



# サステナビリティ説明会

ダイキン工業株式会社

2018年12月19日（水）

- ESGの観点から見たダイキン
- 環境負荷低減に向けた取り組み  
～ダイキン環境ビジョン2050～
- 人的資源価値の向上  
～グローバル人材育成～
- 当社のガバナンスについて

## ■ 澤井 克行

執行役員

コーポレートコミュニケーション担当

## ■ 藤本 悟

CSR・地球環境センター室長

# ESGの観点から見たダイキン

# グローバルな社会課題と解決に向けた世界的枠組み

## 最もリスクが高い 社会課題

気候変動の  
深刻化

エネルギー・電力  
需要の拡大  
と集中

大気汚染の  
深刻化

持続可能な  
発展を  
支える人材  
の不足

森林の  
劣化・減少

## 社会課題解決に向けた 世界的枠組み

国連  
グローバル  
コンパクト



国連  
持続可能な開発目標  
(SDGs)

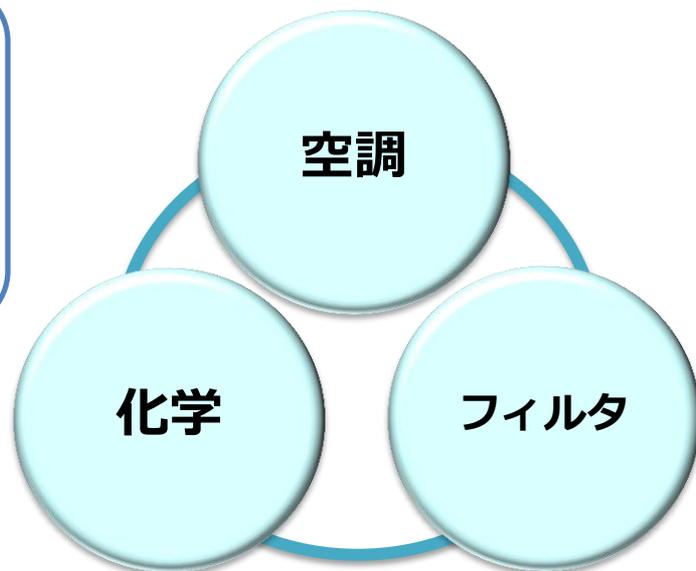


国連  
気候変動  
枠組条約  
(パリ協定)

国連  
モントリオール議定書  
キガリ協定

# ダイキンがめざす価値創造

社会の変化に伴う  
新たなニーズの拡大や  
意識の変化に対応



課題解決に貢献する  
新たな価値を生み出し、  
社会の持続可能な発展  
に貢献

空調、化学、フィルタの事業を通して、環境負荷を低減しながら、人々が健康・快適な生活が送れる空気空間を提供

グループ  
経営理念

環境ビジョン（2018年策定）

戦略経営計画FUSION

# ダイキンのフィロソフィー ～グループ経営理念（2002年制定）～

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」の人と組織の経営
  - 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



進化し続けるグループをめざして

# ESGの観点から見たダイキン

	環境（E）	社会（S）	ガバナンス（G）
グループ 経営理念	2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する  4. 地球規模で考え、行動する  6. 環境社会をリードする	1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する  7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される 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	3. 企業価値を高め、新たな夢を実現する  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、そして知ってもらおう  9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営
FUSION 策定における 観点	①地球温暖化抑制への貢献 ②持続可能な都市開発に貢献 ③人々の健康・快適な生活を提供	①顧客満足と新たな価値の創造 ②人的資源価値を高める ③地域社会、コミュニティへの貢献	①独自の多国籍ガバナンスの構築 -当社独自のトップマネジメント体制 -取締役会の高度化 ②企業倫理の確立とリスクマネジメントの高度化

