

【最終目標年度：2025年度（2026年3月期）】

戦略経営計画「FUSION25」を策定

空調業界の低炭素化をリードし
 サステナブルな社会への貢献とグループの成長を実現する

ダイキン工業株式会社は、このほど2021年度から2025年度までの戦略経営計画「FUSION25」を策定しました。

近年、経済・産業・社会の構造が大きく変化し、そのスピードと振れ幅は想像以上に大きく、当社グループの事業活動から人々の生活のあり方まで様々な影響を及ぼしています。

環境・社会貢献の重要性の高まりで、企業は利益追求だけでなくSDGsが掲げる社会課題解決に向けた取り組みが求められています。顧客の価値観やニーズも、モノからコトへ変化し、コロナ禍をきっかけに、空気・換気に対する市場ニーズも広がりを見せています。また、デジタル技術の進展が企業活動に与える影響は大きく、事業活動をいかに変革していくかが課題となっています。

「FUSION25」では、こうした大きな変化をチャンスと捉え、当社の持続的な成長発展につなげていくテーマは何か、長期的な視野に立って、10年先、20年先の世の中と当社がやりたい姿を見据えて、そこからバックキャストして取り組むテーマを設定しました。

環境・社会課題の解決に貢献しながら事業を拡大し、成長・発展し続けることをめざし、成長戦略3テーマとして「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」を、既存事業の強化の観点から、「北米空調事業」を強化地域1テーマとして設定しました。大きな市場成長が見込まれるインドについては、現地生産を強化、事業を拡大し一大拠点化をめざします。

また、経営基盤強化5テーマとして「技術開発力の強化」「強靱なサプライチェーンの構築」「変革を支えるデジタル化の推進」「市場価値形成・アドボカシー活動の強化」「ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化」を設定しました。これら重点戦略9テーマの実行により、ニューノーマル時代を勝ち抜きます。

定量目標は、2023年度の中期実行計画として、売上高3兆1,000億円、営業利益率10.5%とし、さらなる事業拡大に向け、8,000億円を超える投資を実行します。また、2025年度にやりたい姿として、売上高3兆6,000億円、営業利益4,300億円（営業利益率約12%）をめざします。

カーボンニュートラルについては、2050年の達成に向けて、2019年を基準年に設定し未対策のまま事業成長した場合の排出量と比べ（成り行き比）、温室効果ガス実質排出量を2025年に30%以上、2030年に50%以上の削減をめざします。

実行重視の経営戦略である「FUSION25」を通じ、環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブルな社会への貢献とグループの成長を実現してまいります。

定量目標

売上高、営業利益の計画

	2020年度 実績	2023年度 中期実行計画	(単位: 億円) 2025年度 イメージ
売上高	24,934	31,000	36,000
営業利益 (%)	2,386 (9.6%)	3,250 (10.5%)	4,300 (約12%)

投資計画

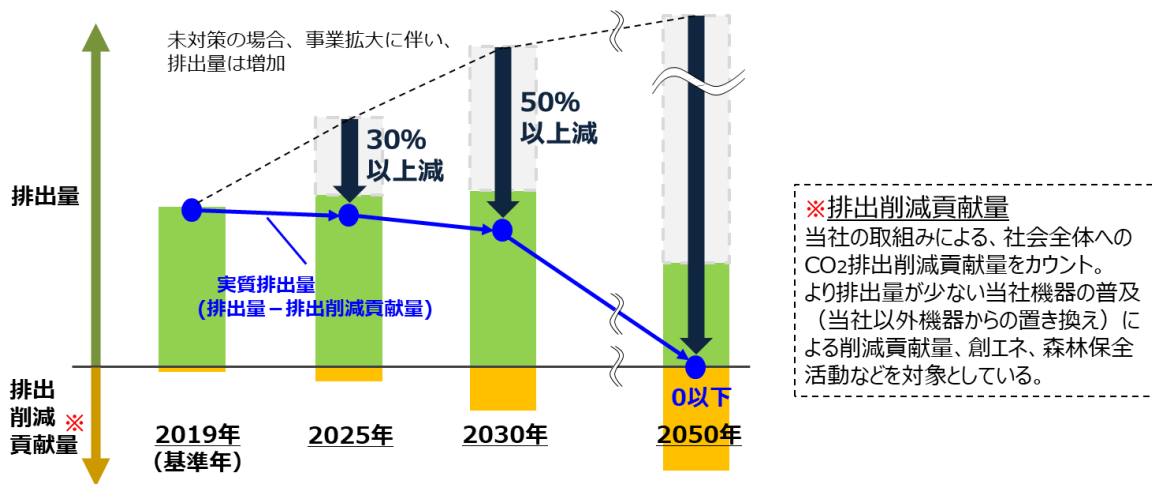
	(単位: 億円) 21-23年度 (3年累計)
設備投資	4,460
研究開発投資	2,260
デジタル投資	1,370

