



ダイキン工業株式会社

2021年3月期決算説明会

2021年5月12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]	2021 年 3 月期決算説明会
[決算期]	2020 年度 通期
[日程]	2021 年 5 月 12 日
[ページ数]	34
[時間]	10:30 – 11:13 (合計：43 分、登壇：43 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) 専務執行役員 グローバル戦略本部長 峯野 義博 常務執行役員 空調営業本部長 船田 聡 執行役員 化学事業担当 平賀 義之 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)

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

登壇

司会：ただ今より、ダイキン工業株式会社 2021年3月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、代表取締役社長兼 CEO 十河政則、専務執行役員 グローバル戦略本部長 峯野義博、常務執行役員 空調営業本部長 船田聡、執行役員 化学事業担当 平賀義之、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。

初めに、社長の十河より当社の経営方針について、続いて、執行役員の宮住より決算の概要をご説明させていただいた後に、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、本日メールで配信させていただいておりますとおり、当社ホームページ 株主・投資家情報に掲載しております。2種類の資料がございますので、お手元にご用意いただけ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。本日はお忙しい中、説明会にご参加いただき、ありがとうございます。また、皆さんには、日頃から弊社の事業活動に高い関心を寄せていただき、この場をお借りして改めて、本当に心より御礼申し上げたいと思います。

では、早速、2020年の決算の内容と2021年経営方針につい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@scriptasia.com



2020年度決算

- ✓ コロナ禍で先行きが不透明ななか、いち早く危機に立ち向かう経営の構えを取り、「守りと攻め」「体質強化・体質改革」のテーマ、6つの緊急プロジェクトで全社を牽引。
- ✓ 実行計画を見直す柔軟な運営で4度の上方修正を実施し、公表値を上回る業績を達成。

(億円)	20年5月公表 (実行計画)	20年8月公表	20年10月公表 (予算確定)	20年11月公表	21年2月公表	実績	対前回公表
売上高	23,300	23,500	24,000	24,250	24,600	24,934	+334
営業利益	1,500	1,700	1,980	2,100	2,320	2,386	+66

- ✓ コロナ影響は、売上高で約3,500億円、営業利益で約1,500億円。
- ✓ 短期業績の確保だけでなく、将来の成長・発展に向けた経営体質の強化を推進。

2

お手元の「当社の経営方針について」という資料の2ページをご覧ください。

昨年は、コロナ禍で先行きの見通しが不透明な中、われわれはいち早く危機に立ち向かう経営の構えを取って、「守りと攻め」「体質強化・体質改革」のテーマの設定、それから全グローバルグループで取り組む重要課題として、私自身も入り込んで、六つの緊急プロジェクトを立ち上げて、成果創出に向けて全社を牽引してまいりました。

刻々と変化する状況に対応し、実行計画を見直す柔軟な運営を行って、4度の業績上方修正を行いましたけれども、さらに公表値を上回る業績を達成することができました。

2020年度の決算は、売上高は2月に発表した公表値2兆4,600億円に対して、実績は334億円上回る2兆4,934億円（対前年2.2%減）。営業利益は公表値2,320億円に対し、実績は66億円上回る2,386億円（対前年10.1%減）であります。

グローバルに事業を展開する当社にとりまして、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響は大変大きなものでありまして、売上高で約3,500億円、営業利益で約1,500億円のマイナス影響を受けたものと見ております。

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@scriptsasias.com



このため、対前年で減収減益という結果にはなりましたが、一方、コロナ禍の中で取り組みました施策によって短期業績を確保するだけでなく、将来の成長・発展に向けた経営体質のより一層の強化を進めることができたのではないかと考えております。

第3四半期の3カ月の業績は、過去最高の売上高、営業利益となったことに加えまして、第4四半期の3カ月の業績は増収減益となっておりますけれども、これは将来の販売拡大に向けた販売促進でありますとか、商品開発、それからデジタル化の推進などで先行投資を積極化させたことに加えて、第4四半期以降の原材料や物流コストの上昇などによるものであります。

なお、事業セグメント別の状況、空調事業の地域別の状況につきましては、後ほど、宮住より説明させていただきます。

2020年度の体質強化

- ✓ 拡販・シェアアップに向けた販売力・営業力の強化
- ✓ 差別化商品のスピードある開発・投入
 - 空気・換気関連の商品投入、ソリューション提案など
- ✓ 需要変動に柔軟かつ迅速に対応できる、サプライチェーン一気通貫の供給力アップ
- ✓ 徹底したコスト削減力
- ✓ 身軽で強靱な経営体質に向けた固定費削減

【参考】6つの緊急プロジェクトの主な効果

(億円)	売上高	営業利益
① 拡販・シェアアップとそれを支えるSCMの強化	+270	+140
② 空気質・換気の新たな需要の取込み	+160	+45
③ 固定費の抜本的削減	-	+200

3

次に、3ページをご覧ください。

経営体質の強化について具体的に申し上げますと、まず拡販・シェアアップに向けた販売力・営業力の強化であります。これについては、オンラインによる営業活動や販売店支援、それからeコマース等々、デジタルを活用した販売革新の取り組みを各地域において進めてまいりました。

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



次に、差別化商品のスピードある開発・投入については、例えば日本では、これまでフラッグシップ機だけの展開でありました換気機能付きルームエアコンの商品ラインアップを、ミドルゾーン、さらにはスタンダードゾーンまで一気に拡充するなど、ライバルの先を行く迅速な商品開発・投入を実行できたのではないかと考えています。

また、空気清浄機ですとか、店舗用の後付け可能な全熱交などの新商品投入や、空調機と換気商品・高性能フィルタなどを組み合わせたソリューション提案、セット販売などにより、空気・換気等の新たなニーズを大きく取り込んで、大拡販につなげることができたと思っています。

今申し上げたこれらと併せて、需要変動に柔軟かつ迅速に対応可能な調達・生産・物流・販売のサプライチェーン一気通貫での供給力アップでありますとか、徹底したコスト削減力ですとか、身軽で強靱な経営体質に向けた固定費削減なども進めてきました。

21年度は、今申し上げたような20年度に培ってきた力、これをどう生かしていけるかという、その力が本物の力であったかどうかということが試される時ではないかと考えています。

2021年度の経営の構え

- ✓ 経営環境の先行きは依然として不透明。
- ✓ 上振れも下振れもあり得るという認識のもと、迅速に対応できる柔軟な経営の舵取りを行う。

(億円)	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度	
			計画	前年度比
売上高	25,503	24,934	27,500	110%
営業利益	2,655	2,386	2,700	113%

<リスク要因> ・ 原材料市況や物流コストの高騰（対前年度：約650億円）
・ 住宅用空調の需要鈍化、業務用空調市場の回復遅れ など

- ✓ コロナ禍において進めた、販売力・営業力の強化、スピードある差別化商品開発力、需要変動に対応した柔軟な生産・供給体制の構築、徹底したコスト削減など、身軽で強靱な経営体質をベースに、引き続き「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を実行し、業績のV字回復をめざす。

