

# 2021年3月期 決算説明資料

2021年5月14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. 直近の経営状況について
2. 事業再生計画について
3. 2021年3月期 業績について
4. 今後の展開について

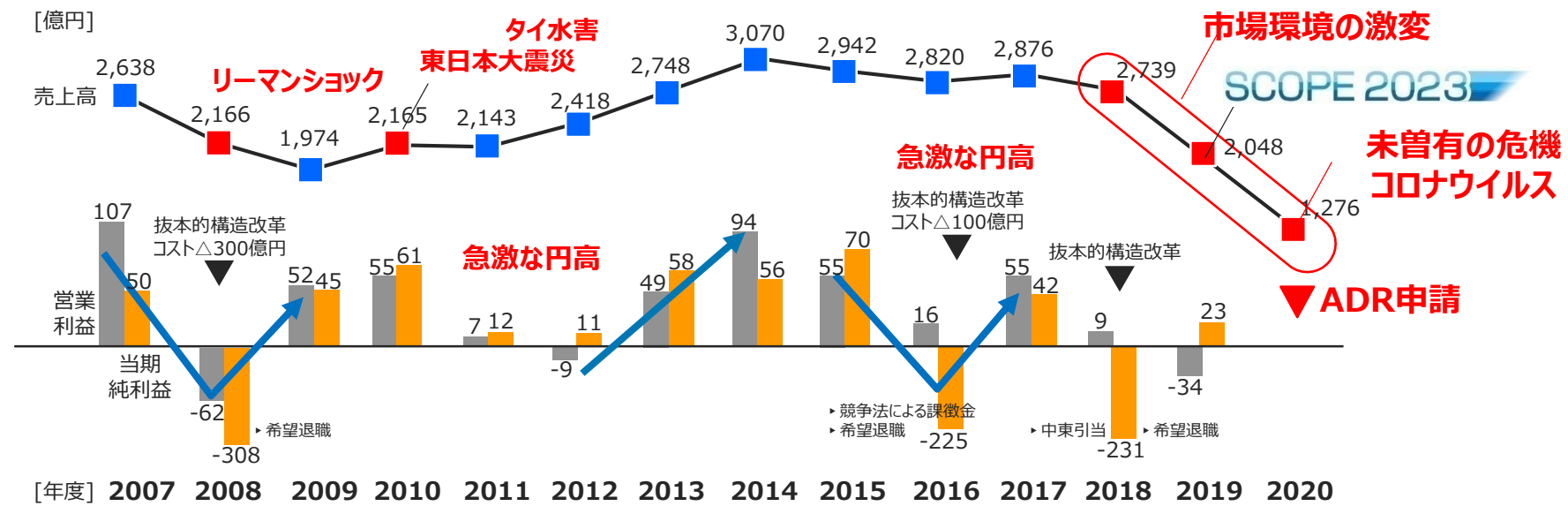
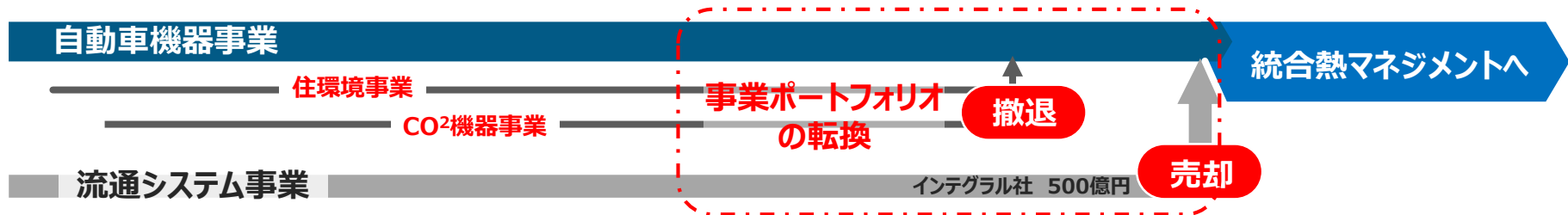
# 《目次》

## 1. 直近の経営状況について

- ① これまでの経緯
- ② 再生に向けての決断
- ③ 自動車業界100年に1度の大変革
- ④ 熱マネジメントシステムでの成長
- ⑤ 市場環境の急激な変化
- ⑥ 事業再生ADR申請からの状況

