SANDEN
Delivering Excellence

第93期
定時株主総会
招集ご通知

開催日時
2019年６月27日（木曜日）
午前10時（受付開始：午前９時30分）

開催場所
埼玉県本庄市北堀1422番地３
本庄市民文化会館
前年の会場は休館中のため、前年と開催場所が異なります。末尾の株主総会ご案内略図をご参照のうえ、お間違えのないようにご注意お願い申しあげます。

決議事項
議　案　取締役９名選任の件

郵送またはインターネット等による議決権行使期限
2019年６月26日（水曜日）
午後５時30分まで

証券コード：6444
サンデンホールディングス株式会社

知を以て開き、
和を以て豊に

創業の精神「知を以て開き　和を以て豊に」とは
「知力により開発・開拓し、みんなで力を合わせ繁栄しよう」
という意味です。

当社グループ社員は、創業以来、この「創業の精神」を
グローバルで実践し、取り組んでまいりました。

これからも、この「創業の精神」を今まで以上に大切にし、
持続可能な成長に向けて行動してまいります。

目 次

・ごあいさつ …… 2
・第93期　定時株主総会招集ご通知 …… 3
・議決権行使方法のご案内 …… 4
・株主総会参考書類 …… 7
・添付書類
　事業報告
　　1 当社グループの現況 …… 21
　　2 会社の現況 …… 29
　計算書類等 …… 41
　監査報告書 …… 45
・ご参考
　年間ハイライト …… 49
　TOPICS …… 51
　サンデングループの持続可能な
　成長に向けた取組み …… 53
・株式についてのご案内 …… 58

ごあいさつ

株主の皆様には平素より格別のご高配を賜り厚く御礼を申しあげます。

当社第93期（2018年４月１日~2019年３月31日）定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたり、ごあいさつを申しあげます。

当社グループは、2016年度より抜本的構造改革を実施し、2017年度からは「Shrink to Grow」というコンセプトの中期経営計画の諸施策に取り組み、2018年の第1四半期までは計画通りの成果を上げてまいりました。

しかしながら、2018年度の夏以降、米国や中国を中心とした通商問題、米国の主要顧客の工場閉鎖、欧州における燃費規制および排ガス規制の強化、イランに対する米国の経済制裁およびその後の金融制裁など、当社にとって非常に大きな外部環境変化がありました。その結果、新規車両の立ち上げの延期や、ディーゼル車両の販売減、イランの経済制裁に伴う当該地域での収益減少など、多大な影響がありました。

その結果、2018年度の業績は、売上高2,739億円（前期比4.8％減）、営業利益９億円（前期比83.7％減）、経常利益６億円（前期比87.2％減）となりました。

一方、日々刻々と変化する事業環境の中で、当社グループが今後も持続的な成長を果たしていくためには、「財務基盤の再構築」、「事業収益力の改善」、「更なる構造改革の断行」、「事業成長」の４つを経営課題として認識し、取り組んでいくことが不可欠であると考えております。

2019年３月期決算においては、多額の貸倒引当金の計上等により親会社株主に帰属する当期純損失となりました。2019年３月期の期末配当金につきましては、財務体質の強化が当社にとって喫緊の課題であることから、誠に遺憾ながら無配とさせていただきます。2020年3月期の配当につきましても、株主の皆様には大変申し訳なく存じますが、内部留保により財務基盤強化を進める必要があるために、無配とさせていただく予定です。

株主の皆様におかれましては、一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申しあげます。

2019年６月

代表取締役 社長執行役員

神田　金栄

証券コード　6444
2019年６月11日

株主各位

群馬県伊勢崎市寿町20番地
サンデンホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員　**神田 金栄**

第93期 定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

さて、当社第93期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。

なお、当日ご出席願えない場合は、郵送またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、右記の「議決権行使方法のご案内」に従って、2019年６月26日（水曜日）午後５時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申しあげます。

敬　具

記

1	日　時	**2019年６月27日（木曜日）午前10時**（受付開始：午前９時30分）
2	場　所	埼玉県本庄市北堀1422番地３ **本庄市民文化会館**（末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。） （前年の会場は休館中のため、前年と開催場所が異なります。末尾の株主総会会場ご案内略図をご参照のうえ、お間違えのないようご注意お願い申しあげます。）
3	目的事項	報告事項 1. 第93期（2018年４月１日から2019年３月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第93期（2018年４月１日から2019年３月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 **議　案　取締役９名選任の件**
4	議決権行使に関する事項	1. 郵送とインターネット等の両方により重複して議決権を行使された場合、インターネット等により行使されたものを、有効な議決権行使とさせていただきます。 2. インターネット等により複数回議決権を行使された場合、最終のものを有効な議決権行使とさせていただきます。

以　上

議決権行使方法のご案内

株主総会にご出席いただく場合

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

開催日時 **2019年６月27日（木曜日）午前10時**（受付開始：午前９時30分）

株主総会へご出席いただけない場合

郵　送

議決権行使書用紙に議案に対する賛・否をご表示のうえ、行使期限までに到着するようご返送ください。

行使期限 **2019年６月26日（水曜日）午後５時30分到着分まで**

インターネット等による議決権行使

詳細は次頁をご覧ください。

議決権行使ウェブサイトにアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」と「パスワード」をご入力いただき、画面の案内に従い、各議案の賛否をご入力ください。

議決権行使サイト：https://www.web54.net

行使期限 **2019年６月26日（水曜日）午後５時30分まで**

インターネットによる開示について

- 本招集ご通知に添付すべき書類のうち、以下の書類につきましては、法令および当社定款の定めにより、インターネット上の**当社ウェブサイト**に掲載しておりますので、本添付書類には記載しておりません。
  - 連結計算書類のうち連結株主資本等変動計算書、連結注記表
  - 計算書類のうち株主資本等変動計算書、個別注記表

  なお、監査役が監査報告書を、会計監査人が会計監査報告書をそれぞれ作成するに際して監査した連結計算書類および計算書類には、本添付書類記載のもののほか、この「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」として表示すべき事項も含まれております。
- 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類、計算書類および監査報告書に修正が生じた場合は、以下の**当社ウェブサイト**に掲載させていただきます。

当社ウェブサイト：https://www.sanden.co.jp/ir/event/meeting.html　サンデン　株主総会　検索

インターネット等による議決権行使のお手続きについて

インターネットによる議決権行使は、当社の指定する議決権行使サイトをご利用いただくことによってのみ可能です。なお、スマートフォン・携帯電話等でもご利用することが可能です。

議決権行使期限

2019年6月26日（水）午後5時30分まで

議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行使されるようお願いいたします。

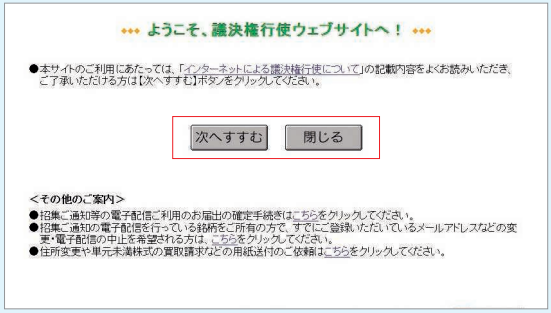
議決権行使サイト

https://www.web54.net
（ウェブ行使）

バーコード読取機能付のスマートフォン・携帯電話を利用して左の「QRコード®」を読み取り、議決権行使サイトに接続することも可能です。
なお、操作方法の詳細についてはお手持ちのスマートフォン・携帯電話の取扱説明書をご確認ください。
（ＱＲコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。）

アクセス手順について

1. 議決権行使サイトへアクセス



議決権行使書をお手元にご用意下さい。
「次へすすむ」をクリック

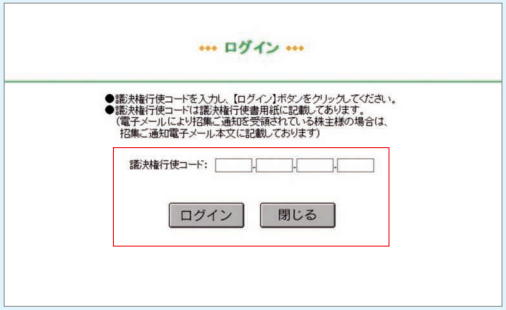
●議決権の行使期限は、**2019年6月26日（水曜日）午後5時30分**までとなっておりますので、お早めの行使をお願い申しあげます。なお、郵送とインターネットの両方により重複して議決権を行使された場合、インターネットにより行使されたものを、有効な議決権行使とさせていただきます。また、インターネットにより複数回議決権を行使された場合、最終のものを有効な議決権行使とさせていただきます。

- パスワードは、ご投票される方が株主様ご本人であることを確認するための重要な情報です。印鑑や暗証番号同様、大切にお取扱いください。
- パスワードは、一定回数以上間違えると使用できなくなります。
  パスワードの再発行をご希望の場合は、画面の案内に従ってお手続きください。
- 議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本総会に限り有効です。

機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームについて

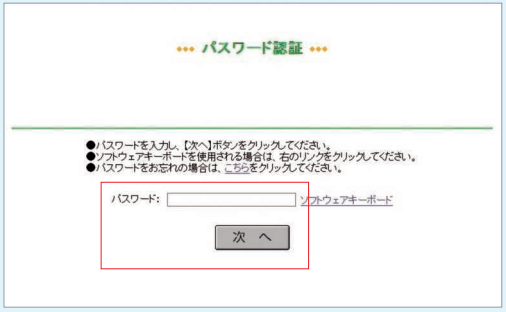
機関投資家の皆さまは、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権を行使することができます。

2. 議決権行使コードを入力



お手元の議決権行使書用紙に記載された**「議決権行使コード」**を入力し、**「ログイン」**をクリック

3. パスワードを入力



お手元の議決権行使書用紙に記載された**「パスワード」**を入力し、**「次へ」**をクリック

以降は画面の入力案内にしたがって賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使に関してご不明な点につきましては、以下にお問い合わせください。

株主名簿管理人 三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート

専用ダイヤル

0120-652-031 受付時間 午前９時～午後９時

議 案　取締役９名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって取締役全員（９名）は、任期満了となります。つきましては、取締役９名の選任をお願いしたいと存じます。なお、当社はコーポレート・ガバナンスの再構築の一環として、取締役候補者の選定過程における透明性、客観性の確保を図るため、2017年８月に取締役会の諮問機関として独立社外取締役が過半数を占める「指名・報酬委員会」（委員長は独立社外取締役）を設置しております。本議案は、かかる「指名・報酬委員会」からの答申を受けて、取締役会にて決定したものであります。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会出席回数	専門性			
				企画経営	技術製造	営業	財務会計
1	再任 西（にし） 勝也（かつや）（満54歳）	代表取締役 副社長執行役員 企画、財務、経理、管理、 開発・モノづくり戦略 管掌	100% 13回／13回	○	○		○
2	再任 伊東（いとう） 次夫（つぐお）（満62歳）	取締役 専務執行役員 グローバルコンプレッサー事業統括	100% 10回／10回	○		○	
3	再任 Mark（マーク） Ulfig（ウルフィグ）（満62歳）	取締役 副社長執行役員 グローバルコンプライアンス 管掌	100% 13回／13回	○		○	
4	新任 小林（こばやし） 英幸（ひでゆき）（満52歳）	執行役員 経営企画室長	—	○	○		
5	新任 高橋（たかはし） 博史（ひろし）（満61歳）	執行役員 群馬担当 モノづくりプロセス標準化PJマネージャー	—	○	○		

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当	取締役会出席回数	専門性			
				企画経営	技術製造	営業	財務会計
6	新任 秋間（あきま） 透（とおる）（満49歳）	執行役員 経理本部長	—	○			○
7	再任 尾﨑（おざき） 英外（ひでと） 社外 独立（満73歳）	取締役 指名・報酬委員長	92% 12回／13回	○			○
8	再任 木村（きむら） 尚敬（なおのり） 社外 独立（満50歳）	取締役 指名・報酬委員	100% 13回／13回	○			○
9	新任 牛山（うしやま） 雄造（ゆうぞう） 社外 独立（満69歳）		—	○		○	

再任 再任取締役候補者　新任 新任取締役候補者　社外 社外取締役候補者　独立 独立役員候補者

当社の取締役の選任に関する方針と手続き

当社は、独立社外取締役３名を含む取締役５名で組織する指名・報酬委員会（委員長は独立社外取締役）を設置し、その提言に基づき、取締役会において、指名に関する方針および手続を審議し決定しています。

取締役候補の指名においては、企業活動のグローバル化等を踏まえた人材の多様性と、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスを考慮し、社外取締役候補については、これに加えて当社からの実質的な独立性が確保されているとともに、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するために必要な高い専門性ならびに幅広い経験および見識等の十分な資質を備えている人材を指名することとしています。

取締役候補の選定にあたっては、指名・報酬委員会で審議の上、その提言に基づき、取締役会において審議し決定しています。

取締役在任期間
10年

所有する当社の株式数
（うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数）
23,348株（6,248株）

