

# 新・中期経営方針

---

2024年5月30日  
三桜工業株式会社

1. 自動車の世界生産台数は2030年に約1億台を展望。インド・中南米・アジアが成長を牽引
2. 寡占で新規参入者も少ない自動車配管市場で、重要保安部品を参入障壁に世界有数シェアを誇る
3. ICE搭載車見直しの下、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略<sup>注</sup>」でグローバルシェアNo1を狙う
4. 自動車配管技術を梃にデータセンターや家電用水冷配管、設備の外販事業等の新事業へも展開
5. VUCAな環境下、年齢・性別・社外比率いずれも多様性に富む経営陣が持続的成長を実現

注: 詳しくはP.15ご参照

インド・中南米・アジアを中心に、BEV後も需要が見込まれるブレーキ向けを中心にチューブ生産能力の増強、ならびに自動化/システム化投資を進めQCD競争力を強化。米Big3等との取引拡大および新事業創出を加速化。

## 自動車生産市場の動向 (Customer)

- ・ 自動車の世界生産台数は続伸 (2030年に約1億台)
- ・ 地域別伸び率①インド②中南米③中国④アジアの順
- ・ 但し、中国は日系OEMが撤退 or 生産能力削減
- ・ 米国は労務費中心に生産コスト高止まり
- ・ 「BEV⇒HEV and/or PHEV」への見直し機運の高まり
- ・ アジアのうち、タイのBEV販売台数急伸は要注視

## 自動車配管の競合環境 (Competitor)

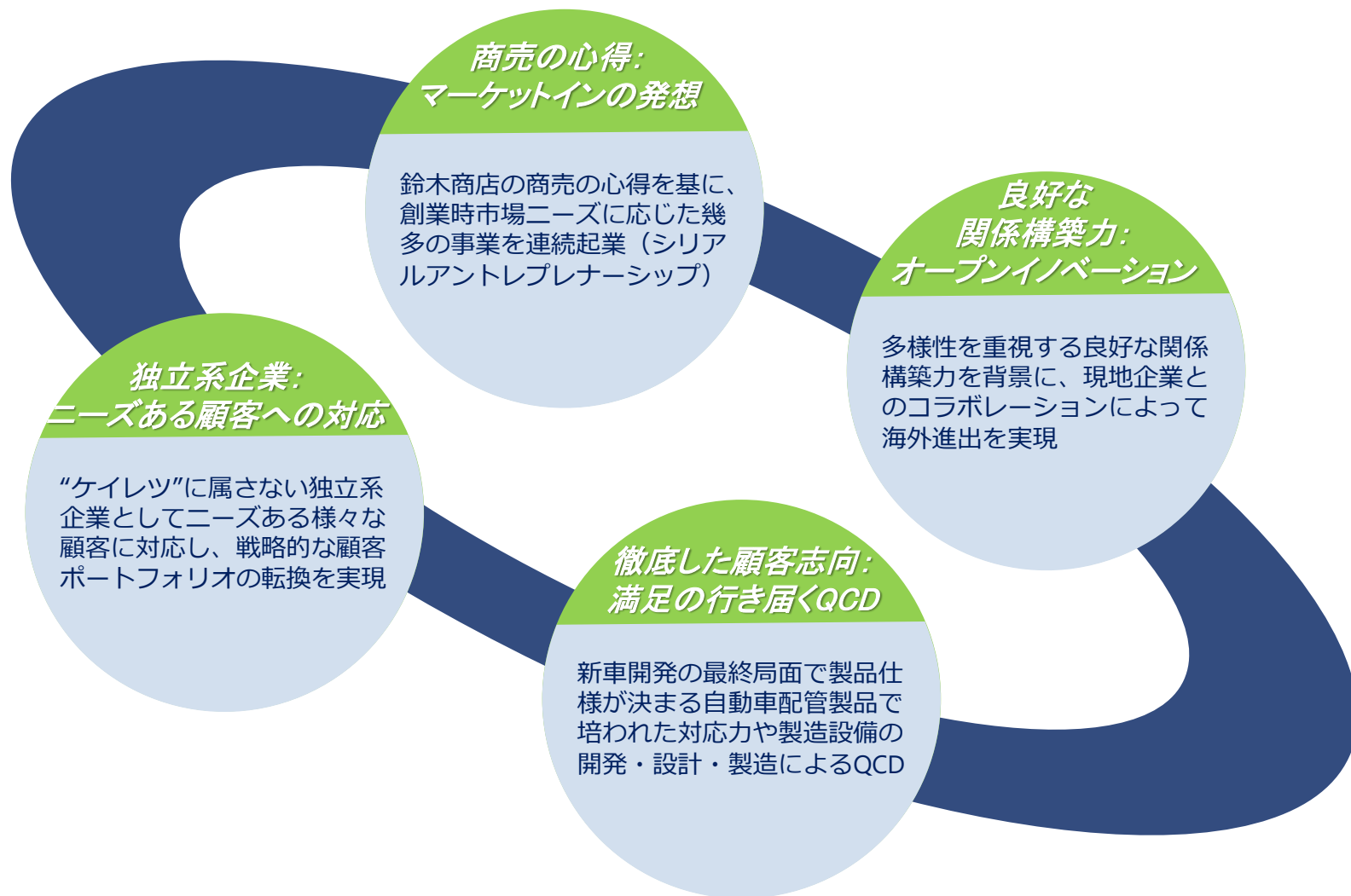
- ・ グローバル競合他社はBEV製品受注に注力
- ・ 財務レバレッジが相応、一部はリストラ中
- ・ 国内競合他社との競合環境は限定的
- ・ 新規参入者もグローバルで僅少
- ・ 地場企業を中心に中国は独自経済圏を確立

## 自社の課題 (Company)

- ・ チューブ生産能力の増強 (Delivery)
- ・ 自動化/省人化対応 (Quality & Cost)
- ・ システム基盤の整備 (Data-driven経営の推進)
- ・ 米Big3 (GM、Ford、Stellantis) との取引拡大余地あり
- ・ 新事業 (既存事業以外の事業) 加速化の必要性
- ・ 永らく続く受託製造業特有の “受動的なマインド”
- ・ サステナビリティ経営への対応

注: キーワードを下線ハイライト

三桜工業は商売の心得を大切にし、製造業には珍しいマーケットインの発想や徹底した顧客志向、多様性を重視するオープンイノベーションの価値観を持つ企業集団です。



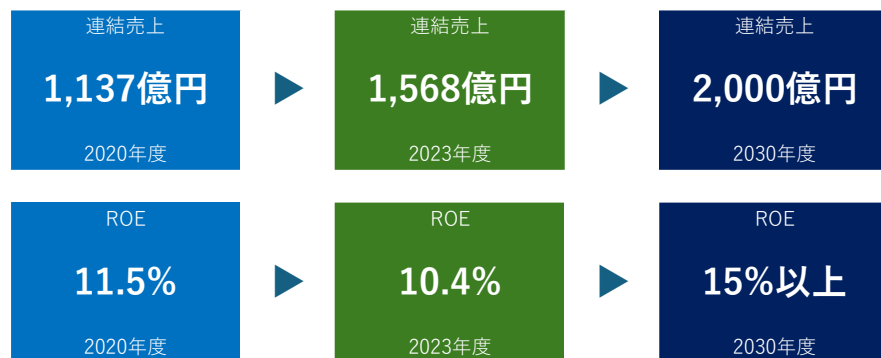
|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| 1. 新・中経で達成したいことおよび2030年度迄の<br>ロードマップならびにキャッシュ・アロケーション方針 | P.05 |
| <hr/>                                                   |      |
| 2. 事業別の主な戦略                                             |      |
| <hr/>                                                   |      |
| A. 自動車部品事業                                              | P.14 |
| <hr/>                                                   |      |
| B. 新事業                                                  | P.20 |
| <hr/>                                                   |      |
| 3. サステナビリティ経営                                           | P.25 |
| <hr/>                                                   |      |

