

統合報告書2025 説明会

Integrated Report



三桜工業株式会社
[東証プライム：6584]

Sanoh Industrial Co., Ltd.

統合報告書 2025





代表取締役
取締役社長 COO
竹田 玄哉(たけだ げんや)

主な経歴

1978年6月	茨城県古河市出身
2008年7月	ノースウェスタン大学大学院 博士課程（宇宙物理学）修了
2009年2月	当社入社
2016年4月	COOに就任（現任）
2017年6月	取締役社長に就任（現任）

特徴

- ☞ 伝統的な業界の中にあって年齢は40代と若く、業界の常識に囚われない柔軟な発想
- ☞ 天文学の博士課程という異色の経歴を持ち、理系出身ならではの合理的な思考
- ☞ 社長として育児休業を取得するなど、ダイバーシティを自ら実践・重視

三桜工業は、どんな会社？

三桜工業は1939年に創業し、現在は東証プライム市場に上場しています。
世界第2位（当社推計）のシェアを誇る車輛配管を中心に、完成車メーカーに自動車部品を供給するTier1サプライヤーとして、グローバルに展開しています。現在はデータセンター事業をはじめとした新事業の確立に邁進中です。

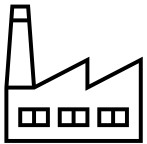
社名

三桜工業株式会社
(登記社名：三桜工業株式会社)

本店
所在地

茨城県古河市

創業



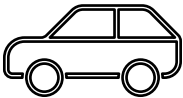
86年

上場市場



**東証
プライム**

業種分類



**輸送用
機器**

車輛配管シェア
(当社推計)



**グローバル
第2位**

連結売上高
(2024年度)



1,595億円

グローバル展開
(子会社・関連会社)



17カ国
(海外売上:約80%)

連結従業員数
(2025年3月末時点)



7,748名

取締役会構成
(2025年6月20日付)



**社外役員比率
58.3%**

- **三桜工業の統合報告書2025について**
- **本説明会の目的について**
- **三桜工業の過去・現在・未来について**
- **三桜工業のESGについて**
- **質疑応答**

- **三桜工業の統合報告書2025について**
- 本説明会の目的について
- 三桜工業の過去・現在・未来について
- 三桜工業のESGについて
- 質疑応答

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当社グループをご理解いただくことを目的に2021年から発行し、5年目を迎えました。



グローバル三桜グループ

価値創造の歴史とKeyword
創業85周年記念巻頭特集対談
価値創造プロセス
マテリアリティ
ビジネスモデル
三桜工業の製品①
三桜工業の製品・サービス②

価値創造の取り組みと成長戦略

トップコミットメント
中期経営方針
CFOメッセージ
地域別概況

価値創造を支える基盤

サステナビリティ推進体制
環境セクション
社会セクション
ガバナンスセクション

データセクション

11ヵ年財務サマリー
会社情報
株式情報

2030年度およびその先を見据えた中期経営方針に沿って、自動車部品事業を基盤としながらも、**データセンター事業などの新たな領域へのトランスフォーメーション（業態変革）**を図る当社の姿勢を、財務・非財務の視点から統合的にお伝えする内容となっています。

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。

三桜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、従業員、従業員の家族、地域の人々、世界の人々（順不同）のことを指します。



マテリアリティ

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創出

経営資源

人的資本

- グローバル従業員数 7,748名
- 男女構成比^a 65:35
- 女性管理職比率^a 6.1%
- 外国籍従業員^a 189名
- 外国籍従業員比率^a 11.0%
- 外国籍従業員は23の国と地域に及ぶ^a

知的資本

- R&D費 27億円（売上高比1.7%）
- 特許保有件数 361件（国内105件、海外256件）
- 博士号取得者数 21名

製造資本

- 設備投資額 94億円
- 有形固定資産 367億円
- 製造拠点数 全世界で約80拠点

社会関係資本

- 資材取引社数（国内外） 約1,000社
- 主な産学連携 筑波大学、長岡技術科学大学

財務資本

- 有利子負債 397億円
- 株主資本 365億円

自然資本

- CO₂排出量 91,063t-CO₂

モットー

経営全領域にわたる絶えざる改革

三桜ウェイ

- 新しい価値を生み出す
- 組織で力を出す
- 高い志を持つ

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、三桜が常に意識している信条です。

中期経営方針3本の柱

自動車部品事業

（内販）

（非内販）

自動車部品事業

データセンター向け水冷式冷熱交換器

データセンター向け空調機（水冷式冷熱交換器）

産業用ロボット（INNOVATION）

冷却用ワイヤードレン

注力事業

注力事業

2030年度定目標

売上高	ROE
2,000億円	15.0%以上

人財価値

「自己変革への教育・育成の増幅」、「多様な人財の能力や個性を最大限発揮できる職場づくり」を通じて三桜のDNAを受け継ぐ「ものづくり人財」を体系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らせて、三桜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、知の探索を通じて既存技術に拘らない事業の創出を通じて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

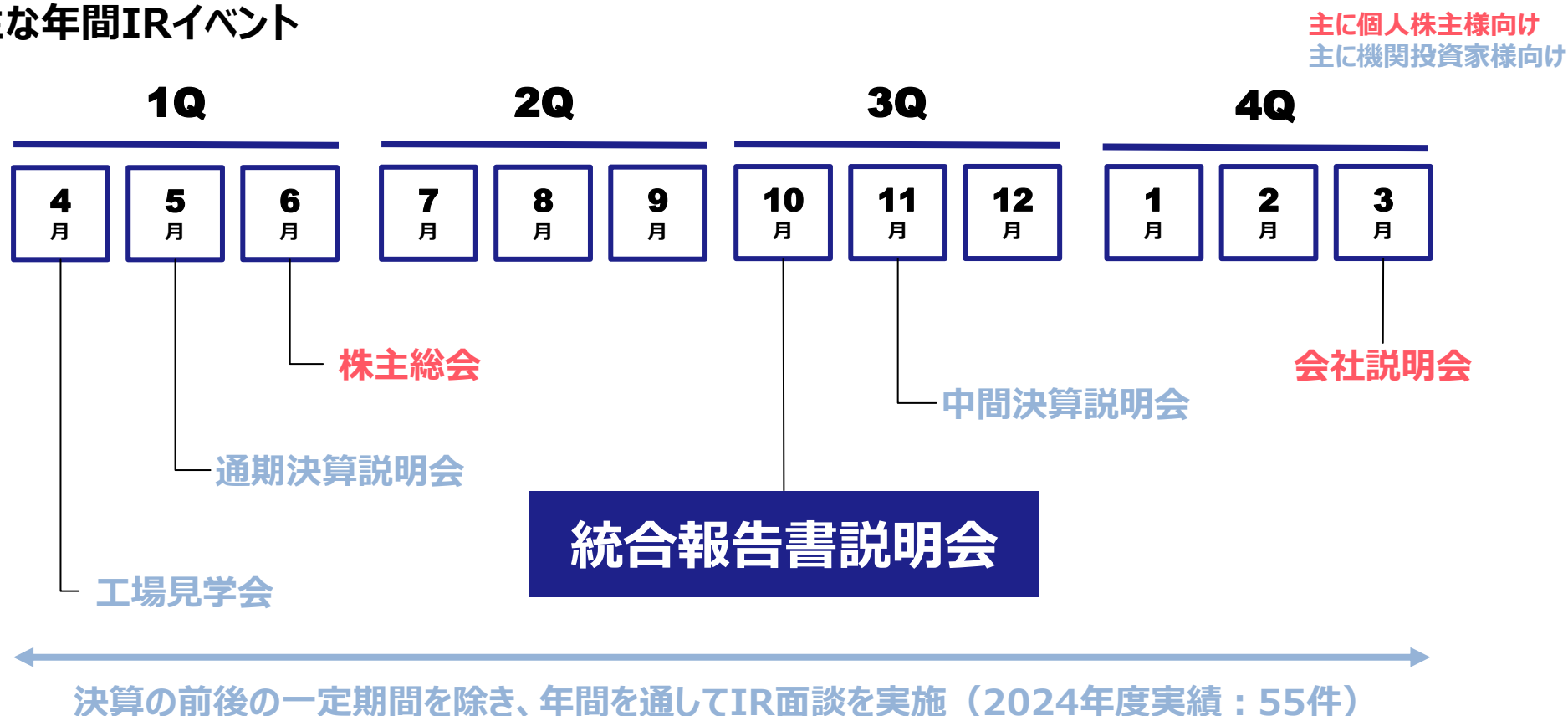
ライフサイクルアセスメント(LCA)での排出量の削減を通じて、環境低負荷社会の実現へ貢献

