

**SANDEN**

Delivering Excellence

第94期 定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2020年7月29日（水曜日）

午前10時（受付開始：午前9時30分）

新型コロナウイルス感染症の影響により、
昨年より1カ月程度遅い時期の開催としております。開催
場所群馬県伊勢崎市富塚町220番地13
伊勢崎市民プラザ

（末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。）

本総会は昨年と開催場所を変更しております。決議
事項

第1号議案 取締役8名選任の件

第2号議案 監査役4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



2020年7月28日（火曜日）

午後5時30分まで

新型コロナウイルス感染症への対応について

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、書面またはインターネット等による議決権行使をご推奨申し上げます。感染拡大防止のための対応については、本招集ご通知4ページをご参照ください。

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。

当社グループおよび社員は、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	1
・第94期 定時株主総会招集ご通知	3
・議決権行使方法のご案内	5
・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	28
②会社の現況	36
計算書類等	49
監査報告書	53
・ご参考	
中期経営計画	
「SCOPE2023」に向けた取組み	59
サンデングループの持続可能な成長に向けた取組み	63
・株式についてのご案内	66

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申し上げます。

当社第94期（2019年4月1日～2020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、ごあいさつを申し上げます。

当社グループは、2019年度に新たな中期経営計画「SCOPE2023」を策定し、経営基盤再構築へ向けた構造改革の実行と持続的な成長の実現に向け、重点戦略である「5つの改革プラン」に取り組んでまいりました。また2019年10月には流通システム事業のサンデン・リテールシステム株式会社の株式を譲渡することで自動車機器事業にすべての経営資源を集中し、「新生サンデン」として新たなスタートを切りました。

2019年度はまず業績回復に向け、生産体制の抜本的な見直しをはじめ、変動費改善や固定費削減などを着実に進めてきましたが、年明けからの新型コロナウイルス感染症の流行拡大によりグローバルでのサプライチェーンおよび自動車市場が大きな影響を受け、先行きが不透明となりました。本来なら流通システム事業の株式譲渡に合わせ新たな中期経営目標を公表する予定でしたが、現時点で適切な情報収集をすることは困難と判断し、公表を延期することといたしました。

2020年度においては、まずは新型コロナウイルスの収束に向けて従業員の安全と地域の感染拡大防止を第一に事業の立て直しを進めてまいります。新型コロナウイルスとの戦いは長丁場になることが予想されるため、健康で安全な新しい働き方のスタイルを確立させていくと同時に、収束後を見据えた取り組みも進めてまいります。今はまだ先行きが不透明であっても、いつか必ず持ち直して平常運転となる時が訪れます。その時に向けて、「今我々がやれることは何か、今我々がやるべきことは何なのか」と、世界中の社員一人ひとりが真剣に考え行動することで、より良い社会の創造に貢献していきたいと考えております。

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えていると言われており、今後、CASEなどにより業界構造が大きく変化していきます。当社は、この業界構造の変化をチャンスととらえ、当社がもつグローバルな製造拠点、販売網、開発拠点を活用しながら、大幅な市場拡大が期待できる電気自動車の領域において、当社のもつ空調技術や冷熱技術の強みを十分に発揮して、「統合熱マネジメントシステム」を提供する企業へ進化しようとしています。しばらくは厳しい環境が続きますが、必要な投資には決して手を緩めることなく、進化に向けた果敢な取り組みを進めてまいります。

最後に今期の配当については、誠に遺憾ながら無配とさせていただきました。また来期の配当についても、無配とさせていただく予定です。足もとでは内部留保を確保することで、いち早く財務基盤を安定させる一方で、構造改革を推し進め、持続的な成長の道筋をつくることにより、将来的には、株主の皆様にも成長の成果を還元できる体制を早期に整えていきたいと考えております。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上げます。

2020年7月

代表取締役 社長執行役員

西 勝也

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 西 勝也

第94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、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第94期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本総会につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、ご来場をできるだけお控えいただき、事前に郵送またはインターネット等により議決権を行使されることをご推奨申し上げます。

お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2020年7月28日（火曜日）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上げます。

敬 具

記

1 日 時

2020年7月29日（水曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）

新型コロナウイルス感染症の影響により、昨年より1カ月程度遅い時期の開催としております。

2 場 所

伊勢崎市民プラザ（末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。）

3 目的事項

報告事項

- 第94期（2019年4月1日から2020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
- 第94期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

第1号議案 取締役8名選任の件**第2号議案 監査役4名選任の件**

4 議決権行使に関する事項

- 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。
- 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

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、**当社ウェブサイト**に掲載させていただきます。

新型コロナウイルス感染症への対応について

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、ご来場をできるだけお控えいただき、書面またはインターネット等による議決権行使をご推奨申し上げます。

感染による影響が大きいとされるご高齢の株主様、基礎疾患のある株主様、妊娠されている株主様、体調のすぐれない株主様は、特に慎重なご判断をお願いいたします。

〈ご来場される株主様へ〉

- ・ 本総会会場は、感染予防のため間隔を空けた座席配置となるため、例年よりも座席数が減少する見込みです。ご来場多数の場合は、ご入場をお控えいただく場合がございます。
- ・ ご来場される株主様は、ご自身の体調をお確かめのうえ、マスク着用などの感染予防にご配慮いただきますようお願いいたします。なお体調不良と見受けられる方には、ご入場をお控えいただく場合がございます。
- ・ 本総会の議事は、長時間にわたる密集状況を回避するため、例年より大幅に時間を短縮して行う予定です。

上記については、今後の感染拡大の状況によっては対応を変更する場合がございます。その際は、**当社ウェブサイト**にてお知らせいたしますので、併せてご確認くださいようお願いいたします。

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



議決権行使方法のご案内

議決権行使には、以下の3つの方法がございます。

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

2020年7月29日（水曜日）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

2020年7月28日（火曜日）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。

(1) スマートフォンをご利用の方（「スマート行使」によるお手続き）

同封の議決権行使書用紙に記載されたQRコードを読み取り、画面の案内に従い、各議案の賛否をご入力ください。

(2) パソコンをご利用の方（「議決権行使サイト」によるお手続き）

議決権行使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

2020年7月28日（火曜日）午後5時30分まで

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。

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

(1) スマートフォンをご利用の方 （「スマート行使」によるお手続き）

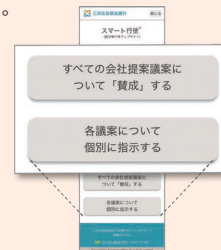
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく
議決権行使サイトにログインすることができます。

1 議決権行使書用紙右下に記載の QRコードを読み取ってください。

※「QRコード」は株式会社デンソー
ウェブの登録商標です。



2 以降は画面の案内に 従い 賛否 をご入力 ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

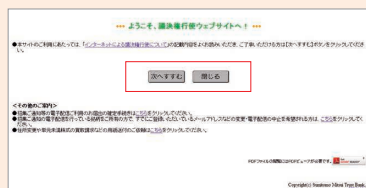
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが下記(2)の議決権行使サイトへアクセスしてください。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへアクセスできます。

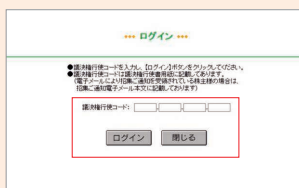
(2) パソコンをご利用の方 （「議決権行使サイト」によるお手続き）

議決権行使サイト：<https://www.web54.net>

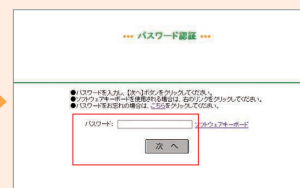
1 議決権行使サイトへアクセスし、 「次へ進む」をクリック



2 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 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



以降は画面の案内に従って
賛否をご入力ください。

ご注意事項

- 議決権行使は、2020年7月28日（火曜日）午後5時30分まで受付いたしますが、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。
- 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。
- 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。
- 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、大切にお取り扱いください。
- 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、画面の案内に従いお手続きください。
- 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。

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

第1号議案

取締役8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（8名）は、任期満了となります。つきましては、取締役8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
1	再任 にし かつや 西 勝也 (満55歳)	代表取締役 社長執行役員 指名・報酬委員	100% 13回／13回
2	再任 いとう つぐお 伊東 次夫 (満63歳)	代表取締役 副社長執行役員 コンプレッサー事業統括 指名・報酬委員	100% 13回／13回
3	再任 マーク ウルフイグ Mark Ulfig (満63歳)	取締役 副社長執行役員 海外事業管掌 兼 コンプライアンス管掌	100% 13回／13回

