

# サンデン株式会社 2024年12月期決算および中期経営計画進捗説明会

2025年2月

サンデン株式会社

## 目次

**1. 2024年12月期 決算説明**

**2. 中期経営計画『SHIFT2028』 進捗状況**

# 2024年12月期 決算説明

2025年2月

サンデン株式会社

## 目次

# 1. 2024年12月期 決算実績

1. 決算のポイント
2. セグメント別売上高
3. 連結貸借対照表
4. キャッシュフロー

# 2. 2025年 12月期 業績予想

# 1. 決算のポイント

## 売上

### ◆ 前年同期比 46億円の増収(+2.5%) 為替影響：+111億円

地域別の状況	アジア地域	ローカルOEM向けの伸長により、前年に対し増収を達成
	米州地域	新規ビジネス車両立ち上げに伴い前年に対し増収
	欧州地域	景気低迷によるトラック向けの需要減少も為替の影響により増収
	中国地域	顧客車両生産減少に伴う減収

## 利益

### ◆ 営業利益：前年同期比 46億円の増益

増益要因	品質コスト減少による販売管理費の削減 原価低減を始めとした改善施策の実行と為替差益
------	--

### ◆ 経常利益：前年同期比 82億円の増益

改善要因	営業外における外貨建て貸付金の為替評価益 損害賠償引当金の戻入益
------	-------------------------------------

### ◆ 親会社に帰属する当期利益：前年同期比 26億円の増益

## 施策

### ◆ 期初より顕在化している環境変化への対応施策強化

- 円安継続による燃料や原材料コストの上昇  
⇒代替品確保、売価転嫁交渉実施による原価率低減を実現
- 紅海問題による輸送でリードタイム長期化  
⇒別ルートでの早期確保による空輸費用と海上輸送コスト抑制

## 1. 決算のポイント 連結決算概要

[単位：億円]	2023年12月期	2024年12月期	対前年	
			差異	増減率
<b>売上高</b>	<b>1,793</b>	<b>1,838</b>	<b>46</b>	<b>2.5%</b>
自動車機器	1,780	1,823	43	2.4%
その他	12	15	3	25.0%
<b>営業利益</b>	<b>▲110</b>	<b>▲64</b>	<b>46</b>	<b>-</b>
持分法投資利益	43	47	4	9.2%
為替	▲4	17	21	-
<b>経常利益</b>	<b>▲84</b>	<b>▲2</b>	<b>82</b>	<b>-</b>
親会社株式に帰属する <b>当期純利益</b>	<b>▲34</b>	<b>▲8</b>	<b>26</b>	<b>-</b>
<b>EBITDA</b>	<b>▲21</b>	<b>71</b>	<b>93</b>	<b>-</b>
為替	US\$	<b>141円</b>	<b>152円</b>	<b>11円</b>
	EUR	<b>152円</b>	<b>164円</b>	<b>12円</b>

※持分法投資利益：主に当社の持分法適用関連会社である華域三電汽車空調有限公司に係るもの。

(当社の製品の一部は、中国などの市場で合弁会社を通じて販売しており、この収益は、会計上、営業外収益として計上されております)

\*実績値は千万円単位を四捨五入

\*為替レート：市場平均レート

## 2. セグメント別売上高 地域別

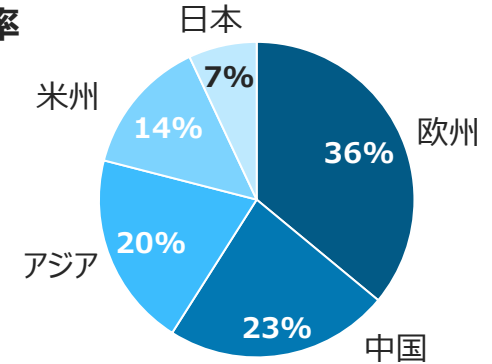
### 売上高 1,823億円 前年比+43億円 (前年比+2.4%)

※自動車機器セグメントのみ。その他事業を除く

[単位：億円]

