

サンデン株式会社

中期経営計画『SHIFT2028』説明

2024年2月26日
サンデン株式会社 取締役
副社長執行役員 小林 英幸

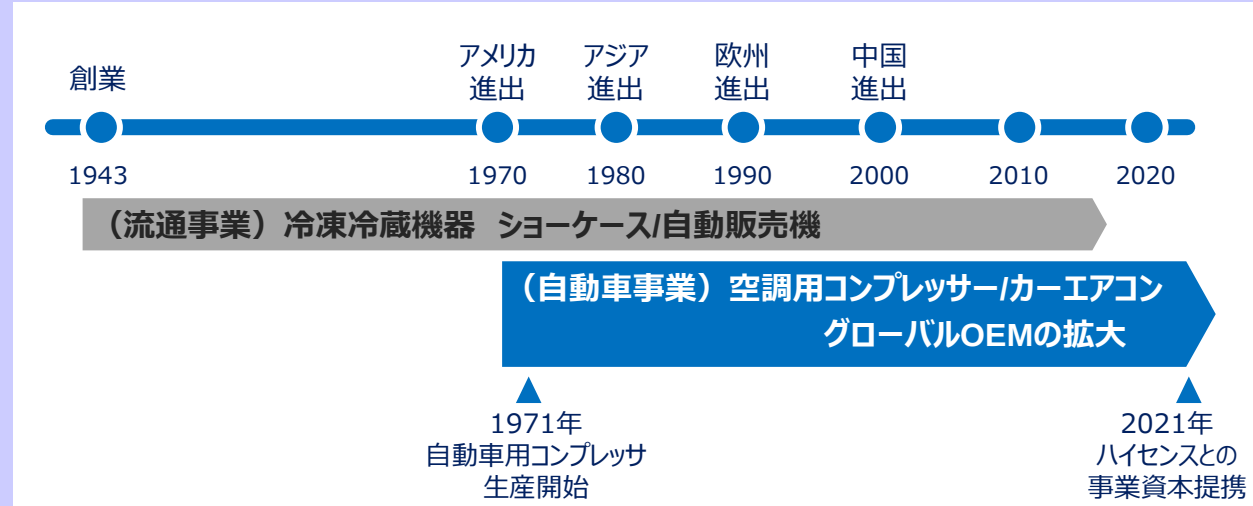
目次

1. 会社概要
2. 基本戦略
3. 重点施策
4. 財務戦略
5. 結び

① 会社概要

1. 会社概要

沿革



数値 ハイライト

資本金 217億円	従業員数 ※2023/12/31時点 連結 5,587 海外従業員比率 76%	グローバル拠点 22か国 46拠点
----------------------------	--	------------------------------------

事業内容

事業内容

自動車機器システム事業

世界中の自動車メーカーなどへのOEM製品（相手先ブランド製造）を中心に、グローバルで製造販売。自動車電動化に対応した先進的な高品質な商品を積極的に展開。

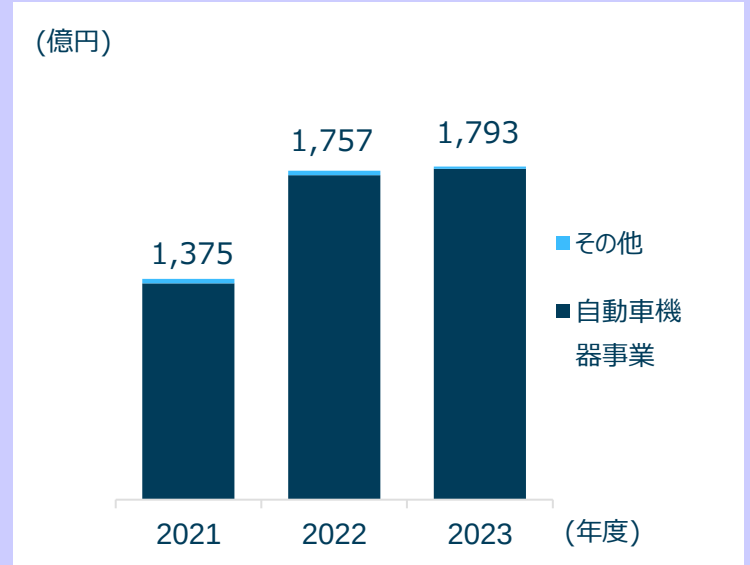
統合熱マネジメントシステム

電動コンプレッサー

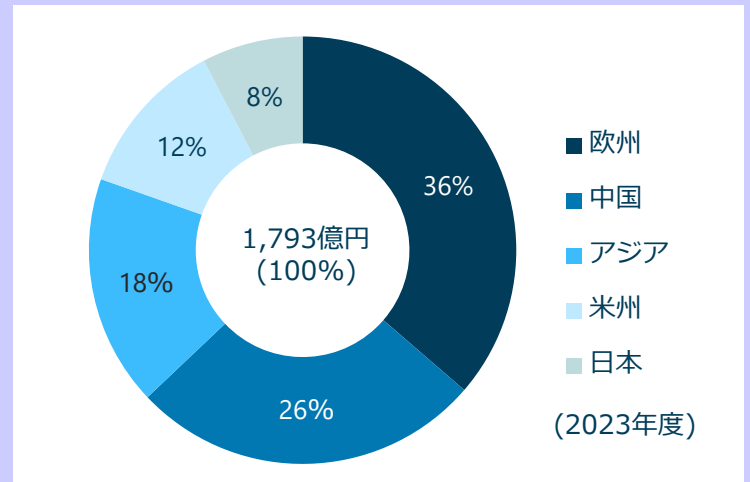
カーエアコンシステム
ヒートポンプシステム

機械式コンプレッサー

連結 売上高



地域別 売上高



2. 当社主力製品の概要

空調システム



自動車空調システム

カーエアコンを構成する様々な部品を世界規模で製造・販売しており、環境技術をコアテクノロジーに、大手自動車メーカー、建設機械・農業機械メーカーから信頼を獲得しています。



ヒートポンプシステム



HVACユニット



水加熱ヒーター
(新エネルギー車向け)



コンデンサー



ITMS Integrated Thermal Management System

統合熱マネジメントシステム
(新エネルギー車向け)

空調システムの心臓部 コンポーネント



自動車空調用コンプレッサー

カーエアコンの心臓部分といえるコンプレッサーを世界規模で製造・販売しています。近年では電気自動車などにも幅広く対応し、環境テクノロジーでも信頼を獲得しています。



電動コンプレッサー (EC)



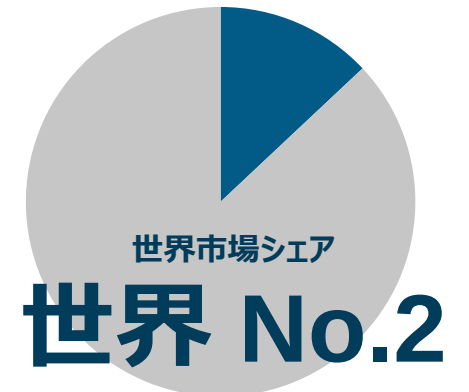
斜板式可変容量
コンプレッサー



揺動板式固定容量
コンプレッサー



CO₂コンプレッサー



累計生産台数
4億台突破

② 基本戦略

3. 新中期経営計画 SHIFT2028

コンポーネントサプライヤーから「フルソリューション・システム・サプライヤー」へ
蓄積した事業基盤を軸に統合熱マネジメントシステムのリーディングカンパニーとして成長する



4. サンデンの競争優位性

欧州既存市場における成長を維持・取り込みつつ、NEV領域をリードする中国系OEM（グローバルサウス市場）
新興EV OEMを重点的に攻略することの可能なユニークなポジションにある

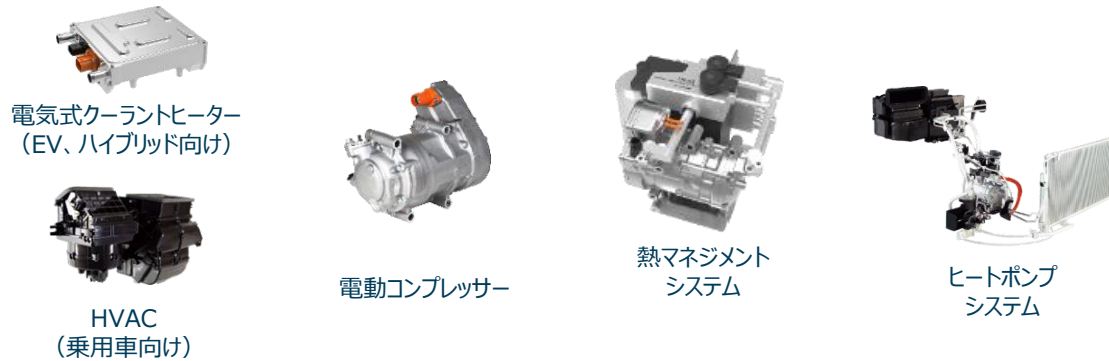
			製品優位性	既存市場シェア	市場規模 (2023年)	市場成長性 (2028年)	高成長顧客
NEV	EC		• 電動車の航続距離を140%に延長 • 多様な冷媒に対応した商品ラインナップ • グローバル生産体制	グローバル：3位	約4,000億円 内：中国 46% 内：欧州 20%	約8,000億円 内：中国 50% 内：欧州 28%	NEV市場の成長を享受する中国系・欧州系顧客への販売加速（既存拡大、新規獲得）
	ITMS			CY25からの成長市場	約2,000億円 内：中国 58% 内：欧州 20%	約1.0兆円 内：中国 47% 内：欧州 21%	
	HVAC		• 4億台の生産実績による技術と信頼 • ハイセンスとの調達シナジーによるコスト競争力 • グローバル生産体制	アジアシア：9%	約1.7兆円 内：中国 32% 内：欧州 20%	約1.8兆円 内：中国 34% 内：欧州 19%	競合が消極的な中で、既存の生産・物流アセットと顧客リレーションを活かし、優良顧客を選別・集中
ICE	MC			グローバル：2位	約7,000億円 内：中国 27% 内：欧州 20%	約4,000億円 内：中国 22% 内：欧州 17%	

