



アニュアルレポート2020

2020年3月期



INTRODUCTION

グループ一丸となって困難な状況を乗り越え 空気を通して、社会課題を解決します

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。

世界中に100以上の生産拠点をもち、150を超える国と地域で事業を展開しています。

FUSION20では「英知と情熱を結集し、空気と環境の新たな価値を協創する」という方針のもと、インバータ技術や低温暖化冷媒を用いた環境調和製品の普及、エネルギーマネジメントによる環境ソリューション事業の強化をグローバルで推進し、2020年3月期は、厳しい経営環境のなかでも、7期連続で過去最高の売上高を更新しました。

今回のコロナウイルスの世界的な感染拡大により、経済活動や生活様式に変化がもたらされています。

健康で安全な暮らし、空気の質や換気への関心の高まり、このようなニーズを捉えて、社会課題の解決と事業拡大の両立を果たすことによって、空気と環境の新たな価値を生み出し、企業価値向上につなげていきます。

CONTENTS

社是／グループ経営理念	1	事業の概況と今後の見通し		財務セクション	
Unique Solutionsの軌跡	2	グローバル展開の概要	20	11年間の要約財務データ	48
価値創造のプロセス	4	空調事業	21	財務報告	50
財務・非財務ハイライト	6	化学事業	26	連結貸借対照表	60
事業一覧	8	油機事業	28	連結損益計算書	62
各事業の市場規模とポジショニング	9	特機事業	29	連結包括利益計算書	63
社長メッセージ	10	コーポレート・ガバナンス	30	連結株主資本等変動計算書	64
財務戦略	18	役員一覧	33	連結キャッシュ・フロー計算書	66
		CSRマネジメントシステム	38	連結財務諸表の注記	67
		CSR（企業の社会的責任）	40	独立監査人の監査報告書	100
				会社情報	103

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、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さください。

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. 柔らかで活気に満ちたグループ
 - 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

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150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 (2020年3月31日現在)

売上高 (2019年度)

2兆5,503億円

従業員数

80,369名

グループ会社数

連結子会社: 313社
(国内: 29社, 海外: 284社)

グローバル事業展開

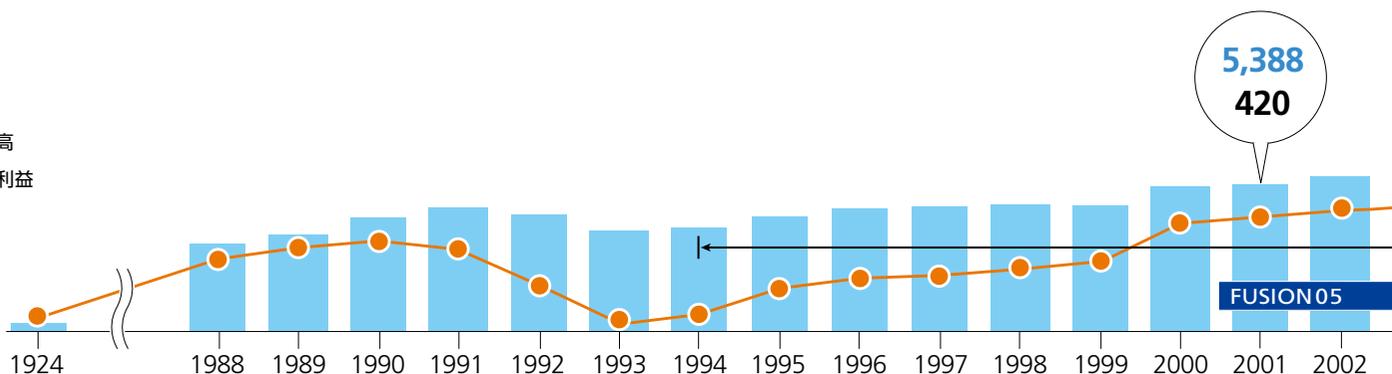
150カ国以上

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
- 1935 日本初 冷媒用フロンの開発
- 1937 日本初 フロン式冷凍機開発
- 1942 フロン製造開始
- 1951 日本初 パッケージエアコン発売
- 1958 ルームエアコン事業進出
- 1975 空気清浄機『光クリエール』発売
- 1982 日本初 ビル用マルチエアコン発売
- 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
- 2002 フロン回収破壊事業の全国展開を開始
- 2002 ヒートポンプ給湯機『エコキュート』発売

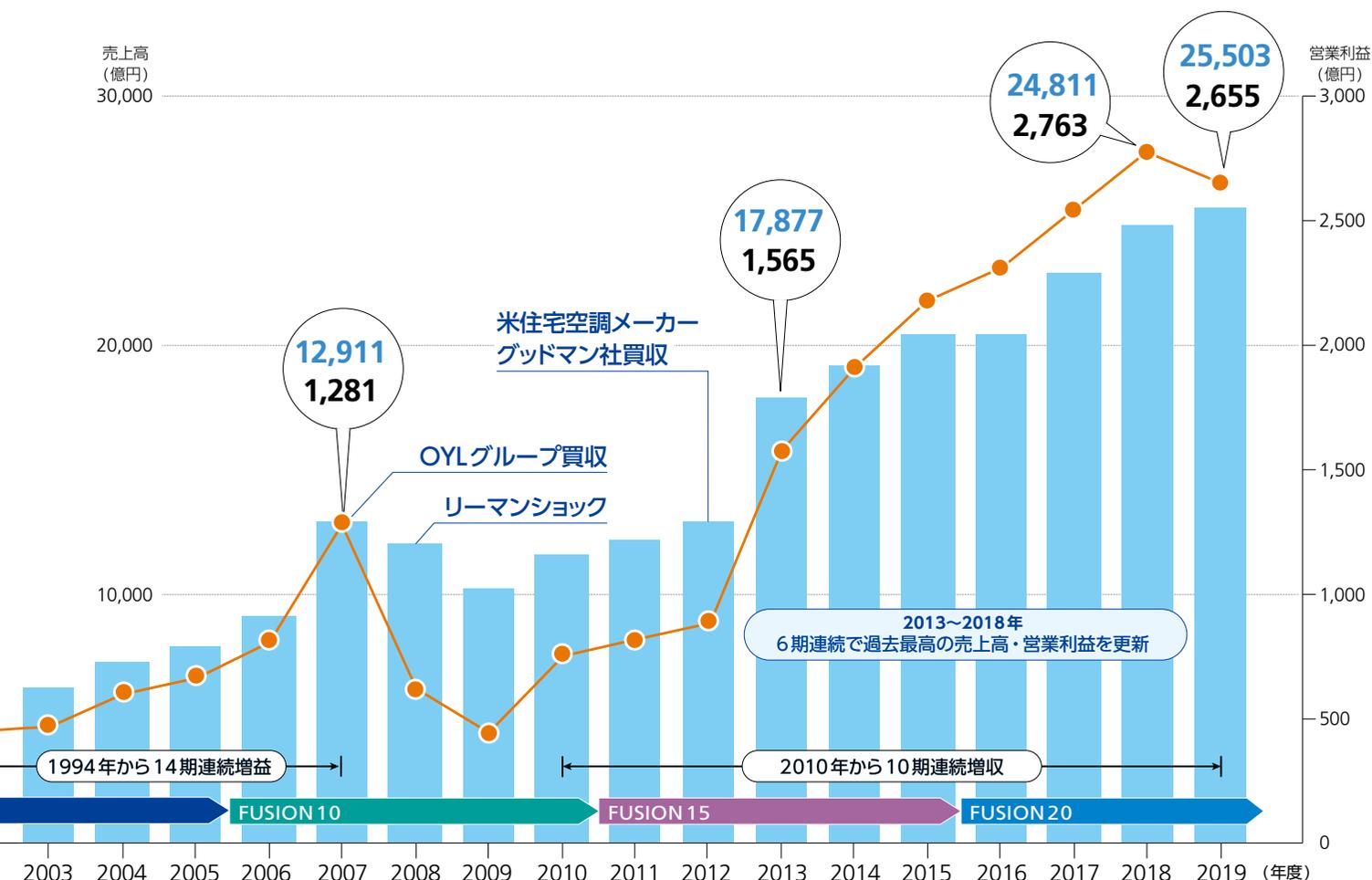
2000年代よりグローバル展開を加速、事業規模を拡大

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
- 2008 中国トップ空調メーカー 珠海格力電器と業務提携
- 2008 ドイツ暖房メーカー ロテックス社買収
- 2011 トルコ空調メーカー エアフェル社買収
- 2012 米国住宅空調メーカー グッドマン社買収
- 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

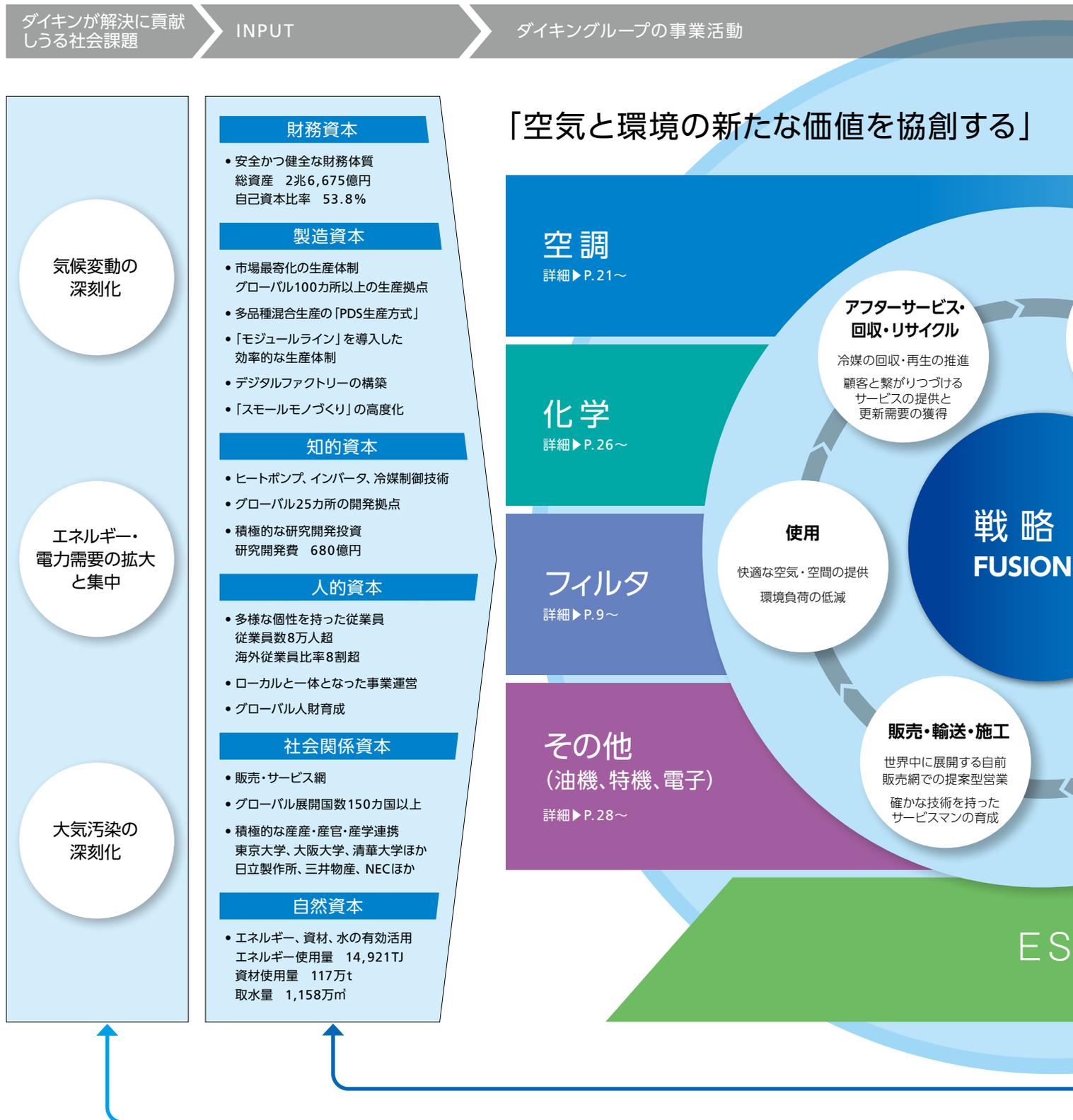
FUSION05～20の軌跡 (2001年度～2020年度)

FUSION05	FUSION10	FUSION15	FUSION20
人・資本・情報をひきつける魅力ある企業へ 主力事業でのグローバルNo.2の地位を確立するとともに、時価総額1兆円の達成など、将来の成長発展に向けた事業基盤を構築	空調グローバルNo.1の実現 ●環境関連事業の拡大 ●提携・連携、M&Aの成果	真のグローバルエクセレント企業へ ●新興国・ボリュウムゾーンへの本格参入 ●ソリューション事業/環境イノベーション事業 ●提携・連携、M&Aによる成長の加速	既存事業強化と事業領域の拡大



- | | |
|--|--|
| 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「ダイキンマクケイアプライド開発センター」を開設 | 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 |
| 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 | 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 |

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、持続的な成長をめざします

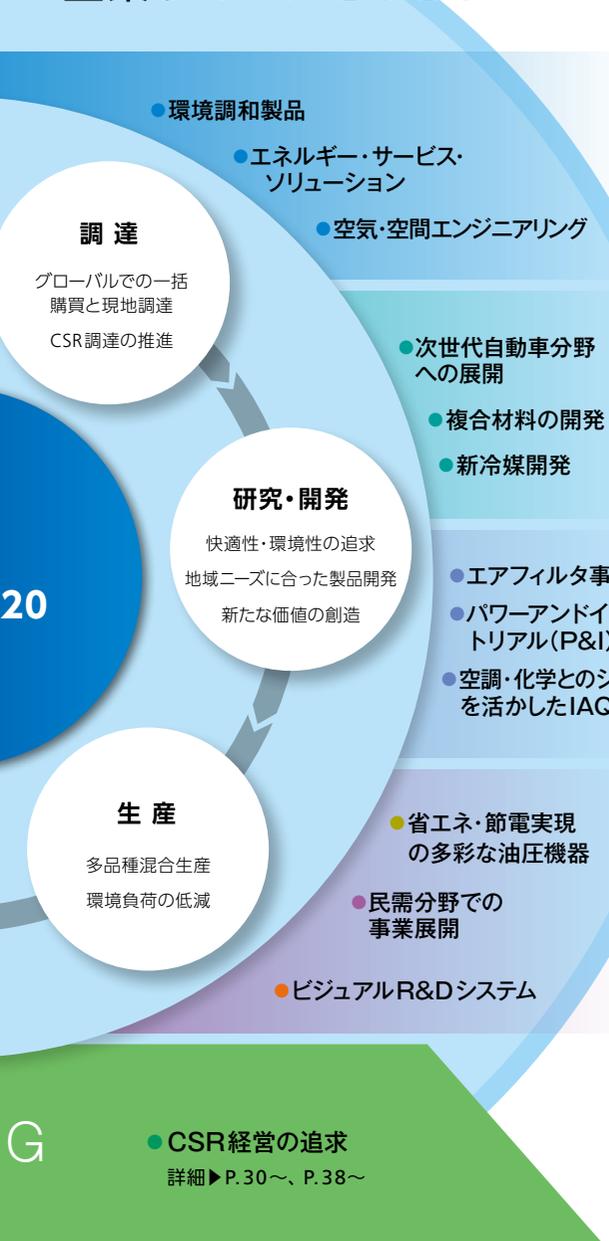


変化を続けるグローバル社会は、気候変動などに伴う多くの課題に直面しています。私たちダイキングループは事業を通じて新たな価値を社会に提供し、持続可能な社会の実現に貢献することで、自らも成長していくことをめざしています。

OUTPUT & OUTCOME
(2019年度)

社会に提供する価値

企業グループをめざして



売上高 **2兆5,503億円**

海外売上高比率 **77%**

営業利益 **2,655億円**

営業利益率 **10.4%**

税金等調整前当期純利益 **2,562億円**

自己資本比率 **53.8%**

ROE **12.0%**

フリーキャッシュ・フロー
FCF **1,460億円**

卓越技能者および
高度熟練技能者の割合
3.2人に1人(単体)

特許出願数 **1,470件以上**
(2018年度 単体)

女性管理職 **63人**(単体)

現地人社長比率 **47.1%**

お客様満足度
(基準年を1.00とした場合)
日本 = **1.14** (2015年度比)

機関投資家・アナリスト
とのミーティング **400件以上**

環境調和製品の販売台数比率
(住宅用エアコン) **97%**

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
6,800万t-CO₂

開発・生産時温室効果ガス排出量
76%削減 (2005年度比)

森林保全によるCO₂排出抑制貢献量
700万t-CO₂

環境負荷を低減しながら、
人と空間を健康で快適にする
新しい価値を提供します。

地球に対する価値創造

事業活動全体を通じて環境負荷を低減し、気候変動の抑制に貢献する



都市に対する価値創造

都市化によって生じるエネルギー関連課題を解決し、持続可能な都市づくりに貢献する



人に対する価値創造

空気の可能性を追求し、人々の健康で快適な生活に貢献する



価値創造を支える人材育成

イノベーションを起こす人、
生み出した新しい価値を
世界に広げる人を育てます。

従業員、地域の人々の
成長に貢献する

- 高いスキルを持った人材の育成
- 雇用創出
- 地域経済発展への貢献
- 人々の暮らしの向上に貢献する
新たな製品・サービスの創造

ダイキンが貢献する
持続可能な開発目標
(SDGs)

17の目標のうち、ダイキンが
事業を通じて貢献する6目標



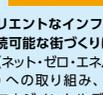
すべての人の健康と福祉に貢献
熱中症や感染症の予防、大気
汚染対策、生産性の向上など



すべての人に持続可能な
エネルギーを
エネルギー効率向上、再生可能
エネルギーの活用と普及など



レジリエントなインフラ構築
と持続可能な街づくりに貢献
ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー
ビル)への取り組み、エネル
ギーマネジメントやデマンド
レスポンスの推進など



つくる責任
つかう責任



持続可能な生産・消費
生産時の省エネ、リサイクル、
省資源化への取り組みなど

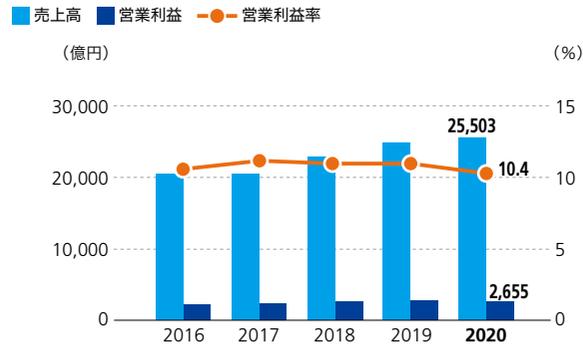


気候変動への対策
インバータ、低温暖化冷媒、
ヒートポンプの普及など

財務・非財務ハイライト

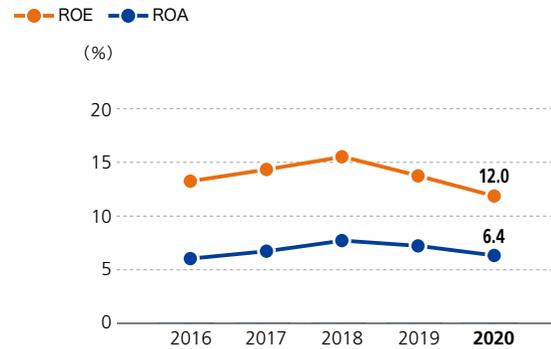
ダイキン工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

売上高／営業利益・営業利益率



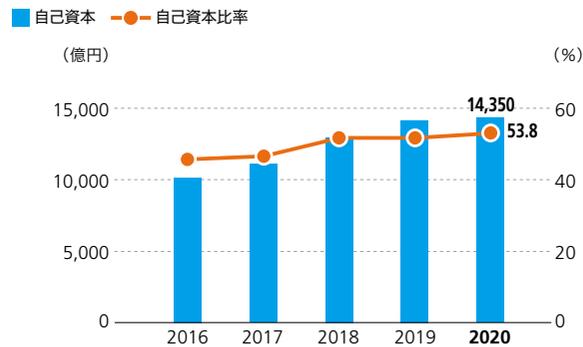
第3四半期までは、通期計画に対して順調に進捗。第4四半期に入り、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により経済活動が止まり、通期業績は増収減益となりました。

ROE／ROA



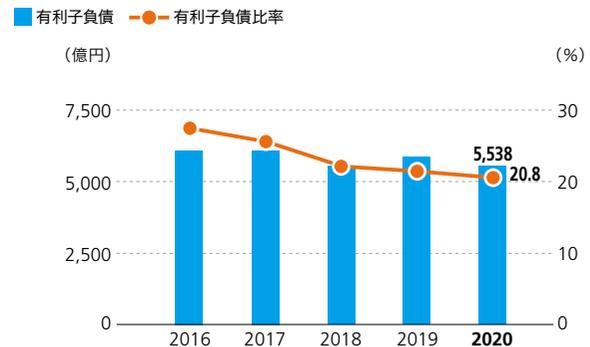
空調事業は今後さらなる需要の拡大が見込まれるため、研究開発や設備投資、買収などの戦略投資を実行する考えです。それらのリターンを着実に刈り取ることで持続的に業績を拡大し、ROE/ROAの向上をめざしています。

自己資本・自己資本比率



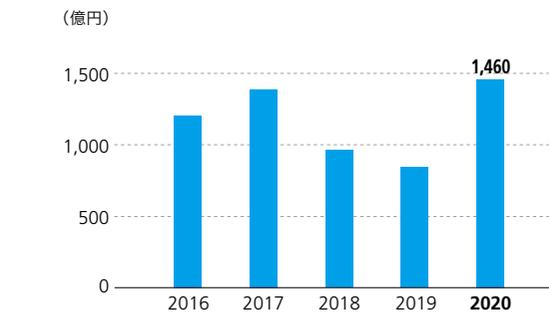
当期の自己資本比率は、53.8%となり、3年連続50%を超え、財務安定性を確保しています。

有利子負債／有利子負債比率



2010年代の大型買収により、一時的に有利子負債比率は高水準になりましたが、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。

フリーキャッシュ・フロー



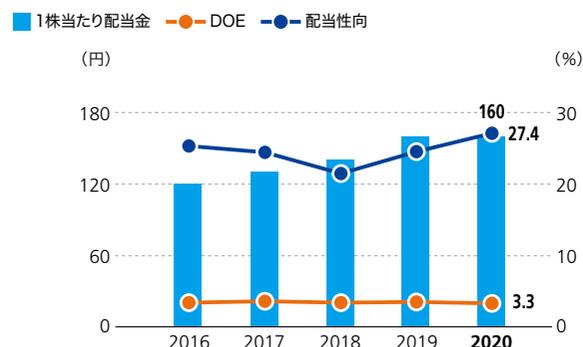
収益の増加、投資効率の向上にあわせて、売上債権および在庫の徹底圧縮など運転資本の面からもキャッシュ・フローを創出するよう取り組んでいます。

設備投資／研究開発費



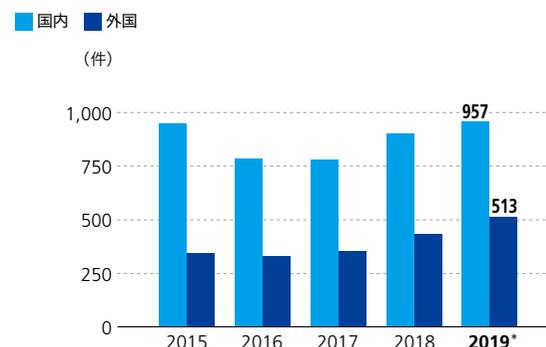
設備投資については、市場成長の著しい新興国や重点市場を中心に、販売網の拡充や工場の新設・増強を進めています。研究開発費については、技術競争力の強化はメーカーの生命線であると考えており、TICを核にグローバル8極の開発拠点と連携し、差別化技術・商品の創出を加速しています。

DOE / 1株当たり配当金・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。

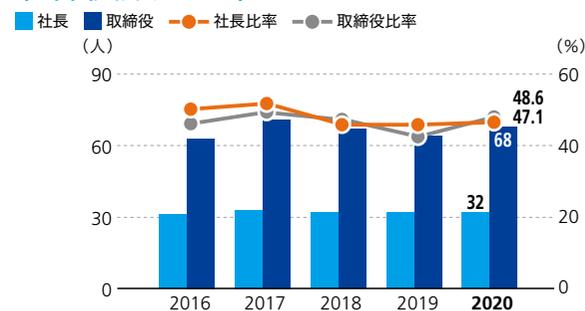
*2019年3月期の数字が最新

女性管理職と比率



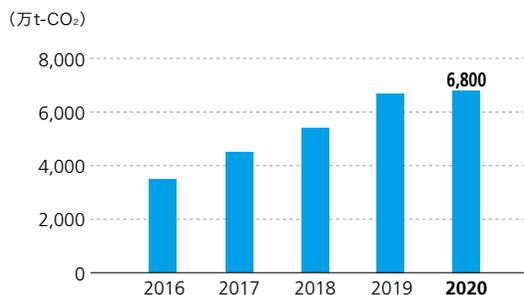
会社の重要施策のひとつとして、女性の活躍推進の取り組みを進めており、女性管理職・幹部の育成の加速、男性管理職の意識改革、育児休暇からの早期復帰支援を軸にさまざまな施策を実施しています。

海外拠点の現地採用社長・取締役数と比率



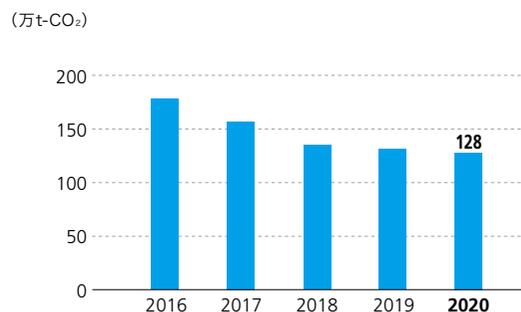
事業のグローバル化の進展に伴い、従業員の現地経営幹部への登用を積極的に進めています。グループ経営や各拠点の経営を任せられる外国人幹部の育成策として、「グローバル経営幹部塾」を開催しています。

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



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、インバータや低温暖化冷媒を用いたエアコンの普及に注力しています。2020年度に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、2019年度は6,800万t-CO₂抑制できました。

温室効果ガス排出量(開発・生産時)

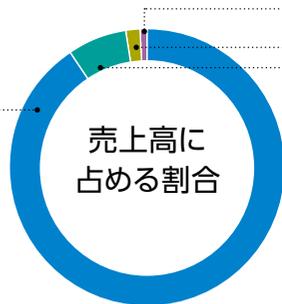


ダイキンが開発・生産工程で排出する温室効果ガスは、エネルギー使用によるCO₂とフロン類の2つに大別されますが、生産活動を通して環境負荷を最小化します。2020年度にグループ全体の開発・生産時温室効果ガス排出量を2005年度対比70%削減(158万t-CO₂に削減)という目標に対し、2019年度は76%削減(128万t-CO₂に削減)することができました。