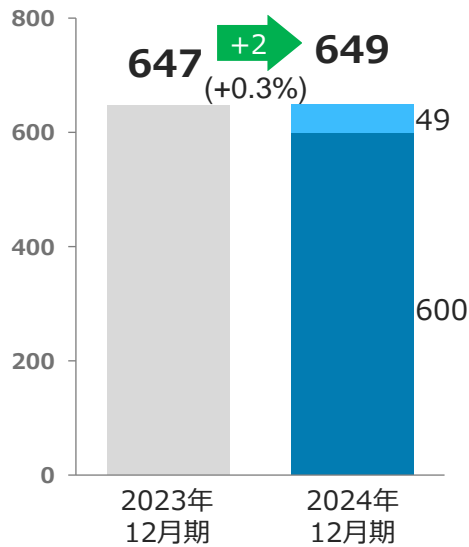
- 為替影響
- 為替を除く売上
- 前年同期比金額
- ( ) 前年同期比率

地域別の構成比率



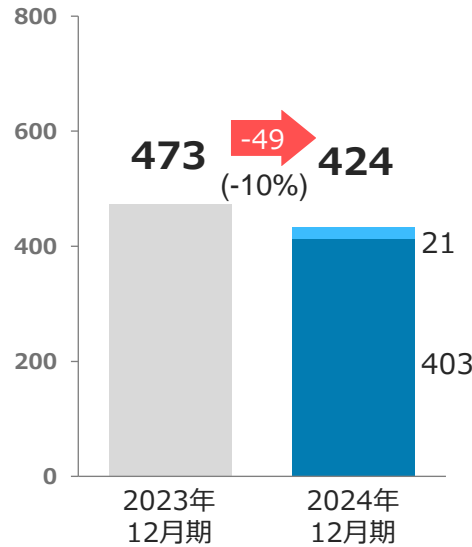
#### 欧州

現行車両の終息  
トラック市場低迷



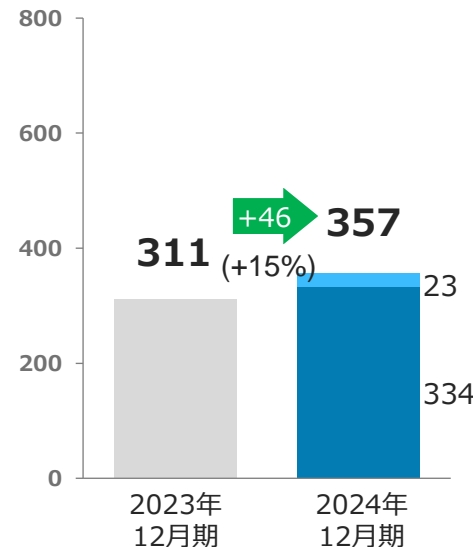
#### 中国

EV車の車両生産調整



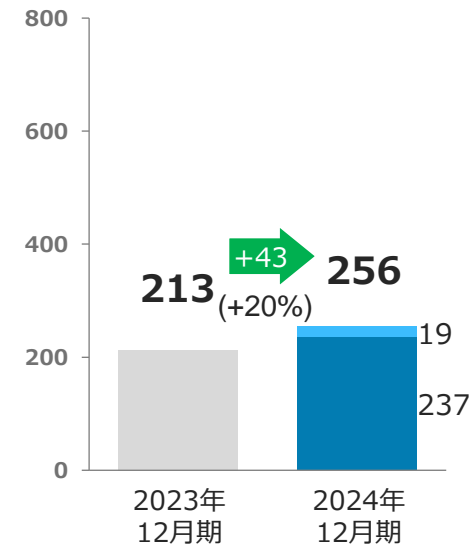
#### アジア

インドメーカー向け伸長



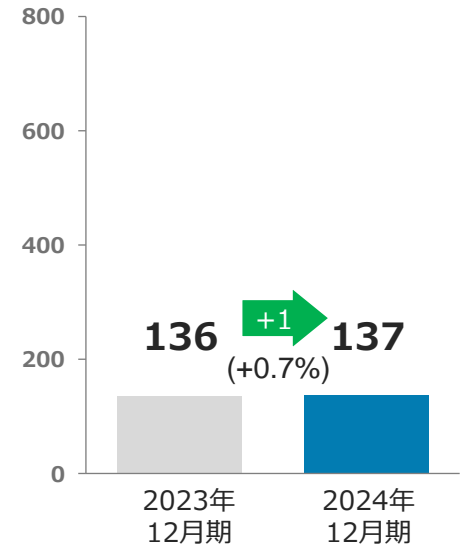
#### 米州

EV車向け納入増加  
中南米向け減



#### 日本

乗用車向け減少も  
特殊車両向け増加



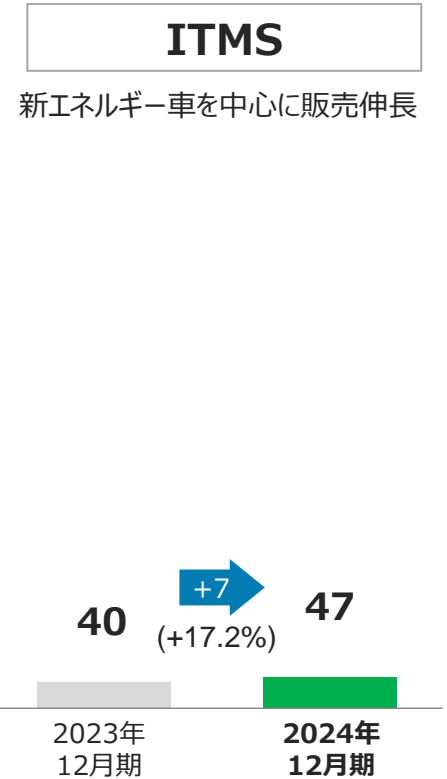
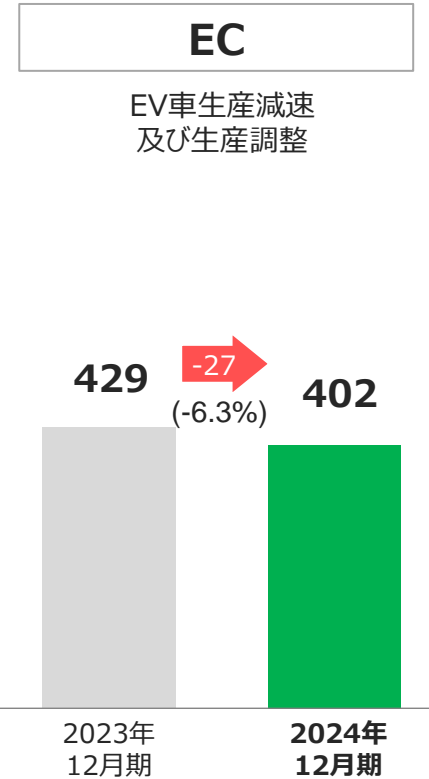
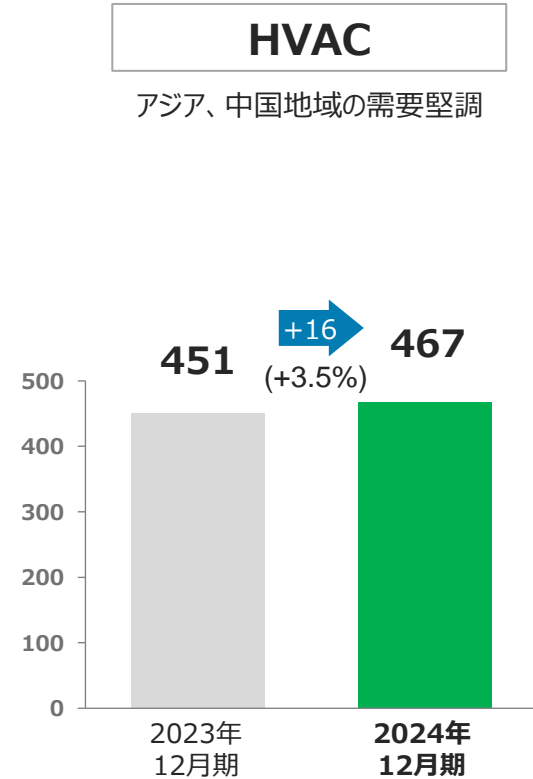
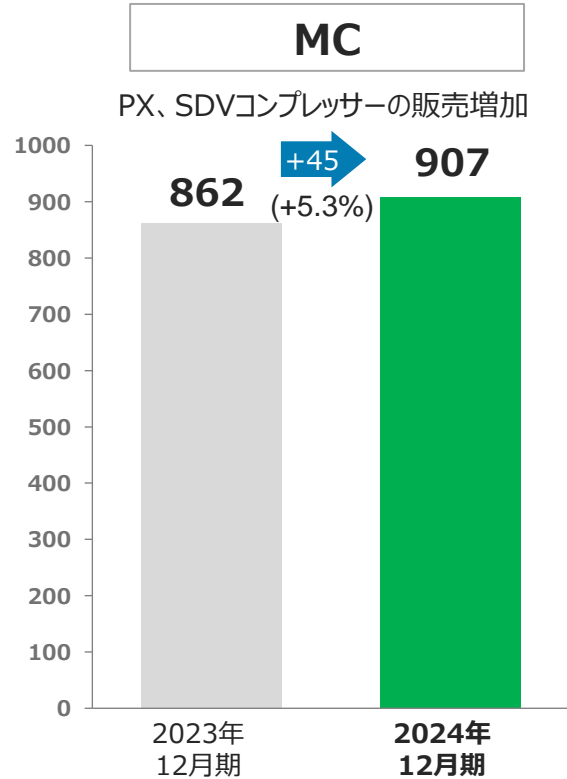
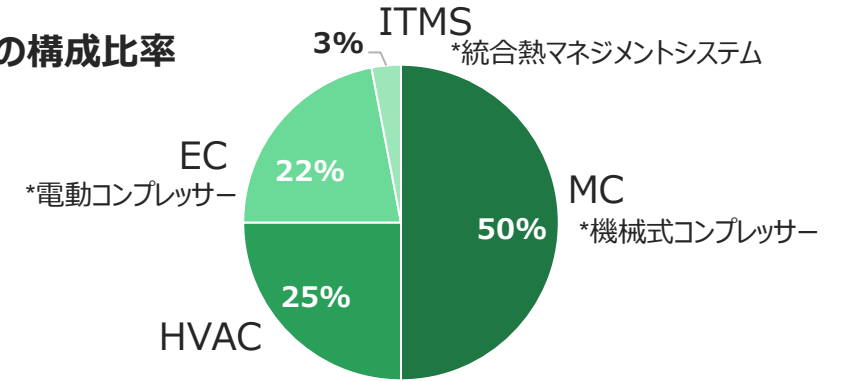
## 2. セグメント別売上高 製品別