- 三桜工業の統合報告書2025について
- **本説明会の目的について**
- 三桜工業の過去・現在・未来について
- 三桜工業のESGについて
- 質疑応答

本説明会の目的について

当社ではIR活動に注力し、投資家および株主の皆様との対話の機会を拡充しており、その取り組みの一環として、昨年に引き続き、統合報告書説明会を開催することといたしました。

主な年間IRイベント



三桜工業の**過去の歩み**、**現在の事業運営**、そして**未来に向けた挑戦**をお伝えし、当社の持続的な成長に向けた取り組みについて、**ご共感**いただきたいと考えております。

特に、2030年度とその先を見据えた中期経営方針で掲げる、**トランスフォーメーション（業態変革）**による**レジリエントなマルチポートフォリオの構築**に向けた取り組みや考え方について、詳しくご説明いたします。

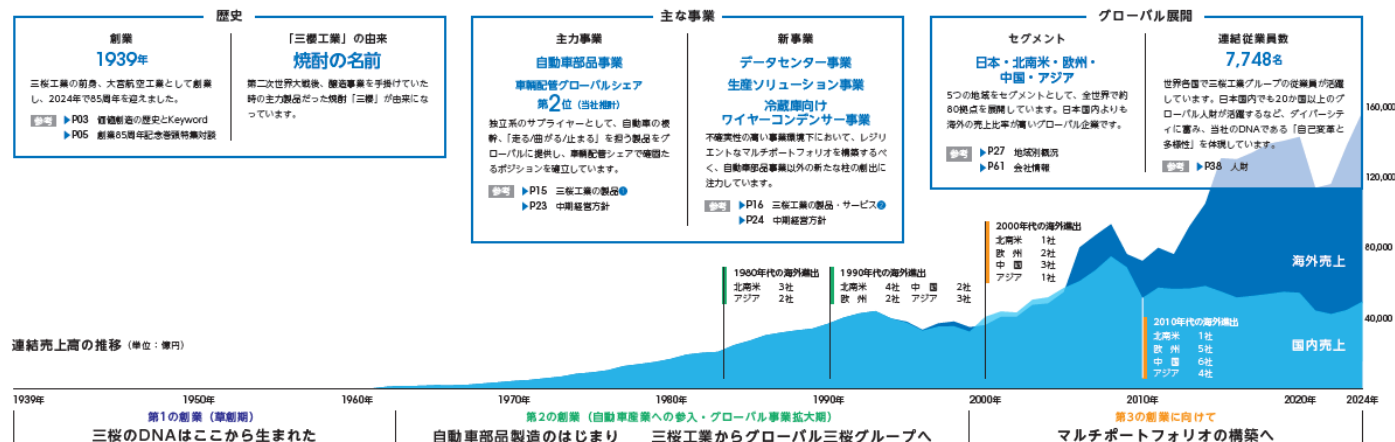
- 三桜工業の統合報告書2025について
- 本説明会の目的について
- **三桜工業の過去・現在・未来について**
- 三桜工業のESGについて
- 質疑応答

三桜工業の過去

「三桜工業」の会社名の由来

👉 第二次世界大戦後、醸造事業を手掛けていた時の主力製品であった焼酎「三桜」が由来になっています。

自己変革と多様性が三桜のDNAです



第1の創業

- 👉 航空機の部品
- 👉 焼酎
- 👉 テープレコーダー用小型モーター

第2の創業

- 👉 冷蔵庫用コンデンサー
- 👉 自動車部品

第3の創業

- 👉 ASIMO用バッテリー
- 👉 「富岳」用冷却水用樹脂配管
- 👉 バッテリーEV向け部品
- 👉 データセンター向け水冷/液冷装置・部品

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 埼玉県北足立郡白雲村 (現・さいたま市) に大宮製作所を建設、航空機機体部を製造 1942年12月 茨城県鹿嶋市新穂村 (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、竹田産業株式会社と商号変更 1949年10月 三桜工業株式会社と商号変更	1952年3月 三桜工業株式会社と商号変更 1959年5月 製造部門関係、酒造の営業権の一切および酒造関係施設等を譲渡	1961年10月 東京証券取引所の第二部開設に伴い上場 1962年4月 米国ヒューズ社とダブルウォールチューブの製造技術協力的な締結 1962年8月 冷蔵庫、ショーケース用ワイヤーコンデンサーの製造開始 1961年6月 連体式ナイロンチューブ加熱成形装置を開発 1966年6月 米国にCHS San Inc. (現・Sanoh America) を設立 日本自動車部品メーカー向けワイヤーコンデンサーの現地製造販売を開始 1969年11月 米国ヒューズ社とシングルウォールチューブの製造技術協力的な締結 1972年5月 自動車部品ガス対流装置および電気機械部品の開発・生産方法を確立	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 日本車載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 連体式ナイロンチューブ加熱成形装置を開発 1986年6月 米国にCHS San Inc. (現・Sanoh America) を設立 日本自動車部品メーカー向けワイヤーコンデンサー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 2019年7月 中国に広州三桜貿易有限公司 (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 2013年10月 ドイツGeiger Automotive GmbH を子会社化 2019年7月 新事業開発部を新設、新事業開発に成功	2020年9月 スーパーコンピュータ「富岳」に当社製冷却水用樹脂配管採用を公表 2021年5月 中期経営方針を決定 2022年4月 東京証券取引所の市場第一部に指定 2022年5月 トヨタ自動車のSUV型EV「bZ4X」への当社製品採用を公表 2022年6月 日本自動車部品協会に自動車部品「自動車部品」への当社製品採用を公表	2024年2月 データセンター向け水冷/液冷装置の開発を公表 2024年6月 電動バイク向けバッテリー (48V型) 冷却用クーリングプレートの開発を公表 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 2025年4月 データセンター向け水冷/液冷装置の開発を公表 2025年7月 メキシコWinkermann Powertrain Mexico S. de RL de C.V. を子会社化
--	---	--	---	--	---	--	--



【戦前】

創業者 竹田儀一

【第1の創業】

大宮航空工業から「三桜工業」へ
戦前戦後の激変期を越えて

【第2の創業 現在の事業の確立とグローバル進出】

自動車部品メーカーとしての出発、
そしてグローバルカンパニーへ

【「第3の創業」へ】

歴史とDNAを受け継ぎ、激変する時代のさらに先へ

三桜工業の現在

当社の製品をイメージしていただくために、初めに動画をご覧ください。

三桜工業株式会社@sanoh.youtube-ch

[https://www.youtube.com/watch?v= fuNXlFQqts](https://www.youtube.com/watch?v=fuNXlFQqts)

※動画内の数値については、公開日時点の情報です。

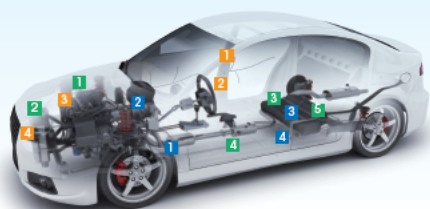


三菱工業の製品 ①

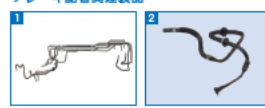
自動車部品事業

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
 - 熱交換関連製品
- 安全・環境**
 - 安全関連製品
 - 環境関連製品



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を、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鋼管を使用しています。端末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。

燃料配管関連製品



集合配管とは、車輦の床下を通る燃料配管・パージ配管・ブレーキ配管などを一体化した製品です。三菱工業では、多様な種類の曲げ加工機を開発しています。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を可能にしています。