# 1. 新・中経で達成したいことおよび2030年度迄の ロードマップならびにキャッシュ・アロケーション方針

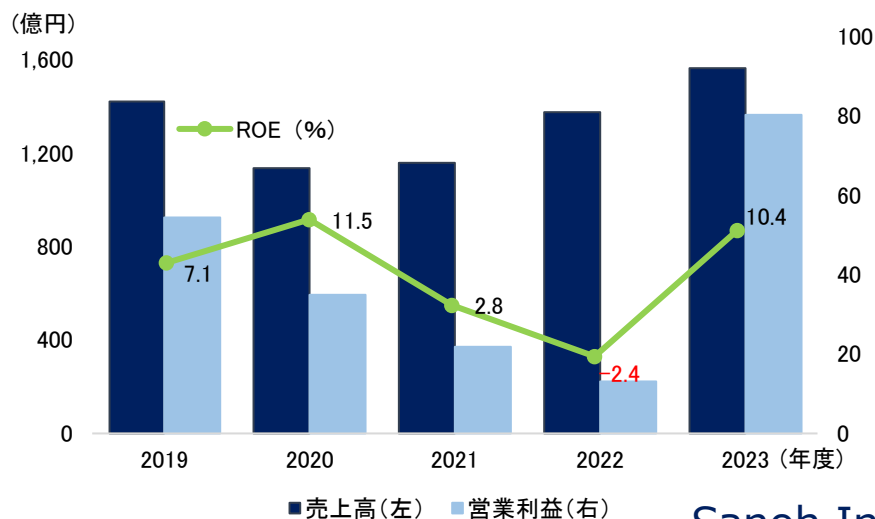
---

現業の大半を占める自動車部品事業(既存事業)は価格転嫁、生産回復、為替等の影響により2023年度過去最高益を達成する等一定の進捗を見せる一方で、サーマル・ソリューション事業や次世代コア事業等の新事業の進捗は緒に就いたばかり。

## ■連結定量目標(売上高及びROE)の推移



## ■売上高及び営業利益並びにROEの推移



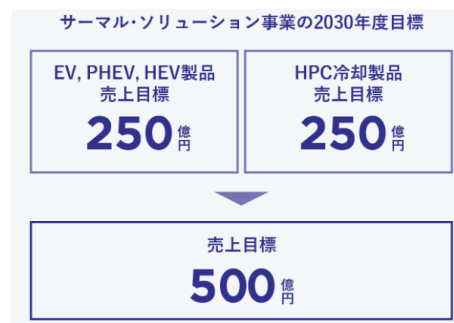
## ■各事業別定量目標の進捗評価



### 既存事業

売上:1,568億円 前倒しで達成

営業利益率:5.1% 道半ば



### サーマル・ソリューション事業

BEV車への量産実績や、データセンター向け水冷製品の開発実績等あるも、拡大する市場ニーズをまだ充分に取り込めていない



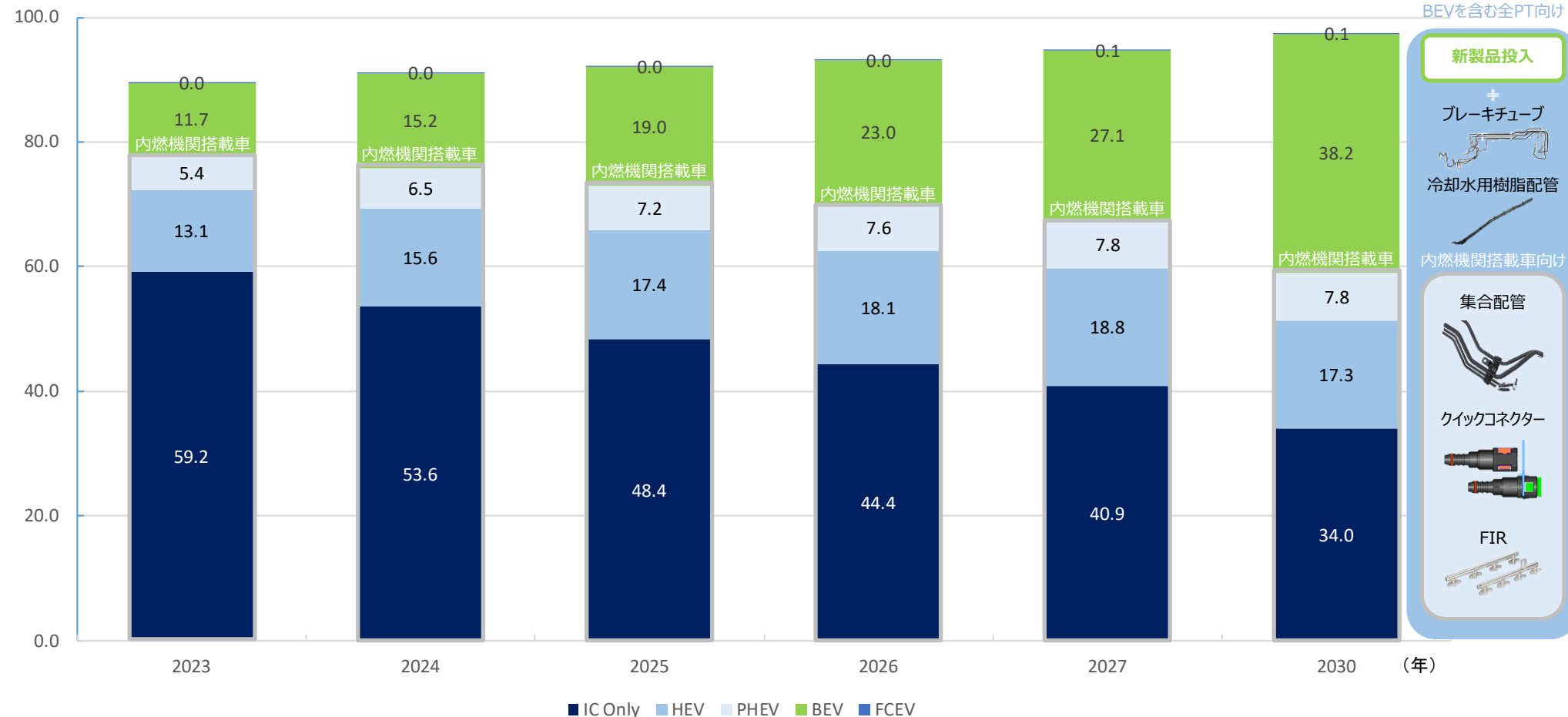
### 次世代コア事業

連結業績への影響は軽微

# 自動車の世界生産台数予想（パワートレイン別）

BEV市場は台数が伸張り拡大基調の見通し。他方、HEVやPHEVを含むICE搭載車の台数は漸減基調の見通しながら、足元ではICE搭載車への見直し機運もあり。三桜は、市場ニーズの不透明な動向にも応えられるレジリエントな製品群の構築を目指す。

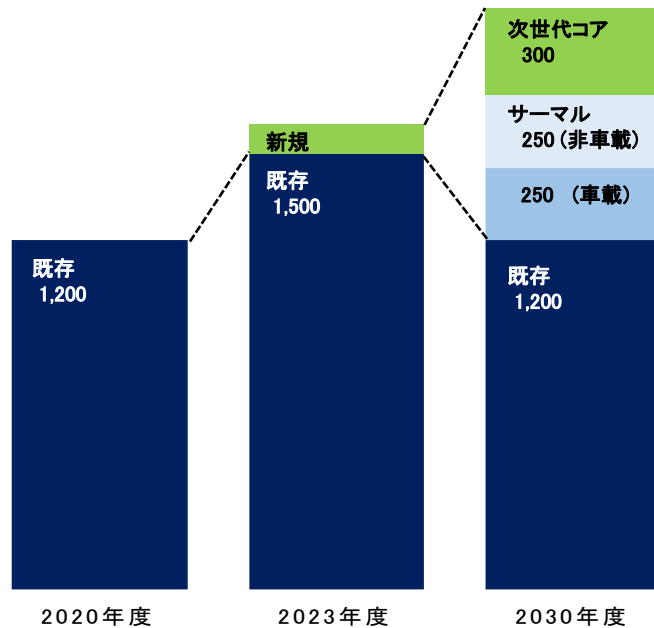
(百万台)



新・中経で達成したいことは①自動車部品事業⇒新事業&②内燃⇒非内燃という2つのトランスフォーメーションを通じたレジリエントなマルチポートフォリオの構築。その結果、三桜工業は2030年以降もサステナブルに成長し続ける会社になる。