4

次に、4 ページをご覧ください。

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

2021年度の計画についてでありますけれども、まず今年度の経営の構えについて、私の考えをお話しさせていただきたいと思っております。

本年度の経営環境ですけれども、これをどうわれわれが捉えているかということでもあります。昨年の今ごろが、コロナウイルスの拡大が世界に広がり、先行きが全く見通せない状況であったことと比べますと、幾分落ち着いて回復基調にあるのではないかとはいえますけれども、依然としてコロナウイルスの収束は見通せない。どのような状況に変化するかわからない。そうした先行き不透明な状況は、まだまだ続くものだと思っています。

感染再拡大に伴うロックダウン、今、インドでも実施されていますけれども、こうしたマイナス影響がどう、どの地域で出てくるのかと。一方で、ワクチンの普及による収束や各国の大型経済対策の効果など、急速に景気が回復する可能性もあります。

今年度は、そうした認識の下、今申し上げたような状況変化に対応して、従来以上にスピードを上げて柔軟に手を打っていくことが何より重要だと考えています。環境の上振れ・下振れ、これにいかに対応できるかどうか、そうした柔軟な経営の舵取りをしていくことが重要な時期だと認識しています。

次に、本年度の業績見通しについて申し上げますと、売上高は過去最高となる対前年10%増の2兆7,500億円、営業利益は対前年13%増の2,700億円といたします。

当社を取り巻く事業環境は、先ほど申し上げたように、コロナウイルスの影響が不透明なことに加えて、営業利益ベースで対前年650億円という大幅なマイナス影響を及ぼします原材料市況や物流運賃の高騰があります。それに加えて、住宅用空調市場の鈍化懸念もありますし、さらには業務用空調市場の回復遅れ等々、依然として厳しい状況にあると思っています。

こうした中ではありますけれども、当社は昨年度、コロナ禍の中、販売力・営業力の強化、スピードある差別化商品開発、需要変動に対応した柔軟な生産・供給体制の構築、徹底したコスト削減など、身軽で強靱な経営体質の強化に取り組んできましたけれども、今言ったことをベースに、引き続き「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を実行していくことで、二桁の増収増益を確保して、コロナ前の業績を上回ってV字回復を果たしたいと考えています。

そのために、今期業績達成の鍵となります重点7テーマを定めて、この4月から既にスタートを切っております。先ほどスピードと申し上げましたが、スピードある施策の展開・実行は、変化の時代に重要な競争力になると私自身は思っております。

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



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政策
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

5

次に、5 ページをご覧ください。

本年度に取り組む重点7テーマでありますけれども、まず一つ目は、市況影響など、コストアップ要因を吸収して、収益性維持を目指した戦略的売価政策であります。

二つ目は、ライバルに打ち勝つ拡販・シェアアップ。これは内容としては、一つは住宅用のさらなる拡販、業務用の更新需要獲得・強化、それからデジタルを活用した販売の加速等であります。もう一つは、グローバルでの空気・換気商品の拡販、差別化商品の開発、それからソリューションメニューの展開等による空気・換気の一大事業化であります。

三つ目は、グローバルでの変動費コストダウンの再強化・極大化であります。具体的には、銅からアルミ等への材料置換、基幹部品の標準化、それから内作化拡大等であります。

四つ目は、海上運賃など、物流コスト高騰に対する抑制策、さらなる物流効率化の実行であります。

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



五つ目は、固定費の抜本的削減。その中でも、間接業務の効率化を今年度は一段と実行していきます。

六つ目は、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であります。

七つ目は、次期戦略経営計画「FUSION25」における重点テーマ、暖房・空気・ソリューションを掲げていますけれども、そのスタートダッシュをどう切れるかと。

以上、7点といたしました。

本日は、この中から戦略的売価政策と拡販・シェアアップ策、それから変動費コストダウンの3点について詳しくご説明したいと思います。

2021年度の重点テーマ

1. 戦略的売価政策

- ✓ 市場・顧客にその価値を認めていただける差別化商品の投入。
- ✓ 商品力、販売力・営業力、提案力、コストダウンの強化などを含め、売価のあり方を詰め、各地域で展開する。
- ✓ 売価効果は、営業利益ベースで+440億円（対前年度）を見込む。

2. 拡販・シェアアップ

- ✓ 新たなニーズを捉えた差別化商品の投入、ソリューションの提案、デジタルを活用した販売を推進。
- ✓ 空気・換気関連商品の売上高は、20年度440億円から21年度は約1.5倍に拡大見込み。空気清浄機の新商品投入、換気機器の拡販、ソリューション提案の強化を図る。
- ✓ SCMの更なる強化。調達・生産・販売が密に連携し、需要の変動や市場の変化にきめ細かく対応する。

3. コストダウン

- ✓ 銅からアルミ・ステンレスなどへの置換を推進。2024年度までに銅使用量を半減。基幹部品の標準化や内作化を拡大。
- ✓ 物流・SCMでの更なるコスト抑制、効率化を推進。
- ✓ 間接業務の効率化など、固定費の抜本的な削減にも取り組み、身軽で強靱な経営体質を構築する。

6

次に、6ページをご覧ください。

まず、戦略的売価政策についてでありますけれども、先ほど申し上げたとおり、650億円という大幅なコストアップの吸収策として、売価が重要な役割を果たすと考えています。

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



ただし、ただ値上げをするのではなくて、市場や顧客にその価値を認めてもらえるような差別化商品をスピーディーに投入して、その差別化商品にふさわしい売価の在り方も併せて見直すことすとか、空調機、換気・空気質商材、空気センサーなどを組み合わせたソリューション提案、顧客にどれだけ満足いただける提案をできるかどうかということと、それに合わせた売価の在り方。こういったことを具体的に、各地域で展開しております。

戦略的売価政策で考えなくてはいけないのは、単純に売価の在り方ということだけではなく、商品力強化ですとか、販売力・営業力強化ですとか、提案力強化ですとか、コストダウン強化ですとか、そうしたことを含めた在り方でありまして、このことを体質強化にもつながる重要な取り組みと位置付けて、このテーマについては私自らがリーダーとなって進めているところです。

売価アップの効果については、3月に予算を策定した時点では、約280億円を見込んでおりましたけれども、それではまだまだ不十分だと思っていたことと、その後の原材料市況のさらなる高騰ですとか、物流運賃の高騰など、マイナス影響がさらに拡大したことから、さらなる売価アップ策を詰めて、4月末までに、対前年プラス440億円まで施策を具体化してきております。さらに、もう一段の策を引き続き検討しておるところであります。

次に、拡販・シェアアップについてでありますけれども、当社は20年度、各地域において販売網への支援を一層強化してまいりました。

オンラインを活用した新たな販売施策にも取り組みました。デジタル化の時代に応じた新たな売り方として、例えば中国では、カスタマーセンターですとか、あるいはショールームの強化、それから顧客データの管理を活用した新たなビジネスモデルを構築して、需要獲得につなげてまいりました。また、この販売モデルを中国だけではなく、世界の他地域への横展開にも取り組んでまいりました。

今申し上げた、20年度に強化してきた販売力・営業力をベースにして、21年度はさらにそれを強化するとともに、ユーザーの新たなニーズを捉えた差別化商品の投入ですとか、ソリューション提案ですとか、販売のデジタル活用などをさらに推進していく予定であります。

