

2016年3月期決算説明会
「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。

〇FUSION15 の評価と今後の経営方針

2015年度決算につきましては、厳しい事業環境ではありましたが3期連続で過去最高の売上高と利益を更新することができました。また「FUSION15（フュージョン・フィフティーン）」の最終年度でもありましたが、めざした目標を達成することができました。

FUSION15の主な成果として、具体的には、

- ①アジアをはじめとする新興国市場の開拓などグローバル展開の加速
- ②省エネ機器の拡販や新冷媒 R32 の普及など環境イノベーション事業の拡大
- ③大型買収による米国市場での事業拡大
- ④高付加価値商品の開発と市場投入
- ⑤トータルコストダウンの推進

などに、グループを挙げて積極的に挑戦してきました。

その結果として、この5年間で売上高は約1.2兆円から2兆円の大台を超え、営業利益率は6.5%から10%超へと向上し、2ケタの営業利益率を実現することができました。海外売上高比率は75%、グループ従業員数が6万人を超える企業へと発展し、事業基盤は一段と強固なものになりました。

当社グループを取り巻く目下の事業環境は、変化のスピードがますます加速し、不透明感が増しています。政治、経済、社会、技術の様々な分野でパラダイムシフトと呼べる大きな変化が生じ、当社を取り巻く競争環境も大きな転換期を迎え、コンペティターとの更なる熾烈な戦いに突入しています。

我々はそのような厳しい競争環境にひるむことなく、むしろ絶好のチャン

スと捉え、勝ち抜いていく強い企業グループになるために、市場の変化やライバル動向に常に目を光らせ、半歩一步先進した戦略・事業展開ができるかが勝敗の鍵だと思っています。次期戦略経営計画「FUSION20（フュージョン・トゥエンティ）」はすでにご案内の通り、6月2日に発表、皆さんには6月3日にお集まりいただきご説明したいと考えておりますが、FUSION20でも、積極的な挑戦を続け、実行につぐ実行で、成果を創出することにこだわっていきます。

○FUSION20の概要

詳細は6月にご説明しますが、既存事業の徹底強化に加え、新分野に果敢に挑戦する計画にしたいと考えております。フィルター、暖房・給湯、計装、工事などのエネルギーソリューション、コンテナや冷凍・冷蔵などの商業用冷設、次世代冷媒・ガス事業など、将来を見据え新たな事業に挑戦し、事業変革にも挑戦していきたいと考えています。

これらの事業は空調周辺事業と見えるかも知りません。しかしこれまでの機器単体の販売から、エンジニアリング、ソリューションビジネスへの大きな転換であり、そのビジネスモデルは既存の空調事業とは大きく異なります。我々にとっては非常に新しいビジネスへの挑戦であります。

また、メーカーの生命線である技術開発においては、空調市場が世界的に拡大するなか、既存の空調事業にとどまらない新たな挑戦をすべく、昨年11月にテクノロジー・イノベーションセンターを開設しました。これから益々カスタマーインの時代になり、従来の延長線上のプロダクトアウトを否定し、新たな技術の創造で、環境・エネルギー・健康・食品という社会課題を解決することで、更に社会に貢献する事業を展開してまいります。

暖房・給湯事業においては、ヒートポンプ暖房における当社の優位性を保ちつつ、市場の大半を占める燃焼暖房での事業拡大を図ります。エネルギーソリューション事業では、省エネ機器の単品販売を超え、さらなる省エネの実現に向け、周辺商材も組み合わせたシステム化に加え、常に顧客の最適なエネルギー環境を提供できるサービス事業に取り組んでいきます。

商業用冷設事業においては、イタリアの業務用冷凍・冷蔵機メーカーであるザノッティ社の買収を機に、北米に次ぐ市場規模を誇る欧州で、当社が空調事業で培った省エネ技術を活かし、事業基盤の構築を図ります。

さらに、将来を見据えた事業として、従来の「冷暖房を軸とした空気調和」から「快適な空間創造」まで事業領域を広げ、機器にシステムやサービス、エンジニアリングを加えた総合力により、顧客の求める空気ニーズに対応した快適空間を提供する空気・空間エンジニアリング事業の創出にも挑戦していきます。これらはすぐに利益貢献するものではありませんが、将来の発展に向け、顧客ニーズを満たし社会に貢献し得る新たな価値を創出したいと考えています。