5. ITMS戦略概要

NEVにおける基幹システムである熱マネシステムにおいて、世界No1の競争優位性を保有
成長性著しい、中国系、欧州系、米州系新興EV OEMに対する統合熱マネ・システムソリューションの提供が成長戦略のコア

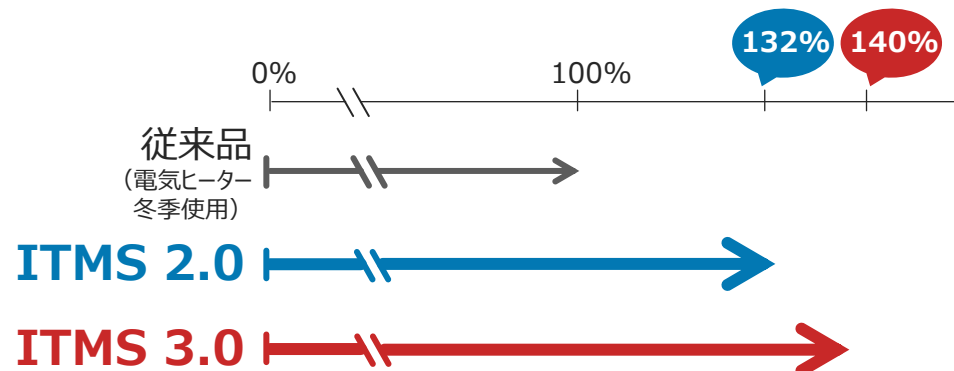
ITMSハードウェア×ソフトウェア

EC（コア部品）とソフトウェア両面のITMSコンポーネントを保有



技術優位性

競合対比優位な高い電費効率性を実現（航続距離の延長）

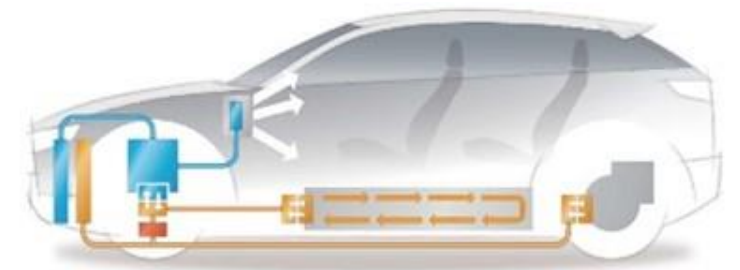


PFAS規制への柔軟な対応

ダイレクト方式/インダイレクト方式の2方式により、プロパンガスを冷媒とするシステムも安全に実現可能

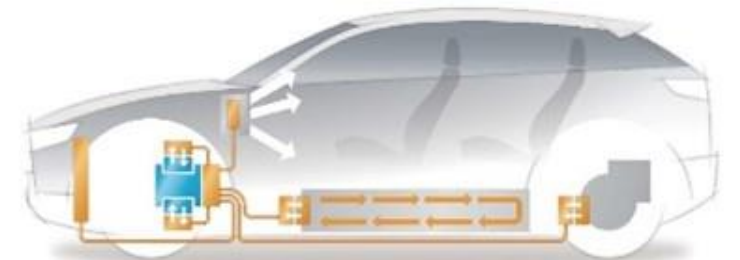
ITMS2.0

ITMS2.0は**ダイレクト方式**であり、冷媒を直接エアコンユニットに入れ、応答性の優位さを実現



ITMS3.0

ITMS3.0は**インダイレクト方式**であり、**環境規制のPFAS対応**となるプロパンガス冷媒システムにおける冷媒量の大規模削減を実現



6. サンデンにおける電動化商品の構成

コンプレッサー中心のサプライヤーからフルソリューションサプライヤーへ
熱マネジメントソリューションの提供（システム、モジュール、コンポーネント）を行い、スピードをもった「顧客第一主義」を貫く

顧客ニーズ

社会的責任

- ・ 電動化
- ・ 自動化
- ・ 脱炭素
- ・ 省エネ

必要なデバイス

- ・ E-デバイス
- ・ センシングデバイス
- ・ グリーンマテリアル
- ・ 競合デバイス(HP など)