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

空調事業
90.6%



化学事業
7.1%

油機事業
1.6%

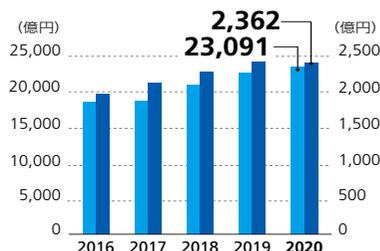
特機事業
0.7%

売上高／営業利益

主要製品

事業概要

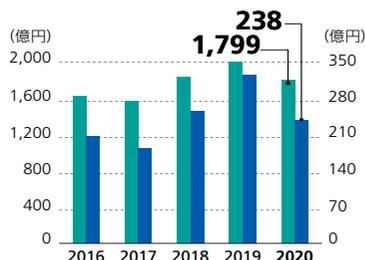
空調事業



- 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

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、ダイキンはこころよい空間づくりに貢献しています。

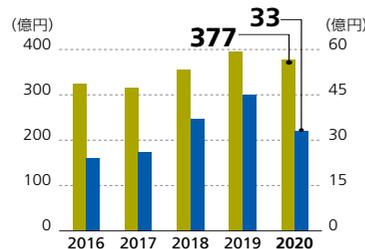
化学事業



- 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

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。

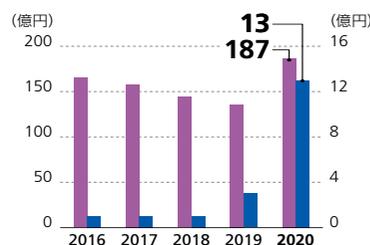
油機事業



- 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

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。

特機事業

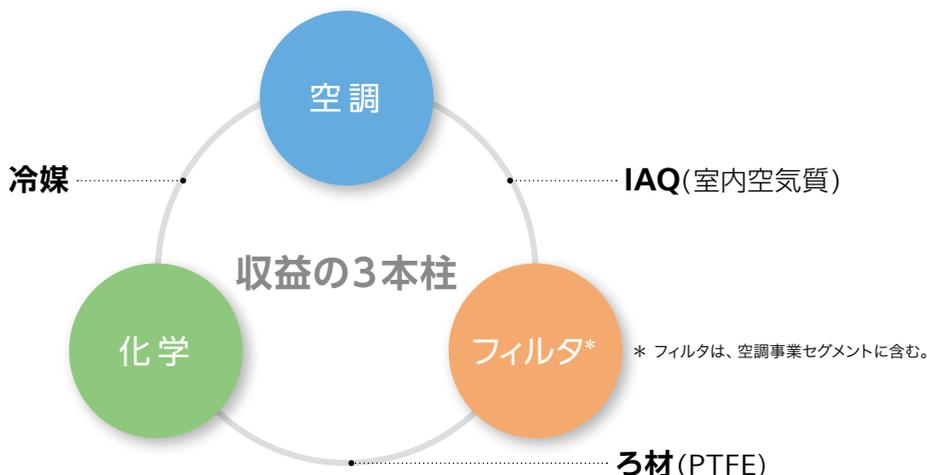


- 防衛省向け砲弾・誘導弾用部品
- 在宅酸素医療用機器

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精度と機能が要求される分野で活躍しています。

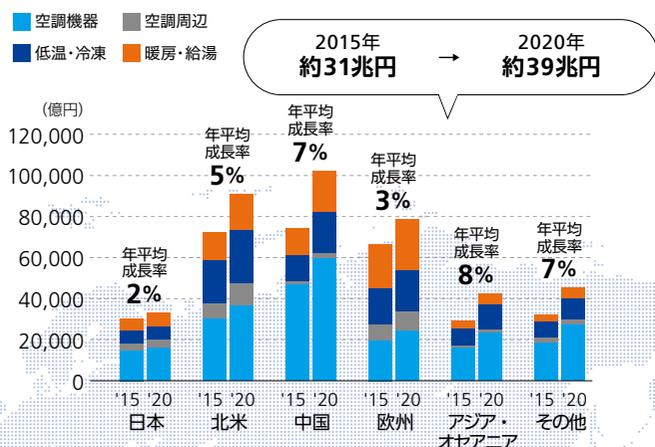
各事業の市場規模とポジショニング

空調・化学事業など既存事業との親和性を活かしたシナジーの創出



空調事業

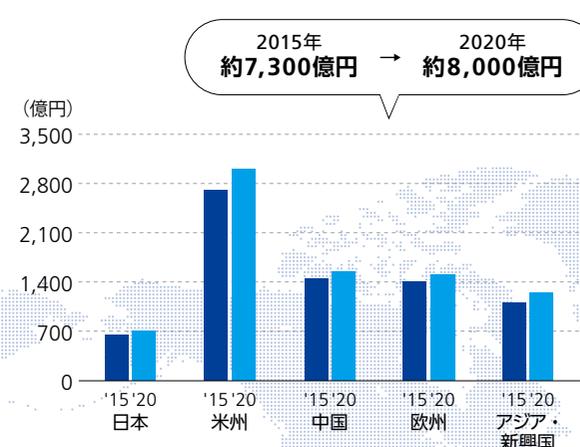
世界のHVAC&R^(*)市場規模(当社推定)



※ Heating, Ventilating, Air-conditioning and Refrigerating

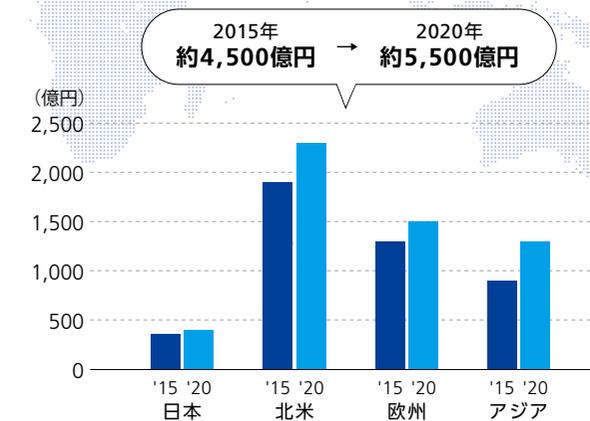
化学事業

世界のフッ素化学市場(当社推定)

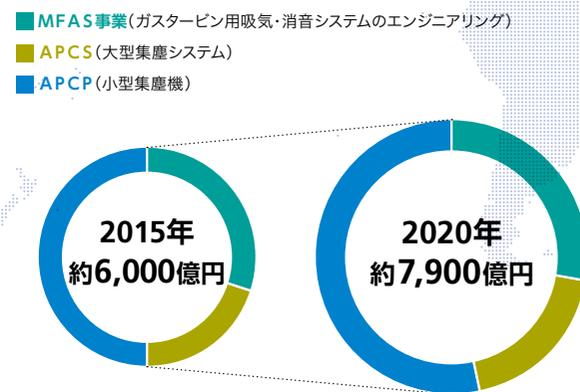


フィルタ事業

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)





新型コロナウイルスの影響を極小化し増収を確保—— 状況変化に応じた施策をスピーディに実行し、 難局をチャンスに、さらなる成長発展をめざす

新型コロナウイルスの感染拡大が深刻さを増すなか、当社は強みであるチーム一丸となつての挑戦と実行力で、過去とは全く異質な今回の危機に立ち向かい、あらゆる事態を想定した守りと攻めの両面の施策に取り組みます。また、新たに生まれる空気質ニーズに応え、社会課題の解決と事業成長の両立をめざします。

お見舞いのご挨拶

今般の新型コロナウイルス感染症に罹患された方々やそのご家族・関係者の方々に心からお見舞い申し上げます。また、医療従事者の方々や行政の方々など、感染拡大防止に

日々、ご尽力されている皆様に敬意を表し、深く感謝を申し上げます。

2019年度業績とコロナ影響極小化策の実行

2019年度は、中国経済の減速、米中貿易摩擦の影響、半導体・自動車関連需要の減速など、厳しい事業環境のなかにおいて、当社は戦略経営計画「FUSION20」の達成にこだわった施策を推進し、グローバル各地域での販売拡大、トータルコストダウンの推進により、第3四半期までは計画に対して順調に推移し、増収増益を確保しました。第4四半期以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、年間の売上高は2兆5,503億円(対前年2.8%増)、営業利益は2,655億円(対前年3.9%減)となりました。新型コロナウイルスの影響は、売上高でマイナス450億円、営業利益でマイナス220億円と見ており、この影響を除くと10期連続の増収増益、7期連続での最高業績を達成することができていたと考えています。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、米国フィルタ事業での減損処理による特別損失の計上により減益幅が大きくなっていますが、これらの要因を除いたベースでは前期比3.8%減となります。

本年1月末の新型コロナウイルスの感染拡大後、直ちにCEOである私自身が本部長となり対策本部を立ち上げ、社員の健康と安全の確保とともに、刻々と変わる情報の収集に努め、打つべき手をスピーディに実行しました。中国では2月以降、生産や市場が停止するなど経済活動がストップし、販売が大きく影響を受けました。欧州ではロックダウンや国境封鎖などの措置がイタリアから各国に広がり、経済活動が大きく制限されました。急速に感染が拡大するなか、一時は大幅な減益の見通しもありましたが、中国でのサプライチェーンの混乱にもいち早く対応し、製品供給を維持することで販売の機会損失を減らしました。また、当時は影響の比較的小さかったアジア、米国、日本での拡販を図る一方、より一層のコストダウンの推進など、あらゆる施策を講じた結果、業績への影響を極小化することができたと考えています。

2019年度公表値、実績、2020年度実行計画

	2019年度			2020年度
	公表値	実績	(新型コロナウイルス影響)	実行計画(5月公表)
売上高	26,100億円 (前年度比+5%)	25,503億円 (前年度比+2.8%)	▲450億円	23,300億円 (前年度比▲9%)
営業利益	2,850億円 (前年度比+3%) 利益率10.9%	2,655億円 (前年度比▲3.9%) 利益率10.4%	▲220億円	1,500億円 (前年度比▲44%) 利益率6.4%

2020年度実行計画について

今後の世界経済は、足元で新型コロナウイルス感染の世界的な拡大による需要の減退や経済活動への規制による影響が顕在化しており、感染拡大や規制の収束時期、収束後の需要の回復時期は不透明な状況にあります。しかし、先が読めずとも成り行きに任せるのではなく、今ある現実を直視したうえで目標を決め、やるべきことを具体化し、実行していくのが経営だと考えます。

当社は新型コロナウイルスの影響の度合いについて、第1四半期で収まるケース、上期まで影響が続くケース、第3四半期まで続くケース、1年間続く最悪のケースの4つのパターンを

想定し、対策を検討してきました。各事業・各地域の現場・現実を踏まえた現時点の見込みで2020年度計画を作成し、上期まで影響が出るパターンに近いものとして、今回の実行計画を組み、5月に公表しました。

2020年度はこの実行計画でスタートを切りましたが、新型コロナウイルスの影響度合いや市場の動向によっては、一気に業績のV字回復につなげます。一方で、第3四半期まで影響が続くケース、1年間続く最悪のケースに対して構えと備えも取っています。刻一刻と変化する状況に柔軟に対応するため、1カ月、2カ月の単位でこの実行計画を見直していきます。

「FUSION20」のこれまでの成果と最終年度を迎えて

当社の「FUSION」の特長は、立案した戦略に沿って施策を徹底的に実行し、定量目標の達成にこだわると同時に、経営環境や市場動向に変化が生じた際には、その変化を先取りし、重点戦略をタイムリーに見直す柔軟な運営を進めることにあります。

当社グループを取り巻く事業環境は、IoT・AIといった技術の急速な進歩、温室効果ガス排出抑制など環境課題の解決に向けた世界的な機運の高まりなど、想定を上回る速さで変化しています。当社はこのような変化をむしろチャンスと捉え、2018年6月には「FUSION20」の後半3カ年計画を策定し、主力事業の強化と事業領域の拡大・事業構造転換を両輪で推進するべく、施策の徹底した実行と先行投資を着実に実施してきました。

2019年度は、厳しい事業環境のなかでも「FUSION20」の達成にこだわり、部門別重点176テーマ、全社フォロー重点10

テーマを掲げ、実行してきました。2020年度計画についても、新型コロナウイルスの影響が出る1月までは、売上高2兆8,000億円、営業利益3,250億円で検討を進めており、これは、中国の景気減速や半導体需要の減速による需要減少、為替影響を除くと、「FUSION20」最終年度目標である売上高2兆9,000億円、営業利益3,480億円を実質的にはめざせる水準と考えています。

今年は、次期戦略経営計画「FUSION25」を策定する年になります。さらなる成長発展のためには、足元の取り組みだけでなく、将来に向けた施策も同時に考え、着手していく必要があります。

主力の空調事業、とりわけサービスソリューション事業、空気質関連の事業は、新型コロナウイルス収束後も成長事業であると同時に、人々の健康・安全な生活を支えるといった社会課題の解決、社会のニーズに貢献することができる事業と考えています。

コロナ危機に立ち向かう経営の構え

当社は、戦略経営計画「FUSION20」の最終年度目標に沿った成果の創出を図るとともに、今回の新型コロナウイルスの問題に対して、短期対策の実行と、この問題を機とした体質強化・

体質改革に取り組んでまいります。加えて、事業環境の先行きが見通しがたいなかで、6つの緊急プロジェクトを立ち上げ、グローバルグループで関連部門による協創・連携をさらに強化

して、従来と取り組み方やフォローの仕方を大きく変えて、迅速に意思決定を行い、スピードと瞬発力を上げて重要課題に取り組んでまいります。また、空調のサービス事業はライフラインを支える、社会的にも意義のある事業との認識のもと、景気後退時に拡大するサービス需要を取り込むとともに、サービスを通

じて直接顧客につながる強みを活かして、健康で安全な空気を提供するような新たなビジネスの創出に取り組んでいきます。

「FUSION20」のテーマをベースにして、今回の新型コロナウイルスの影響の急拡大を踏まえた施策を講じます。1つ目は「守りの施策43テーマ」で、固定費の徹底的な圧縮や販売店・

コロナ危機に立ち向かう経営の構え

新型コロナウイルス影響の急拡大を踏まえた施策

- 守りの施策43テーマ
(固定費の徹底的な圧縮、販売店・取引先への迅速な支援など)
- 攻めの施策31テーマ
(インターネットを活用した営業強化、消費者の意識や行動の変化を見据えた打ち手の展開など)
- 体質強化・体質改革17テーマ
(身軽で強靱な固定費構造の確立、AI、IoTを活用した業務プロセスの変革による業務効率化など)

重要経営課題として取り組む6つの緊急プロジェクト

- ① 全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化
- ② 需要の減退・縮小と世の中の変化の中でライバルに打ち勝ち、価格を維持しながらシェアアップを実現するための販売力・営業力の強化
- ③ 空気質・換気への意識の高まりにより、新たに生まれる需要を徹底的に刈り取るための、全世界横串での空気・換気商品の拡販、差別化新商品の開発・投入、ソリューションメニューの具体化・展開
- ④ 固定費の抜本的削減(損益分岐点・売上高固定費比率の抜本的低減)
- ⑤ 事業環境の先行きが従来に無く不透明な中での、大型投資(設備投資、投融資)の優先順位付け
- ⑥ グループ全体の資金需要をキメ細かく把握しての、資金調達の構え

FUSION20達成に向けた重点テーマ

- 部門別重点176テーマ 売上高 2兆8,000億円
- 全社フォロー重点10テーマ 営業利益 3,250億円

為替、需要減の影響を除くと
FUSION20最終年度の目標売上高2兆9,000億円、
営業利益3,480億円をめざせる水準



取引先への迅速な支援などを行います。2つ目は「攻めの施策31テーマ」で、インターネットを活用した営業強化や、事態収束後の消費者の意識・行動の変化を見据えた商品・サービスの展開などを検討していきます。3つ目の「体質強化・体質改革17テーマ」では、身軽で強靱な固定費構造の確立、IoT・AIを活用した業務プロセスの変革による業務効率化などに取り組みます。まずは、これらのテーマに徹底して取り組み、成果に結び付けていきたいと考えています。

現下の厳しい状況を凌ぐだけでなく、新型コロナウイルスの影響が収束し需要が立ち上がる時に向けて、ライバルに先んじて一気にV字回復をめざし、どのような攻めの施策を構えておくか、またピンチをチャンスに変えて体質改革につなげられるか、さらには競争力を高めることができるのかどうか、その勝負所にあると認識しています。

2020年度は、実行計画を上回る取り組みの加速や、徹底した固定費削減をはじめとする取り組みにより、身軽で強靱な体質をもう一段強めることと同時に、投資の優先順位付けを行ったうえで、次のイノベーションにつなげるべく人材の獲得と育成、研究開発や設備投資などを積極的に実行していくことで、ライバルとの競争力に大きく差をつけていきます。

重要経営課題として取り組む6つの緊急プロジェクトと3つの重要施策

協創・連携をさらに強化して、従来と取り組み方やフォローの仕方を大きく変えて、スピードと瞬発力を上げて取り組む6つの緊急プロジェクトは、具体的には、①全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化、②需要の減退・縮小と世の中の変化の中でライバルに打ち勝ち、価格を維持しながらシェアアップを実現するための販売力・営業力の強化、③空気質・換気への意識の高まりにより、新たに生まれる需要を徹底的に刈り取るための、全世界横串での空気・換気商品の拡販、差別化新商品の開発・投入、ソリューションメニューの具体化・展開、④固定費の抜本的削減(損益分岐点・売上高固定費比率の抜本的低減)、⑤事業環境の先行きが従来に無く不透明な中での、大型投資(設備投資、投融資)の優先順位付け、⑥グループ全体の資金需要をキメ細かく把握しての、資金調達の構え、になります。

6つのプロジェクトのうち、コロナ禍収束後も含めて、当社の成長発展にとって重要な施策を3点ご説明します。

①全グローバルでの調達・生産・在庫・物流の構えの強化については、グローバル5極(アジア・オセアニア、欧州、北米、中国、日本)の調達・生産・物流・販売の情報を瞬時に把握し、需要の変動や物流、生産の規制などの状況変化に合わせて、販売の機会損失の回避、過剰在庫の防止など、全体最適の観点で、スピーディに方策を導き出し、実行できる体制を構築します。さらに、今後、仮にロックダウン等の措置がとられ、需要が減退するなかでも、過剰在庫を生じさせないグローバルでの生産調整の構えをとります。

②について、需要が減退し、市場が縮小するなかで、いかに競合他社に打ち勝ち、シェアを広げるかが、業績確保の鍵を

握ります。当社には強い絆で結び付いた販売網があります。販売網への支援を一層強化し、各地域で市場や競合の動向、販売網の状況を顧客密着で掴み、競合他社を上回るための取り組みを実行していきます。さらには在宅勤務の拡大で浸透が加速したテレワーク、eコマースなどを活用した新たな販売施策にも取り組み、拡販につなげていきます。

③は、今回のコロナ禍によりグローバルで関心が高まっている空気質・換気・空気清浄・除菌・洗浄などのニーズの取り込み

です。住宅用空気清浄機は、各地域で急激に需要が高まっており、大増産を進めていますが、このような顕在化したニーズだけでなく、潜在的な市場・顧客ニーズも把握し、スピーディな商品開発、ソリューション展開を推進します。空調機器の需要は一時的に落ち込むと想定されますが、一方で、このような空気質に対する需要は高まっており、当社も販売を拡大させる計画です。また、中長期の視点で、空気質を根本的に向上させる高機能フィルタや空気清浄ユニットの開発にも取り組みます。

3つの協創の具体的な取り組み

気候変動や環境問題、IoT・AIといった新技術の急激な進歩といった時代の変化をチャンスと捉え、自ら変化を作り出すためのキーワードは、「協創」だと考えています。この急激な変化の時代にあって、自分たちだけでは答えを見出すことはできません。常に知恵や新たなアイデアを取り込みながら価値を見出していくことへの挑戦が必要不可欠だと考えています。このような考えのもと、当社では「3つの協創」というキーワードを掲げ、事業変革に取り組んでいます。1つ目は「顧客との協創」です。プロダクトアウトの発想を見直し、お客様一人ひとり、一社一社と向き合うマーケットイン・カスタマーインの発想で事業を拡大しようと現在取り組んでいます。2つ目は「グループ内の協創」です。研究・開発・生産・販売・サービス・マーケティングなど、全体最適の視点に立って、組織の横連携を強め、総力を結集して新しい価値を創造していきます。3つ目は「外部との協創」です。この急激な変化の時代にあって、オープンイノベーションによる技術開発と商品開発の加速は不可欠です。自前主義にこだわっていると事業環境の変化や技術進化のスピードに適応できません。このような問題意識のもと、当社では産学連携やベンチャー企業などの産産連携で、足元の課題解決に加え、新しい事業モデルの構築に取り組んでいます。

こうした考えのもと進めている、「外部との協創」についての具体的な展開事例として、当社は2018年2月に東京大学との産学連携をスタートしました。東大の持つ技術や約370社と言われる東大関連ベンチャーの起業家との接点を持ち、独創的な発想をいち早く実用化させていきたいと考えている

ほか、当社と東大、さらに提携する海外大学との間で自由に人材が行き来する新しい仕組みづくりにも取り組んでいます。新たな価値として認められるソリューションを創出するためには、スタートアップ企業のように先端技術や斬新な発想力、チャレンジ精神を持った外部の力の活用が欠かせないと考えています。そこで2019年11月に、2024年までの5年間で110億円の出資枠を設け、スタートアップ企業との協創を推進する組織「CVC室（コーポレートベンチャーキャピタル室）」を当社の研究開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」に設立しました。その第1号案件として3億円出資した東大関連ベンチャーのWASSHA社は、タンザニアの未電化地域でLEDランタンのレンタルによる電力サービス事業を展開している企業です。現地で普及している携帯電話を活用し、LEDランタンと充電用のソーラーパネルをレンタルし、使う時間分だけモバイルで先払いするというサブスクリプション方式のビジネスを展開しています。このWASSHA社との取り組みは、アジアの新興国やアフリカ地域など、現状、エアコンの普及がまだ進んでおらず、インフラとしての空調機の普及に対する期待が大きい地域において今後、顕在化する社会的ニーズに応える先駆けとなる動きであると考えています。こうした取り組みも含めて、空調のグローバル・リーディングカンパニーとして世の中に新たな価値を提示していきたいと思っております。

社会課題解決への貢献により持続可能な社会をめざす

当社は、2015年に採択された「パリ協定」に賛同し、2050年に向けて温室効果ガス排出ゼロを目指す「環境ビジョン2050」の中で「安心して健康な空気空間の提供」を謳っています。新型コロナウイルスの感染拡大により、全世界で換気や空気清浄への関心が高まっています。当社の技術や製品・サービスを最大限に活かしたソリューションにより、高まるニーズにいち早く応えていきます。

また、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資が拡大するなか、企業の気候変動対応に投資家の注目が集まっています。言い換えると、投資家が企業を選別する視点は、「いかに業績を上げているか」に加え、SDGsやパリ協定など世界の共通目標を踏まえた「社会課題の解決にいかに関与しているか」を重視するものになっています。今後どのような姿勢で社会課題の解決に関わっていくかが、これまで以上にステークホルダーから注目されてくると思います。

ここ数年当社は、エアコンの普及による便益と負荷、プラス・マイナス両側面のバランスを取りながら事業成長させる道を模索してきました。

空調は、暑い地域の室内環境に変革をもたらし、社会を支えるインフラの一つとして定着してきました。熱中症予防や空気質の改善を通じて人々の健康に寄与し、労働効率の向上に

よる経済発展にも貢献しています。一方で、エアコンの普及は電力使用量を増加させ、地球温暖化に影響を与えます。

新興国の経済発展などに伴って、空調需要は2050年には3倍になると予測されています。快適な空気環境を世界中へ提供しながら、将来にわたって温暖化影響を限りなく低減することが当社の社会的使命です。2018年度に掲げた「環境ビジョン2050」のもと、温室効果ガス排出実質ゼロへ挑戦していきます。省エネや低温暖化に寄与する製品・サービスの開発と普及を通じて、社会の温室効果ガス排出抑制に貢献すると同時に、さらなる事業の発展をめざします。

また、当社は、2019年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*に賛同しました。財務情報と併せ、気候変動を含むESG情報の開示に注力しています。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ます。

※TCFD：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。

株主還元

2019年度は、第3四半期まで順調に業績を伸ばすことができ、第4四半期の新型コロナウイルスの感染拡大についても、その影響を極小化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。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響が見通せないなかで、各事業、各地域の現場・現実を踏まえ、具体的な対策を詰めた実行計画を策定し、スタートを切りました。新型コロナウイルスの影響度合いや市場動向によっては、一気に業績のV字回復につなげていく構えをとり、同時に影響が想定よりも長期化することにも備えています。刻一刻と変化する事業環境

を敏感に察知し、柔軟に打ち手を変え、実行計画を見直す考えであることから、現段階では2020年度の配当金を未定とさせていただきます。

今後も、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、安定的かつ継続的な配当を実施していくことを基本とし、業績、資金需要、配当性向などを総合的に判断したうえで、2020年度の配当金を決定したいと考えています。

公表時期につきましては、新型コロナウイルスの影響、需要への影響が見通せる状況になり、業績予想の精度が十分に高まった段階で速やかに開示させていただきます。



ステークホルダーへのメッセージ

新型コロナウイルス感染拡大による影響は、いまだ不透明な状況にあり、厳しい事業環境が続くと思われま。当社グループは、刻一刻と変化する状況を見極めながら柔軟に対応し、グループ一丸となってこの困難な状況に立ち向かい、短期収益の確保と中長期の成長の両立をめざします。

危機に立ち向かう強い力が、当社の特徴だと自負しています。コロナ後の世界を見据え、この強みを今こそ発揮し、人々が健康で安全に生活し働くという社会が求めていることに貢献

していくことで、さらなる成長に向けて歩みを進めていきます。

今後とも当社の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。

2020年6月
代表取締役社長兼CEO

十河 政則

財務戦略

「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。

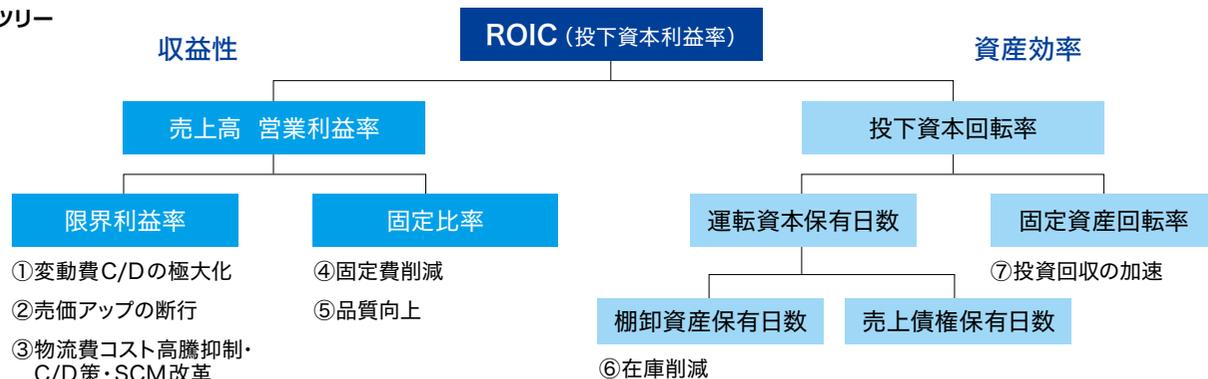
～全社ROICツリー～

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目標と紐づ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のどこに紐づ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、日本人だけではなく外国人従業員に対しても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最終年度目標を必達するための全社重点10テーマとして掲げているもののうち、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。

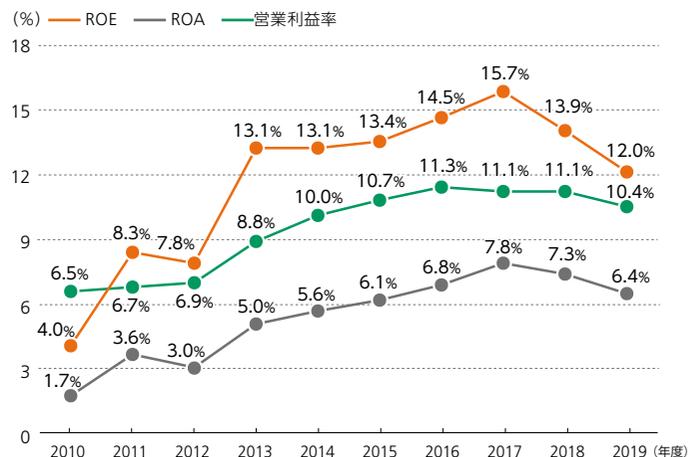
ROICツリー



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の最終年度目標としていますが、2018年度実績で11.1%まで向上しています。また資産効率の指標であるROEについては、目標値である14.0%に向けて、ROAについても同目標の8.4%に向けて取り組んでいます。

2010年度以降 経営指標の推移



FUSION20最終年度である2020年度は、新型コロナウイルスの影響もあり厳しい状況ですが、掲げた目標を達成すべく、守りと攻めの施策により財務体質の強化に努めます。

なお、時価総額は1995年3月期末から2020年3月期末までの25年間で約20倍になっており、平成30年間で時価総額を上げた企業8位になっています。

(注) 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

FUSION20後半3カ年計画の成長投資については、設備投資や研究開発などに3年間で約6,000億円(投資計画:3,620億円、研究開発:2,200億円)を計画しており、M&Aについても、事業戦略の一環として引き続き積極的に実行する方針です。

事業のさらなる競争力強化に向けて、生産能力の増強、商品開発力の強化、販売・サービス体制の充実を図ることに加えて、IoT・AI技術を活用した空調ソリューション事業の加速、デジタルファクトリーの構築、環境規制強化に対応する環境技術の強化・高度化、オープンイノベーションによる先進技術の獲得、情報系人材の確保・育成などを重点的に進めています。

2020年度は新型コロナウイルスの収束時期が見通せず厳しい状況にありますが、将来の成長に向けた投資は必要であると考えており、設備投資1,300億円、研究開発費700億円と、

例年並みの水準で計画しています。しかしながら、時々状況を見極め、投資の優先順位付けを行い、柔軟に実行可否を判断していきます。設備投資については、引き続き空調事業の重点市場である北米とインド・東南アジアで、また、化学事業等でも成長市場向けの生産能力の増強投資を積極的に行う計画です。

