

統合報告書 2021





三桜工業は19カ国82カ所に製造拠点を有するグローバル自動車部品メーカーです。

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



古河事業所（茨城県）新事業開発センター
CITA (Center for Innovation, Technology, and Analysis)



Contents

グローバル三桜グループの価値創造

- 03 トップコミットメント
- 07 価値創造の歴史
- 09 At a Glance

成長戦略

- 13 中期経営方針
- 15 CFOメッセージ
- 17 地域別概況

価値創造を支える基盤

- 19 コーポレート・ガバナンス
- 25 役員一覧
- 27 環境への取り組み
- 32 社会との関わり

データセクション

- 37 11カ年財務サマリー
- 39 会社情報／株式情報

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に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

2020年4月～2021年3月（一部2021年4月以降の情報を含まず）

報告対象組織

原則として当社および子会社33社、関連会社2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

2022年2月

見直しに関するご注意

本報告書に記載されている業績見直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、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

10年後の未来を
しっかり見据え、
変化を恐れずに
挑戦していきます。

取締役社長
竹田 玄哉



三桜工業が築いてきたもの、大切にしてきた考え方

私たち三桜工業は、1939年の創業以来様々な事業へのチャレンジを経て、1960年代から自動車業界に参入し、その後は車輛配管メーカーとして世界第2位のシェアを築くまでの成長を遂げてきました。その歩みにおいて、独立系部品メーカーとしてのスタンスを貫いてきたこと、積極的なグローバル志向を保持してきたこと、そして安全性が要求される自動車分野の中でも、特に車輛配管という重要保安部品に携わってきたことが、成長実現のポイントとして挙げられると思います。

当社は、自動車業界への参入当初から特定の自動車メーカーに依存しない形で、幅広く取引いただけてきました。そして自動車産業のグローバル化が加速した1980年代には、各自動車メーカーの海外展開をフォローする形で現地生産体制を拡充し、さらには日系のみならず欧米の自動車メーカーとのビジネスも拡大させていきました。現在は、19カ国82カ所に広がる製造拠点を世界5極体制で統括し、高品質な製品を安定的に供給しています。

ブレーキ配管や燃料配管の製造は、規制面や要求性能など

において、重要保安部品ならではの参入障壁の高さがあります。これらの製品は地味な存在ですが、確実な漏洩防止や防錆、耐振動など様々な性能が求められます。当社は、過去から蓄積してきた技術力を発揮し、それを更新していくことでニーズの高度化に対応しています。自動車メーカーとの緊密なパートナーシップの中で、マーケット・インの問題解決能力を提供し、共同で開発を進めていく技術・製品も多く、当社に対する顧客の厚い信頼と高評価を示すものと自負しています。

冒頭に述べましたとおり、自動車業界参入以前の約20年間は、航空機部品の製造から始まり、醸造や家電など幅広いものづくりを手掛けた時代です。積極的な事業多角化へのチャレンジから新たな成長機会を見出す姿勢は、中期経営方針に「自己変革と多様性」とあるように、当社のDNAとして受け継がれ、柔軟な対応力や独創力を育んできました。それは、経営理念として定めた「ミッション/ビジョン」「モットー」「三桜ウェイ」の各要素にもつながり、私たちの企業活動の根幹となっているのです。

自動車業界・市場を取り巻く環境変化と経営課題

自動車業界におけるビジネスでは、常に品質とコスト競争力の向上、生産・供給体制の拡充が問われます。これら「QCD」の各要素のうち、グローバル化が進んだ時代は、特にD（デリバリー）への要求度が高まり、サイズが大きく海外輸送に向きない配管製品は、現地での生産・供給が不可欠とされてきました。その後、グローバル競争の激化とともにC（コスト）への要求が強くなり、ここ10年ほどは、安全・安心への意識や環境保全志向の拡がりを受け、Q（品質）の向上がより重視されています。

そしてコロナ禍以降の足もとの状況では、需給変動がこれまでにない振幅を示し、先の見通しが困難となる中で、開発も含めた生産・供給面における変動対応のスピードアップが求められています。

現在、当社の経営にとって大きなインパクトとなっている要素は、自動車市場の変化と技術革新の波です。

市場変化については、過去50年間にわたり右肩上がりを維持してきた世界自動車生産台数が2018年からついに頭打ちとなり、その後コロナショックによる落ち込みを迎える状況となりました。自動車産業は今後、引き続き世界の主要国における基幹産業の座を占めながらも、市場の拡大が続いていた従前と異なり、一定の市場規模の中で競争が激しくなっていくと見えています。また、コロナショックを受けて顕在化した半導体な

どの部品・資材の不足、サプライチェーンおよび物流網の混乱についても、決して短期的な動向でなく、長期的に懸念が続いていく環境変化として捉えています。

技術革新については、世界的な環境規制の強まりやIT化の拡大を背景に、コネクテッド・自動化・シェアリング・電動化の「CASE革命」が大きな潮流となり、100年に一度と言われる自動車産業の構造転換が進行しています。しかし、一定の市場規模を持つ新興国市場では、電動車用の充電インフラなどが整っていないため、EVへの移行は段階的に進み、2030年まではEVと内燃機関自動車、またそれら双方の機能を兼ね備えるハイブリッド車の混在が続くと予測しています。ハイブリッド車はエンジンと電動コンポーネントの両方を持ちますので、一時的に自動車の部品点数がさらに増え、既存製品の需要も継続いたします。

そうした中で当社が成長機会を獲得していくための価値提供は、従来の内燃機関自動車向け市場において、サプライチェーンおよび物流網の脆弱性に対応できる柔軟かつ迅速な生産・供給体制を確立していくこと。そして同時に、ハイブリッド車・EV車向け市場において求められる冷却モジュールなど熱輸送設計の最適化、環境負荷の低減にもつながる軽量化・省スペース化や、異材・複合材対応を強化していくことがカギとなるでしょう。

2030年度に向けた「中期経営方針」を策定・始動

前述の市場展望および経営課題認識のもと、当社は10年後の2030年度に向けた「中期経営方針」を策定し、2021年度から始動しました。

これまで当社は、ほぼ10年ごとに売上規模を倍増させる形で、1,000億円台までの売上成長を遂げてきました。中期経営方針では、このペースを持続させて平均年率6%の成長により、2030年度における連結売上高2,000億円の達成を目指します。資本効率については、ROEを2020年度の10.2%から2030年度には15%以上に高める計画です。

その中で当社が「既存事業」と位置付け、現在の売上高の大半を占めるブレーキ配管・燃料配管は、内燃機関自動車の販売が減少に向かうと想定しつつ、2030年度に売上高1,200億円・営業利益率10%以上を維持すべく、収益性の向上と高品質基盤の構築に注力します。

一方、更なる成長性の獲得については、自動車の電動化に伴う冷却関連製品の需要拡大を捉えていく「サーマル・ソリュー

ション事業」を本格的に始動させ、2030年度に売上高500億円を目指すとともに、新たな事業領域への参入により「次世代コア事業」を立ち上げ、同300億円を確保したいと考えています。

サーマル・ソリューション事業が目指す売上高500億円は、ハイブリッド車・EV車向け製品を250億円まで伸ばし、残りの250億円をHPC（ハイ・パフォーマンス・コンピュータ）用冷却製品による売上としています。当社の冷却技術は、スーパーコンピュータ「富岳」に冷却水用樹脂配管製品によるシステムが採用されたことを機に、自動車分野の枠を超えて注目を浴びており、高い冷却性能を必要とするHPC向けに同システムを応用し、拡販を進めていきます。また、こうした非自動車分野の事業展開においては、M&Aの実施も視野に入れ、成長の加速を図ります。

次世代コア事業は、バッテリー開発プロジェクトへの参画や熱エネルギー変換材料の開発、地域創生につながるモビリティサービスなどに着手しています。ものづくりを通して未来に役

立つ専門知識を教育する取り組みも新事業テーマの一つです。テクノロジーで社会の課題を解決する事業展開として、多様な領域で研究開発活動を推進し、将来の成長への布石を打っていく方針です。

以上の目標達成に向けて、今後はDX化や設備・開発投資

を推進しつつ、外部との連携も含めた研究開発を通じて技術力を強化し、優位性の確保に努めます。同時に人材育成に注力し、性別や国籍を問わず多様な人材が生き生きと活躍する企業風土を醸成することで、変化への柔軟な対応力やイノベーション創出の原動力を培ってまいります。

成長戦略の初年度における進捗と今後の見通し

中期経営方針に基づく成長戦略1年目の2021年度上期は、期初予想を上回るペースで利益改善が進み、好スタートを切ったと思われました。しかし、第3四半期に入り、昨年より続くコロナウイルス感染症の影響に加え、半導体不足、海上輸送網混乱に伴う調達部品不足による、各自動車メーカーの減産の影響が継続しました。

今後の先行きにつきましても、原材料価格の高騰や世界的なインフレ動向に留意する必要があり、さらに予断を許さない状況が続いています。

2021年度通期の連結業績は、売上高1,150億円（前年度比1.2%増）、営業利益31億円（同11.1%減）、経常利益34億円（同9.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益24億円（同33.9%減）を予想しております。

また、事業環境は楽観視できない状況にあり、今後は見通

しをより厳しく想定していく必要があると認識しています。今のところ自動車減産による影響は、2022年度も継続すると考えております。

当社はこうした状況を踏まえ、引き続きコストの圧縮に努めて損益分岐点を下げ、リスクが生じても利益を確保できる筋肉質な組織に改革していきます。

ここ数十年の自動車部品市場は、短期的な危機はありましたが長期的な危機には直面しておらず、インクリメンタルな改善で成長してきたため、抜本的な行動変容を継続して求められるようなことは余りありませんでした。これからの10年間は、大胆なトランスフォーメーションとリスクマネジメントが極めて重要になります。事業存続への強い意志をあらためて自覚し、社会・市場の変化を常に注視しつつ、的確な経営判断のもとに成長戦略を遂行します。

サステナブルな成長を実現すべく、ESG経営を推進

当社の企業理念は、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をミッションに掲げています。私たちはこの企業理念に基づき、ステークホルダーとの相互信頼関係を深め、社会的課題に関心をもち、社会的責任を果たします。そして環境と共存し、社会と共栄するサステナブルな成長を実現すべく、高い志をもってESG経営を推進してまいります。

当社が目指すサステナビリティを環境保全の面から捉えると、製造業として多くの電力を消費し、化学品の使用や廃液の排出等においても環境に負荷をかけている責任を認識しなければなりません。自動車メーカーが取り組んでいる環境施策に対し、製品の軽量化やエネルギー効率の向上など環境性能の提供で応えつつ、社内では環境マネジメントシステム[ISO14001]の認証取得および運用を通じ、グループ全体で環境対応を推進しています。特に生産プロセスにおいては、温室効果ガスの削減や省エネルギー・省資源化、環境負荷物

質の不使用などに注力しています。

今後は、引き続き生産プロセスにおけるエネルギー効率の最適化と環境負荷物質の排出最小化を図りながら、自動車やデータセンターの冷却効率向上を追求し、環境に寄与するイノベーションを興していく考えです。

社会課題の解決・社会価値の提供といった観点では、グループの事業拠点を展開する各地において地域社会の一員となり、雇用の創出や様々な貢献活動を通じて信頼関係を築き上げながら、地域の発展に寄与することが求められると認識しています。また社内では「三桜グループ行動憲章」を定め、コンプライアンスや多様性尊重・機会平等への対応を強化するとともに、従業員一人ひとりが生き生きと活躍できる職場環境づくりを進めています。

こうした環境・社会への取り組みについては、この1年でマテリアリティ（重要課題）を特定し、評価指標と目標数値を設定する形で管理を行っていく方針です。



企業価値の向上に資するコーポレート・ガバナンス

私は、社長に就任した2017年度以降、コーポレート・ガバナンスを重視し、継続的な強化・拡充を図ってきました。経営の透明性・公正性を担保することはもちろん、事業の持続的成長と企業価値の向上を実現し、ステークホルダーの利益を拡大していく上でも、ガバナンスの強化・拡充は重要な要件であると認識しています。

現在、当社取締役会はメンバー7名のうち社外取締役が4名と過半を占め、指名委員会・報酬委員会の機能を担う任意の委員会として設置した「人事報酬諮問委員会」は、社内取締役2名・社外取締役2名で構成されています。変化が激しく先の見通しが困難な時代において、経営判断に社外の視点を取り入れることは必須であり、特に新たな事業展

開の検討に際しては、社内にはない知見・経験を持つ社外役員の意見を積極的に求め、活用しています。また、私を含む全役員が毎週経営レポートを提出し、社外取締役に日々モニタリングしてもらっています。取締役会は、議案の詳細を事前に詰めることで承認を諮る過程を短縮し、その分を成長戦略やガバナンスに関する討議に充て、関連な意見交換が行われるようになってきました。

なお当社は、東京証券取引所が2022年4月に予定している新市場区分への移行に際し、プライム市場を移行先市場として選択し、手続きを進めています。同市場が求めるコーポレート・ガバナンス水準を充たし、株式市場の信頼を得るべく、更なる体制整備に努めてまいります。

