

2021年12月期 経営概況

2022年2月28日
サンデン株式会社

取締役 副社長執行役員 **小林 英幸**

目次

1. 事業再生計画
2. 2021年12期決算概要
3. 事業再構築のための施策
4. 今後の取り組み

1. 事業再生計画

事業再生計画の概要

2021年5月、金融機関様にご同意いただいた事業再生計画に基づき、事業再構築のための各施策に取り組んでおります。

事業再生計画期間 : 2026年3月31日まで（事業再生計画の計画期間の終了日）

経営計画目標数値 : 2026年3月期 売上高：1,705億円 営業利益：102億円

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

2021年12月期 主な取り組み

- 1 5月 ハイセンスグループからの出資を受け、ADR手続き完了により財務体質改善事業再生計画を提出



- 2 6月 決算期を3月期から12月期に変更。2021年度は4月から12月の9ヶ月決算
- 3 12月 早期退職制度の実施 実施人数196名
- 4 12月 東証プライム市場への計画書を提出
- 5 2022年1月 持ち株会社から事業会社へ移行し、サンデン株式会社へ商号変更

2. 2021年12月期 連結業績概要

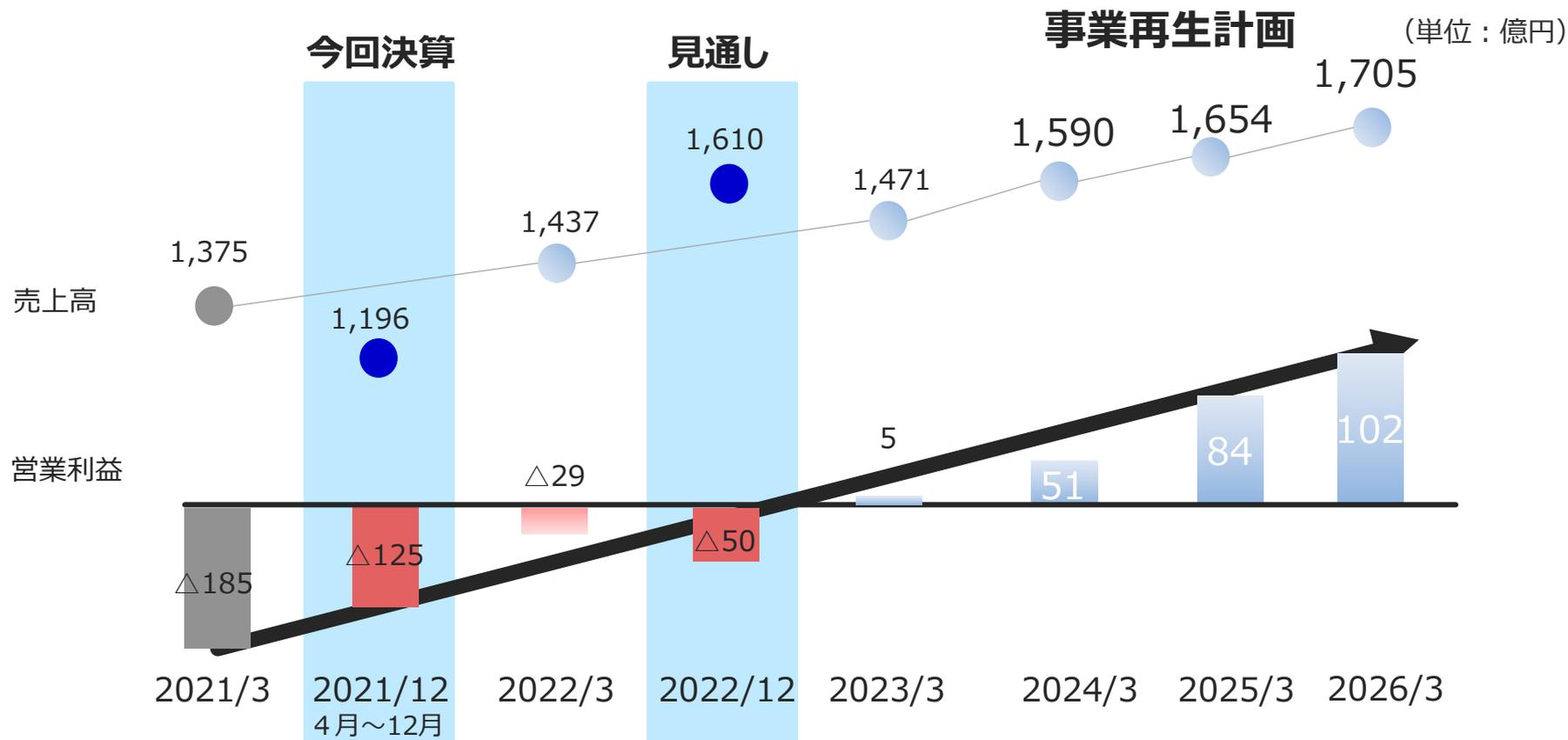
[単位：億円]

