



**ダイキン工業株式会社**

2023年3月期決算説明会

2023年5月10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]	決算説明会
[イベント名]	2023 年 3 月期決算説明会
[決算期]	2023 年度 通期
[日程]	2023 年 5 月 10 日
[ページ数]	51
[時間]	10:30 – 12:17 (合計：107 分、登壇：37 分、質疑応答：70 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) 専務執行役員 空調営業本部長 船田 聡 (以下、船田) 執行役員 化学事業担当 平賀 義之 (以下、平賀) 執行役員 グローバル戦略本部長 上原 章司 (以下、上原) 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
	みずほ証券	宮城 大和
	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
	UBS 証券	水野 晃
	岡三証券	諸田 利春
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	井原 芳直

\*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、2023年3月期決算説明会を始めさせていただきます。本日はお忙しい中、多数の方にご参加いただきありがとうございます。説明資料につきまして、昨日メールでご案内しておりますとおり、当社ホームページ、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ください。

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。専務執行役員、空調営業本部長、船田聡。執行役員、化学事業担当、平賀義之。執行役員、グローバル戦略本部長、上原章司。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、執行役員の宮住より、決算の概要についてご説明させていただきます。合わせて40分程度ご説明させていただきました後、質疑応答とさせていただきます。終了時刻は12時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**：皆さん、おはようございます。お忙しい中、多数のご参加をいただいているようでありがとうございます。昨年度は上海ロックダウンですとか、原材料物流費の高騰、それから、インフレの高進や景気減速等々、事業環境が想定以上に悪化する中でも、期初に決めました重点8テーマプラス1テーマの実行に徹底して取り組んで、さらに変化する状況に対しても、先手で柔軟に手を打つことによって成果を上積みし、マイナス影響を大きく打ち返しました。

その結果、2月に上方修正した公表値を上回って、為替効果を除く実力値でも増収増益を達成し、売上高・営業利益ともに過去最高業績を更新することができました。事業環境が悪化する中で、直面する課題に向き合って、次々と施策をスピーディーに打ち立てて、われわれ経営トップから現場まで一体となって、施策の実行に徹底して取り組んでまいりました。

こうしたその実行力というのは当社の強みの一つではないかと思っております。当社はフラット&スピードを重視して、経営陣と現場第一線の距離が近く、一体感のある組織運営を今まで行ってまいりました。事業環境の変化に関する情報が現場から直ちに上がってきて、われわれ経営トップがスピーディーに判断しているということだけではなく、経営トップの課題認識を組織全体で常にタイムリーに共有することで、現場での戦略実行や変化に対する対応力につながっています。

---

### 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



こうした実行の積み重ねによって、マイナス影響を打ち返すだけでなく、将来の成長、成長発展に向けた経営体質の強化も一層進めることができたのではないかと考えております。

22年度の決算につきましては、後ほど宮住から詳細をご説明いたしますので、私からは、23年度の業績見通しと、経営の構えについて、少しお話をさせていただきたいと思っております。

2023年度の年間計画は、売上高4兆円を初めて超える4兆1,000億円、営業利益4,000億円として、為替を除く実質ベースでも大幅な増収増益を見込んでおります。本年度も、世界的な景気回復の遅れで、事業環境の厳しさが増していますが、前年の好業績につなげた実行力をバネにして、もう一段とスピードを上げた施策の展開と成果創出によって、営業利益4,000億円必達して、さらなる業績拡大も視野に挑戦してまいります。

経営環境の厳しさが増しておる一方で、カーボンニュートラルに向けた動きの加速ですとか、インドを初めとした新興国市場の成長は、当社にとって大きなチャンスでもあります。

これまで重点テーマの実行を通じて培ってきた強みにさらに磨きをかけて、将来に向けた成長投資を加速しながら、経営体質の強化を進めることで、FUSION25後半3カ年計画の今年スタートダッシュにつなげてまいります。また、来年2024年度は当社創業100周年にあたります。厳しい経営環境の中でも、今年、過去最高業績を更新して、節目の年を迎えたいとも考えております。

今年、環境変化をチャンスとした事業拡大、シェアアップと、収益力の強化の二つの観点から全社で取り組む重点テーマを定めております。将来に向けた成長投資も加速します。需要増に対応する生産能力拡大に向けては、2024年度までに、ポーランド、メキシコ、インドネシア、中国惠州、インドの、五つの新工場を立ち上げ、製品供給とコスト競争力の強化にもつなげてまいります。

重点テーマについて、少し具体的な取り組みをお話させていただきます。まず、シェアアップ力の抜本的な強化、つまり販売力の強化についてですが、昨年は上海ロックダウンによる部品調達の影響を受ける中でも供給を継続し、各地域での販売拡大とシェアアップにつなげました。日本ではZEBを切り口とした省エネ提案の強化、アジアではオンラインの販売管理システムの導入拡大、欧州ではヒートポンプ暖房の販売、サービス網の強化等に取り組んでまいりました。

カーボンニュートラルやエネルギーコストの上昇を背景に、ヒートポンプ暖房・給湯機器や、省エネ空調機器の需要を狙って、ライバルとの競争も激しさを増しております。そのような中で、市場・顧客によりいっそう密着した提案力の強化、販売店、サービス店の強化、さらにはデジタルを活用した販売革新を各地域で加速してまいります。

---

## 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



特に中国について申し上げますと、昨年は為替効果を除くと、年間の売上高は前年割れであります。売上高前年比は為替を入れて 101%ですが、現地通貨ベースでは 90%です。ゼロコロナ政策解除後の感染拡大が落ち着く前から積極的にオンラインを活用した販売活動に注力して、市場の回復に先駆けて引き合い獲得に向けて動くことで、この 3 月には前年比 111%まで売上高を回復いたしました。23 年度は市場が再開に向けて動き出す中で、当社が強みとしてきたオフラインの販売が鍵になります。ニューライフステーションを増設し、全国でショールームを活用したライブコマースの強化や、データ活用によるリニューアル需要の獲得等々、オンラインとオフラインを融合した販売に注力します。

それから、次にソリューション事業の拡大についてお話をさせていただきます。これまで北米・欧州・アジア・オセアニアで自前のサービス基盤強化に加えて、M&A を行ってオーナーダイレクトの販売網、サービス網、計装エンジニア力を強化してきました。今年は、各地域での販売網強化を継続することに加えて、ソリューション人材のさらなる強化、ソリューション技術の強化を図ります。特に、業務用のソリューション事業では、グローバルで需要が堅調なデータセンター向けのソリューションを加速させることと、世界的なエネルギーコスト上昇や人手不足に対応したソリューション提案を強化することで需要拡大を図ってまいります。

次に、北米空調事業について申し上げます。北米空調事業は、昨年、環境プレミアム商品の拡販や製品供給力強化で大きく販売を伸ばすことができました。DNA 社の売上高は現地通貨ベースで前年比 124%、営業利益率は 9%となりました。今年は金利上昇による需要減速リスクもありますが、カーボンニュートラルを背景に、インバータ、ヒートポンプへの関心が高まっていることや環境規制の強化は、当社が得意とする環境プレミアム商品の販売拡大のチャンスです。ディーラー網の整備や販売店のサポートを充実させることで、住宅用の Fit や業務用の VRV などの販売拡大に取り組めます。アプライドは昨年買収しましたレップ、システムインテグレータのノウハウを活用してサービスソリューション事業の拡大を推進するほか、メキシコ新工場を活用したコスト競争力強化に取り組んでまいります。

次に、ヒートポンプ暖房事業について申し上げますと、昨年は燃料費高騰やカーボンニュートラルの対応を背景に需要が急拡大する中、欧州での生産・販売・供給が一体となった大拡販に努めました。今年も引き続き旺盛な需要を見込む一方で、ライバル他社も燃焼暖房からヒートポンプ暖房への事業シフトを進めようとしています。

当社は、欧州では 2000 年代からヒートポンプ暖房給湯機を販売しており、現地生産、開発機能も有しております。旺盛な需要に対応して、既存工場、これはベルギー、チェコ、ドイツとあります

---

## 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@scriptasia.com



けども、その生産能力の増強を行っていることに加えて、2024年度にはポーランド新工場が稼働、また、ベルギーに暖房専門の研究開発拠点の新設も進めています。

次に、インドの一大拠点化についてお話をさせていただきます。インドは、中間所得層の増加、電力網の整備で空調需要は大きな成長が見込まれます。南部で建設を進めている新工場の稼働によって、生産能力を倍増させるだけでなく、スケールメリットを活かした高いコスト競争力を実現して、インド国内の販売拡大だけにとどまらずに、グローバルへの製品供給も視野に入れた検討をしております。インドは、毎年150万人を超える新卒のIT人材が輩出されるといった現地の豊富な人材リソースを活用して、生産・研究開発・部品供給をグローバルで担う一大拠点にしていきたいと考えております。

次に、サプライチェーンについてお話させていただきます。強靱なサプライチェーンの構築については、昨年度、グローバルで生産・調達・物流が連携し週次単位で会議を継続しながら、上海ロックダウンの対策、部品のアロケーション、半導体や逼迫する電子部品の代替調達など、ほとんど弾切れを起こすことなく、製品供給を続けることができました。

今年度は、各地域での調達や生産の最寄化に加えて、調達と生産のダブルエンジン、それから、バックアップ体制を構築し供給力を強化すると同時に、物流の効率化を進めてまいります。今後グローバルで事業拡大を加速するのと合わせて、パワー半導体や磁石、電磁鋼板といった重点部品を明確化して、安定して調達していく体制作りを行います。

それから、最後にコストダウンについてお話をさせていただきます。コストダウン力の再強化については、この2年間の原材料市況・物流費の高騰、エネルギーコスト上昇等のコストアップ影響に対し、われわれは売価アップと販売数量増、それから、コストダウンに取り組んでマイナス影響をカバーしてまいりました。今年は、グローバル横串でコストダウンテーマを共有して、実行を進めて、過去最大の500億円規模のコストダウンに挑戦してまいります。

コストダウンについては、これまで銅からアルミなど材料置換の推進、それから、圧縮やプリント基板など基幹部品の標準化のほか、開発・調達・製造だけではなくサプライヤにも入っていただいたの四位一体での活動、内外策の最適化を切り口に進めてまいりました。

これらの活動の推進に加えて、今年はさらにグローバル展開するベースモデル機の前原価を総点検します。徹底的に前原価の構造を洗い直すことで、さらなるコストダウンにつなげてまいります。現在、住宅用エアコンの80%が日本で開発した母体をベースモデルとしてグローバルに展開しており、部品の集約、小型化、仕様の共通化を進め、高付加価値機種からボリュームゾーンの全てで収益力を高めます。世界各地域で同時に立ち上げを行っている新工場では、組立ラインの自動化によ

---

## 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



る省人化や、生産性の向上も同時に取り組んで、そうしたことも成果につなげてまいりたいと思っています。

これまで培ってきた強みを最大限に発揮し、さらに磨きをかけることで、経営計画の必達、業績の拡大に努めてまいります。私からの説明は以上とさせていただいて、このあと、宮住から2023年3月期の決算概要と、2024年3月期の業績見通しの詳細について説明させていただきます。そのあと、本日出席しております役員も含めて、皆様からのご質問にお答えしたいと思います。私からは以上であります。

**阪本：**続いて、宮住執行役員お願いいたします。

**宮住：**宮住でございます。私からは2023年3月期の決算概要と、2024年3月期業績見通しについて、資料に沿って説明をさせていただきます。

## I. 2023年3月期決算概要 全社実績

**計画を上回り、過去最高業績を更新。**

**原材料市況・物流費の高騰、エネルギーコストの上昇など厳しい事業環境のなか、2022年度の重点テーマを徹底して実行。中国での新型コロナウイルス感染拡大など、経営環境の変化に迅速に手を打ち、マイナス影響をカバーしたことで大幅な増収増益を達成。**

