統合報告書 2026

2026年3月期

「環境と空気の新たな価値」を提供し、世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業をめざす

現在、全世界の電力消費量の約1割を空調が占めているといわれています。
また、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。
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、「ヒートポンプ」「インバータ」「冷媒制御技術」などの
環境社会をリードする技術で、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する取り組みを進めています。
この強みをさらに深化させ、環境と空気の新たな価値を提供し続けることで、
世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業をめざします。

* 出典：IEA「The Future of Cooling」より当社推計。

受け継がれる精神

ダイキンは、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。
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てきました。
事業の地域も領域もダイナミックに拡大する中、「社是」は経営の土台、「グループ経営理念」は
ダイキングループの社員全員で共有し、行動のよりどころとなる基本的な考え方です。
創業100周年を迎えた2024年に、これまでの成長の軌跡、
ダイキンに対する社会の期待や要請を踏まえ、今後のさらなる成長・発展を支える
経営の基本的な考え方として、「グループ経営理念」を改定しました。

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

ダイキングループのありたい姿

世界中の人に快適と安心を提供し続けること、
それが、ダイキンの使命であり責任です。
人が持つ無限の可能性を信じ、情熱を結集して、新たな技術を生み出し、
持続可能で豊かな未来をダイキンは切り拓いていきます。

Together, We Brighten the Future
人の力で、豊かな未来を追求する

1章 社会課題の解決に取り組み、企業価値を高める

2章 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する

3章 世界をリードする技術で、理想の社会を実現する

4章 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される企業であり続ける
- (1) オープンかつフェアに社会と対話し、ともに発展する
- (2) ビジネスパートナーと高めあう

5章 地球規模で考え、柔軟で活力に満ちたグローバルグループであり続ける

6章 「人を基軸におく経営」を実践し、挑戦するチャンスにあふれ、社員が挑戦・成長し続けられる環境を提供する
- (1) 自由闊達で、チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ
- (2) 経営理念への共感と、グループの一員であることへの誇りと喜びを大切にする
- (3) ダイバーシティ経営を推進し、一人ひとりの個性をいかす

詳細はダイキングループ経営理念

さらなる成長・発展へ

ダイキンは、この20年間でグローバル展開を進め、
現在では170以上の国・地域で事業を展開する総合空調メーカーへと成長してきました。
今後も、グローバルリーディングカンパニーとしての事業基盤と、
空調事業で培ってきた技術力を強みに、環境社会をリードし、
社会課題の解決に貢献しながら、さらなる成長・発展をめざします。

2026年3月期実績

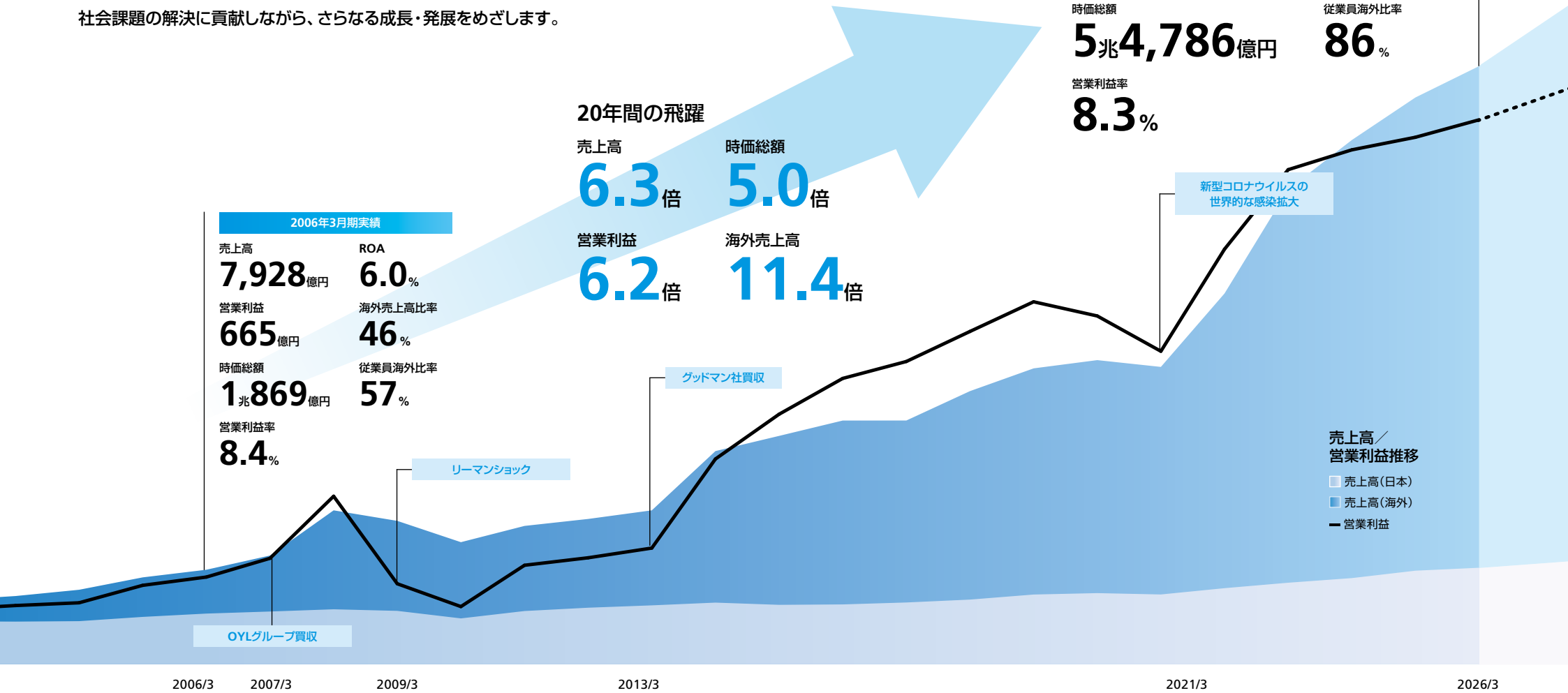
売上高 5兆150億円	ROA 5.0%
営業利益 4,150億円	海外売上高比率 84%
時価総額 5兆4,786億円	従業員海外比率 86%
営業利益率 8.3%	

20年間の飛躍

売上高 6.3倍	時価総額 5.0倍
営業利益 6.2倍	海外売上高 11.4倍

2006年3月期実績

売上高 7,928億円	ROA 6.0%
営業利益 665億円	海外売上高比率 46%
時価総額 1兆869億円	従業員海外比率 57%
営業利益率 8.4%	



Contents

1 Introduction

ダイキンのめざす方向性を説明しています。

5 編集方針
6 会長兼CEOメッセージ
10 社長兼COOメッセージ
13 ソリューション事業の進化と収益性強化のイメージ

14 ダイキンの価値創造ストーリー

これまで積み上げてきた強みとそれを活かした
ダイキンの価値創造について説明しています。

15 ダイキンの歩み
18 価値創造プロセス
19 ダイキン独自のビジネスモデル
20 付加価値の源泉となる空調コア技術
23 サステナビリティ重点テーマの特定と
戦略経営計画への反映

25 企業価値向上に向けた戦略

めざす姿の実現に向けた戦略と
戦略実行の土台となる経営基盤について説明しています。

26 戦略経営計画「FUSION」による
企業価値向上の実現
27 戦略経営計画「FUSION25」の振り返り
28 戦略経営計画「FUSION30」の概要
30 収益性・資本効率を意識した「財務戦略」
31 CFOメッセージ
34 FUSION30：A 高収益領域での成長
34 ソリューションプロバイダへの変革
35 北米空調事業の高収益化
36 FUSION30：B 収益体質の強靭化
36 コスト構造改革の断行と低採算事業の梃入れ
37 FUSION30：C さらなる成長に向けた
重点領域の強化
37 IMEA（India Mid-East Africa）での
事業基盤構築
38 圧縮機強化と事業化への挑戦
39 FISION30：D 経営基盤の高度化
39 AIの徹底活用
40 人材価値の最大化
47 差別化にこだわる技術・商品開発
48 環境価値の創出
49 強靭なサプライチェーンの構築
50 成長を支える知的財産活動

51 事業戦略

事業および地域別の戦略実行の進捗について説明しています。

52 主要事業の概要
54 事業の概況と今後の見通し
54 空調事業
55 日本
56 米州
57 中国
58 欧州・中近東・アフリカ
59 アジア・オセアニア
60 フィルタ事業
61 化学事業
64 油機事業
65 特機事業

66 ガバナンス

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と、
その強化に向けた取り組みを説明しています。

66 コーポレート・ガバナンス
67 社外役員座談会
75 役員一覧

78 DATA

財務・非財務におけるトラックレコードを紹介しています。

78 財務ハイライト
79 非財務ハイライト
80 11年間の要約財務データ
81 投資家の皆さまとの対話・外部からの評価
82 会社概要／投資家情報

編集方針

本報告書は、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目的に制作しています。

また、本報告書を補完するレポートとして「サステナビリティレポート2026」を発行し、株主・投資家の皆さまや評価機関を対象にESG情報をより詳細かつ網羅的に開示しています。

参考にした基準およびガイドライン

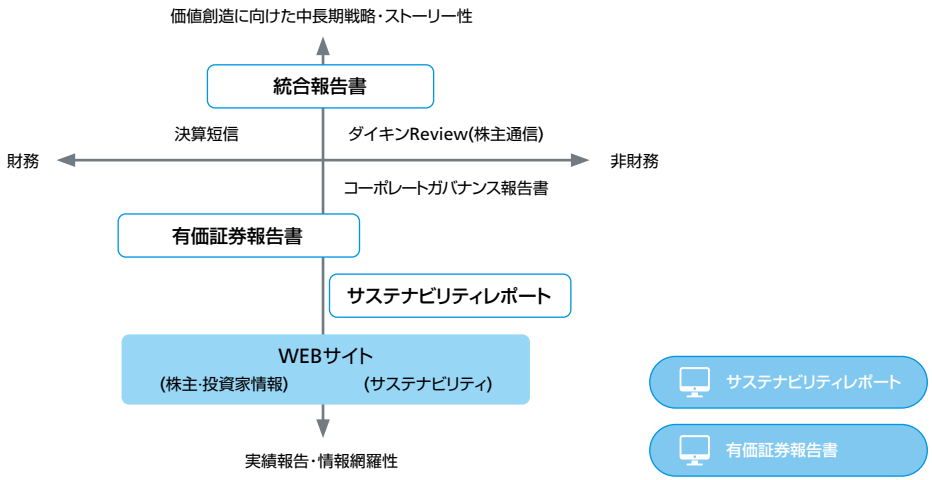
- IFRS財団:「国際統合報告フレームワーク」
- TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)
- 経済産業省:「価値協創ガイダンス」

ダイキンの情報開示

ダイキンは、ステークホルダーとの適切なコミュニケーションを重視し、各媒体で情報開示を行っています。統合報告書とサステナビリティレポートは一体のものとして位置付け、同時に発行しています。統合報告書は成長戦略を財務・非財務の両面から示す主媒体とし、サステナビリティレポートはその補完媒体として、持続的成長を支える非財務情報を詳細に開示しています。

なお、有価証券報告書は、金融商品取引法にもとづく法定開示媒体として位置付けています。

各情報開示媒体の位置付け



報告対象組織

ダイキン工業およびその連結子会社324社(計325社)を報告対象としています。ただし、環境マネジメントシステムに基づくデータはダイキン工業および連結子会社77社です(生産拠点の95%以上をカバーしています)。

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

2025年4月1日~2026年3月31日

見通しに関する注意事項

本報告書には、ダイキンの将来の計画や戦略、業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で入手可能な情報に基づいた会社の判断によるものです。実際の将来の業績は、経済動向や業界の競争激化、為替レート、税制や諸制度に影響される可能性があります。このような事由により、これらの見通しは潜在的なリスクや不確実性を含んで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

統合報告書2026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に、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、社員、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伝えています。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。

ダイキンは、2027年3月期より新たな戦略経営計画「FUSION30」をスタートしました。「統合報告書2026」では、「FUSION25」で築き上げてきた経営基盤と、そこから得られた成果や課題認識を踏まえ、持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みについて、財務・非財務の両面から説明しています。収益性と資本効率の向上を軸に、差別化技術・商品の創出、環境価値の提供、人材基盤の強化、グローバルでの事業基盤強化などの重点戦略を通じて、社会課題の解決と事業成長の両立をめざすダイキンの考え方と具体的な施策を紹介しています。

グローバルリーディングカンパニーの総合空調メーカーとして、環境・社会課題解決に対する答えを出し続けることは、ダイキンの使命です。ダイキンがこれまで大切にしてきた「人を基軸におく経営」といった企業文化を軸に、築き上げてきた強み、環境先進技術を活かした事業展開により、さらなる成長・発展に向けて取り組んでいきます。

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おります。より詳細な情報については、ダイキンWEBサイトをご参照ください。

会長兼CEOメッセージ

戦略経営計画「FUSION30」は、これまで築いてきた事業基盤を活かし、収益性と資本効率の高い企業へと昇華させる新たな挑戦を示した計画です。高収益なサステナブル企業への進化に向け、経営の質を一段と高めていきます。

代表取締役会長兼CEO
十河 政則

経営の軸足を「質の向上」へ

世界は今、大きな転換点にあります。カーボンニュートラルへの対応、環境規制の強化、地政学リスクの長期化、グローバルサウスの経済的台頭と空調需要の急拡大、そしてAIによる社会の急速な変容など、構造的な変化が複合的に押し寄せ、先行きの見通しが難しい局面に直面しています。

こうした不確実性の高い時代において、経営者として最も重要だと考えているのは、「何を守り、何を変えていくのか」を明確にすることです。守るべきものを守り、変えるべきものを変える。その判断の積み重ねが、持続的な企業価値の向上につながると考えています。

当社は、1996年に「FUSION」経営をスタートさせて以来、一貫して「短期の収益力と長期の成長性の両立」に取り組んできました。新たにスタートした戦略経営計画「FUSION30」は、この「FUSION」経営の延長線上にありながら、これまで築いてきた事業基盤を、より高い収益性と資本効率につなげていく「質の向上」に重点を置いた計画です。守るべきは、長年培ってきた強みと「人を基軸におく経営」という理念です。そして変えるべきは、経営の軸足そのものです。収益性と資本効率をより重視し、企業価値の向上につなげる経営へと進化させていきます。

稼ぐ力の低下という課題を残した「FUSION25」

「FUSION25」の5年間を振り返ると、コロナ禍、米国の関税政策、各地で続く紛争などの影響もあり、当初の想定を超える厳しい事業環境が続きました。そうした中でも、売上高・営業利益はともに過去最高を更新し、北米を中心としたアプライド事業の成長や、グローバルでの販売・サービス網の拡充を通じて、将来の成長に向けた事業基盤を着実に強化することができました。これは、世界各地の社員一人ひとりが、困難な環境の中で力を尽くしてくれた結果であり、当社の総合力の表れでもあります。

一方で、課題も明確になりました。需要変動や競争環境の変化に加え、機器販売を中心とした事業構造や価格競争の影響もあり、営業利益率やROEは計画した水準に届きませんでした。この結果を、私は単に外部環境の変化によるものとして捉えるのではなく、当社の「稼ぐ力」をもう一段高めていく必要性を示すものとして、真摯に受け止めています。「FUSION25」で築いた事業基盤そのものは、確かな成果であり、今後の成長を支える大きな土台です。しかし、その基盤をいかに収益性や資本効率の向上へと結び付けていくかという点で

は、もう一段踏み込んだ経営の進化が必要です。成長のために築いてきた土台を、次の5年では「稼ぐ力」へと転換していく。この課題認識こそが、「FUSION30」策定の出発点です。

「FUSION30」の策定にあたっては、資本市場をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を重ねてきました。稼ぐ力の再強化、営業利益率とROEの向上、資本政策の見直しなど、企業価値向上に向けた期待や問いかけを真摯に受け止め、それらを計画に反映しています。同時に、その実現を支える経営基盤の強化も進めます。重点テーマの推進に向けて執行体制を強化するとともに、新たにCFOを設置し、財務戦略・資本政策に関する機能の高度化を図ります。また、ガバナンスについては社外取締役比率の向上により、透明性と客観性を高めていきます。さらに、役員報酬制度についても見直しを行い、収益性および資本効率の向上を強く意識した仕組みへと進化させることで、「率の経営」の実現につなげていきます。

ROE15%超を目標に、「率の経営」で企業価値を高める

当社がめざすのは、「『環境と空気の新たな価値』を提供し、世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業」です。その実現に向けて、「FUSION30」では営業利益率やROEといった「率」の向上をこれまで以上に重視し、「収益性と資本効率の向上」を経営方針の中心に据えています。

具体的には、2029年3月期に営業利益率10%、ROE12%の達成を目標に掲げ、その先の2031年3月期にはROE15%超という水準を見据えています。ROE12%は通過点にすぎません。資本コストを上回るリターンを安定的に創出し、その成果を企業価値の向上につなげていくことが、投資家の皆さまに当社の成長を実感していただく上で重要であると認識しています。これは、単に数値目標を掲げるということではありません。事業モデルそのものを進化させ、資本の使い方の質を高めていく。そうした経営全体の変革への取り組みとして位置づけています。

製品のライフサイクル全体で稼ぐ構造へ

では、収益性をどのように高めていくのか。その中核に据えているのが、機器販売を中心とした事業から、製品のライフサイクル全体で価値を提供する事業への進化です。

当社は、長年にわたりグローバルの販売・サービス網と顧客基盤を築いてきました。世界中で顧客と直接つながるこのネットワークは、競合他社が容易に模倣できない、当社ならではの強みです。この強固な事業基盤を活かし、設計・施工から運用・保守、さらにはデータを活用した高度な運用支援まで、一体で価値を提供する体制を強化していきます。この取り組みにより、収益構造を大きく進化させます。機器を販売した後も、保守や更新、運用改善を通じて継続的に価値を提供することで、安定的なストック型収益を積み上げていくことが可能です。また、顧客の設備運用やエネルギー効率にまで踏み込んだ提案を行うことで、価格競争に依存しない高付加価値の事業へと転換していきます。さらに、設備から得られるデータを活用した最適運用や省エネ提案などを通じて、顧客価値の向上と当社の収益性の向上を同時に実現していきます。こうしたライフサイクル全体での価値創出を積み重ねることで、継続的に収益を生み出す事業構造へと進化させていく考えです。

「FUSION25」の5年間で、とりわけ北米では、当社はソリューション事業強化のための基盤を着実に積み上げてきました。レップ*や計装エンジニアリング会社の買収を通じたオーナーダイレクト販売網の構築、アプライド・ソリューション事業の地域別推進体制の強化などがその一例です。これらの投資が、いよいよ収益として結実するステージに入りつつあります。なかでも需要が急拡大しているデータセンターは、「FUSION25」期間中に獲得した冷却システムとグローバル供給網、サービス体制を強みにソリューションを提供できる最重点市場であり、この領域で高収益モデルを確立し、グローバルに展開していくことで、全社の収益性向上につなげていきます。

こうしたソリューション型の取り組みに加え、住宅用ユニタリー事業においても、収益性の向上に向けた取り組みを進めます。環境対応商品「Fit」の販売拡大を通じて、インバータ比率を高めるとともに、高付加価値商品の構成比を引き上げることで、住宅用空調においても収益基盤を強化していきます。

アプライド事業で進めるライフサイクル型の高収益モデルと、住宅用ユニタリー事業における商品構成の高度化の両輪で、北米空調事業全体の収益性を引き上げていきます。

空調事業売上高に占めるソリューション事業の比率は、2026年3月期の28%から2031年3月期には40%まで引き上げることをめざしています。ソリューション事業の拡大は、空調事業全体の粗利増の約7割を担う、収益性向上の最大のドライバーになります。

* レップ：北米特有の業種。メーカーと代理商契約を結び販売活動を行う。通常仕入れ販売は行わず、メーカーより売上高に応じて手数料（コミッション）を受け取る。

AIの徹底活用と低採算事業の見直しで、収益体質そのものを変える

収益性の向上は、特定の事業に限った話ではなく、全社的な取り組みとしてコスト構造改革に取り組みます。そのひとつの柱が、AIやデジタル技術の徹底活用です。これらへの投資を通じて業務プロセスを抜本的に見直し、意思決定の高度化と業務効率の向上を図ることで、付加価値の創出と固定費の最適化を同時に実現していきます。当社の空調ノウハウを取り込んだ独自の生成AIの活用やグローバルでのAIエージェントの活用を通じて、開発のスピードを加速し、間接業務の効率化を進めていく考えです。

ここで重要なのは、コスト削減にとどまらず、将来の競争力につながる領域には投資を継続しながら、全体としての効率性を高めていくことです。固定費削減と成長投資は二者択一ではありません。将来に向けて必要な投資は着実に行いながら、業務の進め方や資源配分を見直し、収益体質そのものを変えていきます。

こうした取り組みに加え、資産効率の観点からも、事業ポートフォリオの見直しを進め、成長性と収益性を踏まえた資金配分を徹底します。改善が求められる事業については、D-ROIC*をはじめとする資本収益性の向上に向けて構造改革を進め、必要に応じて、撤退や売却を含めた事業の見極めも行っていきます。より成長性と収益性の高い領域へ資本を振り向けていく。この規律を、経営トップとして強い決意を持って貫いていく覚悟です。

*D-ROIC：事業部ごとに管理しやすい要素に絞ったダイキン版管理ROIC。営業利益÷事業での投下資本（売上債権＋棚卸資産＋固定資産）で算出し、事業ごとの資本収益性を評価する指標。

FUSION30：B 収益体質の強靭化 ▶ P.36

変革を成し遂げるのは、人

構造転換を実現する上で最も重要な基盤となるのは、やはり「人」です。技術やデジタルがいかに進化しても、最終的に変革を成し遂げるのは人であると、私は信じています。この確信は、創業以来掲げてきた「人を基軸におく経営」の考え方の延長線上にあり、「FUSION30」においても変わることはありません。

例えば、ソリューション型の事業モデルへと進化していくためには、顧客の課題を起点に、設計・施工から運用・保守、さらにはエネルギー効率の最適化に至るまで、一体で価値を提供できる人材が不可欠です。そのために、ソリューション人材をグローバルで計画的に拡充するとともに、変革を支えるデジタル人材の強化にも取り組んでいきます。

AIやデジタル技術への投資についても、業務効率化にとどめるのではなく、現場の意思決定の高度化や新たな付加価値の創出につなげていきます。社員一人ひとりが生み出す価値を高めることが、結果として当社全体の収益力の強化に結び付いていくと考えています。こうした人的資本への投資を通じて、事業モデルの進化と収益性の向上を着実に実現していきます。

世界の空調需要増大を、最大の貢献機会に

当社の使命は、事業の成長と環境・社会課題の解決への貢献を両立させ、新たな価値を提供することで、企業価値を向上させていくことにあります。

国際エネルギー機関（IEA）の試算によれば、新興国の発展に伴い、冷房に起因する世界の電力需要は、2050年までに2015年比で約3倍に増加すると予測されています。これは、エネルギー消費や温室効果ガスの排出という観点では大きな社会課題ですが、同時に、空調と冷媒の両方を手掛ける当社にとっては、大きな貢献機会でもあります。省エネ性能の高い空調機器や低GWP冷媒の普及、そして顧客のCO_2排出削減に直接貢献するソリューションの提供を通じて、環境負荷の低減に取り組んでいきます。さらに、冷媒の回収・再生を担う「冷媒エコサイクル」の構築や、再生材の活用といったサーキュラーエコノミーへの取り組みも、単なる環境対応にとどまらず、将来の競争力の源泉として位置づけています。事業の成長と環境貢献を両立させること。それこそが、ダイキンにしかできない価値創造であると考えています。

成長投資を優先しながら、資本効率の改善にコミットする

「FUSION30」では、収益性の向上とあわせて、資本効率の改善にも取り組みます。

成長投資については、北米、インド、データセンター関連、アプライド事業、そして化学事業など、成長性と収益性の両面で期待できる領域に重点的に配分していきます。設備投資やM&Aについても、将来の成長につながる分野にメリハリを持って実行していく考えです。資金配分においては、これまでと同様に成長投資を優先していきます。

一方で、資本効率の観点から、事業ポートフォリオの見直しを進め、成長性と収益性を踏まえた資源配分を徹底します。株主還元についても、企業価値向上の重要な要素であると認識しています。成長投資とのバランスを図りながら、資本効率の向上に資する形で株主還元の充実に取り組んでいきます。すでに、資本効率改善への経営陣の意思を示す第一歩として、「FUSION30」の公表と同時に3,500億円の自己株式取得を実施しました。CEOとして、資本コストを意識した経営を徹底し、資本の使い方の質を高めていく決意です。

なお、こうした「質」を重視する経営への転換を、より確かなものとするため、ガバナンスと執行体制の強化もあわせて進めています。「FUSION30」から新たにCFOを設置し、社外取締役の比率を50%へと高めました。また、役員報酬制度についても、業績連動賞与および株式報酬の比率を高めるとともに、持続的な収益性向上と資産効率改善を促す評価指標としてD-ROICを、さらには企業価値向上の成果を図る指標としてTSRを新たに導入しました。これらは、経営の意思決定の質と透明性を、外部の視点からも検証できる体制へと変えていく、私たちの意思をお示ししたものです。

「FUSION30」の先にある、ダイキンが担うべき使命

当社は、「FUSION25」の期間中である2024年に創業100周年を迎えました。この節目にあたり、「次の100年」を見据えてグループ経営理念を改定し、世界中の人に快適と安心を提供し続けること、それがダイキンの使命であり責任であると定めました。「FUSION30」は、この長い道のりにおける新たな第一歩にすぎません。

2030年代以降も、世界にはダイキンの事業と深く結び付く社会課題が数多く存在すると考えています。例えば、新興国を中心に空調需要が拡大する中で、所得水準にかかわらず、誰もが健康で快適に暮らせる空気環境をどのように実現していくのか。暑熱による健康被害をどのように低減していくのか。こうした課題は、当社の空調技術や空気価値に関するソリューション、そして、グローバルに広がる販売・サービス網を活かすことで、事業として向き合うことができる領域です。

社会課題は、事業と切り離して考えるものではありません。人々の健康で快適な暮らしを支える空気・空間を提供することを通じて、エネルギー消費の抑制や環境負荷の低減に貢献していく。これこそが、当社の強みを活かした価値創出であると考えています。こうした取り組みを通じて、ダイキンならではの技術と事業基盤で社会課題の解決に貢献していくことが、私たち自身の持続的な成長につながると考えています。高収益なサステナブル企業をめざすのは、社会課題の解決に持続的に貢献し続けるためです。

株主・投資家の皆さまへ

「FUSION25」で築いた事業基盤を、「FUSION30」では、収益性と資本効率の高い企業へと昇華させてまいります。事業基盤を築いた5年から、その価値を高める「質の向上」の5年へ。私たちは、明確な転換点に立っています。

不確実性が高い時代だからこそ、実行力と柔軟性を持って、戦略を着実に遂行していきます。株主・投資家の皆さまとの対話を深めながら、長期的な視点に立った企業価値の最大化に全力で取り組んでいく所存です。引き続きのご支援を、心よりお願い申し上げます。

2026年8月
代表取締役会長兼CEO
十河 政則

社長兼COOメッセージ

顧客の課題に、会社全体の力で応える。
ソリューションで稼ぐ事業構造への転換を断行し、確かな成果へと結び付けていきます。

代表取締役社長兼COO
竹中 直文

「FUSION30」では、収益性の高い事業構造へ転換する

「FUSION25」では、売上高・営業利益とも過去最高業績を更新することができました。一方、営業利益率やROEは計画した水準には届きませんでした。私はこの結果を真摯に受け止めるとともに、収益性と資本効率の向上を通じて企業価値を高めていくことが、「FUSION30」における重要な経営課題であると認識しています。

営業利益率低下の背景には、欧州ヒートポンプ暖房の需要減速や中国空調市場の低迷など、これまで収益性を牽引してきた地域の販売が低下したことがあります。また、将来の需要拡大を見据え、生産能力の増強や事業基盤の構築に向けた先行投資を進めてきましたが、市場環境の変化により、一部で投資回収の遅れが生じました。さらに、ソリューション事業についても販売・サービス網の拡充や人材育成などの取り組みを進め、事業基盤の構築は着実に進みましたが、その成果を十分な収益へと結び付けるには至りませんでした。

しかし、こうした結果は、外部環境の変化だけで説明できるものではありません。需要変動への対応力や、ソリューション事業を着実に収益へ結び付ける実行力の面では、事業運営のあり方そのものに見直すべき課題がありました。特に、地域ごとの変化への迅速な対応とグローバルでの全社最適の両立、そして営業・サービス・開発が一体となって顧客課題を解決する体制への転換を、今後さらに加速していかなければなりません。

当社の強みは、各地域が自立的に動き、現場が主体的に判断する力です。しかし、事業環境の変化が一段と速くなる中では、資本効率性の規律を全社で維持しつつ、その強みを活かしながらも、会社全体で迅速かつ機動的に意思決定できる仕組みが求められます。また、機器販売を中心に成長してきた事業モデルを、顧客課題の解決を起点としたソリューション型へ進化させることも不可欠です。

「FUSION30」では、事業の拡大をめざすだけでなく、これまで築いてきた基盤を収益性と資本効率の向上へ結び付ける経営へと進化させ、持続的な企業価値向上の実現をめざします。

顧客課題起点で、ソリューション事業の収益化を実現する

収益性向上の中核に据えているのが、ソリューション事業の本格的な収益化です。顧客を取り巻く環境は大きく変化しており、省エネや脱炭素、人手不足への対応、設備運用の高度化など、顧客が直面する課題がますます複雑になっています。こうした課題に対し、空調機器単体ではなく、設計・施工から運用・保守、さらにはデータ活用による最適運用まで含めて価値を提供することが求められています。

当社は、住宅用空調から業務用大型空調、換気、制御システムまで幅広いHVAC商材を有していることが、大きな強みです。一方で、空調機器市場ではグローバルで競争が激化しており、機器販売だけでは持続的な成長と収益性向上を実現することが難しくなっています。だからこそ私たちは、顧客課題の解決を起点に継続的な価値を提供するソリューション事業への転換を進めています。

ソリューション事業への転換に向けて、人材の育成・配置に加え、成功事例をグローバルで共有・展開する仕組みを構築し、収益化を加速し、業績化と計画達成することが、COOとしての重要な責務であると考えています。

その核となるのが「用途市場別」の展開です。データセンター、工場、オフィスといった用途ごとの課題に対し、大型熱源機器やカスタムエアハンドリングユニット・ラック冷却、統合制御まで含むワンストップのソリューションメニューを提供していきます。機器販売で終わるのではなく、運用・保守・省エネ提案などを通じて継続的に価値を提供し、ストック型収益の拡大を図ります。

最大の成長領域であるデータセンター向けでは、米国に設置したCoE（センター・オブ・エクセレンス）を起点として、成功事例をダイキン全体に展開する仕組みを構築しています。米国で蓄積した知見を欧州やアジアへ展開することにより、ソリューション展開のスピードを高めていきます。

「FUSION25」では、北米を中心にソリューション事業の販売網や商材への先行投資を進め、事業基盤の構築は着実に進みました。「FUSION30」は、それらを成果へ転換する5年です。そして、その転換を後押しするのが、AIやデジタル技術です。設備の稼働状況やエネルギー使用状況などのデータを活用することで、顧客課題を可視化し、省エネや運用改善に向けた提案が可能になります。こうしたデータに基づく継続的な価値提供を通じて、顧客との長期的な関係を構築し、収益性の向上につなげていきます。

変革を支える人材と組織をつくる

ソリューション事業を持続的な成長につなげるためには、人材と組織の強化が不可欠です。顧客課題を起点に価値を提供するためには、営業・サービス・開発といった従来の機能別の枠組みを超え、必要な知見や専門性を結集できる体制が求められます。また、顧客課題の高度化・複雑化が進む中で、ひとつの専門領域だけで、顧客価値を創出することは難しくなっています。重要なのは、それぞれの専門性を持つ人材が組織横断で連携し、顧客課題に対して最適な解決策を提供できる体制を構築することです。

そのために、営業とサービスの間で人材のローテーションを進めていくとともに、ソリューション事業の拡大を支える人材の計画的な育成を進めていきます。こうした取り組みによって、顧客接点から運用・保守までを一貫して理解し、顧客課題に対してより高い価値を提供できる人材の層を厚くしていきます。

また、ソリューション事業の拡大には、デジタル技術を活用して顧客価値を創出できる人材の存在も欠かせません。その基盤として、当社は2017年に「ダイキン情報技術大学」を開校し、多くのデジタル人材を育成してきました。これまで、デジタル人材の活躍の場は既存業務の効率化や業務改革が中心でしたが、「FUSION30」では、ソリューション事業の現場への本格的な配置を予定しています。デジタル人材が、効率化の担い手としての役割にとどまらず、顧客価値の創出や新たな事業モデルの構築を牽引し、ソリューション事業の成長と事業変革を支える中核人材として活躍できる環境を整えていきます。

あわせて、標準化・自動化が可能な業務については、全社でAIやDX活用を進め、さらなる効率化を図ります。これにより生み出される時間や能力をソリューション提案や顧客価値創出などの高付加価値領域へ振り向けることで、生産性向上と事業成長の両立を図ります。こうした人材への投資と組織変革を通じて、ソリューション事業の拡大を支える実行基盤を強化していきます。

D-ROICで「率の経営」を現場に根付かせる

資本効率の向上へ結び付ける仕組みとして、「FUSION30」では、「D-ROIC」を管理指標として採用しています。売上債権・棚卸資産（在庫）・固定資産の3つを投下資本とし、事業ごとの資本収益性を可視化し、現場が自ら課題を把握し、改善へとつなげられる体制を構築していきます。

特に改善余地が大きいのは、在庫です。その適正化の起点となるのは、販売計画精度の向上だと考えています。販売計画精度の向上は、在庫水準の適正化だけでなく、需要を確実に取り込む営業力・販売力の強化にもつながります。さらに、需要変動に即応できる生産・供給体制、すなわち生産の瞬発力向上、モノと情報の清流化を実現できれば、無理なく在庫を圧縮することが可能になります。

「FUSION25」の期間中に成長投資を実行した、メキシコ、インド、ポーランドなどの生産拠点については、今後、グローバル供給網の中核として活用しながら、需要変動に柔軟に対応できる生産・供給体制の構築を進めていきます。あわせて、販売・調達・生産・供給までを一体で捉えたSCM改革を推進し、グローバルで最適な在庫水準の実現をめざします。

私自身サプライチェーンの領域を長く担当してきた経験からも、販売計画、生産、供給を一体で改革し、その結果として在庫が適正化されることが重要だと考えています。その考えのもと、SCM改革を実現する全社横串プロジェクトを立ち上げ、棚卸資産回転日数や売上債権回転日数の改善に取り組んでいます。

設備投資についても、案件ごとに収益性を継続的にモニタリングし、計画との差異には早期に対策を講じる体制を強化していきます。差別化商品の開発加速と高付加価値商品の拡販に加え、「一増一減」による機種統廃合の徹底、生産能力の最適活用を進めることで、資産効率の向上と収益性の改善の両立を図っていきます。例えば、欧州ヒートポンプ暖房向けに立ち上げたポーランド工場では、換気商品やエアハンドリングユニットの生産を開始するなど、市場動向や需要動向の変化に応じて生産体制の柔軟性を高めています。こうした取り組みにより、設備投資額の営業キャッシュフローに対する比率を、「FUSION25」期間の58%から「FUSION30」期間には43%まで引き下げる計画です。

成長に向けた事業ポートフォリオ改革を進める

収益性向上を実現するためには、成長領域への投資を進めるだけでなく、事業ポートフォリオを継続的に見直していくことも重要です。

「FUSION30」では、低採算事業について、収益性・成長性・独自性の3つの観点から継続的に評価していきます。単に足元の業績だけを見るのではなく、中長期的に競争優位を確立できるか、当社ならではの技術や顧客基盤を活かした独自の価値を提供できるかという視点も重視します。収益性が一時的に低い事業であっても、将来の成長性やダイキンならではの強みを発揮できる事業については、中長期的な価値創出の可能性も踏まえて評価し、改善余地がある事業については、収益力強化や事業構造改革を徹底的に進めます。一方で、資本コストを継続的に下回り、中長期的に改善の見通しが立たない場合には、縮小や撤退も含めた抜本的な対応を検討します。

重要なのは、各事業の競争力と将来性を見極めながら、限られた経営資源を価値創出につながる領域へ振り向けることです。ソリューション事業やデータセンター関連、インド市場など、成長性と収益性の両面で期待できる領域への投資を加速し、事業ポートフォリオ全体の質を高めていきます。

事業ポートフォリオの最適化は、D-ROICの向上だけでなく、将来の成長投資余力を生み出す重要な経営課題でもあります。「FUSION30」前半の3年間を、低採算事業の方向性を見極める重要な期間と位置づけています。その間に改善の方向性が見いだせない場合には、3年を待たずに撤退を含む判断も視野に入れ、迅速かつ規律ある意思決定を進めていきます。