その他



クイックコネクターは、取り付けに工具を使わず、指先で引くだけで脱着可能な製品です。生産現場での作業効率の向上、配管システムのコスト削減を目的として開発。自動車メーカーやOEMに広く採用されており、海外市場にも出荷が可能なです。

エンジン関連製品



フェューエルインジェクションレール・フェューエルインジェクションバルブは、自動車エンジン用フェューエルインジェクター（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、樹脂製のタイプがあり、樹脂製では既存の金属製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



バッテリー冷却装置は、電気自動車（EV）やプラグインハイブリッド車（PHEV）のバッテリーパックを冷却するための装置です。当社は、バッテリーパックの冷却効率を向上させるために、冷却液の循環を促進するためのポンプやファンを開発しています。また、冷却液の漏れを防ぐための密封部品も提供しています。

安全関連製品



シートベルト用ショルダーアジャスターは、運転席や助手席の乗客の姿勢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、自動車メーカーの要求仕様に対応しています。アジャスターパイプは、シートベルトの巻取り装置に使用される、搭乗者保護のために重要な部品です。

環境関連製品

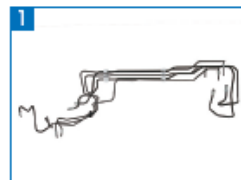


EGR配管は、排ガスの一部を燃焼系から吸気系へ戻し、自動車エンジンの燃焼温度を下げるための配管装置です。燃費向上とCO₂低減を目的に採用されています。エアシャッターガイドは、ラジエーターへの空気の流れを制御するための機能部品です。エンジンの使用状態に応じてフラップを開閉させることで、エンジンルーム内のヒートマネジメントを行います。

世界中で走っている自動車のおよそ4台に1台に当社製品が搭載されています。
主に、「走る」「曲がる」「止まる」を担う**重要保安部品**を手掛け、みなさまの安全と暮らしを支える**縁の下の力持ち**のような存在です。

ブレーキオイルを各四輪に届ける「**ブレーキ配管**」、ガソリンを燃料タンクからエンジンに届ける「**燃料配管**」が当社の主力製品です。

ブレーキ配管関連製品



ブレーキ配管



ブレーキバキューム配管

ブレーキ配管は、マスターシリンダーで発生した圧力を、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鋼管を使用しています。端末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。

燃料配管関連製品



集合配管



樹脂燃料配管

集合配管とは、車輦の床下を通る燃料配管・パージ配管・ブレーキ配管などを一体化した製品です。三菱工業では、多様な種類の曲げ加工機を開発しています。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を可能にしています。

特徴①

重要保安部品

人命にかかわる部品のため、高い品質基準が要求されます。
ブレーキオイルやガソリンが“漏れること”は絶対に許されません。

特徴②

荷姿の大きな部品

車輻配管は燃料タンクからエンジンにかけてガソリンを送ったり、各四輪にブレーキオイルを送る機能を担うため、自動車メーカーへの出荷時は、複数のチューブを組み付けた非常に大きな荷姿となります。



特徴③

最後に設計される部品

数多くの部品がひしめく車の床下を縫うように配置される部品のため、自動車の仕様決定の最後の最後で車両配管の形状が決まることから、自動車メーカーのニーズに応じた迅速な設計対応が求められます。

特徴④

鉄と樹脂を使い分けた部品

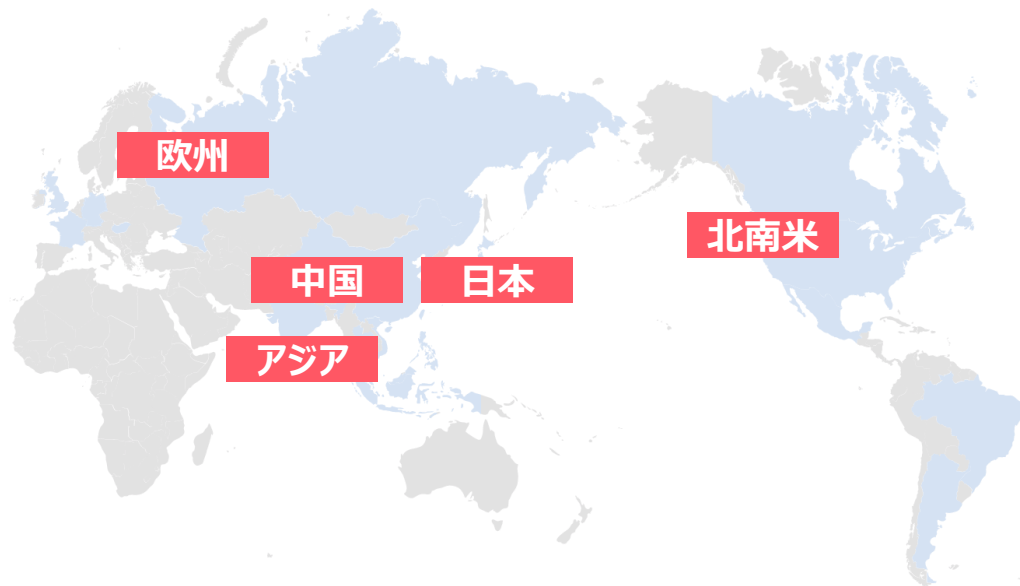
主に鉄の板を二重に巻いて配管を製造（造管）しますが、道路に面しない自動車の内部には飛び石による破損懸念が少ないことから、部品の軽量化を重視して樹脂チューブを採用しています。

競争優位性

- 品質基準が厳しいため、参入障壁が高く、**グローバルで5社寡占**（当社+国内2社+海外2社）の状況により、**価格交渉がしやすい環境**
- 常に顧客の傍に製造拠点を構え、ゲストエンジニアとして開発部門へ迎え入れられるなど、**顧客に密着**
次期以降のモデルの継続受注が見込まれる**リカーリング型のビジネスモデル**
- 自社で生産設備を整備**し、顧客のニーズに迅速に対応が可能
- 鉄と樹脂、異なる素材を加工し接合する**「異材接合技術」が強み**
また、樹脂の採用によって軽量化が図られ、**燃費の向上に寄与**

「日本」「北南米」「欧州」「中国」「アジア」の5つを地域セグメントとして、世界17カ国に展開し、国内よりも海外の売上比率が高いグローバル企業です。

また、輸送効率改善の観点から、顧客の傍に製造拠点を構え、顧客からの信頼とともに後継モデルの受注を獲得しやすい、**リカーリング型のビジネスモデル**といえます。



	主な顧客（敬称略、売上順）	拠点数
日本	SUBARU、本田技研工業、スズキ、日産自動車、マツダ、トヨタ自動車、三菱自動車工業、ダイハツ工業	約20拠点
北南米	本田技研工業、トヨタ自動車、日産自動車、SUBARU、BMW、マツダ、Volkswagen、Mercedes-Benz	約20拠点
欧州	Volkswagen、BMW、Audi、トヨタ自動車、Jaguar Land Rover、Mercedes-Benz、Scania、スズキ、Porsche	約10拠点
中国	本田技研工業、トヨタ自動車、日産自動車	約10拠点
アジア	トヨタ自動車、本田技研工業、スズキ、日産自動車、三菱自動車工業、ダイハツ工業	約20拠点

自動車動力源（パワートレイン） 別製品群

足元のBEV化進展の減速によって、特にHEVやPHEVの需要が高まっていますが、長期的にはBEVが主流になる見通しであり、現在の当社の事業ポートフォリオでは売上減は必至です。市場ニーズの不透明な動向にも応えられるレジリエントな製品群の構築とともに、新事業の確立に注力しています。

内燃機関（エンジン搭載）車

非内燃機関車

ガソリン車

ハイブリッド車
(HEV)

プラグイン
ハイブリッド車
(PHEV)

電気自動車
(BEV)

