

2019年3月期 決算説明会

2019年5月17日

サンデンホールディングス株式会社

代表取締役 副社長執行役員 西 勝也

目次

1. 前中期経営計画の総括と経営課題
2. 新中期経営計画（SCOPE2023）について
3. 2019年度の業績予想について

目次

1. 前中期経営計画の総括と経営課題

- 1-1.前中期経営計画のコンセプトと活動総括まとめ
- 1-2.前中期経営計画の活動総括
- 1-3.外部環境変化と当社への影響
- 1-4.直近の業績の変化
- 1-5.経営課題

前中期経営計画のコンセプトと活動総括まとめ



前中期経営計画の活動総括【2016年度】

	施策 “抜本的構造改革”	実施事項	2016年度 効果[億円]	
			PL	CF
2016年度 「抜本的構造改革」 の実施と成果 “急激な円高” 4Q黒字転換 構造改革 成果 30億円	1	事業ポートフォリオの見直し		
		<input type="checkbox"/> 不採算事業、SBUの見直し <input type="checkbox"/> 経営資源の集中投入（電動コンブ等）	-	-
	2	拠点・組織の統廃合・再編		
		<input type="checkbox"/> 東京本社ビル売却 <input type="checkbox"/> 国内、米州、アジアの再編 （1月 国内製造子会社 8→2社）	25（特）	37
	3	人員の適正化と最適配置		
		<input type="checkbox"/> 国内早期退職プログラム実施 <input type="checkbox"/> グローバル人員適正化	7	-
	4	投資の選択と集中		
	<input type="checkbox"/> ポートフォリオに基づく投資判断 <input type="checkbox"/> 環境新製品への開発設備投資 （ヒートポンプシステム）	4	-	
5	グローバル最適調達の実現			
	<input type="checkbox"/> グローバル最適調達の推進 <input type="checkbox"/> サプライヤー集約	15	-	
6	経費の抜本的見直し			
	<input type="checkbox"/> あらゆる無駄の徹底排除 <input type="checkbox"/> 欧州物流改革、試作費低減 （ポーランド物流倉庫稼働）	4	-	
7	財務体質改革			
	<input type="checkbox"/> 債権流動化	-	-	

前中期経営計画の活動総括【2017年度】

	施策“4つの柱”	実施事項	2017年度 効果[億円]	
			PL	CF
2017年度 中期経営計画 「Shrink to Grow」 - 次の成長へ再始動 - V字回復 構造改革 成果 80億円 (前年差+50)	1	収益性向上に向けた コスト構造改革 <input type="checkbox"/> 中国、米州、アジア拠点の再編 <input type="checkbox"/> 人員最適化施策の実行 <input type="checkbox"/> モノづくりプロセス標準化Pjの始動 <input type="checkbox"/> 間接生産性革新Pjの始動	拠点 5 人員 28 CD 17 経費 23	-
	2	財務体質強化に 向けた資産効率改善 <input type="checkbox"/> 政策保有株式の売却 株式 <input type="checkbox"/> 国内・海外不動産の売却 不動産 (売却3物件 約10億円) 債権流動化他	60 (特) 6 (特) -	88 10 59
	3	事業ポートフォリオの 選択と集中 <input type="checkbox"/> 住環境システム事業、CO₂の撤退 <input type="checkbox"/> 成長分野へ傾斜資源配分 (自動車：EV領域、収益性改善へ) (流通：脱飲料自販機)	PF 7	-
	4	経営システム革新 <input type="checkbox"/> CG強化 指名報酬委員会 <input type="checkbox"/> 本社組織の再編、効率化 <input type="checkbox"/> 事業会社への権限委譲	-	-

前中期経営計画の活動総括

	施策“4つの柱”	実施事項
<p>2018年度</p> <p>中期経営計画 「Shrink to Grow」 — 成長路線へ回帰 —</p> <p>テーマ 中期計画に展開</p>	<p>1 収益性向上に向けたコスト構造改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 自動車事業の生産体制の抜本の見直しの企画 <input type="checkbox"/> 革新的モノづくり工場のコンセプト具体化 <input type="checkbox"/> モノづくりプロセス標準化（G-BOM）活動加速 <input type="checkbox"/> グローバル集中購買の組織化開始
	<p>2 財務体質強化に向けた資産効率改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 資本政策の具体化 <input type="checkbox"/> S C Mシステム構築による運転資産の効率化
	<p>3 事業ポートフォリオの選択と集中</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 住環境システム領域の製品の製造終息の完了 <input type="checkbox"/> 自動車長期戦略の具体化と「協創」戦略策定 <input type="checkbox"/> 世界最大のコンプ工場を中国に稼働（1500万台体制） <input type="checkbox"/> 日本マザー工場への先端設備投資（EC、ECHなど） <input type="checkbox"/> ベトナム・テクニカルセンターの開設予定（2019年6月） <input type="checkbox"/> 流通アジア コールドチェーン事業への資源配分 <input type="checkbox"/> 中東ビジネス撤退に伴いリスク最小化
	<p>4 経営システム革新</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> H D 本社組織のスリム化と機能強化 <input type="checkbox"/> 事業会社への権限委譲に伴う出資系列の見直し実施

