

2020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

本日はお忙しい中、多数のご出席を賜り誠にありがとうございます。日ごろは弊社の事業、経営に対するご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。

5月の決算説明会で、「今期の事業環境は非常に不透明であるが、戦略経営計画『FUSION20』の最終目標である2020年度の営業利益3,480億円の達成に向け、2019年度は営業利益2,950億円を社内の挑戦目標として掲げ、アクションプランを立案し、徹底的に実行する」とお話ししました。その後も、半導体市場低迷の長期化や、人民元安の進行による為替のマイナス影響の拡大など、事業環境は厳しさを増していますが、全地域・全部門が一丸となって変化に対する先手の施策を講じた結果、上期決算は7期連続で過去最高の営業利益を更新しました。

通期計画についても、引きつづき厳しい経営環境が想定されるなか、挑戦目標に向かって、体質を強化するとともに、利益の上積み策を具体化することにより、現公表を上回る業績の達成をめざしてまいります。

FUSION20の達成に向けて、2019年度と2020年度の2年間に亘る重点施策の検討を終え、全社で10テーマ、部門別では176テーマをアクションプラン化しました。これにより、為替影響を除けば、最終目標達成の目途を立てることができています。

FUSION20の柱のひとつは先行投資であり、投資は成長の基盤であります。短期の業績と中長期の成長の両立を追求するのが当社の強みであり、短期の利益確保のために投資を抑えるという考えはありません。デジタル革命への備え、IoT/AI分野を中心とする外部との協創、提携・連携・M&Aなどを重点に投資を実行した上で、トータルコストダウンを一層推進し、原資となる利益を確保してまいります。

つづいて、皆さんの関心が高いテーマについてご説明いたします。

まず、中国についてです。3月に上海に総合カスタマーセンターを設立し、従来の修理受付を主体とするインバウンド型のコールセンター機能だけでなく、アウトバウンド型の提案活動を強化し、プロフィットセンターとしての機能を付加しました。機器のインテリジェント機能を活用したサービス事業を強化するとともに、新たに設立した金融子会社で、

ユーザーや販売店の資金負担軽減に取り組むなど、ソリューションビジネスを拡大してまいります。また、中国では、巨大インターネット企業（バイドウ・アリババ・テンセント）を中心に、無数の新たなビジネスが生まれています。インターネット販売もあらゆる分野で加速しており、家電市場においても同様で、ルームエアコンの約40%はインターネット販売になっています。当社も、このような変化に対応すべく、自社ECサイトの構築や大手ECサイトへの出店を進めています。さらに、インターネットやSNSと、プロショップやショールームなどを組み合わせて、オンラインとオフラインを相互活用する取組みも進めています。

つづいて米国についてですが、売上高の2桁成長の継続をめざすとともに、販売網構築や商品開発など将来に向けた投資を実行しながら、グッドマン新工場への移管完了による生産性向上効果を取り込み、2020年度に向けて営業利益率を年1ポイントずつ改善する方針に変更はありません。営業利益率の改善には、サービス事業の強化も重要であると考えています。循環型ビジネスの基盤となる直販チャネルの強化や、IoT/AI技術を活用した差別化サービス・ソリューション商材の開発も進めてまいります。

欧州では、環境規制が非常に厳しくなっていますが、環境技術に強みを持つ当社にとってはチャンスであると考えています。低GWP冷媒R32を使用した機器の販売を進めていますが、R32は大型のVRVには使用できないため、新冷媒の開発にも取り組んでいます。また、サービス・ソリューション事業も強化しており、ヒートポンプ式温水暖房機器をインターネットで接続してIoT化し、稼働状況を監視することで、故障を未然に防いだり、故障時に迅速に対応したりすることができるようになり、サービス対応力の向上につながっています。現状はヒートポンプ式温水暖房機器を10万台ほど接続していますが、今後はエアコンへの展開も検討しています。

最後に、オープンイノベーションの取組みをご紹介します。今後、時代の変化を捉えてチャンスをつくり出していくためのキーワードは「協創」であると考えています。当社は、テクノロジー・イノベーションセンターをオープンイノベーションの中核拠点として、国内トップレベルの大学や研究機関、中国の清華大学、米国のスタンフォード大学、メリーランド大学などの海外の機関との連携を進めています。昨年には、東京大学との産学連携を開始しました。東京大学の卓越した知見・技術を持つ教授陣をはじめ、起業家精神を持つ研究者や学生、関連する370社以上のベンチャー企業群と接点を持ち、独創的な発想をいち早く実用化させるとともに、当社と東京大学および提携する海外大学との間で、自由に人材が行き来する新しい仕組みづくりにも取り組んでいます。また、11月1日には、世界のスタートアップ企業を対象に、2024年までの5年間で110億円の出資枠を新たに設定することを発表し、スタートアップ企業との協業を推進する「CVC室」を設立しました。

CVC 室は、出資先の候補となるスタートアップ企業の探索や出資の実行、モニタリング、スタートアップ企業と社内各部門の橋渡しなど、コーポレートベンチャーキャピタル活動全般の役割を担います。CVC 室を中心に、社内外の技術、知恵を融合するオープンイノベーションを加速してまいります。

私からの話は以上となります。このあとは、今日の出席役員とともに、皆様からの質問にお答えしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

以上