

2018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

○はじめに

十河でございます。本日はお忙しい中、多数ご出席を賜り誠にありがとうございます。また日頃は弊社の事業・経営に対するご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。

○2017年度上期決算

2017年度上期決算につきましては、澤井から説明した通り、原材料市況の高騰影響を受けるなか、空調事業での主要全地域での販売の拡大、化学事業での半導体・自動車市場向けの好調な需要を大きく取り込んだ販売拡大により、5期連続での過去最高益を達成することができました。

○2017年度通期の見通し

2017年度通期については、今回見直した計画を達成することはもちろんのこと、計画以上の着地を目指し、この下期は取り組んでいきたいと考えています。今年の計画を達成した場合、通期で8期連続増収増益、5期連続の過去最高益を達成の見込みです。今期は来期2018年度も見据え、市場での競争激化や原材料市況の高騰など外部環境の変化も捉えながら、戦略経営計画「FUSION20」の目標達成に向けて、重要課題を明確にした具体的施策、実行計画づくりについても、すでに進めています。

○「FUSION20」の進捗と今後の投資戦略

「FUSION20」の達成に向けては、2016年度・2017年度上期と順調に業績を拡大することができ、また将来のさらなる成長・発展に向けた先行投資についても着実に実行してきたと考えています。「FUSION20」の前半3ヵ年実行計画の2018年度定量目標達成に向けて、具体的な実行計画づくりを終え、目下展開中でもあります。

本日、私からは、「FUSION20」の主要テーマに沿い、投資を中心に今後の経営をどう考えているか。具体的には①北米、アジアと化学、フィルタなどの主力既存事業、②暖房、エネルギーソリューションなど新分野、③技術面への投資の3つの軸における当面の戦略についてお話しさせていただきます。

まず1つ目に、既存事業についてです。

北米空調事業は、5月から稼働したグッドマンの新工場は当初の計画通り集約を進めており、2018年には完成し、生産の構えが整います。

開発面では、アプライド開発センター(ADC)の再強化、北米 R&D センターの新設やのちほど技術面で詳しくお話しさせていただきますが、新たにシリコンバレー・テクノロジー・オフィスを設立するなど開発体制をさらに強化し、今までにない差別化商品を次々と生み出すことで、成熟したダクト空調文化の北米市場を変革し、新たな市場創造を狙いたいと考えています。

また、販売体制の強化も継続します。住宅用ユニタリーの自前卸の出店加速やダクトレス市場拡大に向けたディーラー開発の加速、アプライド市場における自前販売網の強化とレップとの提携・資本投入、サービスやエンジニアリング会社を買収し販売網の強化を図ります。

アジア空調事業は、中間所得層の拡大や高い経済成長を背景に、空調需要が拡大する中、ライバルに先んじて一大生産体制を構えています。当初計画通り、9月にタイのコンプレッサー工場、10月にはインドのルームエアコンの工場を増設し、生産を開始しています。来年4月にはマレーシアにアプライド工場、ベトナムでも新工場を建設中であり、順調に建設を進めています。

開発面では、商品開発の強化に向け、インドとタイで開発機能を強化しています。独自の冷房専用インバータ機を軸に、差別化商品の投入と現地開発・現地生産による市場ニーズへの対応力の高さで、販売を伸ばしてまいります。

販売面では、住宅用で、これまでの都市部中心から地方へ拡販を図ることに加え、業務用で、経営力のある販売店を中心にサポートを強化、業務用まで取り扱う販売店開発を強化してまいります。

特にインド空調市場は、年率10%を越える勢いで拡大していますが、当社は上期前年同期比で18%と市場の伸びを上回り着地しました。現在「FUSION20」策定当初の計画を見直し、2020年度に売上高1,000億円超と

いう目標を掲げておりますが、そう遠くない将来には、売上高 1,500 億円も期待できる市場だと考えております。10 月に増設したニムラナ工場では、約 40 億円をかけて増設に着手、RA の生産能力は従来の 2 倍 (+50 万台) となりましたが、2020 年以降の需要拡大も見込み、さらなる新工場の建設も検討しております。

現在のインド空調市場におけるインバータ比率は、昨年ようやく 10% を超えましたが、省エネ規制が強化されインバータ比率は今後ますます加速すると考えられます。現在、当社のインドでの販売台数に占めるインバータ比率は 20% を超えていますが、環境規制を追い風に、当社が得意とするインバーター機をさらに拡販し、事業を拡大していきたいと考えています。

