

**2018年3月期決算説明会**  
**「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。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。

## ○2017年度決算について

2018年3月期は、強い販売力、差別化された商品力で拡販を図ると同時に、抜本的トータルコストダウンをすすめ、原材料の高騰影響を強く受ける中、そのマイナス影響を克服し、8期連続での増収増益、かつ、5期連続での最高業績を達成することができました。

同時に今後の更なる発展に向け、米国とアジアでの生産能力増強、各国での買収も含めた販売網やサービス体制の拡充、IoT・AIなど新技術の獲得など、思い切った投資を実行し、持続的な成長に向けた基盤を整えることができたのではないかと考えています。

## ○2018年度の経営方針

世界経済は2018年にかけて拡大基調が継続する見通しですが、足元では米中の貿易摩擦や中東情勢の悪化など、先行き不透明感が高まっています。また、原材料市況のさらなる高騰、急激な為替変動、米国の自国優先政策がもたらす景気減速など、リスクもあります。

本年度の経営のかじ取りは、景気動向、為替や市況の変動、ライバル他社の動きなど、従来以上にきめ細かく状況をつかみ、タイムリーに施策を打ち出す、柔軟な構えをとることが重要だと考えています。今期計画に盛り込んだ施策に加えて、経営体質の強化、さらなる販売拡大、収益拡大につながる

挑戦施策を具体化するとともに、一方で、経営環境の急激な悪化が生じた際には、優先順位をつけて投資を抑えるなど、その影響を最小限に止める施策も構える、いわば攻めと守りの施策を使い分けていきます。

また本年度は、当社にとりまして、2020年度を目標とする戦略経営計画「FUSION20」の中間年度にあたります。経営計画策定時に、2018年度の定量目標として、売上高 2 兆 5,000 億円、営業利益 2,700 億円を掲げて取り組んで参りました。2016年度、2017年度のこの2年間は、その達成に向けての打つべき手を確実に打ってこられたと思っています。2018年度は、先ほども申し上げましたが、原材料市況の高騰に加え、為替影響も受けるなど、厳しい事業環境が想定されますが、引き続き成長投資を実行しながら、収益力のさらなる向上、経営体質のより一層の強化を図ることで、2018年度計画である売上高 2 兆 4,800 億円、営業利益 2,700 億円の必達を期したいと考えております。攻めと守りをいかに柔軟に、臨機応変に、かつスピーディーに使い分けながら挑戦、実行していくかが、今年の経営のかじ取りとして、一番肝要なことではないかと思っています。

## ○FUSION20 後半計画の概要

現在当社は、「FUSION20 後半 3 ヶ年計画」の最終的なとりまとめを行っているところです。後半計画は、計画当初に示した「既存事業強化と事業領域拡大の両輪で事業を拡大する」戦略の方向性に大きく変化はありませんが、想定以上のスピードで進化する IoT・AI の技術進歩、環境規制強化をはじめとした時代対応についても、テーマを追加して取り組みを加速していこうと考えています。後半計画の詳細は、後日発表させていただこうと思っておりますが、本日は検討、詰めを行っているポイントを 5 点ほどお話しさせていただきます。

まず、空調事業の重点地域である北米・アジア、そして当社の収益の柱である中国についてです。

北米空調事業については、将来のアメリカ市場での No.1 を目指すべく、引き続き、販売網強化や差別化商品開発などの先行投資を行いながら、高付加価値製品の拡販を強化し、昨年開設した新工場の生産性向上により、収益性改善を図ります。特にこれからの3年は、グローバルマザーR&Dセンターであるテクノロジー・イノベーションセンターを軸に、北米 R&D センター、アプライド開発センター、そして昨年立ち上げたシリコンバレーテクノロジーオフィスが一丸となり、当社のコア技術であるヒートポンプ、インバータ等を活かした米国市場にマッチした差別化商品開発を加速します。

