



ダイキン工業株式会社

2022年3月期決算説明会

2022年5月11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 月期決算説明会
[決算期]	2022 年 3 月期
[日程]	2022 年 5 月 11 日
[ページ数]	45
[時間]	10:30 – 12:04 (合計：94 分、登壇：37 分、質疑応答：57 分)
[開催場所]	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 化学事業担当 平賀 義之 (以下、平賀) 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) 空調営業本部 副本部長 石井 克典 (以下、石井)

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

[アナリスト名]*	ゴールドマン・サックス証券	諫山 裕一郎
	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	佐々木 翼
	野村證券	前川 健太郎
	ジェフリーズ証券	福原 捷
	シティグループ証券	グレース・マクドナルド

*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

阪本：ただいまより、ダイキン工業株式会社、2022年3月期決算説明会を始めさせていただきます。本日はお忙しい中、多数の方にご参加いただき、ありがとうございます。

説明資料につきましては、本日メールでご案内しております通り、当社のホームページ、株主投資家情報に掲載しております。必要な方は、お手元にご用意の上、ご参加をお願いいたします。

それでは本日の登壇者を紹介いたします。社長兼 CEO 十河政則。

十河：十河です。よろしくお願いいたします。

阪本：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。

峯野：峯野です。よろしくお願いいたします。

阪本：執行役員化学事業担当、平賀義之。

平賀：平賀です。よろしくお願いいたします。

阪本：空調営業本部副本部長、石井克典。

石井：石井です。よろしくお願いいたします。

阪本：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。

宮住：宮住でございます。よろしくお願いいたします。

阪本：以上、5名です。本日の進行は、コーポレートコミュニケーション室経営 IR グループの阪本が務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本日は、始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、決算の概要について、ご説明させていただきます。合わせて 35 分程度ご説明させていただき、その後、質疑応答とさせていただきます。終了時刻は 12 時を予定しております。

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。本日はお忙しい中、多数のご参加をいただき、ありがとうございます。

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



2021年度は、新型コロナウイルス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舵取りをしていくという方針でスタートいたしました。

ワクチン接種が進んで、経済活動に舵を切る国もありましたけれども、感染の再拡大によって多くの地域で厳しい活動制限が行われてきました。さらに、世界的な半導体不足、電子部品のひっ迫、原材料価格や物流費の高騰などが続き、企業活動に大きな影響を及ぼしました。

このような中であって、当社は戦略的売価施策、拡販・シェアアップ、変動費コストダウン、固定費削減などの、重点7テーマを定めて、具体的に施策に落とし込んで、スピード感をもって4月からその実行に徹底してまいりました。

さらには、その後の状況変化に応じて、迅速に二の手、三の手を打ち、対応してまいりました。

例えて申し上げますと、戦略的売価施策において、単に値段を上げるのではなく、開発期間を前倒しして新商品を出すタイミングで行うなど、価値を付加して値上げしたことと、サービスや工事を含めて販売店支援を徹底したこと、さらには、商品の供給を切らさなかったことで販売店の信頼を得たこと等々、さまざまな施策を次々と打ち出し、実行してまいりました。

その結果、これまで3度の上方修正を行い、さらにその公表値を上回る業績を達成し、売上高は、初めての3兆円を超え、営業利益も過去最高益を更新することとなりました。

2021年度決算につきましては、後ほど宮住から詳細をご説明いたしますけれども、下期以降も、原材料市況の高騰ですとか、物流の混乱が続いたことに加えて、ウクライナ情勢が緊迫化し、先行きが不透明となりましたけれども、こうした状況変化に対しても、短期間で計画を見直す柔軟な運営を行いながら、迅速に二の手、三の手を打ち、対応してまいりました。

特に原材料市況の高騰や物流の混乱によるマイナス影響は、想定を大きく上回り、年間の営業利益ベースで1,350億円まで拡大しましたがけれども、戦略的売価施策やコストダウンの極大化によって打ち返してまいりました。

また、半導体や電子部品の不足懸念に対しても、グローバル横串で販売・生産・調達・供給・物流が密に連携して、切れ目のない製品供給につなげてまいりました。

さらに、空調事業において、住宅用の矢継ぎ早な新商品投入、業務用での空気・換気システムなど提案営業の強化のほか、デジタルを活用した販売チャネルの展開を加速したなどによって、各地域で拡販・シェアアップを達成いたしました。

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



当初に定めたこの重点7テーマの成果を最大化し、マイナス影響を吸収しただけではなく、将来の成長発展に向けた経営体質の強化についても、一層進めることができたと考えております。

次に、2022年度の業績見通しについてお話しさせていただきます。

2022年度の年間計画は、売上高は3兆3,800億円、営業利益は3,400億円といたしました。本年度の経営環境は、ウクライナ問題の長期化や、それに伴う欧州経済の停滞、資源高によるグローバルの景気減速や、物流・サプライチェーンリスク、また、中国のゼロコロナ政策の影響等々、昨年度以上に不透明な状況になっています。

また、資源価格の高騰、物流コストや人件費の高騰などが昨年以上に進んで、過去に経験したことがないほどの、厳しいコストアップが続く見込みであります。

一方、エネルギーコスト上昇によって、省エネニーズがより一層高まることは、ヒートポンプ暖房機や、インバータ等の需要につながり、環境技術やサービスソリューション提案を得意とする当社にとっては、チャンスとも言えるのではないかと考えています。

今年度の計画は、今申し上げたような経営環境のマイナス面もプラス面も全て見た上で、複数のシナリオを想定し、需要の上振れにも下振れも対応する構えをとった上で策定したものであります。

マイナス影響を跳ね返す施策、プラス影響をチャンスとして、さらに伸ばす施策を織り込みました。

今後起こり得る状況の変化にもスピーディーに対応して、二の手三の手を打っていくことで、過去最高業績をさらに更新してまいりたいと思います。

今年度は、昨年の重点7テーマ、この強化に加えて、新たなテーマとして、買収会社や大型設備投資の成果創出・収益化を加えて、重点8テーマとした上で、さらにプラスワンとして、世の中の変化をチャンスとした当社の強みを生かして、次の飛躍につなげていこうというチャレンジテーマ、イノベーションテーマを設定して、もう一段取り組みを強化して成果につなげてまいる考えであります。

具体的に申し上げますと、例えば、拡販・シェアアップについては、昨年来、製造・販売・SCMが一体となり、供給を確保して、拡販につなげてまいりましたけれども、引き続き、売価アップを実行しながら、拡販・シェアアップを実現するべく、とりわけ回復が遅れておりました業務用空調事業の強化に加えて、空気・換気商品をシステム化した市場・用途別のソリューション提案ですとか、デジタルを活用した顧客への提案、カーボンニュートラルを切り口にした、省エネ・省施工・再エネ利用などの取り組みを強化してまいるつもりであります。

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



変動費コストダウンについては、材料置換や基幹部品の標準化、内製化を進めてまいりましたけれども、引き続き、これらの効果拡大に取り組むことに加え、原材料確保まで入り込んだ材料改革ですとか、モジュールを活用した共通化・標準化を進めて、効果を最大化してまいる予定であります。

また昨年度は、半導体・電子部品のひっ迫が続く中で、本部主導のもと、各生産拠点と関連部門が密に連結して、生産・販売をつないでまいりました。

2022年度の部品確保についてはめどが立っておりますけれども、ひっ迫懸念の高い部品については、代替調達・代替開発を実行し、さらに販売の上振れに備えて、安全在庫の構えをとるだけではなしに、海外・国内でのダブルエンジン生産のメリットを生かして、強靱な生産供給力の構築につなげてまいるつもりであります。

チャレンジテーマ、イノベーションテーマと申しましたけれども、カーボンニュートラルとデジタル化の加速という、世の中の変化を最大のチャンスとして、FUSION25での飛躍につなげていこうというものであります。

例えて申し上げますと、欧州では、ヒートポンプ暖房大拡販の挑戦に向けて、販売・サービス体制の強化や差別化商品の投入に加えて、生産能力拡大に向けた、新たな投資を実施してまいります。

北米では、環境・省エネ対応強化をチャンスに、戦略商品 FIT の販売拡大を始め、環境プレミアム事業の拡大を加速する予定であります。

また、アジア・オセアニアについても、ソリューションハブの稼働、各国でシステムインテグレーターやサービス会社の買収等々を行い、アジアで広がっておりますスマートシティプロジェクトですとか、地域冷暖房事業、こうしたことにも取り組んでまいる予定であります。

足元では、4月以降、中国の上海他、各都市でロックダウンが実施されるなど、大きく状況が変化しております。当社の中国事業も大きな影響を受けているのが現状であります。政府当局の動向を注視し、影響を見極めながら、生産人員の確保による生産挽回、物流対応による製品出荷の確保、サプライヤーの支援による部品の供給・調達など、既に打てる手は全て打っております。

また、ロックダウン解除後を見据えた、中国での販売の垂直立ち上げに向けた対応なども、既に対策を行っております。

さらには、この5月以降もロックダウンが長引くことを想定し、この構えについても、目下、具体的な対応策を詰め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



部品調達ですとか、物流のさらなる複線化、並行生産・代替生産、他地域や事業への拡販など、先手先手で手を打ってまいる予定であります。

最後に、今年度の当社の経営の構えについて、少しだけお話をさせていただきたいと思います。

当社はこれまでも、常に変化を先取りし、世の中の半歩・一歩先をいく打ち手に挑戦して、成果を上げるとともに、当社独自の強みを培ってまいりました。経営環境が劇的に変化し続ける今の状況は、変化を先取りし、スピーディーに対応し実行に移していく当社の強みを生かす絶好のチャンス、機会ではないかと捉えています。