### 売上高 1,823億円 +43億円 (前年比+2.4%)

※自動車機器セグメントのみ。その他事業を除く

[単位：億円]  
■ セグメント売上  
➡ 前年同期比金額  
 ( ) 前年同期比率

製品別の構成比率





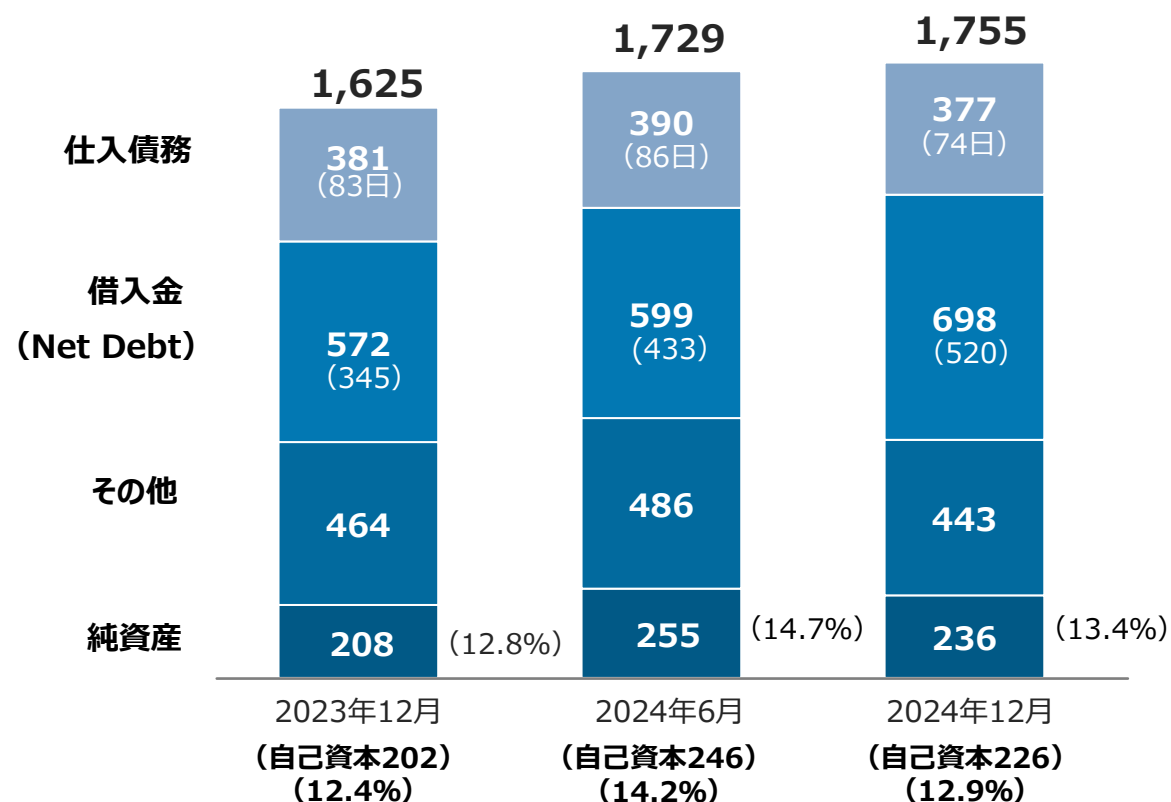
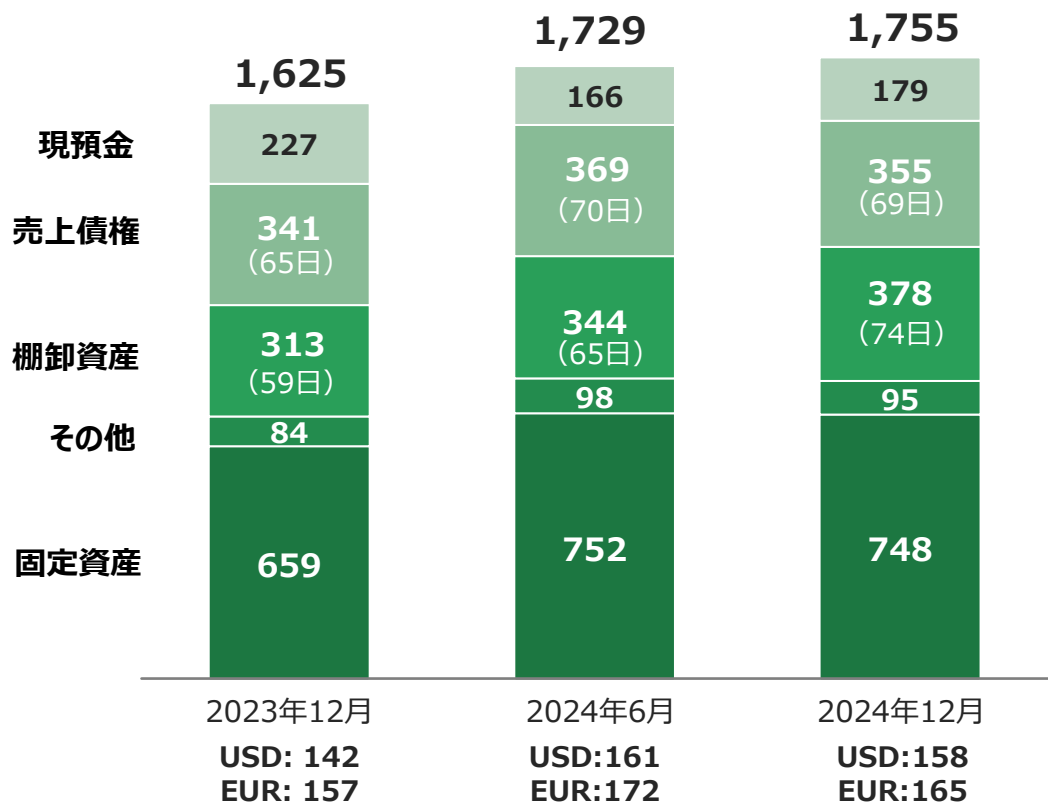
### 3. 連結貸借対照表

#### 資 産

#### 負債・純資産

[単位：億円]

[単位：億円]



\*日数：期末残高／(直近3ヶ月の売上高/90)

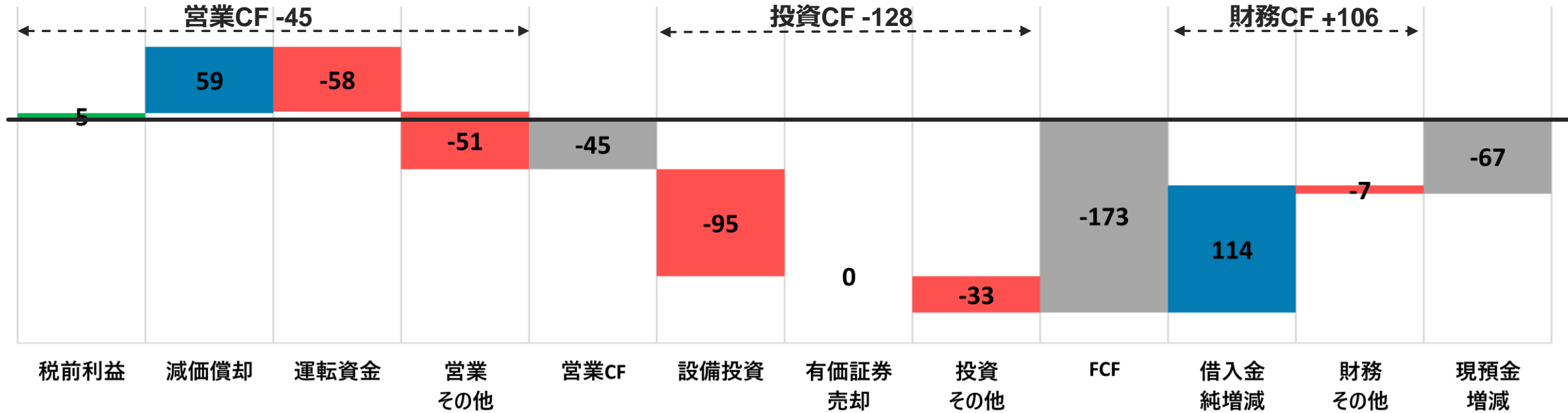
\*個別科目は四捨五入しているため、合計と一致しないことがあります

\*売上債権はイラン債権除き

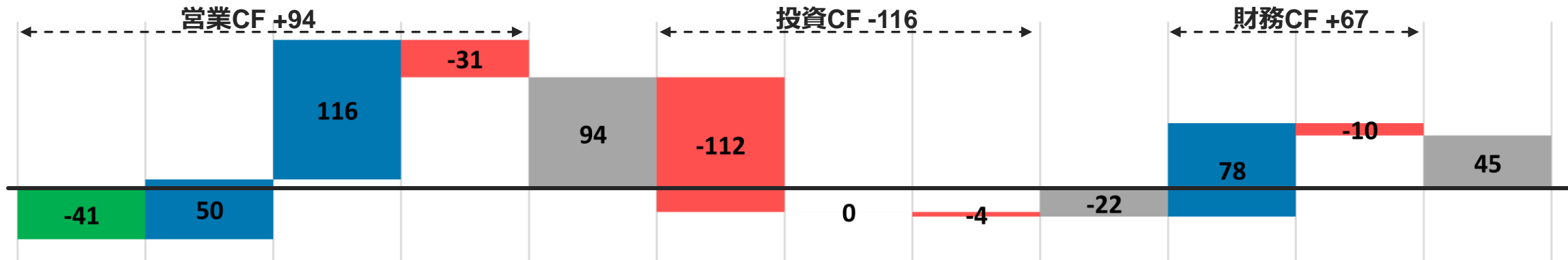
# 4. キャッシュフロー（前年差異）

[単位：億円]

2024年  
12月期



2023年  
12月期



## 目次

1. 2024年12月期 決算実績
2. 2025年 12月期 業績予想
  1. 連結業績予想
  2. セグメント別売上高

## 1. 連結業績予想

[単位：億円]		2024年12月期	2025年12月期	対前年	
				差異	増減率
<b>売上高</b>		<b>1,838</b>	<b>1,847</b>	<b>9</b>	<b>0.5%</b>
	自動車機器	1,823	1,833	10	0.5%
	その他	15	14	-1	-6.6%
<b>営業利益</b>		<b>▲64</b>	<b>▲60</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
	持分法投資利益	47	45	-2	-4.3%
	為替	17	0	-17	-
<b>経常利益</b>		<b>▲2</b>	<b>▲26</b>	<b>-24</b>	<b>-</b>
親会社株式に帰属する <b>当期純利益</b>		<b>▲8</b>	<b>▲3</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
<b>EBITDA</b>		<b>71</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>為替</b>	US\$	152円	151円	-1円	
	EUR	164円	155円	-9円	

