



ダイキン工業株式会社

2025 年 3 月期決算説明会

2025 年 5 月 9 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]	2025 年 3 月期決算説明会
[決算期]	2025 年度 通期
[日程]	2025 年 5 月 9 日
[ページ数]	48
[時間]	10:30 – 12:03 (合計：93 分、登壇：43 分、質疑応答：50 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 COO 竹中 直文 (以下、竹中) 取締役 兼 副社長執行役員 経理財務・予算担当 高橋 孝一 (以下、高橋) 専務執行役員 国内空調事業担当 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担当 上原 章司 (以下、上原) 常務執行役員 コーポレートコミュニケーション担当

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



宮住 光太（以下、宮住）

[アナリスト名]*	ゴールドマン・サックス証券	諫山 裕一郎
	UBS 証券	佐々木 翼
	野村證券	前川 健太郎
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	井原 芳直
	ジェフリーズ証券	福原 捷
	シティグループ証券	グレアム・マクドナルド
	SMBC 日興証券	谷中 聡

*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
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、2025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、当社のホームページ、株主・投資家情報に掲載しております。必要な方は、お手元にご用意をお願いいたします。

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COO、竹中直文。取締役兼副社長執行役員、経理財務予算担当、高橋孝一。専務執行役員、国内空調事業担当、船田聡。常務執行役員、化学事業担当、平賀義之。執行役員、グローバル戦略本部担当、上原章司。常務執行役員、コーポレートコミュニケーション担当、宮住光太。以上、6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、はじめに社長の竹中よりお話しさせていただきました後、副社長の高橋より決算概要についてご説明申し上げます。合わせて40分程度ご説明いたしました後、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。

それでは竹中社長、お願いいたします。

竹中：改めまして、竹中でございます。本日は本当にお忙しい中、多数のご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。

24年度決算は、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。

米州住宅用ユニタリーの供給混乱、欧州での需要減少、中国の不動産不況など厳しい事業環境が続くなか、アプライド空調や業務用ソリューション、日本やインドなど堅調な地域・商品で販売拡大につなげたこと、また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の成果創出、戦略的売価施策の徹底、トータルコストダウンなどの施策を徹底したことにより、計画には届きませんでした。マイナス影響をカバーし、増益につなげることができました。

24年度の決算の詳細につきましては、後ほど高橋からご説明いたしますので、私からは今年度25年度の業績見通しと、経営のかまえについて詳しくご説明させていただきます。

サポート

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



25年度の年間計画は、売上高 48,400 億円、営業利益 4,350 億円とし、為替を除く実質ベースで 2 桁以上の大幅な増益を目指し、営業利益も 9%台に回復させていきます。

本年度も米国住宅市場の低迷や、欧州ヒートポンプ暖房市場の回復が見通しづらいこと、ならびに中国の不動産不況も長期化しておりまして、各地域で住宅用を中心に空調需要が減速する見込みであります。また、インフレによる調達部品の価格高騰や人件費の上昇に加えまして、米国の関税影響によってさらにコストアップ要因が増加し、厳しい事業環境が続く見込みとなっております。

そのような中にありまして、コストアップを吸収する売価アップと拡販、シェアアップの両立、需要が拡大するアプライド空調の販売拡大と業務用空調のサービスソリューションの抜本的強化、グローバルトータルでのコストダウン・調達力の抜本的強化、固定費の効率化など、これまで取り組んでまいりました重点テーマの成果創出を図り、マイナス影響を跳ね返して、過去最高業績の達成を目指します。

米国のトランプ関税については、事前にあらゆる事態をシミュレーションし、対応策の検討を進めてまいりました。関税による直接影響につきましては、今期計画営業利益ベースで約 470 億円のマイナス影響を織り込んでおり、基本的に売価アップとコストダウンで完全に吸収いたします。

景気減速や顧客需要への影響など、間接影響は現時点では予測できませんが、複数のシナリオを想定し、コストダウンの上積みや差別化商品の前倒し投入、調達先の切替え、需要減少に対応した経費対策など、今後の状況に応じて機動的に手を打っていくことで、影響を極小化するかまえてあります。

また世界経済の悪化も想定し、経営トップマターで進める 6 テーマを定めまして、体質改善とスピードアップ、さらには実行力を高める取り組みを既にスタートしております。グローバルグループを挙げて取り組み、短期で成果を創出することで、今期計画の営業利益 4,350 億円を上回ることに挑戦してまいります。

戦略経営計画 FUSION25 に関しましては、今年が最終年度となり、もともと掲げた定量目標には到達できませんでしたが、欧州ヒートポンプ暖房事業、中国住宅市場の低迷など、当初の需要前提からの変化を除けば、実質的には達成するものと考えております。

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、コストダウンの強化、調達力の抜本的な強化やアプライド・業務用ソリューション事業の拡大など、中長期の成長を見据えた収益力強化につながるテーマの実行を加速させてまいります。

サポート

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



加えて事業構造改革に向けて、昨日役員人事を発表しておりますけれども、例えばアプライド事業については、商品開発機能の強化に向けて開発センターのマザーをアメリカから日本に戻し、アプライド事業本部の直轄といたします。アプライド事業本部が主導するかたちで、ソリューション事業を米州だけでなく、アジアや欧州などグローバルに拡大していく体制といたします。

こうした構造改革を進めることで、将来の空調事業のさらなる発展に向けて、ルームエアコン、パッケージエアコン、VRV といった当社の強い直膨からアプライドへ、さらに機器売りからソリューション提案へと、大きく舵を切っていきたいと考えております。

次の成長戦略については、来年度スタートする『FUSION30』において立案を現在、進めております。中長期の成長戦略に加えまして、収益性とキャッシュフローを意識した「率の経営」のさらなる強化、資本政策や次の成長分野への投資、さらにはそれらと関連した株主還元の方針についても検討を進め、明らかにしてまいります。

25 年度に取り組む施策と、トップマターで取り組むテーマについて、いくつか具体的にお話をさせていただきますと思います。

まず、北米空調事業でございます。米国（DNA 社）は住宅用ユニタリー事業において、R410A 機の供給が遅れたことで顧客離れを起こしましたが、下期以降、離れた販売店の取り返し（ウィンバック）、既存顧客のフォローに加え、新規ディーラーの開発機動隊を立ち上げ、顧客基盤の再強化に取り組んでいます。

ウィンバック計画は想定を超える流通在庫に阻まれ、店数は計画に届きませんでした。取り戻した販売店との取引量は以前に比べて増えているなど、営業マンの提案力を磨いてきた効果も出てきております。

25 年度以降の収益力強化に向けて、住宅用ユニタリーのシェア挽回は最優先の課題であり、販売力強化のため、現場第一線への入り込みを強化いたします。ディーラー1店1店に入り込んだ提案や販促支援をきめ細かく展開し、ダイキンファン化につなげてまいります。訪問なくして引合いなし、引合いなくして受注なしでありまして、現場第一線に入り込んで実行中でありまして。

また環境プレミアム商品の販売を加速するために、提案営業力の向上に向けた営業・プロセス改革に着手いたしました。徹底したトレーニングで営業マンの能力アップを図るとともに、報酬制度も抜本的に改定いたしまして、RA/QA や Fit などインバータの付加価値の高い商品を販売する意識を高めます。Fit の販売台数は前年 165%と大きく伸ばしており、25 年度は 30 万台まで拡大を目指しております。

サポート

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



アプライド空調（DAA 社）はデータセンター向けや自動車、半導体製造業などの用途市場向けに販売が好調であります。北米のサービスソリューション比率は 45%を達成しており、今年度はこれを 50～60%まで引き上げます。メキシコ新工場の生産立上げや既存工場の生産能力増強による供給力アップ、買収したカスタムエアハンメーカーをフル活用してまいります。

次に欧州空調事業でございますけれども、営業体質の抜本的強化を進めます。ダイキンヨーロッパ本部の営業力強化を図るべく、販売会社に入り込み、市場・ライバル動向を迅速に捉えて、打ち手を即実行・横展開できる新体制に再編いたしました。

収益力強化に向けて、ルームエアコンの中高級機をユーザーに直接提案できるロイヤリティの高い販売店の開発の加速、スペックイン・ユーザーダイレクト営業を強化することで、業務用商品の販売を拡大し、粗利率の改善に取り組みます。

とりわけルームエアコンにつきましては、中国メーカーの市場参入が拡大、競争が激化しております。差別化商品の開発を加速し、他社との優位性を維持すべく、欧州デザインセンターの開発機能の強化を既に実施しております。

ヒートポンプ暖房については、イタリア、フランス、イギリス、ドイツなど主要市場にリソースを集中し、サービス網の強化、トータルコストダウンや簡易工事が可能な商品の開発などの強化策を進め、抜本的な立て直しを図ります。

中国空調事業は、25 年度も厳しい事業環境が続く見込みではありますが、住宅用マルチエアコンを中心に収益を確保したいと考えております。中国メーカーに勝る差別化商品のスピーディーな開発、投入を進めることや、営業マンと全販売店が一体となったキャンペーンを頻度・密度を上げて実施していくことで、高収益を維持してまいります。

先ほど申し上げました、トップマターで進める 6 テーマでございますけれども、今回世界経済の悪化も想定し、経営トップである CEO、COO が入り込んで、体質改革のスピードを高めてまいります。既に各テーマのリーダー、サブリーダーに役員を配置し、検討のスタートを切りました。

今後 1 カ月をめぐりに成案を経て、今期予算に反映できるものは上積みしていく考えであります。テーマ自体も追加することを考えており、グローバルグループを挙げて取り組むことで、短期に成果を創出いたします。このことによって、経営環境の先行きが不透明な中であっても、年間計画を確実に達成するだけでなく、これを上回る業績を上げることに挑戦します。

サポート

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



いくつか具体例をご紹介しますと、まず1点目は新商品、差別化商品投入の加速であります。需要減速リスクがあるなか、拡販と売価維持を両立するには、ライバルとの価格競争に持ち込まれない差別化商品、システム商品、ソリューション商材の矢継ぎ早の投入が不可欠であります。

欧州ヒートポンプ暖房では、R290 アルテルマ4小容量の販売を半年前倒しするなど手を打っています。またこれ以外の主力商品についても、前倒しするテーマ、追加するテーマを決定し、定量効果を明確にしていまいります。

また、中国でこれまで厳しい事業環境下でも市場でライバルに打ち勝つことができた背景には、強靱な販売力があつたと考えています。中国で展開してきた迅速かつ機を逸さない新商品投入、利益率を重視した販売政策などの取り組みを、米州や欧州にトランスファーし、収益力の強化につなげてまいります。

