



2021年3月期第2四半期決算について

2020年11月6日

ダイキン工業株式会社

本日は、お忙しい中、多数のご参加をいただき、誠にありがとうございます。
日頃より、弊社の事業活動にご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

業績見通しの推移

- ✓ 2020年度は、先行きが不透明ななか、各事業・各地域の現状を踏まえた「実行計画」として、年間営業利益1,500億円（5月公表）でスタート。
- ✓ 刻一刻と変化する状況に柔軟に対応し、8月の第1四半期決算発表時には、年間営業利益を1,700億円に上方修正。
- ✓ 10月には予算を確定して、年間営業利益1,980億円をコミット。さらに年間営業利益2,000億円以上の達成に向けて、「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を徹底することを公表。

(億円)	5月公表		8月公表		10月公表	
	上期	通期	上期	通期	上期	通期
売上高	10,700	23,300	11,800	23,500	12,050	24,000
営業利益	400	1,500	1,000	1,700	1,210	1,980
経常利益	400	1,500	1,000	1,700	1,210	1,980
親会社株主に帰属する 当期純利益	230	1,000	630	1,140	750	1,300

2

今期は、全世界へのウイルス感染拡大という過去に例を見ない状況乗り越えるべく、いち早くコロナ危機に立ち向かう経営の構えをとり、「守りと攻め」「体質改革」のテーマの設定、全グローバルグループで取り組む重要課題として、経営トップ自らが入り込んだ6つの緊急プロジェクトを立ち上げ、成果創出に向けて全社を牽引してまいりました。

4月には、実行計画として営業利益1,500億円でスタートし、刻々と変化する状況に柔軟に対応することで、8月の第1四半期決算の際には営業利益1,700億円に上方修正しました。

さらに、10月5日には、予算を確定し、年間営業利益1,980億円でコミットし、「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を徹底実行することで、年間営業利益2,000億円以上の達成に向けて取り組むことを、ご説明させていただきました。

第2四半期決算

- ✓ 売上高・営業利益ともに10月公表を上回る業績を達成。

コロナウイルスの影響が長引き、業務用空調の需要を中心に厳しさが増す中で年間営業利益2,000億円以上の高い目標に向けて、予算を詰めることに加えて各部門・各地域がアクションプランに落とし込み、スピードをもって施策を実行。

- ✓ 上期は、営業利益が10月公表から100億円上振れ

【主な上振れ要因】販売拡大：60億円強 / 固定費削減・コストダウン：30億円強

- ・日本で、住宅用空調機の換気機能の訴求を強化。
『うるさらX』をはじめとする高付加価値商品の販売が好調に推移。
- ・日本・欧州・アジアで空気清浄機、欧州でヒートポンプ暖房機の販売が伸長。
営業・調達・製造が一体となって迅速に増産対応をとり、好調な需要に対応。
- ・化学事業は、中国で自動車・家電分野の生産の立ち上がりを捉え、販売を拡大。

(億円)	2019年度 上期実績	2020年度上期		前年度比
		10月公表	実績	
売上高	13,542	12,050	12,292	91%
営業利益 (利益率)	1,683 (12.4%)	1,210 (10.0%)	1,316 (10.7%)	78%
経常利益 (利益率)	1,701 (12.6%)	1,210 (10.0%)	1,319 (10.7%)	78%
親会社株主に帰属する 四半期純利益 (利益率)	1,185 (8.8%)	750 (6.2%)	846 (6.9%)	71%
USドル/円	¥109	¥108	¥107	
ユーロ/円	¥121	¥120	¥121	
中国元/円	¥15.7	¥15.7	¥15.3	

3

上期決算は、売上高・営業利益ともに10月5日に公表した計画（売上高1兆2,050億円、営業利益1,210億円）を上回る、営業利益1,316億円を達成いたしました。

