



統合報告書 2023

2023年3月期

環境と空気の新たな価値を提供し、 サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する

ダイキンは、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。

社是に掲げる「最高の信用」「進取の経営」「明朗な人の和」のもと、
当社独自のダイバーシティマネジメントを基盤に、従業員が一丸となって
目標に向かって挑戦し、徹底した実行力を発揮することで成長発展を続けてきました。

これまで培ってきた強みに磨きをかけ、世の中が大きく変化する中でも、
新たな価値を創造し続けることで、環境・社会課題の解決に貢献しながら、
事業の成長発展につなげていきます。



社是

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. 柔軟かで活力に満ちたグループ
 - ① しなやかなグループハーモニー
 - ② 関係企業と刺激し合い、高め合う
6. 環境社会をリードする
7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される
 - ① オープンである、フェアである、
そして知ってもらふ
 - 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

Contents

03 Introduction

- 03 社長メッセージ
- 09 20年間の飛躍
- 10 ダイキンの歩み

13 価値創造を実現する戦略

- 13 価値創造プロセス
- 14 積み上げてきた強み
- 16 ダイキン独自のビジネスモデル
- 18 中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会
- 20 戦略経営計画「FUSION25」の概要
- 22 財務戦略
- 26 成長戦略3テーマ
 - 26 ①カーボンニュートラルへの挑戦
 - 28 ②顧客とつながるソリューション事業の推進
 - 30 ③空気価値の創造
- 31 強化地域／事業3テーマ
 - 31 ④北米空調事業
 - 32 ⑤インドの一大拠点化
 - 33 ⑥化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦
- 34 Special Feature
 - 34 特集① カーボンニュートラルの実現を加速する欧州ヒートポンプ暖房・給湯事業
 - 36 特集② インドで圧倒的No.1の地位確立と一大拠点化をめざす

- 38 経営基盤強化5テーマ
 - 38 ⑦技術開発力の強化
 - 40 ⑧強靱なサプライチェーンの構築
 - 41 ⑨変革を支えるデジタル化の推進
 - 42 ⑩市場価値形成・アドボカシー活動の強化
 - 43 ⑪ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化
- 47 環境への取り組み
- 49 TCFDフレームワークに基づく情報開示

52 価値創造を支えるガバナンス

- 52 コーポレート・ガバナンス
- 57 社外取締役メッセージ
- 58 役員一覧
- 62 コンプライアンス／リスクマネジメント

64 事業戦略

- 64 主要事業の概要
- 66 事業の概況と今後の見通し
 - 66 空調事業
 - 72 化学事業
 - 74 油機事業
 - 75 特機事業

76 DATA

- 76 財務ハイライト
- 77 非財務ハイライト
- 78 11年間の要約財務データ
- 79 サステナビリティに関する目標と実績
- 81 統合報告書2023の発行にあたって
- 82 会社概要／投資家情報

編集方針

本報告書の編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。ダイキンの強みやビジネスモデル、独自の企業風土・企業文化と、中長期的な成長・発展に向けた成長戦略をステークホルダーの皆さまと共有することをめざしました。

報告対象組織

ダイキン工業およびその連結子会社を報告対象としています。ただし、環境パフォーマンスデータの集計範囲はダイキン工業の生産事業所4拠点と、国内生産子会社8社、海外生産子会社58社です。

本報告書で用いる「ダイキン」はダイキングループ全体を、「ダイキン工業」はダイキン工業株式会社を示しています。

報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日

見直しに関する注意事項

本報告書には、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、これらの見直しは潜在的なリスクや不確実性を含んでいることをご承知おきください。

本報告書内のナビゲーション

該当ページへ移動 ▶ P.XX

 WEBページへ移動

「サステナブル社会への貢献と、
当社グループの成長の実現」のため、
さらなる高みをめざす

前期に引き続き、売上高・営業利益とも過去最高業績を更新。
2023年5月に戦略経営計画「FUSION25」の当初計画策定時からの
事業環境の変化を踏まえた後半3ヵ年計画を発表しました。
将来の成長を見据えた経営改革、積極投資を着実に実行することで
事業の成長と社会課題解決の両立により、
経済価値、環境価値、社会価値を高めていきます。

代表取締役社長兼CEO
十河 政則

2023年3月期を振り返って

2023年3月期は、上海ロックダウンや原材料・物流費の高騰、インフレの進行や景気減速など、さまざまな逆境にさらされた1年となりました。そうした中でも、期初に定めた「重点8テーマ+1テーマ」の実行に徹底して取り組み、変化する状況に対しても迅速かつ柔軟に手を打ってきました。具体的には、上海ロックダウンによる部品調達の影響を受ける中でも、グローバル各地域で製品供給を切らすことなく、拡販・シェアアップを実現するとともに、戦略的売価施策の実行により、原材料や物流費の高騰、資源・エネルギーコストの上昇な

どのコストアップ要因をカバーしました。加えて、継続的に取り組んできたトータルコストダウンの取り組みが奏功し、成果を上積みすることができました。結果として、為替影響を除く実力値でも増収増益を達成し、過去最高業績を更新することができました。

事業成長を図っていく中でも収益性へのこだわりは強く持っており、成長に向けた積極的な投資を実行しながら収益性向上に取り組んでまいりました。

重点8テーマ+1テーマ

1. 戦略的売価施策
 2. 業務用空調強化策など、さらなる販売力強化
 3. 変動費コストダウンの極大化
 4. 物流コスト追加効率化策の実行
 5. 既存固定費の効率化
 6. 2024年3月期以降も見据えた、調達・供給力強化
 7. 「FUSION25」重点テーマの加速と収益化
 8. 買収会社、大型設備投資の成果創出・収益化
- +1 世の中の変化をチャンスに、当社の強みを活かし次の飛躍につなげるチャレンジテーマ・イノベーションテーマ(カーボンニュートラル、デジタル)

成長を支える強さの源泉

価値創造を支える総合力

コストアップに対応するためとはいえ、これまでと同じ製品を単純に値上げするのはお客さまにご納得いただくことはできません。そのため、当社グループでは、研究・調達・生産・販売の各機能が一体となって、新製品の迅速な開発と市場投入に向けて取り組むことで、お客さまに喜んでいただける付加価値の高い新製品を展開する戦略的売価施策を実行してきました。売価アップを進めながらもお客さまに選ばれ続けるために必要なのは「総合力」だと考えています。当社グループは、製品力はもちろん、お客さまに対して付加価値の高い提案をする営業力、空調設備の設置に伴う工事やアフターサービス体制などを結集した総合力で、より良い製品・サービスの提供に努めています。グローバルのどの地域においても、この「総合力」を当社グループの競争優位として確立を図っていますが、各地域で抱える課題は異なります。例えば、製品力があってもそれを設置する工事のリソースが不足していれば、研修センターを立ち上げて据付業者の育成に

注力するなど、不足する能力を強化し、お客さまに選び続けていただけるように努力を続けています。

ダイキン独自のビジネスモデル ▶ P.16

変化の時代でも成果を出す実行力

厳しい事業環境の中でも過去最高業績を達成できた背景には、どのような状況下であっても、「実行」にこだわる姿勢が、経営層から現場まで浸透していることがあると考えています。直面する課題に向き合い、次々と施策を打ち出し、経営層から現場までが一体となって徹底的に取り組む「実行力」が、当社グループの強みのひとつです。想定外のことが次々に発生する変化の激しい環境の中で成果を出し続けるには、まずは思い切って方向性を決めて実行に移すことが重要です。そして、その中で見えてきた課題を踏まえながら、変化に応じて迅速に打ち手を変え、それをまた実行に移していく。いくら机上の空論を並べ立てても、何も進みません。実行あるのみです。私は常々、実行に徹底的にこだわ

ることを理解してもらうため、「一流の戦略、二流の実行力」よりは「二流の戦略、一流の実行力」が重要であると社員に語り続けています。

一流の実行力を支えるのは、当社グループが長年培ってきた「フラット&スピード」の文化です。これは、ボトムアップによる納得性と、トップダウンによるスピードを両立する柔軟な組織運営を意味しています。その両立のために、経営において重要な情報については、取締役会での議論の内容や私の考えを常に社員に共有しています。一人ひとりが何をすべきか理解して仕事に取り組むことで、実行のスピードが上がり、必要な情報が現場から経営陣まで迅速に上がってきます。また、各部門に対して、さまざまな現場の課題や経営課題について意見提言することを求めており、社内では日々現場から上がってくる意見をもとに活発な議論が行われています。一方で、いつまでも議論していると判断すべきタイミングを逃してしまうため、最後は決めべき人が決め、決めたことに対しては全員が徹底して実行に移す。こうした組織運営が当社グループには根付いています。

社長メッセージ

企業経営において大事なことは、現場の情報は下意上達のプロセスの中でフィルターがかかるということを意識することです。とりわけ現場に潜んでいる「不都合な真実」はすんなりと経営陣には上がってきません。現場の「泥水」が「真水」に変わることも起こり得ます。私はこのことを常に意識し、悪い情報でも報告をしやすく、下からすぐに意見が上がってくるような、フラットで風通しが良い組織づくりを心掛けています。

本質を見つめ続ける経営

経営と向き合う上で大切なのは、物事の本質を捉え、時代の流れや社会・経済の構造変化とそれに伴う市場や顧客の変化をいち早く察知し、他社よりも半歩先、一步先にやるべきことを見極めることです。

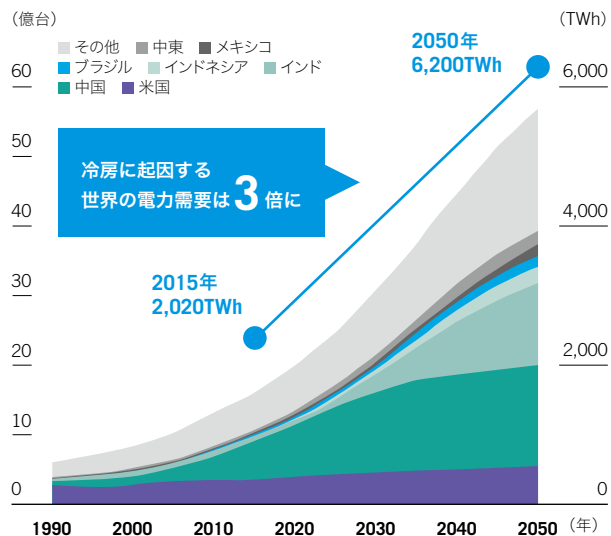
戦略経営計画「FUSION25」においても、カーボンニュートラルの実現に向けた社会の大きな変化を捉え、具体的な戦略を策定し、実行計画にまで落とし込むことで、実行の徹底を図っています。戦略の方向性のみにとどまらず、具体的な実行計画まで明確に提示することで、言ったことは必ず達成するという姿勢で取り組んでいます。

「FUSION」には短期・中期・長期の融合という意味が込められています。短期利益のためだけであれば、設備投資や研究開発投資を抑えたら良いわけです。しかし、それでは将来の成長を犠牲にすることになりかねません。短期の利益を追求しながらも、将来の成長発展のために思い切った投資を行うなど、その時の会社の置かれた状況によって、柔軟な経営判断をしていくことが重要です。



さらなる高みをめざして

世界の空調機の市場ストック台数と電力需要



注：IEA「The Future of Cooling」より当社作成。

成長戦略3テーマ

国際エネルギー機関(IEA)の発表によると、世界の空調需要は2050年までに急増し、冷房に起因する世界の電力需要は2015年比で3倍になると予測されています。

グローバルトップの総合空調メーカーである当社グループは、カーボンニュートラル社会の実現に向け、多大な貢献ができると同時に、それが社会的使命でもあると認識しています。その使命を果たすべく、事業をとらしてさまざまな社会課題を解決すると同時に経済価値を高め、成長を続けることで、貢献度をさらに高めていきたいと考えています。事業を拡大していく以上、短期的には温室効果ガスの排出量の絶対値増加は避けられませんが、これらの削減に取り組んでいくのは当然であり、2023年5月に発表した「FUSION25」後半3カ年計画では新たに、2030年までに化学プラントを除く全工場における温室効果ガス排出量を実質ゼロにする目標を掲げました。一方、温室効果ガス排出量の削減に向けて当社グループが最も貢献できる

ことは、環境性能に優れた製品の展開やエネルギーマネジメントによって、削減貢献量を増やしていくことです。成長戦略3テーマのひとつに「カーボンニュートラルへの挑戦」を掲げており、ヒートポンプ暖房・給湯やインバータエアコンの普及、冷媒の低GWP化や回収・再生網の構築などを推進しており、順調に進捗しています。温室効果ガス実質排出量の削減も、当初計画で掲げた目標(2019年を基準年としてBAU比で2025年30%以上、2030年50%以上)に対して着実に進展しています。

喫緊の課題は、急速なヒートポンプ暖房・給湯の需要拡大に対応するための据付業者の育成です。米国では、空調システムよりも工事費の方が高いため、据付業者を買収して自前で育成することも含めて今後の対応を急いでいます。欧州では、燃焼式暖房に対する規制強化やヒートポンプ暖房・給湯への置き換えに対する補助金などを背景に、急速に需要が拡大していますが、これまで暖房に関しては燃焼式が主流だったため、ヒートポンプ暖房・給湯を扱うことができる

社長メッセージ

据付業者の数が限られています。研修体制・施設の増強、オンラインサポートシステムによる工事・販売店への技術・サービス支援などによって、ヒートポンプ暖房・給湯の普及に対応する体制の構築に取り組んでいます。カーボンニュートラルに向けた社会の動きやエネルギーコストの上昇を背景に、拡大するヒートポンプ暖房・給湯器や、省エネ空調機器の需要をねらって、競合他社の動きも活発化しており、競争は激しさを増しています。そのような状況下で競争に打ち勝っていくため、市場・顧客により一層密着した提案力の強化、販売店、サービス網の強化、さらにはデジタルを活用した販売革新を各地域で加速していきます。

次に、「顧客とつながるソリューション事業の推進」では、顧客と直接つながる体制づくり、市場別・用途別の提案力の強化、データ



活用・分析のためのプラットフォームの構築などをM&Aも含めて進めてきました。前半2か年で築いてきた基盤をもとに、後半3か年でさらなる成果創出につなげていく計画です。さらに、「住宅ソリューション」を新たな取り組みテーマとして追加しました。当社グループの商品には、ルームエアコンや空気清浄機、給湯器など、住宅向けのものが多いです。これらそれぞれの機器をITでつないで運転状況を確認しながら、より効率的な運転をすることで、省エネソリューションの実現が可能で、また、蓄熱や排熱利用といった熱エネルギー管理の技術を持っており、例えば、蓄電設備で発生する熱を利用してお湯にすることもできます。こうした技術を利用したエネルギー管理による住宅ソリューションは、事業としても大きな可能性を秘めており、将来的には、太陽光発電やEVも含めた街全体でのエネルギー管理が当たり前になるかもしれません。

3つ目の「空気価値の創造」では、前半2か年で空気清浄機や全熱交換器をはじめとした商品ラインアップを拡充することによって、売上を大きく拡大してきました。後半3か年計画では、それらに加えて空気、換気、空気清浄のシステム販売への転換を図るとともに、空気診断や保守メンテナンスなどを提案することによって、他社との差別化を加速し、事業拡大を図っていきます。さらに、感染予防、アレルギー、酸素、自律神経などの新たなテーマにも挑戦し、事業化に取り組んでいきます。ヘルスケア領域を含む暮らしを豊かにする商品・サービスの創出については、当社グループの力だけでは難しい部分もあるため、大学、行政、他企業などの外部との協創も進めていく考えです。

成長戦略3テーマ ▶ P.26

強化地域／事業3テーマ

「北米空調事業」では、環境意識の高まりや環境規制の強化を背景に、インバータやヒートポンプへの関心が高まっており、環境性能の高い製品の販売拡大が続いています。M&Aを含めて、ディーラー網の整備や販売店のサポート体制の充実を進め、総合力の強化を図っています。これまで、強固な顧客基盤を持つ販売会社の買収、サービス

ソリューション事業の拡大、独自の販売モデル構築など、事業基盤づくりを進めてきましたが、投資回収の点ではまだ十分ではないと認識しています。収益面においては、後半3か年計画では、環境プレミアム商品の拡販に加えて、業務用でのソリューションの推進によって、売上高の拡大だけでなく、北米空調事業(DNA社およびDAA社*)における営業利益率10%の達成もめざしていきます。

「FUSION25」後半3か年計画では、新たな重点テーマとして、「インドの一大拠点化」「化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦」を加えました。

インドは人口が14億人を超え、経済成長も著しい中、空調の普及率は未だ10%程度であり、猛烈に伸びている市場です。さらに今後需要の伸びが予想される中東やアフリカ地域への輸出拠点としても期待しており、グローバルでの当社の成長戦略における一大拠点にしていきます。また、インドは毎年150万人のIT人材が輩出されると言われています。このような豊富なりソースを最大限に活用していきたいとも考えています。

重点テーマに「化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦」を加えた背景にあるのは、市場環境の変化です。

フッ素化学は当社グループが長年柱のひとつとしてきた事業ですが、半導体、自動車、情報通信・端末など、先端産業において、素材へのさらなる高機能化および環境対応へのニーズが高まっています。そうした環境変化をチャンスと捉え、フッ素だけでなく、非フッ素においても商品開発・事業拡大に取り組んでいきます。

* DNA社：ダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカ社
DAA社：ダイキンアプライドアメリカス社

強化地域／事業3テーマ ▶ P.31

Special Feature：特集② インドで圧倒的No.1の地位確立と一大拠点化をめざす ▶ P.36

社長メッセージ

成長を見据えた積極投資

「FUSION25」後半3ヵ年計画では、ここまで述べてきた重点テーマを中心に、積極的な投資を実行していきます。2030年を見据えて、需要が拡大する市場の近くに生産体制を構築できるよう、複数の工場の設立を進めています。

当社グループはこれまで、優れた環境性能を実現する技術で業界をリードしてきました。後半3ヵ年計画では、2024年3月期から2026年3月期までの3年累計で3,900億円の研究開発投資を行うとともに、売上高研究開発費比率の向上も図りながら、継続的に強化していく考えです。加えて、デジタル投資も1,800億円を計画しています。ソリューションビジネスを中心としたビジネスの変革やビジネスプロセスの効率化のためには、積極的なデジタル投資が不可欠です。デジタル技術の進展は日々目まぐるしく進んでおり、当社グループのビジネスにおけるデジタル技術の活用も日々高度化しています。しかし、自前ですることは限られていますので、自前主義からの脱却をトップダウンで進めており、他社との協業や産学連携など、外部との協創による実績が数多く生まれています。

現時点で定量計画には織り込んでいませんが、M&Aは経営戦略上の重要な手段のひとつであり、今後も積極的に行っていきます。ただし、単なる規模拡大のための買収は行いません。買収先の検討にあたっては、市場の成長性などを鑑みて、買収により事業戦略を推し進めることができるのか、成長戦略の面から考えて不足している機能の強化につながるのかという点に重点を置いています。例えば、米国においては、販売を強化しているデータセンター向けの顧客基盤を有している会社や、計装エンジニアリング、エネルギー・マネジメントなど、経営戦略上重要な機能の強化に向けたM&Aを実施しており、北米空調事業No.1の実現に向けた基盤づくりのための買収を一段と進めていく構えです。

財務戦略 ▶ P.22

経営基盤強化5テーマ ▶ P.38

戦略実行の担い手となる人材の育成

新たな事業領域への挑戦、M&A、新工場の設立など、さらなる成長に向けた取り組みを加速する中で、求める人材や人事面での課題も多様化していくことから、人材投資はますます重要になります。事業発展のスピードに合わせ、人材育成を迅速に進めることが重要だと認識しています。「FUSION25」後半3ヵ年計画では、これまでの取り組みに加え、戦略実行の担い手となる人材のグローバルグループ

でのタイムリーな確保・配置・育成を加速します。特に、当社グループの事業基盤の強化・事業拡大の推進や、ソリューション・DXなどの新しい事業ニーズに対応していくために、人材を確保するための仕組みの構築や、次世代幹部人材の育成に注力していきます。

ダイバーシティマネジメントの深化による人材強化 ▶ P.43



スピード経営を支える基盤の強化

変化の激しい時代において、常に想定外のことが待ち構えているという覚悟が必要です。「こうあるべき」という理論だけでは、経営は成り立ちません。私が大切にしているのは、修羅場に身を置くことで養われる大局観、そして、失敗してもそれを糧にして次に挑戦することができる機動力・対応力です。

当社は、刻一刻と変化する事業環境に対して、迅速かつ柔軟に手を打つ経営を行うため、取締役会が経営責任と業務執行責任の両面を担う「一体型運営」の体制をとっています。透明性・健全性の高度化や、社会的な要請を満たすことはもちろん重要ですが、コーポレート・ガバナンスの要諦は、会社の成長発展に寄与することです。形式を満たしていてもそれが企業価値向上につながらないようでは意味がありません。独立した立場から「一体型運営」を支える社外取締役の皆さんにも、監督機能を担っていただくとともに、企業価値向上に向けた目線を合わせることで、それぞれの経営経験や知見に基

づく大所高所からの助言を期待しています。実際に社外取締役の皆さんからは、取締役会において、それぞれ経営の第一線を経験してこられた方々ならではの有意義な意見を頂戴しており、経営の方向性を決める上で重要な役割を果たしていただいています。

当社はこれまで、ステークホルダーの皆さまにとって必要な情報をタイムリーに開示することで、当社グループへの理解を深めていただくことに注力してきました。今後も、積極的な情報開示を行っていく中で、特に非財務情報の開示は強化していく必要があると考えています。非財務情報については、前提の置き方や定量化の難しさなど、さまざまな課題はありますが、社会的な要請が高まっている人的資本に関する開示も含め、ESGの取り組みについて具体的に伝えることで、財務・非財務の両面から当社グループの持続的な成長ストーリーをお伝えすることをめざしています。

コーポレート・ガバナンス ▶ P.52

株主・投資家の皆さまへ

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、直近3年間は株主・投資家の皆さまに直接お会いする機会が少なく、オンラインでの対話を通じてさまざまな意見を伺い、経営に反映してきました。2024年3月期からは、対面での対話の機会を増やしていきたいと考えています。対話をする上で、最も重視しているのは成長戦略の共有です。掲げている数値目標に対して、きっちりと結果を出した上で、将来に向けた成長戦略を伝えていくことが重要だと考えています。企業価値向上のために、3年先、5年先、10年先を見据えた具体的な戦略を策定し、成長し続けるための投資であることをご理解いただけるよう、実行計画まで含めた戦略を明確に打ち出す。そして、言ったことは必ず達成するのが当社の考え方です。

当社は2024年に創業100周年を迎えます。100周年のその先もさらなる成長・発展をめざす当社グループの持続的な成長にご期待いただけるよう、これからも成長戦略の「実行」にこだわり続けることで、企業価値の向上を追求していく所存です。

今後とも当社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。

2023年8月
代表取締役社長兼CEO
十河 政則



20年間の飛躍

売上高

5,724億円 ▶ 3兆9,816億円
2003年3月期 2023年3月期

営業利益

448億円 ▶ 3,770億円
2003年3月期 2023年3月期

時価総額

5,141億円 ▶ 6兆9,336億円
2003年3月期末 2023年3月期末

営業利益率

7.8% ▶ 9.5%
2003年3月期 2023年3月期

ROA

4.6% ▶ 6.3%
2003年3月期 2023年3月期

海外売上高比率

37% ▶ 83%
2003年3月期 2023年3月期

従業員海外比率

40% ▶ 85%
2003年3月期 2023年3月期

さらなる成長・発展へ

国際エネルギー機関(IEA)によると、新興国の発展により空調需要は2050年に現在の3倍以上になると予測されています。それに伴い増加するエネルギー消費量や温室効果ガス排出量の抑制は、重要な社会課題です。

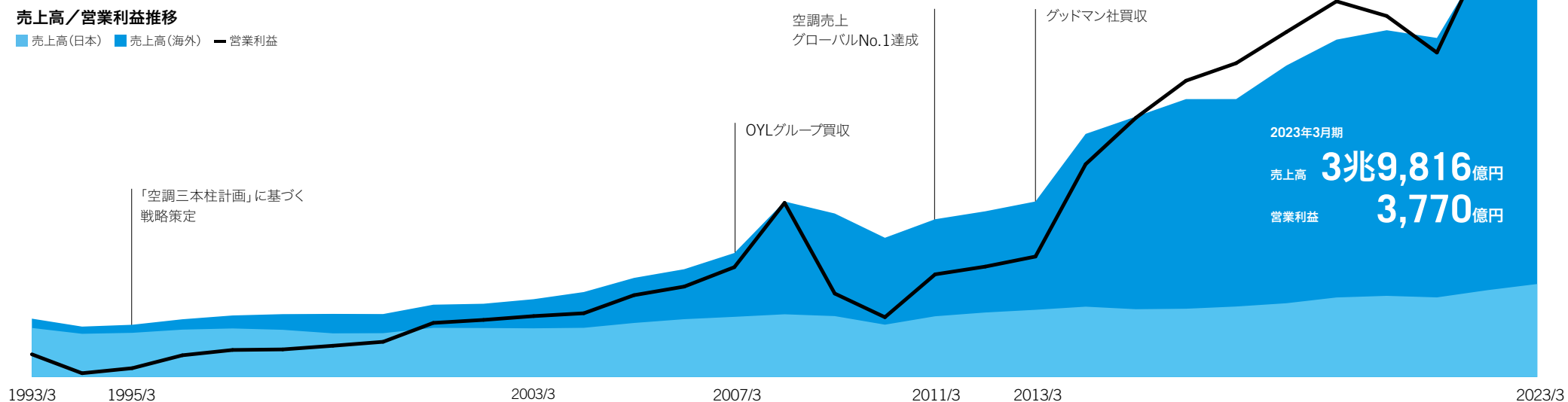
ダイキンは省エネ性能に優れた製品の普及や、低GWP冷媒化の推進などにより、カーボンニュートラル達成への取り組みを進めています。

今後も、グローバルトップの総合空調メーカーとして、環境社会をリードし、社会課題の解決に貢献しながら、同時に事業を拡大させ、さらなる成長・発展をめざします。

2期連続の
過去最高売上高・
営業利益達成

売上高/営業利益推移

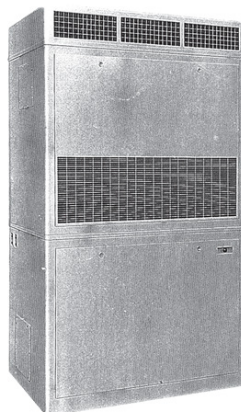
■ 売上高(日本) ■ 売上高(海外) — 営業利益



ダイキンの歩み



創業者 山田暉

創業時代に製作していた
飛行機用ラジエーターチューブ日本初の
パッケージ型エアコン
『ミフジレーターエアコン』世界初、無給水加湿方式で
暖房時に加湿できるルームエアコン『うるるとさらら』

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

1951

日本初 パッケージ型エアコン発売

1958

ルームエアコン事業進出

創業

ダイキンの前身である大阪金属工業所の創業者、山田暉は大阪砲兵工廠を経て民間企業に技術者として入社しました。1923年、飛行機用ラジエーターチューブの受注が無い込みましたが、当時の経営陣は業績不振を理由に消極的でした。しかし、成功を確信していた山田は自ら全責任を持つことを明言し、個人工場を立ち上げ外注先となって製造を引き受けることを条件に受注の決断を引き出します。この工場を母体として発足したのが大阪金属工業所です。

その後、金属の会社ながら、化学の研究開発に力を入れ、フロンの生産に日本で初めて成功しました。フロン冷凍機技術とフッ素樹脂などを独自開発したことで、現在の主力事業である空調事業の基礎をつくり上げたのです。

苦難を乗り越えて築いた販売網の基礎

創業から50年の間に、度重なる経営危機により、三度の大規模な人員整理を余儀なくされました。さらに、1975年には第一次オイルショックの影響で四半世紀ぶりの赤字に転落し、大幅な過剰人員を抱える事態となります。

そのような状況下、当時の社長であった山田稔によって「人員整理回避宣言」が出され、製造部門から販売部門への大量配置転換などを断行し、雇用の維持と会社の存続を図りました。この全社一丸となった取り組みで販売部門に移った従業員たちが、日本国内の強固な販売網の基礎を築きました。

空調のリーディングカンパニー

ボタンひとつで運転が可能なパッケージエアコン(1951年発売)や、ビル用マルチエアコン(1982年発売)をはじめ、日本初を含む革新的な商品や技術を世に送り出し、業界をリードしてきました。中でも、1999年に発売したルームエアコン『うるるとさらら』は、給水不要で外気中から水分を取り込む加湿機能と、再熱除湿方式によって室温を下げない除湿を行う機能の両方を搭載し、ダイキンのフラッグシップ商品になりました。

現在は、空調市場のグローバルリーダーとして、独自の技術で環境配慮型の製品を開発し、170カ国以上で愛されています。

ダイキンの歩み



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

2006

ヒートポンプ式温水暖房機
『ダイキンアルテルマ』発売

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



OYL社との調印式



格力電器とインバータエアコンの生産委託で合意

「空調三本柱計画」とグローバル進出

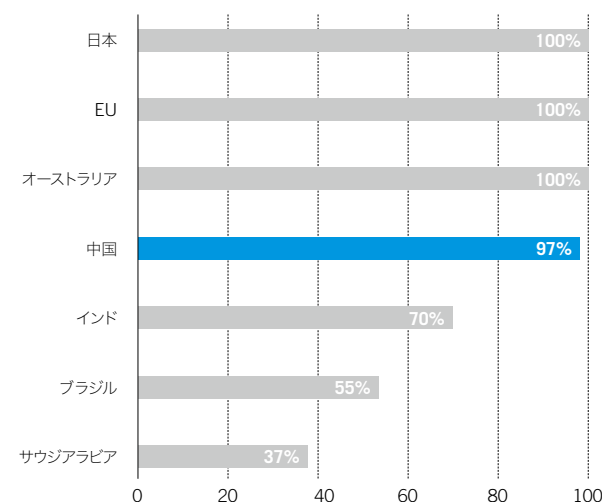
1990年代初頭のバブル経済崩壊後、家庭用のルームエアコンや工場・ビル用のセントラル空調の部門では赤字が続いており、すでに業務用を含めた国内の空調機市場は成熟していました。そこで、社長就任直後の井上礼之(現会長)が着目したのが海外市場です。

当時、海外では、米国を除いて空調機の普及は進んでいませんでした。また、業務用から工場・ビル用、家庭用まで扱っているのは世界でもダイキンを含めて2社のみであったことから、井上は、工場・ビル用、家庭用にもこれまで以上に力を入れ、3部門の力を結集すれば世界トップの総合空調機メーカーになることが可能であると考えたのです。その実現に向けて、3部門あわせて伸ばしていく「空調三本柱計画」を策定するとともに、これを実効性あるものにするため、中国進出、欧州での拡大、海外M&Aなど、ターニングポイントとなる大きな決断を矢継ぎ早に下し、グローバルNo.1に向けた礎を築いていきました。

中国市場での大勝負

2008年当時、ダイキンのコア技術のひとつであるインバータは、エアコンの省エネ化の切り札として、世界的に環境配慮の要請が高まる中で、事業戦略上、非常に重要なものでした。それは、世界トップの空調機メーカーをめざす上では避けて通れない中国市場においても同様でした。

ダイキン1社では巨大な中国市場でインバータエアコンをスタンダードにすることは難しいという判断のもと、中国の空調最大手の格力電器と業務提携を行い、普及価格帯のインバータエアコンの技術供与を行いました。その結果、中国では環境性能に優れたインバータエアコンの普及が加速し、2008年当時、10%以下だった住宅用エアコン市場におけるインバータエアコン比率が、現在では90%以上に拡大しています。ダイキンは、インバータエアコンなどの省エネ性の高い空調機を全世界に普及させることで、エアコン使用に伴うCO₂排出量の削減をめざします。

住宅用エアコンの市場インバータ比率(2023年3月期)
(%)

出典：BSRIA World Air Conditioning Overview 2022より当社作成。

ダイキンの歩み



グッドマン社買収時の記者会見にて



テクノロジー・イノベーションセンター (TIC)



東京大学との共同記者会見

2012

米国住宅空調メーカー
グッドマン社買収

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

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」を設立し、産学・研究機関との
協創を通じて新たな「空気価値の創造」の
取り組みを開始

2018

東京大学と
「産学協創協定」を締結

冷媒R32を用いた
エアコンの基本的な特許を
全世界で無償開放

米国市場への本格進出

2007年には、弱みであったアプライド(大型セントラル空調)や低価格帯のルームエアコン事業の補強、北米事業の強化をねらい、グローバル大手の空調メーカーOYL社を買収しました。買収金額は約2,438億円で、ダイキンにとって初の大型買収でした。これを機に、2010年にはグローバルでの空調売上No.1となります。

しかし、世界最大の空調市場である北米では、まだマイナーな存在でした。空調の様式も売り方も日本とは全く異なるため、単独での進出は難しく、1981年と1998年に進出を試みた際は撤退を余儀なくされました。

転機となったのは、2012年のグッドマン社買収です。北米の住宅用空調分野でトップシェアを持っていた同社の参画により、住宅用ユニットリー(全館空調機)市場に本格参入し、ダイキンは北米での事業基盤を確立しました。

冷媒R32の普及促進

R32は従来の冷媒であるR410AよりGWP*が3分の1以下で、環境配慮の面で適した冷媒です。微燃性ですが、適正な取り扱い下では危険性はないことが実証されています。しかし、1998年当時、不燃・可燃で分けられていた規格規制において、水素やプロパンと同様に可燃のカテゴリーとして扱われており、空調機器への使用は困難でした。

R32の安全な普及をめざし、ダイキンは世界各国で安全性や環境性能の説明などの働きかけを続け、2014年には国際規格における新基準が認定されました。その後、R32を使った環境技術を日本から世界に発信し、世界の冷媒転換を促進するため、R32空調機の製造に関する特許のうち、のべ93件を無償開放。2019年には2011年以降に申請した特許すべてをグローバルで無償開放しました。

* GWP(Global Warming Potential)：地球温暖化係数。CO₂を基準とし、他の温室効果ガスがどれだけ温暖化する能力があるかを示す数値。

技術開発のコア拠点
「テクノロジー・イノベーションセンター」

持続的な成長と発展を目的に、差別性やインパクトのある商品・技術を開発するため、「テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)」を2015年11月に設立しました。技術開発のコア拠点として、世界最先端の実験設備、オープン&フラットな執務スペース、社内外の交流を促進させる協創エリアなどを完備。社内外にて協創することでイノベーション創出を加速します。

