



ダイキン工業株式会社

2022年3月期第2四半期決算説明会

2021年11月5日

イベント概要

[企業名]	ダイキン工業株式会社
[企業 ID]	6367
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2022 年 3 月期第 2 四半期決算説明会
[決算期]	2021 年度 第 2 四半期
[日程]	2021 年 11 月 5 日
[ページ数]	47
[時間]	10:30 – 12:05 (合計：95 分、登壇：42 分、質疑応答：53 分)
[開催場所]	電話会議およびインターネット配信
[登壇者]	5 名 代表取締役社長兼 CEO 十河 政則 (以下、十河) 取締役 兼 副社長執行役員 グローバル戦略本部担当 峯野 義博 (以下、峯野) 執行役員 化学事業部長 三浦 克哉 (以下、三浦) 執行役員 コーポレートコミュニケーション担当 宮住 光太 (以下、宮住) 専任役員 空調営業本部 副本部長 依田 優 (以下、依田)

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

[アナリスト名]*	ゴールドマン・サックス証券	諫山 裕一郎
	野村證券	前川 健太郎
	JP モルガン証券	佐野 友彦
	シティグループ証券	グレアム・マクドナルド
	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券	佐々木 翼

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



登壇

司会：ただ今より、ダイキン工業株式会社、2022年3月期第2四半期決算説明会を始めさせていただきます。

本日の出席者は、社長兼 CEO、十河政則。取締役兼副社長執行役員、グローバル戦略本部担当、峯野義博。専任役員、空調営業本部副本部長、依田優。執行役員、化学事業部長、三浦克哉。執行役員、コーポレートコミュニケーション担当、宮住光太でございます。

はじめに、社長の十河より、お話をさせていただきました後、執行役員の宮住より、資料に沿って決算概要をご説明させていただきます。その後、質疑応答の時間を取らせていただきます。終了時刻は12時を予定しております。

説明資料につきましては、本日メールで配信しておりますとおり、当社ホームページ、株主・投資家情報に掲載しております。お手元にご用意いただきますよう、お願いいたします。

それでは、十河社長、お願いいたします。

十河：皆さん、おはようございます。ダイキン工業の十河でございます。今日は、22年3月期第2四半期決算説明会に多数ご参加いただいているようで、ありがとうございます。

昨日発表いたしましたとおり、上期は売上高、営業利益とも過去最高の業績を達成することができました。また、年間計画については、今期2度目の上方修正をして、過去最高をさらに更新する見通しであります。

今期は依然として、新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見通しづらく、どのように状況が変化するか分からない。そうした中であって、事業環境の上振れにも下振れにも迅速に対応できる、柔軟な経営のかじ取りが非常に重要じゃないかということで、そういう方針でスタートいたしました。

ワクチンの普及によって経済活動の再開にかじを切る国もある一方で、感染が再拡大し、厳しい活動制限が行われる地域もありました。それに加えて世界的な半導体の不足、それから原材料価格の高騰等々、そうしたことが企業活動に大きな影響をおよぼしました。

このような中であっても、当社は戦略的売価施策、それから拡販・シェアアップ策、それから変動費コストダウン等々、今年度取り組む重点7テーマを定めて、4月からその実行に徹底して取り組

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



んでまいりました。そのことによって、コストアップ要因の吸収と収益力の向上に努め、またその結果も出してこられたのではないかと考えています。

上期については、8月に上方修正した公表値を上回って、売上高、営業利益ともに過去最高を更新することができました。

上期決算の詳細内容については、後ほど宮住からご説明申し上げます。売上高、営業利益ともに、先ほど申し上げたように、8月に上方修正した計画を大きく上回るということで、営業利益ベースで申し上げますと1,927億円という結果であります。

第2四半期以降、日本では長雨ですとか、あるいは緊急事態宣言の延長、それからアジア、収まっていた中国でもコロナの感染再拡大と。それから半導体・電子部品の不足など、こうした影響がある中であって、当社は迅速な対応によって供給を切らすことなく、各地域での拡販・シェアアップにつなげることができたということでもあります。

また、原材料市況や物流費の高騰によるマイナス影響、これは上期で営業利益ベースで470億円のマイナス影響。年間では1,120億円のマイナス影響と。8月のときに申し上げた数字よりも、年間についてはさらにマイナス影響が広がっております。

こういったことに対して、差別化商品の投入による戦略的売価施策、それから拡販・シェアアップ策、それからグローバルでの変動費コストダウン、それから固定費削減、こうした先ほど申し上げた重点7テーマ、この成果創出によって打ち返すことができた。

重点7テーマの効果によって、上期は424億円跳ね返すことができた。年間では、今の計画では1,181億円の成果創出ができるのではないかと、このように計画しております。

年間計画につきましては、上期の実績を踏まえて過去最高となる、売上高2兆9,300億円。これは対公表で1,200億円のプラスであります。それから営業利益は3,000億円、対公表で100億円上方修正いたします。

ちなみに過去最高業績は、売上高については2020年3月期が2兆5,503億円、それから営業利益については2019年3月期、これが2,763億円でありましたので、年間でも過去最高業績の更新ということになります。

下期以降、業務用の需要回復の兆しが見られて、その手応えは感じているところではありますけれども、しかしながら本格的な回復には少し時間がかかるのではないかとこの見方をしております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



住宅用も非常に好調だったわけでありましてけれども、中国、それからアジア、この辺では市場の厳しさが増してきているということでありまして、需要の先行きを申し上げますと、やはり不透明ではないかという見方をしております。

また、半導体・電子部品の供給のひっ迫も続いてございまして、それから中国での電力不足、アメリカでの労働者不足。それからアジアでのコロナ感染再拡大による行動制限からくる部品調達リスク等々、サプライチェーンの混乱も懸念されるところでございまして。

そうした意味では少し、懸念材料に対して慎重な見方も必要だということでありましてけれども、今申し上げたこうした変化、リスクは当社に限ったことではない。ライバルも同様の状況だと思えます。

したがって、今申し上げた次々と起こってくる変化。これに対していかに迅速に二の手、三の手を打てるかどうか。ライバルに先んじた施策を実行し、私自身としてはむしろ勝っていくチャンスではないかととらえて、いろんな施策を今、実行に移しているところでございまして。

下期以降、今申し上げたように、事業環境の厳しさが増す中ではありますけれども、今回公表しました年間の営業利益 3,000 億円、これは最低必達ラインだと考えています。3,000 億円を最低ラインとして、それ以上を目指したところでの挑戦と実行に向かっていきたいと思っておりますし、そのスタートを既に切っているところでございまして。

戦略的売価施策、デジタル活用の加速や直販の強化、市場別・用途別のソリューション提案力の強化。そうしたことによる拡販・シェアアップ、変動費コストダウンの極大化、長期的な半導体・電子部品調達戦略の策定等々、目下新たな追加施策も具体化して、定量化・数値目標へのひも付けも行って、さらなる業績上積みにも今、向かっているところであります。

ライバルを凌駕するスピードある実行と、それから急速かつ激しい環境変化に対する柔軟な対応力が非常に重要だと思っております。スピードある実行と柔軟な対応力、それでもって 3,000 億円以上を目指して、さらなる体質強化を行い、来期につなげていきたいと思っております。

少し内容を詳しく申し上げますと、まず、戦略的売価施策については、グローバル各地域・各事業のライバルの動向を見きわめながら、販売、それから商品・品質・サービス、そうした総合力を高めることで売価アップを行って、かつ拡販・シェアアップの両立を図ることを目指してまいりました。下期以降、そうした取り組みの加速によって、追加の売価アップと、それを支える新商品の投入が重要だと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



差別化商品のスピードある開発・投入の力は、格段に高まってきているなと思っていました。22年度第1四半期に投入予定の新商品、この前倒しも詰めているところであります。

次に、コストダウンですけれども、銅からの材料置換、それから基幹部品の標準化・内作化等々に取り組んでおりますけれども、さらには、例えばアジアの生産拠点間の連携を強めて要素部品の共通化を行うなど、最適コスト化も進めているところであります。

それから、物流費の高騰に対しては、まずは安定的な物流網の確保、それから物流作業の自動化、物流業務のDX化。それから営業・設計と一体となった製品本体仕様の見直しによるコストダウンにも踏み込ませていまして、業務プロセス改革によるグローバルでの物流費の抑制策・効率化等を進めているところであります。

さらには抜本的なSCM改革を進めているところでありますけれども、そのことによって、強靱なサプライチェーンの構築も目下、進めているところであります。

それから、半導体・電子部品の確保については生産・販売の生命線だと思っています。これを確保できるかどうか。需要が回復基調にあります日本・欧州の業務用の引合い・受注の獲得と増産に対応するべく、部品の万全な確保に向けたサプライヤーのフォロー強化、代替調達先の探索・変更。それから部品の入荷に合わせた、生産計画の柔軟な変更等を進めているところであります。

半導体・電子部品の見方はいろいろありますけれども、来年もその影響は長期化するんじゃないかと見ておりまして。当社は、今年度下期については、目下の計画、さらには営業利益3,000億円以上への挑戦と申し上げましたけれども、それを含めた必要量は確保済みであります。

来年度に向けても、長期契約ですとか、あるいはさらなる代替開発を進める等、目下その対策をとっているところであります。

今申し上げたように、この経営体質の徹底した強化に全社を挙げて取り組んでいるところであります。そうしたことで下期の利益を上積みするだけではないに、来期のさらなる成長・発展にもつなげていく予定であります。

来期の計画は、目下詰めているところでありますけれども、戦略経営計画FUSION25で掲げました、2023年度の定量目標、これは営業利益で3,250億円でございますけれども、その1年前倒しでの達成に挑戦していきたいと思っています。

今、来期の話もいたしましたけれども、変化のスピード、流れはきわめて速い。次年度を見据えて、いかに先手、先手で施策を具体化し、実行していくかが大変重要だと思っています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



以前も申し上げたことがあるかと思いますが、われわれは FUSION 経営、さらには 18 カ月 予算という独自の予算運営をしていますけれども、これはいわば先手の予算運営としてわれわれが 生み出したものであります。そうしたものも、来期の計画の検討にも入っているところでありま す。

最後に、皆様の関心の高い北米と中国の空調事業について、私のほうから少しだけ申し上げたいと 思います。

まず北米空調事業。まずグッドマンでございますけれども、住宅市場の好調もあり、計画を上回る 実績であります。上期の売上高は前年比 138%の 3,179 億円。営業利益率は約 9%という結果であ ります。

引き続き、製造人員の確保、あるいは生産性の改善に向けた施策を加速して、生産の安定化を図っ て、在庫水準を回復させていく予定でありますし、そのことによって主力の住宅用ユニタリーの拡 販・シェアアップにもつなげていく。そういった取り組みを進めているところであります。

来期に向けては、環境・省エネ規制の強化を機に、われわれの得意とするインバータやヒートポン プを展開するチャンスだと思っています。それに向けての戦略商品 FIT の販売拡大を図って、環境 プレミアム事業を一気に加速していく予定であります。

それからアプライド事業については、コントラクター、それからサービス会社の買収をスピードを もって展開中でありまして、そうしたことによって販売網・サービス網の自前化を進めてい るところであります。市場の回復を背景に、アフターサービス事業で販売を拡大いたしました。

