

2020年3月期 決算説明資料

2020年7月1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



© 2020 Sanden Holdings Corporation



目次

1. 2020年3月期 業績
2. 中期経営計画（SCOPE2023）の進捗
3. 今後の対応

- 1 自動車機器事業への資源集中による新たな成長を果たすため、流通システム事業のサンデンリテールシステムの株式を譲渡
- 2 中期経営計画「SCOPE2023」で掲げた5つの構造改革は計画通りに実施
- 3 当期の自動車機器事業の業績は、車両生産の減少に加え、新型コロナウイルス感染症の影響などにより減収
- 4 バランスシートは、前期末比でNet Debtが436億円減少し、739億円に、自己資本比率が前期末7.7%から11.1%に改善

2019年10月1日、当社は流通システム事業のサンデンリテールシステムの事業譲渡を行い、連結子会社であったサンデンリテールシステム株式会社を企業価値500億円、売却益約240億円にて、インテグラル株式会社への譲渡手続きを完了しました。これにより、自動車機器事業への資源集中を行い、事業競争力のさらなる強化と合わせ、協創による新たな成長を決意しています。

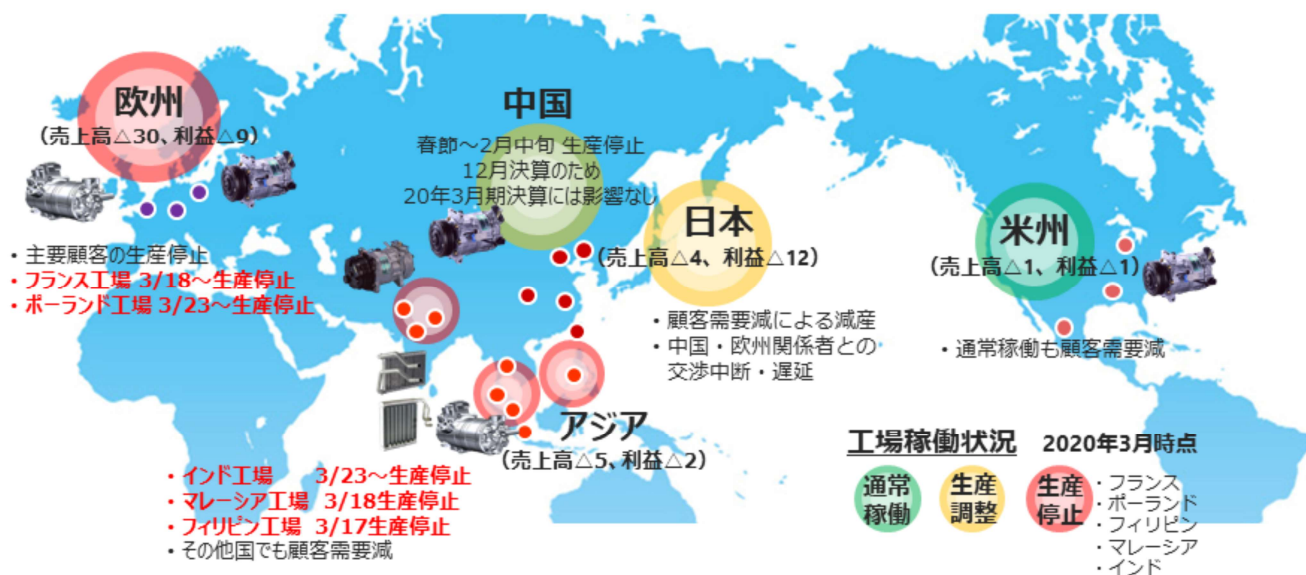
構造改革については、通常の前価低減に加え、国内での希望退職の募集をはじめとしたグローバルでの最適生産に向けた体制見直しやマザー工場における生産技術の革新等を積極的に推し進めており、それらの効果が出始めております。

特に中国、インド市場を中心に世界的な市場の成長鈍化に加え、新型コロナウイルス感染症による急激な需要減少を受け、大幅な減収となりました。

流通システム事業譲渡に伴う売却収益が大きく寄与し、Net Debtは739億円（前期末比436億円減少）、自己資本比率は11.1%（前期末7.7%）と改善しております。

2019年度 地域別 事業に及ぼすコロナウイルス影響

2020/7/1



© 2020 Sanden Holdings Corporation
4/00

SANDEN

SANDEN HD

当社は、23ヶ国49拠点に展開しております。新型コロナウイルス感染症により、中国、欧米における生産調整や、インド、アジア諸国におけるロックダウンによる社会インフラの停止などの影響を受け、海外を含め全ての工場生産に多大な影響が出ております。

2020年3月には、当社の以下の国の生産拠点が生産停止になりました。

- ・フランス
- ・ポーランド
- ・インド
- ・フィリピン
- ・マレーシア

特に欧州・インドにおける販売/生産停止による影響は大きくなりました。

日本は、中国のシャットダウン及び再開後の需要の落ち込みにより、中国向け出荷が減少した影響を主に受けています。

その他の国においても、通常稼働するも顧客需要が減少し、売上に影響を与えております。

2020年3月期 連結決算要約

2020/7/1

[単位：億円]

	2019/3期 実績	業績予想 (11.6付)	2020/3期 実績	前年差	業績 予想差	
売上高	2,739	2,150	2,049	△690 △25.2%	△101 △4.7%	
営業利益	9	5	△34	△43	△39	
経常利益	6	△40	△97	△103	△57	
親会社株主に帰 属する 当期純利益	△231	90	23	+254	△67	
為替 [*]	USDドル	111円	108円	109円	△2円	+1円
	ユーロ	128円	121円	121円	△7円	0円