現場に向き合い、実行責任を果たす

COOとしての私の役割は、経営方針を具体的な成果へと結び付けることです。現場に足を運び、自ら状況を把握する。そして、必要であれば組織や仕組みそのものを見直しながら、意思決定と実行のスピードを高めていく。KPIを通じて成果を確認しながら、その結果を次の改善につなげる。このサイクルを回し続けることがCOOとしての責務だと考えています。

当社の強みは、現場と経営の距離が近く、率直な議論ができる企業風土にあります。現場の自律性を尊重しながらも、全社最適の視点で意思決定を行い、組織横断で成果を創出していくことが重要だと考えています。その積み重ねが、「FUSION30」で掲げる収益性向上と資本効率向上の実現につながると考えています。

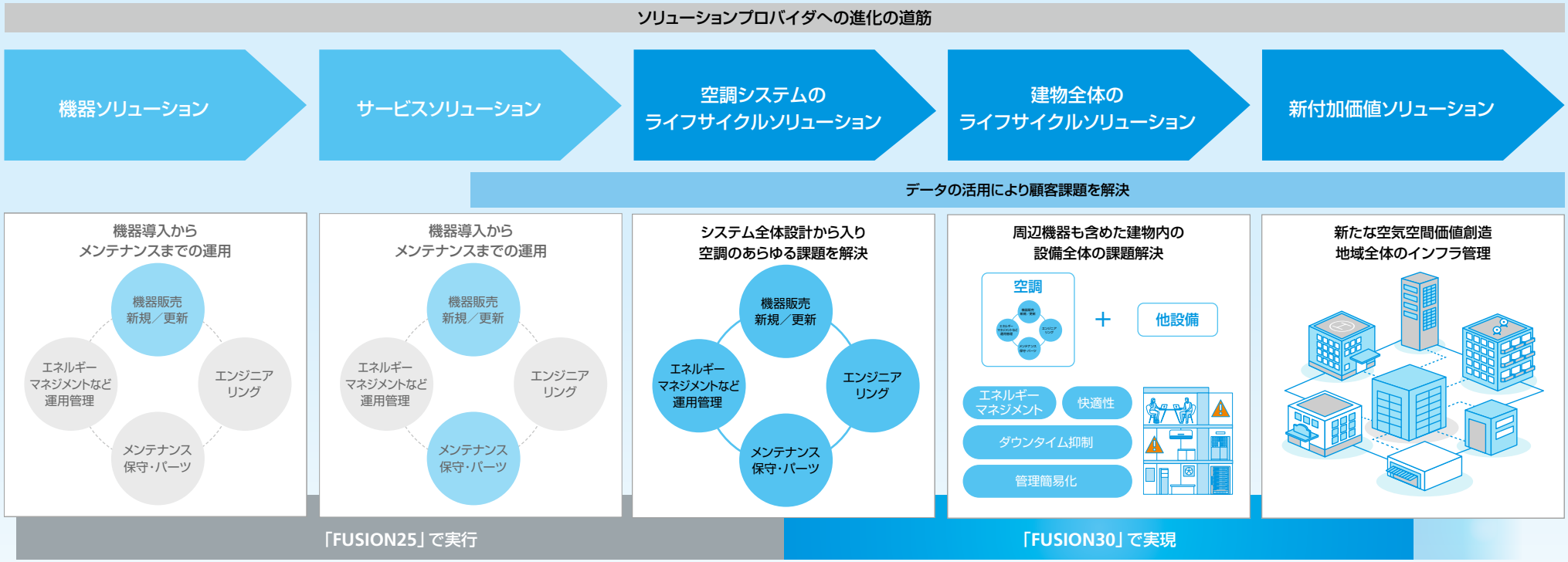
株主・投資家の皆さまには、日頃より当社経営へのご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。私はCOOとして、ソリューション事業の収益化、人材と組織の変革、D-ROICを活用した事業運営の高度化、そして事業ポートフォリオ改革を着実に実行してまいります。

「稼ぐ力」の再強化と資本効率の向上を通じて企業価値の向上に取り組み、皆さまのご期待にお応えしてまいります。引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2026年8月
代表取締役社長兼COO
竹中 直文

ソリューション事業の進化と収益性強化のイメージ

空調システムのソリューションでは、機器・サービス提供を進化させ、顧客のライフサイクル全体の課題解決を実現します。エンジニアリングや保守・メンテナンス、運用管理などのアフターサービス領域での収益化を強化しつつ、データ・AIを活用した運用管理支援も推進します。さらに、空調の枠を超えた建物全体の課題解決や新たな空気価値の提供をめざしていきます。



高収益なメニューの構成比を4割以上に拡大し、ソリューション事業の収益力の向上をめざします。

- 更新プロジェクト（機器、エンジニアリング含む）
- 保守・保全
- エネルギーマネジメントなど運用管理

→ ソリューション事業により粗利増益効果（2026年3月期→2031年3月期）
+4,200億円（空調事業全体の粗利増の約7割に相当）

ダイキンの
価値創造ストーリー

Contents

15 ダイキンの歩み
18 価値創造プロセス
19 ダイキン独自のビジネスモデル
20 付加価値の源泉となる空調コア技術
23 サステナビリティ重点テーマの特定と
戦略経営計画への反映

ダイキンの歩み

ダイキンは創業以来、「空気の可能性」を信じ、挑戦を重ねてきました。長年磨き上げた空気の専門知識、システム設計力、そして顧客との長期的な信頼という無形資産は、近年デジタル技術の進展とも結びつき、新たな価値創出の基盤へと進化を続けています。ダイキンは空調機器の提供にとどまらず、空気のライフサイクル全体に寄り添う「ソリューションプロバイダー」として、これからも世界中の課題解決に取り組んでいきます。

創業者 山田晃

創業当時に製作していた
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
『ミフジレーターエヤコン』

当時の社会課題

日本のオフィスビルの快適性

1960～1970年代当時、大規模ビルの空調はビルを丸ごと一斉に冷暖房するセントラル方式が主流でした。残業時間帯になると、コスト負担を考えて運転を停止することが多く、暑さや寒さに耐えながら働くこともありました。

ダイキンが出した答え

快適さとランニングコスト削減を両立する「ビル用マルチエアコン」

「個別分散方式」を日本で初めて採用し、人がいるフロアや部屋のみ空調することが可能になりました。以降シリーズを次々に拡大し、人が集い・働く場所に、快適な空調環境を提供し続けています。

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

1982
日本初 ビル用
マルチエアコン発売

創業

ダイキンの前身である大阪金属工業所の創業者、山田晃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舞い込みましたが、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、3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社員たちが、日本国内の強固な販売網の基礎を築きました。

空調事業の「三本柱」で挑むグローバル進出

1990年代初頭のバブル経済崩壊後、国内の空調機市場はすでに成熟期に入っていました。こうした中、社長就任直後の井上礼之（現名誉会長）が着目したのが海外市場です。

当時、米国を除けば空調機の普及は世界的にまだ進んでおらず、業務用から工場・ビル用、家庭用までフルラインで扱っている企業は、世界でもダイキンを含めわずか2社のみでした。井上は、3部門の強みを結集すれば、世界トップの総合空調機メーカーになれると確信し、「空調三本柱計画」を策定しました。そして、中国進出、欧州での拡大、海外M&Aなどを戦略的に進め、世界規模での事業基盤を確立。同時に、各地域の特性に対応するため地産地消の体制整備を進めました。こうして築いたグローバルの事業・サービス基盤は、地域ごとの気候や規制、多様な顧客ニーズに応じた提案や運用支援を可能にしました。この顧客起点の取り組みの積み重ねが、空調のソリューション事業を展開していくための重要な基盤になっています。

ダイキンの歩み

OYL社との調印式

グッドマン社買収時の記者会見

当時の社会課題

エアコンに使用される冷媒における地球温暖化への影響
先進国ではオゾン層を破壊しないR410Aなどに転換されていましたが、地球温暖化への影響の大きさが課題でした。

ダイキンが出した答え

世界初 新冷媒R32の採用
世界で初めて新冷媒R32を採用した住宅用エアコン『うるさら7』を発売。省エネ性と環境性の両立を実現しました。

1999
世界初 無給水加湿ルームエアコン『うるるとさららら』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

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

技術で競争優位を築く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)など、革新的な商品で業界をリードしてきました。1999年発売の『うるるとさららら』は、代表商品となりました。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以上の国・地域で愛されています。加えて、世界中で稼働する空調設備から蓄積される膨大な運転・使用データを通じて、多様な気候条件や使用環境に関する知見を蓄積してきました。この現場に根ざした知見は模倣困難な重要資産であり、数十年にわたり培われた技術力と、グローバル規模の実使用データの掛け合わせが、機器の提供にとどまらない新たな価値創出を支えています。

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『うるるとさららら』

環境価値を軸とした、中国市場での戦略的挑戦

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、世界的に環境配慮の要請が高まる中で、エアコンの省エネ化の切り札として、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珠海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CO_2排出量の削減をめざします。

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、住宅用ユニタリー(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。

ダイキンの歩み

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

当時の社会課題

新型コロナウイルス感染拡大

世界的な新型コロナウイルス感染拡大により、安全・安心、快適・健康な空気へのニーズが高まり、空気清浄や換気の分野は急速に市場が拡大しました。

ダイキンが出した答え

換気ができるエアコン

換気機能付きエアコンを製造する唯一のメーカー（当時）だったダイキンは、国内で展開する全シリーズに換気機能を搭載しました。

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

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

2018
東京大学と
「産学協創協定」を締結

2024
創業100周年

2025
米国コープランド社と
合弁会社を設立

冷媒R32の普及促進と次世代冷媒への挑戦

R32は従来の冷媒であるR410Aに比べてGWP*1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、適切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じ可燃のカテゴリーに分類され、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。

さらに普及を後押しすべく、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。

現在は、R32の開発・普及で得た知見や、世界中の空調使用データを活用し、よりGWPが低く、安全性・効率性・供給安定性を備えた次世代冷媒の研究開発を推進しています。冷媒技術の継続的な深化を通じて、地球規模の温室効果ガス排出量の削減に貢献していきます。

空気のライフサイクル全体に寄り添う企業に向けて

持続的な成長と発展を目的に、差別化された商品・技術を創出する拠点として2015年に「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」を設立しました。技術開発のコア拠点として、世界最先端の設備やオープン&フラットな環境を備え、社内外の技術者が連携することでイノベーションを加速。TICを技術のコントロールタワーとして企業・大学・研究機関との提携・連携を強化し、世界中の人・情報・技術を呼び込みながら、技術力の深化を追求しています。

デジタル領域では「ダイキン情報技術大学」によるAI人材育成や、「DK-CONNECT*2」による運用データ活用を通じて、顧客との関係性を深化。また、M&Aや協業による技術・知見の獲得も取り入れながら事業基盤の強化を進めてきました。こうした取り組みの積み重ねにより、ダイキンは製品提供にとどまらず、空気のライフサイクル全体に貢献する企業へと進化を続けています。

インバータ普及に向けた事業基盤の強化

世界的に空調需要が拡大する中、エネルギー効率の高い空調機器の普及が重要な課題となっています。ダイキンは空調のリーディングメーカーとしての責任を果たすべく、グローバルでインバータ化推進に取り組んでいます。中でも世界最大の空調市場である北米では、インバータが普及しやすい環境を構築し、重要なポジションを確立することをめざしています。その一環として、2025年5月に米国コープランド社と合弁会社を設立しました。ダイキンが強みとするインバータ圧縮機の設計・生産技術とコープランド社の販売・サービス力を組み合わせることで、北米市場におけるインバータ化の加速をめざします。

*1 GWP（Global Warming Potential）：地球温暖化係数。CO_2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示す数値。
*2 DK-CONNECT：空調機の制御データや運転データをクラウドに接続し、遠隔から監視、制御など一括管理ができるソリューション。

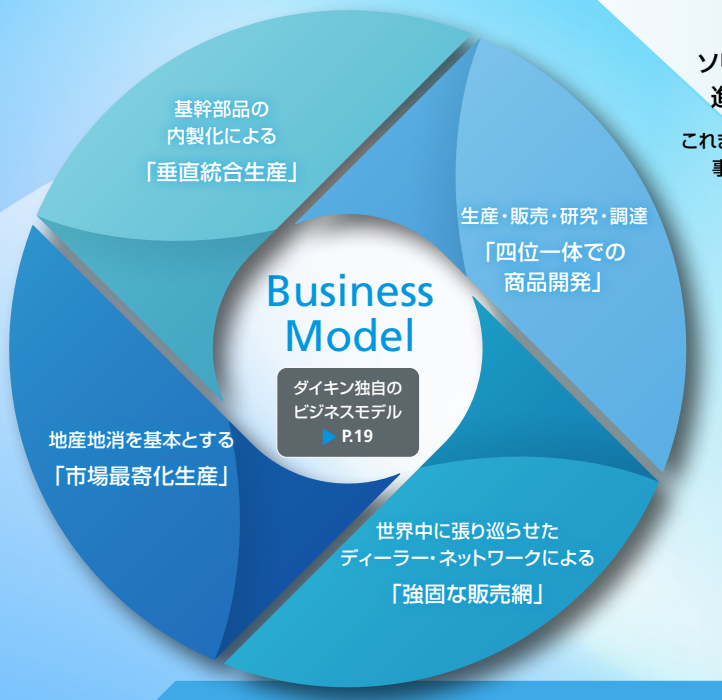
価値創造プロセス

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。
戦略経営計画「FUSION30」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

人を基軸におく経営

環境社会をリードする空調コア技術



マテリアリティ

▶詳細はP.23へ

ソリューションプロバイダーへ進化するための確かな土台

これまで築き上げてきたビジネスモデルと事業基盤を軸に、「FUSION30」でソリューション事業への事業構造転換を加速

ソリューション展開を支える、着実に積み上げてきた事業基盤

- 販売・サービス網
- グローバルの顧客接点
- 納入後の保守・更新接点
- 運転データ・運用知見
- 空調と冷媒の一体提案力
- 個別機器からシステム提案への展開力

「環境と空気の新たな価値」を提供し、世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業をめざす

FUSION30

重点5テーマ

- 高収益領域での成長
- 収益体質の強靭化
- さらなる成長に向けた重点領域の強化
- 経営基盤の高度化
- 持続的成長と企業価値向上に向けた資本政策

経済価値（2029年3月期目標）

営業利益率	ROE	売上高期間平均成長率
10%	12%	6%

社会価値（2031年3月期目標）

- ライフサイクル全体の温室効果ガス排出量の削減
  売上高当たり40%（2023年3月期比）
- ソリューション事業の売上比率拡大
  40%（2026年3月期:28%）
- 安全・安心で快適な空気空間をもたらす持続可能な空調インフラの提供人数の拡大
  のべ10億人（2020年3月期～2031年3月期の合計）
- グローバル幹部・リーダー候補の育成
  2,000人以上
- 「PCM Behaviors」実践度*の向上
  75%（2026年3月期：61%）

ダイキンがめざす価値創造

地球に対する価値創造

事業活動全体を通じて環境負荷を低減し、気候変動の抑制に貢献する

- 製品の環境性能をさらに高める
- 効率的に資源を利用する
- 森林を保全し森林が持つ機能を維持する

都市に対する価値創造

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

- ビル全体・都市全体でエネルギーを効率的に利用する
- 再生可能エネルギーを創る
- 循環型社会システムを構築する

人に対する価値創造

空気の可能性を追求し、人々の健康で快適な生活に貢献する

- 安全・安心な空気環境を提供する
- 室内環境を改善し健康で快適な暮らしを支える
- 生産性を向上させ経済発展に貢献する

社是 ▶詳細はP.2へ グループ経営理念 ▶詳細はP.2へ

* ダイキン工業社員を対象に、「人を基軸におく経営」に基づく行動指針“PCM Behaviors”の9項目について5段階でヒアリングを実施し、評価結果の平均値を「実践度」として算出。

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。

空調ビジネスの特徴

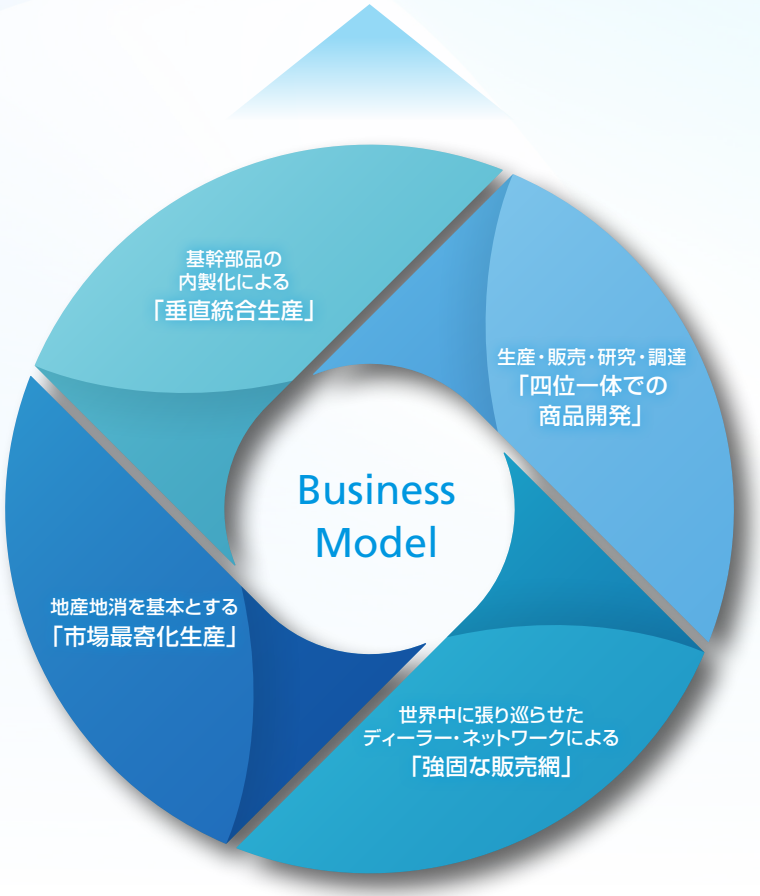
地域ごとに異なるニーズ	気候によって需要が変動	販売後が重要	地域ごとに異なる環境規制
国や地域によって気候や建物の様式、生活スタイルが異なるため、製品ニーズはさまざま。	例年よりも気温が上がれば需要が増大するなど、気候によって需要が大きく左右される。	他の家電製品とは異なり、販売後の据え付けやサービスメンテナンスなどのアフターサービスが重要。	各国で製品に求められる環境基準は異なり、年々強化されている。

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・調達機能をあわせた四位一体で、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

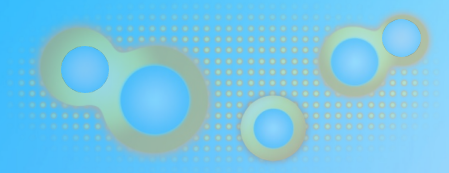
気候や生活習慣が異なる各地域のニーズに対応するため、ユーザーに直に接するディーラー・ネットワークが重要な役割を担います。ダイキンは、自前の販売網を通じた直売戦略を基本とし、「市場最寄化生産」で生産した商品の特徴や付加価値について、販売店に対して説明するだけでなく、施工やメンテナンスについて販売店へのトレーニングも実施しています。このことによって、施工やメンテナンスまで一貫して提供できる販売体制を構築しており、販売店との強固な信頼関係にもつながっています。

付加価値の源泉となる空調コア技術

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。

ヒートポンプ技術

自然の空気中にある「熱」を集めて運ぶ
省エネルギー性の高い、将来性豊かな技術
エアコンにも給湯器にも使われている



強みを有する背景

- 空調専業メーカーとして、長年培ってきた技術力
- 業界唯一の製品を生み出す開発力
- さまざまな気候や地域特性に応じた商品開発力

競合環境

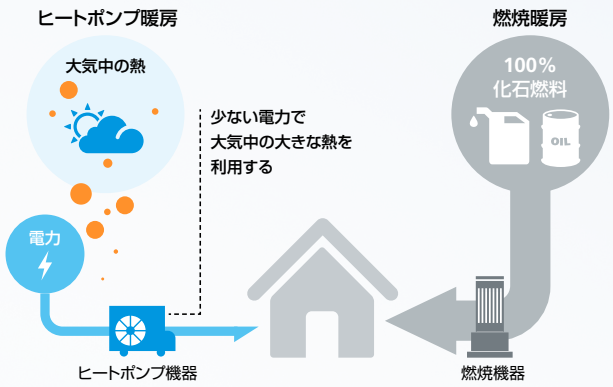
- 高効率化や適用領域拡大を軸に、各社による技術開発競争が進展
- 寒冷地を含む多様な気候条件下で、安定した性能を発揮できるかが普及拡大の鍵
- 脱炭素政策や環境規制の強化を背景に、CO_2排出削減効果が高いヒートポンプ技術への関心の高まり

CO_2排出削減に貢献するヒートポンプ技術

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、CO_2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。

空調のリーディングカンパニーとして、効率性・省エネ性を高めるヒートポンプ技術の開発を進めています。

ヒートポンプ暖房・燃焼暖房の仕組み

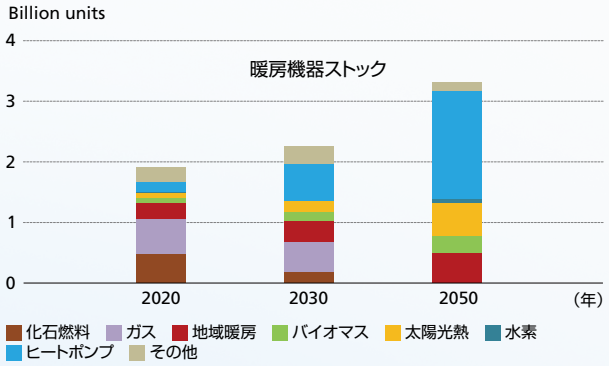


ヒートポンプ暖房の普及で脱炭素社会の実現に貢献

世界の暖房市場の熱源のCO_2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CO_2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CO_2排出量に相当します。

近年、環境意識の高まりから、省エネ性の高い暖房・給湯機器の普及が進んでいます。特に欧州では、比較的気候が寒冷なことから、家庭でのエネルギー消費の80%以上は暖房・給湯が占めており、従来の燃焼暖房からヒートポンプ暖房などのCO_2排出がより少ないシステムへの転換が進められています。ダイキンは、省エネ性の高いヒートポンプ技術を用いた給湯器や暖房機の開発・普及に取り組み、快適性向上とCO_2排出削減に努めています。

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



上記グラフは、IEAのネットゼロシナリオに基づく暖房・給湯の普及イメージ。2020年時点でヒートポンプの普及割合は10%程度。IEA「Net Zero Roadmap 2023 Update」では、暖房・給湯需要におけるヒートポンプの普及割合は、2030年に25%、2050年には55%に達するとされており、ヒートポンプが建物分野の中核技術となる方向性に変わりはない。

インバータ技術

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する技術

強みを有する背景

- 冷房専用のインバータ機を世界に先駆けて開発
- 政府や関係団体などと連携し、基準づくりに貢献してきた実績

競合環境

- 普及拡大と技術の汎用化の進展により、省エネ性能だけでは差別化が難しい状況
- 機器単体性能に加え、空調機全体を最適化する制御力が新たな競争軸
- 新興国市場では、コスト競争力、信頼性、省エネ規制対応力が複合的に求められる

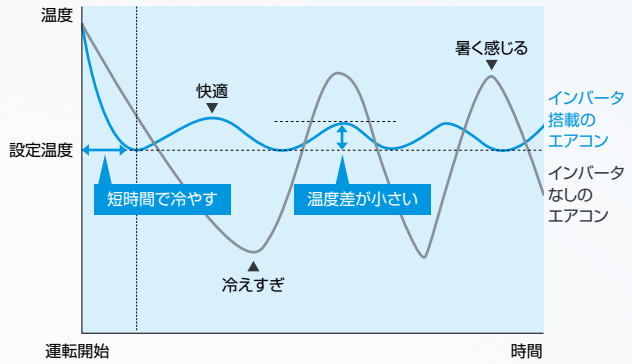
省エネ性と快適性の向上に貢献するインバータ技術

インバータとは、電圧・電流・周波数を制御する技術です。インバータを搭載したエアコンは、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、エアコンの冷房能力を細かく調整し、的確にコントロールします。

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、運転効率が悪くなります。インバータ搭載のエアコンは、温度調整を的確に行い、快適で省エネ運転ができます。さらに、従来のモーターや熱交換器に改良を加えることで、インバータなしのエアコンに比べて50%以上の消費電力を削減*できます。

* ダイキンでの実証実験に基づき算出。

インバータ搭載のエアコンと、インバータなしのエアコンの比較



インバータエアコンの普及により消費電力を削減

世界の全電力需要のうち、エアコン使用による電力は約1割*1を占めています。今後も新興国の経済発展に伴いエアコン需要は拡大し、冷房のエネルギー需要は毎年平均4%増加*2すると予想されています。

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。地球規模で温暖化を抑制するためには、インバータエアコンなど省エネ性の高い空調機を全世界に普及させることが必要です。

日本や欧州で販売されている住宅用エアコンはすでにインバータが100%搭載されている一方で、アジアやアフリカ、北米住宅用市場でのインバータ比率は低い状況です。ダイキンはインバータ化の普及促進の取り組みを通じて、エアコン使用に伴うCO_2排出量の削減をめざしています。

*1 出典:IEA「World Outlook 2023」
*2 出典:IEA「Space Cooling Tracking report」

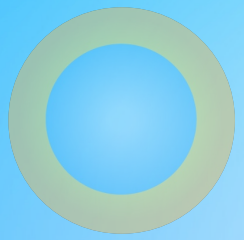
住宅用エアコンの市場インバータ比率

市場	2024年	2025年	2026年
日本	100.0%	100.0%	100.0%
EU	100.0%	100.0%	100.0%
豪州	100.0%	100.0%	100.0%
中国	98.5%	99.6%	99.8%
インド	85.0%	90.0%	95.0%
ブラジル	68.0%	87.4%	97.0%
サウジアラビア	28.0%	38.0%	55.0%

出典:BSRIA「Air conditioning overview 2026 all countries 2026」
注:当該年度の販売分におけるインバータ比率。

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する技術



強みを有する背景

- 冷媒の開発からエアコン開発、冷媒の回収・再生・破壊まで行う唯一の総合空調メーカー
- 世界初、室外機1台で、フロアや部屋ごとに冷媒をコントロールする技術を確立
- 過去からあらゆる冷媒を研究してきたノウハウで、機器に応じた最適な冷媒を選択

競合環境

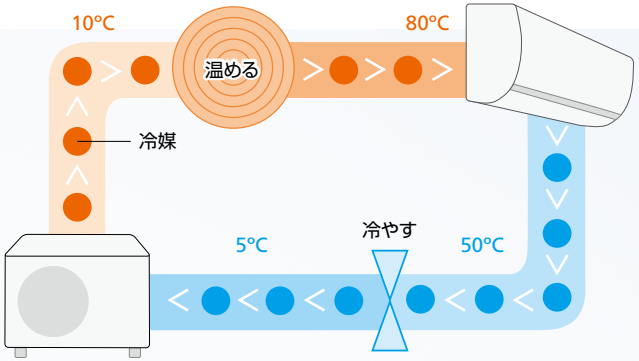
- 環境規制の強化を背景に、低GWP冷媒や次世代冷媒への対応を巡る開発競争が進展
- 冷媒特性を最大限に引き出す制御技術の重要性の高まり
- 冷媒選定から施工・回収まで、ライフサイクル全体での対応力が鍵

エアコンの省エネ性能の決め手となる冷媒制御技術

冷媒は、室内機と室外機の間を循環しながら熱の運搬を行っています。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冷媒制御技術は、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、1台の室外機に複数台の室内機が接続されているビル用空調システムで、室内機1台ごとに冷媒の状態や物量をコントロールする技術を世界で初めて確立しました。これにより、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。

室外機と室内機の間を循環しながら「熱」の運搬を行う



新冷媒（次世代冷媒の開発）

ダイキンでは、地球温暖化対策の重要な取り組みとして次世代冷媒の開発を進めています。現在、主力として使用されているR32冷媒からGWP値を大きく下げた、環境負荷が低い冷媒を複数ラインアップしています。これらは、可燃性のあるR290冷媒（プロパン）と比較してもより安全な冷媒として、グローバル各地での冷媒転換に合わせて採用活動を推進していきます。

冷媒の選定にあたっては、低GWPであることに加え、空調機としてのエネルギー効率、安全性、信頼性、さらには製造から廃棄までを含むライフサイクル全体での環境影響を総合的に評価しています。また、住宅用・業務用空調機やヒートポンプ給湯機、冷凍・冷蔵用など、用途ごとに異なる要求性能に対応するため、最適な冷媒の研究を継続してきました。今後も冷媒と空調機の両面から、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

	R32	R479B	R479A	R474A	R474B	R290
GWP	675	299	147	<1	<1	<1
性能	★★★	★★	★★	★★	★★	★★
安全性	微燃	微燃	微燃	微燃	微燃	高可燃

環境負荷の低い新冷媒のラインアップ

サステナビリティ重点テーマの特定と戦略経営計画への反映

ダイキンは自社と社会双方の持続的成長をめざし、2050年の社会予測からバックキャスティングして自社が解決に貢献しうる社会課題を特定しています。ダイキンがこれまで積み上げてきた強みを活かし、事業を通じた社会課題の解決をめざします。

サステナビリティレポート:「ダイキンの事業を取り巻く2050年の社会予測と、特定した社会課題」

サステナビリティの基盤となる考え方

世界情勢や経済動向の変化が激しく、先行きが不透明な時代において、これからの企業に強く求められるのは収益による経済価値だけでなく、環境や社会にどれだけ貢献できるかといった社会価値の向上であり、こうした外部からの期待や要請に対して応えていくのが企業の責任であり、使命だと考えています。ダイキンは、地球環境問題をはじめとしたさまざまな社会課題の解決に取り組むことで企業価値向上と社会の持続的成長への貢献を追求し続けます。

サステナビリティ推進体制

ダイキンは、企業と社会双方の持続可能な発展に向けたサステナビリティ重点テーマを「最重点テーマ」と「重点テーマ」に整理し、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。サステナビリティを経営の重要課題のひとつと位置づけ、CSR担当役員を委員長とするCSR委員会を設置し、活動の方向づけと進捗管理を行っています。

CSR委員会では、CSR・地球環境センターに加え、関連するコーポレート部門が共同で事務局を担い、グループ全体のサステナビリティ活動を統括的・横断的に推進しています。委員会は、環境(気候変動対応)や人材(人的資本)などの重点テーマを所管する担当役員で構成され、COOも参加の上、原則として年に1回開催しています。

委員会では、社会動向や他社動向を踏まえ、中長期的な視点からダイキンのめざす方向性やありたい姿、重点テーマの進捗状況および推進上の課題などについて議論します。委員会における決定事項はCEOへの諮問を経て、取締役会に報告されます。

2027年3月期を初年度とする戦略経営計画「FUSION30」に沿って、全社で一貫したサステナビリティ推進体制を強化するため、CSR・地球環境センターと東京支社渉外室を統合し、2026年7月にサステナビリティ推進室を設置しました。これに伴い、CSR委員会をサステナビリティ委員会としました。情報開示やステークホルダーとの対話を通じた価値創造サイクルを確立し、社内外に一貫したメッセージを発信しながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献します。

戦略経営計画「FUSION30」策定にあたり、マテリアリティを見直し

戦略経営計画「FUSION30」の策定に際し、サステナビリティ重点テーマを見直しました。ダイキンが優先して取り組むサステナビリティ項目を、事業に対するリスク・機会と社会への影響の双方を踏まえ、インパクト・リスク・機会(IRO)分析によって特定しています。特に財務インパクトの大きい最重点テーマについては、戦略経営計画「FUSION30」へサステナビリティ指標として組み込んでいます。

サステナビリティレポート:「マテリアリティの特定プロセス」

マテリアリティ特定プロセス

Step1	Step2	Step3	Step4	Step5
サステナビリティ(ESG)項目の抽出	社会インパクトおよび事業リスク/機会の分析・評価	社内外ステークホルダーからの意見の反映	経営層による議論・承認を経てマテリアリティを特定	戦略経営計画への組み込み
社会的責任の国際ガイドライン規格であるISO26000や、SSBJ・CSRDの開示要求事項、価値協創ガイダンスおよび次期戦略経営計画を参照し、中長期的にダイキンが取り組むべきサステナビリティ項目を抽出しました。	Step1で抽出した各サステナビリティ項目について、事業の特性やバリューチェーン、発生可能性や影響度を踏まえ、財務と社会への影響を定量的に分析・評価しました。	主要な事業部門、経営層などの社内、ESG機関投資家、アカデミアをはじめとした社外とのダイアログを通じて、ステークホルダーからの意見を反映しました。	優先して取り組むサステナビリティ項目に関して、ダイキンの経営方針・戦略の観点から経営幹部を含めた議論を実施。CSR委員会での議論を経て、取締役会で報告・承認しました。最重点5テーマと、重点14テーマを特定しました。	最重点として特定した5テーマについては、次期戦略経営計画「FUSION30」へ反映。事業戦略へ組み込み、各項目のKPIと目標を設定して企業価値の向上をめざします。

サステナビリティ重点テーマの特定と戦略経営計画への反映

CSR委員会での議論および取締役会での承認を経て、ダイキンがサステナビリティにおいて優先して取り組む最重点5テーマと重点14テーマを新たに特定しました。優先して取り組むサステナビリティ重点テーマのうち、最重点5テーマを戦略経営計画「FUSION30」に組み込み、サステナビリティKPIと定量目標を設定しました。重点14テーマについてもKPIと定量的または定性的な目標をそれぞれ設定しました。

サステナビリティレポート:「サステナビリティ重点テーマ」

価値創造の起点となるサステナビリティ最重点5テーマと戦略経営計画「FUSION30」の関係および目標

ダイキンが解決に貢献しうる社会課題

サステナビリティレポート:「ダイキンが解決に貢献しうる社会課題」

最重点テーマ	● 事業機会／▲ 事業リスク ○ 正の社会インパクト／△ 負の社会インパクト	戦略経営計画「FUSION30」のめざす成長の方向性	2030年指標と目標	FUSION30 重点5テーマ
ソリューションを通じた新たな顧客価値の提供	● 省エネ需要の高まりに伴うエネルギーマネジメントをはじめとした顧客のライフサイクル全体の課題解決につながるソリューション事業の拡大 ○ 快適環境・省エネ・省人化・CO_2削減など多様化・複雑化する顧客の課題解決	顧客のライフサイクル全体の課題解決につながるソリューション事業の成長の加速	ソリューション事業の売上比率 2026年3月期:28%⇒40%	高収益領域での成長
安全・安心で快適な空気空間の提供	● 気温上昇に伴う、空調機器の需要拡大 ○ 深刻化する熱中症、睡眠障害などの健康被害抑制、生産性向上への寄与	ダイキンの技術で付加価値を高められるIMEA地域などの成長領域で事業を拡大	安全・安心で快適な空気空間をもたらす持続可能な空調インフラの提供人数 世界にのべ10億人 (2020年3月期～2031年3月期の累計)	さらなる成長に向けた重点領域の強化
ライフサイクル全体の温室効果ガス排出量の削減	● 気候変動の緩和要請の高まりに伴う、ダイキンが優位性を持つ低炭素製品の需要拡大 △ 製品使用時のエネルギー増加や冷媒漏えいに伴う温室効果ガスの増加による気候変動の加速	省エネ機器拡販に加え、顧客の温室効果ガス削減につながるソリューション事業に挑戦し、事業成長と温室効果ガス排出量削減を両立	ライフサイクル全体の温室効果ガス排出量の削減率 売上高当たり40%削減(2023年3月期比)	経営基盤の高度化
経営戦略に紐づいた人材力強化	● リーダー人材の育成強化による事業機会の拡大	グローバル全体で、事業・地域に合った多様なリーダーの発掘・配置・育成を加速し、経営現地化を推進	グローバル幹部・リーダー候補の育成 2,000人以上	経営基盤の高度化
一人ひとりの挑戦・成長を支える基盤づくり	● 人材価値の最大化による生産性、付加価値の向上 ○ 人材育成を通じた各地域での雇用、人材開発への貢献	「人を基軸におく経営」のもと、事業変革を加速し未来を切り拓くための人材力を強化	「PCM Behaviors」実践度合い*:75%	経営基盤の高度化

*「人を基軸におく経営」に基づく行動指針「PCM Behaviors」の9項目について、5段階でヒアリングを実施し、実践度合いを点数化した平均値として算出(対象:ダイキン工業単体。今後拡大予定)。

