



# アニュアルレポート2019

2019年3月期



## 培ってきた技術力と独自戦略により 新たな価値をつくり、社会課題を解決します

ダイキン工業は1924年の創業以来、空調事業、フッ素化学事業を主力に成長を続け、世界で唯一、空調と冷媒の両方を手掛ける総合空調メーカーです。世界中に100以上の生産拠点をもち、150を超える国と地域で事業を展開しています。

戦略経営計画「FUSION20」のもと、2019年3月期は売上高、営業利益ともに6期連続で過去最高を更新しました。「FUSION20」最終年度である2020年度に向けて事業領域の拡大、既存事業の強化に加え、IoT・AI時代に対応する積極的な投資を行うと同時に、環境をリードする取り組みをさらに加速し、持続可能なグローバル社会の実現に貢献していきます。

社会課題の解決と事業成長の両立を果たすことによって、空気と環境の新たな価値を生み出し、企業価値向上につなげていきます。

## CONTENTS

社是／グループ経営理念	1	事業の概況と今後の見通し		財務セクション	
Unique Solutionsの軌跡	2	空調事業	14	11年間の要約財務データ	36
価値創造のプロセス	4	化学事業	18	財務報告	38
財務ハイライト	6	油機事業	20	連結貸借対照表	46
事業一覧	7	特機事業	21	連結損益計算書	48
社長メッセージ	8	コーポレート・ガバナンス	22	連結包括利益計算書	49
社長インタビュー	10	役員一覧	25	連結株主資本等変動計算書	49
		CSRマネジメントシステム	26	連結キャッシュ・フロー計算書	50
		CSR（企業の社会的責任）	28	連結財務諸表の注記	51
				独立監査人の監査報告書	75
				会社情報	76

### 見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、ダイキン工業の将来の計画や戦略、業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は過去の実事ではなく、当社が現時点で入手可能な情報に基づいた会社の判断によるものです。実際の将来の業績は、経済動向や業界の競争激化、為替レート、税制や諸制度に影響される可能性があります。このような事由により、これらの見直しは潜在的なリスクや不確実性を含んでおりますことをご承知おきください。

# 是社

## 最高の信用

## 進取の経営

## 明朗な人の和

### グループ経営理念

**1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する**

**2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する**

**3. 企業価値を高め、新たな夢を実現する**

**4. 地球規模で考え、行動する**

**5. 柔らかで活力に満ちたグループ**

①しなやかなグループハーモニー ②関係企業と刺激し合い、高め合う

**6. 環境社会をリードする**

**7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される**

①オープンである、フェアである、そして知ってもらう ②地域に対して、私たちにしかできない貢献を

**8. 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力**

①一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤 ②誇りとロイヤリティ ③情熱と執念

**9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営**

①参画し、納得し、実行する ②チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ ③多彩な人材を糾合し、個人の力をチームの力に

**10. 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ**

1924年に大阪で創業して以来、ダイキンは、空調事業を中心に、世界150カ国以上で事業を展開しています。社会や地域が抱える課題の解決、そして、事業の成長。この2つの両立で人々の健康と快適な生活を支え、空気と環境の新しい価値を創るグローバル企業として、世界中の人々の期待と信頼に応え続けていきます。

## 3つのコア技術

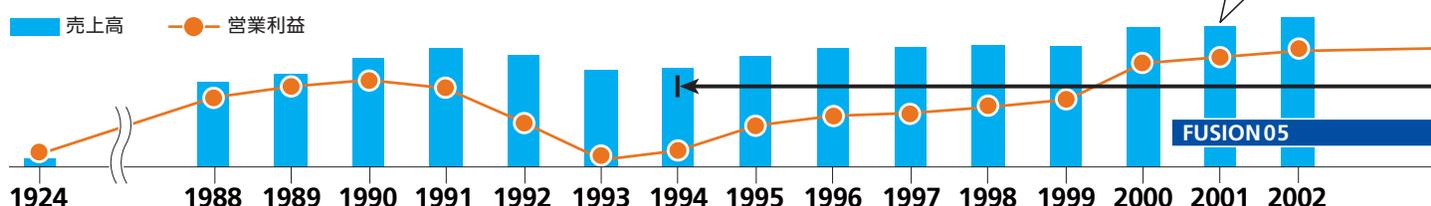
ダイキンが独自に培った3つの高度な空調コア技術により、次世代技術の基礎を築いていきます。



事業規模 (2019年3月31日現在)

売上高 (2019年3月期) <b>2兆4,811億円</b>	従業員数 (連結) <b>76,484名</b>	グループ会社数 <b>連結子会社: 291社</b> (国内: 30社、海外: 261社)	グローバル事業展開 <b>150カ国以上</b>	グローバル生産拠点 <b>100カ所以上</b>
------------------------------------	-----------------------------	---	-----------------------------	-----------------------------

業績推移 (2019年5月9日現在)



- |  |  |
|--|--|
| <p>1924 合資会社大阪金属工業所として創業</p> <p>1935 冷媒用フロンの開発</p> <p>1937 日本初 フロン式冷凍機開発</p> <p>1942 フロン製造開始</p> <p>1951 日本初 パッケージエアコン発売</p> <p>1958 ルームエアコン事業進出</p> | <p>1975 空気清浄機「光クリエール」発売</p> <p>1982 日本初 ビル用マルチエアコン発売</p> <p>1999 世界初 無給水加湿ルームエアコン「うるるとさらら」発売</p> <p>2002 フロン回収破壊事業の全国展開を開始</p> <p>2002 ヒートポンプ給湯機「エコキュート」発売</p> |
|--|--|



- |   |   |
|---|---|
| <p>2007 グローバル大手空調メーカー OYLグループ買収</p> <p>2008 中国トップ空調メーカー 珠海格力電器と業務提携</p> | <p>2008 ドイツ暖房メーカー ロテックス社買収</p> <p>2011 トルコ空調メーカー エアフェル社買収</p> <p>2012 米国住宅空調メーカー グッドマン社買収</p> |
|---|---|

## FUSION05~20の軌跡 (2001年度~2020年度)

### FUSION05

人・資本・情報をひきつける  
魅力ある企業へ

主力事業でのグローバルNo.2の地位を確立するとともに、時価総額1兆円の達成など、将来の成長発展に向けた事業基盤を構築

### FUSION10

空調グローバルNo.1の実現

- 環境関連事業の拡大
- 提携・連携、M&Aの成果

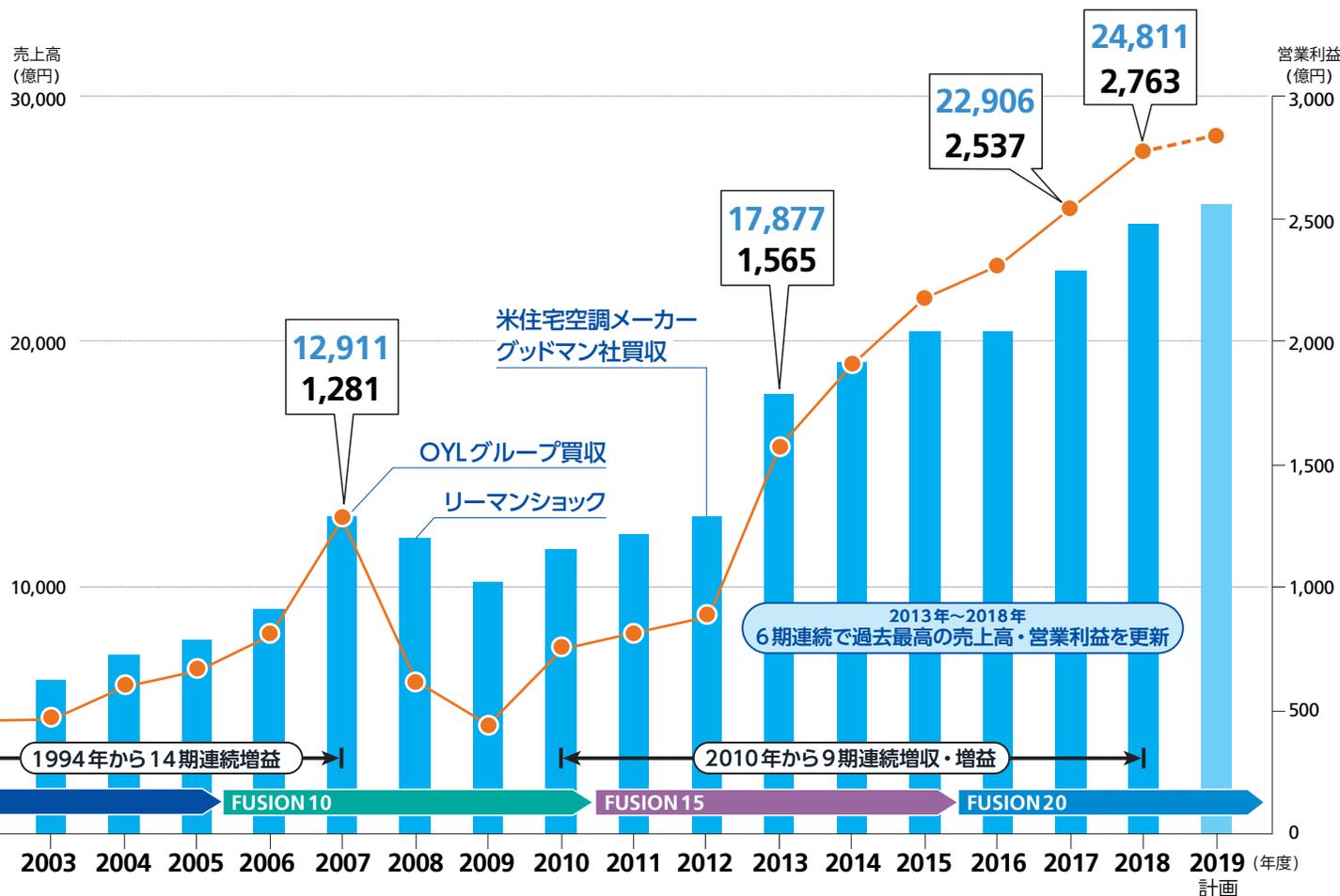
### FUSION15

真のグローバルエクセレント企業へ

- 新興国・ポリウムゾーンへの本格参入
- ソリューション事業/環境イノベーション事業
- 提携・連携、M&Aによる成長の加速

### FUSION20

既存事業強化と事業領域の拡大



- 2004 世界初 ストリーマ放電技術実用化成功
- 2005 中国初 大規模空調専門ショールーム開設
- 2006 欧州でヒートポンプ式温水暖房機「ダイキンアルテルマ」発売
- 2007 業界初 水配管レス調湿外気処理機「DESICA」発売
- 2009 米国に「ダイキンマッケイアプライド開発センター」を開設

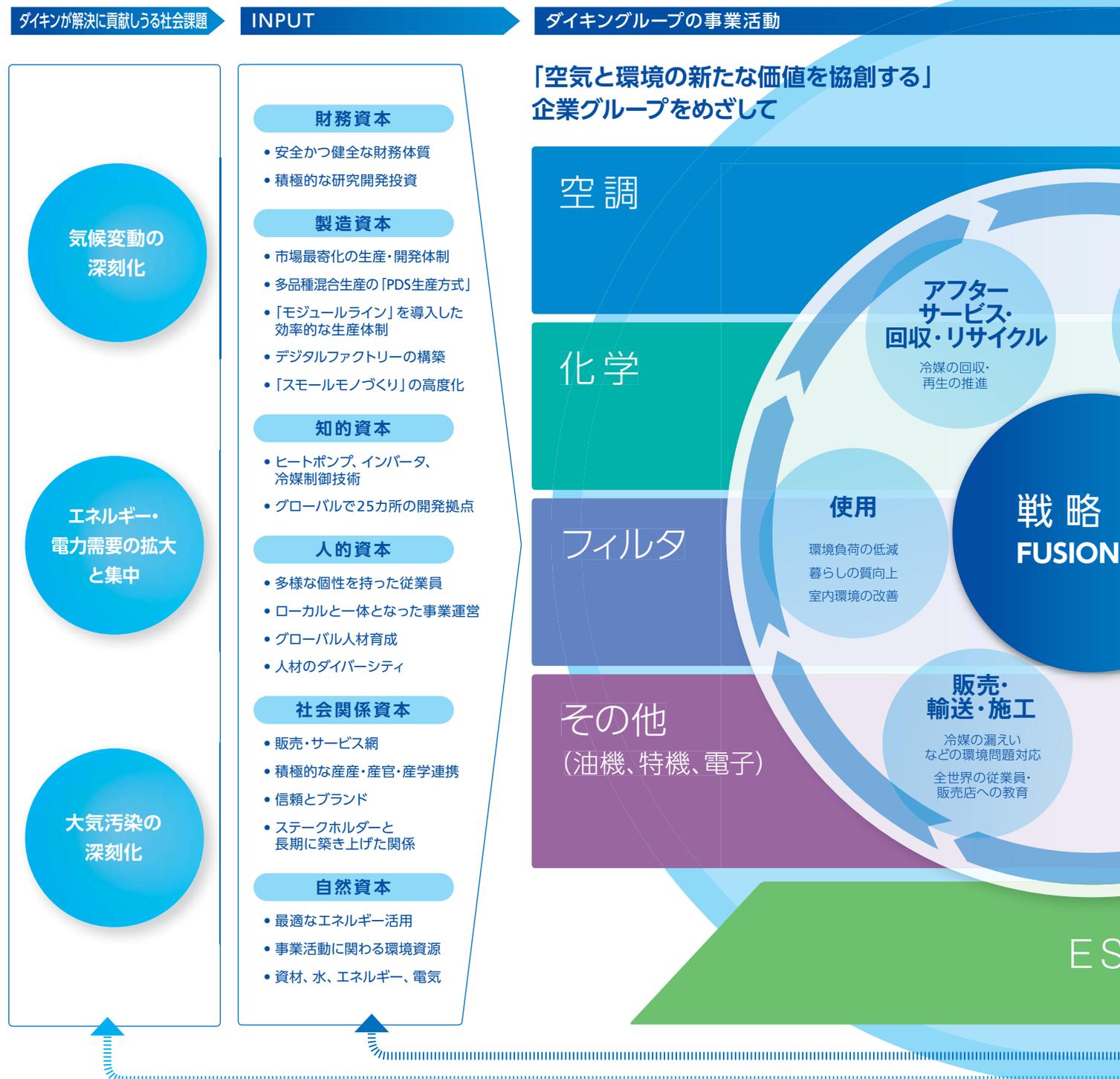
- 2010 「上海R&Dセンター」を開設
- 2011 ソリューションプラザ「フーハ東京」オープン
- 2012 世界初 新冷媒R32を採用した住宅用エアコン「うるさら7」を発売
- 2013 ソリューションプラザ「フーハ大阪」オープン
- 2014 新興国向け冷房専用インバータエアコン発売
- 2015 技術開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター」を設立

- 2015 R32冷媒を用いたエアコンの基本的な特許を全世界で無償開放
- 2016 米国フィルタメーカー フランダース社買収
- 2016 イタリア冷凍・冷蔵機メーカー ザノッティ社買収

- 2016 北欧フィルタメーカー ディエンア社買収
- 2017 米国グッドマン社新工場「ダイキン・テキサス・テクノロジーパーク」を開所

# 事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで 新たな価値を提供し、持続的な成長をめざします

変化を続けるグローバル社会は、気候変動などに伴う多くの課題に直面しています。私たちダイキングループは事業を通じて新たな価値を社会に提供し、持続可能な社会の実現に貢献することで、自らも成長していくことをめざしています。





**OUTPUT (2018年度)**

売上高 **2.48** 兆円

営業利益率 **11.1%**

自己資本比率 **52.4%**

ROE **13.9%**

フリーキャッシュ・フロー (FCF) **842** 億円

環境調和製品の販売台数比率 (住宅用エアコン) **93%**

卓越技能者および高度熟練技能者の割合 **2.9**人に**1**人 (単体)

特許出願数 **1,300** 件以上 (2017年度 単体)

女性管理職 **59** 人 (単体)

現地人社長比率 **46%**

お客様満足度 (基準年を1.00とした場合) 日本=**1.13** (2015年度比)

環境調和製品の普及による温室効果ガス排出抑制貢献量 **6,700**万t-CO<sub>2</sub>

開発・生産時温室効果ガス排出量 **75%**削減 (2005年度比)

森林保全によるCO<sub>2</sub>排出抑制貢献量 **700**万t-CO<sub>2</sub>

**社会に提供する価値**

環境負荷を低減しながら、人と空間を健康で快適にする新しい価値を提供します。

**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

**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

**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

**価値創造を支える人材育成**  
イノベーションを起こす人、生み出した新しい価値を世界に広げる人を育てます。

**従業員、地域の人々の成長に貢献する**

- 高いスキルを持った人材の育成
- 雇用創出
- 地域経済発展への貢献
- 人々の暮らしの向上に貢献する新たな製品・サービスの創造

**ダイキンが貢献する持続可能な開発目標 (SDGs)**  
17の目標のうち、ダイキンが事業を通じて貢献する6目標

**3** すべての人に健康と福祉を  
すべての人の健康と福祉に貢献  
熱中症や感染症の予防、大気汚染対策、生産性の向上など

**7** エネルギーをみんなにそしてクリーンに  
すべての人に持続可能なエネルギーを  
エネルギー効率向上、再生可能エネルギーの活用と普及など

**9** 産業と技術革新の基盤をつくろう  
レジリエントなインフラ構築と持続可能な街づくりに貢献  
ZEB(ネット・ゼロ・エネルギービル)への取り組み、エネルギーマネジメントやデマンドレスポンスの推進など

**11** 住み続けられるまちづくりを  
持続可能な生産・消費  
生産時の省エネ、リサイクル、省資源化への取り組みなど

**12** つくる責任 つかう責任  
気候変動への対策  
インバータ、低温暖化冷媒、ヒートポンプの普及など

**13** 気候変動に具体的な対策を

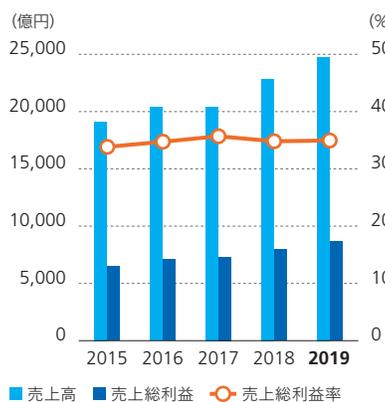
# 財務ハイライト

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

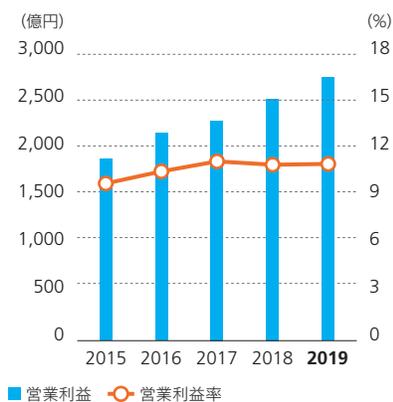
	単位：百万円	
	2018年	2019年
<b>損益状況(会計年度):</b>		
売上高	¥2,290,561	¥2,481,109
売上総利益	798,829	868,923
営業利益	253,740	276,255
親会社株主に帰属する当期純利益	189,052	189,049
<b>キャッシュ・フロー状況(会計年度):</b>		
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥223,740	¥250,009
投資活動によるキャッシュ・フロー	(127,459)	(165,773)
フリーキャッシュ・フロー(注記1)	96,281	84,236
財務活動によるキャッシュ・フロー	(93,955)	(68,721)
<b>財政状態(会計年度末):</b>		
総資産	¥2,475,708	¥2,700,891
自己資本	1,296,553	1,416,075
<b>1株当たり情報(単位：円):</b>		
当期純利益	¥ 646.53	¥ 646.39
純資産	4,433.62	4,841.15
年間配当金	140.00	160.00
キャッシュ・フロー(フリーキャッシュ・フロー/期中平均株式数)	329	288
<b>財務指標(単位：%):</b>		
売上総利益率	34.87%	35.02%
営業利益率	11.08	11.13
ROE	15.70	13.94
自己資本比率	52.37	52.43

注：1 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  
2 2018年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2018年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しております。

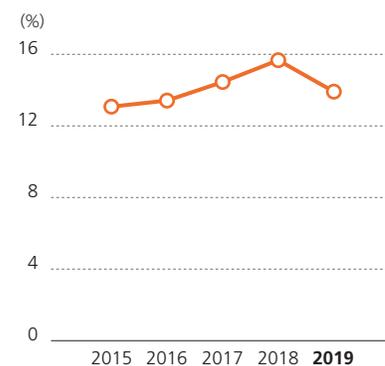
売上高、売上総利益、売上総利益率



営業利益、営業利益率



ROE





売上高／営業利益	主要製品	事業概要																		
<p><b>空調事業</b></p> <table border="1"> <caption>空調事業 売上高・営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>17,000</td> <td>1,500</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>18,000</td> <td>1,600</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>19,000</td> <td>1,700</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>22,222</td> <td>2,000</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>23,760</td> <td>2,376</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高	営業利益	2015	17,000	1,500	2016	18,000	1,600	2017	19,000	1,700	2018	22,222	2,000	2019	23,760	2,376	<ul style="list-style-type: none"> <li>ルームエアコン</li> <li>空気清浄機</li> <li>ヒートポンプ給湯暖房システム</li> <li>店舗・オフィス用エアコン</li> <li>ビル用マルチエアコン</li> <li>設備用・工場用エアコン</li> <li>全熱交換器</li> <li>フリーザー</li> <li>ウォーターチリングユニット</li> <li>ターボ冷凍機</li> <li>エアハンドリングユニット</li> <li>エアフィルタ</li> <li>工業用集塵装置</li> <li>海上コンテナ冷凍装置</li> </ul>	<p>1951年に日本で初めてパッケージエアコンの生産を開始して以来、冷媒開発から空調機開発までを行う世界唯一のメーカーとして培った技術力をもとに、ダイキンはこちよい空間づくりに貢献しています。</p>
年	売上高	営業利益																		
2015	17,000	1,500																		
2016	18,000	1,600																		
2017	19,000	1,700																		
2018	22,222	2,000																		
2019	23,760	2,376																		
<p><b>化学事業</b></p> <table border="1"> <caption>化学事業 売上高・営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>1,400</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>1,600</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>1,500</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>2,008</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>2,325</td> <td>170</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高	営業利益	2015	1,400	100	2016	1,600	110	2017	1,500	100	2018	2,008	140	2019	2,325	170	<ul style="list-style-type: none"> <li>フルオロカーボンガス</li> <li>フッ素樹脂</li> <li>フッ素ゴム</li> <li>フッ素塗料</li> <li>フッ素コーティング剤</li> <li>半導体用エッチング剤</li> <li>撥水撥油剤</li> <li>医農薬中間体</li> <li>ドライエア供給装置</li> </ul>	<p>1933年に日本で初めてフッ素系冷媒の研究に着手して以来、研究開発から用途開発に至るまでを一貫して行い、ガス、樹脂、ゴムなど、1,800種類におよぶフッ素化合物を生み出しています。</p>
年	売上高	営業利益																		
2015	1,400	100																		
2016	1,600	110																		
2017	1,500	100																		
2018	2,008	140																		
2019	2,325	170																		
<p><b>油機事業</b></p> <table border="1"> <caption>油機事業 売上高・営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>320</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>310</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>300</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>396</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>450</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高	営業利益	2015	320	20	2016	310	20	2017	300	20	2018	396	30	2019	450	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>油圧ポンプ</li> <li>油圧バルブ</li> <li>油冷却装置</li> <li>インバータ制御ポンプ・モータ</li> <li>油圧トランスミッション</li> <li>集中潤滑機器・装置</li> </ul>	<p>ダイキン独自の油圧技術は、省エネ性能に優れ、パワーコントロールの可能性を拓き、産業の発展に貢献しています。</p>
年	売上高	営業利益																		
2015	320	20																		
2016	310	20																		
2017	300	20																		
2018	396	30																		
2019	450	40																		
<p><b>特機事業</b></p> <table border="1"> <caption>特機事業 売上高・営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>170</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>160</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>150</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>136</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>130</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上高	営業利益	2015	170	6	2016	160	6	2017	150	6	2018	136	6	2019	130	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛省向け砲弾・誘導弾用部品</li> <li>在宅酸素医療用機器</li> </ul>	<p>ダイキンの高度な精密加工技術や品質管理技術は、防衛関連製品など最高レベルの精度と機能が要求される分野で活躍しています。</p>
年	売上高	営業利益																		
2015	170	6																		
2016	160	6																		
2017	150	6																		
2018	136	6																		
2019	130	8																		

代表取締役社長兼CEO

十河政則

戦略経営計画「FUSION20」に沿って  
重点戦略、成長投資、M&Aなど、着実に施策を推進。  
事業環境が急激に悪化するなか  
変化に柔軟に対応することで、さらに高い業績をめざす。

戦略経営計画「FUSION20」の後半3カ年がスタート、初年度の2018年度は、厳しい事業環境となりましたが、当社グループはこの変化に立ち向かい、過去最高の売上高・営業利益を達成することができました。「空気と環境の新たな価値を協創する」企業グループをめざして、社会課題の解決と事業成長の両立を果たすことによって企業価値向上を実現してまいります。

## 直近の業績

2016年度に策定した5カ年の戦略経営計画「FUSION20」の後半3カ年の初年度である2018年度は、原材料市況の高騰、新興国通貨安のマイナス影響に加え、下期に入り中国経済が急減速するなど、厳しい事業環境に置かれました。当社は、主力の空調事業、化学事業における販売力・営業力の強化、高付加価値商品の投入、トータルコストダウンなど、状況の変化に応じて機動的な対策を打つことで9期連続の増収増益を達成し、6期連続で過去最高の売上高・営業利益を達成しました。

2019年度の事業環境は、米中貿易摩擦の影響拡大、中国の需要鈍化に加え、半導体市場の投資減速など、先行きに厳しさを増すことが予想されます。2019年度の業績見通しは、売上高2兆6,700億円、営業利益2,850億円としていますが、事業環境の変化に機動的に対応することで、さらなる販売拡大を図り、戦略投資を加速しつつ増収増益基調を維持し、計画を上回る高い業績をめざします。

## 「FUSION20」に挑戦

「FUSION20」では、2020年度に売上高2兆9,000億円、営業利益率12%を定量目標としています。

マクロ経済の前提が、中国の景気減速、米国の追加関税、為替市況の悪化など、計画策定当初から大きく悪化していることから、目標に対してギャップが生じてきておりますが、現時点では「FUSION20」の計画自体は見直すことなく、追加の施策を充足することで挑戦していく考えです。将来的には、グローバルエクセレントカンパニーとしてふさわしい、もう一段レベルの高い収益水準を視野に入れて取り組んでまいります。

「FUSION20」の重点戦略の中でも、外部環境の変化に対応して追加した2テーマについては、順調に進捗しています。具体的には、空調事業において省エネ機器単体の販売だけでなく、バリューチェーン全体で収益をあげるよう転換を図っています。IoT・AI技術の進展により、データを蓄積し解析するインフラ整備が低コストで可能となり、これを活用することで空調のシステム化・ネットワーク化を推し進め、新たな顧客価値を創造します。

さらに空調機器と冷媒をあわせ持つ唯一のメーカーとして、低温暖化冷媒R32の普及を推進し、省エネ機器の開発と合わせて環境をリードする取り組みを強化しています。当社の強みであるヒートポンプ、インバータ、冷媒の技術を高度化することで、低炭素社会の実現に貢献し、社会課題の解決と事業成長の両立をめざします。

## 「3つの協創」で持続的成長を図る

デジタル化の進展に伴い産業・社会構造が大きく変化し、消費構造は『モノからコトへ』『所有から利用へ』と変わりつつあります。当社はこの変化をチャンスと捉え、顧客との協創、グループ内の協創、外部との協創の「3つの協創」を柱に事業変革を進めていきます。

