

# ダイキン 会社説明会




2023年12月22日

コーポレートコミュニケーション室長

細見 基志

1. ダイキンはどんな会社？
2. 空調事業の概要
3. 今後の成長戦略
4. 株主還元



1. ダイキンはどんな会社？

(2023年3月末現在)

## 創業

1924年10月25日 大阪金属工業所として創業  
(創業者：山田晁)  
1963年 ダイキン工業株式会社に社名変更

## 設立

1934年2月11日

## 資本金

850億円

## グループ従業員数

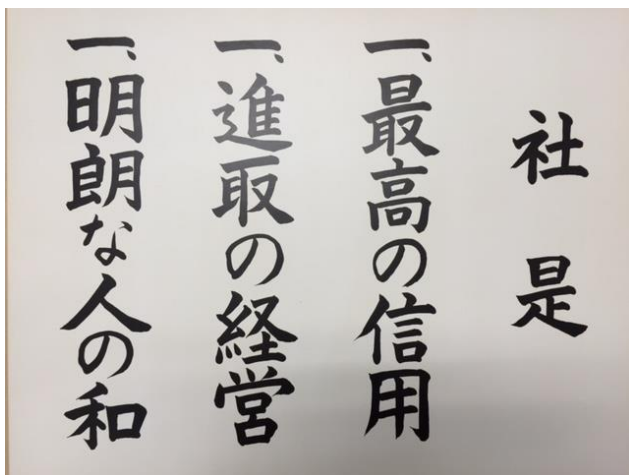
連結96,337名 (単独7,618名)

## 発行済株式総数

293,113千株 (1単元100株)

## グループ会社数

連結子会社347社 (国内30社、海外317社)



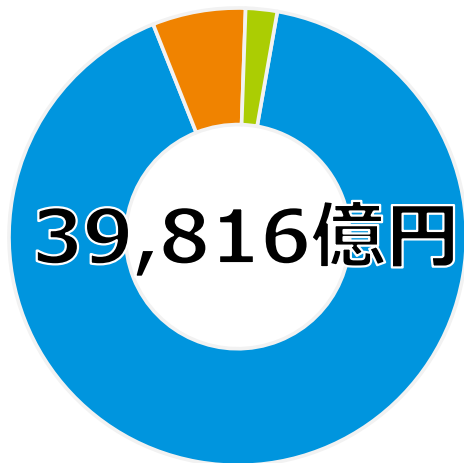
## ■グループ経営理念（2002年制定）

1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する
3. 企業価値を高め新たな夢を実現する
4. 地球規模で考え、行動する
5. 柔らかで活力に満ちたグループ
6. 環境社会をリードする
7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される
8. 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力
9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の経営
10. 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ

# 人を基軸におく経営

# 事業内容

2022年度  
連結売上高



■ 空調 : 91%

■ 化学 : 7%

■ その他 : 2%  
(油機・特機・電子システム)

