



FUSION25

後半3カ年計画

環境と空気の新たな価値を提供し、
サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する

2023年5月31日

I . FUSION25 前半総括

II . 後半3カ年計画の考え方と定量目標

III . 重点戦略




I . FUSION25 前半総括

FUSION25の全体像

策定の前提

外部環境変化

環境・社会貢献の重要性の高まり 

消費がモノからコトへシフト

空気・換気に対するニーズの広がり

デジタル、AI、5Gなど技術の革新的進歩

当社独自の強み

省エネ・環境・空気関連技術

世界に広がる強固な販売網

地産地消のモノづくり

人を基軸におく経営、ダイバーシティマネジメント

グループ経営理念

外部環境変化を大きなチャンスと捉え、当社の強みを活かして、更なる成長発展をめざす

環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する

重点戦略9テーマ

成長戦略3テーマ

環境・社会貢献を行うとともに、事業拡大と収益力向上を実現

強化地域/事業1テーマ

グローバル展開の加速と収益力の強化により、成長戦略への投資原資を獲得

経営基盤強化5テーマ

事業変革、成長を支える経営基盤を強化

めざす価値創造

経済価値

環境価値・社会価値

FUSION25 前半の主な成果 定量目標

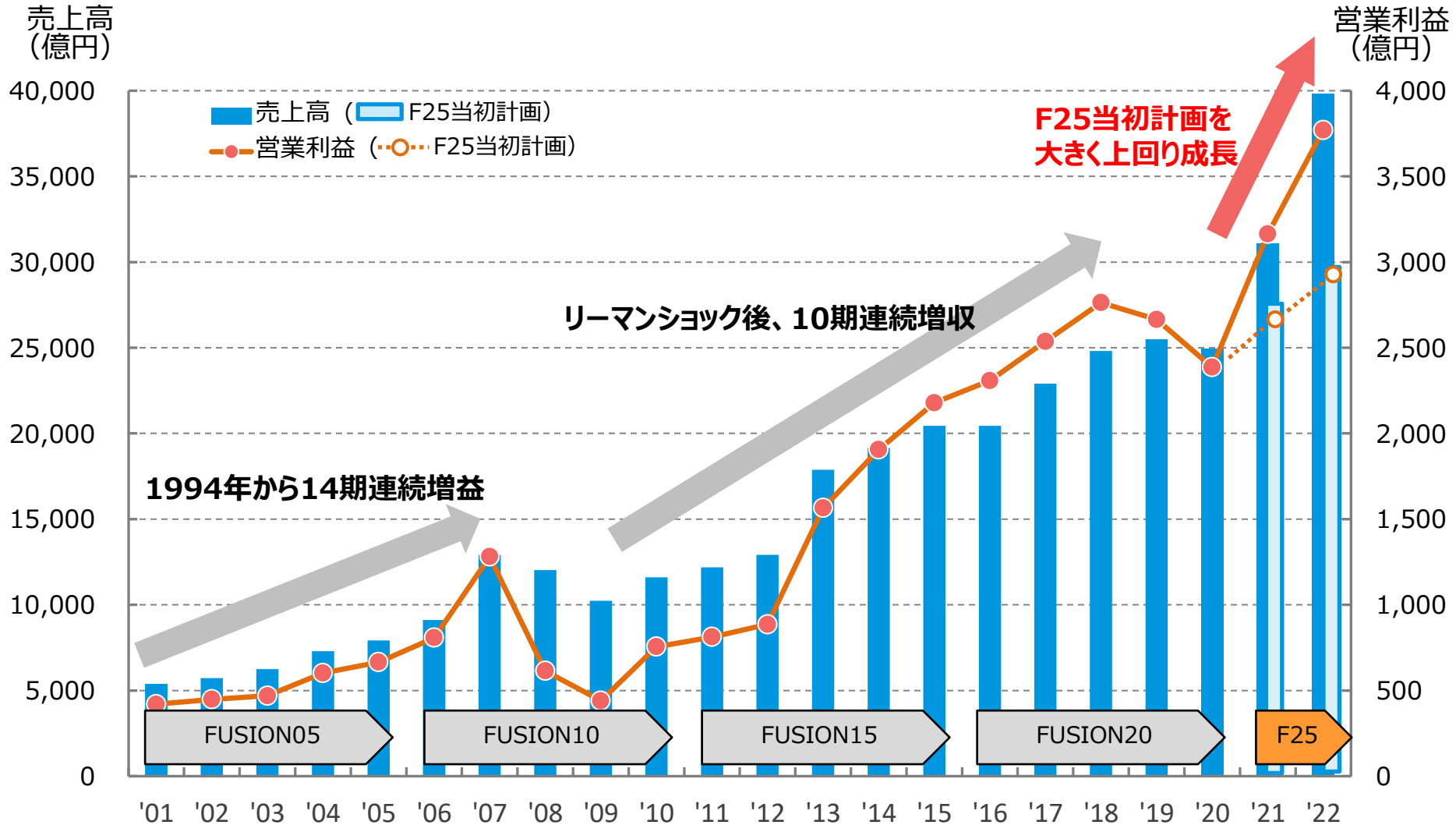
2022年度は、売上高・営業利益ともに当初計画（2023年度目標）を1年前倒して達成

- ✓ 当初計画策定時には想定していなかった、新型コロナウイルスの影響の長期化、ウクライナ情勢の緊迫化、半導体・電子部品のひっ迫、原材料価格や物流費の高騰などへ対応
 - ・戦略的売価施策の徹底やコストダウンの極大化
 - ・半導体や逼迫する電子部品の代替調達などによる製品供給 など
- ✓ 想定を上回る市場の成長をチャンスとした事業の拡大
 - ・欧州におけるヒートポンプ（H/P）暖房・給湯事業
 - ・半導体・自動車・情報通信市場の成長を取り込んだ化学事業 など