外部環境の変化と当社への影響

想定以上の落ち込み 長期化、生産性改善効果の一部目減り

外部環境

中国

米中通商 摩擦問題



- 中国自動車市場の減退（前年割れ）

米国

景気低迷



- 関税問題
自動車メーカーの工場閉鎖

欧州

燃費規制の 強化



- 欧州でのディーゼル車の販売減少

中東

米→イラン 経済制裁

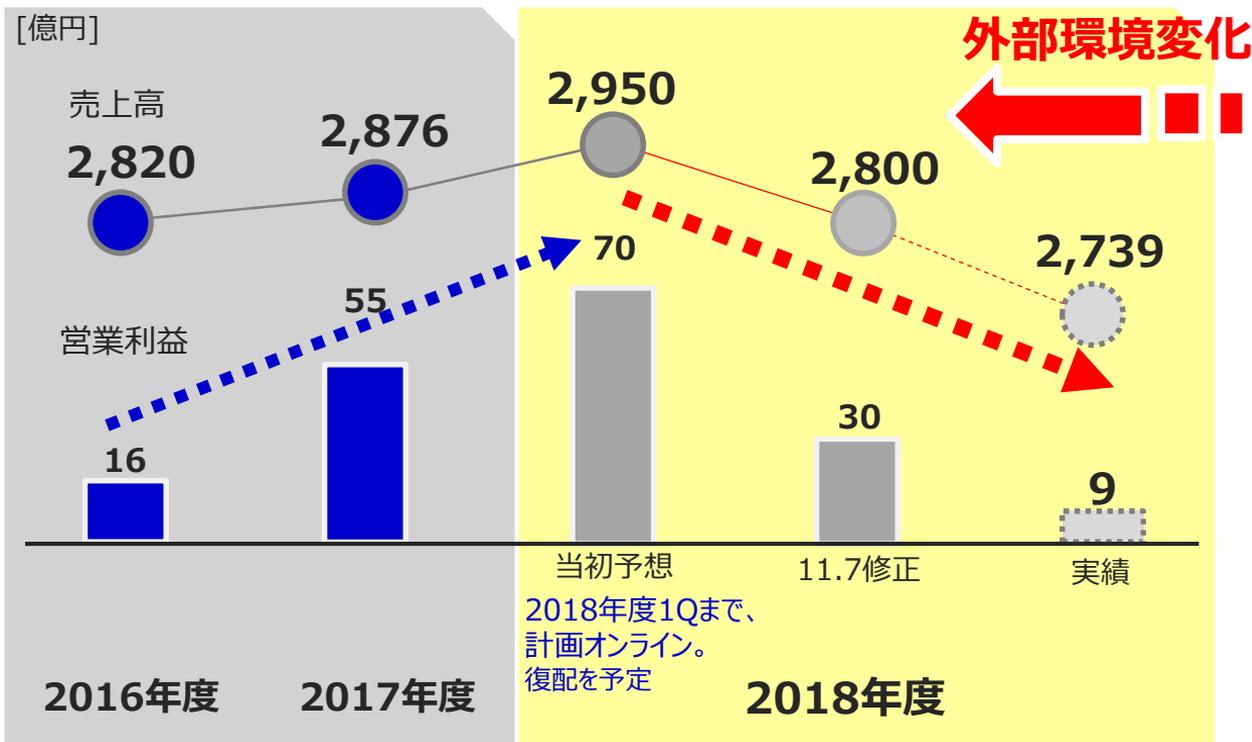


- イラン国での経済活動停滞
- イラン国内の景気減速

1. 前中期計画の総括と経営課題 直近の業績の変化

2019/5/17

2018年度1Qまでは順調に進捗、環境激変を踏まえ再度の事業構造の見直しへ



<p>中国</p> <p>米中通商摩擦問題</p> <p>減速 2,800万台</p> <p>・中国自動車市場の減速（前年割れ）</p>	<p>米国</p> <p>景気低迷</p> <p>GM 3工場</p> <p>・関税問題、自動車メーカーの工場閉鎖</p>
<p>欧州</p> <p>燃費規制の強化</p> <p>▲20%</p> <p>・欧州での「イゼミ」車の販売減少</p>	<p>中東</p> <p>米→イラン経済制裁</p> <p>・イランでの経済活動停滞 ・イラン国内の景気減速</p>

- ・C D等の体質改革はほぼ予定通り実施
- ・急激な販売減による利益悪化

財務基盤の
再構築

- 資本増強
- 運転資本の効率化
- 投資効率の向上

事業収益力の
改善

- 部品の内外製戦略の推進
- 製品の競争力強化
- 生産性の向上（直接・間接）

更なる
構造改革の断行

- グローバル拠点再編（最適生産体制）
- 製品・顧客ポートフォリオの見直し
- 固定費の圧縮

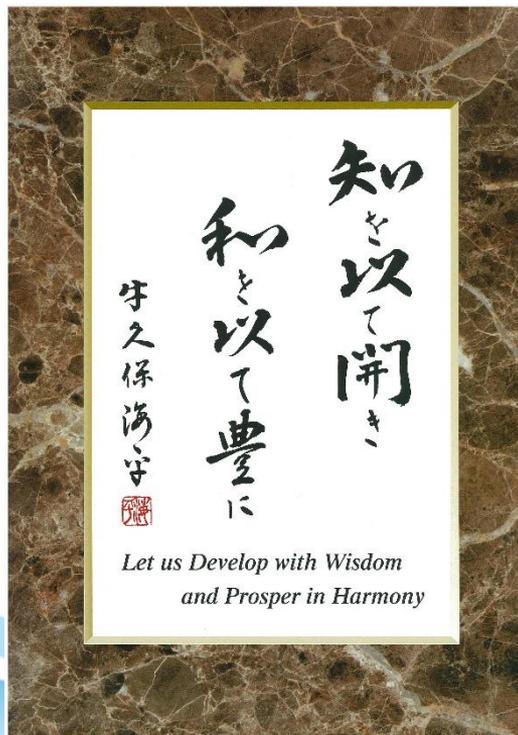
事業成長

- 先行技術開発への資源配分の更なる強化
（電動コンプレッサー/ヒートポンプシステム/水加熱ヒーター）
- 自前主義からの脱却とスピード

目次

2. 新中期経営計画（SCOPE2023）について

- 2-1. サンデングループの変遷
- 2-2. 目指すべき姿【ビジョン】
- 2-3. 中期経営計画の位置づけと目的
- 2-4. 経営方針【ターゲット】
- 2-5. 重点戦略【5つの改革プラン】
- 2-6. 事業別の目標と戦略
- 2-7. 実行の為の仕組み改革