空調



住宅用空調

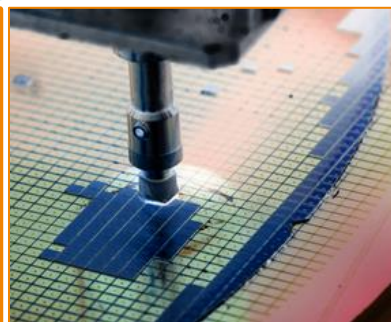


業務用空調



暖房・給湯

化学



半導体分野



自動車分野



冷媒ガス

油機  
・  
特機  
・  
電子



油圧機器



在宅医療機器



電子システム

# 当社の沿革

## 多くの日本初・世界初の技術・製品を開発し 総合空調メーカーとして業界を牽引

1935年 **日本初**  
冷媒用フロンの開発

1942年  
フロンの製造開始

1958年  
ルームエアコン事業進出

1975年  
空気清浄機「光クリエール」発売

1937年 **日本初**  
フロンス式冷凍機開発

1951年 **日本初**  
パッケージエアコン発売



1982年 **日本初**  
ビル用マルチエアコン発売



1924

1940

1960

1980

1937年  
堺製作所を設立

1941年  
淀川製作所を設立

1963年  
堺製作所 金岡  
工場を設立

1970年  
滋賀製作所  
を設立

1972年  
ベルギーにダイキン  
ヨーロッパ社設立

1996年～ FUSION経営を開始

1993年  
空調監視システム  
「エアネットサービスシステム」発売



1999年 **世界初**  
無給水加湿ルームエアコン  
「うるるとさらら」発売



2004年 **世界初**  
ストリーマ放電技術  
実用化成功



1990

1995

2000

2005

1990年  
アジアの生産拠点  
ダイキンインダストリーズ  
タイランド社設立

1995年  
上海に中国初の  
生産拠点設立

2002年  
ヒートポンプ給湯機  
「エコキュート」発売

グローバル化に注力し始める

# 当社の沿革

## 独自の製品・技術開発に加え、提携・連携・M&Aを駆使しグローバル展開を加速

2006年

欧州でヒートポンプ式温水・給湯器  
「ダイキンアルテルマ」発売

2009年

- ✓ インドに生産拠点を設立
- ✓ アメリカにアプライド  
開発センターを設立

2012年

世界初

ルームエアコン  
『うるさら7』を発売  
新冷媒「R32」を採用



2015年

グローバル技術開発拠点  
テクノロジー・イノベーション  
センター（TIC）を大阪に設立

2017年 米ヒューストンに当社  
最大級の生産・研究開発拠点設立

2018年

ベトナムに生産拠点を設立

2020年

独自の換気機能を  
搭載したルームエアコン  
