



ダイキン Review

第114期 (2016年4月1日から2017年3月31日まで)



© Yasushi Tanikado / G.I.P.Tokyo - トレチメ(イタリア) -

株主のみなさまへ



代表取締役社長兼CEO

十河 政則

4期連続で過去最高の業績を達成 「FUSION20」初年度は順調な滑り出し さらなる成長に向けて挑戦を加速

株主のみなさまにおかれましては、日頃より当社の事業、経営に対するご理解を賜り、心よりお礼申し上げます。

2020年度を目標年度とする戦略経営計画「FUSION20（フュージョン・トゥエンティ）」のスタートを切った2016年度は、厳しい経営環境の中、全社を挙げて経営体質の強化と業績拡大に努めた結果、過去最高の業績を達成することができました。これまでの取り組みとこれからの展望について、以下ご報告申し上げます。

好調な滑り出しの「FUSION20」 目標達成のための基盤を構築

—— 2016年度の業績について教えてください。

2016年度は、世界各地で経済成長が鈍化し、円高のマイナス影響を受けるなど厳しい状況の中、「ライバルに打ち勝つための、実質ベースでのグローバル大増販」「グローバルでの変動費コストダウンの極大化」「固定費の抜本的削減」を基本方針に、経営体質の抜本強化とさらなる業績拡大をめざして取り組みました。

その結果、売上高は前期を若干上回る2兆439億円、営業利益は前期比5.9%増の2,307億円、経常利益は同10.2%増の2,310億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.4%増の1,539億円と、円高のマイナス影響を跳ね返し、7期連続の増収増益、4期連続の過去最高業績の更新を達成することができました。

空調事業において販売力強化や高付加価値商品の創出、トータルコストダウンの展開によって各地域で

収益性が順調に向上したこと、とくに重点地域である北米、アジアで販売を大きく伸ばしたこと、また事業領域拡大・事業構造転換に関してもフィルタ事業と商業用冷設事業で3件のM&Aを実施したことなど、将来の成長・発展に向けた基盤づくりが着実に進展しており、「FUSION20」の初年度として、まずは順調な一歩を踏み出すことができたと考えています。

「FUSION20」中期実行計画の必達とともに 将来を見据えた投資を積極的に実行

—— 今後の経営方針をお聞かせください。

足元の世界経済は、米国景気の回復や中国経済の堅調さ、資源価格上昇による資源国の景気回復などから、底堅く推移することが見込まれるものの、各国の政治の動きが経済に及ぶリスクや地政学リスクもあり、先行きには不透明感が漂っています。

このような中、当社は「FUSION20」で掲げる2018年度定量目標（売上高2兆5,000億円、営業利益2,700

億円)の達成に向け、2017年度と2018年度の2ヵ年は引き続き、思い切った先行投資を実行し、短期利益を確保するとともに、中長期のさらなる成長発展をめざしていく考えです。

—— 空調事業の世界各地域の状況と主な取り組みを教えてください。

FUSION20の重点地域である北米とアジアについては、他社を引き離すべく、積極的な投資も含めて注力将继续します。

北米については、引き続き、住宅用、業務用、アップライド(大型)空調の全てにおいて、事業拡大をはかります。建設を進めていたグッドマン社の新工場では全てのラインが整い、AI、IoTなど最先端技術を駆使した当社グループのモデル工場として、本年5月に正式にオープニングを迎えました。新工場の本格的な生産開始に

ともなうコスト競争力の強化、研究開発機能の強化を軸とした地域独自商品の開発など、ライバルを圧倒する競争力の獲得に向けた取り組みを加速し、2020年の北米トッププレイヤー入りをめざします。

アジアでは、中間所得層の需要拡大が続いており、一層の販売拡大に向けた各国での販売網強化と営業人員拡充のほか、タイ、インドでの工場の増設、ベトナム、マレーシアでの新工場建設など、域内の生産体制拡充も急ピッチで進めています。他社に先んじた販売力の強化と供給力の拡大、さらにはコストダウンによる収益力の向上によって、旺盛な需要を確実に取り込み、一層の事業拡大をはかります。

これらの重点地域に加え、中国、欧州、日本の各地域でも、FUSION20の目標達成に向けた取り組みを加速させていきます。

戦略経営計画「FUSION20」(2016年度～2020年度)

