

2018年3月期 決算説明会

2018年5月10日
サンデンホールディングス株式会社
社長 神田 金栄

目次

1. 経営概況

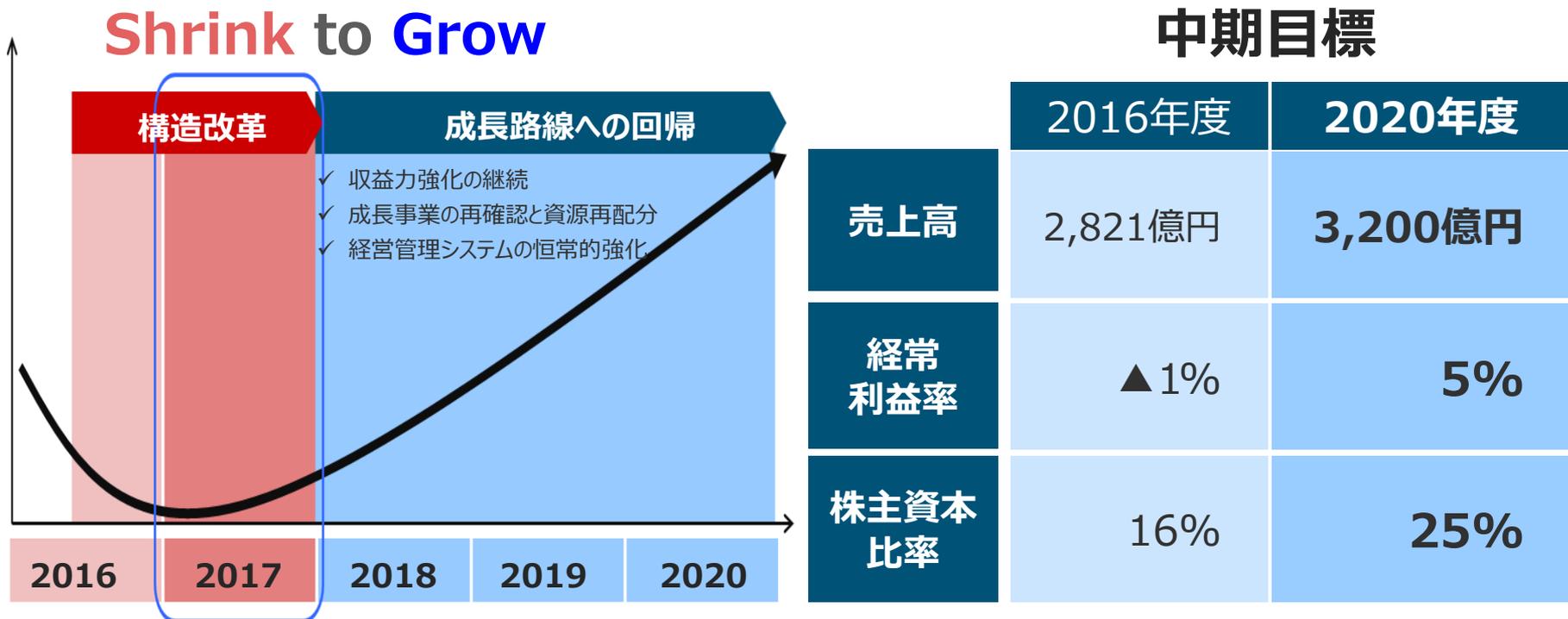
2. 中期計画の進捗状況

3. 次期業績・配当予想

目次：経営概況

1. 中期計画骨子
2. 2017年度業績
3. 経営課題

1. -1 中期計画コンセプトと中期目標



2017年度中に**構造改革を完遂**した上で、2018年度から速やかに**成長路線**に戻し成長へ加速

1. -1 中期重点施策展開 4つの柱

短期課題対応

抜本的構造改革

- 1 事業ポートフォリオの見直し
- 2 拠点・組織の統廃合・再編
- 3 人員の適正化と最適配置
- 4 投資の選択と集中
- 5 グローバル最適調達の実現
- 6 経費の抜本的見直し
- 7 財務体質改革