長期ビジョン

／めざす姿

## 「空気と環境の新たな価値を協創する」企業グループ

- 「真摯な企業活動を基盤に、顧客と社会の課題解決に貢献する新たな価値を創造し、社会とともに持続的に成長する企業をめざす

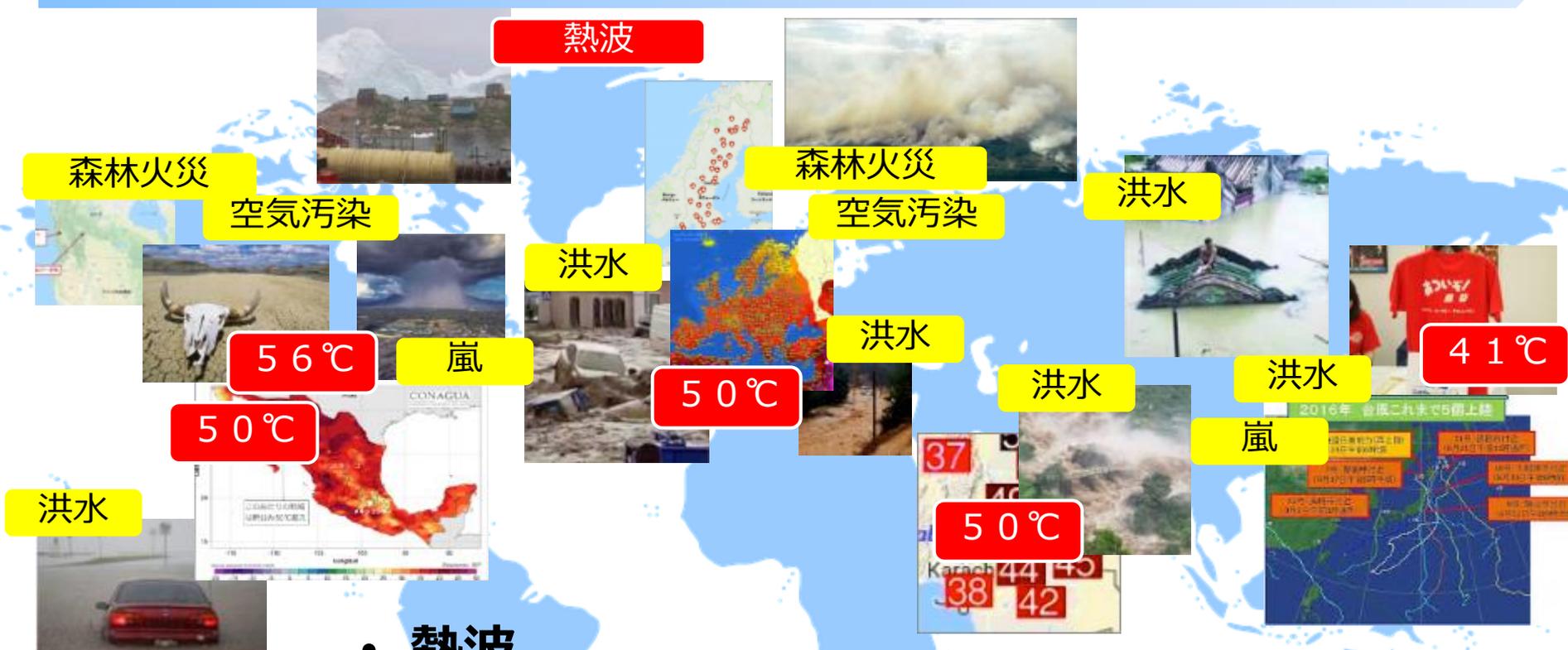
# 環境負荷低減に向けた取り組み



ダイキン環境ビジョン2050

# 世界で何が起こっているか

## 気候変動の加速



- 熱波
- 嵐
- 洪水
- 森林火災
- 空気汚染
- 感染症

地球温暖化が影響していると考えられている

# 国連 持続可能な開発目標SDGs

## ダイキンが事業を通じ貢献するSDGs6目標



# エアコンの社会的価値

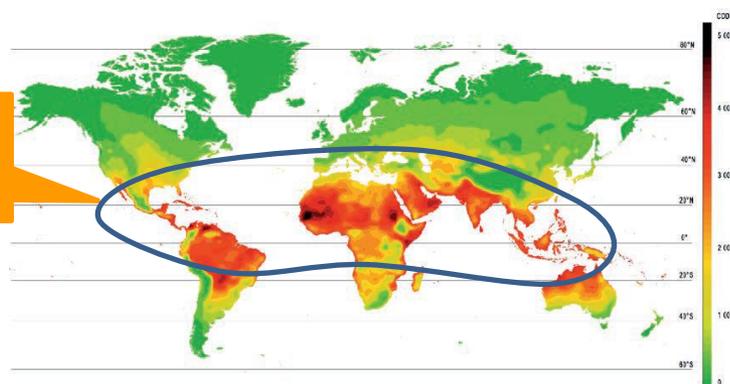
## エアコンは健康と福祉に貢献

- ・ エアコンが前世紀において最も価値ある発明
- ・ 熱帯地方で涼しい先進国と同じくハードに働けるのはエアコンのおかげ

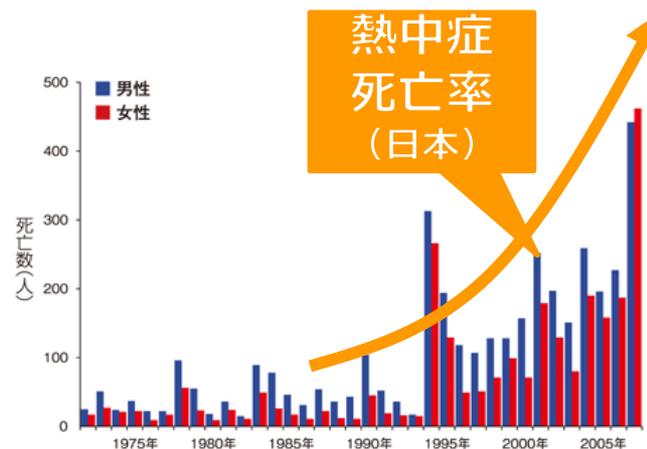
シンガポール元首相 リークワンユー氏

- 高外気温で知的労働、商業活動などは困難
- 熱中症患者数は年々増加、世界的には膨大な人口が熱中症対策を必要としている。その予防に貢献

要冷房  
地域



IEA資料より



環境省資料より

- 睡眠障害による経済損失は多大
- 2040年には大気汚染により400万人が死亡すると予想される

# エアコンの社会的価値

## 空気ので貢献

- 人は生活の90%を室内で過ごす
- ダイキンは室内の空気質をコントロールし、安心して健康な空気空間を提供

豊かな  
空気

- より良い仕事
- より高い生産性
- ストレスの軽減



健康で  
快適な空気

- 空気汚染から守ること
- よい睡眠



安全で  
安心な空気

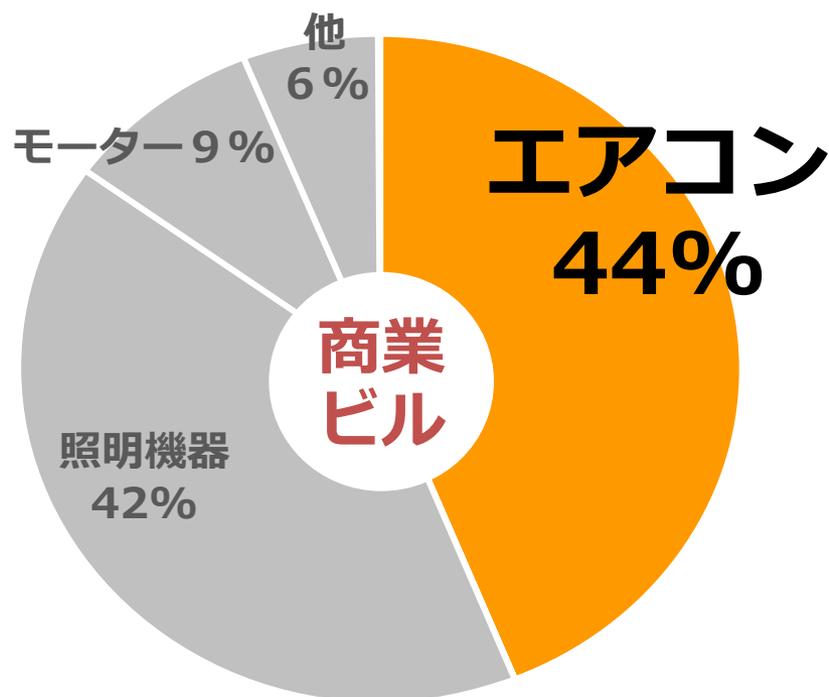
- 熱波から守ること
- 呼吸系感染症から守ること



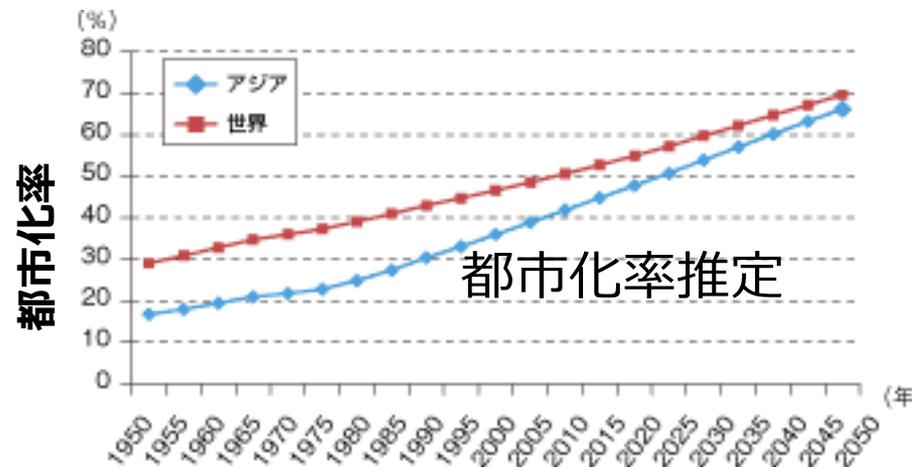
# エアコンの環境負荷

## 今後都市化が進むと、ますますエアコンの電力消費量が拡大

- 2050年には世界の都市化率70%
- 建築におけるエアコンの消費電力量は増大



日本の商業ビル使用時の電力消費量



出典：国連(2007) 「World Urbanization Prospect」

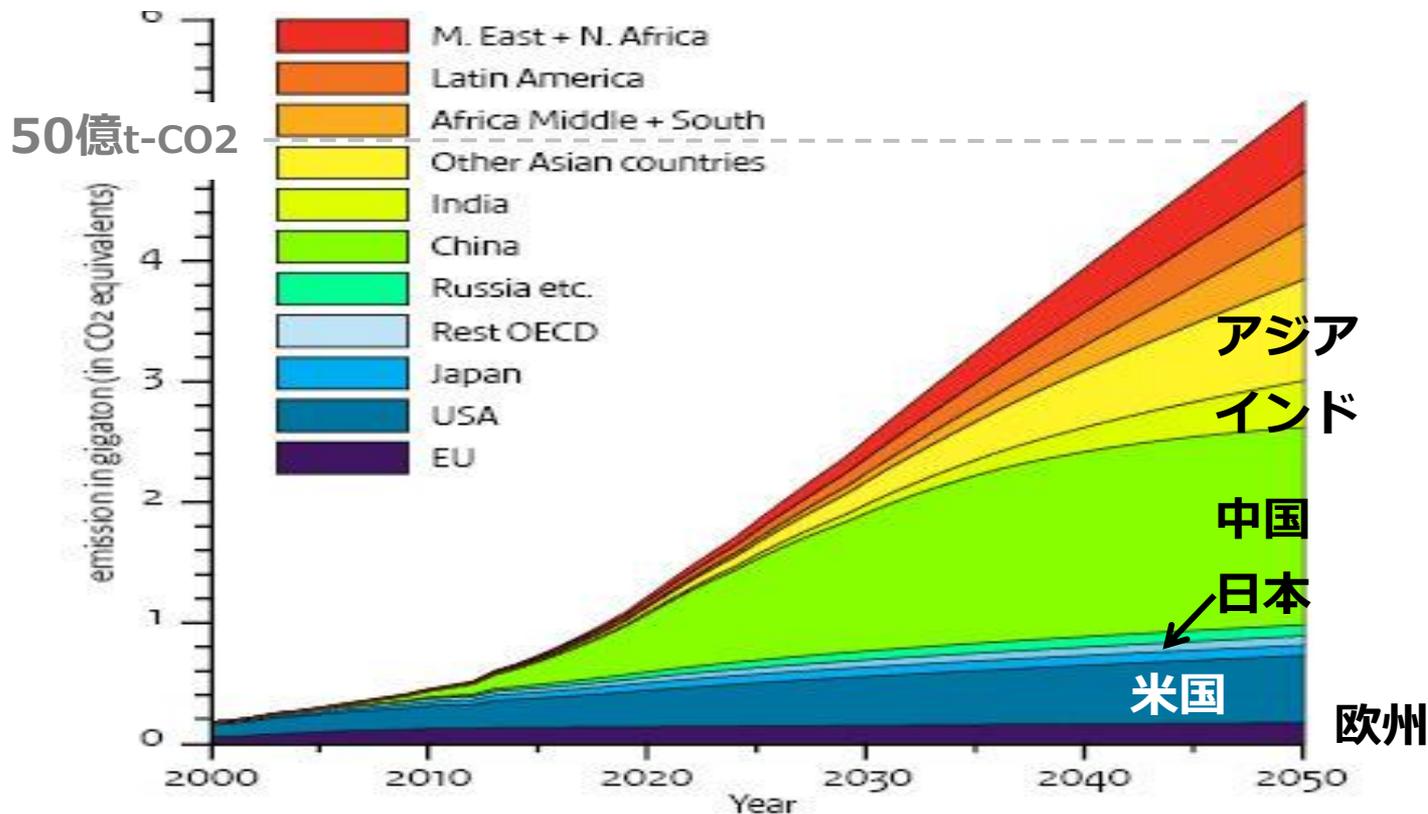


# エアコンの環境負荷

## 電力消費だけでなくフロンガスも影響大

- フロンガスの温暖化影響が2050年には50億t-CO<sub>2</sub>に温室効果ガス全体の10%を超える見通し

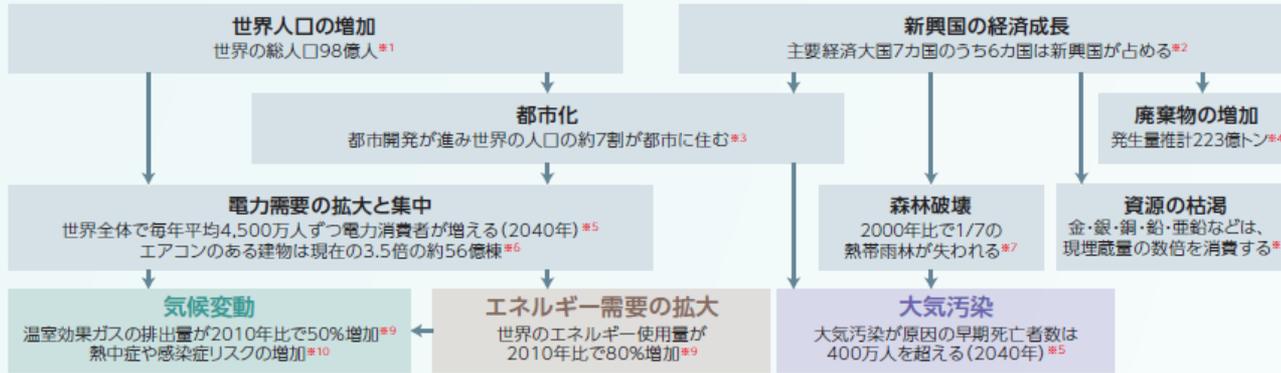
### ■ 各国のフロン排出 (CO<sub>2</sub>換算) (Velders et al. Atmospheric Environment, 2015)