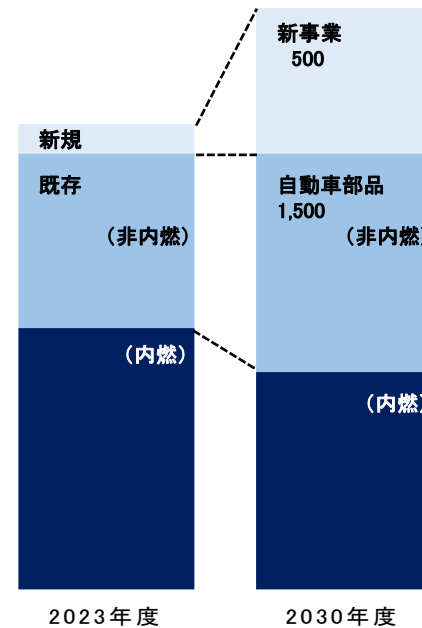
## 中期経営方針

約1,200億円 ⇒ 約1,500億円 ⇒ 2,000億円



## 新・中期経営方針

約1,500億円 ⇒ 2,000億円



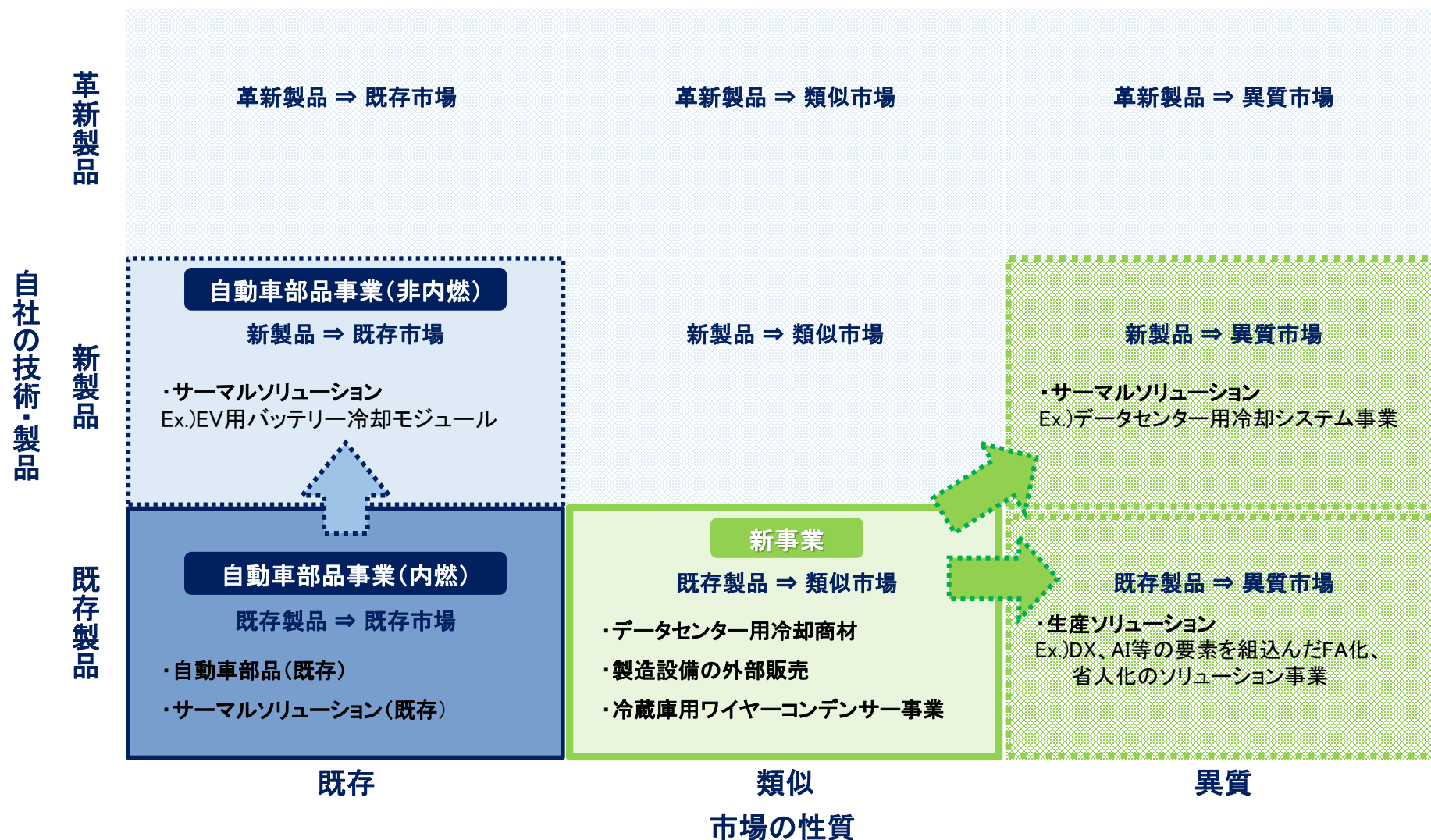
## 2030年度定量目標(不変)



【参考値】  
旧・既存事業  
営業利益率  
(2023年度)  
5.1%

# 新・中経で主に注力する事業領域と今後の事業構想

新・中経では①自動車部品事業⇒新事業&②内燃⇒非内燃という2つのトランスフォーメーションに注力。新事業は将来的にシステム化やソリューションビジネス化を構想。



レジリエントなマルチポートフォリオの構築に向けて、自己変革のDNAを呼び覚ましマーケットインの発想に磨きをかけるべく、企業理念とは別に顧客基点の事業方針を掲げ、従業員一人一人の意識改革・行動変容を促していきます。