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
4	再任 こ ばやし ひで ゆき 小林 英幸 (満53歳)	取締役 常務執行役員 コーポレート戦略管掌 兼 広報・SDGs管掌 経営企画室長	100% 10回／10回
5	再任 たか はし ひろ し 高橋 博史 (満62歳)	取締役 常務執行役員 モノづくり管掌 兼 人財・総務管掌 CSE本部長	100% 10回／10回
6	再任 あき ま とおる 秋 間 透 (満50歳)	取締役 執行役員 財務経理本部長	100% 10回／10回
7	再任 お ざき ひで と 尾崎 英外 (満74歳) 社外 独立	取締役 指名・報酬委員長	100% 13回／13回
8	再任 うし やま ゆう ぞう 牛山 雄造 (満70歳) 社外 独立	取締役 指名・報酬委員	100% 10回／10回

再任

 再任取締役候補者

社外

 社外取締役候補者

独立

 独立役員候補者

(ご参考) 取締役候補者の専門性と経験（スキルマトリックス）

候補者 番 号	氏 名	専門性と経験						
		企業経営 経営戦略	技術 製造品質	財務 会計	営業 CS	国際事業	人材開発 社会性向上	内部統制 ガバナンス
1	西 勝也	○	○	○		○	○	○
2	伊東 次夫	○			○	○		○
3	Mark Ulfing	○			○	○		○
4	小林 英幸	○	○			○	○	○
5	高橋 博史	○	○			○	○	○
6	秋間 透	○		○		○		○
7	尾崎 英外	○		○		○	○	○
8	牛山 雄造	○	○		○	○		○



取締役在任期間
11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)
34,767株 (17,667株)

取締役会への出席状況
100% (13回/13回)

1 ^{にし}西

^{かつや}勝也

1964年8月3日生 (満55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	2015年7月	SANDEN OF AMERICA INC.代表取締役社長
2008年7月	経営企画室長	2016年6月	取締役副社長
2009年6月	取締役兼執行役員 経営企画室長	2017年6月	取締役副社長 企画、管理、財務、 経理 管掌
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	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
2013年6月	常務取締役	2019年6月	代表取締役 社長執行役員 (現任)
2015年6月	取締役兼常務執行役員 経理本部長	2020年6月	群馬テレビ株式会社 社外取締役 (現任)
2015年7月	取締役兼常務執行役員 経理本部長		

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、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、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。

2018年に代表取締役に就き、翌2019年からは取締役会議長を務め取締役会を適切に運営するとともに、代表取締役社長執行役員として中期経営計画を牽引し、抜本的な構造改革の実行や持続的成長の実現に向けた改革プランを進めてきました。

同氏には、激変する環境下において、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の牽引者として期待するとともに、取締役として当社グループの的確な意思決定や監督の実行において適切な人材と判断し、引き続き取締役候補としての選任をお願いするものです。



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)
12,944株 (8,044株)

取締役会への出席状況
100% (13回/13回)

2 伊東 次夫 1956年9月26日生 (満63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	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
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	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
2012年8月	ITOCHU Automobile America Inc. 副社長		
2014年12月	当社入社	2019年6月	代表取締役 副社長執行役員 自動車コンプレッサー事業統括
2015年1月	サンデン・オートモーティブコンポーネント株式会社	2020年4月	代表取締役 副社長執行役員 自動車コンプレッサー事業統括 (現任)
2015年4月	代表取締役社長 (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、当社の海外展開の成長に貢献しています。

2018年に当社取締役、翌2019年に代表取締役に就任し、取締役会における経営上の重要な案件について十分かつ適切な説明を行い、取締役会の意思決定機能を高めるとともに、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さら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の実行において適切な人材と判断し、引き続き取締役候補としての選任をお願いするものです。



取締役在任期間
7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 マーク ウルフィグ Mark Ulfig 1956年11月14日生（満63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	2013年6月	専務取締役
1985年8月	KPMG Peat Marwick Senior Management Consultant	2015年6月	取締役兼専務執行役員
1988年5月	SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. Plant Manager	2016年6月	取締役副社長
2009年10月	SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. 代表	2017年6月	取締役副社長 グローバル事業管掌
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	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 SANDEN INTERNATIONAL(U.S.A.), INC. 代表取締役社長（現任）
		2019年6月	取締役 副社長執行役員 海外事業管掌 兼 コンプライアンス管掌（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、海外事業経営を軸に経営の監督を適切に行うとともに、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年以降は、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ともに、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ています。

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さら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の実行において適切な人材と判断し、引き続き取締役候補としての選任をお願いするものです。



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)

10,073株 (6,973株)

取締役会への出席状況

100% (10回/10回)

4 こ ばやし 小林 ひで ゆき 英幸 1967年4月26日生 (満53歳)

再任

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	2016年1月	経営企画室 事業戦略部長
2012年9月	コンプレッサー事業工場 事業工場長	2017年6月	執行役員 経営企画室長
2013年6月	コンプレッサー事業部 副事業部長	2019年6月	取締役 常務執行役員 経営戦略本部長 兼 事業開発管掌
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	2020年4月	取締役 常務執行役員 コーポレート戦略管掌 兼 広報・ SDGs管掌 兼 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自動車空調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長年牽引し、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、2019年より取締役として、戦略的および技術的な観点を軸に経営の監督を適切に行うとともに、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、現在の市場環境の激変に対し、新たな経営コンセプトによる中期経営計画の企画・実行責任者として、特に技術開発分野での経験と実行力のもと、経営戦略の具体的な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の実行において適切な人材と判断し、引き続き取締役候補としての選任をお願いするものです。



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)

11,321株 (9,321株)

取締役会への出席状況

100% (10回/10回)

5 高橋 博史

1958年4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

1979年4月	当社入社	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
2002年7月	エアコン事業工場 生産管理部長	2019年6月	取締役 常務執行役員 CSE本部長 兼 モノづくり管掌
2007年5月	IT本部長	2020年4月	取締役 常務執行役員 モノづくり管掌 兼 人財・総務管掌 兼 CSE本部長 (現任)
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		

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機器事業および流通システム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、さら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を牽引し、翌2019年からは取締役として、モノづくりの観点を軸に経営の監督を適切に行っています。

同氏には、事業所経営の経験やITを使った効率化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の実行において適切な人材と判断し、引き続き取締役候補としての選任をお願いするものです。



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)
7,221株 (5,521株)

取締役会への出席状況
100% (10回/10回)

あ き ま とおる
6 秋間 透

1969年12月1日生 (満50歳)

再任

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	2017年6月	経理本部 主席
2008年7月	経営企画室 主席	2018年4月	執行役員 経理本部長
2015年6月	Sanden International (U.S.A.), Inc. 取締役副社長	2019年6月	取締役 執行役員 財務経理本部長 (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。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に就任し、翌2019年より取締役として、財務的な観点を軸に経営の監督を適切に行うとともに、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構造の改革を牽引してきました。

同氏には、当社グループのさらなる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の実行において適切な人材と判断し、引き続き取締役候補としての選任をお願いするものです。



取締役在任期間
7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

100%（13回／13回）

7 おざき ひでと 尾崎 英外

1945年12月26日生（満74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	2013年6月	当社 社外取締役（現任）
1999年6月	トヨタ自動車株式会社 取締役	2014年7月	SVPグローバル・アジアLLC経営 諮問委員
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	2015年6月	水戸証券株式会社 社外取締役
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	2018年7月	上海交大教育集团リーンマネジメ ント学院院長（現任）
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	2020年3月	株式会社ブロードリーフ社外監査役（現任）
		2020年6月	UCCホールディングス株式会社 （登記社名 ユーシーシーホール ディングス株式会社）社外取締役 （現任）

（重要な兼職の状況）

株式会社ブロードリーフ 社外監査役
UCCホールディングス株式会社 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由

尾崎英外氏は、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、社外取締役として経営を適切に監督いただいています。株主視点から経営に関する多くの助言をいただくほか、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経営の透明性・公平性を高めるため積極的に発言いただいています。

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の透明性確保に貢献していただくことを期待するとともに、持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくため、引き続き社外取締役としての選任をお願いするものです。

■ 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
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)
10,000株 (一 株)