変化の激しいときにこそ、強みを生かして、ライバルとの差を広げることができるのではないかと考えております。

当社の独自の強みとは何かということを代表的に申し上げますと、一つは、地産地消を基本とした事業の地域最寄り化、

二つ目に、求心力と遠心力を生かしたグローバル化の徹底した実践、

三つ目に、有事における経営判断力と組織の実行力だと私は考えております。

当社は、グローバル化を他社に先駆けて推進し、地産地消と直販を基本に、世界8極でサプライチェーンを築いて、特に海外事業の高収益体制を確立してまいりました。

また、グローバルで事業を展開する中で、求心力と遠心力という考えを重要視してまいりました。現地の経営陣に権限委譲し、徹底的な地域密着を推進する一方で、日本の本社が中心となって、グローバル全体最適の観点から経営をリードしてまいりました。

さらに、当社の中に脈々と流れる、グローバルで培ってきた企業風土ですとか、帰属意識、チームワーク、暗黙知といった、人材、組織運営に関わるものも当社の強みだと思っています。

「フラット&スピード」を重視し、経営トップと現場第一線の距離を縮めて、一体感ある組織運営を行ってきました。

当社を取り巻く経営環境の変化に関する情報は、現場から直ちに上がってきて、経営トップがスピーディーに判断していく。また経営トップの課題認識、危機感、こうしたことを組織全体でタイムリーに共有化することによって、現場での戦略の実行力ですとか、変化に対する自律的な対応力を育んできたと思っています。

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@scriptasia.com



今申し上げたような、当社独自のダイバーシティ経営を有言実行で実践し、信頼感・一体感を醸成してきたことが、この変化の激しい今という時代に生きる強みとして、結実してきていると考えております。

コロナ禍や地政学リスクの顕在化など、あらゆる逆風の中でもそれを打ち返し、成長発展につなげていく原動力となっていると考えております。

経営環境は、不透明さを増す中にありますけれど、こういった状況のときこそ、当社の強みは生きるのではないかと思います。

今年度も、当社の強みを最大限に発揮して、施策展開をしていき、経営計画の必達はもちろん、さらなる業績の拡大に努めてまいりたいと思います。

私からの説明は、以上とさせていただきます。あとは本日出席しております役員も含めて、皆様からの質問にお答えしたいと思います。よろしくお願いいたします。

阪本：続きまして、宮住執行役員、お願いいたします。

宮住：宮住でございます。

私からは2022年3月期の決算概要と、2023年3月期業績見通しにつきまして、資料に沿って説明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



I. 2022年3月期決算概要 ■ 全社実績

過去最高業績を更新し、売上高は初めて3兆円を突破。

新型コロナウイルスの感染再拡大・長期化に加え、原材料市況・物流費の高騰の影響を大きく受けるなか、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）の成果創出により、マイナス影響を吸収し収益力を向上。下期以降も、原材料市況の高騰や物流の混乱が続き、地政学リスクが高まるなど、事業環境の厳しさが増すなか、迅速に二の手三の手を打ち、計画を上回る業績を達成。

- ✓ 空調事業は、空気・換気関連の新商品投入や販売力・営業力の強化によりシェアを拡大。米州・中国・欧州などで住宅用空調を中心に販売を拡大したことに加え、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た。
- ✓ 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。原材料市況の高騰影響を受けるなか、売価効果もあり、増収増益。

(億円)	2020年度		2021年度		前年度比
	実績	計画	実績		
売上高	24,934	30,500	31,091		125%
営業利益 (利益率)	2,386 (9.6%)	3,100 (10.2%)	3,164 (10.2%)		133%
経常利益 (利益率)	2,402 (9.6%)	3,150 (10.3%)	3,275 (10.5%)		136%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	1,562 (6.3%)	2,100 (6.9%)	2,177 (7.0%)		139%

USドル/円	¥106	¥112
ユーロ/円	¥124	¥131
中国元/円	¥15.7	¥17.5

為替影響（対前年度）

売上高	+1,235億円
営業利益	+220億円

3

3 ページをご覧ください。2022 年 3 月期の決算概要でございます。

原材料市況の高騰、物流の混乱、地政学リスクの高まりなど、下期以降も事業環境は厳しさを増す中、戦略的売価施策、拡販・シェアアップ、コストダウンといった、2021 年度重点テーマの各施策の成果創出により、過去最高業績を更新。計画を上回る業績を達成することができました。

為替の実績は、ドルが 112 円、ユーロ 131 円、中国元 17.5 円、対前年の為替影響は、売上高で 1,235 億円のプラス、営業利益で 220 億円のプラスとなっております。

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



■ 事業セグメント別実績

(億円)		2020年度	2021年度		
		実績	計画	実績	前年度比
全社	売上高	24,934	30,500	31,091	125%
	営業利益	2,386	3,100	3,164	133%
	(利益率)	(9.6%)	(10.2%)	(10.2%)	
空調	売上高	22,738	27,720	28,285	124%
	営業利益	2,231	2,775	2,824	127%
	(利益率)	(9.8%)	(10.0%)	(10.0%)	
化学	売上高	1,642	2,135	2,124	129%
	営業利益	114	265	273	240%
	(利益率)	(6.9%)	(12.4%)	(12.9%)	
その他	売上高	554	645	682	123%
	営業利益	41	60	66	161%
	(利益率)	(7.5%)	(9.3%)	(9.8%)	

4

4 ページをご覧ください。事業セグメント別の実績でございます。

空調事業は、空気・換気関連の新商品投入や販売力・営業力の強化により、各地域でシェアを拡大したことに加え、欧州でヒートポンプ暖房の好調な需要を捉えました。

化学事業は、半導体・自動車市場の需要の回復を捉えて大きく拡販するとともに、原材料市況の高騰影響を売価効果でカバーし、増収増益となりました。

その他事業は、産業機械・建機車両向け油圧機器や、在宅医療用機器の販売を伸ばしました。

為替影響額につきましては、空調事業で、売上高 1,132 億円のプラス、営業利益 200 億円のプラス、化学事業で、売上高 103 億円のプラス、営業利益 20 億円のプラスとなっております。

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@scriptasia.com



■ 連結損益計算書

(億円)	2020年度	2021年度	利益影響額
	103	125	
売上高	24,934	31,091	+6,157
売上原価	16,293 (65.3%)	20,518 (66.0%)	▲4,225
粗利益	8,641 (34.7%)	10,573 (34.0%)	+1,932
販売費及び一般管理費	6,255 (25.1%)	7,410 (23.8%)	※1 ▲1,155
営業利益	2,386 (9.6%)	3,164 (10.2%)	+777
営業外損益	16	111	※2 +95
経常利益	2,402 (9.6%)	3,275 (10.5%)	+872
特別損益	▲17	6	※3 +23
税金等調整前当期純利益	2,385 (9.6%)	3,281 (10.6%)	+895
法人税等	758	1,028	▲270
税負担率	31.8%	31.3%	
非支配株主に帰属する 当期純利益	65	76	▲11
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,562 (6.3%)	2,177 (7.0%)	+615

※1 販管費の主な増減内訳

製品発送費	▲139
研究開発費	▲109
販促・広告宣伝費	▲95

※2 営業外損益の主な増減内訳

為替差益	+39 (5→45)
受取利息	+17 (65→82)
持分法による投資利益	+14 (0→14)

※3 特別損益の主な増減内訳

投資有価証券売却益	+54 (3→57)
減損損失	▲34 (▲2→▲37)

減損損失：業務用冷凍・冷蔵機器の製販子会社であるザノッティグループにおいて、買収当初に策定した事業計画を下回って推移していることにより無形固定資産を減損

5

5 ページは、連結損益計算書の主要項目の増減を記載しております。

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

なお、業務用冷凍・冷蔵機器の製造・販売子会社であるザノッティ社において、買収当初に想定した事業計画を下回って推移したことにより、無形固定資産を減損しております。

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



■ 連結貸借対照表

(億円)	2021/3月末	2022/3月末	増減		2021/3月末	2022/3月末	増減
手元資金	7,361	8,176	+815	仕入債務	2,297	3,026	+729
売上債権	69日 4,683	70日 5,951	+1,267	有利子負債	7,512	8,248	+736
棚卸資産	69日 4,694	79日 6,715	+2,021	(有利子負債比率)	(23.2%)	(21.6%)	
固定資産	11,902	13,217	+1,315	その他	5,602	6,885	+1,282
投資有価証券	2,139	2,002	▲137	負債計	15,412	18,159	+2,747
その他	1,618	2,180	+562	自己資本計	16,657	19,697	+3,040
				(自己資本比率)	(51.4%)	(51.5%)	
				新株予約権	20	25	+5
				非支配株主持分	308	359	+51
				純資産計	16,985	20,081	+3,096
資産合計	32,397	38,240	+5,843	負債・純資産計	32,397	38,240	+5,843

有利子負債の明細

	2021/3月末	2022/3月末	増減
短期借入金	408	974	+566
社債	1,400	1,500	+100
長期借入金	4,851	4,751	▲100
リース債務	854	1,024	+170
合計	7,512	8,248	+736