めざす姿

売上高3兆円、営業利益率12%

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

既存事業の強化

空調事業

アジア 北米

化学事業

フィルタ事業

事業領域拡大／事業構造転換

成果創出を急ぐ新事業

暖房・給湯事業
エネルギーソリューション事業

将来を見据えた挑戦事業

商業用冷設事業
次世代冷媒・ガス事業
空気・空間エンジニアリング事業

技術・モノづくりの高度化

経営管理の高度化

当社独自の企業理念の実践

経営基盤のさらなる強化

中国については、経済成長が減速傾向の中、小売・街売をさらに強化することで堅調な一般消費を取り込み、全地域・全市場で販売を拡大しています。引き続き、中国全土に展開する独自の販売網の強化や差別化商品の切れ目ない投入、コストダウン施策の加速など、開発・生産・販売・サービスが一体となり、収益拡大をはかります。

欧州については、緩やかな需要拡大が見込まれる中、環境負荷の小さい新冷媒「R32」を採用した差別化商品の投入や販売網の強化によって販売拡大をはかるとともに、生産体制の強化や固定費削減、コストダウンなど体質改革の取り組みも進めます。

国内では、オリンピック需要の本格化を背景にした空調需要の拡大が見込まれる中、高付加価値商品の拡販と売価政策の徹底、コストダウンの取り組みに加え、市場別・販路別での営業力の抜本的強化をはかり、さらなる収益の拡大に努めます。

—— 空調以外の事業についてはいかがでしょうか？

化学事業では、成長分野に集中した販売拡大とトータルコストダウンの推進により、収益の拡大をはかります。その際のポイントは、情報端末や自動車などの重点分野における用途開発の加速と、生産革新や業務革新による収益構造の変革にあると考えています。

フィルタ事業については昨年、米国フィルタ大手で製薬や食品向けの高級機種に強みを持つフランダース社(米国)と、北欧を中心にエアフィルタの製造・販売を手がけるディンエア社(スウェーデン)の2社を買収しました。これらの会社とのシナジー創出を加速させ、住宅用市場、業務用ハイエンド(高機能・高付加価値)市場での販売拡大に取り組みます。

また、「FUSION20」のもう一つの柱である事業領域拡大・事業構造転換の面でも、思い切った手を打っていきたくと考えています。アプライドソリューション事業、エネルギーソリューション事業では、他社との提携・連携も視野に、事業基盤整備に急ピッチに取り組み、独自性のあるソリューション事業に伸ばしていく考えです。暖房・給湯事業においても、欧州主要販社に暖房専任部隊を設置して販売力強化に努めるとともに、新商品

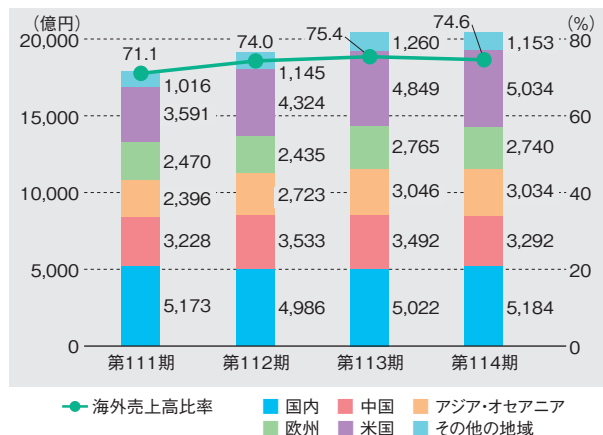
の開発・投入を推し進め、事業拡大をはかります。

—— 中長期の成長に向けた投資案件とはどのようなものでしょうか？

主な先行投資としては、先ほど触れた米国での新工場建設やアジアでの生産能力増強投資のほか、例えば、R&Dのマザー拠点であるテクノロジー・イノベーションセンターの体制強化や北米R&Dセンターの設立など、グローバルでの開発体制強化も加速させます。技術の高度化に向けては、AI、IoT技術の獲得・強化のためにシリコンバレー・テクノロジー・オフィスの設立とともに、異分野技術の融合をめざした産産・産学連携の動きや人材の獲得・育成に急ピッチで取り組みます。また営業力・販売力・サービス力のさらなる強化に向けて、提携・連携・M&Aも駆使してのスピードある体制構築に加え、各国での販売店開発を担う人材の確保・育成にも積極的に取り組んでいきます。

今後とも当社グループの強みをいかしつつ、時代の先を見据えた積極的な事業展開で、企業価値の向上に努めてまいります。株主のみなさまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申しあげます。

■ 地域別売上高の推移



(注) 第112期(2014年度)より会計方針を一部変更したことにともない、第111期(2013年度)実績については、会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。

