

# 統合報告書 説明会

三桜工業株式会社  
(東証プライム: 6584)



# Integrated Report

1

**世界第2位のシェア**（当社調べ）を誇る車輻配管を中心に、**19か国82か所**でグローバル展開

2

自動車部品の中でも**人命に係わる重要保安部品にあたるブレーキ配管、燃料配管**を主に手掛け、**参入障壁が高く、グローバルで寡占の状態**

3

中長期的にはバッテリーEV（BEV）が主流になることを見据えて、**データセンター向け水冷冷却などの新規事業**に果敢に挑戦し、レジリエントなマルチポートフォリオを構築中

4

さまざまなバックグラウンドを持ち、幅広い年齢、性別で構成される**ダイバーシティに富んだ経営体制**を構築

- **三桜工業統合報告書について**
- **本説明会の目的について**
- **統合報告書の主な内容のご説明**
- **質疑応答**

# 三桜工業統合報告書について

当社の企業理念に則った企業活動の報告のほか、財務情報、非財務情報などを幅広く掲載し、ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に2021年から発行し、4年目を迎えました。

2024年  
10月31日発行



# 本説明会の目的について

弊社グループの概要・沿革をはじめ、本年5月に改定いたしました新・中期経営方針に沿った中長期的な戦略や、19カ国82カ所に及ぶグローバル拠点のさまざまな取り組みなどを掲載した統合報告書の内容をご案内



1939年の創業から築き上げてきた  
**「三桜工業」の独自の強み・ポジショニング**について、  
ご認知、ご理解を深めていただきたい

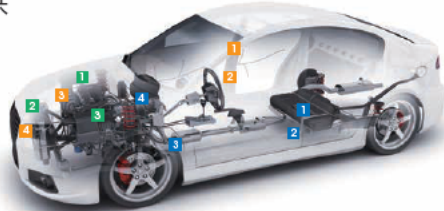
# 統合報告書の主な内容 のご説明



## At a Glance

自動車の根幹～走る／曲がる／止まる～を担う製品を提供

- 車輻配管**
  - 燃料配管関連製品
  - ブレーキ配管関連製品
- パワートレイン**
  - エンジン関連製品
  - 熱交換関連製品
- 安全・環境**
  - 安全関連製品
  - 環境関連製品



### 燃料配管関連製品



集合配管とは、車輻の床下を通る燃料配管・ハーブ配管・ブレーキ配管などを一体化した製品です。三社工業では、多種な種類の曲げ加工機を備えています。その中から製品形状に適した加工方式を選択し、さまざまな形状の曲げ加工が可能です。

### ブレーキ配管関連製品



ブレーキ配管は、マスターシリンダーで発生した圧力水、ブレーキユニットまで伝える配管です。ブレーキの作動圧力は高圧のため、素材には耐圧強度に優れた二重巻線管を使用しています。鋼管には高圧用の継手加工を施し、お客様のニーズに合わせた曲げ加工を行います。

### その他



クワッドコネクタは、配管の加工工程を短くし、配管の強度を向上させます。配管の加工工程を短くし、配管の強度を向上させます。配管の加工工程を短くし、配管の強度を向上させます。

### エンジン関連製品



フォーエルクッションバルブは、自動車エンジン用フォーエルクッションバルブ（燃料噴射装置）へ燃料を均等に供給する装置です。ステンレス、鉄、鍍金のタイプがあり、燃費効率と燃費の安定性に対してコスト低減および約5-6割の軽量化が可能です。

### 熱交換関連製品



ウォーター配管は冷却水循環回路として使用されます。ステンレス、鉄、鍍金のタイプがあり、ステンレスタイプは、パイプ径0.5mmで対応可能なため、軽量化が可能です。鍍金タイプは、異種メタル成形品を用いて、従来の射出成形加工では対応できない形状の成形品を製造することが可能です。また、鍍金のファンが付いたオイル冷却器配管です。一部にアルミニウムを使用することで、軽量、高効率、コンパクト設計が可能です。

### 安全関連製品



シートベルト用シールドアジャスター シートベルト用プリテンションャーイブ  
シートベルト用シールドアジャスターとは、乗車時や助手席の高さ調整の必要が生じる際、シートベルトの長さや位置を調整するための装置です。シンプルな機構でシートベルト使用時の操作が容易になります。各国の法規制、各自動車メーカーの要求スペックに対応しています。プリテンションャーイブは、シートベルトの巻き取り装置に使用する、巻取り機構のために重要な部品です。  
※ 巻取り機構は、巻取り機構になります。

### 環境関連製品



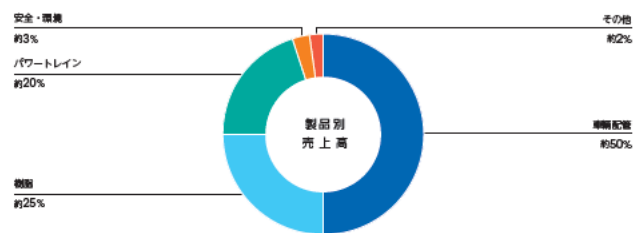
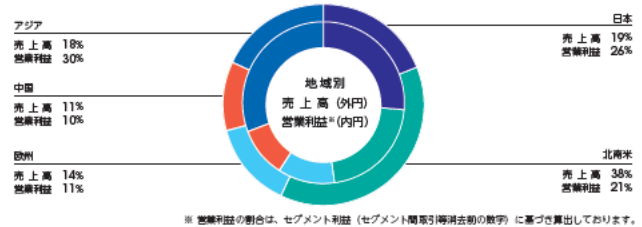
EGR配管は、排ガスの一部を燃焼系から吸気系へ戻し、自動車の燃費改善を下げるための配管部品です。燃費向上とCO2削減を目的に採用が進んでいます。エアクリーパーは、ラジエーターへの空気の流れを制御するための機能部品です。エンジンの使用状態に応じてフラップを開閉させることにより、エンジンルーム内のヒートマネジメントを行います。

グローバルにバランスのとれたポートフォリオ

2023年度 売上高  
**1,568**億円

2023年度 営業利益  
**80**億円

三社工業は1939年に大空航空工業として創業し、戦後さまざまな事業へのチャレンジを経た後、1960年代に自動車事業に参入し、世界第二位の車輻配管メーカーとして成長してまいりました。お客様の命を預かる重要保安部品で高い品質要求に応え、鉄、樹脂、ステンレス、アルミなど多様な材料を扱い、特に近年ではCO<sub>2</sub>排出量にもつながる自動車の軽量化のための、鉄から樹脂への置換で評価をいただいております。



### 市場環境 (2023年度)

生産台数	グローバル乗用車販売
世界	8,989万台
国内	876万台
	内燃機関自動車 6,698万台
	HEV, PHEV 1,145万台
	EV, FCV 1,014万台

