

統合報告書 2022



三桜工業は19カ国83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。



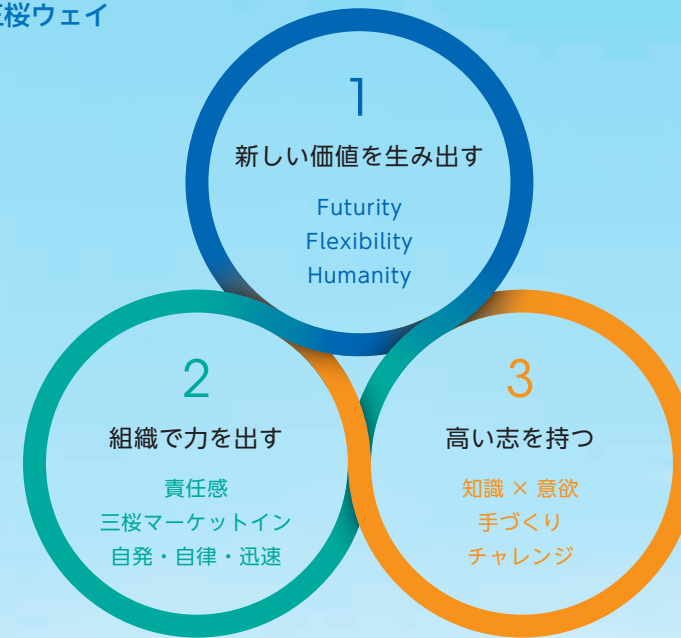
古河事業所（茨城県）新事業開発センター
CITA（Center for Innovation, Technology, and Analysis）



モットー

経営全領域にわたる絶えざる改革

三桜ウェイ



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
- 11 価値創造プロセス
- 13 マテリアリティの特定
- 15 バリューチェーン

成長戦略

- 17 中期経営方針
- 19 CFOメッセージ

価値創造を支える基盤

- 21 コーポレート・ガバナンス
- 26 社外取締役メッセージ
- 31 リスクマネジメント
- 33 コンプライアンス
- 34 役員一覧
- 35 環境への取り組み
- 40 社会との関わり

データセクション

- 47 11ヵ年財務サマリー
- 49 地域別概況
- 51 会社情報
- 52 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当社グループをご理解いただくことを目的に発行しています。また、編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」「GRIスタンダード」「価値協創ガイダンス」などを参考にしました。

報告対象期間

2021年4月～2022年3月
（一部2022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30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12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。

変化を克服し、
先行投資を成果につなげ
持続的成長を
実現していきます。



取締役社長
竹田 玄哉

これまで三桜工業の成長を実現してきた強みと考え方

1939年、大宮航空工業株式会社として創業した当社は、1960年代から自動車業界に参入し、車輻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。現在では、19カ国83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。

業界参入時から、当社は特定の自動車メーカーに依存することなく、幅広く取引をいただけてきました。自動車産業のグローバル化が加速した1980年代には、お客様の海外展開をフォローする形で、同業他社以上に現地生産体制を拡充し、さらには日系自動車メーカーのみならず、欧米の自動車メーカーとのビジネスも拡大していきました。

主力事業として展開する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、その厳格な要求を的確に捉え、期待に応える高品質を担保し、サプライヤーとしての責任を果たしてきました。そして過去から蓄積してきた技術力を活かし、それを更新し続ける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、当社がマーケット・インの

問題解決能力を提供し、共同で開発する技術・製品も多くあります。こうした実績は、当社に対する顧客の厚い信頼と高い評価を示すものと自負しています。

一方、当社の過去を振り返ると、自動車業界参入以前の約20年間は、大宮航空工業の旧社名が示す航空機部品・機体の製造から始まり、終戦後の事業転換として手掛けた焼酎やワインの醸造、その後開始した家電関連の部品製造におけるテープレコーダー用小型モーターや冷蔵庫に用いられるワイヤーコンデンサー用二重巻鋼管まで、幅広く多様なものづくりに携わってきました。成長機会の獲得に向けて、失敗を恐れることなく未知の領域に足を踏み入れ、積極的にチャレンジしていく姿勢は、当社の社風や企業文化として後年に受け継がれ、それがイノベーションの源泉となる柔軟な対応力や独創力を育んできたと言えるでしょう。

当社の成長実現は、ここに述べてきましたように、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つつ、お客様の事業拡大を支えてきたこと、安全性が要求される自動車分野の中でも、特に車輻配管という重要保安部品の品質責任・供給責任を担い、高い評価と信頼をいただいていること、そして新たな挑戦への果敢な姿

勢を保持していることが、ポイントとして挙げられると思います。これらは、経営理念「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。

自動車産業の変化を捉え、成長機会を獲得するために

ご承知のとおり自動車産業は今、かつてない変化の時期にあります。世界自動車生産台数は、過去50年間にわたり右肩上がりを維持してきましたが、2017年・2018年からついに頭打ちとなりました。さらにはコロナショックを迎え、2021年度上期に一旦回復を示しましたが、その後は各種部品の払底などが減産を招き、厳しい市場環境が続いています。

需給変動の振れ幅が大きく、先の見通しが困難となる中、私たちサプライヤーは、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。当社は、こうした環境を克服すべく、開発リードタイムの短縮を図り、より柔軟かつ迅速な生産・供給体制を確立していきます。

市場の変化に加え、当社の経営にインパクトを与えているもう一つの要素は、自動車産業を覆う技術革新の波です。世界的な環境規制の強まりや脱炭素化への流れ、IT化・デジタル化の広がりを背景に、コネクテッド・自動化・シェアリング・電動化の「CASE革命」が自動車産業の大きな潮流となり、100年に一度と言われる構造転換が進行中です。当社では現在、燃料配管やブレーキ配管など内燃機関自動車の構成部品が売上高の多くを占めていますが、今後はCASE革命の流れを受け、電気自動車市場が急速に拡大する一方、内燃機関自動車市場は徐々に縮小していくものと予想されます。

中期経営方針の10年間で実現していく「あるべき姿」

当社は、2021年度から2030年度までの10年間を見据え、あるべき姿を明確化した「中期経営方針」を策定し、これに基づく成長戦略を遂行中です。

本方針は、2030年度連結業績における売上高2,000億円、ROE 15%以上を定量目標に掲げ、年平均6%の売上成長と資本効率の向上により達成を目指します。その実現に向けた成長戦略の3本柱が、「既存事業の深化」「サマル・ソリューション事業の拡大」「次世代コア事業の創出」です。

「既存事業の深化」は、現在の主力製品群であるブレーキ配管・燃料配管を対象とし、前述のとおり内燃機関自動車市場が今後徐々に減少していく中で、2030年度に売上高

その流れを見据え、新たな成長を担うべく拡大を目指しているのが、サマル・ソリューション事業です。モーターやバッテリー、インバーターやPCUなど多くの電気自動車コンポーネントは、高性能な冷却機能を必要とします。当社は、冷媒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、電気自動車に求められる冷却機能を提供することで、成長機会を獲得していきます。

自動車業界における環境対応の歴史は長く、1970年代から車体軽量化などの燃費向上が進められてきました。その中で当社の配管製品は、アルミや樹脂の採用により軽量化を推進し、特に1990年代以降は、自動車メーカーが目指す燃費削減に大きく貢献してきた流れがあります。そうした実績をもとに、各地で電気自動車向け製品をお客様と共同開発し、採用拡大に注力しているところです。

またサマル・ソリューション事業は、HPC（ハイ・パフォーマンス・コンピューティング）やデータセンター、通信機器など自動車分野以外でも展開を図ります。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います。こうした非自動車分野での成長については、M&Aの実施も視野に入れていきます。

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。営業活動の積極展開を図る一方、お客様の設計変更要請に即応すべく、試作用シミュレータを活用した開発リードタイムの短縮化を進めています。2022年10月には「技術開発部」を新設し、既存事業にかかわる技術強化への体制を整えました。現在、新規参入がなく数社の寡占が続く中で、当社製品の品質向上がお客様からの評価を高めており、想定以上のシェア拡大が見込まれることから、既存事業の売上高と営業利益率については、上記数値を超えて着地する可能性があります。

「サマル・ソリューション事業の拡大」は、2030年度にお

ける売上高500億円の達成を目指し、このうち250億円を電気自動車（EV、PHEV、HEV）製品、残り250億円をHPC冷却製品など非自動車分野の売上とする計画です。冷却水用樹脂配管製品の試作アプローチが成果を上げており、これまでにトヨタ自動車株式会社の新型BEV車「bZ4X」や、富士通株式会社が提供するクラウドサービスHPCへの採用を獲得しています。2022年7月には、インド子会社Sanoh Indiaが日本の商用車メーカーから冷却水循環回路用のウォーター配管を受注しました。引き続き実績を積み上げつつ、設計の標準化に向けた提案を通じて利益を確保していきます。

「次世代コア事業の創出」は、将来の成長に向けた第3の事業展開として、自動車分野に捉われず新たな領域に参入し、テクノロジーで社会課題の解決を図るもので、2030年度における売上高300億円を目標に掲げています。産学共同研究やベンチャーへの出資により、熱電発電素子やGaN半導体基板研磨加工サービス、バッテリーモジュールの開発、地域創生につながるモビリティサービスなど、多くのプロジェクトを並行して進めています。また、ものづくりを通じて若い人々に専門知識や技術を継承する次世代教育もテーマの一つです。幅広い領域に手を広げ、可能性の種を数多く播いていく方針です。

市場環境の悪化に対応しつつ、成長戦略を着実に遂行

中期経営方針をスタートした2021年度は、市場の回復を受けた上期の好調から一転し、下期は半導体不足や部品・資材の逼迫などが自動車の減産を招き、厳しい営業状況となりました。また原材料・資材価格や輸送費の高騰など、世界的なインフレのインパクトが拡がり、さらに米国を中心とする人件費高騰が固定費を押し上げ、減益要因となりました。

結果として2021年度の連結業績は、期初の計画を下回り、売上高1,159億40百万円（前年度比2.0%増）、営業利益21億83百万円（同37.4%減）、経常利益25億84百万円（同31.4%減）、親会社株主に帰属する当期純利益10億9百万円（同72.2%減）と、大幅減益を余儀なくされました。

その後の市場環境について述べますと、グローバル自動車市場は、半導体をはじめとする部品不足が解消されない中、依然として2021年度下期からの減産が続いています。特に2022年2月下旬以降のウクライナ危機と、3月末から5月末まで続いた中国・上海のロックダウンによる影響がグローバルサプライチェーンの混乱を拡げており、各種部品が払底して自動車メーカーが生産計画を遂行できず、加えて資材・エネルギー価格の高騰や人件費・物流費の上昇など、あらゆるコストの増加に見舞われています。

当社事業も2021年度に引き続き厳しい営業状況となり、一般的に低調に推移しています。地域別に見ると、日本およ

び北南米は上海のロックダウンによる影響を大きく受け、さらに北南米は、インフレーションによる各コストの増加が業績の悪化に拍車をかけています。欧州は、ウクライナ危機の影響が強く、ワイヤーハーネスなどの不足が減産を招く中、コスト増の価格転嫁が進まず、低迷している状況です。

一方で中国は、上海のロックダウンが解除された6月以降、急速に回復が進んだことに加え、コスト削減施策の効果が表れ、またアジアも、コロナ禍からの生産挽回と固定費削減活動の継続効果により、業績は改善に向かっています。

今後も不確定要素が多い営業状況が当面続くことと見えており、構造的にコスト上昇分の価格転嫁が必要になっていることから、顧客との交渉を行っています。同時に自らのビジネスモデルをより強靱なものに変化させるべく、構造改革を進めていくことで難局を乗り切っていきます。

そして将来の成長に向けた取り組みについては、厳しい環境下においても決して手を緩めることなく、しっかりと実行していきます。先ほどご説明しましたように、中期経営方針に基づく3本柱の成長戦略を着実に遂行し、成果を上げつつあります。引き続き市場の変化に迅速かつ的確に対応しながら、リスクを克服できる筋肉質な組織への転換を図り、持続的成長の基盤づくりを進めてまいります。

サステナビリティに対する認識を全社で共有し、行動する

私たちはESG経営の一環として、事業活動による社会・環境への影響を評価し、優先順位を明確化する「マテリアリティ

（重要課題）」を特定しました。「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」の4つを柱としています。

「革新的テクノロジーによる生産性向上」は、社内におけるデジタル活用やIT化への注力のみならず、事業規模が小さい資材の仕入先に対する技術導入の支援など、サプライチェーン全体を見渡した幅広い取り組みを行っていくつもりです。

「環境負荷低減に貢献」については、脱炭素化への要請に応えるサーマル・ソリューションや製品の軽量化などの価値提供による貢献と同時に、当社事業のオペレーションにおいても生産活動を中心に積極対応していく方針です。

「地域社会との共創と成長」は、世界19ヵ国でグループ事業を展開する企業として、安定した雇用を現地に提供し、長く働き続けてもらうことの大切さを認識したテーマです。そして地域社会と良好な関係を築き、各拠点のパフォーマンス向上につなげていきたいという想いがあります。

そして「働きがいと生きがいの両立」については、多様な人財が活躍し、成長できる職場づくりを特に重視しており、2022年3月時点で国内の従業員1,868名のうち3割を超える612名が女性、生産部門では1,110名のうち4割を超える448名を女性が占め、また世界中から集まった132名の外国籍従業員が日本三桜で働いています。2021年度は、社内から初の女性常勤監査役が誕生しました。女性管理職比率の引き上げや女性の活躍を支える制度整備、グローバル人財の育成に向けた海外拠点へのジョブローテーションなども進めていきます。

私たちは、サステナビリティに対する認識を全社で共有し、社員一人ひとりが主体的に行動することで、より大きな社会価値を実現してまいります。

事業存続への強い意志でリスクを克服し、未来を拓く

当社は今、生き残りをかけた大事な時期にあります。自動車業界において多くのサプライヤーが淘汰される中、優位性と成長機会を担保できるポジションで、地に足の着いた事業を展開しています。今後、足もとの厳しい市場環境を克服しつつ、先行投資を成果につなげていくことで、持続的成長を果たせるものと確信しています。

2030年に向けた道のりは、これまでとは大きく異なり、刻々と変化するグローバル経済環境を捉えながら、市場全体

を覆うリスクに対応していくための柔軟性とより強靱な企業体質を確保する必要があります。私たちは事業存続への強い意志を持ってリスクを克服し、グループ全社員が力を合わせて未来を拓くことで、その豊かさを全てのステークホルダーの皆様と分かち合っていく所存です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、三桜工業の更なる進化にご期待いただき、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。

連結売上の推移 (単位：億円)



- 1939年 3月** 航空機機体部品の製造
1946年 7月 焼酎の製造開始、「三桜」のブランド名で販売
1956年 8月 小型モーターの製造開始
1957年 1月 テープレコーダーの製造開始
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