6

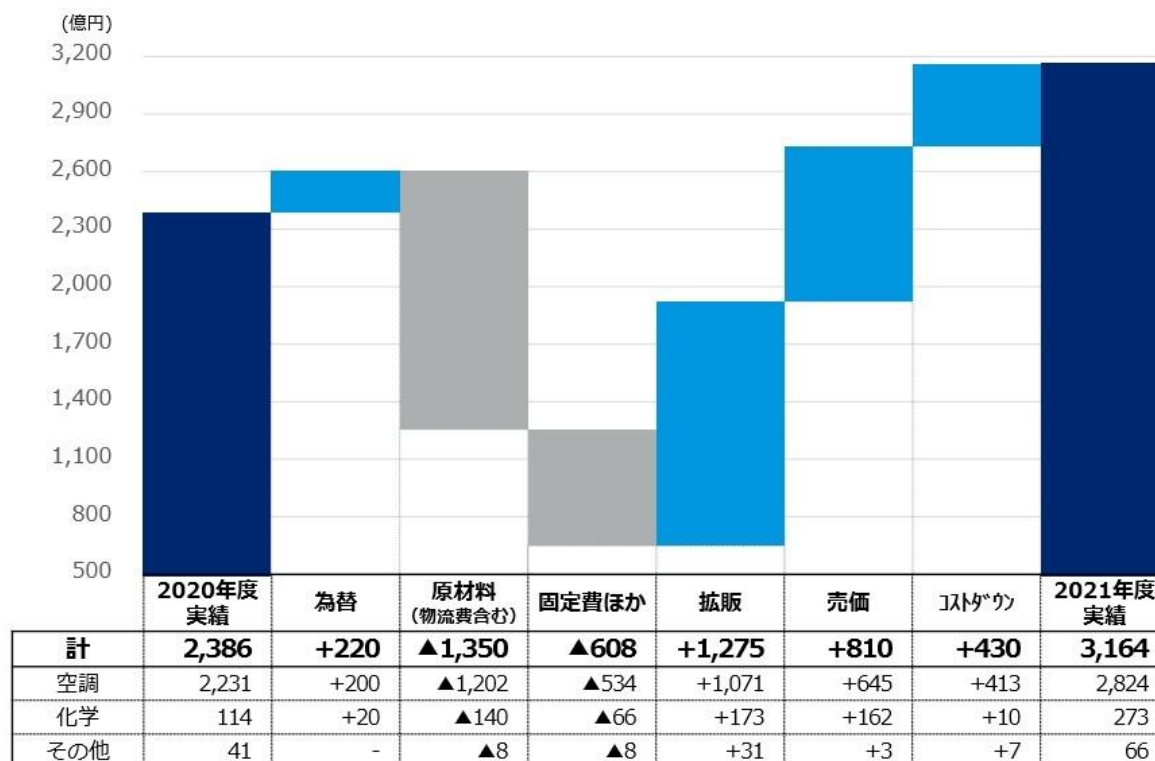
6 ページは、連結貸借対照表の主要項目と、有利子負債の明細について、記載しております。

在庫の保有日数が長くなっておりませんが、今後の販売拡大に備えた戦略在庫の確保、半導体や電子部品の手当といった経営の構えをとっていることによるものでございます。

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

■ 営業利益増減分析-実績の対前年度比



7

7ページでございます。2021年度の営業利益の対前年増減分析であります。セグメント別の内訳については、記載の通りでございます。

原材料市況・物流費の高騰影響は非常に大きなものでありましたけれども、売価施策、コストダウンにより、マイナス影響の吸収に努めました。

原材料市況・物流費高騰による空調事業への影響の内訳を申し上げますと、銅で380億円、アルミで90億円、鉄鋼で250億円、樹脂他で180億円、物流費で300億円のマイナス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@scriptsasias.com

Ⅱ. 2023年3月期業績計画 ■ 全社業績計画

経営環境は、新型コロナウイルス感染症の影響、地政学的リスクの高まりなど、引き続き不透明であることに加え、コストアップ要因（原材料市況のさらなる高騰、物流コストの上昇、人件費などインフレの高進）も過去に経験のないレベルまで悪化する見通し。

販売力、商品開発力、調達・供給力といった当社の強みを生かし、重点8テーマの徹底した実行により、コストアップ要因を打ち返し収益力を強化するとともに、イノベーションを推進し、過去最高業績の更新をめざす。

事業環境のさらなる変化を想定した経営の構えを取り、業績拡大を確実なものとする。

(億円)	2021年度実績			2022年度計画					
	上期	下期	年間	上期	前年度比	下期	前年度比	年間	前年度比
売上高	15,589	15,502	31,091	17,100	110%	16,700	108%	33,800	109%
営業利益 (利益率)	1,927 (12.4%)	1,236 (8.0%)	3,164 (10.2%)	2,000 (11.7%)	104%	1,400 (8.4%)	113%	3,400 (10.1%)	107%
経常利益 (利益率)	1,968 (12.6%)	1,306 (8.4%)	3,275 (10.5%)	2,030 (11.9%)	103%	1,420 (8.5%)	109%	3,450 (10.2%)	105%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	1,391 (8.9%)	786 (5.1%)	2,177 (7.0%)	1,400 (8.2%)	101%	880 (5.3%)	112%	2,280 (6.7%)	105%
USドル/円	¥110	¥115	¥112					¥116	
ユーロ/円	¥131	¥130	¥131					¥126	
中国元/円	¥17.0	¥18.0	¥17.5					¥18.3	

為替影響 (対前年度)

売上高 +200億円
営業利益 ±0億円

8

8ページでございます。2023年3月期の計画については、先ほど十河からご説明した通りです。

為替レートは、ドルで116円、ユーロ126円、中国元18.3円を前提としております。対前年の為替影響は、売上高で200億円のプラス、営業利益はプラスマイナス0を見込んでおります。

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



(参考) 2022年度の重点8テーマ

1. 戦略的売価施策
 2. 業務用空調強化策など、さらなる販売力強化
 3. 変動費コストダウンの極大化
 4. 物流コスト追加効率化策の実行
 5. 既存固定費の効率化
 6. 2023年度以降も見据えた、調達・供給力強化
 7. FUSION25重点テーマの加速と収益化
 8. 買収会社、大型設備投資の成果創出・収益化
- + 1 世の中の変化をチャンスに、当社の強みを活かし次の飛躍に繋げる
チャレンジテーマ・イノベーションテーマ
(カーボンニュートラル、デジタル)

9

9 ページは、2022 年度に取り組む重点テーマの一覧でございます。

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@scriptsasias.com



■ 事業セグメント別業績計画

(億円)		2021年度	2022年度	
		実績	計画	前年度比
全社	売上高	31,091	33,800	109%
	営業利益 (利益率)	3,164 (10.2%)	3,400 (10.1%)	107%
空調	売上高	28,285	30,470	108%
	営業利益 (利益率)	2,824 (10.0%)	3,020 (9.9%)	107%
化学	売上高	2,124	2,550	120%
	営業利益 (利益率)	273 (12.9%)	320 (12.5%)	117%
その他	売上高	682	780	114%
	営業利益 (利益率)	66 (9.8%)	60 (7.7%)	91%

10

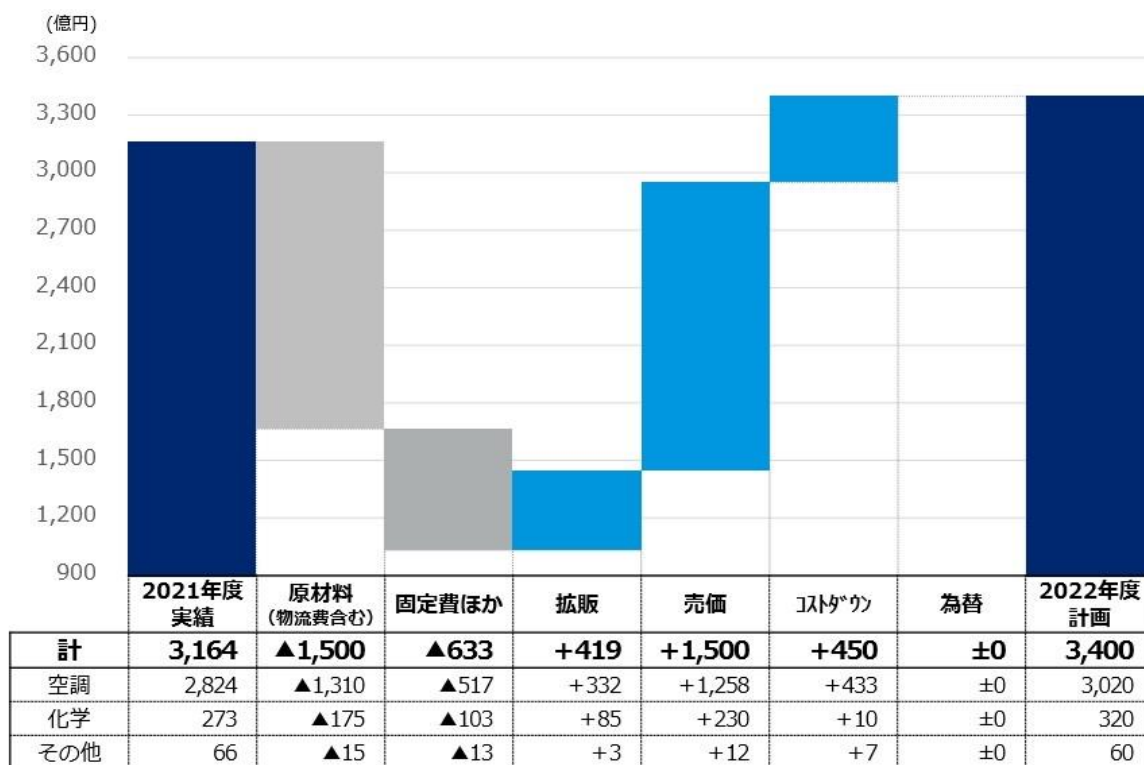
10 ページをご覧ください。事業セグメント別の業績計画は記載の通りでございます。

