

# 2020年3月期第2四半期 決算説明会

2019年11月7日

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

# 目次

1. 中期経営計画（SCOPE2023）
2. 第2四半期業績
3. 中期経営計画の進捗
4. 環境変化
5. 個別重点テーマ
6. 通期業績予想の修正
7. 成長へ向けた今後の取り組み

# ビジョンおよび経営方針

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

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%

## 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 実行の為の仕組み改革

## 重点項目

- グローバル拠点再編、最適人員体制の確立
- 匠と先端モノづくりの融合に「現場力」の革新
- 知の結集による「コスト創造力」の追求
- 資本強化
- 運転資本の効率化
- 企業価値向上の為のコーポレート組織改革
- 持続的成長に向けた人事制度改革
- 事業を通じた SDGs達成へ貢献

# 目次

1. 中期経営計画（SCOPE2023）
2. 第2四半期業績
3. 中期経営計画の進捗
4. 環境変化
5. 個別重点テーマ
6. 通期業績予想の修正
7. 成長へ向けた今後の取り組み

## 連結決算実績 要約

[単位：億円]

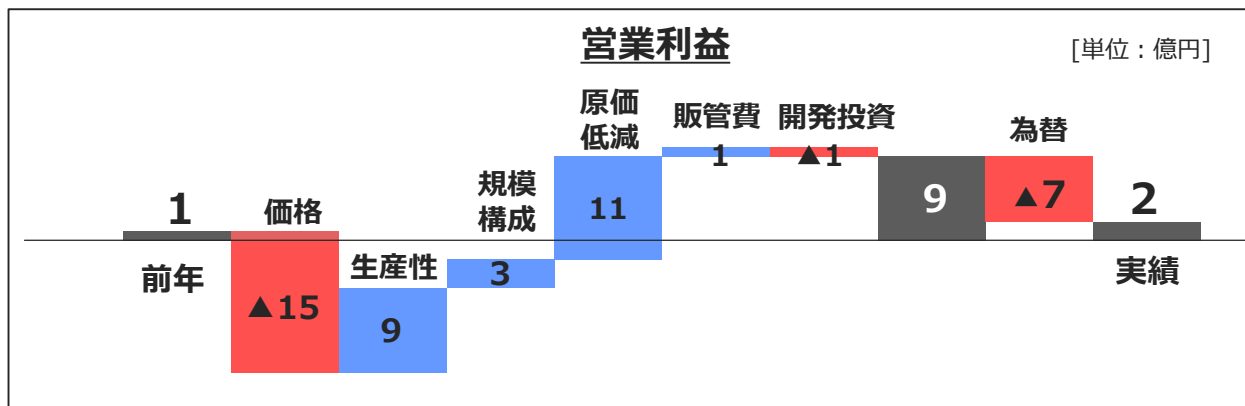
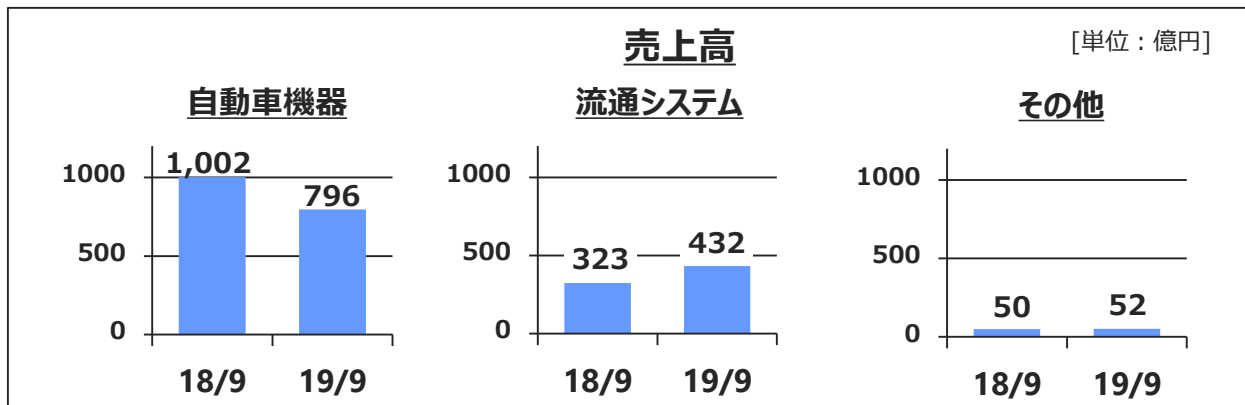
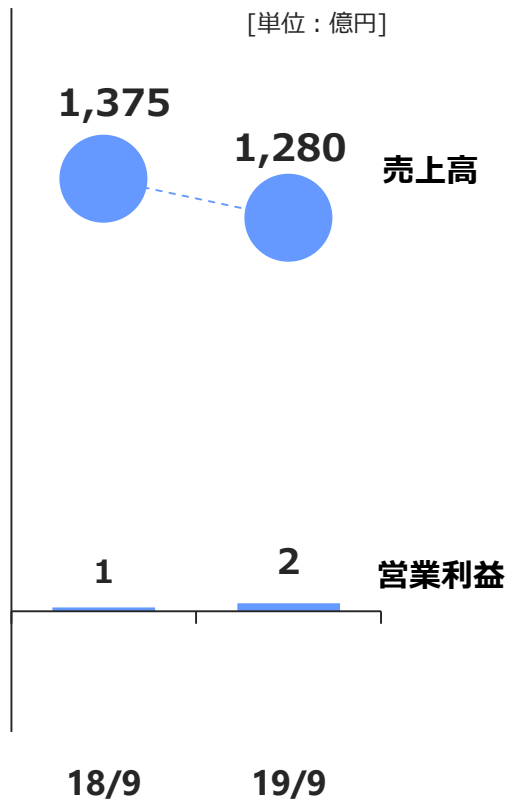
	2018/9期 実績	2019/9期 実績	前年差 (%)	
売上高	1,375	1,280	▲95	(▲6.9%)
営業利益	1	2	+1	
経常利益	▲5	▲27	▲22	
当期純利益 <small>※1</small>	▲12	18	+30	