- ✓ 空調事業は増収増益。米州・アジアで販売を拡大したほか、中国でも、コロナの感染収束後の販売活動に注力。欧州では、需要が好調なヒートポンプ式温水暖房機器の販売を伸ばした。
- ✓ 化学事業は、半導体・自動車市場の好調な需要を捉え、増収増益。

(億円)	2021年度	2022年度		前年度比
	実績	計画	実績	
売上高	31,091	39,100	39,816	128%
営業利益 (利益率)	3,164 (10.2%)	3,720 (9.5%)	3,770 (9.5%)	119%
経常利益 (利益率)	3,275 (10.5%)	3,580 (9.2%)	3,662 (9.2%)	112%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	2,177 (7.0%)	2,350 (6.0%)	2,578 (6.5%)	118%

為替影響 (対前年度)  
売上高 +3,440億円  
営業利益 +340億円

為替影響除く前年度比  
売上高 117%  
営業利益 108%

USドル/円	¥112	¥135
ユーロ/円	¥131	¥141
中国元/円	¥17.5	¥19.8

3

3ページをご覧ください。2023年3月期決算は計画を上回り、過去最高業績を更新いたしました。

### 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@scriptasia.com





重点 8 テーマプラス 1 で掲げた戦略的売価施策や販売力強化などを徹底して実行したことに加え、中国での新型コロナ感染拡大など経営環境の変化に機動的に対応することで、大幅な増収増益を達成できたと考えております。

為替の実績はドル 135 円、ユーロ 141 円、中国元 19.8 円。対前年の為替影響は、売上高で 3,440 億円、営業利益で 340 億円のプラスとなりました。

## 事業セグメント別実績

(億円)		2021年度	2022年度		
		実績	計画	実績	前年度比
全社	売上高	31,091	39,100	39,816	128%
	営業利益	3,164	3,720	3,770	119%
	(利益率)	(10.2%)	(9.5%)	(9.5%)	
空調	売上高	28,285	35,670	36,298	128%
	営業利益	2,824	3,225	3,245	115%
	(利益率)	(10.0%)	(9.0%)	(8.9%)	
化学	売上高	2,124	2,600	2,634	124%
	営業利益	273	430	454	166%
	(利益率)	(12.9%)	(16.5%)	(17.2%)	
その他	売上高	682	830	884	130%
	営業利益	66	65	72	108%
	(利益率)	(9.8%)	(7.8%)	(8.1%)	

4

4 ページをご覧ください。事業セグメント別の実績です。

空調事業は増収増益となりました。米州・アジアで販売を拡大したことに加え、中国ではコロナ感染収束後の販売活動に注力、欧州でもヒートポンプ暖房の好調な需要を捉えました。また、化学事業は、半導体・自動車市場の堅調な需要を捉え、増収増益となりました。

為替影響額については、空調事業で売上高 3,194 億円、営業利益 281 億円のプラス。化学事業で売上高 236 億円、営業利益 55 億円のプラスとなりました。各事業の状況、空調事業の地域別の状況につきましては後ほどご説明いたします。

### 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



## 連結損益計算書

(億円)	2021年度	2022年度	利益影響額
	125	128	
売上高	31,091	39,816	+8,725
売上原価	20,518 (66.0%)	26,501 (66.6%)	▲5,983
粗利益	10,573 (34.0%)	13,315 (33.4%)	+2,741
販売費及び一般管理費	7,410 (23.8%)	9,544 (24.0%)	※1 ▲2,135
営業利益	3,164 (10.2%)	3,770 (9.5%)	+607
営業外損益	111	▲108	※2 ▲219
経常利益	3,275 (10.5%)	3,662 (9.2%)	+387
特別損益	6	71	※3 +66
税金等調整前当期純利益	3,281 (10.6%)	3,734 (9.4%)	+453
法人税等	1,028	1,079	▲52
税負担率	31.3%	28.9%	
非支配株主に帰属する 当期純利益	76	77	▲1
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,177 (7.0%)	2,578 (6.5%)	+400

( )内は対売上高比率

### ※1 販管費の主な増減内訳

製品発送費	▲183
研究開発費	▲185
販促・広告宣伝費	▲115

### ※2 営業外損益の主な増減内訳

インフレ会計調整額	▲85
〔トルコのインフレ会計適用に伴う調整額〕	

### ※3 特別損益の主な増減内訳

投資有価証券売却益	+103 (57→161)
減損損失	▲49 (▲37→▲86)

減損損失：商業用冷凍・冷蔵ショーケースの製販子会社である AHTグループにおいて、買収当初に策定した事業計画を下回って推移していることから、無形固定資産の一部を減損

5

5 ページでございます。連結損益計算書の主要項目の増減を記載しています。

原材料市況の高騰により、売上原価率は悪化しましたが、先行投資を実行しながら経費を効率的に運用したことで、販管費率は前期並みの水準を維持しております。なお、商業用冷凍・冷蔵ショーケースの製造販売子会社である AHT において、買収当初に想定した事業計画を下回って推移していることから、無形固定資産の一部を減損しております。

## 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@scriptasia.com



## 連結貸借対照表

(億円)	2022/3月末	2023/3月末	増減		2022/3月末	2023/3月末	増減
手元資金	8,176	<b>6,177</b>	▲2,000	仕入債務	3,026	<b>3,526</b>	+500
売上債権	70日 5,951	<b>65日 7,063</b>	+1,112	有利子負債	8,248	<b>8,876</b>	+628
棚卸資産	79日 6,715	<b>91日 9,934</b>	+3,219	(有利子負債比率)	(21.6%)	(20.6%)	
固定資産	13,204	<b>15,594</b>	+2,390	その他	6,885	<b>7,843</b>	+959
投資有価証券	2,002	<b>1,696</b>	▲306	<b>負債計</b>	<b>18,159</b>	<b>20,246</b>	+2,087
その他	2,183	<b>2,573</b>	+390	自己資本計	19,687	<b>22,350</b>	+2,663
				(自己資本比率)	(51.5%)	(51.9%)	
				新株予約権	25	<b>31</b>	+6
				非支配株主持分	359	<b>409</b>	+51
				<b>純資産計</b>	<b>20,071</b>	<b>22,791</b>	+2,719
<b>資産合計</b>	<b>38,230</b>	<b>43,037</b>	+4,806	<b>負債・純資産計</b>	<b>38,230</b>	<b>43,037</b>	+4,806

### 有利子負債の明細

	2022/3月末	2023/3月末	増減
短期借入金	974	<b>2,935</b>	+1,962
CP	0	<b>790</b>	+790
社債	1,500	<b>1,600</b>	+100
長期借入金	4,751	<b>2,280</b>	▲2,470
リース債務	1,024	<b>1,270</b>	+247
合計	8,248	<b>8,876</b>	+628

6

6 ページをご覧ください。連結貸借対照表の主要項目と有利子負債の明細について記載しております。

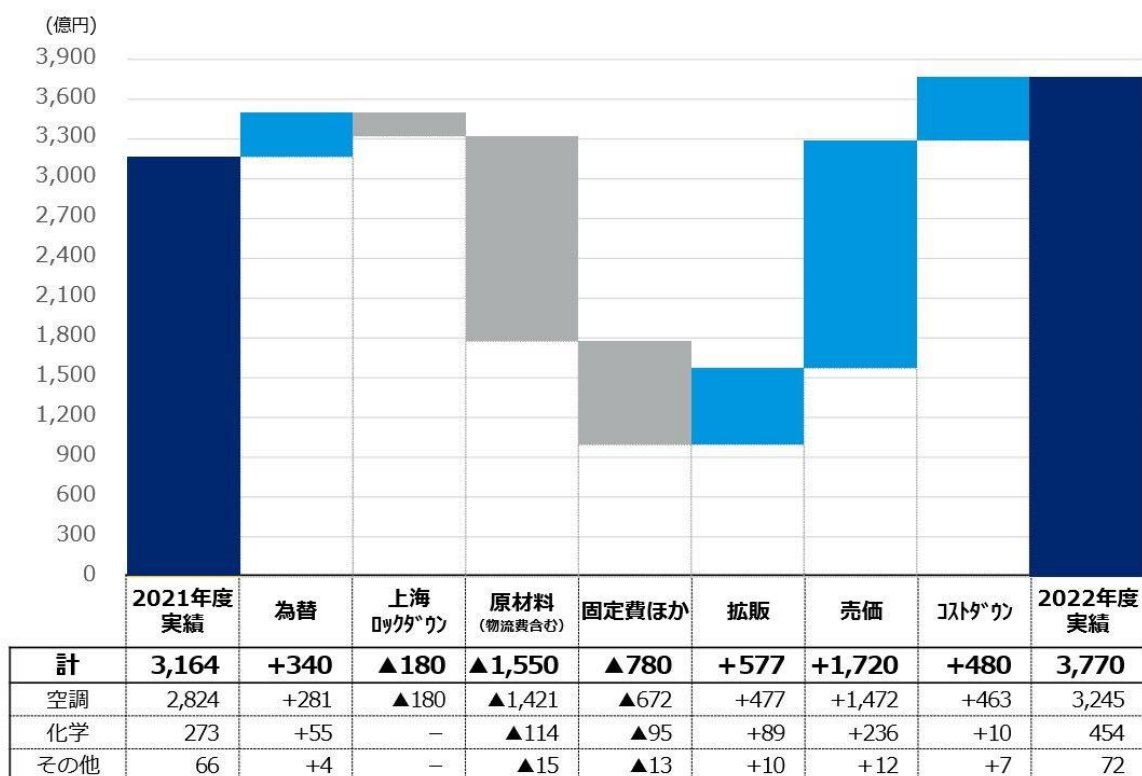
在庫の保有日数が長くなっておりますが、今後の販売拡大に備え、戦略的な商品在庫、部品在庫を確保していることによるものです。

### 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



## 営業利益増減分析-実績の対前年度比



7

7 ページをご覧ください。営業利益の対前年増減分析です。

原材料市況、物流費の高騰で大きくマイナスとなりましたが、拡販、売価施策、コストダウンにより大幅な増益となりました。なお、原材料市況、物流費高騰による空調事業への影響の内訳ですが、銅で150億円、アルミで100億円、鉄鋼で300億円、樹脂ほかで530億円。物流費で340億円のマイナスとなりました。

### 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@scriptasia.com

## Ⅱ. 2024年3月期業績計画 全社業績計画

為替影響を除く実質ベースで、大幅な増収増益、過去最高業績の更新をめざす。

世界的なインフレ高進による消費低迷、米国の景気後退懸念の強まりなど、経営環境の不透明さが増していることに加え、コストアップ（調達部品の高騰、人件費の上昇など）のマイナス影響を受ける見込み。

当社がこれまで培ってきた強みである強固な販売網、地域ニーズに即した商品開発、強靱なサプライチェーンにさらに磨きをかける。カーボンニュートラルやインドの急速な経済成長など、経営環境の変化をチャンスに事業を拡大するとともに、戦略的売価施策や抜本的なトータルコストダウンなどにより収益力を強化。