変化を恐れることなく、新たなイノベーションに挑戦

当社は、創業82年の歴史を通じて、お客様やお取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会の皆様、そして従業員を含む多くのステークホルダーに支えられ、今日の発展を遂げてきました。その期待に応えるべく、多角化・多様化およびグローバル化を推進し、努力し続けてきたことが成果を生んだものと、あらためて深く感謝申し上げます。

次の10年は、これまでとは大きく異なり、刻々と変化する

るグローバル経済環境において、常に社会・市場の動向を注視しつつニーズを的確に捉え、より迅速に対応していくことが求められるでしょう。私たちはその変化を恐れることなく、グループ全従業員が力を合わせて、新たなイノベーションに挑戦していきます。

未来の三桜工業にご期待いただき、これからも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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、様々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。

連結売上上の推移 (単位: 億円)



1939年	1950年	1960年	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2021年
<p>第1の創業 (草創期)</p> <p>三桜工業のあゆみ</p> <p>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</p>  <p>1942年12月 茨城県猿島郡新郷村 (現・古河市) に古河製作所を建設</p> <p>1945年9月 終戦により平和産業への転換を図り、竹田産業株式会社に商号変更</p> <p>1946年7月 焼酎の製造開始、「三桜」のブランド名で販売</p>  <p>1949年10月 三桜化醸株式会社に商号変更</p> <p>世の中の動き</p> <p>1941年 太平洋戦争開戦</p> <p>1946年 日本国憲法公布</p>	<p>1952年3月 三桜工業株式会社に商号変更</p> <p>1956年8月 小型モーターの製造開始</p>  <p>1957年1月 テープレコーダーの製造開始</p> <p>1959年5月 醸造部門閉鎖、酒造の営業権の一切および酒類製造設備を譲渡</p>	<p>1961年10月 東京証券取引所の第二部開設に伴い上場</p> <p>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</p> <p>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</p>  <p>1963年9月 ダブルウォールチューブの製造開始</p> <p>1964年3月 自動車用各種配管部品の製造開始</p> <p>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</p>	<p>1971年10月 シングルウォールチューブの製造開始</p> <p>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銅ブレイジング溶着方法を開発</p> <p>1974年4月 自動車排気ガス対策部品の製造開始</p> <p>1978年4月 営業本部に海外部を新設</p> <p>1978年9月 インドネシアにPT Sanoh Indonesiaを設立 日系家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</p>	<p>1981年6月 連続式ナイロンチューブ加熱成形炉を設置</p> <p>1986年6月 米国にHiSan Inc. (現・Sanoh America) を設立 日系自動車部品メーカー向け車輻配管製品の現地製造販売を開始</p>  <p>1986年12月 フューエルインジェクションレール製造開始</p> <p>1989年1月 クイックコネクター製造開始</p>	<p>1990年8月 メキシコにSanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V. を設立</p> <p>1991年5月 英国にBristol Bending Sanoh Ltd. (現・Sanoh UK Manufacturing Ltd.) を設立</p> <p>1992年10月 樹脂燃料配管製造開始</p> <p>1993年12月 本社を茨城県古河市に移転</p> <p>1997年4月 インドにSTI Sanoh India Ltd. (現・Sanoh India Private Limited) を設立</p> <p>1998年12月 東京証券取引所の市場第一部に指定</p> <p>1999年4月 中国に広州三桜制管有限公司 (広州三桜) を設立</p>	<p>2000年10月 ホンダASIMOに当社製NiMHバッテリー採用</p>  <p>2002年3月 ISO14001認証取得</p> <p>2005年10月 樹脂フューエルインジェクションレールの製造開始 本社を東京都渋谷区に移転</p>	<p>2012年10月 樹脂冷却配管の製造開始</p> <p>2013年10月 ドイツGeiger Automotive GmbHを子会社化</p> <p>2017年10月 古河事業所に新事業開発センター (CITA) を開所</p>  <p>2018年9月 全固体電池の研究開発・製造を行うSolid Power Inc.に出資</p> <p>2019年7月 新型熱発電素子の連続発電試験に成功</p> <p>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製品採用を公表</p>  <p>2021年5月 中期経営方針を策定</p>	<p>2010年 経産省「次世代自動車戦略2010」を公表</p> <p>2021年 日本政府が「2050年カーボンニュートラル」を宣言</p>

グローバル三桜グループの価値創造

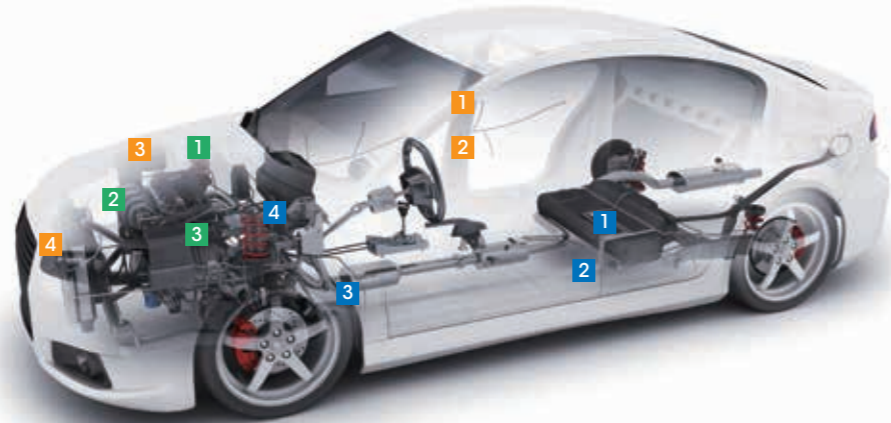
成長戦略

価値創造を支える基盤

データセクション

自動車の根幹～走る／曲がる／止まる～を担う製品を提供

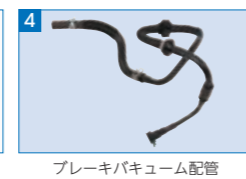
- 車輻配管**
 - 燃料配管関連製品
 - ブレーキ配管関連製品
- パワートレイン**
 - エンジン関連製品
 - 熱交換関連製品
- 安全・環境**
 - 安全関連製品
 - 環境関連製品



燃料配管関連製品



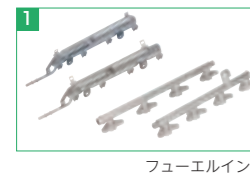
ブレーキ配管関連製品



その他



エンジン関連製品



熱交換関連製品



安全関連製品

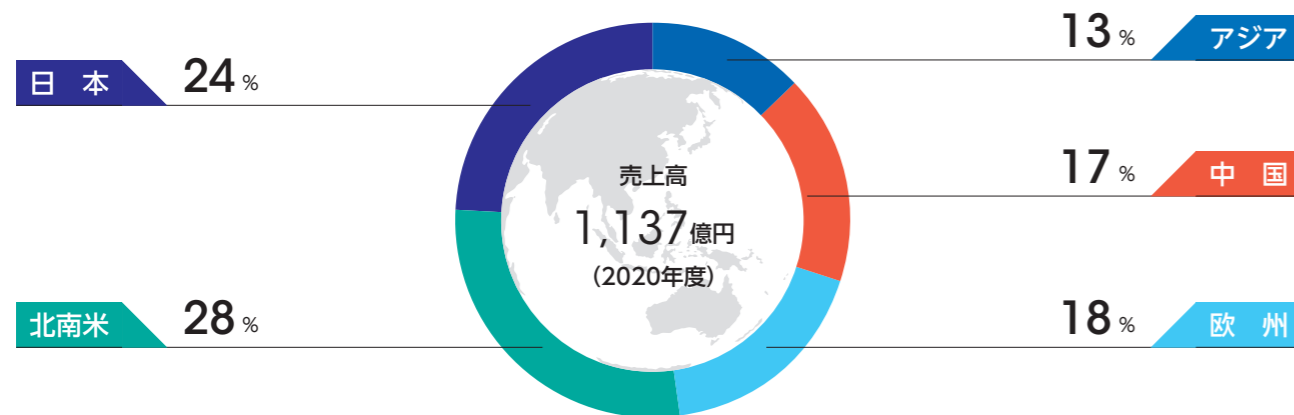


※ 網掛けの製品は、樹脂製品となります。

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



連結売上高
1,137 億円

世界的なコロナ禍の影響による自動車生産台数の減産に伴い減収

連結営業利益
35 億円

拠点の最適化、固定費削減活動などにより、コロナ禍の影響による収益減を最小限に抑制

ROE
10.2 %

収益性向上施策にはFCFを主要KPIの一つとして、必要最低限に投資を抑制

拠点展開
19 カ国 **82** 拠点

※ 2022年1月時点

早くから海外へ事業進出し、グローバルに広がる拠点ネットワークを構築

SANOH

数字で見る
グローバル三桜グループ
(2020年度)

主要顧客数
220 社

創業初期から独立系部品メーカーとして、自動車メーカーやTier1メーカーなど世界中のお客様を開拓

全世界従業員数
8,132 名

グループ従業員一人ひとりが自ら考え、新しい価値を発見し、チャレンジする「絶えざる改革」を実行する企業風土

研究開発費
13 億円

今後は中期経営方針の達成に向けた新事業の創出や生産・輸送効率化を目的としたDX化の研究・開発を加速

特許権利件数
418 件

お客様の安心と安全を第一に考え、新製品・新工法の開発で蓄積した技術力

市場環境 (2020年)

生産台数

世界	7,800 万台
国内	696 万台

グローバル乗用車販売

内燃機関自動車	6,048 万台
HEV、PHEV	581 万台
EV、FCV	215 万台

価値創造の源泉



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。直近では、その実績と品質保証力をご評価いただき、スーパーコンピュータ「富岳」に設計段階から携わりました。

スーパーコンピュータ「富岳」に当社製品が搭載

「富岳」には、膨大な演算処理で生じる熱を冷却するために高い性能が求められます。この冷却回路の重要部位に、当社製品「冷却水用樹脂配管製品（押出成形品・射出成型品）」が搭載されています。当社はこれまで自動車部品生産の分野で培った技術を応用し、初めて自動車部品以外での樹脂製品の製品化に成功しました。



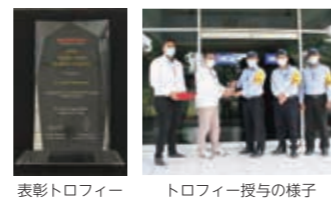
品質保証

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番の理由です。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、更なる品質向上を目指します。

「2020 Excellence in Quality For Support Mass Production」を受賞

当社のインドネシア拠点であるPT. Sanoh IndonesiaがPT Honda Prospect Motorより、HPM 2021 Supplier Conferenceにて「2020 Excellence in Quality For Support Mass Production」を受賞しました。重要保安部品の領域において、2020年1月から12月の1年間にわたり、市場クレームも無く、グローバル品質基準をトップでクリアしたことが評価され、今回の受賞につながりました。



表彰トロフィー トロフィー授与の様子

当社グループは、従業員一人ひとりを財産と捉え、従業員と会社の双方が成長する企業風土を目指しています。本当に使える知識を得るために、自ら手を動かし工夫しながら実行する「手づくり」と「創意」を「人を育てる」の基本とし、一人ひとりの従業員の日々の活動によって、製品や事業活動において世界一と誇れる要素を、当社グループ内に蓄積していきます。



Made in 三桜

生産設備はMade in 三桜

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。設備製作部門の「生産技術革新センター」にて設備の設計・組立分野と研究・開発分野それぞれのエキスパートが連携し、「手づくり」と「創意」の精神で世界一と誇れる生産設備を生み出しています。自社製品を知り尽くしているからこそ、高い生産性・高品質を実現する革新的設備を生み出すことを可能としています。これが設備専門メーカーとは異なる大きな強みです。

製品開発・設備開発・製造の連携が三桜の品質を実現する

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更なる改善や環境を考慮した設備製作、未来の開発構想に反映しています。このように製品開発・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高品質・高機能・環境負荷低減を実現しています。

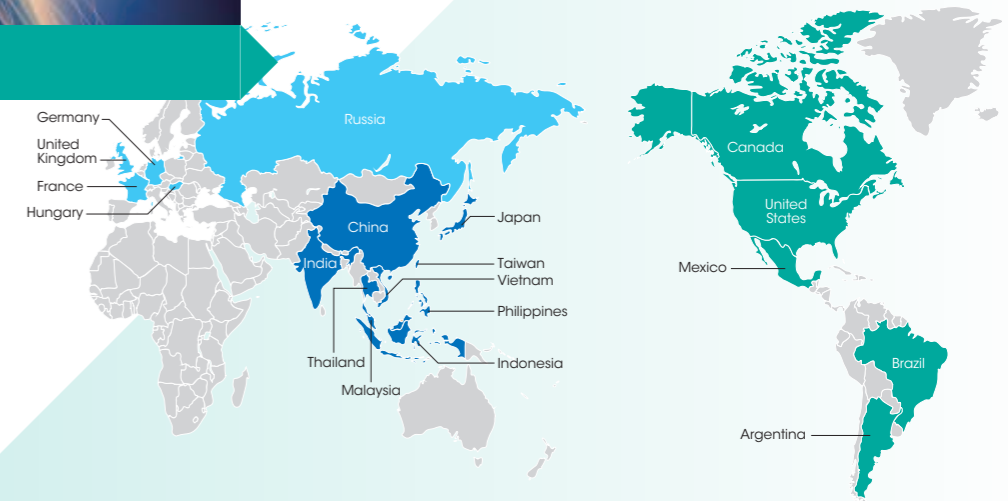


供給体制

グローバルネットワークによる供給能力

19カ国82カ所に広がる製造拠点を世界5極体制で統括し、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。

