



2021年5月21日

各 位

会 社 名 三櫻工業株式会社  
代 表 者 取締役社長 竹田 玄哉  
(コード番号：6584 東証第一部)  
問 合 せ 先 ガバナンス統括本部長 松本 安生  
(TEL.03-5793-8411)

## 中期経営方針策定に関するお知らせ

当社は、2021年度～2030年度の中期経営方針を策定いたしましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営方針の概要

当社は、1939年大宮航空工業として創業し今年創業83年目を迎えております。

創業から昭和、平成、令和の現在に至るまで多様な事業を営んで参りました。その中で、この30年間は、自動車業界でグローバルに成長してきました。しかしながら、VUCAと言われる近年の外部環境や、すでに始まっているCASE革命に対応できるよう、第三の創業ともいえる事業変革にチャレンジします。

#### 2. 中期方針の3つの柱

##### 1) 既存事業

存続する自動車市場において、圧倒的な高収益・高品質基盤を確立する。

##### 2) サーマル・ソリューション事業

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・プレイヤーとなり、環境負荷低減に貢献する。

##### 3) 次世代コア事業

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。

#### 3. 定量目標

2030年度(2031年3月期)

連結売上 2,000億円

ROE 15%以上

#### 4. ESGの取り組み

われわれは、次の10年で、『環境にやさしい三桜』のブランドを確立できるよう環境優先的にESGの強化にリソースを投下します。

※ 当社の中期経営方針に写真・図示にはイメージとして掲載しているものもございますので、実際に記載・活動しております事業内容とは異なる部分がありますこと、ご留意ください。

以 上



Sanoh Industrial co.,ltd

証券コード：6584

# 三櫻工業株式会社 中期経営方針

2021年5月21日

# 1. 中期経営理念

三桜工業はグローバル自動車市場の成長とともに歩んできました。1990年～2020年の30年間に渡って、われわれの生産・販売拠点は7カ国から20カ国に、連結売上高は400億円から約1,400億円にまで成長しました。

過去5年間は、取締役会改革、ジョブ型の成果主義人事制度、カスタマー・ファーストを軸に、大胆な構造改革、ガバナンス改革に取り組んできました。その結果、3%強だったROEは10%を超え、グループ内には多くの新しいリーダーが生まれ、スリムで活力のある自律型組織に生まれ変わりました。

しかし、半世紀以上に渡って成長してきた世界の自動車市場は、2018年頃から調整局面に入り、停滞の兆しを見せています。更に、全産業を横断しての環境負荷低減は近年グローバル・イシューとなり、それに伴って自動車市場にもCASE※1革命の波が押し寄せています。日本の自動車メーカーの世界進出に乗じて、自動車内燃機関の部品加工・組み立てにより規模を拡大してきたわれわれ自動車部品メーカーも、方針を見直す必要に迫られています。これまでの30年で成功を収めた成長のモデルは、次の30年には当てはまりません。

計画的な需要と供給の見通しが立てやすい世の中は、先行き不透明なVUCA※2な社会に移行しています。一方で不確定性とリスクの高いウィズ・コロナ、アフター・コロナの世界では、新たな機会、社会のニーズが生まれ始めています。

われわれ三桜工業は、1939年の創業以来、安全要求の厳しい重要保安製品を、技術力と品質保証力、リーダーシップとチームワークをもって、お客様に提供し続けてきました。マーケット・インの問題解決能力、ステークホルダーに寄り添った安心の創出こそが、三桜工業の強みです。われわれは次の30年間もこの強みを活かし、『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し、コロナ・ショックの後に来たるべき新しい世界において、さらなる成長を実現させていきます。