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。

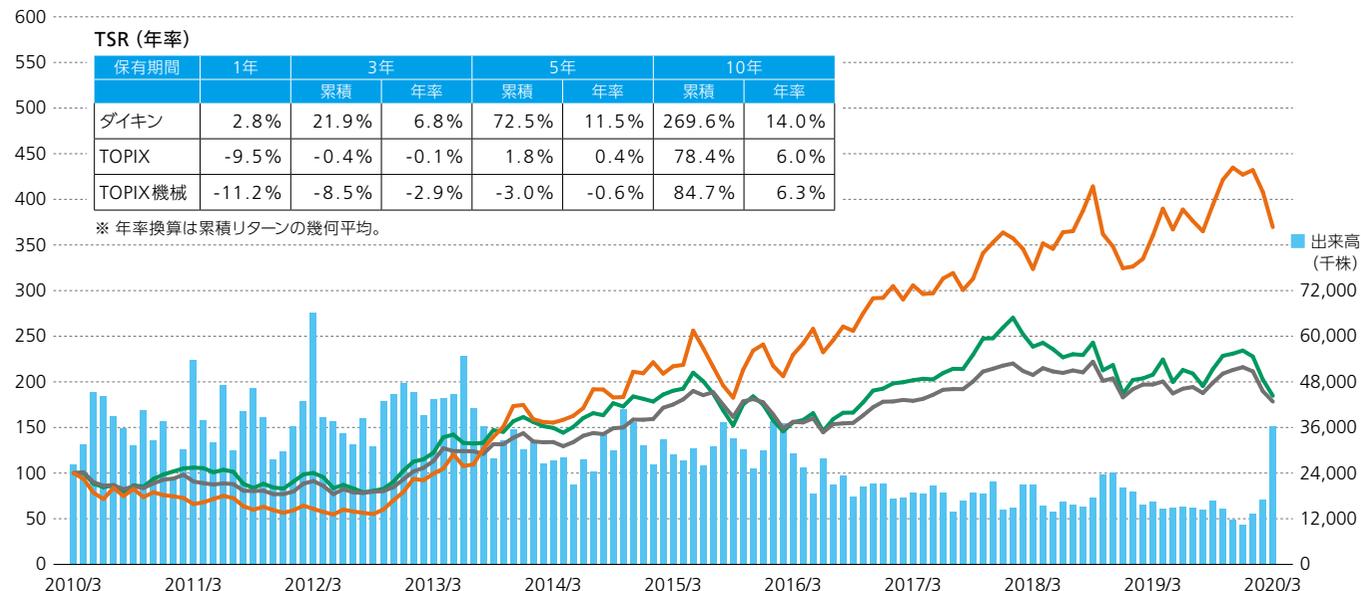
2019年度は、第4四半期に経済環境の急激な悪化があったものの、第3四半期まで順調に業績を伸ばすことができたため、配当金は、年間160円としました。また、内部留保金については、経営体質の一層の強化を図るとともに、グローバル事業展開の加速、地球環境に貢献する商品開発の加速など、事業拡大・競争力強化のための戦略的投資に充当していきます。

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*)推移

(Index) — ダイキン — TOPIX — TOPIX機械



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

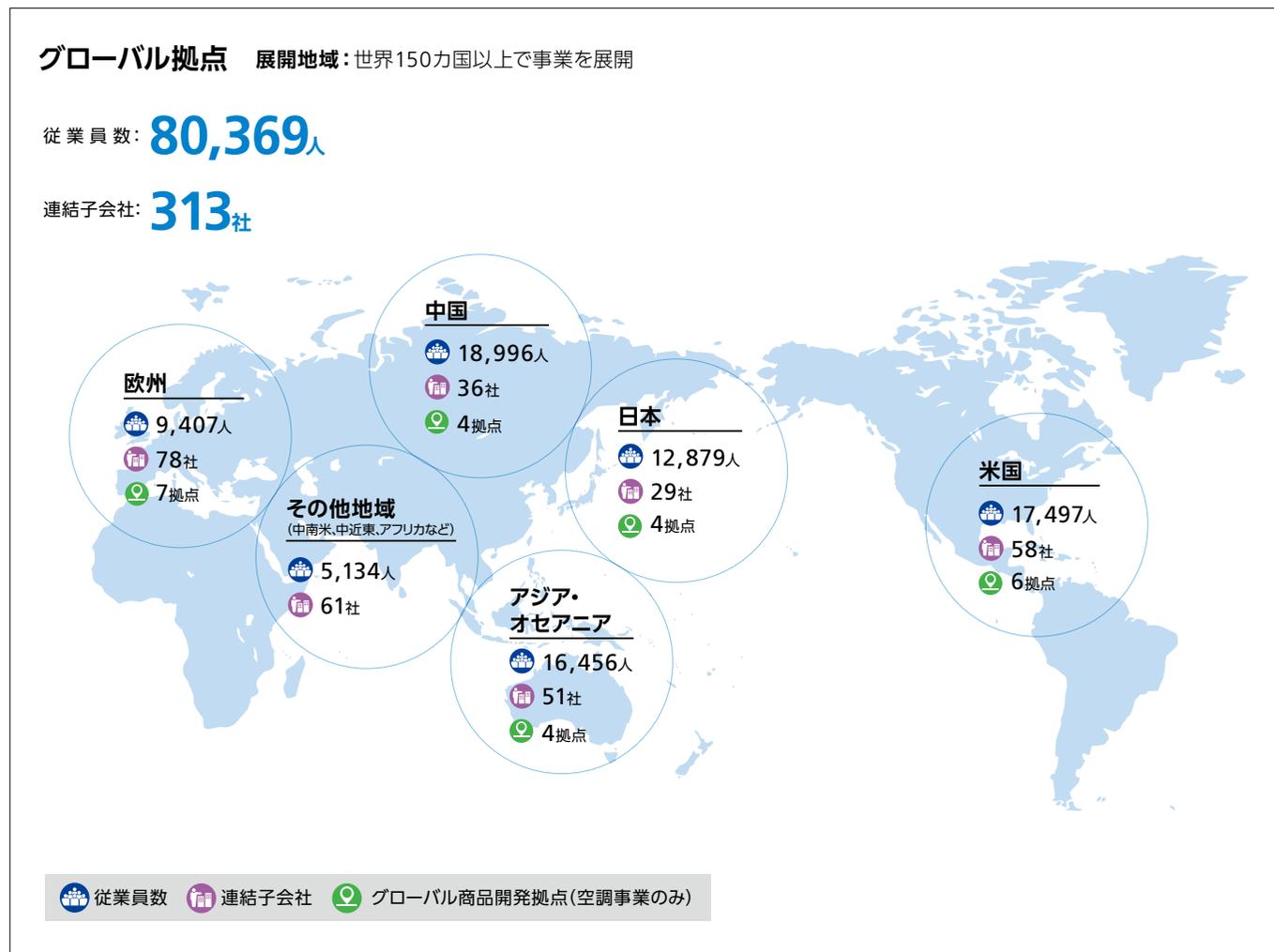
※ TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)

※ グラフの値は、2010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2020年3月末日まで)

事業の概況と今後の見通し

グローバル展開の概要

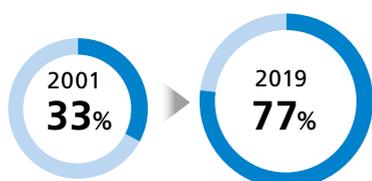
～世界150カ国以上で事業を展開、市場最寄化生産をベースに100カ所以上の生産拠点を構築～



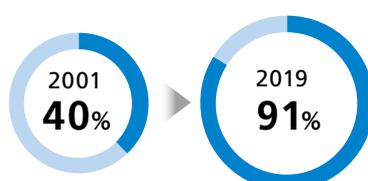
グローバル事業基盤の拡大

■ 国内 ■ 海外

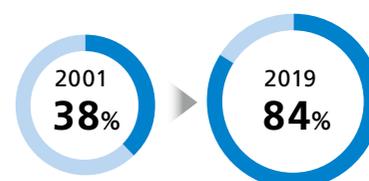
売上高



子会社数



従業員数



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、更新需要が主体です。2019年度の日本経済は、景気減速基調が強まるなかでの消費増税に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、消費・投資マインドが冷え込み、景気は後退局面に入りました。

事業概況

業務用では、公立小中学校での空調整備による特需を捉えるとともに、『FIVE STAR ZEAS』や『machiマルチ』、『MULTI CUBE』の販売を強化しました。住宅用では、室内機内部の洗浄機能を搭載した『うるさらX』やデザイン性と機能性を追求した『risora』など、幅広いラインアップで需要を捉え、シェアを拡大しました。

生産・開発の現場

省エネ性・快適性向上のため、技術の高度化を推進しています。また、新たに開設したオンラインプラットフォーム『DAIKIN LAUNCH X』では、ユーザーの声を適確に把握し、迅速な商品開発に取り組んでいます。自動運転機能など、IoT・AI技術の活用も進めています。

ニーズに応じた製品

- ・ AIを活用して温度・湿度を自動コントロールするルームエアコン『うるさらX』
- ・ 工場などの大空間でも個別に温度・風量の制御が可能な『MULTI CUBE』
- ・ IoTを活用して業務用空調機の点検や維持・管理をサポートする『アシスネット』『Kireiウォッチ』



温度・湿度を自動コントロールする
ルームエアコン『うるさらX』



デザイン性と機能性を追求した
『risora』

将来

今後の戦略

学校空調の特需が一巡することに加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、需要は減少する見通しです。空気質への関心が高まるなか、換気機能の訴求により高付加価値

商品の販売を拡大し、シェアアップと収益性の向上を図ります。引き続き、柔軟な生産体制を構築するとともに、販売店支援の強化を推進します。

New Value, New Solutions & Growth

ダイキンが初めてクラウドファンディングサービス「Makuake」を活用して商品化を決定したポータブルエアコン『Carrime (キャリミー)』が、世界的に権威のあるデザイン賞「iF デザインアワード 2020(iF DESIGN AWARD 2020)」を「プロダクト」分野において受賞しました。『Carrime』は、これまでエアコンの設置が難しかったキッチンやガレージなど、様々な場所に持ち運ぶことが可能なヒートポンプ式ポータブルエアコンです。持ち運びやすさとインテリアへの調和にこだわったデザインを追求し、コンパクトながらも本格的な涼しさを実現しています。



ポータブルエアコン『Carrime』

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、日本と同様更新需要が主体となっています。2019年度の米国経済は、前半は個人消費が需要を下支えしたものの、3月以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響により失速しました。

事業概況

主力の住宅用ユニットでは、自前販売店網の拡充が奏功し、販売は堅調に推移しました。ダクトレスでは、住宅用市場でローコストモデルの販売を拡大。VRVでは、ユーザーダイレクトの営業活動を強化しました。アプライドでは、機器の拡販に加え、サービス事業を拡大しました。

生産・開発の現場

グッドマン社の新工場「ダイキン・テキサス・テクノロジーパーク」で、生産能力増強と生産性向上に取り組んでいます。ダイキンの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。開発拠点も新設し、地域ニーズに応じた商品開発を強化しています。

ニーズに応じた製品

- ・ミドルゾーン(SEER*15-17)のインバータユニット
- ・スマートサーモスタット『Daikin One』
- ・VRVの住宅市場向けの展開
- ・外気温-15度まで対応できる寒冷地域向けエアコン

※ SEER :「Seasonal Energy Efficiency Ratio」の略。冷房性能の期間エネルギー消費効率。



住宅全体の空調ソリューションを提供する「Daikin One」



住宅市場向けのVRV

将来

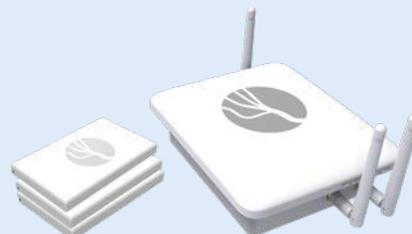
今後の戦略

新型コロナウイルス感染拡大の影響で個人消費・設備投資が低迷し需要が落ち込むなか、住宅用ユニットで更新用に特化した新商品の投入や、WEBを活用したディーラーへの

技術サポートの強化により、シェアアップを図ります。また、新工場での生産性向上と固定費削減により、利益率の向上をめざします。

New Value, New Solutions & Growth

2020年4月、ダイキンはシリコンバレーのスタートアップ企業である Locix Inc. への大規模な出資を行いました。Locixは、屋内における測位技術と高度なAIとWi-Fiを組み合わせ活用し、位置・空間・画像データを取得・解析することにより、多様な空間における実用的なソリューションを提供しています。本出資により、空調機の遠隔監視サービスにおいて、据付現場の工数削減が見込め、さらに、運用時にオフィスビル内の人や物の存在や動きを検出・解析することで、オフィス空間におけるソリューション事業の創出が期待できます。



Locixの位置情報センサーの一例

中国

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

2019年度の中国経済は、米中貿易摩擦による景気減速に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響により2月以降は経済活動が停止し、急速に失速しました。

事業概況

住宅用市場では、成長が見込める地方都市で独自専売店「プロショップ」の開発を推進し、また、中高級住宅向け商品に加え、一般住宅向けの商品ラインアップを拡充しました。業務用市場では、機器のIoT化の推進による保守・メンテナンス事業の拡大など、ソリューションビジネスへの転換を加速しました。

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、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、内装にこだわる住宅や店舗向けに、デザイン性を高めた商品の投入も進めています。

ニーズに応じた製品

- ・ エアコンだけでなく、床暖房や浴室乾燥なども自由を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』



中高級住宅向けの『ニューライフマルチ』(左：厨房用、右：クローゼット用)

将来

今後の戦略

引き続き、地方都市での販売店開発、IoT商品の拡販、運転データを活用した保守・メンテナンス事業の拡大に注力すると

ともに、新型コロナウイルスの感染拡大を機に急速に高まる空気質ニーズに対応します。また、市場の回復状況を見極め、事業拡大をめざします。

New Value, New Solutions & Growth

上海に総合カスタマーセンターを設立し、電話やSNSによる顧客とのコミュニケーションを強化しています。従来のコールセンターのような受け身の修理対応だけでなく、販売店・展示会等を訪れた見込み客や、ダイキン製品のユーザーに対して能動的にコンタクトを取り、販売・更新につなげています。また、引合い情報の収集や、独自専売店「プロショップ」と連携した営業活動も行っています。AIの活用も進めており、月4,500件ほどあるチャットでの問い合わせのうち、7割は自動返信で対応しています。



上海の総合カスタマーセンター

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

2019年度の欧州経済は、英国のEU離脱や中近東の政情不安など不透明な要素があるものの、緩やかに拡大していました。しかし、2月以降、イタリアを中心とした新型コロナウイルスの感染拡大により、深刻な景気悪化に見舞われました。

事業概況

環境意識の高まりを捉え、高付加価値商品の販売を拡大しました。住宅用ではR32機を拡販。業務用では、再生冷媒を使用したVRVや省冷媒機種を拡販しました。暖房事業では、ヒートポンプ式温水暖房機器の販売が好調に推移し、シェアを拡大しました。

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式温水暖房機器でも、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

- ・ ルームエアコンやSKY（一般店舗向け空調）での他社に先駆けたR32機ラインアップ
- ・ 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式温水暖房機器『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



コールドチェーン全体での事業展開を加速



冷媒の回収・再生・破壊のスキームづくりにおけるドイツの再生破壊設備

将来

今後の戦略

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う都市封鎖などの経済活動の制限により、需要の減少が見込まれます。住宅用・業務用ともに、環境対応商品の拡販をめざします。また、暖房事業

では、ヒートポンプ式温水暖房機器の環境性能を訴求し、シェアアップを図ります。冷凍・冷蔵事業では、ザノッティ社およびAHT社と一体となり、コールドチェーン全体での事業展開を加速します。

New Value, New Solutions & Growth

ダイキンは、2019年11月から、アフリカでIoTを活用した電力サービス事業を展開するWASSHA株式会社とともに、タンザニアで新たなビジネスモデルの実証実験を開始しました。WASSHAのモバイルマネーを経由した料金回収技術をもとに、当社の高効率エアコンをタンザニアの小規模店舗や一般家庭にサブスクリプション方式で導入し、事業性を検証するもので、低所得層にもエアコンが普及する可能性を広げるものになります。2020年6月には、両社で新会社「Baridi Baridi株式会社」を設立し、本格的に事業を開始しています。



アフリカでサブスクリプション方式のビジネスを展開

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で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り、有望な成長市場です。2019年度のアジア経済は、新興国通貨の下落に加え、中国依存度の高さゆえに新型コロナウイルス感染拡大の影響も受け、景気は減速しました。

事業概況

各国で、大都市から地方都市まで販売網を拡充するとともに、サービス体制の強化、営業人員の増強を推進しました。住宅用では、冷房専用インバータ機をはじめとする差別化商品の販売を拡大。業務用では、用途に合わせた提案営業を推進するとともに、販売店の育成に注力し、主要各国で販売を拡大しました。

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

- ・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



成長著しいアジア市場



空調需要が拡大しているアジアにおいて生産能力を増強

将来

今後の戦略

新型コロナウイルス感染拡大の影響により需要が落ち込むなか、引き続き、差別化商品の拡販、販売店の拡充・育成に

注力します。また、商品の安定供給、技術・販促支援、WEBを活用した研修の充実など、販売店との関係強化に取り組み、シェアアップをめざします。

New Value, New Solutions & Growth

現状、インドのエアコン普及率は10%未満ですが、10～15年後には60%程度まで高まる見通しで、急激な需要拡大が期待できます。また、頻繁な停電による電圧変動や大気汚染で熱交換器が故障するなど、保守・サービスの需要が大きい市場でもあります。ダイキンは、インドに同国2カ所目となるトレーニングセンターを設立し、1年間に育成可能なサービス人員数は従来の1.7倍の5万人となりました。ベトナムなどでも人材育成を進めており、2025年までに、アジアでのサービス人員の育成数を年間20万人に増加することをめざしています。



インドで人材育成を加速



現 状

半導体・自動車関連市場の需要減少など厳しい事業環境のなか、原材料市況の軟化効果の取り込みなどトータルコストダウンを推進

事業環境

半導体・自動車関連市場の世界的な需要減少や欧州でのガス市況の落ち込みに加え、第4四半期以降は新型コロナウイルスの感染拡大の影響もあり、化学事業全体の売上高は前年度を下回りました。

取り組み

2019年度はグループ方針である「3つの協創」に基づき、グローバルでの拠点間連携を強化し、用途開発テーマの推進、事業拡大テーマに取り組み、エンドユーザーとの素材開発に進展が見られました。一方、既存事業では事業環境の悪化の影響を受けました。

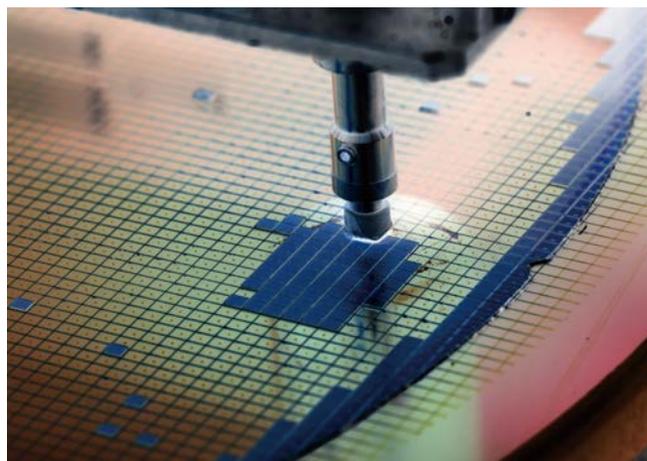
製品別では、フルオロカーボンガスで、前年度に需要好調だった欧州での流通在庫の滞留などにより、販売の落ち込み影響が大きく、売上高は前年度を大きく下回りました。

フッ素樹脂は、LANケーブル関連の需要は比較的堅調に推移したものの、半導体・自動車関連の需要が世界的に落ち込み、売上高は前年度を下回りました。フッ素ゴムにおいても、米国・欧州・中国などにおける自動車関連分野の需要が落ち込んだ影響を受け、売上高は前年度を下回りました。

化成品のうち、表面防汚コーティング剤はアジア市場での拡販が進まず、撥水撥油剤についても、中国・米国の需要が低迷し、化成品全体の売上高は前年度を下回りました。



次世代自動車のトレンド「CASE」に貢献するフッ素材料



フッ素材料は半導体集積回路の微細化にも対応

今後

5Gの普及拡大に伴い情報通信市場における用途開発を加速するとともに、急速に立ち上がる中国半導体市場での需要拡大を捉えたシェアアップ施策を推進

目標

中長期的に成長が期待される情報通信・半導体分野や、次世代自動車向け材料などの用途開発を加速します。

事業戦略

半導体・自動車関連市場の回復時期が不透明なことに加え、新型コロナウイルスの影響による個人消費や設備投資の冷え込みなど、事業環境は厳しい状況が続く見込みです。

引き続き、半導体・情報通信分野でのシェアアップをめざすとともに、次世代自動車のリチウムイオン電池向け材料の開発、スペックイン活動を強化します。また、新型コロナウイルスの感染拡大を契機とする、医療用防護服・マスクへの撥水撥油剤の需要増や、「新しい生活様式」のなかでのオンライン学習やテレワークの普及によるタブレットの需要増を捉えるなど、市場ニーズに応じた事業展開を進めていきます。



電気特性に優れたフッ素材料で5G普及にあわせた用途開発を加速



「オプツール」はタッチパネルの表面に優れた防汚性能を付与

New Value, New Solutions & Growth

AIを活用した商品開発の加速

ダイキン工業では独自に開発したシミュレーション技術の活用など、商品開発プロセスの変革を加速しています。これまで、研究者の知識・経験に頼ったり、相当数の実験を繰り返すことによってアイデアの検証を行っていた、新しい物質の合成ルートの選定において、MI（マテリアルズ・インフォマティクス）技術を活用し、従来の8倍以上の効率化を達成するなど、AI活用の成果が出ています。今後も、画像解析を利用した官能評価、MIを活用した材料設計・プロセス最適化など、研究開発におけるAI技術の活用を加速します。また、産産・産学連携を強化し、新商品開発プロセスの短縮による早期市場投入や用途開発の加速を図り、さらなる事業貢献につなげていきます。





Oil Hydraulics

油機事業

現 状

建機HST（油圧トランスミッション）事業で 過去最高の売上高を更新

事業環境

産業機械向けでは、米中貿易摩擦の長期化や自動車業界を中心とした需要停滞の影響により、厳しい事業環境となりました。建設機械向けでは、北米向けの需要が堅調に推移しました。

取り組み

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、省エネや節電の実現に貢献しています。

2019年度は、産業機械向けにおいてユーザーのニーズに応じた商品開発を推進し、市場開発・シェアアップ・拡販に取り組みました。また、新工場稼働や工程集約による生産性向上・モノづくり改革にも取り組みました。

建機HST事業では、北米向け拡販により過去最高の売上高を更新しました。

今 後

国内でのシェアアップをめざすとともに、 グローバルでの事業規模拡大を加速

目標

新商品投入による顧客開発に加え、近年高まる省人化・自動化ニーズ、設備機械の予知保全・状態監視ニーズを捉えた拡販をめざします。

事業戦略

2020年度は、日本・北米を中心に、設備投資の落ち込みによる大幅な需要減少が見込まれるなか、産産・産学連携に

よる商品力強化や、営業力・販売力の向上など、事業体質の強化に取り組みます。

また、グローバルでの事業拡大を進め、MROビジネス（保守・修理・操業）を展開する北米で、新たに立ち上げたEコマースの取り組みを強化します。

建機HST事業では、欧米の重点市場向け新商品により、さらなる拡販をめざします。

New Value, New Solutions & Growth

オイルコン用長寿命フィルタ『ラクフィル』を開発

日本無機との協創により、オイルコン用長寿命フィルタ『ラクフィル』を開発しました。

従来のオイルコン用のフィルタは目詰まりしやすく、頻繁な冷却フィンの清掃と2週間に1度のフィルタ交換が必要でした。『ラクフィル』はフィルタのマイクロ繊維がオイルミストや粉塵を捕集するため、冷却フィンの清掃が不要になります。また、独自のフィルタエレメント成型により多量のミストを捕集できるため、フィルタ交換頻度は年に1度と大幅な長寿命化を実現しました。



オイルコンの冷却フィンメンテナンスフリーを実現する『ラクフィル』



Defense 特機事業

現状

防衛分野、民需分野ともに販売を拡大

事業環境

在宅酸素医療用機器の販売開始から10年が経過し、市場のストックが3万台を超えました。

取り組み

特機事業では、防衛予算に基づく防衛省の需要に対応して、演習用各種砲弾、弾頭、信管や航空機部品などを設計・製造しています。民需分野では、在宅酸素医療用機器の製造・販

売に取り組んでおり、最高水準の精度や性能、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。

2019年度は、世界で初めて、患者の呼吸数を検知できる機能を搭載した通信機能付きの酸素濃縮機器を投入し、販売を開始しました。また、在宅酸素医療用機器の販売から10年が経過し、市場のストックが増加してきたことにより、修理・オーバーホール事業の収益も拡大しています。

今後

日本・中国で、在宅酸素医療用機器の 拡販を図る

目標

在宅酸素医療用機器の差別化商品の販売を拡大するとともに、修理・オーバーホール事業の拡大をめざします。

事業戦略

防衛事業の拡大のみに留まらず、民需分野での積極的な差別化商品の拡販により、収益の向上に努めます。

呼吸数検知機能付きの酸素濃縮機器は、患者の症状の変化を遠隔で把握できるため、医師からの期待も高まっています。この差別化機能を軸に訴求することで、シェアアップを図ります。また、修理・オーバーホール事業についても、作業の効率化により顧客満足度を向上し、さらなる収益拡大をめざします。

New Value, New Solutions & Growth

呼吸数を検知する機能を搭載した酸素濃縮装置、採血なしで血中酸素飽和度の測定が可能なパルスオキシメータの販売開始

機器の使用時間や流量設定情報のモニタリング機能に加え、呼吸回数を検知する機能を搭載した酸素濃縮装置を開発・発売しました。また、採血することなく光で血液中の酸素飽和度を簡単に計測できるパルスオキシメータ『ライトテックDP1』を2020年5月に新たに販売開始しました。

今後も取り扱い製品を拡大し、医療・ヘルスケアソリューションを提供していきます。



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、複数の社外役員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を行っています。

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いきます。

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いきます。

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。

2020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）。社外取締役には、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。

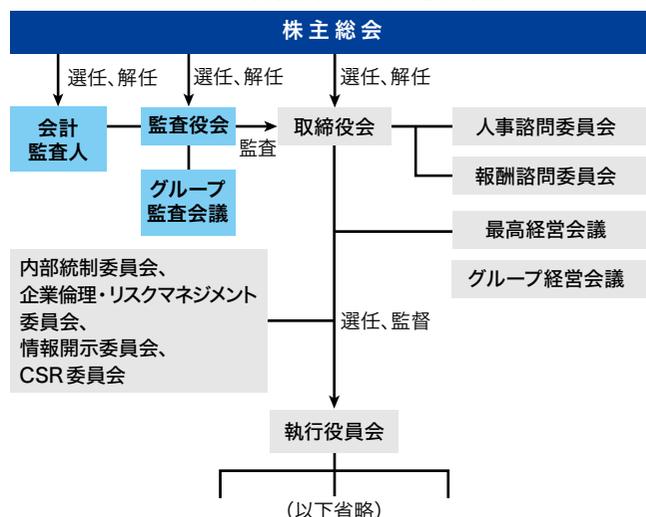
監査体制

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。2020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、会計監査人と定期的に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（2020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	2019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おります。
川田 達男		2019年度開催の取締役会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、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の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おります。
牧野 明次		2019年度開催の取締役会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、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す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おります。
矢野 龍	社外監査役	2019年度開催の取締役会15回のうち12回に、また2019年度開催の監査役会14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、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おります。
長島 徹		2019年度開催の取締役会15回のうち14回に、また2019年度開催の監査役会14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、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おります。

社外取締役・監査役の選任理由

氏名	役員区分	選任理由
寺田 千代乃	社外取締役	アートグループホールディングス株式会社の代表取締役社長を務められ、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、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、広範かつ高度な視点から、その職務を適切に遂行していただいております。今後も当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役に選任いたしました。
川田 達男		セーレン株式会社の代表取締役会長 兼 最高経営責任者を務められ、ビジネスモデルの転換やイノベーション創出、組織風土変革など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おります。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、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、社外取締役に選任いたしました。
牧野 明次		岩谷産業株式会社の代表取締役会長 兼 CEOを務められ、エネルギーや環境分野、サービスビジネスなど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おります。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、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、社外取締役に選任いたしました。
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を務められ、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、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。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、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、社外取締役に選任いたしました。
矢野 龍		社外監査役
長島 徹	帝人株式会社の代表取締役社長を務められ、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おります。それらを当社経営全般の監視と、一層の適正な監査の実現に活かしていただくため、社外監査役に選任いたしました。	

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および定款で定める事項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。2019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98%、87%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。2019年度は9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、2019年度は17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、2020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。

取締役および監査役の報酬は、「株主総会」の決議による最高限度額内において、「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」の決議で、監査役の報酬は監査役の協議でそれぞれ決定されます。

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寄与する体系としています。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。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300社弱が活用している役員報酬調査専門の外部機関によるデータを用いて、国内大手製造業の報酬を分析・比較し決定しています。「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。

役員報酬額(2019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)	1,136	484	154	496	9
監査役 (社外監査役を除く)	70	70	-	-	3
社外役員	78	78	-	-	5

報酬等の額が1億円を超える役員(2019年度)

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				固定報酬	ストック・オプション	業績連動報酬
井上 礼之	421	取締役	ダイキン工業(株)	189	38	193
十河 政則	284	取締役	ダイキン工業(株)	123	38	123
田谷野 憲	167	取締役	ダイキン工業(株)	85	19	51
		董事長	連結子会社 大金(中国)投資有限公司	11	-	-
三中 政次	139	取締役	ダイキン工業(株)	5	19	34
		取締役	連結子会社 ダイキンヨーロッパ エヌ ブイ	73	-	6
富田 次郎	156	取締役	ダイキン工業(株)	59	19	77
カンフル・ジート・ジャウ	108	取締役	ダイキン工業(株)	12	10	-
		取締役	連結子会社 ダイキンエアコンディショニング インテアプライベリリミテッド	54	-	31

