



ダイキン工業株式会社

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画説明会

2023年5月31日

イベント概要

[企業名]	ダイキン工業株式会社
[企業 ID]	6367
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	中期経営計画説明会
[イベント名]	戦略経営計画「FUSION25」後半3カ年計画説明会
[日程]	2023年5月31日
[ページ数]	59
[時間]	16:00 – 17:47 (合計：107分、登壇：46分、質疑応答：61分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	5名 代表取締役社長兼 CEO 十河 政則 (以下、十河) 常務執行役員 CSR 担当 澤井 克行 (以下、澤井) 常務執行役員 経営企画担当 足田 紀雄 (以下、足田) 執行役員 経営企画室長 植田 博昭 (以下、植田) 執行役員 コーポレートコミュニケーション担当 宮住 光太 (以下、宮住)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



[アナリスト名]*	ゴールドマン・サックス証券	諫山 裕一郎
	JP モルガン証券	佐野 友彦
	UBS 証券	水野 晃
	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券	
		佐々木 翼
	野村証券	前川 健太郎
	シティグループ証券	グレアム・マクドナルド
	東海東京調査センター	石野 雅彦
	水戸証券	渡辺 洋一郎

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

阪本：ただ今より、ダイキン工業株式会社、FUSION25、後半3カ年計画説明会を始めさせていただきます。本日はお忙しい中、ご参加いただき誠にありがとうございます。

説明資料につきましては、本日メールでご案内しておりますとおり、当社のホームページ、株主・投資家情報に掲載しております。必要な方はお手元にご用意の上、ご参加をお願いいたします。

それでは、本日の登壇者をご紹介します。代表取締役社長兼 CEO、十河政則。

十河：十河です。今日はよろしくお願いします。

阪本：常務執行役員、経営企画担当、足田紀雄。

足田：どうぞよろしくお願いいたします。

阪本：執行役員、経営企画室長、植田博昭。

植田：よろしくお願いします。

阪本：常務執行役員、CSR 担当、澤井克行。

澤井：よろしくお願いします。

阪本：執行役員、コーポレートコミュニケーション担当、宮住光太。

宮住：よろしくお願いいたします。

阪本：以上、5名でございます。進行は、経営 IR グループの阪本が務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本日は、初めに社長の十河よりお話しさせていただきました後、経営企画室長の植田より、FUSION25、後半3カ年計画の内容について、詳細をご説明させていただきます。合わせて、40分程度お時間をいただきました後、質疑応答とさせていただきます。終了時刻は17時半を予定しております。

それでは、十河社長、お願いいたします。

十河：本日は100人を越える多数の皆さんが参加いただいているということで、ありがとうございます。FUSION25 後半3カ年計画について、後ほど植田から詳細の説明をさせますけども、そ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



の前に、初めにこの計画策定、それから、実行にあたって、経営トップ初め、経営陣がどういう思い、どういう考え方で作成してきたかということについて、最初に私からお話をしたいと思います。

まず、FUSION25 ですが、新型コロナウイルスの感染拡大、サプライチェーンの問題、それから、脱炭素社会に向かう動きの加速、さらにはウクライナ問題を初めとした地政学的リスクの顕在化、インフレの高進等々、本当にいろいろな変化が次々に起こったと思うのですが、そうした環境変化に対して、地産地消を基本とした事業の地域最寄化、それから、グローバルでの強い販売網とサービス網の構築など、われわれがこれまで培ってきた強みをさらに強化できたと思っています。

何よりも当社は実行力があると思っていますのですが、組織全体の実行力で、長年培ってきた強みを生かして、半歩、一歩先じた施策を打つこと成果を創出してくることができたのではないかと考えています。

その結果として、FUSION25 前半 2 カ年は当初計画を大幅に上回るスピードで業績拡大を達成してきたというふうに思っています。FUSION というのは皆さんにも何度か以前もお話しましたが、短期の収益力と中長期の成長性、この両立を図るものです。しかもこのぎりぎりの接点を求めていこうと考えています。

状況の変化によって、ときには今は短期の収益を重視するときだ、またときには今は短期の収益性を無視してでも中長期の成長性を重視するときだと、状況によって使い分けていく、実行重視の経営システムだと思っています。同時に、世の中の変化を見据えて、それを先取りし、アクションテーマに取り組んでいくということで、次の成長への一歩をいち早く形にしていく、独自の仕組みではないかとも思っています。

それと、当社がこれまで成長し続けてこられたのは、この実行重視の FUSION 経営に徹底的にこだわって実践してきたからではないかとも考えています。

FUSION25 後半 3 カ年計画では、2025 年度の定量目標を、売上高 4 兆 5,500 億円、営業利益 5,000 億円と、営業利益 11%と設定いたしました。前半 2 カ年で構築してきた事業基盤を生かして、事業拡大のスピードをさらに加速し、さらなる高みを目指してまいりたいとも考えています。

後半 3 カ年では、カーボンニュートラルの実現に向けたヒートポンプ暖房事業の拡大、グローバルでのインバータ化の加速、ソリューション事業の推進、それから、北米空調事業に加えて、インドでのさらなる事業拡大に向けて、3 年累計で 1 兆 2,000 億円の投資を見込んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



当初掲げた目指す姿は、「サステナブル社会の貢献と、当社グループの成長の実現」でしたが、それを継続し、インフレの加速などによる世界の景況感が悪化する中であっても、将来の成長を見据えた経営改革、積極投資を着実に実行することで事業成長を目指すと同時に、社会課題解決によって環境価値、社会価値を高めていこうという考え方であります。

まず初めに、前半2カ年の振り返りを少ししたいと思います。前半2カ年では、当初掲げた23年度の定量目標3兆1,000億円、営業利益3,250億円を1年前倒しで大幅に上回って達成することができました。

欧州におけるヒートポンプ暖房・給湯の拡販、北米での環境意識を捉えた環境プレミアム商品の拡販、販売網強化などによる事業拡大等々によって、環境変化に対応し、重点戦略テーマの実行を加速し、成果創出につなげることができたのではないかと考えています。またそれらに加えて、戦略的売価施策の徹底や抜本的コストダウンで経営体質強化も進めてくることができたのではないかと考えています。

一方、デジタル、研究開発投資、それから、各地域での生産能力増強に向けた設備投資等、将来の成長に向けた積極投資というのを確実に実行してきた2年間ではなかったかというふうにも思っています。さらには、北米での販売網、サービス網の強化、それから、サービスソリューション事業の拡大を狙ったM&Aも行い、後半3カ年計画での成果創出に結びつく、基盤づくり下地づくりも進めることができた前半ではないかと総括しています。

次に、後半3カ年計画をどういう考え、思いでこれをつくったかということについて少しお話ししたいと思います。

FUSION25はスタートして2年がたちますけども、10年後、20年後の経済社会のありようを見据えますと、脱炭素、それから、循環型経済といった要請というのはいっそう高まってきていると捉えています。

今回、後半計画で掲げた重点テーマを確実にやり切ることで、当社グループの経済価値だけではなく、先ほど申し上げたような環境価値、社会価値を高めることで、さらなる飛躍につながる絶好のチャンスが広がっているのではないかと感じています。

FUSION25 後半3カ年計画では、売上高はカーボンニュートラルの挑戦やソリューション事業の推進など成長戦略テーマの強化・推進、それから、北米空調に加えて、インドの一大拠点化など強化地域での事業拡大を核に、市場の成長を上回る、年率7%程度の成長によって、過去最高業績の更新を目指してまいりたいと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



カーボンニュートラルに向けた世の中の動きの加速、インフレ高進、それから、経済安全保障上の課題、さらには、デジタル化、AI 技術の進展等々、われわれを取り巻く事業環境というのは本当に目まぐるしく変化しています。

先行きが不透明な今の時代で何が重要かということを考えますと、変化にどうしなやかに対応していくかということと、それから、その変化の中でやるべき重点課題を定め、定めた限りはそれをいかにやり切るかということが重要と考えています。将来の持続的成長に向け、先行投資もさらに加速することで、経営体質を強化し、今申し上げた、いろいろな変化のチャンス成長につなげていきたいと考えています。

FUSION25 後半 3 カ年で研究開発投資、各地で生産能力増強、生産の自動化等の設備投資、合わせて 1 兆 2,000 億の投資を実行してまいります。そうした投資を一方でしながらも、営業利益は 11%で 2 桁水準を維持してまいりたいと思っています。

M&A については、今回の定量目標には現段階では織り込んでおりませんが、M&A というのはやはり非常に重要な戦略だと考えています。引き続き積極的に行うことで、まだ不足している機能を強化してまいりたいと考えています。

次に、後半 3 カ年計画で重点戦略テーマについて、少しお話をさせていただきます。

FUSION25 後半 3 カ年計画では、カーボンニュートラルへの挑戦、顧客とつながるソリューション事業の推進、空気価値の創造、の 3 つが成長戦略 3 テーマです。地域強化としては、北米空調事業です。こうしたことは当初計画からは変わりませんが、2025 年度以降の中長期的なトレンド、あるいはさらに 2030 年まで見据えたときを考えますと、インドの一大拠点化等、新たな 2 テーマを加えています。

この詳細については後ほど申し上げたいと思うのですが、私からは、この FUSION25 後半 3 カ年計画の達成に向けたポイントをいくつか申し上げたいと思います。

まず、カーボンニュートラルの挑戦については、ヒートポンプ暖房・給湯事業の売上高は、当初計画を大幅に上回る勢いで伸びています。さらなる拡大をしていきたいということで、欧州で言いますと、ダントツナンバーワンのポジションの実現を目指しています。それだけではなく、米国や中国等々、世界各国におけるヒートポンプ化は、事業としても、ずいぶん伸びる可能性が出てきたということで、そうした推進にも取り組んでまいりたいと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



さらに、温室効果ガス排出削減の取り組みについては、Scope3 だけではなく、Scope1、2 というところも徹底してやるべく、空調関連のグローバル全工場において、2030 年度までに温室効果ガス排出実質ゼロを実現させる計画を今回、織り込みました。

さらには、冷媒の回収・再生における「冷媒エコサイクル」の構築です。これは、循環型経済の実現に向けた当社のある意味、社会的責任と言えるのではないかと考えていまして、こうしたことにも取り組んでまいりたいと考えています。皆さんもご存知のように、大量生産し、大量消費をしていく経済構造はもうほとんど限界に来ています。

今後、やはり重要なのは循環型経済だと思うのですが、循環型経済の実現的な取り組みをわれわれの飛躍のチャンスだと捉え、事業化していくということで、今回、織り込んでおります。