為替影響額につきましては、空調事業で、売上高 170 億円のプラス、営業利益はプラスマイナス 0、化学事業で売上高 30 億円のプラス、営業利益はプラスマイナス 0 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 ページをご覧ください。2022 年度計画の営業利益の対前年増減分析です。

原材料市況・物流費の高騰影響は大きなものとなる見通しではありますが、引き続き、戦略的売価施策を推進してまいります。原材料市況・物流費高騰による空調事業への影響の内訳ですが、銅で 200 億円、アルミで 130 億円、鉄鋼で 300 億円、樹脂他で 380 億円、物流費で 300 億円のマイナス影響と試算しております。

固定費につきましては、商品開発、人材育成、デジタル化など、将来の成長・発展につながる先行投資を積極的に進める考えであります。

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

■ 地域別売上高の推移-空調事業

※冷凍・冷蔵事業、フィルタ事業含む

※パーセンテージは前年対比

(億円)	2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度計画	
日本	104%	4,493	107%	4,817	103%	4,944	100%	4,960	106%	5,239	105%	5,500
欧州	120%	3,011	110%	3,322	114%	3,799	104%	3,945	131%	5,187	106%	5,500
中国	115%	3,420	100%	3,422	89%	3,061	107%	3,277	130%	4,247	106%	4,500
米州	111%	5,695	113%	6,456	109%	7,040	96%	6,748	132%	8,898	112%	10,000
アジア	108%	2,514	111%	2,802	105%	2,949	84%	2,478	118%	2,935	109%	3,200
オセアニア	144%	737	106%	782	94%	736	108%	795	131%	1,045	101%	1,050
中近東	114%	569	93%	531	90%	478	94%	448	135%	607	99%	600
アフリカ	104%	91	99%	90	93%	83	105%	87	145%	126	95%	120
計	112%	20,529	108%	22,222	104%	23,091	98%	22,738	124%	28,285	108%	30,470
海外売上高比		78%		78%		79%		78%		81%		82%
USドル/円		¥111		¥111		¥109		¥106		¥112		¥116
ユーロ/円		¥130		¥128		¥121		¥124		¥131		¥126
中国元/円		¥16.8		¥16.5		¥15.6		¥15.7		¥17.5		¥18.3

12

12 ページをご覧ください。空調事業の地域別売上高は、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、欧州で 125%、中国 116%、米州が 124%、アジアで 113% となりました。

2022 年度の年間計画は、記載の通りです。為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 110%、中国は 102%、米州は 109%、アジアは 105%を計画しております。

各地域の営業利益率のイメージですが、2021 年度実績は、日本 9%、欧州 10%、中国 25%、米州 5%、アジア 11%、オセアニア 4%、中近東 3%となりました。

2022 年度は、米州で 1%程度の利益率の改善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@scriptsasias.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		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度計画	
日本	112%	468	118%	552	91%	502	84%	423	138%	584	116%	680
米州	101%	426	110%	469	94%	441	81%	356	116%	412	131%	540
中国	124%	385	94%	363	93%	337	120%	405	126%	512	119%	610
アジア	127%	226	119%	270	95%	256	90%	230	118%	270	133%	360
欧州	136%	312	108%	337	74%	250	88%	220	152%	335	107%	360
その他	134%	14	124%	17	75%	13	66%	8	130%	11	-	-
計	117%	1,831	110%	2,008	90%	1,799	91%	1,642	129%	2,124	120%	2,550
海外売上高比		74%		72%		72%		74%		72%		73%
USドル/円		¥111		¥111		¥109		¥106		¥112		¥116
ユーロ/円		¥130		¥128		¥121		¥124		¥131		¥126
中国元/円		¥16.8		¥16.5		¥15.6		¥15.7		¥17.5		¥18.3

13

13 ページです。化学事業の地域別売上高の推移です。

化学事業の地域別売上高も、全ての地域で前年を大きく上回って推移いたしました。為替影響を除く実質の売上高前年比は、米州は 109%、中国は 113%、欧州は 144%となっております。

2022 年度の年間計画は記載の通りです。為替影響を除く実質の売上高前年比は、米州は 127%、中国は 114%、欧州は 104%で計画しています。

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



Ⅲ. 事業/地域別概況 ■ 空調事業-日本

21年度概況

住宅用の業界需要は、巣ごもり需要が一巡したことに加え、夏季の天候不順の影響もあり、前年度を下回った。当社は、給気換気と排気換気を切り替えられる『うるさらX』の新商品を投入。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、拡販、シェアアップ。

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、空調機と全熱交換器などの換気商材を組み合わせたシステム提案を強化し、拡販、シェアアップ。

アプライドは、R32チラーの販売を強化。

空気清浄機は、第2四半期以降、特別定額給付金による前年度の需要増の反動の影響を受けたが、商品ラインアップの拡充により、シェアを拡大。

22年度計画

住宅用は、換気・空気清浄機能を訴求し、高付加価値商品の販売を拡大。堅調な需要が見込まれる寒冷地域でも販売活動を強化し、さらなるシェアアップを図る。

業務用は、後付け設置が容易な全熱交換器や、ウイルスや菌の抑制効果が高いUVストリーマユニットのラインアップを拡充し、提案営業を強化。

空気清浄機は、引き続き住宅用で販売を拡大するとともに、病院や店舗向けなど、需要が拡大する業務用での拡販をめざす。

前年度比 (台数ベース)	2021年度		2022年度	
	業界	当社	業界	当社
住宅用	92%	106%	101%	102%
業務用	101%	112%	103%	103%
アプライド	101%	91%	103%	118%
空気清浄機	71%	84%	94%	119%

※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概要について、説明いたします。

まず、日本であります。住宅用は、巣ごもり需要の一巡、夏季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、拡販・シェアアップいたしました。

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することで販売を拡大し、大きくシェアを伸ばしました。

空気清浄機は、第2四半期以降、特別定額給付金による前年度の需要増の反動の影響を受けました。

2022年度は、換気・空気清浄機能を搭載した高付加価値商品のラインアップを拡充し、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

■ 空調事業-米州

21年度概況

堅調な個人消費を背景に、住宅用市場を中心に販売を拡大するとともに、売価施策による効果を最大化。販売会社の買収効果もあり、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推進し、供給力を強化。インバータを搭載した商品の販売効果もあり、拡販。
- ✓ 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、業務用でも販売が伸長。
- ✓ アプライドは、市場別にソリューションビジネスを強化。需要の回復を捉え、チラーの販売を拡大。アフターサービス事業でも販売が伸長。

22年度計画

住宅用ユニタリーは、省エネ規制に対応した商品ラインアップの拡充、ディーラーへのサポート強化により、インバータを搭載した商品の拡販に注力。

ダクトレスは、買収した販売店へのサポートを強化し、北東部・北西部での販売を推進。

アプライドは、需要が堅調なデータセンター・工場・学校向けに機器の拡販に努めるとともに、サービス人員の増強・サービス網の拡充により、ソリューションビジネスを拡大。

前年度比 (台数ベース)		2021年度		2022年度	
		当社	需要	当社	需要
住宅用ユニタリー		110%	95%	114%	
ダクトレス	RA/SKY	143%	109%	115%	
	VRV	118%	108%	117%	
アプライド		112%	106%	121%	

※アプライドは売上高（現地通貨）ベース

15

15 ページです。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、売価効果の取り込み、販売会社の連結効果もあり、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、工場の供給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いたしました。

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、業務用でも、プロジェクト物件向けの販売が伸長いたしました。

Daikin North America 社（旧グッドマン社）の売上高は、現地通貨ベースで前年比 130%となりました。

アプライドは、需要の回復を捉えチラーやアフターサービス事業で拡販いたしました。

2022 年度は、住宅用ユニタリーで、省エネ規制の引き上げに対応した新商品を投入し、インバータ機の拡販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@scriptsasia.com

また、サービス人員の増強、サービス網の拡充により、ソリューションビジネスの拡大を目指します。

■ 空調事業-中国

21年度概況

個人消費は堅調に推移したが、下期以降、景気は減速。当社は、オフラインとオンラインを組み合わせた販売活動を推進し、空気・換気商品や環境政策に対応する高付加価値商品のラインアップを拡充し拡販。売上高は前年度を大きく上回った。原材料高騰・半導体不足などの影響を受けたが、コストダウン、固定費削減に取り組み、高利益率を維持。

- ✓ 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推進し、新規顧客の探索や更新需要の獲得に注力。ヒートポンプ式温水暖房機器などを合わせたシステム提案を強化し、住宅用マルチエアコンの販売を拡大。
- ✓ 業務用市場では、店舗・オフィス向けで、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。工場など大型物件向けでは、ソリューション提案による販売を強化。環境政策を背景に拡大する省エネ機器への更新需要を取り込み、販売が伸長。
- ✓ アプライド市場では、インフラ関連、半導体関連などの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。

22年度計画

上海のロックダウンによる影響を大きく受けるなか、機動的な生産・出荷の対応、サプライヤの支援に加え、ロックダウン解除後を見据えた拡販策を構える。

ユーザーダイレクトの提案営業を加速するとともに、換気・空気質向上や省エネへの関心の高まりを受け、商品・サービスのラインアップを拡充。

オンラインツールを活用した販売を加速し住宅用マルチエアコンの拡販に注力。業務用市場では、市場・顧客ごとにきめ細かなトータルソリューションを提供し拡販をめざす。

前年度比 (現地通貨ベース)	2021年度	2022年度	
	当社	需要	当社
住宅用	117%	102%	104%
業務用	108%	103%	105%
アプライド	104%	101%	101%