# 1. 直近の経営状況について

## ①これまでの経緯

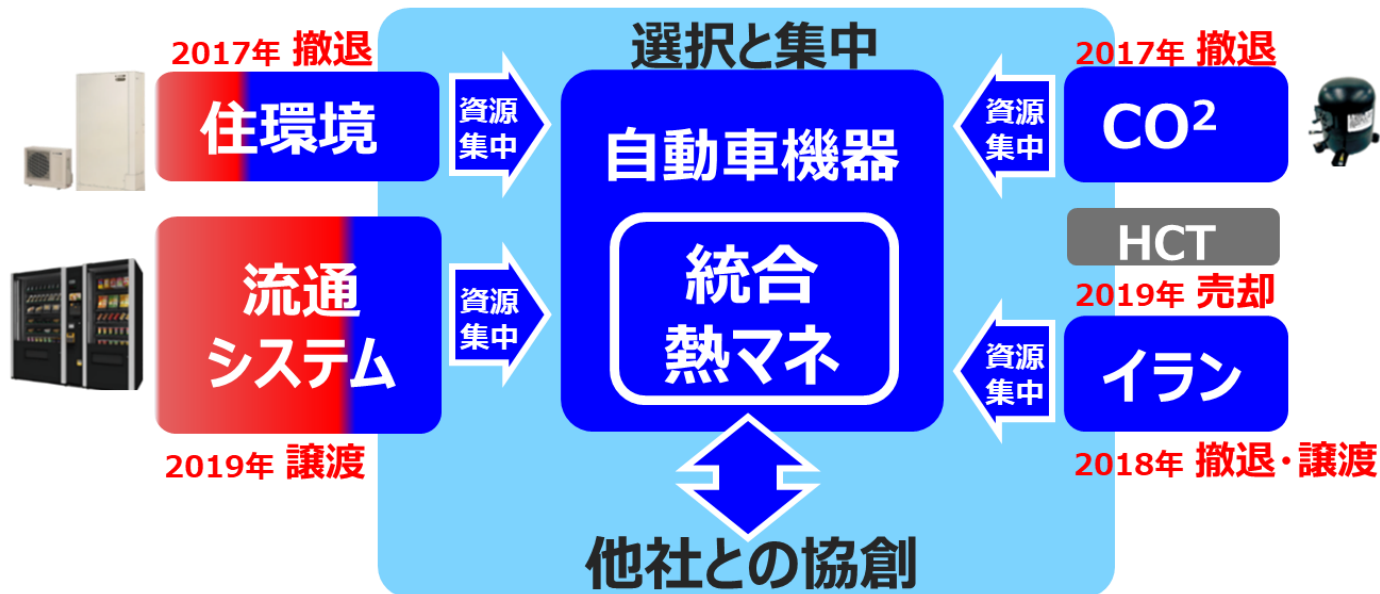


# 1. 直近の経営状況について

## ②再生に向けての決断

### ～ 自動車機器事業へ経営資源を集中 ～

事業ポートフォリオ見直しによる、事業構造転換

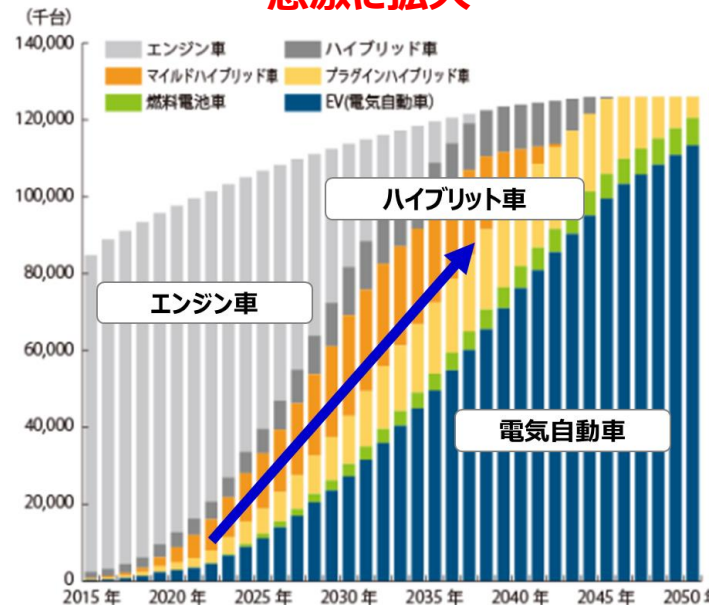


# 1. 直近の経営状況について

## ③自動車業界100年に1度の大変革



## 電気自動車 (EV) ・新エネ車 急激に拡大

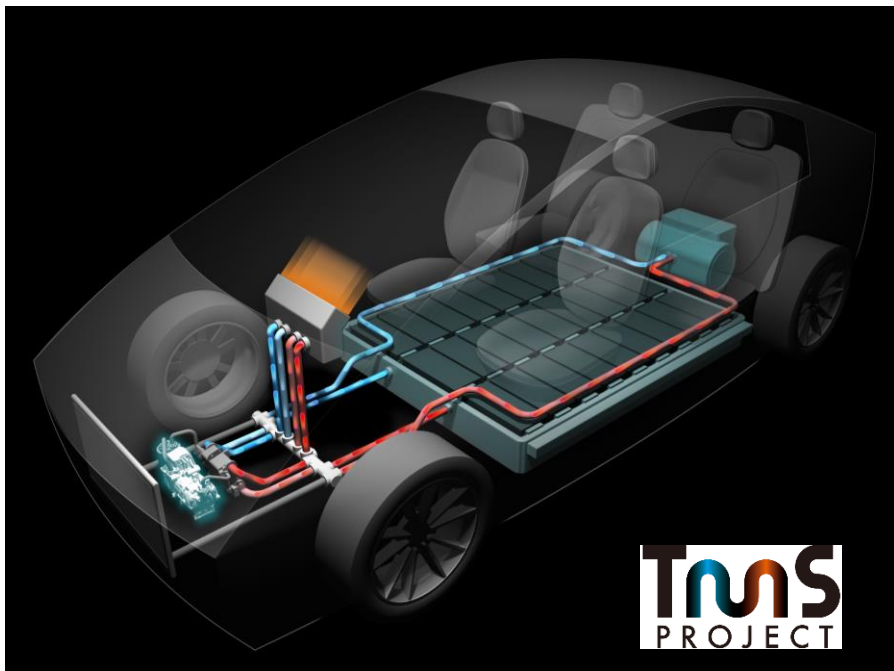


※2017年以降は予測 出典：EV化がもたらす変化①：EV市場の拡大 大和証券

# 1. 直近の経営状況について

## ④ 熱マネジメントシステムでの成長

### 統合熱マネジメントシステムで成長



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



脱炭素社会の実現へ貢献

# 1. 直近の経営状況について

## ⑤ 市場環境の急激な変化

### ▶ 市場環境の大きな変化



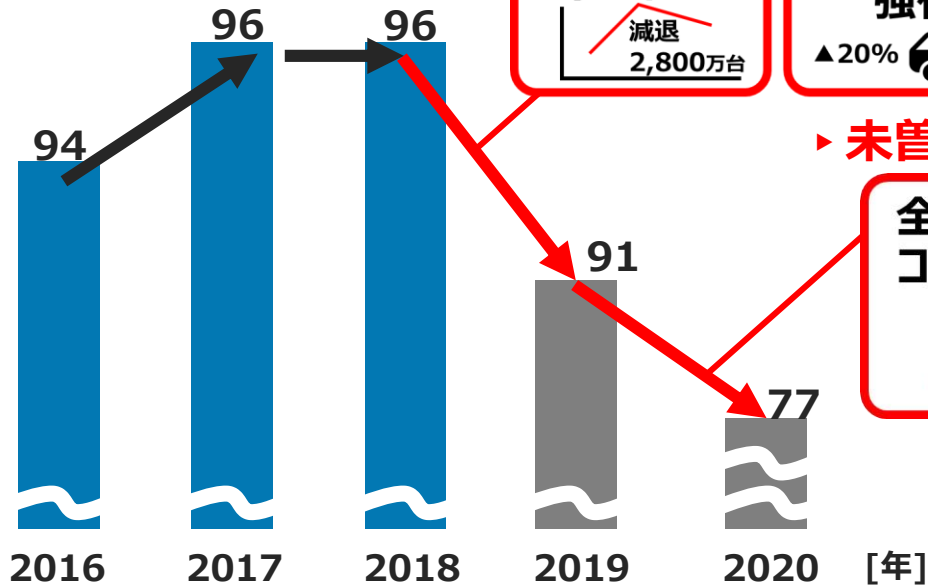
### ▶ 未曾有の危機



**事業再生  
ADR申請**

### ▶ 自動車産業のサプライチェーン

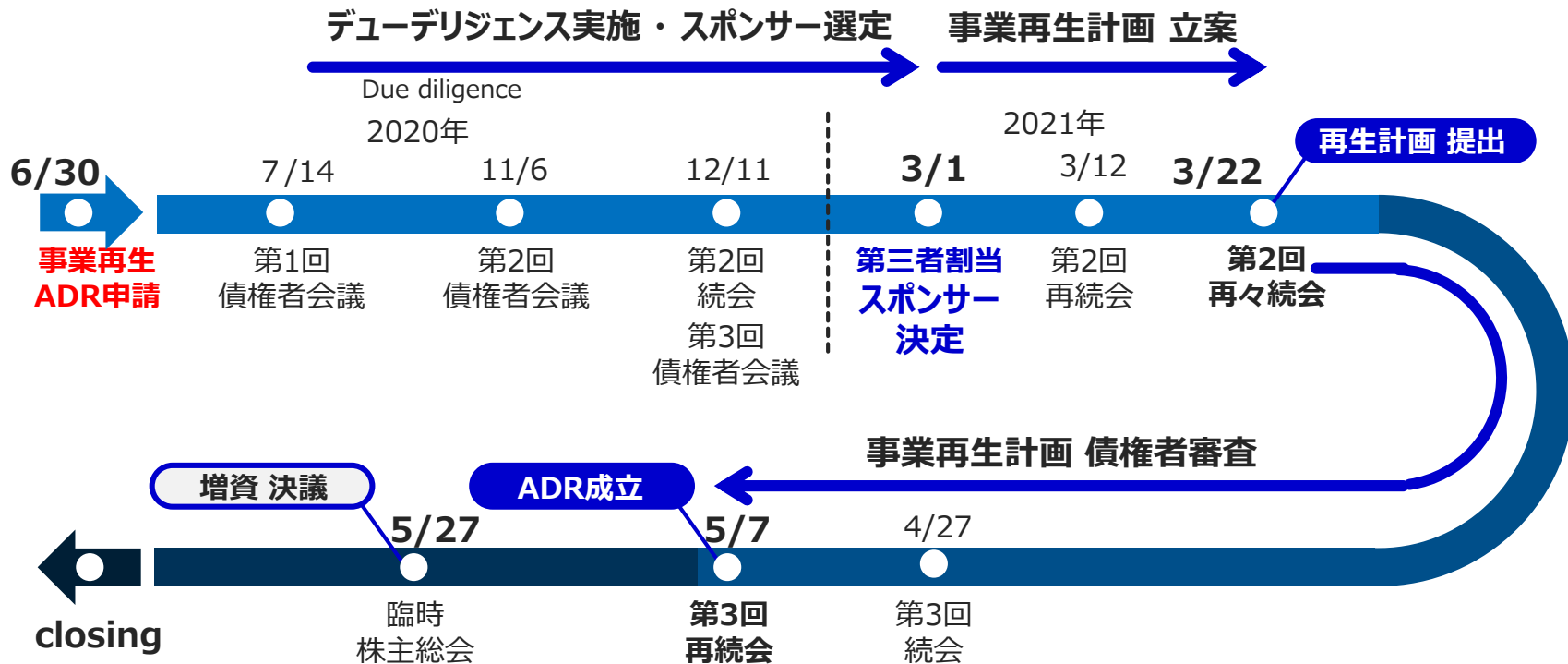
車両生産台数百万台





# 1. 直近の経営状況について

## ⑥事業再生ADR申請からの状況



# 《目次》

## 2. 事業再生計画

- ① 事業再構築の為の施策
- ② スポンサー選定について
- ③ 資本増強策
- ④ 新経営体制について
- ⑤ 経営計画数値について

## 2. 事業再生計画

### ①事業再構築のための施策

#### 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 キャッシュフロー創出施策の強化

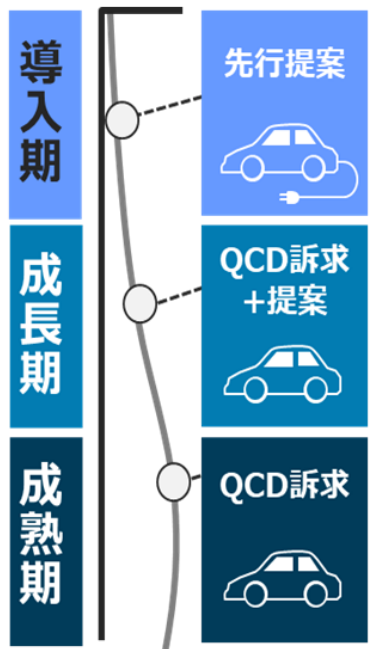