企業価値向上に向けた戦略

Contents

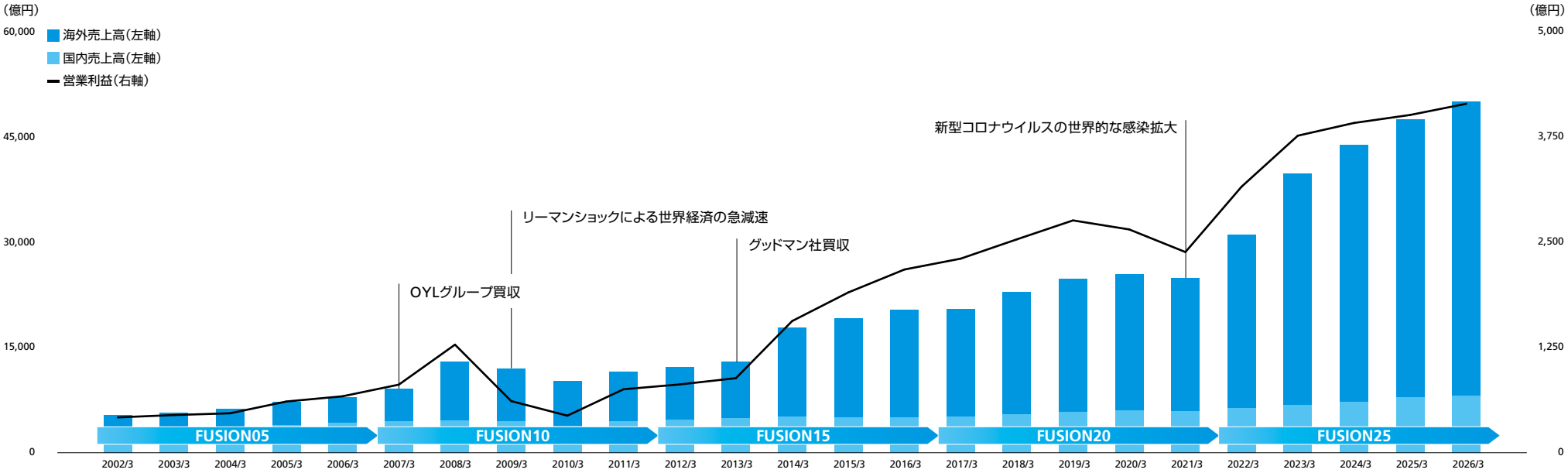
26 戦略経営計画「FUSION」による企業価値向上の実現
27 戦略経営計画「FUSION25」の振り返り
28 戦略経営計画「FUSION30」の概要
30 収益性・資本効率を意識した「財務戦略」
31 CFOメッセージ
34 FUSION30：A 高収益領域での成長
34 ソリューションプロバイダへの変革
35 北米空調事業の高収益化
36 FUSION30：B 収益体質の強靭化
36 コスト構造改革の断行と低採算事業の梃入れ
37 FUSION30：C さらなる成長に向けた重点領域の強化
37 IMEA（India Mid-East Africa）での事業基盤構築
38 圧縮機強化と事業化への挑戦
39 FISION30：D 経営基盤の高度化
39 AIの徹底活用
40 人材価値の最大化
47 差別化にこだわる技術・商品開発
48 環境価値の創出
49 強靭なサプライチェーンの構築
50 成長を支える知的財産活動

戦略経営計画「FUSION」による企業価値向上の実現

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。2年経過後に5年後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。

	FUSION05 経営基盤の確立 人・資本・情報をひきつける 魅力ある企業へ	FUSION10 経営の革新 空調グローバルNo.1の実現	FUSION15 成長の加速 真のグローバルエクセレント企業へ	FUSION20 事業領域拡大／事業構造転換、既存事業強化 英知と情熱を結集し、空気と環境の 新たな価値を創造する	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
概要	世界的企業・真の一流企業をめざし、強靭な収益構造・財務基盤を構築。主力事業（空調、フッ素化学）で世界トップクラスの地位を確立し、技術の高度化と事業構造転換により持続的成長を推進。	グローバルエクセレントを実現する企業価値の最大化を目標に掲げ、世界をリードする事業の創出と技術革新を通じて、高い資本効率と強靭な収益力・財務体質の構築をめざす。	変化のスピードが加速する中、規模と収益性、成長と差別性を両立し、独自技術の高度化と市場適合型の低コスト・高品質技術を磨き、変化や危機を成長の力にして進化し続ける企業をめざす。	事業環境の変化に迅速に対応し、IoT・AI活用による空調ソリューションを軸に事業領域を拡大。低GWP化など環境をリードする取り組みの推進と既存事業の一層の強化に取り組む。	環境・社会への貢献と事業拡大を両立し、グローバル展開を加速。事業変革を通じて収益力を高め、持続的成長を支える経営基盤の強化を図る。
成果	時価総額1兆円を達成。主力事業でグローバルNo.2の地位を確立し、海外事業比率は5年間で15%伸張し46%へ拡大。技術力の向上を実現し、12期連続増益、6期連続最高益を達成。	海外事業比率は61%へ拡大。ヒートポンプ暖房・給湯や中国でのインバータエアコンの普及など環境関連事業を拡大。リーマンショック後も事業体質改革と財務体質強化を進め、2011年3月期にV字回復。	販売力・営業力の抜本的強化による拡販とトータルコストダウンを推進。新興国へ本格参入し、R32冷媒を世界で初めて実用化するなど環境貢献を推進。最終目標に対して売上高は未達となるも、営業利益は一年前倒しで達成、営業利益率も大幅に向上。	空調ソリューション事業や環境対応の取り組み、暖房・給湯、商業用冷設事業を強化。2019年3月期までは順調に進捗したが、2020年3月期以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、最終目標に対しては、売上高・営業利益とも未達。	売上高はコロナ禍の混乱を乗り越え、北米データセンター向け需要の獲得によりアプライドが大きく伸長。為替の追い風もあり計画を上回る成長を達成。一方、営業利益は金額・率とも計画を下回った。

25年間の業績推移



戦略経営計画「FUSION25」の振り返り

厳しい事業環境が続く中においても、2026年3月期の売上高、営業利益は過去最高業績を更新。一方、営業利益率、ROEは計画を下回る結果となりました。戦略経営計画「FUSION30」では、「稼ぐ力の再強化」を重視し、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

定量目標

	2021年3月期 実績	2026年3月期 計画	2026年3月期 実績
売上高	24,934億円	45,500億円	50,150億円
営業利益率	9.6%	11.0%	8.3%
ROE	10.1%	12.0%	9.1%

利益率低下の背景

- 機器のコモディティ化加速と競争激化による**売価の低下**
- 市況高騰による**コストアップ**
- 需要増を見据えた**設備投資強化**
- 米国・中国住宅需要、欧州暖房需要の鈍化による**機器販売台数の伸び悩み**
- 業務用ソリューション事業基盤（販売網・商材など）の**先行投資強化**
- **顧客基盤、機器開発、提供価値づくりが未だ途上**

▼ コストダウン・売価アップで吸収しきれず機器の収益性低下

▼ 業務用ソリューション事業の収益化が不十分

売上高は目標を達成した一方、営業利益率の改善には課題が残る

▼

「FUSION30」で重視すること：稼ぐ力の再強化

「FUSION25」期間における市場変化とダイキンの対応

	外部環境変化	ダイキンの対応
北米 住宅用空調（ユニタリー）	• インフレ率上昇、住宅ローン金利の高止まりにより住宅市場が冷え込み • トランプ政権下において、省エネ関連インセンティブの一部停止・見直し • 空調機器台数CAGR*2（2024年3月期→2026年3月期）市場予測3%→実績▲9%	• 2026年3月期はシェアを挽回しNo.1を維持 • インバータ、ヒートポンプの環境プレミアム事業を拡大してきたが、市場創造に難航し、北米市場変革は道半ば
欧州 ヒートポンプ暖房・給湯	• 燃焼ボイラーの規制延期、ヒートポンプ暖房の補助金縮小 • ECB政策金利上昇に伴う住宅市場の冷え込み • 空調機器台数CAGR*2（2024年3月期→2026年3月期）市場予測24%→実績▲11%	• 欧州全体でシェアNo.1を維持するも、計画に対して販売未達となり、生産投資の回収に遅れ • 着実な更新需要の獲得に向け、各国で自前と買収の両面でサービス体制を強化
アジア*1・オセアニア 住宅用空調	• インフレの高止まりに伴う民間消費、建築・設備投資の減速により市場拡大スピードは鈍化 • 低価格帯市場の拡大	• 設計品質や調達先の見直しなどを含めた、従来以上のコストダウンによる価格競争力の強化
インド 住宅用空調	• 新築・更新需要ともに需要が拡大	• 主要都市～地方都市まで広がる販売網・サービス網を構築、および研修体制の構築
日本 業務用空調	• 急激な円安・原材料費の高騰	• 値上げ・売価維持・高付加価値構成増により増益 • ビル用マルチの指定製品化に先行対応し、シェアを拡大
中国 住宅用空調	• 新築住宅の着工件数の低迷 • 市場の過剰在庫処分による価格競争激化	• 価格競争が厳しくなる中、高売価を維持し利益を確保 • オンラインでの顧客獲得、暖房・空気商品の販売強化

*1 インドを除く　*2 年平均成長率

戦略経営計画「FUSION30」の概要

「FUSION25」では、事業規模の拡大を実現する一方で、収益性や資本効率の向上に向けた課題が明確になりました。この課題を踏まえ策定した「FUSION30」では、資本効率を重視した経営を徹底し、収益力の改善と資本効率の向上を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

ダイキンを取り巻く環境認識

- 企業としての社会的責任
- 新興国シフトと地政学リスク
- デジタル化による社会変容
- 多様化・複雑化する顧客ニーズ
- 競争が激化する空調機器市場

「FUSION30」重点テーマ

A. 高収益領域での成長

1. ソリューションプロバイダへの変革 ▶詳細はP.34へ
2. 北米空調事業の高収益化 ▶詳細はP.35へ
3. 化学事業の強化 ▶詳細はP.62へ

B. 収益体質の強靭化

4. コスト構造改革の断行 ▶詳細はP.36へ
5. 低採算事業の梃入れ ▶詳細はP.36へ

C. さらなる成長に向けた重点領域の強化

6. IMEAでの事業基盤構築 ▶詳細はP.37へ
7. 圧縮機強化と事業化への挑戦 ▶詳細はP.38へ

D. 経営基盤の高度化

8. AIの徹底活用 ▶詳細はP.39へ
9. 人材価値の最大化 ▶詳細はP.40へ
10. 差別化にこだわる技術・商品開発 ▶詳細はP.47へ
11. 環境価値の創出 ▶詳細はP.48へ

E. 持続的成長と企業価値向上に向けた資本政策

▶詳細はP.30へ

定量目標

「環境と空気の新たな価値」を提供し、世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業をめざす

経済価値 2029年3月期目標（2031年3月期目標イメージ）	
営業利益率	10%（12%）
ROE	12%（15%）
売上高期間平均成長率	6%

社会価値 2031年3月期目標	
ライフサイクル全体の温室効果ガス排出量の削減	売上高当たり40%（2023年3月期比）
ソリューション事業の売上比率拡大	40%（2026年3月期：28%）
安全・安心で快適な空気空間をもたらす持続可能な空調インフラの提供人数の拡大	のべ10億人（2020年3月期～2031年3月期の合計）
グローバル幹部・リーダー候補の育成	2,000人以上
PCM Behaviors実践度*の向上	75%（2026年3月期：61%）

* ダイキン工業社員を対象に、「人を基軸におく経営」に基づく行動指針「PCM Behaviors」の9項目について5段階でヒアリングを実施し、評価結果の平均値を「実践度」として算出。

戦略経営計画「FUSION30」の概要

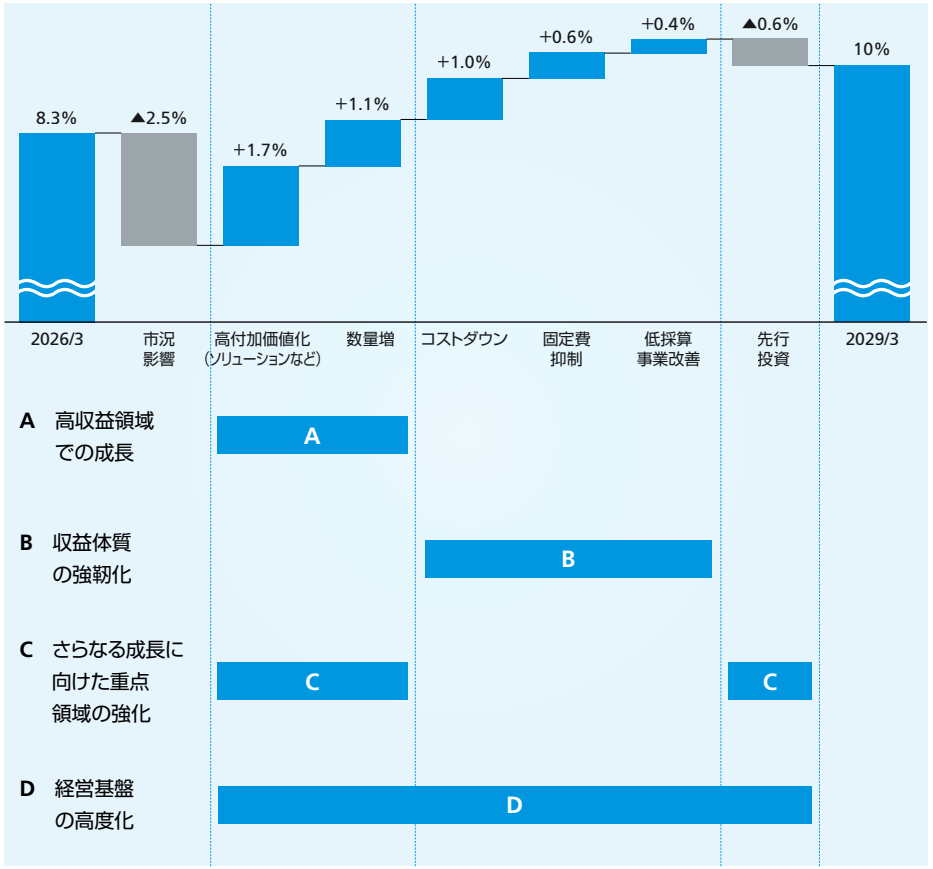
稼ぐ力の再強化に向けた施策

「FUSION25」で顕在化した収益性および資本効率の課題を踏まえ、「FUSION30」では稼ぐ力の再強化を経営の最重要テーマに位置づけています。高収益領域での成長、収益体質の強靭化、さらなる成長に向けた重点領域の強化、経営基盤の高度化を着実に実行し、営業利益率の改善につなげます。あわせて、設備投資の最適化や棚卸資産・売上債権の回転日数短縮などにより、投下資本の効率的な活用を推進します。これにより投下資本回転率の向上を実現し、収益力と資本効率の両面での改善を着実な成果として実現していきます。

「FUSION30」重点テーマA～Dの実行による改善ポイント

営業利益率の向上

8.3%（2026年3月期）	10%（2029年3月期）	12%（2031年3月期）



投下資本回転率の向上

1.2回（2026年3月期）	1.25回（2029年3月期）	1.3回以上（2031年3月期）

設備投資額の削減［設備投資額／営業CF］（「FUSION25」期間→「FUSION30」期間）	58%▸43%
棚卸資産回転日数の削減（2026年3月期→2029年3月期）	83日▸72日
売上債権回転日数の削減（2026年3月期→2029年3月期）	74日▸66日

収益性・資本効率を意識した「財務戦略」

収益性・資本効率・成長戦略をつなぐ財務戦略

「FUSION30」では、収益性と資本効率の向上を通じた企業価値向上を経営の重要テーマに掲げています。その実現に向け、事業の稼ぐ力を高めるとともに、創出したキャッシュを成長投資や株主還元に適切に配分し、持続的な成長につなげていきます。

「FUSION30」では、アプライド、ソリューション、化学、デジタルといった重点領域への投資を加速するとともに、設備投資の効率化や資産活用の高度化を進めます。収益性の向上、資本効率の改善、そして将来の成長に向けた投資を一体的に推進することで、2029年3月期目標である営業利益率10%、ROE12%の達成をめざし、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

「FUSION30」で掲げる定量目標

	営業利益率	ROE	売上高期間平均成長率
2029年3月期目標 (2031年3月期目標イメージ)	10% (12%)	12% (15%)	6%
位置づけ	収益力向上の成果を示す指標	資本効率向上の成果を示す指標	成長戦略の成果を示す指標

成長投資の内訳

	方針	「FUSION25」期間投資額	「FUSION30」期間投資額(5年累計)
設備投資	**重点投資と既存資産の最大活用で投資効率を向上** • 重点テーマのアプライド・化学・インドでの能力増強投資:6,200億円 • 生産地集約による既存設備活用により新規投資を抑制など	1.0兆円	1.3兆円
M&A投資 (M&A投資額は現時点の想定に基づく)	**ソリューション領域に優先的に投資** • さらなる顧客接点強化のためのサービス・エンジニアリング会社の買収:4,000億円など	0.3兆円	0.5+α兆円
R&D・デジタル投資	**アプライド、ソリューション、化学、デジタルに重点的に資源を振り分け** • ソリューション事業拡大に必要な差別化技術開発:2,200億円 • 化学事業の高収益領域の開発:550億円 • AI・データ徹底活用に向けたデジタル基盤構築:2,000億円*など	0.7兆円 (R&D 0.6兆円 デジタル 0.1兆円)	1.2兆円 (R&D 1.0兆円 デジタル 0.2兆円)

* セキュリティ、既存システムの運用・更新などに係る投資を含む。

CFOメッセージ

収益性と資本効率を高め、持続的な企業価値向上を実現する。これがCFOとしての私の使命です。

取締役兼副社長執行役員CFO
髙橋 孝一

企業価値向上を支えるCFOの役割

「FUSION30」では、収益性と資本効率の向上を経営の重点テーマとして掲げています。この重点テーマの遂行に向けた経営としてのコミットメントの一環として、2026年6月末にCFOに就任いたしました。従来の経理財務や予算管理に加えて、経営戦略と一体となった財務戦略・資本政策を推進し、企業価値向上に向けた取り組みを担っていきます。

持続的な企業価値向上のためには、将来の成長に向けた投資を着実に成果に結び付けていくこと、そして事業の収益性向上と資本効率の改善が不可欠です。CFOとして成長機会への投資を後押しする一方で、投資効果や資本効率を常に意識した財務規律を経営に根付かせ、成長と稼ぐ力の再強化を両立させる経営を財務の面から支えていきます。

あわせて、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られた視点や課題認識を経営に活かすとともに、当社の戦略や資本政策の考え方について継続的かつ透明性の高い情報発信に努めていきます。

「FUSION25」で明らかになった財務戦略上の課題

「FUSION25」を財務の観点から振り返ると、最大の課題は成長に向けた投資を進める一方で、それらを収益性や資本効率の向上へ十分に結び付けることができなかった点にあります。想定を超えた需要低迷など外部環境の影響もあり、営業利益率やROEは計画した水準には届きませんでした。また、有利子負債の削減を着実に進める一方で、資本効率向上や株主還元に関する考え方については十分な説明をすることができませんでした。

こうした課題認識を踏まえ、「FUSION30」では重点テーマのひとつとして「持続的成長と企業価値向上に向けた資本政策」の推進を掲げています。事業の稼ぐ力を再強化し、収益性を高めることに加え、ROEの分母である資本のあり方にも踏み込み、資本効率を高めていく。この両面を強く意識して計画を組み立てています。成長を追求すると同時に、収益性と資本効率をともに高める経営へと進化させていくことが「FUSION30」における財務戦略の大きな特徴です。

「率の経営」を財務面から支える

収益性と資本効率を一体で高めていく上で鍵となるのは、利益率の向上、資本効率を測る指標のひとつである投下資本利益率の改善、そして営業キャッシュフローの拡大です。これらは独立した目標ではなく相互に連動しています。利益率の向上と資本の回転を高めることで投下資本利益率を改善し、その結果として営業キャッシュフローを拡大し、さらなる成長投資や株主還元へとつなげていく。この循環をつくることが「FUSION30」における財務戦略の核心です。

中でも投下資本利益率は当社グループがこれまで取り組んできた「率の経営」を現場に浸透させる上で重要な指標です。そこで当社はD-ROICというKPIを導入し、全社に徹底しています（P.32 D-ROICツリー参照）。通常のROICは税引後営業利益を投下資本全体で割って算出しますが、D-ROICは分子は営業利益とし、そして投下資本については、事業の現場が日々の活動を通じて自ら責任を持って改善に関与できる売上債権・棚卸資産・固定資産の3項目に焦点を当てています。

CFOとして現場で実行する改善を資本効率という共通の尺度で可視化し、経営全体の成果として企業価値向上へつなげていきます。「FUSION25」で達成できなかったROE12％という目標を改めて掲げることの重みを認識し、「率の経営」の推進、ROE目標の実現を財務面から支えていきます。

利益成長と資本政策の両輪でROEを高める

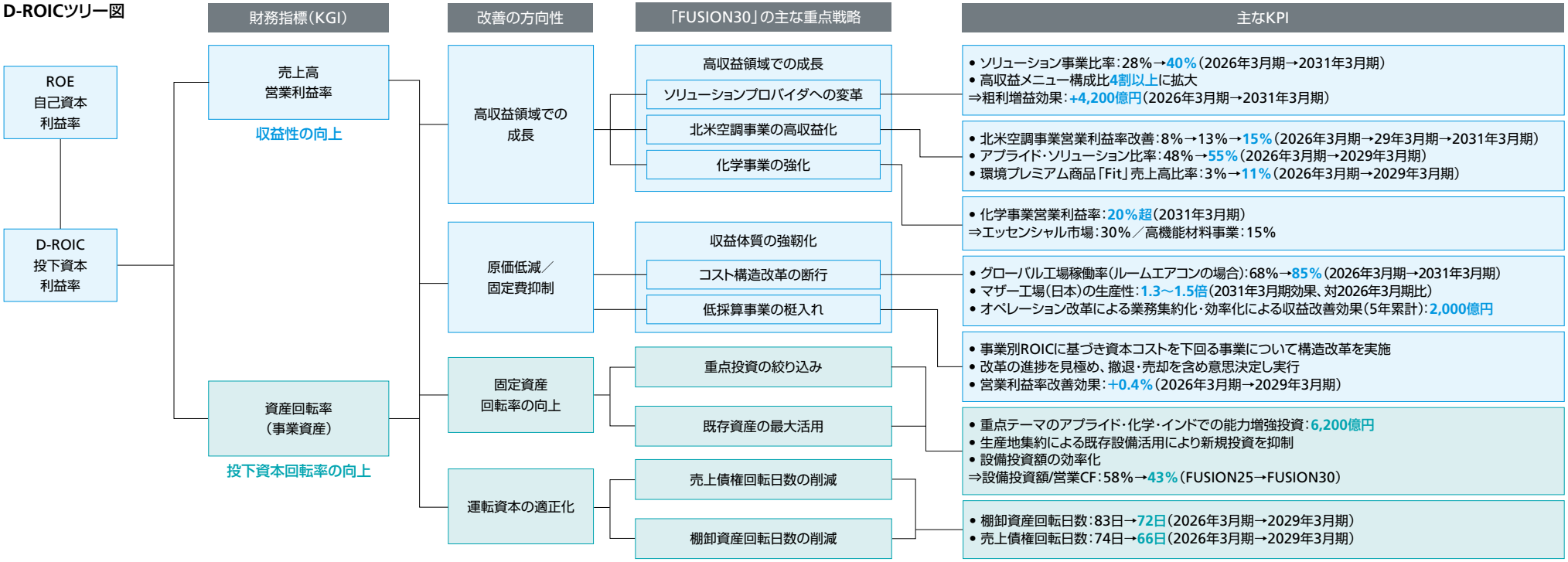
当社がめざすROEの向上は収益性向上と資本政策の両輪によって実現するものです。まずは営業利益率と資本回転率の向上を通じたD-ROIC改善によって事業の稼ぐ力を高め、その上で、適切な資本政策を組み合わせることでROEを引き上げていきます。したがって、資本政策だけでROEを押し上げるということは考えていません。それだけでは企業として真に稼ぐ力が高まったことにはならないからです。

利益率の向上は、高収益領域での成長に加え、収益体質の強靭化を通じて実現します。まず、高収益領域での成長については、データセンターなどの優先用途市場における事業拡大を進め、空調事業売上高におけるソリューション事業比率の引き上げをめざします。また、グローバルの生産体制の最適化やオペレーション改革、低採算事業の梃入れを通じたコスト構造の見直しに取り組み、2029年3月期の営業利益率10％、2031年3月期の営業利益率12％をめざします。

投下資本回転率については、2026年3月期の1.2回から2029年3月期に1.25回、2031年3月期には1.3回以上への改善をめざします。運転資本の効率化に加え、これまで能力増強を中心に実施してきた設備投資については重点領域を定め、より効率的・効果的に進めていきます。

「FUSION30」で示した2029年3月期にROE12％、2031年3月期にROE15％とする目標はこの考え方のもとに設定しました。資本コストを十分に上回るROEを安定的に実現するという、資本コストを意識した経営を全社に浸透させ、株主の皆さまに中長期的な企業価値向上を実感していただける経営をめざします。

D-ROICツリー図



企業価値向上につなげるキャッシュアロケーション

「FUSION30」では5年間で営業キャッシュフローを3兆円規模へ拡大させる計画です。

創出したキャッシュの配分については、まず将来の成長につながる投資を優先します。「FUSION30」では、成長投資1兆8,000億円を最優先に位置づけ、投資効果や期待リターンも十分に見極めながら、成長と収益性向上の両方につながる投資へ重点的に資源配分します。

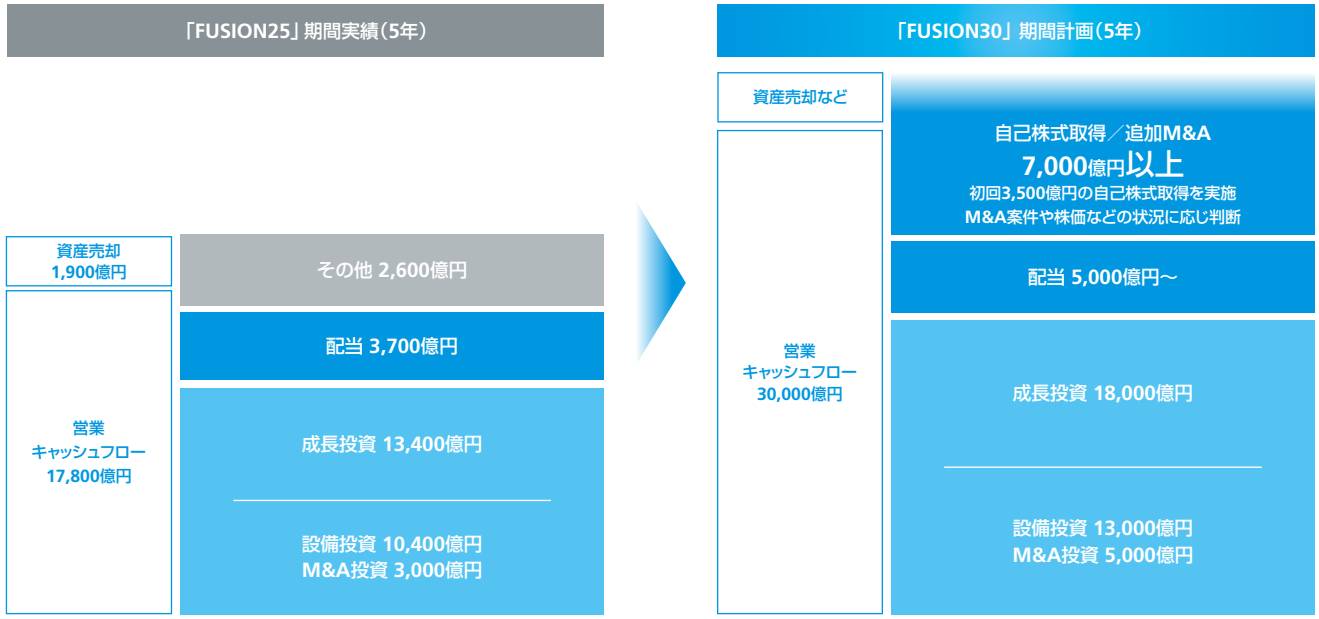
2026年5月に策定・公表した資本政策の基本方針に基づき、創出したキャッシュは成長投資に優先配分すると同時に、手元資金水準などを総合的に勘案し、健全な財務基盤の維持、および将来の大型投資に備えた投資余力を確保した上で、株主還元(配当・自己株式取得)に充当します。配当については安定性を重視しながら継続的な増配をめざします。自己株式取得については、投資機会、財務余力、株価水準などを踏まえて柔軟に判断していきます。

当社はこれまで財務基盤の強化を優先してきた結果、将来の成長を支える強固な財務体質を築くことができました。「FUSION30」では、そうした基盤を活かしながら、投資家の皆さまとの対話を通じて得た視点も踏まえ、資本効率向上に向けた資本政策を推進していきます。

その第一歩として、「FUSION30」の公表と同時に、3,500億円の自己株式取得を実施しました。日本では事例の少ないFCSR(コミットメント型自己株式取得)を用い、発表の翌日に同額の自己株式取得を一括

資本政策の基本方針

- 当社は、環境課題をはじめとする社会課題の解決に積極的に取り組み、環境価値・社会価値と経済価値を同時に高めることで、多様なステークホルダーから信頼され、選ばれ続ける企業をめざします。
- 将来の収益拡大に資する成長投資により事業を拡大し、資本効率の向上も図っていくことで、持続的な企業価値の向上に取り組みます。
- 創出したキャッシュは成長投資に優先配分すると同時に、手元資金水準などを総合的に勘案し、健全な財務基盤の維持、および将来の大型投資に備えた投資余力を確保した上で、株主還元(配当・自己株式取得)に充当します。
- 配当金については、安定性を重視しながら、継続的な増配の実現に努めます。自己株式の取得については、投資計画や配当水準などを踏まえ、機動的に実施いたします。



その他：有利子負債の返済、手元現預金の増加など

資産売却など：資産売却、手元現預金、有利子負債活用など

で完了させています。自己株式取得を短期間で一気呵成に実行することで、資本効率の改善に会社として明確にコミットする姿勢を示しました。今後もキャッシュフローの状況や投資動向、財務余力などを見極めながら、自己株式取得を機動的かつ柔軟に実施していきます。財務の健全性については、自己資本比率やD/Eレシオなどを目標として設定していませんが、「FUSION30」では現行の格付け維持を念頭に置いています。一方で、投資家の皆さまからは財務レバレッジなどの目標も示してほしいとの声をいただいています。どのような形でお示しするのかを含め、引き続きそのあり方を検討していきます。

政策保有株式については、戦略的意義があり、企業価値の向上に資すると判断できる株式は保有しますが、取締役会において資本コストを踏まえた便益と保有リスクを個別に精査し、保有目的に見合わないと判断した銘柄は縮減を進めていきます。

成長を支える財務規律

当社はこれまで将来の成長を見据えた投資を積極的に実行し、成長発展を成し遂げてきました。一方で、「FUSION25」では成長投資を進める中で、投資回収や資本効率の観点で十分な成果に結び付けられなかった事例もありました。今後は、成長投資を着実に実行しながら、その成果の実現に従来以上にこだわっていきます。

成長投資を成果につなげるための財務規律を経営に根付かせることはCFOとしての私の重要な責務です。成長機会とリスクの両面を十分に見極め、収益計画の確からしさや投資回収の見通しを十分に検証した上で、投資の意思決定を行っていきます。そして投資実行後も継続的に成果を検証し、成果実現に着実に結び付けます。M&Aに関してもPMIの過程で、定期的に成果を検証し、計画との差異に対して必要な手を速やかに講じていきます。

事業ポートフォリオについても、収益性や資本効率の観点から継続的に評価・検証を行います。限られた経営資源をより高い成長やリターンが期待できる領域へ適切に配分していくことは企業価値向上に向けた重要な取り組みです。その評価にあたっては、短期的な収益性だけではなく、将来の成長や競争優位性、中長期的な価値創出の可能性を踏まえて判断します。一方で、十分な改善や将来性が見込めない事業については、資本コストも意識しながら、縮小や撤退を含めた対応を意思決定します。

経営と資本市場をつなぐ

「FUSION30」は投資家の皆さまから一定のご評価をいただいています。一方で、その実現力や進捗の確からしさについて、より高い期待をいただいていることも認識しています。私たちは施策の着実な実行と成果の積み上げ、適時適切な情報発信を通じて、その期待に応えていきます。

投資家の皆さまとの対話を通じて得られた視点や課題認識を経営に反映し、その内容を資本市場に誠実にお伝えしていく。その循環を通じて、経営の質を高め企業価値の向上につなげていくことがCFOとして果たすべき重要な責務だと考えています。投資家の皆さまとの継続的かつ建設的な対話により、経営と資本市場をつなぐ役割を果たしていきます。投資家の皆さまには、引き続きましてのご理解とご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

ソリューション事業の進化と収益性強化のイメージ ▶ P.13

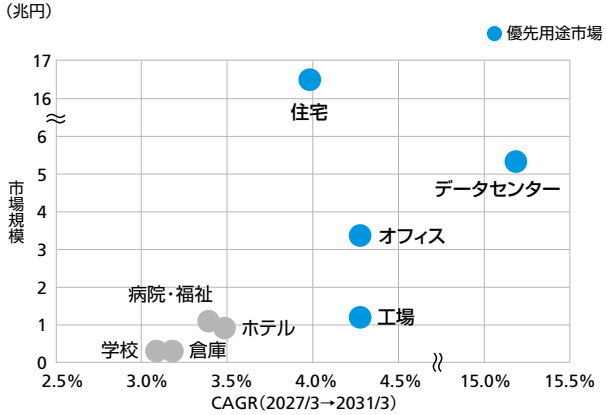
ソリューションプロバイダへの変革

用途市場別の攻略とアプライドを軸とした事業基盤の強化により、ダイキンはソリューションプロバイダへの変革を加速しています。戦略経営計画「FUSION30」では、空調機器の提供にとどまらず、建屋全体の設備課題をライフサイクルにわたって解決する事業へと進化し、より高付加価値な価値創出を実現していきます。

用途市場別攻略

収益化を一段と加速させるため、市場規模と成長性に加え、ダイキンならではの勝ち筋を見極め、データセンター、工場、オフィス、住宅の4つを優先用途市場と位置づけ、集中的に事業拡大に取り組みます。機器単体の提供にとどまらず、空調メーカーとしての技術力と商品力を活かし、設計・施工・保守・運用管理を組み合わせることで、用途ごとのニーズに応じた最適なソリューションを提供し、競合との差別化を図ります。特にデータセンター市場では、これまでに構築してきた冷却システムやグローバル供給網、サービス体制を活用し、優位性のあるソリューション展開を進めます。他の用途についても、それぞれの勝ち筋を踏まえ、着実に拡大を図ります。

用途市場別 空調・制御機器の市場規模と成長率*（2031年3月期）



* ダイキン推計

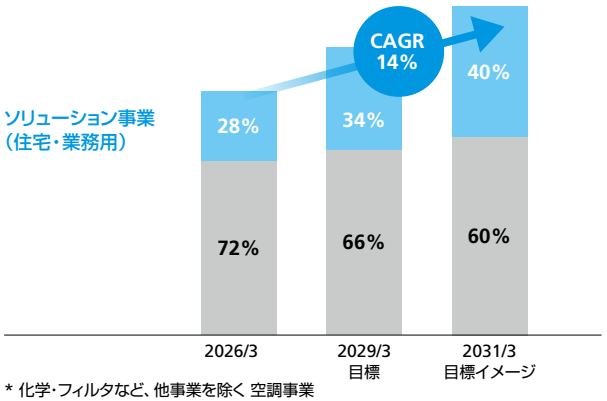
優先用途市場におけるダイキンの勝ち筋

データセンター	「FUSION25」期間に獲得したトータル冷却システムとグローバルの供給網・サービス体制を強みに、設計～運用保守まで一気通貫でソリューション提供
工場	グローバルの開発・生産拠点を活用した顧客対応力と計装・工場廃熱活用技術を活用した製品力を強みに、安定運用や省エネ・脱炭素経営に貢献
オフィス	これまで培ってきたグローバルの顧客基盤を活用し、建物全体の省エネや、空気質マネジメントによる職場環境の快適性向上に貢献
住宅	マルチ+換気・給湯、センサーなどの差別化システム商材をホームオーナーに直接訴求し、エネルギーマネジメント、快適なIAQ環境、安全安心など新たな価値を提供

高付加価値・高収益事業への転換

空調事業においては、ソリューション事業の売上高比率を2031年3月期までに2026年3月期の28％から40％へ引き上げます。特に高収益が見込まれる既存設備の更新プロジェクトや保守・保全サービス、エネルギーマネジメントを含む運用管理サービスの拡大に注力し、ソリューション事業の収益力の強化・向上を図ります。さらに、ソリューション事業の成長と収益改革を実現するため、デジタルおよびエンジニアリング能力の獲得に向け、「FUSION30」の5年間で累計約4,000億円規模のM&A投資を計画しています。