※持分法投資利益：主に当社の持分法適用関連会社である華域三電汽車空調有限公司に係るもの。  
(当社の製品の一部は、中国などの市場で合弁会社を通じて販売しており、この収益は、会計上、営業外収益として計上されております)

\*実績値は千万円単位を四捨五入

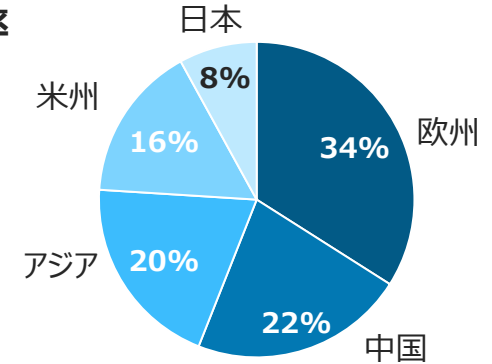
\*為替レート：市場平均レート

## 2. セグメント別売上高 地域別

### 売上高 1,833億円 +10億円 (前年比+0.5%)

※自動車機器セグメントのみ。その他事業を除く

地域別の構成比率

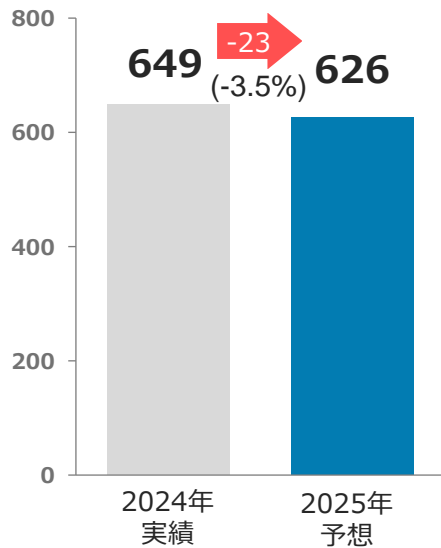


[単位：億円]

- 為替を除く売上
- ➡ 前年同期比金額
- ( ) 前年同期比率

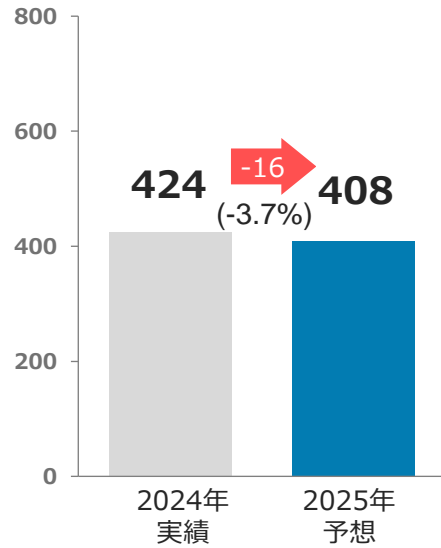
#### 欧州

為替影響



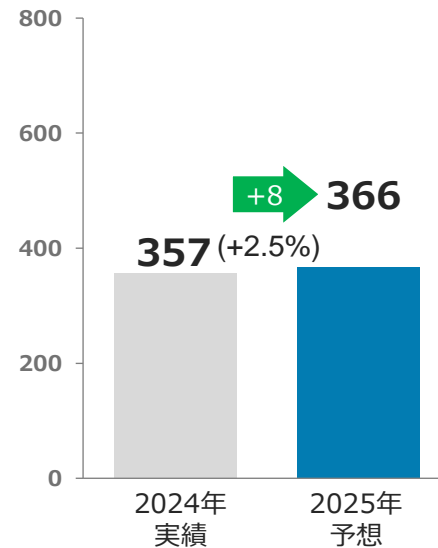
#### 中国

顧客EV車向け需要低迷



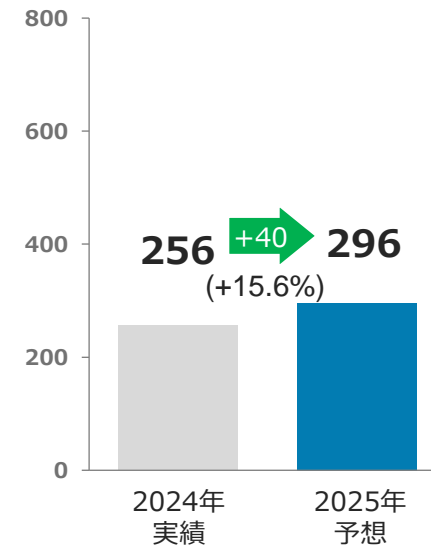
#### アジア

インド市場伸長



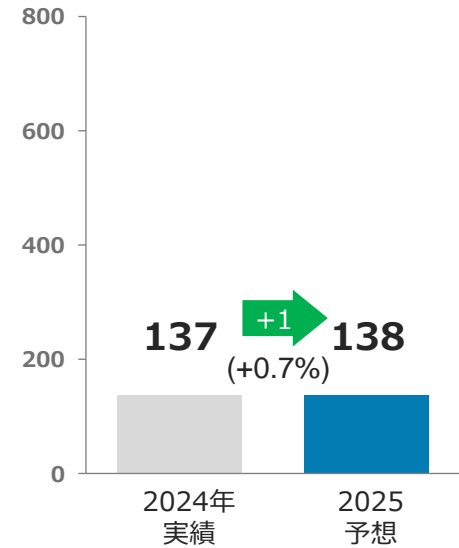
#### 米州

EV車向け納入拡大



#### 日本

建設車両向け増加





INNOVATING COMFORT

# 中期経営計画『SHIFT2028』 進捗状況

2025年2月

サンデン株式会社

## 目次

# 中期経営計画『SHIFT2028』進捗状況

1. 中期経営計画『SHIFT2028』概要
2. 事業環境認識
3. 主要経営指標の進捗状況
4. 重点施策の取り組み状況
5. 最後に



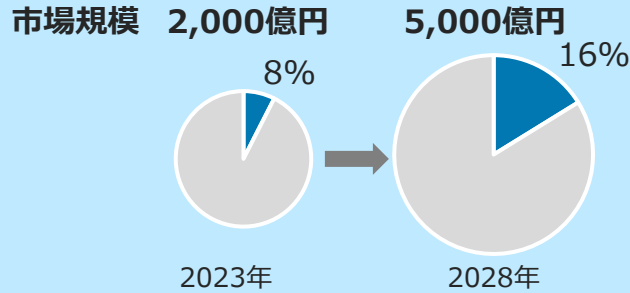
# 1. 中期経営計画『SHIFT2028』 概要

## 2028年経営目標 売上高 3,000億円 経常利益 90億円 (3%)

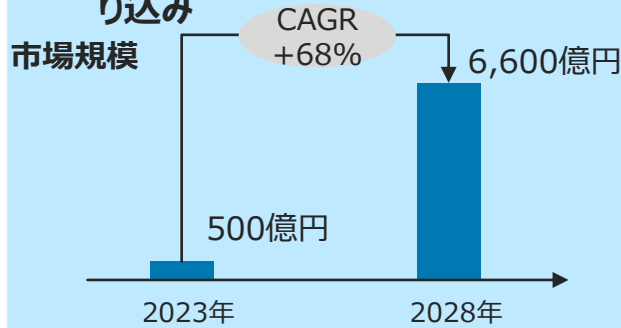
NEV市場に焦点をあて、電動コンプレッサーの商品力を軸に、常に顧客の近くで競争力と柔軟性を兼ね備えた統合熱マネシステムのソリューションを提供

### エリア戦略

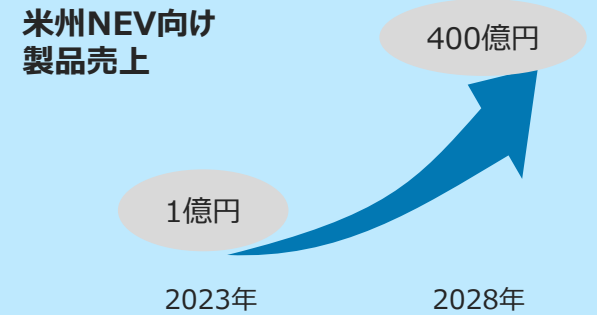
#### 1. 【欧州】欧州グローバルOEMへのNEV関連製品販売強化による市場シェア拡大