「顧客との協創」では、お客様と直接接点を持つ事業モデルへの転換を加速し、顧客ニーズを把握するため双方向のコミュニケーションが成立する仕組みをつくり、顧客からのフィードバックを生かした商品・サービスを創り出します。

「グループ内の協創」では、地域や市場に点在する強みやノウハウなどグループで共通化できるものをお互いに学び合い、一体感を高めて組織横断的な取り組みを徹底し、組織の総合力を高め課題解決のスピードを上げていきます。

3つ目の協創は「外部との協創」です。変化の速いデジタル時代には、オープンイノベーションによる技術開発と商品開発の加速が不可欠です。自前主義にこだわっていると、事業環境の変化や技術進化のスピードに適応していけません。そうした問題意識のもと、当社ではオープンイノベーションの取り組みを「外部との協創」と称し、産学連携やベンチャー企業などとの産産連携を強力に推し進めています。差別化技術を獲得し、迅速に事業化につなげていきます。

ダイキングループはこれからも、「空気と環境の新たな価値を協創する」企業として、事業を通じた社会課題の解決をめざし、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

今後とも当社の経営へのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年6月

代表取締役社長兼CEO

十河 政則

# 将来の成長に向けた積極投資で 収益力を強化し強靱な企業体質を構築する

2018年度は主力の空調事業、化学事業で売上高を伸ばし、9期連続の増収増益を達成しました。戦略経営計画「FUSION20」を推進し、引き続きステークホルダーの皆様の期待に応える経営を進めます。

Q1

**2018年度の業績についてお聞かせください。**

**9期連続で増収増益、6期連続で過去最高の売上高・営業利益を達成**

2019年3月期の業績は、米中貿易摩擦の影響や原材料市況の高騰、新興国通貨安などのマイナス要因が重なるなかであって、空調事業が主要全地域で販売を拡大、化学事業では半導体や自動車市場向けの高付加価値商品の販売を拡大したことで、連結売上高は2兆4,811億9百万円と前年度を8.3%上回り、為替を除く実質ベースで前年度比10%の増収となりました。営業利益は、トータルコストダウンの推進による収益力強化に取り組んだことで、2,762億55百万円と前年度を8.9%上回り、為替を除く実質ベースで前年度比14%の増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度並みの1,890億49百万円となりました。前年度の米国での法人減税による押し上げ効果がなくなった影響から、前年度並みとなりましたが、この影響を除く実質ベースでは前年度に比べおよそ12%の増益となります。この結果、計画を上回る売上高、利益を確保し、9期連続の増収増益、

6期連続での過去最高の売上高・営業利益を達成することができました。

セグメント別で見ると、空調、化学、その他事業いずれも増収増益となっています。

空調事業では、原材料市況高騰や米国追加関税の影響を受けましたが、各地域での販売拡大、コストダウンに取り組んだことから、為替を除く実質ベースで売上高は前年度比10%の増収、営業利益は12%の増益となりました。

化学事業は、半導体や自動車関連の需要拡大で順調に販売を伸ばしたことで、またコストダウンや売価施策を実行したことで、為替を除く実質ベースで10%の増収、28%の大幅増益となりました。

その他事業でも売上高が7%増、営業利益が29%増と好調でした。このうち油機事業は日本、米州において産業機械・建設機械向けともに販売が堅調に推移しました。

Q2

**「FUSION20」の後半3カ年計画の1年目を終えましたが、その進捗状況にはどのようなものがあるでしょうか。**

**各事業分野で重点戦略テーマに沿った積極的な施策を推進**

後半3カ年計画の基本的な方針は、「主力事業の強化」「事業領域拡大／事業構造転換」「成長投資」です。この3つのテーマに沿った施策を着実に実行しています。

主力事業の強化では、北米空調事業とアジア空調事業で売上高を大きく伸ばすことができ、化学事業で営業利益率を大きく向上させることができました。北米空調事業は、2018年度の売上高が前年度比13%増と好調を維持し、2019年度も10%増の計画で進めています。市場が堅調に推移するなか、自前販売店網の拡充による販売力強化、R&Dセンターの開設

により現地での製品開発を強化することで、インバータ商品のラインアップを充実させ、省エネ技術の普及が遅れている米国市場のインバータ化を進めています。また、生産面では、米国グッドマン社が米国内に持つ4工場と2つの物流拠点を統合した新拠点「ダイキン・テキサス・テクノロジーパーク」を建設しました。同工場は、生産能力の増強だけを目的とするのではなく、最新の生産技術を投じた「デジタルファクトリー」として強化し、グローバル生産拠点にも展開していきます。

アジア空調事業では、中間所得層の拡大を背景に、引き続き



き空調需要の拡大が見込まれます。2018年度の売上高は前年度比11%の伸びを示し、2019年度も12%増を計画しています。力強い需要を背景にベトナムでルームエアコン生産の新工場を建設するなど、いち早く生産能力の増強投資を進めています。さらに、各国で大都市、地方都市を問わず販売網の拡充に取り組み、拡大する中間所得層を対象としたインバータ機の拡販に加え、地域のニーズを捉えた差別化商品の開発を推進しています。例えば、成長が著しいインドでは、住宅用で市場に合ったきめ細かい商品を開発し、シェアを拡大しています。また、地方中小都市を中心とした販売店網の構築を加速し、増加するコンドミニアム需要に特化した業務用の商品展開を強化することでさらなる事業拡大をめざします。

化学事業については、フッ素化学製品の2019年度の全体需要が横ばいで推移する見通しですが、当社では、好調な電池分野や情報通信分野での拡販に加え、高付加価値商品の拡販やコストダウン、売価施策により利益確保に努め、増収増益をめざしています。

フィルタ事業は日本・欧州・アジアで成長が見込まれるバイオ・製薬などのハイエンド市場や自動車市場での販売拡大を図ります。

事業領域拡大と事業構造転換については、3つの柱を設定しています。①エネルギー・サービス・ソリューションと空気・空間エンジニアリングの両分野において、IoT・AI技術を活用し事業を加速する、②地球温暖化係数GWP低減の取り組み

と2050年に向けた環境長期ビジョンの両輪で環境をリードする企業となる、③空調周辺の暖房・給湯事業と商業用冷設事業の拡大、というものです。具体的な取り組みの一例として、①では、フロン排出抑制法対象の業務用空調機の点検・維持管理を総合的にサポートする「アシスネットサービス」を日本で2018年11月から提供しています。また、中国では、機器のネット接続により集中制御・監視から保守・メンテナンス・更新までフォローし、お客さまとつながり続けることでさまざまな価値提案が可能なインテリジェントVRVの販売を強化しています。北米では、コントラクターやサービス会社の買収により販売網・サービス網の自前化を進め、サービス・ソリューション事業の市場拡大に取り組んでいます。IoT・AI技術を活用することで、空調のシステム化・ネットワーク化を一気に推し進め、建物全体の省エネ提案、設計・エンジニアリング、保守・メンテナンスから故障予知まで、あらゆるサービスを提供し、新たな価値を創造していきます。②では、オゾン層破壊係数ゼロのHFC冷媒R32を採用したルームエアコンの販売を拡大します。今後さらに空調需要が拡大する新興国へのR32を採用したルームエアコンの普及推進と省エネ性の高いインバータ機をグローバルに広く普及させることでエアコン使用時の電力消費によるCO<sub>2</sub>排出量の削減をめざしています。また、当社はエアコンと冷媒の両方をあわせ持つメーカーの責任として、ライフサイクルで冷媒の大気放出を防止する活動にも取り組んでいます。③では、パリ協定採択により欧州で

環境に対する意識がさらに高まるなか、燃焼暖房からCO<sub>2</sub>排出量の少ないヒートポンプ暖房商品の開発を加速し、販売を大きく伸ばしています。2018年にはR32を採用することでさらに環境性能を強化した新モデルを発売しました。

成長投資では、欧州の冷凍・冷蔵ショーケースのリーディングカンパニーであるオーストリアのAHT社を881百万ユーロ（約1,145億円）で買収しました。この買収は、戦略経営計画「FUSION20」で掲げる商業用冷設事業強化の一環として実施したものです。AHT社がダイキングループに加わることで、

コールドチェーンの末端のショーケースが当社の商材に加わり、冷凍・冷蔵と空調をあわせた幅広い製品群をワンストップで提供できるようになりました。さらに、この買収によりAHT社が持つ大手スーパーなどの顧客基盤を獲得することが可能となりました。またこれを機に、機器の設置から試運転、保守までを一括で請け負うサービス機能を充実させ、店舗全体の設計や遠隔監視・制御、故障予知、複数の店舗管理の最適コントロールの提供など、ソリューション事業の拡大もめざします。



### 急速なデジタル化の進展による産業・社会構造の変化のなかで「協創」がキーワードになっています。協創の取り組み内容や今後の目標などを教えてください。

「協創」を開発の中心に据え、世界No.1の技術力を構築

当社は、デジタル化の進展に伴う事業環境の変化に迅速に対応するため、自前主義だけにこだわらず「協創」を柱に据えた事業変革を進めています。

「協創」の下、他企業および大学・研究機関との連携をメインにさまざまな組織との取り組みを進めています。企業ではIBM、NEC、NTT西日本、日立製作所、三井物産、ベンチャー企業ABEJAなど幅広い業種と、大学では東京大学、京都大学、大阪大学、関西大学、中国の清華大学、研究機関は理化学研究所などとの連携を進めてきました。

「協創」の例を挙げますと、他社との協創においては、空調機から得られるデータを活用し、さまざまなパートナー企業と協業して空気・空間にまつわる新たな価値やサービスを生み出していくための協創型プラットフォーム「CRESNECT（クレスネクト）」を開設しました。当社が空調機から取得できるさまざまなデータをパートナー企業と協業しながら、オフィスでの生産性向上や健康維持に向けてデータを活用し、新たな価値・サービスの創出に取り組んでいます。また、大学との協創においては、2018年12月に当社と東京大学の間で国内最大



規模となる「産学協創協定」を締結しました。「空気の価値化」を軸としたイノベーション創出のための3つの協創プログラム<sup>1</sup>を推進し、組織対組織の本格的な人材交流を行います。未来社会の姿を描き、そこで生まれる「空気の価値化」のニーズを大胆に予測、ダイキンの強みであるメカトロニクスの技術・ノウハウと、東京大学の研究陣が持つ専門的な知見や技術を融合させ、さまざまな課題を解決します。

また、大阪大学との包括連携契約に基づき、同大学の教授

が当社社員を教育し、AI活用の中核的な人材を育成する社内講座「ダイキン情報技術大学」を開講しています。社内の各部門から選抜された受講者が9カ月間のプログラムを受講します。本講座を通じて、2017年時点で100名程度だったAI人材を2020年までに約700名育成する計画です。

<sup>1</sup>3つの協創プログラム：①「空気」に関わる未来ビジョンの協創、②「空気の価値化」を軸とした未来技術の創出、③ベンチャー企業との協業を通じた新たな価値の社会実装、の3つ



## 持続的成長のためにもESGへの対応が重要な課題だと思います。優先課題への取り組み状況などをお聞かせください。

### 2050年に向けた環境長期ビジョンで、温室効果ガス排出実質ゼロをめざす

当社の主力商品である空調機の普及は、暑い地域での労働や生活に変革をもたらし、経済成長や暮らしの質向上に貢献し、現在では社会を支えるインフラのひとつとなっています。一方、普及が進むほど電力使用量は増え、温暖化に影響を及ぼします。そのため当社は、空調機の環境負荷低減に注力するのはもちろん、これを事業発展の機会とすべく、省エネインバータ技術や低温暖化冷媒R32を用いた「環境調和製品」の普及に努めています。

ダイキングループは、長期的視野に立った「環境ビジョン2050」を掲げました。製品や生産活動の省エネルギー化、低温暖化冷媒の開発・普及に加え、IoT・AI技術を活用した省エネソリューションで温室効果ガス排出削減を進めます。さらに、市場での冷媒回収・再生の推進などにより、2050年に「温室効果ガス排出実質ゼロ」をめざします。

投資家が企業を選別する視点は、「いかに業績を上げているか」に加えSDGsやパリ協定など世界の共通目標を踏まえた「社会課題の解決にいかに関与しているか」を重視するものになっています。今後どのような姿勢で社会課題の解決に関わっていくかが、これまで以上にステークホルダーから注目されてくると思います。

また、当社は2019年5月、TCFD<sup>2</sup>の「気候変動の財務情報開示に関する提言」に対する賛同を表明しました。気候変動に起因する社会の変化への対応が国際的に重視されているなか、「環境課題の解決なしに事業の発展はない」と考える当社は、環境先進企業として、気候変動がもたらすリスクと機会を分析し、経営計画に反映して実行につなげるとともに、提言に沿ってより一層の情報開示を進めていきます。

<sup>2</sup>TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース。主要国の中央銀行・金融当局で構成する金融安定理事会が設立した機関



## 株主還元については、どのような方針をお考えでしょうか。

### 安定的・継続的な利益還元をめざす

業績が好調に推移していることから、2018年度の期末配当金は1株当たり20円増額して年間160円といたしました。2019年度は中間80円、期末80円の年間160円を予定しています。

配当方針については、安定的・継続的に実施していくことを基本に、DOE（連結純資産配当率）3.0%の維持に努めます。さらなる成長発展に向けて戦略的投資を実行しながら事業を拡大し、強靱な企業体質の構築を加速させ、時価総額

を高めるとともに、株主の皆様への利益還元についても一層の充実を図りたいと考えています。

以上のような考え方に立ち、ダイキングループは持続可能な社会に貢献する企業として、引き続きステークホルダーの皆様への期待に応えてまいります。

2019年6月

代表取締役社長兼CEO

十河政則

## 空調事業

現状  
Current

# 欧米、アジアを中心に海外販売を順調に伸ばし、国内も堅調で売上高2兆2,000億円台に

原材料市況高騰や米中貿易摩擦による追加関税影響を、各地域での販売拡大、トータルコストダウンの推進により吸収し、売上高・営業利益とも前年度を上回りました。

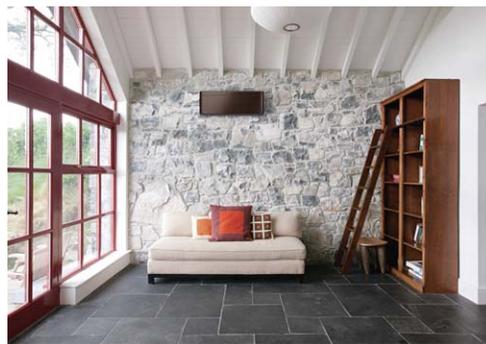
### ● 日本

日本での売上高は、前年度比107%となりました。

住宅用は、堅調な個人消費に加え、夏季の猛暑が需要増を促しました。収益性を重視した販売戦略を継続し、フラグシップ機「うるさら7」や、機能性とデザイン性を追求した「risora」など中高級機種の販売が伸びました。

業務用は、「FIVE STAR ZEAS」や「Eco-ZEAS」、スリム設計の「machiマルチ」など幅広い商品ラインアップを活かし、提案型の営業を強化しました。店舗、オフィスから工場まで、各市場で販売を拡大しました。

アプライド（業務用大型空調）は、業界で初めて低GWP冷媒R32を採用した新商品を投入し、首都圏の再開発需要を捉えて販売を伸ばしました。



機能性と  
デザイン性を  
追求した「risora」

### ● 米州

米州での売上高は、前年度比113%となりました。

大幅減税の効果により、堅調な個人消費が市場を牽引しました。販売網の拡充と新商品の投入により売上高を大きく伸ばしました。原材料市況の高騰や米中貿易摩擦による追

加関税の影響を受けましたが、売価アップやコストダウンに取り組み、利益確保に努めました。

住宅用ユニットは、重点地域での自前販売店網の拡充、ディーラーの育成・支援を推進したことに加え、ミドルゾーン（SEER\*15~17）でインバータ機の新商品を投入し、大きくシェアを伸ばしました。

ダクトレスは、最大市場である北東部を中心に住宅市場向けにマルチ商品の販売を大きく伸ばし、シェアアップを実現しました。

アプライドは、販売網強化や商品ラインアップの拡充による機器の拡販に加え、サービス事業を拡大しました。



米国新工場での  
生産を本格化

※ SEER :「Seasonal Energy Efficiency Ratio」の略  
冷房性能の期間エネルギー消費効率

### ● 中国

中国での売上高は、前年度比100%の横ばいとなりました。

米中貿易摩擦による景気減速や政府による新築住宅抑制政策により、厳しい市場環境が続くなか、品揃えの強化や地方都市での拡販で前年度並の売上高を確保しました。また、内作化、自動化などのコストダウンで高収益を維持しました。

住宅用は、地方都市を中心に独自専売店「プロショップ」を拡充し、中高級住宅向け「ニューライフマルチシリーズ」の販売を伸ばしました。大都市では、市場の変化に対応した一般住宅向けの商品ラインアップを拡充しました。

業務用は、幅広い品揃えを活かし、飲食店やデータセンターなどの堅調な需要を獲得しました。成熟市場である大都市では、インターネットを活用して顧客とつながる「インテリジェントVRV」を投入、更新需要を捉えました。

アプライドは、大型物件から中小物件まで、きめ細かな販売活動を展開し、商品ラインアップの拡充による機器の拡販に加え、サービス事業でも販売を拡大しました。



新たな生活スタイルを創造する住宅用マルチエアコン「ニューライフマルチ」

### ● 欧州・中近東・アフリカ

欧州・中近東・アフリカでの売上高は、前年度比107%となりました。

住宅用は、スペインで天候不順の影響が残りましたが、フランス、イタリアを中心にR32機など高付加価値商品の販売を拡大しました。

業務用は、VRVにおいて競合他社の価格攻勢を受けるなか、スペックイン活動を強化しました。SKY（一般店舗向け空調）は、欧州でR32機など高付加価値商品の販売を拡大しましたが、中東での受注は減少しました。

暖房事業は、販売網・サービス網を拡充し、ヒートポンプ式温水暖房機器の販売を大きく伸ばしました。

アプライドは、各国で営業体制を強化するとともに、R32を採用したチラーなど環境対応商品を投入しました。最大市場である中東やフランス、ドイツを中心に販売を大きく伸ばしました。

### ● アジア・オセアニア

アジア・オセアニアでの売上高は、前年度比110%となりました。

住宅用は、省エネ規制強化に対応した冷房専用インバータ機など差別化商品の展開により、タイ、インドネシア、インドを中心に販売を大きく伸ばしました。

業務用は、ベトナム、タイ、インドを中心に各国で販売を拡大しました。設計から施工、販売まで一貫して対応できる販売店の育成、スペックイン活動を強化しました。

アプライドは、マレーシアの新工場稼働による製品供給力の強化により、販売を大きく伸ばしました。



需要が拡大するアジアでの販売を拡大

## Daikin's Unique Solutions

### 地域特性に適応した製品・戦略の展開によりシェア拡大

アジアのエアコン市場において、中国に次いで市場規模が大きいインドで、ダイキンは空調事業でNo.1の売上高を達成しています。インドは国土面積が世界7位と広大で、気候やインフラ事情などが地域によって大きく異なります。そこで、ダイキンは全土を4つの地域に分け、個々の特性に対応する製品を開発し、地域ごとに適した戦略を展開しています。

インドは、地域によって夏場は50℃を上回るところや降雪地帯があるなど、気象状況はさまざまです。そのため、高温になる地区には54℃でも運転可能なエアコンを販売する一方、短い冬があり暖房が必要な中央部の山岳・高原地帯には、安価な冷暖房エアコンを販売しています。首都のニューデリー周辺では生活廃水の問題や大気汚染が深刻化しているため、硫酸成分を含む環境下でも腐食しないエアコンを開発。悪路が多く搬送中に故障が起きやすい東南沿岸部向けには1mの高さから落としても壊れない製品を販売しています。このように地域特性に応じて、その土地に合った商品を開発することでシェアを拡大しています。

## 空調事業

今後  
Future

# 事業環境の変化にスピーディーかつ柔軟に対応し、増収増益基調を維持

米中貿易摩擦の影響拡大や中国の需要鈍化など厳しい事業環境が想定されるなか、収益力のさらなる強化を図ることで増収増益基調を維持すると同時に、引き続き将来を見据えた成長投資を実行。事業環境の変化に機動的に対応しながら、さらに高い業績達成をめざします。

### ● 日本

住宅用の業界需要は、昨夏の猛暑による急激な需要増の反動で、前年度を下回る見込みです。一方、業務用の業界需要は設備投資が堅調なことに加え、学校空調の特需もあり前年度を上回る見込みです。高付加価値商品の拡販に加え、コストダウンの推進、売価維持の徹底により、引き続き収益の拡大に努めます。

住宅用は、「うるさら7」や「risora」など、高付加価値商品の拡販に努めます。

業務用は、工場などの大空間でも個別制御が可能な「MULTI CUBE」や、屋外での暑さ対策に有用な「アウトターワー」など、差別化商品の販売を拡大します。また、生産力・工事力を強化し、学校空調需要にも対応します。

アプライドでは、R32機の拡販に加え、サービス事業を強化します。



屋外での暑さ対策に有用な「アウトターワー」

### ● 米州

需要が堅調に推移するなか、事業拡大と収益力強化を図ります。住宅投資は減速する見込みですが、自前販売店網

の拡充や、新商品の投入によりシェアアップをめざします。また、グッドマン社新工場への生産移管は2019年中に完了の予定で、これにより一層の生産性向上を見込んでいます。

住宅用ユニタリーは、ボリュームゾーン市場でのさらなる拡販に加え、前年度に投入したミドルゾーン (SEER15~17) のインバータ機拡販により、市場のインバータ化を進めます。スマートサーモスタットも新たに投入し、機器だけでなくソフト面でも省エネ性を訴求します。

ダクトレスは、寒冷地向けの品揃えを強化し、寒冷地である北東部や北西部、カナダの住宅市場を対象に前年度以上の拡販に取り組みます。

アプライドは、チラーやエアハンドリングユニットなど機器の拡販に努めるとともに、サービス網の拡充に努めます。中南米でも、メキシコを中心に営業体制を強化し、エンジニアリング事業の拡大を図ります。



生産・開発・物流・営業・マーケティング・間接部門が一体となってイノベーションを次々に生み出す「ダイキン・テキサステクノロジーパーク」

### ● 中国

不透明な市況のなかにあって、市場の変化に対応した柔軟な事業運営を行うとともに、事業の持続的な成長に

向け、新たなビジネスモデルの構築に取り組みます。

住宅用市場では、成長が見込まれる地方都市での販売網拡充に加え、大都市で急増する一般住宅需要に対応して品揃えを強化します。新たに開設した直営のECサイトでは独自の高級ブランドを訴求、2019年3月にはカスタマーセンターを設立し、顧客の探索から販売・ソリューションまでを一貫して取り扱う体制を整えました。

業務用市場では、インターネットを活用して顧客とつながる「インテリジェントVRV」を拡販し、省エネ診断・故障予知・更新提案など空調ライフサイクル全体で顧客に価値を提供。さらに、機器売りにとどまらない保守・メンテナンスを含めた新たな販売モデルを展開します。

アプライド市場では、データセンターや半導体工場など、成長が見込まれる市場での提案営業を推進します。また、チラーを中心とした機器販売に加え、サービス事業を拡大します。



中西部地域でのダイキンブランド発信拠点として新たにオープンした「武漢ニューライフステーション」

## ● 欧州・中近東・アフリカ

ドイツ、イタリアにおける経済の停滞やイギリスのEU離脱問題などで、欧州の景気は減速傾向にあります。環境規制強化の流れのなかで高付加価値商品の拡販を図ります。

住宅用は、R32機の商品ラインアップを拡充し、販売拡大に努めます。

業務用は、主力市場のスペイン、フランスを中心に、SKYのR32機を拡販します。VRVではフロン規制強化に対応し、他社に先駆けて再生冷媒を使用した新商品を投入します。

暖房事業は、ヒートポンプ式温水暖房機器の環境性能を訴求することで、好調な需要を捉え、シェアアップを狙います。

アプライドは、最大市場の中東を中心とした各国で営業力を強化し、環境規制強化を捉えた省エネ機器、低GWP冷媒機器の新商品投入により受注拡大を図ります。

冷凍・冷蔵事業は、ザノッティ社、AHT社との間で販売網と商品ラインアップの相互活用を図り、コールドチェーン全体での事業展開を進めます。



AHT社買収によりコールドチェーン全体での事業展開を加速

## ● アジア・オセアニア

中間所得層の拡大を背景に、引き続き空調需要の拡大が見込まれるなか、各国で大都市から地方都市に至る販売網の拡充を推進します。各地域のニーズを捉えた差別化商品の投入に加え、サービス事業の拡大にも取り組み、販売を大きく伸ばします。

住宅用は、各国で市場のインバータ化を加速するとともに、住宅用マルチエアコンなど差別化商品を拡販します。インドでは、地方都市での販売網構築を加速し、販売を大きく伸ばす方針です。

業務用は、販売店の育成に引き続き注力します。SKYは、コスト競争力を強化したR32冷房専用インバータ機をタイ、ベトナムを中心に拡販し、VRVは各地域のニーズを捉えた差別化商品を開発し、スペックイン活動を強化します。また、学校や病院など用途別にきめ細かい提案営業を推進します。

アプライドは、SE人材の採用・育成を強化し、保守・点検・メンテナンスなどサービス事業を拡大します。



空調需要の拡大が見込まれるアジアにおいて、生産能力を増強

## 化学事業

現状  
Current

# 半導体、自動車関連市場の好調が続き、 売上高で初めて2,000億円を突破

国内とアジアでは大幅な増収を達成し、欧米も好調を継続、原材料市況高騰のなかにも高い利益率を維持しました。

半導体市場や自動車市場での需要を取り込み、販売を大きく拡大しました。原材料市況の高騰影響を受けるなか、売価アップ、トータルコストダウンに取り組み、売上高・営業利益ともに前年度を大きく上回りました。

フルオロカーボンガスは、下期以降に欧州で流通在庫が急増しましたが、日本、アジアで販売を拡大しました。



フッ素樹脂やエッチング剤は半導体製造に不可欠

フッ素樹脂は、日本、中国、アジアを中心に半導体市場の需要を取り込んだことに加え、米国でLANケーブル向け新商品の販売を大きく伸ばしました。

フッ素ゴムは、日本、米国で自動車市場を中心に販売を拡大しました。

化成品は、表面防汚コーティング剤「オブツール」の販売が減少しましたが、中国、アジアを中心に撥水撥油剤の販売を伸ばしました。



自動車の内燃機関で利用される耐熱性に優れたフッ素ゴム

## 好調分野での拡販を図り、 増収増益をめざす

半導体、自動車向けの需要が伸び悩む見通しのなかで、電気自動車の普及によるリチウムイオン電池の需要拡大や次世代通信規格「5G」など、中長期的に成長が期待される分野での用途開発を加速します。

半導体市場が調整局面を迎えることによる需要減少が予想され、厳しい事業環境となる可能性があります。そのなかで、好調な電池分野や情報通信分野での拡販を図ることに加え、高付加価値商品の拡販やコストダウン、売価施策により利益確保に努め、増収増益をめざします。



電池材料向け  
フッ素化学製品  
で次世代自動車  
の進化にも貢献

フルオロカーボンガスは、欧州で需要の反動減が見込まれますが、冷凍・冷蔵機向け低GWP冷媒のグローバルでの拡販を推進します。

半導体市場では、営業力強化によりシェアアップをめざすとともに、2020年以降のIoT・AI関連の需要回復を見込み、製品の供給力強化、差別化商品開発に取り組めます。