会計監査人の報酬等の額(2019年度)

監査費用	246百万円
------	--------

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、グループの重要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。

役員一覧

(2020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(千株)】 67

【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・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(千株)】 10

【担当または委嘱事項】

内部統制委員会 委員長



寺田 千代乃

社外取締役

【生年月日】 1947年1月8日

1976年	6月	アート引越センター創業
1977年	6月	アート引越センター株式会社(現アートコーポレーション株式会社) 設立、代表取締役社長
2002年	6月	当社取締役(現)
2006年	7月	当社人事・報酬諮問委員会 委員長(現)
2018年	4月	アートグループホールディングス株式会社 代表取締役社長(現)
2019年	12月	アートコーポレーション株式会社 名誉会長(現)

【所有株式数(千株)】 2

【重要な兼職の状況】

アートグループホールディングス株式会社 代表取締役社長
アートコーポレーション株式会社 名誉会長
アートチャイルドケア株式会社 代表取締役会長



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・報酬諮問委員会 委員(現)

【所有株式数(千株)】 ー

【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
株式会社ほくほくフィナンシャルグループ 社外監査役
富士フィルムホールディングス株式会社 社外取締役

役員一覧



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・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(千株)】 2

【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



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)

【所有株式数(千株)】 1

【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



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(現)
2009年 5月 大金(中国)投資有限公司 董事長 総経理(現)
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(現)

【所有株式数(千株)】 5

【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 総経理、
大金フッ素化学(中国)有限公司 董事長、
空調グローバルコミティメンバー



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(現)
2007年 6月 専任役員、
空調グローバルコミティメンバー(現)
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(現)

【所有株式数(千株)】 8

【担当または委嘱事項】

欧州・中近東・アフリカ空調地域代表(東アフリカ除く)担当、
ダイキン ヨーロッパ社 取締役社長、
空調グローバルコミティメンバー



富田 次郎

取締役兼副社長執行役員

【生年月日】 1949年8月7日

1970年 4月 当社入社
 2008年 6月 専任役員
 2009年 11月 ダイキン ヨーロッパ社 取締役副社長
 2010年 5月 執行役員
 2010年 6月 取締役兼常務執行役員
 2011年 6月 取締役兼専務執行役員
 2015年 6月 グローバル戦略本部担当(現)、生産技術担当(現)
 2016年 6月 取締役兼副社長執行役員(現)
 2017年 6月 PD提携推進担当(現)
 2019年 9月 グッドマン社 取締役会長(非常勤、現)

【所有株式数(千株)】 5

【担当または委嘱事項】

グローバル戦略本部、生産技術、PD提携推進担当、グッドマン社 取締役会長(非常勤)



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、フィルター・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(千株)】 8

【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



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 キヤリア社 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・インド社 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(千株)】 ー

【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(千株)】 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(千株)】 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オペレーション 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オペレーション 取締役社長
 2015年 6月 監査役(現)

【所有株式数(千株)】 8



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(千株)】 1

執行役員

地位	氏名	担当または委嘱事項
専務執行役員	峯野 義博	フィルタ事業、研修担当、グローバル戦略本部長、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)
常務執行役員	高橋 孝一	経理財務・予算、IT推進、IoT・AI事業推進担当、経理財務本部長
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	森山 昌幸	中国・アセアン・オセアニア地域 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
常務執行役員	船田 聡	サービス担当、空調営業本部長
常務執行役員	竹中 直文	人事、総務担当
相談役執行役員	山田 靖	安全担当
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
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	森本 勉	G社、秘書室担当
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
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
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
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	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
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、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 副本部長
執行役員	植田 博昭	経営企画室長

CSR マネジメントシステム

ダイキングループの主力事業である空調は、経済の発展と豊かな生活に欠かすことのできないものであり、新興国をはじめ、空調需要はますます拡大しています。ダイキングループは、自社と社会全体の持続可能な発展に向け、CSR重点テーマを設定しています。バリューチェーン全体での事業が社会に与える影響を評価し、蓄積してきた技術を駆使して環境への影響を抑制するとともに、世界中に健康で快適な空気環境を提供します。

マテリアリティ

2015年度に戦略経営計画「FUSION20」の策定に合わせて、ダイキンにとっての重要性(マテリアリティ)を見直しました。マテリアリティの評価にあたっては、ステークホルダー・エンゲージメントの内容や国際的なガイドライン、SRI調査機関からの要請などを踏まえた「ステークホルダーの関心・影響」と、経営理念や中期経営戦略などに基づく「ダイキンにとっての重要性」の両面を考慮し、優先課題を選定しました。



CSR 重点9テーマ

特定したマテリアリティを、企業と社会双方の持続可能な発展に向けたCSRの重点テーマとし、「価値提供」の4テーマと「基盤」の5テーマに整理しました。これらを経営上重視することは、戦略経営計画「FUSION20」にも織り込み、グループ全体で取り組んでいます。

ダイキンのCSR

価値提供のCSR		基盤的CSR	
環境負荷を低減しながら、世界中に健康で快適な空気環境を提供します	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境 ● 新価値創造 ● 顧客満足 ● 人材 	社会からの要請に応え、より透明で誠実な事業活動を行います	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

		CSR重点テーマ	2020年度目標	2019年度実績
E 環境	価値提供のCSR	環境	先進技術と市場をつなぎ、環境・エネルギー問題の解決に貢献します <ul style="list-style-type: none"> ● 環境調和製品のグローバルでの普及により、温室効果ガス排出抑制貢献量6,000万t-CO₂ ● グループ全体の生産時温室効果ガス排出量2005年度比70%削減 ● ステークホルダーと連携した環境活動の実施・拡大 	環境調和製品の普及によってどのくらい温室効果ガスの排出抑制に貢献できたかと、生産時の温室効果ガスをどのくらい削減できたかを測っています。温室効果ガス排出抑制貢献量は6,800万t-CO ₂ 、生産時温室効果ガス排出量削減比率(2005年度比)は76%でした。
		新価値創造	社内外の人々と夢や未来を共有し、空気ので健康・快適な生活をつくりまします <ul style="list-style-type: none"> ● IoT・AIを活用し、オープンイノベーションで新たな価値を創造する 	価値創造のための投資額と、どのくらい新たな技術を生み出したかを測っています。研究開発費は680億円、特許出願数は、国内出願957件、外国出願513件(2018年度・単体)でした。
		顧客満足	徹底したお客様志向と経験、実績、高い技術力で、安心と信頼を提供します <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル全地域を網羅するサービスネットワークの確立 ● 世界中の顧客ニーズに応える商品開発力の構築 ● 高い品質水準の確保 	お客様のアフターサービス満足度がどのくらい向上したかを測っています。基準年度を1としたお客様満足度は、日本1.14(2015年度比)、シンガポール1.00(2015年度比)、インドネシア1.03(2017年度比)、インド1.13(2016年度比)、スペイン1.12(2016年度比)でした。
		人材	個性・価値観を尊重し、個人の無限の可能性を引き出し、組織と社会の力にします <ul style="list-style-type: none"> ● 卓越技能者および高度熟練技能者の割合を4人に1人 ● 現地人社長比率を増やす ● 度数率ゼロ 	人材育成として、ものづくりを指導できる人材がどのくらい育ったか、多様性の確保として、海外拠点における現地人社長の登用の進捗、労働安全衛生として、生産拠点が安全に操業できているかを測っています。卓越技能者および高度熟練技能者の割合は3.2人に1人(単体)、現地人社長比率は47%(海外グループ)、度数率(労働災害発生頻度を示す指数)は1.26でした。
S 社会	基盤的CSR	人権の尊重	人権尊重の徹底	自己点検の実施率により、「人権の尊重」の徹底状況を測っています。実施率は99%でした。
		サプライチェーン・マネジメント	CSR調達の実行	サプライヤーへのCSR取り組みの進捗を測るため、2018年度からCSR調達の調査を実施しています。2019年度のCSR調達率は97%(単体)でした。
		ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーとの双方向の対話と経営への反映	エンゲージメントのなかでも、特に事業の根幹である空調懇話会(空調に関わる有識者との対話)の回数を指標としています。世界5地域で合わせて6回開催(大学教授・専門家など延べ31カ国、125人が参加)しました。
		地域社会	「環境」「教育」「地域」を重点とした社会貢献活動	地域社会への寄付や物品の支援額を指標としています。グループ全体で15億円でした。
G ガバナンス	コーポレート・ガバナンス		コンプライアンスの徹底	自己点検の実施率により、コンプライアンスの遵守状況を測っています。実施率は99%でした。
			取締役会の独立性・多様性・透明性の確保	取締役(11人)の構成は、社外取締役4人、女性1人、外国人1人です(単体)。

CSR (企業の社会的責任)

環境

環境への取り組みの重要性

ダイキングループの主力製品であるエアコンは、暑い地域の経済成長や生活の質の向上を支える一方で、使用時に多くの電力を消費し、冷媒として使用されるフロンは気候変動に影響を与えます。このためダイキングループは、エアコンと冷媒の両方を開発・製造する唯一の総合空調メーカーとして、全世界でインバータ技術や低温暖化冷媒を用いた環境調和製品の普及や、サービス・ソリューション事業に注力し、グローバル社会の持続可能な成長への貢献に努めています。

ダイキンの取り組み

●低温暖化技術・製品の普及促進

ダイキングループは、「従来機に比べ30%以上消費電力低減」「従来冷媒より、温暖化係数が1/3以下の冷媒を使用」のいずれか、もしくは両方を満たす環境調和製品の開発・普及をグローバルに推進しています。2019年度の住宅用エアコンでは、販売台数に占める環境調和製品比率は97%、温室効果ガス排出抑制貢献量*は6,800万t-CO₂でした。

エアコンの電力消費によるCO₂排出量の削減策としては、インバータ機のグローバルな普及拡大を図っています。例えば東南アジアの冷房機専用地域向けには、低価格のインバータ機を開発しており、規制強化や電力価格高騰による省エネ意識の高まりを受け、普及が進んでいます。中南米や中近東などでも、政府・業界団体と協力し、指標・規格の導入やエネルギーラベル制度の整備など、省エネ評価基準の確立を支援しています。

*非インバータ機および従来冷媒機、燃焼式暖房・給湯機の排出量をベースラインとし、当社が販売した環境調和製品販売総量を考慮した排出量との差。

●新興国などでR32の普及を支援

ダイキンはR32の普及拡大のため、新興国での冷媒転換を支援しています。加えて、世界中のエアコンメーカーがR32を採用

できるよう、2011年にR32機器応用特許の93件を無償開放、さらに2019年には約180件を無償で利用可能とする誓約を行いました。2019年12月時点で、R32エアコンの販売実績はダイキンで2,300万台以上、他メーカーを含む市場全体では1億台を超えたと推測しています。

●温室効果ガス排出量を2005年度比76%削減し、目標を達成

ダイキングループが開発・生産工程で排出する温室効果ガスは、エネルギー使用によるCO₂とフロン類に大別されます。2025年度に2005年度比でCO₂排出量を75%削減することを見据え、2020年度に同70%削減という目標を設定しています。

2019年度は、例えば、ダイキンデバイスチェコ社では使用する電力をすべてグリーン電力へ切り替え、ダイキンマレーシア社では1MW規模の太陽光発電システムを増設しました。また、2019年度の生産量は前年度に比べほぼ横ばいでしたが、エネルギー起源CO₂排出量は前年度比で1%削減できました。これらの結果、2019年度の温室効果ガス排出量は128万t-CO₂ (2005年度比76%削減) となりました。

●TCFD提言への賛同を表明

ダイキンは、2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。

これまでも当社は、空調総合メーカーとして「環境課題解決への貢献なしに、事業の発展はない」と考え、省エネインバータ技術や低温暖化冷媒R32を用いた製品の普及などによって気候変動への影響緩和に尽力してきました。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ます。

New Value, New Solutions & Growth

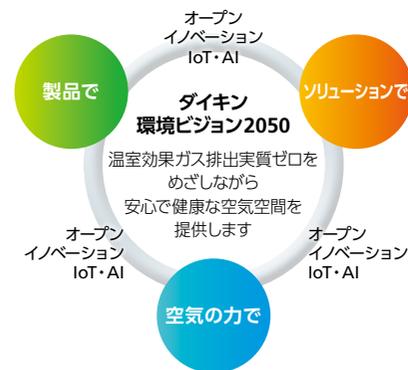
冷媒サーキュラー・エコノミーをめざす新たなサービス

フロン類による地球温暖化を抑制するため、欧州でHFC冷媒の総消費量の規制 (Fガス規制)*が進むなか、冷媒の循環利用を可能にするサービスを開始しました。冷媒はエアコン廃棄時に回収・破壊処理されますが、不純物を取り除いて再生させることで繰り返し使用できます。当社は空調事業と化学事業を併せ持つ強みを生かして冷媒再生施設をドイツに新設するとともに、英国を拠点に冷媒を回収し再生するA-GAS社と協力してルートを構築しました。2019年6月に再生冷媒を用いた業務用マルチエアコン「VRV L∞P」を発売し、10カ月で1万4千台を販売。欧州で販売する業務用マルチエアコンへの新規冷媒充填量を約4割削減しました。冷媒の循環利用をさらに進めるため、空調機の更新の際に、廃棄する空調機からの冷媒回収と「VRV L∞P」の販売をセットにしたサービスを提案。回収した冷媒を一時預かりとし、メンテナンス時に必要な冷媒のストックを保証することで、将来の冷媒不足を懸念するお客様にご安心いただけるよう取り組んでいます。

*欧州「Fガス規制」では、HFCの総消費量(「生産量+輸入量-輸出量」を温暖化影響に換算)が段階的に削減されています。

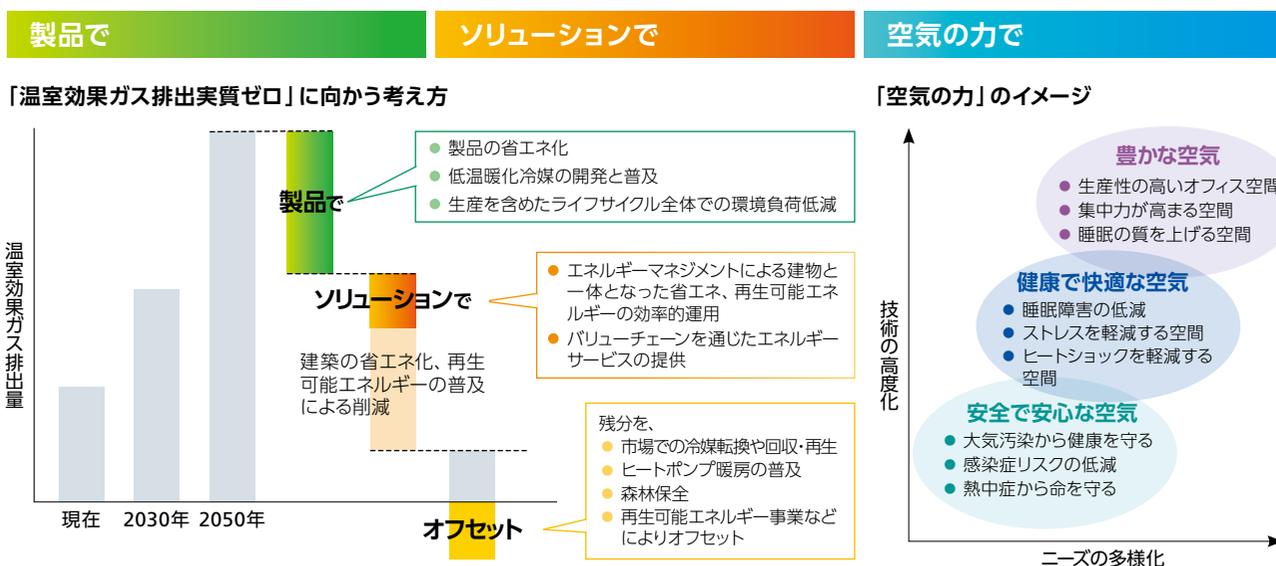
環境ビジョン2050

2015年に採択された「パリ協定」では、今世紀後半に温室効果ガスの排出量を実質ゼロにし、世界の平均気温上昇を産業革命前に比べて2℃未満に抑えるという目標が掲げられました。ダイキングループは、このパリ協定に賛同し、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。戦略経営計画「FUSION20」の後半3カ年計画に反映するとともに、2030年を目標とする中長期戦略づくりにも着手しています。



●環境ビジョン2050の実現に向けた中長期戦略づくり

当社製品が生み出す新たな空気の付加価値を世界に創出し、さらに製品・ソリューションで温室効果ガス排出実質ゼロをめざすべく、空調事業の将来を分析したうえで、2030年目標を設定し、戦略経営計画「FUSION」で施策を展開し実行します。



●リスクと機会を踏まえた成長戦略

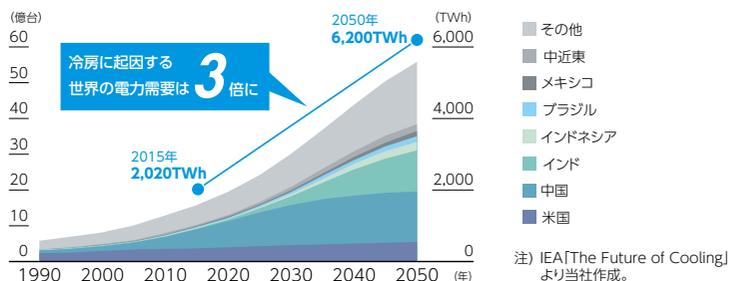
冷房の需要が急増するという将来予測は、主力事業が空調事業である当社にとって大きな機会となる一方、空調に必要なエネルギーの増大や電力供給コストの上昇、温室効果ガス排出量の増加は、空調事業の持続に対するリスクとなります。

このため当社では、リスクに適切に対応しそれを機会とするべく、高効率空調機の開発普及や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、低温暖化冷媒の開発、普及による環境影響の低減などに注力し、環境保全と企業の成長の両立をめざします。

IEAが「The Future of Cooling」で冷房の将来を予測

IEA(国際エネルギー機関)が2018年5月、「The Future of Cooling」を発表しました。世界的な電力需要の伸びを左右する重要な要素の一つとして、エアコンの使用に着目したものです。本レポートによると、冷房の需要は2050年までに急増し、冷房に起因する世界の電力需要は3倍になると予測されています。

世界の空調機の市場ストック台数と電力需要



新価値創造

新価値創造の重要性

ダイキングループは、グローバル化や技術の変化・進歩の加速が著しいなか、持続的な成長を果たすには、従来にない新しい価値を提供することが重要だと考えています。IoT・AI技術も活用し、オープンイノベーションによって異なる分野の先進技術の融合をめざします。そして、エネルギー・環境・健康問題などの社会課題の解決に寄与できる新しい技術や商品により、人と空間を健康で快適にする新たな価値を追求します。

ダイキンの取り組み

●遠隔作業支援ソリューションで現場業務の革新をめざす

2019年11月、ダイキンと東大発ベンチャーのフェアリーデバイス株式会社は、空調機の保守点検やメンテナンスなどのサービス業務におけるコネクテッドワーカー^{*1}の創出を通じて、作業効率と作業品質を向上させる取り組みを共同で開始しました。フェアリーデバイスが持つ音声認識やエッジAI、データ解析などの技術と、ダイキンがグローバル規模で培ってきた現場の知見を結び付け、サービス業務における課題を共同で解決する取り組みです。

具体的には、フェアリーデバイスが開発したスマートウェアラブルデバイス「THINKLET™ (シンクレット)」、テクノロジースタック^{*2}と、ダイキンが開発した業務支援Webアプリを組み合わせ、熟練したサービスエンジニアが遠隔地の作業者をサポートし教育できる遠隔作業支援ソリューションを開発します。このソリューションにより、日本国内だけでなく、世界の作業者一人ひとりの技術力や判断力を向上させ、高効率で手戻りのない高品質な現場業務の実現と同時に、優れたサービスエンジニアの早期育成をめざします。

^{*1} ウェアラブルデバイスやセンサーを身に付けることで、遠隔地でも必要な情報が得られ、さまざまな支援を受けられる現場業務従事者を表す総称。

^{*2} さまざまなテクノロジーを集積し、個別的・統合的に機能させることができるAPIやAIエンジンなどのプラットフォーム。

●「快適で健康な空間」に向けての協創

ダイキンは、2016年に日本で唯一の自然科学の総合研究所である国立研究開発法人理化学研究所と共同で「理研-ダイキン工業健康空間連携プログラム」を開始しました。同プログラムでは「快適で健康な空間」をテーマに、健康寿命を延ばす研究にも取り組んでいます。2019年には理研の子会社「株式会社理研鼎業」と契約を締結し、研究開発の成果の実装化およびイノベーションの創出をめざしています。

●協創イノベーションの実現をめざす包括連携

2016年に大阪大学に「ダイキン協働研究所」を設置し、2017年には情報科学分野における新たな取り組みとして研究者の方々とダイキンの技術者が一体となって協創イノベーションの実現をめざすプログラム「ダイキン情報科学研究ユニット(Di-CHILD)」を立ち上げました。2019年度は、化学や工学、情報科学だけでなく、薬学や人文学など全学部を対象に研究テーマなどの公募を実施しました。一方で、従来実施してきた研究テーマからは6件のテーマで技術を確認し、事業化に向けて実証フェーズに移しています。

2020年3月には同志社大学と、環境課題をテーマにした実践的研究開発をめざす包括的連携協力を締結しました。ダイキンが事業を通じて取り組む温室効果ガス排出削減に向け、学術成果の社会還元をめざす同志社大学独自の環境技術や関連分野の知見、実社会での活用までをめざした実践的学術研究力を生かし、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めます。また、共同研究を通じた協創イノベーション人材の育成も進めていきます。

New Value, New Solutions & Growth

アフリカのスタートアップ企業を対象としたアイデアソン開催

2019年12月、ダイキンは株式会社サムライインキュベートとともに、アフリカ全土のスタートアップ企業を対象としたアイデアソン「AirTech BootCamp Africa」を開催しました。当社は、今後大きな経済成長が予想されるアフリカでの事業拡大をめざしており、空調製品を普及させるための革新的なアイデアの創出を目的として本イベントを実施しました。応募があった160社のうち、選考を通過した9社が本イベントに参加し、活発な議論と様々なアイデアのプレゼンテーションが行われました。当社はアフリカにおいて、これまでのグローバル展開と同様、現地人材の育成、強固な販売網とサービス網の構築、省エネ性に優れた高品質な製品ラインアップによる事業拡大をめざす一方、新たなビジネスモデルの構築によって事業を拡大する可能性も追求しています。今後、本イベントで優れたアイデアを提案した企業とともに、現地でアイデアの検証に取り組むことを検討しています。

顧客満足

顧客満足の重要性

ダイキングループは、世界150カ国以上で事業展開しています。各国でお客様に最高の満足を提供するには、気候風土、文化、法規制などに基づいた現地ニーズに合致する製品・サービスを実現し、しかも高い品質水準を確保することが重要です。ニーズをよりの確に満たすため、世界中のお客様の生の声も定期的に把握し商品開発に生かすなど、お客様志向に徹した事業活動を推進しています。

ダイキンの取り組み

●グローバル全体の品質方針の策定

ダイキングループは、「グローバル品質保証規程」を制定し、グループ各社で共有すべき品質の考え方や、品質の監視・是正を円滑に実施するための責任と権限を定めています。また、各生産拠点でISO9001の認証を取得し、構築した品質マネジメントシステムによって、開発・調達・製造のあらゆる部門が品質の維持・管理を徹底しています。さらに、生産委託先様の参画も得て、品質向上を図っています。

品質マネジメントシステムの運用状況は内部監査で評価を行い、実践・評価・改善のサイクルを継続しています。

加えて毎年、グループ年頭方針に基づき事業部ごとの品質重点施策と目標を決め、品質プログラム(年度計画)を立案・実行しています。

●国内外でお客様サポートの体制整備

「ダイキンコンタクトセンター」は、日本国内のお客様からの修理依頼・技術相談・購入情報などすべてのご相談を、24時間365日体制で受け付ける総合窓口です。2019年度は、取扱説明書だけでは判断しづらい運転状態を確認できるよう、WEBサイトのお客様サポートページに動画マニュアルを新たに追加しました。

また、海外でも「速さ・確かさ・親切さ」をスローガンに、アフターサービス体制を整え、各国・地域の多様なご要望にお応えしています。コールセンターの設置や、WEBサイト上での技術情報の提供などにより、お客様の満足度向上に努めています。

●お客様の声の収集と反映

ダイキングループは、アフターサービスに対するお客様満足度を測り、その向上に生かしています。

日本国内では「ふれあいアンケート」を実施し、2019年度の総合満足度は5点満点中4.63という過去最高の評価をいただきました。これは、「受付から完了までの速さ」「一度の訪問での修理完了」を重点施策とし、「技術力向上」「お客様対応力の向上」などの教育訓練に取り組んできた成果と考えています。

お客様の声は商品開発にも生かしています。ダイキン工業は、開発中のものを含む製品情報を公開し、ユーザーの評価や意見にもとづいて販売の是非や仕様を決定するオンラインプラットフォーム「DAIKIN LAUNCH X」を2019年11月に開設。「エアコンの設置が難しい場所でも快適に過ごしたい」という声から生まれたポータブルエアコン「Carrime」には、クラウドファンディングで多くの支援が集まり、製品化につながりました。

●多様な地域ニーズに応えるグローバル商品開発体制

エアコンに求められる機能や性能は、気候、文化、電力事情、所得水準などによって地域ごとに大きく異なります。そうした地域事情に即した商品開発を素早く行うため、世界25カ所にR&Dセンターを置き、地域の独自製品を競争力のある価格で提供できる体制を整えています。さらに各拠点で得たノウハウを相互に共有してグループ全体で活用し、お客様が満足できる商品の開発を加速しています。

世界各地域の拠点をテーマに応じた第二のマザーR&Dセンターと位置付け、以前は日本が一手に担っていたキー技術の集約を、インドは高外気温対応、欧州は暖房など地域ごとの得意分野で分担しています。

New Value, New Solutions & Growth

デジタル社会を支える製品をお客様との協創で開発

情報通信ネットワークの急速な広がりにより、大容量のデータを速く・コンパクトに送る技術が求められています。ダイキンは、フッ素の特性を生かして情報通信分野の進化に貢献すべく、お客様と連携して価値創出に挑んでいます。微細化・高集積化が追求される半導体分野において、直接のお客様である部品加工メーカー・製造装置メーカーの求めるコストや加工のしやすさを満たすことに加え、近年は開発パートナーとしての提案活動に注力。エンドユーザーである半導体デバイスメーカーの技術的課題解決に向けてともに取り組んでいます。例えば、半導体の集積率はここ10年で10倍以上に高まりました。技術革新の一部を担った半導体回路の微細化には、ダイキンのエッチング剤も貢献しています。今後も、社会の発展に貢献するフッ素化学技術を生かしたソリューションの提案に取り組んでいきます。

CSR (企業の社会的責任)

●「コンタクトセンター・アワード2019」で最優秀賞

ダイキンコンタクトセンターは株式会社リックテレコム主催の「コンタクトセンター・アワード2019」のオペレーション部門で最高賞の最優秀賞を受賞しました。ダイキン独自のオペレーター採用の取り組みや、AIを活用したシステム構築などが高く評価されました。

人材

人材への取り組みの重要性

ダイキングループが、さまざまなステークホルダーの期待に応え、「環境」「新価値創造」「顧客満足」をグローバルに実現するには、それらの活動の担い手である「人材」が最も重要です。そこで「人を基軸におく経営」を根本に据え、一人ひとりの個性や価値観を尊重し、それぞれが持てる力を最大限に発揮できる組織づくりを進めています。

ダイキンの取り組み

●人材育成機会の充実

ダイキングループは「一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤」であるという考え方を、経営理念の一つとしています。また「人は仕事の経験を通じて成長する」との考えに立ち、人材育成はOJTを基本としつつ、Off-JT*も含めて成長機会の充実を図っています。

モノづくりの基本となる技能を継承する人材の育成にも注力し、「卓越技能者および高度熟練技能者」を世界中で生産に携わる従業員の、4人に1人とすることが目標です。2019年度の認定者数は3.2人に1人でした。海外での事業拡大に伴い、グローバルでの育成も強化しています。一方、グローバル事業の第一線で活躍できる経営幹部層を育成する「ダイキン経営幹部塾」、若手をグローバル人材として育成する「海外拠

点実践研修」、AI分野の技術開発などを担う人材を育成する社内講座「ダイキン情報技術大学」など、Off-JTも含めた育成の機会の充実を図っています。

※ 知識や技術を得るため、仕事の場を離れて学習させる手法。

●海外拠点で現地人幹部の登用

ダイキングループは、事業のグローバル化の進展に伴って経営のグローバル化も推進し、海外拠点の経営幹部として現地従業員を積極的に登用しています。2019年度、海外拠点の現地社長の比率は47%、取締役の比率は49%でした。

●外国籍社員の活躍を推進

2019年度末現在、日本国内で働く外国籍社員が93人在籍しており、国籍にかかわらず、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。2019年度は、日本語を学ぶクラスの開講や、相談窓口の設置、外国籍社員のネットワークを目的としたワークショップの開催、日本企業で能力を発揮するヒントを学ぶ異文化コミュニケーションセミナーを実施しました。また、外国籍社員を受け入れる職場向けに、ともに働くうえでのヒントを紹介するガイドブックなども作成しました。