のラインアップを拡充

2006

2010

2015

2020

2007年

大手空調メーカー  
OYLグループ買収

2008年

- ✓ 中国の大手空調メーカー  
珠海格力電器と業務提携
- ✓ ドイツ暖房メーカー  
ロテックス社買収

2011年

トルコ空調メーカー  
エアフェル社買収

2012年

米住宅空調メーカー  
グッドマン社買収



2016年

- ✓ 伊冷凍・冷蔵機メーカー  
ザノッティ社買収
- ✓ 米フィルタメーカー  
フランダース社買収
- ✓ 北欧フィルタメーカー  
ディンエア社買収

2019年

欧州の冷凍・冷蔵メーカー  
AHT社買収

2022年

伊油圧機器メーカー  
デュプロマティック社買収

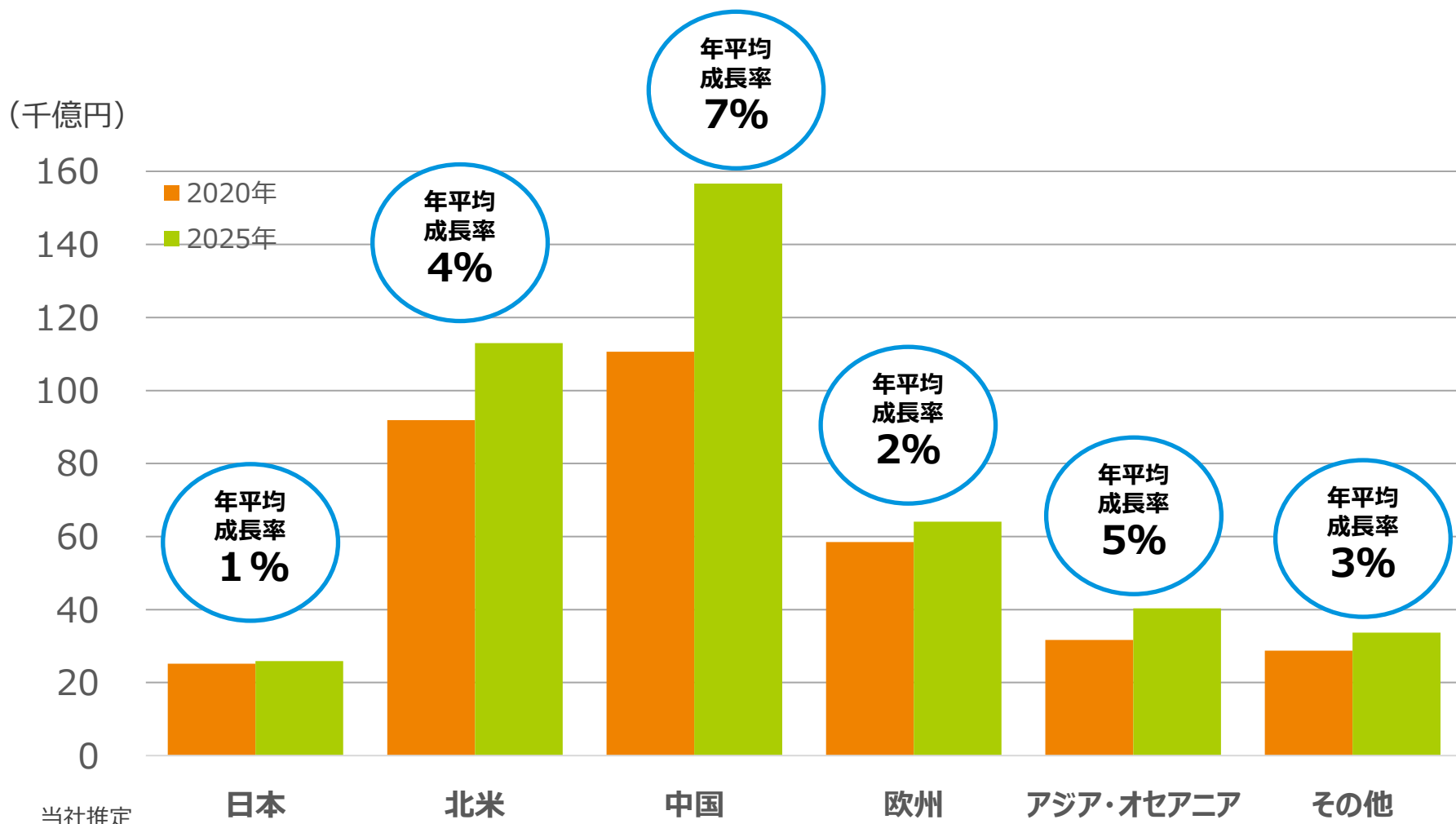




## 2. 空調事業の概要

# 空調市場

グローバル年平均4.5%程度の成長市場  
市場規模は2020年34兆円 ⇒ 2025年43兆円



# 製品ラインアップ

## 全地域・全領域の多様なニーズに対応する豊富なラインアップ

★は買収により拡充したラインアップ

**住宅用エアコン**

ルームエアコン



ハウジング・マルチエアコン



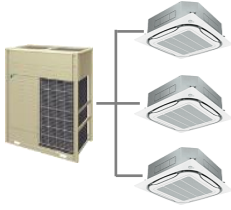
★ユニタリーエアコン



集中管理・メンテナンスサービス



**ビル用マルチエアコン**



**換気機器**




**設備・工場用エアコン**



★ **アプライド機器**

ターボ冷凍機



チラー



エアハンドリングユニット



ファンコイルユニット



**空気清浄機**



**暖房・給湯機**



**店舗・オフィス用エアコン**



★ **ルーフトップ**



住宅用

商業用

産業用

# ダイキンのコア技術

## インバータ



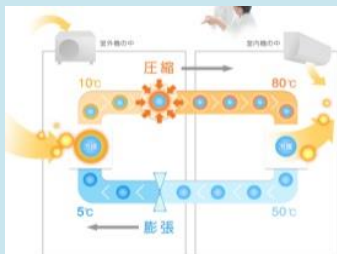
エアコンの心臓部である圧縮機のモーター回転数を0～100%の間できめ細かく制御する技術。  
省エネ性・快適性の向上に貢献。

## ヒートポンプ



室外の空気中から熱を取り出し、空気や水を温める（または冷やす）エアコンの基本原理。  
他の方式と比べ、エネルギー効率が低い。

## 冷媒制御



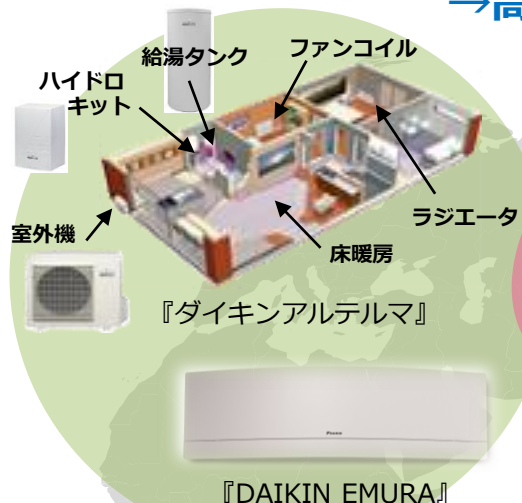
一台の室外機で複数の室内機を制御する「マルチエアコン」において、熱を運ぶ冷媒を必要なときに必要な量を必要な温度で届ける技術。