16

16 ページをご覧ください。

中国空調事業は、堅調な個人消費を背景として、自前専売店プロショップでの販売に、オンラインを組み合わせた販売活動を推進し、売上高は前年を大きく上回りました。

住宅用市場では、オンラインツールを活用した新規顧客の探索、販売活動の推進に加え、ヒートポンプ暖房などを組み合わせたシステム提案を強化したことで、住宅用マルチの販売が前年比 116% と大きく伸長しました。

足元は、上海のロックダウンによる影響を受ける中、機動的な生産・出荷の対応や、サプライヤの支援など、迅速に手を打っております。ロックダウン解除後を見据え、ユーザーダイレクトの提案営業を加速するとともに、空気質・エネルギー管理への関心の高まりに対応した、商品・サービスのラインナ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

■ 空調事業-欧州・中近東・アフリカ

21年度概況

欧州は、11月以降、新型コロナウイルス感染症の再拡大により経済活動が制限されるなか、住宅用やヒートポンプ式温水暖房機器の販売を拡大。中近東でも、トルコを中心に各国で拡販。地域全体の売上高は前年度を大きく上回った。

- ✓ 住宅用は、フランス・スペインなどで夏季の天候不順の影響を受けたが、補助金制度によりイタリアの需要が好調であったことに加え、ギリシャなど欧州南東部での猛暑効果もあり、販売を拡大。
- ✓ 業務用は、病院・食品小売業向けの販売を強化。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・イタリア・ドイツを中心に各国で販売が大きく伸長。
- ✓ アプライドは、工場・病院などの好調市場向けに、R32チラーやエアハンドリングユニットを拡販。
- ✓ 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。需要が堅調な食品小売業向けに拡販。

22年度計画

住宅用は、エネルギーコストの上昇による省エネ性への関心の高まりを捉え、高付加価値商品を拡販。

業務用は、環境・省エネを切り口に、オフィス・ホテル向けの需要回復を捉える。

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、引き続き食品小売業向けに販売を伸ばすとともに、医療分野向けでの事業基盤の構築を図る。

前年度比 (台数ベース)	2021年度		2022年度	
	当社	需要	当社	
住宅用	107%	101%	103%	
業務用	SKY	112%	101%	102%
	VRV	118%	102%	103%
H/P暖房	165%	125%	145%	
アプライド	117%	105%	113%	
冷凍・冷蔵	127%	109%	121%	

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

17

17 ページでございます。欧州では11月以降、コロナ感染再拡大により経済活動が制限されるなか、住宅用空調やヒートポンプ暖房の販売を伸ばしました。

また、中近東でも、各国で販売力強化に務め、地域全体の売上高は前年を大きく上回りました。

暖房事業は、ヒートポンプ暖房機の品揃えを活かし、各国で販売を大きく伸ばしました。

2022年度は、エネルギーコストの上昇による省エネ性への関心の高まりを捉え、住宅用・業務用ともに販売を伸ばすとともに、ヒートポンプ暖房のさらなる拡販・シェアアップ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@scriptasia.com

■ 空調事業-アジア・オセアニア

21年度概況

新型コロナウイルスの感染再拡大に伴う需要減少の影響を大きく受けるなか、独自の販売網の拡充、オンラインツールを活用した販売店支援を推進。アジアの行動制限の緩和が進んだ国や需要が比較的堅調なオセアニアでの拡販に加え、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、インドネシア・オーストラリアで販売を拡大。インドでも、販売店網の拡充、販売店との関係強化により拡販。マレーシアでは、第3四半期以降、行動制限の緩和が進み、販売が伸長。
- ✓ 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期が続くなか、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。

■ 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：120% インド：137% ベトナム：95%
マレーシア：104% インドネシア：128% タイ：97%

22年度計画

需要の回復が見込まれるアジアで、生産体制を強化し販売拡大につなげる。

住宅用は、マレーシア・インドネシアなどインバータの普及率が低い市場を中心に、コスト競争力の高いインバータ機を投入し、普及を促進。

業務用は、商品力・提案営業を強化し、病院・学校など成長が見込まれる市場向けの販売に注力。

アプライドは、商品ラインアップの拡充、ソリューション事業の強化により、販売拡大をめざす。

前年度比 (台数ベース)		2021年度		2022年度	
		当社	需要	当社	需要
住宅用		109%	109%	115%	
業務用	SKY	114%	110%	113%	
	VRV	111%	118%	120%	
アプライド		114%	113%	141%	

※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。コロナの感染拡大に伴う需要減少の影響を大きく受けるなか、販売網の拡充や、オンラインツールを活用した販売活動に注力し、地域全体の売上高は前年を上回りました。

住宅用は、需要が比較的堅調なインド・インドネシア・オーストラリアで販売を伸ばしたことに加え、マレーシアでも、第3四半期以降に行動制限の緩和が進み、販売が伸長しました。

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なか、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。

2022年度は、需要の回復が見込まれるアジアで生産体制を強化し、住宅用インバータ機の普及拡大や、病院・学校など成長が見込まれる市場での拡販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

■ 化学事業

21年度概況

需要が好調な半導体・自動車市場を中心に、拡販・シェアアップ。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し、販売が伸長。
- ✓ 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市場で販売を拡大。各地域で前年度を上回った。
 - フッ素ゴムは、自動車市場で販売を拡大。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、日本・中国で販売を拡大。

22年度計画

好調な需要が見込まれる半導体・自動車・情報通信市場を中心に、差別化商品の投入、供給力の強化により、拡販・シェアアップをめざす。

撥材で、食品やテキスタイル市場向けに、非フッ素材料を使った環境対応商品を投入。加工のしやすさや性能で差別化を図る。

EVや5Gの需要の高まりに対応し、リチウムイオン電池材料や情報通信市場を中心に用途開発を強化。

前年度比 (売上高ベース)	2021年度	2022年度	
	当社	需要	当社
全フッ素化学品	129%	112%	118%
ガス	129%	107%	111%
樹脂・ゴム	140%	114%	123%
化成品ほか	113%	109%	110%

19

19 ページでございます。

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、売上高は前年を大きく上回りました。

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少となりましたが、エッチングガスや撥水撥油剤の販売を伸ばしました。

2022 年度も、引き続き好調な需要が見込まれる半導体・自動車・情報通信市場向けに拡販するとともに、非フッ素の環境対応商品の投入や、EV や 5G の需要の高まりに対応した用途開発を推進してまいります。

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

■ フィルタ事業

21年度概況

欧米や日本を中心に需要が回復傾向にあるなか、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。米国で、工場など業務用市場向けに販売が伸長。欧州で、製薬などハイエンド市場向けに拡販。日本で、好調な半導体市場向けに販売を拡大。
- ✓ P&I※では、需要が堅調な産業用集塵機向けに販売を拡大するとともに、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。

22年度計画

エアフィルタは、半導体・製薬・食品市場向けに顧客ニーズに対応した高付加価値商品の拡販・シェアアップを図るとともに、生産性改善やコストダウンに注力し、収益性の向上に取り組む。

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や固定費削減に取り組む。

※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、安定した供給体制の構築、トータルコストダウン、営業体制の強化など、事業体質の改善を図るとともに、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、売上高は前年を上回りました。

2022年度は、引き続き需要が堅調な半導体・製薬・食品市場向けに拡販するとともに、生産性改善やコストダウンなど、収益性の向上に努めてまいります。

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

■ その他事業

21年度概況

油機事業は、産業機械向け・建設機械向け油圧機器の需要回復を捉え、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、設計・開発分野向けデータベースシステムの販売が伸長し、増収。

22年度計画

油機事業は、産業機械・建設機械メーカー向けにスペックイン活動を強化。イタリアのデュプロマティック社の買収を機に、欧州市場での事業基盤を構築し、産業機械分野の環境貢献と事業拡大につなげる。

特機事業は、新型コロナウイルス感染拡大による医療機器の需要が一巡するなか、差別化商品の販売を強化し、シェアの拡大をめざす。

電子システム事業は、引き続き堅調な需要が見込まれる製造業・建設業向けに拡販を図る。

21

21 ページをご覧ください。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。

先日発表いたしました、イタリアのデュプロマティック社の買収を機に、欧州市場での事業基盤を構築し、産業機械分野の環境貢献と事業拡大につなげてまいります。

特機事業は、民需分野で、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。

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

- ◆ 今期の1株当たり配当金は、前年度より40円増配、現公表から20円増額の年間200円（中間90円、期末110円）を予定。
- ◆ 次期配当については、年間200円（中間100円、期末100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 (案)	2022年度 (予定)
1株当たり 配当金	中間	65円	70円	80円	80円	90円	100円
	年間	140円	160円	160円	160円	200円	200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	478.3円
	年間	646.5円	646.4円	583.6円	534.0円	743.9円	779.0円
(参考) DOEの推移		3.4%	3.5%	3.3%	3.0%	3.2%	2.9%

22

22 ページをご覧ください。期末配当金につきましては、現公表から 20 円増額の 110 円の案といたします。既に実施済みの中間配当金と合わせて、年間 200 円を予定しております。

次期配当金については、中間 100 円、期末 100 円の年間 200 円を予定しております。

経営環境の先行が従来になく不透明であることから据え置きとしておりますが、年間計画に沿った業績の確保に努め、当社配当方針に沿って最大限増配し、株主の皆様へ報いていく考えです。