(億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 F25当初計画
売上高	24,934	31,091	39,816	31,000
営業利益	2,386	3,164	3,770	3,250
営業利益率	9.6%	10.2%	9.5%	10.5%
ROE	10.1%	12.0%	12.2%	11%
FCF	1,234	-134	-2,027	3,400
為替レート	1ドル=106円 1ユーロ=124円 1元=15.7円	1ドル=112円 1ユーロ=131円 1元=17.5円	1ドル=135円 1ユーロ=141円 1元=19.8円	1ドル=105円 1ユーロ=125円 1元=16.0円

<参考> 業績推移

FUSION経営をスタートした2001年と比べ、売上高は8倍、営業利益は6倍の規模に拡大。事業展開は170カ国以上、グループ従業員は9.5万人を超える企業グループに発展。



FUSION25 前半の主な成果 研究開発・投資

未曾有の経営環境の変化の中でも、チャンスを見出し、成長投資を敢行

- ✓ 研究開発費は、カーボンニュートラル（低GWP、H/P暖房・給湯）、ソリューションなど、成長戦略テーマにおいて増額。
- ✓ 想定以上の需要拡大に対応するため、生産拠点の新設などの追加設備投資を決定・実行。
・欧州のH/P暖房・給湯市場を取り込むためのポーランド新工場の設立 など
- ✓ デジタル投資は、ソリューション事業拡大にむけたビジネス・イノベーション、業務プロセスの革新などのプロセス・イノベーションにおいて、システムの構築を計画通りに推進。

2021-23年度 投資計画と進捗（3年累計）

(億円)	2021-23年度 F25当初計画	2021・22年度実績 + 23年度計画
研究開発費	2,260	2,987
設備投資	4,460	7,216
デジタル投資	1,370	1,500

FUSION25 前半の主な成果 重点戦略

成長戦略

■カーボンニュートラルへの挑戦

- 欧州：燃料費の高騰や環境政策をチャンスに、H/P暖房・給湯機を拡販
- 北米：環境先進州でインセンティブを活用し、環境プレミアム商品を拡販

■顧客とつながるソリューション事業の推進

- 北米：主要都市で買収によりオーナーダイレクト提案できる販路を構築。
最重点18都市のうち11都市で自前化
- 欧州、アジア・オセアニアでも、自前のサービス基盤強化に加えて、M&Aを活用した
オーナーダイレクトの販売網、サービス網・計装エンジニアリング力を強化

■空気価値の創造

- 空気清浄機や全熱交換器・エアハンドリングユニットなど、空気・換気商材を拡充し、
売上拡大

(億円)		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 F25当初計画
カーボンニュートラルへの挑戦	H/P暖房・給湯	1,300	1,900	3,150	2,040
顧客とつながる ソリューション事業の推進	空調ソリューション	4,320	5,000	6,840	5,600
	低温ソリューション	1,110	1,500	1,510	1,600
空気価値の創造		1,980	2,300	2,940	2,900

FUSION25 前半の主な成果 重点戦略

強化地域/事業

■北米空調事業

- 住宅用ユニタリーの拡販・シェアアップにより、大幅に業績を拡大。
- 環境規制強化を追い風として、インバータ（Inv）、H/P、低GWP冷媒といった当社の強みである技術を活かした環境プレミアム商品をタイムリーに市場に投入、市場の変革を牽引。
- 設備投資・M&Aなどの戦略的投資の実行。
 - ・レップ※・卸・サービス会社の買収による事業基盤の強化
※北米特有の業種。メーカーと代理商契約を結び販売活動を行う。
 - ・カスタムエアハンメーカーの買収による、データセンター向けソリューション強化
 - ・環境プレミアム商品の展開に向けた、研修施設・ショールームの開設

(億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 F25当初計画
北米空調事業	5,985	7,940	12,100	8,000

Ⅱ. 後半3カ年計画の考え方と定量目標

FUSION25 後半3カ年計画のポイント

当初計画策定以降の外部環境変化等を踏まえ、重点戦略テーマを追加・強化するとともに、25年度の定量目標も見直す

外部環境変化・中長期トレンド

カーボンニュートラルへの動きが加速

- 欧米を中心に脱化石燃料への規制が活発化
- 環境先進企業で工場の温室効果ガス(GHG)排出ゼロ化

サーキュラーエコノミーへの動きが加速

競合・他社はソリューション展開を加速

- 競合は、脱炭素・IAQを切り口に用途市場別のソリューション提案を強化
- IT大手はスマートホームでの通信を規格化

インドの目覚ましい経済成長

- 2030年までに世界3位の経済大国に
(空調機の市場ストックが20年比で4倍)

半導体、自動車、情報通信分野の発展

- 高機能材料・環境材料のニーズの高まり

重点戦略テーマの追加・強化のポイント

- 欧州などでH/P暖房・給湯事業を大きく強化
- 北米で環境プレミアム商材による市場創造
- **化学を除く全工場でGHG排出実質ゼロ化の取組みを追加**
- **「サーキュラーエコノミーに向けた取組み」を追加**

- ソリューション商材の拡充と提案力の強化
- 当初計画では業務用中心であった「空調ソリューション」に加えて、新たに**「住宅用ソリューション」をテーマ化し、事業化に挑戦**

「インドの一大拠点化」を追加

「高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦」を追加

重点戦略テーマ

成長戦略テーマ3テーマは不変。個別に新たな強化観点を追加。
重点テーマ全体では、将来を見据えて、今から取り組むべき
強化地域/事業テーマとして、2テーマを追加。【赤字が該当】

成長戦略

① カーボンニュートラルへの挑戦

機械系工場でのGHG排出実質ゼロ化、
自然冷媒、サーキュラーエコノミー

② 顧客とつながるソリューション事業の推進

業務用 住宅用 低温

③ 空気価値の創造

当社の成長を支える各事業

強化地域/事業

④ 北米空調事業

⑤ **インドの一大拠点化**

⑥ **化学/高機能材料・ 環境材料のリーディング カンパニーへの挑戦**

経営基盤強化

⑦ 技術開発力の強化

⑧ 強靱な サプライチェーン の構築

⑨ 変革を支える デジタル化の 推進

⑩ 市場価値形成・ アドボカシー活動 の強化

⑪ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

定量目標

最高業績の更新を続け、売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円をめざす

- ✓ 後半3カ年計画では、GDP・市場の成長を上回る成長を実現していく。
- ✓ Inv機やH/P機など、高付加価値・環境商品の拡大により、収益力を高めていく。
- ✓ 環境変化が激しい中でも、将来の持続的成長に向けた研究開発や設備投資の先行投資は加速。

