



当社の経営方針について

2020年5月13日

代表取締役社長兼CEO

十河 政則

日ごろより、弊社の事業活動に高い関心を寄せていただき、誠にありがとうございます。

本来であれば、皆様に対面でご説明を差し上げるべきところですが、新型コロナウイルスの感染拡大により緊急事態宣言が延長されていることを受け、やむなく電話会議形式での開催とさせていただきました。

新型コロナウイルスへの当社の対応についてですが、1月末にはCEOである私自らが本部長となり対策本部を立ち上げました。まずは社員の健康と安全を第一に、強固な感染防止策を徹底して行うと同時に、事業においても、刻々と変わる情報の収集に努め、打つべき必要な手を、スピードをもって打ってきました。

その結果として、詳細は後ほど申し上げますが、この3月期の決算において、新型コロナウイルスの影響を極小化できたと思っています。

当社はこれまでもバブル崩壊やリーマンショックをはじめとする難局を、チーム一丸となって、挑戦と実行力で乗り越えてきました。危機に際しての抵抗力、戦う力が強い会社だと思っています。この強みを一層活かすことで、過去と全く異質な今回の危機も、必ず乗り越えられると思っています。

- ✓ 中国・欧州でのマイナス影響の極小化や、アメリカなど、3月までは感染影響がまだ比較的小さかった地域・事業での増益などにより、売上高2兆5,503億円(対前年+2.8%)、営業利益2,655億円(対前年▲3.9%)を達成
- ✓ 新型コロナウイルスの影響がなければ、売上高2兆5,953億円、営業利益2,875億円で、10期連続の増収増益、7期連続の最高業績を更新

	公表値	実績	新型コロナ ウイルス影響
売上高	26,100億円 (対前年+5%)	25,503億円 (対前年+2.8%)	▲450億円
営業利益	2,850億円 (対前年+3%) 利益率10.9%	2,655億円 (前年比▲3.9%) 利益率10.4%	▲220億円

まず、2020年3月期決算ですが、売上高は2兆5,503億円(対前年2.8%増)、営業利益は2,655億円(対前年3.9%減)となりました。

新型コロナウイルスの影響は、売上高で▲450億円、営業利益で▲220億円と見ており、この影響を除きますと、売上高は2兆5,953億円、営業利益は2,875億円で、現公表を確実に上回ることができており、10期連続の増収・増益、7期連続の最高業績を達成することができていたと考えております。

- ✓ 新型コロナウイルスの感染拡大を受けた各国での規制により、中国・欧州を中心に、販売面・生産面で大きく影響を受けた
- ✓ 中国において、サプライヤの稼働状況や、部品在庫の状況を短期間で把握し、グループ工場間での在庫調整や生産計画の機動的な変更を実施
- ✓ この結果、中国から影響が比較的小さかったアジア、米国、日本など、他地域への輸出、拡販、より一層のコストダウンの推進など、あらゆる施策をスピーディに実行することにより、影響を最小限に抑えることができた

当社は、グローバル各地域で高付加価値商品の拡販、トータルコストダウンを推進し、事業環境が厳しいなか、第3四半期までは増収増益を確保しました。

新型コロナウイルスの影響により、中国では、2月以降、生産や市場が停止するなど経済活動が止まり、販売が大きく影響を受けました。また、欧州においても、ロックダウンや国境封鎖の措置が、イタリアから各国に広がり、経済活動が制限されました。

急速に感染拡大するなか、一時は大幅な減益の見通しもありました。

当社は、中国のサプライチェーンが混乱するなか、サプライヤと一体となっていち早く生産を回復させ、機種別の製品供給と販売計画を緻密に立てることで、販売機会のロスを減らしました。また、影響がまだ比較的小さかったアジア・米国・日本での拡販、より一層のコストダウンの推進などのあらゆる施策をスピーディーに総動員することで、影響を極小化することができたと考えております。

✓ 地域、事業で異なる状況をふまえた現時点の実行計画

	19年度実績	20年度実行計画
売上高	25,503億円 (対前年+2.8%)	23,300億円 (対前年▲9%)
営業利益	2,655億円 (前年比▲3.9%) 利益率10.4%	1,500億円 (前年比▲44%) 利益率6.4%

✓ コロナウイルスの影響を、4パターンを想定し対策を具体化

＜想定する4パターン＞

- ①: コロナ影響が1Q(4~6月)で収まる
- ②: 2Q(9月まで)続く
- ③: 3Q(年内まで)続く
- ④: 1年間続く(年度内には収まらない)