#### 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

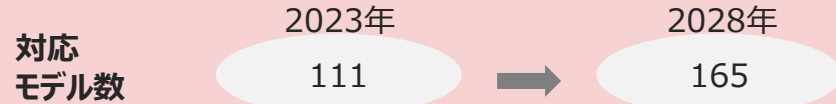


#### 3. 【米州】米州におけるNEV向け製品の加速的拡大

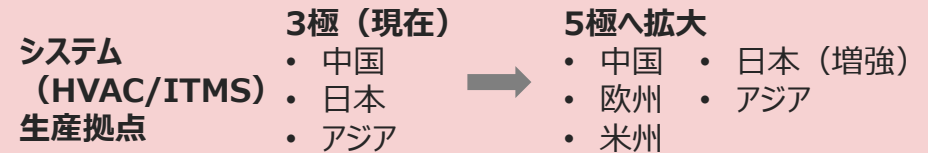


### 戦略テーマ

#### 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
- システム的な管理職育成
- 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・採算性のシステムの管理

## 2. 事業環境認識

市場規模

2025年はコロナ後の市場回復が一服。2026年以降中国、アジア（インド）を中心に昨年予想と同水準の成長

NEVシフト

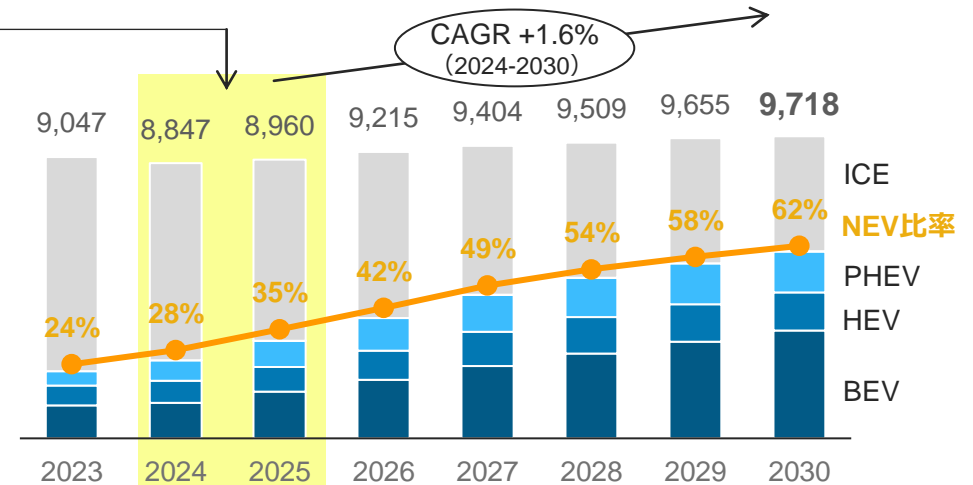
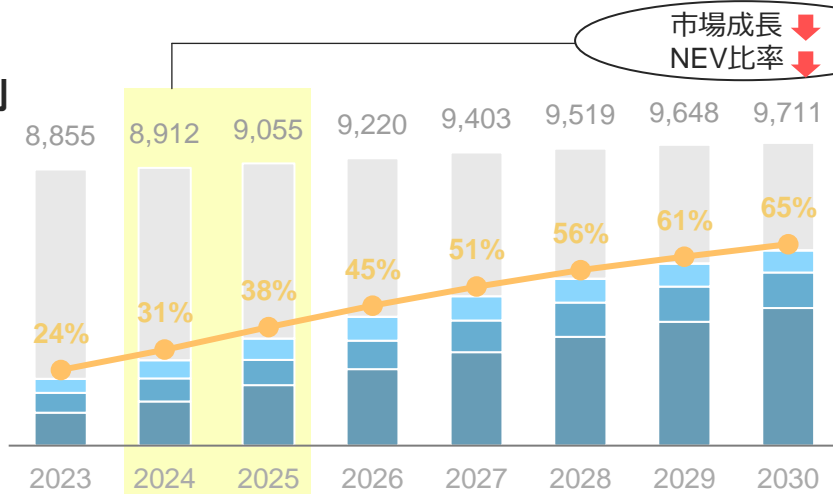
昨年想定に比べ移行速度は欧米で鈍化するものの継続的にシフトしていく

前回 生産台数予測 \*2023年11月時点

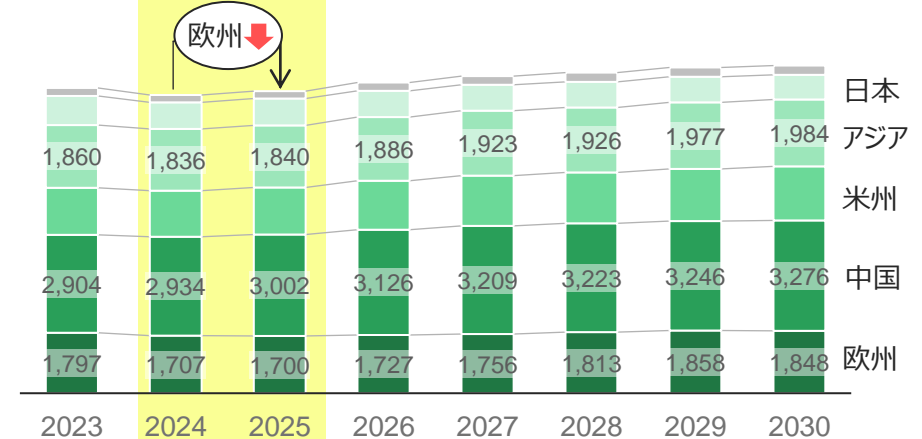
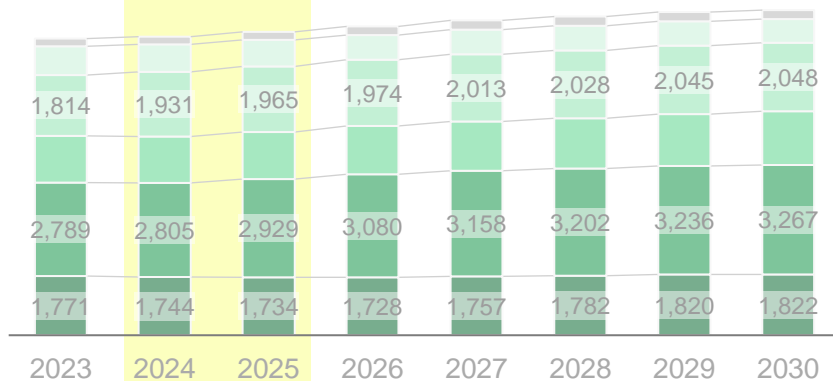
今回 生産台数予測 \* 2024年11月時点

[単位：万台]

パワートレイン別



地域別



### 3. 主要指標の進捗状況 売上高・経常利益・EBITDA

- ✓ 中期経営計画初年度は目標達成
- ✓ 2025年は目標を下回るものの、為替影響を除き計画通りに進捗する見込み。
- ✓ 獲得済み商権の量産化による売上規模の拡大と、継続的な収益力の改善により2026年以降の計画を達成する