次に、グローバルでのサービス、サービスソリューションの施策具体化と実行の加速であります。アプライド空調で北米・アジア・欧州を中心に、グローバルで需要が拡大するなか、機器の販売だけではなく、熱源・2次側のソリューション開発の強化にシフトし、収益力の強化につなげます。

機器販売と保守・メンテだけではなく、3S~5Sの拡大に向けて、遠隔監視で顧客とつながる基盤を構築し、運転データに基づく最適なソリューション提案につなげるためにも、サービスメニューや商材の拡充・開発を加速します。引き続き、需要が堅調なデータセンター市場の攻略に向け、開発や営業、サービスソリューションの支援体制の強化を全社で進め、米国だけでなく各地域への横展開を図ります。

特に業務用市場では、建物全体の設備設計・計装を提供するトータルソリューションのほか、工場や学校、病院などの用途市場別のソリューションを強化してまいります。

データセンター市場では、グローバル横串のプロジェクトを発足させ、地域戦略の策定、設計・生産、技術ノウハウ、標準化の促進など、地域間の人材交流を強化し、堅調な北米での販売ノウハウのグローバル横展開や液冷など新たな技術を確立してまいります。

工場向けでは国内でモデル化し、日系アカウントをターゲットに他地域へ展開します。労働環境改善につながる空間づくりの提案、カーボンニュートラルにつながる提案の強化を図ります。学校、病院、オフィスでは、エネマネソリューション、IAQソリューションの具体化を進めます。

また25年度の施策の中で取り組んでいる固定費の抜本的効率化については、これまで投資してきた各地域での基幹システム、営業支援システムの成果を出していくことに加えて、間接業務効率化の加速や成長分野への人員シフトによる成果創出を図ります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



また拠点や機能の統廃合、成長性の高い事業やテーマへのリソースシフトによる、既存固定費の効率化も図ることで、収益性の改善につなげてまいります。

私からの説明は以上とさせていただきます、高橋より詳細、また本日出席しております役員も含めまして、後ほど皆様からのご質問にお答えしたいと思います。

以上でございます。

阪本：続いて、高橋副社長、お願いいたします。

I. 2025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。
事業環境が厳しいなか、需要が好調な地域・事業で販売を伸ばすとともに、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、戦略的売価施策の推進、トータルコストダウンの徹底に努めた。

- ✓ 空調事業：米州で住宅用ユニットリーのシェア挽回が遅れたことに加え、欧州でもヒートポンプ暖房の需要減少の影響を受けたなか、アプライド、業務用空調など需要が好調な事業や、インド・日本など好調な地域で販売を拡大。為替影響を除く実質ベースで増収増益を確保。
- ✓ 化学事業：化成品の販売拡大につとめたが、半導体向けの需要減速や自動車・LAN電線向けの需要回復遅れの影響を受け、減益。

(億円)	2023年度		2024年度		前年度比
	実績	計画	実績		
売上高	43,953	47,700	47,523		108%
営業利益 (利益率)	3,921 (8.9%)	4,280 (9.0%)	4,017 (8.5%)		102%
経常利益 (利益率)	3,545 (8.1%)	3,920 (8.2%)	3,664 (7.7%)		103%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	2,603 (5.9%)	2,670 (5.6%)	2,648 (5.6%)		102%
	USドル/円	¥145		¥153	
	ユーロ/円	¥157		¥164	
	中国元/円	¥20.1		¥21.1	

為替影響 (対前年度)
 売上高 +1,650億円
 営業利益 +130億円

為替影響除く前年度比
 売上高 104%
 営業利益 99%

3

高橋：高橋でございます。本日はお忙しい中、決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。2025年3月期決算の概要につきまして、資料に沿って説明させていただきます。

3ページをご覧ください。2025年3月期決算は、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しました。

米州住宅用での供給混乱、欧州での需要減少、中国での不動産不況など、事業環境が厳しいなか、アプライドや業務用ソリューション、インドや国内空調での拡販に加え、重点テーマでありますカ

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ーボンニュートラル、エネルギーソリューションの成果創出、戦略的売価施策とトータルコストダウンの徹底により、増収増益を達成いたしました。

為替の実績は、1ドル153円、ユーロ164円、中国元21.1円。対前年の為替影響は、売上高で1,650億円のプラス、営業利益で130億円のプラスとなりました。

事業セグメント別実績

(億円)		2023年度	2024年度		
		実績	計画	実績	前年度比
全社	売上高	43,953	47,700	47,523	108%
	営業利益 (利益率)	3,921 (8.9%)	4,280 (9.0%)	4,017 (8.5%)	102%
空調	売上高	40,288	43,920	43,845	109%
	営業利益 (利益率)	3,333 (8.3%)	3,710 (8.4%)	3,510 (8.0%)	105%
化学	売上高	2,639	2,780	2,630	100%
	営業利益 (利益率)	515 (19.5%)	520 (18.7%)	461 (17.5%)	90%
その他	売上高	1,026	1,000	1,048	102%
	営業利益 (利益率)	73 (7.2%)	50 (5.0%)	45 (4.3%)	62%

※冷凍・冷蔵事業、フィルタ事業は空調事業に含む。

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。空調事業は為替影響を除く実質ベースでも増収増益を確保し、空調セグメントとしては過去最高業績を更新しております。

化学事業は化成品の販売拡大に努めましたが、半導体向けの需要減速やLAN電線向けの需要回復遅れの影響を受け、減益となりました。

為替影響額につきましては、空調事業で売上高1,565億円のプラス、営業利益113億円のプラス、化学事業で売上高80億円のプラス、営業利益20億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、後ほど説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
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)	2023年度	2024年度	利益影響額
	110	108	
売上高	43,953	47,523	+3,570
売上原価	28,856 (65.7%)	31,256 (65.8%)	▲2,400
粗利益	15,097 (34.3%)	16,267 (34.2%)	+1,170
販売費及び一般管理費	11,175 (25.4%)	12,250 (25.8%)	※1 ▲1,075
営業利益	3,921 (8.9%)	4,017 (8.5%)	+95
営業外損益	▲376	▲352	※2 +24
経常利益	3,545 (8.1%)	3,664 (7.7%)	+120
特別損益	308	96	※3 ▲212
税金等調整前当期純利益	3,853 (8.8%)	3,761 (7.9%)	▲92
法人税等	1,155	1,006	+148
税負担率	30.0%	26.8%	
非支配株主に帰属する 当期純利益	95	107	▲12
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,603 (5.9%)	2,648 (5.6%)	+44

()内は対売上高比率

※1 販管費の主な増減内訳

研究開発費	▲119
製品発送費	▲54
販売・広告宣伝費	▲38

※2 営業外損益の主な増減内訳

為替差損益	▲81 (▲11→▲92)
受取利息	+40 (161→201)
支払利息	+19 (449→430)
インフレ会計調整額	+35 (▲125→▲90)

[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	▲341 (463→122)
減損損失	+122 (122→0)

5

5 ページは、連結損益計算書の主要項目の増減を記載しております。売上原価率は原材料費や部品価格の高騰により、やや悪化しました。販管費率は、固定費構造の改革を進めたことや、一般経費を効率的に運用したことで、前期並みの水準を維持しております。

サポート

日本 050-5212-7790
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)	2024/3末	2025/3末	増減		2024/3末	2025/3末	増減
手元資金	7,380	8,027	+647	仕入債務	3,260	3,622	+361
売上債権	68日 8,153	66日 8,565	+412	有利子負債	9,682	9,869	+187
棚卸資産	87日 10,477	81日 10,529	+51	(有利子負債比率)	(19.8%)	(19.2%)	
固定資産	18,187	19,172	+985	その他	8,987	9,177	+190
投資有価証券	1,719	1,600	▲118	負債計	21,929	22,667	+738
その他	2,887	3,441	+555	自己資本計	26,375	28,013	+1,637
				(自己資本比率)	(54.0%)	(54.6%)	
				新株予約権	38	42	+4
				非支配株主持分	460	612	+152
				純資産計	26,873	28,667	+1,794
資産合計	48,802	51,334	+2,532	負債・純資産計	48,802	51,334	+2,532

有利子負債の明細

	2024/3末	2025/3末	増減
短期借入金	3,632	2,946	▲686
CP	504	296	▲209
社債	1,400	1,900	+500
長期借入金	2,584	2,981	+397
リース債務	1,562	1,746	+184
合計	9,682	9,869	+187

6

6 ページは、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。在庫につきましては、生産調整を予定どおり進めたこと、販売を伸ばしたことにより、保有日数は短縮しております。米州・欧州を中心に、引き続き在庫の内容を精査し、適正水準を目指して削減を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 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。需要減少の影響を大きく受けるなか、販売拡大や売価政策の徹底に努めるとともに、製造費コストダウンや固定費の効率的な運用など、トータルコストダウンを推進しました。

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ですが、銅で115億円のマイナス、アルミで15億円のマイナス、鉄鋼で5億円のマイナス、樹脂ほかで220億円のマイナス、物流費で95億円のマイナスとなりました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

Ⅱ. 2026年3月期業績計画 全社業績計画

米国住宅市場の低迷、欧州ヒートポンプ暖房需要の回復遅れ、中国不動産不況の長期化など、厳しい事業環境が続くなか、増収増益基調を維持。

競争力・収益力を一段と強化し、過去最高業績の更新をめざす。

空調事業で、米国・欧州での販売力強化、アプライド・業務用ソリューション事業のさらなる強化、インドなど好調な地域での拡販に注力。戦略的売価施策とシェアアップの両立、グローバルでのトータルコストダウンにより、コストアップ（調達部品の高騰、人件費の上昇、米国の関税措置など）のマイナス影響を極小化する。

米国の関税措置による直接影響は、価格転嫁とコストダウンで吸収する計画。（詳細後述）

経営トップ直轄のプロジェクトとして、全社横断の6テーマ（販売力・営業力強化、差別化商品の投入加速、米国関税への対応を含むサプライチェーン強化、コストダウンなど）をグローバルで推進。事業体質の強化に取り組み、短期で成果を創出することで収益性を改善。

(億円)	2024年度実績			2025年度計画						為替影響 (対前年度)
	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	24,931	22,593	47,523	24,700	99%	23,700	105%	48,400	102%	売上高 ▲2,700億円
営業利益 (利益率)	2,466 (9.9%)	1,551 (6.9%)	4,017 (8.5%)	2,470 (10.0%)	100%	1,880 (7.9%)	121%	4,350 (9.0%)	108%	営業利益 ▲370億円
経常利益 (利益率)	2,242 (9.0%)	1,422 (6.3%)	3,664 (7.7%)	2,310 (9.4%)	103%	1,740 (7.3%)	122%	4,050 (8.4%)	111%	為替影響除く前年度比
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	1,517 (6.1%)	1,131 (5.0%)	2,648 (5.6%)	1,520 (6.2%)	100%	1,200 (5.1%)	106%	2,720 (5.6%)	103%	売上高 108%
	USドル/円	¥153	¥152	¥153				¥140		営業利益 118%
	ユーロ/円	¥166	¥162	¥164				¥160		
	中国元/円	¥21.2	¥21.1	¥21.1				¥19.5		