それから、サービス・ソリューション事業の拡大に向けて、市場ストックを増やしていることに加 えて、計装・保守の普及率が低いミッド市場において、低コストなソリューション商材、これは簡 易計装やクラウド商材等々でありますけれども、そうした商材の提供によるコネクティッド、要は つなげていくことの推進ですとか、ソリューション提案、技術対応を支える専門人材の強化等々に よって、事業拡大を図っていこうと考えておるところであります。

それから北米は、空調の最大市場であることは変わらないわけでありまして、そのことに加 えて、バイデン新政権による環境政策の見直しによって、市場環境が変化しているところでありま すけれども。そうしたグリーンといいますか、環境第一の政策、それを背景にわれわれにとっては 非常にチャンスが大きい市場だとも見えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



省エネ・環境規制の強化の中にあつて、当社の強みであるインバータやヒートポンプ、さらには低GWP冷媒によって、市場の変革をリードしていくチャンスだと。市場変革のリーダーとして、北米空調事業を引っ張っていこうとも考えています。

当社は、これまで積極投資によって、販売力・生産力・商品力など、事業の競争力を高めてきましたけれども、一方で、投資回収という点では、皆さんから何度かご指摘もいただきましたけれども、まだ途上だと思っています。

FUSION25では、北米空調ナンバーワンを目指して、さらなる成長投資を実行しながら、2025年度には営業利益率10%以上の達成を目指しているところでございます。

それから、中国空調事業について少し申し上げますと、原材料市況高騰の影響などがある中で、引き続き高収益を維持しております。中国空調全体の営業利益率は26%、住宅用マルチエアコンだけに限っていいますと34%の営業利益率でございませう。

堅調な個人消費が市場を下支えする中であつて、空気・換気商品などの品ぞろえを強化するとともに、われわれの強みでありますプロショップを生かしたオフラインの活動と、それからデジタルを組み合わせた独自のビジネスモデルを構築しましたけれども、それを基盤にして、上期も住宅用マルチエアコンを中心に販売を大きく伸ばしました。住宅用マルチエアコンについては、前年比121%であります。

中国市場をどう見るかということでありませうけれども、中長期的には大都市から地方都市へと経済成長が広がると見ていまして、空調市場も小売・街売の需要は底堅く、安定的な成長が見込める大きな市場であることに、変わりはないと見ております。

中でも住宅用市場においては、当社が得意とする住宅用マルチエアコンで、この独自の専売店であるプロショップ、これを生かした販売と、オンラインの販売を組み合わせた新たなビジネスモデルを構築し、販売拡大に取り組むことで、引き続き高収益を維持していくことができると考えています。

また、空気・換気事業については、中国発でグローバルへの展開を進めているところであります。中国はIAQのマザーとして、新たな商品やサービスの創出に取り組んでおります。

全熱交換器、それから空気浄化システムとセンサー等の機器の拡充、空調とのシステム連動、それからAI分析を活用した空気診断ツールの開発等を行っているところであります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



なお、大手デベロッパーの経営悪化による不動産市場のリスクについては、皆さんの関心も高いかと思えますけれども、当社の空調事業は販売店経由の取引を基本にしておりまして、デベロッパーとの直接取引はきわめて少ない。したがって、影響はきわめて限定的であります。

私からの説明は以上とさせていただきます。宮住から少し詳細を説明させていただいた後、皆さんからのご質問にお答えしたいと思います。

I. 2022年3月期上期決算 ■ 決算概要

上期で過去最高業績を達成

- ✓ 原材料市況・物流費の高騰やアジアでの新型コロナウイルスの感染拡大などの影響を受けるなか、2021年度の重点7テーマ（戦略的売価施策、拡販・シェアアップ、コストダウンなど）の成果創出などにより、マイナス影響を吸収。
- ✓ 空調事業は、空気・換気関連の新商品投入や販売力・営業力の強化に加え、電子部品などの不足懸念にも柔軟に対応し供給を行ったことでシェアを拡大。住宅用空調を中心に米州・中国・欧州で拡販したことに加え、欧州では、ヒートポンプ式温水暖房機器で好調な需要を捉え販売を拡大。
- ✓ 化学事業は、半導体・自動車市場の需要回復を捉え、販売を拡大。

(億円)	2020年度	2021年度上期		前年度比
	上期実績	計画 (8月公表)	実績	
売上高	12,292	15,100	15,589	127%
営業利益 (利益率)	1,316 (10.7%)	1,830 (12.1%)	1,927 (12.4%)	146%
経常利益 (利益率)	1,319 (10.7%)	1,830 (12.1%)	1,968 (12.6%)	149%
親会社株主に帰属する 四半期純利益 (利益率)	846 (6.9%)	1,200 (7.9%)	1,391 (8.9%)	164%
USドル/円	¥107		¥110	
ユーロ/円	¥121		¥131	
中国元/円	¥15.3		¥17.0	

為替影響 (対前年度)
売上高 +555億円
営業利益 +75億円

3

宮住：宮住でございます。私から第2四半期の決算の概要につきまして、資料に沿って説明をさせていただきます。

まず、3ページをご覧ください。

原材料市況・物流費の高騰やアジアでの新型コロナウイルスの感染拡大などの影響を受ける中、戦略的売価施策や拡販・シェアアップ、コストダウンなど、2021年度の重点7テーマの各施策を徹底して実行し成果創出につなげたことで、上期では過去最高業績を達成することができました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



為替の実績は、ドル 110 円、ユーロ 131 円、中国元 17.0 円。対前年の為替影響は、売上高で 555 億円、営業利益で 75 億円のプラスとなりました。

(参考) 2021年度の重点テーマ

1. 市況影響などのコストアップを吸収し、収益性の維持をめざした戦略的売価施策
2. ライバルに打ち勝つ拡販・シェアアップ
 - ・住宅用空調の更なる拡販、業務用空調の更新需要の獲得、デジタルを活用した販売の加速
 - ・グローバルでの空気・換気商品の拡販、差別化商品の開発、ソリューションメニューの展開
3. 変動費コストダウンの再強化・極大化
 - ・銅からアルミなどへの材料置換、基幹部品の標準化、内作化の拡大
4. 物流コストの高騰に対する抑制策、物流の更なる効率化
5. 固定費の抜本削減、間接業務の効率化
6. 事業環境の上振れ・下振れの両方に備えた柔軟な構えの構築
7. 暖房・空気・ソリューションなど、FUSION25の重点テーマのスタートダッシュ

4

4 ページは、2021 年度に重点的に取り組む、7 テーマの概要です。

5 月に発表させていただいた内容の再掲となりますので、説明は割愛いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



■ 事業セグメント別実績

(億円)		上期実績		
		2020年度	2021年度	前年度比
全社	売上高	12,292	15,589	127%
	営業利益 (利益率)	1,316 (10.7%)	1,927 (12.4%)	146%
空調	売上高	11,317	14,279	126%
	営業利益 (利益率)	1,245 (11.0%)	1,741 (12.2%)	140%
化学	売上高	746	1,019	136%
	営業利益 (利益率)	59 (8.0%)	155 (15.2%)	261%
その他	売上高	229	291	127%
	営業利益 (利益率)	12 (5.3%)	31 (10.7%)	255%

※冷凍・冷蔵事業、フィルタ事業は空調事業に含む。

5

5 ページをご覧ください。事業セグメント別の実績です。

空調事業は、空気・換気関連の新商品投入や販売力・営業力の強化に加え、電子部品などの不足懸念にも柔軟に対応し供給を行ったことで、シェアを拡大いたしました。

化学事業は、半導体・自動車市場の需要の回復を捉え、大きく拡販しました。

その他事業は、油機事業で産業機械・建機車両向けに販売を伸ばしました。

為替影響額については、空調事業で売上高 507 億円、営業利益 66 億円のプラス。化学事業で売上高 48 億円、営業利益 9 億円のプラスとなりました。

各事業の状況、空調事業の地域別の状況につきましては、後ほどご説明いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



■ 連結損益計算書

(億円)	2020年度上期	2021年度上期	利益影響額
	91	127	
売上高	12,292	15,589	+3,296
売上原価	7,981 (64.9%)	10,104 (64.8%)	▲2,123
粗利益	4,311 (35.1%)	5,484 (35.2%)	+1,173
販売費及び一般管理費	2,995 (24.4%)	3,557 (22.8%)	▲562
営業利益	1,316 (10.7%)	1,927 (12.4%)	+611
営業外損益	2	41	※ +39
経常利益	1,319 (10.7%)	1,968 (12.6%)	+650
特別損益	▲3	3	+5
税金等調整前四半期純利益	1,316 (10.7%)	1,971 (12.6%)	+655
法人税等	435	537	▲102
税負担率	33.1%	27.2%	
非支配株主に帰属する 四半期純利益	35	43	▲9
親会社株主に帰属する 四半期純利益	846 (6.9%)	1,391 (8.9%)	+545

※ 営業外損益の主な増減内訳

為替損益	+20 (▲15→+5)
受取利息	+8 (+29→+37)

()内は対売上高比率

6

6 ページは、連結損益計算書の主要項目の増減を記載しています。

原価率は、原材料市況の高騰をコストダウンと売価施策でカバーし、前期並みの水準を維持しております。

また販管費率は、先行投資などを実行しながら一般経費を効率的に運用したことで、対前年で引き下げることができました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



■ 連結貸借対照表

(億円)	2020/9月末	2021/9月末	増減		2020/9月末	2021/9月末	増減
手元資金	7,300	8,073	+773	仕入債務	1,873	2,544	+672
売上債権	64日 4,306	60日 5,103	+797	有利子負債	7,842	7,308	▲533
棚卸資産	60日 4,021	61日 5,180	+1,159	(有利子負債比率)	(26.2%)	(21.4%)	
固定資産	11,115	11,879	+764	その他	4,790	6,013	+1,223
投資有価証券	1,770	2,202	+431	負債計	14,505	15,866	+1,361
その他	1,409	1,745	+336	自己資本計	15,112	17,946	+2,833
				(自己資本比率)	(50.5%)	(52.5%)	
				新株予約権	21	27	+5
				非支配株主持分	283	344	+61
				純資産計	15,417	18,317	+2,899
資産合計	29,922	34,182	+4,261	負債・純資産計	29,922	34,182	+4,261

※有利子負債の明細

	2020/9月末	2021/9月末	増減
短期借入金	567	463	▲104
社債	1,400	1,300	▲100
長期借入金	5,111	4,687	▲424
リース債務	764	859	+95
合計	7,842	7,308	▲533