売上高

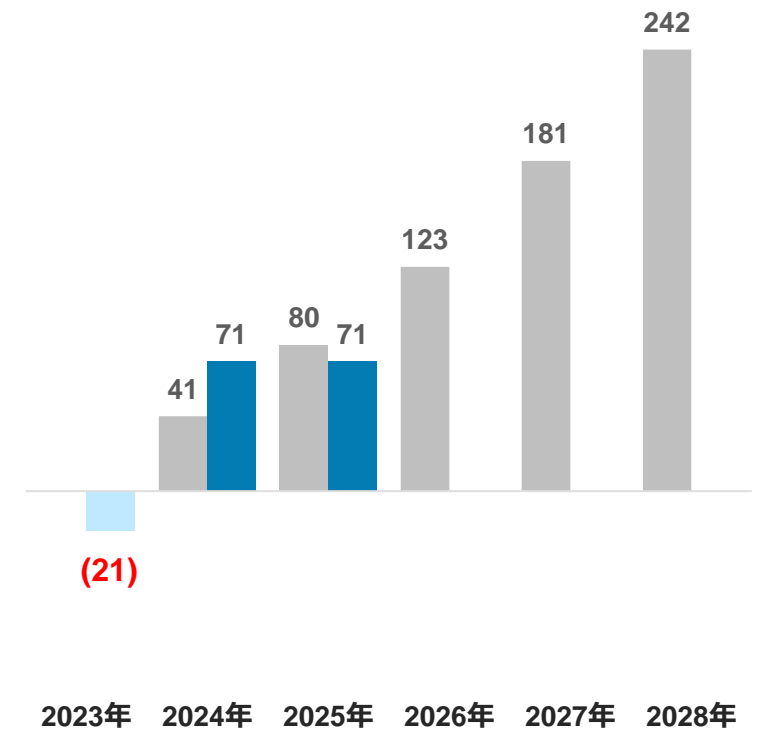
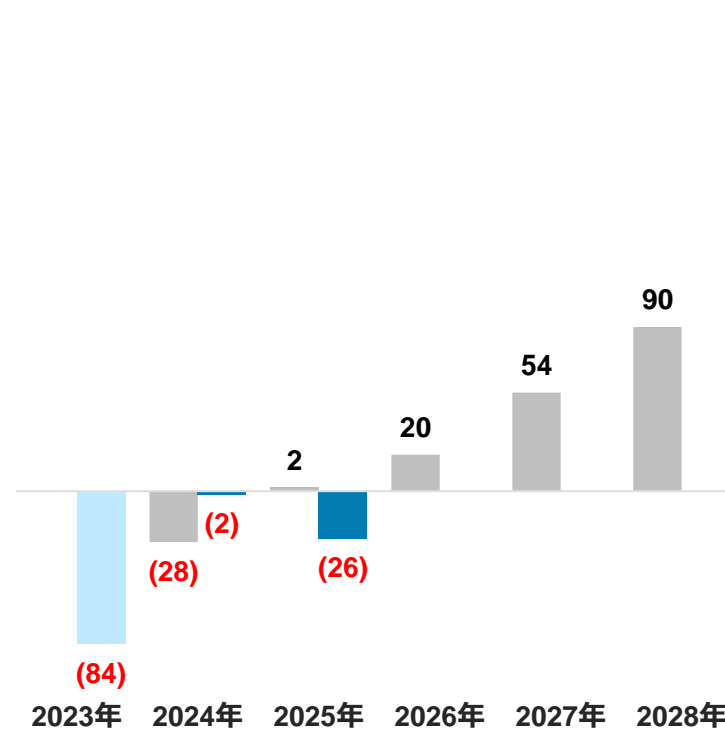
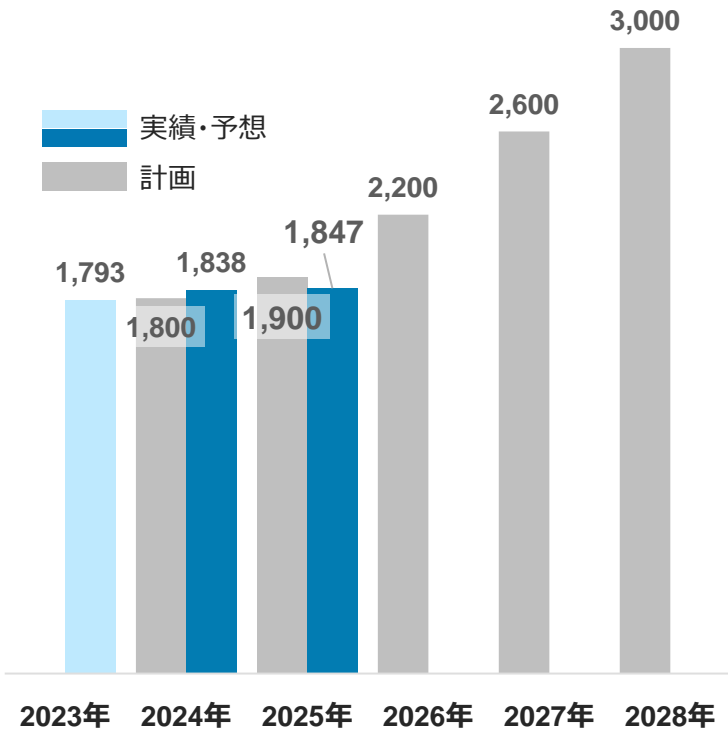
経常利益

EBITDA

[単位：億円]

[単位：億円]

[単位：億円]



## 4. 重点施策の取り組み状況

01

エリア戦略

**エリア戦略による新規商権獲得**

02

開発・製品戦略

**コンポーネントサプライヤから  
統合熱マネジメントシステムソリューションサプライヤへの転換**

03

サプライチェーン戦略

**グローバル生産レイアウト・サプライチェーンの最適化**

04

サステナビリティ

**サステナビリティ活動の推進**

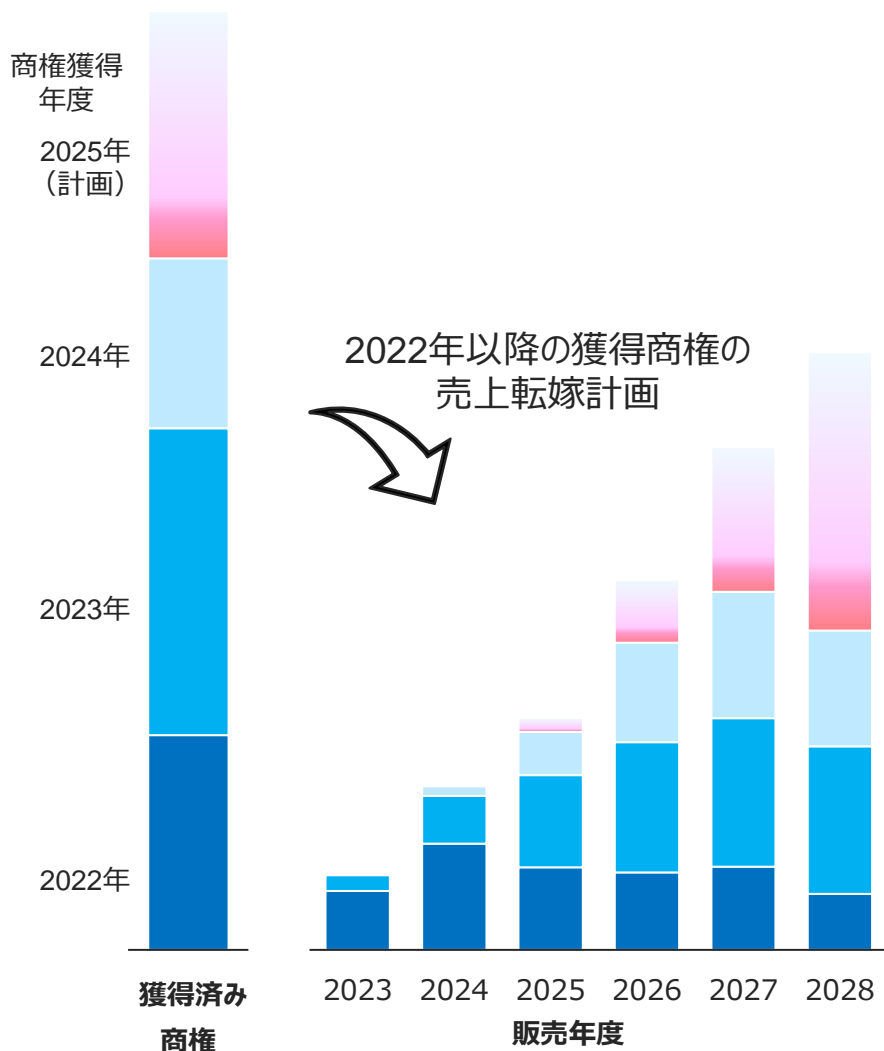
05

基盤強化

**人材開発強化・組織運営の効率化の推進**

# 01 エリア戦略による新規商権獲得

獲得済み商権の売上転嫁



## 2024年の進捗

### フルソリューション“システムサプライヤー”への進化加速中

- 大型の顧客プロジェクト遅れなどにより獲得規模は縮小
- 新興顧客からの商権獲得
- オフハイウェイ車向けなどへのエアコンシステムの商権獲得増
- MC（機械式コンプレッサ）の商権継続受注