挑戦と改革の 企業文化

世界初・日本初・業界初の製品 顧客貢献製品を創出

1943 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010

初代自転車発電ランプ

透視ガラス付ショーケース **日本初**

カークーラー1号機

スクロールコンプレッサー **世界初**

PXコンプレッサー

EV向け空調HPシステム **世界初** **日本初**

電動コンプレッサー **世界初**

SDコンプレッサ **世界初**

可変容量コンプレッサー

エバポレーター

CO2コンプレッサー **世界初**

ドリンク剤自販機 **日本初**

紙パック自販機 **日本初**

インタークーラー

手指消毒器

水加熱ヒーター

電気冷蔵庫

カップヌードルアイスクリーム自販機 **日本初**

紙パックアイスクリーム自販機 **日本初**

乗用車用エアコンユニット

無線通信モデム **世界初**

酒自販機 **日本初**

FF式 暖房機 **世界初**

ビール自販機 **日本初**

HOT or COLD自販機 **世界初**

FF式 暖房機 **世界初**

エコキュート

レシプロコンプレッサー

建機用エアコンユニット

マルチ・モジュール・ベンダー

ワインセラー **日本初**

過冷却マシン

モペット・コリー号

サンデングループの変遷【新市場開拓】

いち早く、グローバルに展開 お客様と市場を創造

1960 1970 1980 1990 2000 2010



● '69 ミツチエル社へ初訪問



- '70 ミツチエル社とカーエアコンの技術提携
- '74 ミツチエル社から世界販売権獲得
- '74三共インターナショナル（インドネシア）設立
- '74三共インターナショナル（シンガポール）設立
- '74三共インターナショナル（U.S.A）特許取得
- '74三共インターナショナル（タイ）設立
- '77三共インターナショナル（オーストラリア）設立

カーエアコン市場参入
アメリカ市場開拓
ミツチエル社
技術提携・世界販売権

カーエアコンアジア市場開拓

- '80三共インターナショナル台湾事務所開設
- '80三共インターナショナル（英国）に改組
- '80三共インターナショナル（U.S.A）設立
- '81台湾群馬冷氣股份有限公司設立



自販機グローバル市場参入
米国ベスト・社買収

- '80P.T.サンデン・シヤ（インドネシア）設立
- '88サンデン・エンジニアリング（インドネシア）設立
- '88サンデン・エンジニアリング（パキスタン）設立
- '89サンデン・インターナショナル（U.S.A）が第2工場稼働
- '89サンデン・レフレジレーション・タイランド設立

カーエアコンヨーロッパ市場開拓



● '92サンデン・テコ（タイ）設立

自販機ビジネス拡充
CVSグローバル市場構築



● '95サンデン・インターナショナル、フィリピン設立

カーエアコン中国市場開拓



● '00ドイツテクニカルセンター開設

CVSグローバル市場構築



- '04ポーランド工場設立
- '05サンデン・バンドー、アメリカ工場設立
- '05中国天津工場新設
- '05上海三電機有限公司設立
- '06上海三電冷機公司設立
- '08蘇州三電精密零件有限公司設立

電動化市場グローバルビジネス参入



- '10重慶三電汽車空調有限公司設立
- '10上海三電環保空調系統有限公司設立
- '13メキシコ工場設立
- '13ポーランド第2工場建設
- '16ポーランド工場HVACライン新設

アジアコールドチェーン市場構築



● '18華城サンデン合慶新工場設立

サンディンググループの変遷【独立企業】

幅広い一流の顧客基盤

Global First-Class Customers



自動車

- Alfa Romeo
- Audi
- Citroën
- Daihatsu
- Daimler
- Ferrari
- FIAT
- Ford
- GM
- Honda
- Isuzu
- Mazda
- Mitsubishi
- Nissan
- Opel
- Perodua
- Peugeot
- Proton
- Renault
- 長城汽車
- 吉利
- 上海五菱



- Rolls-Royce
- Rover
- Saab
- SUBARU
- SUZUKI
- Toyota
- TATA
- VW



トラック

- Freightliner
- Mack
- Scania
- Volvo



建設機械

- Caterpillar
- Hitachi
- Kobelco
- KOMATSU



自動車部品他

- AISIN



飲料・食品

- Asahi
- Coca-Cola
- DyDo
- Dr Pepper
- KIRIN Beverage
- ITO EN
- Nestle
- PEPSICO
- POKKA SAPPORO
- Suntory
- 7Up



コンビニエンスストア

- Family Mart
- LAWSON
- Seven & I



生活用品・医薬品

- Unilever
- GlaxoSmithKline



物流

- Yamato Transport



目次

2. 新中期経営計画（SCOPE2023）について

2-1. サンデングループの変遷

2-2. 目指すべき姿【ビジョン】

2-3. 中期経営計画の位置づけと目的

2-4. 経営方針【ターゲット】

2-5. 重点戦略【5つの改革プラン】

2-6. 事業別の目標と戦略

2-7. 実行の為の仕組み改革

目指すべき姿 【2030年の社会】



2. 新中期経営計画について 目指すべき姿 【2030年の社会】

2019/5/17



目指すべき姿【ビジョン】

《 目指すべき姿 》

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

新中期経営計画の位置づけと目的



2. 新中期経営計画について

経営方針 【ターゲット】

2019/5/17

□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 生産体制の抜本的見直し
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創出

重点戦略 【 5つの改革プラン 】

5つの改革プラン

重点項目

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

2 基盤収益力の向上

■ 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

3 積極的な「協創」による成長

■ 環境製品分野への経営資源を集中
■ 積極的な他社連携によるスピード化

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

目次

2. 新中期経営計画（SCOPE2023）について

- 2-1. サンデングループの変遷
- 2-2. 目指すべき姿【ビジョン】
- 2-3. 中期経営計画の位置づけと目的
- 2-4. 経営方針【ターゲット】
- 2-5. 重点戦略【5つの改革プラン】
- 2-6. 事業別の目標と戦略**
- 2-7. 実行の為の仕組み改革