✓ 各事業各地域により需要が落ち込む深さや長引く期間など状況が異なる。

✓ 各事業各地域の現場・現実をふまえた現時点の見込みで計画を策定。結果、②の2Qまで続くパターンに近い形を実行計画とした。刻々と変化する状況に応じた柔軟な対応を行うべく、1・2カ月で見直していく。

4

ここからは、本日、皆さんにもっともお伝えしたいコロナ危機に立ち向かう経営の構えについてご説明したいと思います。

まず今期の業績見通しですが、売上高は前期比9%減の2兆3,300億円、営業利益は44%減の1,500億円としております。

新型コロナウイルスの収束など先行きは不透明で、正直なところ見通しが立たないのも事実です。しかしながら、先が読めないからと言って成り行きに任せるのは経営ではないと思っています。不透明ながらも、今ある現実を直視したうえで目標を決め、やるべきことを具体化し、実行していくのが経営だと思います。

当社は、コロナウイルスの影響の度合いを、1Qで収まるケース、上期まで影響が出るケース、3Qまで続くケース、1年間続く最悪のケース、この4パターンを想定し、対策を詰めてきました。

各事業・各地域の影響と今後の見通しは一律ではなく、政府の対策の方針や経済政策、市場動向などは異なります。それぞれの事業・地域の現場・現実をふまえた現時点の見込みで計画を作成し、その結果、上期まで影響が出るとするパターンに近いものとして、今回の実行計画を組みました。

この実行計画でスタートを切っていますが、コロナウイルスの影響度合いや市場の動向によっては、一気に業績のV字回復につなげていく考えでおります。一方で、3Qまで影響が続くケース、1年間続く最悪のケースに対する構えと備えもとっています。今後、刻一刻と変化する状況に応じた柔軟な対応を行うべく、1ヵ月・2ヵ月単位で、この実行計画は見直していく考えです。

4月は、実行計画に沿った堅調な進捗。 実行計画をさらに上回る取組みを進める。

- ✓ 国内空調：4月は実行計画に沿った進捗。
業務用市場では建設現場で、住宅用市場では量販店の営業再開の動き。
コロナ収束後の急速なボリューム増に対する工事と物流の構えを構築中
- ✓ 中国：3月に工場の生産を回復、4月からすべての営業拠点を再開。
4月は実行計画通りの着地。
足元の需要も、政府物件をはじめとして徐々に回復。インターネットとソリューションプラザでの実体験を組み合わせた新たな販売施策で、引き合いを増やす。
- ✓ 欧州：4月は各国でロックダウンが続くなか、販売の極大化と固定費ゼロベースの運用で実行計画を上回る。
5月に入り、イタリア、フランス、スペイン、ドイツなどで外出規制が緩和され建築工事や小売店が再開。この動きと連動して営業体制強化し、実行計画をさらに上回る取組みを進める。

実行計画では、1Qの需要前提を、中国では▲19%、欧州では▲48%、アジア/オセアニアでは▲50%、米国では▲26%、国内では▲21%と置いています。

4月は、実行計画を上回る堅調なスタートを切っています。主要地域の状況をいくつか申し上げますと、国内では、4月度の機器売上は実行計画に沿った進捗となっています。業務用市場で工事が止まっていた建設現場に再開の動きが出てきており、また、住宅用市場では量販店の営業再開の動きなども出てきております。こうした経済活動の再開を睨み、コロナ収束後の急速なボリューム増に対する工事と物流の体制強化にも取り組み、その構えを作っているところです。

次に、中国では、3月にはすでに工場の生産は回復しており、4月からはすべての営業拠点も再開しています。4月度の売上高は、実行計画通りの着地（前年比72%）となり、顧客との接触が制限され、まだ販売活動が十分にできない状況のなか、最大限の売上を確保できたと思っています。足元の需要も政府物件をはじめ、徐々に回復していくなか、インターネットとソリューションプラザでの実体験を組み合わせた新たな販売施策も構築し、引合いを増やしているところであり、実行計画を上回る可能性もあると見ております。

