



# ダイキン Review

第116期 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)



© Filip Kulisev -ホワイトヘブンビーチ(オーストラリア)-



### 9期連続の増収・増益、6期連続の過去最高業績を達成 不透明な経営環境にも力強く挑戦 さらなる成長発展に向けた取り組みを継続

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、心よりお礼を申し上げます。

2018年度は中国経済の減速など大変厳しい年でありましたが、先行投資を実施しながら各事業の拡大をめざした結果、過去最高の業績を更新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。

代表取締役社長兼CEO 十河政則

#### 厳しい経営環境の中、 空調事業、化学事業ともに好調に推移

##### —— 2018年度の業績について教えてください。

2018年度の業績は、売上高は前期比8.3%増の2兆4,811億9百万円、営業利益は同8.9%増の2,762億54百万円、経常利益は同8.6%増の2,770億74百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期並みの1,890億48百万円となりました。

米中貿易摩擦の影響や原材料市況の高騰、新興国通貨安などのマイナス要因が重なる中、空調事業では主要各地域で販売を拡大、化学事業でも半導体や自動車市場向けの高付加価値商品の販売を拡大した

ほか、トータルコストダウンの推進による収益力の強化にも取り組みました。

下期以降、中国経済が急減速し経営環境の厳しさが増す中、好調な地域でのさらなる販売拡大に加えて、中国でも最大限の収益確保に努めた結果、計画を上回って着地し、9期連続で増収・増益、売上高および営業利益は6期連続で過去最高を更新することができました。

##### —— 空調事業の地域別の状況を教えてください。

まず中国ですが、米中貿易摩擦による景気減速や政府の新築住宅抑制政策などにより、下期以降はとくに厳しい事業環境となりました。このような中、当

社は、大都市での更新需要の獲得と地方都市での販売拡大、市場の変化に対応した新商品の投入やサービス力の強化に加え、内作化や自動化などのコストダウンにも取り組むなど、収益確保に努め、前期並みの売上高を確保しました。

米国については、需要が比較的堅調に推移する中、テキサスに新設した工場での供給力強化と生産性向上、差別化商品の投入、販売力・営業力の強化などに取り組み、住宅用・業務用・大型空調という主要事業のすべてで販売を大きく拡大することができました。

アジアでは、各国で、大都市から地方都市まで販売網を拡充し、地域ニーズをとらえた差別化商品の展開やサービス体制の強化、営業人員の拡充などに

努めた結果、販売を大きく伸ばしました。インド、ベトナム、オーストラリア、マレーシア、タイ、インドネシア、シンガポールなど主要国での売上高No.1の地位を盤石にしています。

環境意識が高く、冷媒ガス規制の厳しい欧州では、環境対応商品の投入を差別化ポイントとして売上高を大きく拡大しました。とくに、温暖化影響の小さい新冷媒「R32」を採用した空調機や、ヒートポンプ式温水暖房機器の販売が伸びました。

日本についても、業界需要が住宅用・業務用ともに前年を上回る中、高付加価値商品の投入や、大市場かつ需要の伸びの大きい首都圏にシフトした販売力強化によって、売上高を拡大しました。

## 戦略経営計画「FUSION20」 後半3ヶ年(2018~2020年度)計画

	2018年度計画	2018年度実績	2019年度計画	2020年度定量目標*
売上高	2兆4,800億円	2兆4,811億円	2兆6,700億円	2兆9,000億円
営業利益	2,700億円	2,762億円	2,850億円	3,480億円
営業利益率	10.9%	11.1%	10.7%	12.0%



## 7期連続の最高業績をめざして 増収・増益基調を維持

### —— 2019年度についてはどのような考えですか。

今年度も増収・増益基調を維持し、10期連続の増収・増益、7期連続の最高業績をめざしていく考えです。

世界経済は、米国は底堅いものの、米中貿易摩擦が及ぼす世界経済への影響、半導体サイクルの調整局面入りなど、厳しさと不透明さが増すものと見込まれ、中国経済も不透明な状況が続くと考えられます。当社は、海外事業の売上高比率が約8割と高く、また海外、とりわけ中国で高い収益をあげております。現時点では、中国市場の動向が非常に見通しにくく、また、今後の米中貿易摩擦の交渉の進捗次第では、中国だけでなく世界経済への悪影響が急に現れるリスクもあります。

