資本効率の改善は単なるコスト削減ではないという前提の下、創出したキャッシュをより高い価値を生み出す領域へ再配分し続けることが、企業価値向上につながると考えています。

今後も、既存事業が創出したキャッシュを成長投資と株主還元へ適切に循環させ、持続的な成長と株主価値の向上につなげていきます。

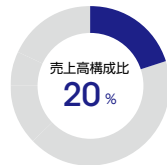


配当金 (単位: 円)



地域別概況

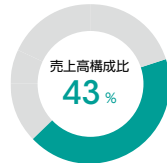
日本



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

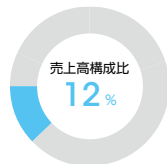
北南米



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

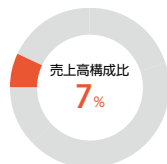
欧州



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

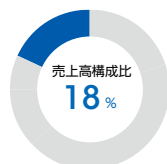
中国



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

2025年度の概況

● 売上高は、新規立上の設備販売と部品販売により増加。利益面は、給与水準引き上げによる人件費の増加、メキシコ子会社買収に係る取得関連費用および設備投資による減価償却の増加はあったものの、増収効果により増益。

2025年度の概況

● 売上高は、北米における日系取引先の安定した販売およびメキシコ子会社の新規連結による売上ボリューム増加の一方、マイナスの為替換算差影響により微増。利益面は、米国関税措置の影響に加え、輸入トラブルに関連した異常費用の計上および新規立上等によるコスト増により収益性が悪化したことで減益。

2025年度の概況

● 売上高は、欧州系取引先の販売台数低迷に伴い減少。利益面は、前期からの工場閉鎖に伴う人件費削減等の費用抑制が減収影響を補い黒字化。

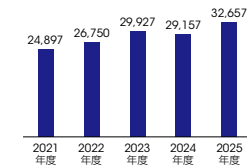
2025年度の概況

● 売上高は、日系取引先の販売不振継続および一部事業からの撤退により減少。利益面は、売上減に伴う減益の影響はあるものの、前期からの人員整理による人件費削減および前期に計上した減損損失に伴う減価償却費の減少により営業損失は継続したものの赤字幅は縮小。

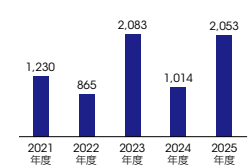
2025年度の概況

● 売上高は、インド子会社の生産増による増収がタイでの市場低迷に伴う減収を上回ったことにより増加。利益面は、生産変動に対応したコストコントロールを行うも人件費等の上昇により減益。

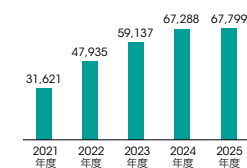
売上高 (単位: 百万円)



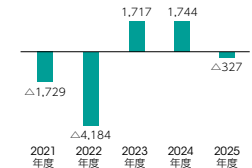
営業利益 (単位: 百万円)



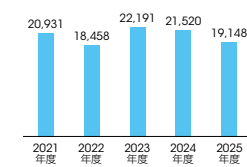
売上高 (単位: 百万円)



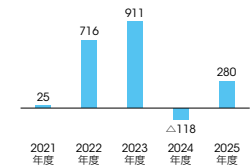
営業利益 (単位: 百万円)



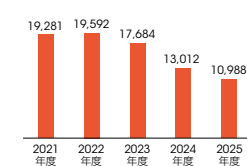
売上高 (単位: 百万円)



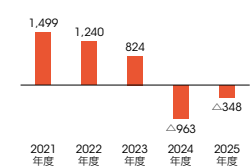
営業利益 (単位: 百万円)



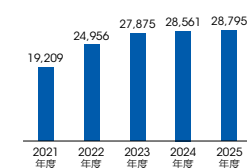
売上高 (単位: 百万円)



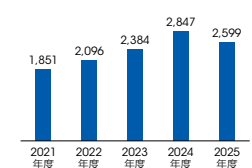
営業利益 (単位: 百万円)



売上高 (単位: 百万円)



営業利益 (単位: 百万円)



価値創造を支える基盤

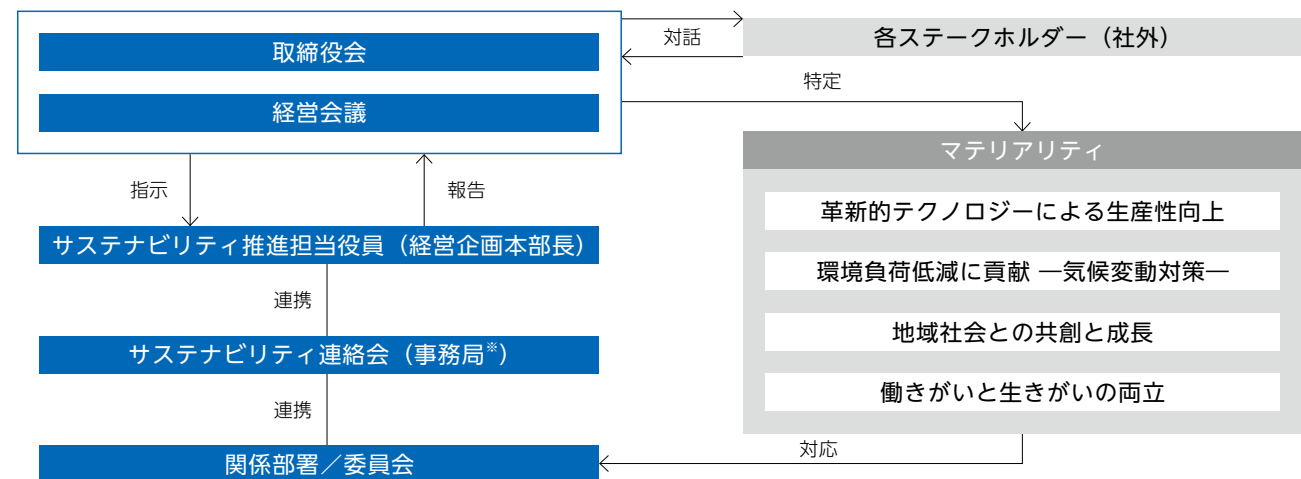
サステナビリティ推進体制

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[※])を通じ関係部署/委員会と連携しながら、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係部署/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。



※ ガバナンス・法務部、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。

気候変動への対応

- すべての事業プロセスにおいてCO₂排出量の削減に努めます。
- 再生可能エネルギーの導入を推進します。

循環型経済へのアプローチ

- 製品ライフサイクル全体での環境負荷を最小限に抑えるために、廃棄物の削減と資源の有効活用に取り組みます。

自然との共生

- 環境活動を通じて生物多様性の保全に努め、自然環境との調和を図ります。

これら3つの取り組みを支える軸として

環境マネジメントシステムの推進

- 環境マネジメントシステムを構築し、継続的な改善を図ります。
- 環境関連法規を遵守し、環境リスクの未然防止に努めます。
- 環境活動を通じて、全社員の環境意識の向上を図ります。

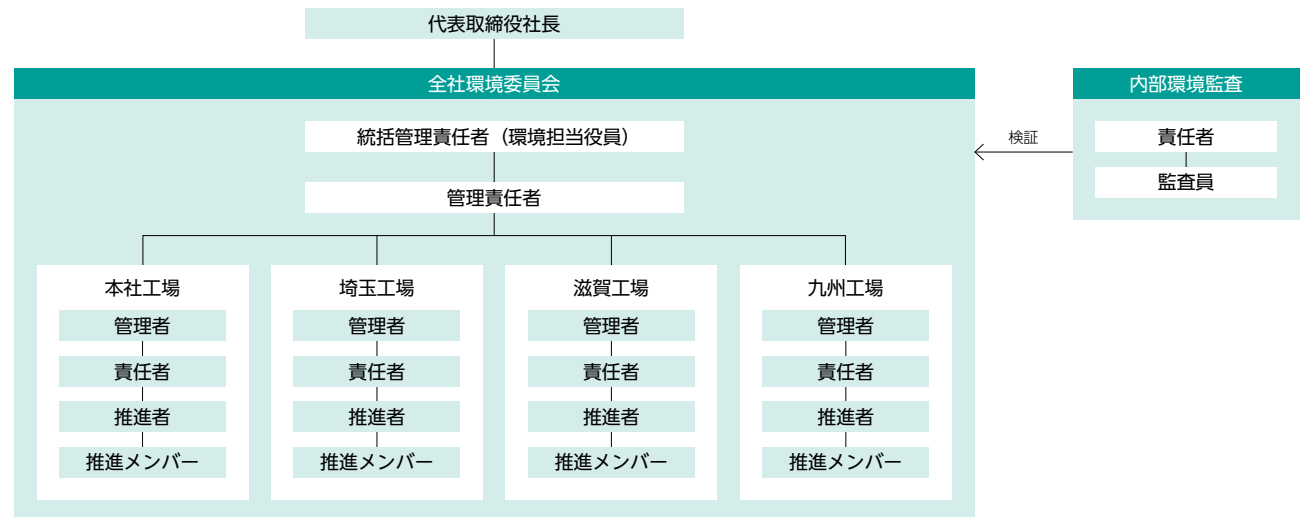
環境管理体制

当社では、社内に環境マネジメントシステムの維持・管理を行う全社環境委員会を設置して、各工場、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。



2025年度 環境パフォーマンス

項目	目標	実績
法令遵守の取り組み	環境法令の遵守	測定を確実に実行し達成(法令違反なし) 環境基準値の遵守、環境事故0件
環境新技術の取り組み	地球環境に配慮した製品の設計、開発に取り組む	軽量化製品、環境低負荷・低コスト工法の開発を継続
地球温暖化防止への取り組み(CO ₂ 排出低減)	CO ₂ 排出量の原単位* 対前年比1%の削減	前年度0.58 → 2025年度0.47 目標達成

* グローバルCO₂排出量 (t-CO₂) ÷ 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、完成車両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(CO₂排出量削減)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、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段階でのCO₂削減を目指しています。