次に、ソリューション事業の推進について少し申し上げます。前半 2 カ年では、顧客と直接つながる体制づくり、市場別・用途別の提案力の強化、それから、データ活用・分析のためのプラットフォームの構築等々を進めてまいりました。

例えば、アジアで言いますと、ソリューションハブの設立、米国で申し上げますと、データセンター向けの強化に向けた買収、さらには計装エンジニアリング、エネルギーマネジメント等々、こうしたことの強化に向けた M&A というのを積極的に進めてまいりました。

各地域で進めてきたソリューション展開に向けた M&A も含め、こうした基盤を基に後半 3 カ年では、一気に成果創出につなげていこうという計画であります。また、これまでソリューションというのは業務用を中心に取り組んできたわけでありまして、後半 3 カ年計画では新たに住宅ソリューションにも挑戦してまいりたいと思っています。

次に、空気価値の創造でありますけれども、前半 2 カ年では、空気清浄機、それから全熱交換器を初めとした商品ラインナップを拡充することによって、売上を大きく拡大してきました。後半 3 カ年では、今申した機器売りだけではなく、空気、換気、空気清浄のシステム販売、その転換を図ることに加えて、空気診断、それから、保守メンテナンスなどの提案をすることによって、他社との差別化をさらに図り、事業拡大に挑戦していきたいと思っています。

さらには、感染予防、アレルギー、酸素、自律神経等々、こうした新しいテーマにも挑戦し、これらを事業化することにも取り組んでまいりたいと思っています。

ヘルスケア領域や、暮らしを豊かにする商品・サービスの創出については、われわれの力だけではなかなか難しいところもありまして、産学、産官、産産、こうした外部との共創も進めることによって、空気の価値化を事業にしていまいりたいと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



次に、強化地域として掲げています北米空調市場と、新たに今回一大拠点化しようというインドについて少しお話ししたいと思います。

北米空調事業の課題については、一番は収益性だと思うのですが、この収益性については皆様の関心が非常に高いところかと思っています。

前半2カ年では、環境意識の高まりや省エネ規制の強化の動きに対応し、インバータ機の「FIT」を中心に、省エネ機器の販売を拡大してまいりました。さらには、有力な販売会社の買収、サービスソリューションの拡大、独自の販売モデル構築等々、事業基盤づくりを進めることができましたけども、一方で、投資の回収という点ではまだ十分ではないと思っています。

後半3カ年計画では、環境プレミアム商品の拡販に加えて、業務用でのソリューションの推進によって、2025年度に売上で北米空調ナンバーワンを実現するというだけでなく、営業利益率10%の達成を目指してまいりたいと考えています。

それから、これも皆さんご存知のとおり、国際エネルギー機関、IEAの発表によりますと、世界のエアコンの需要は2050年には現在の3倍の規模に拡大すると予測されています。中でもインドは、人口14億人という巨大な市場を抱えておりまして、かつ、グローバルサウスと呼ばれる南半球を中心とした、途上国のリーダー的存在でもあります。世界で今最も空調需要が拡大しておりまして、2030年には空調機の市場ストックが2020年に比べて4倍になるという見込みであります。

今申し上げた需要の急拡大に対応するため、販売・サービス網の強化、それから、R&D機能の拡充のほか、エンジニアリングなどの人材育成をインドで進めていきたいと考えています。さらに、今、南部で新工場を建設していますけども、そうした生産能力増強と、部品の現地調達化を、さらに推進していこうと考えています。

さらなるインド市場の拡大に備えて、新たに西部の新工場も検討しているところです。またインドは、政府が空調を重要な産業というふうに位置づけていまして、国内だけではなく、中東やアフリカの輸出拠点として育成していきたいとも考えています。

中国に次ぐ、その次の成長のフロンティアとして注目していまして、インドで部品調達から生産までの一貫体制を構築することで、世界戦略の要というふうに位置づけて、事業展開を加速していきたいと考えています。

最後になりましたけども、この後半3カ年計画スタートにあたって、どうしたことに注力していくべきか、ということについてお話をしたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



変化というのは、企業経営にとって一方ではリスクでありますけども、一方では、同時に大きなチャンスでもないかと思えます。

われわれは、この変化をむしろチャンスとして、それをどう展開していくのか。この空調市場を一つとってみても、非常に大きな変化、それはカーボンニュートラル等と、先ほどからずっと申し上げていることですが、大きな成長機会に恵まれているのではないかと、そうした会社だと思っています。

ただ、やはり大きな成長が見込める市場というのは、競争相手も非常に多く参入してきます。熾烈な戦いがあるというのは当然、世の常であります。では、そうした中において、われわれはどういったことで勝っていくのかというふうに申し上げますと、やはり過去の成功体験にとらわれずに、創造的破壊で新しい発想でもっていかに挑戦し続けることができるかどうかということが非常に重要だろうと思っています。

前半2カ年は、本当に大きな成長を遂げることができたわけであります。その2カ年の成功体験にとらわれず、今回、FUSION25 後半でもいろいろな新しいことを盛り込みましたけども、そうしたことに挑戦し続けることが重要じゃないかと思えますね。

メーカーにとっての戦いは、いかに他社よりも差別性のある技術、先進的な技術と商品開発でもって、勝っていけるかどうかということが非常に重要なキーの一つだと思っています。自前の技術の強化だけではなく、ほかの企業との提携・連携の加速といったことも加えて、外部との競争をさらに加速することによって、新たな技術革新、それに基づく商品開発を加速していきたいと考えています。

最初に、当社の強みというお話をさせていただきました。地域に最寄化したグローバルなモノづくり、各地域で構築してきた販売網、それから、強いサービス網がわれわれの強みとしてあります。

何より、実行重視の企業文化、さらには課題に真正面から立ち向かっていく強靭さ、人基軸の経営に、従業員の高い帰属意識、定着性の高さ、さらにはチームワーク、そうしたものをわれわれ持っていると思えますけど、そうした企業文化を強みのベースにして、さらなる戦いに臨みたいと思っています。

不確実性の時代において、企業経営に求められるのは、「未来を先読みする力」と、「答えのないところにいかに答えを出して、やるかどうかということ」と、「決めたことに対して、果敢な実行力でもってやるかどうか」ということが重要だろうとあらためてこのスタートに当たって思っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



当社は、実行なき戦略は無に等しいと、FUSION 経営というのは実行重視の経営だということを何度も申し上げていると思うのですが、**「一流の戦略、二流の実行」よりも、「二流の戦略、一流の実行」**ということで、これまでもやってまいりました。FUSION25 後半 3 カ年計画でも、今申し上げたことをベースにして、この 3 カ年計画をやり抜いて、皆様のご期待に応えたいというに思っています。

私からの話は以上とさせていただいて、引き続き、経営企画担当の植田から計画の詳細について説明させていただきます。

阪本：続いて、植田執行役員お願いいたします。

目次

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

植田：植田です。よろしくお願いいたします。それでは、FUSION25、後半 3 カ年計画についてももう少し詳しく説明させていただきます。

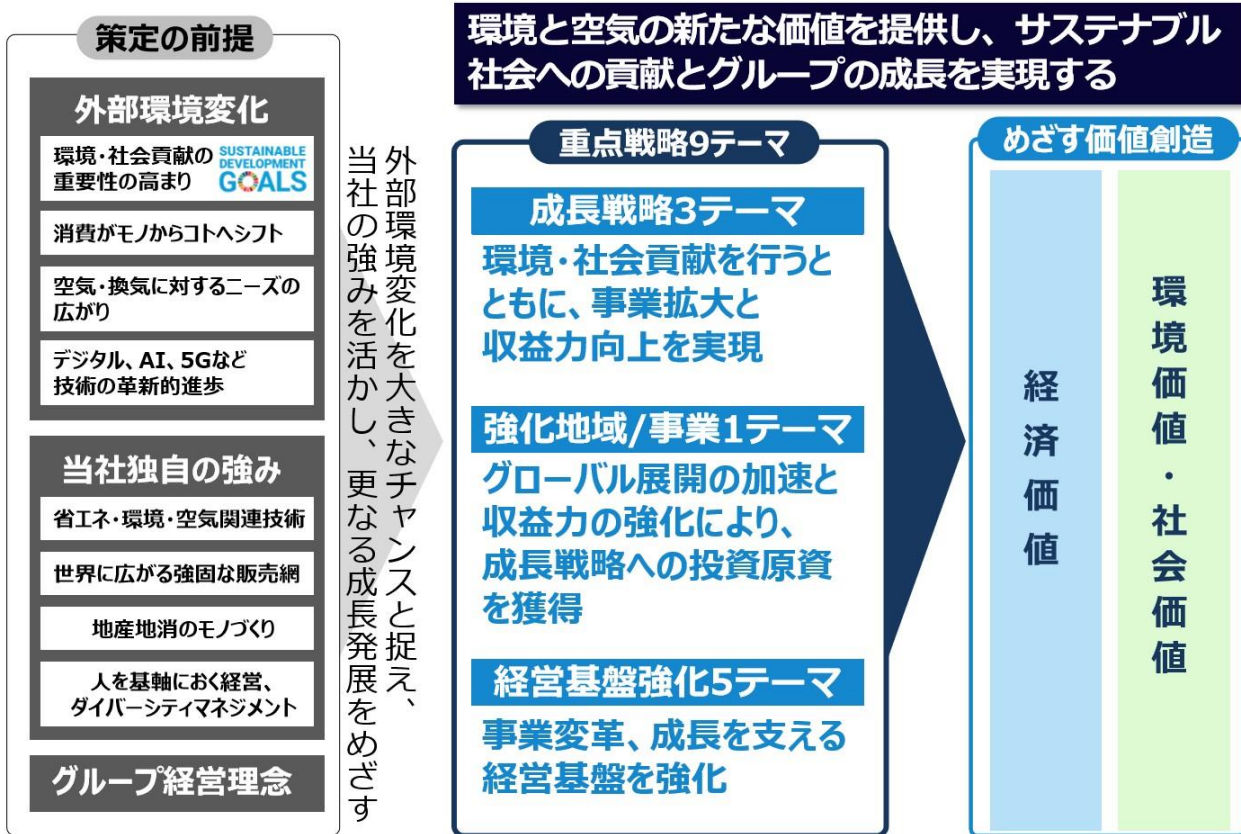
3 部構成となっております、前半 2 カ年の総括、後半 3 カ年の計画の考え方と定量目標、最後に重点戦略テーマについて説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