- 1963年 9月** ダブルウォールチューブの製造開始
1964年 3月 自動車用各種配管部品の製造開始
1971年10月 シングルウォールチューブの製造開始
1974年 4月 自動車排気ガス対策部品の製造開始

- 1986年12月** フューエルインジェクションレールの製造開始
1989年 1月 クイックコネクタの製造開始
1992年10月 樹脂燃料配管の製造開始

- 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
2012年10月 樹脂冷却配管の製造開始

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、航空機機体部品の製造



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

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

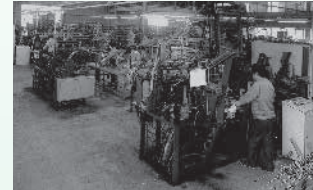
1949年10月
 三桜化醸株式会社に商号変更

世の中の動き

1941年
 太平洋戦争開戦
1946年
 日本国憲法公布

1952年3月
 三桜工業株式会社に商号変更
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

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、ショ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銅ブレイジング溶着方法を開発
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

1981年6月
 連続式ナイロンチューブ加熱成形炉を設置
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輛配管製品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
1993年12月
 本社を茨城県古河市に移転
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
2005年10月
 本社を東京都渋谷区に移転

2008年9月
 全固体電池の研究開発・製造を行うSolid Power Inc.に出資
2019年7月
 新型熱電発電素子の連続発電試験に成功
2020年9月
 スーパーコンピュータ「富岳」に当社製冷却用水用樹脂配管製品採用を公表



2021年5月
 中期経営方針を策定

2013年10月
 ドイツGeiger Automotive GmbHを子会社化
2017年10月
 古河事業所に新事業開発センター(CITA)を開所



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
2019年7月
 新型熱電発電素子の連続発電試験に成功
2020年9月
 スーパーコンピュータ「富岳」に当社製冷却用水用樹脂配管製品採用を公表



2021年5月
 中期経営方針を策定

1954年
 第1回全日本自動車ショー
1956年
 経済白書「もはや戦後ではない」
1950年代後半
 「三種の神器」の普及 (白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫)

1964年
 東京オリンピック開催
1967年
 国内の自動車保有台数が1,000万台突破
1960年代後半
 「新三種の神器」の普及 (カラーテレビ、クーラー、自動車)

1972年
 沖縄返還
1974年
 日本の自動車輸出台数が世界第1位に

1980年
 日本の自動車生産台数が世界第1位に
1986年
 男女雇用機会均等法施行

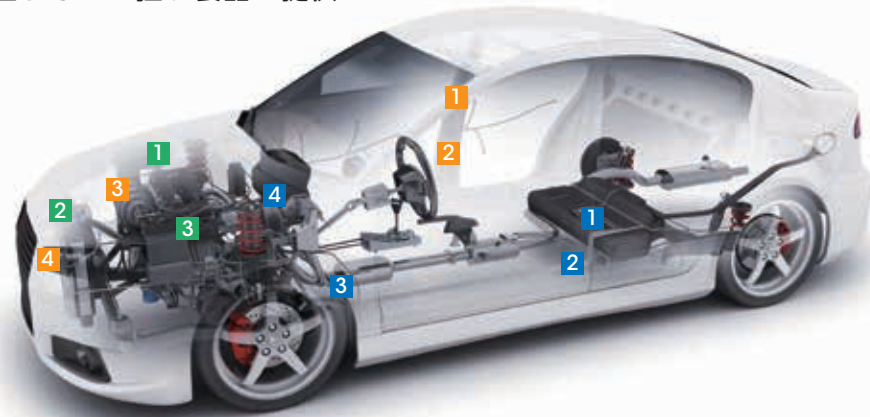
1993年
 環境基本法制定
1995年
 世界貿易機関 (WTO) 発足

2008年
 リーマンショック
2009年
 中国の自動車販売台数が世界第1位に

2010年
 経産省「次世代自動車戦略2010」を公表
2021年
 日本政府が「2050年カーボンニュートラル」を宣言

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

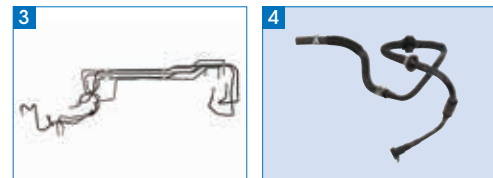


燃料配管関連製品



集合配管とは、車輻の床下を通る燃料配管・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、様々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、様々な形状の曲げ加工を可能にしています。

ブレーキ配管関連製品



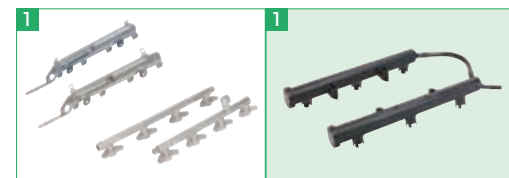
ブレーキ配管は、マスターシリンダーで発生した圧力を、ブレーキユニットまで伝える配管です。ブレーキの作動圧力は高圧のため、素材には耐圧強度に優れた二重巻鋼管を使用しています。端末には高圧用の継手加工を施し、お客様のニーズに合わせた曲げ加工を行います。

その他



クイックコネクター

エンジン関連製品



フューエルインジェクションレールは、自動車エンジン用フ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



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、樹脂のタイプがあり、ステンレスタイプは、パイプ板厚0.5mmまで対応可能なため、軽量化が可能です。樹脂タイプは、流体アシスト成形を用いて、従来の射出成形法では対応できない中空成形を可能にし、構成部品点数の削減と軽量化が可能です。オイルクーラーは、放熱用のフィンが付いたオイル冷却用配管です。一部にアルミニウムを使用することで、軽量、高放熱量、コンパクト設計が可能です。

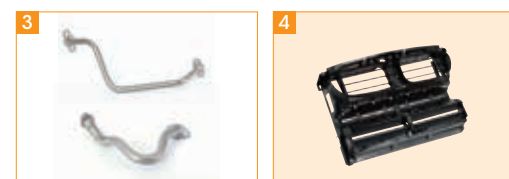
安全関連製品



シートベルト用ショルダーアジャスターとは、運転席や助手席の肩部ガイドの高さを調整する部品です。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。プリテンショナーパイプは、シートベルトの巻き取り装置に使用する、搭乗者保護のために重要な部品です。

※ 網掛けの製品は、樹脂製品となります。

環境関連製品



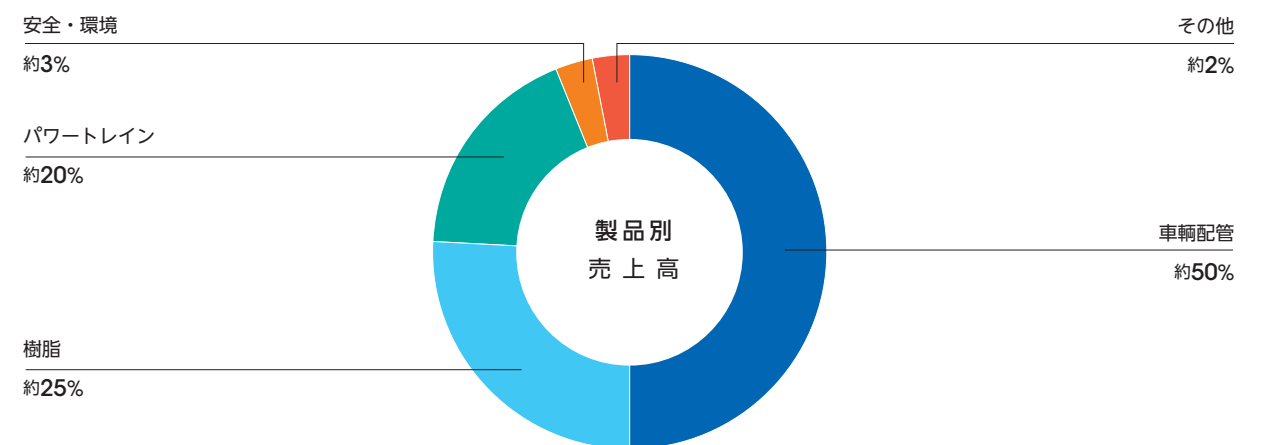
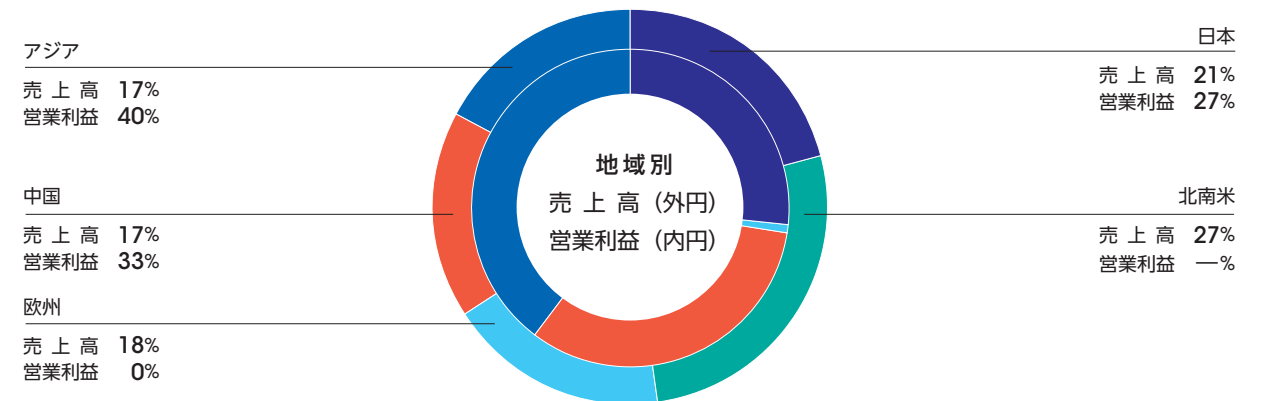
EGR配管は、排ガスの一部を排気系から吸気系へ戻し、自動車の環境負荷を下げるための配管部品です。燃費向上とCO₂低減を目的に採用が増えています。エアシャッターガイドは、ラジエーターへの空気の流れを制御するための機能部品です。エンジンの使用状態に応じてフラップを開閉させることにより、エンジンルーム内のヒートマネジメントを行います。

グローバルにバランスのとれたポートフォリオ

2021年度 売上高
1,159 億円

2021年度 営業利益
22 億円

三菱工業は1939年に大宮航空工業として創業し、戦後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CO₂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 (2021年)

生産台数

世界	7,909 万台
国内	778 万台

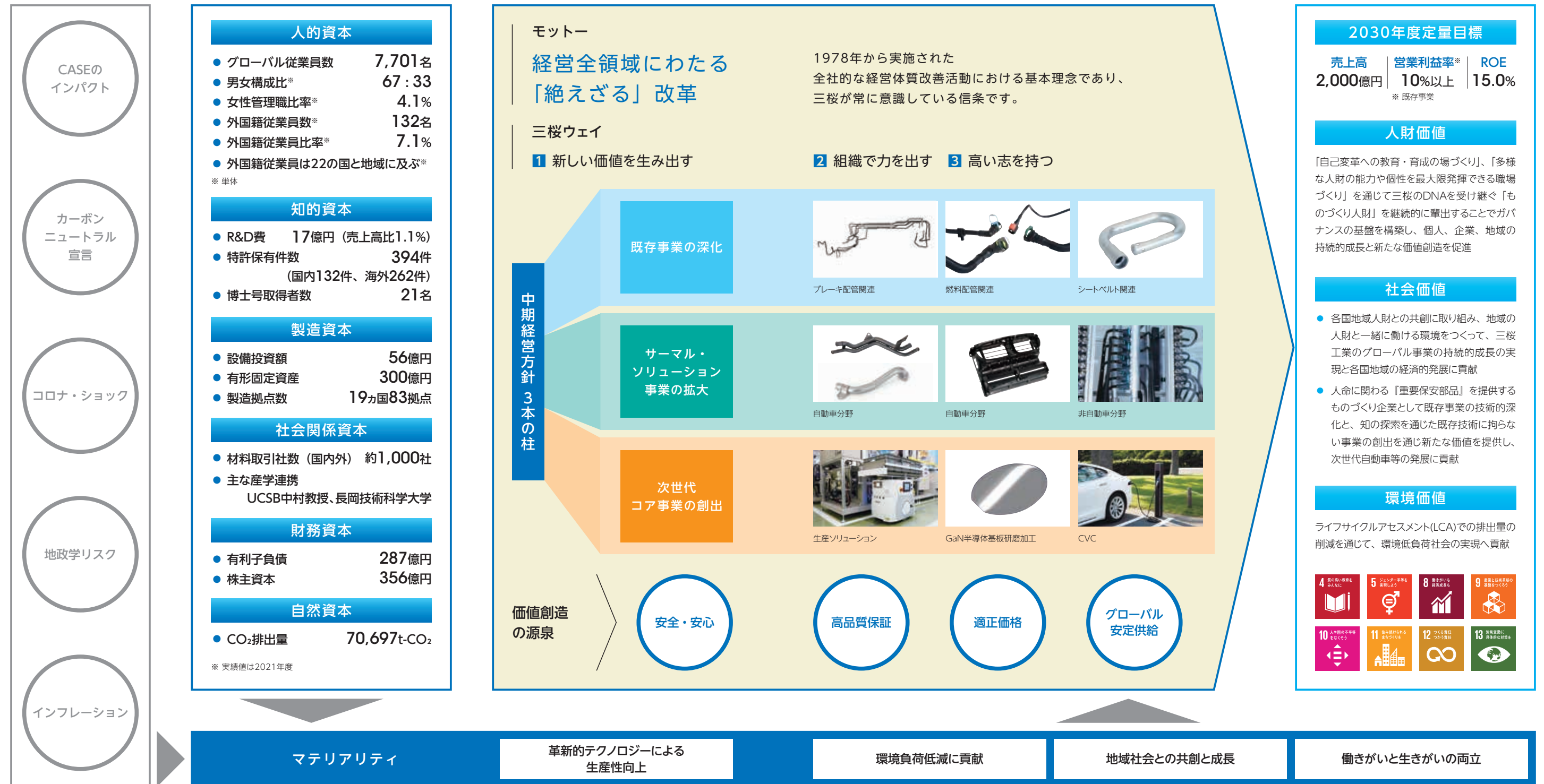
グローバル乗用車販売

内燃機関自動車	6,897 万台
HEV、PHEV	680 万台
EV、FCV	464 万台

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

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。

「安全と安心」、「環境保全」のために力を尽くすことです。



マテリアリティの特定

三菱工業は、自動車産業を取り巻く大きな環境変化（EV化、地政学リスクの高まり、グローバルサプライチェーンの構造変化、主要部品供給不足による生産不安定化など）を踏まえて、サステナブルな成長を実現するために、「我々は何者か」「我々は何を以って社会に貢献できるのか」「10年後、20年後にどうあるべきか」という問題意識を持ち、社内のみならず社外役員を含めて徹底的に議論を重ねてきました。こうしたプロセスを経て、現在の行動が将来の成長につながるという強い確信につながるようなマテリアリティとして右記の4つの優先項目を定めました。