定量目標

(億円)	2022年度 実績	2023年度 計画	2025年度 計画
売上高	39,816	41,000	45,500
営業利益	3,770	4,000	5,000
営業利益率	9.5%	9.8%	11%
FCF	-2,027	5,000 (23-25年度 3年累計)	
ROE	12.2%	-	12%

為替レート

1ドル=135円
1ㄮ-□=141円
1元=19.8円

1ドル=126円
1ㄮ-□=133円
1元=19.0円

1ドル=125円
1ㄮ-□=130円
1元=19.0円

投資計画

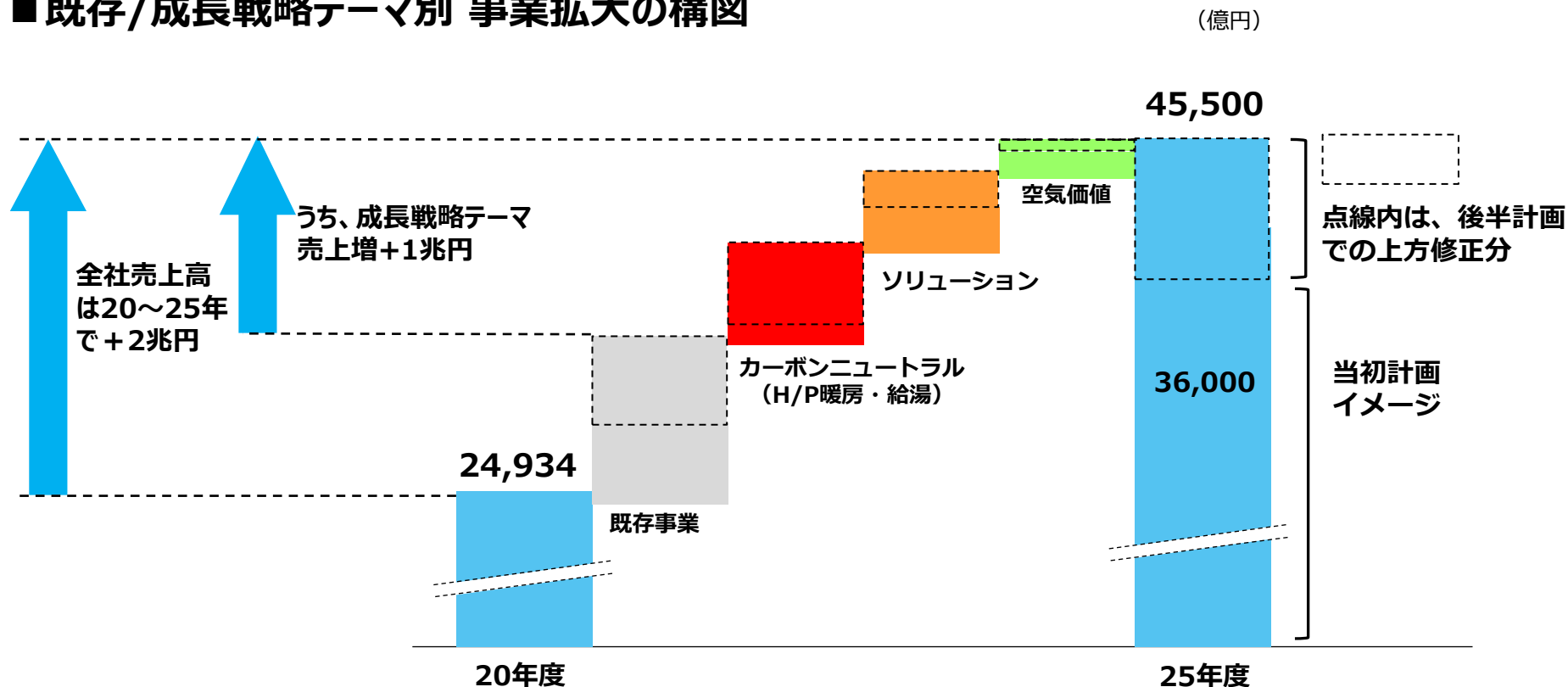
(億円)	3年累計 (23-25年度)
研究開発費	3,900
設備投資	8,000
デジタル投資	1,800


成長戦略による事業拡大の構図

計画を大幅に上方修正する中、売上増加分の5割強を成長戦略テーマで拡大

- ✓ 前半2カ年では、既存事業の急拡大もあり、成長戦略テーマによる増収は約3割に留まった。
- ✓ 後半3カ年計画では、成長戦略テーマの実行を加速。特にH/P暖房・給湯事業を中心に、約2兆円の増収のうち、5割強の拡大をめざす。

■ 既存/成長戦略テーマ別 事業拡大の構図





Ⅲ. 重点戦略

(成長戦略、強化地域/事業)

1 カーボンニュートラルへの挑戦

- ✓ 引き続き「2050年のカーボンニュートラル達成」に向けて、製品ライフサイクルを通じてGHG排出の削減に取り組む。
- ✓ 21年のGHG実質排出量の削減実績は、10%（基準19年BAU比）で、計画通り進捗。**2025年30%、2030年50%以上削減**を着実に達成するため、**取組みを強化**する。
- ✓ 世界情勢の急激な変化もあり、環境・省エネは時代のテーマとして市場が活性化しており、**当社のH/P暖房・給湯、Invエアコン等の環境商品に対して、積極的に先行投資**していく。
- ✓ 当社の環境コア技術の一つ、冷媒に関する取組みを加速。**冷媒の低GWP（地球温暖化係数）化**や事業成長と社会貢献を両立する**冷媒の回収・再生網の構築**などに取り組む。