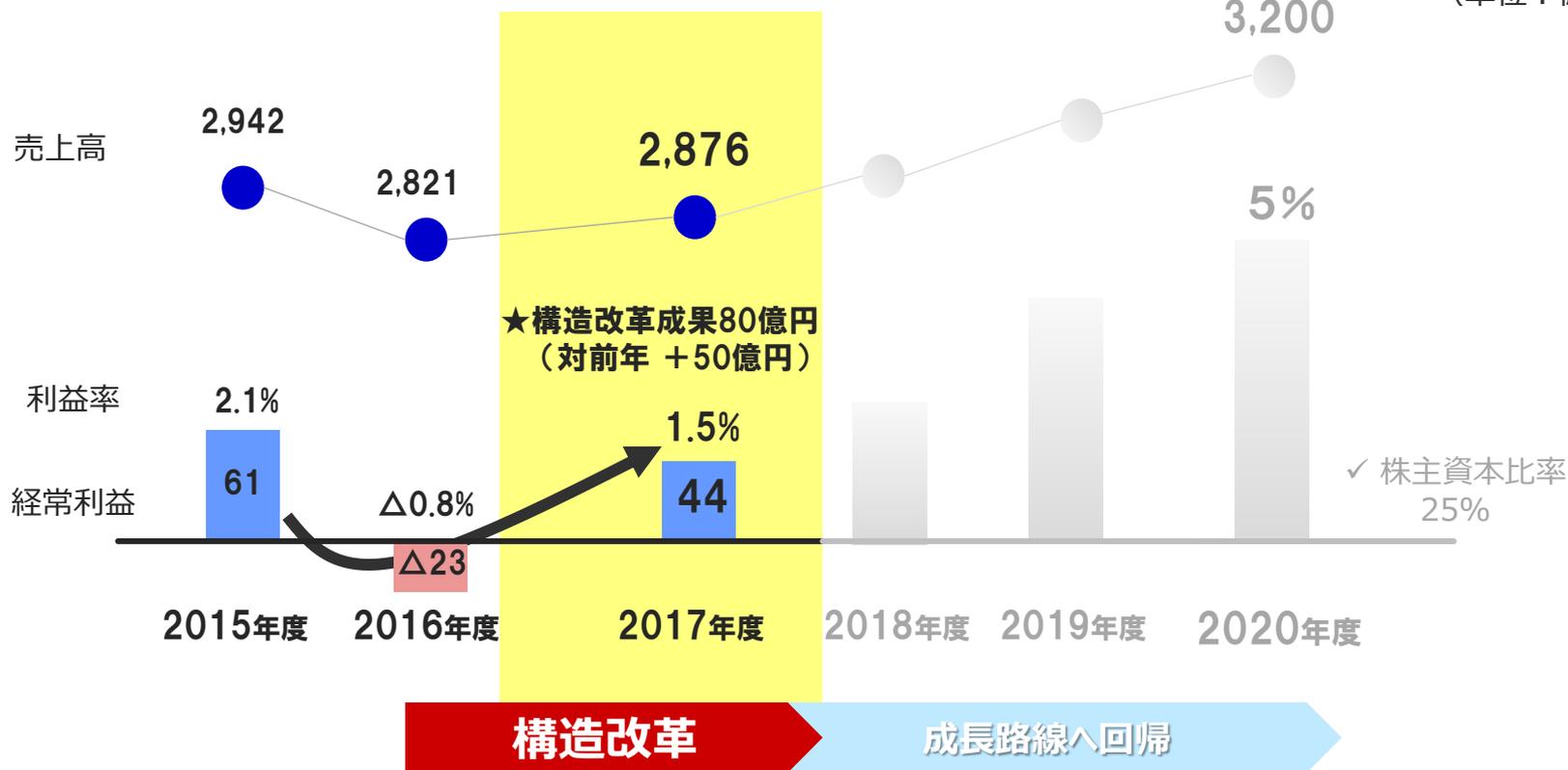
中期課題

中期計画達成の重点：4つの柱

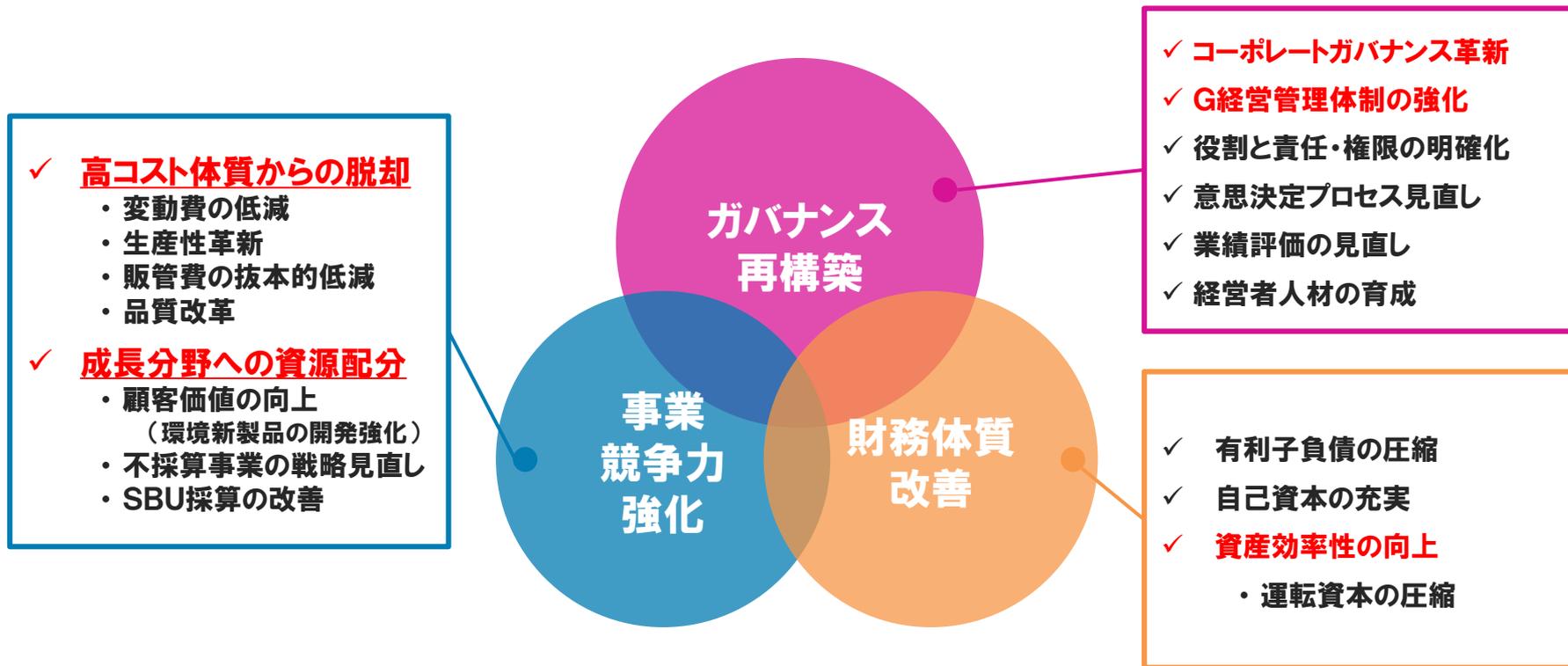
1	収益性向上に向けた 「コスト構造改革」	調達構造改革 生産性革新 品質改革
2	財務体質強化に向けた 「資産効率改善」	投資の選択と集中 運転資本削減 ノンコア資産売却
3	企業価値創造に向けた 「事業ポートフォリオの適正化」	
4	持続的成長に向けた 「経営システム革新」	

1. -2 2017年度 業績

(単位：億円)