取締役会への出席状況
100% (10回/10回)

8 うしやま ゆうぞう
牛山 雄造 1950年6月10日生 (満70歳)

再任 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	2009年6月	株式会社東海理化 (登記社名 東海理化電機製作所) 取締役副社長
2000年7月	米国トヨタ自動車販売 上級副社長	2010年6月	同社 代表取締役社長
2004年6月	トヨタ自動車株式会社 常務役員	2015年6月	同社 相談役
		2019年6月	当社 社外取締役 (現任)

■ 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を立て直し、事業成長を成し遂げており、その経験・見識をもとに、2019年より当社の社外取締役として経営を適切に監督いただいています。また、指名・報酬委員会の委員として経営の透明性・公平性を高めるため積極的に発言いただいています。

同氏には、当社グループの自動車事業の構造改革をさらに進めるにあたって、また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、持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくため、引き続き社外取締役としての選任をお願いするものです。

■ 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。

- (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. 尾崎英外氏および牛山雄造氏は、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。
3. 候補者のうち、西勝也氏、伊東次夫氏、小林英幸氏、高橋博史氏、秋間透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（本総会時現在）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、2020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。
5. 各候補者の取締役会への出席状況は、2019年度の実績となります。

第2号議案 監査役4名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって監査役全員（4名）は、任期満了となります。つきましては、監査役4名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。



1 いちかわ しんじ
市川 伸司

1955年10月26日生（満64歳）

再任

略歴、地位および重要な兼職の状況

2001年11月	当社入社	2012年6月	専務執行役員
2005年6月	取締役	2014年7月	SANDEN INTERNATIONAL(EUROPE)LTD CEO
2007年6月	常務取締役	2016年6月	常務執行役員
2010年6月	常務執行役員	2017年6月	常勤監査役（現任）

■ 監査役候補者とした理由

市川伸司氏は、入社以来、主に経営企画・経営管理・総務・人事・監査など企画・管理分野の経験や、欧州における地域統括等を通じて培った豊富な経験・見識等を有しております。

同氏は、2017年より当社の常勤監査役として、経営に関し有益な発言を行っており、監査役として適切な人材と判断し、引き続き監査役としての選任をお願いするものです。

監査役在任期間
3年

所有する当社の株式数
27,400株

取締役会への出席状況
100%（13回／13回）

監査役会への出席状況
100%（14回／14回）



監査役在任期間

4年

所有する当社の株式数

0株

取締役会への出席状況

100%（13回／13回）

監査役会への出席状況

100%（14回／14回）

2 ゆもと いちろう 湯本 一郎

1951年4月24日生（満69歳）

再任 社外 独立

略歴、地位および重要な兼職の状況

1975年4月	株式会社富士銀行入行	2005年4月	同行 常務執行役員リスク管理グループ 統轄役員 兼 人事グループ統轄役員
2002年4月	株式会社みずほホールディングス 秘書室長	2006年6月	日本カーリット株式会社 専務取締役
2004年4月	株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員	2012年6月	大陽日酸株式会社 常勤監査役
		2016年6月	JKホールディングス株式会社 社 外取締役（現任） 当社 社外監査役（現任）

（重要な兼職の状況）

JKホールディングス株式会社 社外取締役

■ 社外監査役候補者とした理由

湯本一郎氏は、金融機関および製造業における企業経営等を通じて培った豊富な経験・見識等を有しております。

同氏には、当社の社外監査役として、経営に関し有益な発言をいただいております。さらなる監査の実効性向上のため、社外監査役の職務を適切に遂行していただける人材と判断し、引き続き社外監査役としての選任をお願いするものです。

■ 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。



監査役在任期間

4年

所有する当社の株式数

0株

取締役会への出席状況

92% (12回/13回)

監査役会への出席状況

92% (13回/14回)

3 まつ き かず みち 松木 和道

1951年8月17日生（満68歳）

再任 社外 独立

略歴、地位および重要な兼職の状況

1976年4月	三菱商事株式会社入社	2016年6月	株式会社ドリームインキュベータ 社外取締役 当社 社外監査役（現任）
2003年1月	同社 法務部長	2017年6月	一般財団法人日本刑事政策研究会理事（現任）
2007年6月	同社 理事	2018年6月	アネスト岩田株式会社社外取締役（現任）
2011年6月	北越紀州製紙株式会社入社 執行役員	2019年3月	NISSHA株式会社社外取締役（現任）
2013年6月	同社 常務取締役	2020年3月	一般社団法人日本国際紛争解決センター理事（現任）
2014年4月	同社 非常勤参与		

（重要な兼職の状況）

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

■ 社外監査役候補者とした理由

松木和道氏は、総合商社における企業法務および製造業における経営等を通じて培った豊富な経験・見識等を有しております。

同氏には、当社の社外監査役として、経営に関し有益な発言をいただいております。さらなる監査の実効性向上のため、社外監査役の職務を適切に遂行していただける人材と判断し、引き続き社外監査役としての選任をお願いするものです。

■ 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。



監査役在任期間

—
所有する当社の株式数
0株

取締役会への出席状況
—

監査役会への出席状況
—

いがらし とみさぶろう
4 五十嵐 富三郎 1950年12月23日生（満69歳）

新任

略歴、地位および重要な兼職の状況

1974年4月	株式会社群馬銀行入行	2014年6月	同行 顧問
2002年2月	同行 審査部経営支援室長		群馬土地株式会社 代表取締役社長
2007年6月	同行 取締役執行役員	2015年6月	藤田エンジニアリング株式会社 社外取締役（現任）
2009年6月	同行 常務取締役		
2011年6月	同行 専務取締役	2017年7月	当社入社 理事（現任）

（重要な兼職の状況）

藤田エンジニアリング株式会社 社外取締役

■ 監査役候補者とした理由

五十嵐富三郎氏は、金融機関および不動産業における経営等を通じて培った豊富な経験・見識等を有しております。

同氏は、当社の理事として、経営に関し有益な発言を行っており、監査役として適切な人材と判断し、新たに監査役として選任をお願いするものです。

- （注）1. 各監査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. 市川伸司氏、湯本一郎氏および松木和道氏は、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、各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。
3. 五十嵐富三郎氏が原案どおり選任された場合、当社は同氏との間で会社法第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する予定であります。
4. 各候補者の年齢は、本総会時の満年齢となります。
5. 各候補者の取締役会および監査役会への出席状況は、2019年度の実績となります。

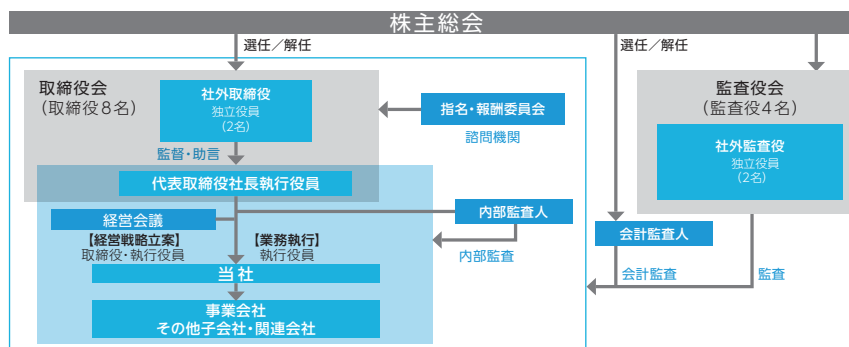
ご参考 コーポレート・ガバナンスに関する考え方および体制等について

■ 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的価値観」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“ビジョン”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、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。

取締役会を構成する取締役の人数は8名であり、そのうち2名を社外取締役としています。この体制により、経営者の説明責任を担保するとともに、監督機能の強化およびガバナンスの客観性・独立性の確保を図っています。監査役の人数は4名であり、そのうち3名が社外監査役です。当社は、経営監視機能の強化等を目的として、「社外役員独立性基準」を定め、開示するとともに、その基準に基づいて、社外役員5名のうち4名を独立役員として指定し、東京証券取引所に届け出しています。

当社は、取締役の選任やその報酬の決定にあたって、その決定のプロセスの透明性と内容の客観性を確保するために、取締役会の諮問に応じて取締役会に対して助言・提言を行う指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は独立社外取締役2名を含む4名（社外取締役尾崎英外（委員長）、社外取締役牛山雄造、代表取締役社長執行役員西勝也、代表取締役副社長執行役員伊東次夫）で構成されています。また、取締役の任期を1年とすることにより、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、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。