8

8ページをご覧ください。2026年3月期の計画につきましては、先ほど竹中からご説明したとおりです。今期の営業利益計画の達成に向けては、上期の業績をしっかりと上げることが重要と考えています。

空調事業で米国・欧州の流通在庫が高止まっており、また化学事業でも半導体分野の需要回復が遅れるなど、需要環境は厳しい状況が続いております。そのような中であって、販売力強化によるもう一段のシェアアップ、高付加価値商品の販売拡大、トータルコストダウンの一層の推進など、事業体質の改革に努め、計画達成を目指します。

なお、欧州ヒートポンプ暖房の大幅な需要悪化や、中国住宅市場の低迷の影響を除けば、FUSION25 後半計画で掲げました、2026年3月期の営業利益5,000億円を達成する水準の計画としております。

為替レートは1ドル140円、ユーロ160円、中国元19.5円を前提としており、対前年の為替影響は売上高で2,700億円のマイナス、営業利益で370億円のマイナスを見込んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790
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)		2024年度	2025年度	
		実績	計画	前年度比
全社	売上高	47,523	48,400	102%
	営業利益 (利益率)	4,017 (8.5%)	4,350 (9.0%)	108%
空調	売上高	43,845	44,550	102%
	営業利益 (利益率)	3,510 (8.0%)	3,830 (8.6%)	109%
化学	売上高	2,630	2,800	106%
	営業利益 (利益率)	461 (17.5%)	470 (16.8%)	102%
その他	売上高	1,048	1,050	100%
	営業利益 (利益率)	45 (4.3%)	50 (4.8%)	110%

9

9 ページをご覧ください。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 2,565 億円のマイナス、営業利益 345 億円のマイナス。化学事業で売上高 115 億円のマイナス、営業利益 25 億円のマイナスと見込んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

米国関税措置が及ぼす影響① 直接影響

2026年3月期業績計画の関税影響について、**営業利益への影響額として約470億円(※)を見込む**。本影響は、価格転嫁とコストダウンで吸収する。なお、メキシコ工場生産の完成品については、USMCAの基準を満たしているため対象外。

※すでに発効されている関税を反映

- ✓ 中国(20%)・メキシコ(25%)・カナダ(25%)に対する関税と、鉄・アルミに対する関税(25%)
- ✓ 全輸入品に対する一律10%の相互関税（ただし、中国の相互関税は125%）
- ✓ 中国・カナダによる報復関税

計画に織り込み済み

① DNA社

- ✓ 完成品輸入の影響：日本・アジア・欧州から輸入しているFit・RA・SKY・VRV
- ✓ 米国生産品への影響：中国・アジアから輸入している部品。なお、R32については、米国生産の冷媒を購入しているため、影響なし

② DAA社

- ✓ 完成品輸入の影響：日本から輸入しているアプライド機器
- ✓ 米国生産品への影響：アジアから輸入している部品

③ 化学事業、油機事業：日本・中国・欧州・アジアから輸入している商材

10

10 ページをご覧ください。米国関税措置が2026年3月期業績に及ぼす直接的な影響として、現時点で営業利益ベース約470億円のマイナス影響を計画に織り込んでおります。

この金額は、既に発効されている三つの関税をもとに試算したものであります。1点目に中国・メキシコ・カナダに対する関税と、鉄・アルミに対する関税。2点目に米国の全輸入品に一律課税される10%の相互関税。ただし中国の相互関税は125%を想定しております。3点目に中国・カナダによる米国への報復関税。以上3点を反映しております。このうち2点目の相互関税影響の見込み額が、全体の約4分の3ほどを占めております。

なお、メキシコで生産している完成品につきましては、USMCAの基準を満たしており、課税対象外となっております。

課税対象となる主な品目は、記載のとおりです。DNA社においては、日本・アジア・欧州から輸入しております一部の完成品や、中国・アジアから輸入している部品で影響があります。なお、冷媒のR32につきましては米国生産のものを購入しているため、影響はありません。

サポート

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

DAA 社におきましては、日本から輸入している完成品や、アジアから輸入している部品で影響を見込んでおります。

その他、化学事業や油機事業の一部商材においても影響がありますが、最も影響が大きいのは DNA 社で、全体の 4 分の 3 程度を占めております。

米国関税措置が及ぼす影響② 間接影響

関税措置の間接影響による景気減速リスクは見通し難く、計画には織り込んでいない。複数のシナリオを想定した構えをとり、事業環境の変化に迅速に手を打つ。

今後想定されるリスク

- ✓ 報復関税など関税政策の変更
- ✓ グローバルサプライチェーンの寸断による経済成長の鈍化
- ✓ 製品価格上昇による消費者の購買意欲の減退
- ✓ 企業の設備投資の手控え

グローバルでの景気減速リスクに対する構え

- ✓ 商品開発の加速・前倒し、主力商品の改良
- ✓ 差別化商品の追加増販
- ✓ 好調な地域/事業など成長分野を見極めたりソースのシフト
- ✓ 全社横断6テーマの成果創出
- ✓ 先行投資の抜本的な見直し
- ✓ 緊急的な経費削減

11

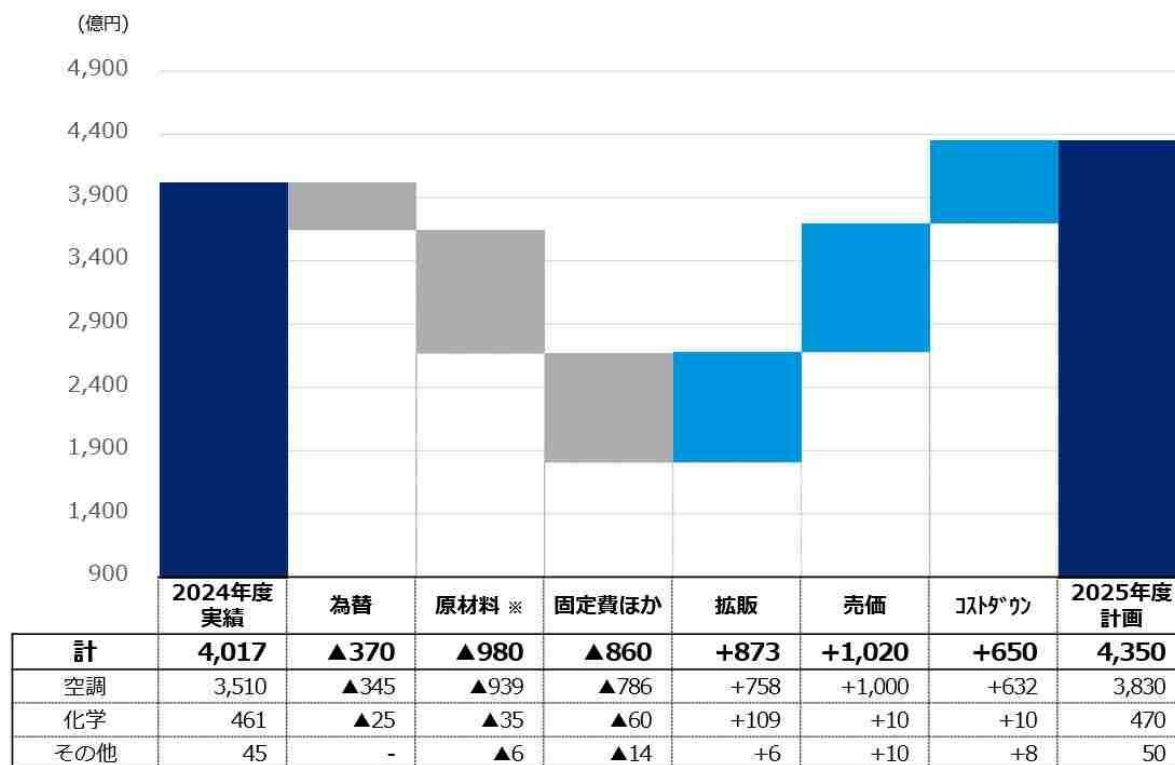
11 ページをご覧ください。一方で、関税措置の間接影響により景気減速リスクについては見通しがたく、計画には織り込んでおりません。今後、各国経済の成長鈍化や消費者の購買意欲減退、企業による設備投資の手控えなどにより、需要減の影響が深刻化するリスクはありますが、複数のシナリオを想定したかまえをとり、事業環境の変化に迅速に手を打っていきたいと考えております。

具体的には、地産地消を進めてきた当社の強みを生かしたシェアアップ、調達先の切替えや米国・メキシコ生産拠点の最大活用、コストダウンや固定費抑制の上積みなど、施策の詳細を目下詰めております。

サポート

日本 050-5212-7790
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



※米国関税による直接影響▲470億、物流費を含む

12

12 ページをご覧ください。25 年度年間計画の営業利益の対前年増益分析です。原材料の項目に、米国関税による直接影響、物流費、サプライヤーの部品値上げなどのコストアップを含めております。拡販、シェアアップに加え、売価施策とコストダウンを徹底することで、需要減やコストアップの影響を跳ね返し、増益基調を維持してまいります。

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はありますが、銅で 70 億円のマイナス、アルミで 60 億円のマイナス、鉄鋼で 40 億円のマイナス、樹脂ほかで 260 億円のマイナス、物流で 70 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
 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)	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度計画	
日本	100%	4,960	106%	5,239	106%	5,530	106%	5,887	110%	6,465	102%	6,600
欧州	104%	3,945	131%	5,187	127%	6,574	101%	6,666	107%	7,146	102%	7,300
中国	107%	3,277	130%	4,247	101%	4,301	107%	4,588	93%	4,281	93%	4,000
米州	96%	6,748	132%	8,898	150%	13,346	118%	15,759	111%	17,434	104%	18,100
アジア	84%	2,478	118%	2,935	141%	4,147	110%	4,552	118%	5,371	105%	5,650
オセアニア	108%	795	131%	1,045	123%	1,286	105%	1,348	109%	1,470	92%	1,350
中近東	94%	448	135%	607	160%	970	138%	1,339	113%	1,513	93%	1,400
アフリカ	105%	87	145%	126	113%	143	105%	150	111%	167	90%	150
計	98%	22,738	124%	28,285	128%	36,298	111%	40,288	109%	43,845	102%	44,550
海外売上高比		78%		81%		85%		85%		85%		85%
USD/円		¥106		¥112		¥135		¥145		¥153		¥140
ユーロ/円		¥124		¥131		¥141		¥157		¥164		¥160
中国元/円		¥15.7		¥17.5		¥19.8		¥20.1		¥21.1		¥19.5