1. -3 経営課題



目次

1. 経営概況
2. 中期計画の進捗状況
3. 次期業績・配当予想

目次：中期計画の進捗状況

1. 構造改革施策（短期）
2. 事業成長戦略（中期）
3. 経営基盤構築

2. 中期重点施策進捗の全体俯瞰

4つの柱			活動実績	効果		
				短期	中期	長期
1	収益性向上に向けた 「コスト構造改革」	調達構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 内製部品の見極め、サプライヤーレイアウト見直し ✓ サプライヤーとの関係性強化・新技術の取り込み 		○	
		生産性革新	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マザー工場の機能強化（基盤強化チーム編成と海外支援展開） ✓ 米州拠点再建始動（拠点集約、合理化・新製品対応投資） 	○	○	○
		品質改革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 設計品質の不具合を抑えるDR・プロセスの見直し ✓ 製品品質のダッシュボード採用による品質の見える化推進 		○	
2	財務体質強化に向けた 「資産効率改善」	投資の選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成長市場・環境新技術等の重点領域への経営資源配分の実行 ✓ 電動コンプレッサー 150万台生産体制への投資実施 		○	
		運転資本削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 滞留債権の解消や債権の流動化や棚卸資産圧縮（68億円） （CCC 95日 → 85日） 	BS,CF	○	
		ノンコア資産売却	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 政策保有株式等の売却（98億円） ✓ 不動産を中心としたノンコア資産の売却（40億円） 	BS,CF PL		
3	企業価値創造に向けた 「事業ポートフォリオの適正化」	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 住環境システム事業領域からの生産撤退 ✓ 成長分野、成長事業への経営資源集中 	BS,PL	○	○	
4	持続的成長に向けた 「経営システム革新」	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スピード経営を実現するための事業会社への権限の委譲 ✓ コーポレートガバナンスの強化のための指名報酬委員会の設置 ✓ 取締役体制見直し（社外取締役1/3体制） 	-	-	-	

2. -1 事業ポートフォリオの適正化とコスト構造改革

中期計画達成の重点：4つの柱

1

収益性向上に向けた
「コスト構造改革」

生産性革新

●マザー工場の機能強化

基盤強化チーム編成による海外支援展開、新電動コンプライン投資

●流通フレキシブル生産の海外展開

欧・米拠点展開中→亜・中拠点へ

●モノづくりプロセス標準化PJスタート

プロセスの全体最適化、図番統一と業務改革

拠点再編による効率化

－ 第2フェーズ －

●米州拠点再建

集約化、合理化・新製品対応投資

●中国市場での体制整備

SSB工場移転・集約、HVAC生産拠点網の構築

2

3

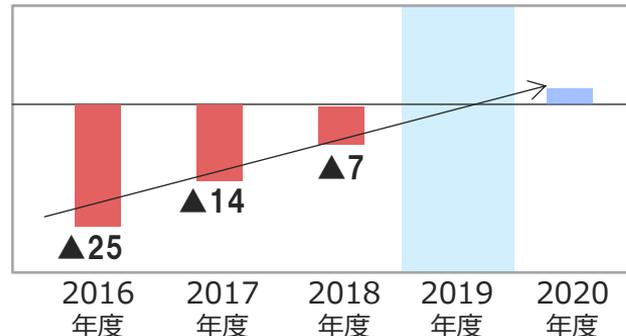
企業価値創造に向けた
「事業ポートフォリオの
適正化」

成長分野への経営資源配分

住環境システム事業領域からの
生産撤退

2018年度中に完了予定

その他事業セグメント営業利益 (単位：億円)