自動車市場では、次世代自動車のリチウムイオン電池材料向けを中心にスペックイン活動を強化し、拡販を図ります。

情報通信分野では、米国で需要が拡大するLANケーブル向けに拡販を図ります。

### Daikin's Unique Solutions

#### 中国・深圳にフッ素材料の情報拠点を設立

ダイキン工業は、中国の深圳市に“フッ素の持つ多くの優れた「機能」を発信する”化学事業部初の新事務所(名称：DAIKIN Dream Gallery)を設立しました。Dream Galleryでは製品の展示だけではなく機能も分かる展示に変更し、製品が持つ機能から新たな用途への可能性を探ります。また、Dream Galleryは、製品の単機能ではなく、フッ素の持つ多くの機能を一堂に集めてご覧いただくことで、複合型の機能活用を顧客技術者と共創する空間として設置しました。今後は、先進技術・市場に関するセミナーの開催などにより顧客を呼び込み、その場で機能を見ながらアイデアを共に探る取り組みを進め、中国のシリコンバレーと呼ばれる深圳で新規ビジネスの可能性を探り、用途開発の推進、市場開拓に努めます。

また、清華大学と連携して次世代自動車に最適な電池材料、基板材料の開発などにも取り組みます。



DAIKIN Dream Gallery

## 油機事業

現状  
Current

# 国内と北米で好調を維持し、 過去最高の業績を更新

油機事業では、さまざまな機械の円滑な動きを促す多彩な油圧機器を提供し、省エネや節電の実現に貢献しています。2018年度は、産業機械向け、建設機械向けともに日本、北米で販売が伸長し、増収となりました。

建機HST（油圧トランスミッション）事業は、国内での順調な販売増加もあり、過去最高の売上高と営業利益を達成しました。

## 油機事業

今後  
Future

# 国内事業の足固めと欧米市場強化に取り組む

2019年度は厳しい事業環境が予想され、不透明感も一段と強まると見込まれますが、国内では競争力を高め、引き続き収益力向上に取り組めます。

さらにグローバル市場での事業拡大に取り組めます。既に参入済みの北米市場では、MROビジネス（保守・修理・操業）の展開領域の拡大をめざす新たな販売チャンネルとしてeコマースをスタート。HST事業では現地生産機種の生産拡大に取り組み、現地顧客への供給最寄化を推し進めます。



業界をリードする  
小型軽量・高効率  
を実現した油圧  
モーター

### Daikin's Unique Solutions

#### 水冷式オイルコンを開発 工場内空調負荷を軽減

空気を冷やすエアコンに対し、オイルコンは機械の油を適切な温度に冷やす装置です。ダイキンが開発した水冷式オイルコンは多くの優れた特性を持っています。まず、製品からの排熱を冷却水に流すことで排熱レスを実現（電気部品の排熱を除く）。これにより、工場内の温度上昇による空調負荷を軽減し、省エネを実現

します。また、空冷式オイルコンに搭載されているエアフィルターがなく、フィルター清掃が不要になります。さらに、製品の主要部品である凝縮器には、ゴミ詰まりに強いダブルチューブ式を採用しています。



工場内への排熱  
をなくし、工場  
の省エネを実現する  
水冷式オイルコン

## 特機事業

現状  
Current

# 在宅酸素医療用機器の 差別化商品が好調

特機事業では、防衛予算に基づく防衛省の需要に対応して、演習用各種砲弾、弾頭、信管や航空機部品などを設計・製造しています。民需分野では、精密加工技術を活かした在宅酸素医療用機器の製造・販売に取り組んでおり、最高水準の精度・性能・機能・品質が要求される呼吸同調器や酸素濃縮装置を提供しています。

2018年度の特機事業の売上高は、在宅酸素医療用機器の販売が堅調に推移したものの、防衛省向け砲弾の販売が減少したことにより前年度を下回りました。

## 特機事業

今後  
Future

# 医療用機器は最高水準の技術で販売拡大をめざす

2019年度は防衛省からの受注が減少することが想定されるなか、民需分野での収益の向上に努めます。

在宅医療機器事業は、在宅酸素療法の遠隔診療の保険適用が2020年度から実現する見通しのため、通信機能付機器の出荷台数の伸びが予測されます。これに対応して、品質に優れ、コスト競争力も高い遠隔モニタリングが可能な酸素濃縮装置の開発をめざします。

### Daikin's Unique Solutions

#### 最先端の「精密加工技術」で 航空や医療分野にも貢献

常に時代の先端を行く高度な技術が要求される航空関連製品や医療機器などの分野においても、ダイキン独自の「精密加工技術」はさまざまなニーズに応え続けています。航空機に搭載する消火器では、万一エンジンから出火した際には勢いよく消火剤が噴出し、航空機の安全を確保します。また、在宅酸素治療の現場では、「呼吸同調器」や「酸素濃縮装置」の製造・販売を通じて慢性呼吸不全の方々の暮らしをサポートしています。

## コーポレート・ガバナンスの基本方針

ダイキングループでは、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、一步先を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、企業価値の向上を実現することと捉えています。

今後も、スピード経営の高度化や透明性・健全性の一層の確保に向けて、最適なコーポレート・ガバナンスの有り様の検討と見直しを行い、当社グループにとってのベストプラクティスを追求・推進し、企業価値のさらなる向上をめざしていきます。

また、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードについては、2018年6月1日改訂後の各原則に基づき、「情報開示の充実」「取締役会・監査役会の実効性確保」「独立社外取締役の役割・責務」「株主との建設的な対話に関する方針」などすべてを実施しており、今後もさらなる充実を図っていきます。

## 経営・執行体制

ダイキン工業は、意思決定および業務監督と業務執行を完全分離させる米国型の「委員会制度」ではなく、当社グループの事業の特性上、意思決定と実行のスピードアップに有効であるとの判断から、「一体型運営」を採用し、経営の高度化を図っています。「一体型運営」とは、取締役が、スピーディー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、迅速な実行による業務執行責任の両面を担うものです。取締役は、意思決定・業務執行・監督指導を「一体的」に運営することで、自ら決めたことを自ら実行、完遂する責任を持ちます。

あわせて複数の社外取締役を配置し、独立した立場から業務執行状況をモニタリングし、意思決定に際して適切に監督・助言することで、透明性・健全性の観点から「一体型運営」を支える責任を担います。また、具体的な業務執行にあたり、各事業・地域・機能における自律的な判断や決断によるスピードアップを狙いとして「執行役員制」を導入、「取締役会」で選任しています。

## 取締役の選任

取締役の選任にあたっては、事業のグローバル化や業容の拡大、ダイバーシティ経営の観点から、国籍・性別・経歴など多様な背景を持っていることを重視しています。

人数は、2019年6月末現在、10名(うち女性1名、外国人2名)の取締役がグループ全体の迅速かつ戦略的な意思決定と健全な監督・指導を行っています。

また、当社と利害関係を有さないことを条件に社外取締役を3名選任しています(同年同月末現在)。社外取締役には、豊かな経験と高い見識に基づく広範で高度な観点からの監督・助言が求められます。したがって、主に上場企業の取締役など実務経験者を選任する一方、主要な兼任先が5社以上の社外取締役はいません。

社外取締役設置の実効性を確保するため、補佐する担当者を当社の経営企画室に配置し、当社に関する情報提供や取締役会日程の早期提示、取締役会議題の事前通知を行うほか、特に重要な議題については事前説明を実施しています。また、社外取締役が欠席した場合、関連資料の提供や、後日の議事説明などを行っています。

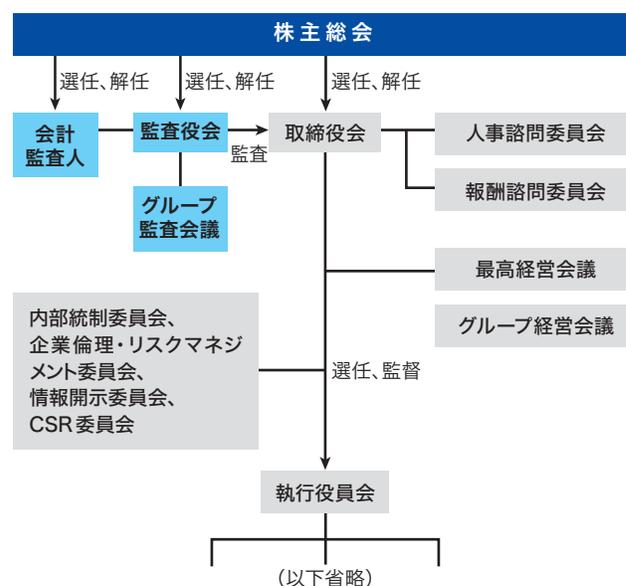
## 監査体制

ダイキン工業は監査役設置会社であり、「監査役会」を設け、2019年6月末現在、計4名の監査役のうち2名が社外監査役です。主な選任基準は、当社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事ができます。

より実効性のある監査機能を担保するため、監査役会は経営や業績に関わる重要事項について必要時に報告を受けられるほか、関係部署の調査、稟議書の確認や、代表取締役、執行役員、会計監査人と定期的に意見交換を行っています。また、監査役職務を補佐する監査役室が設置され、そのスタッフは監査役の指揮命令下で職務を行い、その人事異動、評価等は、監査役会の意見が尊重されています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2019年6月末現在)



## 社外取締役・監査役の主な活動状況

氏名	役員区分	主な活動状況
寺田 千代乃	社外取締役	2018年度開催の取締役会15回のうち14回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、当社ブランドの重要性など消費者の視点に立脚した経営や女性社員のさらなる活躍推進策などに対しても積極的に提言を行っております。
川田 達男		2018年度開催の取締役会15回のうち14回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、ビジネスモデルの転換やイノベーションの創出などに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言を行っております。
牧野 明次		2018年度開催の取締役会15回のうち14回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、独立した立場から当社経営を適切に監督するとともに、エネルギーや環境分野、サービスビジネスに関する観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言を行っております。
矢野 龍	社外監査役	2018年度開催の取締役会15回のうち12回に、また2018年度開催の監査役会14回のうち13回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、特に豊富な海外での事業経験で培われた広範かつ高度な視野から、必要な発言を適宜行っております。
長島 徹		2018年度開催の取締役会15回のうち14回に、また2018年度開催の監査役会14回のうち14回に出席し、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、特にグローバルな企業経営や製造会社の経営者としての経験で培われた広範かつ高度な視野から、必要な発言を適宜行っております。

## 社外取締役・監査役の選任理由

氏名	役員区分	選任理由
寺田 千代乃	社外取締役	アートコーポレーション株式会社の代表取締役社長を務められ、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、当社ブランドの重要性など消費者の視点に立脚した経営や女性社員のさらなる活躍推進策など、広範かつ高度な視点から、その職務を適切に遂行していただいています。今後も当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役に選任いたしました。
川田 達男		セーレン株式会社の代表取締役会長 兼 最高経営責任者を務められ、ビジネスモデルの転換やイノベーション創出、組織風土変革などをはじめ企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。これらを活かして独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役に選任いたしました。
牧野 明次		岩谷産業株式会社の代表取締役会長 兼 CEOを務められ、エネルギーや環境分野、サービスビジネスなどをはじめ企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。これらを活かして独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役に選任いたしました。
矢野 龍	社外監査役	住友林業株式会社の代表取締役会長を務められ、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。特に豊富な海外での事業経験で培われた広範かつ高度な視野から、その職務を適切に遂行していただいています。それらを当社経営全般の監視と、一層の適正な監査の実現に活かしていただくため、社外監査役に選任いたしました。
長島 徹		帝人株式会社の名誉顧問を務められ、ものづくりからコトづくりへのパラダイムシフトをいち早く実践するなど、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。それらを当社経営全般の監視と、一層の適正な監査の実現に活かしていただくため、社外監査役に選任いたしました。

注：当社の社外取締役・社外監査役はすべて東京証券取引所に、独立役員として届け出ています。

スピード経営を支える組織

ダイキン工業の主要な経営会議体は、「取締役会」「最高経営会議」「執行役員会」の3つであり、取締役を少人数化して、実質的な議論に基づく迅速な意思決定の確保を図っています。

「取締役会」は、グループ全体に関わる法令および定款で定める事項の意思決定機関であるとともに、業務執行の健全かつ適切な監督・指導を行います。また、定期的に「取締役会」の実効性について自己評価しています。取締役に個別インタビューを行い、実効性が有効である旨を確認しています。2018年度は取締役会を15回開催し、社外取締役・社外監査役の平均出席率は、それぞれ93%、87%です。

「最高経営会議」は、ダイキングループのマネジメントシステム上の最高審議機関であり、グループ全社における重要な経営方針・経営戦略を素早くタイムリーに方向付けし、課題解決を迅速化しています。2018年度は4回開催しました。

「執行役員会」は、業務執行に関する重要経営課題についての徹底した審議とスピードある実行を促進する場として設置しており、2018年度は19回開催しました。

さらに、株主以外のさまざまなステークホルダーの利益を尊重し守るために、取締役会のもとに「内部統制委員会」「企業倫理・リスクマネジメント委員会」「情報開示委員会」「CSR委員会」を設置しています。

取締役会の実効性評価

ダイキン工業では、取締役・監査役へのインタビューおよび取締役会での審議を通じ、取締役会ならびに企業統治体制の実効性・適正性を分析・評価しています。その結果、当社の取締役会は、「オープンかつ活発な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的役割を果たしている」と評価されています。今後は、社外役員に対する情報提供の一層の充実を図るなど、さらに取締役会の実効性を高めていきます。

役員報酬

ダイキン工業では、役員人事・処遇に関わる運営の透明性確保の見地から「人事諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設け、役員選解任基準、候補者、報酬などを審議・検討しています。いずれも、2019年6月末現在、社外取締役3名、社内取締役1名、人事担当執行役員1名の計5名で構成され、委員長は社外取締役の中から選出しています。

取締役および監査役の報酬は、「株主総会」の決議による最高限度額内において、「報酬諮問委員会」の答申をもとに、取締役の報酬は「取締役会」の決議で、監査役の報酬は監査役の協議でそれぞれ決定されます。

役員報酬体系は、経営方針に従い、株主の皆様の期待に応えるべく、継続的かつ中長期的に業績向上へのモチベーションを高め、当社グループ全体の価値の増大に寄与する体系としています。社外取締役を除く取締役の報酬は、「固定報酬」と、短期のグループ業績および担当の部門業績を反映する「業績連動報酬」、中長期的業績が反映できる「株式報酬型ストック・オプション」から構成されます。社外取締役および監査役の報酬は、「固定報酬」のみです。

報酬水準は、日本の一部上場企業の300社弱が活用している役員報酬調査専門の外部機関によるデータを用いて、国内大手製造業の報酬を分析・比較し決定しています。「売上高伸び率」「売上高営業利益率」「自己資本利益率(ROE)」の3指標を基本指標とし、中長期的な企業価値向上とも関連付けて比較企業群の中での当社の業績位置と報酬水準の相対位置を検証し決定しています。

役員報酬額(2018年度)

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)	1,135	506	109	519	9
監査役 (社外監査役を除く)	69	69	-	-	2
社外役員	76	76	-	-	5

報酬等の額が1億円を超える役員(2018年度)

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				固定報酬	ストック・オプション	業績連動報酬
井上礼之	418	取締役	ダイキン工業(株)	189	26	202
十河政則	278	取締役	ダイキン工業(株)	123	26	128
		取締役	ダイキン工業(株)	97	14	55
田谷野 憲	178	董事長	連結子会社 大金(中国)投資有限公司	11	-	-
		取締役	ダイキン工業(株)	-	14	38
三中政次	133	取締役	連結子会社 ダイキンヨーロッパ エヌ ブイ	74	-	6
富田 次郎	152	取締役	ダイキン工業(株)	58	14	79

会計監査人の報酬等の額(2018年度)

監査費用	235百万円
------	--------

グループとしてのガバナンス

M&A企業を含むグループベースでのガバナンス確保の観点から「グループ経営会議」を開催し、グループの重要経営方針や基本戦略の共有を徹底するとともに、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図り、グループとして意思統一された企業行動をめざしています。また、主要グループ会社の監査責任者で構成される「グループ監査会議」では、グループベースでの監査・監督機能の強化を狙いとして、その運営の充実に取り組んでいます。また、多国籍企業としてのコーポレート・ガバナンスと組織マネジメントの一層の強化を図るべく「グローバルグループ代表執行役員」を設置し、グループの求心力のさらなる向上に努めています。

## 役員一覧(2019年6月末現在)

地位	氏名	担当または主な職業
取締役会長 兼 グローバルグループ代表執行役員	井上 礼之	
代表取締役社長 兼 CEO	十河 政則	内部統制委員会 委員長
社外取締役	寺田 千代乃	アートコーポレーション株式会社 代表取締役社長
社外取締役	川田 達男	セーレン株式会社 代表取締役会長 兼 最高経営責任者
社外取締役	牧野 明次	岩谷産業株式会社 代表取締役会長 兼 CEO
代表取締役 兼 副社長執行役員	田谷野 憲	国内空調事業、中国地域代表担当、大金(中国)投資有限公司 董事長 総経理、大金フッ素化学中国有限公司 董事長、空調グローバルコミティメンバー
取締役 兼 副社長執行役員	三中 政次	欧州・中近東・アフリカ空調地域代表(東アフリカ除く)担当、ダイキン ヨーロッパ エヌ ブイ 取締役社長、空調グローバルコミティメンバー
取締役 兼 副社長執行役員	富田 次郎	グローバル戦略本部、生産技術、PD提携推進担当
取締役	方 遠	グローバル戦略本部 空調アセアン・オセアニア新興地域支配人、大金(中国)投資有限公司 副董事長、大金冷氣香港有限公司 董事長
取締役	Kanwal Jeet Jawa	グローバル戦略本部 空調インド・東アフリカ地域支配人、ダイキンエアコンディショニングインド社 取締役社長
社外監査役	矢野 龍	住友林業株式会社 代表取締役会長
社外監査役	長島 徹	帝人株式会社 名誉顧問
監査役(常勤)	植松 弘成	
監査役(常勤)	多森 久夫	
副社長執行役員	松崎 隆	アプライド・ソリューション事業、北米R&D、アプライド開発センター、ダイキンオープンイノベーションラボ・シリコンバレー担当
専務執行役員	峯野 義博	フィルタ事業、研修担当、グローバル戦略本部長、グッドマン社 取締役(非常勤)、ダイキンホールディングス(ヒューストン)社 取締役(非常勤)
常務執行役員	高橋 孝一	経理財務・予算、IT推進、IoT・AI事業推進担当、経理財務本部長
常務執行役員	田山 理和	経理財務本部 連結経営管理グループ長
常務執行役員	森山 昌幸	中国・アセアン・オセアニア地域 アプライド・ソリューション事業、低温事業担当、大金中国投資有限公司 董事、マッケイ中国 COO
常務執行役員	船田 聡	サービス担当、空調営業本部長
常務執行役員	竹中 直文	SCM、物流担当、空調営業本部 副本部長(事業戦略担当)、同本部 事業戦略室長、東京支社長
相談役執行役員	山田 靖	安全担当
執行役員	澤井 克行	コーポレートコミュニケーション、人事、総務担当、滋賀製作所長
執行役員	神野 仁志	フィルタ事業本部長
執行役員	宮住 光太	経営企画担当、マーケティングリサーチ本部長、同本部 企画グループ長
執行役員	森本 勉	G社、秘書室担当
執行役員	米田 裕二	空調商品開発(アプライド・ソリューション、低温含む)担当、テクノロジー・イノベーションセンター長
執行役員	佐治 正規	人事本部長、同本部 ダイバーシティ推進グループ長
執行役員	山本 雅史	CSR、地球環境、企業倫理、コンプライアンス、法務、情報セキュリティ担当、法務・コンプライアンス・知財センター室長、CSR委員会 委員長、企業倫理・リスクマネジメント委員会 委員長、情報開示委員会 委員長
執行役員	村井 哲	油機事業、特機事業担当、テクノロジー・イノベーションセンター 協創プロジェクトメンバー、淀川製作所長
執行役員	竹内 牧男	グローバル調達担当、空調生産本部 副本部長(商品開発担当)、低温事業本部 商品開発推進担当、テクノロジー・イノベーションセンター 協創プロジェクトメンバー
執行役員	平賀 義之	化学事業、化学環境・安全担当
執行役員	足田 紀雄	テクノロジー・イノベーションセンター テクノロジー・イノベーション戦略室担当、経営企画室長
執行役員	丸岡 秀樹	油機事業部長
執行役員	森田 重樹	PL・品質(空調・アプライド・低温)、格力提携推進担当、空調生産本部長、堺製作所長

ダイキングループの主力事業である空調は、経済の発展と豊かな生活に欠かすことのできないものであり、新興国をはじめ、空調需要はますます拡大しています。ダイキングループは、自社と社会全体の持続可能な発展に向け、CSR重点テーマを設定しています。バリューチェーン全体での事業が社会に与える影響を評価し、蓄積してきた技術を駆使して環境への影響を抑制するとともに、世界中に健康で快適な空気環境を提供します。

## マテリアリティ

2015年度に戦略経営計画「FUSION20」の策定に合わせて、ダイキンにとっての重要性(マテリアリティ)を見直しました。マテリアリティの評価にあたっては、ステークホルダー・エンゲージメントの内容や国際的なガイドライン、SRI調査機関からの要請などを踏まえた「ステークホルダーの関心・影響」と、経営理念や中期経営戦略などに基づく「ダイキンにとっての重要性」の両面を考慮し、優先課題を選定しました。

↑ ステークホルダーの関心・影響	生物多様性の保全	大気汚染への対応 人権の尊重 ステークホルダー・エンゲージメント 地域社会 化学物質の管理・削減	気候変動への対応 資源・エネルギーの効率的利用 新価値創造 製品の品質・安全確保 お客様満足の追求 <b>最も重要</b>
	贈収賄の禁止 自由な競争と公平な取引	労働安全衛生 労使関係 サプライチェーン・マネジメント 情報セキュリティ	人材育成 人材の多様性確保 コーポレート・ガバナンス
	<b>重要</b>	廃棄物と水の削減	
	→ ダイキンにとっての重要性		

## CSR重点9テーマ

特定したマテリアリティを、企業と社会双方の持続可能な発展に向けたCSRの重点テーマとし、「価値提供」の4テーマと「基盤」の5テーマに整理しました。これらを経営上重視することは、戦略経営計画「FUSION20」にも織り込み、グループ全体で取り組んでいます。

### ダイキンのCSR

価値提供のCSR		基盤的CSR	
環境負荷を低減しながら、世界中に健康で快適な空気環境を提供します	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境</li> <li>● 新価値創造</li> <li>● 顧客満足</li> <li>● 人材</li> </ul>	社会からの要請に応え、より透明で誠実な事業活動を行います	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート・ガバナンス</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>● サプライチェーン・マネジメント</li> <li>● ステークホルダー・エンゲージメント</li> <li>● 地域社会</li> </ul>

		CSR重点テーマ	2020年度目標	2018年度実績
E 環境	環境	先進技術と市場をつなぎ、環境・エネルギー問題の解決に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境調和製品のグローバルでの普及により、温室効果ガス排出抑制貢献量6,000万t-CO<sub>2</sub></li> <li>● グループ全体の生産時温室効果ガス排出量2005年度比70%削減</li> <li>● ステークホルダーと連携した環境活動の実施・拡大</li> </ul>	環境調和製品の普及によってどのくらい温室効果ガスの排出抑制に貢献できたかと、生産時の温室効果ガスをどのくらい削減できたかを測っています。温室効果ガス排出抑制貢献量は6,700万t-CO <sub>2</sub> 、生産時温室効果ガス排出量削減比率(2005年度比)は75%でした。
S 社会	価値提供のCSR	新価値創造	<b>社内外の人々と夢や未来を共有し、空気ので健康・快適な生活をつくりま</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT・AIを活用し、オープンイノベーションで新たな価値を創造する</li> </ul>	価値創造のための投資額と、どのくらい新たな技術を生み出したかを測っています。研究開発費は652億円、特許出願数は、国内出願904件、外国出願434件(2017年度・単体)でした。
		顧客満足	<b>徹底したお客様志向と経験、実績、高い技術力で、安心と信頼を提供します</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル全地域を網羅するサービスネットワークの確立</li> <li>● 世界中の顧客ニーズに応える商品開発力の構築</li> <li>● 高い品質水準の確保</li> </ul>	お客様のアフターサービス満足度がどのくらい向上したかを測っています。基準年度を1としたお客様満足度は、日本1.13(2015年度比)、シンガポール1.00(2015年度比)、インドネシア1.03(2017年度比)、インド1.09(2016年度比)、スペイン1.15(2016年度比)でした。
		人材	<b>個性・価値観を尊重し、個人の無限の可能性を引き出し、組織と社会の力にします</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 卓越技能者および高度熟練技能者の割合を4人に1人</li> <li>● 女性基幹職：100人(単体)</li> <li>● 現地人社長比率を増やす</li> <li>● 度数率ゼロ</li> </ul>	人材育成として、ものづくりを指導できる人材がどのくらい育ったか、多様性の確保として、海外拠点における現地社長の登用の進捗、労働安全衛生として、生産拠点が安全に操業できているかを測っています。卓越技能者および高度熟練技能者の割合は2.9人に1人(単体)、女性管理職59人(単体)、現地人社長比率は46%(海外グループ)、度数率(労働災害発生頻度を示す指数)は1.38でした。
G ガバナンス	基盤的CSR	人権の尊重	人権尊重の徹底	自己点検の実施率により、「人権の尊重」の徹底状況を測っています。実施率は99%でした。
		サプライチェーン・マネジメント	CSR調達の実行	サプライヤーへのCSR取り組みの進捗を測るため、2018年度からCSR調達の調査を実施しています。同年度のCSR調達率は94%でした。
		ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーとの双方向の対話と経営への反映	エンゲージメントのなかでも、特に事業の根幹である空調懇話会(空調に関わる有識者との対話)の回数を指標としています。世界5地域で合わせて6回開催(大学教授・専門家など延べ37カ国、114人が参加)しました。
		地域社会	「環境」「教育」「地域」を重点とした社会貢献活動	地域社会への寄付や物品の支援額を指標としています。グループ全体で14億円でした。
G ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	コンプライアンスの徹底	自己点検の実施率により、コンプライアンスの遵守状況を測っています。実施率は99%でした。	
		取締役会の独立性・多様性・透明性の確保	取締役(10人)の構成は、社外取締役3人、女性1人、外国人2人です(単体)。	

### 環境

#### ■ 環境への取り組みの重要性

ダイキングループの主力製品であるエアコンは、暑い地域の経済成長や生活の質の向上を支える一方で、使用時に多くの電力を消費し、冷媒として使用されるフロンは気候変動に影響を与えます。このためダイキングループは、エアコンと冷媒の両方を開発・製造する唯一の総合空調メーカーとして、全世界でインバータ技術や低温暖化冷媒を用いた環境調和製品の普及や、サービス・ソリューション事業に注力し、グローバル社会の持続可能な成長への貢献に努めています。

#### ■ ダイキンの取り組み

##### 低温暖化技術・製品の普及促進

ダイキングループは、「従来機に比べ30%以上消費電力低減」「従来冷媒より、温暖化係数が1/3以下の冷媒を使用」のいずれか、もしくは両方を満たす環境調和製品の開発・普及をグローバルに推進しています。2018年度は住宅用エアコンにおいて、環境調和製品比率は93%、温室効果ガス排出抑制貢献量\*は6,700万t-CO<sub>2</sub>となりました。

エアコンの電力消費によるCO<sub>2</sub>排出量の削減策としては、インバータ機のグローバルな普及拡大を図っています。例えば東南アジアの冷房機専用地域向けには、低価格のインバータ機を開発しており、規制強化や電力価格高騰による省エネ意識の高まりを受け、普及が進んでいます。中南米や中東などでも、政府・業界団体と協力し、指標・規格の導入やエネルギーラベル制度の整備など、省エネ評価基準の確立を支援しています。

※非インバータ機および従来冷媒機、燃焼式暖房・給湯機の排出量をベースラインとし、当社が販売した環境調和製品販売総量を考慮した排出量との差。

##### 新興国などでR32の普及を支援

ダイキングループは、各国のメーカーが温暖化係数の低い冷媒R32を導入してエアコンを製造できるよう、2011年には新興国を対象に、R32を用いたエアコンの製造・販売に関わる、のべ93件の基本的な特許を無償開放しました。さらに2015年には、その対象を全世界に拡大しました。

