

戦略経営計画【目標年度：2025年度（2026年3月期）】

「FUSION25」後半3ヵ年計画を策定

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する

ダイキン工業株式会社は、2025年を最終年度とする戦略経営計画「FUSION25」の後半計画（2023～2025年度）を策定しました。

FUSION25は、2021年度から始まり今年はその中間年度にあたります。新型コロナウイルスの感染拡大により、これまで経験したことのない環境変化が起これ、先行きが不透明な中でスタートしました。サプライチェーンの問題、脱炭素社会に向かう動きの加速、地政学的リスクの顕在化、インフレの高進など、その後も次々と起こる環境変化に対して、地産地消を基本とした事業の地域最寄化やグローバルに広がる販売網、組織の実行力など、当社が長年培ってきた強みを活かし、半歩、一歩先んじた施策を打つことで成果を創出してきました。今期は売上高4兆1,000億円、営業利益4,000億円を計画しておりFUSION25の中間目標（2023年度に売上高3兆1,000億円、営業利益3,250億円）を大きく上回って進捗しています。

このたびFUSION25後半3ヵ年計画では、前半の成果や事業環境の変化を踏まえて、2025年度における定量目標を売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円（営業利益率11%）と設定しました。

また、重点戦略テーマとして「カーボンニュートラルへの挑戦」や「顧客とつながるソリューションの強化」、「空気価値の創造」「北米での空調事業拡大」など当初から掲げる9テーマに、「インドの一大拠点化」など新たに2テーマを加えました。これらの重点戦略テーマを深掘りし実行していくため、研究開発や生産能力の増強など、今後3年で約1兆2,000億円の投資を行い、時代の変化に対応しより大きく事業を拡大させる計画です。

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ます。

1. 後半3ヵ年計画の定量目標

1) 2025年度目標(業績)

(単位:億円)	2020年度 実績	2023年度 計画	2025年度目標 (今回公表)
売上高	24,934	41,000	45,500
営業利益 (%)	2,386 (9.6%)	4,000 (9.8%)	5,000 (11%)

2) 23～25年度の投資計画(3年累計、単位:億円)

研究開発投資	3,900
設備投資	8,000
デジタル投資	1,800

2. 後半3カ年計画の方向性

FUSION25 後半3カ年計画の策定にあたっては、この2年間の外部環境の変化および2025年以降の中長期的なトレンドからバックキャストし、2030年を見据え今から取り組むべきテーマを設定しました。当初計画で掲げた重点戦略9テーマに、「インドの一大拠点化」「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」の2テーマを追加した11テーマの実行を推し進めます。

〔重点戦略11テーマの全体像〕

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】**



- 新型コロナウイルスの感染拡大による行動制限や原材料市況の高騰、エネルギー価格の上昇、インフレの高進など外部環境の変化に対して、販売力・営業力の強化、売価政策の徹底、コストダウン極大化などの実行を徹底することでマイナス影響を大きく吸収し、2022年度時点で FUSION25 前半計画（2023年度計画）を大きく上回って達成。
- カーボンニュートラルの実現においては欧州のヒートポンプ暖房事業の拡大や、米国やアジアなどでインバータ化の加速に向けた仕組み作りを進めた。そのほか、ソリューション事業の強化に向けた事業基盤の強化、北米での空調事業の拡大、強靱なサプライチェーンの構築を進めている。

[前回の戦略経営計画最終年度(2020年度)と直近(2022年度)の業績比較]

① 全社業績の推移

(単位:億円)	2020年度	2022年度
売上高	24,934	39,816
営業利益	2,386	3,770
営業利益率	9.6%	9.5%

② 空調事業の地域別売上高の変化(単位:億円) おもな取り組み成果

	2020年度	2022年度	おもな取り組み成果
日本	4,960	5,530	空気・換気、省エネなどのニーズに応える高付加価値商品拡販
米州	6,748	13,346	住宅用の『FIT』をはじめ環境プレミアム商品の拡販。各地域での販売網・サービス強化、M&Aによるソリューション事業の基盤構築
アジア	2,478	4,147	市場が急成長するインドでの事業拡大。各地でのオンラインを活用した販売活動の強化
中国	3,277	4,301	行動制限の中でもオンラインとオフラインを融合した販売活動の強化
欧州	3,945	6,574	ヒートポンプ暖房事業の大幅な拡大

以上