特に、空気・換気商品については、一大事業化を目指すと申し上げましたけれども、空気清浄機、全熱交換器、それから空気浄化システム・センサーなど、空気・換気関連商品全体の売上高は、19年度は270億円、それに対して20年度は440億円。21年度は、さらに、その約1.5倍の640億円に拡大する計画であります。

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@scriptasia.com



20年度は、新型コロナウイルスにより、人々の安全・安心に対する意識が高まり、グローバルで空気・換気関連の商品ニーズが高まったことをチャンスと捉えて、住宅市場、店舗市場、それからビル・オフィス市場を中心に差別化新商品の開発に早急に取り掛かって、各地域で商品投入のスピードを上げて実行してきたことで、販売を拡大しました。

21年度は、グローバル各地域で、住宅用および業務用の空気清浄機の新商品投入、全熱交換器など換気機器の販売拡大やソリューション提案の強化をさらに図ってまいります。

需要が急拡大している空気清浄機についてももう少し申し上げますと、21年度はグローバルで前年比152%の約115万台の販売を計画しております。生産面についても、既にそれに対応すべく100万台を超える供給体制を整えましたけれども、欧州、アジアでも市場拡大が見込まれることから、さらなる増産体制の構築を今、具体化しているところであります。

また、20年度は、全グローバルの調達・生産・在庫・物流の構えの強化として、グローバル5極の調達・生産・物流・販売の情報を瞬時に把握して、状況変化に合わせて販売機会損失の回避、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実行できる体制の構築にも取り組みました。各地域の販売計画に連動し、迅速な部品確保、生産対応を取り、販売の第一線に製品を送り込むことで、需要回復を捉えた販売拡大につなげることができたと考えています。

21年度も、今申し上げたSCMの強化が、シェアアップの一つのポイントだと思っております、各拠点において調達・生産・販売が密に連携し、需要変動や市場変化にきめ細かく対応していく予定であります。

特に足元では、半導体の逼迫問題が出ておりますけれども、当社はいち早く調達・確保をただけではなしに、グローバル各開発拠点で迅速な代替開発を実行し、21年度販売予算を支える部品については既に確保済みであります。

さらに、住宅用空調機の販売は4月も大変好調に推移しております、計画を上振れたときの構えとして、部品調達の対応を進めているところでもあります。

次に、コストダウンについては、原材料市況高騰の影響の吸収だけではなく、中長期的な収益構造の改善に向けて、グローバルでの変動費コストダウンの実行を進めてまいります。

特に価格高騰が顕著な銅については、アルミやステンレスなどへの材料置換を進めて、グローバルでの銅使用量を2024年までに半減させると。そのほか、基幹部品の標準化ですとか、内作化を拡大していく予定であります。

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



次に、物流や SCM については、20 年度、原材料や部品の域内調達化と、それに向けたサプライヤー探索、生産の市場最寄化のさらなる強化、災害時などの変化に対応できる SCM や、物流の強化に向けた抜本的な強化策の具体化を進めてきました。物流コスト高騰の吸収にもつながるものとして、さらなるコスト抑制策、効率化策の実行を進めてまいる予定であります。

さらに、業務プロセスの見直しをはじめとする間接業務の効率化など、固定費の抜本的削減にも取り組んできました。このようなトータルコストダウンを推進することで、身軽で強靱な体質をもう一段と進めてまいる予定であります。

最後に

- ✓ これまでの経営体質強化の成果を創出し、最高益更新への道筋をつけるとともに、将来の成長・発展に向けた施策も同時に実行。
- ✓ 新たな戦略経営計画「FUSION25」は、環境と社会に貢献しながら事業を拡大する基盤づくりの期間と考え、成長戦略を策定。
- ✓ 「FUSION25」のスタートダッシュをかけられるよう、2021年度計画の必達をめざす。

7

7 ページをご覧ください。最後に、戦略経営計画について少しだけ申し上げます。

今期は、当社にとって非常に重要な 1 年になると思っています。これまでの経営体質強化の成果を創出して、最高益更新への道筋をつけること、また、その先をにらんだ中長期でのさらなる成長・発展に向けた施策も同時に実行していくことが重要だと考えています。

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



次期戦略経営計画「FUSION25」については、6月上旬に改めて詳細を発表、説明させていただきますけれども、その前に2020年までの5年間、「FUSION20」はどうだったか申し上げますと、経済・産業・社会の構造が大きく変化した期間だったのではないかと思います。

環境や社会課題への意識が非常に高まってきている。デジタル技術の革新、コロナ禍を機に広がってきた人々の安心・安全に対する意識変化ですとか、あるいは働き方の多様化等々、本当にその変化のスピードの速さ、振れ幅は非常に大きいものでありまして、当社の事業活動に大きく影響を及ぼすものであったと思っています。

こうした世の中の大きな変化を常に先取りし、先手先手で策を打って成長してきた当社にとって、これまで培ってきた強みを生かして、さらなる成長・発展を目指すチャンスだと捉えています。

次の5年間は、環境と社会への貢献と事業拡大の両立を目指し、成長戦略を立てて取り組んでいく予定であります。

私からの説明は以上とさせていただきます、次に宮住から決算の概要を説明いたします。

I. 2021年3月期決算概要 ■ 全社実績

新型コロナウイルスの影響が続くなか、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、短期業績の確保と経営体質の強化を推進し、計画を上回る業績を達成。

需要の変化に柔軟に対応できるSCMの構築、販売力・営業力の強化、新商品の投入、固定費削減の徹底などに取り組んだ。空調事業では、需要が堅調な住宅用やコロナ禍で関心が高まる換気・空気清浄商品の販売を拡大。化学事業では、自動車市場などの需要減速の影響を受けたが、タブレット向けや医療用防護服向けの販売を拡大。

(億円)	2019年度	2020年度		前年度比
	実績	計画	実績	
売上高	25,503	24,600	24,934	98%
営業利益 (利益率)	2,655 (10.4%)	2,320 (9.4%)	2,386 (9.6%)	90%
経常利益 (利益率)	2,690 (10.5%)	2,320 (9.4%)	2,402 (9.6%)	89%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	1,707 (6.7%)	1,500 (6.1%)	1,562 (6.3%)	92%

USドル/円	¥109	¥106	¥106
ユーロ/円	¥121	¥123	¥124
中国元/円	¥15.6	¥15.5	¥15.7

為替影響 (対前年度)
売上高 ▲225億円
営業利益 ▲50億円

3

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

宮住：宮住でございます。

私からは、2020年3月期の決算概要と2021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。

3ページをご覧ください。

欧州でのロックダウンやアジアでの行動制限の延長など、感染症拡大の影響が続く中、需要の変化に柔軟に対応し、計画を上回る業績を達成いたしました。

為替の実績は、ドル106円、ユーロ124円、中国元15.7円。対前年の為替影響は、売上高で225億円、営業利益で50億円のマイナスとなりました。

■事業セグメント別実績

(億円)		2019年度	2020年度		
		実績	計画	実績	前年度比
全社	売上高	25,503	24,600	24,934	98%
	営業利益	2,655	2,320	2,386	90%
	(利益率)	(10.4%)	(9.4%)	(9.6%)	
空調	売上高	23,091	22,460	22,738	98%
	営業利益	2,362	2,175	2,231	94%
	(利益率)	(10.2%)	(9.7%)	(9.8%)	
化学	売上高	1,799	1,615	1,642	91%
	営業利益	238	110	114	48%
	(利益率)	(13.2%)	(6.8%)	(6.9%)	
その他	売上高	613	525	554	90%
	営業利益	55	35	41	74%
	(利益率)	(9.0%)	(6.7%)	(7.5%)	