## 事業方針

顧客から常に信頼され

顧客から常に選ばれ

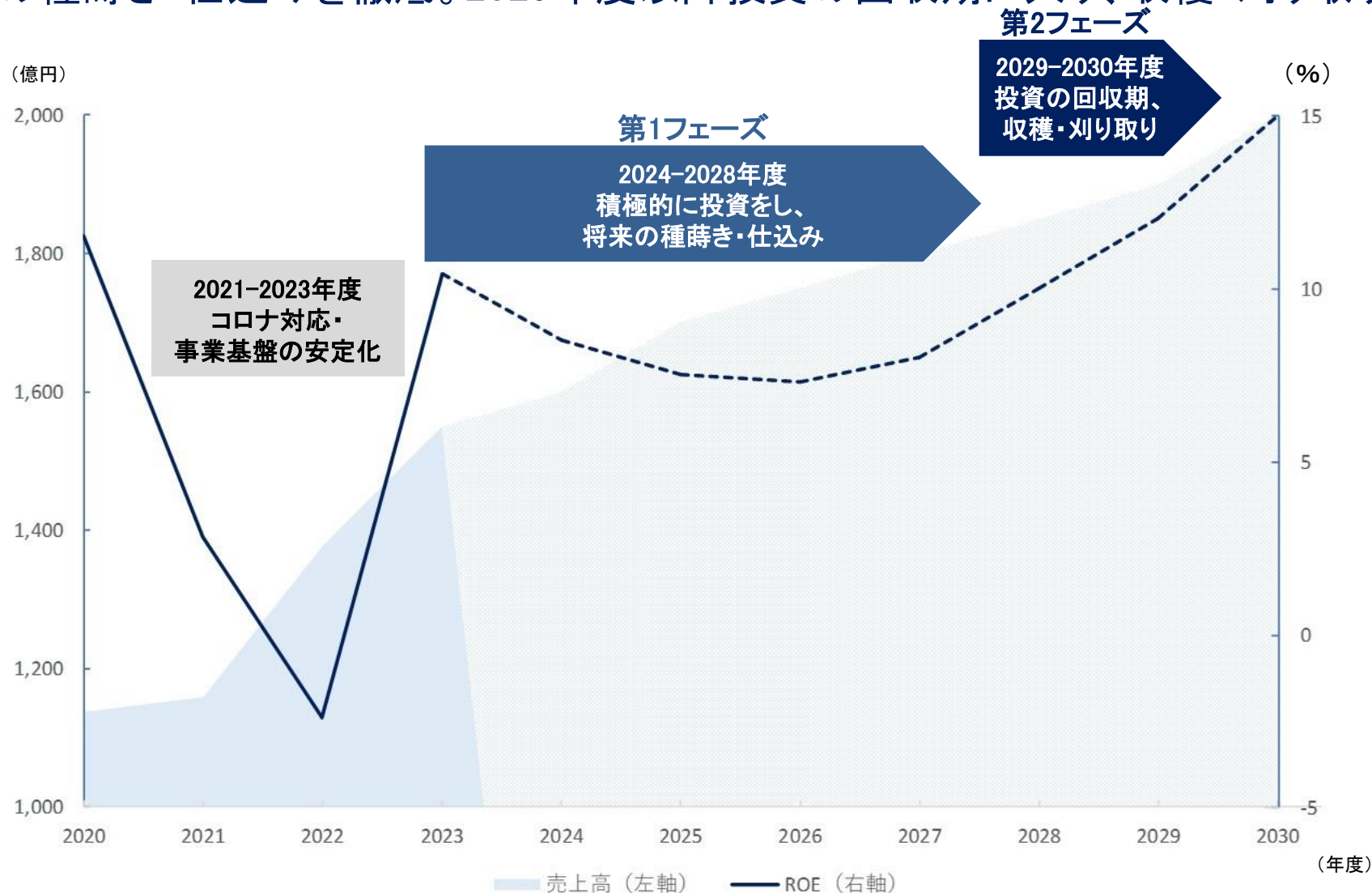
利益を出し続ける会社になる

## 行動指針

1. 顧客満足度世界No.1のサプライヤーになる
2. 世界トップクラスのQCD競争力を獲得する
3. 人に投資し、働きがいのある職場を実現する

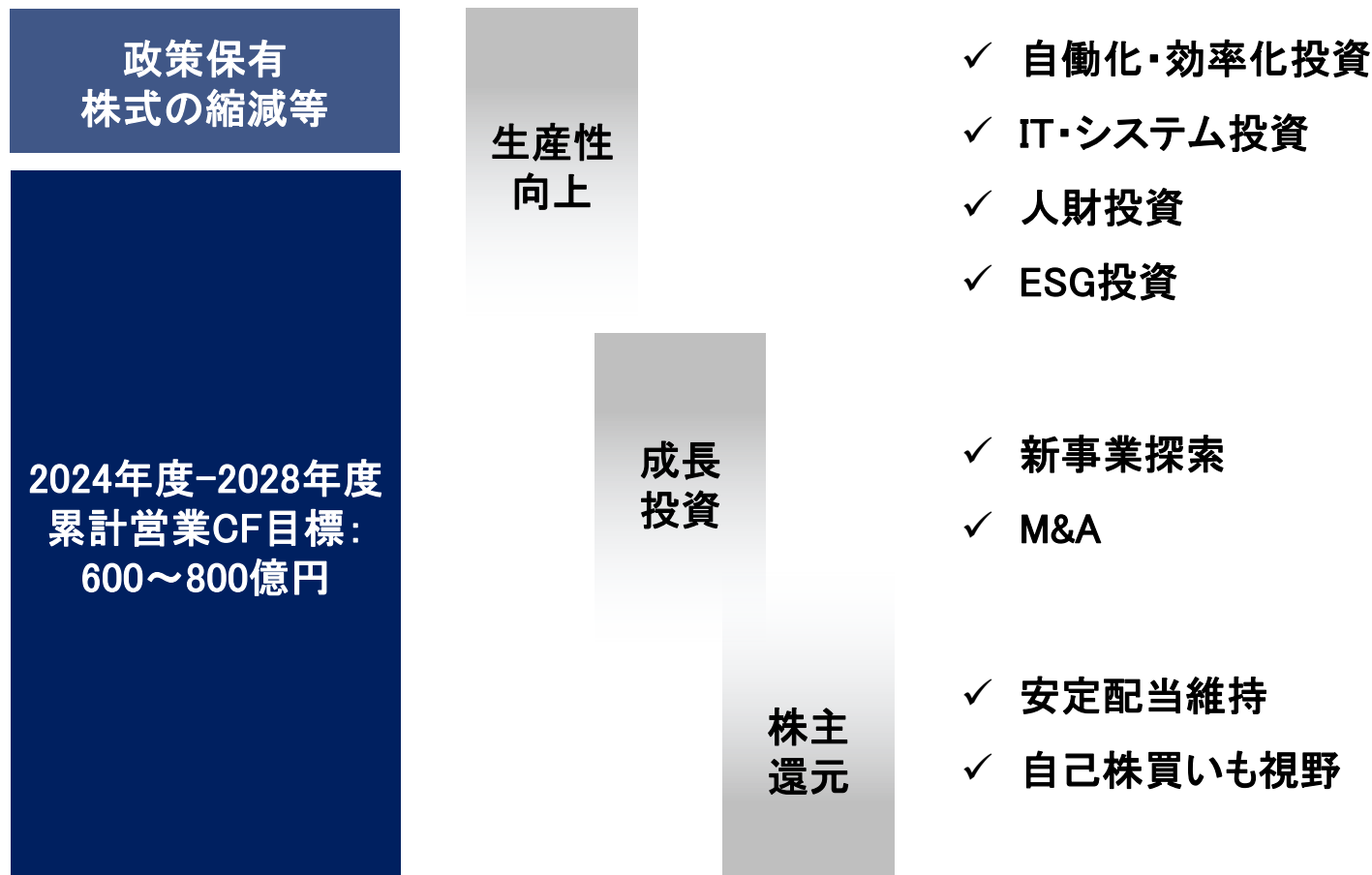
# 2030年度迄のロードマップ(イメージ)

前期迄はコロナ対応・事業基盤の安定化に注力。2024-2028年度は積極的に投資をし、将来の種蒔き・仕込みを徹底。2029年度以降投資の回収期に入り、収穫・刈り取り。



既存事業の早期のキャッシュカウ化による営業CFの拡大によって新規投資予算枠を拡充し、「生産性向上」「成長投資」「株主還元」の3つのテーマへ資金を重点配分。

## 三桜のキャッシュ・アロケーション方針



## 2. 事業別の主な戦略

---

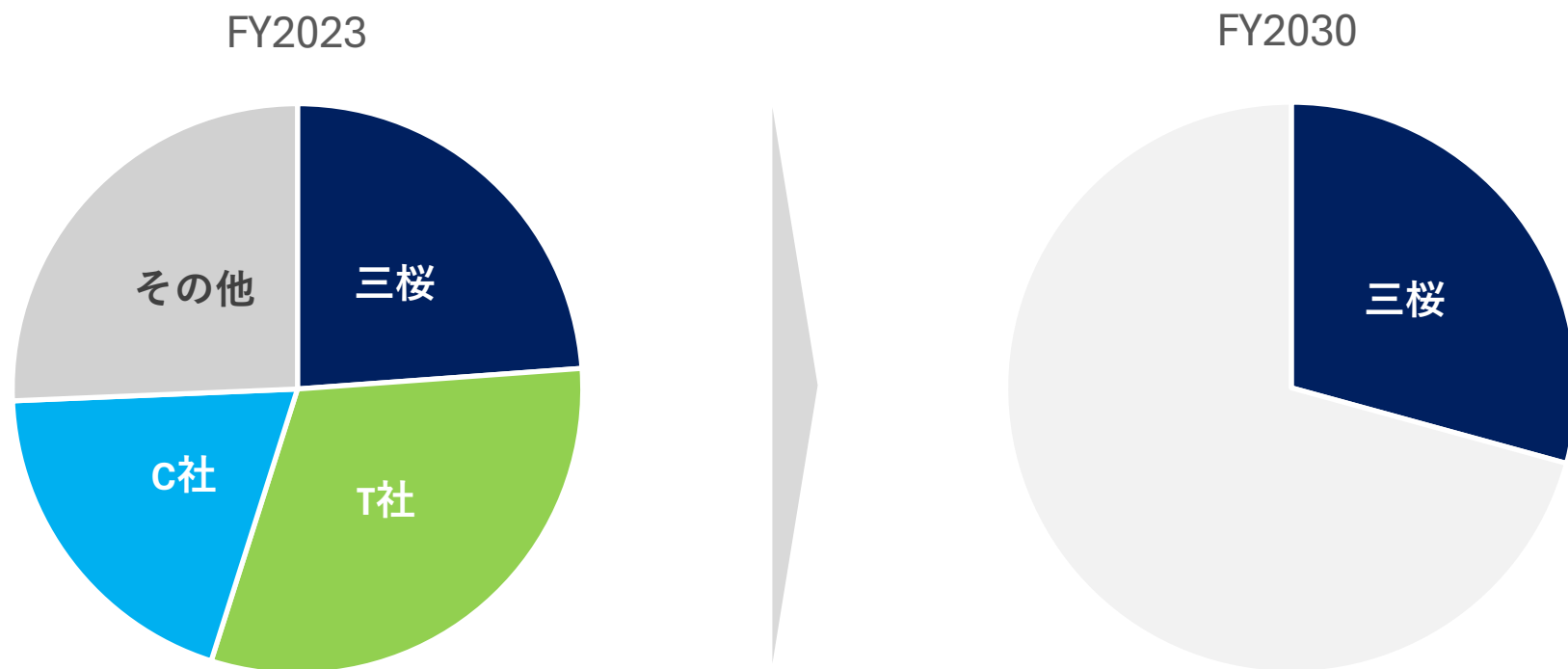
## A. 自動車部品事業

---

# 2030年度自動車配管市場でグローバルシェアNo1を狙う

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

自動車配管市場のグローバルシェア(FY2023)と三桜が目指すグローバルポジション(FY2030)