※1.親会社株主に帰属する当期純利益

為替	USD	110円	109円	▲1円
	ユーロ	130円	122円	▲8円

※2.為替：市場平均レート

# 連結決算実績 要約



# 目次

1. 中期経営計画（SCOPE2023）
2. 第2四半期業績
3. 中期経営計画の進捗
4. 環境変化
5. 個別重点テーマ
6. 通期業績予想の修正
7. 成長へ向けた今後の取り組み



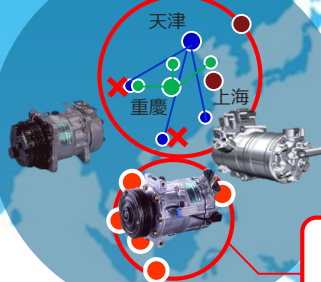
## 1 生産体制の抜本的見直し

- コンプレッサの製品別 生産再編
- エアコンの生産拠点 再編（中国、アジア）
- グローバルでの最適人員体制

### ライフサイクルに応じた生産体制の見直し



- ・ICE用コンプレッサの生産再編
- ・ポートフォリオの見直し



中国拠点 統廃合  
10→8工場

アジアエリアの  
人員最適化

2019年度  
△750人



5カ年累計  
2023年度  
△1,400人

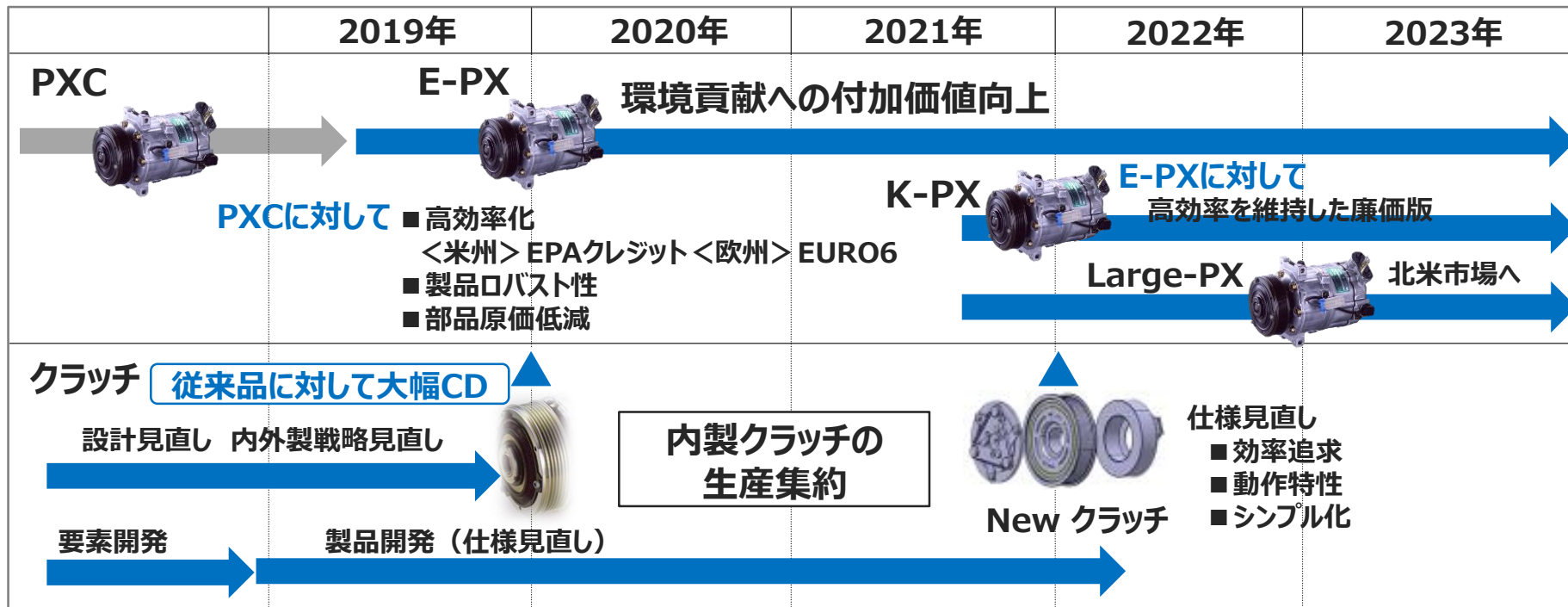


- ・ICE用コンプレッサの生産再編
- ・成熟製品の生産再編

# 重点戦略 【 5つの改革プラン 】

## 2 基盤収益力の向上

- グローバル最適調達強化
- PXコンプレッサの原価低減
- 生産性革新：マザー工場イノベーション

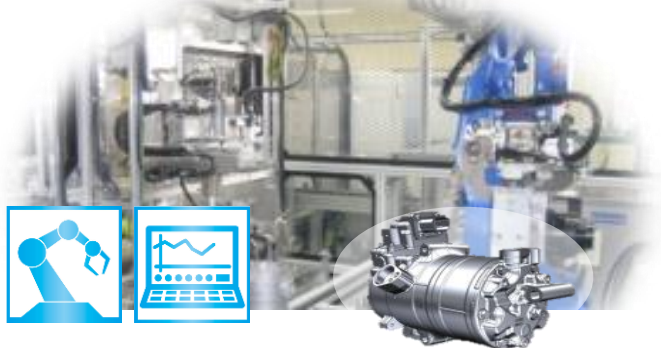


## 2 基盤収益力の向上

- グローバル最適調達強化
- PXコンプレッサーの原価低減
- 生産性革新：マザー工場イノベーション

### 八斗島コンプレッサー工場

#### 電動コンプレッサー（GEN4）自動化ライン



センシング技術、画像解析等による検査自動化  
標準化設計、ロボット活用による人作業自動化

2020年：日本→グローバル

1ライン投入人員：従来比 1/3

### 八斗島エアコン（熱交換器）工場

#### ろう付け炉 新工法・IoT&AI管理システム導入



2019年度サポーティング インダストリー事業

世界初の技術開発・グローバル展開

2022年：日本→インド・中国

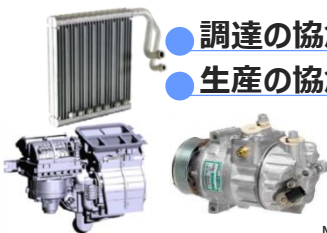