- 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

指標としてはFTSE Russell ESG Ratings等参照の上でSDGsを選択し、また選定プロセスにおいては国内海外の幅広い従業員層の考えを聞くために、約100名を対象にアンケートを実施しました。最終的には社外取締役・社外監査役を含む取締役会による検討を加え、項目を承認しました。

各々のマテリアリティにおいて貢献するSDGs、事業活動を通じた取り組みの状況は下の表のとおりです。

三菱工業のマテリアリティ

		マテリアリティ		
ミッションに基づく優先項目		貢献するSDGs	目指す姿	取り組み状況
事業活動を通じて解決する社会課題	革新的テクノロジーによる生産性向上		人命に関わる自動車の『重要保安部品』のものづくり企業として既存事業の技術的深化を図るとともに、知の探索を通じ自社の既存技術にこだわらない次世代コア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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 造管製品、車輻配管製品、ブレージング製品、安全製品製造技術の深化 ● サーマルソリューション製品（自動車・非自動車）の製品開発、事業開発 ● 次世代コア事業創出に向けた革新的新技術の開発およびスタートアップ企業への投資
	環境負荷低減に貢献		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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 植物由来樹脂および樹脂リサイクル材料の適用拡大 ● 材料歩留まりおよび工程内不良の改善による廃棄物削減 ● 製造設備、部品のリユースによる廃棄物削減
			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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 造管工法の変更によるCO₂削減の検討 ● 鍍金工法の変更による環境負荷物質低減の検討 ● 調達物流のモーダルシフトやコンテナラウンドユース、部材の現調化推進によるCO₂削減の検討 ● 設備駆動力をエアシリンダーから電動モーターへ変更することによる省エネ推進 ● 部品の軽量化、軽量部品（樹脂材料）の適用拡大
	地域社会との共創と成長		三菱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。 各国地域人財との共創に仕組み、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を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域経済発展を目的とした自治体とのインタラクティブなコミュニケーション ● 自治体と連携した事業開発・推進 ● 「重要保安部品」メーカーの立場で交通安全を支える部品を供給し、ステークホルダーに安全と安心を提供 ● 親子代々三菱に勤務しているなど、事業活動を通じた雇用創出と人財確保の観点で各国の地域社会と共創
活動を支える経営基盤	働きがいと生きがいの両立		三菱のDNAを受け継ぐ「ものづくり人財」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」、「多様な人財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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代、次々世代を担う基幹人財候補の育成 ● 階層別、カテゴリ別教育プログラムの整備、運用 ● 人財の多能工化 ● 女性従業員の管理職登用 ● グローバル人財が企業内で活躍するための人事制度整備、グローバルでの人財ローテーションの促進 ● 三現主義の徹底（※三現主義：“現場”“現物”“現実”の3つの“現”を重視する考え方） ● 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

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まいります。

技術提案力

生産

品質保証

供給

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。

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。

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。

グローバルネットワークによる供給能力

19カ国83カ所に広がる製造拠点を世界5極体制で統括し、各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。

概要

三桜グループの強み

解析技術

新技術・新製品・新工法の開発、新規立上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、樹脂どちらも自社で製造しております。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、ご要望に合わせ最適なチューブをご提案いたします。

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。

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おります。分析には製品の材料、特性に応じて対応可能な種々の機器を持っており、適宜必要な評価を実施いたします。

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。

グローバルで安定した供給体制

世界5極それぞれの地域でチューブ製造拠点を構え、グローバルで安定したチューブ供給網を構築しております。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おります。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おります。

更なる強みの強化

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、初めて自動車用部品以外での樹脂製品の製品化に成功しました。



マニフォールド



樹脂チューブ

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意見が取り入れられたこれら社内で製作された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販路開拓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おります。



「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

グローバルガバナンスの構築

製造や営業、調達機能に留まらず、人事や財務、BCPなどの管理機能でも三桜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。



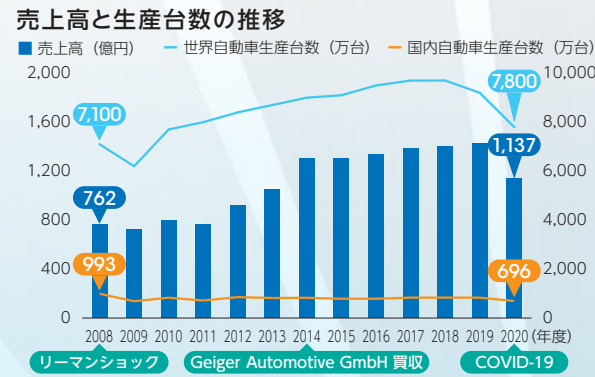
『第三の創業』とも言える大きな事業変革に

果敢にチャレンジ

2010年代のレビュー 従来の自動車市場の変化

リーマン・ショックが明けた2010年、われわれは中期成長戦略『Goal 15』^{*}を策定いたしました。積極的な海外投資により、2018年度には連結売上1,400億円を突破しました。2008年度～2018年度までの10年間で、連結売上は2倍近くにまで拡大しています。しかし、世界の自動車生産台数は2017年をピークに成長が鈍化し、2020年にはコロナ・ショックにより年間8,000万台を割り込みました。それに伴い、三桜工業の連結売上も1,137億円にまで減少しています。日本国内の自動車生産も、海外への生産シフトにより、この10年間は減少傾向にあります。更なる成長のためにわれわれは、グローバルイゼーションの深化、そして新しい高付加価値事業の創出に取り組みます。

^{*} Goal 15：2010年度から三桜グループのグローバルで活動した中期計画（社外未公表）



中期方針3本の柱と進捗

戦略 既存事業の深化

目標 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

進捗

- 日産自動車株式会社の新型軽 電気自動車「日産サクラ」にブレーキ配管製品採用
- 新開発の加工設備を活用し、国内小型車向けにブレーキ配管製品採用
- インド子会社Sanoh Indiaにてステランティス・グループ向けにブレーキ配管製品採用
- フランス子会社 Sanoh Europe (France) EURLにて Toyota Motor Manufacturing France S.A.S.への欧州域内調達ブレーキチューブの供給開始
- 技術開発部を新設し、既存事業の更なる技術強化のため体制を再編
- グローバルで製造ラインの自動化/省人化を推進中

今後の重点施策

- 製造工程の自動化/省人化を継続して推進し、品質、収益性を向上
- 製造拠点および物流ルートを見直し、ムダを取り除いた最適生産体制を実現
- グローバル営業体制を強化し、地域別、顧客別戦略に基づき収益性の高い製品を受注、更なるシェア拡大を実現
- サプライチェーン体制を見直し、供給リスクならびに製造原価を低減

戦略 サーマル・ソリューション事業の拡大

目標 最適な熱輸送設計と品質保証力により、環境負荷を低減

進捗

- トヨタ自動車株式会社の新型SUV電気自動車「bZ4X」に冷却用水樹脂配管製品採用
- Fujitsu クラウドサービス HPCに冷却用樹脂配管製品採用
- インド子会社Sanoh Indiaにて日系商用車メーカー向けにウォーター配管製品採用
- データセンター・CPU/GPU向け水冷式冷却システム専用ウェブサイトを開設 <https://thermal-solution.sanoh.com/>
- 先行開発部を新設し、サーマルマネジメント向け製品の開発を促進
- サーマルマネジメント向け製品試作提案をはじめとした営業活動を推進中
- 自動車、通信業界へのサーマルマネジメント向け新製品のマーケティング活動と開発を推進中

今後の重点施策

- 自動車メーカー各社への具体的な製品提案ならびに開発の継続
- 自動車、通信業界以外の潜在市場の開拓
- 異業種との共同開発、事業提携等の推進により、現行の部品メーカーとしてのビジネスモデルからソリューション事業への伸張を目指す。

戦略 次世代コア事業の創出

目標 テクノロジーで社会の課題を解決

進捗

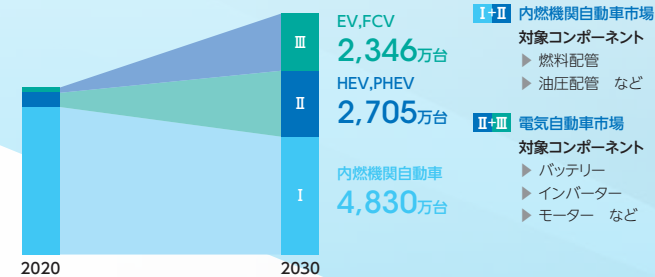
- 日本国内、中国にて複数の生産設備を受注、販売
- GaN半導体基板研磨加工サービスのマーケティング活動と開発を推進
- 電気自動車用充電器およびIoTサービスの企画・開発・販売等をてがけるスタートアップ企業の株式会社プラゴ社へ出資
- 国際会議「15th MIRAI」にてGaN半導体基板加工に関する研究を発表、Excellent Paper Award受賞
- 生産設備や実証機など試作提案を推進中

今後の重点施策

- 自動化生産設備販売の営業活動の更なる推進、販路の開拓
- 研究開発テーマの事業化に向けた活動促進
- 異業種および産学連携を通じた共同開発ならびに事業提携、CVC投資等の推進
- 国籍を問わない博士号人財の積極採用による知識、技術の蓄積

CASEのインパクト 電気自動車構成部品の市場が拡大

グローバル乗用車販売予測



^{*} 商用車を除く車両総重量6トン以上の乗用車のみの販売台数予測 (出典：LMC Automotive Ltd)

現在、当社の製品の約8割が、内燃機関を擁する自動車の構成部品です。われわれは、世界の自動車生産台数は次の10年間で年間7,000万台以上の規模は維持されると想定しています。

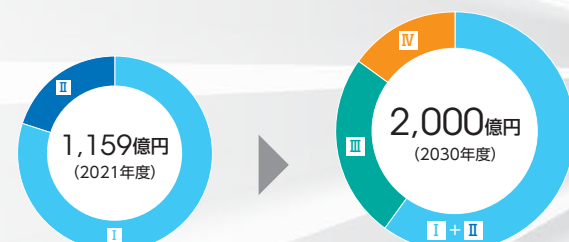
一方で、2030年までにハイブリッド(HEV)やプラグイン・ハイブリッド(PHEV)を含む、車輪電動化へのシフトは必然の流れです。バッテリー、モーター、インバーター、パワーコントロールユニット(PCU) ^{*}などの市場は今後、拡大が見込まれます。

^{*} パワーコントロールユニット (PCU)：電力駆動車輪に使われる制御装置

定量目標 アフター・コロナの世界において、平均年率6%の成長を目指す

現在の「既存事業」では、世界の自動車販売台数のうち内燃機関を擁する自動車の販売比率が減少に向かうと想定し、2030年度に売上高1,200億円を維持しつつ、品質保証レベルをさらに向上させて収益性の向上に注力、その一方で、更なる成長の実現に向けて「サーマル・ソリューション事業」で自動車の電動化に伴う冷却関連製品をはじめ、自動車以外の市場では多大な空調コストとCO₂排出量の削減のため最適な温度管理と省エネルギーが求められるデータセンターや、AI、5G/6G通信、自動運転などで高度な処理を求められ高熱化するCPU/GPUの冷却手段を必要とするハイパフォーマンスコンピューティング市場などにも製品を展開させて2030年度売上500億円、さらには既存事業にとらわれない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300億円を目標に掲げています。

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を使用する製品)
- 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

定量目標



「中期経営方針」の3本柱実現に向け、 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。



取締役常務執行役員CFO（兼）
財務本部長
佐々木 宗俊

2021年度業績振り返り、今後の見通し

2021年度は前年より続く新型コロナウイルス感染症の影響に加え、下期より半導体不足に代表するサプライチェーン問題や海上輸送網混乱による各自動車メーカーの突発的な減産影響が顕著に表面化しました。また、本年下半年より過去に例を見ない程の原材料・部品価格の高騰、輸送費の高騰など世界的なインフレ影響を受け、昨年来の構造改革で得られた増益効果を相殺する程の悪影響を及ぼす結果となりました。通期では2,183百万円の営業赤字で着地したものの、好調であった上期の営業利益3,416百万円から一転、下期では赤字決算に転落しました。

当社は、2022年度も引き続き不安定な外部環境は継続すると考えております。足元で発生している要因も新型コロナウイルス感染症対策の対応に加え、地政学リスク、各自動車メーカーによる生産調整の対応、サプライチェーンの混乱、海上輸送混乱とその高騰、材料価格、人件費、燃料価格、インフレなど多岐に渡っており不透明な状況です。まず、材料やインフレ影響などのコストプレッシャーは、いままでの業界の商慣習である改善による自助努力ではカ

バーできる範疇を超えております。生産、発注、価格設定に関し、各自動車メーカーとの契約体系の見直しなど様々な対処、確実な価格転嫁として販売単価への反映、補償を求めることが業績の正常化のための最優先課題と捉えており、行動してまいります。

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

昨年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実行するには、安定した財務基盤が必要です。収益性、フリー・キャッシュ・フローの更なる改善、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、省人化を追求した効率化投資を行い、安定利益・営業キャッシュ・フロー創出に努めてまいります。そのため、我々は「キャッシュ創出力」と「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」を重視しています。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播きに対して、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、財務リターン観点から評価を進めてまいります。

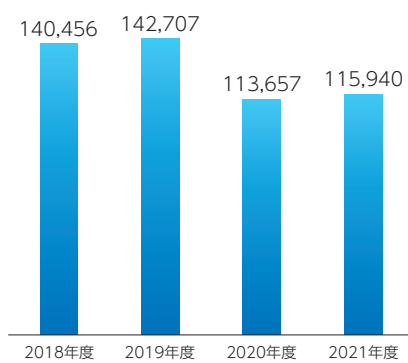
また、今後、既存事業や新規事業においても事業撤退、統廃合、縮小は事業運営上必ず発生するものと考えております。当社では収益性や投下資本効率などの判断基準を定めた撤退基準を設定し、事業のモニタリングを実施しております。撤退基準に抵触した場合は、収益、投下資金回収、事業計画、戦略、営業基準などの様々な機能軸の観点から統廃合、撤退検討を定期的実施します。

株主還元方針

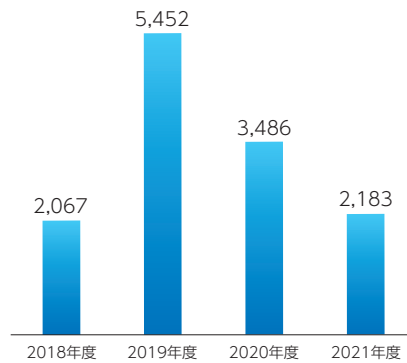
当社は、株主の皆様への適切な利益配分を経営の重要課題の一つとして位置付けております。財務体質、業績、新規事業創出と拡大に必要な積極的な投資資金の確保を総合的に勘案し、安定かつ継続した配当を実施すること、自己株式取得を含む株主還元を常に検討することを基本方針としております。