FUSION25の全体像



まず、前半2カ年の総括となります。こちらが、FUSION25当初計画で示した全体像で、われわれは外部環境や当社独自の強みを踏まえ、成長戦略、強化地域、経営基盤強化の重点戦略テーマを設定してきました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

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年前倒しで達成

- ✓ 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=19.7円	1ドル=105円 1ユーロ=125円 1元=16.0円

5

次に、前半の振り返りですが、下の表をご覧ください。赤線で囲ってありますが、表右に示しております当初計画の23年度目標を1年前倒しで実現しました。フリーキャッシュフローは、生産能力の増強投資でありますとか、北米を中心としたM&Aを積極的に行ったこと、戦略的に在庫を構えたことによりマイナスとなっております。

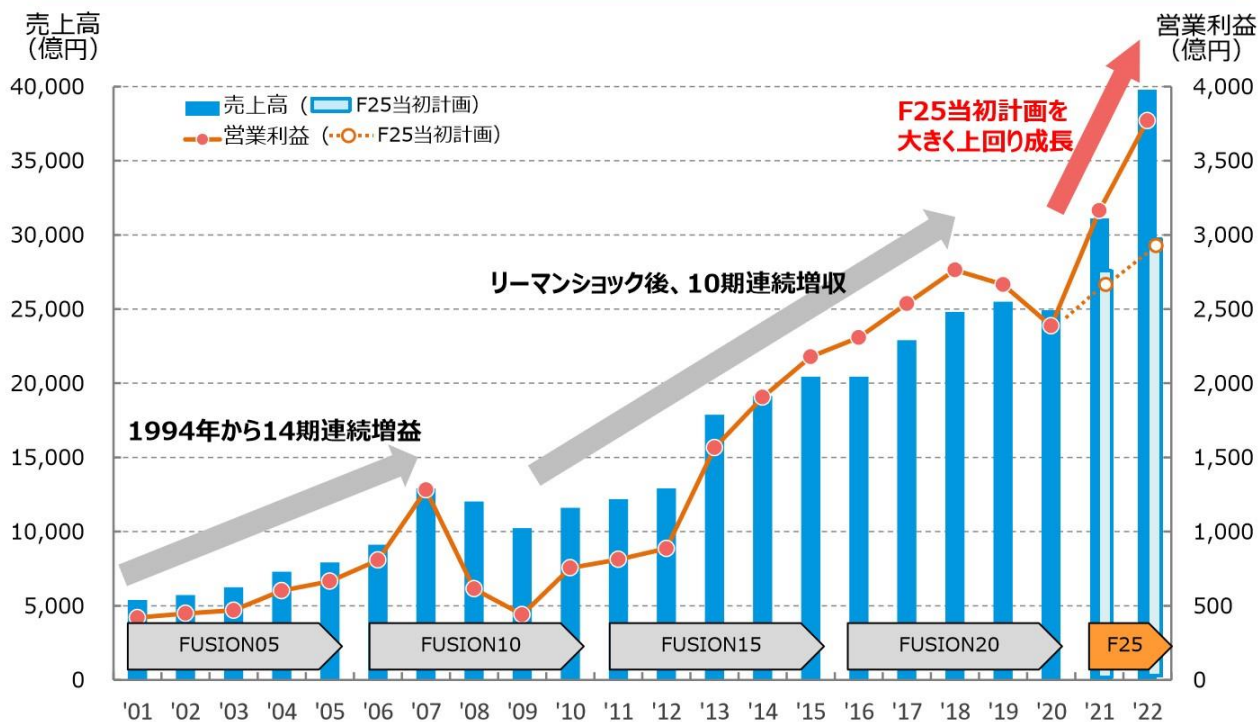
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



<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か国以上、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。



6

次のページは参考となりますが、FUSION経営をスタートしました2001年と比べまして、売上高は8倍、営業利益は6倍の規模に拡大してきております。

事業を展開する国は170カ国、従業員数は9.5万人を超える企業グループに発展してきました。特に21年、22年度にかけては当初計画を大きく上回る成長を実現しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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

7

こちらでは、23年度も含めた前半3カ年の投資についてです。

左の表の21年から23年の当初計画と、右の21年、22年の実績と23年度の計画の3年累計を比較すると、研究開発、設備投資、デジタル投資とも計画を上回って進捗している状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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

8

こちらは、それぞれの成長戦略テーマの前半の主な成果ですが、右が23年度の当初計画、左が22年度までの実績となっております。

低温ソリューションはFUSION25当初計画どおり、それ以外のテーマにつきましては23年度の計画を大きく上回って成長しているという状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



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

9

特に、強化地域であります北米空調事業におきましては、住宅用のユニタリーの拡販・シェアアップによりまして業績を大きく伸ばし、22年度の売上高実績は1兆2,100億円となりました。

その他に、環境規制を追い風としてインバータやヒートポンプ、低GWP冷媒といった当社の強みである技術を生かした環境プレミアム商品をタイムリーに市場に投入し、市場改革を進めております。

また、設備投資、M&Aなど積極的に投資を行いました。アメリカ特有の業種で代理店契約を結び、販売活動を行うレップや卸・サービス会社などの買収や、データセンター向けソリューション強化を目的に、カスタムエアハンメーカーの買収などを行ってまいりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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	重点戦略テーマの追加・強化のポイント
<p>カーボンニュートラルへの動きが加速</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>サーキュラーエコノミーへの動きが加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>競合・他社はソリューション展開を加速</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>インドの目覚ましい経済成長</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<p>「インドの一大拠点化」を追加</p>
<p>半導体、自動車、情報通信分野の発展</p> <ul style="list-style-type: none"> 高機能材料・環境材料のニーズの高まり 	<p>「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</p>

11

次に、後半3カ年計画の考え方と定量目標についてご説明いたします。

今回、3カ年計画算定に当たりまして、当初計画策定以降の外部環境の変化を踏まえ、バックキャストで重点戦略テーマを追加・強化し、25年の定量目標も見直しております。

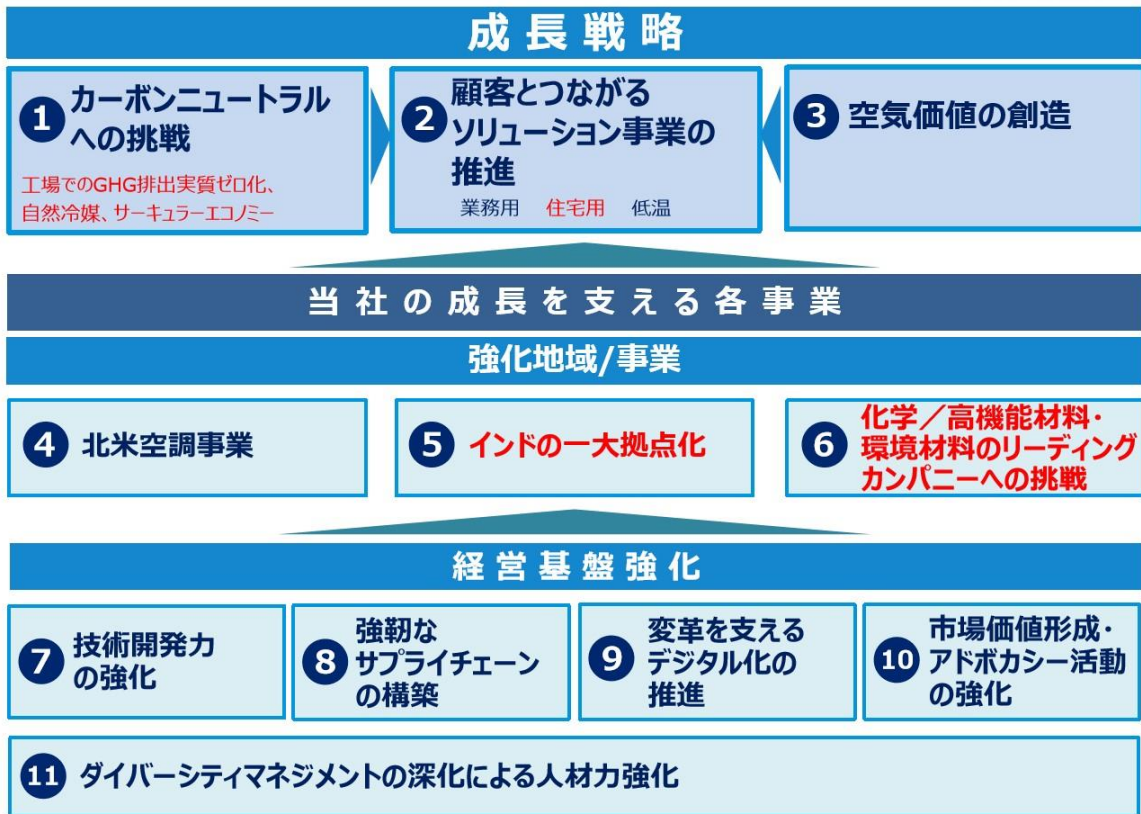
外部環境変化につきましては、カーボンニュートラルへの動きの加速、サーキュラーエコノミーへの動きの加速。また、競合・他社のソリューション展開も加速してきていると。また、インドの今後目覚ましい経済成長、化学分野における高機能材料や環境材料のニーズの高まりが挙げられます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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】**



12

こういった大きな環境変化というのを捉えまして、インドの一大拠点化、化学/高機能材料・環境材料へのリーディングカンパニーへの挑戦というテーマを後半計画に加え、全体で11の重点戦略テーマを推進していくこととなっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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か年計画では、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 1円=141円 1元=19.7円	1ドル=126円 1円=133円 1元=19.0円	1ドル=125円 1円=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

13

定量目標ですが、25年には売上高4兆5,500億、営業利益5,000億を目指してまいります。また、キャッシュフローですが、コロナが落ち着いてきたということで在庫の見直しも踏まえまして、3年累計で5,000億を超えるレベルのフリーキャッシュフローを創出し、M&Aやさらなる設備投資にも備えていきたいという数値目標となっております。

