



**ダイキン工業株式会社**

2024年3月期決算説明会

2024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]	2024 年 3 月期決算説明会
[決算期]	2024 年度 通期
[日程]	2024 年 5 月 10 日
[ページ数]	49
[時間]	10:30 – 12:10 (合計：100 分、登壇：41 分、質疑応答：59 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	6 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) 常務執行役員 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) コーポレートコミュニケーション室 経営 IR グループ長

---

### 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



的場 一裕（以下、的場）

[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
	野村證券	前川 健太郎
	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券	佐々木 翼
	シティグループ証券	グレース・マクドナルド
	大和証券	田井 宏介
	ジェフリーズ証券	福原 捷

\*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読され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 2024 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は、メールでご案内しておりますとおり、当社ホームページの株主・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 の十河政則、専務執行役員、空調営業本部長の舩田聡、常務執行役員、化学事業担当の平賀義之、執行役員、グローバル戦略本部長の上原章司、執行役員、コーポレートコミュニケーション担当の宮住光太、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。よろしく願いいたします。

本日は、はじめに社長の十河よりお話しした後、執行役員の宮住より決算の概要についてご説明します。あわせて 40 分程度ご説明した後、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、お願いします。

**十河**：皆さん、おはようございます。本日はお忙しい中、多数の参加をいただいているようで本当にありがとうございます。

昨年度は、多くの地域、事業で需要が想定以上に落ち込む厳しい事業環境となりました。しかし、カーボンニュートラルや省エネにつながる商品・サービスの提案強化、売価施策の徹底、トータルコストダウンなどの重点施策の実行、また、インドやアプライドなど好調な地域での販売拡大や、高付加価値商品による販売拡大を図ったことにより、売上高、営業利益ともに前年を上回り、過去最高業績を更新することができました。

特に、第 3 四半期以降、欧州のヒートポンプ暖房や、米国の住宅ユニタリーの需要が落ち込んだことで、第 3 四半期の 3 カ月間は減益となりました。ですが、欧州で既存空調店の暖房取り扱い促進や、新規チャネルの開拓、販売店への訪問強化等による受注獲得強化に努めたことや、米国では住宅用ユニタリーでボリュームゾーンでの Fit の投入、あるいは提案型ディーラーを育成するなどの手を打ってまいりました。

---

### 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



第3四半期決算の時点では、施策の成果の刈り取りがまだ十分できておりませんでした。第4四半期、先ほど申し上げたいろいろな手を打つことによって、これらの成果を最大限に創出したことで増収増益に転じました。そして、年間では売上高4兆3,953億円、営業利益3,921億円と、過去最高業績の更新につながったと考えております。

23年度の決算の詳細につきましては、後ほど宮住から説明しますので、私からは24年度の業績見通しと経営の構えについて、少しお時間をいただいて詳しく説明させていただきたいと思っております。

2024年度の年間計画は、売上高4兆5,400億円、営業利益4,250億円とし、為替を除く実質ベースで2桁以上の増益を達成するとともに、営業利益率も9%台に回復させてまいります。

来年度は、FUSION 25の最終年度となります。FUSION 25後半計画の成長戦略である、カーボンニュートラル、エネルギーサービスソリューションの推進を軸に、事業環境の変化に対応して、短期利益を確保するだけではなく、中長期の成長を見据えた収益力強化につながるテーマを実行してまいります。

ただ、今年度、当社を取り巻く事業環境は、インフレや金利の高止まりによる消費低迷から、各拠点とも住宅用空調需要は低成長にとどまる見通しであり、欧州のヒートポンプ暖房市場も依然として回復が見通しづらい状況にあります。インフレの影響は、調達部品の価格高騰や人件費の上昇にもおよび、コストアップも継続するなど厳しいものが想定されます。

そのような中でも、拡販・シェアアップとコストアップを吸収する売価施策との両立に向けた営業力・販売力の強化、それからグローバル横串での変動費コストダウン、固定費の効率化などの重点テーマに取り組んでまいります。

また、北米、アジア、欧州を中心に、グローバルでアプライド空調の需要は拡大しており、各地域で商品開発や販売網を強化し販売拡大を図ることに加えて、業務用のソリューション事業の強化によって、収益力強化にもつなげてまいります。

これらの施策の成果を最大化して、力強く増益を達成し、創業100周年を節目に、次の100年でのダイキングループの新たな成長・発展に向けたスタートを切ってまいりたいと思っております。

24年度、収益向上に向けて取り組む施策について、いくつか具体的にお話をさせていただきたいと思っております。

まず、ご関心が高い北米空調についてです。北米空調事業は、25年度北米No.1の実現が今年度のめざすところですが、DNA社は住宅市場の回復が遅れておりますが、引き続き住宅用ユニタリー

---

## 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



は、Fitをはじめとする高付加価値商品の拡販に向けて、プレミアムディーラーの開発・育成に取り組めます。

4月からメキシコ新工場の稼働を開始しており、R32機への切り替えによる売価アップや、コストダウン効果の取り込みで、収益性の改善につなげてまいります。また、堅調な業務用市場においても、VRVやルーフトップの販売拡大を図ってまいります。

アプライドのDAA社については、引き続き堅調なデータセンター、EVバッテリー、半導体製造業等の用途市場で売上拡大を図ります。

チラーについても、メキシコ新工場の本格稼働によるコストダウン効果を取り込んでまいります。これまで買収した会社の商材、あるいはエンジニア力・提案力を生かして、循環型ソリューション事業への構造転換を推進します。

北米のソリューション売上比率は、24年度、40%を計画しております。FUSION 25で掲げた50%の達成に向けて、さらに高い水準に挑戦したいと考えています。

北米では、優先18都市でオーナーダイレクト販売網の構築に向けて、自前拠点をすでに13都市に拡大しております。残り5都市については、レップの買収によって、24年度中には自前販路の構築を完了させて、25年度中には18都市全てにおいて付加価値の高いエネルギーサービスソリューションが提案できるレベルに強化していきます。

次に、欧州です。欧州空調事業は、ヒートポンプ暖房については市場の回復が遅れており、従来の需要想定に戻るにはおそらく2、3年はかかると見ておりますが、中期的に市場が拡大することは確実だとも考えております。

一方で、ライバルメーカーも、ここ数年積極投資を進めており、競争が激化しております。そのような中で、当社が高収益を上げていくためには、事業基盤をより強固にして、ライバルメーカーに打ち勝っていくことが必要であると考えます。

欧州では、自然冷媒の導入が積極的に進められようとしており、当社もR290のヒートポンプ暖房をこの11月に投入します。さらに、R290が安全に取り扱われるための欧州統一ガイドラインの作成に当社が積極的に関わる等、業界全体としてのヒートポンプ暖房の普及促進にも努めてまいります。

また、販売力については、当社、欧州空調事業で最大のディーラーネットワークを有しており、これら既存の空調店で暖房の取り扱いを拡大することで、販売網を強化していきます。

---

## 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

さらには、ヒートポンプ暖房の普及の妨げにもなっております、工事費の削減についても手を打っていきます。昨年 12 月には、イギリスの住宅用暖房のサービス会社を買収しました。このような買収を欧州各国で進めていくことで、当社が従来持つ販売力とサービス力を掛け合わせて、自前サービス体制の強化や工事力の強化にもつなげていきたいと考えています。

なお、ポーランド新工場は予定どおり 10 月に稼働させ、R290 機を生産し、販売拡大につなげていきます。住宅用・業務用空調については、卸傘下店のサポート等、販売店の開発育成を積極化し、販売力の再強化を図るほか、暖房用途での販売拡大にも取り組んでまいります。

次に、中国です。中国空調事業は、不動産投資の回復が遅れる中、引き続き住宅用マルチの販売の確保に注力してまいります。独自のソリューション販売やサービスメニューの拡充を図るほか、R&D 強化により差別化新商品をスピーディーに展開してまいります。

業務用でも、カーボンニュートラルへの対応で堅調な工場、データセンター用途などの業務用市場でのソリューション事業も加速させることで、高収益事業を維持してまいります。

国内空調事業は、市場の大きな成長が見込めず、円安がコストアップにつながる厳しい事業環境にありますが、カーボンニュートラルなど、市場変化を捉えて収益拡大につながることを重要だと考えております。

住宅用では、住設機器のシステム提案、あるいは省エネ特化機器の開発や提案などに注力するほか、業務用でも工場やビルのストック市場へのオーナーダイレクト営業やソリューション提案を強化することで、シェアアップと売価アップに努めてまいります。

アジア空調事業は、各国で提案力強化によるインバータ化の推進、各地域に特化した差別化商品の開発・投入、高付加価値商品の拡販による売価アップを図り、全ての商品群で販売を拡大してまいります。

特に、アジアの中でもインドについては、Tier2 から Tier4 の地方都市での販売網構築を加速して、圧倒的な販売網を構築することでさらに販売を拡大し、売上高目標についても FUSION 25 後半で当初掲げた 1,700 億円から 2,000 億円に引き上げます。

さらに、グローバルをにらんだ生産・開発拠点としての機能をさらに強化し、インド国内の拡販につなげるだけでなく、アフリカ等への輸出の拡大も図ってまいります。

昨年 8 月には、南部の新工場を予定どおり、ルームエアコンの量産を開始しました。商品開発についても、R&D センターの設備を強化し、現地のエンジニアの採用も強化しているところです。

---

## 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



次に、化学事業についてです。化学事業については、半導体、自動車、情報通信、メディカルなど、いわゆるエッセンシャル市場での用途開発の推進や、環境ニーズに対応した高機能材料の商品開発に取り組んでいきます。

好調な半導体向けの PFA はフル生産を継続しており、投資なき増産によって販売の拡大と同時に収益性の向上につなげてまいりる予定です。

次に、投資について申し上げます。投資については、将来に向けた強化テーマは変わっておらず、先行投資の手は緩めない考えです。

24 年度は、生産能力増強に向けたポーランド、メキシコ、インドなど空調工場の 5 大投資や、化学の中国第 2 工場の完工・稼働を予定しております。着工済みの投資案件は需要動向を見極めながら、立ち上げ時期や規模を柔軟に見直すことも検討しておりますが、投資の刈り取りを強化することで、確実に収益力向上につなげてまいります。

加えて、北米空調事業の販売網やサービスソリューション事業の強化、欧州の低温事業など、これまで実施してまいりました買収会社のシナジーをさらに創出することも図ってまいりたいと思っています。

FUSION 25 後半計画の達成に向けて、今期計画の営業利益 4,250 億円は必達目標だと思っており、さらにはこれを上回るべく挑戦してまいりたいと考えています。

そのためには、もう一段、稼ぐ力を強化・向上していくことが不可欠だと考えており、今、取り組みを進めていることを何点か申し上げます。

例えば、事業別、地域別で申し上げますと、グローバルでのアプライド空調、業務用空調のサービスソリューション事業のさらなる拡大、北米の Fit など環境プレミアム商品のもう一段の拡販や、成長が著しいインドでの販売店網強化やサービス品質向上によるさらなる販売拡大などです。

先ほど、北米のアプライド事業について、24 年度 4,250 億円の営業利益の前提としてソリューション比率は 40%を計画していると申し上げましたが、さらなる挑戦としては、これを 45%まで引き上げること等を考えております。