### 非財務情報 (2023年)

従業員数	7,915名
女性従業員比率	34.3%
エンゲージメント指数	83.0点

## At a Glance

自動車の根幹～走る／曲がる／止まる～を担う製品を提供

### 車輻配管

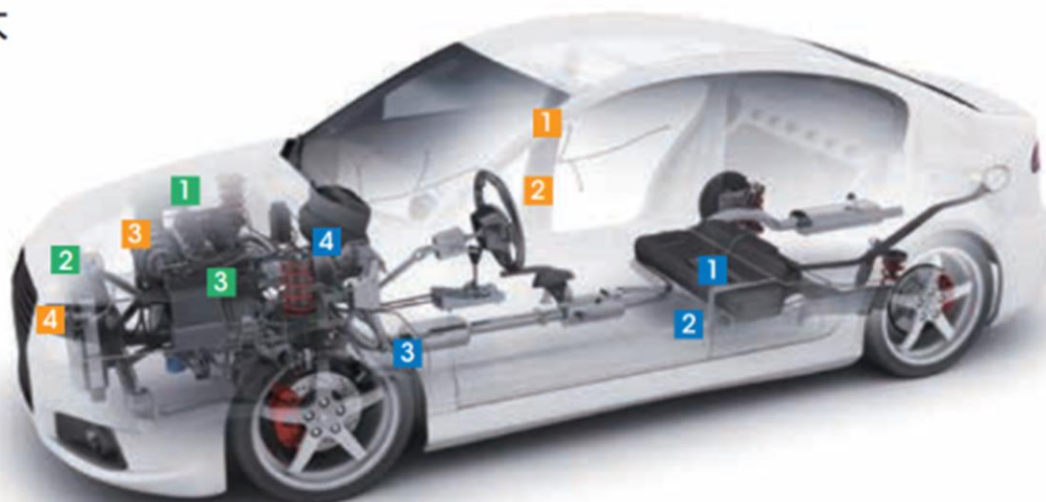
- 燃料配管関連製品
- ブレーキ配管関連製品

### パワートレイン

- エンジン関連製品
- 熱交換関連製品

### 安全・環境

- 安全関連製品
- 環境関連製品



## グローバルにバランスのとれたポートフォリオ

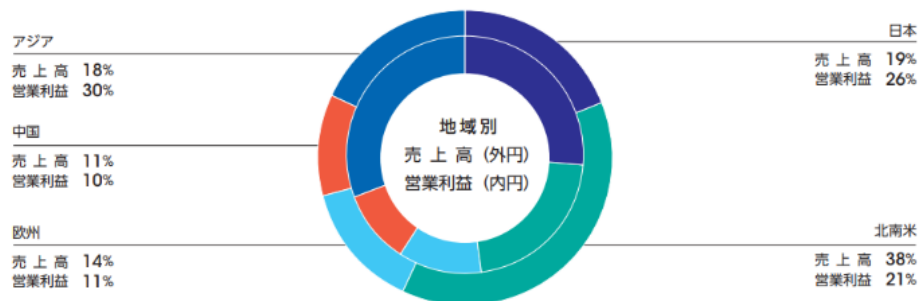
2023年度 売上高

1,568 億円

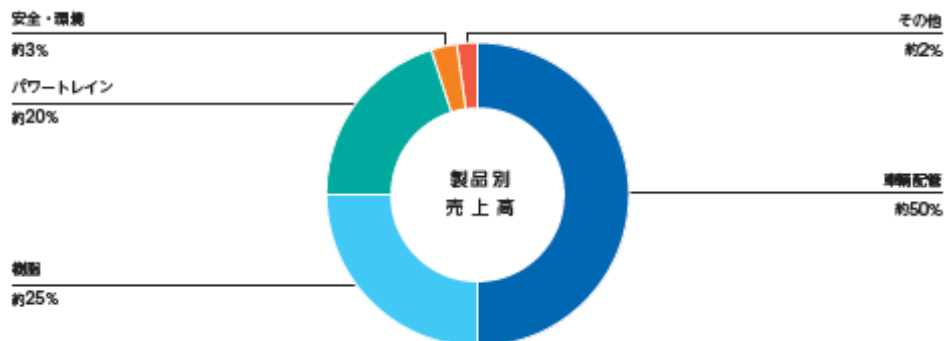
2023年度 営業利益

80 億円

### 地域別 売上高・営業利益



### 製品別売上高



## 価値創造の歴史

### 自己変革と多様性が三桜のDNAです

三桜工業は1939年に大宮航空工業として創業しました。戦後、醸造や家電など、さまざまな事業へのチャレンジを経て、1960年代に自動車事業に参入し、世界第二位の車輛配管メーカーとして成長してまいりました。お客様のニーズに応え、鉄、樹脂、ステンレス、アルミなど多様な材料を扱い、世界の全ての主要自動車メーカーに日々製品とサービスをお届けしています。

連結売上高の推移 (単位: 億円)



### 三桜工業のあゆみ

**1939年3月**  
東京市芝区(現・東京都港区)に大宮航空工業株式会社として創業  
埼玉県北立郡日進村(現・さいたま市)に大宮製作所を建設、航空機機体部品を製造

**1942年12月**  
茨城県鹿島郡新郷村(現・古河市)に古河製作所を建設

**1945年9月**  
総戦により平和産業への転換を図り、竹田産業株式会社に変更  
**1949年10月**  
三桜化学株式会社に変更

**1952年3月**  
三桜工業株式会社に変更

**1959年5月**  
醸造部門(酒類、酒造)の営業権の一切および酒類製造設備を譲渡

**1961年10月**  
東京証券取引所の第二部上場に伴い上場

**1962年4月**  
米国ヒグビー社とダブルウォールチューブの製造技術援助契約を締結

**1962年8月**  
冷蔵庫、シューケース用ワイヤーコンデンサーの製造開始

**1969年11月**  
米国ヒグビー社とシングルウォールチューブの製造技術援助契約を締結

**1972年5月**  
自動車排気ガス対策部品および電気機器部品のプレージング設備方法を開発

**1978年4月**  
営業本部に海外部を新設

**1978年9月**  
インドネシアにPT Sanoh Indonesiaを設立  
日本車電メーカー向けに冷蔵庫用ワイヤーコンデンサーの製造販売を開始。当社の海外事業展開の第一歩となる

**1981年6月**  
連続式ナイロンチューブ加工成形機を設置

**1986年6月**  
米国にH&S San Inc. (現・Sanoh America)を設立  
日本自動車部品メーカー向け車輻射管製造の現地製造販売を開始

**1990年8月**  
メキシコにSanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V.を設立

**1991年5月**  
英国にBristol Bending Sanoh Ltd. (現・Sanoh UK Manufacturing Ltd.)を設立

**1997年3月**  
ISO9001認証取得

**1997年4月**  
インドにSTI Sanoh India Ltd. (現・Sanoh India Private Limited)を設立

**1998年12月**  
東京証券取引所の市場第一部に指定

**1999年4月**  
中国に広州三桜制御管有限公司(広州三桜)を設立

**2000年10月**  
ホンダASIMOに当社製NIMHバッテリー採用

**2002年3月**  
ISO14001認証取得

**2002年4月**  
東京証券取引所の新市場区分における「プライム市場」移行

**2002年5月**  
トヨタ自動車のSUV型BEV(bZ4X)への当社製造部品採用公表

**2002年6月**  
日産自動車の新型軽電機自動車「日産サクラ」への当社製造部品採用公表

**2002年2月**  
データセンター向け水冷冷却装置の開発公表

**2004年5月**  
新・中期経営方針を策定

**2004年6月**  
電動車向けバッテリー(円筒型電池)冷却用クーリングプレートの開発公表  
インドにおける冷蔵庫用ワイヤーコンデンサーの生産能力を増強

**2009年7月**  
スーパーコンピュータ「富岳」に当社製冷却用水用樹脂管「管製造採用公表

**2021年5月**  
中期経営方針を策定

**2022年4月**  
東京証券取引所の新市場区分における「プライム市場」移行

**2022年5月**  
トヨタ自動車のSUV型BEV(bZ4X)への当社製造部品採用公表

**2022年6月**  
日産自動車の新型軽電機自動車「日産サクラ」への当社製造部品採用公表

**2024年2月**  
データセンター向け水冷冷却装置の開発公表

**2024年5月**  
新・中期経営方針を策定

**2024年6月**  
電動車向けバッテリー(円筒型電池)冷却用クーリングプレートの開発公表  
インドにおける冷蔵庫用ワイヤーコンデンサーの生産能力を増強

#### 1939~1959年 第1の創業(草創期) 三桜のDNAはここから生まれた

財界人として鈴木商店の確立心得、そして、政治家として明治政府の殖産興業意を受け継ぎ、業を興すことに非常に積極的であった竹田権一は10を超える事業を興す。その一つとして1939年3月に大宮航空工業が設立された。設立の半年後には第二次世界大戦が勃発し、同社も戦況に翻弄されることとなる。終戦後の1946年には、これも竹田権一の政治家としての才覚と人脈を活かし、5万石の醸造権と茨城県の名産である甘藷でんぷんの利権を獲得し、酒の醸造事業を始めた。時代の情勢を読み、したたか目つ大胆に事業を転換しながら激動の時代を駆け抜けた。これこそ三桜工業のDNAである「自己変革」のはじまりであった。