欧州ではこの4月、主要各国でロックダウンが続くなか、販売の極大化と固定費のゼロベースでの運用に取り組み、売上高・営業利益ともに実行計画を上回っております。5月に入り、イタリア・フランス・スペイン・ドイツなど主要国では外出規制が緩和され、建築工事や小売店が再開し始めており、この動きと連動して営業体制を強化し、実行計画をさらに上回る取組みを進めているところです。

- ✓ アジア:4月は各国で活動停止を余儀なくされるなか、オーストラリア、タイ、インドネシアで前年並みの売上高を確保。
地域全体では実行計画通りの着地。
厳しい外出制限がとられたインドや、企業の活動停止措置がとられたマレーシアでは一時的に販売は落ち込んだが、これらの国でも工場の操業再開が認められる。

- ✓ 米国:4月はグッドマン社で営業努力により実行計画を上回る。
工場は自主的に約3週間操業停止後、4月第4週より生産を立ち上げ、5月以降、多くの州が行動制限緩和に動き出すなか、実行計画を上回る取組みを加速。

アジアでは、4月は各国で活動停止を余儀なくされるなか、オーストラリア・タイ・インドネシアで前年並みの売上高を確保し、地域全体では実行計画通りの着地となりました。厳しい外出制限がとられたインドや、企業の活動停止措置が取られたマレーシアでは一時的に販売が落ち込んでいますが、これらの国でも工場の操業再開がすでに認められてきており、経済活動の再開が見込まれます。

米国では、グッドマン社の4月の売上高・営業利益が、営業前線の頑張りもあり、実行計画を上回っております。4月は、コロナウイルスの感染拡大により、従業員の安全確保のため、約3週間、自主的に工場の操業を停止していましたが、4月の第4週より生産を立ち上げ、5月以降、多くの州が行動制限の緩和に動き出すなか、実行計画を上回る取組みを加速しているところです。

<コロナウイルス影響の急拡大を踏まえた施策>

- ✓ 守りの施策 43テーマ
(固定費の徹底的な圧縮、販売店・取引先への迅速な支援など)
- ✓ 攻めの施策 31テーマ
(インターネットを活用した営業強化、消費者の意識や行動の変化を見据えた打ち手の展開など)
- ✓ 体質強化・体質改革 17テーマ
(身軽で強靱な固定費構造の確立、AI、IoTを活用した業務プロセスの変革による業務効率化など)

<重要経営課題として取り組む6つの緊急プロジェクト>

- ① 全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化
- ② 需要の減退・縮小と世の中の変化の中でライバルに打ち勝ち、価格を維持しながらシェアアップを実現するための販売力・営業力の強化
- ③ 空気質・換気への意識の高まりにより、新たに生まれる需要を徹底的に刈り取るための、全世界横串での空気・換気商品の拡販、差別化新商品の開発・投入、ソリューションメニューの具体化・展開
- ④ 固定費の抜本的削減(損益分岐点・売上高固定費比率の抜本的低減)
- ⑤ 事業環境の先行きが従来に無く不透明な中で、大型投資(設備投資、投融資)の優先順位付け
- ⑥ グループ全体の資金需要をキメ細かく把握しての、資金調達の構え

<FUSION20達成に向けた重点テーマ>

- | | | |
|-----------------|---------------|--|
| ✓ 部門別重点176テーマ | 売上高 2兆8,000億円 | 為替、需要減の影響を除くと
F20最終年度の目標売上高2兆9,000億円、
営業利益3,480億円をめざせる水準 |
| ✓ 全社フォロー重点10テーマ | 営業利益 3,250億円 | |

当社は、戦略経営計画「FUSION20」の達成にこだわり、昨年度から18ヵ月予算の考え方のもと、部門別重点176テーマ、全社フォロー10テーマを実行中です。20年度予算についても、コロナウイルスの影響が出る1月までは、売上高2兆8,000億円、営業利益3,250億円で検討を進めていました。これは、為替や需要減の影響を除くと、FUSION20最終年度目標である売上高2兆9,000億円、営業利益3,480億円を実質的にはめざせる水準となっています。

このFUSION20のテーマをベースにして、今回のコロナ影響の急拡大をふまえた施策を構えました。その事例の一部を資料にも掲載しておりますが、固定費圧縮などの『守りの43テーマ』、問題収束時の迅速な事業立ち上げ、コロナ収束後の社会変化を見据えた商品・サービスの強化など『攻めの31テーマ』、さらには『体質強化・体質改革の17テーマ』を設定し、取組みをスタートさせました。まずは、このテーマに徹底して取り組み、成果に結び付けていきたいと考えています。