FUSION25後半計画の達成に向けて、工場の新設や能力増強など成長投資を加速。

(億円)	2022年度実績			2023年度計画					
	上期	下期	年間	上期	前年度比	下期	前年度比	年間	前年度比
売上高	20,198	19,618	39,816	20,900	103%	20,100	102%	41,000	103%
営業利益 (利益率)	2,217 (11.0%)	1,554 (7.9%)	3,770 (9.5%)	2,270 (10.9%)	102%	1,730 (8.6%)	111%	4,000 (9.8%)	106%
経常利益 (利益率)	2,227 (11.0%)	1,436 (7.3%)	3,662 (9.2%)	2,180 (10.4%)	98%	1,620 (8.1%)	113%	3,800 (9.3%)	104%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	1,564 (7.7%)	1,014 (5.2%)	2,578 (6.5%)	1,500 (7.2%)	96%	1,140 (5.7%)	112%	2,640 (6.4%)	102%
USドル/円	¥134	¥137	¥135					¥126	
ユーロ/円	¥139	¥143	¥141					¥133	
中国元/円	¥19.9	¥19.6	¥19.8					¥19.0	

為替影響 (対前年度)

売上高 ▲2,100億円  
営業利益 ▲300億円

為替影響除く前年度比

売上高 108%  
営業利益 114%

8

8 ページをご覧ください。2024 年 3 月期の計画については先ほど十河からご説明したとおりであります。

為替レートはドル 126 円、ユーロ 133 円、中国元 19.0 円を前提としております。対前年の為替影響は、売上高で 2,100 億円、営業利益で 300 億円のマイナス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



## 事業セグメント別業績計画

(億円)		2022年度	2023年度	
		実績	計画	前年度比
全社	売上高	39,816	41,000	103%
	営業利益 (利益率)	3,770 (9.5%)	4,000 (9.8%)	106%
空調	売上高	36,298	37,320	103%
	営業利益 (利益率)	3,245 (8.9%)	3,470 (9.3%)	107%
化学	売上高	2,634	2,755	105%
	営業利益 (利益率)	454 (17.2%)	460 (16.7%)	101%
その他	売上高	884	925	105%
	営業利益 (利益率)	72 (8.1%)	70 (7.6%)	97%

9

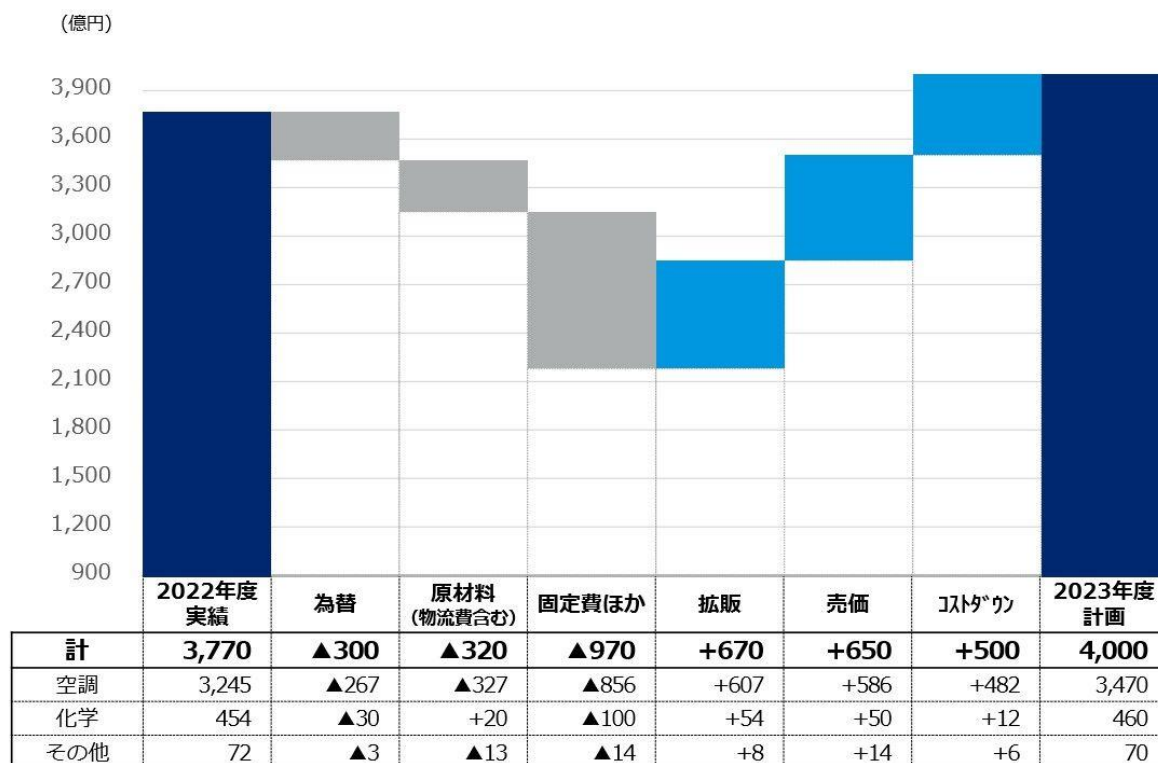
9 ページです。事業セグメント別の業績計画は記載のとおりでございます。

為替影響額については、空調事業で売上高 1,970 億円、営業利益は 267 億円のマイナス、化学事業で売上高 120 億円、営業利益は 30 億円のマイナス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

## 営業利益増減分析-年間計画の対前年度比



10

10 ページをご覧ください。23 年度年間計画の営業利益の対前年増減分析です。

銅、アルミの市況は軟化しているものの、陸上輸送費の高止まり、資源エネルギー高を反映したサプライヤーの部品値上げなどのマイナス影響が残る見込みであります。販売拡大に加えて、売価施策とコストダウンを徹底することで、マイナス影響をカバーしてまいります。

なお、原材料市況、物流費高騰による空調事業への影響の内訳ですが、銅で 50 億円のプラス、アルミで 70 億円のプラス、鉄鋼は影響なし、樹脂ほかで 570 億円のマイナス、物流費で 120 億円のプラスと試算しております。

### 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@scriptasia.com

## 地域別売上高の推移-空調事業

※冷凍・冷蔵事業、フィルタ事業含む

※パーセンテージは前年度比

(億円)	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度計画	
日本	107%	4,817	103%	4,944	100%	4,960	106%	5,239	106%	5,530	107%	5,900
欧州	110%	3,322	114%	3,799	104%	3,945	131%	5,187	127%	6,574	105%	6,900
中国	100%	3,422	89%	3,061	107%	3,277	130%	4,247	101%	4,301	98%	4,200
米州	113%	6,456	109%	7,040	96%	6,748	132%	8,898	150%	13,346	103%	13,800
アジア	111%	2,802	105%	2,949	84%	2,478	118%	2,935	141%	4,147	104%	4,300
オセアニア	106%	782	94%	736	108%	795	131%	1,045	123%	1,286	93%	1,200
中近東	93%	531	90%	478	94%	448	135%	607	160%	970	93%	900
アフリカ	99%	90	93%	83	105%	87	145%	126	113%	143	84%	120
計	108%	22,222	104%	23,091	98%	22,738	124%	28,285	128%	36,298	103%	37,320
海外売上高比		78%		79%		78%		81%		85%		84%
USドル/円		¥111		¥109		¥106		¥112		¥135		¥126
ユーロ/円		¥128		¥121		¥124		¥131		¥141		¥133
中国元/円		¥16.5		¥15.6		¥15.7		¥17.5		¥19.8		¥19.0

11

11 ページをお願いいたします。空調事業の地域別売上高の推移です。

為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 117%、中国は 90%、米州は 124%、アジアは 127%となっております。

23 年度の年間計画は記載のとおりです。為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 111%、中国は 102%、米州は 111%、アジアは 107%を計画しております。

各地域の営業利益率のイメージですが、22 年度実績は日本 6%、欧州 10%、中国 23%、米州 6%、アジア 11%。オセアニア 2%、中近東 2%となりました。23 年度は、米州および中国で 1%程度の利益率の改善を計画しております。

### 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@scriptasia.com





## 地域別売上高の推移-化学事業

※パーセンテージは前年度比

(億円)	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度計画	
日本	118%	552	91%	502	84%	423	138%	584	120%	701	104%	730
米州	110%	469	94%	441	81%	356	116%	412	144%	593	110%	650
中国	94%	363	93%	337	120%	405	126%	512	109%	558	102%	570
アジア	119%	270	95%	256	90%	230	118%	270	128%	346	109%	375
欧州	108%	337	74%	250	88%	220	152%	335	126%	424	102%	430
その他	124%	17	75%	13	66%	8	130%	11	118%	13	-	-
計	110%	2,008	90%	1,799	91%	1,642	129%	2,124	124%	2,634	105%	2,755
海外売上高比		72%		72%		74%		72%		73%		74%
USドル/円		¥111		¥109		¥106		¥112		¥135		¥126
ユーロ/円		¥128		¥121		¥124		¥131		¥141		¥133
中国元/円		¥16.5		¥15.6		¥15.7		¥17.5		¥19.8		¥19.0

12

12 ページです。化学事業の地域別売上高の推移です。

為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 117%、中国は 97%、米州は 120%となっております。

23 年度の年間計画は記載のとおりです。為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 108%、中国は 106%、米州は 118%を計画しております。

### 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



## Ⅲ. 事業/地域別概況 空調事業-日本

### 22年度概況

住宅用の業界需要は、上海ロックダウンの影響による供給不足、物価高騰による消費抑制などにより、前年を下回った。当社は、給気換気と排気換気を切り替えられる『うるさらX』など差別化商品の販売を強化。電気料金の高騰により高まる省エネニーズを捉え、拡販、シェアアップ。空気清浄機は、コロナ禍での需要が一巡。

業務用の業界需要は、設備投資の持ち直しの動きが見られ、前年を上回った。当社は、省エネ性・施工性に優れたSKY・VRVと、全熱交換器・UVストリーマユニットなどの換気・除菌商材を組み合わせたシステム提案に注力。アプライドは、R32チラーなど環境対応機器の販売を拡大。

### 23年度計画

エネルギー価格高騰を背景に、全商品群で電気代削減提案を推進する。

住宅用は、高い省エネ性に加え、換気・空気清浄機能やデザイン性を追求した高付加価値商品の販売を推進。堅調な需要が見込まれる寒冷地域でも販売活動を強化し、さらなるシェアアップをめざす。

業務用は、新規販売店の開発を加速し、省エネ・換気の提案営業を強化するとともに、寒冷地向け商品のラインアップ拡充により、シェアアップをめざす。空調機を定額料金で提供するサブスクリプション型事業にも注力。

前年度比 (台数ベース)	2022年度		2023年度	
	業界	当社	業界	当社
住宅用	98%	103%	98%	101%
業務用	101%	97%	102%	107%
アプライド	103%	111%	110%	120%

※アプライドは売上高ベース

13

13 ページをご覧ください。ここから、空調事業の地域別の概況について説明いたします。まず、日本でございます。

住宅用は、差別化商品の販売を強化し、在室時間の増加による空気質ニーズの高まりや、電気料金の高騰による省エネ性への関心を捉え、拡販、シェアアップいたしました。

業務用は、省エネ性・施工性に優れた空調機と換気商材を組み合わせた提案営業に注力いたしました。

23 年度も省エネ性や換気機能を追求した差別化商品の販売強化に努め、住宅用、業務用ともに、拡販、シェアアップを目指してまいります。

### 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

## 空調事業-米州

### 22年度概況

インフレや金利の上昇による需要の停滞、部品不足による供給問題などにより、事業環境が大きく変化するなか、当社は、製品の安定供給に努め、販売は好調に推移。売価施策の着実な実行に加え、販売会社の買収効果もあり、売上高は前年度を大きく上回った。