24 年度は、これらの重点施策の成果創出を拡大させることで、業績拡大、収益力の向上と事業体質の強化を図り、FUSION 25 後半の目標達成につなげてまいりたいと考えています。

最後になりますが、昨日開催した取締役会において、経営トップ体制の見直しを含む役員人事を内定しました。創業 100 周年を最高業績で迎え、次の 100 年に向かい、さらなる成長・発展へのス

---

## 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



タートを切る、そうした節目の年に新たな経営体制に移行することで、従来の延長では答えの出ないこの変化の時代に立ち向かっていきたいと思っています。

これからの企業には、経済価値の創出にとどまらず、環境価値、社会価値を追求し、社会課題を解決していくことが求められております。こうしたサステナブルな社会への貢献と、グループの成長の両立に向けて、新しい体制で総力を挙げて挑戦してまいります。

経営トップの交代については、今回、井上礼之が取締役会長を退任し、名誉会長に就任しますが、引き続き、執行役員グローバルグループ代表として残っていただきます。井上会長の後任としては、私が代表取締役会長兼 CEO 候補とさせていただき、竹中直文専務執行役員を今回、新たに代表取締役社長兼 COO 候補とします。

今回の役員人事の見直しのポイントは、大きく3点あります。まず1点目は、さらなる成長に向けた基盤強化を図るべく、取締役会メンバー構成を見直したことです。

2点目は、企業への要請が高まる多様性の確保について、ダイバーシティ経営のさらなる高度化を推進すべく、女性役員を増員したことです。

3点目は、FUSION 25 テーマを着実に推進し、目標を完遂させると同時に、その先のさらなる成長・発展を見据えた体質改革や、構造改革テーマ、新たな価値創出テーマにも徹底して取り組むべく、執行体制の強化を図ったことです。

新しい体制になって、業績を落とすことになってはいけませんので、今期の業績をまず必達した上で、さらなる成長・発展に向けて取り組んでまいりたいと思います。

私からの説明は以上とさせていただき、本日出席しております役員も含めて、後ほど皆様からの質問にお答えしたいと思います。

続いて、宮住から説明します。

---

## 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



# I. 2024年3月期決算概要 全社実績

売上高、営業利益とも前年度を上回り、過去最高業績を更新。

インフレによる耐久消費財の需要低迷、欧州ヒートポンプ暖房需要の減速、米国の住宅投資の減少に伴う流通在庫調整の影響など、需要が想定を超えて減少。

当社は、カーボンニュートラルやエネルギーソリューションを切り口とした商品・サービスの提案強化、戦略的売価施策、トータルコストダウンの徹底により、需要のマイナス影響を極小化。

欧米での販売力強化など事業環境の変化に柔軟に対応したことで、第3四半期（10-12月）の減益から、第4四半期（1-3月）は増益に転じた。

- ✓ 空調事業：各地域で需要が低迷するなか、中国・アジアで販売を拡大。日本・米州・欧州でも、堅調な市場を見極めた提案営業に注力。
- ✓ 化学事業：需要減速の影響を大きく受けるなか、需要が堅調な半導体製造装置向けの高機能材料での拡販・売価施策により、増益基調を維持。

(億円)	2022年度	2023年度		前年度比
	実績	計画	実績	
売上高	39,816	42,400	43,953	110%
営業利益 (利益率)	3,770 (9.5%)	4,000 (9.4%)	3,921 (8.9%)	104%
経常利益 (利益率)	3,662 (9.2%)	3,800 (9.0%)	3,545 (8.1%)	97%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	2,578 (6.5%)	2,640 (6.2%)	2,603 (5.9%)	101%
	USドル/円	¥135	¥145	
	ユーロ/円	¥141	¥157	
	中国元/円	¥19.8	¥20.1	

為替影響（対前年度）  
売上高 +2,085億円  
営業利益 +190億円

為替影響除く前年度比  
売上高 105%  
営業利益 99%

3

宮住：宮住でございます。私からは、2024年3月期の決算概要につきまして資料に沿ってご説明します。

2024年度3月期決算は、売上高、営業利益ともに前年度を上回り、過去最高業績を更新しました。

インフレによる耐久消費財の需要低迷、欧州ヒートポンプ暖房需要の減速、米国の住宅投資の減少に伴う流通在庫調整の影響など、需要が想定を超えて減少しました。

そんな中、今期の重点テーマであるカーボンニュートラルや、エネルギーソリューションを切り口とした商品・サービスの提案強化、戦略的売価施策、トータルコストダウンなどの重点施策を徹底して実行したことで、需要のマイナス影響を極小化しました。

第3四半期の3カ月間では対前年で減益となっておりますが、欧米での販売力強化など事業環境の変化に柔軟に対応したことで、第4四半期は増益に転じております。

## 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



為替の実績はドル 145 円、ユーロ 157 円、中国元 20.1 円、対前年の為替影響は売上高で 2,085 億円のプラス、営業利益で 190 億円のプラスとなりました。

## 事業セグメント別実績

(億円)		2022年度	2023年度		
		実績	計画	実績	前年度比
全社	売上高	39,816	42,400	43,953	110%
	営業利益 (利益率)	3,770 (9.5%)	4,000 (9.4%)	3,921 (8.9%)	104%
空調	売上高	36,298	38,860	40,288	111%
	営業利益 (利益率)	3,245 (8.9%)	3,455 (8.9%)	3,333 (8.3%)	103%
化学	売上高	2,634	2,600	2,639	100%
	営業利益 (利益率)	454 (17.2%)	475 (18.3%)	515 (19.5%)	113%
その他	売上高	884	940	1,026	116%
	営業利益 (利益率)	72 (8.1%)	70 (7.4%)	73 (7.2%)	102%

※冷凍・冷蔵事業、フィルタ事業は空調事業に含む。

4

事業セグメント別の実績です。空調事業は、為替影響を除く実質ベースの前年比で売上高 106%、営業利益 98%となりました。各地域で需要が落ち込む厳しい事業環境の中、堅調な市場を見極め、差別化商品・サービスの拡販に最大限努めることができたと考えております。

化学事業は、需要減速の影響を大きく受ける中、需要が堅調な半導体製造装置向けの高機能材料での拡販や、売価効果の取り込みにより、為替影響を除く実質ベースでも増益を維持しております。

為替影響額については、空調事業で売上高 1,950 億円のプラス、営業利益 150 億円のプラス、化学事業で売上高 100 億円のプラス、営業利益 42 億円のプラス、その他事業で売上高で 35 億円のプラス、営業利益で 2 億円のマイナスとなりました。

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



## 連結損益計算書

(億円)	2022年度	2023年度	利益影響額
	128	110	
売上高	39,816	43,953	+4,137
売上原価	26,501 (66.6%)	28,856 (65.7%)	▲2,355
粗利益	13,315 (33.4%)	15,097 (34.3%)	+1,782
販売費及び一般管理費	9,544 (24.0%)	11,175 (25.4%)	※1 ▲1,631
営業利益	3,770 (9.5%)	3,921 (8.9%)	+151
営業外損益	▲108	▲376	※2 ▲269
経常利益	3,662 (9.2%)	3,545 (8.1%)	▲118
特別損益	71	308	※3 +237
税金等調整前当期純利益	3,734 (9.4%)	3,853 (8.8%)	+119
法人税等	1,079	1,155	▲75
税負担率	28.9%	30.0%	
非支配株主に帰属する 当期純利益	77	95	▲18
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,578 (6.5%)	2,603 (5.9%)	+26

( )内は対売上高比率

### ※1 販管費の主な増減内訳

研究開発費	▲194
販促・広告宣伝費	▲90
製品発送費	▲60

### ※2 営業外損益の主な増減内訳

為替差損益	▲49 (38→▲11)
受取利息	+45 (116→161)
支払利息	▲246 (203→449)
インフレ会計調整額	▲40 (85→125)

[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	+302 (161→463)
減損損失	▲37 (86→122)

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、前期に再評価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

連結損益計算書の主要項目の増減を記載しております。コストダウンの推進により原価率の引き下げに努めましたが、販管費率は上昇しております。これは、研究開発費や減価償却費などの先行投資に加えて、労務費が増加したことによるものです。

経常利益は、金利負担の増加やトルコでインフレが継続している影響などにより減益となりました。

また、特別損失として、欧州の商業用冷凍・冷蔵ショーケースの製造・販売子会社であるAHTにおいて、無形資産の減損損失を計上しております。前期において、買収当初に計画していた収益が見込めなくなったことから、のれんを含む無形資産の一部を減損しました。当期に入り、主要顧客の想定以上の投資抑制や金利高騰の影響を受け、当期末時点で無形資産の一部を減損処理しております。

政策保有株につきましては、この期間に大幅に削減し、売却益を計上しております。今期も引き続き、縮減を進める方針です。

## 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



## 連結貸借対照表

(億円)	2023/3月末	2024/3月末	増減		2023/3月末	2024/3月末	増減
手元資金	6,177	<b>7,380</b>	+1,203	仕入債務	3,526	<b>3,260</b>	▲266
売上債権	65日 7,063	<b>68日 8,153</b>	+1,090	有利子負債	8,876	<b>9,682</b>	+806
棚卸資産	91日 9,934	<b>87日 10,477</b>	+544	(有利子負債比率)	(20.6%)	<b>(19.8%)</b>	
固定資産	15,594	<b>18,187</b>	+2,593	その他	7,843	<b>8,987</b>	+1,144
投資有価証券	1,696	<b>1,719</b>	+23	<b>負債計</b>	20,246	<b>21,929</b>	+1,683
その他	2,573	<b>2,887</b>	+313	自己資本計	22,350	<b>26,375</b>	+4,025
				(自己資本比率)	(51.9%)	<b>(54.0%)</b>	
				新株予約権	31	<b>38</b>	+7
				非支配株主持分	409	<b>460</b>	+50
				<b>純資産計</b>	22,791	<b>26,873</b>	+4,082
<b>資産合計</b>	43,037	<b>48,802</b>	+5,765	<b>負債・純資産計</b>	43,037	<b>48,802</b>	+5,765

### 有利子負債の明細

	2023/3月末	2024/3月末	増減
短期借入金	2,935	<b>3,632</b>	+697
CP	790	<b>504</b>	▲286
社債	1,600	<b>1,400</b>	▲200
長期借入金	2,280	<b>2,584</b>	+303
リース債務	1,270	<b>1,562</b>	+292
合計	8,876	<b>9,682</b>	+806

6

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。新工場の建設など設備投資を積極的に行っているため、有利子負債が増加しております。