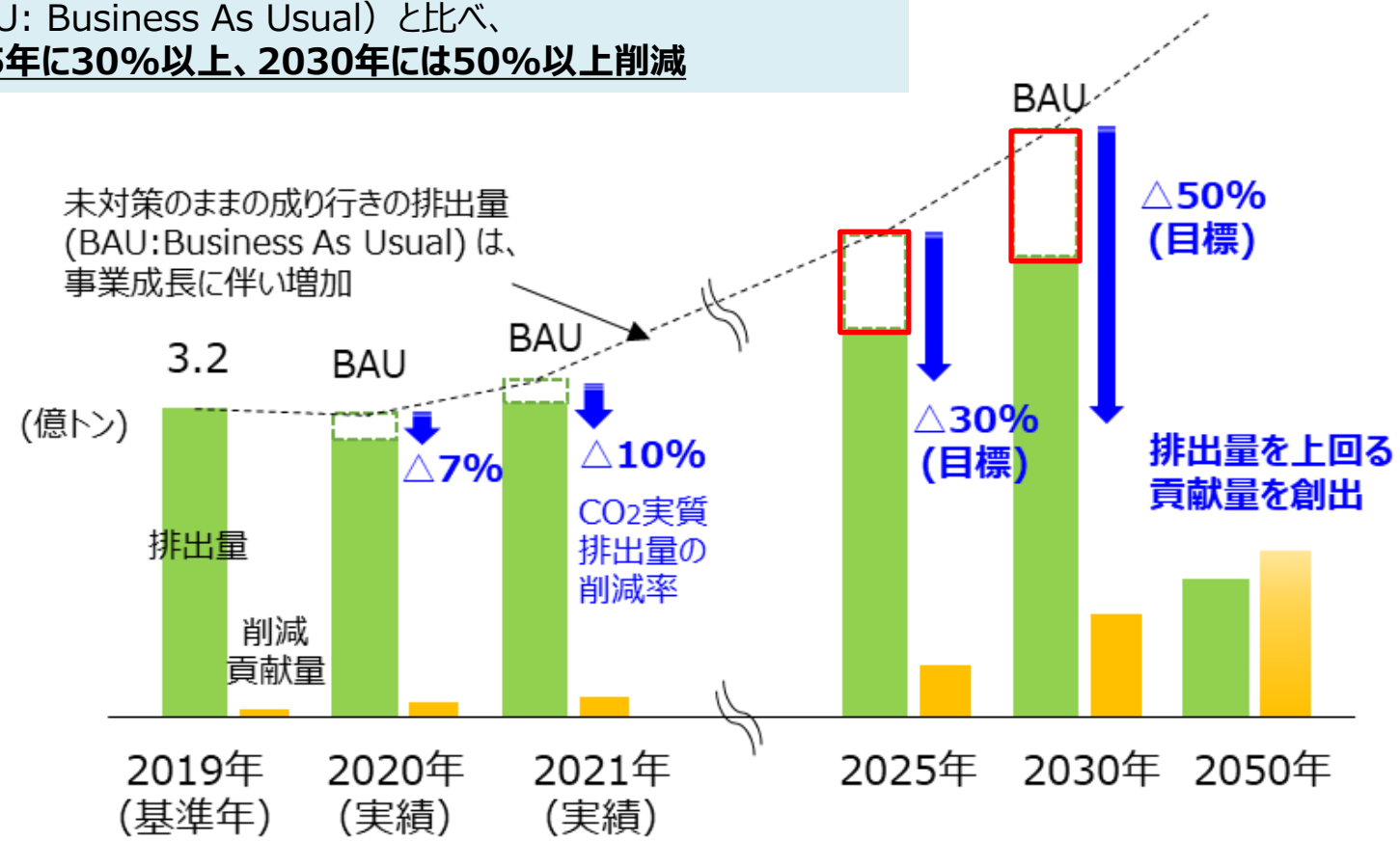
1 カーボンニュートラルへの挑戦

2025年30%以上、2030年50%以上のGHG実質排出量削減を実現

■ ライフサイクル全体でのGHG実質排出量[※]の削減目標と実績

※GHG排出量から排出削減貢献量を引いたものとして定義

2019年を基準年とし、未対策のまま事業成長した場合の排出量 (BAU: Business As Usual) と比べ、**2025年に30%以上、2030年には50%以上削減**