7

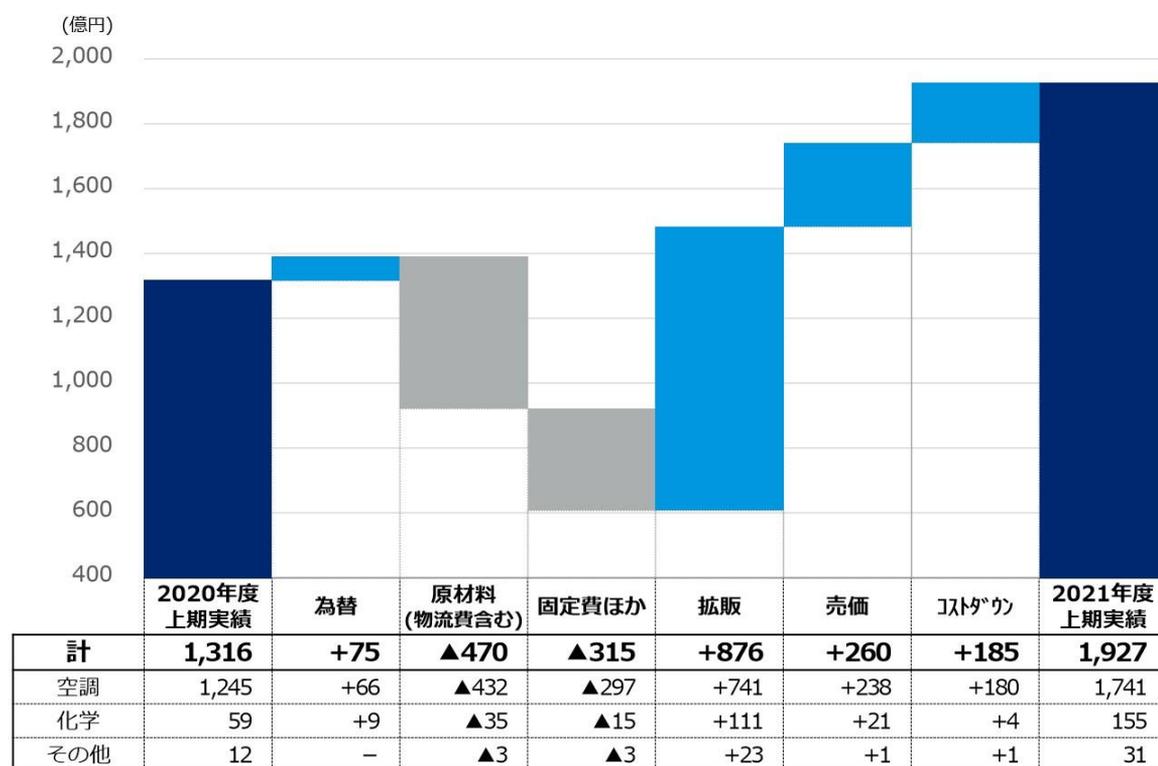
7 ページは、連結貸借対照表の主要項目と有利子負債の明細について記載しています。

電子部品の手当てや、今後の販売拡大に備えた在庫のかまえをとっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

■ 営業利益増減分析-実績の対前年度比



8

8 ページをご覧ください。上期の営業利益の対前年増減分析です。

原材料市況・物流費の高騰で大きくマイナスとなりましたが、拡販、売価施策、コストダウンにより大幅な増益となりました。

セグメント別の内訳については、記載のとおりです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

Ⅱ. 2022年3月期通期業績計画 ■ 全社業績計画

今期2度目の上方修正、過去最高業績の達成をめざす

- ✓ 重点7テーマのさらなる成果創出により、原材料市況・物流費の高騰、業務用空調の需要回復遅れや、アジアでの新型コロナウイルス感染拡大の長期化などのマイナス影響を吸収する。
- ✓ 下期に想定されるリスク（米国における製造人員不足、中国の電力不足、アジアでの行動規制によるSCMの混乱など）にも柔軟に対応することで、業績計画を必達する。
- ✓ 重点7テーマの成果を上積みすることで収益構造を改革。営業利益3,000億円を上回る業績をめざす。

(億円)	2020年度実績			2021年度	2021年度			
	上期	下期	年間	年間計画 (8月公表)	上期実績	下期計画	年間計画	前年度比
売上高	12,292	12,641	24,934	28,100	15,589	13,711	29,300	118%
営業利益 (利益率)	1,316 (10.7%)	1,070 (8.5%)	2,386 (9.6%)	2,900 (10.3%)	1,927 (12.4%)	1,073 (7.8%)	3,000 (10.2%)	126%
経常利益 (利益率)	1,319 (10.7%)	1,084 (8.6%)	2,402 (9.6%)	2,900 (10.3%)	1,968 (12.6%)	1,052 (7.7%)	3,020 (10.3%)	126%
親会社株主に帰属する 四半期純利益 (利益率)	846 (6.9%)	716 (5.7%)	1,562 (6.3%)	1,900 (6.8%)	1,391 (8.9%)	639 (4.7%)	2,030 (6.9%)	130%
USD/円	¥107	¥105	¥106		¥110	¥105	¥107	
ユーロ/円	¥121	¥126	¥124		¥131	¥125	¥128	
中国元/円	¥15.3	¥16.1	¥15.7		¥17.0	¥16.5	¥16.7	

為替影響 (対前年度)

売上高 +570億円
営業利益 +55億円

9

9 ページをご覧ください。今期 2 度目となる上方修正を行い、年間の営業利益計画は過去最高となる 3,000 億円といたします。

中国の電力不足、米国における製造人員不足、アジアでの行動規制による SCM の混乱など、下期も様々なリスクが想定されます。

当社は、これらに柔軟に対応することで、業績計画を必達するのみならず、重点 7 テーマの成果をさらに上積みすることで、営業利益 3,000 億円を上回る業績を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



■ 事業セグメント別業績計画

(億円)		2020年度 実績	2021年度			
			上期実績	下期計画	年間計画	前年度比
全社	売上高	24,934	15,589	13,711	29,300	118%
	営業利益 (利益率)	2,386 (9.6%)	1,927 (12.4%)	1,073 (7.8%)	3,000 (10.2%)	126%
空調	売上高	22,738	14,279	12,376	26,655	117%
	営業利益 (利益率)	2,231 (9.8%)	1,741 (12.2%)	959 (7.7%)	2,700 (10.1%)	121%
化学	売上高	1,642	1,019	996	2,015	123%
	営業利益 (利益率)	114 (6.9%)	155 (15.2%)	85 (8.5%)	240 (11.9%)	211%
その他	売上高	554	291	339	630	114%
	営業利益 (利益率)	41 (7.5%)	31 (10.7%)	29 (8.5%)	60 (9.5%)	145%

10

10 ページをご覧ください。セグメント別の業績の見通しです。

空調事業は、売上高は前回公表から 1,025 億円増額、営業利益は 75 億円増額。化学事業は、売上高は前回公表から 135 億円増額、営業利益は 15 億円増額。その他事業は、売上高は前回公表から 40 億円増額、営業利益は 10 億円増額しております。

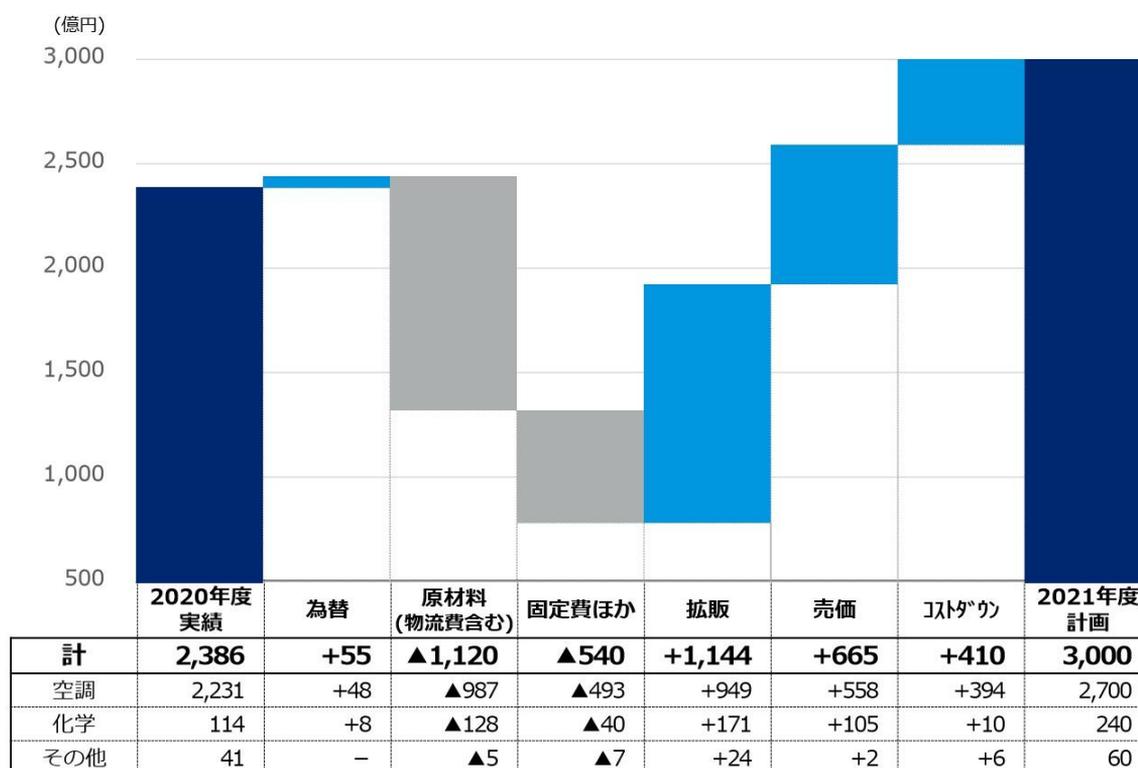
為替影響額については、空調事業で売上高 525 億円、営業利益は 48 億円のプラス。化学事業で売上高 45 億円、営業利益 8 億円のプラスと見ております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



■ 営業利益増減分析-年間計画の対前年度比



11

11 ページです。21 年度年間計画の営業利益の対前年増減分析です。

原材料市況・物流費の高騰に対して、拡販、売価施策、コストダウンを上積みし、マイナス影響を吸収します。

セグメント別の内訳については、記載のとおりです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

■ 地域別売上高の推移-空調事業

※パーセンテージは前年度比

(億円)	2017年度上期		2018年度上期		2019年度上期		2020年度上期		2021年度上期		2021年度計画 (今回公表)		2021年度計画 (5月公表)	
	日本	105%	2,329	108%	2,507	107%	2,687	93%	2,508	109%	2,728	107%	5,300	105%
欧州	115%	1,456	114%	1,666	113%	1,887	98%	1,857	139%	2,584	123%	4,850	112%	4,400
中国	117%	1,952	107%	2,079	96%	1,994	91%	1,814	134%	2,432	121%	3,950	105%	3,450
米州	112%	3,044	112%	3,414	108%	3,694	93%	3,439	129%	4,439	122%	8,200	114%	7,700
アジア	107%	1,260	111%	1,403	106%	1,487	76%	1,125	117%	1,313	111%	2,750	117%	2,900
オセアニア	142%	329	113%	373	90%	337	106%	358	130%	467	120%	955	104%	825
中近東	113%	251	95%	239	92%	220	84%	185	144%	266	123%	550	112%	500
アフリカ	101%	36	122%	43	86%	37	84%	32	157%	50	115%	100	103%	90
計	112%	10,655	110%	11,724	105%	12,344	92%	11,317	126%	14,279	117%	26,655	110%	25,065
海外売上高比	78%		79%		78%		78%		81%		80%		79%	
USドル/円	¥111		¥110		¥109		¥107		¥110		¥107		¥105	
ユーロ/円	¥126		¥130		¥121		¥121		¥131		¥128		¥125	
中国元/円	¥16.4		¥16.8		¥15.7		¥15.3		¥17.0		¥16.7		¥16.0	