このような状況の中にあっても、当社は今年度の営業利益の計画を対前年3%増の2,850億円とし、その必達を期します。一方、社内ではもう一段高い挑戦目標を設定し、その達成をめざした取り組みを進めてまいります。

### —— 挑戦目標のテーマについてもう少しお聞かせください。

例えば中国について言えば、空調事業の高収益の維持と持続的な成長に向け、新しいビジネスモデルの構築に取り組んでまいります。

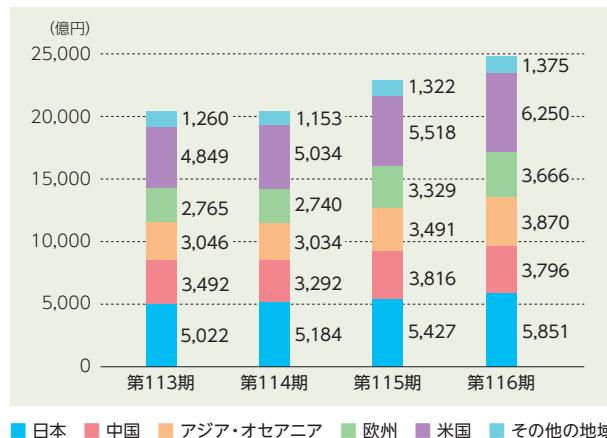
具体的には、ウェブを活用したブランド戦略の展開、

販売した後もインターネットでお客様とつながり続けることで様々な価値を提供するインテリジェント商品の拡大、AIやIoTを活用した保守・工事の強化によるソリューション提案などの「稼ぐサービス」の確立と拡大などに取り組みます。さらには直営のインターネット販売を新たに立ち上げ、当社の独自商品やアイデア商品を効果的に訴求する新しい販売手法にも挑戦してまいります。

このような挑戦テーマを各地域、各事業で具体的に設定し、取り組み続けることで、当社の収益構造・企業体質をより強固なものへと変革し、今年度計画を上回る業績の達成、さらには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）」の実現につなげてまいりたいと考えております。

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

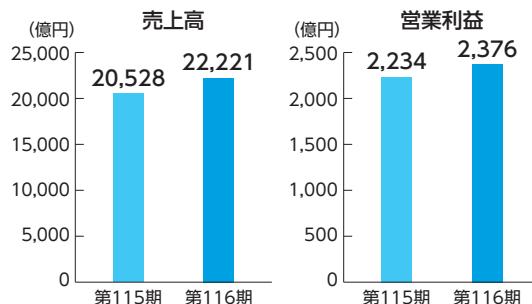
セグメント別構成比

89.6%

売上高

2兆2,221億円  
(前期比8.2%増) 

6期連続で過去最高業績を更新しました。市況高騰や米国追加関税の影響を受けたものの、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・増益を達成しました。



## 化学事業

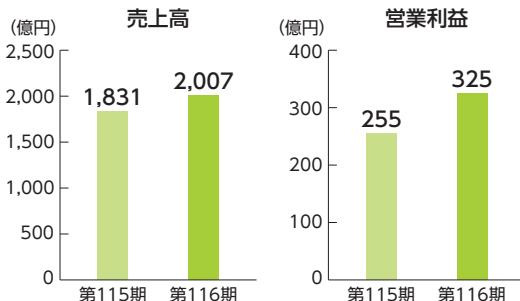
セグメント別構成比

8.1%

売上高

2,007億円  
(前期比9.6%増) 

2期連続で過去最高の売上高・営業利益を達成し、売上高は初めて2,000億円を突破しました。市況高騰の影響がある中、半導体や自動車関連の需要拡大で順調に売上げを伸ばしたこと、トータルコストダウンを推進したことなどから、営業利益率も大きく向上しました。



## その他事業

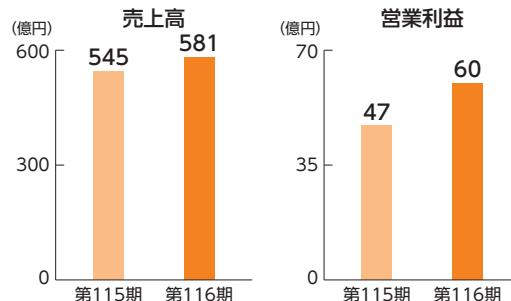
セグメント別構成比

2.3%

売上高

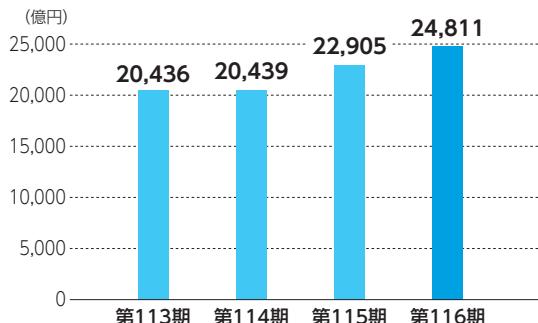
581億円  
(前期比6.6%増) 