5 実行のための仕組み改革

## 2. 事業再生計画

### ①事業再構築のための施策 「生産体制の抜本的見直し」

# 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

ライフサイクル アプローチ



## 電動車両規模拡大

### ▶ 統合熱マネジメントの発展

- ・電気自動車
- ・燃料電池自動車
- ・プラグインハイブリッド車
- ・ハイブリッド車など

## ガソリン車 ディーゼル車 規模縮小

### <欧州>

- ▶ 内燃機関向け製品の生産体制見直し

### <中国>

- ▶ 電動車両への対応
- ▶ 熱マネ製品拡大

### <日本>

- ▶ 電動車向け  
生産体制の強化

### <アジア>

- ▶ 成熟製品の生産集約

### <米州>

- ▶ 工場規模の最適化
- ▶ 採算性の改善



## 2. 事業再生計画

### ①事業再構築のための施策 「基盤収益力の向上」

マザー工場における継続的なイノベーション 八斗島コンプレッサー工場

## 電動コンプレッサー自動化ライン



2020年10月より量産開始  
年間生産台数 75万台



- ・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

自動化率：75% 投入人員：従来比1/3

## 2. 事業再生計画

### ①事業再構築のための施策 「基盤収益力の向上」

マザー工場における継続的なイノベーション 八斗島エアコン工場

## ECH 水加熱ヒーター生産ライン



2021年11月より量産開始  
年間生産台数 23万台 (FY24)



- ・超小型化の実現
- ・適用範囲の拡大  
電動化空調  
バッテリー温調  
熱マネジメント

一貫加工、ヒーター内製化、半田付け自動化  
(コンプレッサー自動化技術の応用)  
製造リードタイム 30%短縮