足元、1Qは固定費削減など守りの施策で、現下の厳しい現状を凌ぐことが重要であると思っておりますが、先ほど4月の足元の状況を申し上げましたが、実行計画を上回る取組みの加速、さらにはコロナが収束し、需要が立ち上がる時に向けて、一気にV字回復をめざし、今からどのような攻めの施策を構えておくのか、また、ピンチをチャンスに変えて体質改革につながるか、さらには競争力を高めることができるのかどうか、ここが強い企業、優れた企業とそうでない企業とが分かれる勝負所だと思っております。

徹底した固定費削減をはじめとする取組みにより、身軽で強靱な体質をもう一段と強めて行けるかどうか。同時に、投資の優先順位付けを行ったうえで、次のイノベーションにつなげるべく人材の獲得と育成、研究開発や設備投資などを積極的に実行していけるかどうか。こうした手の打ち方によってライバルとの競争力に大きく差がつくものと思っております。

事業環境の先行きが見通し難いなか、関連部門による協創・連携をさらに強化して、迅速に意思決定を行い、スピードと瞬発力を上げて、全グローバルグループで取り組む重要課題として、今回、6つの緊急プロジェクトを立ち上げました。

具体的には、

1. 全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化
 2. 需要の減退・縮小と世の中の変化の中でライバルに打ち勝ち、価格を維持しながらシェアアップを実現するための販売力・営業力の強化
 3. 空気質・換気への意識の高まりにより、新たに生まれる需要を徹底的に刈り取るための、全世界横串での空気・換気商品の拡販、差別化新商品の開発・投入、ソリューションメニューの具体化・展開
 4. 固定費の抜本的削減(損益分岐点・売上高固定費比率の抜本的低減)
 5. 事業環境の先行きが従来に無く不透明な中での、大型投資(設備投資、投融資)の優先順位付け
 6. グループ全体の資金需要をキメ細かく把握しての、資金調達の構え
- であります。

6つのプロジェクトのうち、コロナ収束後も含めて、当社の成長発展にとって重要な点を3点ほど、少し詳しく申し上げます。

迅速に意思決定を行い、スピードと瞬発力を上げて、全グローバル・グループで取り組む重要経営課題としての6つの緊急プロジェクトのうち、今後の成長発展にとって重要なテーマ

① 全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化

✓ 全社で横串を通してSCMを見える化・強化し、重点商品の拡販、調達力のアップ、在庫削減など、状況の変化に合わせた攻守両面からの打ち手を迅速に実行

- 全体最適の観点で、スピーディーな打ち手を導き出し実行出来る体制を構築
- 需要の減退の中でも過剰在庫を生じさせないグローバルでの生産調整の構え

② 需要の減退・縮小と世の中の変化の中で、価格を維持しながらシェアアップを実現するための販売力・営業力の強化

✓ ライバルに打ち勝ち、いかにシェアを上げるか、グループ全体で顧客密着の販売力・営業力の強化

- 販売網への支援を一層強化
- 各地域でマーケット・ライバル動向・販売網の状況を顧客密着で掴み、ライバルを上回る打ち手を実行
- 在宅勤務の拡大で浸透が加速したテレワーク、Eコマースなどを活用した新たな販売施策による拡販

「全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化」については、グローバル5極（アジア/オセアニア・欧州・北米・中国・日本）の調達・生産・物流・販売の情報を瞬時に把握し、需要の変動や物流、生産の規制などの状況変化に合わせて、販売の機会損失の回避、過剰在庫の防止など、全体最適の観点で、スピーディーな打ち手を導き出し、実行出来る体制を構築します。さらに、今後、仮にロックダウン等の措置がとられた際にも、需要が減退するなかでも過剰在庫を生じさせないグローバルでの生産調整の構えをとります。

需要が減退し、市場が縮小するなかでは、いかにライバルに打ち勝ち、シェアを上げるかが、業績確保の鍵を握ります。当社には強い絆で結び付いた販売網があります。販売網への支援を一層強化し、各地域でマーケット、ライバル動向、販売網の状況を顧客密着で掴み、ライバルを上回る打ち手を実行していきます。さらには在宅勤務の拡大で浸透が加速したテレワーク、Eコマースなどを活用した新たな販売施策にも取り組み、拡販につなげていきます。