2. -1 取り組み成果

- 中国市場の体制強化 -



2. -1 資産効率改善

中期計画達成の重点：4つの柱

1	
2	財務体質強化に向けた 「資産効率改善」
3	
4	

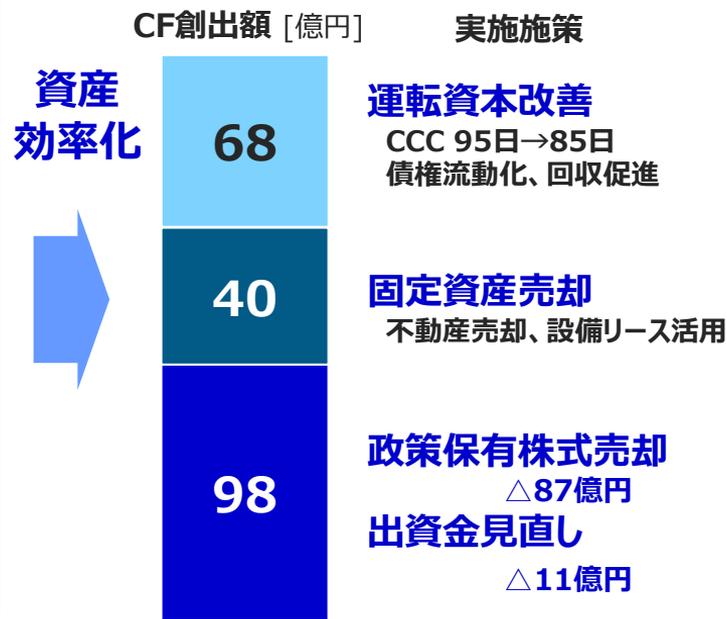
運転資本
CCC 95日

コア資産
不動産
政策保有株式

2017年度末
連結BS



2017年度 キャッシュフロー創出 200億円以上 実現



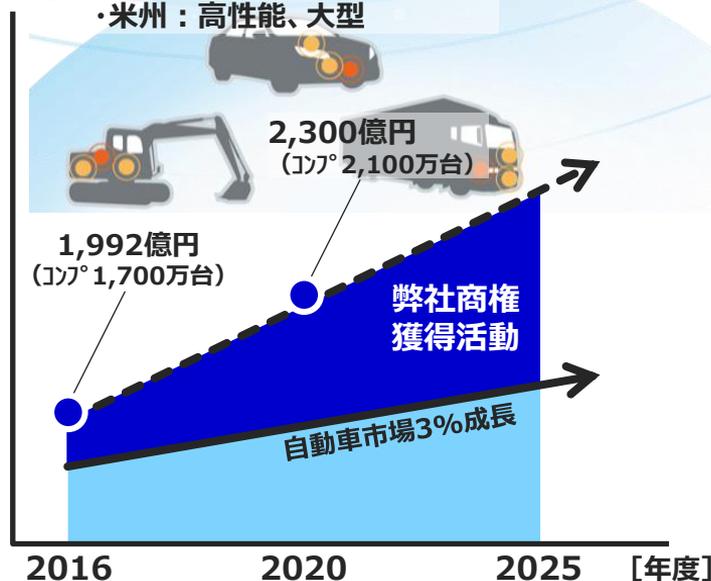
目次：中期計画の進捗状況

1. 構造改革施策（短期）
2. 事業成長戦略（中期）
3. 経営基盤構築

2. -2 事業成長戦略 – 自動車機器事業

成長の軸：環境対応への先進性と独自性、グローバル対応力で感動を発信し続ける

- [規模]
- ・中国：ハートナ戦略OEM
 - ・欧州：環境商品（電動、PX）
 - ・米州：高性能、大型



ユーザー様の満足、一流のお客様の車両
価値の向上に貢献する環境製品を提供

強み

- グローバル顧客基盤
- 環境製品の先進技術力
- グローバルモノづくり基盤とネットワーク力

2. -2 事業成長に向けた取り組み – 自動車機器事業

新規

技術・商品

既存

<p>【製品開発】商品力</p> <p>乗用車用HVAC用 SOP 2018年</p>  <p>超軽量 小型モジュール 低騒音化</p> <p>CO₂コンプ</p>   <p>SOP 2019年 New PX (EPX)</p>	<p>電動化 [環境先進]</p> <p>ランキンエキスパンダ</p> <p>水加熱ヒーター 2015年</p>  <p>電動コンプ° 800V</p>  <p>ランキンエキスパンダ</p>  <p>SOP 2017年 電気自動車向けHP空調</p> 
<p>【市場浸透】コスト競争力</p> <p>電動コンプ° 48V</p>  <p>インタークーラー</p>  <p>ガスクーラー</p>  <p>ヒーターコア</p>  <p>PX</p> 	<p>市場開拓</p> <p>建機用HVAC SOP 2019年</p>  <p>ガスHP用コンプ</p>  <p>蓄冷バポレーター</p> 

