



ダイキン Review

第114期第2四半期 (2016年4月1日から2016年9月30日まで)



© Junji Takasago / G.I.P. Tokyo - マウントクック国立公園(ニュージーランド)-



代表取締役社長兼CEO

十河 政則

戦略経営計画

FU

2020年度の売上高3兆円規模を視野に、さらなる成長をめざします。

株主のみなさまにおかれましては、日頃より当社の事業、経営に対するご理解を賜り、心よりお礼申し上げます。

2016年度から、新しい戦略経営計画「FUSION20(フュージョン・トゥエンティ)」がスタートしました。これまでの経営基盤を最大限にいかしつつ、重点課題に経営資源を集中的に投入し、主力事業の強化と新分野への挑戦に果敢に取り組んでまいります。その計画の概要と目下の経営状況について、以下、ご報告申し上げます。

業績推移

売上高
(億円)

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

年度

5,319

398

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

■ 売上高
● 営業利益

1994年度から14期連続増益

7,928

665

FUSION10
空調グローバルNo.1の実現

- 環境関連事業の拡大
 - ・インバータ戦略の推進
 - ・ヒートポンプ暖房事業
- 提携・連携、M&Aの成果
 - ・OYLインダストリーズ社買収(06年)
 - ・ロテックス社買収(08年)
 - ・格力との提携(08年)
 - ・日本無機買収(09年)

リーマンショック

11,603

754

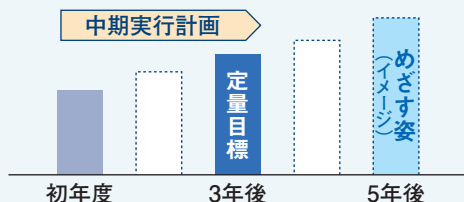
SION20 がスタート!

戦略経営計画

「FUSION」とは?

- 5年でめざしたいグループの発展の方向性を定めています。
- アクションプランを展開し、3年先の定量目標の達成に徹底的にこだわります。

FUSIONにおける目標の位置づけ



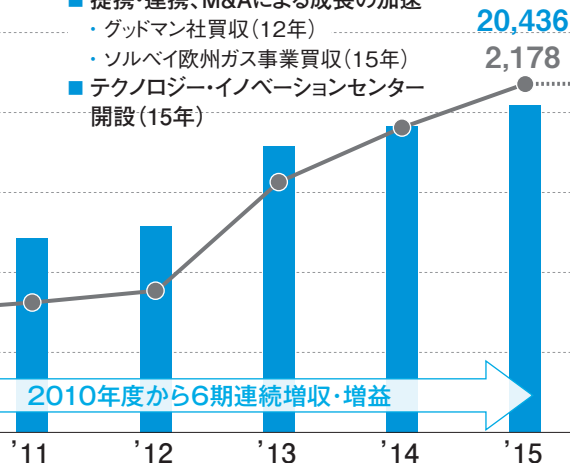
FUSION(融合)の意味合い

- ・ 短期の収益力と長期の成長性の両立
- ・ 国内外グループ企業との連携
- ・ 他社との連携
- ・ 組織の垣根を低くした部門間一体となった取り組み
- ・ 開発・生産・販売・サービス一体の取り組み など