13

13 ページは、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 103%、中国 89%、米州 105%、アジア 113%となっております。

25 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 105%、中国 101%、米州は 113%、アジア 110%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、24 年度実績は日本 7%、欧州 4%、中国 22%、米州 7%、アジア 11%、オセアニア 2%、中近東 2%となりました。25 年度は各地域とも、24 年度を上回る利益率を計画しております。

サポート

日本 050-5212-7790
 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
 ※その他=オセアニア、中近東、アフリカ等

(億円)	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度計画	
	比率	売上高	比率	売上高	比率	売上高	比率	売上高	比率	売上高	比率	売上高
日本	84%	423	138%	584	120%	701	104%	726	99%	718	99%	710
米州	81%	356	116%	412	144%	593	82%	484	85%	413	116%	480
中国	120%	405	126%	512	109%	558	99%	554	115%	637	104%	660
アジア	90%	230	118%	270	128%	346	105%	364	96%	349	132%	460
欧州	88%	220	152%	335	126%	424	118%	499	100%	500	98%	490
その他	66%	8	130%	11	118%	13	88%	11	120%	14	-	-
計	91%	1,642	129%	2,124	124%	2,634	100%	2,639	100%	2,630	106%	2,800
海外売上高比		74%		72%		73%		72%		73%		75%
USドル/円		¥106		¥112		¥135		¥145		¥153		¥140
ユーロ/円		¥124		¥131		¥141		¥157		¥164		¥160
中国元/円		¥15.7		¥17.5		¥19.8		¥20.1		¥21.1		¥19.5

14

14 ページは、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 96%、中国 110%、米州 81%となっております。

25 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 100%、中国 112%、米州 127%を計画しております。

サポート

日本 050-5212-7790
 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

24年度概況

住宅用の業界需要は、全国的に平均気温が高かったこと、賃金改善により消費マインドが回復したことで、前年度を上回った。業務用の業界需要は、大規模な再開発やオフィスビル・商業施設の新設・改修などの設備投資が増加し、前年度を上回った。

当社は、高付加価値商品の拡販に加え、売価施策の効果もあり、売上高は前年度を大きく上回った。

- ✓ 住宅用：電気料金の上昇やエアコン使用時間が大幅に増えたことを背景に、省エネ性が高い『うるさらX』のユーザー提案を強化。
- ✓ 業務用：高い省エネ性と優れた施工性を併せ持つ「FIVE STAR ZEAS」、小容量個別空調ニーズに対応する「machiマルチ」、既設の冷媒配管を利用しスムーズな空調機器更新が可能な「VRV Q」シリーズなど、高付加価値商品を中心にユーザー提案を強化。

25年度計画

住宅用：『うるさらX』など高付加価値商品のユーザー提案に注力。ハウスメーカーや工務店などへの住宅設備システムのスペックイン活動を強化。

業務用：「FIVESTAR ZEAS」など高付加価値商品の販売拡大に加え、ビル・工場の省エネ提案などソリューション事業にも注力し、シェアアップをめざす。また、R32を採用したVRVの商品ラインアップ拡充、提案営業の強化により、R32機の市場浸透を図る。

前年度比 (台数ベース)	2024年度		2025年度	
	業界	当社	業界	当社
住宅用	107%	101%	96%	101%
業務用	106%	104%	97%	101%
アプライド	106%	121%	95%	96%

※アプライドは売上高ベース

15

15 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します。まず、日本です。

全国的な高気温や賃金改善による消費マインドの回復、設備投資の改善などにより、住宅用・業務用とも需要は前年を上回りました。当社は、電気料金の上昇や省エネニーズの拡大を背景に、高付加価値商品を拡販したことに加え、売価施策を徹底し、売上高は前年を大きく上回りました。

25年度も省エネ・環境性を追求した差別化商品・サービスの販売強化に努め、住宅用・業務用とも拡販・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

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

24年度概況

冷媒のGWP値規制の変更による製品切り替えに伴い、現行冷媒機（R410A機）の在庫を確保する動きが強まり、住宅用の業界需要が急増した。当社は、新冷媒機（R32機）への切り替えを他社に先駆けて準備していたため、R410A機のニーズに対応できず、顧客離れを起こし、住宅用ユニタリーの販売は減少した。アプライドで大きく拡販したことで、売上高は前年度を上回った。

- ✓ 住宅用ユニタリー：R410A機の緊急増産とR32機の販売を早期に立ち上げるによりシェア挽回につとめたが、顧客の取り戻し（ウィンバック）が遅れたことにより、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・支援に注力したことにより、販売が大きく伸長した。
- ✓ ダクトレス：RA/SKYは全国卸、レップでの販売が好調に推移したことにより、販売が伸長。VRVでは、販売店への技術サポートやトレーニングなどの支援による販売力強化につとめた。
- ✓ アプライド：生産能力の増強に加え、需要が堅調なデータセンター・製造業を中心に機器の販売が伸長。計装・エンジニアリング会社を活用してソリューション事業でも販売を拡大し、売上高は前年度を大きく上回った。

25年度計画

住宅用ユニタリー：ウィンバック、既存販売店の支援、新規販売店の開発を通じて、R32機の優位性を流通に浸透させ、販売拡大とシェアの挽回を図る。R410A機は、きめ細かな販売管理で販売を拡大。「Fit」は、ラインアップを拡充し、販売店の開発・育成に注力。

ダクトレス：新規販売店の開拓や、既存販売店の育成により、ダクトレスを取り扱える販売網を拡充。また、R32機のラインアップ拡充により、販売拡大をめざす。

アプライド：需要が堅調なデータセンター向けに、買収した会社の新工場（2025年6月稼働予定）を活用し、機器を拡販するとともに、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)	2024年度		2025年度	
	当社	需要	当社	需要
住宅用ユニタリー	92%	93%	111%	
ダクトレス	RA/SKY	108%	123%	138%
	VRV	99%	93%	101%
アプライド	127%	116%	116%	

※アプライドは売上集（現地通貨）ベース

16

16 ページをご覧ください。米州空調事業の売上高は、住宅用ユニタリーのシェア挽回の遅れはありますが、好調なアプライド事業がカバーしており、FUSION25 の最終年度である 2025 年度目標を売上高 1 兆 5,500 億円と掲げておりましたが、これを上回って着地いたしました。

米州空調全体の営業利益率は 7% となっております。DNA 社、DAA 社ともに、営業利益率は約 8% の実績となりました。

DNA 社（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 98% となりました。売上高増減要因のブレイクダウンのイメージですが、数量でマイナス 5 ポイントパーセントに対し、商品構成の改善でプラス 3 ポイントパーセント。売価と M&A の影響は大きくございませんでした。R410A 機の緊急増産と R32 機の販売立上げによりまして、シェア奪還に努めてまいりましたが、顧客の取り戻し（ウィンバック）が遅れたことにより、ユニタリー全体の販売数量は前年を下回りました。

ダイキンアプライドアメリカ社は、データセンターを中心に機器の販売が好調を維持し、サービスソリューション事業も順調に拡大しており、売上高を大きく伸ばすことができました。25 年度は

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ウィンバック、既存販売店の支援、新規販売店の開発により、住宅用ユニタリーの販売拡大を実現します。

ウィンバックの進捗は24年度実績で約30%と、計画に対してかなり遅れております。一方、大手ディーラーとの取引再開や、これまで取引実績のなかったディーラーでの販売開始など、これらの取り組みの成果は徐々にできております。顧客への訪問頻度を上げ、R32機の優位性を訴求することで、大きくシェアを奪還していきたいと思っております。

R410A機につきましては、きめ細かな販売管理で引合いを着実に販売につなげてまいります。環境商品「Fit」につきましては、取扱いの販売網の開発と商品ラインアップの拡充により、大きく拡販を目指してまいります。またアプライド事業では、買収した工場の新工場の供給力を活用し、データセンターで引き続き拡販してまいります。

空調事業-中国

24年度概況

不動産市況の悪化、消費の冷え込みなど厳しい事業環境が続き、売上高は前年度を下回った。当社は、PROSHOPへの支援やカスタマーセンター、ライブコマースの強化などユーザーへの直接販売に資源を集中。高付加価値商品の拡販、コストダウンの取り組みにより、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に注力。空調・換気・ヒートポンプ床暖房・空気質センサーなどのシステム商品の販売に加え、IoTやデータ分析を活用し、顧客ごとのライフスタイルに合わせた最適な空気質を提案する住宅用ソリューションを強化。
- ✓ 業務用：カーボンニュートラル政策の推進による政府物件、工場、グリーンビルなどの市場の伸びを受け、省エネを切り口としたソリューション提案を強化。
- ✓ アプライド：保守・メンテナンスなどサービス事業の強化につとめたが、製造業を中心に投資控えの影響を受けた。

25年度計画

住宅用：新築住宅市場に加えて、拡大するリフォーム・中古住宅市場に注力。住宅用ソリューションの強化により、高い収益性を維持する。ハードとソフトを融合し、シーンごとに最適な空気を提供する新たなシステム商品を市場に投入。顧客に新たな空気価値を提案する。

業務用：ビル・工場・政府物件など、カーボンニュートラルを背景に需要が拡大する市場で、省エネを切り口とした提案販売に注力。

前年度比 (現地通貨ベース)	2024年度	2025年度	
	当社	需要	当社
住宅用	92%	95%	103%
業務用	89%	95%	103%
アプライド	82%	91%	102%

17

17 ページをご覧ください。中国空調事業は、不動産市況の悪化、消費の冷え込みなど、厳しい事業環境が継続するなか、顧客ダイレクトの販売活動に注力しました。高付加価値商品の拡販、コストダウン、固定費削減の取り組みにより、営業利益は高水準を維持しております。

サポート

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

住宅用マルチエアコンの販売は前年比 92%となりました。オフラインとオンラインを組み合わせた独自の販売活動を進めたことに加え、システム商品の新シリーズを投入して、幅広い顧客ニーズを取り込むなど、当社の販売力の強みを発揮することで、最大限販売を確保できたと思っております。

25 年度も厳しい事業環境が続く見込みですが、顧客ごとのライフスタイルに合わせた最適な空気質を提案する住宅用ソリューションを強化し、他社との差別化を図ることで、高い収益性を維持したいと考えております。