12

12 ページをご覧ください。空調事業の地域別の上期売上高は、全ての地域で前年を大きく上回って推移しました。

為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 129%、中国は 120%、米州は 126%、アジアは 112%となっております。

年間計画は記載のとおりです。為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 119%、中国は 113%、米州は 120%を計画しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



■ 地域別売上高の推移-化学事業

※パーセンテージは前年度比

(億円)	2017年度上期		2018年度上期		2019年度上期		2020年度上期		2021年度上期		2021年度計画 (今回公表)		2021年度計画 (5月公表)	
	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額
日本	119%	232	115%	266	98%	262	72%	188	145%	272	129%	545	119%	505
米州	112%	205	114%	234	91%	213	76%	161	124%	200	119%	425	117%	415
中国	119%	183	107%	196	92%	179	109%	196	128%	250	111%	450	106%	430
アジア	135%	105	120%	126	91%	114	88%	100	126%	126	118%	270	111%	255
欧州	120%	135	135%	182	68%	123	79%	97	170%	166	143%	315	114%	250
その他	170%	6	135%	9	93%	8	49%	4	143%	6	118%	10	118%	10
計	119%	866	117%	1,012	89%	900	83%	746	136%	1,019	123%	2,015	114%	1,865
海外売上高比	73%		74%		71%		75%		73%		73%		72%	
USドル/円	¥111		¥110		¥109		¥107		¥110		¥107		¥105	
ユーロ/円	¥126		¥130		¥121		¥121		¥131		¥128		¥125	
中国元/円	¥16.4		¥16.8		¥15.7		¥15.3		¥17.0		¥16.7		¥16.0	

13

13 ページをご覧ください。化学事業の地域別の上期売上高も、全ての地域で前年を大きく上回って推移しました。

為替影響を除く実質の売上高前年比は、米州は 121%、中国は 115%、欧州は 158%となっております。

年間計画は記載のとおりです。為替影響を除く実質の売上高前年比は、米州は 118%、中国は 104%、欧州は 141%を計画しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Ⅲ. 事業/地域別概況 ■ 空調事業-日本

上期の概況

住宅用の業界需要は、8月の天候不順の影響により、前年度を下回った。当社は、換気機能を搭載した『うるさらX』などの高付加価値商品の販売を強化。在室時間の増加による省エネ性への関心、空気質ニーズの高まりを捉え、シェアを拡大。空気清浄機は、第2四半期に、特別定額給付金による前年度の需要増の反動を受けた。

業務用の業界需要は、経済活動の段階的な再開により、前年度を上回った。当社は、空調機と換気商材を組み合わせたシステム提案を強化。全熱交換器などの換気機器の販売が大きく伸長した。アプライドは、R32チラーの販売を強化した。

下期の施策

住宅用は、給気換気と排気換気を切り替えられる差別化商品を投入するとともに、堅調な需要が見込まれる寒冷地向け商品の販売活動を強化。さらなるシェアアップをめざす。

業務用は、全熱交換器など換気商材のラインアップを拡充し、提案営業を強化。経済活動の再開に伴う需要回復を捉え、拡販を図る。空気清浄機は、ウイルスや菌の抑制性能を高めるUVストリーマ搭載のラインアップを拡充。

前年度比 (台数ベース)		上期 実績	年間 計画
住宅用	業界	92%	93%
	当社	104%	104%
業務用	業界	103%	104%
	当社	113%	110%
アプライド	業界	94%	96%
	当社	85%	92%
空気清浄機	業界	96%	88%
	当社	96%	133%

※アプライドは売上高ベース

14

14 ページをご覧ください。ここから空調事業の地域別の状況について、ご説明いたします。

まず日本です。住宅用は、8月の天候不順の影響により、業界需要は前年を下回りました。当社は、うるさらXの換気機能を訴求した販売活動を強化し、在室時間の増加による省エネ性への関心、空気質ニーズの高まりを捉え、シェアを拡大しました。

一方、空気清浄機は、第2四半期に、特別定額給付金による前年度の需要増の反動を受けました。

業務用は、経済活動の段階的な再開により、業界需要は前年を上回りました。当社は、空調機と換気商材を組み合わせた提案営業を強化し、シェアを伸ばしました。

下期は換気、空気清浄機能を搭載した差別化商品のラインアップ拡充、提案営業の強化により、住宅用・業務用ともに販売拡大、シェアアップを目指します。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

■ 空調事業-米州

上期の概況

経済活動の再開に伴い、景気は順調に回復。当社は、需要が堅調な住宅用市場を中心に販売を拡大。売価効果もあり、売上高は前年度を大きく上回った。

- ▶ 住宅用ユニタリーは、製造人員の増加や離職率低下に向けた取組みを加速し、生産を安定化。インバータを搭載した新商品の投入効果もあり、販売が伸長。
- ▶ ダクトレスは、RA/SKYで、住宅用市場の旺盛な需要を捉え、販売を拡大。VRVは、住宅向けの販売が好調であったことに加え、業務用でもプロジェクトの再開に伴い販売が伸長。販売会社の買収効果もあり、前年度を大きく上回った。
- ▶ アプライドは、市場の回復を捉え、用途別に異なるニーズにきめ細かく対応。アフターサービス事業で販売を拡大。

下期の施策

引き続き、製造人員の確保・定着に向けた取組みを加速し、生産性の向上を図る。労務費の増加や原材料市況・物流費の高騰に対して、さらなる売価施策を実行し、利益確保に取り組む。

- ▶ 住宅用ユニタリーは、オンラインツールを活用した販売に注力し、シェアアップをめざすとともに、インバータ搭載機で、ヒートポンプ機能を強みに販売を拡大。
- ▶ ダクトレスは、需要が拡大するRA/SKYの供給体制を強化。VRVでは、省エネ性を高めた新商品を投入。
- ▶ アプライドは、換気・空気質を切り口にソリューション提案を強化。

前年度比 (台数ベース)	上期 実績	年間計画	
		需要	当社
住宅用ユニタリー	122%	102%	114%
ダクトレス	RA/SKY	140%	142%
	VRV	136%	123%
アプライド	108%	102%	113%

※アプライドは売上高(現地通貨)ベース

15

15 ページをご覧ください。

米州空調事業は、需要が堅調な住宅用市場で販売を拡大したことに加え、売価効果もあり、売上高は前年を大きく上回りました。

住宅用ユニタリーは、製造人員の増加など、グッドマン工場の生産力強化に向けた取組みを加速するとともに、インバータを搭載した商品の販売に注力しました。

ダクトレスは、居住空間の改善ニーズを捉え、住宅向けの販売が好調に推移したことに加え、販売会社の買収効果もあり、前年を大きく上回りました。

グッドマン社全体の売上高は、現地通貨ベースで前年比 135%となりました。

アプライドは、市場の回復を捉え、アフターサービス事業で販売を拡大しました。

下期は、商品ラインアップの拡充、換気・空気質を切り口としたソリューション提案の強化、生産性向上の取組みを推進するとともに、労務費の増加や原材料市況・物流費の高騰に対して、さらなる売価アップを実行し、利益確保に取り組めます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

■ 空調事業-中国

上期の概況

個人消費が堅調に推移するなか、空気・換気商品などの品揃えを強化するとともに、オフラインとオンラインを組み合わせた販売活動を強化。売上高は前年度を大きく上回った。営業利益は、原材料高騰・半導体不足などの影響を受けたが、高付加価値商品の拡販やコストダウン、固定費削減に取り組み、高収益を維持。

- ▶ 住宅用市場では、独自専売店『プロショップ』での従来の販売に、オンラインを組み合わせた販売活動を強化。新規顧客の探索や更新需要の獲得に注力し、住宅用マルチエアコンを大きく拡販。
- ▶ 業務用市場では、店舗・オフィスなどの小売市場で、換気・洗浄を切り口に顧客との接点を拡大。機器の更新や追加購入の需要を取り込んだ。大型物件向けでは、ソリューション提案による販売を強化。
- ▶ アプライド市場では、インフラ関連、データセンター、半導体関連など成長分野にリソースをシフトしたことに加え、保守・メンテナンス事業を強化。

下期の施策

景気の回復が遅れるなか、ユーザーへの直接販売の強みを活かし、顧客ごとにきめ細かな販売活動を推進。好調だった前年度を上回る売上高をめざす。

- ▶ 住宅用市場では、引き続きオフラインとオンラインを組み合わせた販売活動を強化。
- ▶ 業務用市場では、空気質・エネルギー管理・省エネなどをテーマに、市場・顧客ごとにソリューションビジネスの展開を加速。

前年度比 (現地通貨ベース)	上期 実績	年間計画	
		需要	当社
住宅用	122%	107%	114%
業務用	111%	105%	108%
アプライド	105%	103%	102%

16

16 ページです。

中国空調事業は、空気・換気商品の品ぞろえを強化するとともに、オフラインとオンラインを組み合わせた販売活動を加速し、売上高は前年を大きく上回りました。

住宅用市場では、オンラインイベントによる新規顧客の探索や、ライブ放送を活用した販売活動が奏功し、住宅用マルチエアコンの販売が前年比 121%と大きく伸長しました。

業務用市場では、店舗・オフィス向けに換気・洗浄を訴求した販売活動に注力し、機器の更新や追加購入の需要を取り込みました。また需要が回復傾向にある大型物件向けでは、ソリューション提案による販売を強化しました。

アプライド市場では、インフラ関連、データセンター向けなど、成長分野に資源をシフトしています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

下期も、引き続き住宅用マルチエアコンの拡販に注力するとともに、空気質・エネルギーマネジメントへの関心の高まりに対応した商品・サービスのラインアップを拡充することで、市場・顧客ごとに最適なソリューションを提供し、好調だった前年を上回る売上高を目指します。

■ 空調事業-欧州・中近東・アフリカ

上期の概況

欧州は、最寄化生産による安定供給で需要の回復を捉え、販売を拡大。中近東は、各国での販売力強化に加え、トルコでの猛暑効果もあり、拡販。地域全体の売上高は前年度を大きく上回った。

- ▶ 住宅用は、第2四半期に、フランス・スペインなどで天候不順の影響を受けたが、各国で巣ごもり需要を捉え、販売を拡大。
- ▶ 業務用は、ロックダウンの解除に伴い経済活動が再開するなか、空気質の改善提案で顧客ニーズを捉え、拡販。
- ▶ 暖房事業は、ヒートポンプ式温水暖房機器の幅広い品揃えを活かし、フランス・ドイツを中心に、各国で販売が大きく伸長。
- ▶ アプライドは、小型物件向けに、R32チラーなど環境対応商品を拡販。また、病院や工場など産業用途向けにも拡販し、需要を上回る伸びを達成。
- ▶ 冷凍・冷蔵事業は、ドイツ・中欧を中心に、ワンストップソリューションの展開を加速。需要が堅調な食品小売業向けに販売を拡大。