# 地域ごとの空調の特色

気候・建築様式・嗜好などの違いにより、空調の様式・ニーズは多種多様

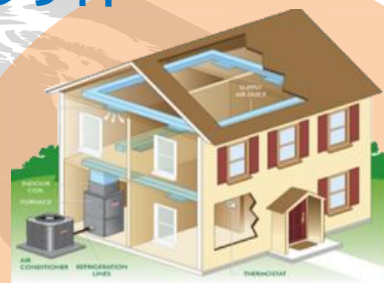
中国

内装に独自性を求める文化  
→高級住宅向けマルチエアコン



米国

ダクト式の全館空調が主流  
→住宅用ユニタリー  
アプライド



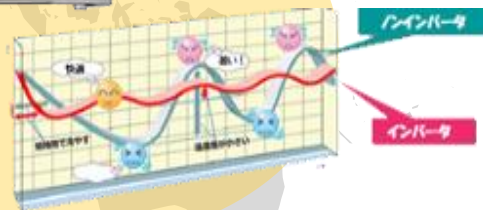
日本

快適性を重視  
→ダクトレスエアコン  
加湿機能付エアコン



欧州

環境やデザインへの高い意識  
→H/P式温水暖房機  
スタイリッシュエアコン



アジア

高外気温で電気代が高い  
→冷房専用インバータ機

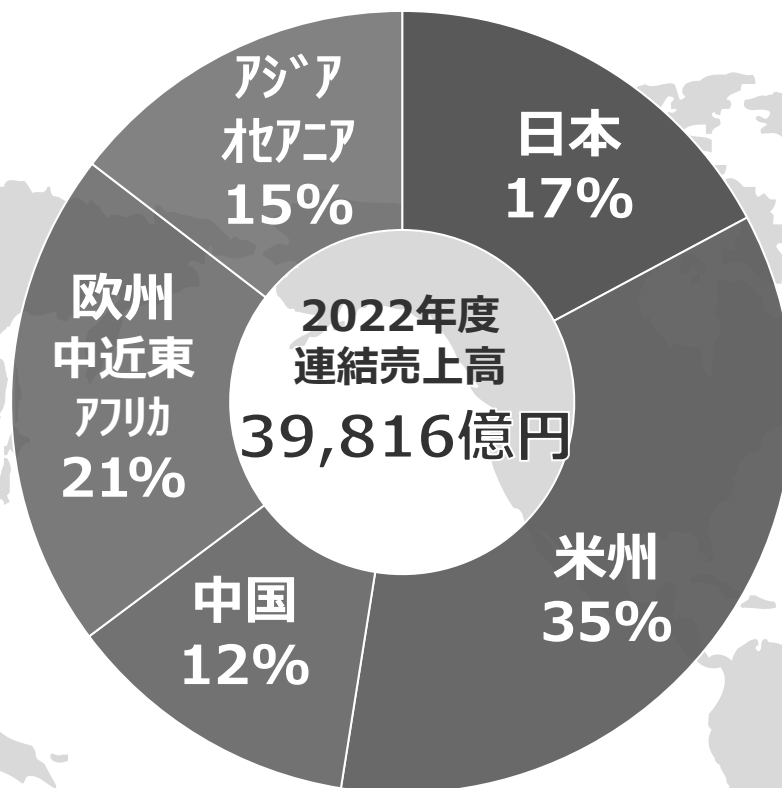


## 空調グローバルNo.1

事業展開  
170カ国以上


海外売上高比率  
83%

生産拠点  
100カ所以上



### 市場最寄化戦略

主要各地域に生産拠点を置き  
需要に応じた柔軟な生産調整や  
リードタイムの短縮を実現

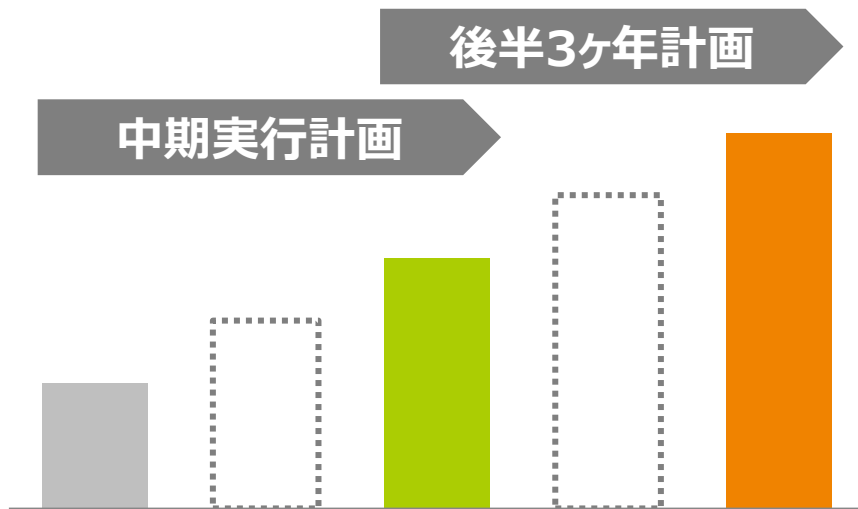


### 3. 今後の成長戦略

短期の収益力と  
長期の成長性の両立

国内外グループ企業  
/他社との連携

複数部門が一体と  
なった取組み



## 〈中期実行計画〉

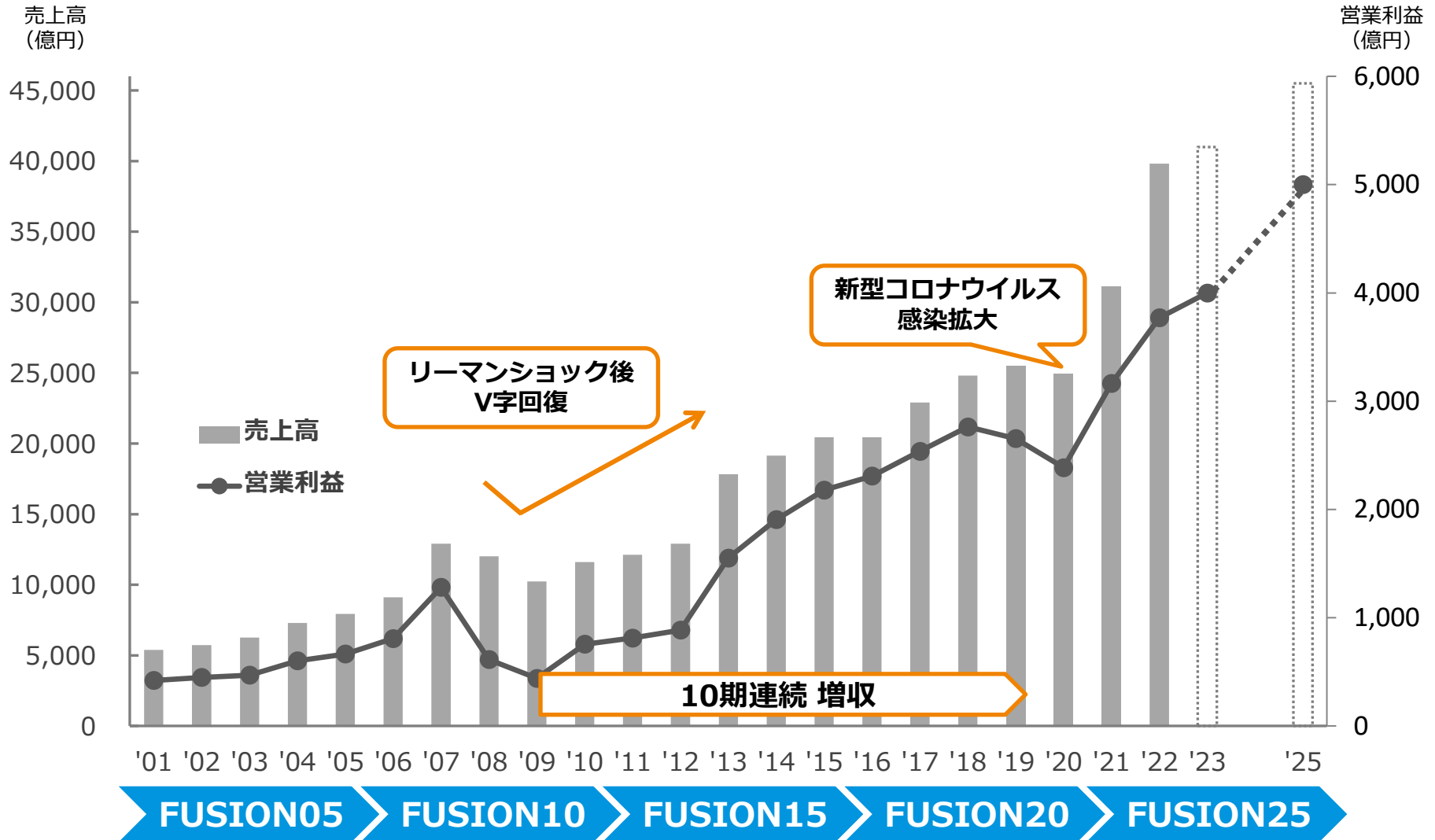
グループ経営理念と現状認識をもとに  
**5年後のめざす姿**と重点戦略  
**3年後の定量目標**を設定

