

2013年11月26日

戦略経営計画 【目標年度:2015年度(2016年3月期)】
FUSION 15 (フュージョン・フィフティーン) 後半3ヶ年計画を策定
 パラダイムシフトの時代を勝ち抜き、「真のグローバルエクセレント企業」をめざす

ダイキン工業株式会社は、このほど2015年度を目標年度とする戦略経営計画「FUSION 15(フュージョン・フィフティーン)」後半3ヶ年(2013~15年度)計画を策定しました。

FUSION 15は2011年度にスタートし、本年はその中間年度にあたります。当社は世界経済が変調する中でも増収増益を堅持し、今期は当初計画した2013年度目標を上回る業績を見込んでいます。今回、新たに策定したFUSION 15後半計画は、前半計画の成果や事業環境の変化を踏まえ、2015年度における定量目標の設定と、それを実現するための戦略の具体化を図ったものです。

2015年度に向け、新たに構築した事業発展基盤の上に立ち、「真のグローバルエクセレント企業」の実現をめざします。

1. 後半計画定量目標

(単位：億円)

	2010年度 実績	2013年度 当初計画	2013年度 業績見通し (11月6日公表)	2015年度 定量目標 (今回公表)
売上高	11,603	16,000	17,700	20,500
営業利益 (%)	755 (6.5%)	1,300 (8.1%)	1,400 (7.9%)	1,900 (9.3%)

2. 後半計画の方向性

後半計画では当初掲げた全社コア戦略を基本としつつも、2015年度以降も見据えた成長テーマにも取り組み、収益力強化と体質強化を図ります。

1) 環境変化を追い風にしたコア戦略の加速

- ・新興国ボリュームゾーン商品の先進国(日本、中国、欧州など)への投入
- ・空調需要の拡大する地域(ロシア、中東、中南米など)の販売網構築
- ・アジア諸国での業務用空調機(VRV・アプライド)の拡販加速
- ・強い機器を含めた循環型ビジネス(工事~制御~サービス、保守・メンテナンス)での収益拡大
- ・業界を牽引する省エネ性能の追及、空気環境(清浄、除加湿、換気)、エネルギー多様化などへ対応した商品拡充 など

2) 体質改革に取り組み、収益力を強化

- ・ 全社横断的な変動費・固定費削減による収益力アップ、FCF 極大化
- ・ グッドマン経営を学んだ SCM 全体の効率化 など

3) 既存事業・地域の更なる発展

- ・ 欧州：主要国（仏・伊など）景気回復を上回る拡販と周辺新興国でのビジネス拡大
- ・ 自動車産業等の成長市場の伸びを取り込んだ販売拡大、複合素材などによる新商品開発、高付加価値商品の拡充などによる、化学事業の高収益体質への回帰

<ご参考①> FUSION 15 前半計画の成果

1) コア戦略の進展

①新興国・ポリュームゾーンへの本格参入

- ・ 新興国の売上高は 3 倍の規模に拡大
(2010 年度：550 億円⇒2013 年度計画：1,550 億円)
- ・ 販売会社設立：インドネシア、チリ、ペルー、コロンビアなど
- ・ 収益力強化：新興国全体での連結黒字化を達成、インド事業も黒字化

②顧客ニーズに応えるソリューション事業の展開

- ・ 大規模ビルや工場向け空調機器の拡充（3,000 トンターボ冷凍機など）
- ・ 国内における節電ソリューション事業の展開（BEMS アグリゲータなど）

③環境イノベーション事業の拡大

- ・ 業界トップレベルの省エネ性能商品を次々に上市
ーうるさら 7（省エネ大賞受賞）、FIVE STAR ZEAS、Ve-upIV、モジュールクーラー
- ・ 環境規制の進む新興国市場でもインバータを積極展開
- ・ 新冷媒 R32 を世界初で実用化

④提携・連携、M&A による成長加速

- ・ グッドマン社買収による北米市場の攻略
- ・ エアフェル社買収によるトルコおよび中央アジア市場の攻略

2) 企業体質の強化

①高付加価値、コスト競争力強化による収益力の向上

- ・ 国内空調：差別化商品の継続投入、為替に対応する柔軟な生産体制
- ・ 蘇州工場（ルームエアコン 150 万台）本格稼働によるスケールメリットの創出
- ・ グッドマン手法のトランスファーによるグローバル集中購買の推進

②外部環境に左右されない強靱な販売網の構築

- ・ 中国：内陸市場への販売網拡大、より顧客に密着した小売営業の強化
- ・ インド：あらゆる顧客ニーズに応える SBU、地域ごとの最適な販売店開発

③グローバル空調市場でのさらなる基盤構築

- ・ 北米：グッドマン販売網（197 拠点、6 万ディーラー）を活用したダクト・ダクトレスの大拡販
- ・ グローバル開発拠点の拡大（欧州、中国など）
- ・ 生産拠点の拡充（トルコ、ブラジル、メキシコ、米国など）

④リーンの経営体質を目指した収益力強化の継続

- ・ 全社固定費比率：10 年 30%⇒13 年 28%⇒15 年 26%

＜ご参考②＞FUSION 15 全社コア戦略 11 テーマについて

1) 新成長戦略 4 テーマ～時代の変化を成長として取り組むイノベーションの実行

- ①新興国・ボリュームゾーンへの本格参入
- ②顧客ニーズに応えるソリューション事業の展開
- ③環境イノベーション事業の拡大
- ④提携・連携、M&A による成長の加速

2) 経営体質革新 4 テーマ～新たな時代を勝ち抜く経営基盤の高度化

- ①商品開発力・生産力・調達力・品質力の刷新
- ②グローバル・マーケティング機能の強化
- ③IT 武装の徹底推進
- ④収益力の抜本的強化

3) 人を基軸に置いた経営を基盤とした人材力の強化 3 テーマ

- ①ダイキングループの競争優位の源泉である「人を基軸に置いた経営」の実践と高度化
- ②従来の延長戦上にはない質的人材の確保・育成策のスピードを上げての展開
- ③経営の現地化の加速、グループ間コミュニケーションの促進

以上