コアコンピタンス

流体メカトロニクス：

サンデンは冷凍システムに関するコア技術をベースに、乗客に安全で快適な空間を提供する。
この技術とノウハウを他の流体制御システムや機器にも展開する。

自社技術

コア技術

- ・ 流体機械
- ・ 熱交換
- ・ エアコントロール
- ・ エレクトロニクス

製品・装置

- ・ コンプレッサ
- ・ 熱交換器, ECH
- ・ HVAC, クーラー
- ・ モータ、インバータ

熱伝達

- ECH（水加熱電気ヒーター）
- HEX（熱交換器）



Electric coolant Heater
for EV and Full Hybrid
vehicle



Heater core



Condenser and
Outer heat
exchanger



Pipe

車室内エア制御

- HVAC
- スポットクーラー



HVAC unit
For Passenger Vehicle



2layer HVAC



Spot Cooler

システム

- コンプレッサー
- ITMS
- 冷媒ユニット

流体制御



MC



EC



ITMS



Refrigerant
Integrated Module

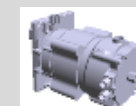
ドライブコントロール

コア技術による新製品

- エアコンプレッサー
- ORCエキスパンダー



Scroll Expander



Scroll air compressor



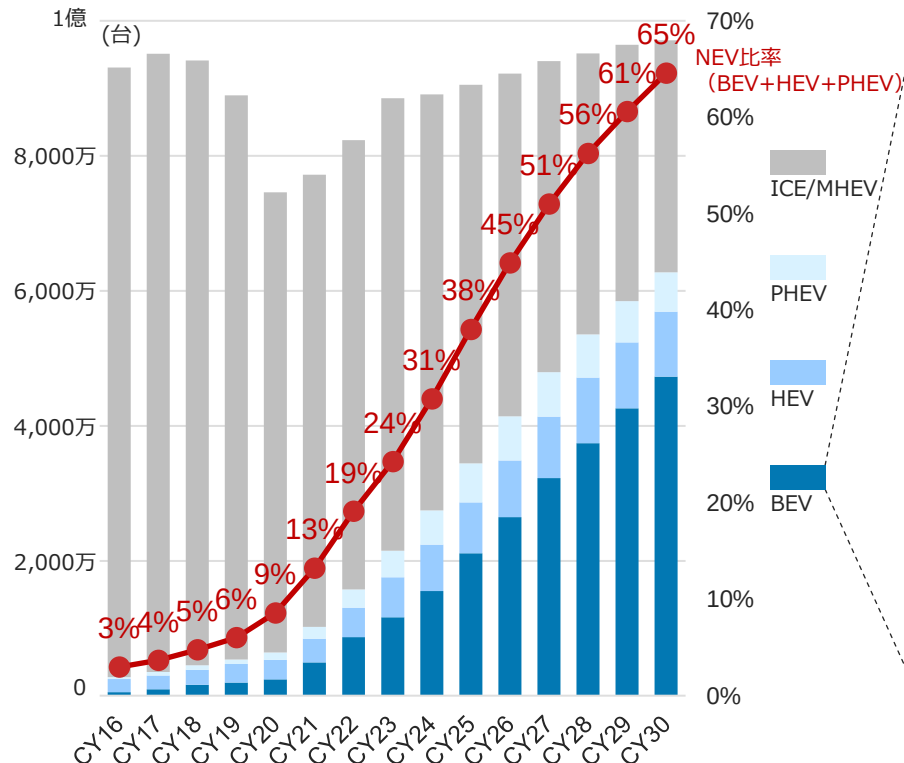
Turbine air compressor

7. 『SHIFT2028』期間における外部環境

NEVは2030年までに全市場の65%を占める見込み、市場機会はNEVの成長にある
NEV市場のうち、特に中国市場が最大で急成長しており、次いで欧州、米州と続く

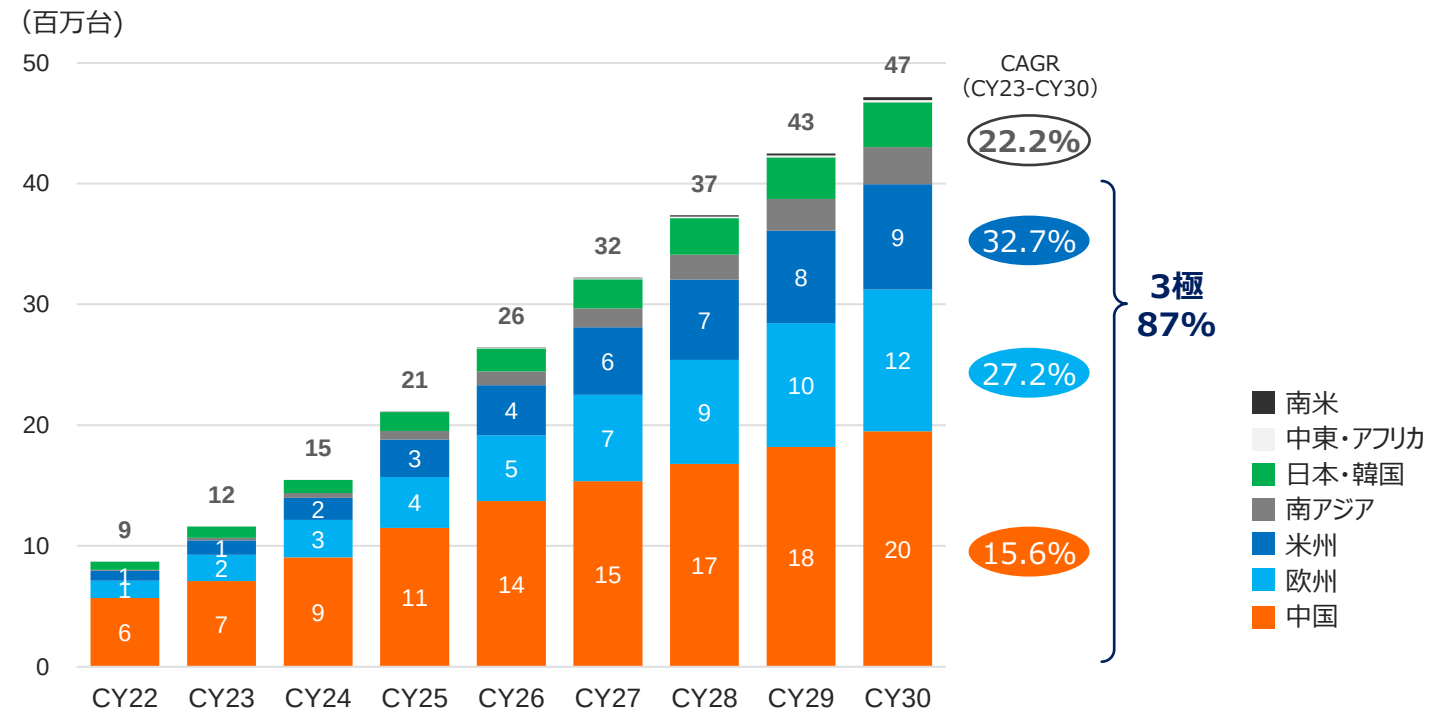
世界におけるパワートレイン別の自動車生産台数予測

- 世界におけるNEV比率は年々上昇
- BEV（バッテリーEV）はNEVのうち大半を占める



BEVの生産台数予測

- BEV市場を地域別に見ると中国が最大。欧州・米州が後続市場（3極で87%）



8. BEV生産に関するグローバルOEMの中国拡大、中国OEMの海外進出

BEV生産に関し、グローバルOEMは中国拡大、中国OEMは海外進出の動きがある
中国に生産拠点がおり中国での販売実績・プレゼンスを持つ当社は、双方の動きに対し有利に対応可能

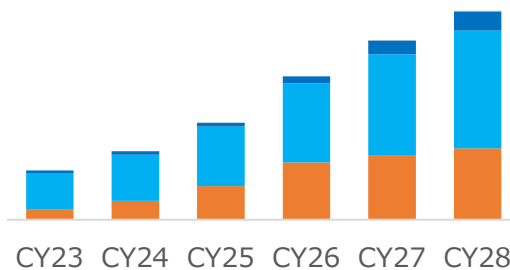
BEV生産に関するグローバルOEMの地域別進出状況

グローバルOEMは中国に進出を進めている。
 中国に生産拠点がおり・中国向け販売実績もある当社は、有利なポジションにいる

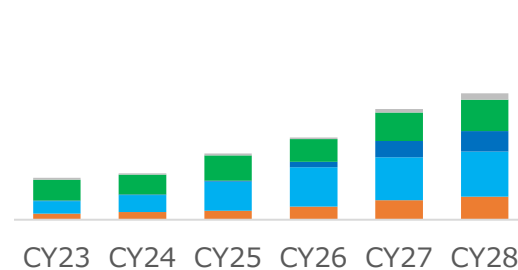
BEV生産に関する 中国OEMの地域別進出状況

今後中国OEMは、海外進出が予想され、
 本国（中国）でのプレゼンスを活かしてビジネス承認
 を取得し、世界各地における供給に対応可能

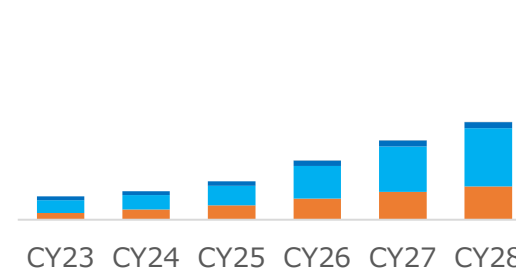
欧州系OEM①



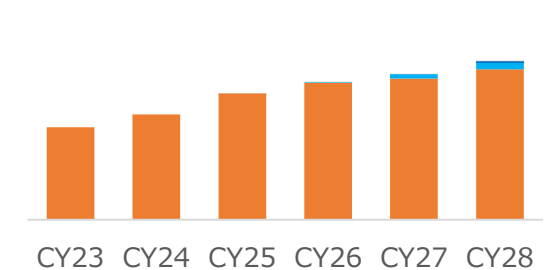
欧州系OEM②



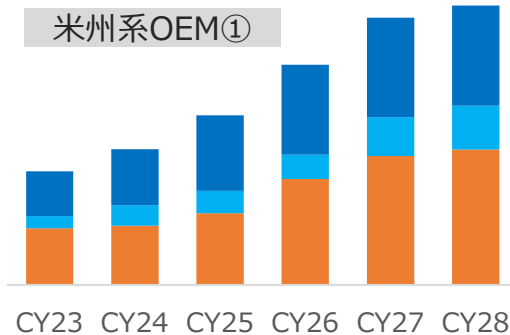
欧州系OEM③



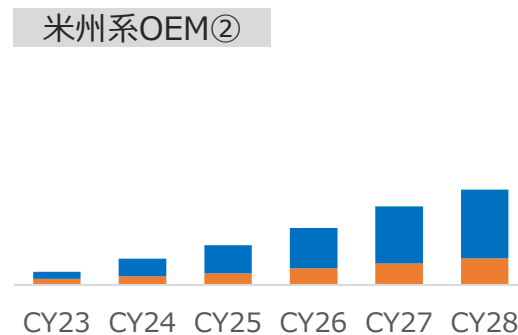
中国OEM①



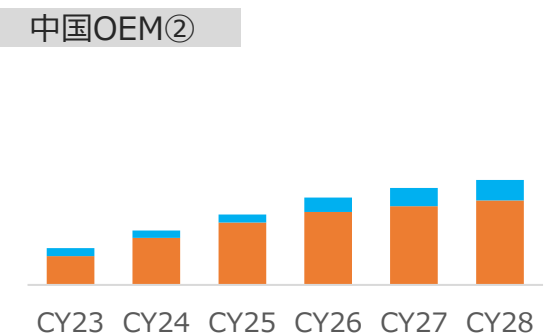
米州系OEM①



米州系OEM②



中国OEM②



■ その他
 ■ 日本
 ■ 米州
 ■ 欧州
 ■ 中国

9. BEV市場主要3地域における当社のプレゼンス

BEV市場における主要3地域である中国・欧州・米州のそれぞれのOEMトップ10のうち
当社は8社と取引関係を獲得済（ノミネーションを含む）

中国	
BEV 市場順位	OEM
1	BYD
2	Tesla
3	GAC
4	Geely
5	SAIC
6	Changan
7	Lixiang Auto
8	SAIC-General Motors-Wuling
9	Dongfeng
10	Volkswagen

中国トップ10中 **8社**

欧州	
BEV 市場順位	OEM
1	Volkswagen
2	Stellantis
3	BMW
4	Mercedes-Benz
5	Renault-Nissan-Mitsubishi
6	Tesla
7	Geely
8	Hyundai
9	Ford
10	TOGG

欧州トップ10中 **8社**

米州	
BEV 市場順位	OEM
1	Tesla
2	Ford
3	General Motors
4	Mercedes-Benz
5	Volkswagen
6	Rivian
7	Renault-Nissan-Mitsubishi
8	Lucid Motors
9	Hyundai
10	Stellantis

米州トップ10中 **8社**

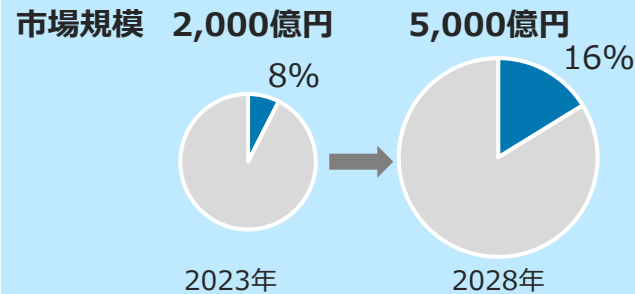
③ 重点施策

10. 新中期計画の概要（1/2）

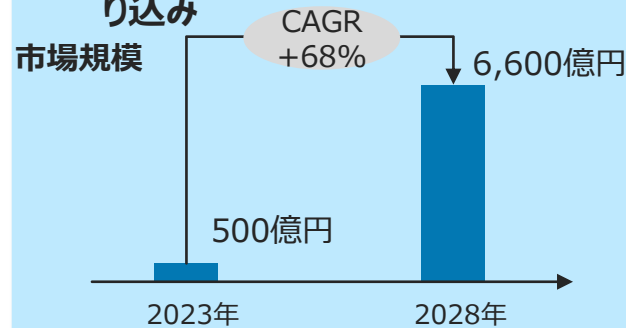
NEV市場に焦点をあて、電動コンプレッサーの商品力を軸に、常に顧客の近くで競争力と柔軟性を兼ね備えた統合熱マネシステムのソリューションを提供