今期の年間予算の策定においては、各部門・各地域がより高い目標の達成に向けて、施策を詰めてきました。

同時に、アクションプランに落とし込み、スピードをもって徹底実行に努めてまいりました。その手応えもあり、上期決算は公表値を上回る可能性があると思っていましたが、空調の住宅用を中心に想定以上に需要が回復したこともあり、計画を大幅に上回る業績を達成することができました。

上期実績が短期間で大きく上振れしましたが、その内訳は、販売拡大で60億円強、固定費削減やコストダウンで30億円強と見ています。

まず、日本では、住宅用空調で、換気機能を訴求した販促活動を積極的に展開したことにより、お客様が『うるさらX』を指定して購入されるなど、高付加価値商品の販売が好調となり、販売店への追加出荷につながりました。

さらに、日本・欧州・アジアでの空気清浄機の販売、欧州でのヒートポンプ暖房の販売についても、需要が好調となる中、営業・調達・製造が一体となって迅速に増産対応を取ることで、チャンスを逃すことなく拡販につなげることができました。

また、化学事業では、中国において、自動車・家電分野などで、想定よりも早く立ち上がりつつある生産を捉え、販売を上積みすることができました。

通期業績見通し

- ✓ 上期実績をふまえ、通期計画を3度目の上方修正。
- ✓ 欧州での新型コロナウイルスの再拡大、アジアでの行動制限の延長など、先行きの不透明感が高まり、業務用空調を中心に事業環境の厳しさが増すなか、施策の成果を最大化するとともに、環境の変化にも迅速に対応し、より高い目標に挑戦。

(億円)	10月公表		今回公表	
	上期計画	通期計画	上期実績	通期計画
売上高	12,050	24,000	12,292	24,250
営業利益	1,210	1,980	1,316	2,100
経常利益	1,210	1,980	1,319	2,100
親会社株主に帰属する 当期純利益	750	1,300	846	1,400

4

年間計画につきましては、上期の実績を踏まえ、売上高2兆4,250億円、営業利益2,100億円に上方修正いたします。

下期以降、欧州でのコロナの感染再拡大など先行きの不透明感が高まり、事業環境は厳しさを増していますが、施策の成果創出を最大化していくことに加え、環境変化に対しても2の手、3の手を打つことで、より高い目標に挑戦する考えです。

下期以降の経営の考え方

- ✓ 10月公表では、各地域で業務用空調の需要を厳しく見直し、下期の営業利益計画は770億円を必達目標として設定。
- ✓ 欧州での2度目のロックダウン、アジアでの行動制限の延長など、新型コロナウイルス再拡大の懸念が高まり、業務用空調を中心に事業環境はさらに悪化。
- ✓ 堅調な住宅用空調、コロナ禍で需要が高まる換気・空気清浄などの商品の販売拡大、欧州でのヒートポンプ暖房の販売拡大により、業務用空調のマイナス影響をカバーし、下期の営業利益計画を784億円に修正。
- ✓ 今回公表計画の必達を期すとともに、施策を徹底実行することにより、年間営業利益2,100億円以上の業績をめざす。

5

10月に予算を発表した際には、各地域で業務用空調の需要を厳しく見直したうえで、攻めと守りの施策、体質改革の施策、6つの緊急プロジェクトに取り組むことで、下期の営業利益770億円を必達目標としておりました。

足元では、コロナ感染の第2波のリスクが高まっており、フランスなど欧州各国でのロックダウン、アジア各国での行動制限の延長などを背景に、需要動向は予算策定時と比べて、業務用空調を中心に厳しさは増しています。

このような中、当社は、堅調な住宅用空調や、コロナ禍で需要が高まっている換気や空気清浄などの商品の販売拡大、欧州を中心としたヒートポンプ暖房の販売拡大を図ることで、業務用でのマイナス影響をカバーし、下期の営業利益計画を784億円に修正しました。

この計画を必達するだけでなく、さらに高い業績に向かって、引き続き施策を徹底実行していくことで年間営業利益2,100億円以上をめざしてまいります。
そのドライバーとして、下期に重点的に取り組むテーマについてお話しします。