項目	2020年度 2020年4月～12月 実績	2021年度 2021年4月～12月 実績	対前年同期	
			差異	増減率
売上高	945	1,196	251	26.6%
営業利益	△97	△125	△28	△28.6%
経常利益	△160	△117	43	26.7%
親会社株式に帰属 する当期純利益	△168	159	327	-
為替	US\$	106円	111円	5円
	EUR	122円	131円	8円

※為替：市場平均レート

2. 2021年12月期 決算概要

本事業再生計画における経営数値の計画は、事業再生ADR手続基準に定める資産評価に関する基準に基づくものであり、一般的な企業会計基準とは異なる点にご留意ください。



目次

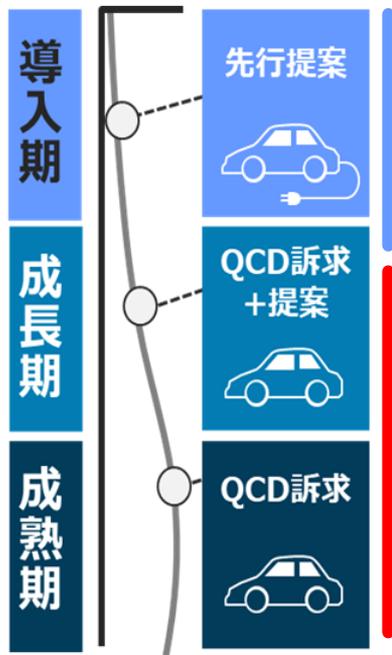
1. 事業再生計画
2. 2021年12期決算 概要
- 3. 事業再構築のための施策**
4. 今後の取り組み

2. 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

顧客要求や市場環境を踏まえ、**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



3. 事業再構築のための施策「5つの改革プラン」

② 基盤収益力の向上

	6つのコストダウンプロジェクト	グローバル展開活動
1	TCP設計によるコスト削減	総コスト削減活動
2	調達コスト削減	サプライヤー選定、共同購入
3	製造コスト削減	自動化、労務費・経費・仕損費抑制
4	販売管理費の抑制	労務費・一般経費の見直し
5	物流費の削減	空輸の撲滅、物流ルート単価低減
6	財務費用の削減	体制変更、グループ統一化