○2016 年度の計画と主要地域・事業の経営方針

FUSION20 のスタートにあたる 2016 年度の年間計画については、為替のマイナス影響など厳しい事業環境が続きますが「販売力の抜本的強化」「固定費の抜本的削減」を強力に推進することで逆風をはね返し、増収増益基調を維持したいと考えています。

日本や欧州、中国などグローバル各地域の事業の強化を進めていきます。特に、世界有数のライバルがひしめき、最大規模の市場である北米事業はトップクラスの地位の獲得をめざし、全社を挙げて戦略を推進していきます。またアジア空調事業にも注力し、中間層の拡大を追い風に次の 5 年間に圧倒的地位の獲得をめざします。

北米は、今年はインバータ製品、ダイキンブランドを全面的に押し出し、住宅用ユニタリー、ダクトレス、アプライドのすべての事業で売上拡大を図ります。今年夏頃をメドに、いよいよグッドマンの新工場が一部稼働しはじめます。新工場の稼働で、供給力は従来の 1.5 倍、生産体制についても今期より生産本部機能を新設し、なお一層のコスト力強化を図ります。また開発体制を強化し、省エネ機種など他社を凌駕する差別化商品の充実を図ります。

中国については、引き続き当社グループの利益の稼ぎ頭として、さらなる積極展開を進めます。中長期的に中国事業を拡大し続けるためには、常に開発・生産・販売・サービスのイノベーションを考え、新しい取組みを実行し、市場を創造し続けることにつぎると考えています。

住宅用マルチエアコンは、引き続き他社の追従を許さない独自戦略で事業拡大を図ります。現在中国全土の 17,000 店の販売店のうち、2,500 店が我々の専売店であるプロショップですが、今後も中西部、内陸部を中心に販売網を拡大して参ります。新規店舗の開発だけでなく、優良な既存店の一店あたりの強化も図り、独自の販売網を構築します。

ここ数年、住宅用マルチが非常に好調で資源を集中してきましたが、今年
は業務用 VRV の再強化にも着手しています。暖房能力を向上した新型圧縮機
を搭載した VRV や大型ビル対応などの新製品を軸に、一般事務所や店舗から
大型ビルまで市場創造を進め、販売を一気に拡大します。

アジアは、本格普及期に入り、引き続き 2 桁成長を見込んでいます。ここ
数年を振り返りますと市場の変化が著しく、とりわけ日系メーカー中心の市
場に変化したように思います。数年前は中国、韓国メーカーが名を連ね、ロ
ーエンドのルームエアコンが主流でしたが、各国ごとの省エネ規制の足きり
により、中国、韓国メーカーが淘汰されていきました。さらに当社が他社に
先駆け、コスト競争力の高い冷専インバータールームエアコンを市場に投入
できたことで、ローカルメーカーが太刀打ちできない市場創造ができたと考
えています。アジアは個人所得も拡大、エアコンが本格的に生活必需品とな
り、エアコンへの購買意欲が極めて旺盛です。今後もそのニーズを最大限と
らえ、アジア全地域での売上高 No.1 をめざします。

欧州はこの 5 年間、体質改革を推し進め、販売力・営業力の強化、固定費
の削減など事業基盤の再構築を図って参りました。EU 経済によりやく回復の
兆しが出てきていることを好機と捉え、今年には国別、商品別に徹底したライ
バル対抗策を実行し、昨年夏の猛暑効果を上回る売上拡大を目指します。ま
た、トルコでの現地生産を加速し、供給力の増強とコストダウンを強化、収
益の拡大につなげます。

国内は、首都圏強化の成果がいよいよ出てくると思っています。差別化製
品を軸に、収益を拡大したいと考えています。

化学事業については、テクノロジー・イノベーションセンターを核として、
電気自動車の普及など自動車市場の構造的変化や、情報通信デバイスの技術
トレンドを捉え、成長分野における用途開発を加速します。さらに、フッ素
材料と他素材との複合化による新事業の創出も推進します。

フィルター事業については、フランダース社買収のクロージングを終え、
エアフィルター事業、P & I 事業を軸に、グローバル No.1 の強固なフィルタ
ー事業を築き上げ、空調事業、化学事業に次ぐ第 3 の柱として、収益力を強
化していきます。初年度にあたる今年には約 1,100 億円の売上をめざします。

以上、今後の経営方針についてお話をさせていただきました。この後は、
皆さんからの質疑の中で、各事業部門の担当役員も含めお話をさせていた

きたいと思います。

以上