#### 1960~1979年 第2の創業(自動車産業への参入) 自動車部品製造のはじまり

この間、醸造事業と並行し、テープレコーダーや家電用モーターの製造に乗り出していたが、ある取引先からの相談をきっかけに、1962年4月にヒグビー社と製造技術援助契約を締結。これがのちの三桜工業の運命を大きく変えた。契約締結を機に、現在も海外で一部製造を続けている冷蔵庫用のワイヤーコンデンサーの製造を開始。これが一時代を築き国内シェアは4割に届くまで、いよいよ日本にもモータリゼーションの波が押し寄せる。三桜工業はこのワイヤーコンデンサーの製造技術を活かし、自動車部品製造に本格的に乗り出すこととなる。

#### 1980~1999年 第2の創業(グローバル事業拡大期) 三桜工業からグローバル三桜グループへ

インドネシアでのワイヤーコンデンサー生産を足掛かりに初めての海外進出を果たすも、その頃から自らの自動車部品製造は明白だった。1980年代には日米貿易摩擦が一層深刻化し、日系OEMが次々と海外進出するのに合わせて、三桜工業も海外拠点を拡大。1980年代には計5社だった海外進出が、1990年代には計11社となり、現在に続くグローバル三桜グループの礎となった。ところで、三桜工業の海外進出は現地企業との合併でスタートしたものが多かった。その間にカギとなったのが交渉術。さまざまな国や地域の多様性を重んじながら良好なパートナーシップを築く。これが三桜工業のもう一つのDNAである「多様性」を齎人させた。

#### 2000~2024年 第3の創業に向けて 安全と安心のその先へ

EV化に伴う重要技術要素の变化。ガソリン車向け製品の需要の激減、エネルギー問題の複雑化など、自動車部品を取り巻く市場の変化は速く激しい。従来の技術の蓄積をもとに他業種への展開を図るオーガニックの活動は当然ながら、「自己変革」「多様性」を体現するオープンイノベーションによる外部との協業を実現、継続していくイノベーションの活動を推進している。

## 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。

三菱工業にとってのステークホルダーとは、お客様、株主、仕入先、社員、社員の家族、地域の人々、世界の人々（順不同）のことを指します。



<b>マテリアリティ</b> 革新的テクノロジーによる生産性向上 環境負荷低減に貢献 地域社会との共創と成長 働きがいと生きがいの両立	<b>経営資源</b> <b>人的資本</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル従業員数 7,915名</li> <li>男女構成比<sup>※</sup> 66:34</li> <li>女性管理職比率<sup>※</sup> 5.4%</li> <li>外国籍従業員数<sup>※</sup> 183名</li> <li>外国籍従業員比率<sup>※</sup> 10.2%</li> <li>外国籍従業員は23の国と地域に及ぶ<sup>※</sup></li> </ul>
	<b>知的資本</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;D費 20億円（売上高比1.5%）</li> <li>特許保有件数 395件（国内125件、海外270件）</li> <li>博士号取得者数 20名</li> </ul>
	<b>製造資本</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資額 75億円</li> <li>有形固定資産 351億円</li> <li>製造拠点数 19ヵ国82拠点</li> </ul>
	<b>社会関係資本</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>資材取引社数（国内外） 約1,000社</li> <li>主な産学連携 UCSB中村教授、長岡技術科学大学</li> </ul>
	<b>財務資本</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>有利子負債 330億円</li> <li>株主資本 367億円</li> </ul>
	<b>自然資本</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 101,232t-CO<sub>2</sub></li> </ul>

※ 実績値は2023年度

**モットー**  
経営全領域にわたる 絶えざる改革

1978年から実施された全社的な経営体質改善活動における基本理念であり、三菱が常に意識している信条です。

**三菱ウェイ**  
1 新しい価値を生み出す 2 組織で力を出す 3 高い志を持つ

**中期経営方針3本の柱**

自動車部品事業	(内燃)	車台配管	クワックコネクタ	FIR	EGR配管
	(非内燃)	ブレーキチューブ	海軍水筒用配管	クランププレート	バッテリー用クランププレート
新事業	データセンター向け水冷却用配管	5軸/6軸用クランププレート	5軸/6軸用クランププレート	5軸/6軸用クランププレート	海軍専用ワイヤードレンサワー

注力事業

価値創造の源泉

- 安全・安心
- 高品質保証
- 適正価格
- グローバル安定供給

**2030年度定額目標**

売上高 2,000億円	ROE 15.0%以上
-------------	-------------

**人材価値**  
「自己変革への教育・育成の増づくり」、「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」を通じて三菱のDNAを受け継ぐ「ものづくり人材」を継続的に輩出することでガバナンスの基盤を構築し、個人、企業、地域の持続的成長と新たな価値創造を促進

**社会価値**

- 各国地域人財との共創に取り組み、地域の人財と一緒に働ける環境をつくって、三菱工業のグローバル事業の持続的成長の実現と各国地域の経済的発展に貢献
- 人命に関わる「重要保安部品」を提供するものづくり企業として既存事業の技術的深化と、知の探索を通じた既存技術に拘らない事業の創出を通じた新たな価値を提供し、次世代自動車等の発展に貢献

**環境価値**  
ライフサイクルアセスメント(LCA)での排出量の削減を通じて、環境負荷低社会の実現へ貢献

- 革新的テクノロジーによる生産性向上
- 環境負荷低減に貢献
- 地域社会との共創と成長
- 働きがいと生きがいの両立

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	取り組み内容	重要指標 (KPI)
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等の「重要保安部品」のめ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) 及びロボット用バッテリーパックの開発 次世代半導体 (GaN) 用基板の研磨加工技術開発および加工サービスの提供 EV化対応における新製品開発 (Cu-Al異材接合バスターの開発)	新製品開発、新事業推進の各計画に応じたマイルストーン (試作受注、バリューチェーン構築、サービスイン等) の進捗に活動指標を設定。
		環境にやさしい材料の選定、ロスの少ないものづくり、廃棄削減を考慮した製品づくりを推進する。	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 ● データセンタ向けPUE向上製品 ● EV向け樹脂冷却水配管	潜在顧客の性能要件を満たす製品仕様の提案、試作、量産品受注等、各案件に応じた活動指標を設定。
環境負荷低減に貢献		自社内での排出量のみでなく、ライフサイクルアセスメント(LCA)での削減を指標の一つとして、省エネ技術開発などを検討、推進する。	環境への負荷が小さい材料の採用 (PA11材 (植物由来樹脂) やリサイクルペレットを配合) や電解製銅板	CO <sub>2</sub> 排出量の前年比削減効果 (率)、リサイクルペレット配合材料の用途開発の活動指標を設定。
			ISO14001活動を継続	—
			TCFDに基づく開示	—
			太陽光発電およびグリーンエネルギー調達への導入に向けての検討	—
地域社会との共創と成長		三社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社工業のグローバル事業の持続的成長を実現する。	製造および物流過程における環境負荷の低減 ● CBL*導入(国内外) ● CRU(Container Round Use)の活用や積載効率向上	電力消費削減率、CO <sub>2</sub> 排出量削減率などを指標として設定。 製品輸送距離、便数の削減などを指標として設定。
			継続的な雇用創出や地域社会の発展へ繋がる、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、地域に根ざしたシェアオフィス事業の古河市との共同推進	社外での地域活動の実施頻度、協賛頻度、シェアオフィスの稼働率向上などを指標として設定。
働きがいと生きがいの両立		三社のDNAを受け継ぐ「めづくり人材」を継続的に輩出していくための「自己変革への教育・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。	次世代、次々世代を担う若手人材候補の育成	サクセッションプランの進捗に活動指標を設定
			陪留別、カテゴリ別教育プログラムの整備、実施	教育プログラムの整備の進捗に活動指標を設定
			変化への対応力を高めるためのローテーションや人材交流の促進	海外現地法人からの研修生の受入人数
			グローバル人材が企業内で活躍するためのハード/ソフト面のプラットフォームづくり	現場研修制度の参加人数
			三現主義の徹底 (≡三現主義:「現場」「現物」「現実」の3つの「現」を重視する考え)	女性管理職比率
			女性従業員の管理職候補者の育成プログラム (女性リーダー研修) の実施	エンゲージメント調査のいきいき度
健康リスクとエンゲージメントの調査および調査結果に基づく改善活動				
中期経営方針の実現を加速するための人事制度(等級、報酬、評価)の見直し				