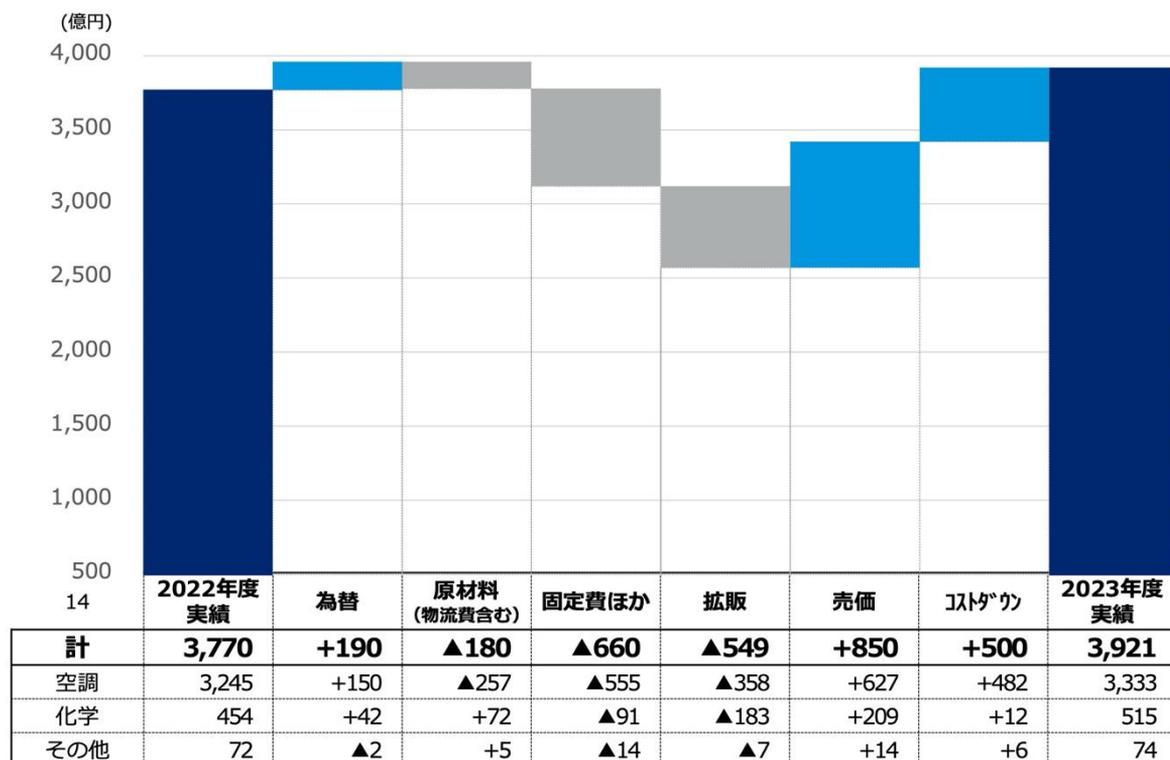
在庫につきましては、昨年11月の第2四半期決算発表時に1,000億円削減する方針を示しておりましたが、保有日数で4日程度の改善にとどまりました。

コロナ禍でサプライチェーンが混乱したことに対し、戦略在庫を厚めに構えたものですが、一方で削減が遅れており、引き続き適正水準に向けて削減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@scriptasia.com

## 営業利益増減分析-実績の対前年度比



7

営業利益の対前年増減分析です。需要減少の影響は、営業利益ベースで約 1,000 億円あったものと見ております。これに対して当社は、拡販・シェアアップ、売価施策、コストダウン、経費削減や採用の抑制など固定費の効率的な運用に努め、マイナス影響をカバーしました。

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は、銅で 70 億円のプラス、アルミで 70 億円のプラス、鉄鋼で 30 億円のプラス、樹脂ほかで 545 億円のマイナス、物流費で 120 億円のプラスとなりました。

### 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. 2025年3月期業績計画 全社業績計画

過去最高業績の更新をめざす。営業利益は、為替影響を除く実質ベースで大幅な増益を計画。もう一段、収益力を強化することで、さらに上回るべく挑戦していく。

住宅用空調需要の回復遅れ、欧州ヒートポンプ暖房需要の低迷など、厳しい経営環境が続いていることに加え、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。

当社の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磨きをかける。アプライド、業務用空調など需要が好調な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増益基調を維持。

FUSION25後半計画の成長戦略であるカーボンニュートラル、エネルギーサービスソリューションなどの施策を推進。

(億円)	2023年度実績			2024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	22,252	21,702	43,953	23,000	103%	22,400	103%	45,400	103%
営業利益 (利益率)	2,357 (10.6%)	1,564 (7.2%)	3,921 (8.9%)	2,430 (10.6%)	103%	1,820 (8.1%)	116%	4,250 (9.4%)	108%
経常利益 (利益率)	2,211 (9.9%)	1,334 (6.1%)	3,545 (8.1%)	2,220 (9.7%)	100%	1,680 (7.5%)	126%	3,900 (8.6%)	110%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	1,530 (6.9%)	1,073 (4.9%)	2,603 (5.9%)	1,530 (6.7%)	100%	1,140 (5.1%)	106%	2,670 (5.9%)	103%
USDドル/円	¥141	¥148	¥145					¥138	
ユーロ/円	¥153	¥161	¥157					¥150	
中国元/円	¥19.8	¥20.5	¥20.1					¥20.0	

為替影響（対前年度）		為替影響除く前年度比	
売上高	▲1,600億円	売上高	107%
営業利益	▲230億円	営業利益	114%

8

2025年3月期の計画につきましては、先ほど十河からご説明したとおりです。

為替レートは、ドル138円、ユーロ150円、中国元20円を前提としており、対前年の為替影響は、売上高で1,600億円のマイナス、営業利益で230億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)		2023年度	2024年度	
		実績	計画	前年度比
全社	売上高	43,953	45,400	103%
	営業利益 (利益率)	3,921 (8.9%)	4,250 (9.4%)	108%
空調	売上高	40,288	41,650	103%
	営業利益 (利益率)	3,333 (8.3%)	3,655 (8.8%)	110%
化学	売上高	2,639	2,700	102%
	営業利益 (利益率)	515 (19.5%)	520 (19.3%)	101%
その他	売上高	1,026	1,050	102%
	営業利益 (利益率)	73 (7.2%)	75 (7.1%)	102%

9

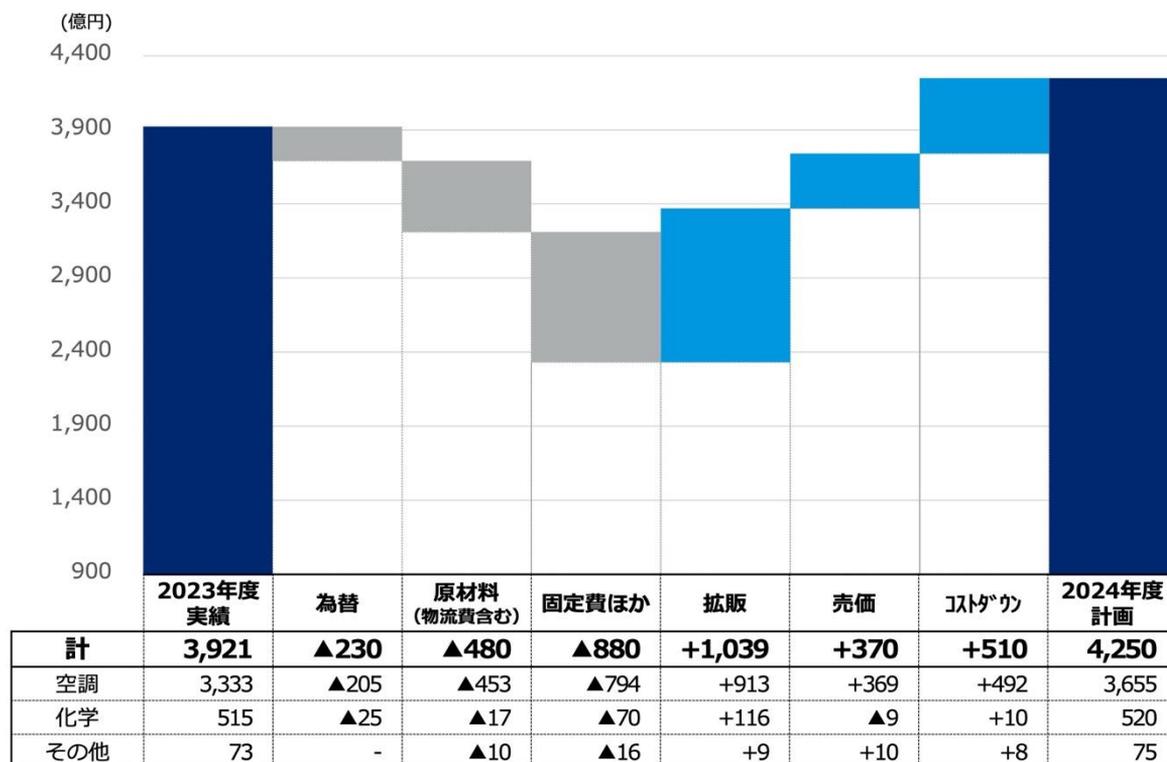
事業セグメント別の業績計画は、記載のとおりです。

為替影響額については、空調事業で売上高 1,485 億円のマイナス、営業利益 205 億円のマイナス、化学事業で売上高 100 億円のマイナス、営業利益 25 億円のマイナス、その他事業で売上高 15 億円のマイナス、営業利益は影響なしと見込んでおります。

### 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

24年度年間計画の営業利益の対前年増減分析です。サプライヤーの部品値上げ、人件費上昇などのコストアップ影響を受ける見込みです。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。

原材料市況・物流費高騰による空調事業への影響の内訳は、銅で40億円のマイナス、アルミで20億円のマイナス、鉄鋼で60億円のマイナス、樹脂ほかで230億円のマイナス、物流費で100億円のマイナ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

※パーセンテージは前年度比  
 ※冷凍・冷蔵事業、フィルタ事業含む

(億円)	2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度計画	
日本	103%	4,944	100%	4,960	106%	5,239	106%	5,530	106%	5,887	102%	6,000
欧州	114%	3,799	104%	3,945	131%	5,187	127%	6,574	101%	6,666	105%	7,000
中国	89%	3,061	107%	3,277	130%	4,247	101%	4,301	107%	4,588	100%	4,600
米州	109%	7,040	96%	6,748	132%	8,898	150%	13,346	118%	15,759	105%	16,500
アジア	105%	2,949	84%	2,478	118%	2,935	141%	4,147	110%	4,552	105%	4,800
オセアニア	94%	736	108%	795	131%	1,045	123%	1,286	105%	1,348	96%	1,300
中近東	90%	478	94%	448	135%	607	160%	970	138%	1,339	97%	1,300
アフリカ	93%	83	105%	87	145%	126	113%	143	105%	150	100%	150
計	104%	23,091	98%	22,738	124%	28,285	128%	36,298	111%	40,288	103%	41,650
海外売上高比		79%		78%		81%		85%		85%		86%
USドル/円		¥109		¥106		¥112		¥135		¥145		¥138
ユーロ/円		¥121		¥124		¥131		¥141		¥157		¥150
中国元/円		¥15.6		¥15.7		¥17.5		¥19.8		¥20.1		¥20.0

11

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 91%、中国 105%、米州 111%、アジア 105%となっております。

24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 110%、中国は 101%、米州 110%、アジア 112%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、23年度の実績は、日本 6%、欧州 7%、中国 23%、米州 7%、アジア 11%、オセアニア 2%、中近東 2%となりました。24年度は、米州で 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@scriptsasias.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  
 ※その他=オセアニア、中近東、アフリカ等

