



# ダイキン Review

第115期 (2017年4月1日から2018年3月31日まで)



© Kazutoshi Yoshimura / G.I.P.Tokyo -サンタ・イサベル島(ソロモン諸島)-



代表取締役社長兼CEO  
**十河 政則**

## 5期連続で過去最高の業績を達成 成長投資の継続と収益力のさらなる強化で 戦略経営計画「FUSION20」の達成をめざす

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。

当社は、2020年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）」を策定し、将来に向けてさらなる成長をめざしております。2017年度は原材料市況高騰の影響を受ける中、マイナス要因を克服し、短期利益をしっかりと確保することで過去最高の業績を更新することができました。また、中長期のさらなる発展、事業構造の転換に向けた成長投資も積極的に行っていました。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。

### 世界各地域で着実に成果を創出 持続的成長の基盤構築も進展

—— 2017年度の業績について教えてください。

2017年度決算は、空調事業が、重点戦略地域である北米・アジアをはじめ、中国・欧州・日本の主要全地域で販売を拡大し、また化学事業も、半導体・自動車市場向けに販売を拡大することができました。利益面についても、原材料市況の高騰が当初の想定を大きく上回る大変厳しい状況となりましたが、販売拡大・高付加価値商品の投入・トータルコストダウンなど、状況変化に応じた対策を機動的に打つことで克服することができました。

その結果、売上高は前期比12.1%増の2兆2,905億60百万円、営業利益は同10.0%増の2,537億39百万円、経常利益は同10.4%増の2,550億19百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は、米国における法人減税の影響もあり、同22.8%増の1,890億51百万円となりました。全社として8期連続での増収増益、5期連続で過去最高業

績を達成するとともに、空調・冷凍機事業では売上高が初めて2兆円を超え、また化学事業も過去最高の業績となりました。

同時に、今後のさらなる発展に向け、米国とアジアでの生産能力増強、各国での買収も含めた販売網やサービス体制の拡充、IoT・AIなどの新技術の獲得といった、思い切った投資を実行し、持続的な成長に向けた基盤を整えました。販売力、サービス力、技術力、商品開発力の強化に加え、トータルコストダウンを推進することで、収益力もさらに高めることができたと考えております。

### 攻めと守りの施策を柔軟に使い分け 事業拡大で増収増益基調を維持

—— 今後の経営方針をお聞かせください。

世界経済は2018年にかけて拡大基調が継続する見通しですが、足元では米中の貿易摩擦や中東情勢の悪化など、先行き不透明感が高まっています。また原材料市況のさら

なる高騰や急激な為替変動、米国の自国優先政策がもたらす景気減速リスクもあります。

このような中、2018年度の経営のかじ取りは、景気動向、為替や市況の変動、ライバル他社の動きなど、従来以上にきめ細かく状況をつかみ、タイムリーに施策を打ち出す、柔軟な構えをとることが重要だと考えています。今期計画に盛り込んだ施策に加えて、経営体質の強化、さらなる収益拡大に繋がる挑戦施策を具体化する一方、経営環境の急激な悪化が生じた際に、その影響を最小限に止める施策も構える、いわば攻めと守りの施策を使い分けていきます。

厳しい経営環境の中でも、収益力のさらなる向上、経営体質のより一層の強化に努め、2018年度も増収増益基調を維持することで、将来の「FUSION20」の達成にも繋げていきたいと考えています。

### —— 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」の重要地域の一つである北米については、自前販売店網の拡大や、商品開発、サービス事業の強化により、全ての商品において販売拡大をめざすとともに、昨年設立したグッドマン社新工場の生産性向上による収益性の改善に取り組みます。当社が世界のトップメーカーをめざすうえで、最大市場の米国でNo.1になることは不可欠であり、当社の持つインバータ、ヒートポンプ、新冷媒などのコア技術をいかして、北米市場にマッチした差別化商品開発を加速します。省エネ、節電の新たな潮流をつくり、成熟した空調文化を変革していきます。