加えて、政府や国際機関と協業した新興国での技術支援を各地で展開し、冷媒の温暖化影響と対策について、国際会議や学会、論文発表などを通じた情報提供や技術支援を行っています。

例えばインド、タイ、マレーシアでは、政府関係者や冷凍空調工業会などに向けたセミナーを開催し、R32への理解促進を図るとともに、現地のエアコン据付・サービス技術者に対してR32を適切に扱うための研修を実施しました。

メキシコでも、独立行政法人国際協力機構(JICA)の民間技術普及促進事業を受託し、R32エアコンの普及と省エネ市場創出への取り組みを開始するなど活動の範囲を広げています。2018年12月時点でダイキングループは、R32エアコンを世界60カ国以上で1,700万台以上販売し、他メーカーも含めた場合、世界のR32エアコン累計販売台数は6,800万台を超えたと推測しています。

##### 温室効果ガス排出量を2005年度比75%削減し、目標を達成

ダイキングループが事業全体の生産工程で排出する温室効果ガスは、エネルギー使用によるCO<sub>2</sub>とフロン類に大別されます。2016年度からは、2010年以降にダイキングループに加わった会社も管理対象に加え、算定方法を見直しました。2020年度には温室効果ガス排出量を2005年度比で70%削減する目標(158万t-CO<sub>2</sub>に削減)を設定しています。

ダイキンアメリカ社でフロン類の代替、回収が進んだことから、2018年度の温室効果ガス排出量は2005年度比75%削減(131万t-CO<sub>2</sub>に削減)となりました。

### 既築ビルでのZEB (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) の実現

ダイキン工業福岡ビルは中規模のオフィスビルのため省エネ化が遅れていましたが、汎用技術を組み合わせた設備更新や運用管理を徹底することでZEB Ready\*を達成しました。従来、既築ビルのZEB化には複雑な技術や膨大な導入コストが必要とされてきました。福岡ビルでは、エネルギー消費が大きい空調・換気・照明の設備更新と集中管理を徹底し、一次エネルギー消費量を削減。加えて二重窓や太陽光発電の

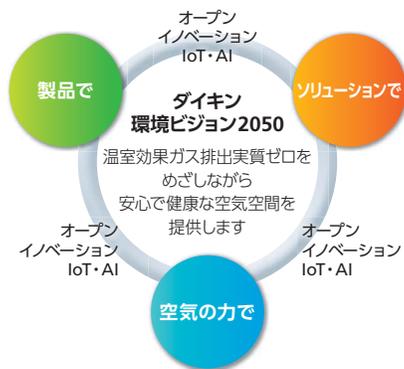
設置により、同規模の一般的な建物と比較して年間の消費エネルギー67%減(2017年度実績)を達成しました。このノウハウは中規模オフィスビルのZEB化普及に大きく寄与すると考えています。

ダイキン工業のこうした取り組みが評価され、平成30年度省エネ大賞「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。

※消費エネルギーを一般建築物の基準に対し50%以上削減しているビル。

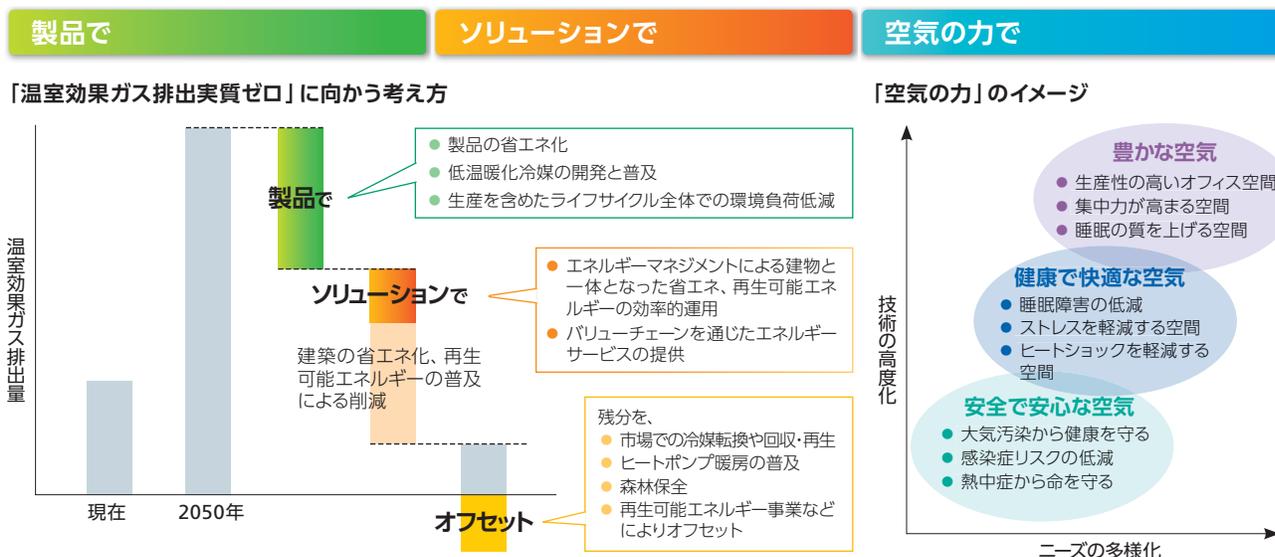
## ■ 環境ビジョン2050

2015年に採択された「パリ協定」では、今世紀後半に温室効果ガスの排出量を実質ゼロにし、世界の平均気温上昇を産業革命前に比べて2℃未満に抑えるという目標が掲げられました。ダイキングループは、このパリ協定に賛同し、2050年に向けて温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を策定。戦略経営計画「FUSION 20」の後半3カ年計画に反映するとともに、2030年を目標とする中長期戦略づくりにも着手しています。



### 環境ビジョン2050の実現に向けた中長期戦略づくり

当社製品が生み出す新たな空気の付加価値を世界に創出し、さらに製品・ソリューションで温室効果ガス排出実質ゼロをめざすべく、空調事業の将来を分析したうえで、2030年目標を設定し、戦略経営計画「FUSION」で施策を展開し実行します。



### リスクと機会を踏まえた成長戦略

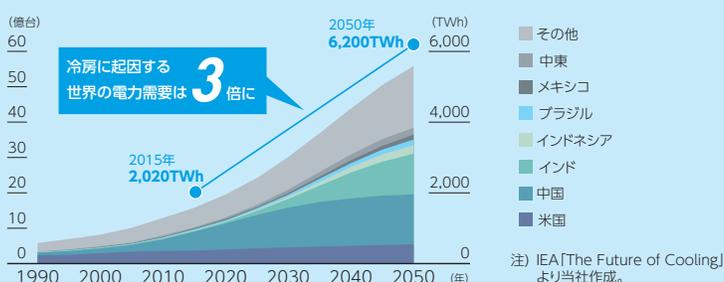
冷房の需要が急増するという将来予測は、主力事業が空調事業である当社にとって大きな機会となる一方、空調に必要なエネルギーの増大や電力供給コストの上昇、温室効果ガス排出量の増加は、空調事業の持続に対するリスクとなります。

このため当社では、リスクに適切に対応しそれを機会とするべく、高効率空調機の開発普及や建物全体でエネルギーを効率的に活用するソリューションの創出、低温暖化冷媒の開発、普及による環境影響の低減などに注力し、環境保全と企業の成長の両立をめざします。

### IEAが「The Future of Cooling」で冷房の将来を予測

IEA（国際エネルギー機関）が2018年5月、「The Future of Cooling」を発表しました。世界的な電力需要の伸びを左右する重要な要素の一つとして、エアコンの使用に着目したものです。本レポートによると、冷房の需要は2050年までに急増し、冷房に起因する世界の電力需要は3倍になると予測されています。

世界の空調機の市場ストック台数と電力需要



## 新価値創造

### ■ 新価値創造の重要性

ダイキングループは、グローバル化や技術の変化・進歩の加速が著しいなか、持続的な成長を果たすには、従来にない新しい価値を提供することが重要だと考えています。IoT・AI技術も活用し、オープンイノベーションによって異なる分野の先進技術の融合をめざします。そして、エネルギー・環境・健康問題などの社会課題の解決に寄与できる新しい技術や商品により、人と空間を健康で快適にする新たな価値を追求します。

### ■ ダイキンの取り組み

#### 空気・空間のデータから価値を創出

ダイキン工業は、空調機から得られるデータを活用し、さまざまなパートナー企業と協業して空気・空間にまつわる新たな価値やサービスを生み出していくための、協創型プラットフォーム「CRESNECT(クレスネクト)」を開発しました。

第一弾のプロジェクトとして、2019年7月から東京・丸内の会員型ワークスペースで、パートナー企業とともに「未来のオフィスづくり」を実現するための実証実験を開始しました。「より効率的に働ける空間」「より健康的に働ける空間」など、参加各社が保有する最新の技術やデータ、ノウハウを融合して創り出した空間コンテンツを利用者にも体験してもらうことで、健康で快適に働けるオフィス空間づくりに向けた実証を行い、新しい製品やサービスの創出をめざします。

#### 技能伝承にIoTを生かす協創

ダイキン工業と株式会社日立製作所は、IoTを活用し、熟練技術者の技能伝承を支援する次世代生産モデルの確立に向けた協創を、2017年10月に開始しました。

具体的には、日立のIoTプラットフォーム「Lumada(ルマーダ)」のソリューションコアである画像解析技術などを用い、熟練技術者と訓練者の技能をデジタル化することで比較・分析できるシステムを構築し、新たな生産モデルの共同実証を進めています。現在の実証現場は滋賀製作所の空調機製造のろう付けプロセスですが、今後は製造ラインでの本格運用に移るとともに、統一的な品質の確保や生産性の向上や人材育成のため、国内外の生産拠点へも適用拡大をめざします。

2018年度には国内の技能道場3カ所にろう付け技能訓練支援システムを導入し、運用を開始しました。2019年度からは海外拠点にも展開する予定です。

#### ビルの快適な空調空間を月額固定料金で提供

ダイキン工業の100%子会社ダイキンエアテクノは三井物産と共同で新会社「エアアズアサービス社」を設立し、施設のオーナーに代わって空調設備を保有し、利用者に快適な空調空間を月額固定料金で提供するサブスクリプション型のサービスを提供しています。

通常、空調設備はビルや商業施設のオーナーが一括で購入・保有し、定期点検・修理・メンテナンスも自前で行うことが一般的です。しかし、維持管理や更新には多額のコストや労力を必要とするため、メンテナンスが不十分になったり、設備の耐用年数を大幅に超えて使用することで、冷暖房の効きの悪化やエネルギーコストの上昇に結びつくことがあります。エアアズアサービス社は、施設のオーナーに代わって空調設備の導入・更新から運用管理までを月額固定料金で行い、省エネで快適な空調空間を維持することで、オーナーの負担軽減やテナントの満足度向上も実現します。

### 屋外用エアコン『アウトタータワー』で屋外の快適性向上へ

ダイキン工業は、真夏のカフェのテラス席や公共空間など、暑さが課題となる屋外空間を快適にする屋外用エアコン『アウトタータワー』を発売しました。この商品は、タワー型の本体の側面中央から冷風を前後左右の4方向に向けて約3m先まで届けます。一般的なエアコンの室内機

と室外機が一体となった構造のため冷媒配管工事が不要で、設置が簡単で場所も選びません。屋外に涼しい空間(クールスポット)を創造することができます。

## 顧客満足

### ■ 顧客満足の重要性

ダイキングループは、世界150カ国以上で事業展開しています。各国でお客様に最高の満足を提供するには、気候風土、文化、法規制などに基づいた現地ニーズに合致する製品・サービスを実現し、しかも高い品質水準を確保することが重要です。ニーズをよりの確に満たすため、世界中のお客様の生の声も定期的に把握し商品開発に生かすなど、お客様志向に徹した事業活動を推進しています。

### ■ ダイキンの取り組み

#### グローバル全体の品質方針の策定

ダイキングループは、「グローバル品質保証規程」を制定し、グループ各社で共有すべき品質の考え方や、品質の監視・是正を円滑に実施するための責任と権限を定めています。また、各生産拠点でISO9001の認証を取得し、構築した品質マネジメントシステムによって、開発・調達・製造のあらゆる部門が品質の維持・管理を徹底しています。さらに、生産委託先様の参画も得て、品質向上を図っています。

品質マネジメントシステムの運用状況は内部監査で評価を行い、実践・評価・改善のサイクルを継続しています。

加えて毎年、グループ年頭方針に基づき事業部ごとの品質重点施策と目標を決め、品質プログラム(年度計画)を立案・実行しています。

#### 国内外でお客様サポートの体制整備

「ダイキンコンタクトセンター」は、日本国内のお客様からの修理依頼・技術相談・購入情報などすべてのご相談を、24時間365日体制で受け付ける総合窓口です。

また、海外でも「速さ・確かさ・親切さ」をスローガンに、アフターサービス体制を整え、各国・地域の多様なご要望にお応えしています。

2018年度、中国では既存のお客様窓口をリニューアルしました。これまで行ってきた修理などのお困りごとに加え、総合窓口としてワンストップで空調のプロが機種選定や使い方提案などのアドバイスを行う体制をつくりました。

#### お客様の声の収集と反映

ダイキングループは、アフターサービスに対するお客様満足度を測り、その向上に生かしています。

日本国内では「ふれあいアンケート」を実施し、2018年度はアフターサービスへの総合満足度が5点満点中4.56という過去最高の評価をいただきました。これは、「受付から完了までの速さ」「一度の訪問での修理完了」を重点施策とし、「技術力向上」「お客様対応力の向上」などの教育訓練に取り組んできた成果と考えています。

一方、ショールームや店頭、ホームページで収集したお客様の声は製品開発に生かしています。2018年度は国内向けに「長時間不在にしている住まいの湿度対策が不安」という声に応え、水捨て不要で住まいを除湿する「カライエ」を販売したほか、インテリアデザインの多様化に対応し、600色の中から好きな色にフロントパネルを塗装できる「risora」を販売しました。

#### 多様な地域ニーズに応えるグローバル商品開発体制

エアコンに求められる機能や性能は、気候、文化、電力事情、所得水準などによって地域ごとに大きく異なります。そうした地域事情に即した商品開発を素早く行うため、世界25カ所にR&Dセンターを置き、地域の独自製品を競争力のある価格で提供できる体制を整えています。さらに各拠点で得たノウハウを相互に共有してグループ全体で活用し、お客様が満足できる商品の開発を加速しています。

25カ所のうち、欧州、米国、インド、中国、日本の5カ所をマザーR&Dセンターに指定、以前は日本が一手に担っていたキー技術の集約を、インドは高外気温対応、欧州は暖房など地域ごとの得意分野で分担し、それぞれがグローバルマザー機能を担っています。

#### 「企業電話対応コンテスト」で第1位

一般社団法人日本電機工業会主催の「第22回企業電話対応コンテスト」で、ダイキンコンタクトセンターが会長賞(総合第1位)を受賞し、2年連続で「ゴールドドラック企業」に認定されました。迅速丁寧で具体的な説明や、親身な対応が高く評価されたものです。

### 空調設備の維持管理をサポートする『アシスネットサービス』

ダイキン工業は、フロン排出抑制法で義務化された定期点検や、空調機の運転異常通知、累積運転時間の把握など、ビルや商業施設の空調設備の維持管理を低コストでサポートする『アシスネットサービス』を発売しました。点検の義務化は、地球温暖化防止の観点から極めて重要である

一方、専任の設備管理者がいない中小規模のビルや店舗では、通常の設備維持管理業務に新たな業務が加わって従業員の負担が大きくなるため、その軽減が求められています。アシスネットサービスは、点検と維持管理を総合的にサポートし、空調設備の管理業務の効率化を可能にします。

## 人材

### ■ 人材への取り組みの重要性

ダイキングループが、さまざまなステークホルダーの期待に応え、「環境」「新価値創造」「顧客満足」をグローバルに実現するには、それらの活動の担い手である「人材」が最も重要です。そこで「人を基軸におく経営」を根本に据え、一人ひとりの個性や価値観を尊重し、それぞれが持てる力を最大限に発揮できる組織づくりを進めています。

### ■ ダイキンの取り組み

#### 人材育成機会の充実

ダイキングループは「一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤」とあるという考え方を、経営理念の一つとしています。また「人は仕事の経験を通じて成長する」との考えに立ち、人材育成はOJTを基本としつつ、Off-JT\*も含めて成長機会の充実を図っています。

モノづくりの基本となる技能を継承する人材の育成にも注力し、「卓越技能者および高度熟練技能者」を世界中で生産に携わる従業員の、4人に1人とすることが目標です。2018年度は、日本国内の認定者数が2.9人に1人となりました。一方、グローバル事業の第一線で活躍できる経営幹部層を育成する「ダイキン経営幹部塾」、若手をグローバル人材として育成する「海外拠点実践研修」、AI分野の技術開発などを担う人材を育成する社内講座「ダイキン情報技術大学」など、Off-JTも含めた育成の機会の充実を図っています。

\* 知識や技術を得るため、仕事の場を離れて学習させる手法。

#### 海外拠点で現地人幹部の登用

ダイキングループは、事業のグローバル化の進展に伴って経営のグローバル化も推進し、海外拠点の経営幹部として現地従業員を積極的に登用しています。2018年度は、現地人社長が46%、取締役が43%を占めています。

#### 日本で女性の活躍を加速化

ダイキングループは、性別にかかわらず一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮できる環境をめざし、女性の活躍推進に取り組んでいます。

ダイキン工業では、2020年度末までに女性役員を1人以上、女性管理職を100人とすることを目標に掲げています。2018年度末現在、女性管理職は59人で、管理職と従業員の意識改革、仕事と育児の両立支援策の拡充などを実施しています。2019年3月、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企業を評価し発表する「なでしこ銘柄」に5年連続6度目となる選定を受けました。

#### ベトナムで新工場が稼働、省エネ性の高いエアコンを普及

ベトナムでは、所得に占める電気料金の高さから、インバータエアコンなどの省エネ性の高いエアコンが求められています。高品質で省エネ性の高いエアコンを安定的に供給するため、ダイキンベトナム社では、2018年5月、ハノイ近郊に新工場を立ち上げました。2020年度には、生産能力を2018年度比倍増の年間100万台に拡大し、従業員もベトナム社全体で2018年度の1,779人から2,250人に増員する計画です。また、販売・サービスなどエアコンの普及に欠かせない人材の育成にも注力します。ベトナムのエアコン需要は、2008年から2018年の間に約5倍に増え、今後も拡大基調が続くものと予想されています。

#### LGBTへの理解の促進

ダイキン工業では、役員、管理職、リーダークラス約500人を対象に、LGBTの基本知識や職場での対応など、実務に即した研修を開催し、理解を深めました。また、人事に関する規定で「結婚」と「性別」の定義を明らかにし、「事実婚(同性パートナーを含む)」や、「性自認による性(自分が自覚する性別)」が認められるようになりました。

### 海外拠点が主体となり、エアコンの普及を支える人材を育成

ダイキングループは、世界各地でモノづくり体制の構築を進めています。2018年5月に稼働を開始したダイキンベトナム社の新工場でも、製造に携わる技能者の育成にダイキンインダストリーズタイランド社(以下、タイ社)が主導して取り組んでいます。

ベトナム新工場では、エアコン製造の基本となる技能を持ち、実践を積んだ技能者の不足が課題です。そこで、新工場稼働前にベトナム社の

マネージャークラスの従業員約60人を対象に、タイ社の工場研修を実施、現在も継続しています。また、日本が指導しアジア・オセアニアで初となるIoT技術を活用した生産管理システムなどの最新技術を導入。ベトナム社はもちろん、ベトナム社を指導するタイ社の技能者の育成にもつながっています。このような国を越えた交流は、指導をする側・受ける側双方にとって、指導力や技能の向上、また、意欲を高める機会にもなっています。

## 労働災害ゼロへの取り組み

ダイキングループは、世界各地の生産拠点における安全操業と従業員の安全を確保するため、各拠点で安全衛生マネジメントシステムを構築し、44拠点で国際規格OHSAS18001などの認証を取得しています。また、グループ全体の安全レベル向上を目的に、保安・安全合同会議を年2回開催しています。国内外の各拠点で労働災害ゼロをめざし、安全教育や安全パトロールなどに努め、2018年度の度数率は1.38と、前年度よりも0.05ポイント改善しました。

## CSRマネジメント／ コンプライアンス・リスクマネジメント

### ■ CSRマネジメント

ダイキングループは、企業と社会がともに持続可能な発展を実現できるよう「価値提供のCSR」と「基盤的CSR」の重点テーマを設け、事業活動を通じ社会課題の解決に貢献しています。ダイキン工業では、活動の方向付けと執行状況の監視・監督を担う「CSR委員会」（委員長:CSR担当役員）のもと、スタッフ部門としてCSR・地球環境センターを設置し、グループ全体のCSRを統括的・横断的に推進しています。

### ■ コンプライアンス・リスクマネジメント

#### コンプライアンスとリスクマネジメントを一体推進

ダイキングループのリスクマネジメントを含む内部統制については、その全体が適切に機能しているか、ダイキン工業社長を委員長とする「内部統制委員会」が点検・確認しています。さらに、各部門長と国内主要グループ会社社長からなる「企業倫理・リスクマネジメント委員会」（委員長:企業倫理・コンプライアンス担当役員）を原則年2回開催し、オペレーションリスクの管理とコンプライアンスの徹底を図っています。

海外グループ会社には、コンプライアンス・リスクマネジメントに取り組むためのグローバル共通ルールを策定し、展開しています。各社の課題やその解決の状況は、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」に報告されています。

2018年度は、アジア・オセアニア、欧州、中国の各地域でコンプライアンス会議を実施し、「自己点検」や教育研修の取り組みについて共有しました。

## グループ行動指針の実践を徹底

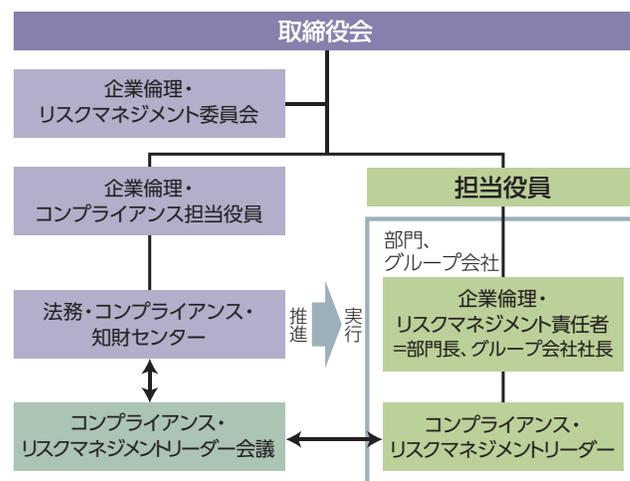
ダイキングループは、個々の役員・従業員が取るべき行動を明示したグループ行動指針を定め、その徹底のため、各部門と国内外の主要グループ会社にコンプライアンス・リスクマネジメントリーダー(CRL)を置いています。CRLは、コンプライアンス・リスクマネジメントの定期的な状況確認と情報共有を行いながら、行動指針の浸透を促し、「しない風土」の醸成と「させないしくみ」の高度化をめざしています。

## 最重要リスクを特定し、対策を立案・実施

ダイキングループは、世界への急速な事業拡大を背景に、グローバルな視点からの確・迅速かつ全社横断的にリスク軽減を図る、リスクマネジメント体制を導入しています。各部門と国内外の主要グループ会社が、毎年のリスクアセスメントで重要リスクを選定し、各社がリスク低減に努めています。各社の取り組み状況は、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で報告・共有されます。

例えば、ダイキン工業では、2018年度は「自然災害リスク」「PL・品質リスク」「知財リスク」「情報管理リスク」「海外危機管理」などの重要テーマに取り組みました。

## 企業倫理・リスクマネジメント推進体制



## 人権の尊重

ダイキングループは、各国・地域の法令などを踏まえ、人権に関するさまざまな国際規範を理解し、基本的人権を尊重します。人権や労働などに関する普遍的な原則を支持し実践する「国連グローバル・コンパクト」に参加しています。また人権や多様な価値観、勤労観を尊重するとともに、児童労働・強制労働を認めないことを、グループ行動指針で定めています。

### 「自己点検」にも人権尊重の項目

ダイキングループは、個々の役員・従業員が取るべき行動を明示したグループ行動指針に、一人ひとりの人権を尊重することを掲げています。また、当社事業の人権課題を特定し、バリューチェーン全体において優先的に取り組むべきリスクの抽出に着手しています。行動指針の遵守を確認する毎年の「自己点検」に人権尊重の項目を設け、人権侵害などが起きていないか確認し、必要に応じ対策を講じています。

2017年に策定したサプライチェーンCSR推進ガイドラインにも人権尊重の項目を設け、取引先様に徹底をお願いしています。

### 個人情報保護

ダイキングループは、個人情報保護に関する指針を定め、指針に基づきグループ各社がその推進体制やルールの整備などを行っています。また2018年5月から実施されているEUの「一般データ保護規則 (General Data Protection Regulation: GDPR)」の要求事項を含めた個人データ取り扱いに関する規程も策定し、各社で徹底を図っています。

### 定期的な人権啓発・教育

ダイキン工業は、毎年、全役員と関係会社を含む新入社員・新任基幹職を対象に人権啓発研修を実施しているほか、社内報に人権シリーズの記事を掲載し、人権への意識を高めています。

2018年度は、人権意識の向上やハラスメント防止のため、国内の全従業員を対象にEラーニングを実施しました。昨今の社会動向や、ハラスメントの具体的事例などを用いて、従業員一人ひとりの意識向上を図りました。

### 相談窓口の設置

ダイキン工業では「企業倫理相談窓口」を設け、従業員からの企業倫理全般に関する相談や意見を受け付けています。部門長や基幹職に対しても、新任基幹職研修などでハラスメント研修を実施し、相談を受けた際の情報の取り扱いに関する注意喚起を行っています。

法務部門は、報告・通報を受けた内容を調査し、担当部門と協議したうえで再発防止策を決定し、速やかな措置をとる体制を確立しています。

また、窓口の周知のため、従業員が携帯する「コンプライアンスカード」に企業倫理相談窓口の連絡先を記載しています。

## サプライチェーン・マネジメント

ダイキングループでは、1992年に購買基本方針を策定し、取引先様との公正な取引に努めています。

2017年にはサプライチェーンCSR推進ガイドラインを策定し、グループ内にとどまらず、サプライチェーン全体を当社の社会的責任の範囲と捉え、環境、品質、労働安全、人権などに関わるCSRの取り組みを進めています。

### サプライチェーンCSR推進ガイドラインの施行

2017年4月に施行したサプライチェーンCSR推進ガイドラインは、事業の安定的な継続・成長に向け、取引先様を含めたCSR推進のための指針です。経営や法令遵守などの一般的な要求に加え、環境、品質、労働安全、人権、紛争地域との取引禁止など、CSR全般にわたって取り組んでいくことを、取引先様にお願いしています。

2018年度は、日本国内の主要取引先様135社にCSR調査を実施した結果、CSR調達実施率は94%でした。リスクがあると判断された取引先様に対しては、ヒアリングを行い、ガイドラインに沿って改善・指導を行っています。2019年度からは、国内の取引先様の一層のCSRレベル向上に取り組む、この取り組みをグローバルに展開していきます。

### 取引先様の品質向上、人材育成を支援

ダイキングループがお客様に信頼いただける製品を提供するには、取引先様の協力が欠かせません。そこで、すべての取引先様と強い信頼関係の中で切磋琢磨しながら、互いの期待に応え続け、ともに成長・発展する関係づくりに努めています。国内外の拠点では、取引先様の生産現場における定期的な品質監査の実施や、品質改善に関する対話などを通じ、取引先様と連携した品質向上に努めるとともに、技術力の向上を支援しています。また、安全に関する会合を定期的で開催するなど、労働災害の未然防止を支援しています。