技術のコントロールタワーであるTICを中心に、ダイキンの技術者の総力を集め、異業種・異分野のユニークな技術を持つ企業・大学・研究機関との提携・連携を強化することで、世界中の人・情報・技術を呼び込み、イノベーションの創出をめざしています。

価値創造プロセス

ダイキンは、これまで積み上げてきた強みと、独自のビジネスモデルを通じて、事業を通じた環境・社会課題解決に取り組んでいます。

「FUSION25」で設定した5年間で取り組む重点テーマを経営のマテリアリティとして認識し、新たな価値を社会に提供することで、持続可能な社会の実現とともに自らの発展をめざします。



積み上げてきた強み

1

独自の
技術力

独自に培った3つの高度な空調コア技術

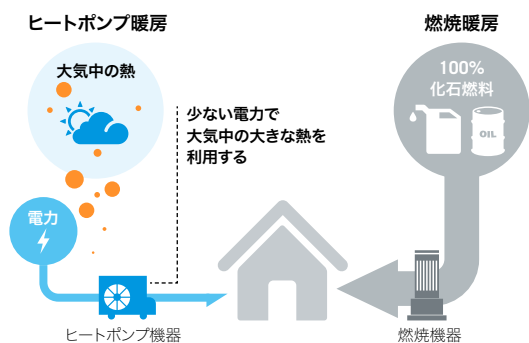
ダイキンは、独自に培った3つの高度な空調コア技術を基盤に、今後も環境技術に磨きをかけ、空調市場をリードしていきます。

ヒートポンプ

空気中にある熱を集めて運ぶ。
省エネ性の高い、将来性豊かな技術

少ない消費電力で、大気中から集めた熱を大きな熱エネルギーにして必要な場所に移動させる技術。太陽の輻射熱を利用するため、ガスや石油、石炭などの化石燃料を直接燃やす給湯や暖房に比べ、CO₂の排出量を大幅に削減できます。ダイキンは1958年に日本で初めて水冷ヒートポンプ式のパッケージエアコンを開発。以来、この「熱をつくらずに移動させる」技術の可能性に挑み続けてきました。

ヒートポンプ暖房・燃焼暖房の仕組み

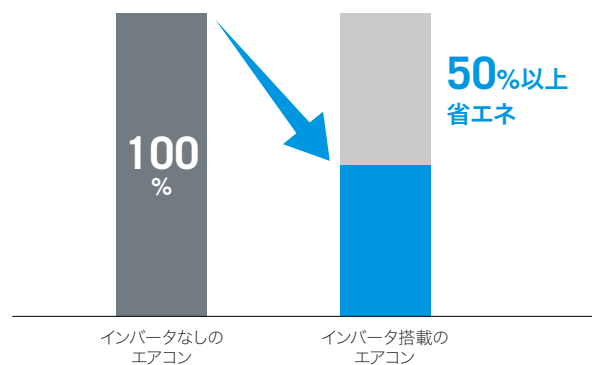


インバータ

電流を切り替え、モーターの動きを高精度に調整。
省エネ性と快適性の向上に貢献

エアコンの心臓部である「圧縮機」のモーターの回転数を負荷に応じて適切に変化させ、エアコンの冷暖房能力を細かく調整。インバータのないエアコンは、室内の温度が安定しない、電力消費量が多いなど、とても効率が悪いものでした。インバータ搭載のエアコンは、温度調節を的確に行い、快適で省エネな運転ができます。ダイキンは空調専用のインバータを世界に先駆けて開発しました。

消費電力比較(例)



注：当社での実証実験に基づき算出。

冷媒制御技術

室外機と室内機の間を循環しながら
熱の受け渡しを行う冷媒をコントロール

熱を効率的に運ぶために冷媒の温度をコントロールする技術は、エアコンにおける省エネ性能の決め手となります。ダイキンは、室内機1台ごとに冷媒をコントロールする技術を世界で初めて確立しました。それにより、季節の変わり目などでニーズの高い「冷暖房同時運転」もできるようになりました。

さらなる成長発展に向けて

エネルギーソリューションの取り組みにより 社会課題解決に貢献

ダイキンは、独自に培ってきた環境技術により、ビル全体や街全体のエネルギーソリューションに挑戦しています。空調、周辺機器、建物設備が消費するエネルギーの最適化や再生可能エネルギーの活用、ピーク時の電力平準化を図るためのデマンドレスポンスなどの推進により、持続可能な都市づくりに取り組んでいます。エネルギーソリューションの取り組みにより、社会課題の解決と事業成長の両立をめざします。

積み上げてきた強み

2

人を基軸におく 経営

長年の企業活動の中で、 脈々と受け継がれてきた企業文化

ダイキンは、世界のさまざまな文化や慣習などを尊重し、認め合い、ダイバーシティの推進により、一人ひとりの強みを活かし、さらなる成長をめざしています。

「人を基軸におく経営」とは、創業以来、ダイキンの長年の企業活動の中で脈々と培われてきた暗黙知、あるいは企業文化とも言えるもので、社是やグループ経営理念・グループ年頭方針など、ダイキンにあるすべての理念の根底に流れています。

「人の持つ無限の可能性」を信じ、「企業の競争力の源泉はそこで働く『人』の力である」「一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤である」という信念のもと、働く人の意欲と納得性を引き出し、

一人ひとりが自らの個性を磨き高め、能力を最大限に発揮して、成長することによって、組織としての力を徹底して高めていこうとする考え方です。

世の中に「人を大切にする」と言わない企業はありませんが、ダイキンは、この点についてとことん本気になって取り組むことで「人を基軸におく経営」を、競争優位の源泉のひとつにしたいと考えています。



3

世界に広がる 強固な販売網

世界170カ国以上で事業を展開、 グローバル各地で自前の販売網を構築

ダイキンは、地域に根付いたネットワークを構築し、国や地域、文化によって異なるさまざまなニーズに応えています。

ダイキンは、世界中に110カ所以上の生産拠点を有し、170カ国以上で事業を展開、海外売上高比率は83%に達しています。世界各地域で高いシェアを維持することができている背景には、長年にわたり各地で構築してきた自前の販売網があります。

空調製品は他の家電製品とは異なり、販売後の据付やサービスメンテナンスなどのアフターサービスも重要です。当社は、代理店販売ではなく自前の販売網による直接販売を大切にしています。国や地域によって気候・生活習慣は異なり、空調製品に求められるニーズもさまざまです。顧客に直接アプローチし、多様なニーズに応える

製品を迅速に供給できる自前の販売網は、グローバル展開には不可欠だと考えています。

今後も、それぞれの市場の状況にあわせて、戦略的な販売店の買収も実施しながら、販売網の強化を行っていきます。

ダイキン独自のビジネスモデル

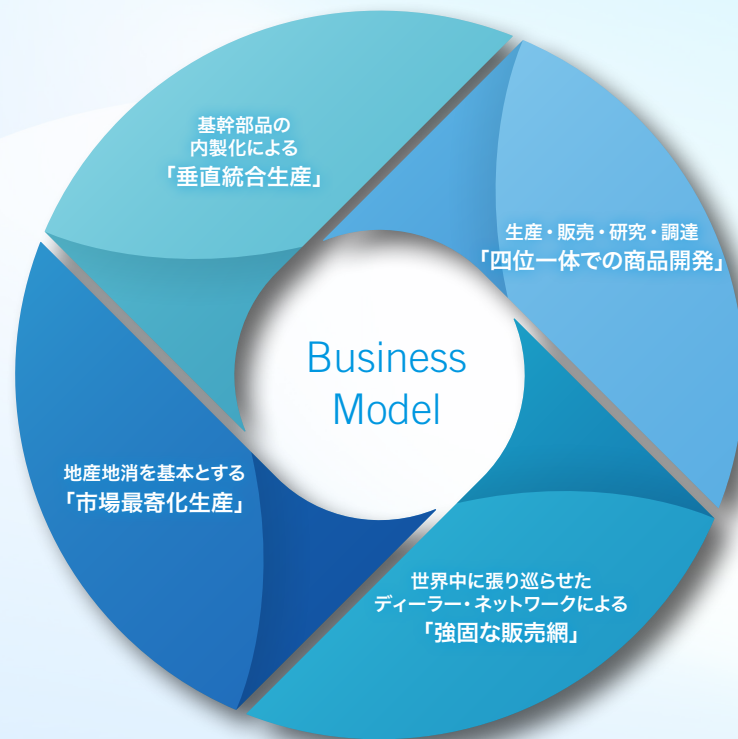
ダイキンは、研究・開発、生産、販売・サービスに至るまで、空調事業を中心にグローバルで事業を行っています。積み上げてきた強みを活かし、独自のビジネスモデルを築くことで、世界中に快適な空気を届けています。

基幹部品の内製化による 垂直統合生産

圧縮機(コンプレッサー)やモーター、P板などの基幹部品から冷媒に至るまで、空調機器を構成する主要部材を自社で開発・生産することで、要素技術だけでなく製造プロセスにおける技術的なノウハウも蓄積しています。各国市場の規制によって求められる製品規格の変化や、地域の気候、生活習慣など顧客のニーズに対応する製品をスピーディに開発・生産することが可能になっています。また、一貫して自社生産を行うことで、部品の不足や過剰在庫を回避し、天候によって大きく変動する空調需要にグループ全体で効率的に対応しています。

地産地消を基本とする 市場最寄化生産

各地域のニーズに対応するため、一極集中生産ではなく、販売する市場の近くで調達・開発・生産を行う体制をグローバル5極で構築しています。これにより、製品を短いリードタイムで供給することが可能となり、各地域の天候や景気変動による需要の変化にもタイムリーに対応した販売戦略を取ることができています。また、基本となる部品のグローバルでの共通化や、グループ全体での部品・製品の在庫の一元管理も進めることで、一時的に需要が高まった他地域への製品供給や生産拠点間での部品の融通を行うなど、生産拠点の分散によるデメリットを最小限に抑えています。



生産・販売・研究・調達

四位一体での商品開発

グローバルの主要な生産拠点において研究開発機能を有しており、各地域の販売・調達機能を合わせた四位一体で、地域ごとに異なるニーズに対応した製品を開発・生産しています。生産から販売までの各部門が密に連携し、部材や製品の在庫状況を一貫して管理し、調達計画・生産計画にタイムリーに反映されます。機会損失を最小限に抑えながら、無駄なくタイムリーに製品をお届けしています。

世界中に張り巡らせたディーラー・ネットワークによる 強固な販売網

気候や生活習慣が異なる各地域のニーズに対応するため、ユーザーに直接接するディーラー・ネットワークが重要な役割を担います。ダイキンは、自前の販売網を通じた直売戦略を基本とし、「市場最寄化生産」で生産した商品の特徴や付加価値について、販売店に対して説明するだけでなく、施工やメンテナンスについて販売店へのトレーニングも実施しています。このことによって、施工やメンテナンスまで一貫して提供できる販売体制を構築しており、販売店との強固な信頼関係にもつながっています。

ダイキン独自のビジネスモデル

独自のビジネスモデルが可能にする価値提供

地域ごとに異なるニーズに対応した製品をタイムリーに市場に投入

空調事業については、国や地域によって気候や建物の様式、生活スタイルが異なり、製品ニーズはさまざまです。また、各国で製品の規格や省エネ規制も異なることから、その地域の特性に応じた製品の開発・生産・サービス・販売体制の構築が欠かせません。ダイキンは、市場に近いところに生産拠点を構える「地産地消」を基本戦略としており、グローバル5極で地域自立型の開発・生産～販売・サービスのサプライチェーンを築いてきました。調達についても、グローバル集中購買ではなく地産地消のために地域主体の調達体制の構築を進めています。

このように地域に根差して事業を行うことで、各地域の市場ニーズを捉えた新商品の迅速な開発・市場投入を可能にするとともに、コストダウンの成果創出にもつながっています。

地域による空調様式の違い

地域	市場の特徴	特徴的な製品
日本	<ul style="list-style-type: none"> 省エネや快適性を重視 建物の気密性が高い 冷媒配管を用いたダクトレス式、個別空調による都度冷暖房が一般的 	<ul style="list-style-type: none"> ビル用マルチエアコン (VRV) お掃除機能付き、除加湿機能付きエアコン『うるるとさらら』
欧州	<ul style="list-style-type: none"> 高い省エネ・環境意識 デザイン性を重視 直接風にあたること(ドラフト感)を嫌うため、特に暖房はラジエーターや床暖房が普及 既存の建物に後付けできるダクトレス式が一般的 	<ul style="list-style-type: none"> ヒートポンプ式温水暖房・給湯機『ダイキンアルテルマ』 デザイン性に優れた『Daikin Emura 3』
中国	<ul style="list-style-type: none"> 1990年以降、急速に空調が普及 内装のこだわり、高級志向 データ活用が進む 後付けが容易なダクトレス式が普及 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅用マルチエアコン インテリジェントVRV
米国	<ul style="list-style-type: none"> エアコン発祥の地 建物内のフロアや部屋を一括して冷暖房することが好まれる 住宅用・業務用ともにダクト式(空気ダクトや水配管)による24時間全館空調が一般的 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅用ユニタリー アプライド空調(セントラル)
アジア	<ul style="list-style-type: none"> 冷房のみのニーズが多い 高額な電気料金、電力供給が不安定 	<ul style="list-style-type: none"> 冷房専用インバータ機 高外気温仕様エアコン

モジュール設計で両立する幅広い製品ラインアップと開発スピードの向上

世界中で空調機器を販売するダイキンでは、地域によって異なる多様なニーズに対応するための幅広い製品ラインアップと、コストダウンを両立するため、2017年からモジュール設計に着手し、2019年発売のモデルから採用しています。

モジュール設計は、グループ共通の「基本モジュール」と各国の開発者が必要な機能を開発して搭載できる「機能モジュール」の2つから構成されます。「基本モジュール」は、どの拠点、開発者であっても手を加えることはできません。一方「機能モジュール」は、拠点ごとに開発者が必要な機能を開発することができます。これらを重ね合わせた設計を基本とすることで、市場ごとに異なるニーズへの対応と、開発スピード向上の両立を可能にします。

2024年3月期をめぐり、グローバルに展開する全シリーズへのモジュール設計の採用をめざし、開発スピードの向上による機会損失

防止や固定費削減効果に加え、部品の共通化・標準化によるコスト削減効果も見込んでいます。

モジュール設計のイメージ



中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

外部環境の変化を踏まえ、ダイキンのバリューチェーンにおける中長期の価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、それに関連するリスクと機会を抽出しました。これらのリスクに適切に対応し、また機会を活かしつつ、社会課題解決に取り組むべく、戦略経営計画「FUSION25」で掲げる重点テーマを経営のマテリアリティとして認識し、さらなる価値創造を実現していきます。



社会の変化に対する課題	
リスク	対応・機会
<p> 地球温暖化の抑制</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境規制の強化 電力の需給逼迫 	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制に対する商品・サービス・技術の開発 エネルギー・マネジメントの展開・持続可能な都市づくり
<p> エネルギー・電力消費量の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> 省エネ規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> インバータ化の加速 環境性能に優れた商品開発や技術革新 環境対応商品への更新提案の強化 エネルギー・マネジメントの強化
<p> 感染症の拡大防止／空気の価値化</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存の空調機器に対する新たな規制 	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心な空気を提供するための商品開発 暮らしを豊かにする空気・空間の創造
<p> サプライチェーンの分断への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業所の操業停止 原材料・部品調達の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 地産地消を基本とする「市場最寄化生産」による安定供給
<p> デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築／業務プロセスの効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存商品の陳腐化 デジタル人材の不足 	<ul style="list-style-type: none"> IoT・AIを活用した技術開発、商品・サービスの展開、販売活動の強化 効率的なエネルギー管理などのソリューション提供

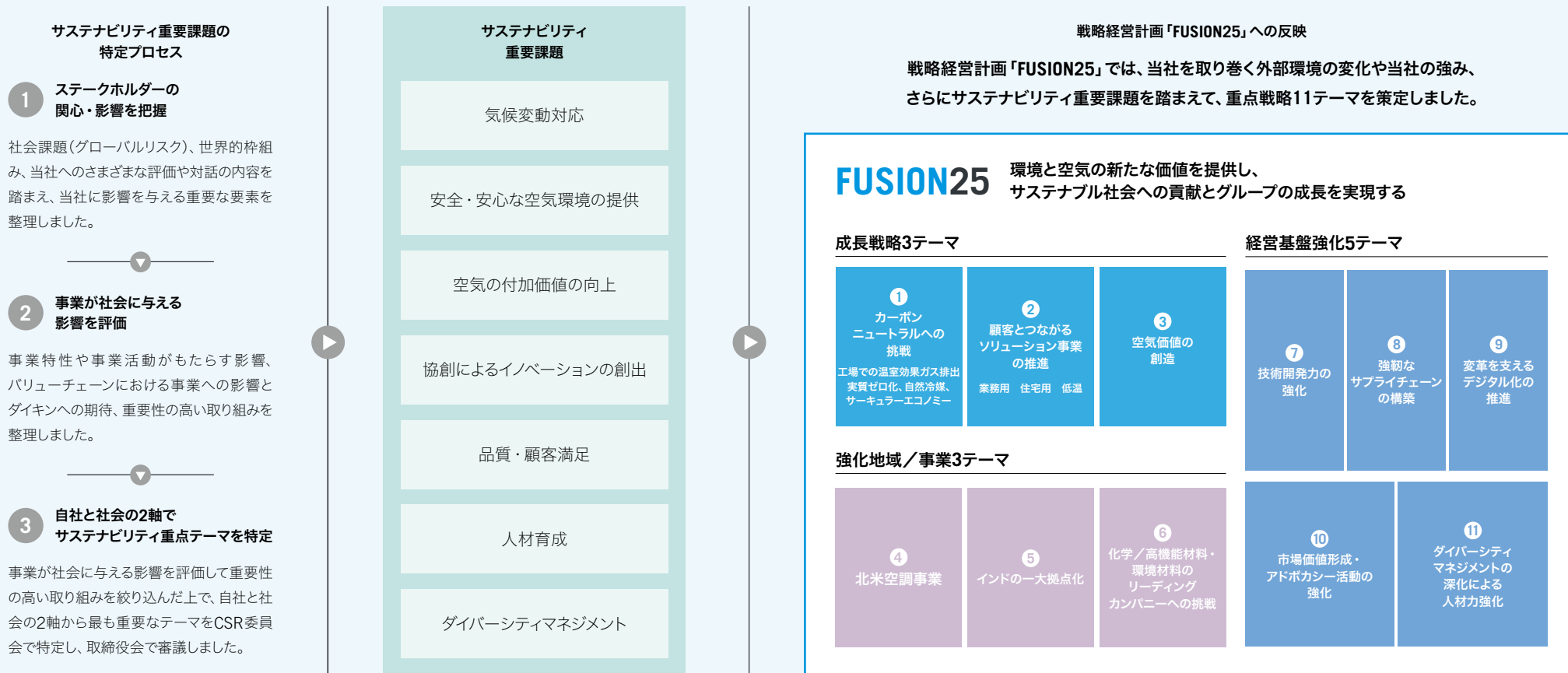
中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

■ サステナビリティ重要課題の特定と経営のマテリアリティへの反映

バリューチェーン全体において、当社の事業が社会に与える影響を評価し、自社と社会双方にとって特に重要な7テーマをサステナビリティ重要課題として特定しました。サステナビリティ重要課題を、戦略経営計画「FUSION25」(経営のマテリアリティ)の重点戦略テーマにも反映しています。

サステナビリティ重要課題の中でも、気候変動対応に重点を置いています。新興国を中心とした空調需要の急増は、空調を主力事業とする当社にとって大きな機会です。空調の普及は、気候変動への適応策のひとつであり、コロナ禍で高まった空気浄化ニーズに応えることでもあります。一方、リスクとして、空調使用に伴う電力消費や温室効果ガス排出があり、今後の需要の急増で、より影響が大きくなることが見込まれます。

ダイキンは、空気に関する社会のニーズに応えながら、社会の脱炭素化にも貢献していくことが、ダイキンの使命であると考えています。温室効果ガス排出実質ゼロを長期ビジョンに掲げ、戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマにも組み入れて推進しています。



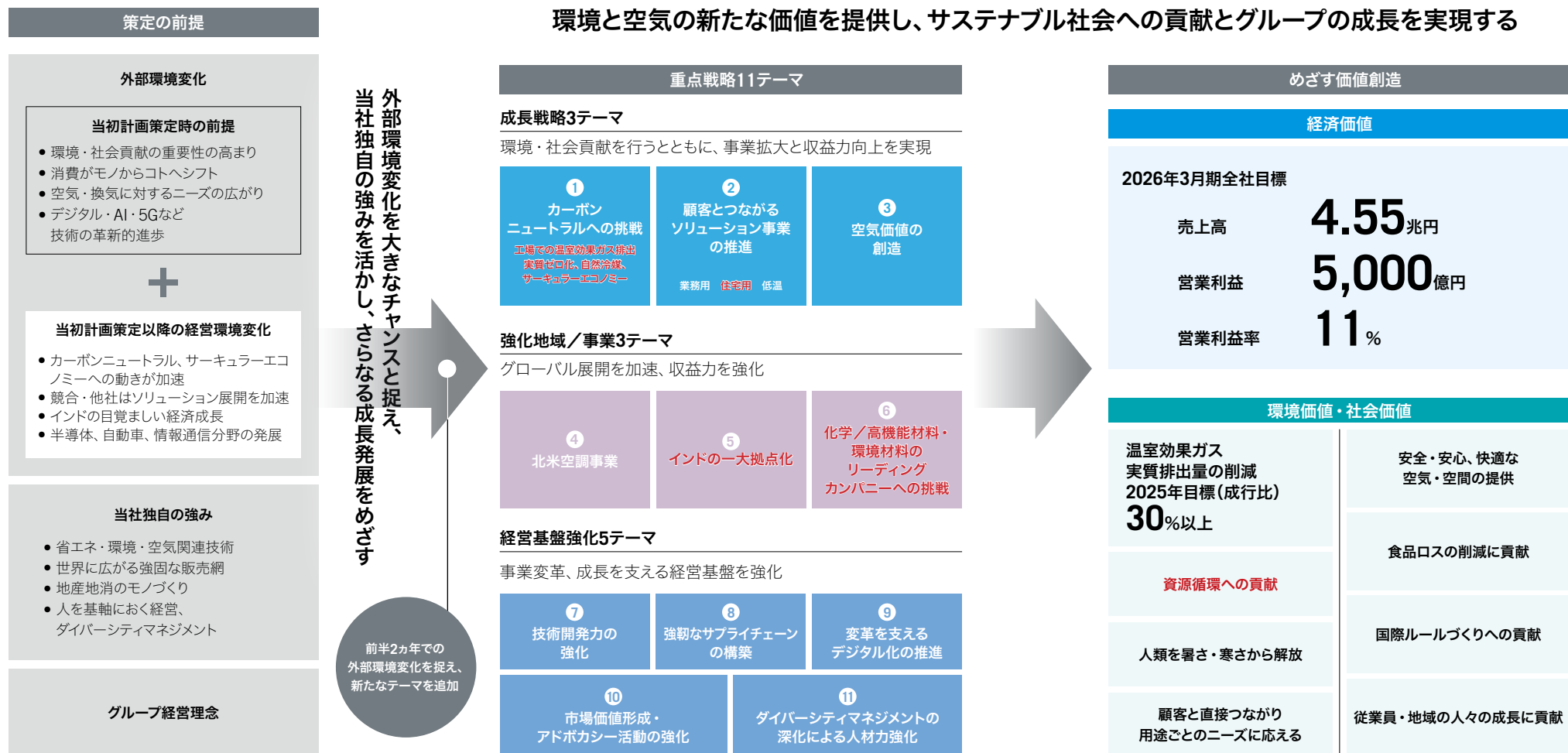
戦略経営計画「FUSION25」の概要

2021年に、2022年3月期から2026年3月期までの戦略経営計画「FUSION25」を策定しました。「FUSION25」では、ダイキンを取り巻く「外部環境変化」と、これまで培ってきた「ダイキン独自の強み」を踏まえ、10年先、20年先の世の中の変化とダイキンのありたい姿からバックキャストし、5年間で取り組むべきテーマを描いています。

2023年に策定した「FUSION25」後半3ヵ年計画では、当初計画策定以降の経営環境の変化と中長期的なトレンドをチャンスと捉え、重点戦略テーマの取り組みを強化するとともに、新たなテーマを追加しました。重点戦略11テーマの実行により、経済価値・環境価値・社会価値の創造を加速していきます。

戦略経営計画「FUSION」とは

戦略経営計画「FUSION」では、経営を取り巻く外部環境、現状認識をもとに、5年でめざしたいグループの発展の方向性を定めています。当初計画として、5年後のイメージを置き、前半3ヵ年の具体的な定量目標と実行計画を設定し、2年経過後に最終年度のイメージを具体的な目標に置き直し、実行計画を具体化した後半3ヵ年計画を設定しています。



めざす価値創造

経済価値

2026年3月期全社目標

売上高	4.55兆円
営業利益	5,000億円
営業利益率	11%

環境価値・社会価値

温室効果ガス実質排出量の削減 2025年目標(成行比) 30%以上	安全・安心、快適な空気・空間の提供
資源循環への貢献	食品ロスの削減に貢献
人類を暑さ・寒さから解放	国際ルールづくりへの貢献
顧客と直接つながり用途ごとのニーズに応える	従業員・地域の人々の成長に貢献

注：赤字は後半3ヵ年計画で新たに追加した内容

戦略経営計画「FUSION25」の概要

定量目標

前半2カ年の振り返り

売上高・営業利益

当初計画で掲げていた2024年3月期の売上高・営業利益目標を1年前倒しで達成

前半2カ年は、経営環境が急速に変化する中、地産地消を基本とする「市場最寄化生産」や世界に広がる「強固な販売網」など、ダイキンが長年培ってきた強みを活かし、当初計画を上回るスピードで業績を拡大しました。また、欧州でのヒートポンプ暖房・給湯機の販売拡大や、北米での環境意識の高まりを捉えた環境プレミアム商品の販売拡大など、環境変化に対応して重点戦略テーマの実行を加速し、事業を拡大しました。

(億円)

	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	(参考) 2024年3月期 FUSION25策定 当初計画
売上高	24,934	31,091	39,816	31,000
営業利益	2,386	3,164	3,770	3,250
営業利益率	9.6%	10.2%	9.5%	10.5%

最高業績の更新を続け、
2026年3月期で売上高4兆5,500億円、
営業利益5,000億円をめざす

後半3カ年計画では、成長戦略3テーマの強化・推進と、北米・インドをはじめとする各地域での事業拡大を核に、過去最高業績の更新をめざします。

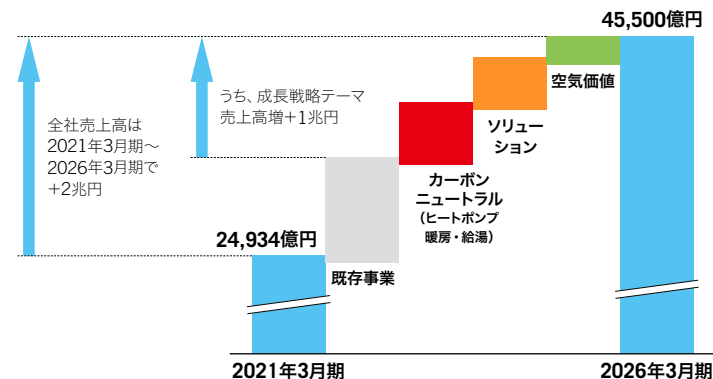
(億円)

	2024年 3月期計画	2026年 3月期計画
売上高	41,000	45,500
営業利益	4,000	5,000
営業利益率	9.8%	11%

後半3カ年計画

成長戦略3テーマによる事業拡大の構図

「カーボンニュートラルへの挑戦」「ソリューション事業の推進」など成長戦略テーマの実行を加速します。特にヒートポンプ暖房・給湯事業を中心に事業拡大し、事業の成長と環境・社会課題解決の両立をめざします。



投資計画(研究開発・設備投資・デジタル投資)

前半2カ年では、研究開発投資やデジタル投資、各地域での生産能力増強に向けた設備投資など、将来の成長に向けた積極投資を着実に実行しました。後半3カ年計画においても、研究開発投資や各地域の生産能力増強、生産の自動化など、将来の持続的成長に向けた先行投資を加速します。

投資計画と進捗

(2022年3月期～2024年3月期 3年間累計)

(億円)

	FUSION25策定 当初計画 (3年間累計)	前半2カ年実績+ 2024年3月期計画
研究開発費	2,260	2,987
設備投資	4,460	7,216
デジタル投資	1,370	1,500

投資計画

(2024年3月期～2026年3月期 3年間累計)

(億円)

	後半3カ年累計 (2024/3期～2026/3期)
研究開発費	3,900
設備投資	8,000
デジタル投資	1,800

主な投資分野、テーマ

研究開発	規制強化に対応する低GWP冷媒・自然冷媒を搭載した商品開発、ヒートポンプ暖房・給湯機の商品開発など、他社と差別化した新商品やコンテンツを開発
設備投資	旺盛な空調需要に対応するため、アジアやアフリカなど新興国向け商品の生産能力強化が必要。後半3カ年で、グローバルで5工場(インド、メキシコ、インドネシア、中国、欧州)を立ち上げる計画
デジタル投資	ソリューション事業の展開に必要な差別化コンテンツ・アプリを開発。SCM全体を網羅するシステムの構築や、セキュリティ対策(IoT製品、外部サプライヤ)を強化
M&A	北米に加え、欧州やアジア・オセアニア地域でのサービス・ソリューション事業の基盤構築の加速、北米空調市場での販売網のさらなる強化、カーボンニュートラル、低温ソリューション事業の展開を加速するためのM&Aを検討



規模の拡大と収益性を
両立しながら、
さらなる成長を
果たしていきます。

専務執行役員
経理財務・予算担当、
経理財務本部長
高橋 孝一

財務担当役員メッセージ

成長志向を前提とした「FUSION25」後半3ヵ年計画

当社グループは、戦略的投資を実行しながら事業拡大をめざすとともに、収益性の向上、財務体質の強化を図ることで、将来の成長発展に向けた経営体質の強化を進めることを基本方針としています。2023年5月に発表した戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画においては、重点戦略テーマに基づいて、今後の需要拡大を見据えた工場投資をはじめ、設備投資や研究開発投資、デジタルや人材への投資など、将来の成長を実現するための積極投資を続けます。また、既存事業の強化だけでなく、「カーボンニュートラルへの挑戦」「顧客とつながるソリューション事業の推進」「空気価値の創造」の成長戦略3テーマにも果敢に取り組んでいきます。財務的な観点では、これらの投資を行いながら、事業拡大と収益力の強化の両立を図り、キャッシュフローを拡大していくことが重要です。2023年3月期は9.5%となった営業利益率を2026年3月期には11%まで引き上げる計画です。規模の拡大と収益性の両立は常に意識しており、後半3ヵ年計画においても、利益率を上げながら、売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円の達成をめざします。

投資については、2024年3月期から2026年3月期の3年累計で研究開発費と設備投資だけで1兆1,900億円、デジタル投資も加えると1兆3,700億円の投資を計画しています。さらに人材力強化のための投資も、これまで以上に強化する考えです。フリーキャッシュフローは一定水準を確保することで、M&Aについても、検討中の案件に加え、さらなる追加案件にも対応できるようにしていきます。

トータルコストダウンの推進

2023年3月期は、原材料・物流費の高騰、資源・エネルギーコストの上昇などのコストアップ影響に対して、販売拡大と戦略的売価施策、トータルコストダウンの推進によりマイナス影響をカバーし、過去最高業績を更新しました。コストダウンについては、変動費コストダウンと固定費削減の2つの観点で取り組んでいます。変動費コストダウンは、サプライヤさまとの協創による調達コストダウン、製品の設計見直しによる開発コストダウン、工場の自動化など生産性向上によるコストダウンなど、さまざまな切り口から取り組んでいます。また、ここ数年の銅価格の高騰を受け、銅からアルミなどへの材料の置き換えも進めています。空調機器は多くの銅を使用しており、銅の価格変動は製造コストに大きく影響します。製品加工における技術や開発面での課題もありますが、着実に実行中です。これらのグループを挙げた取り組みにより、2024年3月期は500億円の変動費コストダウンを計画しています。

固定費削減については、さまざまな削減の取り組みに加えて、マスマリットを活かした地域集中購買や間接業務の効率化に取り組んでいます。事業拡大に伴って、人件費をはじめとした固定費の上昇は避けられないものですが、「FUSION25」では、間接部門において既存業務を3割効率化することを目標に掲げ、業務プロセス改革やデジタル化を進めています。効率化によって生まれたリソースをこれまで十分に組み立てていなかった仕事に振り向け、成長戦略の推進と体質強化につなげるよう促しています。後半3ヵ年計画においても、さらなる高い目標を掲げ取り組みます。

運転資本の圧縮による資産効率の向上

当社グループでは、フリーキャッシュフローを経営管理の指標として重視しており、収益拡大や投資効率向上とあわせて、売上債権および在庫の圧縮を徹底するなど、運転資本の面からもキャッシュフローの創出に取り組んでいます。2023年3月期は、フリーキャッシュフローがマイナスになりましたが、主な要因は、戦略的に在庫を積み増したことによる運転資本の増加です。



新型コロナウイルス感染拡大、地政学リスクの顕在化によって、サプライチェーンが混乱し、半導体や電子部品の不足、部品調達が不安定になる時期が続きました。そうした中、当社グループでは、製品供給を切らさないよう、可能な限り部品や製品在庫の確保に努めるよう各拠点に指示し、戦略的に在庫を厚く構えました。在庫の増加による運転資本の増大は意図していたものであり、そのことによって拡販・シェアアップへとつなげることができましたが、在庫金額や回転率をモニタリングする中で、在庫が必要以上に多くなっていることが明らかになりました。サプライチェーンの混乱が落ち着いてきたこともあり、2023年4月以降は在庫圧縮へ方針を転換し、2023年3月末には91日になっていた在庫保有日数を、2024年3月末には70日台後半まで短縮する計画です。決して容易な目標ではありませんが、やるべきことは明確です。部門・会社ごと、製品・材料ごとに3ヵ月ごとの在庫削減目標を設定し、在庫管理の徹底と同時に販売計画の精度向上、受け払い計画の整流化、生産瞬発力の向上など基本に立ち返った施策を徹底していきます。