## 〈後半3ヶ年計画〉

2年経過した時点で改めて  
重点戦略と**最終年度の定量目標**を設定




# 業績推移



## 策定の前提

### 外部環境変化

環境・社会貢献の重要性の高まり 

消費がモノからコトへシフト

空気・換気に対するニーズの広がり

デジタル・AI・5Gなど  
技術の革新的進歩

### 当社独自の強み

省エネ・環境・空気関連技術

世界に広がる強固な販売網

地産地消のモノづくり

人を基軸におく経営、  
ダイバーシティマネジメント

### グループ経営理念

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

## 重点戦略テーマ

### 成長戦略テーマ

環境・社会貢献を行うとともに、事業拡大と収益力向上を実現

### 強化地域/事業テーマ

グローバル展開の加速と収益力の強化により、成長戦略への投資原資を獲得

### 経営基盤強化テーマ

事業変革・成長を支える経営基盤を強化

## めざす価値創造

経済価値

環境価値・社会価値

# 全社定量目標

## 最高業績の更新を続け、売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円をめざす

- ✓ GDPおよび市場の成長を上回る事業成長を実現していく。
- ✓ インバータ(Inv)機やヒートポンプ(H/P)機など、高付加価値で環境負荷の低い商品の拡大により、収益力を高めていく。
- ✓ 事業を取り巻く環境の変化が激しい中でも、将来の持続的成長に向けた研究開発や設備投資の先行投資は加速。

	2022年度 実績	2023年度 計画	2025年度 計画
売上高(億円)	39,816	42,400	45,500
営業利益(億円)	3,770	4,000	5,000
営業利益率(%)	9.5	9.4	11
FCF(億円)	-2,027	5,000 (23-25年度累計)	
ROE(%)	12.2	—	12