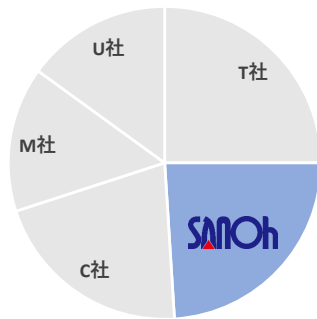
注: 自動車配管市場のグローバルシェアは当社試算

# 【戦略(1/2)】高い市場占有率とスイッチングコストを梃に利益率を改善

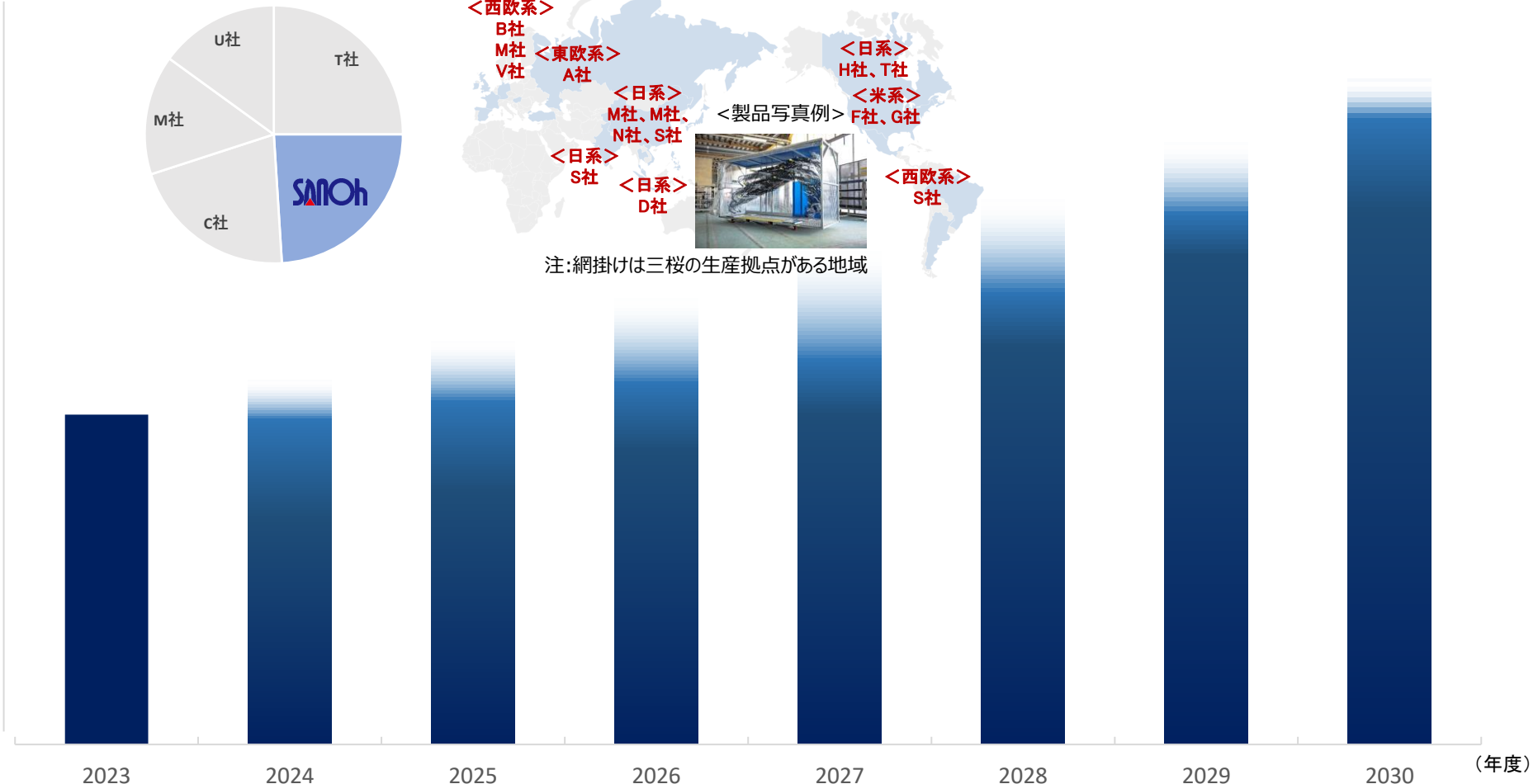
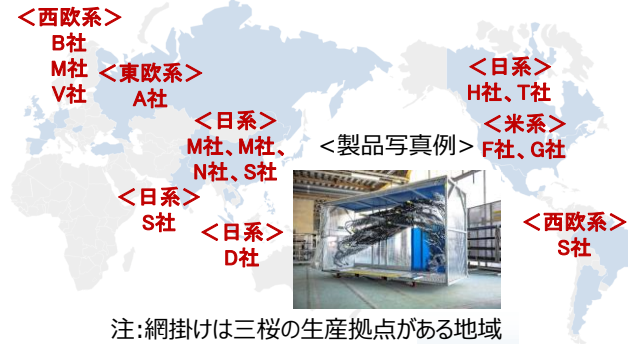
高い市場占有率と、重要保安部品と呼ばれる代替の効きづらい製品を場内供給を含む客先生産にて供給する高いスイッチングコストの存在を梃に、利益率を改善。

(営業利益率)

