



統合報告書2021

2021年3月期

環境と空気の新たな価値を提供し、 サステナブル社会への貢献と グループの成長を実現する

ダイキン工業は1924年の創業以来、空調事業、フッ素化学事業を主力に成長を続け、世界で唯一、空調と冷媒の両方を手掛ける総合空調メーカーです。

人を基軸におく経営、独自性の追求、ダイバーシティマネジメントを基盤として、成長発展を続けてきました。

社是にもかかげる進取の精神のもと、従業員が一丸となって目標に向かって挑戦し、徹底した実行力を発揮することで、省エネ・環境技術、空気関連技術、強固な販売網、地産地消のモノづくりなど、当社の強みに磨きをかけてきました。

2020年度に終了した5カ年の戦略経営計画「FUSION20」では、空調、化学、フィルタの主力事業の徹底強化と事業領域の拡大、事業構造の転換を両輪として、将来に向けた成長投資も行いながら、重点戦略を着実に実行することができました。

われわれは目下、100年に一度といわれるパンデミックを経験しており、そのコロナ禍によって今は未曾有の環境変化、消費者構造の劇的な変容が起きている。さらに、カーボンニュートラルの推進など、社会的にも大きな構造変化が起きています。当社は、これまでも空調機器と冷媒の両方を開発・生産する世界で唯一のメーカーとして、環境・省エネ技術を活かした差別化商品やサービスをグローバルに展開し、環境貢献を果たしてきましたが、2050年の温室効果ガス排出実質ゼロの実現に向けた目標の達成と、事業成長の両立を果たしていくことが今後は必須になると考えています。

2021年度からはじまった戦略経営計画「FUSION25」の策定では、経済・産業・社会の構造の大きな変化を踏まえて、10年先、20年先の世界の経済社会の変化と、われわれダイキングループのありたい姿を見据え、その未来のありたい姿を起点として、解決すべき課題を洗い出していくというバックキャストिंगの考え方で、5年間で取り組むべき具体的なテーマを設定いたしました。

当社は、環境・社会課題の解決に貢献しながら、同時に事業を拡大させて、さらなる成長・発展につなげていくという思いのもと、サステナブル社会への貢献と当社グループの成長の実現をめざしていきます。

是社

最高の信用

進取の経営

明朗な人の和

グループ経営理念

1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する

2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する

3. 企業価値を高め、新たな夢を実現する

4. 地球規模で考え、行動する

5. 柔らかで活力に満ちたグループ

①しなやかなグループハーモニー ②関係企業と刺激し合い、高め合う

6. 環境社会をリードする

7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される

①オープンである、フェアである、そして知ってもらう ②地域に対して、私たちにしかできない貢献を

8. 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力

①一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤 ②誇りとロイヤリティ ③情熱と執念

9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営

①参画し、納得し、実行する ②チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ ③多彩な人材を糾合し、個人の力をチームの力に

10. 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ

統合報告書2021の発行にあたって

株主・投資家のみなさまに、ダイキングループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目的とし、今回初めて統合報告書を発行いたしました。ダイキングループは、お客様、取引先、従業員、地域社会をはじめとしたステークホルダーのみなさまと協創しながら、環境・社会課題の解決と事業の成長・発展を両立することで、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしており、本報告書では、その取り組みについて伝えています。

『価値創造のプロセス』では、6つの資本とアウトカムの関連を明示し、当社グループ独自の強みやビジネスモデルを通じて社会課題の解決に取り組み、持続的な成長をめざすことを示しました。『中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会』では、外部環境の変化を踏まえて当社グループの中長期の価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、関連するリスクと機会を抽出しました。『戦略経営計画「FUSION」の振り返り』では、これまでの取り組みや成果、歩みを整理しました。また、『戦略経営計画「FUSION25」』では、2021年度より始まった戦略経営計画の詳細をお示ししています。FUSION25では、環境・社会貢献を果たしながら事業拡大や収益力強化につなげ、成長・発展し続けたいという思いのもと、めざす姿を「環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する」とし、カーボンニュートラルへの挑戦などの重点戦略テーマを定めました。最終年度である2025年度に向けて、ダイキンがめざす姿を実現するために取り組む具体的な施策を、財務・非財務の両面から説明しています。

本報告書には、当社グループの企業価値向上において特に重要性の高い情報を掲載しております。より詳細な情報については、当社WEBサイトをご参照ください。

株主・投資家情報

<https://www.daikin.co.jp/investor/>

CSR・環境

<https://www.daikin.co.jp/csr/>

● 参考にしたガイドライン

本報告書の編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) (2021年6月より Value Reporting Foundationに改組) の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。



CONTENTS

社是／グループ経営理念	1	コーポレート・ガバナンス	42
統合報告書2021の発行にあたって	2	社外取締役メッセージ	45
Unique Solutionsの軌跡	4	役員一覧	46
価値創造のプロセス	6	コンプライアンス・リスクマネジメント	52
財務・非財務ハイライト	8	TCFDへの対応	53
事業一覧	10	経営基盤強化	
各事業の市場規模とポジショニング	11	技術開発力の強化	54
社長メッセージ	12	強靱なサプライチェーンの構築	56
戦略経営計画「FUSION」の振り返り	20	変革を支えるデジタル化の推進	56
中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会	22	市場価値形成・アドボカシー活動の強化	57
戦略経営計画「FUSION25」	24	ダイバーシティマネジメントの深化による 人材力強化	57
財務戦略	30	財務セクション	
事業の概況と今後の見通し		11年間の要約財務データ	58
グローバル展開の概要	32	財務報告	60
空調事業	33	連結貸借対照表	70
化学事業	38	連結損益計算書	72
油機事業	40	連結包括利益計算書	73
特機事業	41	連結株主資本等変動計算書	74
		連結キャッシュ・フロー計算書	76
		会社情報	77

見通しに関する注意事項

この統合報告書には、ダイキン工業の将来の計画や戦略、業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で入手可能な情報に基づいた会社の判断によるものです。実際の将来の業績は、経済動向や業界の競争激化、為替レート、税制や諸制度に影響される可能性があります。このような事由により、これらの見通しは潜在的なリスクや不確実性を含んでおりますことをご承知おきください。

Unique Solutionsの軌跡

1924年に大阪で創業して以来、ダイキンは空調事業を中心に、世界160カ国以上で事業を展開しています。社会や地域が抱える課題の解決、そして、事業の成長。この2つの両立で人々の健康と快適な生活を支え、空気と環境の新しい価値を創造するグローバル企業として、世界中の人々の期待と信頼に応え続けていきます。

3つのコア技術 ダイキンは独自に培った3つの高度な空調コア技術により、次世代技術の基礎を築いていきます。



事業規模 (2021年3月31日現在)

売上高(2020年度)

2兆4,934億円

従業員数

84,870名

グループ会社数

連結子会社:315社
(国内:30社、海外:285社)

グローバル事業展開

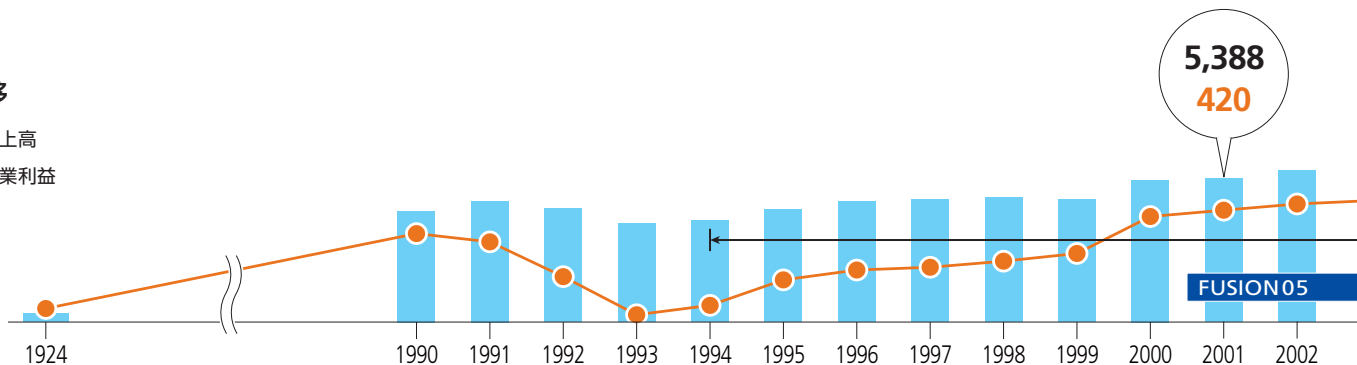
160カ国以上

グローバル生産拠点

100拠点以上

業績推移

■ 売上高
● 営業利益



高い製品競争力と生産技術力による競争優位性を実現

事業と
技術開発

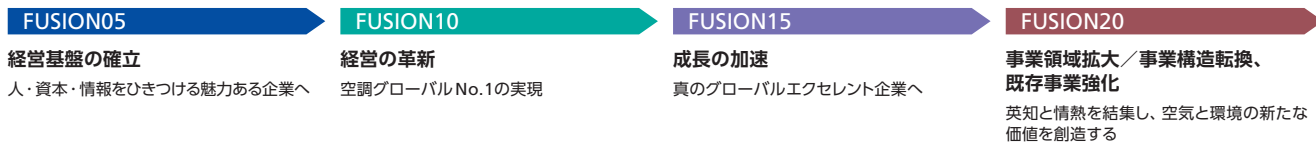
- 1924 合資会社大阪金属工業所として創業
- 1975 空気清浄機『光クリエール』発売
- 1935 日本初 冷媒用フロンの開発
- 1982 日本初 ビル用マルチエアコン発売
- 1937 日本初 フロン式冷凍機開発
- 1999 世界初 無給水加湿ルームエアコン『うるるとさらら』発売
- 1942 フロン製造開始
- 2002 フロン回収破壊事業の全国展開を開始
- 1951 日本初 パッケージエアコン発売
- 2002 ヒートポンプ給湯機『エコキュート』発売
- 1958 ルームエアコン事業進出

2000年代よりグローバル展開を加速、事業規模を拡大

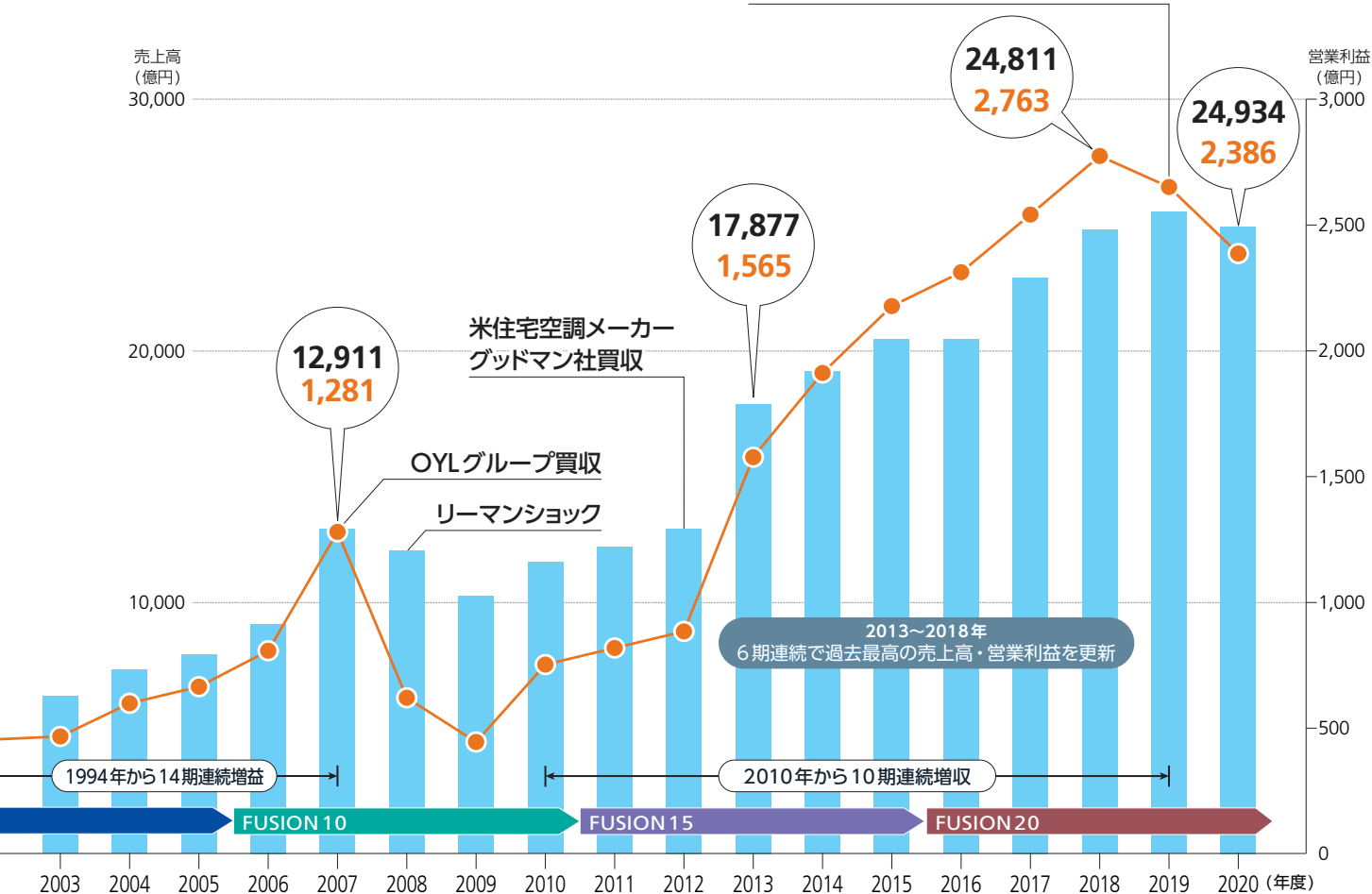
ダイキンの
進化と戦略

- 2007 グローバル大手空調メーカー OYLグループ買収
- 2011 トルコ空調メーカー エアフェル社買収
- 2008 中国トップ空調メーカー 珠海格力電器と業務提携
- 2012 米国住宅空調メーカー グッドマン社買収
- 2008 ドイツ暖房メーカー ロテックス社買収
- 2015 R32冷媒を用いたエアコンの基本的な特許を全世界で無償開放
- 2009 日本エアフィルタメーカー 日本無機社買収

FUSION05~20の軌跡 (2001年度~2020年度) 詳細▶ P.20



新型コロナウイルスの世界的な感染拡大



- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 2004 世界初 ストリーマ放電技術実用化成功 2005 中国初 大規模空調専門ショールーム開設 2006 欧州でヒートポンプ式温水暖房機『ダイキンアルテルマ』発売 2007 業界初 水配管レス調湿外気処理機『DESICA』発売 2009 米国に「ダイキンマッकेイアプライド開発センター」を開設 | <ul style="list-style-type: none"> 2010 「上海R&Dセンター」を開設 2011 ソリューションプラザ「フーハ東京」オープン 2012 世界初 新冷媒R32を採用した住宅用エアコン「うるさら7」を発売 2013 ソリューションプラザ「フーハ大阪」オープン 2014 新興国向け冷房専用インバータエアコン発売 2015 技術開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター」を設立 2017 生産・技術開発拠点「ダイキン・テキサス・テクノロジーパーク」を開所 |
|--|---|

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 2015 ベルギー化学メーカー ソルベイ社の欧州冷媒事業買収 2016 米国フィルタメーカー フランダース社買収 2016 イタリア冷凍・冷蔵機メーカー ザノッティ社買収 | <ul style="list-style-type: none"> 2016 北欧フィルタメーカー デインエア社買収 2019 オーストリア冷凍・冷蔵ショーケースメーカー AHT社買収 |
|---|---|

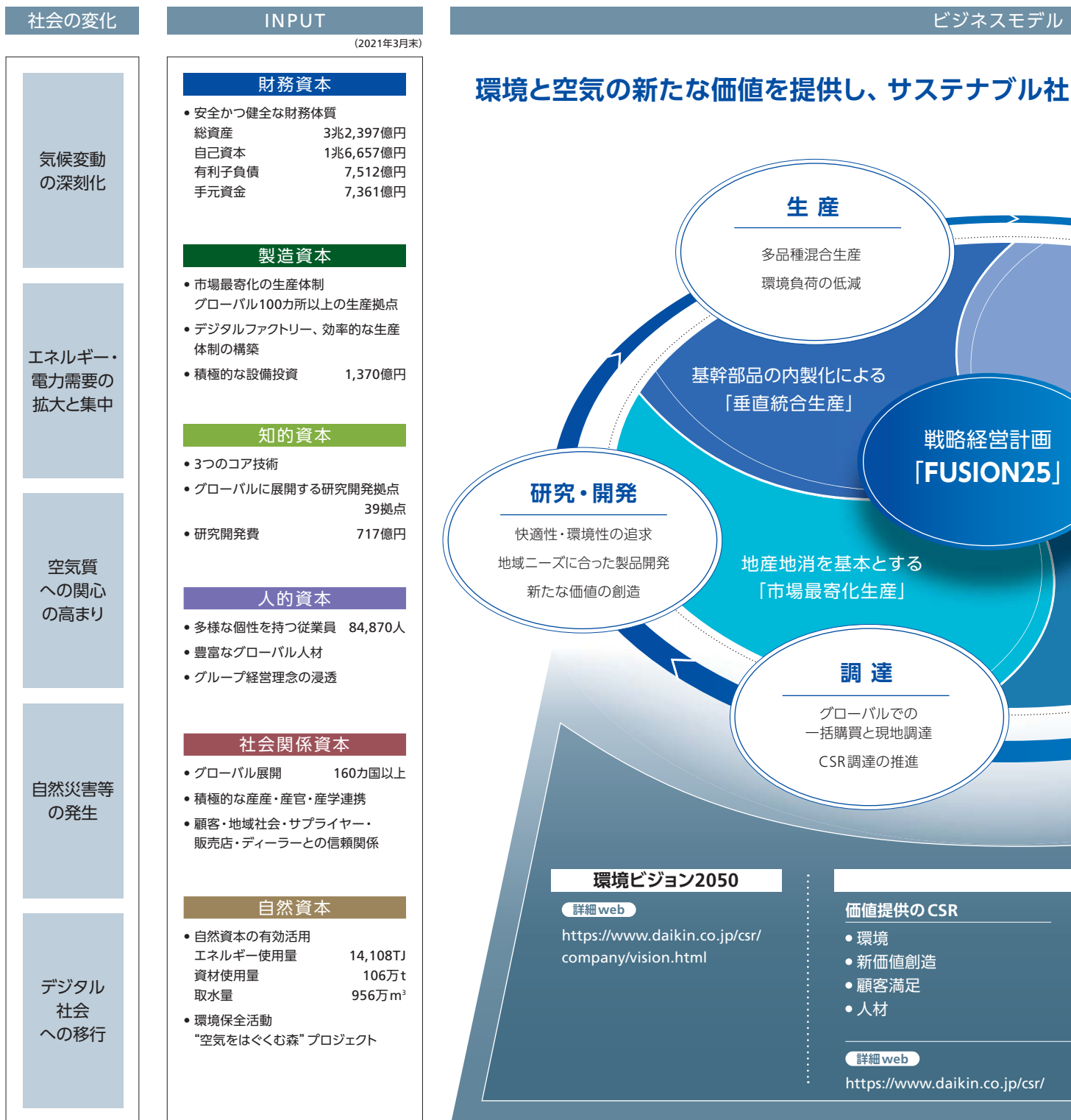
価値創造のプロセス

事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで新たな価値を提供し、

変化を続けるグローバル社会は、気候変動などに伴う多くの課題に直面しています。

ダイキングループは事業を通じて新たな価値を社会に提供し、

持続可能な社会の実現に貢献することで、自らも成長していくことをめざしています。



持続的な成長をめざします。

会への貢献とグループの成長を実現する



CSRマネジメント

基盤的CSR

- コーポレート・ガバナンス
- 人権の尊重
- サプライチェーン・マネジメント
- ステークホルダー・エンゲージメント
- 地域社会

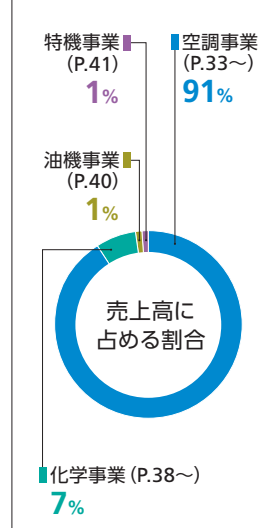


売上高
2兆4,934億円

営業利益
2,386億円

営業利益率
9.6%

主要製品
ルームエアコン、店舗・オフィス用エアコン、ビル用マルチエアコン、ヒートポンプ給湯暖房システム、空気清浄機、全熱交換器



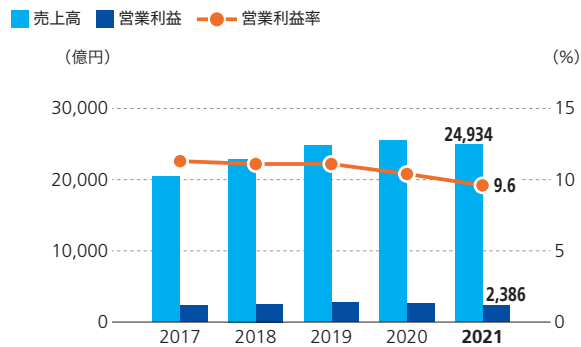
- 機関投資家・アナリストとのミーティング 年間400件以上
- 10年間のTSR 839.9% (年率25.1%)
- 特許出願数 (2019年度 単体) 1,540件以上
- 女性管理職 71人
- 現地人社長比率 43%
- 卓越技能者および高度熟練技能者の割合 3.3人に1人 (単体)
- ダイキン情報技術大学を中心としたIoT・AI人材育成
- 地産地消に向けた、地域主体の調達へのシフト
- お客様満足度 日本=1.14 (2015年度を1.00とした場合)
- 安全・安心な空気 換気のできるルームエアコン「うるさらX」全熱交換器「ベンティエール」
- R32エアコン累計販売台数 世界100カ国以上で2,800万台以上 (2020年12月時点)
- 環境調和製品の普及による温室効果ガス排出抑制貢献量 7,000万t-CO₂
- 開発・生産時温室効果ガス排出量 (2005年度比) 79%削減
- 森林保全によるCO₂排出抑制貢献量 700万t-CO₂
- ヒートポンプ暖房・給湯の普及によるCO₂排出量削減
- インバータ機の普及によるCO₂排出量削減

▲資本アイコン: 財務 製造 知的 人的 社会関係 自然

財務・非財務ハイライト

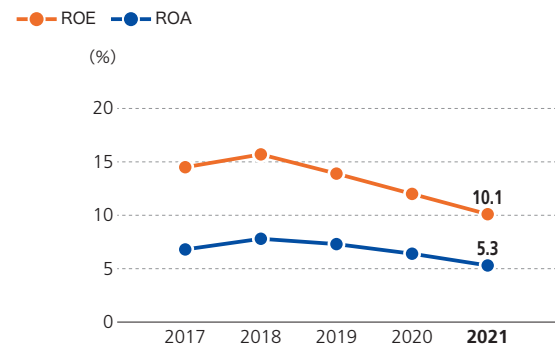
ダイキン工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

売上高／営業利益・営業利益率



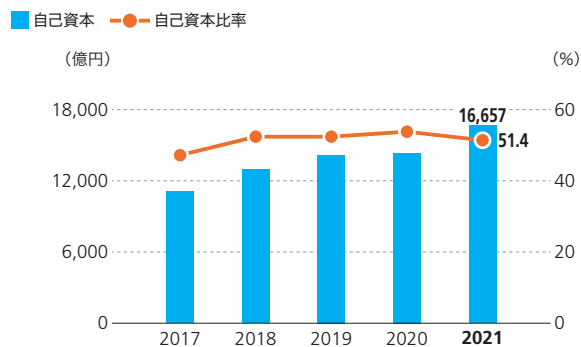
新型コロナウイルスの影響が続くなか、短期業績の確保と経営体質の強化を推進し、計画を上回る業績を達成しました。

ROE／ROA



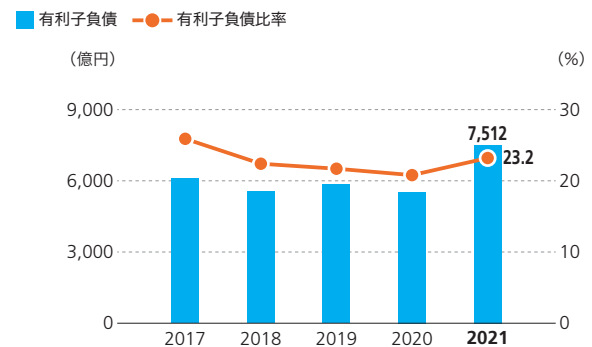
空調事業は今後さらなる需要の拡大が見込まれるため、研究開発や設備投資、買収などの戦略投資を積極的に実行する考えです。それらのリターンを着実に刈り取ることで持続的に業績を拡大し、ROE/ROAの向上をめざしています。

自己資本・自己資本比率



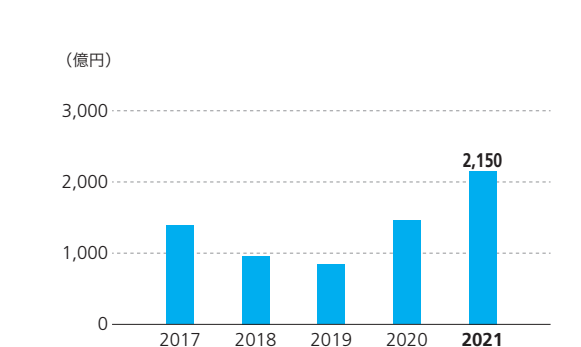
当期の自己資本比率は、51.4%となり、4年連続50%を超え、財務の安定性を確保しています。

有利子負債・有利子負債比率



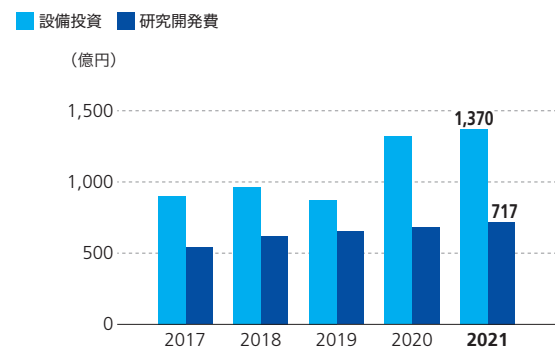
フリーキャッシュ・フローの創出およびグループ内資金の有効活用により、有利子負債を順調に削減しています。当期は新型コロナウイルスの感染拡大に伴う不測の事態に備えて、長期借入金により手元資金を厚くしました。

フリーキャッシュ・フロー



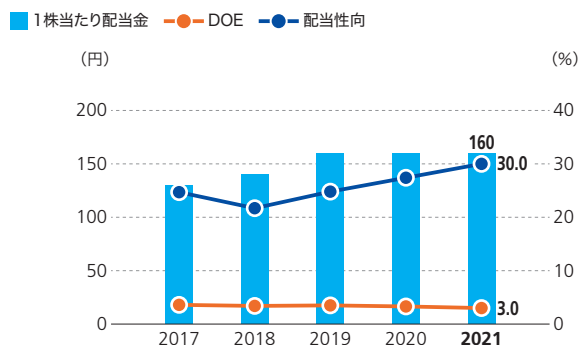
収益の増加、投資効率の向上にあわせて、売上債権および在庫の徹底圧縮など運転資本の面からもキャッシュ・フローを創出するよう取り組んでいます。

設備投資／研究開発費



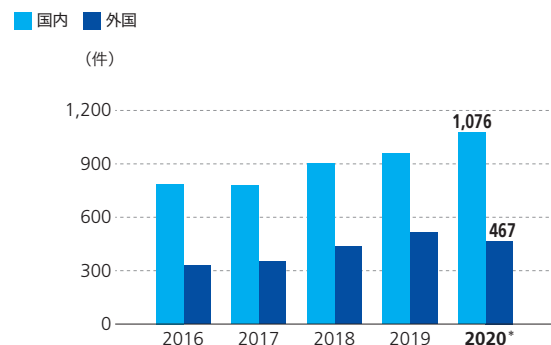
設備投資については、市場成長の著しい新興国や重点市場を中心に、販売網の拡充や工場の新設・増強を進めています。研究開発費については、技術競争力の強化はメーカーの生命線であると考えており、テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)を核にグローバル8極の開発拠点と連携し、地球環境問題への対応を含めた差別化技術・商品の創出を加速しています。

1株当たり配当金 / DOE・配当性向



安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、DOE（連結純資産配当率）3.0%以上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すことで、株主還元の一層の拡充に取り組んでいます。

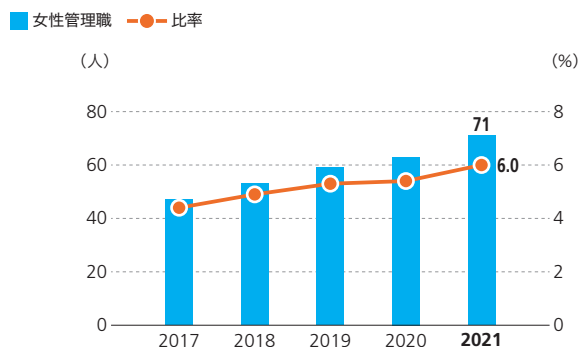
特許出願件数



従業員の発明意欲を高め、知的創造活動の活性化を図り、競合分野で質・量ともに勝る特許の増強や、注目技術を中心とした新興国を含む海外特許の増強に取り組んでいます。

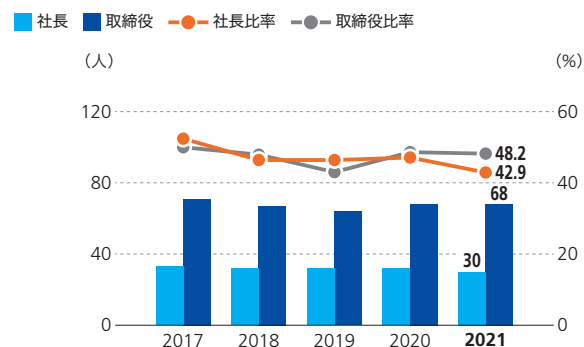
*2020年3月期の数字が最新

女性管理職と比率



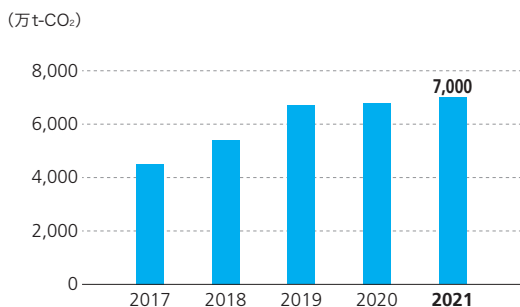
会社の重要施策のひとつとして、女性の活躍推進の取り組みを進めており、女性管理職・幹部の育成の加速、男性管理職の意識改革、育児休暇からの早期復帰支援を軸にさまざまな施策を実施しています。