空調事業*売上高におけるソリューション事業比率



* 化学・フィルタなど、他事業を除く 空調事業

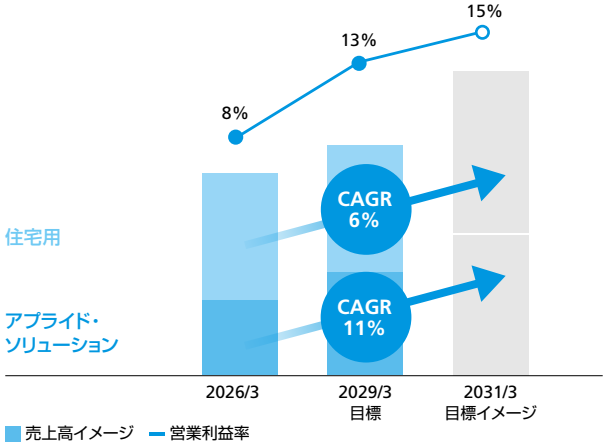
北米空調事業の高収益化

環境プレミアム商材の拡販とソリューション領域の拡大を通じて、米系競合に匹敵する高収益体質の確立をめざします。

重点取り組み

住宅用事業では、販売力・提案力の底上げを通じて、環境プレミアム商品であるインバータユニタリー「Fit」の拡販を推進するとともに、住宅用ソリューション事業の強化により収益拡大をめざします。アプライド・ソリューション事業では、拡大が続くデータセンター市場に加え、オフィスや学校を含む幅広い分野で業務用ソリューションを推進し、収益の成長を図ります。さらに、データセンター市場攻略を支えるCoE機能としてデータセンター・ハブを新たに設立するなど、今後の伸長が見込まれるアプライド事業への積極的な投資を進めます。加えて、バックオフィス機能のシェアードサービスを活用した管理体制の連携・共通化や、基幹システムの活用による経営管理の高度化に取り組み、米系競合と伍する高収益体質の確立をめざします。

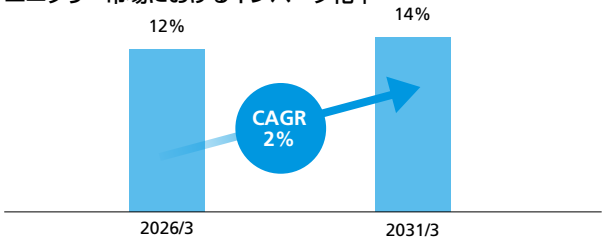
北米空調事業の成長イメージ



市場動向とダイキンの計画

住宅用

ユニタリー市場におけるインバータ化率*1

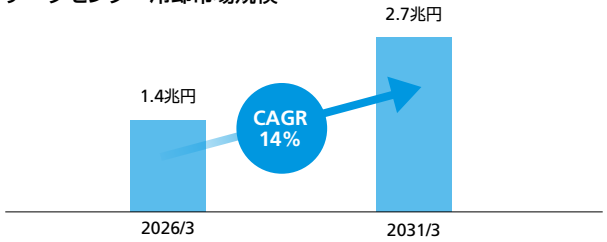


「Fit」売上高比率：
2026年3月期 3%→2029年3月期 11%

設備・M&A投資*2	1,500億円

アプライド・ソリューション

データセンター冷却市場規模*1



アプライド・ソリューション売上高比率：
2026年3月期 48%→2029年3月期 55%

設備・M&A投資*2	4,200億円

*1 ダイキン推計　*2「FUSION30」期間累計

その他地域の空調事業

コモディティ化が進む機器単品販売から、高付加価値商品・ソリューションの提供へとシフトすることで、高収益化をめざします。

● 住宅用　● 業務用

グローバル共通方針	● 競合との差別化を図る高付加価値システム商材の展開強化 ● データセンター向け市場の攻略を軸としたアプライド・ソリューション事業の拡大
欧州（3%改善）*1	● 暖房用ヒートポンプ需要の回復を見据え商品ラインアップ・サービス体制を強化 ● 住宅用ソリューション事業の展開 ● 冷媒規制強化を見据えた、自然冷媒対応空調機、アプライド機器拡充による収益拡大
中国（高利益率を維持）*1	● 統合住宅ソリューション「Luxury Air Land」提供によるプレミアム市場の開拓 ● オンラインでの顧客接点強化と現場営業を組み合わせた販売モデルの展開
日本（2桁利益率に改善）*1	● 住宅空調システムの拡販に向けた営業体制の構築 ● ユーザーニーズに応えるカスタマイズVRV製品の拡販 ● 冷媒転換を好機とした更新需要の獲得
アジア*2 オセアニア（1%改善）*1	● 快適性・デザイン性を追求した高付加価値商品による販売拡大 ● 用途別市場に対する最適システムの提供を通じた高付加価値化

*1 営業利益率の改善計画（2026年3月期から2029年3月期）
*2 インドを除く

FUSION 30：B 収益体質の強靭化

コスト構造改革の断行と低採算事業の梃入れ

収益体質の強靭化を図るため、グローバル横断で最適な生産戦略やオペレーション改革による業務効率化などコスト構造改革に取り組みます。
また、低採算事業については、トップダウンで構造改革を進め、営業利益率の改善を図ります。

テーマ	取り組み	期待効果
グローバル生産体制の最適化	ダイキン本社の空調生産本部がグループのコントロールタワーとして、各地域の生産体制（製品・数量・場所）を横串で管理 • 市場最寄り生産と集中生産（生産・調達のマスメリット）のベストミックスを調整 • 既存工場を活用し、アプライド生産能力を増強（メキシコ工場など）	グローバル工場稼働率 注：ルームエアコンのケース 68%（2026年3月期） 85%（2031年3月期）
生産・調達 オペレーション改革による業務効率改善	先端テクノロジーを活用した、工場オペレーション革新 • ルームエアコン生産の自動化設備の投入* • 業務用空調機でのカスタマイズ生産へのAI活用 サプライヤとの連携による生産性の向上	マザー工場（日本）の生産性 1.3～1.5倍にUP（2031年3月期効果、対2026年3月期比） 開発した技術をグローバルへ展開
オペレーション改革による業務集約化・効率化	グローバルでの部門間連携による、基幹システム・バックオフィス機能の共通化 AI徹底活用による業務生産性の向上と既存人員のリソースシフト • ダイキンの空調ノウハウを取り込んだ独自生成AI（LLM）活用による開発速度の加速 • グローバルでのAIエージェントの徹底活用（生産・営業・サービス・事務業務の省人化）	収益改善効果 2,000億円（2027年3月期～2031年3月期の5年累計） 効果の中心は間接業務の効率化・労務費抑制であり、2031年3月期以降の収益改善にも寄与
低採算事業の梃入れ	事業別ROICに基づき、資本コストを下回る低採算事業についてトップダウンで構造改革を実施 前半3ヵ年中に改革の進捗を見極め、撤退・売却を含め意思決定して実行する	営業利益率 改善効果 +0.4%（2026年3月期→2029年3月期）

* 半製品ライン（熱交換器・板金など）、検査設備の自動化

IMEA（India Mid-East Africa）での事業基盤構築

IMEA（インド・中東・アフリカ）は、人口増加や経済成長、都市化の進展を背景に、今後大きな市場拡大が期待される地域です。ダイキンは「FUSION25」で構築した事業基盤を活かし、成長が続くインドを中核拠点として事業を拡大するとともに、中東・アフリカでの事業展開を加速し、将来の成長と収益拡大を実現していきます。

インド

「FUSION25」の成果

「FUSION25」では、販売・サービス網の拡充、インド南部のスリシティに新工場の設立、研究開発機能の強化など、将来の成長を支える事業基盤の構築に取り組みました。これにより、成長が続くインド市場において、さらなる事業拡大を支える基盤を強化しました。

空調市場シェアNo.1と収益力強化の両立

「FUSION30」の取り組み

- 住宅向け換気商材などを含めた高付加価値システム商品の展開
- 用途別の需要獲得に向けたVRVのラインアップ拡充
- 地方都市への販売店網の拡大やサービス体制の強化
- アプライド事業拡大に向けたR&D拠点設立による商品開発力強化
- コストダウンに向けたデバイス内作の強化（圧縮機、PCBなど）

設備投資：800億円

販売店数：住宅用専売店2倍、業務用取り扱い店（VRV）1.5倍

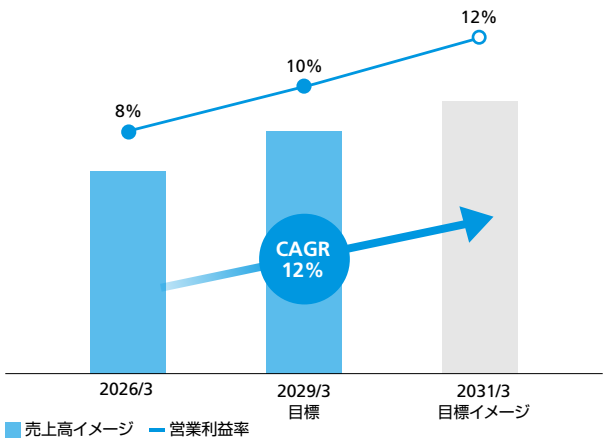
成長が続くインドを軸に、IMEAでの事業基盤を強化

ダイキンは、IMEA地域における成長戦略テーマのひとつとしてインドを位置づけています。インドは人口増加や経済成長、都市化の進展を背景に、今後も空調需要の大幅な拡大が見込まれる市場です。「FUSION25」で構築した事業基盤を活かし、販売網の拡充や高付加価値商品の展開を通じて、さらなる成長と収益力向上をめざします。

中東では、データセンター需要の拡大などを背景にアプライド事業の成長機会が広がっています。また、アフリカでは、中長期的な需要拡大を見据え、事業基盤の構築を進めています。

ダイキンは、それぞれの地域特性に応じた事業戦略を推進することで、IMEA全体で持続的な成長と収益拡大を実現していきます。

インド市場の成長イメージ



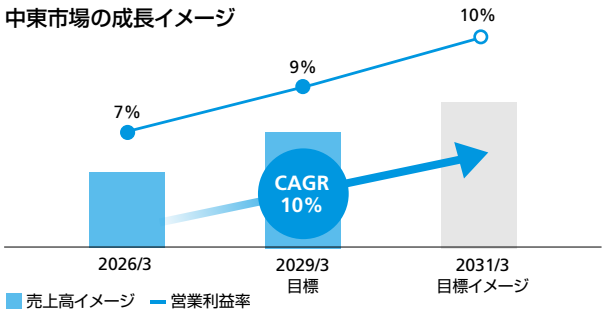
中東

データセンター向けを中心としたアプライド事業拡大や、コンドミニアム更新需要の獲得

「FUSION30」の取り組み

- 保守・メンテナンスやエネルギーマネジメント提案の強化
- 高外気対応商品の開発・上市
- サウジアラビアでのアプライド新工場設立

中東市場の成長イメージ



アフリカ

2040年以降の本格的な需要拡大を見据えた橋頭堡の構築

「FUSION30」の取り組み

- 本格展開に向けた事業開発部隊の設置
- アフリカ向け輸出拠点の設置

圧縮機強化と事業化への挑戦

圧縮機は、空調機の性能とエネルギー効率を左右するキーデバイスであり、ダイキンの競争力の源泉です。世界各国で省エネ規制の強化や冷媒転換が進む中、高効率な圧縮機の需要は拡大しています。ダイキンは長年培ってきた圧縮機技術を強みに、空調事業の競争力向上に加え、その技術をグローバルに展開することで、新たな成長の柱となる圧縮機販売事業の確立をめざします。

圧縮機を取り巻く事業環境

脱炭素の加速

世界各国で省エネ規制が強化され、高効率な圧縮機の需要が拡大

冷媒転換の進展

低GWP冷媒への移行が進み、新たな圧縮機技術への対応が求められる

空調需要の拡大

新興国やデータセンター市場の成長に伴い、高性能な圧縮機需要が拡大

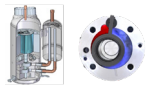
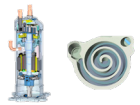
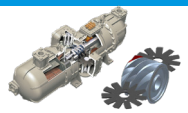
「FUSION30」の戦略

競争力を高める技術強化		販売体制強化
厳格化する環境規制への適応と、コスト競争力のさらなる強化	ソリューション事業の優位性につながるラインアップ・効率性の強化	エンジニアリング、品質対応など顧客サポート体制の拡充（JV*を活用し具体化）

* JV：2025年5月設立のコープランド社(米国)との合弁会社、および2025年4月設立のレイチ社(台湾)との合弁会社。

上記施策を推進する専門部隊「事業推進室」の設置

幅広い圧縮機ラインアップで市場のインバータ化を推進

家庭用	店舗・ビル用	大型空調用	
スイングロータリー	スクロール	スクリュー	ターボ
スイング構造	高効率渦巻構造	シングルロータ構造	オイルレス磁気軸受
			
独自のスイング構造により極低速から高速まで幅広い運転範囲に対応し、インバータによる可変速運転環境でその性能を最大限に発揮します。	業界シェアNo.1のビル用空調を支えてきた実績ある技術で、高効率・低騒音を実現しながら、冷媒量の多い大型機器においても優れた耐久性を提供します。	圧縮機構部に偏心運動がなく連続的な圧縮プロセスにより低騒音を実現し、大規模かつ高負荷システムに最適な性能を発揮します。	独自の磁気軸受構造によりオイルレス・メンテナンスフリーを可能にし、静粛性にも優れた、大規模空調・チラーシステム向けの先進技術です。

AIの徹底活用

AIの急速な進展により競争環境は大きく変化しており、企業の成長力はデータとAIの活用力に左右される時代となっています。ダイキンはAI活用を戦略経営計画「FUSION30」の重点テーマに位置づけ、業務効率化にとどまらず、データに基づく高度な提案力と運用最適化を実現し、ソリューションビジネスにおける競争優位を確立していきます。

AIを徹底活用し価値を創出する

世界中で稼働するダイキンの機器から得られたデータや、これまで培ってきた開発技術・生産技術を活用して、新たな価値提供や機器の性能改善を進めています。

また、ダイキン情報技術大学にて育成したデジタル人材が事業に入り込み、あらゆる業務プロセスの革新を進めています。

AIを活用した取り組みの概要

顧客価値創出	エネルギーマネジメント	建物設備の利用状況にあわせてエネルギー・設備運用を最適化
顧客価値創出	設備管理	AIによる24時間監視・予兆保全・修理自動手配
業務プロセスの革新	研究開発	開発速度を加速する自動設計・シミュレーション
業務プロセスの革新	生産	ベテラン技術者のノウハウを取り込むことによる生産品質の安定化、高品質化
業務プロセスの革新	営業	空調システム設計と提案書作成の自動化による提案スピード向上
業務プロセスの革新	サービス	AIが自動受付・初期診断、人は手厚い現地対応
業務プロセスの革新	共通業務	定型業務はAIに任せ、人は考えることに集中

AI・データ活用基盤の構築

AIを徹底活用し、業務変革と新たな価値創出を加速するためには、部門や業務ごとに分散しているデータを安全かつ効率的に活用できる環境の整備が不可欠です。ダイキンは、部門や地域、業務領域を超えて、安心してAI・データを活用できる基盤の構築を進めます。必要なデータを効率的に取得・連携・活用できるデータ基盤を整備するとともに、AIエージェントの開発・利活用を促進します。これにより、従来は人手に依存していた情報収集、分析、判断支援、定型業務の自動化・高度化を進め、業務プロセス全体の生産性向上につなげていきます。

こうしたAI・データ活用基盤の構築を成長投資と位置づけ、5年累計で1,500億円を投じ、社内プロセスの抜本的な効率化を進めることで、2,000億円の間接費削減の実現をめざします。

デジタル人材の育成・獲得 ▶ P.45

取り組み計画

AI・データ活用推進のCoE機能の確立
- 2026年7月にDX推進部を新設し、全社DXの企画立案から現場での実行支援までを担う

AI・データ活用のためのプラットフォームの構築
- 全社データを一元的に管理・活用する基盤を構築
- AIエージェントを効率的に開発・利活用できる環境を整備

AI・データガバナンスの強化
- 活用ルールやリスク管理の考え方を明確化し、AI・データを積極的かつ安全に活用するための全社指針を策定・展開

AI活用テーマ例：施工・保守サービス現場の作業補助

サービスエンジニア（以下、SE）が装着した首掛け型ウェアラブルデバイス「THINKLET®」で撮影した作業映像をもとに、空調機の点検・修理作業の抜け漏れを自動検知し、SEに通知するシステムを構築。

経済産業省、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が主催するNEDO懸賞金活用型プログラム「GENIAC–PRIZE」にて最高賞「第1位」と特別賞「AIエージェント賞」をダブル受賞

人材価値の最大化

人事担当役員メッセージ

「人を基軸におく経営」を土台として人材価値を最大化し、「FUSION30」達成をめざす

常務執行役員 人事本部長
佐治 正規

「FUSION30」に掲げるソリューションプロバイダーへの変革を加速し、グループの成長につなげていくためには、一部の職種や部門だけではなく、一人ひとりが挑戦・成長し、成果を生み出し続けるための環境づくりと、社員のマインドセットの変革が必須となります。「FUSION30」は、経営基盤の高度化の一つとして位置づけられる「人材価値の最大化」なくしては実現できない挑戦だと考えています。

当社は長きにわたり「人を基軸におく経営（People-Centered Management：PCM）」を重視し、「人は無限の可能性をひめたかけがえのない存在であり、一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤」という信念を一貫して掲げてきました。企業の競争力の源泉、そして変革の担い手は人であるという考え方のもと、M&Aや外部人材の活用も一部取り入れながらも、社内の人材が成長し、変革を実現することを重視してきました。変化に対応し続けるための人材育成に加え、思い切った配置転換や、経験の長さや年齢にとらわれない抜擢、あえて難易度の高いテーマに挑ませる修羅場経験など、柔軟な人材活用を通じて人と組織の力を培ってきました。その積み重ねによって、各人が培ってきた知見や専門性、暗黙知、現場で身につけた判断力や実行力が社内に厚く蓄積され、変化を推進する組織の力につながっています。

2024年には社員に求める行動指針として「PCM Behaviors」を策定しました。PCM Behaviorsは携わる事業や所属する組織にかかわらず、時代を超えて求める行動指針であり、その実践の積み重ねが、当社のめざす変革の起点であり基盤になると考えています。そのため当社では「PCM Behaviorsの実践度」を全社の重点KPIとして定め、2025年より全社員を対象としたサーベイを実施しています。

本サーベイはダイキン工業本体を対象としていますが、将来は全グローバル拠点へ拡大したいと考えています。まず2027年3月期中に、一部の海外拠点を対象としたトライアルでの実施を検討しています。

また2026年は「FUSION30」スタートの年であるため、社員が新たな方向性をどれだけ理解・共感し、変化を実感しているかについても調査を実施しました。組織の土台である人に関する定量指標、「FUSION30」の浸透状況などを経年で把握し、複数の調査結果を組み合わせて分析することで、人や組織の状況を丁寧に見極めていきたいと考えています。

大切なことは、調査や分析を通じて得られた示唆を、次なる経営の打ち手や人材への投資へ活かすこと。こうした取り組みを重ねながら、先行指標である人材に関する指標の変化が、どのように具体的に企業価値向上につながっていくのかを明らかにし、ステークホルダーの皆さまに分かりやすくお示ししていく考えです。

「FUSION30」の成長戦略を実現するために グローバルで強化する人材

	2026年3月期	2031年3月期目標
幹部・リーダー候補人材	600人 →	2,000人以上
ソリューション人材	7,300人 →	12,500人以上
デジタル人材	2,500人 →	3,500人規模

戦略経営計画 FUSION30：「人材価値の最大化」

「人を基軸におく経営」に基づく行動指針「PCM Behaviors」実践度：61.0%→63.3%（2031年3月期目標 75%）

Innovation & Growth：挑戦・成長し続ける
～自ら成長しようと努力し続け進んで未知の領域へ挑戦し、変革する人

Trust & Teamwork：真の信頼関係・チームワークを築く
～ダイキングループの夢に共感し対話とチームワークを大切にする人

Winning & Achievement：結果にこだわる
～目標達成に向けた強い意志・執念・逞しさと実行力で結果を出し続ける人

項目	実践度
自分の可能性を信じ、勇気を持って修羅場に飛び込み、真正面からチャレンジする	57%→60%
自分の強み・専門性を誰にも負けない得意分野と言えるものにまで磨き高める	58%→60%
謙虚に学ぶ	73%→75%

項目	実践度
「フラット&スピードの組織運営」で当事者意識をもって、侃々諤々の議論を尽くす	59%→61%
持ち場・立場で自分の役割・責任を全うし、一致団結して目標に向かってまい進する	70%→71%
一人ひとりを尊重し、個性を大いに発揮することで、切磋琢磨する	66%→68%

項目	実践度
過去の成功体験にとらわれず、ありたい姿を描き、創造的な一手を打つ	55%→58%
ダイキンの強みを活かし、独自性・差別性を追求する	52%→55%
高い目標に向けて、情熱と執念を持って実行に次ぐ実行で成し遂げる	60%→62%

注：「PCM Behaviors」の9項目について、「①常に実践している」「②多くの場面で実践している」「③ある程度実践している」「④あまり実践できていない」「⑤ほとんど実践できていない」の5段階で回答し、その結果をスコア換算した平均値を「実践度」として算出。実践度は「（2025年）→（2026年）」で記載。

数字で読み解く「人を基軸におく経営」と「FUSION30」に向けた挑戦の現在地

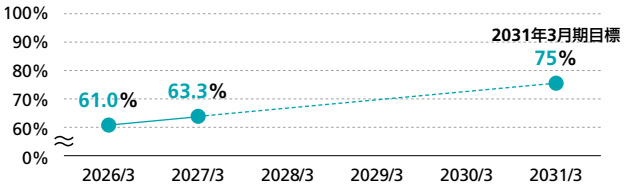
ダイキンでは、「人を基軸におく経営」に基づくPCM Behaviorsの実践度や、強みである風土・文化がどれほど実感されているか測定するべく、2026年3月期より全社員を対象としたサーベイを実施しています。また、2027年3月期は「FUSION30」について「理解が深まっているか」「めざす方向性に共感しているか」「変化を実感しているか」という設問を拡充。2026年3月期からの数値の変化や複数の設問項目を組み合わせた分析結果を紹介します。

サーベイ概要	回答者数	回答率
	6,002名（対象者数：9,548名）	62.9%

Point 1 PCM Behaviors実践度は経年で前進

61.0→63.3% +2.3pt

- PCM Behaviors実践度は9項目すべてで上昇（2031年3月期目標75%）



- 職場風土に関する設問は肯定的回答が昨年から増加
- 「挑戦の後押し・支援（67.9%→69.8%）」「前向きな失敗はとがめない（63.5%→65.7%）」に対し、「すぐに成果が出なくても見守る（56.0%→57.4%）」が相対的に低く、短期的な成果に加えて、中長期視点も含めた挑戦風土のより一層の強化が重要。

上司や周囲のメンバーが挑戦を後押し・支援してくれていると感じる …… 肯定的回答率：**69.8%**

前向きな失敗はとがめない風土があると感じる …… 肯定的回答率：**65.7%**

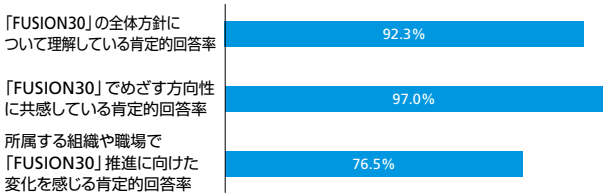
挑戦する人に対し、すぐに成果が出なくても見守る風土があると感じる …… 肯定的回答率：**57.4%**

注：選択肢5段階のうち、上位2段階で回答した割合を「肯定的回答率」として算出。

Point 2 「FUSION30」の理解・共感が進むものの、変化への実感はこれから

92.3%	97.0%	76.5%
理解度	共感度	変化実感度

- 「FUSION30」初年度において、理解・共感度は高い一方で、変化への実感度はまだ低い。今後の推進加速により「変化を実感する」フェーズへ早期に転換することが必要



注：選択肢6段階のうち、上位3段階で回答した割合を「肯定的回答率」として算出。

- PCM Behaviors9項目のうち、実践度の低かった下記2項目は「FUSION30」推進における変革のために重要な項目であり、さらなる実践の加速が必要

過去の成功体験にとらわれず、ありたい姿を描き、創造的な一手を打つ …… 実践度：**57.5%**

ダイキンの強みを活かし、独自性・差別性を追求する …… 実践度：**54.8%**

Point 3 PCM Behaviors実践や職場風土の醸成が、「FUSION30」実行の土台となる

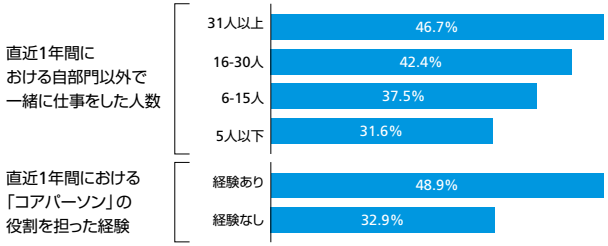
- PCM Behaviors実践度が高い層ほど「FUSION30」への理解・共感・変化実感がそろって高い。変化実感においては、実践度の最上位と最下位で64ptの差が見られた
  →PCM Behaviorsの実践が「FUSION30」実行力の土壌づくりにつながる

PCM Behaviors実践度	「FUSION30」方向性を「深く理解」、「理解」している割合	「FUSION30」方向性に「非常に共感」、「共感」している割合	「FUSION30」に向けた変化を「強く感じる」「感じる」割合
常に実践している	84.7%	91.5%	71.8%
多くの場面で実践している	75.0%	82.4%	50.0%
ある程度実践している	42.0%	57.2%	25.8%
あまり実践できていない	15.2%	30.8%	8.8%
ほとんど実践できていない	20.8%	20.8%	8.3%

64pt

- さらに、自部門以外で一緒に仕事をした人数や、業務・プロジェクトの核となる役割を担う「コアパーソン」経験の有無が、「FUSION30」の変化実感と連動していることが明らかになった

「FUSION30」への変化を「強く感じる」「感じる」と回答した割合



人・組織に関する"先行指標"を企業価値向上につなげる

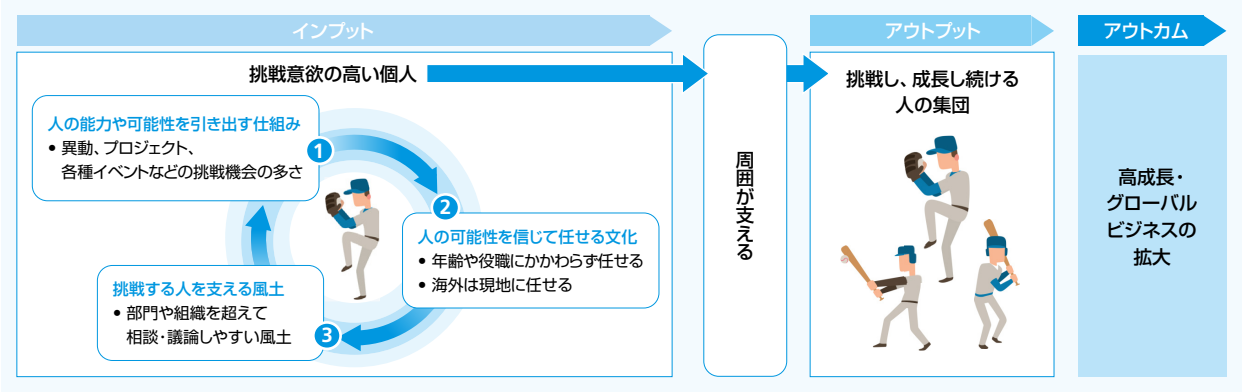
長きにわたり当社の暗黙知や企業文化として定着し、実践してきた「人を基軸におく経営」の一端が、今回のサーベイを通じて定量的に検証できる状態になりつつあります。これらを人・組織の「基礎力」と、挑戦への「方向性」に関する先行指標と位置づけ、経年でモニタリングすることで、課題や改善点の早期発見と、先手を打った施策展開につなげていきます。

ダイキンの強みの源泉となる人的資本

ダイキンの強みを支える人材育成プロセス

当社が重視しているのは、「人を基軸におく経営」の考え方のもと、一人ひとりの意欲と納得性を引き出し、挑戦・成長を促していくことです。そこで今回、当社が「人の力」をどのように活かしているのか、一人ひとりの挑戦・成長がどのように組織全体の価値向上につながっているかを再整理しモデル化しました。当社の強みの源泉は、「挑戦意欲の高い個人」に対し「①さまざまな挑戦機会を通じ、社員の能力や可能性を引き出す」「②人の可能性を信じ、思い切って任せる」「③挑戦する人を後押しし、組織として支える」という3つのプロセスが根付いていることです。

これらの環境・仕組みの中で、周囲の支えや後押しを得ながら挑戦を続けることで、「挑戦し、成長し続ける人の集団」が形成され、結果として当社の好業績・企業価値向上につながっていると考えています。



人材育成プロセスにつながる構成要素と指標例

人を基軸におく経営

一人ひとりの成長の総和が企業の発展につながっている

強みの源泉（仮説）	強みの源泉を構成する要素（仮説）	根拠となりうる指標例（2026年3月期実績）
挑戦意欲の高い個人	挑戦意欲の高い個人が多い	PCM Behaviors「自分の可能性を信じ、勇気をもって修羅場に飛び込み、真正面からチャレンジする」実践度：60%↑
		人材データベースにおける本人の「キャリア希望」記入率：90.0%↓
	組織として個人の意欲と納得性を引き出している	人材データベースにおける上司による育成の方向性や対話記録の記入率：93.6%↓
Step 1 さまざまな挑戦機会を通じ、社員の能力や可能性を引き出す仕組み	豊富な挑戦機会を提供している	1人当たりの年間プロジェクト経験数：1.7件↑
	多様な人材に活躍する機会を提供している	年間異動発令数：3,424件↑
Step 2 人の可能性を信じ、思い切って任せる文化	年齢や役職にかかわらず専門性や想いの強い人にテーマを任せている	一般社員における「コアパーソン」経験比率：36%↑
	グローバルビジネスにおいて現地の裁量や判断を尊重している	海外拠点 現地人社長比率：41%↓
Step 3 挑戦する人を後押しし、組織として支える風土	挑戦を支える風土が醸成されている	「上司や周囲のメンバーが挑戦を後押し・支援してくれていると感じる」肯定的回答率：70%↑
	組織の壁を越えて相談・協業する風土が定着している	自部門以外で一緒に仕事をした社員数：平均25人↓

注：「↑」「↓」は、昨年実績と比べ数値が上昇したか減少したかを表す。

挑戦し、成長し続ける人の集団

強みの源泉　挑戦意欲の高い個人

ダイキンは、上司と部下の日々の対話を通じ、一人ひとりの意欲と納得性を引き出し、本人のキャリアに関する意向も踏まえながら、挑戦・成長の機会を提供することを重視しています。

2023年に導入したグローバル人材データベース「DAIKIN People」では、社員一人ひとりの基本情報に加え、本人が「強みや専門性」「仕事・キャリアの考えや希望」などを記入します。記入した内容をもとに、次の挑戦・成長について上司と部下が対話する仕組みを構築しています。2026年3月期は、本人による「キャリア希望*」の記入率は90.0%、対話後に上司が記入する育成の方向性や対話記録の記入率は93.6%と、ダイキンが人材育成において大切にしている「一人ひとりとの対話」と連動した取り組みになっています。

* キャリア希望：「1～2年後のキャリア希望」および「5～10年後のキャリア希望」

強みの源泉：Step 1　さまざまな挑戦機会を通じ、社員の能力や可能性を引き出す仕組み

さまざまな挑戦機会の提供

ダイキンでは変化の激しい事業環境・経営環境に臨機応変に対応するために、人・組織の見直しや人材の抜擢・再配置として、月2回、合計で年24回の異動を発令しています。これらの異動機会は事業ニーズへの対応はもちろんですが、人材育成の観点からも非常に重要なものと位置づけています。ダイキンでは一律的なジョブローテーションは実施せず、日々の対話を通じて社員一人ひとりの想いや意向、成長課題などを把握した上で、個別の挑戦・成長機会を提供しています。

また、部門やグループ横断で取り組むプロジェクトや全社イベントなど、自職場での日常業務以外の仕事においても、社員が挑戦する機会が多く存在します。

2026年3月期実績

年間異動発令数	1人当たりの年間プロジェクト経験数
3,424件（全社員の36%に相当）	1.7件*1
国内各拠点で開催された納涼祭の実行委員・当日スタッフ人数	**ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメントの企画・運営に参加した人数**
2,919人*2	103人

*1 全社員向けサーベイにおける「直近1年間に参画したプロジェクト数」への回答の平均。
*2 堺製作所、淀川製作所、滋賀製作所、草加事業所の合計。

▶ ダイキン独自の人材育成の場

ダイキンでは、社員が所属部門を超えて、組織横断で取り組むプロジェクトや全社イベントへの参加を推奨しています。例えば、毎年8月に各製作所で開催されている納涼祭や3月に沖縄県で開催される「ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント」では、多くの社員が企画・運営スタッフとして参画しています。

こうしたプロジェクトでは、「地域の皆さまや来場者に楽しんでいただくためにはどうすればいいか」という顧客視点を徹底し、それぞれの社員が自ら独自性ある企画を考え、実行しています。社員自らが企画し、ダイキンが大切にしている理念や仕事の仕方を実践することで、結果として一人ひとりが大きく成長する機会となっています。またプロジェクトを通じて培われる、組織の枠を超えたチームワークや人的ネットワーク、企画実現に向けた思考力・実行力・課題解決力などは、各職場における日々の業務でも活かされており、ダイキン独自の人材育成として機能しています。

多様な人材の活躍

ダイキンではダイバーシティマネジメントの深化を重要なテーマと位置づけ、多様な人材が活躍できる組織の実現に向けた取り組みを進めています。

定期採用に加えてキャリア採用も積極的に行い、2026年3月期には111人のキャリア採用を行いました。全社員におけるキャリア採用の割合は22.0%、全管理職におけるキャリア採用者の割合は30.7%となっています。

また、海外出向者・海外拠点実践研修生の計683人が海外拠点にて活躍しており、グローバルビジネスの拡大を担っています。

さらに、2017年に設立した「ダイキン情報技術大学」など、グローバルでデジタル人材の育成に取り組んでいます。

2026年3月期実績

キャリア採用	
社員比率	管理職比率
22.0%	30.7%
デジタル人材	**海外出向者・海外拠点実践研修参加者**
約2,500人	計683人

VOICE

ダイキン情報技術大学修了生が挑む

―― 生成AI×保全の最前線

私は「ダイキン情報技術大学（DICT）」の1期生として2年間学びました。知識教育だけでなく、PBLプログラムを通じて部門で実践する機会が多く、「現場をいかに改善できるか」「デジタル技術をビジネスにどう活かすか」という視点が強く身についたと感じています。

2024年からは「設備故障診断支援システム」の開発に参画。工場で設備異常が起きた際に、生成AIが原因や対応のヒントを提示し、迅速な問題解決につなげる仕組みです。グローバル展開が加速する中、保全技術者の育成が追い付いていない生産拠点もあり、システムの活用によって保全業務の効率化や保全品質の向上につながると考えています。DICTで学んだデジタル技術を実践する私たちの取り組みが、ビジネス変革の足掛かりになると感じており、こうした変化にかかわれていることに手応えを感じています。

生産技術センター
工場DX技術開発グループ
久米 陽一郎

強みの源泉：Step 2　人の可能性を信じ、思い切って任せる文化

年齢・役職に関係なく任せる文化

ダイキンには、年齢・役職を問わず専門性や想いの強い人がテーマの核となり、それ以外の関係者がサポートする「コアパーソン&サポーター」という独自の仕事の進め方が根付いています。管理職でない一般社員にも思い切って仕事や役割を任せ、例えば研究・開発部門における開発テーマのリーダーや、製造部門における組長・職場長、各地のサービス拠点の所長など、829人の一般社員がリーダーの役職を担っています。

また、プロジェクト型の業務においても、「コアパーソン」として活躍する社員は多くおり、全社員向けサーベイでは、若手・中堅（20～30代）社員の約4割が「直近1年間でコアパーソンとしての役割を担った」と回答しています。