## 2050年の社会を予測したとき、当社の進む方向は？

### ダイキンを取り巻く2050年の社会予測

ダイキンの事業と地球環境とのかかわりを踏まえ、既存の社会シナリオからダイキンの事業を取り巻く2050年の社会を捉え、長期的な環境課題を特定しました。

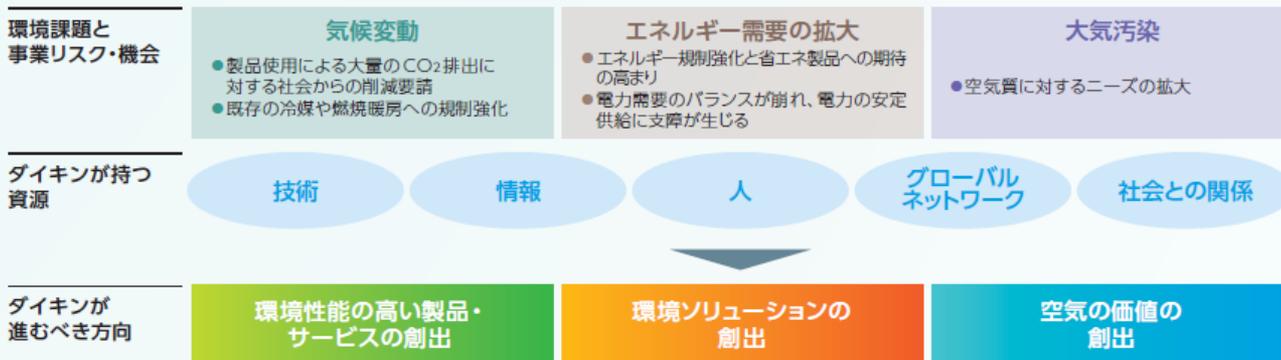


2050年の社会予測

リスクと機会

### リスクと機会から見たダイキンの進むべき方向

上記で特定した環境課題について、当社の事業リスク・機会を洗い出しました。その上で、ダイキンが持つ資源から課題解決のために進むべき方向を導き出しました。



当社の強み

当社が進む方向

## CO2排出ゼロをめざしながら、安心して健康な空気空間を提供



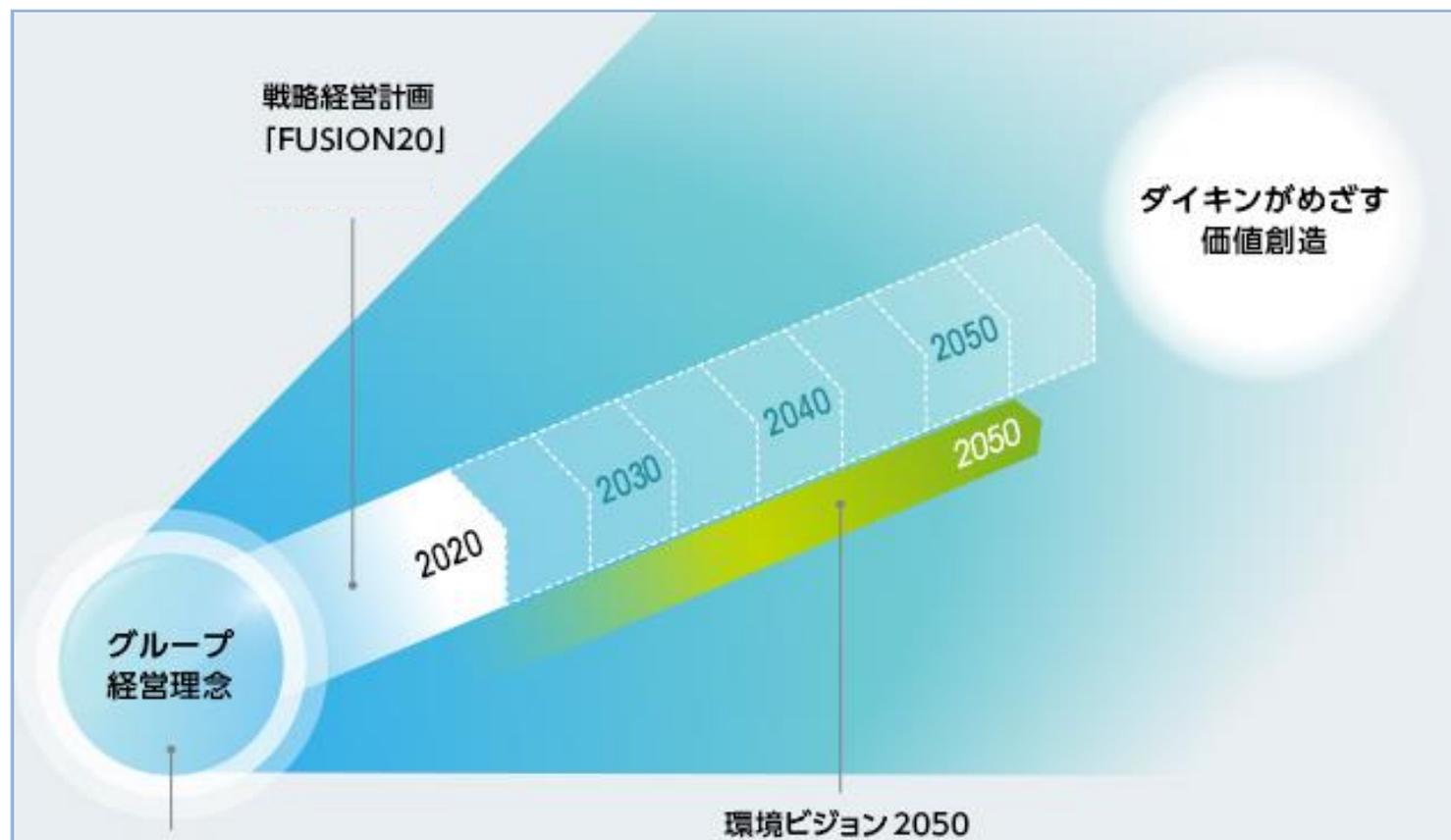
当社製品から生じるCO<sub>2</sub>排出を  
ライフサイクル全体を通じて削減します。

さらに社会と顧客をつないだソリューションを  
創出し、ステークホルダーと連携して、  
CO<sub>2</sub>排出ゼロをめざします。

IoT・AIやオープンイノベーションを活用し、  
グローバルな環境課題の解決に貢献しながら、  
世界の空気に関するニーズを満たし、  
安心して健康な空気空間を提供します。

## 環境ビジョン2050と戦略経営計画の関係

- 将来のめざす姿をビジョンで示し、そこに至るための具体的な行動計画と目標を経営計画で設定する
- まずは2025年目標をFUSION25で



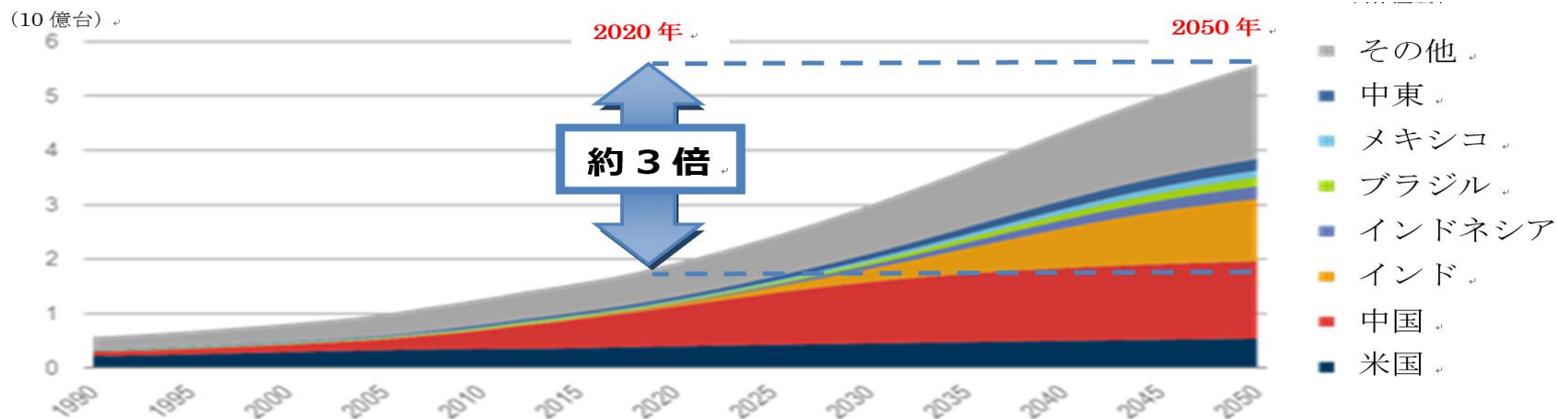
# エアコンの将来予測

## IEA（国際エネルギー機関）レポート「Future of Cooling」

### IEAがエアコンの将来予測に関するレポートを発行

- 世界のエアコン需要は今後30年間で3倍に増加する見通し
- 2050年には中国、インド、インドネシアにおける市場ストック数が世界の半数を占める

#### ■ 世界における空調機の市場ストック数

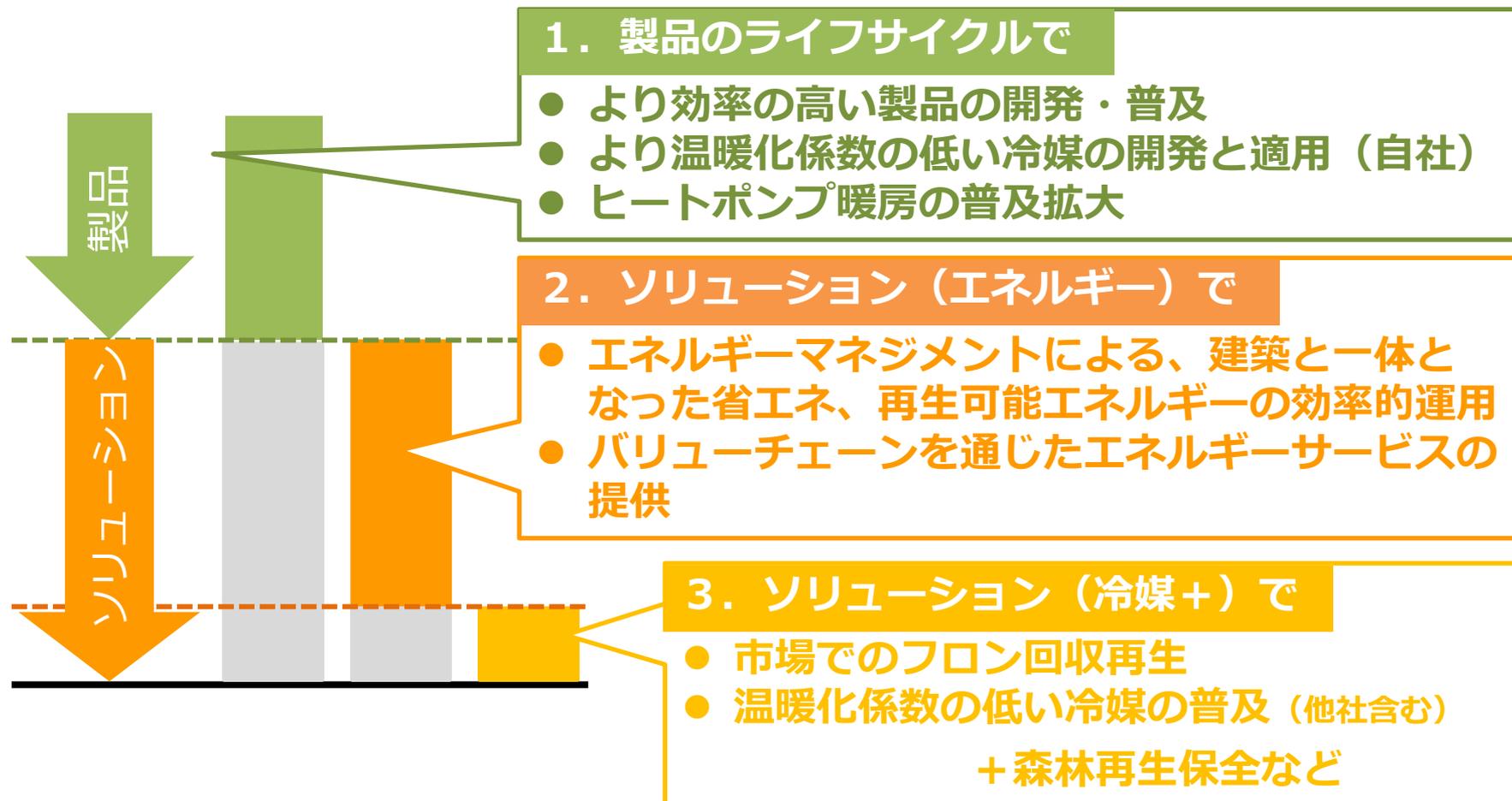


- 新たに必要となるピーク電力量は、日米欧の現在の発電総量に匹敵
- 「冷房需要の増加」と「電力需要の増加」の同時解決には高効率空調機普及が最も実現可能な解決策

# どのようにゴールに到達するか？

## 「CO2排出ゼロ」に向かう考え方

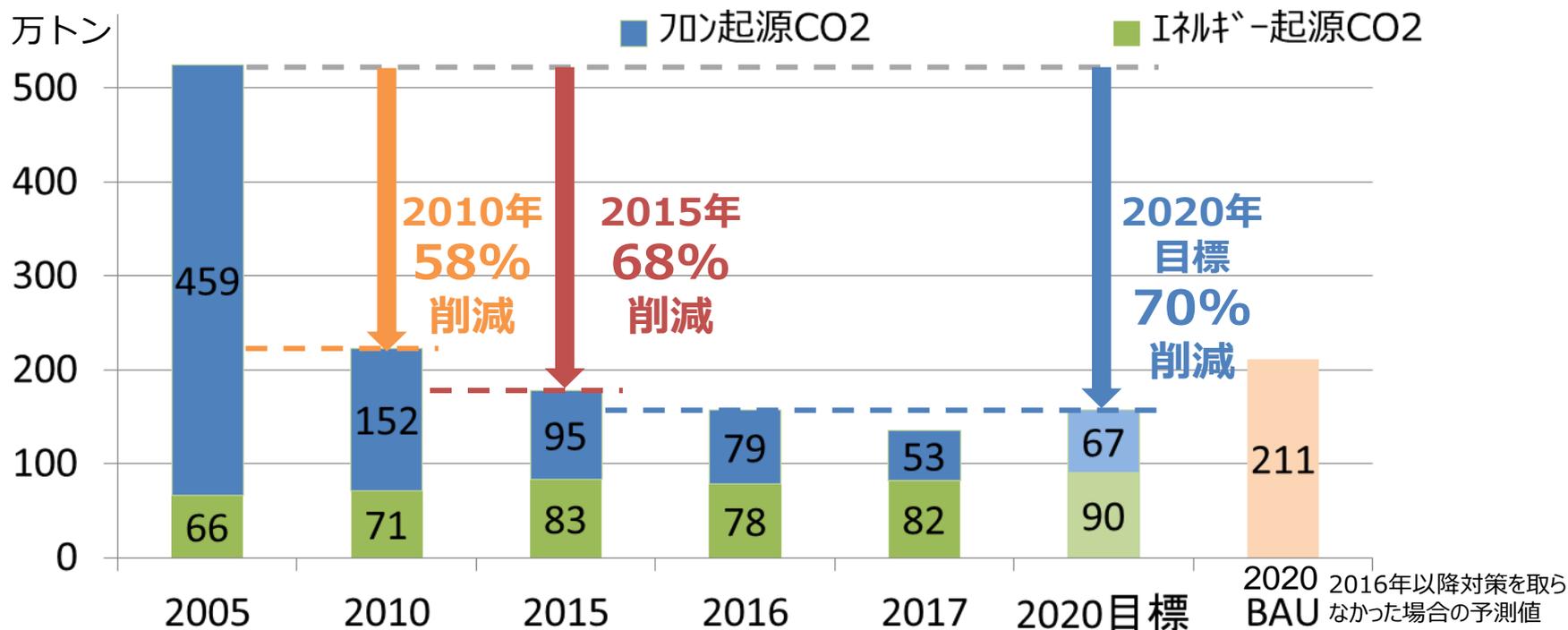
- 「製品」と「ソリューション」でCO2排出量を削減しながら、冷媒の回収・再生などにより「CO2排出ゼロ」をめざします