サポート

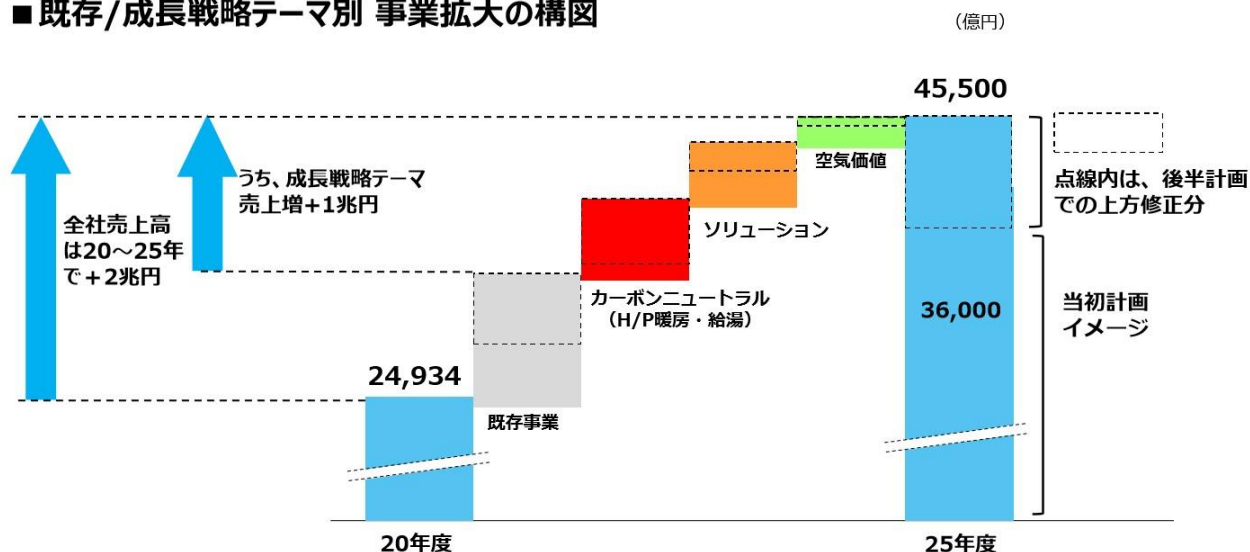
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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か年では、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か年計画では、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



14

こちらは成長戦略による事業拡大の構図です。カーボンニュートラル、ソリューション、空気価値という三つを成長戦略テーマとして掲げております。20年から25年の間で、売上は約2兆円伸び、そのうち1兆円はこの成長戦略テーマにより伸ばしていきたいという計画になっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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。

16

次に、重点戦略テーマのうち成長戦略、強化地域/事業の6項目について説明いたします。

まず、カーボンニュートラルへの挑戦です。

当初計画で掲げたGHG実質排出量の削減目標であります25年30%、30年50%以上の削減ということには現在着実に進捗しております。

ヒートポンプ暖房・給湯、インバータエアコンなど環境商品はかつてないチャンスであり、積極的に先行投資を行っていきます。冷媒に対する取り組みとしまして、低GWP化はもちろんのこと、冷媒の回収・再生網の構築にも取り組んでまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



21

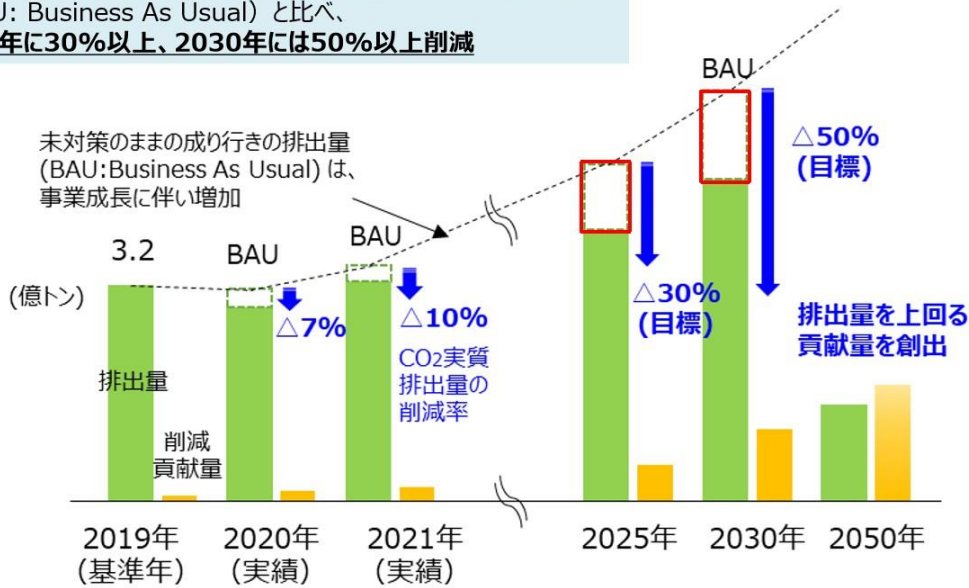
1 カーボンニュートラルへの挑戦

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



17

こちらは、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でございます。25 年で 30%という削減目標ですが、21 年は 10%の削減を実行しており、計画的に進んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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	北米	中国	日本
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。	Inv、H/Pユニット商品「FIT」の販売を加速。	H/P床暖房の販売を拡大。	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」

18

このカーボンニュートラルへの挑戦における具体的な取り組みとしまして、引き続き、製品使用時における消費電力の削減に取り組めます。

また、インバータ化ですね。グローバル全域でインバータの商材をさらに拡販していくということも進めてまいります。加えて、VRV と全熱交を組み合わせた省エネシステムの開発とか、省エネ商材の開発・拡販に取り組んでいきます。

2点目としましては、ヒートポンプ暖房・給湯の事業の拡大ということで、欧州、米州、中国、日本の各地域で主に住宅用市場で販売・サービス網強化を図り、25年の売上は8,300億を目指していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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

3点目に、冷媒に関する取組みですが、地域ごとに最適な冷媒を選択していくと。グローバルでは引き続き、R32化に取り組んでいきます。特に、アメリカでは25年からGWP規制が開始されるために、R32の商材を他社に先駆けて上市していきます。日本、欧州でも、VRVのR32化ということに取り組んでまいります。

また一方で、欧州ではさらなる冷媒規制強化が検討されているということで、R290のプロパンとかCO₂の自然冷媒を用いた機器開発も進めてまいります。空調用や自動車用の次世代冷媒の開発にも引き続き取り組んでいきます。

4点目が、モノづくり、オフィス等でこのGHGの排出削減です。まず、化学プラントを除く全工場で2030年までに、このGHGの排出を実質ゼロという目標を設定して取り組んでまいります。まず、2023年度は堺の製作所・臨海工場で、実質ゼロ化ということを実現してまいります。

5点目としまして、CO₂の回収・利活用などのネガティブエミッションや、電力に関する取組みということも継続的に進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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

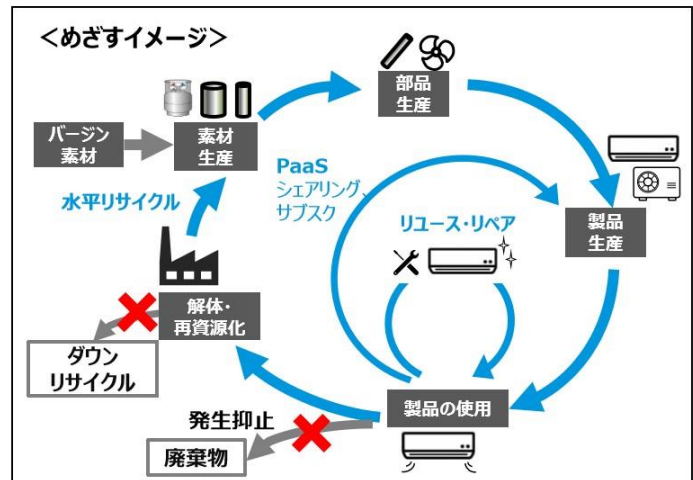
<実現に向けて必要な取組み>

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）



20

6点目のところですね。今回、新たに加えましたサーキュラーエコノミーへの取組みとなります。

空調メーカーの責務としまして、まず先進国を中心に、冷媒エコサイクル、冷媒の回収・再生網構築ということを取り組んでまいります。

また、冷媒以外の樹脂、金属などの使用部材におきましても、再生材の活用や耐久性向上などに取組んでいきます。具体的には、再生プラスチックの活用や、アルミの品質を落とさない水平リサイクルなどにも取組んでいきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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	学校	病院	ホテル	工場
				
気流・温度ムラ・換気・防音などの快適性	専任の管理者がいない中での設備管理、技術サポート	ウイルス・菌の侵入・拡散を防止し、集団感染リスクを低減	客室ごとの個別温調、多言語対応などの高い操作性	停止しない高い信頼性、カーボンゼロに向けた省エネ性

21

続きまして、顧客とつながるソリューションの推進でございます。

業務用ソリューションでは、市場や顧客ごと、物件ごとに提案内容が異なるソリューション事業の推進に向けて、オーナーが直接提案できる販売網や営業体制を強化してまいります。

DXやカーボンニュートラルの対応、省人化など、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んでいきます。

また、住宅省エネ規制でありますとか、住宅機器の無線通信規格化の標準化の加速も踏まえまして、新たに「住宅用ソリューション」をテーマとして追加し、事業化に挑戦してまいります。

また、低温におきましてもアジアへの事業展開や、事業領域の拡大にも取り組んでいくということでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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

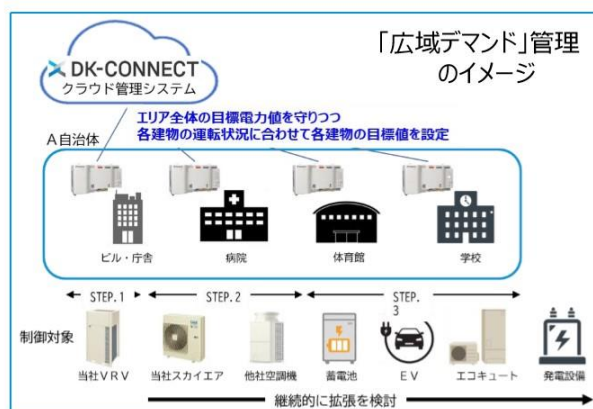
DK-CONNECT、セミカスタムBMS
：各地域に順次展開中

・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



22

業務用ソリューションは25年、売上高の目標としまして8,700億の売上を目指してまいります。オーナーダイレクトの販売網に加えまして、提案営業力の強化、用途市場別のメニュー拡充、事業推進機能の強化を注力してまいります。

ソリューションの提案力の強化ですが、ビルオーナーや自治体などが抱えるDX、カーボンニュートラル対応、電気代高騰などの悩みに対して、個別のソリューションを提案する営業力・サービス力を強化していきます。