FUSION15

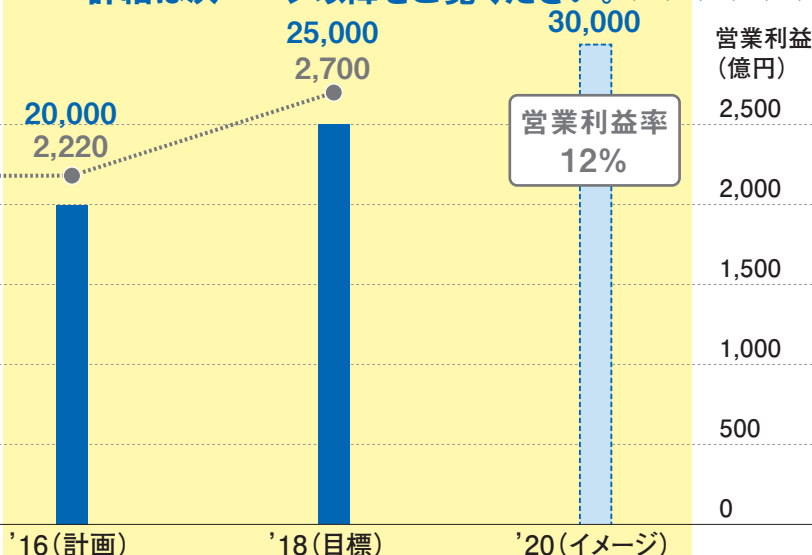
真のグローバルエクセレント企業へ

- 新興国・ボリュ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
 - ・ グッドマン社買収(12年)
 - ・ ソルベイ欧州ガス事業買収(15年)
- テクノロジー・イノベーションセンター開設(15年)



FUSION20

詳細は次ページ以降をご覧ください。



※記載の2016年度計画は、本年11月8日に公表した修正後の数値です。

「FUSION20」の めざす姿

2020年度
イメージ

売上高3兆円、 英知と情熱を

重点
戦略

既存事業の強化

空調事業

アジア

成長市場であるアジア地域において、生産能力の増強、中間層のニーズに合った商品の開発など、事業の発展段階に応じた戦略を実行し、各国でトップシェアを維持・拡大する



インド工場



ベトナム販売店

北米

環境技術の活用、地域独自商品の開発、最寄生産の強化、販売網の強化を通じて、北米でトップグループ入りをめざす

業務用空調



アプライド(大型)空調



住宅用 ユニタリー



グッドマン社新拠点

化学事業

ICT*、自動車、新エネルギーなどの成長市場を重点分野とし、用途開発の推進、複合・非フッ素の事業化など、収益基盤の強化をはかる

*ICTとは、インフォメーション アンド コミュニケーションテクノロジー (Information and Communication Technology) の略