2018年度からは、経済産業省が推奨する製品含有化学物質情報伝達スキーム「chemSHERPA (ケムシェルパ)」を導入し、取引先様にも導入をお願いしています。当社と取引先様が共通の報告帳票やデータベースを利用することにより、化学物質の効率的な管理をめざします。

## ステークホルダー・エンゲージメント

ダイキングループの主なステークホルダーは、製品・サービスを提供しているお客様と、事業に直接的に影響を与える株主・投資家の皆様、取引先様、従業員、事業展開が影響を及ぼす地域社会の皆様です。また、空調技術の普及や製品・サービスの環境性能向上に関しては、各国政府、自治体や業界団体などが関係します。ダイキングループは、こうしたステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じて懸念や期待を把握し、経営に生かしています。

### 有識者との意見交換を継続

ダイキングループは、空調に関わる有識者と「将来の空調のあり方」について意見交換する場として、1995年から日本国内で「空調懇話会」を続けています。さらに、事業の急速なグローバル展開を受けて2007年度以降は欧州、中国、米国、アジア・オセアニア、中南米の5地域にも開催の輪を広げ、各地域を代表する有識者の方々と環境やエネルギー問題について意見交換を行い、技術・製品開発や事業展開に生かしています。2018年度は、5地域で計6回開催しました。

グローバル研修所であるダイキンアレス青谷（鳥取市）で開催した北米懇話会には、特別ゲストとして在阪米国総領事をお招きしました。ダイキンの省エネ技術や環境戦略を紹介し、さらにIoT・AI技術の可能性について活発な議論を行いました。

### 株主・投資家の皆様に対する責任

ダイキングループは、企業価値の向上こそが、株主・投資家の皆様の期待に応えることだと考えています。企業価値の源泉ともいえるフリーキャッシュ・フローを重要視し、収益増と併せ、売上債権と在庫の圧縮にも注力しています。そのうえで連結純資産配当率(DOE)3.0%の安定的な維持に努めています。

また、経営の透明性を高めるため、多様なIR活動を展開しています。その一環として、2018年度は「サステナビリティ説明会」を実施しました。2018年に策定した「環境ビジョン2050」など当社の環境への取り組みや、人材育成の考え方などについて説明し、多くのご意見をいただきました。

さらに、株主の皆様が総会での議決権を行使しやすいよう、招集通知の発送に先立ち、その和・英文版を東証および当社ホームページで開示するほか、パソコンやスマートフォンや携帯電話での行使も可能にしています。

## 地域社会

ダイキングループは世界各地に291社の連結子会社を持ち、150カ国以上で事業展開しています。そのグローバルな事業拡大は、特に中国やインド、中南米など新興国でのエアコン需要拡大に伴い加速しています。海外での基本方針は、地域の雇用拡大や現地企業との協調を前提に、現地の文化的・歴史的背景を尊重し、地域との強い絆を育むことです。そして「環境保全」「教育支援」「地域共生」への貢献を軸に、従業員主体で各地域の発展に役立つ活動を実践するとともに、SDGs（持続可能な開発目標）を踏まえたグローバルな視点から社会課題の解決に貢献していきます。

### 森林や生物多様性を保全

ダイキングループは、世界各地で拠点のある地域の周辺環境を守るため、森林保全や、海や川などでの自然保護に取り組み、生物多様性の保全に努めています。

例えばダイキン工業は、大阪府の「アドプトフォレスト制度」に参画し、府内で里山を整備して生態系を回復させる活動を行っています。2018年度までに、のべ190人が参加しました。またダイキンコンプレッサーインダストリーズ社(タイ)は、マンブロープ林の保全活動を行っています。生物多様性の保全に寄与し、伝統的な漁に従事する人々の生活を守ります。

### 沖縄の地域活性化を支援

ダイキン工業は、1988年から日本女子プロゴルフトーナメント「ダイキンオーキッドレディス」を開催し、スポーツ振興を通じて沖縄の活性化や地元との経済交流を図っています。大会に合わせて寄付金を募り、「オーキッドバウンティ」として、沖縄の芸術・文化・教育・スポーツなどの振興を図る個人・団体へ継続的に贈呈しています。

### 国内外に広がる「盆踊り大会」

ダイキングループは、地域のお祭りやスポーツなどを通して地元の皆様と交流を深め、信頼関係を築いてきました。なかでも従業員が企画運営する「盆踊り大会」は地元の方々が多数ご参加くださる大イベントとなり、日本国内の製作所に加え、中国、米国など主要な海外生産拠点でも開催しています。

# 11年間の要約財務データ

ダイキン工業株式会社及び連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

	2009年	2010年	2011年	2012年
<b>損益状況(会計年度):</b>				
売上高	¥1,202,420	¥1,023,964	¥1,160,331	¥1,218,701
売上総利益	363,660	319,301	361,665	371,902
販売費及び一般管理費	302,266	275,263	286,210	290,709
研究開発費(注記1)	30,535	28,220	30,771	32,987
営業利益	61,394	44,038	75,455	81,193
EBITDA(注記2)	118,325	96,462	127,168	131,719
親会社株主に帰属する当期純利益	21,755	19,391	19,873	41,172
<b>キャッシュ・フロー状況(会計年度):</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥62,238	¥129,227	¥78,411	¥44,967
投資活動によるキャッシュ・フロー	(99,302)	(39,848)	(23,306)	(62,955)
フリーキャッシュ・フロー(注記3)	(37,065)	89,379	55,105	(17,988)
財務活動によるキャッシュ・フロー	48,382	(34,942)	(37,623)	(1,113)
<b>財政状態(会計年度末):</b>				
総資産	¥1,117,418	¥1,139,656	¥1,132,507	¥1,160,564
有利子負債	417,919	399,313	372,481	389,891
自己資本	471,686	496,179	487,876	502,309
<b>1株当たり情報(単位:円):</b>				
当期純利益	¥ 74.51	¥ 66.44	¥ 68.14	¥ 141.37
純資産	1,615.98	1,701.29	1,672.74	1,725.64
フリーキャッシュ・フロー	(127)	306	189	(62)
年間配当金	38.00	32.00	36.00	36.00
<b>財務指標(単位:%):</b>				
売上総利益率	30.24%	31.19%	31.17%	30.52%
営業利益率	5.11	4.30	6.50	6.66
EBITDAマージン	9.84	9.42	10.96	10.81
自己資本利益率(ROE)	4.28	4.01	4.04	8.30
自己資本比率	42.21	43.54	43.08	43.28

注: 1 研究開発費は、一般管理費および当期製造費用に含まれています。

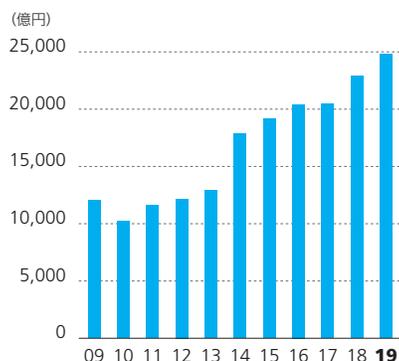
2 EBITDA=営業利益+減価償却費

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

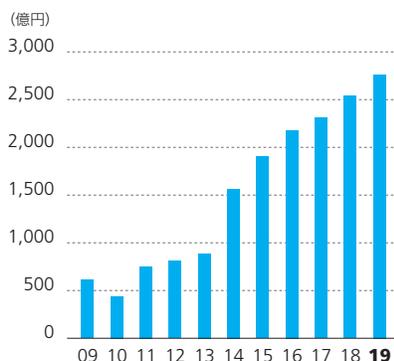
4 2014年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2014年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しております。

5 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おります。

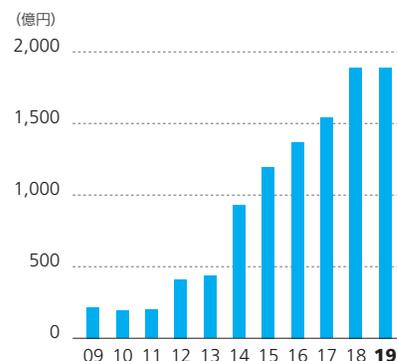
## 売上高



## 営業利益



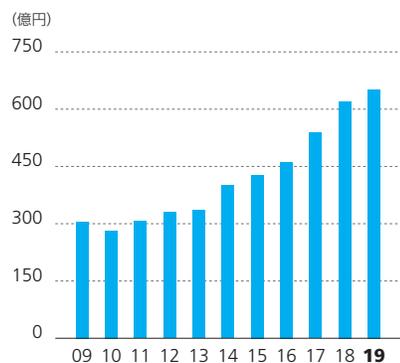
## 親会社株主に帰属する当期純利益



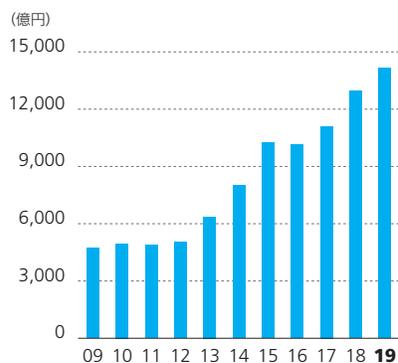
単位：百万円

2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
¥1,290,903	¥1,787,679	¥1,915,014	¥2,043,691	¥2,043,969	¥2,290,561	<b>¥2,481,109</b>
388,046	568,323	649,902	711,576	730,935	798,829	<b>868,923</b>
299,419	411,786	459,314	493,704	500,166	545,089	<b>592,668</b>
33,569	40,177	42,892	46,138	53,870	62,051	<b>65,216</b>
88,627	156,537	190,588	217,872	230,769	253,740	<b>276,255</b>
140,151	235,439	268,354	302,075	315,798	348,574	<b>375,570</b>
43,585	92,787	119,675	136,987	153,939	189,052	<b>189,049</b>
¥103,161	¥179,713	¥160,423	¥226,186	¥267,663	¥223,740	<b>¥250,009</b>
(218,386)	(80,835)	(77,331)	(105,493)	(128,823)	(127,459)	<b>(165,773)</b>
(115,225)	98,878	83,092	120,693	138,840	96,281	<b>84,236</b>
143,520	(38,249)	(83,073)	(85,422)	(73,544)	(93,955)	<b>(68,721)</b>
¥1,735,836	¥2,011,870	¥2,263,990	¥2,191,105	¥2,356,149	¥2,475,708	<b>¥2,700,891</b>
705,871	693,944	662,413	608,981	609,430	554,371	<b>585,642</b>
618,118	801,854	1,024,725	1,014,409	1,111,636	1,296,553	<b>1,416,075</b>
¥ 149.73	¥ 318.33	¥ 410.19	¥ 469.23	¥ 526.81	¥ 646.53	<b>¥ 646.39</b>
2,123.10	2,748.08	3,511.34	3,473.54	3,802.10	4,433.62	<b>4,841.15</b>
(396)	339	285	413	475	329	<b>288</b>
36.00	50.00	100.00	120.00	130.00	140.00	<b>160.00</b>
30.06%	31.79%	33.94%	34.82%	35.76%	34.87%	<b>35.02%</b>
6.87	8.76	9.95	10.66	11.29	11.08	<b>11.13</b>
10.86	13.17	14.01	14.78	15.45	15.22	<b>15.14</b>
7.78	13.07	13.10	13.44	14.48	15.70	<b>13.94</b>
35.61	39.86	45.26	46.30	47.18	52.37	<b>52.43</b>

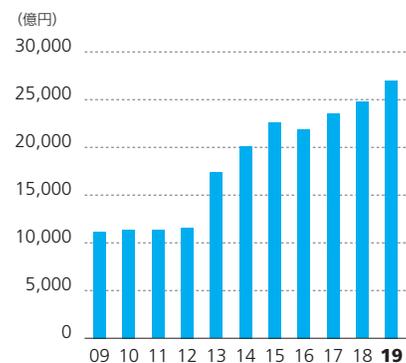
### 研究開発費



### 自己資本



### 総資産



## 当期の概要

2019年3月期の世界経済は、期間前半は緩やかに拡大したものの、期間後半以降は成長鈍化の動きが見られ、先行き不透明感が強まりました。米国経済は住宅投資が減速したものの、大型減税の効果により堅調な個人消費が牽引しました。欧州経済はドイツ経済の停滞や英国の合意なきEU離脱への懸念が影響し、期間後半から成長が鈍化しました。中国経済は米中貿易摩擦の本格化、ハイテク製品の在庫調整により、期間後半以降は減速基調となりました。日本経済は個人消費と設備投資は堅調に推移したものの、輸出が鈍化し、成長ペースは緩やかでした。

このような事業環境のもと、ダイキングループの業績は、連結売上高は2兆4,811億9百万円(前期比8.3%増)となりました。利益面では、連結営業利益は2,762億55百万円(前期比8.9%増)となりました。前期に米国における税制改正により法人税等が減少していた影響もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は1,890億49百万円(前期比0.0%減)となりました。

## セグメント別状況

### ● 空調・冷凍機事業

空調・冷凍機事業セグメント合計の売上高は、前期比8.2%増の2兆2,221億73百万円となりました。営業利益は、前期比6.3%増の2,376億46百万円となりました。

### 日本

国内業務用空調機器の業界需要は、設備投資の拡大により堅調に推移しました。当社グループは、店舗・オフィス用市場では、『FIVE

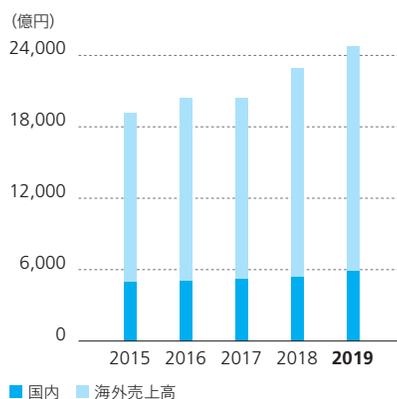
STAR ZEAS (ファイブスタージエス)』『Eco-ZEAS (エコジエス)』をはじめとする「スカイエアシリーズ」、個別運転が可能でスリム設計の『machi (マチ) マルチ』が好調に推移し、販売を拡大しました。また、ビル・設備用市場では、省エネ性能や設置自由度をさらに高めた『VRVシリーズ』の新モデルを発売しました。さらに、事務所・工場などの好調な需要や職場環境の改善ニーズの高まりを背景に、大空間でも個別に温度・風量を制御できる『MULTI CUBE (マルチキューブ)』など、ユーザー用途に沿った提案型商品の販売を拡大し、業務用空調機器の売上高は前期を上回りました。

国内住宅用空調機器の業界需要は、夏季が猛暑であった影響により堅調に推移しました。当社グループは、独自のAIにより湿度までコントロールする機能を搭載した高級機種『うるさら7(セブン)』の新機種の発売に加え、デザイン性と機能性を両立した『risora (リソラ)』の販売が好調に推移し、住宅用空調機器の売上高は前期を上回りました。

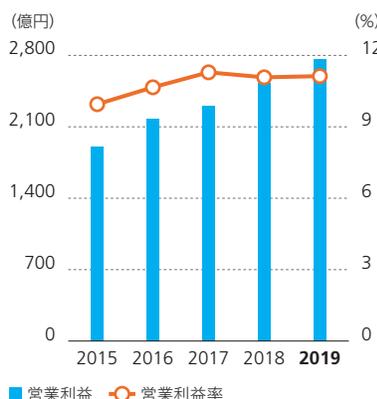
### 米州

米州では、堅調な需要に加えて販売戦略が奏功し、地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用空調機器は、ローコストモデルのミニスプリット、インバータ搭載のユニットリ製品などの新製品の発売、新規販売網の開発や売価アップに取り組んだ結果、売上高は前期を上回りました。ライトコマース機器(中規模ビル向け業務用空調機器)は、「VRVシリーズ」の販売が拡大し、売上高は前期を上回りました。大型ビル(アプライド)空調分野は、需要が堅調に推移する中、販売網強化や商品ラインナップ拡充により、ルーフトップを中心にアプライド機器の販売を拡

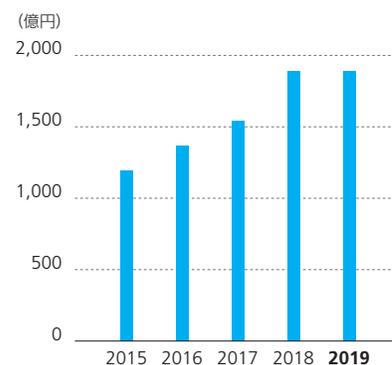
国内および海外売上高



営業利益および営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



大しました。また、サービス事業も販売を拡大し、売上高は前期を上回りました。

## 中国

中国では、米中貿易摩擦や政府の新築住宅抑制政策による厳しい市場環境の中、商品戦略の転換、地方都市での拡販により売上高は前期並みを確保しました。同時に、為替・原材料価格上昇の影響を最小限に抑え、固定費削減やコストダウンを推進し、高収益を維持しました。住宅用市場では、中高級住宅向け「ニューライフマルチシリーズ」に加え、市場の変化に対応し、一般住宅を攻略するため「普及型マルチシリーズ」を拡充しました。不動産物件が減少する中、比較的堅調な地方都市を中心に当社グループの専売店である「プロショップ」の販売網を拡大しました。業務用市場では、新築ビルをはじめとする大型物件が減少する中、飲食・医療・情報分野などの伸びている市場に資源を投入しました。大都市ではインターネットを介して顧客と繋がる「インテリジェントVRV」を活用し、更新需要の獲得に注力しました。アプライド空調市場では、インフラ投資などの大型物件から中小物件まで、多様な顧客ニーズにあわせたシステムを提案し、機器の拡販に加え、保守・サービス事業でも販売を拡大しました。

## アジア・オセアニア

アジア・オセアニアでは、地域全体の売上高は前期を上回りました。東南アジアの住宅用空調機器では、都市部から地方までカバーする独自の販売店網構築により販売が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。業務用空調機器では、販売店網の

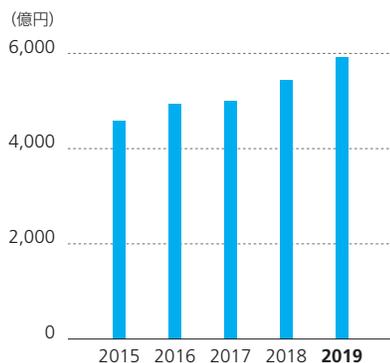
拡充やスペックイン活動の強化などにより、売上高は前期を上回りました。インドの住宅用空調機器では、販売店網の拡充や地方都市での拡販により販売が伸び、また、業務用空調機器も販売が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。

## 欧州・中近東・アフリカ

欧州では、景気の減速が見られる中、各国での営業力強化と新商品の投入により、特にフランスなど主要国での販売が拡大し、地域全体での売上高は前期を上回りました。住宅用空調機器では、温暖化係数の低い空調機器（低GWP機）の拡販、欧州北部での猛暑効果の取り込みなどにより、主要各国で販売が増加しました。業務用空調機器では、堅調な建築着工および更新需要の取り込みや、店舗向け市場への低GWP機の訴求などにより売上高は前期を上回りました。また、ヒートポンプ式温水暖房機器は、専任販売体制の強化、暖房販売ルートの開発、新商品の投入効果により、売上高は前期を大きく上回りました。

中東・アフリカでは、イランへの制裁再開など政治情勢が不安定な中、地域全体の売上高は前期を上回りました。中東では、販売網拡充と受注物件管理強化を進め、アフリカでも、住宅用・業務用空調機器の販売を伸ばしました。トルコでは、インフレによる個人消費と建築投資へのマイナス影響が顕在化する中、値上げの実施や比較的堅調な住宅用暖房機器の販売を拡大した結果、現地通貨での売上高は前期を大きく上回りましたが、トルコリラ急落の影響により円貨換算後の売上高は前期を下回りました。船用事業は、海上コンテナ冷凍装置の販売台数増加により、売上高は前期を上回りました。

販売費及び一般管理費



セグメント売上高



セグメント営業利益



● 化学事業

化学事業セグメント合計の売上高は、前期比9.6%増の2,007億90百万円となりました。営業利益は、前期比27.5%増の325億34百万円となりました。フッ素樹脂は、米国市場でのLANケーブル用の新商品拡販と、世界各地域での半導体関連需要が好調に推移したことにより、売上高は前期を上回りました。フッ素ゴムについても、国内・米国市場において、自動車関連・半導体関連分野での需要が堅調に推移したことにより、売上高は前期を上回りました。化成品のうち、表面防汚コーティング剤は、中国での需要が減少した影響が大きく、売上高は前期を下回りました。一方、撥水撥油剤は、国内・中国・アジアでの需要が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。これらの結果、化成品全体では売上高は前期を上回りました。フルオロカーボンガスについては、原材料価格高騰と需給逼迫に対応した国内・欧州を中心とする価格改定により、ガス全体の売上高は前期を大きく上回りました。

● その他事業

その他事業セグメント合計の売上高は、前期比6.6%増の581億46百万円となりました。営業利益は、前期比27.5%増の60億66百万円となりました。

産業機械用油圧機器は、国内および米国市場が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。建機・車両用油圧機器は、国内および米国主要顧客向け販売が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。

特機部門では、在宅酸素医療用機器の売上高は堅調に推移し

ましたが、防衛省向け砲弾の販売が減少したことにより、売上高は前期を下回りました。

電子システム事業では、品質課題の解決・設計開発期間の短縮・コストダウン支援といった顧客のニーズに合致した設計・開発分野向けデータベースシステム『SpaceFinder（スペースファインダー）』と、業務アプリケーション開発システム『Smart Innovator（スマートイノベーター）』の販売が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。

為替レート

為替の状況は、対ドル年間平均レートが前期と同じ111円、対ユーロレートは2円の円高で128円となりました。業績に与える為替の影響は、対前期比で売上高が280億円のマイナス、営業利益が140億円のマイナスとなりました。

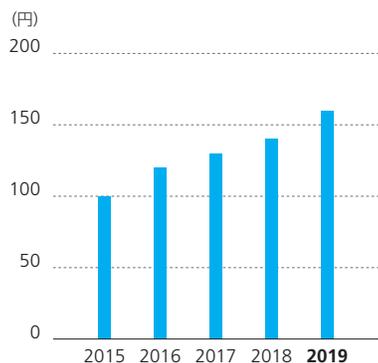
	2018	2019
円/ドル	¥111	¥111
円/ユーロ	¥130	¥128

販売費及び一般管理費、営業利益

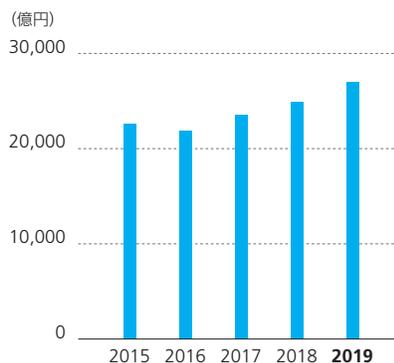
販売費及び一般管理費については、人件費の増加などにより、前期比8.7%増加し、5,926億68百万円となりました。

連結営業利益は、同8.9%増の2,762億55百万円となり、営業利益率は前期と変わらず、11.1%となりました。

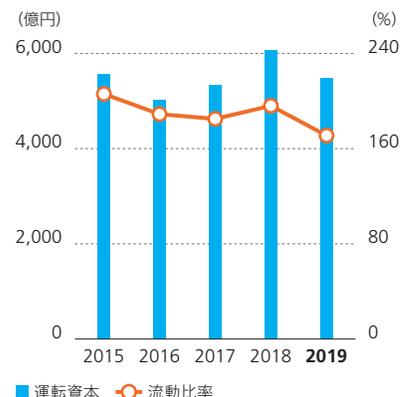
配当金



総資産



運転資本(流動資産-流動負債) および流動比率



## 資産、負債および純資産

### ● 資産

総資産は、2兆7,008億91百万円となり、前期末に比べて2,251億83百万円増加しました。流動資産は、売掛金の増加等により、前期末に比べて1,123億11百万円増加し、1兆3,176億5百万円となりました。固定資産は、連結子会社買収により発生した顧客関連資産の増加等により、前期末に比べて1,128億72百万円増加し、1兆3,832億86百万円となりました。

### ● 負債、純資産

負債は、短期借入金の増加等により、前期末に比べて1,026億55百万円増加し、1兆2,540億41百万円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による増加等により、前期末に比べて1,225億28百万円増加し、1兆4,468億50百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の52.4%と同率となり、1株当たり純資産額は前期末の4,433.62円から4,841.15円となりました。

## キャッシュ・フローの状況

当期のキャッシュ・フローについては、営業活動では、税金等調整前純利益の増加等により、前期に比べて262億69百万円収入が増加し、2,500億9百万円の収入となりました。投資活動では、連結子会社買収による支出の増加等により、前期に比べて383億14百万円支出が増加し、1,657億73百万円の支出となりました。財務活動では、短期借入金の増加等により、前期に比べて252億34百万円支出が減少し、687億21百万

円の支出となりました。これらの結果に為替換算差額を加えた現金及び現金同等物の当期の増減額は、前期末に比べて27億4百万円減少し、102億29百万円のキャッシュの増加となりました。

## 設備投資

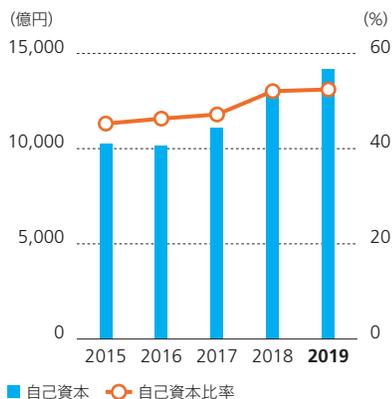
当社グループでは「より収益性の高い分野への経営資源の集中」を基本戦略とし、当期においては、空調・冷凍機事業および化学事業を重点に、総額871億62百万円の設備投資を実施しました。

空調・冷凍機事業については、当社においてルームエアコンおよびパッケージエアコンの研究開発・合理化投資を中心に141億2百万円の投資を実施しました。ダイキン ヨーロッパ エヌ プイグループにおいても、能力増強投資を中心に93億77百万円の設備投資を実施しました。

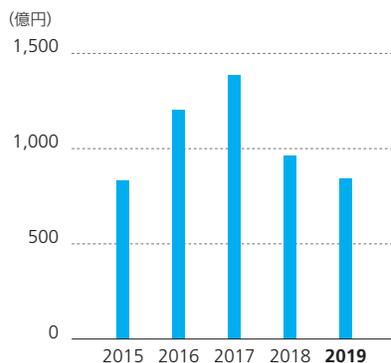
化学事業については、当社において能力増強合理化投資を中心に84億6百万円の設備投資を実施し、ダイキン アメリカ インクにおいても、40億19百万円の能力増強投資を実施しました。

資金については、いずれの投資も主に銀行借入金および自己資金を充当しました。なお、当期において、主要な設備の売却は実施していません。

自己資本および自己資本比率



フリーキャッシュ・フロー



設備投資および減価償却費



研究開発費

当社グループは、世界規模での地球温暖化やエネルギー問題への関心の高まりを受け、地球環境問題に対して積極的に貢献し事業拡大するべく、テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）を中心に、先端的な研究開発に取り組んでいます。2018年には、東京大学と「産学協創協定」を締結しました。両組織の包括的な共同研究及び人材交流や東京大学関連ベンチャー企業との協業を高度なレベルで推進してまいります。既に提携している京都大学や中国の精華大学、北京大学等の産学連携や様々な産学連携を推進し、協創することで、イノベーションを生み出し、複雑な社会課題を解決し、新たなビジネスを創出してまいります。また、「未来のオフィス空間」づくりを目指し、空間から得られる様々なデータを基に、各パートナー企業が持つノウハウを活用しながら、新たな価値やサービスを生み出していくための協創型プラットフォーム「CRESNECT」を開発しました。これらの取り組みにより、研究開発の大幅な効率化とスピードアップを図り、グローバル各地域で差別化商品を生み出してまいります。当期におけるグループ全体の一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費は、652億16百万円となりました。