^{*}為替：市場平均レート

© 2020 Sanden Holdings Corporation
5/00

SANDEN

SANDEN HD

2020年3月期の連結損益は、売上高 2,049億円 営業損失 △34億円
経常損失 △97億円 当期純利益 23億円となり、前年比で減収増益となりました。
売上高の前年度からの減収△690億円の主な要因は、以下の通りです。

- ①流通システム事業を10.1付で関連株式譲渡による影響
- ②新型コロナウイルス感染症の全世界的な流行拡大による販売減影響
- ③年間を通じて中国やインドでの市場の落ち込みや欧州等での環境規制等による
需要減影響

なお、11.6付で公表した業績予想修正との差異については、上記の②、③が主要因となります。

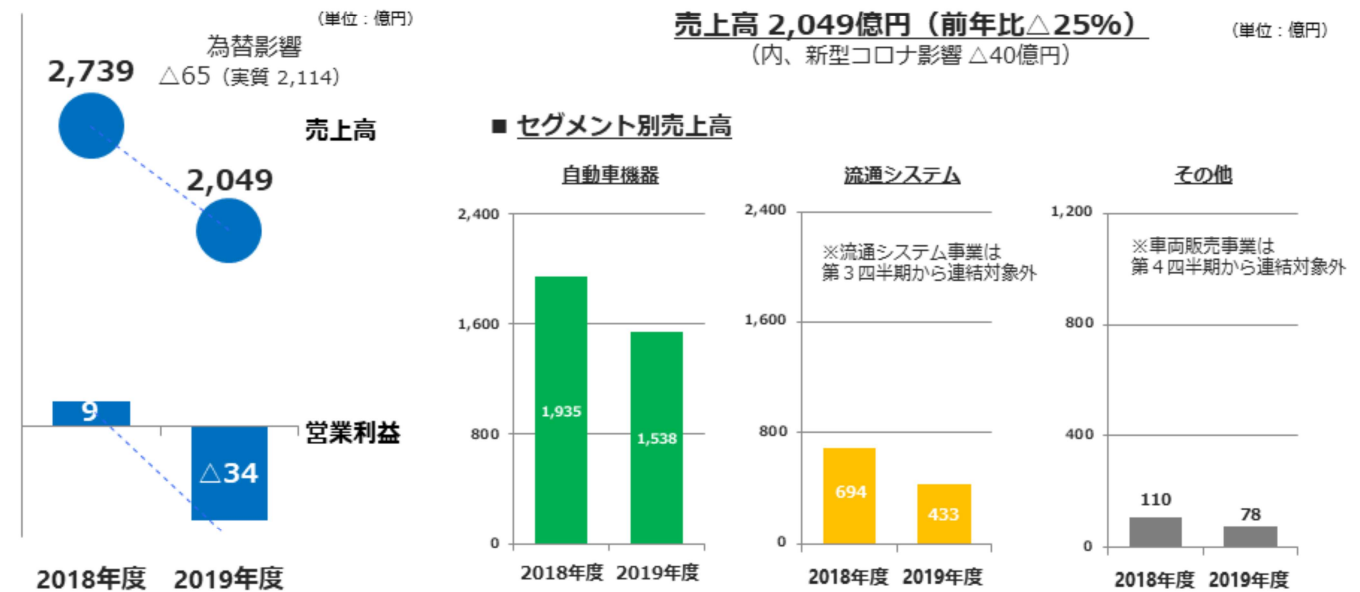
営業利益は、上記売上高の減収が主要因となり、大幅に減益となりました。

経常利益は、営業利益悪化に加え、主に為替差損と持分法損益の悪化の影響を大きく受けました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損失でグローバルでの生産体制の見直しに伴う希望退職や固定資産の減損を進め、構造改革費用として134億円を計上しましたが、流通システム事業及び車両販売事業の関連株式の売却益や不動産の流動化を進めた結果、23億円となりました。