## 生産時CO2 2020年目標2005年度比70%削減

- 2005年度比2010年50%削減、2015年67%削減を目標に推進。  
(※下グラフは実績値)
- 現在2030年目標 (SBT)を検討中
  - 生産効率のさらなる向上
  - 化学生産工程でのCO2排出削減
  - 再生可能エネルギー活用

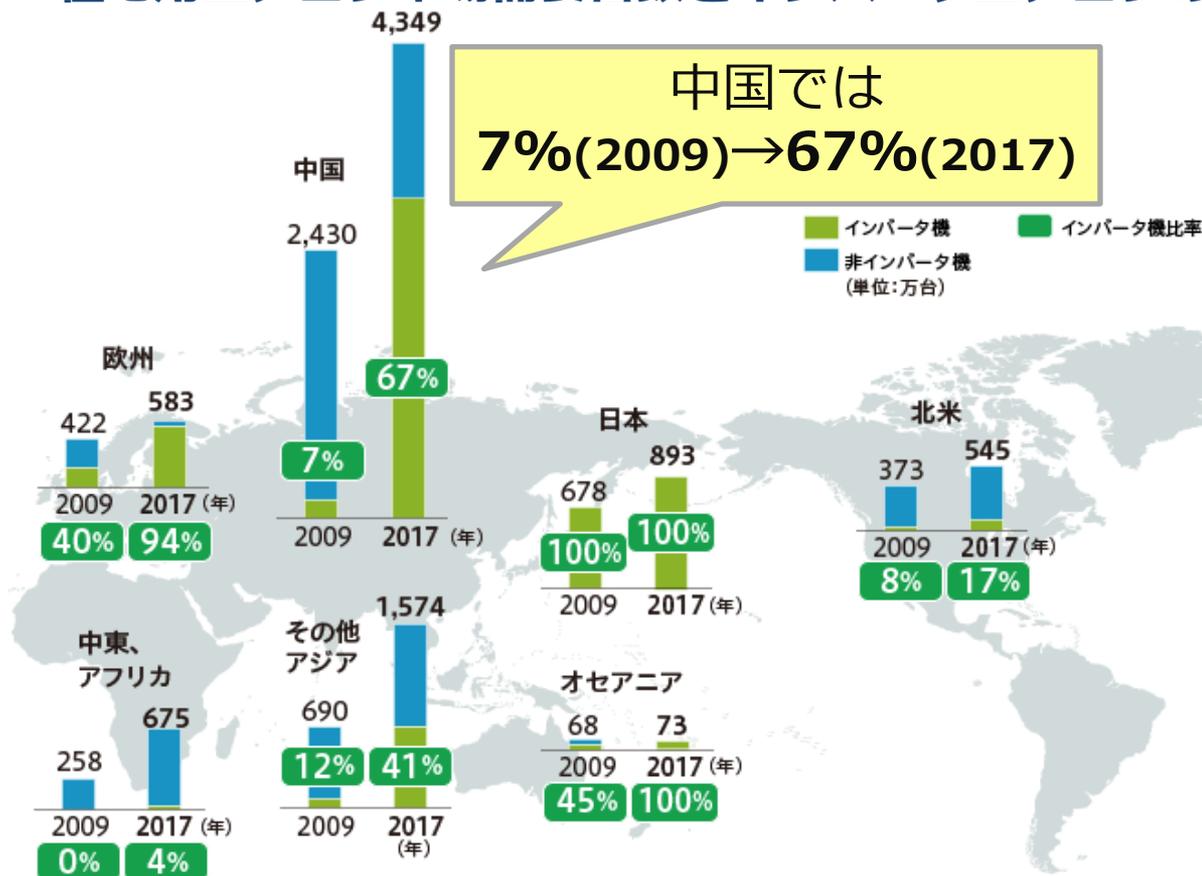
### 生産時CO2排出量実績推移と2020年目標



## ダイキンは省エネインバータエアコンを推進してきた

- 新興国でのエアコン需要増加分を省エネ機に
- 中国市場全体のインバータ機の比率が**7%**(2009)から**67%**(2017) に

### ■ 住宅用エアコン市場需要台数とインバータエアコンの比率



メキシコでは  
ダイキン商品は現地従  
来商品に比べ、  
**66%電力消費量を削減**  
(メキシコでの電力研究所に  
おける試験結果)



## 低温暖化冷媒R32の普及を推進

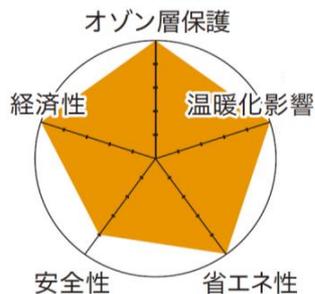
### ■ 冷媒選択時の総合的な評価項目



### ■ 次世代冷媒候補 (空調用途)

**R32 (HFC)** 温暖化係数

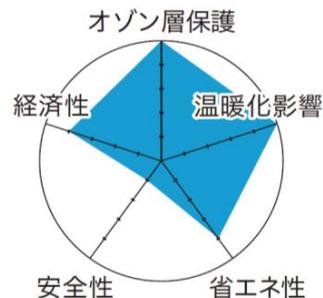
**675**



微燃性だが、総合的にバランスが取れた冷媒

**R290 (プロパン)** 温暖化係数

**3**

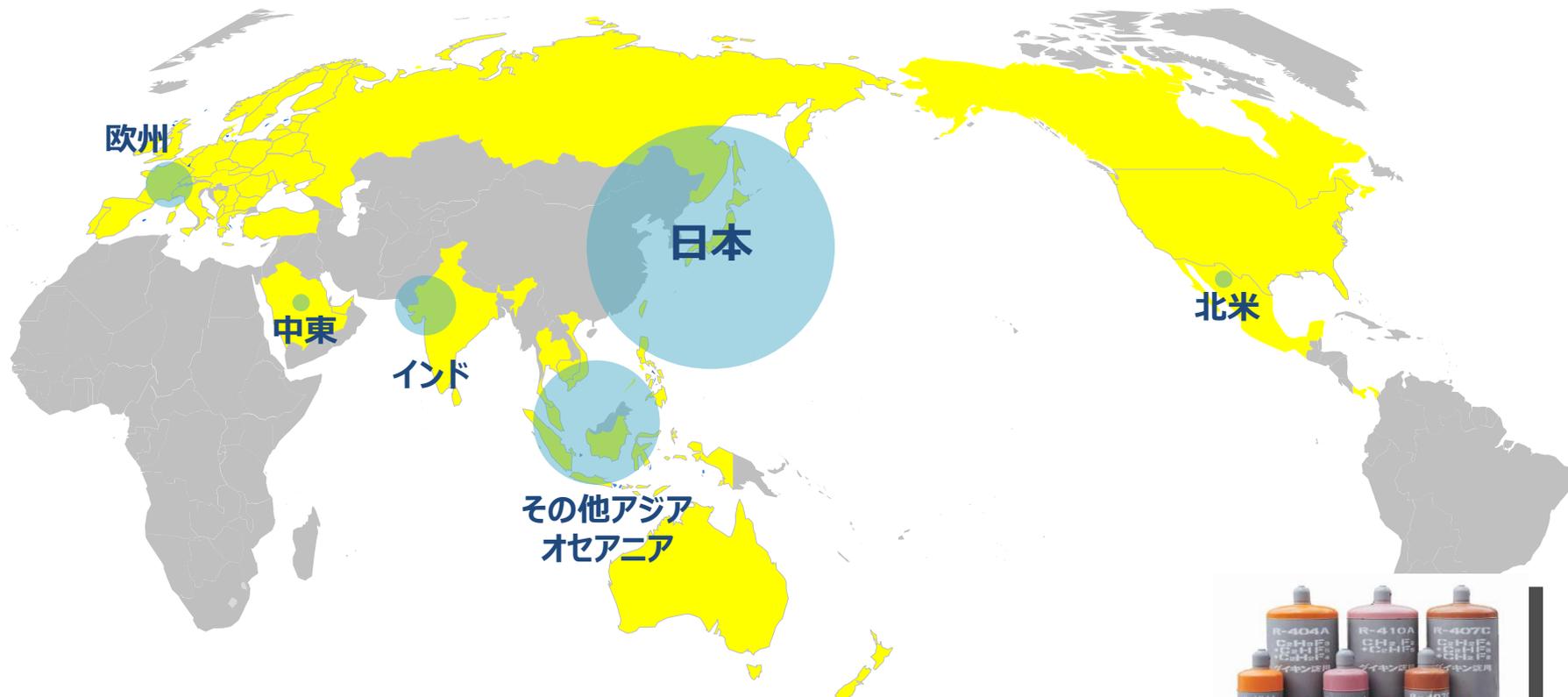


冷媒として優れた性能を持つが強燃性で取扱いに難点

# 製品のライフサイクルで (3) 低温暖化冷媒の普及拡大

## フロンガスR32冷媒は約70%温暖化影響を削減する

- ダイキンはこれまで世界50以上の国で1,500万台のR32機を販売 (2018年6月末現在)



世界中で様々なメーカーのR32機5,500万台が販売され、9,200万トンのCO2を削減 (2018年6月末現在、ダイキン推定)

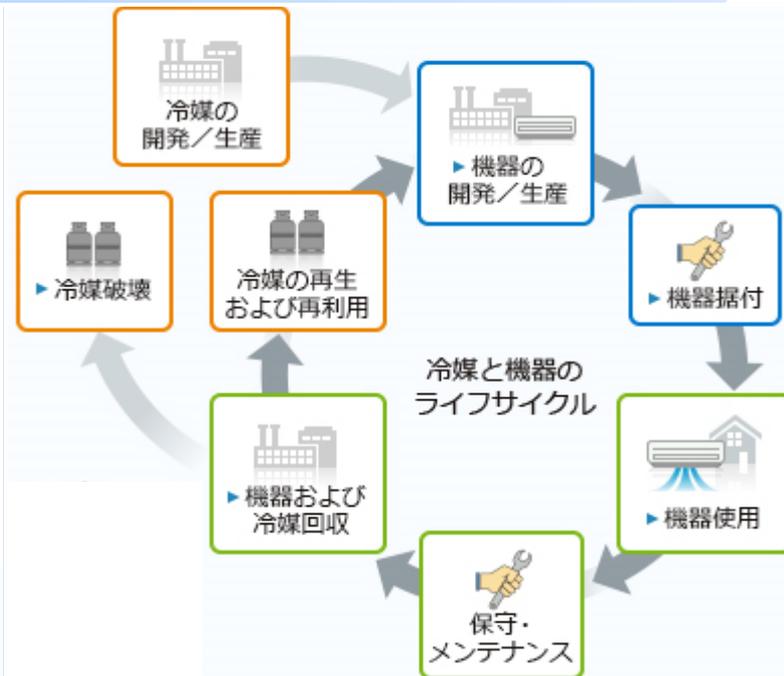


# 製品のライフサイクルで (3) 低温暖化冷媒の普及拡大

## 冷媒のライフサイクルマネジメントとキガリ (フロン削減国際協定) への道

### モントリオール議定書キガリ改正に対する ダイキンのスタンス

- ダイキンはキガリ改正を支援します
- 「早くやることが重要」と考えます
- HFCフェーズダウンのため、冷媒転換だけでなく、  
ライフサイクルアプローチが必要です
- 次世代冷媒開発にも取り組みます