さらに、コンプライアンスやリスク管理に関する重要な問題を経営会議および取締役会で適時に審議し、また内部通報制度として社内外に通報・相談窓口を設置すること等により、コンプライアンス体制およびリスク管理体制の整備・強化に努めています。

現在の体制は、当社の業態・業歴・企業文化等の実情に鑑み、コーポレート・ガバナンスの実効性を十分に発揮できる体制であると考えています。

■ 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。2019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2020年6月30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

2019年度においては、取締役および監査役に対するアンケートを実施し、調査結果の集計・分析を第三者機関に依頼しました。

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。

2019年度における課題への対応

2018年度の評価結果を踏まえた2019年度に解決すべき課題として、「取締役の選解任・後継者計画」と「社会への提供価値」の二つをあげました。

「取締役の選解任・後継者計画」の課題に対しては、取締役の選任に当たり、指名・報酬委員会において検討が進められ、方針や決定プロセスを取締役会と共有した上で、候補者選定の理由を取締役会において明確に説明しました。取締役を大幅に入れ替えるとともに若返りを図ることで、次世代の後継者育成につなげています。その結果、大きく改善が図られました。

また、「社会への提供価値」の課題に対しては、新中期経営計画の目指すべき姿（ビジョン）において当社による社会への提供価値を明確に示し、重点戦略にSDGsを盛り込むことで方針の共有を図りました。しかしながら、具体的な活動への展開に改善の余地があり、さらなる取締役会の関与が必要と認識しております。

課題が見受けられたその他の項目については、全社的な改善活動を実施した成果が見られ、すべての項目において改善が図られております。

2019年度評価結果および今後の対応

総じて、2019年度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」の評価が昨年度に引き続き高く、新たな経営体制のもと改善が進んでおります。引き続き、継続した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、今回の評価においては、「ガバナンス体制・仕組み」のうち、「権限移譲・グループ統制」が課題としてあげられております。2019年度中より自動車機器事業に集中していることを踏まえ、取締役会において事業環境の変化に対応したガバナンス体制の在り方に関する議論を深め、最適なガバナンス体制の実現に向けた取組みを進めてまいります。

また、昨年度に引き続き課題である「社会への提供価値」については、取締役会のさらなる関与のもと、当社の事業活動を通じた価値創造のあり方につき認識を共有し、具体的な活動に取り組んでまいります。

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。

■ 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2名を含む取締役4名で組織する指名・報酬委員会（委員長は独立社外取締役）を設置しています。

取締役候補の指名については、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、これに加えて客観性や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。

取締役候補の指名にあたっては、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。

■ 当社の監査役の選任に関する方針と手続き

監査役候補については、客観性、中立性の観点から実効的な監査を行うために必要な資質を備えている人材を指名することとしています。監査役候補の指名にあたっては、監査役会の同意を経たうえで、取締役会にて審議し決定しています。

■ 当社における社外役員の独立性に関する基準

当社は、社外役員独立性基準を以下のように定めております。

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（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（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（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業務執行取締役等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（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（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（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（議決権所有割合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（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（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年間に於いて、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年間に於いて、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年間に於いて、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）の従業員であつて、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年間に於いて、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つて、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つて、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・ファームであつて、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出来るものとする。
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。

以上

1 当社グループの現況

1. 財産および損益の状況

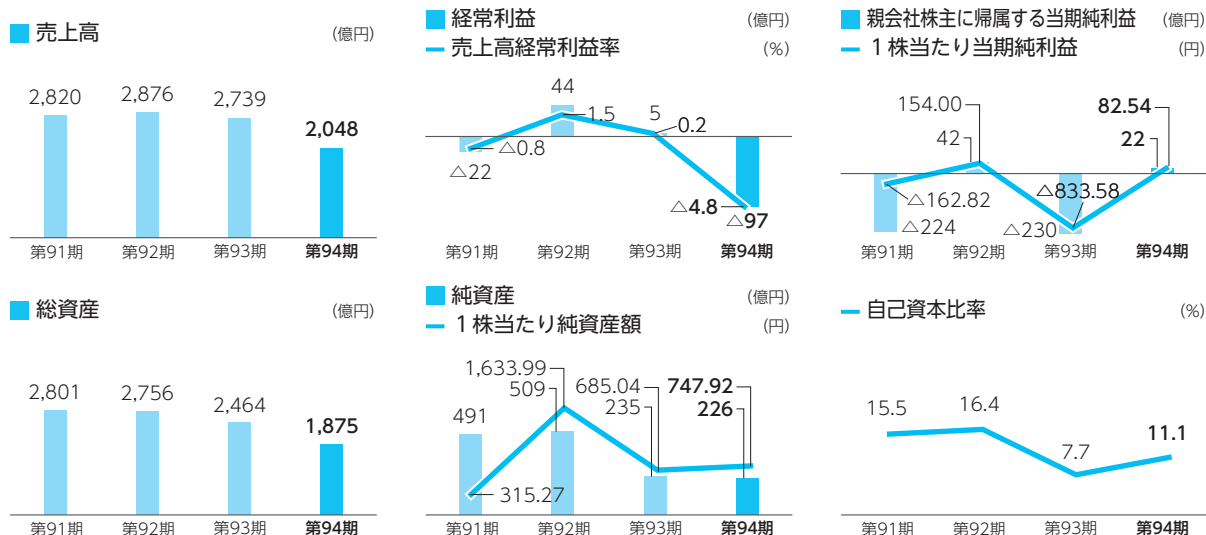
区 分		第 91 期 (2016年度)	第 92 期 (2017年度)	第 93 期 (2018年度)	第 94 期 (当連結会計年度) (2019年度)
売上高	(百万円)	282,061	287,609	273,934	204,880
経常利益又は経常損失 (△)	(百万円)	△2,262	4,411	564	△9,735
親会社株主に帰属する当期純利益又は 当期純損失 (△)	(百万円)	△22,488	4,255	△23,060	2,287
1 株当たり当期純利益又は 当期純損失 (△)	(円)	△162.82	* ¹ 154.00	△833.58	82.54
総資産	(百万円)	280,194	* ² 275,649	246,401	187,559
純資産	(百万円)	49,159	50,957	23,538	22,699
1 株当たり純資産額	(円)	315.27	* ¹ 1,633.99	685.04	747.92
自己資本比率	(%)	15.5	16.4	7.7	11.1

(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、切り捨てて表示しております。

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

当社グループは、2019年4月に公表した中期経営計画「SCOPE2023」に沿って「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つの改革プランに日々取り組んでおります。その一環として、構造改革を積極的に推し進め、早期割増退職金に加え、生産体制の抜本的な見直しに伴う固定資産の減損損失等を計上し、業績回復に向けた変動費改善および固定費削減施策等を着実に進めてまいりました。

また、当社は2019年8月7日の公表のとおり、流通システム事業の連結子会社であるサンデン・リテールシステム株式会社（以下「SDRS」といいます。）の発行済株式のすべておよび当社がSDRSに対して保有する貸付債権を、インテグラル株式会社が運営するSDRSホールディングス株式会社に2019年10月1日付で譲渡を行い、これにより経営資源を自動車機器事業に集中させました。

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た水加熱ヒーターおよびヒートポンプシステム等、先端技術製品への設備投資に加え、自動車空調システム製造ラインの効率化投資等を行いました。中期経営計画の重点項目である「生産体制の抜本的見直し」に基づき、欧州、米州等において積極的に拠点再編を進めております。

しかしながら、当連結会計年度の世界経済および日本経済は、米中貿易摩擦の部分合意による短期的な沈静化傾向や中国・インド地域における景気回復傾向等、景気の底打ち感が始まっていましたが、新型コロナウイルス感染症の流行拡大により、期末にかけて急激に景気が落ち込みました。新型コロナウイルス感染症による2020年3月期の当社グループへの影響としては、中国春節前から感染が拡大し、2月中旬まで中国拠点が操業を停止し、再開後も需要が回復しない状況となりました。それに伴い、輸出等に影響を受けました。加えて、3月には欧州をはじめ全世界に拡大したことを受け、当社グループの欧州2生産拠点およびアジア4生産拠点が3月中旬から操業を停止し、販売が大きく減少しました。また、他の地域でも通常稼働ながらも顧客の需要減少により販売が減少しました。

