

2016年3月期第2四半期決算説明会  
「経営状況と今後の経営方針について」  
代表取締役社長 兼 CEO 十河政則

## 〇はじめに

十河でございます。本日はお忙しい中、多数ご出席を賜り誠にありがとうございます。また日頃は弊社の事業・経営に対するご理解を賜り、厚くお礼申し上げます。

15年度上期決算につきましては、厳しい事業環境ではありましたが、中国、アジアを中心とした空調機器の拡販と収益拡大に、円安のプラス効果も取り込み、売上高、営業利益、経常利益、四半期純利益ともに3期連続で過去最高の業績を更新いたしました。

年間計画につきましては、足元の為替影響を反映し、売上は300億円プラスの2兆900億円、営業利益は据え置き2,120億円とし、6期連続の増収増益を目指します。今期の重点課題である販売力・営業力の抜本的強化、全社を挙げた固定費の抜本改革を進め、営業利益2,120億円を上回る着地をめざしています。体質・経営基盤をより強固なものとして、次期戦略経営計画FUSION20につなげたいと考えています。

## 〇下期の経営方針

上期の中国景気は空調需要も対前年10%程度減速をしていますが、とりわけ当社が得意とする住宅用マルチ市場は、中間所得層の増改築需要拡大に伴う市場拡大の余地が大きく、引き続き好調に推移すると見込んでいます。当社は独自販売店であるPROSHOPを強化し、販売を拡大して参ります。

さらにライバル他社に差別化を図るべく、内装にこだわり、オリジナルを好む中国人のニーズにあわせたシステム空調など、業務用、中高級住宅市場、一般住宅市場別に新たな付加価値をつけた商品を投入し続けています。例えば住宅用では、多様な生活スタイルを実現する「ニューライフマルチ」を初めとしたシステム商品を豊富に取り揃え、様々な組み合わせで1万通りを超えるライフスタイルの実現を可能としています。PROSHOPの強みである提案力、工事力を最大限に活かし、顧客に直接コンタクトをし、販売を拡大しています。

ライバル他社の住宅マルチ市場への参入は脅威である一方で、一社で市場創造するよりも更に市場の広がり加速する一面もあります。引き続き、当社の中国事業の底力を発揮し、生産、販売、開発、サービスが一体となって強力に販売展開し市場を創造することで、原材料市況の軟化や為替メリットも取り入れながら、利益確保に努めてまいります。

北米は、米国景気が個人消費と住宅投資を中心に拡大基調にあるなか、住宅用ユニタリー、アプライド、ダクトレスの主力事業すべてで販売を伸ばしてまいります。コアビジネスであるユニタリーのボリュームゾーンでのシェア拡大を図るべく、更新需要や集合住宅向けに競争力のある高効率機器（SEER16）製品も投入し、需要が拡大している集合住宅の需要の取り込みを図ります。

グッドマン社とのシナジーは3年目の2015年度目標額の成果創出（営業利益ベースで約140億円）に向け、施策を展開しており、当初掲げた3年間累計240億円（営業利益ベース）を達成できると考えています。

さらなる販売強化策として、既存のグッドマンの販売網の強化に加え、VRVの新たな販路の開発やスペックイン活動の強化、今まで手薄だった北東部（寒冷地）での展開やレップのサポートや設計事務所とのダイレクトな関係構築も図ることで、事業拡大を加速してまいります。

米国での売上高No.1の実現に向けた事業拡大の加速にむけて、グッドマンの新工場建設も順調に進捗しています。もう一段高い成長をめざすためには生産能力の増強が不可欠であり、生産設備の拡充とともに、世界各地で展開するダイキンの先進的な生産技術の導入や、生産効率の大幅な向上によりコスト競争力ある商品の継続的な創出をめざします。

アジアは、中国経済の減速、米ドルに対する新興国・資源国通貨の下落影響が懸念されており、本格普及期に入り絶好調のベトナムや消費税導入後の消費低迷による一時的な市場鈍化があるマレーシアなど、国ごとに好・不調のバラつきがありますが、当社はここ数年の事業急拡大の原動力である販売店開発を引き続き強化（アジア・オセアニア域内で約400店増）、地域全体の売上高は2桁成長を持続させてまいります。昨年のベトナムに続き、今年はインドとタイで売上高No.1を目指します。

欧州は、今夏の好天により、住宅用需要が急回復しています。猛暑の翌年はエアコン商戦が早期に立ち上がる傾向にあります。このチャンスを捉え、

ここ数年取り組んできた販売網の再強化など、構造改革の土台の上に大拡販を進め、全社利益に貢献させたいと考えています。

国内は、下期も引き続き厳しい事業環境が続くと見ていますが、ここ数年、取り組んできた販売改革、販売力強化に加え、売価政策は継続して徹底し、業界の伸びを上回る計画を達成したいと考えています。

- ・住宅用では、『うるさら7』を3年ぶりにフルモデルチェンジ、暖房性能を強化した新製品を市場に投入(2015年11月1日発売)、拡販する予定です。
- ・業務用は、首都圏での営業強化に向け、すでに第一陣の人員シフトが完了しております。改正省エネ法に対応した商品の品揃えを生かし、高付加価値商品を中心に拡販に努めます。

化学事業は、スマートフォンの表面防汚コーティング剤（オプツール）や半導体関連、自動車向けフッ素ゴムなど好調な商品の拡販に集中するとともに、トータルコストダウンを推進。汎用樹脂では、中国ローカルメーカーに対抗できる製品も開発し、機能面の差別化とコスト競争力を強化します。

## ○FUSIONの進捗（FUSION20の方向性とTIC設立）

FUSION15の目標はほぼ達成の見通しではありますが、今年は次期戦略経営計画FUSION20の策定年であり、現在検討の詰めを行い、来年改めて発表したいと考えています。これまで築いてきた発展基盤の上に立ち、当社グループの競争力の源泉である技術力と「人を基軸におく経営」に磨きをかけ、グローバル空調事業でトップの地位を確固たるものにしたいと考えています。

これまで地域別戦略を重視し、地域顧客に密着した地産地消型のビジネスを展開して成長してきましたが、これから数年のフォーカスは、北米、アジアであります。とくに空調発祥の地である北米市場におけるNo.1の獲得なしには、真の世界No.1の地域は確立できないと考えています。当社の強みである業務用に加え、これまでの買収で大型空調、住宅用機器を獲得、総合空調メーカーとして拡大すると共に、これからの北米市場に見合った独自のソリューション・サービス力を高めて、ライバルを凌駕したいと考えています。

また、真の空調グローバルNo.1のポジションを確固たるものにするために、メーカーの生命線である差別化商品・サービスを生み出す技術力を一層強化することは不可欠であります。今月11月25日にはTICを開所し、技術イノベーションを加速し、その成果を早期に創出したいと考えています。

- 当社グループ全部門の技術者の総力を結集した社内協創や、世界中の技術および技術者を呼び込むグローバルレベルでの産官学連携による社外協創（オープンイノベーション）を、縦横無尽に展開し、従来延長線上でない世界最先端の新たな技術を生み出して、新たな商品や事業の創出につなげます。
- 環境、エネルギー（システム省エネ、暖房、低温、冷媒）、健康問題といった社会課題の解決にも貢献するとともに、事業を拡大したいと考えています。

以上、経営方針についてお話をさせていただきました。事業環境は不透明感も強まってはいますが、市場の変化、顧客ニーズを的確につかみ、ライバルの先を行く施策の展開、スピードある実行力で、成長を加速していきたいと考えています。

以上