セグメント別売上高

2020/7/1



© 2020 Sanden Holdings Corporation
6/00

SANDEN

SANDEN HD

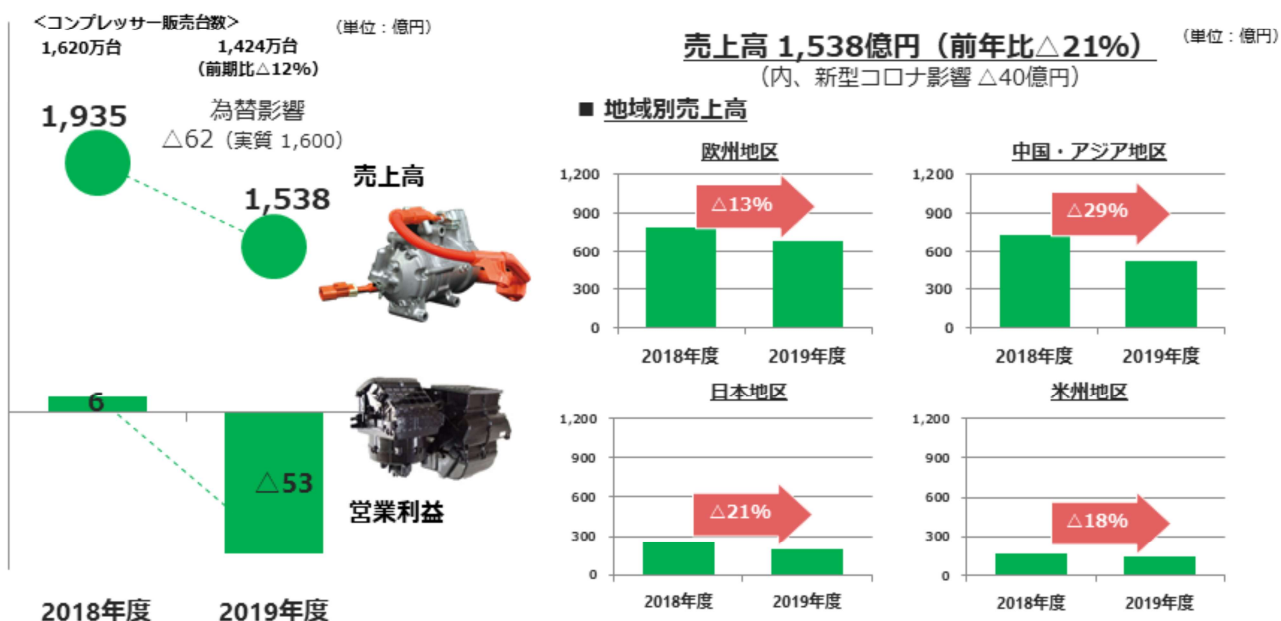
売上高のセグメント別内訳は、以下の通りです。

自動車機器事業が1,538億円で前期に対して△397億円の減収、流通システム事業が433億円で前期に対して△261億円の減収となりました。流通システム事業の売上高は10.1付で流通システム事業の関連株式を譲渡したことにより第2四半期までの累計となっています。

その他事業については、売上高78億、前期に対して△32億円の減収となっています。主に2017年度の事業ポートフォリオ見直しに基づく「住環境事業の縮小・生産撤退」による減収と2.1付で車両販売事業の株式譲渡を行った影響です。

自動車機器セグメント 地域別売上高

2020/7/1



© 2020 Sanden Holdings Corporation
7/00

SANDEN

SANDEN HD

自動車機器事業の地域別売上高の状況です。

売上高は1,538億円で前期に対し、△397億円の減収であり、為替影響62億円を除くと実質的な減収は△335億円となりました。

欧州地区では、燃費及び排ガス規制の影響で電動コンプレッサーの販売台数は伸びましたが、市場全体が伸び悩んでいたところに新型コロナウイルス感染症でシャットダウンが発生したことを受け、欧州全体としては減収となりました。

中国・アジア地区につきましては、主に中国・インドの2019年度前半の市場の落ち込みの影響が大きく、また3月末にかけてインドやマレーシア、フィリピンの工場がシャットダウンとなった影響もあり、減収となりました。また、2018年8月に中東向けビジネスを撤退した影響による減収もあります。

日本地区につきましては、建機等の販売減影響により減収となりました。

米州地区につきましては、一部顧客の工場閉鎖による減収要因を2019年度ではカバーできず、減収となっています。

2019年度のグローバルでのコンプレッサーの販売台数は1,424万台と前年度から△12%の減少となりました。

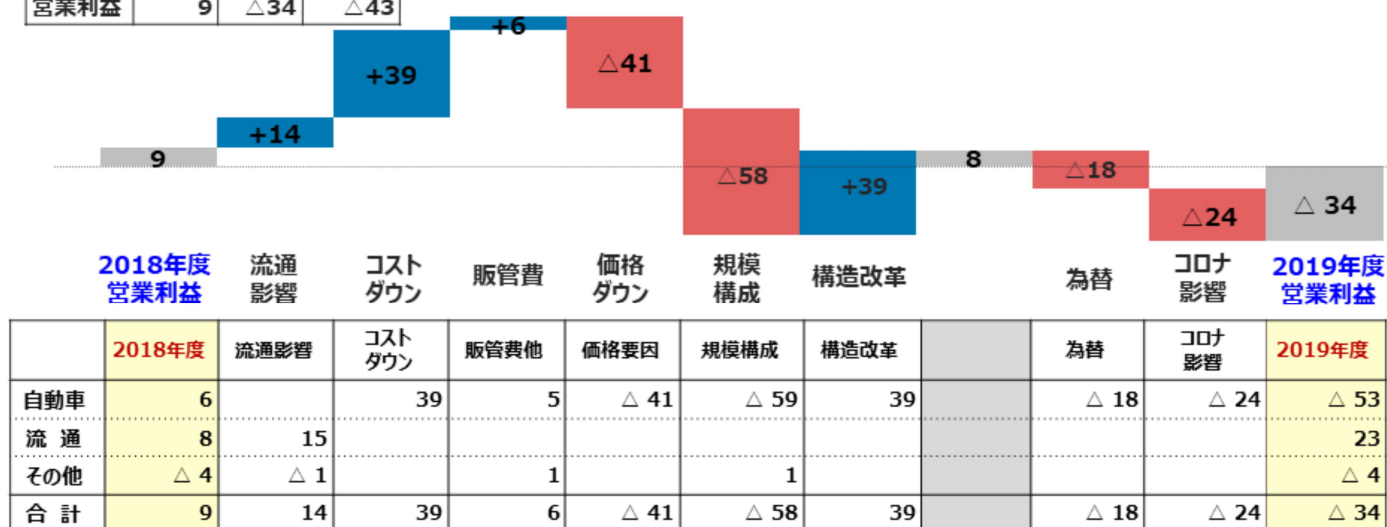
自動車機器事業の営業利益は△53億円で前期に対し、△59億円の減益となりました。

営業利益（前年差異）

2020/7/1

	前年	実績	差異
売上高	2,739	2,049	△690
営業利益	9	△34	△43

(単位：億円)



© 2020 Sanden Holdings Corporation
8/00

SANDEN

SANDEN HD

当期の営業利益は△34億円で前期に対し△43億円の減益となりました。

流通システム事業関連は前期比で+14億円の増益となりました。

自動車機器事業において、主に「原価低減」や「構造改革等による費用削減」等を進めたものの、「世界的な市場の成長鈍化及び新型コロナウイルス感染症影響による大幅な販売減」並びに「年次値下げ」による悪化要因を吸収しきれず減益となりました。