- ✓ 住宅用ユニットは、業界需要が減少するなか、供給力の強化と販売網の拡充によりシェアアップ。現地生産を開始した環境プレミアム商品「Fit」の販売も伸長。
- ✓ ダクトレスは、RA/SKY で、供給力の強化に努めシェアアップ。VRVは、買収により強化した販売網を活用し、大きく拡販。
- ✓ アプライドは、エアハンドリングユニット、チラーなど機器の拡販に加え、サービス事業でも販売を伸ばし、売上高は前年度を大きく上回った。

### 23年度計画

住宅用ユニットは、販売店の開発・育成によりシェアアップをめざす。「Fit」のラインアップ拡充により、暖房の電化ニーズや省エネニーズに対応し、市場のインバータ化を推進。

ダクトレスは、RA/SKYで、R32機の普及を推進。

VRVでは、供給力向上と販路拡大によりシェアアップをめざす。

アプライドは、需要拡大が見込まれるデータセンターや工場向けに機器の拡販に努めるとともに、ソリューションビジネスを拡大。

前年度比 (台数ベース)		2022年度		2023年度	
		当社	需要	当社	需要
住宅用ユニット		102%	96%	104%	
ダクトレス	RA/SKY	92%	98%	124%	
	VRV	111%	104%	125%	
アプライド		131%	116%	128%	

※アプライドは売上高（現地通貨）ベース

14

14 ページをご覧ください。

米州空調事業は、長引くインフレや住宅金利の上昇による需要の停滞、部品不足による供給問題など、事業環境が大きく変化する中、当社は製品の安定供給に努め、販売は好調に推移いたしました。売価施策も着実に実行し、収益性は向上しております。

ダイキンノースアメリカ社の売上高は、現地通貨ベースで前年比 125%となりました。

23年度は、「Fit」のラインアップを拡充することで、暖房の電化ニーズや省エネニーズに応えるとともに、ダクトレスでは R32 機の普及を進め、市場のインバータ化、R32 化を推進してまいります。

### 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



# 空調事業-中国

## 22年度概況

4・5月は上海でのロックダウンにより製品供給が滞り販売が減少したが、ロックダウン解除後にいち早く生産・販売を回復させ、上期の売上高は前年並を確保。下期に入り、感染対策による厳しい行動制限、ゼロコロナ政策急転換による感染者急増などで販売が減少したが、感染が収束する前から積極的に販売活動を再開。為替のプラス効果もあり、通期の売上高は前年度を上回った。高付加価値商品の拡販、コストダウン、固定費削減などにより、営業利益は高水準を維持。

- ✓ 住宅用市場では、顧客訪問が制限されるなか、当社専売店「プロショップ」を中心に、ライブコマース、Web広告、SNSを活用した新規販売ルートの開拓など、オンラインの販売活動を強化。顧客データ活用による更新需要の獲得にも取り組む。顧客の空気環境への関心の高まり、カーボンニュートラル政策による省エネ・燃焼暖房規制を背景に、空調・空気質・全熱交換器・ヒートポンプ床暖房などを組み合わせた当社独自のシステム商品の販売とソリューション提案を強化。
- ✓ 業務用市場では、経済刺激策により需要が堅調なインフラ関連、政府物件、大手企業の投資案件などに注力。カーボンニュートラル政策の推進を受けて、大型ビル向けではエネルギーソリューション・空気可視化、工場向けでは省エネ機器による電力削減を切り口に販売を強化。
- ✓ アプライド市場ではインフラ・半導体関連等成長分野に資源をシフト。保守・メンテナンス事業を強化。

## 23年度計画

ゼロコロナ政策が解除され、市場は再開に向けて動き出す。当社が強みとしてきた、顧客への直接提案や大型イベントなどのオフライン販売を積極的に展開。オンラインを活用した独自の販売活動もさらに強化して新規顧客の探索に注力し、販売の拡大を図る。

- ✓ 住宅用市場では、新商品を早期に投入し、変化する市場にいち早く対応。空調・換気・暖房・コントロールなどを組み合わせた当社独自の住宅ソリューションビジネスの拡大を図る。
- ✓ 業務用市場では、業界最高レベルの省エネ性能の新商品の投入に加え、最適なエネルギーマネジメントを実現するためのシステム・コントローラ開発に注力。ハード面・ソフト面ともに強化しエネルギーソリューションを展開。

前年度比 (現地通貨ベース)	2022年度		2023年度	
	当社	需要	当社	需要
住宅用	91%	106%	110%	
業務用	89%	107%	113%	
アプライド	97%	103%	105%	

15

15 ページをご覧ください。

中国空調事業は、下期に入り、感染対策による厳しい行動制限や、12月上旬のゼロコロナ政策の急転換による感染者拡大の影響を大きく受けましたが、感染が収束する前からいち早く販売活動を再開し、最大限の挽回に努めました。その結果、為替のプラス効果もあり、通期の売上高は前年を上回りました。高付加価値商品の拡販、コストダウン、固定費削減に取り組み、営業利益は高水準を維持しております。

住宅用市場では、オンラインを活用した販売活動や、システム商品の提案営業を推進しましたが、下期以降の販売活動制限の影響が大きく、通期の住宅用マルチの販売は前年比91%となりました。業務用市場では、カーボンニュートラル政策の推進を背景に拡大する更新需要を取り込みました。

ゼロコロナ政策が解除され、足元では市場再開に向けた動きが出てきております。顧客への直接提案など、これまで当社が培ってきたオフラインでの販売活動に加え、オンラインを活用した販売活動をさらに強化し、拡販につなげてまいります。

## 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



# 空調事業-欧州・中近東・アフリカ

## 22年度概況

上海ロックダウンによる供給逼迫、物流網の混乱、エネルギーコストの高騰など厳しい事業環境が継続。当社は、生販一体となった供給の継続、ヒートポンプ式温水暖房機器の拡販に注力したことに加え、売価施策の効果もあり、地域全体の売上高は前年度を大きく上回った。

- ✓ 住宅用は、夏季が好天であったイタリア・スペインで拡販したことに加え、ドイツ・フランスなどで暖房ニーズを捉え、販売が伸長。
- ✓ 業務用は、スベックイン活動の徹底により、店舗・オフィスのペントアップ需要を販売に繋げた。
- ✓ 暖房事業は、各国政府のグリーンディール政策を背景にヒートポンプ式温水暖房機器の好調な需要が続くなか、イタリア・フランス・ドイツを中心に各国で大きく拡販。
- ✓ アプライドは、R32チラーなど環境対応商品の販売を拡大。
- ✓ 冷凍・冷蔵事業は、スーパーマーケットの投資抑制により、厳しい事業環境。

## 23年度計画

住宅用は、エネルギーコストの上昇による省エネ性への関心の高まりを捉え、高付加価値商品を拡販。

業務用は、環境・省エネを切り口に、オフィス・ホテルへの提案営業を強化し、需要回復を捉える。

暖房事業は、生産・販売・サービス体制の強化を加速。引き続き旺盛な需要を捉え、さらなるシェアアップを図る。

アプライドは、ガスボイラーからヒートポンプチラーへの置換ニーズを捉える。

冷凍・冷蔵事業は、商品ラインアップの拡充、販売体制の強化により、店舗へのワンストップソリューション提案を加速。

前年度比 (台数ベース)		2022年度		2023年度	
		当社	需要	当社	
	住宅用	107%	101%	105%	
業務用	SKY	106%	101%	104%	
	VRV	103%	103%	106%	
	H/P暖房	153%	134%	160%	
	アプライド	123%	105%	112%	
	冷凍・冷蔵	88%	102%	115%	

※住宅用、業務用、H/P暖房、冷凍・冷蔵は欧州のみ  
※アプライド、冷凍・冷蔵は売上高(現地通貨)ベース

16

16 ページをご覧ください。

欧州・中近東・アフリカ空調事業は、製販一体となった供給力の強化に取り組んだことに加え、売価効果もあり、地域全体の売上高は前年を大きく上回りました。

住宅用は、夏季が好天であったイタリア・スペインで販売を伸ばしたことに加え、ドイツ・フランスなどで暖房ニーズを捉え、販売を伸ばしました。

暖房事業は、各国政府のグリーンディール政策を背景に、ヒートポンプ式温水暖房機の販売を大きく伸ばしました。

23年度も環境・省エネを切り口に、住宅用、業務用ともに販売を伸ばすとともに、生産・販売・サービス体制の強化により、ヒートポンプ式温水暖房機のさらなる拡販、シェアアップを目指します。

## 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



# 空調事業-アジア・オセアニア

## 22年度概況

新型コロナウイルスによる行動制限の緩和に伴い、特に業務用で販売が好調に推移。インドでは、経済成長を背景に販売が大きく伸長。各国での売価施策の効果もあり、地域全体の売上高は前年度を上回った。

- ✓ 住宅用は、インフレの進行による消費の低迷や天候不順の影響を受け、タイ・ベトナム・インドネシアなどで販売が減少したが、インドで販売店との関係強化に取り組み、拡販。
- ✓ 業務用は、物件の着工遅れや工期延長の状況が改善傾向にあるなか、きめ細かな販売店支援により、堅調な需要を確実に受注につなげ、大きく拡販。
- ✓ アプライドは、機器の拡販に加え、保守・メンテナンスなどサービス事業に注力。

■売上上位国の対前年度比（現地通貨ベース）  
オーストラリア：111% インド：145% マレーシア：123%  
ベトナム：109% インドネシア：106% タイ：115%

## 23年度計画

住宅用は、インバータ機の普及を促進。タイ・ベトナム・インドネシアを中心に、コスト競争力の高いインバータ機を投入。インドでは、地方都市での販売網拡充を加速するとともに、新工場（2023年8月稼働予定）により供給力を強化。

業務用は、病院・学校など成長が見込まれる市場向けの販売に注力。省エネ性・施工性を高めた新商品の投入、スペックイン活動の強化により、需要の回復を捉える。

前年度比 (台数ベース)		2022年度		2023年度	
		当社	需要	当社	
住宅用		105%	116%	125%	
業務用	SKY	120%	109%	112%	
	VRV	122%	116%	118%	
アプライド		160%	109%	114%	

※アプライドは売上高（現地通貨）ベース

17

17 ページをご覧ください。

アジア・オセアニア空調事業は、新型コロナによる行動制限の緩和に伴い需要が回復する中、業務用の販売が好調に推移したこと、経済成長が著しいインドで大きく販売を伸ばしたことに加え、各国での売価施策の効果もあり、地域全体の売上高は前年を大きく上回りました。

23年度も好調な市場を見極め、コスト競争力の高い住宅用インバータ機の普及や、業務用でのスペックイン活動の強化、インド地方都市での販売店開発などの取り組みを推進してまいります。

## 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@scriptasia.com



# 化学事業

## 22年度概況

半導体・自動車市場を中心に販売を拡大。売価効果もあり、売上高は前年度を大きく上回った。

- ✓ フルオロカーボンガスは、好調な需要を捉え、欧州や日本を中心に拡販。
- ✓ 樹脂・ゴム
  - フッ素樹脂は、半導体・自動車市場やLANケーブル向けなど情報通信市場で販売を拡大。各地域で前年度を上回った。
  - フッ素ゴムは、需要が好調な自動車市場向けに販売を拡大。各地域で前年度を大きく上回った。
- ✓ 化成品ほか
  - エッチングガスは、半導体市場の需要回復を捉え、日本・アジアを中心に拡販。
  - 表面防汚コーティング剤は、米州・アジアで拡販。