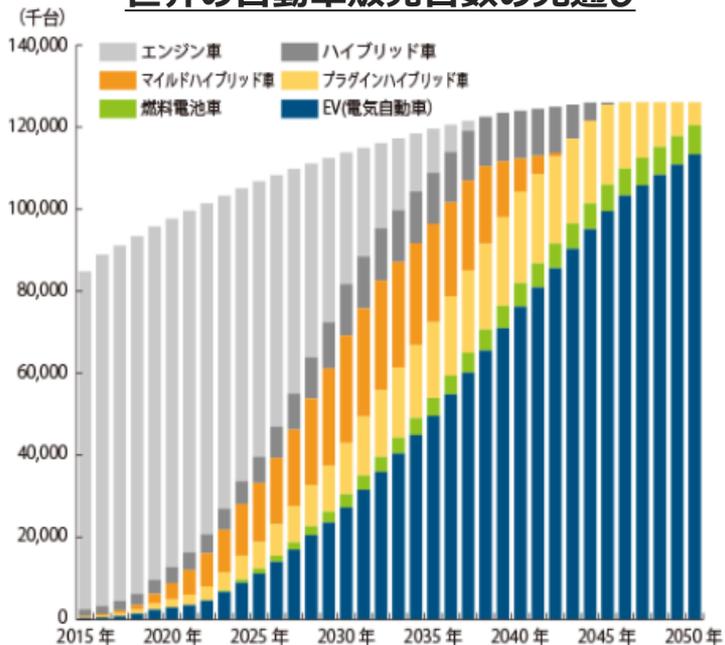
2. 新中期経営計画について 事業別の目標と戦略

自動車機器事業 【目指すべき姿】

2019/5/17

スピードを持ったシステム知見の獲得・パートナー企業との協創

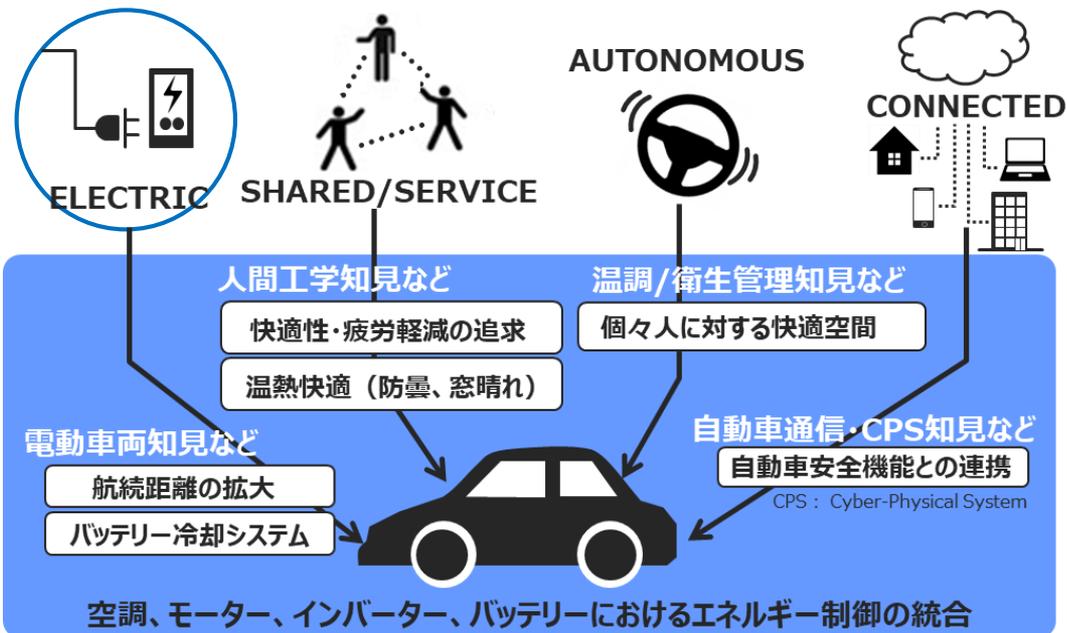
世界の自動車販売台数の見通し



※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

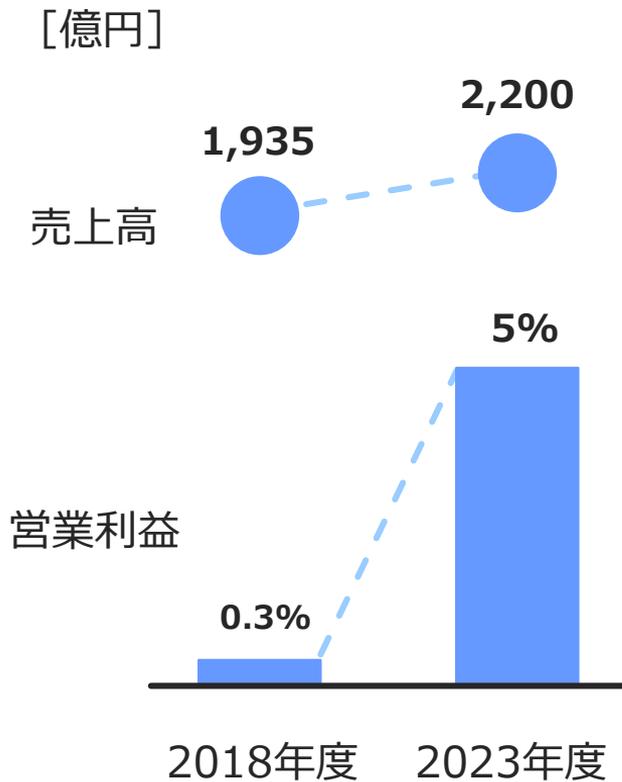
CASEと空調システム



2. 新中期経営計画について 自動車機器事業

事業別の目標と戦略 【 目標と戦略 】

2019/5/17



生産体制の 抜本的 見直し

- グローバルでのコンプレッサー生産体制の再構築による集約化・効率化
- 中国拠点の再編・機能集約による連携強化

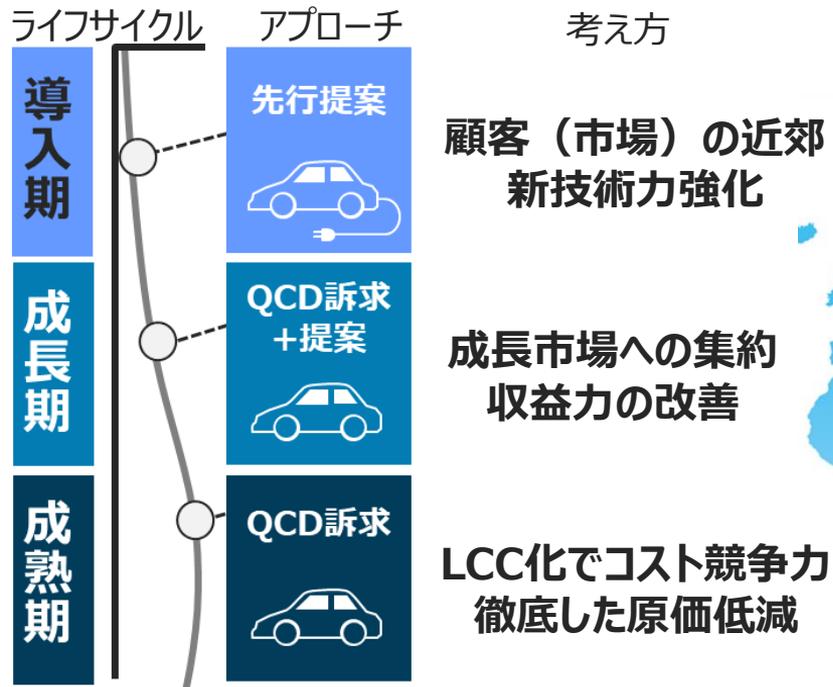
基盤収益力 の向上

- 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
- 知の結集による「コスト創造力」の追求
 - G最適調達、クラッチ他VE推進、等

積極的な 「協創」 による成長

- 総合空調企業への進化
 - 次世代キーデバイスの投入と市場開拓
 - エネルギー制御と最適熱マネジメントに基づく新たな顧客価値の創出

市場環境や顧客ニーズを踏まえ、グローバル規模で生産体制を再編



匠と先端モノづくりの融合による「現場力」の革新