為替においては、主に欧州市場の通貨EURが前年度平均レート128円に対し、平均レート121円と大きく円高に振れたことで、18億円の減益要因となっています。

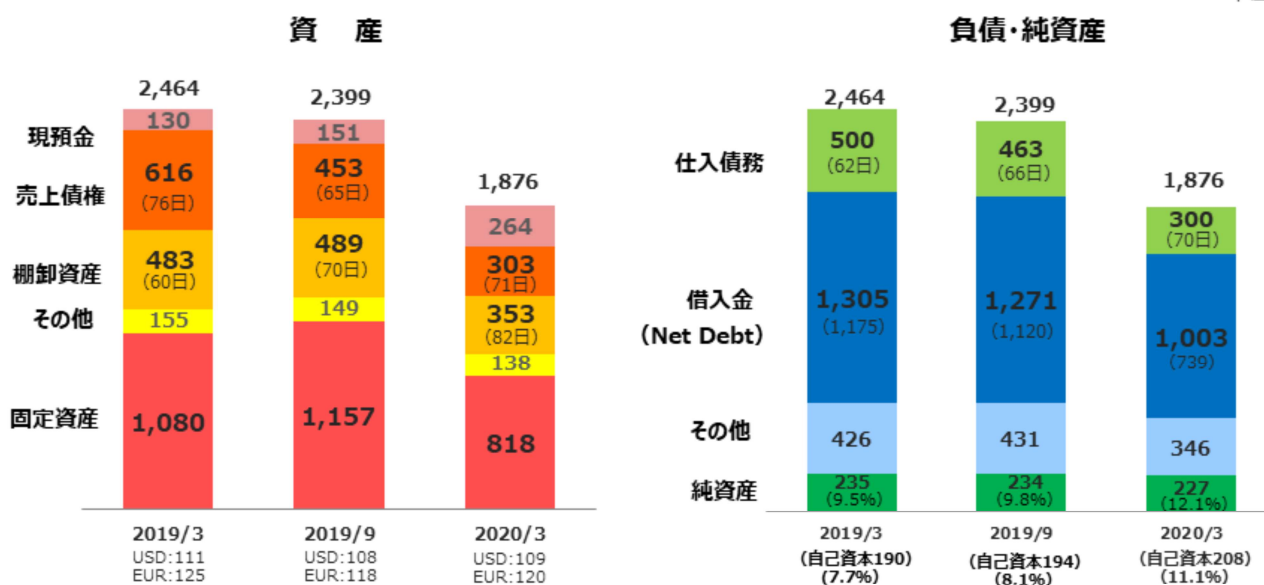
新型コロナウイルス感染症の影響については、売上減少要因に加え、一部交渉の中断・遅延影響が出ております。

さらなる収益性改善が重要な経営課題の一つと位置付け中期経営計画の施策を推進しております。

連結貸借対照表

2020/7/1

単位：億円



© 2020 Sanden Holdings Corporation
9/00

SANDEN

SANDEN HD

2020年3月末時点の連結貸借対照表です。

主に流通システム事業譲渡に伴う債権・棚卸資産・子会社株式等の減少、及びグローバルでの生産体制見直しに伴う固定資産減損により、総資産が前期末比で△588億円減少し、1,876億円となりました。

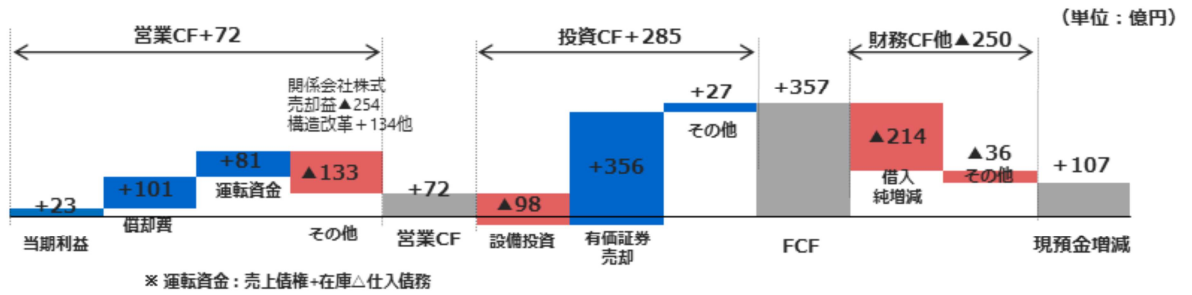
また、流通システム事業売却による資金の一部を借入金の返済に充当した結果、借入金は前期末比で△302億円減少し、ネットデットも△436億円減少し、739億円になり、財務体質が改善しました。

純資産は△8億円減少し227億円になりましたが、自己資本は+18億円増加し208億円となりました。それにより、自己資本比率は前期末7.7%が11.1%に改善されています。

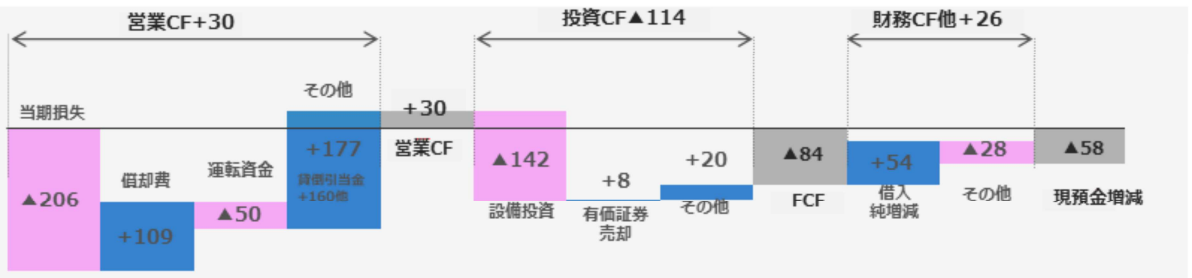
連結キャッシュフロー

2020/7/1

2019年度 通期実績



前年実績



© 2020 Sanden Holdings Corporation
10/00

SANDEN

SANDEN HD

連結キャッシュフローの状況です。

当期末における現金及び現金同等物は、前期末に比べ+107億円増加し、237億円となりました。営業キャッシュ・フローは、主に運転資金の改善等により72億円となり、前期比+42億円の増加となりました。

