



平成21年度 報告書

（第84期
平成21年4月1日～平成22年3月31日）

次の100年に向け、持続的な改革を

代表取締役社長 上田 孝



株主・投資家の皆様には、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

当社は現在、来るべき創業100周年、そして創業第二世紀に向け、組織と人材の両面から改革に取り組んでいます。品質・性能に優れたより良い製品をリーズナブルな価格で提供できる、変化に強い企業体質を創り上げるためです。

幸い、足元の業績は順調に推移しています。明日何が起こるか分からない現代社会ではありますが、経営環境がどうであろうと戦い抜く強い企業を目指し、今後も歩み続けます。

3つのポイント

1. 船舶事業の豊富な受注残に支えられ増収増益に。

2. 企業体質強化のため、組織面と人事面で改革を実施。

3. 船舶市場の受注タイミングを窺いつつ、陸上部門の“選択と集中”を進める。

船舶部門は順調、 陸上部門も回復基調に

世界の海運・造船市場は平成20年秋のリーマン・ショックを機に冷え込み、未だ新造船の新規商談が停滞している状態です。国内でも、当社が手掛ける工事用エレベーターや遊戯機械などは、底打ちはしたもののピークに比べればまだ7~8割程度でしょう。

このように、事業環境としては厳しかった平成21年度ですが、当社グループの業績は、船舶事業の豊富な受注残に支えられ、売上高918億92百万円（前期比29.2%増）、当期純利益29億84百万円（前期は2億86百万円の損失）の増収増益となりました。リーマン・ショック以前に受注活動をしっかり行った成果です。加えて、会計上で「工事進行基準」を適用、従来なら完成・納品時の計上となる売上の一部が前倒し計上されたことも業績を押し上げました。

一方の陸上部門は、日本経済との“景気連動型”という性質から、業績回復にまでは至りませんでした。このグループ会社を含めた陸上事業については、景気の回復にあわせて業績も上向くものと思われます。

ともあれ、当社グループ全体としては、概ね順調な一年だったと言えるでしょう。

組織を横断型に再編、 人事も“人材育成型”に

当社は平成23年4月をもって創業100周年を迎えます。

“第二の世紀”となる次の100年に向けてどう備え、次の成長へと繋げていくか。これが、当社が抱える最大の経営課題です。そこで私はこの4月、組織改編と管理職新人事制度の導入という2つの改革を実施しました。

改革1：組織改編

事業領域ごとに設置していた4つの事業本部を解体し、営業・設計・製造の各機能別に再編しました。

その最大の目的は、将来景気が回復した際、それ以上に業績を伸ばすためです。縦割り型の事業部制では従来の業際を超える事業が生まれにくい。壁を壊し、さまざまな要素を融合させてこそ、今までと違った展開が期待できます。

その一例が設計部門です。水島製造所（岡山県）にある100人超の船舶設計部隊に、陸上部門の設計部隊を統合しました。船舶用のLPGタンクと似たタンクを陸上部門でも造っているなど、双方の製品には共通性があり、その技術の融合でより良い製品が出てくるのではないかと。そういう思いです。

一方で、新事業・新顧客の開拓を担当する部署を新たに設けました。一般的には、不況になると過度のコスト削減やリストラを行い、その結果さらに力が弱まる、という悪循環が起こりがちです。また、新事業の開発を既存部門任せにすると、従来の延長から抜け出せず、新しい発想が出にくくなります。新部署はこれらの“逆”を実現することが狙い。新たな人員を採用するなど、投資を行いながら、“縮小均衡”的な発想を吹き飛ばしていこうと考えています。

(単位:百万円)

改革2：管理職新人事制度の導入

課長以上の管理職約120人を対象に、従来の年功序列型人事に替え、能力・役割重視型かつ人材育成型の透明性の高い人事制度を導入しました。各人の役割を明確化し、重要な役割を担うほど報酬で報いるというもので、ライン職の部長と部付部長では、同じ部長でも給与が違ってきます。