海外拠点の現地人社長・取締役数と比率



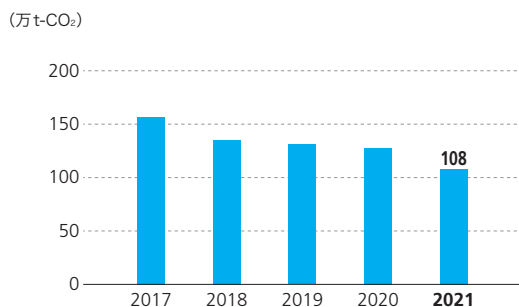
事業のグローバル化の進展に伴い、従業員の現地経営幹部への登用を積極的に進めています。グループ経営や各拠点の経営を任せられる外国人幹部の育成策として、「グローバル経営幹部塾」を開催しています。

温室効果ガス排出抑制貢献量



ダイキンの主力商品であるエアコンは、使用時の温室効果ガス排出量が特に多いため、インバータや低GWP冷媒を用いたエアコンの普及に注力しています。2021年3月期は温室効果ガス排出量を6,000万t-CO₂抑制するという目標に対し、7,000万t-CO₂抑制できました。

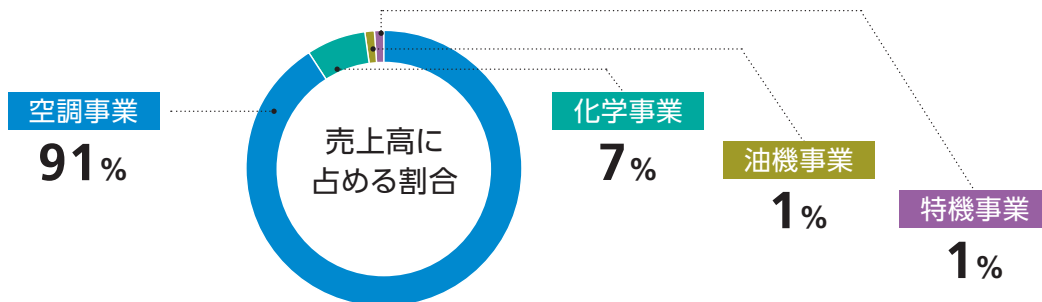
温室効果ガス排出量 (開発・生産時)



生産活動を通して環境負荷を最小化します。2021年3月期にグループ全体の開発・生産時温室効果ガス排出量を2006年3月期対比70%削減（158万t-CO₂に削減）という目標に対し、79%削減（108万t-CO₂に削減）することができました。

事業一覧

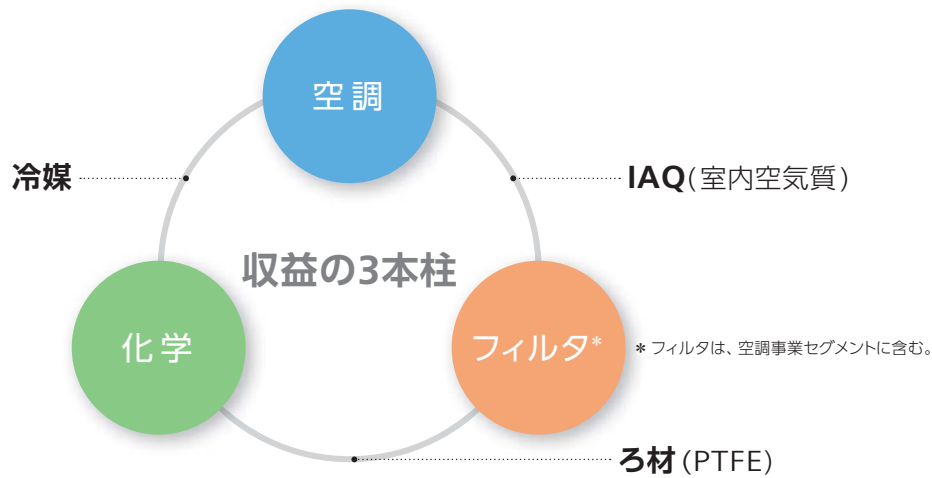
ダイキン工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度



売上高／営業利益	主要製品	事業概要
空調事業 <p>(億円)</p> <p>2017 2018 2019 2020 2021</p> <p>22,738 2,231</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ルームエアコン ● 空気清浄機 ● ヒートポンプ給湯暖房システム ● 店舗・オフィス用エアコン ● ビル用マルチエアコン ● 設備用・工場用エアコン ● 全熱交換器 ● フリーザー ● ウォーターチリングユニット ● ターボ冷凍機 ● エアハンドリングユニット ● エアフィルタ ● 工業用集塵装置 ● 海上コンテナ冷凍装置 ● 冷凍・冷蔵ショーケース 	<p>1951年に日本で初めてパッケージエアコンの生産を開始して以来、冷媒開発から空調機開発までを行う世界唯一のメーカーとして培った技術力をもとに、ダイキンは心地よい空間づくりに貢献しています。</p>
化学事業 <p>(億円)</p> <p>2017 2018 2019 2020 2021</p> <p>1,642 114</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● フルオロカーボンガス ● フッ素樹脂 ● フッ素ゴム ● フッ素塗料 ● フッ素コーティング剤 ● 半導体用エッチング剤 ● 撥水撥油剤 ● 医農薬中間体 ● ドライエア供給装置 	<p>1933年に日本で初めてフッ素系冷媒の研究に着手して以来、研究開発から用途開発に至るまでを一貫して行い、ガス、樹脂、ゴムなど、1,800種類におよぶフッ素化合物を生み出しています。</p>
油機事業 <p>(億円)</p> <p>2017 2018 2019 2020 2021</p> <p>329 20</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 油圧ポンプ ● 油圧バルブ ● 油冷却装置 ● インバータ制御ポンプ・モータ ● 油圧トランスミッション ● 集中潤滑機器・装置 	<p>ダイキン独自の油圧技術は、省エネ性能に優れ、パワーコントロールの可能性を拓き、産業の発展に貢献しています。</p>
特機事業 <p>(億円)</p> <p>2017 2018 2019 2020 2021</p> <p>180 12</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 防衛省向け砲弾・誘導弾用部品 ● 在宅酸素医療用機器 	<p>ダイキンの高度な精密加工技術や品質管理技術は、防衛関連製品など最高レベルの信頼性と機能が要求される分野で活躍しています。</p>

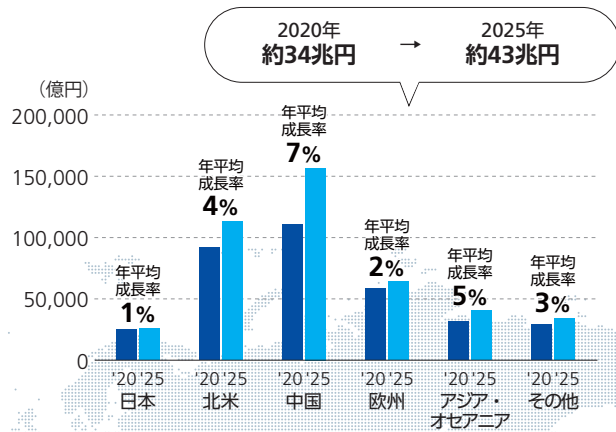
各事業の市場規模とポジショニング

空調・化学・フィルタ事業の親和性を活かしたシナジーの創出



空調事業

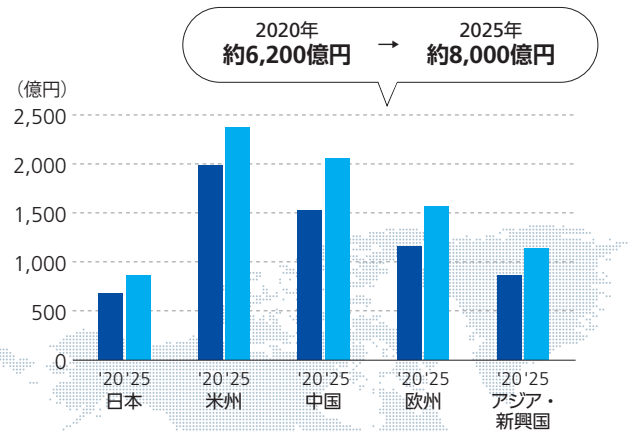
世界のHVAC&R^(*)市場規模(当社推定)



* Heating, Ventilating, Air-conditioning and Refrigerating (空調機器、空調周辺サービス・コントロール、低温・冷凍、暖房・給湯、IAQ)

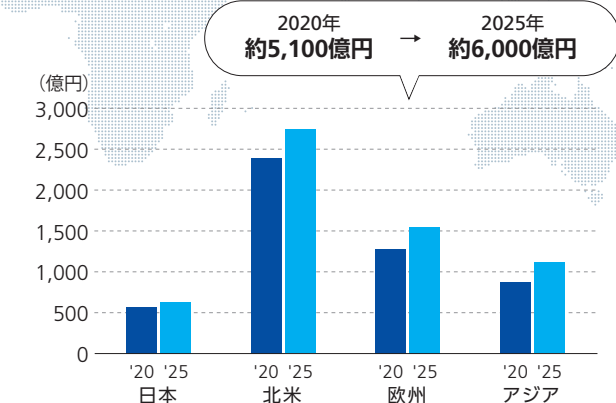
化学事業

世界のフッ素化学市場(当社推定)

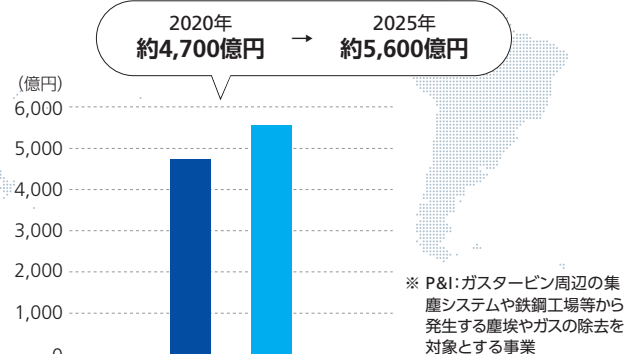


フィルタ事業

世界のエアフィルタ市場規模(当社推定)



世界のP&I市場規模(当社推定)





**「FUSION25」で掲げる重点テーマを通じて、
環境と社会課題の解決に貢献しながら、
事業を拡大し、さらなる成長・発展をめざす**

当社は、これまで戦略経営計画「FUSION」のもと、持続的な成長・発展を達成してきました。「FUSION25」では、経済・産業・社会の構造の大きな変化とダイキングループの将来の「ありたい姿」を見据え、解決すべき課題を洗い出し、今後5年間に取り組むべき具体的なテーマを設定しています。これらの取り組みを通して、サステナブルな社会への貢献と当社グループのさらなる成長・発展を実現してまいります。

代表取締役社長兼CEO

十河 政則

2020年度実績とFUSION20総括

コロナ危機に立ち向かう経営の構えにより、

公表値を上回る業績を達成

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、見通しが不透明な中、当社はいち早く危機に立ち向かう経営の構えをとり、「守りと攻め」および「体質強化・体質改革」のテーマを設定し、グローバルグループ全体で取り組む重要課題として、私自身も入り込んで6つの緊急プロジェクトを立ち上げ、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する柔軟な運営を行うことで、公表値を上回る業績を達成することができました。年間の売上高は公表値に対して334億円上回る2兆4,934億円（対前年2.2%減）、営業利益は66億円上回る2,386億円（対前年10.1%減）となりました。

グローバルに事業を展開する当社にとって、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響は大きく、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と見ています。このため、2020年度は減収減益となりましたが、一方で、コロナ禍の中で取り組んだ施策により、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と考えています。

「FUSION20」を振り返って

これまで当社は、短期の収益力と長期の成長性の両立、グローバルグループ企業や他社との連携、開発・生産・販売・サービスが一体となって取り組むといった意味を含めた独自のFUSION経営で、持続的な発展をめざしてきました。具体的には、5年先のめざす姿を示したうえで、それに向かう重点戦略と、3年先の定量目標・実行テーマを明確にして取り組むことで、成果を創出し、成長・発展につなげてまいりました。

2015年度から2020年度までの「FUSION20」では、重点テーマとして掲げた空調、化学、フィルタの主力事業の強化と事業領域の拡大・事業構造の転換を両輪で推進すべく、施策の徹底した実行に取り組みました。2019年度第4四半期以降、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を大きく受けましたが、厳しい事業環境の中でも「FUSION20」の達成にこだわり、グループ一丸となって困難な状況に立ち向かってまいりました。将来に向けた成長投資も行いながら、重点戦略を着実に実行することで、短期収益の確保と中長期の成長の両立を実現することができたと考えています。

また、2050年に向けて温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を2018年に策定し、省エネや

FUSION20の成果

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
	実績	実績	実績	実績	FUSION20目標	実績
売上高	2兆440億円	2兆2,906億円	2兆4,811億円	2兆5,503億円	2兆9,000億円	2兆4,934億円
営業利益	2,308億円	2,537億円	2,763億円	2,655億円	3,480億円	2,386億円
営業利益率	11.3%	11.1%	11.1%	10.4%	12.0%	9.6%

温暖化抑制に寄与する製品・サービスの開発と普及を加速しました。「FUSION25」においてもこの取り組みをさらに強化し、環境・社会課題の解決および事業成長を両立

させ、サステナブルな社会の実現に向けて、引き続き取り組んでまいります。

2021年度の経営の構え

2021年度の社会状況は、昨年度と比較すると幾分落ち着いていますが、当分はどのように変化するか分からない不透明な状況が続くと考えています。新型コロナウイルスの感染再拡大に伴うロックダウンによるマイナス影響がある一方で、ワクチンの普及によるパンデミックの収束や各国の大型経済対策の効果などで、急速に景気が回復する可能性もあります。2021年度は、状況変化に対応し、従来以上にスピードを上げて臨機応変に対策を取ることが何より重要であると考えています。事業環境の上振れにも下振れにも迅速に対応できる、柔軟な経営のかじ取りをしていきます。

2021年度の業績見通しについては、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が不透明なことに加えて、原材料市況や物流費の高騰による大幅なマイナス影響、住宅用空調市場の鈍化懸念、業務用空調市場の回復遅れなど、当社を取り巻く事業環境は厳しい状況下にあります。このような中でも、2020年度に取り組んできたことをベースに、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、成果の上積みを図り、過去最高業績の更新を達成したいと考えています。

戦略経営計画「FUSION25」

戦略経営計画「FUSION25」策定にあたって

「FUSION25」の策定では、経済・産業・社会の構造の大きな変化を踏まえ、10年先、20年先の世界の経済社会の変化とダイキングループのありたい姿を見据え、その未来のありたい姿を起点として、解決すべき課題を洗い出すバックカスティングの考え方で、「FUSION25」の5年間で取り組むべき具体的なテーマを設定しました。100年に一度と言われるパンデミックによって、今、未曾有の環境変化と消費者行動の劇的な変容が起こっています。地政学的な変化だけでなく、世界は脱炭素（カーボンニュートラル）社会に向かうなど、社会的に大きな構造変化が起こり、企業にはそうしたニューノーマルの時代を勝ち抜いていくための経営の構え、事業戦略が求められています。

当社は、これからの5年間で環境・社会課題の解決に貢献

しながら事業を拡大させ、成長・発展し続けるという思いのもと、今回、めざす姿を「サステナブル社会への貢献とグループの成長実現」とし、「カーボンニュートラルへの挑戦」「顧客とつながるソリューション事業の推進」「空気価値の創造」を成長戦略の3テーマとしました。

当社を取り巻く事業環境の変化

大きな変化の1点目は、環境・社会貢献の重要性の高まりです。さまざまな社会課題への取り組みの中でも、特にCO₂排出削減・脱炭素化に向けた企業責任が問われるようになりました。当社はこれまでも、空調機器と冷媒を併せ持つ唯一のメーカーとして、省エネ技術を活かした差別化商品やサービスを世界中に提供することや、低GWP冷媒搭載商品を普及させることで環境貢献を果たしてきました

たが、今後は2050年温室効果ガス排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）の実現に向けた目標の達成と事業成長の両立を果たしていくことが必須と考えています。

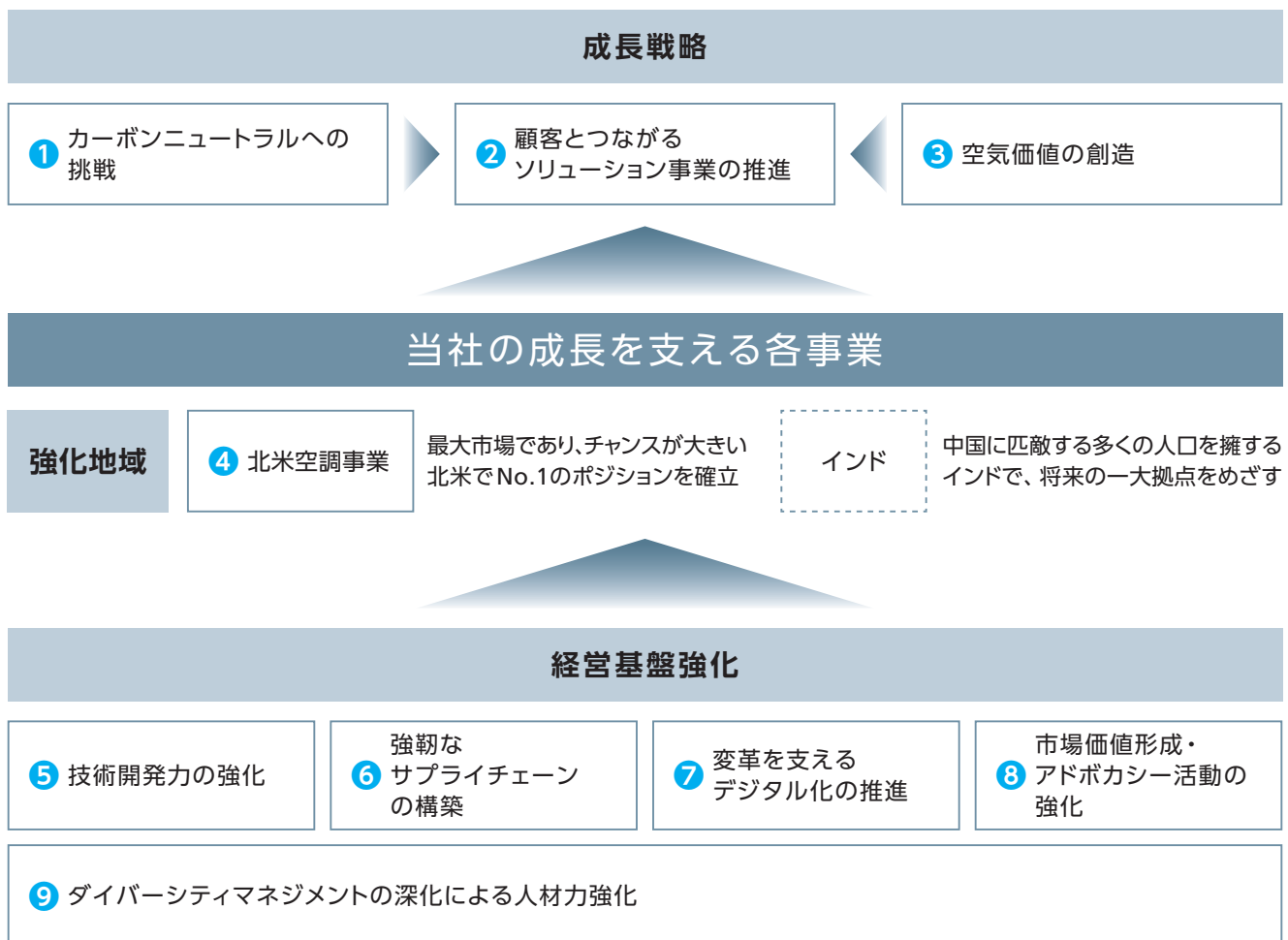
2点目は、顧客の価値観やニーズが、「モノからコト」「モノの所有から利用」へと、これまで以上に急激に変化していることです。人々の新たなニーズに応えるコトづくり、ソリューション事業を構築し、質的成長をめざしていくことが今後の事業拡大の鍵となると考えています。

3点目は、空気・換気に対する市場ニーズの広がりです。新型コロナウイルスの影響で、人の移動や人々が集まる機会が少なくなる一方で、人々の安心・安全意識の高まりや

健康・快適に対する関心の広がりによって、新たなニーズが生まれました。空気清浄や除菌など、独自の技術を活かした性能を持つ商品の販売だけでなく、新たな空気価値の探求・創造は、空調専門メーカーとしての一つの使命ではないかと考えます。

4点目は、AI、5G、ロボットなど、デジタル技術の革新的進歩と、これらの最新技術を活かしたビジネスモデルの出現です。目まぐるしく進展するデジタル技術を活かし、いかに事業活動全体を変革できるかが勝敗を握るといっても過言ではないと思っています。

重点戦略9テーマ



成長戦略3テーマ

カーボンニュートラルへの挑戦

カーボンニュートラルに向けた施策としては、ヒートポンプ暖房・給湯事業の拡大、インバータなど、省エネ機器のさらなる販売拡大のほか、低GWP冷媒化や冷媒の回収・再生・破壊の冷媒エコサイクルの推進、モノづくりの過程におけるCO₂排出量削減等を進めてまいります。特にヒートポンプ暖房事業については、欧州や北米では現状、燃焼式や電気ヒーターなどの暖房が主流であり、ヒートポンプ暖房の比率は市場の10%前後に留まっています。欧州と北米を最優先地域として、ヒートポンプ暖房・給湯へのシフトを加速させることで、ヒートポンプ暖房・給湯事業の売上高を2020年度と比較して2025年度までに倍増させる計画です。

顧客とつながるソリューション事業の推進

空調ソリューション事業では、コト売りのビジネスモデルを確立し、事業拡大を加速させます。これまでに構築してきたサービスやエンジニアリングなどの事業基盤を強化しながら、病院や工場など、用途別・市場別のユーザーと直接つながり、機器運転データの活用、エネルギーマネジメント、IAQ技術などを組み合わせることにより、個別最適な空間の提供や、快適性・安全性の向上など、新たな価値提供に取り組んでまいります。また、空調専門の技術力を活かしたコネクテッド機器の推進およびデータ活用により省人化・効率化を図り、競争力のある電力負荷低減のソリューションを提供していきます。



低温分野においては、空調とショーケースを組み合わせたワンストップの店舗向けソリューション事業の確立を図り、お客様に適切な食品温度管理と、安全・安心な店内環境を提供します。さらに、生産地から消費地までのコールドチェーンをつなぐことで、食品ロスの削減など社会課題解決と同時に、収益性の高い事業モデルの構築にも挑戦していきたいと考えています。

空気価値の創造

新型コロナウイルスの影響の中で高まった空気・換気に対する需要をチャンスと捉えて、グローバル各地域で空気清浄機の市場を創造し、各地域で年間100万台規模の販売に挑戦します。また、ヘルスケア領域や暮らしを豊かにする新たな商品・サービスの創出や、外部との協創を進めて、「空気の価値化」の事業にも取り組んでまいります。

成長投資の実行

「FUSION25」の成長戦略の実現、時代の変化をチャンスとし、事業拡大につなげていくために、積極的な投資も実行してまいります。設備投資、研究開発、デジタル投資、人材への投資などで、3年累計で8,000億円(5年累計1兆3,000億円)を超える規模の投資を予定しています。

グローバル各地域での事業拡大を支える生産能力の増強を中心とする設備投資に加え、研究開発では、成長戦略に関わる技術領域に思い切ってリソースを集中させます。海外の研究開発拠点の強化に加え、社内外との協創の活用、デジタルを活かした開発プロセスの変革によって、ヒートポンプや次世代冷媒をはじめとする環境技術を高度化し、差別化商品を次々と生み出してまいります。これらのイノベーションを推進する優秀人材の獲得・育成も不可欠と考えています。また、今回、デジタルへの投資を大きく拡大することで、データを活用したソリューション事業の推進や空気価値の創造など、ビジネスイノベーションを加速するだけでなく、開発のリードタイム短縮やサプライチェーンの効率化につながるプロセスイノベーションも推進し、経営基盤の高度化につなげます。

なお、今回の定量目標(売上高・営業利益、投資計画)にはM&Aは織り込んでいませんが、事業拡大のスピードを上げるため、提携・連携・M&Aについても積極的に検討を進めています。特に注力したい分野として、欧州の暖房や低温サービス会社、アジア・北米におけるソリューション事業拡大のためのサービス会社およびエンジニアリング会社、グッドマン社の販売網強化に向けた販売卸などを考えています。現段階で、今後の3年累計で約6,000億円規模のM&Aを構想しております。

主力事業の収益性向上の取り組み

成長戦略テーマに投資を行い、事業を拡大していくためには、既存事業の収益力のさらなる強化が欠かせません。なかでも、北米空調事業の収益性改善に迅速に取り組めます。

北米空調事業においては、これまでの積極投資によって販売力、生産力、商品力などで事業の競争力を高めることができましたが、一方で、投資回収という点では、まだその途上にあると思っています。今回の「FUSION25」では、北米空調No.1をめざして成長投資を実行しながら、2025年度に営業利益率10%以上の達成をめざして取り組んでまいります。

米系ライバルが空調专业化するなどして事業拡大を加速していますが、一方で、省エネ規制や環境政策の強化も想定され、当社の強みであるインバータ化、ヒートポンプ化、低GWP冷媒化によって、市場の変革をリードしていくチャンスだと思っています。

グッドマン社では、住宅用市場での事業拡大とプレミアム商品の販売拡大によるインバータ化推進や工場の生産性向上、ダイキン・アプライド・アメリカ社では、アプライド市場においては、ソリューション事業の本格展開によって収益拡大を図ります。

国内空調事業は、住宅用、業務用、空気・換気事業のすべてにおいてトップをめざしてまいります。データを活用したソリューション事業の拡大に取り組み、成長を加速させます。

欧州については、空調、暖房・給湯、アプライド、冷凍・冷蔵など、すべての分野において、機器販売だけではなく、

空気質やエネルギーに関する顧客ニーズに応えるソリューションプロバイダーをめざします。

中国空調事業については、引き続き高収益を維持してまいります。中国はデジタル化が最も進んでおり、当社もデジタルを活用した販売・営業活動など、ビジネスモデルの構築を進めてきました。当社独自の強みであるプロショップでオフラインでの提案営業とオンラインの活動を組み合わせたハイブリッドの営業活動に加え、換気や空気浄化・空気質センサーなどを合わせたシステム提案による

販売拡大に取り組むほか、生産面においても、デジタルを活用した最先端のスマートファクトリーをめざします。

世界の中で最も市場成長が見込まれるアジアの空調事業については、圧倒的No.1のポジションを確立し、特にインドにおいては、将来的に大きく事業を拡大し、一大拠点化したいと考えています。当社が市場のインバータ化、低GWP冷媒化(R32化)をリードし、省エネ性・環境性の高い商品・サービスの販売拡大を図るべく、現地生産体制、販売網、商品開発の強化を実行してまいります。

社会課題への対応

この5年間は経済・産業・社会の構造が大きく変化した期間でもあり、そのスピードは想定以上に速く、かつ振れ幅も大きく、当社グループの事業活動から我々自身の生活のあり方まで、さまざまな影響を及ぼしてきています。また、環境・社会貢献の重要性の高まりにより、企業は利益追求だけでなくSDGs(持続可能な開発目標)が掲げる社会課題解決に向けた取り組みが求められています。

脱炭素社会の実現に向けた取り組みが世界的に広がるなかで、ライフサイクル全体を通じて温室効果ガス排出削減に

向けた取り組みを一段と加速することは当社の最優先事項と考え、「FUSION25」において定量目標を設定しました。

世界の空調需要は、新興国の経済発展などに伴って2050年までの30年間で3倍の規模に拡大すると予想されています。当社は、2018年に「環境ビジョン2050」において、2050年に向けて温室効果ガス排出実質ゼロをめざすことを宣言しています。その取り組みを「FUSION25」ではさらに強化し、社会的責務を果たすだけでなく、事業成長にもつなげることでサステナブルなものとしします。

株主還元

2020年度は、グローバルに事業展開する当社にとって、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を大きく受けた年となり、対前年で減収減益という結果になったものの、グループ一丸となって重要課題に取り組んだ結果、公表値を上回る業績を達成することができたことから、期末配当金は現公表通り年間160円といたしました。

2021年度は、前年度に培った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ていくことで、2桁の増収増益を確保し、新型コロナウイルス感染拡大前の業績を上回るV字回復をめざします。

2021年度の配当金は、中間90円、期末90円の年間180円を予定しています。

今後も、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、これまで同様にDOE(連結純資産配当率)3%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ます。また、さらなる成長発展に向けた先行投資を実行しながら事業を拡大し、企業価値を向上させ、時価総額を高めることで、株主還元の一層の充実を図ってまいります。



ステークホルダーへのメッセージ

新型コロナウイルスの感染再拡大の影響により、厳しい事業環境が今後も続くと思われます。当社は、厳しい状況下においても、グループ一丸となって徹底した対策を講じ、短期収益の確保と中長期の成長の両立をめざします。また、近年、環境・社会貢献の重要性の高まりや空気質に対する顧客ニーズの変化、デジタル技術の進展などによる事業活動への影響も大きく、迅速かつ柔軟な対応が求められています。「FUSION25」は10年先、20年先、そして2050年のカーボンニュートラルの実現を見据え、実行重視の経営戦略とし

て策定しました。「FUSION25」を通じて空調業界の低炭素化をリードし、環境と空気の新たな価値を提供して、サステナブルな社会への貢献とグループの成長を実現してまいります。

今後とも当社経営へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2021年6月
代表取締役社長兼 CEO