グローバル財務マネジメントの高度化

当社グループにはキャッシュリッチな会社とそうでない会社があり資金が偏在する傾向にあるため、GCMS(グローバルキャッシュマネジメントシステム)を活用し、グループ内で余剰資金を融通し合うことで、資金の外部流出を抑え、資金の効率化を図っています。具体的には、中国域内、米国域内など同じ通貨圏でのグループ内資金融通に加えて、複数通貨での取引が発生する欧州域内やアジア域内でも同様の取り組みを進めます。また、為替リスクはあるものの、キャッシュリッチなグループ会社から日本本社に資金を移動させ、資金が必要な別の通貨圏のグループ会社に融通するなど、常にグループ内で資金を有効活用することを意識しています。

現在は、世界的に金利が上昇している局面ですが、多様で柔軟な資金調達手段を確保するため、直接金融と間接金融のバランスを取っていく考えに変わりはありません。直接金融については、社債の発行を活用していますが、投資家の皆さまとの対話の機会を得るためにも、社債発行は有効な手段のひとつだと認識しています。また、省エネ性に優れた製品の開発・生産のための設備投資など、環境対応の投資に対して政府系金融機関などによる制度融資が各国で行われているため、活用できる可能性がないかを、テーマごとに常に検討しています。

成長を見据えた投資の継続

当社グループのビジネスの基本は、お客さまに当社の商品・サービスの価値をトータルでご評価いただき、ご利用いただくことです。そのため、販売店との関係構築、柔軟な製品供給体制、アフターサービス・物流体制の構築などが不可欠です。グローバル各地域で、当社グループの製品が相対的に高い価格でもお客さまに選んでいただいているのは、商品力だけでなく、こうした取り組みを評価していただいているからだと考えています。逆に言えば、お客さまにご評価いただけるからこそ、良い製品・サービスを実現するために費用をかけても利益を出すことができるということです。このサイクルを回し続けるためにも、また変化に機敏に対応しライバルの半歩・一歩先行く戦略を実行するためにも、今後も設備投資や研究開発、デジタルや人材への投資を実行していきます。投資を続ける以上、リターンをいかに早く刈り取るかが重要になります。投資に対して計画通りのリターンが得られているか、M&Aを実行した後に計画通りのシナジーが実現しているかといった観点で実行後のフォローアップを徹底していく考えです。

財務戦略

これまでの当社グループのビジネスは、工場で製品をつくってお客さまにお届けするハード面のビジネスが中心でした。今後は、エネルギーマネジメントや空気をコントロールすることによる快適空間の提供などのソリューションビジネス、つまりソフト面のビジネスが重要になると考えています。販売ルートや営業現場のスタッフに求められるスキルも変化し、当然、投資の対象も変わっていきます。ファシリティマネジメントやエネルギー制御など、当社グループが持たない技術が必要になることも想定されます。スピード感を持ってそれらの機能を獲得し、ビジネスを広げていくためには、スキルを持った人材の獲得や、M&Aの活用も必要になってくると考えています。

M&Aの実行に際しては、投資回収を重視していますが、ハードルレートは設けていません。投資回収期間については、EBITDAやフリーキャッシュフローベースで試算し、フリーキャッシュフローベースで10年以内での回収をひとつの目安としています。ハードルレートを設けるという考え方ももちろんあると思いますが、数字にこだわるよりも、グループの戦略に基づいて立てた事業計画をやり切ることが重要だと考えています。そのために、リスクシナリオの策定にはこだわっています。M&Aを検討している部門は、どうしても案件を実行する方に考えが向いて、リスクが見えなくなりやすいものです。コーポレート部門は、どのようなリスクがあって、それが顕在化したら事業計画にどのような影響が出るのか、そうした分析と備えを徹底するようにしています。過去のM&Aでは、機動的にM&Aを実行するために、規模の小さな案件に関しては事業部門が主体的に行うケースが増え、コーポレート部門の関与が薄くなっていました。また、無形固定資産の減損を続けて出してしまった反省もあり、これらの経験を今後活かすべく、M&Aの成果創出に向けてさまざまな取り組みを進めています。例えば、M&Aガイドラインを策定し、事業部門に対して事前に

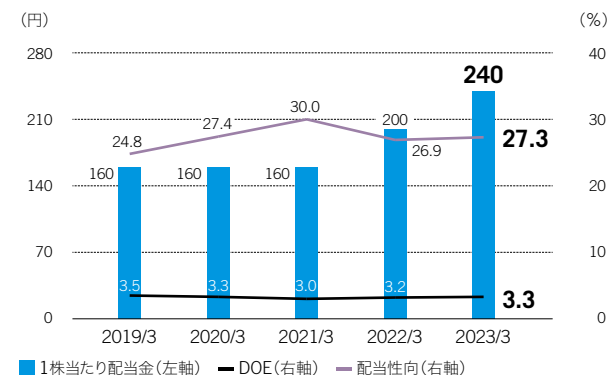
チェックすべき事項等を形式知で示すよう取り組みを進めています。また、デューデリジェンスを含めた事前評価にコーポレート部門が積極的に関与し、買収後の事業計画のフォローアップを徹底するなど、M&Aの成果の着実な刈り取りを進めています。

株主・投資家へのメッセージ

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、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、配当性向についてもさらに高い水準をめざしていきます。創出した利益は将来の成長発展のための投資に振り向け、そこからリターンを上げて企業価値をさらに高めていく。このサイクルを続けることで、企業価値を向上させ、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

財務担当役員としての私の役割は、成長投資にブレーキをかけるのではなく、サポートすることだと考えています。一方で、それは一歩間違えれば放漫経営を助長しかねません。強く意識しているのは、投資に対してリターンをしっかりと上げることです。リスクを徹底的に洗い出し、それに対する備えをいかに整えていくか、これを各部門に対して繰り返し働きかけていくことが重要だと考えています。私が入社した当時、当社は売上高1,100億円程度の会社でした。それが今では4兆円を超えようかというところまで成長しましたが、会社の規模が大きくなったからといってやるべきことは変わりません。常に変化に機敏に対応し、ライバルの半歩・一歩先行く施策を具体的に定めて徹底的に実行する。当社が長年にわたり培ってきたこの強みを大切にしながら、これからも成長発展を続けていきます。

1株当たり配当金 / DOE・配当性向



財務戦略

「率の経営」と目標とする経営指標

企業価値の最大化を経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、「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。

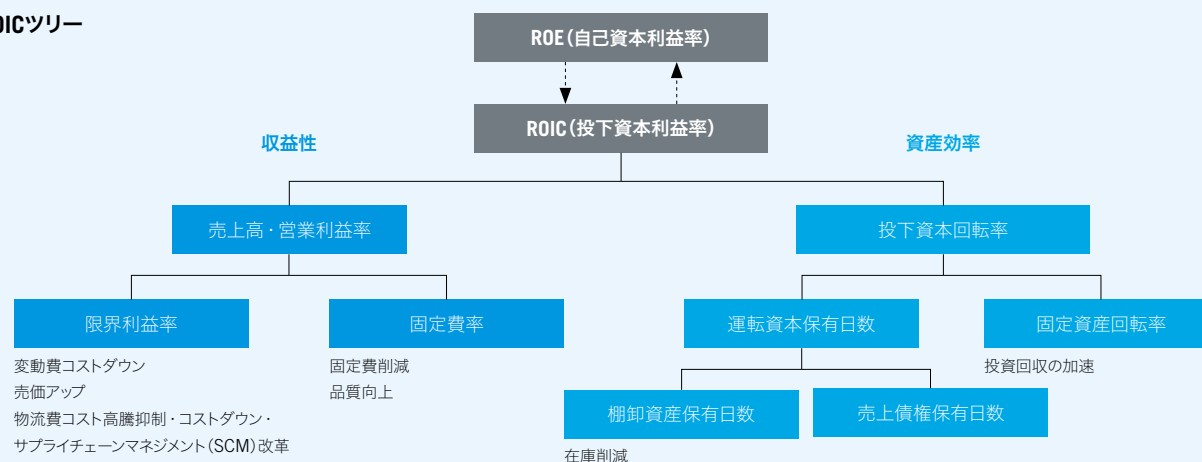
「率の経営」では、FCF(フリーキャッシュフロー)、ROIC(投下資本利益率)、ROA(総資本利益率)、ROE(自己資本利益率)などを経営

の重要指標として、積極的な事業展開と経営体質の強化を推進しています。特に、企業価値の源泉であり、同時にすべての管理指標を向上させる総合指標としてFCFを最重視し、収益の増加、投資効率向上にあわせて、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ための取り組みを推進しています。

全社ROICツリーと社内浸透

部門ごとの管理指標をROICとして、社内浸透にも取り組んでいます。従業員がより実行に結び付けやすくするために、内容をシンプルにし、ROICを全社のROE目標と紐付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のどこに紐付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付くのか、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、国内だけでなく海外拠点の幹部に対してもROICツリーを分解して、日々の業務に結び付けられるよう説明しています。

ROICツリー



政策保有株式に関する方針

ダイキンの事業が幅と深みを増す中で、さらなる発展のためには、さまざまな分野で外部と提携・連携することが重要になっています。提携・連携を通じて、迅速な事業展開を行い、ダイキンの企業価値

を中長期的に向上させていくために、戦略的観点から判断した結果、企業価値の向上が期待できる銘柄を保有します。

取締役会では、個別銘柄ごとに、資本コストを踏まえた便益、保有

に伴うリスクを精査した上で、上記の戦略的観点から、その保有目的を達成しているかを総合的に検証します。見直しの結果、保有が相対的に不利益であると判断した先については、縮減を図っていきます。

1 カarbonニュートラルへの挑戦

ヒートポンプ暖房・給湯、インバータエアコンなど、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する製品への積極的な先行投資や、ダイキンの環境コア技術のひとつである冷媒に関する取り組みを加速。冷媒の低GWP化、冷媒の回収・再生網の構築などを通じて、事業を拡大しながら、「2050年のカーボンニュートラル達成」をめざします。

■ 外部環境認識と前半2カ年の振り返り

カーボンニュートラルに関する動きは、戦略経営計画「FUSION25」当初計画策定時の想定以上に加速しています。

欧州では、2022年、再生可能エネルギー導入の加速に向けた「リパワーEU計画」が発表され、米国ではDOE(エネルギー省)より産業部門の脱炭素化ロードマップが発表されるなど、脱化石燃料への規制が活発化しています。

また、工場の温室効果ガス排出実質ゼロ化の動きも加速しています。さらに、欧州を中心に、企業に対してもサーキュラーエコノミーへの貢献が求められ始めています。

一方で、ウクライナ情勢による天然ガスの供給不足などにより、温室効果ガス排出量が多い石炭による発電は当初計画策定時の見通しよりも増えています。

当社では、「FUSION25」当初計画で掲げた温室効果ガス実質排出量削減目標2026年3月期30%以上、2031年3月期50%以上(2020年3月期基準成行比)に向けて、2023年3月期は14%削減とほぼ計画通りに進捗しています。また、グローバル全体のヒートポンプ暖房・給湯事業の売上高は、欧州での燃料費の高騰や環境政策を追い風にした拡販などにより、2023年3月期で約3,150億円となり、「FUSION25」当初計画で掲げた目標を大幅に上回りました。

■ 後半3カ年計画

後半3カ年計画では、外部環境変化に合わせた新たなテーマとして「サーキュラーエコノミーへの取り組み」を追加したほか、従来の取り組みも強化することで、温室効果ガス実質排出量削減目標の達成をめざします。

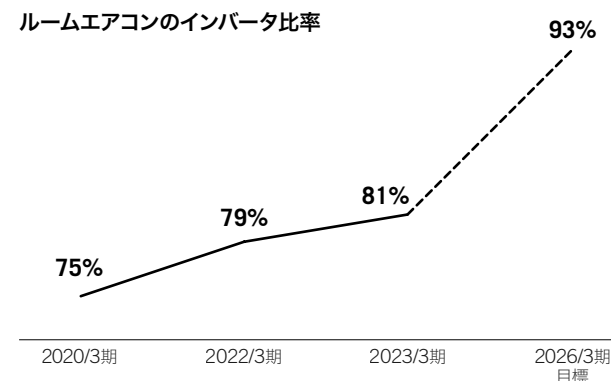
主な取り組み

1. 製品使用時における消費電力削減

グローバル全域でインバータ化を加速し、環境対応商品(省エネ機器)で業界をリード

グローバル全域でインバータ化を加速させ、2026年3月期にはルームエアコンのインバータ化率93%以上をめざします(2023年3月期実績81%)。また、例えば、VRVと全熱交換器を組み合わせた省エネシステムなどの、システム省エネ商材の開発・拡販に取り組むなど、製品使用時における消費電力の削減を進めます。

ルームエアコンのインバータ比率

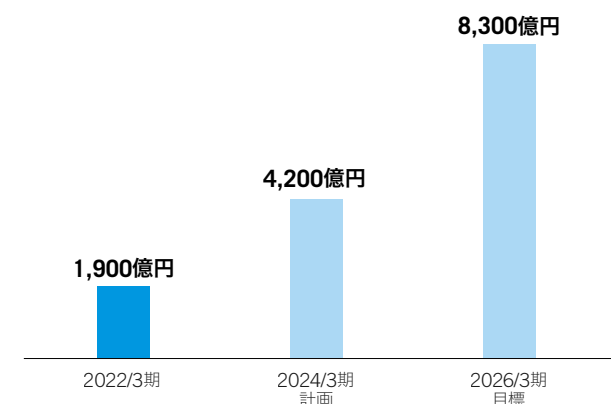


2. ヒートポンプ暖房・給湯事業拡大

差別化商品の上市、販売・サービス網強化により、住宅用市場で大幅に事業拡大

欧州、北米、中国、日本の各地域の主に住宅用市場において、販売・サービス網の強化などに取り組み、2026年3月期で売上高8,300億円をめざします。特に欧州では、ヒートポンプ化を進める環境政策を追い風に、ポーランド新工場の稼働やR290を採用した新商品の上市などを行い、シェアアップと大幅な事業拡大に挑戦します。

ヒートポンプ暖房・給湯事業の売上高実績と計画・目標



特集① カーボンニュートラルの実現を加速する
欧州ヒートポンプ暖房・給湯事業 ▶ P.34

成長戦略3テーマ

3. 空調事業を支える冷媒に関する取り組み

地域ごとに最適な冷媒を選択。自然冷媒を用いた機器を開発

引き続き、グローバルでR32化に取り組みます。特に、米国では2025年からのHFC規制強化に向けて、他社に先駆けてR32製品を上市します。また、VRVのR32化について、日本・欧州から取り組んでいきます。

さらに、環境先進地域である欧州に向けた自然冷媒を用いた製品の投入や、次世代冷媒開発にも取り組みます。

R32エアコンの累計販売台数(2022年12月時点)

世界 **130**カ国以上で **4,200**万台以上を販売
(日本：約1,600万台、海外：約2,600万台)



4.モノづくり(開発・生産)、 オフィス等での温室効果ガス排出削減

化学プラントを除く全工場で、
2031年3月期に温室効果ガス排出実質ゼロ化に挑戦

まず先行して、国内の堺製作所・臨海工場で2024年3月期に実質ゼロ化を達成し、取り組みをグローバルへ水平展開していきます。

また、オフィスなどの非生産拠点については、国内拠点の主要オフィスで2026年3月期に実質ゼロ化を実現します。

5. カーボンニュートラル社会を見据えた 新事業への挑戦

ネガティブエミッションや電力に関する取り組みを強化

ネガティブエミッションであるCO₂の直接回収や回収したCO₂の利活用について、開発テーマと事業化を検討していきます。

また、当社グループの主力製品である空調機器は電力消費量が多いことから、企業の社会的責任として、電力に関する取り組みも強化していきます。マイクロ水力発電の拡販に加えて、電力関連事業の可能性を探索していきます。

6. サーキュラーエコノミーへの取り組み

冷媒エコサイクル(回収・再生)の構築をグローバルで加速。
その他の使用部材についても、再生材料の活用、
耐久性向上など、循環性に配慮した取り組みを強化

循環型社会の実現に向けた取り組みは、空調メーカーである当社グループの責務であると同時に飛躍のチャンスと考え、後半3ヵ年計画では、新たに「サーキュラーエコノミーへの取り組み」を重点戦略テーマとして追加しました。規制化が進む先進国を中心に、冷媒エコサイクル(回収・再生)の構築に取り組んでいきます。

また、冷媒以外の樹脂、金属などの空調機器の使用部材についても、再生材の活用や耐久性向上などに取り組めます。

サーキュラーエコノミーの概念

製品や原料を廃棄しないことを前提とし、
経済価値を生み出す循環型社会の仕組み

<実現に向けて必要な取り組み>

循環を前提とした製品設計・サービスの提供

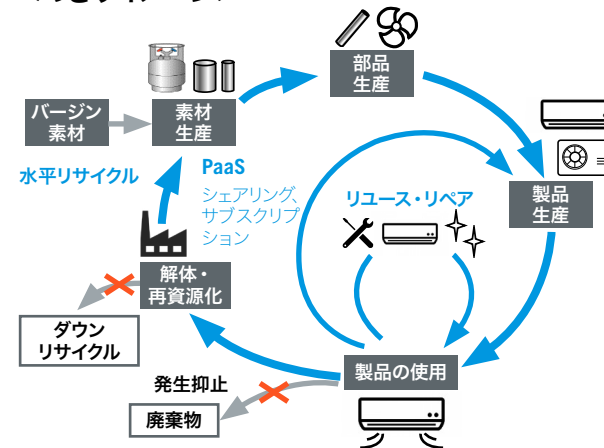
循環のための回収網構築

水平リサイクル*に向けた技術の向上

* 水平リサイクル：使用済みの製品が一旦資源となり、また同じ製品として生まれ変わるリサイクル。

引用：環境省「環境・循環型社会・生物多様性白書」(2021年)
経団連「サーキュラー・エコノミーの実現に向けた提言」(2023年)

<めざすイメージ>



2 顧客とつながるソリューション事業の推進

戦略経営計画「FUSION25」当初計画で掲げた「業務用ソリューション」「低温ソリューション」に加えて、後半3ヵ年計画では「住宅用ソリューション」を新たな成長戦略テーマとして追加しました。「業務用ソリューション」では、市場や顧客ごと・物件ごとに提案内容が異なるソリューションを提供できる販売・サービス力を強化します。顕在化したDXやカーボンニュートラル対応、省人化などのニーズに対応する商材や提案メニュー拡充に取り組みます。

「住宅用ソリューション」では、住宅の省エネ規制、住宅機器の無線通信規格の標準化の加速を踏まえ、コネクテッド化やデータを活用した価値づくり、事業化に挑戦します。

「低温ソリューション」では、アジアへの事業展開や事業領域の拡大に取り組むとともに、脱炭素化の実現や食品ロスの低減に貢献するため、生産地から最終の消費地までのコールドチェーンの事業化にも挑戦します。

業務用ソリューション

オーナーダイレクトの販売網構築に加え、提案営業力の強化、用途市場別のメニュー拡充、事業推進機能の強化に注力

市場では、環境・脱炭素化に対するニーズが顕在化し、自社施設・工場などでのCO₂排出量の削減に取り組む企業が増加しています。また、ポストコロナによりIAQ*やウェルビーイング(より良く生きる社会)への需要が高まっています。

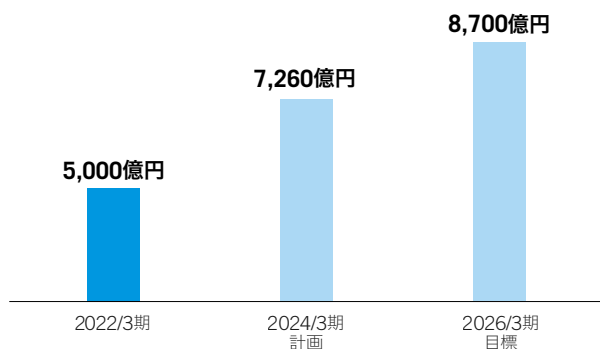
前半2ヵ年では、エネルギーマネジメントやIAQといった顧客課題を解決するさまざまなアプリケーションが稼働するデータ基盤を構築するとともに、各地域で自前サービス基盤、M&Aによるオーナーダイレクト販売網の強化を進めました。業務用ソリューション事業の売上高は、2023年3月期で約6,840億円となり、「FUSION25」当初計画で掲げた2024年3月期目標を1年前倒しで達成しました。

後半3ヵ年計画では、地域ごとに用途市場別強化テーマを設定し、開発した商材や提案ノウハウ、成功事例をグローバルに横展開していきます。例えば、北米では、病院・オフィス向けの低価格かつ簡易に導入可能な設備監視・制御システムや学校向けのVRVとアプライ

ド換気の協調制御による省エネなどに取り組んでいきます。こうした取り組みにより、2026年3月期で売上高8,700億円をめざします。

* IAQ : Indoor Air Quality (室内空気質)

業務用ソリューション事業の売上高実績と計画・目標



用途市場別 ニーズの事例



オフィス

快適性



学校

容易な設備管理



病院

ウイルス・菌の拡散防止



ホテル

きめ細かな制御、
高い操作性



工場

信頼性、省エネ性

住宅用ソリューション

住宅のエネルギーの大半を占めるHVAC*商品の熱と電力のバランスの制御など、省エネ性と快適性を両立するソリューションモデルの創出に挑戦

住宅省エネ規制が進み、暖房のヒートポンプ化、蓄電設備の導入や住宅機器の無線通信規格の標準化が加速しています。先進国を中心に今後スマートホームの普及が見込まれています。

住宅のエネルギーの大半をHVAC機器が占めることから、「住宅用ソリューション」を後半3ヵ年計画で新たに重点戦略テーマに追加しました。まずは地域ごとにネット接続するHVAC機器を投入してコネクテッド化を進め、2026年3月期でネット接続機器の売上高2,000億円をめざします。

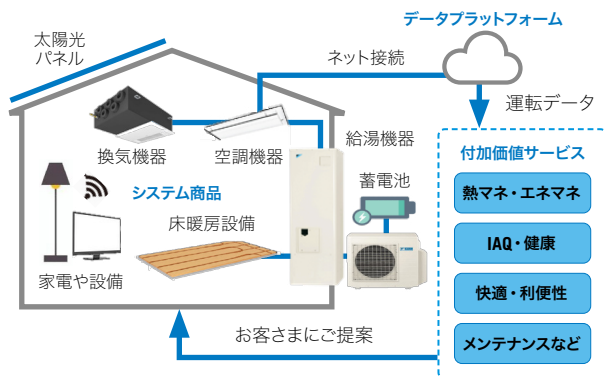
- 欧州：太陽光発電システム(PV)に連携できるヒートポンプ式暖房・給湯商品の『ダイキンアルテルマ』を投入。ヒートポンプ暖房・給湯を起点に独自の住宅省エネシステムを構築
- 北米：インバータを搭載したユニット商品『FIT』を軸に、遠隔監視などのサービスプログラムを展開
- 中国：主力商品の住宅用マルチエアコンのオールコネクテッド化を進め、生活シーンごとの最適な空気・空間など新たな生活スタイルを提案

さらには、ネット接続機器で取得したデータを活用し、例えば電力会社や自治体などと連携して、熱と電力バランスの最適制御による省エネ性と快適性を両立させる住宅用ソリューションモデルに挑戦します。

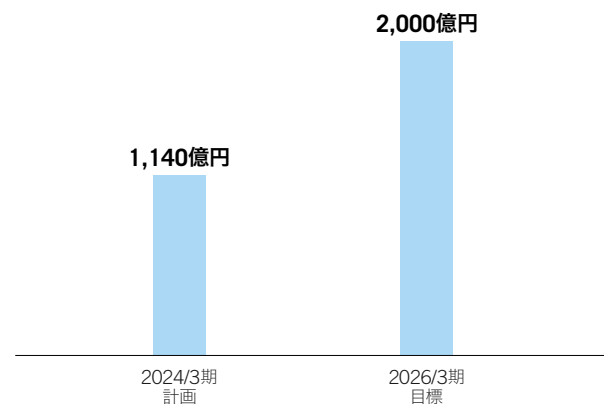
* HVAC : Heating, Ventilation, Air Conditioning (暖房、換気、および空調)

成長戦略3テーマ

システム例



ネット接続機器の売上高計画・目標



低温ソリューション

既存の事業拡大に加え、市場成長が見込まれるアジアへの事業展開を強化。生産地から消費地までのコールドチェーンにおいて、「脱炭素化の実現」や「食品ロスの低減」など、新たな事業モデル創出にも挑戦

世界では食料生産量の3分の1にあたる約13億トンの食料が毎年廃棄*されるなど、大きな社会課題となっています。また、食品の生産・廃棄により、大量の温室効果ガスも排出されます。コールドチェーンの整備を進めることは、食品ロス削減とともに脱炭素化社会の実現につながります。

前半2カ年では、需要が堅調であった海上コンテナ事業や、欧州での店舗向け省エネシステムの販売が伸びました。低温ソリューション事業の売上高は、2023年3月期で約1,510億円となり、堅調に推移しています。

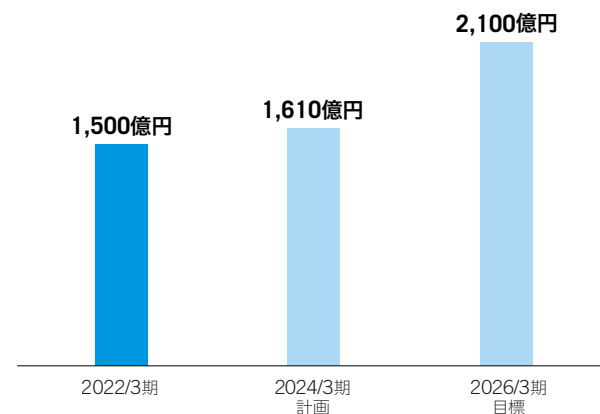
後半3カ年計画では、欧州・日本を中心に進めている店舗ソリューション事業の拡大に加え、市場成長が見込まれるアジアでの事業展開を強化します。さらに、欧州では陸上輸送や産業用途での取り組みも強化し、コールドチェーンの領域拡大を図ります。

また、生産地から最終の消費地までのコールドチェーンにおいて、鮮度保持技術などの活用により、脱炭素化の実現や食品ロスの低減につながる新たな付加価値創出にも挑戦します。

こうした取り組みにより、2026年3月期で売上高2,100億円をめざします。

* 参照：世界の食料ロスと食料廃棄 (国際連合食糧農業機関 (FAO))

低温ソリューション事業の売上高実績と計画・目標



ダイキンがめざす低温事業領域



3 空気価値の創造

空気・換気に対するニーズの広がりから、新たな空気価値の探求・創造をめざしています。

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画では、機器単体売りから空調・換気・空気清浄機システム販売への転換を進めることにより、さらなる事業拡大をめざします。

外部環境認識と前半2ヵ年の振り返り

グローバルの空気・換気市場は、2020年1.8兆円から2025年2.6兆円に成長する見込み*です。空気の規格や基準が進む日本や北米では、空調メーカー各社が、独自の換気・除菌商材や空気の可視化などのソリューションを展開しています。

前半2ヵ年では、安全・安心な空気へのニーズに対して、空気清浄機や全熱交換器、エアハンドリングユニット、フィルタなどの空気・換気商材の販売を拡大しました。とりわけ、建物の内壁や天井、軒下などに後付け設置することができる露出設置形の業務用全熱交換器『ベンティエール』の販売を大きく伸ばしました。

空気・換気事業の売上高は、2023年3月期で約2,940億円となり、「FUSION25」当初計画で掲げた目標を1年前倒しで達成しました。

* 2021年5月時点、当社調べ



後半3ヵ年計画

「空気・換気の一大事業化」に加えて、将来を見据え、「暮らしを豊かにする空気・空間の創造」や、産学連携を活用した「新たな空気価値の探求」にも取り組みます。

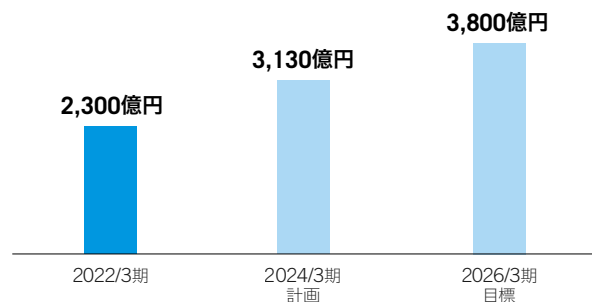
1. 空気・換気の一大事業化

機器単体売りから空調・換気・空気清浄機のシステム販売による拡販。さらに、空気診断や保守メンテナンスの同期提案などにも挑戦

地域ごとに空調・換気・空気清浄機のシステム販売による拡販、さらには空気診断や保守メンテナンスの同期提案などにも挑戦します。

- 日本、アジア・オセアニア：ビル向けにVRV+全熱交換器の省エネ用システムの提案
 - 欧州：IAQ分析に基づく換気設備の提案
 - 中国：空調・ヒートポンプ床暖房・換気を組み合わせた住宅システムの提案
 - 北米：次世代中大型ルーフトップの開発
- などに取り組み、2026年3月期で売上高3,800億円をめざします。

空気・換気事業の売上高実績と計画・目標



2. 暮らしを豊かにする空気・空間の創造

感染予防、アレルゲン、酸素、自律神経の4テーマの事業化に挑戦

空気の寄与度が高く患者数の多い症状(感染症、アレルギー、肥満、睡眠障害)を重点ターゲットとし、4テーマの事業化に挑戦します。

- 感染予防：オフィス・学校で空調・全熱交換器・空気清浄機をシステム化し、感染リスクを低減した空間の提供
マスク未着でもエアロゾル感染しない安全・安心な空間の実現
- アレルゲン：花粉症の症状改善や、ダニ・ハウスダストを対象としたアレルゲンフリー空間の提供
- 酸素：酸素濃度を活用した運動効果や学習効果の向上、高効率空間の提供
- 自律神経：睡眠時の冷え性を改善する環境の提供

3. 新たな空気価値の探求

産学連携を活用し、未来に向けた多様な空気価値を創造

東京大学との協創による「空気の価値化」に関する未来ビジョンの具体化や技術の創出、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に取り組みます。さらに、ヘルスケア領域の技術テーマに対して、京都大学や鳥取大学などとの産学連携を活用し、新たな技術・知見の獲得をめざします。

強化地域／事業3テーマ

4 北米空調事業

環境プレミアム商材で市場の変革を牽引。住宅用空調事業を拡大するとともに、業務用空調事業・アプライドソリューション事業を推進し、北米空調事業No.1をめざします。

■ 外部環境認識と前半2カ年の振り返り

米国では、DOEの省エネ規制改定やEPA(環境保護庁)のHFC冷媒規制など、環境規制強化の動きが加速しています。ダイキンは、こうした環境規制強化を追い風として、インバータ、ヒートポンプ、低GWP冷媒など、強みであるコア技術を活かした環境プレミアム商品を市場に展開しています。

前半2カ年では、これらの取り組みに加えて、米国で一般的な住宅用ユニタリーエアコンの拡販・シェアアップにより業績を大きく伸ばしたほか、積極的なM&Aや販売網強化も進めました。

北米空調事業の売上高は、2023年3月期で約1兆2,100億円となり、売上規模で北米第2位となりました。



インバータやヒートポンプ、R32を採用した環境プレミアム商品

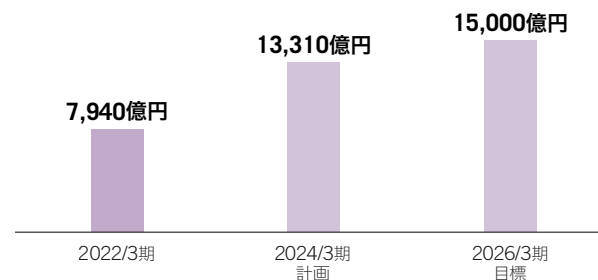
■ 後半3カ年計画

住宅用空調事業では、引き続き、インバータを搭載したユニタリー商品『FIT』など、環境プレミアム商品の拡販を進めます。また、住宅用空調事業を担うダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカ社(DNA社、旧グッドマン社)とアプライド空調事業を担うダイキンアプライドアメリカズ社(DAA社)の連携を加速させ、VRV、アプライド機器、コントロール機器など両社の商材をあわせたシステム提案を行うことで、業務用空調事業のさらなる拡大にも取り組みます。

さらに、2024年4月にはメキシコ新工場(サン・ルイス・ポトシ市)を稼働させ、家庭用エアコンの生産をアジアから移管して最寄り化を加速するとともに、アプライド空調向けのチラーの生産能力も増強し、北米空調事業の収益改善につなげます。

このような取り組みにより、2026年3月期で北米空調事業No.1の実現をめざします(売上高目標1兆5,000億円)。

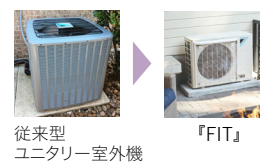
北米空調事業の売上高実績と計画・目標



■ 北米事業No.1の実現に向けた取り組み

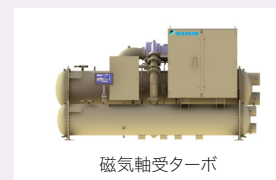
住宅用空調事業(DNA社)

- インバータを搭載したユニタリー商品『FIT』の拡販
- 他社に先駆けた低GWP冷媒(R32)商品の拡充
- ヒートポンプ暖房・給湯の事業化と市場変革の牽引



アプライド空調事業(DAA社)

- 戦略商品の上市による機器事業の強化(中小型磁気軸受ターボ、低GWP冷媒を用いた大型ターボなど)
- 自前オーナーダイレクト販売網の強化



両社連携による取り組み

- DNA・DAA両社の連携強化による業務用事業のさらなる拡大(VRV・アプライド・コントロールのシステム提案)
- メキシコ新工場稼働(2024年)による市場創造・収益改善への貢献(住宅向け商品、アプライド商品)
- インバータ化、ヒートポンプ化、R32化に対する市場訴求

5 インドの一大拠点化

新規テーマ

特集② インドで圧倒的No.1の地位確立と一大拠点化をめざす P.36

2025年までに住宅用・業務用ともにインドで圧倒的No.1の地位を確立します。

外部環境認識とテーマ追加のポイント

インドの人口は2023年に世界最多となり、また、2030年までに世界第3位の経済大国になると予測されています。人口増加と経済発展が著しいインドでは、中間層の増加や電力網の整備に伴い、空調需要が急拡大する見通しです。また、インド政府は、製造業のインドへの投資や輸出拡大を奨励しており、中でも空調産業を有望産業と位置づけて人材の育成を図っています。