エリア戦略

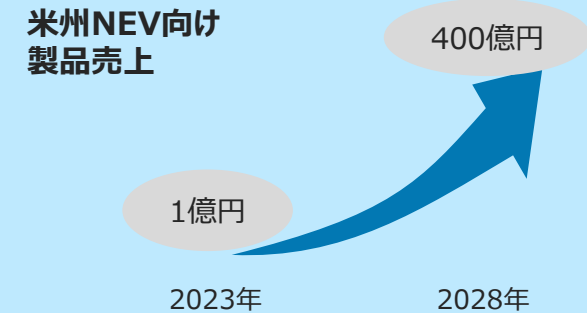
1. 【欧州】欧州グローバルOEMへのNEV関連製品販売強化による市場シェア拡大



2. 【中国】ハイセンスとのシナジーを最大活用した中国の熱マネ市場の急成長の取り込み

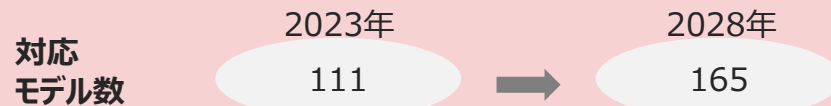


3. 【米州】米州におけるNEV向け製品の加速的拡大

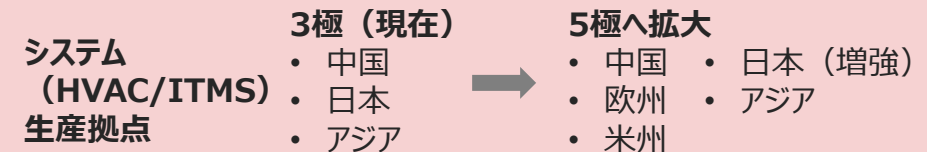


戦略テーマ

4. 【開発・製品】独立系の強みを生かしマルチクライアントに対応プラットフォーム化による顧客ニーズへの柔軟性の実現
セミオーダーメイド商品開発



5. 【SCM・サステナブル】グローバル生産レイアウト・サプライチェーンの最適化およびサステナビリティ対応の実現



基盤強化

6. 【人財・デジタル化】人財開発の強化および組織運営の効率化

投資
- 研究開発への投資 - 情報技術への投資

人財開発・育成・評価
- 重要な人財の獲得 - 人財の維持・抜擢・育成 - 体系的な管理職育成 - インセンティブ制度の最適化

プロジェクト管理
- CFT（クロスファンクショナルチーム）の組成とプロジェクトへの投入 - プロジェクト進捗・採算性の体系的な管理

10. 新中期計画の概要（2/2）

2028年経営目標として、売上高 3,000億円 経常利益 90億円を設定

再生期間（2020-2023）

稼ぐ力の再構築

- 1 独立系企業としての幅広い顧客へのリーチ
- 2 中国合併パートナーとのシナジーによる中国市場プレゼンス強化
- 3 統合熱マネジメントシステムの先行技術開発
- 4 コンプレッサー累計生産4億台の実績と信頼
- 5 グローバル生産体制強化
成熟製品生産の最適化と電動コンプレッサー4極体制
- 6 ハイセンスとの調達シナジーによるコスト競争力強化

中期経営計画（2024-2028）

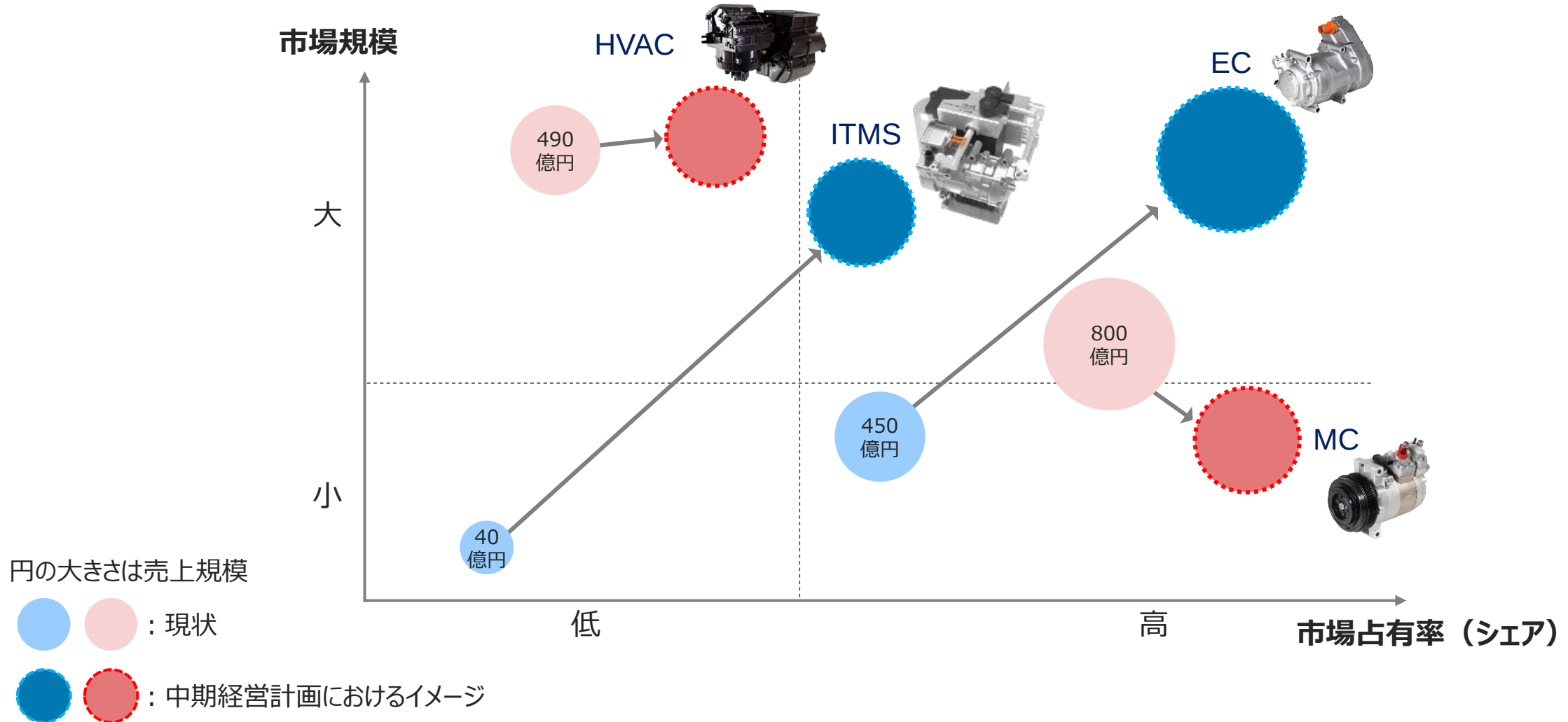
競争力と柔軟性を兼ね備えた**統合熱マネジメントシステム**ソリューションを提供する

NEV	エリア戦略 ■ 独立系の強みを生かしエリア密着型マーケティングを展開 ■ 既存の中国合併パートナーに加え、ハイセンスとのシナジーにより世界最大の自動車市場・中国での競争優位な基盤を構築し、中国OEMを成長とグローバルOEMの中国市場への参入をサポート 統合熱マネジメントシステムへのリソース強化 ■ コンポーネントサプライヤから統合熱マネジメントサプライヤへの進化による高付加価値ビジネスモデルの実現 ■ 製品プラットフォーム化を推進し柔軟性を強化 ハイセンス技術シナジーによる将来成長領域 ■ V2X、スマートシステム
	既存生産体制とサプライチェーンの徹底活用 ■ 最適化された既存アセット活用により、投資を抑制し安定収益を確保 ■ 戦略的なサプライヤとのパートナーシップの構築
	サステナビリティ ■ カーボンニュートラルの他、生物多様性への取り組み ■ CSRDへの対応などグローバル企業の社会的責任として非財務情報の開示を強化
基盤強化	

11. 製品ポートフォリオ戦略

4. 開発・製品

ECとITMSは成長するNEV市場で優位なポジションにあり、市場成長を享受しつつ更なるシェア拡大を目指す
MCとHVACはICE市場における継続した残存者利益の獲得を目指す



12. NEV向け製品売上比率拡大

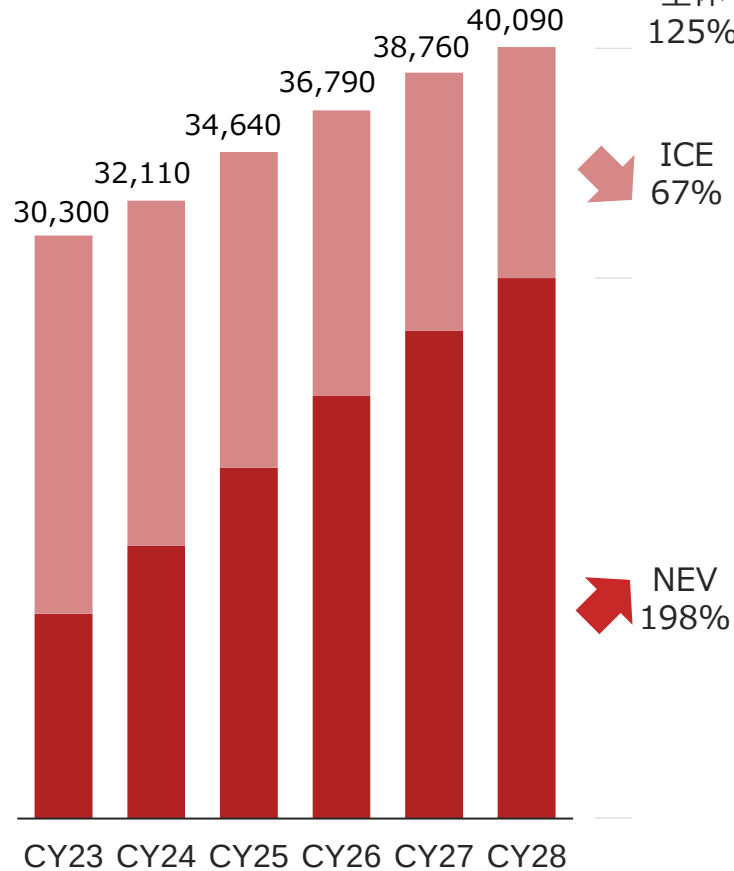
1~3. エリア戦略

欧州・米州に対するNEV関連製品の販売強化と、中国における熱マネ市場の拡大取り込みにより
売上3,000億円達成を目指す

TAM (Total Addressable Market)