■ CO₂排出量について

製品の売上高(生産数量)が、前年度から増加する状況下においても、CO₂排出量原単位の削減目標を達成しています。

■ 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
United Sanoh Industries Sdn. Bhd	2011年 6月
Sanoh India Private Limited Pune Plant	2014年 6月
Sanoh India Private Limited Chennai Plant	2014年 9月
Sanoh India Private Limited Dewas Plant	2014年11月
Tianjin Sanoh Leap Industrial Co., Ltd.	2015年 2月
Sanoh Industrial (Dongguan) Co., Ltd.	2015年11月
Sanoh America, Inc. Archbold Plant	2016年 3月
Sanoh Magyar Kft.	2018年 1月
Geiger Automotive (Shenyang) Co., Ltd.	2018年 7月
Sanoh Industrial (Wuhan) Co., Ltd.	2018年 8月
Sanoh India Private Limited Noida Plant	2018年12月
Sanoh India Private Limited Bawal Plant	2019年 3月
Geiger Automotive USA Inc.	2019年 6月
Sanoh Fulton (Philippines) Inc.	2019年 8月
Geiger Automotive de Mexico S. de RL. de C.V	2021年 4月
Sanoh Powertrain Mexico S.de R.L.de C.V.	2026年 1月

● ISO50001認証取得状況

拠点	
Geiger Automotive GmbH	2015年3月

環境への取り組み

TCFD提言に沿った情報開示

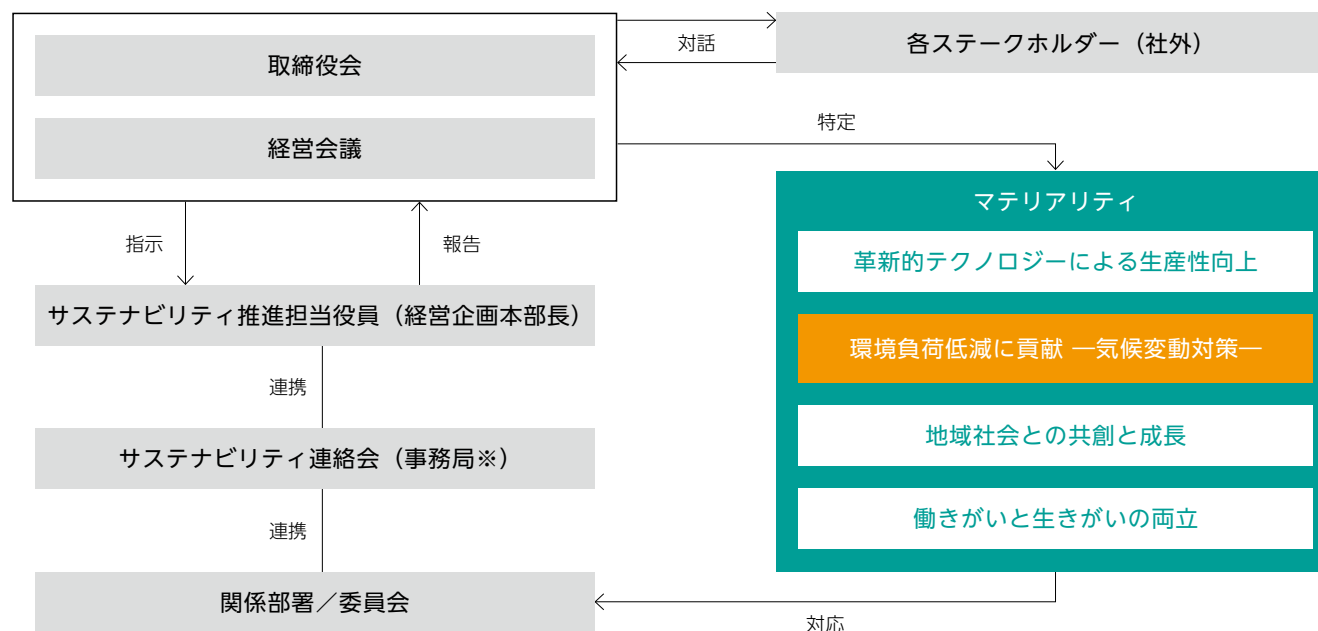
当社は、気候変動に係るリスクおよび収益機会が当社の事業活動や収益等に与える影響について、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に2023年9月に賛同しました。企業ウェブサイト、有価証券報告書、統合報告書において、同提言が推奨する項目を参照した開示を継続しています。



■ 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関係部署/委員会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（経営企画本部長）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。



※ ガバナンス・法務部、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

■ 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、新車販売の将来予測値等を用いて、自動車部品市場を中心に2030年までの時間軸での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・新市場共通	リスク	・環境負荷の大きい製品の不買。 ・発注条件が脱炭素製品となり条件未達で失注となる。 ・エネルギーや原材料等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。 ・投資家のダイベストメント（株価および各種指標に対する下落圧力）。	・植物由来樹脂の利用拡大 ・造管事業での省エネ工法（ガス雰囲気気炉を用いずに直接通電過熱を行うことで電力消費を大幅に低減）への投資 ・製品のライフサイクルアセスメントでのCO ₂ 排出量削減施策の検討 ・IR（事業ポートフォリオ代替戦略や上記環境負荷低減取組、TCFD賛同等の開示）
		機会	・低炭素・高効率な製品を提供することで、受注機会の拡大および競争優位性の強化につながる。 ・気候変動対応を契機とした技術開発の進展とそれに伴う新規ポートフォリオの構築により、市場環境の変化への適応力が高まり、中長期的な成長機会および収益機会の拡大につながる。 ・脱炭素への取り組みおよび情報開示の充実により、ESG評価が向上し、資金調達力および企業価値の向上につながる。	
	既存市場	リスク	・内燃機関搭載車と同部品需要の低下により、同市場における売上／営業利益は減少する。 ・内燃機関向け製品の製造施設の減損。	・EVメーカー・モデルへのブレーキ配管の営業マーケティング活動の拡大 ・EV車の航続距離延長に資する軽量化部品（＝樹脂製品により電費の向上）の拡大 ・BEV、FCEV等非内燃機関搭載車向けサーマル・ソリューション事業の拡大 ・BEV向けのバッテリー（円筒型電池）やインバータ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	リスク	・データセンター向け水冷システム等に関する環境負荷（水使用量等）への懸念が高まる場合、製品採用に対する制約や評判リスクの増大につながる可能性がある。	・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（トライアル導入実績のリリースや展示会への出展など） ・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 ₂ 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 ・先進的なテクノロジーを持つスタートアップ企業への出資と協働 ・熱電発電素子や水素生成貯蔵などの研究開発型事業の推進
		機会	・非車載分野における脱炭素、省エネ製品、省エネソリューションへの需要拡大に対するビジネスチャンス拡大。 ・データセンター向け水冷システムは空冷システムに比べて熱輸送効率が高く、同等の冷却性能をより少ないエネルギーで実現できるため、脱炭素社会で需要拡大のチャンスがある。	
法規制	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2025年のCO ₂ 排出量全世界実績は85,098t-CO ₂ （Scope1+Scope2）であり、将来の同制度の発効と設定単価、排出量実績次第で顕著なコスト負担額となる。 ・脱炭素の対策に係る設備投資、代替エネルギー調達等の追加コストの増加。 ・排出量報告制度強化に伴う、管理・報告対応コストの増加。	・省エネ工法の導入による電力使用量の削減 ・再生可能エネルギー由来電力の利用増加を推進 ・オンサイト発電の導入を検討したが、初期投資負担等を踏まえ、再生可能エネルギー由来電力の調達を推進することとした ・AIおよびデジタルツールを活用した排出量算定・報告プロセスの効率化による、管理・報告対応コストの低減
		機会	・脱炭素に対応する設備投資を行うことによる省エネ効果。 ・将来における炭素税等の負担回避によるコスト低減。 ・リサイクルに関する規制が強化され、リサイクル関連製品需要の高まりによる売上の増加。	

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

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

環境への取り組み

■ リスク管理

当社は、企業の健全な運営と持続的な成長を確保するために、潜在的なリスクを予測し、対処する方策を立案、実行すべく、リスクマネジメント会議を設定しており、その会議体を通じてサステナビリティに関わるリスクの把握、評価、対策を行っています。リスクマネジメント会議では、想定されるリスクについてリスクオーナーとなる部署を特定し、当該部署から報告を行うことで、事業活動に係るリスクを幅広く収集したうえで、影響度と発生頻度に基づいたリスク評価を行い、低減対策等を決定し各部署で実施していきます。また、同会議は現場が抱える課題を経営層へ適切に橋渡しし、組織全体のリスク意識を高める役割も担っています。リスクオーナー部門との定期協議を通じてリスク対策の進捗をフォローし、リスクマップの更新や経営層への報告を行うことで、全社的なリスク管理の実効性を高める体制となっています。

環境に関しては、社内に設置した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通じて取り組んでいます。全社的な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サービスを用いて遵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事業所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。把握したリスクは、リスクマネジメント会議の指示の下、全社環境委員会において評価および施策の決定を行い、当該決定に基づいて各部署で対応を実施します。全社環境委員会は、内部環境監査を通じて各部署における対応状況の確認を行い、リスクマネジメント会議に対する報告内容をもとにモニタリングを行っています。

サステナビリティに関する機会については、当社グループの中長期的な事業機会として捉え、各事業および各機能の中で識別・評価を行っています。また、重要な機会については、経営上の観点から整理したうえで、各部署からの起案を基に、経営会議で対応を決定して実施し、案件の性質などに応じて適宜状況の確認を行います。

環境に関しては、各部署、各事業所においてステークホルダーから受けた要望や、各部署、各事業所内で認識された自社の課題から抽出し、評価および対策の策定を実施しています。対策の実施状況については環境マネジメントシステム等のフレームワークでモニタリングを実施するとともに経営上の重要度に応じ経営会議への報告を行っています。