ブレーキ配管関連製品

燃料配管関連製品

エンジン・環境関連製品

安全関連製品

熱交換関連製品・サーマル（温度管理）製品

今後ますますBEV化が進展すると、売上減は必至

▷新製品・新規事業の
確立が急務

大

当社の売上規模

小

三桜工業の未来

顧客に必要とされる限り、
最後まで撤退しない
「サンオー・ラストマン・
スタンディング戦略」を遂行

残存者利益（市場占有率の上昇・
価格決定権の確保）を獲得し、
グローバルシェアNo.1へ

自動車部品事業

内燃

新事業

非内燃

レジリエントな

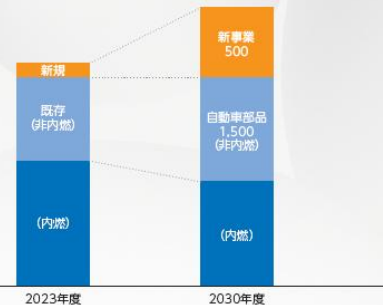
マルチポートフォリオの構築

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



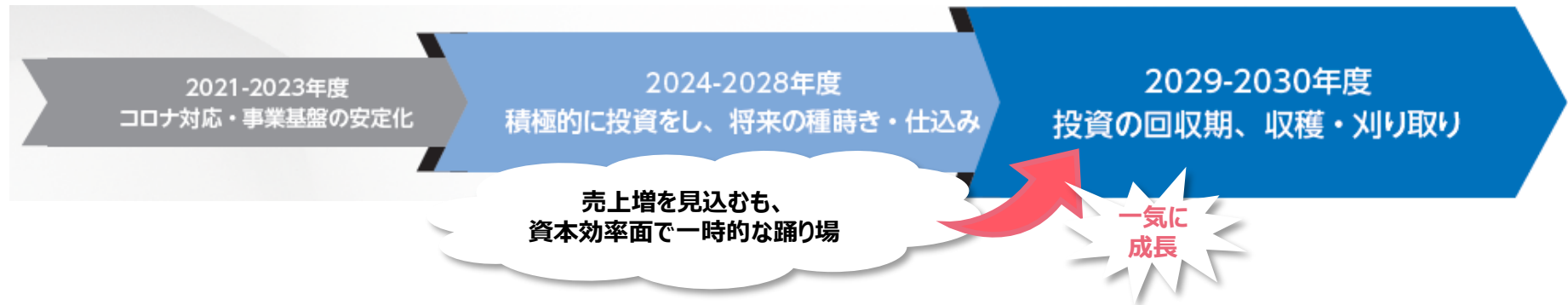
2030年度定量目標



(参考値)

旧・既存事業営業利益率 (2023年度) 5.1%

2030年度までのロードマップ



キャッシュアロケーション方針

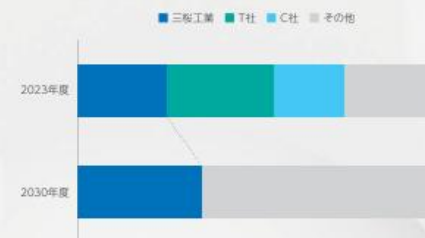


2030年度自動車配管市場で グローバルシェアNo.1を狙う

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てい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年から掲げています。

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 三桜が目指す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、新しい取引をいただく機会が急増しています。

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ます。

2025年7月には米Big3およびメガTier1サプライヤーとの内燃機関向け製品の取引獲得を念頭に、メキシコ拠点の増強を狙ってWinkelmann Powertrain Mexico S. de R.L. de C.V.を子会社化しました。

	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 - 新事業創出強化
アジア	- 車輪配管製品の能力増強@タイ&インド - パワートレイン製品の機能集約@タイ from 日本 - 家電事業（冷蔵庫用水冷）強化@インド
北南米	- 米国拠点の生産性向上（メキシコ拠点の増強） - 米Big3およびメガTier1サプライヤーとの取引注力

サマル自動車部品の“Tier1.5戦略”

サマル自動車部品は、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。

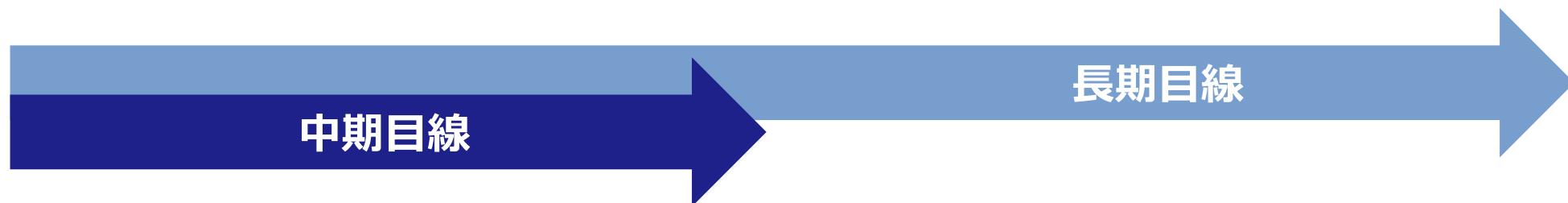
サマル自動車部品は、従来の取引慣行である自動車メーカーへの直接納入のみならず、実質的に製品の仕様決定権を有する、所謂CASE機能を担ってメガサプライヤー化するシステム・モジュールサプライヤーへの供給も狙った“Tier1.5戦略”を遂行していきます。



グローバル自動車配管唯一の“専門”サプライヤーとして、既存市場に踏み止まり続けることで取引優位性を獲得する「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略（残存者利益獲得戦略）」でグローバルシェアNo.1を狙います。

自動車部品事業の戦略

- 1 高い市場占有率とスイッチングコストを礎に利益率を改善
- 2 グローバル客先生産体制の現地生産機能・生産性向上
- 3 サマル自動車部品の“Tier1.5戦略”



👉 BEV化進展の減速、HEVやPHEVの需要の高まり

👉 競合が内燃機関ビジネスを縮小傾向



当社の製品群に対して**優位**な環境。

顧客に必要とされる限り撤退しない**残存者利益獲得戦略**を遂行中。今年7月にメキシコの競合先を買収するなど、インオーガニックな取り組みも行うことで**キャッシュカウ化**を視野。

👉 BEVの主流化

👉 競合が非内燃機関ビジネスを拡大



現在の当社の製品群では**売上減**は必至。

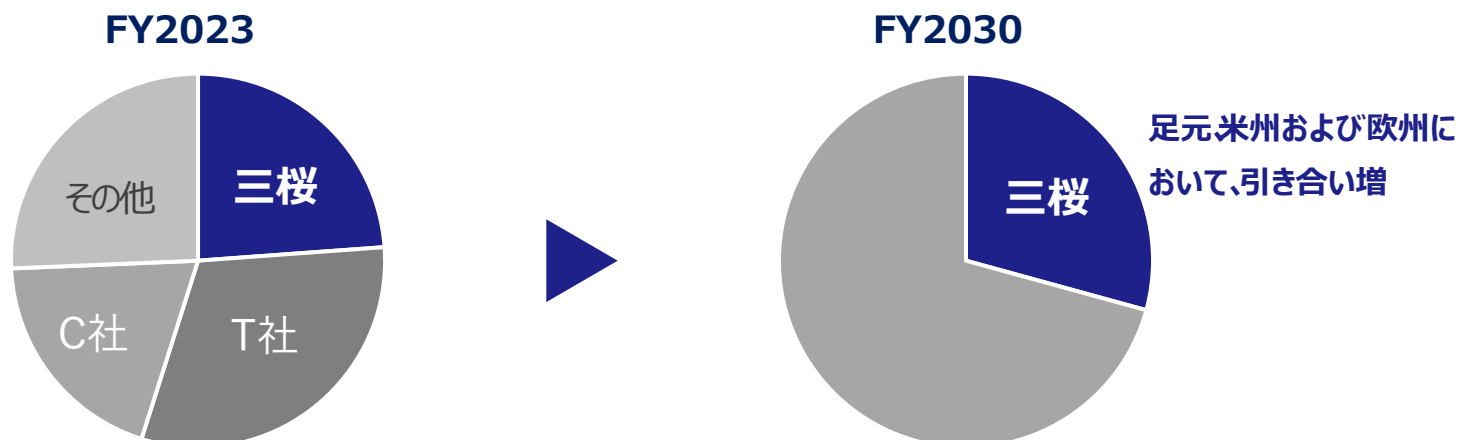
市場ニーズの不透明な動向にも応えられる**レジリエントな製品群の構築**とともに、**データセンター事業をはじめとした新事業の確立**に注力。