十河 政則

戦略経営計画「FUSION」の振り返り

直近20年間で売上高・営業利益ともにおよそ5倍に拡大。

リーマンショックなど厳しい環境下においても、FUSIONで掲げた計画を着実に実行することで成長してきました。

事業展開は160カ国以上、グループ従業員は8万人を超える企業に発展。グローバル事業基盤は一段と強固になりました。

当社成長の変遷

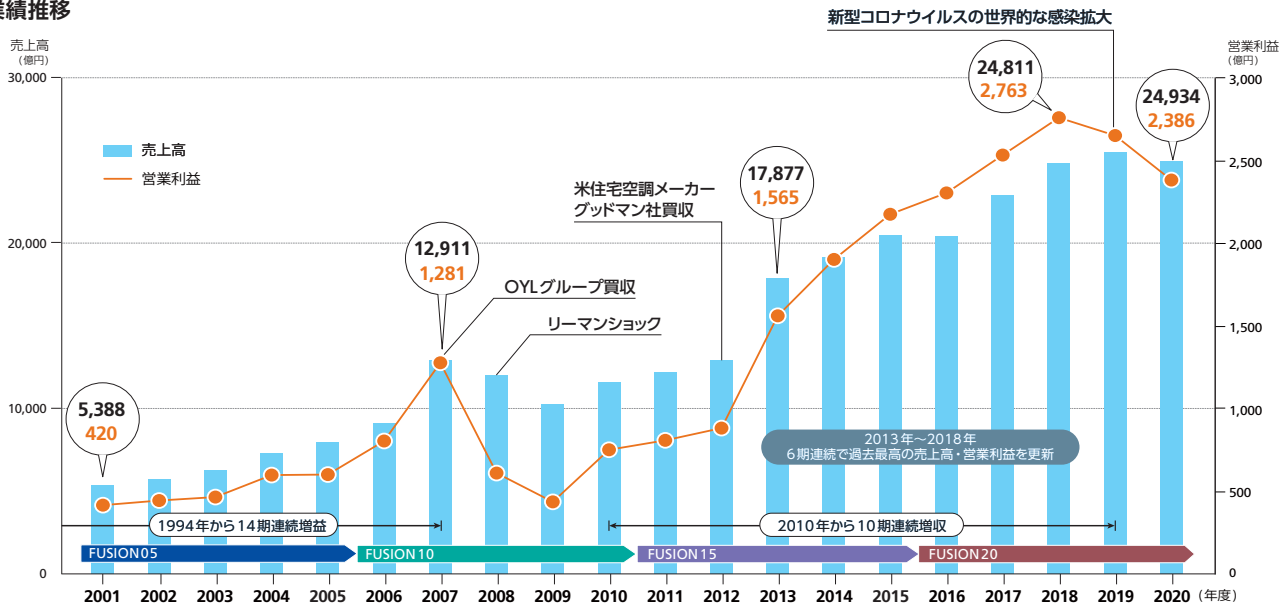
	FUSION 05 (2001~2005年度)	FUSION 10 (2006~2010年度)	FUSION 15 (2011~2015年度)	FUSION 20 (2016~2020年度)															
めざす姿	経営基盤の確立 人・資本・情報をひきつける魅力ある企業へ	経営の革新 空調グローバルNo.1の実現	成長の加速 真のグローバルエクセレント企業へ	事業領域拡大／事業構造転換、既存事業強化 英知と情熱を結集し、空気と環境の新たな価値を創造する															
概要	当社がめざす世界的企業・真の一流企業 ・強靱な収益構造・財務体質 ・主力事業(空調、フッ素化学)でグローバルNo.1、No.2の地位 ・持続的成長に向けた事業構造の転換 ・技術の高度化	グローバルエクセレントを実現する企業価値の最大化 ・世界をリードするグローバルNo.1事業 ・技術革新による変化創造・価値創出 ・資本効率が高く強靱な収益力・財務体質 ●環境戦略テーマと地球環境貢献目標の設定 ●空調グローバルNo.1の実現に向けた戦略テーマの追加・充実	変化のスピードがますます速くなる中、 ・規模と収益性、成長性と差別性、独自技術の高度化と新市場に合ったローコスト技術・品質を追求 ・変化や危機をパネに新たな道を切り拓き、進化し続ける企業へ	事業環境変化に素早く対応し、エネルギー・サービス・ソリューション、空気・空間エンジニアリング、低GWP化に向けた取り組みを重点的に強化 ・IoT/AI技術を活用した空調ソリューション事業の加速 ・事業領域拡大 ・環境をリードする取り組み ・既存事業の一層の強化															
成果	将来の成長・発展に向けた事業基盤を構築 ・主力事業でのグローバルNo.2の地位を確立 ・時価総額1兆円の達成 ・海外事業比率が5年間で15%伸張し46%に拡大 ・技術のダイキンの飛躍的向上	グローバル展開の加速 ・海外事業比率が61%に拡大 環境関連事業の拡大 ・ヒートポンプ暖房・給湯事業への参入 ・環境技術のオープン戦略による市場開拓 ↳世界最大のポリウムゾーン市場である中国において、インバータ搭載のルームエアコンが普及 収益体質の強化 ・在庫削減により1,000億円超のフリーキャッシュ・フローを創出(2008年-2010年度の3年累計) ・損益分岐点比率、有利子負債比率の改善	販売力・営業力の抜本的強化による拡販、トータルコストダウンの推進により、営業利益率を大幅に向上 ・新興国・ポリウムゾーンへの本格参入 ・地球温暖化など社会課題の解決に積極的に貢献 ↳温暖化係数の低いR32冷媒を世界で初めて実用化 ・高付加価値商品の販売、販売店開発の強化により、グローバル各地域で売上高を拡大	事業領域拡大／事業構造転換 ・空調ソリューション事業(エネルギー・サービス・ソリューション事業、空気・空間エンジニアリング事業)の拡大 ・環境をリードする取り組み(R32冷媒や高性能省エネ機器の普及を加速)の推進 ・暖房・給湯事業、商業用冷設事業の強化 既存事業(北米空調事業、アジア空調事業・化学事業・フィルタ事業)強化															
提携・連携、M&Aの成果	<table border="1"> <tr> <td>OYLグループ買収(07年)</td> <td>アプライド空調分野を強化するとともに、北米やアジアでの事業基盤を確立。</td> </tr> <tr> <td>格力電器との提携(08年)</td> <td>中国で環境性能の高いインバータ搭載エアコンの普及を促進。</td> </tr> <tr> <td>日本無機買収(09年)</td> <td>日本のエアフィルタ市場においてトップシェアを誇る日本無機の買収により、高機能商品の開発・販売を加速。</td> </tr> </table>	OYLグループ買収(07年)	アプライド空調分野を強化するとともに、北米やアジアでの事業基盤を確立。	格力電器との提携(08年)	中国で環境性能の高いインバータ搭載エアコンの普及を促進。	日本無機買収(09年)	日本のエアフィルタ市場においてトップシェアを誇る日本無機の買収により、高機能商品の開発・販売を加速。	<table border="1"> <tr> <td>エアフェル社買収(11年)</td> <td>幅広い商品ラインアップや強力な販売網を持つエアフェル社の買収により、中近東での事業展開を加速。</td> </tr> <tr> <td>グッドマン社買収(12年)</td> <td>北米の住宅用空調分野でトップシェアを誇るグッドマン社の買収により、住宅用ユニット市場に本格参入。北米での強固な販売網を確立。</td> </tr> </table>	エアフェル社買収(11年)	幅広い商品ラインアップや強力な販売網を持つエアフェル社の買収により、中近東での事業展開を加速。	グッドマン社買収(12年)	北米の住宅用空調分野でトップシェアを誇るグッドマン社の買収により、住宅用ユニット市場に本格参入。北米での強固な販売網を確立。	<table border="1"> <tr> <td>フランデース社買収(16年)</td> <td>米国でトップシェアのエアフィルタメーカー買収により、業務用から住宅用まで幅広いラインアップを獲得。</td> </tr> <tr> <td>ザノッティ社買収(16年)</td> <td>欧州で産業用から輸送用、商業用まで幅広い冷凍・冷蔵機器を有するザノッティ社の買収により、コールドチェーン全体をカバーする事業基盤を構築。</td> </tr> <tr> <td>AHT社買収(19年)</td> <td>AHT社のショーケースが商品ラインアップに加わることで、コールドチェーン全体での事業展開を実現。空調機器から冷凍・冷蔵機器までワンストップでのソリューション展開を加速。</td> </tr> </table>	フランデース社買収(16年)	米国でトップシェアのエアフィルタメーカー買収により、業務用から住宅用まで幅広いラインアップを獲得。	ザノッティ社買収(16年)	欧州で産業用から輸送用、商業用まで幅広い冷凍・冷蔵機器を有するザノッティ社の買収により、コールドチェーン全体をカバーする事業基盤を構築。	AHT社買収(19年)	AHT社のショーケースが商品ラインアップに加わることで、コールドチェーン全体での事業展開を実現。空調機器から冷凍・冷蔵機器までワンストップでのソリューション展開を加速。
OYLグループ買収(07年)	アプライド空調分野を強化するとともに、北米やアジアでの事業基盤を確立。																		
格力電器との提携(08年)	中国で環境性能の高いインバータ搭載エアコンの普及を促進。																		
日本無機買収(09年)	日本のエアフィルタ市場においてトップシェアを誇る日本無機の買収により、高機能商品の開発・販売を加速。																		
エアフェル社買収(11年)	幅広い商品ラインアップや強力な販売網を持つエアフェル社の買収により、中近東での事業展開を加速。																		
グッドマン社買収(12年)	北米の住宅用空調分野でトップシェアを誇るグッドマン社の買収により、住宅用ユニット市場に本格参入。北米での強固な販売網を確立。																		
フランデース社買収(16年)	米国でトップシェアのエアフィルタメーカー買収により、業務用から住宅用まで幅広いラインアップを獲得。																		
ザノッティ社買収(16年)	欧州で産業用から輸送用、商業用まで幅広い冷凍・冷蔵機器を有するザノッティ社の買収により、コールドチェーン全体をカバーする事業基盤を構築。																		
AHT社買収(19年)	AHT社のショーケースが商品ラインアップに加わることで、コールドチェーン全体での事業展開を実現。空調機器から冷凍・冷蔵機器までワンストップでのソリューション展開を加速。																		
評価	12期連続増益、6期連続最高益を達成。最終目標に対して、DVA*、フリーキャッシュ・フローは未達となったが、売上高、営業利益率、ROE、ROAは大きく上回った。	2007年度に中間目標を1年前倒しで達成し、過去最高益を更新。2008年度のリーマンショックにより、最終目標は未達となったが、事業体質の改革、財務体質の強化に注力し、2010年度にはV字回復を達成。	最終目標に対して売上高は未達となったが、営業利益は1年前倒しで達成。営業利益率も大幅に向上。	2018年度までは計画通りに進捗。2019年度以降、新型コロナウイルスの影響を受け、最終目標に対しては、売上高、営業利益とも未達となった。															

* DVA: ダイキン流経済的付加価値(参照ページP.30)

	2005年度		2010年度		2015年度		2020年度	
	FUSION05 目標	実績	FUSION10 目標	実績	FUSION15 目標	実績	FUSION20 目標	実績
売上高	7,500億円以上	7,929億円	1兆9,000億円	1兆1,603億円	2兆500億円	2兆437億円	2兆9,000億円	2兆4,934億円
営業利益	600億円以上 (8.0%以上)	671億円 (8.5%)	1,900億円 (10%)	755億円 (6.5%)	1,900億円 (9.3%)	2,179億円 (10.7%)	3,480億円 (12.0%)	2,386億円 (9.6%)
海外事業比率		46%		61%		75%		77%
連結子会社数		99社		191社		213社		315社
生産拠点数		30カ所以上		70カ所以上		80カ所以上		100カ所以上
従業員数		21,747人		41,569人		60,805人		84,870人
時価総額		1兆869億円		7,301億円		2兆4,657億円		6兆5,423億円

※売上高、営業利益以外は各年度末時点の数値

業績推移



FUSION20の振り返り

重点施策として掲げた事業領域拡大/事業構造転換、既存事業強化の各テーマに取り組み、売上高・営業利益は2018年度まで計画通りに進捗。

2019年度第4四半期以降、新型コロナウイルスの影響を大きく受け、FUSION20最終年度の2020年度は、売上高・営業利益ともFUSION20後半計画で掲げた計画値を下回りました。しかしながら、コロナ禍で見通しが不透明な中、いち早くコロナ危機に立ち向かう経営の構えを取り、「攻めと守り」、「体質強化」の施策を実行することで、2020年度は期初の業績予想を大きく上回りました。

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
	実績	実績	実績	実績	FUSION20目標	実績
売上高	2兆440億円	2兆2,906億円	2兆4,811億円	2兆5,503億円	2兆9,000億円	2兆4,934億円
営業利益	2,308億円	2,537億円	2,763億円	2,655億円	3,480億円	2,386億円
営業利益率	11.3%	11.1%	11.1%	10.4%	12.0%	9.6%

事業領域拡大／事業構造転換

■ 空調ソリューション事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー・サービス・ソリューション事業 空気・空間エンジニアリング事業 	<p>販売・サービス網への投資や、ソリューション商材の技術開発に取り組み、事業基盤を強化。最大市場である北米を中心に、事業を本格展開しました。</p> <p>空気・空間価値の提供をめざし、技術開発や外部協創による実証試験を通じて技術を高度化。安全・安心な空気・空間へのニーズの高まりを契機に、事業を拡大しました。</p>
■ 環境をリードする取り組み		<p>2018年に「環境ビジョン2050」を策定し、2050年に向けて温室効果ガス排出実質ゼロをめざすことを宣言。R32冷媒や高性能省エネ機器の普及を加速。次世代冷媒・機器開発にも着手。また、2019年にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同するなど、財務情報と併せて気候変動を含むESG情報の開示に着手しました。</p>
■ 事業拡大領域	<ul style="list-style-type: none"> 暖房・給湯事業 商業用冷設事業 	<p>最大市場の欧州において、ヒートポンプ機シェアNo.1の地位を確立しました。</p> <p>ザノッティ社、AHT社の買収をはじめ、欧州における低温ソリューションビジネスの事業基盤を構築しました。</p>

既存事業強化

■ 北米空調事業

住宅用ユニタリー・VRV・アプライド機器などの拡販により、売上高・シェアを拡大。機器販売だけでなく、サービス・ソリューション事業への構造転換に取り組みました。

■ アジア空調事業

住宅用・業務用などの直販事業で、多くの国でシェアNo.1のポジションを確立。アプライド事業No.1、ソリューション事業拡大に向けた取り組みを推進しました。

■ 化学事業

2018年度に過去最高益を達成。次の成長への投資を意思決定（中国第2工場設立、米国工場増強、欧州イノベーションセンター設立など）するとともに、用途開発、複合・非フッ素による事業拡大を推進しました。

■ フィルタ事業

フィルタ事業本部を立ち上げ、北米・欧州・P&I事業の改革を実行。空気質ニーズに対する新たな商品開発の取り組みを開始しました。

中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

外部環境の変化を踏まえ、ダイキングループの中長期の価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、それに関連するリスクと機会を抽出しました。

これらのリスクに適切に対応し、また機会を活かしつつ、社会課題解決に取り組むべく、戦略経営計画「FUSION25」で掲げる重点テーマを経営のマテリアリティとして認識し、さらなる価値創造を実現していきます。



社会の変化	課題
気候変動の深刻化	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球温暖化の抑制
エネルギー・電力需要の拡大と集中	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー・電力消費量の削減
空気質への関心の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染症の拡大防止 ● 空気の価値化
自然災害等の発生	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの分断への対応
デジタル社会への移行	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築 ● 業務プロセスの効率化

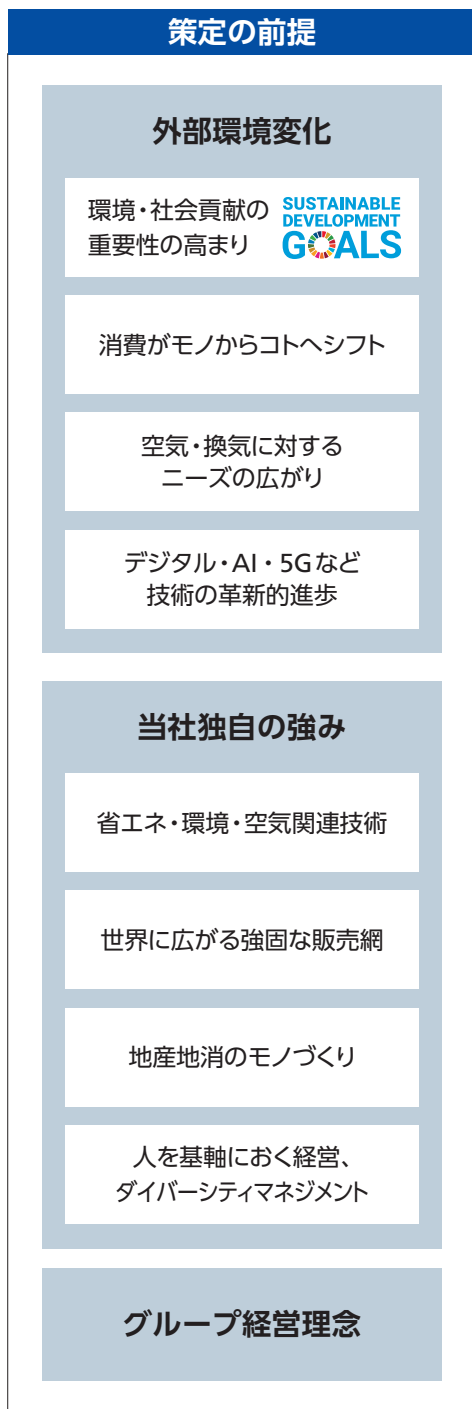


リスク	対応・機会	経営のマテリアリティ
<ul style="list-style-type: none"> ● 環境規制の強化 ● 電力の需給逼迫 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境規制に対する商品・サービス・技術の開発 ● エネルギー・マネジメントの展開・持続可能な都市づくり <p style="text-align: right;">詳細 ▶ P.26~29、P.54~55</p> <p style="text-align: right;">TCFDへの対応 ▶ P.53</p>	<p>成長戦略3テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルへの挑戦 ● 顧客とつながるソリューション事業の推進 ● 空気価値の創造
<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネ規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● インバータ化の加速 ● 環境性能に優れた商品開発や技術革新 ● 環境対応商品への更新提案の強化 ● エネルギー・マネジメントの強化 <p style="text-align: right;">詳細 ▶ P.26~29、P.54~55</p>	<p>強化地域1テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 北米空調事業
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存の空調機器に対する新たな規制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安全な空気を提供するための商品開発 ● 暮らしを豊かにする空気・空間の創造 <p style="text-align: right;">詳細 ▶ P.29</p>	<p>経営基盤強化5テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 技術開発力の強化 ● 強靱なサプライチェーンの構築 ● 変革を支えるデジタル化の推進 ● 市場価値形成・アドボカシー活動の強化 ● ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業所の操業停止 ● 原材料・部品調達の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地産地消を基本とする「市場最寄化生産」による安定供給 <p style="text-align: right;">詳細 ▶ P.54~56</p>	<p style="text-align: right;">詳細 ▶ P.24~ 戦略経営計画「FUSION25」</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存商品の陳腐化 ● デジタル人材の不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● IoT/AIを活用した技術開発、商品・サービスの展開、販売活動の強化 ● 効率的なエネルギー管理などのソリューション提供 <p style="text-align: right;">詳細 ▶ P.28~29、P.56</p>	

戦略経営計画「FUSION25」を策定

ダイキン工業は、2021年度から2025年度までの戦略経営計画「FUSION25」を策定しました。策定の前提として、当社を取り巻く外部環境変化と、これまで当社が培ってきた独自の強みを踏まえ、10年先、20年先の世の中の変化と当社グループのありたい姿からバックキャストし、この5年で取り組むべき戦略を描きました。

めざす姿は、「環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する」です。環境・社会課題の解決に貢献しながら事業を拡大し、成長・発展し続けることをめざし、成長戦略3テーマとして



外部環境変化を
大きなチャンスと捉え、
当社の強みを活かし、
さらなる成長発展をめざす

環境と空気の新たな

重点戦略9テーマ

成長戦略3テーマ 詳細▶P.26~29

環境・社会貢献を行うとともに、事業拡大と収益力向上を実現

- 1 カーボンニュートラルへの挑戦
- 2 顧客とつながるソリューション事業の推進
- 3 空気価値の創造

成長を支える各事業

空調（直影・アプライド・サービス）

既存地域での圧倒的ポジションの確立と新興地域での基盤強化



中国に匹敵する多くの人口を擁するインドで、将来の一大拠点

強化地域1テーマ 詳細▶P.17、P.34

最大北米

- 4 北米空調事業

経営基盤強化5テーマ 詳細▶P.54~57

- | | |
|-------------------------|--------|
| 5 技術開発力の強化 | 6 強靱なサ |
| 7 変革を支えるデジタル化の推進 | 8 市場価値 |
| 9 ダイバーシティマネジメントの深化による人材 | |

「カーボンニュートラルへの挑戦」「顧客とつながるソリューション事業の推進」「空気価値の創造」を、既存事業の強化については、「北米空調事業」を強化地域1テーマとして設定しました。大きな市場成長が見込まれるインドについては、現地生産を強化、事業を拡大し一大拠点化をめざします。また、経営基盤強化5テーマとして「技術開発力の強化」「強靱なサプライチェーンの構築」「変革を支えるデジタル化の推進」「市場価値形成・アドボカシー活動の強化」「ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化」を設定しました。

これら重点戦略9テーマの実行により、ニューノーマル時代を勝ち抜き、価値創造をめざします。

価値を提供し、サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する

- ヒートポンプ暖房・給湯の事業拡大
- インバータなど省エネ機器の拡大
- 冷媒の低GWP化、回収・再生
- モノづくりでのCO₂削減 など

- 空調ソリューション
- 低温ソリューション

- 空気・換気の一大事業化
- 暮らしを豊かにする
空気・空間の創造

を図る

ア フリ カ	化 学	フ ィ ル タ	低 温
中 東	油 機	特 特	電 子

をめざす

市場であり、チャンスが大きい
で No.1のポジションを確立する

- 住宅・ライトコマース事業の拡大
- ソリューション事業の拡大
- 環境商材による市場変革

サプライチェーンの構築

形成・アドボカシー活動の強化

力強化

めざす価値創造

経済価値

2025年度
全社目標
(イメージ)

売上高

3.6

兆円

営業利益

4,300

億円

営業利益率

約**12%**

環境価値・社会価値

CO₂ 実質排出量の削減
2025年目標 (成行比)
30%以上



人類を暑さ・寒さから解放



顧客と直接つながり
用途ごとのニーズに応える



安全・安心、快適な
空気・空間の提供



食品ロスの削減に貢献



国際ルールづくりへの貢献



従業員・地域の成長に貢献



重点戦略9テーマ 成長戦略3テーマ

環境・社会課題の解決に貢献しながら事業を拡大し、成長・発展し続けることをめざし、「カーボンニュートラルへの挑戦」「顧客とつながるソリューション事業の推進」「空気価値の創造」を、成長戦略3テーマとして設定しました。

1

カーボンニュートラルへの挑戦

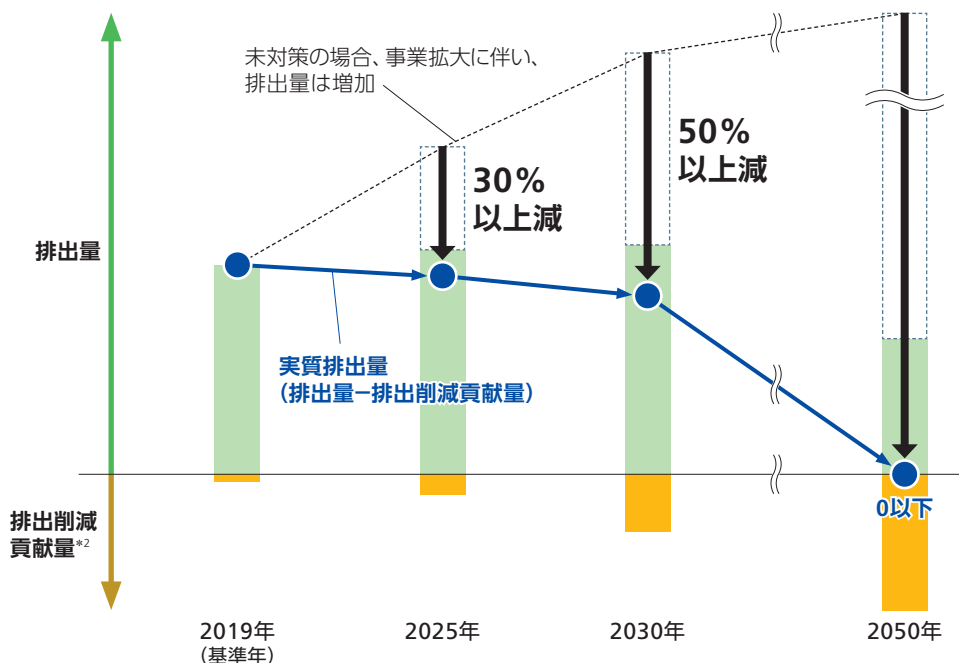
2050年に向けて温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を策定。2019年を基準年とし、未対策のまま事業成長した場合の排出量と比べた温室効果ガス実質排出量*1を2025年に30%以上、2030年に50%以上の削減をめざします。

環境先進技術を確認し、カーボンニュートラルへの道筋をつけ、社会的責任を果たすとともに、ヒートポンプ暖房・給湯機、インバータ化など省エネ機器の普及拡大による消

費電力削減、冷媒の低GWP化や回収・再生のエコサイクル構築などに取り組みます。ヒートポンプ暖房・給湯事業は、燃焼式がメインの市場である欧州と北米を最重点地域と位置付け、空調事業で培った技術を活かし、燃焼式暖房・給湯からヒートポンプ式へのシフトを加速します。また、市場拡大とCO₂削減への貢献が期待できるスマートシティプロジェクトへの参画や創エネなど環境新事業にも挑戦します。

*1 温室効果ガス実質排出量=排出量-排出削減貢献量

温室効果ガス実質排出量の削減目標



*2 排出削減貢献量

当社の取り組みによる、社会全体への温室効果ガス排出削減貢献量をカウント。より排出量が少ない当社機器の普及(当社以外の機器からの置き換え)による削減貢献量、創エネ、森林保全活動などを対象としている。

1. モノづくり(開発・生産時)での削減

開発・生産工程における、エネルギー起源のCO₂排出とHFC・PFCの排出を削減

- 工場のカーボンニュートラル化の取り組み

2. 製品使用時における消費電力削減

グローバル全域でインバータ化を加速し、環境対応商品(省エネ機器)で他社をリード

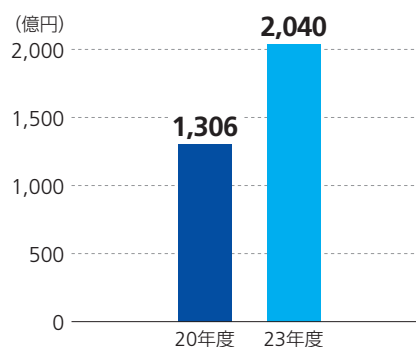
- ルームエアコン(RA)インバータ化率 2019年75% → 2025年98%超
- 省エネ性の高い要素技術の開発

3. ヒートポンプ暖房・給湯事業の拡大

欧州と北米を最重点地域と位置づけ、燃焼式暖房・給湯機からヒートポンプ式へのシフトを加速

- 欧州:主要各国で市場シェアNo.1をめざす
- 北米:インバータヒートポンプユニットの販売加速

ヒートポンプ暖房・給湯事業の売上高



4. 空調事業を支える冷媒に関する取り組み

冷媒起因のCO₂排出削減につながるさまざまな対策を進め、環境社会・業界をリード

- グローバルでR32化を推進。RAのR32化率 2019年83% → 2025年95%超
- 冷媒エコサイクル(回収・再生・破壊)の構築
- 次世代冷媒・機器開発

5. 環境新事業への挑戦

市場拡大とCO₂削減貢献が期待できるテーマに挑戦

- スマートシティ:グローバル各地域でプロジェクトに参画
- 創エネ:マイクロ水力発電のラインアップを拡充

6. カーボンニュートラル社会に向けた技術開発

CO₂の分離・回収・再利用に関する先端技術の研究・獲得

- CO₂の常温分解・直接回収・再利用技術の探索(同志社大学との協創)
- CO₂ネットゼロ社会の仮説構築(東京大学との協創)



シンガポールでのスマートシティプロジェクト

2

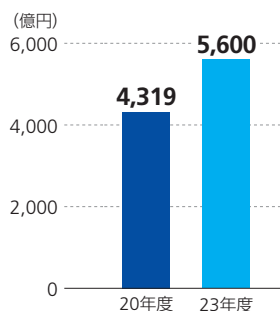
顧客とつながるソリューション事業の推進

空調ソリューションでは、多様な顧客ニーズに対応し、機器だけでなく、コントロール・エンジニアリング・サービスなどを組み合わせたコト売りのビジネスモデルを確立します。病院や工場など用途・市場別にユーザーと直接つながり、機器運転データの活用、エネルギーマネジメントやIAQ技術を組み合わせることによって、個別最適な空間の提供や快適性・安全性の向上など新たな価値提供に取り組めます。

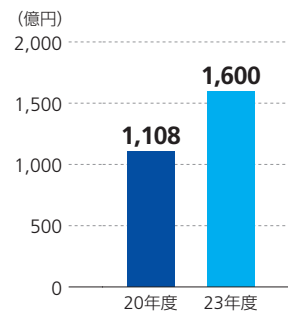
低温ソリューションでは、空調事業で培ってきた省エネ・環境技術を横展開します。空調や低温機器、店舗設計から据付、保守・メンテナンスも含めたワンストップソリューションの推進による店舗ソリューション事業の確立や、生産地から消費地までコールドチェーン全体をつなぐ事業展開に