フィルタ事業

米国フランダーズ社の買収を機に、製薬などのハイエンド市場の攻略やコスト競争力の強化をはかり、空調、化学に次ぐ第3の収益の柱として成長を加速する



ガスタービン用吸気・換気システム



クリーンルーム

経営基盤のさらなる強化

重点
戦略

技術・モノづくりの高度化

テクノロジー・イノベーションセンターを核とした
切れ目ない差別化技術・商品の創出

空調事業を支えるモノづくり力の強化

営業利益率12%

結集し、空気と環境の新たな価値を協創する

重点
戦略

事業領域拡大／事業構造転換

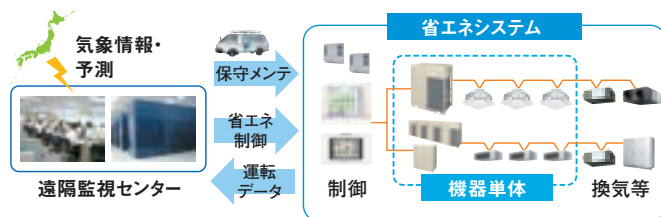
成果創出を急ぐ新事業

暖房・給湯事業

市場規模と事業機会の大きい欧州を最優先に、ヒートポンプ暖房市場に加え、燃焼暖房市場でも事業拡大する

エネルギーソリューション事業

省エネ機器の単品売りから、周辺商材を含めたシステム売り、サービスを中心とした機器のライフサイクル全体で事業拡大する



将来を見据えた挑戦事業

商業用冷設事業

空調の環境・省エネ技術をいかし、環境規制が強化される欧州において、買収したザノッティ社とのシナジーを創出し事業拡大する

次世代冷媒・ガス事業

地球温暖化抑制に貢献する低GWP*冷媒の開発、機器の普及促進を通じて、環境貢献と事業を両立する

※GWPとは、地球温暖化係数(Global Warming Potential)の略

空気・空間エンジニアリング事業

お客さまのもとめるさまざまな空気ニーズに対応した空間を創造するため、機器単品売りから「機器+システム+サービス・エンジニアリング」へ事業領域の拡大に挑戦する

重点
戦略

経営管理の高度化

身軽で強靱な固定費構造の実現

キャッシュ・フロー極大化を狙いとした在庫の徹底圧縮

グローバルでの経理業務の標準化とIT統合

重点
戦略

当社独自の企業理念の実践

「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力強化

短期の収益確保と中長期的な発展の両立で、 企業価値のさらなる向上に取り組みます。

▶▶▶主力事業の徹底強化と新分野への挑戦で さらなる成長・発展をめざす

—— 戦略経営計画「FUSION20」がスタートしました。

当社はこれまでもFUSIONと呼ぶ戦略経営計画を5年毎に策定し、確実に実行することで企業価値を高めてきました。とりまく経営環境は変化のスピードも速く、市場の競争も厳しさを増していますが、当社は「FUSION20」においても積極的に挑戦を続け、成果創出にこだわっていきます。

今回の「FUSION20」は、重点を明快に定めて集中的に経営資源を投入し、主力事業の徹底強化と新しい分野への果敢な挑戦によって、2020年度には売上高3兆円規模を視野に、さらなる成長・発展をめざすものです。

主力である空調事業については、これまで築いてき

た経営基盤を最大限にいかし、北米とアジアを中心に、グローバル各地域でさらなる事業拡大をはかります。化学事業では、用途開発を強化することで、ICT、自動車や新エネルギーなど成長市場での事業拡大をめざします。フィルタ事業についても、大気汚染の抑制など環境問題を解決する事業として大きな成長が期待でき、空調事業、化学事業に次ぐ第3の収益の柱にしたいと考えています。

同時に、「環境・エネルギー分野」「空気・空間分野」をターゲットに、暖房・給湯事業や商業用冷設事業などの新たな分野にも取り組みます。これまでの機器単体の販売とは大きく異なる、当社にとっては新しいビジネスモデルへの挑戦です。

これらの事業展開を支えるものとして、メーカーの生命線である技術・モノづくりの高度化など、経営基盤のさらなる強化にも取り組んでいきます。

(単位：億円)

	15年度実績	16年度計画	18年度目標
売上高	20,436	20,000	25,000
営業利益	2,178	2,220	2,700
営業利益率	10.7%	11.1%	10.8%
FCF (3年累計)	+2,173	-	+2,700
ROE	13.4%	-	13.5%
13-15年度 (3年累計実績)		16-18年度 (3年累計計画)	
2,610		3,250	

2018年度
中期実行計画

投資計画

グローバルで事業が拡大 当第2四半期は4期連続で過去最高益を更新

—— 2016年度をどのように位置づけていますか。

「FUSION20」の実現に向けては、その初年度にあたる2016年度の業績をしっかりとあげることが重要だと考えています。今期は為替変動の影響を大きく受けることが想定されるなか、これをはね返し、さらに業績を拡大するべく、「ライバルに打ち勝っての、実質ベースでのグローバルでの大増販」「グローバルでの変動費コストダウンの極大化」「固定費の抜本的削減」を基本方針に、全社を挙げて推進しています。

—— 2016年度第2四半期決算はいかがでしたか。

第2四半期累計の連結決算は、売上高は急激な円高の影響により前年を若干下回ったものの、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益とも、4期連続で過去最高を更新しました。具体的には、売上高が前年同期比3.1%減の1兆448億円、営業利益が同13.0%増の1,403億円、経常利益が同

13.7%増の1,397億円、親会社株主に帰属する四半期純利益が同20.3%増の964億円となりました。為替影響を除く実質ベースでは売上高も前年同期比10%増の増収、営業利益は同32%増と、厳しい経営環境のなかで事業を拡大することができました。日本、北米、中国、アジア、欧州の各地域で空調事業が好調に推移しており、「FUSION20」についても、まずは順調なスタートを切れたのではないかと思います。