空調事業-欧州・中近東・アフリカ

24年度概況

地域全体の売上高は、前年度を上回った。

欧州は、ヒートポンプ暖房の需要は回復遅れが継続したが、当社は、住宅用・業務用の販売に注力したことにより、売上高は前年度を上回った。中近東は、トルコで住宅用の販売が拡大したことに加え、サウジアラビアでも業務用の販売が伸び、売上高は前年度を大きく上回った。

- ✓ 住宅用：フランス・スペインなどで販売が落ち込んだが、イタリア・中欧で販売店開発に注力。
- ✓ 業務用：ホテル・レストラン向けなど需要が堅調な市場で販売を拡大。
- ✓ H/P暖房：ドイツ・フランスでは、補助金制度の縮小による需要減少に底打ちの兆しがみられるが、買い控えは継続。当社は、販売店開発や補助金申請支援などの販売力強化に注力。イギリスでは、サービス会社の買収による販売力強化に加え、補助金制度の強化や燃焼式暖房の禁止の動きもあり、販売が拡大。
- ✓ アプライド：データセンター向けに中・大型チラーを拡販。サービス事業でも販売を拡大。
- ✓ 冷凍・冷蔵：販売力を強化し、フードリテールチェーンの需要回復を促した。

25年度計画

住宅用：販売店支援の強化によりミドル・ハイエンドゾーンの販売を拡大し、シェアアップをめざす。ボリュームゾーン向けでも新商品を投入。

業務用：需要が見込めるホテル・レストラン市場で、環境・省エネを切り口に更新需要の獲得につなげる。オーナーへの直接提案を強化し、サービスメニューの拡充やエネルギーマネジメント支援により、ソリューション事業の拡大をめざす。

H/P暖房：空調販売ルートの活用を加速し、拡販をめざす。ドイツでは、販売店開発により、急拡大するR290機の需要を捉え、シェアアップをめざす。イギリスでは、燃焼式暖房の禁止の動きを追い風に拡販につとめる。

アプライド：データセンターなど需要が堅調な市場を見極め、販売を拡大。

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)	2024年度 当社	2025年度	
		需要	当社
住宅用	104%	101%	107%
業務用	SKY	98%	100%
	VRV	106%	110%
H/P暖房	89%	98%	131%
アプライド	106%	103%	113%
冷凍・冷蔵	139%	103%	122%

※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

18

18 ページをご覧ください。欧州・中近東・アフリカ空調事業の売上高は、前年を上回りました。欧州はヒートポンプ暖房の需要回復が遅れるなか、住宅用・業務用の販売に注力したことにより、売上高は前年を上回りました。中近東では、トルコで住宅用の販売が伸長し、サウジアラビアでも業務用の販売を拡大したことで、売上高は前年を上回りました。

ヒートポンプ暖房は、需要減少に底打ちの兆しが出てきたと感じてはおりますが、事業環境は総じて厳しい状況です。一方、ドイツでは自然冷媒 R290 機の需要が急拡大しており、またイギリスで

サポート

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

は補助金強化や燃焼暖房禁止の動きを背景に、当社は買収したサービス会社を活用し、販売を伸ばしております。

25年度も大きな重要回復は見込めない厳しい事業環境のなか、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。

空調事業-アジア・オセアニア

24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・支援につとめたこと、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大きく上回った。

- ✓ 住宅用：インドでは、強化した販売網や供給力を活かし、経済成長を背景に成長する需要を取り込み拡販。販売店や消費者への販売施策を展開し、オーストラリア、ベトナムなどで販売を拡大。
- ✓ 業務用：販売店の開発・支援や、ソリューション提案の強化により、小口案件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。また、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。

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：105% インド：126% ベトナム：107%
マレーシア：107% インドネシア：107% タイ：99%

25年度計画

住宅用：インドでは、地方都市での販売網拡充、商品・サービスの高付加価値化、生産能力増強により拡販につなげる。アセアン地域では、インドネシア・マレーシアなどインバータ普及率の低い国で、コスト競争力の高いインバータ機の販売を促進。また、富裕層や若年層のニーズに対応した商品開発と販売戦略を展開し顧客層の拡大を図る。

業務用：ビルオーナーへの直接提案、新商品の投入により拡販をめざす。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提案を強化。

アプライド：生産能力の増強に加え、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)		2024年度	2025年度	
		当社	需要	当社
住宅用		114%	112%	122%
業務用	SKY	109%	111%	118%
	VRV	111%	118%	123%
アプライド		111%	108%	114%

※アプライドは売上高（現地通貨）ベース

19

19ページをご覧ください。アジア・オセアニア空調事業は、インフレ率の高まりにより需要が低迷する厳しい事業環境のなか、各国で販売店の開発・支援に努めたことで、住宅用・業務用とも販売を伸ばし、地域全体の売上高は前年を上回りました。

住宅用は、インドで強化した販売網や供給力を生かし、経済成長を背景に拡大する需要を取り込み、販売を大きく伸ばしました。またオーストラリアやベトナムでも、これまでに築いてきた販売網を活用し、販売が伸長しました。

業務用は、販売店の開発・支援やソリューション提案の強化により、小口案件を着実に受注につなげ、販売を拡大しました。

サポート

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

25 年度も、引き続き好調な需要が見込めるインドで販売を大きく伸ばすとともに、コスト競争力の高いインバータ機の普及拡大や、業務用でのソリューション提案の強化などにより、事業拡大を図ってまいります。

化学事業

24年度概況

半導体製造プロセス向け・自動車分野での需要回復遅れに加え、それに伴う流通在庫調整の影響を受けたが、為替効果により、売上高は前年度並み。

- ✓ フルオロカーボンガス：需要が落ち込む厳しい事業環境のなか、売価維持につとめた。
- ✓ 樹脂・ゴム
 - フッ素樹脂：LAN電線の需要回復遅れや半導体製造装置の需要減少の影響を受けた。
 - フッ素ゴム：自動車分野での流通在庫調整の影響を受け、販売が減少。
- ✓ 化成品ほか：表面防汚コーティング剤や半導体製造プロセス向けエッチング剤の販売を伸ばしたが、撥水撥油剤の需要減少の影響を受けた。

25年度計画

半導体・自動車分野での需要回復遅れが続く、厳しい事業環境。

AI半導体の製造装置向け材料や通信高速化ニーズに対応した電線の被覆材の販売に注力。

また、需要が拡大するデータセンター分野での用途開発を加速。

自動車分野では、EV市場向けに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するとともに、高機能材料の用途開発を加速。

撥剤は、脱プラスチックを背景に紙用途の環境先進商品を拡販。

前年度比 (売上高ベース)	2024年度	2025年度	
	当社	需要	当社
全フッ素化学品	100%	95%	106%
ガス	109%	87%	89%
樹脂・ゴム	99%	95%	104%
化成品ほか	97%	101%	122%

20

20 ページをご覧ください。化学事業は、事業環境が急激に悪化しており、売上高は前年並みとなりました。フッ素樹脂は LAN 電線の需要回復遅れや半導体製造装置向けの需要減少の影響を受けました。フッ素ゴムは自動車分野での流通在庫調整の影響を受け、販売が減少しました。化成品は、撥水撥油剤の販売が減少しましたが、表面防汚コーティング剤やエッチング剤が販売を伸ばしました。

25 年度は半導体・自動車分野の需要回復遅れが続く厳しい事業環境となる見込みです。AI、半導体の製造装置向け材料やデータセンター向け電線の被覆材など、好調な分野を見極めて、販売拡大に努めるとともに、環境対応商品の需要の高まりに対応し、リチウムイオン電池向けバインダーやシール材、紙用途撥剤の拡販に努めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

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

24年度概況

半導体市況の回復遅れの影響はあるものの、総じて需要が堅調に推移したことに加え、為替効果もあり、売上高は前年度を上回った。米国で半導体や製薬などの高収益ビジネスで販売が伸び悩んだこと、欧州で生産性改善のための工場再編を行ったことにより一時的な費用が発生し、収益性が悪化。

- ✓ エアフィルタ：米国は、自前販売店の展開により販売が伸長。欧州は、北欧で省エネ・空気質ニーズを捉え、販売が堅調に推移。アジアでは、半導体市場の回復遅れや価格競争の影響を受け、販売が減少。
- ✓ P&I (※)：油田向け特殊フィルタで、販売地域を拡大し販売が好調に推移したものの、事業体質改善のため不採算事業からの撤退を進めたことにより、売上高は前年度を下回った。

※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

25年度計画

エアフィルタ：米国で、自前販売店での販売の強化により高粗利商品の拡販につとめる。また、日本・アジア・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：アフターサービスなど好調な事業にリソースをシフトし、事業体質の改善につとめる。集塵機向けでは、営業力強化による新規顧客開拓に注力し拡販を図る。

21

21 ページをご覧ください。フィルタ事業は、半導体市況の回復遅れの影響はありましたが、総じて需要が堅調に推移したことに加え、為替効果もあって、売上高は前年を上回りました。利益面では、米国で半導体市場や製薬市場などの高収益分野での需要が低迷していること、また欧州で生産性改善のため工場再編を行ったことによりまして、収益性はやや悪化しております。

25 年度は、ハイエンド市場の販売拡大に努め、収益性向上を図ります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



その他事業

24年度概況

油機事業：建機・産機ともに需要が低迷。建機・車両用は、日本・米国向けの販売が減少。産業機械用は、日本・欧州向けの販売が減少。売上高は前年度を下回った。

特機事業：防衛省向けの受注増加、酸素濃縮装置や低酸素システム（酸素濃度をコントロールすることで高い運動効果を得られる機器）の販売拡大により、売上高は前年度を上回った。

電子システム事業：設計・開発分野向けデータベースシステムの販売が減少し、売上高は前年度を下回った。

25年度計画

油機事業：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：酸素濃縮装置で拡販、シェアアップをめざすとともに、低酸素システムでフィットネス市場など新たな販売先を開拓。

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。

22

22 ページをご覧ください。油機事業は需要低迷の影響を受け、建機、車両用、産業機械用とも販売減少し、減収となりました。特機事業は防衛省向けの受注増加、酸素濃縮装置や低酸素システムの販売拡大により、増収となりました。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販売が落ち込み、減収となりました。

25 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ります。

サポート

日本 050-5212-7790
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

- ✓ 期末配当は、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145円を予定。すでに実施済みの中間配当185円（創業100周年記念配当50円含む）と合わせて、年間配当金は330円を予定。
- ✓ 次期配当については、年間330円（中間165円、期末165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。

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (案)	2025年度 (予想)
1株当たり 配当金	中間	80円	90円	100円	120円	185円	165円
	年間	160円	200円	240円	250円	330円	330円
1株当たり 当期純利益	上期	289.2円	475.3円	534.3円	522.7円	518.0円	519.1円
	年間	534.0円	743.9円	880.6円	889.2円	904.3円	929.0円
(参考) DOEの推移		3.0%	3.2%	3.3%	3.0%	3.6%	3.3%

