



# 当社経営方針について

2020年10月5日

代表取締役社長 兼 CEO

十河 政則

# 本日発表の内容について

## ■ 上期および通期連結業績

(億円)	8月公表		10月公表			
	上期	通期	上期	対8月公表	通期	対8月公表
売上高	11,800	23,500	12,050	+250	24,000	+500
営業利益	1,000	1,700	1,210	+210	1,980	+280
経常利益	1,000	1,700	1,210	+210	1,980	+280
親会社株主に帰属する 当期純利益	630	1,140	750	+120	1,300	+160

## ■ 配当

今期の配当予想については、経営環境が著しく不透明なことから「未定」としていたが、確定した予算に基づき、安定的かつ継続的な配当の実施、連結純資産配当率3.0%の維持に努めるという基本方針に沿って、前期同額の年間160円（中間配当80円、期末配当80円）とする。

# コロナ危機に立ち向かう経営の構え(5月公表)

## <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トップ経営陣が自ら入り込んで取り組む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きめ細かく把握した資金調達の構え

# 予算確定について

- ✓ 2020年度は、先行きが不透明な中、各事業・各地域の現状を踏まえた「実行計画」として、年間営業利益1,500億円(5月公表)でスタート。刻一刻と変化する状況に柔軟に対応し、8月の第1四半期決算発表時には、年間営業利益を1,700億円に上方修正。
- ✓ 依然として先行きは不透明かつ不確実な状況だが、経営の意思として、予算として明確に目標を掲げることで、改めてグループ一丸となって目標を完遂するとともに、将来の成長発展に繋げるべく、一層の体質強化を推進する。
- ✓ この度、予算を確定させ、年間営業利益1,980億円をコミットメントとして公表。年間の配当予想についても、予算確定に伴い、安定的かつ継続的な配当の実施方針に沿って、年間160円を据え置いた。
- ✓ 「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を徹底実行し、年間営業利益2,000億円以上の達成に挑戦する。

# 【参考】業績見通し

(億円)	5月公表		8月公表		10月公表	
	上期	通期	上期	通期	上期	通期
売上高	10,700	23,300	11,800	23,500	12,050	24,000
営業利益	400	1,500	1,000	1,700	1,210	1,980
経常利益	400	1,500	1,000	1,700	1,210	1,980
当期純利益	230	1,000	630	1,140	750	1,300

## ■ 5月公表の実行計画との対比

営業利益	+480
コロナ影響	▲70
為替	▲30
拡販	+395
(営業力・販売力強化、生産の構え	+370)
(空気・換気商品の拡販	+25)
固定費ほか	+170
コストダウン・原材料市況	+15

# 緊急プロジェクトの進捗

## ① 全グローバルの調達・生産・在庫・物流の構えの強化

- ✓ グローバル5極の調達～生産～販売の情報を把握し、需要の変動、物流・生産の規制などの状況変化に対応。機会損失を回避し、販売を拡大。
- ✓ 中長期的な発展に向け、グローバルで、柔軟で強靱なSCM構築を具体化。

## 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

- ✓ 需要が減退するなか、顧客密着で需要をきめ細かく取り込み、販売を拡大。
- ✓ 空調の主要5部門の全てにおいて、下期は前年以上の売上を達成する見込み。  
(日本101%、欧州107%、中国118%、アジア・オセアニア100%、米国100%)  
日本：業務用でのさらなるシェアアップ、住宅用でのシェアNo.1をめざす。  
欧州：環境技術を活かした住宅用・業務用の拡販、ヒートポンプ暖房の大拡販。  
中国：当社独自の販売網を活用したオフラインでの営業活動に加え、オンラインでの営業活動や、eコマースでの販売を推進。  
売上高は、年間でも前年度を上回る。  
中国でのベストプラクティスを、他地域に展開。

# 緊急プロジェクトの進捗

## 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

- ✓ 世界的な空気質への関心の高まりを捉え、空気・換気商品をいち早く投入。本年度の空気・換気関連商品全体の売上高は、前年度比160%。
- ✓ 住宅用空気清浄機は、前年度比205%と大幅な販売拡大を達成できる見込み。2020年内にマレーシアでの生産を開始するとともに、日本でも生産を行う。
- ✓ 空調トップメーカーとして、潜在的な顧客ニーズを把握し、スピーディな商品開発、ソリューション提案をグローバルで展開し、一大事業へ。