(億円)	2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度計画	
<b>日本</b>	91%	502	84%	423	138%	584	120%	701	<b>104%</b>	<b>726</b>	<b>103%</b>	<b>750</b>
<b>米州</b>	94%	441	81%	356	116%	412	144%	593	<b>82%</b>	<b>484</b>	<b>99%</b>	<b>480</b>
<b>中国</b>	93%	337	120%	405	126%	512	109%	558	<b>99%</b>	<b>554</b>	<b>110%</b>	<b>610</b>
<b>アジア</b>	95%	256	90%	230	118%	270	128%	346	<b>105%</b>	<b>364</b>	<b>104%</b>	<b>380</b>
<b>欧州</b>	74%	250	88%	220	152%	335	126%	424	<b>118%</b>	<b>499</b>	<b>96%</b>	<b>480</b>
<b>その他</b>	75%	13	66%	8	130%	11	118%	13	<b>88%</b>	<b>11</b>	-	-
<b>計</b>	<b>90%</b>	<b>1,799</b>	<b>91%</b>	<b>1,642</b>	<b>129%</b>	<b>2,124</b>	<b>124%</b>	<b>2,634</b>	<b>100%</b>	<b>2,639</b>	<b>102%</b>	<b>2,700</b>
海外売上高比		72%		74%		72%		73%		72%		72%
USドル/円		¥109		¥106		¥112		¥135		¥145		¥138
ユーロ/円		¥121		¥124		¥131		¥141		¥157		¥150
中国元/円		¥15.6		¥15.7		¥17.5		¥19.8		¥20.1		¥20.0

12

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 106%、中国 97%、米州 76%となっております。

24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 102%、中国 110%、米州は 102%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



## Ⅲ. 事業/地域別概況-空調事業 日本

### 23年度概況

住宅用の業界需要は、耐久消費財の買い控えの影響により、前年度を下回った。業務用の業界需要も、市場規模の大きい店舗・オフィスの需要回復が遅れ、前年度を下回った。当社は、需要が厳しいなか、高付加価値商品を中心としたユーザー提案を強化。売価施策の効果もあり、売上高は前年度を上回った。

- ✓ 住宅用：電気料金の上昇や省エネニーズの拡大を背景に、『うるさらX』を中心にユーザー提案を強化したに加え、寒冷地での販売が好調に推移し、シェアアップ。
- ✓ 業務用：高い省エネ性と優れた施工性を併せ持つ「FIVE STAR ZEAS」、「machiマルチ」など、高付加価値商品を中心にユーザー提案を強化。

### 24年度計画

住宅用：新築住宅の省エネ規制を背景に拡大する需要を捉え、住宅設備システムのスペックイン活動に注力。また、堅調な需要が見込まれる寒冷地域で販売活動を強化し、さらなるシェアアップをめざす。

業務用：電気代高騰を背景に「FIVE STAR ZEAS」など省エネ性に優れた高付加価値商品の販売拡大、シェアアップを目指す。また、改正フロン排出抑制法の規制強化に先駆けて、R32を採用したVRVを順次投入。

前年度比 (台数ベース)	2023年度		2024年度	
	業界	当社	業界	当社
住宅用	96%	99%	97%	101%
業務用	98%	98%	101%	105%
アプライド	110%	135%	105%	116%

※アプライドは売上高ベース

13

ここからは、空調事業の地域別の概況について説明します。

まず、日本です。業界需要が前年を下回る中、当社は戦略的売価施策の徹底と、省エネニーズに対応した高付加価値商品のユーザー提案の強化により、売上高は前年を上回りました。

24年度は、電気代高騰や法規制の強化を背景に、省エネ性・環境性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@scriptasia.com

# 空調事業-米州

## 23年度概況

長引くインフレや住宅ローン金利の高止まりにより、住宅用の業界需要が低迷する厳しい市場環境。当社は、需要が堅調な業務用・アプライドでの販売拡大、買収した販売会社を活用した販売強化に努め、売上高は前年度を上回った。

- ✓ 住宅用ユニタリー：流通在庫抑制の影響を受け、販売は前年度を下回った。環境プレミアム商品「Fit」は、販売店の開発を進め販売を大きく伸ばした。
- ✓ ダクトレス：VRVは、販売網を強化することで堅調な需要を取り込み、拡販・シェアアップ。RA/SKYは、住宅用の需要低迷の影響を受け、販売は前年度を下回った。
- ✓ アプライド：市場が堅調に推移する製造業、需要が好調なデータセンター向けに機器を拡販。ソリューション事業でも、買収した計装・エンジニアリング会社を活用して販売を伸ばし、売上高は前年度を大きく上回った。

## 24年度計画

住宅用ユニタリー：環境プレミアム商品「Fit」で、複数ブランドでの展開や、インバータ搭載商品を扱える販売店の開発・育成によりさらなる拡販をめざす。冷媒規制の強化に先駆けて、R32機を投入。

ダクトレス：販売網の開拓・強化によりシェアアップを図る。RA/SKYではオンライン購入需要の拡大に対応した販売を強化。VRVでは学校やオフィス、集合住宅での拡販をめざす。

アプライド：供給力を強化し、製造業・データセンター向けに機器を拡販。サービス網やサービスメニューの拡充により、ソリューション事業を拡大。

前年度比 (台数ベース)		2023年度	2024年度	
		当社	需要	当社
住宅用ユニタリー		83%	101%	104%
ダクトレス	RA/SKY	89%	114%	142%
	VRV	103%	106%	112%
アプライド		134%	104%	111%

※アプライドは売上高（現地通貨）ベース

14

米州空調事業は、長引くインフレや住宅ローン金利の高止まりにより、住宅用の業界需要が低迷する厳しい事業環境の中で、需要が堅調な業務用・アプライドでの販売拡大、買収した販売会社を活用した販売強化に努め、売上高は前年を上回りました。

住宅用ユニタリーは、流通在庫抑制の影響を受けましたが、インバータ搭載商品を取り扱える販売店の開発を進め、環境プレミアム商品 Fit の販売を大きく伸ばしました。

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 102%となりました。主力の住宅用ユニタリーの販売が落ち込みましたが、収益性の高い販売ルートでの販売に注力したことや、環境プレミアム商品 Fit の拡販による販売ミックスの改善、売価施策の徹底に加え、買収による新規連結効果もあり、増収を確保しました。

24年度は、販売店の開発・育成、商品ラインナップの拡充に注力し、市場のインバータ化・R32化を加速するとともに、サービス網・サービス商材の拡充により、アプライド事業のさらなる拡大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-中国

## 23年度概況

ゼロコロナ政策が解除され、3年ぶりに生産・販売活動を全面的に展開。不動産市況の回復遅れ、消費の冷え込みなど厳しい事業環境となったが、当社は、住宅用を中心に販売を伸ばし、売上高は前年度を上回った。高付加価値商品の拡販、コストダウンの取組みにより、営業利益は高水準を維持。

- ✓ 住宅用：ユーザーダイレクトのオフラインの小売販売に、ショールームを活用したライブ放送、Web広告、SNSなど、オンラインを組み合わせた当社独自の販売活動で売上を拡大。空調・換気・ヒートポンプ床暖房に、省エネ・空気質提案などのソリューションサービスを組み合わせた住宅用マルチエアコンの新シリーズ「Daikin Care中央空気システム」で、顧客ニーズに対応し、販売を拡大。
- ✓ 業務用：カーボンニュートラル政策の推進による堅調な需要を背景に、政府物件・工場・グリーンビルなどでソリューション提案を強化。
- ✓ アプライド：インフラ関連・半導体関連など成長分野に資源を投入したことに加え、保守・メンテナンス事業を強化。

## 24年度計画

不動産市況の回復が遅れていることに加え、消費の冷え込みもあり、厳しい事業環境が継続。ユーザーへの直接販売に資源を集中し、新商品の積極的な投入や、当社独自のソリューション提案による差別化、顧客ごとのきめ細かな販売活動によって拡販を図る。

- ✓ 住宅用：新築住宅市場からリフォーム・中古住宅市場にリソースをシフト。オンラインとオフラインを組み合わせた販売活動のさらなる強化を図る。
- ✓ 業務用：ビル・工場向けなど、カーボンニュートラルを背景に需要が拡大する市場に注力する。

前年度比 (現地通貨ベース)	2023年度	2024年度	
	当社	需要	当社
住宅用	109%	96%	100%
業務用	100%	97%	101%
アプライド	97%	98%	102%

15

中国空調事業は、不動産市況の回復遅れ、消費の冷え込みなど厳しい事業環境が続いていますが、当社は、住宅用マルチエアコンの拡販、コストダウン、固定費削減に取り組み、売上高は前年を上回り、営業利益は高水準を維持しております。

住宅用マルチエアコンの販売は、前年比 110%となりました。22 年度は上海ロックダウンの影響が大きかったわけですが、好調だった 21 年度と比較しても、それと同水準を確保しております。

24 年度も厳しい事業環境が続く見込みですが、新商品の積極的な投入に加え、当社独自のソリューション提案を強化するなど、ユーザーへの直接販売に資源を集中し、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@scriptasia.com



# 空調事業-欧州・中近東・アフリカ

## 23年度概況

インフレに対応する金融引き締め政策の継続により景気が低迷し、引き続き厳しい事業環境。当社は、住宅用・ヒートポンプ暖房で、需要が減少するなか、高付加価値商品の販売と売価施策の徹底に努めた。アプライドでは販売を拡大し、為替効果も含めて、地域全体の売上高は前年度を上回った。

- ✓ 住宅用：夏季の猛暑効果によりスペインの販売は前年度を上回ったが、各国で消費マインドの落ち込みによる需要減少の影響を大きく受け、販売は前年度を下回った。
- ✓ 業務用：ホテル・レストラン、倉庫など需要が堅調な市場での販売に注力。
- ✓ H/P暖房：ガス価格の下落と補助金制度の変更に加え、主要国において燃烧式暖房の据付禁止が延期されたことで、ヒートポンプ暖房市場は想定以上に下落。
- ✓ アプライド：データセンター向けに中・大型チラーの販売を拡大。
- ✓ 冷凍・冷蔵：フードリテールチェーンの需要回復の遅れが続き、販売が低迷。

## 24年度計画

住宅用：販売店の開発・育成により、販売力を強化。暖房用途での拡販にも注力。

業務用：VRVのR32機で、ラインアップを拡充。環境・省エネを切り口にスペックイン活動を強化。

H/P暖房：引き続き需要が停滞する見込み。販売・サービス体制を強化し、シェアアップをめざす。また、新たにR290機を投入し、ポーランド新工場にて生産。

アプライド：データセンターや製薬など好調な市場で拡販。

冷凍・冷蔵事業：CO2冷媒を採用したショーケースなど、環境対応商品のソリューション提案を強化。

前年度比 (台数ベース)	2023年度	2024年度		
	当社	需要	当社	
住宅用	86%	99%	115%	
業務用	SKY	97%	98%	110%
	VRV	98%	101%	120%
H/P暖房	63%	101%	148%	
アプライド	125%	105%	106%	
冷凍・冷蔵	78%	110%	141%	

※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

欧州は、金融引き締め政策の継続により、景気が低迷する厳しい事業環境となっております。当社は、住宅用・ヒートポンプ暖房の需要減少の影響を受けましたが、高付加価値商品の販売、売価施策の徹底に努めたことに加え、アプライドでの販売を拡大し、地域全体の売上高は、為替効果を含めると前年を上回りました。

住宅用は、夏季の猛暑効果により、スペインの販売が前年を上回るなど、好調な国もありましたが、全体としては、消費マインドの落ち込みによる需要減少の影響を大きく受けました。