## 技術提案力

### Build to Printにとどまらない技術提案力

当社ではお客様からいただいた図面を元に製造を請け負うだけでなく、お客様の設計開発段階から携わることで、製品設計や製品仕様などお客様のニーズに応じた技術提案をしています。技術提案力を活かし、電動車や新事業の分野に向けた製品開発に注力しております。

### 解析技術

新技術・新製品・新工法の開発、新規立ち上がり製品の試作前評価、不具合の原因究明等、あらゆる場面でCAE解析を行い、製品の開発期間短縮や品質向上、コスト低減を実現しております。

### 多種多様な造管技術

当社主力製品であるチューブは、金属、樹脂いずれも自社で製造しています。耐圧性と強度に優れた金属チューブと、柔軟性と軽量化に適した樹脂チューブの中から、気密性や耐圧強度、表面処理など、ご希望に合わせた最適なチューブをご提案します。

### データセンター向け水冷冷却装置 バッテリー用クーリングプレート

サーマル・ソリューション事業の注力分野であるデータセンター向けに水冷冷却装置、電動車向けバッテリー（円筒型電池）冷却用クーリングプレートを開発しました。いずれも当社が培ってきた技術を活かした新製品であり、今後もサーマル・ソリューション事業の拡大へ向けて、お客様のニーズに合わせた研究・開発に努めてまいります。



データセンター向け水冷冷却装置



バッテリー用クーリングプレート

## 生産

### 生産設備はMade in 三枝

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

### 製品開発・設備開発・製造の連携が 三枝の品質を実現する

製品と加工設備それぞれの開発部門が連携することで、設計構想時から製品の要求事項を盛り込み、効率的な設備開発を行うことができます。完成した設備は製造部門の量産ラインで実際に使用し、そのフィードバックをさらなる改善や取組を考慮した設備製作、未来の開発構想に反映しています。製品開発・設備開発・製造の各部門が連携することにより、製品と加工設備双方の品質・高機能・環境負荷低減を実現しています。

### お客様のニーズに合わせた 生産設備を提供

生産現場の加工工程をはじめ、検査や搬送工程に至る様々な設備の自動化・省人化も自社内で設計開発しており、現場作業員の負荷軽減から、より効率的な生産、品質の均一化を推進しております。また、生産現場からの生の声を取り入れられ、社内で制作されている設備は、中期経営方針の中で掲げている生産ソリューション事業の足掛かりとして外販を開始しました。お客様それぞれのニーズに合わせてカスタマイズした生産設備を提供しています。



## 品質保証

### 長年の重要保安部品の製造で培われた品質保証力

当社が扱う製品は、少しでも品質に不具合があるとお客様の命を危険に晒してしまう重要保安部品です。60年間その責任と厳しい性能要求に応え続けてきた積み重ねが当社の品質保証力の裏付けであり、長年当社製品を採用いただいている一層の理由です。お客様の安全と安心のため、開発から製造、お届けに至るまで日々現状に満足することなく、さらなる品質向上を目指します。

### 量産品の定期分析

顧客要求事項に定められた製品自体の機能や性能を満たし、法規に遵守していることを証明するため、量産品は定期的な分析が必要となります。その証明を実施する分析機器は認定者の標準作業に則り、妥当性あるエビデンスを得るために分析機器の計画的な校正、点検や分析室の環境整備を実施し管理しています。分析には製品の材料、特性に応じて対応可能な様々な機器を持っており、適宜必要な評価を実施しています。

### グローバル拠点における品質活動

毎年11月に日本国内の事業所で実施してきた「品質月間」イベントをグローバル拠点に拡大し、海外拠点での品質に対する意識を向上させてきました。当社グループは、全従業員が一丸となった品質向上活動を行っています。

### トヨタ自動車株式会社 「品質管理優良賞」を初受賞

当社は、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ自動車）より、「品質管理優良賞」を受賞しました。トヨタ自動車の全協力会社から毎年選ばれる賞のひとつで、当社の受賞は初めてとなります。本受賞は、グローバル全地域においてトヨタ品質目標値を達成したことが評価されたものとなります。当社では引き続き、グローバル三枝としてさらにお客様の要求に対応していくための品質活動を、継続して進めてまいります。

## 供給

### グローバルネットワークによる供給能力

19ヵ国82ヵ所に広がる製造拠点を世界5種体制で統括し、各地域内外のサプライチェーンを活用した万全な体制で、より高品質な製品を安定供給しています。同時に、効率的な拠点経営と現地調達化の促進により、競争力のあるコスト構造を実現します。

### グローバルで安定した供給体制

グローバルで各地域に分散したチューブ供給網を構築し、最適地での製造・供給体制を確立しています。さらに各地域のお客様の製造拠点の近隣でチューブを加工、納入することで物流コストの低減やリードタイム短縮を実現しています。また、グローバルに広がる製造拠点のネットワークで相互扶助体制による各地の地政学リスクや災害時など有事の際にも強い供給体制を敷いています。

### グローバルガバナンスの構築

製造や営業、調達機能に限らず、人事や財務、BCPなどの管理機能でも三枝グローバルで連携しています。これにより、それぞれグローバル共通の課題から各地域・国特有の課題までグループ全体で共有し、解決するグローバルガバナンス体制の維持・強化と経営リスク・事業リスクの管理体制を構築しています。



概要

三枝グループの強み

さらなる強みの強化



- **三桜工業85年の歩み、  
そして事業構造の転換へ**
- **大幅な業績改善を遂げ、  
2024年度は投資再開**
- **市場変化と進展を踏まえた  
「新・中期経営方針」**
- **将来への種蒔きと仕込みを  
進める「第1フェーズ」**
- **お客様のための供給維持が  
生みだす残存者利益**



## 中期経営方針

### 中期経営方針の見直し

当社は2021年度に、2030年度に向けた「中期経営方針」を策定いたしました。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、新たに「中期経営方針」を改訂いたしました。

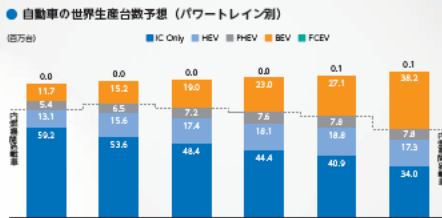
#### インベストメント・ハイライト

- ① 自動車の世界生産台数は2030年に約1億台を展望。インド・中南米・アジアが成長を牽引
- ② 寡占で新規参入者も少ない自動車配管市場で、重要保安部品を参入障壁に世界有数シェアを誇る
- ③ ICE搭載車見直しの下、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」<sup>®</sup>でグローバルシェアNo.1を狙う
- ④ 自動車配管技術を軸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.21「自動車関連事業の概要」

### 自動車の生産台数市場の見通し(パートレイン別)

さまざまな市場予測データを見ましても、これから10年間はバッテリーEV、プラグインハイブリッド車、ハイブリッド車がバランスよく販売され、特定のパートレインの車が市場を占有するということはないと判断されています。このような多様なモビリティニーズの時代を見通して、当社ではバラエティに富んだ製品ラインアップを取り揃え、従来の燃料関連製品の開発・生産体制も維持しています。



### 定量目標と目指すべき事業ポートフォリオ

レジリエントなマルチポートフォリオの構築



### 注力する事業領域と今後の事業構想

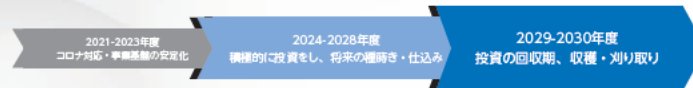
事業ポートフォリオの多様化については、当社の固有技術や市場における実績を応用して、段階的に発展させていきます。自動車市場においては当社の実績を活かし、EVやハイブリッド自動車のバッテリーやパワーコントロールユニット、インバーターなどの冷却に貢献するサーマルソリューション製品のシェアを拡大していきます。