挑戦し、食品ロスの削減や食の安心・安全といった社会課題に貢献します。

空調ソリューション事業の売上高



低温ソリューション事業の売上高

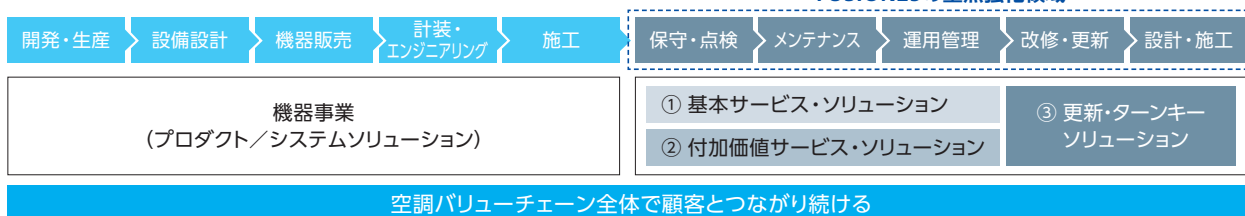


1. 空調ソリューション

保守・点検、運転時の付加価値提案から改修・更新まで、3つのソリューションを提供し、コト売りのビジネスモデルを確立

- ① 基本サービス・ソリューション: 修理や部品・部材の供給、カスタマーサポート
- ② 付加価値サービス・ソリューション: 保守・メンテナンス、空気質の診断・改善などを提供
- ③ 更新・ターンキーソリューション: 空調機以外の設備やコントロールを組み合わせたエンジニアリングなど、顧客ニーズに応じた更新時ソリューション業務の一括請負

コト売りのビジネスモデル



用途・市場別に提案力・対応力を強化。多様な顧客ニーズに対応するメニューを提供

オフィス	学校	病院	ホテル	工場
気流・温度ムラ・換気・防音などの快適性	専任の管理者がいない中での設備管理、技術サポート	ウイルス・菌の侵入・拡散を防止し、集団感染リスクを低減	客室ごとの個別温調、多言語対応などの高い操作性	停止しない高い信頼性、カーボンゼロに向けた省エネ性

2. 低温ソリューション

当社が培ってきた省エネ・環境技術を低温領域に横展開し、グローバルで事業を拡大

- ① 欧州での店舗ソリューション事業の確立
- ② 市場成長が見込まれるアジア・オセアニアでの店舗ソリューション事業の強化
- ③ コールドチェーン全体 (生産地～消費地) での事業展開への挑戦

当社が事業参入することによる価値提供



3

空気価値の創造

空気・換気の需要の高まりに対応した新商品やサービスを創出することにより、グローバルで空気・換気の一大事業化をめざします。空調機のデータとバイタルデータを蓄積・

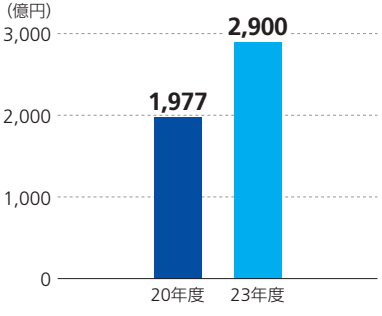
分析し健康増進につなげるなど、ヘルスケア領域にも挑戦するほか、暮らしを豊かにする空気・空間の価値創造に取り組めます。

1. 空気・換気の一大事業化

空気・換気需要の高まりをチャンスと捉え、グループを挙げてグローバルで市場を創造。新たな商品やサービスを創出し、空気・換気の一大事業化をめざす

- グローバルで空気清浄機の市場を創造し、各地域で100万台／年の販売に挑戦
- 用途・市場別に最適な換気を提案し、全熱交換器を拡販
- 空気清浄機のグローバルベース機を投入し、各地域の基準・規制に対応

空気・換気事業の売上高



空気・換気の一大事業化に向けた商品群

<p>空気清浄機</p> <p>標準形 業務用</p> <p>除菌特化</p>	<p>換気機器</p> <p>全熱交換器標準形 全熱交換器屋外設置形</p> <p>陰圧機</p>
<p>空調機</p> <p>ルーフトップ</p> <p>コンパクト型 エアハンドリングユニット</p>	<p>フィルタ</p> <p>バイオ抗体フィルタ 抗ウイルスフィルタ</p> <p>チタンアパタイトフィルタ</p>

2. 暮らしを豊かにする空気・空間の創造

空調データとバイタルデータを蓄積・分析し、心身の健康に対する空気・空間の価値を創出

- 健康増進に向けたヘルスケア領域への挑戦
 - 大学・ベンチャーと協業し、バイタルデータから分析・改善手法を確立し事業化
- 用途・市場別の空気価値の実証
 - 集中・リラックス・快眠などの空気価値の実現と、事業化に向けたPoC 検証
- 空気の価値化の探求
 - 東京大学とともに、空気の価値化に関する社会連携講座を検討

「率の経営」の深化と社内浸透

資本コストを意識した財務戦略

当社では、企業価値向上の実現に向け、資本コストを意識した経営である「率の経営」に取り組んでいます。「率の経営」導入の背景には、1996年に開始した「FUSION」経営の中で、グローバルNo.1になることを目標に掲げたことで、売上高・営業利益といった「金額」を重視するPL重視の経営に傾かないようにという考えがありました。そして、1999年に改訂した「FUSION」において、「人・資本・情報をひきつける魅力ある企業の実現」をめざす姿として掲げ、営業利益「率」・収益性・財務体質をより意識した「率の経営」をスタートさせました。

「率の経営」では、ROE、ROAに加え、フリーキャッシュ・フロー、DVA（ダイキン流経済的付加価値）*1などを指標とし、「収益力・キャッシュ・財務体質」をセットで管理しています。近年、DVAは全部門で黒字化したため、部門ごとの管理指標はROIC（投下資本利益率）、フリーキャッシュ・フローにシフトしています。

*1 DVA（ダイキン流経済的付加価値）

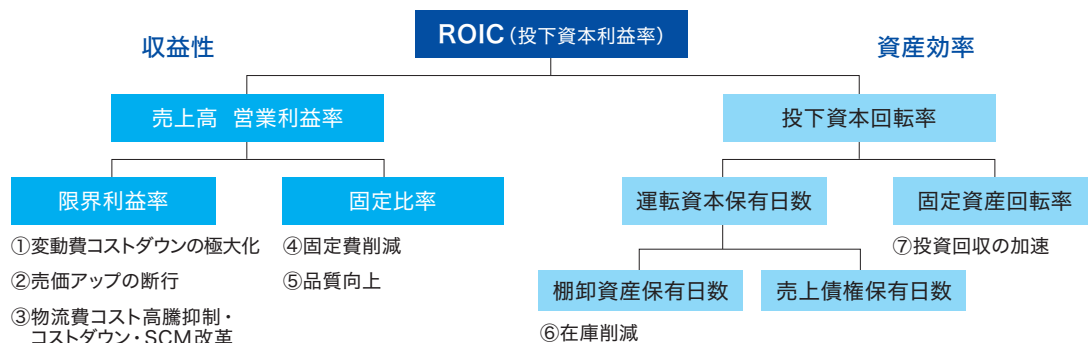
率の経営を始めた当初、EVA（経済的付加価値）を簡便化し従業員に分かりやすく、浸透させやすい指標としてDVAを採用しました。計算式を簡素化するだけでなく、「1年間の事業活動から得た利益が資本コストを上回ることが、企業価値を高める」とDVAの意味合いについても従業員に説明し、社内浸透に注力しました。

～全社ROICツリー～

在庫削減をはじめとする資本効率を見て、従業員がより実行に結びつけやすくするために、ROICを社内管理指標として導入しています。具体的には、内容をシンプルにして、ROICを全社のROE目標と紐付く社内管理指標と位置づけ、各事業目標に展開し、従業員一人ひとりの仕事がROICのどこに紐付くのかを具体的に示しています。例えば、在庫削減がROICの改善にどのように結びつくのか、収益性向上のための売価とコストの関係についてなど、研修等でROICツリーを分解して従業員に説明しています。また、国内だけではなく海外拠点の従業員に対してもROICツリーを分解して、日々の業務に結びつけられるように説明しています。

以下の①～⑦はFUSION20の目標を達成するための全社重点10テーマとして掲げていたもののうち、7テーマがROICツリーに結びついていることを示しています。また、2020年度、コロナ禍で先行きが不透明な中、重要経営課題として取り組んだ6つの緊急プロジェクトや2021年度の重点7テーマもROICツリーに結びつけて施策を展開しています。

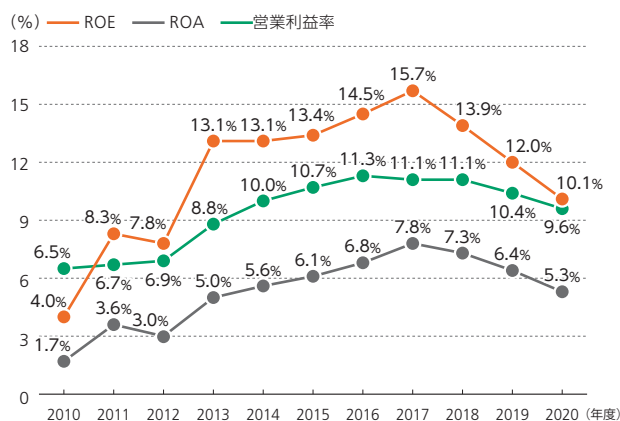
ROICツリー



過去10年間の財務分析

リーマンショック後、経済環境が大きく変化する中、ダイキンはV字回復を遂げ、2010年度から2019年度まで10期連続増収（営業利益は2018年度まで9期連続増益）を達成しています。この飛躍的成長の背景には、2012年の米空調機器大手グッドマン社の買収により北米空調市場を攻略し、業績を大きく伸ばしたことが挙げられます。また、「率の経営」の収益性の指標である営業利益率については、12.0%をFUSION20の目標として掲げ、2018年度に11.1%まで向上しましたが、新型コロナウイルスの影響を受け、2020年度実績は9.6%となりました。FUSION25で

2010年度以降 経営指標の推移



は、2025年度のめざす姿として営業利益率は12%レベルをめざし、2023年度の間目標では、営業利益率10.5%、資産効率の指標であるROEについては、11.0%をめざし取り組んでいきます。

なお、時価総額は1995年3月期末から2021年3月期末までの26年間で約33倍になっており、平成30年間で時価総額を上げた企業8位*2になっています。

*2 日本の証券取引所に上場している企業が対象。1989年1月9日と2019年4月26日を比較(出所:日本経済新聞)

投資と株主還元

2021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800億円を計画しています。さらなる事業拡大に向け、空調事業では、ベトナムやインドの工場の生産能力増強や米国の環境先進州であるカリフォルニア州でのCARB*3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ため、中国や米国での生産能力増強投資を積極的に実行したいと考えていますが、新型コロナウイルス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いきます。

FUSION25においても、成長戦略の実現や、時代の変化をチャンスとして事業拡大につなげていくために、積極的な投資

を実行していきます。設備投資、研究開発投資、デジタル投資、人材への投資などで、2021年度から2023年度までの3年間累計で約8,000億円、2025年度までの5年間累計で約1兆3,000億円の投資を予定しています。また、M&Aに関しては、3年間累計で約6,000億円を構想しています。

株主還元については、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、DOE(連結純資産配当率)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ていくことで、株主還元の一層の拡充に取り組んでいきます。2020年度の配当金は、年間160円としました。また、内部留保金については、経営体質の一層の強化を図るとともに、グローバル事業展開の加速、地球環境に貢献する商品開発の加速など、事業拡大・競争力強化のための戦略的投資に充当していきます。

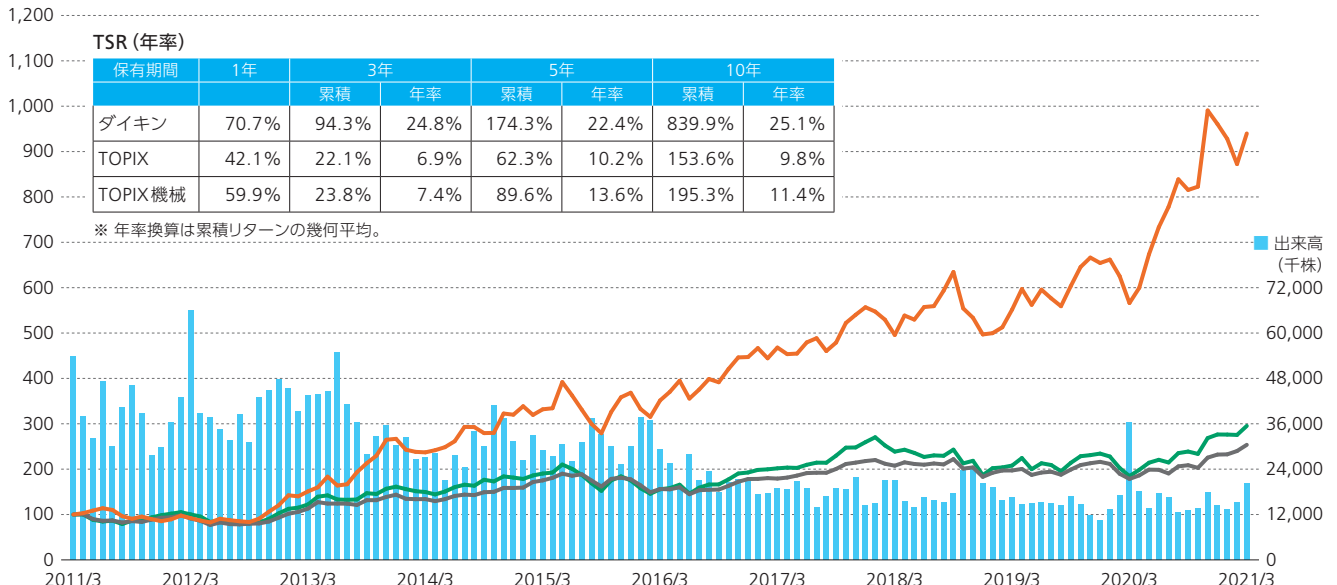
*3 CARB: California Air Resources Board(カリフォルニア州大気資源局)

TSR(株主総利回り)について

当社のTSRは、3年、5年、10年といずれの期間で見てもTOPIX、TOPIX機械セクターを上回るパフォーマンスを達成しており、安定的な株主還元と高い株価パフォーマンスにより、株主資本コストを上回るTSRを達成していると認識しています。

株主総利回り(TSR*4)推移

(Index) — ダイキン — TOPIX — TOPIX機械



*4 TSR (Total Shareholder's Return): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※ TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)

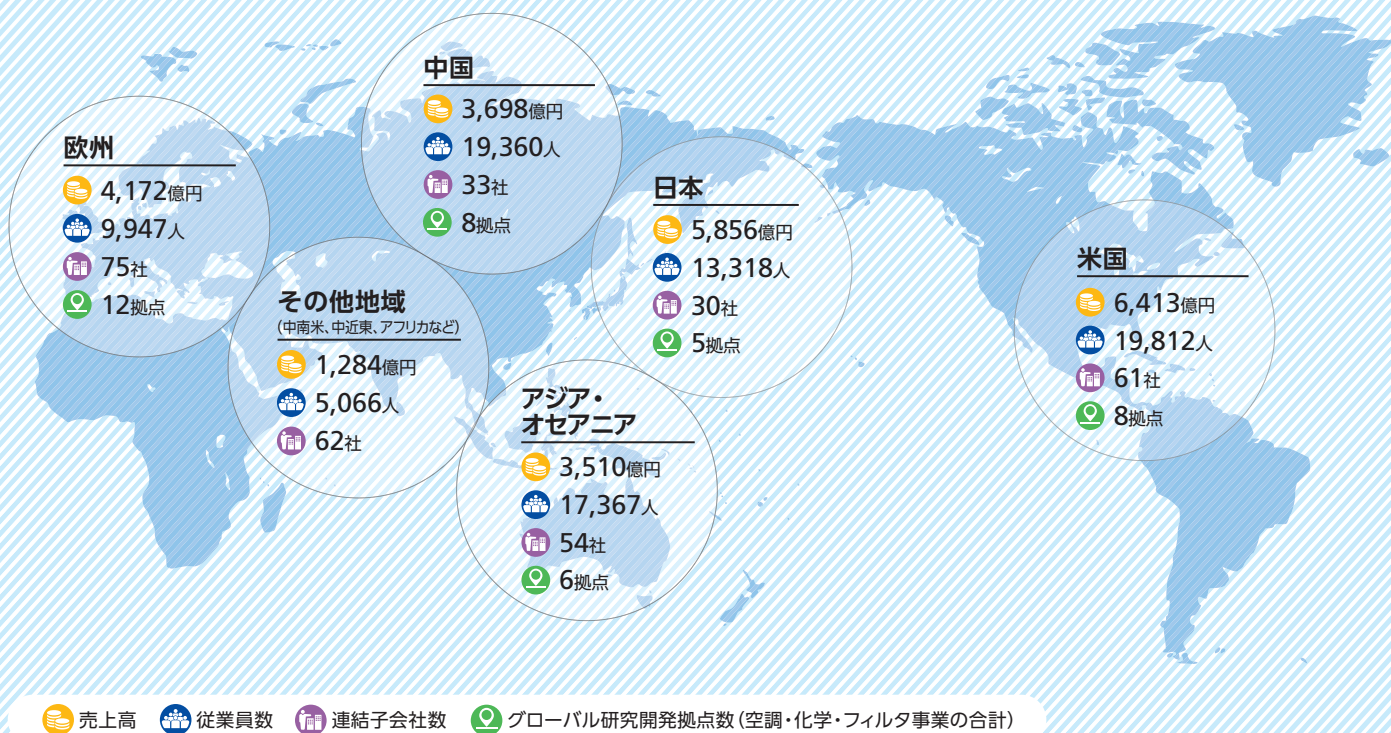
※ グラフの値は、2011年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2021年3月末日まで)

グローバル展開の概要

～世界160カ国以上で事業を展開、市場最寄化生産をベースに100カ所以上の生産拠点を構築～

従業員数: **84,870**人

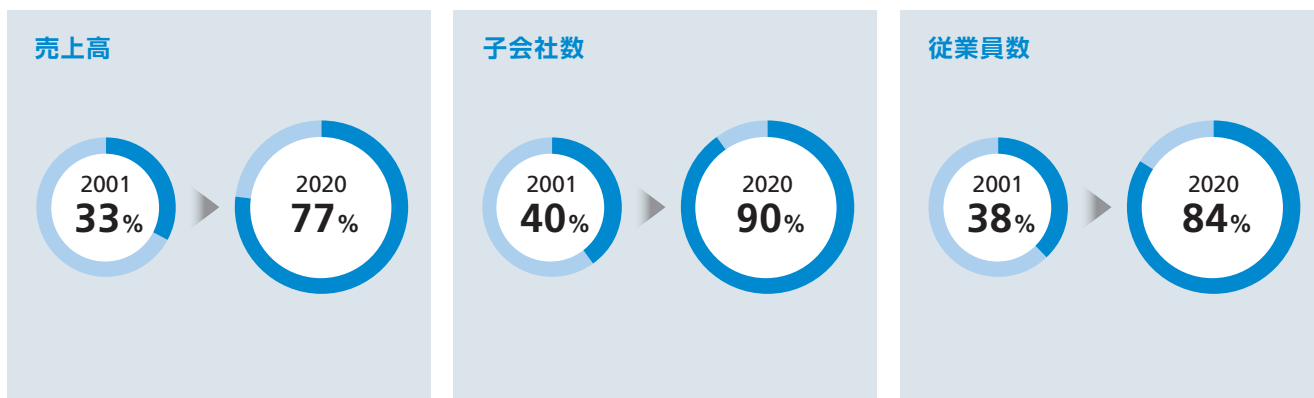
連結子会社: **315**社



グローバル事業基盤の拡大

■ 国内 ■ 海外

注: グラフ中央の%は、いずれも国内・海外合計のうちの海外の比率を示す。





Air Conditioning

空調事業

日本

進出の経緯

1951年に日本初のパッケージエアコンを発売。その後、工場用や船舶・車両用、ビル用、住宅用など、製品の多様化を進めました。きめ細かな販売網と省エネ性・快適性を

追求した高付加価値商品の豊富な品揃えでシェアを拡大してきました。

現状

市場環境

日本の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大により経済活動が停滞し、業務用の需要は落ち込みました。一方、住宅用は、巣ごもり需要や特別定額給付金の効果に加え、夏季の猛暑による追い風もあり、需要は前年度を上回りました。

事業概況

住宅用は、独自の換気機能やストリーマ技術の訴求を強化。『うるさらX』など高付加価値商品の販売を伸ばしました。業務用では、空調機と換気商材を組み合わせたシステム提案を強化し、シェアを拡大しました。また、空気清浄機は、商品ラインアップを拡充し好調な需要を捉え、販売を大きく伸ばしました。

生産・開発の現場

空気・換気への関心の高まりに対応し、換気機能を搭載したルームエアコン、空気清浄機、全熱交換器などの商品ラインアップを拡充しました。また、需要が急拡大した空気清浄機については、迅速に増産体制を構築しました。

ニーズに応じた製品・サービス

- ・換気機能を搭載したルームエアコン『うるさらX』『うるさらmini』
- ・小林製薬株式会社の抗菌技術を活用して開発した抗菌加湿フィルター*を搭載した『うるるとさらら空気清浄機』『加湿ストリーマ空気清浄機』
- ・ストリーマ技術に加え、深紫外線を照射するUVC LEDと抗菌HEPAフィルターを搭載し、ウイルスや菌の抑制性能を高めた『UVストリーマ空気清浄機』
- ・換気・空気質に関する疑問や困りごとの解決をサポートする「おしえて空気ナビ」「空気の相談窓口」

* 加湿フィルター上の菌を抑制。すべての菌に効果があるわけではありません。



UVストリーマ空気清浄機

将来

2021年度の戦略

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します。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ります。業務用は、経済活動の再開に伴い需要が回復するなか、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、販売を拡大します。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します。

FUSION25の戦略

市場環境の変化を捉えたデジタル活用で新たな販売モデルを構築し、成長を加速します。更新・後付け設置に適した全熱交換器の新商品投入、独自の換気機能やストリーマ技術の訴求強化などにより、空気・換気の一大事業化をめざします。また、用途・市場別に提案力を強化し、多様な顧客ニーズに対応するソリューションメニューを展開。このような取り組みにより、全地域・全市場でシェアNo.1をめざします。また、カーボンニュートラルの実現に向けては、VRVやチラーのR32化を進めるとともに、冷媒の回収・再生・破壊システムの構築をめざします。

Air Conditioning

空調事業

米州

進出の経緯

1980年代、最大の空調市場である米国への進出を試みましたが、すでにダクト式空調文化が確立されており、参入は困難を極め、撤退を余儀なくされました。その後、グロー

バル展開を推進するなかで米国への進出を再検討し、2000年代以降のOYL社およびグッドマン社の買収によりダクト式空調が商材に加わり、米国での事業を本格化しました。

現状

市場環境

米国の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2020年度は、政府の経済対策や旺盛な個人消費が景気を下支えし、住宅市場の需要は堅調に推移しました。

事業概況

住宅用ユニットは、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、4月にグッドマン工場の操業を一時停止したこと、その後の製造人員不足の影響で供給が逼迫。下期以降は供給を正常化して販売を拡大しましたが、通期の売上高は前年度を下回りました。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を捉え販売を拡大。VRVは、オンラインでの販売活動を強化しましたが、飲食店などの需要減少の影響を受けました。アプライドでは、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伸ばしました。

生産・開発の現場

グッドマン工場で、製造人員の確保・安定化に努めるとともに、引き続き生産能力増強と生産性向上に取り組んで

います。最新の生産技術を投じたデジタルファクトリーとして強化し、他地域の生産拠点にも展開していきます。また、地域ニーズに応じた商品開発も強化しています。

ニーズに応じた製品・サービス

- ・ミドルゾーン(SEER*15-17)のインバータユニット『FIT』
- ・スマートサーモスタット『Daikin One』
- ・高性能フィルタ、UVライト、換気機器などのIAQ商品

* Seasonal Energy Efficiency Ratio: 冷房性能の期間エネルギー消費効率。



ミドルゾーンのインバータユニット『FIT』

将来

2021年度の戦略

住宅用ユニットは、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、販売を拡大します。ダクトレスは、VRVで、北東部を中心に販売体制を強化。他社に先駆けてR32冷媒を採用したルームエアコンの新商品を一部地域で投入し、市場のR32化をめざします。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、循環型のソリューション提案を強化します。

FUSION25の戦略

2025年度に売上高を1兆円規模まで拡大し、北米空調市場No.1をめざします。住宅用では、グッドマンの販売網強化により、ボリューム市場での事業を拡大するとともに、住宅向けプレミアム商品の販売を拡大します。ライトコマース市場でも、VRVやルーフトップの販売をさらに強化します。アプライド市場では、重点用途・市場別にスペシャリストチームを構築し、ソリューション事業を本格展開します。また、環境規制やエネルギー効率規制をチャンスと捉え、市場のインバータ化、ヒートポンプ化、低GWP冷媒化を推進します。

進出の経緯

1990年代半ばに中国に参入したとき、すでに多くの日系空調メーカーが進出していました。後発であったダイキンは、高級ブランドイメージの確立と自前販売店網づくりに

注力し、差別化を図りました。また、天井埋め込みカセット型空調や住宅用マルチエアコンなど最新機種 of 投入により、新たな空調文化の創造に取り組んできました。

現状

市場環境

中国は早期に新型コロナウイルスが収束に向かったことに加え、政府の経済対策や金融緩和もあり、景気は回復傾向となりました。

事業概況

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し、売上高は前年度を上回りました。自動化による生産性向上などのコストダウンや固定費削減により、高収益を維持しています。

住宅用市場では、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に注力し、住宅用マルチエアコンを拡販しました。業務用市場では、大型物件向けで大手デベロッパーとの協業を推進するとともに、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に取り組ましました。

生産・開発の現場

最新の技術・サービスの導入に注力しており、インターネットを活用して空調機の集中制御や故障予知などのサービスを提供する『インテリジェントVRV』などを投入してい

ます。また、デジタルイノベーションセンターを新設し、WEB戦略の展開やITプラットフォームの構築、ビッグデータの分析にも取り組んでいます。

ニーズに応じた製品・サービス

- ・ エアコンだけでなく、床暖房や浴室乾燥なども自由に選択して接続できる中高級住宅向けの『ニューライフマルチシリーズ』
- ・ インターネットを活用し、空調機の集中制御や故障予知などのサービスを提供する『インテリジェントVRV』
- ・ 住宅向けの小型全熱交換器や、空気質センサーと同期する全熱交換器
- ・ 空気質センサーで収集したデータをAIで分析し、CO₂濃度を予測・通知



中高級住宅向けの『ニューライフマルチ』

将来

2021年度の戦略

引き続き、オンラインツールを活用した販売を推進します。独自のオンラインサイトを構築するなど、顧客情報を獲得するためのWEB戦略を展開していきます。また、空気質やエネルギーマネジメント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。空気・換気・空気質向上など、市場・顧客別にきめ細かなソリューションを提供します。生産面においても、様々なデータを収集・蓄積・分析できる仕組みを構築し、スマートファクトリー化を推進。生産性・品質の向上に取り組めます。

FUSION25の戦略

総合カスタマーセンターやニューライフステーションなどのオフラインでの活動と、オンラインサイトやSNSなどを組み合わせて、新たなビジネスモデルへの転換を加速します。また、独自のITプラットフォームの構築や商談内容のデータ化などにより、顧客データを統合・分析し、顧客満足度・成約率の向上を図ります。さらに、住宅用マルチエアコン・VRVを軸に、空気価値の提案を強化し、全市場で事業を拡大。中国唯一のグローバルブランドとして市場を創造し、成長し続けます。

Air Conditioning

空調事業

欧州・中近東・アフリカ

進出の経緯

1970年代初頭に、ベルギーを拠点に生産・販売を開始。イタリア・スペイン・フランスをはじめとするEU各国での販売力強化が奏功し、事業規模は急拡大しました。

2000年代以降は暖房事業や冷凍・冷蔵事業も展開しています。

現状

市場環境

欧州では、各国のロックダウンにより経済活動が停滞しましたが、巣ごもり需要により住宅用の需要は堅調に推移しました。また、暖房事業では、燃焼式からヒートポンプ式への置換を推進するインセンティブもあり、需要は好調に推移しました。

事業概況

住宅用は、市場最寄化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みました。業務用では、全熱交換器などの換気商材を組み合わせたシステム販売を強化しましたが、ホテル・店舗・オフィスの需要減少の影響を受けました。暖房事業は、ヒートポンプ暖房の幅広い品揃えを活かし、販売を拡大。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、シェアを拡大しました。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しました。

生産・開発の現場

環境意識が高い欧州では、他社に先駆けたR32機や省冷媒機種のアラインアップ拡充に取り組んでいます。また、近年需要が拡大しているヒートポンプ暖房でも、高効率化に向けた開発を進めています。冷凍・冷蔵事業では、CO₂冷媒など環境対応の差別化商品の開発・投入を推進しています。

ニーズに応じた製品・サービス

- ・ ルームエアコンやSKYでの他社に先駆けたR32機アラインアップ
- ・ 換気機能を搭載したルームエアコン
- ・ 再生冷媒を使用した『VRV L[∞]P』
- ・ 温室効果ガス排出抑制につながるヒートポンプ暖房『ダイキンアルテルマ』
- ・ 食品輸送から保管までコールドチェーン全体をカバーした、ワンストップでのシステム提案



環境に配慮した高効率・高性能なヒートポンプ暖房

将来

2021年度の戦略

住宅用では、住環境への投資継続による好調な需要を捉え、高付加価値商品の販売を拡大します。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、シェアアップを図ります。アプライドは、R32チラーのア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します。

FUSION25の戦略

環境意識の高まりや住環境への投資継続による需要を捉え、差別化商品を投入・拡販します。欧州グリーンディールを追い風に、ヒートポンプ暖房事業を大きく拡大するとともに、低温分野でも、空調や換気を含めた店舗ワンストップでのソリューション事業を強化。HVAC&Rすべての市場で、空気質・エネルギーに関する顧客ニーズに柔軟に対応できるソリューションプロバイダーをめざします。また、冷媒のエコサイクル(回収・再生・破壊)の構築など、環境社会・業界をリードする取り組みも進めていきます。

アジア・オセアニア

進出の経緯

1960年代より製品輸出やノックダウン生産を開始。1990年代以降、各国での販売網強化と、地域ニーズに応じた省エネ機種や冷房専用機の投入を推進しました。2010年代