3. 事業再構築のための施策「5つの改革プラン」

② 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

電動コンプレッサー自動化ライン 生産能力の向上



**2021年11月より能増対応
年間生産台数 85万台/年へ**

**3ヶ月という短期間で達成
QRQC※の積み重ねにより、**

※Quick Response Quality Control

生産能力 36%改善

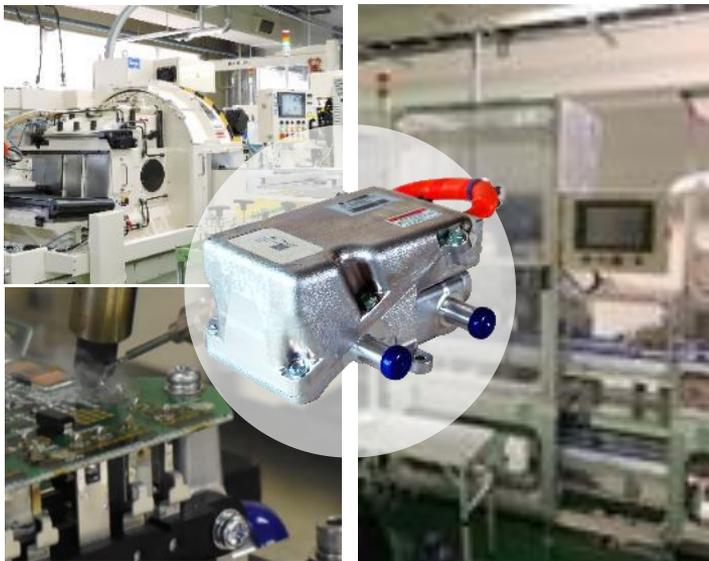


3. 事業再構築のための施策「5つの改革プラン」

② 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

ECH水加熱ヒーター生産ライン 生産効率の向上



2021年11月より量産開始
年間生産台数 23万台（FY24）

水加熱ヒーターの生産効率向上

生産コスト **53%ダウン**

一貫生産による部品・ライン・
人員管理の効率化
工程の自動化と内製化の実施

3. 事業再構築のための施策「5つの改革プラン」

② 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

熱交換器ろう付け炉 新工法の実用化



2019年度 サポートینگ インダストリー事業

2021年12月 新設備の導入完了
2022年2月より稼働

IoT&AI管理システム

- ・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
生産性1.5倍、無人化

3. 事業再構築のための施策「5つの改革プラン」

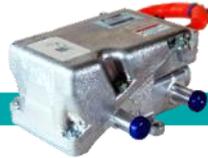
③積極的な「協創」による成長

EV向け電動コンプレッサ及び統合熱マネジメントに係る新規開発

ECH：水加熱ヒーター



第1世代



第2世代

超・高電圧へ

EC：電動コンプレッサ



第2世代



第3世代



第4世代

超・高電圧へ

ITMS

1.0

ITMS

2.0

ITMS

3.0

Integrate Thermal Management System



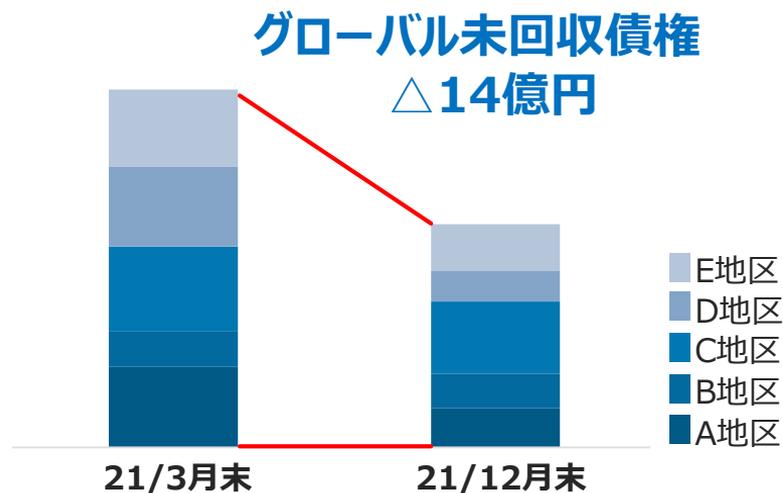
3. 事業再構築のための施策「5つの改革プラン」

④ キャッシュフロー創出施策の強化

■ 4つの指針 進捗管理

- 1 進捗の節目を増やし、重点先は週次で進捗報告
- 2 評価システム導入とペナルティ運用
- 3 顧客担当者までブレイクダウンし、詳細確認を実施
- 4 滞留ゼロを目標にした各社回収策及び活動計画の策定と提出