投資キャッシュ・フローは、関係会社株式の売却による収入356億円等により、285億円となり、前期比+399億円の改善となりました。

これにより、フリーキャッシュフローは、357億円となり、前期比+441億円増加となりました。財務キャッシュ・フロー他は、長期借入金の返済及び社債の償還による支出214億円等により、前期比△268億円の借り入れの削減を行っております。

目次

1. 2020年3月期 業績
2. 中期経営計画（SCOPE2023）の進捗
3. 今後の対応

- 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）
- 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 実行の為の仕組み改革
- 新中期経営計画の見直し 市場環境の変化および自動車機器事業への資源集中等を見据えた計画見直し中のため、現時点においてはSCOPE2023で掲げた重点戦略を軸に事業活動を推進

中期経営計画の施策「5つの改革プラン」の進捗状況です。

現在、自動車業界は、100年に1度の大変革の時代に突入しており、業界構造も大きく変化してきています。

自動車機器事業は、成長が期待される、電気自動車の領域拡大に向けた取組みを加速することが重要です。

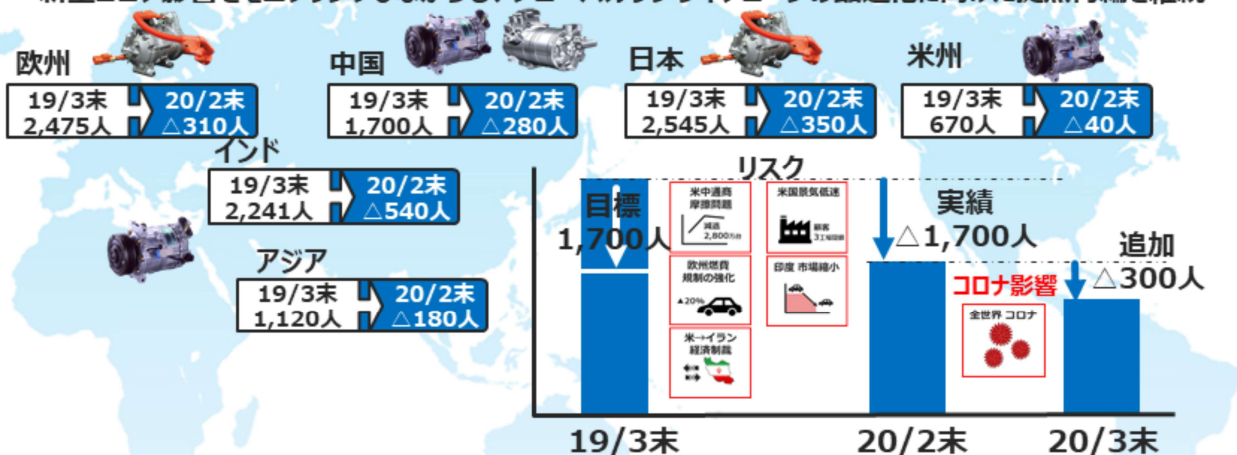
スピードを上げるうえで経営資源の投入を行い、これらの知見を獲得することで競争力の強化を図ります。