以降、経済発展に伴い、空調需要も急拡大。タイ・インド・マレーシア・ベトナムに設立した工場生産能力を増強しています。

現状

市場環境

アジアは、空調機器の普及段階にある成長市場ですが、2020年度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ました。感染症の封じ込めに成功したオセアニアでは、需要は堅調に推移しました。

事業概況

アジアでは、各国で活動制限の影響を受けるなか、オンラインツールを活用した販売店支援を推進しました。戦略的に在庫を構え、下期以降は販売が大きく回復しましたが、上期の販売減少の影響が大きく、売上高は前年度を下回りました。一方、オセアニアでは、堅調な需要を捉えて販売を拡大し、売上高は前年度を上回りました。

住宅用は、独自の販売店ルートを活用した販売を推進するとともに、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ました。業務用は、公共施設向けの販売に注力しましたが、景気悪化による設備投資の鈍化や、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を受けました。

生産・開発の現場

冷房専用インバータ機のほか、インドでは気温50度超にも対応できるエアコン、インドネシアでは限られた電力供給で複数の部屋を冷房できるエアコンなど、地域特性に応じた商品の開発に取り組んでいます。

ニーズに応じた製品・サービス

- ・コスト競争力を強化した冷房専用インバータ機
- ・高外気温のなかでの運転や、悪路での輸送に耐えるエアコン
- ・不安定な電力事情に対応するエアコン



空調需要が拡大しているインドの販売店

将来

2021年度の戦略

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します。また、需要の回復が見られる住宅用で、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します。アプライドは、サービス網の拡充や商品力の強化により、販売拡大をめざします。

FUSION25の戦略

さらなる市場成長が見込まれるアジア地域で、販売網・品揃えを拡充するとともに、コスト競争力を強化し、収益を拡大。環境性能の高い商品の販売を拡大し、市場のインバータ化やR32化をリードします。インドは、将来の一大拠点をめざし、売上高シェアNo.1の地位をさらに強固にするべく、ルームエアコンでのシェアNo.1を実現します。また、生産拠点間の連携を強化し、域内全体での最適生産を実行するほか、空気清浄機の域内生産も開始し、市場創造に取り組めます。



Chemicals

化学事業

現状

自動車市場などの需要減少の影響を受けたが、テレワークの普及によるタブレット向けの表面防汚コーティング剤や、医療用防護服向けの撥剤の販売が伸長

市場環境

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ものの、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、化学事業全体の売上高は前年度を下回りました。

事業概況

2020年度は、世界的な新型コロナウイルス感染拡大が続くなか、感染対策を徹底し、国内外のすべての生産拠点で操業を継続することができました。また、オンラインツールを活用した営業活動を展開するなど、お客様との接点の確保に努めました。

製品別では、フルオロカーボンガスは需要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りました。

フッ素樹脂は、中国でインフラ投資向けに販売を拡大しましたが、上期の半導体・自動車市場での需要減少に加え、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。フッ素ゴムにおいても、中国では自動車市場向けに販売を拡大しましたが、その他地域での需要減の影響を大きく受け、売上高は前年度を下回りました。

化成品は、表面防汚コーティング剤ではタブレット向けの販売に注力し、中国・日本で販売を拡大しました。撥水撥油剤は医療関連や紙用途で販売を伸ばしました。また、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・日本で販売を拡大しました。



情報端末の表面防汚に用いられるコーティング剤「オブツール」



不織布に優れた撥水性や撥アルコール性を付与する「ユニダイン」

将来

半導体・自動車市場向けの販売を拡大するとともに、 将来の需要増に備え、生産能力の増強などの先行投資を実行

目標

今後の成長が見込まれる次世代自動車向けリチウムイオン電池材料や、情報通信分野での用途開発を強化し、販売のさらなる拡大とシェアアップ施策を加速します。また、半導体市場の需要増に対応するための先行投資を推進します。

2021年度の戦略

需要の回復が見込まれる半導体市場で、拡販・シェアアップを図るとともに、中国の国産化の動きを捉えます。自動車市場では、高効率エンジン向けのゴムなどの環境対応商品の販売を拡大。情報端末市場では、タブレット向けの撥剤のスペックイン活動を強化します。また、リチウムイオン電池材料のスペックイン活動を強化し、用途開発の業績化を加速します。

日本では、鹿島製作所に統合生産センターを2021年4月に設立。ITを活用した高品質・高効率な生産工場を実

現します。さらに、将来の半導体需要の増加に備え、中国でフッ素樹脂製造工場の増設など、先行投資を着実に実行します。

FUSION25の戦略

世界各地域でEVの普及率目標が設定されるなど脱炭素社会の実現に向けた動きが加速していることに加え、食品・アパレル用途でも非フッ素化の動きが顕在化するなど、事業環境は想定以上のスピードで変化しています。これらの変化をチャンスと捉え、他社に先駆けてさまざまな施策を実行し、事業拡大を図ります。用途開発では、重点4市場（半導体・自動車・情報通信・情報端末）を軸に成果創出を加速するとともに、さらなる事業拡大に向け、高機能な非フッ素材の開発・拡販も進めていきます。また、将来の需要増に備え、生産能力の増強などの先行投資も積極的に実行します。



フッ素材料はリチウムイオン電池の高性能化に貢献



人・組織・情報を統合し、品質・生産性の向上をめざす鹿島統合生産センター



Oil Hydraulics

油機事業

現状

新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、厳しい事業環境

市場環境

設備投資の鈍化により、産業用油圧機器の需要は減少しました。また、建設機械・車輦用油圧機器においても、感染症拡大の影響により日本・欧州・米州を中心に需要が減少しました。

事業概況

油機事業では、さまざまな機械の円滑な動きを促す多彩な油圧機器を提供し、省エネの実現に貢献しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により設備投資が鈍化するなか、各市場で販売店との協業を強化し、産業機械向けの販売確保に努めました。建機HST

(油圧トランスミッション) 事業では、中国で農業機械向けの需要を捉えるとともに、調達の見直しや生産性向上などにより収益力を強化しました。



小型車輦用に開発されたピストンポンプ・モータで構成される一体形の中負荷油圧トランスミッション

将来

脱炭素化に向けた省エネ機運の高まりを捉え、 高効率商品の販売を拡大

目標

産業機械向けでは、顧客に密着した提案営業を推進し、シェアアップを図ります。欧州市場へも本格参入し、グローバル展開を加速します。建機HST事業では、米国・中国を中心に差別化商品を投入するとともに、スペックイン活動を強化します。

2021年度の戦略

産業機械向けでは、欧州市場への本格参入に向け、販売店開発を推進します。日本では、感染症拡大により高まる遠隔監視ニーズに対応。センサーや通信機能を搭載した新商品を投入し、シェアアップを図ります。建機HST事業では、堅調な需要が見込まれる米国の小型建設機械向けや中国の農業機械向けを中心にスペックイン活動を強化します。

FUSION25の戦略

脱炭素化に向けた省エネ機運の高まりを受け、これまで培ってきた技術力を活かした高効率商品のラインアップを拡充します。産業機械向けでは、米国でソリューション事業を拡大するとともに、アジア・中国での収益性向上を図ります。また、ドイツを中心とする欧州市場への本格参入を果たし、グローバルでの事業拡大を加速します。建機HST事業では、日本で顧客密着の提案営業を強化するとともに、米国で小型建設機械向けに高効率で耐久性に優れた差別化商品を投入し、シェアアップを図ります。



現状

酸素濃縮装置やパルスオキシメータの販売が好調に推移

市場環境

新型コロナウイルス感染者の病床確保のために、呼吸器疾患入院患者の在宅治療への切り替えが進み、酸素濃縮装置の需要が堅調に推移しました。また、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の認知度も向上しました。

事業概況

特機事業では、防衛予算に基づく防衛省からの受注を獲得し、演習用の砲弾を中心に弾頭や航空機部品などを設計・製造しています。また、在宅酸素医療用機器の製造・販売にも取り組んでおり、最高水準の信頼性や性能、機能、品質が要求される呼吸同調器や酸素濃縮装置を提供しています。

2020年度は、入院患者の在宅治療への切り替えや、新型コロナウイルス感染者の療養施設向けの需要を捉え、酸素濃縮装置の販売は前年度を上回りました。その結果、防衛省向けの販売が減少し、特機事業全体の売上高が前年度を下回るなか、増益を実現しました。



手軽に心肺機能を測定できるパルスオキシメータ

将来

在宅酸素医療用機器の販売を拡大するとともに、ヘルスケア領域への事業展開に挑戦

目標

在宅酸素医療用機器の差別化商品の販売を拡大し、シェアアップをめざします。

2021年度の戦略

医療・ヘルスケア分野で、顧客ニーズに対応した差別化商品の販売拡大に取り組みます。当社の強みである機器の耐久性・信頼性と、ラインアップ拡充により営業力を強化し販売を拡大します。中国では、Eコマースなどを活用することで、広く当社の強みを訴求し、販売を拡大します。

FUSION25の戦略

在宅酸素医療用機器分野で、日本・中国を中心に差別化商品を投入し、シェアアップを図ります。また、予防医療への関心の高まりを受け、ヘルスケア領域への事業展開を本格化します。在宅酸素医療用機器の開発・生産で培った酸素コントロール技術を活用し、低酸素フィットネス向けの機器を販売します。さらに、機器を通じて取得したバイタルデータを活用し、日々の生活のなかで健康促進につながる新たなサービスの展開をめざします。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

ダイキングループでは、コーポレート・ガバナンスの果たす役割を、グループの経営課題と取り巻く環境変化に対し、半歩、一步先行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで、企業価値の向上をめざすことと捉えています。

取締役が、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督により経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、業務執行責任の両面を担う現行の「一体型運営」に磨きをかけるとともに、複数の社外取締役の配置など独立した立場からのモニタリング機能も強化しています。

今後もスピード経営の高度化や健全性・透明性の一層の確保に向けて最適なコーポレート・ガバナンスの有り様の検討と見直しを行い、当社グループにとってのベストプラクティスをグループレベルで追求・推進し、企業価値のさらなる向上をめざしてまいります。

また、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードについては、2018年6月1日改訂後の各原則に基づき、「情報開示の充実」「取締役会・監査役会の実効性確保」「独立社外取締役の役割・責務」「株主との建設的な対話に関する方針」などすべてを実施しており、今後もさらなる充実を図ってまいります。

経営・執行体制

ダイキン工業は、意思決定および業務監督と業務執行を完全分離させる米国型の「委員会制度」ではなく、当社グループの事業の特性上、意思決定と実行のスピードアップに有効であるとの判断から、「一体型運営」を採用し、経営の高度化を図っています。「一体型運営」とは、取締役が、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督・指導を行うことにより経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、業務執行責任の両面を担うものです。取締役は、意思決定・業務執行・監督指導を「一体的」に運営することで、自ら決めたことを自ら実行、完遂する責任を持ちます。

複数の社外取締役は、独立した立場から業務執行状況をモニタリングし、意思決定に際して適切に監督・助言することで、透明性・健全性の観点から「一体型運営」を支える責任を担います。また、具体的な業務執行にあたり、各事業・地域・機能における自律的な判断や決断によるスピードアップを狙いとして「執行役員制」を導入、「取締役会」で選任しています。

取締役の選任

取締役の選任にあたっては、事業のグローバル化や業容の拡大、ダイバーシティ経営の観点から、国籍・性別・経歴など多様な背景を持っていることを重視しています。

2021年6月末現在、11名（うち女性1名、外国人1名）の取締役がグループ全体の迅速かつ戦略的な意思決定と健全な監督・指導を行っています。

また、当社と利害関係を有さないことを条件に社外取締役を4名選任しています（同年同月末現在）。社外取締役に、豊かな経験と高い見識に基づく広範で高度な観点からの監督・助言が求められます。したがって、主に上場企業の取締役など実務経験者を選任しています。なお、主要な兼職先が5社以上の社外取締役はいません。

社外取締役設置の実効性を確保するため、社外取締役の職務を補佐する担当者を当社の経営企画室に配置し、当社に関する情報提供や取締役会日程の早期提示、取締役会議題の事前通知を行うほか、特に重要な議題については事前説明を実施しています。また、社外取締役が欠席した場合、関連資料の提供や、後日の議事説明などを行っています。

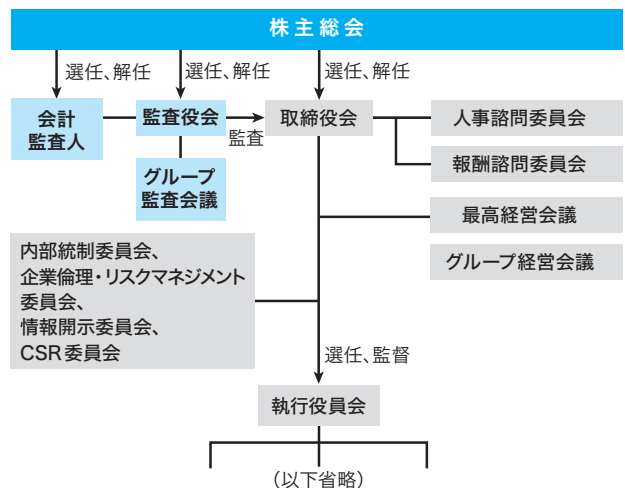
監査体制

ダイキン工業は監査役設置会社であり、「監査役会」を設けています。2021年6月末現在、計4名の監査役のうち2名が社外監査役です。主な選任基準は、当社と利害関係を持たない独立性をはじめ、社外取締役と同様です。

監査役は「取締役会」をはじめ重要な会議に出席し、報告を受けるとともに、さまざまな意見を述べるすることができます。

より実効性のある監査機能を担保するため、監査役会は経営や業績に関わる重要事項について必要時に報告を受けられるほか、関係部署の調査、稟議書の確認や、代表取締役、執行役員、会計監査人との定期的な意見交換を行っています。また、監査役の職務を補佐する監査役室が設置され、そのスタッフは監査役の指揮命令下で職務を行い、その人事異動・評価等は、監査役会の意見が尊重されています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月末現在)



社外取締役・監査役の主な活動状況

氏名	役員区分	主な活動状況
寺田 千代乃	社外取締役	2020年度開催の取締役会15回のうち14回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、当社ブランドの重要性など消費者の視点に立脚した経営や女性社員のさらなる活躍推進策などに対しても積極的に提言を行っています。
川田 達男		2020年度開催の取締役会15回のうち13回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、ビジネスモデルの転換やイノベーション創出などに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言を行っています。
牧野 明次		2020年度開催の取締役会15回のうち14回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、エネルギーや環境分野、サービスビジネスに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言を行っています。
鳥井 信吾		2020年度(就任以降)開催の取締役会13回のうち12回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、顧客ニーズを先取りする企業経営やESG活動を通じた企業価値向上などの観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言を行っています。
矢野 龍	社外監査役	2020年度開催の取締役会15回のうち15回に、また2020年度開催の監査役会15回のうち15回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、特に豊富な海外での事業経験で培われた広範かつ高度な視野から、必要な発言を適宜行っています。
長島 徹		2020年度開催の取締役会15回のうち15回に、また2020年度開催の監査役会15回のうち15回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、特にグローバルな企業経営や製造会社の経営者としての経験で培われた広範かつ高度な視野から、必要な発言を適宜行っています。

社外取締役・監査役の選任理由

氏名	役員区分	選任理由
川田 達男	社外取締役	セーレン株式会社の代表取締役会長 兼 最高経営責任者であり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しています。これらを活かして独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、ビジネスモデルの転換やイノベーション創出などに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任いたしました。
牧野 明次		岩谷産業株式会社の代表取締役会長 兼 CEOであり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しています。これらを活かして独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、エネルギーや環境分野、サービスビジネスに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任いたしました。
鳥井 信吾		サントリーホールディングス株式会社の代表取締役副会長であり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しています。これらを活かして独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、顧客ニーズを先取りする企業経営やESG活動を通じた企業価値向上などの観点を含めた広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任いたしました。
新居 勇子		ANAあきんど株式会社の取締役副社長であり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しています。これらを活かして独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、顧客視点に立脚した企業経営や女性社員の活躍推進などの観点を含めた広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任いたしました。
矢野 龍	社外監査役	住友林業株式会社の最高顧問(元代表取締役)であり、海外での豊富な事業経験をはじめ企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しています。これらを活かして経営全般の監視と一層の適正な監査の実現に貢献いただけるものと考え、社外監査役として選任いたしました。
長島 徹		帝人株式会社の名誉顧問(元代表取締役)であり、ものづくりからコトづくりへのパラダイムシフトをいち早く実践するなど、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しています。これらを活かして経営全般の監視と一層の適正な監査の実現に貢献いただけるものと考え、社外監査役として選任いたしました。

注:当社の社外取締役・社外監査役はすべて東京証券取引所に、独立役員として届け出しています。

スピード経営を支える組織

ダイキン工業の主要な経営会議体は、「取締役会」「最高経営会議」「執行役員会」の3つであり、取締役を少数化して、実質的な議論に基づく迅速な意思決定の確保を図っています。

「取締役会」は、グループ全体に関わる法令・定款に定める事項や、その他経営上の重要な事項等の意思決定機関であるとともに、業務執行の健全かつ適切な監督・指導を行います。2020年度は取締役会を15回開催し、社外取締役・社外監査役の平均出席率はそれぞれ91%、100%でした。

「最高経営会議」は、ダイキングループのマネジメントシステム上の最高審議機関であり、グループ全社における重要な経営方針・経営戦略を素早くタイムリーに方向付けし、課題解決を迅速化しています。2020年度は6回開催しました。

「執行役員会」は、業務執行に関する重要経営課題についての徹底した審議とスピードある実行を促進する場として設置しており、2020年度は20回開催しました。

さらに、株主以外のさまざまなステークホルダーの利益を尊重し守るために、取締役会のもとに「内部統制委員会」「企業倫理・リスクマネジメント委員会」「情報開示委員会」「CSR委員会」を設置しています。

取締役会の実効性評価

ダイキン工業では、取締役・監査役へのインタビューおよび取締役会での審議を通じ、取締役会ならびに企業統治体制の実効性・適正性を分析しており、「当社の取締役会は、オープンかつ活発な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的役割を果たしている」と評価しています。今後も、運営面での改善はもとより、グループ横断的な戦略・課題の審議や、業務執行状況の報告の充実など、実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。

役員の報酬

ダイキン工業では、役員人事・処遇に関わる運営の透明性確保の観点から「人事諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設け、役員選解任基準、候補者、報酬などを審議・検討しています。いずれも、2021年7月現在、社外取締役4名、社内取締役1名、人事担当執行役員1名の計6名で構成され、委員長は社外取締役の中から選出しています。

取締役の報酬は、「株主総会」の決議による最高限度額内において、「報酬諮問委員会」が取締役会長に意見を答申し、その答申を踏まえて、取締役会長が「取締役会」からの再一任承認を受け、決定されます。監査役の報酬は、「株主総会」の決議による最高限度額内において、監査役の協議で決定されます。

役員報酬体系は、経営方針に従い、株主の皆様への期待に応えるべく、継続的かつ中長期的に業績向上へのモチベーションを高め、当社グループ全体の価値の増大に資することを狙いとして構築しています。社外取締役を除く取締役の報酬は、「固定報酬」と、短期のグループ業績および担当の部門業績を反映する「業績連動報酬」、中長期的業績が反映できる「株式報酬型ストック・オプション」から構成されます。なお、業績連動比率を世間相場より高めにし、業績向上への

インセンティブを十分に確保しています。社外取締役および監査役の報酬は、「固定報酬」のみです。

報酬水準は、日本の一部上場企業の約300社が活用している役員報酬調査専門の外部機関による客観的なデータを用いて、国内大手製造業の報酬を分析・比較し決定しています。具体的には、「売上高伸び率」「売上高営業利益率」「自己資本利益率(ROE)」の3指標を基本指標とし、中長期的な企業価値向上とも関連付けて比較企業群の中での当社の業績位置と報酬水準の相対位置を検証し決定しています。

社外取締役を除く取締役の業績連動報酬においては、全社業績に連動する評価指標として、当社の数値経営管理の全社数値目標、指標の相互の関連性・シンプルさ、他社動向等から判断し、「売上高」「売上高営業利益率」「営業利益額」の3指標を業績連動指標として選択しています。「売上高」「売上高営業利益率」については単年度の予算達成度、「営業利益額」は中長期の経営計画と連動させた伸び率から算出し、業績連動係数を決定しています。

会長・社長の業績連動報酬には、全社の業績連動指標から導かれる業績連動係数を用いています。会長・社長を除く取締役の業績連動報酬は、全社の業績連動指標から導かれる業績連動係数に、日々の業務遂行の目標となる、担当部門の「売上高」「営業利益」の単年度予算達成度と個々人の短期・中長期の重点課題の取り組み状況を加味し、決定しています。

社外取締役を除く取締役に対して支給している株式報酬型ストックオプションは、每期、役位別基準額を基に前期の個々人の短期・中長期の重点課題の取り組み状況・成果を加味して決定した額を直近株価平均終値で除した個数を付与し、付与日の3年経過後から12年経過後まで権利行使が可能な仕組みとしています。

役員の報酬額(2020年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(名)
		固定報酬	ストック・オプション	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	1,217	518	178	520	8
監査役(社外監査役を除く)	70	70	-	-	2
社外役員	92	92	-	-	6

会計監査人の報酬等の額(2020年度)

監査費用	250百万円
------	--------

グループとしてのガバナンス

M&A企業を含むグループベースでのガバナンス確保の観点から「グループ経営会議」を開催し、経営方針や基本戦略の共有を徹底するとともに、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図り、グループとして意思統一された企業行動をめざしています。また、主要グループ会社の監査責任者で構成される「グループ監査会議」では、グループベースでの監査・監督機能の強化を狙いとして、その運営の充実に取り組んでいます。また、多国籍企業としてのコーポレート・ガバナンスと組織マネジメントの一層の強化を図るべく「グローバルグループ代表執行役員」を設置し、グループの求心力のさらなる向上に努めています。

社外取締役メッセージ

ダイキングループは、コーポレート・ガバナンスの果たす役割を、グループ経営課題と取り巻く環境変化に対して、半歩、一步先行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで、企業価値の向上をめざすことと捉えています。

今回は、当社の社外取締役・川田取締役に、ダイキンの取締役会の特徴や、戦略経営計画「FUSION25」で期待することなど、ご意見を伺いました。

“ダイキンならではの オープンかつ活発な議論”

川田 達男
社外取締役

セーレン株式会社 代表取締役会長。長年にわたり、総合繊維メーカーの経営者として、ビジネスモデルの転換やイノベーションの創出、組織風土変革を実現。企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有する。2016年より当社社外取締役。



取締役会の特徴と実効性について

当社の取締役会は、取締役が、スピーディーで戦略的な意思決定と健全で適切な監督により経営全般に対して連帯して責任を果たす経営責任と、業務執行責任の両面を担う「一体型運営」のもと、オープンかつ活発な議論を通じて、適切な意思決定が行われていると感じています。

社外取締役として最も重要な使命は、取締役会の意思決定の妥当性・適正性について、その確保がなされていることを検証し、担保することと考えています。当社は、取締役会に際して、事前に議題の概要が共有されるほか、特に重要な議題については事前に説明がなされるため、議題についての理解をさらに深めることができます。また、取締役会における議長の議事進行は、必ず参加役員に発言の機会を設けられ、非常にオープンな会議だと感じています。

今後、グローバル企業として環境への取り組みをどのように発信するののかも非常に重要になってきます。取締役会にてTCFDへの賛同を決め、各事業で温室効果ガス排出削減について具体的な施策検討もなされていますが、今後もCSR、SDGs活動について、目標も含めて継続的に議論がなされると、よりよい取締役会になると思います。

また、グローバルエクセレントカンパニーとして、グループ横断的な戦略・課題の審議やリスク対応をはじめとした報告がより一層、充実することにより、取締役会がさらに活性化することを期待しています。

戦略経営計画「FUSION25」について

FUSION25では、「カーボンニュートラルへの挑戦」をはじめ「顧客とつながるソリューション事業の推進」、「空気価値の創造」など、財務・非財務両面での成長戦略が描かれており、コロナ禍を踏まえて社会課題を解決しながら事業成長していくことが非常によく伝わる内容であり、今後の持続的な成長・発展が期待できると感じています。

一方で、日本の人口減少に対して、東南アジアをはじめとする新興国やアフリカ市場は、さらに空調市場が拡大すると考えられますが、策定検討段階では、新興国、アフリカ戦略についての具体的な取り組みについての記載が少なかったように感じ、指摘をしました。最終的には既存地域での圧倒的ポジションの確立に加え、新興地域、アフリカでの基盤強化にも言及されており、具体的な展開を期待しています。

また、昨今、国家間の産業競争・貿易競争が顕在化しており、グローバル企業としてはリスク感度を高めて中期計画にも反映していく必要があると認識しており、今後の展開をモニタリングしていきたいと思っています。

役員一覧

(2021年6月末現在)

取締役



井上 礼之

取締役会長兼
グローバルグループ代表執行役員

【生年月日】 1935年3月17日

1957年 3月 当社入社
1979年 2月 取締役
1985年 2月 常務取締役
1989年 6月 専務取締役
1994年 6月 代表取締役社長
1995年 5月 代表取締役会長兼社長
1996年 6月 代表取締役社長
2002年 6月 代表取締役会長兼CEO
2014年 6月 取締役会長兼
グローバルグループ代表執行役員(現)

【所有株式数】 67,700

【重要な兼職の状況】

阪急阪神ホールディングス株式会社 社外取締役
公益財団法人ダイキン工業現代美術振興財団 理事長
公益財団法人関西フィルハーモニー管弦楽団 理事長



十河 政則

代表取締役社長兼CEO

【生年月日】 1949年1月11日

1973年 4月 当社入社
2002年 6月 取締役
2004年 6月 取締役兼常務執行役員
2006年 7月 人事諮問委員会 委員(現)、
報酬諮問委員会 委員(現)
2007年 6月 取締役兼専務執行役員
2011年 6月 代表取締役社長兼COO
2014年 6月 代表取締役社長兼CEO(現)
2016年 7月 内部統制委員会 委員長(現)

【所有株式数】 10,300

【担当または委嘱事項】

内部統制委員会 委員長



川田 達男

社外取締役

【生年月日】 1940年1月27日

1962年 3月 福井精練加工株式会社(現セーレン株式会
社)入社
1981年 8月 同社取締役
1985年 8月 同社常務取締役
1987年 8月 同社代表取締役社長
2003年 6月 同社代表取締役社長兼最高執行責任者
2005年 10月 同社代表取締役社長兼最高経営責任者兼
最高執行責任者
2011年 6月 同社代表取締役会長兼社長兼
最高経営責任者兼最高執行責任者
2014年 6月 同社代表取締役会長兼最高経営責任者(現)
2016年 6月 当社取締役(現)
2016年 7月 当社人事諮問委員会 委員(現)、
報酬諮問委員会 委員(現)

【所有株式数】 —

【重要な兼職の状況】

セーレン株式会社 代表取締役会長兼最高経営責任者
北陸電力株式会社 社外取締役
富士フィルムホールディングス株式会社 社外取締役



牧野 明次

社外取締役

【生年月日】 1941年9月14日

1965年 3月 岩谷産業株式会社入社
1988年 6月 同社取締役
1990年 6月 同社常務取締役
1994年 6月 同社専務取締役
1998年 6月 同社取締役副社長
2000年 4月 同社代表取締役社長
2004年 6月 同社代表取締役社長執行役員
2012年 6月 同社代表取締役会長兼CEO執行役員
2016年 6月 当社取締役(現)
2016年 7月 当社人事諮問委員会 委員(現)、
報酬諮問委員会 委員(現)
2019年 4月 岩谷産業株式会社 代表取締役会長兼CEO(現)

【所有株式数】 2,000

【重要な兼職の状況】

岩谷産業株式会社 代表取締役会長兼CEO
岩谷瓦斯株式会社 取締役会長
セントラル石油瓦斯株式会社 代表取締役会長



鳥井 信吾
社外取締役

【生年月日】 1953年1月18日

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1983年 6月 サントリー株式会社(現サントリーホールディングス株式会社)入社

1992年 3月 同社取締役
1999年 3月 同社常務取締役
2001年 3月 同社代表取締役専務
2003年 3月 同社代表取締役副社長
2014年 10月 同社代表取締役副会長(現)
2020年 6月 当社取締役(現)
2020年 7月 当社人事諮問委員会 委員(現)、報酬諮問委員会 委員(現)

【所有株式数】 1,000

【重要な兼職の状況】
サントリーホールディングス株式会社 代表取締役副会長
ロート製薬株式会社 社外取締役
象印マホービン株式会社 社外取締役



新居 勇子
社外取締役

【生年月日】 1961年1月27日

1979年 4月 全日本空輸株式会社入社
2014年 4月 同社執行役員
2016年 4月 同社上席執行役員、ANAセールス株式会社(現ANAあきんど株式会社)取締役副社長

2021年 4月 ANAあきんど株式会社 取締役副社長(現)
2021年 6月 当社取締役(現)

【所有株式数】 ー

【重要な兼職の状況】
ANAあきんど株式会社 取締役副社長
愛知製鋼株式会社 社外取締役



田谷野 憲
代表取締役兼副社長執行役員

【生年月日】 1947年1月12日

1970年 4月 当社入社
2000年 6月 専任役員
2002年 6月 常務専任役員
2004年 6月 専務執行役員、中国地域代表担当(現)、空調グローバルコミティメンバー

2009年 5月 大金(中国)投資有限公司 董事長 総経理
2011年 6月 取締役兼副社長執行役員
2013年 6月 国内空調事業担当(現)
2014年 6月 代表取締役兼副社長執行役員(現)
2014年 12月 大金フッ素化学(中国)有限公司 董事長
2021年 6月 大金(中国)投資有限公司 董事長(現)

【所有株式数】 5,300

【担当または委嘱事項】
国内空調事業、中国地域代表担当
大金(中国)投資有限公司 董事長



三中 政次
取締役兼副社長執行役員

【生年月日】 1953年7月9日

1983年 10月 当社入社
2005年 7月 ダイキンヨーロッパ社 取締役社長
2007年 6月 専任役員、空調グローバルコミティメンバー

2008年 6月 執行役員
2010年 6月 常務執行役員
2011年 6月 取締役兼副社長執行役員(現)、欧州・中近東・アフリカ空調地域代表担当

2018年 6月 欧州・中近東・アフリカ空調地域代表(東アフリカ除く)担当
2021年 6月 欧州・中近東・アフリカ地域代表担当(現)、ダイキンヨーロッパ社 取締役会長(現)