取締役社長 竹田 玄哉

※1 : CASE = Connected (つながる), Autonomous (自律走行), Shared (共有), Electric (電動) の略語

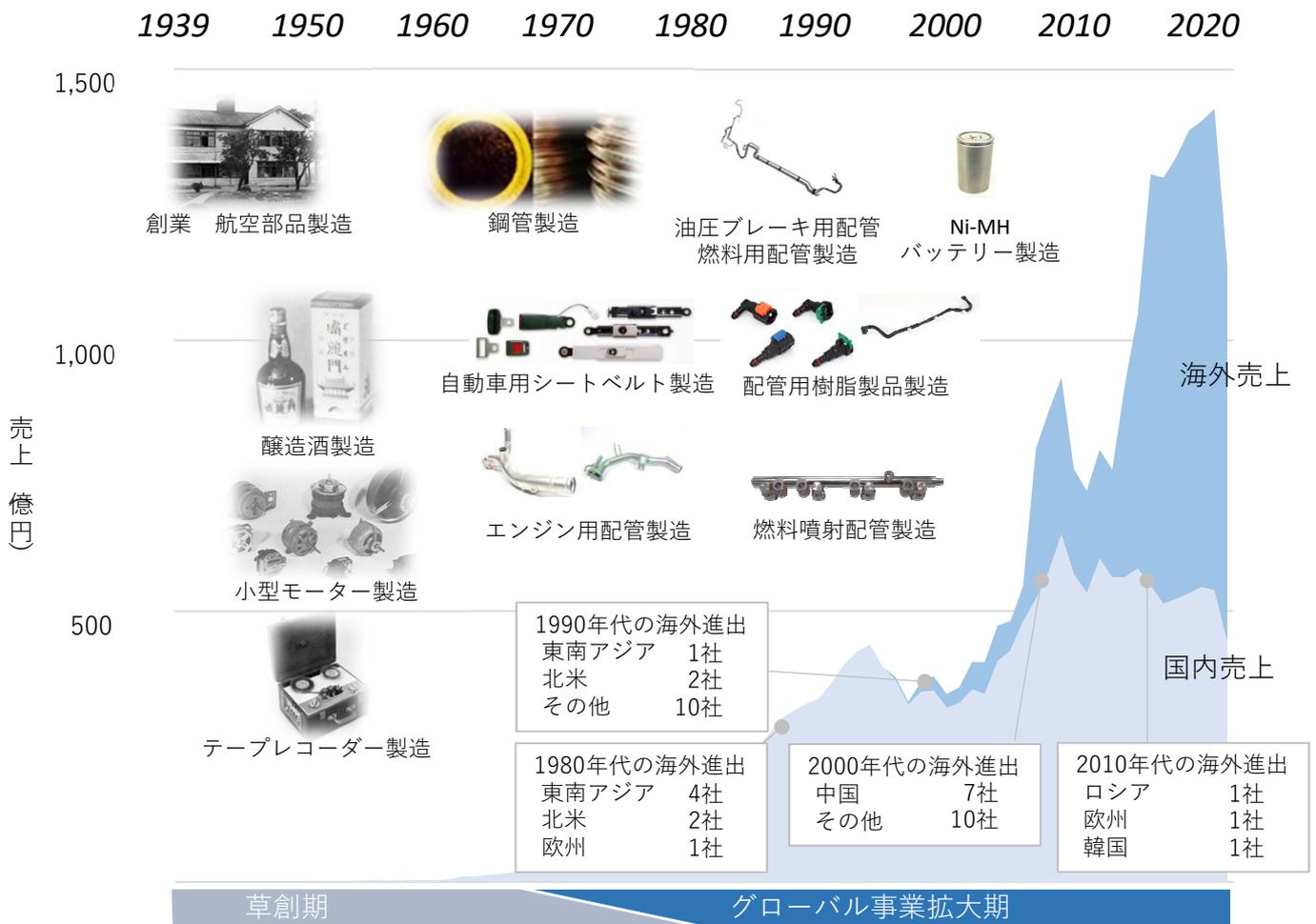
※2 : VUCA = Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性) の略語

## 2. 事業の変遷

### 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、世界第二位の車両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、世界のすべ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