その結果、当連結会計年度の売上高は、204,880百万円（前期比25.2%減）となりました。また、収益性向上に向けた構造改革を計画通り実施しましたが、新型コロナウイルス感染症による急激な需要減少を打ち返すには至らず、営業損失は3,401百万円（前年同期は営業利益889百万円）、経常損失は営業損失に加え、為替差損および持分法投資損益の悪化により、9,735百万円（前年同期は経常利益564百万円）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、構造改革に伴う固定資産の減損はありましたが、主に流通システム事業の株式譲渡益の影響により、2,287百万円（前年同期は親会社株主に帰属する当期純損失23,060百万円）となりました。

当社グループは“ビジョン”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、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（2020年3月31日現在）

当社グループは、当社、子会社39社および関連会社9社で構成され、自動車機器の製造販売を主な事業内容とし、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、流通システム事業におきましては、インテグラル株式会社が運営するSDRSホールディングス株式会社に2019年10月1日付で譲渡を行いました。



自動車機器事業

区 分

主要製品

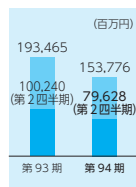
自動車機器事業

自動車空調部門

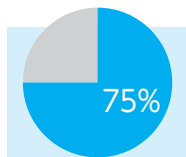
自動車空調用コンプレッサー部門

自動車空調システム

自動車空調用コンプレッサー



売上高構成比率



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。

世界的に成長が鈍化し、市場が停滞していたところに、新型コロナウイルス感染症の流行拡大が発生したことで、売上高は前期に比べ減収となりました。

利益については、原価低減やさらなる費用の見直しを進めましたが、急激な販売減少の影響で、前期に比べ減益となりました。

その結果、売上高は153,776百万円（前期比20.5%減）、営業損失は5,303百万円（前年同期は営業利益560百万円）となりました。



流通システム事業

区 分

主要製品

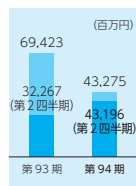
流通システム事業

店舗システム部門

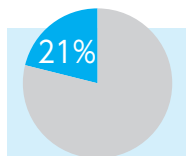
ベンディングシステム部門

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

清涼飲料自動販売機、コーヒーサーバー



売上高構成比率

CO₂ HOT&COLD オープンショーケースLED CO₂ 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。売上高はコンビニエンスストアの新規出店の鈍化はあるものの、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好調でした。

コールドチェーン事業においては、国内自動販売機市場の伸び悩みがあるものの、積極的な新製品の展開、また環境製品の開発や産地から店舗までを繋ぐ新サービスの提案によるビジネス拡大を図りました。

その結果、売上高は43,275百万円（前期比37.7%減）、営業利益は2,297百万円（前期比197.1%増）となりました。

流通システム事業は、当第3四半期連結会計期間以降は、当社グループの連結対象から外れております。

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123億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、主に自動車空調用コンプレッサーおよび自動車空調システム生産設備で日本地区で53億円、アジア地区で29億円、欧州地区で21億円、米州地区で7億円、総額110億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7億円の設備投資を行いました。

また、その他事業において、6億円の設備投資を行いました。

C. 資金調達の状況

当期は、社債償還および長期借入金返済（合計総額262億円）を中心に総額302億円の返済を実施し、有利子負債を削減、財務体質の強化を図りました。

D. 事業の譲渡等の状況

(a)当社は、2019年4月1日付で、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吸収分割により当社100%子会社3社へ承継しました。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・オートモ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・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

(b)当社は、2019年10月1日付で、サンデン・リテールシステム株式会社の発行済株式のすべておよび当社が同社に対して有する貸付債権を、インテグラル株式会社が運営する関連事業体の出資により組成されたSDRSホールディングス株式会社に譲渡しました。

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	2,282百万円	100%		自動車空調用コンプレッサー事業
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) GmbH	0百万 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
SANDEN MANUFACTURING EUROPE S.A.S.	21百万 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、さら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中期経営計画「SCOPE2023」を策定しています。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んでおります。

また2019年4月に公表した中期経営計画をベースに、2019年10月に実施した流通システム事業の譲渡を加味した中期経営計画の見直しを公表する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響により先行きが不透明となっており、現時点では適切な情報収集は困難な状況であると判断し、公表を延期させていただくこととしました。

□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ための「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）

□重点戦略 [5つの改革プラン]

- 1 生産体制の抜本的見直し
- 2 基盤収益力の向上
- 3 積極的な「協創」による成長
- 4 資産改革によるキャッシュフロー創出
- 5 実行のための仕組み改革

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
 - ・マスマリユ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・サービスメンテナンス機能の刷新

(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
- 先行
 - ・環境対応衛生管理機器、統合熱マネジメントシステムの開発

(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（2020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、埼玉県、愛知県、栃木県、大阪府

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、シンガポール、インド、中国

6. 当社グループの従業員の状況（2020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	6,458	(2,043) 名	△858	(△541) 名
流通システム事業	0	(0)	△2,066	(△413)
その他の事業	51	(8)	△195	(△50)
合計	6,509	(2,051)	△3,119	(△1,004)

(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。

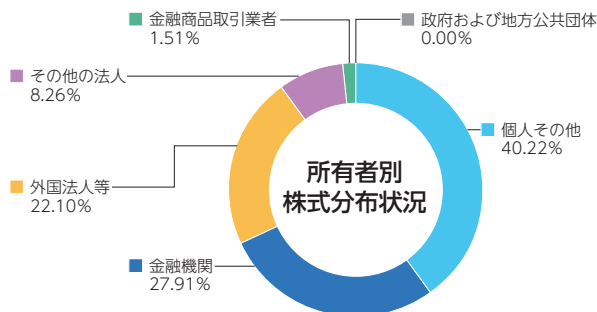
7. 主要な借入先の状況（2020年3月31日現在）

借入先	借入額
株式会社みずほ銀行	28,709百万円
株式会社群馬銀行	16,695
株式会社三菱UFJ銀行	12,238

2 会社の現況

1. 株式の状況（2020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 10,576名



D. 大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
BBH(LUX) FOR FIDELITY FUNDS PACIFIC FUND	1,703千株	6.07%
サンデン取引先持株会	1,403	5.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,198	4.27
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
J.P.MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	691	2.46
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	666	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	529	1.88
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	442	1.57

（注）持株比率は自己株式（12,844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（2020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	西 勝也	指名・報酬委員 自動車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 指名・報酬委員
代表取締役 副社長執行役員	伊東 次夫	指名・報酬委員
取締役 副社長執行役員	マー ク ウルフイグ Mark Ulfig	海外事業管掌 兼 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 常務執行役員	小林 英幸	経営戦略本部長 兼 事業開発管掌
取締役 常務執行役員	高橋 博史	CSE本部長 兼 モノづくり管掌
取締役 執行役員	秋間 透	財務経理本部長
取締役	尾崎 英外	社外 独立 指名・報酬委員長 株式会社ブロードリーフ 社外監査役
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
取締役	牛山 雄造	社外 独立 指名・報酬委員
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 J Kホールディングス株式会社 社外取締役
監査役	松本 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. 取締役尾崎英外氏、取締役木村尚敬氏および取締役牛山雄造氏は、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本和道氏は、社外監査役であります。
3. 当社は、取締役尾崎英外氏、取締役木村尚敬氏、取締役牛山雄造氏、監査役湯本一郎氏および監査役松本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. 監査役四方浩氏および監査役湯本一郎氏は、長年にわたる金融機関での勤務経験を通じ、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 神田金栄氏、梶原努氏、小高充了氏および法本秀雄氏は、2019年6月27日開催の第93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. 取締役木村尚敬氏は、2020年4月30日をもって取締役を辞任いたしました。
7. 取締役尾崎英外氏は、2020年6月26日付でUCCホールディングス株式会社（登記社名 ユーシーシーホールディングス株式会社）の社外取締役に就任いたしました。
8. 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。
9. 上記8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関係はありません。
10. 2020年4月1日付で次のとおり担当の異動がありました。
- 伊東次夫 コンプレッサー事業統括
小林英幸 コーポレート戦略管掌 兼 広報・SDGs管掌 兼 経営企画室長
高橋博史 モノづくり管掌 兼 人財・総務管掌 兼 CSE本部長

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)	223	190	—	33	—	9
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	287	254	—	33	—	16