【所有株式数】 10,100

【担当または委嘱事項】
欧州・中近東・アフリカ地域代表担当
ダイキンヨーロッパ社 取締役会長

役員一覧



松崎 隆

取締役兼副社長執行役員

【生年月日】 1958年12月23日

1982年 4月 当社入社
 2004年 6月 執行役員
 2008年 6月 取締役兼常務執行役員
 2010年 6月 常務執行役員
 2012年 6月 取締役兼専務執行役員
 2015年 6月 北米 R&D (アプライド・ソリューション、低温、フィルタ・集塵含む) 担当
 2017年 6月 北米 R&D 担当(現)、アプライド開発センター担当(現)、シリコンバレー・テクノロジーオフィス所長
 2018年 6月 専務執行役員、アプライド・ソリューション事業担当(現)、ダイキンオープンイノベーションラボ・シリコンバレー担当(現)
 2019年 6月 副社長執行役員
 2020年 6月 取締役兼副社長執行役員(現)

【所有株式数】 8,000

【担当または委嘱事項】

アプライド・ソリューション事業、北米 R&D、アプライド開発センター、ダイキンオープンイノベーションラボ・シリコンバレー担当



峯野 義博

取締役兼副社長執行役員

【生年月日】 1953年5月14日

1978年 9月 当社入社
 2010年 5月 グローバル戦略本部長
 2012年 6月 執行役員
 2016年 6月 常務執行役員、グッドマン社 取締役(現)、ダイキン ホールディングス(ヒューストン)社 取締役(現)
 2019年 6月 専務執行役員、フィルタ事業担当(現)、研修担当(現)
 2021年 6月 取締役兼副社長執行役員(現)、グローバル戦略本部担当(現)

【所有株式数】 6,500

【担当または委嘱事項】

グローバル戦略本部、フィルタ事業、研修担当
 グッドマン社 取締役(非常勤)
 ダイキン ホールディングス(ヒューストン)社 取締役(非常勤)



カンワル・ジート・ジャワ

取締役兼常務専任役員

【生年月日】 1959年11月10日

1997年 キャリア社 アジア太平洋地域担当取締役
 2001年 ボルタス社 地域(北部、東部担当) 副社長
 2005年 同社上席副社長
 2006年 ユニフレア・インディア社 取締役社長
 2010年 5月 ダイキン エアコンディショニングインド社 取締役副社長兼 COO
 2010年 9月 同社取締役社長兼 COO
 2017年 7月 同社取締役社長兼 CEO(現)
 2018年 6月 取締役兼専任役員、グローバル戦略本部 空調インド・東アフリカ地域支配人(現)
 2019年 6月 取締役兼常務専任役員(現)

【所有株式数】 —

【担当または委嘱事項】

グローバル戦略本部 空調インド・東アフリカ地域支配人
 ダイキン エアコンディショニングインド社 取締役社長兼 CEO

監査役



矢野 龍
社外監査役

【生年月日】 1940年4月21日

1963年 4月 住友林業株式会社入社
1988年 12月 同社取締役
1992年 6月 同社常務取締役
1995年 6月 同社代表取締役 専務取締役
1999年 4月 同社代表取締役 取締役社長
2002年 6月 同社代表取締役 執行役員社長
2010年 4月 同社代表取締役 取締役会長
2013年 6月 当社監査役(現)
2020年 4月 住友林業株式会社 取締役相談役
2020年 6月 同社最高顧問(現)

【所有株式数】 ー

【重要な兼職の状況】
住友林業株式会社 最高顧問



長島 徹
社外監査役

【生年月日】 1943年1月2日

1965年 4月 帝人株式会社入社
2000年 6月 同社取締役
2001年 6月 同社常務取締役
2001年 11月 同社代表取締役社長 COO(最高執行責任者)
2002年 6月 同社代表取締役社長 CEO(最高経営責任者)
2008年 6月 同社取締役会長
2013年 4月 同社取締役相談役
2013年 6月 同社相談役
2016年 6月 当社監査役(現)
2018年 4月 帝人株式会社 名誉顧問(現)

【所有株式数】 ー

【重要な兼職の状況】
帝人株式会社 名誉顧問



植松 弘成
監査役(常勤)

【生年月日】 1952年1月21日

1982年 2月 当社入社
2002年 6月 取締役、グローバル戦略本部長兼同本部DT
提携推進事務局長
2004年 6月 執行役員、空調グローバルコミティメンバー
2004年 9月 ダイキンユーエスコアポレーション 取締役
会長
2007年 6月 常務執行役員、ニューヨーク事務所長、
ダイキンホールディングス(ユーエスエー)
インク取締役社長、
ダイキンユーエスコアポレーション 取締役
社長
2015年 6月 監査役(現)

【所有株式数】 8,000



多森 久夫
監査役(常勤)

【生年月日】 1960年7月31日

1989年 8月 当社入社
2011年 7月 経理財務本部経理グループ長、
ダイキンアカウンティングソリューションズ
株式会社 取締役社長
2016年 6月 専任役員
2019年 6月 監査役(現)

【所有株式数】 1,000

執行役員

役職	氏名	担当または委嘱事項
専務執行役員	高橋 孝一	経理財務・予算、業務効率化推進担当、経理財務本部長
専務執行役員	森山 昌幸	中国地域 アプライド・ソリューション事業、低温事業担当、大金中国投資有限公司 董事、マッケイ中国 COO
専務執行役員	船田 聡	サービス担当、空調営業本部長
専務執行役員	竹中 直文	人事、総務担当
常務執行役員	田山 理和	経理財務本部 連結経営管理グループ長
常務執行役員	澤井 克行	CSR、地球環境、渉外担当、東京支社長、東京支社 渉外室長、CSR委員会 委員長
常務執行役員	森本 勉	G社、秘書室、北米内連携担当
常務執行役員	米田 裕二	空調商品開発 (アプライド・ソリューション、低温含む) 担当、テクノロジー・イノベーションセンター長
常務執行役員	佐治 正規	人事本部長、同本部 ダイバーシティ推進グループ長
常務執行役員	足田 紀雄	経営企画、電子システム事業、テクノロジー・イノベーションセンター テクノロジー・イノベーション戦略室担当
相談役執行役員	山田 靖	安全担当
執行役員	神野 仁志	フィルタ事業本部長
執行役員	宮住 光太	マーケティング、コーポレートコミュニケーション担当、マーケティングリサーチ本部長、同本部 企画グループ長、情報開示委員会 委員長
執行役員	山本 雅史	企業倫理、コンプライアンス、法務、情報セキュリティ担当、法務・コンプライアンス・知財センター室長、企業倫理・リスクマネジメント委員会 委員長

役職	氏名	担当または委嘱事項
執行役員	村井 哲	特機事業、SCM、物流担当、 テクノロジー・イノベーションセンター 協創プロジェクトメンバー、淀川製作所長
執行役員	竹内 牧男	グローバル調達担当
執行役員	平賀 義之	化学事業、化学環境・安全担当
執行役員	丸岡 秀樹	油機事業担当
執行役員	森田 重樹	PL・品質(空調・アプライド・低温)、格力提携推進、PD提携推進、 コンカレント開発推進担当、空調生産本部長、堺製作所長
執行役員	河原 克己	テクノロジー・イノベーションセンター 副センター長(産官学連携推進担当)
執行役員	上原 章司	グローバル戦略本部長
執行役員	植田 博昭	DX戦略推進担当、経営企画室長
執行役員	三浦 克哉	化学事業部長、同事業部 企画部長
執行役員	松葉 謙治	空調生産本部 副本部長(事業戦略担当)、同本部 企画部長
執行役員	羽東 公一	空調生産本部 副本部長(商品開発担当)、低温事業本部 商品開発推進担当部長、 滋賀製作所長
執行役員	水口 知洋	IT推進担当、総務部長、同部 総務グループ長
執行役員	森 圭子	人材育成・女性活躍推進担当、秘書室 秘書担当部長

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンスとリスクマネジメントを 一体的に推進

ダイキンでは、社長を委員長とする「内部統制委員会」にて、グループのリスクマネジメントを含めた内部統制全体について、適切に機能しているか点検・確認しています。そのうえで、オペレーションリスクの管理とコンプライアンスの徹底を「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で推進しています。

「企業倫理・リスクマネジメント委員会」は、企業倫理・コンプライアンス担当役員を委員長とし、各部門長と国内主要グループ会社社長で構成されています。原則年2回開催し、強化すべき課題の抽出とその解決の促進に取り組むとともに、海外グループ会社の取り組み状況も報告しています。

海外グループ会社においては、コンプライアンス・リスクマネジメントに取り組むためのグローバル共通ルールを策定し、展開しています。

グループの役員・従業員一人ひとりが取るべき行動を明示したグループ行動指針を定め、各部門と国内外の主要グループ会社にコンプライアンス・リスクマネジメントリーダーを配置し、徹底しています。定期的なコンプライアンス・リスクマネジメントの取り組み状況の確認や情報共有、グループ行動指針の浸透により、「しない風土」の醸成と「させないしくみ」の高度化をめざしています。

2020年度は、アジア・オセアニア、欧州、中国でコンプライアンス会議などを実施し、「自己点検」や教育研修の取り組みについて共有しました。

行動指針遵守状況のセルフチェック

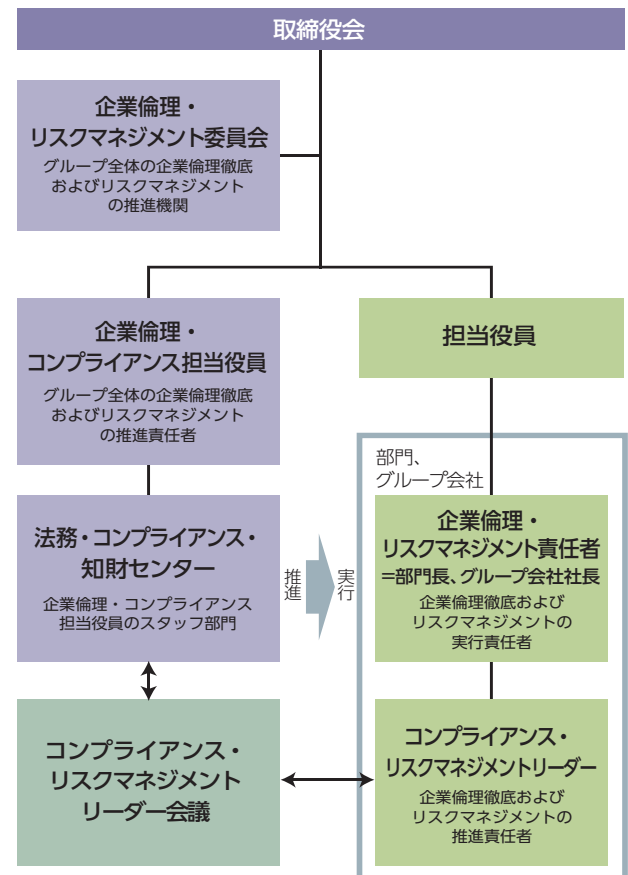
「自己点検」システム

ダイキンでは、コンプライアンス徹底のため、毎年、グループ行動指針の遵守状況を確認する、当社独自の「自己点検」システムでセルフチェックを行っています。これは、グループ行動指針にもとづき従業員一人ひとりが自らの行動をチェックし、その結果から自組織の課題を抽出し、対策を講じるものです。抽出された課題とその対策は「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で報告・共有しています。

重要リスクを特定し、対策を立案・実施

グループの急速な事業拡大を背景に、グローバルな視点からリスクの全体像を的確・迅速に把握し、その軽減を図るため、全社横断的なリスクマネジメントを導入しています。各部門・国内外の主要グループ会社では、毎年リスクアセスメントを実施し、重要リスクを特定。その結果を踏まえて、各社が対策を立案・実施し、リスクの低減に努めています。各社の取り組み状況は、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で報告・共有しています。例えば、ダイキン工業では、2020年度は「情報管理リスク」「経済安全保障リスク」「品質リスク」「自然災害リスク」「海外危機管理機能の強化」「ハラスメント防止」などの重要テーマに取り組みました。

企業倫理・リスクマネジメント推進体制



TCFDへの対応

ダイキンにとって、気候変動は事業継続に影響を及ぼす重要課題の一つです。気候変動に起因する金融市場の不安定化リスクの低減を目的とした気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) * 提言に賛同する当社は、気候変動が当社の事業に与えるリスク・機会を分析して経営戦略・リスクマネジメントに反映するとともに、その進捗を適切に開示し、社会全体の脱炭素化に貢献しながら、さらなる成長をめざしています。

* 国際機関である金融安定理事会によって2015年に設立。気候変動に起因する自社の事業リスクと事業機会を評価し、財務上の影響を把握して情報開示することを提言している。

TCFD 推奨開示項目に対するダイキンの状況

ガバナンス 気候関連リスクと機会にかかわる組織のガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候関連課題を当社CSRの重要課題の一つとし、CSR担当役員を委員長としたCSR委員会において経営レベルでマネジメント ● CSR委員会は、当社の気候変動に関するリスク・機会、取り組み方針、目標についての議論や実績の進捗確認を行い、取締役会に報告
戦略 組織の事業・戦略・財務に対する気候関連リスクと機会の影響	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際エネルギー機関 (IEA) の「The Future of Cooling」などにもとづき気候関連シナリオの分析を実施 ● 空調需要は、2050年に現在の3倍以上に拡大すると予想されており、空調に伴うエネルギー規制強化や高い温室効果を有する冷媒に対する規制強化などがリスクとなり得る一方、当社が強みとする環境性に優れた製品・サービスを拡大する機会にもつながる ● 2050年温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を掲げ、その実現に向けた温室効果ガス排出削減目標と主な施策を、戦略経営計画「FUSION25」で具体化
リスクマネジメント 気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ● シナリオ分析にもとづき、世界各地の事業拠点から気候関連リスクを収集し、優先度を評価して、戦略に反映すべき気候関連リスクを特定 ● 気候関連リスクを当社の事業戦略に大きな影響を与えるリスクの一つとして認識し、全社リスクマネジメントプロセスに統合 ● CEOを委員長とする内部統制委員会で全社リスクの管理状況について確認し、取締役会に報告
指標と目標 気候関連リスクと機会を評価・管理するための指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 「環境ビジョン2050」で、2050年に温室効果ガス排出実質ゼロをめざす ● 戦略経営計画「FUSION25」で、自社事業による温室効果ガス実質排出量削減目標を設定 (2019年基準でBAU比2025年30%以上、2030年50%以上削減)

気候関連リスク・機会と潜在的影響

種類		ダイキンの事業へのインパクト	発生の可能性	財務上の潜在的影響
リスク	移行	冷媒規制の強化 規制が極端に厳しくなると、規制に合わない既存の空調機が販売できなくなる可能性	高	大
		電力の需給逼迫 新興国において、エアコンの普及に伴って電力使用量が増え、電力不足が生じてエアコンの販売拡大が難しくなる可能性	高	大
	物理的	生産拠点の損壊 台風などによる洪水で自社工場の浸水などが起こり操業が止まる可能性や、部品調達取引先様の操業不能による部品供給停止の可能性	中	中
機会	移行	冷媒規制の強化 規制に対応する技術を持たない企業は淘汰され、当社の強みである低温暖化冷媒を使用した空調機の販売拡大が期待される	高	大
		省エネルギーに関する規制の強化 省エネ規制の強化に対応する技術を持たない企業は淘汰され、当社の強みである省エネ性の高い空調機の販売拡大が期待される	高	大
		化石燃料使用に関する規制の強化 化石燃料使用に対する規制がますます厳しくなり、燃焼暖房機もその対象となることから、当社の強みであるヒートポンプ暖房機のニーズが高まり販売拡大が期待される	高	大

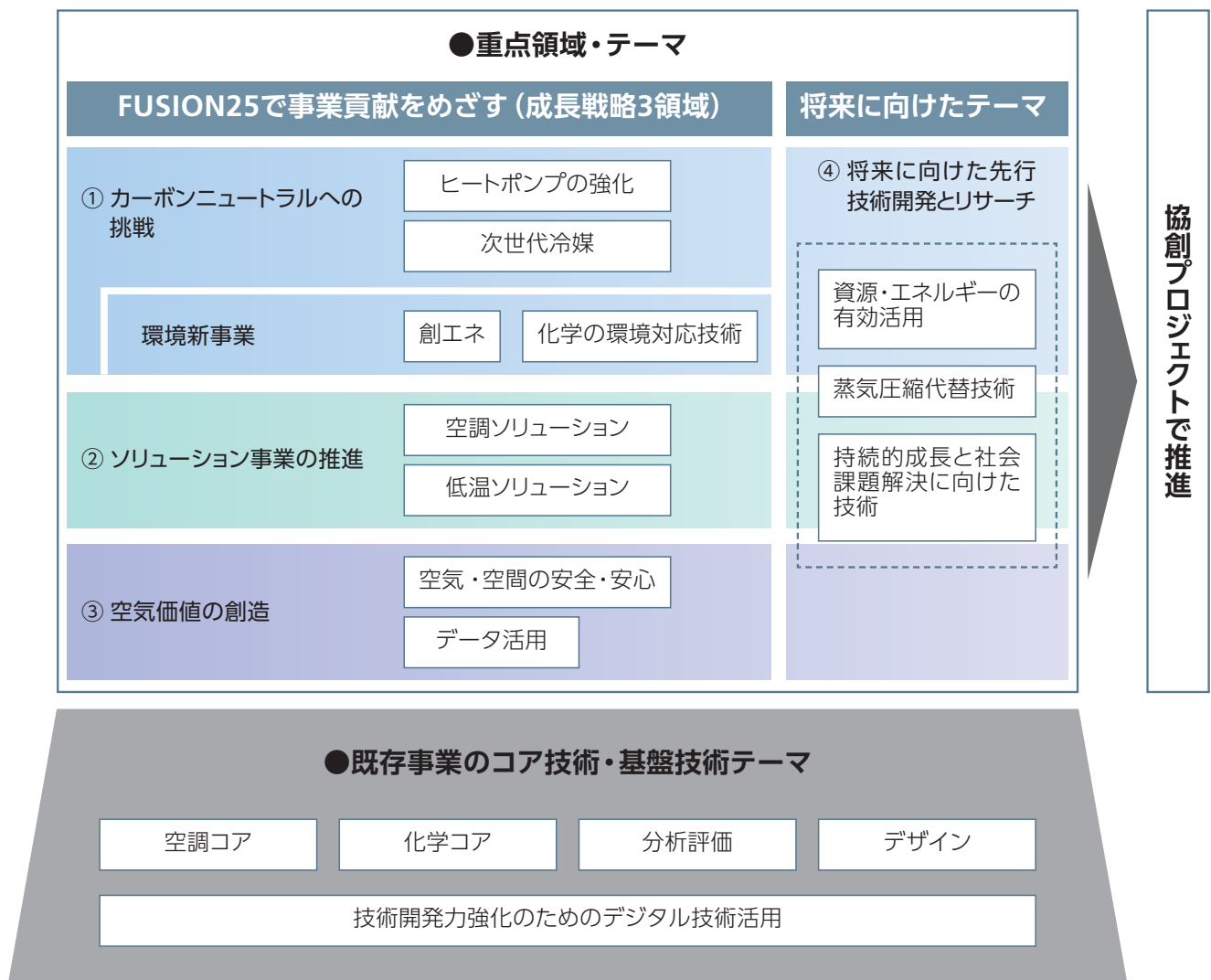
経営基盤強化

「FUSION25」では、経営基盤強化5テーマとして「技術開発力の強化」「強靱なサプライチェーンの構築」「変革を支えるデジタル化の推進」「市場価値形成・アドボカシー活動の強化」「ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化」を設定しています。

技術開発力の強化

技術開発力はメーカーの生命線と考えています。外部環境が急速に変化するなか、産産・産学の連携など、社内外の協創を推進し、差別化技術・商品の開発、事業拡大

への貢献を加速します。重点4領域(成長戦略3領域+将来に向けたテーマ1領域)を設定し、リソースを重点的に配分します。



海外開発拠点のさらなる強化や、イノベーションを推進する人材の獲得・育成に 取り組み、グローバル全体で事業貢献を加速



ダイキングループの技術のコントロールタワーであるテクノロジー・イノベーションセンターを中心に、社内外の協創によるプロジェクトで技術開発を推進し、成果創出を加速します。また、重点領域・テーマをグローバル

全体で推進するために、海外開発拠点の開発力、拠点間の連携を強化するとともに、人材の獲得・育成に取り組めます。

産学連携を推進し、新たな技術の社会実装をめざす

東京大学の教授陣や関連ベンチャー企業と協業し、「空気の価値化」を実現する未来技術やビジネスモデルの創出と社会実装に取り組んでいます。2021年2月には、東京大学発のスタートアップ企業、フェアリーデバイス株式会社に出資。共同開発を進める空調サービスエンジニア育成のための遠隔作業支援ソリューションを構成するスマートウェアラブルデバイス『THINKLET®』の国内外への供給体制を拡充し、グローバルでのサービス事業強化や熟練技能の伝承を加速します。京都大学とは、新常態時代を見据えて、ヘルスケア、環境、エネルギー、アジア・アフリカの空調文化などの観点で共同研究開発テーマを見直しました。5つの協創プログラムを設定し、文理融合の姿勢で取り組んでいきます。大阪大学とは、情報系部門と連携し、新キャンパス(箕面)を舞台とした安全・安心な空気・空間の創出や、次世代スマートビルの実現をめざします。



THINKLET®を装着したサービスエンジニアを遠隔地から熟練者が支援

強靱なサプライチェーンの構築

グローバルサプライチェーンの寸断や世界規模でのデカップリングの進行など、不確実性が急速に高まるなか、供給体制の盤石化を図ります。

地産地消に向けた地域主体での調達へのシフトや、リスクに備えた並行生産・バックアップ体制の構築に取り組みま

す。また、デジタルの活用によりサプライチェーンを一元化し、最適なSCMの実現をめざします。シミュレーションツールの導入・活用により、需要変動への対応や異常時の意思決定を高度化し、全体最適の計画立案を実現します。

需要変動に即応する最適な生産・販売計画の立案・実行支援ソリューションを実用化

株式会社日立製作所とのIoTを活用した協創の一環で、当社の化学事業において、日立グループのSCM最適化シミュレーション技術^{*1}を適用し、需要変動に即応する最適な生産・販売計画の立案・実行支援ソリューションを実用化しました。これまで、どの製品を、どの拠点でどれだけ生産し、どこで販売するかといった製造・販売施策を担当者が手作業で立案していたため、多くの時間を要していました。本ソリューションは、複数の製造・販売拠点の需給バランスをもとに、売上高・利益などの重要業績指標 (KPI) の最大化に向けて適正化した製造・販売施策シナリオや生産計画を自動で提示することができます。従来の約60倍のパターン数を短時間に作成することができ、定量的なシミュレーション結果に基づいて迅速な合意形成が図れるため、意思決定までに要する時間を約95%短縮できることを確認しました^{*2}。今後も、デジタル技術を活用してECM・SCMの高度化をめざしていきます。

^{*1} 日立ソリューションズが開発した数理最適化手法を活用し、最適な生産拠点や生産量、販売量、トータルコストなどをシミュレーションする技術
^{*2} ダイキン、日立実証時の調査例。単位時間あたりのパターン創出数、需要が判明してから生産可否を判断する時間



グローバルの製造拠点と販売拠点をつなぎ、生産・販売計画の立案・実行を支援

変革を支えるデジタル化の推進

デジタル投資を大きく拡大し、新たな商品・サービスやビジネスモデルを創出するとともに、業務プロセスの抜本的な改革に取り組みます。

ソリューションビジネスを拡大するため、データをつなぎ、解析するためのプラットフォームを構築し、空調ライフサイクル全体で価値を提供するための顧客情報管理を実現します。また、機器のコネクテッド化を推進し、機器データを取得することに加え、外部とも連携しながら人や建物

のデータなど、今後の事業拡大につながるデータを取得します。さらに、ECM・SCMや開発プロセスの改革、経営基盤の高度化に向けたシステム構築、RPAやAIを活用した間接業務の効率化に取り組みます。

このようなデジタル化の推進に向け、ダイキン情報技術大学を中心に2023年度末までに1,500人のデジタル人材の育成をめざします。

「デジタルトランスフォーメーション (DX) 銘柄2020」に選定

当社は、経済産業省と東京証券取引所が実施する「デジタルトランスフォーメーション (DX) 銘柄2020」に選定されました。「DX銘柄」は、データ、デジタル技術を活用して製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務プロセス等を抜本的に改革するなど「DX」に積極的な企業を選定するものです。

当社は、付加価値の高い空調を社会へ提供していくうえでAI/IoT技術の積極的な活用を進めています。例えば、パートナー企業とともに空間データの協創プラットフォーム「CRESNECT (クレスネクト)」を立ち上げ、その第一弾プロジェクトとして、2019年にコワーキングスペース『point 0 marunouchi』を開設。各社が保有する最新技術やデータ・ノウハウを融合し、生産性向上や健康維持を実現する「未来のオフィス空間」をめざした実証実験を行っています。今後も、社内外での協創によりDXを着実に押し進め、社会課題解決に貢献するイノベーションを創出し続けます。



ダイキン情報技術大学の授業風景

市場価値形成・アドボカシー活動の強化

業界の牽引役として、世界共通のルールづくりや国際世論形成に参画していきます。カーボンニュートラルの実現や空気質向上への貢献など、社会課題解決につながる当社の技術・商品に対して幅広いステークホルダーの共感を獲得し、持続的に市場価値を高めていきます。

地球温暖化抑制に向け、R32やインバータ機、ヒートポ

ンプ暖房・給湯の普及拡大を図るとともに、冷媒の回収・再生の推進などに取り組めます。

空気の新たな価値創造に向けて、大学・研究機関・業界などを巻き込み、安全・安心の新たな基準づくりに取り組めます。

「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2021」受賞

世界的な情報サービス企業であるクラリベイト社が特許データの分析から世界の革新的な企業・機関を選出する「Clarivate Top100 グローバル・イノベーター2021」を受賞しました。7年連続、8回目の受賞となります。

当社は、グローバルに事業展開する空調メーカーとして、業界全体の温室効果ガス削減に寄与すべく、保有する特許の一部について他社の利用を認めています。例えば、R32を用いた空調機の特許93件を全世界に無償開放しており、2019年からは特許の範囲を拡大、権利不行使を宣言することにより、省エネ性が高く、地球温暖化係数が低い冷媒への転換を後押ししています。こうした取り組みが評価され、経済産業省と特許庁が実施している令和2年度知財功労賞において「経済産業大臣表彰」も受賞しています。

今後も、新たな価値を社会に提供するイノベーション創出をめざした研究開発活動と、それを支える知財活動の強化に取り組んでいきます。



ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

時代の変化に合わせ、当社の成長・発展の基盤である「人を基軸におく経営」をベースとする企業文化や組織のDNAにさらに磨きをかけ、グループ全体への徹底・浸透を図ります。世界中の従業員一人ひとりが、多様な個性と無限の

可能性を最大限に発揮し、成長できる人事施策を展開します。新型コロナウイルスの影響により働き方や生活のあり方が変化するなか、ニューノーマルの時代に柔軟に対応し、新たな価値創造とさらなる成長発展につなげていきます。

2020年度「なでしこ銘柄」に7年連続8度目の選定

経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を評価し発表する、2020年度「なでしこ銘柄」に選定されました。7年連続8度目の選定となります。

当社は、ダイバーシティマネジメントを経営の柱の一つと考え、とりわけ女性活躍推進については、2011年に経営トップ直轄のプロジェクトを立ち上げて取り組んできました。2020年度には、女性管理職数、女性社員比率は向上し、管理職候補層の人数も増加しました。具体的な施策の積み重ねで着実にすそ野を広げており、こうした取り組みの積極性が評価され、今回の選定につながったと考えています。

また、2025年度末に向けた女性活躍推進行動計画を策定し、内部登用の女性役員を1人以上、女性管理職数を120人にすることや、男女ともに育児休暇取得率90%以上を維持することなどを定量目標として設定しました。

今後も、社員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境をめざして、ダイバーシティマネジメント推進の取り組みを加速していきます。



11年間の要約財務データ

ダイキン工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	2011年	2012年	2013年	2014年
損益状況 (会計年度):				
売上高	¥1,160,331	¥1,218,701	¥1,290,903	¥1,787,679
売上総利益	361,665	371,902	388,046	568,323
販売費及び一般管理費	286,210	290,709	299,419	411,786
研究開発費 (注記1)	30,771	32,987	33,569	40,177
営業利益	75,455	81,193	88,627	156,537
EBITDA (注記2)	127,168	131,719	140,151	235,439
親会社株主に帰属する当期純利益	19,873	41,172	43,585	92,787
キャッシュ・フロー状況 (会計年度):				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥78,411	¥44,967	¥103,161	¥179,713
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,306)	(62,955)	(218,386)	(80,835)
フリーキャッシュ・フロー (注記3)	55,105	(17,988)	(115,225)	98,878
財務活動によるキャッシュ・フロー	(37,623)	(1,113)	143,520	(38,249)
財政状態 (会計年度末):				
総資産	¥1,132,507	¥1,160,564	¥1,735,836	¥2,011,870
有利子負債	372,481	389,891	705,871	693,944
自己資本	487,876	502,309	618,118	801,854
1株当たり情報 (単位:円):				
当期純利益	¥ 68.14	¥ 141.37	¥ 149.73	¥ 318.33
純資産	1,672.74	1,725.64	2,123.10	2,748.08
フリーキャッシュ・フロー	189	(62)	(396)	339
年間配当金	36.00	36.00	36.00	50.00
財務指標 (単位:%):				
売上総利益率	31.17%	30.52%	30.06%	31.79%
営業利益率	6.50	6.66	6.87	8.76
EBITDA マージン	10.96	10.81	10.86	13.17
自己資本利益率 (ROE)	4.04	8.30	7.78	13.07
自己資本比率	43.08	43.28	35.61	39.86