また、ソリューション商材の拡充では、DK-CONNECTや、セミカスタムBMSといったグローバルの空調をつなげるプラットフォームを構築いたしました。これを23年度以降、各地域に展開してまいります。

さらにこのプラットフォームに乗せる付加価値のアプリケーションを充実させていきます。例えば、複数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の管理でありますとか、VRVとアプライド機器を連携した最適制御など、アプリケーションの拡充に取り組んでまいります。

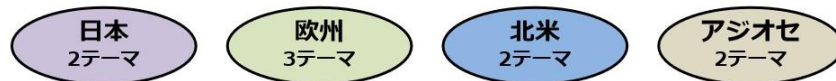
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ソリューション技術の強化としましては、プラットフォームやアプリのさらなる高度化、AI 省エネ制御、IAQ の診断に向けたセンサー技術など、ソリューションの技術の強化というのをさらに進めてまいります。

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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> – 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 <ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> – 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 <ul style="list-style-type: none"> – 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

23

また、地域ごとに用途市場別強化テーマを具体的に設定し、そこで開発した商材や提案ノウハウ、成功事例をグローバルに横展開していきます。図にありますように、日本では2テーマ、欧州では3テーマ、北米では2テーマ、アジオセでは2テーマを具体的に推進し、そのノウハウを横展開していくと。

例えば、北米におきましては、病院やオフィスに対して低価格かつ簡易に導入可能な設備監視・制御システムや、学校向けのVRVとアプライド換気の協調制御による省エネなどに取り組んでいきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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)

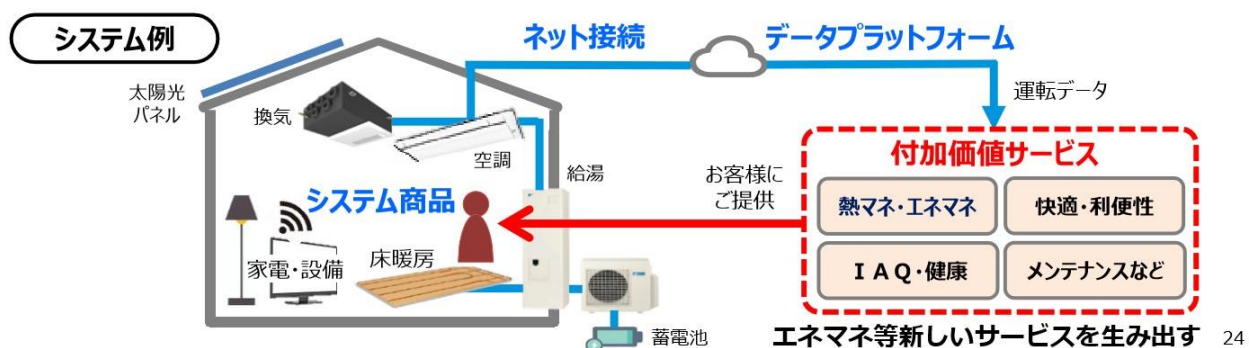
住宅のエネルギーの大半を占めるHVAC商品の熱と電力のバランスの制御など、省エネ性と快適性を両立するソリューションモデルの創出に挑戦

○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



住宅用ソリューションについては、HVAC商品の熱と電力のバランス制御など、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していきます。まずは、地域事情に合わせてネットに接続するHVACの商品を市場に投入していきます。

このネット接続することによって運転データを活用して、エネルギーマネジメントでありますとか、快適性、メンテナンスなど新たな付加価値サービスの創出に取り組んでいきます。ネット接続できるHVAC機器の売上高については、2025年には2,000億を目標としております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2 顧客とつながるソリューション事業の推進

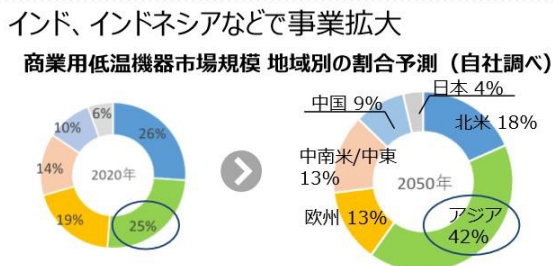
3) 低温ソリューション (売上高23年度1,610億円→25年度2,100億円)

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



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

25

次に、低温ソリューションではありますが、欧州、日本を中心に今、低温事業拡大しているところがありますが、アジアでも今後、市場成長が大きく見込まれております。

また、生産地から消費地の創出まで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」など社会課題解決につながる新たな事業モデルの創出も行ってまいります。

そのためにまず、陸上輸送・産業用途などへの事業拡大に加えまして、コールドチェーンをデータでつなぐ。例えば鮮度でありますとか、CO₂の量ですね。こういったものをデータでつないで提供する新たな事業モデルの展開にも挑戦していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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動機提案などにも挑戦**

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

26

続きまして、空気価値の創造についてでございますが、グローバルの空気・換気市場は25年には2.6兆円まで拡大する見込みでございます。後半3カ年計画では、機器単体売りから空調・換気・空気清浄のシステム販売の強化をし、さらなる事業拡大を図ってまいります。

暮らしを豊かにする空気の実現に向けて、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してまいります。

また、大学との産学連携によって新たな空気価値の探求も続けてまいります。

片括弧1にあります、空気・換気の一大事業化としましては、地域ごとに独自の提案を行い、システム販売を強化することで、25年は3,800億円の売上を目指しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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

花粉症対策：アレルギーフリー空間の提供

運動や学習効果向上させる空間の提供

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) 27

また、暮らしを豊かにするこの四つの領域におきまして、事業化を推進していくために、例えば、写真にありますようなアレルギーセンサーのような技術を具体化し、商品を提供していくことに取り組みます。

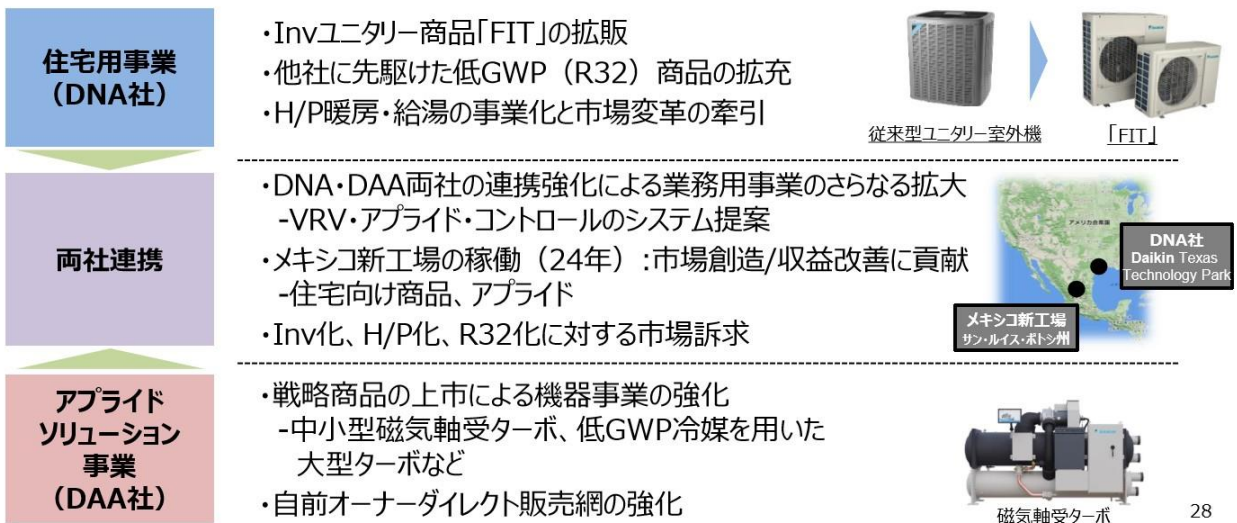
また、3番目として、東京大学や京都大学、鳥取大学との産学連携を活用して、空気価値の創造ということも行ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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）



28

北米事業におきましては、インバータやヒートポンプ、R32 といった当社のコア技術を用いた環境プレミアム商品で北米市場の牽引を図っていきます。

住宅市場では、圧倒的ナンバーワンの地位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、略称 DNA 社と、ダイキンアプライドアメリカズ社、略称 DAA 社という、北米空調 2 社の連携を加速し、業務用の事業、アプライドソリューション事業を推進して、25 年の北米事業ナンバーワンに向けまして、25 年度は 1 兆 5,000 億の売上を設定しております。



また、真ん中にありますように DNA 社と DAA 社の両社連携を加速し、VRV・アプライド機器・コントロールという両社の商材を合わせたシステム提案を行うことで、この業務用事業をさらに拡大していきたいということでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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)

<p>機器事業</p>	<p>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</p>	
<p>ソリューション事業</p>	<p>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</p>	
<p>一大開発・生産拠点としての事業基盤強化</p>	<p>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</p>	
<p>新規事業の立ち上げ</p>	<p>成長のポテンシャルが高い低温事業への参入</p>	 <p style="text-align: center;">インド製低温機器</p>

29

インドの一大拠点化におきましては、25年までに住宅用と業務用ともに圧倒的ナンバーワンの地位を確立します。開発機能と生産能力を増強し、スケールメリットを生かした高い競争力も実現していくということで、25年の売上目標は1,750億円と設定していますが、さらにその上を目指したいとも考えております。

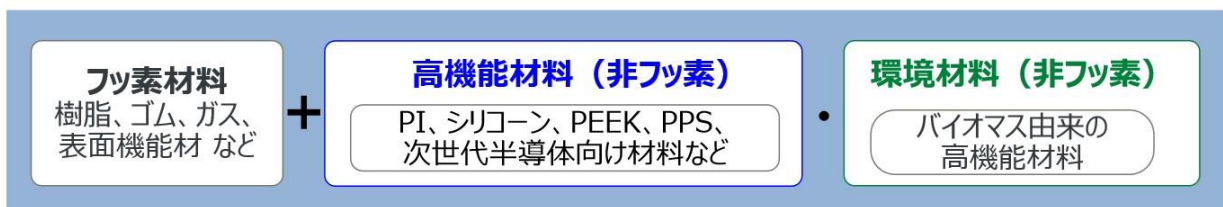
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



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



30

こちら、新たにもう一つ追加しております、化学事業の高機能材料でありますとか、環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦ということで、当社が培ってきた技術を活かしながら、提携・連携、M&Aも駆使することでフッ素のみにこだわらず、高機能材料とか、環境材料のラインナップの拡充をしていきたいと。