取締役会への出席状況
100%（13回／13回）

1 西（にし） 勝也（かつや） 1964年8月3日生（満54歳） 再任

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年4月	当社入社
2008年7月	経営企画室長
2009年6月	取締役兼執行役員 経営企画室長
2012年6月	取締役兼常務執行役員 経営企画、経理、財務、総務 管掌
2013年6月	常務取締役
2015年6月	取締役兼常務執行役員 経理本部長
2015年7月	取締役兼常務執行役員経理本部長 SANDEN OF AMERICA INC.代表取締役社長
2016年6月	取締役副社長
2017年6月	取締役副社長 企画、管理、財務、経理 管掌
2018年4月	代表取締役 副社長執行役員 企画、財務、経理、管理、開発・モノづくり戦略 管掌（現任）

■ 取締役候補者とした理由

西勝也氏は、当社の経営企画、財務、経理を長年担当しており、その分野での幅広い知識・経験を有しています。2008年に経営企画室長に就任し、リーマンショック後の経営の立て直しを牽引し、2015年には持株会社体制への移行をリードしグループ体制の変革を成し遂げました。また、2016年には抜本的な構造改革に取り組み、業績の大幅な改善を実現しました。

2018年4月に代表取締役に就任してからは、事業ポートフォリオの適正化を軸に経営の中心的な役割を果たしてきました。

2018年第２四半期より急激な市場環境変化および地政学的リスクに見舞われ、経営上大きな転換点を迎えています。同氏には、特に新中期経営計画のもと、当社グループの中長期の経営戦略推進および企業価値向上を牽引することを期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督ができるものと判断し、引き続き取締役候補者としました。

取締役在任期間
1年

所有する当社の株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数)
3,100株（ ― 株）

取締役会への出席状況
100%（10回／10回）

2 伊東（いとう） 次夫（つぐお） 1956年9月26日生（満62歳） 再任

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年4月	三菱自動車工業株式会社入社
1997年7月	米国三菱自動車販売株式会社 副社長
2002年8月	The US Business Initiatives, Inc. 社長
2012年8月	ITOCHU Automobile America Inc. 副社長
2014年12月	当社入社
2015年1月	コンプレッサー事業部事業部長
2015年4月	サンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社 代表取締役社長（現任）
2017年6月	専務執行役員 グローバルコンプレッサー事業統括
2018年6月	取締役 専務執行役員 グローバルコンプレッサー事業統括（現任）

（重要な兼職の状況）
サンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社 代表取締役社長

■ 取締役候補者とした理由

伊東次夫氏は、自動車業界において、豪州・米州の海外拠点での豊富な経験を有しており、2015年4月に、当社子会社のサンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社の代表取締役に就任しています。当社入社後も海外拠点で広範囲な活動を展開しており、当社の海外展開の成長に貢献しています。

2018年6月に当社取締役に就任し、当社主要事業であるグローバル領域での自動車事業戦略および推進・実行体制の構築を行い、グループ各社への展開を図り、牽引してきました。

同氏には、幅広い分野での能力・知見をもって、特に激変する自動車産業に対する事業競争力向上および更なる事業成長への貢献を期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督ができるものと判断し、引き続き取締役候補者としました。

取締役在任期間
6年

所有する当社の株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数)
0株（ ― 株）

取締役会への出席状況
100%（13回／13回）

3 Mark Ulfig（マーク ウルフィグ）1956年11月14日生（満62歳）

再 任

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1978年5月	General Electric Co. Research Engineer
1985年8月	KPMG Peat Marwick Senior Management Consultant
1988年5月	SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. Plant Manager
2009年10月	SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. 代表
2010年10月	当社執行役員 SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. 代表兼SANDEN MEXICANA, S.A. DE C.V. 代表
2013年6月	専務取締役
2015年6月	取締役兼専務執行役員
2016年6月	取締役副社長
2017年6月	取締役副社長グローバル事業 管掌
2017年10月	取締役副社長グローバル事業 管掌 SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. 会長
2018年4月	取締役 副社長執行役員 グローバルコンプライアンス 管掌（現任） SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. 代表取締役社長（現任）

（重要な兼職の状況）
SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC.　代表取締役社長

■ 取締役候補者とした理由

Mark Ulfig氏は、米国での弁護士資格を持ち、法務面での豊富な経験と知識を有しています。2009年より当社グループの主力である米国子会社の代表を務め、米国での営業および製造改革に携わってきました。2013年より当社の取締役としてグローバルな活動を推進し、特に海外現地法人の経営強化や自動車事業を中心としたグローバル顧客との強固な関係を構築してきました。

2018年には、北米および中南米拠点の再編を軸に、合理化およびコスト競争力の強化と共に、グローバル領域におけるコンプライアンス強化を牽引しました。

同氏には、特に環境変化の激しい海外事業において、中期的な収益基盤の再構築を牽引することに加え、法務面の知識と経験を活かした更なるコンプライアンス強化を牽引することを期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督ができるものと判断し、引き続き取締役候補者としました。

取締役在任期間
—

所有する当社の株式数
（うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数）
2,818株（1,118株）

取締役会への出席状況
—

4 小林（こばやし） 英幸（ひでゆき） 1967年４月26日生（満52歳） 新任

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1991年４月　当社入社
2012年９月　コンプレッサー事業工場 事業工場長
2013年６月　コンプレッサー事業部 副事業部長
2015年４月　サンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社 事業本部 商品戦略部長
2016年１月　経営企画室 事業戦略部長
2017年６月　執行役員 経営企画室長（現任）

■ 取締役候補者とした理由

小林英幸氏は、当社の主力製品であるカーエアコン用コンプレッサーの技術開発および生産管理の分野において主力製品のモノづくりを牽引し、その分野での幅広い知識・経験を有しています。2012年には事業工場長として、グローバルでのモノづくりと技術開発を支え、翌2013年には副事業部長として事業経営に携わり、グローバル事業拡大に貢献してきました。

2017年に、執行役員経営企画室長として、中期経営計画の策定および実施展開に対し、中心的な役割を果たしました。

同氏には、2018年第２四半期からの市場環境の激変に対し、新たな経営コンセプトによる新中期経営計画の企画責任者として、特に技術開発分野での経験と実行力のもと、経営戦略の具体的推進を牽引することを期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督ができるものと判断し、取締役候補者としました。

取締役在任期間
—

所有する当社の株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数)
5,265株（3,465株）

取締役会への出席状況
—

5 高橋（たかはし） 博史（ひろし） 1958年４月14日生（満61歳） 新任

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1979年４月　当社入社
2002年７月　エアコン事業工場 生産管理部長
2007年５月　IT本部長
2014年４月　執行役員 八斗島事業所長
2015年４月　執行役員 生産管理本部長
2017年７月　執行役員 赤城事業所長
2018年11月　執行役員 群馬担当
モノづくりプロセス標準化PJマネージャー（現任）

■ 取締役候補者とした理由

高橋博史氏は、生産技術、生産管理等のモノづくり分野を長年担当しており、その分野での幅広い知識・経験を有しています。2007年には、IT本部長に就任し、当社グループのIT化による業務改革を推進しました。その後、当社の主力事業である自動車事業および流通事業のグローバルマザー事業所長として主力事業におけるモノづくり改革を推進してきました。

2018年より、更なる業務改革のための全社プロジェクトを立ち上げ、グローバル領域での原価改善に取り組んでいます。

同氏には、事業所経営の経験やITを使った効率化プロジェクトの牽引によるモノづくり改革の推進を期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督ができるものと判断し、取締役候補者としました。

取締役在任期間
—

所有する当社の株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数)
1,700株（ — 株）

取締役会への出席状況
—

6 秋間（あきま） 透（とおる）

1969年12月1日生（満49歳）　新任

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1992年4月　当社入社
2008年7月　経営企画室 主席
2015年6月　Sanden International (U.S.A.), Inc. 取締役 副社長
2017年6月　経理本部 主席
2018年4月　執行役員 経理本部長（現任）

■ 取締役候補者とした理由

秋間透氏は、当社の財務、経理を長年担当しており、その分野での幅広い知識・経験を有しています。2008年には経営企画室主席として、リーマンショック後の構造改革の推進を行いました。2015年には、米国子会社の取締役副社長として、同社の収益力の向上およびキャッシュフローの改善に貢献しました。

2018年に執行役員経理本部長として、グローバルに事業展開を行う当社グループにおける財務・投資リスクを適切に管理する体制を強化するなどの実績を重ねております。

同氏には、当社グループの財務構造改革およびキャッシュフロー経営の一層の推進を期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督ができるものと判断し、取締役候補者としました。

取締役在任期間
6年

所有する当社の株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数)
2,200株（ — 株）

取締役会への出席状況
92%（12回／13回）

7 尾﨑（おざき） 英外（ひでと） 1945年12月26日生（満73歳）

再任 社外 独立

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1968年４月	トヨタ自動車販売株式会社入社
1999年６月	トヨタ自動車株式会社 取締役
2000年７月	トヨタファイナンシャルサービス株式会社 代表取締役社長
2008年６月	あいおい損害保険株式会社（現あいおいニッセイ同和損害保険株式会社）代表取締役会長
2011年６月	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 特別顧問
2013年６月	当社 社外取締役（現任）
2014年７月	SVPグローバル・アジアLLC経営諮問委員
2015年６月	水戸証券株式会社 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由

尾﨑英外氏は自動車会社、損害保険会社等における幅広い企業経営の経験から、経営戦略・経営管理において高い見識・能力を有しております。株主視点から経営に関する多くの助言を行うほか、2017年８月に設置した当社の指名・報酬委員会の委員長として貢献してきました。

同氏には、会社経営に対する知見や豊富な経験のもと当社グループの一層の経営透明性確保に貢献することを期待するとともに、取締役としての意思決定を通して、当社グループの事業活動に対する監督ができるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としました。

■ 独立性について

同氏と当社との間には取引関係はございません。同氏は当社の定める「社外役員独立性基準」を満たしており、独立性が認められます。なお、当社は、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。同氏の再任が承認された場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

取締役在任期間
2年

所有する当社の株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数)
0株（ ― 株）

取締役会への出席状況
100%（13回／13回）

8 木村（きむら） 尚敬（なおのり） 1968年7月8日生（満50歳）

再任 社外 独立

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年12月	ベンチャー企業創業（1998年に売却）
1998年6月	日本NCR株式会社入社
2001年9月	タワーズペリン東京支店入社
2004年1月	アーサー・D・リトル（ジャパン）株式会社入社
2007年11月	株式会社経営共創基盤ディレクター
2012年1月	同社 パートナー/マネージングディレクター
2013年4月	学校法人グロービス経営大学院 教授（現任）
2015年1月	株式会社経営共創基盤 パートナー/取締役マネージングディレクター（現任）
2016年12月	同社IGPI上海 執行董事（現任）
2017年6月	株式会社モルテン 社外取締役（現任）
2017年6月	当社 社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）

株式会社経営共創基盤 パートナー/取締役マネージングディレクター
学校法人グロービス経営大学院 教授
株式会社モルテン 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由

木村尚敬氏は企業経営の経験に加え、事業戦略・経営管理体制構築に通じており、ガバナンス体制強化についても豊富な見識・能力を有しております。2017年に当社の社外取締役に就任してからは、当社の経営基盤強化やガバナンス強化および次世代経営人材の育成等について多くの助言を行ってきました。

同氏には、会社経営者および経営コンサルタントとしての豊富な経営指導経験のもと、当社グループの一層のガバナンス強化を期待するとともに、取締役としての意思決定を通して、当社グループの事業活動に対する監督ができるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としました。

■ 独立性について

同氏と当社との間には取引関係はございません。同氏は、株式会社経営共創基盤のパートナー/取締役マネージングディレクターであり、同社と当社との間には業務委託に関する取引関係がありますが、その取引額は双方において連結売上高の1%未満です。同氏は当社の定める「社外役員独立性基準」を満たしており、独立性が認められます。なお、当社は、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。同氏の再任が承認された場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

取締役在任期間
—

所有する当社の株式数
(うち、株式報酬制度に基づく交付株式の数)
10,000株（ — 株）

取締役会への出席状況
—

9 牛山（うしやま） 雄造（ゆうぞう） 1950年6月10日生（満69歳）

新任 社外 独立

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1974年4月　トヨタ自動車販売株式会社入社
2000年7月　米国トヨタ自動車販売 上級副社長
2004年6月　トヨタ自動車株式会社 常務役員
2009年6月　株式会社東海理化電機製作所 取締役副社長
2010年6月　同社 代表取締役社長
2015年6月　同社 相談役

■ 社外取締役候補者とした理由

牛山雄造氏は、自動車業界における幅広い企業経営の経験を有し、海外戦略企画・海外営業・生産管理の分野において高い見識・能力を有しております。特に2010年からは株式会社東海理化電機製作所の代表取締役社長として、リーマンショック後の経営の立て直しおよび事業成長を成し遂げております。

同氏には、当社グループの自動車事業の構造改革を進めるにあたって、また新中期経営計画を推進する上で多くの助言を期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督ができるものと判断し、社外取締役候補者としました。

■ 独立性について

同氏と当社との間には取引関係はございません。同氏は当社の定める「社外役員独立性基準」を満たしており、独立性が認められます。同氏の選任が承認された場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

（注）1. 各取締役候補者と当社との間には、いずれも特別の利害関係はありません。

2. 尾﨑英外氏および木村尚敬氏は、当社との間で会社法第423条第１項の損害賠償責任の限度額を法令が規定する額とする責任限定契約を締結しており、両氏が原案どおり選任された場合、当社は当該契約を継続する予定であります。牛山雄造氏につきましても、同氏が原案どおり選任された場合、当社は同氏との間で、当該責任限定契約を締結する予定であります。