下期以降の主な施策

業務用空調機への取り組み

- ✓ 需要の見通しが厳しいなか、顧客と直接つながり、多様なソリューションを提案。
- ✓ 営業とサービス、営業と販売店が連携して顧客データベースを活用し、更新提案を推進。
- ✓ 店舗・ビル・データセンターなどの市場別・用途別に、空気・換気商品、フィルタ、低温商品をはじめとする多様な商材を組み合わせたシステム提案を推進。

空気・換気事業のブランドを確立

- ✓ 住宅用空気清浄機の旺盛な需要を捉え、日本・アジア・欧州を中心にさらなる拡販をめざす。
- ✓ 地域ニーズに応じた差別化商品を投入するとともに、空調機と組み合わせたシステム提案や、病院・学校・店舗などの市場別・用途別にソリューション事業の拡大に取り組む。

6

空調事業に関しては、大きく2点です。

まず、1つ目は、依然として厳しい状況にある業務用空調機への取り組みです。業務用空調市場では、業界需要の見通しが厳しい中、いかに顧客と直接つながり、多様なソリューションを提案していくかが重要となります。

営業とサービス、営業と販売店とが連携し、顧客データベースを活用することにより、更新提案を推進します。

また、店舗・ビル・データセンターなどの市場別・用途別に、空気・換気商品、フィルタ、低温商品など、当社グループが持つ多様な商品を組み合わせたシステム提案の展開を進めてまいります。

2つ目は、空気・換気関連商品の販売拡大と市場別・用途別のソリューションの拡大です。今期、住宅用空気清浄機の販売計画はグローバルで約80万台ですが、旺盛な需要を踏まえ、日本・アジア・欧州を中心にさらなる販売拡大をめざします。

また、各地域のニーズにあった差別化商品の投入だけでなく、空調機と組み合わせたシステム提案や、病院・学校・店舗など市場別・用途別にソリューション事業の拡大に取り組むことで、空気・換気事業のブランドを確立し、一大事業化を図ってまいります。

下期以降の主な施策（地域別・事業別）

【空調事業】

米州：北米事業の収益拡大

- ✓ 住宅市場は堅調に推移し、来期以降も拡大が見込まれる。
- ✓ 10月以降、グッドマン工場の生産力は回復し、在庫状況も改善。需要に応じて増産するなかで生産性を改善、コスト競争力強化により収益拡大。

アジア/オセアニア：市場の回復を見据えた営業力強化

- ✓ 業務用を含む空調需要全体の本格的な回復には2-3年かかる見込み。
- ✓ 業務用の販売網拡充、オンラインを活用した販売店支援などにより営業力を強化。
- ✓ 政府のインフラ投資により需要拡大が見込まれるアプライドでは、部材・制御なども含めたソリューション事業の強化を図る。

欧州：ヒートポンプ暖房の主力事業化

- ✓ グリーンディール政策によるインセンティブが、燃焼暖房からヒートポンプ暖房への置換を促進。
- ✓ イタリア・イギリスなどで新たなインセンティブが発表され、新築だけでなく更新向けの需要拡大が見込まれる。
- ✓ 販売網・サービス網の拡充、新商品投入により、拡販を図る。

7

次に、空調の地域別での取り組みについて申し上げます。

まず、北米ですが、米国の住宅市場は堅調に推移しており来期以降も拡大が見込まれます。

グッドマン工場では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、従業員の安全確保のため、4月に工場の操業を3週間停止したことにより、在庫不足が課題となっていました。10月以降は生産も正常化し、在庫の逼迫状況も改善しつつあります。需要に応じた増産体制をとることで、生産性を改善し、更にコスト競争力を高めることで収益を拡大していく予定です。

