



当社経営方針について

2020年10月5日
代表取締役社長 兼 CEO
十河 政則

本日はお忙しい中、電話会議にご参加いただき、誠にありがとうございます。
皆様には日頃より当社の経営にご理解・ご支援をいただいておりますこと、お礼申し上げます。

本日発表の内容について

■ 上期および通期連結業績

(億円)	8月公表		10月公表			
	上期	通期	上期	対8月公表	通期	対8月公表
売上高	11,800	23,500	12,050	+250	24,000	+500
営業利益	1,000	1,700	1,210	+210	1,980	+280
経常利益	1,000	1,700	1,210	+210	1,980	+280
親会社株主に帰属する 当期純利益	630	1,140	750	+120	1,300	+160

■ 配当

今期の配当予想については、経営環境が著しく不透明なことから「未定」としていたが、確定した予算に基づき、安定的かつ継続的な配当の実施、連結純資産配当率3.0%の維持に努めるという基本方針に沿って、前期同額の年間160円（中間配当80円、期末配当80円）とする。

2

2020年度の予算を、

売上高 2兆4,000億円

営業利益 1,980億円

経常利益 1,980億円

当期純利益 1,300億円

と確定しましたので、予算確定に込めた経営の意思の要点をご説明いたします。

2020年度は、全世界でのウイルス感染の拡大という過去と全く異なる状況を乗り越えるべく、「先が読めないからといって経営を成り行きに任せる」のではなく、現実を直視した上で、やるべきことを具体化し、施策に落とし込んで徹底して実行してまいりました。

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

3

具体的には、固定費圧縮などの「守りの43テーマ」、需要が厳しい中でライバルを制する販売拡大、コロナ禍の中での社会変化を見据えた商品・サービスの提供など「攻めの施策31テーマ」、さらには「体質強化・体質改革の17テーマ」を設定しました。

また、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、トップ経営陣が自ら入り込んで6つの緊急プロジェクトを立ち上げました。

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は、ライフラインを支える面でも意義があり、その拡大にも取り組んできました。

「守りと攻め」「体質改革」「緊急プロジェクト」の取り組みの成果は確実に大きく出てきています。

予算確定について

- ✓ 2020年度は、先行きが不透明な中、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。
- ✓ 依然として先行きは不透明かつ不確実な状況だが、経営の意思として、予算として明確に目標を掲げることで、改めてグループ一丸となって目標を完遂するとともに、将来の成長発展に繋げるべく、一層の体質強化を推進する。
- ✓ この度、予算を確定させ、年間営業利益1,980億円をコミットメントとして公表。年間の配当予想についても、予算確定に伴い、安定的かつ継続的な配当の実施方針に沿って、年間160円を据え置いた。
- ✓ 「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を徹底実行し、年間営業利益2,000億円以上の達成に挑戦する。

4

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、刻一刻と変化する状況に応じた柔軟な対応を行い、8月の第1四半期決算発表の際には、1,700億円に上方修正しました。

依然として先行きは不透明かつ不確実な状況ではありますが、これまでの実行計画を見直す運用から、経営の強い意思として、予算として明確に目標を掲げることで、改めて、経営トップ以下、グループ一丸となって目標を完遂すると同時に、将来の成長発展につながるべく、より一層の体質強化に努めてまいります。

今回、年間予算を確定させ、営業利益1,980億円をコミットメントとし、いち早くこの予算の内容を公表することといたしました。

あわせて、20年度の配当金につきましても、予算として確定した内容に沿って、19年度と同額の年間160円とさせていただきます。

今回の予算は、4月策定の実行計画から営業利益480億円を積み上げることができましたが、今後も「攻め」と「挑戦」の姿勢で施策を徹底して実行することで年間営業利益2,000億円以上の達成に挑戦していく考えです。

【参考】業績見通し

(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
当期純利益	230	1,000	630	1,140	750	1,300

■5月公表の実行計画との対比

営業利益	+480
コロナ影響	▲70
為替	▲30
拡販	+395
(営業力・販売力強化、生産の構え)	+370)
(空気・換気商品の拡販)	+25)
固定費ほか	+170
コストダウン・原材料市況	+15

緊急プロジェクトの進捗

①全グローバルの調達・生産・在庫・物流の構えの強化

- ✓ グローバル5極の調達～生産～販売の情報を把握し、需要の変動、物流・生産の規制などの状況変化に対応。機会損失を回避し、販売を拡大。
- ✓ 中長期的な発展に向け、グローバルで、柔軟で強靱なSCM構築を具体化。