● 空調・冷凍機事業

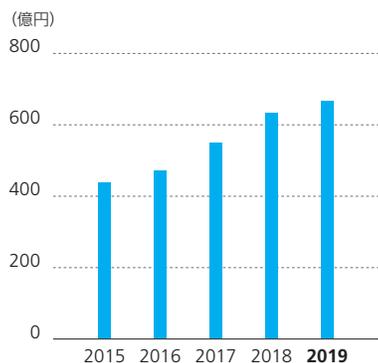
空調・冷凍機事業に係る研究開発費は、567億23百万円です。

住宅用空調機器の壁掛形エアコン『うるさら7』において、天気や季節が変わっても好みの温熱環境を自動で実現する「AI快適自動」運転を新たな機能として開発しました。当社はかねてから湿度が体感温度に及ぼす影響に注目し、加湿・除湿といった湿度コントロール技術を開発してきましたが、本商品では湿度コントロールをはじめとした当社独自の制御技術に、好みの温熱環境を学習するAIを組み合わせることで、年間を通じて快適な室内環境を実現します。

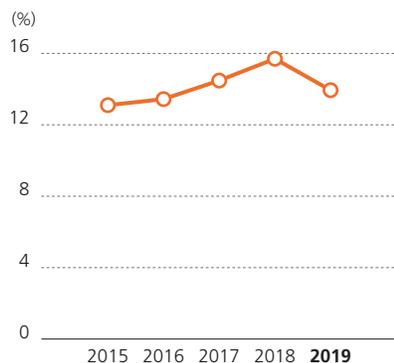
住宅設備機器において、住宅の立地や部屋の用途によっては、湿気が原因で住まいや収納物が傷むことやカビが発生することに着目し、水捨て不要で24時間365日連続運転が出来る住まい向け除湿乾燥機（壁掛形）『カライエ』を2019年2月に発売しました。当社のルームエアコン『うるさら7』が搭載する「無給水加湿」の技術を応用し、室内の空気中に含まれる水分を吸着素材（デシカントエレメント）に吸収させ、高湿度の空気として気体のまま屋外へ排出することで、水捨て作業が不要な除湿を可能にします。

業務用空調機器において、店舗・オフィス用エアコン『スカイエア』の新機種として、業界で唯一、温度と除湿レベルを同時に設定することで、これまで以上の快適性を実現する『FIVE STAR ZEAS（ファイブスタージラス）』シリーズと『Eco-ZEAS（エコジラス）』シリーズを2018年4月に発売しました。本商品は、新たに搭載した「除湿冷房運転」で、湿度が高く蒸し暑い夏場に、従来よりもさらに快適な空気を実現します。ま

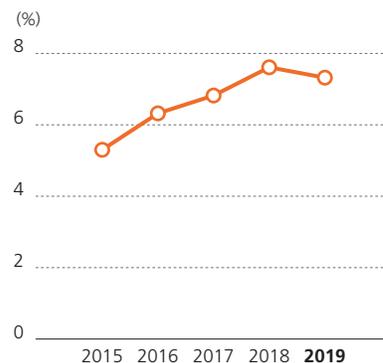
研究開発費



ROE



ROA



た、当社独自のストリーマ放電技術を応用し、不快なニオイの原因となる室内機内部のカビの成長を抑制する「ストリーマ内部クリーン」、誰もいない夜間に人を検知するとLEDライトやブザーで報せる「夜間みまもり」機能を新たに開発しました。これらを飲食店や病院などに提案してまいります。また、業務用個別運転マルチエアコンの最高級モデル『VRV X』シリーズと、標準モデル『VRV A』シリーズを2018年7月に発売しました。新開発の室外機にはコンパクトで高効率なオールアルミ製「マイクロチャンネル熱交換器」を採用したことにより、銅とアルミ製の熱交換器を搭載した従来機に比べて、設置面積を7%削減しました。屋上の限られたスペースにも有効です。大容量圧縮機の搭載や熱交換効率向上により、外気温41℃まで定格冷房能力を発揮し、外気温50℃でも冷房運転が可能になり、近年の猛暑に対する運転能力を向上させました。また、業界で初めて低温暖化冷媒HFC-32 (R32) を採用し、従来機種より大幅に環境性を高めた業務用個別運転マルチエアコン『GREENマルチ』を、2018年8月より発売しました。HFC-32は従来のR-410Aに比べて地球温暖化係数 (GWP) が低く、エネルギー効率に優れ、冷媒充填量が削減できるため、本製品の冷媒による温暖化影響は、従来機に比べて76%の削減を実現します。これはキガリ改正における2029年までの削減目標に相当します。さらに使用期間中においても高い省エネ性でCO<sub>2</sub>排出量を削減し、環境負荷を低減します。

アプライド機器においては、北米では、屋外設置型の高効率・高気密度エアハンや全熱交換機能付き中小型ルーフトップ『Rebel』の発売 (2018年5月) を行い、高効率商品・機能の

拡充を行いました。欧州では、Fガス規制、省エネ規制により、低GWP冷媒への需要が高まる中、冷媒R32を採用したノンインバータスクロールチラーを業界に先駆けて2018年7月に発売し、また、フリークリング仕様機も2018年11月に発売しました。中国では、新GB規格に対応したターボチラー、スクリーチラーの発売や、冷媒R32を採用した寒冷地向け空冷ヒートポンプモジュールチラーを発売しました。

#### ● 化学事業

化学事業に係る研究開発費は、65億95百万円です。

化学事業の研究開発は、豊富なフッ素素材や多岐にわたるフッ素化学関連技術を基に新商品開発および用途開発を行っています。フッ素樹脂、ゴムではフッ素材料の得意とする耐熱性や耐薬品性、誘電特性などを活かし、自動車・半導体・ワイヤー&ケーブル (IT分野) などでの差別化新商品研究を行っています。フッ素の非粘着性、耐薬品性を活かしたコーティング材料開発、撥水撥油性を活かしたテキスタイル処理剤、カーペット処理剤の開発、さらには含フッ素化合物の機能性を活かした液晶関連材料の開発や、医薬中間体の受託合成研究など、フッ素に関する幅広い研究開発を行っています。冷媒分野では、人工知能等を活用し環境規制対応の次世代冷媒の開発を加速しています。これらの開発に加え、周辺事業領域の研究開発や用途開発としてはフィルム等の加工品や他素材との複合材料開発を行い、先端材料研究としてはメディカル分野、光学分野、環境分野、電池エネルギー分野などで新たな部材・デバイスビジネスの探索を進めることによってフッ素化学グローバルNo.1、オンリーワンのケミ

カルノリユーション事業展開を目指しています。特に、次世代パワー半導体分野では、独自のフッ素樹脂を用いることで、ポリプロピレンと比べ誘電率が約5倍となるフィルムコンデンサー用の新素材を開発しました。

これらの研究開発を加速・推進するべく、化学事業部では新商品開発の確実な実行を担い、TICにおいては、化学事業につながる次世代テーマの探索を実施しています。

#### ● その他事業

その他事業に係る研究開発費は、18億98百万円です。

油機関連では、油圧技術とインバータ技術を融合させた商品であるハイブリッド油圧システムの特徴を活かし、従来の油圧システムではなし得ない省エネ性と高機能を実現しています。また、国内外での採用拡大に取り組む中低圧・小容量市場に加え、高圧・大容量市場への用途開発を進めています。プレスなどの産業機械向けの「スーパーユニット」は工場の電力削減の切り札として省エネ性で高い評価を得ており、低騒音、発熱低減、タンク油量削減による作業環境改善や環境負荷低減にも寄与しています。また、電動に匹敵する高い応答性と省エネ性を実現した成形機向けの大型システムも市場に投入し、異電圧電源対応などアジア各国、その他の地域特性に合わせた機種シリーズを拡充し、各地域での採用が進んでおり、プレスなど、他の用途でのグローバル展開、拡販も進めています。

さらに、特殊車両用の省エネシステムについても開発を進めており、車両向けの油圧ハイブリッドシステムが実機採用されています。このように従来の油圧システムに加えて、その枠を超えた先進的な環境対応商品をグローバルに提供する商品と技術の開発を進めています。

特機関連では、主に防衛省向け砲弾・誘導弾弾頭と在宅酸素医療用機器に関する研究を行っています。

#### 配当政策および当期配当金

当社は、今後も戦略的投資を実行しながら事業拡大を図るとともに、トータルコストダウンの推進、財務体質の強化などの体質改革を進めてまいります。これらの取り組みにより、真のグローバルエクセレントカンパニーをめざすと同時に、企業価値の一層の向上と株主への利益還元への向上を図ります。

具体的には、今後も、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、連結純資産配当率(DOE) 3.0%を維持するよう努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準をめざしていくことで、株主への還元の一層の拡充に取り組んでまいります。

内部留保金については、経営体質の一層の強化を図るとともに、グローバル事業展開の加速、地球環境に貢献する商品開発の加速など、事業拡大・競争力強化のための戦略的投資に充当してまいります。

当期(2019年3月期)の配当金は、対前年20円増配の年間160円(中間配当70円、期末配当90円)となりました。また、次期(2020年3月期)の配当金は、年間160円(中間配当80円、期末配当80円)を予定しています。

#### 次期見通し

今後の世界経済については、緩やかに減速する見通しです。中国経済の減速、米国の住宅投資鈍化、欧州の景気下振れのほか、米中貿易摩擦にともなう投資マインド悪化などが世界経済を下押しする見込みです。わが国では、輸出減速や設備投資の調整から下振れすると見込まれます。このような事業環境のもと、当社グループは、2019年のグループ年頭方針を「3つの協創を軸として、一人ひとりが迅速果断に行動しよう」と定め、成果創出をめざしています。具体的には、世界経済の停滞感の強まりに対し、各地域において、引き続き、販売力・営業力の強化、商品開発・生産・調達・品質力の向上、人材力強化、固定費の削減や変動費コストダウンなどに全力を挙げて取り組んでまいります。さらにデジタル技術の進展にともなう産業、社会構造の変化に対応すべく、顧客との双方向のコミュニケーションの実現による新たな商品やサービスの創出、技術開発における産学連携、ベンチャー企業を含む産産連携による差別化技術の獲得や新たな事業の探索などに努めてまいります。

2020年3月期の連結業績予想については、売上高は、前期比7.6%増の2兆6,700億円、営業利益は同3.2%増の2,850億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同2.1%増の1,930億円を予想しています。2020年3月期の為替レートについては、1米ドル108円、1ユーロ125円を前提にしています。

## 事業等のリスク

### 主要市場での政治・経済状況および製品需給の急激な変動

当社グループは、開発・生産・販売・調達などの事業活動をグローバルに展開しており、事業を展開している各々の地域・市場における政治・経済動向や、より厳しい環境規制の導入、競合他社との競争激化、素材価格の高騰等の事業環境の変化は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社はグッドマン社(2012年度買収完了)などを始めとする企業買収や海外代理店の買収、生産拠点の設立などの投資・出資を行い、生産・販売網のさらなる拡充とグループ全体の収益向上を図っていますが、その進捗状況によっては当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### 冷夏および天候不順に伴う空調需要の変動

当社グループの事業内容は、空調・冷凍機事業が連結売上高の89.6%を占めていることから、世界の主要マーケットでの気象情報や需要動向の把握に努めるとともに、その変化に対して影響を最小限にとどめるべくフレキシブルな生産方式や販売政策を採っていますが、冷夏および天候不順に伴う空調需要の変動の大きさによっては業績に影響を及ぼす可能性があります。

### 為替相場の大幅な変動

当社グループの連結売上高に占める海外売上高の割合は2019年3月期76.4%であり、今後もグローバル展開の加速により、海外売上高の割合がさらに増加する見込みです。連結財務諸表の作成にあたっては、各地域における売上、費用、資産を含む現地通貨建ての項目を円換算しています。従って、換算時の為替レートにより、これらの項目は、各地域の現地通貨における価値が変わらなかったとしても円換算後の価値が影響を受けることとなります。また、部材の調達、商品やサービスについて外貨建てで取引しているものもあり、為替動向によって製造コストや売上高に影響する可能性があります。当社グループでは、これらの為替リスクを回避するため、短期的には為替予約等によりリスクヘッジを行っており、中長期的には為替変動に連動した最適調達・生産分担の構築、通貨毎の輸出入バランス化等により為替変動に左右されない体質の実現に取り組んでいますが、これにより当該リスクを完全に回避できるものではありません。

### 重大な品質クレーム

当社グループでは国内外を問わず生産する全ての商品について、万全の品質管理に努めています。新商品の開発については、設計・生産技術・購買・サプライヤーを開発の前段階から巻き込んだ四位一体となった同時並行の協業展開へとプロセスの革新を進め、品質、コスト、さらには開発スピードの革新を図っています。また、予期せぬ品質クレームに備え賠償保険に加入していますが、重大な品質クレームが発生した場合には当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### 重大な生産トラブル

当社グループでは国内外を問わず全ての工場の設備の予防保全に努めるとともに、特に化学事業については、設備の安全審査、保管理体制等の強化を図っています。また、生産トラブルに関しては、設備の損傷や逸失利益のための保険に加入していますが、重大な生産トラブルが発生した場合には当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### 保有する有価証券の時価の大幅な変動

当社グループの保有する有価証券は、主に取引先との相互の事業拡大や取引関係の強化のために保有しているものでありますが、株式市況の動向や取引先の経営破綻等によって当社グループの業績に影響する可能性があります。

### 固定資産の減損

当社グループは、事業用の資産や企業買収の際に生じるのれんなど様々な有形・無形の固定資産を計上しています。これらの資産については、今後の業績動向や時価の下落等によって、期待されるキャッシュ・フローを生み出さない状況により、減損処理が必要となる場合があります。これらの処理が発生した場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### 自然災害

地震・台風・洪水等の自然災害が発生した場合、当社グループの生産、販売、物流拠点に影響が出ることで、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

# 連結貸借対照表

ダイキン工業株式会社及び連結子会社  
2019年3月31日現在

単位：百万円

資産	2019年	2018年
<b>流動資産：</b>		
現金及び現金同等物(注記8及び16)	¥ 367,189	¥ 357,027
短期投資(注記16)	592	
売上債権(注記7、8及び16)：		
受取手形	58,725	62,764
売掛金	389,106	338,401
貸倒引当金	(9,148)	(8,834)
たな卸資産(注記3)	436,358	387,226
前払費用及びその他の流動資産	74,783	68,710
<b>流動資産合計</b>	<b>1,317,605</b>	<b>1,205,294</b>
<b>有形固定資産：</b>		
土地	43,492	42,997
建物及び構築物	374,356	346,768
機械装置及び運搬具	582,500	555,628
工具・器具及び備品	200,912	183,591
リース資産(注記15)	3,427	4,063
建設仮勘定	34,824	34,014
計	1,239,511	1,167,061
減価償却累計額	(756,548)	(712,227)
<b>有形固定資産合計</b>	<b>482,963</b>	<b>454,834</b>
<b>投資及びその他の資産：</b>		
投資有価証券(注記5、8及び16)	198,698	221,251
非連結子会社及び関連会社に対する投融資	24,647	24,184
のれん(注記6)	322,319	309,282
顧客関連資産	189,365	130,851
その他の無形固定資産	106,457	75,926
繰延税金資産(注記2及び12)	25,057	21,213
退職給付に係る資産(注記9)	14,510	14,735
その他の資産	19,270	18,138
<b>投資及びその他の資産合計</b>	<b>900,323</b>	<b>815,580</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥2,700,891</b>	<b>¥2,475,708</b>

連結財務諸表の注記をご参照ください。

単位：百万円

負債及び純資産	2019年	2018年
<b>流動負債：</b>		
短期借入金(注記8及び16)	¥ 146,066	¥ 45,530
一年内返済予定長期借入債務(注記8及び16)	92,386	76,989
一年内返済予定長期リース債務(注記15)	1,242	1,499
仕入債務(注記16)：		
支払手形	14,541	13,890
買掛金	189,994	170,101
未払法人税等(注記16)	25,576	21,496
製品保証引当金	52,602	48,009
未払費用(注記7)	135,180	122,057
その他の流動負債(注記7)	111,229	103,760
<b>流動負債合計</b>	<b>768,816</b>	<b>603,331</b>
<b>固定負債：</b>		
長期借入債務(注記8及び16)	335,989	421,051
長期リース債務(注記15)	9,959	9,302
退職給付に係る負債(注記9)	11,098	10,551
繰延税金負債(注記2及び12)	101,956	83,261
その他の固定負債	26,223	23,890
<b>固定負債合計</b>	<b>485,225</b>	<b>548,055</b>
<b>約定債務及び偶発債務(注記15及び17)</b>		
<b>純資産(注記10、11及び21)：</b>		
資本金		
発行可能株式総数：500,000,000株		
発行済株式総数：普通株式—293,113,973株	85,032	85,032
資本剰余金	83,650	84,389
新株予約権	1,721	1,511
利益剰余金	1,133,101	987,547
自己株式—取得原価：2019年—605,740株、2018年—677,039株	(2,589)	(2,894)
その他の包括利益(損失)累計額：		
その他有価証券評価差額金	57,686	74,586
繰延ヘッジ利益	619	728
為替換算調整勘定	63,808	72,834
退職給付に係る調整累計額	(5,232)	(5,669)
計	1,417,796	1,298,064
非支配株主持分	29,054	26,258
<b>純資産合計</b>	<b>1,446,850</b>	<b>1,324,322</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>¥2,700,891</b>	<b>¥2,475,708</b>

# 連結損益計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社  
2019年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2019年	2018年
売上高(注記7)	¥2,481,109	¥2,290,561
売上原価(注記14)	1,612,186	1,491,732
売上総利益	868,923	798,829
販売費及び一般管理費(注記6、7及び14)	592,668	545,089
営業利益	276,255	253,740
<b>その他の(費用)収益：</b>		
受取利息及び配当金	12,249	11,284
支払利息	(11,852)	(10,656)
関連会社に対する持分法による投資利益	2,119	2,547
為替差損	(4,848)	(1,675)
補助金収入	2,570	1,521
土地売却益	0	33
固定資産処分損	(803)	(496)
土地売却損	(7)	
投資有価証券売却益(注記5)	40	223
投資有価証券評価損(注記5及び16)	(315)	(1)
子会社整理損		(2,919)
災害による損失	(679)	
その他—純額	582	(1,744)
<b>その他の費用—純額</b>	<b>(944)</b>	<b>(1,883)</b>
法人税等調整前当期純利益	275,311	251,857
<b>法人税等(注記12)：</b>		
法人税、住民税及び事業税	77,607	77,158
法人税等調整額	2,039	(20,250)
法人税等合計	79,646	56,908
当期純利益	195,665	194,949
非支配株主に帰属する当期純利益	(6,616)	(5,897)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 189,049	¥ 189,052

	単位：円	
<b>1株当たり金額(注記19)：</b>		
1株当たり当期純利益	¥646.39	¥646.53
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	645.95	646.08
1株当たり年間配当金	160.00	140.00

連結財務諸表の注記をご参照ください。

## 連結包括利益計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社  
2019年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2019年	2018年
<b>当期純利益</b>	<b>¥195,665</b>	¥194,949
<b>その他の包括(損失)利益(注記18):</b>		
その他有価証券評価差額金	(16,899)	21,543
繰延ヘッジ(損失)利益	(109)	848
為替換算調整勘定	(8,109)	11,673
退職給付に係る調整額	448	1,043
持分法適用関係会社のその他の包括(損失)利益に対する持分相当額	(1,167)	560
<b>その他の包括(損失)利益合計</b>	<b>(25,836)</b>	35,667
<b>包括利益</b>	<b>¥169,829</b>	¥230,616
<b>包括利益の内訳:</b>		
親会社株主	<b>¥163,451</b>	¥224,280
非支配株主	<b>6,378</b>	6,336

連結財務諸表の注記をご参照ください。

## 連結株主資本等変動計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社  
2019年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	その他の包括利益(損失)累計額												
	社外流通 株式総数	資本金	資本 剰余金	新株 予約権	利益 剰余金	自己 株式	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 利益 (損失)	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	計	非支配 株主持分	純資産 合計
<b>2017年4月1日現在残高</b>	292,374,313	¥85,032	¥84,545	¥1,080	¥ 837,968	¥(3,160)	¥53,042	¥(120)	¥61,037	¥(6,708)	¥1,112,716	¥22,893	¥1,135,609
当期純利益					189,052						189,052		189,052
配当金(1株当たり140円)					(39,473)						(39,473)		(39,473)
自己株式の取得	(379)					(4)					(4)		(4)
自己株式の処分	63,000		174			270					444		444
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動			(330)								(330)		(330)
当期純変動額				431			21,544	848	11,797	1,039	35,659	3,365	39,024
<b>2018年3月31日現在残高</b>	292,436,934	85,032	84,389	1,511	987,547	(2,894)	74,586	728	72,834	(5,669)	1,298,064	26,258	1,324,322
当期純利益					189,049						189,049		189,049
配当金(1株当たり160円)					(42,407)						(42,407)		(42,407)
連結子会社の決算期変更に伴う影響 (注記2.a)					(1,088)						(1,088)		(1,088)
自己株式の取得	(201)					(2)					(2)		(2)
自己株式の処分	71,500		178			307					485		485
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動			(917)								(917)		(917)
当期純変動額				210			(16,900)	(109)	(9,026)	437	(25,388)	2,796	(22,592)
<b>2019年3月31日現在残高</b>	292,508,233	¥85,032	¥83,650	¥1,721	¥1,133,101	¥(2,589)	¥57,686	¥ 619	¥63,808	¥(5,232)	¥1,417,796	¥29,054	¥1,446,850

連結財務諸表の注記をご参照ください。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

ダイキン工業株式会社及び連結子会社  
2019年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2019年	2018年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>		
法人税等調整前当期純利益	¥275,311	¥251,857
調整項目：		
法人税等の支払額	(71,415)	(83,239)
減価償却費	99,315	94,834
投資有価証券売却益	(40)	(223)
投資有価証券評価損	315	1
固定資産処分損	803	496
関連会社に対する持分法による投資利益	(2,119)	(2,547)
資産及び負債の増減額(子会社の取得の影響を除く)：		
売上債権	(36,847)	(23,214)
たな卸資産	(38,790)	(26,537)
その他の流動資産	(4,920)	(9,250)
退職給付に係る資産	291	(1,907)
仕入債務	8,619	4,399
未払費用	9,213	11,787
その他の流動負債	13,126	(6,170)
退職給付に係る負債	(137)	(1,964)
その他—純額	(2,716)	15,417
調整項目計	(25,302)	(28,117)
営業活動によるキャッシュ・フロー	250,009	223,740
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>		
有形固定資産の取得による支出	(85,487)	(85,680)
有形固定資産の売却による収入	1,822	2,393
新規連結子会社の取得による支出(取得した現金及び現金同等物の控除後)(注記13)	(67,932)	(25,332)
新規連結子会社の取得による収入(支払った対価の控除後)	21	
合併による収入	48	
非連結子会社及び関連会社に対する投資の増加	(80)	(2,980)
関連会社に対する投資の減少		1,517
事業譲受による支出	(6,161)	
事業譲渡による収入		369
投資有価証券の取得による支出	(1,444)	(12,481)
投資有価証券の売却による収入(注記5)	47	1,094
定期預金の増加額	(592)	
その他—純額	(6,015)	(6,359)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(165,773)	(127,459)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>		
短期借入金の純減少額	100,640	(14,337)
長期借入債務による収入		45,181
長期借入債務の返済(注記13)	(118,172)	(77,180)
親会社株主への配当金	(42,407)	(39,473)
非支配株主への配当金	(4,414)	(5,413)
その他—純額	(4,368)	(2,733)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(68,721)	(93,955)
<b>現金及び現金同等物に係る為替換算差額</b>	<b>(5,286)</b>	10,607
<b>現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>10,229</b>	12,933
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>357,027</b>	344,094
<b>連結子会社の決算期変更に伴う影響(注記2.a)</b>	<b>(67)</b>	
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥367,189</b>	¥357,027

連結財務諸表の注記をご参照ください。

# 連結財務諸表の注記

ダイキン工業株式会社及び連結子会社  
2019年3月31日に終了した会計年度

## 1. 連結財務諸表の作成基準

ダイキン工業株式会社(以下「当社」という)の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及びその関連規則に基づき、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準(以下「日本基準」という)に基づいて作成されており、国際財務報告基準が要求する会計手法及び開示原則とは異なる面があります。

当連結財務諸表では、海外の読者により分かりやすい様式とするために、国内報告目的で発行された当社の連結財務諸表を組替えて表示しています。

また、2018年3月期の連結財務諸表については、2019年3月期の表示区分に合わせるための組替えも行っています。

## 2. 重要な会計方針の概要

### a. 連結の方針及び非連結子会社と関連会社への投資の会計処理方法

当連結財務諸表は当社及び重要な子会社291社(2018年3月期は269社)(併せて以下「当社グループ」という)を含んでいます。

支配力基準及び影響力基準に従い、当社が直接又は間接に支配力を行使できる会社は連結の範囲に含め、当社グループが重要な影響を与えることができる会社19社(2018年3月期は18社)については持分法を適用しています。

当社グループは、非連結子会社及び関連会社への投資については重要性のない会社を除き持分法を適用しています。なお、重要性がなく持分法を適用していない会社への投資は原価法により処理していますが、価値の下落が著しく回復が見込まれない会社に対する投資については減損処理を行っています。持分法を適用していない非連結子会社10社(2018年3月期は14社)及び関連会社9社(2018年3月期は10社)については、連結や持分法を適用したとしても、当連結財務諸表には重要な影響を与えないものと判断しています。

2019年3月31日に終了した会計年度において、ザノッティ エスピーエイ他7社の決算日を12月31日から3月31日に変更しました。当社は連結損益計算書においてこれら連結子会社の12ヵ月間の業績を含め、3ヵ月間の業績については連結子会社の決算期変更に伴う影響として利益剰余金に直接計上することで連結株主資本等変動計算書に含めています。

連結会社間の重要な残高及び取引は連結上すべて消去しています。また、資産に含まれる当社グループ間の取引により生じた重要な未実現利益はすべて消去しています。

### b. 連結財務諸表における在外子会社の会計処理の統一

企業会計基準実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」に従い、連結財務諸表を作成するにあたり、同一環境下で行われた同一の性質の取引や事象について、親会社及び子会社が採用する会計処理の原則及び手続は、原則として統一しなければならないとされています。しかしながら、在外子会社の財務諸表が、国際財務報告基準が米国において一般に公正妥当と認められる会計原則(財務会計基準審議会による会計基準のコード化体系)のいずれかに準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用できるとされています。その場合であっても、以下の項目については、当該修正額に重要性が乏しい場合を除き、連結決算手続上、当期純利益が日本基準に準拠して計上されるよう修正しなければなりません。(a) のれんの償却、(b) 退職給付会計における数理計算上の差異のその他包括利益を通じた資本への計上、(c) 研究開発費の支出時費用処理、及び、(d) 投資不動産の時価評価及び固定資産の再評価。

### c. 連結財務諸表における持分法適用在外関連会社の会計処理の統一

企業会計基準第16号「持分法に関する会計基準」に従い、同一環境下で行われた同一の性質の取引や事象に対する関連会社の会計処理の原則及び手続は、当該関連会社の財務諸表に対して持分法を適用する際には、実務上困難な場合を除き、親会社が採用する会計処理の原則及び手続と統一されるように調整を行わなければならないとされています。これに加えて、在外関連会社の財務諸表が、国際財務報告基準が米国において一般に公正妥当と認められる会計原則のいずれかに準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用できるとされています。その場合であっても、以下の項目については、当該修正額に重要性が乏しい場合を除き、持分法適用上、当期純利益が日本基準に準拠して計上されるよう修正しなければなりません。(a) のれんの償却、(b) 退職給付会計における数理計算上の差異のその他包括利益を通じた資本への計上、(c) 研究開発費の支出時費用処理、及び、(d) 投資不動産の時価評価及び固定資産の再評価。