3. 候補者のうち、西勝也氏、小林英幸氏、高橋博史氏が所有する当社株式の数には、内数として表示している業績連動型株式報酬制度に基づき退任時に交付される予定の株式の数（2019年３月31日現在）を含めて表示しております。

〔業績連動型株式報酬制度に基づく交付予定株式の数のご説明〕

当社は、第90期（2015年度）から、当社の取締役ならびに当社と委任契約を締結している執行役員および参与（海外居住者、社外取締役および非常勤取締役を除きます。以下「取締役等」といいます。）を対象とする業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）を採用しております。本制度は、毎事業年度における業績目標の達成度および役位に応じて、当該事業年度が終了した直後の6月1日に、取締役等に一定のポイントを付与し、取締役等の退任後に、一定の受益者要件を満たす取締役等に対して、累積されたポイントに応じ、5ポイント1株として当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付する制度です。上記各候補者の本制度に基づく交付予定株式の数は、2018年6月1日までに付与されたポイントの累積値に相当する交付予定株式数を記載しております。なお、本制度に基づく交付予定株式にかかる議決権は、上記各候補者に将来交付されるまでの間、行使されることはありません。また、当該交付予定株式の10％に相当する株式は、市場で売却された上で、その売却代金が交付される予定です。

4. 各候補者の年齢は、本総会時の満年齢となります。

以上

■ご参考　当社における社外役員の独立性に関する基準

社外役員独立性基準

1．当社において、独立性を有する取締役および監査役（以下「独立役員」という。）であるというためには、当社の業務執行取締役又は執行役員、支配人その他の使用人（以下併せて「業務執行取締役等」と総称する。）であってはならず、かつ、その就任の前10年間において（但し、その就任の前10年内のいずれかの時において当社の非業務執行取締役（業務執行取締役に該当しない取締役をいう。以下同じ。）、監査役又は会計参与であったことがある者にあっては、それらの役職への就任の前10年間において）当社の業務執行取締役等であった者であってはならない。
2．当社において、独立役員であるというためには、当社の現在の子会社の業務執行取締役等であってはならず、かつ、その就任の前10年間において（但し、その就任の前10年内のいずれかの時において当該子会社の非業務執行取締役、監査役又は会計参与であったことがある者にあっては、それらの役職への就任の前10年間において）当該子会社の業務執行取締役等であってはならない。
3．当社において、独立役員であるというためには、以下のいずれかに該当する者であってはならない。
① 当社の現在の親会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人
② 最近５年間において当社の現在の親会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人であった者
③ 当社の現在の主要株主（議決権所有割10%以上の株主をいう。以下同じ。）、又は当該主要株主が法人である場合には当該主要株主又はその親会社若しくは重要な子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員又は支配人その他の使用人
④ 最近５年間において、当社の現在の主要株主又はその親会社若しくは重要な子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員又は支配人その他の使用人であった者
⑤ 当社が現在主要株主である会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人
4．当社において、独立役員であるというためには、以下のいずれかに該当する者であってはならない。
① 当社の現在の兄弟会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人
② 最近５年間において当社の現在の兄弟会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人であった者
5．当社において、独立役員であるというためには、以下のいずれかに該当する者であってはならない。
① 当社又はその子会社を主要な取引先とする者（その者の直近事業年度における年間連結総売上高の２％以上の支払いを、当社又はその子会社から受けた者。以下同じ。）又はその親会社若しくは重要な子会社、又はそれらの者が会社である場合における当該会社の業務執行取締役、執行役、執行役員若しくは支配人その他の使用人
② 最終事業年度およびその前2事業年度のいずれかにおいて、当社又はその子会社を主要な取引先としていた者（その者の直近事業年度における年間連結総売上高の２％以上の支払いを、当社又はその子会社から受けていた者。以下同じ。）又はその親会社若しくは重要な子会社、又はそれらの者が会社である場合における当該会社の業務執行取締役、執行役、執行役員若しくは支配人その他の使用人
③ 当社の主要な取引先である者（当社に対して、当社の直近事業年度における年間連結総売上高の２％以上の支払いを行っている者。以下同じ。）又はその親会社若しくは重要な子会社、又はそれらの者が会社である場合における当該会社の業務執行取締役、執行役、執行役員若しくは支配人その他の使用人
④ 最終事業年度およびその前２事業年度のいずれかにおいて、当社の主要な取引先であった者（当社に対して、当社の対象事業年度の直近事業年度における年間連結総売上高の２％以上の支払いを行っていた者。以下同じ。）又はその親会社若しくは重要な子会社、又はそれらの者が会社である場合における当該会社の業務執行取締役、執行役、執行役員若しくは支配人その他の使用人
⑤ 当社又はその子会社から一定額（過去３事業年度の平均で年間1,000万円又は当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額）を超える寄付又は助成を受けている組織（例えば、公益財団法人、公益社団法人、非営利法人等）の理事（業務執行に当たる者に限る。）その他の業務執行者（当該組織の業務を執行する役員、社員又は使用人をいう。以下同じ。）
6．当社において、独立役員であるというためには、当社又はその子会社から取締役（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている会社又はその親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役又は執行役員であってはならない。
7．当社において、独立役員であるというためには、以下のいずれかに該当する者であってはならない。
① 当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者（以下「大口債権者等」という。）又はその親会社若しくは重要な子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人
② 最近３年間において当社の現在の大口債権者等又はその親会社若しくは重要な子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人であった者
8．当社において、独立役員であるというためには、以下のいずれかに該当する者であってはならない。
① 現在当社又はその子会社の会計監査人又は会計参与である公認会計士（若しくは税理士）又は監査法人（若しくは税理士法人）の社員、パートナー又は従業員である者
② 最近３年間において、当社又はその子会社の会計監査人又は会計参与であった公認会計士（若しくは税理士）又は監査法人（若しくは税理士法人）の社員、パートナー又は従業員であって、当社又はその子会社の監査業務を実際に担当（但し、補助的関与は除く。）していた者（現在退職又は退所している者を含む。）
③ 上記①又は②に該当しない弁護士、公認会計士又は税理士その他のコンサルタントであって、役員報酬以外に、当社又はその子会社から、過去３年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者

④ 上記①又は②に該当しない法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング・ファームその他の専門的アドバイザリー・ファームであって、当社又はその子会社を主要な取引先とするファーム（過去３事業年度の平均で、そのファームの連結総売上高の２％以上の支払いを当社又はその子会社から受けたファーム。以下同じ。）の社員、パートナー、アソシエイト又は従業員である者

9．当社において、独立役員であるというためには、以下のいずれかに該当する者であってはならない。

① 当社又はその子会社の取締役、執行役員又は支配人その他の重要な使用人の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

② 最近５年間において当社又はその子会社の取締役、執行役員又は支配人その他の重要な使用人であった者の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

③ 当社の現在の親会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の重要な使用人の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

④ 最近５年間において当社の現在の親会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の重要な使用人であった者の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑤ 当社の現在の主要株主又はその取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、又は執行役員の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑥ 最近５年間において、当社の現在の主要株主又はその取締役、監査役、会計参与、執行役、理事又は執行役員であった者の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑦ 当社が現在主要株主である会社の取締役、監査役、会計参与、執行役又は執行役員の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑧ 当社の現在の兄弟会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の重要な使用人の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑨ 最近５年間において、当社の現在の兄弟会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の重要な使用人]であった者の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑩ 当社又はその子会社を主要な取引先とする者（個人）の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族、又は、当社又はその子会社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役又は執行役員の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑪ 最近３年間のいずれかの事業年度において当社又はその子会社を主要な取引先としていた者（個人）の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族、又は、最近３年間のいずれかの事業年度において当社又はその子会社を主要な取引先としていた会社の業務執行取締役、執行役又は執行役員の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑫ 当社の主要な取引先（個人）の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族、又は、当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役又は執行役員の二親等内の親族若しくは同居の親族

⑬ 最近３年間のいずれかの事業年度において当社の主要な取引先であった者（個人）の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族、又は、最近３年間のいずれかの事業年度において当社の主要な取引先であった会社の業務執行取締役、執行役又は執行役員の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑭ 当社又はその子会社から一定額（過去３年間の平均で年間1,000万円又は当該組織の年間総費用の30％のいずれか大きい額）を超える寄付又は助成を受けている組織（例えば、公益財団法人、公益社団法人、非営利法人等）の理事（業務執行に当たる者に限る。）その他の業務執行者の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑮ 当社の現在の大口債権者等の取締役、監査役、会計参与、執行役又は執行役員の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑯ 最近３年間において、当社の現在の大口債権者等の取締役、監査役、会計参与、執行役又は執行役員であった者の配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族

⑰ その配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族が、当社又はその子会社の会計監査人又は会計参与である公認会計士（若しくは税理士）又は監査法人（若しくは税理士法人）の社員又はパートナーである者に該当する者

⑱ その配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族が、当社又はその子会社の会計監査人又は会計参与である公認会計士（若しくは税理士）又は監査法人（若しくは税理士法人）の従業員であって、当社又はその子会社の監査業務を現在実際に担当（但し、補助的関与は除く。）している者に該当する者

⑲ その配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族が、最近３年間において、当社又はその子会社の会計監査人又は会計参与である公認会計士（若しくは税理士）又は監査法人（若しくは税理士法人）の社員若しくはパートナー又は従業員であって、当該期間において、当社又はその子会社の監査業務を実際に担当（但し、補助的関与は除く。）していた者に該当する者

⑳ その配偶者又は二親等内の親族若しくは同居の親族が、上記第８項の①又は②に該当しない弁護士、公認会計士又は税理士その他のコンサルタントであって、役員報酬以外に、当社又はその子会社から、過去３年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者に該当する者、又は、上記第８項の①又は②に該当しない法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング・ファームその他の専門的アドバイザリー・ファームであって、当社又はその子会社を主要な取引先とするファームの社員又はパートナーに該当する者

10．当社において、独立役員であるというためには、その他、当社の一般株主全体との間で上記第１項から第９項までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であることを要する。

11．仮に上記第３項から第９項までのいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える者については、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要件を充足しており、かつ、当該人物が当社の独立役員としてふさわしいと考える理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の独立役員とすることができるものとする。

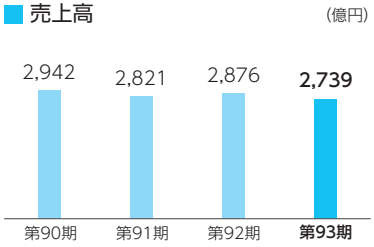
12．当社において、現在独立役員の地位にある者が、独立役員として再任されるためには、通算の在任期間が８年間を超えないことを要する。

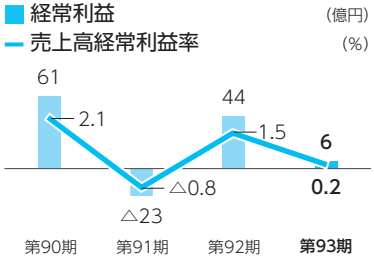
1 当社グループの現況

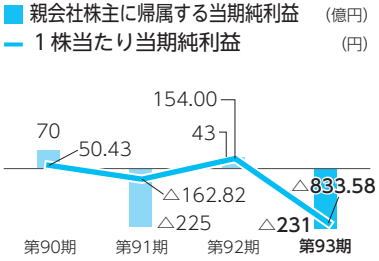
1．財産および損益の状況

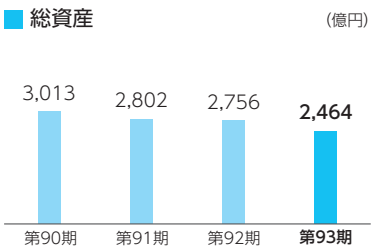
区　分		第 90 期（2015年度）	第 91 期（2016年度）	第 92 期（2017年度）	第 93 期（当連結会計年度）（2018年度）
売上高	（百万円）	294,237	282,061	287,609	273,934
経常利益又は経常損失（△）	（百万円）	6,138	△2,262	4,411	564
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失（△）	（百万円）	6,965	△22,488	4,255	△23,060
１株当たり当期純利益又は当期純損失（△）	（円）	50.43	△162.82	※1 154.00	△833.58
総資産	（百万円）	301,325	280,194	※2 275,649	246,401
純資産	（百万円）	75,503	49,159	50,957	23,538
１株当たり純資産額	（円）	507.56	315.27	※1 1,633.99	685.04
自己資本比率	（%）	23.3	15.5	16.4	7.7

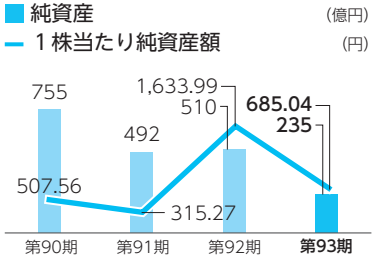
（注）1．記載金額は単位未満を切り捨てて表示しております。
2．売上高には、消費税等（消費税および地方消費税をいう。）は含まれておりません。
3．※1．当社は2017年10月１日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行いました。第92期の「1株当たり当期純利益」および「1株当たり純資産額」につきましては、当該株式併合が期首に行われたと仮定して算出しております。
4．※2.「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を当連結会計年度の期首から適用しており、第92期の「総資産」につきましては遡及適用後の数値を記載しております。