リーダーの役職を担う一般社員
829人（一般社員の10%に相当）

コアパーソンとしての役割を担った社員の割合*

一般社員	若手・中堅（20～30代）社員
36%	44%

* 全社員向けサーベイで、「直近1年間で、業務・プロジェクトにおいて『コアパーソン』の役割を担った」と答えた人数の割合。

海外は現地に任せる風土

ダイキンは急速に海外事業を拡大する中で、海外現地へ積極的に権限委譲を進めてきました。現地の文化を認め、地域に密着したビジネス展開ができるよう、現地のニーズや経営環境を最も理解している現地メンバーを経営幹部へ登用。海外拠点の経営のグローバル化を推進してきました。2026年3月期の海外拠点の現地人社長の登用比率は41%、取締役の比率は49%にのぼります。引き続き、現地経営幹部候補の育成を加速し、国籍にかかわらず優秀な人材を適材適所で経営幹部ポジションへ登用していきます。

VOICE
国・地域を越えた挑戦
―― タイ拠点から インドネシア生産拠点へ

アジア最大級を誇るインドネシア空調市場のニーズに応えるべく、2023年に始動したダイキンインダストリーズインドネシア社立ち上げプロジェクト。当時、私はダイキンインダストリーズタイランド社で働いており、インドネシアに出向し生産技術チームの一員として工場立ち上げに参画する機会をいただきました。このプロジェクトにはタイだけでなく、日本、インドネシア、マレーシアを含む4つの国・地域からメンバーが集結しました。コミュニケーションを取ることに難しさもありましたが、多くのメンバーが参画したことが強みとなり、各拠点の技術力を結集した生産ラインを構築することができました。国・地域や所属を問わず、新たなチャレンジの機会を与えてくれることこそがダイキンの最大の魅力だと感じています。これからもグローバルな舞台で学びと経験を重ね、さらにダイキンの成長に貢献していきたいと思います。

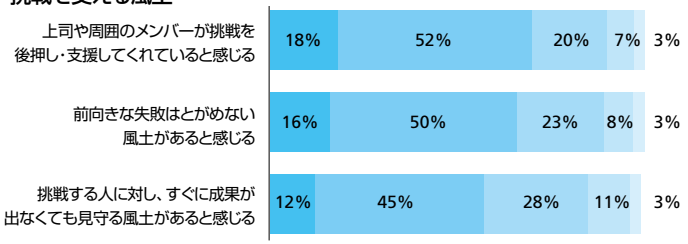
ダイキンインダストリーズ
インドネシア社 生産技術部
Assistance General Manager
Chaiwit Kormanee
チャイウィット・コーマニー

強みの源泉：Step 3　挑戦する人を後押しし、組織として支える風土

ダイキンは、前向きな失敗はとがめず、ぬくもりを大切にし、自由闊達に挑戦できるグループをめざしています。高い志を持ってチャレンジする人を周囲が支援するとともに、より貢献する人に、より多くのチャンスを提供していきたいと考えています。

全社員向けサーベイにおいても、約6割の社員がその風土を実感しています。またダイキンは、日々の業務や全社のプロジェクト・イベントなどを通じ、組織や部門を超えたメンバーと協業する機会が多い会社です。自部門に限らず当たり前に相談したり、議論したりする風土が定着しており、社内外の「人」のつながりの多さと強さが特徴であると考えています。

挑戦を支える風土



注：小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100になりません。

自部門以外で一緒に仕事をした社員数
平均25人*

* 全社員向けサーベイで、「直近1年間で、自部門以外で一緒に仕事をした社員の人数」への回答の平均。

VOICE
未知への挑戦
新素材を用いた革新的な冷媒再生技術の実現

2015年の設立と同時に「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」へ異動し、技術開発のコア拠点として差別化技術・商品を生み出すというミッションのもと、回収冷媒中の微量不純物をMOF*という吸着剤により精製する技術の確立に挑戦しました。

「新しいテーマをゼロからつくる」という初めてのチャレンジの中で、どうしていいか分からないことの連続。そんなとき、支えてくれたのは周囲の存在でした。入社から築いてきた人脈を活かし、テーマに直接関係ない人も会議に入って議論してもらったり、技術を海外拠点とつないでもらったりと、たくさんの人に助けてもらいました。技術の実用化に向けては、京都大学発のスタートアップである株式会社Atomisと協業を進め、2023年にMOFを活用した冷媒分離・再生技術をドイツのプラントへ適用するまでに至りました。

* MOF（Metal Organic Frameworks／金属有機構造体）：金属と有機化合物が規則的・連続的に三次元構造を形成することで、ナノサイズの無数の孔（あな）を持つ「多孔性物質」。格子状の細孔空間を自由に設計できる点が特徴で、孔の大きさ、形状、特性を変えることにより、特定の気体分子のみを吸着、分離することも可能となる。既存の分離技術で分離できない冷媒を、MOFを適用して分離することに成功した。

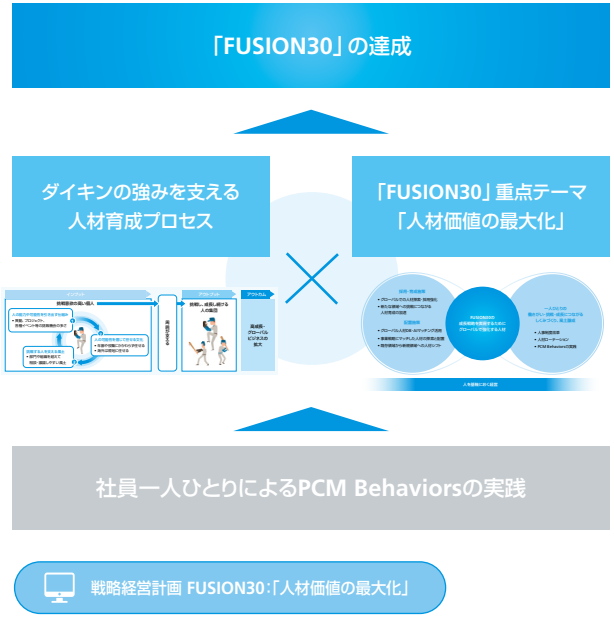
テクノロジー・
イノベーションセンター
新機能開発グループ
主任技師
賀川 みちる

「FUSION30」の達成に向けた「人材価値の最大化」重点施策の展開

人材の育成・配置・獲得を推進し、事業発展を人材面から加速

ダイキンは、人材育成プロセスといった“人”に関する強みを活かしながら、「FUSION30」推進に向けて事業変革を加速し未来を切り拓くための人材力を強化していきます。具体的には、ソリューション・デジタルなどの「重点領域を支える人材の育成・配置・獲得の強化」、経営理念・PCM Behaviorsの実践に基づく「一人ひとりの働きがい、挑戦・成長につながる仕組みづくり、風土醸成」、変革を導くリーダーの継続的な配置をめざす「多様な個性と能力を伸ばすリーダー人材の育成強化」という3つの重点施策を中心に取り組みます。

それぞれの重点施策に紐づく先行的指標と、事業成果に直結する指標（ソリューション事業売上比率など）を設定し、測定することで、ダイキンの人材施策と事業成果の連動を示していきます。



ソリューション人材の育成・獲得

「FUSION30」で掲げる「ソリューションプロバイダへの変革」を実現するためには、ソリューション人材の育成が必要となります。

国内社員の海外拠点への派遣や、地域を越えたグローバル横串での人材配置などを実施し、グローバルでベストプラクティスを共有してグループとしての育成策の底上げを図ります。

具体的には、2031年3月期で「ソリューション人材12,500人以上（2026年3月期7,300人）」という定量指標を掲げ、人材の育成・獲得を実施していきます。

デジタル人材の育成・獲得

ダイキンは2017年に「ダイキン情報技術大学」を設立し、管理職、既存社員、新入社員それぞれの育成を加速してきました。2026年3月期にダイキン情報技術大学におけるデジタル人材約2,000人の育成目標を達成しました。

「FUSION30」においては、ダイキン情報技術大学に限らず、グローバルで「デジタル人材 約3,500人（2026年3月期 約2,500人）」を目標と定めており、グループでのデジタル人材育成を推進します。

ダイキン情報技術大学については、「FUSION30」の重点テーマにおけるデジタル人材のニーズ・課題を抽出し、カリキュラム見直しなどにより育成強化を実施していきます。

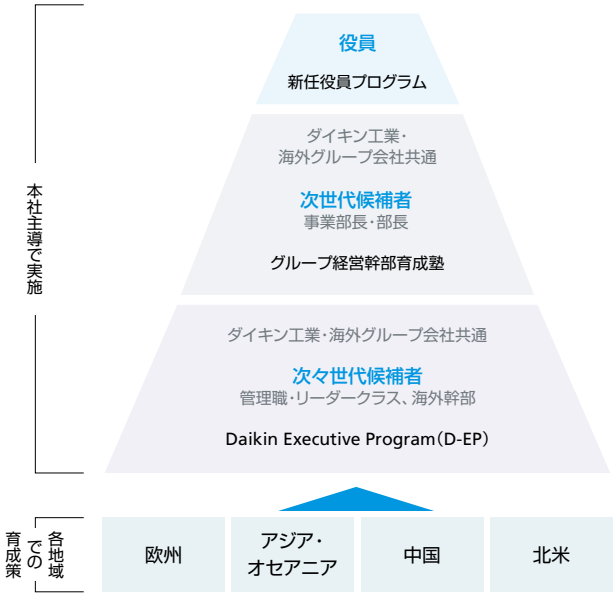
キャリア採用などの人材獲得や、社内人材のローテーションなどを実施し、グループでのデジタル人材育成のさらなる加速、定量目標の達成をめざします。

グローバルでの次世代幹部・リーダーの育成

変化の激しい社会においては、多様な人材を束ねながら、変革を導くリーダーを継続的に配置することが必要です。幹部・リーダー育成プログラムなどを強化し、それぞれの事業・地域の次世代を担う多様なリーダーの発掘・配置・育成を加速するとともに、経営の現地化を推進し、ビジネスの変革・成功につなげます。具体的には、幹部研修・経営層との対話などを通じ、資質・個性を見極め、2031年3月期で「グローバル幹部・リーダー候補人材2,000人以上の発掘・育成（2026年3月期実績：600人）」を目標として定め、取り組みを進めていきます。

具体的な幹部育成策として、本社主導では育成対象を役員、事業部長・部長クラス、課長・リーダークラスの3層に分け、それぞれ専用の育成プログラムを実施しています。同時に各地域・拠点での幹部・リーダー育成策も実施しています。

次世代幹部育成策の全体像



各拠点・地域で幹部・リーダー育成策を実施

ダイバーシティマネジメントの推進

一人ひとりの個性や強みを活かす ダイバーシティマネジメントの実践

ダイキンの社員は10万人を超え、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などを通して、事業が急拡大する中で、組織を構成するメンバーが多様になり、価値観も多様化しています。国籍、年齢、性別、性的指向、性自認、障がいの有無、定期採用・キャリア採用などにかかわらず、「出る杭」を活かし、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。

あらゆる層の人材が活躍できる環境づくり

ダイキンはあらゆる層の人材が活躍できる環境づくりとして、人事・処遇制度の見直しに取り組んでいます。2022年3月期には本人が希望すれば70歳まで働き続けることができるよう再雇用制度を拡充しました。さらに2025年3月期には定年年齢を従来の60歳から65歳へ延長し、若手からベテランまで一人ひとりの挑戦・成長を加速する人事・処遇制度への見直しを行いました。

ダイキンでは年齢給・勤続給などの一律的な賃金項目はすでに廃止済み（2001年）ですが、今回の制度見直しにより、一律的な年齢要素をさらに極小化し、従来以上に多様な人材が挑戦・成長し、成果を創出する風土へとつなげていきたいと考えています。

女性活躍推進

ダイキンでは2011年に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います。女性活躍推進法に基づく行動計画において目標を設定するとともに、管理職および女性社員の意識改革、女性リーダーの早期育成、育児休暇からの早期復帰支援やキャリアアップ支援、性別を問わず仕事と育児を両立するための環境整備と風土醸成の施策を推進しています。これまでの取り組みにより、内部登用の女性役員は2人、女性管理職は2026年3月末で132人（2011年比約6倍）となりました。女性管理職・リーダーの育成・登用は着実に進展しています。また、男性社員の育児休暇取得も定着しつつあり、性別を問わず育児に参画する風土が広がってきています。2026年3月期までを期間とする行動計画に掲げた3つの目標すべてを達成しました。今後は、2031年3月期までの5年間を計画期間として以下の新たな目標値を掲げ、取り組みを加速していきます。

女性活躍推進に基づく行動計画

1. 計画期間2027年3月期～2031年3月期
（2026年4月1日～2031年3月31日までの5年間）
2. 定量的目標
- 2031年3月期末までに取締役・監査役に占める女性比率を30%とする。
- 女性基幹職数を2031年3月期末までに200人とする。
- 男女ともに育児休暇取得率100%、男性社員の平均取得日数30日以上をめざす。

2026年3月期末までの行動計画に掲げた目標と実績

定量的目標	2026年3月期実績
内部登用の女性役員1人以上	2人
女性基幹職を2026年3月期末までに120人	132人
男女ともに育児休暇取得率90%以上 男性社員は平均取得日数10日以上を継続	育児休暇取得率 男性：98.1% 女性：97.8% 男性社員の平均取得日数：36.8日

▶「なでしこ銘柄」に10度目の選定

女性活躍推進の取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を評価する、令和7年度「なでしこ銘柄」に選定されました。「なでしこ銘柄」への選定は10度目です。

一人ひとりの無限の可能性を引き出す 人材育成・配置の実現に向けた グローバル人材データベースの構築と活用

ダイキンの競争力の源泉・強みである「人」の力を最大限引き出していくためのひとつの基盤として、人材データベース「DAIKIN People」を構築し、2023年10月より国内従業員を対象に利用を開始しました。一人ひとりが持てる力をさらに発揮するためのツールとして活用し、タイムリーな人材育成・配置につなげていきます。

また、従業員の仕事のやりがいや成長実感を把握するため、以下の4つの質問を設定しました。

質問項目	肯定的回答の割合
この会社で働くことを誇りに思う	85.9%
自分の業務にやりがいを感じている	81.4%
自分の業務を通じて成長を感じている	79.9%
自分の業務は自分の強みを活かせている	71.9%

注：選択肢5段階のうち、上位2段階で回答した割合を「肯定的回答」として算出。

2025年以降、グローバル関係会社へ展開を開始。2025年時点で1,000名のグローバル経営幹部の人材情報を登録しており、今後の計画的なリーダー育成と最適配置につなげています。

障がい者の雇用と活躍推進

ダイキン工業およびそのほかの国内関係会社を含むグループ全体の取り組みとして障がい者雇用を強化しています。日本国内グループでは法定雇用率（2.7%）を上回る水準を目標とし、2026年3月期の雇用率は2.93%です。

1993年には、ダイキン工業は「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、大阪府、摂津市と共同出資して特例子会社「株式会社ダイキンサンライズ摂津」を設立。障がい者にとって働きやすいよう配慮された事業所で能力を最大限に発揮できる機会を拡大しています。

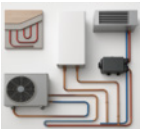
差別化にこだわる技術・商品開発

「FUSION30」で掲げるソリューションプロバイダへの変革は、長年培ってきた独自の技術基盤に支えられています。
冷媒・圧縮機・制御技術を一貫して自社開発する強みを活かし、顧客に新たな価値を提供する差別化商品・ソリューションを創出していきます。

技術・商品開発重点領域

商品開発の強化

- 新マルチシステム商材
- 新型カセット室内機



- VRVを核としたシステム商材
- 換気と融合した多機能商品
- 計装商材・ソリューションアプリ

- 磁気軸受けターボ
- 新冷却システム
- 清潔空間システム

など

要素・基盤を含む技術開発の強化

重点領域	内容
各地域で高収益を生むダクトレスの技術	空間全体をコントロールするシステム制御技術
業務用ソリューションを支える技術	省エネ診断・更新シミュレーションなどのアルゴリズム
差別化を生み出すアプライドの要素技術	熱源の大型化・高効率化技術・高外気対応技術
社会課題解決を実現する技術	大気からのCO_2回収技術 など

生産技術革新

工法革新

テーマ	内容
キーデバイスでの高性能化・コスト低減	構造設計・材料見直しまで踏み込んだ差別化工法の開発

工場革新

対象領域	テーマ	内容
ルームエアコン	完全自動化生産に向けた技術開発*	AI・センサーを活用した組立自動化やフィジカルAIの可能性追求
VRV	受注拡大に対応するマスカスタマイズ生産	生産ロスのゼロ化に向けたプロセス構築
アプライド	完全受注生産の効率化	間接人員削減に向けた生産プロセスの構築

* 自動化計画：2031年3月期までにルームエアコンを構成する部品（熱交換器、板金など）の生産ラインを自動化し、2036年3月期までに製品組立ラインの自動化を実施予定。

差別化商品を生み出すための、重点領域への積極投資

ダイキンは空調と冷媒をあわせ持つ唯一の総合空調メーカーとして、インバータ・ヒートポンプ・冷媒制御の技術を自社で一貫して開発してきました。グローバル50拠点以上の研究開発ネットワークを活かし、各地域の規制や市場特性に応じた差別化商品をスピーディに展開しています。

「FUSION30」では、この技術基盤をさらに強化するため、グローバルR&Dに前半3ヵ年で5,500億円を投じます。さらに5年間で2,200億円を差別化技術開発に投入し、ソリューション事業の拡大や高付加価値商品の創出を支えていきます。毎年、新商品比率25％以上を維持しながら、差別化商品の投入を加速していく計画です。

開発実行力の強化

差別化商品の継続的な創出には、開発テーマの質と実行スピードの向上が不可欠です。グローバルの開発テーマを俯瞰し、類似テーマの集約や差別化技術の迅速な横展開を実現するため、コントロールタワー機能を強化します。

また、AIとCAE*の融合による開発自動化や特許業務へのAI活用を推進し、開発生産性を高めます。外部協創についても、推進プロセスを見直し、段階的な投資判断を導入することで事業化の確度向上につなげます。

人材面では、アプライド・圧縮機領域を中心とした技術者の獲得・育成を強化するとともに、市場・顧客起点で価値を創出できる人材の育成に取り組みます。現場で得られる知見を技術開発へ反映し、次世代の差別化商品創出を担う人材の強化を図ります。

* CAE：Computer Aided Engineering(コンピュータ上での設計・解析支援技術)

サステナビリティレポート

環境価値の創出

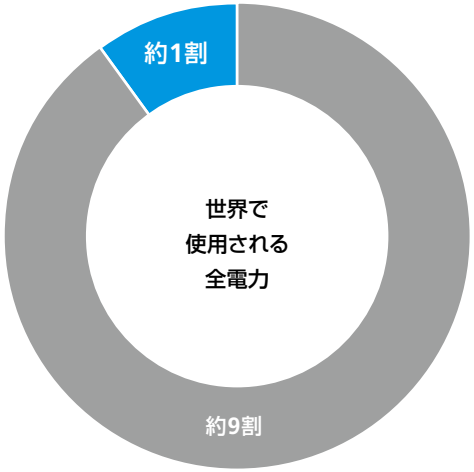
カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応は、社会から求められる責務であると同時に、新たな成長機会でもあります。
ダイキンは、省エネ技術や冷媒技術をはじめとする強みを活かし、環境価値の創出を通じて社会課題の解決と事業成長の両立をめざします。

環境価値創出に取り組む理由

世界の電力消費量の約1割を空調機が占めるといわれる中、空調の省エネ化や環境負荷低減の推進は、空調をコア事業とするダイキンの重要な責務です。また、空調機の製造には多くの金属や樹脂などの資源が使用されており、資源循環を通じたサーキュラーエコノミーの実現も重要な課題です。

環境規制の強化や消費者の環境意識の高まりは、事業環境を大きく変化させています。ダイキンは、長年培ってきた省エネ技術や冷媒技術を活かし、環境課題の解決と事業成長の両立を図ることで、中長期的な競争優位の確立につなげていきます。

世界の全電力の1割は
空調で消費

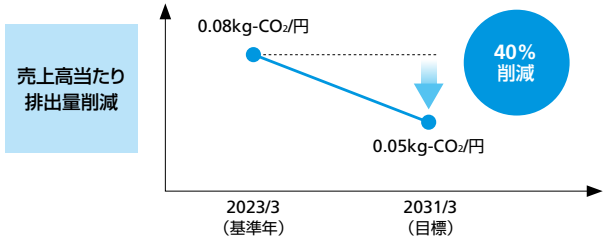


「FUSION30」での注力領域

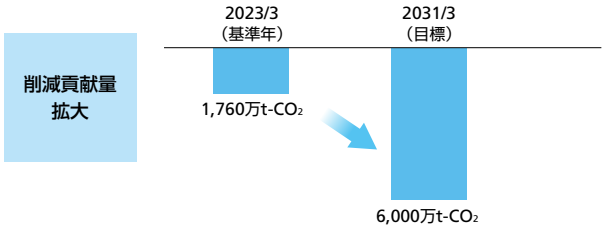
カーボンニュートラルへの挑戦

ダイキンは、インバータやヒートポンプの普及拡大、低GWP冷媒への転換を進めるとともに、各国・地域の規制や市場特性に応じた最適な冷媒戦略を推進しています。また、冷媒回収・再生を含む循環型の仕組みづくりや、生産拠点における省エネ・再生可能エネルギーの活用を進めることで、製品の開発から使用、回収・再利用までを見据えたライフサイクル全体での環境負荷低減に取り組んでいます。

売上高当たり排出量を2023年3月期比で40％削減*1（Scope1～3）



削減貢献量*2を6,000万t-CO_2に拡大

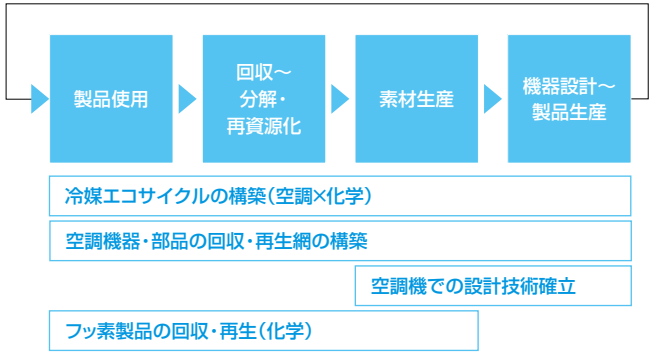


*1 「FUSION25」から目標の置き方を変更。
*2 IEC 63372に基づいてより排出量が少ない製品（インバータ機、低GWP機、ヒートポンプ暖房など）が導入された場合と、導入されなかった場合の差分を算定。

サーキュラーエコノミーへの取り組み

環境価値の創出に向けては、排出量削減だけでなく、冷媒や資源を循環させる仕組みづくりも重要です。ダイキンは、使用済み空調機から回収した冷媒の再生・再利用を進めるとともに、回収から再資源化までをつなぐ循環モデルの構築に取り組んでいます。

また、製品の設計段階から資源循環を意識し、部材の再利用や資源使用量の削減を推進します。冷媒エコサイクルの確立とサーキュラーエコノミーの推進を通じて、環境負荷の低減と新たな事業機会の創出を両立していきます。



伊藤忠商事と業務用空調機の水平リサイクル事業で包括的業務提携を締結

強靭なサプライチェーンの構築

グローバルでの供給不確実性が高まる中、ダイキンは「最寄化」「ダブルエンジン」を軸に、分散と集中を最適化した独自の供給体制を構築しています。各地域の需要に応じた生産・調達体制の整備と、複数拠点での並行生産を通じ、供給途絶リスクの抑制と安定供給の確保に取り組んでいます。これらの取り組みにより、需要変動への対応力の向上や供給リードタイムの短縮を図り、事業運営の基盤強化を進めています。

強み

地域で必要な商品をより早く供給する「最寄化」や並行生産を実現する「ダブルエンジン」による生産体制で、安定供給を実現しています。

また、地産地消に向けた地域主体調達により、リスク回避とコスト競争力を両立する調達網を構築しています。

課題認識

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、供給体制のさらなる盤石化が求められています。さまざまな要因が絡み合うことで供給停止リスクが高まる中、リスクを回避して生産を継続することのできるサプライチェーンの実現が必要です。

「同時一体運営」による迅速かつ柔軟な供給体制

ダイキンは、調達先の複数化や地域分散によるリスク低減に加え、地産地消を基本とした最寄化生産体制の整備、部品の共通化・標準化、複数拠点での並行生産の推進により、需要変動や供給制約に対応する体制の整備を進めています。これらの取り組みを通じ、サプライチェーン全体における供給の安定性向上と最適化を図っています。

さらに、販売・調達・生産・物流に関する情報をデジタルで一元管理し、関連部門間で共有する「同時一体運営」を推進しています。需要動向や供給制約の変化を計画に反映することで、リードタイムの短縮や在庫水準の適正化を図り、事業環境の変化に対応した供給体制の整備を進めています。

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。

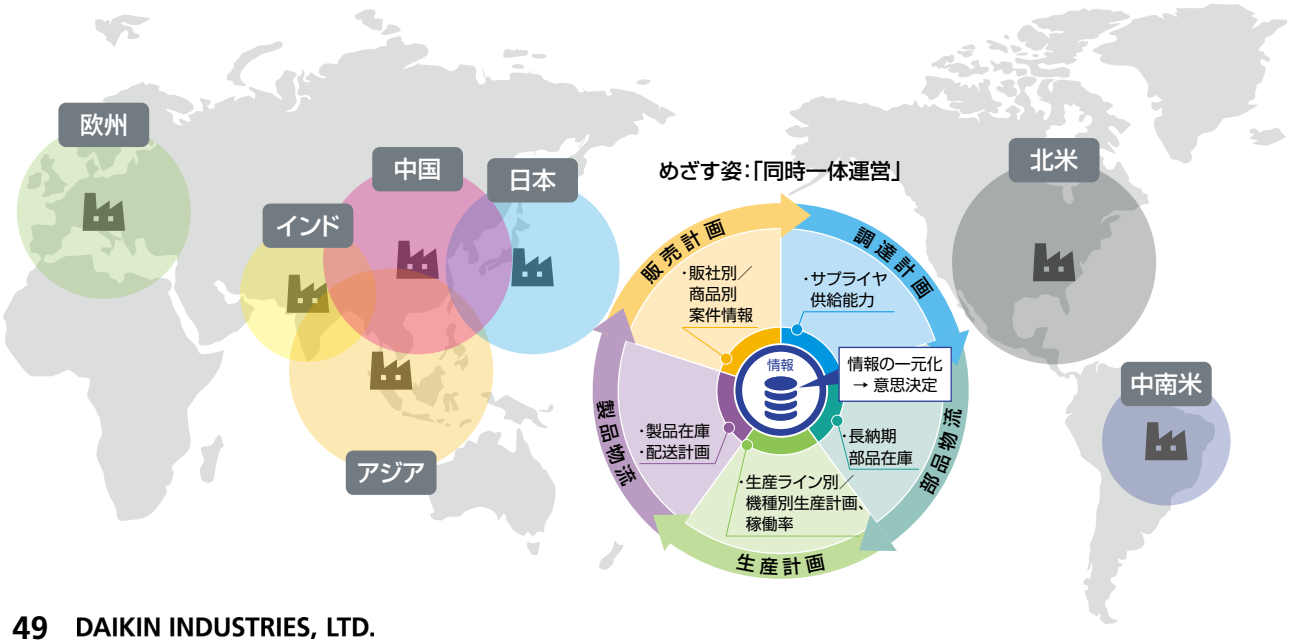
取引先の定期的評価でリスクを抽出するとともに、影響を受ける取引先を瞬時に判断できる社内システムを構築し、随時、データベースを更新することによって、問題発生時の対応力を強化しています。

各地域に調達責任者を置き、取引先の経営状況の悪化や自然災害、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、合理的な価格で調達できるよう、調達先の複数化・地域的分散、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、サプライチェーンCSR推進ガイドラインを制定し、取引先に対して人権・環境・コンプライアンスなどに関するCSR調査の回答とCSR取り組みの課題抽出、その改善を要請するなど、CSR調達を推進しています。

サステナビリティレポート:「サプライチェーン・マネジメント」



成長戦略を支える知的財産活動

ダイキンは、知的財産を、「FUSION30」で掲げる成長戦略の実行と企業価値向上を支える重要な経営資産と位置づけています。省エネ・環境技術、空気関連技術、冷媒・熱マネジメント技術、フッ素材料をはじめとする化学技術など、ダイキンが培ってきた強みを適切に保護・活用し、グローバルでの持続的な競争優位の確保につなげています。

「FUSION30」を加速させる知財戦略

「FUSION30」では、ソリューション事業の強化やグローバルでの事業拡大、AIをはじめとするデジタル技術の活用が一層重要になります。こうした事業環境の変化を踏まえ、ダイキンは、製品や要素技術に関する特許にとどまらず、データ、ノウハウ、ブランド、デザインなどを含む幅広い知的財産を活用し、事業の優位性強化に貢献していきます。

事業戦略と連動した知的財産の活用

ダイキンは、事業戦略・技術戦略と連動した知的財産の活用を進めています。省エネ・環境技術、空気関連技術、冷媒・熱マネジメント技術、化学技術などの重点領域において、ダイキンの強みや競争優位の源泉を見極め、必要な知的財産の保護・活用に取り組んでいます。

特に、ソリューション事業の強化に向けては、機器単体の技術を守る特許だけでなく、お客さまへの価値提供全体を支えるAI連携、ソフトウェア、データなどを網羅的に守る知的財産が重要になります。ダイキンは、そのような知的財産を的確に見極め保護することで、事業の成長と収益力の向上につなげていきます。

知財情報とAIを活用した経営・事業判断への貢献

技術・市場・競合の変化が速まる中、成長機会を的確に捉えるためには、さまざまな情報を統合的に把握し、事業判断に活かしていくことが重要です。ダイキンは、特許情報をはじめとする知財情報に加え、技術情報、市場・競合情報を活用し、開発テーマの検討、事業機会の探索、外部連携の検討などに役立てています。

今後は、AIの活用により、情報収集・分析の効率と精度を高め、事業優位の強化に貢献する知財戦略をより的確に立案していきます。知的財産を、権利を守るための機能にとどめず、成長機会の発見や経営判断を支える情報基盤として活用することで、「FUSION30」の実行と企業価値向上に貢献していきます。

グローバルでの知的財産マネジメントの強化

グローバルでの事業展開が進む中、各地域の市場環境、競合状況、規制、顧客ニーズに応じて、知的財産を適切に管理・活用することが重要になっています。ダイキンは、各地域の事業部門や開発部門と連携して体制を整え、グローバルで創出される技術やノウハウについても、知的財産マネジメントを強化しています。

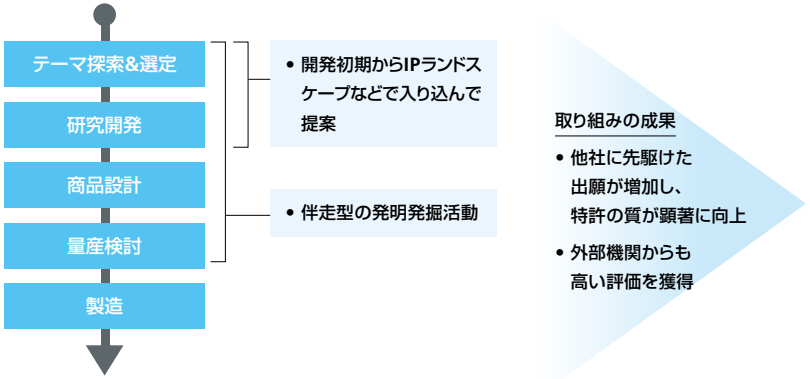
これにより、地域ごとの事業課題に応じた対応力を高めるとともに、グローバルでの模倣リスクや競争環境の変化にも適切に対応していきます。知的財産を各地域の成長を支える基盤として活用し、事業の安定的な拡大と持続的な競争優位の確保に貢献していきます。

▶ 知財活動における外部評価

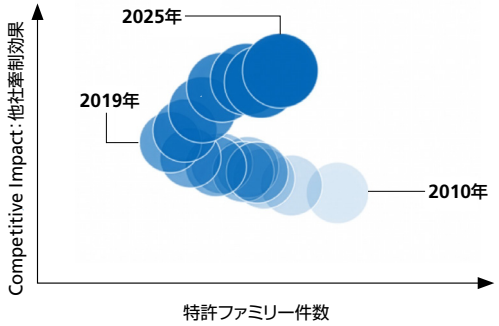
ダイキンの知財活動が国際的に評価され、以下3賞の同時受賞を果たすことができました。

- 「Asia IP Elite 2025」（3年連続3回目）
- 「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2026」（11回目）
- 「Innovation Momentum 2026：The Global Top 100」（3年連続3回目）

能動的な知財活動



ダイキンが保有する特許価値の推移



出典：LexisNexis PatentSight+で作成

▶ アドボカシー活動の推進

ダイキンは、国連の機関であるWIPO*が運営するWIPO GREEN活動に賛同し、低温暖化冷媒R32の無償開放対象特許を同データベースに登録しています。こうした知的財産の活用に加え、技術力とネットワークを背景に、業界・政府・国際機関と連携し、建設的な対話を通じて適切なルールづくりに貢献してきます。

* WIPO：World Intellectual Property Organization（世界知的所有権機関）

サステナビリティレポート：「国際ルール形成への参画」

事業戦略

Contents

52 主要事業の概要

54 事業の概況と今後の見通し

- 54 空調事業
  - 55 日本
  - 56 米州
  - 57 中国
  - 58 欧州・中近東・アフリカ
  - 59 アジア・オセアニア
  - 60 フィルタ事業
- 61 化学事業
- 64 油機事業
- 65 特機事業

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 **92.2%**

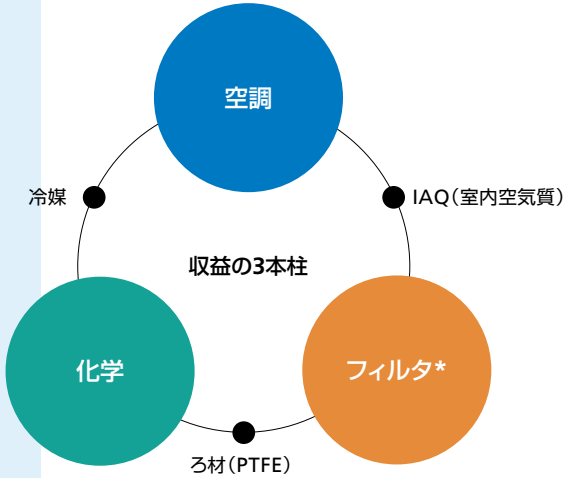
化学事業 **5.6%**

油機事業 **1.5%**

特機事業 **0.6%**

その他 **0.1%**

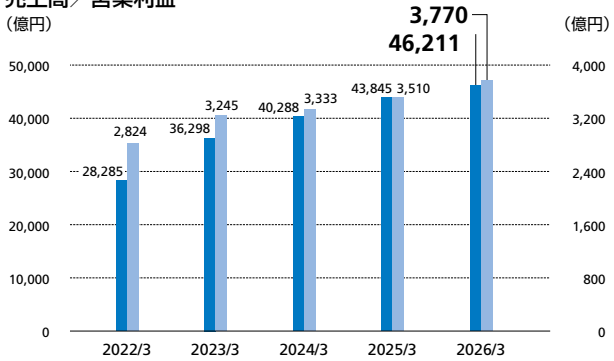
空調・化学・フィルタ事業の親和性を活かしたシナジーの創出



* フィルタは、空調事業セグメントに含む。

空調事業

売上高／営業利益

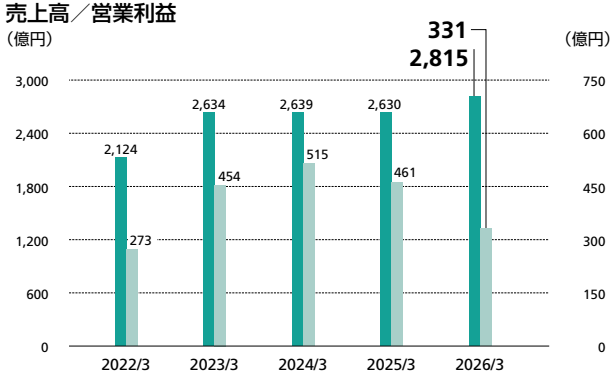


主要製品

- 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

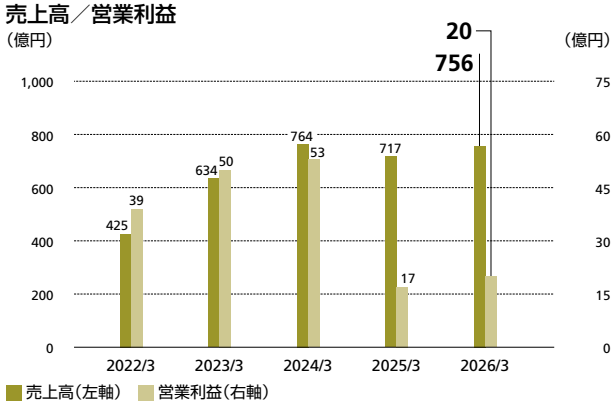


主要製品

- 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
- 医農薬中間体
- ドライエア供給装置

油機事業

売上高／営業利益

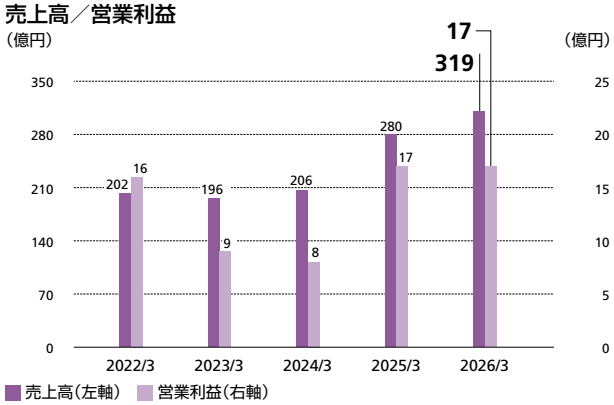


主要製品

- 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



主要製品

- 防衛省向け演習用砲弾・誘導弾用部品
- 在宅酸素医療用機器

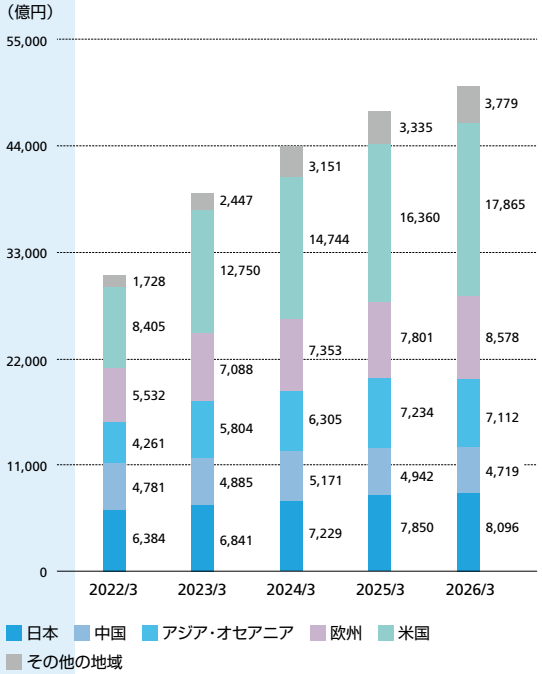
主要事業の概要

ダイキンは、世界170以上の国・地域で事業を展開、「市場最寄化生産」をベースに134ヵ所の生産拠点、69ヵ所の研究開発拠点を構築しています。

社員数　104,095人

連結子会社　324社

地域別売上高の推移（ダイキン全体）



空調事業の主なグローバル生産・研究開発拠点

■ 生産拠点　■ 研究開発拠点

欧州

- ■ ダイキンヨーロッパ社（ベルギー：1972年）
  業務用エアコン、暖房製品
- ■ ダイキンインダストリーズチェコ社（2003年）
  住宅用エアコン
- ■ ダイキンアプライドヨーロッパ社（イタリア：2007年買収）
  チラー、ターボ冷凍機
- ■ ダイキントルコ社（2011年）
  住宅用エアコン、暖房製品
- ■ ダイキンマニュファクチャリングポーランド社（2024年）
  暖房製品
- ■ EMEA開発センター（ベルギー：2025年）
  業務用エアコン、暖房製品、デバイス、クラウドなど
- ■ ダイキンアプライドヨーロッパ社
  （イタリア：2007年買収）
  チラー