4月時点の実行計画では、拠点ごと、商品ごとにシェアアップの計画を立てておりますが、このプロジェクトで、さらに上積みする具体策を詰め、実行計画を上回るシェアアップをめざす考えです。

③ 「空気質・換気への意識の高まりにより新たに生まれる需要」を徹底的に刈り取るための全世界横串での空気・換気商品の拡販、差別化新商品の開発・投入、ソリューションメニューの展開

✓ グローバルで関心が高まっている空気質、換気、空気清浄、除菌、洗浄など顕在化したニーズだけでなく、潜在的な市場・顧客ニーズをも把握し、スピーディな商品開発、ソリューション展開を推進

【当社が持つ商材や技術を活かしたソリューションの展開事例】

- 日本 : 業務用空調機に後付けできる、店舗用換気空気清浄ユニット、アクティブプラズマユニットなど除菌効果のある商材
- 米国 : 住宅用ユニタリーへの空気清浄・換気オプションの提案
- 中国 : 除菌効果のあるアクティブイオン発生器付きの住宅用マルチエアコン
- 欧州 : 業務用の遠隔サービス“ダイキンオンサイト”の拡大、遠隔監視によるWeb経由でのトラブル解決、故障箇所の特定による人と接触しないサービスの実施
- アジア : 東南アジアでの空気清浄機の拡販
- フィルタ : 製薬工場、病院向けの抗菌商材など新たに拡大する需要の取り込み

もうひとつは、今回のコロナウイルスによりグローバルで関心が高まっている空気質・換気・空気清浄・除菌・洗浄などのニーズの取込みです。住宅用空気清浄機は、この4月、国内で対前年144%と大幅増、中国・アジア・欧州でも商品が足りなくらい売れており、大増産を進めているところです。このような顕在化したニーズだけでなく、潜在的な市場・顧客ニーズも把握し、スピーディな商品開発、ソリューション展開を推進します。

空調機器の需要は一時的に落ち込むと想定されますが、一方で、こうした空気質に対する需要は高まっています。実行計画において、このような空気・換気関連商品の売上は、国内で前年比122%、欧州で147%、中国で106%、アジアで133%と大幅増の計画でスタートを切っています。当社が今持っている商材や技術を活かし、それらを組み合わせ、どのようなソリューションが提供出来るか、どのようなビジネスチャンスがあるのか、短期間でスピードを持って展開・実行し、さらなる上積みをめざしているところです。また、中長期の視点で、空気質を根本的に向上させる高機能フィルタや空気清浄ユニットの開発にも取り組みます。これらについても、現実行計画には織り込んでおらず、プロジェクトで具体策を詰め、実行計画に売上・利益を追加していく予定です。

ライフラインを支えるサービス事業をグローバル各地域で展開

- ✓ 空調は生活必需品。サービスはライフラインを支える社会的意義のある事業。故障対応だけでなく、エアコンの清掃・除菌など、生活の困りごとを解決するような新ビジネスを創出

【ライフラインを支えるサービス事業の展開事例】

- ▶ 日本 : 保守、オーバーホール事業の拡大
- ▶ 中国 : 総合カスタマーセンターの強化
- ▶ 欧州 : 屋内、空気環境のモニタリングなどのサービス
- ▶ アジア : トレーニングセンターの強化によりサービスエンジニアを育成

また、景気が後退する時には、新規需要は縮小しますが、修理・保守・メンテナンスなどのサービス事業にはチャンスがあると考えています。空調は生活必需品であり、そのサービスは、いわばライフラインを支えており、社会的にも意義のある事業です。重要な役割を果たしながら、直接顧客に繋がる強みを活かし、故障対応だけでなく、例えばエアコンの清掃・除菌をはじめ、生活の困りごとを解決するような新たなビジネスを創り出していきます。



予測に関する注意事項

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績計画を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその確実性・完全性に関する責任を負いません。ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願い致します。本資料の見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断により生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

本年は、次期戦略経営計画「FUSION25」を策定する年でもあります。当社のさらなる成長発展のためには、足元の取り組みだけでなく、将来に向けた施策も同時に考え、着手していくことが重要だと思っています。

FUSION25については、然るべきタイミングで皆様にお話ししたいと思います。空調事業、サービスソリューション事業、空気質関連の事業は、コロナ収束後も成長事業であると同時に、人々を健康で安全に保ち、生活し、働くという、社会が求めていることにも貢献できる事業であると思っています。