## 2. 事業再生計画

### ①事業再構築のための施策 「基盤収益力の向上」

マザー工場における継続的なイノベーション 八斗島エアコン工場

ろう付け炉新工法・IoT&AI管理システム導入



2021年 日本実用化  
「世界初」の技術開発・海外へ



- ・世界初 可視化センシング
- ・個別製品温度制御システム
- ・作業者無人化(搬送自動化)

エネルギー30%減、副資材の削減  
生産性1.5倍、不良80%減、無人化



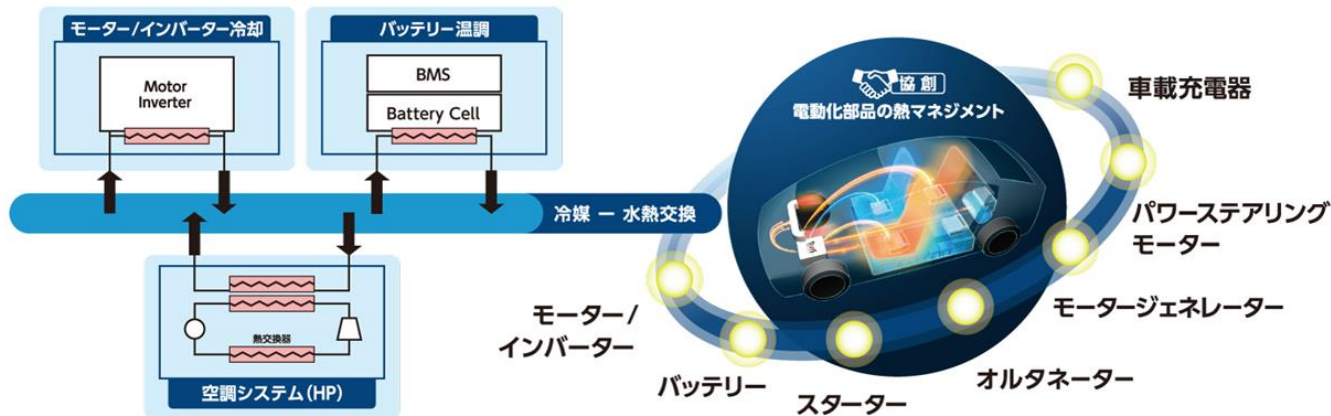


## 2. 事業再生計画

### ① 事業再構築のための施策 「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



・航続距離+30% ・電費に大きく貢献 ・業界トップの性能

**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

## 2. 事業再生計画

### ①事業再構築のための施策 「積極的な協創による成長」(電動コンプ開発強化)

# 電動コンプレッサー

さまざまなタイプの電動車に対応する電動コンプレッサーのバリエーションを拡充

第2世代



- ・汎用モデル
- ・トラック24V電源車
- ・マイルドハイブリッド48V電源車

第3世代



- ・小型軽量
- ・高静粛モデル
- ・ハイブリッド、電気自動車など

第4世代



- ・大容量、高効率
- ・高耐久モデル
- ・統合熱マネジメントシステムへ対応

【今後の取り組み】 高電圧化による急速充電など

## 2. 事業再生計画

### ①事業再構築のための施策 「積極的な協創による成長」

# オゾンUFB（ウルトラファインバブル）水 供給装置

コロナウイルスの不活性化 99.9%  
高い酸化力・除菌力  
高い安全性・感染症予防

コロナ禍による社会の不安

世の中に安心・安全で貢献



衛生関連機器の開発

## 2. 事業再生計画

### ② スポンサー選定について

海信集团控股股份有限公司

Hisense Group Holdings Co., Ltd.