## 23年度計画

半導体・自動車市場の成長が鈍化するなか、米国・中国の生産拠点での高機能材料の供給力を強化し、拡販・シェアアップをめざす。

自動車市場では、EVの需要の高まりに対応し、リチウムイオン電池向け正極用バインダー、シール材の用途開発を強化。

撥材は、食品やテキスタイル市場向けに環境先進商品を投入。

前年度比 (売上高ベース)	2022年度		2023年度	
	当社	需要	当社	需要
全フッ素化学品	124%	103%	105%	105%
ガス	147%	101%	97%	97%
樹脂・ゴム	130%	105%	109%	109%
化成品ほか	107%	101%	98%	98%

18

18 ページをご覧ください。

化学事業は、半導体・自動車市場を中心に販売を拡大したことに加え、売価効果もあり、売上高は前年を大きく上回りました。樹脂は半導体・自動車、情報通信市場向けに拡販、ゴムも自動車市場向けに販売を伸ばし、いずれも各地域で前年を上回りました。

23年度は、半導体・自動車市場の成長が鈍化する中、大規模な投資を実行した米国・中国の生産拠点での高機能材料の供給力強化により拡販・シェアアップを図るとともに、環境先進商品の投入やEV需要の高まりに対応した用途開発を推進してまいります。

## 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

## フィルタ事業

### 22年度概況

需要が緩やかに回復するなか、感染症対策や空気質向上を追求した高付加価値商品の販売を推進したことに加え、売価施策の着実な実行もあり、売上高は前年度を大きく上回った。

- ✓ エアフィルタは、米国で、工場など業務用市場向けに販売が大きく伸長。日本で、感染症対策商材の販売を伸ばしたことに加え、好調な半導体市場向けに拡販。
- ✓ P&I※では、需要が堅調な産業用集塵機向けの販売に注力するとともに、アフターサービス事業へのリソースのシフトなど事業体質の改善に努めた。

### 23年度計画

エアフィルタは、半導体・製薬市場向けに高付加価値商品の拡販・シェアアップを図るとともに、生産性改善やコストダウン、売価アップによる収益性の向上に取り組む。

P&Iでは、集塵機向けやアフターサービスなど好調な事業に資源を集中。商品力の強化により販売の拡大をめざす。

※P&I・・・ガスタービン、大規模プラント等の業務用集塵システム

19

19 ページをご覧ください。

フィルタ事業は、需要が緩やかに回復する中、省エネ、空気質ニーズの高まりを受け、高性能フィルタなど感染症対策商材の販売を伸ばし、売上高は前年を大きく上回りました。

23年度は、引き続き需要が堅調な半導体・製薬市場向けに拡販するとともに、生産性改善やコストダウンなど、収益性の向上に止めてまいります。

### 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





## その他事業

### 22年度概況

油機事業は、日本で、工作機械向けを中心に拡販。建設機械向けでも、日本・米国で販売を拡大。買収による新規連結効果もあり、売上高は前年度を上回った。

特機事業は、中国で、コロナ感染拡大により需要が急増した酸素濃縮装置を拡販したが、日本ではパルスオキシメータ（血中酸素飽和度を簡易に測定できる医療機器）、酸素濃縮装置ともに、コロナ禍での需要増の反動で販売が減少。売上高は前年度を下回った。

電子システム事業は、企業のIT投資強化により、設計・開発分野向けデータベースシステムの販売を伸ばしたが、CG制作ソフトの販売縮小により、売上高は前年度を下回った。

### 23年度計画

油機事業は、工作機メーカーにスペックイン活動を強化し、シェアアップをめざす。産業機械分野では、買収したデュプロマティック社と一体となって、環境貢献と事業拡大に努める。

特機事業は、酸素濃縮装置を拡販。日本で、医療機関向けパルスオキシメータの新機種を投入し、機能性とコスト競争力を高めた新商品で、シェアアップを図る。

電子システム事業は、設計・開発分野向けデータベースシステムの拡販を図る。

20

20 ページをご覧ください。

その他事業は、油機事業で産業機械向け、建設機械向けともに販売を拡大したことに加え、買収したデュプロマティック社の新規連結効果もあり、売上高は前年を上回りました。

23 年度も各事業で、需要が堅調な市場での拡販を図ってまいります。

### 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@scriptsasias.com

## IV. 株主還元

- ◆ 今期の1株当たり配当金は、前年度より40円増配、現公表から20円増額の年間240円（中間100円、期末140円）を予定。
- ◆ 次期配当については、年間240円（中間120円、期末120円）を予定。

### 【配当方針について】

安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、連結純資産配当率（DOE）3.0%を維持するよう努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準をめざし、株主還元の一層の充実を図る。

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (案)	2023年度 (予定)
1株当たり 配当金	中間	70円	80円	80円	90円	100円	120円
	年間	160円	160円	160円	200円	240円	240円
1株当たり 当期純利益	上期	385.8円	405.1円	289.2円	475.3円	534.3円	512.4円
	年間	646.4円	583.6円	534.0円	743.9円	880.6円	901.9円
(参考) DOEの推移		3.5%	3.3%	3.0%	3.2%	3.3%	

21

21 ページをご覧ください。

期末配当金については、現公表から20円増額の140円の案といたします。すでに実施済みの中間配当金と合わせて、年間240円を予定しています。

次期配当金については、中間120円、期末120円の年間240円を予定しております。経営環境の先行きが不透明であることから据え置きとしておりますが、業績拡大に努め、株主の皆さまに報いていく考えでございます。

### 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



25

## 《補足データ》 為替前提

### 為替レート

	2021年度実績			2022年度実績			2023年度 計画
	上期	下期	年間	上期	下期	年間	
USドル	110円	115円	112円	134円	137円	135円	126円
ユーロ	131円	130円	131円	139円	143円	141円	133円
中国元	17.0円	18.0円	17.5円	19.9円	19.6円	19.8円	19.0円
タイバーツ	3.4円	3.5円	3.4円	3.8円	3.9円	3.9円	3.6円
豪ドル	83円	83円	83円	94円	92円	93円	87円

### 為替感応度（1円の変動による営業利益への影響）

	2023年度計画
USドル	22億円※
ユーロ	9億円

※タイバーツ、中国元、豪ドル等はUSドルと連動して変化することを前提としている。

22

22 ページをご覧ください。為替の 22 年度実績および 23 年度の前提レートについては記載のとおりです。

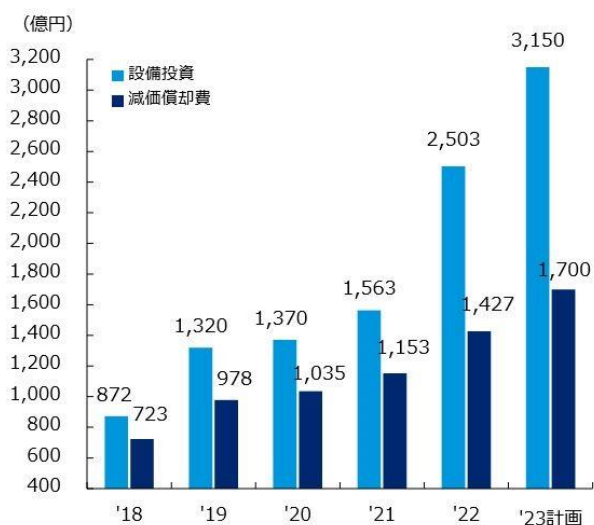
為替感応度は、営業利益に対して、対ドル 1 円の変動で 22 億円の影響、対ユーロ 1 円の変動で 9 億円の影響と試算しております。

### 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

# 設備投資・減価償却費・研究開発費

## 設備投資・減価償却費



## 研究開発費



23

23 ページをご覧ください。設備投資・減価償却費・研究開発費の 22 年度実績および 23 年度計画は記載のとおりです。

環境の変化をチャンスと捉え、将来の事業発展に向けた成長投資を加速してまいります。空調事業ではメキシコ新工場の建設、欧州ヒートポンプ暖房の生産能力増強、中国・インド工場の能力増強と商品開発強化などへの投資を、また、化学事業では半導体向けや EV 用リチウムイオン電池向けの需要増に対応するべく、中国・米国での能力増強投資を実行したいと考えております。

私からの説明は以上でございます。

### 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

## 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9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、恐れ入りますが一度のご質問は2問まででお願いいたします。ご協力のほどよろしくお願いたします。

それでは、ゴールドマン・サックス証券の諫山様、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・サックス証券、諫山でございます。今日はどうぞよろしくお願いたします。2問までということなので、アメリカの収益性が一つ目、アメリカのトップラインが二つ目で順番に質問をさせていただきます。

冒頭の十河社長と宮住さんのコメントの中で、アメリカとDNAの収益性のお話があったと思います。アメリカが今年にかけて1ポイント上がるというのが宮住さんからあって、十河社長からDNAが9%まで収益性が良くなったというのがすごく心強いなと思っているのですが、23年度でDNAは2桁に届くのか、収益性が上がるのかというところをぜひ伺いたいなと思っております。

相当、積極的に投資もしていらっしゃいます一方で、商品投入があったり、売価が相当上がっているもので、そろそろ念願の2桁に届くのか、もっと上げる余地があるのか、これから収益性をアメリカで上げていくところで、どこに特に今期は注力しようとお考えなのか。10%という数字が見えそうだったので、ぜひここを最初に伺いたいなと思っております。よろしくお願いたします。

**十河 [A]**：はい、分かりました。北米空調事業の収益性向上というのは大きな課題の一つだととらまえていて、22年度については、DNAは9%ということなのですが、アプライドのDAAも含めた米州空調事業トータルですとそんなに高い収益性ではなく、現時点では6%台です。これを23年度には両方合わせたトータルで7%台には持っていきたいと思っていますし、それは可能だと思っています。

もともとFUSION25では、営業利益率10%以上の達成を目指して取り組むということで、その計画に変わりもありませんし、その計画どおり進めていけていると思っています。

そのためには、北米の市場をわれわれがどう見ているか、それに対して今年度以降どういったところをキーにして展開していこうとしているかですが、それは収益性とも関係がありますので、若干ご説明したいと思います。

---

### 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@scriptasia.com



昨年はいろいろなマイナス要素もありましたけども、製品供給、販売網の強化等々によって、先ほど申し上げたような業績を残すことができたのですけども、足元、金利上昇の問題もあって、やはり住宅需要にマイナス影響が出てきていることは間違いありません。

とりわけ、この1月から3月というのは、前年に比べれば非常に厳しくなっている状況であります。ただ、前も申し上げているように、ベビーブーム世代の子供世代は住宅購買世代に入ってきているということもあって、需要は底堅く推移していると見ております。また、コロナ禍以降、リモートワークの定着化等々で郊外への住み替えも進んでいることもありまして、需要を下支えしているかと思えます。

加えて、一番大きいのは省エネ規制と環境政策の強化であります。環境対応関連というのは新たな需要として相当出てきております。これは当社が得意とする領域でもありまして、強みでありますインバータ、ヒートポンプ、低GWP冷媒化で、市場の変革をリードしていくチャンスだと思っております。そのことによって収益性をさらに高めていくことができるのではないかと考えています。まず、私からここまでお答えして、DNAの営業利益率は何%であったかを宮住からお答えします。

**宮住 [A] :** DNAの22年度の営業利益率は9%でございます。

**諫山 [Q] :** ご計画はどうですか。

**宮住 [A] :** 今年度も9%と同じ水準で見えています。

**十河 [A] :** それは、去年からも積極的に販売網等の買収をしていますけど、今年ものれん償却等々のいろいろな要素もあって、9%と同じレベルになっているとご理解いただければと思います。

**諫山 [Q] :** はい。なるほど、よく分かりました。十河社長、1問目の再確認ですが、おっしゃった営業利益率10%はDNAでということではなく、北米空調事業全体で10%をFUSION25の最後までに達成するということは、鋭意進めたいということよろしいですか。