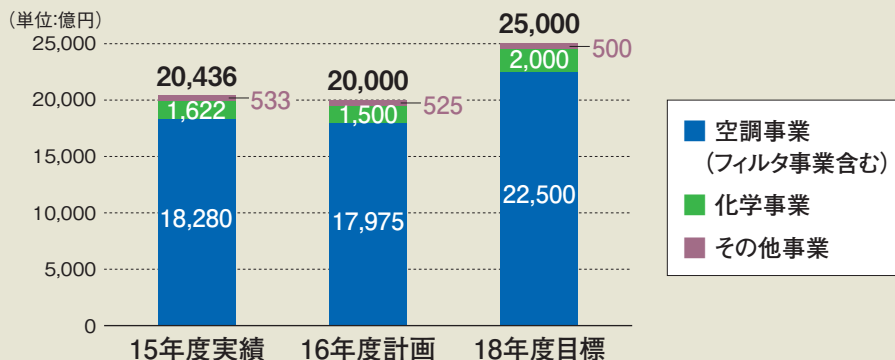
—— 2016年度通期の見通しはいかがでしょうか。

通期の業績については、売上高は2兆円の大台を確保するとともに、営業利益は当初計画を上回る2,220億円とし、7期連続の営業増益をめざします。

足元の状況も踏まえて為替レートを円高の前提で見直したため、そのマイナス影響を大きく受けますが、差別化商品の開発やさらなる営業力・



部門別 売上高



販売力の強化、モノづくり力の強みをいかした一層のコストダウンなどを推進し、業績の拡大と経営体制の強化に取り組んでいきます。

—— 空調事業の地域別の概況を教えてください。

北米では、新商品の投入やサービス体制の充実などを背景に売上高を伸ばしています。新工場の建設も予定通り進捗するなど、住宅用、業務用、アプライド（大型）空調と、各事業の競争力強化に取り組み、世界最大規模の空調市場でのトップグループ入りをめざします。

中国では、独自の販売網を強みに住宅用マルチエアコンの販売を大きく伸ばしました。住宅の改築需要は増加基調でもあり、現地ニーズに合った商品開発力を最大限にいかして、引き続き販売を拡大していきます。

アジアでは、高成長を継続しています。販売店開発の加速や冷房専用インバータ機などの地域の特性に応じた商品投入、サービス体制の強化によって、拡大する中間層の需要を取り込み、一層の事業拡大をはかります。

欧州については、昨年の猛暑を機に住宅用需要が拡大しており、南欧を中心に販売が伸長しています。加え

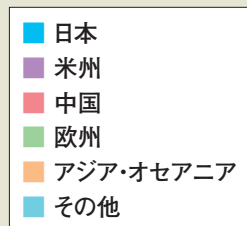
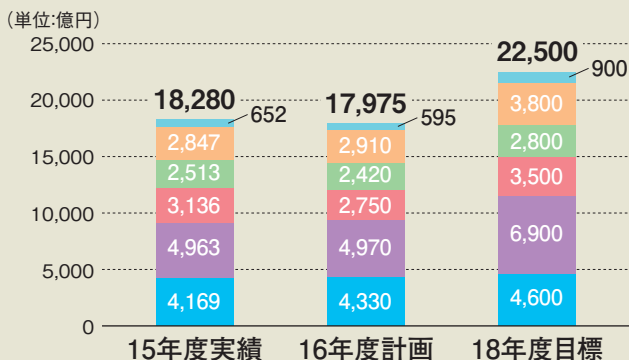
て、これからシーズンを迎える暖房事業での拡販や冷凍・冷蔵機器事業の拡大にも取り組んでいきます。

日本についても、西日本での猛暑効果もあり、住宅用、業務用ともに販売が堅調に推移し、この上期はシェアを拡大しました。ここ数年、取り組んできた営業力の強化に加え、東京オリンピックをにらんだ首都圏を中心とした販売力強化の効果が出ています。

世界経済の不透明感はますます強まっていますが、今期経営計画を達成することと同時に、将来の発展を見据えた成長投資にも手をゆるめることなく取り組みます。昨年設立したテクノロジー・イノベーションセンターを核に、異業種・異分野の企業、大学、研究機関などとの連携・協創を通じて、環境・エネルギーなどの社会課題の解決に取り組み、新たな価値の創造、企業価値のさらなる向上に努めていきたいと考えています。

株主のみなさまには、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

地域別
空調事業
売上高



※空調事業売上高には、フィルタ事業を含んでいません。

セグメント概況

空調・冷凍機事業

セグメント別構成比

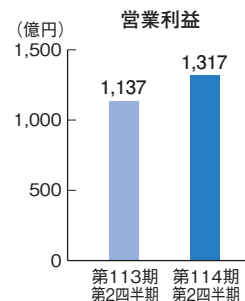
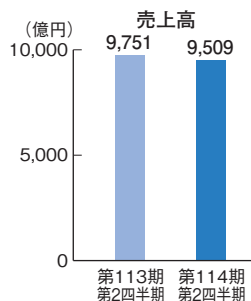
91.0%