- (注) 1. 上記には、2019年6月27日開催の第93期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4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500百万円以内（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。また、株式報酬の限度につきましては、2018年6月21日開催の第92期定時株主総会において、取締役および執行役員に対し、3事業年度の合計で450百万円以内、1事業年度あたりに付与されるポイント上限は650,000ポイント（130,000株相当）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	尾崎 英外	13回中13回 (100%)	—	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。
	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。
	牛山 雄造	10回中10回 (100%)	—	自動車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。
社外監査役	四方 浩	13回中13回 (100%)	14回中13回 (92%)	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13回 (92%)	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	88百万円
--------------------------------------	-------

- (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。
3. 公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務として、合意された手続業務等の対価を支払っております。
4. 一部の連結子会社等は、有限責任あずさ監査法人以外の監査法人等が、計算関係書類等の監査を行っております。

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時は、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、当社およびグループ各社からな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. 取締役およ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、総務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およ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、総務法務本部は役員・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、速やかに総務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組みの状況については、取締役会およ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およ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) 文書および電磁的記録の管理は総務法務本部を主管部門とし、それぞれ部門別に文書管理責任者およびITセキュリティ管理責任者を配置し、文書および電磁的記録の作成・保管・廃棄にいたる管理を行います。
- (b) 文書又は電磁的記録の保存および管理は、取締役およ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、経営管理本部を主管部門とします。
- (b) 各社のリスク管理については、各社にリスク管理責任者および担当者を選任し、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、総務法務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「S T Q M」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. 当社およびグループ会社からな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、当社およ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およ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、経営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および運用の責任と権限を有します。
- (d) グループ会社における決裁権限は、決裁規程、事業会社管理規程およ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、当社およびグループ各社の内部監査を実施し、その結果を社長およ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およ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) 監査役および監査役会の事務局は、経営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. 取締役およ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、執行役員および従業員（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、執行役員および従業員（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に、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、代表取締役およ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、内部監査部門およ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または勧告を行うなど、状況に応じ適切な措置を講じます。

なお、上記の内容は、当事業年度末日現在で記載しており、2020年6月30日開催の取締役会において上記の内容の一部改定を決定しております。

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

中期経営計画実現の基盤となるグローバルコンプライアンス体制を構築するため、当社グループのコンプライアンスに関する基本規程を改定し、グループ各社に展開しました。当社は、新規規程に基づき改めて選任された各社のコンプライアンス責任者および推進担当者に対し、海外拠点に対しては統括拠点に配置した専任の法務担当者を通じて諸施策を展開しています。具体的には、独占禁止法コンプライアンスに関するグループ規程の各社への展開、当社に対するコンプライアンス事案の報告基準の明確化などにより、グループ全体のコンプライアンスリスクの低減を図りました。翌期は、当期の活動実績を踏まえて当社およびグループ各社が策定した年間計画に基づき、グループ共通のテーマに関する新たな方針の展開や従業員教育の実施などを予定しています。

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。加えて、当期は持株会社の経営管理本部主催による「リスク検討会」を複数回開催し、リスクの把握と対応の質を高めました。リスクには大地震、自然災害、パンデミック等の事業継続に直接影響を与えるリスクだけでなく、企業の信用や経営戦略に関わるリスクなども含まれます。また、リスク管理の全般的な状況は常務会にて経営管理本部より報告され、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。

C. 効率的な業務執行体制

当社の取締役会は複数名の社外取締役を選任し、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。

当社は現在、5か年中期経営計画「SCOPE2023」を策定し、「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つの重点施策を掲げ、当期の実行計画より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。子会社が当社に対し事前の合意を求める、または報告すべき事項を定めたこれら規程に従い、子会社から当社に

対し、事前協議申請・報告がされております。加えて、当期は事業会社の指揮命令系統の事業内容に即したさらなる統一・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経営管理本部は、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、経営管理本部に子会社監査役を設置し、子会社の監査役監査を実施、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、組織再編に伴うガバナンス上の問題発生の抑止ならびに、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ために経営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。

6. 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・経済のすべ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十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の中・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」（33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的価値観」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“ビジョン”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が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。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。

(参考) 本プランの非継続について

本プランの有効期間は、2020年開催の当社第94期定時株主総会終結の時までとなっておりますが、当社は、社会・経済情勢の変化、買収防衛策をめぐる諸々の動向、さまざまな議論の進展およびコーポレートガバナンス・コードの趣旨等を踏まえ、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させるべく、本プランの継続の是非について慎重に検討した結果、2020年6月30日開催の取締役会において、本プランを継続しないことを決議いたしました。

当社は、今後も持続的な成長を図るための諸施策の実施や、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を通じ、当社の企業価値および株主共同の利益の向上に取り組んでまいります。また、当社株式の大規模買付を行おうとする者に対しては、株主の皆様が大規模買付行為の是非を適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて独立性を有する社外取締役および社外監査役の意見を尊重した上で取締役会の意見等を開示し、株主の皆様が検討するために必要な時間と情報の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法その他関連法令に基づき、適切な措置を講じてまいります。

連結貸借対照表

(2020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	105,787	流動負債	121,170
現金及び預金	26,440	支払手形及び買掛金	29,983
受取手形及び売掛金	45,344	短期借入金	47,497
商品及び製品	16,193	1年内償還予定の社債	1,985
仕掛品	8,699	1年内返済予定の長期借入金	20,984
原材料	7,514	未払金	6,341
その他のたな卸資産	2,932	未払ス債	2,627
未収入金	4,570	未払法人税等	238
未収消費税	3,780	賞与引当金	1,475
その他の引当金	8,153	売上割戻引当金	169
貸倒引当金	△17,842	製品保証引当金	1,736
固定資産	81,772	その他の負債	8,131
有形固定資産	58,522	固定負債	43,689
建物及び構築物	16,144	社長期借入金	3,847
機械装置及び運搬具	16,671	繰上ス債	25,938
工具器具備	3,359	繰延税金負債	7,610
土地	10,610	退職給付に係る負債	476
リース資産	6,764	環境費用引当金	3,491
建設仮勘定	4,971	株式報酬引当金	198
無形固定資産	4,111	株主の	153
のれん	13	その他の	1,972
リース資産	141		
その他の資産	3,956	負債合計	164,859
投資その他の資産	19,138	〔純資産の部〕	
投資有価証券	15,903	株主資本	26,482
退職給付に係る資産	99	資本	11,037
繰延税金資産	1,743	資本剰余金	3,377
その他の引当金	3,165	利益剰余金	12,772
貸倒引当金	△1,774	自己株	△704
		その他の包括利益累計額	△5,732
		その他有価証券評価差額金	△46
		繰延ヘッジ損益	△50
		為替換算調整勘定	△3,986
		退職給付に係る調整累計額	△1,648
		非支配株主持分	1,949
資産合計	187,559	純資産合計	22,699
		負債・純資産合計	187,559

連結損益計算書

(2019 年 4 月 1 日 から
2020 年 3 月 31 日まで)

(単位：百万円)

科 目						金 額
売上	上	原	高			204,880
売上	上	原	高			173,052
販	費	及	総	利	益	31,827
営	業	業	一	般	管	35,229
			外	損	理	3,401
			取	収	費	
			利	当	息	
			配	投	金	
			の	資	益	
				他	他	
						587
						19
						71
						1,067
						2,400
						2,997
						775
						1,905
						8,079
						9,735
						1,364
						25,403
						9
						30
						733
						13,395
						96
						521
						14,746
						2,326
						1,031
						328
						966
						1,321
						2,287

貸借対照表

(2020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	51,806	流動負債	63,037
現金及び預金	11,959	営業未払金	5,668
営業未収入金	6,384	短期借入金	37,324
貯蔵品	15	1年内返済予定の長期借入金	17,527
関係会社短期貸付金	43,850	1年内償還社債	1,985
その他の貸倒引当金	724	リース債務	47
	△11,129	賞与引当金	69
固定資産	59,656	その他の負債	415
有形固定資産	18,720	固定負債	23,354
建物	8,156	社長期借入金	3,847
構築物	975	リース債務	19,155
機械及び装置	38	預り保証金	145
車両運搬具	0	株式報酬引当金	24
工具器具備品	179	株式延税金負債	153
土地	8,966	繰越利益剰余金	0
リース資産	29	その他の負債	28
建設仮勘定	374		
無形固定資産	2,863	負債合計	86,391
借地権	8	〔純資産の部〕	
ソフトウェア	2,773	株主資本	25,105
その他の投資その他の資産	81	資本金	11,037
	38,072	資本剰余金	4,453
投資有価証券	283	資本準備金	4,453
関係会社株式	20,947	利益剰余金	10,046
関係会社出資金	15,220	その他利益剰余金	10,046
関係会社長期貸付金	1,083	繰越利益剰余金	10,046
前払年金費用	99	自己株式	△433
その他の貸倒引当金	496	評価・換算差額等	△34
	△59	その他有価証券評価差額金	△34
		純資産合計	25,070
資産合計	111,462	負債・純資産合計	111,462