**十河 [A] :** はい、そのとおりです。そのキーを握るのは、やはり北米のアプライド事業ですね。これは今、18重点都市において、レップですとかシステムインテグレータを積極的に買収していますけども、その成果が大きく出ていくということと、今メキシコの工場建設を進めていますけども、それによってコスト競争力がさらに強化できると思っています。また、今一番大きい課題はチラー事業でありますけども、これも大幅に改善していけるとしています。

**諫山 [Q] :** ありがとうございます。二つ目の質問は、今のお話とも関係があるのですけど、アメリカのトップラインの見通し、14ページの資料で、ユニタリーは、需要は4%のマイナスだけれど、

---

## 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



御社は4%のプラスで見ているとか、ルーム、ダクトレスのSKYは需要は2%のマイナスだけど、24%のプラスで見ているとかがあると思います。

LCベースで11%の増収と見てらっしゃるというお話だったと思うのですが、今回、この物量のところに対して、より増収率が高いのは売価でいいのか、それともMA効果なのか。

また、補助金のお話で、よく話題になる北米のIRAというのは、御社のご計画においてどういう織り込みをしているのか、そういうような期待を込めてこの11%増収なのか、それとも、もっと高い増収率も期待しているものなのか。このトップラインの内訳というか考え方をもう少しご解説いただけると幸いです。

**宮住 [A]**：トップライン、売上高の考え方でございますが、まず、22年度の増収のブレイクダウンを少し数字で申し上げますと、現地通貨ベースでDNAの実績は125%でした。その25%の内訳ですけれども、数量効果で3ポイント、売価で9ポイント、製品ミックスで4ポイント、M&A効果で9ポイントということでございます。IRAについては特に数字には織り込んでおりません。

**諫山 [Q]**：宮住さん、23年度についても内訳をいただくことはできますか。

**宮住 [A]**：同じく、DNAは現地通貨ベースで114%を想定しており、数量効果と商品ミックスを合わせて8ポイント、売価で3ポイント、買収で3ポイントとでございます。

**諫山 [Q]**：ありがとうございます。すみません、しつこいようですが、補助金であるとか、政策支援等々があってその恩恵を享受するというような見方をされていますが、話題になるIRA絡みのものであるとか、そういったものは基本的に計画に入れてないと。これはメリットを受けられないからというわけではなくて、単純に計画に入れてないという、そんな認識でいいですか。

**宮住 [A]**：はい。単純に計画にはまだ織り込めてないという、そういうことでございます。

**諫山 [Q]**：期待はしているのでしょうか。ごめんなさい、しつこくて。この政策支援みたいなものは、御社において期待できるものだとお考えですか。3兆ドルとかめっちゃめっちゃでかい金額が今後10年で言われているので、そういった恩恵を御社、受けられる企業だと考えていいのかということだけ、すみませんが、お願いします。

**宮住 [A]**：そうですね。当然、恩恵を受けられるよう動いていきたいと考えております。

**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。

---

## 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



**佐野 [Q]**：お世話になります。JP モルガンの佐野と申します。2点お願いいたします。

1点目は中国の今期の見方に関してですけれども、現地通貨ベースで2%のプラスということですが、住宅マルチの伸びの目標ですとか、オンラインとオフラインの部分も含めて、いかにしてこの2%を実現されるのかということについて。3月の数字はだいぶ戻ってきたというお話がありましたけれども、需要の前提と、御社の自助努力で伸ばす部分、こういったところのご説明をもう少しいただければと思います。これが1点目です。

**十河 [A]**：先に、中国の空調事業の市場動向と、われわれはその市場動向を踏まえて、今年度、中国をどういう格好で展開しようとしているか、大きな考え方について私から説明して、数字については宮住から説明させていただきます。

今年3月に入って、市場が大きく動き出していることは間違いありません。市場が大きく動き出すとともに、われわれも販売拡大に3月から猛烈に取り組んでおります。足元、4月以降ということなのですが、生活はほぼ以前の日常に戻ってきておりまして、観光ですとか飲食業は大幅回復しています。

ただ、内需を牽引していく個人消費については、依然として低調な部分があると。とりわけ不動産と住宅販売については、まだ回復がそこまでいっておらず、一言で言えば、回復が遅れているということです。市場の本格的な回復は下期以降になると見ていまして、それを前提として、中国の計画を置いています。

ただ、先ほど申したように、中国の3月の販売というのは111%と前年を上回っているのですが、この4月も好調でした。23年度は、本格回復は下期からだろうということで見ているわけですが、3年ぶりに本格的な販売店活動ですとか、大型キャンペーン等の販売施策を全面的に展開できることになってきたというのが非常に大きいと思っております。そうしたことによって販売拡大に最大限取り組んでいこうとしています。その手応えは、この3月、4月で十分感じているところです。

あと、具体的な数字については、宮住から説明させていただきます。

**宮住 [A]**：はい。中国の23年度の計画について、需要ということで申し上げますと、住宅用市場で106%と見ております。それに対して、当社は110%で計画をしております。業務用市場につきましては、需要は107%、当社は113%、アプライドについては、需要は103%、当社は105%といった計画を立てております。

---

## 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





**佐野 [Q]**：どうもありがとうございます。2点目が、化学もしくは全般的な取り組みに関してなのですが、一つの懸念材料としてPFOAのお話があるかなと思います。今一度、御社のPFOAに関する取り組みと、現状に関して、私どものほうでリスクとして考え得る事象になっているのかどうか、ご説明をいただければ幸いです。お願いします。

**十河 [M]**：はい、分かりました。今日は担当役員の平賀がおりますので、そちらから説明させます。

**平賀 [A]**：化学を担当しております平賀です。ご質問ありがとうございます。まず、化学の今のPFOAに対する取り組みということをご説明させていただきます。

PFOAに関しては、2003年頃から、作業環境の改善、環境への放出量の削減や代替物質の開発などに取り組んできました。また、敷地内の地下水にPFOAの存在を確認したため、大阪府・摂津市と相談しながら、2009年より、PFOAを浄化する排水処理設備を新設・高度化するなど行っています。

さらなる対策として、専門家の意見を踏まえながら、淀川製作所敷地外への地下水の流出を防ぐ対策を検討し、遮水壁の建設を開始する予定です。地域の方々へは説明会も実施しており、近隣住民の方への窓口も設けて対応しています。今後も状況を確認しながら、さらに対策を進めてまいりたいと考えております。以上です。

**佐野 [M]**：分かりました。私からは以上です。ありがとうございました。

**十河 [A]**：中国の足元4月の状況だけ、もう少し詳細にご説明しておいたほうがいいかなと思っています。4月実績は、前年が悪かったこともあるのですが、対前年で176%です。

21年度は良かったのですが、21年度比でも106%で、順調に伸ばしてきています。予算に対しても順調なスタートです。引き続き5月、6月と、本格回復する下期以降に向けて、いろいろな取り組み、仕込みを全面的にやっていきたいと考えています。

**佐野 [M]**：どうもありがとうございました。以上です。

**阪本 [M]**：ありがとうございました。では次に、みずほ証券の宮城様、ご質問お願いいたします。

**宮城 [Q]**：お世話になっております。みずほ証券、宮城と申します。ご説明ありがとうございます。一つだけなのですが、中国について今一度教えてください。

先ほどもご解説あったように、資料15ページを拝見すると、カテゴリーごとに住宅用は御社110%で、業務用も113%、アプライドも105%という伸びを想定されている一方で、現地通貨ペー

---

## 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



スの売上計画としては102%というのは、何かちょっとマッチしていないようにも感じられるのですが。カテゴリーごとにいずれも110%とかそれぐらいの伸びを見ているのに、中国全体の仕上がりとしては102%という低い増加率の設定になっているのはなぜなのでしょう。単価が下がるような前提なのか、ミックスが悪化するような前提なのか。少しミスマッチに感じる部分があるので、ここを今一度ご解説ください。以上です。

**宮住 [A]**：中国の地域別売上高計画が現地通貨ベースで2%増に対し、住宅用110%、業務用113%、アプライド105%という販売計画であり、そこに違和感があるというご指摘だと思います。

特に中国の場合、現場は強い販売計画を立てています。それに対して、全社計画を組む際には、ある程度リスク等もみて調整しております。販売計画については、現場の強い意志が出ているとご理解いただければと考えております。

**宮城 [M]**：分かりました。ありがとうございます。3月、4月の状況も細かくご解説いただいております。大変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す。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。本日はどうもありがとうございます。私から2問お願いいたします。

まず一つ目の質問ですが、今期計画の設備投資や固定費の考え方について教えてください。宮住さんからも説明がありましたが、今期ご計画は設備投資が3,150億円で、研究開発が1,150億円、そして、固定費も増減で970億円増えるなど、過去にないレベルで積極投資をされると理解しております。

この積極的な投資の中身がいったい何なのかというところの詳細と、加えて、これだけ投資をして投資の回収フェーズがだいたいいつぐらいに、どう効果として出てくると想定されているのか。今期の積極投資の背景と狙い、そして、いつぐらいに回収になるかの考え方をぜひ教えていただけないでしょうか。よろしくお願いいたします。

**十河 [A]**：まず、設備投資の考え方ですけど、今後の空調需要は、各地域によって少しずつ違いはありますけれども、大きく拡大していくと見ていまして、FUSION25、さらにはその先もにらんだ上で、生産基盤の構築を進めるもので、空調新工場の5大投資と、さらには既存の工場の増強なども織り込んだものです。

---

## 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@scriptsasias.com



空調の新工場の5大投資については、ポーランドのヒートポンプ暖房給湯の生産ですとか、インドですね。インドは、国内に加えて、中東・アフリカ等に対してコスト競争力の高い商品をここから供給していこうと考えています。

それから、インドネシアは非常に今、拡大が見込まれていますけども、ここでインバータ商品の最寄化生産をすることによって、さらに伸ばしていこうですとか。中国は、今は上海や蘇州で作っていますが、全然足りないということで、惠州工場で最寄化生産し、製品供給体制を構築してこうですとか。

メキシコは、米州の住宅用の圧倒的ナンバー1を支えるRA、QAの新工場ですとか、空冷チラーの工場ですね。これらを5大投資として考えていますけども、既存の工場のほうもさらにいろいろ増強していかないといけません。それから、化学も半導体向けの需要拡大に向けた中国・米国工場の増強投資等々を考えているという、そういう内容です。

**佐々木 [Q]**：ありがとうございます。固定費のほうはいかがでしょうか。970億円、固定費が増えるご前提ですが、ここはいったいどういうアイテムが増えるかということと、狙いを教えていただけますか。

**宮住 [A]**：はい。今期、固定費は970億円増えるの見込んでおります。やはりいろいろな投資案件もあるということで、それに絡むコスト増は当然計画をしております。ヨーロッパのヒートポンプ暖房のような、これからの非常に大きな成長市場というところもありますので伸びてまいります。特に人件費、労務費の部分がかなり増えてくると見ております。

当然、先行投資ということで、そこには積極的に投資をしていくということでございます。物量も増えてくるので、固定費が膨らみます。成長投資に伴う固定費の増ということでご理解いただければと思います。

**佐々木 [M]**：ありがとうございました。

**十河 [A]**：今、宮住が説明したとおりなのですが、一番固定費の中で大きいのは人件費ですね。全グループ従業員数が今9万6,500人ぐらいになったと思うのですが、さらにこの人員は増えていくと思います。特に、先ほど申し上げた工場の新設によるものです。

こういうところに伴って従業員はますます増えてきますけども、売上高固定比率は今、28%ぐらいだったと思いますが、これは大きくは増えません。28%台を維持していこうという考え方の下にやっています。