①寡占市場、  
かつグローバルトップ級のシェア



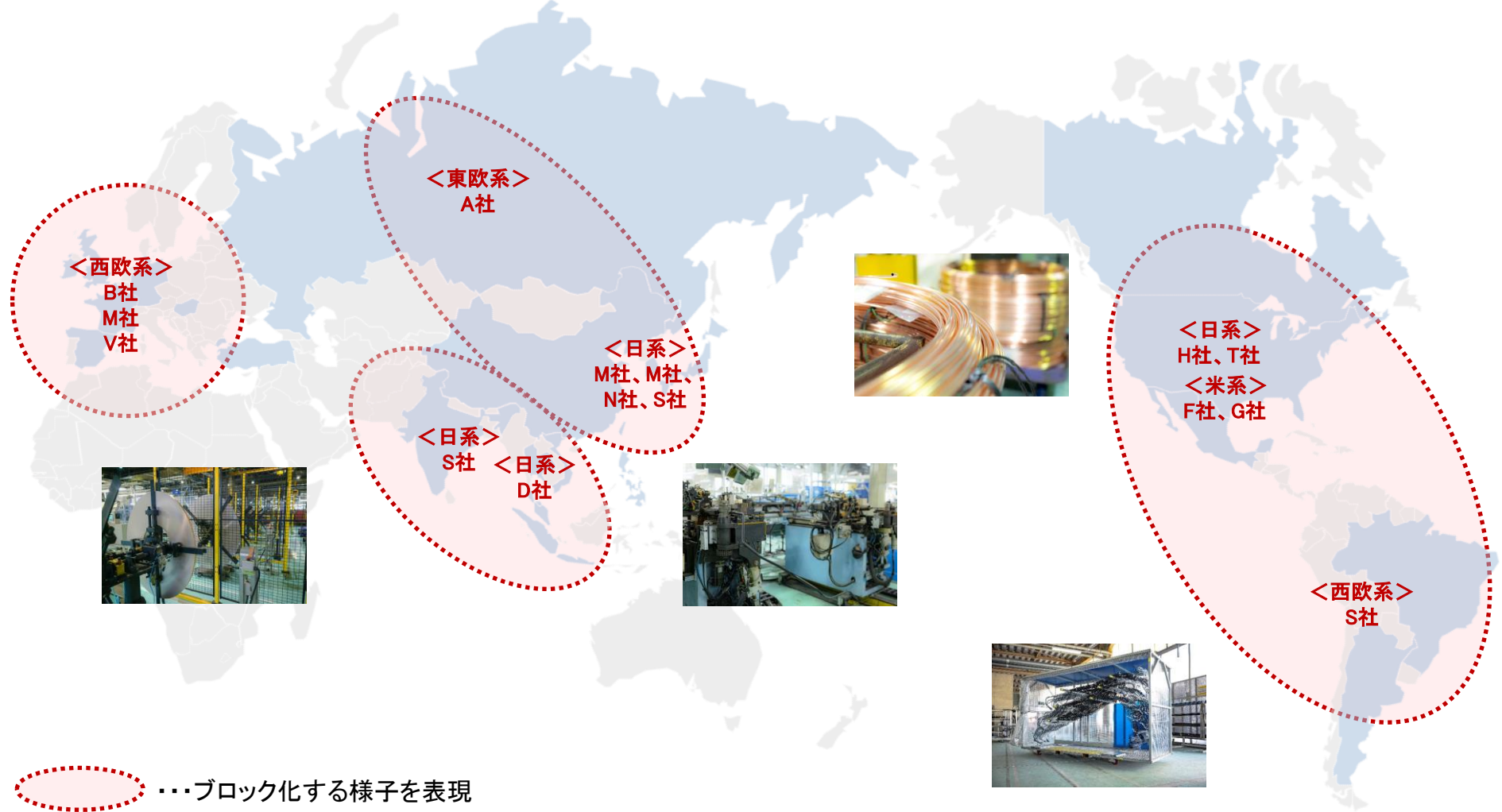
②重要保安部品を客先生産にて供給し続ける  
スイッチングコストの存在



注1: 重要保安部品とは、不具合によって保安基準に適合しなくなる部品を保安部品と呼び、なかでもクルマの基本性能である「走る」、「曲がる」、「止まる」に支障をきたす装置及び火災等重大な事故に至る装置を構成する部品のことをいう。法令等で定められたものではなく、クルマの品質管理上用いられている呼称

注2: 客先生産とはOEMの工場内に三桜のラインを設置して製品を供給するInsight、OEMの工場に自社工場を隣接させて製品を供給するOnsightの双方を含む

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



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



## 日本 – 主な施策

- ✓ システム基盤の高度化(原価・生産管理、調達DB等)
- ✓ チューブの生産性向上
- ✓ 新事業創出強化

## アジア – 主な施策

- ✓ 車輻配管製品の能力増強@タイ&インド
- ✓ パワートレイン製品の機能集約@タイ from 日本
- ✓ 家電事業(冷蔵庫用水冷)強化@インド

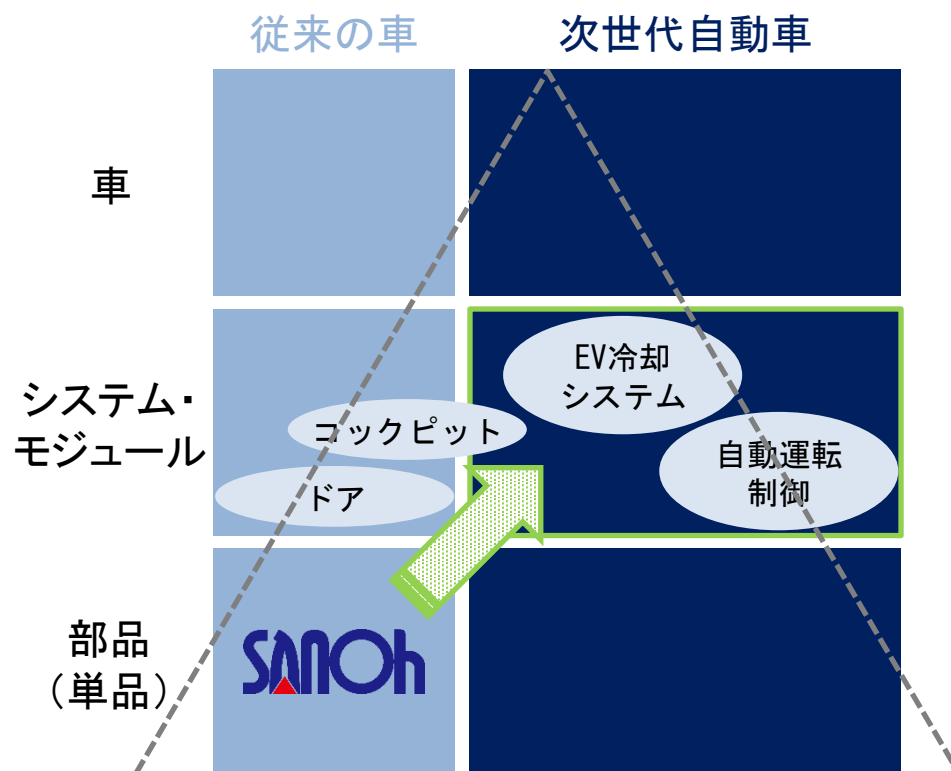
## 北南米 – 主な施策

- ✓ 米国拠点の生産性向上(メキシコ拠点の能増)
- ✓ 米Big3およびメガTier1サプライヤーとの取引注力

# サーマル自動車部品の“Tier1.5戦略”

サーマル自動車部品はOEMへの直納のみならず、CASE機能を担ってメガサプライヤー化するシステム・モジュールサプライヤーへの供給も狙った“Tier1.5戦略”を標榜。

## “Tier1.5戦略”（メガサプライヤーへの部品供給）



## メガサプライヤー（例：グローバル売上トップ20）

|                                          |                          |
|------------------------------------------|--------------------------|
| Adient plc                               | Lear Corporation         |
| アイシン                                     | LG Energy Solution Ltd.  |
| Aptiv PLC                                | Magna International Inc. |
| BorgWarner Inc.                          | Robert Bosch GmbH        |
| Continental AG                           | 住友電気工業                   |
| デンソー                                     | thyssenkrupp AG          |
| Faurecia SE (FORVIA)                     | トヨタ紡織                    |
| 日立Astemo                                 | Valeo Group              |
| HUAYU Automotive Systems Company Limited | 矢崎総業                     |
| Hyundai Mobis Co., Ltd.                  | ZF Friedrichshafen AG    |

アルファベット順

注：CASEとは通信等と繋がる「Connected」、自動運転などクルマの自動化に代表される「AutonomousまたはAutomated」、所有に拘らない「Shared」、電動化を意味する「Electric」のそれぞれ頭文字をとった造語で、自動車業界の潮流のひとつ

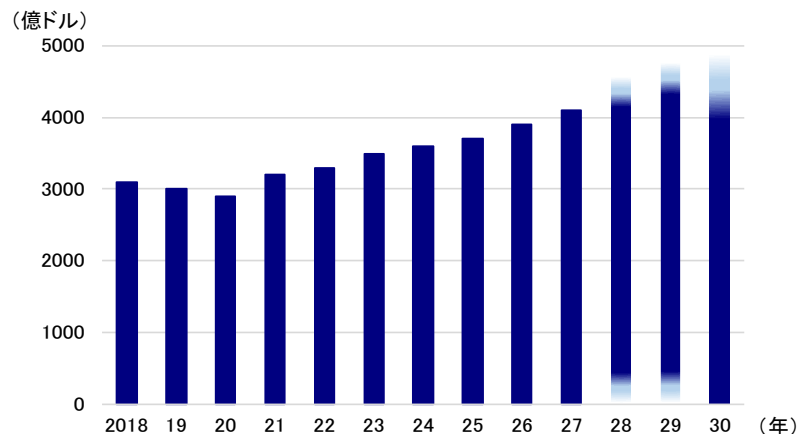
## B. 新事業

---

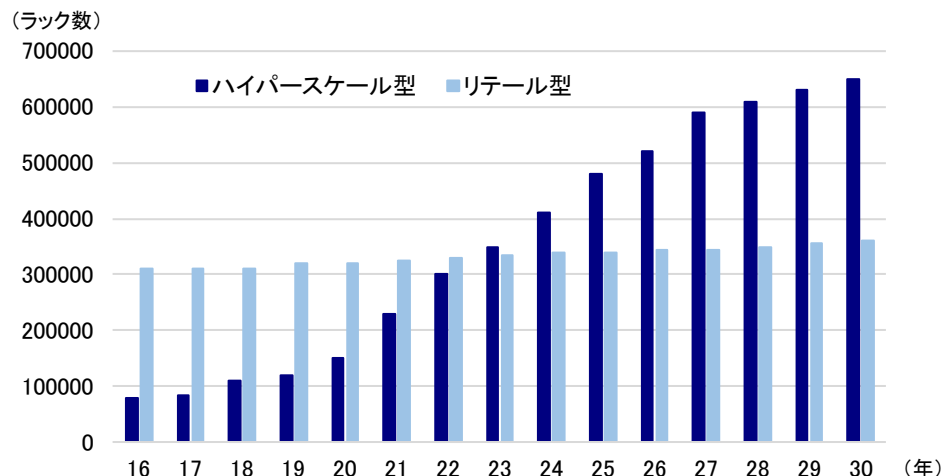
# データセンター(DC)の市場規模と三桜の冷却商材・戦略

DCの世界市場規模が今後拡大する中、サーバーの主要な冷却手法である空冷/水冷の別を問わず、「自社開発商品+インオーガニックの取組み」にて事業領域を拡大。

## DCの世界市場規模と推移(2030年)



## 国内DCのサーバーラック数と推移(2030年)



出所:インプレス「データセンター調査報告書2024」を基に作成

## 三桜の冷却商材・戦略

自社開発商品群(オーガニック)

