



当社の経営方針について

2020年5月13日

代表取締役社長兼CEO

十河 政則

- ✓ 中国・欧州でのマイナス影響の極小化や、アメリカなど、3月までは感染影響がまだ比較的小さかった地域・事業での増益などにより、売上高2兆5,503億円（対前年+2.8%）、営業利益2,655億円（対前年▲3.9%）を達成
- ✓ 新型コロナウイルスの影響がなければ、売上高2兆5,953億円、営業利益2,875億円で、10期連続の増収増益、7期連続の最高業績を更新

	公表値	実績	新型コロナウイルス影響
売上高	26,100億円 (対前年+5%)	25,503億円 (対前年+2.8%)	▲450億円
営業利益	2,850億円 (対前年+3%) 利益率10.9%	2,655億円 (前年比▲3.9%) 利益率10.4%	▲220億円

- ✓ 新型コロナウイルスの感染拡大を受けた各国での規制により、中国・欧州を中心に、販売面・生産面で大きく影響を受けた
- ✓ 中国において、サプライヤの稼働状況や、部品在庫の状況を短期間で把握し、グループ工場間での在庫調整や生産計画の機動的な変更を実施
- ✓ この結果、中国から影響が比較的小さかったアジア、米国、日本など、他地域への輸出、拡販、より一層のコストダウンの推進など、あらゆる施策をスピーディに実行することにより、影響を最小限に抑えることができた

✓ 地域、事業で異なる状況をふまえた現時点の実行計画

	19年度実績	20年度実行計画
売上高	25,503億円 (対前年+2.8%)	23,300億円 (対前年▲9%)
営業利益	2,655億円 (前年比▲3.9%) 利益率10.4%	1,500億円 (前年比▲44%) 利益率6.4%

✓ コロナウイルスの影響を、4パターンを想定し対策を具体化

<想定する4パターン>

- ①: コロナ影響が1Q(4~6月)で収まる
- ②: 2Q(9月まで)続く
- ③: 3Q(年内まで)続く
- ④: 1年間続く(年度内には収まらない)

✓ 各事業各地域により需要が落ち込む深さや長引く期間など状況が異なる。

✓ 各事業各地域の現場・現実をふまえた現時点の見込みで計画を策定。結果、②の2Qまで続くパターンに近い形を実行計画とした。刻々と変化する状況に応じた柔軟な対応を行うべく、1・2カ月で見直していく。

4月は、実行計画に沿った堅調な進捗。 実行計画をさらに上回る取組みを進める。

- ✓ 国内空調: 4月は実行計画に沿った進捗。
業務用市場では建設現場で、住宅用市場では量販店の営業再開の動き。
コロナ収束後の急速なボリューム増に対する工事と物流の構えを構築中
- ✓ 中国: 3月に工場の生産を回復、4月からすべての営業拠点を再開。
4月は実行計画通りの着地。
足元の需要も、政府物件をはじめとして徐々に回復。インターネットとソリューションプラザでの実体験を組み合わせた新たな販売施策で、引き合いを増やす。
- ✓ 欧州: 4月は各国でロックダウンが続くなか、販売の極大化と固定費ゼロベースの運用で実行計画を上回る。
5月に入り、イタリア、フランス、スペイン、ドイツなどで外出規制が緩和され建築工事や小売店が再開。この動きと連動して営業体制強化し、実行計画をさらに上回る取組みを進める。

- ✓ アジア:4月は各国で活動停止を余儀なくされるなか、オーストラリア、タイ、インドネシアで前年並みの売上高を確保。
地域全体では実行計画通りの着地。
厳しい外出制限がとられたインドや、企業の活動停止措置がとられたマレーシアでは一時的に販売は落ち込んだが、これらの国でも工場の操業再開が認められる。
- ✓ 米国:4月はグッドマン社で営業努力により実行計画を上回る。
工場は自主的に約3週間操業停止後、4月第4週より生産を立ち上げ、5月以降、多くの州が行動制限緩和に動き出すなか、実行計画を上回る取組みを加速。

<コロナウイルス影響の急拡大を踏まえた施策>

- ✓ 守りの施策 43テーマ
(固定費の徹底的な圧縮、販売店・取引先への迅速な支援など)
- ✓ 攻めの施策 31テーマ
(インターネットを活用した営業強化、消費者の意識や行動の変化を見据えた打ち手の展開など)
- ✓ 体質強化・体質改革 17テーマ
(身軽で強靱な固定費構造の確立、AI、IoTを活用した業務プロセスの変革による業務効率化など)