油機事業において日本・米国での販売が堅調に推移し、2期連続で過去最高業績を達成したことなどから、セグメント全体で増収・増益となりました。



# 連結財務ハイライト

## 売上高



**2兆4,811**億円 (前期比 8.3%増)



主力の空調事業が、日本・米国・アジア・欧州をはじめ主要地域で販売を拡大したこと、化学事業でも半導体市場向けに販売を拡大したことなどから、売上高は前年を上回り、6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 0.0%減)



市況高騰や米中貿易摩擦などの影響を受ける中、販売拡大やトータルコストダウンの推進などにより営業利益・経常利益は増加しましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は、昨年の米国の法人減税による押し上げ効果がなくなった影響から、前年並みとなりました。

## 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20円増配の160円 (中間配当金70円、期末配当金90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115期末 (2018年3月31日)	第116期末 (2019年3月31日)	増減額
流動資産	1,205,293	1,317,605	112,311
固定資産	1,270,414	1,383,285	112,871
流動負債	603,331	768,815	165,484
固定負債	548,055	485,225	△ 62,829
純資産	1,324,321	1,446,849	122,528
総資産	2,475,708	2,700,890	225,182

## 連結損益計算書 (要約)

(百万円)

	第115期 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	第116期 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	増減額
売上高	2,290,560	2,481,109	190,548
営業利益	253,739	276,254	22,514
経常利益	255,019	277,074	22,055
親会社株主に帰属する当期純利益	189,051	189,048	△ 3
1株当たり当期純利益 (円)	646.53	646.39	△ 0.14

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(百万円)

	第115期 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	第116期 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	223,740	250,009	26,269
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 127,458	△ 165,773	△ 38,314
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 93,954	△ 68,721	25,233
現金及び現金同等物の期末残高	357,027	367,189	10,162

(注) 1. 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。

2. 当期(第116期)より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正等を適用したこととともない、前期(第115期)実績については、遡及適用後の数値を記載しております。



TOPICS

研究

## 東京大学と「産学協創協定」を締結 包括的な共同研究および人材交流などを推進

当社と国立大学法人東京大学は、両組織の包括的な共同研究および人材交流や東京大学関連ベンチャー企業との協業を、高度なレベルで推進する「産学協創協定」を締結しました。

東京大学の有する卓越した知見・技術をもつ教授陣や起業家精神ある研究者・学生、関連する豊富なベンチャー企業群と、当社のグローバルに展開する空調ビジネスやそれを支える研究開発陣・ノウハウなどのリソースをそれぞれが持ち寄り、「空気の価値化」を軸にイノベーションを創出します。

本協定の趣旨に基づき、「未来ビジョンの協創」「未来技術の創出」「ベンチャー企業との協業を通じた新たな価値の社会実装」という3つの協創プログラムを実施するとともに、両組織の人材が自由に交流し、刺激を与え合い、新たな知や技術、ビジネスが生まれやすい環境づくりにも取り組んでまいります。



TOPICS

GLOBAL

## オーストリアの冷凍・冷蔵ショーケース 大手メーカー AHT社を買収

オーストリアの大手冷凍・冷蔵ショーケースメーカーであるAHT社を買収しました。同社はこれまで店舗形態に応じた新商品を積極的に投入し市場をリードしてきており、店舗設計のノウハウと高い技術力をいかし、世界でチェーン展開する大手スーパーなどの有力な顧客を持っています。

当社は、欧州で商業用冷設事業の強化に取り組んできましたが、今回の買収により、ショーケースが商材に加わることで、コールドチェーン全体をカバーする品揃えが実現し、空調と冷凍・冷蔵機器の幅広い製品群をもとにした商品やサービスなどをワンストップで顧客に提供できるようになります。