アジアでは、中間所得層の拡大を背景に、中長期的に旺盛な空調需要が見込まれる中、引き続き各国での販売網拡充やサービス事業の拡大に取り組み、販売拡大をめざ

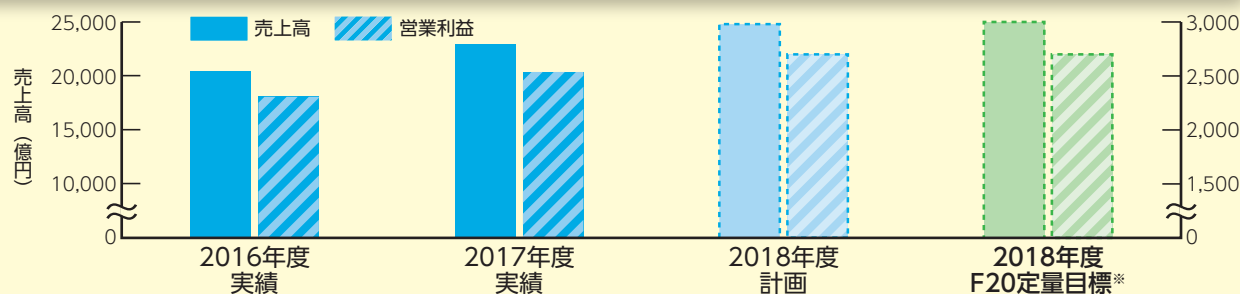
## 戦略経営計画「FUSION20」(2016年度～2020年度)

めざす姿

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

※2016年6月公表値

|       | 2016年度実績 | 2017年度実績  | 2018年度計画  | 2018年度F20定量目標※ |
|-------|----------|-----------|-----------|----------------|
| 売上高   | 2兆439億円  | 2兆2,905億円 | 2兆4,800億円 | 2兆5,000億円      |
| 営業利益  | 2,307億円  | 2,537億円   | 2,700億円   | 2,700億円        |
| 営業利益率 | 11.3%    | 11.1%     | 10.9%     | 10.8%          |



します。本年4月にはベトナムとマレーシアで新工場が稼働を開始し、インドでも工場を増強するなど、域内の供給力拡大と本格稼働にともなう生産性向上による収益力の向上にも取り組んでいきます。

中国については、個人消費が経済を下支えしており、上海や北京などの大都市から地方都市へと経済成長が拡大することにともない、空調市場もまだまだ成長が続くと考えています。中国全土に販売網を展開し、政府の不動産投機抑制策など市場の変化に柔軟に対応することで、収益拡大をはかります。

欧州では、空調需要の緩やかな回復が見込まれるなか、環境規制強化を好機ととらえ、低温暖化冷媒「R32」を採用した差別化商品を拡販していきます。また暖房、冷凍・冷蔵など新規事業でも大きく販売を伸ばしていきます。

日本についても、首都圏における営業力の強化、デザイン性と機能の両立にこだわったルームエアコン『risora(リソラ)』や廊下や洗面室などの小空間にも設置できる住宅用マルチエアコン『ココタス』といった高付加価値商品の拡販などにより、収益の拡大に努めます。

### —— 空調以外の事業の取り組みはいかがでしょうか。

化学事業では、半導体市場や自動車市場を中心とした販売拡大とともに、フルオロカーボンガス事業の拡大をはかります。加えて、表面機能材や自動車向けリチウムイオン電池などの用途開発を加速させていきます。

フィルタ事業については、市場が伸びているアジアを中心に販売網の強化を継続します。また米国、欧州では省エネ性の高い高機能製品の販売を加速させ、バイオ、製薬、自動車分野などハイエンド市場での販売拡大をはかります。

### —— 「FUSION20」の目標年度である2020年度に向けてはいかがでしょうか。

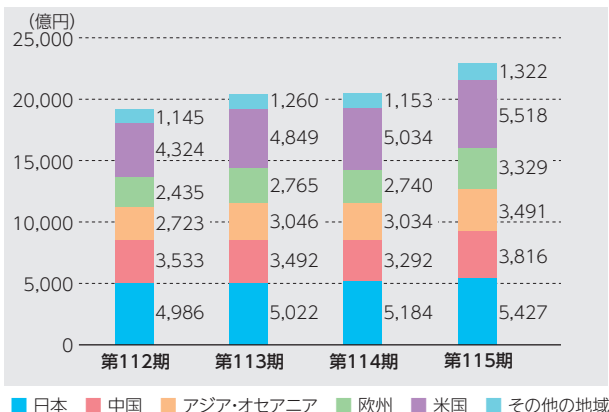
当社では現在、2020年度までの「FUSION20後半3ヵ年計画」の最終的なとりまとめを行っているところです。