2021年3月末現在



### 3. 2010年代のレビュー

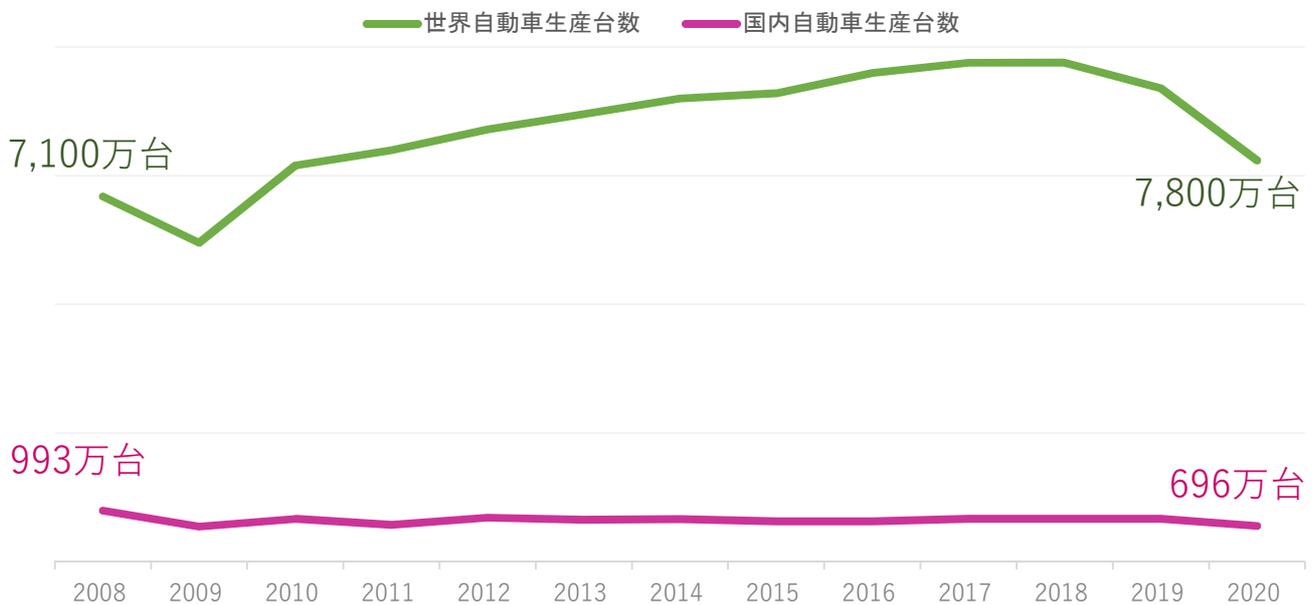
#### 従来の自動車市場の変化

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”<sup>※3</sup>を打ち出しました。ドイツのGeiger Automotive GmbH買収を含む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倍近くにまで成長しています。