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

2020年6月30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

東京事務所

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 ㊞

監査意見

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2019年4月1日から2020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。

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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

継続企業の前提に関する重要な不確実性

連結注記表の継続企業の前提に関する注記に記載されているとおり、会社は、2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度において売上高が著しく減少し、営業損失3,401百万円を計上しており、2020年3月31日現在において連結貸借対照表上の流動負債が流動資産を超過している状況にあることから、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在しており、現時点では継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる。なお、当該事象又は状況に対する対応策及び重要な不確実性が認められる理由については当該注記に記載されている。連結計算書類は継続企業を前提として作成されており、このような重要な不確実性の影響は連結計算書類に反映されていない。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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

2020年6月30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

東京事務所

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 ㊞

監査意見

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第94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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

継続企業の前提に関する重要な不確実性

個別注記表の継続企業の前提に関する注記に記載されているとおり、会社は、当事業年度末において貸借対照表上の流動負債が流動資産を超過している状態にあり、また、会社及び子会社が営む自動車機器事業の売上高が著しく減少し、重要な営業損失を計上している状況にあることから、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在しており、現時点では継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる。なお、当該事象又は状況に対する対応策及び重要な不確実性が認められる理由については当該注記に記載されている。計算書類等は継続企業を前提として作成されており、このような重要な不確実性の影響は計算書類等に反映されていない。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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、2019年4月1日から2020年3月31日までの第94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、2019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、子会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、必要に応じて子会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号口の各取組みは、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。

2020年6月30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

「SCOPE2023」に向けた取組み

5つの改革プラン

積極的な「協創」による成長

電気自動車における「統合熱マネジメントシステム」領域に注力

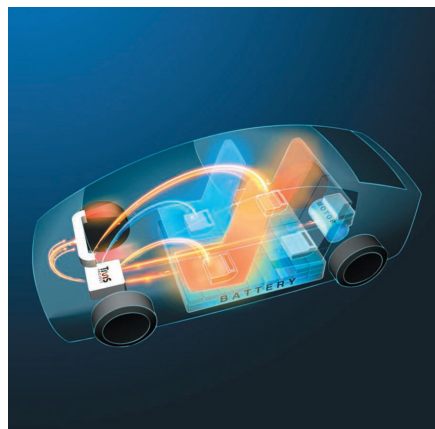
グローバルで市場拡大が見込まれる電気自動車（EV）分野において、「統合熱マネジメントシステム」を重点領域の一つとして開発を進めています。現在はすでに試作品にてその効果確認が進んでおり、早期の上市に向けて活動を推進しています。

当社が強みとする空調部品や冷熱技術は、EVにおいて航続距離を左右する重要な要素となります。EVの普及に貢献するとともに、当社自らが市場を拡大させていくことも目指しています。

また他社との協創にも積極的に取り組んでおり、日本電産株式会社と共同開発している「統合熱マネジメントシステム」は、2021年の量産化に向けて商品開発を加速しております。スピード感を持った取り組みで、さらなる成長を目指します。

統合熱マネジメントシステムにおける主な技術

- モーター、インバーターの排熱回収による省エネ化の促進
- 最適な冷却/加温によるバッテリー性能の向上
- 高効率ヒートポンプと小型軽量水加熱電気ヒーター
- 空調その他冷熱機器全体の最適な熱制御と快適性の提供



TmS
PROJECT

「統合熱マネジメントシステム開発プロジェクト」
(Thermal Management System Development Project)

レース用EV向け開発に2度目のチャレンジ

アメリカ・コロラド州にて開催される「第98回パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」レースに参戦する株式会社ゼロイースクエアに協賛します。昨年よりもグレードアップした当社の「リチウムイオンバッテリー温度管理システム」を搭載し、過酷な使用条件でのデータを収集して今後の「統合熱マネジメントシステム」開発に活かします。



当社グループでは、2019年4月から2024年3月までの5カ年中期経営計画「SCOPE2023」を策定しています。経営基盤の再構築と持続的成長の実現に向けて5つの改革プランを定め、新たな企業価値を創造してまいります。

5つの改革プラン

基盤収益力の向上

マザー工場における生産性の革新

「基盤収益力の向上」の一環として、マザー工場である群馬県の八斗島事業所において、ロボットやAI・IoTを活用した製造工程の最適化を進めています。一連の取組みにより生産性の向上やコスト削減などが確認されており、本格稼働と海外工場への展開を目指します。

■ 電動コンプレッサーの生産ラインを自動化

八斗島事業所の電動コンプレッサーの生産ラインでは、ロボットを活用した組み立て工程の自動化を進めており、現在は自動化率75%を実現しています。また検査工程においても、画像解析、画像検知システムなどを導入しており、生産ラインへの投入人員は、従来に比べて1/3に抑えられています。今後は欧州や中国工場への展開を進めていきます。



八斗島事業所の組み立て自動化ライン

■ IoT・AI技術によるろう付け工程の最適化

工場の設備コストの約6割を占める「ろう付け炉」において、新たな生産システムの導入に向けた産官学連携の研究開発を進めています。ここでは世界初となる製品の温度可視化センシング技術の確立や、AIによる個別製品温度制御の導入などを目指しており、これにより生産性1.5倍、電力消費量30%削減などの効果が期待できます。



研究開発を進めている実験炉

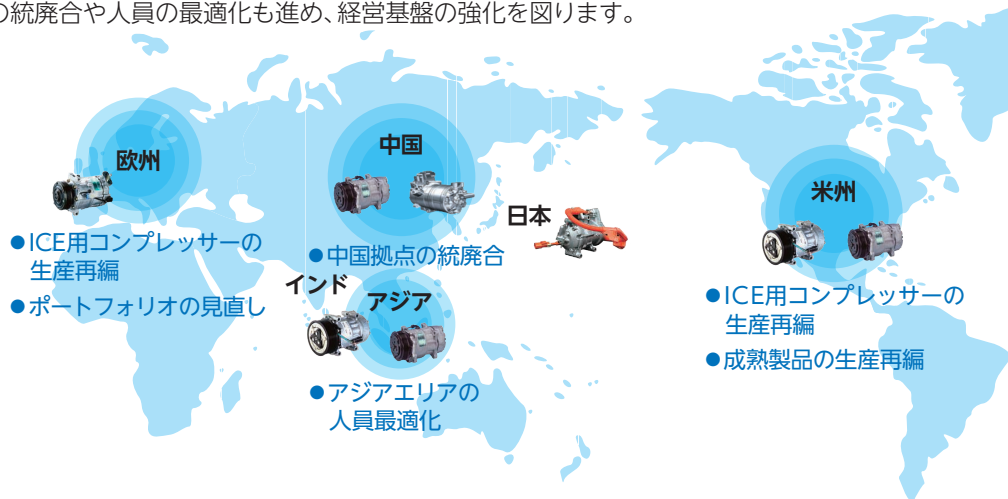
中期経営計画「SCOPE2023」に向けた取り組み

5つの改革プラン

生産体制の抜本的見直し

需要増減に応じたグローバル生産体制の見直し

中期的な需要の変動を見据え、グローバルで生産体制の見直しを進めています。市場環境や顧客ニーズなどに合わせ、米州、欧州、中国、インド、アジア、日本の6地域に分けて、製品別に生産拠点を集約しています。これに伴い拠点の統廃合や人員の最適化も進め、経営基盤の強化を図ります。



新型コロナウイルス感染症拡大に伴う生産体制について

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、中国、アジア、欧州、米州と、当社の世界23カ国49拠点も大きな影響を受けました。各国政府の方針などに従い、生産停止、生産調整などの措置をとってきましたが、現在では一部の地域を除いて生産を再開しています。再開にあたっては新たな社内ルールを策定し、従業員の安全と地域の感染拡大防止に配慮しながら事業を進めています。