新事業では、データセンター用冷却システムや冷蔵車用のワイヤーコンデンサー事業、生産ラインの提案と設備販売をパッケージ化した、生産ソリューション事業等を成長領域ととらえ、注力していきます。

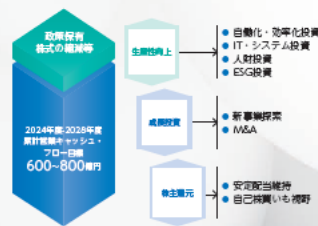


### 2030年度迄のロードマップ

2023年度まではコロナ対応・事業基盤の安定化に注力してきましたが、2024年度から2028年度は積極的に成長の仕込みの投資を進めていきます。ROEでは一時的に鈍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●新事業●内燃●非内燃という2つのトランスフォーメーションを遂げ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年に瞬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化による営業キャッシュ・フローの拡大によって新規投資予算を拡充し、「生産性向上」「成長投資」「株主還元」の3つのテーマへ資金を重点配分いたします。

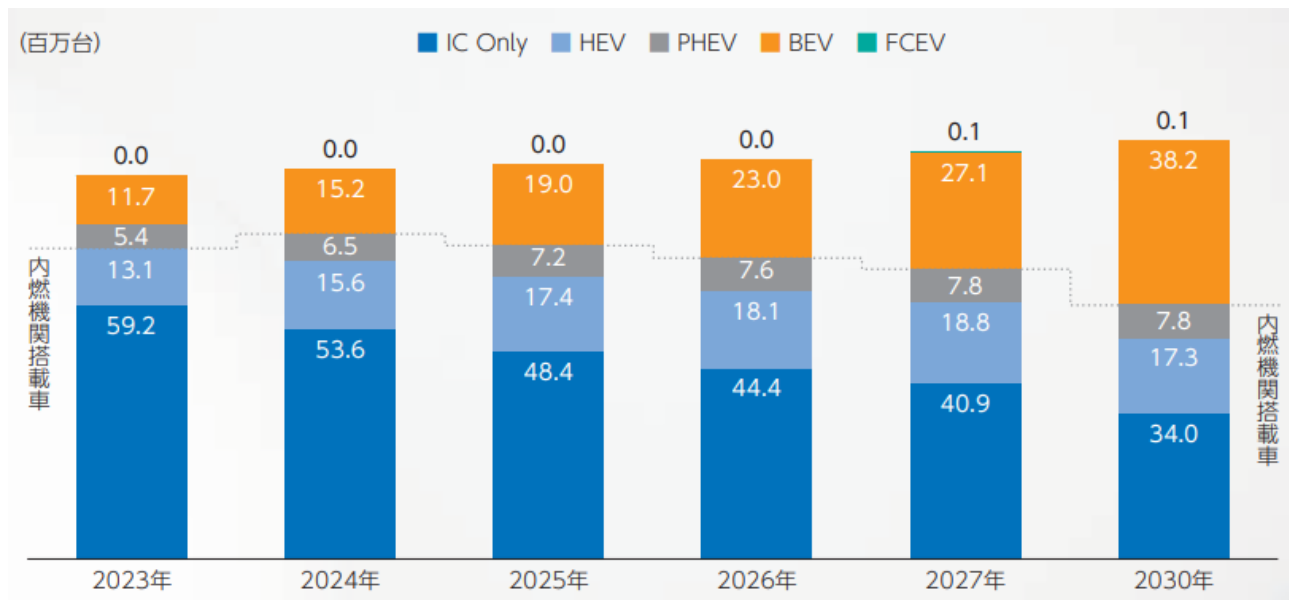
新興国における車載配管やパートレイン製品の設備投資、人財への投資、そしてデータセンターの冷却配管や生産ソリューション事業など新事業領域にも、M&Aも含めて、積極的に投資していきます。

一方で、日ごろから当社を支えていただいている株主や投資家の皆様への安定的な還元もしっかりと行っていきます。

## インベストメント・ハイライト

- ① 自動車の世界生産台数は2030年に約1億台を展望。インド・中南米・アジアが成長を牽引
- ② 寡占で新規参入者も少ない自動車配管市場で、重要保安部品を参入障壁に世界有数シェアを誇る
- ③ ICE搭載車見直しの下、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」\*でグローバルシェアNo.1を狙う
- ④ 自動車配管技術を梃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

## 自動車の世界生産台数予想（パワートレイン別）



## レジリエントなマルチポートフォリオの構築



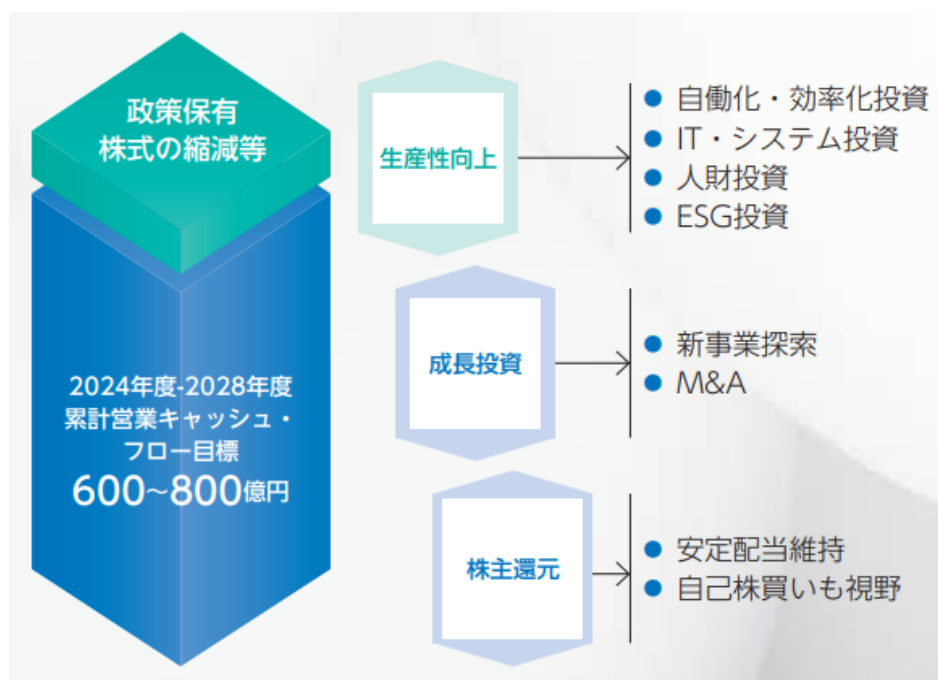
## 注力する事業領域と今後の事業構想



## 2030年度迄のロードマップ



## キャッシュ・アロケーション方針

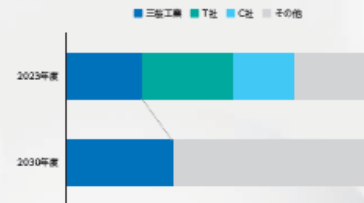


## 自動車部品事業の戦略

### 2030年度自動車配管市場でグローバルシェアNo.1を狙う

親合企業が内燃機関向けの製品からは撤退していく中、当社はユーザーやお客様である自動車メーカーが従来の自動車配管製品を必要とされる限り最後まで撤退はしないという、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」を2020年から掲げております。既にブラジルやイギリス等、局地的には三桜工業が独占的に供給できる体制が整っており、ライバルが既存市場から撤退、またはバッテリー-EV製品へ注力する中、三桜工業は、顧客から求め続けられる限り、既存市場に踏み止まり続ける考えです。

### ●自動車配管市場のグローバルシェアと三桜のグローバルポジション



### 高い市場占有率とスイッチングコストによる利益率の改善

残存者利益を獲得するという戦略によって、2つの大きな成果が生まれています。

一つは市場占有率です。この1年ほどで、かつては取引量の少なかった欧米系の自動車メーカーやメガサプライヤーなどから、新しいお取引をいただく機会が増えています。

もう一つは、価格決定権です。世界各地域でオンリーワンの存在になっているために、その地域特有のインフレや為替などの金融リスクなどを製品価格に転嫁していただける機会が増えています。