Hisense



## 2. 事業再生計画

### ② スポンサー選定について

- 創立 1969年
- 資本金約600億円
- 従業員 8万人
- 売上高 約2兆円

### ▶ グローバル拠点



### ▶ 事業内容

#### ■ 電子情報グループ

##### テレビ・オーディオ

テレビ      レーザー(投影式)テレビ

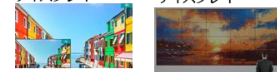


オーディオ      レーザー(投影式)シネマ



##### 商用ディスプレイ

大画面LEDディスプレイ      大画面ディスプレイ



電子看板(屋内用、屋外用)      電子黒板



##### スマートフォン



#### ■ 家電グループ

##### 生活家電

洗濯機      エアコン      除湿器



冷蔵庫      チェストフリーザー



##### 厨房機器

食器洗い機      電子レンジ      コンロ



オーブン      ワインキャビネット



##### その他

環境配慮製品      商業用エアコン



#### ■ ITグループ

##### トランステクノロジー



##### スマートホーム



##### 医療機器



##### コンテンツサービス



#### ■ その他

不動産  
貿易  
高級百貨店  
ファイナンス  
金型設計・製造

## 2. 事業再生計画

### ③資本増強 第三者割当増資の概要

# 第三者割当による 新株式の発行 ハイセンスグループより、 214億円の出資

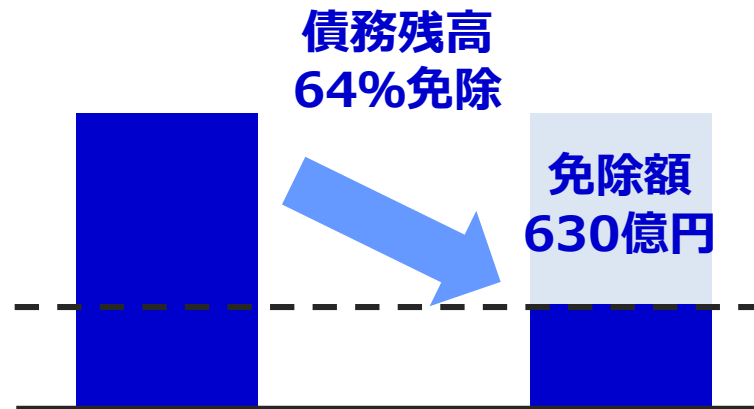


払込期間	2021年5月10日から2021年12月31日
種類・株式数	普通株式 83,627,000株
発行価額	1株につき256円
発行価額の総額	21,408,512,000円
割当予定先	海信日本オートモーティブエアコンシステムズ合同会社

## 2. 事業再生計画

### ③資本増強 金融支援の概要

お取引先金融機関様より、  
債務残高 (注) の64%に  
当たる630億円の債務免除  
を受けます。



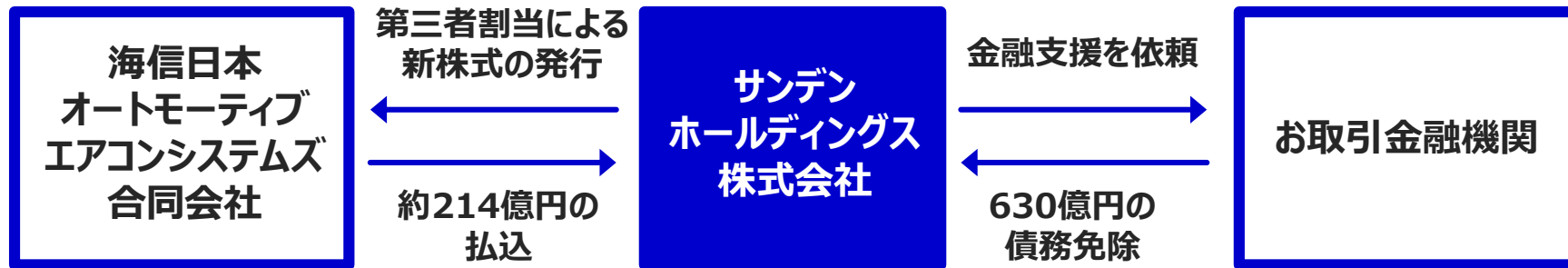
※ 但し、臨時株主総会にて各議案が承認可決され、第三者割当増資の払込みが完了するまで債務免除の効力は発生しません。

(注) 2020年6月末時点での対象債権者であるお取引金融機関様に対する債務免除（連結）

## 2. 事業再生計画

### ③資本増強 財務基盤の強化

これら資本の増強と金融支援により、財務基盤を大幅に強化





## 2. 事業再生計画

### ④新経営体制について

#### ■新経営体制

- ・Hisenseグループが派遣する 取締役 4名
- ・新たに選任する 社外取締役 2名
- ・当社役職員 取締役 1名

具体的な取締役候補の選任につきましては、第三者割当増資の完了後に、今後の株主総会にて決定されます。

## 2. 事業再生計画

### ⑤ 経営計画数値について

#### (1) 連結損益計算書 (単位：億円)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
売上高	1,437	1,471	1,590	1,654	1,705
営業利益(△は損失)	△29	5	51	84	102
経常利益(△は損失)	△24	21	68	101	119
被支配株主持分修正前の 当期純利益	602	17	61	90	105

#### (2) 連結貸借対照表 (単位：億円)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
総資産合計	1,210	1,226	1,246	1,289	1,322
負債合計	1,072	1,071	1,029	983	910
純資産合計	138	155	216	306	411