例えば、高機能材料としましては、高耐熱・低誘電のポリイミドや、高耐熱・撥水性に優れたシリコン、耐熱・高強度のPEEKなども考えております。

こういった高機能材料といいますものは、なかなか一般の樹脂のようにバイオマス由来の原料を実現できておりませんので、こういった高機能材料のバイオマス由来の生成技術ということも検討していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



31

われわれはこの売上高4兆5,500億、営業利益5,000億という経済価値に加えまして、環境価値・社会価値も追求していきます。今回、新たに追加した「資源循環への貢献」ということも大きく打ち出していきたいと考えており、こういったものをFUSION25の目指す価値創造としております。

説明は以上となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

質疑応答

阪本 [M]：それでは、これより質疑応答の時間とさせていただきます。

現在、挙手いただいている方が6名いらっしゃいます。順番に当てさせていただきますけれども、時間に限りがございますので、一度のご質問につきましては、2問までで簡潔にお願いできますと幸いです。ご協力のほどよろしくお願いいたします。

それでは、ゴールドマン・サックス証券の諫山様、ご質問をお願いいたします。

諫山 [Q]：いつも大変お世話になっております。ゴールドマン、諫山でございます。今日はどうもありがとうございます。私の質問は、2つとも北米について中心に伺わせてください。

一つ目、数字の確認と、どのような前提なのかをお伺いしたいと思っております。

十河社長のプレゼンの際にあった、10%のOP マージンというのは、28ページのスライドでおっしゃっている1兆5,000億円に対してなのか、DNA社で10%だということかを確認させていただきます。また、売上高1兆3,310億円から1兆5,000億円に伸ばすというのは、為替効果を除くと年率6~7%の成長率かと思えます。妥当かなと思えますが、これはDNA社を中心とした伸びを想定しているのか、それともDAA社がこれから大きく伸びると想定していらっしゃるのか。環境が大きく変わっている地域でもあると思えますので、どちらが成長をけん引すると見ているのかを伺いたいです。

十河 [M]：10%というのは、北米全体での目標です。25年には10%と2桁台に持ってきたいと考えています。アプライドのDAA社については、足元では営業利益率は2%程度に留まりますが、これを8%程度まで高めていきたいと考えています。その最大のポイントは、ソリューションでどう稼ぐ構造に持っているかどうかです。

また、DNA社は、現在9%程度の営業利益率ですが、環境対応商品をはじめとした高付加価値商品をさらに伸ばすことによって、10%は確実に達成できるのではないかと考えています。

また、売上高の伸びについてですが、北米で25年度1兆5,000億円というのはそんなに難しい数字ではないと私自身は思っています。環境意識が高まる中で、インバータ、ヒートポンプといったニーズは猛烈に出てきています。先日、北米に1週間ほど行っていたのですが、政府関係、環境団体だけでなく、実際に当社の商品を扱ってくださっている販売店のトップの方ともお会いし、非常に大きなチャンスが来ているという話をしてきました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

FIT の販売は足元で 13 万台ぐらいですが、25 年度では 50 万台を視野に入れて挑戦しています。この計画を達成できれば、営業利益率 10% は出せると考えています。

諫山 [Q]：ありがとうございます。これだけ大きな数字なので、ぜひ期待して見ていきたいと思えます。

では、二つ目の質問は、今少し触れていただいた北米におけるアドボカシー活動や、ロビーイングについてです。特に、R32、GWP を巡る戦いと言ってもいいような気がするのですが、この 3 年間、こういったところがポイントになるのか。

現状と、R32 やその次に向けた目線といった観点で、こういった取り組みをされていらっしゃるのか。中期計画においてこういった施策を入れようとしているのかお話しいただけませんか。

十河 [A]：R32 といった冷媒のことも重要な要素なのですが、インバータ化とヒートポンプ化をどう加速させていくかということが重要だと思っています。今、規制には、瞬間風速的な省エネ性を見る EER 規制と、年間での総合的なエネルギー効率を見る SEER 規制というのがあります。

インバータ化では、SEER 規制への対応を強化したいと思っています。現在、SEER 規制は 15 ですが、17 ぐらいになるとノンインバータでは対応できません。インバータにおいては当社の最大の強みになると思っています。

もう一つ、ヒートポンプ化については、インフラ抑制法、IRA において DOE 規制が始まっている。EER 規制を外して SEER 規制を対象にできないかといったロビー活動をやっています。これが認められるとヒートポンプの伸びが期待できると思っている。

ヒートポンプを伸ばしていこうと思うと、工事が問題です。日本はそうではありませんが、北米やヨーロッパなどでは工事費が機器代の倍ほどかかります。そうすると結局、FIT のような商品を据え付けてくださる人がどの程度いるかということ、十分ではありません。

規制の話もありますが、そういった工事業者、工事のネットワークをどうつくっていくかということ、また、難しい工事ではなく省人化した簡易な工事の仕方を広めるといった観点も普及させていくために非常に重要な要素です。

諫山 [Q]：十河社長、ありがとうございます。今おっしゃっていただいたことを裏返すと、今回の中計では特に触れてないですが、アメリカにおける M&A は過去 3 年以上にこれからも必要に応じて適宜やっていくというトーンは変わってないという認識でよろしいですか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



十河 [A]：変わっていませんし、もう少し強化したいとも思っています。レップの買収ですとか計装エンジニアリング会社の買収をここ2年間やってきましたし、DNA社では北東部のアブコ、ロビンソンなどの買収をしてきましたが、その3社の統合もしようとしています。

北東部では、ホリスティックモデルと呼んでいるのですが、圧倒的に強い販売網をつくろうとしています。それをさらに北西部やアメリカ全体にも展開していこうと考えており、さらなる買収も必要だと考えています。

諫山 [M]：大変よく分かりました。どうもありがとうございました。

阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、JP モルガン証券の佐野様、お願いいたします。

佐野 [Q]：お世話になります。JP モルガンの佐野でございます。よろしく申し上げます。2点お願いいたします。

1点目が、DAAの収益性の現状について、2%の利益率というのは、なぜこういう状況なのかということと、8%に持っていくために、どういうふうに変えていくのか。その部分に関してもう少し詳細のご解説をいただければと思います。

十河 [A]：前半2年間では、やはりソリューション事業を拡大するための基盤をつくってきたという、先ほど申し上げたような買収なども結構お金を使ってやってきたわけですね。冒頭で説明したように、その効果を刈り取るのがこの3年間だと計画してまして、これをしっかり行えば、8%は視野に入ってくる数字だと思っています。

そのためには、一つは差別性のある機器も重要だと思っています。今、アメリカのADCという開発センターと、TICという日本の開発拠点が一体となって、差別化商品をもう一段と強化して投入する計画を考えています。前半の最初のほうはこの差別化商品の投入も少し遅れたのではないかと考えていますが、これの開発や投入が今後いよいよ出てくるという、これが一つですね。

なぜかという、まずは機器が入らないことには、ソリューションできません。今まではやはり、顧客基盤というのはライバルと比べて弱かったと思います。ソリューションの顧客基盤を持っているのは、やはりレップです。

機器だけのレップもありますけども、機器売りだけじゃなしに、顧客の求めるものに対して提案型のノウハウを持っている、そういうレップがあります。こういったレップの買収を今まで仕掛けてきたわけですが、それがいよいよ本格的ソリューションビジネスとして展開できるところに来ているということです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



そういう投資もしたこともあり、加えていろいろな課題もあって、利益率が2%強という現状だというふうに思うのですが、後半3カ年では、投資の刈り取り等によって8%に引き上げることは可能ではないかと思っています。

佐野 [Q]：ありがとうございます。2点目が、今後の変化に関しまして創造的破壊というお話もあったのですが、生成AIに関しての御社の取り組みについてです。

このテーマは直近6カ月ぐらいでもだいぶ変わってきているテーマだと思いますし、御社に関して、今後、営業やマーケティングのやり方など、あらゆる形が変わってくると思うのですが、十河社長としてはAIの変化というのをどういうふうにダイキンの成長や戦略に落とし込んで、グローバルで展開をされていくように今お考えなのか、この辺りを教えてください。お願いします。

十河 [A]：分かりました。AIについては、経営企画担当と同時に、TICの戦略担当でもある足田のほう詳しいと思うので、彼から説明してもらいます。

私は、一つの事業としてこのAIの活用ということについては、いろいろなアルゴリズムをどうつくるかということが重要だと思っています。空気の価値化においても、データを活用してどのような付加価値に変えていくかというときに、どういったアルゴリズムをつくるかがないと駄目だと思っています。その辺が一つのポイントではないかと私自身は思っています。

足田 [A]：足田でございます。生成AIと言われましたけれども、ここについてはまだ深まった議論ができていないわけでは無いのですが、例えば、空調で言いますと、工事現場では、施工図が使われますが、現場ごとに違う一品一様のものをつくらなければならないというようなところで、生成AIが自動的にその現場の施工図や、提案図とかを、つくるような、そういう時代が来る可能性がある、というディスカッションもしております。

そうすると、専門性の高い人が要らなくなってくるというような将来の可能性もあって、これは当然、ピンチなわけなのですが、これをどうチャンスにひっくり返すかというのは、われわれがこれから考えていかなきゃいけないところじゃないかなと、例えばの事例ですが考えております。

十河 [A]：

空調との関係で、センサー技術というのも重要だと思っています。温度、湿度の状態と人の体調・状態の関係を知るために、アルゴリズムで分析して、それをビジネスにできないかといったこともあります。

それから、コンプレッサーというのは、中に油が入っているのですが、コンプレッサーの中は見えません。油上がりによる劣化などで、品質問題につながることもあります。コンプレッサーの中の

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

油の状態がどういう状態になっているのだということ、センシング技術でもって知る。こういうものと AI との連携による分析ですね。そういうものも活用できるのではないかと考えています。アイデアは色々持っていますが、足田が言ったように、まだまだこれからだと思います。

佐野 [M]：分かりました。どうもありがとうございます。以上です。

阪本 [M]：ありがとうございました。では、次に UBS 証券の水野様、ご質問をお願いいたします。

水野 [Q]：質問の機会をいただきありがとうございます。よろしくお願いします。UBS 証券、水野です。

まず一つ目ですが、全体像をお伺いしますが、売上高が 23 年から 25 年で 4,500 億円の増収を計画していますが、スライド 18 を見ますと、ヒートポンプ暖房・給湯事業で 23 年から 25 年で 4,100 億の増収を計画しておられます。製品カテゴリー別にみると全体の増収のうち大半はここで説明できるとも見えるのでお伺いです。