既存

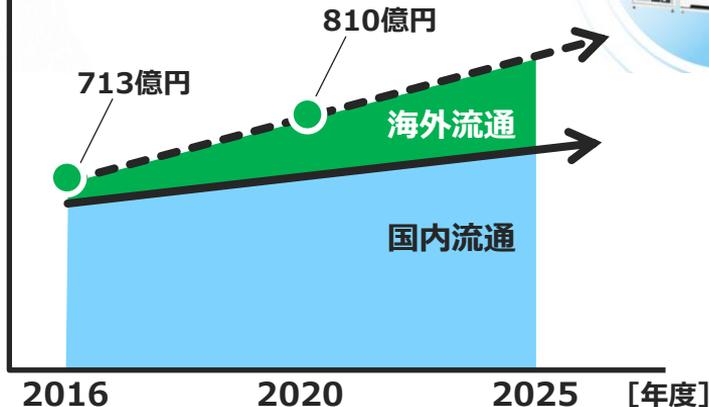
新市場

新規

2. -2 事業成長戦略 – 流通システム事業

成長の軸：技術・サービス・IoTで、新たな次世代ソリューションを実現し未来をつなぐ

[規模]



・コールドチェーン展開
・パートナー戦略

バリューチェーンの高度化と国内で培った
商品サービスを磨き、
コールドチェーンによる海外展開を図る

強み

- バリューチェーン
(コールドチェーン) ノウハウ
- 既存技術の応用力
・省人化 ・精密温湿度管理 ・IoT
- グローバル4極体制

2. -2 事業成長に向けた取り組み－流通システム事業

新規

技術・商品

既存



既存

新市場

新規

2. -2 事業成長に向けた取り組み－まとめ

自動車機器事業

先進性と独自性で環境商品で世界に貢献

販売	<ul style="list-style-type: none">・FY21以降のビジネス獲得活動 成長／環境車先進市場：中国と欧州 ビジネス復権：米州とアジア
開発	<ul style="list-style-type: none">・HPシステムを中心とした 環境車熱マネジメントシステムに集中・環境車両向け電動コンプの進化
モノづくり	<ul style="list-style-type: none">・電動コンプ量産化の円滑立ち上げ・欧州の電動コンプの高生産性定着・PXコンプ 原価低減活動推進

流通システム事業

新領域商品でのビジネスモデルの確立

販売	<ul style="list-style-type: none">・コールドチェーン・システムを軸に アジアでの販売基盤確立・新領域商品の企画、販売 IoT技術（故障予知）、脱飲料商品、省人化機器
開発	<ul style="list-style-type: none">・短期：高付加価値商品・中長期：新市場開拓に向けた 鮮度管理、精密温湿度管理技術確立
モノづくり サービス	<ul style="list-style-type: none">・国内の生産体制の進化と海外展開・サービス、メンテナンスの高度化と 海外展開・パートナーとの商圏、保有技術補完