業務用では、ホテル・レストランなど需要が堅調な市場での販売に注力しました。ヒートポンプ暖房は、ガス価格の下落や補助金制度の変更に加え、主要国において燃烧式暖房の据付禁止が延期されたことで、市場が想定以上に下落しました。アプライドでは、データセンター向けに中・大型チラーの販売を伸ばしました。

24年度も、住宅用・ヒートポンプ暖房で引き続き需要の停滞が見込まれる厳しい事業環境の中、販売・サービス体制の強化、顧客ニーズに応える新商品の投入などにより、最大限の拡販・シェアアップ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@scriptasia.com



# 空調事業-アジア・オセアニア

## 23年度概況

インフレ率の高止まりにより需要が低迷する厳しい事業環境のなか、販売店の開発・支援に努めたこと、インドでの販売が好調を維持したことにより、地域全体の売上高は前年度を上回った。

- ✓ 住宅用：需要減速の影響を受けたが、地域全体の販売は前年度を上回った。インドで、これまでに築き上げた販売網や強化した供給力を活かし、拡販。インドネシア、タイでも、販売店での販促活動強化により販売を伸ばした。
- ✓ 業務用：物件着工の遅延・中止が続くなか、販売店の開発・支援により、需要を着実に受注につなげ、販売を拡大。
- ✓ アプライド：工場・データセンター向けの需要拡大を捉え機器を拡販。

■売上高上位国の対前年度比（現地通貨ベース）  
オーストラリア：103% インド：120% ベトナム：99%  
マレーシア：105% インドネシア：119% タイ：120%

## 24年度計画

住宅用：インドで、地方都市での販売網拡充を加速するとともに、Eコマース販売にも注力し、拡販をめざす。アセアン・オセアニア地域では、若年層のニーズを捉えた商品開発、販売活動を展開。インドネシアで住宅用の現地生産を開始。（2024年12月）

業務用：販売店の開発・支援により技術力・提案力を強化するとともに、省エネ、IAQ、保守・メンテナンスなど付加価値の高いソリューション商材を拡充し、拡販をめざす。

アプライド：保守・メンテナンスなどサービス事業に注力し、販売を拡大。

前年度比 (台数ベース)		2023年度	2024年度	
		当社	需要	当社
住宅用		108%	111%	115%
業務用	SKY	107%	111%	113%
	VRV	114%	114%	118%
アプライド		134%	114%	115%

※アプライドは売上高（現地通貨）ベース

17

アジア・オセアニア空調事業は、インフレに伴う消費低迷の影響により需要が減速する厳しい事業環境の中、各国で販売店の開発・支援に努めたこと、インドでの販売が好調を維持したことにより、地域全体の売上高は前年を上回りました。

24年度は、インドで、地方都市での販売店開発やEコマースでの販売拡大に注力するとともに、業務用・アプライドでのソリューション提案の強化、インドネシア新工場の供給力を生かした拡販などにより、事業拡大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@scriptasia.com



# 化学事業

## 23年度概況

半導体製造プロセス向け、自動車分野、化成品での需要回復遅れ、それに伴う流通在庫調整の動きの影響を受けたが、高機能材料の拡販、売価施策に加え為替効果もあり、売上高は前年度並み、営業利益は大幅増益。

- ✓ フルオロカーボンガス：需要が比較的堅調であったことに加え、売価施策の効果も取り込み、前年度を大きく上回った。
- ✓ 樹脂・ゴム
  - フッ素樹脂：LAN電線分野での需要回復の遅れや自動車分野での流通在庫調整などにより販売が落ち込んだが、半導体製造装置向け材料の供給力の向上もあり、前年度を上回った。
  - フッ素ゴム：自動車分野での販売減により、前年度を下回った。
- ✓ 化成品ほか：表面防汚コーティング剤や撥水撥油剤、半導体プロセス向けエッチング剤などの需要の落ち込みにより、前年度を下回った。

## 24年度計画

半導体分野は、製造プロセス向けの需要の回復を捉え、スペックイン活動に注力するとともに、引き続き需要が好調な製造装置向け材料で拡販。

自動車分野では、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、シール材の販売を強化。撥剤は、テキスタイル市場向けに環境先進商品を拡販。

前年度比 (売上高ベース)	2023年度	2024年度	
	当社	需要	当社
全フッ素化学品	100%	101%	103%
ガス	125%	97%	98%
樹脂・ゴム	102%	101%	105%
化成品ほか	86%	99%	100%

18

化学事業は、半導体製造プロセスや自動車、化成品向けの需要回復遅れと、それに伴う流通在庫調整の影響を受けましたが、需要が好調な市場での拡販、売価施策に加え、為替効果もあり、売上高は前年並み、営業利益は前年を大きく上回りました。

フッ素樹脂は、自動車向けや LAN ケーブルなど情報通信分野向けの販売が減少しましたが、半導体製造装置で使用される高機能材料の販売が好調に推移し、売上高は前年を上回りました。フッ素ゴムは、自動車市場の減速の影響を大きく受けました。化成品は、表面防汚コーティング剤や撥水撥油剤、エッチングガスの販売が落ち込みました。

24年度は、半導体分野で、製造プロセス向けの需要回復を捉えスペックイン活動に注力するとともに、引き続き需要が好調な製造装置向けでも販売を拡大してまいります。

また、環境対応商品の需要の高まりに対応し、EV用リチウムイオン電池向けのバインダーやシール材、テキスタイル向けの撥剤などの用途開発を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@scriptasia.com

# フィルタ事業

## 23年度概況

高機能フィルタの販売を強化したが、米国で低収益事業からの撤退を進めたことによる販売減少の影響が大きく、売上高は前年度を下回った。

- ✓ エアフィルタ：米国で、病院・製薬・データセンター市場向けに高機能フィルタの販売を強化。日本でも、電子・半導体・製薬市場向けに販売が堅調に推移。
- ✓ P&I※：油田向け特殊フィルタの販売が好調に推移。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。

※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

## 24年度計画

エアフィルタ：米国では、市場が大きい地域で自前の販売店を展開。また、アジア・日本・欧州で、半導体・製薬・データセンターなどハイエンド市場で拡販するとともに、生産性改善やコストダウンにも注力し、収益性の向上に取り組む。

P&I：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。強化したラインアップを活かして拡販を図る。

19

フィルタ事業は、各地域で高機能フィルタの販売を伸ばしましたが、米国で低収益事業からの撤退を進めたことによる販売減の影響により、売上高は前年を下回りました。

24年度も、引き続き半導体工場、製薬工場やデータセンターなどのハイエンド市場での販売拡大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

## その他事業

### 23年度概況

油機事業：建機・車両用は、日本・米国向けの販売が減少。産業機械用は、国内市場の需要が減少したものの、欧米向けの販売が拡大。売上高は前年度を上回った。

特機事業：コロナ禍での需要増の反動により、酸素濃縮装置・パルスオキシメータともに販売が減少。防衛省向けの受注が増加し、売上高は前年度を上回った。

電子システム事業：品質課題の解決、設計開発期間の短縮、コストダウン支援といった顧客ニーズに合致した設計・開発分野向けデータベースシステムの販売が増加したことに加え、データサイエンスソフトの販売増もあり、売上高は前年度を上回った。

### 24年度計画

油機事業：建機・産機ともに需要が低迷するなか、環境規制強化やカーボンニュートラルなどの環境変化に対し、省エネ性の高いハイブリッド機器の拡販をめざす。

特機事業：酸素濃縮装置で、新商品の投入と販路拡大により拡販をめざす。

電子システム事業：製造業のR&D支援、建設業向けでのソリューション提案を強化。

20

油機事業は、産業機械用で欧米向けの販売が拡大し、増収となりました。

特機事業は、コロナ禍での需要増の反動により、酸素濃縮装置やパルスオキシメータの販売が減少しましたが、防衛省向けの受注が増加し、増収となりました。

電子システム事業は、ニーズに合致した設計、開発分野向けデータベースシステムの販売を伸ばし、増収となりました。

24年度も、各事業で顧客ニーズを捉え、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@scriptasia.com

## IV. 株主還元

- ◆ 今期の1株当たり配当金は、売上高・営業利益が過去最高となったことから、現公表から10円増額の年間250円（中間120円、期末130円）を予定。
- ◆ 次期配当については、普通配当270円、創業100周年記念配当50円の年間320円（中間185円、期末135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。

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (案)	2024年度 (予想)
1株当たり 配当金	中間 年間	80円 160円	80円 160円	90円 200円	100円 240円	120円 250円	185円 320円
	1株当たり 当期純利益	405.1円 583.6円	289.2円 534.0円	475.3円 743.9円	534.3円 880.6円	522.7円 889.2円	522.6円 912.0円
(参考) DOEの推移		3.3%	3.0%	3.2%	3.3%	3.0%	

21

24年3月期の売上高・営業利益が過去最高を更新したことから、期末配当金については、現公表から10円増額の130円の案とします。すでに実施済みの中間配当金と合わせて、年間250円を予定しています。

次期配当金については、普通配当として20円増配の年間270円を予定しております。厳しい経営環境が続く中ではありますが、業績計画を達成し、株主の皆様に報いていきたいと考えております。また、本年、ダイキン工業が創業100周年を迎えることから、記念配当50円を中間期に実施する予定です。

### 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

## 《補足データ》 為替前提

### 為替レート

	2022年度実績			2023年度実績			2024年度 計画
	上期	下期	年間	上期	下期	年間	
USドル	134円	137円	135円	<b>141円</b>	<b>148円</b>	<b>145円</b>	138円
ユーロ	139円	143円	141円	<b>153円</b>	<b>161円</b>	<b>157円</b>	150円
中国元	19.9円	19.6円	19.8円	<b>19.8円</b>	<b>20.5円</b>	<b>20.1円</b>	20.0円
タイバーツ	3.8円	3.9円	3.9円	<b>4.1円</b>	<b>4.2円</b>	<b>4.1円</b>	4.0円
豪ドル	94円	92円	93円	<b>93円</b>	<b>97円</b>	<b>95円</b>	93円

### 為替感応度（1円の変動による営業利益への影響）

	2024年度計画
USドル	19億円※
ユーロ	8億円

※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

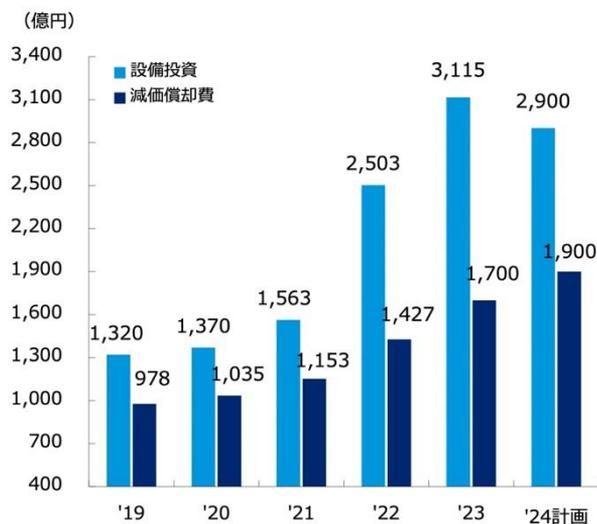
為替の23年度実績および24年度の前提レートについては記載のとおりです。為替感応度は、営業利益に対して、対ドル1円の変動で19億円の影響、対ユーロ1円の変動で8億円の影響と試算しております。