---

## 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



**佐々木 [Q]**：大変よく分かりました。ありがとうございます。2点目が、私も化学事業について一つ教えてください。

先ほどの方の質問で PFOA の質問もありましたが、昨今ですが、ご承知のとおり PFAS と言われるフッ素化合物がグローバルに環境規制の強化が進んでいるという流れがあると思います。そうした中で、アメリカの競合企業が PFAS から撤退するということを発表するなど、環境規制に対応する動きも出ていると思います。

今回お伺いしたいのが、御社のフッ素化学事業におきまして、PFAS の環境規制強化が進む中で、御社としてはどのようなスタンスでこれから事業を行おうと考えられているかを教えていただけないでしょうか。よろしくお願いいたします。

**十河 [M]**：分かりました。これも担当している化学の平賀からお答えさせていただきます。

**平賀 [A]**：はい、ありがとうございます。

まず、製品に関しましては、現在使用しているフッ素系乳化剤を使わない、より持続可能な技術にアップグレードする方法を検討していくことや、これから建設が開始されていく製造工場においてはフッ素系乳化剤を使用しない方法を検討しています。

また、同業他社の撤退についてとありましたけども、われわれとしましては、半導体分野などにおいては、耐薬品性など高い性能が求められており、フッ素化学品がそのようなニーズに最も適していると考えております。当社としましては、引き続きお客様のニーズに合った製品を供給していくことが重要と考えております。

欧州につきましては、業界、お客様、各サプライチェーンの方々と一緒にわれわれのフッ素化学製品の有用性というものを訴えており、今後とも事業継続できるよう働きかけております。

**佐々木 [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、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2点お願いいたします。

1点目、価格効果、特に今期のご計画のところでお伺いしたいと思っております。だんだん価格を上げていく中で、値上げ幅のところも同水準で上げていくというのは難しいとは理解はするのですが、今期の価格効果は、空調事業だけ取り出すと586億円ということで、コストも上がり方が緩やかになっていく中、去年と比べると小さくなっているというところかと思えます。

---

## 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



ただ、例えば、アメリカなどは上げやすいエリアだとは思いますが、先ほどのお話だと3%程度の価格上昇効果ということなので、この価格効果のところが、去年と比べると少しペースダウンしていくようにも見えるのですが、そういう考え方でいいのか。実際、コストが上がらない中ではこの程度ということなのか、まずその点からお願いいたします。

**十河 [A]**：はい、分かりました。今おっしゃったように、各地域によってやはり上げやすい地域と上げにくい地域といろいろあるということと、単純に従来品の売価を上げるだけではなく、新商品をいかにスピードをもって投入して、その値づけでもって原材料のコスト増をどう跳ね返すかということをやってきました。そういったことで、昨年は1,720億円という大きい売価効果を刈り取ることができましたけども、今年の計画については650億円だということです。売価の状況が一番厳しいちいきである国内空調について、今日はその代表もいますので、現状を含めて補足的に説明します。

**船田 [A]**：国内空調を担当しております、船田と申します。日本国内での売価アップにつきましては、特に業務用のエアコンに関しましては、昨年の10月に価格改定ということで、売価を上げさせていただいております。業務用の場合は、商品を受注してから足が長いので、現実的にその売価が効いてきますのは、昨年の第4四半期からということになっておりまして、それが今期は通期にわたって価格改定したものが効いてくるという認識をしております。

また、家庭用のルームエアコンにつきましても、『うるるとさらら』などのフラッグシップ商品に加えて普及機の商品においても、毎年売価アップを続けております。これにつきましても新モデルが昨年の秋から、そして、今年の初めに商品が出ておりますので、その価格帯が通期で売価アップという形で効いてくるということでございます。給湯のエコキュートにつきましても、今年の3月に価格改定させていただいております。

これに加えまして、当然、商品の付加価値化というものも図ります。特に、昨今の電気代が非常に高騰していることを鑑みまして、業務用エアコンでは省エネ性の高い『FIVE STAR ZEAS』という機器で電気代削減提案というのをお客様に行っております。

今の機械と最新の機械で入れ替えると、どれだけの電気代の格差があって、それが何年で回収できるというお話を流通含めて懇切丁寧に提案することで、単価アップを図ってまいります。これをZEB、ZEHと合わせて業務用、住宅用含めて提案していくことで、トータルの売価、単価を上げていく施策を進めているところでございます。私からは以上でございます。

**前川 [Q]**：ありがとうございます。そうしますと、去年と比べるとこれだけ売価効果が全社で少なくなってしまったので、ちょっと違和感があるといいたいまいしょうか。もしかすると売価のところはあ

---

## 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



る程度、控え目に入っているということなのか、もしそうでないと、数量が今回結構伸びる要素にはなっていない、シェアアップということだったので、もしかしたらこの物量のところでのバランスで従来よりも価格戦略を少し変えられているのかなと推察したのですが、それはちょっと考え過ぎということになりますでしょうか。

**十河 [A]**：売価政策については、やはり去年は原材料費等の高騰で、営業利益で 1,550 億円の大きなマイナス影響があり、これをなんとかしても跳ね返していかなければならないということもあって、思い切った取り組みをしてきました。今年については原材料価格も落ち着いてきたこともありまして、全体的にはやはり昨年ほどの売価でやるということは、全体的に難しい状況になってきています。

拡販と売価とのバランスをどう取りながらやるかということで、数字的には今回こういう計画だとしてご理解いただけたらと思います。

**前川 [Q]**：よく分かりました。ありがとうございます。2 点目のところ、欧州の需要についてお伺いしたいと思います。欧州の空調事業売上高の計画が、現地通貨ベースで 11%増ということでしたが、16 ページの表を拝見していると、ヒートポンプ暖房がやはりこれだけ伸びるということですので、ここは牽引役なのかなとは思いますが。

エアコンのほうは需要がさほど伸びないような見方ですので、ヒートポンプ暖房でのシェアアップ、生産の体制の増加等々も含めて、需要に対してこれだけ伸ばしていける、22 年度よりも御社の売上が伸びる予想になっているのですが、欧州の 11%増収の背景について需要と方策も含めて補足いただけると幸いです。こちらで以上です。

**十河 [A]**：欧州のヒートポンプ暖房事業については、22 年度は販売台数ベースで前年比 153%ですね。今後もここは堅調に伸びていくだろうと思っていて、今年度は台数ベースでいくと 160%の計画をしています。

そこに向けて、先ほど申し上げたように既存の工場の生産能力増強ですとか、あるいは 24 年にポーランドの新工場を稼働ですとか、さらには販売体制の強化、サービス体制の強化、研究開発の体制の強化を行っていきます。こういったもの全部構えて、需要を大きく逃さないように取っていかうと考えていまして、私自身は、場合によってはさらに大きく伸ばせる可能性もある市場だと思っています。

---

## 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

当然、競争は激化してくるだろうと思うのですが、今のところ、われわれは先行優位の位置にあるのではないかと。この先行優位にある位置を崩さずに、さらなる差別化商品や差別化提案をやっていくことで、もう一步、半歩リードしていくことも可能だと思っています。

**前川 [Q]**：ありがとうございます。ヒートポンプは確か2割ぐらい欧州でエクスポージャーがあったと思いますので、ここで6割伸ばすと12%、ほぼ欧州全体の伸びに当たります。このうち、値上げ分をどれぐらいで見ているか、台数の伸びの前提など補足でいただけるとありがたいです。

**宮住 [A]**：はい。欧州のルームエアコンということで言いますと、需要で申し上げますと、普通のルームエアコンを冬でも暖房に使うという動きも出てきております。そういったことで、ルームエアコンもある程度値上げをしていきたいと考えております。

また、ヒートポンプ暖房につきましては、市場が急拡大しており、22年は、ヨーロッパのヒートポンプ協会の数字で300万台ヒートポンプが売れたという数字が先月出ていたと記憶しております。当社は、欧州でヒートポンプシェアトップでございますので、市場が急速に拡大している中で、プライスリーダーとして、リーダーシップを発揮し、欧州のヒートポンプ市場を高級機市場に変えていくといったことも必要になろうかと考えております。そうした文脈の中でやはり価格政策もしていきたいと考えております。

**前川 [M]**：分かりました。どうもありがとうございます。

**十河 [A]**：もう1点だけ補足しますと、欧州ヒートポンプ暖房のところに大きな伸びがあるわけですが、直膨のところについても、チャンスが来ていると思っています。エネルギーコストの上昇による省エネ性への関心は非常に高まってきていまして、高付加価値商品を拡販するチャンスだと思っています。

われわれはもともとインバータをはじめ、省エネ性の高い商品と技術、サービスをたくさん持っているので、それを生かして、今日申し上げた計画の達成は可能と思っています。

**前川 [M]**：どうもありがとうございます。よく分かりました。

**阪本 [M]**：ありがとうございました。では次に、シティグループ証券のマクドナルド様、ご質問お願いいたします。

**マクドナルド [Q]**：今日はありがとうございました。簡単に二つ。

一つは、キャッシュフローについてです。2022年度のキャッシュフローが、戦略的在庫が膨らんだこと、設備投資が増えたことに加え、M&Aもあり、あまり良くない状態に見えますけど、2023

---

## 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



年度のキャッシュフローのイメージがあったら教えてください。また、2022年度の結果をどう自己評価されていますか。

**宮住 [A]**：キャッシュフローは、おっしゃるとおり少し悪化しております。やはり在庫ですね。去年コロナの影響でサプライチェーンが寸断したこともあったので、厚めに在庫を構えようということでやってきたわけなのですが、結果として流通在庫が溜まっている地域もあります。そうしたことを受けて、在庫の見直しということは全社的に始めております。

2023年度は、キャッシュフローを改善させたいと考えております。

**マクドナルド [Q]**：流通在庫が増えているのはどの地域ですか。

**宮住 [A]**：アメリカですね。アメリカで流通在庫が溜まっているという話は現場から聞いておりません。

**マクドナルド [M]**：分かりました。

**十河 [A]**：在庫の問題については、大きなメス入れをしようということで、今考えていまして。これまで戦略的に在庫を構えて、販売につなげるということでやってきたわけですが、ここに来て、戦略的在庫という名の下に在庫が少し膨らみすぎているのではないかと。戦略的在庫の定義が若干曖昧になっているところもあって、メス入れを全部門で今やろうとしているところです。

今後のキャッシュフローの計画については、まだフィックスした数字ではないですが、23年度に1,300億円から1,400億円、24年度に1,600億円程度、25年度に2,300億円程度のフリーキャッシュフローを出していこうということで、FUSION25後半計画を詰めているところです。これについては、後日、FUSION25後半3ヵ年計画説明会を開催させていただき予定ですので、その際に、改めてご説明させていただければと思います。

**マクドナルド [Q]**：分かりました。あと、金額は小さいですが、今回 AHT の一部減損の発表があって、去年はザノッティ、一昨年はフランダースの減損がありました。ここ数年、定期的に買収された会社の減損をされていて、今後も同様のリスクがあると考えていますが、買収した会社とのシナジー創出について、お考えを聞かせてください。

**十河 [A]**：フランダース、ザノッティ、AHT については、当初描いていたとおりのシナジー効果が出せてないというのが現状でして、それに対して今、抜本的な対策を打っているところです。その成果は、2023年度から2024年度にかけて出てくると考えています。

---

## 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@scriptsasias.com





われわれとしても、買収した以上は、大きくシナジー効果を出して、成長、発展に結びつけなきゃいけないというのは当然思っていることでありまして、近年は減損が続いておりますが、今後はこういうことがないようにやっていこうと。