① カーボンニュートラルへの挑戦

1) 製品使用時における消費電力削減

グローバル全域でInv化を加速し、環境対応商品（省エネ機器）で業界をリード

○ルームエアコンのInv化率 2019年75% ➡ 2021年79% ➡ 25年93%目標

○システム省エネ商材の開発・拡販

2) H/P暖房・給湯の事業拡大（売上高23年度4,200億円→25年度8,300億円）

差別化商品の上市、販売・サービス網強化により、住宅用市場で大幅に事業拡大

欧州

主要国で市場シェア
ダントツNo.1をめざす。
R290を採用した
新商品の上市。

北米

Inv、H/Pユニット
商品「FIT」の販売を
加速。

中国

H/P床暖房の販売を
拡大。

日本

エコキュート、寒冷地
向け高暖房H/Pの
販売を拡大。



欧州向けH/P暖房・給湯機「ダイキンアルテルマ」

① カーボンニュートラルへの挑戦

3) 空調事業を支える冷媒に関する取組み

地域ごとに最適な冷媒を選択。自然冷媒の普及活動と量産化にも挑戦

- グローバルでR32化を推進 – 日・欧で、VRVもR32化
- 自然冷媒を用いた機器開発、リスクアセスメント
- 次世代冷媒開発（自動車用、空調用）

4) モノづくり(開発・生産)、オフィス等でのGHG排出削減

化学を除く全工場で、2030年にGHG排出実質ゼロ化に挑戦

- 堺製作所・臨海工場で先行し、23年度実質ゼロ化
- オフィスについても国内主要拠点で25年度実質ゼロ。グローバルでは30年実質ゼロをめざす

5) カーボンニュートラル社会を見据えた新事業への挑戦

ネガティブエミッションや電力に関する取組みを強化

- マイクロ水力発電の拡販に加え、電力関連事業の可能性を探索
- CO₂回収・利活用（DAC※1、CCU※2）の技術獲得に挑戦

※1 DAC：大気中のCO₂直接回収

※2 CCU：CO₂の分離回収と有効利用 19

① カーボンニュートラルへの挑戦

6) サーキュラーエコノミーへの取り組み

冷媒エコサイクル（回収・再生）の構築をグローバルで加速。その他の使用部材についても、再生材料の活用、耐久性向上など、循環性に配慮した取組みを強化

○規制化が進む先進国（欧州、日本、北米）で、冷媒の回収・再生網を構築

○冷媒以外の材料（樹脂、金属など）の取組み

・再生プラスチックの活用、アルミの水平リサイクル※、レアアース削減 など

※水平リサイクル：使用済の製品がいったん資源となり、
また同じ製品として生まれ変わるリサイクル

サーキュラーエコノミーの概念

製品や原料を廃棄しないことを前提とし、
経済価値を生み出す循環型社会のしくみ

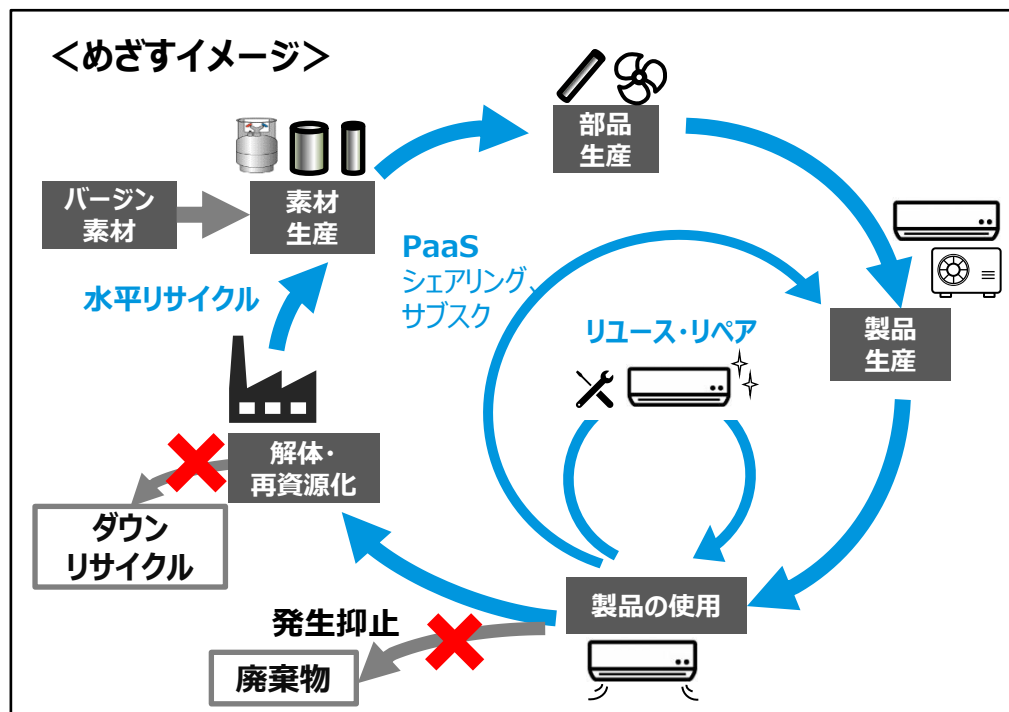
＜実現に向けて必要な取組み＞

循環を前提とした製品設計・サービスの提供

循環のための回収網構築

水平リサイクルに向けた技術の向上

引用：環境省 環境・循環型社会・生物多様性白書（2021年）
経団連「サーキュラーエコノミーの実現に向けた提言」（2023年）



2 顧客とつながるソリューション事業の推進

- ✓ 「**業務用ソリューション**」では、市場や顧客ごと・物件ごとで提案内容が異なるソリューション事業の推進に向け、**オーナーに直接提案できる販売網や営業体制**を強化。DXやカーボンニュートラル対応、省人化のニーズに対応する**用途市場別の商材や提案メニューの拡充**に取り組む。
- ✓ 住宅の省エネ規制、住宅機器の無線通信規格の標準化の加速を踏まえ、新たに「**住宅用ソリューション**」をテーマとして追加、**事業化に挑戦**する。
- ✓ 「**低温ソリューション**」では、**アジアへの事業展開や事業領域の拡大**に取り組む。

■ 業務用ソリューション：用途市場別ニーズの事例

オフィス



気流・温度ムラ・換気・防音などの快適性

学校



専任の管理者がいない中での設備管理、技術サポート

病院



ウイルス・菌の侵入・拡散を防止し、集団感染リスクを低減

ホテル



客室ごとの個別温調、多言語対応などの高い操作性

工場



停止しない高い信頼性、カーボンゼロに向けた省エネ性

2 顧客とつながるソリューション事業の推進

1) 業務用ソリューション (売上高23年7,260億円→25年8,700億円)