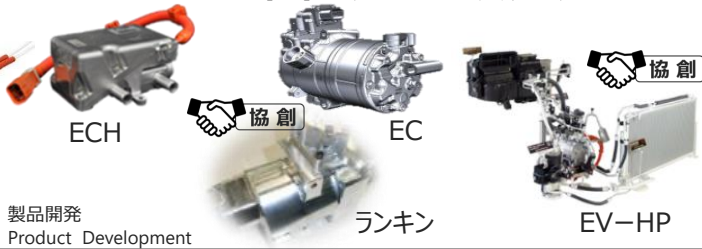

生産性1.5倍、不良80%減、無人化

エネルギー△30%減、副資材の削減

# 重点戦略 【 5つの改革プラン 】

## 3 積極的な「協創」による成長

- 既存製品の競争力向上
- 次世代デバイス、システム領域での協創
- 電動車両 統合熱マネジメント領域での協創

	既存／製品	新規／製品
既存／市場	<p><b>既存製品の競争力向上</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達協創</li> <li>● 生産協創</li> </ul> <p>内製化</p> <p>廉価版PX開発</p> <p>市場浸透 Market Penetration</p>	<p><b>電動車両向け空調システム</b></p>  <p>協創</p> <p>協創</p> <p>ランキン</p> <p>EV-HP</p> <p>製品開発 Product Development</p>
新規／市場	<p>空調システム市場</p> <p>熱マネジメント市場</p> <p>Market Development 市場開拓</p>	<p><b>統合熱マネジメントシステム</b></p>  <p>協創</p> <p>協創</p> <p>リチウムイオンバッテリー 温度管理システム</p> <p>モーター排熱と空調 システムの熱マネジメント</p> <p>Diversification 多角化</p>

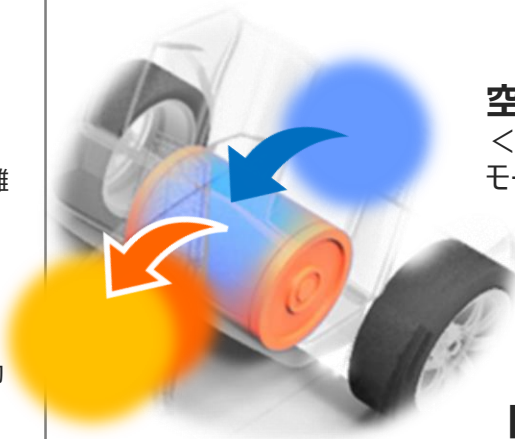
## 日本電産と電気自動車向け 熱マネジメントシステムの共同開発を開始 モーターの排熱と空調システムを統合的に熱マネジメントし航続距離向上に寄与

2019年10月30日

サンデンホールディングス株式会社は、日本電産株式会社と協業による研究開発を開始致しました。

今後、自動車は内燃エンジン車から電気自動車への移行が予想されていますが、電気自動車の課題の一つとして航続距離の短さが挙げられます。また、空調等の電装品の使用は、航続距離に大きな影響を与えます。

この課題に対し、当社の冷熱技術と日本電産株式会社のトラクションモーター及びインバーター知見を合わせ、将来の電動車両向けの航続距離を伸ばす、空調と駆動装置の統合的な熱マネジメントシステムの開発及び商品化を行います。