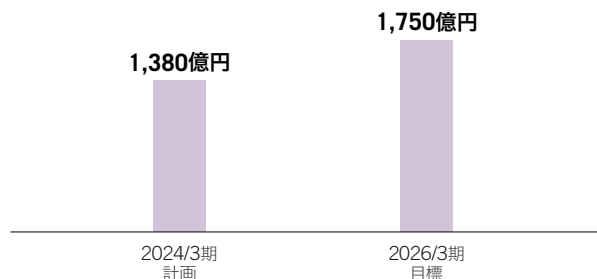
このような環境を踏まえ、後半3カ年計画では、「インドの一大拠点化」を重点戦略テーマとして追加しました。



後半3カ年計画

当社はこれまでインドでの生産・販売の拡大に向けて積極的に投資し、事業基盤を構築してきました。拡大する需要を取り込むとともに、開発機能と生産能力を増強してスケールメリットを活かした高い競争力を実現し、2026年3月期で売上高1,750億円をめざします。

インド空調事業の売上高計画・目標



一大拠点化に向けた取り組み

機器事業での 圧倒的シェアNo.1の実現

次の成長市場である地方都市での販売店開発を進めるとともに、デジタルを活用した販売店・サービス店の支援を強化します。

また、用途に応じた機器＋ソリューションの提案により、他社との差別化を図ります。

ソリューション事業の拡大

機器の品揃え強化に加えて制御商材を拡充し、システム全体での幅広い提案を実現します。

また、メンテナンス事業にも注力し、契約数の拡大や保守提案メニューの拡充により収益力を高めます。

南部スリシティに 新工場を設立

北部ニムラナ工場に加え、南部に工場を新設します。基幹部品から製品まで一気通貫で開発機能と生産能力を増強し、一大開発・生産拠点としての基盤を確立します。

また、さらなる生産の拡大に備え、部品の現地調達率アップや複数購買先の確保にも取り組みます。

低温事業への参入

食品や医薬品の生産・輸出の増加や、化学産業の発展に伴い、インドの低温市場は近年大きく成長しています。ポテンシャルが高い低温事業に参入し、市場でのプレゼンスを高めながら、食品ロスなどの社会課題解決にも貢献していきます。



インドのニーズに応えながら、地球環境に配慮したエアコンの普及を推進



6 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

新規テーマ

化学事業において、フッ素のみにこだわらず、高機能材料・環境材料のラインアップを拡充し、事業拡大をめざします。

外部環境認識とテーマ追加のポイント

EV化の加速、エレクトロニクスのさらなる小型化・高度化など、市場の変化が大きいこれらの分野では、素材に対してさらなる高機能化や環境配慮対応のニーズが高まっています。これらに応じて化学事業を成長させるためには、フッ素事業のみならず、非フッ素でも高機能材料・環境材料事業へ本格参入することが必須と考え、後半3カ年計画では、「化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦」を重点戦略テーマとして追加しました。

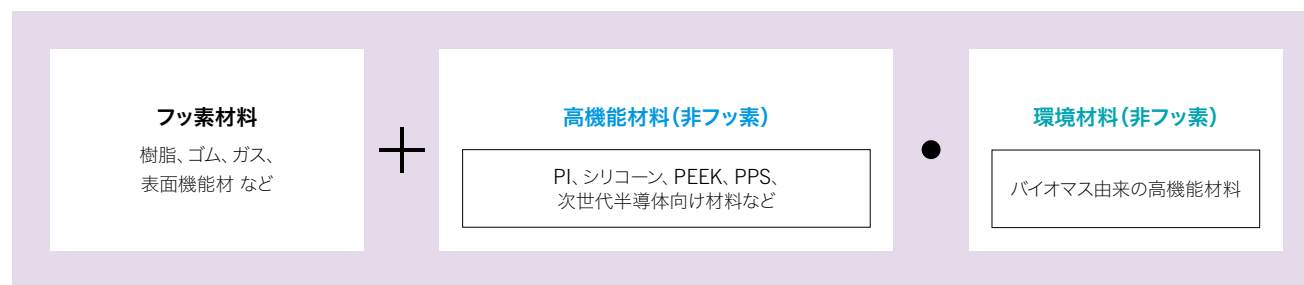
後半3カ年計画

化学事業の重点市場である半導体、自動車、情報通信などの分野で使用され、さらに成長が期待できる高機能材料や環境材料のラインアップ拡充に向けて、これまでダイキンが培ってきた技術・顧客基盤を活かすだけでなく、各材料を保有する企業との提携・連携・M&Aを実行していきます。

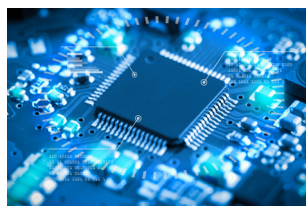
また、ダイキン独自の高機能材コンパウンドや環境材料の開発にも取り組みます。

めざす姿

フッ素に加えて、高機能材料・環境材料のラインアップを増やすことで、重点市場での提案力を向上させ、「先端産業の発展に必要不可欠な高機能材料のリーディングカンパニー」をめざします。



重点市場を軸にした提案力強化(品揃え強化)によるさらなる事業拡大



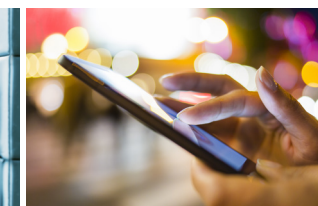
半導体



自動車



情報通信・端末



Special Feature

特集① カーボンニュートラルの実現を加速する 欧州ヒートポンプ暖房・給湯事業

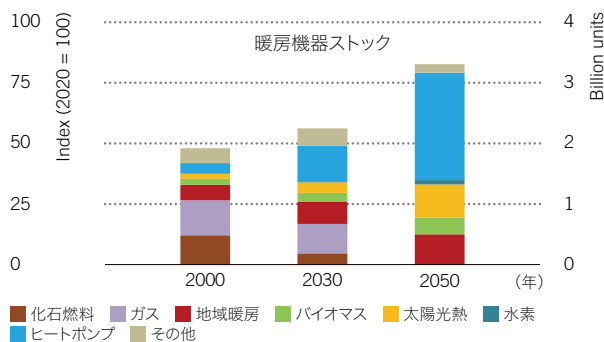
環境性能の高さから、脱炭素社会の実現において重要な役割を担うとして注目されているヒートポンプ暖房・給湯事業。ここでは、欧州ヒートポンプ暖房市場における圧倒的No.1の地位確立に向けたダイキンの取り組みについてご紹介します。



環境性能に優れたヒートポンプ暖房・給湯

ヒートポンプは空気中から集めた熱を、室内機と室外機を循環する冷媒を通じて必要な場所に運ぶ技術です。欧州では太陽の輻射熱を利用する再生可能エネルギーに認定されており、ガスや石油、石炭などの化石燃料を直接燃やす暖房や給湯と比べ、CO₂排出量を大幅に削減できます。世界の暖房市場の熱源のCO₂排出量は約40億トンとされており、その3割がヒートポンプに置き換わると最大約12億トン(世界のCO₂排出量全体の約3%)の削減につながると予測されています。これは平均的な乗用車5.6億台分のCO₂排出量に相当します。

ネットゼロシナリオにおける ヒートポンプ暖房・給湯の普及イメージ



出典：IEA「Net Zero by 2050—A Roadmap for the Global Energy Sector」(2021年)

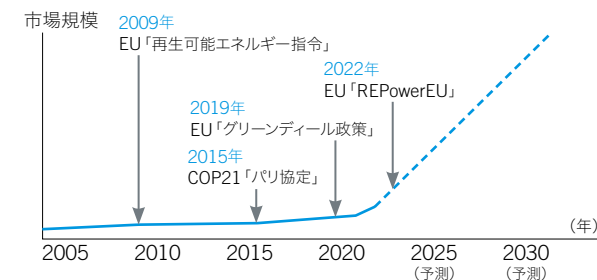
IEAの試算によると、世界の暖房・給湯市場のうち2020年時点でヒートポンプの普及割合は約10%程度。IEAは、2050年のカーボンニュートラルの実現に向け建物の省エネ化を進め、ヒートポンプの普及率を50%以上にすべきとしている。

築き上げてきた事業基盤

冷房のニーズが天候によって大きく左右される欧州において、年間をとおして天候に左右されない安定した事業の展開をめざし、暖房・給湯事業に進出しました。燃焼式暖房・給湯が主流の欧州でダイキンは目をつけたのは、環境性能に優れ、自社の技術を活かすことができるヒートポンプ暖房・給湯事業でした。エアコンで培ってきたヒートポンプ技術を活かし、他社に先駆けてヒートポンプ暖房・給湯市場に参入し、2006年にヒートポンプ式暖房・給湯機『ダイキンアルテルマ』を発売しました。

ダイキンは欧州ヒートポンプ暖房・給湯市場のリーダーとして政策提言にも取り組んでいます。空調専門メーカーとして、長年培ってきた技術力、欧州全域での事業実績をもとに、業界団体と連携し、EU加盟国への情報提供、働きかけを行っています。その成果として、2009年の「再生可能エネルギー指令」で、ヒートポンプが太陽光発電や風力発電と同様に「再生可能エネルギー利用技術」に認定され、ヒートポンプ暖房・給湯市場が拡大、これを追い風に、各国の気候やニーズにあわせて製品ラインアップを拡充しています。以来、強固な販売網に加え、機器の据付やメンテナンスに対応するきめ細かなサービス網、人的ネットワークを築いてきました。ヒートポンプ技術を活用したエアコンとその基幹部品の開発を長年続けているダイキンは、

欧州環境政策を受けたヒートポンプ暖房市場の拡大イメージ



世界各地での工場立ち上げや生産能力の増強を経験してきたノウハウも有しており、その技術・開発力、生産力も活かして、商品ラインアップ、販売網、サービス網のさらなる拡充、技術・開発力、生産能力のさらなる向上により、欧州ヒートポンプ暖房・給湯市場で圧倒的No.1の地位確立をめざします。

欧州ヒートポンプ暖房・給湯市場の変遷とダイキンの取り組み

2006年	ヒートポンプ式暖房・給湯機『ダイキンアルテルマ』販売開始
2008年	EUが2020年目標「トリプル20」達成のための「2020気候エネルギーパッケージ」を導入
2009年	「再生可能エネルギー指令」において、ヒートポンプが利用する熱エネルギーを「再生可能エネルギー利用技術」と認定
2014年	2030年目標採択
2018年	業界に先駆けて低温暖化冷媒R32を採用したモデルを発売
2019年	「欧州グリーンディール政策」開始
2020年	極寒冷地域でも対応できるヒートポンプ暖房機『ダイキンアルテルマ3H HT』を発売
2024年	ヒートポンプ暖房・給湯機を生産するポーランド新工場が稼働予定 暖房事業のグローバルマザーR&D拠点「新グント研究開発センター」をベルギーに設立予定

■ 市場の伸びを上回る生産能力の増強

2019年に発表された欧州グリーンディール政策で、2050年までに温室効果ガス排出実質ゼロをめざすことが掲げられたことなどを背景に、化石燃料をエネルギーとする燃焼式暖房からヒートポンプ暖房・給湯機への置き換えにより、脱炭素化が期待されています。イギリス、ドイツ、フランス、イタリアなど欧州各国が省エネ・再エネ率目標達成のため、ヒートポンプ暖房・給湯機の導入時に補助金を出し、置き換えを推進しています。さらに、昨今のガスを中心とするエネルギー価格高騰により、エネルギー効率が良く省エネ性が高いヒートポンプ暖房・給湯は経済合理性の面からも注目されています。

欧州のヒートポンプ暖房・給湯市場は、2011年からの10年間で年平均10%以上の成長が続き、2021年の業界の販売台数は年間

100万台まで拡大しました。2025年には、少なくとも年間300万台に拡大すると見込まれています。

ダイキンでは、市場の伸びを大きく上回る生産、販売を実現するため、ベルギー、ドイツ、チェコの既存工場でのヒートポンプ暖房の生産能力増強に加え、2024年の生産開始をめざし、ポーランドに新工場を設立します。2025年には欧州でのヒートポンプ暖房の生産能力を2022年3月期の4倍以上の年間100万台に拡大し、急拡大するヒートポンプ暖房・給湯市場において、製品を安定供給できる生産体制を確立します。

■ 顧客とつながるソリューションの提供

欧州のヒートポンプ暖房・給湯市場では、多くのお客さまが住宅設備の販売店を通じて製品を購入します。設置後のメンテナンスやアフターサービスが必要なことから、メーカーであるダイキンにとってもパートナーである販売店やサービス協力店との連携は重要です。暖房は冬の生活に欠かせない住宅設備であることに加え、ヒートポンプ暖房・給湯機にまだ馴染みの薄いお客さまも多いことから、お客さまからの相談を受ける販売店だけでなく、メーカーのサポートも欠かせません。ダイキンは、製品の安全性の追求はもちろん、お客さまの安心感を醸成するために営業・サービス体制の充実をめざしています。購入を検討しているお客さまに、実際に商品を体験していただけるショールーム「エクスペリエンスセンター」を主要都市に設立し、ダイキンのファンづくりも強化しています。また、商品をご購入いただいた後もお客さまとつながり続けるオンラインサポートシステムを構築しています。機器・お客さま・販売店・ダイキンをつなげ、製品ライフサイクルを一貫してサポートするITプラットフォーム「Stand By Me」

には、故障診断やエラーコードなどにより事前に機器の状態を確認することができる機能も搭載しており、ご購入いただいた後のサービス体制も充実しています。また、ヒートポンプ暖房の取り扱い経験がまだ浅い販売店が「Stand By Me」を通じてダイキンから技術的なサポートを受けることができるアシスタント機能も搭載し、お客さまが安心して販売店から購入できる体制の整備も進めています。



ハンガリーブダペストの「エクスペリエンスセンター」



ダイキンヨーロッパ社
取締役副社長

亀川 隆行

独自のビジネスモデル構築により、欧州市場における圧倒的シェアNo.1の地位確立をめざす

当社はこれまで、現場起点で市場の変化を察知し、その時々で求められる対応策を講じ、品質を向上させながら、ヒートポンプ暖房・給湯事業を拡大してきました。2050年のゼロエミッション達成をめざす欧州において、燃焼式暖房の更新年数が約15年であることを考慮すると、2035年ごろまでには、販売される暖房製品はすべてヒートポンプ暖房に置き換わっていると考えています*。市場が急拡大する中、当社は市場の拡大を大きく上回る成長により圧倒的シェアNo.1の地位確立をめざし、販売・サービス・生産体制の強化に取り組んでいます。

急速なヒートポンプ暖房・給湯への転換需要や省エネ意識の高まりは、新たなビジネスモデル構築のチャンスでもあります。これまで主流であった機器の販売にとどまらず、ニーズを捉えたソリューション開発を加速していく考えです。

未来の大きな事業を見据えることは、企業の成長の原動力のひとつです。当社にとって「空調」「暖房」の次の大きな事業とは何か。ひとつの答えが、ヒートポンプ暖房・給湯機を起点に「空調」「暖房」「換気」を一体化する、住宅における空気のトータルマネジメントです。住宅のエネルギー消費の大半を占めるHVAC商品の熱と電力バランスの制御など省エネ性と快適性を両立させることで、当社独自のソリューションモデルを創出する、いわば換気を含めた独自の「エコシステム」が、今後の成長における原動力になると考えています。

* ヒートポンプ暖房への置き換えが物理的に難しい地域を除く。

Special
Feature

特集②

インドで圧倒的No.1の地位確立と 一大拠点化をめざす

人口が14億人を超え、2023年に世界最多となったインド。
ここでは、インド市場において圧倒的No.1の地位確立をめざす
ダイキンの成長戦略と、グローバルにおける一大拠点化を
見据えたビジョンについてご紹介します。

20年を超えるインドでの歩み

インドの空調機の市場規模は2030年に2020年比4倍になると予測*
されており、世界で最も空調需要が拡大する市場です。ダイキンは、
2000年代にインド市場に進出して以来、現地のニーズを知り尽くし、
タイムリーに需要に応える仕組みを確立すべく、インド市場に精通し

た人材を幹部に抜擢するなど、地域に根差した事業を展開してきま
した。2015年には空調市場で売上高No.1になりました。

* IEA推計

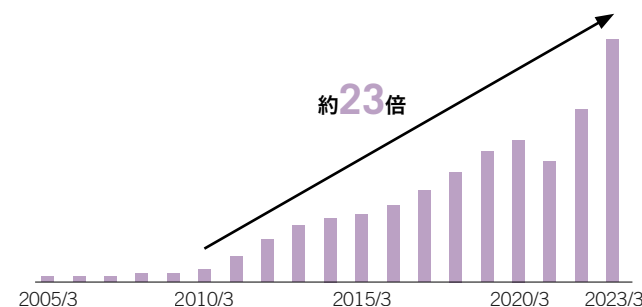
ダイキンエアコンディショニングインド社の沿革

2000年	ニューデリーにダイキンシュリラムエアコンディショニング社設立
2002年	業務用空調を市場に初めて展開
2004年	ダイキンシュリラムエアコンディショニング社を 100%子会社化し、ダイキンエアコンディショニングインド社誕生
2009年	ニムラナに業務用空調生産拠点を設立
2010年	ジャワ社長就任
2012年	ニムラナ工場で住宅用空調の生産を開始
2015年	空調市場で売上高No.1を達成
2016年	ニムラナ工場内にR&Dセンター設立
2017年	住宅用空調を生産するニムラナ第2工場を設立
2019年	輸出事業に本格参入
2020年	ITエンジニアが豊富なバイデラバードにIT R&Dセンターを設立
2023年	住宅用、業務用空調、主要部品の圧縮機を生産する スリシティ新工場設立

事業環境

- 2030年までに世界第3位の経済大国に
- 個人消費は2030年までに約6兆米ドルになる見通し。世界最大規模の消費市場へ
- インド政府は、世界の研究・製造ハブをめざし、製造業のインドへの投資や輸出拡大を奨励
- 大学卒の技術者が毎年約150万人誕生

ダイキンエアコンディショニングインド社の売上高推移



インドでの売上高は、現地生産を開始し本格的に事業展開を始めた2010年3月期から2023年3月期の間で約23倍に拡大。

「FUSION25」後半3カ年計画

ビジョン

圧倒的No.1の地位確立と
輸出事業の強化
生産能力を增強し、
スケールメリットを活かした
高い競争力を実現

2026年3月期売上高目標

1,750億円

中長期的にめざす姿

中長期的に売上規模約2,000億円、
グローバルで生産・研究・開発・部品供給を担う
一大拠点へ



ブランド力と人材力で 一大拠点化を推進

取締役 兼 専務専任役員
Kanwal Jeet Jawa

インド市場は、気候、宗教、人々の考え方が非常に多様で、空調ニーズも地域によってさまざまです。当社グループでは、各地域の特性に対応するため、インドを4つの地域に分け、それぞれの地理的条件のもとでどのような製品が必要とされているかを見極め、幅広い製品ラインアップを展開しています。インド進出から20年、売上高やシェアだけではなく、「ダイキン」ブランドの認知度向上にも注力してきました。戦略的なブランディング活動の一環として、インドで非常に人気の高いスポーツであるクリケットの有名チームのスポンサーを務めたことや、高層ビルや病院など、数々の象徴的な案件を含む大規模な物件の空調システムを手掛けたことも成功の一因です。ダイキンという会社を知ってもらうことは、人材の獲得にもつながっています。開発・生産拠点を有していることと相まって、インド国内の大卒技術者にとって、当社グループは魅力的な会社になっています。

人材投資にも力を入れており、人材を育成し、他の地域に派遣する、また、将来のリーダーを育成することも私の役割だと考えています。すでに、オーストラリア、メキシコ、シンガポール、中東などにも幹部を派遣しています。当社グループには「人を基軸におく経営」が浸透しており、インドにおいても同様です。人と人との強固な信頼関係を構築すると、生産性が上がり、利益が上がる、これが働く人のプライドにつながると私は確信しています。実際にダイキンエアコンディショニングインド社（以下、ダイキンインド社）の離職率は同業他社と比べても低く、それだけリテンションの高い組織になっています。

優秀なエンジニアが多くいるという強みを活かし、デジタルを活用したビジネスの拡大も、インドがリードしていけると考えています。インドは、50℃にも迫る気温や、地方での不安定な電力事情など、空調機器にとっては過酷な環境であることや、その市場規模の大きさから、当社グループにとって有意義で膨大なデータを収集・分析することができます。例えば、VRVでは、遠隔監視システムでコントロールし、そこから得られるデータの分析もしています。このビジネスモデルをさらに成長させていきたいと考えています。

当社グループは、インド市場で急成長を遂げてきました。今後もあらゆる側面でもNo.1になるという野心を抱いています。インドで大規模な設備投資を行い、当社ほど急成長を遂げている会社は他にないと自負しています。しかし、インド市場における圧倒的No.1の地位確立は決してゴールではありません。戦略経営計画「FUSION25」後半3か年計画で掲げているように、インドは当社グループのグローバル戦略において、生産・研究・開発・部品供給の重要な役割を担います。私は常々、インドのマネージャーたちに「空が我々の天井ではない、つまり無限に高いところをめざせる」と言っています。当社グループがさらに成長し、その中でインドを一大拠点化するという目標に向かって今後も邁進していきます。

Topic

圧倒的な投資で豊富な人材を活かす

インドの空調産業を支え、ダイキンの成長の根幹を担う人材を育成するため、グループ内外を問わず、人材投資に注力しています。2017年8月には空調の製造分野の技術者を育成する日本式モノづくり学校を開校しました。2022年4月から2つの短期（3か月）コースを開始し、現在、工場コース30人、営業コース30人が在籍しています。座学と実技を織り交ぜた研修を経て、多くの学生がダイキンインド社の工場、販売店に就職しています。また、現場最前線のスタッフにトレーニングを提供するため、DAT（Daikin Anytime Training）アプリの活用を進めており、店頭の販売員を中心に2,000人以上が受講しています。今後はサービスエンジニアへのトレーニングの実施も予定するなど、ダイキンインド社が実施するプログラムとおして2025年までに15万人のエンジニアを育成する計画です。



研修施設での溶接トレーニング

経営基盤強化5テーマ

7 技術開発力の強化

ヒートポンプ暖房の需要拡大や規制などの外部環境変化に対応するため、空調コア技術を重点テーマ化。

外部協創、グローバルR&Dの強化、人材獲得・育成を加速することで、確実に成果を創出するとともに、空調グローバルNo.1メーカーとしての競争力を強化し続けます。

技術開発力の強化

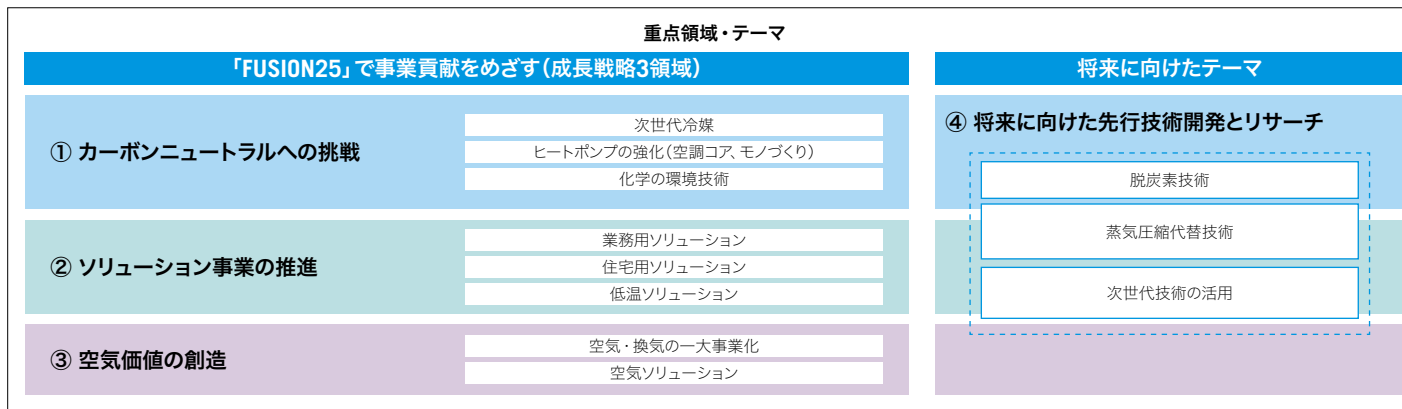
技術開発力はメーカーの生命線であると考えています。外部環境が急速に変化する中、産産・産学の連携など、社内外の協創を推進し、差別化技術・商品の開発、事業拡大への貢献を加速します。重点4領域(成長戦略3領域+将来に向けたテーマ1領域)を設定し、リソースを重点的に配分します。

ダイキンの技術のコントロールタワーであるテクノロジー・イノベーションセンターを中心に、社内外の協創によるプロジェクトで技術開発を推進し、成果創出を加速します。また、重点領域・テーマをグローバル全体で推進するために、海外開発拠点の開発力、拠点間の連携を強化するとともに、人材の獲得・育成に取り組みます。

研究開発拠点



技術開発のテーマ



社内外協創による推進

経営基盤強化5テーマ

産官学連携による協創イノベーション

デジタル化が急速に進展し、産業・社会構造そのものが大きく変わりつつあります。「顧客・消費者主権」と「モノ消費からコト消費へ」の時代を見据えた事業モデルの転換が急務となっています。ダイキンは、自前主義から脱却し、両組織のトップ、幹部、メンバーが深く交流

し、渾然一体となって問いから一緒に考え、新たな価値を提供していく包括的な取り組みを「協創」と定義し、産官学連携による協創イノベーションの実現に挑戦しています。

「新たな産学連携エコシステム形成」を始動

ダイキン工業と京都大学は2022年に「新たな産学連携エコシステムの形成」の取り組みを本格始動しました。研究者の自由な発想を起点とした社会課題へのアプローチを公募し、社会実装・企業を支援する「ダイキンGAPファンドプログラム」を開始。京都大学の研究者を対象に、4月の第1回公募、8月の第2回公募からそれぞれ5課題を採択しました。

採択した課題に対して、1件当たり300万円を上限に研究費用を助成します。そのほか、社会実装に必要な支援をダイキン工業と京都大学が連携して提供します。

「空気の価値化ビジョン」について産学協創フォーラムを開催

2022年11月に「『空気の価値化』が創生する未来の社会と技術」と題したダイキン東京大学産学協創フォーラムを開催しました。開始から3年半にわたる両者の活動を紹介し、産学協創が両組織にもたらした多面的な価値について社会に共有。「空気の価値化ビジョン」についてまとめた冊子を作成し、フォーラムにおいて公表しました。あわせて、10年計画の次のステータスにおいて社会・環境・経済にいかに関与できるかを議論しました。今後も、事業を通じた社会への貢献について引き続き検討していきます。



知的財産権を保全する活動

事業に貢献する知的財産ポートフォリオの構築・強化

ダイキン工業の知的財産グループでは、知財活動を戦略的に推進するため、研究開発部門・営業部門と一体となって事業に貢献する知的財産ポートフォリオの構築・強化を行っています。知財情報および市場動向を分析した結果を研究開発部門や営業部門、経営層と共有し、知財戦略の立案に反映させています。さらに、バックキャストによる事業戦略・知財戦略の構築のための「IPランドスケープ」の活動を広げています。このような活動を海外でも広めるべく、各拠点での知的財産体制の構築を進めるとともに、グローバルな知的財産ポートフォリオの拡充・強化に取り組んでいます。

知的財産に対する意識改革

自社の技術・商品を守る特許だけでなく、他社からも注目される特許などに報奨を与える有効特許報奨制度を設けています。また、年に一度開催しているパテントアワードの表彰式では、経営層、技術者およ

び知的財産担当者を対象として、外部講師を招いた講演も実施し、知的財産に関する意識の向上に取り組んでいます。

連携先とのWin-Winな関係を築くダイキンの協創

スタートアップや産官学との協創において、当事者双方に発明創出のインセンティブが働くような仕組みづくりを行い、新たな知的財産の創出に力を入れています。例えば、空調サービスのDX推進に有用なデバイスの開発を行う、大学発スタートアップ企業と共同で作業効率と作業品質の向上に関する技術を開発し、その成果として知的財産を創出しています。互いにWin-Winの関係を築きつつ、ダイキンのサービス業務のさらなる品質向上につなげていきます。

今後も、事業のサステナビリティを支える知財運営の強化をめざし、質・量ともに高い特許の取得、活用をグローバルで実行していきます。

LOT Networkへの加盟

ダイキン工業は、知財戦略の一環として、PAE*による知財リスクを低減するために、LOT (License on Transfer) Networkに加盟しています。LOT Networkは、PAEから会員企業を保護することを目的として設立された非営利団体であり、2023年5月時点で、スタートアップ企業を含む3,000以上の企業が加盟しています。世界中のさまざまな業種の会員企業がPAEによる知財リスクに惑わされることなく、イノベーションの創出に集中して取り組めるように互いに協力関係を築いています。ダイキン工業は、事業戦略と外部環境の変化を鑑みて、2023年1月より加盟しています。

* PAE (Patent Assertion Entity) : 特許主張主体。第三者から特許権を取得し、損害賠償金や和解金などを得ることを目的に事業会社に対して権利行使を行い、収益を上げることを業として行う組織や企業。

経営基盤強化5テーマ

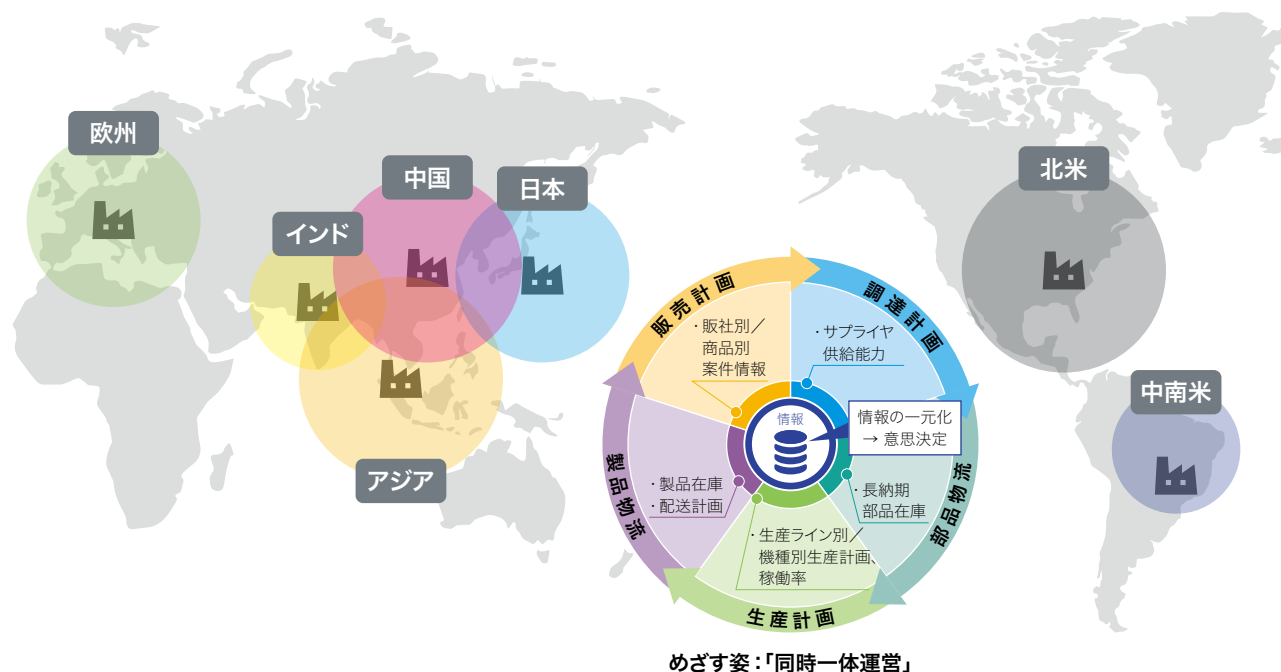
8 強靱なサプライチェーンの構築

グローバル生産体制の「最寄化」「ダブルエンジン」の強化、分散と集中のベストミックスにより、リスク回避とコスト競争力を両立する調達の取り組みを加速。あわせて、サプライチェーンでのCO₂排出量削減や工場におけるカーボンニュートラル、自動化をはじめとする生産技術力のさらなる強化にも取り組みます。

柔軟で強靱なサプライチェーンの構築

感染症拡大や災害などによるグローバルでのサプライチェーンの寸断、世界規模でのデカップリングの進行など、事業環境の厳しさが増す中、強靱なサプライチェーン構築の重要性がますます高まっています。供給体制をさらに盤石なものにするために、地域主体の調達へのシフトによる地産地消のさらなる追求、リスクに備えた並行生産（ダブルエンジン）、生産のバックアップ体制の構築、デジタル技術を活用したサプライチェーン改革などにより、グループ全体で最適なサプライチェーンマネジメントを構築していきます。

また、関連部門が全サプライチェーンの情報を共有することで、最適な計画を即時に意思決定できる「同時一体運営」へと変革し、供給リードタイムと業務工数の極小化をめざします。



めざす姿：「同時一体運営」

サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

ビジネスのグローバル展開に伴い、取引先のグローバル化も進んでおり、それによって増大する調達リスクの軽減に努めています。

取引先の定期的評価で、リスクを抽出するとともに、影響を受ける取引先を瞬時に判断できる社内システムを構築し、随時、データベースを更新することによって、問題発生時の対応力を強化しています。

取引先の経営状況の悪化や、自然災害や事故などが発生した場合でも、原材料や部品など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、調達先の複数化・地域分散、部品の共通化・標準化などの対応を進めています。

また、ダイキンのコア技術に類する部品・材料を扱う取引先のうち、「代替が困難」「取引金額の規模が大きい」「重要な取引品目」の3項目を考慮して「重要なサプライヤ」を設定しています。さらにその中から、一定以上のレベルにある取引先を「グローバルサプライヤ」と位置づけ、グローバルでの取引を推進する取り組みを行っています。

9 変革を支えるデジタル化の推進

「ビジネスイノベーション」「プロセスイノベーション」ごとに重点テーマを定め、プラットフォーム上で付加価値提供を行うアプリ拡充やシステムを活用した業務プロセスの高度化を推進。また、増大するサイバー攻撃への対応や継続的なデジタル人材育成にも取り組み、全社のデジタル化を加速します。

■ 新たなビジネスの創出や既存ビジネスの発展を図る「ビジネスイノベーション」

新たな商品・サービスやビジネスモデルを創出するとともに、業務プロセスの抜本的な改革に取り組みます。

ソリューションビジネスを拡大するため、データをつなぎ、解析するためのプラットフォームを構築し、空調ライフサイクル全体で価値

を提供するための顧客情報管理を実現します。また、機器のネットワーク化を推進し、機器データを取得することに加え、外部とも連携しながら人や建物のデータなど、今後の事業拡大につながるデータを取得します。