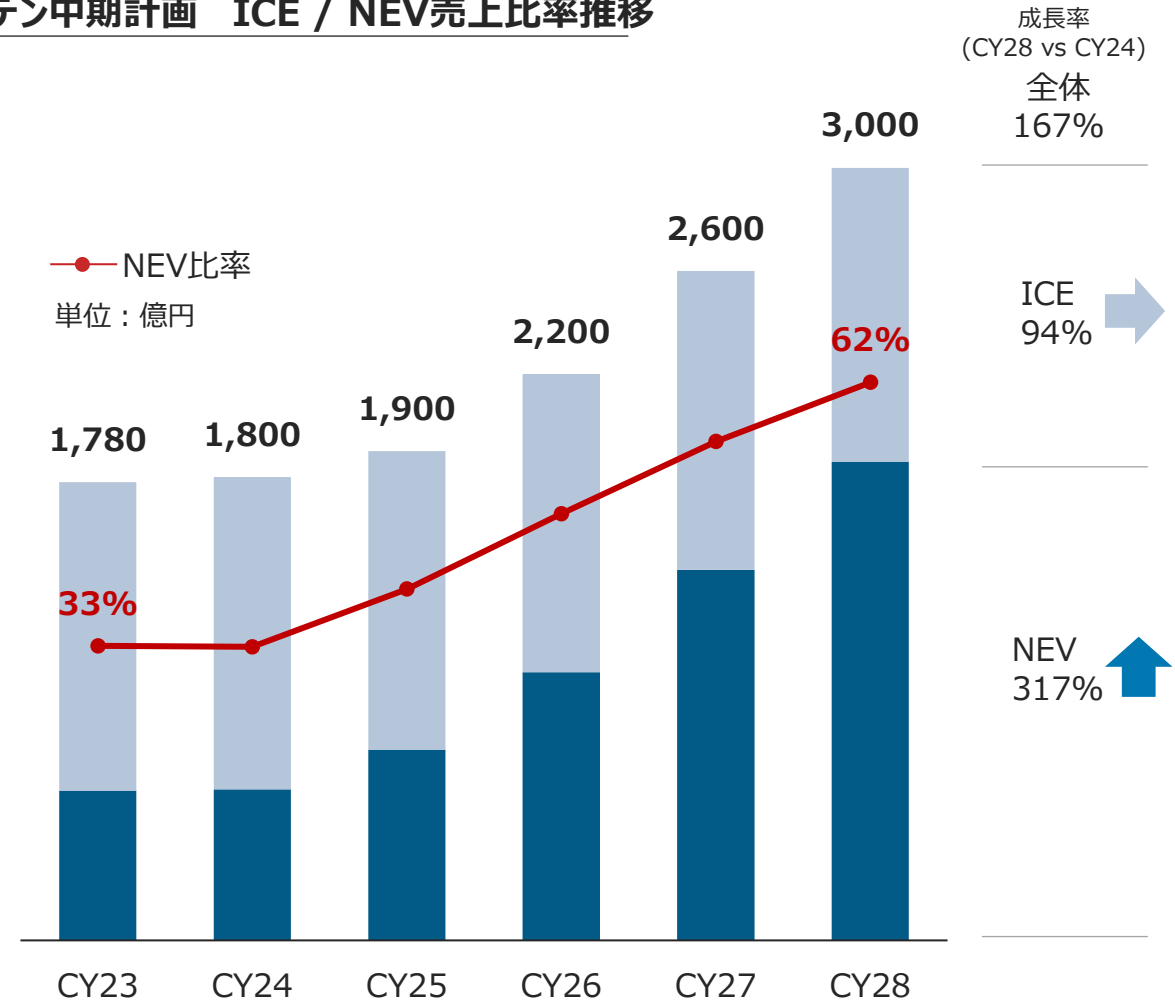
単位：億円

成長率
(CY28 vs CY24)
全体
125%



サンデン中期計画 ICE / NEV売上比率推移

● NEV比率
単位：億円

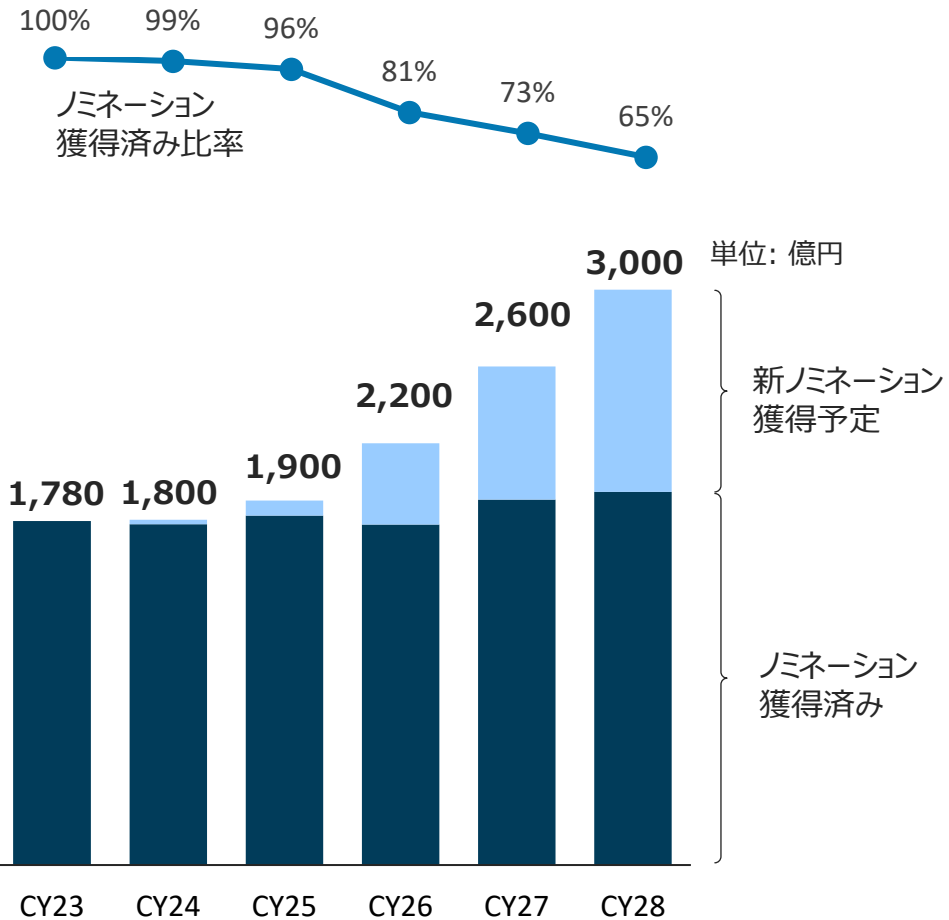


13. 今後と将来の事業構成の転換

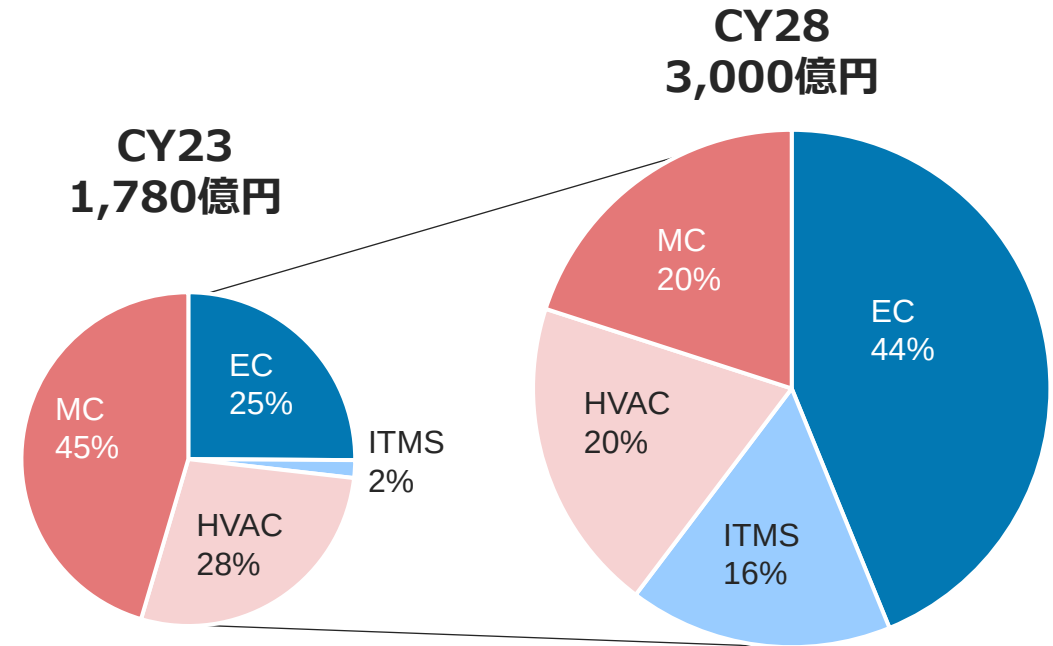
4. 開発・製品

中期事業計画最終年であるCY28において、既にノミネーションを65%獲得済
同時に、CY28へ向けITMSの構成割合の飛躍的増加を目指す

売上計画とノミネーションの獲得状況



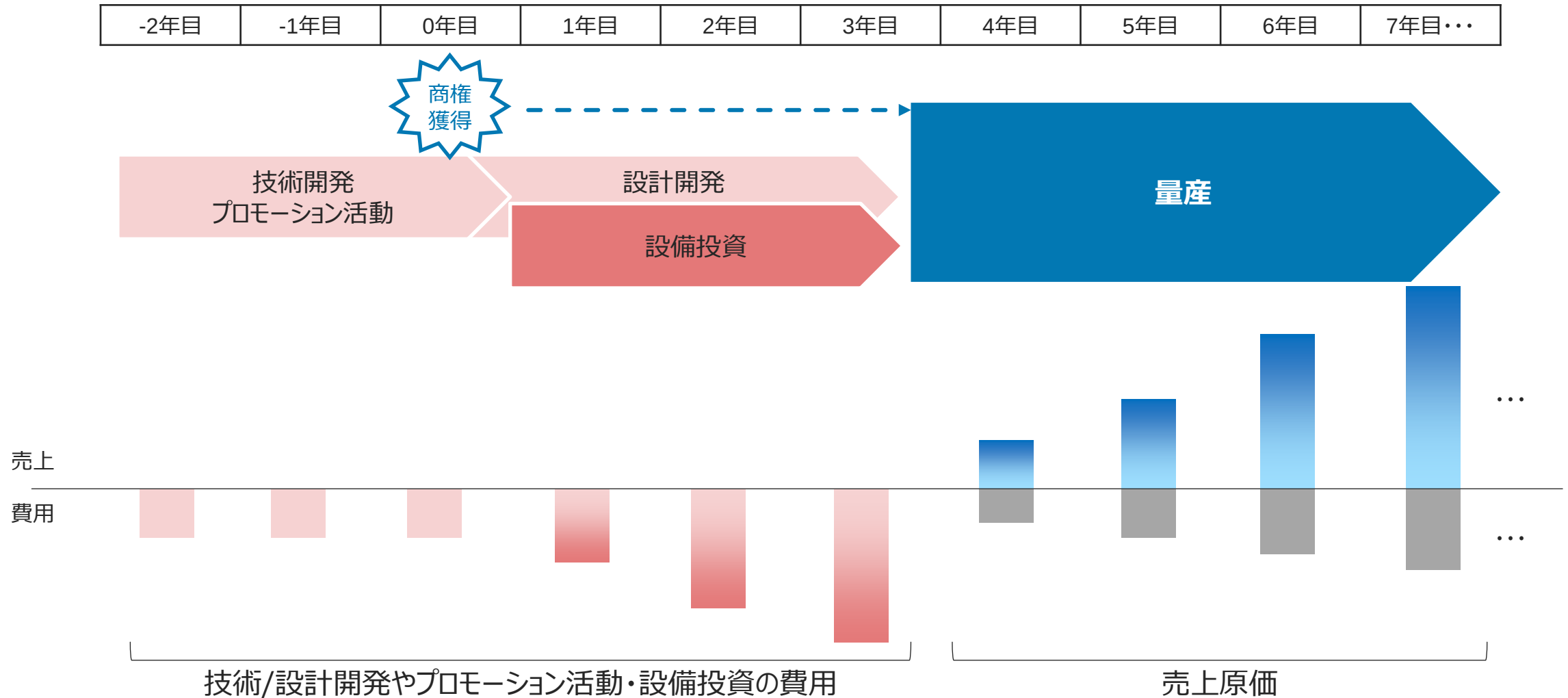
売上とプロダクト別構成比率の変化



14. 商権獲得から売上までのイメージ

4. 開発・製品

開発活動における先行投資が必要となり、量産フェーズ後の将来売上で投資を回収するフロント・ローディングのビジネスモデル



15. 工場、生産地戦略