**空調・HPシステム + 排熱回収**

＜適正温度域の管理＞

モーター：80℃、インバーター：50～60℃

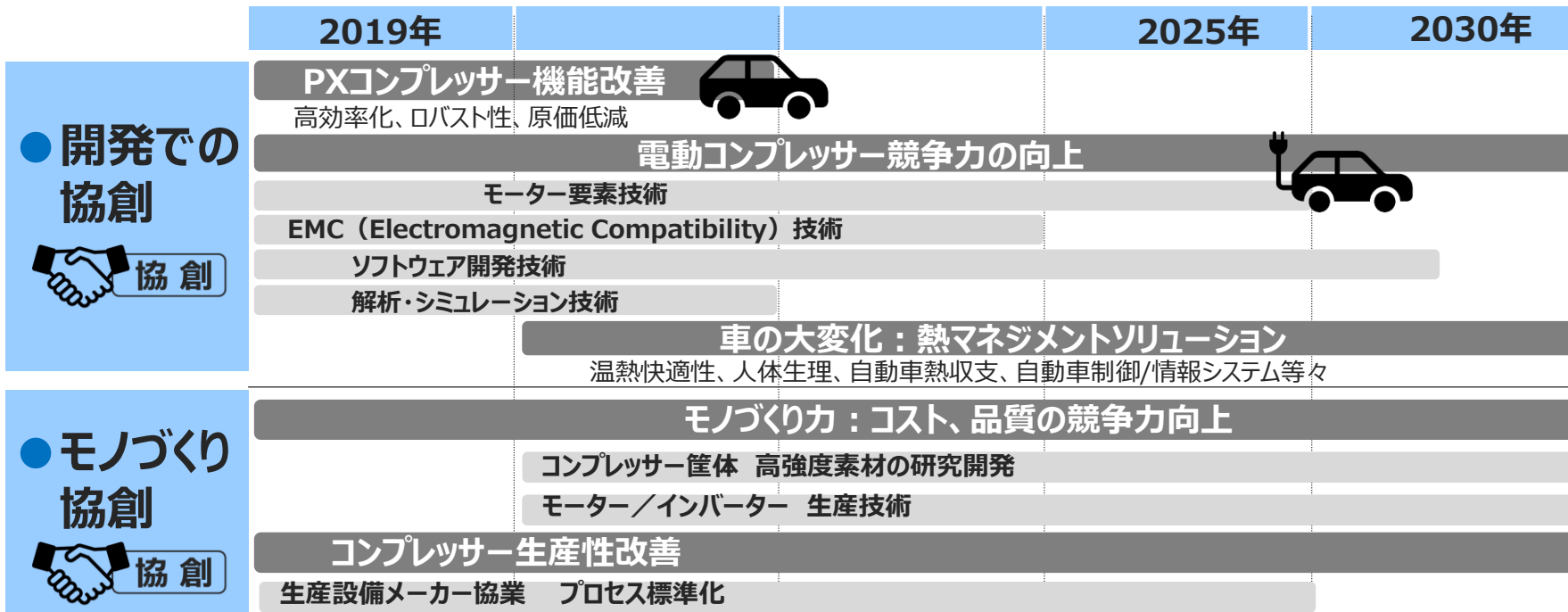


**日本電産株式会社**

**トラクションモーター／インバーター**

### 3 積極的な「協創」による成長

- 既存製品の競争力向上
- 次世代デバイス、システム領域での協創
- 電動車両 統合熱マネジメント領域での協創



## 重点戦略 【 5つの改革プラン 】

### 4 資産改革によるキャッシュフロー創出

- グローバル資産の流動化
- 運転資金の効率化

政策保有株式



2017年より  
売却額



97億円

国内不動産



13 [物件]

海外不動産



3 [物件]

2017年より  
売却額



75億円

追加：CRE戦略の展開

CRE：Corporate Real Estate

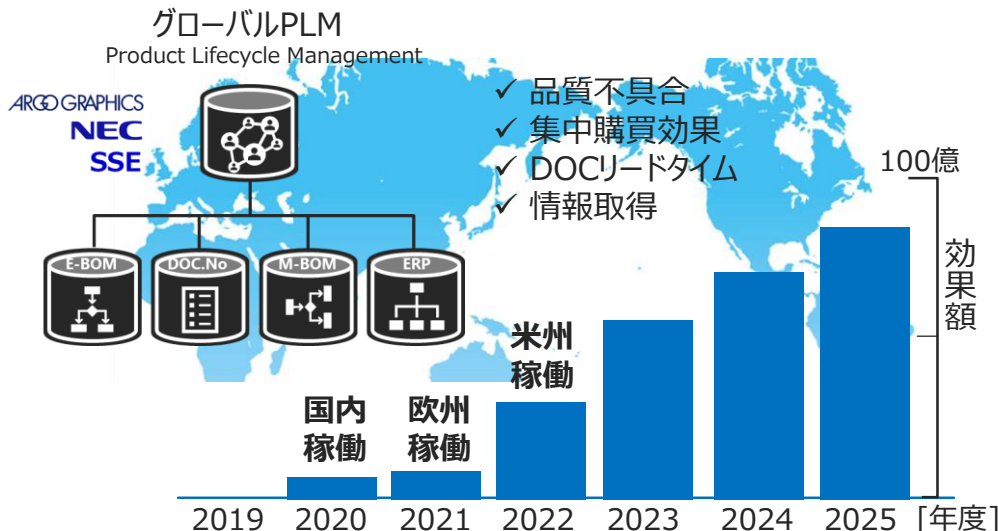
生産事業所のリロケーションなど

# 重点戦略 【 5つの改革プラン 】

## 4 資産改革によるキャッシュフロー創出

- グローバル資産の流動化
- 運転資金の効率化

### モノづくり標準化プロジェクト [PPSP]

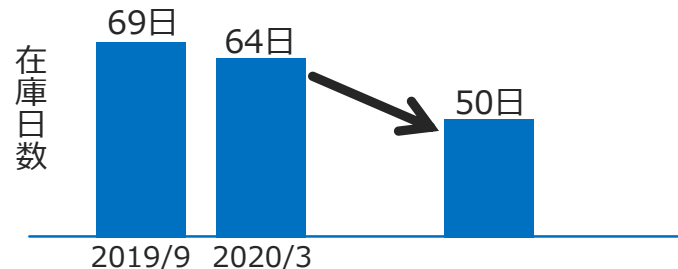
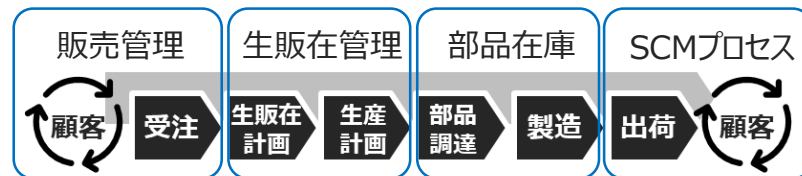