アジア

- ■ ダイキンインダストリーズタイランド社（1990年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン
- ■ ダイキンマレーシア社（2007年買収）
  住宅用エアコン、業務用エアコン、チラー
- ■ ダイキンエアコンディショニングベトナム社（2018年）
  住宅用エアコン
- ■ ダイキンインダストリーズインドネシア社（2024年）
  住宅用エアコン
- ■ ダイキンインダストリーズタイランド社（1990年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン
- ■ ダイキンリフリジレーションマレーシア社（1977年）
  チラー、エアハンドリングユニット

日本

- ■ 堺製作所（大阪府堺市：1937年）
  業務用エアコン
- ■ 淀川製作所（大阪府摂津市：1941年）
  化学、油機、特機
- ■ 滋賀製作所（滋賀県草津市：1970年）
  住宅用エアコン
- ■ 鹿島製作所（茨城県神栖市：1983年）
  化学
- ■ テクノロジー・イノベーションセンター
  （大阪府摂津市：2015年）
  空調技術（住宅用、業務用、暖房、低温、アプライド）の先行開発

中国

- ■ 大金空調（上海）有限公司（1995年）
  業務用エアコン、全熱交換器
- ■ 大金空調（蘇州）有限公司（2011年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン
- ■ マッケイ中国社（武漢：2007年買収）
  水冷チラー、ターボ冷凍機など
- ■ マッケイ中国社（深セン：2007年買収）
  空冷チラー、ファンコイルユニットなど
- ■ 大金空調（恵州）有限公司（2024年）
  住宅用エアコンなど
- ■ 上海R&Dセンター（2011年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン
- ■ 蘇州デバイスセンター（2025年）
  圧縮機、デバイス

インド

- ■ ダイキンエアコンディショニングインド社（2009年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン、水冷チラー、空冷チラー
- ■ ダイキンエアコンディショニングインド社（2009年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン

米国

- ■ ダイキンアプライドアメリカズ社
  （ヴァージニア州スタントン：2007年買収）
  大型チラー、ターボ冷凍機
- ■ 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
  （テキサス州ヒューストン：2012年買収）
  住宅用ユニタリー、ガスファーネス、業務用エアコン
- ■ 北米R&Dセンター
  （テキサス州ヒューストン：2017年）
  住宅用ユニタリー、業務用エアコン

中南米

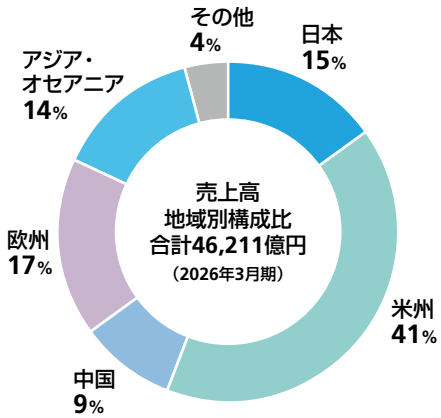
- ■ ダイキンマニュファクチャリングメキシコ社（2011年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン、空冷チラーなど
- ■ ダイキンエアコンディショニングアマゾナス社（2012年）
  住宅用エアコン、業務用エアコン

＊ フィルタ、低温を含む。

	売上高	社員数	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）
日本	8,096億円	14,490人	31社	9拠点
米国	17,865億円	25,145人	59社	9拠点
中国	4,719億円	18,426人	33社	12拠点
欧州	8,578億円	13,498人	85社	20拠点
アジア・オセアニア	7,112億円	22,850人	66社	13拠点
その他の地域（中南米、中近東、アフリカなど）	3,779億円	9,686人	50社	5拠点

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。



■日本
売上高 **6,758**億円

■米州（中南米含む）
売上高 **18,986**億円

■中国
売上高 **4,035**億円

■欧州
売上高 **7,842**億円

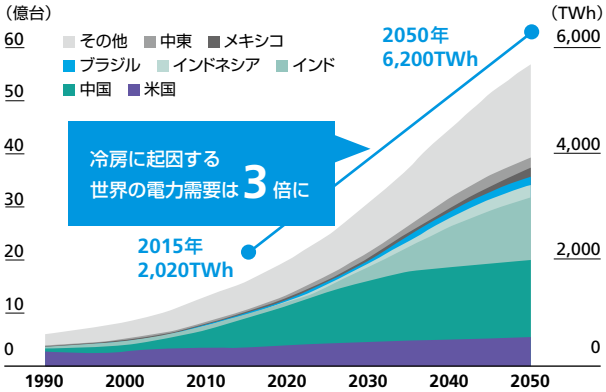
■アジア・オセアニア
売上高 **6,631**億円

■その他
売上高 **1,960**億円

▶ 空調市場の成長性

インド・アフリカをはじめとする新興国の経済発展や都市化の進展により、世界の空調需要は中長期的に拡大が見込まれています。国際エネルギー機関（IEA）によれば、冷房に起因する電力需要は2050年までに2015年比で約3倍に増加すると予測されており、省エネ性能に優れた空調機の普及は重要な課題となっています。特に、グローバルサウスや北米では依然として非インバータ機の比率が高い国や地域も多く、高効率で消費電力を抑えられるインバータ機へ置き換わる余地が大きく残されています。さらに、脱炭素化の進展や、エネルギー使用量削減ニーズの高まりに加え、デジタル化に伴うデータセンター需要の拡大も市場成長を後押ししています。空調は今後、電力需給の最適化に貢献する社会インフラとしての役割を高めていくことが期待されており、市場の持続的な成長が見込まれています。

世界の空調機の市場ストック台数と電力需要



注：IEA「The Future of Cooling」よりダイキンにて作成。

▶ 地域ごとに異なる空調のニーズに対応

空調事業では、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るため、求められる製品やサービスも多様です。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、販売・サービス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極で地域自立型のサプライチェーンを築いてきました。調達についても、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。これにより、各地域の市場ニーズを捉えた新商品の迅速な市場投入や、コスト競争力の向上につなげています。

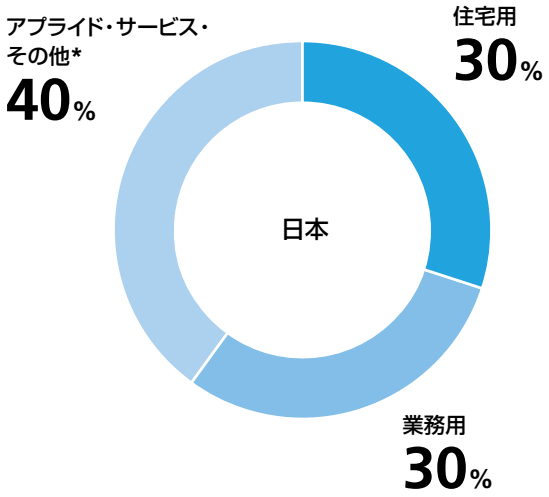
地域による空調市場の特徴

地域	市場の特徴
日本	• 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
欧州	• 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
中国	• 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
米国	• 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
アジア	• 冷房のみのニーズが多い • 高額な電気料金、電力供給が不安定な国・地域が比較的多い

事業の概況と今後の見通し

日本

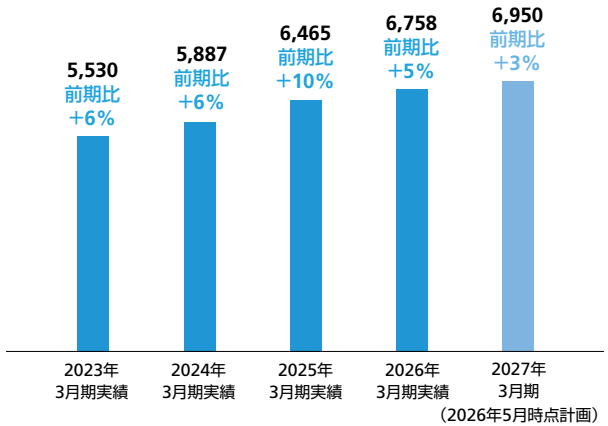
売上高 地域別製品構成比



* 空気清浄機ほか

空調事業売上高（日本）

（億円）



▶ 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。2026年3月期は、住宅用の需要は、記録的な猛暑に加え、地方自治体が実施する補助金の追い風もあり、前期を上回りました。業務用の需要も、インバウンド需要を背景に小売・店舗の建築着工件数が増加したこと、オフィス・商業施設を中心とする更新需要が堅調に推移したことにより、前期を上回りました。

▶ ダイキンの優位性

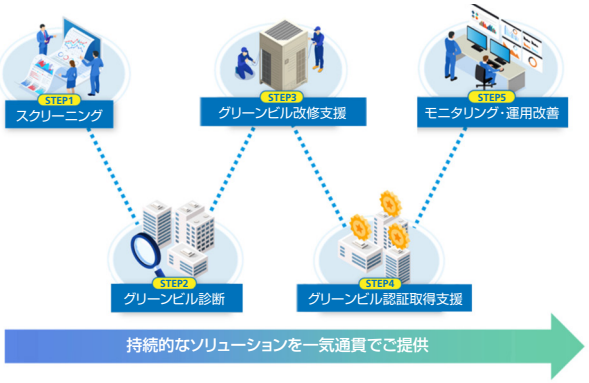
- 高い省エネ性や優れた施工性を実現する、空調技術におけるノウハウの蓄積
- 除湿・加湿・換気・空気清浄を組み合わせた快適な空気の提供
- 全国に構築してきたサービス網

「FUSION25」の振り返り

住宅用は、幅広い商品ラインアップとユーザー提案により、トップシェアを維持しました。また、高付加価値商品の拡販に注力したことにより収益性が向上しました。また、エコキュートでも、戦略的な売価施策と高付加価値商品の拡販により、収益改善を進めました。業務用は、機器の販売に加え、用途・市場に応じたソリューション提案を強化しました。工場市場では脱炭素ニーズを背景に他社と協業し、熱回収・省エネ提案を推進。ビル・医療施設では更新需要を取り込み、収益拡大を進めました。

「FUSION30」の戦略

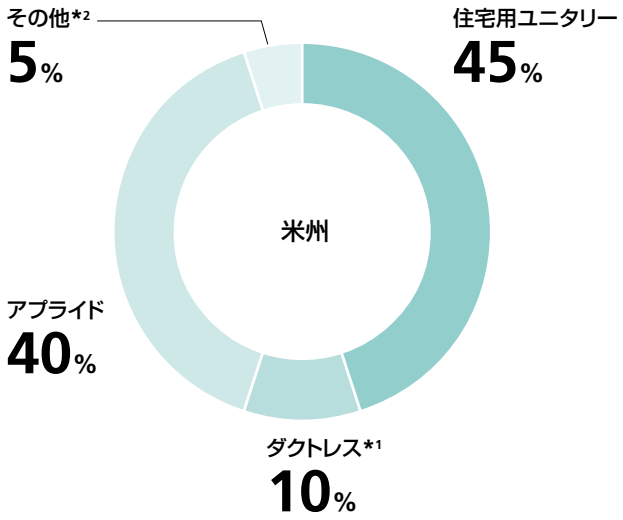
産業・社会構造の変化をチャンスに、「空調機器事業」「業務用ソリューション事業」を柱とした成長戦略により、事業拡大をめざします。住宅用では、差別化商品の投入と、住宅空調システムの拡販に向けた営業体制の構築に努めます。業務用では、省エネ提案を軸に更新需要を獲得するとともに、高付加価値商品の拡販を進めます。また、工場・ビルを中心に、データ活用や計装強化、グループ一体営業を通じて顧客課題に応じた提案を強化し、ソリューションを起点とした収益基盤の強化と事業領域の拡大を推進します。



ビルの省エネ化と環境価値向上を支援するグリーンビルサポートシステム。エネルギー使用状況や空調設備を診断し、設備改修、認証取得支援、運用改善までを一気通貫で提供。

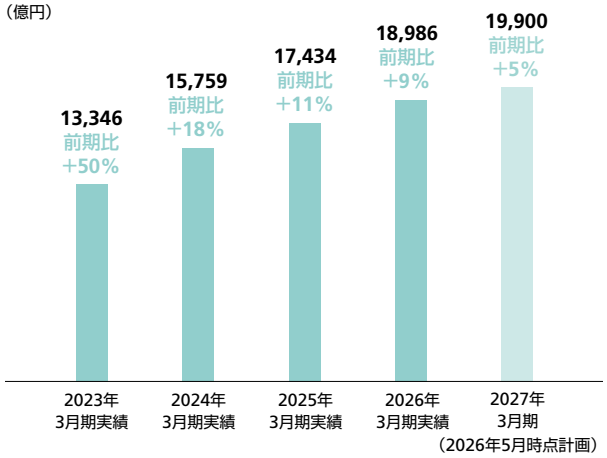
米州

売上高 地域別製品構成比



*1 住宅用、業務用含む
*2 フィルタ事業、中南米

空調事業売上高（米州）



▶ 市場環境

米国の住宅用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。2026年3月期は、長引くインフレや住宅ローン金利の高止まり、冷媒規制の変更に伴い旧冷媒機（R410A機）の需要が急増したことへの反動があり、住宅用ユニタリーの需要は低調に推移しました。アプライドは、データセンター向けを中心に需要が好調に推移しました。

▶ ダイキンの優位性

- 環境規制の強化をチャンスとしたインバータ化、ヒートポンプ化、低GWP化の推進
- インバータ搭載ユニタリーやダクトレス空調機など、独自の環境プレミアム商品での市場開拓
- 全米に構築してきた自前の販売網・サービス網
- 空冷・液冷、制御まで含めたトータル冷却ソリューションの提供

「FUSION25」の振り返り

住宅用事業では、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取り組み、販売力・営業力の強化により高付加価値商品の販売を着実に伸ばしました。また、インバータ・ヒートポンプ・低GWP冷媒化を軸に環境プレミアム事業を推進しましたが、住宅市場の需要減や金利高騰の影響を受け、市場創造の取り組みは進展の余地を残しています。アプライド事業では、積極的なM&Aにより販路やソリューション基盤を拡充し、計画を上回る成長を実現しました。特にデータセンター需要の拡大を背景に、事業規模とソリューション比率の双方が向上し、高収益化に向けた基盤を強化しました。

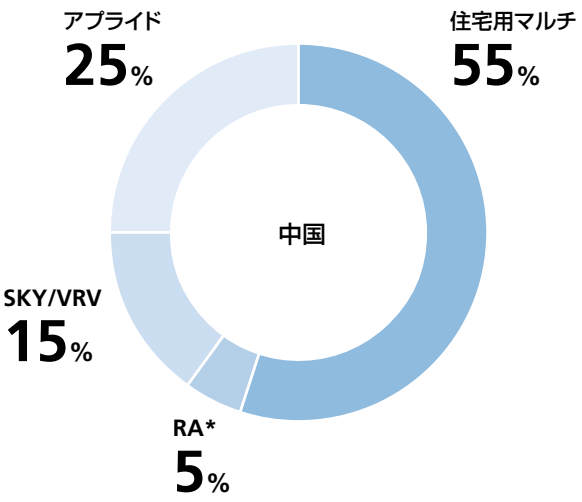
「FUSION30」の戦略

環境プレミアム商材とソリューション事業の拡大を通じて、高収益な事業体質の確立をめざします。住宅用事業では、販売力・提案力を強化し、環境プレミアム商品「Fit」の拡販、住宅用ソリューションの強化により収益を拡大します。アプライド・ソリューション事業では、需要が拡大するデータセンターに加え、オフィスや学校向けの業務用ソリューションを推進し、市場の成長を取り込みます。あわせて、データセンターの市場攻略を支えるハブとなる拠点の設立など、成長が見込まれるアプライド事業への戦略的投資を進めます。さらに、管理体制の連携・共通化や、基幹システム活用により、地域全体で経営管理の高度化を進めます。

テキサス州のデータセンターに設置される空冷式チラー。

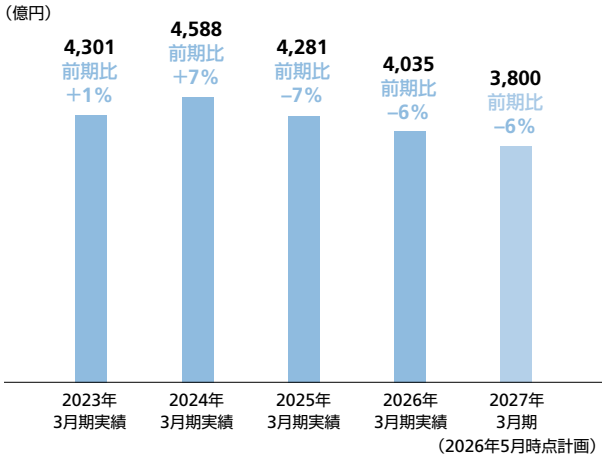
中国

売上高 地域別製品構成比



* 小型のルームエアコン

空調事業売上高（中国）



▶ 市場環境

2026年3月期は、不動産市況の悪化や消費の冷え込みにより、住宅用・業務用ともに、新築物件を中心に需要の低迷が継続しました。その中でも、住宅用では更新・リフォーム需要が、業務用ではカーボンニュートラル政策推進を背景とした省エネニーズによる需要が堅調に推移しました。

▶ ダイキンの優位性

- 顧客ニーズに応える差別化商品の住宅用マルチエアコンと、それを実現する開発力
- 専売店「プロショップ」の販売力とオンラインを組み合わせた独自の販売活動
- 市場参入以来築き上げてきたブランドイメージ

「FUSION25」の振り返り

不動産市況の悪化や消費低迷、原材料高騰など極めて厳しい市場環境が続く中でも、住宅用マルチエアコンを中核とした高付加価値なシステム商品の販売により、高い収益性を維持しました。顧客ニーズや消費行動の変化をいち早く捉えた商品の投入や、オフラインでの小売販売と、ライブ放送・WEB広告・SNSなどオンラインを組み合わせた独自の販売モデルを強化。またIoTやデータ分析を活用し、顧客ごとのライフスタイルに合わせた最適な空気質を提案する住宅用ソリューションを強化しました。中国市場におけるブランド力向上と市場創造を進めました。

「FUSION30」の戦略

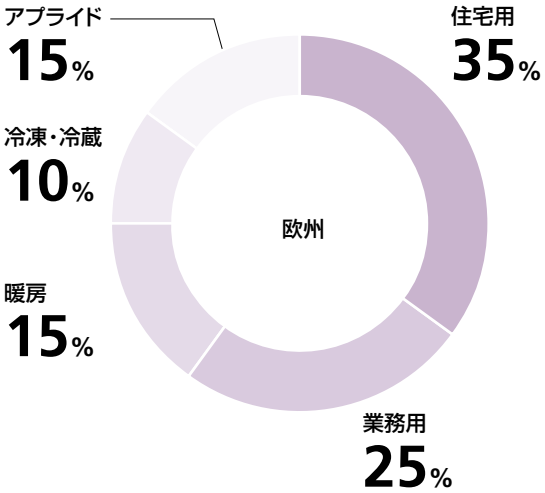
空気価値のイノベーションとソリューションにより、新たな需要の創出に挑戦します。住宅用では、温度や湿度、空気質に加え、光やIoTなどを組み合わせた新たな付加価値を提供するシステム商品により、顧客により快適な生活スタイルを提供します。業務用では、市場ごとのニーズに応じたデータ活用型ソリューションや用途別提案を強化します。あわせて、各地の開発拠点の連携により中国市場に適応した差別化商品開発を加速するとともに、オンライン・オフライン融合の販売モデルの進化や、現地サプライヤ活用によるコスト競争力の向上、カスタマイズ生産の強化を推進し、安定的かつ高水準の収益性を実現します。

顧客に新たな空気価値を提供する住宅用ソリューションコンセプト「Luxury Air Land」を掲げ、独自のブランド戦略を展開。

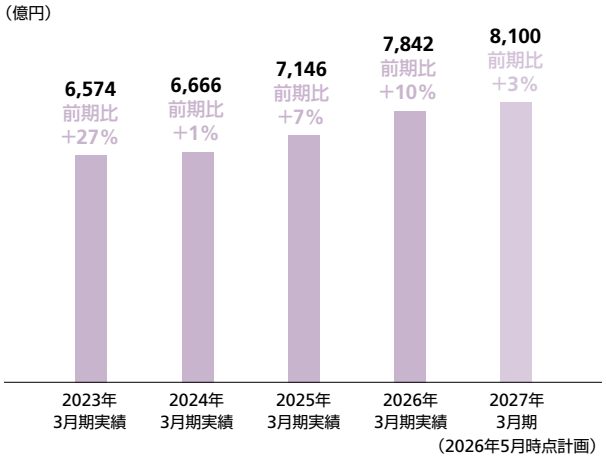
事業の概況と今後の見通し

欧州・中近東・アフリカ

売上高 地域別製品構成比



空調事業売上高（欧州）



▶ 市場環境

欧州では、住宅用は、インフレの影響はあるものの、2025年6月末から7月上旬の猛暑により、普及率の低い地域を中心に需要が拡大しました。業務用では、オフィス・店舗での省エネニーズや観光業による需要が追い風となり、市場成長が継続しました。暖房事業では、需要は緩やかな回復基調ですが、燃焼式暖房の規制遅れや、補助金制度や運用方法が安定せず、本格的な回復には至らない状況が続きました。中東では、データセンターや大型物件向けのアプライド需要が堅調に推移しました。

▶ ダイキンの優位性

- 環境性の高い商品と長年強化してきた自前の販売ネットワーク
- 国ごとのニーズ、事業環境に対応した販売戦略
- EUや各加盟国政府、関連団体に入り込んだルールメイキングの取り組み

「FUSION25」の振り返り

住宅用は、環境規制の強化などカーボンニュートラルの動きを追い風に、環境性能の高い差別化商品の投入に注力しました。業務用は、R32を使用した機器のラインアップを拡充し、市場のR32化を推進しました。ヒートポンプ暖房・給湯機は、燃焼ボイラーの規制延期や補助金縮小により需要が停滞する中、販売・サービス網の強化に加え、ドイツを中心に自然冷媒R290機の展開に注力。欧州全体でトップシェアを維持しましたが、生産能力投資の回収遅れにより、収益性に課題を残しました。アプライドは中東を中心に、データセンターなど大型物件の獲得により売上を伸ばしました。冷凍・冷蔵事業は、小売店舗向けにワンストップソリューションの提供に取り組みましたが、商品ラインアップのさらなる強化が必要な状況です。

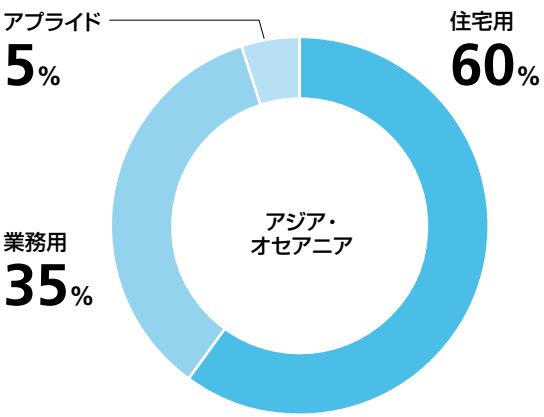
「FUSION30」の戦略

競争力向上、差別化商品の創出力強化、生産・供給の最適化を通じ、収益力の改善をめざします。住宅用では、高付加価値商品の拡販とソリューション事業展開を推進。業務用では、冷媒規制や省エネニーズを見据え、自然冷媒機・低GWP冷媒機の拡販に取り組みます。ヒートポンプ暖房・給湯機は、R290機やシステム商品のラインアップ拡充と、サービス体制の強化に注力します。アプライドでは、データセンター市場を軸とした産業用ソリューション事業体制を構築し、中東地域を含め活況な需要を取り込みます。また、空冷商材に加え、液冷商材や自然冷媒商品を拡充し、工場・地域冷暖房などへの用途展開を進めます。冷凍・冷蔵事業は、店舗へのワンストップソリューション提案を加速し、保守・サービス領域の拡大を通じて事業体質改善に取り組みます。

自然冷媒R290を採用したヒートポンプ機器のラインアップを拡充。

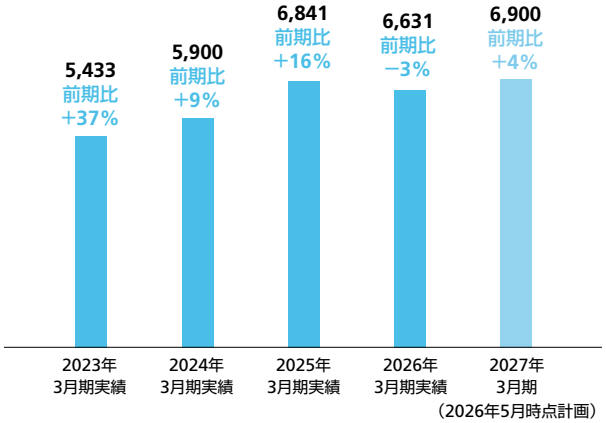
アジア・オセアニア

売上高 地域別製品構成比



空調事業売上高（アジア・オセアニア）

（億円）



▶ 市場環境

2026年3月期は、住宅用では、アセアン地域・インドで前期に比べ低温・多雨となった影響で需要が低迷し、流通在庫が高止まりしました。業務用については、インドで需要が堅調に推移したものの、アセアン地域で景気の先行き不透明感の高まりによりプロジェクトの遅延や投資の見直しが増加しました。

▶ ダイキンの優位性

- 市場ニーズと環境貢献を両立するインバータ製品
- 4ヵ国に構えた現地生産拠点によるコスト競争力
- 主要各地域で開発・育成してきた販売網・サービス網

「FUSION25」の振り返り

アジア・オセアニア地域では、生産能力の拡充や販売網の強化により、業務用を中心に各国でシェアを伸ばし市場でのプレゼンスを確立しました。アプライド事業でもラインアップ拡充、サービス・ソリューション領域のM&Aにより、事業基盤を強化しました。一方で、原材料高騰や中国メーカーの低価格攻勢が続いており、コスト競争力の強化、差別化商品のラインアップ拡充と収益構造の改善が課題となりました。インドでは、急拡大する空調需要を背景に、地方都市までを網羅する販売網の構築と販売店の育成、生産・開発体制の現地化を進め、業界をリードする事業基盤を確立しました。特にインバータ商品の拡販や多様なチャネル展開により販売を大きく伸ばし、市場での競争力とブランド力を強化しました。

「FUSION30」の戦略

さらなる市場成長が見込まれるアジア地域で、高付加価値商材へのシフトと業務用・ソリューション事業の拡大に取り組み、高収益化を図ります。販売店の支援・開発・育成により提案型の販売力・営業力を強化するとともに、用途別市場への最適提案やデータ活用ソリューションを展開し、機器販売からライフサイクル全体で価値を提供する事業構造をめざします。インドでは、開発・生産・販売・サービスを一体化した事業基盤のさらなる強化に取り組み、急成長する需要を確実に取り込みます。また、データセンターや工場向け大型空調・サービスを拡充するとともに、高付加価値商品の展開により収益力を高めます。

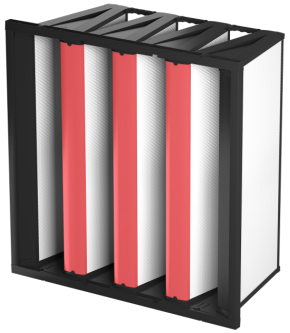
住宅用のプレミアム商品や空調ソリューションの提案に特化したショールーム（インドネシア）。

事業の概況と今後の見通し

フィルタ事業

▶ 事業概況

フィルタ事業は、エアフィルタ・クリーン機器の製造・販売により、製品品質の維持や人の安全性の確保など、空気環境を保つことに貢献しています。主な製品は、クリーンルーム用の高性能フィルタ、工場用の集塵機です。大気汚染の抑制や、家・オフィス・工場の空気環境改善など、人を取り巻く空気に対するニーズはますます高まっています。空調と化学との技術の融合で、大気汚染対策や製薬、食品業界の衛生管理に貢献しています。



病院、データセンター、製薬などの
市場で導入される高性能フィルタ

▶ 市場環境

中国における価格競争の激化や、国内での投資抑制を背景とした市場縮小が続いたものの、全体として需要は堅調に推移しました。

▶ ダイキンの優位性

- 空調と化学との技術力の融合
- IAQ事業における空調との親和性
- グローバルな製品ラインアップと販路

「FUSION25」の振り返り

エアフィルタでは、北米と欧州を中心に事業構造改革に取り組み、北米では、更新市場をターゲットとした販売店の強化による高収益な販路の拡大、工場再編による固定費削減を進め、収益体質が大きく改善しました。一方、欧州では、営業力や製品ラインアップの課題などにより構造改革にはさらなる取り組みが必要な状況です。また、P&I*では、アフターサービスや保守・メンテナンスへのリソースのシフトなど、収益性の改善に取り組みましたが、高収益な商品の需要や販売が伸び悩んだことにより、収益の安定化に課題を残しました。

* P&I：パワー&インダストリアル

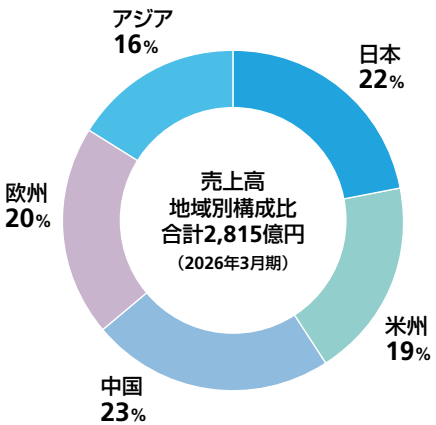
「FUSION30」の戦略

マーケットの大部分を占める更新市場を軸に、安定的かつ継続的に収益を生み出す事業構造への転換をめざします。半導体・製薬・データセンターなどの成長市場の攻略をグローバルで加速し、省エネ・耐久性などの強みを備えた差別化商品の販売を強化します。さらに、空調事業との連携により、空調・換気・フィルタを組み合わせたソリューション提案を強化します。産業構造の変化や新興市場の成長に伴い変化する空気ニーズに、製品やソリューションを通じて応えることで、人々の生活・社会に対して価値のある空気を提供します。

工場で発生する粉による空調内部の汚れ・目詰まりを防ぐ高捕集率・長寿命の特殊フィルタ『パウダーガードフィルター』。

Chemicals
化学事業

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、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。



日本 売上高 632億円	欧州 売上高 550億円
米州 売上高 524億円	アジア 売上高 438億円
中国 売上高 661億円	その他 売上高 10億円

フッ素化学製品の主な分野・用途

半導体	自動車	通信・データセンター
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（オブツール） LANケーブル（FEP） データセンター液浸冷却システム（クーラント液）

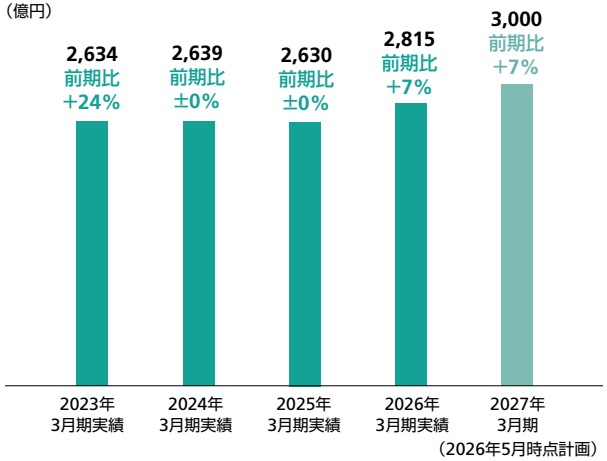
エネルギー	冷媒	メディカル
リチウムイオン電池（フッ素樹脂） 太陽電池（ETFEフィルム） 風力発電（ゼッフル）	エアコン （冷媒ガス）	喘息薬吸入スプレー（フッ素ガス） カテーテル・内視鏡（フッ素樹脂・ゴム） 人工透析装置（フッ素樹脂・ゴム）

■フッ素樹脂・ゴム　■化成品　■ガス

▶ 市場環境

データセンター分野や、紙用途における環境先進の撥水撥油剤などの化成品の一部では、需要拡大の動きがみられたものの、半導体製造・自動車分野を中心に広範囲で需要が減速し、市場の回復が遅れる状況が続きました。

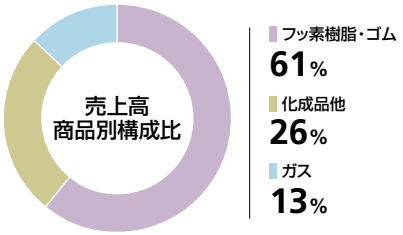
化学事業売上高



▶ ダイキンの優位性

- 国内のフッ素化学事業パイオニアとしての、豊富な技術ノウハウ
- 半導体、自動車、情報通信・医療などの成長分野でのフッ素用途の広がり
- 先端分野での用途開発の広がり

事業の概況と今後の見通し

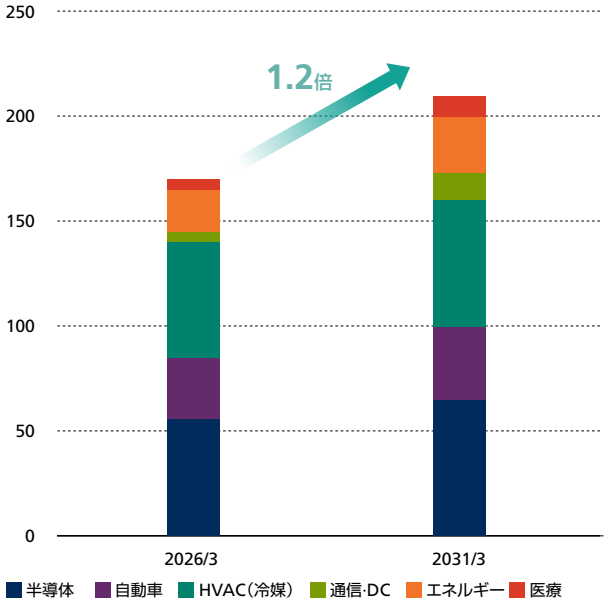


「FUSION25」の振り返り

脱炭素社会の実現に向けた動きを背景とし、素材の高機能化と環境対応へのニーズの高まりがみられました。このような市場の変化を踏まえ、高付加価値商品であるFEPの用途開発を行ったことで、データセンター向けの販売が大きく伸長しました。また、繊維・紙用途での環境先進の撥水撥油剤の拡販や、他社との協業を通じ、金属有機構造体（MOF）を活用した冷媒の回収・再生に取り組み、環境対応分野での基盤強化を進めました。一方で、半導体市場動向の影響を受け、半導体製造装置向けを中心とした高機能材料の販売が減少し、安定的な収益基盤の多様化に課題を残しました。