### ●重要保安部品を客先生産にて供給し続けるスイッチングコストの存在



※ 網掛けは三桜の生産拠点が有る地域

### 主な投資地域セグメントと施策

成長ポテンシャルが見込まれるインドを含むアジアの能力増強、および米国市場への供給を見据えた中米地域を起点とする生産性の向上、ならびにマザー工場としての日本を中心に投資を行っていきます。

	主な施策
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム基盤の高度化 (原価・生産管理、調達DB等)</li> <li>チューブの生産性向上</li> <li>新事業創出強化</li> </ul>
アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載配管製品の能力増強@タイ&amp;インド</li> <li>パワードレープ製品の機軸単約@タイ from 日本</li> <li>家電事業 (冷蔵庫用水冷) 強化@インド</li> </ul>
北米米	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国拠点の生産性向上 (メキシコ拠点の増強)</li> <li>米BtoBおよびメガサプライヤーとの取引強化</li> </ul>

### サマール自動車部品の“Tier1.5戦略”

サマール自動車部品は、バッテリー-EV車をはじめとする電動車市場に対して、航続距離延長をサポートする観点から、発熱効率の最適化に貢献する部品群です。

サマール自動車部品は、従来の取引慣行である自動車メーカーへの直接納入のみならず、実質的に製品の仕様決定権を有する、所謂CASE機能を持つメガサプライヤー化するシステム・モジュールサプライヤーへの供給も狙った“Tier1.5戦略”を遂行していきます。

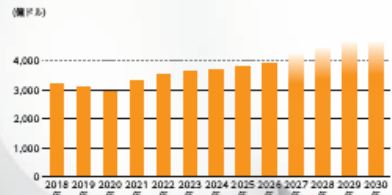


## 主な新事業の戦略

### データセンターの市場規模と冷却商材・戦略

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

### ●データセンターの世界市場規模と推移 (億ドル)



### 冷却商材・戦略

冷却商材については、自社開発製品に加えて、他社との協業やM&A等のインオーガニックな取り組みも積極的に駆使しながら、事業領域を拡大してまいります。



### 生産ソリューションのビジネスモデル化

当社は自動車配管製品だけでなく、その配管製品を曲げるための加工設備の開発や設計、製作も自社で行ってきました。

その設備や装置の内製ノウハウを基に、自動化ニーズの高まりを受けて市場の拡大が見込まれる設備の海外にも取り組み、自社グループと外部顧客双方の生産性向上に貢献しながら、幾つかのステップを経て、生産ソリューションの事業化を目指しています。

### ●設備開発



### ●社外販売



※注実例  
2023年10月~2024年9月 39件  
工機係が有する曲げ技術や自動化技術を活用し、社外顧客向け設備外販活動を推進中。設備OCDノウハウと経験をもより多くのお客様へ提供。

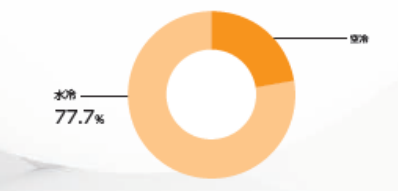
### クロスドメインな冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業

成長著しいインドにおける冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業に対して、これまで以上に注力していきます。冷蔵庫向けのワイヤーコンデンサー事業は、かつての三桜工業の海外事業でもあり、現地の冷却手法のメインストリームは三桜工業が得意とする水冷であることから、配管製品の需要はもちろんのこと、その製造設備ニーズも見込まれる有望な事業のひとつと考えています。

### ●持続的な成長が見込まれるインドの冷蔵庫市場 (USD Million)

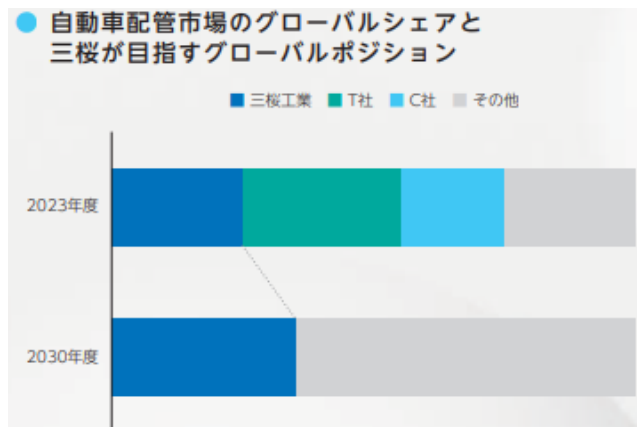


### ●水冷主体のインドの冷蔵庫市場



## 自動車部品事業の戦略

### 2030年度自動車配管市場でグローバルシェアNo.1を狙う



### 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

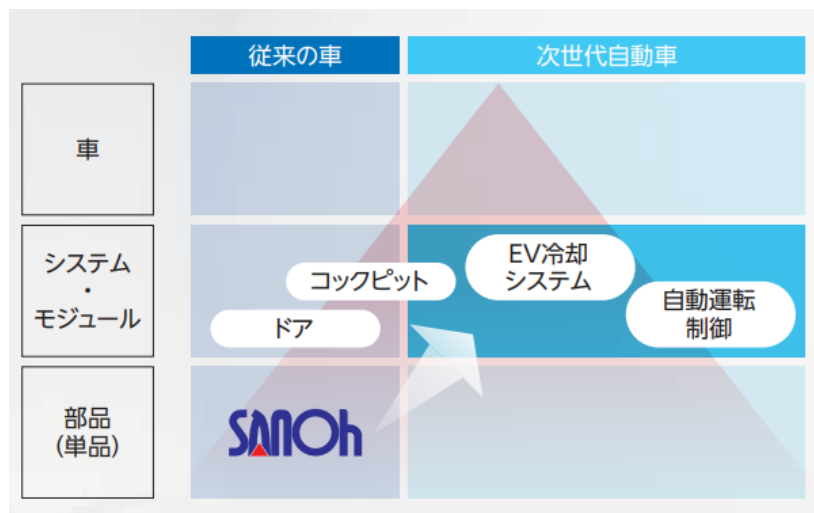


## 自動車部品事業の戦略

### 主な投資地域セグメントと施策

主な施策	
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム基盤の高度化（原価・生産管理、調達DB等）</li> <li>チューブの生産性向上</li> <li>新事業創出強化</li> </ul>
アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>車輻配管製品の能力増強@タイ&amp;インド</li> <li>パワートレイン製品の機能集約@タイ from 日本</li> <li>家電事業（冷蔵庫用水冷）強化@インド</li> </ul>
北南米	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国拠点の生産性向上（メキシコ拠点の能増）</li> <li>米Big3およびメガTier1サプライヤーとの取引注力</li> </ul>

### サーマル自動車部品の“Tier1.5戦略”



## 主な新事業の戦略

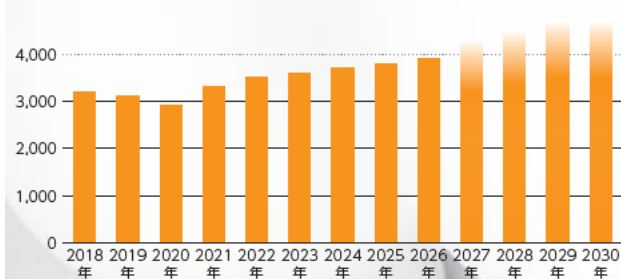
### データセンターの市場規模と冷却商材・戦略

#### データセンターの市場規模と冷却商材・戦略

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

#### ● データセンターの世界市場規模と推移

(億ドル)