現時点においてはSCOPE2023で掲げた重点戦略を軸に市場環境の変化および自動車機器事業への資源集中等を見据えた中期経営計画の見直しを行っております。

1 生産体制の抜本的見直し

グローバルでの最適生産に向けた体制見直しは計画通り推移

新型コロナ影響をモニタリングしながらも、グローバルサプライチェーンの最適化に向けた拠点再編を継続



「生産体制の抜本的見直し」についてです。

この基本的な考え方は、製品ライフサイクルのステージに応じ、生産体制を見直し、及び、中期的な生産数量の変動に対応する、最適人員体制構築への取組みとなります。

日本においては、先進モデルへ注力するための人員体制の見直しを実施し、その一環として希望退職を実施しました。

欧米においては、将来の生産移管に備えた人員体制の効率化を実施しております。

加えて、中国・アジアにおいては、エアコン アジア生産拠点再編を推進し、それに伴う各国の人員の見直しを実施しました。

中国・インド拠点は成長鈍化に適合した体制へのシフトを推進しています。

これらの体制見直しに加え、新型コロナウイルス感染症に呼応した、追加の体制見直しを行い、2019年度は合計で△2,000人規模の効率化を実施しました。

2 基盤収益力の向上

熱マネ対応・環境新製品の生産開始

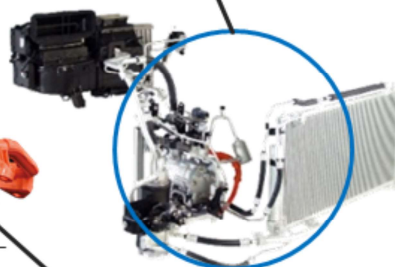
新型電動コンプレッサー
生産ラインを自動化



自動化率：75%
投入人員：従来比1/3
電動コンプレッサー

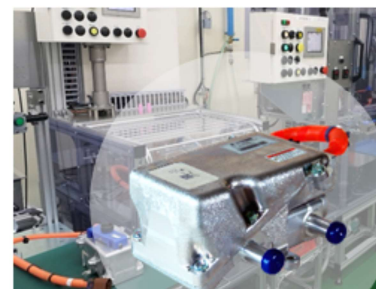
2020年10月より量産開始
➤ 新商権の獲得

HPモジュール生産



・電子部品・モーター等
調達改革

水加熱ヒーター
超小型化の実現



水加熱ヒーター

次に、基盤収益力の向上についてです。

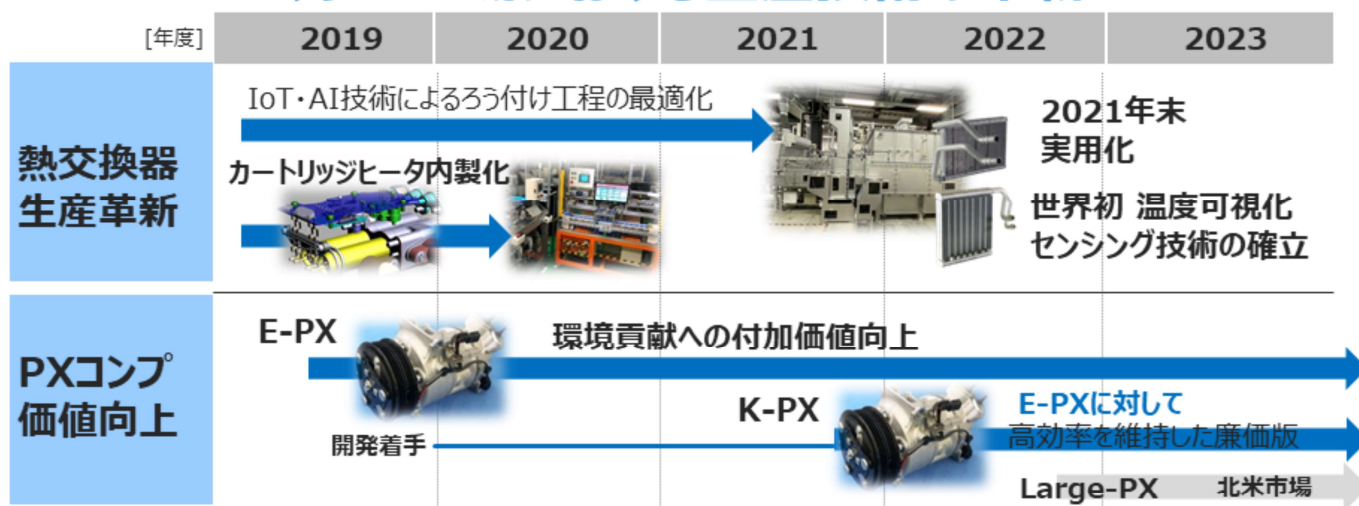
熱マネジメントに対応した、環境新製品の生産開始については、グローバルの開発拠点や主力工場にて技術開発など、様々な取組みを行っておりますが、群馬のグローバル・マザー工場では、最先端の技術開発を行い、環境新製品の生産を開始しております。

熱マネジメント領域での、環境新製品として、電動コンプレッサー、水加熱ヒーター、ヒートポンプシステムがあります。電動コンプレッサーの製造ラインについては、センシング技術や画像解析技術、自動化技術の導入により、作業者の人数を現行ラインに対して1 / 3化を実現させ、2020年10月より稼働し、収益力向上を図ってまいります。

また、水加熱ヒーター（ECH）につきましては、生産ラインの最適化を行っております。ヒートポンプシステムにつきましては、モジュール生産を取り込み、最適な供給体制を整えております。電気自動車への対応を加速する中で重要となる、電子部品やモーター等については、協創という考えのもと、新たな調達を行っております。

2 基盤収益力の向上

マザー工場における生産技術の革新



© 2020 Sanden Holdings Corporation
15/00



次に、マザー工場における生産技術の革新についてです。

ここでは、熱交換器の生産において、IoT、AI活用による、ろう付け技術構築により、従来のバッチ生産から製品個々での可視化と温度管理システムによる、熱交QCD改革を計画通りに進め、世界初の技術として2021年末の実用化に目途をつけております。

また、水加熱ヒーターを構成する主要な部品である、カートリッジヒーターについては、その内製化を、この7月より稼働させ、製品開発スピードの向上を図るとともに収益力向上を図ります。

現在主力であるPXコンプレッサー及びクラッチについて、採算性改善、およびグローバル最適調達に取り組んでおります。

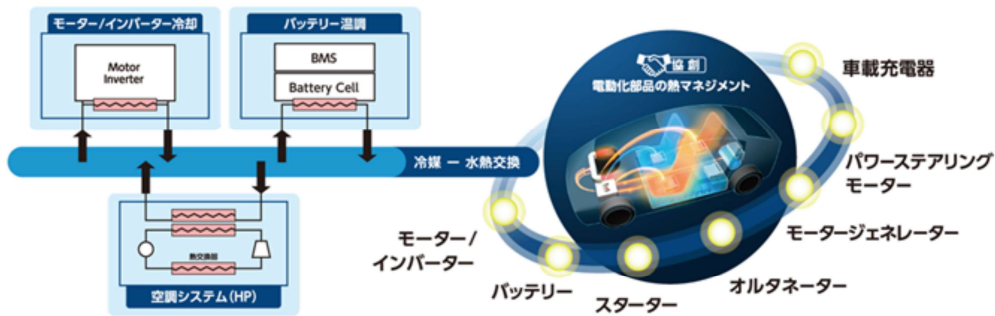
具体的には、2019年度下期より、現行のPXに対し、高効率、製品ロバスト性の向上、そして部品原価低減を実現した、E-PXを上市しました。このE-PXは、高効率、コストダウンを実現するとともに、特に米州においては自動車メーカーによるEPAクレジットの取得、欧州においては排出ガス規制EURO6（ユーロ・シックス）に対応するなど、お客様にとっても非常に付加価値の高い製品となっています。

さらには、2021年度下期より、E-PXの高効率を維持しつつ、さらなる原価低減を実現したK-PXコンプレッサーを上市します。

積極的な「協創」による成長

EV「統合熱マネジメントシステム」領域に注力

業界最高水準の効率化を実現



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

主な
技術

- モーター、インバーターの排熱回収によるエネルギー有効活用
- 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