注:1 研究開発費は、一般管理費及び当期製造費用に含まれています。

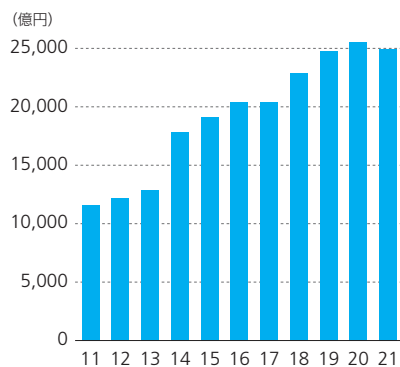
2 EBITDA=営業利益+減価償却費

3 フリーキャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

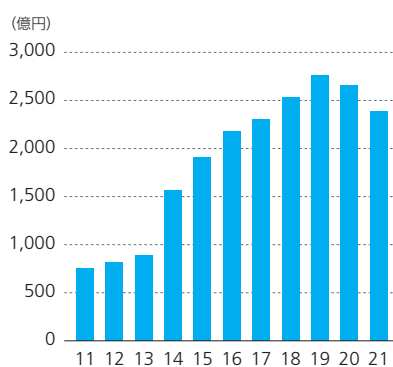
4 2014年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2014年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しております。

5 2018年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2018年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しております。

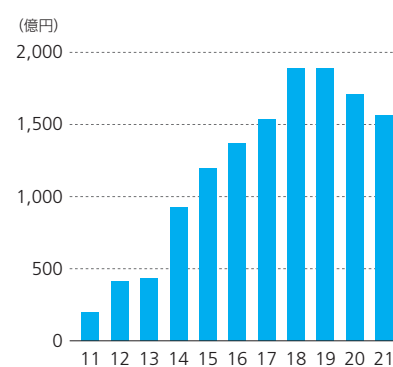
売上高



営業利益



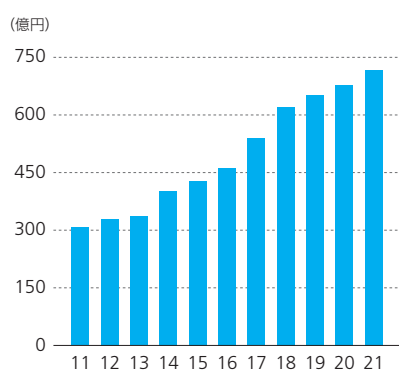
親会社株主に帰属する当期純利益



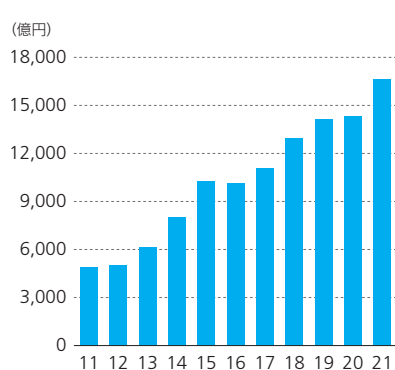
単位:百万円

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
	¥1,915,014	¥2,043,691	¥2,043,969	¥2,290,561	¥2,481,109	¥2,550,305	¥2,493,387
	649,902	711,576	730,935	798,829	868,923	884,898	864,136
	459,314	493,704	500,166	545,089	592,668	619,385	625,513
	42,892	46,138	53,870	62,051	65,216	67,968	71,738
	190,588	217,872	230,769	253,740	276,255	265,513	238,623
	268,354	302,075	315,798	348,574	375,570	393,999	372,217
	119,675	136,987	153,939	189,052	189,049	170,731	156,250
	¥160,423	¥226,186	¥267,663	¥223,740	¥250,009	¥302,167	¥374,691
	(77,331)	(105,493)	(128,823)	(127,459)	(165,773)	(156,187)	(159,667)
	83,092	120,693	138,840	96,281	84,236	145,980	215,024
	(83,073)	(85,422)	(73,544)	(93,955)	(68,721)	(169,934)	98,942
	¥2,263,990	¥2,191,105	¥2,356,149	¥2,475,708	¥2,700,891	¥2,667,513	¥3,239,663
	662,413	608,981	609,430	554,371	585,642	553,807	751,213
	1,024,725	1,014,409	1,111,636	1,296,553	1,416,075	1,434,968	1,665,689
	¥ 410.19	¥ 469.23	¥ 526.81	¥ 646.53	¥ 646.39	¥ 583.61	¥ 533.97
	3,511.34	3,473.54	3,802.10	4,433.62	4,841.15	4,904.46	5,691.85
	285	413	475	329	288	499	735
	100.00	120.00	130.00	140.00	160.00	160.00	160.00
	33.94%	34.82%	35.76%	34.87%	35.02%	34.70%	34.66%
	9.95	10.66	11.29	11.08	11.13	10.41	9.57
	14.01	14.78	15.45	15.22	15.14	15.45	14.93
	13.10	13.44	14.48	15.70	13.94	11.98	10.08
	45.26	46.30	47.18	52.37	52.43	53.79	51.42

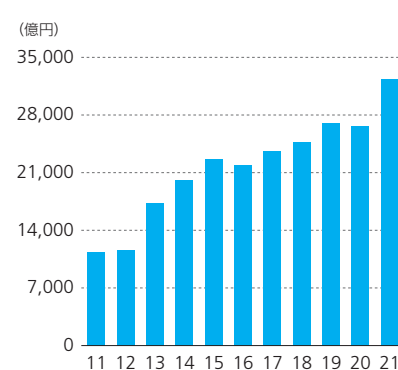
研究開発費



自己資本



総資産



当期の概要

2021年3月期の世界経済は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により経済活動が停滞し、景気が大きく減速しました。一部の国では回復の動きが見られたものの、感染が再拡大した地域もあり、影響が長引いています。米国経済は、前半は個人消費の減少から景気が減速しましたが、後半からは政府の経済対策や好調なオンライン販売が消費を下支えし、景気回復に向かいつつあります。欧州経済は、活動制限の長期化により個人消費の減速が続いたものの、輸出の回復が景気を下支えました。アジア・新興国経済は、活動制限により内需が低迷しましたが、輸出の持ち直しや財政支出により景気回復の兆しが見られました。中国経済は、いち早く経済活動が再開され、輸出の増加や情報通信、エネルギー分野での政府のインフラ投資もあり、景気回復傾向が持続しました。わが国経済は、中国向け輸出や生産活動が持ち直しつつあるものの、個人消費の低迷が景気を下押ししました。

このような事業環境のもと、ダイキングループでは、部門横断のプロジェクトを立ち上げ、生産・調達・販売といった事業運営面でのコロナ禍への対応に注力しました。とりわけ、空気・空間の安全・安心に対する意識の高まりを捉え、空気清浄機や換気商材などの新たな空気関連商品の開発・投入に取り組みました。また、各国で販売網・生産拠点・サプライヤーからの調達が影響を受ける中で、商品の供給体制維持に努めました。市場環境は国や地域により異なるものの、売上は住宅用空調機器を中心に回復基調を取り戻しつつあります。

さらに、当社グループでは、2020年のグループ年頭方針を「3つの協創を加速して、変化の時代を勝ち抜こう」（3つの協創：顧客との協創、外部との協創、グループ内の協創）と定め、各地域において、販売力・営業力の強化、新商品開

発、柔軟な生産・調達の構え、品質向上、人材力強化、固定費削減や変動費コストダウンなどに取り組みました。

当期の経営成績については、売上高は2兆4,933億87百万円（前期比2.2%減）となりました。利益面では、営業利益は2,386億23百万円（前期比10.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,562億50百万円（前期比8.5%減）となりました。

セグメント別状況

空調・冷凍機事業

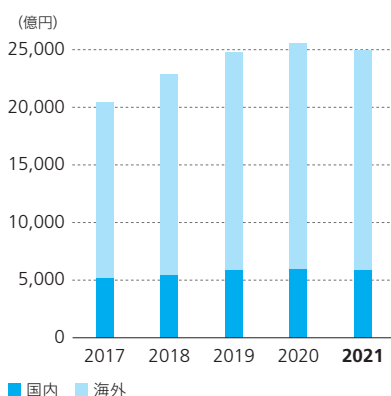
空調・冷凍機事業セグメント合計の売上高は、前期比1.5%減の2兆2,738億22百万円となりました。営業利益は、前期比5.5%減の2,231億10百万円となりました。

●日本

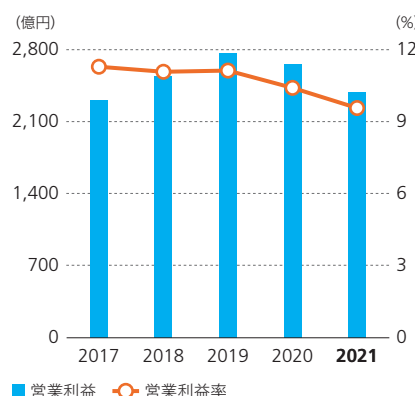
国内業務用空調機器の業界需要は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、店舗市場をはじめとして落ち込みました。当社グループは、換気・除菌などの空気質ニーズが高まる中、室内の温度を変えずに換気ができる高機能換気設備『ベンティエール』の新たなラインアップを発売するなど、空調機器と換気機器を組み合わせたシステムでの空気環境提案を拡大しました。また、オンラインを活用した非対面営業の展開に加え、換気・除菌を切り口とした広告宣伝による需要の喚起、顧客の悩みに直接答える「空気の相談窓口」の開設など空調メーカーとしての期待に応えるべく、市場に価値を伝える取り組みを強化しましたが、需要が減少したことなどが影響し、業務用空調機器の売上高は前期を下回りました。

国内住宅用空調機器の業界需要は、在宅時間の増加に伴う家電製品の需要拡大に加え、リモートワークなど住宅用途の変化に伴う空調機器の買い足し需要も見られ、ルーム

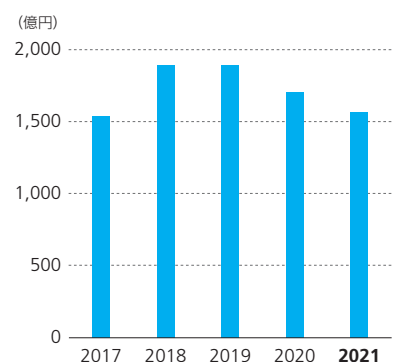
国内及び海外売上高



営業利益及び営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



エアコン・空気清浄機ともに前期を上回りました。当社グループは、ルームエアコン『うるさらX(エックス)』や『うるるとさらら空気清浄機』をはじめ、除菌ストリーマ・無給水加湿・ルームエアコン給気換気などの独自技術を用いた高付加価値商品を次々と発売し、市場のニーズに応えました。また、新型コロナウイルスの影響によるサプライチェーンの混乱なども見られた中、当社グループは安定的な供給体制の維持に努め、販売を拡大しました。これらの取り組みもあり、住宅用空調機器の売上高は前期を上回りました。

●米州

米州では、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、地域全体の売上高は前期を下回りました。住宅用空調機器は、天候に恵まれたことや、巣ごもり・リモートワークによる需要のプラス効果がありました。しかし、米国全域での感染拡大の影響や工場を一時的に閉鎖し、供給が逼迫した時期があったことなどにより、売上高は前期を下回りました。また、業務用空調機器は、小売業や飲食業など特定の業種におけるプロジェクトの見直し・中止などにより、売上高は前期を下回りました。大型ビル(アプライド)空調分野は、販売網強化やルーフトップ・エアハンドリングユニット(業態や部屋用途によって異なる多彩な空調ニーズに応える大型の業務用空調機器)を中心に換気商材の拡販に取り組みました。しかし、感染拡大により市場が減速したため、売上高は前期を下回りました。

●中国

中国では、市場の変化に対応した空気・換気商材の品揃えを強化するとともに、オンラインを活用した販売を展開しました。4月・5月は、販売活動制限の影響を受けましたが、7月以降は販売が回復し、年間の売上高は前期を上回りました。利益面では、固定費削減やコストダウンを推進し、高

水準を維持しました。回復が早い住宅市場では、当社グループ独自の専売店「プロショップ」とインターネットを組み合わせた販売を展開し、併せてオンライン販売を強化することにより新規顧客・更新需要を取り込み、販売を拡大しました。店舗・オフィスなど需要回復が遅れている業務用小売り市場では、換気・洗浄を切り口に顧客との接点を拡大し、更新・追加需要を取り込みました。大型物件市場では、大手デベロッパーとの協業を推進し、売上高を確保しました。アプライド空調機器市場では、インフラ関連、データセンターなどの情報関連、保守・メンテナンスなどの成長分野での販売を強化しました。

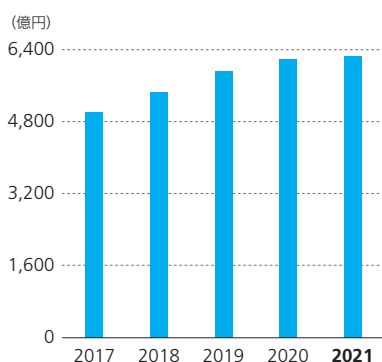
●アジア・オセアニア

アジア・オセアニアでは、新型コロナウイルス感染拡大に伴う各国政府の発令により、4月は多くの国で事業活動が停止し、販売が大きく落ち込みました。しかし、5月以降は販売を強化することで制限緩和に伴う需要増加を取り込み、第4四半期(1~3月)の販売はほぼ前年同期並みに回復しました。住宅用空調機器については、事業活動の制限は残るものの、制限緩和が進み、事業活動停止期間の需要減少の反動や在宅時間増加による巣ごもり需要を取り込みました。また、事業活動の制限により家電量販店が入るショッピングモールが各国で閉鎖される中、当社グループの独自販売ルートを通じた販売促進を行いました。業務用空調機器では、感染拡大の影響で、建設現場での労働者不足や新型コロナウイルス検査義務付けのため、市場全体で着工遅れ・工期延期が発生する厳しい状況が続きました。年間では、アジアの空調ピークシーズンである第1四半期(4~6月)での感染拡大の影響が大きく、地域全体の売上高は前期を下回りました。

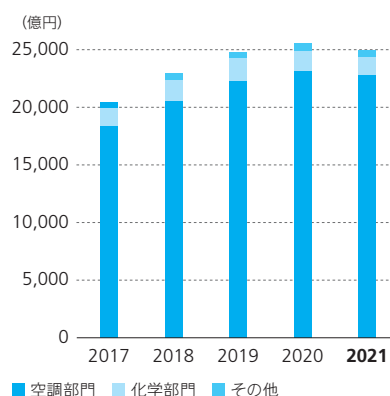
●欧州・中近東・アフリカ

欧州では、各国で新型コロナウイルス感染拡大による厳

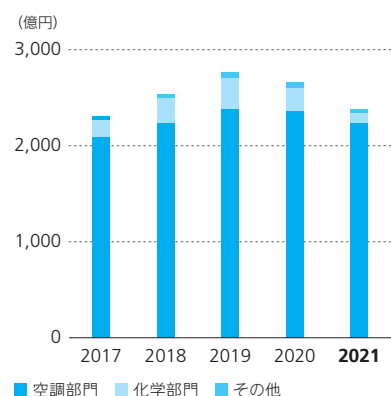
販売費及び一般管理費



セグメント売上高



セグメント営業利益



格なロックダウンの影響で、厳しい事業環境でのスタートとなりました。しかしながら、オンラインを駆使した営業・販促活動やソーシャルディスタンスを確保した状況下においても安定した域内生産・供給体制を構築しました。また、コロナ禍で顕在化したリモートワーク・巣ごもり需要や換気・除菌などの空気質への意識の高まりといった新たなニーズの取り込みなどで業績を伸ばしたことにより、地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用空調機器では、巣ごもり需要に加え、フランスやスペインなどでの猛暑効果で需要が急増する中、チェコやトルコの最寄り工場を活かした供給対応により、需要を最大限に取り込みました。さらに、住宅用ヒートポンプ式温水暖房機器は、各国の景気刺激策として2030年の温室効果ガス削減目標の達成に向けた欧州グリーンディールによる補助金が新設・増額されたことを追い風に、新規販売店の開発で販売網を強化し拡販しました。特に、新機種投入効果や営業力強化により、ドイツやイタリアでは販売を大きく伸ばしました。これらの結果、住宅用空調機器全体の売上高は前期を上回りました。業務用空調機器においては、各国での度重なるロックダウンの発動の影響で、主要用途のオフィス・ホテル・レストラン・店舗向けの需要が減少しました。業績が好調な食料品販売店でも、店舗の新築や改修工事の中断・延期が発生しました。このように市場環境が厳しく、顧客・現場への訪問などの営業活動も制約される中、オンラインツールを効果的に活用した提案営業の展開などで販売を最大化しましたが、業務用空調機器の売上高は前期を下回りました。

中近東・アフリカでは、住宅用空調機器の販売は前期を上回りましたが、原油安の影響によるプロジェクト案件の減少などにより業務用空調機器の販売が低調であったため、売上高は前期を下回りました。トルコでは、住宅用空調機器・暖房機器の販売が牽引し、現地通貨での売上高は前期を上回りましたが、トルコリラ下落の影響により円貨換算後

の売上高は前期並みとなりました。

フィルタ事業は、新型コロナウイルス感染拡大による影響で世界的に業務用市場が落ち込む中、空気質を訴求した高付加価値商品の拡販及び他社に先駆けた感染症対策商材を市場に投入しました。米国では住宅向けを中心に高性能フィルタの販売が好調に推移し、国内では補助金の効果もあり、陰圧機や空気清浄機の販売が拡大しました。しかしながら、欧州では業務用途のエンドユーザーへの販売がメインであることからロックダウンの影響を大きく受け、また、ガスタービン・大規模プラント等の業務用集塵システムも顧客の投資抑制があり、フィルタ事業全体の売上高は前期並みとなりました。

船用事業は、海上コンテナ冷凍装置の販売台数増加により、売上高は前期を上回りました。

化学事業

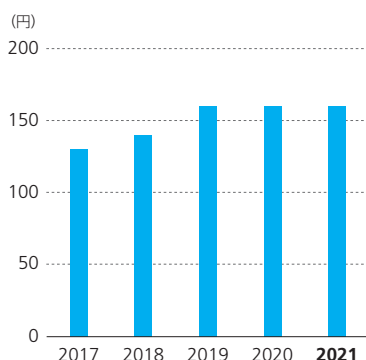
化学事業セグメント合計の売上高は、前期比8.7%減の1,641億66百万円となりました。営業利益は、前期比52.2%減の113億71百万円となりました。

フッ素化学製品全体の販売は、半導体・自動車分野を含め広範囲での新型コロナウイルス感染拡大の影響による需要減少や、欧州ガス市場の需要の落ち込みなどにより、全般的に厳しい状況となりました。

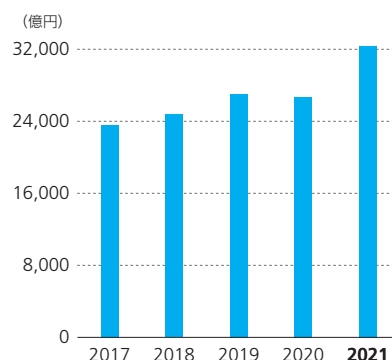
フッ素樹脂は、世界的な半導体及び自動車関連の需要が中国市場を中心に回復基調にあるものの、上期での落ち込みの影響が大きかったことに加え、米国での建築・航空機需要の落ち込みもあり、売上高は前期を下回りました。また、フッ素ゴムについても、自動車関連分野の需要は中国市場を中心に回復してきているものの、売上高は前期を下回りました。

化成品のうち、表面防汚コーティング剤は、中国での販売が順調に推移し、売上高は前期を上回りました。また、半

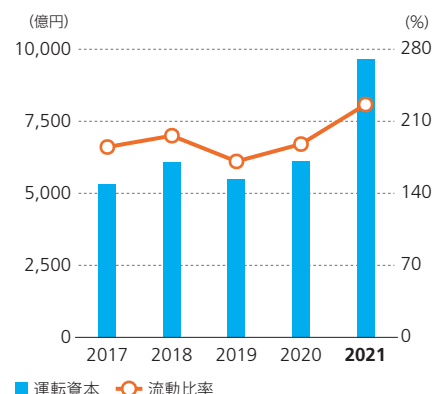
配当金



総資産



運転資本(流動資産-流動負債)及び流動比率



導体向けのエッチング剤も需要回復を捉えた拡販により、売上高は前期を上回りました。しかし、全般的に新型コロナウイルスの影響により需要が減少したこともあり、化成品全体の売上高は前期並みとなりました。

フルオロカーボンガスについては、グローバルでの販売の落ち込みの影響が大きく、ガス全体の売上高は前期を大きく下回りました。

その他事業

その他事業セグメント合計の売上高は、前期比9.6%減の553億99百万円となりました。営業利益は、前期比25.5%減の41億33百万円となりました。

油機部門では、産業機械用油圧機器は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う国内設備投資抑制、アジア・欧米市場の需要減少の影響により、売上高は前期を下回りました。また、建機・車両用油圧機器は、感染拡大に伴う国内・欧米市場の需要減少の影響により、売上高は前期を下回りました。

特機部門では、在宅酸素医療機器は、酸素濃縮装置の販売が堅調に推移したことに加え、新型コロナウイルス感染拡大に伴うパルスオキシメータ(採血することなく血中酸素飽和度を簡易に測定できる医療機器)の需要を取り込んだことにより販売が拡大しましたが、防衛省向けの砲弾の販売が減少したことにより、売上高は前期を下回りました。

電子システム事業では、新型コロナウイルス感染拡大に伴う投資抑制により、製造業を中心に販売している設計・開発分野向けデータベースシステム『SpaceFinder(スペースファインダー)』の販売が減少し、売上高は前期を下回りました。

為替レート

為替の状況は、対ドル年間平均レートが前期より3円の円高で106円、対ユーロレートは3円の円安で124円となりま

した。業績に与える為替の影響は、対前期比で売上高が225億円のマイナス、営業利益が50億円のマイナスとなりました。

	2020	2021
円/ドル	¥109	¥106
円/ユーロ	¥121	¥124

販売費及び一般管理費、営業利益

販売費及び一般管理費については、人件費の増加などにより、前期比1.0%増加し、6,255億13百万円となりました。

連結営業利益は前期比10.1%減の2,386億23百万円となり、営業利益率は9.6%になりました。

資産、負債及び純資産

資産

総資産は、3兆2,396億63百万円となり、前期末に比べて5,721億50百万円増加しました。

流動資産は、現金及び預金の増加等により、前期末に比べて4,289億34百万円増加し、1兆7,333億61百万円となりました。

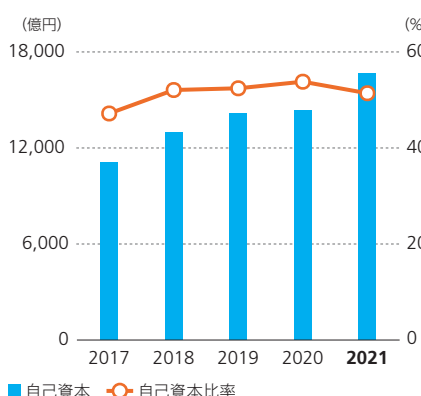
固定資産は、投資有価証券の時価変動による増加等により、前期末に比べて1,432億16百万円増加し、1兆5,063億2百万円となりました。

負債、純資産

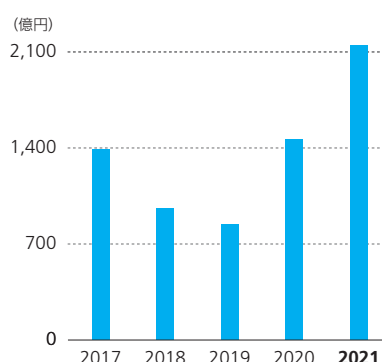
負債は、長期借入金の増加等により、前期末に比べて3,362億46百万円増加し、1兆5,411億68百万円となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による増加等により、前期末に比べて2,359億4百万円増加し、1兆6,984億95百万円となりました。

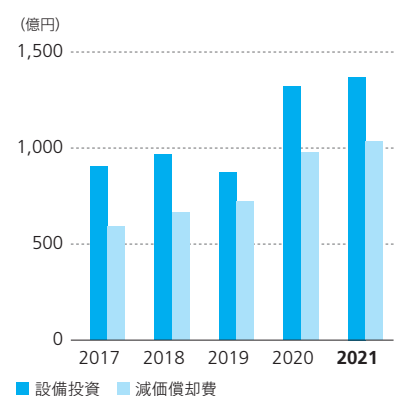
自己資本及び自己資本比率



フリーキャッシュ・フロー



設備投資及び減価償却費



この結果、自己資本比率は前期末の53.8%から51.4%となり、1株当たり純資産額は前期末の4,904.46円から5,691.85円となりました。

また、有利子負債については、長期借入金の増加等により、前期末に比べて1,974億7百万円増加し、7,512億13百万円となり、有利子負債比率(有利子負債/総資産)は、20.8%から23.2%となりました。

キャッシュ・フローの状況

当期のキャッシュ・フローについては、営業活動では、仕入債務の増加等により、前期に比べて725億24百万円収入が増加し、3,746億91百万円の収入となりました。投資活動では、投資有価証券の売却による収入の減少等により、前期に比べて34億79百万円支出が増加し、1,596億67百万円の支出となりました。財務活動では、長期借入れによる収入の増加等により、前期に比べて2,688億76百万円収入が増加し、989億42百万円の収入となりました。これらの結果に為替換算差額を加えた現金及び現金同等物の当期の増減額は、前期末に比べて3,871億56百万円増加し、3,411億73百万円のキャッシュの増加となりました。

設備投資

当社グループでは、投資は成長の基盤と考えており、投資によって事業拡大を図るとともに、財務体質の強化、企業価値の一層の向上と株主への利益還元を図ってまいります。具体的には、新製品に対応した設備投資、生産性向上・生産能力拡大のための投資などに加え、各戦略的投資を実行し、グローバルでの事業拡大及び競争力強化を図ってまいります。これらの投資に必要な資金は内部留保の蓄積を基本とした自己資金に加え、必要に応じ、金融機関

からの借入や社債等で調達します。当期では、営業活動によるキャッシュ・フロー(3,746億91百万円)が、投資活動によるキャッシュ・フロー(1,596億67百万円)を上回りました。

研究開発費

当社グループは、世界規模での地球温暖化やエネルギー問題への関心の高まりを受け、地球環境問題に対して積極的に貢献し事業拡大するべく、テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)を中心に、先端技術の研究開発に取り組んでいます。

また、当社独自のコア技術の高度化に加えて、外部との協創による技術獲得にも取り組んでいます。

2019年度には、世界のスタートアップ企業への出資や支援にまつわるコーポレートベンチャーキャピタル活動全般の役割を担う「テクノロジー・イノベーションセンターCVC室」を設立しました。

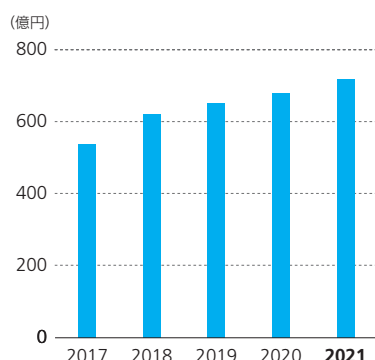
2020年度には、同志社大学との「包括的連携協力」に基づき、温室効果ガス排出の削減に向け、両者でCO₂の回収・分解・再利用技術の実用化や、空調機のさらなる高効率化に取り組まれました。また、世界的な空気質ニーズの高まりを受け、換気機器向けの「透湿膜全熱交換エレメント」及び大型空調機向けの「低圧力損失エアフィルタ材」を株式会社ダイセル様と共同で開発しました。

すでに提携している東京大学や中国の清華大学、スタートアップ企業などとの産官学連携を推進し、協創することでイノベーションを生み出し、環境・社会課題の解決、事業拡大に取り組んでいきます。

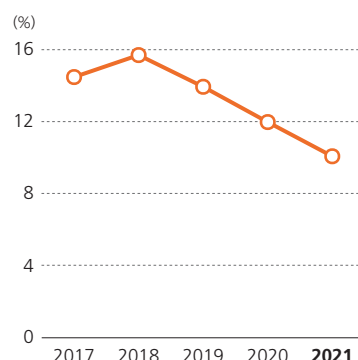
グローバルに広がる研究開発基盤を活用したこれらの取り組みにより、研究開発の大幅な効率化とスピードアップを図り、グローバル各地域で差別化商品を生み出していきます。

当期におけるグループ全体の一般管理費及び当期製造

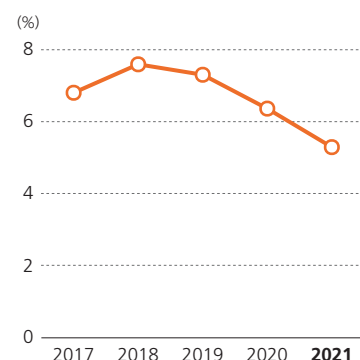
研究開発費



ROE



ROA



費用に含まれる研究開発費は、71,738百万円であり、当期における各事業別の主要な取り組みと成果及び研究開発費は次の通りです。

空調・冷凍機事業

空調・冷凍機事業に係る研究開発費は、63,064百万円です。

国内空調事業においては、コロナ禍で人々の空気に対する意識が高まる中、住宅用市場では、当社独自の技術である「無給水加湿」を応用し、冷暖房を行いながら換気できるルームエアコン『うるさらX』を2019年11月に発売しました。その後、習慣化したお家での「換気」をサポートするため、「換気ができるエアコン」の機種を拡大し、2020年11月より『うるさらX』『うるさらmini』『Vシリーズ』『うるるとさらら天井埋込カセット形 シングルフロー タイプ』『うるるとさらら床置形』を順次発売しました。

飲食店舗やオフィス等の不特定多数が利用する施設においては、「換気」「ウイルス抑制」が急務となり、業務用空調機向けに菌やウイルスを吸着する「チタンアパタイトフィルター」を2020年5月に発売しました。

また、後付け設置ができる全熱交換器ユニットの露出設置形『ベンティエール』を2020年9月に発売しました。この露出設置形『ベンティエール』は既存建物への追加設置時に発生する天井の張替工事が不要になるだけでなく、天井面や内壁、軒下などさまざまな設置方法ができるため、より換気機器の導入が容易になります。また、業界初となる屋外設置が可能な「屋外設置形」、天井内にスペースがない学校等への後付けに適した「天井吊形」、小空間にも対応可能な「露出設置形(150m³/hタイプ)」の3商品を新たに開発し、2021年5月から随時発売します。