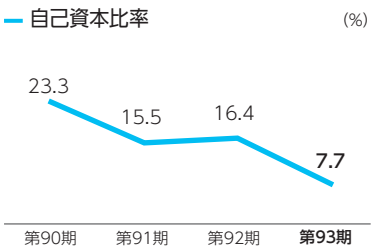












（注）グラフは億円単位未満、四捨五入で表示しております。

2．当連結会計年度の事業の状況

A．事業の経過および成果

当連結会計年度の世界経済および日本経済は、堅調な設備投資や個人消費を背景に緩やかな回復基調が続いておりましたが、一方で、米中貿易摩擦や中国経済の減速、欧州では英国の欧州連合（EU）離脱問題等により、景気の先行きに不確実性が高まりました。

当社グループにおきましては、2017年5月に公表した前中期経営計画に沿って諸施策を遂行し、その成果も着実に出てきておりました。

自動車機器事業においては、電気自動車市場の拡大に向け日本および中国の設備を増強、水加熱ヒーターやヒートポンプシステム等、先端技術製品への設備投資も行いました。また、前中期計画の重点項目である「収益性向上に向けたコスト構造改革」のため、当社の戦略的重要市場である欧州、米州、中国、アジアにおいて拠点再編を進めてまいりました。

流通システム事業においては、国内におけるコーヒーサーバーの新規納入等、顧客の成長戦略および環境指向に対応した製品・システム・サービスのトータルな提案・提供を継続してまいりました。海外においても、日本で確立したコールド・チェーンの経営ノウハウを、成長が期待できるアジアへ展開するため、東南アジアを中心にサービス・保守ビジネスの拠点を設置する等、将来成長に向けた体制構築を進めてまいりました。

しかしながら一方で、冒頭の環境変化に加え、欧州環境規制、米国の中東制裁等、当社を取り巻く経営環境も前中期経営計画の策定時より一段と厳しい状況となり、自動車機器事業において、ディーゼル車両向製品やイランの経済制裁に伴うアジア地域での販売減等、多大な影響を受けました。

その結果、当連結会計年度の売上高は、流通システム事業の販売増があるものの、米中貿易摩擦の影響による市場の落ち込みや海外を中心とした自動車販売の減速等の影響を受け、273,934百万円（前期比4.8％減）となりました。損益につきましても、収益性向上に向けたコスト構造改革に取り組んでまいりましたが、主に減収の影響により、営業利益は889百万円（前期比83.7％減）、経常利益は564百万円（前期比87.2％減）となりました。親会社株主に帰属する当期純損失については、中東に所在する関連会社に対する売上債権等について貸倒引当金繰入額（特別損失）を計上したことや構造改革費用の計上等により、23,060百万円（前期は親会社株主に帰属する当期純利益4,255百万円）となりました。

このような経営環境の変化と現状を踏まえ、当社は、2017年度から遂行しておりました中期経営計画を見直し“企業価値向上へ向けて、早期に経営基盤を強化し、将来の成長へ向けた事業構造へ変えること”を目的に、新中期経営計画「SCOPE2023（スコープ2023）」を策定いたしました。

（詳細につきましては、「4．対処すべき課題」をご参照ください。）

当社グループは“目指すべき姿”である「環境と快適が調和する豊かな社会の実現のために、時代を切り拓き続け、全ての人々から信頼される企業になる」を掲げ、この実現を目指し、本中期経営計画を着実にやり遂げ、新たな企業価値を創造してまいります。

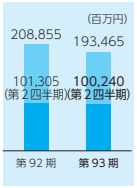
セグメント別の概況（2019年３月31日現在）

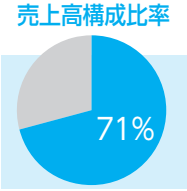
当社グループは、当社、子会社53社および関連会社13社で構成され、自動車機器、流通システムの製造販売を主な事業内容とし、さらに各事業に関連する物流、研究およびその他のサービス等の事業活動を展開しております。

なお、事業内容区分および主要な製品は以下のとおりであります。

自動車機器事業

区　分	主要製品
自動車機器事業	
カーエアコン部門	カーエアコンシステム
カーエアコン用コンプレッサー部門	カーエアコン用コンプレッサー





電動コンプレッサー

小型HVACユニット

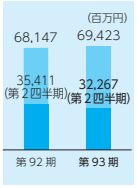
自動車機器事業においては、顧客の環境指向を的確に捉えた最先端の商品開発を進め、小型・軽量化、省動力化を軸に価値ある製品を提供してまいりました。米中通商政策の影響による中国市場の落ち込みが想定以上であったこと、米州の主要顧客の販売減などにより、売上高は前年同期に比べ減収となりました。

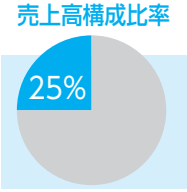
利益については、急激な販売に対し、原価低減や更なる費用の見直しを進めましたが、前期に比べ減益となりました。

その結果、売上高は193,465百万円（前期比7.4％減）、営業利益は560百万円（前期比91.5％減）となりました。

流通システム事業

区　分	主要製品
流通システム事業	
店舗システム部門	冷蔵冷凍ショーケースシステム、店舗用システムサービス
ベンディングシステム部門	清涼飲料自動販売機、コーヒーサーバー





CO_2 HOT&COLD オープンショーケース

LED CO_2 ヒートポンプ自動販売機

店舗システム事業においては、顧客の成長戦略および環境指向に対応した製品・システム・サービスのトータルな提案・提供を継続してまいりました。売上高は国内店舗システムにおけるコーヒーサーバーの新規納入等により前期に比べ増収となりました。

ベンディングシステム事業においては、積極的な環境製品の開発や新製品展開によるビジネス拡大を図りましたが、国内自動販売機市場の縮小傾向等の影響を受け、売上高は前期に比べほぼ横ばいとなりました。

利益については、規模増の影響等により、前期に比べ増益となりました。

その結果、売上高は69,423百万円（前期比1.9％増）、営業利益は773百万円（前期比170.9％増）となりました。

B．設備投資の状況

当社グループでは、グローバルでの生産体制強化および現地調達化・内製化等を目的に、総額130億円の設備投資を実施いたしました。

自動車機器事業においては、主に自動車用コンプレッサーおよび空調システム生産設備で日本地区で48億円、アジア地区で25億円、欧州地区で18億円、米州地区で11億円、総額103億円の設備投資を行いました。

流通システム事業においては、主に部品内製化および生産の合理化を図るために、日本地区を中心に17億円の設備投資を行いました。

また、その他事業において、９億円の設備投資を行いました。

C．資金調達の状況

当社グループは、資金繰りの安定化を目的に、国内外の金融機関より長期借入金173億円の調達を実施し、借入期間の長期化を図りました。

D．事業の譲渡等の状況

当社は、2019年２月７日開催の取締役会において、2019年４月１日を効力発生日として当社の子会社の株式等およびそれらの管理事業の一部を当社100%子会社３社へ承継させることを決議し、同日吸収分割契約を締結いたしました。なお、分割の内容は以下の通りです。

承継会社の名称	分割した事業の内容
サンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社	自動車空調用コンプレッサーに係る事業を営む子会社の株式・持分およびそれらの管理事業の一部
サンデン・オートモーティブクライメイトシステム株式会社	自動車空調システムに係る事業を営む子会社の株式・持分およびそれらの管理事業の一部
サンデン・リテールシステム株式会社	流通システム事業を営む子会社の株式・持分、貸付金債権およびそれらの管理事業の一部

3．重要な子会社の状況

A．重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
サンデン・オートモーティブクライメイトシステム株式会社	1,985百万円	100%	自動車空調システム事業
サンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社	500百万円	100%	自動車空調用コンプレッサー事業
サンデン・リテールシステム株式会社	940百万円	100%	流通システム事業
SANDEN INTERNATIONAL (U.S.A.), INC.	18百万 米ドル	※ 100%	米国地域における自動車機器の製造および販売
SANDEN INTERNATIONAL (EUROPE) LTD.	26百万 ユーロ	100%	欧州地域における自動車機器の販売および開発ならびに流通システム機器の販売
SANDEN MANUFACTURING EUROPE S.A.S.	33百万 ユーロ	※ 100%	欧州地域における自動車機器の製造
SANDEN MANUFACTURING POLAND SP.Z O.O.	152百万 ポーランドズロチ	※ 100%	欧州地域における自動車機器の製造
SANDEN INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE.LTD.	6百万 シンガポールドル	100%	アジア・中近東地域における自動車機器の製造および販売

（注）1．記載金額は単位未満を切り捨てて表示しております。
2．※印は子会社保有の株式を含んでおります。

B．事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当する子会社はありません。

4．対処すべき課題

当社グループが今後も持続的な成長を遂げていくためには、更なる構造改革の実行、事業収益力の改善、事業成長、資本強化も含めて財務基盤の再構築を図ることが、重要な経営課題であると認識しております。こうした課題認識のもと、「経営基盤再構築へ向けた『構造改革の実行』と、持続的成長を実現するための『協創』により新生サンデンを実現する」を基本方針とした、2023年度を最終年度とする新たな中期経営計画を策定しました。本中期経営目標を達成するために、「生産体制の抜本的見直し」、「基盤収益力の向上」、「積極的な『協創』による成長」、「資本増強、資産改革によるキャッシュフロー創出」、「実行のための仕組み改革」の５つの改革プランに取り組み、新たな企業価値を創造してまいります。

新中期経営計画の名称である「SCOPE2023（スコープ2023）」は、計画最終年度の2023年までの範囲、領域を大切にし、実現への基本姿勢、そして実行する重点戦略を表現しています。

□新中期経営計画　SCOPE 2023

□基本方針　**経営基盤再構築へ向けた「構造改革の実行」と、持続的成長を実現する為の「協創」により新生サンデンを実現する**

□計画期間　2019年4月1日～2024年3月31日（5年間）

□連結経営指標

	2018年度	2023年度
売上高（億円）	2,739	3,200
営業利益率	0%	5%
自己資本比率	8%	25%

Structure　生産体制の抜本見直し
Collaboration　積極的な「協創」による成長
Organization　実行のための仕組み改革
Profitability　基盤収益力の向上
Evolution　資産改革によるキャッシュフロー創出

重点戦略

（1）生産体制の抜本的見直し

◆グローバル拠点再編、最適人員体制の確立

・製品ライフサイクルに応じたグローバル生産シェアリングによるQCD向上

・生産数量に応じた生産集約化を行い効率化による最適人員体制を構築

（2）基盤収益力の向上

◆匠と先端モノづくりの融合による「現場力」の革新

・日本マザー工場での技術革新と海外展開

・製品に応じた生産方式の見直しによるモノづくりの革新

◆知の結集による「コスト創造力」の追求

・マスボリュームの活用と競争環境づくりによる最適調達の実行

・先行要素技術マネジメントによるコスト競争力強化

・製品/部品情報の一元管理（BOM）構築によるPLM（製品ライフサイクルマネジメントシステム）の実現

◆IoTによる生産・物流・サービスメンテ機能の刷新

（3）積極的な「協創」による成長

◆環境製品分野へ経営資源を集中、積極的な他社連携によるスピード化

自動車　・環境車向け製品の進化による車両への貢献

　　・主力キーデバイスにおける次世代製品の開発強化

流通　・戦略的なパートナーシップによるコールドチェーンの海外展開

　　・コア技術を活用したソリューション提案による新市場の開拓

先行　・再生可能エネルギー、熱統合システムの開発

（4）資産改革によるキャッシュフロー創出

・資本強化

・運転資本の効率化

（5）実行のための仕組み改革

◆企業価値向上のためのコーポレート組織改革

・戦略機能およびグループ経営管理強化への組織再編

・業務プロセスの改革（ITソリューション）による経営効率の向上

◆持続的成長に向けた人事制度改革

・多様な人材が活躍できるグローバル人事制度の確立

・中期成長のドライバーとなるインセンティブ制度改革

◆事業を通じたSDGs達成へ貢献

・技術開発を通じた社会課題の解決と顧客満足度の向上

・働き方改革の実施展開による事業活動の活性化

5．当社グループの主要な拠点（2019年３月31日現在）

A．国内の主要な拠点

当社

本社(群馬県伊勢崎市寿町20番地)　東京本社(東京都)

子会社等

群馬県、東京都、宮城県、愛知県、大阪府、福岡県

B．海外の主要な拠点

子会社等

米国、イギリス、ドイツ、フランス、ポーランド、イタリア、シンガポール、インド、中国、オーストラリア

6．当社グループの従業員の状況（2019年３月31日現在）

事業の種類別セグメント	従業員数		前連結会計年度比増減	
自動車機器事業	7,316	(2,584) 名	△423	(△92) 名
流通システム事業	2,066	(413)	△62	(＋102)
その他の事業	246	(58)	＋7	(＋11)
合計	9,628	(3,055)	△478	(＋21)

（注）従業員数は就業人員数であり、パートおよび嘱託社員は（　）内に外数で記載しております。

7．主要な借入先の状況（2019年３月31日現在）

借入先	借入額
株式会社みずほ銀行	34,176百万円
株式会社群馬銀行	20,576
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	19,660