～ オペレーショナル・エクセレンス ～

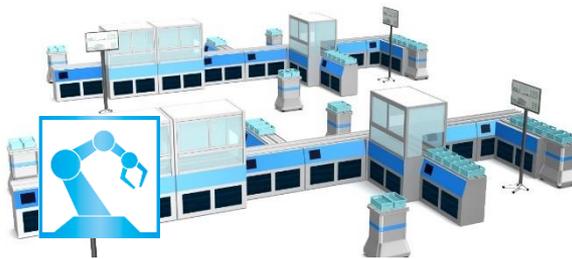
最先端の未来型 モノづくり工場



- ・シームレス・モジュラー 一貫生産
- ・革新的組立ラインによる効率化
(モデルライン $\Delta 80\%$)
- ・WMS, MES, PLMによる効率化

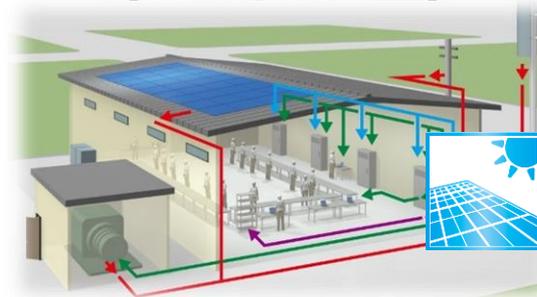
WES : Warehouse Management System (倉庫管理)
MES : Manufacturing Execution System (製造実行)

リーン生産による 最速・最短モノづくり



- ・ライン統合集約によるスマート工場化
- ・加工革新によるグローバルプラット
フォーム化
- ・IoT活用によるロス未然防止、
工場物流革新

環境最先端工場 (省エネ、安全)



- ・発電、蓄電、制御を組合わせた
「マイクログリッドシステム」
- ・FEMSによるエネルギー監視
- ・ZEBの実現

ZEB : Zero Energy Building

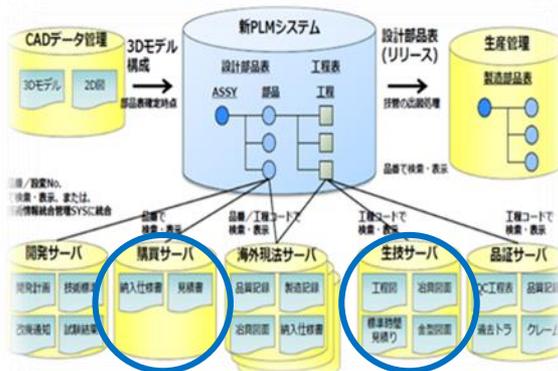
知の結集による「コスト創造力」の追求

グローバル 最適調達推進



- ・調達コスト低減の加速
- ・JV(中国、インド)との連携強化
- ・IT活用によるグローバルデータ共有
(2018年 G-購買組織化)

PLM Product Lifecycle Management



- ・G-BOM構築による競争力の強化
(Pj 2017年 スタート 2019年流通、2020年自動車)