■ 鉄造管 ■ 樹脂造管 ■ 車輦配管 ■ パワートレイン	
Europe	Asia
United Kingdom	Japan
France	Thailand
Hungary	Malaysia
Russia	Taiwan
Germany	India
N/S America	Indonesia
United States	Philippines
Canada	China
Mexico	Vietnam
Brazil	
Argentina	



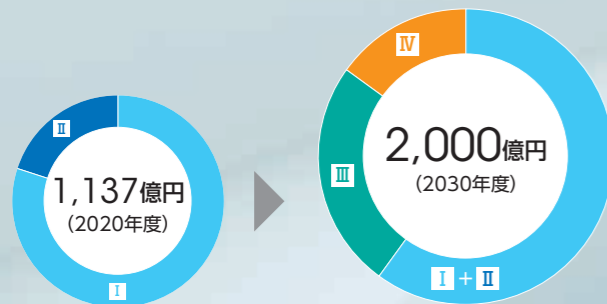
『第三の創業』とも言える 大きな事業変革に 果敢にチャレンジ

定量目標

連結売上 (2020年度) **1,137** 億円
→
連結売上 (2030年度) **2,000** 億円

ROE (2020年度) **10.2%**
→
ROE (2030年度) **15%以上**

事業カテゴリーのポートフォリオ変革



- I 既存事業① (内燃機関自動車のみ使用する製品)
- II 既存事業② (内燃機関自動車とEV、HEV、PHEVで使用する製品)
- III サーマル・ソリューション事業
- IV 次世代コア事業

中期方針3本の柱

既存事業の深化



存続する自動車市場において、
圧倒的な高収益・
高品質生産体制を確立する

既存事業の深化

DXにより、既存事業の収益率と品質保証レベルを更に高度なものに

既存事業の自動車用製品（ブレーキ配管、燃料や冷却の配管、シートベルトなどの安全製品）は次の10年間も存続します。コロナ・ショックの対策で実行した構造改革により手に入れた収益体質を、さらにレベルアップさせていきます。鍵となるのはDX、信頼性工学です。自社生産工程とサプライチェーンの状況をリアルタイムで完全に『見える化』し、一段上の高収益体質、高品質生産体制を確立します。

売上 (2030年度) **1,200** 億円

営業利益率 (2030年度) **10%**以上

サーマル・ソリューション事業の拡大



サーマル・マネジメントの
ソリューションにおいて
世界のトップ・プレーヤーとなり、
環境負荷低減に貢献する

サーマル・ソリューション事業の拡大

最適な熱輸送設計と品質保証力により、環境負荷を低減する

当社は数十年に渡って、自動車用の熱交換器、冷媒配管を開発・販売・生産してきました。その実績を評価され、当社の冷却配管システムはスーパーコンピュータ『富岳』にも採用されました。自動車の電動化に伴い、モーターやバッテリー、インバーターやPCUの市場が拡大します。これらの電気自動車コンポーネントは、どれも高性能な冷却機能を必要とします。また、今後さらに市場が拡大すると見込まれるデータセンターや通信機器にも、最適な冷却効果が求められます。当社は配管から熱交換器まで一貫して最適設計・生産できる強みを活かし、放熱、熱回収、熱の有効利用に至るまでのサーマル・ソリューション事業の拡大を狙います。

売上 (2030年度) **500** 億円

HPC*冷却製品
売上目標
250 億円

EV、PHEV、HEV製品
売上目標
250 億円

* HPC = ハイ・パフォーマンス・コンピュータ

次世代コア事業の創出



自動車事業にとらわれない
新事業を創出する
地域経済に貢献する
新たな事業を創出する

次世代コア事業の創出

テクノロジーで社会の課題を解決する

当社はコロナ・ショックの次に生まれる新たな社会的課題とニーズを見据えています。そのために過去から継続的に研究開発と将来の成長が見込めるベンチャー・キャピタルに投資してまいりました。これからはさらに自動車事業にとらわれない新事業をM&Aも活用し拡大させます。キーワードは、M&Aの積極的活用、環境低負荷社会の実現、地域経済の活性化貢献、そして生きがい・動きがいの創造です。

売上 (2030年度) **300** 億円

● 生産ソリューション事業

当社では加工設備や組み立て設備、検査装置を内製化しています。上流の製品、工程、設備から、下流の最終検査まで、一貫した設計を行っており、こうした生産ソリューションを中小企業に向けて提供し始めています。

● 研究開発とCVC

当社では20名以上のPh.D.人材が、世界各国の大学や研究機関と提携して、全固体電池や熱発電、レーザーや先進医療などの次世代技術の研究を行うとともに、先進的な技術を持つスタートアップ企業にも積極的に投資しています。



取締役常務執行役員CFO（兼）
財務本部長
佐々木 宗俊

事業および人財への投資と財務戦略

「中期経営方針」の実現に向け、既存事業の深化、成長領域への積極投資、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。

2020年度業績振り返り、今後の見通し

2020年度は新型コロナウイルス感染症に伴う各地域でのロックダウンの影響により経済活動が大きく減速しました。上半期は売上高の大幅減少の影響を受け、2,480百万円の営業損失となりましたが、下半期は売上高の反発もあり5,966百万円の営業利益となりました。その結果、通期では営業利益3,486百万円で着地しました。下半期の自動車生産台数の回復と併せて、以前よりグループ丸となり実施してきた構造改革の刈り取りができたことで、コロナ前よりも利益率と財務体質がともに大幅に改善し、全地域セグメントで年間黒字を達成するなど、実力値としては一段階成長したことを確認できた一年となりました。

また、新型コロナウイルス感染症拡大とその外部環境の変化に対し、グローバルの従業員全員で健康・安全衛生面等のみならず、ありとあらゆる経営側面に対し正しくモニタリングし、コントロールしたことにより、著しく変わる外部環境に迅速に対応し構造改革を実現したこと、市場変動に対し即座に休業判断や生産調整に素早く対応できる事業体質を獲得したことで、損益分岐点を大きく引き下げることができました。

2021年度も引き続き不安定な外部環境は続きます。新型コロナウイルス感染症の変異株に伴う感染拡大、半導体不足に伴う減産や休業、原材料不足などのサプライチェーンの問題、海上輸送網の混乱に伴う生産影響、輸送コスト、材料コスト増など問題が顕在化しており、自動車業界全体の見通しは依然として不透明です。この不確実で先行きが見えない環境は当面続くものとして考え、

既存事業領域においては迅速に変化に対応することで、利益およびキャッシュ創出できる基盤整備を進めます。また、新規事業領域では、この混乱期において変化点を絶好の機会と捉え、能動的に攻めの姿勢とリスクテイクを貫いてまいります。

中期経営方針の目標達成に向けた財務戦略および投資計画

2021年5月に公表しました中期経営方針において、2030年度の全社目標としてROE15%以上、売上2,000億円を設定しました。内訳として、既存事業領域では売上高1,200億円、営業利益率10%以上、新事業領域であるサーマル・ソリューション事業では売上高500億円（内自動車向け250億円、非自動車250億円）、次世代コア事業では300億円を掲げております。

新規事業創出のための機動的な成長投資をするには、安定した財務基盤が必要です。収益性、FCFの更なる改善、資本効率の向上に努めてまいります。内燃機関向け製品を含む既存事業については、次の10年間も一定の市場規模は維持されると想定しており、収益力を盤石なものとするべく既存事業の最後の総仕上げとして、DXや徹底した効率化、省人化を追求した投資を行い、安定利益・営業CF創出に努めてまいります。そのため、我々は「Cash創出力」と「Cash Conversion Cycle」を最も重視しています。株主還元、次世代を見据えた成長投資、財務基盤強化のバランスを取りつつ、資金効率の向上と資本コストを意識した資本政策・財務戦略を心がけていきます。

また、投資の観点では、既存事業以外に次世代の主力

事業を創出するべく、成長領域と位置付けているサーマル・ソリューション事業、次世代コア事業の種蒔きに対して、既存事業で創出したキャッシュを積極的に振り向けてまいります。新規事業領域については、テーマ選定から投資対象のリスクを考慮してハードルレートを設定し、資本効率を意識しながら中長期的視点で事業ポートフォリオの転換を進めてまいります。事業ポートフォリオ構築にあたっては、戦略性、財務リターンの観点から評価を進めております。

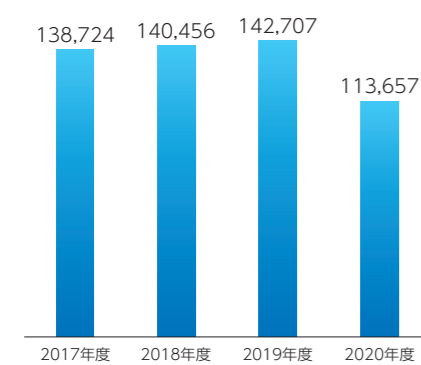
また、今後、既存事業や新規事業においても事業撤退、統廃合、縮小は事業運営上必ず発生するものと考えております。当社では収益性や投下資本効率などの判断基準を定めた撤退基準を設定し、事業のモニタリングを実施しております。撤退基準に抵触した場合は、収益、投下資金回収、事業計画、戦略、営業基準などの様々な機能軸の観点から統廃合、撤退検討を定期的実施します。

株主還元方針

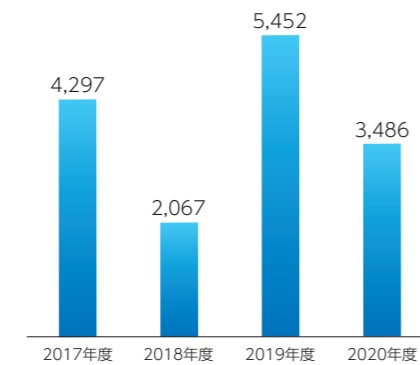
当社は、株主の皆様への適切な利益配分を経営の重要課題の一つとして位置付けております。財務体質、業績、新規事業創出と拡大に必要な積極的な投資資金の確保を総合的に勘案し、安定かつ継続した配当を実施すること、自己株式取得を含む株主還元を常に検討することを基本方針としております。

新規事業や事業基盤の強化のための構造改革、成長投資へ資本投入を通じて、盤石な収益構造を作り上げ、将来CFの確実性も高めることで、不透明で不確実性の高い経営環境の中、安定した株主還元を目指してまいります。

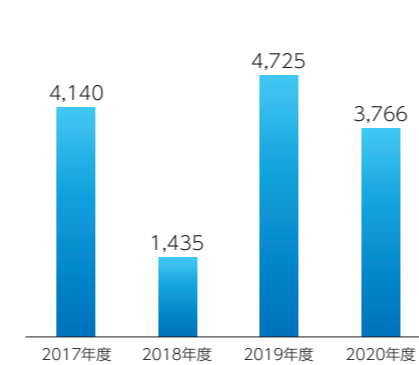
売上高 (単位：百万円)



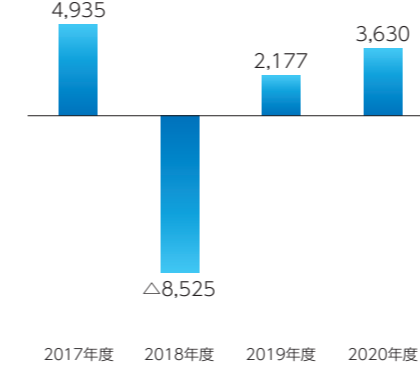
営業利益 (単位：百万円)



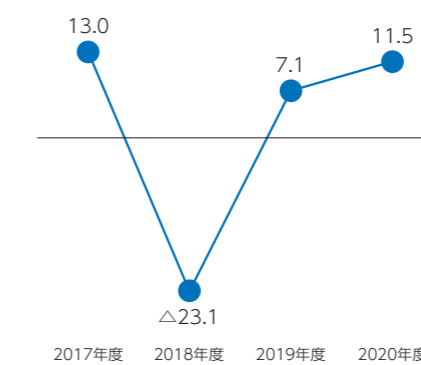
経常利益 (単位：百万円)



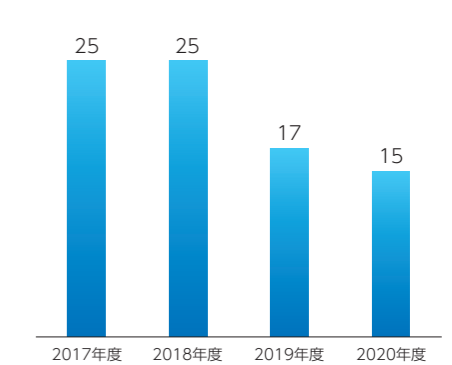
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



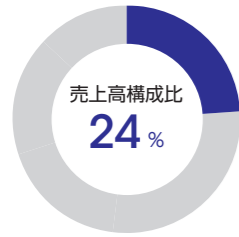
ROE (単位：%)



配当金 (単位：円)