売上高

9,509 億円

(前年同期比2.5%減) ↓

売上高は、円高のマイナス影響を大きく受け、減収となりましたが、日本、北米、中国、アジア、欧州の主要各地域において販売を拡大するとともに、高付加価値商品の投入やトータルコストダウンによる収益力強化に努めたことにより、営業利益は増益となりました。



化学事業

セグメント別構成比

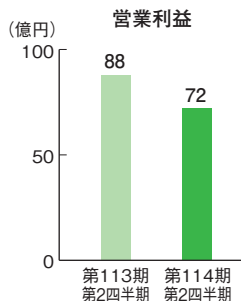
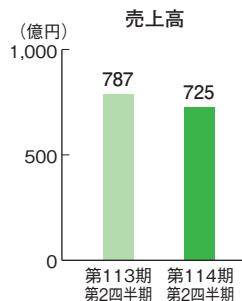
7.0%

売上高

725 億円

(前年同期比7.9%減) ↓

フルオロカーボンガスや表面防汚コーティング剤の拡販に努めました。主力商品の汎用樹脂やフッ素ゴムなどの需要低迷や、円高の影響を受け、減収減益となりました。



その他事業

セグメント別構成比

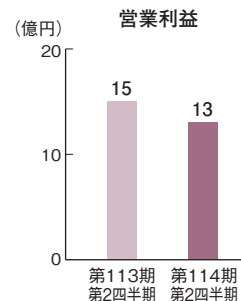
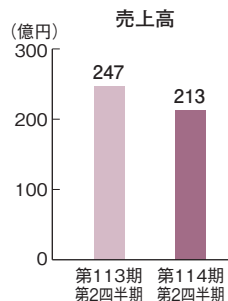
2.0%

売上高

213 億円

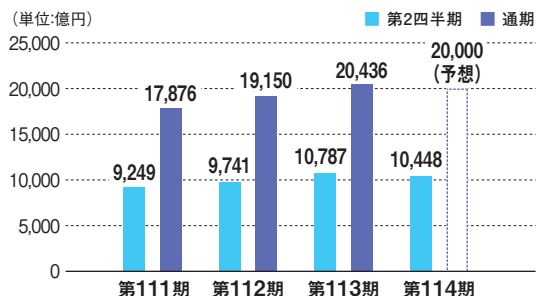
(前年同期比13.9%減) ↓

油圧機器事業における産業機械用需要の減少、特機事業における防衛省向け売上高の第3四半期以降への繰り延べなどにより、減収減益となりました。



連結財務ハイライト

売上高

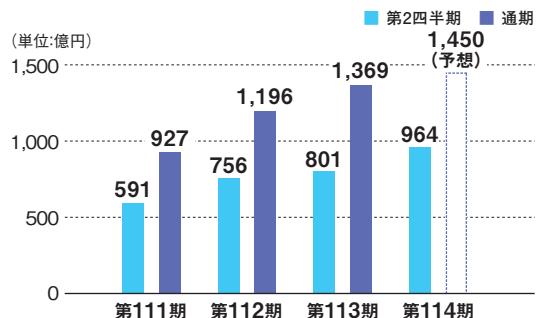


1兆448億円 (前年同期比 3.1%減)



世界各地域で空調事業が好調に推移しましたが、急激な円高の進行にともない、円貨換算額が減少するマイナス影響を受け、連結売上高は3.1%の減収となりました。

親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益



964億円 (前年同期比 20.3%増)

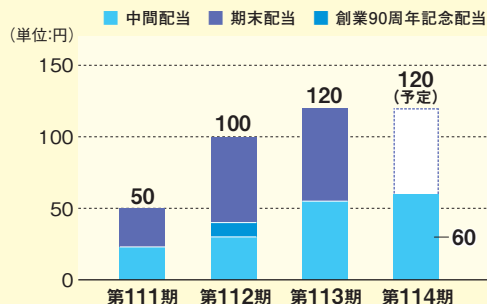


各地域での販売数量増加と、トータルコストダウンによる粗利率改善により、営業利益が拡大したことから、親会社株主に帰属する四半期純利益は20.3%の増益となりました。