# 《目次》

## 3. 2021年3月期 決算

- ① 決算のポイント
- ② 連結決算要約
- ③ 自動車機器セグメント地域別売上高
- ④ 営業利益増減分析（前年差異）
- ⑤ 連結貸借対照表（前年差異）

### 3. 2021年3月期 決算

#### ①決算のポイント

- 1 上期に新型コロナウイルス感染症影響で自動車業界全体の需要が大きく落ち込んだものの下期想定以上の回復を見せた。一方で、その回復についていけず半導体等の一部部品の供給不足が発生したことで回復スピードが鈍化することになった。結果として、下期は前年並、通期では大幅減収となった。
- 2 昨年度の構造改革効果や当年度の固定費改善等により、収益体質の改善は進んでいるが、上期の新型コロナ影響及び下期には部品不足による空輸増および物流費の高騰等が進み、営業利益は赤字になった。
- 3 急激な市場環境変化を踏まえた事業再生計画等をベースにした資産・負債の価値評価を見直した結果、減損や評価減等の処理を実施した事により、営業利益、当期利益とも大幅な赤字となりました。
- 4 また、これらの影響により、2021年3月末は、債務超過の状態になっております。一方、ハイセンス社からの出資214億円及び、金融機関からのご支援による債務免除630億円の実行により、5月末又は6月初には、これらの処理が実行され、債務超過は解消する予定です。

### 3. 2021年3月期 決算

#### ②連結決算要約

[単位：億円]

項目		19年度 通期	20年度 通期	前年差
売上高		2,049	1,375	△ 674
営業利益		△ 34	△ 185	△ 151
経常利益		△ 97	△ 232	△ 135
親会社株式に帰属 する当期純利益		23	△ 453	△ 475
為替	USドル	109円	106円	△3円
	ユーロ	121円	124円	+4円

※為替：市場平均レート

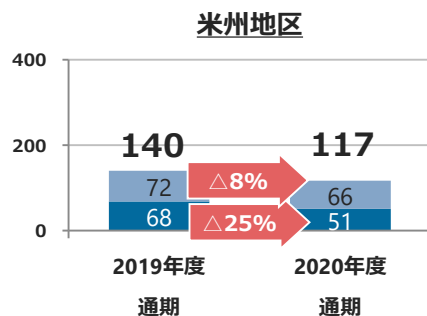
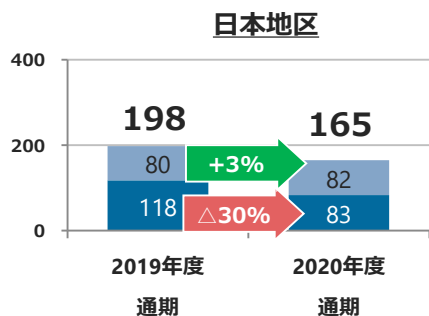
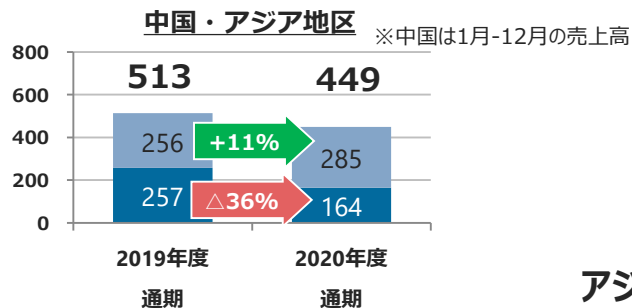
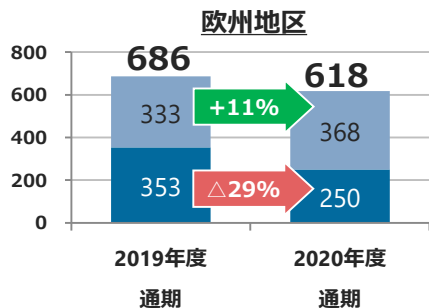
### 3. 2021年3月期 決算

#### ③自動車機器セグメント 地域別売上高

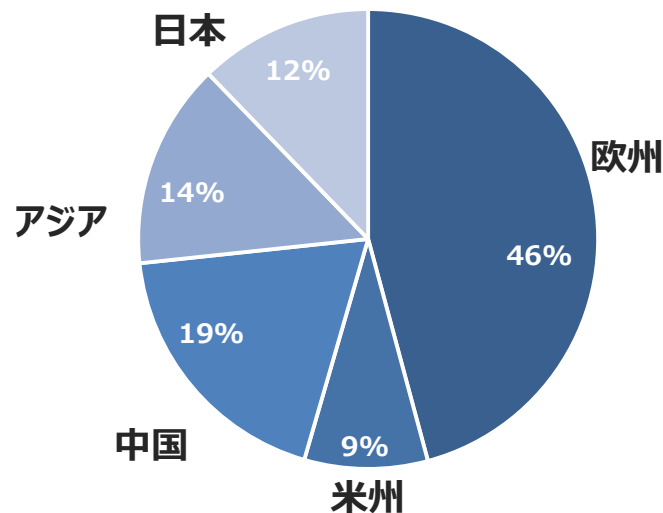
売上高 1,348億円 △190億円 (前年比△12%)

(内、新型コロナ影響 △231億円)