■ 未回収債権の改善



3. 事業再構築のための施策「5つの改革プラン」

⑤ 実行のための仕組み改革

組織体制を刷新し、スピードある経営への転換

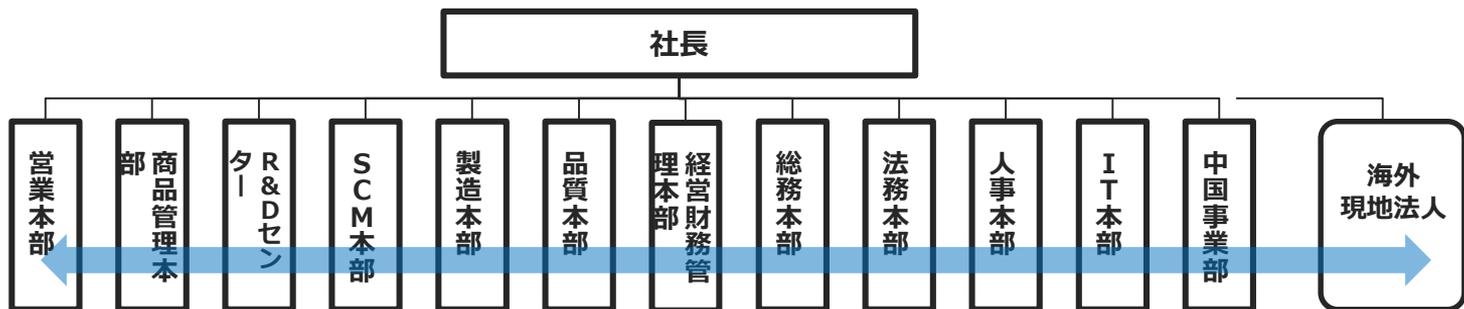
- ▶ 意思決定プロセスの迅速化
 - ▶ グローバルサポート
 - ▶ 内部統制強化
 - ▶ 人材開発
 - ▶ 持株会社
- MCM（週次経営会議）、WF承認ルート見直し
経営講評会、エリア管理強化、ToDo List
内部通報メール導入
インセンティブ制度、新評価制度

サンデンホールディングス



▶ 事業会社

サンデン株式会社



目次

1. 事業再生計画
2. 2021年12期決算 概要
3. 事業再構築のための施策
4. 今後の取り組み

4. 今後の取り組み

ビジョン Vision

自動車用コンプレッサーと統合熱マネジメントシステムの グローバルリーダーになる

Become the world's leading supplier of automotive
Thermal systems and vehicle compressors.