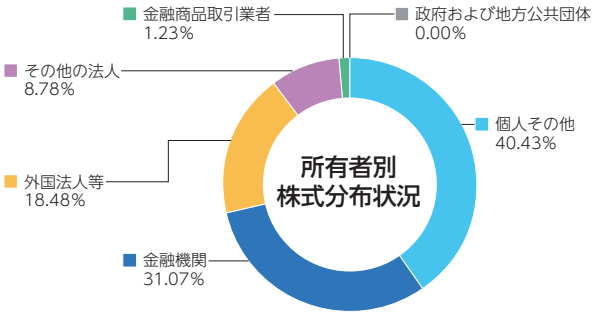
2 会社の現況

1．株式の状況（2019年３月31日現在）

A．発行可能株式総数　79,200,000株

B．発行済株式の総数　28,066,313株

C．株主数　10,748名



D．大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
サンデン取引先持株会	1,661千株	5.92%
BBH(LUX) FOR FIDELITY FUNDS PACIFIC FUND	1,645	5.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,391	4.95
株式会社みずほ銀行	1,017	3.62
株式会社群馬銀行	1,017	3.62
大同生命保険株式会社	694	2.47
サンデン従業員持株会	630	2.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	601	2.14
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	585	2.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５）	477	1.70

（注）持株比率は自己株式（12,046株）を控除して計算しております。

E．新株予約権等の状況

該当事項はありません。

2．会社役員の状況

A．取締役および監査役の状況（2019年３月31日現在）

会社における地位	氏　名		担当および重要な兼職の状況
代表取締役　社長執行役員	神田　金栄		指名・報酬委員
代表取締役　副社長執行役員	榊原　　努		経営システム、ガバナンス、総務人事　管掌 指名・報酬委員
代表取締役　副社長執行役員	西　　勝也		企画、財務、経理、管理、開発・モノづくり戦略　管掌
取締役　副社長執行役員	Mark（マーク）　Ulfig（ウルフィグ）		グローバルコンプライアンス　管掌 SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. 代表取締役社長
取締役　専務執行役員	小髙　充了		開発・モノづくり　担当
取締役　専務執行役員	伊東　次夫		グローバルコンプレッサー事業統括 サンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社　代表取締役社長
取締役	尾﨑　英外	社外　独立	指名・報酬委員長
取締役	法木　秀雄	社外　独立	指名・報酬委員 公益財団法人 日本英語検定協会 理事
取締役	木村　尚敬	社外　独立	指名・報酬委員 株式会社経営共創基盤 パートナー/取締役マネージングディレクター 学校法人グロービス経営大学院 教授 株式会社モルテン 社外取締役
常勤監査役	市川　伸司		
監査役	四方　　浩	社外	株式会社群馬銀行 相談役
監査役	湯本　一郎	社外　独立	ＪＫホールディングス株式会社 社外取締役
監査役	松木　和道	社外　独立	アネスト岩田株式会社 社外取締役 NISSHA株式会社 社外取締役

（注）1. 取締役尾﨑英外氏、取締役法木秀雄氏および取締役木村尚敬氏は、社外取締役であります。
2. 監査役四方浩氏、監査役湯本一郎氏および監査役松木和道氏は、社外監査役であります。
3. 当社は、取締役尾﨑英外氏、取締役法木秀雄氏、取締役木村尚敬氏、監査役湯本一郎氏および監査役松木和道氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 髙橋貢氏は、2018年４月５日付で代表取締役の地位を辞任いたしました。
5. 髙橋貢氏および牛久保隆平氏は、2018年６月21日開催の第92期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役を退任いたしました。
6. 取締役木村尚敬氏の兼職先であります株式会社経営共創基盤と当社との間には、業務委託に関する取引関係がありますが、当社の売上高および同社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも１％未満であります。監査役四方浩氏の兼職先であります株式会社群馬銀行は、当社の株式3.62％を所有する株主であり、当社は同社との間で通常の銀行取引があります。
7. 上記６を除く社外役員の重要な兼職先と当社との間には特別の利害関係はありません。

B．責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役および各監査役は、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

C．取締役および監査役の報酬等の総額

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	賞　与	業績連動型株式報酬	退職慰労金	
取締役（社外取締役を除く）	264	226	—	38	—	8
監査役（社外監査役を除く）	20	20	—	—	—	1
社外取締役	24	24	—	—	—	3
社外監査役	19	19	—	—	—	3
合計	327	289	—	38	—	15

（注）1. 上記には、2018年６月21日開催の第92期定時株主総会終結の時をもって退任した２名が含まれております。
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与は含まれておりません。
3. 取締役の報酬限度額は、2007年６月22日開催の第81期定時株主総会において、年額５億円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。
4. 監査役の報酬限度額は、2008年６月24日開催の第82期定時株主総会において、年額60百万円以内と決議いただいております。

D．社外役員に関する事項

当事業年度における主な活動状況

地　位	氏　名	出席状況		主な発言状況
		取締役会	監査役会	
社外取締役	尾﨑　英外	13回中12回（92%）	—	自動車会社・損害保険会社の経営等を通じて培った豊富な経験・見識等から、当社の経営に関し有益な発言を行っております。
	法木　秀雄	13回中13回（100%）	—	自動車会社の経営者・大学院教授等を通じて培った豊富な経験・見識等から、当社の経営に関し有益な発言を行っております。
	木村　尚敬	13回中13回（100%）	—	経営コンサルティング会社の経営者・大学院教授等を通じて培った豊富な経験・見識等から、当社の経営に関し有益な発言を行っております。
社外監査役	四方　　浩	13回中12回（92%）	14回中14回（100%）	金融機関の経営等を通じて培った豊富な経験・見識等から、当社の経営に関し有益な発言を行っております。
	湯本　一郎	13回中13回（100%）	14回中14回（100%）	金融機関・製造業における経営等を通じて培った豊富な経験・見識等から、当社の経営に関し有益な発言を行っております。
	松木　和道	13回中12回（92%）	14回中14回（100%）	総合商社における企業法務・製造業における経営等を通じて培った豊富な経験・見識等から、当社の経営に関し有益な発言を行っております。

3．会計監査人の状況

A．名称

有限責任 あずさ監査法人

B．報酬等の額

	報酬等の額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	59百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	100百万円

（注）1. 監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手しかつ報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠等を確認し、検討した結果、監査品質を確保していくために適切であると判断したので、会計監査人の報酬等の額につき、同意の判断をいたしました。

2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的に区分できないため、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

C．解任または不再任の決定の方針

当社では、監査役会が会社法第340条第１項各号に該当すると判断したときは、会計監査人を解任する方針です。また、会計監査人の職務執行状況などを勘案し、再任・不再任の決定を行う方針であります。

4．業務の適正を確保するための体制

取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他会社の業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要は、以下のとおりであります。

＜内部統制システムに関する基本方針＞

当社は、当社及びグループ各社から成る企業集団の経営に関する管理・監督機能を担う持株会社として、以下のとおりグループ経営管理体制を整備します。

A．取締役及び従業員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社は法令等遵守（以下、「コンプライアンス」という。）を経営の最重要課題の一つと位置づけ、規程においてグループのコンプライアンス管理を明確化し、その徹底を図るため、以下のような体制を構築します。

(a) コンプライアンスは、日常の業務における基本行動であり、これを徹底するため、法務本部を主管部門として定め、コンプライアンスに関する重要な問題は、経営会議・取締役会で審議し、決定します。

(b) グループ各社にコンプライアンス責任者及び推進担当者を選任し、コンプライアンスの徹底に取り組みます。

(c) コンプライアンスの内容は、「理念ハンドブック」に定め、法務本部は役員・従業員に対し適時階層別コンプライアンス教育を実施します。

(d) コンプライアンス上の問題を発見した場合には、速やかに法務本部に報告する体制を構築します。また従業員がコンプライアンス上の問題を発見した場合に対応して、内部通報制度として社内外にホットラインを設置します。

(e) コンプライアンスの徹底のための取り組みの状況については、取締役会及び監査役会に定期的に報告します。

(f) 当社は内部監査部門を設置し、内部監査部門はコンプライアンスの状況を監査します。

B．取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社の文書および電磁的記録の保存及び管理を徹底するため、規程において明確化し、以下のような体制を構築します。

(a) 文書及び電磁的記録の管理は総務人事本部を主管部門とし、それぞれ部門別に文書管理責任者及びITセキュリティ管理責任者を配置し、文書及び電磁的記録の作成・保管・廃棄に至る管理を行います。

(b) 文書又は電磁的記録の保存及び管理は、取締役及び監査役が必要に応じ閲覧できる状態で行います。

C．損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社はリスク管理を経営の最重要課題の一つと位置づけ、規程においてグループのリスク管理体制を明確化し、その徹底を図るため以下のような体制を構築します。

(a) 経営に重大な影響を及ぼす全社のリスクを統合的に把握し、リスク管理を徹底するため、管理本部を主管部門とします。

(b) 各グループ会社ごとのリスク管理については、各社にリスク管理責任者及び担当者を選任し、定期的なリスク評価とリスクのコントロール等、平時の予防体制を整備します。

(c) 規程に基づき、経営に重大な影響を及ぼす不測の事態が発生し又は発生する恐れがある場合の体制を事前に整備するように努め、重要なリスク管理の問題については、経営会議・取締役会で審議し、決定します。

(d) 危機管理については、総務人事本部を主管部門とし、危機管理体制を整備します。

(e) 内部監査部門はリスク管理体制の有効性を監査し、取締役会、監査役会、経営会議等へ報告します。

D．取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(a) 取締役会の意思決定の妥当性と透明性の向上を図るため、社外取締役を複数名設置します。

(b) 取締役の職務執行の効率性を確保するため、取締役会は執行役員に権限移譲を行い、迅速な意思決定および機動的な職務執行を推進します。

(c) ビジョン実現のための経営の最重要ツールとして中期経営計画、年度経営計画を位置づけ、全社経営品質改革「ＳＴＱＭ」に基づき計画の目標設定と活動体系を定め、執行役員に役割を分担させ、効率的な業務執行ができる体制とします。

(d) さらに、仕事の見直し、IT化等を通じ、常に業務執行の効率化を推進します。

E．当社及びグループ会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社はグループを統括する持株会社として、当社及びグループ各社における経営管理の各種基本方針を定め、その徹底を図るため以下のような体制を構築します。

(a) 当社は、グループ会社の業務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制を構築し、当社グループ共通の「理念ハンドブック」の配付、内部通報制度を構築するなど、当社と同様の取り組みを実施します。

(b) 当社は、グループ会社管理を徹底するため、各社に役員を派遣するとともに、管理本部を主管部門として定め、関係会社管理に関する重要な問題は、経営会議・取締役会で審議し、決定します。

(c) 当社の本部長、国内外グループ各社の社長は、各社、各部門の業務執行の適正を確保する内部統制の確立及び運用の責任と権限を有します。

(d) 各グループ会社における決裁権限は、決裁規程、事業会社管理規程及び関係会社管理規程により定め、事業運営に関する重要事項について情報交換および協議を行います。

(e) 財務報告に係る内部統制を整備し、財務報告の適正と信頼性を確保します。

(f) 内部監査部門は、当社及びグループ各社の内部監査を実施し、その結果を社長及び各責任者に報告するとともに、内部統制の改善のための指導・助言を行います。

F．監査役の職務を補助すべき従業員及びその独立性に関する事項

(a) 取締役は、監査役の求めにより、監査の実効性を高めかつ監査職務を円滑に遂行するための適切な従業員を監査役スタッフとして配置します。

(b) 監査役及び監査役会の事務局は、管理本部に設置します。

(c) 監査役は監査役スタッフの指揮命令権を有し、監査役スタッフは監査役監査に必要な情報を収集する権限を有します。

(d) 監査役スタッフは監査役補助職務以外の職務を兼任し、監査役補助職務については取締役の指揮命令を受けないものとし、その異動・人事評価・懲戒処分については監査役と協議します。

G．取締役及び従業員が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

(a) 取締役、執行役員及び従業員（グループ会社を含む）は、監査役に対して経営の状況、事業の遂行状況、財務の状況その他経営上の重要な事項を定期的に報告します。

(b) 取締役、執行役員及び従業員（グループ会社を含む）は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役の職務遂行に関する不正行為、法令・定款に違反する重大な事実、内部通報制度に基づき通報された事実その他重要な事実が発生した場合、監査役に対して速やかに報告します。

(c) 当社は、監査役に(a)または(b)の報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由に不利な取扱いを受けることがないよう、予防体制を整備します。

H．その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(a) 監査役は、代表取締役及び監査法人とそれぞれ定期的に意見交換会を開催します。

(b) 監査役は、内部監査部門及び子会社の監査役と定期的な情報交換を行い緊密な連携を図ります。

(c) 監査役又は監査役会は、取締役から当社に著しい損害が発生するおそれがある旨の報告を受けた場合には、必要な調査を行い、取締役に対して助言又は勧告を行うなど、状況に応じ適切な措置を講じます。

5．業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社では「内部統制システムに関する基本方針」に基づき、業務の適正を確保するための体制整備とその適切な運用に努めており、当事業年度における運用状況の概要は以下のとおりであります。

A．コンプライアンス体制

当社は、基本的なコンプライアンス体制を整備済みであり、これに基づき運用を行っています。社内ネットワークを通じて内部通報窓口とともに、内部通報者への不利益な取扱いの禁止を含む内部通報制度の運用ルールを周知しております。一部海外拠点についても、当社から統括拠点へ法務の専門家を配置し、運用体制を強化しております。当期は当社役員および重要な子会社役員へのコンプライアンス教育の充実、内部者情報管理手続きの強化、コンプライアンス関連規程の改訂・充実、海外子会社におけるコンプライアンスマニュアルの整備等、法令違反リスクの低減に努めました。当期は重大な法令違反に係る内部通報案件はありませんでした。