生産技術

モノづくり競争力によるVE推進



鍛造品のダイカスト化

次世代
PX

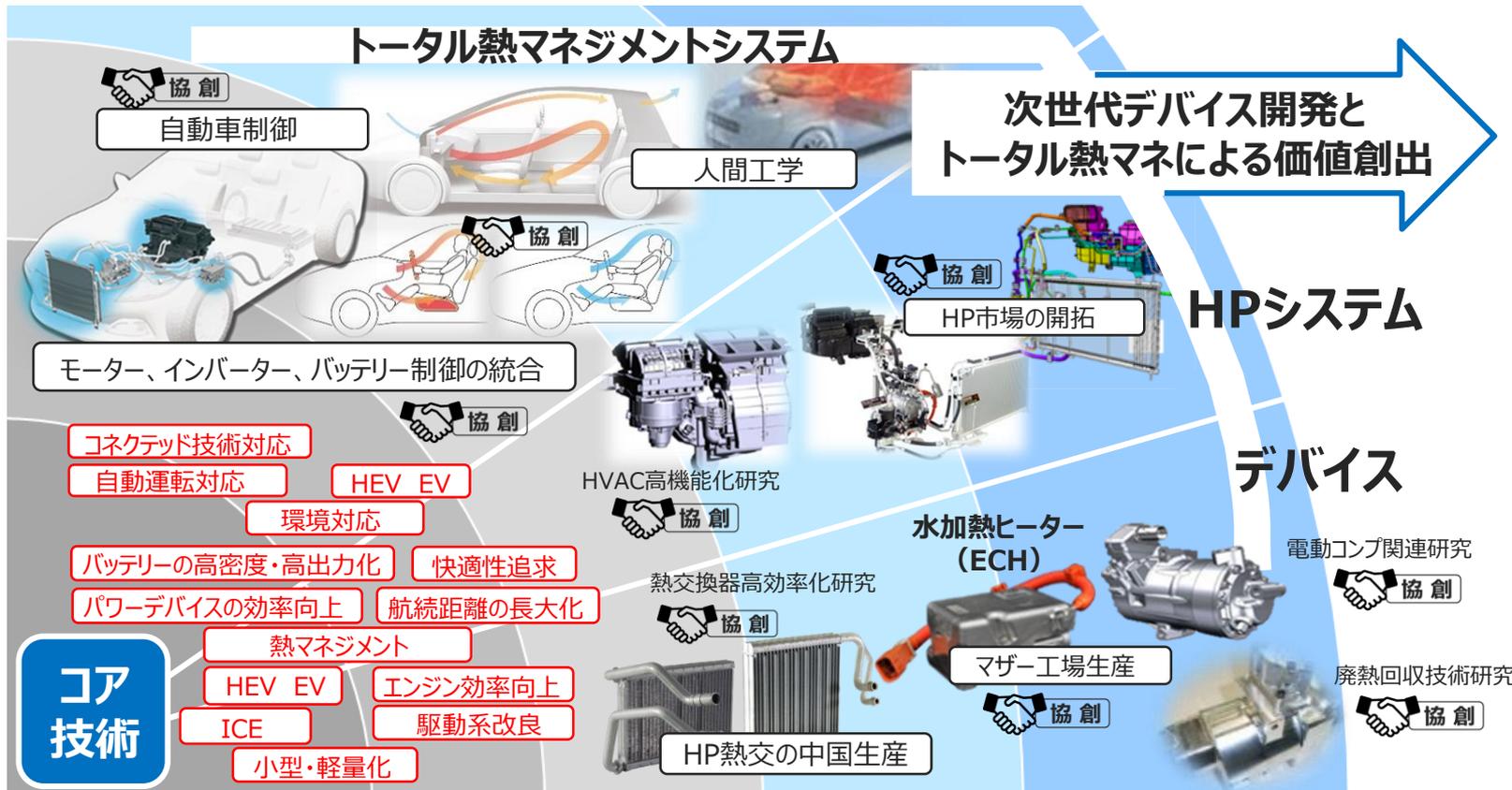
クラッチ

- ・コンカレント先行生産技術開発
- ・先行生技要素技術マネジメント
- ・製品DRと生技MRの同期
Manufacturing Review

2. 新中期経営計画について 自動車機器事業

事業別の目標と戦略 【積極的な「協創」による成長】

2019/5/17

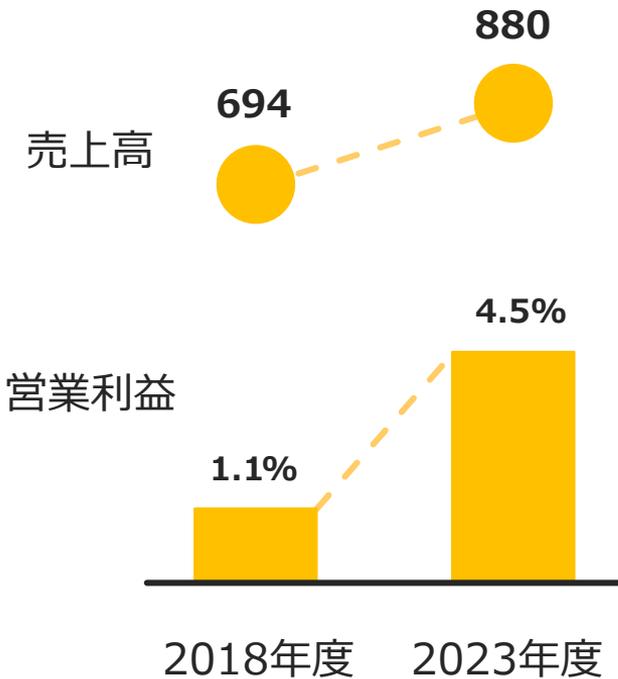


2. 新中期経営計画について 流通システム事業

事業別の目標と戦略 【 目標と戦略 】

2019/5/17

[億円]