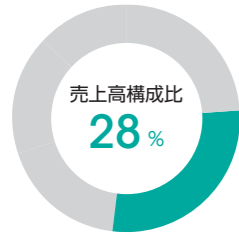
日本



生産品目

- 鉄造管
- 樹脂造管
- 車輻配管
- パワートレイン
- 安全・環境

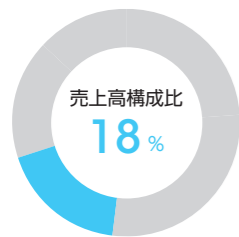
北南米



生産品目

- アメリカ 鉄造管、車輻配管
- カナダ 車輻配管
- メキシコ 樹脂造管、車輻配管、パワートレイン
- ブラジル 車輻配管
- アルゼンチン 車輻配管

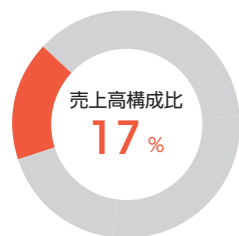
欧州



生産品目

- イギリス 車輻配管
- フランス 車輻配管
- ハンガリー 車輻配管
- ロシア 車輻配管
- ドイツ 樹脂造管、安全・環境

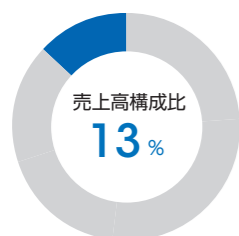
中国



生産品目

- 鉄造管
- 樹脂造管
- 車輻配管
- パワートレイン

アジア



生産品目

- タイ 鉄造管、車輻配管、パワートレイン
- マレーシア 車輻配管
- 台湾 車輻配管
- インド 鉄造管、車輻配管
- インドネシア 樹脂造管、車輻配管
- フィリピン 車輻配管
- ベトナム 車輻配管

2020年度の概況

- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う顧客の操業停止が影響するも、2020年7月以降は売上の回復基調が継続
- 第1四半期で多額の損失を計上するも、固定費削減効果や人員配置の転換効果により回復し、通期では黒字転換を達成

2020年度の概況

- 新型コロナウイルス感染症拡大による2020年4月～6月の生産停止が大きく影響するも、下半期の売上は当初計画水準まで回復
- 構造改革の実施により固定費削減も進み、第2四半期までの損失から回復し、通期では黒字を確保

2020年度の概況

- 新型コロナウイルス感染症拡大により経済活動が縮小し、2020年7月以降のロックダウンの段階的な解除後、売上は顕著な回復基調へ突入
- 前期からの構造改革の効果や時短勤務、政府補助金制度の活用を含めた固定費削減が利益面に大きく寄与

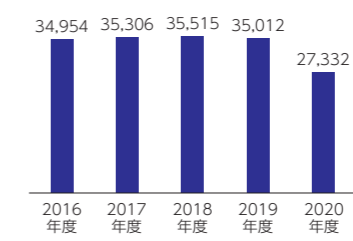
2020年度の概況

- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、春節休暇後は一時的に操業を停止するも、2020年4月以降は他地域に先んじて力強い回復が継続し、また最終的には前期並みの売上を達成
- 利益面は、固定費削減や政府補助制度の申請等を含めた施策効果もあり、増益を達成

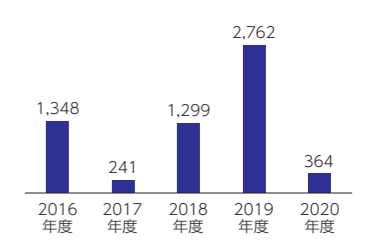
2020年度の概況

- 新型コロナウイルス感染症拡大による顧客の減産が大きく影響するも、売上は第4四半期までに前期水準へ回復
- 利益面においては固定費削減・構造改革効果もあり、上半期での損失計上から一転して通期トータルでは黒字を計上

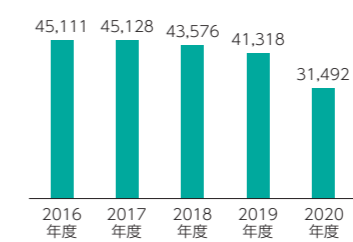
売上高 (単位:百万円)



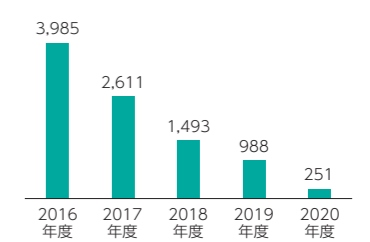
営業利益 (単位:百万円)



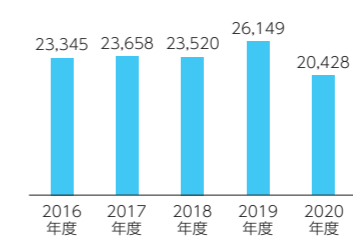
売上高 (単位:百万円)



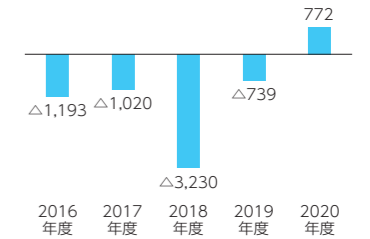
営業利益 (単位:百万円)



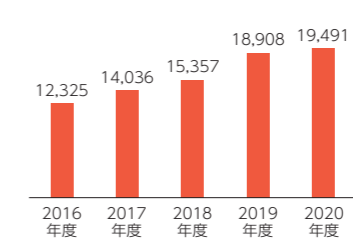
売上高 (単位:百万円)



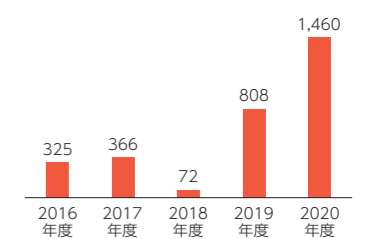
営業利益 (単位:百万円)



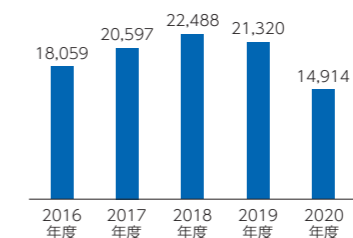
売上高 (単位:百万円)



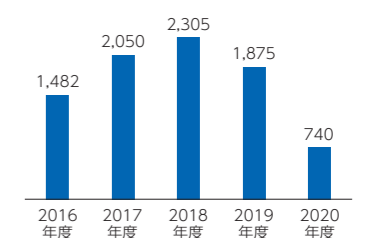
営業利益 (単位:百万円)



売上高 (単位:百万円)



営業利益 (単位:百万円)



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

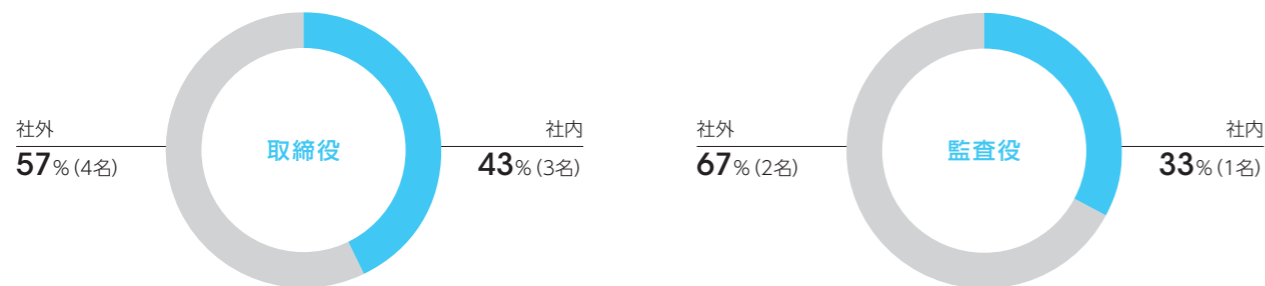
当社は、ものづくり企業として、製品の提供とグローバルな事業活動を通じて、ステークホルダーの「安全と安心」、「環境保全」のために力を尽くし、長期的な企業価値向上と社会に対する責任を果たしていくことを理念としております。株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーに対して透明性の高い効率的な経営を行うために、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

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くと考えております。なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に踏まえた上で、各原則を“Comply”し、一部の原則について“Explain”しております。

(ご参考) コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.sanoh.com/ja/esg/corporate_governance/

役員構成

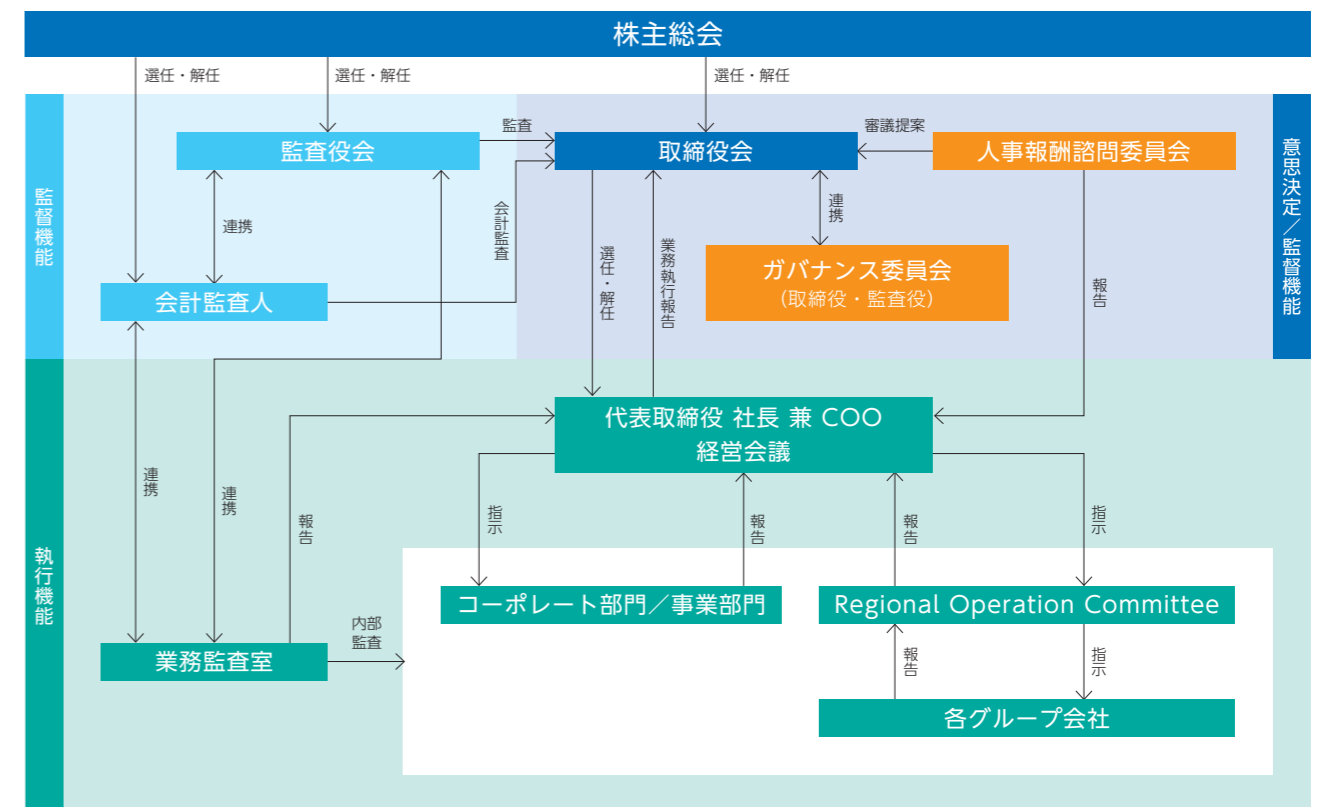


コーポレート・ガバナンスの変遷



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、ガバナンス委員会、監査役会および会計監査人を設置しております。また、執行機能として、経営会議を設置しております。



取締役会 (2020年度開催回数: 14回)

7名 (うち4名は社外取締役) で構成されており、取締役社長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、業務執行の状況の報告のほか、当社の経営上の重要な事項を決定し、取締役の職務の執行を監督しております。

また、取締役会後に、個別事業戦略に関するフリーディスカッションの時間を設け、業務執行側の役員との議論により、経営戦略等について理解を深めていただいております。

2021年フリーディスカッションテーマのご紹介	
<ul style="list-style-type: none"> Geiger事業戦略 中期経営方針について グローバルガバナンス体制の構築 パワートレイン事業部の中期戦略 生産技術革新センターの中期戦略 	<ul style="list-style-type: none"> サーマル・ソリューション事業戦略 人事中期戦略 マーケティング本部戦略 技術本部戦略 DX戦略

氏名	取締役会における発言状況	取締役会出席状況
森地 高文	会社経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言、提言を行っております。	100% (14回/14回)
浪江 一公	会社経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の適正性を確保するための質問、助言を行っております。	100% (14回/14回)
金子 素久	会社経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の適正性を確保するための質問、助言を行っております。	100% (14回/14回)
入山 章栄	主に経営戦略分野の研究者としての専門的見地から、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の適正性を確保するための質問、助言を行っております。	100% (12回/12回)