後半計画においても「既存事業強化と事業領域の拡大の両輪で事業を拡大する」という当初の戦略の方向性に大きく変化はありませんが、想定以上の速さの技術進歩や環境規制強化をはじめとした時代対応についてもテーマを追加して取り組んでいこうと考えています。例えば、IoT・AIの観点では、事業の革新にどう活用するかがポイントになります。昨年12月に開校した「ダイキン情報技術大学」での情報系人材の育成や優秀人材の獲得のほか、これまで当社に蓄積されたデータの解析により新たな価値を生み出し、機器売り主体の事業とソリューション事業の両面で事業拡大を加速する考えです。工場においては、製造・SCMの全てをIoTで繋いだデジタルファクトリーを構築し、多様化するニーズに対応する商品開発と生産性の向上をはかります。

さらなる成長発展に向け、戦略的投資を実行しながら事業を拡大し、業績向上と体質改革による強靱な企業体質の構築を加速させることで、企業価値の向上とともに株主のみなさまのご期待にも、より一層お応えしていきたいと考えています。

株主のみなさまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### ■ 地域別売上高の推移



# セグメント概況

## 空調・冷凍機事業

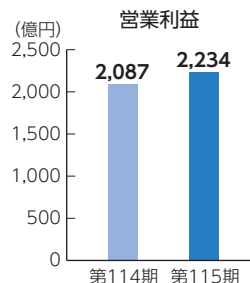
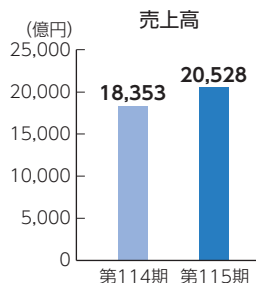
セグメント別構成比

89.6%

### 売上高

2兆528億円  
(前期比11.9%増) 

原材料市況高騰の影響を受ける中、各地域での販売拡大やコストダウンなどに取り組んだことから、増収増益を確保し、空調・冷凍機事業の売上高は初めて2兆円を超えました。



## 化学事業

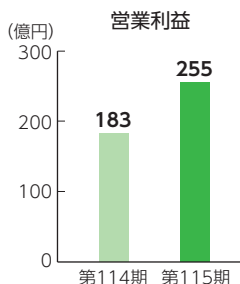
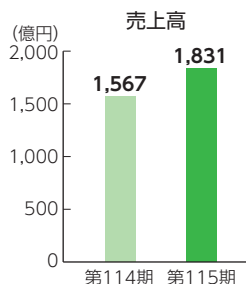
セグメント別構成比

8.0%

### 売上高

1,831億円  
(前期比16.8%増) 

好調な半導体や自動車関連での販売拡大やコストダウンなどで原材料市況悪化の影響をカバーし、大幅な増収増益となり、過去最高の業績を達成しました。



## その他事業

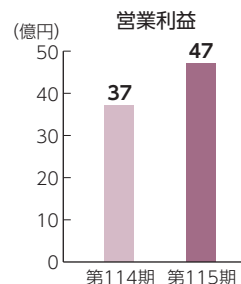
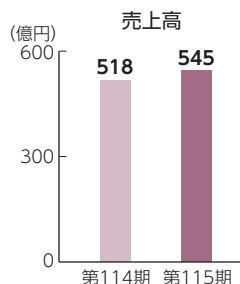
セグメント別構成比

2.4%

### 売上高

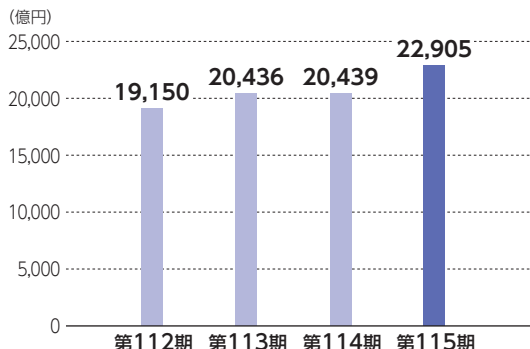
545億円  
(前期比5.2%増) 

油機事業にて、産業機械用油圧機器が日本と米国で堅調に推移して収益を伸ばし、過去最高の業績を達成したことなどから、セグメント全体では増収増益となりました。



# 連結財務ハイライト

## 売上高

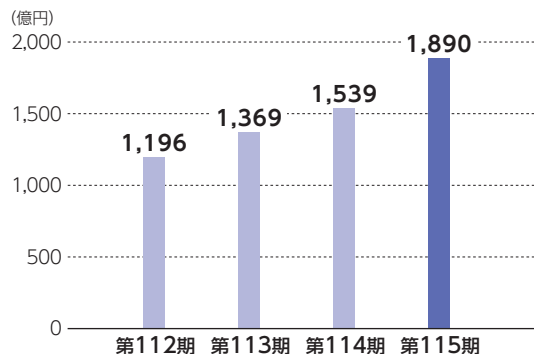


2兆2,905億円 (前期比 12.1%増)