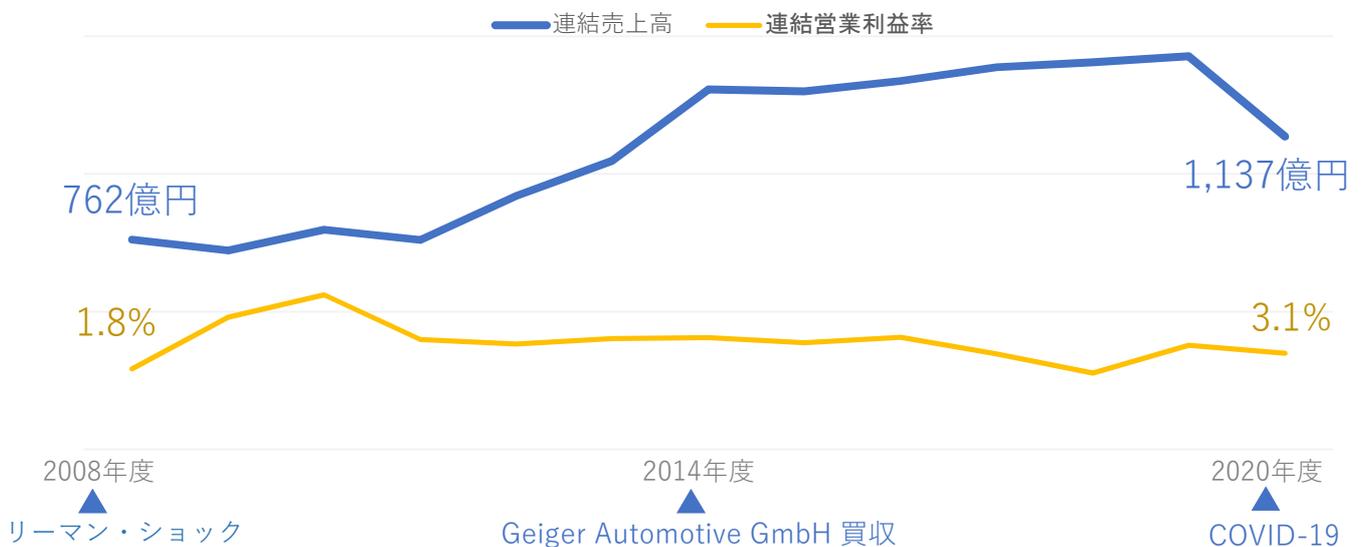
しかし世界の自動車生産台数<sup>※4</sup>は2017年前から成長が鈍化し、2020年にはコロナ・ショックにより年間8,000万台を割り込みました。それに伴い、三桜工業の売上も1,137億円にまで減少しています。

国内の自動車生産台数も、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。さらなる成長のためにわれわれは、グローバルラ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。

生産台数推移



業績推移



※3 : 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）

※4 : 生産台数実績は日本自動車工業会ウェブサイトから引用

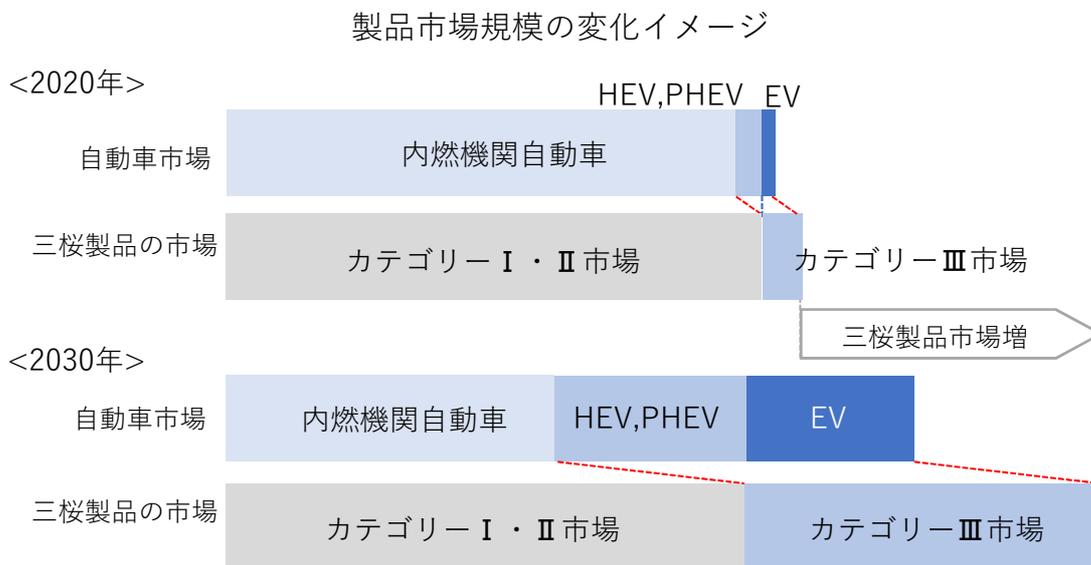
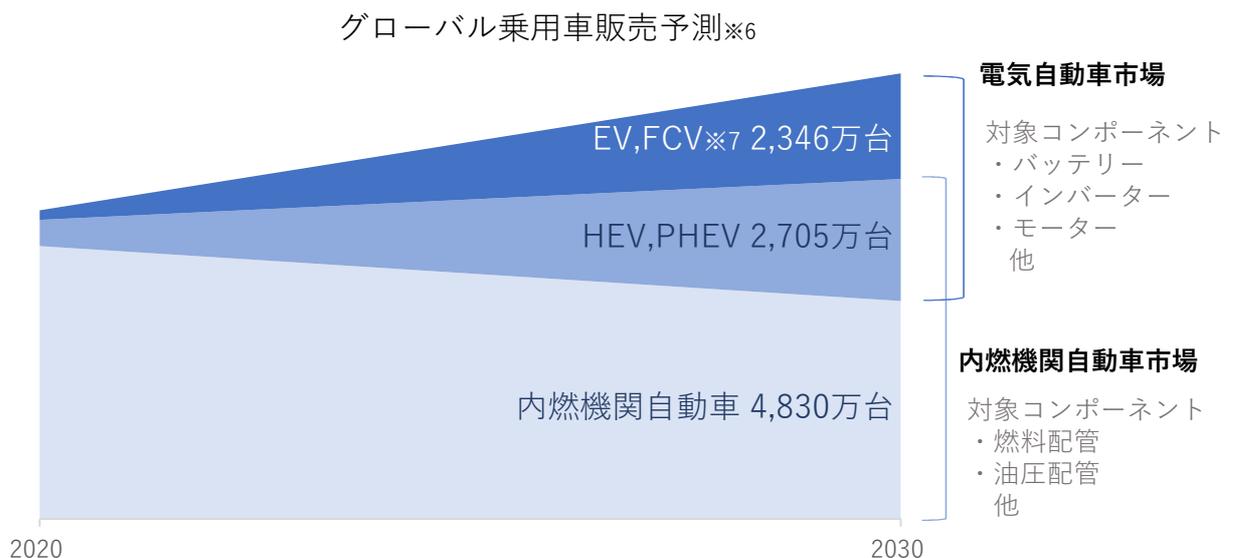
## 4. CASEのインパクト