下期の施策

住宅用は、需要の先行きが不透明ななか、各国で販売活動を強化。需要が堅調なイタリア、ギリシャやトルコを中心に拡販を図る。

業務用は、需要が堅調な病院やITインフラ向けの販売を強化。

暖房事業は、脱炭素に向けたヒートポンプ暖房の需要拡大を捉え、さらなるシェアアップを図る。

アプライドは、R32チラーのラインアップを拡充。

冷凍・冷蔵事業は、スペックイン活動を加速し、ワンストップソリューションを欧州各国に展開する。

前年度比 (台数ベース)	上期 実績	年間計画	
		需要	当社
住宅用	110%	105%	106%
業務用	SKY	121%	102%
	VRV	122%	105%
H/P暖房	184%	151%	160%
アプライド	122%	103%	118%
冷凍・冷蔵	141%	118%	135%

※住宅用・業務用・H/P暖房は欧州のみ
※アプライドは売上高(現地通貨)ベース

17

17 ページをご覧ください。欧州・中近東・アフリカ空調事業です。

欧州で、市場最寄化生産による安定した供給で販売を大きく伸ばすとともに、中近東でも各国で販売力強化に努め、地域全体の売上高は前年を大きく上回りました。

住宅用は、第2四半期に、フランス・スペインなどで天候不順の影響を受けましたが、各国で巣ごもり需要を捉え、販売を伸ばしました。

業務用は、経済活動が再開する中、空気質の改善提案で顧客ニーズを捉えました。

暖房事業は、ヒートポンプ暖房機の品ぞろえを生かし、各国で販売を大きく伸ばしました。

冷凍・冷蔵事業は、ワンストップソリューションの展開を加速し、食品小売業向けに拡販しました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

下期は、住宅用・業務用ともに、需要が堅調な市場で販売を伸ばすとともに、ヒートポンプ暖房で脱炭素に向けた需要拡大を捉え、さらなる拡販、シェアアップを目指します。

■ 空調事業-アジア・オセアニア

上期の概況

新型コロナウイルスの感染再拡大に伴い、アジア各国で需要減少や活動規制の影響を大きく受けるなか、独自の販売網の拡充に取り組み、オンラインツールを活用した販売店支援を推進。需要が比較的堅調なオセアニアでの拡販や、売価効果もあり、地域全体の売上高は前年度を上回った。

- ▶ 住宅用は、タイ・マレーシア・ベトナムで活動制限の影響を受けたが、インドネシア・オーストラリアなどで販売を拡大。活動規制が緩和され需要が回復傾向にあるインドでも、販売店網の拡充、販売店との関係強化により大きく拡販。
- ▶ 業務用は、景気悪化による設備投資の鈍化、建設現場での労働者不足による着工遅れや工期延長が続くなか、需要が比較的堅調な公共施設向けに販売を拡大。
- ▶ アプライドは、保守・メンテナンスなどサービス事業に注力。

下期の施策

感染症再拡大の影響により厳しい外部環境が続くなか、販売店開発を推進し、オンラインツールを活用した販売活動を強化。

- ▶ 住宅用は、換気・空気質を切り口とした高付加価値商品、コスト競争力を高めたインバータ搭載の新商品を拡販。
- ▶ 業務用は、政府の景気対策により需要が見込まれる公共施設向けの販売に注力。
- ▶ アプライドは、サービス網の拡充や商品力の強化により、販売拡大をめざす。

■ 売上高上位国の対前年度比（現地通貨ベース）
 オーストラリア：113% インド：173% ベトナム：84%
 マレーシア：89% タイ：86% インドネシア：113%

前年度比 (台数ベース)	上期 実績	年間計画	
		需要	当社
住宅用	110%	106%	112%
業務用	SKY	110%	104%
	VRV	111%	110%
アプライド	100%	105%	124%

※アプライドは売上高(現地通貨)ベース

18

18 ページをご覧ください。アジア・オセアニア空調事業です。

アジアは、新型コロナの感染拡大に伴う需要減少や活動制限の影響を大きく受ける中、オンラインツールを活用した販売活動に注力したことに加え、需要が比較的堅調なオセアニアでの拡販や、売価効果もあり、地域全体の売上高は前年を上回りました。

住宅用は、当社独自の販売店ルートで拡販し、インドネシア・オーストラリアの販売は前年を上回りました。またインドでも、オンライン研修など、販売店との関係強化に取り組み、販売を伸ばしました。

業務用は、景気悪化による設備投資の鈍化、建設現場での労働者不足による着工遅れや工期延長が継続する中、需要が比較的堅調な公共施設向けに販売を伸ばしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



下期も、感染症再拡大により厳しい事業環境が続く見通しですが、需要回復が見込まれる市場を見きわめ、高付加価値商品の拡販を目指します。

■ 化学事業

上期の概況

需要が好調な半導体・自動車市場向けを中心に、全商品群で販売を拡大。売価効果もあり、売上高は前年度を大きく上回った。

- フルオロカーボンガスは、欧州で医療分野向けに用途を拡大。売上高は前年度を上回った。
- 樹脂・ゴム
 - フッ素樹脂は、半導体市場や、LANケーブル向けなど情報通信分野の需要回復を捉え、販売を拡大。各地域で前年度を上回った。
 - フッ素ゴムは、日本・欧州・アジアを中心に自動車市場向けに販売を拡大。各地域で前年度を上回った。
- 化成品は、タブレットやスマートフォン向けの表面防汚コーティング剤で、前年度の好調な需要の反動により販売が減少。撥水撥油剤は、欧州・中国・アジアを中心にテキスタイル・紙用途で販売が伸長。エッチングガスは、半導体市場の需要回復を捉え、販売を拡大。

下期の施策

需要が好調な半導体市場・自動車市場向けを中心に、販売を大きく拡大、シェアアップをめざす。撥剤で、紙用途向けに非フッ素材料を使った新商品を投入。

需要が高まる次世代自動車や情報通信分野向けを中心に、用途開発を強化。

前年度比 (売上高ベース)	上期 実績	年間計画	
		需要	当社
全フッ素化学品	136%	112%	123%
ガス	109%	104%	117%
樹脂・ゴム	150%	113%	131%
化成品ほか	123%	111%	111%

19

19 ページをご覧ください。

化学事業は、需要が好調な半導体・自動車市場を中心に販売を強化し、ガス、樹脂・ゴム、化成品ほか、全ての商品群で販売を拡大しました。

ガスは欧州で医療分野向けに用途を拡大しました。

樹脂は半導体市場や LAN ケーブル向けの需要回復を捉えて拡販。ゴムも自動車市場向けに販売を伸ばし、いずれも各地域で前年を上回りました。

化成品は、タブレットやスマートフォン向け需要の一服により、表面防汚コーティング剤は販売減となりましたが、エッチングガスやテキスタイル・紙用途の撥水撥油剤の販売を伸ばしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

下期は、引き続き半導体・自動車市場向けに拡販するとともに、撥剤でも紙用途向けに非フッ素材料を使った新商品を投入します。また、需要が高まる次世代自動車・情報通信分野向けの用途開発を加速します。

■フィルタ事業

上期の概況

欧米や日本を中心に需要が回復するなか、安定した供給体制の構築、トータルコストダウン、感染症対策や空気質向上を追求した高付加価値商品の販売を推進。売上高は前年度を上回った。

- エアフィルタは、換気ニーズの高まりを受け、高性能フィルタや陰圧機など感染症対策商品の販売活動を強化。各地域で病院・クリーンルーム・住宅向けに拡販。
- P&I※では、景気の回復に伴い、ガスタービン市場の需要が改善傾向にあるなか、アフターサービス事業へのリソースのシフトなど、事業体質の改善に努めた。

下期の施策

エアフィルタは、各地域で、病院・製薬・オフィスなど需要が堅調な市場向けに感染症対策商品を拡販するとともに、生産性改善やコストダウンに注力。

P&Iでは、安定した事業基盤の構築に向け、アフターサービス事業の強化や固定費削減に取り組み、収益改善をめざす。

※P&I・・・ガスタービン、大規模プラント等の業務用集塵システム

20

20 ページをご覧ください。

フィルタ事業は、事業体質の改善を加速しており、安定した供給体制の構築、トータルコストダウン、営業体制の強化に取り組んでおります。

エアフィルタ事業において、換気ニーズの高まりを受け、各地域で高性能フィルタや陰圧機など、感染症対策商材の販売を伸ばしました。

下期も、引き続き需要が堅調な病院・製薬・オフィス市場向けに拡販を目指します。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

■ その他事業

上期の概況

油機事業は、産業機械向け・建設機械向けともに油圧機器の需要が回復し、増収。

特機事業は、血中の酸素飽和度を測定できるパルスオキシメータや酸素濃縮装置の販売が伸長し、増収。

電子システム事業は、企業のIT投資の再開・強化を捉え、増収。

下期の施策

油機事業は、工作機械・建設機械メーカー向けにスペックイン活動を強化し、堅調な需要を捉える。

特機事業は、好調な在宅医療分野で安定した供給体制を構築し、さらなるシェアアップをめざす。

電子システム事業は、設計・開発分野向けデータベースシステムや設備CADの拡販を図る。

21

21 ページです。

油機事業は、産業機械向け・建設機械向けともに油圧機器の需要が回復し、増収となりました。

特機事業は、民需分野で、採血せずに血中の酸素飽和度を測定できるパルスオキシメータや酸素濃縮装置の販売を伸ばしました。

電子システム事業は、製造業の投資再開を捉え、増収となりました。

下期も、各事業で需要の回復を捉え、堅調な市場での拡販を図ります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

IV. 株主還元

年間180円（中間90円、期末90円）を予定。

【配当方針について】

安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、連結純資産配当率（DOE）3.0%を維持するよう努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準をめざし、株主還元の一層の充実を図る。

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (予想)
1株当たり 配当金	中間	65円	70円	80円	80円	90円
	年間	140円	160円	160円	160円	180円
1株当たり 当期純利益	上期	347.1円	385.8円	405.1円	289.2円	475.3円
	年間	646.5円	646.4円	583.6円	478.5円	693.7円
(参考) DOEの推移		3.4%	3.4%	3.3%	3.0%	3.0%

22

22 ページをご覧ください。

配当金は、年間180円を予定しております。期末配当につきましては、通期業績および次年度の計画を勘案し、期末決算時に再度検討したいと考えております。

なお、配当方針については、変更はございません。引き続き、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、株主還元の一層の充実を図ってまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



《補足データ》 ■ 為替前提

■ 為替レート

	2020年度実績			2021年度		
	上期	下期	年間	上期実績	下期計画	年間計画
USドル	107円	105円	106円	110円	105円	107円
ユーロ	121円	126円	124円	131円	125円	128円
中国元	15.3円	16.1円	15.7円	17.0円	16.5円	16.7円
タイバーツ	3.4円	3.5円	3.4円	3.4円	3.5円	3.4円
豪ドル	73円	79円	76円	83円	82円	82円