商業用冷設事業の拡大は、戦略経営計画「FUSION20(フュージョン・トゥエンティ)」の重点施策の1つです。今後、欧州で事業基盤を固めるとともに、北米はじめ冷凍・冷蔵のニーズが急激に伸びているアジア市場の開拓にも挑戦してまいります。



AHT社製品のイメージ

TOPICS

製品

## 真夏の屋外に涼しい風を届ける 屋外用エアコン『アウトータワー』を発売

カフェのテラス席や公共空間など、真夏の屋外空間を快適にする屋外用エアコン『アウトータワー』を本年5月に発売しました。

近年の猛暑を背景に、真夏の屋外での暑さや熱中症への対策は喫緊の課題になっています。またアウトドア人気の高まりやインバウンド需要を見込んだ飲食店でのテラス席設置の増加など、屋外の快適性向上に対するニーズも高まっています。

本商品は、タワー形の本体の側面中央から冷風を前後左右の4方向に向けて約3m先まで届けることで、屋外に涼しい空間（クールスポット）を創出します。冷媒配管工事が不要で、設置場所を選ばない点も特長です。

これからも「空気で答えを出す会社」をめざし、市場やニーズの変化に対応する商品をスピーディーに開発し、社会に提供してまいります。



TOPICS

PR

## 東京証券取引所主催の 「企業価値向上表彰」で「大賞」を受賞

東京証券取引所が主催する第7回（2018年度）「企業価値向上表彰」において、上場企業約3,600社の中から「大賞」に選定されました。

「企業価値向上表彰」は、資本コストをはじめとする投資者の視点を意識した経営を実践し、企業価値向上を実現している上場会社を表彰する取り組みです。

当社については、ROEやROAなどの資本コストを意識した経営目標を長期にわたり設定・公表していることに加えて、1999年頃からダイキン流経済的付加価値（DVA）などの経営指標を先駆的に導入しており、持続的な企業価値の向上を実現していることが評価され、今回の大賞受賞となりました。

今後も、空気と環境に関する技術に一層の磨きをかけ、新たな価値を生み出し、企業価値のさらなる向上につなげてまいります。



# 会社情報

## 会社の概要 (2019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 ワシントンD.C.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) 堺製作所臨海工場 (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)

## 役員の状況 (2019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	井上礼之
代表取締役社長 兼 CEO	十河政則
社外取締役	寺田千代乃 川田達男 牧野明次
代表取締役 兼 副社長執行役員	田谷野憲
取締役 兼 副社長執行役員	三中政次郎
取締役	方遠 カンワル・ジート・ジャワ

### 監査役

社外監査役	矢野龍 長島徹
監査役 (常勤)	福植永健 植松弘成

### 執行役員

専務執行役員	松崎隆
常務執行役員	高橋孝一 田山山理 森野昌義 峯野博 船田聡 竹中直文
相談役執行役員	山田靖
執行役員	澤井克行 神野仁志 宮住光太 森本勉 米田裕二 佐治正規 山本雅史 村井牧男 竹内賀義之 平足田紀雄 足丸岡秀樹 丸森田重樹

## 株式の状況 (2019年3月31日現在)

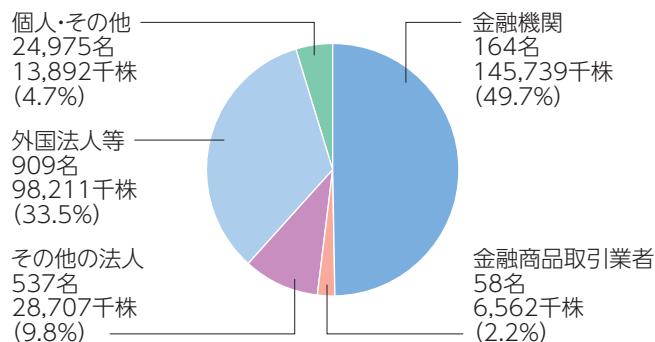
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	293,113,973株
株主数	26,643名

### 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)	35,716	12.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	20,657	7.1
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)	5,356	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)	4,525	1.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,251	1.5
ガバメント オブ ノルウェー	4,144	1.4
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	4,115	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(600千株)を控除して計算しております。

### 株式の所有者別分布



## 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  
(<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  
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 三菱UFJ信託銀行株式会社  
特別口座の口座管理機関

【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  
<https://www.tr.mufig.jp/daikou/>

# うるさら7



## ダイキン史上 最高品湿

湿度までコントロールできるAI運転で快適



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。



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