### サポート

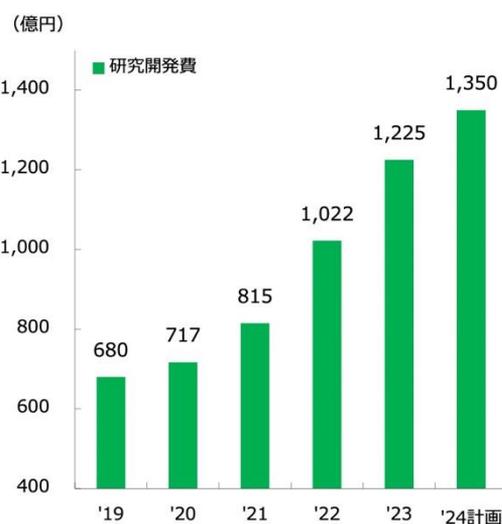
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

# 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

設備投資・減価償却費・研究開発費の23年度実績および24年度計画は記載のとおりです。足元の事業環境が厳しい中でも、将来の成長・発展に向けた生産能力増強投資や研究開発投資、デジタル投資を着実に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]**：これより、質疑応答の時間とさせていただきます。それでは、ゴールドマン・サックス証券の諫山様、お願いします。

**諫山 [Q]**：ゴールドマン・サックス証券の諫山です。ありがとうございます。

1 問目は、北米についてうかがわせていただければと思います。宮住さんへの質問になってしまうと思うのですが、いつも頂戴しております売上高の伸び率の DNA で 102%とおっしゃったところを、数字で、物量がいくらだったか、売価でいくらだったかと分けていただけますでしょうか。今期は、アプライドで 134%とデータセンターの割合が大きいと思うのですが、データセンターがどれくらい伸びたのかも教えていただけると幸いです。

あわせて、決算説明会資料にはボリュームの前提を書いているので、売上高で DNA、DAA、どれくらい伸びることを想定しているのか。あと、営業利益率については全体で 7%、計画 8%とおっしゃっていただきましたが、DNA の実績と計画、DAA も良くなってきていると思うので、こちらも実績と計画がうかがえれば幸いです。

**宮住 [A]**：まず、DNA の売上高前年比 102%のブレイクダウンで申し上げますと、数量では 18 ポイントのマイナス、それに対し、売価で 4 ポイントのプラス、商品構成ほかで 13 ポイントのプラス、M&A で 3 ポイントのプラスと見ております。

2 点目、DNA の売上高は先ほど申し上げ通り、LC ベースで 102%、利益率については、のれん償却前でだいたい 9%程度です。24 年計画については、売上高、LC ベースでだいたい 107%程度、OPM でだいたい 10%程度を目指したいと考えております。

DAA の利益率で申し上げますと、23 年実績でだいたい 5%程度です。24 年計画では、のれん償却後でだいたい 6%を計画しております。

数量ベースについては、手元に数字がございません。申し訳ございません。

**諫山 [Q]**：DAA については、大きく良くなったのはデータセンターという認識でいいですか。

**宮住 [A]**：そうですね。データセンターと、あと工場向けで、数字は伸びております。

**諫山 [Q]**：DNA の数量と売上の前提なのですが、こちらで 4%、先ほど 7%とおっしゃっていただきました。1-3 月期のアメリカ系のエアコンメーカーもそうですし、日系のいくつかのメーカーで

---

### 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



も在庫調整の一巡と、これから在庫積み増しのお話や、あとは、米系は R454B 関連の値上げミックスアップなど、R410A の在庫積み増し、ボリュームの話等もしています。

率直に申し上げて、R32 の物量もミックスも売価も、もうちょっとアップサイドあるのかなと、結構、攻められる年なのではないのかなと期待しています。ご感触といたしますか、この前提についてはもっと期待していいものなのか、こちらについても補足いただくことはできますか。

**宮住 [A]**：アメリカの場合、25 年に GWP 規制が始まるということで、今おっしゃったように、他社は R410A から R454B へ置き換えにしていると思います。当社の場合は、R32 で進めていくということで、24 年度中、今年度中には R32 商品へ住宅用と業務用の全機種モデルチェンジを計画し、それに合わせていわゆる値上げも含めて、収益性改善に寄与するのだろうと考えております。

**十河 [A]**：十河です。今の R32 の件については、一つはコストダウン効果がありました。R32 化による、いわゆる開発コストダウンと、メキシコの新工場のコストを含めて 100 億円ぐらいのコストダウン効果があると見ています。それから、売価アップは、これは R32 だけではなく R410A も含めてですが、計画として、約対前年で、10 億近い売価アップ効果を今見込んでいます。

**諫山 [Q]**：二つ目は、ぜひ十河社長にうかがいたいです。十河社長はご就任以来、中計をいくつもやりきり、Goodman (現 DNA) の買収、その後の拡大、もっと言うと、コロナやいろいろな多難を乗り越えて、ものすごく業績拡大を成し遂げられてきたと思っております。

まだ会長兼 CEO でいらっしゃるの、大きな役割が変わることはないと思いますし、次のステージの話になるかもしれませんが、ぜひ施策でもうちょっとやりきりたかったなとか、心残りがあるところ、もっとできたのではないかとということで、次の世代に期待したい点はどこになりますか。

**十河 [A]**：社長として 13 年間務めてまいりましたが、井上会長が展開されてこられた先見性ある経営を引き継いでいこうということで、世の中の変化、ライバル動向、市場動向を見て洞察して、その中で、先手で打つべき手は何だということをやってきました。それは考え方だけではなく、具体的な施策に落とし込んで実行し、いかに業績に結び付けていくかということでした。

振り返ってみますと、そういう 13 年間でなかったかと思うのですが、一番、私の 13 年間の中で思うところは、社長になったときに、井上会長から、答えのないところに答えを出すのがトップの仕事だと言われました。

その一番の収斂というか、修羅場だったのはコロナのときだと思います。コロナのときは、なかなか先が見えないという、答えが本当はない状況だったわけですが、そこでいかに答えのないところ

---

## 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



に答えを作って、挑戦し、実行するかだったと思うのです。自分なりに、そのときの状況を判断して、こういうことでやろうではないかと。

当時は、業績計画を立てなかったところが大半でしたが、それでは挑戦していくことにならないと考え、状況が見えない中であっても、こういうことでいくべきではないかと、自分なりに答えを作って挑戦し、いつかは業績を落としましたが、数年で回復し、今日に結びつけられたのではないかと思います。

これから会長兼 CEO になり、最高経営責任者として、いろいろな意思決定をしていかななくては行けません。私の役目としては、FUSION 25 後半の達成は当然のこととしながら、次の FUSION 30 を作っていくことだと、まずは思っています。

FUSION 30 は、目下検討しているところですが、さらなる成長として、もう一段のソリューション展開です。業務用ソリューション、住宅用ソリューションもそうですし、付加価値の高いビジネスをもう一段と作り上げていきたいと思っています。それから、空気の価値化については、正直、まだビジネスになっていません。FUSION 30 では、これを事業化し、これで大きく稼げる構図を作りたいと考えています。

さらには、今、われわれはコールドチェーンも一部やっていますが、これについては、ヨーロッパ偏重型で、消費地に近いところで展開しているにすぎません。FUSION 30 では、生産地から消費地までのコールドチェーン全体にわたる事業展開をできれば等、いろいろ考えています。そのような経営戦略を作って、さらに当社をもう一段と飛躍させたいというのが、今の思いです。

**諫山 [M]**：貴重なお話ありがとうございました。私からは以上です。

**阪本 [M]**：ありがとうございました。それでは、JP モルガン証券の佐野様、お願いします。

**佐野 [Q]**：お世話になります。JP モルガンの佐野と申します。

1 点目は、欧州のヒートポンプの今期の見方および 25 年度の見通しにつきまして、教えていただきたいと思います。25 年度の需要の台数の見方につきまして、先般、従来の 350 万台レベルから半減の 160 万台に見通しを修正されているかと思えます。

また、生産量についても 500 万台に乗せていくというお話を従来いただいていたと思いますが、現状のペースについて。加えて、今年は台数ベースで 48% のプラスを見ていると思うのですが、売上で考えると、市況の軟化に伴って売価等が下がっていないのか。もしくは、R290 機を投入することによって、どういう売上の影響があるのか。こういったところについてのご解説をいただければと思います。

---

## 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



**宮住 [A]**：欧州のヒートポンプ暖房については、今おっしゃったとおり、需要が急減しているということで、当初の予想では25年は、だいたい300万台から350万台と想定しておりました。それが160万台ぐらいになると、前回申し上げたかと思います。

足元の状況は、もう少しは上振れする可能性はあるのですが、ヨーロッパはまだインフレでかなり状況が厳しい状況ですが、補助金の動きとしては、イギリス、あと、ドイツも、今年から少し補助金を出し始めている状況です。ですので、最悪期は脱したとは見ておりますが、電気代が高止まりしていることがありますので、ヒートポンプ暖房の需要の見通しについては、2年、3年は厳しい状況が続くのだろうと想定しております。

当社の場合、24年度の計画については、ヒートポンプ暖房で、前年比148%と示していますが、これは23年度の落ち込みの反動をある程度踏まえております。ここの部分は、実際の現場の流通在庫の状況等を見ていく必要があると考えております。基本的に、今年いっぱいには厳しい状況が続くという想定のもとで、事業展開していくことになろうかと思っております。

**佐野 [Q]**：2点目は、十河社長にうかがわせていただきたいです。今回の新しい経営体制に関して、竹中新社長の昇格に関しては、人事諮問委員会等で決められていることかと思っております。

十河さんからのご観点で、これまで竹中専務がリーダーとして力を発揮されてきた事業分野、そういったシーンなど、エピソードがあればぜひシェアしていただいて、何か私たちのほうで、人事に関してのダイキンの思いみたいなものをうかがえればなと思っております。

**十河 [A]**：彼はもともと生産のところを長い間やっておりました。彼が生産の担当のとき、私は当時人事の専務だったと思うのですが、技術のダイキン宣言は、私自らが陣頭指揮を取ったテーマなのです。そのときに、いろいろな課題を生産本部や商品開発等に与えて、彼はいろいろと熱心に展開していたなというのが一つですね。

もう一つは、その後、国内空調の事業戦略室で国内空調全体の事業改革を、彼はリーダーシップを発揮して引っ張っていたなということです。将来、私のいわゆる社長の後任の候補の一人になり得るなと思っていました。

それだけではなく、いろいろな意味を含めて、一度人事を経験させたほうがいいのではないかと、4年前に人事を担当させました。なぜ人事を担当させたかは、井上も私も人事出身で、経営トップにはいろいろな要素が必要だと思うのですが、いかに人を動かしていけるかは、その重要な要素の一つになると考えているからです。4年間、人事担当としてやってきましたが、いろいろな人事改革もずいぶん引っ張ってくれたということがあって、今回社長候補とすべきだとなりました。

---

## 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



もう一つは、何より理念、当社の強みの一つである人を基軸におく経営、これを継承できる人物と考えたからです。これから非常に変化の激しい不透明な厳しい状況が続くと思うのですが、そういう中であって、いかに従来延長線上ではない、創造的破壊でもって変革できる手腕があるか。その辺の可能性もずいぶん持った人物だという期待から、今回彼に決めました。