##### ■ 地域別売上高 [単位：億円]



##### ■ 構成



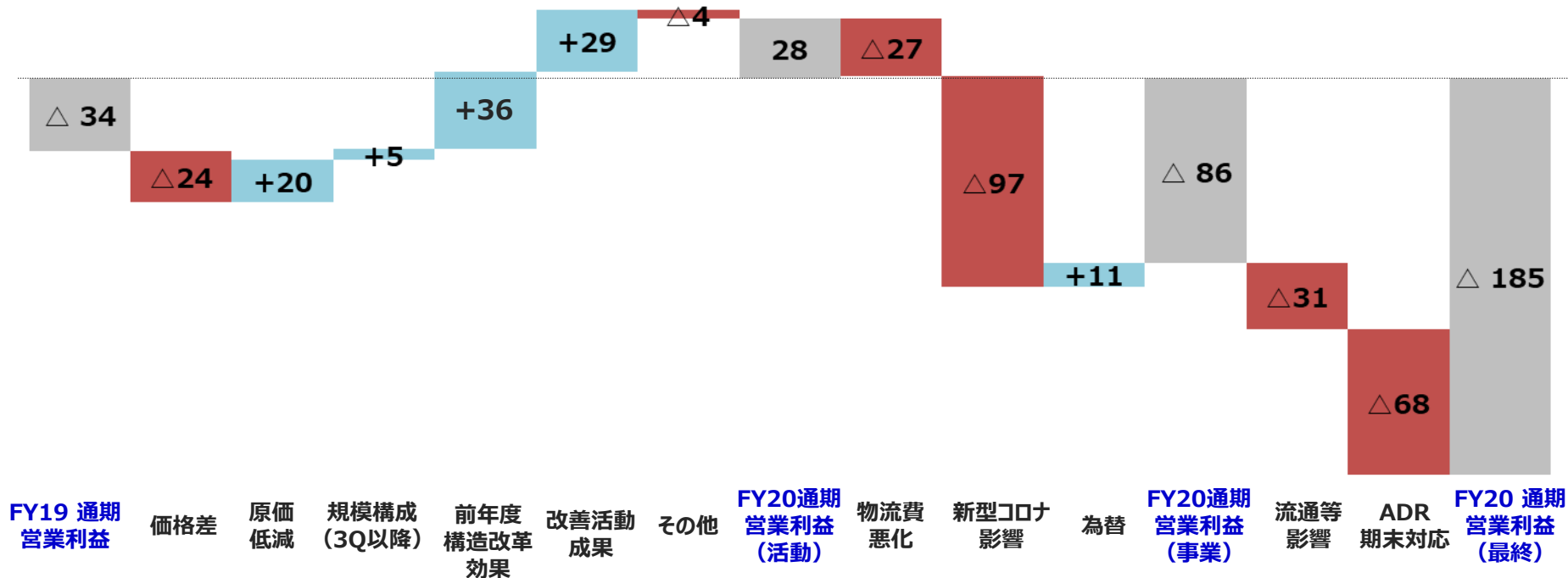
### 3. 2021年3月期 決算

#### ④ 営業利益増減分析（前年差異）

	前年	実績	差異
売上高	2,049	1,375	△674
営業利益	△34	△185	△151

(億円)

供給体制ひっ迫に伴う空輸増加、及び世界的な物量増加に伴う物流費の高騰（欧米）

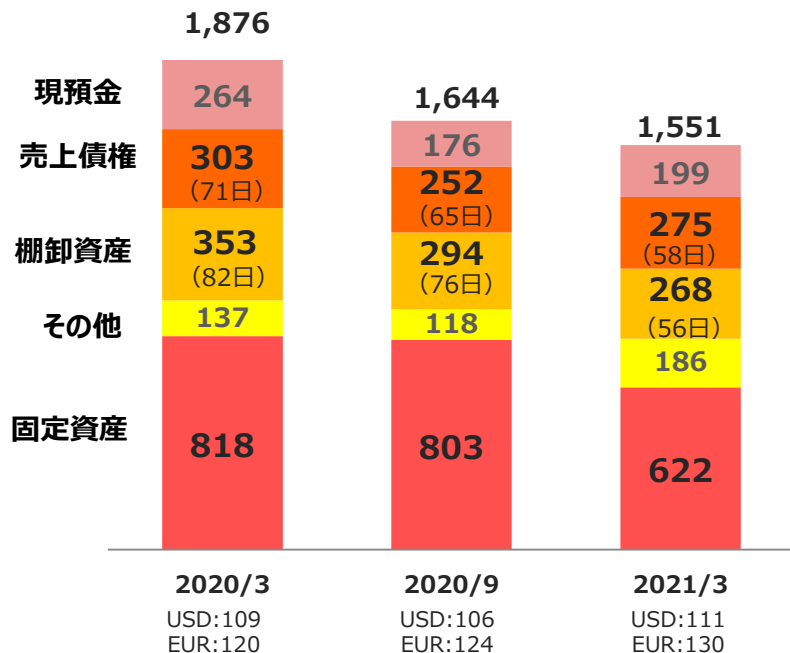


### 3. 2021年3月期 決算

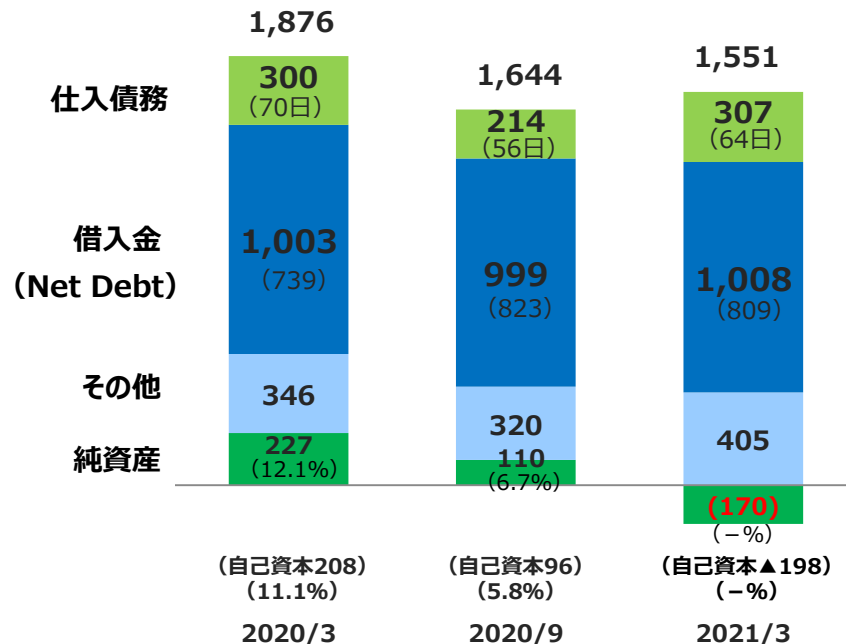
#### ⑤ 連結貸借対照表（前年差異）

[単位：億円]