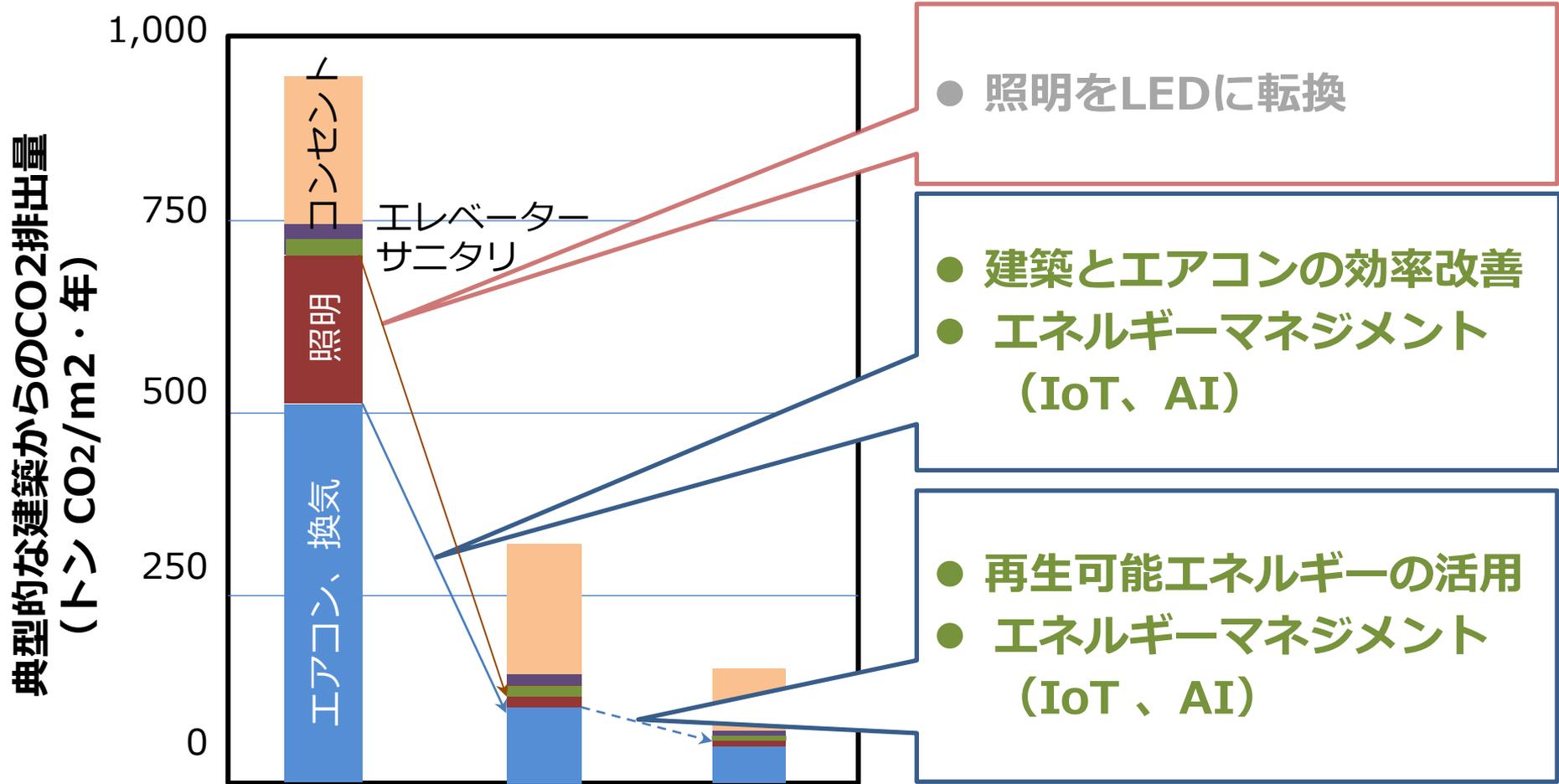
HFC 総量削減を達成するために  
必要なアクション



# ソリューションで (1) エネルギーで

## ダイキンは建築のCO2排出削減に貢献します (ZEB)

- 空調と建物の連携を強めて省エネ性を高め、CO2排出を削減



## HFC冷媒を使い続けるために、低温暖化HFCを世界に普及

- 途上国でのルールづくり、市場づくりを支援



### 相手国政府関係者へ

R32採用を自国の方針として決定するための**情報提供**



### ローカルのエアコンメーカーへ

ローカルメーカーがR32エアコンを作るための**技術支援**



### 据付・サービス業者へ

ローカル業者がR32エアコンの据付や修理ができるよう  
**教育支援**

上記に加え

R32エアコン製造に関する基本的な**特許の無償開放**  
安全と性能のための**規格整備支援**

世界中で様々なメーカーのR32機5,500万台が販売され、  
**9,200万トンのCO2を削減** (2018年6月末現在、ダイキン推定)

# ステークホルダーとともに (1) 外部コミュニケーション

## ステークホルダーとともにビジョンを実現

- 環境ビジョンを示して将来の姿を共有し、持続可能な空調についてさまざまなステークホルダーと継続的に議論



メキシコ政府関係者、UNEP（国連環境計画）等国际機関、大学関係者とダイキン役員とのメキシコ空調懇話会（2018.10.2）



IEA（国際エネルギー機関）アナリストとダイキンとの意見交換（2018.10.11）

# ステークホルダーとともに (2) 森は地球のエアコン

## 森林を保全し700万トンのCO2削減に貢献



### ● インドネシアの事例

Before 2008年



After 2018年



地域住民主体の保全体制を確立  
10年間で12万本を植林して  
300ヘクタールの森林を再生



2008年植樹祭で森林大臣と



2018年森林保全局長より感謝状



---

**ダイキンは  
環境負荷を低減しながら  
安全で健康な空気空間を社会に提供していきます**

# 人的資源価値の向上



グローバル人材育成

# 「人を基軸におく経営」

## 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

- 「企業は人なり」。企業の競争力の源泉は、そこで働く「人」の力。  
技術力・企画力・販売力・製造力・現場力・成長力等、それらすべての「力」はそこに携わる「人」の力と言える。
- その背景には「人」は無限の可能性を秘めたかけがえのない存在であり、  
一人ひとりの成長があって初めて企業は発展するという信念がある。  
言い換えると、「人を基軸におく経営」の根本は「人の持つ無限の可能性を信じる」こと。

- ① 個々人の持てる**タレント=才能**は、誰一人として同じものはない。
- ② 年齢・性別・国籍・障害の有無にかかわらず、一人ひとりが特に打ち込める**「強み」**を最低一つは持っている。
- ③ 企業は、その個々人の持つばらばらで**様々な才能をうまく組織し、総合力とするかが勝負**。
- ④ そのためには、組織の中で**一人ひとりが違いを認め合い、協調し、持てる力を結集**することが何よりも重要。

# 海外売上高・従業員比率

**売上高**

**2兆2,906億円**

※2018年3月期

**事業展開**

**150カ国以上**

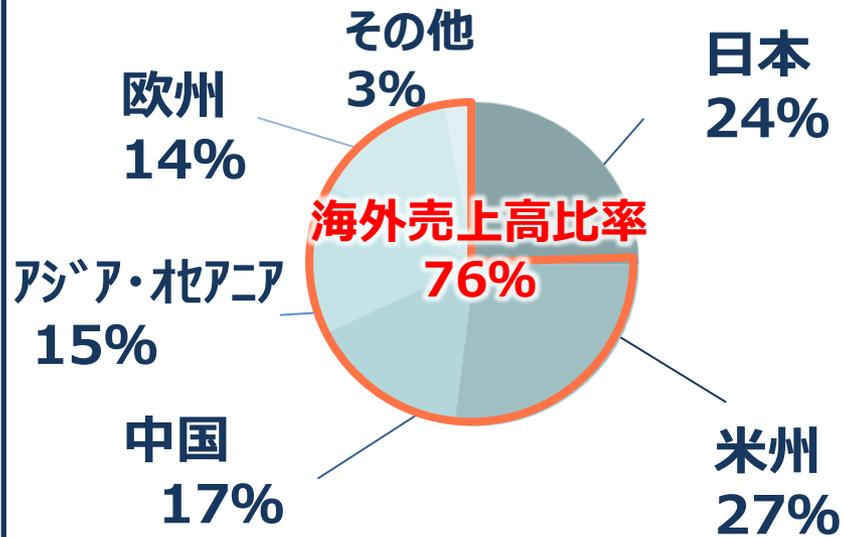
**生産拠点**

**90拠点以上**

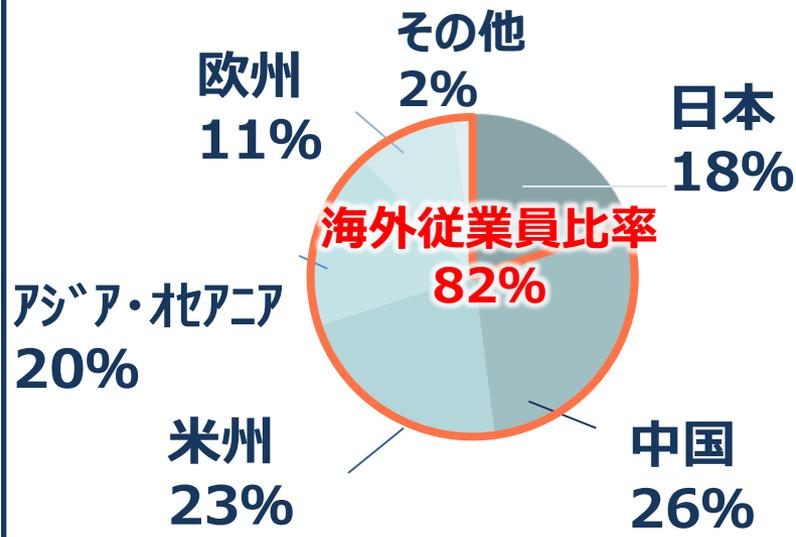
**従業員数**

**70,263人**

## 地域別売上高比率



## 地域別従業員数比率



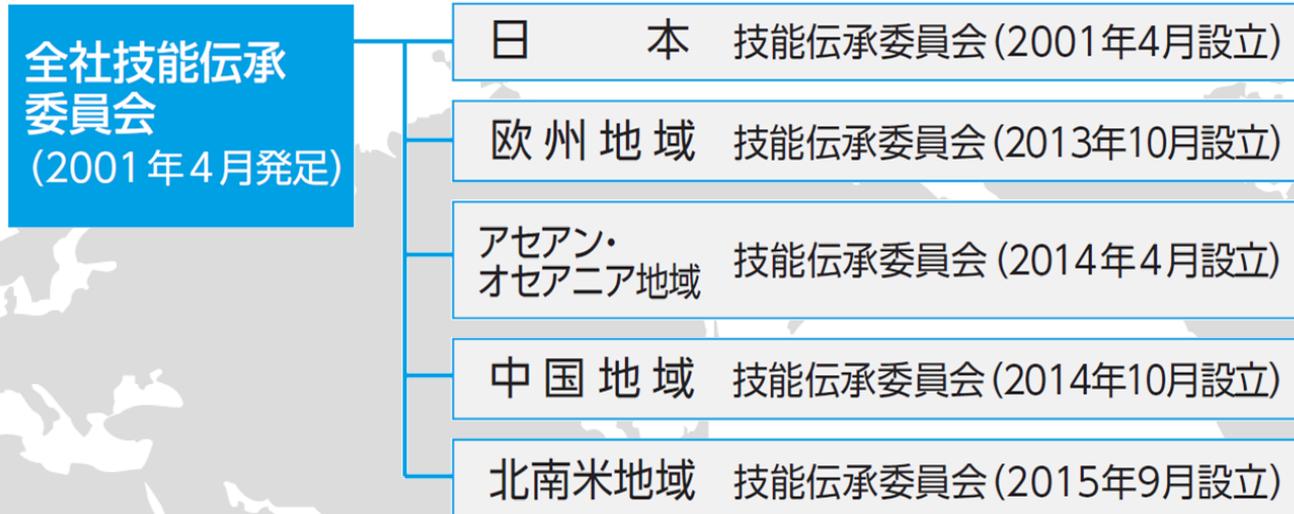
(参考)