サービス・ソリューション事業の強化に向けては、大手計装メーカーの寡占状態である大規模ビル市場ではなく、計装・保守の普及率が低い中規模ビル市場（延床面積 5,000 m<sup>2</sup>～50,000 m<sup>2</sup>）を主戦場とし、従来型（大規模市場向け）の複雑な計装ではなく、低コストのソリューションを提供することで、省エネサービス事業などを拡大したいと考えています。その基盤として、直販の販売チャンネルとサービス網を強化することが急務であり、全米から重点地域として 15 都市を選定し、レップへの出資やサービス会社の買収などによりスピードアップを図ります。

次にアジア空調事業ですが、成長著しい市場を背景に、引き続き各国での販売網拡充や人材の確保、育成に加え、中長期を見据えた、次の生産投資の検討に入っています。

また地域に 6 箇所ある生産ハブ拠点、最寄化した R&D センター(タイ・マレーシア・インド)を最大限に活用し、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にマッチした新製品開発の加速により、更なる収益拡大をめざします。

とりわけインドでは、高い経済成長を背景に中間所得層が拡大していることなどから、空調市場も急速に拡大（2020 年に向けて年率 10%成長）しており、当初の計画を上回るペースで成長しているため、更に集中して投資を図りたいと考えています。第 2 工場の設立検討に加え、Tier3、Tier4 都市への販売網拡大、量販店ルート強化による RA の販売拡大、更なるインバータ

化を推進するためのインバータ機のラインアップ拡充、さらに、業務用 VRV 市場での地方都市への拡大やサービス強化による収益拡大を図り、ダントツ No.1 を目指して参ります。

ベトナムでは、4月に稼働した新工場の供給力を最大活用し、ベトナム市場でもダントツ No.1 を狙っています。

続いて中国空調事業ですが、足元では、不動産投資抑制や新築住宅の減少など市場環境は変化してきていますが、個人消費が経済を下支えしており、上海や北京といった大都市から地方都市へと経済成長が拡大することに加え、大都市では更新需要が見込まれることもあり、中国の空調市場はまだまだ成長市場であると認識しています。

住宅用マルチエアコン事業については、引き続きブランド力を強化するための投資を積極的に行い、高い収益力を維持します。当社の強みであるプロショップ網の施工技術力や提案力・サービス力を強化し、これまでの Tier1、Tier2 都市から Tier3、Tier4 都市へと出店を加速していきます。

商品面では、当社の独自技術による、1万通りにおよぶニューライフマルチ商品の圧倒的なラインアップ（除湿・気流・浴室乾燥・厨房・クローゼット・床暖房、内装・リニューアル向け薄型室内機、IAQ 改善対応等）に加え、体験型ショールームのニューライフステーションの開設、機器をネット接続するインテリジェント・ニューライフマルチの販売など、新たな価値をユーザーに提供する差別化商品を次々と投入していきます。

業務用市場においても、当社が VRV の革新を主導することで、新たな市場を創造したいと考えています。今後を見据え VRV の革新を図るべく次世代 VRV（機器のイニシャルコストを抑え、個別機能を付加できる）やインテリジェント VRV（ネット接続し集中制御・監視により、保守・メンテナンス・更新までフォロー）といった差別化商品を投入します。

次に、IoT・AI や環境規制などへの時代対応についてです。

IoT・AI の観点では、事業の革新にどう活用するのがポイントとなります。今年度から採用人員を約 100 人増員し、新たに開校したダイキン情報大学での計画的育成による情報系人材の強化や外部の優秀人材の獲得のほか、これまで当社に蓄積されたデータを解析することで顧客への提供価値を生み出し、従来の機器売り主体の事業（モノ）に加え、ソリューション事業（コト）の両面で事業拡大を加速します。ものづくり関連では、製造・SCM のすべてを IoT 技術でつないだデジタルファクトリーを構築、多様化するニーズに対応する商品開発と生産性の向上を図ります。

環境規制の観点では、当社はパリ協定に賛同し、2050 年に向けて、安心して健康な空気空間を提供しつつ、CO2 排出ゼロを目指していくことも検討しています。引き続き、省エネ機器システムの投入、新冷媒 R32 のグローバルでの推進や次世代冷媒の研究・開発も進め、事業にもつなげて参ります。

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、皆様からの質問をお応えしたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

以上