生産体制の
抜本的
見直し

- セルカンパニー生産導入によるモノづくり革新
 - 小ロット多品種生産、グローバル展開

基盤収益力
の向上

- IoTによる生産・物流・サービスメンテ機能の刷新
 - 国内メンテナンス拠点の統廃合による効率化
 - アジア地域の施工メンテナンス体制の構築

積極的な
「協創」
による成長

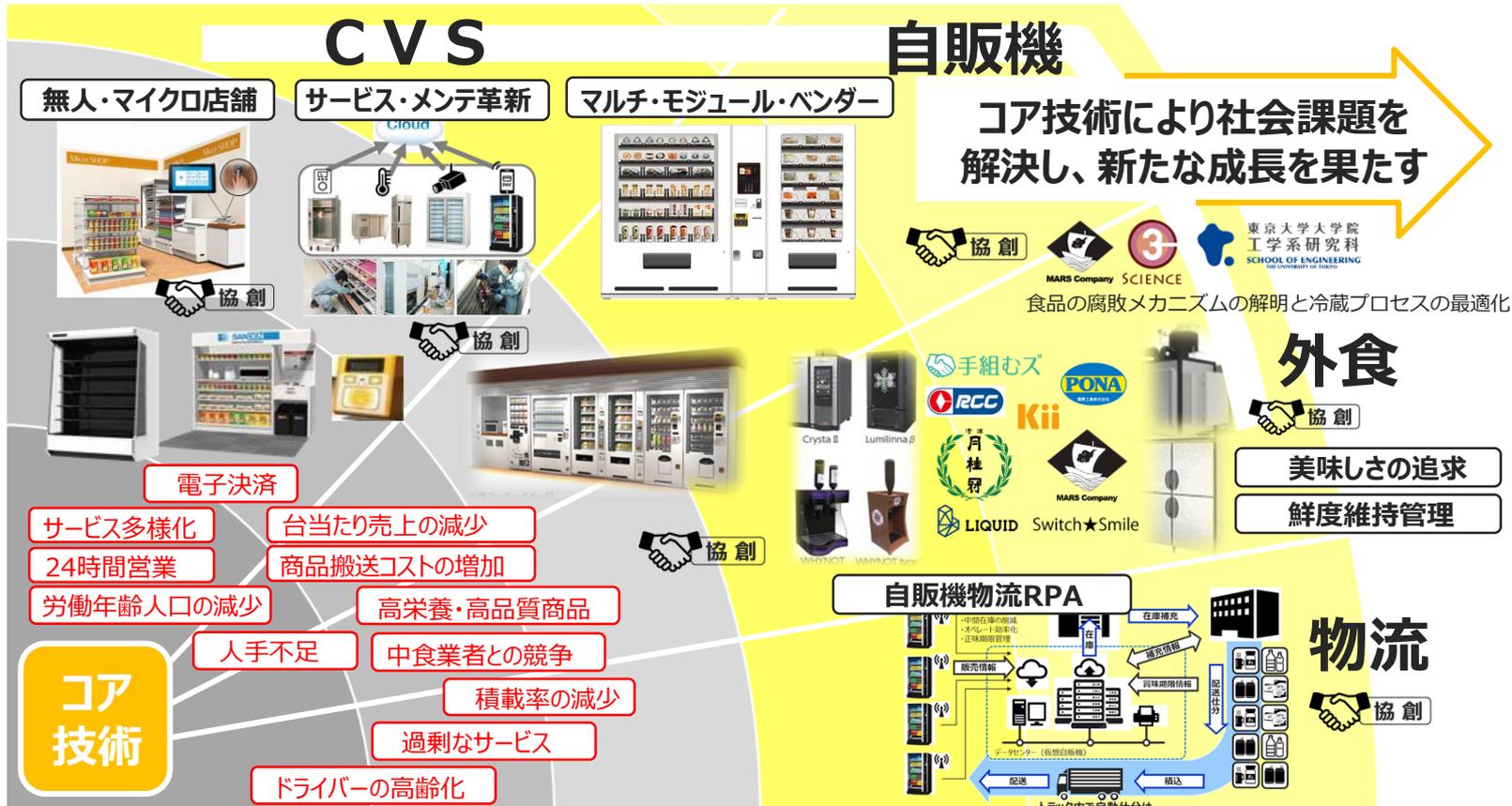
- 市場をリードする新技術群の開発
 - 次世代自動販売機 (MMV) の投入
 - 精密温度管理による食品・物流分野への展開
 - IoT技術活用による次世代型店舗の提案
- グローバル成長に向けたパートナー戦略
 - アジア地域において、
現地パートナーとの協業を通じた成長加速