B．リスク管理体制

当社は、基本的なリスクマネジメント体制を整備済みであり、これに基づき運用を行っています。当期も当社およびグループ会社を対象とした、定期的なリスクアセスメントを行いました。また、リスク管理の全般的な状況は執行会議にて管理本部より２回報告され、重要なリスクの対応については毎月開催する経営会議にて審議し、リスクの低減に努めました。

加えて、当期は当社役員および重要な子会社役員へのリスク管理に関する再教育を行い、リスクを把握し、対応する組織能力の向上に努めました。

情報リスクに対しては、国内外拠点も包含したサンデンCSIRTネットワークを設置し、情報共有を進め、セキュリティインシデントへの対応力強化に努めました。

C．効率的な業務執行体制

当社の取締役会は社外取締役３名を含む９名で構成し、経営の透明性を確保し環境変化に迅速に対応できる体制とするとともに、取締役の職務執行を監督しております。また、取締役会は執行役員を選任し、各執行役員は各自の権限および責任の範囲で職務を執行しております。

当社は、2020年度を最終年度とする中期経営計画での取り組みである「収益性向上に向けたコスト構造改革」「財務体質強化に向けた資産効率改善」「企業価値創造に向けた事業ポートフォリオの適正化」「持続的成長に向けた経営システム革新」を重点施策に展開し、年度実行計画化し活動してまいりました。

主要子会社については、毎月執行責任者が出席する会議（経営会議、執行会議）での報告、議論を通して経営方針等の徹底を図っており、グループ経営としての一体性を確保しております。

D．グループ管理体制

子会社については「事業会社管理規程」「関係会社管理規程」等に基づき、子会社から報告を受け、また重要な事項を当社経営会議・取締役会において審議し、子会社の適正な管理運営に努めました。加えて、当期は、自動車機器事業および流通システム事業を営む子会社の株式等およびそれらの管理事業に関

して有する権利義務の一部を吸収分割の方法により当社の完全子会社であるサンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社、サンデン・オートモーティブクライメイトシステム株式会社およびサンデン・リテールシステム株式会社に承継させることを決定し、2019年４月１日より、事業会社の指揮命令系統の事業内容に即した更なる統一・効率化により、グローバル経営機能、事業競争力、新商品開発力、およびグループ経営効率のより一層の強化・向上を図っております。

E．内部監査体制

内部監査を主管する管理本部は、当社およびグループ各社を対象として、コンプライアンスの状況、リスク管理体制の有効性、グループガバナンスの有効性および財務報告に係る内部統制の有効性等について内部監査を実施し、社長および監査役や、各責任者に報告するとともに、内部統制の改善のための指導・助言を行っております。また、管理本部は子会社監査役として監査役監査を実施し、当社の監査役、会計監査人と連携し、監査の実効性を上げております。

当期は、独占禁止法・競争法の再発防止ならびに、不正・コンプライアンス違反防止の観点より、当社および国内外子会社の業務監査を実施しました。

F．監査役監査体制

監査役監査については、監査役４名（うち社外監査役３名）で構成される監査役会を原則月次開催しております。監査役会は、監査の方針、監査計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等（当社各部門およびグループ事業会社の責任者）や会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、その遵法性と適正性について協議し、コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているか等経営を監視しております。

当期においては、①経営計画の遂行状況②企業集団の内部統制の運営状況（特に、グループガバナンス・コンプライアンス・品質の状況）③経営の重要案件に対する執行の取り組み状況を重点監査項目と定め、監査してまいりました。また各監査役は、取締役会やその他重要な会議に出席し、取締役および使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、重要な文書を閲覧し、内部統制システムの整備・運用状況を監視および検証しております。加えて、代表取締役、社外取締役、子会社監査役および内部監査部門と定期的な意見交換を行い監査役監査の実効性を高めております。特に、重要な子会社監査役との連携強化のため、常勤監査役との月次連絡会、社外監査役も含めたグループ監査役会を年３回開催し、監査の実施状況等意見交換を実施しております。

当期、監査計画に従った監査を実施するにあたって予算が不足する事態はありませんでした。

なお、監査職務を円滑に遂行する為に管理本部に兼任の監査役スタッフを１名配置しております。

会社の支配に関する基本方針

A．会社支配に関する基本方針

当社は、株主・投資家の皆様、顧客、取引先、地域社会、従業員等の様々なステークホルダーとの相互関係に基づき成り立っており、ステークホルダーとの相互関係が当社の企業価値の源泉の重要な構成要素となっております。

従いまして、当社はステークホルダーとの信頼関係の構築・強化に努め、社会・環境・経済の全ての面においてバランスの取れた経営を行い、全てのステークホルダーに対する社会的責任を果たすと同時に、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に努めてまいります。

当社は上場会社であるため、当社に対して投資していただいている株主の皆様には、当社のかかる考えにご賛同いただいた上で、その意思により当社の経営を当社経営陣に委ねていただいているものと理解しております。かかる理解のもと、当社は、当社の財務および事業の決定を支配する者の在り方についても、最終的には、株主の皆様のご判断によるべきであると考えております。従いまして、当社株式の大量の買付行為がなされた場合にそれに応じるべきか否かは、最終的には株主の皆様の意思に基づき行われるべきであると考えます。

しかしながら、わが国資本市場における大規模な買付等の中には、株主および投資家の皆様に対する必要十分な情報開示や熟慮のための機会が与えられることなく、あるいは当社の取締役会が意見表明を行い、代替案を提案するための情報や充分な時間が提供されずに、突如として株式の大量の買付行為が強行されるものも見受けられます。

当社は、このような当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損する恐れのある大規模な買付行為や買付提案を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切であると判断いたします。

B．会社支配に関する基本方針の実現に資する取組み

当社は、多数の投資家の皆様に中・長期的に当社への投資を継続していただくために、当社の企業価値および株主共同の利益を確保・向上させるための取組みとして、次の施策を実施しています。

(a) 経営戦略による企業価値向上への取組み

4.「対処すべき課題」（26頁）に記載のとおりです。

(b) コーポレート・ガバナンスの充実・強化による企業価値向上への取組み

当社グループにおいては、1943年の創立以来、創業の精神である「知を以て開き　和を以て豊に」が、企業文化として脈々と受け継がれています。また、2003年に制定した「国際社会の中で共感する普遍の価値観」および「ステークホルダーに対する基本姿勢」で構成される「企業理念」は、当社グループ全体に浸透されており、この「企業理念」のもと、経営の公正性、透明性、効率性等の経営品質を向上させるという観点からコーポレート・ガバナンスの充実を図ってまいりました。

当社グループは“目指すべき姿”である「環境と快適が調和する豊かな社会の実現のために、時代を切り拓き続け、全ての人々から信頼される企業になる」を掲げ、この実現を目指し、中期経営計画を着実にやり遂げ、新たな企業価値を創造してまいります。

C．不適切な支配の防止のための取組みの概要

当社は、2017年６月22日開催の当社第91期定時株主総会において、上記会社支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させるための取組みとして導入した、当社株式の大量取得行為に関する対応策（以下「本プラン」といいます。）の継続について、株主の皆様にご承認いただいております。

(a) 本プランの目的

本プランは、当社株式に対する大規模な買付行為や買付提案が行われた際に、株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすような買収を防止すること、株主に株式の売却を事実上強要するおそれがある買収を防止することおよび株主が当該提案を判断することが困難な場合に買収者に情報を提供させたり、あるいは、当社取締役会が買収者の提示した条件よりも有利な条件をもたらしたりするため、必要な情報と検討時間および交渉力を確保すること等を可能とすることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させることを目的としております。

(b) 本プランの概要

本プランは、当社が発行者である株券等につき株券等保有割合が20％以上となる買付その他の取得、株券等所有割合が20％以上となる公開買付け等を適用対象とし、これらに該当する買付等を行おうとする者が現れた場合に買付者等に事前の情報提供を求めること、所定の発動事由に該当する買付等である場合には買付者等の有する当社の議決権割合の希釈化を目的として新株予約権の無償割当てを実施する場合があることなど、本プランの目的を実現するための必要な手続等を定めております。

本プランに従い、新株予約権の無償割当てが実施されないことが決定された場合には、当該決定時以降、買付者等は当社株式の大量買付等を行うことができます。この場合、株主の皆様において買収提案に応じるか否かをご判断いただくことになります。

一方、買付者等が本プランに定められた手続に従うことなく当社株式等の大量買付を行う場合や、当該買付等が本プランに定める発動の要件を充たし、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすおそれがあることが合理的根拠に基づき明らかであると判断されるような例外的な場合には、当社は、買付者等による権利行使は原則認められない等の行使条件および当社が買付者等以外から当社株式と引換えに新株予約権を取得できる等の取得条項が付された新株予約権を、その時点における当社を除く全ての株主に対して、新株予約権無償割当ての方法で割り当てます。

本プランに従って新株予約権の無償割当てがなされ、その行使または当社による取得に伴って買付者等以外の株主の皆様に当社株式が交付された場合には、買付者等の有する当社の議決権割合は最大50％まで希釈化される可能性があります。なお、当社は、非適格者から金銭を対価として本新株予約権を取得することは予定しておりません。

当社は、本プランに従った新株予約権の無償割当ての実施もしくは不実施または取得等の判断については、当社取締役会が最終的な判断を行いますが、当社取締役会の恣意性を排除し、その判断の客観性・合

理性を担保するため、当社経営陣から独立した委員による独立委員会を設置し、その公正で中立的な立場からの判断を経るものとしております。また、当社取締役会は、これに加えて、本プラン所定の場合には、株主意思確認のため株主総会を招集し、新株予約権の無償割当て実施に関する株主の皆様の意思を確認することがあります。

当社は、こうした手続の過程について、適宜株主の皆様に対して情報の公表または開示を行い、その透明性を確保することとしております。

(c) 有効期間

本プランの有効期間は、2017年６月22日開催の当社第91期定時株主総会終結後３年以内に終結する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとしております。

ただし、有効期間の満了前であっても、当社株主総会または当社取締役会により本プランを廃止する旨の決議が行われた場合には、本プランは当該決議に従い廃止されるものとします。

D．不適切な支配の防止のための取組みについての取締役会の判断の概要

当社取締役会は、本プランが、「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の要件を完全に充足していることおよび経済産業省に設置された企業価値研究会が2007年６月30日に発表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」の内容も踏まえたものとなっていること、株主共同の利益の確保・向上の目的をもって導入されていること、株主総会での承認により発効しており、株主意思を重視するものであること、独立性の高い社外者のみで構成される独立委員会の判断を重視し、独立委員会は必要に応じて独立した第三者専門家の意見が取得できること、発動につき合理的な客観的要件を設定していること、デッドハンド型買収防衛策およびスローハンド型買収防衛策ではないこと等の理由から、本プランが会社支配に関する基本方針に沿い、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社経営陣の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

連結貸借対照表

(2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
〔資産の部〕	
流動資産	**138,412**
現金及び預金	13,030
受取手形及び売掛金	73,591
商品及び製品	24,142
仕掛品	11,685
原材料	9,249
その他のたな卸資産	3,194
未収入金	5,975
未収消費税等	4,575
その他	9,531
貸倒引当金	△16,562
固定資産	**107,988**
有形固定資産	**77,436**
建物及び構築物	20,767
機械装置及び運搬具	20,873
工具器具備品	5,217
土地	16,776
リース資産	7,615
建設仮勘定	6,187
無形固定資産	**4,078**
のれん	27
リース資産	351
その他	3,699
投資その他の資産	**26,473**
投資有価証券	21,873
退職給付に係る資産	110
繰延税金資産	2,240
その他	5,856
貸倒引当金	△3,606
資産合計	**246,401**

科目	金額
〔負債の部〕	
流動負債	**156,710**
支払手形及び買掛金	50,000
短期借入金	51,513
1年内償還予定の社債	1,505
1年内返済予定の長期借入金	23,704
未払金	7,553
リース債務	2,175
未払法人税等	478
賞与引当金	3,347
売上割戻引当金	426
製品保証引当金	2,782
損害賠償損失引当金	432
その他	12,789
固定負債	**66,151**
社債	5,832
長期借入金	47,939
リース債務	5,974
繰延税金負債	245
退職給付に係る負債	3,653
環境費用引当金	243
株式報酬引当金	255
その他	2,005
負債合計	**222,862**
〔純資産の部〕	
株主資本	**24,225**
資本金	11,037
資本剰余金	3,579
利益剰余金	10,484
自己株式	△877
その他の包括利益累計額	**△5,265**
その他有価証券評価差額金	257
繰延ヘッジ損益	△84
為替換算調整勘定	△4,297
退職給付に係る調整累計額	△1,140
非支配株主持分	**4,579**
純資産合計	**23,538**
負債・純資産合計	**246,401**