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



《補足データ》 ■ 為替前提

■ 為替レート

	2020年度実績			2021年度実績			2022年度 計画
	上期	下期	年間	上期	下期	年間	
USドル	107円	105円	106円	110円	115円	112円	116円
ユーロ	121円	126円	124円	131円	130円	131円	126円
中国元	15.3円	16.1円	15.7円	17.0円	18.0円	17.5円	18.3円
タイバーツ	3.4円	3.5円	3.4円	3.4円	3.5円	3.4円	3.3円
豪ドル	73円	79円	76円	83円	83円	83円	80円

■ 為替感応度（1円の変動による営業利益への影響）

	2022年度計画
USドル	18億円※
ユーロ	8億円

※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 2021 年度実績および、2022 年度の前提レートについては、記載の通りでございます。

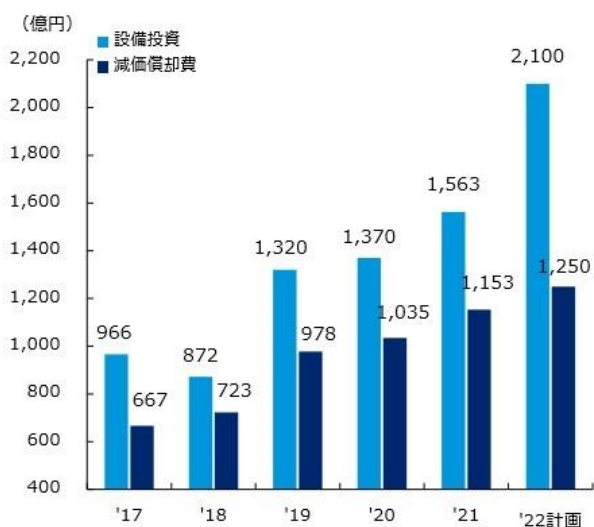
為替感応度については、営業利益に対して、対ドル 1 円の変動で 18 億円の影響、対ユーロ 1 円の変動で 8 億円の影響と試算しております。

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



24

24 ページをご覧ください。設備投資・減価償却費・研究開発費の実績は、記載の通りでございます。

2022 年度は、設備投資で 2,100 億円、減価償却費で 1,250 億円、研究開発で 850 億円を計画しております。

空調事業では、欧州ヒートポンプ暖房の生産能力増強と商品開発の強化、欧州アプライド工場の拡張、中国・インド工場の能力増強などへの投資を行ってまいります。

化学事業では、半導体・電池向けの需要増に対応するべく、中国・米国での能力増強投資を積極的に実施してまいりたいと考えております。

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

阪本 [M]：それでは、これより質疑応答の時間とさせていただきます。

ご質問は順番に当てさせていただきますけれども、お時間に限りもございます。一度のご質問については2問まで、またご質問は簡潔にお願いできますと幸いです。ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

それではゴールドマン・サックス証券株式会社の諫山様、ご質問をお願いいたします。

諫山 [Q]：お世話になっております、ゴールドマン・サックス証券株式会社諫山でございます。ありがとうございます。

二つということですので、売価とアメリカについて、それぞれ伺わせてください。

1点目が、売価に関してですけれども、やはり今期の増益計画の根幹にあるようなところだとは思いますが、これは地域別の強弱みたいなものがあれば、ぜひ伺わせてください。

また、全体の売価としての考え方ですけれども、終わった期で500億円ほど、ある意味取り漏れていらっしゃると思います。

今年は全部相殺するという形になってはいますが、これは結果として取り漏れているように見える500億円というのは、いずれ、例えば来年カバーするというような類なのか、この売価でどこまでオフセットするものなのか、それとも、そこはコストダウンで賄っている部分だと、われわれは考えるべきなのか、教えてください。

そして、今はちょっとまだ気が早いかもしれませんが、仮に原料が下がったときは、原料価格に応じて上がっているものなので、売価も下がると見るべきなのか、基本は商品投入、製品性能の改善で引き上げているものなので、売価はある程度残ると考えていいのか、この増益の根幹にある売価の考え方というところで、補足を頂戴できれば幸いです。

これが一つ目の質問です。よろしくお願いいたします。

十河 [A]：まず、売価について、地域別の強弱があるのかというところ。当然、地域別に強弱をつけてやらなくちゃいけないものだと思います。

単純に地域別だけではなく、さらには商流別、製品別に、顧客のニーズとライバル動向を睨みながら、きめ細かく売価を決めていると思っていただけたらと思います。

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



われわれは、そういうきめ細かな売価施策をもってやろうとしています。

それから、地域によっては売価に跳ね返しやすいくところと、色々な事情でそうでないところもあって、そうした地域の事情も含めて、われわれは売価施策を作っていると思っていただければと思います。

それから 500 億円を取り漏れているとおっしゃったのですけれども、これは 2022 年度 3 月期のことをおっしゃっているのですよね。

諫山 [Q]：はい。時間差でこの 500 億円はいずれカバーするだけの売価政策を行っているのか、それとも、そこの部分は致し方ないので、追加的にその 500 億円をカバーするような値上げは別に出てくるものではないと考えるべきなのか。

十河 [A]：去年から今年の違いについては、やっぱりウクライナ情勢もあって、昨年以上に原材料が、もう一段と高騰してきています。

今後も高騰していく要素があるだろうという前提に立って、われわれは今期については前期以上に売価で跳ね返していかなくちゃいけないという方向で売価施策を作って、今期は 1,500 億円の売価施策をやろうとしています。今期はさらに、前期からもう一段の売価施策、値上げをして跳ね返していかないと、やはり収益確保につながらない。そういう考え方のもとに売価施策を作っています。

それから、原料価格が下がったとしたら、それをどう考えるのかということですが、それはやっぱり顧客の需要と供給との関係で大きくは決まってくると思う。ビジネスとして、お客様に認めてもらえるような、それとライバルよりも価値を認めてもらえるような、商品とサービスをいかに作って、それを適正な価格で売っていくというのが、まずベースかと思っています。

ですから当然、原料価格が大きく下がれば、ある程度織り込み、製品として付加価値が高ければ、それを認めてもらえるような価格を決めていくということです。

一つ目のご質問に対しては、私の考えは以上です。

諫山 [Q]：ありがとうございます。二つ目の質問が、アメリカに関してなのですが、今年の宮住さんのご説明の中でありましたスライドで、住宅用の見通しが非常にアグレッシブだったと思います。

今拝見しておりますのは、スライド番号で言うと 15 番のスライドのところ、台数ベースで需要 95% に対して、御社は今年 114%、20% 近く勝つような想定になっていらっしゃると思います。

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



記憶違いでなければ、上期の段階で去年、アブコ社、スティーブンス社など、販売店のいくつかの買収効果が、確か2年前ですか、200億円ぐらいあって、2022年3月期はもっとあると。

おそらくそういう買収効果ももっと出るとかのお話かと思っているのですが、終わった期と今期計画において、このアメリカの販売店買収の成果は、どういったものがあるのか。

そして、台数を増やすことができると考えていらっしゃる根拠とか特性とか、どういった施策がうまくいっているのかというのを、もう少し伺うことはできますでしょうか。

十河 [A]：わかりました。最初に、北米の市場動向について、われわれどういうふうに捉えているかという話を、私からさせていただいた上で、最後のご質問については、宮住から答えさせていただきます。

まず、今言われていますのは、金利の上昇の問題です。金利上昇が住宅事情にマイナス影響を及ぼすのではないかとされています。マイナス影響があることは間違いないと、われわれは見ています。

ただし一方で、日本もそうでしたけれど、ベビーブーム世代の子供が住宅購買世代に今現在入っている。このため住宅需要の底支えは、堅調にあるのではないかと見ています。

それからコロナの拡大によってリモートワークが定着して、郊外への住み替え需要があります。これもアメリカの住宅需要の底を支えていく。そこは大きく変わらない。

加えて、バイデン大統領の政策による省エネ規制や環境規制の強化があって、環境関連対応として新たな空調需要として出てきています。

これはわれわれが得意とするところでありまして、インバータとかヒートポンプとか、低GWPの技術が活用できます。

住宅市場の需要は95%と見ていますが、われわれは、や、M&Aも含めて強化してきた販売網の営業力強化と、今申し上げた差別化商品や環境対応商品などの販売を含め、今期の計画になっているということのことです。

私からの説明は以上です。

宮住 [A]：アメリカの販売会社の前期の買収効果は、通期の実績で、大体500億円ぐらいです。

今年どうなのかということは、今十河が申しました通り、アメリカ住宅市場は少し先行きに不透明感が出てきているという形です。

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



アメリカ全体で見ますと、今、住宅ローン金利が5%を超えてきて逆風にはなるわけですが、そういうときこそ、やはり地域別のまだら模様というのが少しありますので、地域ごとにどこを攻めるかということで、戦略的にやっていきたいと考えております。

全体のパイというのは少しシュリンクするのでしょうけれど、販売会社の買収は続けておりますので、それぞれの地域特性に応じた売価施策、販売戦略によって、シェアアップしていくということが基本的な考え方になろうかと思えます。

諫山 [Q]：宮住さん、ありがとうございます。十河社長もありがとうございます。

ごめんなさい、数字の確認だけですけれど、一昨年、2021年3月期が200億円ぐらいで、去年でプラス500億円と考えればいいのですか。200億円が500億円に拡大したと考えればいいですか。

十河 [A]：そのとおりです。

諫山 [Q]：200億円が500億円に拡大されている。今期はいくらというのは、ご開示はまだしてらっしゃらないですか。

十河 [A]：はい。

諫山 [M]：よくわかりました。どうもありがとうございました。

阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、佐々木様、ご質問をお願いいたします。

佐々木 [Q]：よろしくお願いいたします。三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社の佐々木です。どうぞよろしくお願いいたします。私からも2問で、一問一答形式でお願いできれば幸いです。