2. 新中期経営計画について 流通システム事業

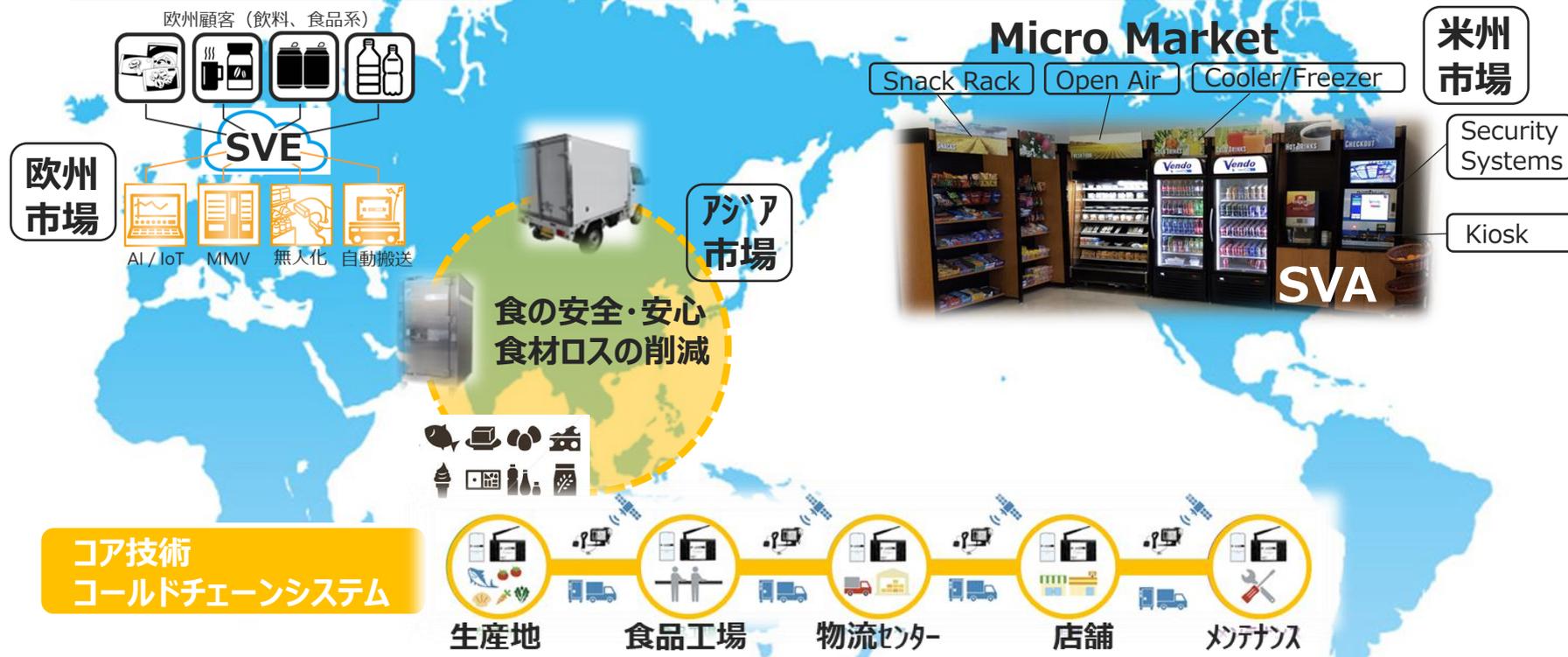
事業別の目標と戦略

【積極的な「協創」による成長・国内】

2019/5/17



社会ニーズを踏まえた、地域のパートナー戦略の展開



2. 新中期経営計画について 実行の為の仕組み改革

2019/5/17

重点項目

施策

1 企業価値向上の為の
コーポレート組織改革

- 戦略機能及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

2 持続的成長へ向けた
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
- 次世代経営者育成に向けた教育の刷新

3 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



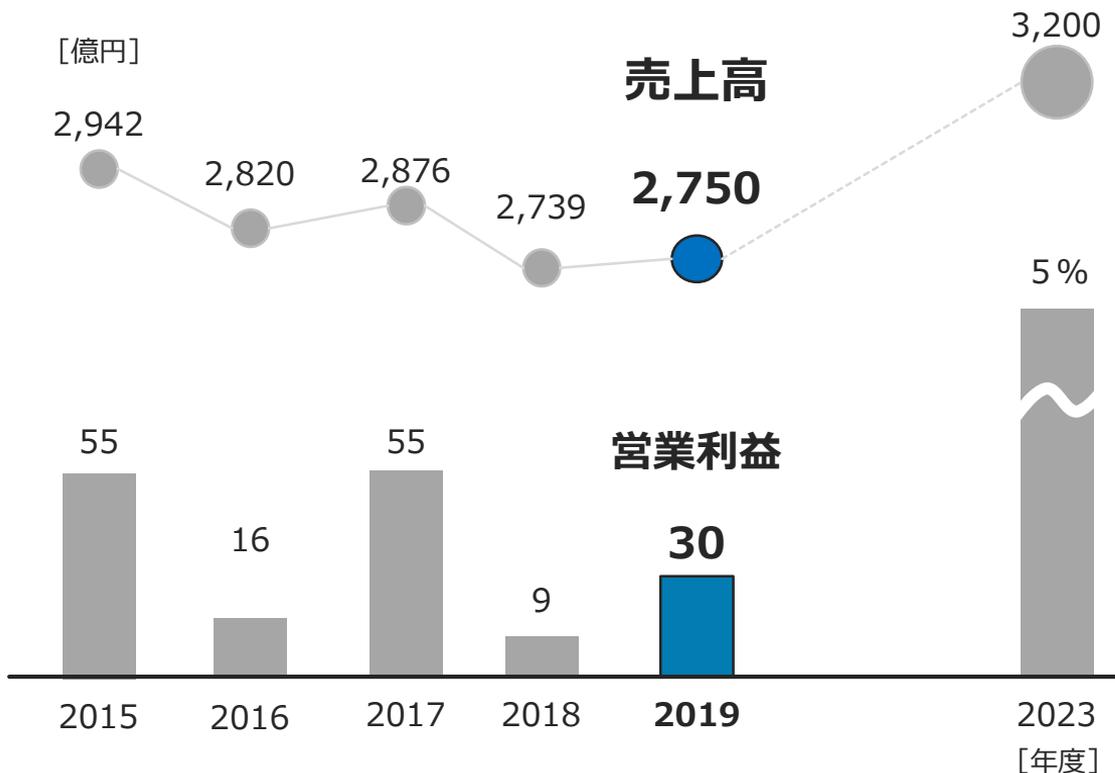
目次

3. 2019年度の業績予想について

3. 業績予想

2019/5/17

2019年度 業績予想



	2018年度 実績	2019年度 予想
売上高	2,739	2,750
営業利益	9	30
経常利益	6	25
当期純利益*	▲231	5
自己資本比率	8%	13%
為替：USD	111円	110円
EUR	128円	125円

* 親会社株主に帰属する当期純利益

SCOPE 2023

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

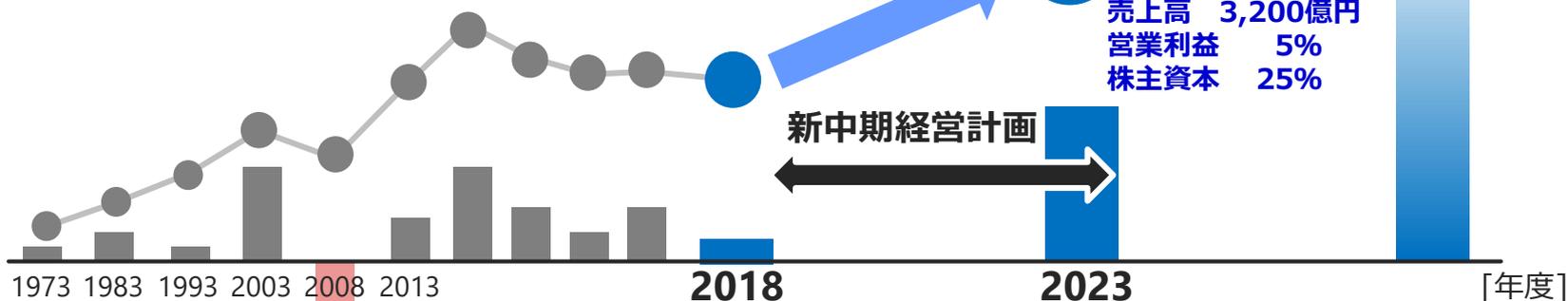
環境と快適が調和する
豊かな社会の実現のために、
時代を切り拓き続け、
全ての人々から信頼される企業になる

目指すべき姿

「**総合空調システム企業**」

【中期経営目標】
売上高 3,200億円
営業利益 5%
株主資本 25%

新中期経営計画



SCOPE 2023

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

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。

