

**2017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**

## ○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年度決算および「FUSION20」初年度の評価について

2017年3月期決算につきましては、澤井から説明した通り、円高の影響を大きく受けることが想定された中、経営体質を強化し、円高のマイナス影響を跳ね返しての、大幅な業績拡大につなげることができました。

また今期は、2020年度を目標年度とする戦略経営計画「FUSION20」のスタートの年でもありましたが、将来の成長に向けた施策を着実に展開し、まずは順調な第一歩を踏み出すことができたと思っています。具体的には、

- ・販売力強化、高付加価値商品の拡販、トータルコストダウンの展開による各地域の空調事業の収益性向上
- ・とりわけ、空調事業の重点地域である北米、アジアでの売上高（現地通貨ベース）の拡大
- ・事業領域の拡大、事業構造転換に向けた、フィルタ事業と商業用冷設事業でのM&A（フランダース、ディンエア、ザノッティ）の実施

など、将来の成長・発展に向けた基盤づくりができたと考えております。

## ○2017年度計画と2018年度に向けた経営の構え

本日は少しお時間をいただき、私からは、今期の経営計画と、戦略経営計画「FUSION20」中期実行計画の目標年度である2018年度に向けた経営の構えを中心に、お話させていただきたいと思います。

足元の世界経済は、米国景気の加速や資源価格上昇による資源国の景気回復などから、底堅く推移することが見込まれるものの、米国新政権の政策運営や地政学リスクもあり、先行きは不透明な状況ともいえます。

このような中、当社は、2018年度定量目標である売上高2兆5,000億円、営業利益2,700億円の達成に向けた経営の構えとして、2017年度と2018年度の2カ年は引き続き思い切った先行投資を実行し、短期利益を確保するとともに、中長期のさらなる成長発展をめざしていく考えです。

主な先行投資として、生産能力の強化に向けては、米国新工場のほか、タイとインドで工場の増設を急ピッチで行っており、ベトナムとマレーシアでは新工場の建設を進めています。

また、グローバル開発体制を加速します。R&Dのマザー拠点であるテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）の体制を強化し、TICを核にグローバル8極の現地開発拠点と連動させることで、技術のさらなる高度化と差別化商品の開発を加速します。特に北米では、今までにない差別化商品を創出し、成熟したダクト空調文化の北米市場を一気に変革し、新たな市場の創造をねらった北米R&Dセンターの設立を予定しています。

さらには、シリコンバレーにオフィスを設立し、これからの時代に必要なAI、IoT技術の獲得・強化に本格的に取り組んでまいります。また、異分野技術の融合を図る上で、産産連携、産学連携については、これまで以上にスピードを上げて取り組んでいきたいと考えています。技術の高度化の成果創出を加速させるためにも、そのベースとなる人材力を強化する必要があり、人材の獲得・育成も急ピッチで展開していきます。

営業力・販売力・サービス力のさらなる強化に向けては、提携・連携・M&Aも駆使してのスピードある体制構築に加え、各国で販売店の開発に次ぐ開発が不可欠であり、その人材の確保・育成にも積極的に取り組んでいきます。

以上のように、将来に向けた積極投資を継続して実行していくことで、「FUSION20」中期実行計画の定量目標である、売上高2兆5,000億円、営業利益2,700億円を必達し、2020年度には売上高3兆円超のグローバルカンパニーになるべく、経営の舵取りをして参ります。

## ○FUSION20 の進捗と今後の方針

次に「FUSION20」の重点施策の進捗と今後の方針について、説明させていただきます。

まず、空調事業の重点地域である、北米とアジアについてです。

北米では、今月 5 月 24 日に、今後の発展の基盤となるグッドマン社の新工場がいよいよオープニングを迎えます。主力の住宅ユニタリーの供給力とコスト競争力が大幅に強化できることに加え、VRV やミニスプリットなどダクトレスの米国での生産を本格的にスタートさせます。

北米空調事業は、グッドマンの買収後、シナジー創出も順調に進み、ユニタリー、ダクトレスの販売力を強化することで、現地通貨ベースの売上高は 10% 成長を維持するなど、順調に拡大することができています。2020 年に北米トッププレーヤー入りを目指すべく、今後、コスト競争力と差別化商品開発を重点的に強化していきます。

コスト競争力の面では、新工場に導入した、当社の中でも最新の生産ラインであるモジュールラインを活用してまいります。このラインは、生産サイクルを 1/2 に短縮したことで生産量の変動に即応が可能となったことに加え、IoT、AI を活用して全製造工程を見える化し、生産進捗を自動管理することができる、いわばデジタルファクトリーであります。現時点の試算では、2020 年度には、生産性を 50% 程度引き上げることが可能であると見ております。