フッ素化学材料市場規模（ダイキン推定）

（億ドル）



「FUSION30」の戦略

3つの成長戦略を推進し、2031年3月期に営業利益率20%を超える高収益事業への進化をめざします。成長の実現に向け、開発力・製造力の強化やDX推進による事業変革と、化学物質に対する環境規制の高度化を成長機会と捉えた環境価値の創出を軸に事業基盤を強化します。

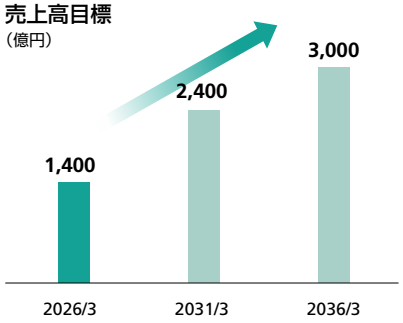
戦略①

急成長するエッセンシャル市場のキープロバイダへの進化

半導体、データセンターなど、急成長するエッセンシャル市場で、「既存フッ素製品の拡販」「高度化する顧客ニーズに応える新製品投入」により業界シェアNo.1を維持。2031年3月期に営業利益率30%の高収益事業へと進化させる。

売上高目標

（億円）



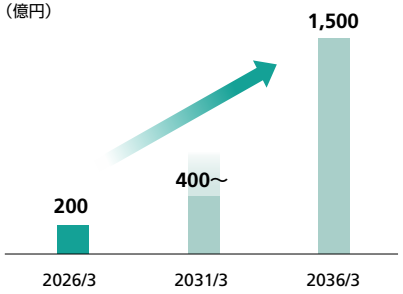
戦略②

高機能材料事業の拡大（フッ素以外）

顧客製品の高付加価値化によるさらなる高機能材ニーズの高まりに応える、フッ素以外の事業領域を拡大。ダイキンの開発技術力や顧客基盤の活用による新商品投入と、事業提携・M&Aによる商材拡充により、成長領域での事業拡大に取り込む。

売上高目標

（億円）



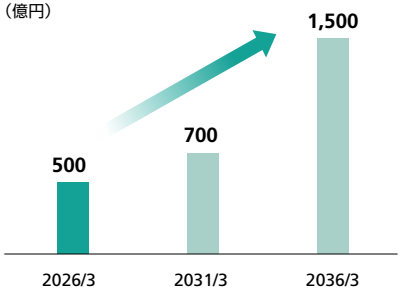
戦略③

空調×化学のシナジーを活かしたガス事業の拡大

空調のリーディングカンパニーとしての知見を活かし、環境負荷を低減する新冷媒の開発と採用をグローバル各地で推進。フッ素ガス事業の拡大に向けた基盤を構築する。

売上高目標

（億円）



事業の概況と今後の見通し

空調×化学のシナジー

▶ 冷媒の資源循環

ダイキンは、空調機器の性能と環境負荷を左右する冷媒について、空調事業と化学事業が連携し、開発・生産から回収・再生・再利用までを一貫して担う体制を構築しています。使用済み冷媒を高純度で再生し循環させることで、ライフサイクル全体で温室効果ガス排出やエネルギー使用の削減に貢献するとともに、資源の安定確保と収益機会の創出を両立します。さらに、フッ素資源全体においても回収・再生の仕組みを拡張し、サーキュラーエコノミーへの移行を加速させることで、空調事業の競争力強化につなげています。

▶ 次世代冷媒の開発

環境規制の強化により低GWP冷媒への転換が進む中、ダイキンは空調と化学の技術を融合させ、次世代冷媒の開発と空調機への適用を推進しています。冷媒と機器を一体で最適設計できる強みを活かし、環境性能と空調性能を両立する製品を市場に投入するとともに、実証導入を通じてグローバルでの採用拡大を進めています。また、空調用途にとどまらず冷凍機やEVなど周辺領域への展開を図ることで、新たな需要を創出し、ガス事業の成長を牽引していきます。

欧州(ドイツ)では他社機器由来の冷媒回収も行い、新品冷媒と変わらない高純度冷媒に再生

環境規制に対する取り組み

▶ PFASに関する取り組み

PFASとは、多くの異なる種類の有機フッ素化合物の総称で、耐熱性、耐候性、耐薬品性、撥水撥油性、潤滑性、電気絶縁性といった特性を持っており、半導体、自動車、通信、医療、エネルギー、空調／冷凍などの先端産業を支えています。

PFASは、それぞれに異なる特性や用途、環境面の特徴があり、性質が大きく異なります。ダイキンは、世界各地の製造拠点において、各国政府の規制当局と連携して規制を遵守しつつ、環境負荷を低減するための取り組みを推進しています。一例として、既に米国・欧州ではフッ素ポリマー製造工程からの重合乳化剤の99%を回収しております。さらに、PFASを破壊する先進技術の開発にも注力しており、特に実際の排水処理で実装可能な技術の獲得に重点を置き、産産・産学連携を通じて技術開発を加速しています。

ダイキンは世界各国でのPFASに関する法規制の動向を注視し、環境への配慮とともに、PFASの先端産業での重要性およびPFASの多様性を踏まえた、環境・社会課題の解決と事業の成長・発展が両立する持続可能な社会と制度の実現をめざしています。このため、各国政府の規制当局を含むステークホルダーと真摯に対話を行っています。

ダイキンは、PFASの環境排出削減と製造過程の継続的な改善に取り組み、持続可能なフッ素化学事業を推進します。素材のさらなる高機能化や環境対応のニーズに応じたフッ素化学製品の研究開発を通して社会へ貢献します。さらに、用途によってはフッ素以外の材料の商品開発・事業拡大にも取り組み、「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。

PFASに関する当社の取り組み

▶ PFOAに関する取り組み

PFOAとは、多くの異なる種類の有機フッ素化合物の総称であるPFASの一種です。

ダイキンは、1960年代後半からPFOAの取り扱いをしていましたが、2000年代初めに環境中におけるPFOAの長期残留可能性を認識したため、PFOAの製造・使用における環境排出の削減と代替物質の開発に自主的に着手しました。2015年までに国内・海外の全拠点でのPFOAの製造・使用を終了しています。その後、PFOAは2019年に「残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約」において規制物質に指定されました。

ダイキンは過去にPFOAを製造・使用していた企業として、引き続きPFOAに関する動向を注視しつつ、行政とも協議を重ねながら対応を継続していきます。

PFOAに関する当社の取り組み

当社におけるPFOAの製造・使用終了について

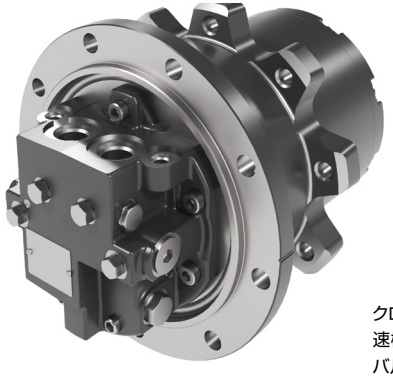
Oil Hydraulics

ダイキンは、省エネ性に優れた独自の油圧技術でパワーコントロールの可能性を開き、産業の発展に貢献しています。

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。油圧制御技術とモーター・インバータ技術を融合したハイブリッド油圧システムにより、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。



クローラ車両に最適なBMV減速機付油圧モーターをグローバルリリース。可変2容量モーターと減速機一体形で、低速かつ高トルクを実現。

▶ 市場環境

産業機械用油圧機器では、国内・欧州市場中心に景気低迷の影響を受け需要は低調。建機・車両用油圧機器では、米国での景気低迷や輸入関税の影響を受けて需要は減速しました。

▶ ダイキンの優位性

- 省エネ性に優れた豊富な製品ラインアップ
- 空調で培った技術の応用による、機械の高精度化、静音性向上、小型化

「FUSION25」の振り返り

産業機械用油圧機器では、欧州市場への本格参入とグローバル展開を着実に推進。グローバル売上高比率を大きく向上させました。国内では、需要が堅調な環境機械市場に注力し、営業力強化・新商品投入により販売が拡大しました。建機・車両用油圧機器は、国内および北米で、競争力のあるコア技術と独自の商品・販売力の強化、顧客ニーズを捉えたサービス対応力の向上により、安定した事業へ成長しました。

「FUSION30」の戦略

フルードコントロール技術を核にした高付加価値商品の開発、提案力・サービス力の強化によるソリューションビジネスへの転換、パートナーとの連携推進により、グローバル事業への拡大を図ります。建機・車両用油圧機器分野では、技術力・サービス力をさらに強化しつつ対象領域を拡大し、成長と収益の両立をめざします。また、産業機械用油圧機器分野では、冷媒規制や環境意識の高まりを背景に、高効率・省エネ差別化商品を軸に競争力を高めるとともに、欧州・国内事業で営業体制の改革やコスト競争力を磨き、収益基盤を強化します。

生産現場における労働力不足など省人化ニーズに訴求する油圧作動油監視用「油状態センサ」を発売。

Defense Systems

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品質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、防衛関連製品の研究開発と製造を行っており、「精密加工技術」でモノづくりを展開しています。また、医療向けとして、最高水準の信頼性や性能、機能、品質が要求される酸素濃縮装置を製造・販売しています。その技術を活用し、ヘルスケア向けに低酸素システム*の販売にも取り組んでいます。

* 低酸素システム：酸素濃度をコントロールすることで、短時間で高い運動効果が得られる高地空間を再現する機器。

呼吸器疾患患者の在宅酸素療法を可能にする酸素濃縮装置

▶ 白リン弾の製造関与について

当社は、白リンを使用する発煙弾に関する製造への関与について、2026年3月期契約の満了をもって完全に停止しており、今後再開する予定はありません。

▶ 市場環境

酸素濃縮装置は、国内で需要が堅調に推移する一方、中国では景気減速の影響を受けました。低酸素システムは、プロスポーツチーム、フィットネスジム、大学運動部などでの低酸素トレーニングニーズの高まりを背景に、需要が堅調に推移しました。

▶ ダイキンの優位性

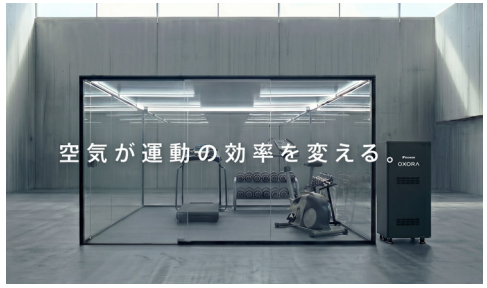
- 高機能・高品質が求められる防衛関連製品のニーズに対応できる精密加工技術
- 医療機器分野において高度な信頼性が要求される酸素制御技術と、その技術を活かしたヘルスケア分野への事業展開

「FUSION25」の振り返り

医療用酸素濃縮装置分野では、需要を的確に捉えた差別化商品の投入と、顧客密着の営業力により販売を拡大し、国内トップシェアとなりました。また、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、アスリートやフィットネス向けの低酸素システムの販売など、新たなヘルスケア領域での事業を展開。ブランド名（OXORA）を設定し、医療機器品質の安心感を展示会やメディアで訴求することで、さらなる認知度向上、販売店の拡大など事業基盤構築に努めました。

「FUSION30」の戦略

医療用酸素濃縮装置分野では、成熟市場である国内でトップシェアを維持しながら、商品ラインアップを拡充し収益性向上をめざします。また、中国市場で、コスト競争力を高めながら、国内で培ってきた技術を活かし、耐久性や静音性といった差別性を強みに商品を展開して事業を強化するとともに、成長が見込まれる北米・インド市場での展開をめざします。低酸素システムでは、引き続きアスリート向けのシェア・認知を拡大しつつ、大手総合ジムへの導入により市場の裾野を広げ、日本国内での事業を確立します。



コーポレート・ガバナンス

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・ガバナンスの詳細や
コンプライアンス／リスクマネジメントに関する
具体的な取り組みについては、こちらをご覧ください。

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「ガバナンス」

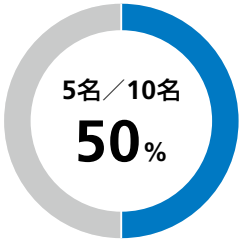
ガバナンスサマリー

機関設計	取締役人数	監査役人数
監査役会設置会社	10名（うち外国人2名、女性2名）	5名（うち女性2名）

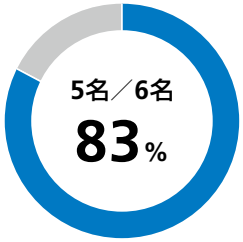
買収防衛策	外国人株式保有比率
なし	46%

取締役会および各委員会の構成

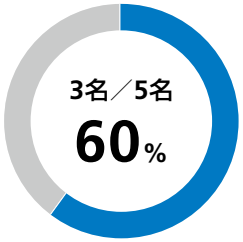
独立社外役員比率



取締役

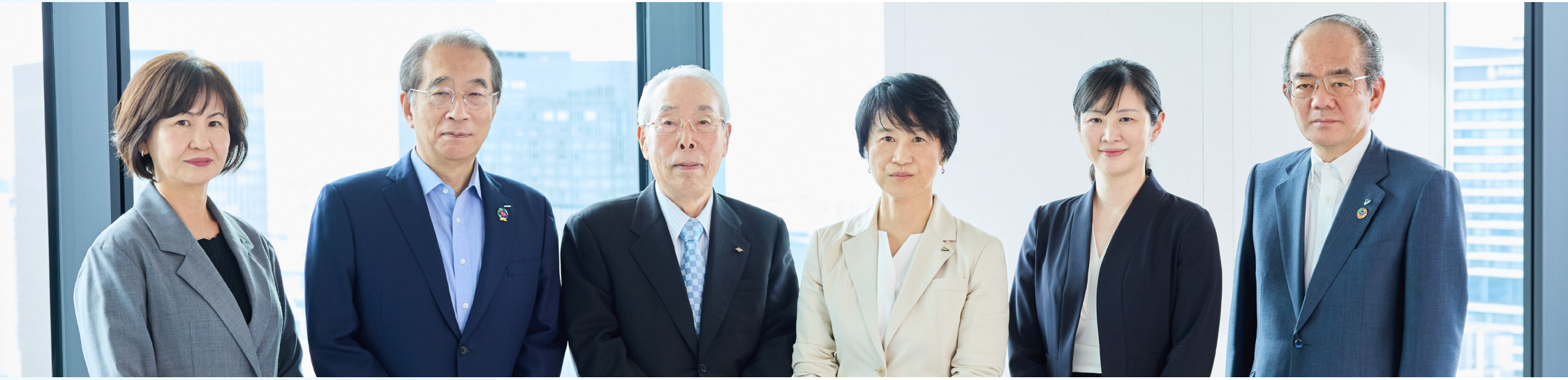


人事諮問委員／報酬諮問委員



監査役

社外役員座談会



社外取締役
新居 勇子

社外取締役
鳥井 信吾

社外取締役
川田 達男

社外監査役
北本 佳永子

社外監査役
高槻 史

社外監査役
鵜川 淳

外部視点で「FUSION30」の実行力と課題を見つめ、持続的な企業価値向上を支えていく

ダイキンは「FUSION30」を公表し、ソリューションへの事業構造転換を軸とした変革に取り組んでいます。

「FUSION30」の策定過程では、「FUSION25」で明らかになった収益性・資本効率の課題を踏まえ、「稼ぐ力の再強化」を掲げるとともに、成長投資と資本政策、経営基盤の高度化などを重点テーマとして、取締役会などで社外役員を含めて議論を重ねてきました。

本座談会では、社外取締役3名・社外監査役3名が、それぞれの専門的見地から、これまでの成長の評価を踏まえながら、「FUSION30」の実行に向けた期待と課題、収益性・資本効率の向上に向けて社外役員として注視する点、グローバルでの成長を支えるガバナンスのあり方について、意見を交わしました。なお、当日参加がかなわなかった牧野社外取締役については、「FUSION30」に関する個別メッセージを別途掲載しています。

「FUSION25」をどのように評価されていますか。また、「FUSION30」の実行に向けた課題をどのように見ていますか。

川田　「FUSION25」を振り返ると、5期連続で過去最高の売上高・営業利益を更新し、事業拡大の面では確かな成果を上げてきたと評価しています。一方で、営業利益率やROEは計画を下回り、収益性や資本効率の改善が課題として残りました。事業環境が厳しい中で、これらの課題に対応しながら変革を進めることは、「FUSION30」における重要な経営テーマであり、難易度の高い局面にあると感じています。

鳥井　社外取締役の立場として見ると、ダイキンには依然として大きな成長余地があると感じています。空調事業においては、インド、中南米、アフリカなど、今後本格的な成長が見込まれる市場が広がっており、地理的にも成長のチャンスが非常に大きいと感じています。加えて、「FUSION30」において重点テーマとして位置づけているデータセンター

分野では、AI産業の成長に伴い冷却需要が拡大しており、事業機会が広がっています。こうした領域はダイキンの技術力を発揮しやすく、中長期的な成長ドライバーになると見ています。

鵜川　競争環境が厳しさを増す中で、技術力で他社を突き放し、販売数量の拡大と営業利益率の改善をどのように両立させるかが重要な課題だと感じています。これまで培ってきたダイキンの強みである技術力を活かしながら、収益性や資本効率をどう高めていくのか、その戦略の優先順位も含めて検討していく必要があります。「FUSION30」とあわせて公表した3,500億円という大規模な自己株式の取得は、資本政策・株主還元を強化するという経営陣の強い意思の表れですが、今後は成長投資と資本政策のバランスをどのように取っていくのかが重要な論点になります。投資家からは、計画の実行性に対する指摘もいただいており、その期待に応えるためには、最終的には結果で示していくことになると感じています。

川田　「FUSION30」では、ソリューションへの事業構造転換を進めますが、これまで業績が順調だったがゆえに、現状維持の発想が生まれやすく、変革に対する抵抗が出やすい面もあると感じています。過去最高業績を更新し続けている中で、従来のやり方を維持しようとするのは自然なことですが、特にダイキンのように事業基盤が安定している企業ほどその傾向は強くなります。だからこそ、経営トップやマネジメント層が、変革の必要性を継続的に発信し、それを組織全体で共有していくことが重要です。ダイキンでは実際に、「変わっていくぞ」というメッセージが、ダイキングループ全体に発信されていますが、それを一過性に終わらせず、合言葉として浸透させていくことが、実行力の確保につながります。

「FUSION30」の実行を支えるダイキンの強みはどこにあると感じていますか。

鳥井　ダイキンの最大の強みは、モノづくりとソフトウェアの両方を高いレベルで保有している点にあると感じています。ヒートポンプの原理自体は過去から大きく変化していません。しかし、ダイキンはその上で、メカニカルエンジニアリング（機械加工・ロウ付けといった産業革命以来の基本技術）、ケミストリー（熱交換・冷媒）、エレクトロニクス（インバータ・AI）という3領域を統合した技術基盤を自社で保有しています。この複合的な技術力が競争力の源泉となっており、その強みを深化させ続けている点が他社との差別化につながっていると感じています。また、取締役会で、担当の若手社員が議題について説明する場面を目にしますが、ダイキンの風通しの良さを感じると同時に、人材育成がしっかりとなされている証だと感じています。「人を基軸におく経営」が浸透していることを示す一例だと思います。

新居　私もダイキンの強みは「人」にあると感じています。役員一人ひとりが常に高い目標を掲げ、全社でそれに挑戦していく姿勢は、取締役会の場からも伝わってきます。また、コミュニケーションを重視する企業文化やおもてなしの精神が、社員エンゲージメントの向上につながっていると感じています。地域との絆を深めるために毎年開催している納涼祭（盆踊り大会）やダイキンオーキッド*のように社員主体で運営される取り組みは、組織の一体感を高めるだけでなく、その延長として顧客対応にも良い影響を与えており、結果として顧客価値の創出にも結び付いていると思います。

* ダイキンオーキッド：日本の女子プロゴルフトーナメントの開幕戦

高槻　中国拠点の視察を通じて、社員一人ひとりの主体性や推進力の強さを感じました。日本からの出向者だけでなく、現地幹部の方々も含め、組織を牽引する力が備わっており、こうした「人の強さ」が、ダイキンのグ

ローバル展開を支えてきた原動力だと実感しました。技術力の高さと人の強さが両輪となって、ダイキンのグローバルでの競争力を支えているのだと感じています。

「FUSION30」では、ソリューション事業への構造転換を重点テーマの一つとして掲げています。このような事業転換の方向性をどう評価していますか。

鳥井　空気の質という概念は、健康や生活環境と密接にかかわるものとして、ますます重要性が高まっています。地球温暖化による熱中症リスクや感染症リスクの拡大などの環境変化を踏まえると、空調産業は単なる機器提供にとどまらず、健康や快適性を提供する産業へと変化しています。こうした中で、ハードとソフトを融合したソリューション事業への転換は、事業領域の拡大と収益性向上の両面からも重要な観点であり、非常に意義のある方向性だと感じています。

新居　国内市場では小世帯化などの追い風もありますが、長期的には住宅数の減少や海外メーカーの参入による競争激化が見込まれる中で、機器販売だけに依存し続けるリスクは高まっていきます。そのため、空調のサービス事業に一層力を入れていくことは、自然な方向性であり、ダイキンの強みを活かした展開が可能だと感じています。一方で、その戦略の進捗や成果を資本市場に対してしっかりと示していくことが、投資家との対話において重要だと感じています。

北本　「FUSION30」でソリューション事業の売上比率を28%から40%に引き上げるという目標については、進捗を定量的に把握し、取締役会などで継続的にモニタリングしていくことが不可欠だと感じています。また、CO_2排出削減目標についても、例えば、インバータ比率の向上やエアコンの高付加価値化といった取り組みが、どの程度のCO_2排出削減につながるのかといったように、個々の施策と削減効果の関係を具体的に示していくことが重要です。ソリューション事業と環境価値の関係を、具体的な指標やストーリーとして示すことが、投資家にとって理解しやすい情報開示につながります。

新居　「空気で答えを出す会社」というスローガンは、ソリューション事業の方向性を象徴するものです。他社との連携も含め、新たな価値を継続的に生み出し、市場に対して具体的な形で示していくことが期待されます。航空業界の搭乗券が紙から二次元バーコードへ移行したように、利便性と効率性を同時に高める変革は、導入当初は課題があっても最終的には標準化されます。ダイキンにおいても、そうした変革のタイミングを見極める経営判断が求められる場面が増えていくと感じています。

ダイキンのガバナンスの特徴と、今後強化すべき点は何でしょうか。

高槻　取締役会や合同役員会において、月次・四半期の実績や課題を社外役員も含めた全員に共有し、議論する仕組みが定着している点がダイキンの特徴だと感じています。共有する情報を絞るのではなく、全員で課題を直視する姿勢が、意思決定の質を高めていると感じています。一方で、グローバルで事業を展開している企業として見ると、世界各地域の社員やステークホルダーが共通して理解できる形で、戦略の背景や方向性を示していくことが、今後より重要になるのではないかと思います。また、競争環境や人材構造が変化する中で、AI活用を含めた生産性向上や人材育成のあり方についても、より踏み込んだ議論が必要だと感じています。ビジネスの発展と人材の成長の双方を見据えた活用が進むことで、全社としての競争力が一段と高まるのではないかと考えています。

北本　ダイキンのガバナンスの前提にあるのが「人が基軸」という文化であり、その文化を土台として強い内部統制が構築されていると感じています。一方で、ガバナンス上の現実的な課題として、M&Aで新たにダイキンに加わった会社の子会社・孫会社にまで目が行き届かない部分は必ずあるという点を認識しておく必要があります。この点を前提として、組織の再構築と情報伝達・コミュニケーションをより強化していくことがガバナンス強化につながると考えています。グループガバナンスのあり方にはいくつかのアプローチ方法があります。その中からダイキンの文化や特性に最もマッチした方法を選んだ上で、それをグループ全体に向けて発信・浸透させていくことが重要ではないかと考えています。その上で、最も大切なのは風通しの良さと、ダイキンが培ってきた企業倫理観をどうグループ全体に伝えていくかです。数値管理の観点では、D-ROICなどの指標を全社共通の言語として浸透させ、分かりやすい形で、現場の一人ひとりが目標を持てるところまで展開できるかが重要です。子会社のトップマネジメントがその目標を管理する体制を、ガバナンスとして機能させていくことが、組織全体を動かす起点になると思います。

高槻　グループガバナンスの面で、拠点数の増加に伴う管理のあり方についても見直しの余地があると感じています。買収により新たにダイキングループに加わる会社が今後もあると思いますが、本当にこれだけの数の拠点が必要なのか、改めて問い直す必要があります。事業部ごとに展開されてきたので統合が難しいという事情はあるかもしれませんが、コンプライアンス・会計・税務の観点からも、拠点を広げていくだけの選択肢でいいのかどうか。全世界のグループをどう運営していくかという観点で、何が適切かという方向性を考えていく必要があると感じています。収益性を重視した経営とあわせて、グループ全体の運営体制を検討していく必要があるのではないでしょうか。

新居　ガバナンスにおける一体型運営の一環で、合同役員会という形で十分な議論の時間を確保している点が特徴的です。社外役員も含めて全員が同じ情報を共有し、その場で議論を深めていける仕組みは、ガバナンスの実効性を高める上で大きな強みになっていると感じています。一方で、資金管理や与信管理の高度化、財務情報の見える化のさらなる強化によって、ガバナンスの実効性は一層高まると考えています。

変革を実行するための人的資本の強化に向けたポイントについてお聞かせください。

鵜川　収益重視の戦略として、ソリューション事業の拡大、北米空調・化学事業の成長、コスト構造改革、低採算事業の進退の見極めといった施策が盛り込まれています。ただ、一番の肝は、それらを支える人的資本、つまり人材だと感じています。優れた戦略を実現していく人材が育っていることが大切です。だからこそ、資本効率の改善とともに重要だと考えているのが、人的資本の開示です。「FUSION30」では、デジタル人材育成や人材価値の最大化を掲げていますが、どのように具体的なアクションプランとして肉付けし、成果として示していくかが、投資家からの評価を左右する重要なポイントになると考えています。「人を基軸におく経営」はダイキンが長年のフィロソフィーとして持ってきたものです。世界的に人的資本経営が求められる時代になり、その実践において後発対応を迫られている企業が多い中で、ダイキンはもともとの強みである領域で戦うことができます。その優位性を投資家に見える形で開示していくことが重要です。

川田　事業規模の拡大に伴い、人と資本の両面で効率性を意識した管理の重要性が高まっています。一人当たりの生産性や資本の使い方について、継続的に議論し改善していくことが必要だと感じています。

鵜川　最終的に変革を推進するのは人です。数字を動かすのも、現場でお客さまと向き合うのも、新しいビジネスモデルを考えるのも、すべて人です。ダイキンの「人を基軸におく経営」という強みを、「FUSION30」の実行力として最大限に活かしていくことが重要です。私たち社外役員も、取締役会・監査役会での議論を通じて、その実現を後押ししていきます。

社外取締役
牧野 明次

―「FUSION30」の実行状況と資本市場への発信に向けて

「FUSION30」においては、成長戦略の実現に向けて掲げた方向性を、資本市場に対してどのように分かりやすく示していくかが重要だと感じています。中長期的な取り組みは着実に進んでいる一方で、その進捗や成果、さらには今後の課題について、投資家にとって理解しやすい形で説明していくことが求められます。戦略の意図と実行状況を的確に伝えることが、企業価値への理解を深める上で重要になると考えています。

また、グローバルに事業を展開する企業として、社会との関係性をどのように位置づけていくかも重要な論点です。各地域における事業活動を通じて、どのような価値を提供していくのか、社会課題への貢献も含めた取り組みの方向性を示していくことが、投資家を含むステークホルダーの理解と共感につながります。その上で、こうした戦略の実行状況や成果については、継続的にフォローし、見える形で示していくことが不可欠です。社外役員としても、その進捗を適切にモニタリングしながら、執行側とともに議論を深め、戦略の実行性を高めていきたいと考えています。

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。

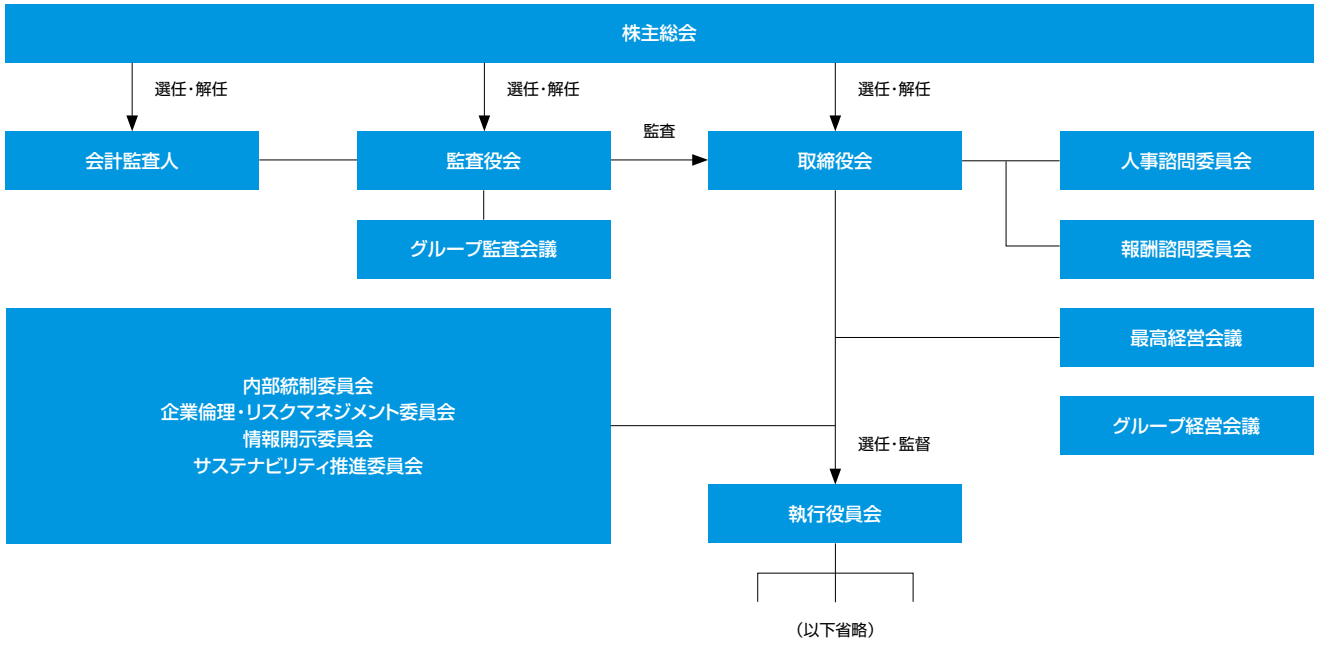
取締役が、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督により経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、業務執行責任の両面を担う現行の「一体型運営」に磨きをかけるとともに、複数社外役員の配置など独立した立場からのモニタリング機能も強化を行っています。

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」 2) 執行役員制と取締役会の構成 3) 経営会議体 4) グループの求心力の向上 5) 役員の人事・処遇

コーポレート・ガバナンス報告書「基本的な考え方」

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年7月1日現在）



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。2026年7月1日現在、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。

サステナビリティレポート「監査体制」

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、納得性とともに、業務の適正性確保をめざしています。

サステナビリティレポート「グループとしてのガバナンス」

取締役と監査役のスキルセット

取締役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5名は、業務執行を兼務し、変化の時代における成長基盤の強化のためのスキルを有しています。また、社外取締役5名は、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の推進に向けて、意思決定への参画および経営の監督に必要なスキルを有しています。

監査役は、ダイキンの事業およびグループ経営に精通した常勤監査役2名と、出身企業での豊かな経営経験もしくは法律・財務会計等の専門領域で高い見識を有する社外監査役3名からなり、それぞれ、当社経営の監視・監査、経営に対する助言を行うために必要なスキルを有しており、ダイキンの健全かつ持続的な成長および企業価値向上に貢献しています。

コーポレート・ガバナンス報告書
「取締役・監査役のスキルセットについての考え方」

取締役と監査役のスキルマトリックス

氏名	性別	地位	企業経営	グローバルビジネス	法務・リスク管理・ガバナンス	財務・会計、資本政策	技術	人的資本・ダイバーシティマネジメント	サステナビリティ、環境・エネルギー	ソリューション・事業変革
十河 政則	男性	代表取締役会長兼CEO	●	●	●			●	●	●
竹中 直文	男性	代表取締役社長兼COO	●		●		●	●		●
川田 達男	男性	社外取締役	●	●	●		●		●	●
牧野 明次	男性	社外取締役	●	●	●			●	●	●
鳥井 信吾	男性	社外取締役	●	●	●				●	
新居 勇子	女性	社外取締役	●					●		
Gerhard Korbinian Wiesheu	男性	社外取締役	●	●		●				
髙橋 孝一	男性	取締役兼副社長執行役員 CFO	●		●	●				
森 圭子	女性	取締役兼執行役員	●					●		
Kanwal Jeet Jawa	男性	取締役兼専務専任役員	●	●						
北本 佳永子	女性	社外監査役			●	●				
髙槻 史	女性	社外監査役		●	●					
鵜川 淳	男性	社外監査役	●		●	●				
植松 弘成	男性	常勤監査役		●	●					
多森 久夫	男性	常勤監査役			●	●				

注：上記一覧は、各役員が有する専門性が高い主要な項目を表しており、各人が有するすべての知見・経験を表すものではありません。

各スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	• 不確実性の高い時代にあって、中長期の観点で社会の変化を洞察して、企業価値向上に向けて経営戦略を策定してそれを徹底実行する企業経営スキルは必須。同様に、執行状況の監督面でも必須。 • 当社は、特に社外取締役については、上場企業の取締役など経営実務経験者であることを求めている。
グローバルビジネス	• 海外売上高比率が8割を超える当社のビジネス展開上、海外でのビジネス展開やマネジメント経験、あるいは地域文化・商慣習等に関する豊富な専門知識は必須。
法務・リスク管理・ガバナンス	• 当社がグローバルグループとして成長拡大する上で、各国ビジネスや新規事業の展開に不可欠となる各国の法令・規制の理解、リスク管理面での高度な感度は必須。同様に、グループガバナンス体制の構築や、業務執行状況の把握・監督のスキルも必須。
財務・会計、資本政策	• 収益性の向上や財務体質強化の観点、「率の経営」の徹底、あるいは今後の成長投資や財務戦略の推進のためには、財務・会計・ファイナンスに関する専門性や実務経験が必須。同様に、定量面からの業務執行の監督においても必須。 • グローバル企業として財務健全性の維持および資本効率の向上を重視した経営を行う上では、資本市場との対話、資本コストを意識した経営、株主還元政策、事業ポートフォリオ戦略等、資本政策に関する知見が必須。
技術	• モノづくりを今日の成長の礎とする当社においては、技術や生産に関する現場知見は必須。
人的資本・ダイバーシティマネジメント	• 当社が創業以来大切にしてきた考え方・価値観である「人を基軸におく経営」の実践にあたっては、人材戦略の策定、人材の育成、ダイバーシティマネジメントの推進など、一人ひとりの能力を最大限に発揮させる人的資本観点のスキルが必須。
サステナビリティ、環境・エネルギー	• グローバルトップの総合空調メーカーとして社会的使命を果たす上では、サステナビリティに関する知見に基づく執行の意思決定や監督のスキルが必須。また、戦略経営計画「FUSION30」のもとで環境価値の創出を推進する上では、環境・エネルギーに関する知見・経験も必須。
ソリューション・事業変革	• 戦略経営計画「FUSION30」で掲げる「ソリューションプロバイダへの変革」を推進する上では、機器販売中心から顧客起点・ライフサイクル価値提供型へと事業モデルを転換し、用途市場別攻略やサービス・計装・データ活用、投資配分まで含めて実行・監督しうる知見・経験が必須。