スライド 18 で 4 つの地域を挙げていただいているのですが、成長のドライバーは、今後も欧州になるのでしょうか。また、Air to Water 以外のところにも裾野が広がっていくのかを確認させてください。

机上の計算ですが、欧州の生産能力の拡大で、この増収分は説明できてしまうような気がします。ただ、株式市場としては、北米や中国などにも、新たに広がりがあるのかというところを期待している声もあり、数字も交えて教えていただけたらと思います。

十河 [A]：詳細の数字は担当のほうからお答えしますが、ヨーロッパの空調事業の売上高は、22 年度は 6,500 億円ぐらい、25 年度には 8,000 億程度を計画しており、1,500 億ぐらいの伸びを計画しています。

こちらのヒートポンプ暖房・給湯事業の 4,200 億円から 8,300 億円という数字は、グローバルの数字です。

宮住 [A]：ヒートポンプの数字について申し上げます。欧州では 23 年で 2,600 億円、25 年で 6,000 億円程度と見ています。これはアルテルマ (Air to Water) の売上です。アメリカは、23 年で 400 億円、25 年で 950 億円程度とみています。これは FIT の売上ということで考えていただいて結構です。

水野 [Q]：承知しました。では、まだやはり欧州が牽引役には変わらないということですね。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



宮住 [A]：はい。そういうことになります。

水野 [Q]：承知しました。ありがとうございます。二つ目の質問なのですけれども、FIT についてもう少し伺いできたらと思います。

先ほど、25 年度で 50 万台という数字を仰っていましたが、北米の住宅ユニタリー市場の事業としてどれくらいのインパクトがあるのかを教えてください。金額も高いかなと思うので、売上貢献も結構大きくなるかと考えているのですが、収益への貢献度合いと、ここまで急速に伸びる背景について改めてご説明をお願いします。

十河 [A]：簡単に申し上げますと、アメリカも州によって多少の違いはありますが、カリフォルニアを中心とした環境先進州やニューヨークなどでは環境規制を強化していく動きが一段と加速してきています。今まではノンインバータで、暖房や給湯については燃焼式のガスファーンレスでしたけれども、これが、インバータ化、ヒートポンプ化という動きが急速に出てきており、市場は変わりつつあります。われわれが市場創造し、市場を変えていくチャンスが一段と広がってきています。

その戦略商品として、FIT をいち早く投入して、今展開しようとしているということです。確実に伸ばしていけるという手応えも感じており、アメリカでの生産に加えて、メキシコで生産しているということで投資も決定し、FIT50 万台の生産の構えをやろうとしています。

FIT には高級なものから普及型まで 3 層の製品を構えていこうと考えています。また、FIT を扱える販売店についても、店づくりの強化に取り組んでいるところです。それから、FIT を売るためのいわば販売支援、販促支援です。ノンインバータ機よりは値段が高いですが、それだけ価値のあるものだという点をディーラーさんに理解してもらい売ってもらわなければなりません。

また、アメリカは工事代が高いので、工省工事型に持っているといった取り組みも合わせて行うことで、50 万台は目指せるのではないかと考えています。

水野 [Q]：ありがとうございます。FIT が浸透していったときに、利益率はどうなるでしょうか。DNA の営業利益率 10%に貢献するのか、まだ体制整備があるので、収益性というところではあまり期待はできないのか、どちらでしょうか。

十河 [A]：当然、収益性に貢献すると見えています。DNA が去年 9%という営業利益率を確保できた一つの要因は、戦略的売価施策です。販売面でもディーラーに対して色々と提案し、ご協力いただいたおかげで売価を上げることができました。また、DNA は、ヒューストンに大きな工場がありますが、生産性を一段と上げて、コストダウンをしていることによって、収益に貢献しました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



今後について、一つは、FIT を中心に高付加価値商品の販売を伸ばすこと、それから、今はアジアから持っていつているものを、アメリカやメキシコの現地生産にしていこうことでもう一段とコストを下げられるということで、利益率 10%以上も目指せる可能性はあると思っています。

水野 [M]：ありがとうございました。

阪本 [M]：ありがとうございました。それでは次に、三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券の佐々木様、お願いいたします。

佐々木 [Q]：三菱 UFJ の佐々木と申します。よろしくお願いいたします。

一つ目に、利益率の考え方についてご確認させてください。今回、25 年度に OP マージン 11%と掲げられており、アメリカの利益率改善が一つドライバーということは理解できました。

その上で伺いたいのが、アメリカ以外のマーケットの利益率というのは、これどのように考えればいいのかぜひ教えていただけないでしょうか。

アメリカで利益率が上がるから、ほかの地域は変わらないとか考えるべきなのか、ほかの地域でも利益率改善の余地があるが、そこは単に保守的と置いているということなのか、考え方を教えていただけると助かります。よろしく申し上げます。

十河 [A]：われわれは事業をやる以上は、やはり規模、売上の拡大と同時にやはり収益性をどう高めるかということは当然、追求すべき課題だと思っています。FUSION25 当初策定時は利益率 12%を目指せないかということで、ありがたい姿として置いたわけですけど、今回、さらにその先の成長を考えたときに投資が必要と考えました。営業利益率の 1%分くらい、当初よりも投資を増やそうと考えています。

ご質問は、地域別営業利益率の目指す姿かと思いますが、それについては宮住からお答えします。

宮住 [A]：宮住でございます。25 年度の地域別のマージンのイメージを申し上げます。

まず、日本は 7~8%ぐらいのイメージでございます。欧州は 11~12%。中国は 24~25%、米州は 8~9%といったところです。米州には中南米などもすべて含めています。あと、アジアでは 11~12%のイメージです。オセアニアは 2~3%といったイメージでございます。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。そうすると、米州でかなり利益率改善は進みますが、欧州やアジアは若干の改善で、中国はそれほど変わらず、全体としては、成長投資による固定費増ということもあって 11%である。この理解でよろしいでしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



宮住 [A]：はい。やはりドライバーは米州と欧州ということになろうかと思います。中国については、利益率を維持するという方向であります。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。よく分かりました。二つ目の質問で、ぜひ化学事業について教えてください。

今まであまり FUSION でも化学事業の強化という話というのは出てこなかったと思うのですが、なぜ今回このタイミングで、化学事業の強化というのを進めるか、その背景を教えてください。

加えて、もしあれば、化学事業すでに 500 億円近い利益を稼いでおりますが、FUSION25 の最終年度で、化学でどれぐらい利益を稼ぐご計画になっているのか。今回、化学をテーマに掲げるぐらい重要性が増しているか教えてください。よろしくお願いします。

十河 [A]：ご存知のように、やはり半導体とか、EV といったものがどんどん進んできているということで、われわれのフッ素化学事業についても、いろいろなチャンスが広がってきているのではないかと考えています。

一方で、やはり環境規制の問題、とりわけ PFAS 規制ですとか、フッ素に対する逆風も吹いていることも事実です。チャンスとリスクの両面があるのが、今のわれわれのフッ素化学事業です。

今日、高機能、非フッ素という話をしましたけど、フッ素ならではの機能について、特に半導体や電池といった分野ではなかなか代替がない現実もあります。そこに関しては、今いろいろな投資もし、他社にないような差別化商品をスピードをもって出していけるよう用途開発もさらに拡大します。それと同時に、申し上げたように PFAS 規制など環境規制の強化は、当社のフッ素化学事業にとってリスクです。そういう意味で、非フッ素も同時に考えていく必要があるということで、FUSION25、さらにはその先を考えたときに、重要性が高い事業だということで、今回、掲げています。利益率については、25 年で 18%程度の利益率を目指しています。

佐々木 [Q]：営業利益額だとどれぐらいかという開示ありますか。

宮住 [A]：550 億円です。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。では、昨今この PFAS 規制がある中で、そうした大局観も含めて FUSION25 でこの対応を進めていく。この理解でよろしいですね。

十河 [A]：おっしゃるとおりです。

佐々木 [M]：大変参考になりました。どうもありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、野村證券の前川様、ご質問お願いいたします。

前川 [Q]：野村證券の前川でございます。ご説明どうもありがとうございます。

私も DAA といいましょうか、アプライド、フィルタ、双方の収益性の改善についてお伺いしたいと思うのですが、これまでもソリューションの取り組みというのを続けてこられたと思います。

その中で、今回 2%から利益率が大きく改善していくということなのですが、まずその利益率の改善のカーブの状況ですね。割と足元から収益性の改善の手応えというのが出てきているのかどうか。

あと、ソリューションに関して先ほど、ディーラーとか M&A の効果がこれからは出てくるということだったのですが、アプライドではストックがなかなかないということが、アメリカの競合と比べてサービスソリューションがまだ大きくない理由でもあったと思います。、この辺りをどう考えるべきか。

それから、フィルタ事業について、いろいろコスト削減のことも進められていらっしゃると思うので、ソリューションだけではなくて、ほかにもおそらく収益性改善の施策というのはおありなのかなと思うので、その辺りも追加的に教えていただければと思っております。よろしくお願ひします。

十河 [A]：分かりました。今、サービスソリューション比率はまだ 40%いってないということで、FUSION25 では、ソリューション比率をさらに上げていくことに取り組みます。。そのために、一つはソリューション提案力の強化ですね。営業力・サービスの強化を含めたものを、この 2 年間はやってきましたし、そういう基盤はずいぶんできてきたのではないかなと。

それから、あとソリューション商材ですね。これをもう少し拡充していこうということで、アメリカで言いましたら、大型のところのたい一品一様のソリューションということになっていますが、われわれはそうじゃなしにセミカスタマーEMS といって、簡易型でどれでも使える、どこでも使えるようなものを、プラットフォームの構築を、今年から取り組んでいます。

そういったことですか、それから、いろいろな付加価値のあるアプリケーションですね。これは、遠隔監視ですか、いろいろな制御ですか、そういったものを今重視してきているという。

さらには、先ほど AI なんて出ましたけど、AI を使った省エネ制御や、空気質なども非常に重要なので、空気の診断をするセンサー技術とか、そうしたソリューション技術の強化も今図っているところですし、そうした展開をすることによって、ソリューション比率をさらに上げていくことは可能ではないかと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

それともう一つはやはりレップですね。アメリカの市場の6割ぐらいを18都市が占めています。

その内、11都市については、もうその構えを前半でできたのですね。レップの買収ですとか、計装エンジ会社の買収によってですね。残り7都市においては今年から買収で交渉して、手に入れようとしているので、その辺をやれば先ほど申し上げたような数字は視野に入ると考えています。ソリューション比率を高めていければ、利益率8%も当然、必達できるのではないかと、そういう計画です。