連結損益計算書

（2018年4月1日から 2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		**273,934**
売上原価		**227,011**
売上総利益		**46,922**
販売費及び一般管理費		**46,033**
営業利益		**889**
営業外収益		
受取利息	54	
受取配当金	41	
持分法による投資利益	2,148	
為替差益	397	
その他	666	3,308
営業外費用		
支払利息	2,482	
その他	1,150	3,633
経常利益		**564**
特別利益		
固定資産売却益	337	
投資有価証券売却益	63	
その他	137	538
特別損失		
固定資産処分損	257	
貸倒引当金繰入額	16,244	
構造改革費用	4,461	
在外子会社清算に伴う為替換算調整勘定取崩損	109	
損害賠償損失引当金繰入額	432	
その他	165	21,672
税金等調整前当期純損失		**20,568**
法人税、住民税及び事業税		686
法人税等調整額		2,384
当期純損失		**23,639**
非支配株主に帰属する当期純損失		579
親会社株主に帰属する当期純損失		**23,060**

貸借対照表

(2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
〔資産の部〕		〔負債の部〕	
流動資産	**39,495**	**流動負債**	**45,099**
現金及び預金	2,154	営業未払金	1,954
営業未収入金	4,931	短期借入金	23,569
貯蔵品	14	1年内返済予定の長期借入金	17,162
関係会社短期貸付金	41,313	1年内償還社債	1,505
その他	1,374	リース債務	50
貸倒引当金	△10,292	損害賠償損失引当金	432
固定資産	**65,524**	賞与引当金	90
有形固定資産	**23,779**	その他	334
建物	8,521	**固定負債**	**43,036**
構築物	921	社債	5,832
機械及び装置	38	長期借入金	36,702
車両運搬具	0	リース債務	192
工具器具備品	193	預り保証金	24
土地	13,829	株式報酬引当金	255
リース資産	40	その他	28
建設仮勘定	233	**負債合計**	**88,136**
無形固定資産	**2,376**	〔純資産の部〕	
借地権	8	**株主資本**	**16,620**
ソフトウェア	2,265	資本金	11,037
その他	102	資本剰余金	4,453
投資その他の資産	**39,367**	資本準備金	4,453
投資有価証券	915	利益剰余金	1,734
関係会社株式	22,155	その他利益剰余金	1,734
関係会社出資金	15,354	繰越利益剰余金	1,734
前払年金費用	110	自己株式	△605
繰延税金資産	48	**評価・換算差額等**	**263**
その他	891	その他有価証券評価差額金	263
貸倒引当金	△107	**純資産合計**	**16,883**
資産合計	**105,019**	**負債・純資産合計**	**105,019**

損益計算書

（2018年4月1日から 2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

科目	金額	
営業収益		
グループ運営収入	5,943	
不動産賃貸収入	1,879	
関係会社配当金収入	5,209	
その他	10	**13,043**
営業費用		**8,135**
営業利益		**4,908**
営業外収益		
受取利息	551	
受取配当金	31	
為替差益	9	
雑収入	82	675
営業外費用		
支払利息	806	
租税公課	84	
貸倒引当金繰入額	95	
雑損失	580	1,566
経常利益		**4,017**
特別利益		
固定資産売却益	24	
投資有価証券売却益	63	
その他	70	158
特別損失		
関係会社株式評価損	867	
関係会社出資金評価損	127	
損害賠償損失引当金繰入額	432	
その他	107	1,535
税引前当期純利益		**2,639**
法人税、住民税及び事業税		△104
法人税等調整額		238
当期純利益		**2,506**

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月22日

サンデンホールディングス株式会社
取 締 役 会　　御 中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　佐々木　雅　広　㊞

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　會　田　浩　二　㊞

当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、サンデンホールディングス株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。
当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、サンデンホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月22日

サンデンホールディングス株式会社
取 締 役 会　　御 中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　佐々木　雅　広　㊞

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　會　田　浩　二　㊞

当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、サンデンホールディングス株式会社の2018年４月１日から2019年3月31日までの第93期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査役会の監査報告

監　査　報　告　書

当監査役会は、2018年４月１日から2019年３月31日までの第93期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1.　監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

（1）監査役会は、当期の監査の方針、監査計画並びに重点監査項目等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

（2）各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、2018年度の監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①　取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、同社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて同社から事業の報告を受けました。

②　事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第１項及び第３項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③　事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

④　会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容及びその運用状況は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年５月22日

サンデンホールディングス株式会社　監査役会

常勤監査役　市川伸司　㊞

社外監査役　四方　浩　㊞

社外監査役　湯本一郎　㊞

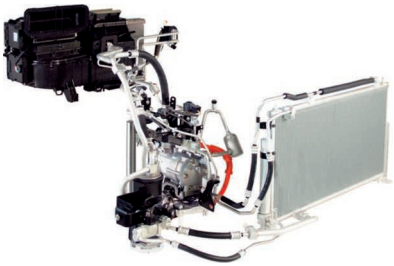
社外監査役　松木和道　㊞

以　上

年間ハイライト

新製品

EV車向けヒートポンプシステム　2018年9月



電気自動車にはエンジンが無いため、排熱利用ができず、暖房用の熱源が不足してしまいます。通常は電気ヒーターで補いますが、それにより、駆動用バッテリー消費が大きくなり、走行距離の低下が課題でした。このシステムは、外部から熱をくみ上げ、省電力で冷暖房することができます。さらに中間期（外気温５～25℃）のエネルギーの効率化を図ることにより、走行可能距離をのばすことができます。冷暖房に加えて除湿機能を付加することで、車内の快適性向上に貢献します。一早く電動コンプレッサーを上市できたことで、トータルシステムとして、他社に先駆けて市場に投入いたしました。

EV車向け水加熱ヒーター　2018年9月

電気自動車にはエンジンが無く、プラグインハイブリッド車はエンジンが小さいため、エアコンには別の暖房熱源が必要になります。当社は、水（クーラント）を電気で加熱する「水加熱ヒーター（ECH）」を開発しました。この製品は、小型高効率に加えて既存の冷房システムとの適合性が良く、安全性の高い新たな熱源を提供します。

ワインセーバー WHYNOT　2018年5月

WHYNOT（ワイノット）の最大の特徴は、ボトルワインを酸化させずに保管する仕組みです。通常、ボトルワインはコルクを抜いた瞬間から酸化が始まってしまいますが、WHYNOTでは抜栓からグラスに注ぐ瞬間まで全ての工程を無酸素環境下で行うことにより、ワインの酸化を極限まで防ぐことができます。

過冷却マシン Lumilinna β　2018年11月

ふわふわっとした氷の食感が楽しめる過冷却マシン Lumilinna β（ルミリンナβ）は、従来のフローズン飲料とは違った全く新しい食感の飲料を作ることができます。通常、液体は0℃から凍結を始めますが、衝撃を与えずに液体をゆっくりと冷却すると、凍結温度以下でも液体の状態を保つことが出来ます。この状態を「過冷却」と言います。そして過冷却状態の飲料に衝撃を与えると、瞬時に液体は凍結する現象を利用しています。

新工場

中国・上海に「華域サンデン合慶新工場」を竣工　2018年7月

当社と上海VW、上海GMを傘下に持ち、中国自動車市場シェアNO.1の上海汽車グループの華域汽車系統股份有限公司（以下、華域汽車）との合弁会社である華域三電汽車空調有限公司（Sanden Huayu Automotive Air conditioning Co.,Ltd.)は、上海市浦東新区に最新鋭工場「華域サンデン合慶新工場」を竣工いたしました。新工場は敷地面積は11万6千平方メートル、2階建ての北工場と南工場を合わせた建屋総面積は、10万5千平方メートルです。また、年間生産能力は1,500万台と、当社のグローバル工場の中では最大の面積・生産能力を有する工場になります。

働き方

「テレワーク勤務」「柔軟な短時間勤務」を導入　2019年2月

近年のビジネスのグローバル競争の激化や、少子高齢化の加速等により、今後労働力の確保は厳しくなっていくことが予測されます。当社も人材の維持や確保および生産性の向上は必須の課題であり、社員意識や状況の多様化に対応した柔軟な働き方を認めることが課題となっています。今回、ライフイベントに合わせ無理なく働き続けられ、多様な価値観を認める柔軟な働き方導入の一環として「テレワーク勤務」、「柔軟な短時間勤務」を導入しました。

2019
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

イベント

スーパーマーケット・トレードショー2019に出展　2019年2月

幕張メッセで行われたスーパーマーケット・トレードショー2019に出展しました。食の安全・安心が叫ばれる中、生産・加工・貯蔵・運搬・販売の各工程において、温度および機器の管理の重要性は高まっています。当社では、IT技術を利用した遠隔にいながら機器の温度、状態を監視できる管理ソリューションを提案しました。また、近年の流通業界における人手不足を背景に、機器のメンテナンスフリー化やキャッシュレス技術を活用した無人店舗、物販機器の提案を行いました。

第67回IIA国際商用車ショーに出展　2018年9月

ドイツ・ハノーバーで行われた商用車ショーに、自動車機器システム製品（コンプレッサー、HVACユニット等）を出展しました。主要な商用車顧客に自社製品を積極的にプロモーションしていきます。

01 レースEV車両へリチウムイオンバッテリー温度管理システムの提供

当社は2019年3月に、株式会社ゼロイースクエアが企画・運営する「パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム　EVチャレンジ」へ協賛することを決定いたしました。

本件は「新冷熱システムの研究開発促進におけるデータ取得活動」を目的としております。株式会社ゼロイースクエアが参加する2019年6月開催のパイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムに使用される電気自動車（以下、EV）に対して、サンデン・アドバンストテクノロジー株式会社は、カーエアコンの空調機能をEV用バッテリーへ応用展開した「レース用リチウムイオンバッテリー温度管理システム」を提供し、過酷な使用条件における電動車両データの取得と解析を行い、次期の熱マネジメントシステムの開発、商品力向上に活かします。

パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムとは

「パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」は米国コロラド州ロッキー山脈東端に位置する、パイクスピークと呼ばる山を舞台に行われるヒルクライムレースです。標高2,862mのスタート地点から、4,301mの頂上まで約20kmを駆け上がりタイムを競います。初開催は1916年とインディ500に次いで、米国で2番目に古い歴史を持つ自動車レースで、近年はEV車がトップタイムに近い所まで来ており優勝が期待されています。

02 群馬大学とサンデンホールディングス産学連携協定締結に関わる調印式挙行

当社は、国立大学法人群馬大学と2019年4月8日にサンデングローバルセンターにて産学連携協定に関わる調印式を行いました。今回の協定により、世界で急速に進む技術開発、とくにAIやIoTなどに代表される情報技術分野の強化、また今後ますます加速するビジネスのグローバル化に対応できる人材の育成・採用拡大など、更なる発展に繋がるものと期待しております。

群馬大学においても、基礎研究、応用研究などの共同研究やインターンシップを積極的に行うことにより、学生が早い時期から企業での現場力やビジネス感覚を養うことができ、シナジー効果を生むものであると考えます。本連携協定を締結することにより、群馬大学ならびに当社のみならず、地域のみなさまのますますのご発展に貢献できるよう努めてまいります。

03 東京大学・3C・MARS Companyと産学共同研究を開始「食品の腐敗メカニズムの解明と冷蔵プロセスの最適化」

当社と３C株式会社、株式会社 MARS Company、国立大学法人東京大学大学院工学系研究科は、「食品の腐敗メカニズムの解明と冷蔵プロセスの最適化」の産学共同研究を 2018 年 12 月 より開始しました。３社、４研究室による産学共同研究により、電場の基礎物性、タンパク質、バクテリアの３つの観点から食品の腐敗メカニズムを研究し冷蔵プロセスの最適化を図ります。

３C社、MARS社が開発した「蔵番」による電場技術（電場を利用し、冷蔵技術と組み合わせることで長期鮮度保持を可能とする技術）を用いると、通常の冷蔵機器に保存した場合と比べて長期間保存しても、高鮮度を保てるか否かについて、解明していきます。

本研究の中で、東京大学バイオエンジニアリング専攻の４研究室（佐久間研究室、田畑研究室、津本研究室、高井研究室）が腐敗メカニズムの解析や各種実験・検証を行います。３C社、MARS社は本研究の根幹である電場技術、冷却機器の提供および技術者の派遣により本研究の実験・検証を行います。サンデン・リテールシステム株式会社は長年、冷凍・冷蔵ショーケースや自動販売機で培ってきた冷却技術の提供、技術者の派遣、資金の提供を行っていきます。

サンデングループの持続可能な成長に向けた取組み

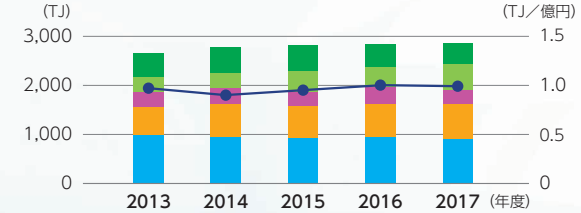
当社は、環境への配慮・社会貢献・ガバナンスの強化といったESG（Environment・Social・Governance）に関する課題に積極的に対応し、社会の持続可能性の向上につながる取り組みを進めてまいります。また、国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」に貢献するため、当社の事業・これまでのCSR活動との関連性を見直し、SDGsの達成に向けて貢献していきます。