基本方針

フルソリューションサプライヤーへの体制を構築し
お客様の近くで生産しお届けする

新規商権獲得による量産対応への投資加速

投資計画

2倍以上

260億円

530億円

2021年12期-2023年12期
(3年間合計)

2024年12期-2026年12期
(3年間合計)

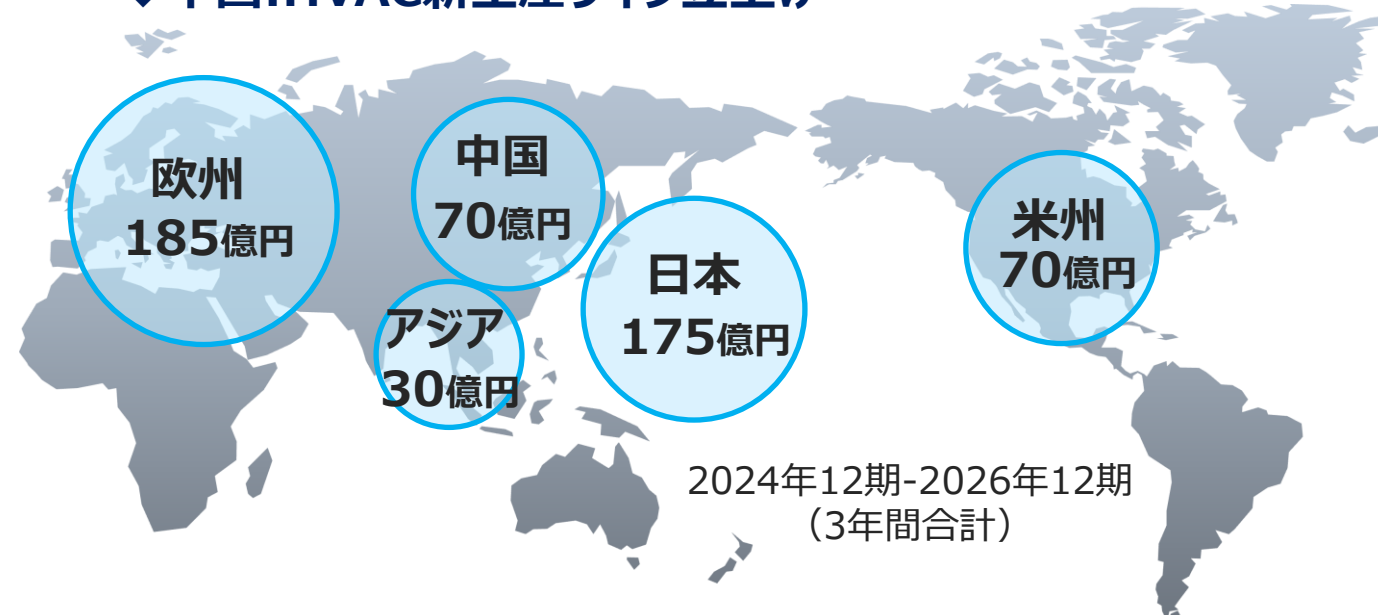
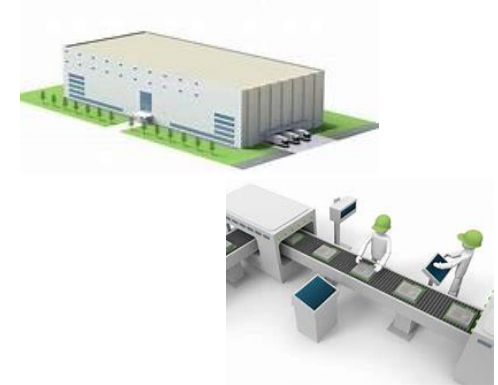
- ・2022年および2023年に獲得した新規商権対応に伴う投資は既に2023年へ反映済
- ・2024年これまでに獲得した新規商権対応に伴う投資は未反映(23年12月末現在)

5. SCM・サステナブル

主な設備投資

システム生産：グローバル5極生産体制を確立

- ◆欧州:HVAC生産新工場建設
- ◆欧州:EC新生産ライン立上げ
- ◆日本:HVAC新生産ライン立上げ
- ◆米州:HVAC新生産ライン立上げ
- ◆米州:EC新生産ライン立上げ
- ◆中国:HVAC新生産ライン立上げ