ミッション Mission

2025年

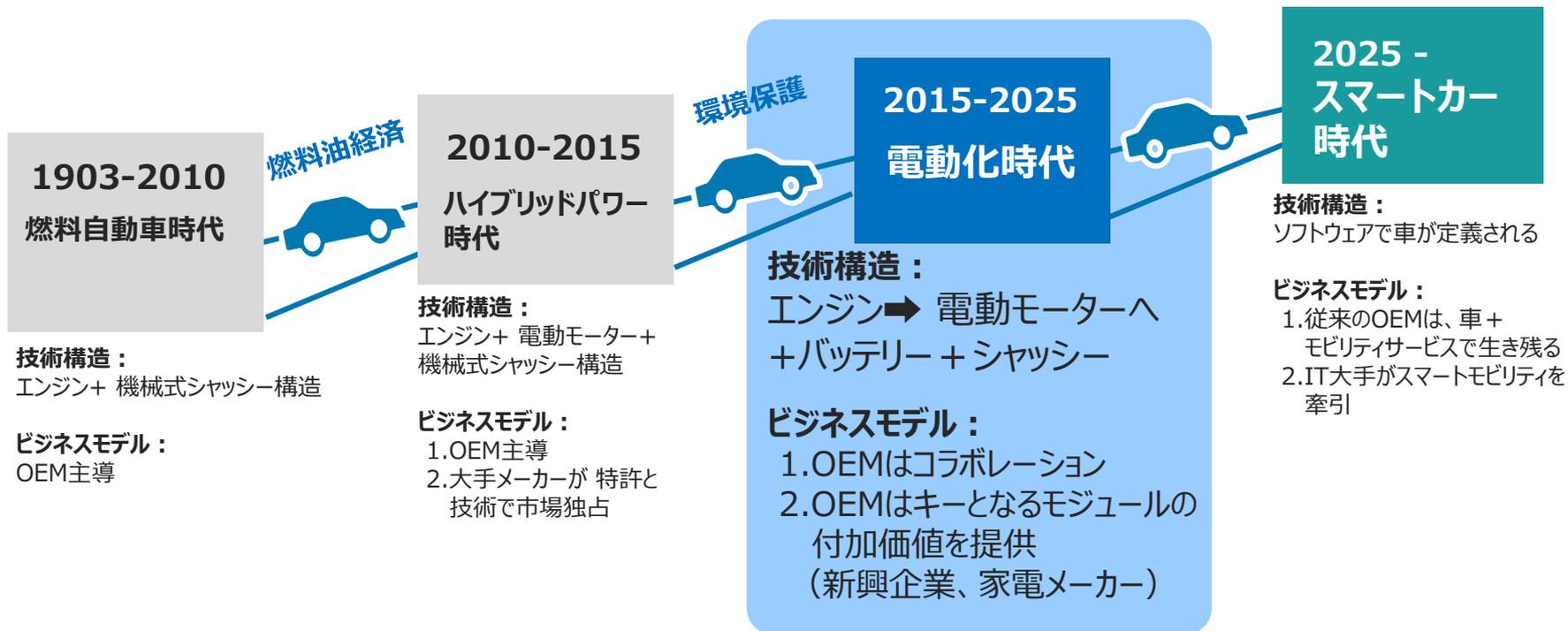
自動車用コンプレッサー事業 TOP3

統合熱マネジメントシステム TOP5

Compressor ranks among the TOP3
Thermal management ranks among the TOP5 by 2025

4. 今後の取り組み

環境変化 自動車業界の4つのステージ



フルソリューションサプライヤーへの進化

コンプレッサー + 熱マネジメントシステム + V2X サービス

コンプレッサー

熱マネジメント
システム

ハイセンス
コックピット

ハイセンス
V2X

フルソリューションサプライヤーへの進化

研究開発と製造への積極的な投資

コンプレッサー

PX/SD/SDV
プラットフォームを
アップグレード

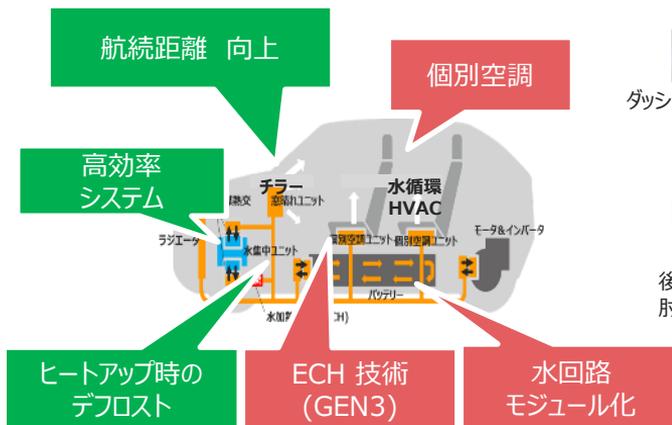


5つの新しいEC
プラットフォームを
開発

1000V EC	800V EC
New model EC	New 500V EC
New model AC	

熱マネジメントシステム

ITMSをアップグレード



ハイセンスコックピット

Hisense Smart
Drive



ハイセンスV2X

V2X



4. 今後の取り組み 2022年12月期決算予想

		2021年度 2021年4月～12月 実績	2022年度 2022年1月～12月 業績予想	対前年	
				差異	増減率
売上高		1,196	1,610	414	34.6%
営業利益		△125	△50	75	59.9%
経常利益		△117	△35	82	70.2%
親会社株式に帰属する当期純利益		159	△37	△196	-
為替	US\$	111円	110円	△1円	
	EUR	131円	130円	△1円	

[単位：億円]

※為替：前年 市場平均レート
予想 弊社想定レート