主力の空調事業が北米・アジアをはじめ国内外各地域で販売を拡大したこと、化学事業でも半導体・自動車市場向けに販売を拡大したことから、売上高は前年を大きく上回り、5期連続で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



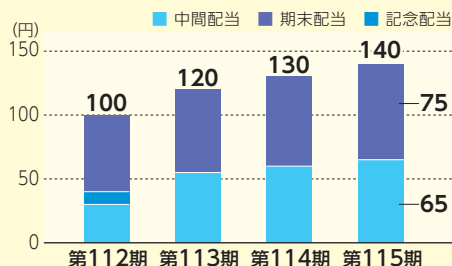
1,890億円 (前期比 22.8%増)



原材料市況高騰の影響を受ける中、高付加価値商品の販売拡大や全社を挙げてのトータルコストダウンなど、営業利益の確保に努めたこと、さらには米国税制改正の影響もあり親会社株主に帰属する当期純利益は大幅に増加し、5期連続で過去最高を達成することができました。

## 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140円 (中間配当金65円、期末配当金75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)

(百万円)

|      | 第114期末<br>(2017年3月31日) | 第115期末<br>(2018年3月31日) | 増減額      |
|------|------------------------|------------------------|----------|
| 流動資産 | 1,159,884              | 1,237,811              | 77,926   |
| 固定資産 | 1,196,264              | 1,252,142              | 55,878   |
| 流動負債 | 626,676                | 630,730                | 4,053    |
| 固定負債 | 593,863                | 534,901                | △ 58,961 |
| 純資産  | 1,135,609              | 1,324,321              | 188,712  |
| 総資産  | 2,356,148              | 2,489,953              | 133,805  |

## 連結損益計算書 (要約)

(百万円)

|                 | 第114期<br>(2016年4月1日～<br>2017年3月31日) | 第115期<br>(2017年4月1日～<br>2018年3月31日) | 増減額     |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|
| 売上高             | 2,043,968                           | 2,290,560                           | 246,591 |
| 営業利益            | 230,769                             | 253,739                             | 22,970  |
| 経常利益            | 231,013                             | 255,019                             | 24,006  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 153,938                             | 189,051                             | 35,113  |
| 1株当たり当期純利益 (円)  | 526.81                              | 646.53                              | 119.72  |

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(百万円)

|                  | 第114期<br>(2016年4月1日～<br>2017年3月31日) | 第115期<br>(2017年4月1日～<br>2018年3月31日) | 増減額      |
|------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 267,663                             | 223,740                             | △ 43,923 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △ 128,823                           | △ 127,458                           | 1,364    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △ 73,543                            | △ 93,954                            | △ 20,411 |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 344,093                             | 357,027                             | 12,933   |

(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。

## AIを事業に活用できる人材の育成をめざした社内講座「ダイキン情報技術大学」を開講

当社は、AI活用を推進する中核的な人材育成をめざして、情報科学分野を中心とした包括連携契約を締結している大阪大学の教授が当社社員を教育する社内講座「ダイキン情報技術大学」をテクノロジー・イノベーションセンター内にて開講しました。

当講座では、各分野の技術者に加え、空調事業や化学事業、コーポレート部門の企画担当者など、社内の幅広い部門から選抜された受講者を対象に9か月間のプログラムを実施します。これにより、社内でのAI活用を推進できる人材を育成していきます。

AIやIoTの活用が不可欠になる中、大阪大学の先進的な知見と当社が持つ空調・産業技術のノウハウを結びつける本講座を通じて、2020年までにAI人材を約1,000名に増強する計画です。さらに将来的には、この取り組みを管理職や役員、全社員にも広げること、新たなイノベーションの創出をめざしてまいります。



## 平成29年度省エネ大賞の省エネ事例部門、製品・ビジネスモデル部門で受賞

一般財団法人省エネルギーセンターが主催する平成29年度省エネ大賞の省エネ事例部門にて、当社の『最先端空調技術や最適マネジメントによる、ZEB\*<sup>1</sup>指向型オフィスの実現』\*<sup>2</sup>が「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。\*<sup>3</sup>