さらに、窓が無い小空間や、絶え間なく使用する会議室など、換気しにくい空間に短時間でウイルス抑制効果を発揮する『UVストリーマ空気清浄機』を2021年4月より発売予定です。本商品は、ウイルスや菌の抑制効果が高い波長265nmの深紫外線を照射するUVC LEDを旭化成株式会社と協業し、業界で初めて空気清浄機に採用しました。

『UVストリーマ空気清浄機』は、従来の静電HEPAフィルターに抗菌剤を添着した集塵フィルター「抗菌HEPAフィルター」で捕捉したウイルスや菌に、当社独自の強力な分解力を持つ「ストリーマ」と、ウイルスや菌の抑制効果が高い265nmの深紫外線を照射して、ウイルスを30分で99%以上抑制し、菌を従来のストリーマ空気清浄機に比べ約10倍の速さで抑制します。なお、本商品は需要変動に対応し、スピーディな供給を目指すことを目的に、国内生産による

供給体制を整えます。

当社は今後、「ストリーマ技術」と「UVC LED」を組み合わせた空気清浄技術を活用し、「換気」「ウイルス抑制」に役立つ機器を開発し、さらなる空気質向上に貢献できる商品を拡充していきます。

また、住宅用市場では、在宅ワーク・自宅学習など、家にいる時間が増えた事により、エアコンが付いていない部屋に新たにエアコンを設置する需要が高まっています。この様な需要に対し、薄さと質感で部屋に馴染むデザインの壁掛形ルームエアコン『risora』と、小さな個室や廊下・洗面室など非居室向けの小空間マルチカセット形『ココタス』の新シリーズを2021年3月に発売しました。

『risora』は、新たな表情を持つ室内機の前面パネルを2種用意しました。やわらかな色合いで木の質感を感じさせるパネル「ナチュラルウッド」は、家で過ごす時間が増えた中、落ち着いた表情で部屋に溶け込みます。もう一つの新しいパネル「アルミニウムシルバー」は、見る角度や光の加減で表情が変わるデザインに仕上がっています。

『ココタス』は従来1台の室外機で2台以上の室内機を接続するマルチタイプのエアコンでしたが、小空間の空調需要の高まりを受け、この度、1台の室外機に1台の室内機を接続するペアタイプを開発し、設置性を向上しました。

また、業務用市場では、クリニックや学習塾、保育園など加湿を求める店舗ユーザー向けに無給水加湿ユニット『うるるとユニット』を2020年6月に発売しました。ルームエアコンで培った無給水加湿技術の応用で給気換気しながら加湿ができ、室内の空気質向上を実現します。2021年2月には設備用エアコン『ベルトレスタイプ』の屋外設置対応形を発売しました。室内機を屋外へ設置することで施設内のスペースを有効活用することができます。また設置工事や保守・メンテナンス時も室内に立ち入ることなく作業ができるため、工場の操業時間への影響を軽減できます。高まる換気ニーズに対しても「外気処理モード」を使用することで、室内に新たに設置スペースを設けることなく換気量を増やすことができます。

アプライド機器においては、北米では、専用外気処理システム(DOAS)の新モデルを2020年7月に上市しました。運転効率の向上により、外気取入れのエネルギー消費量を削減します。また、2020年10月には、業界最小級の室内エアハンドリングユニットを上市しました。設置自由度の高いコンパクト設計を用いながら、大型モデルと同等の機能と性能を実現しました。さらに高性能エアフィルターやコンタミ防止構造を採用することで、より良い室内空気質を提供します。

欧州では、2020年9月に、低GWP冷媒R1234zeを採用

した水冷スクリーヒートポンプチラーを上市しました。当社上市済みの空冷ヒートポンプチラーとの併用により、空調のみならず、給湯用途にも対応できます。

中国では、2020年4月にモジュール式磁気軸受ターボチラーを上市しました。かつてないコンパクト性と軽量性を実現し、フォークリフトや乗用エレベーターでの運搬を可能にしました。さらに、現地での簡易施工でユニットの連結(冷房能力拡張)が可能となり、既存物件の部分更新、増設や分割投資の需要に対応します。また、2021年3月に、中小型のデータセンター向けの、サーバー冷却効率を大幅に向上できるフリークーリング機能を搭載したモジュール式スクロールチラーを上市しました。

化学事業

化学事業に係る研究開発費は、6,704百万円です。

化学事業の研究開発は、豊富なフッ素素材や多岐にわたるフッ素化学関連技術を元に新商品開発及び用途開発を行っています。

フッ素樹脂、ゴムではフッ素材料の得意とする耐熱性や耐薬品性、誘電特性などを活かし、自動車、半導体、ワイヤー&ケーブル(IT分野)などでの差別化新商品研究を行っています。フッ素の非粘着性、耐薬品性を活かしたコーティング材料開発、撥水撥油性を活かしたテキスタイル処理剤、カーペット処理剤の開発、さらには含フッ素化合物の機能性を活かした情報通信・情報端末用材料の開発や、医薬中間体の受託合成研究など、フッ素に関する幅広い研究開発を行っています。これらの開発に加え、周辺事業領域の研究開発や用途開発としてはフィルムなどの加工品や他素材との複合材料開発を、先端材料研究としてはメディカル分野、光学分野、環境分野、電池エネルギー分野などで新たな部材・デバイスビジネスの探索を進めることによってフッ素化学グローバルNo.1、オンリーワンのケミカルソリューション事業展開を目指しています。特に車載電池分野では、グローバルで連携し市場のさらなる開拓に注力します。また、SDGsの観点で、さまざまな環境対応型商品開発を推進しています。

これらの研究開発を加速・推進するべく、化学事業部では新商品開発の確実な実行を担い、TICにおいては、化学事業につながる次世代テーマの探索を実施しています。

その他事業

その他事業に係る研究開発費は、1,970百万円です。

油機関連では、油圧技術とインバータ技術を融合させた商品であるハイブリッド油圧システムの特徴を活かし、従来

の油圧システムではなし得ない省エネ性と高機能を実現しています。また、国内外での採用拡大に取り組む中低圧・小容量市場に加え、高圧・大容量市場への用途開発を進めています。

プレスなどの産業機械向けの『スーパーユニット』は工場の電力削減の切り札として省エネ性で高い評価を得ており、低騒音、発熱低減、タンク油量削減による作業環境改善や環境負荷低減にも寄与しています。

また、電動に匹敵する高い応答性と省エネ性を実現した成形機向けの大型システムも市場に投入し、異電圧電源対応などアジア各国、その他の地域特性に合わせた機種シリーズを拡充し、各地域での採用が進んでおり、プレスなど、他の用途でのグローバル展開、拡販も進めています。

さらに、特殊車両用の省エネシステムについても開発を進めており、車両向けの油圧ハイブリッドシステムが実機採用されています。

このように従来の油圧システムに加えて、その枠を超えた先進的な環境対応商品をグローバルに提供する商品と技術の開発を進めています。

特機関連では、主に防衛省向け砲弾・誘導弾弾頭と在宅酸素医療用機器に関する研究を行っています。

配当政策及び当期配当金

当社は、今後も戦略的投資を実行しながら事業拡大を図るとともに、トータルコストダウンの推進、財務体質の強化などの体質改革を進めていきます。これらの取り組みにより、真のグローバルエクセレントカンパニーを目指すと同時に、企業価値の一層の向上と株主への利益還元の上を図っていきます。

具体的には、今後も、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%を維持するように努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準を目指していくことで、株主への還元の一層の拡充に取り組んでいきます。

また、内部留保金については、経営体質の一層の強化を図るとともに、グローバル事業展開の加速、地球環境に貢献する商品開発の加速など、事業拡大・競争力強化のための戦略的投資に充当していきます。

当期(2021年3月期)の配当金は、年間160円(中間配当80円、期末配当80円)となりました。また、次期(2022年3月期)の配当金は、年間180円(中間配当90円、期末配当90円)としています。

次期見通し

今後の世界経済については、新型コロナウイルスのワクチンの普及や各国の大型経済対策により景気拡大に転じる見通しです。大規模な財政支出を継続する中国や米国の経済拡大が先行し、時期は遅れるものの欧州、日本についても緩やかな景気回復が見込まれます。このような状況のもと、当社グループでは2021年のグループ年頭方針を「大きな変化」をチャンスととらえ、新たなテーマに挑戦しよう」と定め、機器単品販売にとどまらないソリューション事業の強化、ヒートポンプ式暖房・給湯機のさらなる拡販、生産地から消費地までのコールドチェーンをつなぐ低温事業の構築、空気・換気に対するニーズの高まりや地球環境・気候変動問題の解決を見据えた商品・サービスの提供、デジタルも活用した販売力・営業力の強化をはじめ、柔軟な生産・調達、品質向上、人材力強化、固定費削減や変動費コストダウンなどに取り組んでいきます。また、技術開発においては、産学連携やベンチャー企業を含む産産連携による差別化技術の獲得にも努めていきます。また、IEA（国際エネルギー機関）によると、新興国の発展に伴って空調需要は2050年に現在の3倍以上になると予測されています。主力事業が空調事業である当社グループにとってこれは大きな機会である一方、気候変動が世界的な課題となり「脱炭素」が求められる中、空調に伴う電力消費の抑制や化石燃料の使用低減、温室効果を有する冷媒の漏洩防止などにより、温室効果ガスの排出抑制に尽力しなければ、当社グループにとってリスクとなりかねません。このため、当社グループでは、低温暖化冷媒の開発・普及、高効率空調機の開発・普及のほか、建物全体でエネルギーを効率的に活用するソリューションの創出などにより、環境影響の低減に取り組んでいます。2018年には、2050年に向けて安心で健康な空気環境を提供しながら温室効果ガス排出実質ゼロを目指す「環境ビジョン2050」を掲げました。さらに、2019年5月に、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同しました。気候変動を事業継続に影響を及ぼす重要課題として、事業に与えるリスク・機会を分析し、経営戦略に反映するとともに、気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献しながら、さらなる成長を目指します。

2022年3月期の連結業績予想については、売上高は、前期比10.3%増の2兆7,500億円、営業利益は同13.1%増の2,700億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同13.3%増の1,770億円を予想しています。2022年3月期の為替レートについては、1米ドル105円、1ユーロ125円を前提にしています。

事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与え、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があることと経営者が認識している主なリスクは以下のとおりです。

なお、以下に記載の内容は、当期末において判断したものです。

(1) 市場環境に関連するリスク

①市場環境の変化に関連するリスク

当社グループは、空調をはじめとする各事業領域において、開発・調達・生産・販売・サービスなどの事業活動をグローバルに展開し、販売網強化によるシェア向上、競争力ある商品・サービスの提供、固定費削減などにより、事業拡大と収益性向上に努めています。

しかしながら、政治・外交情勢の不安定化、貿易摩擦、景気の後退、天候不順、新型コロナウイルスをはじめとした感染症のまん延などにより、当社グループが事業展開する国・地域の市場環境が悪化した場合、事業拡大・収益性向上が計画通りに進まない可能性があります。その結果、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

②為替相場・資金調達環境の変動に関連するリスク

当社グループの連結売上高に占める海外売上高の割合は高く、今後もグローバル展開の加速により、海外売上高の割合がさらに増加する見込みです。連結財務諸表の作成にあたっては、各地域における売上、費用、資産を含む現地通貨建ての項目を円貨換算しています。従って、換算時の為替レートにより、これらの項目は、各地域の現地通貨における価値が変わらなかったとしても円貨換算後の価値が影響を受けることになります。また、部材の調達、商品やサービスについて外貨建てで取引しているものもあり、為替動向によって製造コストや売上高に影響する可能性があります。当社グループでは、これらの為替リスクを回避するため、短期的には為替予約などによりリスクヘッジを行っており、中長期的には為替変動に連動した最適調達・生産分担の構築、通貨毎の輸出入バランス化等により為替変動に左右されない体質の実現に取り組んでいます。

また、当社グループでは事業活動に必要な資金を、金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパーや社債によって調達しており、経済環境が変動した際に、金融機関の貸出姿勢や資金調達市場の状況が変化し、必要な資金が調達

できないリスク及び調達金利が上昇するリスクがあります。これらのリスクに備え、コミットメントラインの設定、金利スワップ等による金利の固定化などの取り組みを行っていますが、資金調達コストが上昇し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響する可能性があります。

③有価証券の時価の変動に関連するリスク

当社グループは、戦略的観点から当社の企業価値の向上が期待できる企業の株式を保有していますが、株式市況の動向によっては、評価額が減少し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響する可能性があります。

(2) 事業活動に関連するリスク

①技術・商品・サービスに関連するリスク

当社グループは、顧客価値・社会的価値の創出を目指し、常にお客様に満足頂ける技術・商品・サービスの開発に注力しています。しかしながら、当社グループの想定とは異なる新たな技術・商品・サービスの出現や、新規参入を含む競合激化などの急激な環境変化により、技術・商品戦略の修正や転換が必要となる可能性があります。

このような場合、新商品・サービスの投入や新たな事業の立ち上げが遅れ、競合他社や新規参入企業に対する優位性が低下し、その結果、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

②買収・他社との提携等に関連するリスク

これまで当社グループは、事業のグローバル展開や品揃え・販売体制の強化などのために、既存の経営資源を活用した自前での成長に加えて、企業買収を活用してきました。今後、事業領域の拡大や事業構造の転換を加速させるためにも、提携・連携・M&Aを積極的に行っていきます。案件の検討段階では、事業拡大に向けた戦略に留まらず、事業運営上のリスクについても検証を行うなど、案件の実行後には事業統合が円滑に進むように努めています。しかしながら、案件の実行後に、市場環境の悪化や、対象企業の経営資源が十分に活用できない、対象企業との連携が円滑に進まないなど、統合が計画通りに進まない可能性があります。その結果、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

③商品・サービスの品質と責任

当社グループでは、世界160カ国以上で事業を展開しており、現地のニーズに合致した商品・サービスの提供に努めています。また、各地域において厳格な設計審査と品質

検査を実施し、品質・安全性の確保に万全を期しています。しかし、万一商品の安全性に関する問題が発生した場合には、顧客の安全を第一に考え、事故の発生や拡大を防止するため、修理・交換、新聞などでの告知、販売事業者等社外の関係者への情報開示など、製造物責任法に基づく責務を果たします。

これらの対策には多額の費用が発生する可能性があるため生産物賠償責任保険等に加入していますが、保険の補償限度額を超える場合やブランドイメージの低下により売上が減少する場合、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

④調達に関連するリスク

当社グループでは、サプライヤーの経営状況の悪化、自然災害や事故の発生等の状況下においても、原材料や部品等が安定的かつタイムリーに、また合理的な価格で供給されることを確保するため、サプライヤーの複数化・自国・自地域内調達化、部品の共通化・標準化等の対応を進めています。しかしながら、上記のような対応が短期的には困難な場合があるほか、世界的な感染症の拡大や大規模災害などの想定を超えるような甚大な事象が発生した場合には、原材料や部品等の供給不足、納入遅延等が発生し、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループとサプライヤーは、契約により原材料や部品等の価格を決定しています。長期契約の活用など安定した価格で調達できるよう努めていますが、急激な需給環境の変化や為替相場の変動等により、調達価格の高騰が避けられないこともあります。

このような場合、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

⑤法的規制

当社グループは、世界160カ国以上で事業を展開しており、競争法・贈賄防止法・人権や労働関係法・安全規制関連法・環境規制関連法等の世界各国・各地域の法律や規制の適用を受けています。各国において、より厳格な法規制の導入や当局の法令解釈や運用指針の変更により、当社グループの事業活動が制限される可能性があります。当社グループでは、コンプライアンスの徹底に向け、各種教育を実施するとともに、年1回、法令・規程どおりに日々の業務を行っているかをセルフチェックする「自己点検」を導入し、コンプライアンス意識を高めるとともに、監査を実施し、遵守状況を確認しています。

しかしながら、法令違反が生じた場合には、課徴金等の行政処分を受ける可能性があります。また、ブランドイメージの低

下により売上が減少し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

⑥情報セキュリティ

当社グループは、事業を展開するにあたり、第三者の機密情報や顧客の個人情報を取得することがあり、また、当社独自の機密情報も扱っています。このため、ハッカーによる不正アクセスやサイバー攻撃を受け、個人情報や機密情報が外部へ流出したり、各拠点の生産ラインや物流システムが停止したりするなど、事業に深刻な影響を及ぼす可能性があります。

これらの事象の発生を防ぐため、情報セキュリティシステムの強化、秘密表示の徹底、外部からのアクセス制限、社内規程の整備や教育研修などの対策を講じていますが、そのような事態が生じた場合、多額の損害賠償金や制裁金の支払を要する場合があります。さらに、多大な対策費用を支払うことになり、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 気候変動等環境に関連するリスク

気候変動はグローバルに取り組むべき社会課題の一つであり、当社グループは、「環境社会をリードする」とのグループ経営理念に基づいて、省エネ高効率空調機や低温暖化冷媒の開発・普及、建物全体でエネルギーを効率的に利用するソリューションの創出などにより、温室効果ガス(CO₂・フロン)の排出を抑制し、気候変動の緩和に積極的に取り組んでいます。しかしながら、低炭素社会への移行に伴い、温室効果を有する冷媒ガスの使用・排出規制や省エネルギー規制がさらに強化される場合、規制に適合するために必要なコストが増加する可能性があります。また、仮にこれらへの十分な対応が困難であったり、遅れが生じた場合には、製品の販売に支障が出るなど、円滑な事業活動に影響が及ぶ可能性があります。物理的なリスクとしては、異常気象に伴う大規模災害発生時に当社グループの従業員、生産設備、システム、サプライチェーン等に被害が発生し、事業活動に大きな影響を受ける可能性があります。

また、当社グループでは、事業活動による環境汚染の発生を防止すべく、規制の遵守は当然のこと、より厳しい自主基準を設けるなど万全を期しています。しかしながら、当社が排出した化学物質等に起因して結果的に環境問題が発生した場合には、これに対して浄化処理、損害賠償等の対応を行う必要が生じ、そのための費用が発生する可能性があります。

以上のようなリスクの顕在化により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響が及ぶ可能性があります。

(4) その他

①固定資産の減損

当社グループは、事業用の資産や企業買収の際に生じるのれんなど、さまざまな有形・無形の固定資産を計上しており、これらの資産については、減損損失の兆候の有無を判定しています。減損の兆候があると認められる場合には、将来キャッシュ・フローの総額を見積り、減損損失の有無を判定しています。判定に必要な将来キャッシュ・フローは経営計画を基礎とし、将来の不確実性を考慮して見積っています。今後の業績変動等により減損損失を認識する場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。一方で、継続的な業績のモニタリングを行っており、投資に対する回収が困難となる前に対策を講じるように努めています。

②自然災害等

当社グループは、世界中に研究開発・製造・販売・サービスの拠点を有しています。近年わが国では、地震・津波・台風・豪雨などの自然災害に見舞われています。当社では、このような自然災害に備え、各事業場で施設の耐震化を進めるほか、津波・大雨・洪水等に対する対策を進めています。また、自然災害に関する防災規程を制定し、定期的に防災訓練を実施するなどにより、自然災害による影響の極小化を図っています。しかしながら、甚大な自然災害により、当社グループの従業員・生産設備・システム等に被害が発生し、事業活動に大きな影響を受ける可能性があります。海外においても、各種の自然災害のほか、テロや暴動・戦争等によって、当社グループの事業拠点だけではなくサプライチェーンや顧客が被害を受けることも考えられ、これらにより当社グループの事業活動に障害や遅延が発生する可能性があります。

さらに、感染症の拡大が当社グループの事業にとってリスクとなっています。新型コロナウイルスの感染拡大を受け、当社グループでは、従業員の健康と安全の確保を第一に感染防止対策を徹底しています。また、グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化、需要の減少や需要者の購買行動の変化に対応したオンライン販売の促進、空気質・換気への意識の高まりを捉えた換気商材の拡販、差別化商品の開発などを重要経営課題として取り組んでおり、世界各国でワクチンの接種も進展しています。しかしながら、変異株が流行するなど、新型コロナウイルス感染症の収束時期を見通すことは困難であり、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

連結貸借対照表
2021年3月31日現在

資 産	単位：百万円	
	2021年	2020年
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 662,267	¥ 321,152
短期投資	73,831	49,641
売上債権：		
受取手形	59,954	48,613
売掛金	408,377	392,142
貸倒引当金	(13,074)	(10,562)
たな卸資産	469,398	433,783
前払費用及びその他の流動資産	72,608	69,658
流動資産合計	1,733,361	1,304,427
有形固定資産：		
土 地	61,429	56,891
建物及び構築物	493,194	444,781
機械装置及び運搬具	691,285	631,138
工具・器具及び備品	214,586	193,840
リース資産	3,955	3,614
建設仮勘定	68,857	46,120
計	1,533,306	1,376,384
減価償却累計額	(885,895)	(796,403)
有形固定資産合計	647,411	579,981
投資及びその他の資産：		
投資有価証券	206,377	157,329
非連結子会社及び関連会社に対する投融資 のれん	24,277	17,439
顧客関連資産	268,684	281,969
その他の無形固定資産	177,968	169,766
繰延税金資産	96,110	90,921
繰延税金資産	31,692	26,794
退職給付に係る資産	19,960	12,885
その他の資産	33,823	26,002
投資及びその他の資産合計	858,891	783,105
資産合計	¥3,239,663	¥2,667,513

負債及び純資産	単位：百万円	
	2021年	2020年
流動負債：		
短期借入金	¥ 40,755	¥ 48,938
一年内返済予定長期借入債務	76,279	105,900
一年内返済予定長期リース債務	20,639	17,301
仕入債務：		
支払手形	11,914	10,007
買掛金	217,832	179,837
未払法人税等	20,757	19,894
製品保証引当金	62,255	52,850
未払費用	154,214	142,069
その他の流動負債	161,340	117,162
流動負債合計	765,985	693,958
固定負債：		
長期借入債務	548,803	323,185
長期リース債務	64,737	58,483
退職給付に係る負債	14,540	13,219
繰延税金負債	118,606	90,087
その他の固定負債	28,497	25,990
固定負債合計	775,183	510,964
約定債務及び偶発債務		
純資産：		
資本金		
発行可能株式総数：500,000,000株		
発行済株式総数：普通株式－293,113,973株	85,032	85,032
資本剰余金	84,215	83,899
新株予約権	2,019	1,887
利益剰余金	1,363,505	1,254,073
自己株式－取得原価：2021年－469,595株、2020年－529,837株	(2,013)	(2,265)
その他の包括利益（損失）累計額：		
その他有価証券評価差額金	68,700	29,765
繰延ヘッジ利益（損失）	1,293	(2,797)
為替換算調整勘定	69,470	(5,052)
退職給付に係る調整累計額	(4,513)	(7,687)
計	1,667,708	1,436,855
非支配株主持分	30,787	25,736
純資産合計	1,698,495	1,462,591
負債及び純資産合計	¥3,239,663	¥2,667,513

連結損益計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

連結損益計算書

2021年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2021年	2020年
売上高	¥2,493,387	¥2,550,305
売上原価	1,629,251	1,665,407
売上総利益	864,136	884,898
販売費及び一般管理費	625,513	619,385
営業利益	238,623	265,513
その他の（費用）収益：		
受取利息及び配当金	10,696	13,114
支払利息	(8,791)	(11,008)
関連会社に対する持分法による投資利益	7	166
為替差益	547	461
補助金収入	1,393	3,239
土地売却益		658
固定資産処分損	(1,208)	(454)
土地売却損	(115)	
減損損失	(225)	(23,555)
投資有価証券売却益	313	10,810
投資有価証券評価損	(472)	(579)
新株予約権戻入益	8	25
保険差益		255
子会社清算益	1	
非連結子会社清算損	(5)	
その他－純額	(2,228)	(2,465)
その他の費用－純額	(79)	(9,333)
法人税等調整前当期純利益	238,544	256,180
法人税等：		
法人税、住民税及び事業税	72,055	81,132
法人税等調整額	3,743	(2,150)
法人税等合計	75,798	78,982
当期純利益	162,746	177,198
非支配株主に帰属する当期純利益	(6,496)	(6,467)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 156,250	¥ 170,731
	単位：円	
1株当たり金額：		
1株当たり当期純利益	¥533.97	¥583.61
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	533.66	583.22
1株当たり年間配当金	160.00	160.00

連結包括利益計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

連結包括利益計算書

2021年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2021年	2020年
当期純利益	¥162,746	¥177,198
その他の包括利益（損失）：		
その他有価証券評価差額金	38,934	(27,921)
繰延ヘッジ利益（損失）	4,090	(3,416)
為替換算調整勘定	75,637	(69,587)
退職給付に係る調整額	3,184	(2,457)
持分法適用関係会社のその他の包括利益（損失）に対する持分相当額	260	(495)
その他の包括利益（損失）合計	<u>122,105</u>	<u>(103,876)</u>
包括利益	<u>¥284,851</u>	<u>¥73,322</u>
包括利益の内訳：		
親会社株主	¥276,969	¥68,079
非支配株主	7,882	5,243

連結株主資本等変動計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

連結株主資本等変動計算書

2021年3月31日に終了した会計年度

	社外流通 株式総数	資本金	資本 剰余金	新株予約権	利益 剰余金
2019年4月1日現在残高	292,508,233	¥85,032	¥83,650	¥1,721	¥1,133,101
当期純利益					170,731
配当金 (1株当たり160円)					(49,731)
連結子会社の決算期変更に伴う影響					(28)
自己株式の取得	(97)				
自己株式の処分	76,000		287		
非支配株主との取引に係る親会社の 持分変動			(38)		
当期純変動額				166	
2020年3月31日現在残高	292,584,136	85,032	83,899	1,887	1,254,073
当期純利益					156,250
配当金 (1株当たり160円)					(46,818)
連結子会社の決算期変更に伴う影響					
自己株式の取得	(458)				
自己株式の処分	60,700		316		
非支配株主との取引に係る親会社の 持分変動					
当期純変動額				132	
2021年3月31日現在残高	<u>292,644,378</u>	<u>¥85,032</u>	<u>¥84,215</u>	<u>¥2,019</u>	<u>¥1,363,505</u>

単位：百万円

その他の包括利益（損失）累計額

自己株式	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 利益（損失）	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	計	非支配 株主持分	純資産 合計
¥(2,589)	¥ 57,686	¥ 619	¥ 63,808	¥(5,232)	¥1,417,796	¥29,054	¥1,446,850
					170,731		170,731
					(49,731)		(49,731)
					(28)		(28)
(2)					(2)		(2)
326					613		613
					(38)		(38)
	(27,921)	(3,416)	(68,860)	(2,455)	(102,486)	(3,318)	(105,804)
(2,265)	29,765	(2,797)	(5,052)	(7,687)	1,436,855	25,736	1,462,591
					156,250		156,250
					(46,818)		(46,818)
(9)					(9)		(9)
261					577		577
	38,935	4,090	74,522	3,174	120,853	5,051	125,904
¥(2,013)	¥ 68,700	¥ 1,293	¥ 69,470	¥(4,513)	¥1,667,708	¥30,787	¥1,698,495

連結キャッシュ・フロー計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

連結キャッシュ・フロー計算書

2021年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2021年	2020年
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
法人税等調整前当期純利益	¥ 238,544	¥ 256,180
調整項目：		
法人税等の支払額	(67,588)	(87,360)
減価償却費	133,594	128,486
減損損失	225	23,555
投資有価証券売却益	(313)	(10,810)
投資有価証券評価損	472	579
固定資産処分損	1,208	454
関連会社に対する持分法による投資利益	(7)	(166)
資産及び負債の増減額（子会社の取得の影響を除く）：		
売上債権	511	591
たな卸資産	(7,748)	(14,315)
その他の流動資産	(4,026)	(1,624)
退職給付に係る資産	(7,064)	1,695
仕入債務	25,037	(6,365)
未払費用	5,702	11,347
その他の流動負債	43,375	6,223
退職給付に係る負債	469	2,606
その他－純額	12,300	(8,909)
調整項目計	136,147	45,987
営業活動によるキャッシュ・フロー	374,691	302,167
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
有形固定資産の取得による支出	(104,971)	(98,095)
有形固定資産の売却による収入	4,724	3,963
新規連結子会社の取得による支出（取得した現金及び現金同等物の控除後）	(28,571)	(13,190)
非連結子会社及び関連会社に対する投資の減少（増加）	55	(99)
事業譲受による支出	(346)	
投資有価証券の取得による支出	(1,829)	(1,595)
投資有価証券の売却による収入	607	22,585
定期預金の純増加額	(17,957)	(52,908)
その他－純額	(11,379)	(16,848)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(159,667)	(156,187)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の純減少額	(9,253)	(93,943)
長期借入債務の増加	293,218	102,562
長期借入債務の返済	(105,904)	(98,196)
親会社株主への配当金	(46,721)	(49,731)
非支配株主への配当金	(4,357)	(9,859)
リース債務の返済	(28,085)	(20,919)
その他－純額	44	152
財務活動によるキャッシュ・フロー	98,942	(169,934)
現金及び現金同等物に係る為替換算差額	27,207	(22,029)
現金及び現金同等物の増加（減少）額	341,173	(45,983)
現金及び現金同等物の期首残高	321,152	367,189
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額		(47)
連結子会社の決算期変更に伴う影響	(58)	(7)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 662,267	¥ 321,152

会社情報

(2021年3月31日現在)

会社名	ダイキン工業株式会社
本 社	〒530-8323 大阪市北区中崎西2-4-12 梅田センタービル Tel:06-6373-4312 URL:https://www.daikin.co.jp
東京支社	〒108-0075 東京都港区港南2-18-1 JR品川イーストビル Tel:03-6716-0111
決算期	毎年3月31日
創 業	1924年10月25日
設 立	1934年2月11日
資本金	85,032百万円
発行済株式の総数	293,113千株
株主数	25,559人
大株主	<ul style="list-style-type: none">● 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)● 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)● 株式会社三井住友銀行● 株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)● 株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・農林中央金庫退職給付信託口)● 株式会社三菱UFJ銀行● 株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)● ガバメント オブ ノルウェー● エスエスピーティーシー クライアント オムニバス アカウント● 株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)
関係会社	連結子会社:315社 持分法適用会社:18社
従業員数	84,870人 (連結)
上場証券取引所	東京
公告方法	電子公告とし、当社ホームページ (https://www.daikin.co.jp/e-koukoku/) に掲載いたします。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町3-6-3
定時株主総会	毎年6月
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ

DAIKIN INDUSTRIES, LTD.

<https://www.daikin.co.jp>