### モノづくり体制の強化

### グローバルSCMプロジェクト

Supply Chain Management

欧州を起点にグローバル展開



### 企業成長に向けたキャッシュの創出



# 重点戦略 【 5つの改革プラン 】

## 5 実行の為の仕組み改革

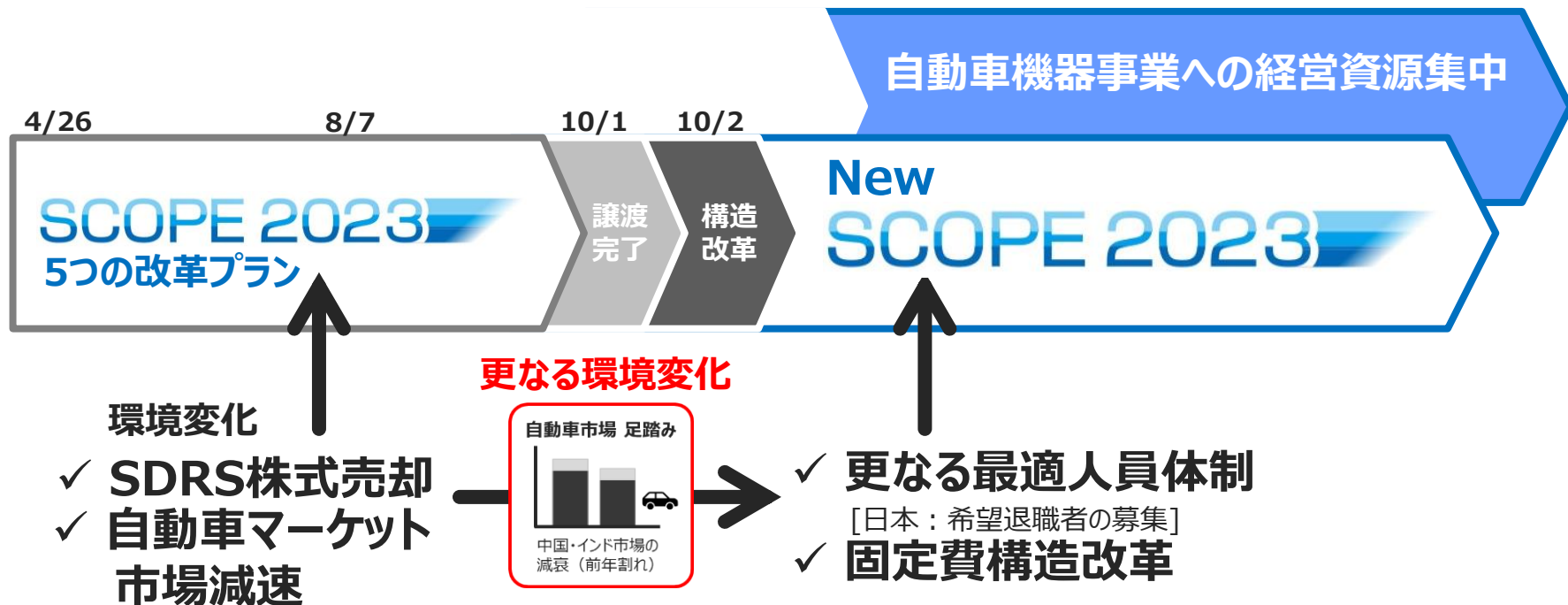
- 企業価値向上の為のコーポレート組織改革
- 持続的成長に向けた人事制度改革
- 事業を通じた SDGs達成へ貢献

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
<b>組織改革</b>	持株会社体制（7事業会社） → 5事業会社 → 4事業会社				
		製造個社再編	LS、EP撤退		RS譲渡
	[目的] 組織能力の向上・役割責任 ・機能強化		20本部、3事業所	8本部	6本部
		海外	メキシコ工場統合	中国拠点 統合 マレーシア1拠点閉鎖	ハトナム 技術センター 欧州本社 移転
<b>ガバナンス強化</b>	CGコード設定				
		取締役会実効性評価			
	[目的] 経営の透明性向上 経営スピードの向上		指名報酬委員会	社外取締役体制 比率1/3	顧問、相談役廃止
		意思決定プロセス・経営会議体 見直し			

# 目次

1. 中期経営計画（SCOPE2023）
2. 第2四半期業績
3. 中期経営計画の進捗
4. 環境変化
5. 個別重点テーマ
6. 通期業績予想の修正
7. 成長へ向けた今後の取り組み

# 更なる環境変化への対応



# 目次

1. 中期経営計画（SCOPE2023）
2. 第2四半期業績
3. 中期経営計画の進捗
4. 環境変化
5. 個別重点テーマ
6. 通期業績予想の修正
7. 成長へ向けた今後の取り組み