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

- ✓ 需要が減退するなか、顧客密着で需要をきめ細かく取り込み、販売を拡大。
- ✓ 空調の主要5部門の全てにおいて、下期は前年以上の売上を達成する見込み。
(日本101%、欧州107%、中国118%、アジア・オセアニア100%、米国100%)
日本：業務用でのさらなるシェアアップ、住宅用でのシェアNo.1をめざす。
欧州：環境技術を活かした住宅用・業務用の拡販、ヒートポンプ暖房の大拡販。
中国：当社独自の販売網を活用したオフラインでの営業活動に加え、オンラインでの営業活動や、eコマースでの販売を推進。
売上高は、年間でも前年度を上回る。
中国でのベストプラクティスを、他地域に展開。

6

従来にない取り組みとして、コロナ禍の中、成果を出している緊急プロジェクトについて、詳しく申し上げます。

『全グローバルの調達・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～販売の情報を瞬時に把握し、需要の変動、物流や生産の規制などの状況変化に合わせて、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、実行できる体制の構築に取り組んでまいりました。

コロナの感染拡大でサプライチェーンが混乱する中でいち早く対応したことで、必要な部品を確保・生産し、販売の第一線に送り込むことで、ライバルが玉切れを起こす中、当社はライバル以上に販売を拡大することができました。

このプロジェクトでは、こうした短期的な取り組みだけでなく、中長期的な発展に向けて、全グローバルで、柔軟で強靱なSCM構築の抜本対策の具体化にも着手しています。

緊急プロジェクトの進捗

①全グローバルの調達・生産・在庫・物流の構えの強化

- ✓ グローバル5極の調達～生産～販売の情報を把握し、需要の変動、物流・生産の規制などの状況変化に対応。機会損失を回避し、販売を拡大。
- ✓ 中長期的な発展に向け、グローバルで、柔軟で強靱なSCM構築を具体化。

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

- ✓ 需要が減退するなか、顧客密着で需要をきめ細かく取り込み、販売を拡大。
- ✓ 空調の主要5部門の全てにおいて、下期は前年以上の売上を達成する見込み。
(日本101%、欧州107%、中国118%、アジア・オセアニア100%、米国100%)
日本：業務用でのさらなるシェアアップ、住宅用でのシェアNo.1をめざす。
欧州：環境技術を活かした住宅用・業務用の拡販、ヒートポンプ暖房の大拡販。
中国：当社独自の販売網を活用したオフラインでの営業活動に加え、オンラインでの営業活動や、eコマースでの販売を推進。
売上高は、年間でも前年度を上回る。
中国でのベストプラクティスを、他地域に展開。

6

『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』については、需要減退の局面において、ライバルに打ち勝ちシェアを上げることが業績拡大の鍵です。

ライバルに先んじた顧客密着営業を展開し、需要をきめ細かに取り込むことで販売拡大に努めてまいりました。

販売力・営業力が着実に向上している手応えを感じています。

今回の予算では、それをベースに、空調の主要5部門（日本、欧州、中国、アジア・オセアニア、米国）の全てにおいて、下期は前年以上の売上を達成する見込みです。

地域別に少し申し上げますと、

日本は、PAの更なるシェアアップによるダントツNo.1、RAはシェアNo.1の座をめざしています。

欧州は、環境意識の高まりを追い風に、当社の得意とする環境技術を活かし、住宅用・業務用の販売拡大、さらには需要が急拡大するHP暖房の大拡販をめざしています。

中国は、空調主要5部門の中で、市場回復をいち早く取り込み、年間でも前年度の売上高を上回ります。

強靱な販売網を活かしたオフラインの営業活動に加え、時代対応のオンライン、eコマースの展開により販売を伸ばしています。

中国でのベストプラクティスを横展開し、他地域での拡販にもつなげようとしています。

緊急プロジェクトの進捗

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

- ✓ 世界的な空気質への関心の高まりを捉え、空気・換気商品をいち早く投入。本年度の空気・換気関連商品全体の売上高は、前年度比160%。
- ✓ 住宅用空気清浄機は、前年度比205%と大幅な販売拡大を達成できる見込み。2020年内にマレーシアでの生産を開始するとともに、日本でも生産を行う。
- ✓ 空調トップメーカーとして、潜在的な顧客ニーズを把握し、スピーディな商品開発、ソリューション提案をグローバルで展開し、一大事業へ。

日 本：換気機能を搭載したRAのラインアップを拡充。
空気清浄機の新商品を投入。
後付け可能な全熱交換器の新機種を投入。

米 州：全熱交換器を除菌するUVライトを発売。
ダクト内の空気質を検知するシステムを構築。

中 国：住宅用全熱交換器、空気浄化システムを投入。

欧 州：高効率の全熱交換器を投入。

アジア：高機能フィルタをRAに搭載。
空気清浄機の販売を強化。

7

『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』については、世界中で高まっている空気質、換気、空気清浄、除菌、清浄の需要やニーズをいち早く取り込み、今年度は、空気・換気関連商品全体の売上高は前年度比160%、住宅用空気清浄機の売上高は前年度比205%と大幅な販売拡大を達成できる見込みです。