■ 指標と目標

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

現在は、重要課題とする製品のライフサイクルを通じてのCO₂排出量削減のため、Scope1、Scope2、Scope3カテゴリ1を算定対象としており、今後もCO₂排出量の把握を継続し、体制構築と目標設定を進め、段階的に取り組みの強化を図っていきます。

【現状と今後の取り組み】（単位：t-CO₂）

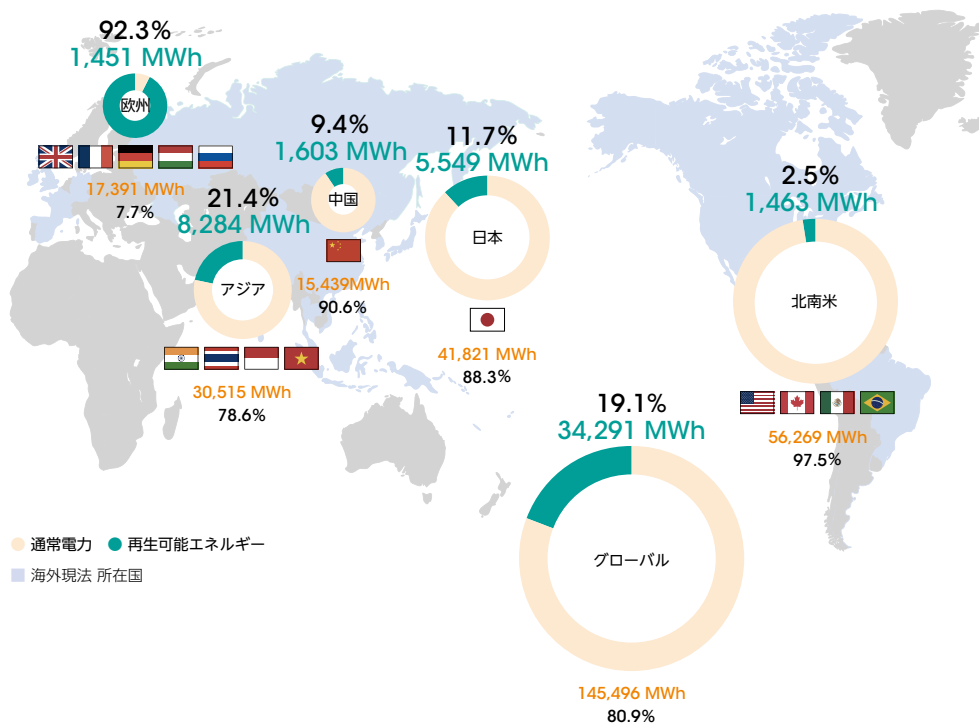
種別	2025年排出量実績 (2024年実績)		削減に向けた当社の取り組み
	全世界	内、国内単体	
Scope1	12,212 (15,693)	2,258 (2,148)	・2002年3月の国内でのISO14001認証取得以降、国内外での事業活動におけるエネルギー消費低減活動に努めており、今後も継続していきます。 ・2025年実績の2024年比主要増減理由は以下の通りです。 Scope1：全世界では、当社インド拠点においてLPGの使用量が減少。米国拠点においてLPG・LNGの使用量が減少したため昨年比で減少。 Scope2：全世界では、当社タイ拠点において太陽光発電設備の導入が進み減少。国内では、日本拠点においてフィジカルPPAおよび非化石証書適用電力を採用し減少に転じた。 なお、2025年時点の全世界の再生可能エネルギー導入比率は19.1%であり、CO ₂ 排出量低減に寄与しています。 ・2025年度は、日本国内でフィジカルPPAおよび非化石証書適用電力の導入を開始したことにより、グローバルの再生可能エネルギー導入比率は前年度の14.5%から19.1%へ向上。今後も国内拠点での導入を拡大し、次年度以降は20%への到達を見込んでいます。
Scope2	72,886 (76,302)	13,341 (14,970)	

※ Scope3カテゴリ1の国内単体の実績は2025年111,098t-CO₂です（2024年実績96,865t-CO₂）。

※ 2024年のCO₂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。本書で報告するCO₂排出量実績は、組織再編、データの精度の向上、誤謬の発見その他の原因により、次年度統合報告書等本書の最新版において修正する場合があります。

環境への取り組み

再生可能エネルギー導入比率（2025年度実績）



環境負荷低減への取り組み

埼玉工場における省エネルギー活動の推進

当社埼玉工場では、エネルギー使用量の削減と温室効果ガス排出量の低減を目的に、設備運用の見直しや省エネ設備への更新など、工場全体で継続的な改善活動を進めています。

2025年度は、変圧器負荷の統合、コンプレッサ吐出圧力の最適化、エア漏れ対策、照明のLED化などの施策を実施し、年間約82t-CO₂eの削減効果を得ることができました。

工場全体での網羅的な取り組みが評価され、埼玉工場は「令和7年度 関東地区電気使用合理化委員会委員長表彰」において最優秀賞を受賞しました。

今後も各拠点でベストプラクティスを共有し、環境負荷低減を継続的に推進していきます。



当社の樹脂製配管がトヨタ自動車の次世代モビリティ「e-Palette」に採用



当社の樹脂製配管製品が、トヨタ自動車株式会社の次世代モビリティ「e-Palette」に採用されました。

採用製品はバッテリー冷却や車内空調、自動運転システム関連回路などに使用されており、車両性能や快適性の向上に貢献しています。樹脂配管は金属配管と比べて軽量であり、車両のエネルギー効率向上にも寄与します。

当社は今後も電動化や自動運転などモビリティの進化に対応した製品開発を進め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

社会との関わり

労働と 人権の方針

三桜グループは、2026年7月に「労働と人権の方針」を制定しました。本方針は、「三桜グループ行動憲章」および「三桜グループ行動規範」に基づき、三桜グループが労働および人権に関して果たすべき経営としての責任を明確化したものであり、三桜グループすべての役員・従業員に適用します。グローバルに事業を展開する自動車部品メーカーとして、すべての人の尊厳と人権を尊重することを事業活動の基盤とし、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」および日本政府「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に基づき、人権尊重の取り組みを進めていきます。今後、海外現地法人を含むグループ各社において、本方針の周知と定着を進め、すべての役員・従業員による理解と実践の徹底を図ります。また、サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーにも、本方針の理解と支持を求めます。

詳細はリンクをご確認ください。 https://www.sanoh.com/wp-content/uploads/2026/07/S_labor_and_human_rights_policy_jp.pdf

人財

当社では、「人が事業を成長させ、事業が人を育てる」という考え方のもと、「個人と企業の持続的な共成長」と「働きがいと生きがいの両立」を人財方針として掲げています。現場力の強化、人財育成、多様な人財が活躍できる組織づくり、エンゲージメント向上などさまざまな施策に取り組んでいます。

「三現主義」を体現した変化に対応できる現場



経営層の現場研修

当社の競争力の源泉は、「現場・現物・現実」を重視する三現主義にあります。変化の激しい事業環境の中でも持続的に価値を創出するためには、現場を理解し、現場起点で課題解決できる人財の育成が不可欠です。

当社の現場研修制度の特徴は経営層も継続的に参加している点にあります。経営層自らが現場に入り、実際の作業や職場環境を体験することで、現場で起きている課題や工夫を当事者として理解し、より現実に即した意思決定につなげています。

人財育成

既存事業の競争力維持・強化に加え、新たな事業機会を創出していくためには、自ら学び続け、専門性を持った人財の育成が重要だと考えています。

2025年度より、デジタル人財育成プログラムを開始しました。デジタル技術と業務知識の双方を活用し、現場起点での生産性向上や業務改革を推進できる人財の育成を目指しています。

資格取得支援制度を活用した自律的な学びも支援しており、各部門からの要望や技術の進展を反映し、支援対象資格を96種類へと拡充しています。2025年には茨城県の「リスクリテラシー推進宣言」にも登録しました。

また、社外有識者の知見に触れ、視野を広げる機会として開催する任意参加の講演会「Sanoh Colloquium」を継続開催しています。多様な考え方や価値観に触れることで、従業員一人ひとりが視野を広げ、新たな発想を生み出す土壌づくりにも取り組んでいます。

■ デジタル人財育成プログラム

入門 2025年度実施	初級 2026年度計画	中級	専門
デジタルの第一歩	業務改善の実施	横断プロジェクトの牽引	全社改革のリード

社会との関わり

ダイバーシティ＆インクルージョン

当社は、国籍、性別、年齢、障がいの有無などに関わらず、一人ひとりが能力を発揮し、多様な視点を活かしながら挑戦できる環境を整えることで、組織の創造性や問題解決力を高めていく取り組みを進めています。

従業員のライフステージに応じて能力を発揮し続けられる環境づくりにも継続的に取り組んでおり、1992年にフレックスタイム制度、2017年にテレワーク制度を導入し、多様な働き方を支援してきました。

従業員の子育てを支える就業環境への取り組みとしては、2008年に本社工場に近接した保育施設「さくらんぼ」を開設し、育児短時間勤務制度の適用を小学校3年生修了時まで拡大しています。また、性別や職位を問わず参加できる育児座談会を毎年開催し、仕事と育児の両立に関する実践的な知見を共有する場を提供しています。

また、外国籍従業員を対象とした日本語コミュニケーション講座（交流・ネットワーク形成を含む）や、全社を対象とした多様な文化や価値観への理解を深める研修を実施し、異文化環境における実践的なコミュニケーション力の向上を図っています。



育児座談会の様子

将来の成長を支える人財パイプラインの構築

当社は、事業環境の変化が加速する中、将来にわたって企業価値を向上させていくために、継続的な人財の確保と育成が重要であると考えています。当社の本社が所在する茨城県古河市をはじめとする地域社会との連携を通じた中長期的な人財パイプラインの構築は、その方策の一つとなっています。

2025年度は、古河市内の高校におけるキャリア教育講演への協力、茨城県教育委員会の高校生向けビジネスコンテスト「IBARAKIドリーム・パス」への伴走支援を行い、技術者や新事業に携わる従業員が講師や指導役として参加しました。



