

2017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

○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。

○2016年度上期決算について

2016年度上期決算につきましては、澤井から説明した通り、急激な円高の進行によるマイナス影響を大きく受けるなか、「ライバルに打ち勝つての、実質ベースでのグローバル大増販」「グローバルでの変動費コストダウンの極大化」「固定費の抜本的削減」を掲げ、全社をあげて推進してきた結果、営業利益、経常利益、四半期純利益ともに、4期連続で過去最高の業績を更新いたしました。今年度から戦略経営計画 FUSION20 をスタートしましたが、まずは順調なスタートを切れたのではないかと思います。

○今期の計画達成に向けて

下期以降も為替のマイナス影響など、厳しい状況が続く見込みですが、①ライバルの先を行く差別化商品の開発、②販売店開発とスペックイン強化など更なる営業力・販売力強化、③モノづくり力の強みを生かした一層のコストダウンなどの体質強化をさらに進め、今期計画を達成していきたいと考えています。

○FUSION20 について

私からは、今年スタートしました FUSION20 達成に向けた現在の構えについて少しお話したいと思います。

1) 既存事業の強化

FUSION20 の発表時にお話ししました通り、当社最大事業の空調事業における既存事業の強化では、重点地域を北米とアジアにおいています。

北米は、依然として競合環境が厳しい市場ではありますが、2020年には確固たるトップグループ入りを果たすべく、各事業の競争力を強化しております。

まず、最大の住宅市場攻略を加速すべく、グッドマンの体制強化を進めています。10月には新工場のパイロット生産が始まりましたが、この新工場では、世界の最新鋭の生産技術を導入し、設立を契機に更なるコスト力強化を図ります。例えば、IoTを活用して全製造工程を見える化し、生産進捗の自動管理を進めています。また、生産量変動に即応できるよう、最新のモジュール生産システムを開発投入し、生産サイクルを1/2にまで短縮することを可能としています。

8月には住宅用ユニタリーのSEER14の新商品を投入し、競争力を強化していますが、国土も広い北米においては、それぞれの地域にあわせた商品開発が必須です。工場に隣接する開発拠点では、本格的な現地開発体制の構築を進めており、北米市場にマッチした商品を矢継ぎ早に開発、市場に投入していきたいと考えています。

営業力強化に向けた販売網の再構築では、住宅用ユニタリーは、ディーラーの開発、ダクトレスについては、プレミアム需要の大きい北東部や西海岸などの販売・サービス網の強化に取り組んでいます。

また、アプライド事業については、レップ網との関係強化によりサービス力を高め、機器納入にとどまらないソリューション事業の展開を進めてまいります。

次にアジアですが、中間所得層の増加による市場拡大を背景に、ルームエアコンの生産、販売の大増強をはかり、圧倒的なシェアトップを目指します。

製品については、当社の差別化製品である冷房専用インバーター機に加え、先を見据えた製品ラインアップの開発を完了いたしました。製品の一例を紹介しますと、コンドミニウムなどの高級物件用、R32採用のマルチエアコン、値ごろ感のあるローコスト商品の三層での品揃えが完了し、他社に先駆け矢継ぎ早に市場に投入して参ります。

生産面での構えも整えつつあり、インド・ニムラナ工場ではルームエアコンの大増産をはかるべく設備の増強、タイの圧縮機工場ではルームエアコン向けの圧縮機の生産能力増強を計画しています。

アプライドにつきましても、これまでは中国からの輸出がほとんどでしたが、市場拡大に伴い、販社設立に加え、マレーシアにアプライド工場を設立し、アプライド事業も含めた業務用の販売をより一層拡大して参ります。

また成長著しいベトナムでは、2018年4月稼働を目処に、新たな生産拠点の設立を予定しております。成長著しい市場にいち早く対応すべく、少しでも前倒しできるよう急ピッチで設立準備を進めています。

化学事業は、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しています。北米・欧州など各地域での開発体制強化による用途開発も進め、用中国ローカルメーカーに対抗できる製品も開発し、引き続き、機能面の差別化とコスト競争力を強化します。

フィルタ事業は、4月末に買収完了したフランダース社と既存のAAF（アメリカン・エアフィルター）社両者の販売網を活用したクロスセルを開始しています。お互いの販路でそれぞれの製品を販売できることで、非常に営業が活性化しつつあり、全社の収益に早期に貢献させることができると考えています。

また、今後は欧州市場に対しても、ローカルメーカーの買収・提携、商品力強化などにより攻略を加速し、さらに収益の極大化が前倒しできるよう、舵取りをして参ります。

2) 事業領域拡大に向けて

既存事業の強化に加えて、事業領域の拡大にも取り組んでいます。

暖房事業については、欧州の環境規制に定めるヒートポンプ暖房商品の開発を加速すると共に、さらなる事業拡大に向けては専門の技術や人材の獲得が欠かせず、他社の買収、連携について具体的な検討を進めております。

冷凍・冷蔵事業については、ザノッティ社買収によるシナジー効果が共同購買から出始めており、さらに両社の販売網を生かしたクロスセルも進めて参ります。

3) モノづくり・技術力の高度化に向けて

次に、既存事業だけでなく、中長期的に事業を強化・成長させるためにも、体質の転換、とりわけメーカーの生命線であるモノづくり・技術の高度化は欠かせません。

今後、TIC（テクノロジー・イノベーションセンター）を活用してのイノベーション創出を今後ますます加速したいと考えています。

直近の取り組み例では、機械学習の一種であるディープラーニングのビジネスへの応用を専門とするベンチャー企業のABEJA（アベジャ）との協業や、理化学研究所との協業による「理研-ダイキン工業健康空間連携プログラム」を開設しました。

さらに NEC とは AI・IoT 分野で提携するなど、当社の持つ「温度や湿度、気流を細かく制御する空調技術」「空間が人間に与える影響に関する知見」に、それぞれの企業、団体が持つ最先端 AI・IoT 技術を組み合わせることで「空気・空間」の新たなビジネスを実現しようというものです。

企業だけではなく、大阪大学や世界トップクラスの大学などの教育・研究機関とも連携を深めております。異業種・異分野の企業、教育・研究機関と提携することで、空調機器などのハードウェアを起点に発想するビジネスではなく、機器を納入した後の保守やメンテナンスなどの顧客価値を高めるソリューション事業、ソフトウェアの領域への新たな事業領域拡大に挑戦しています。

○さいごに

以上、FUSION20 達成に向けた、現状の構えを中心にお話をさせていただきました。事業環境は不透明感が強まっていますが、引き続き、短期的な利益確保と中長期的な発展に向けて着実に手を打ち、企業価値をますます高めていきたいと思っております。

私からの話は以上とさせていただき、各事業部から役員も来ておりますので、後は、皆さんからの質疑応答をお受けしたいと思います。

以上