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、コロナの影響で巣ごもり需要が拡大したこと、換気・空気清浄への関心が高まったことから、住宅用で想定を上回る需要となり、当社も日本・欧州・中国を中心に販売を拡大いたしました。一方、業務用では、景気悪化による設備投資減少の影響を大きく受けました。

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



化学事業は、自動車市場などの需要減速の影響を受けましたが、テレワークの普及によるタブレット向けの需要や、医療防護服向けの撥剤の需要を捉え、販売確保に努めました。

その他事業は、油機事業で産業機械向けの需要が落ち込みました。

為替影響額については、空調事業で売上高 220 億、営業利益 45 億円のマイナス、化学事業で売上高 5 億円、営業利益 5 億円のマイナスとなりました。

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。

■ 連結損益計算書

(億円)	2019年度	2020年度	利益影響額
	103	98	
売上高	25,503	24,934	▲569
売上原価	16,654 (65.3%)	16,293 (65.3%)	+362
粗利益	8,849 (34.7%)	8,641 (34.7%)	▲208
販売費及び一般管理費	6,194 (24.3%)	6,255 (25.1%)	▲61
営業利益	2,655 (10.4%)	2,386 (9.6%)	▲269
営業外損益	35	16	▲19
経常利益	2,690 (10.5%)	2,402 (9.6%)	▲288
特別損益	▲128	▲17	+111
税金等調整前当期純利益	2,562 (10.0%)	2,385 (9.6%)	▲176
法人税等	790	758	+32
税負担率	30.8%	31.8%	
非支配株主に帰属する 当期純利益	65	65	0
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,707 (6.7%)	1,562 (6.3%)	▲145

()内は対売上高比率

※1 販管費の主な増減内訳

研究開発費 ▲37

※2 営業外損益の主な増減内訳

補助金収入 ▲25 (+32→+7)

受取利息 ▲15 (+80→+65)

※3 特別損益の主な増減内訳

減損損失 +233 (▲236→▲2)

投資有価証券売却益 ▲105 (+108→+3)

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います。

コロナの影響で売上高が減少する中、調達を中心としたコストダウンの推進により、粗利率は前年並みの水準を維持しております。

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)	2020/3月末	2021/3月末	増減		2020/3月末	2021/3月末	増減
手元資金	3,708	7,361	+3,653	仕入債務	1,898	2,297	+399
売上債権	63日 4,408	69日 4,683	+276	有利子負債	5,538	7,512	+1,974
棚卸資産	62日 4,338	69日 4,694	+356	(有利子負債比率)	(20.8%)	(23.2%)	
固定資産	11,226	11,902	+675	その他	4,613	5,602	+989
投資有価証券	1,573	2,139	+566	負債計	12,049	15,412	+3,362
その他	1,422	1,618	+195	自己資本計	14,350	16,657	+2,307
				(自己資本比率)	(53.8%)	(51.4%)	
				新株予約権	19	20	+1
				非支配株主持分	257	308	+51
				純資産計	14,626	16,985	+2,359
資産合計	26,675	32,397	+5,721	負債・純資産計	26,675	32,397	+5,721

有利子負債の明細

	2020/3月末	2021/3月末	増減
短期借入金	489	408	▲82
社債	900	1,400	+500
長期借入金	3,391	4,851	+1,460
リース債務	758	854	+96
合計	5,538	7,512	+1,974

6

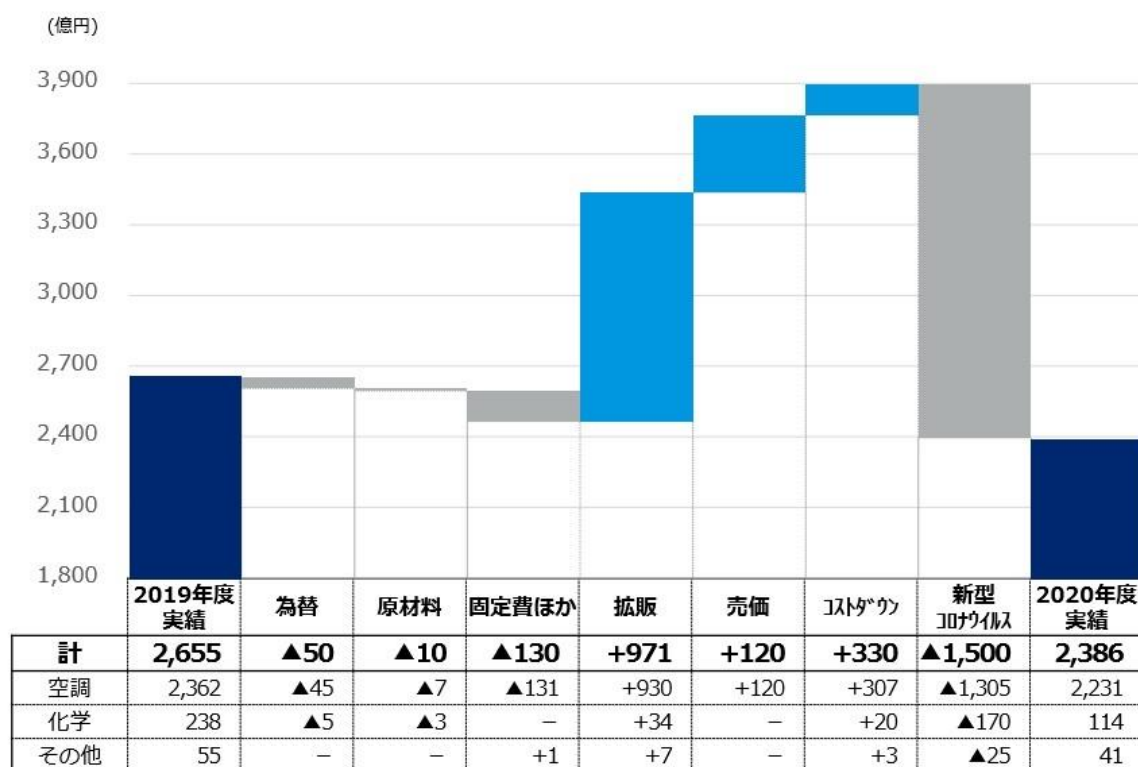
6 ページは、連結貸借対照表の主要項目と、有利子負債の明細について記載しています。

感染症拡大に対する資金需要の構えとして、新規借入などにより、手元資金を確保しています。

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

■ 営業利益増減分析-実績の対前年度比



7

7 ページをご覧ください。20 年度の営業利益の対前年増減分析です。

コロナの感染拡大により大きなマイナス影響を受けましたが、販売拡大、売価施策の徹底、コストダウン、固定費の抑制に取り組み、最大限の利益確保に努めました。

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@scriptsasias.com

Ⅱ. 2022年3月期業績計画 ■ 全社業績計画

新型コロナウイルスの収束時期は不透明で、業務用空調の需要回復の遅れ、原材料市況や物流費の高騰など厳しい事業環境が続く見通し。当社は、差別化新商品の投入、換気・空気清浄機能の訴求、販売力・営業力の強化により販売を拡大することに加え、トータルコストダウンや売価施策を徹底。新たな戦略経営計画の初年度にあたり、将来の成長に向けた先行投資を積極的に実施するとともに、コロナ禍のなか取り組んできた重点施策の成果創出を図り、業績のV字回復をめざす。