■ 為替感応度（1円の変動による営業利益への影響）

	2021年度計画
USドル	17億円※
ユーロ	6億円

※タイバーツ、中国元、豪ドル等はUSドルと連動して変化することを前提としている。

23

23 ページをご覧ください。

為替の 21 年度上期実績、および 21 年度下期の前提レートについては、記載のとおりです。

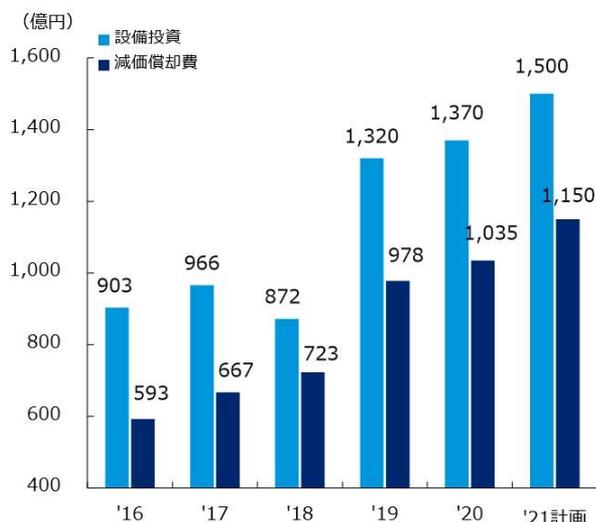
為替感応度は、営業利益に対して、対ドル 1 円の変動で 17 億円の影響、対ユーロ 1 円の変動で 6 億円の影響と試算しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

■ 設備投資・減価償却費・研究開発費

設備投資・減価償却費



研究開発費



<参考>上期実績の推移

(億円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
設備投資	404	398	540	633	648
減価償却費	325	357	461	503	557
研究開発費	303	317	336	330	387

24

24 ページをご覧ください。

設備投資・減価償却費・研究開発費の上期実績は、記載のとおりです。年間計画については、いずれも変更ございません。

事業環境の変化を勘案し、案件の優先順位や実施時期は慎重に判断してまいります。将来の事業拡大に向けて積極的に投資してまいります。

私からの説明は以上でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

質疑応答

司会：それでは、質疑応答に入ります。

まず、ご質問方法についてご説明いたします。司会者よりお名前をお呼びしましたら、会社名、お名前の後にご質問をお願いいたします。

それでは、質疑応答を開始いたします。それでは、ゴールドマン・サックス証券の諫山様、ご質問をお願いいたします。

諫山：いつも大変お世話になっております。ゴールドマン、諫山でございます。どうぞよろしくお願いたします。聞きたいことはいっぱいあるんですけども、二つに絞らせてください。

一つ目は、北米空調事業についてです。競合と比べると非常に順調なトップライン、かつシェアも拡大しているのかなと思うのですが、ここでいくつか補足をいただけないかなと思っております。

まず第1四半期のグッドマンの営業利益率については10%前後を確保していたというお話があったので、これに比べると第2四半期は少し落ちていると思うのですが、これは原材料高の影響が今きているのか、何か生産面の背景か。

競合が、コロナで生産人員を確保できなかったというお話をされています。御社は、去年そういう問題があって、今年は確保できていたと思うのですが、御社においてもそういう影響が出ているのか。

そして、北米のサプライチェーンは、記憶が間違っていたら申し訳ないですけども、他の国と少し違ったと思う。御社の北米拠点においては、サプライチェーン問題はなかったのか。

あと最後に、販売店の買収という部分を明確に、はっきりおっしゃっていただけるようになってきているので、この効果は上期でどれくらいあるのか。

いくつかありますけれども、北米空調事業についての補足というところで一つ目の質問とさせていただきます。よろしくお願いたします。

十河：分かりました。これについては副社長の峯野が北米を担当していますので、峯野からお答えさせていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



峯野：峯野です。いつもお世話になっております。北米は非常に好調に推移して、わが社もシェアアップしておりますけれども、競合も比較的好調に推移しております。業界全体が、特に住宅用を中心に非常に好調に推移したと認識しております。

グッドマンの第1四半期の営業利益が10%確保できていたのが、第2四半期で落ちたんじゃないかということですが、第1四半期とほぼ同水準だと認識しております。非常に好調に推移しております。

人員の確保は、今も苦勞しております。この数年いろんな手を打ってまいりましたので、ようやく、以前は1,000人規模での不足がありましたけれども、今は400人規模程度と、だいぶ減ってきております。

ただし第1四半期、第2四半期においては、確保はまだ追いついておらず、生産人員が足りていないところがございます。けれども、数年前に比べれば大幅に改善しております。そういう認識でございます。

それからサプライチェーンですが、この問題については、特別なことは何もないです。ルームエアコンやスカイエアなど、そういった商品はアジアから持ってきておりますので、十分な在庫を積み増ししてやっております。それ以外の機種も現地で十分な確保はできていると認識しております。それから販売店の買収ですが、継続的にこの数年やっております。販路の自前化ということが大命題となっております。昨年はアブコ社、それからステーブンス、ロビンソン社を買収しました。これらの売上高は、今上期で約200億円です。今年も既に何社かをターゲットにしておりますが、具体名は、今は申し上げられません。

諫山：ありがとうございます。サプライチェーンのお話は、現地のアメリカの会社は今いっぱい苦勞しているじゃないですか。なので、そういうところで、ほかの地域と比べると調達苦勞したりしているのかなと、ちょっと疑っていたんですけど、これは別に心配は要らないという認識でよろしいですか。

十河：私のほうからお答えします。今のアメリカのサプライチェーンについては大きな問題はありません。トラブルが起きたことは過去にありましたが、目下のところは大きな問題はありません。

むしろわれわれは今、アメリカのサプライチェーンについては強化を図っていこうと取り組んでいる。コロナを機会としたサプライチェーンの変更と、それから物流費の高騰の影響等々、それを抑制しようということから域内での調達比率を拡大していこうとしている。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



課題としてあったのは、複数社の調達比率がなかなか進んでいなかったことで、複数社調達比率の向上を目下実行中です。

「域内」というのはメキシコも含まれますが、メキシコの調達比率を高めようと、目下、取り組んでいます。メキシコからの調達比率は、18年に16%だったものを今、現状は28%まで引き上げています。さらにこれを高めていこうということで、そのために安定調達と、リードタイム削減、この辺も含めて今さらなる強化を図りたいと思っていますところです。

諫山：ありがとうございます。アメリカはだいぶ自信を深めていらっしゃるのが、よく分かりました。

中国空調事業について、二つ目の質問としてぜひ伺わせていただければと思います。住宅マルチエアコンが非常に好調だという話はよく分かったのですが、改めてなんですけれども、今プロショップの数は、結局どれくらいになっているか。

あとは地方都市での販売ウェイトが確実に上がっていたというのがあったと思うんですけれども、これも数年前伺ったときは確か4割くらいまで地方都市、Tier1、Tier2以外が増えてきているというお話があったと思いますが。

これだけ好調になって収益性を高めている背景は、地域構成だったりするのか。プロショップの運営の仕方が何か変わって、数が増えて、どんどん良くなっているものなのか。利益率改善と、その持続性を測りたいなと思っています。

恒大集団の影響についてはもうおっしゃっていただいたので、どちらかというところ、なんでこんなに良くなっているのかというところを、もう少しひも解いてみたいなと思っています。これが二つ目の質問です。よろしくお願いします。

十河：まずプロショップの数については今、約2,500店です。さらにこのプロショップのもう一段の強化も図っていきたいと考えています。

なぜ中国がここまで強いのかということだと思うんですけれども、これは前から申し上げているように、やっぱりわれわれは強い販売網を持っていること。他社は併売店が多いですが、われわれは専売店として独自の販売網をつくってきた。

そこに加えて今、Eコマースということが代表されるように、中国市場はそちらにシフトしているが、単純にEコマースで販売するのではなく、今申し上げた強い販売網、つまりプロショップを生かした、オフラインとオンラインを融合した販売方法を確立した。オンラインで見込み客を掴み、その見込み客に対して、われわれはアプローチしている。アプローチして、見込みの客を今度は先

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ほど言った強いプロショップで、刈り取っていく。こうした新しいビジネスモデルを中国でいち早く作り上げた。そうした時代の変化を読んで、先手、先手で販売改革等々をしてきたことが、今の中国の強みではないかと私は見ております。

ある意味、市場の変化は、中国が一番スピードが速いんじゃないかと考えている。また、そういう意識を現地のトップ以下、幹部が共有化していて、営業マン1人1人までそういうことが浸透して、やってくれている。そうした時代の変化を先取りする、かつスピードのある実行、その辺が今の中国の強さではないかと私自身は見ています。

諫山：社長、ありがとうございます。Tier が低い地方都市に、ミドルエンドの商品の販売ポジションを増やしたから、規模の経済が効いて収益性が上がっているのかな、なんていうことを思っていたのですが。決してそういうわけではなくて、地方都市であっても単価も高い、販売力を使って、別に製品価格帯として下がるようなことも起こっていない。むしろ上がっているぐらいだとか、そんなイメージを持てばいいのでしょうか。地方都市とか、製品ミックスという観点のところをお答えいただけないでしょうか。

十河：これも以前から取り組んでいるが、大都市から地方都市に、いち早く販売店を広げ、プロショップもつくり上げてきましたから、それが効いてきているのだと思います。

峯野：売価維持の効果が非常に強い。プロショップも自分の利益がありますので、売価維持は非常に真剣にやっていて、今年はさらに輪をかけて売価を上げています。販売に伴い生産量も増えていきますので、コストダウンも進み、利益の確保ができたということだと思ふ。

諫山：よく分かりました。どうもありがとうございました。

十河：それと、1店1店、に対しての丁寧な提案力が当社の強みだと思います。例えば100台とか200台とかいうところをまとめて受注する方が、効率性は良いと思うが、そうではなく、見込み客に対して1件1件丁寧にアプローチして、提案して刈り取っていくといったことも、売価維持と併せて非常に注力しているところ。そうした効果も出ていると思います。

諫山：ありがとうございます。

司会：ありがとうございました。では次に、野村證券の前川様、ご質問をお願いいたします。

前川：野村證券の前川でございます。ご説明、どうもありがとうございます。大きくは3点なのですが、いずれもこの下期から、また来期にかけての利益の成長の見方、それに対するヒントをいただきたいと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



まず一つ目は、売価施策についてなのですが、この上期までのご実績で上がってきていますが、これは主に国内での換気製品とか、そういうものによる影響が大きいのか。

先ほど中国を皮切りに、グローバルで換気機能付きの製品も出していかれるという話でしたが、この売価施策の広がり、これがグローバルに出てくることによって、この下期ないしは来期以降、さらに売価施策自体が拡大していくのか。

原材料との追いかけてこかもしれませんが、来期のほうがむしろ売価施策による増益効果も残るのがあるのかなと思いますので、まずこの現状、例えば地域での展開に差があるのか。そこに余地があるのか等々、売価施策の見方について補足でいただければというのが、1点目でございます。