オーナーダイレクトの販売網構築に加え、提案営業力の強化、用途市場別のメニューの拡充、事業推進機能の強化に注力

ソリューション提案力の強化

DX、カーボンニュートラル対応、電気代高騰などの、ユーザの悩みに対する個別のソリューションを提案する営業力・サービス力を強化

ソリューション商材の拡充

・グローバルプラットフォーム構築

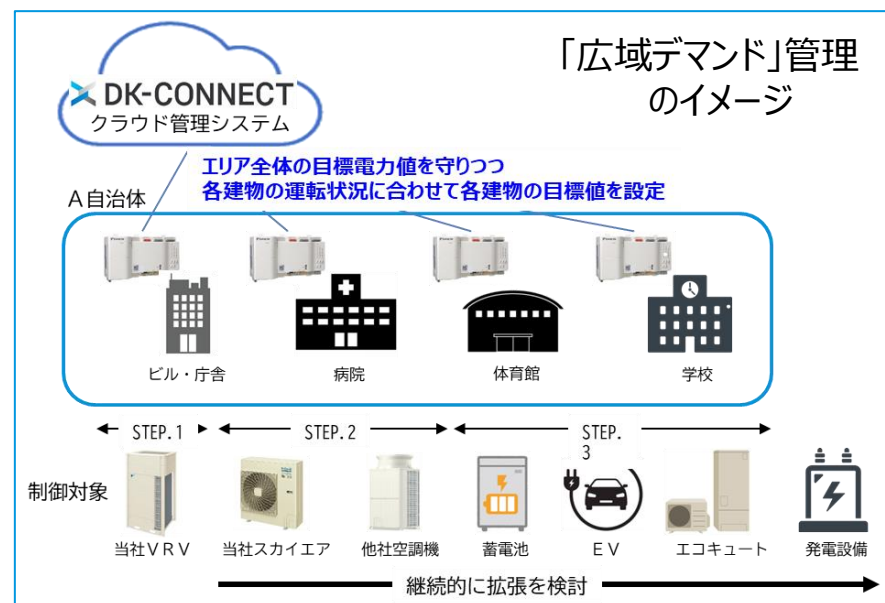
DK-CONNECT、セミカスタムBMS
：各地域に順次展開中

・付加価値アプリケーションの充実

- －複数の建物における空調機の遠隔監視
～制御を行う「広域デマンド」管理
- －VRVとアプライド機器を連携した最適制御

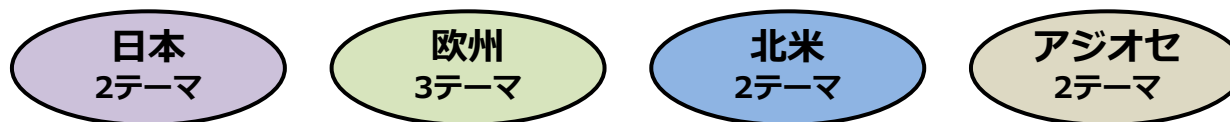
ソリューション技術の強化

- ・プラットフォーム、アプリのさらなる高度化
- ・AI省エネ制御、IAQ診断にむけたセンサー技術 など



2 顧客とつながるソリューション事業の推進

○グローバル各地域で用途市場別に強化テーマを設定し、各地域の商材や提案ノウハウ、成功事例を横展開



<主要地域における取組み内容と用途市場別強化テーマ>

北米

- ・**主要都市での買収による、オーナーにダイレクトで提案できる販路の構築**
 - － 最重点18都市での自前化完了をめざす
- ・**主な用途市場別強化テーマ**
 - － 病院・オフィス：低価格かつ簡易に導入が可能な設備監視・制御システム
 - － 学校：VRVとアプライド換気（DOAS）の協調制御による省エネ

日本

- ・**自治体やビル、工場など用途市場別に、専門性をもったソリューション営業力を強化**
 - － 自治体市場では、北九州市と連携協定を締結、地域全体のエネマネを実行中。他自治体や用途市場への横展開・転用を推進
- ・**主な用途市場別強化テーマ**
 - － 自治体：電力消費量の可視化、AI省エネ制御による省エネ、複数の建物における空調機の遠隔監視・制御
 - － オフィス：故障予知、設備管理支援などによる業務効率化

2 顧客とつながるソリューション事業の推進

2) 住宅用ソリューション (売上高23年度1,140億円→25年度2,000億円)

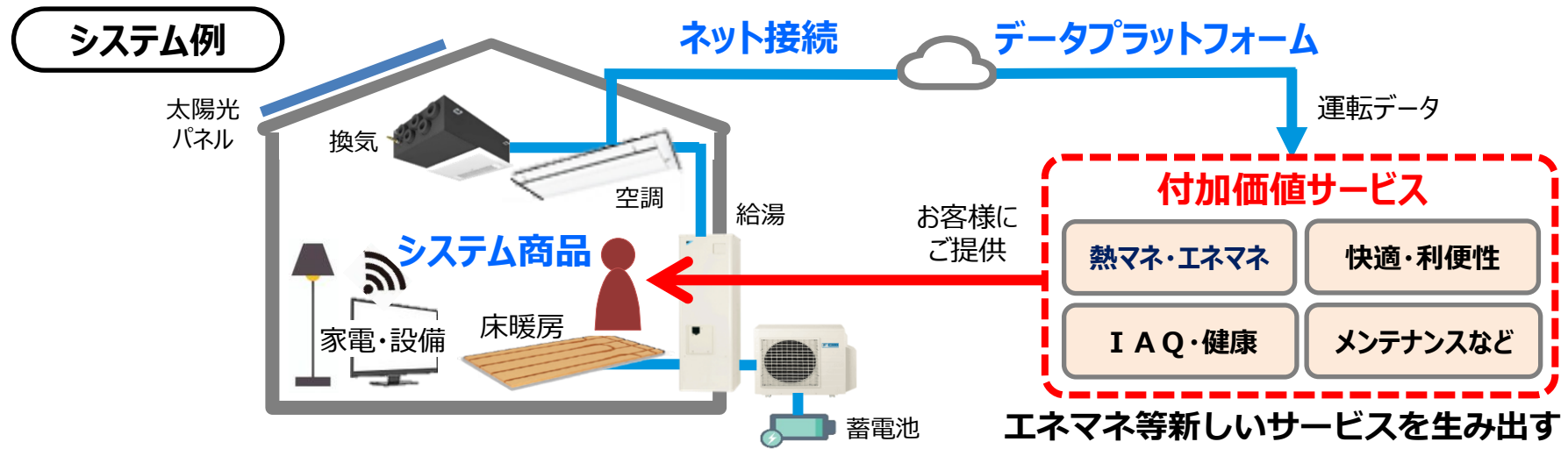
住宅のエネルギーの大半を占めるHVAC商品の熱と電力のバランスの制御など、省エネ性と快適性を両立するソリューションモデルの創出に挑戦