(億円)	2020年度実績			2021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	12,292	12,641	24,934	14,500	118%	13,000	103%	27,500	110%
営業利益 (利益率)	1,316 (10.7%)	1,070 (8.5%)	2,386 (9.6%)	1,630 (11.2%)	124%	1,070 (8.2%)	100%	2,700 (9.8%)	113%
経常利益 (利益率)	1,319 (10.7%)	1,084 (8.6%)	2,402 (9.6%)	1,630 (11.2%)	124%	1,070 (8.2%)	99%	2,700 (9.8%)	112%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (利益率)	846 (6.9%)	716 (5.7%)	1,562 (6.3%)	1,070 (7.4%)	126%	700 (5.4%)	98%	1,770 (6.4%)	113%
USドル/円	¥107	¥105	¥106					¥105	
ユーロ/円	¥121	¥126	¥124					¥125	
中国元/円	¥15.3	¥16.1	¥15.7					¥16.0	

為替影響 (対前年度)
 売上高 ▲20億円
 営業利益 ▲50億円

8

8 ページをご覧ください。

2022年3月期の計画については、先ほど十河からご説明したとおりです。

為替レートは、ドル 105 円、ユーロ 125 円、中国元 16.0 円を前提としており、業績計画への対前年の為替影響は売上高で 20 億円、営業利益で 50 億円のマイナス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



■ 事業セグメント別業績計画

(億円)		2020年度	2021年度	
		実績	計画	前年度比
全社	売上高	24,934	27,500	110%
	営業利益 (利益率)	2,386 (9.6%)	2,700 (9.8%)	113%
空調	売上高	22,738	25,065	110%
	営業利益 (利益率)	2,231 (9.8%)	2,445 (9.8%)	110%
化学	売上高	1,642	1,865	114%
	営業利益 (利益率)	114 (6.9%)	210 (11.3%)	185%
その他	売上高	554	570	103%
	営業利益 (利益率)	41 (7.5%)	45 (7.9%)	109%

9

9 ページをご覧ください。

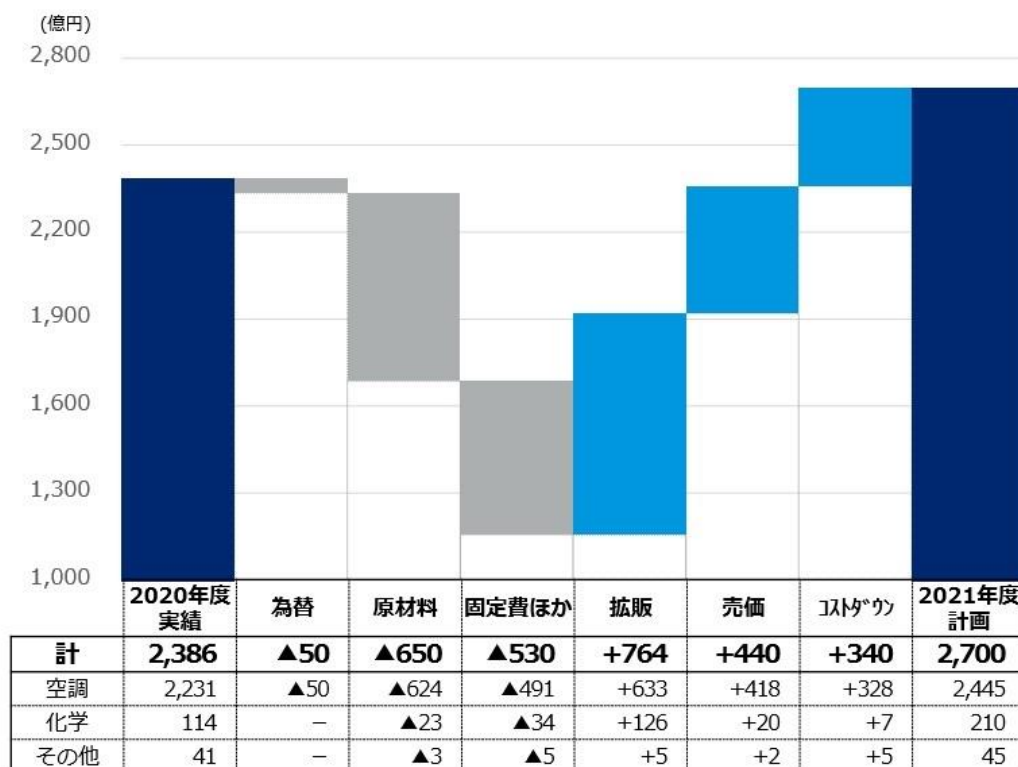
事業セグメント別の業績計画は、記載のとおりです。

先ほどご説明した業績計画の為替影響は、全て空調セグメントで見込んでおります。

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

■ 営業利益増減分析-年間計画の対前年度比



10

10 ページをご覧ください。21 年度計画の営業利益の対前年増減分析です。

為替で 50 億円、原材料で 650 億円、固定費増で 530 億円のマイナス影響に対して、拡販で 764 億円、売価で 440 億円、コストダウンで 340 億円のプラスを計画しております。なお、21 年度は、新型コロナウイルスの影響を踏まえた事業計画としております。

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@scriptasia.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度比

(億円)	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度計画	
日本	104%	4,317	104%	4,493	107%	4,817	103%	4,944	100%	4,960	105%	5,200
欧州	100%	2,505	120%	3,011	110%	3,322	114%	3,799	104%	3,945	112%	4,400
中国	95%	2,971	115%	3,420	100%	3,422	89%	3,061	107%	3,277	105%	3,450
米州	103%	5,134	111%	5,695	113%	6,456	109%	7,040	96%	6,748	114%	7,700
アジア	98%	2,329	108%	2,514	111%	2,802	105%	2,949	84%	2,478	117%	2,900
オセアニア	109%	512	144%	737	106%	782	94%	736	108%	795	104%	825
中近東	92%	497	114%	569	93%	531	90%	478	94%	448	112%	500
アフリカ	78%	87	104%	91	99%	90	93%	83	105%	87	103%	90
計	100%	18,354	112%	20,529	108%	22,222	104%	23,091	98%	22,738	110%	25,065
海外売上高比		76%		78%		78%		79%		78%		79%
USドル/円		¥108		¥111		¥111		¥109		¥106		¥105
ユーロ/円		¥119		¥130		¥128		¥121		¥124		¥125
中国元/円		¥16.1		¥16.8		¥16.5		¥15.6		¥15.7		¥16.0

11

11 ページをご覧ください。空調事業の地域別売上高の推移です。

20 年度実績の、為替影響を除く実質の売上高前年比は、欧州は 101%、中国は 107%、米州は 98%、アジアは 88%となりました。

21 年度の年間計画は、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 110%、中国は 103%、米州は 115%、アジアは 120%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、20 年度実績は日本 9%、欧州 10%、中国 25%、米州 4%、アジア 11%、オセアニア 4%、中近東 3%となりました。21 年度は、米州とアジアで 1~2 ポイントずつ利益率を改善させる計画としております。