# サンデン・リテールシステム(株)の株式譲渡について

## 流通システム事業

- ✓ 顧客ニーズの変化
- ✓ 労働人口の減少
- ✓ 環境問題、社会課題

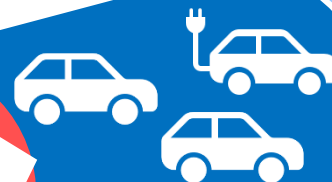
## 自動車機器事業

- ✓ 100年に1度の大変革
- ✓ 自動車業界の構造変化

譲渡先：インテグラル株式会社

譲渡日：2019年10月1日

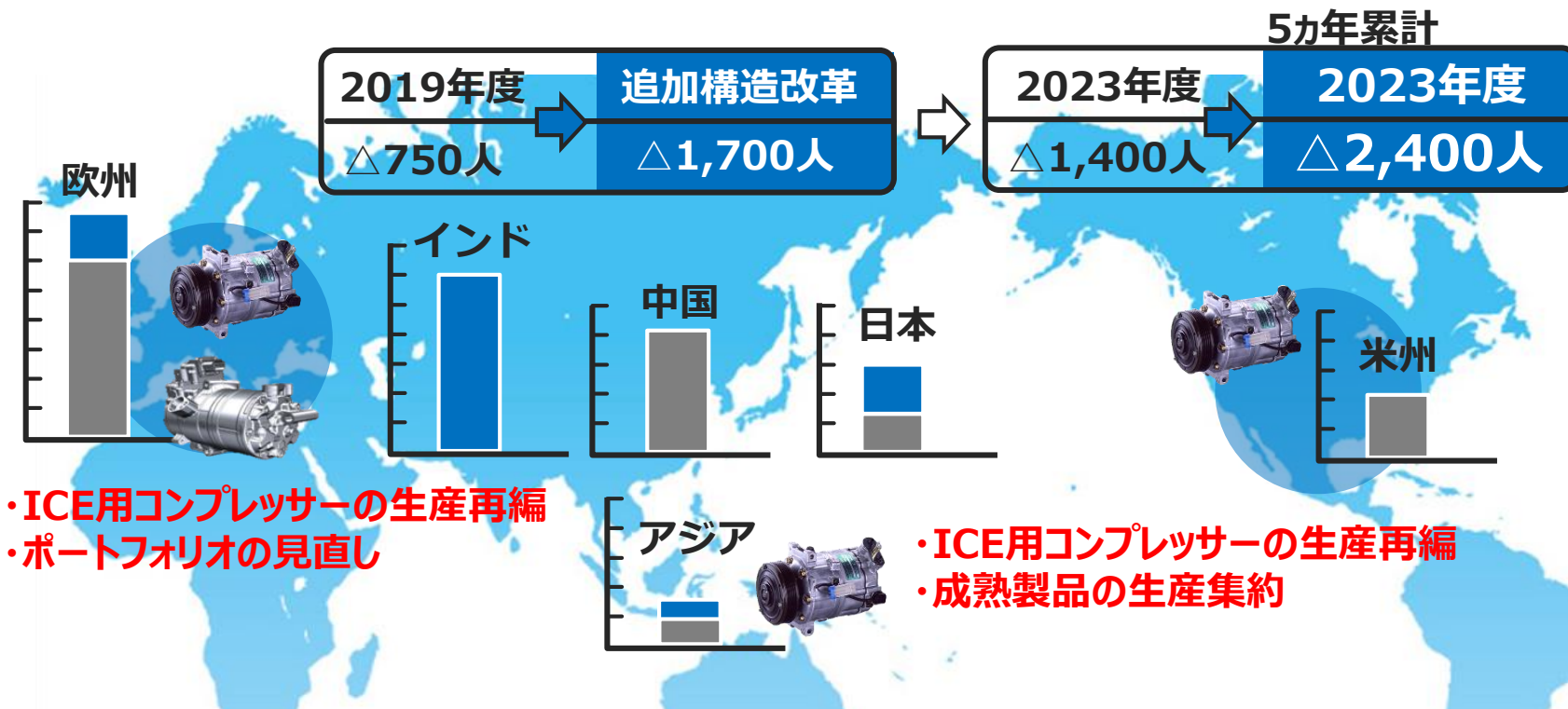
事業価値 500億円  
売却益 約240億円



## 自動車機器事業による確実な成長

経営資源を集中し、安定した財務体質・事業構造を確立させる。

# グローバルでの人員最適化



# 目次

1. 中期経営計画（SCOPE2023）
2. 第2四半期業績
3. 中期経営計画の進捗
4. 環境変化
5. 個別重点テーマ
6. 通期業績予想の修正
7. 成長へ向けた今後の取り組み

# 連結決算業績予想 要約

[単位：億円]

	2019/3期 実績	2020/3期 期初予想	2020/3期 修正予想	前年差 (%)	
※2 売上高	2,739	2,750	2,150	▲589	(▲21.5%)
営業利益	9	30	5	▲4	
経常利益	6	25	▲40	▲46	
※1 当期純利益	▲231	5	90	+321	