○地域ごとにネット接続するHVACシステム商品を投入

欧州	PV連携アルテルマ	中国	IoT・スマート機能搭載住宅用マルチ
日本	ネット接続対応床暖房など	北米	Daikin-OneとFITのシステム

○コネクテッド化によるサービス強化、快適な空間の実現など商品付加価値を向上

○エネルギーマネジメントなどの省エネシステムの構築に挑戦



エネマネ等新しいサービスを生み出す

2 顧客とつながるソリューション事業の推進

3) 低温ソリューション (売上高23年度1,610億円→25年度2,100億円)

既存の事業拡大に加え、市場成長が見込まれるアジアへの事業展開を強化。生産地～消費地のコールドチェーンにおいて、「脱炭素化の実現」や「食品ロスの低減」など、新たな事業モデル創出にも挑戦。

欧州での店舗ソリューション事業の推進

製品ラインアップの拡充

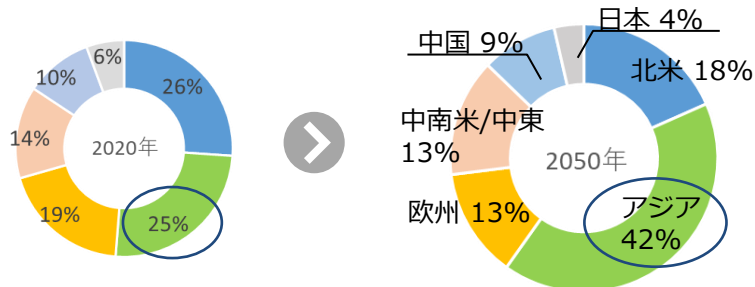
- ・水循環熱回収システムの展開、
- ・CO2冷媒対応リモートショーケースのラインアップ拡充

営業・エンジニアリング・サービス体制の強化

アジア・オセアニアでの低温事業の強化

インド、インドネシアなどで事業拡大

商業用低温機器市場規模 地域別の割合予測 (自社調べ)



コールドチェーンをつなぐ低温事業領域の拡大

欧州での陸上輸送・産業用途の事業展開
コールドチェーンをデータでつなぐ新事業への挑戦
・鮮度センシング技術の確立 など



日本での店舗市場への本格参入

プラグインショーケースの拡販
空調・換気・低温を含めた
機器のシステムとしての販売



プラグインショーケース

3 空気価値の創造

- ✓ グローバルの空気・換気市場は20年の1.8兆円から25年には2.6兆円に成長する見込み。後半計画では、**機器単体売りから空調・換気・空気清浄機のシステム販売への転換**でさらなる事業拡大を図る。
- ✓ 暮らしを豊かにする空間の実現に向けて、「**感染予防**」、「**アレルギー**」、「**酸素**」、「**自律神経**」の**4テーマの事業化に挑戦**する。
- ✓ 産学連携により**新たな空気価値を探求**し、将来の顧客への価値提供をめざす。

1) 空気・換気の一大事業化 (売上高23年度3,130億円→25年度3,800億円)

機器単体売りから空調・換気・空気清浄機のシステム販売による拡販。
さらに、空気診断や保守メンテナンスの同期提案などにも挑戦

日本	ビル向けにVRV+全熱交換器のシステム提案
欧州	IAQ分析から換気・フィルタ清掃につながる独自の提案
中国	空調・換気・H/P床暖房・コントローラーを一体化した住宅ソリューション提案
北米	次世代中大型アプライドルーフトップの開発
アジオセ	高級住宅やグリーンビル対応の、VRV+全熱交換器の省エネ連動システム

3 空気価値の創造

2) 暮らしを豊かにする空気・空間の創造

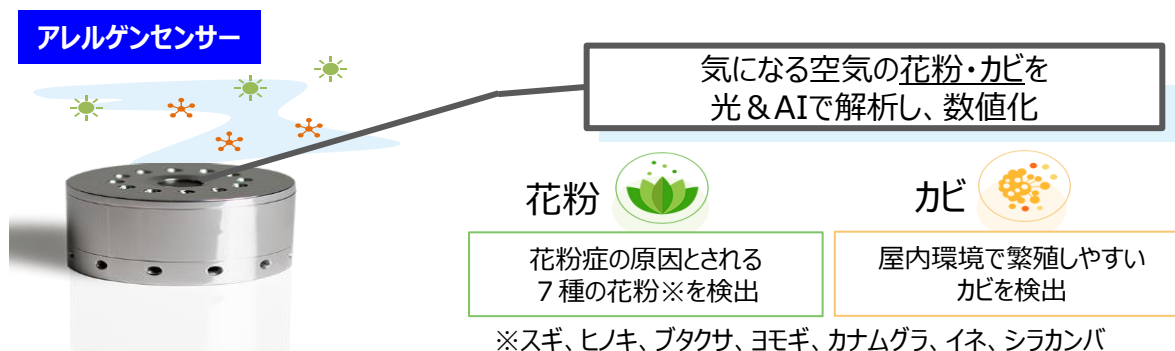
感染予防、アレルギー、酸素、自律神経、の4テーマの事業化に挑戦

オフィス・学校等でのエアロゾル感染リスク低減

運動や学習効果向上させる空間の提供

花粉症対策：アレルギーフリー空間の提供

睡眠時の冷え性を改善する環境の提供



3) 新たな空気価値の探求

産学連携を活用し、未来に向けた多様な空気価値を創造

- 「未来の空気・空間」の価値探求と指標化（東京大学）
- 人の健康・快適に関する空気・空間の実現（京都大学）
- 乾燥地における空調ソリューション・ヘルスケアの課題解決（鳥取大学）