コーポレート・ガバナンス

監査役会（2020年度開催回数：8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おります。

氏名	取締役会および監査役会における発言状況	取締役会出席状況	監査役会出席状況
春名 孝昭	税理士としての専門的見地から、取締役会において、取締役会の意思決定の適正性を確保するための質問、助言を行っております。また、監査役会において、当社の経理システムおよび内部監査について適宜、必要な発言を行っております。	100% (14回/14回)	100% (8回/8回)
清水 知彦	弁護士としての専門的見地から、取締役会において、取締役会の意思決定の適正性を確保するための質問、助言を行っております。また、監査役会において、当社の経理システムおよび内部監査について適宜、必要な発言を行っております。	100% (14回/14回)	100% (8回/8回)

ガバナンス委員会

取締役および監査役で構成されており、原則として四半期に1回開催し、ガバナンスに関する議題の審議・決定を行っております。

人事報酬諮問委員会

当社の人事報酬諮問委員会は、社外取締役2名、社内取締役2名（取締役会長、取締役社長）で構成されており、指名委員会の機能と報酬委員会の双方の機能を担っています。全委員の合意により役員人事および報酬を取締役に諮問し、決定しております。

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おります。取締役と執行役員から構成される経営会議を必要に応じて開催し、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おります。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おります。

取締役会の実効性

当社は、取締役会の機能向上による企業価値の向上を図ることを目的として、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果を開示することとしています。

評価方法

全ての取締役および監査役に記名式の取締役会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いたしました。

アンケートにおける大項目は、以下のとおりです。

- 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 社外役員に関する質問
- ⑦ 株主との対話に関する質問

評価結果の概要および課題

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いたしました。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、次のような意見が出ました。

- ① 内部統制およびリスク管理体制の強化
- ② 代表取締役の後継者計画についての議論の充実
- ③ 経営陣幹部の選解任についての議論の充実
- ④ 株主との対話の充実

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実行してまいります。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更なる向上に努めます。

監査役監査の実効性を確保する体制

当社は、業務監査室、財務本部およびガバナンス統括本部が監査役監査を支える体制をとっております。また、社内イントラネット等のITを活用することにより各監査役が監査上必要な情報を入手する仕組みを導入し、監査役への報告および情報提供体制の強化により、監査役の監査が実効的に行われることを確保しております。

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

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係る決定方針を決議しております。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、答申を受けております。

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おります。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

a. 基本方針

当社の取締役の報酬は、固定および会社業績と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。具体的には、基本報酬としての固定報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成する。ただし、社外取締役についてはその職務内容に鑑み、業績連動報酬は設定しないこととする。

b. 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

基本報酬は、月例の固定報酬とし、他社水準、従業員との給与水準、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する。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する。

c. 業績連動報酬等の業績連動指標の内容ならびに非金銭報酬等の内容、業績連動報酬等および非金銭報酬等の額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

業績連動報酬は、取締役の職責に基づいて設定した目標達成度および会社業績指標（KPI）に連動した金銭報酬とし、年2回（7月、12月）支給することとする。目標とする会社業績指標は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、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する。非金銭報酬は、株式報酬（株式交付信託）とする。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、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する（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する。ただし、一定の割合の交付株式については、信託内で売却換金した上で、株式に代わり金銭で交付するものとする。

d. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、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、人事報酬諮問委員会において検討を行う。取締役会（次項の委任を受けた代表取締役社長）は、人事報酬諮問委員会の原案で示された種類別の報酬割合の範囲内で取締役の個人別の報酬等の内容を決定することとする。報酬等の種類ごとの比率の目安は、KPIを100%達成の場合で、基本報酬：業績連動報酬等：非金銭報酬等＝6：3：1とする。

e. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任をうけるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の担当事業の業績を踏まえた業績連動報酬の評価配分とする。当該権限が代表取締役社長によって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代表取締役社長は、当該原案の内容に従って決定をしなければならないこととする。なお、株式報酬は、人事報酬諮問委員会の原案（株式交付規程）を踏まえ、取締役会で取締役個人別の付与ポイント数を決議する。人事報酬諮問委員会は、社外取締役2名および社内取締役2名で構成し、全委員の合意により各個人の報酬等の額を算定し決定する。人事報酬諮問委員会は、年4回開催し、必要に応じて臨時に開催することができるものとする。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役の報酬等についての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21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）と決議しております（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給とは含みません）。当該株主総会
終結時点の取締役の員数は、7名（うち、社外取締役は4名）です。

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
と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名（うち、社外取締役は4名）です。

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おります。
当該株主総会終結時点の監査役の員数は、5名です。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

取締役会は、取締役社長竹田玄哉に対し当事業年度に係る各取締役の基本報酬の額および社外取締役を除く各取締役の担当
部門の業績等を踏まえた賞与の評価配分の決定を委任しております。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締
役の担当部門について評価を行うには代表取締役社長が適していると判断したためであります。なお、委任された内容の決定
にあたっては、事前に人事報酬諮問委員会がその妥当性等について確認しております。

取締役および監査役の報酬等の総額等

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)	196 (29)	142 (29)	54 (-)	-	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	18 (8)	18 (8)	-	-	3 (2)
合計 (うち社外役員)	214 (37)	160 (37)	54 (-)	-	12 (6)

(注) 1. 上記の人数には、2020年6月22日開催の第112期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。
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とは含まれておりません。
3. 非金銭報酬等の内容は当社の株式であり、割当ての際の条件等は「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項」のとおりであ
ります。また、当事業年度における交付状況につきましては、該当事項はありません。

コンプライアンスの推進

当社は、「三桜グループ行動憲章・行動規範」に基づき、役員および従業員に対し、コンプライアンスに関する意識向上のため、研修を通じて定期的に社内教育を実施いたしました。また、社外の弁護士を窓口とした内部通報窓口を設置しており、内部通報者の不利益取扱いの禁止を含む制度の利用ルールの周知を図っております。

リスクマネジメント

グローバルリスクへの対応

当社グループは日本、北南米、欧州、中国、アジアと事業をグローバルに展開しており、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。

当社グループでは、地域別に設置したR.O.C. (Regional Operation Committee) が各現法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。

BCP (事業継続計画) 対策

地震や気候変動の進行による大規模な台風、集中豪雨の発生等の自然災害および想定外の事故のリスクが顕在化した場合、
従業員、生産設備等の資産、サプライチェーンにおいて被害が発生する恐れがあり、当社グループの調達、生産、製品販売に
支障が生じ、当社グループの経営成績等に重要な影響を与える可能性があります。

当社グループでは、定期的にBCP等の対策の有効性を検討し、適宜見直すといったBCM (事業継続マネジメント) 活動を推進
し、大規模自然災害および想定外の事故に係るリスクの低減を図っております。また当社グループはこれらのリスクが顕在化し
た際には、人命の保護を最優先に、BCP等を実施し、資産を守りサプライチェーンを維持し、操業の早期復旧と継続を図ります。

社外取締役メッセージ



当社にとり重大な影響が懸念されるのは「自動車のEV化」です。従来の内燃機関需要が減少して
いくことは既存製品群にとってはネガティブですが、EV化に伴い熱の管理が一層重要になることは、
当社の培ってきた技術を活用できるという点でポジティブな要素です。世界の自動車メーカーとの間
で築き上げてきた信頼関係は今後も大切な資産として大いに有効活用していけると確信しています。
100年に一度といわれるような変化に対応するには、全ての経営領域において大変革が必要となりま
すが、変革こそが当社のDNAとも言え、最も得意とするところです。ESGへの取り組みも、すでに
地域貢献、ダイバーシティ、人材教育と積極的に進めていますが、さらに加速させ、財務、非財務両
面での企業価値の継続した向上をとともに図ってまいります。

社外取締役 独立役員 森地 高文



当社はCASEという自動車産業における百年に一度の変革期を前に、大きな脅威と機会に直面して
います。今回統合報告書の発行に当たり、この点を含め、様々なステークホルダーに関する三桜工業
の今後の経営姿勢を明確に示すことができたことを評価したいと思います。一方で、この人類にと
って未踏の分野であるCASEの大きな荒波を乗り越え、実際の成長に結び付けることは簡単では
ありません。経営陣と社員の更なる努力はもちろんのこと、一段上のレベルの戦略性、創造性そ
してグローバルでのチームワークが必要とされます。一社外取締役として、この点における三桜
の今後の展開を注視していきたいと思っております。

社外取締役 独立役員 浪江 一公



自動車産業におけるグローバルな構造変化と急速な技術革新により、当社は大きな変革期を
迎えています。このような環境下で持続的な成長を実現するためには、既存事業のキャッシュフロー
創出力をさらに強化するとともに、サーマル・ソリューション事業をはじめとした次世代コア事業
への積極的な投資が重要になると考えています。取締役会における社外取締役の人数が過半とな
ったこの1年間、取締役会および各種委員会での議論はさらに活発になり、経営陣の適切なリ
スクテイクを支える環境整備が大きく進んだと感じています。今後も社外取締役としての客観
的な視点から、当社の事業変革の推進と中期経営方針の実現を支援してまいります。

社外取締役 独立役員 金子 素久




この大きな市場環境の変化の中、私は三桜工業に期待しています。それは、伝統的で古い構造
の残る自動車サプライヤー業界の中で、同社の経営陣・社員からは「自らが変革を起こして未
来を切り開き、社会に貢献していこう」という熱意を感じるからです。実際、三桜の人材は多
様性を増してきており、気候変動を踏まえてのEV対応にも取り組み始め、またスーパーコンピ
ュータ「富岳」への採用に代表される新しい技術も出てきています。他方で、三桜はまだ変革の
端緒にたばかりであり、課題が多いのも事実です。私は社外取締役として公正中立な立場
から、社会貢献に貢献しながら様々なステークホルダーの期待に答え、財務的にもしっかりと結
果を残し、株主様にも報いていく、そのような会社にするための監督・提言を行っていきま
す。

社外取締役 独立役員 入山 章栄

役員一覧 (2021年6月23日現在)


取締役

取締役会長
代表取締役 CEO
竹田 陽三



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 (現任)
2005年 7月 COO
2012年 5月 取締役会長 (代表取締役) (現任)
2020年 6月 スタンレー電気株式会社社外取締役 (現任)

取締役社長
代表取締役 COO
竹田 玄哉



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 グローバル研究本部副本部長
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 取締役副社長 (代表取締役)
2017年 6月 取締役社長 (代表取締役) (現任)


取締役 常務執行役員 CFO
兼 財務本部長
佐々木 宗俊



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 当社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 (現任)
2019年 4月 経営企画本部長
2020年 5月 CFO (兼) 財務本部長 (現任)

取締役
森地 高文

社外 独立



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 (現任)
2019年 6月 社外取締役 (現任)

取締役
浪江 一公


社外 独立



1979年 4月 日製産業株式会社入社
1981年 4月 松下電器貿易株式会社入社
1989年 7月 アーサー・D・リトル (ジャパン) 株式会社入社
1998年 3月 株式会社NTTデータ経営研究所入社
1999年 4月 株式会社ネットエイジ入社
2000年 9月 株式会社フュージョンアンドイノベーション入社
2012年 6月 ベクター・コンサルティング株式会社代表取締役社長 (現任)
2013年 4月 日本工業大学大学院技術経営研究科教授 (現任)
2019年 6月 社外取締役 (現任)

取締役
金子 素久


社外 独立



2006年 4月 株式会社新生銀行入行
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 同社代表取締役社長
2019年 4月 株式会社iMed Technologies代表取締役COO
2019年 6月 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 (現任)

取締役
入山 章栄

社外 独立



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 社外取締役 (現任)
2020年12月 株式会社セプテーニ・ホールディングス社外取締役 (現任)

監査役

常勤監査役
三輪 はるか



2017年 4月 東京弁護士会登録
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)

監査役
春名 孝昭

社外 独立



1985年 5月 社団法人神田青色申告会入社
1986年 3月 同会退社
1991年 5月 税理士登録
2005年 6月 監査役 (現任)

監査役
清水 知彦

社外 独立



1992年 4月 第一東京弁護士会登録
1992年 4月 成和共同法律事務所入所
1997年 8月 Winthrop Stimson, Putnam & Roberts 法律事務所勤務
2002年 2月 清水国際法律事務所所長
2006年 6月 監査役 (現任)
2014年10月 株式会社メディアシーク社外取締役 (現任)
2017年 4月 木村・佐生・奥野法律特許事務所パートナー
2020年 5月 弁護士法人鷲花代表弁護士 (現任)

環境への取り組み

基本理念

社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
社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。