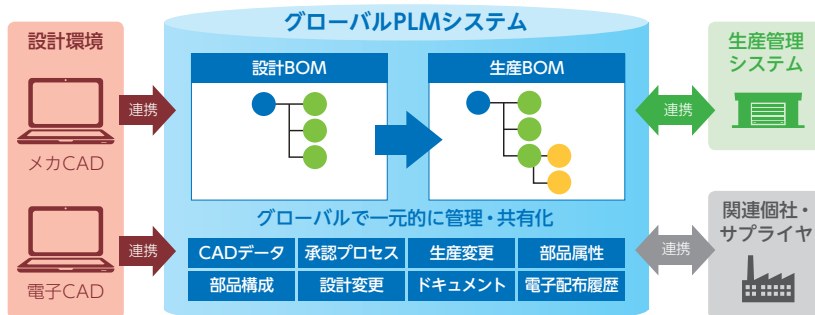


5つの改革プラン

資産改革によるキャッシュフロー創出

グローバルでモノづくりプロセスを標準化

全グループ会社が合同となりモノづくりプロセスの標準化に取り組んでいます。従来は世界各地の拠点ごとに設計・生産に係るデータを管理しており、プロセスの効率化や在庫の適正化が大きな課題となっていました。これらを一元的に管理するPLM (Product Lifecycle Management) システムを今夏から導入し、設計工数の削減や、在庫管理の適正化、調達コストの削減などを実現していきます。



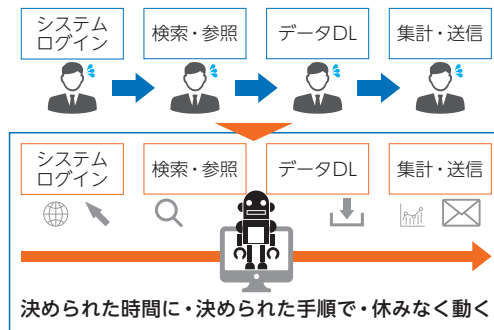
5つの改革プラン

実行のための仕組み改革

管理業務効率化に向けRPAを導入

グループの総務、人事、経理、物流、施設管理等の業務を受託しているサンデン・ビジネスアソシエイト株式会社では、業務効率化に向けてRPAの活用を推進しています。

今まで人間が行っていた業務をデジタルレイバーであるロボットに代行させることで、時間に関係なく、決められた手順を、ミスなく実行することが可能になり、業務効率化に大きく貢献しています。





サンデングループの 持続可能な成長に向けた取り組み

当社グループは、環境への配慮・社会貢献・ガバナンスの強化といったESG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います。

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。



環境への取り組み

重点課題

- 環境技術開発の推進
- 環境負荷低減への対応
- 製品リサイクルの推進
- 気候変動問題への対応

地球環境問題が人類の最重要課題であるとの認識のもと、メーカーの責任として、技術開発 (製品開発とモノづくり) を通じた貢献と、企業市民の一員としての貢献を両輪と考え、企業活動のあらゆる面で環境に配慮した行動をグローバルに展開しています。

■ サンデングループの4つのGreen戦略

1. Green Management

- ISO14001による環境マネジメントの実践
- 環境マインドを持った社員の育成
- グローバルサプライチェーンを俯瞰した環境リスクの低減

2. Green Technology

「冷やす・あたためる」のコア技術に「省エネ技術」を盛り込んだ「環境貢献新商品」を生み出す最先端の技術開発、商品開発

- 統合熱マネジメントシステムの開発
- 工場の生産ラインの自動化

3. Green Process

生産工程における環境負荷軽減の実施

【目標】

エネルギー使用量、CO₂排出量、廃棄物排出量、水使用量など

- 売上高原単位：対前年度比3%削減
- 総量：前年度未満

4. Green Communication

- 企業市民としての地域環境活動への参加

社会への取組み

重点課題

- ダイバーシティの推進
- ワークライフバランスへの取組み
- 人財育成

労働生産年齢人口の減少や、少子高齢化社会を見据え、社員一人ひとりが能力を十分に発揮し、いきいきと働けるよう職場環境を整備することが、企業としての成長につながると考えています。また、社員の心身の健康保持と徹底した労働安全衛生の確保に努め、ワークライフバランスに配慮した職場環境づくりに注力しています。

【2019年度の主な取組み】

- ① 短時間勤務制度の拡充
 - 育児：小学6年生まで取得可能に拡大
 - 就学・通学の自己啓発やボランティア活動への参加のための取得が可能
- ②テレワーク推進

ガバナンスへの取組み

重点課題

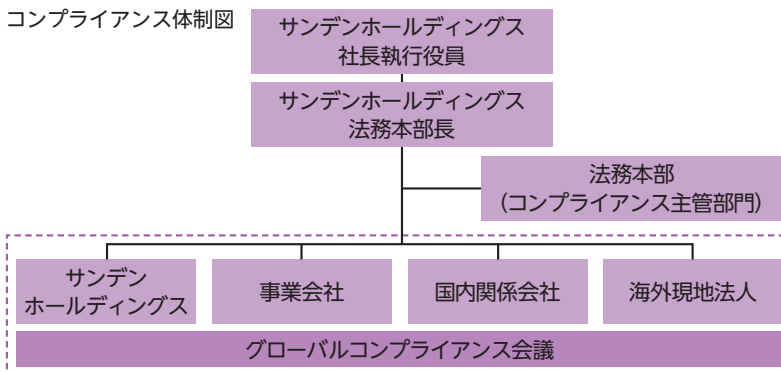
- コンプライアンスの浸透・徹底

グローバルに展開する当社の企業活動において、コンプライアンスを経営の最重要課題と位置付け、社員一人ひとりが高い倫理観を持って、国際社会や地域社会から信頼される企業として発展し続けることを目指して活動しています。

【当社のコンプライアンス体制】

コンプライアンスに関する問題が発生した場合、法務本部に直接報告が上がる体制をとり、重要案件は経営会議・取締役会に諮ることとしています。また主要な海外拠点に法務人員を配置し連携を図りながら、コンプライアンス活動をグローバルに展開しています。

コンプライアンス体制図



中期経営計画「SCOPE2023」とSDGs

サンディンググループでは、中期経営計画「SCOPE2023」の重点項目に「事業を通じたSDGs達成へ貢献」を組み込んでいます。SDGsへの取り組みはグローバル社会からの要請と受け止めており、社会に貢献することを使命としている当社グループにとっては必要不可欠な取り組みだと考えています。持続可能な社会の実現につながる企業活動を通じ、企業価値の向上をめざしていきます。



「SCOPE2023」ビジョン

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

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	     	● 環境製品の研究開発の推進 ● 継続的な調達改革
地球環境の保全	     	● 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	    	● 安全衛生憲章に沿った活動
多様な人材の確保と育成	    	● 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	 	● 法令・国際ルールへの遵守 ● GDPR

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
(本定時株主総会は、新型コロナウイルス感染症の影響により7月の開催といたしました。)

基準日 定時株主総会 毎年3月31日
(本定時株主総会の基準日は、新型コロナウイルス感染症の影響により、公告の上で2020年6月12日といたしました。)

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、東京都において発行する日本経済新聞および前橋市において発行する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 (郵便物送付先) 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 〒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) <https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html>
(ホームページURL)

【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、上記の電話照会先をお願いいたします。

ホームページのご案内

当社ウェブサイトでは、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

2020年
7月29日水曜日 午前10時

(受付開始：午前9時30分)

新型コロナウイルス感染症の影響により、昨年より1カ月程度遅い時期の開催としております。

会場

群馬県伊勢崎市富塚町

220番地13

伊勢崎市民プラザ

電話 0270-32-9488

交通案内

- 電車でお越しの方は、
 - J R 本庄駅
 - J R 本庄早稲田駅
 - J R 伊勢崎駅・東武伊勢崎駅より、無料バスを運行しております。
 - ① 本庄駅北口 9時10分
 - ② 本庄早稲田駅北口 9時00分
 - ③ 伊勢崎駅南口 9時10分
- 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20分

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、本年は株主総会へのご来場をお控えいただき、書面またはインターネット等による議決権行使をご検討いただきますようお願い申し上げます。

本総会は昨年と開催場所を変更しております。

お間違えのないようにご注意ください。



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。