新規事業や事業基盤の強化のための構造改革、成長投資への資本投入を通じて、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。

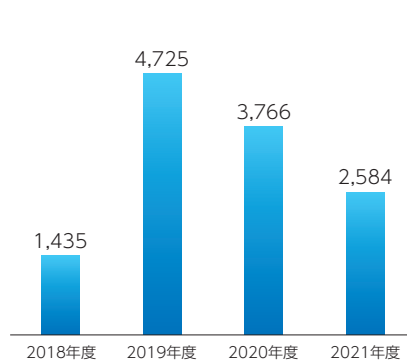
売上高 (単位：百万円)



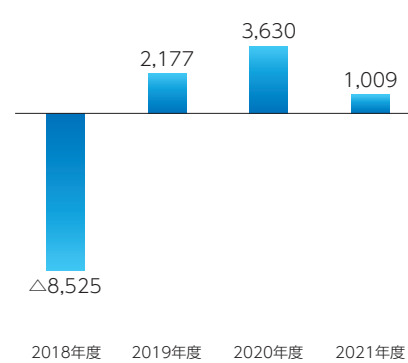
営業利益 (単位：百万円)



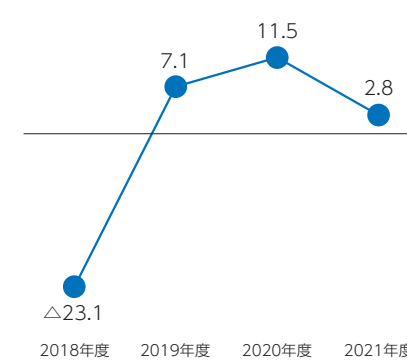
経常利益 (単位：百万円)



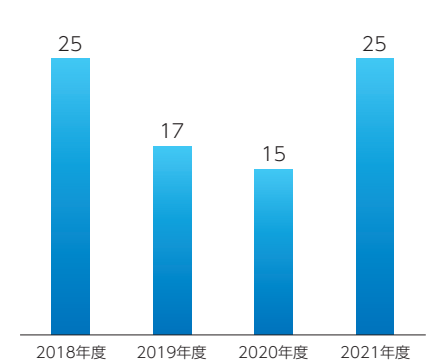
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



ROE (単位：%)



配当金 (単位：円)



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。

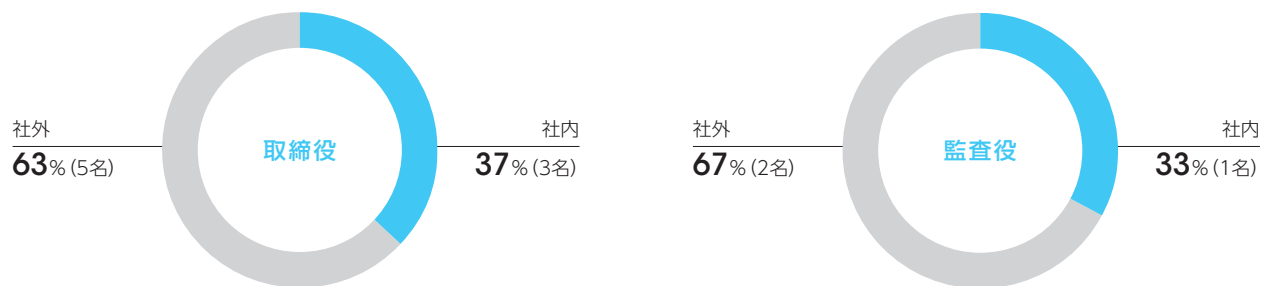
株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーに対して透明性の高い効率的な経営を行うために、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

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



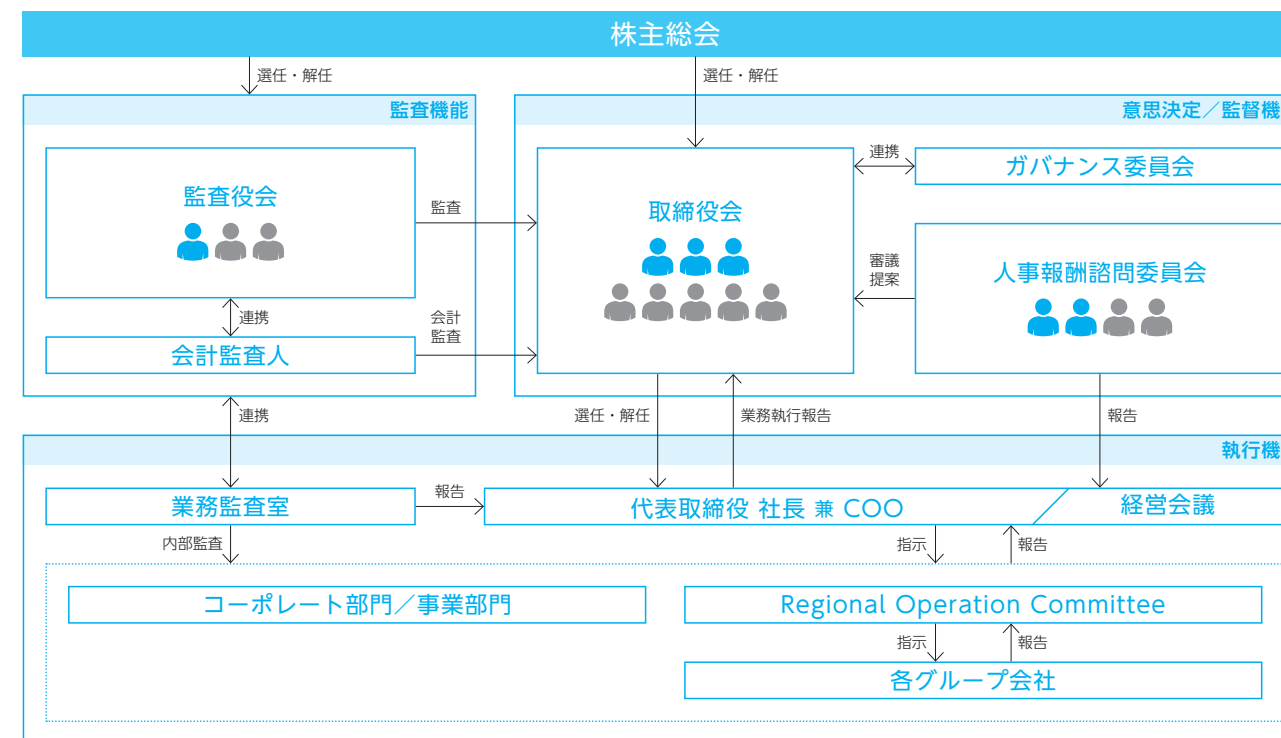
コーポレート・ガバナンスの変遷



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、人事報酬諮問委員会、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。

社内 社外



取締役会 (2021年度開催回数: 15回)

8名 (うち5名は社外取締役) で構成されており、取締役社長竹田玄哉を議長として監査役の出席のもと原則として毎月1回開催し、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、会社の方針や戦略を議論する場としてフリーディスカッションの時間を設け、執行役員等も交えた議論を行っております。加えて、代表取締役と監査役会、社長と社外取締役、社外役員間のセッションの場を設け、情報交換を通じて相互研鑽を積み、経営者としての知識習得・見識の拡大を促進しています。

フリーディスカッションテーマの一部ご紹介

- 既存事業の中期戦略について
- 今後のM&A戦略について
- サステナビリティに関する取り組みについて
- サーマル・ソリューション事業、次世代コア事業の進捗について

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% (15回/15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% (15回/15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% (15回/15回)
入山 章栄	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。	93% (14回/15回)

コーポレート・ガバナンス

監査役会 (2021年度開催回数：12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% (15回/15回)	100% (12回/12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% (15回/15回)	100% (12回/12回)

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。

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。

取締役会の多様性に関する考え方等

当社は、人事報酬諮問委員会にて取締役候補者の選定を行っております。

選定にあたっては、取締役に求められる能力を定義した上で、知識、経験、能力のバランスに配慮して候補者を挙げ、取締役会で決定しております。各事業分野において強みを発揮し、幅広い業務領域を適切に監督するのに相応しい人材の確保に努めております。

役員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 常務執行役員(CFO)兼財務本部長	佐々木宗俊		○	○	○		○		○
取締役	森地 高文	○	○		○				○
取締役	浪江 一公	○		○			○	○	
取締役	金子 素久	○	○			○		○	
取締役	入山 章栄			○	○	○			
取締役	井澤 吉幸	○	○		○		○		
常勤監査役	三輪はるか								○
監査役	春名 孝昭		○						
監査役	平石 智紀	○	○			○		○	

独立社外取締役の独立性判断基準および資質

当社は、社外取締役の候補者選定にあたり、会社法に定める社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従っております。

加えて、専門的な知識と豊富な経験に基づき、当社の経営に対して率直・活発で建設的な助言と監督が期待できる候補者を選定しております。

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。執行役員および本部長から構成される経営会議を定期的に開催し、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

取締役会は、意思決定に資する情報を審議事項ごとに明確化する取り組みを進める等、各審議事項に関する建設的な議論を促すための施策を講じ、適切な経営判断を行える会議運営に努めております。取締役会全体の実効性については、四半期ごとにガバナンス委員会等を実施し、意見交換や情報共有をはじめ、自由闊達な議論を行う中で評価を受けるとともに、取締役および監査役にアンケート形式で実効性についての調査を行っております。

評価方法

全ての取締役および監査役に記名式の実効性評価アンケートを実施し、項目ごとに5段階評価を行うとともに自由記述欄にて回答を得ました。その回答の集計結果をもとに、取締役会において課題や今後の取り組みについて協議いたしました。

アンケートにおける大項目は、右記のとおりです。

- 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 (2021年度)

上記による評価の結果、当社取締役会は適切に機能しており、取締役会の実効性が確保されていることを確認いたしました。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

役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

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かか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かかる決定方針の内容は次頁のとおりです。

コーポレート・ガバナンス

① 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。

基本報酬	基本報酬は、月例の固定報酬とし、他社水準、従業員の給与水準、会社業績等を考慮しながら、総合的に勘案して人事報酬諮問委員会において検討する。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。
業績連動報酬等	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。
非金銭報酬等	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。

② 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。

	基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬
報酬構成	60%	30%	10%
報酬の種類	金銭報酬		株式報酬

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

個人別の報酬額については、2021年6月23日開催の取締役会において、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。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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 （社外取締役を除く）	174	107	61	6	4
監査役 （社外監査役を除く）	10	10	—	—	2
社外役員	54	54	—	—	6

※ 上記のほか、使用人を兼務している取締役に對して支払っている使用人分給与の総額は22百万円であり、その対象となる取締役の員数は4名であります。

社外取締役メッセージ

5名の社外取締役の方々に三桜工業の取締役会の評価や課題についてお話を伺いました。

当社が立ち向かう課題は数多くあります。中でも最大の課題は「自動車のEV化進展」です。地域や国によってどのような方向に進むか流動的な側面もあり、既存製品での更なる競争力強化による市場プレゼンスの拡大と新製品分野への取り組みの両立が求められています。

また、事業基盤を支えるための課題も待たなしです。気候変動対応や人材育成、D&I、DX、IR等もグローバルに同時並行で進めていかなければなりません。このような課題の解決には多大なエネルギーと推進力が必要であり、社外取締役としても株主様の立場に立って、執行の奮闘を後押しすることも大切な役割と考えています。

当社には5名の社外取締役がいます。それぞれ異なる経歴であり、取締役会は常に「真剣勝負」で、毎回多面的な意見、提言がなされ活発な議論が交わされています。一経営者としての私自身も教わる事が多く、時には厳しい指摘

と一緒に受けているようにも感じます。また、「人事報酬諮問委員会」も毎月開催され、目標KPIとその評価につき客観性と妥当性を検証するとともに、より良い経営体制の検討につき幅広く議論しています。

ものづくりにこだわりながらもイノベーションに挑戦するには企業風土の整備も必要です。三桜工業のDNAには変化することが埋め込まれており、一層推し進め多様な活動ができるような支援も重要です。昨今の地政学的リスク、為替、金利、景気動向等、一瞬たりとも目を離せない状況が続きますが、社外取締役として常に最新情報を入手し、当社事業に理解を深め、経営監視にとどまらずに建設的な提言を行うことを心がけてまいります。



MESSAGE 社外取締役 森地 高文

社外取締役メッセージ

毎月一回開催される取締役会においては、直近の経営状況および経営数値およびその他主要経営課題について報告がなされ、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役5名を含む取締役の間で、かなりの厳しい指摘も含め率直な議論がなされています。また毎週竹田社長からの週次報告もなされ、取締役会で議論がされていない事項も含め、タイムリーに情報の提供がなされています。また定期的にまた必要に応じ、社外役員のための議論の場もたれ、経営における重要課題に関してかなり突っ込んだ議論がなされ、経営陣に対する適切な提言もおこなわれています。以上よりガバナンスの実効性・透明性は現状でもかなり高く、加えて更なるガバナンス向上の活動も適宜進められていると考えます。

社外に目を向けると、多くの想定より速い進展を示す自動車のEV化、今回のサプライチェーンの混乱に端を発する主要顧客である自動車メーカーとの関係性の大きな変化、複雑化する

環境問題への対応などの重要課題に直面しています。また、社内においては、新たな事業の確実な創出、組織の機能強化・活性化、三桜工業の特徴でもある数多く保有する海外の関係会社のガバナンスの強化、グローバルな規模でのコンプライアンス体制の整備、ダイバーシティの更なる展開など課題は多いと考えます。

今後の持続的な成長のためには、これら課題の解決が必須であるわけですが、これら課題のいずれもがその解決は簡単ではありません。また、長期的かつ継続的に取り組むべきものもあります。現経営陣にはこれら課題解決への強い決意と覚悟を持ち、一つひとつの課題に関して、グループ内における英知を集めた徹底した議論に基づく具体的対応策の策定、それらの共有化、そしてそれらの確実な実行を期待しています。



MESSAGE 社外取締役 **浪江 一公**

根強いインフレによる収益の圧迫と半導体不足に起因するサプライチェーンの混乱により、自動車部品産業は大きな転換点を迎えています。今後、自動車部品サプライヤーは従来の経営の延長線上では生き残ることができず、より自立・自律した経営を行うことが必要になると考えています。加えて、自動車の脱炭素化に対する社会の要求はますます高まっており、製品の約8割が内燃機関車向けである当社は、事業ポートフォリオの再構築に待たなしで取り組む必要があります。