### 電気自動車コンポーネントの市場が拡大する

現在、当社の製品の約8割が、内燃機関自動車の構成部品です。

われわれは、世界の自動車総生産台数は次の10年間も年間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、車両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) ※5などの市場は2030年に向けて拡大が見込まれます。



#### 事業カテゴリー

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

※5 : パワーコントロールユニット(PCU)= 電力駆動車両に使われる制御装置

※6 : 商用車を除く車両総重量6トン以下の乗用車だけの販売台数予測 (出典: LMC Automotive Ltd)

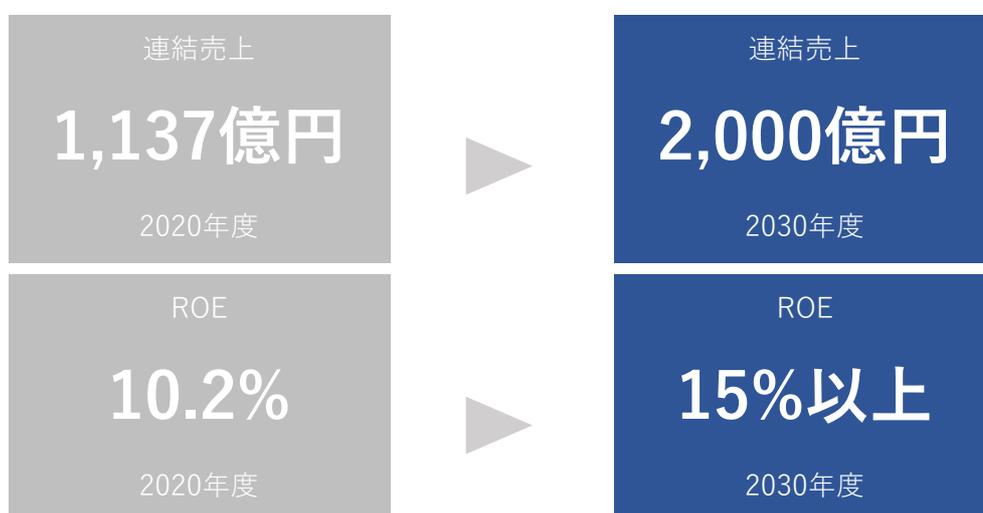
※7 : FCV=Fuel Cell Vehicle (燃料電池車両)