アジア・オセアニアについては、各国でのさらなる事業拡大を図ります。

上期は、住宅用空調は比較的堅調に推移しましたが、業務用を含めた空調需要全体の本格的な回復には2-3年かかる見込みです。

下期の事業貢献と経済の回復期を見据えて、業務用の事業強化、オンラインを活用した販売店支援の展開など、オンラインとオフラインを組み合わせることで更に強い店づくりに取り組むことで、アジア全体での営業力の底上げを図り、事業拡大につなげてまいります。また、政府のインフラ投資により、今後も需要拡大が見込まれるアプライド事業を強化し、機器だけでなく部材、制御なども含めたソリューション事業の強化を図ります。

次に、欧州での環境対応商品の販売拡大やヒートポンプ暖房の主力事業化です。

欧州では、グリーンディール政策によるインセンティブが追い風となり、ガスやオイルなどの燃焼暖房からヒートポンプ暖房への置き換えが進んでいます。

8月以降、イタリアやイギリスをはじめとする各国で新たにインセンティブが発表されており、新築住宅だけでなく更新向けの需要拡大が見込まれます。

販売網・サービス網の強化、新商品投入により、販売拡大を図ります。

下期以降の主な施策（地域別・事業別）

日本：空気・換気関連の新商品投入

- ✓ 住宅用では、換気機能を搭載した商品ラインアップを拡充。
フラグシップ機『うるさらX』だけでなく、スタンダードモデルや床置型・天井埋込カセット型のハウジングエアコンを展開。
- ✓ 業務用では、後付け可能な全熱交換器と空調機を組み合わせたシステム提案に注力。

中国：住宅用マルチエアコンの販売競争力強化

- ✓ 新型コロナウイルスの感染拡大が収まり経済活動は早期に回復。
- ✓ コロナ禍においても、販売店・プロショップへの販売・経営支援により関係を強化。
- ✓ 強力な販売店網を活かし、オンラインとオフラインを組み合わせた販売活動を推進。

【化学事業】

半導体・自動車市場向けの販売強化

- ✓ 半導体市場の回復を捉え、大手エンドユーザー向けの営業を強化。
- ✓ EV化・HV化が加速するなか、次世代自動車向けリチウムイオン電池材料などの用途開発を推進するとともに、電池メーカーへのスペックイン活動を強化。

8

また、今後、日本をはじめ、グローバルで空調・換気に関する新商品を投入していく予定です。

当社が持つ世界中の商品開発リソースを活用することで、いち早く新商品を開発し、販売強化につなげてまいります。

具体的には、日本では、ルームエアコンについては、下期以降、最上位の『うるさらX』だけでなく、換気機能を搭載したスタンダードモデルや床置形・天井埋込カセット形のハウジングエアコンなども投入します。

業務用では、後付け可能な全熱交換器と業務用空調機を組み合わせたシステム商品の提案などにも注力します。

中国については、世界の中で最もコロナ感染の状況が早く収まり、経済活動も早期に回復しています。

当社は、コロナ禍でも、販売店・プロショップへの販促支援、経営支援により強固なつながりを保ち、販売力を強化してきました。

当社独自の販売店網の強さを活かしながら、オンラインとオフラインを組み合わせた販売で、住宅用マルチエアコンの販売競争力をさらに強化しています。

また、化学事業に関しては、半導体市場の回復・需要の立ち上がりを捉え、販売拡大を進めます。

EV化・HV化の加速で需要拡大が見込まれる次世代自動車市場向けに、リチウムイオン電池材料の用途開発の推進、電池メーカーへのスペックイン活動を強化してまいります。

【参考】コロナ危機に立ち向かう経営の構え(5月公表)

<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トップ経営陣が自ら入り込んで取り組む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きめ細かく把握した資金調達の構え



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。

10月5日に業績予想の修正を発表した際、コロナ禍においても攻めと挑戦の姿勢を貫き、2022年度にはコロナ前の営業利益の水準に回復させ、創業100周年となる2024年を、最高業績を更新して迎えたいとお話させていただきました。

本日、発表しました上期の実績に加え、いま、取り組んでいる成長・発展に向けた施策を、より確実に成果につなげるべく展開することで、最高業績更新のさらなる前倒しにも挑戦していきたいと考えております。