このような環境下、当社の取締役会では、短期的な収益改善、中長期的な事業ポートフォリオのあり方、それを支える経営基盤としてのガバナンス、人的資本等について、活発な議論が行われています。また、取締役会以外でも、戦略的テーマを議論するフリーディスカッションや、社外役員のみが参加するエグゼクティブセッションが定期的で開催されるなど、ガバナンスの質的な充実度が急速に高まっていると感じています。さらに、2021年からは人事報酬諮問委員会に社外取締役が参加するようになり、人事や役員報酬の決定プロセスについて、透明性が大きく向上しました。このように、当社のガバナンスは年を追うごとに強化されてきており、社員の意識も変化してきたと感じるシーンが増えてきています。

しかしながら、厳しい事業環境の影響もあ

り、現在の当社は収益性の低下に直面しています。今後の当社が最優先で取り組むべき課題は、傷んだ収益基盤の立て直しです。一方で、取締役会としては、厳しい状況であっても短期的視点のみに偏ることなく、持続的な成長を実現するための中長期的な戦略を同時並行で議論していく必要があると考えています。そこで議論すべき事項にはサーマル・ソリューション事業や次世代コア事業の競争戦略はもちろんのこと、TCFD対応を含む、サステナビリティへの対応が含まれます。また、より多様な価値観を反映できる取締役会の構成についても検討していく必要があると考えています。

当社は創業以来、変革を続けることで、今日まで成長を続けてきました。今後も社外取締役としての客観的な立場から、当社の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。



MESSAGE 社外取締役 **金子 素久**

社外取締役メッセージ

三桜工業の社外取締役役に就任して2年ほど経ちますが、同社の発展とステークホルダーの皆様への還元のため、同社は経営の執行メンバーから現場の社員まで、様々な方が日々奮闘されているのを私も実感しています。

企業ガバナンスは、すでに社外取締役が過半数を超え、社外取締役と社外監査役のみで行うエグゼクティブセッションを始めるなど、他社と比較しても充実したガバナンス体制に舵を切れだしていると自負しています。

他方で、同社に課題が多いのも事実です。特に、昨今の世界的なサプライチェーンの混乱は、同社の業績にも大きな影響を与えています。また、環境問題、人的資本などのいわゆるESGの特にE(環境)とS(社会)については長期的な視野で取り組む必要があります。加えて、これからの同社の稼ぎ頭になるような新しい事業・製品を育てていくのも大きな課題です。



このような課題はありますが、他方で三桜工業がこの課題を乗り越える素地は少しずつ積み上がってきている、という実感もあります。

ステークホルダーのみなさまには、まだまだ課題も多いものの、着実に変化の歩みを進めている三桜工業にさらなるご支援とご指導をお願いいたします。私も社外取締役としての重責をきちんと果たしてまいりたいと思っております。



MESSAGE 社外取締役 **入山 章栄**

今や企業は大きな変化のうねりの中にあり、且つ将来が予測不可能な不確実な世界の中にある。変化は最早常態になっている。

一方企業の使命は長期的に利益を出し続ける事であり、その利益によりステークホルダーである、株主、従業員、お客様そして社会に貢献（還元）していく事を強く求められている。

三桜工業はこの原点を踏まえた上で持続的且つ長期的な成長をすべく舵をきっている。

その施策の要は過半数を占める社外取締役と切磋琢磨されグローバルな視点を持った執行の幹部との間の緊張感のある取締役会である。三桜工業の取締役会は地に足がついておりレベルが高く表層的ではない取締役会である。取締役会は機能し始めている。

三桜工業は不確実な世界に於いても大きなポテンシャルを持った魅力のある会社と言えるだろう。



MESSAGE 社外取締役 **井澤 吉幸**

リスクマネジメント

リスクマネジメント推進体制

当社グループは、予測不可能なこの時代においてあらゆるリスクの顕在化に対応できるよう、リスクマネジメント推進体制を強化しています。

2021年1月にリスクマネジメント専門の組織「BCP推進Team」を設立し、主に災害時の減災や被害拡大防止を目的とした初動プロセスの確立および防災設備の充実に注力してきました。2022年度より同Teamを「BCP推進室」へと格上げし、災害を含めた全てのリスクについて、当社グループ全社を対象としたリスク低減または移転の取り組みを進めています。

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

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

主要なリスクと対応策

リスク項目	対応策
経済的状況	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ます。そのため、当社グループが製品を販売している国または地域の経済状況の変動により業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります
為替レートの変動	為替リスクを最小限に軽減すべく、当社では状況に応じ為替予約等のヘッジオペレーションを行っております。ただし、期末日の極端な為替変動によりデリバティブ評価損等に影響を及ぼし、営業外損益が変動する可能性があります。
退職給付債務	当社グループの退職給付債務は、数理計算上で設定される割引率や年金資産の期待収益率等に基づいて算出されており、実際の結果に基づいて変更される可能性および年金資産の運用環境悪化等により数理計算上の差異が発生する可能性があります。
製品の欠陥	当社の製品は重要保安部品に位置付けられ、リスクが顕在化した場合には重要な影響が発生しうることを強く認識し、APQPの仕組みの大幅な見直し・改善等を通じて上記含む重要な品質問題の再発防止を図るための仕組みの整備および運用を図っております。
原材料の市況	当社グループでは原材料価格の変動については、得意先および調達先と極力同期化を図ることで、その変動リスクを最小化するよう努めております。
ITセキュリティおよび情報管理に関するリスク	当社グループでは、情報の外部への流出、データの改竄や消失・損壊を防ぐため、情報リテラシー向上のための社員教育・啓蒙を実施するとともに、外部専門家の活用を通じて社内情報システムの適切な運用・管理等に努めております。また、サイバーリスク保険に加入することで、サイバーアタックにより生じる費用負担や機会損失を最小化できるよう備えております。
感染症に関するリスク	当社グループでは、感染拡大防止と事業継続の体制維持の観点から、従業員等の健康・安全確保のため、対応要領を作成・周知し、部門によっては在宅勤務を推奨し、出社が必要な際もオフピーク出勤や車通勤を推奨し、感染リスクの低減に向けた諸施策を実施しております。
ロシア・ウクライナ情勢の影響	今回のロシアによるウクライナ侵攻に関しては、地域別に設置したR.O.C. (Regional Operation Committee) を中心とする欧州地域の子会社を管理する枠組みの中で、取引先および従業員の状況を含め最新情報の入手を行い、迅速かつ適切な対策の実施に取り組んでおります。
訴訟のリスク	当社グループは、事業を遂行する上で、訴訟、規制当局による措置その他の法的手続に関するリスクを有しております。訴訟、規制当局による措置その他の法的手続により、当社グループに対して損害賠償請求や規制当局による金銭的な賦課を課され、または事業の遂行に関する制約が加えられる可能性があります。
事業投資のリスク	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、取締役会運用基準に則り、取締役会にて審議・決議を行っています。

海外現法へのリスクサーベイの実施

当社グループの主要海外現法（8か国36拠点）に対してリスクサーベイを実施しました。その中でも、アメリカ・タイ・インドネシアの拠点についてはリスクサーベイに係る現地確認会を実施し、より実情に即した評価を行っています。

リスクサーベイでは社会的側面から製品・サービスに至るまで、過去の実績および外部環境を反映したリスク評価を行い網羅的に把握しました。これにより、当社グループ内における適切な資源配置が可能となりました。BCPの観点からも、予測されるリスクに対する投資の精度を確保するため、継続してリスクサーベイを実施しアップデートしていきます。



各種防災訓練の実施（避難訓練・動力消防ポンプ・消火器）

当社では、年次の避難訓練をはじめ3つの防災訓練を定期的実施し、二次災害および被害の拡大防止について全従業員の力量を維持・向上しています。避難訓練は大地震を想定して実施し、発災時の行動、避難経路の習熟や負傷者の救護について従業員全員が高い意識をもって臨める環境を構築しています。

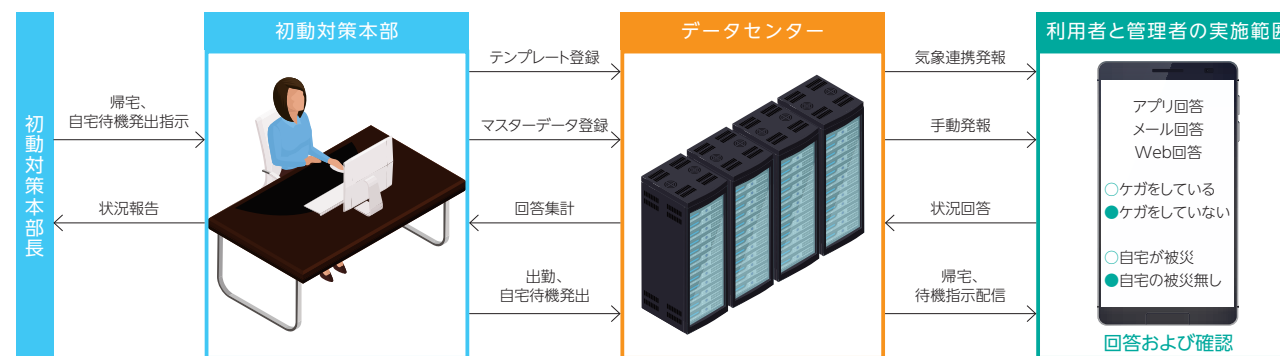
古河事業所（茨城県）では動力消防ポンプの運用を2021年1月より開始しています。動力消防ポンプを事業所専用の防災車両と組み合わせて機動的に運用し、専用の消防隊を組織することで被害拡大の防止を図っています。また、動力消防ポンプ本体の点検を兼ねた操作訓練を毎月実施することで消防隊の力量を維持しています。なお、専用の消防隊とは別に、従業員全員を対象に毎年消火器訓練を実施しています。消火器訓練では訓練用の水消火器を使用し、消火剤の放射手順やコツを習得するために実践的な訓練を行っています。これにより、全従業員が消火器の操作に高いレベルで習熟し、初期消火における消火成功の可能性を高めています。



安否確認システムの運用

当社では、安否確認システムを運用し、災害発生時の従業員被災状況について迅速な情報収集を行っています。安否確認システムは当社グループ国内全社（約2,000人）を取込み運用しており、被災従業員への支援の要否、避難所開設の要否、復旧要員の確保など、事業の継続性に影響を及ぼす判断を迅速かつ統合的に判断することが可能です。

2020年9月7日に台風10号が九州地方へ最接近した際は、当社グループ2社（7拠点合計255名）に対し、安否確認システムを使用して自宅待機指示（出勤停止・非稼働）を発出し、伝達漏れによる誤出社およびそれに起因する被災などは一切発生しませんでした。また、台風通過後に家族を含めて被害が無いことを安否確認システムにより確認し、同日夜勤より工場の稼働を開始しました。今後は当社グループ国内全社を対象に一斉安否確認訓練など継続して実施し、災害発生時の情報集約および周知伝達にかかる時間を最小化することで、事業の継続性を確保します。



コンプライアンス

コンプライアンスに対する考え方

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

三桜グループ行動憲章

- 1 法律・ルールの遵守**
三桜及び三桜の従業員は、事業活動を行う全ての国の法律及び会社のルールを遵守します。
- 2 会社資産の保護、利益相反行為の禁止**
三桜及び三桜の従業員は、あらゆる会社の資産を保護するとともに、個人と会社の利益が衝突する行為をしません。
- 3 多様性の尊重と機会平等**
三桜及び三桜の従業員は、従業員・お取引先・地域社会の多様性を尊重します。
- 4 公平・公正な関係**
三桜の従業員は、お取引先（お取引先従業員を含む）と公平かつ公正な関係を維持します。
- 5 透明性と説明責任の確保**
三桜及び三桜の従業員は、株主や社会に対して企業活動に係る情報を、公正性・透明性を持って適時・適切に開示します。
- 6 安全の確保、環境の保護**
三桜は、製品の安全性確保、職場の安全確保、環境の保護に取り組みます。
- 7 実践と報告**
 - 三桜の従業員は、この行動憲章に従い、業務を遂行することを期待されています。
 - 違反を発見したり、察知した場合は、速やかにその内容を報告することが求められています。その際、報告をした従業員は報復を受けることがないよう保護されます。

コンプライアンス推進体制

当社では、各部門およびグループ各社にコンプライアンス・マネージャーを設置し、法務部内が実施する教育・研修によりコンプライアンスに関する意識向上を図ることとしています。さらに、研修を通じて十分な知識を習得したコンプライアンス・マネージャーが、部門内でのコンプライアンス教育、指導および情報共有ならびに法務部内に対する報告・相談を行うことにより、全社的なコンプライアンス意識の醸成や継続的な向上に貢献しています。

具体的な取り組み

- 1 各種コンプライアンス研修**
受講対象者（新入社員、管理職、海外出向者、全社員）ごとに設定した各種コンプライアンス研修を実施しています。
- 2 内部通報制度**
 - 社外弁護士が担当する既存の外部窓口に加え、人事部門および法務部門が共同で担当する社内窓口ならびに常勤監査役が担当する監査役窓口を設置しています。
 - 監査役窓口については、独立性確保の観点から取締役などの経営幹部に関する情報の通報を想定して設置しています。
 - 全ての窓口において匿名での通報も可能であり、QRコードでの通報にも対応するなど内部通報の利便性にも配慮しています。
 - 正社員のみならず、契約社員、派遣労働者など当社における全ての勤務者が本制度を利用することができます。
 - 内部通報規則を制定し、内部通報者の不利益取扱い禁止を含む制度の利用・運用ルールの明確化を行っています。
 - コンプライアンス違反事案が発生した場合は、調査を行い事実確認した上で、違反した社員に対し適正な処分などを実施しています。



役員一覧 (2022年6月22日現在)