#### 主要なノミネーション獲得状況

欧・中・米 新興電気自動車メーカー エアコンシステム商権獲得

主要顧客 MC商権獲得

アジア インド主要顧客 MC商権獲得

日本 建設機械メーカー ITMS商権獲得、 OHW車 エアコンシステム商権獲得

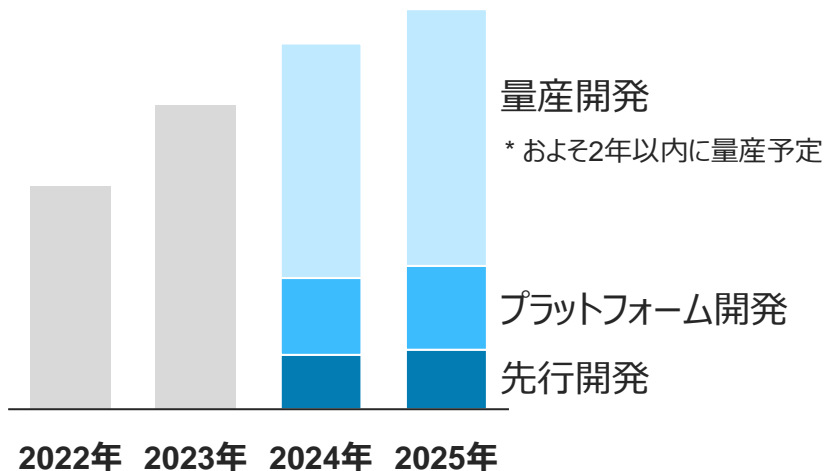


## 今後の活動予定

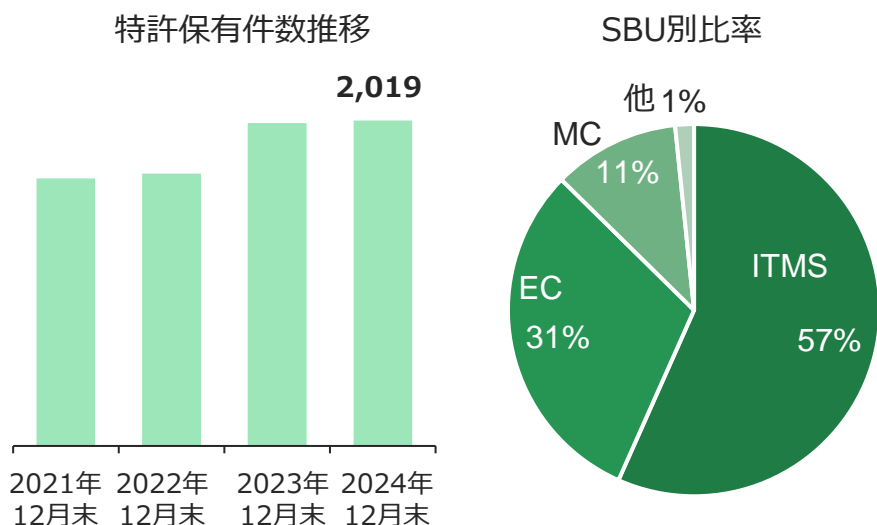
- システム案件の獲得を更に強化
- フロントローディング活動推進による顧客との協創と対応スピード向上
- NEV向け案件獲得に向けたマーケティング活動強化
- 環境規制に対応したITMSの商権獲得

# 02 コンポーネントサプライヤから統合熱マネジメントシステムソリューションサプライヤへの転換

## 研究開発費推移



## 特許保有状況



## 2024年の進捗

### 先行開発：新型電動コンプレッサー先行開発進行中

革新的・独創的な『新型電動コンプレッサー開発』

技術開発期間：2025年末 商品開発期間：2026年末 量産化計画：2029年

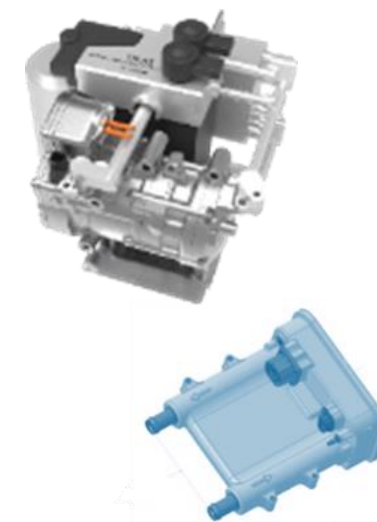
### プラットフォーム開発：

#### CRU(Compact Refrigerant Unit)

小型ユニット化実現による可燃性冷媒実用化  
および多様な車種への装着を実現

#### フィルム式ECH（水加熱電気ヒーター）開発

小型・軽量化を実現し競争力30%向上



## 今後の活動予定

### グローバルR&D体制の強化

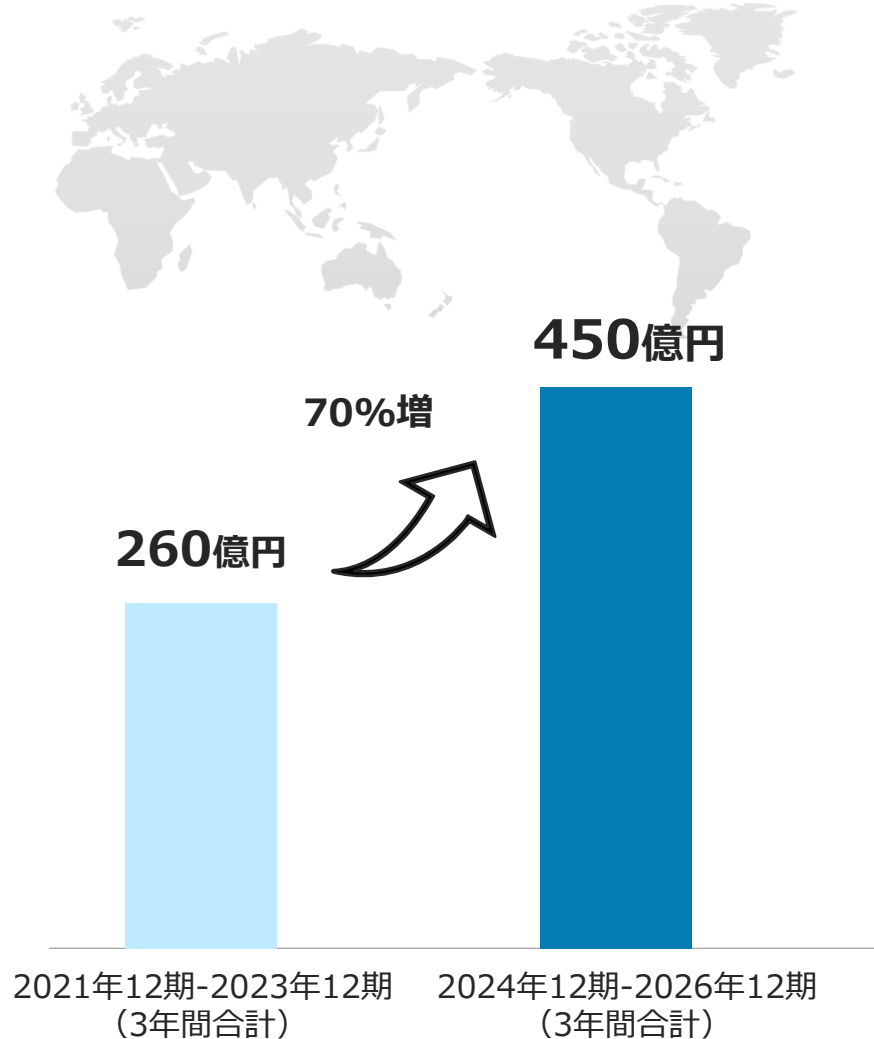
- 開発効率の向上、プラットフォーム開発の加速
- 顧客ニーズに基づくカスタマイズの実現と競争優位性確立

### 環境対応技術の強化

- 製品ポートフォリオの確立
- 最先端技術分野での人財育成強化による開発力向上

# 03 グローバル生産レイアウト・サプライチェーンの最適化

## 設備投資



## 2024年の進捗

- 欧州地域**
  - 次世代電動コンプレッサー生産設備完成 (自動化率90%以上を実現)
- 中国地域**
  - HVAC生産能力強化完了 (年間450万台生産体制構築)
  - 高電圧800V仕様のECH生産ライン完成・量産開始
  - ハイセンス及び合弁先との共同調達開始 (コスト競争力強化)
- 米州地域**
  - 新興顧客向けHVAC生産を決定。  
HVAC：グローバル生産5極体制を実現



## 今後の活動予定

### 生産性向上：モノづくりにおける技術革新推進

- 自律生産・無人化技術開発の強化
- 高度自動化技術の確立 (感覚作業自動化・AMR制御)
- 高精度・高効率技術のブラッシュアップ (鋳造技術・切削加工技術)
- DXを活用したシミュレーション強化(鋳造・鍛造・加工)

### コスト競争力強化：原材料、半導体部品、MC部品などの共同購入



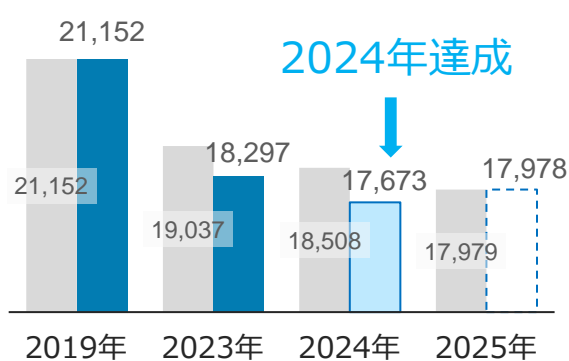
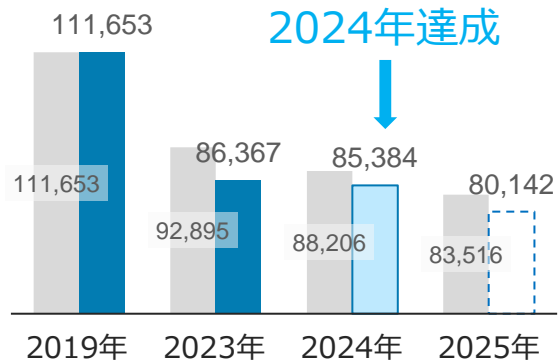
# 04 サステナビリティ活動の推進