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)	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度計画	
日本	105%	419	112%	468	118%	552	91%	502	84%	423	119%	505
米州	94%	420	101%	426	110%	469	94%	441	81%	356	117%	415
中国	92%	312	124%	385	94%	363	93%	337	120%	405	106%	430
アジア	97%	178	127%	226	119%	270	95%	256	90%	230	111%	255
欧州	93%	229	136%	312	108%	337	74%	250	88%	220	114%	250
その他	107%	10	134%	14	124%	17	75%	13	66%	8	118%	10
計	97%	1,568	117%	1,831	110%	2,008	90%	1,799	91%	1,642	114%	1,865
海外売上高比		73%		74%		72%		72%		74%		72%
USドル/円		¥108		¥111		¥111		¥109		¥106		¥105
ユーロ/円		¥119		¥130		¥128		¥121		¥124		¥125
中国元/円		¥16.1		¥16.8		¥16.5		¥15.6		¥15.7		¥16.0

12

12 ページをご覧ください。化学事業の地域別売上高の推移です。

20 年度は、コロナの影響で需要が低迷し、多くの地域で前年を下回りました。経済活動が早期に再開した中国では、インフラ投資向けや自動車需要の回復を捉え、前年を大きく上回りました。

為替影響を除く実質の売上高前年比は、米州は 83%、中国は 120%、欧州は 86%となっております。

21 年度の年間計画は、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 115%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@scriptsasias.com



21

Ⅲ. 事業/地域別概況 ■ 空調事業-日本

20年度概況

住宅用の業界需要は、巣ごもり需要や特別定額給付金の効果に加え、夏季の猛暑による追い風もあり、前年度を上回った。当社は、独自の換気機能やストリーマ技術の訴求を強化。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、『うるさらX』など高付加価値商品の販売を伸ばし、シェアを拡大。

業務用の業界需要は、経済活動の停滞に加え、学校空調の特需の反動もあり、前年度を下回った。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。政府の補助金も追い風となり販売が伸長し、シェアを拡大。アプライドは、R32機への置換を進め、収益性が改善。

空気清浄機は、商品ラインアップを拡充するとともに、迅速に増産体制を構築。好調な需要を捉え、販売を大きく伸ばした。

21年度計画

住宅用は、需要の反動減が見込まれるなか、換気・空気清浄機能の訴求を強化し、高付加価値商品の販売を拡大。寒冷地向けにも新商品を投入し、さらなるシェアアップを図る。

業務用は、経済活動の再開に伴う需要回復を捉え、販売を拡大。全熱交換器や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、業務用でもラインアップを拡充。

前年度比 (台数ベース)	2020年度		2021年度	
	業界	当社	業界	当社
住宅用	105%	111%	94%	100%
業務用	85%	91%	105%	106%
アプライド※	86%	91%	102%	103%
空気清浄機	177%	189%	89%	133%

※アプライドは売上高ベース

13

13 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、巣ごもり需要や特別定額給付金の効果に加え、夏季の天候の追い風もあり、業界需要は前年を上回りました。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。

業務用は、経済活動の停滞に加え、学校空調の特需の反動もあり、業界需要は前年を下回りました。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、シェアを拡大しました。また、空気清浄機でも、迅速に増産体制を構築したことで好調な需要を捉え、販売を大きく伸ばしました。

21 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、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

20年度概況

政府の経済対策や旺盛な個人消費が景気を下支えし、住宅市場の需要は堅調に推移。当社は、オンラインツールを活用した販売活動に努めたが、4月にグッドマン工場の操業を一時停止した影響が大きく、売上高は前年度を下回った。

- ▶ 住宅用ユニタリーは、新型コロナウイルス感染拡大による製造人員不足の影響で供給が逼迫。下期以降、人員増強に取り組み供給を正常化し販売を拡大したが、上期の販売減少の影響が大きく、通期では販売が減少。
- ▶ ダクトレスは、RA/SKYで、居住空間の環境改善ニーズの高まりや夏季の好天による需要増加を捉え、販売を拡大。VRVは、オンラインでの販売活動の強化に取り組んだが、飲食店などの需要減少により販売が減少。
- ▶ アプライドは、販売網の強化に注力するとともに、換気ニーズを取り込みエアハンドリングユニットを中心にシェアを拡大。

21年度計画

住宅用ユニタリーは、前年度に失ったシェアを大きく取り戻す。オンラインツールを活用した販売に注力するとともに、生産力を強化。更新に特化したインバータ搭載の新商品を投入し、販売拡大をめざす。ダクトレスは、VRVで、北東部を中心に販売体制を強化。市場のR32普及をめざし、他社に先駆けてR32冷媒を採用したRAの新商品を一部地域で投入。アプライドは、用途別に異なるニーズに対応し、機器の販売・サービス・更新までの循環型のソリューション提案を強化。

前年度比 (台数ベース)		2020年度		2021年度	
		当社	需要	当社	需要
住宅用ユニタリー		97%	99%	113%	
ダクトレス	RA/SKY	114%	109%	116%	
	VRV	95%	109%	110%	
アプライド※		99%	97%	110%	

※アプライドは売上高(現地通貨)ベース

14

14 ページをご覧ください。

米州空調事業は、政府の経済対策や旺盛な個人消費が景気を下支えし、住宅市場の需要が堅調に推移しました。当社は、オンラインツールを活用した販売活動に努めましたが、感染症拡大防止のため、4月にグッドマン工場を一時閉鎖した影響を受け、売上高は前年を下回りました。

住宅用ユニタリーは、グッドマン工場の生産の安定化に努め供給を正常化し、第3四半期以降の販売は前年比プラスに転じました。

ダクトレスは、RA/SKYで、居住空間の改善ニーズや夏季の好天による需要増を捉え、販売を拡大しました。グッドマン社全体の売上高は、現地通貨ベースで前年比98%となりました。

アプライドは、エアハンドリングユニットで換気ニーズを取り込み、シェアを伸ばしました。

21年度は、製造人員の安定化や製造ラインの自動化など、生産力強化の取り組みを推進します。

住宅用ユニタリーでは、更新に特化した新商品を投入し、シェアの挽回を図ります。また、R32を搭載したRAを他社に先駆けて投入し、R32の市場浸透率の向上を目指します。

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-中国

20年度概況

6月からの本格的な市場再開後、政府の経済対策や金融緩和により、景気は回復傾向。当社は、市場の回復を捉え、ニーズが高まる空気・換気商材の品揃えを強化するとともに、オンラインツールを活用した販売を推進。7月以降は販売が回復し、売上高は前年度を上回った。自動化による生産性向上などコストダウンの推進や固定費削減により、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新たなビジネスモデルを構築。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に注力し、住宅用マルチエアコンを拡販。
- ▶ 業務用市場では、需要が回復傾向にある大型物件向けで、大手デベロッパーとの協業を推進。需要回復が遅れている店舗・オフィス向けでは、換気・洗浄・除菌を訴求した販売活動を推進。
- ▶ アプライド市場では、インフラ関連、データセンター向けに販売を強化するとともに、保守・メンテナンスなどの成長分野に資源をシフトし、販売を拡大。

