



当社の経営方針について

2021年5月12日
代表取締役社長兼CEO
十河 政則

2020年度決算

- ✓ コロナ禍で先行きが不透明ななか、いち早く危機に立ち向かう経営の構えを取り、「守りと攻め」「体質強化・体質改革」のテーマ、6つの緊急プロジェクトで全社を牽引。
- ✓ 実行計画を見直す柔軟な運営で4度の上方修正を実施し、公表値を上回る業績を達成。

(億円)	20年5月公表 (実行計画)	20年8月公表	20年10月公表 (予算確定)	20年11月公表	21年2月公表	実績	対前回公表
売上高	23,300	23,500	24,000	24,250	24,600	24,934	+334
営業利益	1,500	1,700	1,980	2,100	2,320	2,386	+66

- ✓ コロナ影響は、売上高で約3,500億円、営業利益で約1,500億円。
- ✓ 短期業績の確保だけでなく、将来の成長・発展に向けた経営体質の強化を推進。

2020年度の体質強化

- ✓ 拡販・シェアアップに向けた販売力・営業力の強化
- ✓ 差別化商品のスピードある開発・投入
 - 空気・換気関連の商品投入、ソリューション提案など
- ✓ 需要変動に柔軟かつ迅速に対応できる、サプライチェーン一気通貫の供給力アップ
- ✓ 徹底したコスト削減力
- ✓ 身軽で強靱な経営体質に向けた固定費削減

【参考】6つの緊急プロジェクトの主な効果

(億円)	売上高	営業利益
①拡販・シェアアップとそれを支えるSCMの強化	+270	+140
②空気質・換気の新たな需要の取込み	+160	+45
③固定費の抜本的削減	-	+200

2021年度の経営の構え

- ✓ 経営環境の先行きは依然として不透明。
- ✓ 上振れも下振れもあり得るという認識のもと、迅速に対応できる柔軟な経営の舵取りを行う。

(億円)	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度	
			計画	前年度比
売上高	25,503	24,934	27,500	110%
営業利益	2,655	2,386	2,700	113%

- <リスク要因> ・ 原材料市況や物流コストの高騰（対前年度：約650億円）
・ 住宅用空調の需要鈍化、業務用空調市場の回復遅れ など

- 
- ✓ コロナ禍において進めた、販売力・営業力の強化、スピードある差別化商品開発力、需要変動に対応した柔軟な生産・供給体制の構築、徹底したコスト削減など、身軽で強靱な経営体質をベースに、引き続き「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を実行し、業績のV字回復をめざす。

2021年度の重点テーマ

1. 市況影響などのコストアップを吸収し、収益性の維持をめざした戦略的売価政策
2. ライバルに打ち勝つ拡販・シェアアップ
 - ・住宅用空調の更なる拡販、業務用空調の更新需要の獲得、デジタルを活用した販売の加速
 - ・グローバルでの空気・換気商品の拡販、差別化商品の開発、ソリューションメニューの展開
3. 変動費コストダウンの再強化・極大化
 - ・銅からアルミなどへの材料置換、基幹部品の標準化、内作化の拡大
4. 物流コストの高騰に対する抑制策、物流の更なる効率化
5. 固定費の抜本削減、間接業務の効率化
6. 事業環境の上振れ・下振れの両方に備えた柔軟な構えの構築
7. 暖房・空気・ソリューションなど、FUSION25の重点テーマのスタートダッシュ

2021年度の重点テーマ

1. 戦略的売価政策

- ✓ 市場・顧客にその価値を認めていただける差別化商品の投入。
- ✓ 商品力、販売力・営業力、提案力、コストダウンの強化などを含め、売価のあり方を詰め、各地域で展開する。
- ✓ 売価効果は、営業利益ベースで+440億円（対前年度）を見込む。

2. 拡販・シェアアップ

- ✓ 新たなニーズを捉えた差別化商品の投入、ソリューションの提案、デジタルを活用した販売を推進。
- ✓ 空気・換気関連商品の売上高は、20年度440億円から21年度は約1.5倍に拡大見込み。空気清浄機の新商品投入、換気機器の拡販、ソリューション提案の強化を図る。
- ✓ SCMの更なる強化。調達・生産・販売が密に連携し、需要の変動や市場の変化にきめ細かく対応する。

3. コストダウン

- ✓ 銅からアルミ・ステンレスなどへの置換を推進。2024年度までに銅使用量を半減。基幹部品の標準化や内作化を拡大。
- ✓ 物流・SCMでの更なるコスト抑制、効率化を推進。
- ✓ 間接業務の効率化など、固定費の抜本的な削減にも取り組み、身軽で強靱な経営体質を構築する。

最後に

- ✓ これまでの経営体質強化の成果を創出し、最高益更新への道筋をつけるとともに、将来の成長・発展に向けた施策も同時に実行。
- ✓ 新たな戦略経営計画「FUSION25」は、環境と社会に貢献しながら事業を拡大する基盤づくりの期間と考え、成長戦略を策定。
- ✓ 「FUSION25」のスタートダッシュをかけられるよう、2021年度計画の必達をめざす。



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。