■ 経営基盤の高度化につなげる「プロセスイノベーション」

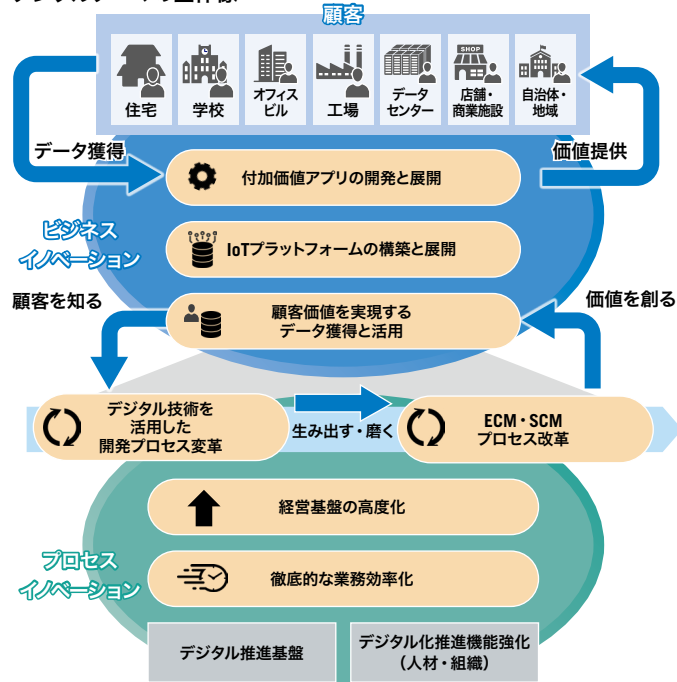
開発・サプライチェーンプロセス改革に加え、決算早期化やソリューション別の収益管理などを行う経理システム、グローバルでの人材育成・最適配置を加速するための人材データベースなどの構築に取り組みます。また、RPAやAIを活用した間接業務の効率化を進め、成功事例をグローバル展開します。

生産実行ロスを低減しプロセスを改善できる 管理システムの確立

生産工程の標準化をめざし、AIを活用して作業者の詳細な動きをカメラで解析し、生産する機種ごとの作業時間や、作業者ごとの作業時間を可視化。それらのデータを設備データと組み合わせ、状況に応じて工程を見直せる生産実行管理システムを運用しています。

本取り組みを含めたさまざまなデジタル技術と現場の強い改善力を融合し、コロナ禍により部品供給や生産台数、人員数がめまぐるしく変動する中でも迅速かつ的確な対策の実行を可能にし、年間約3,700時間の工数削減につながりました。リアルタイムで削減効果が見えることから従業員のモチベーションも向上し、改善活動が活発化しています。

デジタルテーマの全体像



「デジタルトランスフォーメーション(DX) 銘柄2023」に選定



経済産業省と東京証券取引所が実施する「デジタルトランスフォーメーション(DX) 銘柄2023」に選定されました。「DX銘柄」は、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXの仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定するものです。ダイキンが選出されるのは2020年に続いて2回目です。今回の選定では、主に次のような取り組みが評価につながりました。

1. 空調機のさまざまなデータを送受信するネットワーク端末を介して、遠隔から一括管理ができるクラウド型空調コントロールサービス『DK-CONNECT(ディーケーコネクト)』によって多様化する顧客のニーズを収集し、新たなアプリケーションを開発・提供することで、省エネ性や利便性のさらなる向上をめざしています。
2. アフリカの未電化地域でIoT技術を活用した電力サービス事業を展開するWASSHA株式会社と合弁会社「Baridi Baridi株式会社」を設立し、モバイルマネーによる決済システムを利用した高効率エアコンのサブスクリプション事業をタンザニア連合共和国で展開しています。空調未成熟地域におけるサブスクリプションの導入でエアコンの普及と、環境負荷低減の両立に取り組んでいます。
3. AI活用を推進する人材を育成するために2017年に開校した「ダイキン情報技術大学」では、受講期間を終えた社員が各部門において業務改革や改善、AIの導入などの成果を発揮しています。2024年3月期には全社で1,500人のデジタル人材を育成する計画を立て実行しています。

10 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

カーボンニュートラルの実現や空気質への貢献など、社会課題解決につながるダイキンの技術や商品に対して幅広いステークホルダーの共感を獲得し、持続的に市場価値を高めていきます。

■ 世界共通のルールづくりや国際世論形成に参画

R32やインバータ機の普及率が低い地域での普及拡大の推進や、地球温暖化抑制に向け、ヒートポンプ化の加速、冷媒回収・再生の推進などに取り組みます。

また、空気の新たな価値創造に向けて、大学、研究機関、業界を巻き込み、安全・安心の新たな基準づくりに取り組みます。

■ カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを支える活動

世界でインバータ機の普及を拡大

一般家庭へのインバータ機の普及を促すために、ダイキンは2008年から中国の最大手空調機メーカーと提携して高効率・低価格のインバータ機を供給しています。2015年3月期にはアジアの冷房専用地域向けに比較的low価格のインバータ機を開発しました。

また、インバータ機の省エネ性能を評価する仕組みの整備にも取り組んできました。インバータ機の性能を適切に評価できるよう、日本の空調業界が中心となり期間効率評価という指標の採用を提案。その期間効率評価が、2013年に国際標準であるISO規格となりました。

新興国ではこの指標の採用が徐々に進んでいます。ダイキンは、中南米や中東などでも、各国政府・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、評価基準づくりを支援しています。

環境政策立案への協力

ダイキンは、世界各国で事業を展開するにあたり、社会的課題の改善・解決のために、政府・自治体や産業界と連携・協力し、提言・提案・働きかけを行っています。今後も、各国に役立つ情報を積極的に提供していきます。



サステナビリティレポート「近年の国際的取り組み」

WBCSDに加盟

ダイキンは、気候変動や自然破壊、不平等の拡大といったサステナビリティの課題に対して、議論・調査・提言活動を行う、「WBCSD：持続可能な開発のための世界経済人会議 (World Business Council for Sustainable Development)」に加盟しました。

WBCSDは、持続可能な開発をめざし1995年に設立された、スイス・ジュネーブに本部を置く国際経済団体です。各国の政府やNGO、国際機関と協力しながら、会員企業が議論・調査を行うためのプラットフォームを提供し、経済界としての提言を取りまとめ発信する活動などを行っています。

コロナ禍で重要性を増した安全・安心で健康・快適な空気環境を提供しながら、将来にわたって温暖化影響を限りなく低減することがダイキンの社会的使命です。

WBCSDへの加盟を通じて、セクターや地域を超えた多くの企業とともに、気候変動問題をはじめとする社会課題の解決に取り組むことで、サステナビリティへの貢献を加速していきます。



GXリーグにおける「GX経営促進ワーキング・グループ」を設立

ダイキン工業は、GXリーグ*における取り組みのひとつである「市場創造のためのルール形成」において、野村ホールディングス株式会社を幹事とする6社のリーダー企業および73社のメンバー企業とともに「GX経営促進ワーキング・グループ」を設立しました。

GXリーグでは、2024年3月期からの本格稼働に向け、2023年3月期は440社以上の賛同企業とGXリーグに向けた3つの取り組みの実証を進めてきました。

GX経営促進ワーキング・グループでは、世界全体のカーボンニュートラル実現に向けて、日本企業が持つ気候変動への貢献の機会(市場に提供する製品・サービスによる排出削減等)が適切に評価される仕組みを構築することを目的としていきます。また、リーダー企業・メンバー企業による検討・議論を通じて、気候関連の機会に関するガイドラインの発出やイニシアティブの組成などをめざしています。



* GXとは、「グリーントランスフォーメーション」の略。2050年カーボンニュートラルや、2030年の国としての温室効果ガス排出削減目標の達成に向けた取り組みを経済の成長の機会と捉え、排出削減と産業競争力の向上の実現に向けた、経済社会システム全体の変革がGX。2022年2月1日に経済産業省産業技術環境局が「GXリーグ基本構想」を発表。GXに積極的に取り組む「企業群」が、官・学・金でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーとともに、一体として経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場として「GXリーグ」を設立。

11 ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化



創業以来貫いてきた 「人を基軸におく経営」 の徹底

常務執行役員 人事本部長
佐治 正規

人事本部長メッセージ

近年、注目を集めている「人的資本経営」の考え方にに基づき、「人材に対する考え方」や「人材育成の具体的な取り組み」を開示し、「人の力＝人材力」を明らかにすることで自社の企業価値を示そうとする動きが強まっています。

人的資本情報の開示については、国内外のさまざまな機関で議論が進んでおり、開示項目やKPI設定の考え方が整理されつつあります。世の中の動向を踏まえ、「人」に関する情報の把握を進め、開示を充実させていくことは、企業としての責務だと考えています。そのため当社グループでは、グローバル関係会社を含めた人事データや、各拠点の人材活用・ダイバーシティに関する取り組みの把握に着手しています。基本的な人事情報に加え、人材の配置・育成に関連する情報も集約し、積極的な情報開示に活かすとともに、将来的にはデータを活用した戦略的な人材配置にもつなげていく方針です。

当社グループは、グループ経営理念に「一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤」と掲げ、人は無限の可能性を秘めたかけがえない存在であり、社員一人ひとりに大きく成長してほしいと本気で考えてきた会社です。企業の競争力の源泉は「人」であり、変革の担い手は「人」以外にあり得ないという考え方のもと、創業以来「人を基軸におく経営」を徹底して貫いてきました。

① 挑戦するチャンスにあふれる会社

社員の成長を願い、より多くの挑戦するチャンスを提供する会社をめざしています。チャンスに果敢に挑戦した結果、失敗したとしても、前向きな失敗をとがめることはありません。失敗を恐れず安心して高い目標に挑戦し続けることで、一人ひとりが大きく成長することにつながると考えています。

② 企業と個人は対等で、お互いに選択し合う関係

企業と個人が対等で、お互いに選択し合う関係でありたいと考えています。経営理念や方針を明らかにし、将来のビジョンを語り、社員が誇りを持って働ける環境づくりや、適材適所に努めることで、一人でも多くの社員が会社の思いに賛同・共感し、意欲と納得性を持って活躍する組織をめざしています。

③ 納得性とスピードを同時追求するフラット&スピードの経営

トップダウン型とボトムアップ型、双方の意思決定スタイルの長所を活かし、関係者全員が侃々諤々の議論を重ね、スピーディな意思決定に結び付ける当社グループ独自の「フラット&スピードの経営」により、役職や年齢、ポジションにかかわらず、すべての人がコアマン＝主役になることができる仕事の進め方を重視しています。

④ 一人ひとりの「多様な力(出る杭)」を活かす ダイバーシティマネジメント

個々人の持つタレント＝才能は、誰一人として同じものではなく、誰もが自分自身の強みを最低ひとつは持っています。「出る杭は打たれる」という言葉がありますが、当社グループはむしろ「出る杭」を認め、多様な人材が仕事を遂行する中で、その個性を伸ばし、最大限に発揮できるダイバーシティマネジメントに取り組んでいます。

企業を支える人材の能力や意欲を高め、中長期的に企業価値の向上をめざす「人的資本経営」の考え方は、まさに当社が長年「人を基軸におく経営」で重視し、実践してきたことにほかなりません。これらの当社グループの強みの多くは、定量的な短期のKPIに直接表れにくいものですが、間違いなく当社の成長・発展の源泉となっています。当社グループは、今後も自社の強みや企業文化、独自性を磨き高めていくとともに、情報開示の充実にも取り組み、ステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう努めてまいります。

経営基盤強化5テーマ

ダイバーシティマネジメントの深化

当社のダイバーシティの原点は「人を基軸におく経営」にあります。企業の競争力の源泉は「人」であり、多様な人材がお互いの違いを認め合い、さまざまな発想や考え方・価値観を突き合わせることで、新たなものを生み出していくことが、組織としての力を高めると考えています。

ダイキングループの従業員は9万6千人を超え、そのうち8割以上が海外で働いています。グローバル企業としてのこれまでの成長を支えてきたのは、情熱とバイタリティにあふれる「人」にほかなりません。グローバルでの提携・連携・M&Aなどをとおして、事業が急拡大する中で、組織を構成するメンバーが多様多様になり、価値観も多様化

しています。世界中の文化・民族・世代・生活習慣などの異なる多様な人材を糾合し、一人ひとりの個性や強みを活かすことで「イノベーションの創出」「グループの総合力・競争力の向上」につなげる独自のダイバーシティマネジメントを実践しています。

女性活躍推進

2011年より経営トップ直轄のプロジェクトを立ち上げ、女性活躍推進に重点的に取り組んできました。主に、管理職と女性社員の意識改革、女性管理職・リーダーの早期育成、育児休暇からの早期復帰支援と職場復帰後の活躍推進に関する施策を拡充しています。また、男性社員の育児休暇取得・育児参画の推進にも取り組んでおり、性別にかかわらず仕事と育児を両立しながら活躍し続けられる環境整備にも力を入れています。

女性管理職・リーダーの早期育成については、女性リーダー育成研修や直属の役員が女性社員の成長を直接支援するスポンサー制度、自部門以外の先輩社員がキャリアなどの相談に乗りアドバイスするメンター制度など、継続的に取り組んでいます。特に、女性リーダー育成研修は、毎年20人を対象に実施し、取り組み開始から累計で約250人が受講しており、管理職・リーダーをめざして意識と行動を変える機会となっています。

これらの取り組みの結果、2023年3月末現在、女性管理職は95人(7.6%)と、女性活躍推進の取り組みを本格始動した2011年の20人(2.1%)から約5倍に増えました。引き続き、女性管理職の育成・登用を加速していきます。

加えて当社では、仕事と育児の両立支援策を2011年以降、次々と打ち出し効果を上げてきました。その一環で、育児休暇からの早期復帰策も拡充し、育児休暇から1年未満で復帰する人数は、2011年の約3割(9人、32%)から2023年3月時点で約5割(35人、44.9%)に増加しています。また、男性の育児休暇取得率も79.3%と高い水準にあります。

今後も取り組みを強化し、性別にかかわらず仕事と家庭を両立しながら能力を最大限発揮できる風土を醸成していきます。

女性活躍推進行動計画

取り組み内容

- 女性管理職およびリーダー層の育成を加速
- 性別を問わず仕事と育児を両立しながら活躍できる風土の醸成
- 多様な人材が活躍できるための意識改革の実施

計画期間 2021年4月1日～2026年3月31日

KPI	目標	2023年3月末現在
内部登用 女性役員数	1人以上(2026年3月末)	達成済み
女性 管理職数	120人(2026年3月末)	95人
育児休暇 取得率	<ul style="list-style-type: none"> ● 男女ともに90%以上 ● 男性社員の 平均取得日数10日以上 	女性：100% 男性：79.3% 平均取得日数(男性)： 25.2日

経営基盤強化5テーマ

■ 人材育成の方針

ダイキンはグループ経営理念に「一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤」と掲げています。

「人は仕事の経験を通じて成長するもの」という考え方のもと、一人ひとりの適性を見極めて仕事を任せ、それぞれがチャレンジする

OJT*を基本とし、OJTを補完するものとして多様な育成の機会を用意しています。

例えば、グローバルビジネスリーダーの継続的輩出に向けた次世代幹部育成プログラムや、AI分野の技術開発を担う人材を育成する

社内講座、若手をグローバル人材として育成する研修、各大学との連携強化を通じた人材育成など、ダイキンの戦略・事業の方向性・時代変化も踏まえた育成機会の充実を図っています。

* 実際の仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・姿勢などを習得させる方法。

施策例	内容	2023年3月期末実績
次世代幹部育成策	今後の当社の成長・発展を担う経営幹部・ビジネスリーダーをグループ全体で育成。 対象ごとに3層に分け、役員対象の「新任役員プログラム」、事業部長・部長クラス対象の「グループ経営幹部育成塾」、課長・リーダークラス対象の「次世代リーダー育成塾(ダイキン工業(日本)対象)」「Daikin Executive Program(海外グループ会社対象)」を実施。同時に各地域・拠点での幹部・リーダー育成策も実施。	<ul style="list-style-type: none"> • 新任役員プログラム：13人 • グループ経営幹部育成塾：13人 • 次世代リーダー育成塾：18人 • Daikin Executive Program：14人
海外拠点実践研修	グローバルに通用する人材を育成するため、若手メンバーを海外に1年間から最大2年間派遣。 通常の海外出向とは異なり、現地の販売代理店・取引先、事業提携先、大学などにおいて実践的なテーマを持ち、既成概念にとらわれないチャレンジ精神と異文化の中でのコミュニケーション能力を身につける。	2023年3月期末実績：29人 2000年3月期からの累計派遣人数：395人
グローバル・トレーニング・プログラム	海外の若手メンバーを研修生として日本に受け入れ、技術・品質・生産技術などへの理解を深め、各国・各事業の発展につなげる。	2016年3月期からの累計研修生人数：33人

ダイキン情報技術大学

産業構造や社会構造の大きな変革期に対応する「デジタル人材*」を育成するため、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全面的な協力を得て、2017年12月に社内講座「ダイキン情報技術大学(DICT)」を開講しました。幅広い部門から選抜した従業員を対象に、当社独自のカリキュラムで研修しています。研修では大阪大学を中心とした教育機関、先端研究機関などの講師から、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基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活かすことができるエキスパートを育てます。

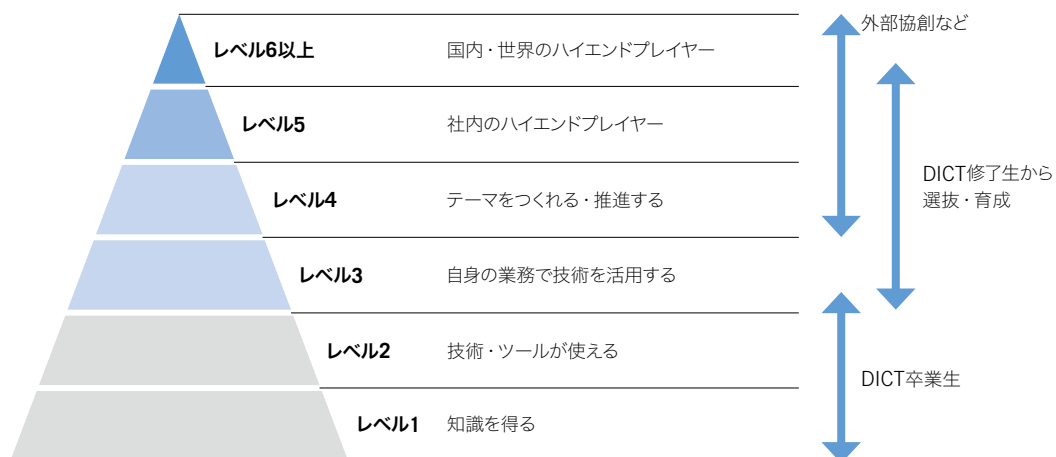
2018年から、新入社員向けのIoT・AI人材育成講座を開始し、これまでに489人が入学しています。入学後は、2年間、ダイキン情報技術大学での研修に専念します。1年目で、IoT・AIの専門知識を習得するほか、空調技術をはじめとするダイキンのコア技術を学びます。その上で2年目には、開発・製造部門、営業部門などから募ったテーマについて、1テーマにつき研修生1~2人が実際の現場で演習を行います。こ

のPBLでは、さまざまな部門の担当者から現場の要望や課題を聞き出し改善することを通じて、1年目に学んだIoT・AIの知識や技術を現場で活用する力を習得します。修了生は培った知識やスキルを各現場で発揮するだけでなく、IoT・AIの活用を全社に推進するため、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。

* 専門性を有し、考え実行し、関係者を巻き込んでいくことができ、デジタル技術、AI技術を駆使できるイノベーター人材。

経営基盤強化5テーマ

ダイキンにおけるデジタル人材の育成ステップ



出典：IPA(情報処理推進機構)スキル標準より当社作成。

Topic

ダイキン情報技術大学修了生が職場に加わってデジタル変革を推進

事例：「ビルマネジメントシステムにVRVを簡単に接続できるツールを開発」

ビル用マルチエアコンの計装*1分野は、納入後もお客さまと接点を持ち続けられることから、ダイキンのソリューション事業の鍵となります。市場への本格参入に向けて、パートナー企業のBMS*2とダイキンのVRV(ビル用マルチエアコン)システムをつなぐ簡易接続ツールを開発。これにより、手作業での接続を不要にし、作業工数の30～50%削減を可能にします。

修了生は、この開発プロジェクトをとおしてソリューションビジネスのサイクルや商流、現場に関する知識を深め、分析力と実践的なDX技術力、プロジェクト推進力を獲得。開発したツールを今後、確実な市場拡大を見込めるアジア・オセアニア地域において、シンガポールを中心に中規模向けのBMSに導入していくほか、グローバルでサービス・ソリューションの強化に活用していきます。

*1 計装：空調・照明・セキュリティなどのビル設備の稼働を制御・監視すること。

*2 Building Management System：計装を統合管理するためのシステム。

人権の尊重

ダイキンは、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」に賛同し参加しています。グループの役員・従業員一人ひとりが取るべき行動を明示したグループ行動指針に人権尊重を掲げ、バリューチェーン全体で人権を尊重するための取り組みを推進しています。

毎年、行動指針遵守状況の確認のため行う自己点検の中に人権尊重についての項目を設け、人権侵害などの問題が起きていないか確認し、必要な対策を講じています。自己点検の結果から明らかとなった課題やその対策を「企業倫理・リスクマネジメント委員会」や各地域のコンプライアンス会議で報告、共有し、リスク低減に努めています。

サプライチェーンにおいては、「サプライチェーンCSR推進ガイドライン」で、人種や性別などによる差別行為や、児童労働・強制労働の排除を含む人権尊重の項目を設け、国内外の取引先にも遵守徹底をお願いしています。2023年3月期は、専門家による講演、他社のCSR調達の取り組みから、サプライチェーン上での人権尊重の取り組みについて学び、自社の取り組み向上につなげています。

「ダイキングループ人権方針」を策定

2022年7月、「ダイキングループ人権方針」を策定しました。世界170カ国以上で事業を展開している当社グループでは、各国の法・慣習を最大限尊重しながら、人権についてグループ共通で守るべき価値観・行動を明らかにし、実践することが重要だと考えています。

これまで実現してきた急速な成長の背景には、年齢・性別を問わず、多様な人材が持てる個性・能力を最大限発揮する環境づくりがありました。当社の良さ・強みのベースにある「グループ経営理念」「人を基軸におく経営」を、グループ全体でさらに実践し、持続的成長と人権尊重を実現していきます。

 ダイキングループ人権方針

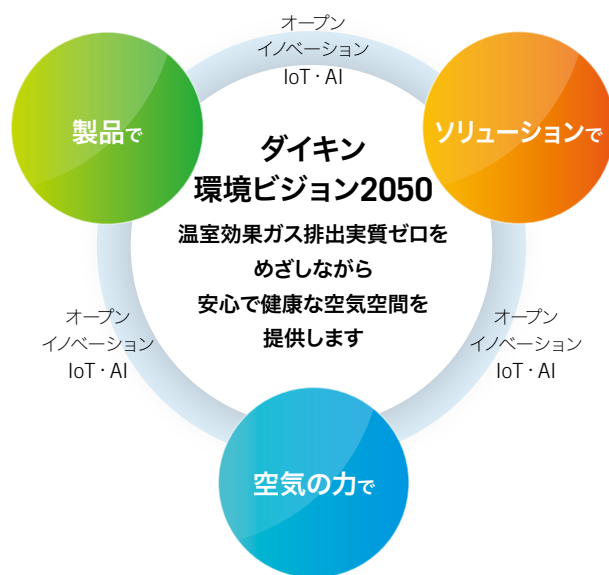
環境への取り組み

環境ビジョン2050

温室効果ガス排出実質ゼロへ

2050年に温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を2018年に策定しました。

環境ビジョン2050



当社製品から生じる温室効果ガス排出をライフサイクル全体を通じて削減します。さらに社会と顧客をつないだソリューションを創出し、ステークホルダーと連携して、温室効果ガス排出実質ゼロをめざします。IoT・AIやオープンイノベーションを活用し、グローバルな環境課題の解決に貢献しながら、世界の空気に関するニーズを満たし、安心して健康な空気空間を提供します。

中長期の環境戦略

環境ビジョン2050の実現に向けた目標を設定

空気のもとらす付加価値を世界中に提供しながら温室効果ガス排出を実質ゼロにするため、事業の将来を分析した上で排出削減の目標値を設定しています。

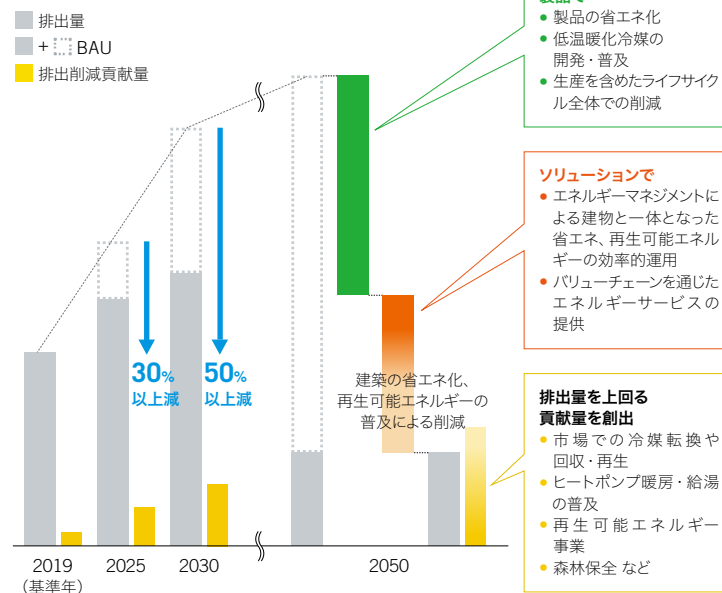


ライフサイクル全体での温室効果ガス実質排出量*の削減目標と実績

* 温室効果ガス排出量から排出削減貢献量を引いたものと定義。

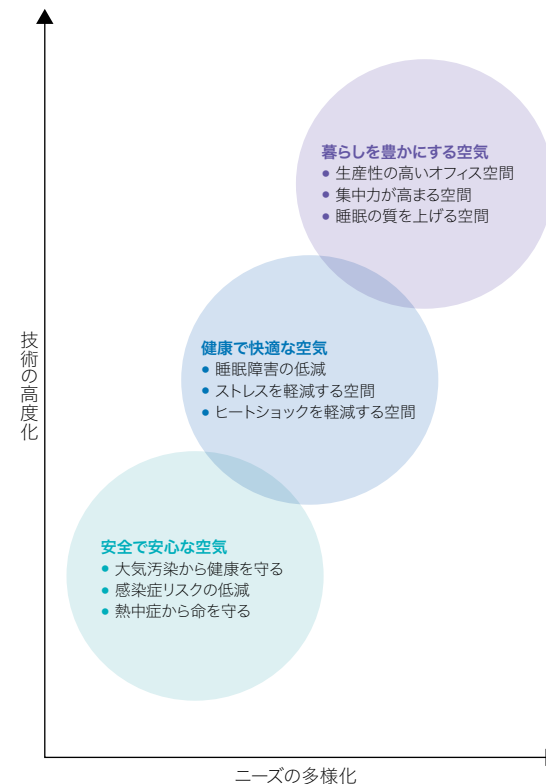
2019年を基準年とし、未対策のまま事業成長した場合の排出量(BAU)と比べ
2025年に30%以上、2030年には50%以上削減
 2023年3月期実績：**14%削減**

温室効果ガス排出実質ゼロに向けた目標値



空気のかで

「空気のか」のイメージ



事業計画へ反映して諸施策を実行

環境ビジョン実現と関連づけた成長戦略3テーマを、戦略経営計画「FUSION25」の重点戦略テーマの中に組み込みました。社会課題解決への貢献と事業成長の両立をめざして計画を遂行します。

FUSION25

環境と空気の新たな価値を提供し、 サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する

<p>製品で</p>	<p>カーボンニュートラルへの挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 製品使用時における消費電力削減 ● ヒートポンプ暖房・給湯の事業拡大 ● 空調事業を支える冷媒に関する取り組み推進 ● 化学プラントを除く全工場における、2030年に温室効果ガス排出実質ゼロ化への挑戦 ● カーボンニュートラル社会を見据えた新事業への挑戦 ● サーキュラー・エコノミーへの取り組み
<p>ソリューションで</p>	<p>顧客とつながるソリューション事業の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オーナーダイレクトの販売網構築、提案営業力の強化、用途市場別のメニューの拡充、事業推進機能の強化 ● 省エネ性と快適性を両立するソリューションモデルの創出への挑戦 ● 既存の事業拡大に加え、市場成長が見込まれるアジアでの事業展開の強化
<p>空気のかで</p>	<p>空気価値の創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 空気・換気の一大事業化 ● 暮らしを豊かにする空気・空間の創造 ● 新たな空気価値の探求

後半3ヵ年計画での主な強化取り組み

- モノづくり、オフィスなどでの温室効果ガス排出削減(2030年化学プラントを除く全工場温室効果ガス排出実質ゼロ化)
- 燃焼式主流地域でヒートポンプ暖房・給湯化推進
- 冷媒を回収・再生する「冷媒エコサイクル」の構築
- 顧客とつながるソリューション事業のさらなる推進など

TCFDフレームワークに基づく情報開示

ダイキンにとって、気候変動は事業継続に影響を及ぼす重要課題のひとつです。2019年5月、当社は気候変動に起因する金融市場の不安定化リスクの低減を目的とした気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*提言に賛同しました。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。

* 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。

ガバナンス

気候関連リスクと機会にかかわるガバナンス

ダイキンの主力製品である空調機器は、使用時のエネルギー消費に起因するCO₂排出量が多いという特性を有しています。また、空調機器の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。ダイキンの事業が気候変動に与える影響は大きいと認識し、気候変動問題が当社の中長期的な事業リスク・機会に大きな

影響を与える事項であると考えています。

以上の認識のもと、気候変動問題を、当社が社会的責任を果たし持続的に発展していくための重要課題のひとつと捉え、CSR委員会でマネジメントしています。CSR委員会は、コーポレート・ガバナンス体制の一角を担う委員会として取締役会が設置しています。

CSR担当役員が委員長を務め、当社の気候変動に関するリスク・機会、取り組み方針、目標についての議論や、取り組み実績の進捗確認を行い、CEOへの提言ののち、取締役会に報告します。

戦略

組織の事業・戦略・財務に対する気候関連リスクと機会の影響

2018年に公表された国際エネルギー機関(IEA)の論文「The Future of Cooling」などに基づき気候関連シナリオの分析を実施し、戦略を策定しています。

空調需要は2050年に現在の3倍以上へ増加すると予測されています。需要の増加によって、各国政府は空調に伴うエネルギー規制や、温室効果の高い冷媒に対する規制を強化する可能性があります。過度な規制強化は当社にとってリスクとなり得ます。一方、適正な規

制は、当社が強みとする環境性能に優れた製品・サービスの普及拡大を後押しし、事業拡大の機会となり得ます。

空調需要が特に増加する新興国で当社の環境性能に優れた製品・サービスを普及させていくことが、空調に起因する世界の温室効果ガス排出抑制に向けた有効な施策であり、かつ、当社事業の成長につながると考え、事業戦略に反映しています。

戦略経営計画「FUSION20」後半3ヵ年計画の中で、「環境ビジョン2050」を掲げました。これは、環境性能に優れた製品・サービスの拡大などにより、2050年に自社事業による温室効果ガスの排出実質ゼロを、ライフサイクル全体を通じてめざすものです。その実現に向けた2030年目標と施策を、戦略経営計画「FUSION25」で具体化しました。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

シナリオ分析の詳細

使用シナリオ

- IEA「Sustainable Development Scenario」
- IEA「Base line Scenario, Current Policies Scenario」
- IEA「The Future of Cooling」
- IEA「Net Zero by 2050」
- 日本エネルギー経済研究所(IEEJ)「Reference Scenario」

政策などが現状のまま進む4°Cシナリオ下では

- 夏の気温が高くなることにより、生活にエアコンが必須な地域が増える。また、冬の気温が上がることにより、性能を発揮できる運転範囲は外気温およそマイナス20°C以上であるヒートポンプ暖房の適応地域が増える
- 2030年にはエアコン需要台数が約2倍、さらに2050年には約3倍に拡大する
- 非OECD国での空調需要は2030年に2016年の5倍以上に高まるが、発電量は2.4倍にしかならない(世界全体では、空調需要1.9倍に対し発電量1.4倍)

脱炭素政策による規制が厳しくなる1.5°Cシナリオ下では

- モントリオール議定書における冷媒の使用量削減の進捗が厳しく管理され、実効が不十分と判断されれば規制強化も行われる
- また、現在強い規制が設けられていない国でも強い省エネ政策が取られる

4°C・1.5°C両シナリオ下では

温度上昇が進むにつれて異常気象の激甚化・頻発化が進み、自社工場や調達先の被害などによる生産停止・遅延が発生する可能性が増える

カーボンプライシングの財務影響

財務影響のうち、シナリオ別の炭素税額について、次の算出根拠に基づき2030年の試算を行いました。

CO₂排出量(Scope 1・2)の地域別2030年排出削減目標値に対し、4°Cシナリオ、1.5°CシナリオごとのIEAの予測による課税単価により試算しました。

4°Cシナリオの場合：炭素税額 10億円

1.5°Cシナリオの場合：炭素税額 106億円

注：4°Cシナリオでは、EU地域および中国で炭素税が課税されると想定。課税単価は中国30米ドル/t-CO₂、EU65米ドル/t-CO₂(IEA「World Energy Outlook 2021」「Net Zero by 2050 - A Roadmap for the Global Energy Sector」)。
1.5°Cシナリオでは、世界全地域での課税を想定。課税単価は先進国130米ドル/t-CO₂、新興国90米ドル/t-CO₂、発展途上国15米ドル/t-CO₂(同上)。

リスクマネジメント

気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス

気候変動に伴うリスクと機会には、規制の強化や技術の進展、市場の変化など脱炭素社会への移行に起因するものと、急性的な異常気象や慢性的な気温上昇など気候変動の物理的な影響に起因するものが考えられます。当社は、気候変動に伴うさまざまな外部環境の変化について、その要因を「移行リスク」と「物理的リスク」に分類の上、財務的影響を大・中・小の3段階で評価し、重要なリスクと機会を特定しています。