## 気候変動への対応

■ 実績  
■ 計画 □ 見込み

Scope1+2: 自社  
(t-CO<sub>2</sub>)

Scope3: サプライチェーン全体  
(千t-CO<sub>2</sub>)



## 2024年の進捗

### Scope 1:

燃料転換による排出量減

### Scope 2:

非化石証書購入  
太陽光発電導入の促進  
グリーンエネルギー証書購入

### Scope 3:

NEV向け製品生産割合の増加による使用時の削減

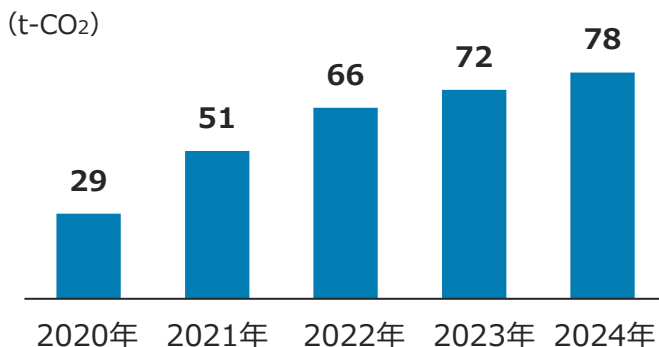


サンデンタイランド  
太陽光導入：約350t/年のCO<sub>2</sub>削減

サンデン日本（八斗島事業所）  
ボイラー燃料転換（灯油⇒LPG）  
約200t/年のCO<sub>2</sub>削減

## 生物多様性への取り組み

赤城事業所におけるCO<sub>2</sub>吸収量実績推移



## 2024年の進捗

### 生物多様性への取り組み

- ・「森林×ACT チャレンジ 2024」優秀賞受賞
- ・赤城事業所内の間伐材がアパレル展示で活用

### 行政との連携

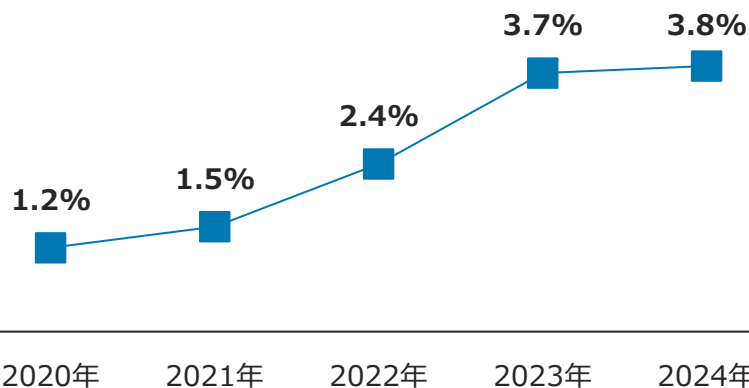
環境省と連携し環境教育リーダー養成研修など  
環境省・自治体と連携し、環境教育事業の受託、  
自然共生サイト視察受入れや交流を実施



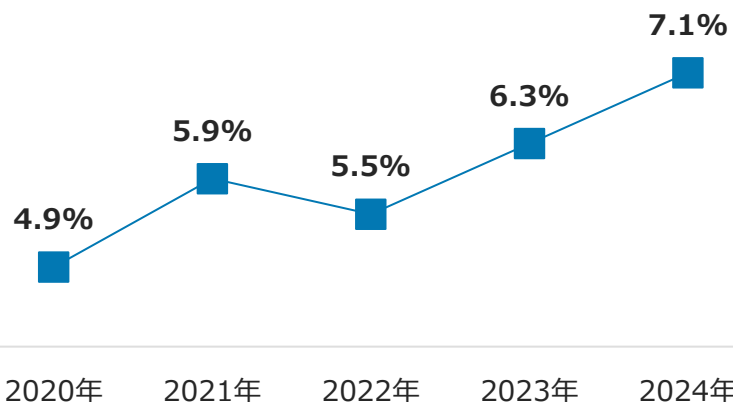


# 05 人財開発強化・組織運営の効率化の推進

外国人管理職比率



女性管理職比率



## 2024年の進捗

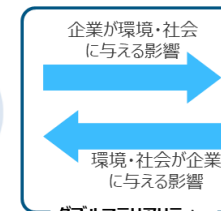
欧州サステナビリティ開示規制対応  
CSRDへの対応計画通りの活動進捗

横断的基準

環境

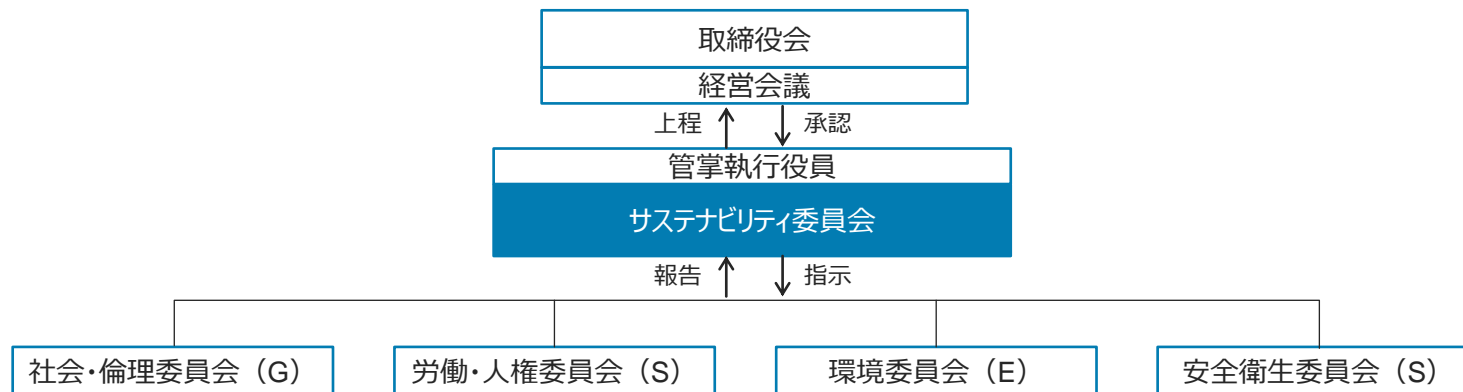
社会

ガバナンス



ダブルマテリアリティー  
情報の開示義務化

ESG領域強化：サステナビリティ委員会と連携する各種委員会の整備実施  
(社会倫理委員会・労働人権委員会・環境委員会・安全衛生委員会)



## 今後の活動予定

- 2026年3月 欧州地域情報のCSRD開示
- 2029年3月 グローバル情報のCSRD開示
- サステナビリティ委員会を中心としたESG活動の推進

## 5. 最後に

# 中期戦略を着実に推進し、中期経営計画『SHIFT2028』を実現します

### 1. 売上規模の拡大

#### 新商権獲得の推進およびNEV製品の拡大とICE製品市場の維持

- ✓ 欧州 NEV化や環境規制などの顧客動向に注視
- ✓ 中国 中国での市場プレゼンスを活かし合弁パートナーとの連携により継続的に成長
- ✓ アジア インド市場拡大と中国OEMの進出を機会とし市場を拡大
- ✓ 米州 獲得済み商権の量産化に伴いシェア拡大
- ✓ 日本 農建機を基本とし、OEMとの関係性強化により将来成長の基盤を作る

### 2. 収益力の強化

#### 製品の高付加価値化を推進。あらゆる業務効率を向上

- ✓ システムソリューションサプライヤへの転換による付加価値の向上
- ✓ 現有資産の最大活用による利益率向上
- ✓ プラットフォーム開発の推進による開発効率化
- ✓ サプライチェーン強化による調達力および生産性の向上
- ✓ 継続した体質強化策の推進

### 3. リスク管理の徹底

#### 変化する事業環境を的確に捉えリスクを未然に防止

- ✓ 市場変化をとらえ適切なタイミングでの投資実行と在庫の適正化
- ✓ 為替変動リスクのヘッジ強化
- ✓ 地政学リスクを踏まえたサプライチェーンの多元化



## 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。また、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。

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。