取締役



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 常務執行役員 CFO
兼 財務本部長
佐々木 宗俊



取締役
森地 高文
社外 独立



取締役
浪江 一公
社外 独立



取締役
金子 素久
社外 独立



取締役
入山 章栄
社外 独立



取締役
井澤 吉幸
社外 独立

監査役



常勤監査役
三輪 はるか



監査役
春名 孝昭
社外 独立



監査役
平石 智紀
社外 独立

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。

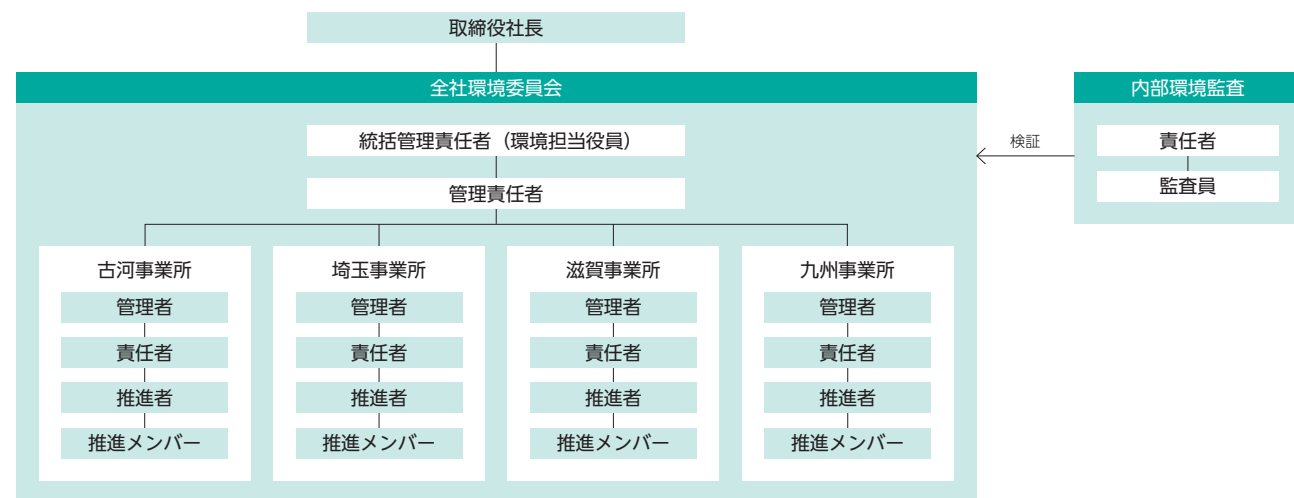
環境管理体制

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

2021年度 環境パフォーマンス

項目	目標	実績
法令遵守の取り組み	環境法令の遵守	測定を確実に実行し達成（法令違反なし） 環境基準値の遵守、環境事故0件
環境新技術の取り組み	地球環境に配慮した製品の設計、開発に取り組む	軽量化製品、環境低負荷・低コスト工法の開発を継続
地球温暖化防止への取り組み (CO ₂ 排出低減)	CO ₂ 排出量の原単位*1 対前年比1%の削減	前年度0.748 → 本年度0.746 前年比0.3%削減（対目標の30%達成）
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	前年度0.113 → 本年度0.110 前年比2.7%削減（対目標の270%達成）

*1 グローバルCO₂排出量 (t-CO₂) ÷ 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)

法令遵守の取り組み

環境管理においては各国の法令および地域の条例に準じて適切な管理を実施しており、法令違反、環境事故ゼロを継続しております。

環境新技術の取り組み

従来の金属製品またはその一部を軽量の樹脂材料に置き換えることで、完成車輛の軽量化に貢献しております。この軽量化は、自動車使用時の消費エネルギー削減（CO₂排出削減）に寄与しております。

また低環境負荷材料の選定、リサイクル材の適用拡大等、製品に用いる材料や原料にも目を向けて、環境負荷低減に取り組んでおります。

さらに、省エネ製造工法の開発、植物由来材料の研究も進めており、製品ライフサイクル全般でのCO₂削減を目指しています。

CO₂排出量について

グローバルにおける当社の生産および売上は、半導体の不足等の要因により地域差はあるもの前年比で同水準となりました。2021年度は節電や省エネ工法開発等の取り組みを進めましたが、オーダー数量の変動や急な変更による予定外の段取り替え、および待機時間の増加もあり、想定外の電力消費が発生してしまいました。この結果、売上原単位でのCO₂排出量は目標削減量には達しませんでした。

廃棄物について

顧客の生産減少に合わせた生産量の調整により、これに比例して廃棄物の削減を実現することができました。また、工程内不良削減活動の成果が出たこと、および以前から取り組んできた材料ロス削減の効果がでてきており、全体として目標を大幅に超える達成を実現することができました。

環境負荷低減の取り組み

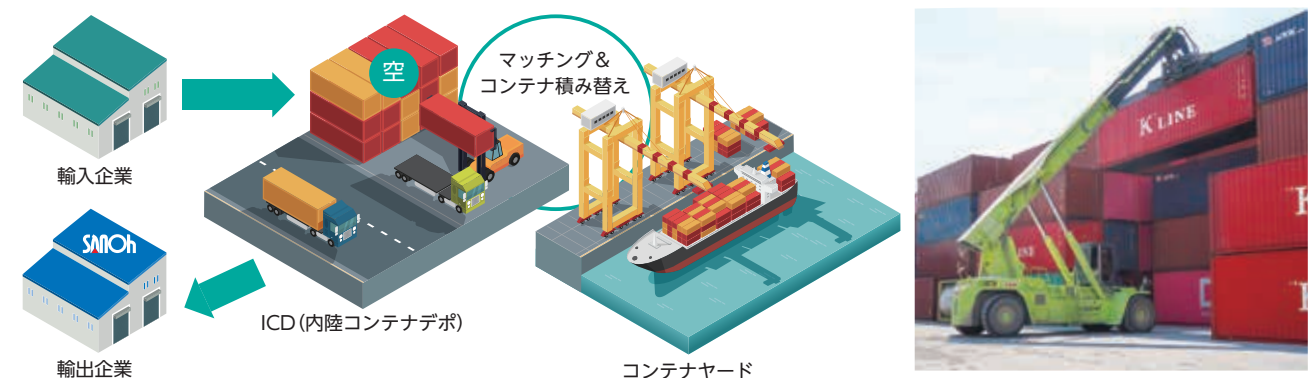
CO₂排出量

コンテナラウンドユースへの取り組み

ロジスティクス部では、2020年4月より、輸出コンテナに片道の「空（から）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い往復利用する「コンテナラウンドユース」に積極的に取り組んでいます。

ICD（内陸コンテナデポ）*を最大限活用することで「空（から）回送」を極小化し、CO₂排出量を約37%削減、輸送費の削減（8,690千円/年）を実現しました。

* ICD（内陸コンテナデポ）とは、港から離れた内陸にある物流基地です。ICDを起点としている様々な輸送ルートを選択できるため、流通の効率化が図れる。



廃棄物排出量

リサイクルBOXの内製化

樹脂事業部では、自動車メーカーから月に約65万個返却される防塵キャップ（ポリプロピレン材約1t）を再利用し、部品箱を内製しています。

従来は産業廃棄物として有償で廃棄していたものであり、これらを自社でリサイクルすることで環境負荷低減とコスト削減を実現しています。



水資源の保全

研磨工程の排水処理の改善

安全環境製品事業部では、プレス加工された自動車用シートベルト部品のバリを取るために研磨処理を行っている



ます。研磨工程から発生する廃水には研磨石の摩耗によるスラッジ、研磨された部品から出る金属微粉、コンパウンドに含まれる界面活性剤や防錆剤など、様々な薬剤および物質が含まれており、環境保護のために廃水を無害化する必要があります。当社では吸着凝集沈殿式ろ過装置を用いて廃水を処理し、処理水の成分について法令および条例で定められた排水基準よりも厳しい自主基準値にて管理しています。水質検査は当該工程で毎日1回実施し、環境事故の未然防止に努めています。

また、ろ過装置に付帯するフィルタープレス脱水装置で処理されたスラッジ固形物は、リサイクル材料として活用されています。

環境への取り組み

生物多様性の保全

ミニビオトープの設置（古河事業所）

古河事業所（茨城県）内の休憩所に、ミニビオトープ*を設置しました。元々は防油堤として使用されていたコンクリート槽を清掃し、そこにメダカなどの魚類やカワエビなどの生物、水質維持のために水草、タニシ等を入れて数ヶ月かけてコンクリート槽をビオトープ化させました。

魚達の楽園へと華麗に生まれ変わったコンクリート槽には現在数百匹の魚が暮らし、従業員の癒やしになっています。

* ビオトープ (Biotop) とは、生命：ピオ (bio) + 場所：トープ (topos) を合わせた造語であり、様々な生き物が共生している生態域や空間のことをいいます。



TOPICS

TOYOTA bZシリーズ新型車「bZ4X」に当社製品が採用

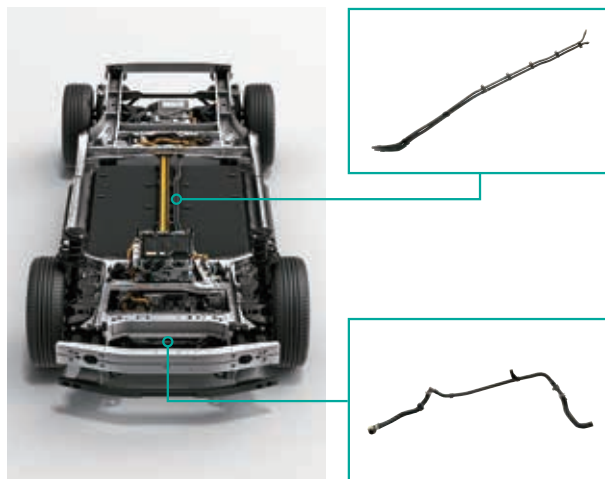
当社の冷却用水用樹脂配管製品が、トヨタ自動車株式会社の新型車「bZ4X」に採用されました。

「bZ4X」は、BEV専用プラットフォームをベースとしたTOYOTA bZシリーズ第一弾となるSUV型BEVです。トヨタ自動車株式会社はこの「bZ4X」からフルラインアップでBEVの展開を推進していきます。

今後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。

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、今後も放熱、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、あらゆる電動車に製品を搭載いただくことで、社会のカーボンニュートラルに貢献していきます。

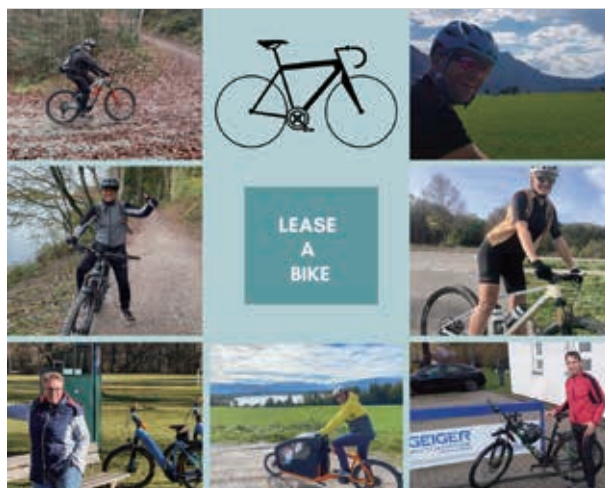
今回採用された当社製品・箇所



グループ会社での環境への取り組み

当社グループ会社のGeiger Automotive GmbHでは、ISO14001および50001に準拠した環境・エネルギーマネジメントシステムの認証を取得しています。

環境への取り組みの一例として、CO₂排出量を削減するために、社有車の電気自動車への移行および従業員の通勤にレンタサイクル「JobRad」の利用を推進しています。今後も環境保護活動に積極的に取り組み、持続可能で効率的、かつ信頼性の高い製品によって、お客様への価値を高めてまいります。



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

紛争鉱物への対応

当社グループは、適切な資源・原材料を使用した部品・材料の調達を推進しております。非人道的な武装勢力への資金流出を防止するために制定された米国の金融規制改革法（ドッドフランク法）があり、指定された地域で採取された4種の鉱物（すず、タンタル、タングステン、金）の使用が規制されております。

各お客様から当社の製品に紛争鉱物が使用されているかどうか開示を求められており、当社では仕入先様にご協力いただき、サプライチェーン上での対象鉱物の使用有無の調査を年1回実施しております。

調査要請をいただいたお客様に回答するとともに、仕入先様には紛争鉱物を使用しない部品供給をお願いしております。今後も仕入先様とともに、紛争鉱物を使用しない製品の生産に努めてまいります。

現状は当社サプライチェーン上紛争鉱物は使用されておりませんが、今後、調査結果で、万一、紛争鉱物の使用懸念がある場合は、お客様/仕入先様と連携し適切に対応してまいります。

品質向上に向けた活動

当社では、自動車業界の安全を支える多くの重要保安部品を製造していることを、全従業員が自覚し、プライドを持って日々活動しています。従業員一人ひとりの品質に対する高い意識を基盤とし、お客様に安心と安全を迅速にお届けすることを第一に、日々の改善を継続的に進めます。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。

2022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積極的に行っています。

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を推進しています。

これらの品質向上活動に満足することなく、常に新しい施策を取入れ、グローバルな品質活動を実行していきます。

社会との関わり

人財

当社では、事業活動を支える経営基盤である人財（＝全従業員）をマテリアリティの一つと特定しています。当社のDNAである「自己変革」と「多様性」、そして、企業理念である「人を育てる」（従業員が成長する環境と機会づくり）をキーワードに様々な施策を講じ、『第三の創業』とも言える大きな事業変革に挑んでいます。

ものづくりの原点回帰＝三現主義（現場・現物・現実）の徹底と多能工化

新型コロナウイルス感染症拡大によるロックダウン、半導体の供給不足、ウクライナ情勢などの影響を受け、自動車生産台数の急で大きな変動がニューノーマルとなりました。また、日本では労働力人口の減少が深刻で、世界で見てもアフターコロナで製造現場に人が戻りづらい状況があり、安定した生産と高い品質を維持するための人財確保が一層難しくなっています。そうしたあらゆる変化や困難に迅速に対応できる、より強固なものづくりの体制を築くために、今年度より「現場研修」制度を導入しました。本制度は全従業員を対象とするもので、役職や職種等は一切関係ありません。実際に役員や経営幹部も率先して研修を受けました。モチベーションやチームワーク、エンゲージメントの向上といった効果はもちろんのこと、個々の従業員が複数の持ち場を担当できる「多能工」になることを目指しています。新人作業員が高品質のものを生産することは決して簡単なことではないこと、また、研修先は誰が担当しても不良を出さない工程づくりが求められることから、研修者と研修先が切磋琢磨し、ものづくりの高みを目指しています。



また、ものづくりは人づくり、と言っても過言ではありません。コロナ禍に改善のプロを当社社員として招聘し、リーン生産エキスパート人財養成講座を開講しました。前期に座学講習の受講と試験の受験、そして試験を通過すると後期に現場実習に入ります。講習で学んだ内容を実際に現場で検証し課題抽出、KPI設定を通して改善します。これまでに63名(1～5期生)が受講し、試験や実習をクリアした者をリーン生産エキスパート人財として認定しました。

新型コロナウイルスの影響で一時的に中断していた他社との取り組みも再び活発化させています。トヨタ自動車様との「ものづくり改革」活動や、近隣の製造業会社との情報交換・技術交流、また人事担当者同士の情報交換も実施し、他社の良いところを積極的に取り入れています。

人財のプロフェッショナル化

先行きの見えない不安定な(VUCA)時代を勝ち抜いていくためには、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き上げ、発揮してもらうことが一層求められます。そのために、当

社では「社内だけでなく社外でも通用する能力（知識、スキル、コンピテンシー）を培い、活かし、成果を上げること」をプロフェッショナルの定義とし、従業員一人ひとりのプロフェッショナル化を標榜しています。これは、会社の研修や小グループでの勉強会を通じたインプットにより能力を伸ばすことと、業務でのアウトプットを通じた経験値を増やすことの、両方を大切にしている考え方です。