## 5. 定量目標

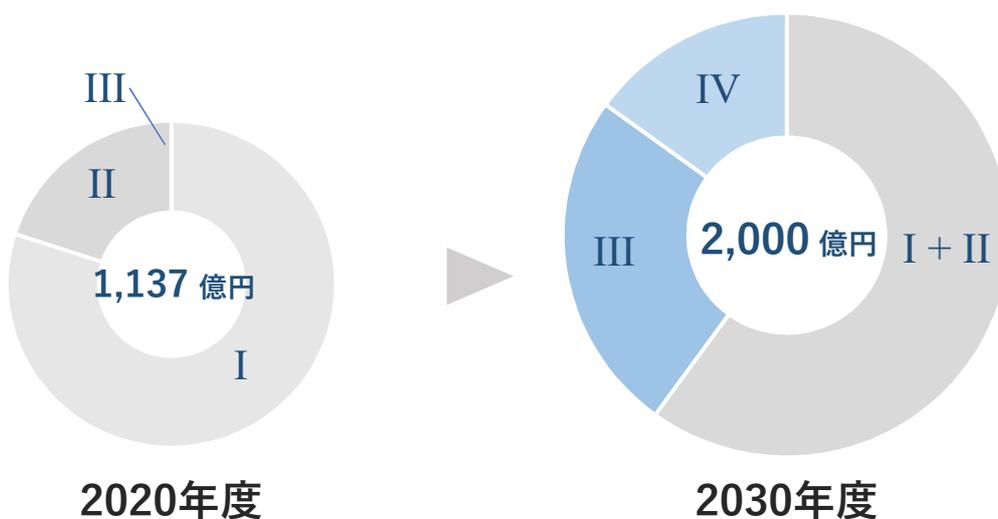
アフター・コロナの世界において、平均年率6%の成長を目指します

中期方針3本の柱	存続する自動車市場において、圧倒的な高収益・高品質基盤を確立する	既存事業
	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
	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

定量目標



事業カテゴリーのポートフォリオ変革



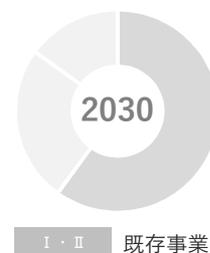
I	既存事業①（内燃機関自動車のみ使用する製品）
II	既存事業②（内燃機関自動車とEV, HEV, PHEVで使用する製品）
III	サーマル・ソリューション事業
IV	次世代コア事業

## 6. 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、更にレベルアップさせていきます。鍵となるのはDX※8、信頼性工学※9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。



※8： DX=デジタル・トランスフォーメーション

※9： 信頼性工学=製品やシステムの信頼性を統計的に分析する工学手法

## 7. 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

三桜工業は数十年に渡って、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、われわれ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、今後更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。

われわれは配管から熱交換器まで一貫して最適設計・生産が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。

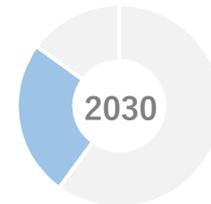


EV, PHEV, HEV製品売上目標

**250億円**

HPC※10冷却製品売上目標

**250億円**



III サーマル・ソリューション事業

## 8. 次世代コア事業の拡大

### テクノロジーで社会の課題を解決する

われわれはコロナ・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VC※11に投資してきました。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、環境低負荷低減社会の実現、地域経済の活性化貢献、そして生きがい・働きがいの創造です。