差別化商品開発では、先ほど申し上げたように、北米 R&D センターの設立、シリコンバレー・テクノロジー・オフィスの設立など開発体制を強化し、北米市場のニーズにマッチした新商品、顧客価値の創出を次々と生み出していきたいと考えています。

北米空調事業の収益性について申し上げますと、2017 年度は、将来に向けた先行投資と、工場集約を終えるまでは既存工場との並行操業となることもあり、一時的に鈍化しますが、2018 年度以降は、ユニタリー、ダクトレス、アプライドの 3 本柱の基盤が整い、成長力と収益力を、ともに大きく引き上げることができます。いち早く投資を回収し、全社の収益に貢献させるよう、経営の舵取りをしていきたいと考えています。

次に、アジアについては、いち早くライバルの先を行く生産体制を構えることに加え、販売網についても、これまでは都市部中心でありましたが、さらに地方にも拡大させ、インバータ搭載やR32を採用したRAの更なる拡販、中国に習いアジアでも成果が出始めた住宅用マルチエアコンの市場創造、VRVの販売店開発に連動したスペックイン活動強化、アプライドの提案力強化など、全商品の拡販につなげます。

その中でも、インドは第2の中国となる可能性を大きくもった市場ではないかとみており、「FUSION20」で計画している以上の成長も可能ではないかと考えています。

空調事業に加え、「FUSION20」で掲げる第2、第3の柱である化学事業、フィルター事業の拡大、さらには他の事業領域への拡大、事業構造転換の面でも、今期は思い切った手を打っていきたいと考えています。

化学事業では、「FUSION20」中期実行計画で売上高2,000億円をめざして取り組んでいますが、為替影響に加え、他社の価格攻勢などもあり、足元は厳しい状況にあります。しかしながら利益面では、成長分野に集中した販売拡大、トータルコストダウンの推進等により、2018年度目標を上回る収益性の向上が見えております。

そのポイントは、用途開発の加速と収益構造の変革にあります。用途開発では、重点市場として「情報端末」「自動車」「電線」「半導体」の4分野に集中し、リチウムイオン電池材料および反射防止フィルム、金属代替材料などの開発を展開。テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)も活用し、さらには、外部からも技術を獲得してスピードを上げていきます。好調な半導体市場では、中国政府の投資方針により、今後、本格的に立ち上げる中国半導体需要の取り込みを狙います。また、引き続き生産革新(プロセス改善)、業務革新(IT活用による在庫効率化など)により固定費を引き下げ、収益構造の改善を図ります。

フィルタ事業では、空調、化学に続く第3の柱として成長させるために、当社の強みと買収した2社の強みを融合、地域ごとに、生産・販売・研究が一体となって体制を強化し、真のフィルタ事業グローバルNo.1を目指します。

その施策として、今後は、製薬などのハイエンド市場の攻略とコスト競争力の強化を図ると同時に、事業規模の拡大を狙い、新用途展開や、クリーン機器ビジネスで領域を拡大、また、空気診断ビジネスにも本格参入を果たします。既存事業と融合した展開も可能であり、空調事業とは室内環境を改善するという観点で、化学事業とは素材の有効活用の面で、それぞれ検討を進めています。

アプライドソリューション事業では、米国で、新政権のインフラ投資により本格化する更新需要の獲得に向けた熱源のチラーの強化、欧州で、二次側事業の拡大と主力地域である中東事業の拡大、中国で、ゆるぎないNo.1の確立、成長著しいアセオセ地域で、M&Aも含めた基盤整備の展開など、地域戦略を加速し、サービス・ソリューション事業の拡大を図ります。

エネルギーソリューション事業は、米国競合他社の業務用売上高に占めるサービス事業の比率が20~40%であるのに対して、当社はまだ10%台に留まっています。各地域で、保守・メンテナンス、エネルギーソリューションビジネスの強化を図るとともに、有力なサービス会社やエネルギーソリューション会社との提携や買収も検討しており、当社の省エネ機器の強みを生かした、独自性のあるソリューション事業を伸ばしていく考えです。

暖房・給湯事業では、欧州で、買収したトルコを拠点に、燃焼暖房の販売を本格化させています。ヒートポンプ暖房についても、パリ協定の採択によりフランス、ドイツ、イタリアなど主要国で環境規制が強化され、CO2排出量の少ないヒートポンプへの切り替えが進む見通しです。当社は、欧州の主要販社に暖房専任部隊を置き、販社へのサポートを強化して、暖房に強いインストーラー網を開発しています。新商品の開発も強化し、新型アルテルマや、高効率壁掛けボイラーなど投入し、販売店開発をさらに推し進め、2桁成長をめざします。合わせて、さらなる事業拡大を加速するための提携・連携・M&Aについても、引き続き検討していきます。また、欧州だけでなく、北米、日本、中国への事業展開についても検討を進めており、2018年度売上高1,600億円の達成につなげていきます。

私からの話は以上とさせていただきます、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