海外主要拠点の現地人社長比率 : 52% (33人)

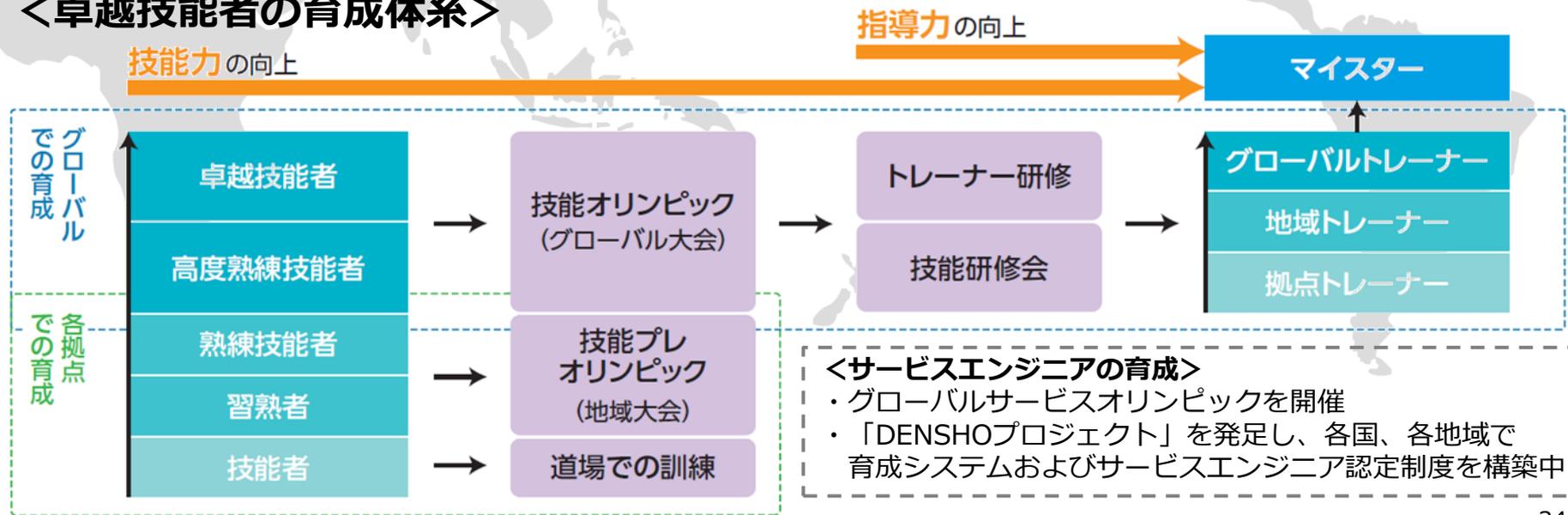
現地人取締役比率 : 50% (71人)