**佐野 [M]**：ご回答ありがとうございます。私からは以上です。

**阪本 [M]**：ありがとうございました。次に、野村證券の前川様、お願いします。

**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。2点お願いします。

1点目は、欧州の考え方について教えていただきければと思います。市場を超えてヒートポンプ暖房の販売を48%の増加で見ているということですが、これはいただいたとおり、R290や拡販、シェアアップで、かなりチャレンジングな目標をまず立てられているということでしょうか。

もしくは、ポーランド新工場が立ち上がる中で、特に下期に偏重する形となるかとは思いますが、これらの施策でもって必達に近い形で見ていらっしゃるのでしょうか。欧州の特にヒートポンプの販売が伸びていくタイミングも含めて、考え方を補足いただければと思います。

**宮住 [A]**：欧州のヒートポンプ暖房の需要については、底打ちはしたと思っているのですが、どの程度のトレンドで上向いていくのかは、正直なところ、まだ読めていません。従って、今おっしゃったように、ある程度、チャレンジングな数字となります。

ですが、ポーランドの工場も立ち上がってくること、あとは先ほど十河の話の中にもあったかと思いますが、きちんとインストールできるインストーラを教育することを今やっております。生産、販売両面の地道な取り組みをしていく中で、数を出せるようになり、お客様にも安く提供できるようになるかと思っています。

一方で、現在の欧州のヒートポンプ暖房市場は、他社の参入によって、かなり価格競争の要素も呈してくると想定しております。当社もR290機も出していきますが、いかに安く作って、いかに安く据付けるかということで、コスト削減に足元、注力しております。

数字としては、挑戦的ではありますが、今、現場力の強化に取り組むことで、頑張っってやっ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@scriptasia.com



**十河 [A]**：今、宮住が答えたとおりですが、今年の予算ベースとしては、台数でいうと 23 万台をベースに置いてあるのですが、23 万台は必達ベースとしてさらに 27 万台に挑戦していこうではないかと、今、詰めさせているところです。

先ほど、営業利益 4,250 億円は必達で、さらにその上の挑戦と申し上げましたが、その一つの挑戦がこのテーマです。

それから、23 年度の第 3 クォーターが極めて厳しく、第 4 クォーターこのままではいけないのでと第 3 クォーターから取り組ませたテーマであり、先ほどの繰り返しになりますが、一つは販売力の強化です。空調の販売店については、われわれは非常に強いネットワークを持っているわけです。これをいかに暖房店化するか、暖房を扱える直売店にしていくかということです。

もう一つは、暖房の卸店がありますが、この卸の傘下店があります。卸傘下店ではいろいろな会社の商品を扱っていますが、ダイキンの商品を扱うのはいいと思っていただけるように、いろいろな支援プログラム等を作り、うちにロイヤリティを持った、ロイヤル店の育成を図っております。

あるいは ISS アップ等々の施策を打ち、4 クォーターはずいぶんその手応えを持っていましたので、24 年もさらにそれらの施策を強化していければ、23 万台というのは決して無理な数字ではないと思っています。

さらには、今、ヨーロッパでヒートポンプ暖房の販売が進まない要因の一つとしては、補助金という問題があります。なぜ補助金が出ないと販売が進まないかというと、以前お話ししたかと思うのですが、ヒートポンプ暖房のシステム一式の購入金額よりも、工事費がかなり高いからです。

そこで、われわれは省工事ということで、この工事費を安くしようとしております。これはライバルもまだ出来ていないことです。例えば、水配管工事が必要になりますが、その簡素化や、既存ボイラーへの後付けが可能になるアドオン施工キットの提供など、工期短縮や、コストを大幅に削減することでもって差別化を図り、さらに伸ばしていくことができるのではないかと考えております。

さらに、先ほど宮住が言ったように、11 月には R290 機をいよいよ投入します。ライバルも先行して出しているわけですが、われわれは安全性をきちっと確保して、ヨーロッパのヒートポンプ協会とも連携して、われわれが先導することで、R290 機に対して補助金が出るところまで今、詰めているわけです。

いろいろなことを申し上げましたが、このような施策を展開することで、23 万台は必達できる、さらに 27 万台に挑戦したいというのが今の考えです。

---

## 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



**前川 [Q]**：2点目は、在庫の状況です。御社だけではなくて、チェーン全体での在庫状況もあらためてうかがいたいです。具体的には、北米とエアコンと欧州のヒートポンプで、それぞれ今、在庫の状況はどうなっていて、この3カ月間で変化があったのか、その点もうかがえればと思います。

**宮住 [A]**：まず、全社ベースで申し上げますと、24年3月末は87日、それを来年25年3月末には75日ぐらいに改善させる計画です。

地域別で申し上げますと、まずアメリカ、DNAのユニタリーは、ある程度、4クォーターで販売は拡大したのですが、なかなか減産が追いついていない状況です。24年3月末の在庫保有日数は98日です。足元の計画では、これを25年度の3月末には、78日ぐらいまで減らしていきたいと考えております。

欧州につきましては、先ほどから話がございましたように、ヒートポンプ暖房の流通在庫が高止まりしており、また、当社の減産も少し遅れていることから、今年の3月末の保有日数は101日でした。それを今年度25年3月末では81日を目標にしています。

**前川 [Q]**：ちなみに、1年前、23年3期末の数字も合わせて、もしお手元であればご教示いただけますか。

**宮住 [A]**：23年3月期ですね。全社ベースで申し上げますと、91日でした。地域別で申し上げますと、DNAで111日、欧州で86日です。

**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。次に、モルガン・スタンレーMUFG証券の佐々木様、お願いします。

**佐々木 [Q]**：モルガン・スタンレーの佐々木と申します。2問、お願いします。

1問目が、新計画の売上高の空調の拡販効果の考え方について教えてください。冒頭、プレゼンテーションでいただいた数字ですと、空調の売上高は為替を考慮すると、だいたい実質ベースで2,800億強が今期、伸びる計画になっていると思います。

そこに対して、10ページのスライドで見ますと、拡販効果で、空調で900億という増益効果になっていて、売上高の増収と比べると、数量でかなりプラスが出る計画になっていると思います。

利益率の高い中国が伸びない中で、他地域で伸びておりますので、この売上高増加に対して、数量効果が出る背景が何なのか。特に、御社の場合はミックスや稼働率などもここに影響してきますの

---

## 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@scriptsasias.com



で、この増収に対する数量効果の900億が、どうしてこのような数字になっているかを詳しく教えていただけないでしょうか。

**的場 [A] :** 的場からお答えさせていただきます。

空調事業の今年度の計画の数量構成のところ、900億の増益の要因ですが、一番は販売数量の改善、回復といったところで見込んでおります。先ほどもありましたように、少し在庫削減する方針ですので、操業については従来よりもやや低い水準で生産していく方針です。

加えて、ミックスですね。先ほどもありましたが、システム化、サービス化といったことや、インバータを中心とした高付加価値商品の販売の構成を上げていきます。

主に、数量増とミックスの改善で、この利益を上げていきたいと計画しております。

**佐々木 [Q] :** 操業の効果というよりは、欧州のヒートポンプの回復やアメリカでの販売拡大に加えて、アプライドでのシステム化やサービスの拡大によるミックスの改善で、この900億の増益を見込んでいる、という理解でここはよろしいですか。

**的場 [A] :** そのようにご理解いただければと思います。工場の操業に関しては、大きな減産損が出るわけではないのですが、一方で、前期と比べて大きく水準が回復するという点でもありません。生産に関しては、あまり大きな影響がないと見ていただければと思います。

**十河 [A] :** 欧州について少し補足しますと、23年度は、欧州の空調全体で、利益率が7%弱ぐらいですが、これを今年度1~2%程度引き上げていこうとしている。ここでの利益改善が大きいし、先ほど、ヒートポンプ暖房の展開のところ、申し上げたような施策によって、これは可能であると見ております。

**佐々木 [Q] :** 今期はかなり収益改善にこだわってやっていくということでしたが、それがここに出てくるという理解でよろしいですか。

**十河 [A] :** そうですね。去年、一番収益を落として厳しかったのはヨーロッパのヒートポンプ暖房のところなのですね。それを今年は回復させていこうとしています。それが全体にも大きく貢献する要素の一つだと思っています。

**佐々木 [Q] :** 2点目が、今回の経営体制の変化についてぜひお考えを教えてください。ダイキンの歴史を考えるに、井上会長のリーダーシップは素晴らしいものがあると思います。十河社長もこれまでの説明会でおっしゃっていたとおり、世の中の変化に対して先行的に手を打って行って、そし

---

## 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



て迅速に実行する、そういう企業体質を作れたことが、まさにダイキンがこのように大きく成長されてきた理由ではないかなと思います。こうした中で、今回、経営体制が変化されるわけです。

こうしたダイキンの優れた企業カルチャーを、経営体制が変化する中でどのように維持するのか。井上会長が培われた企業風土をどう深化させていこうとされているのか。経営体制が変化する中で、さらなる企業体質の強化をどのようにやっていこうとお考えなのか、ぜひこの考え方を教えていただけないでしょうか。

**十河 [A]**：そうですね。私も経営トップになって13年になりますし、社長就任の4年後からはCEOという立場も務めてまいりました。井上社長の下で、いろいろな薫陶を受けながら、経営というのは何なのかを、肌身で感じながら今までやってきたわけです。

そういう中であって、井上が培ってきたいろいろな強みを、十分かどうかということは、いまだに自分で問うところではありますが、ある程度身についたものもあるのではないかと、自分自身も思っているところもあります。

とりわけ、今おっしゃっていただいた、先見性ある経営判断力ですね。ですから、常に私自身としては、今年度の予算をやり切ることだけではなしに、常にその先を考えているわけです。今、FUSION 25の達成と同時に、FUSION 30をどう描くか、そこに向けて、どういう先手を打つべきかと、この両方を思考の中で繰り返しています。そしてその判断として、具体的テーマに落とし込んでいこうとしているわけです。

もう一つは、これは企業文化である、当社の人を基軸にした経営ですね。フラット&スピードの組織運営もそうですし、一人一人の個性をいかに最大限生かして会社の力にしていくかというダイバーシティマネジメントもそうです。それからうちは本当に幸いなことに帰属意識が高く、定着性が高い。社員の力が極めて高い会社ではないかと思っています。

それから、われわれトップ層と、現場第一線の距離が極めて近い。現場からのいろいろな情報や提言がどんどん上がってきます。反対に、われわれが展開しようとしている方針や考え方が末端まで浸透している。現場がトップ層の方針や考え方を受け取って、それを具体化して展開してくれると。

そういういろいろな要素があると思うのですが、この良さについても、継承することは当たり前の話であり、この時代の変化の中でさらに進化させていけるかどうか、次のわれわれの仕事ではないかと思っています。今回はこれをお願いして、井上にもむしろ執行役員に残っていただきたいと。

---

## 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@scriptsasias.com



会社は今後ますます、グローバルに拡大していくと思います。今、世界約 170 カ国で展開していますが、さらに展開はアフリカ等、グローバルサウスでもっと広がっていきたくらうと。それから、関係会社は 374 社になっていますが、これも買収等でもっと増えていきたくらうし、従業員数は 10 万人に近くなっていますが 10 万人もはるかに超えていくのではないかと。