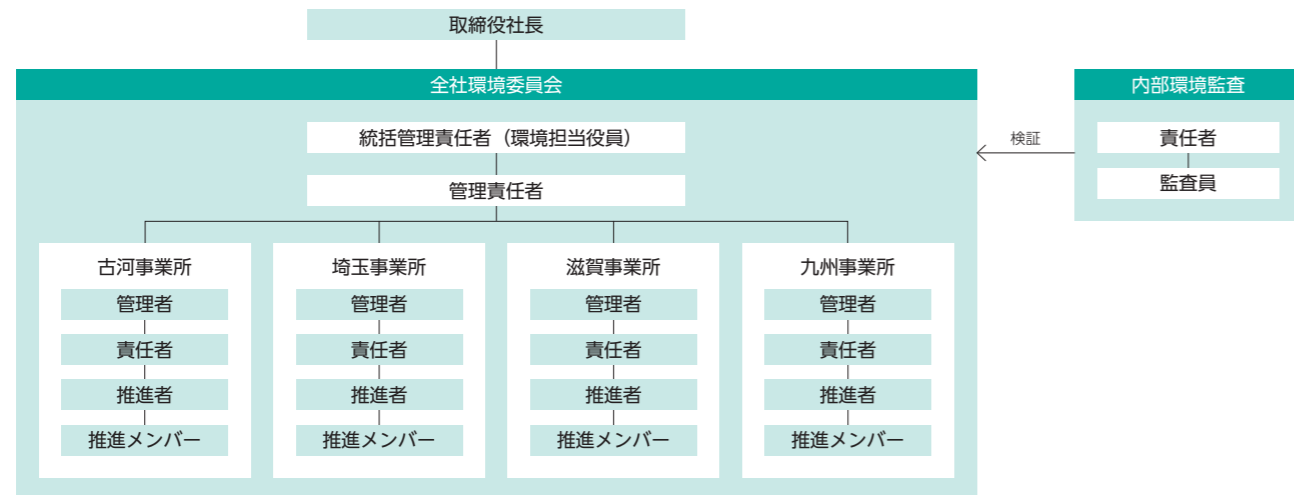
環境管理体制

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、各事業所、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おります。

内部環境監査においては、各事業所、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、各事業所・事業部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おります。

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。



海外現地法人のISO14001認証取得状況



● 取得済み

拠点	初回登録年月
Sanoh Canada, Ltd.	2001年 1月
Sanoh UK Manufacturing Ltd.	2001年12月
Able Sanoh Industries (1996) Co.,Ltd. Hitec Plant	2002年 9月
Sanoh America, Inc. Findlay Plant	2003年 6月
Sanoh America, Inc. Mt. Vernon Plant	2003年 6月
Guangzhou Sanoh Seikan Co., Ltd.	2003年10月
Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.	2004年11月
Sanoh India Private Limited	2005年 9月
Geiger Automotive GmbH	2006年 4月
Sanoh America, Inc. Scottsboro Plant	2006年 6月
Sanoh Industrial (Wuxi) Co., Ltd.	2007年12月

● 取得準備中

拠点
Sanoh Volga Limited Liability Company
Sanoh Magyar Kft.

拠点	初回登録年月
P.T. Sanoh Indonesia	2008年 7月
Sanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V.	2009年 1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 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 Industrial (Wuhan) Co., Ltd.	2018年 8月

拠点
Shanghai Sanoh Mechanical Manufacture Co., Ltd.
Sanoh Europe (France) EURL

環境への取り組み

2020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・低コスト工法を開発
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*1 対前年比1%の削減	国内 前年度 0.38 → 本年度 0.35 対前年比 △1.09% (目標達成) 海外 前年度 0.92 → 本年度 0.94 対前年比 △0.87% (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*2 対前年比1%の削減	国内 前年度 0.097 → 本年度 0.085 対前年比 △1.14% (目標達成) 海外 前年度 0.097 → 本年度 0.105 対前年比 △0.927% (目標未達)

*1 CO₂排出量 (t-CO₂) ÷ 連結売上高 (百万円)
*2 廃棄物発生量 (t-廃棄物) ÷ 連結売上高 (百万円)

法令遵守の取り組み

環境マネジメントシステムにおいて、最も重要視される環境法令の遵守については、法令違反ゼロを継続しております。
《個別の取り組み事例》Sanoh Industrial de Mexicoが環境コンプライアンス認証取得 (P31 TOPICS参照)

環境新技術の取り組み

従来の環境活動を継続しており、軽量化製品や環境低負荷・低コスト工法の開発に取り組んでおります。

CO₂排出量について

国内 上半期は、新型コロナウイルス感染症の拡大によるお客様の減産に合わせて当社でも休業を行ったため、生産に伴うエネルギー消費量が大きく減少し、CO₂排出量は例年より大幅に抑制されました。
下半期は例年並みの操業に戻ったため、上半期に比べるとエネルギー消費量・CO₂排出量は増加しております。
この上半期のCO₂排出量減少が大きく寄与し、売上額当たりのCO₂排出量原単位について目標達成することができました。

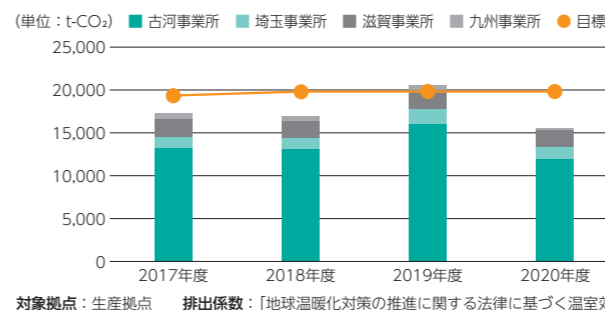
海外 国内拠点と同様に、海外現地法人でも生産に伴うエネルギー消費量は減少しており、全体としてCO₂排出量は例年より大幅に抑制されました。
セグメント別に比較すると、北南米 (Sanoh America、Sanoh Industrial de Mexicoなど) において、CO₂排出量の比率が高い傾向にあります。
売上額当たりのCO₂排出量原単位については、海外では目標未達となりました。これは海外現地法人での大幅な売上減少が起きたことに対し、それに伴うCO₂排出量の減少幅は少なかった事によるものです。

廃棄物について

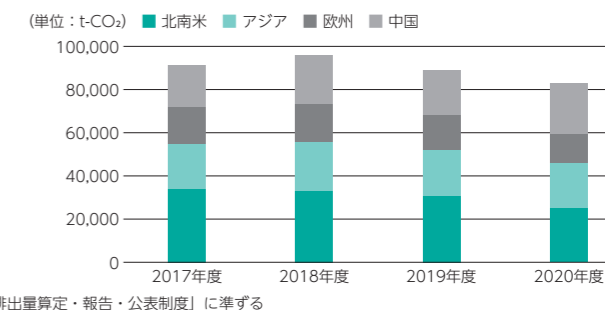
国内 製造部門における工程内不良対策の成果により廃棄物発生量は年々減少を続けており、売上額当たりの廃棄物原単位について、本年度の削減目標を達成することができました。

海外 国内同様、海外においても廃棄物発生量は減少傾向となっておりますが、売上額当たりの廃棄物原単位の削減目標については未達となりました。これはCO₂排出量と同様、海外現地法人での売上減少に対し、それに伴う廃棄物の減少量が少なかった事によるものです。

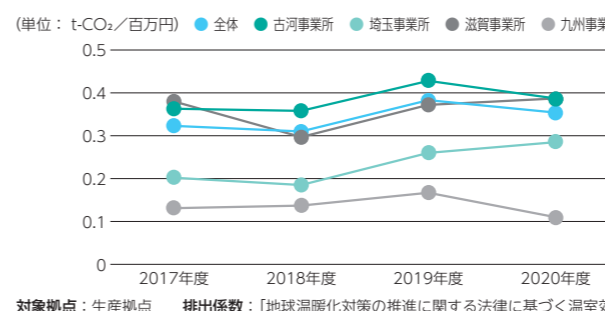
CO₂排出量 (国内)



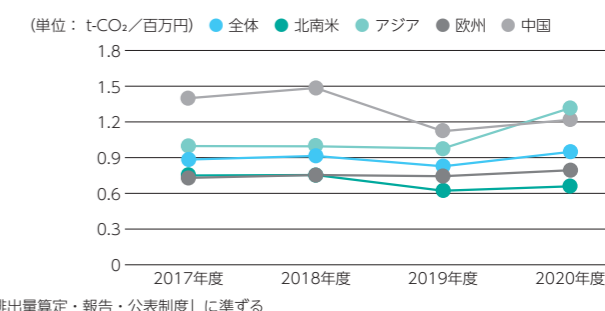
CO₂排出量 (海外)



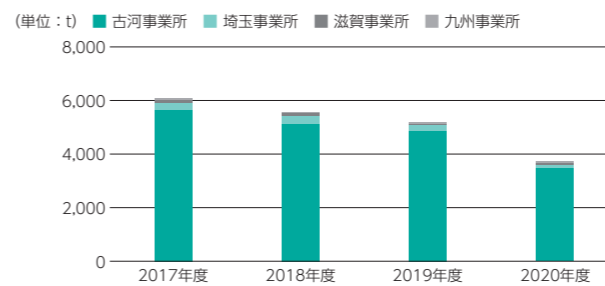
CO₂排出原単位 (国内)



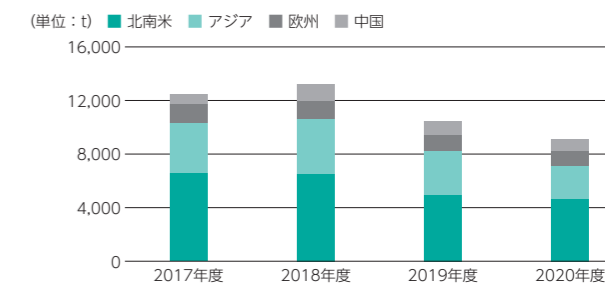
CO₂排出原単位 (海外)



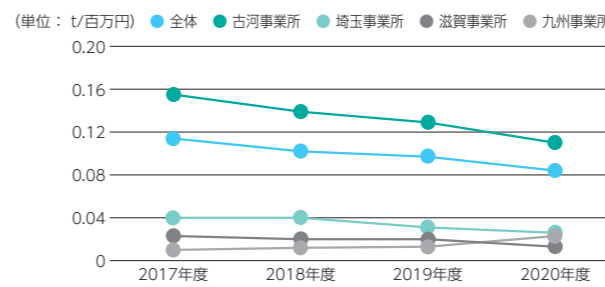
廃棄物排出量 (国内)



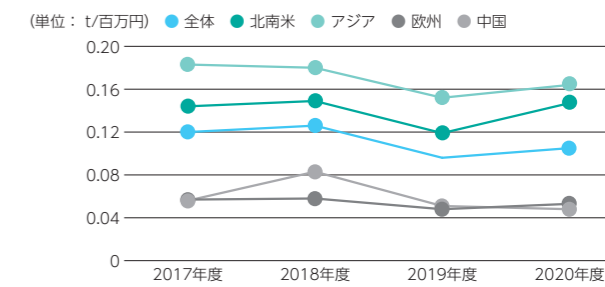
廃棄物排出量 (海外)



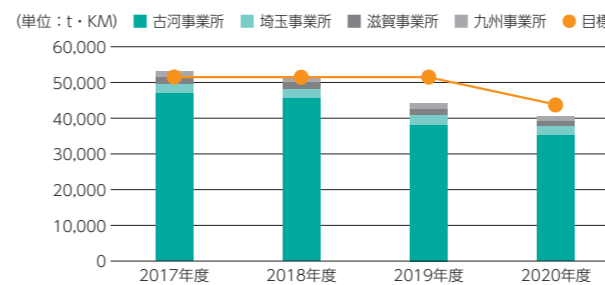
廃棄物排出原単位 (国内)



廃棄物排出原単位 (海外)



輸送効率 (国内)



環境に優しい効率のよい物流へ

輸入・輸出コンテナともに、片道の「空回送」が発生するという問題に対応するために、コンテナのマッチングと積み替えを行う往復利用（コンテナラウンドユース）に積極的に取り組み、環境に優しい効率のよい物流を目指しています。

環境への取り組み

TOPICS

Geiger Automotive (ドイツ) 充電ステーション設置

グループ会社であるGeiger Automotive GmbHにおきましては、サステナビリティを重視し、2025年までに気候変動に左右されない生産体制を整えることを計画しています。

2021年8月、ムルナウの本社とタンバツハ工場で4基の電気自動車充電ステーションを設置し、従業員や訪問者も充電カードを申請することにより無料で充電することができるようになりました。また2022年1月1日からグリーン電力（再生可能エネルギー）の使用を開始しています。この施策によりカーボンニュートラル率82%を目指しており、気候ニュートラルに向けた大きなマイルストーンになっています。



将来的にはアルプス山脈の水力発電による電力を使用する予定であり、それによりGeigerの工場から排出されるCO₂の80%以上の削減を見込んでいます。Geiger Automotive GmbHは今後も持続可能な世界に貢献してまいります。

Sanoh Industrial de Mexicoが環境コンプライアンス認証取得



左側より：
生物学者・州政府環境保護執務室大臣 Ofelia Patricia Castillo Díaz氏
SANMEX副社長 José Gerardo López Muñoz氏
自然環境および水資源持続省長官 Julio César Medina Delgado氏

当社のメキシコ現地法人であるSanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V. (以下、SANMEX) は、アグアスカリエンテス州より環境コンプライアンスの認証を受けました。当認証は、環境面での様々な分野（廃棄物・騒音・空気・水・エネルギー・自然資源等）において、アグアスカリエンテス州環境監査プログラムが規定する条件を達成した企業に与えられます。

SANMEXは、自然環境保護に配慮をした行動・活動を行う責任ある企業として、今後も社内のみならず各従業員の家庭、コミュニティ、州レベルにまで意識を向け、環境要求項目の一つひとつを遵守し、更なる向上を目指して取り組んでまいります。