今ある階層別研修の充実はもちろん、各部門で行っている研修も含めて全ての社内教育を体系化することや、新たに導入する経営幹部候補の選抜研修と戦略的なローテーションを組み合わせることで、従業員の能力向上とアウトプット最大化を加速させます。



自己変革（リスキリング、学び直し）

著名人を招いた講演会(Sanoh Colloquium)には、これまでにノーベル物理学賞を受賞された中村修二教授をはじめ、当社の社外取締役である入山章栄教授、また当社マザー工場がある茨城県古河市に隣接する境町の町おこし(ワイン醸造)を担う光山久美子氏にお越しいただき、ご自身のチャレンジから研究に関することまで多岐にわたるお話を伺い、意見交換させていただきました。

スペシャリストを創出する人財育成プラットフォームである「三桜アカデミー」には、現在、統計学、物理学、デザイン思考分野の知識・スキルを体系的に学べるコースがあり、社内外の講師による講習会や従業員同士の学習・実践を支援しています。

昨年リニューアルオープンした「さくらキャンパス」には自習室、グループ室、ものづくり室の3室があり、ものづくり室には3Dプリンター等を設置し、試作や研究にも使える場になっています。

また、デジタルスキルの底上げとDX人財の発掘を標榜し、[PCスキルアップ講座]を開設しました。現場作業員向けのコー



ス、Excelやマクロのコース、Microsoft 365を使いこなすコースを取り揃え、学んだことは個人の業務の効率化はもちろん、CoP(Communities of Practice/実践コミュニティ)を通して職種を超えたスキルアップが可能で、直近では動画編集、3Dプリンターの使い方、VBA勉強会といったコミュニティが立ち上がっています。これらは従業員自らが社内講師となり、オリジナルの内容で講習を開いているのが最大の特徴です。教える側・教えられる側の双方が意見を出し合い、より良い内容へと日々進化させています。

こうした様々な学びの場で、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。

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に関らず、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年度には初めて常勤監査役に女性を選任し、女性の管理職は1名から10名に増えました。また、日本国内で13か国からの人財が係長相当以上の職責を担っています。

同時に、ダイバーシティにはインクルージョン教育が不可欠であるため、当社マザー工場がある茨城県のダイバーシティ推進センター「ぼらりす」様より講師を派遣していただき、社内の意識改革のための研修を実施しました。

ハラスメント講習にも一層力を入れ、役員・経営幹部から一般社員まで幅広く講習を実施しています。

これからも一層多様な人財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。

TOPICS

中村修二教授が古河事業所を来訪

2022年6月、中村修二教授が当社古河事業所を来訪されました。当社の新事業についてディスカッションが行われ、今後の次世代コア事業の創出に向けて大変貴重なご意見をいただきました。また企業として研究開発者(従業員)をどのように支援すべきかをメインテーマに、人事担当者から中村教授へヒアリングさせていただきました。ご自身の経験や後進の研究者たちの実例を交え、具体的なアドバイスをいただきました。



グローバル事業会議の開催

日本国政府の水際対策が緩和された2022年の秋口に、3年ぶりに対面でグローバル事業会議を開催しました。次世代を担う海外現地法人・本社の従業員が一堂に会し、将来のありたい姿や戦略・方針を共有しました。多種多様なアイデンティティを持つ者同士のディスカッションは実に刺激が多く、楽しく、実りある時間となると同時に、ダイバーシティの重要性を肌身に実感する時間となりました。



社会との関わり

多様な働き方の推進

働く人を取り巻く社会環境の変化に早期から対応し、1992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ています。

また、全社で所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得を推進し、毎月労使間でも管理・監督することで、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に置かれて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、マザー工場（古河事業所に近接した保育施設「さくらんぼ」）の運営も行っています。特に社会課



題でもある男性従業員の育児休業取得率向上については、法改正に伴う速やかな制度改定はもちろん、オンライン講習やイントラネット・掲示板での呼びかけ、また育児座談会を開催し、これから育児をする従業員と育児経験のある従業員の情報交換や仲間づくりにより、育児休業を取得しやすい職場環境づくりにも積極的に取り組んでいます。

エンゲージメント（いきいき度）向上

2020年にエンゲージメント調査を導入し、半期に一度スコアを計測してきましたが、今年度はより課題を見える化し、結果分析から対策実行までのスパンを短縮するため、調査方法の見直しを行い、名称も“エンゲージメント（いきいき度）”に変更しました。

この“エンゲージメント（いきいき度）”は、当社がマテリアリティの一つとして特定した「働きがいと生きがいの両立」の実現度合いを測る経営指標の一つとしても非常に重要です。そのため、部門横断プロジェクトチームが調査～結果分析～対策実行までを部門と並走して実施しています。エンゲージメント（いきいき度）への注目度は年々上昇し、向上施策が次々と講じられています。

プロジェクトチームは海外拠点とも向上施策について情報交換したり、他部門の向上施策を横展開したり、社内でのつなぎ役となっています。つなぎ役と言えば、プロジェクトチームが導入した“サンホメ（全社に褒め・感謝の文化を広げるデジタルツール。三桜/Thanksのサンと、褒めのホメを組み合わせた造語）”も一役買っています。これからも、全社を挙げてエンゲージメント（いきいき度）向上に努めてまいります。

人的資本データ

カテゴリ	人的資本開示項目	2021年度（単体）
人財育成	離職率	7.1%
	博士号取得者数	21名*
	一人当たりの研修費用	6,455円
健康安全	労働災害発件数	9件
	従業員の欠勤率	1.3%
労働慣行	団体交渉協定対象の割合	52.9%*
	男女間賃金格差（男性を100とした場合）	60
D&I	従業員に占める女性の割合	32.8%
	女性管理職比率	5.8%(10名)*
	係長相当職以上のポストに就く人財の国籍数	14*
	期間中の差別事例の総件数	なし
働き方	1ヶ月当たりの所定外労働時間	9.1h
	年次有給休暇の年間取得率	85%
	年次有給休暇の年間取得日数	16.07日
	男性の育児休業取得率	9.4%
その他	エンゲージメントスコア(5.0が最高)	2.9

※印は2022年10月現在の状況

安全衛生

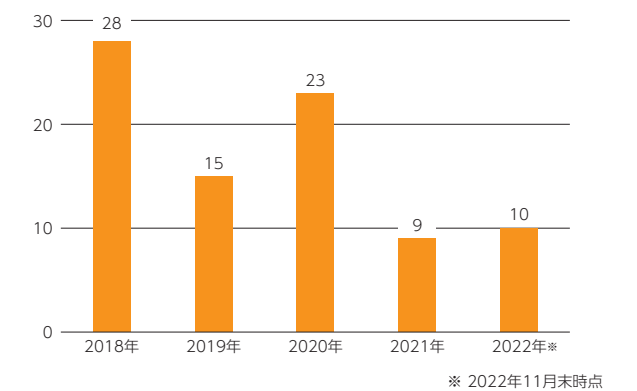
当社では全ての従業員の安全と健康を守ることが、事業継続をする上で最重要項目であり基盤であると認識し活動を行っています。

活動の柱となる安全衛生基本方針を定め、この信念のもと、全ての人にとって安全で働きやすい環境づくりを進めています。

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

● 労働災害状況（国内）（単位：件数）



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。

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向上を目指します。

グローバルでの取り組み

国内国外含め災害発生状況は全社で共有する仕組みを持ち、再発防止に取り組んでいます。

2022年からは安全衛生に関する現地視察として東南アジア・北米に出向き、安全衛生の課題、現地の特性、好事例の共有をすることで社内全体のレベルアップを図っています。

健康づくりへの取り組み

従業員の健康は会社としての重要な資産として位置付け、定期健康診断に加え国内全事業所において歯科検診、婦人科健診を実施しており、疾患の未然防止に力を入れています。

婦人科健診においては従業員だけでなく従業員の家族の受診も可能としています。このことで従業員と家族を含めた健康の維持増進をサポートし、よりいきいきと働ける職場環境づくりに努めています。

また健康増進活動の一つとして、オンラインでのウォークラリーを開催し国内全事業所を対象とし147名の従業員が参加しました。1か月間の歩数をカウントしてランキングが日々公開され、従業員間で楽しみながら歩数や活動量を意識し健康づくりに取り組む機会の一つとなっています。

感染症対策の推進

コロナ禍で従業員やその家族に感染やその疑いが生じた際の行動指針を定め、全社公開をしています。また産業保健スタッフによる社内相談窓口の利用や、必要に応じて自宅や職場で抗原検査を実施することが可能です。

更なる予防活動としては、2020年度より新型コロナウイルスワクチンの職域接種を古河事業所（茨城県）で実施しており、2022年11月までに計4回延べ4,082名へのワクチン接種を完了しています。この職域接種においては、従業員に加え、その同居者、関係企業および近隣企業の受け入れも行っています。

これらの取り組みにより、従業員が安心して行動でき、かつ生産活動および社会機能が維持できる体制を目指しています。



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。

国内

デジタルデバイドの解消（サンオーコミュニケーションズ）

2022年9月26日、当社グループ会社の株式会社サンオーコミュニケーションズは、茨城県古河市と「デジタルデバイド（格差）解消に向けた連携に関する協定」を締結しました。

サンオーコミュニケーションズでは、「企業と地域における心理的障壁をデジタルとナッジ*で下げ、社会的価値を共創する」というミッションに基づき、古河市と協力し、市民の皆様のデジタルデバイド問題に対する具体的なソリューション（スマホ教室など）を提供してまいります。今後も地域との連携を深め、ともに価値を高めていくことができるような企業活動を進めてまいります。

* 行動経済学の知見の活用により、ちょっとしたきっかけや工夫で人々の行動を促すあるいは変容させる手法



「認知症サポーター養成講座」の開催（古河事業所）

2022年10月6日、認知症の知識の向上を目的として古河事業所（茨城県）において「認知症サポーター養成講座」（古河市社会福祉協議会様による出前講座）を開催しました。

超高齢化社会の到来を見据え、認知症であっても安心して住み続けることができる地域づくりに会社としてどのように貢献できるかを考えるよい機会となりました。今後はこの講座を全社員向けの取り組みとして展開する予定です。



遠賀川清掃活動（九州事業所）

2022年10月9日、九州事業所（福岡県）の近くを流れる遠賀川（おんががわ）における河川敷清掃活動「I Love 遠賀川」が開催され、九州事業所の従業員が家族とともに参加しました。

多くの地元企業、団体、学校関係者、学生の皆様が参加し和気あいあいと楽しみながら遠賀川を綺麗にするという素晴らしい活動です。

今後も当社は引き続き地域の皆様とともに自然環境保護、美化活動に取り組んでまいります。



日本赤十字社より「金色有功賞」を受賞

2021年12月01日、古河事業所（茨城県）は日本赤十字社から金色有功賞*を受賞しました。

これは多年にわたる、献血事業を始めとする日本赤十字社への貢献に対し授与されたもので、古河事業所では以前より献血事業へ積極的に協力しており、過去10年で延べ1,400名以上の従業員の協力を得た結果となります。

コロナ禍の状況下においても、感染対策の徹底を行いながら年2回の献血実施を継続しており、従業員の協力も変わらず得られています。

当社では今後も継続して献血への協力を通して、地域医療のサポートを行います。

* 明治18年に日本赤十字社の表彰制度として定められた勲章式の記章であり、最高位の表彰



海外

大地震被災地への寄付活動

2022年11月21日にインドネシア・西ジャワ州で発生した、マグニチュード5.6の大地震。PT. Sanohは、被害が一番大きかった地域・チアンジュール県へ連絡し、雨よけ用シートや子供用の牛乳、水や米などの必要物資を被災地へ届ける活動をしました。11月26日には現場で、寄付の品々を被災者へ直接手渡すこともできました。

PT. SanohはCSRプログラムを設けており、地震・洪水など天災による被害者への寄付だけでなく、優秀な従業員の子供への奨学金・会社周りの学校への奨学金寄付活動等も含め、今後も地域貢献活動を継続してまいります。



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、投資家の皆様へ、網羅的に当社情報を入手いただけるよう努めてまいります。

IR情報

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



株主通信

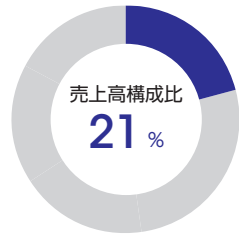


ウェブサイト

11ヵ年財務サマリー

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
損益状況 (百万円)											
売上高	76,100	92,044	104,786	130,627	133,968	133,794	138,724	140,456	142,707	113,657	115,940
営業利益	3,277	3,625	4,612	5,840	6,441	6,004	4,297	2,067	5,452	3,486	2,183
経常利益	2,853	3,339	4,774	5,123	4,389	5,389	4,140	1,435	4,725	3,766	2,584
親会社株主に帰属する当期純利益	856	1,629	2,188	1,577	△724	1,074	4,935	△8,525	2,177	3,630	1,009
包括利益	112	4,150	5,828	4,835	△5,625	1,444	11,669	△10,103	963	3,146	7,385
営業活動によるキャッシュフロー	4,376	947	6,487	10,111	11,707	10,383	8,617	5,414	8,867	7,887	3,340
投資活動によるキャッシュフロー	△5,511	△6,568	△11,978	△8,799	△8,234	△8,586	△10,508	△8,308	△4,360	△260	△5,652
財務活動によるキャッシュフロー	649	1,633	5,477	1,984	△1,282	△2,219	4,734	3,814	△4,246	△8,789	813
現金及び現金同等物の期末残高	11,178	7,710	8,177	11,528	13,015	11,924	15,060	15,505	15,917	14,418	13,404
設備投資	5,541	6,889	7,629	7,919	8,202	8,678	10,814	9,348	7,462	3,452	5,568
減価償却費	4,136	4,226	5,167	6,000	6,579	5,573	6,012	6,270	5,520	5,340	5,245
研究開発費	1,810	2,094	2,394	2,965	2,978	2,936	1,595	1,018	1,122	1,280	1,736
財政状態 (百万円)											
総資産	70,768	74,873	97,403	108,745	104,234	104,219	105,667	102,152	94,598	86,860	96,437
純資産	35,106	38,512	39,751	43,357	35,088	35,581	46,107	34,646	33,972	35,478	41,682
有形固定資産	23,275	26,405	33,413	37,109	32,779	32,686	35,140	31,447	31,816	28,629	30,047
有利子負債	7,656	10,752	20,585	24,476	25,183	23,268	29,855	35,878	33,266	26,016	28,677
自己資本	33,575	36,374	37,986	40,293	33,157	33,291	42,871	30,985	30,295	32,716	38,643
1株当たりデータ (円)											
当期純利益	23.45	44.76	60.11	43.32	△19.90	29.50	135.60	△234.24	59.82	100.16	27.91
配当額	19	21	22	23	24	24	25	25	17	15	25
純資産	922.49	999.41	1,016.84	1,107.09	911.02	914.71	1,177.92	851.34	832.38	905.57	1,069.43
財務指標											
売上高営業利益率 (%)	4.5	3.9	4.4	4.5	4.8	4.5	3.1	1.5	3.8	3.1	1.9
自己資本比率 (%)	47.4	48.6	38.0	37.1	31.8	31.9	40.6	30.3	32.0	37.7	40.1
自己資本利益率 (%)	2.5	4.7	6.0	4.1	△2.0	3.2	13.0	△23.1	7.1	11.5	2.8
総資産利益率 (%)	4.1	4.6	5.5	5.0	4.1	5.2	3.9	1.4	4.8	4.2	2.8
株価収益率 (倍)	30.06	14.30	10.75	19.99	—	28.20	5.52	—	11.43	12.90	25.08
非財務											
従業員数 (名)	5,301	6,521	7,444	7,808	8,242	8,581	8,650	8,884	8,839	8,132	7,701
正規雇用労働者の中途採用比率 (単体) (%)	—	—	—	—	—	—	—	90.3	84.7	43.8	97.1
特許権利件数 (件)	281	297	325	350	353	334	348	369	390	418	394
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	41,739	48,298	57,168	60,326	73,375	78,734	82,787	85,123	80,454	70,310	70,697
廃棄物排出量 (t)	12,830	12,830	12,830	13,740	15,428	17,150	18,542	18,808	15,662	12,878	12,717