一つ目が、新計画の考え方ですけれど、今回11ページのスライドでご質問させていただきたいのが、為替の考え方です。今回、為替が増減益で前年比横ばいとなっておりますが、一方で、後半のスライドにありました通り、御社は1円円安でドルで18億円、ユーロで8億円の増益になるという為替感応度だと理解しております。

お伺いしたいのが、為替前提が今期、ドルが116円でユーロが126円ですけれど、どういう入り繰りで、この為替が横ばいという前提になっているかということと、一方で今足元では、ドルは130円を超えてきて、ユーロも135円、人民元も19円を超えているなど、会社計画と比べて大幅に円安が進んでおりますので、そうしますと、例えば、今みたいに130円のドルが続くのである

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



ならば、会社計画に対して感応度 18 億円掛ける 10 円以上ということで、円安が進めば、その分それは素直にダイキン工業にとって、業績拡大要因になると考えていいのか。

そこの為替の考え方を教えていただけないでしょうか。どうぞよろしくお願いいたします。

十河 [A]：わかりました。まずは今期計画については、足元の為替についての要因は全く入れていないということです。ですから、為替頼みの経営はしません。

為替ありきで、営業利益 3,400 億円を達成するというんじゃなく、今現在置いている為替前提レートで達成するという計画です。

ですから、為替はどうなるのかわかりませんが、仮に 130 円がずっと続いたとしたら、おっしゃるようにそれは全部プラス要素として跳ね返ってくるということです。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。そういう意味ですと、今期計画、為替が 0 というのは、ある意味、御社の経営陣からのメッセージとして、為替頼みではなく実力でも今期は増益する、3,400 億円を達成するというメッセージであり、実際には為替が仮に今の 130 円という水準が続くのであるならば、それに沿った形で、営業利益も変わってくる。このように捉えてよろしいでしょうか。

十河 [A]：はい。そう思っていて結構です。

佐々木 [Q]：はい。大変よくわかりました。ありがとうございます。

二つ目の質問が、調達環境の考え方について、教えてください。冒頭に社長のお話にございました通り、御社が、しっかりと半導体などの不足について、対応できているというのは理解しております。一方でウクライナ情勢などもあり、いろんなものがやっぱり足りなくなっている環境で、一つお伺いしたいのが、まず今の御社から見える調達環境として、実際にどういう部品とか部材が足りてないのか、特にどういうものが今後リスクになり得るかを教えてください。

その上で、御社はしっかりと調達できている状況ですから、そうしたところが市場シェア拡大なんかもつながるのか。

あとは先ほど冒頭に、調達で結構足りなくなるような部品は先行的な手配とか、既に代替部品の調達とか、設計見直しとかをやっているというお話もありましたが、具体的にどういったところでそういうリスクを感じられているのか、調達環境も変わってきていると思いますので、調達含めた環境の状況を、少し解説をお願いしてもよろしいでしょうか。どうぞよろしくお願いいたします。

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



十河 [A]：やっぱり調達リスクがあるのは、依然として半導体と電子部品です。これが最大の不足リスク要因だと聞いています。

半導体と電子部品については、前期は販売が予算の120%分くらいの上振れの可能性もあると見て、早めから在庫を確保しようということで動き、結果的にそれが成功して、製品の供給がストップしたり、弾切れを起こすことなく、供給できました。

今期も、引き続き早めから確保に回りますし、現段階では、半導体と電子部品は現計画に沿った確保ができています。

ただ、何が起こるかわからないと思います。現に例えて言いますと、中国で、電子部品、半導体、こういったものを生産しているサプライヤーさんが居るわけでありましてけれども、サプライヤーさんも4月20日ぐらいまで稼働が止まっていたこともあって、これを、一つは日本、それからもう一つはマレーシア、こういったところに代替生産をやることによってカバーしています。

ですから、われわれは、地産地消で、いろいろなところにそういう生産の構え・供給の構えをしており、この当社の強みを今期も生かしていけるのではないかと考えています。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。参考までに一つお伺いしたいことがあるのですが、昨年の中間決算で、半導体不足が2020年後半から末ぐらいまで続くのではないかとお話をされていたと記憶していますが、現状の御社から見た形ですと、半導体不足がいつぐらいまで続きそうかだと捉えられているか、最後に教えていただけないでしょうか。

十河 [A]：現在の見込みとしては、今期中は続くだろうと見ています。2023年に入って、ようやく落ち着くかどうかではないかと。

これは、われわれは半導体メーカー、さらには半導体の装置メーカー、いろいろな情報からそうした見方をしております。

われわれは、半導体のサプライヤーさんと、長期契約であったり、早め早めに契約をするであったり、そういう長い間培ってきた信頼関係もあって、比較的優先して回していただけるという、そういう関係構築ができています。そのため現在としては問題なくやれているということです。

佐々木 [M]：大変よくわかりました。どうもありがとうございました。

阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、野村証券株式会社の前川様、ご質問をお願いいたします。

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



前川 [Q]：野村証券株式会社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。私からも2点、よろしくお願いいたします。

1点目が、中国の考え方について、足元のロックダウンの状況と対応策、それから今期の需要が住宅用でプラス2%、業務用でプラス3%という形ですが、この見方の背景を教えてください。減速リスク等々もあるかとは思いますが、どのような見立てに基づいているのか。

御社がさらにそこからシェアアップするということは、先ほどお話をいただきましたけれど、その点も含めて、中国の見方、ロックダウンも含めて、教えていただきたいというのが1点目でございます。

十河 [A]：中国のロックダウンの影響と、こういった対応策を今とっているかについては、私から説明させていただいて、需要の見方とシェアアップについては宮住から説明させます。

まず、上海ですね。これは今、全面的なロックダウンが開始されてから1カ月が経過しています。

上海の新型コロナ感染者は、一時2万人を上回っておりましたが、現時点では3,000人ということで、かなり大幅な減少傾向にあります。しかしながら、依然として、やはり封鎖の解除というのは、まだ見通せないというのが現在の状況であります。

一方で、そうした中であって、経済再開に向けた動きも始まっていて、これは政府によって選ばれた重要企業666社、これが操業の再開が認められる。どうした企業かと言いますと、上海市民の生活に必要なインフラ企業、生活物資、医療サービスを提供する企業、それから中国経済を支える企業です。

4月1日からわれわれも稼働停止になったのですが、この今申し上げた666社の重点企業の中に申請して、認定をいただいた。4月20日から操業は再開しています。ただ、全面操業ではなく、12ラインあるのですが、約半分の6ラインの稼働を20日から始めています。

5月9日からは、工場に寝泊まりする人員を増やして、全12ラインを5月9日から稼働したところであります。

それから、サプライヤーの状況ですが、この上海の中には、周辺を含めて142社サプライヤーがあるのですが、当社と同様に封鎖生産を開始し、これは118社開始したところで。

封鎖生産というのは、工場に寝泊まりする人を決めて、出入りすることなく、生産をやるということです。

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



主要サプライヤーである電子部品の2社もこの中にありました。5月7日の段階では、1社は80%稼働、もう1社は95%まで一応こぎつけています。

もう一つの問題は、物流の問題です。上海の物流センターが上海市内にあって、ここから直に全国の販売店に持っていくことはできません。どうしているかと言うと、政府の認可を得たトラックを蘇州のほうに一旦移して、蘇州から全国の販売店に出荷しているという対応をとっています。

それは、先ほど重要企業666社と言いましたけれども、現在まで生産再開にこぎつけた企業は約半数です。日系メーカーの中では、まだほとんど生産再開にこぎつけてない企業が多いと聞いています。

ですからわれわれは、生産再開を他に例のない速さでもって対応してきたのではないかと考えています。

ただ、4月の売上高は、現時点では前年比でかなり下がる見通しですただし、先ほど言ったように、販売を5月一気に立ち上げ、上期全体では全ての遅れを取り返して、予算通り達成していかうという計画で考えております。

宮住 [A] : 中国の需要について。足元では、ご承知の通り、上海のロックダウンは続いているということで、非常に見通しにくい状況ではあるんですけども、一方で、中国もやはり金融政策で少し救済をするという方向には動き出しております。中国の住宅市場の需要は、住宅用マルチエアコン、小型のルームエアコン合わせて大体前年比で102%と見ています。業務用は、VRVとSKYを合わせて前年比103%、アプライドは101%と見ています。

前川 [Q] : ありがとうございます。2点目のところ、重点テーマとFUSIONの考え方について、教えていただければと思います。

今回から重点8テーマで、買収会社、大型設備投資の成果創出というところが付け加えられておりますけれど、これは例えば北米のような市場を意識されているのか、ないしは欧州市場のようなところを意識されているのか。

あとプラスワンの、カーボンニュートラル、デジタル、この辺りの取り組みが今回追加されている。この8テーマにプラス1が追加されている背景とか、具体的な内容について、ヒントをいただきたいのと、あと実際FUSIONの来期の目標値を、今期は前倒しプラスアルファで達成されるということですので、計画数値等々含めて、FUSION25のところを今後どう考えていくのか、ローリングしていくのか、この辺りにについても、教えていただければというのが2点目です。よろしくお願いいたします。

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



十河 [A]：まず FUSION25 の大きな戦略の方向なり、それから重点とするテーマなりについては、変えるつもりはありません。ですから、カーボンニュートラル、それから空気の価値化、ソリューションといったものは、今も現在、順調に進めておりますけれども、今後もさらにそれを加速するというで考えております。