●労働災害ゼロをめざしマネジメントシステムを構築

世界各地に生産拠点を持つダイキンでは、工場の安全操業、従業員の安全を確保するために、各拠点で安全衛生マネジメントシステムを構築し、59拠点で国際規格OHSAS18001などの認証を取得しています。

グループ全体での安全レベル向上を目的に、安全担当役員を議長としたグローバル安全会議を年2回開催。国内外の各拠点では、安全教育や訓練、安全パトロールなどを実施し、労働災害ゼロをめざしています。2019年度の度数率は1.26で、前年度比0.12ポイント改善しました。

New Value, New Solutions & Growth

イノベーションを創出するIoT/AI人材を育成

ダイキンは、IoT/AIを活用できる人材を、2021年度までに既存社員・新入社員を合わせて約1,000人育成する予定です。情報科学分野を中心に包括連携契約を締結している大阪大学の協力を得て、2017年に社内講座「ダイキン情報技術大学」を開講。大阪大学の教授らからAIの基礎知識やAI技術の活用方法を学ぶ講座に加え、各部門の実際の課題にもとづいたプロジェクトベースの演習「PBL (Project Based Learning)」を取り入れることで、IoT/AIを事業開発や技術開発に生かすことができるエキスパートを育てます。2018年度からは、新入社員向けのIoT/AI人材育成講座も実施しています。知識やスキルを発揮するだけでなく、IoT/AIの活用を全社に推進する、社内と社外、部門と部門をつなぐ「ブリッジパーソン」としても活躍が期待されています。また、こうした人材が活躍できるよう社内のリテラシー向上にも取り組んでいます。

●女性の活躍推進を目的とした教育プログラムを開始

ダイキン工業は、2019年10月に大阪大学と二つの教育プログラムを開始しました。「女性エンジニアリーダー育成プログラム」では、当社の若手女性技術者が理系女子大学院生とともに自分らしいリーダーシップを学びます。また、「育休中キャリアアップ支援プログラム」では、当社従業員が育児休暇中に大阪大学の授業を受講します。

大学と企業が共同で行う教育プログラムの先駆けとなる事例で、女性のキャリアやスキルアップにつながっています。

CSRマネジメント／ コンプライアンス・リスクマネジメント

CSRマネジメント

ダイキングループは、企業と社会がともに持続可能な発展を実現できるよう「価値提供のCSR」と「基盤的CSR」の重点テーマを設け、事業活動を通じ社会課題の解決に貢献しています。ダイキン工業では、活動の方向付けと執行状況の監視・監督を担う「CSR委員会」（委員長:CSR担当役員）のもと、スタッフ部門としてCSR・地球環境センターを設置し、グループ全体のCSRを統括的・横断的に推進しています。

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推進

ダイキングループのリスクマネジメントを含む内部統制については、その全体が適切に機能しているか、ダイキン工業社長を委員長とする「内部統制委員会」が点検・確認しています。さらに、各部門長と国内主要グループ会社社長からなる「企業倫理・リスクマネジメント委員会」（委員長:企業倫理・コンプライアンス担当役員）を原則年2回開催し、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図っています。

海外グループ会社には、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。各社の課題やその解決の状況は、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」に報告されています。

2019年度は、アジア・オセアニア、欧州、中国の各地域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。

●グループ行動指針の実践を徹底

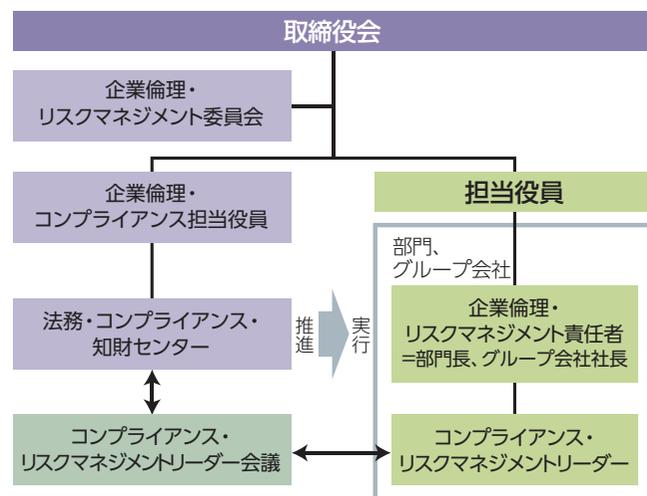
ダイキングループは、個々の役員・従業員が取るべき行動を明示したグループ行動指針を定め、その徹底のため、各部門と国内外の主要グループ会社にコンプライアンス・リスクマネジメントリーダー(CRL)を置いています。CRLは、コンプライアンス・リスクマネジメントの定期的な状況確認と情報共有を行いながら、行動指針の浸透を促し、「しない風土」の醸成と「させないしくみ」の高度化をめざしています。

●最重要リスクを特定し、対策を立案・実施

ダイキングループは、世界への急速な事業拡大を背景に、グローバルな視点からの確・迅速かつ全社横断的にリスク軽減を図る、リスクマネジメント体制を導入しています。各部門と国内外の主要グループ会社が、毎年リスクアセスメントで重要リスクを選定し、各社がリスク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・共有されます。

例えば、ダイキン工業では、2019年度は「自然災害リスク」「PL・品質リスク」「知財リスク」「情報管理リスク」「海外危機管理」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



人権の尊重

ダイキングループは、各国・地域の法令などを踏まえ、人権に関するさまざまな国際規範を理解し、基本的人権を尊重します。人権や労働などに関する普遍的な原則を支持し実践する「国連グローバル・コンパクト」に参加しています。また人権や多様な価値観、勤労観を尊重するとともに、児童労働・強制労働を認めないことを、グループ行動指針で定めています。

●「自己点検」にも人権尊重の項目

ダイキングループは、個々の役員・従業員が取るべき行動を明示したグループ行動指針に、一人ひとりの人権を尊重することを掲げています。また、当社事業の人権課題を特定し、バリューチェーン全体において優先的に取り組むべきリスクの抽出に着手しています。行動指針の遵守を確認する毎年の「自己点検」に人権尊重の項目を設け、人権侵害などが起きていないか確認し、必要に応じ対策を講じています。

2017年に策定したサプライチェーンCSR推進ガイドラインにも人権尊重の項目を設け、取引先様に徹底をお願いしています。

●個人情報保護

ダイキングループは、個人情報保護に関する指針を定め、指針に基づきグループ各社がその推進体制やルールを整備などを行っています。2019年度は、EU居住者の個人データに関する規制「一般データ保護規則（GDPR）」をはじめとする、各国の規制強化や法整備を踏まえ、従来から厳格な対応が求められる欧州と北米だけでなく、中国、東南アジア、中南米でも現地法人の体制整備や社内ルール化を進めています。

●定期的な人権啓発・教育

ダイキン工業は、毎年、全役員と関係会社を含む新入社員・新任基幹職を対象に人権啓発研修を実施しているほか、社内報に人権シリーズの記事を掲載し、人権への意識を高めています。

2019年度は、役員を対象に、「『ビジネスと人権に関する指導原則』にもとづく行動計画策定の動きのなかで企業に求められる視点」をテーマに、外部の有識者による研修を実施。役員の人権に関する知識を深めました。

●相談窓口の設置

ダイキン工業では「企業倫理相談窓口」を設け、従業員からの企業倫理全般に関する相談や意見を受け付けています。部門長や基幹職に対しても、新任基幹職研修などでハラスメント研修を実施し、相談を受けた際の情報の取り扱いに関する

注意喚起を行っています。

法務部門は、報告・通報を受けた内容を調査し、担当部門と協議したうえで再発防止策を決定し、速やかな措置をとる体制を確立しています。

また、窓口の周知のため、従業員が携帯する「コンプライアンスカード」に企業倫理相談窓口の連絡先を記載しています。

サプライチェーン・マネジメント

ダイキングループでは、1992年に購買基本方針を策定し、取引先様との公正な取引に努めています。

2017年にはサプライチェーンCSR推進ガイドラインを策定し、グループ内にとどまらず、サプライチェーン全体を当社の社会的責任の範囲と捉え、環境、品質、労働安全、人権などに関わるCSRの取り組みを進めています。

●サプライチェーンCSR推進ガイドラインの施行

2017年4月に施行したサプライチェーンCSR推進ガイドラインは、事業の安定的な継続・成長に向け、取引先様を含めたCSR推進のための指針です。経営や法令遵守などの一般的な要求に加え、環境、品質、労働安全、人権、紛争地域との取引禁止など、CSR全般にわたって取り組んでいくことを、取引先様にお願いしています。

2019年度は、調達額全体の8割に相当する国内外の取引先様を対象にCSR調査を実施し、国内のCSR調達実施率は97%でした(海外は集計中)。

また、社内のCSR調達の理解浸透にも努めています。国内では、2018年度に全調達バイヤーを対象にCSR調達教育を実施。海外では、2019年度までに米国・カナダ・メキシコ・中国の計14拠点のCSR調達責任者を対象にCSR調達説明会を開催しました。

●取引先様の品質向上、人材育成を支援

ダイキングループがお客様に信頼いただける製品を提供するには、取引先様の協力が欠かせません。そこで、すべての取引先様と強い信頼関係の中で切磋琢磨しながら、互いの期待に応え続け、ともに成長・発展する関係づくりに努めています。国内外の拠点では、取引先様の生産現場における定期的な品質監査の実施や、品質改善に関する対話などを通じ、取引先様と連携した品質向上に努めるとともに、技術力の向上を支援しています。また、安全に関する会合を定期的で開催するなど、労働災害の未然防止を支援しています。

ダイキンマレーシア社では、取引先様の品質改善を支援する

ため、定期的に取引先様を訪問しています。品質問題が生じた場合の要因を分析する方法を指導することで、取引先様が適切に調査や分析、対策を行い、品質を改善できるよう支援しています。また、日本からダイキン工業の技術者も同行し指導することは、取引先様だけでなく、ダイキンマレーシア社の技術者の品質改善のスキル向上にも役立っています。

ステークホルダー・エンゲージメント

ダイキングループの主なステークホルダーは、製品・サービスを提供しているお客様と、事業に直接的に影響を与える株主・投資家の皆様、取引先様、従業員、事業展開が影響を及ぼす地域社会の皆様です。また、空調技術の普及や製品・サービスの環境性能向上に関しては、各国政府、自治体や業界団体などが関係します。ダイキングループは、こうしたステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じて懸念や期待を把握し、経営に生かしています。

●有識者との意見交換を継続

ダイキングループは、空調に関わる有識者と「将来の空調のあり方」について意見交換する場として、1995年から日本国内で「空調懇話会」を続けています。さらに、事業の急速なグローバル展開を受けて2007年度以降は欧州、中国、米国、アジア・オセアニア、中南米の5地域にも開催の輪を広げ、各地域を代表する有識者の方々と環境やエネルギー問題について意見交換を行い、技術・製品開発や事業展開に生かしています。2019年度は、5地域で計6回開催し、のべ31カ国125人が参加しました。

中南米最大市場のブラジルで初開催となった2019年度の中南米懇話会では、持続可能な社会を実現するための空調ソリューションをテーマに、ブラジル・日本両政府、国際機関などから有識者24人に参加いただきました。

●株主・投資家の皆様に対する責任

ダイキングループは、企業価値の向上こそが、株主・投資家の皆様の期待に応えることだと考えています。企業価値の源泉ともいえるフリーキャッシュ・フローを重要視し、収益増と併せ、売上債権と在庫の圧縮にも注力しています。そのうえで連結純資産配当率(DOE)3.0%の安定的な維持に努めています。

また、経営の透明性を高めるため、多様なIR活動を展開しています。毎年、当社のサステナビリティについて説明しご意見を伺う、サステナビリティ説明会を実施しています。2019年度は、70人を超えるアナリスト・機関投資家が参加。当社が事業を通

じてどのように持続可能な開発目標(SDGs)に貢献していくのか説明し、意見交換を行いました。

さらに、株主の皆様が総会での議決権を行使しやすいよう、招集通知の発送に先立ち、その和・英文版を東証および当社ホームページで開示するほか、パソコンやスマートフォンや携帯電話での行使も可能にしています。

地域社会

ダイキングループは世界各地に313社の連結子会社を持ち、150カ国以上で事業展開しています。そのグローバルな事業拡大は、特に中国やインド、中南米など新興国でのエアコン需要拡大に伴い加速しています。海外での基本方針は、地域の雇用拡大や現地企業との協調を前提に、現地の文化的・歴史的背景を尊重し、地域との強い絆を育むことです。そして「環境保全」「教育支援」「地域共生」への貢献を軸に、従業員主体で各地域の発展に役立つ活動を実践するとともに、SDGs(持続可能な開発目標)を踏まえたグローバルな視点から社会課題の解決に貢献していきます。

●森林や生物多様性を保全

ダイキングループは、世界各地で拠点のある地域の周辺環境を守るため、森林保全や、海や川などでの自然保護に取り組み、生物多様性の保全に努めています。

例えばダイキン工業は、大阪府の「アドプトフォレスト制度」に参画し、府内で里山を整備して生態系を回復させる活動を行っています。2019年度は130人が参加しました。またダイキンコンプレッサーインダストリーズ社(タイ)は、マングローブ林の保全活動を行っています。生物多様性の保全に寄与し、伝統的な漁に従事する人々の生活を守ります。

●沖縄の地域活性化を支援

ダイキン工業は、1988年から日本女子プロゴルフトーナメント「ダイキンオーキッドレディス」を開催し、スポーツ振興を通じて沖縄の活性化や地元との経済交流を図っています。大会に合わせて寄付金を募り、「オーキッドバウンティ」として、沖縄の芸術・文化・教育・スポーツなどの振興を図る個人・団体へ継続的に贈呈しています。2020年は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で前夜祭、プロアマ大会、本トーナメント、すべての公式イベントを中止しましたが、前夜祭とプロアマ大会に参加を予定していた方々からの賛同を得て、オーキッドバウンティを贈呈しました。

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

	2010年	2011年	2012年	2013年
損益状況(会計年度):				
売上高	¥1,023,964	¥1,160,331	¥1,218,701	¥1,290,903
売上総利益	319,301	361,665	371,902	388,046
販売費及び一般管理費	275,263	286,210	290,709	299,419
研究開発費(注記1)	28,220	30,771	32,987	33,569
営業利益	44,038	75,455	81,193	88,627
EBITDA(注記2)	96,462	127,168	131,719	140,151
親会社株主に帰属する当期純利益	19,391	19,873	41,172	43,585
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	¥129,227	¥78,411	¥44,967	¥103,161
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,848)	(23,306)	(62,955)	(218,386)
フリーキャッシュ・フロー(注記3)	89,379	55,105	(17,988)	(115,225)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(34,942)	(37,623)	(1,113)	143,520
財政状態(会計年度末):				
総資産	¥1,139,656	¥1,132,507	¥1,160,564	¥1,735,836
有利子負債	399,313	372,481	389,891	705,871
自己資本	496,179	487,876	502,309	618,118
1株当たり情報(単位:円):				
当期純利益	¥ 66.44	¥ 68.14	¥ 141.37	¥ 149.73
純資産	1,701.29	1,672.74	1,725.64	2,123.10
フリーキャッシュ・フロー	306	189	(62)	(396)
年間配当金	32.00	36.00	36.00	36.00
財務指標(単位:%):				
売上総利益率	31.19%	31.17%	30.52%	30.06%
営業利益率	4.30	6.50	6.66	6.87
EBITDAマージン	9.42	10.96	10.81	10.86
自己資本利益率(ROE)	4.01	4.04	8.30	7.78
自己資本比率	43.54	43.08	43.28	35.61

注: 1 研究開発費は、一般管理費および当期製造費用に含まれています。

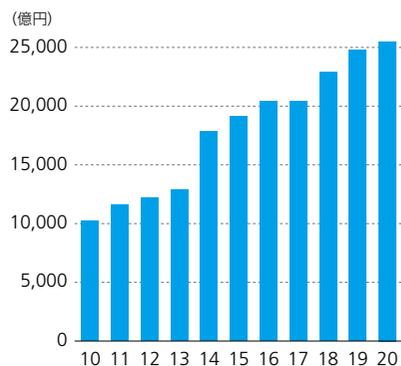
2 EBITDA=営業利益+減価償却費

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

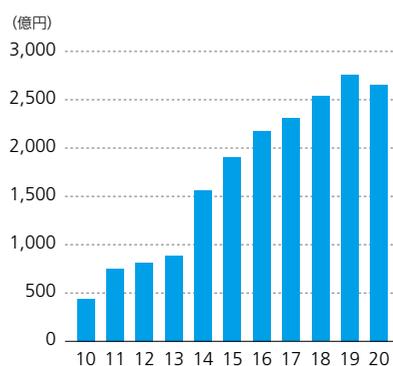
4 2014年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2014年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しております。

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。

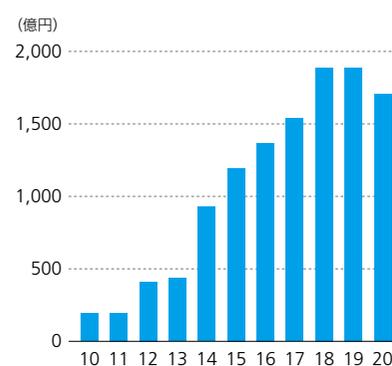
売上高



営業利益



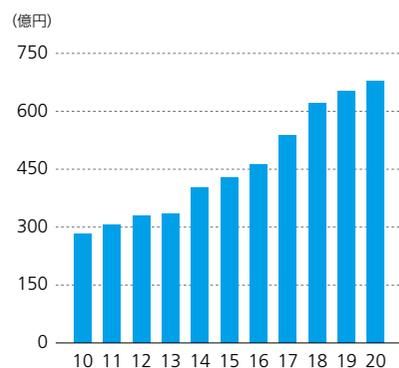
親会社株主に帰属する当期純利益



単位：百万円

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
	¥1,787,679	¥1,915,014	¥2,043,691	¥2,043,969	¥2,290,561	¥2,481,109	¥2,550,305
	568,323	649,902	711,576	730,935	798,829	868,923	884,898
	411,786	459,314	493,704	500,166	545,089	592,668	619,385
	40,177	42,892	46,138	53,870	62,051	65,216	67,968
	156,537	190,588	217,872	230,769	253,740	276,255	265,513
	235,439	268,354	302,075	315,798	348,574	375,570	393,999
	92,787	119,675	136,987	153,939	189,052	189,049	170,731
	¥179,713	¥160,423	¥226,186	¥267,663	¥223,740	¥250,009	¥302,167
	(80,835)	(77,331)	(105,493)	(128,823)	(127,459)	(165,773)	(156,187)
	98,878	83,092	120,693	138,840	96,281	84,236	145,980
	(38,249)	(83,073)	(85,422)	(73,544)	(93,955)	(68,721)	(169,934)
	¥2,011,870	¥2,263,990	¥2,191,105	¥2,356,149	¥2,475,708	¥2,700,891	¥2,667,513
	693,944	662,413	608,981	609,430	554,371	585,642	553,807
	801,854	1,024,725	1,014,409	1,111,636	1,296,553	1,416,075	1,434,968
	¥ 318.33	¥ 410.19	¥ 469.23	¥ 526.81	¥ 646.53	¥ 646.39	¥ 583.61
	2,748.08	3,511.34	3,473.54	3,802.10	4,433.62	4,841.15	4,904.46
	339	285	413	475	329	288	499
	50.00	100.00	120.00	130.00	140.00	160.00	160.00
	31.79%	33.94%	34.82%	35.76%	34.87%	35.02%	34.70%
	8.76	9.95	10.66	11.29	11.08	11.13	10.41
	13.17	14.01	14.78	15.45	15.22	15.14	15.45
	13.07	13.10	13.44	14.48	15.70	13.94	11.98
	39.86	45.26	46.30	47.18	52.37	52.43	53.79

研究開発費



自己資本



総資産



財務報告

当期の概要

2020年3月期の世界経済は、期間前半は緩やかに拡大しました。

しかしながら、第4四半期に入ると、新型コロナウイルス感染拡大から世界経済は急減速しました。米国経済は、個人消費が失速し、2020年1月～3月がマイナス成長となったほか、欧州経済も自動車産業を中心に深刻な景気の悪化に見舞われました。中国経済は、米中貿易摩擦と新型コロナウイルスの影響で景気が失速したほか、中国依存度の高いアジア・新興国経済も大幅な景気減速を余儀なくされました。わが国経済は、昨秋以降、景気減速基調が強まる中での消費増税に加えて新型コロナウイルス感染拡大の影響により消費・投資マインドが冷え込み、景気は後退局面に入りました。当社グループは、新型コロナウイルス感染拡大に対応し、販売・生産・調達などの事業運営面での影響の極小化に取り組みました。

このような事業環境のもと、ダイキングループの業績は、第3四半期まで堅調に推移していたこともあり、連結売上高は2兆5,503億5百万円(前期比2.8%増)となりました。しかし、利益面では、新型コロナウイルスの影響もあり、連結営業利益は2,655億13百万円(前期比3.9%減)となりました。また、投資有価証券の売却益はありましたが、減損損失を計上した影響もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は1,707億31百万円(前期比9.7%減)となりました。

セグメント別状況

空調・冷凍機事業

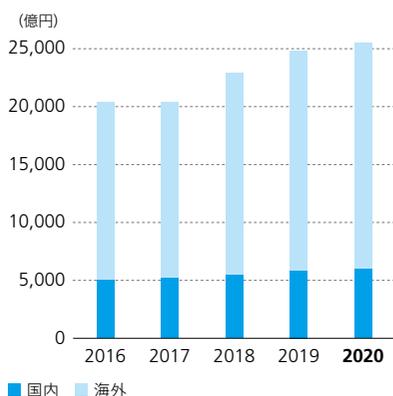
空調・冷凍機事業セグメント合計の売上高は、前期比3.9%増の2兆3,091億17百万円となりました。営業利益は、前期比0.6%減の2,361億85百万円となりました。

●日本

国内業務用空調機器の業界需要は、公立小中学校施設の空調整備需要が堅調であったこともあり、前期を上回りました。当社グループは、店舗・オフィス用市場では、「スカイエアシリーズ」の室内機バリエーションの拡充、個別運転が可能でスリム設計のマルチエアコン『machi(マチ) マルチシリーズ』の提案強化など、販売の強化に取り組みました。また、ビル・設備用市場では、職場環境の改善ニーズの高まりを背景に、高い省エネ性能と設置自由度を持つ「VRVシリーズ」や、工場などの大空間でも快適な個別空調を実現する『MULTICUBE(マルチキューブ)』など、ユーザー用途に沿った提案型商品の販売を拡大し、業務用空調機器の売上高は前期を上回りました。

国内住宅用空調機器の業界需要は、9月に消費増税の駆け込み需要がありましたが、その後の反動による需要の落ち込みや、暖冬影響による需要の減少もあり、前期を下回りました。このような需要の中、当社グループ独自の無給水加湿技術を搭載する「うるるとさらさらシリーズ」の発売20周年を機に、同技術を応用し清潔性を高めた『うるさらX(エックス)』、寝室や子ども部屋に適した『うるさらmini(ミニ)』、『うるるとさらさら空気清浄機』の新発売など、商品ラインアップの強化を行いました。さらに、デザイン性と機能性を両立した『risora(リソラ)』の商品ライン

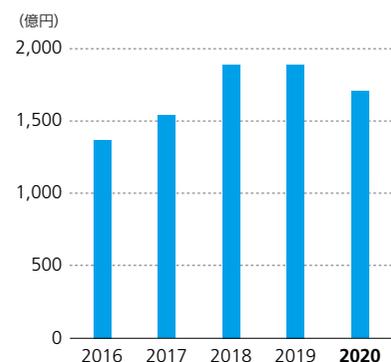
国内および海外売上高



営業利益および営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



アップを拡充するなど、商品価値の向上と訴求の強化を進めましたが、住宅用空調機器の売上高は前期並みとなりました。

●米州

米州では、3月から新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けましたが、年間を通じての影響は限定的であり、堅調な需要に加えて販売戦略が奏功し、地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用空調機器は、ローコストモデルのミニスプリット、業界初の横吹き型インバータユニット『FIT (フィット)』などの新製品の販売、新規販売網の開拓や売価アップに取り組んだ結果、売上高は前期を上回りました。大型ビル(アプライド)空調分野は、堅調な市場の伸びを背景に、販売網強化や商品ラインアップ拡充により、ルーフトップを中心に機器の販売を拡大するとともにサービス事業も拡大し、売上高は前期を上回りました。

●中国

中国では、急速な市場環境変化に対応する商品・販売戦略を展開し、原材料市況軟化の効果を取り込み、内作拡大などコストダウンを推進したことにより、第3四半期までは前期を上回る業績で推移していました。しかしながら、第4四半期に入ると新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受け、2月は生産・販売が停止し、3月は生産は回復するものの市場が停止状態のため、販売が減少しました。その結果、売上高は前期を下回りました。住宅用市場では、市場の変化に対応するため、成長が見込める地方都市を中心に販売資源をシフトし、独自の専売店「プロショップ」を強化しました。さらに、住宅用マルチエアコンでは、中高級住宅向け「ニューライフマルチシリーズ」に加え、一般住宅向けの商品ラインアップを拡充し、販売拡大に努めました。業務用市場では、

大型不動産投資が減少する中、飲食店などの店舗物件や中小物件のリニューアルといった堅調な需要への対応に加え、成熟市場である大都市でインターネットを活用して顧客とつながる『インテリジェントVRV』を展開し、更新需要の獲得に努めました。アプライド空調機器市場では、データセンター向けなど、需要が拡大する分野での提案営業を推進しました。

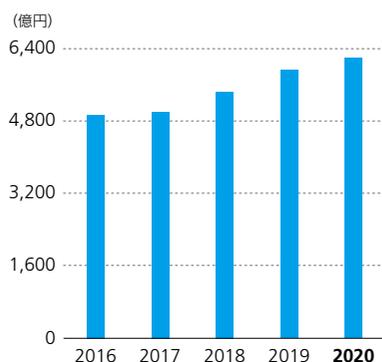
●アジア・オセアニア

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、マレーシア、フィリピン、インド等で事業活動が停止・制限されたことで、3月の売上高は前年同月を下回りました。一方、年間を通じては、都市部から地方までカバーする独自の販売店網構築や、サービス技術力向上による他社との差別化などの販売拡大の取り組みにより、地域全体の売上高は前期を上回りました。

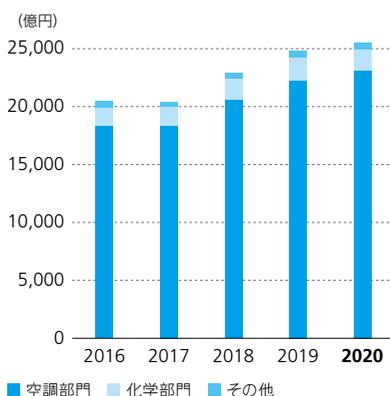
●欧州・中近東・アフリカ

欧州では、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、夏季の猛暑効果と販売力強化で、フランス北部やベルギー、オランダ、ドイツなどの北部欧州地域への販売が好調であったこともあり、売上高は前期を上回りました。住宅用暖房機器では、各国でCO₂排出量削減に効果的なヒートポンプ式温水暖房機器が奨励されていることを追い風に、売上高は前期を大きく上回りました。業務用空調機器においても、各国での設備店・設計事務所への訪問、スペックイン活動や物件引合い管理の強化に加え、環境に配慮した再生冷媒を使用した差別化商品やR32冷媒機のさらなる訴求により、店舗・事務所・ホテル向けへの拡販につなげ、売上高は前期を上回り

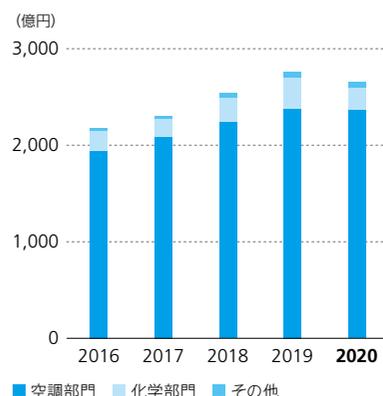
販売費及び一般管理費



セグメント売上高



セグメント営業利益



財務報告

ました。なお、イタリアをはじめとする欧州全域で新型コロナウイルスの感染が拡大し、各国で非常事態宣言の発表や国境閉鎖により経済活動が制限されたこともあり、3月の売上高は前年同月を下回りました。

中近東・アフリカでは、主要市場のドバイで景気が減速する中、自前の販売体制を強化してきたエジプト、サウジアラビアが牽引し、現地通貨での売上高は前期並みとなりましたが、為替の影響により円貨換算後の売上高は前期を下回りました。トルコでは、2018年8月のトルコリラ急落以降の景気後退の影響により空調機器の需要は低迷しているものの、暖房機器の販売が好調であったため、現地通貨での売上高は前期を上回りました。しかし、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を下回りました。

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10.4%減の1,798億84百万円となりました。営業利益は、前期比26.9%減の237億70百万円となりました。フッ素化学製品全体の販売は、半導体・自動車分野を中心とする世界的な需要減少と欧州のガス市場の落ち込みによる影響、さらには第4四半期以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響も加わり、全般的に厳しい状況となりました。フッ素樹脂は、LANケーブル関連の需要は比較的堅調に推移したものの、半導体及び自動車関連の世界的な需要が落ち込んだことなどにより、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、米国・欧州・中国などの