#### 冷却商材・戦略

冷却商材については、自社開発製品に加えて、他社との協業やM&A等のインオーガニックな取り組みも積極的に駆使しながら、事業領域を拡大してまいります。





## 主な新事業の戦略

### 生産ソリューションのビジネスモデル化



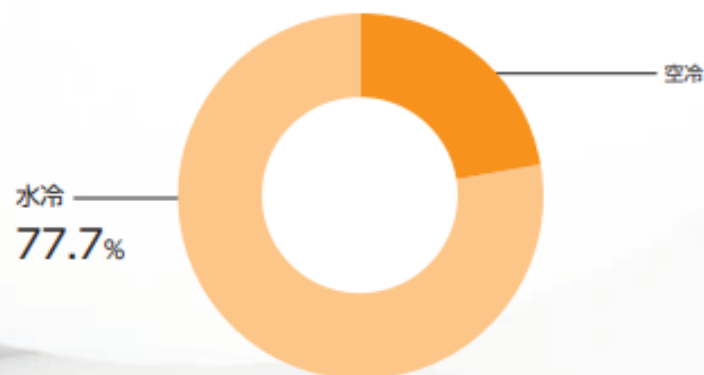
## 主な新事業の戦略

### 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

● 持続的な成長が見込まれるインドの冷蔵庫市場



● 水冷主体のインドの冷蔵庫市場



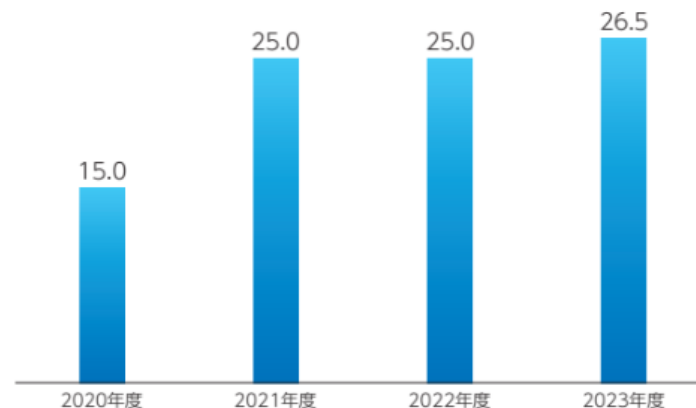
「新・中期経営方針」のレジリエントなマルチポートフォリオ構築に向け、既存事業の深化、成長領域への積極投資を支える財務基盤の整備により企業価値向上に努めてまいります。



取締役専務執行役員CFO (兼)  
財務本部長  
佐々木 宗俊

- **2023年度（第116期）業績振り返り、今後の見通し**
- **中期経営方針の目標達成に向けた財務戦略およびキャッシュ・アロケーション方針**
- **株主還元方針**

配当金 (単位:円)



価値創造を支える基盤



## 環境セクション

### 環境方針

#### 基本理念

従業員全員で環境保全活動に積極的に参加し、地球環境に調和した技術と製品の開発を推進します。

#### 環境方針



#### ① エコ マネジメント

環境マネジメントシステムの継続的改善  
環境マネジメントシステムを適切に運用し、継続的改善に努めます。

#### ② エコ プロダクト

未来を創る技術開発の追求  
安全と安心、環境保全に寄与する製品及び技術を創出し、社会に貢献します。

#### ③ エコ ファクトリー

環境負荷を低減する生産活動の実践  
(1) 省資源、省エネルギーの製造技術開発を推進し、環境への負荷の低いものづくりを推進します。  
(2) 廃棄物の削減と再利用を推進し、環境汚染の予防に努めます。

#### ④ コンプライアンス

法令・環境要求事項の遵守  
(1) 環境関連法規制及び環境関連条例を遵守します。  
(2) 環境負荷物質の不使用など、当社が同意する要求事項を遵守します。

#### ⑤ エコ アクション

環境意識の向上  
従業員への環境教育と周知活動を徹底し、環境に対する意識向上を図ります。

環境セクション

環境マネジメントシステム

海外現地法人のISO14001認証取得状況



## 環境セクション

### 2023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 <sub>2</sub> 排出低減)	CO <sub>2</sub> 排出量の原単位 <sup>*1</sup> 対前年比1%の削減	▶ 前年度0.536 → 本年度0.646 目標未達
資源の有効活用への取り組み (廃棄物の削減)	廃棄物発生量の原単位 <sup>*2</sup> 対前年比1%の削減	▶ 前年度0.095 → 本年度0.088 前年度比7.3%向上

\*1 グローバルCO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>) ÷ 連結売上高 (百万円)

\*2 グローバル廃棄物発生量 (t-廃棄物) ÷ 連結売上高 (百万円)

## 環境セクション

### 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への賛同



### 環境負荷低減への取り組み

#### 超小型EVコンセプトカー「クロスケ」に当社ブレーキ配管が搭載されました

「クロスケ」は、高齢化や人口減などの社会構造の急激な変化を見据えて身近で使いやすいEVの選択肢として超小型EV技術研究組合 (METAx)<sup>\*1</sup>により開発中のMUV<sup>\*2</sup>です。電動化した未来のモビリティにおける当社製品のあり方のひとつと考えられます。



※1 車両の電動化に加え、ラストワンマイルの配送やデリバリーサービスにおける新たなソリューションとなる超小型EVの開発を目的に経済産業省の認可のもとに設立。MUV試作車の企画・設計・製作・評価・実証実験を行い、2026年頃の量産開始を目指している。2025年5月に本格的な量産化に向けて、株式会社nicommobilに移行

※2 マイクロ・ユーティリティ・ビークル。バイクとクルマの間となるニューカテゴリーで、小規模配送などでの運用を想定している。





社会セクション

人財

ものづくりの原点回帰 = 三現<sup>※</sup>主義の徹底と多能工化



能力開発・リスキリング



## 社会セクション

### 人的資本データ

カテゴリ	人的資本開示項目	2022年度(単体)	2023年度(単体)	
人財育成	博士号取得者数	21名	20名	
	離職率	7.6%	7.2%	
健康安全	労働災害発生件数	17件	14件	
	従業員の欠勤率	1.4%	0.9%	
労働慣行	団体交渉協定対象の割合	53.5%	53.9%	
	社員の男女の賃金の差異(男性を100とした場合)	：正社員	76.8%	77.2%
		：パート・有期社員	81.7%	80.3%
：すべての社員		54.3%	56.1%	
D&I	従業員に占める女性の割合	32.5%	34.3%	
	女性管理職比率	5.5%	5.4%	
	係長相当職以上のポストに就く人財の国籍数	14	14	
	期間中の差別事例の総件数	なし	なし	
	正規雇用労働者の中途採用比率	49.2%	31.7%	
働き方	1ヶ月当たりの所定外労働時間	11.9h	14.7h	
	年次有給休暇の年間取得率	85%	87%	
	年次有給休暇の年間取得日数	16.19日	16.24日	
	男性の育児休業取得率	42.9%	60.9%	
その他	エンゲージメント/いきいき度(全国平均100とした場合)	80	83	

## 社会セクション

### 株主・投資家

#### 株主総会

#### 機関投資家向け工場見学会

当社グループの製品や製造現場の理解を深めていただくために、2023年度からアナリスト・機関投資家向けの工場見学会を開催しております。



2024年6月開催の株主総会

## 社会セクション

### お客様・仕入先様

#### 調達方針

仕入先様と一体となり、VUCAの時代においても、産業・お客様のさらなる発展に貢献します。

- 仕入先様とパートナーシップを構築し共に発展する
- 仕入先様に公正・公平・自由な競争の機会を提供する
- 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
- VUCAの時代に対して迅速かつ柔軟な調達組織を構築する
- 不測の災害等発生時においても、安定供給可能なサプライチェーンを構築する

#### 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を行います。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繋がっています。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。

#### 2024年度 品質方針

- 慌てず確実な作業で価値を生み出す
- 小さな改善を積み重ねる
- 当たり前の方法を疑い最善を追求する
- 正確に伝え・丁寧に聴き・真摯に話し合う

#### 国内品質賞受賞実績

- トヨタ自動車株式会社 2023年度 品質管理優良賞
- マツダ株式会社 2023年度 品質実績改善最優秀賞

## 社会セクション

### 地域社会（国内）

#### 地域に根ざしたシェアオフィス「COKOGA OFFICE」オープン



2024年5月、北関東地方最大級のシェアオフィス「COKOGA OFFICE」をオープンしました。JR古河駅近くにある所有施設である古河オフィスを改修した本事業は、当社と古河市が2023年6月に締結した「地方創生に向けた包括連携に関する協定」に基づく事業の一環となります。地域に根ざした多様な働き方や人とのつながりを提供する場として設計されており、シェアオフィスだけでなく、ビジネスセミナーや文化イベントなど多様な用途で活用され、地域経済の活性化とコミュニティの強化に貢献します。「COKOGA」の「CO」はCooperationの“共に”、「KOGA」は“古河市”に由来しており、“古河市と共に”新しい働き方と交流の拠点として、今後も古河市や多様な成長する場という想いが込められています。