ただ、売上高、営業利益、営業利益率など数字については、見直しを検討しているところです。FUSION25 で 2023 年度目標として考えた数字に対し前倒しで進捗しているわけですが、今期、3,400 億円の達成、さらにもう一段の上の数字が達成できたとして、その辺も踏まえながら後半計画の見直しを含めて、数字の見直しをしたいと考えています。

それから M&A について。これは FUSION25 で想定していた M&A は、前期については想定どおり進まなかった部分もありますけれども、着々と進めていきたいと考えています。

前川 [Q]：今回テーマ 8 番が、買収会社成果創出、収益化が改めて追加されたということで、加速化したいということですか。設備投資は化学事業とかも含めてということなのでしょうか。この背景を、もう 1 点だけお願いいたします。

十河 [A]：テーマの 8 番を加えた意味合いは、買収についてはシナジーを刈り取っていく、設備投資については、効果をいかに刈り取っていくかが重要だと思っているのですけれど、計画に対するその後のフォローをもう一段とシビアにやって、買収の効果をもう一段と出すために、どうしていくべきなのか、設備投資の効果をもう一段刈り取るために、どうしていったらいいかということ、あえてテーマとして掲げた。今までやっていなかったわけではないのですけれども、もう一段と刈取り強化をする必要性があるのではないかという意味で、テーマに掲げたということです。

それから、プラスワンは、イノベーションテーマ、チャレンジテーマという、いわゆる FUSION25 の戦略テーマを掲げるだけではなく、実行に落とし込んで、さらに成果をより刈り取っていくという、全体としてスピードアップなり、前倒しなりということ、全体と意識づけて予算の中に織り込ませて、強化していくという、そういう問題意識を持って、あえてこういうふうに掲げて、今取り組ませているということです。

前川 [M]：わかりました。どうもありがとうございます。

阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、ジェフリーズ証券会社、福原様、ご質問お願いいたします。

福原 [Q]：ジェフリーズ証券会社の福原です。お世話になります。私から二つ質問ございまして、1 点目ですけれども、御社の欧州事業の売上の考え方について。スライド 17 ページの暖房事業に

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



ついて、業界に対して御社がシェアアップという言葉があるのですけれども、具体的にこういったところでシェアを今後上げていくのか、具体的な戦略とか、少し追加的なご説明をお願いできませんでしょうか。

峯野 [A]：皆さんご存じのように、脱炭素ということで、一番進んでいるのが先進国は欧州ですけれども、昨年 11 月に開かれました COP26 の後、ますます各国の施策が加速されまして、さまざまなインセンティブや税制優遇等、燃烧暖房を空調のヒートポンプに変えていくというところに、大きく舵切りが行われております。

従って、当初、先ほど十河も申しましたけれども、当初見ていたよりももっと早く、燃烧暖房がヒートポンプに変わっていくという大きな流れができた。

それが具体的に、今年に入って各国の政府のインセンティブ、それから消費税をなくすとか、そういった動きに表れております。

そういったものをいち早く刈り取っていきたいということで、欧州で大きなヒートポンプの工場を作るという大型投資を行い、他社よりも早く、規模も大きくやって、先手を打って、シェアアップにつなげていきたいと思っております。

もともと、この暖房事業は、私どもが先行しておった事業なので、そこをますます加速していきたいと思っております。良いチャンスが来たと、プラスワンの中の大きな飛躍の年になるかなと思っております。

福原 [Q]：はい、わかりました。2 番目の質問ですけれども、今回の中計計画についてですが、ダウンサイドリスクがある中でさらに上を目指していくことを期待していいか。

十河 [A]：FUSION25 の戦略そのものは変えるつもりはありませんが、FUSION25 の売上高、営業利益額、こういうものについてどう見直していくかについては、1 年間かけて見直しをして、皆さんにもお話ししたいと思っております。

福原 [M]：ありがとうございます。以上です。

阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、ブルームバーグ インテリジェンスの北浦様、お願いいたします。

北浦 [Q]：ブルームバーグ インテリジェンス北浦です。よろしく申し上げます。私からも 2 点ですけれども、まず、中国の先ほど利益率で 22% という話があったと思うのですけれども、従来ですと 25% ぐらいありましたので、足元でいろいろ生産制限とか、あと鋼材の価格とかいろいろ起こって

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



いると思うんですけど、競争環境も含めて、その利益率の背景のところ、あと今後回復する可能性とかがあるのであれば、それも併せてお願いしたいと思います。それが1点目です。よろしくお願いします。

宮住 [A]：すみません。25%で申し上げたつもりだったのですが。

北浦 [Q]：そうですね。わかりました。では、特に全体としてはあんまり状況としては変わっていないということよろしいですか。

十河 [A]：そうですね。中国については、25%は確保したいと考えています。それは足元のロックダウンの状況を見ると、少し向かい風ではあるのですが、25%というのは死守していきたいと考えております。

北浦 [Q]：わかりました。ありがとうございます。2点目としては、設備投資のところですけど、今期2,000億円を超える水準で計画されていて、昨年から結構大幅に増加するところでありますので、その背景と、今後のこういったところに設備、今期とその先かかきそうかということも併せて、よろしくお願いします。

十河 [A]：設備投資につきましては、2,100億円ということで、過去最高の水準ということでございます。こういったところに投資するかということでもありますけれども、先ほど峯野からお話ございましたけれども、やはりヨーロッパですね。

特に、ヒートポンプ暖房がこれからヨーロッパで伸びてきてまいりますので、これの増産をかけるための工場ということを一つ計画しております。

併せて、研究開発です。この辺りも進めていきたいということです。

あとは、アジアで申し上げますと、インドです。やはりインドでも第3工場を立ち上げていくといったところがございます。あと化学では、中国での工場建設といったことも、当然入ってまいります。

北浦 [Q]：わかりました。設備投資額は、例えば今期が特段高めに出ていて、その次の期とかには少し落ち着くような見方をされているのか、さらに伸びるのか、横ばいか、現時点でいいのですが、何か見立てはありますか。

宮住 [A]：多分今後このような大きな伸び率にはならないと思いますけれども、右肩上がりが増やしていくことには変わりはないと思います。

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



十河 [A]：設生産設備、工場の強化というのは、一つはヨーロッパの暖房です。大型投資として考えており、実施は 2024 年です。

それから今、メキシコに大きな生産拠点を構える計画をしていますけれど、これが 2025 年ぐらいに考えております。かなり大型の投資になると思います。

そうした案件が結構目白押しになってくるので、今後さらに増えていくと思っていただければと思います。

北浦 [M]：なるほど、わかりました。ありがとうございます。以上です。

阪本 [M]：ありがとうございました。では次に、シティグループ証券株式会社のマクドナルド様、ご質問お願いいたします。

マクドナルド [Q]：ありがとうございます。マクドナルドです。簡単に二つで、収益性と、M&A 戦略について。前期、ザノッティ社ののれんを減損し、2 年前は、フランダース社の減損があった。のれん償却後の利益貢献ができていない買収会社もあると聞いており、収益性と M&A 戦略がうまくいっているかどうか、わかりません。今後も買収した会社の減損リスクはあるのか。

十河 [A]：買収会社の売上は着実に伸ばしています。ただ、M&A による収益性の向上は、当社の課題の一つだと捉えています。のれん償却すると利益貢献できていないところもあります。

買収後の実行計画の落とし込みが不足していたという反省に立ち、今後、立て直していきたいと考えています。

フランダース社は、今期はアメリカのフィルタ事業を大きく立て直し、伸ばすことができると考えています。

ザノッティ社は、すでにダイキンヨーロッパ社が直接入り込んで、この 1 年間で、開発、生産、調達、販売、全てを立て直す施策を具体的に作りました。

1 カ月単位でそのフォローをし、進捗管理をやっているところですが、この 1 年間かけて、黒字の会社にしていけると考えています。

収益性に対するこだわりというのは猛烈にあるわけでありまして、売上は伸ばすが、それは収益につながらない、そういう経営はしたくないと思っています。

マクドナルド [Q]：わかりました。ありがとうございます。

グッドマンや AHT の減損リスクがあるかどうかについてはどうか。

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@scriptsasias.com

十河 [A]：先ほど申し上げたように、減損した2件の買収案件は、われわれの大きな反省材料と認識しています。われわれそうした反省に基づいて、M&Aの際のデューデリジェンスを、今後もしろいろな角度から徹底的に時間をかけて、経営者の質の検証も含めより慎重にやっていく。過去も取り組んできたことではあるが、結果的にはやっぱり見きれていなかった部分もあった。それから、買収後の実行計画を具体的に落とし込んで、それでその進捗をフォローしていくことが重要だと考えており、こういった強化は必要だろうと思っている。

あくまでも、買収した結果として売上が伸びる、それから収益にも貢献し、何よりも当社の成長戦略に寄与するものでなければならないと思っていますから、今後の買収については、そういったことを進めていきたいと思っています。

それから、AHTのことでご懸念を示されましたけれども、われわれは、低温の事業については、大きく伸ばしていく可能性のある事業だと思っていますし、とりわけ商業用冷設事業については、空調とのワンストップソリューションにおいて、非常に今チャンスが生まれてきているということもありまして、その中で環境問題としての省エネ性、エネルギー・マネジメントなどわれわれの得意とするところが展開できるのではないかと考えています。

マクドナルド [M]：わかりました。ありがとうございました。

阪本 [M]：ありがとうございました。他にご質問がないようですので、これで質疑応答を終了させていただきます。

それでは、以上をもちまして、本日の決算説明会を終了させていただきます。最後までご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

十河 [M]：ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

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

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わないものとします。

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