E （環境）への取組み

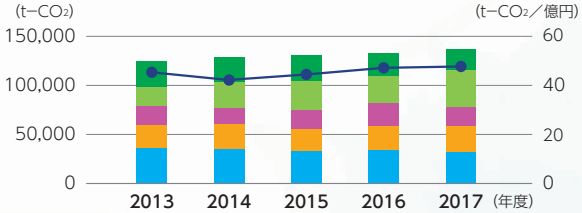
■ サンデンの環境活動

製造段階でのエネルギー使用量削減、廃棄物削減、水使用量削減に取り組んでまいりました。エネルギー使用量削減としては、生産方式の変更、生産性の向上や、エネルギー使用の見直し、燃料転換による効率機器の導入に取り組み、廃棄物排出量削減としては、海外拠点への管理教育、MFCA（Material Flow Cost Accounting）による発生源対策に取り組んでいます。

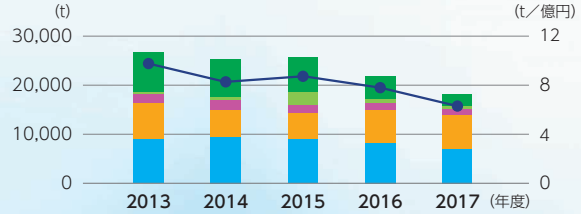
エネルギー使用量（地域別実績推移）



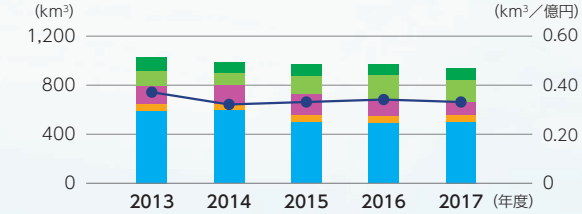
CO_2排出量（地域別実績推移）



廃棄物排出量（地域別実績推移）



水使用量（地域別実績推移）



■ アメリカ　■ 中国　■ アジア・大洋州　■ ヨーロッパ　■ 日本　● 連結売上高原単位

その他活動	公害防止対策、有害化学物質対策、水使用の削減、排水水質の改善、廃棄物の適正管理、廃棄物削減、化学物質の適正管理、資源生産性の改善(MFCA)、ショーケース開発、低温物流機器開発、e-meshモデルノの開発、省エネ対策／創エネ対策、省エネ機器の設備投資、省エネ機器開発、サンデンフォレストでの活動、地域環境活動への参画

サンデンフォレストでの環境保全と環境教育

2002年に赤城山南麗に64ha（工場：32ha、自然環境：32ha）のサンデンフォレスト・赤城事業所を稼働させました。近自然工法による造成、定常的に行っている生物数のモニタリングの実施、自然豊かなフィールドを活用した環境教育などの環境保全推進事例が、環境省で発行した生物多様性民間参画ガイドラインにおいて、これからの持続可能な開発の好事例として紹介されるとともに、環境影響評価法に関する事例としても紹介されました。

S （社会）への取組み

■ 働き方改革

日本においては、人口減少・少子高齢化が進み、2100年には総人口が4,959万人になると推計されています。そのためサンデングループでは、育児介護支援、高齢者雇用促進、総労働時間の抑制など、その時代背景、社会からの要請に合わせ、様々な「働き方改革」に取り組み、制度を整えてきました。新たな取組みとして、多様な働き方を可能とするテレワーク・柔軟な短時間勤務を2019年２月より導入しました。

■ 地域・社会貢献活動

地域活性化人材育成プログラムの提供

持続可能な地域社会実現のため、様々な活動を通じて社会と深くかかわり、企業市民としての役割を果たしていくとの考えのもと、地域活性プログラムを提供しています。

- Green Children Project（イタリア）
- Safer with Us（ポーランド）
- 小中学生対象のMONOLABO
- サンデンまえばしロボコン
- 中高校生対象の夏のリコチャレ
- ビジネス体験事業いせさきソーシャルデザインセミナー
- 早稲田大学ビジネススクール連携地域活性化人材育成プログラムイノベーション創出講座

行政・教育機関等へのプロボノ活動

地域活性化・技術伝承のため、行政・教育機関・支援機関が主催する研修に、知識・経験を持った社員をプロボノ活動として派遣しています。群馬県産業支援機構主催のものづくり現場新人研修、ものづくり改善インストラクタースクール、群馬大学ものづくりビジネス講座など、製造業の多い群馬県にあるモノづくり企業として、技術伝承に貢献しています。

G（ガバナンス）への取組み

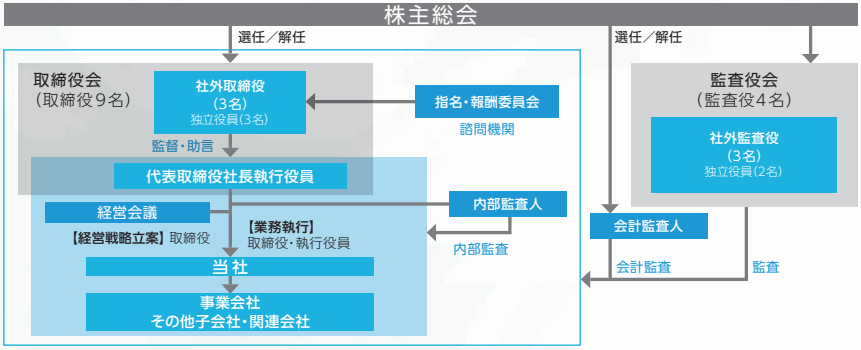
■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループにおいては、1943年の創立以来、創業の精神である「知を以て開き　和を以て豊に」が、企業文化として脈々と受け継がれています。

また、2003年に制定した「国際社会の中で共感する普遍の価値観」および「ステークホルダーに対する基本姿勢」で構成される「企業理念」は、当社グループ全体に浸透されており、この「企業理念」のもと、経営の公正性、透明性、効率性等の経営品質を向上させるという観点からコーポレート・ガバナンスの充実を図ってまいりました。

当社グループは“目指すべき姿”である「環境と快適が調和する豊かな社会の実現のために、時代を切り拓き続け、全ての人々から信頼される企業になる」を掲げ、この実現を目指し、中期経営計画を着実にやり遂げ、新たな企業価値を創造してまいります。

■ コーポレートガバナンス体制



当社は監査役設置会社であり、取締役会、監査役・監査役会、会計監査人を設置しています。また、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、経営の透明性、客観性の確保を図っています。取締役の任期を１年として経営の透明性を確保し、環境変化に迅速に対応できる体制としています。さらに、執行役員制度の導入により、業務執行機能の強化および経営の効率化を図っています。

■ 取締役会の実効性評価

取締役会は、2016年より取締役会全体が適切に機能しているかの実効性について分析および評価を行っております。

2018年度も取締役会評価を実施しましたが、その結果、当社の取締役会は実効性が確保できていることを2019年５月15日の取締役会で確認しました。

主な評価結果は以下の通りです。

（評価プロセス）

当社においては、取締役および監査役に対するアンケートとインタビューを実施し、調査結果の集計・分析を第三者機関に依頼しております。2018年度においては、全取締役および監査役13名に加えて、主要事業子会社３社の社長についてもアンケートおよびインタビューを実施することにより、グループガバナンスに重きを置いた評価を行っております。

評価項目の大項目は「１ガバナンス体制・仕組み、２取締役会の役割・責務、３取締役会の構成および運営、４取締役会における審議の活性化、５経営の監督・経営陣との関係、６リスク把握、７ステークホルダーとの関係」になります。

この分析結果を基に、取締役会において、多面的な視点で、取締役会の体制・構成・運営などの状況について評価を行いました。

（2018年度における課題への対応）

2017年度の評価結果を踏まえた2018年度に解決すべき課題として、「長期的経営の方向性と計画の深化」と「取締役の報酬体系の見直し」の二つをあげました。

「長期的経営の方向性と計画の深化」の課題に対しては、取締役会において多くの議論を行うことにより、方向性と計画の深化を進めてきました。その中で、2017年５月に策定した中期経営計画についても再度の見直しを行い、2024年３月までの５か年の新中期経営計画として取りまとめ、2019年４月に再スタートするなどの成果につなげてきました。

また、「取締役の報酬体系の見直し」の課題に対しては、指名・報酬委員会において継続的に検討を行っており、2018年度において取締役の株式報酬制度の一部改定を行い、３年間の更新が行われております。併せて、「指名」についても指名方針の考え方等の共有をするべく取組みが行われました。

これらの課題については、引き続き議論を深めていく必要があるものの、課題への対応を適切に進めることが出来ました。

また、課題が見受けられたその他の項目についても、全社的な改善活動を実施した成果が見られております。

（2018年度評価結果および今後の対応）

総じて、2018年度の取締役会の実効性評価結果は前年度評価より高く、着実に改善が進んでいることが確認できました。大項目別では、「取締役会の構成および運営」および「取締役会における審議の活性化」の評価が高く、前述の通り、前年に指摘された課題への対応等により改善が進んでおります。今後とも、継続した改善活動を行うことにより、その改善を図ってまいります。

一方で、「経営の監督・経営陣との関係」の評価が相対的に低く、具体的には、「取締役の選解任・後継者計画」に課題があげられております。

引き続き、「後継者育成を中心とした人材育成のための仕組みの構築」を課題として認識し、この課題に対する議論を指名・報酬委員会を中心に進め、適宜、取締役会と共有することにより実効性を高める施策を進めてまいります。

また、これに加えて、今回抽出されたもう一つの課題である「社会への提供価値」についても重要な課題と認識し、取締役会等での議論を重ね、より一層、社会への提供価値を経営に組み込んでいく予定です。

当社は、今後も、取締役会の実効性向上を図り、コーポレート・ガバナンスの強化を行うことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

サンデンのSDGs

国際社会が目指す共通の目標として、国連で採択された「SDGs（持続可能な開発目標）」と、当社の事業・これまでのCSR活動の関連性を見直し、新たな重点テーマとして以下の5分野・12項目を策定しました。当社は、あらゆる事業活動、社会活動において基本となる人権を尊重しながら、公正かつ透明性の高いコーポレートガバナンスを基盤として、重要課題への取組を推進します。

重点分野	関連性の高いSDGs	代表的な取り組み事例
良質な商品の提供と顧客満足度の向上	7 8 9 12 13 15	● グリーン製品の研究開発の推進 ● 継続的な調達改革
地球環境保全	3 4 6 12 13 15	● MFCAの展開 ● 地域環境保全活動(主要5エリア)
労働安全衛生の確保	1 2 3 6 8	● 安全衛生憲章に沿った活動
多様な人材の確保と育成	1 2 4 5 8	● 世界各地域の慣習や文化の尊重
コンプライアンスの徹底	10 12	● 法令国際ルールの遵守 ● GDPR

推進体制：2018年にCSR部を独立させ、サステナビリティ・CSR全般の基本方針や活動等を、環境面や社会面も含む総合的な観点から審議し推進しています。

サステナビリティに関する社外評価

Member of SNAM Sustainability Index 2018

2018年度「SNAMサステナビリティ・インデックス」の 構成銘柄に選定されました。損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社は、「環境経営」の調査を基に信用リスク、流動性リスク等を勘案して、環境対策等に積極的に取り組む企業を構成銘柄としており、当社が選定されました。

株式についてのご案内

STOCK GUIDANCE

事業年度	毎年４月１日から翌年３月31日まで
定時株主総会	毎年６月開催
基準日	定時株主総会　毎年３月31日 期末配当金　毎年３月31日 中間配当金　毎年９月30日 そのほか必要があるときは、 あらかじめ公告して定めた日
上場証券取引所	東京証券取引所
単元株式数	100株
公告方法	当社のホームページ〈https://www.sanden.co.jp〉に掲載する。ただし、電子公告を行うことができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞および上毛新聞に掲載する。

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目４番１号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目４番１号 三井住友信託銀行株式会社　証券代行部
（郵便物送付先）	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目８番４号 三井住友信託銀行株式会社　証券代行部
（電話照会先）	0120-782-031
（インターネットホームページURL）	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html

【株式に関する住所変更等のお届けおよびご照会について】

証券会社の口座をご利用の場合は、上記の三井住友信託銀行株式会社ではお手続きができませんので、取引証券会社へご照会ください。

証券会社の口座のご利用がない株主様は、上記電話照会先までご連絡ください。

【特別口座について】

株券電子化前に「ほふり」（株式会社証券保管振替機構）を利用されていなかった株主様には、株主名簿管理人である上記の三井住友信託銀行株式会社に口座（特別口座といいます。）を開設しております。特別口座についてのご照会および住所変更等のお届出は、上記の電話照会先にお願いいたします。

ホームページのご案内

当社Webサイトでは、最新情報を随時更新しておりますので、是非ご覧ください。

https://www.sanden.co.jp/ir/

株主総会会場のご案内

日　時

2019年
6月27日木曜日　午前10時
（受付開始：午前9時30分）

会　場

埼玉県本庄市北堀1422番地３
本庄市民文化会館
電話 0495-24-2841

前年の会場は休館中のため、前年と開催場所が異なります。お間違えのないようにご注意お願い申しあげます。

交通案内

- 電車でお越しの方は、
  JR高崎線本庄駅南口、
  JR本庄早稲田駅北口より、
  無料バスを運行しております。
  ①本庄駅南口　9時25分発
  ②本庄早稲田駅北口　9時20分発
  ※係員がご案内いたします。
- 車でお越しの方は、
  関越自動車道
  本庄児玉インターチェンジ
  より約10分
  ※収容台数に限りがありますので、なるべく公共交通機関をご利用ください。

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。