位置付け 地域貢献にとどまらず、地元人財を中心とした中長期的な人財パイプライン構築の取り組み

- | | | | |
|--|--|---|---|
| 1 地域社会との協働
古河市、市内教育機関・工業会等との連携 | 2 学び・体験機会
キャリア教育講演／工場見学／職業体験／コンテスト支援 | 3 企業理解・信頼形成
ものづくりの魅力・働く姿・多様な人財の活躍を伝える | 4 将来の採用候補者
進路検討前から継続的な接点をつくり、関係性を蓄積 |
|--|--|---|---|

人事戦略上のねらい

採用・育成・地域共創をつなげ、将来の成長を支える人財基盤を強化する

企業認知の向上	地元人財との接点創出	採用力の強化	地域との共創
地域の若い世代や教育機関に、三桜工業の事業・仕事の魅力を知ってもらう	中学生・高校生・大学生・高専生・留学生など、幅広い層と継続的な接点を持つ	将来の採用候補に対して、働くイメージと企業への信頼を早期に形成する	地域教育や多文化共生への協働を通じて、地域社会との信頼関係を高める

2025年度の主な接点の事例

キャリア教育講演／IBARAKIドリーム・パス支援／職業体験会／高校・高専・大学留学生の工場見学／女性ロールモデル取材／D&I・WLBに関する学生取材受入／多文化共生特集における外国籍従業員インタビュー受入

社会との関わり

働きやすさを支える職場環境の整備

当社では、持続的な成長を支える基盤として、従業員が安全かつ快適に働ける環境整備を推進しています。

国内各拠点では、工場や厚生施設の改修、休憩スペースの充実、暑熱対策設備の導入などを進めています。

本社工場では通路整備や手すり設置など安全性向上に取り組み、九州工場では空調設備や休憩所を整備しました。また、滋賀工場では食堂・談話室・救護室などを含む厚生棟を53年ぶりにリノベーションし、福利厚生機能の充実を図っています。

これらの取り組みを通じて、従業員の健康と安全を支え、安心して働ける職場環境の実現を目指しています。



九州工場の暑熱対策（遮熱シートの設置）



滋賀工場 リノベーション後の厚生棟



エンゲージメント（いきいき度）向上

当社は、「個人と企業の共成長により、働きがいと生きがいを両立する」ことを目指し、従業員一人ひとりがいきいきと働き、自らの成長や貢献を実感できる組織づくりに取り組んでいます。

部門横断の取り組みであるエンゲージメント向上プロジェクトでは、従業員同士のコミュニケーション活性化や組織の一体感醸成を目的としたさまざまな施策を企画・運営しています。



埼玉工場で開催されたファミリーデーの様子

人的資本データ

カテゴリ	人的資本開示項目	2024年度(単体)	2025年度(単体)
人財育成	博士号取得者数	21名	24名
	離職率	5.6%	6.5%
健康安全	労働災害発生件数	21件	30件
	従業員の欠勤率	0.92%	1.22%
労働慣行	団体交渉協定対象の割合	53.3%	56.3%
	従業員の男女の賃金の差異 (男性を100とした場合)	正規雇用労働者	74.4%
		パート・有期社員	83.2%
		すべての労働者	58.2%
D&I	従業員に占める女性の割合	35.1%	34.0%
	女性管理職比率	6.1%	6.8%
	係長相当職以上のポストに就く人財の国と地域	12	11
	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	55.4%	56.3%
	1ヶ月当たりの所定外労働時間	13.62h	15.00h
	年次有給休暇の年間取得率	87.4%	86.7%
	年次有給休暇の年間取得日数	16.17日	16.30日
その他	男性の育児休業取得率	91.3%	73.3%
	エンゲージメント／いきいき度 (全国平均100とした場合)	89	90

社会との関わり

安全衛生

当社では事業継続をするうえ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することを目的とし、最上位方針を元に基本方針・行動方針を示し社内へ浸透させています。

安全衛生方針（2025年度）

- 安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

労働災害ゼロを目指し、全従業員を対象に安全教育を行うために、滋賀工場と九州工場に「安全道場」を新たに開講しました。KYT（危険予知訓練）、リスクアセスメントと安全道場での実践的な教育を通じて、不安全な状態や行動の排除を推進しています。

また、多様化する人財の理解度を深めるために、翻訳システムの導入、教育資料の多言語化などを進めています。



多言語記載の掲示

■ 避難訓練の実施

当社では、従業員の安全確保を目的として、定期的な避難・消防訓練を実施しています。

2025年度には夜勤者向け訓練を強化し、本社工場では古河消防署の協力のもと、消火活動やホース展開など実践的な訓練を行いました。火災、化学薬品や一酸化炭素の漏えいなどさまざまなリスクを想定し、全員が適切に行動できるよう反復訓練を実施しています。



夜勤者向け訓練における古河消防署の指導の様子

■ 健康管理の取り組み

「体力測定」

転倒災害の増加を踏まえ、産業医科大学監修のもと体力測定を実施しています。従業員自身が転倒リスクを把握し、安全意識を高めることを目的とした取り組みで、測定結果を分析して転倒要因の把握と効果的な災害防止対策の実施につなげています。

「女性の健康支援」

女性の健康支援の一環として、現役産婦人科医による健康セミナーを開催しています。オンラインでも参加できる体制を整え、ライフステージに応じた健康管理を支援しています。また、国内全拠点で生理用品の無償提供体制を整備し、安心して働ける職場環境の整備を進めています。

社会との関わり

株主・投資家

当社は、株主総会をはじめ、決算説明会や個別面談、工場見学会、個人投資家向け説明会などを通じて、株主・投資家との建設的な対話を進め、相互理解を深めるとともに、企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指しています。また、適時かつ公平な情報開示に努めています。

株主・個人投資家とのコミュニケーション

当社は、株主総会や個人投資家向け説明会などを通じて、株主・個人投資家の皆様とのコミュニケーションの充実に取り組んでいます。株主総会では、ハイブリッド参加型の開催やインターネットによる議決権行使の採用により、幅広い株主の皆様とのコミュニケーション機会を確保しています。

また、2024年度および2025年度には統合報告書の発行に合わせた説明会を開催し、事業戦略や成長機会、価値創造の取り組みについて説明を行いました。



2026年6月開催の株主総会

機関投資家・アナリストとの対話

第2四半期決算および本決算発表後に、社長およびCFOによるオンライン決算説明会を開催しています。また、IR・財務・経営企画部門が連携し、四半期ごとの個別面談を通じて、事業戦略や成長施策への理解深化を図っています。さらに、当社グループの製品や製造現場への理解促進を目的として、工場見学会を実施しています。加えて、2026年3月には社外取締役と機関投資家・アナリストのsmallミーティングを初めて開催し、ガバナンスや中長期的な企業価値向上に関する意見交換を行いました。

情報開示の充実

当社は、フェア・ディスクロージャーの徹底と情報開示の充実を重視しています。IRサイトでは、決算情報や適時開示資料、有価証券報告書に加え、決算説明会資料や動画などを掲載し、株主・投資家の皆様が必要な情報にアクセスしやすい環境を整備しています。また、説明会や個別面談などでいただいた主な質問とその回答を定期的に開示し、情報開示の質・量の向上を図っています。今後も、透明性の高い情報発信と建設的な対話を通じて、株主・投資家との信頼関係の強化に取り組んでいきます。

IR情報 <https://www.sanoh.com/ir>

2026年3月期に係わる株主・投資家との対話の実施状況

詳細は以下のリンクをご確認ください。

<https://pdf.irpocket.com/C6584/xoA3/Ef45/fYP9/nxq2.pdf>

対話の手法	対象者	主な対応者	開催回数
決算説明会(オンライン)	・機関投資家 ・アナリスト	・社長 ・CFO	2回
個別面談 (対面またはオンライン)	・機関投資家 ・アナリスト	・社長 ・CFO ・経営企画部長 ・冷却システム事業推進部長／担当者 ・総務本部長／IR担当者	85回
個人投資家向け会社説明会 (オンライン)	・個人株主 ・個人投資家	・社長	1回
統合報告書説明会(オンライン)	・個人株主 ・個人投資家 ・機関投資家 ・アナリスト	・社長	1回
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)	・機関投資家 ・アナリスト	・社外取締役3名 ・総務本部長	1回

TOPICS

野村アセットマネジメントの対談企画に当社社長が参加しました(2026年2月)

野村アセットマネジメント株式会社が推進する「Project BRIDGE / 日本株で元気に！」の一環として実施された対談企画「CEOエンゲージメント」に、当社社長が参加しました。本対談には、当社を含む上場企業4社の経営トップが参加し、資本市場が抱える構造的な課題からIR活動のあり方まで率直な意見交換が行われました。



詳細は以下のリンクをご確認ください。

https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/engagement/spreport/trptalk_roundtable-discussion.html

社会との関わり

お客様・仕入先様

当社は、お客様に安全で高品質な製品を安定的にお届けするため、サプライチェーンの強化と品質向上に取り組んでいます。

仕入先様との関係を基盤に、安定かつ持続可能な供給体制の構築を推進するとともに、重要保安部品の製造を通じて培った技術力と品質保証力を活かし、社会・産業の発展に貢献していきます。

調達方針

当社は、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

新しい価値の創造

■ サプライチェーンを活用した取り組み

当社は、サプライチェーンネットワークを重要な経営資源の一つと位置付けています。調達活動を通じて培った商社、素材メーカー、部品メーカー、新規サプライヤーとの接点を活用し、材料・部品・工法・製造技術に関する外部知見を社内へ展開することで、新たな事業機会の探索や既存事業の競争力向上につなげています。

当社は、サプライチェーンを単なる調達機能として捉えるのではなく、外部の技術や知見を取り込み、新たな価値創造につなげるためのネットワークと位置付けています。今後も、サプライチェーンネットワークを活用し、既存事業の競争力向上と将来の事業機会創出への貢献を進めていきます。

- 仕入先様とのネットワークを活かし、新事業領域においてもサプライチェーンの強みを発揮する
- 仕入先様の技術・知見を活かした既存事業および新事業の強化

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的な対話を強化し、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。