21年度計画

住宅用マルチエアコンは、引き続きオンラインツールを活用した販売を推進。空気質やエネルギー管理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。空調・換気・空気質向上など、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する。

前年度比 (現地通貨ベース)	2020年度		2021年度	
	当社	需要	当社	需要
住宅用	111%	102%	106%	
業務用	98%	100%	103%	
アプライド	107%	100%	100%	

15

15 ページをご覧ください。

中国空調事業は、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し、6月からの市場の回復を捉え、年間で前年を上回る売上高となりました。

特に住宅用マルチは、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、前年比 117%と大きく販売を伸ばしました。

業務用市場では、需要が回復傾向にある大型物件向けで、大手デベロッパーとの協業を推進しました。また、店舗物件向けでは、換気・洗浄・除菌を訴求した販売活動に取り組みました。

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。

21年度は、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、エネルギー管理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-欧州・中近東・アフリカ

20年度概況

欧州は、ロックダウンにより経済活動が停滞したが、住宅用で巣ごもり需要を捉えるとともに、ヒートポンプ式温水暖房機器の販売が大きく伸長し、売上高は前年度を上回った。中近東では、原油価格の下落に伴う投資減少や通貨安の影響を受けた。

- ▶ 住宅用は、最寄化生産による安定供給でフランス・スペインなどの需要回復を捉え、販売を拡大。ドイツ・オランダ・ベルギーでも普及が進んだ。
- ▶ 業務用は、全熱交換器など換気商材を組み合わせたシステム販売を強化したが、ホテル・店舗・オフィスの需要減少の影響を受けた。
- ▶ 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、販売を大きく伸ばした。環境意識の高まりやインセンティブによる好調な需要を捉え、シェアを拡大。
- ▶ アプライドは、環境性能の高いR32チラーの販売が堅調に推移。

21年度計画

住宅用は、住環境への投資継続による好調な需要を捉え、高付加価値商品を拡販。

業務用は、需要の回復が遅れるなか、好調なITインフラ向けなどの販売を強化。

暖房事業は、販売力・商品力の強化により好調な需要を捉え、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、市場別にワンストップソリューション展開を加速。CO2・プロパンなどの自然冷媒を採用した環境対応商品の販売を強化。

前年度比 (台数ベース)	2020年度		2021年度※1	
	当社	需要	当社	需要
住宅用	109%	102%	103%	
業務用	SKY	95%	100%	101%
	VRV	90%	98%	103%
暖房	113%	118%	132%	
アプライド※2	97%	101%	107%	

※1 2021年度計画から対象地域を一部変更しています。
住宅用・業務用について、2020年度まで欧州・中近東・アフリカの合計を表記していましたが、2021年度から欧州のみに変更しています。

※2 アプライドは売上高（現地通貨）ベース

16

16 ページをご覧ください。

欧州は、各国でロックダウンが実施され、経済活動が停滞しましたが、住宅用で巣ごもり需要を捉えるとともに、ヒートポンプ式温水床暖房機器の販売が大きく伸長し、売上高は前年を上回りました。一方、中近東では、原油価格の下落に伴う投資減少や通貨安の影響を受けました。

住宅用は、市場最寄化生産による安定供給で需要の回復を捉え、販売を伸ばしました。

業務用は、全熱交換器など、換気商材の販売に努めましたが、ホテル・店舗・オフィスの需要減の影響を受けました。

暖房事業は、環境意識の高まりや、燃烧暖房からの置換を促進するインセンティブを追い風に、ヒートポンプ暖房機の販売を伸ばしました。

21年度は、引き続き需要が堅調な住宅用で販売を伸ばすとともに、環境に配慮した差別化商品の販売を強化します。

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

■ 空調事業-アジア・オセアニア

20年度概況

アジアは、新型コロナウイルス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なか、オンラインツールを活用した販売店支援を推進。戦略的に在庫を構え、下期以降、販売が大きく回復したが、上期の販売減少の影響が大きく、売上高は前年度を下回った。

オセアニアは、堅調な需要を捉え販売を拡大し、売上高は前年度を上回った。

- ▶ 住宅用は、家電量販店が閉鎖されるなか、独自の販売店ルートを活用した販売を推進。オーストラリア・マレーシアで前年度を上回った。インドでは、オンライン研修などによる販売店との関係強化に取り組み、第3四半期以降、前年度を大きく上回って推移。
- ▶ 業務用は、コロナ影響を受けにくい公共施設向けの販売に注力したが、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の影響により、販売が減少。
- ▶ アプライドは、保守・メンテナンスなどサービス事業を強化。

■ 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：104% インド：82% ベトナム：77%
マレーシア：101% タイ：84% インドネシア：73%

21年度計画

アジアで感染症拡大の影響が残るなか、地方都市での販売店開発やオンラインツールを活用した販売活動を強化し、インバータ機比率の向上をめざす。需要の回復が見られる住宅用市場で、空気質向上を訴求し高付加価値商品を拡販。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。

前年度比 (台数ベース)		2020年度		2021年度	
		当社	需要	当社	需要
住宅用		87%	116%	120%	
業務用	SKY	88%	113%	114%	
	VRV	88%	119%	122%	
アプライド		98%	106%	135%	

※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。

アジアは、コロナの感染拡大に伴う需要減少や活動制限の影響を受ける中、オンラインツールを活用した販売活動に注力し、下期以降の販売は大きく回復しましたが、上期の販売減の影響が大きく、売上高は前年を下回りました。一方、オセアニアは、堅調な需要を捉え、販売を拡大しました。

住宅用は、各国で家電量販店が閉鎖される中、当社独自の販売店ルートで拡販し、オーストラリア・マレーシアの販売は前年を上回りました。また、インドでは、オンライン研修など、販売店との関係強化の取り組みを実施し、第3四半期以降の販売は前年を大きく上回りました。

業務用では、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の影響により、販売は減少しました。

21年度もアジアで感染症拡大の影響が残る見通しですが、住宅用市場や業務用の公共施設向けなど、需要回復が見込まれる市場を見極め、高付加価値商品の拡販を目指します。

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



■ 化学事業

20年度概況

市場が回復基調にある半導体向けや、需要が好調な表面防汚コーティング剤・撥水撥油剤の販売活動を強化したが、新型コロナウイルス感染拡大による需要減少の影響が大きく、売上高は前年度を下回った。

- フルオロカーボンガスは、需要の減少により、グローバルで販売が落ち込み、売上高は前年度を下回った。
- 樹脂・ゴム
 - ーフッ素樹脂は、中国でインフラ投資向けに販売を拡大したが、上期の半導体・自動車市場での需要減少や、米国での建築・航空機関連の需要の落ち込みの影響を受けた。
 - ーフッ素ゴムは、中国で自動車市場向けに販売を拡大したが、その他地域で需要減少の影響を受けた。
- 化成品は、表面防汚コーティング剤で、タブレット向けの販売に注力し、中国・日本で販売を拡大。撥水撥油剤は、医療関連や紙用途で販売が伸長。エッチングガスは、半導体市場の需要の回復基調を捉え、中国・日本で販売を拡大。

21年度計画

主力の半導体市場・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。次世代自動車や、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分野を中心に用途開発を強化。半導体市場での需要増加に対応し、昨年着手した中国のフッ素樹脂製造工場の増設など、先行投資を着実に実行。