高い市場占有率とスイッチングコストを梃に**利益率を改善**

高い市場占有率と、重要保安部品と呼ばれる代替の効きづらい製品を場内供給を含む客先生産にて供給する、高いスイッチングコストの存在を梃に利益率を改善。

サンオー・ラストマン・スタンディング戦略（残存者利益獲得戦略）を遂行中。
既に成果が出ている英国やブラジルに加え、米州や欧州でも着実に成果が出始めており、引き合い増によるシェアの拡大を見込むとともに、業界再編の動きも見られることから、インオーガニックなアプローチも含め事業拡大の好機。

自動車配管市場のグローバルシェアと、三桜が目指すグローバルポジション



※自動車部品事業において、引き合いから売上を計上するまでに2年程度の期間を要しますので、米州および欧州における引き合い増につきましては、2027年3月期以降の業績に寄与する見込みです。

グローバル客先生産体制の**現地生産機能・生産性向上**

世界がブロック経済化する中、既存のグローバル現地生産ネットワークへの投資を行い、参入障壁の一つになっている客先生産体制の現地生産機能・生産性を向上。

2024年度は、約94億円の設備投資を実行しました。
2025年度では、以下の3地域を重点地域として、引き続き積極投資を行う計画です。

日本

マザー工場としての造管能力の増強を主に、国内事業の再編や生産設備の自動化による生産機能を向上

北南米

不確定要素のトランプ関税を不安視するも、好調な市場環境や競合の顧客からの転注増を背景に能力増強や、生産設備の更新による生産機能を向上

インド

好調な市場環境を背景に、造管用の新工場の建設や生産設備の更新により生産機能を向上



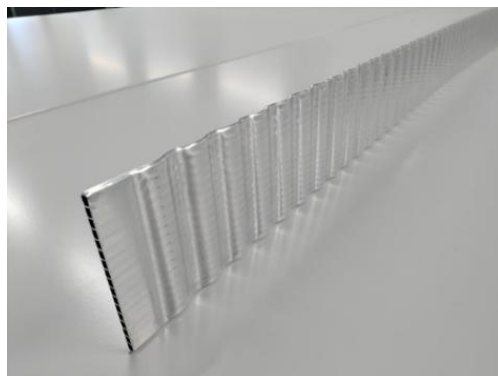
メキシコの Winkelman Powertrain México
(現Sanoh Powertrain México) を子会社化 (2025年7月)

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

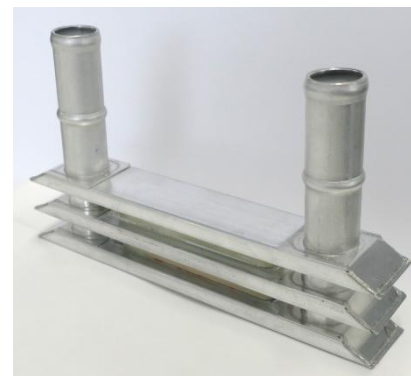
サーマル自動車部品の“Tier1.5戦略”

OEMへの直納のみならず、CASE機能を担って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サーマル自動車部品の供給も狙った“Tier1.5戦略”を標榜。

BEVなどに搭載されるバッテリーやインバータ、コンピューター周りの冷却管理を担うサーマル自動車部品の開発に注力し、自動車メーカーやTier1サプライヤーからの試作受注の獲得や共同開発が進行中です。



事例：EV向け円筒型電池の側面冷却用クーリングプレートを開発

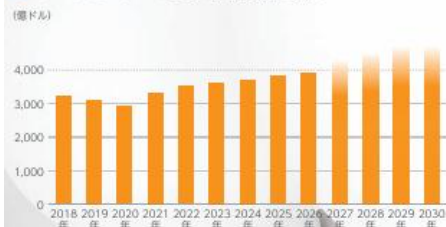


事例：EV向けインバータ用クーリングプレートの試作受注を獲得

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



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いきます。



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市場の拡大が見込まれる設備の外販にも取り組み、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



受注実績
2024年度 71件
FA本部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QCDノウハウと経験をより多くのお客様へ提供しています。

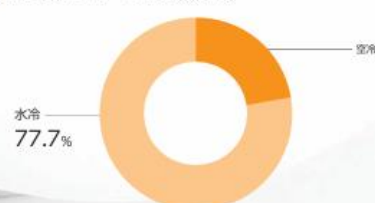
クロスドメインな冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業

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、かつての三機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機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一つと考えています。

● 持続的な成長が見込まれるインドの冷蔵庫市場



● 水冷主体のインドの冷蔵庫市場



自動車配管技術を礎に、データセンターや家電用水冷配管、設備の外販事業等の**新事業への展開**を積極的に推進します。

主な新事業の戦略

- 1 データセンター(DC)向け冷却装置の事業化
- 2 生産ソリューションのビジネスモデル化
- 3 【サーマルx生産ソ】クロスドメインな冷蔵庫向けワイコン事業

当社の水冷/液冷製品をイメージしていただくために、初めに動画をご覧ください。

三桜工業株式会社@sanoh.youtube-ch

<https://www.youtube.com/watch?v=52v09Iz6QGo>



① データセンター(DC)向け冷却装置の事業化

DC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/水冷の別を問わず、「自社開発商品+インオーガニックの取組み」にて事業領域を拡大。

空冷

既存の
空冷に
後付け可能



アクティブフラップドア

間接水冷 (リアドア式)



パイプタイプ



フィンパイプタイプ

直接水冷/液冷 (DLC式)



クーリングプレート

液浸

将来的な
参入を
検討

水冷/液冷共通部品



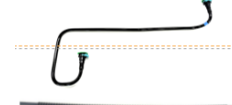
止水機能付きコネクター



バルブ機能付き継手



マニホールド



樹脂チューブ ASSY

リアドア式：サーバーラックの背面扉（リアドア）に冷却機構を組み込むことで、温まった空気を水冷で間接的に冷却する
DLC式：Direct Liquid Coolingの略で、チップの上に特殊な冷却プレートを取り付け、冷却液を通すことで熱を直接吸収し、冷却する。
液浸：コンポーネントを特別に設計された冷却液に浸して直接冷却する。

受注実績①

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おり、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



受注実績②③

某メーカーからボールバルブ継手2セットを受注

某メーカーからボールバルブ継手4セットを受注

データセンターだけでなく、それ以外の用途でも「漏れない」品質と軽量かつコンパクト設計に高い評価をいただき、複数社から複数量を受注



上記以外にも、さまざまなメーカー・事業者との協業や検証が進行中です。
2025年度の売上貢献として、現時点では数千万円程度を見込み、来期は数億円規模の売上を目指しております。2030年度までにデータセンター事業単体で売上200億円～250億円の達成を目指し、引き続きさらなる実績の積み上げに注力してまいります。

開発事例①

空冷向け新製品「アクティブフラップドア」を開発

空調効率改善と電力コスト削減で持続可能なデータセンター運営に貢献
当社試算では、特定の条件下において、一ラックあたり約240円/日の電気コストの削減、200ラック規模のDCでは、約1,750万円/年の電気コストの削減効果



開いた状態



閉じた状態

開発事例②

水冷式サーバーの冷却システムの中核部品「マニホールド」の新工法を開発（一例）

ステンレス鋼管へ直接、高精度なねじ加工を施すことが可能になり、「部品点数の大幅削減」「軽量化」「製造コストの抑制」を実現
既存製品であるシャットオフコネクタ、ボールバルブ継手、および柔軟な配管を可能にする樹脂チューブと組み合わせることで、冷却水通路全体を構成する部品を「モジュール」として一括提案することが可能