16. コーポレートガバナンスにかかる取り組み

5. SCM・サステナブル

コンプライアンス

内部通報制度として社内外に通報・相談窓口を設置すること等により、コンプライアンス体制及びリスク管理体制を整備・強化

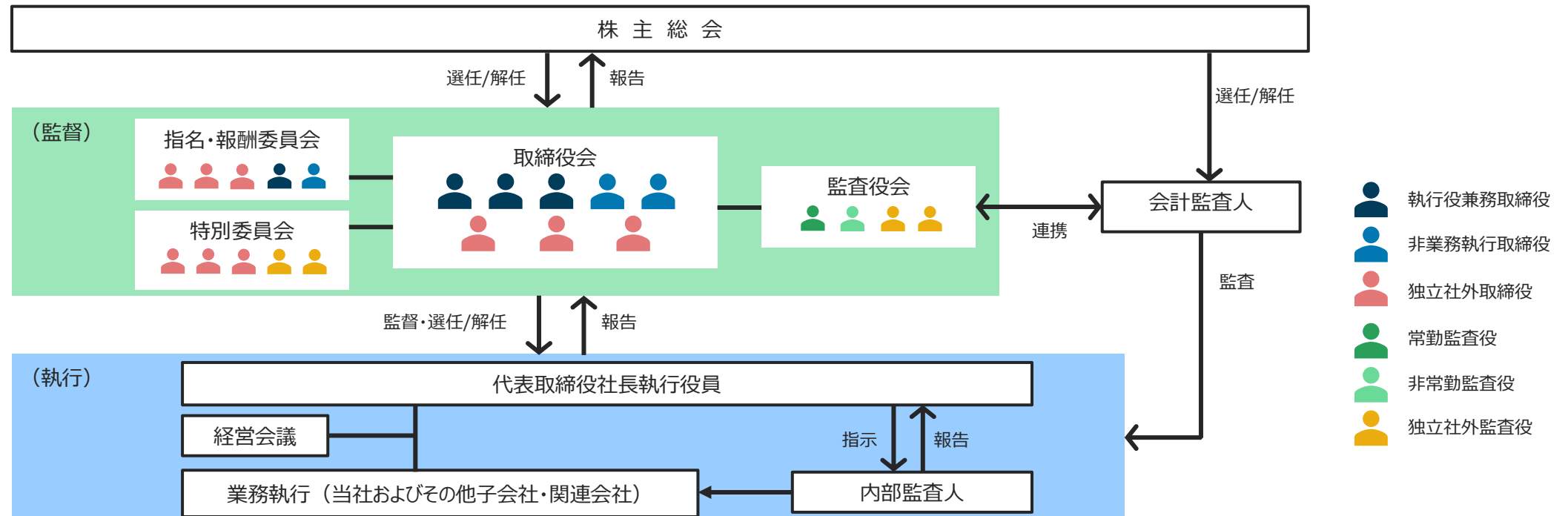
リスク管理

リスク管理規程に基づき地政学リスクを含めた中長期的な観点から全社のリスクを統合的に把握しリスク管理の徹底に取り組む態勢を構築

積極的なコミュニケーション

取締役会とは別に、社外取締役とのオフサイトミーティングを行い、自動車市場動向の情報交換、中期経営計画の策定に係る戦略・方針について積極的な議論を実施

ガバナンス体制



17. サステナブル経営の推進（1/2）

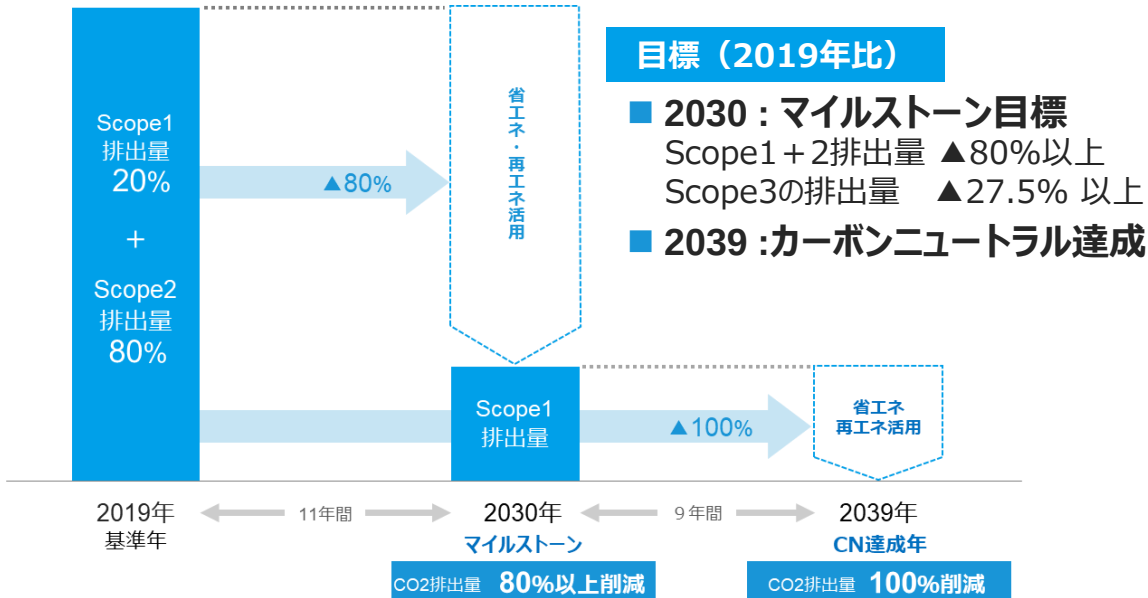
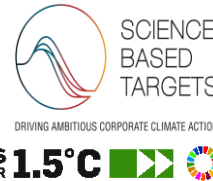
5. SCM・サステナブル

■当社グループの温室効果ガス（GHG）排出量削減目標がSBT認定を取得

脱炭素社会への移行を進める中で、気候変動に伴う燃費・排ガス規制や電動化への社会的要求を踏まえた環境負荷低減目標を掲げ、取り組みを進めております。

また、2030年までの中期目標設定は「パリ協定」の目指す、世界の平均気温の上昇を産業革命前に比べ 1.5℃を軌道に沿った科学的な根拠に基づいたScience Based Targets（SBT）initiativeのシナリオに準じており、当社は2023年10月にSBT認定を取得致しました。

サンデングループはTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しています。



■サンデンフォレストが環境省「自然共生サイト」の認定を取得

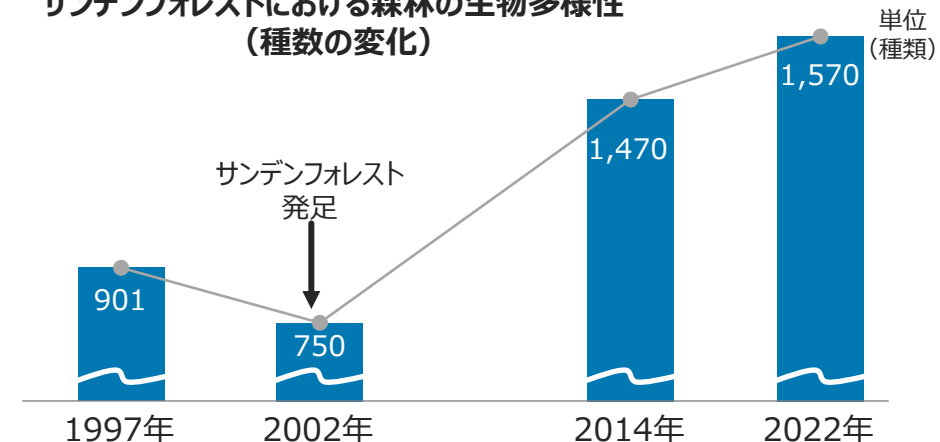
「自然共生サイト」とは、国が認定する「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」のことで、日本で初めてこの認定制度が実施されました。

2030年までに日本の陸域/海域の少なくとも30%を保全・保護する目標（30by30）を達成する活動「生物多様性のための30by30アライアンス」に、2022年4月より参加しています。



"自然共生サイト"
OECDトライアル認証
(環境省2022.9)

サンデンフォレストにおける森林の生物多様性（種数の変化）



17. サステナブル経営の推進（2/2）

5. SCM・サステナブル

■ 欧州サステナビリティ開示規制：CSRDへの対応

CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令）とはEUのサステナビリティ開示規制であり、2023年1月5日に発効されました。当社も欧州に拠点を構える3現法が適用対象企業として要件を満たしているため2025年の活動状況を2026年2月に予定している決算開示とともに連結ベースでのサステナビリティ情報開示を行います。

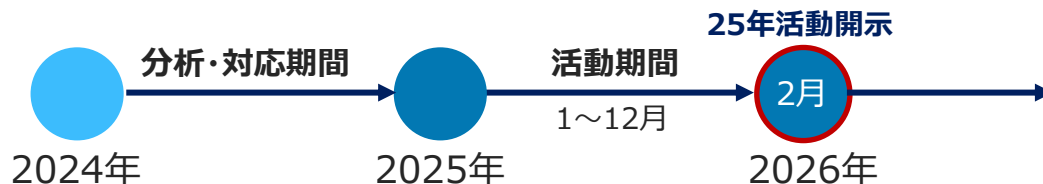
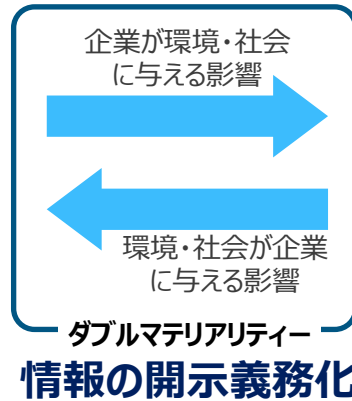
昨年より、外部コンサル支援のもと開示に向けた活動がスタートしております。
CSRD:Corporate Sustainability Report Directive

横断的基準

環境

社会

ガバナンス



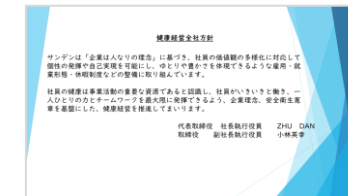
■ CSRの国際基準として期待されている『RBA(EICC)』今年当社としては初めて八斗島事業所で監査を実施

RBA(EICC)のスキームは、具体的には5つの項目から成り立っており（「労働」「安全衛生」「環境保全」「管理の仕組み」「倫理」）今後、グローバルの各拠点において自主的に監査を受け、世界的に高まる社会的責任に応え、持続可能な社会の実現に貢献して参ります。



■ 健康経営の推進『全社活動方針』を発表

サンデングループは、「グループで働くすべての社員が心身ともに健康で生き生きと働き、力を最大限に発揮することができる職場を作る」ために、全社健康経営活動方針を策定し、健康づくりプログラムを推進して参ります。



■ その他サステナビリティ評価を積極的に実施

今後も積極的にサステナビリティ活動における評価を実施し評価結果から得られた課題の解決に向けてPDCAサイクルを回しより良い職場環境の整備と社会的責任を果たして参ります。



18. 人財開発・育成・評価

6. 人財・デジタル化

カスタマーファーストでビジネスニーズに沿った組織と人財の開発、人財獲得・維持を行うことで
ビジネス目標と労働生産性の向上に貢献する

🏆 インセンティブ・報酬体系

業績や事業の長期的価値と成長に貢献する社員
のモチベーションを高めるインセンティブ・プログラムや
報酬体系を提供する



人財育成・能力開発

体系的な研修プログラムを提供し、能力を育成す
ることにより、経営者および主要ポジションの後継者
を確保する

労働生産性向上



👤 トランスフォーメーション

グループ内のビジネス・ニーズをサポートする人的リ
ソースを提供するため、よりデジタル化を推進しグ
ローバルスタンダードを確立させる



最適リソース配分

リソース管理の徹底によって最適な資源配分を実
現することで労働生産性を向上する

創業の精神 Founding Spirit

知を以て開き、
和を以て豊に

Let us Develop with Wisdom
and Prosper in Harmony



社是 Management Principles

一、顧客のためになるよい製品を作ります

Satisfy our customers needs with
high quality products.