前年度比 (売上高ベース)	2020年度	2021年度	
	当社	需要	当社
全フッ素化学品	91%	108%	114%
ガス	62%	105%	106%
樹脂・ゴム	91%	110%	116%
化成品(ほか)	102%	108%	111%

18

18 ページをご覧ください。

化学事業は、市場が回復基調にある半導体向けや、需要が好調な表面防汚コーティング剤・撥水撥油剤の販売活動を強化しましたが、コロナによる需要減の影響が大きく、売上高は前年を下回りました。

ガスは、需要減少により、グローバルで販売が落ち込みました。

樹脂は、中国でインフラ関連の販売を拡大しましたが、上期の半導体・自動車関連の需要減少に加え、米国での建築・航空機関連の需要の落ち込みもあり、販売が減少しました。

ゴムは、自動車市場で中国向けに拡販しましたが、その他地域で需要減の影響を大きく受けました。

化成品は、中国・日本でタブレット向け表面防汚コーティング剤やエッチングガスの販売を拡大したことに加え、医療関連用途、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

21年度は、半導体・自動車市場向けに拡販するとともに、需要増に備え、増設投資を実行いたします。

■フィルタ事業

20年度概況

事業体質の抜本改革に向け、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。

- ▶ エアフィルタは、感染症対策や空気質向上のニーズの高まりを受け、高付加価値商品の販売を推進。米国で、住宅向けを中心に高性能フィルタを拡販。日本で、政府からの補助金効果もあり、陰圧機の販売が伸長。アジアでも、製薬・半導体・病院向けなどで販売を拡大。
- ▶ P&I※では、厳しい事業環境のなか、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が、ガスタービン市場の需要減少の影響を大きく受けた。

21年度計画

エアフィルタは、生産性改善やコストダウンに注力するとともに、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拡販をめざす。高性能フィルタに加え、陰圧機や業務用空気清浄機など、感染症対策商品の販売に注力。

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

19

19 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、感染症対策のニーズの高まりを受け、米国・日本・アジアで高性能フィルタや陰圧機などの販売を伸ばしました。

21年度は、空気質の向上を追求した商品開発を推進し、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@scriptasia.com

■ その他事業

20年度概況

油機事業は、設備投資の鈍化などにより、産業機械向け・建設機械向けともに油圧機器の需要が減少し、減収。

特機事業は、採血せずに血中の酸素飽和度が測定できるパルスオキシメーターや酸素濃縮装置の販売が伸長したが、防衛省向けの販売が減少し、減収。

電子システム事業は、製造業の投資鈍化により、設計・開発分野向けデータベースシステムの販売が減少し、減収。

21年度計画

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、需要の回復を捉える。

特機事業は、呼吸回数を検知する機能を搭載した酸素濃縮装置など差別化商品の販売を強化。

電子システム事業は、企業のIT投資の再開・強化を捉え、拡販を図る。

20

20 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設備投資の鈍化により需要が減少し、減収となりました。

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ーや酸素濃縮装置の販売を伸ばしましたが、防衛省向けの販売が減少し、減収となりました。

電子システム事業は、製造業の投資鈍化により、設計・開発向けデータベースシステムの販売が減少し、減収となりました。

21 年度は、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



29

IV. 株主還元

- ◆ 今期の1株当たり配当金は、現公表通り160円（中間80円、期末80円）を予定。
- ◆ 次期配当については、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。

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (案)	2021年度 (予定)
1株当たり 配当金	中間	60円	65円	70円	80円	80円	90円
	年間	130円	140円	160円	160円	160円	180円
1株当たり 当期純利益	上期	330.08円	347.13円	385.76円	405.14円	289.16円	365.63円
	年間	526.81円	646.53円	646.39円	583.61円	533.97円	604.83円
(参考) DOEの推移		3.6%	3.4%	3.4%	3.3%	3.0%	3.0%

21

21 ページをご覧ください。

今期の配当金については、現公表とおり、年間160円を予定。次期配当金については、中間90円、期末90円の年間180円を予定しています。

配当方針については、変更はありません。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

	2019年度実績			2020年度実績			2021年度 計画
	上期	下期	年間	上期	下期	年間	
USドル	109円	108円	109円	107円	105円	106円	105円
ユーロ	121円	121円	121円	121円	126円	124円	125円
中国元	15.7円	15.5円	15.6円	15.3円	16.1円	15.7円	16.0円
タイバーツ	3.5円	3.5円	3.5円	3.4円	3.5円	3.4円	3.4円
豪ドル	75円	73円	74円	73円	79円	76円	77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。

22

22 ページをご覧ください。

為替の 20 年度実績および 21 年度の前提レートについては、記載のとおりです。

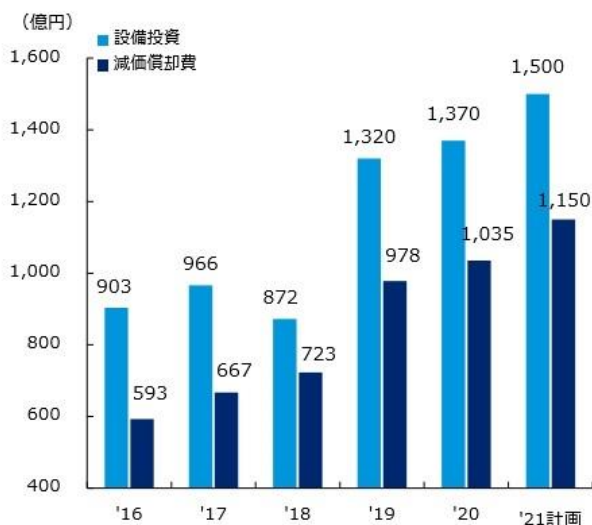
為替感応度は、営業利益に対して対ドル 1 円の変動で 17 億円の影響、対ユーロ 1 円の変動で 6 億円の影響と試算しております。

サポート

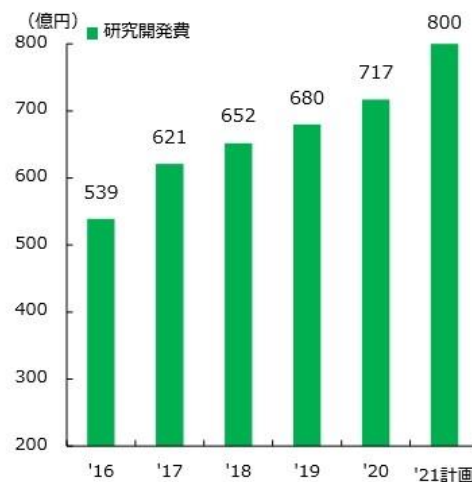
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

■ 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



23

23 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、記載のとおりです。

21年度は、設備投資で1,500億円、減価償却費で1,150億円、研究開発費で800億円を計画しております。

さらなる事業拡大に向け、空調事業では、ベトナム・インド工場の能力増強やアメリカでのCARB規制対応、アプライドの工場拡張などへの投資を、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行したいと考えておりますが、コロナの影響で先行きが不透明であることから、投資の優先順位、実行時期、金額をより慎重に判断してまいります。

私からの説明は以上です。

[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@scriptasia.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