## 投資計画

(億円)	3年累計 (23-25年度)
研究開発費	3,900
設備投資	8,000
デジタル投資	1,800

USドル/円	¥135	¥126	¥125
ユーロ/円	¥141	¥133	¥130
中国元/円	¥19.8	¥19.0	¥19.0

## 成長戦略

① カーボンニュートラルへの挑戦

② 顧客とつながるソリューション事業の推進

③ 空気価値の創造

## 当社の成長を支える各事業

### 強化地域/事業

④ 北米空調事業

⑤ インドの一大拠点化

⑥ 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

### 経営基盤強化

⑦ 技術開発力の強化

⑧ 強靱なサプライチェーンの構築

⑨ 変革を支えるデジタル化の推進

⑩ 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

⑪ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

## 成長戦略

① カーボンニュートラルへの挑戦

② 顧客とつながるソリューション事業の推進

③ 空気価値の創造

## 当社の成長を支える各事業

### 強化地域/事業

④ 北米空調事業

⑤ インドの一大拠点化

⑥ 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

### 経営基盤強化

⑦ 技術開発力の強化

⑧ 強靱なサプライチェーンの構築

⑨ 変革を支えるデジタル化の推進

⑩ 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

⑪ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

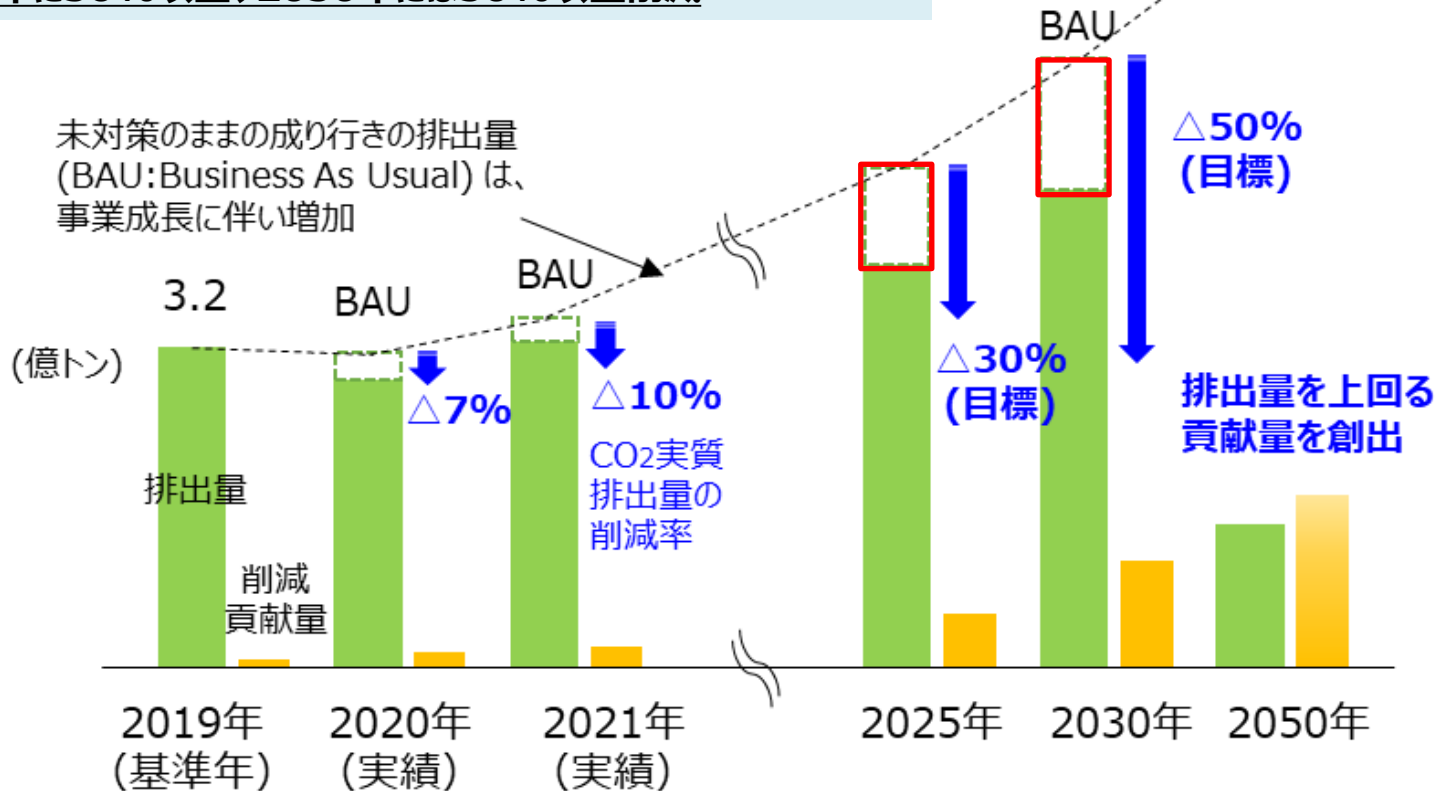
# カーボンニュートラルへの挑戦

## 2025年30%以上、2030年50%以上のGHG実質排出量削減を実現

### ■ ライフサイクル全体でのGHG実質排出量<sup>※</sup>の削減目標と実績

※GHG排出量から排出削減貢献量を引いたものとして定義

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



# カーボンニュートラルへの挑戦

## 1) 製品使用時における消費電力削減

グローバル全域でInv化を加速し、環境対応商品で業界をリード

- ✓ ルームエアコンのInv化率 2019年75% ➡ 2021年79% ➡ 2025年93%目標
- ✓ システム省エネ商材の開発・拡販

## 2) H/P暖房・給湯の事業拡大 (売上高: 23年度 4,200億円→25年度 8,300億円)

差別化商品の上市、販売・サービス網強化により、住宅用市場で大幅に事業拡大

欧州	北米	中国	日本
<ul style="list-style-type: none"><li>• 主要国で、圧倒的なシェアNo.1をめざす</li><li>• R290を採用した新商品の上市</li></ul>	Inv、H/Pユニタリー「Fit」の販売を加速	H/P床暖房の販売拡大	エコキュート、寒冷地向け高暖房H/Pの販売拡大



欧州向けH/P暖房・給湯機「ダイキンアルテルマ」

## 成長戦略

① カーボンニュートラルへの挑戦

② 顧客とつながるソリューション事業の推進

③ 空気価値の創造

当社の成長を支える各事業

## 強化地域/事業

④ 北米空調事業

⑤ インドの一大拠点化

⑥ 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

## 経営基盤強化

⑦ 技術開発力の強化

⑧ 強靱なサプライチェーンの構築

⑨ 変革を支えるデジタル化の推進

⑩ 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

⑪ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化



# インドの一大拠点化

2025年までに、住宅用・業務用とも圧倒的なNo.1の地位を確立。  
開発機能と生産能力を増強し、スケールメリットを活かした高い競争力を実現する。  
**(売上高：23年度 1,380億円→25年度 1,750億円)**