日 本：換気機能を搭載したRAのラインアップを拡充。  
空気清浄機の新商品を投入。  
後付け可能な全熱交換器の新機種を投入。

米 州：全熱交換器を除菌するUVライトを発売。  
ダクト内の空気質を検知するシステムを構築。

中 国：住宅用全熱交換器、空気浄化システムを投入。

欧 州：高効率の全熱交換器を投入。

アジア：高機能フィルタをRAに搭載。  
空気清浄機の販売を強化。

# 緊急プロジェクトの進捗

## ④固定費の抜本的削減

- ✓ 中長期的な観点で固定費構造を見直し、身軽で強靱な体質をめざす。

## ⑤事業環境の先行きが従来になく不透明な中での、大型投資（設備投資、投融資）の優先順位付け

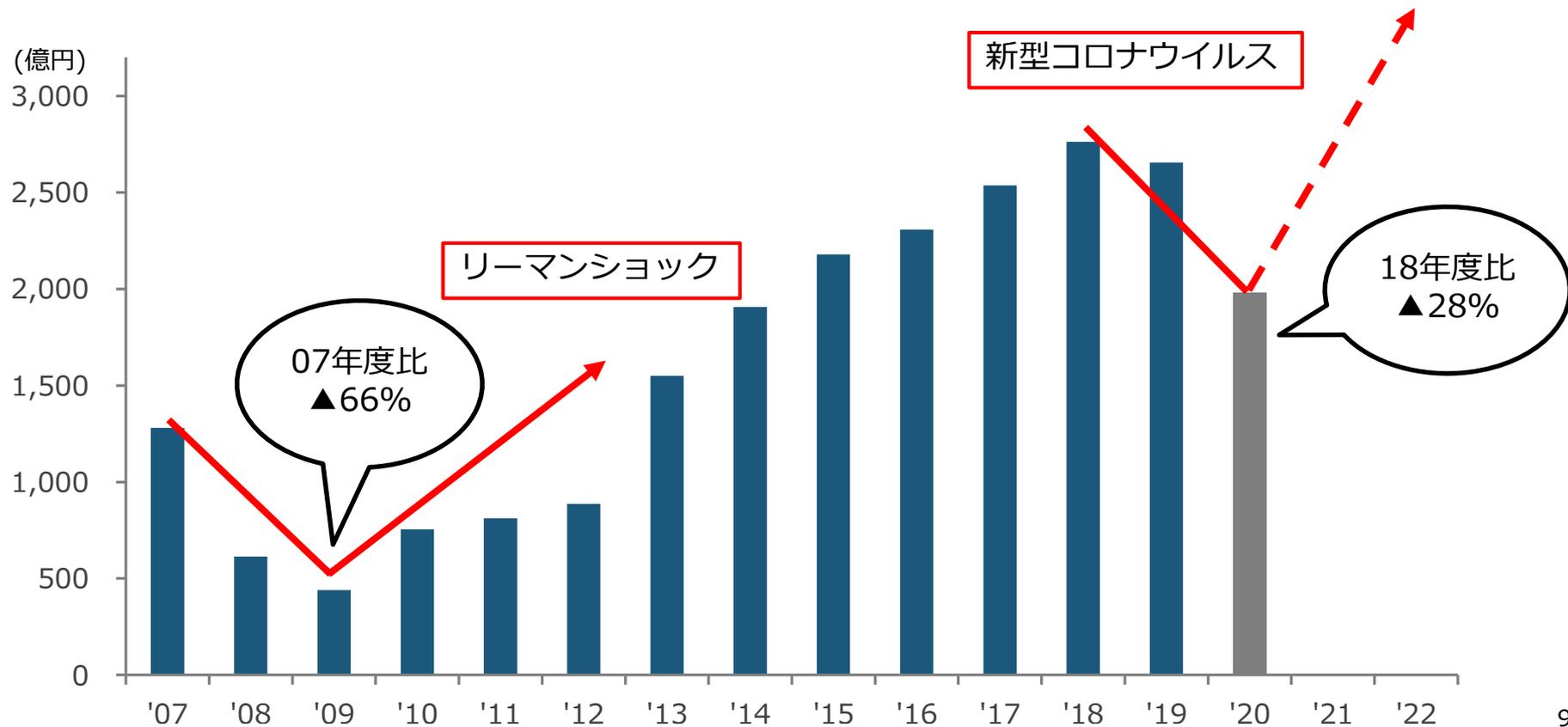
- ✓ 先行投資については、強くなるチャンスと捉え、事業環境や市場動向を踏まえ、積極的に実行する。

## ⑥グループ全体の資金需要をきめ細かく把握した資金調達の構え

- ✓ 新型コロナウイルスの感染拡大に対応するための資金はすでに確保。提携・連携・M&Aの資金需要にも柔軟に構える。

# 2021年度以降の経営の構え

- ✓ 攻めと挑戦の施策を徹底し、収益性を早期に回復。  
2022年には、新型コロナウイルス流行以前の営業利益水準に戻す。
- ✓ 創業100周年となる2024年を、最高業績を更新し、大きく成長発展するなかで迎えたい。
- ✓ 当社の強みである挑戦力、徹底した実行力で未来を切り拓く。





### **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。