一、仕事を通して 社会福祉と文化の向上に寄与します

Contribute to the social and cultural improvement
of the community through business activity.

一、自己啓発につとめ 誇り高き会社の建設に努力します

Build a company of which all are proud,
through the effort of self-motivated employees.

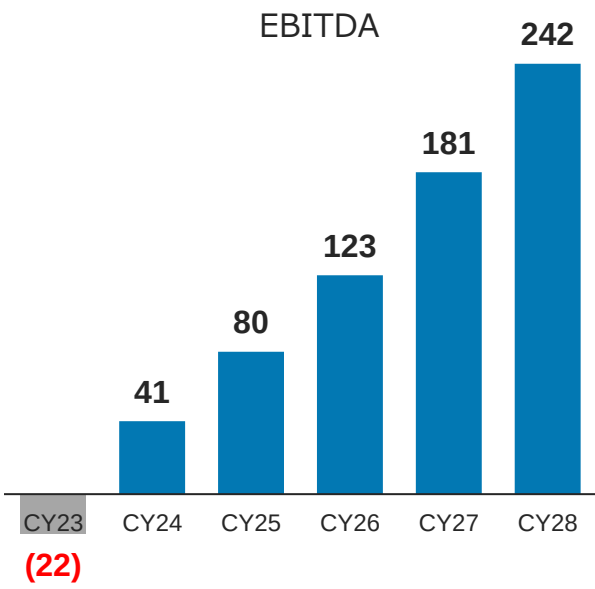
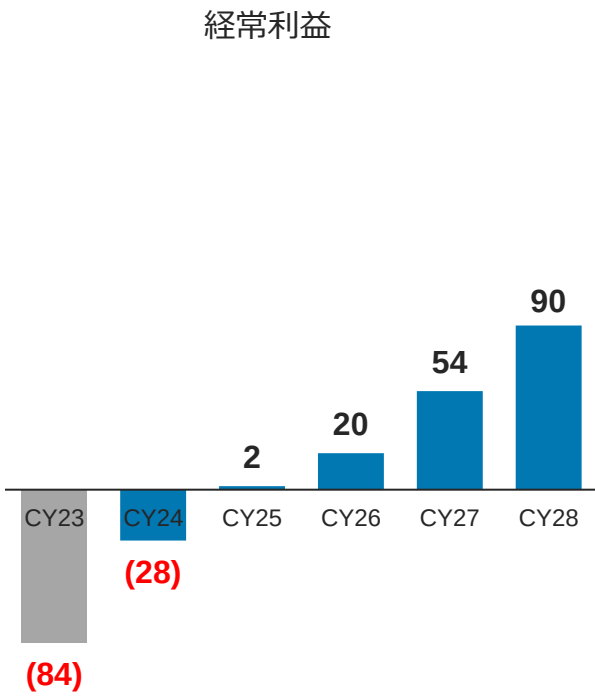
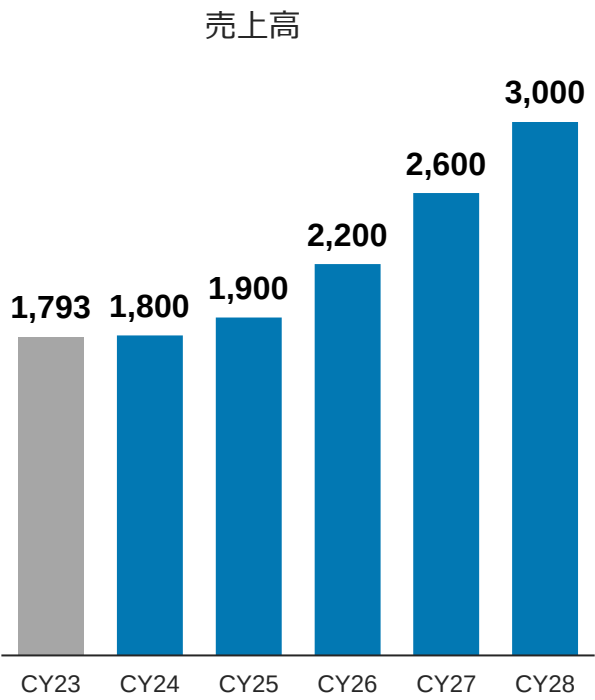


④ 財務戦略

19. 中期経営計画のまとめ

項目	CY23	CY24	CY25	CY26	CY27	CY28
売上高	1,793	1,800	1,900	2,200	2,600	3,000
営業利益	-110	-68	-38	-23	8	42
経常利益	-84	-28	2	20	54	90
EBITDA	-22	41	80	123	181	242

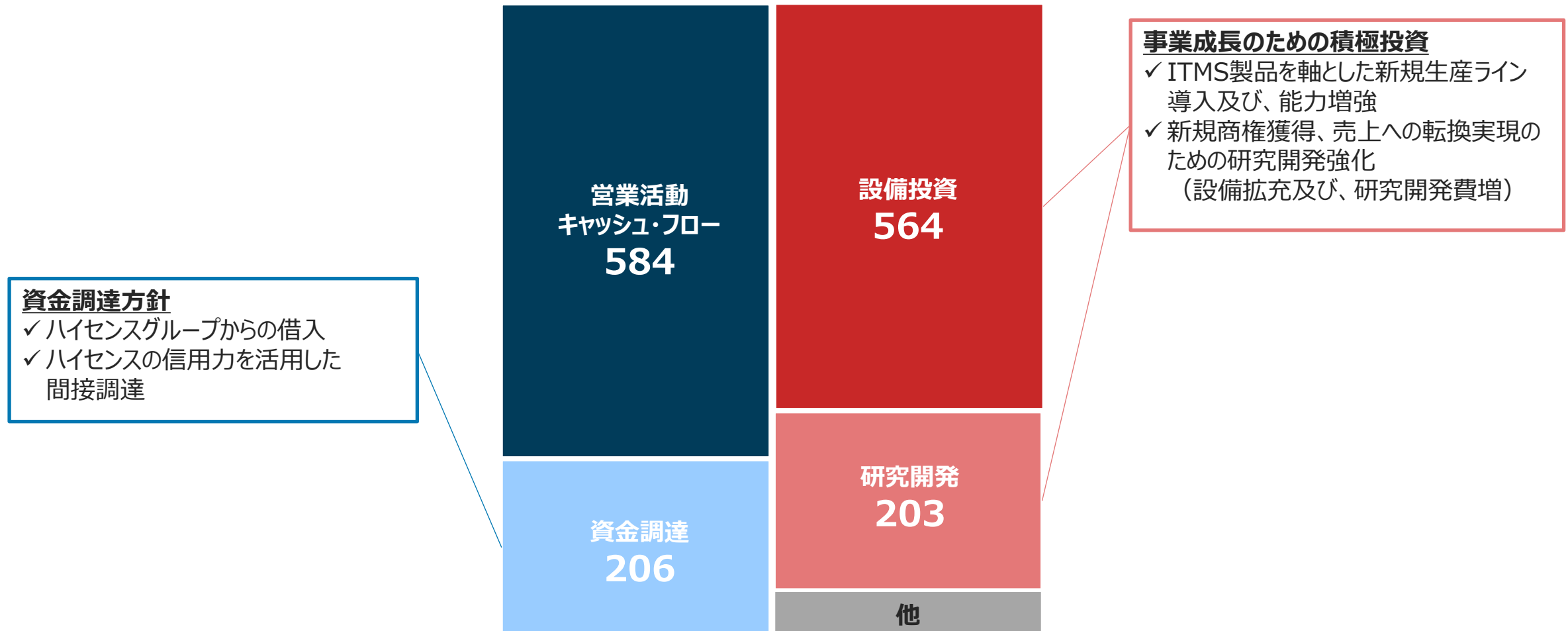
単位：億円



20. 事業成長のための資本戦略

ハイセンスとの財務シナジーと事業基盤を最大限活用し、成長領域への投資を加速する

キャピタル・アロケーション方針



⑤ 結び

21. 新コーポレートスローガン

INNOVATING COMFORT

コンセプト

スローガンコンセプト「革新的な技術で[車に地球に]快適性を提供する素晴らしい会社」にする
 その実現のためには「車に地球に」という相反する課題を調和させることが必要
 ロゴ制作においては「Innovating」「Comfort」という
 相反するイメージを持つ2つの言葉を調和させることでスローガンコンセプトを表現



+

条件

サンデンらしさの踏襲
 +
 新しいサンデンの訴求

スローガン単体：主張がある
 +
 サンデンロゴと併用時：調和性がある



ディスクレイマー

本資料は当社の経営方針、計画、財務状況等の情報をご理解いただくことを目的としており、当社の株式の購入などの、投資や売却等を勧誘するものではありません。

本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等は、本資料の発表日現在における入手可能な情報、一定の前提や予期に基づくものです。よって、実際の業績、結果、パフォーマンス等は、経済動向、市場価格の状況、為替の変動等、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等についてアップデートする義務を負うものではありません。



本件に対するご質問・お問い合わせは
Mail :sdhd.prcsr.jp@g-sanden.comまでお願いいたします。