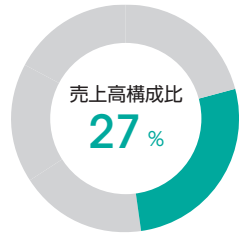
日本



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

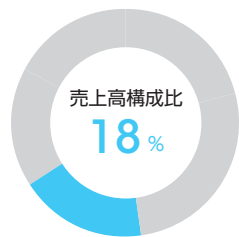
北南米



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

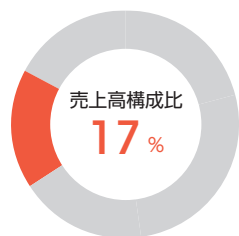
欧州



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 樹脂製品、安全・環境

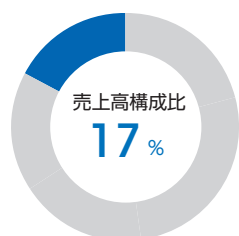
中国



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、樹脂配管
- 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 樹脂配管

2021年度の概況

- 半導体・樹脂材料などの供給問題を起因とする生産減の影響を受け売上高は減収。材料価格および電力費等の生産費高騰の影響を受けるも前期からの固定費抑制の継続効果が減収影響を補ったことで利益は改善。

2021年度の概況

- 半導体不足やサプライチェーン全体の混乱による生産減が影響し、現地通貨ベースでは減収となったが、為替換算の影響により売上高は増収。物流網の混乱、輸送費の高騰、材料費を含むインフレ、人手不足を背景とする人件費の上昇等により営業損失。

2021年度の概況

- 半導体不足等に起因する生産台数の減少影響により、現地通貨ベースでは減収となったが、為替換算の影響により売上高は増収。自動車メーカーの突発的な生産調整および原材料価格の高騰の影響を受け減益。

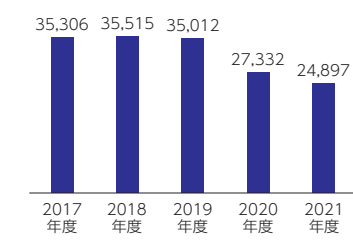
2021年度の概況

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響から回復するも、半導体等部品供給問題による生産減の影響を受け、前年水準の売上。継続したコスト削減効果が寄与し増益。

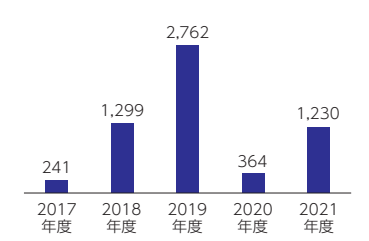
2021年度の概況

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響、半導体供給不足を起因とする取引先の生産台数減影響を受けるも、前年に生じた大幅減産から回復し売上高は増収。人件費等の固定費削減活動の継続効果により利益は大幅に回復。

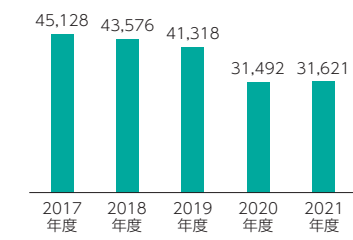
売上高 (単位:百万円)



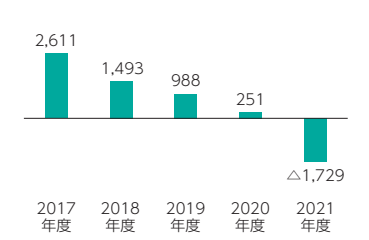
営業利益 (単位:百万円)



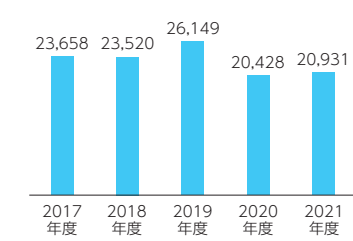
売上高 (単位:百万円)



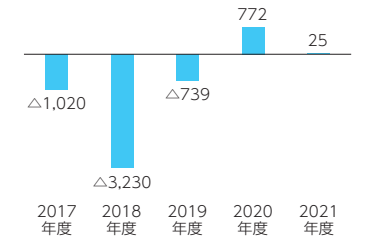
営業利益 (単位:百万円)



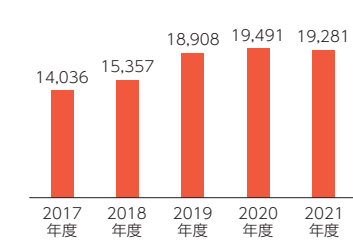
売上高 (単位:百万円)



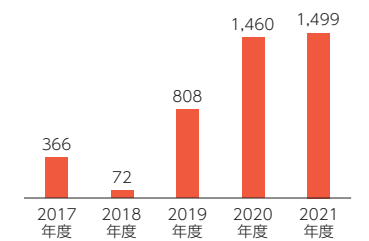
営業利益 (単位:百万円)



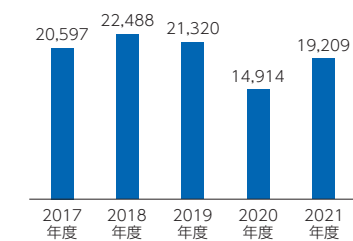
売上高 (単位:百万円)



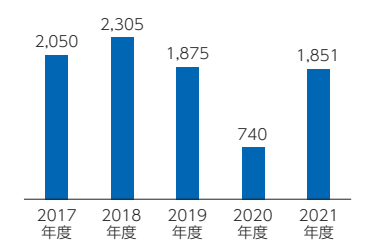
営業利益 (単位:百万円)



売上高 (単位:百万円)



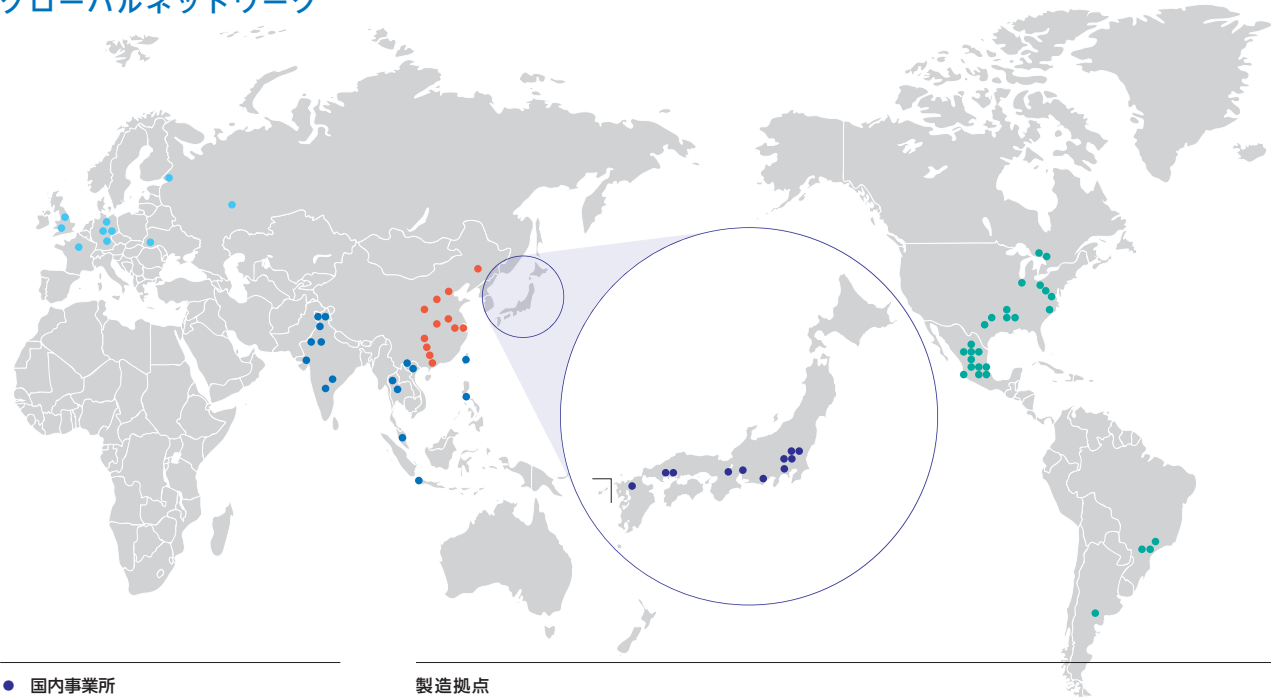
営業利益 (単位:百万円)



会社概要

商号	三桜工業株式会社	従業員数	7,701名 (連結ベース)
英文商号	Sanoh Industrial Co., Ltd.	主要製品	ブレーキ配管関連製品 燃料配管関連製品 シートベルト関連製品 サーマル・ソリューション (熱交換関連製品)
設立年月日	1939年3月24日		
資本金	34億8,110万円		

グローバルネットワーク



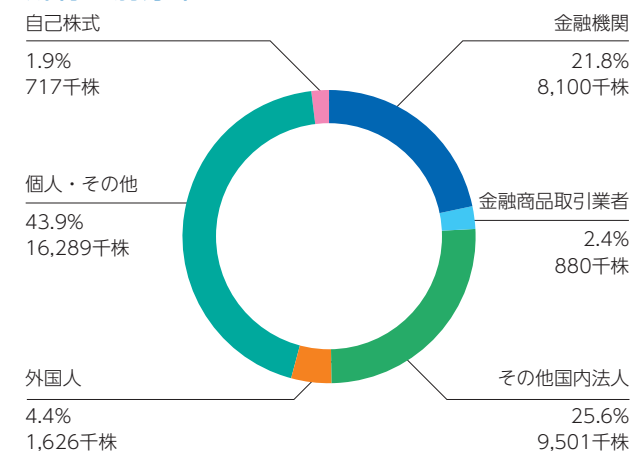
- 国内事業所**
古河事業所
埼玉事業所
滋賀事業所
九州事業所
- 国内営業所**
中部営業所 名古屋オフィス
中部営業所 浜松オフィス
西日本営業所
- 国内関連会社**
フルトンプロダクツ工業株式会社
フルトン精機株式会社
西日本三桜株式会社
株式会社サンオーコミュニケーションズ

- 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

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	17,290名
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	6584
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別分布

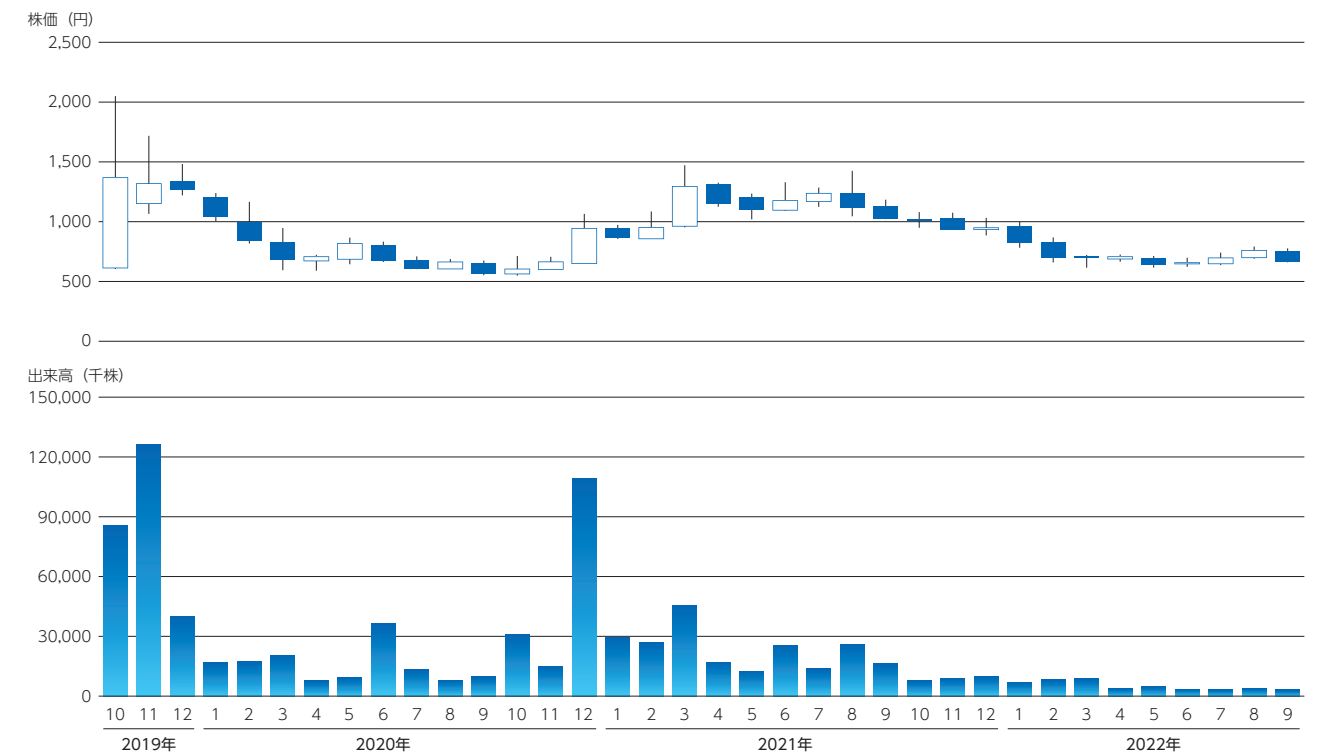


大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,695	10.15
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
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,280	3.52
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
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 (717,383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>