近年は、米中分断、コロナ禍、国際輸送混乱、地政学リスク、原材料・エネルギーコスト高騰など、サプライチェーンの脅威となる予測困難な事象が継続的に発生しています。こうした環境下で、当社は仕入先様との情報共有を早期に行い、供給リスクと価格影響を把握しながら、お客様への安定供給継続に努めています。

■ BCP連携と有事対応

当社は、自然災害、地政学リスク、感染症拡大、原材料供給不安などのさまざまな事業継続リスクに備え、仕入先様との情報共有体制の強化に取り組んでいます。

有事発生時には、サプライチェーンへの影響を迅速に把握するとともに、関係部門および仕入先様と連携し、代替調達や生産・物流面での対応を検討することで、お客様への安定供給の維持と事業継続の確保に努めています。

平時から仕入先様との対話や情報共有を通じて潜在的なリスクの把握に取り組み、サプライチェーン全体のレジリエンス向上と早期復旧体制の強化を推進しています。

公正な取引とコンプライアンス

当社は、法令遵守を前提とした公正かつ透明性の高い取引を重要な経営基盤と位置付けています。

仕入先様との取引においては、相互理解と信頼関係を基盤とし、適正な価格協議や取引条件の整備を通じて、双方が持続的に成長できる取引環境の構築を目指しています。

また、社会的要請や法規制の変化に適切に対応するとともに、調達活動に関わる関係者への教育やガバナンス強化を継続的に推進し、公正性・透明性の向上に努めています。

これらの取り組みにより、当社はパートナーシップ構築宣言の趣旨に沿った取引適正化を推進し、サプライチェーン全体で公正かつ持続可能な取引環境の構築に努めています。

社会との関わり

持続可能なサプライチェーン

■ 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やライフサイクルでの環境負荷低減も見据え、バイオ樹脂、リサイクル材、電炉材など、環境と高機能を両立させる材料の採用検討を進め、サステナブルな製品開発をさらに加速させていきます。

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、日々の改善を継続的に行います。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捉え、品質向上の妨げになる「作業性の悪さ」、「設備保全のしにくさ」、「作業環境の悪さ」などを、従業員の困りごととして迅速に改善することを目指します。

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

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、供給することに全員で知恵を出し、推進を計る。

2026年 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

■ 責任ある鉱物調達への推進

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、仕入先様との協力を通じて、持続可能な資源調達を推進していきます。当社は、人権侵害や紛争への加担防止を目的とし、責任ある鉱物・原材料調達を推進しています。今後も仕入先様との連携を強化し、調査精度の向上とサプライチェーンの透明性向上を図ることで、持続可能なサプライチェーンの構築を進めていきます。

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。作業員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。

社会との関わり

地域・社会

マテリアリティの一つである「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。

シェアオフィス事業「COKOGA OFFICE」の地域間連携

当社が茨城県古河市と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するJR古河駅前のシェアオフィス「COKOGA OFFICE」は、埼玉県川越市のインキュベーション施設「Resona Kawagoe Base+」との相互利用を開始しました。県境を越えた施設連携を通じて、利用者同士の交流や地域を超えたネットワークづくりを後押ししています。



「令和7年度 東京港オフピーク搬出入モデル事業」に継続参画

当社は、東京都が実施する「令和7年度 東京港オフピーク搬出入モデル事業」に継続参画しました。本事業は、東京港へのコンテナ車両の来場時間を分散させることで、コンテナターミナル周辺の混雑緩和、トラックドライバーの待機時間削減および物流効率化を目指す取り組みです。2025年度は、前年度に構築されたモデルを発展させ、実施期間や輸送本数を拡大して実施されました。

当社は参画企業の一員として、物流拠点（デポ）を活用した輸送スキームに協力し、オフピーク搬出入の推進に貢献しました。今後も、東京都をはじめとする自治体や関係事業者との連携を通じて、物流課題の解決や持続可能な物流ネットワークの構築に貢献します。

学校部活動の地域移行への支援

茨城県古河市の学校部活動の受け皿となる地域クラブの運営会社・古河シティ株式会社と連携し、参加生徒向けの練習用シャツを提供しました。教員の働き方改革や少子化などを背景に学校部活動の地域移行が進む中、子どもたちが安心してスポーツ活動に参加できる環境づくりを支援しています。



TOPICS

現場課題から生まれたAI基礎研究が国際会議CVPR 2026※に採択

当社DXチームと東北大学大学院との共同研究による論文が、コンピュータビジョン分野の国際会議「CVPR 2026」のFindings Trackに採択されました。

製造現場における品質検査の高度化に向けた研究を起点として、画像認識AIの内部に、物体数に関する情報がどのように表現されているかを解析した論文です。

※ IEEE/CVF Computer Vision and Pattern Recognition Conference 2026



ガバナンス・ダイアログ

特集 資本市場との対話を通じた、取締役会の実効性の向上

取締役会の実効性向上を目指し、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

当社は、取締役会の実効性評価で認識した課題への対応として、社外取締役と機関投資家・アナリストとのsmallミーティングを初めて開催しました。資本市場との直接対話を通じて、多様な視点を経営監督に活かし、取締役会の実効性向上につなげる取り組みです。

対話を通じて得られた意見や期待を経営に活かし、企業価値向上につなげていくことを目指しています。



当社出席者

金子 素久
筆頭社外取締役森地 高文
社外取締役富岡 さやか
社外取締役

smallミーティング開催概要

開催日	2026年3月10日（火）
開催場所	当社 東京本社（東京都渋谷区）
目的	資本市場の視点を経営監督に活かし、取締役会の実効性向上につなげること
参加者	当社社外取締役3名 機関投資家2名・アナリスト 6名（機関投資家・アナリストは全員オンラインでのご参加）

Part1

三桜工業取締役会の「現在地」と資本市場との対話

Q 取締役就任以降の変化、議論の質の変化についてお聞かせください。

執行サイドに「厳しい」取締役会への進化

金子取締役（以下、金子） 2019年の就任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。5名の社外取締役がオーナー企業にありがちな「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ます。また、以前は情報量が少なかった取締役会資料も、現在では多面的な検討に基づく内容へと改善しており、執行サイドのレベル向上とともに、取締役会の質も著しく向上したと認識しています。

執行レベルの格段な向上と、建設的な緊張感

森地取締役（以下、森地） 金子取締役の言う通り、当社の取締役会は執行サイドに非常に厳しく、私自身、上場企業の

ガバナンス・ダイアログ

トップを務めていた立場からその緊張感を強く実感しています。就任当初はガバナンス面の未整備さも感じましたが、優秀な人材の採用や経営陣の継続的な努力により、執行レベルは格段に向上しました。一方で、オーナー企業ならではの意思決定の強みは失うべきではないと考えており、その良さを活かしながらガバナンスとの調和を図ってきました。近年はリスク管理の基盤も整いつつあることから、新規事業など将来に向けた挑戦を社外取締役が後押しする場面も増えていきます。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、社内での議論プロセスも含めて共有してもらい、方向性を見いだす運営をしています。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います。



当社のIR活動をどのように評価していますか。

丁寧な対話と、取締役会への確実なフィードバック

富岡取締役（以下、富岡） 他社でのCFOとしての経験と比較しても、当社は1社1社に非常に丁寧に対応していると感じます。対話内容は詳細に取締役会へフィードバックされ、論点を整理したうえで議論が行われ、投資家への訴求方法やROE目標の示し方など、投資家目線での議論も活発です。また、個人投資家向け説明会なども活用しており、こうした取り組みは非常に評価できます。

Part2

PBR1倍割れと成長への道筋



PBR1倍割れが続く背景には業績の成長トレンドが見えにくい点がありますが、持続的な利益成長に向けた議論はどのようになっていますか。

満足いく水準ではない。地域戦略の峻別を徹底する

金子 現状の株価は決して満足のいく水準ではありません。持続的な利益成長の実現に向けて、事業ポートフォリオや地域戦略の見直しを重要なテーマとして議論しています。地域ごとの業績の濃淡が強いため、取締役会合宿でも地域戦略を集中的に議論しました。2025年11月に情報開示した中国・広州拠点の清算もその一環です。どのエリアに注力し、どの拠点へのリソース投入を抑制するか、選択と集中を日常的に議論しています。



IR強化の背景と、今後の方向性について教えてください。

「株価低迷は取締役会の責任」という強い危機感

森地 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。ここ3年ほど、意思決定の節目で常にそこに立ち返り、議論を重ねてきたことがIR強化の背景にあります。「みんな頑張っている」という評価で流さず、まだ足りない部分があるという前提に立っています。この1年ほどIR活動の充実にも積極的に取り組み、一定の成果を感じていますが、最終的には業績の改善が不可欠です。現状は中期経営方針上の「踊り場」にあり、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だと認識しています。



ガバナンス・ダイアログ



利益率の実力値や中経目標に対する
進捗情報の補足をお願いします。

また、海外ガバナンスも課題ではないでしょうか。

採算性管理と海外現地法人へのガバナンスを強化

金子 一過性費用により実力値が見えにくくなっている面はあります。だからこそ、地域拠点ごとの採算性管理を徹底し、リソースの選択と集中につなげます。また、海外現地法人のガバナンス強化も重要課題です。問題への気付きが遅れるケースをなくすため、業績管理だけでなく、ガバナンスの実効性も一層高めていきます。開示のあり方についても、いただいたご意見を踏まえ検討していきます。



Part3

オーナー企業ガバナンスとインセンティブ設計



オーナー企業の強みと課題、
業績低迷時におけるトップの責任や
後継体制についての議論はどのようになっていますか。

社長に意見を言える環境を整備。人事報酬諮問
委員会で後継・トップ人事を継続的に議論

金子 オーナー企業の強みは、長期視点で事業計画を検討しやすい点です。一方で、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います。後継体制については、人事報酬諮問委員会で常に議論しており、業績低迷が続くようであれば、交代を含む判断を行う可能性も十分あります。オーナー系かどうかにかかわらず、その時点で最適な経営者がトップに立つべきという考え方です。