引き続き、データセンターにおける最適なソリューションにつながる製品開発、技術開発を推進してまいります。

② 生産ソリューションのビジネスモデル化

設備や装置の内製ノウハウを礎に、自動化ニーズの高まりに伴い市場の拡大が見込まれる設備の外販にも取り組み、自社グループと外部顧客の双方の生産性向上に貢献しながら「生産ソリューション」の事業化を目指す。



FA

工場の自動化設備販売



カスタマイズマッチング

海外FA機器のマッチング&カスタマイズ

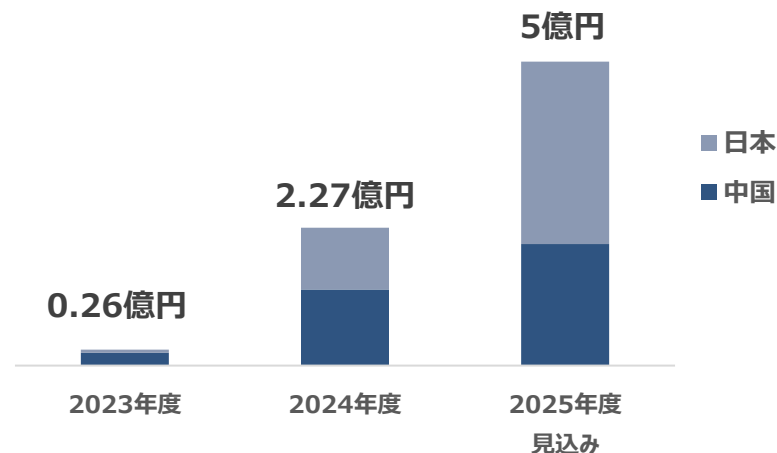


既存設備

既存汎用設備の販売

実績と見通し

受注額



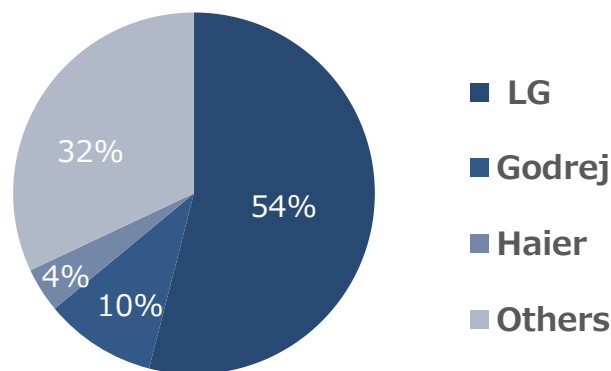
受注額と受注件数 内訳

	2023年度	2024年度	2025年度 見込み
日本	0.05億円（1件）	1.02億円（28件）	3億円（40件）
中国	0.21億円（8件）	1.25億円（43件）	2億円（70件）

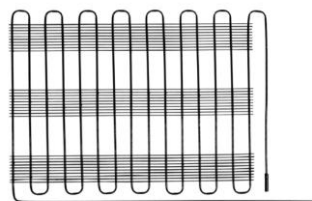
③【サーマルx生産ソ】クロスドメインな冷蔵庫向けワイコン事業

成長著しいインドの冷蔵庫市場向けにワイヤーコンデンサー事業を拡大。かつての海外事業でもあり、三桜主力の水冷市場で配管製品およびその設備ニーズ双方を捕捉。

売上高に占める顧客構成（2024年度）



主な製品

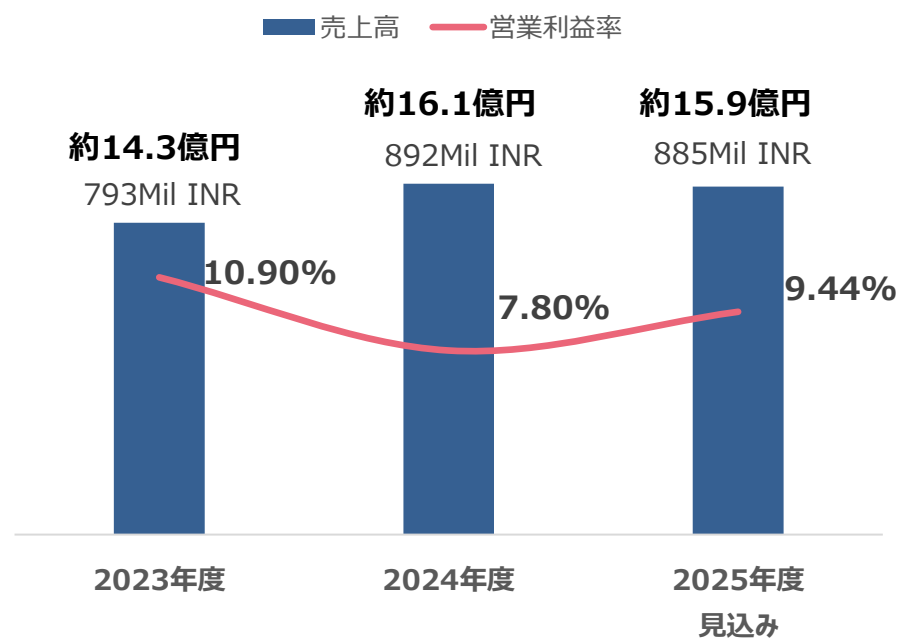


ワイヤーコンデンサー



スパイラルコンデンサー

実績と見通し



（2023年度および2024年度の平均為替レート1.8円/インドルピーで計算）

- 三桜工業の統合報告書2025について
- 本説明会の目的について
- 三桜工業の過去・現在・未来について
- **三桜工業のESGについて**
- 質疑応答

- 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)	成果
革新的テクノロジーによる 生産性向上		人命に關わる自動車の「重要保安部品」のものを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、知の探索を通じて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	試作受注件数、バリューチェーン構築に向けたパートナーとの契約など	● 試作受注件数を達成 ● 認証取得プロセスを継続中 ● 関連ベンチャー企業への投資を実行
			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、講演会を通じて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 (Cu-Al異材接合バスバーの開発) 環境配慮型製品 (サーマルソリューション) の開発、提案 ● EV向け熱管理部品 ● データセンタ向けPUE向上製品 ● EV向け積層冷却配管	試作受注件数など	以下の開発製品に關し試作案件数の社内目標を超過。顧客の評価結果に応じ量産受注に向けた交渉等を開始 試作案件数が社内目標を超過した開発製品 ● EV向け提案製品 (用途) —Cu-Al異材接合バスバー —クーリングプレート(ADAS、蓄電池、インバーターなど) —積層冷却配管 (バッテリーパック) ● データセンター向け提案製品 (用途) —マニホールド (水冷サーバーラック)
			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) や電学樹脂板	● 植物由来樹脂PA11使用によるCO₂削減量 ● リサイクル材を配合した樹脂材の用途開発のプロセス進捗 ● 電学樹脂板の自動車メーカーでの採用に向けた提案活動進捗	PA11の使用によりPA12 (石油化学由来樹脂) 比のCO ₂ 削減目標量を達成 PA11異材の大手サプライヤーへの売却を開始し、異材提供や価格交渉が進展するなどマテリアル/リサイクルのサプライチェーン構築を具現化 電学樹脂板の製造上の課題が明確化 電学樹脂板の潜在市場を特定
		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。	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の導入に向けての検討 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)	— — — CBLによる生産性向上に基づくCO ₂ の削減量	— — 2025年度より本社工場、埼玉工場でも導入できるよう、国内で再生エネルギー事業者と契約を締結 CBL実装により生産性は向上しCO ₂ 排出量は削減した。但し消費電力が計画比で減少したため目標の削減量は未達
			三桜のグローバルな生産活動を通じて、各国地域の経済発展に貢献し、地域社会と共に成長する。各国地域人材との共創に取り組み、地域の人材と一緒に働ける環境をつくる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ら、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古河市との共同推進	従業員家族や近隣自治会を対象に工場見学を開催し、地域住民の安心を考慮した企業づくりへの取り組みを紹介。薪自や排水の測定、ヒマラヤ杉の剪定を定期的に実施。シェアオフィス事業では起業、家計等に関する地域に根差したテーマでのセミナー、イベントを随時開催 社外での地域活動への協賛として、Sanoh Football Cupの開催やクリーン作戦等を実施
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。	次世代、次々世代を担う基幹人材候補の育成 地産地消、カテゴリー別教育プログラムの整備、実施 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 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 三現主義**の徹底 女性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 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 中間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	サクセッションプランの稼働に向けたマイルストーンを設定 教育プログラムの整備に向けたマイルストーンを設定 海外現地法人からの研修生の受入人数 現場研修制度の参加人数 女性管理職比率 エンゲージメント調査のいざい度**	人材情報の一元管理を可能とするため、運用上の基盤となるタレントマネジメントシステムを導入 重要知識、スキルを継承し適定 生成AI他研修を実施し、教育プログラムの整備を開始 アメリカ、インドネシア、ドイツの海外現地法人より17名の研修生を受入 のべ255名が研修に参加 (2023年度比59人増) 6.1%*3 2025年1月の調査結果: いざい度/89 昨年同期から6ポイント改善