「物理リスク」は年に一度、世界各拠点からオペレーションリスクの一環として物理的な気候関連リスクを収集します。企業倫理・リスクマネジメント委員会が重要リスクを特定した上で、取り組み方針や対応策を検討します。

「移行リスク」は、中期経営計画立案および見直し時にあわせて、製品環境会議などで移行的な気候関連リスク・機会を洗い出します。CSR委員会が重要リスク・機会を特定した上で、取り組み方針や対

応策を検討します。特定されたリスクと機会への取り組み方針、対応策を中期経営計画に反映し、各事業部で実行します。

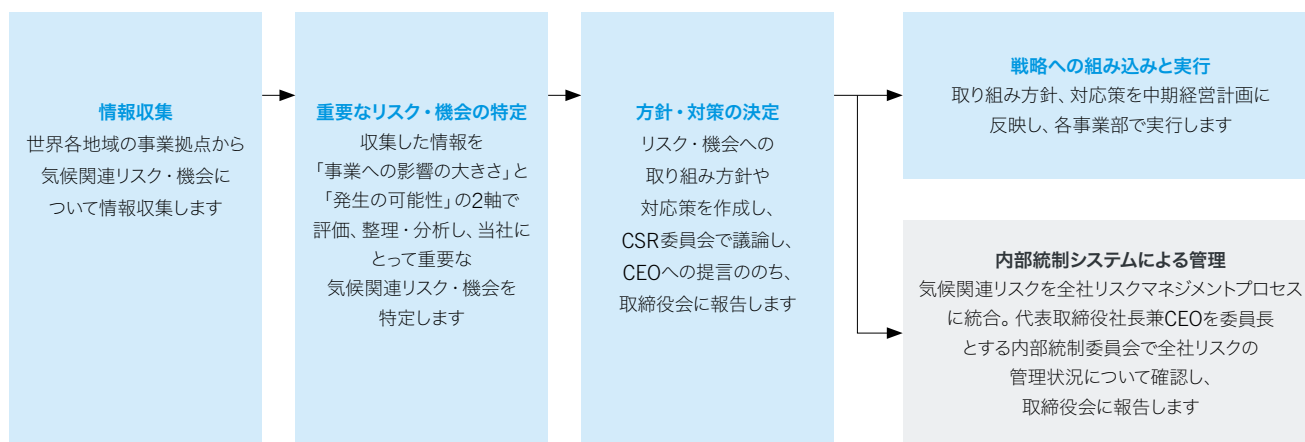
また、気候関連リスクを、当社の事業戦略に大きな影響を与えるリスクのひとつとして全社リスクマネジメントプロセスに統合しています。代表取締役社長兼CEOを委員長とする内部統制委員会で全社リスクの管理状況について確認し、取締役会に報告します。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

気候関連リスク・機会と潜在的影響

種類		ダイキンの事業へのインパクト	発生の可能性	財務上の潜在的影響
リスク	移行	冷媒規制の強化 規制が極端に厳しくなり、規制に合わない既存の空調機が販売できなくなる可能性	高	大
		電力の需給逼迫 新興国において、エアコンの普及に伴って電力消費量が増え、電力不足が生じてエアコンの販売拡大が難しくなる可能性	高	大
	物理的	大規模災害や水不足による生産遅延 異常気象に伴う大規模災害や、水ストレスが高い地域に位置する生産拠点での水不足が発生し、操業に支障が生じる可能性	中	中
機会	移行	冷媒規制の強化 規制に対応する技術を持たない企業は淘汰され、当社の強みである低温暖化冷媒を使用した空調機の販売拡大が期待される	高	大
		省エネルギーに関する規制の強化 省エネ規制の強化に対応する技術を持たない企業は淘汰され、当社の強みである省エネ性の高い空調機の販売拡大が期待される	高	大
		化石燃料使用に関する規制の強化 化石燃料使用に対する規制がますます厳しくなり、燃焼暖房機もその対象となることから、当社の強みであるヒートポンプ暖房機のニーズが高まり販売拡大が期待される	高	大

気候関連リスク・機会の特定・評価・管理プロセス



指標と目標

気候関連リスクと機会を評価・管理するための指標と目標

「環境ビジョン2050」に沿った温室効果ガス排出削減目標を、戦略経営計画「FUSION25」に組み込むとともに、気候関連を含む環境活動について指標と目標を定め、進捗を管理しています。

1. Scope1・2・3: グループ全体の温室効果ガス実質排出量を、2019年基準でBAU比2025年30%以上削減、2030年50%以上削減、2050年ゼロ
2. Scope1・2: 生産活動に起因する温室効果ガス実質排出量を2019年基準で2030年55%削減

半歩先の経営を支えるコーポレート・ガバナンスのあるべき姿

迅速な意思決定と 執行を可能にする 「一体型運営」

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います。

透明性・健全性を 確保する監督機能

監査役会設置会社として、取締役自らが監督機能を強化・発揮するとともに、監査役および、独立性・中立性と経営者としての豊富な経験を持つ社外取締役の参画により、取締役会の監督機能のさらなる充実に取り組んでいます。

中長期的な 企業価値向上に資する 役員人事・報酬体系

役員人事・処遇については、経営方針に従い、株主をはじめステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、ダイキンの全体の価値の増大に資することをねらいとして構築しています。

コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

ダイキンでは、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・ガバナンスのあり方の検討と見直しを行い、ダイキン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。

主なポイント

1) ダイキン独自の「一体型運営」

幅と深みを増す経営諸課題やグループ重要課題に対し、取締役が連帯して経営責任と業務執行責任の両面を担う「一体型運営」により経営のスピードアップを図っています。

2) 執行役員制と取締役会の構成

それぞれの事業・地域・機能において、自律的な判断・決断による実行のスピードアップをねらいとした「執行役員制」を導入しています。同時にその中で、取締役は、グループ全体のスピーディで戦略的な意思決定、健全な監督を担い、取締役数は健全な議論が可能な員数で構成し、そのうち社外取締役は常時4名以上在籍するように努めています。現在、取締役会は社外取締役4名（うち女性1名）、外国人取締役1名を含む計10名で構成しています。

3) 経営会議体

グループのマネジメントシステム上の最高の審議機関として「最高経営会議」を設け、重要な経営方針・経営戦略について、素早

くタイムリーに方向づけし、課題解決のスピードアップを図っています。また、「グループ経営会議」では、グループ重要経営方針・基本戦略の共有徹底と、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図ることで、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。「グループ監査会議」では、海外子会社を含めたグループベースでの監査機能の強化をねらいとし、その運営の充実に努めています。

4) グループの求心力の向上

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。

5) 役員の人事・処遇

社外取締役を委員長とする「人事諮問委員会」および「報酬諮問委員会」により、役員人事・処遇にかかわる運営の透明性・健全性の一層の高度化をめざします。

■ 監査体制

ダイキン工業は監査役会設置会社であり、「監査役会」を設けています。2023年7月現在、計5名の監査役のうち3名が社外監査役です。社外監査役の主な選任基準は、ダイキン工業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かか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

人との定期的な意見交換を行っています。また、監査役の実効性を確保するため、監査役業務を補佐する監査役室を設置しています。監査役室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。

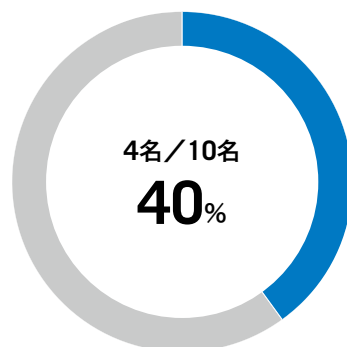
コーポレート・ガバナンス

ガバナンスサマリー

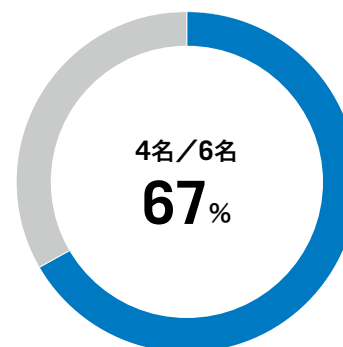


取締役会および各委員会の構成

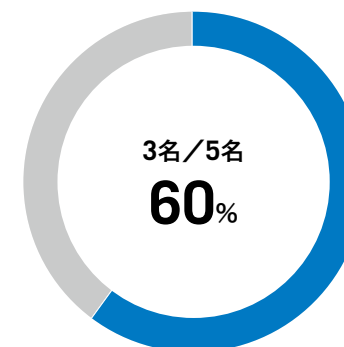
独立社外役員比率



取締役

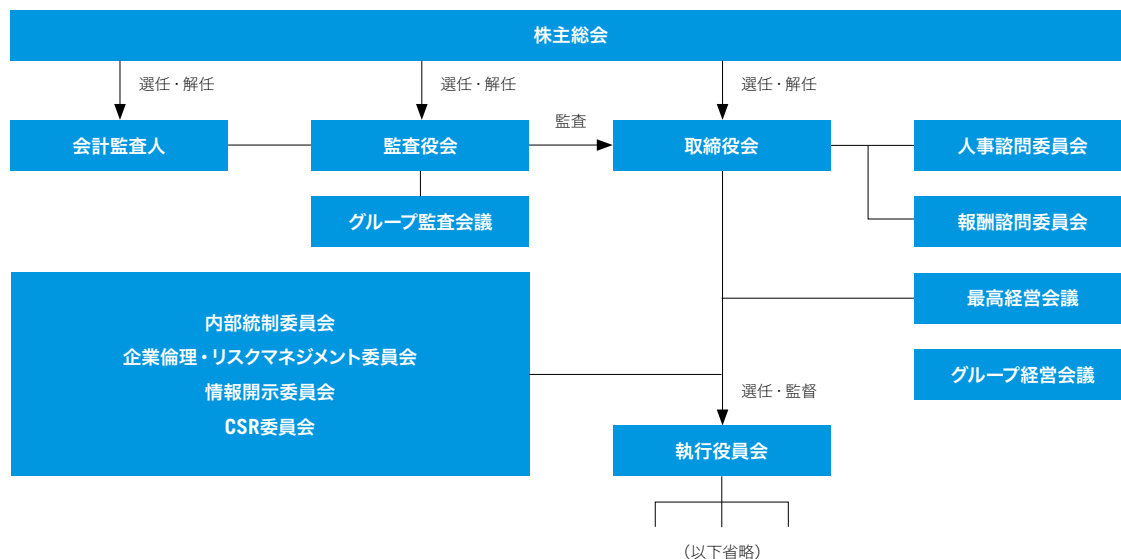


人事諮問委員/報酬諮問委員



監査役

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月現在)



スピード経営を支える体制

ダイキン工業では、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。当社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つです。

「取締役会」は、グループ全体にかかわり、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。2023年3月期は16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97%、88%でした。「最高経営会議」は、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、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づけし、課題解決を迅速化しています。2023年3月期は戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマである冷媒事業、暖房・給湯事業などをテーマに5回開催しました。執行役員制の導入に伴って設置した「執行役員会」は、業務執行にかかわ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しています。

一方、監査の実効性を確保するため、「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、持続可能な成長の基盤となるガバナンスを強化しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任方針

ダイキン工業では、意思決定と実行のスピードアップに有効との判断から、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・指導を行うことで経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、迅速な実行による業務執行責任の両面を担う「一体型運営」により、経営の高度化を図っています。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、自ら決めたことを実行、完遂する責任を持ちます。あわせて、複数の社外取締役を配置し、独立した立場から業務執行状況をモニタリングし、意思決定に際しては適切に監督・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。

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実践の観点から、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。また、取締役に求める能力として、例えば、「人材の可能性を引き出し、組織を動かして実行力を高めるリーダーシップ力」「戦略を具現化するスピーディな実行力」

「現場の情報の波打ち際に身を置き、世の中の半歩先んじる先見性、洞察力」「答えのない問いに解を導き出す胆力・決断力」「企業のよき理念や価値観を伝承し発展させる力」など、企業経営に必要な資質も重要であると考えています。

以上の選任方針に則って取締役を選任しており、また社外取締役については上場企業の取締役など実務経験者であることを求めています。

ダイキンの企業価値のさらなる向上をめざし、グローバル事業のさらなる拡大や「FUSION25」で掲げる重点戦略の完遂に向けて、豊かな経験と高い知見を持つ企業経営者を配置した取締役会において、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図ります。

ダイキン工業の取締役10名は、いずれも企業経営者としての豊かな経験と高い知見を有しており、かつ、これまでの担当分野において多大な成果を創出しており、各々の有する特性はダイキンの企業価値のさらなる向上に必要なスキルと認識しています。

社内取締役6名は、業務執行を兼務し、グローバル事業のさらなる拡大や、環境戦略やソリューション事業などの推進・実行を担い、その完遂に注力していきます。

社外取締役4名は、独立性・中立性を持った外部の視点から、意思決定への参画および経営の監督をねらいとして選任しており、かつ、現在のメンバーは、それぞれの出身企業での豊かな経験と担当分野での高い知見を背景として、ダイキンの重点戦略を完遂するために必要なスキルを有しています。

また、販売や生産、財務・会計、法務、DX推進など経営の基盤である機能について、それぞれ担当する執行役員を配置し、業務執行に専念させるとともに、各役員が議題に応じて取締役会に同席することで、取締役会の意思決定・監督の実効性も担保しています。

取締役のスキルセット

氏名	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
井上 礼之	長年にわたり当社の経営を担い、先見性ある経営判断力と多様性を活かしたグループマネジメント力により、グローバルでの事業拡大と企業価値向上に多大なる成果を創出。今後も新たな時代を見据えた経営モデルの構築を推進する。
十河 政則	代表取締役社長兼CEOとして戦略経営計画の遂行とグループの成長に尽力。引き続き「FUSION25」の完遂をめざすとともに、強いリーダーシップを発揮し、変化の激しい環境下においても柔軟かつ迅速に施策を展開して、さらなる事業拡大を図る。
田谷野 憲	長年にわたり中国空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在は中国域内の当社事業全般および日本の空調事業に加え、グループ全体の営業力・販売力強化を担当。中国の急速な市場変化への対応力や現地人材を活かした経営力を発揮し、さらなる事業拡大を図る。
三中 政次	長年にわたり欧州地域の空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在は欧州・中近東・アフリカ地域の当社事業全般を担当。欧州で先行する環境問題への対応力や現地の多様な人材を束ねる経営力を活かし、さらなる事業拡大を図る。
松崎 隆	長年にわたり空調事業に携わり、特にR&D・商品開発の面から事業拡大に大きく貢献。現在は主にソリューション技術を担当。空調機器にとどまらない先進技術の開発と新たな事業の創出を図る。

氏名	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
Kanwal Jeet Jawa	長年にわたりインドにおける空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在はインドおよび東アフリカ地域の空調事業を担当。空調事業での多くの経験と新興地域での事業開発力を活かし、さらなる事業拡大を図る。
川田 達男	セーレン株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特にビジネスモデルの転換やイノベーションの創出などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
牧野 明次	岩谷産業株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特にエネルギーや環境分野、サービスビジネスなどの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
鳥井 信吾	サントリーホールディングス株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特に顧客ニーズの先取りやSDGs・ESGにかかわる企業活動などの観点を軸に社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
新居 勇子	ANAグループでの企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特に顧客視点に立脚した企業経営・事業展開や女性社員の活躍推進などの観点を軸に社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。

コーポレート・ガバナンス

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」と評価されています。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。

役員報酬制度

ダイキン工業では、役員人事・処遇にかか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。

役員報酬体系は、経営方針に従い、株主をはじめステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、ダイキンの全体の価値の増大に資することをねらいとして構築しています。社外取締役を除く取締役の報酬は「固定報酬」と短期の全社業績および部門業績を反映する「業績連動報酬」と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」で構成しています。報酬水準は、東証プライム市場の約300社が活用している役員報酬調査の外部専門機関による客観的な報酬調査データの中から、国内大手製造業の報酬データを分析・比較し決定しています。具体的には、「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て選択し、中長期的な企業価値向上とも関連づ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。なお、業績連動報酬は、比較している国内大手製造業より業績連動比率を高めにし、役員の十分なインセンティブを確保しています。

会長・社長の業績連動報酬には、全社の業績連動指標から導かれる業績連動係数を用いています。会長・社長を除く取締役の業績連動報酬は、全社の業績連動指標から導かれる業績連動係数に、日々の業務遂行の目標となる担当部門の「売上高」「営業利益」の単年度予算達成度と個人の短期・中長期の重点課題の取り組み状況を加味し、決定しています。なお、重点課題は、戦略経営計画「FUSION25」の

後半3カ年計画で掲げる重点戦略11テーマに沿って、個々人の職責に応じた目標を設定しています。

社外取締役を除く取締役に対して支給している「株式報酬型ストックオプション」は、毎期、役位別基準額をもとに前期の個々人の短期・中長期の重点課題の取り組み状況・成果を加味して決定した額を直近株価平均終値で除した個数を付与し、付与日の3年経過後から12年経過後まで権利行使が可能な仕組みとしています。

取締役の報酬等の決定方針ならびにその内容は、役員報酬を取り巻く環境を見つ、取締役報酬の方針、報酬制度・水準等の妥当性および個人別報酬等を、社外取締役を委員長とし委員の過半数を社外取締役により構成する報酬諮問委員会が審議します。具体的には報酬諮問委員会は、判断の独立性を確保しつつ、諮問機関としての機能の実効性を高める観点から、外部専門機関の報酬アドバイ

ザーからの情報収集ならびに助言を活用しつつ、比較企業群の中で当社の業績位置比較や報酬の妥当性等を多角的に検証し、審議しています。また、取締役の個人別の報酬等の額に係る起案内容を確認した上で、客観的視点を踏まえて審議し、取締役社長に意見を答申します。代表取締役社長兼CEO十河政則は、取締役会からの再一任承認を受け、当該答申に基づき取締役の個人別の報酬等の額を最終的に決定します。当該答申と異なる内容の決定を行う場合は、その理由を報酬諮問委員会にて再審議します。

これらの権限を委任した理由は、当社の経営および全社業績を俯瞰し各取締役の担当部門や個人の評価を十分な情報に基づき的確に行うには同氏が最も適していると判断したためです。なお、報酬諮問委員会は、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、社外取締役が委員長を務めています。

役員の報酬額(2023年3月期)

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 役員の員数(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)	1,361	535	246	578	8
監査役 (社外監査役を除く)	70	70	—	—	2
社外役員	105	105	—	—	6

監査公認会計士等に対する報酬(2023年3月期)

監査証明業務に基づく報酬	265百万円
--------------	--------

社外取締役メッセージ

ダイキンは、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て、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。今回は、ダイキン工業の社外取締役が、取締役会の特徴や、社外取締役としての姿勢について語りました。



川田 達男

人事諮問委員会委員長、
報酬諮問委員会委員長

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

取締役会の出席状況

2023年3月期の取締役会16回のうち16回出席



牧野 明次

人事諮問委員会委員、
報酬諮問委員会委員

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
セントラル石油瓦斯株式会社代表取締役会長

取締役会の出席状況

2023年3月期の取締役会16回のうち15回出席



鳥井 信吾

人事諮問委員会委員、
報酬諮問委員会委員

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
象印マホービン株式会社社外取締役
大阪商工会議所会頭

取締役会の出席状況

2023年3月期の取締役会16回のうち15回出席



新居 勇子

人事諮問委員会委員、
報酬諮問委員会委員

重要な兼職の状況

ANAあきんど株式会社顧問
愛知製鋼株式会社社外取締役

取締役会の出席状況

2023年3月期の取締役会16回のうち16回出席

取締役会では、リスクマネジメントに関する留意点や、経営層と事業現場とのつながりの重要性について提言しています。

当社は、現場重視の考えが経営層にも浸透しています。取締役会では、企業倫理・リスクマネジメント委員会活動の具体的な事例や各事業の状況についても審議され、現場から上がってくる情報を踏まえて意思決定が行われており、経営の合理性や透明性、客観性が担保されていると感じています。

また、当社グループは、中長期的な成長、発展のためのさまざまな機会があり、取締役会では設備投資やM&Aなど先行投資に関する案件が数多く審議されています。事業拡大のための戦略を審議することももちろん重要ですが、外部環境の変化や経営管理面でのリスクに対する構えも重要です。社外取締役として、こうした提言をすることで、取締役会で十分な議論を行い、株主、投資家の皆さまのご期待に応えてまいります。

執行側の役員も参画した当社の取締役会では、詳細な予算進捗の報告、審議が行われています。また、取締役会以外の場においても、グローバル各地域の事業環境や地域ごとの取り組みについて、担当役員から十分な説明があり、経営幹部と現場との一体感を感じています。

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画の策定においては、兼職先でのCO₂ゼロエミッションへの取り組みにおける経験を活かし、特にエネルギーや環境分野に関する提言を行いました。今後は安全や品質などの点も注視していきたいと考えています。引き続き、現場と一体となった議論を活性化させることで、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

酒類・食品業界でもそうですが、製造業においては、商品の品質や安全性に加え、環境・サステナビリティに対する取り組みがますます重要になっています。

当社の取締役会には執行側の役員も出席しているため、サステナビリティへの貢献度の高い商品やサービスの重要性について、提言しています。また、取締役会以外の場においても、積極的に工場視察を行うなど、当社事業に対する理解を深めています。

当社はグローバル化によって大きく成長し、その軸足は日本というより世界です。そしてこれからは、それぞれの地域への貢献、地域とともに発展することが問われていくでしょう。

そのためにも、引き続きSDGs、ESGにかかわる企業活動を後押しするとともに、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に尽力してまいります。

航空業界はもちろん製造業においても安全に対する取り組みは重要であると考えており、当社の安全に対する取り組みを確認するために、2023年3月期は3拠点すべての工場執行役員会（国内生産拠点における執行状況の年次報告）に参加しました。工場執行役員会では、現場の安全に対する二重三重の対策について確認することができ、徹底した取り組みに感心しました。

また、取締役会の実効性評価において、安全に対する取り組みの状況を執行側だけでなく、取締役会においても審議することの重要性を提言しました。その内容は、取締役会の議題として取り上げられ、国内およびグローバルにおける安全性に関する現状と課題認識、取り組み状況が報告、審議されました。社外取締役として、顧客視点に立った製品やサービスの提供、女性活躍の視点から、助言・監督に貢献し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実に尽力してまいります。

役員一覧 (2023年7月現在)

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日生

1957年3月 当社入社
1979年2月 当社取締役
1985年2月 当社常務取締役
1989年6月 当社専務取締役
1994年6月 当社代表取締役社長
1995年5月 当社代表取締役会長兼社長
1996年6月 当社代表取締役社長
2002年6月 当社代表取締役会長兼CEO
2014年6月 当社取締役会長兼
グローバルグループ代表執行役員(現職)

所有株式 67,700株

重要な兼職の状況

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



牧野 明次

社外取締役

生年月日 1941年9月14日生

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(現職)
2016年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、報酬諮問委員会委員(現職)
2019年4月 岩谷産業株式会社代表取締役会長兼CEO(現職)

所有株式 2,000株

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
セントラル石油瓦斯株式会社代表取締役会長



十河 政則

代表取締役社長兼CEO

生年月日 1949年1月11日生

1973年4月 当社入社
2002年6月 当社取締役
2004年6月 当社取締役兼常務執行役員
2006年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、報酬諮問委員会委員(現職)
2007年6月 当社取締役兼専務執行役員
2011年6月 当社代表取締役社長兼COO
2014年6月 当社代表取締役社長兼CEO(現職)
2016年7月 当社内部統制委員会委員長(現職)

所有株式 10,300株

重要な兼職の状況

—



鳥井 信吾

社外取締役

生年月日 1953年1月18日生

1980年4月 伊藤忠商事株式会社入社
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(現職)
2020年6月 当社取締役(現職)
2020年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、報酬諮問委員会委員(現職)

所有株式 1,000株

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
象印マホービン株式会社社外取締役
大阪商工会議所会頭



川田 達男

社外取締役

生年月日 1940年1月27日生

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(現職)
2016年6月 当社取締役(現職)
2016年7月 当社人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員
2021年7月 当社人事諮問委員会委員長(現職)、報酬諮問委員会委員長(現職)

所有株式 0株

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



新居 勇子

社外取締役

生年月日 1961年1月27日生

1979年4月 全日本空輸株式会社入社
2014年4月 同社執行役員
2016年4月 同社上席執行役員、ANAセールス株式会社(現ANAあきんど株式会社)
取締役副社長
2021年4月 ANAあきんど株式会社取締役副社長
2021年6月 当社取締役(現職)
2021年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、
報酬諮問委員会委員(現職)
2022年4月 ANAあきんど株式会社顧問(現職)

所有株式 500株

重要な兼職の状況

ANAあきんど株式会社顧問
愛知製鋼株式会社社外取締役

役員一覧 (2023年7月現在)

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日生

1970年4月 当社入社
2000年6月 当社専任役員
2002年6月 当社常務専任役員
2004年6月 当社専務執行役員、中国地域代表担当(現職)、
空調グローバルコミティメンバー
2009年5月 大金(中国)投資有限公司董事長(現職)、
同社総経理
2011年6月 当社取締役兼副社長執行役員
2013年6月 当社国内空調事業担当(現職)
2014年6月 当社代表取締役兼副社長執行役員(現職)
2014年12月 大金フッ素化学(中国)有限公司董事長

所有株式 5,300株

重要な兼職の状況

大金(中国)投資有限公司董事長



三中 政次

取締役兼
副社長執行役員

生年月日 1953年7月9日生

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
2007年6月 当社専任役員、空調グローバルコミティメンバー
2008年6月 当社執行役員
2010年6月 当社常務執行役員
2011年6月 当社取締役兼副社長執行役員(現職)、
欧州・中近東・アフリカ空調地域代表担当
2018年6月 当社欧州・中近東・アフリカ空調地域代表(東アフリカ除く)担当
2021年6月 当社欧州・中近東・アフリカ地域代表担当(現職)、
ダイキン ヨーロッパ社取締役会長(現職)

所有株式 8,100株

重要な兼職の状況

ダイキン ヨーロッパ社取締役会長



松崎 隆

取締役兼
副社長執行役員

生年月日 1958年12月23日生

1982年4月 当社入社
2004年6月 当社執行役員
2008年6月 当社取締役兼常務執行役員
2010年6月 当社常務執行役員
2012年6月 当社取締役兼専務執行役員
2015年6月 当社北米R&D(アプライド・ソリューション、低温、フィルタ・集塵含む)担当
2017年6月 当社北米R&D担当、アプライド開発センター担当、
シリコンバレー・テクノロジーオフィス所長
2018年6月 当社専務執行役員、アプライド・ソリューション事業担当、
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
2019年6月 当社副社長執行役員
2020年6月 当社取締役兼副社長執行役員(現職)
2023年6月 当社ソリューション技術担当(現職)

所有株式 9,500株

重要な兼職の状況



Kanwal Jeet Jawa

取締役兼専務専任役員

生年月日 1959年11月10日生

1997年 キャ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(現職)
2018年6月 当社取締役兼専任役員、
グローバル戦略本部空調インド・東アフリカ地域支配人(現職)
2019年6月 当社取締役兼常務専任役員
2023年6月 当社取締役兼専務専任役員(現職)

所有株式 0株

重要な兼職の状況

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

役員一覧 (2023年7月現在)

監査役



矢野 龍

社外監査役

生年月日 1940年4月21日生

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(現職)
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(現職)

所有株式 0株

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日生

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(現職)
2018年4月 帝人株式会社名誉顧問

所有株式 0株

重要な兼職の状況

—



北本 佳永子

社外監査役

生年月日 1965年4月15日生

1988年4月 サッポロビール株式会社入社
1993年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
1997年4月 公認会計士登録(現職)
2009年7月 EY新日本有限責任監査法人パートナー
2018年9月 経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員(現職)
2019年7月 EY新日本有限責任監査法人常務理事
2023年7月 当社監査役(現職)

所有株式 0株

重要な兼職の状況

公認会計士、経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員



植松 弘成

監査役(常勤)

生年月日 1952年1月21日生

1982年2月 当社入社
2002年6月 当社取締役、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 当社執行役員、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アポレーション取締役会長
2007年6月 当社常務執行役員、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)社取締役社長、
ダイキンユーエスコアポレーション取締役社長
2015年6月 当社監査役(現職)

所有株式 8,000株

重要な兼職の状況

—



多森 久夫

監査役(常勤)

生年月日 1960年7月31日生

1989年8月 当社入社
2004年6月 当社管理・財務部主計担当部長
2007年7月 当社経理財務本部経理企画グループ長、経理グループ担当部長
2011年7月 当社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 当社専任役員
2019年6月 当社監査役(現職)

所有株式 1,000株

重要な兼職の状況

—

執行役員

役職	氏名	担当または主な職業
専務執行役員	高橋 孝一	経理財務・予算、業務効率化推進担当、経理財務本部長
専務執行役員	森山 昌幸	中国地域 アプライド・ソリューション事業担当、大金中国投資有限公司董事、マッケイ中国COO
専務執行役員	船田 聡	サービス担当、空調営業本部長
専務執行役員	竹中 直文	人事、総務担当
専務執行役員	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	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
常務執行役員	森本 勉	DNA社、秘書室、北米内連携担当
常務執行役員	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
常務執行役員	佐治 正規	人事本部長
常務執行役員	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
常務執行役員	平賀 義之	化学事業、化学環境・安全担当
常務執行役員	森田 重樹	フィルタ事業、PL・品質(空調・アプライド・低温)、格力提携推進、PD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
相談役執行役員	山田 靖	安全担当
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	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

役職	氏名	担当または主な職業
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	丸岡 秀樹	油機事業担当
執行役員	上原 章司	グローバル戦略本部、研修担当
執行役員	大森 淳一	グローバル戦略本部長
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	植田 博昭	DX戦略推進担当、経営企画室長
執行役員	三浦 克哉	低温事業担当
執行役員	松葉 謙治	空調生産本部副本部長(事業戦略担当)、同本部企画部長
執行役員	水口 知洋	IT推進担当、総務部長、同部総務グループ長
執行役員	羽東 公一	空調生産本部副本部長(商品開発担当)、低温事業本部商品開発推進担当部長、滋賀製作所長
執行役員	森 圭子	人材育成・女性活躍推進担当、秘書室秘書担当部長
執行役員	宮武 正明	アプライド・ソリューション事業担当

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的に推進

ダイキンでは、社長を委員長とする「内部統制委員会」にて、グループのリスクマネジメントを含めた内部統制全体について、適切に機能しているか点検・確認しています。その上で、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「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で推進しています。

「企業倫理・リスクマネジメント委員会」は、原則年2回開催し、強化すべき課題の抽出とその解決の促進に取り組むとともに、海外グループ会社の取り組み状況も報告しています。

海外グループ会社では、コンプライアンス・リスクマネジメントに関するグローバル共通ルールを策定し、展開しています。

グループの役員・従業員一人ひとりが取るべき行動を明示したグループ行動指針を定め、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を配置し、徹底しています。定期的なコンプライアンス・リスクマネジメントの取り組み状況の確認や情報共有、グループ行動指針の浸透により、「しない風土」の醸成と「させない仕組み」の高度化をめざしています。

■ ダイキン独自の自己点検システムで、行動指針の遵守状況を確認

ダイキンでは毎年、当社独自の自己点検システムでグループ行動指針の遵守状況のセルフチェックを行っています。その結果から自組織の課題を抽出して対策を講じ、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で報告・共有しています。

また、自己点検の結果を踏まえ、監査対象となる部門・グループ会社を選定し、コンプライアンスの取り組み状況について、法務部門による法令監査を毎年実施しています。また、コンプライアンスアンケートも実施しています。

自己点検の結果については、内部監査部門と経理財務部門に共有し、各往査先での監査に活用しています。

■ 重要リスクを特定し、対策を立案・実施

グループの急速な事業拡大を背景に、グローバルな視点からリスクの全体像を的確・迅速に把握し、その軽減を図るため、全社横断的なリスクマネジメントを導入しています。

各部門・国内外の主要グループ会社では、毎年リスクアセスメントを実施し、重要リスクを選定します。その結果を踏まえて、各社が対策を立案・実施し、リスクの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・共有しています。

2023年3月期は「自然災害リスク」「品質リスク」「ハラスメント防止」「情報管理リスク」「海外危機管理機能の強化」「人権尊重の取り組み」などの重要テーマに取り組みました。

■ 情報セキュリティ

ダイキンは、グループ行動指針に「情報の適切な管理と活用」を掲げるとともに、「情報セキュリティ基本方針」を定めています。ダイキンは、社内情報システム、当社製品サービス、工場設備システムなどからの情報流出を全社の重要リスクのひとつと位置づけ、各部門の

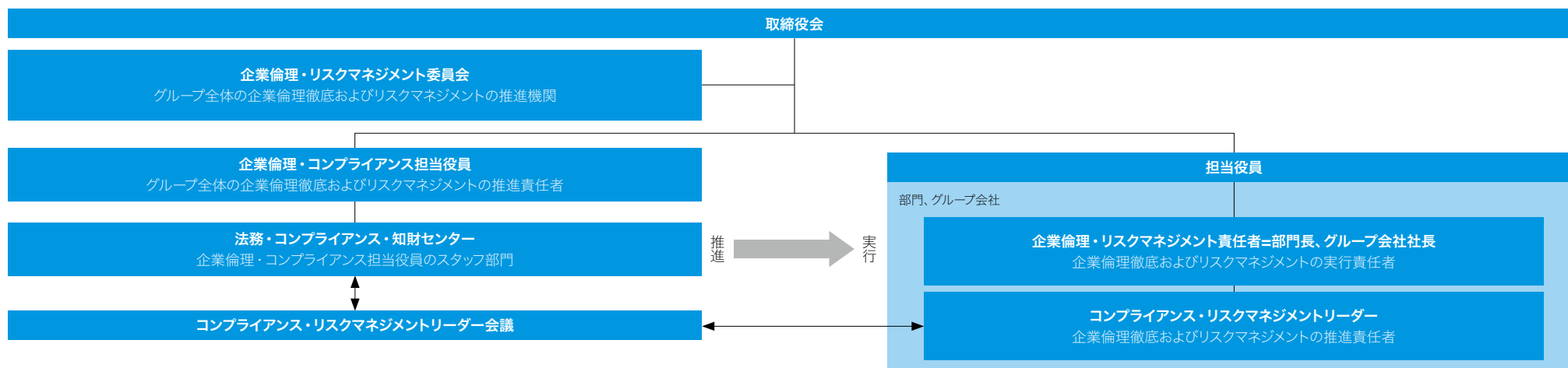
情報セキュリティリーダーが核となり、情報セキュリティ基本規程や共通セキュリティガイドラインを定め、他社から預かった情報も含めた機密情報の管理と活用の徹底を図っています。