管理職一人ひとりの力、そして人という貴重な財産の価値をより高めるのが、この制度を導入した目的です。

当社の社員を年齢別に並べると、ちょうどワイングラスのような形になっています。中高年層が多く、その下の世代は少なく、一番若い平成入社組がまた多い。平成世代を育て上げるためにも、まずマネージャークラスを鍛える必要があります。プロとしての技術・技能・知識を備え、チームワークを尊重する強い人材をつくるのが、私の経営の基軸です。まさに「企業は人なり」と思っています。

変化に対応できるしなやかさを

新興国の成長に支えられた景気回復により、船舶の需給バランスは変化しつつあります。平成22～23年度には新たな需要が生まれてくるでしょう。それをしっかり獲得することが、これからの当社の課題です。

そのために現在、主力の83千重量トン型ばら積み運搬船「パナマックス・バルクキャリアー」の改良に取り組んでいます。省エネ性、環境対応の強化が主で、建造

効率を向上させてより安く造り、世界へと打って出ます。

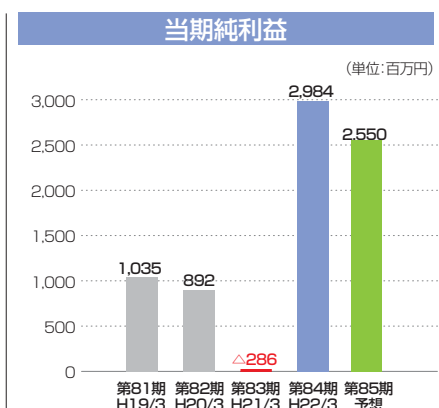
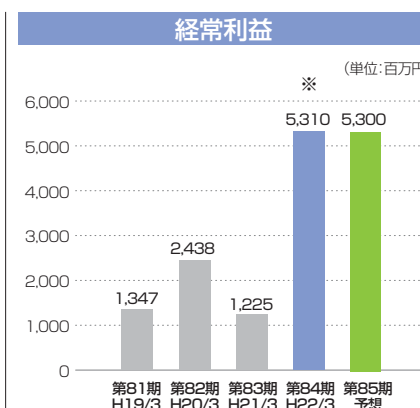
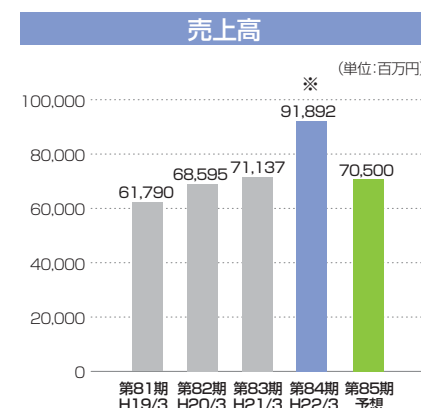
ただ、受注をいつどこで獲得するかは、造船会社にとっては経営戦略そのもの。早く仕掛け過ぎると買い叩かれ、遅いとチャンスを逃します。今はまだ、受注残が少ない企業がダンピングをしている状態。どっしり構えて機会を窺います。

陸上部門では“選択と集中”を進めます。一例を挙げれば、遊園地などの遊戯施設を保有・運営する「ロケーション営業」という事業については、昨年より“選択と集中”を推進中であり、今年度も進めます。遊戯施設の製造販売と一定規模以上の「ロケーション営業」を重要事業と考えています。これから1年かけ、グループ会社を含めて陸上事業の再構築について答えを出していきます。

平成22年度の業績（売上）は、工事進行基準が平成21年度業績を髙上げた反動で、会計上は減収、実質的には微増になる見通しです。余裕があるうちに体質を強化し、いかなる変化にも対応できるしなやかさ、したたかさを身に付けたいと思います。