前川 [Q]：分かりました。ありがとうございます。ちなみにレップの買収によるサービスソリューションというのは、例えば、他社の空調機に対してもできるのでしょうか。それとも、御社の空調機が対象というふうに考えたほうがよろしいのでしょうか。

植田 [A]：チラーですと他社のものも含めてサービス適用できます。利益率を上げていくためには、確かに市場ストックはまだこれからどんどん増やしていかないといけないのですが、これまではどちらかというと、入札で機器だけを売っていたところが、先ほど十河が申しましたようにエンジニアリングをすることで高く売れているということが利益率の向上につながっています。

十河 [A]：もう一つ言い忘れました。今、メキシコに、チラーの生産工場をつくらうとしています。現在はアメリカ・スタントンで生産していますが、非常に高コストのモノづくりになって、生産性が非常に低い状態です。これでは駄目だということで、メキシコに新たな工場を建設し、来年には生産を本格化させる予定です。そうすることで、生産コストが下がります。

合わせて調達面でのコストダウンも図ろうとしており、それも利益に大きく貢献させたいと考えています。

前川 [M]：分かりました。どうもありがとうございます。

阪本 [M]：ありがとうございました。終了時刻が近づいておりますけれども、挙手をいただいております方がまだおられます。先ほどの時点で挙手いただいておりますお三方の方のみご対応させていただきたいと思います。

それでは、シティグループ証券のマクドナルド様、お願いいたします。

マクドナルド [Q]：今日はありがとうございました。一つだけ、ヒートポンプ暖房の話ですがけれども、ヨーロッパではかなり強気な計画ですけれども、どうですか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ガス価格が暴落しています。ガス価格が下がることによって、ヒートポンプ暖房に対する経済的な魅力がちょっと落ちると思いますし、今後もウクライナとロシアはどうなるかという疑問もあるし、あと、キャリアがヴィスマンを買ったことによって競争が厳しくなるなど、いろいろ気になることがあります。

先ほど、宮住さんのおっしゃった売上が6,000億ぐらいですか。ヒートポンプ暖房、ヨーロッパでは、2026年3月期で。どうですか、これ現実的なのか、希望的な背景があるのか、十分なリスクを織り込んでいますか。現場の声を聞くと、そう簡単にヒートポンプ暖房事業が拡大するののかについて、いろいろな疑問があるのですが、どのようなリスクが頭の中に入っているのですか。

宮住 [A]：ヨーロッパのヒートポンプ暖房市場、おっしゃるとおりで、具体的に拡大していくためのハードルというのはいろいろあるのですけれども、今おっしゃった、例えばキャリアがヴィスマンを買収したというところ。これも当然リスクというか、当社にとっての脅威というふうには認識をしております。

彼らの特徴として一つ、直販体制を取っておりエンドユーザーに近いということで、お客さんをよく知っているという。そこは彼らの強みだと認識をしています。キャリア自身はヒートポンプの技術を持っているということで、いわゆる技術的な部分とヴィスマンの販路。そこの掛け算ができる体制を取っていると。

ダイキンは、いわゆるヒートポンプ技術のところに優位性を持っていますけれども、一方で、燃烧暖房の販売ルートというのはまだ持っていないので、その部分の販路の拡大ということは、ダイキンにとっての課題だと思っています。

十河 [A]：ガスの価格下落の影響は若干あると思いますが、燃烧式暖房は、2030年以降使えなくなりますので、大きな流れは変わらないと考えています。

今、燃烧暖房事業をやっているヨーロッパの暖房メーカーも、ヒートポンプ暖房のほうにシフトしていこうとしています。大きなチャンスがある市場だということで、各社、積極的に生産投資をやるようとしているわけですね。

当社は、このヨーロッパのヒートポンプ暖房事業というのを一番早く展開した会社として、生産体制や開発体制を、どこよりも早く強化してまいりました。今後さらにシェアを上げていくためにもう一段強化しようとしているのは、販売網とサービス網ですね。据付のできる販売・サービス網を拡充することによって、もう一段伸ばしていけると。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



今目標として掲げている数字よりももう少し伸ばせるのではないかと、私はそういうふうに思っています。いったんは、今回置いた数字をやりきろうとしているのですが、場合によっては、それ以上のものを見込めるではないかという。ポーランドの工場投資をいち早く決めたのもそうした背景からです。

マクドナルド [Q]：分かりました。僕はイギリス人ですが、知り合いに話を聞いても、ヒートポンプを買ったことがない人が多いです。御社には成功してほしいと思うのですが、なかなかまだハードルあると思います。

十河 [A]：確におっしゃるとおりで、インバータ、それから、ヒートポンプというのはものすごいチャンスが訪れているのは事実で、全体の流れとしては、やはりヒートポンプだということになってきているのですが、では実際、お客さんがどうするかといったら、燃焼式のほうが安いので、やはり考えちゃいますよね。

ただ、得られる価値ですよ。燃焼式と違った価値のあるものだというのをどこまで市場に浸透させていけるかということは非常に重要なことだと思います。また、据付工事については、工事の手法等を工夫して価格を下げるような、そういった取組みが重要だろうと思って、今、やろうとしているわけです。

お客さんにもヒートポンプ暖房はこれだけいいのだということを、もうちょっと PR して、浸透させていく必要があると思います。

宮住 [A]：ヨーロッパにおいてヒートポンプ暖房は、導入期からこれから成長期に入っていく、プロダクトライフサイクルでそういうステージだと思っているのです。キャリアがヴィスマンを買収したということは、いわゆる成長市場として彼らが見ている。

当然、その結果としてレッドオーシャンとなっていくわけですが、そこでダイキンは、技術力とあと販路ですね。その掛け算で戦っていくというのがこれからの方向性ということになります。

マクドナルド [M]：分かりました。ありがとうございます。頑張ってください。

阪本 [M]：ありがとうございます。では次に、東海東京調査センターの石野様、お願いいたします。

石野 [Q]：東海東京調査センターの石野です。インドマーケットについて質問させてください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



インド事業の拡大のスピードが少し遅いような印象を受けています。インド事業の成長における課題あるいはリスク、そして、チャンスについて、再度お話をいただけるとありがたいと思っております。よろしく申し上げます。

十河 [A]：インドは、人口が14億人を超えて、かつその中に富裕層が1億人弱いて、足元でも経済成長が続き、中間所得層はますます増えつつあると。インドでのエアコンの普及率はまだ10%いってないと思うのですが、今までの経験から言えば、普及率が10%を超えると、そこからの普及は一気に拡大していくので、住宅用ルームエアコンについては、これから猛烈に伸びていく市場じゃないかと。

それに対応する生産の構えとして、今はニムラナというインド北部に工場がありますが、新しくスリシティという南部ですね。そこでルームエアコン150万台の生産をしようということで意志決定をして、今年生産を開始するわけですが、これでもおそらく足りませんので、さらに西部でも生産拠点の設立を検討しているところです。

今回、インド空調事業の売上としては、23年度1,380億円、25年度1,750億円といった数字は置いたのですが、これを上回る水準を目指せる可能性もあると考えています

地方都市でのさらなる販売店の開発強化ですとか、機器販売にとどまらないソリューション提案ですとか、住宅用VRVの拡販ですとか、いろいろな施策を展開することで、大きく伸ばせると思っています。

さらには、業務用も着実に今、伸びてきています。インドでは、業務用エアコンの保守契約の成約率が非常に高いのです。

ですから、この保守契約のさらなる拡大によって収益力をさらに上げていける可能性もあります。さらには低温ですね。食品ロスについて、インドは大きな課題を抱えており、低温事業の拡大も期待できると思っています。

ですから、いったんはこういう売上目標の数字を置きましたけども、今回の売上の数字に織り込めていない可能性がいっぱいありますので、そこは走りながら詰めていきたいと思っています。

石野 [M]：ありがとうございます。

植田 [A]：リスクの面ですが、市場は大きく伸びていくのですけども、販売したり、機器を据え付けたり、サービスしたりといった人材の育成というのを、われわれ自らもしていけないと足りないということになってきています。逆にそれをチャンスに、販売・サービス網を自前化していくことでチャンスにしていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



石野 [Q]：保守契約が増えると、インドの利益率は今後どの程度まで改善していきそうでしょうか。

植田 [A]：まだ機器がどんどん伸びていくという段階で、売上構成比も、機器の方が圧倒的に高いです。今後、ある程度機器が浸透していく中でソリューションも展開していくということになりますので、短期の収益性にはすぐには利いてこないのですけれど、市場がもう少し拡大する中で、われわれの準備が整ってきますと、もっと利益率は上がっていくと思います。将来的には、10%以上の利益率を目指したいと考えています。

石野 [M]：ありがとうございます。

阪本 [M]：ありがとうございました。では、最後に水戸証券の渡辺様、お願いいたします。

渡辺 [Q]：水戸証券の渡辺です。質問1点です。

2025年度に売上高4兆5,000億、営業利益率11%の目標を掲げておられると思います。トップライン成長と収益性改善の両立を目指していただき、将来的には、営業利益率が12%、13%と上がればいいなと思っているのですけれど、今、北米とか、インドとか、欧州とか、いろいろな地域で利益率を上げるための改善活動ってやられていると思うのですが、例えば、御社の売上高が6兆円とか7兆円に上がってシェアも上がっていくと、この改善活動と加えて、規模の経済が働くものなのかということを確認させてください。

十河 [A]：施策例えば、業界の3番手、4番手で付加価値の高い商品も出しても、ある程度の事業規模がないことには、市場全体の価格を引っ張ることが難しいと思うのですね。

そういう意味でいうと、やはり大きな事業規模を持つことは重要だと思います。施策その上で、どれだけ差別性のある商品を、スピードを持って投入できるかどうかですね。お客さんから認めてもらえる、高いものであっても価値があるのだと、ぜひ買いたいと思うものをつくれるかどうかだと思うのですよ。

ですから、規模の拡大と収益性、この両立をわれわれは常に考えてきたつもりでありますし、今後もそれを継続していく必要があると思っています。

渡辺 [M]：ありがとうございます。

阪本 [M]：ありがとうございました。以上をもちまして、FUSION25 後半3カ年計画の説明会を終了させていただきます。最後までご参加いただきまして、皆様、ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



十河 [M]：皆さん、ありがとうございました。今後とも引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