フッ素化学事業は、ここ数年、トータルコストダウンを図り、コスト競争力を図ると同時に、成長分野での拡販や時流を見据えた分野での用途開発を加速してまいりました。

特に自動車産業で起こっている電気自動車の開発加速の動きは、当社にとっても大きなチャンスであり、リチウムイオン電池の電解液やバインダーにも事業拡大のチャンスが広がっており、用途開発を加速しています。

また 8 月には、イタリアのフッ素樹脂コンパウンドメーカーのヘロフロン社の買収を決定しました。ヘロフロン社はさまざまな材料を配合し、高性能な樹脂に仕上げる、コンパウンドメーカーであり、自動車、建機、電力、化学工業など幅広い分野に欧州を中心に事業展開しています。この買収を機にモルダールの先にいる幅広いエンドユーザーのニーズをつかみ、用途開発の加速に生かしていきたいと考えています。

フィルタ事業では、昨年、フランダース社・ディンエア社を買収、事業拡大に向けた基盤構築を図ることができました。ディンエアは、北欧が事業の中心ですが、欧州最大市場であるドイツでの市場拡大を図るべく、ディンエアとのシナジー創出に加え、さらなる企業の買収、連携を推し進め、事業拡大を加速したいと考えています。

買収した企業と当社の強みの融合に加え、空調、化学との融合も強化し事業拡大を図ります。具体的には製薬、病院、自動車市場を中心にハイエンド製品の拡販や新用途での展開、クリーン機器などへの領域拡大や空気診断ビジネスの本格参入をめざします。

2つ目に、新分野の事業についてお話させていただきます。

暖房・給湯事業は、欧州での GWP 等価冷媒クオーター制度やフランス、スペインなど GWP 値に基づく炭素税導入の方針を発表するなど、環境規制が高まっています。環境規制が加速し、我々が得意とするヒートポンプ暖房を中心に事業拡大のチャンスが広がっています。

商品面では、R410A の 3 分の 1 の低 GWP である R32 を採用したヒートポンプ暖房新商品を矢継ぎ早に発売、11 月末には業界初の R32 を使用したヒートポンプ暖房機、第三世代アルテルマを発売します。

燃焼暖房市場でも、買収したトルコのエアフェル社を拠点に燃焼暖房の販売を強化するとともに、欧州での事業拡大加速に向けて、引き続き、提携・連携・M&A を検討しております。

エネルギーソリューション事業は、各主要地域での事業展開を図るべく、現地のサービス会社やエンジニアリング会社を買収、サービス網の基盤づくりを加速しています。

ビッグデータ解析を得意とする企業を取り込んだ設備・空調システムの診断、および遠隔モニタリングサービス会社を取り込んだ顧客ニーズ別の提案メニューの実践など当社独自のビル単位の運転エネルギー最適化のサービスに着手しました。

また 2017 年度中にはシーメンス社と連携し、クラウドを活用した業務用空調機の遠隔監視サービスをアジアで開始する予定です。空調機器の稼働状況を把握し、故障予防や効率的な運転につなげ、お客様の空調コストを減らす仕組みです。

最後に、技術の高度化についてです。

我々を取り巻く事業環境の変化に伴い、技術の高度化でもテクノロジー・イノベーションセンター(TIC)を中心に、グローバル R&D 体制を強化しています。北米市場向けの北米 R&D センターの 신설とアプライド開発センターの強化のほか、AI/IoT といった技術革新によりパラダイムシフトが起こりつつある中、新たにシリコンバレー・テクノロジー・オフィスを設立、大学・企業・研究機関などとの産学連携も強化するなどオープンイノベーション戦略を加速します。

また AI/IoT は、ダイキングループにおけるあらゆる部門での活用が期待され、人材育成は喫緊の課題であることから、AI 技術開発人材の早期育成、およびシステム開発と AI 活用の人材育成を加速するべく、「ダイキン情報技術大学」を設立することを決定しました。2020 年度に約 700 名を目標に AI/IoT 人材を育成していきたいと考えています。

○さいごに

この 9 月には、2020 年度を見据えた「FUSION20」後半 3 ヶ年計画の具体的な策定にも着手しました。当初計画時に打ち出した戦略の方向性に変更はありませんが、環境規制の強化やビッグデータに代表される AI/IoT 化の進展などの取り巻く事業環境の変化を取り込んだものとし、具体化しようとしています。

以上、今後の経営方針についてお話をさせていただきました。この後は皆さんからの質疑の中で、本日出席させていただいております、各事業部門の役員も含めお話をさせていただきたいと思えます。

以上