主なコンテンツ

- 👉 環境管理体制
- 👉 環境マネジメントシステム (ISO14001)
- 👉 環境パフォーマンス (2024年度)
- 👉 TCFD提言に沿った情報開示
- 👉 環境負荷低減への取り組み

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。

環境チャレンジ (方針)

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。

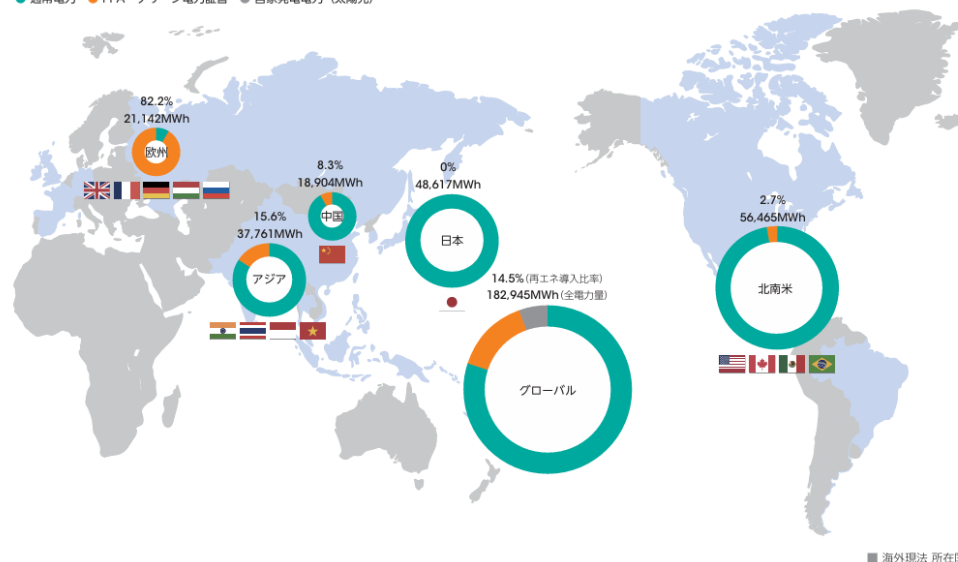
これら3つの取り組みを支える軸として

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。

再生可能エネルギー導入比率 (2024年度実績)

● 通常電力 ● PPA・グリーン電力証書 ● 自家発電電力 (太陽光)



地球にも人にもやさしい生産ラインへの更新



主なコンテンツ

- 人財
- 株主・投資家
- お客様・仕入れ先様
- 地域・社会

ものづくりの原点回帰＝三現主義の徹底と多能工化 ～変化に適応し、進化し続ける現場をつくる～

自動車業界は、急速な技術革新と市場構造の変化にさらされており、先行きの見通しが容易に立たない時代が常態化しています。また、日本国内では労働人口の減少により、安定的な人財確保がますます困難となっています。こうした環境下においても、当社が持続的に高品質なものをづくりを実現するためには、変化に柔軟に対応できる「現場力」の強化が不可欠です。

当社のものづくりの原点である「三現主義（現場・現物・現実）」の徹底を全社で体现する取り組みとして、2022年度に「現場研修制度」を導入しました。自動車業界における生産変動や人手不足といった構造的な変化に対し、現場力と対応力を高めることを目的に、全従業員を対象に実施しています。



人的資本データ

カテゴリ	人的資本開示項目	2023年度(単体)	2024年度(単体)
人財育成	博士号取得者数	20名	21名
	離職率	7.2%	5.6%
健康安全	労働災害発生件数	14件	18件
	従業員の欠勤率	0.90%	0.92%
労働慣行	団体交渉協定対象の割合	53.9%	53.3%
	社員の男女の賃金の差異（男性を100とした場合）	正社員	77.2%
		パート・有期社員	80.3%
		すべての社員	56.1%
	従業員に占める女性の割合	34.3%	35.1%
D&I	女性管理職比率	5.4%	6.1%
	係長相当職以上のポストに就く人財の国と地域	15	12
	前向きな差別事柄の認知数	なし	なし
	正規雇用労働者の中途採用比率	31.7%	55.4%
働き方	1ヶ月当たりの所定外労働時間	14.7h	13.62h
	年次有給休暇の年間取得率	87.0%	87.4%
	年次有給休暇の年間取得回数	16.24日	16.17日
その他	男性の育児休業取得率	60.9%	91.3%
	エンゲージメント/いきいき度（全国平均100とした場合）	83	89

機関投資家・アナリスト向け個別面談および工場見学会



男性従業員の育児休業取得率

60.9% ▶ 91.3%
(2023年度) (2024年度)

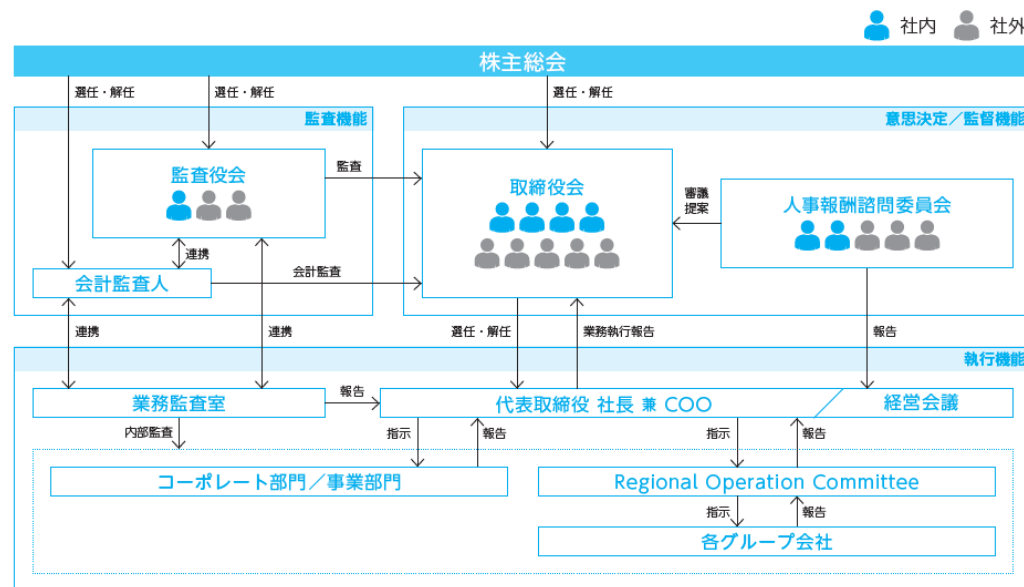
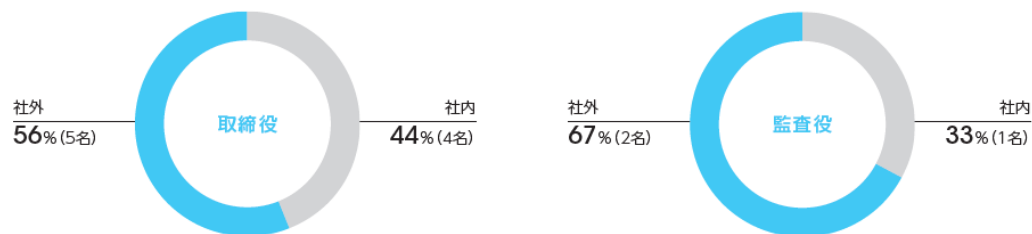
主なコンテンツ