# グローバルで技能者・サービスエンジニアを育成

## <技能伝承のグローバル体制>



## <卓越技能者の育成体系>



# グローバルリーダーの育成

---

- ここ十数年で海外事業が大きく拡大。
- グローバルのビジネスを担うリーダーが不足。
- 事業の拡大スピードに人材が追いついていない。



当社グループの理念に共感し、  
実行に次ぐ実行で変革を起こすことができる  
リーダーの育成が急務

# グローバル人材育成の全体像（現状）

機能トップ、事業トップ、経営トップ、地域トップ

最高経営会議メンバー



見極め・育成

## 経営幹部塾（日本人）

平均年齢40歳  
期間：10カ月  
実績：20人×11期

## 経営幹部塾（外国人）

部長クラス以上  
期間：6カ月  
実績：20人×3期

## 若手チャレンジプログラム

<D-CAP>  
入社2～5年目  
期間：2～3年

## 海外拠点実践研修

入社2～7年目程度  
期間：1 or 2年  
実績：21期267人

## 女性リーダー研修

入社3～8年目程度  
期間：7カ月  
実績：20～30人×6期

新入社員合宿研修

## ■ アジア・オセアニアの事例

幹部候補研修 <R-DEP>

↑  
フューチャーリーダー研修 <FLP>

↑  
若手優秀層研修 <YSSA>

中国

北米

欧州

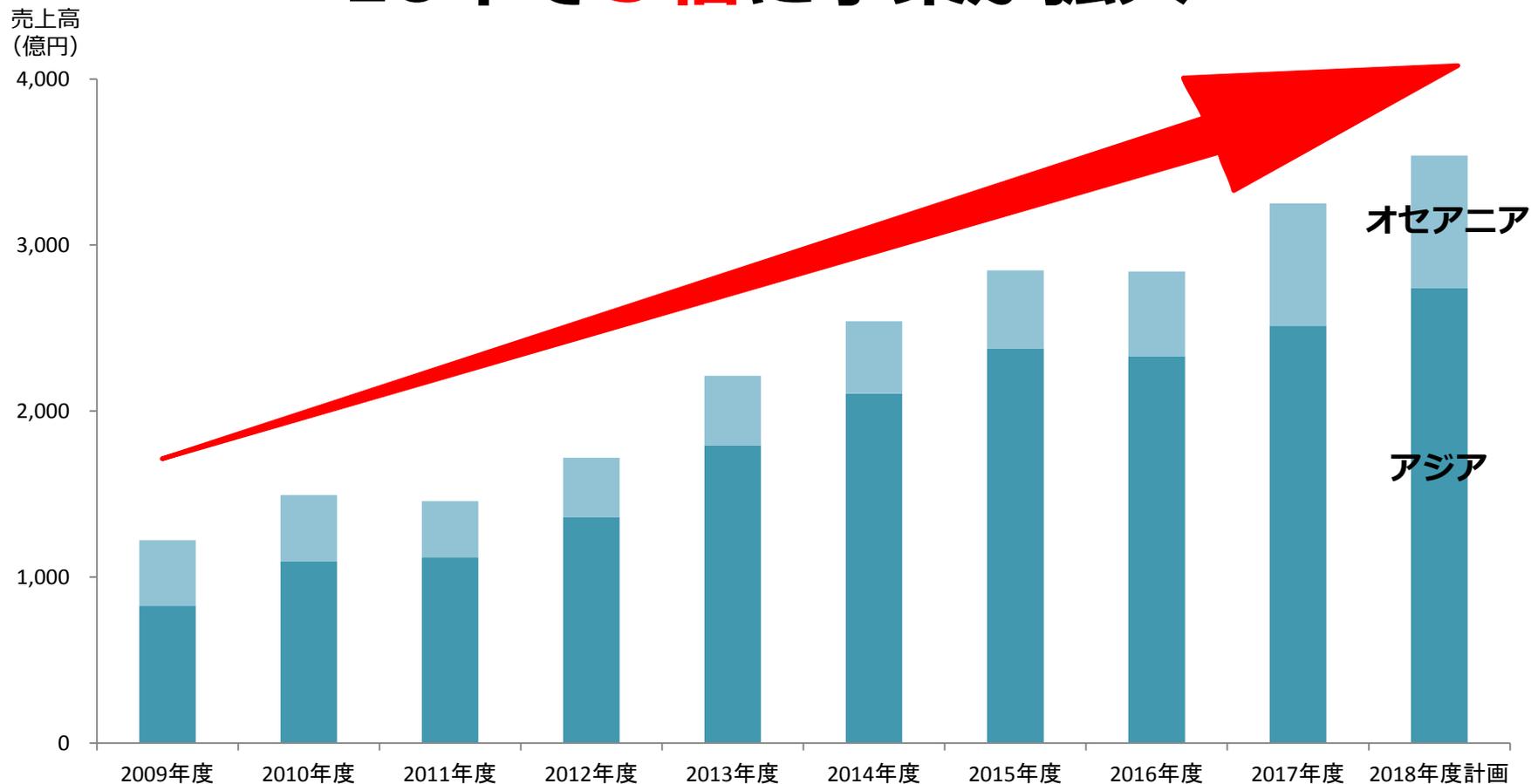
アジア

日本

海外拠点

# アジア・オセアニアの人材育成の取組みの背景

## 10年で **3倍** に事業が拡大

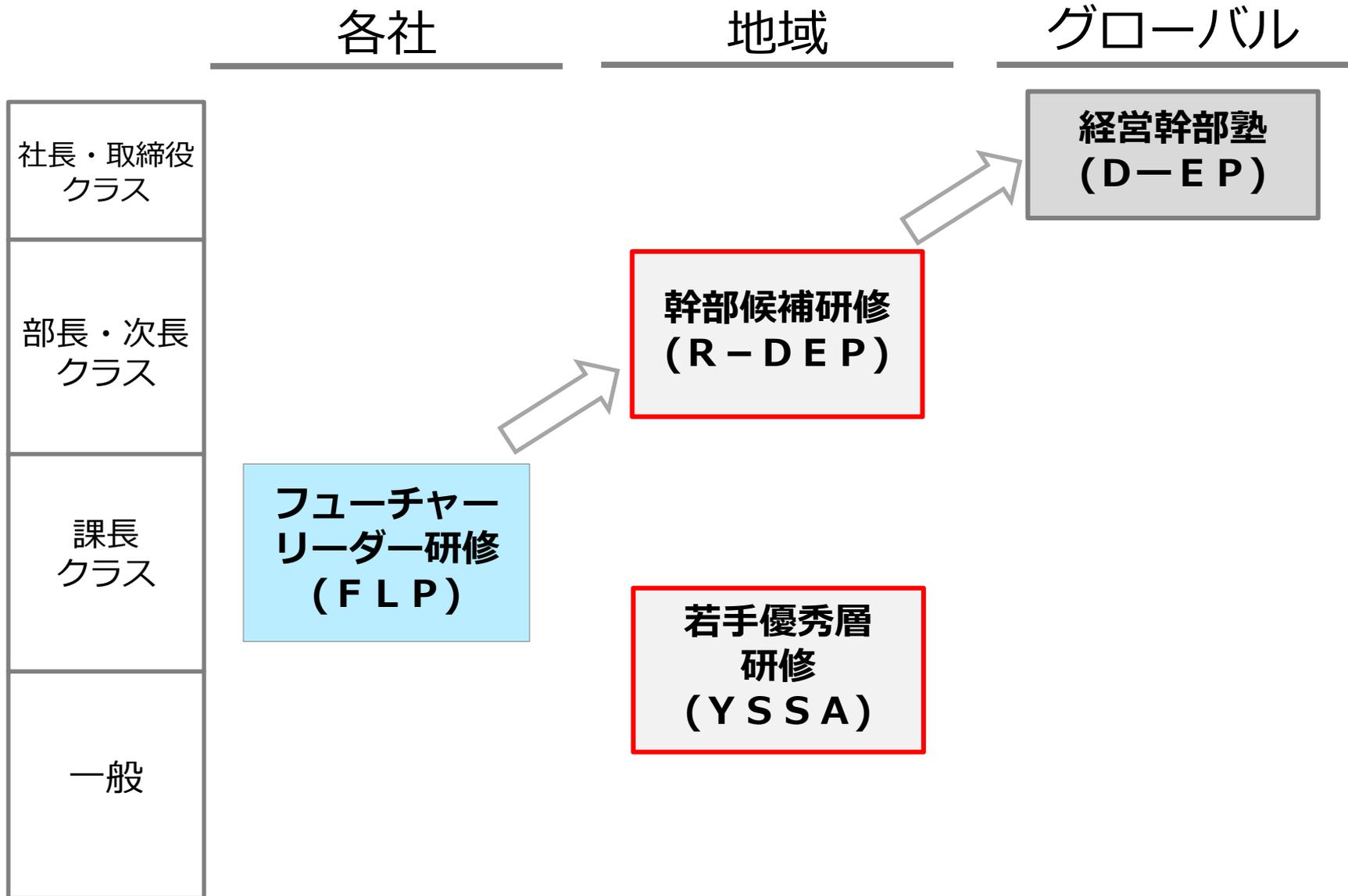


## ①ローカルリーダーの強化・育成

## ②若手優秀層の離職を防止するためのリテンション

- ・ 各社とも人材育成の重要性を認識しつつも、事業規模拡大が優先され、人材育成・定着の取組みは不十分
- ・ 共通課題に対処するため、2014年10月RTC (Regional Talent Committee)を発足し課題解決に向けた具体的施策を検討
- ・ 組織的・計画的な人材育成・定着に向けた仕組み作りに合意  
→幹部候補研修(R-DEP)/フューチャーリーダー研修(FLP)/  
若手優秀層研修(YSSA)を実施

# アジア・オセアニアの人材育成フレーム



# 経営幹部塾（日本）

○目的：自らダイキンを背負って立つ気概を身につけさせる

○内容：①夢・志を描く

「自らダイキンを背負って立つ気概」の醸成を目指し、

「自分は将来ダイキンをこうしたい」という夢・志を繰り返し考えさせる

②将来のダイキンの経営戦略を考える

これからのダイキンの経営戦略を考え、自らの言葉で語れる資質の醸成を目指し、経営戦略の型・定石を学ぶとともに、ダイキンの強み・弱みの分析を通じて、戦略を考える訓練を行う

③経営トップに相応しい資質を磨く

リベラルアーツを学ぶことで、経営トップを目指すに相応しい資質を磨く（今後の自己研鑽のきっかけ作り）

○受講者：平均20名／回（平均年齢40才）

⇒より柔軟で型にはまらない思考ができる若手優秀層を早期から育成

## D – C A P = Daikin Challenge “A” Program

「挑戦・成長を加速するダイキン独自のプログラム」  
(経営トップ直轄の人材育成策)

- ※ 「A」の意味合い
  - ・ Ambition(野心)
  - ・ Acceleration(加速)
  - ・ Achievement(達成)
  - ・ Aspiration(向上心)
  - ・ Ace (最高の者)

# 若手チャレンジプログラム D-CAP

- 目的**：将来を担う可能性ある若手優秀人材をコアマンとし、フラット&スピードの組織運営の中で成果を出させる。従来にないスピードで人材育成する。
- 内容**：今後の事業拡大に向けた全社的イノベーションテーマに思い切って若手優秀人材を配置し、チャレンジさせる。若手一人ひとりに対して、役員・部門長クラスが「育成責任者」となり、テーマの目標達成と、若手の育成に対して責任を持つ。若手には、コアマンとして関係者を巻き込みながらテーマを実行・成果を出していく強い意識と行動力を求める。周囲の役員や基幹職は、サポーターとして若手をサポートする。
- 対象者**：約10名（入社2～5年目）
- 期間**：テーマにより、2～3年

1期：2014年～

2期：2015年～

3期：2017年～

# 国内における女性活躍推進の目標

## (1) 女性役員・管理職数／比率

(2015年7月1日現在)

女性管理職比率・数  
3.1%  
31名／991名



《目標》  
女性役員を**2020年度末までに1人以上**  
(内部登用)  
女性管理職を**2020年度末までに10%**  
100名 / 1,000名(仮定)

## (2) 女性社員比率

(2015年7月1日現在)

女性社員比率  
14.9%  
1,225名／8,199名



《目標》  
2020年度末までに、製造業平均および競合他社  
が属する企業群の**平均を超える17%**を目指す

# 女性活躍推進の取り組みの歴史

## 1986～2010年の 取り組み

### 女性の活躍の場の拡大

- 1986年  
総合職・一般職制度の導入
- 2001年  
総合職・一般職区分廃止
- 2001年～  
ポジティブアクションの立案、実行

### 就業継続支援に力点

- 1992年  
育児休暇・育児勤務制度 導入
- 2003年～  
マザーネットとの法人契約開始
- 2007年～  
育児支援カフェテリアプラン導入

## 2011年～ 経営トップ直轄 女性活躍推進PJ発足 全社挙げての本格展開

### 男女関係なく能力を発揮できる風土へ

- 2012年～  
女性リーダー育成研修、若手女性キャリアデザイン研修、男性管理職向け講演会の実施
- 2015年～  
メンター制度、スポンサー制度の実施  
部門別「女性フィーダーポジション」の設置
- 2016年～  
ダイバーシティに関するトップメッセージ発信  
大阪大学、医薬基盤・健康・栄養研究所と連携  
女性社員を育成するためのマネジメント研修の実施

### 出産・育児をキャリアブレイキにしないための施策

- 2012年～育児休暇復帰者セミナー実施
- 2012年～育児休暇からの早期復帰者支援を開始
- 2013年～「保活コンシェルジュサービス」開始
- 2016年～在宅勤務制度 導入  
男性社員の育児休暇取得の推進

# 女性管理職の育成加速

## (1) 女性リーダー育成研修の実施

7ヶ月間で集合研修5回、1期あたり20～30名が受講  
若手対象：2012年～毎年1期ずつ、計7期実施  
中堅対象：2013年実施

## (2) 長期的な視点で自らのキャリアを考える意識改革研修の実施

対象：2013年～2014年入社 of 若手女性、2015年入社 of 若手男女全員に入社3年目に実施。  
短期思考から脱却して長期の目線で自らのキャリア・仕事を見つめ直し、  
キャリアへの意識を高めてもらう場



# 女性管理職の育成加速

## (3) 部門別「女性フィーダー（育成）ポジション」の設置

- ・部門の意思として、“このポジションには女性を登用する”と決め、候補者を具体的に定めて、計画的に育成・登用していくポジションをいう。
- ・候補者が決まったら、そのポジションに登用するまでに必要な経験の棚卸、育成計画の見直しを行い、育成する。

## (4) 若手チャレンジプログラム（D-CAP）女性版の実施

- ・2014年10月より、経営トップ直轄の当社独自の人材育成策「若手チャレンジプログラム（D-CAP）」をスタート。（1期：男性9名、女性1名）
- ・2015年6月～の2期生は10名全員女性に。結婚・出産等のライフステージに入る前に、若いうちから思い切った修羅場経験を渡し育成を加速する。
- ・2017年10月、第3期をスタート。（男性7名、女性3名）

## (5) スポンサー制度・メンター制度の実施

- ・**スポンサー制度**：女性の経営幹部や管理職を増やすために、役員クラスが、選ばれた女性社員のスポンサーについて指導して、昇進を直接的に「支援」する。
- ・**メンター制度**：社内の自部門以外の先輩社員がメンターとして、後輩社員(メンティ)に対して、対話を通して、キャリアや職場に関連した「相談」を受け、アドバイスをする。

# (参考) ダイバーシティマネジメント

## ベテラン層

- ◆1991年 60歳以降の再雇用制度導入  
(本人希望63歳、会社選択65歳まで)
- ◆2001年 希望者全員65才までに延長

## 障がい者

- ◆1993年 重度身障者多数雇用事業所「ダイキンライズ摂津」を設立
- ◆2009年 障がい者100名雇用に向けて新工場完成
- ◆2017年 ダイキン工業、グループ会社でも障がい者雇用開始

## 女性

- ◆1992年 育児休暇・育児勤務制度の導入
- ◆2001年 総合職・一般職区分廃止  
ポジティブアクション立案・実行
- ◆2011年 経営トップ直轄のPJ発足

## 外国籍社員

- ◆2007年 OYL社買収
- ◆2012年 グッドマン社買収 等  
事業展開の加速に伴い、  
外国人との協業が本格化

## LGBT

- ◆2018年 管理職対象研修会  
社内規定改訂

## ワークライフバランスの取り組み

### 柔軟な勤務形態の導入

2001年 時間管理のない勤務導入  
(裁量労働)

### 長時間労働排除の 取り組み

2003年から開始 (週1回の定時退社  
日の設定、休日出勤の禁止など)

### 計画的有給休暇 の取得推進

2017年度取得率  
**93.5%**

仕事と育児の  
両立支援策の  
充実

働きの質の改革の取り組み

# ガバナンスについて



# コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

---

コーポレート・ガバナンスの果たす役割は、

○グループの経営課題と取り巻く環境変化に対し  
**半歩、一歩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**

を両輪で推進し、企業価値向上を実現すること。

# 取締役会メンバー

<p><b>井上 礼之</b> 取締役会長 兼 グローバルグループ代表執行役員</p>	<p><b>田谷野 憲</b> 代表取締役 兼 副社長執行役員 ✓ 中国/日本空調事業</p>
<p><b>十河 政則</b> 代表取締役社長 兼 CEO</p>	<p><b>三中 政次</b> 取締役 兼 副社長執行役員 ✓ 欧州/中近東/アフリカ空調事業</p>
<p><b>寺田 千代乃</b> <b>女性</b> <b>社外</b> アートコーポレーション(株) 代表取締役社長 ✓ 女性活躍推進 ✓ ブランド戦略</p>	<p><b>富田 次郎</b> 取締役 兼 副社長執行役員 ✓ 生産・生産技術</p>
<p><b>川田 達男</b> <b>社外</b> セーレン(株) 代表取締役会長 兼 最高経営責任者 ✓ ビジネスモデルの転換 ✓ イノベーション創出</p>	<p><b>方 遠</b> <b>外国人</b> 取締役 (非常勤) ✓ 中国/アセアン/オセアニア空調事業</p>
<p><b>牧野 明次</b> <b>社外</b> 岩谷産業(株) 代表取締役会長 兼 CEO執行役員 ✓ エネルギー・環境 ✓ サービスビジネス</p>	<p><b>カンワル・ジート・ジャワ</b> <b>外国人</b> 取締役 (非常勤) ✓ インド空調事業</p>

# スピード経営の高度化

## 経営・執行体制

### ➤ 「一体型運営」の採用

取締役が、

- ・スピーディーで戦略的な意思決定および健全で適切な監督指導により、経営全般に対し連帯して責任を果たす**経営責任**
- ・迅速な実行による**業務執行責任** の両面を担う。