## 機器事業

**住宅用・業務用市場でライバルを引き離し、圧倒的シェアNo.1を実現**

- ✓ 地方都市での販売店の開発強化
- ✓ 用途にあった機器+ソリューションの提案、住宅向けVRVの拡販
- ✓ デジタルを活用した販売店・サービス店の支援強化

## ソリューション事業

**機器+制御のパッケージ提案強化**

保守メニューの拡充、保守契約の拡大で収益力強化

## 一大開発・生産拠点としての事業基盤強化

**南部スリシティに新工場を設立(2023年8月稼働)**

- ✓ 現地調達率の向上、複数購買先の確保
- ✓ R&Dセンターの人員・設備の増強



## 新規事業の立ち上げ

成長のポテンシャルが高い  
**低温事業への参入**



インド製低温機器

## 経済価値

2025年度全社目標

売上高

**4.55兆円**

営業利益

**5,000億円**

営業利益率 **11%**

## 環境価値・社会価値

GHG実質排出量の削減  
2025年目標（成行比）**30%以上**



資源循環への貢献



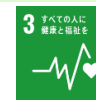
人類を暑さ、寒さから解放



顧客と直接つながり用途ごとのニーズに応える



安全・安心、快適な空気・空間の提供



食品ロスの削減に貢献



国際ルールづくりへの貢献



従業員・地域の人々の成長に貢献





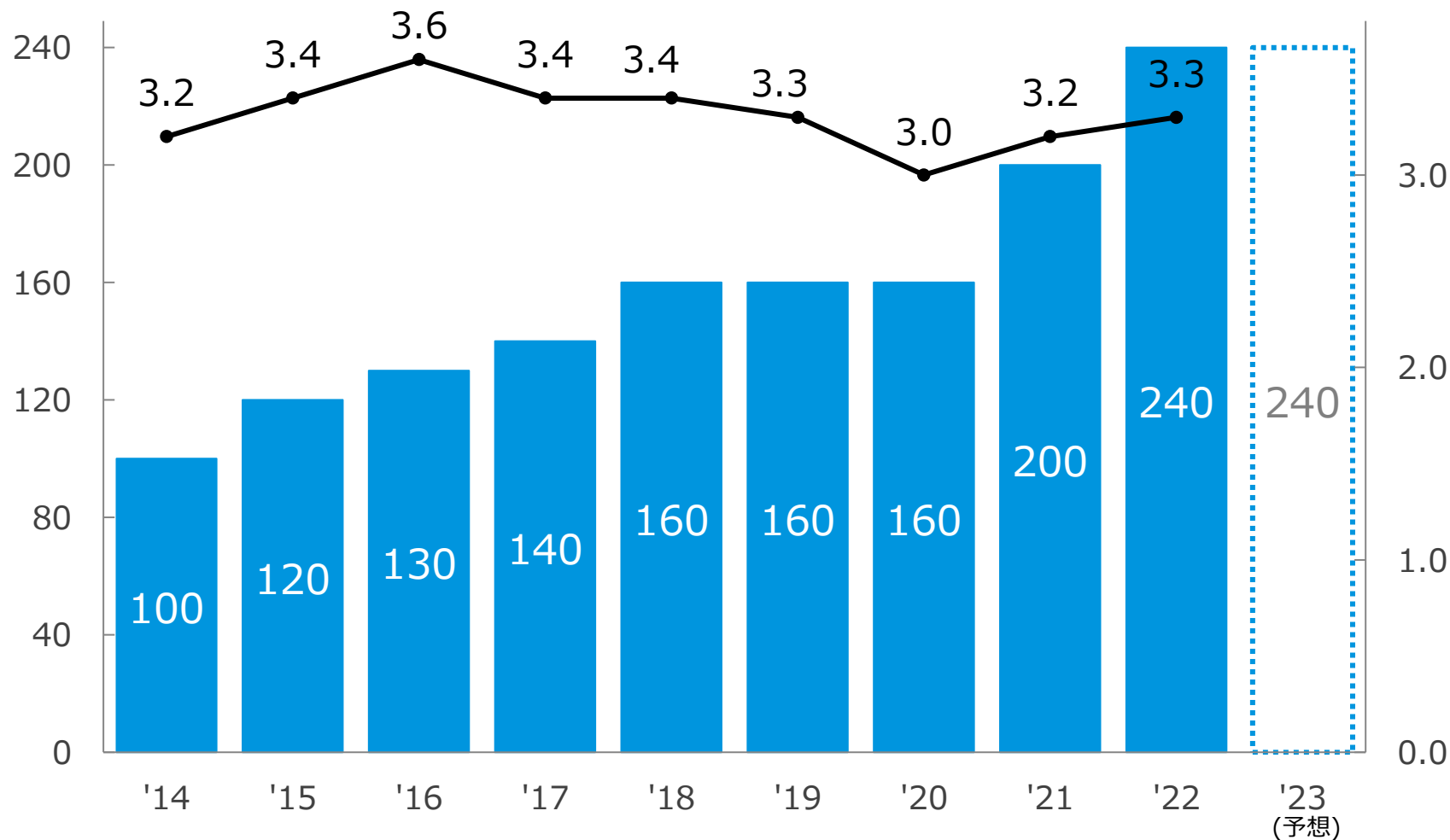
## 4. 株主還元

# 株価推移



## 安定的・継続的な配当実施が基本

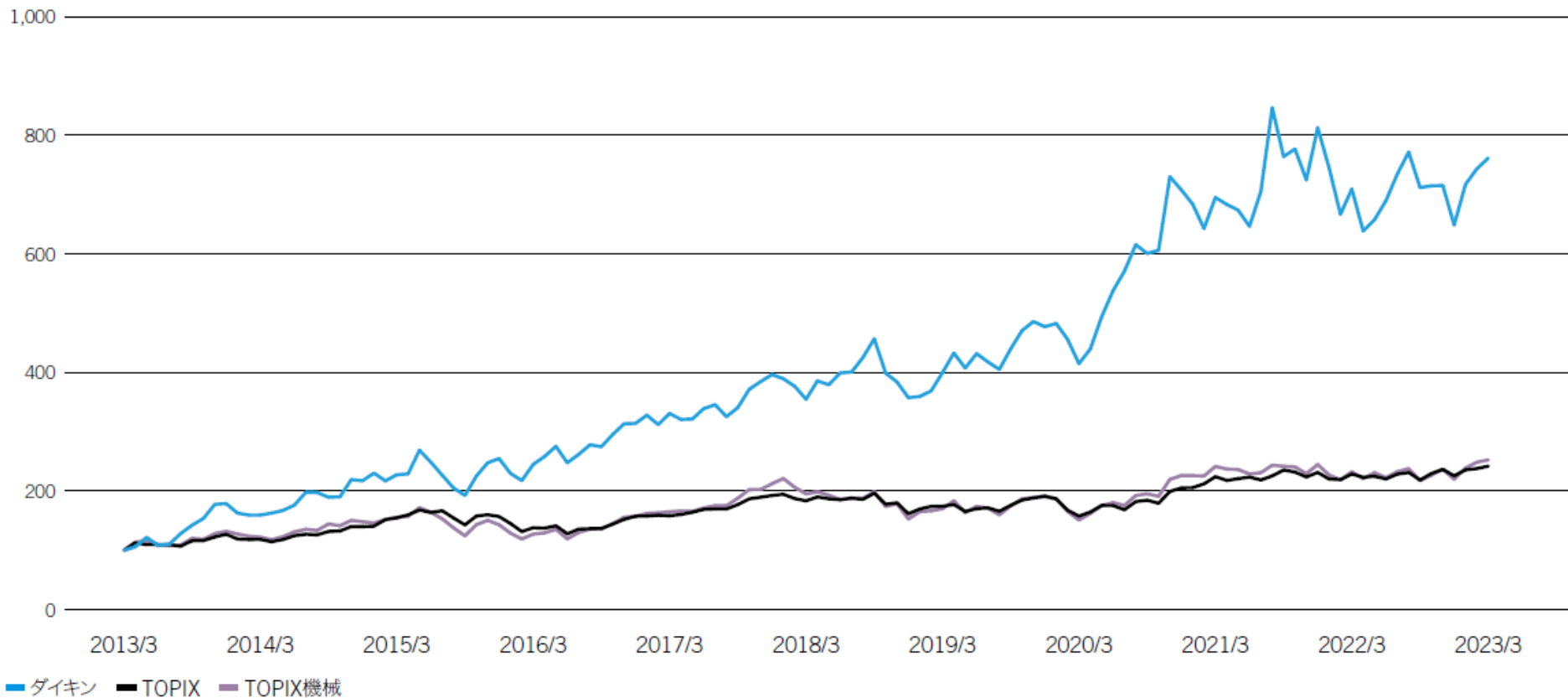
連結純資産配当率（DOE）3.0%を維持  
連結配当性向についてもさらに高い水準をめざす



# 株主総利回り

## 株主総利回り (TSR : Total Shareholder Return)

インカムゲインとキャピタルゲインを合わせた、株主にとっての総合投資利回り

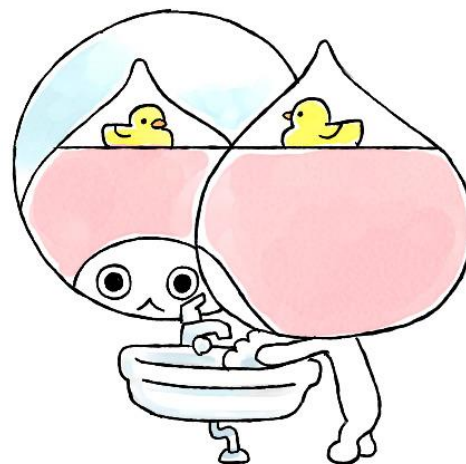


\*TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込みの株価指数により算出 (Bloombergデータ等より当社作成)

\*グラフの値は、2013年3月末日の終値を100として、TSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2023年3月末まで)

ありがとうございました

換気しよう



手を洗おう