インオーガニックの取組み



技術、ソリューション、  
市場、販売チャネル等  
の獲得、協業

2月14日付にてDC向けの水冷冷却装置を新規開発(本邦初)した旨を公表。現在多数のお問合せを頂戴しており、受注獲得に向けて更なる開発・マーケティングを加速化中。

## ■ 弊社が新規開発したDC向け水冷装置



## ■ 開発の背景・特徴

### データセンター事業者の課題

今後更なる需要が見込まれるDX、生成AI、メタバース、自動運転には膨大なデータ処理が必要とされ、それに伴う高熱の適切な処理がサーバーのパフォーマンスを担保する上でデータセンター事業者の課題となっている。

### リアドア式冷水熱交換器

データセンター内のサーバーラックの背面に取り付けることにより、サーバーから放出される熱を、パイプ構造に水を還流する仕組みで吸収(熱交換)する。水冷冷却は、空冷冷却に比べ熱交換率に優れ、海外のデータセンターでは導入が進んでいる。

### 同種の装置の開発は当社が本邦初

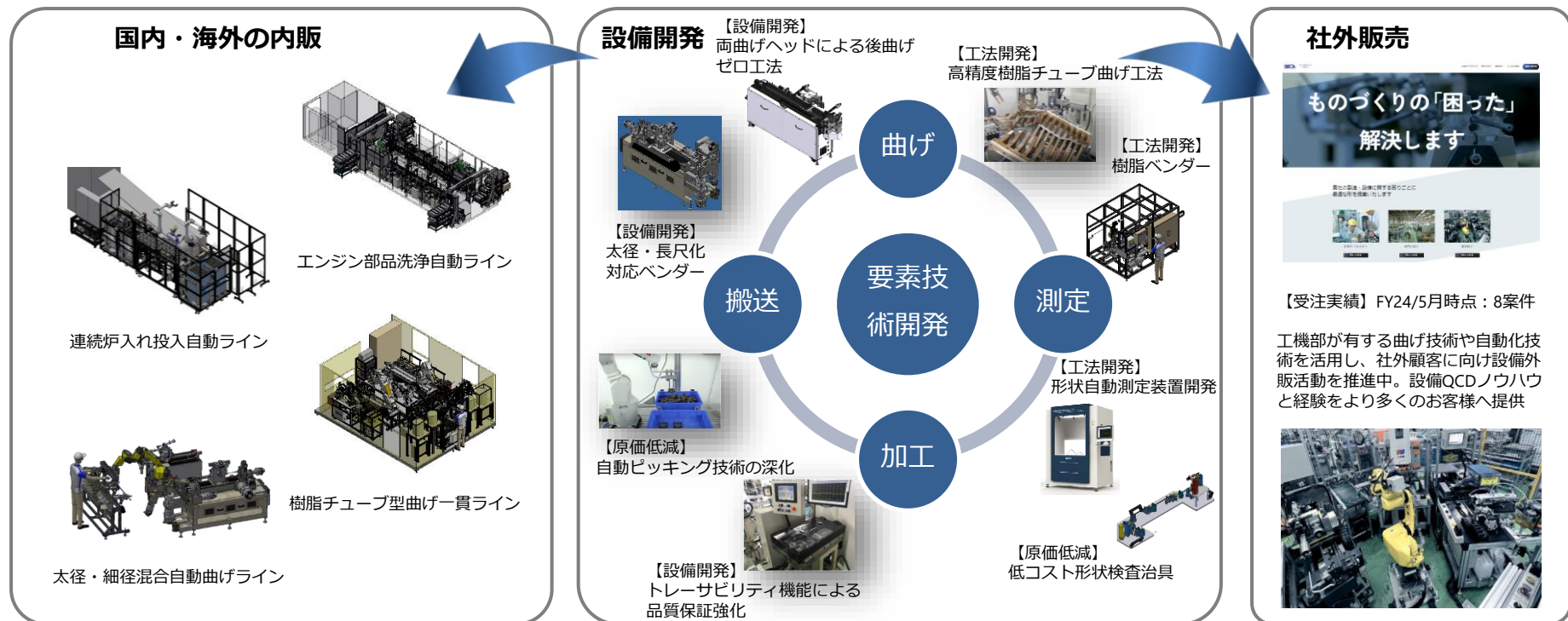
同種のリアドア式冷水熱交換器の開発は、米国・欧州・中国では既に開発・販売している企業もあるが、日本企業としては当社が初(当社調べ)。

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

## 生産ソリューションのビジネスモデル化(構想)

### ＜オーガニック戦略＞

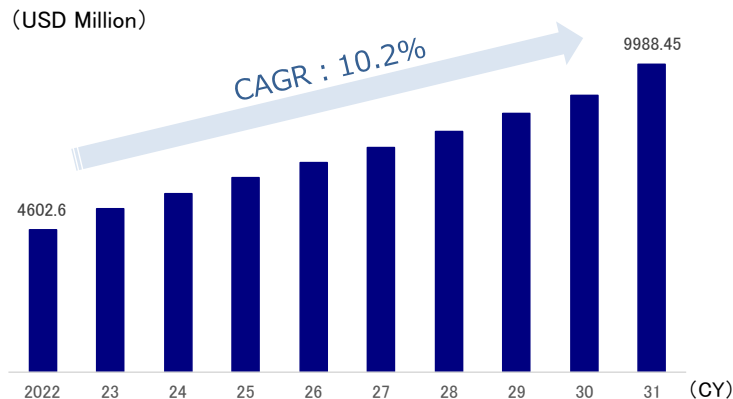
### ＜インオーガニック戦略＞



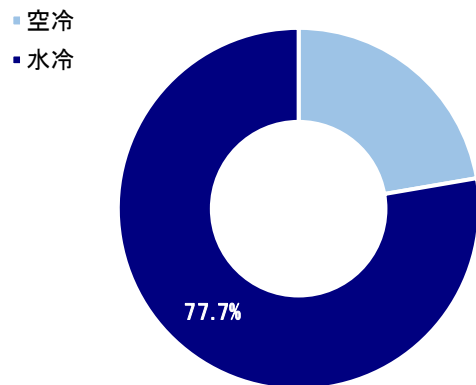
# 【サーマルx生産ソ】クロスドメインな冷蔵庫向けワイコン事業 SANOH

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

## 持続的な成長が見込まれるインドの冷蔵庫市場

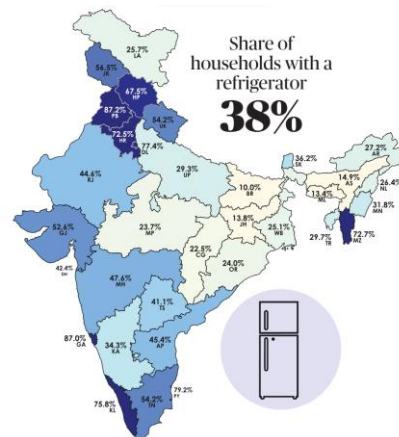


## 三桜が得意とする水冷主体のインドの冷蔵庫市場



出所: astuteanalyticsを基に作成

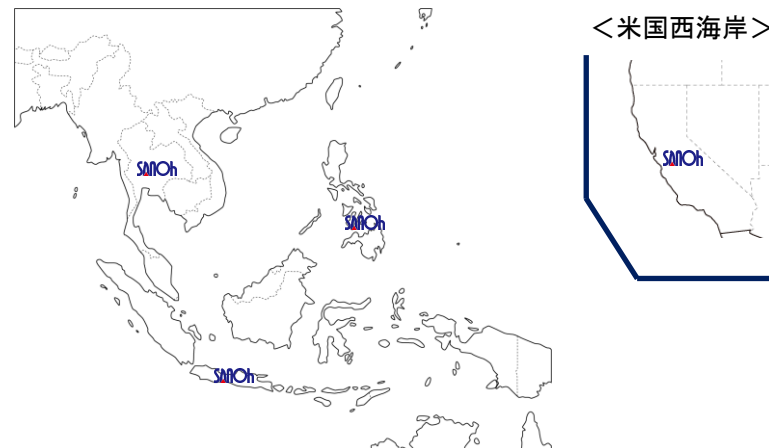
## 低普及率、高成長が見込まれる伸びしろある市場



＜冷蔵庫は伸びしろのある高成長な市場＞

| 製品名  | 市場普及率 | CAGR (23~30) |
|------|-------|--------------|
| 冷蔵庫  | 38%   | 10.2%        |
| TV   | 77%   | 8.7%         |
| 洗濯機  | 13%   | 9.5%         |
| エアコン | 8%    | 9.8%         |
| 食洗機  | 1%    | 2.3%         |