新規事業投資と、短期営業利益を重視する
役員報酬制度との整合性はどのようになっていますか。
また、株価評価に対するご認識はいかがでしょうか。

短期と中長期のバランスを議論。株価評価には
さらなる成長ストーリーの提示が必要

富岡 短期指標を軽視することは財務的リスクになりますが、中長期的な成長の観点も重要であり、そのバランスについて人事報酬諮問委員会で議論しています。取締役会の議論では新規事業にも多くの時間を割き、経営陣の意識から落とさないようにしています。株価については、データセンター関連などの新規事業のポテンシャルが十分に評価されていない面がある一方、市



場自体が形成途上にあり、現時点で投資家がフルに評価することは難しいとも考えています。今後、より明確な成長ストーリーを示していくことが重要だと認識しています。

Part4

中期経営方針、ROE15%実現に向けた戦略と課題



ROE15%という挑戦的な目標を、
どのように実現可能だと判断されたのでしょうか。

ポートフォリオ見直しと
バランスシートの効率化が前提

金子 既存事業の延長のみでは到達できません。成長市場へ

ガバナンス・ダイアログ

の集中投資や、不採算地域の撤退・縮小も含めたポートフォリオ見直しにより収益性を高めることが前提です。そのうえで、バランスシートの効率性を高め、利益と組み合わせてROE15%を目指します。キャッシュ・アロケーションについても重要な論点として議論しており、今後アップデートしていきます。

Q 環境変化への対応についてお伺いします。計画の柔軟な見直しについてはどのようにお考えですか。

中期方針に固執せず、 情報のアップデートに基づき柔軟に対応

森地 当社の方針は詳細な数値を積み上げるというより、将来像を見据えながら柔軟に対応していく性格のものです。顧客動向や地域戦略、地政学リスク等の情報を常にアップデートしており、中期経営方針に固執しているわけではありません。ROE15%という目標を見据えつつも、方針そのものに縛られることなく、環境変化に応じて柔軟に対応していきます。

Q 2030年度までの利益成長の道筋が見えにくい点について、見通しをお聞かせください。

新規事業の実績積み上げと開示、 既存事業の筋肉質化を進める

森地 新規事業は収益立ち上がりの予測が難しいのが実情です。十分な情報開示が難しい面もありますが、まずは実績を積み上げ、量産案件等については適宜開示していきます。既存事業は、多少の数量減少があっても耐えられる筋肉質な体制づくりを進めています。

Q 収益性改善における最も重要なドライバーは何でしょうか。

採算性最優先の徹底。 「選ばれる」存在から「選ぶ」存在へ転換

森地 収益性向上については、執行サイドと激しい議論を交わしています。これまで築いてきた顧客との関係を重視する執行サイドに対し、社外取締役としては撤退・縮小も含めた地域・顧客の峻別を求めてきました。近年は「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」という方針が社内で浸透しつつあります。顧客や価格条件に対しても、主張すべきことはしっかり主張する姿勢へと変わってきました。サンオー・ラストマン・スタンディング戦略のもと、競合の撤退も進む中、当社が「選ばれる」だけでなく、「選ぶ」ことのできる市場環境へと変化しつつあります。採算性や地域・顧客の峻別も含めて、営業・技術が一体となって動ける体制になってきています。

Q 中間目標やマイルストーンの開示予定はありますか。

さらなるアップデートの必要性を認識。 開示のあり方を議論する

金子 現行計画は改訂から約2年が経過しており、さらなるアップデートが必要なタイミングです。「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ます。



金子取締役

資本市場との対話を受け、さらなるガバナンスの向上へ

今回のスモールミーティングは、当社のガバナンスや成長戦略に対する資本市場の高い関心と、多様な視点からの示唆を得る貴重な機会となりました。対話を通じて、企業価値向上に向けた成長戦略の具体化や資本効率の向上、情報開示のあり方など、取締役会として向き合うべき課題を改めて認識することができました。

当社は、資本市場との建設的な対話を、取締役会の実効性向上の重要な機会と位置付けています。今後も市場から寄せられる期待や課題認識を経営監督に活かしながら、取締役会における議論の質をさらに高め、中期経営方針の目標達成と持続的な企業価値向上に向けた、監督機能の強化に取り組んでまいります。

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います。

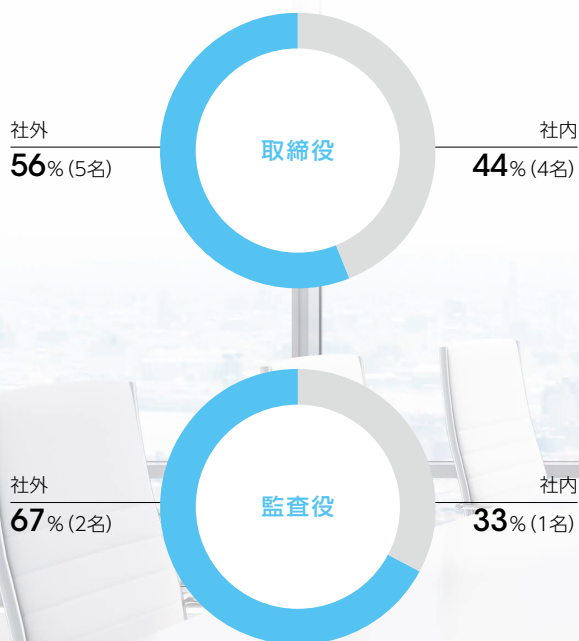
株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに対して透明性の高い効率的な経営を行うために、コーポレート・ガバナンスの充実に努めていきます。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

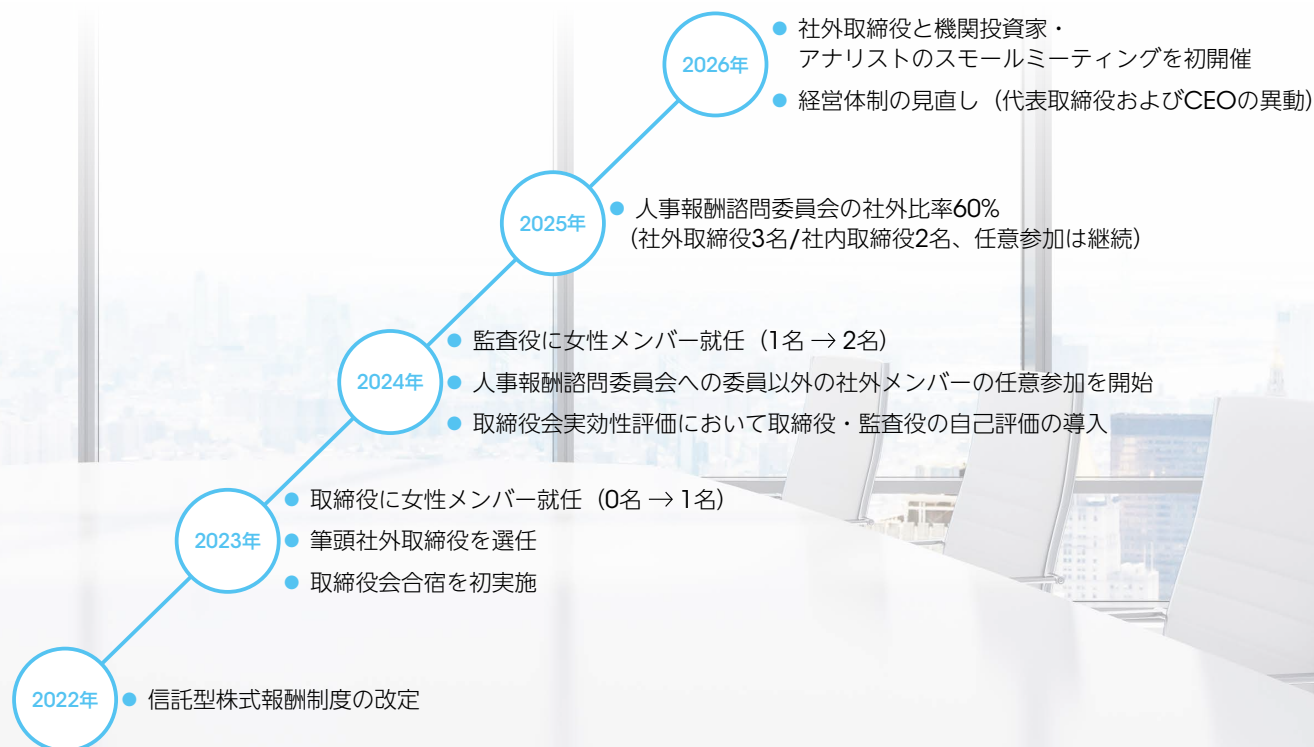
当社は、コーポレートガバナンス・コードを広く社会からの要請・期待であると捉えており、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、企業経営の中心に据えて事業活動を行っていきたいと考えています。なお、当社は、コーポレートガバナンス・コード（2021年6月版）の趣旨を十分に踏まえたうえで、すべての原則を“Comply”しています。

（ご参考）ガバナンス関連情報 https://www.sanoh.com/sustainability/governance/corporate_governance