<重要経営課題として取り組む6つの緊急プロジェクト>

- ① 全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化
- ② 需要の減退・縮小と世の中の変化の中でライバルに打ち勝ち、価格を維持しながらシェアアップを実現するための販売力・営業力の強化
- ③ 空気質・換気への意識の高まりにより、新たに生まれる需要を徹底的に刈り取るための、全世界横串での空気・換気商品の拡販、差別化新商品の開発・投入、ソリューションメニューの具体化・展開
- ④ 固定費の抜本的削減(損益分岐点・売上高固定費比率の抜本的低減)
- ⑤ 事業環境の先行きが従来に無く不透明な中での、大型投資(設備投資、投融資)の優先順位付け
- ⑥ グループ全体の資金需要をキメ細かく把握しての、資金調達の構え



<FUSION20達成に向けた重点テーマ>

- ✓ 部門別重点176テーマ
- ✓ 全社フォロー重点10テーマ

売上高 2兆8,000億円
営業利益 3,250億円

為替、需要減の影響を除くと
F20最終年度の目標売上高2兆9,000億円、
営業利益3,480億円をめざせる水準

迅速に意思決定を行い、スピードと瞬発力を上げて、全グローバル・グループで取り組む重要経営課題としての6つの緊急プロジェクトのうち、今後の成長発展にとって重要なテーマ

① 全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化

✓ 全社で横串を通してSCMを見える化・強化し、重点商品の拡販、調達力のアップ、在庫削減など、状況の変化に合わせた攻守両面からの打ち手を迅速に実行

- 全体最適の観点で、スピーディーな打ち手を導き出し実行出来る体制を構築
- 需要の減退の中でも過剰在庫を生じさせないグローバルでの生産調整の構え

② 需要の減退・縮小と世の中の変化の中で、価格を維持しながらシェアアップを実現するための販売力・営業力の強化

✓ ライバルに打ち勝ち、いかにシェアを上げるか、グループ全体で顧客密着の販売力・営業力の強化

- 販売網への支援を一層強化
- 各地域でマーケット・ライバル動向・販売網の状況を顧客密着で掴み、ライバルを上回る打ち手を実行
- 在宅勤務の拡大で浸透が加速したテレワーク、Eコマースなどを活用した新たな販売施策による拡販

③ 「空気質・換気への意識の高まりにより新たに生まれる需要」を徹底的に刈り取るための全世界横串での空気・換気商品の拡販、差別化新商品の開発・投入、ソリューションメニューの展開

- ✓ グローバルで関心が高まっている空気質、換気、空気清浄、除菌、洗浄など顕在化したニーズだけでなく、潜在的な市場・顧客ニーズをも把握し、スピーディな商品開発、ソリューション展開を推進

【当社が持つ商材や技術を活かしたソリューションの展開事例】

- 日本 : 業務用空調機に後付けできる、店舗用換気空気清浄ユニット、アクティブプラズマユニットなど除菌効果のある商材
- 米国 : 住宅用ユニタリーへの空気清浄・換気オプションの提案
- 中国 : 除菌効果のあるアクティブイオン発生器付きの住宅用マルチエアコン
- 欧州 : 業務用の遠隔サービス“ダイキンオンサイト”の拡大、遠隔監視によるWeb経由でのトラブル解決、故障箇所の特定制による人と接触しないサービスの実施
- アジア : 東南アジアでの空気清浄機の拡販
- フィルタ : 製薬工場、病院向けの抗菌商材等など新たに拡大する需要の取り込み

ライフラインを支えるサービス事業をグローバル各地域で展開

- ✓ 空調は生活必需品。サービスはライフラインを支える社会的意義のある事業。故障対応だけでなく、エアコンの清掃・除菌など、生活の困りごとを解決するような新ビジネスを創出

【ライフラインを支えるサービス事業の展開事例】

- 日本 : 保守、オーバーホール事業の拡大
- 中国 : 総合カスタマーセンターの強化
- 欧州 : 屋内、空気環境のモニタリングなどのサービス
- アジア : トレーニングセンターの強化によりサービスエンジニアを育成



予測に関する注意事項

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績計画を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその確実性・完全性に関する責任を負いません。ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願い致します。本資料の見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断により生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。