十河：分かりました。大体、売価施策の効果がどの程度のものかについては、まず上期は8ページ、下期と年間については11ページをご覧くださいませでしょうか。

これは全グローバルで、われわれが売価施策によって上期は営業利益ベースで260億円、これは空調が238億円で化学が21億円、その他事業が1億円です。この程度、売価施策で効果を上げることができた。年間が11ページで、売価施策でいうと665億円です。

それから数字の見方として、後ほどまた質問出たらと思うので、併せて説明しておく、拡販というところがありますでしょう。これは拡販・シェアアップ策です。これが8ページの上期はプラス876億円で、それから11ページ、年間では1,144億円となっている。

ここには、われわれの営業努力といったもの以外に、需要増の数字も入ったものになっている。それで需要増を除いて、われわれは拡販・シェアアップでどの程度稼いだかという数字を、参考までに申し上げます。

それは上期のほうは876億円に対して、われわれは質的強化策といっていますけれども、質的強化で、営業利益に貢献したのは335億円だと見ています。下期は311億円、年間で646億円です。

ですから、この数字はいろんなものを全部入れちゃっているんですけども、質的強化策として今回、売価アップ、コストダウン、拡販・シェアアップとか固定費削減等々に取り組んでいる。原材料市況・物流費の高騰による上期の悪化要因は、470億円、下期が650億円で、年間で1,120億円ということですが、それに対して質的強化でもって、上期は424億円、下期に757億円、年間で1,181円億の効果を出していこうとしている、そうご理解いただけたらと思います。

前川：分かりました。拡販のところも含めて、売価と両方で質的効果が分かれているので、売価だけ見ても、よろしくないということかなと理解しました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



十河：それから原材料の高騰の問題は、今期だけの問題ではなしに、来期も続くと考えております。とりわけ前もご説明したように銅の価格の高騰ですね。

米国でテーパリングがあって、それから金利についてはもう少し慎重な動きが取られるということなんですけれども、こうしたことですか、中国の経済の動向等々によって、この銅価格はいろいろ動いていく。

今の状況からいうと、大きく下がっていく見込みはあまりないかと考えている。中長期的に見ても、EV化が進むと銅の需要はどんどん進んでいくので、やはり銅価格は依然として高止まりになるんじゃないかと思っている。

そう考えますと、今年とってきた戦略的売価施策、さらには拡販・シェアアップ策、それから変動費、コストダウン極大化、固定費削減等々、これでかなりの手応えを感じているので、引き続き、来期に向かってもそれを強化していくことが必要だろうと思っています。

それから今ある商品の売価をそのまま上げることは限度があるので、やはり新しい差別化商品、差別化されたサービス、こういうものをどうやって生み出していくかということが非常に重要だと思っている。

冒頭に申し上げたように、当社は差別化商品の投入スピードが猛烈に速くなってきています。その一例で申し上げますと、国内の換気を付けたルームエアコン、換気機能付きはもともとフラッグシップだけだったんですけれども、ミドルとボリュームゾーンにも展開させました。あれは半年でやりました。従来は1年以上かかっているもので、そういうスピードを強化してきたので、もう一段とそういうものを強化して、来年度の差別化商品も今からどんどん仕込んでいく。こういった展開も必要だろうと。そう見えています。

前川：下期のほうが、そうした効果が上がってきているように今、計画されているのは、そういった製品の投入スピードの早期化とか、そういう影響がじっくり大きくなってきていると、そういう理解でよろしいですか。

十河：売価施策効果として下期のほうが上がっているのは、これは上げてきた時期によります。4月からスタートしましたが、実際上げられたのは6月の地域もありますし、7月、8月の地域もあります。それと新商品の投入時期とか、そういう兼ね合いによって、下期のほうが少し比率が高くなっていると見ていただけたらと思います。

前川：ありがとうございます。2点目は中国空調市場についてです。下期でも、御社の場合は売上高前年比プラスで見られていると思うのですが、市場全体はどう見られているのかと。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



例えば、いただいた資料の16ページでは、下期の需要だけ取り出すところはマイナスになっていると思う。一方で、御社は5%弱ぐらいですか、全体だとそれぐらいかなと思っているんですけども、それぐらい伸ばすような計画になっている。

不動産デベロッパー向けの直接取引はないと思うんですけども、やはりそうした状況の中で、住宅市場全体が下振れるリスクを、株式市場では懸念されていると思う。この下期の市場の見方も併せて教えていただければと思います。

宮住：宮住です。下期、中国市場をどう見るかは、非常に不確定要素が大きいと見ております。

恒大集团の問題は、当社への直接的な影響は限定的ですけども、やはり不動産市場はある程度減速するのだろうということです。

ただ当然、市場のことですので、なかなか需要がどうなるかという非常に読みにくいですけども、マクロサイドで需要がシュリンクして、パイが縮むことになった場合には、やはりシェアを取るということで販売を確保していくということが、基本的な考え方です。

特に、住宅用マルチエアコンという商材が当社の強みです。需要がある程度シュリンクしても、そこはシェアアップでカバーしていきたいと考えています。

十河：補足しますと、やっぱり6月以降、中国は住宅購入規制を強化してきています。住宅ローン枠の制限や、住居期間5年未満の売却への課税、それから空調を含む内装の価格の制限、あるいは住宅金利の引上げなど。そのことによって7月以降、市場が少し減速基調にあるということは、間違いありません。

今、宮住が申し上げたように、市場全体としてはより慎重に見ていかなくちゃいけないということですけども、そういう中であって、当社は強い販売網や差別化商品でもって、どうシェアアップするかということで見ているということです。

前川：ありがとうございます。もう1点だけ。

そういう意味では、住宅用マルチエアコンの販売は増えてくる、強化している中で、そちらのほうの利益率が高いですから、市場が減速する中で、利益率の低下リスクもよく投資家からご指摘はいただくんですけども。逆に、住宅用マルチエアコンの販売が増えることによって、利益率が上昇まではしないまでも下がらないとか、そういう効果はやはり既に出ていますし、今後も出ていくと。そういう見方は正しいでしょうか。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

十河：全体としては、住宅用市場は少し減速気味になっていくと思うが、そのなかで他社にない価値ある提案をどう作っていくかがやっぱりポイントだろうと思う。

ここにきて、空気・とりわけ換気、さらには空気清浄、殺菌・滅菌というニーズはものすごく高まっている。そうしたものをどう組み合わせていくかだと思う。ですから空調に加えて空気、さらには床暖房。これはヒートポンプですから、いわゆる環境商品です。それにインテリジェント機能としてインターネットでつないで、データを生かしてお客様に価値のある提案をする。

こういった住宅マルチエアコンにおけるソリューション提案、この推進をすることによって、われわれが住宅マルチエアコンにおいて引き続き販売を伸ばし、高収益を維持していけるのではないかと考えている。そういった施策をとろうとしています。

前川：どうもありがとうございます。最後の3点目、長くなってしまって恐縮なのですが、アジアの市場についてお伺いできればと思います。

7-9月期は、コロナの影響が非常に大きかったと思うのですが、事業環境の現状と、あとは来期にかけては、むしろ今期の売上が低い水準ですので、アジアについては比較的高い売上成長を見込めるような状況なのか。こちらについてお願いいたします。

十河：これは、副社長の峯野が担当しているので、答えさせていただきます。

峯野：アジアはご存じのように、コロナ禍でロックダウンが長引いている。昨年も前半長引いて、下期に緩和された。今年も同じようなパターンですけれども、今年のほうがロックダウンが厳しい。

特に4月以降、インド・ベトナム・マレーシア・インドネシア・タイもまだまだ長期化しております。やっと最近になってマレーシアが緩和して、インドネシアも緩和し出し、しかしまだタイとベトナムはゆっくりとしか緩和しておらず、感染者数の押さえ込みを非常に厳しく行っております。ですから、私の感触としてもなかなか動いていない。自由な事業活動ができないのが今の実感です。

去年と比べて2~3カ月遅れているので、去年の9月が今の11月の状況になったかなと思っていますので、これから少しは活動制限が緩まるだろうと思います。ベトナムとかは空調シーズンが2月、3月から始まります。ですからそれには間に合うのではないかなと。

しかも需要がこの2年間、非常に落ち込んでいることがあって、きっちりとペントアップデマンドが出てくると思う。2月、3月、4月と期待しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



来期は、感染が収まるかどうか分かりませんが、リモートでの販売も日常的なことになっており、だいぶ慣れてきた。感染が落ち着いて、ペントアップデマンドがボンとくることを非常に来期は期待しております。

前川：分かりました。どうもありがとうございます。

司会：ありがとうございました。では次に、JP モルガン証券の佐野様、お願いいたします。

佐野：JP モルガン、佐野でございます。2点、よろしくお願いします。

まず1点目が、欧州空調事業について教えてください。ヒートポンプ、それからR32中心に拡販を図っていらっしゃると思うんですけども、例えば規制の強化の動きですとか、それから競合に対する施策の部分で、下期もしくは来期以降にさらに販売だったり、利益が拡大していくようなお話が今回おありであれば、ぜひ教えていただきたいのが1点目です。お願いします。

十河：今おっしゃったとおり、欧州、グリーン政策でいろんな補助金等々も出ていまして、市場は非常に拡大しているところ。

われわれはそういう中であって、とりわけヒートポンプ暖房の販売を大きく伸ばしているところがあります。目下、FUSION25で公表した2023年度定量目標の1年前倒し、場合によっては2年ぐらい前倒しが可能じゃないかということで、今それに挑戦させているところです。

その手応えも足元感じていまして、この上期は対前年で184%となった。今期の計画の見直しも含めて、挑戦させていこうと思っています。

環境規制は、むしろチャンスだと思っています。それを社会貢献、環境貢献に結びつけることと同時にどう事業拡大していくか、われわれはこの両立を図ってきた会社です。

佐野：ちなみに競合もこの需要の増加で、戦略を加速していく動きもあろうかと思うんですけども、この辺りの差別化の対策なども生産能力の確保も含めて、どのように加速されていらっしゃるのかも教えていただけますか。

十河：おっしゃるとおり、ライバルも当社と同様にヒートポンプ暖房をさらに伸ばそうということで、いろんな展開をしてきているところです。簡単にいうと、ライバルにないような差別化新商品をスピードをもってどう開発するかですね。この動きと、それから生産の構え、これをどのようにとるか。われわれは欧州内で今、ベルギー、それからドイツ、それからチェコ・トルコと生産拠点がありませんけれども、その中で今後の需要拡大を見据えた最適な生産戦略をとっているところです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それから、さらなる差別化、とりわけ暖房の強化を図ろうということで、欧州の R&D を強化し拡大しようと、2023 年に向けて、R&D センターの建設にも着手しているところです。そうした手を打つことによって、ライバルに先んじた拡大を図っていけないのではないかと考えています。

佐野：ありがとうございます。2 点目は、化学事業について教えていただきたい。足元の業績動向も堅調と思われそうですが、来期に向けて新たな材料が出てきているとか、あとは中期的になると思うんですけれども、グリーン冷媒のお話だとか EV 向けのお話も強化されている部分だと思いますので、ここの最新のアップデートも含めて教えてください。お願いします。