役員の構成



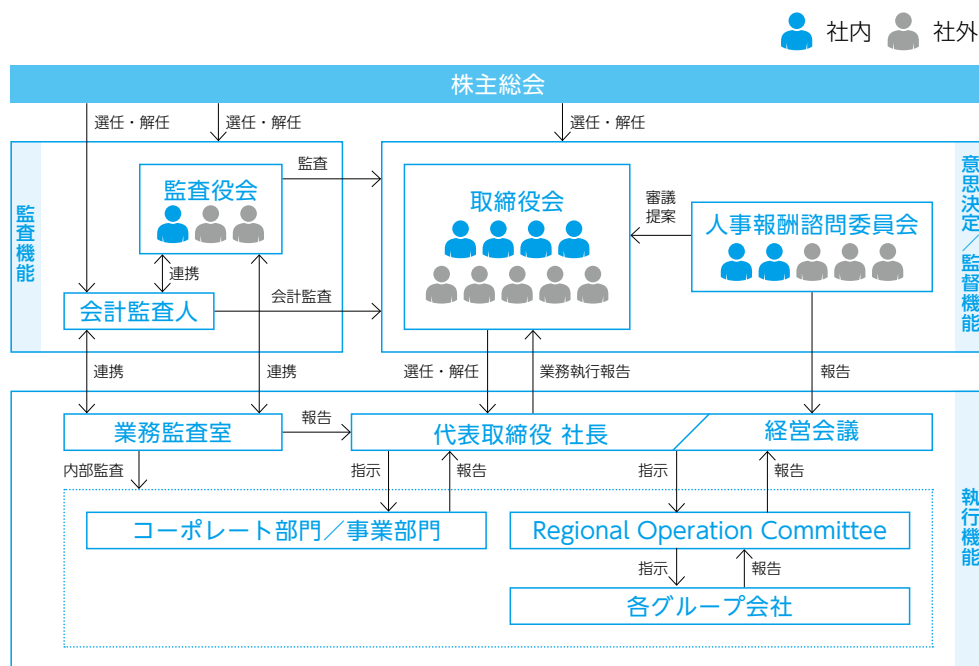
コーポレート・ガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス

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います。また、執行機能として、経営会議を設置しています。



取締役会（2025年度開催回数：16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います。

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等の場を設け、情報交換を通じて相互研鑽を積み、経営者としての知識習得・見識の拡大を促進しています。また、取締役会のメンバー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、中長期の方針や重要課題について関連な議論を行っています。

取締役会合宿の 主な討議テーマ

- 海外事業の最新状況および戦略検討
- 国内単体の経営課題と対策
- 新事業開発の進捗と今後の展望

監査役会（2025年度開催回数：13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います。

人事報酬諮問委員会（2025年度開催回数：11回）

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名で構成されており、指名委員会および報酬委員会の機能を担っています。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、決定しています。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います。

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います。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います。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います。

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います。

選定にあたっては、取締役に求められる能力を定義したうえで、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います。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います。

取締役会の年齢・性別構成

♂ 男性 ♀ 女性

		年齢			
		40代	50代	60代	70代
取締役	社 内	▼▼		▼	▼
	社 外	▼△	▼	▼	▼
監査役	社 内	△			
	社 外	▼		△	

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 (2025年度)	監査役会出席状況 (2025年度)	専門性・経験を発揮できる場所							
						企業経験 (社長経験)	財務会計	業界知見	グローバル ビジネス	IT・DX	営業・ マーケティング	研究開発・ 新規事業	法務・ コンプライアンス
取締役	代表取締役社長 CEO (兼) COO	竹 田 玄 哉	14年	委員	100% (16回/16回)		○	○	○		○	○	○
	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	1年	委員	92% (11回/12回)		○	○	○		○		
	取締役 専務執行役員 CFO (兼) 財務本部長	佐々木宗俊	11年		94% (15回/16回)			○	○		○		○
	取締役 特別顧問	竹 田 陽 三	43年		100% (16回/16回)		○	○	○		○		○
	筆頭社外取締役	金 子 素 久	7年	委員	100% (16回/16回)		○			○		○	
	社外取締役	森 地 高 文	7年	委員	100% (16回/16回)		○		○				○
	社外取締役	入 山 章 栄	6年		100% (16回/16回)			○	○	○			
	社外取締役	井 澤 吉 幸	4年		100% (16回/16回)		○		○		○		
	社外取締役	富岡さやか	3年	委員	100% (16回/16回)				○			○	
監査役	常勤監査役	三輪はるか	5年		100% (16回/16回)								○
	社外監査役	平 石 智 紀	4年		94% (15回/16回)		○			○		○	
	社外監査役	古 川 絵 里	2年		100% (16回/16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います。

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います。

コーポレート・ガバナンス

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います。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います。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実効性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、下記の通りです。

- | | |
|----------------------|--------------------|
| ① 取締役会の構成に関する質問 | ② 取締役会の運営に関する質問 |
| ③ 取締役会の議題に関する質問 | ④ 取締役会を支える体制に関する質問 |
| ⑤ 人事報酬諮問委員会の運営に関する質問 | ⑥ 株主との対話に関する質問 |

評価結果の概要および課題（2025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。また、取締役・監査役の自己評価においても良好な結果となりました。一方、取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき課題として、下記のような意見が挙げられました。

- ① 代表取締役の後継者計画についての議論の充実
- ② 経営陣の報酬についての議論の充実
- ③ 中期経営計画についての議論の充実
- ④ 取締役の外部専門家の助言を得る機会の確保

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いきます。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

当社では、社外取締役（社外監査役）が独立した立場から適切に経営監督機能を発揮できるよう、取締役会室による支援体制を整備しています。

経営に関する重要な情報の提供に加え、職務遂行に必要なサポートを行うこととしており、具体的には、取締役会開催前に議案や関連情報の事前説明を実施し、十分な審議・意思決定に向けた情報共有に努めています。

また、監査役、会計監査人および内部統制部門との連携を支援し、実効性の高い監督・監査活動に資する環境を整えています。

役員の報酬

① 役員報酬等の内容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います。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、答申を受けています。

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います。

コーポレート・ガバナンス

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	205 (54)	137 (54)	68 (―)	― (―)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	34 (16)	34 (16)	―	―	3 (2)
全体 (うち社外役員)	239 (70)	171 (70)	68 (―)	― (―)	12 (7)

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

③ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬については、各事業年度の短期インセンティブ報酬として設計しています。成果率を測る業績指標 (KPI) については、財務指標としては各事業年度の重要指標である連結決算の営業利益と親会社株主に帰属する当期純利益を選択しており、非財務指標としては各取締役の役割に応じて個別の業績目標を設定しています。これら目標の達成度に応じた評価ウェイトに基づいて報酬額を算定し、最終的な報酬額は50%から150%の範囲で11段階に判定し、毎年一定の時期に支給しています。

2025年度における評価指標および実績は、以下に記載の通りです。

業績指標 (KPI)	目標値	評価ウェイト	実績
連結営業利益	55億円	50%	40.7億円
親会社株主に帰属する当期純利益	18億円		15.2億円
中期経営方針に基づいた個別業績目標	―	50%	―

④ 取締役および監査役の報酬等について、株主総会の決議に関する事項

取締役の金銭報酬の額は、2021年6月23日開催の第113期定時株主総会において年額390百万円以内 (うち、社外取締役については年額60百万円以内) と決議しています (ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません)。また、金銭報酬とは別枠で、2020年6月22日開催の第112期定時株主総会において、株式報酬の額を3年間総額285百万円と決議しています。

監査役の金銭報酬の額は、2013年6月25日開催の第105期定時株主総会において年額75百万円以内と決議しています。

基本方針

基本報酬	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	取締役の職責に基づいて設定した業績指標（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。指標とする業績指標は、中期経営方針と整合するように設定し、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	株式報酬（株式交付信託）とし、取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対して、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。													
報酬等の割合	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ます。報酬等の種類ごとの比率は、KPIを100%達成した場合で、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。 ■ 基本報酬 ■ 業績連動報酬 ■ 非金銭報酬 <table><tr><td rowspan="3">報酬構成</td><td>代表取締役</td><td>40%</td><td>40%</td><td>20%</td></tr><tr><td>取締役</td><td>50%</td><td>30%</td><td>20%</td></tr><tr><td>報酬の種類</td><td colspan="2">金銭報酬</td><td>株式報酬</td></tr></table>	報酬構成	代表取締役	40%	40%	20%	取締役	50%	30%	20%	報酬の種類	金銭報酬		株式報酬
報酬構成	代表取締役		40%	40%	20%									
	取締役		50%	30%	20%									
	報酬の種類	金銭報酬		株式報酬										
報酬等の決定の委任	取締役会決議に基づき取締役社長が委任を受け、各取締役の基本報酬の額および各取締役の業績連動報酬の評価配分を決定します。当該決定が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、上記の委任を受けた取締役社長は、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。													
その他	指名委員会および報酬委員会に相当する任意の委員会である人事報酬諮問委員会は、社外取締役3名および社内取締役2名で構成され、全委員の合意により各個人の報酬等の額を算定し原案として取締役社長への諮問を行います。人事報酬諮問委員会は、原則毎月開催されるほか、さらに必要に応じて臨時に開催することができるとします。													

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンスに対する考え方

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

三桜グループ行動憲章

① 法律・ルールの遵守

三桜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・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、取引先（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います。さらに、研修を通じて十分な知識を習得したコンプライアンス・マネージャーが、部門内でのコンプライアンス教育、指導および情報共有ならびに法務部門内に対する報告・相談を行うことにより、全社的なコンプライアンス意識の醸成や継続的な向上に貢献しています。

具体的な取り組み

1

各種コンプライアンス研修

受講対象者（新入社員、管理職、海外出向者、全従業員）ごとに設定した各種コンプライアンス研修を実施しています。2025年度は、国内向けに7～8月と翌年2月にコンプライアンス・マネージャー研修を、海外向けに3月にグローバル・コンプライアンス・マネージャー会議を実施しました。実施したコンプライアンス・マネージャー研修は、順次社内に動画で配信しています。

2

モニタリング・リスク評価

コンプライアンスに関するアンケートを実施し、その結果等を基にリスク評価を行っています。

3

コンプライアンス・マニュアルの改訂

2025年度は、中小受託取引適正化法（取適法）の法改正を反映する等の改訂を行いました。

4

内部通報制度

- 社外弁護士が担当する外部窓口、人事部門および法務部門が共同で担当する社内窓口ならびに独立性担保の観点から取締役等の経営幹部に関する通報を想定し、常勤監査役が担当する監査役窓口を設置しています。
- 内部通報規則を制定し、内部通報者の不利益取り扱い禁止を含む制度の利用・運用ルールの明確化を行っています。
- 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うえで、違反した従業員に対し適正な処分等を実施しています。



コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント推進体制

当社グループは、不確実性の高い事業環境においてあらゆるリスクの顕在化に対応できるよう、リスクマネジメント推進体制を強化しています。

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

の取り組みを進めています。

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

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

主要なリスクと対応策

リスク項目	対応策
経済的状況	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います。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います。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	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。
製品品質リスク	当社製品は重要保安部品に位置付けられており、品質問題が顕在化した場合には重大な影響を及ぼす可能性があるため、設計段階における品質確保ならびに工程能力の確保・向上を重視するとともに、APQP（先行製品品質計画）の見直しおよび改善等を通じて、品質問題の未然防止および再発防止に向けた体制の整備および運用を行っています。
原材料の市況	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います。
地震等の自然災害および事故災害	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活動を推進しています。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	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・管理等に努めています。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います。
国際的活動	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います。
訴訟のリスク	コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つと位置付け、コンプライアンス遵守についてのトップメッセージの発信、社内規程の整備・運用、定期的なコンプライアンス教育の実施、内部通報体制の整備等を行っています。
事業投資のリスク	地域別に設置したR.O.C. (Regional Operation Committee) が各現地法人の業績管理状況をモニタリングし、経営会議等で当社グループ各社の投資等の意思決定を含む、今後の方向性や業績改善のための対策を検討しています。また中長期目線の事業の方向性については、取締役会規則に則り、取締役会にて審議・決議を行っています。

役員一覧 (2026年7月1日現在)

取締役



代表取締役社長
CEO 兼 COO
竹田 玄哉

在任年数: 14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 取締役副本部長 (代表取締役)
2017年 6月 取締役社長 (代表取締役) (現任)
2026年 6月 CEO (現任)



取締役
執行役員副本部長
(VCOO)
マーケティング本部部長
中本 浩寿

在任年数: 1年
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 執行役員副本部長 (VCOO) (現任)
2017年 4月 車輛配管事業グループ長
2019年 4月 生産革新本部部長
2021年 4月 マーケティング本部部長 (現任)
2025年 6月 取締役 (現任)



取締役
専務執行役員 CFO
兼 財務本部部長
佐々木 宗俊

在任年数: 11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 経営企画本部部長
2020年 5月 CFO (兼) 財務本部部長 (現任)
2024年 4月 専務執行役員 (現任)



取締役
特別顧問
竹田 陽三

在任年数: 43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
2005年 7月 COO
2012年 5月 取締役会長 (代表取締役)
2020年 6月 スタンレー電気株式会社社外取締役 (現任)
2026年 6月 取締役 特別顧問 (現任)



社外 独立

取締役
金子 素久

在任年数: 7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
2011年 3月 株式会社経営共創基盤入社
2015年 10月 株式会社ユニフィニティ社外取締役
2016年 6月 株式会社SPOT社外取締役
2018年 1月 株式会社SPOT代表取締役社長
2019年 4月 株式会社iMed Technologies 代表取締役COO
2019年 6月 当社社外取締役 (現任)
2020年 4月 株式会社iMed Technologies
共同創業者取締役COO



社外 独立

取締役
森地 高文

在任年数: 7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)

役員一覧 (2026年7月1日現在)

取締役



社外 独立

取締役
入山 章栄在任年数: 6年
所有株式数: 0株

略歴

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



社外 独立

取締役
井澤 吉幸在任年数: 4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
2009年 12月 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)



社外 独立

取締役
富岡 さやか在任年数: 3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
2026年 6月 同社上席専務執行役員CFO(現任)

監査役

常勤監査役
三輪 はるか在任年数: 5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)



社外 独立

監査役
平石 智紀在任年数: 4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)
2017年 12月 株式会社日本クラウドキャピタル
(現 株式会社FUNDINNO) 取締役
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)
2025年 1月 株式会社FUNDINNO執行役員CSO(現任)



社外 独立

監査役
古川 絵里在任年数: 2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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
損益状況 (百万円)											
売上高	133,968	133,794	138,724	140,456	142,707	113,657	115,940	137,692	156,814	159,538	159,387
営業利益	6,441	6,004	4,297	2,067	5,452	3,486	2,183	1,321	8,053	4,860	4,073
経常利益	4,389	5,389	4,140	1,435	4,725	3,766	2,584	1,490	7,296	4,600	3,038
親会社株主に帰属する当期純利益	△724	1,074	4,935	△8,525	2,177	3,630	1,009	△907	4,216	737	1,524
包括利益	△5,625	1,444	11,669	△10,103	963	3,146	7,385	△197	10,417	1,603	5,599
営業活動による キャッシュフロー	11,707	10,383	8,617	5,414	8,867	7,887	3,340	5,680	10,139	8,484	1,478
投資活動による キャッシュフロー	△8,234	△8,586	△10,508	△8,308	△4,360	△260	△5,652	△4,446	△7,141	△8,118	△13,471
財務活動による キャッシュフロー	△1,282	△2,219	4,734	3,814	△4,246	△8,789	813	△2,907	743	4,093	12,914
現金及び現金同等物の期末残高	13,015	11,924	15,060	15,505	15,917	14,418	13,404	12,837	17,653	22,692	24,519
設備投資	8,475	8,678	10,814	8,150	7,462	3,452	5,568	6,255	7,588	9,435	10,088
減価償却費	6,302	5,352	5,846	5,999	5,296	5,340	5,245	6,010	6,153	6,769	6,978
研究開発費	2,978	2,936	1,595	1,018	1,122	1,282	1,736	1,958	2,012	2,655	2,712
財政状態 (百万円)											
総資産	104,234	104,219	105,667	102,152	94,598	86,860	96,437	97,280	111,245	117,138	141,929
純資産	35,088	35,581	46,107	34,646	33,972	35,478	41,682	39,911	48,288	48,087	51,968
有形固定資産	32,779	32,686	35,140	31,447	31,816	28,629	30,047	31,895	35,145	36,674	45,310
有利子負債	25,183	23,268	29,855	35,878	33,266	26,016	28,677	28,660	33,011	39,674	57,219
自己資本	33,157	33,291	42,871	30,985	30,295	32,716	38,643	36,527	44,684	44,272	48,003
1株当たりデータ (円)											
当期純利益	△19.90	29.50	135.60	△234.24	59.82	100.16	27.91	△25.12	117.42	20.59	42.57
配当額	24	24	25	25	17	15	25	25	26.5	28	28
純資産	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	1,340.56
財務指標											
売上高営業利益率 (%)	4.8	4.5	3.1	1.5	3.8	3.1	1.9	1.0	5.1	3.0	2.6
自己資本比率 (%)	31.8	31.9	40.6	30.3	32.0	37.7	40.1	37.6	40.2	37.8	33.8
自己資本利益率 (ROE) (%)	△2.0	3.2	13.0	△23.1	7.1	11.5	2.8	△2.4	10.4	1.7	3.3
総資産利益率 (ROA) (%)	4.1	5.2	3.9	1.4	4.8	4.2	2.8	1.5	7.0	4.0	2.3
株価収益率 (PER) (倍)	—	28.20	5.52	—	11.43	12.90	25.08	—	9.73	32.05	15.79
非財務指標											
従業員数 (名)	8,242	8,581	8,650	8,884	8,839	8,132	7,701	7,726	7,915	7,748	7,697
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	55.4	56.3
特許権利件数 (件)	353	334	348	369	390	418	394	434	395	361	322
CO ₂ 排出量 (Scope1 + Scope2) (t-CO ₂)	73,375	78,734	82,787	85,123	80,454	70,310	70,697	79,235	113,604	91,063	85,098

会社情報／株式情報 (2026年3月31日現在)

会社概要

商 号 三桜工業株式会社
 英 文 商 号 Sanoh Industrial Co., Ltd.
 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
 従 業 員 数 7,697名 (連結ベース)
 主 要 製 品 ブレーキ配管関連製品、燃料配管関連製品、シートベルト関連製品
 サーマル・ソリューション (熱交換関連製品)

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
- 国内関係会社
 - 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

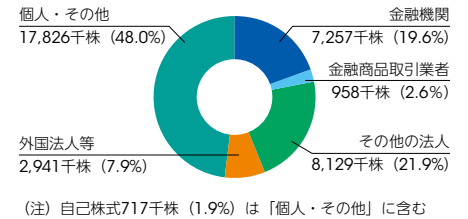
海外関係会社

- 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.
 - Sanoh Powertrain Mexico S. de R.L. de C.V.
- 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 24,000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

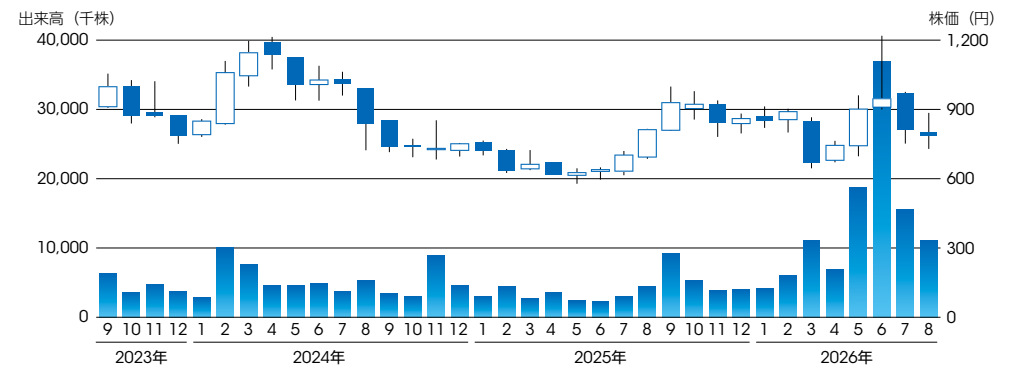


大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,441	6.71
神鋼商事株式会社	2,212	6.08
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
野村信託銀行株式会社 (投信口)	880	2.42
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	855	2.35
本田技研工業株式会社	809	2.23
アルコニックス株式会社	780	2.14

(注) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式717千株を控除して計算

株価および出来高の推移





<https://www.sanoh.com>