※1.親会社株主に帰属する当期純利益

※2.流通事業除く

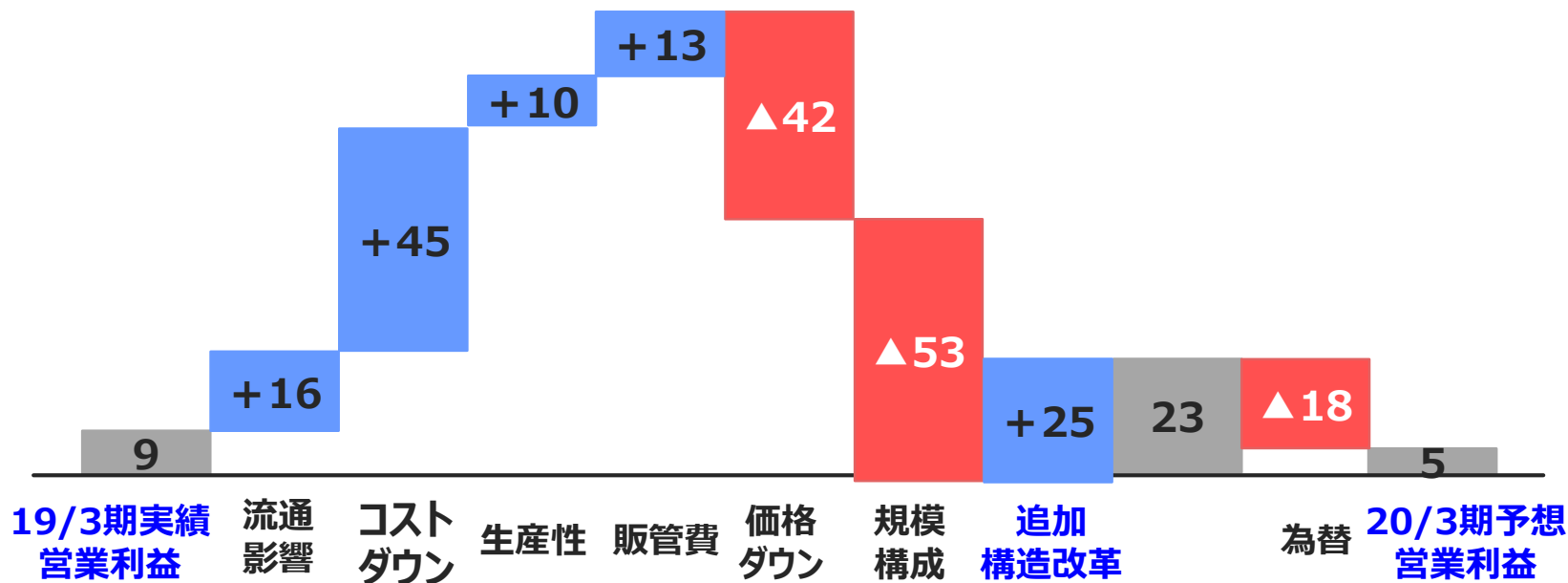
為替	USドル	111円	110円	108円	▲3円
	ユーロ	128円	125円	121円	▲7円

※3.為替：市場平均レート



# 連結決算業績予想 営業利益 前年差異

[単位：億円]

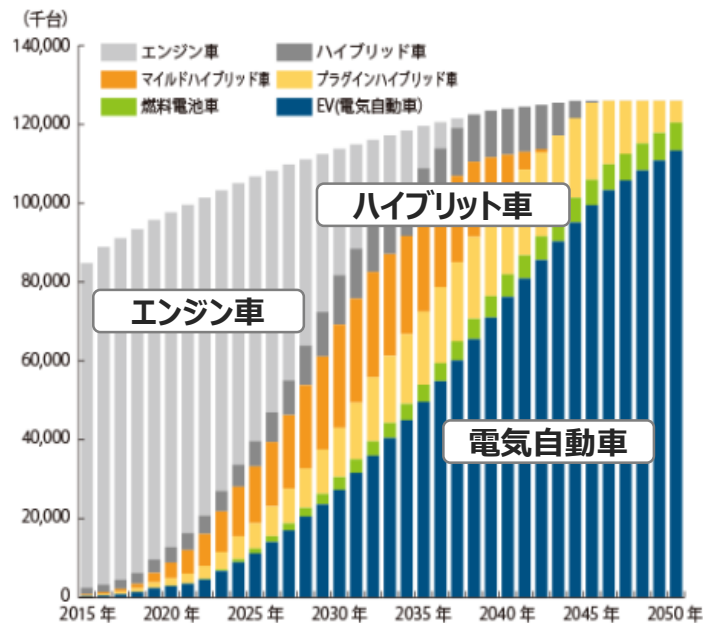


# 目次

1. 中期経営計画（SCOPE2023）
2. 第2四半期業績
3. 中期経営計画の進捗
4. 環境変化
5. 個別重点テーマ
6. 通期業績予想の修正
7. 成長へ向けた今後の取り組み