また、製品・ビジネスモデル部門では、『高効率と省スペースを両立したF型構造モジュールチラー「ヘキサゴンフォース」』と『設置済み機器の熱源リプレースによる省エネ推進ビジネスモデル』が「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。

省エネ大賞とは、省エネ意識の浸透、省エネ製品の普及促進等への寄与を目的としたものです。当社は今後も、省エネ性や環境性に加え、快適性にも優れた技術を追求め、グローバルに展開できる商品やサービスの開発に取り組んでまいります。



\*1：Net Zero Energy Buildingの略称。

\*2：本件は国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業の成果を一部活用しています。

\*3：この賞は、株式会社日建設計、株式会社日建設計総合研究所、株式会社NTTファシリティーズと共同での受賞です。



TOPICS

製品

## 空気と空間の心地よさを追求した 新しいエアコン『risora(リソラ)』を発売

当社は、デザイン性と機能性の両立にこだわり、空気と空間両面での心地よさを実現したルームエアコン『risora(リソラ)』を発売しました。

日本におけるインテリアデザインに対する意識の高まりに応じて、「理想の空間の一部になり、心地よさを届ける」をコンセプトに、インテリアに馴染む形状や素材の質感などのデザイン性と、ハイエンドモデルと同等の機能を搭載しました。

室内機については、圧迫感をなくすために奥行きを抑え業界最薄\*を実現。前面パネルは、自動車の内装部品などにも使用され定評のある表面加飾により木目や布地、織目を表す質感を実現しています。

今後、日本国内だけでなく、日本発の世界共通モデルとして販売をグローバルに展開してまいります。

\*壁掛形 冷房能力2.8kW以上の住宅用エアコンにおいて（2017年10月現在）。



TOPICS

PR

## 投資家向け広報の取り組みで、 「IR優良企業賞」を初受賞

当社は、一般社団法人日本IR協議会の主催による2017年度IR優良企業賞にて、今回初めて「IR優良企業賞」を受賞しました。

同賞は、IR（投資家向け広報）に積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた成果を挙げた企業を表彰するものです。

受賞理由として、「経営トップが投資家と対話し、首尾一貫した姿勢で事業環境や中長期の課題などについて説明している。IR部門は投資家のニーズを説明資料などに反映し、アニュアルレポートも毎年テーマを変えるなど工夫している。」などの点が評価されました。

当社は今後も、経営内容の情報開示に積極的に努めることで、株主、投資家のみなさまの信頼獲得に引き続き取り組んでまいります。



●アニュアルレポート2017  
<http://www.daikin.co.jp/investor/library/annual/>

## 株式の状況 (2018年3月31日現在)

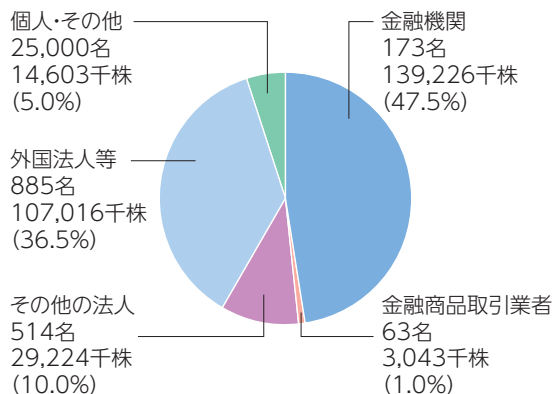
発行可能株式総数 500,000,000株  
 発行済株式の総数 293,113,973株  
 株主数 26,635名

### 大株主

| 株主名  | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|--|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                          | 30,092      | 10.3        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                        | 19,160      | 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)                       | 5,216       | 1.8         |
| 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         |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)                       | 4,702       | 1.6         |
| ガバメント オブ ノルウェー                                   | 4,394       | 1.5         |
| ステート ストリート バンク ウェスト<br>クライアント トリーティー 505234      | 4,326       | 1.5         |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー                    | 3,975       | 1.4         |

(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(672千株)を控除して計算しております。  
 3. 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で行名を株式会社三菱UFJ銀行に変更しております。