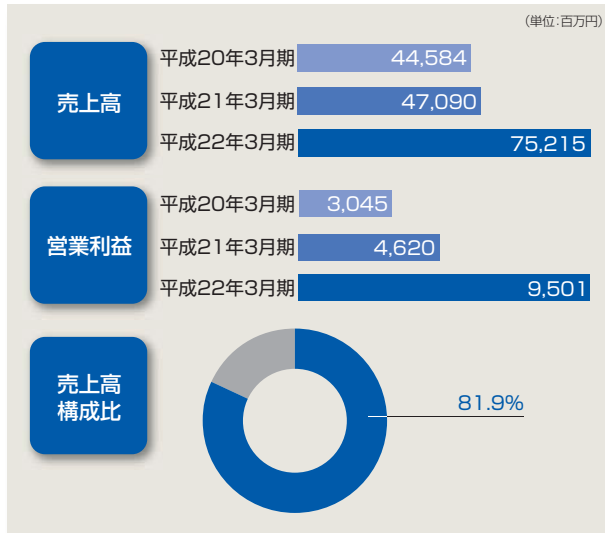


	第80期	第81期	第82期	第83期	第84期
	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
経営状態					
売上高	55,495	61,790	68,595	71,137	91,892
経常利益	1,004	1,347	2,438	1,225	5,310
当期純利益 又は当期純損失(△)	△2,309	1,035	892	△286	2,984
1株当たり当期純利益 又は当期純損失(△)(円)	△80.78	35.79	27.38	△8.80	91.62
財政状態					
総資産	64,979	78,015	77,479	83,940	85,733
純資産	7,929	12,201	12,023	10,376	13,609
その他指標					
自己資本比率(%)	12.2	14.5	14.3	11.3	15.0
ROE(%)	—	10.7	7.9	—	26.7



※第84期より、請負工事に係る収益の計上基準について、工事進行基準を適用しており、これにより第84期の売上高は25,051百万円、経常利益は5,062百万円それぞれ増加しております。

船舶部門



工事進行基準の適用で売上、利益ともに大幅拡大

当期の売上高は752億15百万円（前期比59.7%増）、営業利益は95億1百万円（同105.6%増）となりました。当期には、海運市況は全体として低迷が続き、新造船需要も低調に推移しました。一方で当社は、3年を超える受注残高を持つため新造船を受注しませんでした。工事進行基準の適用初年度であることや船価の改善などから、売上高、利益ともに大幅に伸びました。

なお、当期には、新規開発の120千重量トン型のハンディーケープ・バルクキャリアー1隻、パナマックス・バルクキャリアー7隻、チップ船3隻の合計11隻の新造船を顧客に引き渡しました。

■当期の新造船

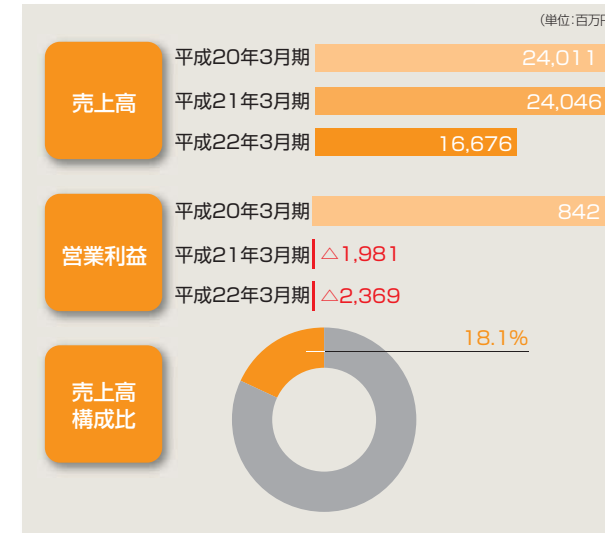


120千重量トン型
ハンディーケープ・バルクキャリアー
「SPRING SAMCHEONPO」



83千重量トン型
パナマックス・バルクキャリアー
「KM TOKYO」

陸上部門



採算の改善に取り組むも、売上減などが響く

当期の売上高は166億76百万円（前期比30.6%減）、営業損失は23億69百万円の損失（前期は19億81百万円の営業損失）となりました。

前期に遊戯機械の大型案件を売上計上した反動に加え、国内景気の低迷が売上高を押し下げました。また、損益面では、レジャー遊園地事業で不採算案件の撤去・撤退により採算の改善を果たしたほか、各事業において人員の削減や合理化によるコストダウンに取り組みましたが、売上の減少に伴う売上総利益の減少や観覧車補修工事費用の追加計上が影響を及ぼしました。