2021年度 福岡県エコ事業所 表彰（電力削減部門）優秀賞を受賞

九州事業所は、2021年度福岡県エコ事業所表彰「電気使用量の削減に向けた取り組み部門」において、「優秀賞」を受賞いたしました。同事業所では、2020年度に生産設備の大規模な最適化・効率化に取り組み、大幅な電力削減を実現しました。

また、従来より工場棟の屋根に遮熱塗装を施すとともに、照明のLED化や空調、変圧器の高効率機器への更新など、省エネに対する取り組みを継続してきた結果、今回の受賞につながりました。

今後も九州事業所では、省エネルギーの推進を継続してまいります。



2021年度福岡県エコ事業所表彰式

2021年度 茨城県 古河市 みどりのカーテンコンテスト 最優秀賞を受賞



古河事業所では、2009年から全社的に壁面緑化活動に取り組んでいます。ブラインド替わりの「みどりのカーテン」は省エネにつながり、室内に差し込む適度な採光は癒しの効果もあります。2階の窓を超えて屋上まで到達するまで成長しました。

その結果、「古河市 みどりのカーテンコンテスト」におきまして、2019年度に続き、2回連続での「最優秀賞」を受賞いたしました。

来年度以降も、この取り組みを継続してまいります。

社会との関わり

お客様・仕入先様

当社は、ものづくり企業として重要保安部品の製造を通して培った技術力、品質保証力をもって、「安全と安心」「環境保全」に尽くします。VUCA^{*}の社会においても、調達方針に則り、仕入先様と一体となって社会・産業の発展に貢献します。

^{*} VUCA = Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性)

調達方針

仕入先様と一体となり、VUCAな時代において産業・お客様の更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な社会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行います。

同時に、従業員に対する安心と安全も、品質を向上させるための重要なファクターと捉え、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抽出し、迅速な改善を目指します。

品質方針に掲げる4つの方針を全従業員が理解し、日々心掛ける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ていくことを目指します。

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満足して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。

2021年度 品質方針

- 慌てず落ち着いた確実な作業を実行する
- 小さな改善を積み重ねる
- 従来からある当たり前の工程を疑う
- 情報の速度・精度を向上する

グローバル拠点における品質活動

日本国内の事業所で、毎年11月に「品質月間」イベントを行っています。2020年度からは、この取り組みをグローバル拠点に拡大したことにより、海外拠点での品質に対する意識は劇的に向上しました。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。

さらに、これら品質向上活動を一過性のものにならないために、その活動を変化させながら、毎月の活動へとスイッチしてきました。月次品質活動として、従業員の困りごとを直接収集し、その問題を全部門で解決していく活動が始まっています。

仕入先様とのコミュニケーションの場

当社では、国内の仕入先様への説明会を年に2回開催しております。各仕入先様のご担当に社外に参りいただき、調達方針の説明や年間を通して調達活動にご協力いただいた仕入先様の表彰などを行っています。同時に仕入先様からのご意見とご要望をお聞きし、SCM本部での調達活動に反映できるように取り組んでおります。2020年度、2021年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のためにオンラインで開催しました。



説明会の様子(2019年)

社会との関わり

従業員

当社グループは、従業員一人ひとりを財産と捉え、従業員と会社の双方が成長する企業風土を目指しています。自ら手を動かし工夫しながら実行する「手づくり」と「創意」を「人を育てる」の基本とし、従業員が成長する環境と機会を作ります。一人ひとりの従業員の日々の活動の積み重ねによって、製品や事業活動において世界一を目指し、新しい価値を協働して創造していきます。

人権

当社では「三桜グループ行動憲章」および「三桜グループ行動規範」を定め、ステークホルダーの多様性の尊重と機会平等を遵守規範としました。従業員・取引先・地域社会の多様性を尊重し、差別やハラスメントは、どのような程度であっても容認しません。また、取引先およびその従業員と公平かつ公正な関係を築き、適切な条件に基づく取引を行います。事業活動を行う全ての国や地域において、これからも安心と信頼に基づく製品をお届けしてまいります。

ダイバーシティ&インクルージョン

多様性を活かした自己変革が当社のDNAです。性別、年齢、国籍、人種、民族、思想信条、障がいの有無、配偶者や子の有無など、従業員の多様性を活かし、自由な発想や価値観の化学反応から生み出されるイノベーションに期待しています。2021年度は初めて監査役に女性を選任し、管理職の女性比率も1.5%から7.8%へ引き上げました。また、13カ国から来た人材が係長相当以上の職責を担っています。一人ひとりが最大限能力を発揮し、協働して新たな価値を創造するために、これからも一層多様な人材ポートフォリオを目指し、採用や登用、そして社内の意識改革に向けた教育や研修を実施してまいります。



働き方改革

働く人を取り巻く社会環境の変化に早期から対応し、1989年からフレックスタイム制度、2017年からテレワーク制度を導入しています。これらの制度により、2020年から続く新型コロナウイルス感染症にも速やかに対応し、事業活動を継続することができました。また、全社で所定外労働時間の削減(全社平均月9.95時間)や年次有給休暇の取得(取得率78%、平均取得日数15.06日)を推進し、QOLの向上や家庭と仕事の両立を実現できる職場環境を整備しています。育児や介護など様々な状況でも安心して働き続け、最大限能力を発揮し続けられるよう、短時間勤務制度の導入や、古河事業所(茨城県)に近接した保育施設「三桜チャイルドハウスさくらんぼ」の運営も行っています。

これら制度と並行して、著名人を招いた講演会(Sanoh Colloquium)の開催をはじめ、「三桜アカデミー-CoP(Community of Practice;実践コミュニティ)」や「さくらキャンパス(学習室・ものづくり室)」など様々な学びの場を提供しており、従業員の間では職種の枠を超えて知識や技術の共有が活発に行われています。

※ 数字はいずれも2020年度末時点



さくらキャンパス(ものづくり室) 講演会(中村修二氏)



さくらんぼ(保育施設)

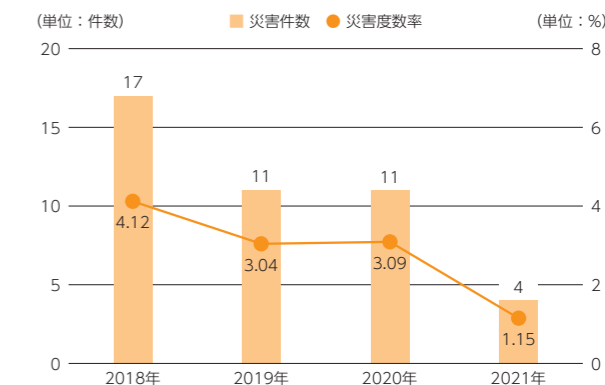
安全

当社では全ての従業員の安全と健康を守ることが、事業継続をする上で最重要項目であり基盤であると認識し、この信念のもと、全ての人のため安全で働きやすい環境づくりを進めています。

従業員に対し安全の大切さを強く伝えるため、社長の安全への考え方を動画で配信しています。管理監督者は現場の声を積極的に聴き、全社一丸となって安全対策に取り組む姿勢を共有しています。

その結果、国内災害件数については減少傾向にあり、前年比63.6%、2018年からは76.5%の災害減少につながっています。

労働災害状況(国内)



安全衛生委員会の取り組み

当社では、安全管理体制の整備と再発防止策の強化のため、安全衛生委員会を設置しています。危険予知、安全確認を実践できる人材育成により法令遵守および労働安全衛生のパフォーマンス向上に取り組んでいます。

安全衛生委員会では、4つの安全衛生基本方針のもと全員参加の安全な環境づくりを推進しています。国内事業所に安全衛生委員を配置し、同委員は安全に関する課題や問題を抽出し、問題解決をすることで従業員一人ひとりの安全意識の引き上げに寄与しています。

安全衛生基本方針

- 社員一人ひとりを財産と捉え、安全と安心な職場環境を確立します
- 社員の労働安全教育を積極的に取り組みます
- 安全衛生に関する諸法令遵守に努めます
- 社員と会社の双方で健康維持と快適な職場環境づくりを形成します

衛生・健康づくり

当社では、心身ともに健康で安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。

健康づくり活動として、婦人科検診を国内全事業所で実施し、検診の対象を従業員の家族にも拡大しています。また、オンラインによる健康セミナーを実施し、国内全拠点の従業員およびその家族も含め受講を可能としました。

メンタルヘルスケア活動としては、国内全事業所にメンタルヘルスケア担当者を配置し、産業医・保健師、主治医と連携し従業員のケア、サポートにあたっています。またストレスチェック結果を職場の管理者へフィードバックし、より働きやすい職場環境の構築につなげています。

新型コロナウイルス感染症対策としては、2021年7月から9月にかけて新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施しています。従業員および同居家族、取引先、古河市近隣企業を対象とし、約1,300名の接種を実施しました。



新型コロナウイルスワクチンの職域接種



オンラインによる健康セミナー

社会との関わり

地域社会 当社は、地域社会の一員であることを常に自覚し、地域社会への貢献を推進しております。

社会貢献

地域の小中学校にパーティションと蛇口レバーを寄贈

2021年8月、当社は、古河事業所（茨城県古河市）近隣の小中学校（30校）に飛沫防止パーティション4,946枚と水道蛇口レバー1,648個を寄贈しました。

パーティションのフレームは鉄チューブの曲げ加工技術を用いて制作しました。パーティションは主に、理科室などのグループワークが必要な教室に設置されております。

保護者の方々より「パーティションが保護者面談で活躍した」「蛇口レバーは肘でも簡単に回せて安心して水道を共有できる」などの声が届いております。

当社は今後も地域社会の安心に貢献できるよう努めてまいります。



パーティション設置風景



蛇口レバー

障がいのある方への働く機会の提供

当社古河事業所では、2019年より地域の社会福祉法人を通して、年齢や体力などの面で雇用契約を結んで就労することが困難な障がいのある方に、工場内の清掃や除草作業などの働く機会を提供しています。

2021年12月、古河事業所で働く方の第1回交流会を開催しました。交流会の対話を通して「仕事は楽しい!」「掃きそうじが得意です!」など意欲的な思いや特技を伺うことができました。今後は埼玉事業所、滋賀事業所、九州事業所でも同様の支援を行う予定です。

交流会の様子



構内除草活動

ボランティア活動

イングリッシュキャンプにボランティア参加

2019年7月31日（水）～8月2日（金）の3日間、茨城県古河市教育委員会主催のイングリッシュキャンプが開催され、当社従業員が、児童とALT（Assistant Language Teacher）とのコミュニケーションをサポートするスタッフとして参加しました。

本イングリッシュキャンプは、「生きた英語」による体験活動を通じて、児童のコミュニケーション能力や国際感覚を養うことを目的に実施されています。

キャンプには、小学校3年生から6年生までの児童約150名が参加し、ゲームやクイズなどのプログラムを通して、学校の授業と違う環境での学習を好奇心いっぱいの様子で楽しんでいました。

プログラムの様子



コミュニケーションサポートの様子



渡良瀬遊水地清掃活動が表彰

2019年1月、当社は、国土交通省利根川上流河川利用者協議会より、利根川および渡良瀬遊水地の積極的な河川美化活動への貢献が評価され、感謝状を授与されました。

当社は毎年4月に開催される「渡良瀬遊水地クリーン作戦」に初年度（2001年）より参加しており、これまでの19年間で延べ3,704名の従業員が清掃ボランティアとして活動を行いました。

茨城、栃木、群馬、埼玉4県にまたがる渡良瀬遊水地は、2012年7月にラムサール条約湿地に登録された日本最大の遊水地です。多くの植物や野鳥が生息しており、四季を通じて多くの人々の憩いの場とされています。この自然環境を保全するために、当社は今後とも地域の皆様とともに美化活動に取り組んでまいります。



感謝状



「渡良瀬遊水地クリーン作戦」清掃ボランティアの集合写真

株主・投資家

当社は、積極的なIR活動などを通じ、ステークホルダーとの相互信頼関係を深め、社会的責任を果たしてまいります。

株主総会

当社は、株主総会は株主の皆様との大切な対話の場であるという考え方から、集中日を回避して株主総会の日程を設定し、招集通知は原則株主総会開催日の3週間前までに発送しております。また、当社ウェブサイトにおいて、招集通知の発送前開示を実施しております。さらに、インターネットによる議決権行使を採用するとともに、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しており、株主の皆様が適切かつ円滑に議決権を行使できる環境の整備に努めています。加えて、英文の招集通知（添付書類を除く）を作成し、当社ウェブサイトおよび機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへ掲載しております。

決算説明会

第2四半期決算と本決算発表後に、代表者自身が説明するアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を開催しております。また、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、IR・財務・経営企画部門が連携した体制で対話に取り組んでおります。必要に応じて、担当役員による面談等も実施しております。

IR資料のウェブサイト掲載

IR情報サイトには、決算情報、適時開示資料、有価証券報告書・四半期報告書、株主通信、株式情報などIR情報のほか、決算説明会動画等を掲載しており、投資家の皆様に、網羅的に当社情報を入手いただけるよう努めております。