<重点戦略9テーマについて> 成長戦略3テーマ

① カーボンニュートラルへの挑戦

2018年に「環境ビジョン2050」で宣言した、「2050年までにカーボンニュートラルを実現する」との目標達成に向けて、2019年を基準年に設定し未対策のまま事業成長した場合の排出量と比べて（成り行き比）温室効果ガス実質排出量を2025年に30%以上、2030年に50%以上の削減をめざします。環境先進技術を確認しカーボンニュートラルに道筋をつけ、社会的責任を果たすとともに、ヒートポンプ暖房・給湯機、インバータ化など省エネ機器の普及拡大による消費電力削減への貢献、冷媒の低GWP化や回収・再生のエコサイクル構築などに取り組みます。ヒートポンプ暖房・給湯事業は、欧州と北米を最重点地域と位置付け、空調事業で培った技術を活かし、燃焼式暖房・給湯からヒートポンプ式へのシフトを加速します。市場拡大とCO₂削減への貢献が期待できるスマートシティプロジェクトへの参画や創エネなど環境新事業にも挑戦します。

■CO₂ 排出量の削減目標



② 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では、多様な顧客ニーズに対応し、機器だけでなく、コントロール・エンジニアリング・サービスなどを組み合わせたコト売りのビジネスモデルに変革します。病院や工場など用途・市場別にユーザーと直接つながり、機器運転データの活用、エネルギーマネジメントやIAQ技術を組み合わせることによって、個別最適な空間の提供や快適性・安全性の向上など新たな価値提供に取り組みます。

低温ソリューションでは、空調事業で培ってきた省エネ・環境技術を横展開します。空調や低温機器、店舗設計やメンテナンスも含めた独自の店舗ソリューション事業の確立や、生産地から消費地までコールドチェーン全体をつなぐ事業に挑戦し、食品ロスの削減や食の安心・安全といった社会課題に貢献します。

③ 空気価値の創造

コロナ禍での空気・換気の需要の高まりに対応した新商品やサービスを創出することにより、グローバルで空気・換気の一大事業化をめざします。空調機のデータとバイタルデータを蓄積・分析し健康増進につなげるなど、ヘルスケア領域にも挑戦するほか、暮らしを豊かにする空気・空間の価値創造に取り組みます。

強化地域1テーマ

④ 北米空調事業

空調事業は各地域での展開を拡大していきます。最大市場である「北米空調事業」では、今後の環境規制やエネルギー効率規制など環境政策の強化が予想されています。市場のインバータ化、ヒートポンプ化、低 GWP 冷媒化を推進します。住宅用、ライトコマース事業での省エネ機器の拡大、大型空調機（アプライド・ソリューション事業）でソリューションを本格展開し 2025 年度に北米市場 No.1 をめざします。

経営基盤強化 5 テーマ

⑤ 技術開発力の強化

外部環境が急速に変化するなか、成長戦略に関わる技術領域・テーマにリソースを集中します。ダイキングループの技術のコントロールタワーであるテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）と、グローバルの研究開発拠点など関連部門との連携、社外との協創も活用し差別化技術・商品を生み出します。

⑥ 強靱なサプライチェーンの構築

感染症拡大や災害などによるグローバルでのサプライチェーンの寸断、世界規模でのデカップリングの進行など、不確実性が急速に高まる中で、供給体制の盤石化を図ります。地域主体の調達へのシフトによる地産地消のさらなる追求、リスクに備えた生産のバックアップ体制、デジタル活用によるサプライチェーン改革を行います。

⑦ 変革を支えるデジタル化の推進

デジタル投資を大きく拡大します。多様化する顧客のニーズに適した価値提供を行うとともに、デジタル技術開発のスピードアップ、データプラットフォームの構築、機器のコネクテッド化、ものづくり・SCM 改革を推進します。社内の人材育成では、新たな商品・サービス・ビジネスモデルの創出につなげるため、ダイキン情報技術大学を中心に 2023 年までに 1,500 人のデジタル人材を育成します。