当社は、2030年の社会のありようを見据え、「人の生活を豊かにする 快適な空間を実現すること」が、当社の使命だと考え、**積極的な「協創」**成長を果たしてまいります。

特にEV（電気自動車）における、統合熱マネジメント領域は、当社技術が最も貢献できる分野であり、自動車空調を軸に、EVの航続距離を左右する研究開発として、①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、②最適な冷却/加温によるバッテリー性能の向上、③高効率ヒートポンプと小型軽量水加熱ヒーター、④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など、統合熱マネジメントをプロデュースしてまいります。

3 積極的な「協創」による成長

「統合熱マネジメントシステム」領域

【19年度実績】

▶ 将来に向けての協創を検討中



© 2020 Sanden Holdings Corporation
17/00

SANDEN

SANDEN HD

次に積極的な協創による成長に関するロードマップです。

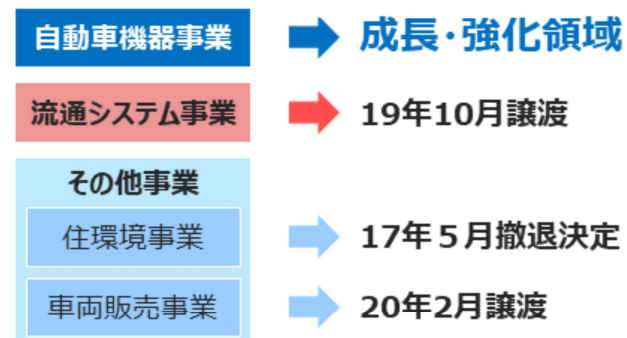
コンプレッサーや熱交換器に代表されるデバイス、デバイスの組合せによるエアコンシステムやヒートポンプシステム、これらのシステムを高度化した次世代システム開発、新たな価値を生み出すCASE、Maas対応の3つ領域が、当社の成長を支えます。

システム分野では新コンセプトカー空調への参入などを企図し、新たな開発を進めております。統合熱マネジメント領域では、日本電産株式会社様との協創などにより、加速を図ります。

これらの全てを最適に制御することにより、現在課題となっている電気自動車の航続距離を延ばすことができるなど、環境にやさしい技術の開発を通じて、社会に貢献してまいります。当社が目指すのは「統合熱マネジメント」のソリューションを提供できる企業です。

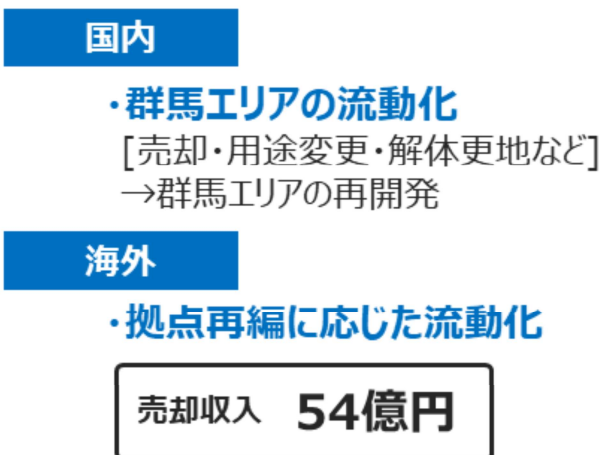
4 資産改革によるキャッシュフロー創出

自動車機器事業への経営資源集中



売却収入 **356億円**

不動産の流動化



次に資産改革によるキャッシュフロー創出についてです。

統合熱マネジメントシステム領域に注力し、その成長を加速させるためには、経営資源の投入を行い、必要な知見を得ることで競争力を強化する必要があります。

現在の当社グループにおける経営資源に鑑みると、自動車機器事業と流通システム事業、車両販売事業全てに対して、その成長を加速させるために十分な経営資源を投入することは難しい状況であり、そのため、流通システム事業と車両販売事業をそれらの将来に向けた成長を一段と加速させることができると判断した相手先に譲渡することにいたしました。これにより356億円の売却収入を得ております。

本件譲渡で得た資金を加え、自動車機器事業に全ての経営資源を集中し、次の時代に向けた成長のための投資を実行していきます。

また、不動産の流動化については、価値の最大化を目的に検討を行い、生産体制の見直しなどの戦略と合わせて、国内外不動産の流動化を進め、54億円の売却収入を得ています。

5 実行のための仕組み改革

[年度]	2015	2016	2017	2018	2019
組織改革	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
		20本部、3事業所	8本部	6本部	（強化）7本部
		海外	メキシコ工場統合	中国拠点 統合	ハトナム技術センター
				ヨーロッパ1拠点閉鎖	欧州本社 移転
					機能集約
					全社 経営管理
					全社 技術管理
					TMS PROJECT 先行開発PJの発足
ガバナンス強化	CGコード設定		取締役会実効性評価		
			指名報酬委員会		
				社外取締役体制 2名以上	
				顧問、相談役廃止	買収防衛策 非継続（廃止）
			意思決定プロセス・経営会議体 見直し		企画書WF
業務効率化 RPA	管理系業務・シェアードサービス	(SDBE設立)			3社合併
			RPA導入		総務：各種振替業務など
					人事：給与計算など
				業務：顧客受注データなど	56業務 RPA化
					更なる RPA化の推進

次に、実行のための仕組み改革についてです。

当社は、変化し続ける市場にスピードをもって対応するため、組織改革を進めております。2019年度より、本部機能の改革を継続的に進めております。特に、全社の経営管理機能、技術管理機能を集約するなど、より効果的な組織改革を進めております。

またガバナンスにおいても、コーポレート・ガバナンス・コードへの対応を行う他、経営の透明性・実効性を担保するための「指名報酬委員会」の設立、社外取締役比率の向上、顧問・相談役制度の廃止などの改革を進めておりますが、これに続き、買収防衛策の非継続（廃止）を決定しております。