空調・冷凍機事業

セグメント別構成比

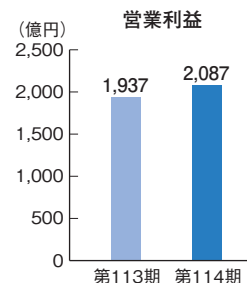
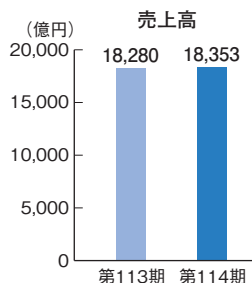
89.8%

売上高

1兆8,353億円

(前期比0.4%増) 

北米、中国、アジア、欧州、日本の主要各地域において販売を拡大するとともに、高付加価値商品の拡販やトータルコストダウンにより収益力をさらに強化したことから、増収増益となりました。



化学事業

セグメント別構成比

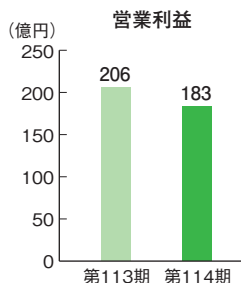
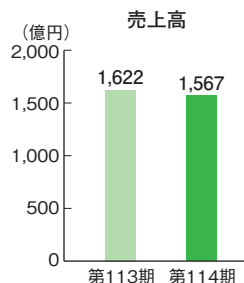
7.7%

売上高

1,567億円

(前期比3.4%減) 

半導体向けフッ素樹脂や表面防汚コーティング剤などの販売拡大に加え、トータルコストダウンにも努めましたが、為替の影響を受け、減収減益となりました。




その他事業

セグメント別構成比

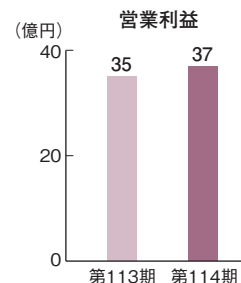
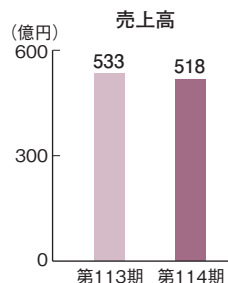
2.5%

売上高

518億円

(前期比2.9%減) 

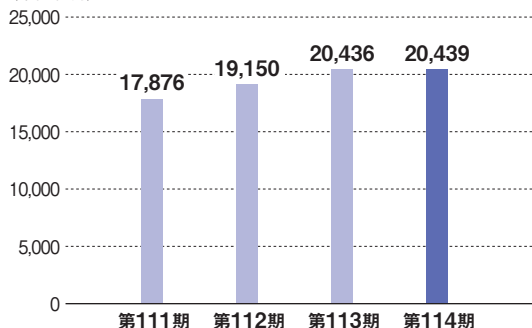
産業機械用油圧機器の需要停滞や特機事業の防衛省向け受注減少などの影響から減収となりましたが、セグメント全体では増益を確保しました。



連結財務ハイライト

売上高

(単位:億円)



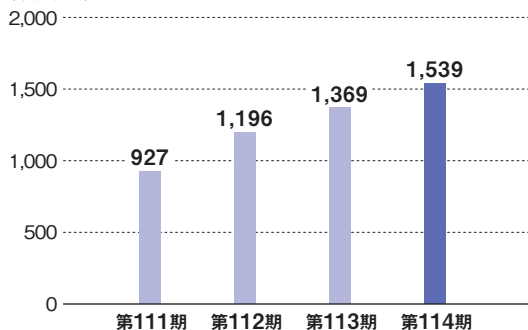
2兆439億円 (前期比 0.0%増)



円高の進行にともなう円貨換算額の減少等のマイナス影響があったものの、主力の空調事業において、北米、中国、アジア、欧州、日本の主要各地域で販売を拡大したことなどから、売上高は前期を上回り、過去最高を達成することができました。

親会社株主に帰属する当期純利益

(単位:億円)



1,539億円 (前期比 12.4%増)

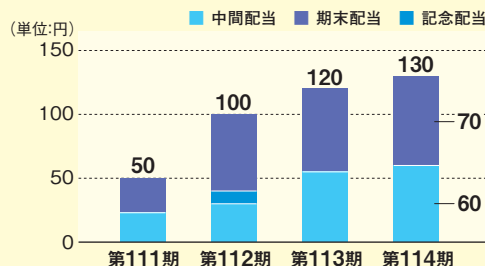


売上高の増加に加え、トータルコストダウンによる収益力の強化によって営業利益が拡大したことから、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比12.4%の増益となり、過去最高を更新しました。

(注) 第112期(2014年度)より会計方針を一部変更したことともない、第111期(2013年度)実績については、会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。