十河：化学のほうから、三浦事業部長が出ていますので、三浦からお答えさせていただきます。

三浦：初めて参加させていただきます、三浦です。よろしくお願いします。

化学事業は、全般的に需要が回復しているが、とりわけ半導体が好調です。世の中で半導体が不足する中で、半導体メーカーが増産をかけておりますし、われわれの材料が使われます半導体製造装置も大きく伸びている。

来年もおそらくこの動きは継続するだろうと見ておりますので、われわれもそこにお客様の要望に沿って供給をしていきたい。

その時に、半導体分野では非常にクリーンな材料が求められますので、それを供給できる会社は限られております。またお客様からすると潤沢に供給がないと不安に思いますが、弊社は、以前よりもかなり生産力強化をやってきました。そういう背景で、われわれの材料の引合いが非常に多くなっております。

これまでにない全く新しい材料とかもあるのですが、今、半導体のお客様の要望に合ったようなかたちで、例えばドライエッチングガスの次の世代の商品でしたり、ポリマーにつきましても、よりお客様の要望に合った耐熱性の高いものや、耐プラズマ性の高い材料といったものの新商品も併せてご提案している状況でございます。

それから冷媒ですが、十河が申しますように、グリーン冷媒、こちらは EV 用の冷媒ですね。今、ヨーロッパで主に使われています 1234yf、これは暖房では非常に性能が落ちますが、われわれの冷媒は暖房でも性能が落ちず、自動車の航続距離が伸ばせるということを、今訴求しております。

これはアメリカの SAE という規格の業界で、自動車メーカーさんに実際に評価していただいている状況を継続しております。自動車ですので燃焼性とか耐久性とか、非常にいろんな観点で評価されますので、まだ時間がかかります。これを引き続きやっている状況になっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



われわれのほうは今、量産検討と、生産のほうのプロセス検討をやっておりまして、いかに安くつくるかということを検討している状況でございます。以上です。

佐野：分かりました、以上です。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。では次に、シティグループ証券のマクドナルド様、ご質問をお願いいたします。

マクドナルド：アメリカの空調事業の状況について確認したいことがいくつかある。

一つは確認で、グッドマンの上期の現地通貨の伸びはどのぐらいでしたか。

十河：円貨ベースで 138%、現地通貨ベースで 135%です。

マクドナルド：ありがとうございます。これをボリューム効果と価格効果に分けられますか。

十河：申し訳ないです。そこまでは現時点では数字をつかんでいません。

マクドナルド：分かりました。もう一つ収益性のことで、第 1 四半期決算説明会でグッドマンの営業利益率が 10%に近いというコメントをいただいたが、米州全体の収益性とギャップがあると思います。

米州事業全体で 10%の営業目標を掲げている、と思うが上半期の米州全体の収益性はどのぐらいでしたか。

十河：FUSION25 で、米州全体で 10%以上の営業利益を目指すことは変わっていません。米州全体とは、グッドマンと、アプライド事業の DAA（ダイキンアプライドアメリカ）、それにフィルタ事業の American Air Filter、これを全部足した数字です。

第 1 四半期の決算説明会で営業利益率 10%といったのは、グッドマンだけの数字です。グッドマンは先ほど宮住が申し上げたように、今年度は大体 9%ぐらいの利益率を目指していこうとしています。

FUSION25 では、グッドマンと DAA、それから American Air Filter の米国空調事業トータルで 10%以上を目指していますが、足元では、年間で約 6%とだけ思っていたらと思います。

マクドナルド：分かりました。収益性の課題がいろいろあり、アメリカの競合相手の会計基準も違うので、これはなかなか比較するのは難しいとは分かる。

御社がグッドマンを買ったのはほぼ 10 年前で、その頃はいろんな理由があって大体 15%の利益率があった。今年度が 9%ぐらいであること、のれん償却とか DTTP の投資など様々理由があること

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



は分かるが、グッドマンの利益率が継続的に10%台になるのは、現実的にいつ頃達成できると思いますか。

十河：まず買収前のグッドマンの営業利益は確か14~15%だったと思うが、ご存じのようにファンドが買って、ファンドが運営していた会社であったため、投資は皆無に近かった。われわれは、北米でナンバーワンになるには、住宅用ユニタリーで市場に入らないと駄目だと考え、そういう意味では決して悪い買い物ではなく、戦略的に非常に意味のある買い物だったと思っている。投資すべきものには、どんどん投資していかなくてはならない。そういう意味でDTTPの投資もしましたし、さらにいろんな先行投資を重ねている。

今、さらに住宅用で販売を伸ばしていこうとしている。先ほど申し上げたようにアメリカの環境政策で、いよいよわれわれの得意とするインバータ、ヒートポンプ、これらを全面的に展開できるチャンスが今きている。

そこに向けて、一つは販売網を今、猛烈に強化しようとしている。自前の卸もありますけれども、独立系の卸の比率が結構アメリカは高い。今大きな卸が、中小の小さい卸を全部買って再編に入っている。

そういう流れの中で、卸を買収して、今どんどん自前の販売網の強化ということでやろうとしています。

さらにもう一段の販売網強化のための買収もしていこうと思っています。また、生産拠点のDTTPですけれども、戦略環境商品のFITを今、足元は上期2万5,000台で、年間でも5万台から7万台ぐらいの販売計画ですが、できればFUSION25までに最低30万台、できれば50万台ぐらいに挑戦をしようということで進めさせています。

そうすると、どこで作るのかということだが、やはり戦略商品なのでDTTPで作りたと思っています。そうするとDTTPだけでは工場が足りないので、今DTTPでつくっているボリュームゾーン商品の生産を、全部メキシコに持っていこうかと考えている。そのことによってアメリカの労働力不足への対応にもなりますし、将来の今ある環境市場変化に対する対応にもなるので、そういう戦略をとって、投資もしていこうと思っています。

話が長くなりましたけれども、グッドマンの営業利益率は、そうした投資もさらに含めて、のれん償却等々を含めて、早晚、10%を達成できるのではないかと思います。ただアメリカ全体でいきますと、課題はフィルタと、アプライドのところですよ。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



このアプライドも今自前の販売強化、計装・エンジニアの強化等々で、買収を進めていますけれども、今の計画ではサービス・ソリューション比率が2025年で最低50%、できれば60%としているが、その辺が見えてこない、さらなる営業利益の向上は、そう簡単ではないという見方をしています。

ですから、フィルタもアプライドも全部含めて、米州トータルで25年で10%以上という目標だということです。

マクドナルド：分かりました。いろいろ勉強になりました。ありがとうございます。

司会：ありがとうございました。ほかにもご質問をいただいておりますが、そろそろお時間が近くなってきておりますので、最後のご質問とさせていただきたいと思います。

三菱UFJモルガン・スタンレー証券の佐々木様、ご質問をお願いいたします。

佐々木：私から1問、質問させてください。質問の趣旨に関しては、サプライチェーンの混乱について補足を教えていただければと思います。

冒頭の十河社長のプレゼンで、半導体不足は対処できているというお話がありましたが、一方で、チラッとあった中国の電力不足の問題ですとか、アジアのまさにロックダウンの問題。あとはアメリカの人手不足の問題などといった、幅広いサプライチェーンの混乱が現状で、あちこちで起きていると思います。

そこで教えていただきたいのは、現状ダイキンにおいて、このサプライチェーンの混乱で供給リスクの問題が、どういうところがあって、そこに対してダイキンとしてどのような手を打って、解決できるようにしているか。その考え方を整理して教えていただけないでしょうか。よろしくお願いいたします。

十河：サプライチェーンの問題については、これも何回かお話ししたと思いますけれども、昨年のコロナで中国がまず生産、それから部品供給がまず止まってしまったところからスタートした。このことで、われわれが思っていた以上に中国に偏重したサプライチェーンだったと分かった。これを解消していかなければならないということで、地産地消、いわゆる現地で生産するものは現地で調達するという、この取り組みを目下強烈に進めているところであります。

それはわれわれの強みとするところでもあるなと思うんですけども、そういう構えをしますと、どこかで問題があってもどこかで代替できる。これがサプライチェーンのいろいろな問題に対する最大の防御策じゃないかと思っています。それについては順調に取り組みは進んでいるところで

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



それから目下、最大の問題は半導体と電子部品の調達ですが、先ほど申し上げたように今期下期については、全部確保済みです。来期についてもいち早く安全在庫の確保に向けて、長期契約を含めて対応させています。

半導体、電子部品は来年に反動減があるんじゃないか、過剰在庫じゃないかという見方もあったのですが、実際にはそうではないと考えている。われわれは、的確に様々な関係者から情報を把握して、どういう見方をしているか確認している。それに対してわれわれはどういう対応をするかも、取り組ませている。

現在は、各メーカーの発注に対して、供給が間に合っていない。このため半導体については受注残が1年ぐらいあるんじゃないかと、こういう見方もある。

需給が落ち着いてくるのはおそらく来年の下期から来年度末ぐらいではないかという見方をしています。

その見方に立って、今申し上げたようにわれわれは、長期契約を含めて、来期に向けて安定確保に既に取り組んでいるところです。まずその答えでいかがでしょうか。

佐々木：質問を変えますけれども、半導体以外に何かダイキンにとってクリティカルな問題になりそうな、サプライチェーン網の混乱はありますでしょうか。

何を恐れているかという、3カ月後とか半年後とかに決算を見ると、こういう問題があって予想以上に長期化、問題があったとか、そういうのを避けたい。半導体以外でも何か、特に課題はないと考えていいのか。そこの考え方を教えていただくと助かります。

十河：一言で申し上げたら、大きな課題はないと思っていただけたらと思います。最大の課題は、先ほど申し上げたように地産地消です。これをどれだけスピードをもって展開できるかです。

例えばアジアでいうと、われわれはインドを第2の中国に位置付け、FUSION25でさらにインド地域の事業を伸ばそうと、工場増設の計画も立てて、準備に入っています。そこにおける地産地消として、サプライヤーを100%現地化できるかとなると、これはいろんな課題があって、そう簡単にはいかない。

特にものによっては、日系メーカーにお願いするべきものもある。これは、相手先もあることなので、公表はできないが、こういうものを1社1社と交渉していかなくてはいけない。それから現地にいるサプライヤー、これは安定供給と品質とコスト、これを一つ一つ詰めて、これは現地で使えるというものにしていかなくてはならない。こういう展開は今、地道にやらせている最中です。そ

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ういうものは時間がかかるものもありますし、これをどういち早くスピードを上げて、100%の地産地消に向けていくかが課題です。

佐々木：大変よく分かりました。半導体の問題も、地産地消を進めてきたし、これが今の状況に対応できていて、今後さらに進めていくと。こういう理解でよろしいですね。

十河：はい、それで結構です。現に例えば、ベトナムは、自動車業界では、ロックダウンでいろいろな問題が起きた。われわれも同様に、ベトナムのサプライヤーを使っている部品については影響を受けた。これをすぐに中国やインドネシアのサプライヤーに振り替えることによって対応できた。

そういうことでカバーできたというのが一つ、事例じゃないかと思います。

佐々木：大変分かりやすい具体例を教えていただき、ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。では以上で、質疑応答を終了させていただきます。

これをもちまして、本日の説明会を終了させていただきます。皆様、最後までご参加いただきまして、ありがとうございました。

[了]

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com