取締役会の実効性評価

ダイキン工業では、取締役・監査役に対して、取締役会に対する質問票の事前配布と質問票に沿ったインタビューを取締役会事務局にて実施しています。オープンかつ活発な意見が出るよう、個人形式もしくはグループ形式でのインタビューを行い、その結果をもとに、取締役会にて審議・分析・評価を実施し、さらなる実効性向上のために対応すべき課題を認識、次年度の取り組みを設定し、PDCAを積み重ねることで取締役会のガバナンスの強化につなげています。

2026年3月期の評価結果

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の結果、当社取締役会では適切な意思決定・監督を実施しており、取締役会の実効性が担保されていることを確認しました。今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き、取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。

取締役会の活動実績・出席状況（2026年3月期）

開催数	平均出席率
16回	97%（社外取締役）
	94%（社外監査役）

サステナビリティレポート「スピード経営を支える体制」

取締役会での主な議題（2026年3月期）

分類	議題
戦略経営計画「FUSION」	• 戦略経営計画「FUSION25」完遂に向けたM&A・設備投資案件の審議 • 次期戦略経営計画「FUSION30」策定に向けた審議
財務・資本政策	• 「資本政策の基本方針」策定に向けた審議
ガバナンス	• 当社独自のコーポレート・ガバナンス、機構組織の再編について
サクセッション	• 次世代の幹部人材の育成策について
リスク管理	• 国内安全・グローバル安全について • 当社のリスク対応（訴訟等案件を含む）について • 最近の安全保障輸出管理の動向とダイキングループの活動状況

社外取締役・監査役に対する活動（2026年3月期）

- 「FUSION30」策定に向けた意見交換、資本市場との対話共有
- 国内工場視察や担当部門からの執行状況報告などの実施

実効性の向上に向けた主な取り組み

2026年3月期実施の取り組み
- 戦略経営計画「FUSION30」策定の審議充実
- 資本市場との対話状況の共有充実
- 監督機能強化に向けた執行業務報告の充実
- 各議案におけるコンプライアンスやリスクへの対応状況の報告充実
- 社外役員への情報共有強化の一環として、工場視察や最新製品説明などの実施

質問票およびインタビュー項目
① 取締役会の構成と運営
② 取締役会の議案
③ 取締役会の議論の質
④ 今後の取締役会にて議論すべき課題
（収益性強化、資本効率、ガバナンス強化など）

評価概要・インタビュー結果
2026年3月期のインタビューでは「事前の情報提供の充実や執行役員会への参加依頼など、改善は年々進んでいる」「投資案件では背景にある戦略の説明や会社として進む方向性等の説明が強化され、全体像の理解促進につながっている」「執行業務報告の充実により、監督機能の強化が行われている」「技術戦略についての報告や議論の強化」「翻訳資料（英語・中国語）の早期提出を希望」といったコメントがありました。

2027年3月期に向けた主な改善策
- 投資案件における戦略全体像の説明充実
- 執行状況の報告充実
（産学連携・CVC活動など、各事業部報告の強化）
- IR／SR活動を通じた機関投資家との対話状況に関する報告・議論の充実
- 資料共有の早期化、デジタル活用による情報提供基盤の強化

など

コーポレート・ガバナンス報告書:「役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項」

役員報酬制度

報酬諮問委員会にて、戦略経営計画「FUSION30」の戦略目標に即した新たな報酬体系のあり方について審議を重ね、役員報酬制度を改定しました。また、取締役の個人別の報酬等の額の決定権限を、独立性をより高めることを目的として、従来の代表取締役CEOから、報酬諮問委員会へ変更しました。報酬諮問委員会は、取締役会で決定された取締役の報酬等の決定方針に基づき、当社の経営および全社業績、各取締役の職責や成果等を踏まえて、個人別の報酬等の額を決定します。

役員報酬の基本方針

役員報酬は、以下の基本方針に基づき設計・運用しています。

- 戦略経営計画「FUSION」の実現と持続的な企業価値向上に向けて、株主をはじめステークホルダーの皆さまの期待に、さらに応える経営への挑戦意欲を強く動機づける制度とすること。
- 優秀な経営人材の確保・維持に足る競争力ある報酬水準を確保しつつ、経営の成果と企業価値の双方が反映される報酬構成とすること。
- 経営目標の堅実な達成と、当社企業グループ全体の価値の増大と中長期的な資本効率の向上に対し、役員の継続的なモチベーションを高めるインセンティブ設計とすること。
- 独立社外取締役を中心とする報酬諮問委員会による主体的な検証により、高い客観性・透明性を確保すること。

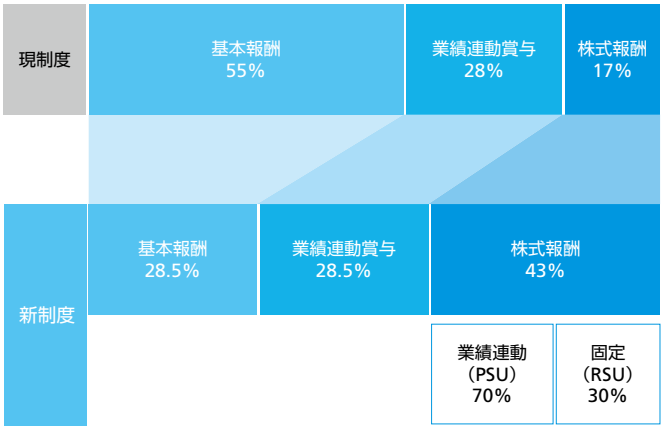
報酬体系

社外取締役を除く取締役の報酬は、「基本報酬」「業績連動賞与」「株式報酬」で構成し、「株式報酬」は、「業績連動型株式報酬(PSU)」および「勤務継続型株式報酬(RSU)」で構成しています。業績評価は、全社評価と個人評価の組み合わせとし、会長・社長は全社評価のみ、副社長以下は役位に応じた比率で個人評価を組み合わせています。

代表取締役会長兼CEOに対する報酬の構成比率は、概ね「基本報酬:業績連動賞与:株式報酬=1:1:1.5」ならびに株式報酬の内訳が「PSU:RSU=70%:30%」を目安とし、その他の取締役は、役位・職責等に応じて、上位役位ほど業績連動賞与および株式報酬の比率が高くなるよう設定しています。

報酬の種類			目的・概要
固定		基本報酬	• 役位に応じた固定の金銭報酬
変動	短期	業績連動賞与	• 毎事業年度の経営目標の達成に向けたインセンティブを目的とした金銭報酬 • 支給額は、役位別基準額に業績評価係数(0%～200%で変動)を乗じて算出 • 全社評価は、「売上高」「営業利益」「営業利益率」の3指標の目標達成度等に基づき評価。個人評価は、担当部門業績や当事業年度の重点課題等の取り組み状況を評価
変動	中長期	業績連動型株式報酬(PSU)	• 連続する3事業年度を通じた中期の経営目標と企業価値向上の達成に向けたインセンティブを目的とした株式報酬 • 毎期、期初に役位別基準額に相当する基準株式ユニット(1ユニット=当社株式1株)を付与し、その付与から3年経過後に業績評価係数(0%～200%で変動)を乗じて確定株式ユニット数を決定し、その50%を株式にて交付、残りを納税費用に充当することを目的とした金銭にて支給 • 全社評価は、3年間における当社の「稼ぐ力」を測るFUSION指標「D-ROIC」の目標達成度に加えて、企業価値向上の成果を測る「相対TSR(配当込TOPIX成長率比較)」の状況等に基づき評価する。個人評価は、1年間(業績評価期間の初年度)におけるFUSIONの重点課題など、中長期的な取り組み状況を評価
変動	中長期	勤務継続型株式報酬(RSU)	• 株主との長期的な価値共有と持続的な企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的とした株式報酬 • 毎期、期初に(原則として7月に)役位別基準額に相当する基準株式ユニット(1ユニット=当社株式1株)を付与し、その付与から3年経過後に確定し、その50%を株式にて交付、残りを納税費用に充当することを目的とした金銭にて支給

代表取締役会長兼CEOの報酬構成比率



役員の報酬額(2026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)	1,112	358	234	520	9
監査役(社外監査役を除く)	80	80	—	—	2
社外取締役	88	88	—	—	4
社外監査役	55	55	—	—	4

監査公認会計士等に対する報酬(2026年3月期)

監査証明業務に基づく報酬	292百万円

役員一覧（2026年7月1日現在）

役員一覧

取締役

各取締役が有する経験・知見と期待される役割

十河 政則

人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

代表取締役会長兼CEO

生年月日：1949年1月11日
取締役在任年数：24年　所有株式：10,300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

2011年から代表取締役社長兼COOとして、また2014年からは代表取締役社長兼CEOとして、戦略経営計画の遂行とグループの成長に尽力。現在は代表取締役会長兼CEOとして、強いリーダーシップのもと、2026年に策定した戦略経営計画「FUSION30」、特に中核テーマである「ソリューションプロバイダへの変革」を全社戦略として方向づけて、事業構造転換を主導し、当社独自の強みを継承しつつ、さらに時代の変化を先取りして進化させて、さらなるグループの成長発展を図る。

竹中 直文

内部統制委員会委員長

代表取締役社長兼COO

生年月日：1964年1月31日
取締役在任年数：2年　所有株式：3,200株

生産・開発や販売やSCM、渉外など、さまざまな事業運営を経験。現在は代表取締役社長兼COOとして、戦略経営計画「FUSION30」の遂行を担い、特にソリューション・事業変革を全社横串で実装するなど、変化の激しい環境下においても経営方針を確実に事業活動に落とし込み、実行力を高めて、さらなる事業拡大を図る。

髙橋 孝一

取締役兼副社長執行役員CFO

生年月日：1956年5月24日
取締役在任年数：2年　所有株式：7,900株

当社で長年にわたり経理・財務等の業務に携わり、特に財務戦略や資本政策の面から事業拡大に大きく貢献。現在はIT化による業務効率化活動にも従事。2026年より取締役兼副社長執行役員CFOとして、資本市場との対話を踏まえた財務戦略の推進、資本コストを意識した経営管理、株主還元政策など、資本政策に関する取り組みを通じて、当社の持続的な企業価値向上を図る。

森 圭子

取締役兼執行役員

生年月日：1974年9月9日
取締役在任年数：2年　所有株式：1,400株

当社で長年にわたり人材育成や女性活躍推進に携わり、特に人的資本形成の面から事業拡大に大きく貢献。現在は次世代リーダーや海外幹部の育成も担当。さらなる成長に向けた経営基盤の強化を図る。

Kanwal Jeet Jawa

取締役兼専務専任役員

生年月日：1959年11月10日
取締役在任年数：8年
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

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アフリカ地域（一部地域除く）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。

役員一覧（2026年7月1日現在）

取締役

		重要な兼職の状況	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
	川田 達男 社外取締役 人事諮問委員会委員長 報酬諮問委員会委員長 生年月日：1940年1月27日 取締役在任年数：10年 所有株式：0株	セーレン株式会社 代表取締役会長兼 最高経営責任者	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、特に高付加価値提案型事業への転換や顧客課題起点のビジネスモデル変革、イノベーション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 社外取締役 人事諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員 生年月日：1941年9月14日 取締役在任年数：10年 所有株式：2,000株	岩谷産業株式会社 代表取締役会長 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	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、特に産業・エネルギー分野、環境分野における提案型事業の展開、サービス・ソリューションビジネスの収益性向上、顧客接点強化などの観点を軸に、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 社外取締役 人事諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員 生年月日：1953年1月18日 取締役在任年数：6年 所有株式：1,000株	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 大阪商工会議所会頭	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に関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 社外取締役 人事諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員 生年月日：1961年1月27日 取締役在任年数：5年 所有株式：500株	愛知製鋼株式会社社外取締役 美津濃株式会社社外取締役	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。
	Gerhard Korbinian Wiesheu 社外取締役 人事諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員 生年月日:1962年2月12日 取締役在任年数：2026年6月26日就任 所有株式：0株	メッツラー銀行 代表取締役社長	ドイツのメッツラー銀行等での国際金融・資産運用に関する豊かな経験と高い見識を活かし、経営戦略・事業ポートフォリオ戦略や資本コストを意識した経営をはじめ、資本政策に関する観点を軸に、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。

役員一覧（2026年7月1日現在）

監査役

各監査役が有する経験・知見と期待される役割

北本 佳永子

社外監査役

生年月日：1965年4月15日
監査役在任年数：3年
所有株式：0株

重要な兼職の状況
公認会計士
株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ社外取締役
株式会社荏原製作所社外取締役

長年にわたり公認会計士として多くの企業監査実務に携わってきた豊富な経験と財務・会計に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に財務・会計の適正性の観点から、経営に対して確認・助言を行う。

高槻 史

社外監査役

生年月日：1975年6月24日
監査役在任年数：2年
所有株式：0株

重要な兼職の状況
弁護士法人大江橋法律事務所パートナー
塩野義製薬株式会社社外取締役
三共生興株式会社社外監査役

長年にわたり弁護士として国内外の企業法務に携わってきた豊富な経験と法務に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に法令遵守、コンプライアンス、リスクマネジメントの観点から、経営に対して確認・助言を行う。

鵜川 淳

社外監査役

生年月日：1956年7月19日
監査役在任年数：1年
所有株式：0株

重要な兼職の状況
株式会社池田泉州ホールディングス取締役会長
株式会社池田泉州銀行取締役会長

金融機関の企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に企業経営に関する経験およびグループガバナンスの強化の観点から、経営に対して確認・助言を行う。

植松 弘成

監査役（常勤）

生年月日：1952年1月21日
監査役在任年数：11年　所有株式：8,000株

当社で長年にわたりグローバル空調事業を中心に経営に携わってきたほか、監査役として国内外のグループ事業全体を大局的に見てきた経験・見識を有している。2015年より常勤監査役を務め、当社グループの健全かつ持続的な成長に向けて、経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。

多森 久夫

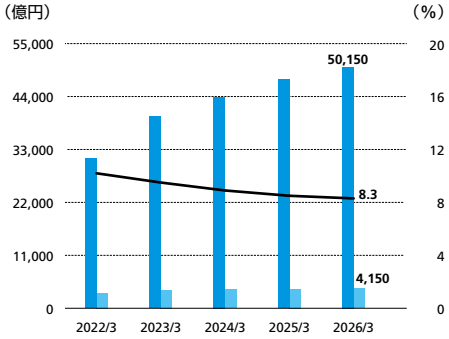
監査役（常勤）

生年月日：1960年7月31日
監査役在任年数：7年　所有株式：1,000株

当社で長年にわたり経理・財務等の業務に携わってきた豊かな経験や、財務・会計に関する見識を有している。2019年より常勤監査役を務め、当社グループの健全かつ持続的な成長に向けて、経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。

財務ハイライト ダイキン工業株式会社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

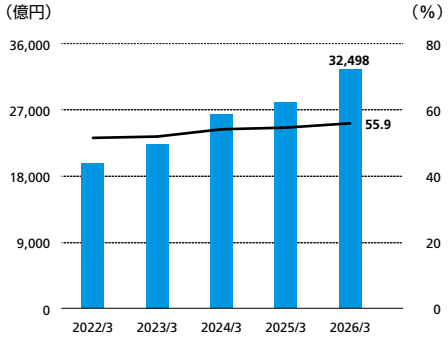
売上高／営業利益・営業利益率



■売上高（左軸） ■営業利益（左軸） ━営業利益率（右軸）

想定を上回る需要減速に加え、地政学リスク、関税やコスト上昇など厳しい事業環境が続く中、収益重視の経営を徹底し、売上高・営業利益とも過去最高業績を達成しました。

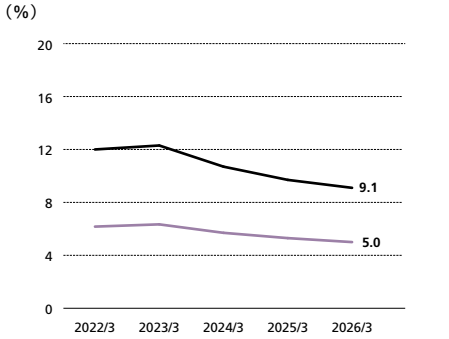
自己資本・自己資本比率



■自己資本（左軸） ━自己資本比率（右軸）

2026年3月期の自己資本比率は、55.9%となり、9期連続で50%を超え、財務の安定性を確保しています。

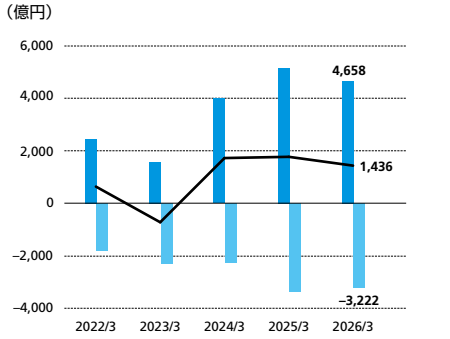
ROE／ROA



━ROE ━ROA

成長投資を着実に実行し、その成果を収益性向上と資本効率改善につなげることで、持続的な利益成長を実現します。創出したキャッシュを将来の成長と株主還元に活かし、ROE／ROAの向上を通じた企業価値向上をめざしています。

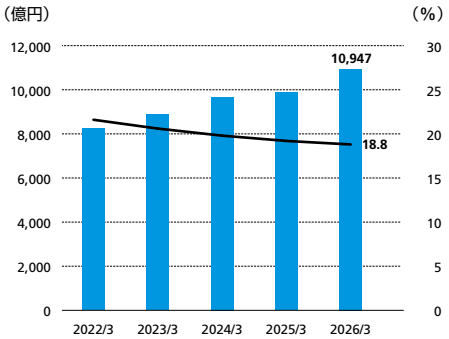
キャッシュフロー



■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

収益性向上と資本効率改善により営業キャッシュフローを拡大し、その成果を成長投資と株主還元へつなげる好循環の実現をめざしています。

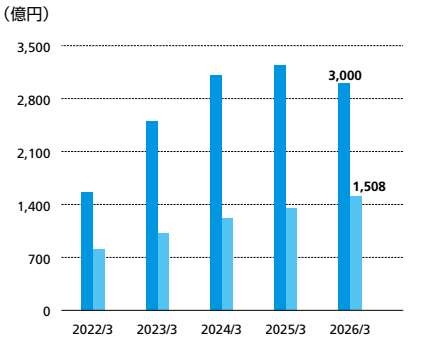
有利子負債・有利子負債比率



■有利子負債（左軸） ━有利子負債比率（右軸）

成長投資を優先しながら、営業キャッシュフローの創出と財務規律の徹底により、健全な財務基盤の維持に努めています。有利子負債および有利子負債比率については、成長投資や資本政策とのバランスを踏まえ、適切に管理しています。

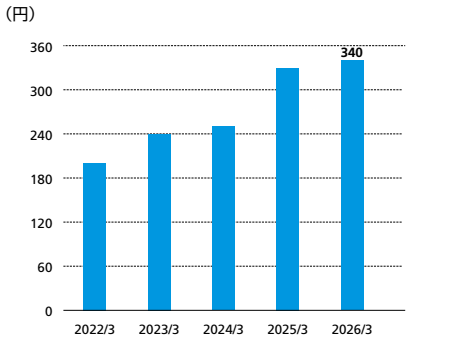
設備投資／研究開発費



■設備投資 ■研究開発費

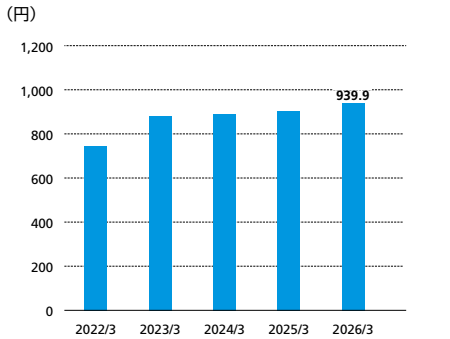
設備投資・研究開発は、重点領域での成長と差別化の実現に向けた戦略投資として実施しています。成長性と収益性の向上につながる分野へ重点的に資源を配分しています。

1株当たり配当金（DPS）



安定的な増配を継続しています。今後も成長投資を優先しつつ、持続的な利益成長を通じて安定的かつ継続的な株主還元をめざします。

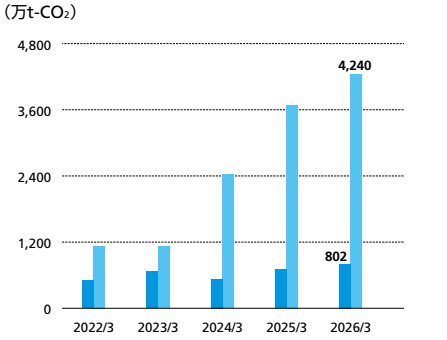
1株当たり当期純利益（EPS）



成長投資の成果創出と収益性向上により、長期的なEPS成長をめざしています。事業の稼ぐ力と資本効率を高め、持続的な企業価値向上につなげます。

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

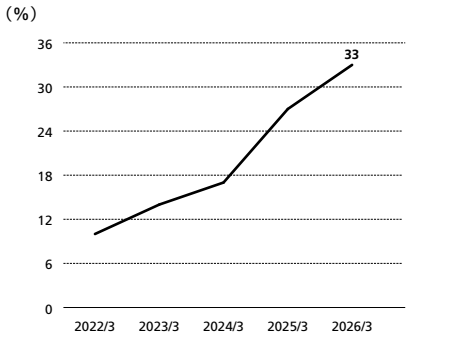
温室効果ガス排出削減貢献量



■ 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

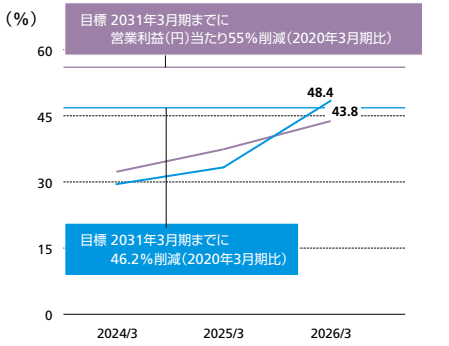
注：フロン回収率を0%として算出。
注：第三者のレビューを受けています。

温室効果ガス実質排出量*の削減率



* 温室効果ガス実質排出量：製品ライフサイクルでの温室効果ガス排出量－温室効果ガス排出削減貢献量

温室効果ガス排出削減目標（SBT*1.5℃目標）・実績

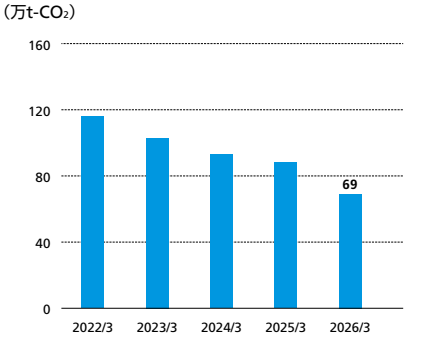


— 当社グループ事業活動における排出量（Scope1, 2）
— 当社グループ製品使用および廃棄に伴う排出量（Scope3のカテゴリー11, 12）

2031年3月期の温室効果ガス削減目標について、「1.5℃目標」としての認定を2024年に取得。2025年7月には「ネットゼロ目標」の認定を取得。

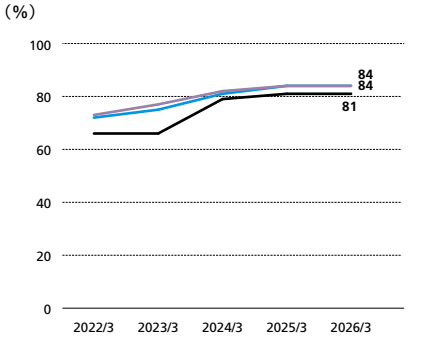
* SBT：Science Based Targets。パリ協定が求める水準と整合した、国際的な温室効果ガス排出削減目標。

温室効果ガス排出量（開発・生産時）



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-CO_2（2020年3月期比17%削減）とする目標に対し、2026年3月期は69万t-CO_2（2020年3月期比47%削減）することができました。

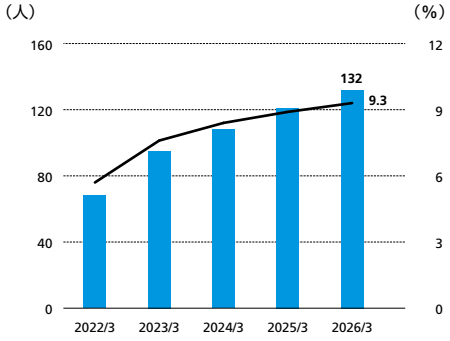
CSR調達達成度Aクラス率



— 日本 — 海外 — グループ全体

注：全調達額に占める、社内基準Aクラスを満たした取引先からの調達額の割合。

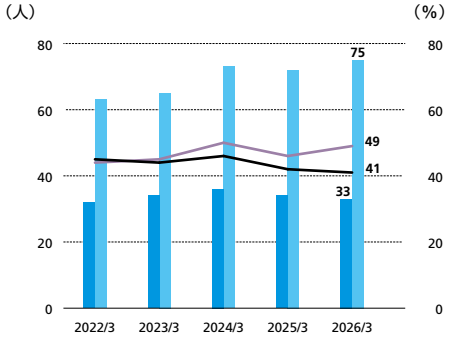
女性管理職数・女性管理職比率（単体）



■ 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、管理職と女性社員の意識改革、女性リーダーの早期育成、育児休暇からの早期復帰支援、男性社員の育児参加支援などさまざまな施策を実施しています。

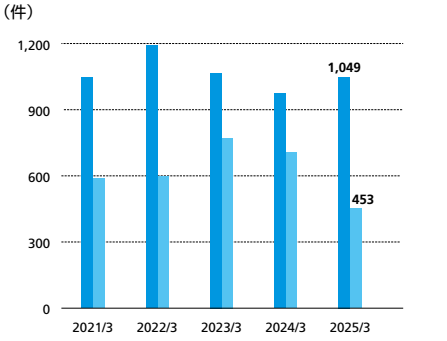
海外拠点の現地人社長・取締役数と比率



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

海外現地社員の現地経営幹部への登用を積極的に進めています。また、海外現地採用の社員から優秀な人材を発掘・育成し、ダイキン工業（本社）の役員に登用しています。

特許出願件数



■ 国内 ■ 海外
注：2025年3月期の数字が最新

社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も取り組んでいます。

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）

	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	2024年3月期	2025年3月期	**2026年3月期**
損益状況（会計年度）											
売上高	¥2,043,691	¥2,043,969	¥2,290,561	¥2,481,109	¥2,550,305	¥2,493,387	¥3,109,106	¥3,981,578	¥4,395,318	¥4,752,335	**¥5,015,036**
売上総利益	711,576	730,935	798,829	868,923	884,898	864,136	1,057,338	1,331,476	1,509,674	1,626,688	**1,732,517**
販売費及び一般管理費	493,704	500,166	545,089	592,668	619,385	625,513	740,987	954,443	1,117,536	1,225,019	**1,317,525**
研究開発費*1	46,138	53,870	62,051	65,216	67,968	71,738	81,535	102,208	122,500	135,711	**150,756**
営業利益	217,872	230,769	253,740	276,255	265,513	238,623	316,351	377,033	392,138	401,669	**414,992**
EBITDA*2	302,075	315,798	348,574	375,570	393,999	372,217	464,413	559,257	607,702	647,686	**691,199**
親会社株主に帰属する当期純利益	136,987	153,939	189,052	189,049	170,731	156,250	217,710	257,755	260,312	264,758	**275,229**
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	¥ 226,186	¥ 267,663	¥ 223,740	¥ 250,009	¥ 302,167	¥ 374,691	¥ 245,071	¥ 158,897	¥ 399,568	¥ 514,451	**¥ 465,849**
投資活動によるキャッシュフロー	(105,493)	(128,823)	(127,459)	(165,773)	(156,187)	(159,667)	(180,790)	(229,794)	(227,189)	(337,407)	**(322,240)**
フリーキャッシュフロー*3	120,693	138,840	96,281	84,236	145,980	215,024	64,281	(70,897)	172,379	177,044	**143,609**
財務活動によるキャッシュフロー	(85,422)	(73,544)	(93,955)	(68,721)	(169,934)	98,942	(48,698)	(113,089)	(129,623)	(153,469)	**(156,378)**
財政状態（会計年度末）:											
総資産	¥2,191,105	¥2,356,149	¥2,475,708	¥2,700,891	¥2,667,513	¥3,238,703	¥3,823,038	¥4,303,683	¥4,880,230	¥5,133,416	**¥5,809,241**
有利子負債	608,981	609,430	554,371	585,642	553,807	751,213	824,874	887,684	968,239	986,901	**1,094,656**
自己資本	1,014,409	1,111,636	1,296,553	1,416,075	1,434,968	1,664,729	1,968,727	2,235,031	2,637,536	2,801,282	**3,249,840**
1株当たり情報（単位:円）:											
当期純利益	¥ 469.23	¥ 526.81	¥ 646.53	¥ 646.39	¥ 583.61	¥ 533.97	¥ 743.88	¥ 880.59	¥ 889.22	¥ 904.27	**¥ 939.92**
純資産	3,473.54	3,802.10	4,433.62	4,841.15	4,904.46	5,688.57	6,726.45	7,635.27	9,009.19	9,567.14	**11,097.60**
フリーキャッシュフロー	413	475	329	288	499	735	220	(242)	589	605	**490**
年間配当金	120.00	130.00	140.00	160.00	160.00	160.00	200.00	240.00	250.00	330.00	**340.00**
財務指標（単位:%）:											
売上総利益率	34.82%	35.76%	34.87%	35.02%	34.70%	34.66%	34.01%	33.44%	34.35%	34.23%	**34.55%**
営業利益率	10.66	11.29	11.08	11.13	10.41	9.57	10.17	9.47	8.92	8.45	**8.27**
EBITDAマージン	14.78	15.45	15.22	15.14	15.45	14.93	14.94	14.05	13.83	13.63	**13.78**
自己資本利益率（ROE）	13.44	14.48	15.70	13.94	11.98	10.08	11.98	12.26	10.68	9.74	**9.10**
自己資本比率	46.30	47.18	52.37	52.43	53.79	51.40	51.50	51.93	54.05	54.57	**55.94**

*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1：2018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2：2022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。

投資家の皆さまとの対話・外部からの評価

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

ダイキンは、「社会との関係を見つめ、行動し、信頼される企業であり続ける」というグループ経営理念のもと、法令を遵守すること、高い倫理観を持って企業活動を行うことに加え、経営の透明性を高めるために情報を積極的に開示することを株主・投資家の皆さまに対する重要な責務と考えています。

株主・投資家の皆さまに、ダイキンの実態や経営の考え方などを理解していただくために、さまざまなIR活動を実施しています。

2026年3月期 主なIR活動

対象	主なIR活動内容	年間実施回数
アナリスト・機関投資家	機関投資家との個別ミーティング	500件以上
	（うち、グループミーティング）	（うち、13件）
	決算説明会	4回
	サステナビリティ説明会	1回
	証券会社主催コンファレンス	9回
個人投資家	会社説明会	オンライン2回
社員	サステナビリティ説明会（国内の事業所／部門別）	7回（約2,500人参加）

主な外部評価

- MSCI Selection指数に選定

MSCI Selection Indexes Constituents 2026

- MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

- FTSE JPX Blossom Japan Indexに選定
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexに選定

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX 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.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan

- SOMPOサステナビリティ・インデックスに選定

2026 Sompo Sustainability Index

- CDP「気候変動」「水セキュリティ」Aリストに選定

CDP A List 2025 / CDP A List 2025

- CDP「サプライヤーエンゲージメント評価（SEA）Aリスト」に選定

CDP 2025

- 2025年度省エネ大賞を受賞（一般財団法人省エネルギーセンター主催）製品・ビジネスモデル部門
  - ・省エネルギーセンター会長賞「換気の排熱を再利用する新たな省エネ換気システム『ヒートリサイクルシステム』」
  - ・省エネルギーセンター会長賞「カーボンニュートラル実現に貢献する空冷モジュール チラー（ヒートポンプチラー）『ヘキサゴンGX』」

- 「2025年度グッドデザイン賞」を受賞（公益財団法人日本デザイン振興会主催）
  - ・欧州向け「ワイヤードリモコン」
  - ・大阪・関西万博設置の休憩所「氷のクールスポット」
  - ・東南アジア向け家庭用小売事業ブランド「AIR CREATOR」の3製品

GOOD DESIGN AWARD 2025

- 仕事と子育ての両立支援を行う、優良な子育てサポートが評価され厚生労働省より「プラチナくるみん」特例認定を取得

プラチナくるみん 子育てサポートしています

- 「日経スマートワーク経営調査」において星4.5（偏差値65以上～70未満）の評価を獲得。「日経SDGs経営調査」では、星4（総合偏差値60以上65未満）の評価を獲得（日本経済新聞社）

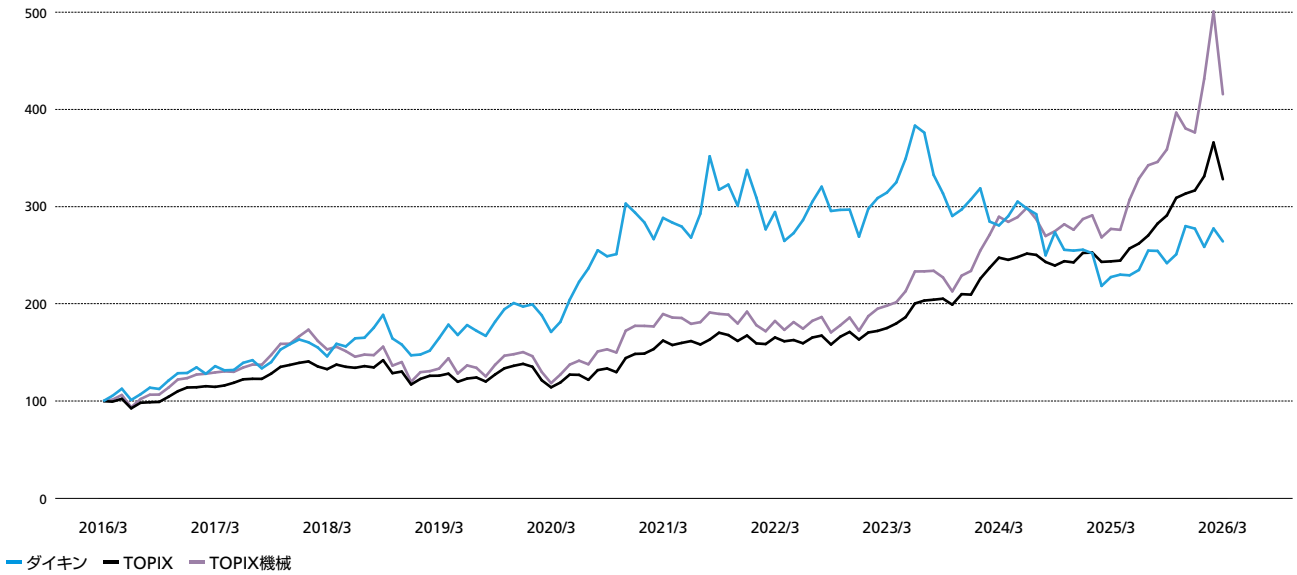
NIKKEI SDGs 経営調査 2025 / NIKKEI Smart Work 2025 Best 50

会社概要／投資家情報（2026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
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：03-3520-3100

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：324社 持分法適用会社：16社
従業員数	104,095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	77,009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

株主総利回り推移

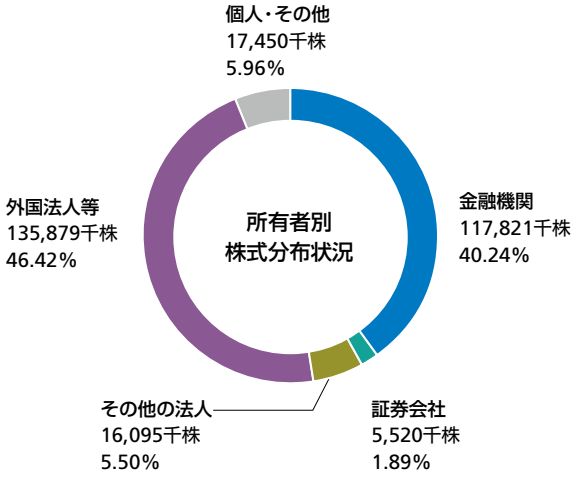


注1：TSR（Total Shareholder's Return）：株主総利回り。キャピタルゲインと配当をあわせた総合投資収益率
注2：TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（Bloombergデータ等により当社作成）
注3：グラフの値は、2016年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2026年3月末まで）

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）	53,982	18.4
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	21,511	7.3
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	11,039	3.8
エリオット インターナショナル エルピー	8,828	3.0
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドンエスイーシーエス レンディング オムニバス アカウント	7,493	2.6
株式会社三井住友銀行	7,000	2.4
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	5,627	1.9
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	4,013	1.4
株式会社三菱UFJ銀行	3,811	1.3
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	3,652	1.2

* 持株比率：小数点第2位を四捨五入して表示しています。また、自己株式（267千株）を控除して計算しています。



注：自己株式267,441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。

お問い合わせ先
ダイキン工業株式会社
IR・SR室
E-mail：ir.req@daikin.co.jp