#### 資 産



#### 負債・純資産





# 《目次》

## 4. 今後の展開について

- ① サンディンググループ ビジョン
- ② サンディンググループの競争優位
- ③ Hisenseグループとのシナジー効果
- ④ 目指す方向性

## 4. 今後の展開について

### ①サンディンググループ ビジョン

# 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

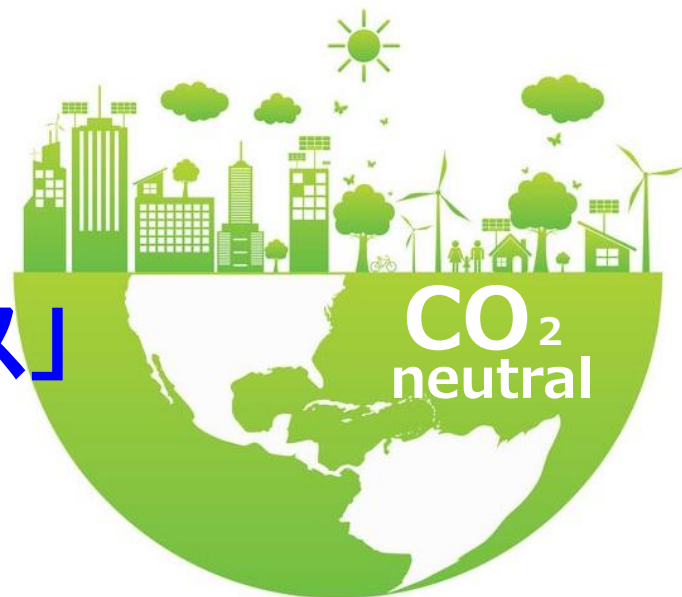
## 4. 今後の展開について

### ②サンディングループの競争優位

#### サンデンの競争力

- 成長が期待できる、電動車向けの  
**「最先端 技術製品」**
- 電動車の成長市場の、  
**「中国や欧州でのプレゼンス」**
- 独立系による、  
**「幅広い顧客基盤」**

#### 世の中の流れ



## 4. 今後の展開について

### ③ Hisenseグループとのシナジー効果

自動車メーカーからの高度なQCD対応

Tier1サプライヤーとしてのプレゼンスを更に高める

 SANDEN®



協創

- ① 調達シナジー
- ② 生産シナジー
- ③ 技術シナジー
- ④ 市場シナジー
- ⑤ 金融シナジー

電機メーカーグループ  
**Hisense**

- ・電子情報機器
- ・家電製品など
- ・車載空調
- ・自動運転
- ・車両のIOT

## 4. 今後の展開について

### ③ Hisenseグループとのシナジー効果

# Hisense

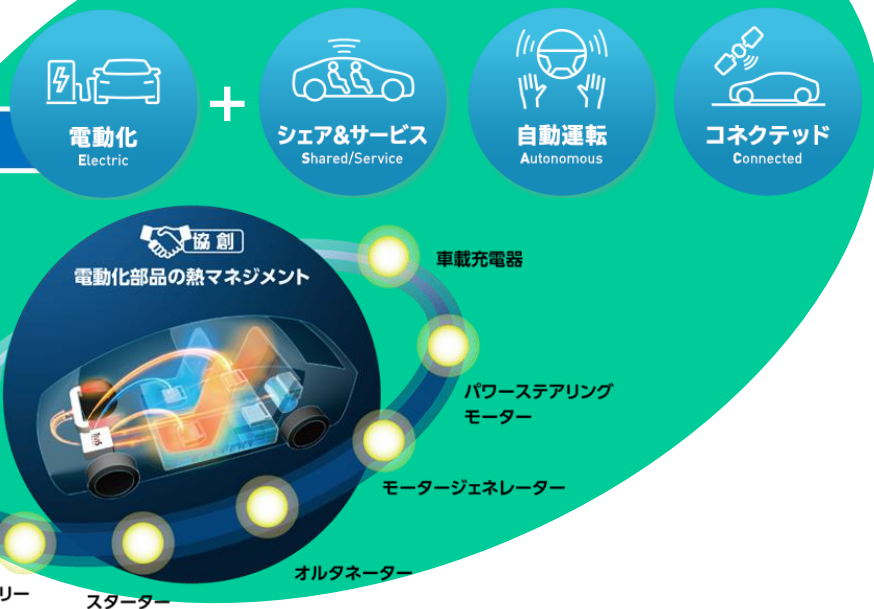
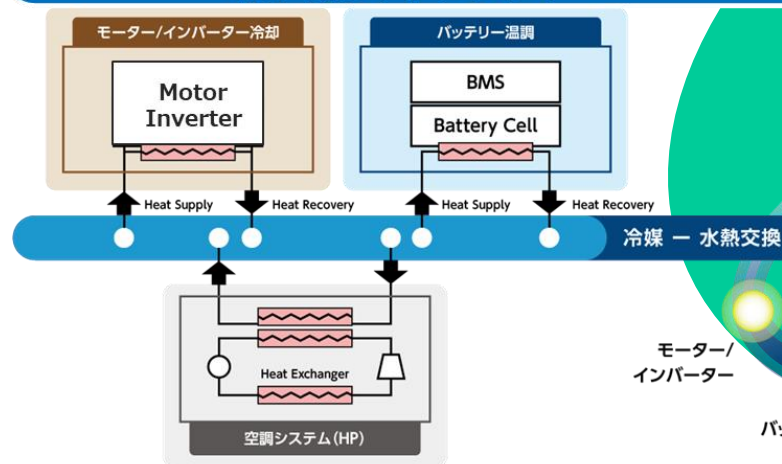
■ 電子部品・コンポーネント ■ 電子制御ユニット ■ エレクトロニクス情報機器

## 車載エレクトロニクス

## CASE

# SANDEN®

### 統合熱マネジメント



## 4. 今後の展開について

### ④ 技術革新で世界をリードする