### ➤ 「執行役員制」の導入

各事業・地域・機能における自律的な判断・決断を行う「執行役員」を選任。

# スピード経営の高度化

## 取締役会

グループ全体に関わる法令および定款で定める事項の意思決定機関。  
業務執行の健全かつ適切な監督・指導を行う。

## 最高経営会議

グループのマネジメントにおける最高審議機関。  
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、課題解決のスピードアップを図る。

■構成メンバー：取締役会長（議長）、CEO、副社長執行役員、相談役執行役員

## 執行役員会

業務執行に関する重要経営課題についての審議を行う。

■構成メンバー：全執行役員

## グループ経営会議

トップの考えやマネジメントの基本方針が発信されるとともに、グループの現状や課題、改革の方向性を議論・共有する場。

■構成メンバー：主要グループ会社の経営幹部

## 監査体制

監査役設置会社。「監査役会」を設けており、計4名の監査役のうち2名が当社と利害関係を持たない独立社外監査役。

「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ことができる。

<b>矢野 龍</b> 住友林業株式会社 取締役会長	<b>社外監査役</b>	<b>福永 健</b> (常勤監査役)
<b>長島 徹</b> 帝人株式会社 相談役	<b>社外監査役</b>	<b>植松 弘成</b> (常勤監査役)

## グループ監査会議

グループ全体に関わる監査の手法や内部統制のノウハウを共有・議論する場。

■構成メンバー：主要グループ会社の監査責任者

## 取締役会の実効性評価

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・適正性を評価。

## 内部統制システム

### ➤ 内部統制委員会

グループ連結における内部統制システムのさらなる充実・高度化を図るべく、システム全体の体制について、その整備・運用状況の棚卸し、課題の抽出を行い、見直しの要否の審議および体制の充実の推進を行う機関。

### ➤ 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

# 役員人事およびCEO選解任のプロセス

社外取締役を委員長とする**人事諮問委員会**(※)にて、取締役、監査役、CEOをはじめとする執行役員等の選任・解任の審査・検討を実施した上で、取締役会にて審議・決定している。

### ※人事諮問委員会：

取締役、監査役、執行役員等の選解任基準や候補者の妥当性を審議。

#### ■構成メンバー：

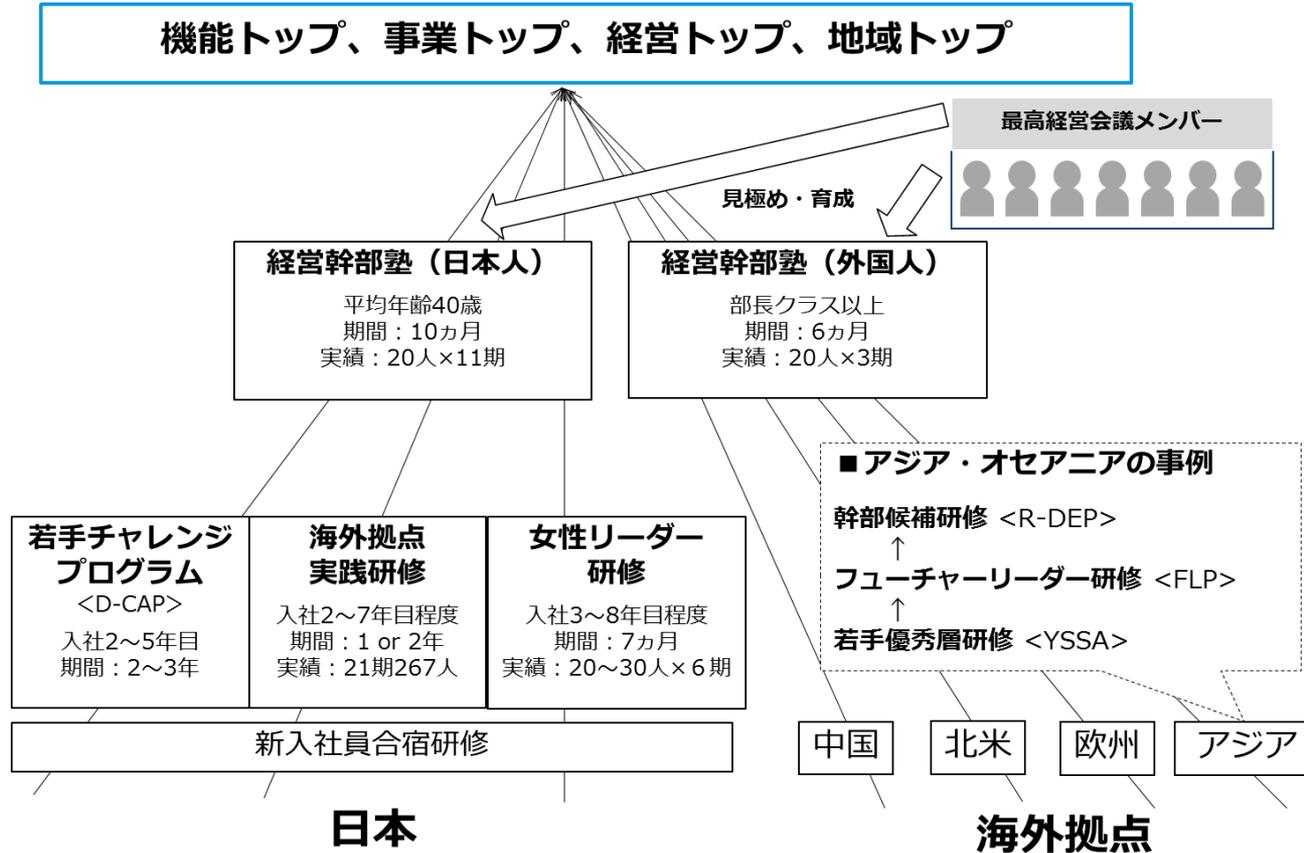
社外取締役3名（うち1名が委員長）、社内取締役1名、人事担当執行役員

# 透明性・健全性の確保

## 後継者育成計画

経営陣幹部の後継者については、中長期的視野に立った育成プロセスを設定、それぞれの内容について取締役会で審議している。

CEO候補者については、当社独自の育成計画を経た者の中から、最適な人材を選定する。



## 役員の処遇

### ➤ 報酬体系

- ・ 社外取締役を除く取締役の報酬は、「固定報酬」「業績連動報酬」「株式報酬型ストック・オプション」で構成。
- ・ 社外取締役および監査役の報酬は、「固定報酬」のみ。

### ➤ 報酬決定のプロセス

株主総会で決議された取締役・監査役それぞれの報酬総額の最高限度額内において、**報酬諮問委員会**(※)の答申をもとに、取締役の報酬は取締役会、監査役の報酬は監査役会の協議で決定。

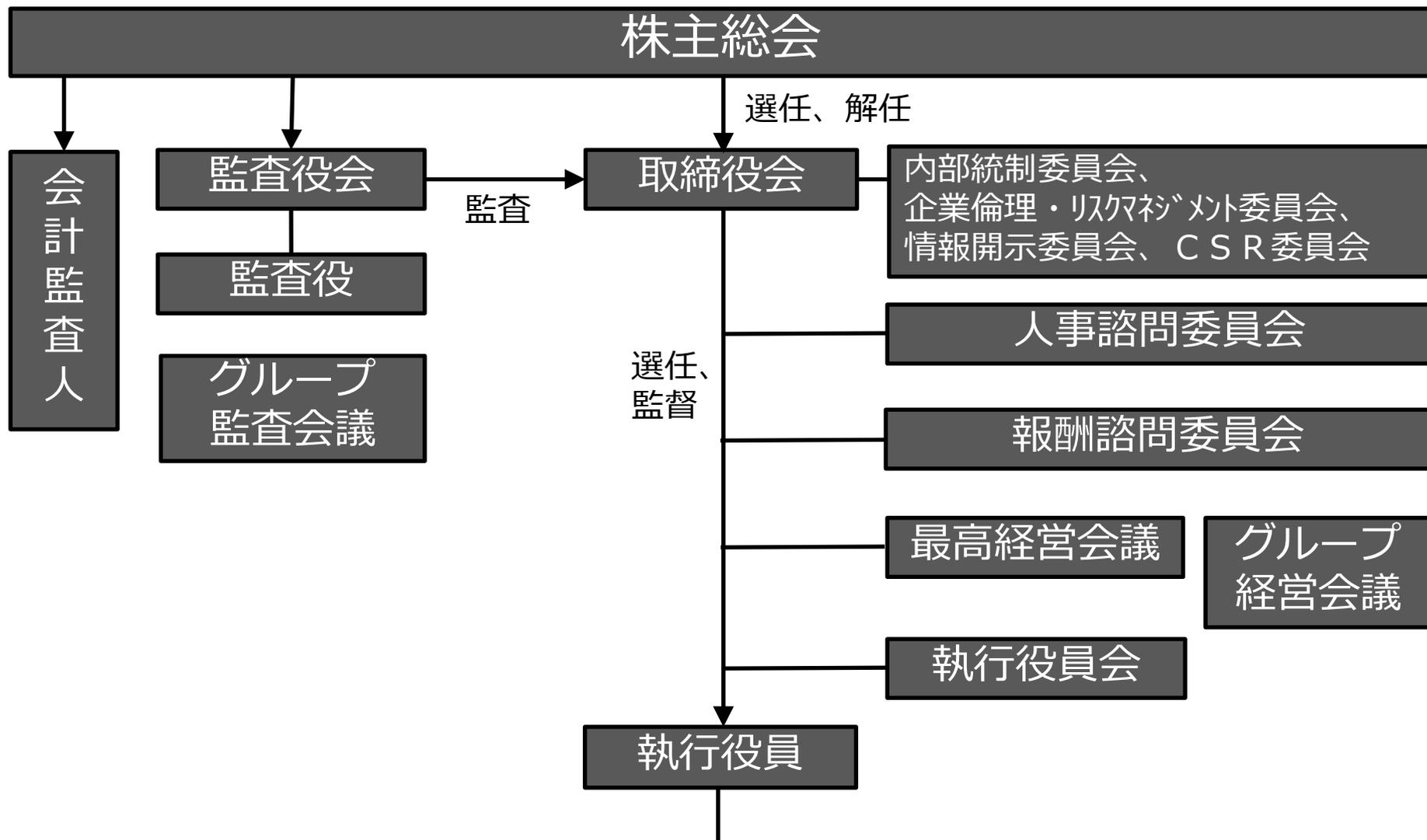
### ※報酬諮問委員会：

取締役、監査役、執行役員等の報酬原則・制度等の審議を行う。

### ■構成メンバー：

社外取締役3名（うち1名が委員長）、社内取締役1名、人事担当執行役員

# (参考) 当社のマネジメント体制



# (参考) 当社のコーポレート・ガバナンス改革の歴史

## 1999年

- ・「経営諮問委員制度」の導入(～2016年)

## 2004年

- ・取締役が執行責任を担う「**一体型運営**」の採用
- ・**執行役員制**の導入
- ・「**人事諮問委員会**」「**報酬諮問委員会**」の新設

## 2000年

- ・「**擬似カンパニー制**」の導入

## 2002年

- ・「**最高経営会議**」の新設
- ・「**グループ経営会議**」の新設
- ・**社外取締役**の導入(2名)

## 2011年

- ・取締役<sup>1</sup>に外国人を登用

## 2016年

- ・CEOを委員長とする「**内部統制委員会**」を発足
- ・社外取締役を増員(2名→3名)

## 2006年

- ・任意の委員会制度の活用強化(内部統制構築委員会、企業倫理・リスクマネジメント委員会、CSR委員会に加え、情報開示委員会を設置)

## 2014年

- ・「**グローバルグループ代表執行役員**」を設置



### **<免責事項>**

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。  
本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその確実性・完全性に関する責任を負いません。  
ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願い致します。本資料の見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。