23

23 ページをご覧ください。期末配当金につきましては、2025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、現公表より10円増額の145円の案といたします。既に実施済みの中間配当金185円と合わせて、年間330円を予定しております。

次期配当につきましては、記念配当を除く普通配当では、24年度比50円増額の330円とさせていただきます。経営環境の先行きが従来以上に不透明であることから、総額では据え置きとしておりますが、年間計画を達成し、最大限増配することで、株主の皆様へ報いていく考えです。

サポート

日本 050-5212-7790
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

	2023年度実績			2024年度実績			2025年度 計画
	上期	下期	年間	上期	下期	年間	
USドル	141円	148円	145円	153円	152円	153円	140円
ユーロ	153円	161円	157円	166円	162円	164円	160円
中国元	19.8円	20.5円	20.1円	21.2円	21.1円	21.1円	19.5円
タイバーツ	4.1円	4.2円	4.1円	4.3円	4.5円	4.4円	4.2円
豪ドル	93円	97円	95円	101円	98円	99円	90円

為替感応度（1円の変動による営業利益への影響）

	2025年度計画
USドル	23億円※
ユーロ	6億円

※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。

24

24 ページをご覧ください。為替の 24 年度実績、および 25 年度の前提レートについては、記載のとおりであります。

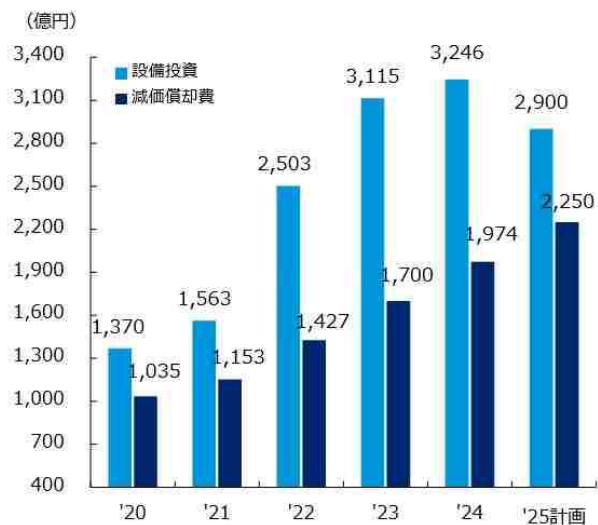
為替感応度は営業利益に対して、対ドル 1 円の変動で 23 億円、対ユーロ 1 円の変動で 6 億円の影響と試算しております。

サポート

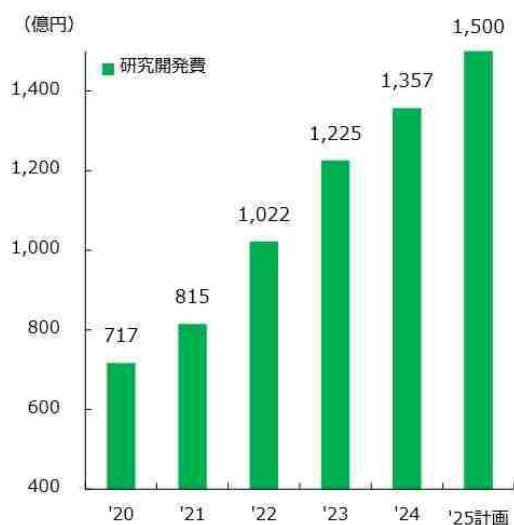
日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



25

25 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 24 年度実績、および 25 年度計画は記載のとおりであります。

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、デジタル投資につきましては、着実に実行していき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。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790
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。

それでは、ゴールドマン・サックス証券の諫山様、ご質問をお願いいたします。

諫山 [Q]：ゴールドマン・サックス証券、諫山でございます。ありがとうございます。私から二つ、いずれもアメリカについて伺わせてください。

一つ目の質問、アメリカ市場のご実績について定量的に、もう少しお話を頂戴できないかと思っております。アメリカ市場の第4クォーターのユニタリーの数字ですが、16ページの数字を拝見していると、3Qまでの前年比が96%だったものが年間92%なので、かなり厳しい数字に見えております。アメリカの競合他社が、1-3月期で大体レジデンシャルが2桁増収となっているので、すごくアンダーパフォームしているように映っております。DNA社の売上高が第4クォーターどうだったのかを伺いたいと思います。

併せて、竹中社長におっしゃっていただいたウィンバックのところ、遅れているというお話だったと思うのですが、確か高橋副社長が、第3クォーターのときは8,500の販売店を8割は取り戻したというお話があったと思うのですが、結局どれくらい戻ったのか。流通在庫に阻まれてとのコメントがございましたが、御社においてはそもそも410Aの在庫を補填して、ようやく攻勢に転じられるというお話だったと思うので、実際どれくらい戻せたのかなというのが気になっております。

それと市場シェアです。第3クォーターで20%を切っているかということをおっしゃっていたと思うのですが、いくらになったのかを伺いたいと思います。実績のDNA、販売店取り戻しの数、そしてシェアについての定量的な数字を頂戴できれば幸いです。これが一つ目の質問です。よろしく申し上げます。

高橋 [A]：まずウィンバックに関しましては、8,500店のうち80%取り戻すことを目標と申し上げていたと思いますが、終わった期は大体30%程度ということで、目標に対しては大幅未達になっております。やはり流通在庫が相当たまっていたということで、思惑どおり戻せなかったのが実態でありました。

なお、進行年度に関しましても、そこに関してはいったん明確に目標を掲げておりませんが、内部では再度80%という目標を掲げて、お客様回りは継続しております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

シェアにつきましては、一昨年 23%ぐらいだったものが 20%前後となり、シェアが 3 ポイントぐらい下がっているのではないかと見ております。

DNA 社の第 4 クォーターの売上高につきましては、対前年 95%程度となりました。

諫山 [Q]：ありがとうございます。今いただいた数字のところは、結果として見ると、施策をいろいろ講じているけれども、売り負けてしまったクォーターだったという評価になっていらっしゃるんですか。

高橋 [A]：一言単純に言いますと、シェアを下げているということはそういうことであります。前半までにシェアで負けていて、挽回しようとしたのですが、挽回ができなかったとご理解いただきたらと思います。

諫山 [Q]：ありがとうございます。二つ目の質問は今のお話を踏まえた上で、新年度の DNA 社の売上高のご計画、伸び率を頂戴できればと思っております。

16 ページには住宅用ユニタリーは対前年 11%増となっておりますが、物量に加え、価格、M&A 効果もあると思いますので、そちらを数字でいただければ幸いです。

これをお伺いしたい理由が、今おっしゃっていただいたシェアの動向であるとか競争環境を鑑みれば、価格転嫁しないで販促を頑張る方がシェアは戻る可能性もあるのかなと。そうなってくると収益性も気になるお話にはなるのですが、シェア回復を優先させたほうがいいのかと外からは見えていますので、お考えをお聞かせください。

価格転嫁のところについても、今は価格競争力を持ったほうがいいのかということ、売上計画とその確度、施策の考え方をご教示いただきたいと思います。これが二つ目の質問です。よろしく申し上げます。

高橋 [A]：DNA 社の売上高につきましては、25 年度の計画は前年比 116%と伸ばしていく計画にしております。

今の価格政策に関しましては、これは内部でもいろいろ議論があります。ただし、今回、二つ大きな環境変化要因がありまして、一つはトランプ関税によるコストアップがございます。これに関しては先ほど竹中が説明しましたように、既に発効している関税に関しては、ある一定以上の分については価格転嫁させていただくこととしています。ライバルもおそらく同じ動きをされているのかなと思います。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



今のご質問の背景でいくと、特に 25 年度は、圧倒的に R32 の機器が多くなってまいりますので、この R32 機の価格をどうするかであります。おそらくライバルは R454B の新商品を出してこられるのですが、コストは相当上がりますので、10%近くライバルは上げてくるんじゃないかと思っております。それに対しては、当社はそれほど上げない計画にしていると思っております。

諫山 [Q]：116 っていうことなので、物量との差額の 5 ポイントぐらいが価格や M&A 効果だと思えます。中期計画のもともあった営業利益 5,000 億円、今であったら 4,300 億円強という数字が目指したいポイントだと思うのですが、シェアの回復は中長期で見ると相当大事なポイントだとは思っているので、価格とシェアのどちらを優先させていくつもりなのでしょうか。

収益性の部分をあくまで優先させるので、シェアというよりはマージン確保を目指されるのか。それともアメリカの緊急性はすごく高いので、販促をどんどん積んでいっても仕方ないよね、ぐらいの議論になっていらっしゃるのか。ここだけ最後、ヒントをいただければ幸いです。

高橋 [A]：ちょっと変な言い方になりますけれども、両方やろうとしております。どっちかに持っていくというのは非常に簡単なのですが、シェアと価格といいますか、収益性を両立させたいというのを大きな命題にしております。

そのために、先ほど竹中が説明しましたような販売力強化、さらには差別化商品の開発前倒し、もしくは横串 6 テーマ以外でも、25 年度の経営計画の中で販売拡大とシェアアップの両立というビッグテーマを全社で挙げており、基本的にはシェアを上げる。ただし、アメリカの場合はシェアを上げるというよりも、シェアを戻すことと収益性を維持したいと思っております。

竹中 [A]：竹中です。少し補足いたしますと、今、高橋が申したとおり両方なんですけれども、先ほどありましたように昨年度は他社に売り負けたということであり、経営的にはこの DNA 社の販売力強化が最優先課題だと認識しております。

と申しますのは、Fit をはじめとしたプレミアム商品、R32 の優位性、今後さらにインバータを拡大していくとなったときに、米系他社に比べてどれだけ営業力が強いかがです。ナンバーワンになることが最終的な目標ですので、そこに向けて地域ごと、店ごと、1 店 1 店課題を明解にして、そこに対して手を打っていくことが重要であると認識しております。

当然、それぞれによって競争環境ですとか売価ですとかは違いますので、そのために今回大きく DNA 社の販売改革を行っています。具体的に申しますと、営業のプロセス改革ということで、徹底的に営業マンにトレーニングを再度やって強化していますし、従来は厳しくなるとどうしても台数・売上が優先になっていたものを、台数と利益に意識を向けるため、粗利に基づく報酬制度改革

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



を行います。さらには地域・顧客ごとの管理、CRMも導入し、それを通じた幹部による営業マンのKPIのモニターなど、抜本的に強化しています。

少なくとも負けたことに対する対策ということに加えて、根本的にアメリカの販売力をナンバーワンにしていくための課題をもう一度洗いざらい出して、手を打っていきたいと考えています。