実行のための仕組み改革は、オペレーション領域へも浸透し、グループの総務、人事、物流、施設管理の業務を受託しているシェアードサービス会社のサンデンビジネスアソシエイト(株)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となり、業務効率化に大きく貢献しています。

5 実行のための仕組み改革

事業を通じたSDGs達成への貢献

サンデンホールディングス株式会社の保有するサンデンフォレストは、公益財団法人都市緑化機構が運営する、SEGES※（シージェス：社会・環境貢献緑地評価システム）において、

最高評価ランクである「緑の殿堂」に認定

SEGES（Social & Environmental Green Evaluation System）



■ 評価概要

サンデンフォレストの理念はESG経営そのものであり、日本が世界に発信した「SATOYAMA INITIATIVE」にも繋がるもの。

働き方の改革

サンデングループでは、企業理念に掲げる安全衛生の原則に基づき、社員のゆとりと豊かさの実現と安全衛生と健康に配慮した働きやすい環境の確保に取り組んでおります



当社のビジョンは、「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開き続け、すべての人々から信頼される企業になる」です。

事業を通じたSDGsの貢献として、

- ・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を掲げています。

特に技術開発については、統合熱マネジメントシステムを供給することで社会貢献を果たしてまいります。

また、働き方改革においては、企業理念である、社員のゆとりと豊かさの実現と安全衛生と健康に配慮した働きやすい環境の確保への取り組みが評価され、健康経営優良法人への認定を受けております。

サンデンフォレストは2002年の竣工以降、産業と環境の矛盾なき共存を進め、2008年にSEGES Stage3を取得。以降、継続した活動を進め、2020年には最高評価ランクである「緑の殿堂」に認定をされました。

サンデンフォレストの理念はESG経営そのものであるとの評価を頂いております。

目次

1. 2020年3月期 業績
2. 中期経営計画（SCOPE2023）の進捗
3. 今後の対応

2020年度 地域別 事業に及ぼすコロナウイルス影響（現状）

2020/7/1

4月、5月は欧州、アジアにおいて稼働激減したものの、
現在は、適宜に生産を再開させ、顧客ニーズへ対応

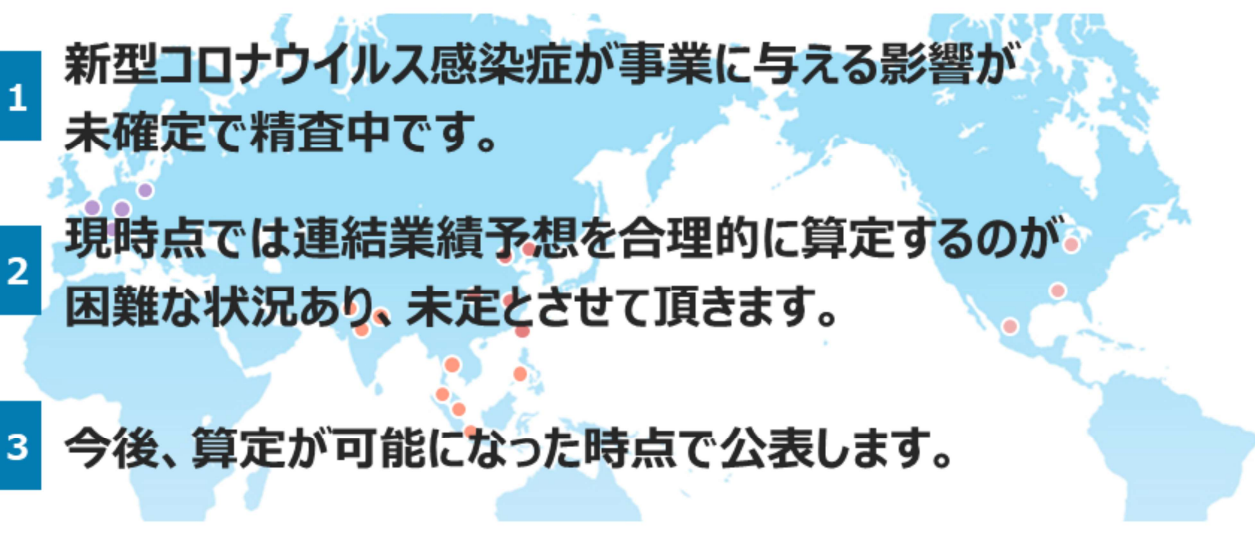


© 2020 Sanden Holdings Corporation
22/00

SANDEN

SANDEN HD

2020年度におけるコロナウイルス感染症拡大による影響は、自動車需要の大幅な低迷を受け、工場の生産停止や4勤3休などの生産調整を行っております。特に欧州とアジアにおいては大きい影響がありました。フランス、インド、マレーシア、フィリピンは5月の中旬より、ポーランドは6月より生産を再開させ、顧客要求に対応しています。北米、メキシコにおいては引き続き生産調整を行っております。世界中で働く従業員の安全を確保しながら事業活動を進めてまいります。

- 
- 1 **新型コロナウイルス感染症が事業に与える影響が未確定で精査中です。**
 - 2 **現時点では連結業績予想を合理的に算定するのが困難な状況あり、未定とさせていただきます。**
 - 3 **今後、算定が可能になった時点で公表します。**

2020年度業績予想についてです。

新型コロナウイルス感染症の拡大による世界経済への深刻な影響が続いております。世界各国での市場動向や労働環境は先行きが極めて不透明であり、現時点において2020年度の連結業績予想を合理的に算定することは困難なため、未定としています。今後、連結業績予想を合理的に算定することが可能となった時点で、速やかに公表いたします。



2020年6月30日に適時開示をしておりますので、ご参照をお願い致します。