**d. 企業結合**

企業結合は、パーチェス法によって会計処理しています。アドバイザーフィーやプロフェッショナルフィーのような取得関連費用は、発生した会計年度の費用として計上しています。企業結合が実施された日の属する会計年度末までに、当該企業結合に係る初回の会計処理が確定しなかった場合、取得企業はその未確定の事項について、暫定的な金額を用いて財務諸表に計上します。測定期間内(ただし、取得から1年を超えてはならない)に、支配獲得日において存在していた事実及び取り巻く環境に関して新たに入手した情報のうち、当初測定した金額に影響を及ぼしていたであろうと考えられるものがあれば、取得企業はその影響を反映させるため、支配獲得日において計上した暫定的な金額を遡及修正します。この修正は、支配獲得日において会計処理が確定していたかのように計上します。親会社の子会社に対する持分は、親会社が持分を追加購入もしくは売却することにより変動します。親会社の子会社に対する支配持分が維持されている間、非支配株主持分の帳簿価額は、親会社の子会社持分に対する変動額を反映して修正します。受領又は支払った対価の公正価値と非支配株主持分の変動額との差額は、親会社の子会社に対する支配が継続している限り、資本剰余金として計上しています。

当社グループは2019年2月22日にクール インターナショナル ホールディング ゲーエムペーハー社の出資持分を100%取得し、この取得をパーチェス法によって会計処理しています。(注記4)

**e. 現金同等物**

現金同等物は、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない短期投資です。

現金同等物には、取得日より3ヵ月以内に満期が到来する定期性預金を含めています。なお、定期性預金のうち、取得日より3ヵ月を超えて満期が到来するが1年以内に満期が到来するものについては、短期投資として表示しています。

**f. 貸倒引当金**

貸倒引当金は、債権の過去の貸倒実績や潜在的な損失の見積りに基づき合理的と認められる金額を計上しています。

**g. たな卸資産**

当社及び国内連結子会社のたな卸資産については、主として総平均法による原価法(収益性の低下による簿価切下げの方法)を採用しています。在外連結子会社のたな卸資産については、主として総平均法による低価法を採用しています。

**h. 有形固定資産**

有形固定資産は、取得原価により計上しています。当社及び連結子会社が有する有形固定資産の減価償却費については、主として資産の見積耐用年数に応じた定額法により算定しています。耐用年数は、建物及び構築物が15年~50年、機械装置及び運搬具が5年~15年となっています。リース資産の耐用年数は個々のリース期間となっています。

**i. 資産除去債務**

資産除去債務は、有形固定資産の取得、建設、開発又は通常の使用によって生じ、当該有形固定資産の除去に関して法令又は契約で要求される法律上の義務及びそれに準ずるものをいうとされています。資産除去債務の金額を合理的に見積ることができる場合には、当該債務が発生した会計期間に、有形固定資産の除去に要する割引後将来キャッシュ・フローの合計額で債務が認識されます。資産除去債務が発生した会計期間に、当該債務額を合理的に見積ることができない場合には、債務額を合理的に見積ることができるようになった時点で負債として計上します。資産除去債務に対応する除去費用は、資産除去債務を負債として計上した時に、当該負債の計上額と同額を、関連する有形固定資産の帳簿価額に加えます。資産計上された資産除去債務に対応する除去費用は、減価償却を通じて、当該有形固定資産の残存耐用年数にわたり、各期に費用配分されます。資産除去債務は、每期、現在価値に調整され、時の経過による調整額は各期の費用として処理されます。当初見積り以降、割引前キャッシュ・フローの見積りに重要な変更が生じた場合は、見積りの変更による調整額を資産除去債務の帳簿価額及び関連する有形固定資産の帳簿価額に加減して処理します。

**j. 長期性資産**

当社グループは、固定資産又は固定資産グループに減損が生じている可能性を示す事象や環境の変化(減損の兆候)があるか判定し、減損の兆候がある固定資産又は固定資産グループについて、帳簿価額がこれらの固定資産の継続的使用と使用後の処分によって生じると見込まれる割引前の将来キャッシュ・フローの総額を超える場合に、減損損失を認識しています。この場合には、固定資産又は固定資産グループの継続的使用と使用後の処分によって生じると見込まれる将来キャッシュ・フローの割引現在価値と、正味売却額のいずれか高い方の金額を資産の回収可能価額とし、帳簿価額が回収可能価額を上回る額を減損損失として測定しています。

**k. リース**

ファイナンス・リース契約は資産計上し、貸借対照表において、リース資産とリース債務を認識することとされています。

他のリース取引はすべて賃貸借取引に準じた処理を行っています。

## **I. 投資有価証券**

当社グループが所有するすべての市場性のある有価証券は、その他有価証券に分類し、市場価格等により評価しています。評価により発生した未実現の利益及び損失は、税効果を考慮した額を純資産の部において独立項目として表示しています。有価証券の売却原価は、主として移動平均法により算定しています。

市場性のないその他有価証券は、主として移動平均法による取得原価により評価しています。

その他有価証券について、一時的でない価値の下落があった場合には、正味実現可能価額まで評価減を行い、損益計算書に損失として計上しています。

## **m. のれん及び無形固定資産**

のれん及び無形固定資産は、主に企業結合から発生しています。のれんは、取得したと識別される純資産の時価を取得価格が超過した部分です。のれんは6年～20年間で償却しています。無形固定資産は主に顧客関連資産を含んでいます。顧客関連資産は、効果の及ぶ期間(主として30年)にわたって定額法により償却しています。

## **n. 製品保証引当金**

当社グループは、特定の状況下において製品を無償で修理又は交換しています。製品保証引当金は、製品保証に対する過去の実績や潜在的な損失の見積りに基づき合理的と認められる金額を計上しています。

## **o. 従業員退職給付**

当社及び国内連結子会社は、ほぼすべての従業員を対象とした従業員非拠出型の退職年金制度を設けています。一部の海外連結子会社については、退職年金制度を設けています。

当社は退職給付に係る負債の算定にあたり、貸借対照表日における退職給付債務及び年金資産に基づいて、会計処理しています。退職給付見込額を当期までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。損益認識されていない数理計算上の差異及び過去勤務費用は、税効果を調整のうえ、純資産(その他の包括利益累計額)に計上し、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主として10年)による定額法により費用処理しています。割引率は、退職給付の支払見込み期間及び支払見込み期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用しています。

## **p. スtock・オプション等**

従業員に対するStock・オプション等について、付与日の公正な評価額に基づく報酬費用を、財貨又はサービスが提供されていると考えられる権利確定までの期間にわたって認識しています。また、非従業員に対して付与するStock・オプション等についても、Stock・オプションが提供された財貨又はサービスのいずれかの公正な評価額に基づいて、会計処理しています。連結貸借対照表においては、Stock・オプションは権利が行使されるまで、新株予約権として純資産の部において独立項目として表示しています。

## **q. 外貨建取引**

すべての短期及び長期の外貨建金銭債権債務は貸借対照表日の為替レートで日本円に換算しています。換算により生じた為替差損益は、先物為替予約によりヘッジされない部分について、連結損益計算書に計上しています。

## **r. 外貨建財務諸表**

在外連結子会社の貸借対照表項目は、取引日のレートで換算される資本の部の各項目を除き、貸借対照表日現在の為替レートで日本円に換算しています。在外連結子会社の収益及び費用項目は、期中平均レートで日本円に換算しています。このような換算によって生じる差額は、純資産の部の独立項目であるその他の包括利益累計額の内訳に「為替換算調整勘定」として表示しています。

## **s. 役員賞与**

役員賞与は、帰属すべき会計年度末において未払費用として計上しています。

## **t. 法人税等**

法人税、住民税及び事業税の額は、連結損益計算書における法人税等調整前当期純利益に基づいて算定しています。資産負債法により、繰延税金資産及び負債を、資産及び負債の帳簿価額と課税標準との一時差異の予想される将来の税効果に対して、認識しています。繰延税金資産及び負債は、現行税法の税率を一時差異に適用することにより算定しています。

2018年2月16日、企業会計基準委員会(ASBJ)は、企業会計基準第28号「税効果会計に係る会計基準の一部変更」を公表し、繰延税金資産及び繰延税金負債をそれぞれ投資及びその他の資産、固定負債として区分することが求められています。

改定前の会計基準では、繰延税金資産は流動資産と投資及びその他の資産に区分され、繰延税金負債は流動負債と固定負債に区分されていました。

この会計基準の改定は、2018年4月1日以降に開始する会計年度から適用されます。

当社は、2018年4月1日適用の改定後の会計基準を遡及適用し、2018年3月31日現在の連結貸借対照表において、流動資産、流動負債として区分していた繰延税金資産32,518百万円及び繰延税金負債27,399百万円は、それぞれ投資及びその他の資産、固定負債に組替えています。同一納税主体の繰延税金資産及び繰延税金負債を相殺して表示しており、変更前と比べて総資産及び総負債が14,246百万円減少しています。

また、法人税等の注記(注記12)において、税効果会計基準一部改正第3項から第5項に定められた内容を追加しています。ただし、この内容のうち前連結会計年度に係る内容については、税効果会計基準一部改正第7項に定める経過的な取扱いに従って記載していません。

#### u. デリバティブ取引

当社グループは、外貨建資産及び負債に係る為替変動リスクを管理するために、先物為替予約、通貨スワップ及び通貨オプションを利用しています。

当社グループは、金利変動リスクを管理するために、主として金利スワップ及び金利オプションを利用しています。

当社グループは、原材料の価格変動リスクを管理するために、商品先物取引を利用しています。

当社グループは、デリバティブ取引を投機目的では行っていません。

デリバティブ取引は、次のように分類し、処理しています。(1) デリバティブ取引は原則として時価評価され、資産又は負債として認識され、デリバティブ取引から生じる損益は、連結損益計算書に計上しています。(2) ヘッジ目的で利用されるデリバティブ取引は、ヘッジ手段とヘッジ対象とで高い相関関係と有効性が認められ、ヘッジ会計の要件を満たす場合には、デリバティブ取引の損益はヘッジ対象取引の決済まで繰延べています。

ヘッジ会計及び特定の要件を満たす金利スワップ取引については、時価評価せず、金利スワップ取引における支払額と受取額の純額を認識し、支払利息又は受取利息に含めて処理しています。

#### v. 1株当たり金額

1株当たり当期純利益は、普通株主に帰属する当期純利益を加重平均発行済株式数で除すことによって算定しています。ただし、株式分割があった場合には遡及して調整します。

普通株式に係る潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、希薄化効果を有する発行済ストック・オプションが期首時点(又は発行時点)ですべて権利行使されたことを仮定しています。

当連結損益計算書で開示している1株当たり配当金は、各年度に対応する配当金であり、期末日後に支払われる配当金を含んでいません。

#### w. 新会計基準

**収益認識** — 2018年3月30日に、企業会計基準委員会(ASBJ)は、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」を公表しました。この会計基準及び適用指針の基本となる原則は、約束した財又はサービスの顧客への移転を、当該財又はサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価の額で描写するように、収益を認識することです。企業は次のステップを適用することで、基本となる原則に従い、収益を認識しなければなりません：

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：契約における履行義務に取引価格を配分する

ステップ5：企業が履行義務を充足した時に(又は充足するにつれて)収益を認識する

当社グループはこの会計基準及び適用指針を2021年4月1日以降に開始する会計年度より適用予定であり、この会計基準及び適用指針の適用による将来の影響額は評価中です。

**リース** — 2016年1月13日に、国際会計基準審議会は、IFRS第16号「リース」を公表しました。また、2016年2月25日に、米国財務会計基準審議会は、ASU第2016-02号「リース(Topic 842)」を公表しました。これらの会計基準等は、リースの借手において、一部の例外を除き、すべてのリースについて資産及び負債を認識すること等を要求するものです。在外連結子会社は、IFRS第16号及びASU第2016-02号について、2019年4月1日以降に開始する会計年度より適用する予定です。当社グループはこれらの会計基準等の適用により、資産及び負債がそれぞれ約608億円増加すると見込んでいます。当社グループは、経営成績に重要な影響を及ぼすものではないと判断しています。

### 3. たな卸資産

2019年及び2018年3月31日現在のたな卸資産は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
製品及び商品	¥293,446	¥264,867
半製品及び仕掛品	50,746	45,199
原材料及び貯蔵品	92,166	77,160
合計	¥436,358	¥387,226

### 4. 企業結合

#### 2019年3月31日に終了した会計年度に行われた企業の取得

##### 1. 企業結合の概要：

(1) 被取得企業の名称及び事業の内容：

名称：クール インターナショナル ホールディング ゲーエムペーハー

事業の内容：商業用冷凍・冷蔵ショーケースの製造販売会社のホールディングカンパニー

(2) 企業結合の主な理由：

クール インターナショナル ホールディング ゲーエムペーハーが保有するAHT クーリング システムズ ゲーエムペーハー(以下「AHT社」という)の事業を統合し、AHT社の冷凍・冷蔵ショーケースが商材として加わることで、当社が持つ空調と冷凍・冷蔵機器の幅広い製品群をもとにした商品・サービスや新たな省エネ・環境ソリューション、さらには快適な買い物空間のトータルコーディネーターに至るまで、ワンストップで顧客に提供できるようになり、総合空調・冷凍冷蔵機器メーカーとしてさらに事業を強化していくものであります。

(3) 企業結合日：2019年2月22日

(4) 企業結合の法的形式：現金を対価とする出資持分の取得

(5) 企業結合後企業の名称：クール インターナショナル ホールディング ゲーエムペーハー

(6) 取得した出資持分比率：100%

(7) 取得企業の決定の根拠：

当社の子会社であるダイキン ヨーロッパ エヌ ブイが現金を対価としてクール インターナショナル ホールディング ゲーエムペーハーの全出資持分を取得したため、ダイキン ヨーロッパ エヌ ブイを取得企業としています。

##### 2. 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間：

2019年3月31日をみなし取得日としており、かつ、当該被取得企業については、2019年3月31日の財務諸表を基礎として連結決算を行っているため、業績は含まれていません。

##### 3. 取得原価及びその内訳：

出資持分取得のための支出：現金 578百万ユーロ(72,068百万円)

##### 4. 主要な取得関連費用の内訳及び金額：

取得に直接要した費用、アドバイザー費用等：10百万ユーロ(1,381百万円)

##### 5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間：

(1) 発生したのれんの金額：241百万ユーロ(30,137百万円)

(2) 発生原因：今後の事業展開により期待される将来の超過収益力

(3) のれんの償却方法及び償却期間：10年間にわたる均等償却

6. 取得日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその内訳：

	単位：百万ユーロ	単位：百万円
流動資産	€202	¥ 25,233
固定資産	753	93,823
資産合計	€955	¥119,056
流動負債	€130	¥ 16,189
固定負債	490	61,077
負債合計	€620	¥ 77,266

7. のれん以外の無形固定資産に配分された金額及びその主要な種類別の内訳及び主要な加重平均償却期間：

	単位：百万ユーロ	単位：百万円	加重平均償却期間
顧客関連資産	€452	¥56,301	23年
商標権	199	24,788	非償却
技術関連資産	35	4,412	7年
合計	€686	¥85,501	

8. 連結損益計算書に対して見積られた影響額の要約(非監査情報)：

2018年4月1日に取得が完了したと仮定した場合に、2019年3月31日に終了した会計年度の業績に及ぼす影響の見積額は、次のとおりです。

	単位：百万円
売上高	¥63,032
営業利益	2,037
法人税等調整前当期純利益	(1,575)
当期純利益	(1,030)
	単位：円
1株当たり当期純利益	¥(3.52)

これらの影響の見積額の要約は、この企業結合が2019年3月31日に終了した会計年度の期首である2018年4月1日に完了していたとの仮定に基づいています。この取得により生じたのれん及びその他の無形固定資産の2018年4月1日から2019年3月31日の期間の償却額は、見積額には反映されていません。

これらの要約は、独立監査人の監査証明を受けていません。

5. 市場性のある投資有価証券

2019年及び2018年3月31日現在の投資有価証券に計上している時価のあるその他有価証券の取得原価及び時価は次のとおりです。

	単位：百万円			時 価
	2019年			
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
その他有価証券：				
株式	¥110,707	¥79,198	¥(2,340)	¥187,565
債券	300			300
合計	¥111,007	¥79,198	¥(2,340)	¥187,865

	単位：百万円			
	2018年			
	取得原価	未実現利益	未実現損失	時価
その他有価証券：				
株式	¥110,840	¥101,665	¥(1,346)	¥211,159
債券	300			300
合計	¥111,140	¥101,665	¥(1,346)	¥211,459

2018年3月31日に終了した会計年度に売却された時価のあるその他有価証券の情報は次のとおりです。

2018年3月31日	単位：百万円		
	売却収入	売却益	売却損
その他有価証券：			
株式	¥938	¥223	

2019年3月31日に終了した会計年度において、売却された時価のあるその他有価証券はありません。

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度において、時価のあるその他有価証券の減損の金額はそれぞれ、44百万円及び1百万円です。

## 6. のれん

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度におけるのれん償却はそれぞれ26,992百万円及び28,180百万円で、販売費及び一般管理費に含めて表示しています。

## 7. 関連者間取引

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における関連のある個人との重要な取引及び残高は次のとおりです。

### (1) 2019年

#### (a) 当社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2019年	勘定科目	2019年
寺田 千代乃	社外取締役／ アートコーポレーション 株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の 委託	¥524	未払費用及びその他の 流動負債	¥47

#### (b) 当社の連結子会社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2019年	勘定科目	2019年
寺田 千代乃	社外取締役／ アートコーポレーション 株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の 委託	¥ 69	未払費用及びその他の 流動負債	¥ 6
			製品の販売	247	売掛金	30

取引条件は、市場価格を勘案し、一般の取引条件と同様に決定しています。

(2) 2018年

(a) 当社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2018年	勘定科目	2018年
寺田 千代乃	社外取締役／ アートコーポレーション 株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の 委託	¥470	未払費用及びその他 の流動負債	¥43

(b) 当社の連結子会社

氏名	役職の内容	当社の被所有割合 (%)	単位：百万円			
			取引		期末残高	
			取引の内容	2018年	勘定科目	2018年
寺田 千代乃	社外取締役／ アートコーポレーション 株式会社 代表取締役社長	0.00	引越業務及び配送業務の 委託	¥ 60	未払費用及びその他 の流動負債	¥ 4
			製品の販売	176	売掛金	23

取引条件は、市場価格を勘案し、一般の取引条件と同様に決定しています。

8. 短期借入金及び長期借入債務

2019年及び2018年3月31日現在の当社グループの短期借入金は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
当座借越及び銀行借入金	¥136,066	¥45,530
コマーシャルペーパー	10,000	
合計	¥146,066	¥45,530

2019年3月31日現在の未利用のコミットメントラインは205,495百万円です。2019年及び2018年3月31日現在の当座借越及び銀行借入金の加重平均利率はそれぞれ0.49%及び1.39%です。2019年3月31日現在のコマーシャルペーパーの加重平均利率は(0.01)%です。

2019年及び2018年3月31日現在の長期借入債務は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
2019年満期1.86%利付無担保社債	¥ 40,000	¥ 40,000
2019年満期0.72%利付無担保社債	10,000	10,000
2021年満期0.38%利付無担保社債	10,000	10,000
2022年満期1.20%利付無担保社債	30,000	30,000
2024年満期0.68%利付無担保社債	10,000	10,000
2026年満期0.21%利付無担保社債	10,000	10,000
無担保借入金 (借入先：政府系金融機関、返済期限：2019年まで、利率：1.75%)	6,400	13,200
外貨建無担保借入金 (借入先：銀行等金融機関、返済期限：2026年まで、利率：2019年-0.00%~3.75%、 2018年-0.00%~4.00%)	171,971	184,833
無担保借入金 (借入先：銀行等金融機関、返済期限：2023年まで、利率：2019年-0.17%~3.69%、 2018年-0.12%~3.74%)	140,004	190,007
合計	428,375	498,040
(控除) 一年内返済予定	(92,386)	(76,989)
一年内返済予定控除後長期借入債務	¥335,989	¥421,051

2019年3月31日現在の長期借入債務の年度別満期返済額は次のとおりです。

	単位：百万円
2020年3月期	¥ 92,386
2021年3月期	94,415
2022年3月期	63,327
2023年3月期	141,812
2024年3月期	4,108
2025年3月期以降	32,327
合計	¥428,375

2019年及び2018年3月31日現在の担保に供している資産は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
定期預金	¥ 677	¥ 524
受取手形	2,246	3,065
上記に対応する債務：		
支払手形	4,033	3,987

また、2019年及び2018年3月31日現在、当社出資会社における金融機関からの借入金等の担保として提供している投資有価証券は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
投資有価証券	¥800	¥800

日本の慣行として、貸付銀行からの求めがあれば、担保を提供する必要があります。貸付銀行は返済期限が到来した債務について、あるいは債務不履行やその他の特殊事象が起こった場合は銀行に対するあらゆる債務について、その銀行に預け入れている預金とを相殺する権利を有しています。これまで、当社グループの債務に対してこの権利を行使した銀行はありません。

## 9. 退職給付及び年金制度

当社グループの退職給付及び年金制度のもとでは、従業員が退職する場合には原則として雇用期間中の平均給与、勤続年数及びその他の要因に基づいて退職一時金及び年金を受給する権利が付与されます。

当社グループが有する退職一時金制度の一部は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しています。

### 1. 確定給付制度

(1) 2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです（簡便法を適用した制度を除く）。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
期首残高	¥107,786	¥ 99,159
勤務費用	5,330	4,965
利息費用	1,326	1,127
数理計算上の差異	6	7,451
過去勤務費用	771	(3)
退職給付の支払額	(4,456)	(5,177)
連結範囲の異動	837	74
決算期変更による増減	(15)	
為替換算調整額	(723)	226
その他	9	(36)
期末残高	¥110,871	¥107,786

(2) 2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における年金資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです（簡便法を適用した制度を除く）。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
期首残高	¥114,476	¥102,957
期待運用収益	3,568	3,609
数理計算上の差異	(410)	7,560
事業主からの拠出額	3,620	4,910
退職給付の支払額	(3,938)	(4,569)
為替換算調整額	(582)	23
その他	56	(14)
期末残高	¥116,790	¥114,476

(3) 2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
退職給付に係る負債の期首残高	¥2,506	¥2,703
退職給付費用	832	901
退職給付の支払額	(831)	(1,098)
退職給付に係る負債の期末残高	¥2,507	¥2,506

(4) 2019年及び2018年3月31日現在の退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び資産の調整表は次のとおりです(簡便法を適用した制度を含む)。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
積立型制度の退職給付債務	¥(106,176)	¥(104,213)
年金資産	116,790	114,476
合計	10,614	10,263
非積立型制度の退職給付債務	(7,202)	(6,079)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 3,412	¥ 4,184
退職給付に係る負債	¥ (11,098)	¥ (10,551)
退職給付に係る資産	14,510	14,735
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 3,412	¥ 4,184

(5) 2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における退職給付費用及びその内訳項目の金額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
勤務費用	¥5,330	¥4,965
利息費用	1,326	1,127
期待運用収益	(3,568)	(3,609)
数理計算上の差異の費用処理額	1,286	2,061
過去勤務費用の費用処理額	(127)	(183)
簡便法で計算した退職給付費用	831	901
その他	88	4
合計	¥5,166	¥5,266

(6) 2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における退職給付に関して、その他の包括利益(税効果控除前)に計上した金額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
過去勤務費用	¥ 873	¥ 131
数理計算上の差異	(1,476)	(1,723)
合計	¥ (603)	¥(1,592)

(7) 2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における退職給付に関して、その他の包括利益累計額(税効果控除前)に計上した金額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
未認識過去勤務費用	¥ 323	¥ (549)
未認識数理計算上の差異	6,419	7,894
合計	¥6,742	¥7,345

**(8) 年金資産**

(a) 年金資産の主な内訳

2019年及び2018年3月31日現在の年金資産は次のとおりです。

	2019年	2018年
国内債券	2%	3%
国内株式	2	9
外国債券	35	29
外国株式	18	17
保険資産(一般勘定)	19	18
現金及び預金	5	1
オルタナティブ投資	19	23
合計	100%	100%

(b) 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しています。

**(9) 2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における数理計算上の計算基礎は次のとおりです。**

	2019年	2018年
割引率	主として0.3%	主として0.3%
長期期待運用収益率	主として2.5%	主として2.5%
予想昇給率	主として3.5%	主として3.5%

**2. 確定拠出制度**

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、それぞれ5,913百万円及び5,855百万円です。

**10. 純資産**

日本の会社は日本の会社法(以下「会社法」という)の適用を受けています。財務・会計事象に影響を与える会社法の重要な規定を以下に要約しています。

**(a) 配当**

会社法のもとでは、株主総会決議による年度末の配当だけではなく、会計期間中いつでも配当を支払うことができます。(1) 取締役会設置会社であり、(2) 会計監査人を設置しており、(3) 監査役会設置会社であり、かつ(4) 取締役の任期を通常の2年ではなく1年と定款で定めているという要件を満たす会社については、定款にその旨の定めがあれば、会計年度中いつでも、取締役会が配当(現物配当は除く)を宣言することができます。しかしながら、当社は上記の基準を満たしていないので、そうすることができません。

会社法は一定の制約及び追加的な要件を前提として、株主に現物(金銭以外の財産)配当を認めています。

また、定款に定めがある場合には、取締役会決議に基づいて、年に一度中間配当を支払うこともできます。会社法においては、配当可能額あるいは自己株式の取得に一定の制限が設けられています。その制限は株主への分配可能額として規定されており、配当後の純資産の額が3百万円を下回らないよう維持することが義務付けられています。

**(b) 資本金、準備金及び剰余金の増減並びに振替**

会社法は利益準備金(利益剰余金の一部)及び資本準備金(資本剰余金の一部)の総合計額が資本金の25%に達するまで、配当の10%相当額を当該配当の支払額を差し引く資本勘定に応じて、利益準備金又は資本準備金として積み立てることを義務付けています。会社法では資本準備金と利益準備金の合計額全額を払い戻すことができます。会社法ではまた、株主総会の決議に基づく一定の条件のもとで、資本金、利益準備金、資本準備金、その他資本剰余金及び利益剰余金について科目間での振替を行うことができます。

### (c) 自己株式及び自己新株予約権

会社法は取締役会決議による企業の自己株式の取得及び処分を認めています。自己株式の取得額は、特定の算式によって決定される株主に対する分配可能額を超えることができません。

会社法のもとでは新株予約権は、純資産の部において独立項目として表示されます。

会社法は会社が自己新株予約権及び自己株式の両方を取得できるよう規定しています。取得した自己新株予約権は純資産の部において独立項目として表示されるか、又は新株予約権から直接控除して表示されます。

## 11. ストック・オプション等

2019年3月31日現在のストック・オプションの付与状況は次のとおりです。

ストック・オプション	付与対象者	ストック・オプションの付与数	付与日	権利行使価格	権利行使期間
2014年ストック・オプション	取締役 9名 従業員45名	310,000株	2014年7月14日	6,715円	2016年7月15日から 2020年7月14日まで
2015年ストック・オプション	取締役 9名 従業員46名	53,200株	2015年7月13日	1円	2018年7月14日から 2030年7月13日まで
2016年ストック・オプション	取締役 8名 従業員53名	58,100株	2016年7月14日	1円	2019年7月15日から 2031年7月14日まで
2017年ストック・オプション	取締役 8名 従業員53名	48,800株	2017年7月14日	1円	2020年7月15日から 2032年7月14日まで
2018年ストック・オプション	取締役 7名 従業員59名	42,700株	2018年7月13日	1円	2021年7月14日から 2033年7月13日まで