■当期の納入実績



昇降横行式機械式駐車装置
「サノヤスパークP621型」
（高取台ロイヤルマンション）



大型チェアタワー
「鉄骨番長」
（富士急ハイランド）

連結貸借対照表

科目	金額 (単位:百万円)	
	前連結会計年度 (H21.3.31)	当連結会計年度 (H22.3.31)
資産の部		
流動資産	56,440	58,542
固定資産	27,499	27,191
有形固定資産	19,182	18,697
無形固定資産	671	646
投資その他の資産	7,646	7,847
資産合計	83,940	85,733

負債の部		
流動負債	64,573	51,585
固定負債	8,991	20,539
負債合計	73,564	72,124

純資産の部		
株主資本	8,759	11,581
資本金	2,538	2,538
資本剰余金	1,110	1,110
利益剰余金	5,120	7,942
自己株式	△9	△9
評価・換算差額等	740	1,245
その他有価証券評価差額金	573	1,210
繰延ヘッジ損益	166	34
少数株主持分	876	782
純資産合計	10,376	13,609
負債純資産合計	83,940	85,733

連結損益計算書

科目	金額 (単位:百万円)	
	前連結会計年度 (H20.4.1 ~H21.3.31)	当連結会計年度 (H21.4.1 ~H22.3.31)
売上高	71,137	91,892
売上原価	65,848	82,140
売上総利益	5,289	9,752
販売費及び一般管理費	4,103	4,288
営業利益	1,185	5,463
営業外収益	368	356
営業外費用	328	509
経常利益	1,225	5,310
特別利益	333	143
特別損失	1,927	343
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△367	5,110
法人税等合計	△64	2,226
少数株主損失(△)	△16	△100
当期純利益又は当期純損失(△)	△286	2,984

連結キャッシュ・フロー計算書

科目	金額 (単位:百万円)	
	前連結会計年度 (H20.4.1 ~H21.3.31)	当連結会計年度 (H21.4.1 ~H22.3.31)
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,639	5,563
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,380	△2,259
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,912	7,135
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	10
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,347	10,449
現金及び現金同等物の期首残高	15,481	21,828
現金及び現金同等物の期末残高	21,828	32,278

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
平成21年3月31日残高	2,538	1,110	5,120	△9	8,759
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△162		△162
当期純利益			2,984		2,984
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)					
連結会計年度中の変動額合計	—	—	2,822	△0	2,821
平成22年3月31日残高	2,538	1,110	7,942	△9	11,581

	評価・換算差額等			少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
平成21年3月31日残高	573	166	740	876	10,376
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当					△162
当期純利益					2,984
自己株式の取得					△0
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)	637	△131	505	△94	411
連結会計年度中の変動額合計	637	△131	505	△94	3,233
平成22年3月31日残高	1,210	34	1,245	782	13,609

連結財務諸表のポイント ① 流動資産

当期末の流動資産は585億42百万円と、前期末比で3.7%増加しました。工事進行基準の適用などに伴い、受取手形及び売掛金が118億4百万円増加する一方で仕掛品が201億44百万円減少しましたが、長期借入金の調達により現金及び預金が101億36百万円増加したことによります。

連結財務諸表のポイント ② 営業利益

営業利益は54億63百万円と、前期比で360.7%増加しました。工事進行基準の適用などから船舶部門の収益性が向上し、売上高が前期比207億55百万円、売上総利益が同44億63百万円増加する一方で、販売費及び一般管理費の増加額が同1億85百万円にとどまったためです。

会社概要 (平成22年3月31日現在)

商号	株式会社サノヤス・ヒシノ明昌
住所	〒530-6109 大阪市北区中之島三丁目3番23号
創業	明治44年4月
設立	昭和15年6月25日
資本金	25億38百万円
従業員	従業員数689名 平均年齢40.8才 平均勤続年数17.4年
主要な営業所	本社 大阪市北区中之島三丁目3番23号 営業所 東京支社(東京都港区)、大阪南支社(大阪市)、 仙台出張所(仙台市)
主要な工場	水島製造所(倉敷市)、大阪製造所(大阪市)、東京テクノセンター(成田市)、 広島工場(東広島市)、九州工場(熊本県玉名郡)
主要な子会社	山田工業株式会社 [本社] 大阪府中央区道修町四丁目5番22号 ケーエス・サノヤス株式会社 [本社] 兵庫県三田市福島字宮野前501番地3 株式会社サノテック [本社] 大阪市住之江区北加賀屋五丁目2番7号 明昌ネットワーク株式会社 [本社] 大阪市住之江区北加賀屋五丁目2番7号 加藤精機株式会社 [本社] 大阪府豊中市上野西三丁目14番21号 みづほ工業株式会社 [本社] 大阪市西成区南津守四丁目4番16号