どんどん遠心力が広がっていくわけですね。現場自らで動いてもらう遠心力は重要なわけですが、下手をするとばらばらになる。それをどう一体化していくかにおいては、求心力は極めて重要です。そういった意味で、求心力の要として、井上には今後とも残っていただきたいと、その役割を果たしていただきたいとお願いしているわけです。

取締役会長を退任したといえ、そばにいていただくわけですから、経営判断において、いろいろな相談は当然できます。そうした相談もしながら、とにかく業績をもっと上げていく、会社のさらなる成長、発展を実現していくということで努めていきたいという考えでいます。

**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。次に、シティグループ証券のマクドナルド様、お願いします。

**マクドナルド [Q]**：マクドナルドです。今日はありがとうございます。

一つは、今日の印象ですが、ダイキンは収益性よりも何よりも、トップラインを伸ばそうとしているという印象を受けました。過去、特に COVID 前の 5 年間は、営業利益はずっと 2 桁あったのですが、この数年間で投資、研究開発、設備投資、M&A にかなりお金をかけて、結局、利益率、特に空調の利益率がなかなか 10%届かない。

私の記憶では、FUSION 25 で、米州の利益率は 2 桁ぐらいを目指していると思うのですが、先ほどのお話だと、今年度は DAA が 6%、のれん償却前の DNA がかろうじて 10%というところで、収益性はちょっと物足りないと思います。

海外の投資家から、米系他社も同じようにアプライド市場でデータセンターの受注、引き合いがすごくいいと聞いています。収益性も 15%とか 16%程度あります。ダイキンはトップラインを伸ばしていることは分かるのですが、収益がついていかないという印象です。DNA が 2 桁ぐらいの利益率になるのはいつになるのか。アメリカの収益性改善について、いかがですか。

**宮住 [A]**：米系他社と比べた損益の差は、戦い方というか、事業モデルによるところです。ダイキンはトップラインを伸ばしてスケールメリットを出して、マージンを上げるという事業モデルで

---

## 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



す。垂直統合型で、開発も生産も販売もサービスも、全部自前でやっているのだから、コストが重いと。従って、数を売らないとマージンが落ちる事業構造だということです。

一方で、米系他社は、開発、生産、販売、サービスのところ全部にはコストをかけない。どこかのバリューのところは、例えばアセンブリなどを、アウトソースしています。そういうことでコストを安くすることで、全体としてのマージンを上げているのだと思います。

それではダイキンは次どういう方向に行くのか、これは社内でも少し議論していますが、垂直統合型の事業モデルをどうしていくかという話にもなります。一般的に製造業はサービス化、要するに、川下に資源を投入して、利益率を上げていくということになります。当社の場合は、それは当然、サービスソリューションとしてやっていますが、一方で、川中のアセンブリのところも自前でやっている。そういったこともあって、OP マージンで2桁というのが、一つの壁になっているというのは構造的にあるとは考えています。

ソリューションも当然注力していかないといけないのですが、一方で、数を売らないといけない市場も当然あります。

エアコンの場合は、まだまだこれから、数を売って、利益が出るという新興市場はかなりありますので、その部分では数を稼いで、そのキャッシュを他のところに持っていくことはやらないといけません。全体の事業ポートフォリオの中で、各地域にどう位置付けて、資源を分配していくということが重要になります。

それと、今申し上げたように、垂直統合型の事業モデルをどうするか、変数がいくつもありますので、なかなかお答えすることは難しいのですが、次の中期計画の中での大きな論点の一つになってきていると思います。

**十河 [A]**：私からも補足説明したいと思います。

端的に言えば、マクドナルドさんの問題意識は、われわれの問題意識でもあり、ライバルとの利益率との差は、ソリューション比率が低いということに尽きると、まず思っています。

米系他社のソリューション比率はだいたい60%台で、それに対してわれわれDAAはまだ40%弱です。

この比率を上げていくために何が必要かということ、北米においてはレップと、それから計装エンジニアリング会社のM&Aを加速することが、まず一つは最大重要だと。これまでで、重点18都市のうち13都市までは買収が完了しています。かつ、買収して終わりではなしに、買収会社が持つ

---

## 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

ているレップ、それから、計装エンジニアリング会社のノウハウの横展開を進めているところで  
す。

残りの5都市におけるレップの買収についても検討中です。すでにデューデリに入ったところも何  
件かあり、自前のサービス拠点との強化、さらなる統合も含めて、今年度中には全て完了し、本格  
的には25年で展開できるのではと考えております。一部遅れているところもありますが、そうし  
たことによって、DAAとDNAを合わせて、FUSION 25では営業利益率を二桁に持っていき  
と、今のところ思っています。

**マクドナルド [Q]**：最後に質問で、今回の役員異動など、いろいろ変化があるのですが、一つの課  
題として海外投資家からよく指摘されるは、御社の場合はCFOがいらっしゃらないというところ  
です。これは何か社内や、取締役の中でも議論になっているのですか。

**十河 [A]**：CFOという肩書きは付けておりませんが、専務執行役員の高橋孝一がその役割を担って  
います。今回の人事では取締役副社長にして、CFO的役割を果たしてもらおうと思っています。

**マクドナルド [Q]**：大きな問題はないということですね。

**十河 [A]**：そうですね。取締役構成については、今女性の取締役は社外取締役1人だけな  
のですが、今回の人事で、社内から女性の取締役を1人今回入れます。また、おっしゃって  
いただいたCFO的役割は重要だと思いますので、これまでもその役割を担ってきた専務執行  
役員の高橋に、副社長に昇格して取締役にも入ってもらい、機能強化をしたということ  
です。

**マクドナルド [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。大和証券の田井様、お願いします。

**田井 [Q]**：田井です。二つあります。

一つは、個人的には利益率は10%ぐらいあれば、あとはトップラインをもっと伸ばす  
ほうが重要という気がしているのですが、その延長の話で、次の中計でたぶん柱の  
一つになるであろう、アフリカの事業のポテンシャルについてです。

アルジェリアやナイジェリアでの生産も始めるという話も出てきていると思  
います。また、特に欧州系の投資家の興味、関心が高いので、何かアップデート  
あればお聞きしたいというのが一つです。

もう一つは、PFASに関連したアップデートももし何かあればいかが  
ですか。訴訟の状況がどうのというよりも、規制や、お客さんの購買のスタ  
ンス、御社に転注がきている、きていないとか、

---

## 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



あとはその代替品の開発など、そういったお話で何かアップデートいただけることがあればと思います。

**十河 [M]**：分かりました。PFAS 問題は、今日は担当の化学の平賀が来ていますので、先にそちらからお答えします。

**平賀 [A]**：ありがとうございます。化学を担当しております平賀です。まず、PFAS の規制に関して、ヨーロッパで一括規制がうたわれていて、これが実際には 2025、2026 年ごろから法案が出てくるのではないかとされておりまして。

実際、昨年までに行われたパブリックコメントがございまして、それが本来、ECHA から提案される法案に関しての意見書としては数百というのが通常なのですが、今回 5,600 件という、非常に数の多く、言い換えると、それだけ多くの方が関心を持っている状況です。そういった 5,600 件のパブリックコメントを一つ一つ紐解いて、欧州も対応していかなければならないこともあり、今のところ、規制案が出るのが大幅に遅れるのではないかと見られております。

弊社の構えとしては、まず、商品開発については、環境懸念の少ない、より持続可能な技術を使ったフッ素ポリマーの開発を進めております。フッ素ゴムに関しては、2025 年をめどに新技術による製品に切り替えていこうという方針です。その他のポリマーに関しても、2030 年ごろまでには新技術による製品に全て切り替える予定で、今やっております。

一方で、PFOA という問題もありますが、これに関しては、われわれは 2015 年までに製造、使用を止めており、今後は工場の環境対応を進めてまいります。過去に PFOA を製造、使用していた企業として、PFOA に関する世間の動向等を注視しつつ、行政とも協議を重ねながら対応を継続してまいります。

**十河 [A]**：アフリカ戦略については、私から説明したいと思います。

この 6 月末の役員人事で、いよいよ本格的にアフリカを攻める組織編制をスタートさせようとしています。今まで、アフリカはヨーロッパ管轄でしたが、なかなかヨーロッパからだど、アフリカは攻められないという課題がありました。

それと、今のダイキンヨーロッパは、このアフリカを重点的に攻めることよりは、ヒートポンプ暖房等、これをどう伸ばしていくかと、そこに力を注いでいることもあり、ヨーロッパから見させるのはやはり良くないと考えました。

結論、グローバル戦略本部の管轄にして、インドからアフリカ市場を見させて、これを展開させていこうとしています。ジャワという取締役、専務の専任役員ですね。これはインド、地域支配人と

---

## 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@scriptsasias.com



して、インド事業をずいぶん伸ばしています。彼をアフリカの担当地域社員と兼務にして、インドルートから攻めさせていこうと思っています。

今、アフリカ市場はほとんど中韓メーカーのノンインバータ製品で安物市場になっているわけです。インドで今、ルームエアコンは300万台の生産体制ですが、これを早晚500万台体制にしようとしています。中韓メーカーに勝てるコスト競争力のあるものをインドで作って、それをアフリカに持ち込んでいこうというのが、まず第1点ですね。

さらには、ノンインバータだけではなく、将来的にはインバータ機を差別化商品として販売していこう、その販売できる販売サービス網の構築もしていこうと考えています。加えて、アフリカ市場は、独自の販売手法がいるのではないかと。例えば、停電が多発するので、エアコンだけではなく、太陽光、蓄電といったもののバンドル販売という可能性もあります。そうしたアフリカならではの独自の販売手法を確立することも必要です。

さらには、ここまで住宅用の話を申し上げましたが、業務用ですね。ビルマルやアプライド等、これはわれわれの得意とするところで、まだ中韓メーカーがほとんどできていないところです。その市場の開拓強化、そのための販売網とサービスの構築といったことを、本格的にはこの6月末から展開していこうと思っています。

**田井 [M]**：ありがとうございます。またよろしくお願いします。

**阪本 [M]**：ありがとうございます。最後に、ジェフリーズ証券の福原様、お願いします。

**福原 [Q]**：ジェフリーズの福原です。私からは一つだけです。

中計の最終年度まであと1年となりました。今年、営業利益は4,250億の計画ですが、それにつきましては自信を持って達成できる数字なのか、それともやや挑戦的と考えているのか、中計目標の達成に向けての思いについて、最後にお問い合わせできますか。

**十河 [A]**：FUSION 25 後半を考えたときと、目下の状況とで、何が大きく違ってきたかという、全グローバルでの住宅用を中心とした需要減です。ヒートポンプ暖房も含めてのこの需要減が、当初の計画でわれわれが想定したものから大きく変わっている部分です。

一方で、今年度、そうした需要減という厳しい中であっても、拡販、シェアアップ、それから売価施策等で伸ばしていこうとしています。今年度は、営業利益で4,250億の計画ですが、それを必達すると同時に、さらなる挑戦をしていきたいと申し上げました。

---

## 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



それについては、先ほど私から、さらにこういう施策を打っていくのだといった話をしましたので、内容は割愛します。それらを実現していけるのであれば、FUSION 25 後半計画は 5,000 億ですからかなり厳しい数字ではありますが、そこへの挑戦も可能ではないかととらまえています。

**福原 [M]**：分かりました。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、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@scriptasia.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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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