ストック・オプションの変動状況は次のとおりです。

	株数						
	2012年 ストック・ オプション	2013年 ストック・ オプション	2014年 ストック・ オプション	2015年 ストック・ オプション	2016年 ストック・ オプション	2017年 ストック・ オプション	2018年 ストック・ オプション
<b>2018年3月31日に終了した会計年度</b>							
権利確定後							
2017年4月1日残高		17,000	32,000	95,000	53,200	58,100	
付与							48,800
権利行使		(13,000)	(5,000)	(45,000)			
失効							
2018年3月31日残高		4,000	27,000	50,000	53,200	58,100	48,800
<b>2019年3月31日に終了した会計年度</b>							
権利確定後							
2018年4月1日残高		4,000	27,000	50,000	53,200	58,100	48,800
付与							42,700
権利行使		(4,000)	(27,000)	(10,000)	(30,500)		
失効							
2019年3月31日残高				40,000	22,700	58,100	48,800
権利行使価格		2,186円	4,500円	6,715円	1円	1円	1円
行使時平均株価		12,956円	12,491円	13,439円	13,388円		
付与日における公正な評価単価		676円	1,220円	1,697円	7,726円	7,859円	10,711円

2018年ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

評価技法:	ブラックショールズ式
株価変動性:	30.61%
予想残存期間:	9年間
予想配当:	140円/株
無リスク利子率:	(0.0)%

## 12. 法人税等

当社及び国内子会社は、日本の国及び地方に法人税等を納める義務を負っています。2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における法定実効税率はそれぞれ概ね30.6%及び30.8%となっています。

2019年及び2018年3月31日現在の繰延税金資産及び負債の発生原因となる重要な一時差異及び繰越欠損金の税効果は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
繰延税金資産：		
製品保証引当金	¥ 12,795	¥ 11,832
繰越欠損金	10,427	9,027
たな卸資産の未実現利益	9,307	9,436
ソフトウェア及びその他無形資産	8,668	7,108
投資有価証券	5,421	6,769
たな卸資産	5,135	4,397
賞与引当金	4,368	4,094
繰延収益	3,100	3,075
退職給付に係る負債	2,498	2,291
貸倒引当金	1,994	1,768
外国税額控除	77	68
その他	20,293	20,442
繰延税金資産小計	84,083	80,307
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	(8,206)	
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	(6,947)	
評価性引当額小計	(15,153)	(14,537)
繰延税金資産合計	¥ 68,930	¥ 65,770
繰延税金負債：		
無形固定資産	¥ 68,816	¥ 44,858
連結子会社の留保利益	39,862	37,534
その他有価証券評価差額金	19,342	25,943
退職給付に係る資産	4,662	4,721
固定資産の売却による繰延収益	1,722	1,742
その他	11,425	13,020
繰延税金負債合計	¥145,829	¥127,818
繰延税金負債の純額	¥ (76,899)	¥ (62,048)

2019年3月31日における税務上の繰越欠損金の繰越期限別の金額及び関連する評価性引当額とその繰延税金資産の純額は次のとおりです。

2019年3月31日	単位：百万円						合計
	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	
税務上の繰越欠損金に 関連する繰延税金資産	¥177	¥92	¥5	¥410	¥356	¥9,387	¥10,427
繰越欠損金に係る 評価性引当額	(175)	(90)	(5)	(268)	(119)	(7,549)	(8,206)
繰越欠損金に関連する 繰延税金資産	2	2		142	237	1,838	2,221

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における法定実効税率と当連結損益計算書の税効果会計適用後の法人税等の負担率の差異の調整は次のとおりです。

	2019年	2018年
法定実効税率	30.6%	30.8%
海外子会社との税率の差異	(5.5)	(4.9)
外国子会社からの配当に係る追加税金及び税効果 のれん償却	3.7	4.6
研究開発費税額控除	2.7	3.2
交際費等永久に損金に算入されない項目	(2.2)	(2.0)
評価性引当額	0.5	0.5
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.1	(0.9)
米国の税制改正による影響		(7.7)
その他	(0.9)	(0.5)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	28.9%	22.6%

### 13. キャッシュ・フロー追加情報

当社グループは、2019年3月31日に終了した会計年度において、クール インターナショナル ホールディング ゲーエムベーパー社とその子会社を取得しました。

クール インターナショナル ホールディング ゲーエムベーパー社の出資持分取得による支出と、これらの新規連結子会社の取得による支出(取得した現金及び現金同等物の控除後)との関係は次のとおりです。

	単位：百万円 2019年
流動資産	¥25,233
固定資産	93,823
のれん	30,137
流動負債	(16,188)
固定負債	(61,077)
非支配株主持分	140
出資金取得による支出	72,068
連結子会社の現金及び現金同等物	(7,358)
新規連結子会社出資金の取得による支出(取得した現金及び現金同等物の控除後)	¥64,710

2019年3月31日に終了した会計年度において、長期借入債務の返済にはクール インターナショナル ホールディング ゲーエムベーパー社及びその他当社グループが取得した会社の長期借入債務の返済額40,389百万円を含んでいます。

### 14. 研究開発費

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度において、売上原価及び販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費はそれぞれ65,216百万円及び62,051百万円です。

## 15. リース

当社グループは、コンピューター機器及びその他の資産の一部をリースしています。

2019年3月31日現在のファイナンス・リース契約に基づく債務相当額及び解約不能のオペレーティング・リース契約に基づく未経過リース料は次のとおりです。

	単位：百万円	
	ファイナンス・リース契約	オペレーティング・リース契約
1年内	¥ 1,242	¥24,742
1年超	9,959	64,310
合計	¥11,201	¥89,052

## 16. 金融商品及び関連注記

### 金融商品に対するグループ方針

当社グループは、設備投資計画に基づいて、主に銀行借入や社債といった金融商品を利用しています。また、短期の銀行借入や商業ペーパーは、運転資金の調達に利用しており、余剰資金は低リスクの金融資産に投資しています。デリバティブ取引は、投機目的ではなく、以下に記載するリスクを管理するために利用しています。

### 金融商品から生じるリスクの内容と程度並びに金融商品のリスク管理

受取手形及び売掛金といった債権は、顧客の信用リスクに晒されています。当社グループは、顧客の倒産リスクを把握するために主要な顧客の支払期日や残高のモニタリングを行うことを記載している内部規定に基づいて債権からの信用リスクを管理しています。

支払手形及び買掛金といった債務の支払期日は、1年以内です。

外貨建の債権及び債務は、外国為替相場の変動による市場リスクに晒されていますが、それぞれの通貨において外貨建の債権及び債務をネットしたポジションに対して、主に先物為替予約及び通貨スワップを利用してヘッジしています。加えて、予定取引により生じることが見込まれる外貨建の債権及び債務に対しても先物為替予約及び通貨スワップを利用してヘッジしています。

投資有価証券は、主に当社グループの顧客及びサプライヤーの株式であり、市場価格変動のリスクに晒されています。投資有価証券は、定期的に市場価格及び発行体の財政状況をモニタリングすることにより管理しています。

短期借入金や商業ペーパーは、主に運転資金として利用しています。長期借入金や社債は、主に設備投資を目的として利用しています。支払手形及び買掛金といった債務、銀行借入金及び社債は流動性リスクに晒されていますが、その流動性リスクについて当社は企業財務部門による適切な資金計画に沿って管理しており、コミットメントラインを設定しています。金利変動による市場リスクに晒されている長期借入金の一部は、主に金利スワップ取引を利用してヘッジしています。

デリバティブ取引は、主に債権及び債務の外国為替相場、銀行借入金の金利の変動及び原材料の市場価格の変動による市場リスクを管理する先物為替予約、金利スワップ及び商品先物取引です。

当社グループは、権限と利用限度額を規制する内部方針に基づいてデリバティブ取引を行っています。

当社グループは、これらデリバティブ取引を信用力の高い金融機関に限定しており、信用リスクから生じる損失は見込んでいません。

### 金融商品の時価等に関する事項

主要な金融商品の帳簿価格、時価、未実現損失は次のとおりです。金融商品の時価は活発な市場での価格に基づいています。市場価格が入手できない場合は、代わりに他の合理的な評価技法を利用しています。いずれの価格も入手できないものは次の表に含まれていません。

	単位：百万円		
	2019年3月31日		
	帳簿価額	時価	未実現損失
現金及び現金同等物	¥ 367,189	¥ 367,189	
短期投資	592	592	
受取手形及び売掛金	447,831	447,831	
投資有価証券	187,865	187,865	
合計	¥1,003,477	¥1,003,477	
仕入債務	¥ 204,535	¥ 204,535	
短期借入金	146,066	146,066	
未払法人税等	25,576	25,576	
長期借入債務	428,375	431,326	¥2,951
合計	¥ 804,552	¥ 807,503	¥2,951
デリバティブ取引	¥ 969	¥ 969	

	単位：百万円		
	2018年3月31日		
	帳簿価額	時価	未実現損失
現金及び現金同等物	¥357,027	¥357,027	
受取手形及び売掛金	401,165	401,165	
投資有価証券	211,459	211,459	
合計	¥969,651	¥969,651	
仕入債務	¥183,991	¥183,991	
短期借入金	45,530	45,530	
未払法人税等	21,496	21,496	
長期借入債務	498,040	502,054	¥4,014
合計	¥749,057	¥753,071	¥4,014
デリバティブ取引	¥ (1,262)	¥ (1,262)	

### 資産

#### 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は満期が短期のため、帳簿価額が時価にほぼ等しくなっています。

#### 短期投資

短期投資は満期が短期のため、帳簿価額が時価にほぼ等しくなっています。

#### 受取手形及び売掛金

受取手形及び売掛金は決済が短期のため、帳簿価額が時価にほぼ等しくなっています。

#### 投資有価証券

株式の時価は株式取引所での市場価格で測定しており、債権の時価は当社グループが想定する法人割引率で割り引いた満期時の受取額で測定しています。なお、投資有価証券の分類ごとの時価情報は、注記5に含めています。

**負債**

**仕入債務、短期借入金及び未払法人税等**

仕入債務、短期借入金及び未払法人税等は決済が短期のため、帳簿価格が時価にほぼ等しくなっています。

**長期借入債務**

社債の時価は社債の店頭市場での市場価格により決定しており、長期借入金の時価については、当該借入金に関連するキャッシュ・フローを当社グループが想定する法人借入率で割り引いて決定しています。ヘッジ会計の要件を満たし、特定の一致基準に適合する金利スワップによってヘッジされている変動金利の長期借入金の時価は、当該借入金及び金利スワップに関連するキャッシュ・フローを当社グループが想定する法人借入率で割り引いて決定しています。

**デリバティブ取引**

デリバティブ取引の時価は金融機関から入手した価格により評価しています。

下記の表における「契約額等」は、あくまでもデリバティブ取引における名目的な契約額又は計算上の想定元本であり、当該金額自体が、そのままデリバティブ取引に係る市場リスクや信用リスク等を表すものではありません。

**ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引**

	単位：百万円		
	2019年3月31日		
	契約額等	契約額等の 内1年超 時価	評価益 (損)
為替予約契約：			
売建：英ポンド	¥ 9,881	¥ 5	¥ 5
ユーロ	14,697	(11)	(11)
米ドル	33,144	(142)	(142)
オーストラリアドル	1,729	98	98
ニュージーランドドル	753	3	3
南アフリカランド	196	(2)	(2)
チェココルナ	3,089	(3)	(3)
香港ドル	1,264	5	5
シンガポールドル	1,893	(3)	(3)
マレーシアリンギット	863	0	0
トルコリラ	420	(43)	(43)
ブラジルレアル	128	(0)	(0)
インドネシアルピア	4,886	(44)	(44)
インドルピー	1,221	10	10
フィリピンペソ	830	3	3
タイバーツ	2	0	0
UAEディルハム	1,568	(0)	(0)
買建：人民元	1,976	50	50
ユーロ	241	(1)	(1)
商品先物契約：			
買建：金属	¥ 722	¥ 47	¥ 47

	単位：百万円			
	2018年3月31日			
	契約額等	契約額等の 内1年超	時価	評価益 (損)
為替予約契約：				
売建：英ポンド	¥ 7,686		¥ (74)	¥ (74)
ユーロ	52,559		(44)	(44)
米ドル	38,210		573	573
オーストラリアドル	7,712		245	245
南アフリカランド	536		(0)	(0)
チェココルナ	2,572		0	0
ポーランドズロチ	341		(0)	(0)
香港ドル	1,462		42	42
シンガポールドル	2,455		19	19
マレーシアリングギット	721		(1)	(1)
トルコリラ	11,682		61	61
ブラジルレアル	53		1	1
インドネシアルピア	3,843		59	59
フィリピンペソ	250		6	6
タイバーツ	28		0	0
買建：人民元	2,200		15	15
商品先物契約：				
買建：金属	¥12,067		¥(383)	¥(383)

#### ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

	ヘッジ対象	単位：百万円		
		2019年3月31日		
		契約額等	契約額等の 内1年超	時価
為替予約契約：				
売建：英ポンド	売掛金	¥ 6,307		¥(158)
ユーロ	売掛金	32,091		92
米ドル	売掛金	1,620		(4)
チェココルナ	売掛金	5,704		77
トルコリラ	売掛金	1,418		6
買建：人民元	買掛金	7,576		101
金利スワップ				
受取変動／支払固定	長期借入金	¥173,215	¥154,886	¥ 722
受取変動／支払固定(*)	長期借入金	63,000	63,000	
商品先物契約：				
買建：金属	原材料	¥ 7,223		¥ 161

	ヘッジ対象	単位：百万円		
		2018年3月31日		
		契約額等	契約額等の 内1年超	時価
為替予約契約：				
売建：英ポンド	売掛金	¥ 4,540		¥ (26)
ユーロ	売掛金	38,638		(15)
米ドル	売掛金	3,910		12
南アフリカランド	売掛金	536		(32)
チェココルナ	売掛金	5,221		(16)
トルコリラ	売掛金	1,781		38
買建：人民元	買掛金	8,122		35
金利スワップ				
受取変動／支払固定	長期借入金	¥196,864	¥179,739	¥(1,777)
受取変動／支払固定(*)	長期借入金	98,000	63,000	

(\*)ヘッジ会計の要件を満たし、特定の一致基準に該当する上記の金利スワップは市場価格で評価せず、スワップ契約に基づいて差額の支払い又は受け取りを認識し支払利息又は受取利息に含めています。また、そのような金利スワップの時価は長期借入債務に含めています。

#### 時価を容易に決定できない金融商品

	単位：百万円	
	帳簿価額	
	2019年	2018年
非上場株式	¥9,549	¥9,263
投資事業組合及びその他の投資	1,284	529
合計	¥10,833	¥9,792

#### 金銭債権及び満期のある有価証券の償還予定額

	単位：百万円			
	2019年3月31日			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び現金同等物	¥367,189			
短期投資	592			
受取手形及び売掛金	447,792	¥39		
投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)				¥300
合計	¥815,573	¥39		¥300

	単位：百万円			
	2018年3月31日			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び現金同等物	¥357,027			
受取手形及び売掛金	401,166			
投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)				¥300
合計	¥758,193			¥300

長期借入債務の年度別満期返済額は注記8をご覧ください。

## 17. 約定債務及び偶発債務

2019年3月31日現在の資本的支出に関する約定債務は合計で約7,490百万円です。

2019年及び2018年3月31日現在の当社グループの偶発債務は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
裏書手形	¥1,733	¥2,154
エアアジアサービス株式会社の借入金に対する保証	70	

## 18. 包括利益

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度におけるその他の包括利益（損失）に係る組替調整額及び税効果額は次のとおりです。

	単位：百万円	
	2019年	2018年
その他有価証券評価差額金：		
当期発生(損失)利益	¥(23,504)	¥30,981
損益への組替調整額	4	(223)
税効果調整前	(23,500)	30,758
税効果額	6,601	(9,215)
合計	¥(16,899)	¥21,543
繰延ヘッジ利益：		
当期発生利益	¥ 505	¥ 1,850
損益への組替調整額	(698)	(598)
税効果調整前	(193)	1,252
税効果額	84	(404)
合計	¥ (109)	¥ 848
為替換算調整勘定：		
当期調整額	¥ (8,393)	¥11,612
損益への組替調整額	284	61
税効果調整前	(8,109)	11,673
合計	¥ (8,109)	¥11,673
退職給付に係る調整額：		
当期調整額	¥ (556)	¥ (286)
損益への組替調整額	1,159	1,878
税効果調整前	603	1,592
税効果額	(155)	(549)
合計	¥ 448	¥ 1,043
持分法適用関係会社に対する持分相当額：		
当期発生(損失)利益	¥ (1,167)	¥ 560
その他の包括(損失)利益合計	¥(25,836)	¥35,667

## 19. 1株当たり当期純利益

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度における1株当たり当期純利益と潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差異の調整は次のとおりです。

	単位：百万円	単位：千株	単位：円
	当期純利益	加重平均株式数	1株当たり当期純利益
<b>2019年3月31日に終了した会計年度</b>			
1株当たり当期純利益			
普通株主に帰属する当期純利益	¥189,049	292,470	¥646.39
希薄化株式の影響			
ストック・オプション		197	
潜在株式調整後1株当たり当期純利益			
算定に必要な当期純利益	¥189,049	292,667	¥645.95
<b>2018年3月31日に終了した会計年度</b>			
1株当たり当期純利益			
普通株主に帰属する当期純利益	¥189,052	292,409	¥646.53
希薄化株式の影響			
ストック・オプション		204	
潜在株式調整後1株当たり当期純利益			
算定に必要な当期純利益	¥189,052	292,613	¥646.08

## 20. セグメント情報

企業会計基準第17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第20号「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」では、企業はその報告セグメントについての財務情報及び説明的な情報を報告することとされています。報告セグメントは事業セグメント又は具体的な基準を満たす事業セグメントの集約です。事業セグメントとは、分離された財務情報が入手可能であり、そのような情報を最高意思決定者が、資源の配分方法の決定及び業績の評価を行うために定期的に検討する企業の構成単位です。一般的にセグメント情報は内部で事業セグメントの業績を評価し、事業セグメントへの資源の配分方法を決定するために利用するものと同様の基準で報告することとされています。

### 1. 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、グループ間の資源の配分方法の決定を行うために定期的に評価されているセグメントです。当社グループの報告セグメントは「空調・冷凍機事業」セグメント及び「化学事業」セグメントから構成されています。

「空調・冷凍機事業」セグメントは、空調・冷凍機製品の製造、販売及び工事を行っています。「化学事業」セグメントは、化学製品の製造、販売を行っています。

### 2. 報告セグメントごとの売上高、利益、資産、その他の項目の金額の算定方法

各報告セグメントの会計処理方法は、注記2「重要な会計方針の概要」において開示されているものと概ね同一です。

### 3. 報告セグメントごとの売上高、利益、資産、その他の項目の金額に関する情報

	単位：百万円						
	2019年3月31日						
	報告セグメント				合計	調整額	連結
空調・ 冷凍機事業	化学事業	計	その他				
売上高：							
外部顧客への売上高	¥2,222,173	¥200,790	¥2,422,963	¥58,146	¥2,481,109		¥2,481,109
セグメント間の内部売上高又は 振替高	714	18,124	18,838	646	19,484	¥(19,484)	
計	2,222,887	218,914	2,441,801	58,792	2,500,593	(19,484)	2,481,109
セグメント利益	237,646	32,534	270,180	6,066	276,246	9	276,255
セグメント資産	2,230,118	230,736	2,460,854	41,009	2,501,863	199,028	2,700,891
その他の項目：							
減価償却費	¥ 57,166	¥ 13,489	¥ 70,655	¥ 1,667	¥ 72,322		¥ 72,322
のれん償却費	26,792	200	26,992		26,992		26,992
持分法適用の非連結子会社 及び関連会社への投資額	13,552	10,097	23,649		23,649		23,649
有形固定資産及び無形固定資産 の投資額	68,982	15,914	84,896	2,266	87,162		87,162

	単位：百万円						
	2018年3月31日						
	報告セグメント				合計	調整額	連結
空調・ 冷凍機事業	化学事業	計	その他				
売上高：							
外部顧客への売上高	¥2,052,884	¥183,147	¥2,236,031	¥54,530	¥2,290,561		¥2,290,561
セグメント間の内部売上高又は 振替高	586	15,388	15,974	428	16,402	¥(16,402)	
計	2,053,470	198,535	2,252,005	54,958	2,306,963	(16,402)	2,290,561
セグメント利益	223,463	25,511	248,974	4,757	253,731	9	253,740
セグメント資産	1,981,546	216,296	2,197,842	37,624	2,235,466	240,242	2,475,708
その他の項目：							
減価償却費	¥ 52,054	¥ 12,988	¥ 65,042	¥ 1,605	¥ 66,647		¥ 66,647
のれん償却費	28,148	32	28,180		28,180		28,180
持分法適用の非連結子会社 及び関連会社への投資額	13,791	9,463	23,254		23,254		23,254
有形固定資産及び無形固定資産 の投資額	82,751	11,873	94,624	1,966	96,590		96,590

- 注：1 「その他」のセグメントは報告セグメントに含まれない事業セグメントの集約であり、「油機事業」セグメント、「特機事業」セグメント、「電子システム事業」セグメントから構成されています。
- 2 「調整額」には配賦不能項目及びセグメント間消去が含まれています。「調整額」に含まれる配賦不能全社資産は、2019年及び2018年3月31日現在、それぞれ211,637百万円及び244,909百万円であり、主として当社の現金、定期預金及び投資有価証券です。
- 3 セグメント利益の総額は、連結損益計算書の営業利益と整合しています。
- 4 セグメント間の内部売上高又は振替高は、市場価格に相当する価値で記録されています。

4. 追加情報

(1) 地域に関する情報

(a) 売上高

単位：百万円						
2019年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥585,107	¥625,041	¥379,628	¥387,093	¥366,670	¥137,570	¥2,481,109

単位：百万円						
2018年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥542,726	¥551,819	¥381,666	¥349,190	¥332,956	¥132,204	¥2,290,561

注：売上高は顧客の所在地に基づく、国又は地域に分類しています。

(b) 有形固定資産

単位：百万円						
2019年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥161,703	¥134,542	¥70,657	¥61,803	¥44,607	¥9,651	¥482,963

単位：百万円						
2018年3月31日						
日本	米国	中国	アジア・ オセアニア	欧州	その他	連結
¥154,690	¥123,080	¥70,958	¥57,418	¥39,801	¥8,887	¥454,834

(2) のれんに関する情報

(a) 報告セグメントごとののれんの未償却残高

2019年及び2018年3月31日現在の報告セグメントごとののれんは次のとおりです。

単位：百万円					
2019年					
のれん	空調・ 冷凍機事業	化学事業	その他	消去又は全社	連結
	¥321,183	¥1,136			¥322,319

単位：百万円					
2018年					
のれん	空調・ 冷凍機事業	化学事業	その他	消去又は全社	連結
	¥307,868	¥1,414			¥309,282

21. 後発事象

以下の決議が2019年6月27日に開催を予定している定時株主総会で承認されることを条件として、2019年5月9日に開催された取締役会で承認されました。

利益剰余金の処分

2019年3月31日現在の株主に対し1株当たり90円、総額26.326百万円の期末配当を支払うことが決議される予定です。



有限責任監査法人トーマツ  
大阪事務所  
〒541-0042  
大阪市中央区今橋四丁目1番1号  
淀屋橋三井ビルディング  
Tel: (06) 4560 6000

## 独立監査人の監査報告書（訳文）

ダイキン工業株式会社  
取締役会 御中

当監査法人は、ダイキン工業株式会社及び連結子会社の2019年3月31日現在の連結貸借対照表、2019年3月31日に終了した会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び重要な会計方針の概要並びに他の説明的な情報について監査を行った。

### 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

### 監査人の責任

当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ダイキン工業株式会社及び連結子会社の2019年3月31日現在の財政状態並びに2019年3月31日に終了した会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

デロイト トウシュ トーマツ LLC

2019年6月25日

注：本監査報告書は『Daikin Industries, Ltd. Annual Report 2019』に記載されている  
“INDEPENDENT AUDITOR’S REPORT”を翻訳したものです。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

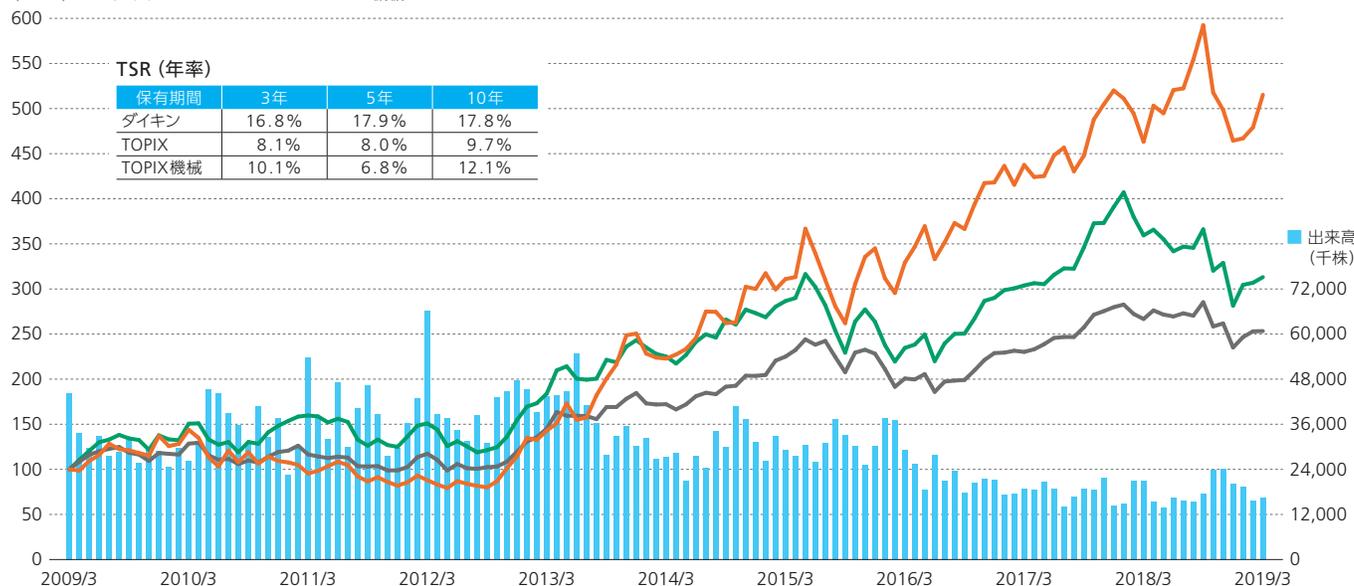
# 会社情報

(2019年3月31日現在)

会社名	ダイキン工業株式会社
本社	〒530-8323 大阪市北区中崎西2-4-12 梅田センタービル Tel: 06-6373-4312 URL: <a href="http://www.daikin.co.jp">http://www.daikin.co.jp</a>
東京支社	〒108-0075 東京都港区港南2-18-1 JR品川イーストビル Tel: 03-6716-0111
決算期	毎年3月31日
創業	1924年10月25日
設立	1934年2月11日
資本金	85,032百万円
発行済株式の総数	293,113千株
株主数	26,643人
大株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)</li> <li>● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)</li> <li>● 株式会社三井住友銀行</li> <li>● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)</li> <li>● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・農林中央金庫退職給付信託口)</li> <li>● 株式会社三菱UFJ銀行</li> <li>● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)</li> <li>● 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)</li> <li>● ガバメント オブ ノルウェー(常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)</li> <li>● ジェーピーモルガンチェースバンク385151(常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)</li> </ul>
関係会社	連結子会社: 291社 持分法適用会社: 19社
従業員数	76,484人(連結)
上場証券取引所	東京
公告方法	電子公告とし、当社ホームページ( <a href="http://www.daikin.co.jp/e-koukoku/">http://www.daikin.co.jp/e-koukoku/</a> )に掲載いたします。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町3-6-3
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(TSR<sup>\*1</sup>)推移

(Index) — ダイキン — TOPIX — TOPIX機械



\*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

\*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)

\*3 グラフの値は、2009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2019年3月末日まで)



# **DAIKIN INDUSTRIES, LTD.**



このアニュアルレポートは、森林管理協議会 (Forest Stewardship Council) が認証する適切に管理された森林からの原料を含むFSC認証紙を使用しており、ベジタブルインクによって水なし印刷しています。

Printed in Japan

<http://www.daikin.co.jp>