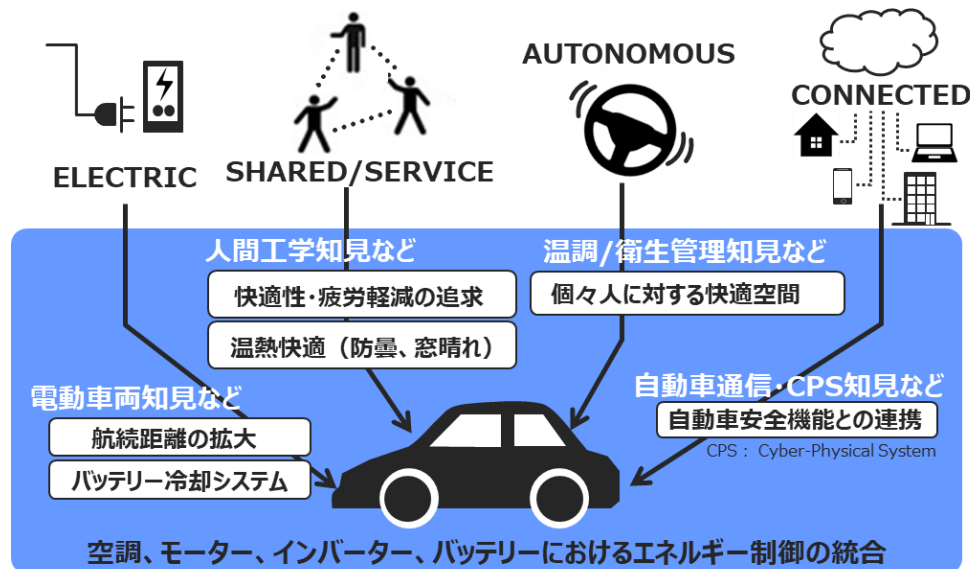
## パートナー企業との協創・アライアンス戦略（システム知見の結合）

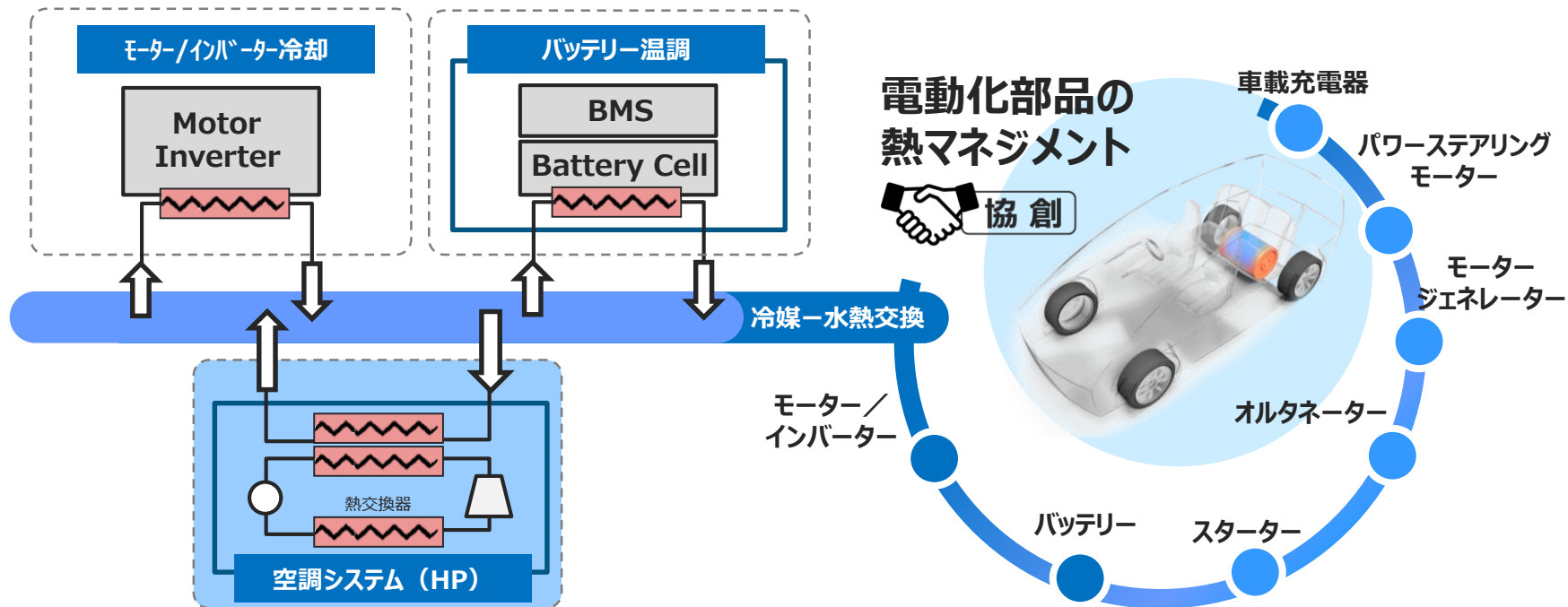
### 世界の自動車販売台数の見通し



※2017年以降は予測 出典：EV化がもたらす変化①：EV市場の拡大 大和証券

### CASEと空調システム





# 成長へ向けた今後の取り組み 積極的な「協創」による成長

2019/11/7

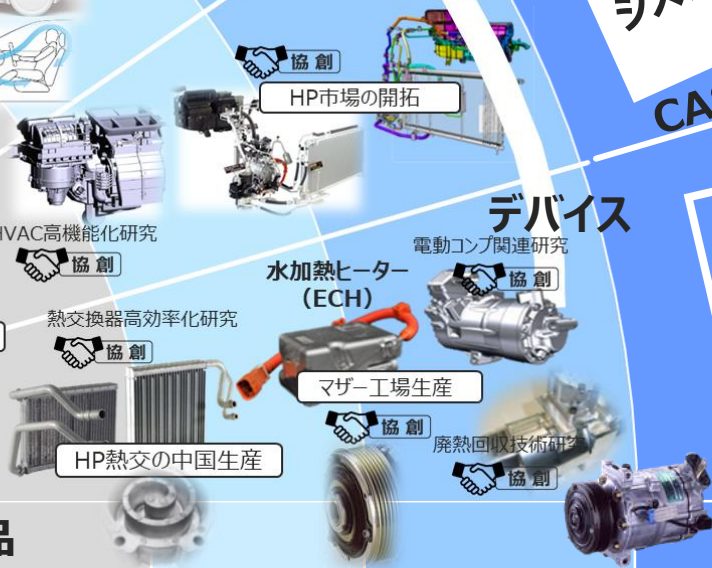
## 統合熱マネジメント

### 熱マネジメントシステム



### HPシステム

### デバイス



次世代  
システム開発

CASE・Maas

次世代  
デバイス開発

競争力・差別化

既存製品

コア  
技術