### 株式の所有者別分布



## 役員の状況 (2018年3月31日現在)

### 取締役

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

### 監査役

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

### 執行役員

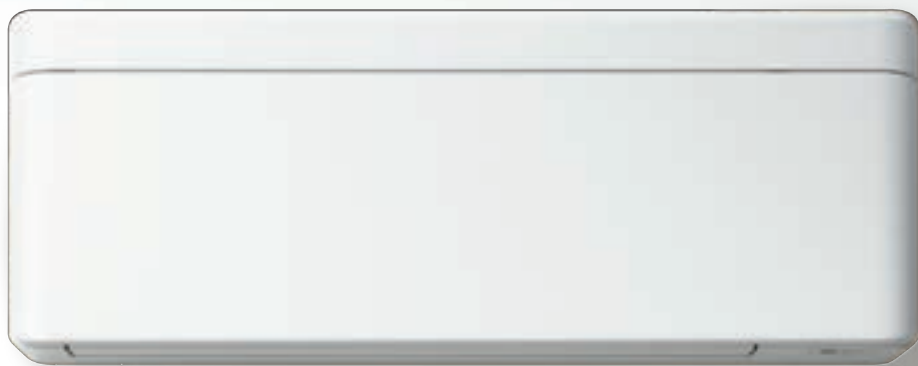
|               |   |
|---------------|---|
| 専 務 執 行 役 員   | 佐 藤 純 一<br>林 藤 由 紀<br>萩 原 茂<br>田 山 山 理<br>森 山 野 昌<br>峯 田 義<br>船 田 田<br>山 澤 井<br>神 野<br>宮 住<br>森 本<br>米 田<br>佐 治<br>山 本<br>竹 内<br>平 賀<br>足 田 |
| 常 務 執 行 役 員   | 純 一<br>茂 理<br>昌 義   |
| 相 談 役 執 行 役 員 | 克 仁 光<br>裕 正<br>雅 牧<br>義 紀  |
| 行 役 員         | 博 聰<br>靖 行<br>志 太<br>勉 二<br>規 史<br>男 之 雄  |

## 会社の概要 (2018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  |      |                         |
| 海外事業所  | ニューヨーク事務所、北京事務所、広州事務所、北米R&Dセンター  |      |                         |
| 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)、<br>滋賀製作所 (滋賀県草津市)、鹿島製作所 (茨城県神栖市) |      |                         |

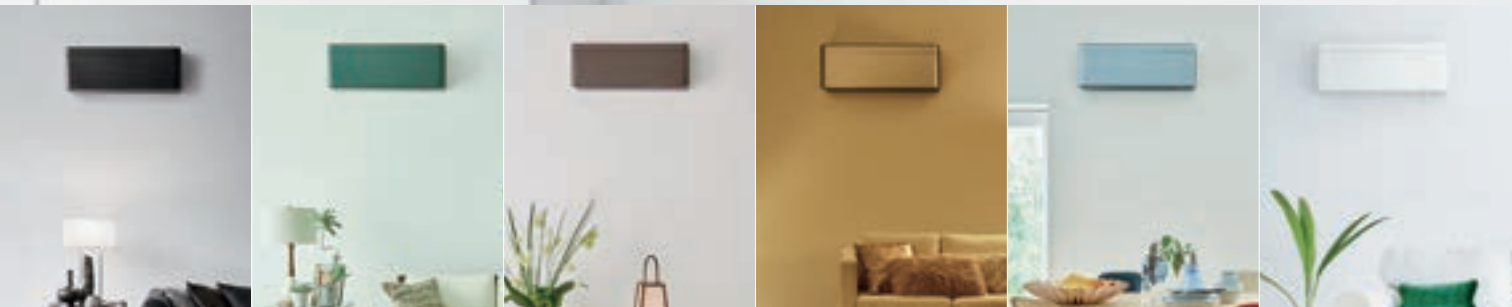
## 株主メモ

|                        |  |
|------------------------|--|
| 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<br>期末配当金 3月31日<br>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 ( <a href="http://www.daikin.co.jp/e-koukoku/">http://www.daikin.co.jp/e-koukoku/</a> ) に掲載いたします。<br>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<br>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<br>三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部<br><テレホンセンター>0120-094-777 (通話料無料)<br>【受付時間 9:00~17:00 (土、日、祝祭日、年末年始を除く)】<br>ウェブサイト <a href="https://www.tr.mufg.jp/daikou/">https://www.tr.mufg.jp/daikou/</a> |



# r i s o r a

理想の空間へ



環境に配慮した植物油インキを使用しています。



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

DAIKIN GREEN MARK



**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>