IR情報

<https://www.sanoh.com/ja/ir/>



株主通信



ウェブサイト

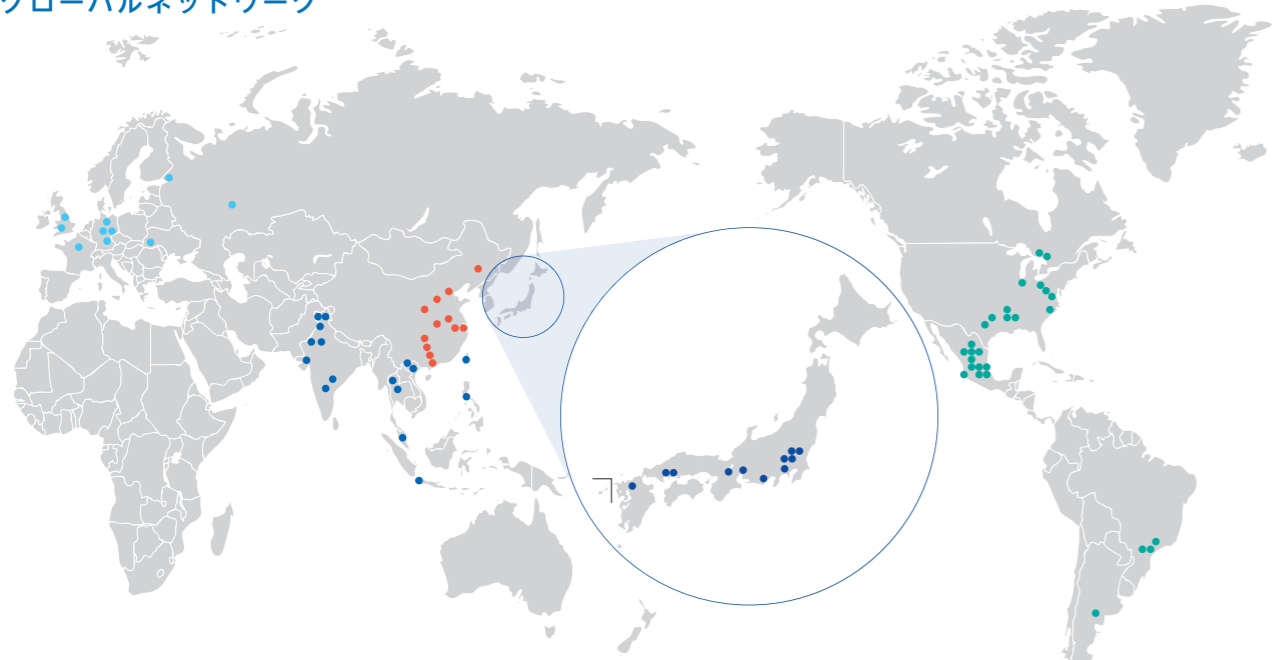
11ヵ年財務サマリー

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
損益状況 (百万円)											
売上高	79,768	76,100	92,044	104,786	130,627	133,968	133,794	138,724	140,456	142,707	113,657
営業利益	6,623	3,277	3,625	4,612	5,840	6,441	6,004	4,297	2,067	5,452	3,486
経常利益	6,011	2,853	3,339	4,774	5,123	4,389	5,389	4,140	1,435	4,725	3,766
親会社株主に帰属する当期純利益	3,087	856	1,629	2,188	1,577	△724	1,074	4,935	△8,525	2,177	3,630
包括利益	2,756	112	4,150	5,828	4,835	△5,625	1,444	11,669	△10,103	963	3,146
営業活動によるキャッシュフロー	8,549	4,376	947	6,487	10,111	11,707	10,383	8,617	5,414	8,867	7,887
投資活動によるキャッシュフロー	△5,323	△5,511	△6,568	△11,978	△8,799	△8,234	△8,586	△10,508	△8,308	△4,360	△260
財務活動によるキャッシュフロー	△408	649	1,633	5,477	1,984	△1,282	△2,219	4,734	3,814	△4,246	△8,789
現金及び現金同等物の期末残高	11,939	11,178	7,710	8,177	11,528	13,015	11,924	15,060	15,505	15,917	14,418
設備投資	4,169	5,541	6,889	7,629	7,919	8,202	8,678	10,814	9,348	7,462	3,452
減価償却費	4,318	4,136	4,226	5,167	6,000	6,579	5,573	6,012	6,270	5,520	5,553
研究開発費	1,855	1,810	2,094	2,394	2,965	2,978	2,936	1,595	1,018	1,122	1,280
財政状態 (百万円)											
総資産	68,489	70,768	74,873	97,403	108,745	104,234	104,219	105,667	102,152	94,598	86,860
純資産	36,145	35,106	38,512	39,751	43,357	35,088	35,581	46,107	34,646	33,972	35,478
有形固定資産	22,615	23,275	26,405	33,413	37,109	32,779	32,686	35,140	31,447	31,816	28,629
有利子負債	6,242	7,656	10,752	20,585	24,476	25,183	23,268	29,855	35,878	33,266	26,016
自己資本	34,983	33,575	36,374	37,986	40,293	33,157	33,291	42,871	30,985	30,295	32,716
1株当たりデータ (円)											
当期純利益	85.97	23.45	44.76	60.11	43.32	△19.90	29.50	135.60	△234.24	59.82	100.16
配当額	19	19	21	22	23	24	24	25	25	17	15
純資産	928.92	922.49	999.41	1,016.84	1,107.09	911.02	914.71	1,177.92	851.34	832.38	905.57
財務指標											
売上高営業利益率 (%)	8.3	4.5	3.9	4.4	4.5	4.8	4.5	3.1	1.5	3.8	3.1
自己資本比率 (%)	49.8	47.4	48.6	38.0	37.1	31.8	31.9	40.6	30.3	32.0	37.7
自己資本利益率 (%)	9.5	2.5	4.7	6.0	4.1	△2.0	3.2	13.0	△23.1	7.1	11.5
総資産利益率 (%)	9.3	4.1	4.6	5.5	5.0	4.1	5.2	3.9	1.4	4.8	4.2
株価収益率 (倍)	8.04	30.06	14.30	10.75	19.99	—	28.20	5.52	—	11.43	12.90
非財務											
従業員数 (名)	4,840	5,301	6,521	7,444	7,808	8,242	8,581	8,650	8,884	8,839	8,132
特許権利件数 (件)	252	281	297	325	350	353	334	348	369	390	418

会社概要

商号 三桜工業株式会社
 従業員数 8,132名 (連結ベース)
 英文商号 Sanoh Industrial Co., Ltd.
 主要製品 車輛配管 (燃料配管関連製品、ブレーキ配管関連製品)
 設立年月日 1939年3月24日
 パワートレイン (エンジン関連製品、熱交換関連製品)
 資本金 34億8,110万円
 安全・環境 (安全関連製品、環境関連製品) 等

グローバルネットワーク



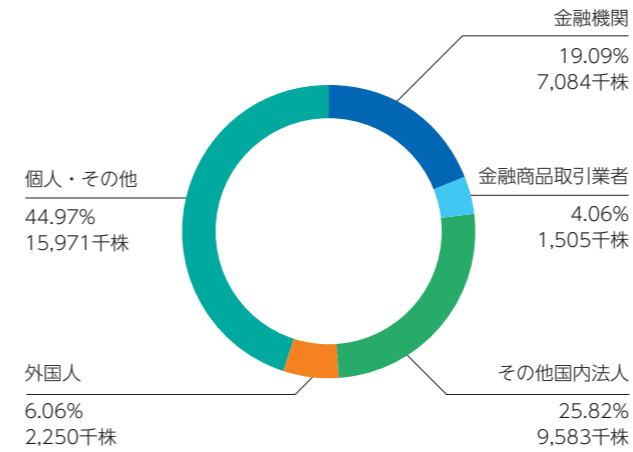
- 国内事業所
古河事業所
埼玉事業所
滋賀事業所
浜松サテライト
九州事業所
- 国内営業所
中部営業所 名古屋オフィス
中部営業所 浜松オフィス
西日本営業所
- 国内関連会社
フルトンプロダクツ工業株式会社
フルトン精機株式会社
西日本三桜株式会社
株式会社サンオーコミュニケーションズ

- 製造拠点
- 北南米
Sanoh America, Inc.
Geiger Automotive USA Inc.
Sanoh Canada, Ltd.
Sanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V.
Geiger Automotive de Mexico S. de R.L. de C.V.
Sanoh do Brasil Industria e Comercio de Produtos Automotivos Ltda.
Honda Motor de Argentina S.A.
 - 欧州
Sanoh UK Manufacturing Ltd.
Geiger Automotive GmbH
Sanoh Europe (France) EURL
Sanoh Magyar Kft.
Sanoh Volga Limited Liability Company
Sanoh Europe GmbH
 - 中国
Shanghai Sanoh Mechanical Manufacture Co., Ltd.
Sanoh Industrial (Wuhan) Co., Ltd.
Sanoh Industrial (Wuxi) Co., Ltd.
Guangzhou Sanoh Seikan Co., Ltd.
Tianjin Sanoh Leap Industrial Co., Ltd.
Sanoh Industrial (Dongguan) Co., Ltd.
Dongguan Sanoh Industrial Plating Co., Ltd.
Geiger Automotive Shenyang Co., Ltd.
 - アジア
Taiwan Sanoh Electric Co., Ltd.
Sanoh India Private Limited
Sanoh Fulton (Philippines) Inc.
Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd.
Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.
United Sanoh Industries Sdn. Bhd.
PT. Sanoh Indonesia
Honda Vietnam Co., Ltd.
Sanoh Vietnam Co., Ltd.
- 製造拠点以外
- 中国
Sanoh (China) Investment Co., Ltd.
Sanoh (China) Investment Co., Ltd. Wuxi Research and Development Branch

株式の状況 (2021年9月30日現在)

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 17,988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 三井住友信託銀行株式会社

所有者別分布

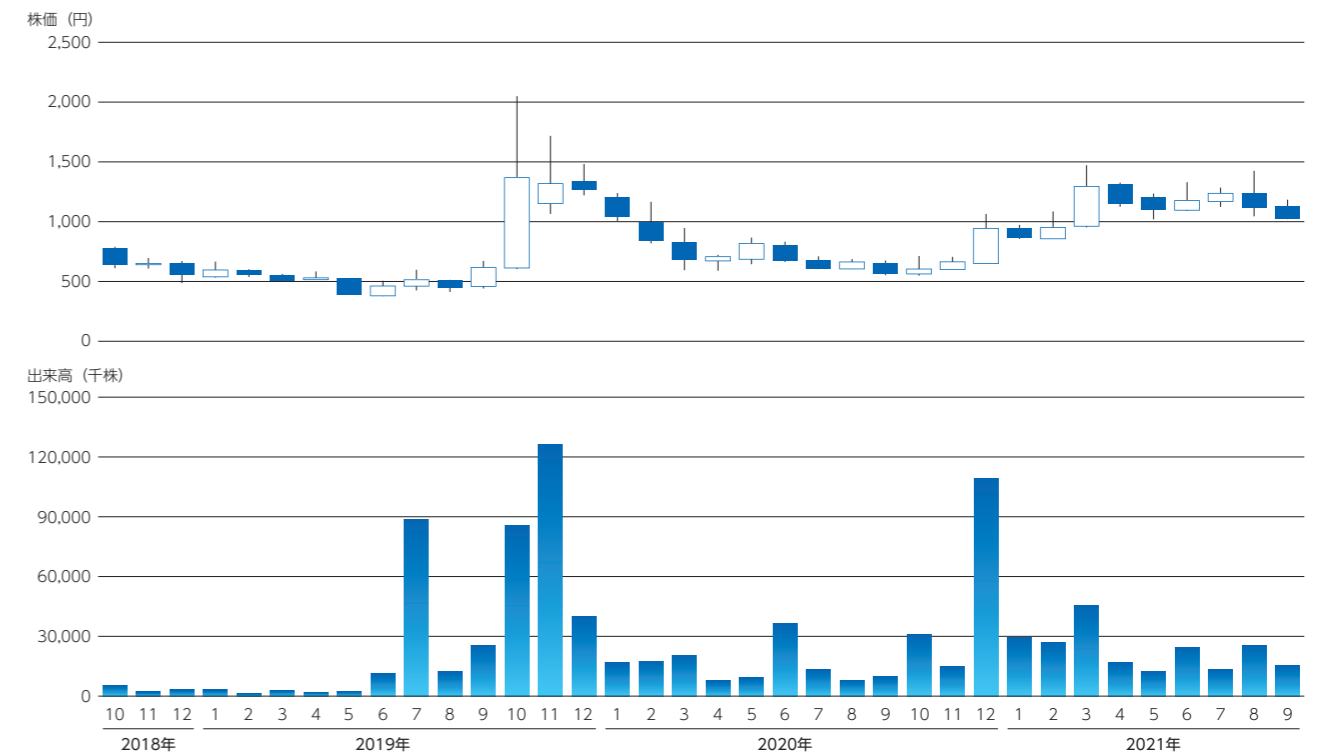


大株主

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)	2,888	7.94
神鋼商事株式会社	2,212	6.08
本田技研工業株式会社	2,000	5.50
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
アルコニックス株式会社	780	2.14
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	719	1.98
個人株主	514	1.41

(注) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (717,261株) を控除して計算しております。

株価および出来高の推移





<https://www.sanoh.com>