役員一覧 (平成22年6月25日現在)

取締役及び監査役

代表取締役会長	落合 諒
代表取締役	上田 孝
代表取締役	森本 武彦
代表取締役	中道 保信
代表取締役	竹原 久雄
代表取締役	浅間 成人
取締役	白神 敬治
取締役	大屋 雄次
取締役	悦勝 三次
取締役	篠原 照夫
取締役特別顧問	木村 進一
常勤監査役	荻野 繁之

常勤監査役	東 俊之
監査役	森 薫生
監査役	平野 豊三郎
執行役員	
社長	上田 孝
副社長執行役員	伊藤 隆章
副社長執行役員	森本 武彦
専務執行役員	中道 保信
専務執行役員	竹原 久雄
専務執行役員	浅間 成人
専務執行役員	白神 敬治
常務執行役員	大屋 雄次

常務執行役員	悦勝 三次
常務執行役員	篠原 照夫
執行役員	石橋 健一
執行役員	桐野 恭至
執行役員	藤岡 和紀
執行役員	国原 康信
執行役員	山本 周平
執行役員	衛藤 博司
執行役員	村上 美紀
執行役員	小宮 守
執行役員	前野 嘉孝
執行役員	布施 俊博

株式情報 (平成22年3月31日現在)

株式の状況	発行可能株式総数	120,000,000株
	発行済株式の総数	32,600,000株
	株主数	3,046名

大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
サノヤス・ヒシノ明昌共栄会	2,183,300	6.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (住友信託銀行再信託分・住友重機械工業株式会社退職給付信託口)	2,145,000	6.58
株式会社三井住友銀行	1,425,000	4.37
ストラクス株式会社	1,402,000	4.30
三井住友海上火災保険株式会社	1,123,000	3.45
住友商事株式会社	1,000,000	3.07
大阪証券金融株式会社	933,500	2.87
住石マテリアルズ株式会社	920,000	2.82
住友金属工業株式会社	844,800	2.59
住友信託銀行株式会社	650,000	2.00

(注)持株比率は、自己株式(22,125株)を控除して計算しております。

TOPICS

テレビCM「造船番長編」

平成19年12月よりリクルート対策の一環として当社テレビCMを岡山地区にて放映していますが、今年の1月より放映している第3弾「造船番長編」がテレビ番組で紹介される等、各方面で話題を呼んでいます。CMは当社ホームページ (<http://www.sanoyas.co.jp/>) に掲載していますので、是非一度ご覧ください。





株式会社 **サノヤス・ヒシノ明昌**

〒530-6109 大阪市北区中之島三丁目3番23号 TEL. (06) 4803-6161 (代)

株主メモ

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 毎年3月31日
中間配当 毎年9月30日
その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日

公告の方法 当社のホームページに掲載
<<http://www.sanoyas.co.jp/publicnotice/>>
やむを得ない事由により電子公告ができない場合、
日本経済新聞に掲載

単元株式数 100株

【株式に関する住所変更等のお届出及びご照会について】

証券会社に口座を開設されている株主様は、住所変更等のお届出及びご照会は、口座のある証券会社宛にお願いいたします。証券会社に口座を開設されていない株主様は、右記の電話照会先にご連絡ください。

株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関 大阪府中央区北浜四丁目5番33号
住友信託銀行株式会社

株主名簿管理人事務取扱場所 大阪府中央区北浜四丁目5番33号
住友信託銀行株式会社証券代行部

(郵便物送付先) 〒183-8701
東京都府中市日鋼町1番10
住友信託銀行株式会社証券代行部

(電話照会先) ☎ 0120-176-417

(インターネットホームページ)
<http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html>