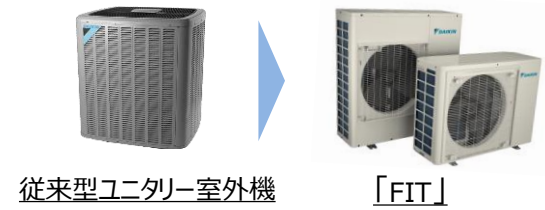
ダイキン東京大学産学協創フォーラムを開催
(2022年11月)

4 北米空調事業

- ✓ 高まる環境意識をチャンスに、Inv、H/P、R32といった当社コア技術を用いた**環境プレミアム商材で、北米市場の変革をけん引。**
- ✓ 住宅用事業での圧倒的No.1を確立するとともに、ダイキン コンフォートテクノロジーズ ノースアメリカ社（DNA、旧グッドマン）・ダイキンアプライドアメリカズ社（DAA）の連携を加速し、業務用事業、アプライドソリューション事業を推進し、**北米事業No.1の実現**をめざす。
（売上高23年度13,310億円→25年度15,000億円）

住宅用事業 (DNA社)

- ・Invユニタリー商品「FIT」の拡販
- ・他社に先駆けた低GWP（R32）商品の拡充
- ・H/P暖房・給湯の事業化と市場変革の牽引



両社連携

- ・DNA・DAA両社の連携強化による業務用事業のさらなる拡大
-VRV・アプライド・コントロールのシステム提案
- ・メキシコ新工場の稼働（24年）：市場創造/収益改善に貢献
-住宅向け商品、アプライド
- ・Inv化、H/P化、R32化に対する市場訴求



アプライド ソリューション 事業 (DAA社)

- ・戦略商品の上市による機器事業の強化
-中小型磁気軸受ターボ、低GWP冷媒を用いた大型ターボなど
- ・自前オーナーダイレクト販売網の強化



5 インドの一大拠点化

- ✓ 25年までに住宅用・業務用ともに圧倒的No.1の地位を確立。開発機能と生産能力を増強し、スケールメリットを活かした高い競争力を実現する。
(売上高23年度1,380億円→25年度1,750億円)

機器事業

住宅用・業務用市場でライバルを引き離し、圧倒的シェアNo.1を実現
地方都市での販売店の開発強化
各用途にあった機器+ソリューションの提案、住宅向けVRVの拡販
デジタルを活用した販売店・サービス店の支援強化

ソリューション事業

機器+制御のパッケージ提案強化
保守契約の拡大や保守メニュー拡充で収益力強化

一大開発・生産拠点としての事業基盤強化

南部スリシティに新工場を設立（23年8月）
現地調達率の向上、複数購買先の確保
R&Dセンターの人員・設備の増強

新規事業の立ち上げ

成長のポテンシャルが高い**低温事業**への参入



インド製低温機器

⑥ 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

- ✓ 化学の重点市場（半導体、自動車、情報通信・端末）を中心に、**素材のさらなる高機能化**や、**環境対応**に対する需要が高まっている。
- ✓ 培ってきた技術・顧客基盤を活かしつつ、提携・連携、M&Aを駆使し、**フッ素のみ**にこだわらず**高機能材料・環境材料のラインアップ**を拡充。

■ めざす姿：先端産業の発展に必要不可欠な高機能材料のリーディングカンパニー

フッ素材料
樹脂、ゴム、ガス、
表面機能材 など

+

高機能材料（非フッ素）

PI、シリコン、PEEK、PPS、
次世代半導体向け材料など

環境材料（非フッ素）

バイオマス由来の
高機能材料

重点市場を軸にした提案力強化（品揃え強化）によるさらなる事業拡大

半導体



自動車



情報通信・端末



めざす価値創造

経済価値

2025年度全社目標

売上高

4.55兆円

営業利益

5,000億円

営業利益率 **11%**

環境価値・社会価値

GHG実質排出量の削減
2025年目標（成行比）**30%以上**



資源循環への貢献（今回追加）



人類を暑さ、寒さから解放



顧客と直接つながり用途ごとのニーズに応える



安全・安心、快適な空気・空間の提供



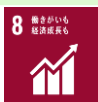
食品ロスの削減に貢献



国際ルールづくりへの貢献



従業員・地域の人々の成長に貢献



参考

空調事業 その他主要地域（日本、欧州、中国、アジア・オセアニア）

日本

カーボンニュートラルを機とした産業・社会構造の変化をチャンスに、環境・社会価値の創出と新たな成長戦略を実現。空気・換気商材の拡充、顧客ニーズに対応したソリューション提案の強化などにより、全地域・全市場でシェアNo.1をめざす。

欧州

環境規制の強化やエネルギー高騰を受け、空調、暖房、低温から換気まですべての市場において、省エネ性の高い差別化商品とソリューション提供により事業を拡大。特にH/P暖房の需要拡大を取り込むために、ポーランド新工場建設・販売サービス網の強化にむけた積極投資を実行する。

中国

省エネ・燃焼暖房規制を背景に、高効率な空調・換気商品・H/P床暖房などを組み合わせた独自のソリューション提案や、オフラインとオンラインを組み合わせたビジネスモデルにより事業を拡大。中国市場で唯一のグローバルブランドとして、得意な市場を創造し成長し続ける。

アジア・オセアニア

アジア地域では、今後増加する若い世代の中間層・富裕層に向けた商品開発や販売施策を展開。業務用市場では、用途市場別攻略や、提案力アップに向けた技術部隊の強化により、市場創造を加速。スマートシティや地域冷房といった、新たな事業にも挑戦。

その他事業（油機）

油機事業

省エネ・高精度のハイブリッド油圧製品を武器に、22年に買収したデュプロマティック社（イタリア）を起点としたグローバル産機の事業拡大、制御性・省エネ性に優れた新商品投入などによる建機HST（油圧による動力伝動装置）の事業拡大を加速し、将来的には1,000億円規模の事業をめざす。



予測に関する注意事項

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその確実性・完全性に関する責任を負いません。ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願い致します。本資料の見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断により生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。