配当について

株主のみなさまへの還元につきましては、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、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めざしてまいります。当期の配当金は、対前年10円増配の130円(中間配当金60円、期末配当金70円)とさせていただきますと存じます。



連結財務諸表

連結貸借対照表(要約)

(単位：百万円)

	第113期末 (2016年3月31日)	第114期末 (2017年3月31日)	増減額
流動資産	1,066,768	1,159,884	93,115
固定資産	1,124,336	1,196,264	71,927
流動負債	563,727	626,676	62,949
固定負債	589,907	593,863	3,955
純資産	1,037,469	1,135,609	98,139
総資産	2,191,105	2,356,148	165,043

連結損益計算書(要約)

(単位：百万円)

	第113期 (2015年4月1日～ 2016年3月31日)	第114期 (2016年4月1日～ 2017年3月31日)	増減額
売上高	2,043,691	2,043,968	277
営業利益	217,872	230,769	12,897
経常利益	209,536	231,013	21,476
親会社株主に帰属する当期純利益	136,986	153,938	16,952
1株当たり当期純利益(円)	469.23	526.81	57.58

連結キャッシュ・フロー計算書(要約)

(単位：百万円)

	第113期 (2015年4月1日～ 2016年3月31日)	第114期 (2016年4月1日～ 2017年3月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	226,186	267,663	41,477
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 105,493	△ 128,823	△ 23,330
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 85,421	△ 73,543	11,878
現金及び現金同等物の期末残高	291,205	344,093	52,888

(注) 記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

北欧のエアフィルタメーカー 「ディンエア社」を買収

当社グループ会社でフィルタ事業を手がけるアメリカンエアフィルタ社（以下AAF社）が、グループのAAFドイツ社を通じて、スウェーデンのエアフィルタメーカー、ディンエア社を買収しました。

北欧を中心に事業展開しているディンエア社は、本社を置くスウェーデンのほかフィンランド、ラトビアに生産拠点を構え、住宅用、業務用のエアフィルタを製造・販売しています。

当社が持つ幅広いフィルタ関連商品を、ディンエア社の販売網、生産・サービス拠点を活用して市場に投入し、北欧でのフィルタ事業を本格的に展開していきます。ヨーロッパ最大級の市場に参入することで、欧州でのフィルタ事業拡大のきっかけにすると同時に、室内の空気環境改善や大気汚染抑制など環境問題の解決に貢献していきます。



調印式の様子

インドネシアでの生物多様性保全活動が 「日本アロマ環境協会賞」を受賞

当社の生物多様性保全活動「“空気をはぐくむ森”プロジェクト」のインドネシアでの活動が、環境省などが後援する「第5回 いきものにぎわい企業活動コンテスト」で「公益財団法人 日本アロマ環境協会賞」を受賞しました。

同コンテストは、生物多様性の保全や再生に資する活動を展開している企業を顕彰することで、活動のさらなる拡がりを推進するための制度です。

当社では、世界7カ所で森林保全を行い、地域の人々とともに森を守り、育てるプロジェクトを展開しています。その一つ、インドネシア・ジャワ島では、2008年から国際NGOと協働で、地域のみなさまが森林と持続可能な共生ができるよう支援してきました。今後も事業と社会貢献の両輪で環境の課題に取り組んでいきます。



森林保全の取り組みの様子

(C) Conservation International/Photo by Anton Ario

TOPICS

製品

ルームエアコン 『うるさら7^{セブン}(Rシリーズ)』を発売

当社は、部屋の隅々まで風を届けることで、部屋全体を素早く快適にする『うるさら7 (Rシリーズ)』を発売しました。

新製品は、天井に沿った気流で部屋の奥の壁まで風を届ける「サーキュレーション気流」と、壁に沿って気流を下向きに吹き出す「垂直気流」を組み合わせ、部屋全体の温度ムラを素早く解消します。この気流コントロールと、快適性をさらに高める湿度コントロールで、包み込むような快適空間を実現します。

また、リモコンのボタン一つで快適な温度と湿度にコントロールする「快適エコ自動」がさらに進化しました。部屋の断熱性や家庭の生活リズムに応じて、エアコン運転開始時の冷やし過ぎや暖め過ぎを防ぎ、さらなる快適性と省エネ性にも貢献します。



壁に沿って床
への垂直気流
(イメージ)

TOPICS

研究

協創パートナーと、AIおよびIoTの 共同研究・実証実験を推進

空気・空間にまつわる新しい価値づくりをめざし、AI（人工知能）や、あらゆるモノがインターネットにつながるIoT（Internet of Things）の分野でも「協創」が進展しています。