## 温故知新:三桜初の海外拠点はどれもワイコン事業



### 3. サステナビリティ経営

---

自動車産業を取り巻く大きな環境変化を踏まえてサステナブルな成長を実現するために、マテリアリティとして4つの優先項目を定めております。

## 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                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|-----------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業活動を通じて<br>解決する社会課題<br><br>活動を支える<br>経営基盤 | 革新的テクノロジーによる<br>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。                        |
|                                            | 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。                                                                                     |
|                                            |                       |          | 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。                                                                  |
|                                            | 地域社会との共創と成長           |          | 三桜のグローバルな生産活動を通じて、各国地域の経済的発展に貢献し、地域社会とともに成長する。<br>各国地域人財との共創に取り組み、地域の人財と一緒に働ける環境をつくって三桜工業のグローバル事業の持続的成長を実現する。                     |
|                                            | 働きがいと生きがいの両立          |          | 三桜のDNAを受け継ぐ「ものづくり人財」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。 |

TCFDの枠組みに沿った開示ならびに賛同や、人的資本の充実および取締役会の多様性の確保の観点からの女性役員登用等、ダイバーシティにも注力しております。

## TCFDの枠組に沿った開示ならびに賛同

気候変動に係るリスク及び収益機会が当社の事業活動や収益等に与える影響について、TCFDの枠組みに沿った開示を実施しています。

2023年9月に同提言に賛同しました。



## ダイバーシティの推進①（人的資本の充実に向けたプロジェクト）

人的資本経営の観点から、多様な人材がより充実して働くことができるよう「エンゲージメント向上プロジェクト」をスタートしています。

従業員への現状調査を踏まえ、職場環境の改善支援や各種勉強会の企画、介護や男性の育児などライフステージごとの制度説明を含めた情報交換の場づくりなど、さまざまな施策を行っています。

## ダイバーシティの推進②（女性役員の登用）

既存の女性役員（常勤監査役）1名に加えて、2023年6月19日の定時株主総会において、新たに女性取締役1名（社外取締役）が就任しました。

また、本年6月に開催予定の定時株主総会における承認をもちまして、新たに女性社外監査役1名の就任も予定しております。

三桜は多様な分野で実績を積んできた人材を数多くマネジメントに受け容れ、業界の常識に囚われない経営で不確実な環境下においても持続的な成長を実現いたします。

## 取締役



取締役会長  
代表取締役 CEO  
竹田 陽三

在任年数: 40年 所有株式数: 329,180株  
略 歴  
1978年 3月 当社入社  
1981年 7月 生産本部開発技術部長  
1983年 6月 取締役  
1987年 6月 常務取締役  
1991年 6月 専務取締役  
1995年 6月 取締役社長 (代表取締役)  
2000年 7月 CEO (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

在任年数: 11年 所有株式数: 430,000株  
略 歴  
2008年 7月 ノースウェスタン大学博士課程修了  
2009年 2月 当社入社  
2012年 5月 グローバル開発本部部長  
2012年 5月 研究開発部長  
2012年 6月 取締役  
2014年 1月 執行役員  
2014年 1月 グローバル開発本部部長  
2014年 7月 常務執行役員  
2015年 5月 専務執行役員  
2015年 6月 専務取締役 (代表取締役)  
2016年 4月 COO (現任)  
2016年 6月 取締役副社長 (代表取締役) (現任)  
2017年 6月 取締役社長 (代表取締役) (現任)



取締役  
専務執行役員 CFO 兼 財務本部長  
佐々木 宗俊

在任年数: 8年 所有株式数: 2,000株  
略 歴  
2000年 4月 当社入社  
2004年 9月 フィンダーズ大学経営大学院修了 (WBAE賞)  
2013年 4月 グローバル営業本部  
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 経営企画部長  
2020年 5月 CFO (兼) 財務本部長 (現任)



取締役  
井澤 吉幸

在任年数: 1年 所有株式数: 2,000株

略 歴  
1970年 4月 三井物産株式会社入社  
2000年 6月 同社取締役  
2004年 4月 同社常務執行役員  
2007年 4月 同社専務執行役員  
2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員  
2008年 4月 同社代表取締役副社長執行役員  
2009年 12月 株式会社ゆうちょ銀行  
取締役兼代表執行役社長CEO  
2015年 5月 ブラックロック・ジャパン株式会社  
代表取締役会長CEO  
2022年 5月 ニトリホールディングス株式会社  
社外取締役 (監査等委員) (現任)  
2022年 5月 セブンスアイホールディングス株式会社  
社外取締役 (現任)  
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)



取締役  
富岡 さやか

在任年数: 1年 所有株式数: 0株

略 歴  
2004年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
2009年 6月 株式会社経営計画導入社  
2018年 8月 太陽フルマ株式会社入社  
2019年 4月 太陽ホールディングス株式会社  
執行役員営業企画部長  
2020年 4月 同社執行役員経営企画部長  
(現任)  
2023年 6月 当社社外取締役 (現任)



取締役  
金子 素久

在任年数: 4年 所有株式数: 0株  
略 歴  
2006年 4月 株式会社新生銀行入社  
2011年 3月 株式会社経営計画導入社  
2015年 10月 株式会社ユニファィー社外取締役  
2016年 6月 株式会社SPOT社外取締役  
2018年 1月 株式会社SPOT代表取締役社長  
2019年 4月 株式会社Mad Technologies  
代表取締役COO  
2019年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2020年 4月 株式会社Mad Technologies  
共同創業者取締役COO (現任)



取締役  
森地 高文

在任年数: 4年 所有株式数: 0株  
略 歴  
1981年 4月 株式会社神戸製鋼入社  
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 新島商事株式会社代表取締役社長 (現任)  
2019年 6月 当社社外取締役 (現任)



取締役  
入山 章栄

在任年数: 3年 所有株式数: 0株  
略 歴  
1998年 4月 株式会社三菱総合研究所入社  
2008年 9月 ニューヨーク州立大学バッファロー校  
Assistant Professor  
2013年 9月 早稲田大学大学院経営学研究科ビジネス専攻  
(経営管理研究科) 准教授  
2019年 4月 早稲田大学大学院経営管理研究科教授  
(現任)  
2019年 6月 ロート製薬株式会社社外取締役 (現任)  
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2020年 12月 株式会社セブナーニ・ホールディングス  
社外取締役 (現任)  
2021年 6月 株式会社ソラコム社外取締役 (監査等委員)  
(現任)

## 執行役員

執行役員副社長  
マーケティング本部長  
中本 浩寿

常務執行役員  
生産統括本部長  
寺内 崇

常務執行役員  
経営企画本部長  
近岡 祐一

執行役員  
マーケティング本部 Marketing V 部長  
アンソニー・エノモト

執行役員  
ガバナンス統括本部長  
松本 安生

このプレゼンテーションで述べられている三桜工業株式会社の業績予想、計画、事業展開等に関しましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき判断したものです。

マクロ経済や当社の関連する業界の動向、新たな技術の進展等によっては、大きく変化する可能性があります。

従いまして、実際の業績等が本プレゼンテーションと異なるリスクや不確実性がありますことをご了承下さい。また、大きな変更がある場合は、その都度発表していく所存です。



<https://www.sanoh.com>

Sanoh Industrial Co., Ltd.