市場において、自動車関連分野の需要が落ち込んだ影響を受け、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、アジアなどで販売が伸びず、売上高は前期を下回りました。また、撥水撥油剤についても、中国・米国の需要が伸びず、売上高は前期を下回りました。これらの結果、化成品全体の売上高は前期を下回りました。フルオロカーボンガスについては、前年度の旺盛な需要の反動を受けた欧州市場で、流通在庫の滞留などに伴う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

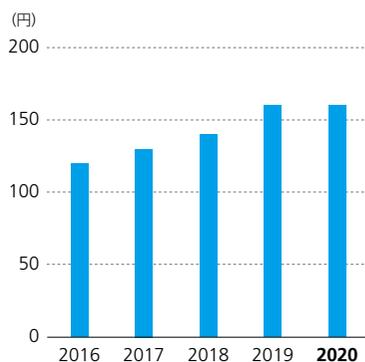
その他事業セグメント合計の売上高は、前期比5.4%増の613億4百万円となりました。営業利益は、前期比8.5%減の55億49百万円となりました。

産業機械用油圧機器は、国内及びアジア市場に加え、欧州・米国市場の需要停滞の影響により、売上高は前期を下回りました。一方、建機・車両用油圧機器は、国内主要顧客向け販売が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。

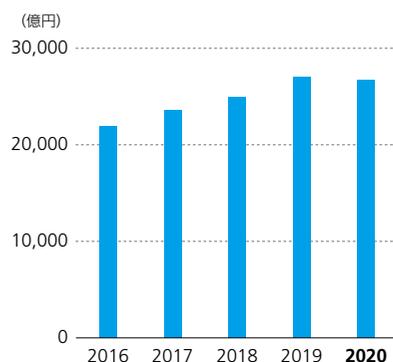
特機部門では、防衛省向け砲弾の販売が増加したことにより、売上高は前期を上回りました。また、在宅酸素医療用機器についても、酸素濃縮装置の販売が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。

電子システム事業では、品質課題解決・設計開発期間短縮・コストダウン支援といった顧客ニーズに合致した設計・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)』、それに関連した新商品『Smart Innovator (スマートイノベーター)』と、CG制作システムの販売が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。

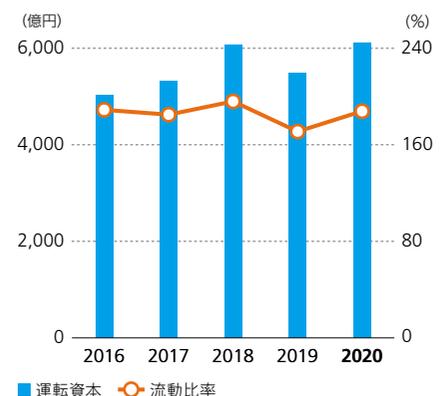
配当金



総資産



運転資本(流動資産-流動負債) および流動比率



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2円の円高で109円、対ユーロレートは7円の円高で121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750億円のマイナス、営業利益が200億円のマイナスとなりました。

	2019	2020
円/ドル	¥111	¥109
円/ユーロ	¥128	¥121

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4.5%増加し、6,193億85百万円となりました。連結営業利益は、同3.9%減の2,655億13百万円となり、営業利益率は、10.4%となりました。

資産、負債および純資産

資産

総資産は、2兆6,675億13百万円となり、前期末に比べて333億78百万円減少しました。

流動資産は、受取手形の減少等により、前期末に比べて131億78百万円減少し、1兆3,044億27百万円となりました。固定資産は、投資有価証券の売却による減少等により、前期末に比べて202億円減少し、1兆3,630億86百万円となりました。

負債、純資産

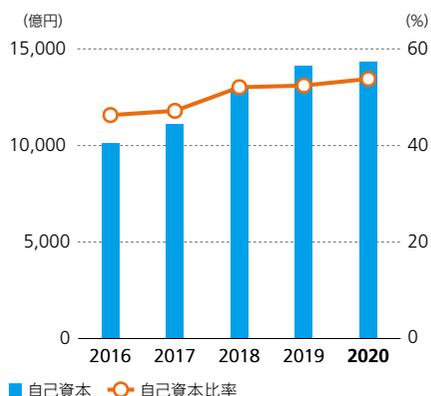
負債は、短期借入金の減少等により、前期末に比べて491億19百万円減少し、1兆2,049億22百万円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による増加等により、前期末に比べて157億41百万円増加し、1兆4,625億91百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の52.4%から53.8%となり、1株当たり純資産額は前期末の4,841.15円から4,904.46円となりました。

また、有利子負債については、短期借入金の減少等により、前期末に比べて318億35百万円減少し、5,538億7百万円となり、有利子負債比率(有利子負債/総資産)は、21.7%から20.8%となりました。

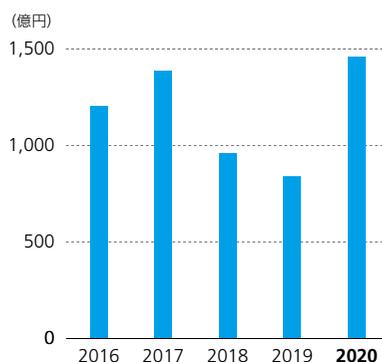
キャッシュ・フローの状況

当期のキャッシュ・フローについては、営業活動では、売上債権の増加幅の減少等により、前期に比べて521億58百万円収入が増加し、3,021億67百万円の収入となりました。投資活動では、連結子会社買収による支出の減少等により、前期に比べて95億86百万円支出が減少し、1,561億87百万円の支出となりました。財務活動では、短期借入金の減少等により、前期に比べて1,012億13百万円支出が増加し、1,699億34百万円の支出となりました。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562億12百万円減少し、459億83百万円のキャッシュの減少となりました。

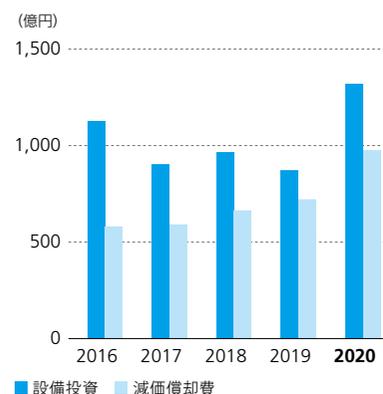
自己資本および自己資本比率



フリーキャッシュ・フロー



設備投資および減価償却費



設備投資

当社グループでは「より収益性の高い分野への経営資源の集中」を基本戦略とし、当期においては、空調・冷凍機事業及び化学事業を重点に、総額1,319億55百万円の設備投資を実施しました。空調・冷凍機事業については、当社においてルームエアコン及びパッケージエアコンの研究開発・合理化投資を中心に11,105百万円の投資を実施しました。グッドマン グローバルグループ インクにおいても、能力増強投資を中心に176億94百万円の設備投資を実施しました。化学事業については、当社において能力増強合理化投資を中心に93億26百万円の設備投資を実施し、大金フッ素化学(中国)有限公司においても、85億10百万円の能力増強投資を実施しました。

資金については、いずれの投資も主に銀行借入金及び自己資金を充当しました。なお、当期において、主要な設備の売却は実施していません。

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。2018年には、東京大学と「産学協創協定」を締結しました。両組織間の包括的な提携により、共同研究に留まらず両者で掲げる未来ビジョン作りや、相互の人材交流、東京大学関連ベンチャー企業との協業など、幅広く協業を推進していきます。また、情報科学分野を中心にAI人材の養成などを行う「包括連携

契約」を締結した大阪大学や、京都大学、中国の清華大学、北京大学などとの産学連携や様々な産産連携を推進し、協創することで、イノベーションを生み出し、複雑な社会課題を解決し、新たなビジネスを創出しています。

また、空間から得られる様々なデータを基に、各パートナー企業が持つノウハウを活用しながら、新たな価値やサービスを生み出していくための協創型プラットフォーム「CRESNECT」の第1弾プロジェクトである「未来のオフィス空間」実現のための会員型コワーキングスペース『point 0 marunouchi』を2019年に開設し、実証実験に取り組んでいます。

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費用に含まれる研究開発費は、679億68百万円となりました。

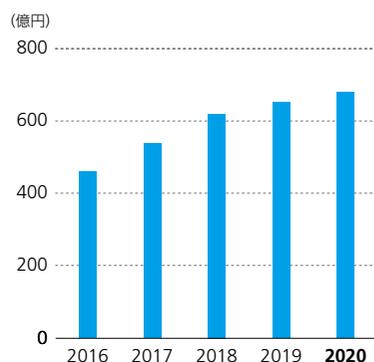
空調・冷凍機事業

空調・冷凍機事業に係る研究開発費は、591億40百万円です。

住宅用、業務用空調機器において、健康で快適な空間づくりに欠かせない湿度コントロール技術に優れた空調商品をラインアップしたブランドライン「うるるとさららシリーズ」を新たに立ち上げました。壁掛形ルームエアコン『うるさらX(エックス)』『うるさらmini(ミニ)』、除湿加湿ストリーマ空気清浄機『うるるとさらら空気清浄機』、店舗・オフィスイアコン『うるるとさららZEAS(ジアス)』を2019年11月より順次発売しています。

当社は空気・空間における湿度の重要性にいち早く着目し、1999年に世界初の湿度コントロール技術を搭載したルームエアコン『うるるとさらら』を発売しました。発売20周年を

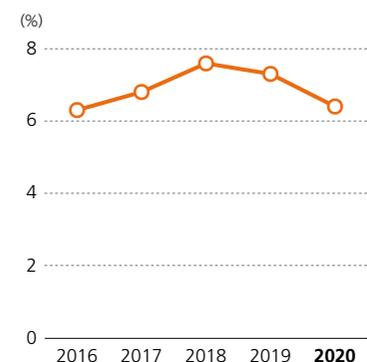
研究開発費



ROE



ROA



機に立ち上げた本ブランドの展開で、湿度に対する生活者の意識を高めるとともに、人々の暮らしの空間であるリビングルームや寝室、子ども部屋、オフィスや店舗、病院など、あらゆる場所の年間を通じた健康・快適な空間づくりを提供していきます。『うるさらX』においては、加湿・除湿といった湿度コントロール技術を活用し、室内機の熱交換器を洗浄する技術を開発しました。夏、冬問わず年間を通じて室内機を清潔に保ちます。また給気方式での換気機能を搭載しており、外の空気を入れながら、部屋を空調することで快適な室内環境を実現します。『うるさらmini』においては、加湿能力が『うるさらX』と同等でありながら、室内機を薄型設計しました。寝室、小部屋に向けたうるるとさららエントリーモデルとして開発しています。『うるるとさらら空気清浄機』においては、加湿、除湿、空気清浄、脱臭機能を搭載。更に当社壁掛形エアコンとの連動機能を新たに開発し、湿度制御技術を持たない機器でも除湿、加湿制御を可能にしています。

また、住宅用空調機器において、インテリアとの調和を追求した壁掛形エアコン『risora』では、室内機正面パネルを好みの色に変更でき、また、木目・大理石・レザーなどの質感を再現できる有料オプションサービス『risora custom style』を2019年6月に株式会社サンゲツと共同で企画しました。内装イメージに合わせた壁紙やルームエアコンの組合せを楽しみながら選ぶことができ、自分だけのこだわりの空間づくりに貢献します。

業務用空調機器において、店舗・オフィス用エアコン『スカイエア』の新機種として、清潔性や省エネ性の向上を実現する『FIVE STAR ZEAS(ファイブスタージラス)』シリーズと『Eco-ZEAS(エコジラス)』シリーズを2020年4月に発売します。本商品は、新たに搭載した「水内部クリーン」で、冷房や除湿冷房の運転終了後、結露水で熱交換器のホコリを洗い流し、送風運転と加熱乾燥運転によって内部を乾燥させることでエアコン内部を清潔にします。2018年4月に発売した不快なニオイの原因となる室内機内部のカビの成長を抑制する「ストリーマ内部クリーン」と組み合わせることでより健康に配慮したクリーンな空間の実現を目指します。大容量タイプ(8・10馬力)においては、業界で初めて地球温暖化への影響が少ない冷媒R32を採用し、環境性を向上させました。省エネ性も従来機と比べて約20%向上し、19kgの軽量化(8馬力)も実現することで、使用者だけでなく施工者への負担も軽減します。

中〜大規模ビルで使用される『VRV X』シリーズを2020年4月に発売します。近年、猛暑や台風などによる自然災害が増加し、室外機が置かれる環境はますます過酷になっていることに着目

し、室外機のフレーム構造を強化することで、耐震性・耐風性を向上させました。震度7相当の振動試験、風速60m/s相当の試験をクリアしています。また、熱交換効率の高いマイクロチャンネル熱交換器により、外気温41℃まで定格冷房能力を維持し、酷暑の過酷な環境においても安定した冷房能力を発揮します。

近年の設備施工者の人手不足に対しては、室内機の施工で負担の大きかったドレン配管工事の作業を容易にする「勾配フリー方式」を『VRV X』『スカイエア』ともに採用し、設置工事の作業負担を軽減しました。さらに当社は、エアコンの設備設計、施工、試運転に至るまでの工程で作業効率の向上を目指します。空調負荷の計算、選定、資料作成を自動化するクラウド型空調設計支援アプリケーション『DK-BIM』や、『空調工事完成図書作成支援アプリ(仮称)』などの業務支援サービスを利用いただくことで、空調設備が完成するまでのあらゆる工程において、大幅な工数削減を目指しています。

工場・倉庫等の大空間で使用する設備用エアコンにおいては、従来機と比べて省エネ・省施工・省メンテナンスを実現する『ベルトレスタイプ』を開発しました。従来の設備用エアコンでは、熟練技術者による調整やメンテナンスが必要で、費用と工数がかかっていましたが、本商品ではファンとモーターを直結した「ダイレクトドライブ方式」を採用することで、それらを大幅に軽減する事が可能です。また、市場の大部分を占める既設機からの入れ替え工事でも、風量を自動で調整する機能を搭載しており、大幅な施工時間短縮につながります。近年の人手不足による施工・メンテナンスにおける課題は空調業界全般に共通するものであり、今後、空調メーカーとしても継続的にこの課題を解決できる商品を創出していきます。

アプライド機器においては、北米では、効率、カスタマイズ性を改善した新しい中大型ルーフトップを2019年9月に上市しました。また、急成長するデータセンター冷却市場向けに最適設計を行い、省エネ性能の高いフリークーリング機能を搭載した空冷チラーを2020年3月に上市しました。欧州では、Fガス規制が強化される中、2019年12月に冷媒R513Aを採用したターボチラーを、2020年1月に冷媒R32を採用したスクロールヒートポンプチラーを矢継ぎ早に市場に投入し、昨年に引き続き低GWP冷媒の採用を拡大しました。中国では、新型圧縮機を搭載し、用途範囲も一般空調から高温ヒートポンプ、氷蓄熱まで拡大する大型ターボチラーを2019年12月に上市しました。また、東南アジアなどの海外市場から要求がある環境負荷の低い低圧冷媒を採用した磁気軸受ターボチラーも2019年11月に上市しました。

化学事業

化学事業に係る研究開発費は、67億28百万円です。

化学事業の研究開発は、豊富なフッ素素材又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液晶関連材料の開発や、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。冷媒分野では、人工知能等を活用し環境規制対応の次世代冷媒の開発を加速しています。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等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更なる開拓に注力します。

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、21億円です。

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。

配当政策および当期配当金

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への向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 (2020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 (2021年3月期) の配当金は、未定としています。

次期見通し

新型コロナウイルスは3月に入り世界保健機関 (WHO) がパンデミックを宣言する事態に発展し、国内外で感染拡大に歯止めがかかっていません。外出・商業活動の制限や、各国間の移動制限が世界的に強化される中で、消費マインドの低迷やサプライチェーンの分断などから経済活動全般が急収縮しています。今後の世界経済については、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長引く恐れがあり、厳しい経済情勢が続くものとみられますが、当社グループへの影響の極小化及び終息時の速やかな回復に向けた、生産・調達・販売などの事業運営面での取り組みに注力していきます。また、空調メーカーとして世の中に一層貢献するために新たな市場・機会を見出していきます。

その上で、当社グループは、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、成果創出を目指していますが、各地域において、引き続き販売力・営業力の強化、商品開発・生産・調達・品質力の向上、人材力強化、固定費の削減や変動費コストダウンなどに全力を挙げて取り組んでいきます。さらにグローバル競争の激化及びデジタル経済化の進展に伴う経済・社会構造の変化に対応すべく、顧客との双方向のコミュニケーションの実現による新たな商品やサービスの創出、技術開発における産学連携、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や新たな事業の構築などに努めていきます。

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、地球温暖化やこれに伴う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を抑制するとの課題に併せて対応するのではなければ逆に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年に向けて安心して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。

2021年3月期の連結業績予想については、売上高は、前期比8.6%減の2兆3,300億円、営業利益は同43.5%減の1,500億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同41.4%減の1,000億円を予想しています。2021年3月期の為替レートについては、1米ドル108円、1ユーロ120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として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ています。世界の主要国・地域では、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、政治情勢の不安定化、景気の後退、天候不順、感染症のまん延などの市場環境悪化などが起こった場合、当社グループが事業展開する国・地域や製品の需要が低迷し、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つたとしても円貨換算後の価値が影響を受けることとなります。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150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・地域的分散、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、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150カ国以上で事業を展開しており、競争法・贈賄防止法・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) 気候変動等の環境に関連するリスク

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き、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、地球環境保全に積極的に取り組んでいます。しかしながら、地球環境問題の深刻化などにより、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。

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

のれんなど様々な有形・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された場合には、割引前将来キャッシュ・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。判定に必要な割引前将来キャッシュ・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、近年では、感染症の拡大が当社グループの事業にとっての大きなリスクとなっています。本年においては、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大を受け、当社グループでは、海外の一部の工場の操業停止、製品倉庫の封鎖や物流の遅延、販売の落ち込みなどの大きな影響を受けています。新型コロナウイルス感染症の終息時期は依然として見通せておらず、当社グループの事業活動への今後の影響の程度を現時点で予測することは困難ですが、当社グループでは、従業員の健康と安全の確保を第一に、在宅勤務の推進や職場衛生管理の強化等を進めるとともに、感染症拡大の影響を極小化し、その沈静化に応じて迅速に事業活動を回復させるべくさまざまな対策を講じています。

以上のような自然災害や感染症の拡大等に見舞われた場合、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。

連結貸借対照表

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

2020年3月31日現在

資 産	単位：百万円	
	2020年	2019年
流動資産：		
現金及び現金同等物（注記8及び16）	¥ 321,152	¥ 367,189
短期投資（注記16）	49,641	592
売上債権（注記7, 8及び16）：		
受取手形	48,613	58,725
売掛金	392,142	389,106
貸倒引当金	(10,562)	(9,148)
たな卸資産（注記3）	433,783	436,358
前払費用及びその他の流動資産	69,658	74,783
流動資産合計	1,304,427	1,317,605
有形固定資産：		
土地	56,891	43,492
建物及び構築物	444,781	374,356
機械装置及び運搬具	631,138	582,500
工具・器具及び備品	193,840	200,912
リース資産（注記15）	3,614	3,427
建設仮勘定	46,120	34,824
計	1,376,384	1,239,511
減価償却累計額	(796,403)	(756,548)
有形固定資産合計	579,981	482,963
投資及びその他の資産：		
投資有価証券（注記5, 8及び16）	157,329	198,698
非連結子会社及び関連会社に対する投融資 のれん（注記6）	17,439	24,647
顧客関連資産	281,969	322,319
顧客関連資産	169,766	189,365
その他の無形固定資産	90,921	106,457
繰延税金資産（注記2及び12）	26,794	25,057
退職給付に係る資産（注記9）	12,885	14,510
その他の資産	26,002	19,270
投資及びその他の資産合計	783,105	900,323
資産合計	¥2,667,513	¥2,700,891

連結財務諸表の注記をご参照ください。

負債及び純資産	単位：百万円	
	2020年	2019年
流動負債：		
短期借入金（注記8及び16）	¥ 48,938	¥ 146,066
一年内返済予定長期借入債務（注記8及び16）	105,900	92,386
一年内返済予定長期リース債務（注記15）	17,301	1,242
仕入債務（注記16）：		
支払手形	10,007	14,541
買掛金	179,837	189,994
未払法人税等（注記16）	19,894	25,576
製品保証引当金	52,850	52,602
未払費用（注記7）	142,069	135,180
その他の流動負債（注記7）	117,162	111,229
流動負債合計	693,958	768,816
固定負債：		
長期借入債務（注記8及び16）	323,185	335,989
長期リース債務（注記15）	58,483	9,959
退職給付に係る負債（注記9）	13,219	11,098
繰延税金負債（注記2及び12）	90,087	101,956
その他の固定負債	25,990	26,223
固定負債合計	510,964	485,225
約定債務及び偶発債務（注記15及び17）		
純資産（注記10, 11及び21）：		
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	83,899	83,650
新株予約権	1,887	1,721
利益剰余金	1,254,073	1,133,101
自己株式－取得原価：2020年－529,837株、2019年－605,740株	(2,265)	(2,589)
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	29,765	57,686
繰延ヘッジ損失（利益）	(2,797)	619
為替換算調整勘定	(5,052)	63,808
退職給付に係る調整累計額	(7,687)	(5,232)
計	1,436,855	1,417,796
非支配株主持分	25,736	29,054
純資産合計	1,462,591	1,446,850
負債及び純資産合計	¥2,667,513	¥2,700,891

連結損益計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

2020年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2020年	2019年
売上高（注記7）	¥2,550,305	¥2,481,109
売上原価（注記14）	1,665,407	1,612,186
売上総利益	884,898	868,923
販売費及び一般管理費（注記6, 7及び14）	619,385	592,668
営業利益	265,513	276,255
その他の（費用）収益：		
受取利息及び配当金	13,114	12,249
支払利息	(11,008)	(11,852)
関連会社に対する持分法による投資利益	166	2,119
為替差（損）益	461	(4,848)
補助金収入	3,239	2,570
土地売却益	658	0
固定資産処分損	(454)	(803)
土地売却損		(7)
減損損失（注記4）	(23,555)	
投資有価証券売却益（注記5）	10,810	40
投資有価証券評価損（注記5及び16）	(579)	(315)
新株予約権戻入益	25	
保険差益	255	
災害による損失		(679)
その他－純額	(2,465)	582
その他の費用－純額	(9,333)	(944)
法人税等調整前当期純利益	256,180	275,311
法人税等（注記12）：		
法人税、住民税及び事業税	81,132	77,607
法人税等調整額	(2,150)	2,039
法人税等合計	78,982	79,646
当期純利益	177,198	195,665
非支配株主に帰属する当期純利益	(6,467)	(6,616)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 170,731	¥ 189,049
	単位：円	
1株当たり金額（注記19）：		
1株当たり当期純利益	¥583.61	¥646.39
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	583.22	645.95
1株当たり年間配当金	160.00	160.00

連結財務諸表の注記をご参照ください。

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

2020年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2020年	2019年
当期純利益	¥ 177,198	¥ 195,665
その他の包括損失（注記18）：		
その他有価証券評価差額金	(27,921)	(16,899)
繰延ヘッジ損失	(3,416)	(109)
為替換算調整勘定	(69,587)	(8,109)
退職給付に係る調整額	(2,457)	448
持分法適用関係会社のその他の包括損失に対する持分相当額	(495)	(1,167)
その他の包括損失合計	<u>(103,876)</u>	<u>(25,836)</u>
包括利益	<u>¥ 73,322</u>	<u>¥ 169,829</u>
包括利益の内訳：		
親会社株主	¥68,079	¥163,451
非支配株主	5,243	6,378

連結財務諸表の注記をご参照ください。

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

2020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	自己株式
2018年4月1日現在残高	292,436,934	¥85,032	¥84,389	¥1,511	¥ 987,547	¥(2,894)
当期純利益					189,049	
配当金(1株当たり160円)					(42,407)	
連結子会社の決算期変更に伴う影響 (注記2.a)					(1,088)	
自己株式の取得	(201)					(2)
自己株式の処分	71,500		178			307
非支配株主との取引に係る親会社の 持分変動			(917)			
当期純変動額				210		
2019年3月31日現在残高	292,508,233	85,032	83,650	1,721	1,133,101	(2,589)
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 (注記2.a)					(28)	
自己株式の取得	(97)					(2)
自己株式の処分	76,000		287			326
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	<u>292,584,136</u>	<u>¥85,032</u>	<u>¥83,899</u>	<u>¥1,887</u>	<u>¥1,254,073</u>	<u>¥(2,265)</u>

連結財務諸表の注記をご参照ください。

単位：百万円

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	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
¥ 74,586	¥ 728	¥ 72,834	¥ (5,669)	¥1,298,064	¥26,258	¥1,324,322
				189,049		189,049
				(42,407)		(42,407)
				(1,088)		(1,088)
				(2)		(2)
				485		485
				(917)		(917)
<u>(16,900)</u>	<u>(109)</u>	<u>(9,026)</u>	<u>437</u>	<u>(25,388)</u>	<u>2,796</u>	<u>(22,592)</u>
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)
				613		613
				(38)		(38)
<u>(27,921)</u>	<u>(3,416)</u>	<u>(68,860)</u>	<u>(2,455)</u>	<u>(102,486)</u>	<u>(3,318)</u>	<u>(105,804)</u>
<u>¥ 29,765</u>	<u>¥ (2,797)</u>	<u>¥ (5,052)</u>	<u>¥ (7,687)</u>	<u>¥1,436,855</u>	<u>¥25,736</u>	<u>¥1,462,591</u>

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

2020年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2020年	2019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	¥ 256,180	¥ 275,311
調整項目：		
法人税等の支払額	(87,360)	(71,415)
減価償却費	128,486	99,315
減損損失	23,555	
投資有価証券売却益	(10,810)	(40)
投資有価証券評価損	579	315
固定資産処分損	454	803
関連会社に対する持分法による投資利益	(166)	(2,119)
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	591	(36,847)
たな卸資産	(14,315)	(38,790)
その他の流動資産	(1,624)	(4,920)
退職給付に係る資産	1,695	291
仕入債務	(6,365)	8,619
未払費用	11,347	9,213
その他の流動負債	6,223	13,126
退職給付に係る負債	2,606	(137)
その他－純額	(8,909)	(2,716)
調整項目計	45,987	(25,302)
営業活動によるキャッシュ・フロー	302,167	250,009
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	(98,095)	(85,487)
有形固定資産の売却による収入	3,963	1,822
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）（注記13）	(13,190)	(67,932)
新規連結子会社の取得による収入（支払った対価の控除後）		21
合併による収入		48
非連結子会社及び関連会社に対する投資の増加	(99)	(80)
事業譲受による支出		(6,161)
投資有価証券の取得による支出	(1,595)	(1,444)
投資有価証券の売却による収入（注記5）	22,585	47
定期預金の純増加額	(52,908)	(592)
その他－純額	(16,848)	(6,015)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(156,187)	(165,773)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の純（減少）増加額	(93,943)	100,640
長期借入債務の増加	102,562	
長期借入債務の返済（注記13）	(98,196)	(118,172)
親会社株主への配当金	(49,731)	(42,407)
非支配株主への配当金	(9,859)	(4,414)
リース債務の返済	(20,919)	(1,520)
その他－純額	152	(2,848)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(169,934)	(68,721)
現金及び現金同等物に係る為替換算差額	(22,029)	(5,286)
現金及び現金同等物の（減少）増加額	(45,983)	10,229
現金及び現金同等物の期首残高	367,189	357,027
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（注記2.a）	(7)	(67)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 321,152	¥ 367,189

連結財務諸表の注記をご参照ください。

連結財務諸表の注記

ダイキン工業株式会社及び連結子会社

2020年3月31日に終了した会計年度

1. 連結財務諸表の作成基準

ダイキン工業株式会社（以下「当社」という）の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及びその関連規則に基づき、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準（以下「日本基準」という）に基づいて作成されており、国際財務報告基準（以下「IFRS」という）が要求する会計手法及び開示原則とは異なる面があります。

当連結財務諸表では、海外の読者により分かりやすい様式とするために、国内報告目的で発行された当社の連結財務諸表を組替えて表示しています。

また、2019年3月期の連結財務諸表については、2020年3月期の表示区分に合わせるための組替えも行っています。

2. 重要な会計方針の概要

a. 連結の方針及び非連結子会社と関連会社への投資の会計処理方法

当連結財務諸表は当社及び重要な子会社 313 社（2019年3月期は 291 社）（併せて以下「当社グループ」という）を含んでいます。

支配力基準及び影響力基準に従い、当社が直接又は間接に支配力を行使できる会社は連結の範囲に含め、当社グループが重要な影響を与えることができる会社 20 社（2019年3月期は 19 社）については持分法を適用しています。

当社グループは、非連結子会社及び関連会社への投資については重要性のない会社を除き持分法を適用しています。なお、重要性がなく持分法を適用していない会社への投資は原価法により処理していますが、価値の下落が著しく回復が見込まれない会社に対する投資については減損処理を行っています。持分法を適用していない非連結子会社 9 社（2019年3月期は 10 社）及び関連会社 9 社（2019年3月期は 9 社）については、連結や持分法を適用したとしても、当連結財務諸表には重要な影響を与えないものと判断しています。