また、インターネットを介した情報漏えいやトラブルが社会問題化していることを受け、ソーシャルメディアを利用する際の社内ポリシーを策定するなど、情報管理意識の向上に取り組んでいます。

2023年3月期は、不適切な情報管理、漏えいはありませんでした。

コンプライアンス／リスクマネジメント

企業倫理・リスクマネジメント推進体制



贈収賄・腐敗行為の防止

経済のグローバル化の進行に伴い、国内だけでなく国際間の商取引においても、腐敗防止の要請は高まり、規制も強化されています。ダイキンでは、グループ行動指針に「自由な競争と公正な取引」「節度ある接待・贈答」「反社会的行為への毅然たる姿勢」を定め、さまざまな腐敗行為の防止に取り組んでいます。

<取り組みの事例>

- 公務員等贈賄防止ガイドラインの策定と徹底
- 各部門・国内外のグループ会社での説明会開催、ダイキン工業全従業員を対象にしたEラーニングの実施
- 腐敗度の高い国・地域でビジネスを行う事業部やグループ会社などを対象として監査の実施、贈収賄防止の取り組み状況の確認
- 「企業倫理相談窓口」において贈収賄に関する事項も含めた、企業倫理全般に関する相談や意見を従業員から受付

グループマネジメント

ダイキンは、グループ全体の企業価値の向上を図り、社会的責任を全うするために、グループ経営理念に基づく行動をめざすとともに、グループ会社間の指揮・命令・意思疎通の連携を密にし、指導・助言・評価を行いながら、適正にグループマネジメントを行っています。

取締役会、執行役員会で意思決定した重要な事項については、インサイダー情報を除き、速やかなグループ内への情報の共有化を図り、意思統一された企業行動をめざすことで、納得性ととも、業務の適正性確保をめざしています。

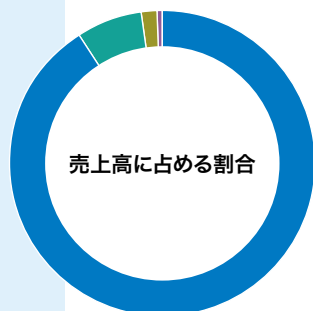
グループ会社に対する管理・支援等を行う管理責任部門を本社内に設置し、日常業務のサポートをするなど、絶えず連携を図って施策推進を行っています。同時に、「グループ経営会議」を設け、グループベースでの情報の共有化、基本方針の浸透とグループ会社の課題解決の促進・支援を行います。例えば、戦略経営計画「FUSION」の策定・見直しの際にはグループ経営会議を開催し、グローバル各拠点の幹部が一堂に会し、全社方針やその時々課題を共有し、計画達成に向けた行動計画について議論し具体化するなどしています。また、

経営幹部が現地グループ会社の幹部と、地域の事業戦略をFace to Faceで議論して方向づけを行う、地域マネージャー会議も定期的に開催しています。

子会社における重要な意思決定と実行にあたっては、2008年4月に改定し、より詳細化した「関係会社管理規程」の定めに基づき、事前の相談・関与とともに、経営状況の定期的な把握を行うことに努めています。

主要事業の概要

国や地域ごとに異なる文化・価値観から生まれるニーズに応え、人と空間を健康で快適にするために、多彩な製品とサービスをグローバル市場で展開しています。



空調事業

91%

化学事業

7%

油機事業

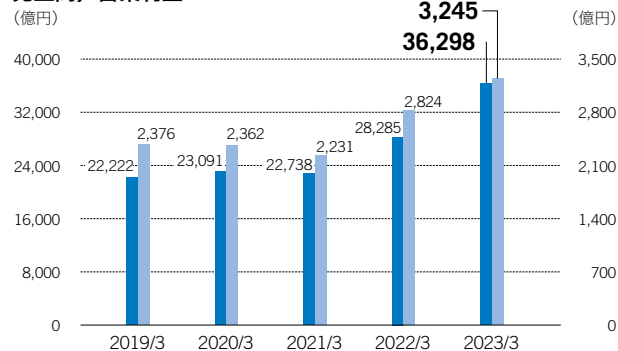
1.5%

特機事業

0.5%

空調事業

売上高／営業利益



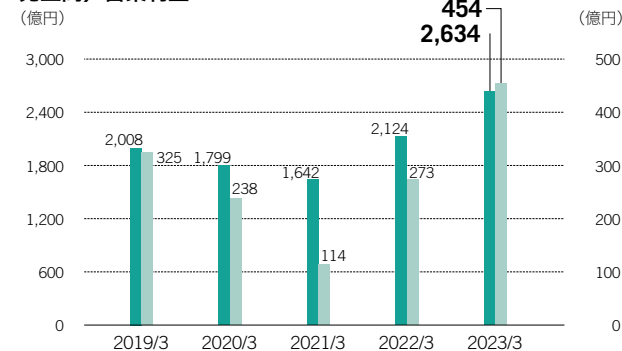
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

主要製品

- ・ 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

化学事業

売上高／営業利益



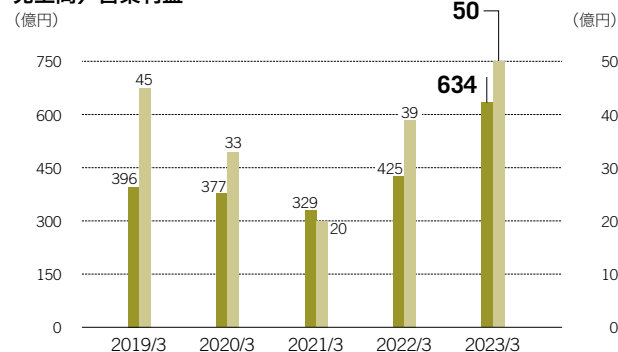
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

主要製品

- ・ 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
- ・ 医薬薬中間体
- ・ ドライエア供給装置

油機事業

売上高／営業利益



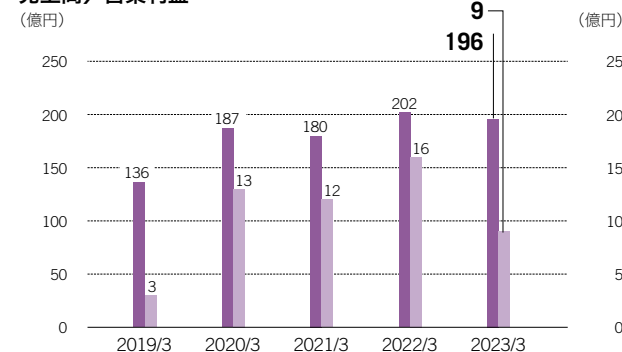
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

主要製品

- ・ 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・モーター
- ・ 油圧トランスミッション
- ・ 集中潤滑機器・装置

特機事業

売上高／営業利益



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

主要製品

- ・ 防衛省向け砲弾・誘導弾用部品
- ・ 在宅酸素医療用機器

主要事業の概要

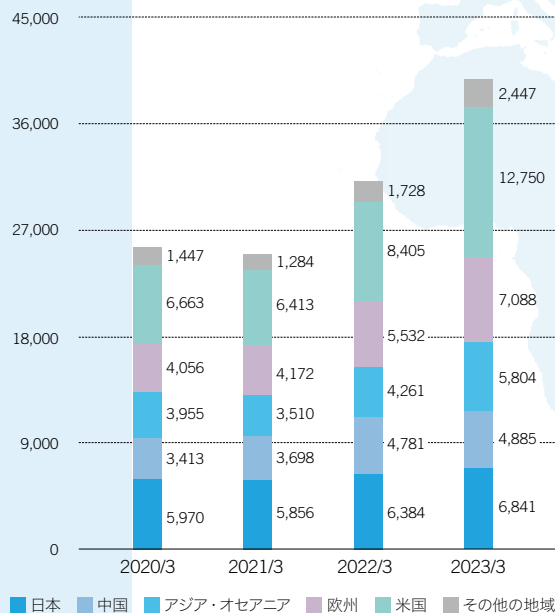
ダイキンは、世界170カ国以上で事業を展開、「市場最寄化生産」をベースに110カ所以上の生産拠点を構築しています。

従業員数 **96,337**人

連結子会社 **347**社

地域別売上高の推移

(億円)



日本

- 売上高: 6,841億円
- 従業員数: 13,435人
- 連結子会社数: 30社
- グローバル研究開発拠点数: 7拠点

米国

- 売上高: 12,750億円
- 従業員数: 22,966人
- 連結子会社数: 75社
- グローバル研究開発拠点数: 10拠点

中国

- 売上高: 4,885億円
- 従業員数: 20,599人
- 連結子会社数: 33社
- グローバル研究開発拠点数: 9拠点

欧州

- 売上高: 7,088億円
- 従業員数: 12,215人
- 連結子会社数: 86社
- グローバル研究開発拠点数: 17拠点

アジア・オセアニア

- 売上高: 5,804億円
- 従業員数: 20,083人
- 連結子会社数: 61社
- グローバル研究開発拠点数: 7拠点

その他地域
(中南米、中近東、アフリカなど)

- 売上高: 2,447億円
- 従業員数: 7,039人
- 連結子会社数: 62社

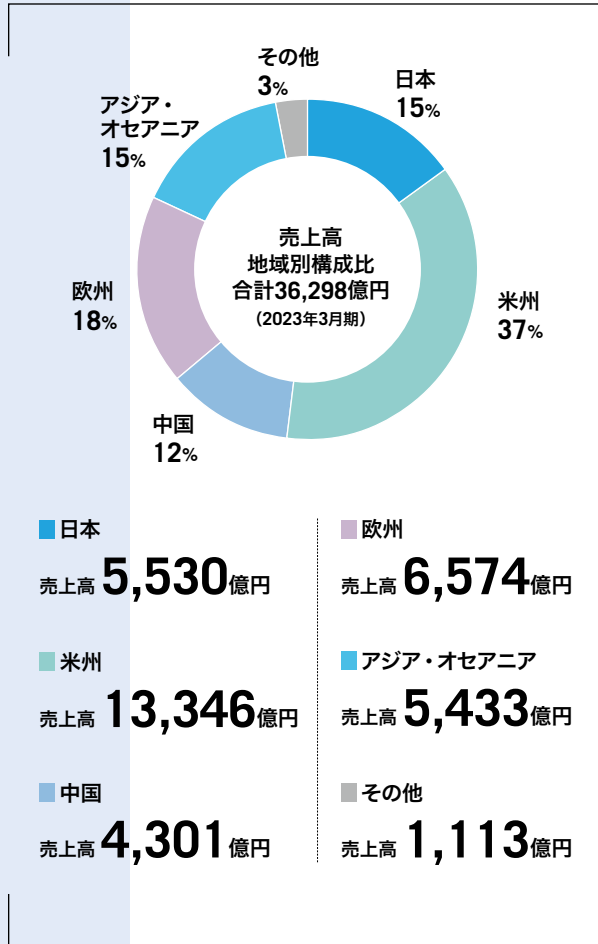
売上高
 従業員数
 連結子会社数
 グローバル研究開発拠点数
 (空調・化学・フィルタ事業の合計)

事業の概況と今後の見通し

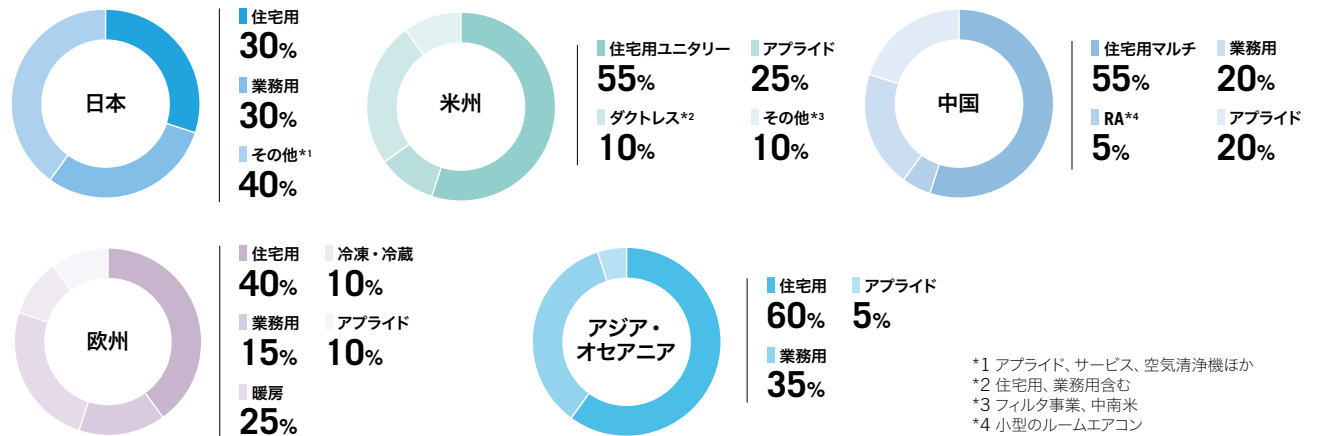
Air Conditioning

空調事業

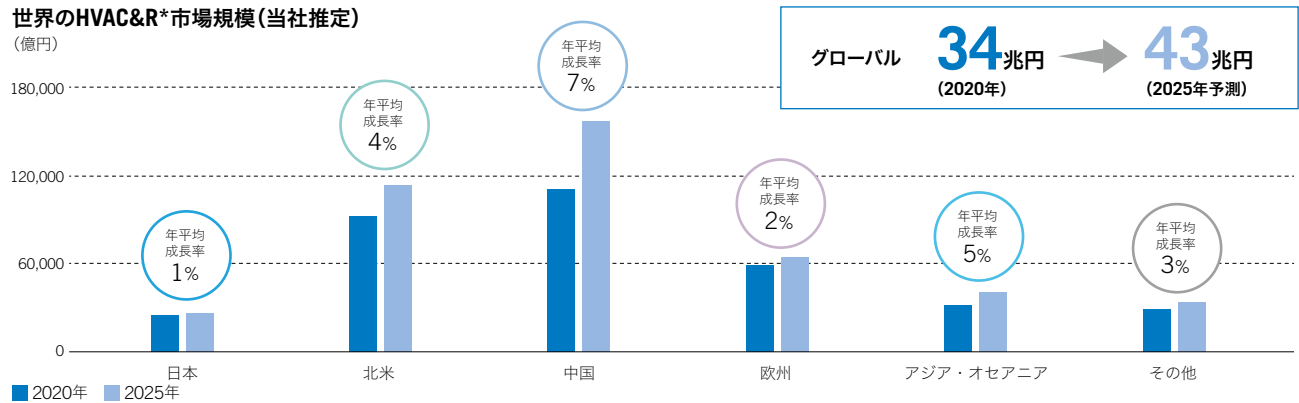
豊富な空調ソリューションで、お客さまに快適な空間を提供する空調事業。住宅やオフィスなど身近な生活空間から、工場や空港といった大空間、また、病院や厨房のような特殊な空間に至るまで、全世界のあらゆる風土に合った、さまざまなニーズに応えていきます。



売上高 地域別製品構成比



世界のHVAC&R*市場規模 (当社推定)
(億円)



* HVAC&R=空調機器、空調周辺サービス・コントロール、低温・冷凍、暖房・給湯、IAQ

日本

進出の経緯

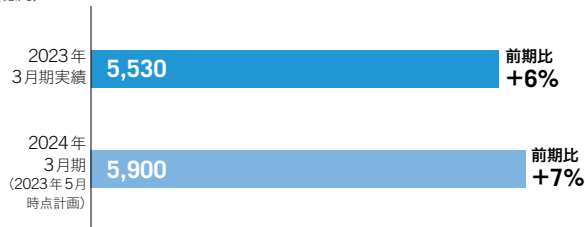
1951年に日本初のパッケージエアコンを発売。その後、工場用や船舶・車両用、ビル用、住宅用など、製品の多様化を進めました。きめ細かな販売網と省エネ性・快適性を追求した高付加価値商品の豊富な品揃えでシェアを拡大してきました。

市場環境

日本の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2023年3月期は、上海ロックダウンの影響による製品の供給不足、物価高騰による消費抑制などにより、住宅用の需要は前期を下回りました。一方で、業務用は、経済活動の回復によって設備投資の持ち直しの動きが見られ、需要は前期を上回りました。

空調事業売上高(日本)

(億円)



2023年3月期の振り返り

住宅用では、給気換気と排気換気を切り替えられる『うるさらX』や細部までデザインにこだわった『risora』など、差別化商品の販売を強化。電気料金の高騰により高まる省エネニーズを捉えた提案強化と、製品の安定供給に努め、販売を伸ばしました。業務用は、省エネ性・施工性に優れたSKY・VRVと、全熱交換器・UVストリーマユニットなどの換気・除菌商材を組み合わせたシステム提案に注力し、販売を伸ばしました。



細部にまでこだわったデザインと機能で理想の空間をつくる『risora』

2024年3月期の戦略

エネルギー価格の高騰を背景として、全商品群で電気代削減提案を推進します。住宅用は、高い省エネ性に加え、換気・空気清浄機能やデザイン性を追求した高付加価値商品の販売を推進します。堅調な需要が見込まれる寒冷地域でも販売活動を強化し、さらなるシェアアップをめざします。業務用は、新規販売店の開発を加速し、省エネ・換気の提案営業を強化するとともに、寒冷地向け商品のラインアップ拡充により、シェアアップをめざします。空調機を定額料金で提供するサブスクリプション型事業にも注力します。

「FUSION25」の戦略

市場環境の変化を捉えたデジタル活用で新たな販売モデルを構築し、成長を加速します。更新・後付け設置に適した全熱交換器の新商品投入、独自の換気機能やストリーマ技術の訴求強化などにより、空気・換気の一大事業化をめざします。また、カーボンニュートラルを機とした産業・社会構造の変化をチャンスに、環境・社会価値の創出と新たな成長戦略を実現します。このような取り組みにより、全地域・全市場でシェアNo.1をめざします。カーボンニュートラルの実現に向けては、市場の成長が見込まれるエコキュートの販売拡大に注力するとともに、冷媒の回収・再生ルートを活用した冷媒エコシステムの構築をめざします。また、ソリューション事業の展開に向け、用途・市場別に提案力を強化し、多様な顧客ニーズに対応するソリューションメニューを展開します。

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中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。

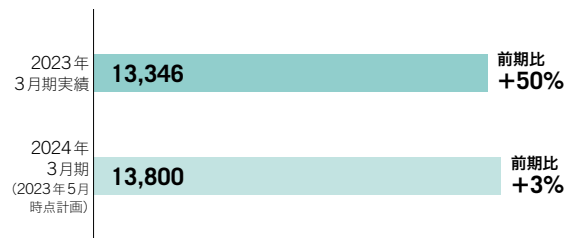
* 2022年4月にダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカ社(DNA社)に社名を変更しています。

市場環境

米国の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2023年3月期は、長引くインフレや住宅金利の上昇により、住宅市場の需要は停滞しました。また、部品不足による供給問題などもあり、事業環境が大きく変化しました。

空調事業売上高(米州)

(億円)



2023年3月期の振り返り

住宅用ユニタリーは、業界需要が減少する中、供給力の強化と販売網の拡充により、シェアを伸ばしました。現地生産を開始した環境プレミアム商品『FIT』の販売も伸長しました。ダクトレスは、RA/SKYで、供給力の強化に努めシェアを伸ばしました。VRVは、買収により強化した販売網を活用し、販売を伸ばしました。アプライドでは、市場が堅調に推移する中、エアハンドリングユニット、チラーなどの機器の販売を拡大するとともに、アフターサービス事業でも販売を伸ばしました。



ダイキン・テキサス・テクノロジーパーク工場での住宅用ユニタリーの製造現場

2024年3月期の戦略

住宅用ユニタリーは、販売店の開発・育成によりシェアアップをめざします。インバータを搭載した環境プレミアム商品『FIT』のラインアップ拡充により、暖房の電化ニーズや省エネニーズに対応し、市場のインバータ化を推進します。ダクトレスは、RA/SKYで、R32機の普及を推進。VRVでは、供給力向上と販路拡大によりシェアアップをめざします。アプライドは、需要拡大が見込まれるデータセンターや工場向けに機器の拡販に努めるとともに、ソリューションビジネスの拡大をめざします。

「FUSION25」の戦略

「FUSION25」前半2カ年では、住宅用ユニタリーの拡販、シェアアップにより大幅に業績を拡大しました。後半3カ年計画では、住宅用事業での圧倒的No.1の地位を確立するとともに、アプライドソリューション事業の推進により、北米空調市場No.1の実現をめざします。高まる環境意識をチャンスに、環境プレミアム事業と独自の販売モデルで新たな需要の創造に挑戦します。住宅用では、DNA社の販売網強化により、ボリュウム市場での事業を拡大するとともに、インバータを搭載した環境プレミアム商品の販売を拡大します。ライトコマース市場でも、アプライド事業と連携して販売網・サービス網を強化し、VRVやルーフトップの販売をさらに強化します。アプライド市場では、需要の拡大が見込まれるデータセンター向けに注力。メキシコに設立予定の新工場を活用しながら、機器事業を強化します。

中国

進出の経緯

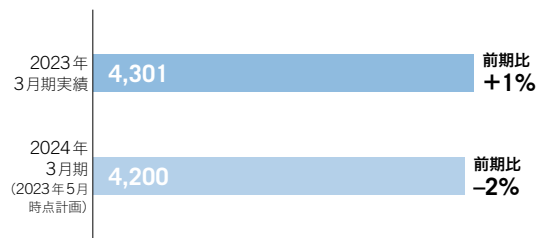
1990年代半ばに中国に参入した際、すでに多くの日系空調メーカーが進出していました。後発であったダイキンは、高級ブランドイメージの確立と自前販売店網づくりに注力し、差別化を図りました。また、天井埋め込みカセット型空調や住宅用マルチエアコンなど最新機種投入により、新たな空調文化の創造に取り組んできました。

市場環境

2023年3月期は、4月、5月に上海ロックダウンの影響によって生産・物流が停止、下期も感染対策による厳しい行動制限が続き、12月、1月にはゼロコロナ政策緩和による感染急拡大によって、市場が停止しました。年間を通じて新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、需要は減速しました。

空調事業売上高(中国)

(億円)



2023年3月期の振り返り

住宅用市場では、顧客訪問が制限される中、独自専売店『プロショップ』を中心に、オンラインでの販売活動を強化し新規顧客の探索や更新需要の獲得に注力しました。また、顧客の空気環境への関心の高まりや、カーボンニュートラル政策を背景に、空調・空気質・全熱交換器・ヒートポンプ床暖房などを組み合わせたシステム商品の販売とソリューション提案を強化しました。業務用市場では、経済刺激策により需要が堅調なインフラ関連、政府物件、大手企業の投資案件などに注力。大型ビル向けではエネルギーソリューションや空気の可視化、工場向けでは省エネ機器による電力削減を切り口に販売を強化しました。



中・高級住宅向けの『ニューライフマルチ』

2024年3月期の戦略

ダイキンは強みとしてきた、顧客への直接提案や大型イベントなどのオフライン販売を積極的に展開。オンラインを活用した独自の販売活動もさらに強化して新規顧客の探索に注力し、販売の拡大を図ります。住宅用市場では、空調・換気・暖房・コントロールなどを組み合わせたダイキン独自の住宅ソリューションビジネスを拡大していきます。業務用市場では、省エネ性能に優れた新商品の投入に加え、最適なエネルギー管理を実現するシステム・コントローラ開発に注力。ハード面・ソフト面ともに強化しエネルギーソリューションを展開します。

「FUSION25」の戦略

カーボンニュートラルの推進を背景に、省エネを切り口とした市場別・顧客別のソリューションビジネスを展開します。また、ニューライフステーションを活用したオフラインでの活動と、WEB広告やSNSなどを活用したオンラインでの活動を組み合わせたビジネスモデルにより事業を拡大します。さらに生産能力強化のための積極的な投資を行い、持続的な成長をめざします。長期的な成長につながる新たな事業モデルへの転換を図り、中国市場で唯一のグローバルブランドとして市場を創造し、成長し続けます。

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。

市場環境

住宅用市場は、エネルギー価格の高止まりにより、省エネ性能に優れたルームエアコンの暖房用途向け新規需要が顕在化しました。暖房事業では、欧州グリーンディール政策を背景として、燃烧式からヒートポンプ式への置き換えを推進する各国での補助金制度が引き続き追い風となり、需要は好調に推移しました。業務用市場は、各国での新型コロナウイルス感染症にかかわる規制の緩和・撤廃に伴い、オフィスや店舗等の一時的な反動需要(ペントアップ需要)がありました。

空調事業売上高(欧州・中近東・アフリカ)

(億円)



2023年3月期の振り返り

上海ロックダウンによる供給逼迫、物流網の混乱、エネルギーコストの高騰など厳しい事業環境が継続しましたが、生販一体となった供給の継続、ヒートポンプ式温水暖房機器の拡販に注力したことに加え、売価施策の効果もあり、地域全体の売上高は前期を大きく上回りました。住宅用は、夏季が好天であったイタリア、スペインで拡販したことに加え、ドイツ、フランスなどで暖房ニーズを捉え、販売を伸ばすことができました。業務用は、店舗・オフィスのペントアップ需要を販売につなげました。暖房事業は、ヒートポンプ式温水暖房機器の好調な需要が続き、イタリア、フランス、ドイツを中心に各国で大きく販売を伸ばしました。冷凍・冷蔵事業は、スーパーマーケットの投資抑制により、厳しい事業環境となりました。

2024年3月期の戦略

住宅用は、エネルギーコストの上昇による省エネ性への関心の高まりを捉え、高付加価値商品の拡販をめざします。業務用は、環境・省エネを切り口に、オフィス・ホテルへの需要回復を捉え販売につなげます。暖房事業は、生産・販売・サービス体制の強化を加速することで、引き続き旺盛な需要を捉え、さらなるシェアアップを図ります。冷凍・冷蔵事業は、商品ラインアップの拡充、販売体制の強化により、店舗へのワンストップソリューション提案を加速します。



ヒートポンプ式暖房・給湯器『アルテルマ』(室外機)

「FUSION25」の戦略

環境規制の強化やエネルギー価格の高騰を受け、空調、暖房、低温から換気まですべての市場において、省エネ性の高い差別化商品とソリューション提供により事業拡大をめざします。特に、ヒートポンプ暖房の需要拡大を取り込むために、販売・サービス網の強化、ポーランド新工場の稼働や既存工場の生産能力増強による供給力の拡大に取り組み、拡販・シェアアップをめざします。また、低GWP商品の開発や冷媒回収の取り組みを強化し、環境社会・業界をリードする取り組みも進めていきます。

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。

市場環境

アジアは、空調機器の普及段階にある成長市場です。2023年3月期は、新型コロナウイルス感染症の収束に伴い経済活動が再開したことにより、需要は堅調に推移しました。オセアニアでも、需要は比較的堅調に推移しました。

空調事業売上高(アジア・オセアニア)

(億円)

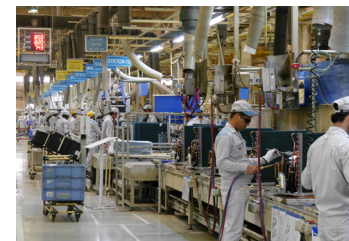


2023年3月期の振り返り

新型コロナウイルス感染症による行動制限の緩和に伴い、特に業務用で販売が好調に推移しました。インドでは、経済成長を背景に販売が大きく伸長。各国での売価施策の効果もあり、地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用は、インフレの進行による消費の低迷や天候不順の影響を受け、タイ・ベトナム・インドネシアなどで販売が減少しましたが、インドでは、販売店との関係強化が奏功し、大きく販売を拡大しました。業務用は、物件の着工遅れや工期延長の状況が改善傾向にある中、きめ細かな販売店支援により、堅調な需要を確実に受注につなげ、大きく販売を拡大しました。

2024年3月期の戦略

住宅用は、タイ・ベトナム・インドネシアを中心に、コスト競争力の高いインバータ機を投入し、普及を促進します。インドでは、地方都市での販売網拡充を加速するとともに、南部のスリシティに新工場を設立し、供給力を強化します。業務用は、病院・学校など成長が見込まれる市場向けの販売に注力。省エネ性・施工性を高めた新商品を投入し、需要の回復を捉えます。



空調需要が拡大しているインドの生産現場

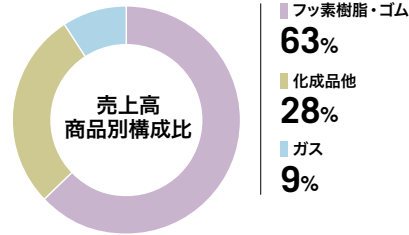
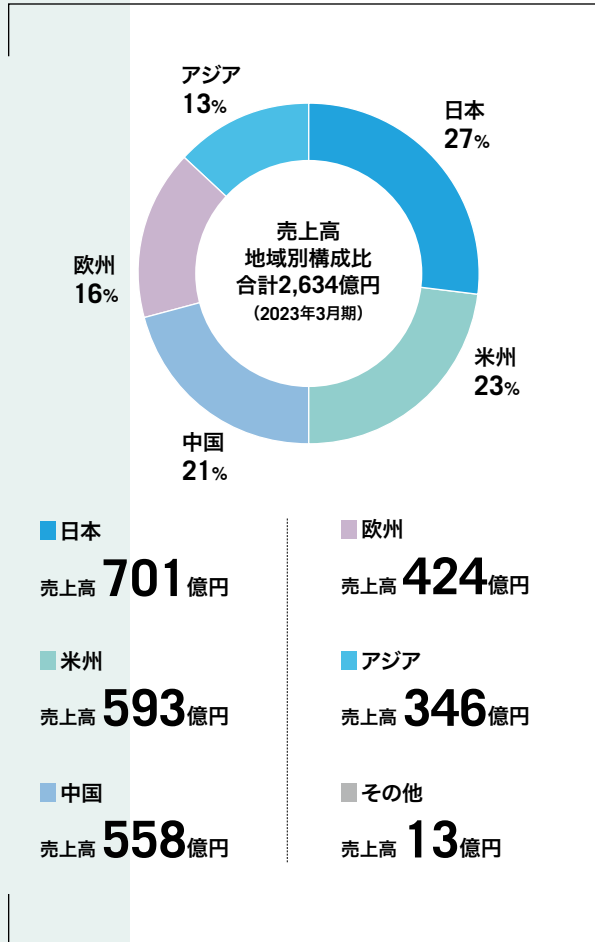
「FUSION25」の戦略

引き続き市場成長が見込まれるアジア地域で、コスト競争力と供給力をさらに高め、事業基盤を強化するとともに、販売網の開発・育成と品揃えの拡充に注力し、さらなる事業拡大をめざします。インドでは、南部スリシティの新工場設立や研究開発機能の強化により、一大開発・生産拠点として事業基盤を確立。若い世代の中間層・富裕層の増加や電力網の整備に伴って急拡大する需要を取り込み、シェアを拡大します。また、脱炭素への動きを背景に、市場のインバータ化、低GWP冷媒化などを推進するアドボカシー活動を強化。環境貢献と事業拡大の両立を果たします。

Chemicals

フッ素化合物は、耐熱性、耐薬品性、撥水撥油性、滑り性といった優れた特性を持っています。ダイキンは、この特性を活かした独自の技術でグローバルに事業を展開し、家庭用品から自動車、半導体、エアコンの冷媒などのさまざまな分野で、なくてはならない素材として活躍しています。

化学事業

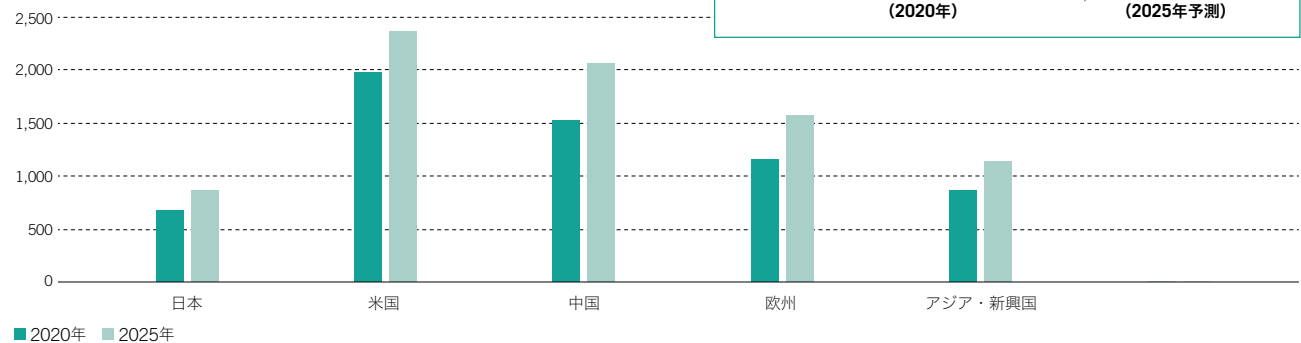


フッ素化学製品の主な分野・用途

半導体	自動車	情報通信・情報端末
ウエハーキャリア(PFA) 薬液ボトル/タンク(PFA) 配管パイプ継手(PFA・PTFE)	燃料ホース(フッ素ゴム) クランクシャフトシール(フッ素ゴム) 燃料噴射装置(フッ素ゴム)	タッチパネル防汚(オプトソール) LANケーブル(FEP) プリント基板(オプトエース)
環境・エネルギー	生活・住宅	
リチウムイオン電池(フッ素樹脂) 太陽電池(ETFEフィルム) 風力発電(ゼッフル)	フライパン(フッ素塗料) 炊飯器(フッ素塗料) 食品包装材(紙用耐油剤)	住宅屋根・外壁(ゼッフル) エアコン(冷媒ガス) アパレル(撥水撥油剤)

■ フッ素樹脂・ゴム ■ 化成品 ■ ガス

世界のフッ素化学市場規模(当社推定)
(億円)



化学

進出の経緯

化学事業は、1933年、日本で初めて「フッ素化学」に取り組んで以来続くダイキンの事業の柱のひとつです。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種類に及ぶフッ素化合物を生み出しています。近年は、半導体、電気自動車、ICT、新エネルギーなど、成長分野での新しいフッ素の用途開発に力を注いでいます。

市場環境

2023年3月期は、化成品で一部需要に停滞が見られたものの、前期に引き続き、半導体・自動車分野を中心に広範囲で需要が堅調に推移しました。

化学事業売上高

(億円)

