

**ダイキン工業株式会社 2020年3月期第2四半期決算
アナリスト・機関投資家向け説明会 質疑応答
(2019年11月7日)**

Q FUSION20の2020年度営業利益3,480億円の達成に向けてどのような手を打っていくか。

A 既に2019年度と2020年度を意識した施策の検討を終え、アクションプランを具体化した。計画策定時と比べると為替のマイナス影響が大きいですが、それを除けば達成の目途は立っている。販売面では、例えば、欧州でのR32冷媒の空調機器やヒートポンプ式温水暖房機器の拡販、アジアでの利益率の高い業務用エアコンの販売比率の向上、日本でも『うるさら7』のような高付加価値商品の販売比率の向上に取り組む。為替のマイナス影響の極小化に向けた施策も全社テーマとして展開しており、調達コストダウン、市況変動影響の極小化に向けた材料置換などに取り組んでいる。また、アメリカや日本を中心に物流コストが高騰していることに対しても、輸送距離の無駄をなくすなど、グローバルで物流改革に取り組んでいる。

Q 今後のM&A戦略について。

A 商業用冷設、暖房の分野でM&Aを検討している。商業用冷設については、昨年、欧州のAHT社を買収したが、主力商材であるプラグイン型のショーケースが占める比率は、市場の30%程度。残り70%を占めるリモート型の商材を持つことができれば、もっと大きな市場で戦うことができる。商業用冷設事業は、FUSION20で重点テーマとして掲げており、欧州では基盤を作ることができたと考えているが、グローバルで見ると米州が最も大きな市場であり、そこで展開していくためにはさらなる買収も必要。また、暖房事業については、欧州を中心に、環境意識の高まりを背景に、燃焼式からヒートポンプ式への切り替えの流れが強まっており、販売網・サービス網強化のために、暖房メーカーの買収を検討している。

Q 中国の空調事業について、市場環境の変化にどのように対応し、高収益を維持していくか。

A 中国ではデジタル化が急速に進んでいる。これに対して大きく2つ手を打っている。1つは、住宅用のペア機（室外機1台に対し室内機も1台の空調機）のインターネット販売。ペア機の市場では、インターネット販売が40%くらいを占めており、当社も、自社ウェブサイトでの販売を開始した。このウェブサイトではしか手に入らない高付加価値の差別化商品を展開することで、利益率は維持できると見ている。また、自社ウェブサイトの利用だけでなく、中国の大手IT企業と組むことも考えていきたい。もう1つは、顧客と直接つながるビジネスの展開。例えば、インテリジェントVRVという商品では、運転データの収集、遠隔監視、集中制御、空気質の見える化、故障予知などができるようにすることで、コトづくりも伸ばそうとしている。

Q 米州の空調事業の利益率向上に向けた取り組みの進捗は。

A 2020年度に向けて、毎年、営業利益率を1ポイントずつ上げていく計画に変わりはないが、環境規制への対応や商品開発などにさらに投資が必要になっている。具体的には、カリフォルニア州など環境対応に熱心な州で、今後温暖化係数の低い冷媒の使用が必要になるなど規制が強化される。これに対し、当社はR32冷媒を展開していく考えだが、商品開発には大きな投資が必要になる。短期業績の確保と中長期の成長の両立を重視しながら進めていきたいと考えている。

Q アジアの空調事業について、今後の営業利益率向上のポテンシャルをどう見ているか。

A 市場の7割が住宅用のボリュームゾーンであり、その市場で利益率を大きく上げていくことは難しい。市場創造の余地が大きい業務用の販売比率を上げることでさらに利益率を上げていく。当社は、販売網・サービス網を独自に構築していることが強みで、業務用のシェアも高い。据え付け業者のトレーニングにも力を入れ、販売を拡大していく。また、アプライド事業も強化していく。オーストラリアでは、サービスエンジニアリング会社のエアマスター社を買収したが、同様に、マレーシアなど5~6カ国で買収を進め、サービスソリューション事業の強化につなげたいと考えている。

Q 化学事業について、半導体市場の厳しい状況が続くなか、下期はどのような分野を伸ばしていくか。

A 上期は、アメリカで情報通信分野向けのフッ素樹脂、アジアで撥材が比較的堅調だった。下期も引き続きこれらを伸ばしていく。また今後の自動車のEV化に向けて、リチウム電池用素材の用途開発などにも取り組んでいる。

Q フィルタ事業は、業績が低迷しており、生産体制の再編など取り組んでいるものの苦戦しているようだが、今後の立て直しをどう考えているか。

A もう少し時間がかかると考えている。売上高の比率が大きい米州の工場再編に時間を要しているが、自動化を進めるなど生産性向上に取り組んでおり、改善に向かっている。P&I事業については、顧客であるガスタービン市場の悪化を受けて、リストラを進めている。

以 上