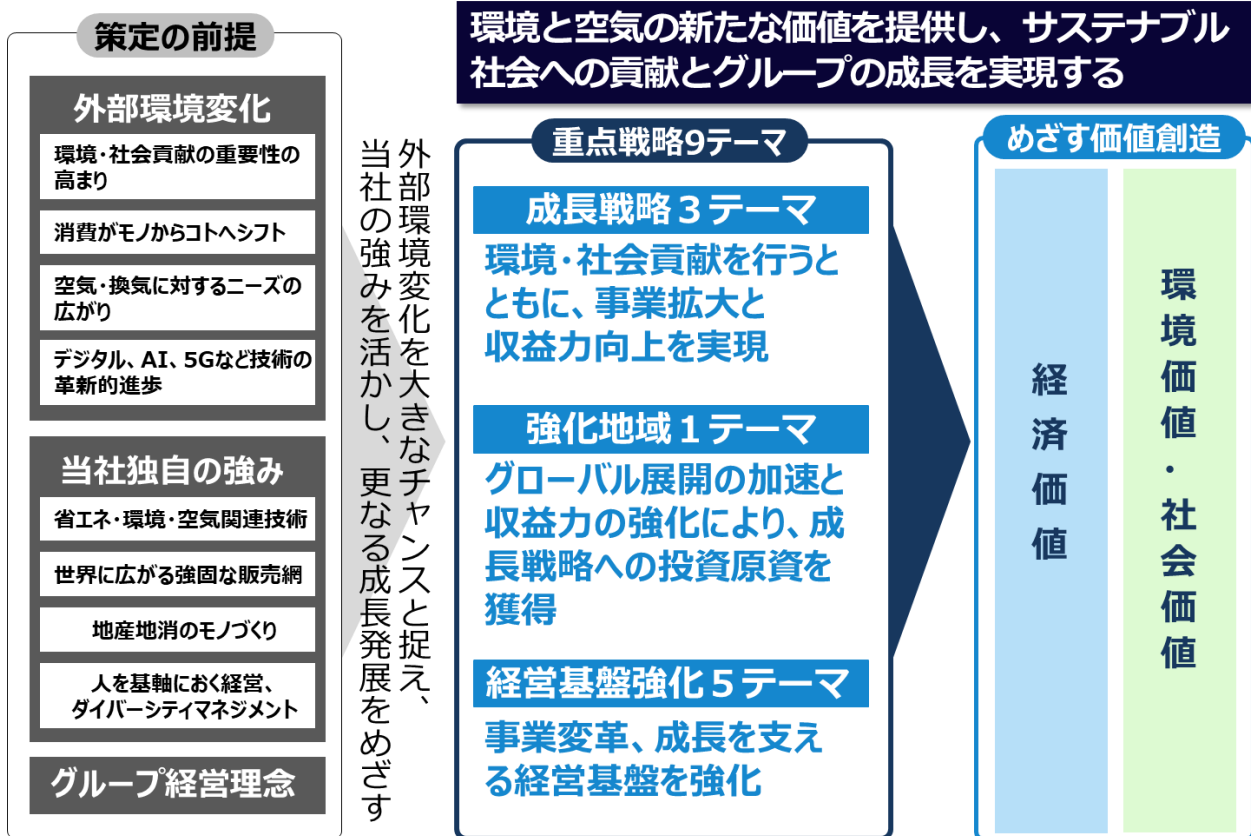
⑧ 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

カーボンニュートラルの実現や空気質への貢献など、社会課題解決につながる当社の技術や商品に対して幅広いステークホルダーの共感を獲得し、持続的に市場価値を高めます。R32 やインバータ機の普及率が低い地域での普及拡大の推進や、地球温暖化抑制に向けたヒートポンプ化の加速、冷媒回収・再生の推進などに取り組みます。

空気の新たな価値創造に向けて、大学、研究機関、業界を巻き込み、安心・安全の新たな基準作りに取り組みます。

⑨ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

当社の成長・発展の基盤である「人を基軸に置く経営」をベースとする企業文化、組織の DNA を、時代の変化に合わせてさらに磨きをかけ、グループ全体に徹底・浸透をはかります。世界中で活躍する一人ひとりが、多様な個性、無限の可能性を最大限に発揮し成長できる人事施策を展開します。新型コロナウイルスの影響で働き方や生活のあり方が変わるなか、ニューノーマル時代に合った、生産性を高め新たな価値創造につながる仕組みづくりを実行します。



重点戦略9テーマ