直近でも、アメリカを中心に各地域で買収をしていますが、買収後の具体的なアクションを、毎月厳しくフォローする体制づくりを今やっているところです。

今回、商業低温事業を行う AHT 社が、なぜ減損を出したかという、やはり新型コロナとインフレの影響による部分が大きいです。大手食品スーパーの投資が大きく抑制されたことが、当初計画した収益を上げられていない大きな要因になっていることは事実なのですが、一方、だからといって、それだけのせいにしてというわけにはいかないのです。大手食品スーパー以外の中堅食品スーパー、こうした投資抑制の影響を受けない市場の開拓ですとか、低温・空調・工事・サービス含めたワンストップソリューションの展開によって販売を伸ばしていきたいと考えておりますので、もう少し様子を見ていただければと思います。

**マクドナルド [M]**：期待しています。ありがとうございます。

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

**水野 [Q]**：UBS 証券の水野です。よろしくお願いたします。少し長めの目線の話をお伺いします。

一つが中国の収益性なのですが、まだ高い水準にはありますが、いつか 25~26%と出ていたものが、今 23~24%にあります。中国は、御社の成長投資の資金の源泉になってきたかと思うのですが、その中国の利益率は現状維持可能なのか。そこに関して教えてください。もしくは、今後少し下がってくると思ったほうがいいのか。

まだずいぶん先の話ですが、29年に格力とのジョイントベンチャーが有報上では1回切れると思うのですが、そういうことが起こったときに自社でサプライチェーンを構築して生産しなきゃいけないのか、もしくは契約の延長ができるのでまったく影響がないのか、中国の収益性に関して教えてください。

**宮住 [A]**：はい。足元の中国の利益率は23%程度、過去は25%台を維持していました。基本的に中国のマクロ経済環境は非常に厳しい状況ではありますが、この23%、25%の間は維持していきたいというのが経営の構えであります。

---

## 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

長期的な観点から見たときに、中国という国自体の成長ステージが変わっています。不動産投資主導から個人消費主導の経済体制が変わっていく方向に中国政府が動いておりますので、当社としてもそれに沿った事業形態、事業モデルにある程度変えていかないといけないということは社内でも申しております。

今までのように中国のパイ全体が大きく伸びるという状況ではおそらなくなっていくと見ておりますが、パイがなかなか伸びない中で、シェアを取っていくことになりますので、そのアプローチとして、個別の施策、特にデジタルを駆使した、オンラインからオフラインにお客様を誘導するといった施策を地道に展開することになるかと。ニューライフステーションというような形での、個人顧客へのアプローチ。そういったことを強化していくということが今後の方向性になるかと思っております。

**十河 [A] :** 中国も環境規制を政府主導で進めていまして、ライバルよりも先手でこの環境対応型の新商品をいち早く投入するかが重要になると考えています。

さらには、その商品だけじゃなしに、空調や換気、さらにはヒートポンプ暖房、コントロール、こうしたことを組み合わせた、当社独自の住宅ソリューションビジネス。環境対応型のそういったビジネスをどう展開できるか。

業務用市場においても、業界最高レベルの省エネ性能を持つ商品の投入ですとか、エネルギーマネジメントを展開することによって、高い利益率の維持確保は可能だと見ています。今のところ、ライバルと差別化した商品を先手で展開できるかどうかというのが重要と思います。

それから、先ほどご質問のあった格力については、当社の利益動向についてはまったく影響がないと思っていただきたい。格力とは、中国市場をいち早くインバータ化するために、インバータ技術を先方に渡して、先方からはコスト競争力のあるもの作り、とりわけ金型のところを一緒にということやってきましたが、現時点で格力とは、そういったことはもうほとんど行っていません。

現在、格力には日本の市場向けのルームエアコンと空気清浄機の生産を一部やっていたという、その程度です。

**水野 [Q] :** 承知しました。ありがとうございます。あともう一つ、北米のところなのですが冷媒の規制のシフトがこれからやってくる中で、御社が R32 で勝ち続けられるかが鍵になると思うのですが、今、販売比率がどのくらいまで上がってきているのかということの再確認をしたうえで、マーケットの中での R454B との競争の中で R32 が不利なのではないかという、そういう論調も少し聞こえてきたりするのですが、そこについての御社の今のご見解を教えてください。

---

## 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



そもそも複数の冷媒が共存しうるので問題ありませんということなのかどうなのか。

**平賀 [A]**：北米の冷媒に関しまして、いろいろな議論があると思いますが、われわれは冷媒のコストと、性能、トータルな省エネ性という観点から R32 が適していると考えており、R32 を推進しています。

**十河 [A]**：われわれは北米については R32 でやっていこうという方針を定めて、展開しているところです。現在、アメリカの GWP 規制値は 750 規制ですので、いわゆる R32 は 675 というところで、それで十分使えるということなのですが、今後、冷媒の回収、再生、などトータルのコストを考えたときに、R32 が最も適した冷媒ではないかと考えています。

いずれは、ヨーロッパは今 150 ぐらいの規制を進めようとしていますけれども、ヨーロッパのように規制の基準がさらに高くなる可能性もあります。そうしたときには、自然冷媒ということも視野に入れていく必要がありますが、現時点では R32 の冷媒を使った空調機の普及を展開していこうと、こう考えています。

**水野 [M]**：分かりました。すみません。長くなりました。またお願いします。

**阪本 [M]**：ありがとうございました。説明会の終了時刻となっておりますけれども、現在、ご質問を挙手いただいている方が残りお二方いらっしゃいます。恐れ入りますが、少し時間を延長させていただき、ご対応させていただきたく存じます。それでは、岡三証券の諸田様、お願いいたします。

**諸田 [Q]**：では、1 点だけお願いします。モチベーションを維持する仕組みについてです。2022 年度において、原材料市況・物流費高騰影響 1,550 億円をカバーして最高益更新というのはすごいと思うのですが、一方で、拡販やコストダウンで大きな成果を出すというのは、やはり従業員の頑張りが大きいと思います。

従業員のモチベーションが維持できているのは、井上会長だとか十河社長のカリスマ性みたいなところによるものなのか、それとも、報酬制度みたいな何らかの仕組みがあるのか、これについて教えてください。

**十河 [A]**：いろいろな要因があると思うのですが、私自身はやはり、当社が長年培ってきた人基軸の経営が強みの一つではないかと思えますね。今日もちょっと一部申し上げましたが、フラット&スピードということを重視しており、経営陣と現場第一線が一体となってこの組織運営を行っ

---

## 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



てきたわけでありますけども、それがこうした環境の厳しい、あるいは変化の厳しい中において、生きてきているのではないかと。

事業環境の変化に関する情報というのは、素早く現場から上がってきますし、われわれ経営トップがそれに対してスピーディーに判断しています。また、いろいろな課題認識あるいは方針というのを社内を示しておりますけれども、それがタイムリーに末端まで共有されて、現場での実行、あるいは変化への対応力ということにつながっているのではないかと思います。

課題に真正面から立ち向かっていく、そういう強靱さですとか、ダイナミクスですとか。それから、一流の戦略より一流の実行だということを常々言っていますけども、そうした文化ですとか。

加えて、われわれは帰属意識というのを大事にしております、従業員の帰属意識の高さが今生きて、こうした結果になっているのではないかと。結論としては、やはり社員、従業員の頑張りだと思っています。

**諸田 [Q]**：何か報酬制度みたいな仕組みはあるのでしょうか。

**十河 [A]**：より成果を出せる人に、より報いてくということでありまして、それと機会は公平に与えていこうということをお大事にしてきました。社員の力が企業の競争力の源泉であるということをおベースに、いろいろな報酬制度、処遇制度を構築してきましたので、そうしたこともあるのかなと思います。

**諸田 [M]**：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、モルガン・スタンレー証券の井原様、お願いいたします。

**井原 [Q]**：ありがとうございます。簡単に2点お願いします。

1問目は、固定費についてです。2022年度は、11月公表時点でもともと650億円という想定だったのが、最終的な着地が780億円とマイナスが大きくなっています。過去、御社で計画と比べて固定費がここまで大きくなったことってあまりなかったような記憶があるのですが、何か期の途中でギアを突然変えられるようなことがあったのか。

人件費が中心とのことですので、世界的なインフレと人件費上昇により、想定しなかった形で固定費が増えたというようなことがあったのかなという懸念がございまして。もちろん、戦略的に増やしている部分が大半だと思うのですが、想定外に固定費が膨らんでしまったということがなかったか、確認させていただきませんか。

---

## 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@scriptsasias.com



**宮住 [A]**：はい。基本的に人件費、労務費ですね。積極的に買収を進めておりますので、グループの従業員が増えており、そのことで固定費が上振れしたと、そういうことでございます。

**井原 [Q]**：では、想定外に労務費が膨らんだということはなかったという理解で大丈夫ですか。

**宮住 [A]**：はい。想定外の要因というものではございません。

**井原 [Q]**：分かりました。あと、2点目はインドについてです。2022年度も非常に大きく伸びて、おそらく年間1,000億円の売上高に乗ったのではないかなと推測しているのですけれども、あらためて、単独のトップシェアになれたかどうかですとか、あと、家庭用中心の事業だったかと思うのですけれども、業務用がどれくらい増えていらっしゃいますかとか。以前は、先行投資とボリュームの関係で利益率はまだまだ、とおっしゃっていたところが、事業規模も1,000億円ぐらいになって上がってきたかどうかとか、インドの進捗についてお話しただけたらと思います。

また、為替影響もあるのかと思いますけど、23年度のアジアの売上高計画が円ベースでプラス4%ということで、2022年度と比べるとかなり控え目に見えるのですけれども、これは何か具体的な懸念材料があってそうされているのか、実際はもう少しけそうな感じなのか、ご説明いただけませんかでしょうか。

**十河 [M]**：担当の上原がおりますので、インドの状況について詳しく申し上げます。

**上原 [A]**：グローバル戦略本部の上原でございます。ご質問ありがとうございます。まず、インドのシェアについてですが、これまで業務用についてはナンバーワンを確保しておりましたが、ルームエアコンについても、2022年度の着地でナンバーワンを達成できたのではないかと考えております。売上につきましても、円ベースでは、おっしゃるような1,000億を超えて1,100億程度になりました。

インドは、過去10年間、事業基盤をきっちり構築してきたということが非常に大きいと思っております。販売面につきましても、販売店を1万店以上、それもTier3、Tier4と言われるような地方都市まで自前の販売網を広げております。生産面では、インド北部のニムラナというところに工場があったのですが、そこがフル生産ということで現在新工場を建設しており、今年の7月にまずは圧縮機の生産を開始します。また、8月には、ルームエアコンの生産も開始します。こちらの工場も早くもフル生産を見込んでいまして、今後、販売拡大と収益性の改善に努めていきたいと考えております。

**井原 [Q]**：今年度のアジアの売上高計画は控えめですけれども、何か懸念があるわけではなくて、基本的には成長が続くと見てよろしいですか。

---

## 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@scriptsasias.com



**上原 [A]**：アジアの空調市場はまだまだ拡大します。その中でわれわれは、さきほど説明しました事業基盤を生かして、需要の拡大以上の売上拡大を目指しております。売上計画について少しコンサバに見えるのは、円換算したときの為替影響だにご理解ください。

インドの利益率についてですけれども、今は先行投資型になっておりまして、今年7月、8月に大きな工場を二つ立ち上げますので、そういった設備投資の償却等もあり、利益率が伸び悩んでいるのですけれども、これもいずれ改善していくと考えております。以上です。

**井原 [M]**：詳細なご説明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、以上をもちまして決算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誠にありがとうございました。

[了]

---

#### 脚注

1. 音声が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をしてはなりません。

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