日本電気株式会社（以下、NEC）とは、当社の空気・空間に関する技術・知見とNECの先進のAI・IoT技術を活用し、オフィスなどでの「知的生産性を高める空気・空間」の実現に向けた共同研究を開始しました。

また西日本電信電話株式会社（以下、NTT西日本）とは、遠隔監視による空調機保守サービスの高度化や屋内外でのセンサー情報を用いた新サービスの開発をめざし、当社の空調機を、NTT西日本の省電力広域無線通信ネットワークに接続する実証実験に着手しました。

当社では今後も、技術開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター」をコアに、異業種・異分野の企業・大学などとの連携・協創を通じて、新たな価値創造に取り組んでいきます。



技術開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター」

会社情報

株式の状況 (2017年3月31日現在)

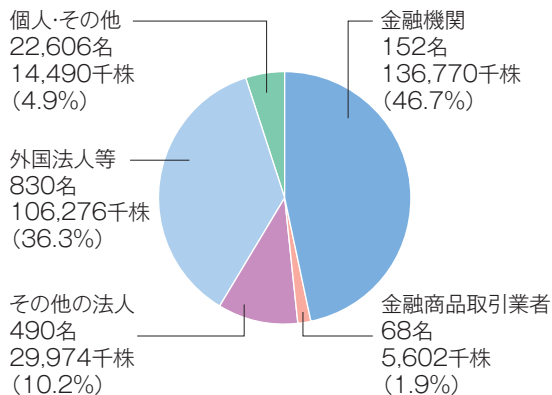
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	293,113,973株
株主数	24,146名

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,100	9.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,381	6.6
株式会社三井住友銀行	9,000	3.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,015	1.7
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)	4,999	1.7
株式会社三菱東京UFJ銀行	4,900	1.7
シービーエヌワイ ガバメント オブ ノルウェー	4,638	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	4,448	1.5
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	4,051	1.4
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	3,920	1.3

(注) 1.持株比率は小数点第2位を四捨五入して表示しております。
2.持株比率は自己株式(734千株)を控除して計算しております。

株式の所有者別分布



役員の状況 (2017年3月31日現在)

取締役

取締役会長 兼 グローバルグループ代表執行役員 代表取締役社長 兼 CEO 社 外 取 締 役	井 上 礼 之 十 河 政 則 寺 川 千 代 川 田 野 乃 牧 田 明 次 田 野 憲 谷 中 政 次 三 富 田 隆 高 松 崎 一 方 高 橋 孝 遠
代表取締役 兼 副社長執行役員 取締役 兼 副社長執行役員	野 中 政 次
取締役 兼 専務執行役員 取締役 兼 常務執行役員 取 締 役 (非 常 勤)	高 崎 孝 隆

監査役

社 外 監 査 役	矢 野 龍 長 島 徹 福 永 健 植 松 弘 植 松 成
監 査 役 (常 勤)	

執行役員

専 務 執 行 役 員	佐 藤 純 一 林 萩 原 由 紀 田 山 茂 喜 森 山 理 和 峯 野 昌 幸 山 野 田 義 博 澤 井 井 靖 神 野 野 行 志 宮 住 本 太 森 米 田 勉 佐 佐 裕 二 山 山 正 規 船 竹 内 史 平 賀 田 雅 男 足 田 義 之 雄
常 務 執 行 役 員	
相 談 役 執 行 役 員	

会社の概要 (2017年3月31日現在)

商号	ダイキン工業株式会社	英文表示	DAIKIN INDUSTRIES, LTD.
創業	1924年10月25日	設立	1934年2月11日
資本金	85,032,436,655円		
主要な事業所			
本社	大阪市北区		
支社	東京都港区		
海外事務所	ニューヨーク事務所、北京事務所、広州事務所		
製作所	堺製作所 金岡工場 (堺市北区)・臨海工場 (堺市西区)、淀川製作所 (大阪府摂津市)、 滋賀製作所 (滋賀県草津市)、鹿島製作所 (茨城県神栖市)		

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
単元株式数	100株
公告方法	電子公告とし、当社ウェブサイト (http://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が生じた場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
【各種お問合せ先】	〒541-8502 大阪市中央区伏見町三丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 <テレホンセンター>0120-094-777 (通話料無料) 【受付時間 9:00~17:00 (土、日、祝祭日、年末年始を除く)】 ウェブサイト http://www.tr.mufg.jp/daikou/

うるさら7



夏の快適を
しつどと気流でつくる。



環境に配慮した植物油インキを使用しています。



ダイキン工業株式会社

〒530-8323 大阪市北区中崎西二丁目4番12号梅田センタービル

TEL (06) 6373-4312

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