そのための生産の構えをとり、空気清浄機を大增産します。

年内にはマレーシア工場での生産を開始、さらには、日本国内での生産を行うことも決定しました。

空調トップメーカーとして当社が市場を作り、空気・換気のブランドを一気に構築します。足元で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、スピーディーな商品開発、ソリューション展開をグローバルに進め、一大事業に成長させたいと考えています。

緊急プロジェクトの進捗

④固定費の抜本的削減

- ✓ 中長期的な観点で固定費構造を見直し、身軽で強靱な体質をめざす。

⑤事業環境の先行きが従来になく不透明な中での、大型投資（設備投資、投融資）の優先順位付け

- ✓ 先行投資については、強くなるチャンスと捉え、事業環境や市場動向を踏まえ、積極的に実行する。

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

- ✓ 新型コロナウイルスの感染拡大に対応するための資金はすでに確保。提携・連携・M&Aの資金需要にも柔軟に構える。

『固定費の抜本的削減』については、この機をチャンスと捉えて、中長期的な観点で固定費構造を見直し、身軽で強靱な体質をめざして取り組んでいます。

『事業環境の先行きが従来になく不透明な中での、大型投資（設備投資、投融資）の優先順位付け』については、コロナ禍の厳しい状況ではありますが、将来を見据えてやるべき投資は、強い会社がさらに強くなるチャンスであると捉え、事業環境や市場動向を見ながら、中身を精査したうえで、積極的に実行していく予定です。

『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』については、コロナ影響に対応する資金調達として、新規借入れ、借入枠の設定等により、既に約6,000億円を確保しています。

当面の資金需要やコロナの影響の長期化にも万全の備えをしています。

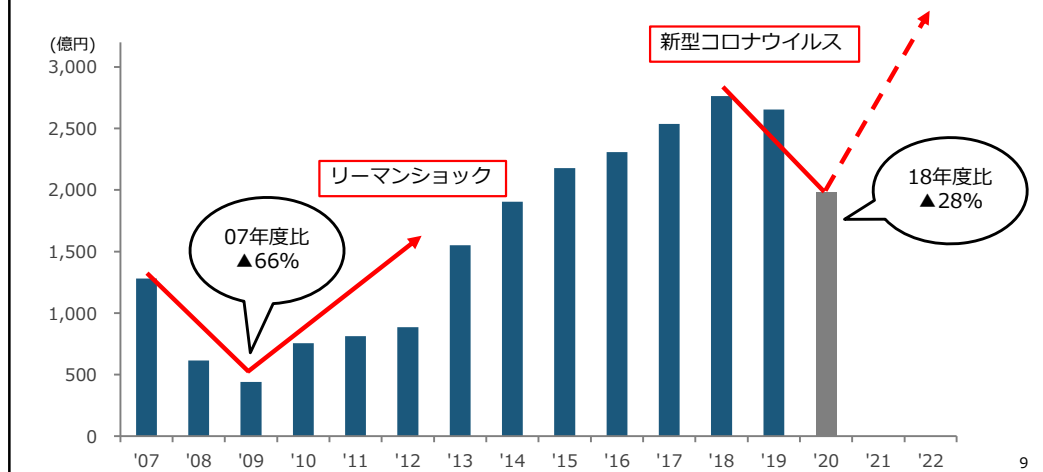
このような環境を事業強化の絶好のチャンスと捉え、M&Aや提携連携などに積極的に資金を振り向けていくつもりです。

これら6つの緊急プロジェクトに加えて、注力して取り組んでいるのは、「グローバルでのサービス事業拡大・収益力強化」です。

コロナ禍でサービスを取り巻く環境も厳しい中であって、今年度、空調グローバル全体で、サービス事業の売上高は前年度比102%と伸ばしていける見込みです。

2021年度以降の経営の構え

- ✓ 攻めと挑戦の施策を徹底し、収益性を早期に回復。
2022年には、新型コロナウイルス流行以前の営業利益水準に戻す。
- ✓ 創業100周年となる2024年を、最高業績を更新し、大きく成長発展するなかで迎えたい。
- ✓ 当社の強みである挑戦力、徹底した実行力で未来を切り拓く。



当社は、2024年に創業100周年を迎えます。

過去のリーマンショック時には、営業利益が3分の1（マイナス幅66%）にまで落ち込んだこともあり、リーマンショック前（2007年度）の営業利益の水準に回復するのに4年を要しました。

今回は、営業利益のマイナス幅を約30%に止めていることに加えて、攻めと挑戦の施策の徹底実行で、いち早く収益力を回復し、2年で、つまり2022年度には、コロナ前の営業利益の水準に戻します。

2021年、2022年の業績回復のみならず、2024年の創業100周年の年を、最高業績を更新し、大きく成長発展する中で迎えたいと考えています。



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。

私からの説明は以上です。
ありがとうございました。