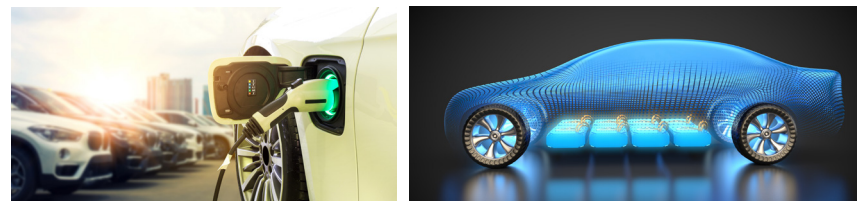


2023年3月期の振り返り

需要が好調な半導体・自動車市場を中心に販売を拡大し、売上高は前期を大きく上回りました。製品別では、フルオロカーボンガスは、好調な需要を捉え、欧州や日本を中心に拡販。フッ素樹脂は、半導体・自動車市場や、LANケーブル向けなど情報通信市場で販売を拡大し、フッ素ゴムでも、需要が好調な自動車市場で販売を拡大しました。化成品は、エッチングガスで、半導体市場の需要回復を捉え、日本・アジアを中心に販売が伸長しました。表面防汚コーティング剤は、米州・アジアで販売を拡大しました。

2024年3月期の戦略

半導体・自動車市場の成長には鈍化の傾向が見られますが、米国、中国の生産拠点での高機能材料の供給力を強化し、拡販・シェアアップをめざします。自動車市場では、電気自動車の需要の高まりに対応し、リチウムイオン電池向け正極用バインダー、シール材の用途開発を強化していきます。テキスタイルや食品市場向けに、サステナビリティの要望に応える非フッ素系撥水剤・耐油剤を投入。加工のしやすさや優れた性能で差別化を図ります。



EV用リチウムイオン電池やeAxle向けに新たなソリューションを展開

「FUSION25」の戦略

世界各地域で脱炭素社会の実現に向けた動きが加速していることから、素材のさらなる高機能化と環境対応へのニーズが高まっており、事業環境は想定以上のスピードで変化しています。これらの変化をチャンスと捉え、環境対応型商品の開発、冷媒回収・再生システムの構築を加速し、事業拡大を図ります。また、提携・連携・M&Aを通じて高機能材料、環境材料のラインアップを拡充。重点市場(半導体・自動車・情報通信)では、用途開発に注力するとともに、米国、中国で強化した供給力を活用し、高機能商品の販売を拡大します。

Oil Hydraulics

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きます。

油機事業

事業概況

油機事業は、1929年、日本で初めて造船メーカーやエンジンメーカーの潤滑装置を手掛けて以来、世界の産業発展に貢献し続けている事業です。空調で培った省エネ技術を応用し、機械の高精度化、静音性の向上、小型化をテーマに、環境に配慮した油圧ポンプや油圧ユニットなどの開発・生産を行っています。

市場環境

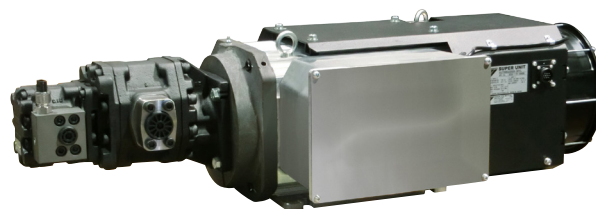
産業機械用油圧機器では、グローバルで工作機市場での需要が好調に推移しました。建機・車両用油圧機器でも、需要は前期を上回り堅調に推移しました。

2023年3月期の振り返り

産業機械用油圧機器では、国内市場で工作機械向けを中心に販売が増加したことに加え、当期に買収したイタリアのデュプロマティック社が欧米向けの販売の増加に寄与し、売上高は前期を上回りました。建機・車両用油圧機器でも、国内市場および米国市場向けの販売が増加し、売上高は前期を上回りました。

2024年3月期の戦略

産業機械用油圧機器では、デュプロマティック社と一体となってハイブリッド製品を拡販するとともに、欧州市場へ本格参入し、環境貢献と事業拡大につなげます。また、米国事業では、メンテナンスやエンジニアリング要求に一括で応えるワンストップソリューションを強化します。建機・車両用油圧機器では、顧客ニーズに対応した商品で差別化を図り、グローバルでのさらなるシェア拡大をめざします。



高い省エネ性と圧力および流量の高精度化が実現可能なポンプ「スーパーユニット」

「FUSION25」の戦略

脱炭素化に向けた省エネ機運の高まりを受け、これまで培ってきた技術力を活かした高効率商品のラインアップを拡充します。産業機械用油圧機器では、米国でソリューション事業を拡大するとともに、アジア・中国での収益性向上を図ります。また、買収したデュプロマティック社を起点に、欧州市場への本格参入を果たし、グローバルでの事業拡大を加速します。建機・車両用油圧機器では、日本で顧客密着の提案営業を強化するとともに、米国で小型建設機械向けに高効率で耐久性に優れた差別化商品を投入し、シェアアップを図ります。

Defense

ダイキンの高度な精密加工技術や品質管理技術は、
防衛関連製品や医療製品など最高レベルの信頼性と性能が要求される分野で活躍しています。

特機事業

事業概況

特機事業では、防衛省からの受注による演習用の砲弾を中心に弾頭・信管、航空機部品などを設計・製造しています。防衛関連製品の研究開発と製造で培った「精密加工技術」でモノづくりを展開し、安全や健康、快適な暮らしにつながる特別な技術が結集しています。在宅酸素医療用機器の製造・販売にも取り組んでおり、最高水準の信頼性や性能、品質が要求される酸素濃縮装置を提供しています。

市場環境

2021年以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、在宅酸素療法の患者数が大幅に増加しましたが、2023年には感染拡大前の水準に戻りました。

2023年3月期の振り返り

中国で、新型コロナウイルス感染拡大により需要が急増した酸素濃縮装置を拡販しましたが、国内では、新型コロナウイルス感染拡大の収束に伴い、酸素濃縮装置およびパルスオキシメータ（採血することなく血中酸素飽和度を簡易に測定できる医療機器）の需要が減少したことにより、売上高は前期を下回りました。

2024年3月期の戦略

新型コロナウイルス感染拡大による医療機器の需要が一巡する中、医療機関向けパルスオキシメータの新機種を投入し、機能性とコスト競争力を高めた新商品で、シェア拡大をめざします。低酸素発生装置では、フィットネス事業者への販売拡大と、オフィス向け市場の開拓に取り組みます。



医療機関向けの新機種
「パルスオキシメータ」

「FUSION25」の戦略

在宅酸素医療領域で、日本・中国を中心に差別化商品を投入してシェアアップを図ります。また、世の中の予防医療への関心の高まりを受け、ヘルスケアの事業展開を本格化します。酸素濃縮装置の開発・生産で培った酸素コントロール技術を活用し、低酸素システムの販売を拡大するとともに、低酸素空間から得られる健康価値を普及させることによるフィットネスクラブ以外への市場開拓に取り組みます。また、低酸素フィットネスにおける生体・環境データを活用した健康増進サービスの実現をめざします。



酸素濃度をコントロールし、
運動効率を高める「低酸素発生装置」

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

「FUSION25」後半3カ年計画定量目標

(億円)

	2023年3月期 実績	2026年3月期 計画
① 売上高	39,816	45,500
② 営業利益	3,770	5,000
③ 営業利益率	9.5%	11%
④ ROE	12.3%	12%

環境価値・社会価値 ⑤

温室効果ガス
実質排出量の削減
2025年目標(成行比)
30%以上

資源循環への
貢献

人類を暑さ・寒さから解放

顧客と直接つながり
用途ごとのニーズに応える

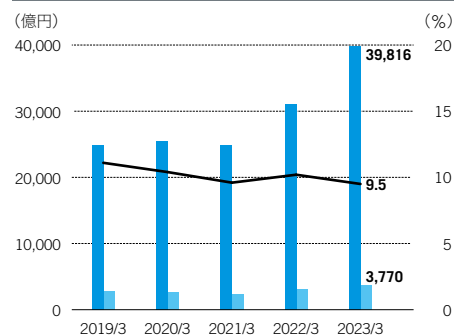
安全・安心、快適な
空気・空間の提供

食品ロスの削減に貢献

国際ルールづくりへの貢献

従業員・地域の
成長に貢献

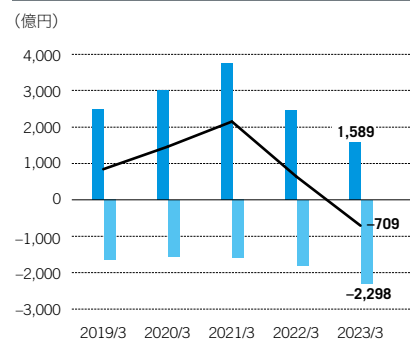
売上高／営業利益・営業利益率 ① ② ③



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(左軸) — 営業利益率(右軸)

原材料・物流費の高騰、エネルギーコストの上昇など厳しい事業環境の中、経営環境の変化に迅速に手を打ち、マイナス影響をカバーしたことで大幅な増収増益を達成しました。

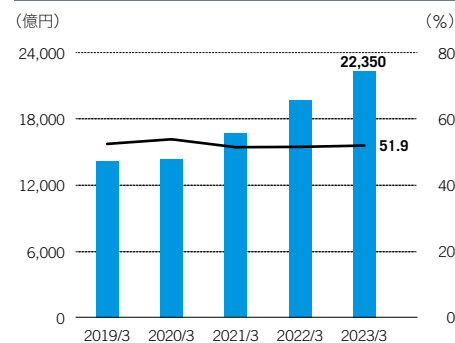
キャッシュフロー



■ 営業キャッシュフロー ■ 投資キャッシュフロー
— 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。

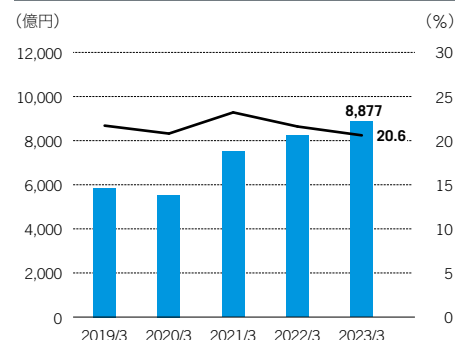
自己資本・自己資本比率



■ 自己資本(左軸) ■ 自己資本比率(右軸)

2023年3月期の自己資本比率は、51.9%となり、6期連続50%を超え、財務の安定性を確保しています。

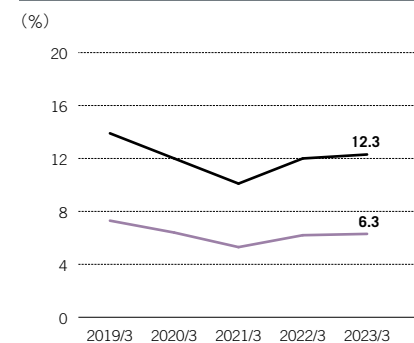
有利子負債・有利子負債比率



■ 有利子負債(左軸) ■ 有利子負債比率(右軸)

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、有利子負債の削減に努めています。2023年3月期は短期借入金が増加などにより、前期から有利子負債が増加しましたが、有利子負債比率は前期の21.6%から20.6%に低下しました。

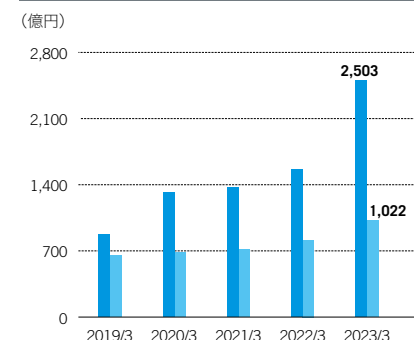
ROE/ROA ④



— 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積極的に実行する考えです。それらのリターンを着実に刈り取ることでより持続的に業績を拡大し、ROE/ROAの向上をめざしています。

設備投資／研究開発費



■ 設備投資 ■ 研究開発費

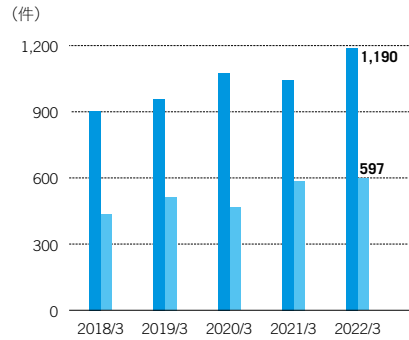
設備投資については、市場成長の著しい新興国や重点市場を中心に、販売網の拡充や工場の新設・増強を進めています。研究開発費については、技術競争力の強化はメーカーの生命線であると考えており、テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)を核にグローバル8極の開発拠点と連携し、地球環境問題への対応を含めた差別化技術・商品の創出を加速しています。

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

特許出願数

5

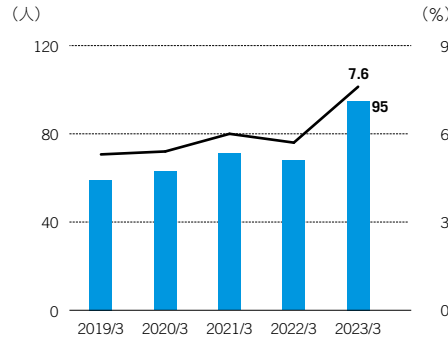


注: 2022年3月期の数字が最新

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。

女性管理職数・女性管理職比率(単体)

8

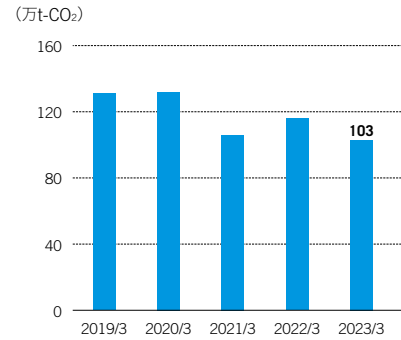


■ 女性管理職数(左軸) ■ 女性管理職比率(右軸)

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。

温室効果ガス排出量(開発・生産時)

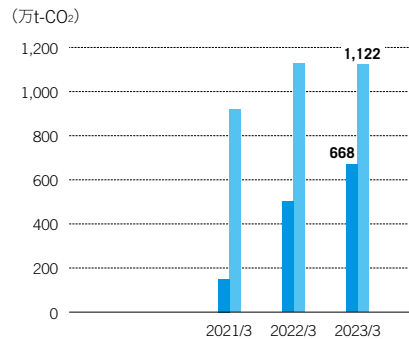
6



モノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量を2026年3月期に110万t-CO₂(2016年3月期比40%削減)とする目標に対し、2023年3月期は103万t-CO₂(2016年3月期比43%削減)とすることができました。

温室効果ガス排出削減貢献量*

6 7

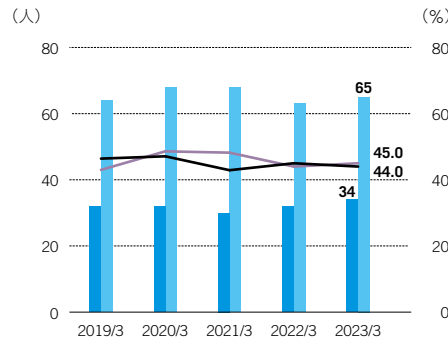


■ より排出量が少ない冷凍空調機器・暖房給湯機器の普及による排出削減貢献量
■ ダイキンの特許開放、技術支援等により、ダイキン以外が冷媒R32を冷凍空調機器に使用したことによる排出削減貢献量

* フロン回収率を0%として算出。

海外拠点の現地人社長・取締役数と比率

8

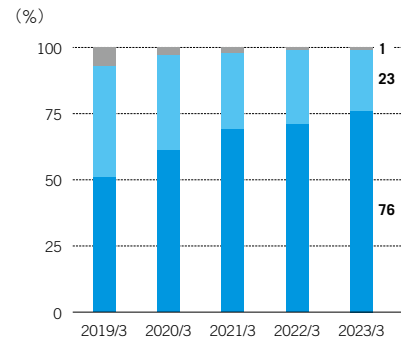


■ 社長数(左軸) ■ 取締役数(左軸)
■ 社長比率(右軸) ■ 取締役比率(右軸)

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。グローバルビジネスリーダーの継続的輩出に向けた「次世代幹部育成プログラム」を実施しています。

環境調和製品*の販売台数比率(住宅用エアコン)

6



■ スーパーグリーンプロダクト ■ グリーンプロダクト ■ その他

* 環境調和製品: 「スーパーグリーンプロダクト」と「グリーンプロダクト」を合わせた総称。以下の条件をすべて満たしている空調機を「スーパーグリーンプロダクト」とし、いずれかひとつを満たしている空調機を「グリーンプロダクト」とする。

- 従来機に比べ30%以上消費電力削減
例)インバータを搭載した空調機など
- 従来冷媒より、温暖化係数が3分の1以下の冷媒を使用
例)低温暖化冷媒R32を使用した空調機など

主な外部評価

- MSCI リーダーズ指数に選定



- MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)に選定

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2023 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

- CDP「気候変動Aリスト(最高評価)」に2年連続選定



- FTSE Blossom Japan Indexに選定

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに選定



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにダイキン工業株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index および FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index シリーズは、ESG(環境、社会、ガバナンス) 評価の高い日本企業のパフォーマンスを測定するために設計され、FTSE Blossom Japan Index と FTSE Blossom Japan Sector Relative Index という二つのインデックスで構成されています。各インデックスはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Russell WEBサイト

<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>

- 「第6回日経スマートワーク経営調査」の「イノベーション力」「市場開拓力」分野で最高評価の「S++」、 「人材活用力」分野で「S+」を獲得。総合ランキングにおいて6年連続で最高ランクの星5つ(偏差値70以上)評価を獲得(日本経済新聞社)



サステナビリティレポート「社会からの評価」

11年間の要約財務データ

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

(百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
損益状況(会計年度):											
売上高	¥1,290,903	¥1,787,679	¥1,915,014	¥2,043,691	¥2,043,969	¥2,290,561	¥2,481,109	¥2,550,305	¥2,493,387	¥3,109,106	¥3,981,578
売上総利益	388,046	568,323	649,902	711,576	730,935	798,829	868,923	884,898	864,136	1,057,338	1,331,476
販売費及び一般管理費	299,419	411,786	459,314	493,704	500,166	545,089	592,668	619,385	625,513	740,987	954,443
研究開発費*1	33,569	40,177	42,892	46,138	53,870	62,051	65,216	67,968	71,738	81,535	102,208
営業利益	88,627	156,537	190,588	217,872	230,769	253,740	276,255	265,513	238,623	316,351	377,033
EBITDA*2	140,151	235,439	268,354	302,075	315,798	348,574	375,570	393,999	372,217	464,413	559,257
親会社株主に帰属する当期純利益	43,585	92,787	119,675	136,987	153,939	189,052	189,049	170,731	156,250	217,710	257,755
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	¥ 103,161	¥ 179,713	¥ 160,423	¥ 226,186	¥ 267,663	¥ 223,740	¥ 250,009	¥ 302,167	¥ 374,691	¥ 245,071	¥ 158,897
投資活動によるキャッシュフロー	(218,386)	(80,835)	(77,331)	(105,493)	(128,823)	(127,459)	(165,773)	(156,187)	(159,667)	(180,790)	(229,794)
フリーキャッシュフロー*3	(115,225)	98,878	83,092	120,693	138,840	96,281	84,236	145,980	215,024	64,281	(70,897)
財務活動によるキャッシュフロー	143,520	(38,249)	(83,073)	(85,422)	(73,544)	(93,955)	(68,721)	(169,934)	98,942	(48,698)	(113,089)
財政状態(会計年度末):											
総資産	¥1,735,836	¥2,011,870	¥2,263,990	¥2,191,105	¥2,356,149	¥2,475,708	¥2,700,891	¥2,667,513	¥3,238,703	¥3,823,038	¥4,303,683
有利子負債	705,871	693,944	662,413	608,981	609,430	554,371	585,642	553,807	751,213	824,874	887,684
自己資本	618,118	801,854	1,024,725	1,014,409	1,111,636	1,296,553	1,416,075	1,434,968	1,664,729	1,968,727	2,235,031
1株当たり情報(単位:円):											
当期純利益	¥ 149.73	¥ 318.33	¥ 410.19	¥ 469.23	¥ 526.81	¥ 646.53	¥ 646.39	¥ 583.61	¥ 533.97	¥ 743.88	¥ 880.59
純資産	2,123.10	2,748.08	3,511.34	3,473.54	3,802.10	4,433.62	4,841.15	4,904.46	5,688.57	6,726.45	7,635.27
フリーキャッシュフロー	(396)	339	285	413	475	329	288	499	735	220	(242)
年間配当金	36.00	50.00	100.00	120.00	130.00	140.00	160.00	160.00	160.00	200.00	240.00
財務指標(単位:%):											
売上総利益率	30.06%	31.79%	33.94%	34.82%	35.76%	34.87%	35.02%	34.70%	34.66%	34.01%	33.44%
営業利益率	6.87	8.76	9.95	10.66	11.29	11.08	11.13	10.41	9.57	10.17	9.47
EBITDAマージン	10.86	13.17	14.01	14.78	15.45	15.22	15.14	15.45	14.93	14.94	14.05
自己資本利益率(ROE)	7.78	13.07	13.10	13.44	14.48	15.70	13.94	11.98	10.08	11.98	12.26
自己資本比率	35.61	39.86	45.26	46.30	47.18	52.37	52.43	53.79	51.40	51.50	51.93

*1 研究開発費は、一般管理費及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

注1: 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います。

注2: 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います。

注3: 2022年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2021年3月31日および2022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います。

サステナビリティに関する目標と実績

自社と社会の2軸で影響評価を分析した結果と戦略経営計画「FUSION25」を踏まえて、当社のサステナビリティに関する重要なテーマについて、指標と目標を定めて推進しています。

	重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2023年3月期実績	指標の説明		
価値提供テーマ	E 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	2050年カーボンニュートラルを めざし、ライフサイクル全体を 通じて温室効果ガス実質 排出量を削減する	自社事業による温室効果ガス 実質排出量を2019年を基準年 としBAU比で 2026年3月期 30% 以上削減	自社事業による 温室効果ガス実質排出量	14%削減	自社事業による温室効果ガス 実質排出量をどのくらい削減 できたかを測定		
			モノづくり(開発・生産時)による 温室効果ガス排出量 2026年3月期 110 万t-CO ₂	モノづくりによる 温室効果ガス排出量	103万t-CO₂ (2016年3月期比43%削減)	製品の生産工程などで発生する 温室効果ガスをどのくらい削減 できたかを測定		
	S 空気価値 空気ので健康・快適生活に 貢献します	大気汚染や感染症拡大等の 抑制に寄与する事業に注力し、 安全・安心、健康・快適な 空気環境を提供する	空気・換気事業の売上高 2026年3月期 3,800 億円	空気・換気事業の売上高	2,940億円	安全・安心、健康・快適な空気 環境をどのくらい提供できたかを 事業売上高で測定		
			顧客満足 徹底したお客さま志向と経験、 実績、高い技術力で、 安心と信頼を提供します	空調ソリューション事業の 売上高 2026年3月期 8,700 億円	空調ソリューション事業の 売上高	6,840億円	ニーズに合ったソリューションを どのくらい提供できたかを事業 売上高で測定	
				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	アフターサービスの お客さま満足度	日本 1.15 中国 1.01 インド 1.22 フランス 1.00	お客さま満足度の測定 (基準年を1.00とした場合)	
			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、 組織と社会の力とします	ダイバーシティマネジメントの 深化により人材力を強化する	グローバルリーダーの育成人数 の維持向上	幹部・リーダー育成プログラムに 参加した人数	北米、アジアはじめ世界各地 で開催。グループの次世代幹部 育成プログラムには 58人 が参加	グローバルでの幹部・リーダー の育成の着実な実行を測る指標 として、幹部・リーダー育成 プログラムへの参加人数を測定
					戦略技能職種における卓越技能 者および高度熟練技能者の割合 2026年3月期 4人 に 1人	戦略技能職種における卓越技能 者および高度熟練技能者の割合	8.0人に1人	高い技能と知識を持ち、 モノづくりを指導できる 人材の育成数を測定
	女性管理職比率の向上	女性管理職数			95人(7.6%) (単体)	従業員のダイバーシティを測る 指標として女性管理職数と 現地人社長比率を測定		
	協創 世界中の人・知恵・情報を 集結し、社会価値を創出します	企業・大学・研究機関等との 連携・提携、融合で、 「モノづくり」に加えて、 社会に新たな価値を創出する 「コトづくり」を実現する	研究開発費 2024年3月期～2026年3月期 3年間累計 3,900 億円	研究開発費	1,022億円	価値創造のための投資額を測定		
			産産・産学連携の推進	産産・産学連携の件数	産産 9件 、産学 128件 (単体)	産産・産学連携の数を測定		
現地人社長比率の維持向上			現地人社長比率	44% (海外グループ)				
		休業災害度数率 0	休業災害度数率	1.35	生産拠点が安全に操業できて いるかを測定			

サステナビリティに関する目標と実績

		重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2023年3月期実績	指標の説明
基盤的テーマ	S	人権の尊重	人権に関するさまざまな国際規範を理解し、基本的人権を尊重する	人権尊重の徹底と人権デューデリジェンスの実施	自己点検*実施率	99%	自己点検の実施率により、「人権の尊重」の徹底状況を測定
		サプライチェーン・マネジメント	リスクを最小化し、強靱でレジリエンスなサプライチェーンを構築する	全サプライヤのCSR調達達成度Aクラス率の向上	CSR調達達成度Aクラス率	75%	全調達額に占める、社内基準Aクラスを満たした取引先の割合
		ステークホルダー・エンゲージメント	双方向のコミュニケーションにより、社会の要請や期待に適切に応える	ステークホルダーとの双方向の対話と経営への反映	空調懇話会の開催回数、外部出席者数	世界各地で計8回開催し、大学教授・専門家など33カ国のべ130人が参加	主力事業である空調にかかわる、世界の有識者との対話数を測定
		地域社会	地域社会の一員として、地域と強い絆をはぐくむ	「環境保全」「教育支援」「地域共生」への貢献	社会貢献活動費	18億円	地域社会への寄付や物品の支援額を測定
	G	コーポレート・ガバナンス	経営課題と環境変化に対し、意思決定と実行のスピードアップと、透明性・健全性の高度化の両面を推進し、企業価値の向上を図る	取締役会の独立性・多様性・透明性の確保	社外・女性・外国人取締役の数	全取締役10人のうち、社外4人、女性1人、外国人1人(単体)	取締役会の多様性を測定
				内部登用の女性役員 2026年3月期1人以上	内部登用の女性役員の数	1人(単体)	社内からの女性役員登用状況を測定
		リスクマネジメント	グループの健全な発展を支える	適正かつ円滑なリスクマネジメント力の強化	企業倫理・リスクマネジメント委員会、地域別法務・コンプライアンス会議開催数	委員会2回、地域別会議4回	グローバルでの方針の徹底を図るものとして、会議の回数を測定
				グローバル法務・コンプライアンス体制の強化・高度化	自己点検*実施率	99%	一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成を図るものとして、自己点検の実施率を測定

* 自己点検：グループ行動指針の遵守状況を確認するセルフチェックシステム。



IRメンバー

統合報告書2023の発行にあたって

株主・投資家の皆さまに、ダイキンの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目的とし、2021年3月期から統合報告書を発行しています。ダイキンは、お客さま、取引先、従業員、地域社会をはじめとしたステークホルダーの皆さまと協創しながら、環境・社会課題の解決と事業の成長・発展を両立することで、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしており、本報告書では、その取り組みについてお伝えしています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

「価値創造プロセス」では、ダイキンが積み上げてきた強みと、その強みを活かしたビジネスモデル、戦略経営計画「FUSION」を通じてめざす価値創造の概要を示し、続く「積み上げてきた強み」「ダイキン独自のビジネスモデル」でその詳細をお伝えしています。

「中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会」では、外部環境の変化を踏まえて当社グループの中長期の価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、関連するリスクと機会を抽出しました。

「戦略経営計画『FUSION25』の概要」では、2022年3月期にスタートした「FUSION25」について、前半2か年の進捗状況と外部環境変化を踏まえ、2023年に策定した後半3か年計画の概要をお示しています。

「FUSION25」では、環境・社会貢献を果たしながら事業拡大や収益力強化につなげ、成長・発展し続けたいという思いのもと、めざす姿を「環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する」とし、カーボンニュートラルへの挑戦などの重点戦略テーマを定めました。最終年度である2026年3月期に向けて、ダイキンがめざす姿を実現するために取り組む具体的な施策を、財務・非財務の両面から説明しています。

本報告書には、ダイキンの企業価値向上において特に重要性の高い情報を掲載しています。より詳細な情報については、当社WEBサイトをご参照ください。

その他の開示情報媒体

財務情報に関する報告

財務情報や株式・株主情報を開示しています。

「株主・投資家情報」WEBサイト

決算短信

有価証券報告書

ダイキンReview(事業報告書)

非財務情報に関する報告

CSR・環境を中心に、サステナビリティへの取り組みを開示しています。

「CSR・環境」WEBサイト

コーポレート・ガバナンス報告書

サステナビリティレポート

会社概要／投資家情報 (2023年3月31日現在)

会社名 ダイキン工業株式会社
本社 〒530-0001
 大阪市北区梅田1-13-1
 大阪梅田ツインタワーズ・サウス
 Tel: 06-6147-6864
注: 2022年11月24日より本店所在地
 大阪市北区中崎西2-4-12 梅田センタービルが
 上記のように移転しています。

東京支社 〒104-0028
 東京都中央区八重洲2-2-1 東京ミッド
 タウン八重洲 八重洲セントラルタワー
 Tel: 03-3520-3000
注: 2023年5月10日より東京支社所在地
 東京都港区港南2-18-1 JR品川イーストビルが
 上記のように移転しています。

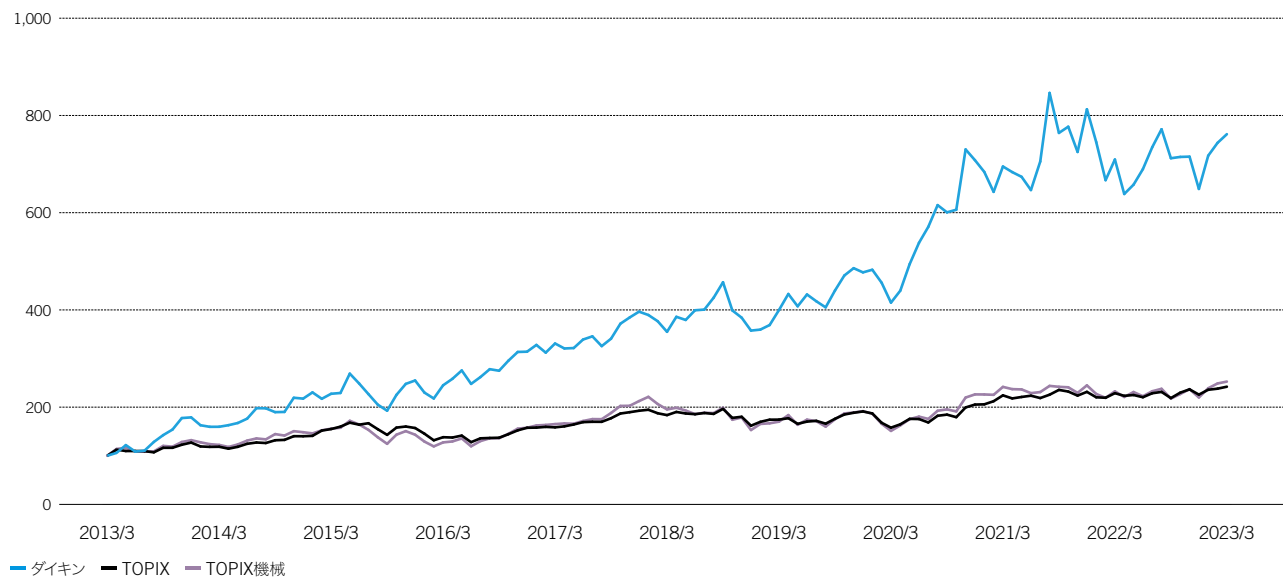
決算期 毎年3月31日
創業 1924年10月25日
資本金 85,032百万円
関係会社 連結子会社: 347社
 持分法適用会社: 16社
従業員数 96,337人(連結)
発行可能株式総数 500,000千株
発行済株式の総数 293,113千株
株主数 34,195人
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
 東京都千代田区丸の内1-4-5
定時株主総会 毎年6月
独立監査人 有限責任監査法人トーマツ

大株主(上位10名)

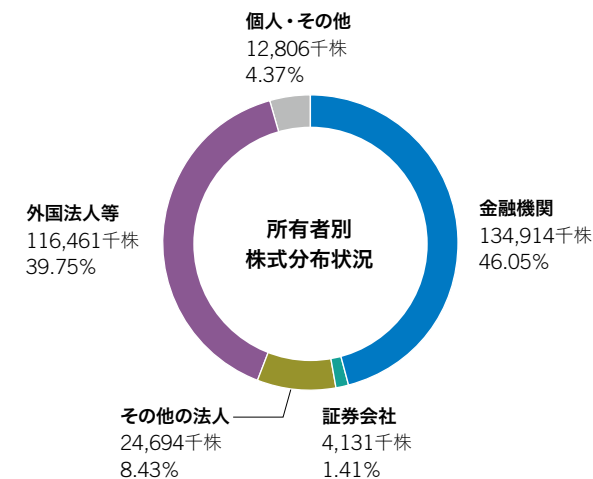
株主名	持株数 (千株)	持株比率* (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	57,277	19.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,389	7.99
ジェーピー モルガン チェースバンク 385632	9,014	3.08
株式会社三井住友銀行	8,500	2.90
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・ 農林中央金庫退職給付信託口)	4,999	1.71
株式会社三菱UFJ銀行	4,627	1.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	4,530	1.55
エスエスピーティーシー クライアント オムニバス アカウント	4,504	1.54
ステートストリート バンク ウェスト クライアント トリーディー505234	4,279	1.46
住友生命保険相互会社	3,595	1.23

* 持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除して計算しています。

株主総利回り推移



注1: TSR (Total Shareholder's Return): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
 注2: TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)
 注3: グラフの値は、2013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2023年3月末まで)



注: 自己株式384,541株は「個人・その他」に含めて記載しています。
 千株未満は切り捨てて算出しています。



ダイキンは2024年に創業100周年を迎えます

お問い合わせ先

ダイキン工業株式会社

コーポレートコミュニケーション室 経営IRグループ

E-mail : ir.req@daikin.co.jp