諫山 [M]：大変よく分かりました。竹中社長、高橋副社長、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、UBS証券の佐々木様、お願いいたします。

佐々木 [Q]：UBS証券の佐々木です。よろしくをお願いいたします。私からも簡単に二つ、教えてください。

一つ目の質問が、ヨーロッパです。先ほどいただいた説明の数字でも前期、欧州のOPマージンは4%と非常に低迷したと思います。そこで伺いたいのが、前期、計画を大きく未達になったのは、欧州の業績悪化でいいのか。その上で、なぜここまで欧州の利益率が悪化したかの背景を教えてください。

そこに対して26年3月期では欧州の見通しはどのようになっているか、特に、4%と低下した利益率をどのように改善し、どれぐらいまで改善させる見通しなのか。その業績の考え方と戦略を教えてください。

高橋 [A]：計画未達となりました背景には大きく二つありまして、まず1点は欧州であります。ただ、我々が言うのはおかしいですが、欧州は年度の途中からどんどん悪くなってきており、未達になった大きな要因の一部ということになります。

最終的には、北米がウィンバックも含めて、第4四半期で相当頑張る経営計画にしておったのですが、そこが未達になったのが経営計画の未達の要因と理解しております。北米の空調事業と欧州の空調事業が、計画に対して届かなかったのが、未達の最大要因であります。

一方、アプライド空調や国内空調などは計画比プラスになったんですけれども、そこでカバーできなかったということでもあります。

なぜこれだけ利益率が落ちるのかといいますと、基本的には竹中も申しましたが、中長期的にはヒートポンプ暖房は大きく伸びていく前提で、ポーランドの工場を含めて設備投資と研究開発投資を続けておまして、少し固定費が重たい状態の中で需要が激減しております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



例えば 25 年で見ると、FUSION の前提に比べると 3 分の 1 ぐらいまで需要が落ちておりますので、それに見合って売上が落ちていて、非常に高固定費な体質になっています。結果的に生産量も少ないということで、全てにおいて非効率になってしまったのが最大の要因と思っています。

次年度も劇的に暖房の環境は改善しないんですけれども、底打ちをしてきて、R290 機の拡販を含めて伸ばしていきますので、現状の 4%に対して 1 ポイント、プラスアルファぐらいは利益率を上げていきたいと考えております。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。ヨーロッパですけれども、ヒートポンプ暖房の販売が戻らないと、収益的には厳しいのでしょうか。

また、ヨーロッパで景気刺激策とかいう話が出ていますけれども、その恩恵とかが何か出てきているのか、御社から見てどのように見ていらっしゃるか追加で教えていただけませんか。

高橋 [A]：ヒートポンプ暖房の収益悪化が一番大きいんですけれども、社内的には、家庭のエアコン、業務用のエアコンについても、全体の収益性がやや下がっているのは問題視しております。

ここは特に、家庭用のエアコンにつきましては、当社が得意としております高付加価値ゾーンの比率がやや減りつつありますので、ここは再度巻き直しまして、新しい商品や販売ルートでお客様に積極的に提案していきながら、一定の事業規模を獲得していきたいと思っております。

なお、景気刺激策に関しては、現地の話を聞いていますと、あまりそれが効いてきて良くなりそうだと聞いておりません。一部の国では観光需要が戻って、それに関連して業務用の需要が動き出しているという話は聞いておりますけれども、総じて今ご指摘のあったようなことは現地サイドからはあまり情報としては入っておりません。

佐々木 [Q]：よく分かりました。ありがとうございます。2 点目が米国アプライド事業について、ぜひ教えてください。先ほども DAA 社の OP マージンは 8%となったということでしたし、売上高規模も上がってきていると思います。

25 年 3 月期の売上高の実績がどれぐらいで、26 年 3 月期は売上高規模でどれくらいになるのか。ソリューション比率も 50%から 60%に上げられるということですのでけれども、今期利益率、見直しとしてはこのアプライドがどれくらい貢献するのか、考え方を教えてください。よろしく願います。

高橋 [A]：今ご指摘のとおりでありまして、アプライドにつきましては今年度も売上高を大きく伸ばす計画にしております。ダイキンアプライドアメリカは、売上高で 2 桁、10%台の成長を目指し

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

ております。利益率につきましては、終わった期が8%程度で、それに対して今年は若干プラスという見方をしています。

竹中 [A]：利益率については、のれん償却後で今年は8%を少し超えるところで、それを25年度は10%に近づけていきたいと考えております。

佐々木 [Q]：これはソリューション比率が拡大するから、マージンがこの程度増えていっているという理解の仕方でもよろしいですか。

竹中 [A]：そうですね。その理解で結構です。ただし米系3社に比べて、まだまだソリューションの比率は低いです。とりわけストックが少ないので、そのストックに対する3S、4S、5Sというところではまだまだ差があると認識しております。

一方で、機器の部分では、データセンター向けが相当拡大しておりまして、機器の領域においても今は非常に需要が旺盛であることと、当社は供給力があることから、そこでの利益率も高い水準を維持できております。いずれにしてもソリューションを拡大していくのが、今後の収益性、利益拡大の肝だと認識しております。

それもありまして、昨日の役員人事でもその点を強化するというで手を打って、拡大していきたいと考えております。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。今いただいたお話ですと売上高規模も1兆円近くになってきていますし、OPマージンも2桁近くということですから、数字の開示はないにせよ、米国アプライド事業が中国空調に匹敵するぐらいの利益貢献の事業になってきているという理解をできてよろしいでしょうか。

高橋 [A]：中国事業につきましては利益規模が1,000億円前後の金額ありますので、米国アプライド事業はそこにはまだ到底至りません。

佐々木 [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、野村證券の前川様、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。私からも大きく2点、お願いいたします。

1点目は、アメリカのユニタリーについてです。R410Aの在庫に阻まれて販売が伸びなかったということだったのですが、この在庫の状況は現在どうなっているのでしょうか。2024年12月末で生

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



産はできなくなったので減ってきているとは思いますが、依然として在庫水準が高い中で、自助努力でもって対応されようとしているのかどうか。

いずれは適正水準に戻るのかなとは思いますが、そういう理解でよいのかという点について、確認させていただければと思います。お願いいたします。

高橋 [A]：流通在庫については、引き続き高い水準にあるのが現状です。ただ今ご指摘のあったとおり、ちょうど今からシーズンに入ってまいりますので、そこは積極的に流れていくと見ております。いつ解消しますとは、はっきりと申し上げにくいのですが、早いタイミングで在庫は解消していくのかなと見ております。

前川 [Q]：住宅市場自体が悪化してしまったり、他社の新冷媒機の出荷攻勢が起こったりすると、流通在庫の解消が遅れてしまうかなと思うのですが、従前と比べて、在庫の解消スピードはどう変化していますか。

竹中 [A]：インフレ懸念や金利の高止まりもあって、住宅用ユニタリーの 2025 年度の業界需要は 93%程度になると見ております。流通在庫に関しては、われわれがつかんでいる情報では、前年比 120%まで積みあがっていると認識しています。

その中で需要 93%ですので、当面の出荷については、流通からの出荷を優先せざるを得ない。逆に言うと本格的な勝負は、夏以降になるのではないかと見ております。

ですので、4-6 月の米州での販売は、相当厳しくなると認識しています。しかしながらウィンバックがまだ途上ですし、アメリカの場合は州によって省エネに対する考え方が違いますので、当社の強みを活かし、高付加価値商品の拡販を続けながら、最終的には年間で前年比 111%の出荷を目指すという計画で今、展開しています。

前川 [Q]：分かりました、どうもありがとうございます。2 点目は関税対策についてお伺いできればと思っています。470 億円の直接コスト増影響がある中で、これを価格転嫁とコストダウンで打ち返していくということでございました。売価は、今年度 1,000 億円で増益要因に織り込まれていますが、このうち関税影響による価格転嫁分はいくらですか。

既に競合も含めて動きがあるということでしたけれども、御社の価格転嫁の取り組みについて教えていただければと思います。お願いいたします。

高橋 [A]：470 億円の関税によるコストアップに対しまして、売価で 400 億円前後の対策、それからコスト改善で 70 億円前後の対策を計画しております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

前川 [Q]：分かりました。そうすると 400 億円を除いた 600 億円については、関税対策ではなく、もともと見ていらっしやっていた売価施策の効果ということですか。

高橋 [A]：はい。

前川 [Q]：この 600 億円について、何か既に効果が見えているのかということと、あと 400 億円の関税対策のところ、これは今どれくらい着手されているのかも、最後に教えていただけると幸いです。

高橋 [A]：例えば北米で言いますと、4 月初頭に確定していたものについては、すでにアナウンスしております。

前川 [Q]：関税対策以外の 600 億円の売価施策についてはいかがですか。これは期中の値上げも入っているイメージでしょうか。

高橋 [A]：関税以外の売価効果に関しましては、大きく二つございます。一点目に、昨年度後半に投入した新商品の価格改定効果の取り込み、二点目に、今年度に投入する新商品の価格改定効果の取り込みです。

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。では次に、モルガン・スタンレーMUFUG 証券の井原様、お願いいたします。

井原 [Q]：モルガンの井原でございます。よろしくお願いいたします。

一つ目はアジアの収益性についてです。2024 年度は、インドを中心に売上が非常に大きく伸びていらっしやるのですけれども、一方で利益率は、昨年同様 11%ということでした。

もともとインドの利益率は、アジア全体の利益率と比べるとやや低く、その理由は先行投資というお話をいただいていたかと思うのですけれども、この状況はまだ続いているのか。来期に向けてインドとアジア全体のマージンがどうなりそうか、教えていただけませんかでしょうか。

上原 [A]：ご質問ありがとうございます。上原からお答えさせていただきます。

ご指摘のとおり、インドの利益率はアジア全体と比べるとまだ低く、インドの利益貢献額の増加が、アジア全体の利益率を押し下げる要因になっております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



それと、もともとタイやマレーシアからアメリカへ輸出していた機器の生産を、メキシコへ移管していることも要因の1つです。その輸出商品の利益率が、アジア市場の利益率より高かったものですから、それが減ったことが、アジア地域の利益率を押し下げております。

これに対して、従来から取り組んでいるコストダウンはもとより、インドでも高付加価値商品の拡販であるとか、業務用の拡販といった取組みを進め、インドの利益率を2024年度比で1ポイントほど引き上げたいと考えております。