2. -3 経営システム革新

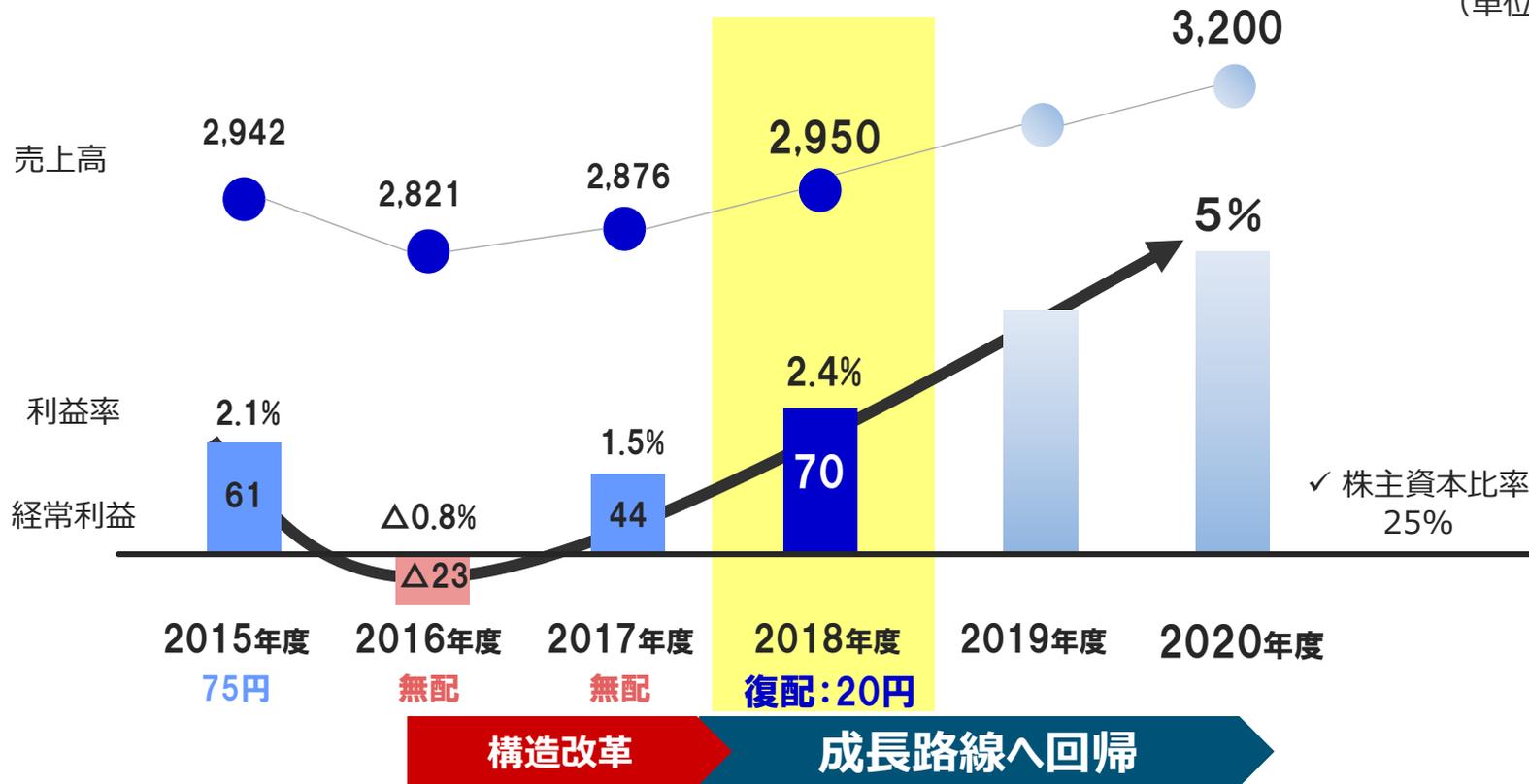


目次

1. 経営概況
2. 中期計画の進捗状況
3. 次期業績・配当予想

3. 2018年度業績・配当予想

(単位：億円)





見通しに関する注意事項

前述の将来の業績に関する予想、見通しは、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想や見通しとは異なる場合のあることをご承知下さい。主な要因としては、主要市場の経済環境及び製品需要の変動、為替相場の変動並びに国内外の各種規制、会計基準・慣行等の変更などが挙げられます。