2020年3月31日に終了した会計年度において、チェイス スマート システムズ エスエルの決算日を12月31日から3月31日に変更しました。当社は連結損益計算書においてこの連結子会社の12ヵ月間の業績を含め、3ヵ月間の業績については連結子会社の決算期変更に伴う影響として利益剰余金に直接計上することで連結株主資本等変動計算書に含めています。

連結会社間の重要な残高及び取引は連結上すべて消去しています。また、資産に含まれる当社グループ間の取引により生じた重要な未実現利益はすべて消去しています。

b. 連結財務諸表における在外子会社の会計処理の統一

企業会計基準実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」に従い、連結財務諸表を作成するにあたり、同一環境下で行われた同一の性質の取引や事象について、親会社及び子会社が採用する会計処理の原則及び手続は、原則として統一しなければならないとされています。しかしながら、在外子会社の財務諸表が、国際財務報告基準か米国において一般に公正妥当と認められる会計原則（財務会計基準審議会による会計基準のコード化体系）のいずれかに準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができるとされています。その場合であっても、以下の項目については、当該修正額に重要性が乏しい場合を除き、連結決算手続上、当期純利益が日本基準に準拠して計上されるよう修正しなければなりません。(a) のれんの償却、(b) 退職給付会計における数理計算上の差異のその他包括利益を通じた資本への計上、(c) 研究開発費の支出時費用処理、(d) 投資不動産の時価評価及び固定資産の再評価、及び、(e) 在外子会社が資本性金融商品の公正価値の変動をその他の包括利益に表示することを選択している場合、当該資本性金融商品の売却時に取得原価と売却額との差額の損益への計上。また、資本性金融商品の公正価値の一時的でない下落に対して評価差額の減損損失への計上。

c. 連結財務諸表における持分法適用在外関連会社の会計処理の統一

企業会計基準第16号「持分法に関する会計基準」に従い、同一環境下で行われた同一の性質の取引や事象に対する関連会社の会計処理の原則及び手続は、当該関連会社の財務諸表に対して持分法を適用する際には、実務上困難な場合を除き、親会社が採用する会計処理の原則及び手続と統一されるように調整を行わなければならないとされています。これに加えて、在外関連会社の財務諸表が、国際財務報告基準か米国において一般に公正妥当と認められる会計原則のいずれかに準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができるとされています。その場合であっても、以下の項目については、当該修正額に重要性が乏しい場合を除き、持分法適用上、当期純利益が日本基準に準拠して計上されるよう修正しなければなりません。(a) のれんの償却、(b) 退職給付会計における数理計算上の差異のその他包括利益を通じた資本への計上、(c) 研究開発費の支出時費用処理、(d) 投資不動産の時価評価及び固定資産の再評価、及び、(e) 在外関連会社が資本性金融商品の公正価値の変動をその他の包括利益に表示することを選択している場合、当該資本性金融商品の売却時に取得原価と売却額との差額の損益への計上。また、資本性金融商品の公正価値の一時的でない下落に対して評価差額の減損損失への計上。

d. 企業結合

企業結合は、パーチェス法によって会計処理しています。アドバイザーフィーやプロフェッショナルフィーのような取得関連費用は、発生した会計年度の費用として計上しています。企業結合が実施された日の属する会計年度末までに、当該企業結合に係る初回の会計処理が確定しなかった場合、取得企業はその未確定の事項について、暫定的な金額を用いて財務諸表に計上します。測定期間内（ただし、取得から1年を超えてはならない）に、支配獲得日において存在していた事実及び取り巻く環境に関して新たに入手した情報のうち、当初測定した金額に影響を及ぼしていたであろうと考えられるものがあれば、取得企業はその影響を反映させるため、支配獲得日において計上した暫定的な金額を遡及修正します。この修正は、支配獲得日において会計処理が確定していたかのように計上します。親会社の子会社に対する持分は、親会社が持分を追加購入もしくは売却することにより変動します。親会社の子会社に対する支配持分が維持されている間、非支配株主持分の帳簿価額は、親会社の子会社持分に対する変動額を反映して修正します。受領又は支払った対価の公正価値と非支配株主持分の変動額との差額は、親会社の子会社に対する支配が継続している限り、資本剰余金として計上しています。

e. 現金同等物

現金同等物は、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない短期投資です。

現金同等物には、取得日より3ヵ月以内に満期が到来する定期預金を含めています。なお、定期預金のうち、取得日より3ヵ月を超えて満期が到来するが1年以内に満期が到来するものについては、短期投資として表示しています。

f. 貸倒引当金

貸倒引当金は、債権の過去の貸倒実績や潜在的な損失の見積りに基づき合理的と認められる金額を計上しています。

g. たな卸資産

当社及び国内連結子会社のたな卸資産については、主として総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しています。在外連結子会社のたな卸資産については、主として総平均法による低価法を採用しています。

h. 有形固定資産

有形固定資産は、取得原価により計上しています。当社及び連結子会社が有する有形固定資産の減価償却費については、主として資産の見積耐用年数に応じた定額法により算定しています。耐用年数は、建物及び構築物が15年～50年、機械装置及び運搬具が5年～15年となっています。リース資産の耐用年数は個々のリース期間となっています。

i. 資産除去債務

資産除去債務は、有形固定資産の取得、建設、開発又は通常の使用によって生じ、当該有形固定資産の除去に関して法令又は契約で要求される法律上の義務及びそれに準ずるものをいうとされています。資産除去債務の金額を合理的に見積ることができる場合には、当該債務が発生した会計期間に、有形固定資産の除去に要する割引後将来キャッシュ・フローの合計額で債務が認識されます。資産除去債務が発生した会計期間に、当該債務額を合理的に見積ることができない場合には、債務額を合理的に見積ることができるようになった時点で負債として計上します。資産除去債務に対応する除去費用は、資産除去債務を負債として計上した時に、当該負債の計上額と同額を、関連する有形固定資産の帳簿価額に加えます。資産計上された資産除去債務に対応する除去費用は、減価償却を通じて、当該有形固定資産の残存耐用年数にわたり、各期に費用配分されます。資産除去債務は、每期、現在価値に調整され、時の経過による調整額は各期の費用として処理されます。当初見積り以降、割引前キャッシュ・フローの見積りに重要な変更が生じた場合は、見積りの変更による調整額を資産除去債務の帳簿価額及び関連する有形固定資産の帳簿価額に加減して処理します。

j. 長期性資産

当社グループは、固定資産又は固定資産グループに減損が生じている可能性を示す事象や環境の変化（減損の兆候）があるか判定し、減損の兆候がある固定資産又は固定資産グループについて、帳簿価額がこれらの固定資産の継続的使用と使用後の処分によって生じると見込まれる割引前の将来キャッシュ・フローの総額を超える場合に、減損損失を認識しています。この場合には、固定資産又は固定資産グループの継続的使用と使用後の処分によって生じると見込まれる将来キャッシュ・フローの割引現在価値と、正味売却価額のいずれか高い方の金額を資産の回収可能価額とし、帳簿価額が回収可能価額を上回る額を減損損失として測定しています。

k. リース

IFRS 第 16 号「リース」及び会計基準アップデート (ASU) 第 2016-02 号「リース」適用内の、所有権移転外ファイナンス・リース取引及び使用权資産は資産計上し、連結貸借対照表において、リース資産とリース債務を認識することとされています。

他のリース取引はすべて賃貸借取引に準じた処理を行っています。

在外連結子会社では、当連結会計年度の期首より「リース」(IFRS 第 16 号 2016 年 1 月 13 日、ASU 第 2016-02 号 2016 年 2 月 25 日)を適用しています。当該会計基準の適用に伴い、当連結会計年度末において「有形固定資産」が 63,099 百万円、「流動負債」の「一年内返済予定長期リース債務」が 15,951 百万円、「固定負債」の「長期リース債務」が 48,129 百万円それぞれ増加しています。また、従来「投資及びその他の資産」の「その他の無形固定資産」に含めて表示していましたが借地権 12,257 百万円については、当連結会計年度より「有形固定資産」の「土地」に含めて表示しています。

1. 投資有価証券

当社グループが所有するすべての市場性のある有価証券は、その他有価証券に分類し、市場価格等により評価しています。評価により発生した未実現の利益及び損失は、税効果を考慮した額を純資産の部において独立項目として表示しています。有価証券の売却原価は、主として移動平均法により算定しています。

市場性のないその他有価証券は、主として移動平均法による取得原価により評価しています。

その他有価証券について、一時的でない価値の下落があった場合には、正味実現可能価額まで評価減を行い、損益計算書に損失として計上しています。

m. のれん及び無形固定資産

のれん及び無形固定資産は、主に企業結合から発生しています。のれんは、取得したと識別される純資産の時価を取得価格が超過した部分です。のれんは 6 年～20 年間で償却しています。無形固定資産は主に顧客関連資産を含んでいます。顧客関連資産は、効果の及ぶ期間 (主として 30 年) にわたって定額法により償却しています。

n. 製品保証引当金

当社グループは、特定の状況下において製品を無償で修理又は交換しています。製品保証引当金は、製品保証に対する過去の実績や潜在的な損失の見積りに基づき合理的と認められる金額を計上しています。

o. 従業員退職給付

当社及び国内連結子会社は、ほぼすべての従業員を対象とした従業員非拠出型の退職年金制度を設けています。一部の海外連結子会社については、退職年金制度を設けています。

当社は退職給付に係る負債の算定にあたり、貸借対照表日における退職給付債務及び年金資産に基づいて、会計処理しています。退職給付見込額を当期までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。損益認識されていない数理計算上の差異及び過去勤務費用は、税効果を調整のうえ、純資産 (その他の包括利益累計額) に計上し、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数 (主として 10 年) による定額法により費用処理しています。割引率は、退職給付の支払見込み期間及び支払見込み期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用しています。

p. スtock・オプション等

従業員に対するStock・オプション等について、付与日の公正な評価額に基づく報酬費用を、財貨又はサービスが提供されていると考えられる権利確定までの期間にわたって認識しています。また、非従業員に対して付与するStock・オプション等についても、Stock・オプションが提供された財貨又はサービスのいずれかの公正な評価額に基づいて、会計処理しています。連結貸借対照表においては、Stock・オプションは権利が行使されるまで、新株予約権として純資産の部において独立項目として表示しています。

q. 外貨建取引

すべての短期及び長期の外貨建金銭債権債務は貸借対照表日の為替レートで日本円に換算しています。換算により生じた為替差損益は、先物為替予約によりヘッジされない部分について、連結損益計算書に計上しています。

r. 外貨建財務諸表

在外連結子会社の貸借対照表項目は、取引日のレートで換算される資本の部の各項目を除き、貸借対照表日現在の為替レートで日本円に換算しています。在外連結子会社の収益及び費用項目は、期中平均レートで日本円に換算しています。このような換算によって生じる差額は、純資産の部の独立項目であるその他の包括利益累計額の内訳に「為替換算調整勘定」として表示しています。

s. 役員賞与

役員賞与は、帰属すべき会計年度末において未払費用として計上しています。

t. 法人税等

法人税、住民税及び事業税の額は、連結損益計算書における法人税等調整前当期純利益に基づいて算定しています。資産負債法により、繰延税金資産及び負債を、資産及び負債の帳簿価額と課税標準との一時差異の予想される将来の税効果に対して、認識しています。繰延税金資産及び負債は、現行税法の税率を一時差異に適用することにより算定しています。

連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用 — 当社及び一部の国内連結子会社は、「所得税法等の一部を改正する法律」（2020年法律第8号）において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」（実務対応報告第39号2020年3月31日）第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号2018年2月16日）第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。

u. デリバティブ取引

当社グループは、外貨建資産及び負債に係る為替変動リスクを管理するために、先物為替予約、通貨スワップ及び通貨オプションを利用しています。

当社グループは、金利変動リスクを管理するために、主として金利スワップ及び金利オプションを利用しています。

当社グループは、原材料の価格変動リスクを管理するために、商品先物取引を利用しています。

当社グループは、デリバティブ取引を投機目的では行っていません。

デリバティブ取引は、次のように分類し、処理しています。(1) デリバティブ取引は原則として時価評価され、資産又は負債として認識され、デリバティブ取引から生じる損益は、連結損益計算書に計上しています。(2) ヘッジ目的で利用されるデリバティブ取引は、ヘッジ手段とヘッジ対象とで高い相関関係と有効性が認められ、ヘッジ会計の要件を満たす場合には、デリバティブ取引の損益はヘッジ対象取引の決済まで繰延べています。

ヘッジ会計及び特定の要件を満たす金利スワップ取引については、時価評価せず、金利スワップ取引における支払額と受取額の純額を認識し、支払利息又は受取利息に含めて処理しています。

v. 1株当たり金額

1株当たり当期純利益は、普通株主に帰属する当期純利益を加重平均発行済株式数で除すことにより算定しています。ただし、株式分割があった場合には遡及して調整します。

普通株式に係る潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、希薄化効果を有する発行済ストック・オプションが期首時点（又は発行時点）ですべて権利行使されたことを仮定しています。

当連結損益計算書で開示している1株当たり配当金は、各年度に対応する配当金であり、期末日後に支払われる配当金を含んでいます。

w. 新会計基準

収益認識 — 2018年3月30日に、企業会計基準委員会（ASBJ）は、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」を公表しました。この会計基準及び適用指針の基本となる原則は、約束した財又はサービスの顧客への移転を、当該財又はサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価の額で描写するように、収益を認識することです。企業は次のステップを適用することで、基本となる原則に従い、収益を認識しなければなりません：

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：契約における履行義務に取引価格を配分する

ステップ5：企業が履行義務を充足した時に（又は充足するにつれて）収益を認識する

当社グループはこの会計基準及び適用指針を2021年4月1日以降に開始する会計年度より適用予定であり、この会計基準及び適用指針の適用による将来の影響額は評価中です。

時価の算定 — 2019年7月4日に、ASBJは、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」を公表するとともに、関連する企業会計基準及び企業会計基準適用指針（「新会計基準等」）を改訂しました。新会計基準等では、市場性のないその他有価証券は時価で計上し、現行会計基準等では、市場性のないその他有価証券は取得原価で計上します。当社グループは、この新会計基準等を2021年4月1日以降に開始する会計年度より適用予定であり、この会計基準等の適用による将来の影響額は評価中です。

x. 追加情報

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な拡大による需要の減退や経済活動への規制による影響が顕在化しており、感染拡大の終息時期や終息後の需要の回復時期は不透明な状況にあります。当社グループの事業活動への影響の程度を予測することは困難ですが、COVID-19の影響は概ね翌連結会計年度の上期まで続くとの一定の仮定を置いたうえで固定資産の減損等の会計上の見積りを行っています。

3. たな卸資産

2020年及び2019年3月31日現在のたな卸資産は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
製品及び商品	¥292,580	¥293,446
半製品及び仕掛品	49,686	50,746
原材料及び貯蔵品	91,517	92,166
合 計	<u>¥433,783</u>	<u>¥436,358</u>

4. 長期性資産

当社グループは、2020年3月31日に終了した会計年度において固定資産の減損を認識しました。詳細は次のとおりです。

2020年3月31日

用 途	場 所	資産の種類	単位： 百万円
その他	アメリカ合衆国	のれん	¥12,965
事業用	ノースカロライナ州	顧客関連資産	10,590
	計		<u>¥23,555</u>

フィルタ・クリーン機器等の製造及び販売を行う連結子会社であるフランダースホールディングスエルエルシーにおいて、出資金を取得した際に超過収益力を前提にしたのれん及び顧客関連資産を計上していました。しかし、生産体制及び営業体制の強化を図っているにもかかわらず、同社が手掛ける事業は、買収当初策定した事業計画を下回って推移している状況です。中期的な事業計画を保守的に見直した結果、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として認識しています。これらの資産の回収可能価額は、使用価値により測定し、将来キャッシュ・フローの現在価値の算定に用いた割引率は8.8%でした。

なお、2019年3月31日に終了した会計年度においては減損損失を認識していません。

連結財務諸表の注記

5. 市場性のある投資有価証券

2020年及び2019年3月31日現在の投資有価証券に計上している時価のあるその他有価証券の取得原価及び時価は次のとおりです。

		単位：百万円			
		2020年			
		取得原価	未実現利益	未実現損失	時 価
その他有価証券：					
株 式		¥98,394	¥46,087	¥(6,299)	¥138,182
債 券		300			300
	合 計	<u>¥98,694</u>	<u>¥46,087</u>	<u>¥(6,299)</u>	<u>¥138,482</u>

		単位：百万円			
		2019年			
		取得原価	未実現利益	未実現損失	時 価
その他有価証券：					
株 式		¥110,707	¥79,198	¥(2,340)	¥187,565
債 券		300			300
	合 計	<u>¥111,007</u>	<u>¥79,198</u>	<u>¥(2,340)</u>	<u>¥187,865</u>

2020年3月31日に終了した会計年度に売却された時価のあるその他有価証券の情報は次のとおりです。

		単位：百万円		
2020年3月31日		売却収入	売却益	売却損
その他有価証券：				
株 式		¥22,585	¥10,810	

2019年3月31日に終了した会計年度において、売却された時価のあるその他有価証券はありません。

2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度において、時価のあるその他有価証券の減損損失の金額はそれぞれ、579百万円及び44百万円です。

6. のれん

2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度におけるのれん償却はそれぞれ30,684百万円及び26,992百万円で、販売費及び一般管理費に含めて表示しています。

7. 関連者間取引

2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における関連のある個人との重要な取引及び残高は次のとおりです。

(1) 2020年

(a) 当社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2020年	勘定科目	2020年
寺田千代乃	社外取締役／アートグループホールディングス株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の委託	¥466	未払費用及びその他の流動負債	¥39

(b) 当社の連結子会社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2020年	勘定科目	2020年
寺田千代乃	社外取締役／アートグループホールディングス株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の委託	¥ 74	未払費用及びその他の流動負債	¥ 8
			製品の販売	332	売掛金	44

取引条件は、市場価格を勘案し、一般の取引条件と同様に決定しています。

(2) 2019年

(a) 当社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2019年	勘定科目	2019年
寺田千代乃	社外取締役／アートコーポレーション株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の委託	¥524	未払費用及びその他の流動負債	¥47

(b) 当社の連結子会社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2019年	勘定科目	2019年
寺田千代乃	社外取締役／アートコーポレーション株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の委託	¥ 69	未払費用及びその他の流動負債	¥ 6
			製品の販売	247	売掛金	30

取引条件は、市場価格を勘案し、一般の取引条件と同様に決定しています。

連結財務諸表の注記

8. 短期借入金及び長期借入債務

2020年及び2019年3月31日現在の当社グループの短期借入金は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
当座借越及び銀行借入金	¥48,938	¥136,066
コマーシャルペーパー		10,000
合 計	<u>¥48,938</u>	<u>¥146,066</u>

2020年3月31日現在の未利用のコミットメントラインは204,415百万円です。2020年及び2019年3月31日現在の当座借越及び銀行借入金の加重平均利率はそれぞれ1.02%及び0.49%です。2019年3月31日現在のコマーシャルペーパーの加重平均利率は(0.01)%です。

2020年及び2019年3月31日現在の長期借入債務は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
2019年満期1.86%利付無担保社債		¥ 40,000
2019年満期0.72%利付無担保社債		10,000
2021年満期0.38%利付無担保社債	¥ 10,000	10,000
2022年満期1.20%利付無担保社債	30,000	30,000
2024年満期0.68%利付無担保社債	10,000	10,000
2026年満期0.21%利付無担保社債	10,000	10,000
2026年満期0.13%利付無担保社債	15,000	
2029年満期0.18%利付無担保社債	15,000	
無担保借入金		
(借入先：政府系金融機関、返済期限：2019年まで、 利率：1.75%)		6,400
外貨建無担保借入金		
(借入先：銀行等金融機関、返済期限：2026年まで、 利率：2020年-0.00%~4.50%、2019年-0.00%~3.75%)	214,083	171,971
無担保借入金		
(借入先：銀行等金融機関、返済期限：2023年まで、 利率：2020年-0.17%~3.49%、2019年-0.17%~3.69%)	125,002	140,004
合 計	429,085	428,375
(控除) 一年内返済予定	(105,900)	(92,386)
一年内返済予定控除後長期借入債務	<u>¥ 323,185</u>	<u>¥ 335,989</u>

2020年3月31日現在の長期借入債務の年度別満期返済額は次のとおりです。

	単位：百万円
2021年3月期	¥105,900
2022年3月期	74,816
2023年3月期	152,222
2024年3月期	16,031
2025年3月期	26,015
2026年3月期以降	<u>54,101</u>
合 計	<u>¥429,085</u>

2020年及び2019年3月31日現在の担保に供している資産は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
定期預金	¥ 368	¥ 677
受取手形	1,279	2,246
上記に対応する債務：		
支払手形	2,685	4,033

また、2020年及び2019年3月31日現在、当社出資会社における金融機関からの借入金等の担保として提供している投資有価証券は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
投資有価証券	¥800	¥800

日本の慣行として、貸付銀行からの求めがあれば、担保を提供する必要があります。貸付銀行は返済期限が到来した債務について、あるいは債務不履行やその他の特殊事象が起こった場合は銀行に対するあらゆる債務について、その銀行に預け入れている預金と相殺する権利を有しています。これまで、当社グループの債務に対してこの権利を行使した銀行はありません。

9. 退職給付及び年金制度

当社グループの退職給付及び年金制度のもとでは、従業員が退職する場合には原則として雇用期間中の平均給与、勤続年数及びその他の要因に基づいて退職一時金及び年金を受給する権利が付与されます。

当社グループが有する退職一時金制度の一部は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しています。

連結財務諸表の注記

1. 確定給付制度

- (1) 2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです（簡便法を適用した制度を除く）。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
期首残高	¥110,871	¥107,786
勤務費用	5,961	5,330
利息費用	1,424	1,326
数理計算上の差異	2,300	6
過去勤務費用	(5)	771
退職給付の支払額	(6,576)	(4,456)
連結範囲の異動	199	837
決算期変更による増減		(15)
為替換算調整額	(2,800)	(723)
その他	96	9
期末残高	<u>¥111,470</u>	<u>¥110,871</u>

- (2) 2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における年金資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです（簡便法を適用した制度を除く）。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
期首残高	¥116,790	¥114,476
期待運用収益	3,522	3,568
数理計算上の差異	(2,022)	(410)
事業主からの拠出額	3,888	3,620
退職給付の支払額	(6,046)	(3,938)
為替換算調整額	(2,222)	(582)
その他	(16)	56
期末残高	<u>¥113,894</u>	<u>¥116,790</u>

- (3) 2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
退職給付に係る負債の期首残高	¥2,507	¥2,506
退職給付費用	972	832
退職給付の支払額	(719)	(831)
退職給付に係る負債の期末残高	<u>¥2,760</u>	<u>¥2,507</u>

- (4) 2020年及び2019年3月31日現在の退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び資産の調整表は次のとおりです（簡便法を適用した制度を含む）。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
積立型制度の退職給付債務	¥(105,617)	¥(106,176)
年金資産	113,894	116,790
合 計	8,277	10,614
非積立型制度の退職給付債務	(8,611)	(7,202)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ (334)	¥ 3,412
退職給付に係る負債	¥(13,219)	¥(11,098)
退職給付に係る資産	12,885	14,510
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ (334)	¥ 3,412

- (5) 2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における退職給付費用及びその内訳項目の金額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
勤務費用	¥ 5,961	¥ 5,330
利息費用	1,424	1,326
期待運用収益	(3,522)	(3,568)
数理計算上の差異の費用処理額	266	1,286
過去勤務費用の費用処理額	(65)	(127)
簡便法で計算した退職給付費用	972	831
その他	152	88
合 計	¥ 5,188	¥ 5,166

- (6) 2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における退職給付に関して、その他の包括利益（税効果控除前）に計上した金額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
過去勤務費用	¥ 308	¥ 873
数理計算上の差異	3,160	(1,476)
合 計	¥3,468	¥ (603)

連結財務諸表の注記

- (7) 2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における退職給付に関して、その他の包括利益累計額（税効果控除前）に計上した金額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
未認識過去勤務費用	¥ 631	¥ 323
未認識数理計算上の差異	<u>9,579</u>	<u>6,419</u>
合 計	<u>¥10,210</u>	<u>¥6,742</u>

- (8) 年金資産

- (a) 年金資産の主な内訳

2020年及び2019年3月31日現在の年金資産は次のとおりです。

	2020年	2019年
国内債券	1%	2%
国内株式	0	2
外国債券	38	35
外国株式	16	18
保険資産（一般勘定）	18	19
現金及び預金	1	5
オルタナティブ投資	<u>26</u>	<u>19</u>
合 計	<u>100%</u>	<u>100%</u>

- (b) 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しています。

- (9) 2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における数理計算上の計算基礎は次のとおりです。

	2020年	2019年
割引率	主として0.3%	主として0.3%
長期期待運用収益率	主として2.5%	主として2.5%
予想昇給率	主として3.5%	主として3.5%

2. 確定拠出制度

2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、それぞれ5,976百万円及び5,913百万円です。

10. 純資産

日本の会社は日本の会社法（以下「会社法」という）の適用を受けています。財務・会計事象に影響を与える会社法の重要な規定を以下に要約しています。

(a) 配 当

会社法のもとでは、株主総会決議による年度末の配当だけではなく、会計期間中いつでも配当を支払うことができます。（1）取締役会設置会社であり、（2）会計監査人を設置しており、（3）監査役会設置会社であり、かつ（4）取締役の任期を通常の2年ではなく1年と定款で定めているという要件を満たす会社については、定款にその旨の定めがあれば、会計年度中いつでも、取締役会が配当（現物配当は除く）を宣言することができます。しかしながら、当社は上記の基準を満たしていないので、そうすることができません。

会社法は一定の制約及び追加的な要件を前提として、株主に現物（金銭以外の財産）配当を認めています。

また、定款に定めがある場合には、取締役会決議に基づいて、年に一度中間配当を支払うこともできます。会社法においては、配当可能額あるいは自己株式の取得に一定の制限が設けられています。その制限は株主への分配可能額として規定されており、配当後の純資産の額が3百万円を下回らないよう維持することが義務付けられています。

(b) 資本金、準備金及び剰余金の増減並びに振替

会社法は利益準備金（利益剰余金の一部）及び資本準備金（資本剰余金の一部）の総合計額が資本金の25%に達するまで、配当の10%相当額を当該配当の支払額を差し引く資本勘定に応じて、利益準備金又は資本準備金として積み立てることを義務付けています。会社法では資本準備金と利益準備金の合計額全額を払い戻すことができます。会社法ではまた、株主総会の決議に基づく一定の条件のもとで、資本金、利益準備金、資本準備金、その他資本剰余金及び利益剰余金について科目間での振替を行うことができます。

(c) 自己株式及び自己新株予約権

会社法は取締役会決議による企業の自己株式の取得及び処分を認めています。自己株式の取得額は、特定の算式によって決定される株主に対する分配可能額を超えることができません。

会社法のもとでは新株予約権は、純資産の部において独立項目として表示されます。

会社法は会社が自己新株予約権及び自己株式の両方を取得できるよう規定しています。取得した自己新株予約権は純資産の部において独立項目として表示されるか、又は新株予約権から直接控除して表示されます。

連結財務諸表の注記

11. ストック・オプション等

2020年3月31日現在のストック・オプションの付与状況は次のとおりです。

ストック・オプション	付与対象者	ストック・オプションの付与数	付与日	権利行使価格
2014年ストック・オプション	取締役 9名 従業員 45名	310,000株	2014年7月14日	6,715円
2015年ストック・オプション	取締役 9名 従業員 46名	53,200株	2015年7月13日	1円
2016年ストック・オプション	取締役 8名 従業員 53名	58,100株	2016年7月14日	1円
2017年ストック・オプション	取締役 8名 従業員 53名	48,800株	2017年7月14日	1円
2018年ストック・オプション	取締役 7名 従業員 59名	42,700株	2018年7月13日	1円
2019年ストック・オプション	取締役 7名 従業員 54名	46,100株	2019年7月12日	1円

ストック・オプションの変動状況は次のとおりです。

	株数				
	2012年 ストック・ オプション	2013年 ストック・ オプション	2014年 ストック・ オプション	2015年 ストック・ オプション	2016年 ストック・ オプション
<u>2019年3月31日に終了した会計年度</u>					
<u>権利確定後</u>					
2018年4月1日残高	4,000	27,000	50,000	53,200	58,100
付与					
権利行使	(4,000)	(27,000)	(10,000)	(30,500)	
失効					
2019年3月31日残高			40,000	22,700	58,100
<u>2020年3月31日に終了した会計年度</u>					
<u>権利確定後</u>					
2019年4月1日残高			40,000	22,700	58,100
付与					
権利行使			(32,000)	(10,500)	(33,500)
失効					(1,000)
2020年3月31日残高			8,000	12,200	23,600
権利行使価格	2,186円	4,500円	6,715円	1円	1円
行使時平均株価	12,956円	12,491円	14,520円	14,280円	14,436円
付与日における公正な評価単価	676円	1,220円	1,697円	7,726円	7,859円