#### 生産ソリューション事業

度重なる自然災害やコロナ・ショックのために、グローバル・サプライ・チェーンは分断されてしまっています。世界各地における中小規模の下請けメーカーは財務が悪化し、日々変動するオーダーや要求に苦しんでいます。しかしサプライチェーン全体で見ると、まだまだ在庫やスクラップの無駄が存在しています。どの会社も財務的な余裕はないのに、市場全体ではつくりすぎ、買いすぎ、捨てすぎ、というムダが発生しているのです。

三桜工業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います。こうした生産ソリューションを社外に向けても提供し始めています。

われわれの力で、世界の製造業がムダを削減し、リードタイムを短縮し、財務の健全性と活力を取り戻す。そのような、中小企業に生産のソリューションを提供する事業を展開させていきます。

#### 研究開発とCVC

三桜工業では20名以上のPh.D.人財が、世界各国の大学や研究機関と提携して、全固体電池や熱電発電※12、レーザーや先進医療などの次世代技術の研究を日々行っています。先進的な技術を持つスタートアップ企業にも日頃から積極的に投資しています。来たるべき市場の変化に備え、われわれは事業領域を問わず、地域貢献や環境負荷低減に貢献するテクノロジーに対しては継続して基礎研究・投資を続けていきます。



次世代コア事業売上

300億円

2030年度



IV 次世代コア事業

※11 : VC=ベンチャー・キャピタルの略語

※12 : 熱電発電=熱電素子をもちいて熱エネルギーを電力エネルギーに変換する発電法

## 9. ESGの取り組み

### ノルマとしてではなく、三桜のブランドを確立するためにESGの強化にリソースを投下する

#### 環境 (Environment)

三桜工業では1980年代から『軽量化事業部』を発足させ、自動車の軽量化、燃費向上に貢献してきました。自家発電や照明のLED化など、生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減にも早くから取り組んでいます。しかし現時点でのわれわれの環境改善活動は、業界全体で見ればまだ平均的なレベルです。

次の10年で、『環境にやさしい三桜』のブランドを確立できるよう、生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>の徹底削減、排熱・無駄なエネルギー使用量の低減、サーマル・ソリューション事業の拡大に優先的に投資を進めます。



#### 社会 (Social)

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、2016年からテレワーク制度を導入し従業員の働きやすさに貢献しています。これらの制度により昨年から新型コロナウイルスの拡大防止にも速やかに対応することもできました。

また、従業員や地域の困りごとを解決すべく茨城県古河事業所に隣接する保育施設も運営しております。地域・社会貢献としましても東日本大震災、熊本地震などの復興支援、また、われわれの拠点地域でのボランティア活動にも積極的に参加し、近年ではTABLE FOR TWO<sup>※13</sup>の仕組みを導入し社会貢献をしています。しかしながらわれわれが未来のためにやるべき社会貢献はまだありますので継続的に『地域、社会に密着したグローバル企業』が根付くよう、活動してまいります。



#### ガバナンス (Governance)

お客様、株主、従業員などのステークホルダーを意識した透明な経営を目指しています。コーポレート・ガバナンスにおいては、取締役会の実効性向上の観点から、2021年6月には独立社外取締役が取締役の過半数を占める体制に移行する予定です。また、ダイバーシティの観点から常勤監査役に女性を選任することも検討しております。

これからも財政状態・経営成績等の財務情報以外にもわれわれのサステナビリティへの取り組み等の非財務情報について、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組み、積極的なIR活動を通じ、ステークホルダーとの相互信頼関係を深め、社会的課題に関心をもち社会的責任を果たしてまいります。



※13 : TABLE FOR TWO = 先進国の人々が新興国の子どもたちと食事を分かち合う活動をしているNPO団体



Sanoh Industrial co.,ltd

このプレゼンテーションで述べられている三櫻工業株式会社の業績予想、計画、事業展開等に関しましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき判断したものです。マクロ経済や当社の関連する業界の動向、新たな技術の進展等によっては、大きく変化する可能性があります。従いまして、実際の業績等が本プレゼンテーションと異なるリスクや不確実性がありますことをご了承下さい。また、大きな変更がある場合は、その都度発表していく所存です