#### スポーツを通じた地域との交流

2024年3月、第8回目となる「Sanoh Football Cup」を開催しました。サッカーを通じて当社と古河地域の皆様がつながり、ともに良い街をめざして成長していくことを目標としたイベントで、2013年より継続的に開催されています。今大会では茨城県古河市にある6つのサッカー少年団が参加し、熱戦が繰り広げられました。また、古河市内の高校サッカー部2チームにもボランティアとして大会運営にご協力いただきました。



#### 工場周辺環境の整備

2024年5月、当社九州事業所では、隣接企業と連携して東側の敷地境界線付近を整備し、新しくフェンスを建設しました。フェンスの建設により近年発生していた豪雨や台風などに伴う土砂の流出防止、周辺環境の見直し向上に伴う交通事故の未然防止につながっています。



#### ECOフェスタ古河2023に出展、当社の環境保全活動を周辺住民に紹介

2024年3月16日、道の駅「まくらがの里こが」にて開催された、茨城県古河市主催の「ECOフェスタ古河2023」に出展しました。当社ブースでは、社内で実施している環境保全活動や地域貢献活動の紹介と、使用済みの自社製プラスチック製品を粉砕してリサイクルした製品の展示を行いました。製品展示には、社内の製造工程で使用する部品種のほか、水道の蛇口レバーやスマートフォンホルダーなど日常生活に身近なものも含んでおり、当社グループの幅広い取り組みを、近隣県を含めた道の駅をご利用される皆様にご紹介することができました。

今後も廃棄物の削減を含めた環境負荷低減への取り組みを行うとともに、地域社会への貢献を進めていきます。



#### 渡良瀬遊水地クリーン作戦に参加

2024年4月13日、「渡良瀬遊水地「クリーン作戦」(利根川上流河川利用者協議会主催)が実施され、三機工業グループの社員とその家族、合計89名が清掃活動にボランティアとして参加しました。

新型コロナウイルス感染症の影響や雨天などで中止が重なり5年ぶりの開催となった今回は、古河事業所がある茨城県古河市からは企業・自治体など1,350名が参加し、ゴミの総集積量は1.4tとなりました。今後も環境保全と地域貢献への取り組みを継続していきます。

※茨城、栃木、群馬、埼玉の4県にまたがり、緑豊かな自然環境で多くの植物・昆虫・鳥たちが生息する日本最大の遊水地。2012年7月にラムサール条約湿地に登録。



## 社会セクション

### 地域社会（海外）

#### アジア現地法人のマングローブ植樹活動

##### タイ

当社のタイ現地法人 (Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd.) では、トヨタグループおよび他関連サプライヤーとともに、地球温暖化防止の一環として開催されたマングローブの植樹活動に参加しました。



#### 地域に根ざした社会貢献活動

##### タイ

当社のタイ現地法人 (Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.) では、アマタ市ラヨン工業団地が主催するこどもの日イベントに参加し、地域の子どもたちに奨学金やお菓子を提供しました。子どもたちとの交流を通じ、地域社会との連携を強化しています。



##### インドネシア

当社のインドネシア現地法人 (PT. Sanoh) では、世界環境デーである6月5日に1,000本のマングローブの植樹イベントを開催しました。

PT. Sanohからは17名が参加したほか、ベカシ県の環境局代表、ベカシ県商工会議所代表、マングローブ保護団体代表、地元村長も参加しました。この活動がベカシ県知事から表彰され、現地の新聞にも掲載されました。マングローブの成長を見守りながら今後も引き続き積極的に環境保護活動を実施していきます。



## ガバナンスセクション

### DIALOG

役員座談会

三桜工業ならではの強みを活かした  
人を大切にする経営体制の構築に向けて



常勤監査役  
三輪 はるか



社外取締役  
金子 素久



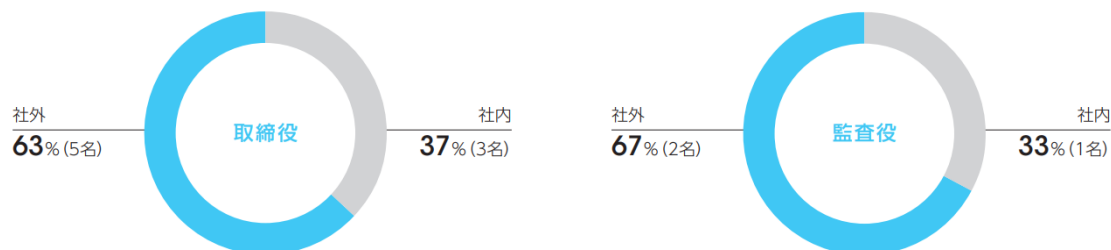
社外取締役  
富岡 さやか

三輪常勤監査役をファシリテーターとして、金子社外取締役および富岡社外取締役による役員座談会を実施  
⇒全員40代

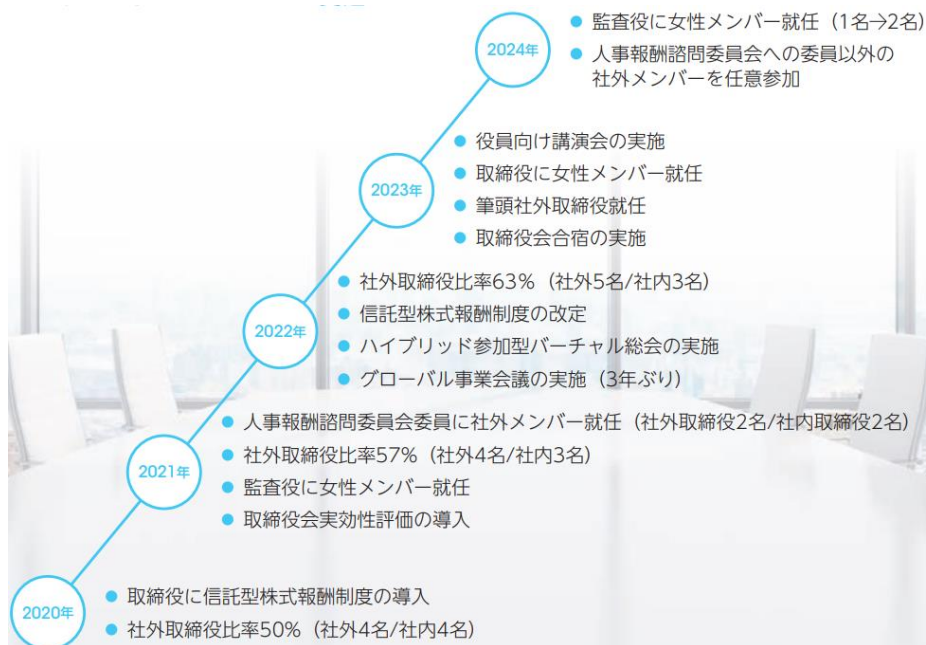


## ガバナンスセクション

### 役員の構成



### コーポレート・ガバナンスの変遷





## ガバナンスセクション

### 取締役会のダイバーシティ

株主総会後の取締役会の年齢・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

役職名	氏名	専門性・経験を発揮できる分野							
		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
取締役会長 代表取締役 CEO	竹田 陽三	○		○	○		○		○
取締役社長 代表取締役 COO	竹田 玄哉	○		○	○		○	○	○
取締役 専務執行役員CFO(兼)財務本部長	佐々木宗俊		○	○	○		○		○
取締役 (兼)頭社外取締役	金子 素久	○	○			○		○	
取締役	森地 高文	○	○		○				○
取締役	入山 章栄			○	○	○			
取締役	井澤 吉幸	○	○		○		○		
取締役	富岡 さやか		○		○			○	
常勤監査役	三輪 はるか								○
監査役	平石 智紀	○	○			○		○	
監査役	古川 絵里				○				○

**ご清聴いただき、  
誠にありがとうございました**

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。