権利行使期間

2016年7月15日から
2020年7月14日まで

2018年7月14日から
2030年7月13日まで

2019年7月15日から
2031年7月14日まで

2020年7月15日から
2032年7月14日まで

2021年7月14日から
2033年7月13日まで

2022年7月13日から
2034年7月12日まで

2017年 ストック・ オプション	2018年 ストック・ オプション	2019年 ストック・ オプション
48,800	42,700	
48,800	42,700	
48,800	42,700	46,100
(800)	(700)	
48,000	42,000	46,100
1円	1円	1円
10,711円	11,670円	12,777円

連結財務諸表の注記

2019年ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

評価技法：	ブラックショールズ式
株価変動性：	29.7%
予想残存期間：	9年間
予想配当：	160円/株
無リスク利率：	(0.2)%

12. 法人税等

当社及び国内子会社は、日本の国及び地方に法人税等を納める義務を負っています。2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における法定実効税率はそれぞれ概ね30.6%となっています。

2020年及び2019年3月31日現在の繰延税金資産及び負債の発生原因となる重要な一時差異及び繰越欠損金の税効果は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
繰延税金資産：		
製品保証引当金	¥ 13,625	¥ 12,795
繰越欠損金	11,655	10,427
ソフトウェア及びその他無形資産	10,256	8,668
たな卸資産の未実現利益	9,271	9,307
たな卸資産	6,059	5,135
賞与引当金	4,628	4,368
投資有価証券	3,871	5,421
退職給付に係る負債	3,538	2,498
繰延収益	2,933	3,100
貸倒引当金	2,343	1,994
外国税額控除	70	77
その他	22,445	20,293
繰延税金資産小計	90,694	84,083
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	(8,707)	(8,206)
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	(6,374)	(6,947)
評価性引当額小計	(15,081)	(15,153)
繰延税金資産合計	¥ 75,613	¥ 68,930
繰延税金負債：		
無形固定資産	¥ 64,092	¥ 68,816
連結子会社の留保利益	40,385	39,862
その他有価証券評価差額金	10,131	19,342
退職給付に係る資産	4,131	4,662
固定資産の売却による繰延収益	1,705	1,722
その他	18,462	11,425
繰延税金負債合計	¥ 138,906	¥ 145,829
繰延税金負債の純額	¥ (63,293)	¥ (76,899)

2020年3月31日における税務上の繰越欠損金の繰越期限別の金額及び関連する評価性引当額とその繰延税金資産の純額は次のとおりです。

2020年3月31日	単位：百万円						合計
	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	
税務上の繰越欠損金に 関連する繰延税金資 産	¥ 134	¥ 37	¥ 137	¥ 384	¥ 265	¥10,698	¥11,655
繰越欠損金に係る評価 性引当額	(130)	(29)	(137)	(248)	(190)	(7,973)	(8,707)
繰越欠損金に関連する 繰延税金資産	4	8		136	75	2,725	2,948

2020年3月31日に終了した会計年度における法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率の差異は、法定実効税率の5%以下であるため、開示していません。

2019年3月31日に終了した会計年度における法定実効税率と当連結損益計算書の税効果会計適用後の法人税等の負担率の差異の調整は次のとおりです。

	2019年
法定実効税率	30.6%
海外子会社との税率の差異	(5.5)
外国子会社からの配当に係る追加税金及び税効果 のれん償却	3.7 2.7
研究開発費税額控除	(2.2)
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.5
評価性引当額	0.1
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	(0.1)
その他	<u>(0.9)</u>
税効果会計適用後の法人税等の負担率	<u>28.9%</u>

連結財務諸表の注記

13. キャッシュ・フロー追加情報

当社グループは、2019年3月31日に終了した会計年度において、クール インターナショナル ホールディング ゲーエムベア社とその子会社を取得しました。

クール インターナショナル ホールディング ゲーエムベア社の出資持分取得による支出と、これらの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）との関係は次のとおりです。

	単位： 百万円 <u>2019年</u>
流動資産	¥ 25,233
固定資産	93,823
のれん	30,137
流動負債	(16,188)
固定負債	(61,077)
非支配株主持分	140
出資金取得による支出	<u>72,068</u>
連結子会社の現金及び現金同等物	<u>(7,358)</u>
新規連結子会社出資金の取得による支出 (取得した現金及び現金同等物の控除後)	<u>¥ 64,710</u>

2019年3月31日に終了した会計年度において、長期借入債務の返済にはクール インターナショナル ホールディング ゲーエムベア社及びその他当社グループが取得した会社の長期借入債務の返済額 40,389 百万円を含んでいます。

14. 研究開発費

2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度において、売上原価及び販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費はそれぞれ 67,968 百万円及び 65,216 百万円です。

15. リース

当社グループは、主として、建物、土地、乗用車等をリースしています。

2020年3月31日現在の解約不能のオペレーティング・リース契約に基づく未経過リース料は次のとおりです。

	単位：百万円 オペレーティング・ リース契約
1年内	¥1,172
1年超	<u>7,716</u>
合計	<u>¥8,888</u>

(注) 在外連結子会社において、当連結会計年度より IFRS 第 16 号「リース」あるいは ASU 第 2016-02 号「リース」を適用しているため、当連結会計年度の連結貸借対照表において「有形固定資産」の種類別の帳簿価額に含めています。

16. 金融商品及び関連注記

金融商品に対するグループ方針

当社グループは、設備投資計画に基づいて、主に銀行借入や社債といった金融商品を利用しています。また、短期の銀行借入やコマーシャルペーパーは、運転資金の調達に利用しており、余剰資金は低リスクの金融資産に投資しています。デリバティブ取引は、投機目的ではなく、以下に記載するリスクを管理するために利用しています。

金融商品から生じるリスクの内容と程度並びに金融商品のリスク管理

受取手形及び売掛金といった債権は、顧客の信用リスクに晒されています。当社グループは、顧客の倒産リスクを把握するために主要な顧客の支払期日や残高のモニタリングを行うことを記載している内部規定に基づいて債権からの信用リスクを管理しています。

支払手形及び買掛金といった債務の支払期日は、1年以内です。

外貨建の債権及び債務は、外国為替相場の変動による市場リスクに晒されていますが、それぞれの通貨において外貨建の債権及び債務をネットしたポジションに対して、主に先物為替予約及び通貨スワップを利用してヘッジしています。加えて、予定取引により生じることが見込まれる外貨建の債権及び債務に対しても先物為替予約及び通貨スワップを利用してヘッジしています。

投資有価証券は、主に当社グループの顧客及びサプライヤーの株式であり、市場価格変動のリスクに晒されています。投資有価証券は、定期的に市場価格及び発行体の財政状況をモニタリングすることにより管理しています。

短期借入金やコマーシャルペーパーは、主に運転資金として利用しています。長期借入金や社債は、主に設備投資を目的として利用しています。支払手形及び買掛金といった債務、銀行借入金及び社債は流動性リスクに晒されていますが、その流動性リスクについて当社は企業財務部門による適切な資金計画に沿って管理しており、コミットメントラインを設定しています。金利変動による市場リスクに晒されている長期借入金の一部は、主に金利スワップ取引を利用してヘッジしています。

デリバティブ取引は、主に債権及び債務の外国為替相場、銀行借入金の金利の変動及び原材料の市場価格の変動による市場リスクを管理する先物為替予約、金利スワップ及び商品先物取引です。

当社グループは、権限と利用限度額を規制する内部方針に基づいてデリバティブ取引を行っています。

当社グループは、これらデリバティブ取引を信用力の高い金融機関に限定しており、信用リスクから生じる損失は見込んでいません。

金融商品の時価等に関する事項

主要な金融商品の帳簿価額、時価、未実現損失は次のとおりです。金融商品の時価は活発な市場での価格に基づいています。市場価格が入手できない場合は、代わりに他の合理的な評価技法を利用しています。いずれの価格も入手できないものは次の表に含まれていません。

	単位：百万円		
	2020年3月31日		
	帳簿価額	時 価	未実現損失
現金及び現金同等物	¥321,152	¥321,152	
短期投資	49,641	49,641	
受取手形及び売掛金	440,755	440,755	
投資有価証券	138,482	138,482	
合 計	<u>¥950,030</u>	<u>¥950,030</u>	
仕入債務	¥189,844	¥189,844	
短期借入金	48,938	48,938	
未払法人税等	19,894	19,894	
長期借入債務	429,085	430,452	¥1,367
リース債務	75,784	78,156	2,372
合 計	<u>¥763,545</u>	<u>¥767,284</u>	<u>¥3,739</u>
デリバティブ取引	¥(6,055)	¥(6,055)	

	単位：百万円		
	2019年3月31日		
	帳簿価額	時 価	未実現損失
現金及び現金同等物	¥ 367,189	¥ 367,189	
短期投資	592	592	
受取手形及び売掛金	447,831	447,831	
投資有価証券	187,865	187,865	
合 計	<u>¥1,003,477</u>	<u>¥1,003,477</u>	
仕入債務	¥ 204,535	¥ 204,535	
短期借入金	146,066	146,066	
未払法人税等	25,576	25,576	
長期借入債務	428,375	431,326	¥2,951
リース債務	11,201	12,776	1,575
合 計	<u>¥ 815,753</u>	<u>¥ 820,279</u>	<u>¥4,526</u>
デリバティブ取引	¥969	¥969	

資 産

現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は満期が短期のため、帳簿価額が時価にほぼ等しくなっています。

短期投資

短期投資は満期が短期のため、帳簿価額が時価にほぼ等しくなっています。

受取手形及び売掛金

受取手形及び売掛金は決済が短期のため、帳簿価額が時価にほぼ等しくなっています。

投資有価証券

株式の時価は株式取引所での市場価格で測定しており、債権の時価は当社グループが想定する法人割引率で割り引いた満期時の受取額で測定しています。なお、投資有価証券の分類ごとの時価情報は、注記5に含めています。

負 債

仕入債務、短期借入金及び未払法人税等

仕入債務、短期借入金及び未払法人税等は決済が短期のため、帳簿価格が時価にほぼ等しくなっています。

長期借入債務

社債の時価は社債の店頭市場での市場価格により決定しており、長期借入金の時価については、当該借入金に関連するキャッシュ・フローを当社グループが想定する法人借入率で割り引いて決定しています。ヘッジ会計の要件を満たし、特定の一致基準に適合する金利スワップによってヘッジされている変動金利の長期借入金の時価は、当該借入金及び金利スワップに関連するキャッシュ・フローを当社グループが想定する法人借入率で割り引いて決定しています。

リース債務

リース債務の時価は、元利金の合計額を同様の新規リース取引を行った場合に想定される利率で割り引く方法により算出しています。

連結財務諸表の注記

デリバティブ取引

デリバティブ取引の時価は金融機関から入手した価格により評価しています。

下記の表における「契約額等」は、あくまでもデリバティブ取引における名目的な契約額又は計算上の想定元本であり、当該金額自体が、そのままデリバティブ取引に係る市場リスクや信用リスク等を表すものではありません。

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

単位：百万円			
2020年3月31日			
契約額等	契約額等の 内1年超	時 価	評 価 益 (損)
為替予約契約：			
売 建：英ポンド	¥ 5,470	¥ (86)	¥ (86)
ユーロ	22,901	(223)	(223)
米ドル	49,711	(3,753)	(3,753)
オーストラリアドル	5,144	38	38
ニュージーランドドル	453	10	10
南アフリカランド	15	0	0
チェココルナ	4,088	205	205
香港ドル	1,567	(98)	(98)
シンガポールドル	2,753	(63)	(63)
マレーシアリングット	2,738	(7)	(7)
トルコリラ	4,591	842	842
インドネシアルピア	4,990	670	670
インドルピー	653	1	1
ノルウェークローネ	445	(33)	(33)
カタールリヤル	392	(10)	(10)
フィリピンペソ	1,474	(3)	(3)
ハンガリーフォリント	175	2	2
タイバーツ	114	2	2
人民元	122	1	1
UAEディルハム	1,172	3	3
買 建：人民元	2,143	(24)	(24)
ユーロ	186	0	0
商品先物契約：			
買 建：金 属	¥985	¥(102)	¥(102)

単位：百万円

2019年3月31日

	契約額等	契約額等の		評 価 益 (損)
		内1年超	時 価	
為替予約契約：				
売 建：英ポンド	¥ 9,881		¥ 5	¥ 5
ユーロ	14,697		(11)	(11)
米ドル	33,144		(142)	(142)
オーストラリアドル	1,729		98	98
ニュージーランドドル	753		3	3
南アフリカランド	196		(2)	(2)
チェココルナ	3,089		(3)	(3)
香港ドル	1,264		5	5
シンガポールドル	1,893		(3)	(3)
マレーシアリンギット	863		0	0
トルコリラ	420		(43)	(43)
ブラジルリアル	128		(0)	(0)
インドネシアルピア	4,886		(44)	(44)
インドルピー	1,221		10	10
フィリピンペソ	830		3	3
タイバーツ	2		0	0
UAEディルハム	1,568		(0)	(0)
買 建：人民元	1,976		50	50
ユーロ	241		(1)	(1)
商品先物契約：				
買 建：金 属	¥722		¥47	¥47

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

単位：百万円

2020年3月31日

ヘッジ対象	契約額等	契約額等の		時 価
		内1年超	時 価	
為替予約契約：				
売 建：英ポンド	売掛金	¥ 7,533		¥ 218
ユーロ	売掛金	34,299		(1,155)
米ドル	売掛金	5,224		39
チェココルナ	売掛金	5,519		263
トルコリラ	売掛金	2,962		158
買 建：人民元	買掛金	9,033		(71)
金利スワップ：				
受取変動／支払固定	長期借入金	¥141,417	¥92,680	¥ (872)
受取変動／支払固定 (*)	長期借入金	63,000	10,000	
商品先物契約：				
買 建：金 属	原材料	¥13,708		¥ (2,006)

連結財務諸表の注記

		単位：百万円		
		2019年3月31日		
		契約額等の		
ヘッジ対象	契約額等	内1年超	時 価	
為替予約契約：				
売 建：英ポンド	売掛金	¥ 6,307	¥(158)	
ユーロ	売掛金	32,091	92	
米ドル	売掛金	1,620	(4)	
チェココルナ	売掛金	5,704	77	
トルコリラ	売掛金	1,418	6	
買 建：人民元	買掛金	7,576	101	
金利スワップ：				
受取変動／支払固定	長期借入金	¥173,215	¥154,886	¥722
受取変動／支払固定(*)	長期借入金	63,000	63,000	
商品先物契約：				
買 建：金 属	原材料	¥7,223	¥161	

(*) ヘッジ会計の要件を満たし、特定的一致基準に該当する上記の金利スワップは市場価格で評価せず、スワップ契約に基づいて差額の支払い又は受け取りを認識し支払利息又は受取利息に含めています。また、そのような金利スワップの時価は長期借入債務に含めています。

時価を容易に決定できない金融商品

		単位：百万円	
		帳簿価額	
		2020年	2019年
非上場株式		¥11,060	¥ 9,549
投資事業組合及びその他の投資		1,076	1,284
合 計		¥12,136	¥10,833

金銭債権及び満期のある有価証券の償還予定額

		単位：百万円			
		2020年3月31日			
		1年超		5年超	
1年以内	5年以内	10年以内	10年超		
現金及び現金同等物	¥321,152				
短期投資	49,641				
受取手形及び売掛金	440,752	¥3			
投資有価証券：					
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)				¥300	
合 計	¥811,545	¥3	¥300		

	単位：百万円			
	2019年3月31日			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び現金同等物	¥367,189			
短期投資	592			
受取手形及び売掛金	447,792	¥39		
投資有価証券：				
その他有価証券のうち満期が あるもの（社債）				¥300
合 計	<u>¥815,573</u>	<u>¥39</u>		<u>¥300</u>

長期借入債務の年度別満期返済額は注記8をご覧ください。

17. 約定債務及び偶発債務

2020年3月31日現在の資本的支出に関する約定債務は合計で約25,689百万円です。

2020年及び2019年3月31日現在の当社グループの偶発債務は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
裏書手形	¥1,835	¥1,733

連結財務諸表の注記

18. 包括利益

2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度におけるその他の包括利益（損失）に係る組替調整額及び税効果額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2020年	2019年
その他の有価証券評価差額金：		
当期発生損失	¥ (26,901)	¥ (23,504)
損益への組替調整額	(10,231)	4
税効果調整前	<u>(37,132)</u>	<u>(23,500)</u>
税効果額	9,211	6,601
合 計	<u>¥ (27,921)</u>	<u>¥ (16,899)</u>
繰延ヘッジ損失：		
当期発生（損失）利益	¥ (3,859)	¥ 505
損益への組替調整額	(568)	(698)
税効果調整前	<u>(4,427)</u>	<u>(193)</u>
税効果額	1,011	84
合 計	<u>¥ (3,416)</u>	<u>¥ (109)</u>
為替換算調整勘定：		
当期調整額	¥ (69,568)	¥ (8,393)
損益への組替調整額	(19)	284
税効果調整前	<u>(69,587)</u>	<u>(8,109)</u>
合 計	<u>¥ (69,587)</u>	<u>¥ (8,109)</u>
退職給付に係る調整額：		
当期調整額	¥ (3,670)	¥ (556)
損益への組替調整額	202	1,159
税効果調整前	<u>(3,468)</u>	<u>603</u>
税効果額	1,011	(155)
合 計	<u>¥ (2,457)</u>	<u>¥ 448</u>
持分法適用関係会社に対する持分相当額：		
当期発生損失	<u>¥ (495)</u>	<u>¥ (1,167)</u>
その他の包括損失合計	<u>¥ (103,876)</u>	<u>¥ (25,836)</u>

19. 1株当たり当期純利益

2020年及び2019年3月31日に終了した会計年度における1株当たり当期純利益と潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差異の調整は次のとおりです。

	単位：百万円	単位：千株	単位：円
	当期純利益	加重平均 株式数	1株当たり 当期純利益
<u>2020年3月31日に終了した会計年度</u>			
1株当たり当期純利益			
普通株主に帰属する当期純利益	¥170,731	292,546	¥583.61
希薄化株式の影響			
ストック・オプション		193	
潜在株式調整後1株当たり当期純利益			
算定に必要な当期純利益	¥170,731	292,739	¥583.22
<u>2019年3月31日に終了した会計年度</u>			
1株当たり当期純利益			
普通株主に帰属する当期純利益	¥189,049	292,470	¥646.39
希薄化株式の影響			
ストック・オプション		197	
潜在株式調整後1株当たり当期純利益			
算定に必要な当期純利益	¥189,049	292,667	¥645.95

20. セグメント情報

企業会計基準第17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第20号「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」では、企業はその報告セグメントについての財務情報及び説明的な情報を報告することとされています。報告セグメントは事業セグメント又は具体的な基準を満たす事業セグメントの集約です。事業セグメントとは、分離された財務情報が入手可能であり、そのような情報を最高意思決定者が、資源の配分方法の決定及び業績の評価を行うために定期的に検討する企業の構成単位です。一般的にセグメント情報は内部で事業セグメントの業績を評価し、事業セグメントへの資源の配分方法を決定するために利用するものと同様の基準で報告することとされています。

1. 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、グループ間の資源の配分方法の決定を行うために定期的に評価されているセグメントです。当社グループの報告セグメントは「空調・冷凍機事業」セグメント及び「化学事業」セグメントから構成されています。

「空調・冷凍機事業」セグメントは、空調・冷凍機製品の製造、販売及び工事を行っています。「化学事業」セグメントは、化学製品の製造、販売を行っています。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益、資産、その他の項目の金額の算定方法

各報告セグメントの会計処理方法は、注記2「重要な会計方針の概要」において開示されているものと概ね同一です。

連結財務諸表の注記

3. 報告セグメントごとの売上高、利益、資産、その他の項目の金額に関する情報

	単位：百万円			
	2020年3月31日			
	報告セグメント			
	空調・ 冷凍機事業	化学事業	計	その他
売上高：				
外部顧客への売上高	¥2,309,117	¥179,884	¥2,489,001	¥61,304
セグメント間の内部売上高又は振替高	871	13,850	14,721	699
計	2,309,988	193,734	2,503,722	62,003
セグメント利益	236,185	23,770	259,955	5,549
セグメント資産	2,228,944	239,069	2,468,013	35,297
その他の項目：				
減価償却費	¥ 81,373	¥14,618	¥ 95,991	¥1,802
のれん償却費	30,497	187	30,684	
持分法適用の非連結子会社及び 関連会社への投資額	13,760	9,434	23,194	
有形固定資産及び無形固定資産の投資額	101,113	28,209	129,322	2,633

	単位：百万円			
	2019年3月31日			
	報告セグメント			
	空調・ 冷凍機事業	化学事業	計	その他
売上高：				
外部顧客への売上高	¥2,222,173	¥200,790	¥2,422,963	¥58,146
セグメント間の内部売上高又は振替高	714	18,124	18,838	646
計	2,222,887	218,914	2,441,801	58,792
セグメント利益	237,646	32,534	270,180	6,066
セグメント資産	2,230,118	230,736	2,460,854	41,009
その他の項目：				
減価償却費	¥57,166	¥13,489	¥70,655	¥1,667
のれん償却費	26,792	200	26,992	
持分法適用の非連結子会社及び 関連会社への投資額	13,552	10,097	23,649	
有形固定資産及び無形固定資産の投資額	68,982	15,914	84,896	2,266

- (注) 1 「その他」のセグメントは報告セグメントに含まれない事業セグメントの集約であり、「電子システム事業」セグメントから構成されています。
- 2 「調整額」には配賦不能項目及びセグメント間消去が含まれています。「調整額」に含31日現在、それぞれ175,010百万円及び211,637百万円であり、主として当社の現金、
- 3 セグメント利益の総額は、連結損益計算書の営業利益と整合しています。
- 4 セグメント間の内部売上高又は振替高は、市場価格に相当する価値で記録されています。

合 計	調整額	連 結
¥2,550,305		¥2,550,305
15,420	¥ (15,420)	
<u>2,565,725</u>	<u>(15,420)</u>	<u>2,550,305</u>
265,504	9	265,513
<u>2,503,310</u>	<u>164,203</u>	<u>2,667,513</u>
¥ 97,793		¥ 97,793
30,684		30,684
23,194		23,194
131,955		131,955

合 計	調整額	連 結
¥2,481,109		¥2,481,109
19,484	¥ (19,484)	
<u>2,500,593</u>	<u>(19,484)</u>	<u>2,481,109</u>
276,246	9	276,255
<u>2,501,863</u>	<u>199,028</u>	<u>2,700,891</u>
¥72,322		¥72,322
26,992		26,992
23,649		23,649
87,162		87,162

「油機事業」セグメント、「特機事業」セグメント、

まれる配賦不能全社資産は、2020年及び2019年3月定期預金及び投資有価証券です。

連結財務諸表の注記

4. 追加情報

(1) 地域に関する情報

(a) 売上高

単位：百万円						
2020年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥596,978	¥666,305	¥341,284	¥395,462	¥405,611	¥144,665	¥2,550,305

単位：百万円						
2019年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥585,107	¥625,041	¥379,628	¥387,093	¥366,670	¥137,570	¥2,481,109

注：売上高は顧客の所在地に基づく、国又は地域に分類しています。

(b) 有形固定資産

単位：百万円						
2020年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥165,554	¥176,687	¥80,095	¥83,741	¥58,710	¥15,194	¥579,981

単位：百万円						
2019年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥161,703	¥134,542	¥70,657	¥61,803	¥44,607	¥9,651	¥482,963

(2) 報告セグメントごとの減損損失

単位：百万円					
2020年3月31日					
	空調・冷凍 機事業	化学事業	その他	消去 又は全社	連結
減損損失	¥23,555				¥23,555

(3) のれんに関する情報

(a) 報告セグメントごとののれんの未償却残高

2020年及び2019年3月31日現在の報告セグメントごとののれんは次のとおりです。

単位：百万円					
2020年					
	空調・冷凍 機事業	化学事業	その他	消去 又は全社	連 結
のれん	¥281,061	¥908			¥281,969

単位：百万円					
2019年					
	空調・冷凍 機事業	化学事業	その他	消去 又は全社	連 結
のれん	¥321,183	¥1,136			¥322,319

21. 後発事象

a. 多額な資金の借入

当社は、2020年5月26日にシンジケートローンを締結しました。本シンジケートローンの概要は以下のとおりです。

本シンジケートローンの概要

- (1) 借入額 200,000百万円
- (2) 借入先 株式会社三井住友銀行他17金融機関
- (3) 契約締結 2020年5月26日
- (4) 借入実行 2020年5月29日
- (5) 弁済期日 2022年5月31日（ただし、期限前弁済が可能）
- (6) 資金使途 運転資金
- (7) 適用利率 Tibor+0.3%
- (8) 担保提供 無

b. 利益剰余金の処分

以下の決議が2020年6月26日に開催を予定している定時株主総会で承認されることを条件として、2020年5月12日に開催された取締役会で承認されました。

2020年3月31日現在の株主に対し1株当たり80円、総額23,407百万円の期末配当を支払うことが決議される予定です。



有限責任監査法人トーマツ
大阪事務所
〒541-0042
大阪市中央区今橋四丁目1番1号
淀屋橋三井ビルディング
Tel: (06) 4560 6000

独立監査人の監査報告書（訳文）

ダイキン工業株式会社
取締役会 御中：

監査意見

当監査法人は、2020年3月31日現在の連結貸借対照表並びに同日に終了した会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び重要な会計方針の概要を含む連結財務諸表の注記から成る、ダイキン工業株式会社及び連結子会社（「同社グループ」という）の連結財務諸表の監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従って、同社グループの2020年3月31日現在の財政状態並びに同日に終了した会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って監査を行った。それらの基準における当監査法人の責任は、当報告書の連結財務諸表の監査における監査人の責任に記載されている。当監査法人は、日本における職業倫理の規範の定めに従って、同社グループから独立しており、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従って連結財務諸表を作成し適正に表示する責任、及び不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し、適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用する責任がある。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、同社グループが継続企業として存続する能力を評価し、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従って、継続企業に関する事項がある場合には当該事項を開示し、経営者に同社グループを清算若しくは事業停止の意図があるか、又はそれ以外に現実的な代替案がない場合を除いて、会計に継続企業の前提を用いる責任がある。

監査役及び監査役会は、同社グループの財務報告プロセスの統制の整備及び運用状況に関する取締役の職務の執行を監視する責任がある。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査の目的は、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得ること、及び監査意見を含んだ監査報告書を発行することである。

合理的な保証は、高い水準の保証であるが、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って行った監査が、存在する重要な虚偽表示を常に発見することを確約するものではない。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、利用者の連結財務諸表に基づいた経済的意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があるとされる。

当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って実施する監査の一環として、監査の過程を通じて職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持する。当監査法人は、以下も実施する。

- ・ 不正又は誤謬による連結財務諸表上の重要な虚偽表示リスクを識別、評価し、それらのリスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択は監査人の判断による。さらに、当監査法人は意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。不正は、共謀、偽造、意図的な脱漏、虚偽の説明、又は内部統制の無効化を伴うことがあるため、不正による重要な虚偽表示が発見されないリスクは、誤謬による場合よりも高くなる。
- ・ リスク評価手続の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制の理解を得るが、同社グループの内部統制の有効性について意見表明することを目的とするものではない。
- ・ 経営者によって採用された会計方針の適切性、及び経営者によって行われた会計上の見積り及び関連する開示の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が会計に継続企業的前提を用いることの適切性、及び入手した監査証拠に基づき、同社グループが継続企業として存続する能力に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうかを結論付ける。当監査法人が重要な不確実性が認められると結論付ける場合は、監査報告書において、連結財務諸表の関連する開示を参照して注意を喚起すること、又は開示が不十分な場合は、監査意見を修正することが求められる。当監査法人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいている。しかしながら、将来の事象又は状況により、同社グループは継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の全体的な表示及び開示が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従っているかどうかとともに、関連する開示を含めた連結財務諸表の全体的な表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見を表明するために、同社グループ内の会社又は事業活動の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。当監査法人は、グループ監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。当監査法人は、監査意見に対して単独で責任を負う。

当監査法人は、監査役及び監査役会に対して、その他の事項の中でも、監査の計画範囲とその時期、及び監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む重要な監査上の発見事項について伝達する。

当監査法人は、監査役及び監査役会に対して、独立性について関連する職業倫理に関する規定を遵守したことを報告し、我々の独立性に影響を与えると合理的に考えられる全ての関係及びその他の事項、及び該当する場合は、関連するセーフガードについて伝達する。

独立監査人の監査報告書

日本の公認会計士法によって開示が要求される利害関係

当監査法人及び業務執行社員は、日本の公認会計士法の規定に従って開示が要求されるような、同社グループとの利害関係はない。

デロイト トウシュ トーマツ LLC

2020年6月24日

注：本監査報告書は『Daikin Industries, Ltd. Annual Report 2020』に記載されている
“INDEPENDENT AUDITOR’S REPORT”を翻訳したものです。

会社情報

(2020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	27,028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)● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)● 株式会社三井住友銀行● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(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● ジェーピー モルガン チェース バンク385151(常任代理人(株) みずほ銀行決済営業部)● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)● ガバメント オブ ノルウェー(常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)
関係会社	連結子会社 : 313社 持分法適用会社 : 20社
従業員数	80,369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.



このアニュアルレポートは、森林管理協議会 (Forest Stewardship Council) が認証する適切に管理された森林からの原料を含むFSC認証紙を使用しており、ベジタブルインクによって水なし印刷しています。

Printed in Japan

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