井原 [Q]：インドの利益率は、1ポイント上がってもまだアジア平均の11%と比べると低いですか。

上原 [A]：はい、低いです。10%未満です。

井原 [Q]：

井原 [M]：ありがとうございます。

竹中 [A]：インドについては、住宅用空調の普及率もまだ7%から8%と低く、ルームエアコン中心のビジネスとなっています。

一方で、強い販売店の開発、商品をフルラインアップできる専売店の開発を進めておりますので、それらを活用して、当社の高付加価値商品、ルームエアコンで言いますとマルチ、あるいは業務用VRV、そういった商品の販売を伸ばして、利益率を上げたいと考えています。

生産については、既にフルキャパシティに近いところまでできていますけれども、ルームエアコンからアプライドまで、すべてをインド国内で生産することができております。一方でコスト面では、まだまだ取り組むべき課題は多いので、高付加価値商品の比率を上げていくということと、内製化を活かしてコストダウンを実行することにより、利益率を向上させたいと考えています。

具体的な目標数値につきましては、次期経営計画の中で改めて具体化してまいりますけれども、そういう取組みを実行中とご理解いただければ。

井原 [Q]：私も昨年インドに行ったのですが、東南アジアのほかの国々と比べると、インドの価格設定は抑えめで、どちらかと言うとボリュームを取っていく戦略という印象を受けたのですが、

足元では販売網もできてきたので、ほかの東南アジア諸国のように値段をもう少し上げていきたいということでしょうか。

サポート

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

竹中 [A]：そのとおりです。

井原 [Q]：それは、今年から実現されるイメージでしょうか。

上原 [A]：ボリュームゾーンは、ローカルメーカーとの熾烈な争いがありまして。そこはある程度、売価差を小さくしないと難しい領域ではあります。

一方で、高付加価値商品の需要が徐々に高まっていますので、高付加価値商品の販売にできるだけシフトしていくことで、平均売価を上げていくと。こういう取り組みを今、やっておるところでございます。

井原 [Q]：ありがとうございます。2点目の質問です。今回、設備投資の計画は2,900億円ということで、久方ぶりに、対前年で下げていらっしゃるかと思うのですが。

改めて、こういった厳しい事業環境の中で、事業戦略の見直しをやる可能性があるのか。

これまでダイキンは、設備投資や研究開発など、どちらかという攻めの姿勢を重視して経営されていた印象を持っています。

今日お話を伺っていると、これからも攻めの姿勢を崩さない、御社の勝ちパターンを継続される印象を受けたのですが、今後、方針の転換や、何か新しい施策を打つということも考えられるのかについて、ご示唆をいただくと大変ありがたいです。よろしくお願いします。

竹中 [A]：これまでのような、成長を前提として投資をしてリターンをしていくという、うちの得意の型はあるのですが、それ一辺倒では駄目だと思っています。今後、稼ぐ力を強化するには、それだけでは足りないだろうという認識です。

これまで当社は、直膨空調の機器の成長に依存しましたが、世界を見たときに、アプライド空調の領域でまだまだ成長が見込めます。そのことを考え、今後ソリューション事業に軸足を置いていくとしたときに、資本政策がどうあるべきか。それをまさに今、議論をしているところであります。

井原 [Q]：外部から見ていると、竹中社長がおっしゃる新しい施策というところがなかなか見えないのですが、何か具体的にご紹介いただける事例はございますか。

竹中 [A]：次期経営計画にて発表させていただくべく、現在社内検討を進めておりますので、少しお待ちいただければと思います。

井原 [M]：分かりました。ありがとうございました。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、ジェフリーズ証券の福原様、お願いいたします。

福原 [Q]：こんにちは。ジェフリーズの福原です。今日はありがとうございます。

一つ目が、今回の業績計画と関税影響の 470 億円の考え方についてです。先ほどそのうち価格転嫁で吸収する分が 400 億円と仰っていましたが、スライド 12 ページを拝見しますと、470 億円の関税影響は原材料のところに入っていて、売価は別項目になっています。

もし価格転嫁とコストカットがうまくいった場合、営業利益の計画 4,350 億円に単純にプラス 470 するという計算で考えていいのか。もしくはうまくいったとしても、関税影響は既にこの増減要因に入っていますので、4,350 億円からアップサイドは無いということでしょうか。

高橋 [A]：関税影響によるマイナスの 470 億円も、その改善による 470 億円もこの中に入っておりますので、予定どおりできたら 4,350 億円とご理解ください。

福原 [Q]：分かりました。二つ目の質問ですけれども、アメリカの今の冷媒の状況についてなのですが、R454b の供給不足という話が業界の中で出ているかと思います。

そういったことによって何か、例えば先ほどプレゼンの中にも売価アップの話がありましたが、他社がさらに値上げを強いられる状況になった場合も御社は値上げをしないのでしょうか。この冷媒の供給の環境や売価の考え方について、もう一度ご説明いただけませんかでしょうか。

平賀 [A]：まず供給のところですが、弊社のほうでは R454b でなく R32 を中心に進めていますが、これに関しましては化学事業部も入って、基本的には米国中心になりますけれども、米国のみならず中国やインドでも、R32 の供給体制はきちんと中長期にわたって整えている状況でございます。

竹中 [A]：R32 冷媒の供給は問題なく進めております。一方で、ご指摘のありましたとおり R454b につきましては一部、小口の冷媒が現場で相当不足しているということも聞いております。R454b はもともと R32 と R1234yf の混合冷媒です。R454b の供給混乱は、当社にとってはチャンスであると認識しております。

R410A 機の販売で後塵を拝しましたので、新冷媒機の販売では当社が優位に立つべく、他社の状況をしっかり把握していきながら、手を打っているのが実態であります。

高橋 [A]：R32 機に関しましては今年度も価格改定、値上げの計画はしておりますので、価格は上げないということではないです。ただ、他社の値上げ幅ほどは上げないということでもあります。

福原 [M]：分かりました。ありがとうございます。

サポート

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

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、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。意見的なことですが、こんなにマーケットシェアの話が出てくるのは、本当に10何年ぶりぐらいかなと思います。

マーケットシェアや収益性のことを考えると、バランスがとれていないように見えます。井原さんの質問とも関連しますが、この数年間でずっと設備投資、研究開発、M&Aが膨らんでいます。ご説明にもある通り、去年も過去最高益で、今年も厳しい状況の中で過去最高益と、社内評価は高いと思いますが、外から見るとコストが相当かけられているがリターンが減っており、ROEもこの数年間下げ続けていて好転の兆しが見えてこないという状況です。

次の中長期計画 FUSION30 で、もうちょっと収益性を重視して、ROE や ROIC の注目度を上げなければ、海外投資家、株価がダイキン離れすると思います。トップラインを伸ばすことも重要ですが、もっと収益性とリターンの注目度を上げる必要があると思います。それについてはいかがでしょうか。

竹中 [A]：そのとおりだと認識しています。したがって今年の目標は利益率を再度上げることでいいですか、10%に持っていくことであり、当然のことながら資本政策として、どこに投資していくかも含めて、検討しております。

少なくとも、まず今年については台数、売上重視から売価、粗利率重視への転換、かつ戦略商品の構成比をどう上げるか、あるいは不採算の機種をどう減らしていくかということに取り組む方針で、かならず利益率を向上させるように指示を出して、今、進めておるところであります。

マクドナルド [Q]：結局、アメリカのアプライド事業やインドは伸ばしているけれども、両方とも利益率が全体の平均よりは低いと思います。来年の今頃には、社内でさらに収益を上げていく必要があります。

竹中 [A]：そのとおりだと思います。ご意見ありがとうございます。ポートフォリオについては、今まさに検討を開始しています。改めて説明する機会をもうけたいと思います。

マクドナルド [M]：またよろしく申し上げます。

阪本 [M]：ありがとうございました。終了時刻が近づいておりますが、最後にお一方、当てさせていただきます。SMBC 日興証券の谷中様、お願いいたします。

サポート

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



谷中 [Q]：SMBC 日興証券の谷中と申します。2 点ありまして、1 点目が固定費の考え方についてです。25 年 3 月期は固定費で、Year on Year でマイナス 730 億円を計画されていましたが、465 億円にコントロールできているのでその背景と、26 年 3 月期に計画されているマイナス 860 億円の固定費による減益要因についても、ある程度数量に依存するとは思いますが、これも抑え込むことが可能なかどうか。いかがでしょうか。

高橋 [A]：前回の説明会等で皆さんから、固定費の圧縮が少ないんじゃないかという、ご意見を頂戴した記憶があります。

冒頭申し上げましたとおり、急激に北米とヨーロッパの状況が悪くなりましたので、全社を挙げて経費の効率化を年度後半から進めておりました。結果的にそれによるプラスを織り込むことができたというのが、終わった期に対する評価です。

それから進行年度に関しましては、事業規模といいますか、やりたいテーマをきっちりやっていくためには、この固定費を投入したいという考えでありまして、その中身としては減価償却費とか研究開発費とか、人件費、この辺りが非常に大きいところになってきております。

ただやはり先ほど申し上げましたとおり、トランプ関税による間接影響は見きわめられておりませんので、現時点では、需要が一定程度減った場合にこのくらい固定費を減らすというコンテンジェンシープランも構えております。事業環境が悪化した場合、固定費の金額を下げることは、社内的にはコンセンサスしております。

谷中 [Q]：ありがとうございます。2 点目が価格に関してです。25 年 3 月期に拡販効果や、販売数量が計画比である程度下振れた一方で、売価効果では計画通りプラス 330 億円の増益要因を出せている背景についてはいかがでしょうか。また、新年度の計画の 1,020 億円についても、ある程度販売数量が下振れても達成できる確からしさはあるのでしょうか。

高橋 [A]：先ほどのご質問にもありました通り収益性を意識しており、基本的には当初掲げた売価アップ施策はやり切ることを社内で徹底しました。それによってほぼ予定どおり価格アップをできたと考えています。

ですからその分で、もし価格を上げていなかったらもうちょっと販売数量が出たんじゃないかという議論は、現場第一線との議論の間でも出ておりますが、収益性を重視したということでありませう。進行年度に関しましても、現時点ではこの売価の計画をやり切るとしています。

ただし、繰り返しになりますが、トランプ関税の間接的な影響で需要が大きく落ちていきますと、この価格アップの計画が非常に難しくなることは内部でも議論しております。竹中が申し上げまし

サポート

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

たとおり、その中でやはりトップマターで進めていく非常に重要なテーマの一つとして、マイナーチェンジでもいいので商品開発を加速や前倒しをしていくということです。

お客様に訴求するような商品を出していかないと、需要減退期の中では売価は上げられないと思っていますので、現在計画している商品開発計画を前に倒す、もしくは追加で一部のマイナーチェンジをすることを具体化することが、トップの指示で走り始めておるということであります。

谷中 [M]：大変よく分かりました。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。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、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
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、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
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com