- ☞ コーポレート・ガバナンス
- ☞ コンプライアンス
- ☞ リスクマネジメント

入山取締役の発案により、泊まり込みの
「取締役会合宿」を毎年開催
 中長期の戦略を徹底的に議論

- 自動車業界における今後の見通しと中経の進捗（三桜の注力地域）
- マーケティング戦略（既存事業）
- 要構造改革地域（欧州・中国）について

役員の構成



取締役



代表取締役
取締役会長 CEO
竹田 陽三



代表取締役
取締役社長 COO
竹田 玄哉



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



取締役
専務執行役員 CFO 兼 財務本部長
佐々木 宗俊



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

監査役



常勤監査役
三輪 はるか



監査役
平石 智紀



監査役
古川 絵里

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	2		1	1
	社 外	1	1	1	1
監査役	社 内	1			
	社 外	1		1	

役員のスキルマトリックス

役職	氏名	在任年数	人事報酬委員会 委員	取締役会出席状況 (2024年度)	監査役会出席状況 (2024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	英語・コミュニケーション
取締役	代表取締役 取締役会長 CEO	竹田 陽三	42年	委員	100% (15回/15回)		○		○	○		○	○
	代表取締役 取締役社長 COO	竹田 玄哉	13年	委員	100% (15回/15回)		○		○	○		○	○
	執行役員副社長 VCOO マーケティング本部長	中本 浩寿	—		—		○		○	○		○	
	専務執行役員CFO(兼) 財務本部長	佐々木宗俊	10年		100% (15回/15回)		○	○	○		○		○
	筆頭社外取締役	金子 素久	6年	委員	100% (15回/15回)		○	○		○		○	
	社外取締役	森地 高文	6年	委員	100% (15回/15回)		○	○		○			○
	社外取締役	入山 章栄	5年		100% (15回/15回)				○	○			
	社外取締役	井澤 吉幸	3年		87% (13回/15回)		○	○		○		○	
監査役	社外取締役	富岡さやか	2年	委員	100% (15回/15回)			○		○			○
	常勤監査役	三輪はるか	4年		100% (15回/15回)	100% (12回/12回)							○
	社外監査役	平石 智紀	3年		100% (15回/15回)	100% (12回/12回)	○	○		○		○	
	社外監査役	古川 絵里	1年		92% (11回/12回)	100% (10回/10回)			○				○

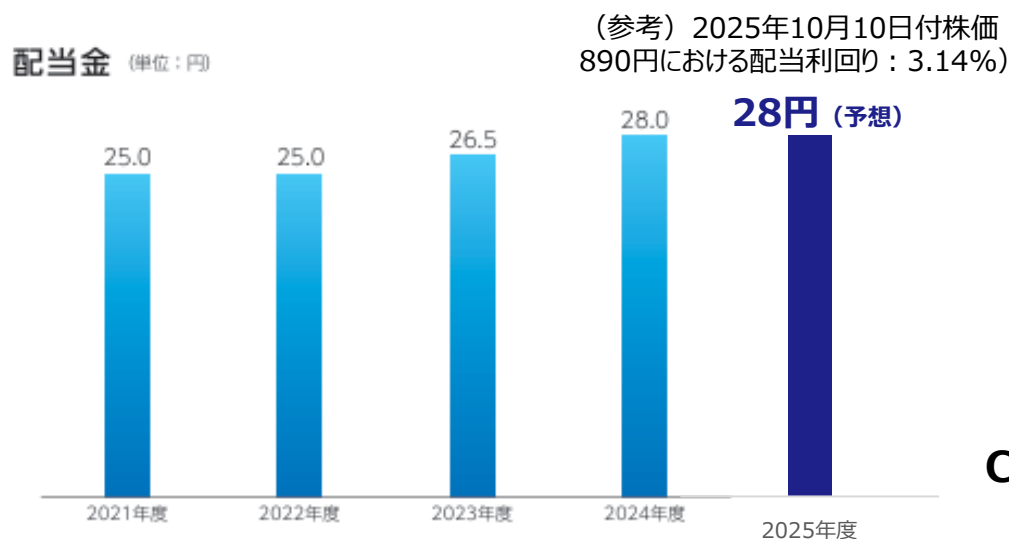
**ご清聴いただき、
誠にありがとうございました。**

- 三桜工業の統合報告書2025について
- 本説明会の目的について
- 三桜工業の過去・現在・未来について
- 三桜工業のESGについて
- **質疑応答**

事前に頂戴したご質問への回答

Q1:御社の株主還元方針を教えてください。

A1:当社は、「**持続的な成長を実現し株主の利益を確保すること**」を、重要な経営方針のひとつとして認識し、配当につきましては、「**安定配当**」を基本方針としております。



CFOメッセージ [統合報告書2025 P25-26]

Q2:御社の一番の強みを教えてください。

A2:プレイヤーが限定された比較的競争環境の少ない寡占市場の中で、顧客の傍に生産拠点を構えて、顧客に密着することで、**リカーリング型のビジネスモデルを構築**できている点が挙げられます。

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、日々の改善を永続的に行うことで、自動車業界の安全を支えるとともに、**リカーリング型のビジネスモデルをより強固なものにし、将来に亘って獲得するキャッシュフローの安定化**に努めてまいります。

Q3:トランプ関税の影響を教えてください。

A3:実際に関税を負担するなど、少なからず影響を受けておりますが、当社ではコントロールできないコストとして、顧客へ価格転嫁をすることで影響の軽減を図る考えです。

今期2Q以降に本格的な関税影響を受けることとなりますが、顧客の考え方が異なるため、関税負担から回収までタイムラグが生じる見込みです。

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

Q4:直近の業績推移と今期の見通しを教えてください。

A4:コロナ禍において事業基盤の安定化に注力した結果、2023年度に過去最高益を記録しました。ただし、2024年度は一転、中国セグメントにおける減損処理などが影響し、業績予想の下方修正を経て、増収減益の結果となりました。

今期は、各セグメントの強弱を見極めて、「重点投資」「構造改革」「トランスフォーメーション」を遂行し、中長期の成長を目指します。

	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度 (予想)
連結 売上高	1,376.9 億円	1,568.1 億円	1,595.4 億円	1,470.0 億円
営業利益	13.2 億円	80.5 億円	48.6 億円	55.0 億円
当期 純利益	△9.1 億円	42.2 億円	7.4 億円	18.0 億円

日本



重点投資地域

北南米



重点投資地域

欧州



構造改革地域

中国



構造改革地域

トランスフォーメーション地域

アジア



重点投資地域

Q5:データセンター事業に参入したきっかけを教えてください。

A5:サーバールーム内の水漏れや耐荷の懸念に対して、当社の自動車部品事業で培ってきた「漏れない」配管と「軽量」な樹脂製品がうってつけの解決策となります。

そのようなニーズがある中、2020年に当社の「冷却水用樹脂配管」が、ハイパフォーマンスコンピュータ「富岳」に採用されました。

採用理由

- ☞ 純国産の前提上、国内メーカーで国内からの供給が可能
- ☞ 長年、自動車業界で“漏れない”重要保安部品を手掛けてきた実績と品質保証能力



当初の仕様検討の際、当社の試作品はハイスペックという評価



樹脂マニホールド



樹脂チューブ+コネクタ

只今頂戴したご質問への回答

最後に



より長期的なビジョンとして考える三桜工業の企業像

「中期経営方針」の次の10年間は、当社事業全体に占める自動車産業以外の割合をもっと拡大していくことになるでしょう。その変化をサプライヤーとしての可能性の広がりにつなげる機会と捉え、さらなる進化を遂げることができるように、新たな価値提供に向けて積極的に共創し、幅広くチャレンジしていく社風を今からしっかり醸成していきます。[一部抜粋]

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。