(注) 第112期(2014年度)より会計方針を一部変更したことにともない、第111期(2013年度)実績については、会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。

配当について

株主のみなさまへの還元につきましては、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、連結純資産配当率(DOE)3.0%を維持するよう努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準をめざしてまいります。当期の配当金は、前年と同額の120円(中間配当金60円、期末配当金60円)を予定しています。



連結財務諸表

四半期連結貸借対照表（要約）

（単位：百万円）

	第113期末 (2016年3月31日)	第114期第2四半期末 (2016年9月30日)	増減額
流動資産	1,066,768	1,052,848	△ 13,920
固定資産	1,124,336	1,085,154	△ 39,181
流動負債	563,727	574,300	10,573
固定負債	589,907	570,105	△ 19,802
純資産	1,037,469	993,596	△ 43,873
総資産	2,191,105	2,138,002	△ 53,102

四半期連結損益計算書（要約）

（単位：百万円）

	第113期第2四半期 (2015年4月1日～ 2015年9月30日)	第114期第2四半期 (2016年4月1日～ 2016年9月30日)	増減額
売上高	1,078,707	1,044,818	△ 33,888
営業利益	124,194	140,384	16,189
経常利益	122,970	139,779	16,808
親会社株主に帰属する四半期純利益	80,138	96,419	16,280
1株当たり四半期純利益(円)	274.55	330.08	55.53

四半期連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

（単位：百万円）

	第113期第2四半期 (2015年4月1日～ 2015年9月30日)	第114期第2四半期 (2016年4月1日～ 2016年9月30日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	138,610	175,418	36,807
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 48,353	△ 77,254	△ 28,900
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 29,205	△ 20,489	8,715
現金及び現金同等物の四半期末残高	333,270	331,649	△ 1,620

(注)記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。



TOPICS

GLOBAL

イタリアの業務用冷凍・冷蔵機メーカー「ザノッティ社」を買収

当社は、子会社のダイキンヨーロッパ社を通して、イタリアの業務用冷凍・冷蔵機メーカー、ザノッティ社を買収しました。同社は、欧州を中心に食品分野において生産から流通、輸送、小売に至るまでコールドチェーン全般をカバーする幅広い商品を展開しています。

欧州の業務用冷凍・冷蔵機市場は、約8,000億円とされ、今後の買い替えや新設など安定した需要拡大が見込まれています。今回の買収により、当社は、幅広い商品を顧客に提案することが可能になったほか、空調で培った技術を同社の商品にも展開することで、省エネ性に優れた高付加価値の商品を提供できるようになります。今後、欧州における冷凍・冷蔵機事業を拡大し、空調や暖房も含めた総合空調冷凍機メーカーとしての事業基盤を強化していきます。



TOPICS

GLOBAL

成長著しいベトナムに空調機の生産工場を設立

当社は、ベトナムの首都ハノイ近郊に同国で初となる生産拠点を設立します。投資額は約100億円で、新工場では住宅用エアコンを生産する計画です。タイやマレーシア、インドに次ぐアジアの新たな生産拠点として、2018年4月からの稼働開始を予定しています。

近年、ベトナムは著しい経済発展と中間層の増加から、住宅用エアコンを中心に空調機の需要が拡大しており、アジア最大級の空調市場に成長しています。今後も需要の拡大が続くことが予想されているため、現地生産によって製品供給力を強化し、事業展開を加速します。

当社は、2018年度にアジア・オセアニア地域での売上高3,800億円をめざし、ベトナムをはじめ各国で事業拡大に努めていきます。



ベトナム工場完成予想図

TOPICS

製品

『加湿ストリーマ空気清浄機』を発売

当社は、あらゆるリビングのインテリアに調和する、直線的なデザインの『加湿ストリーマ空気清浄機』を発売しました。

近年、室内の空気への関心の高まりから空気清浄機の普及が進み、リビングの空気清浄機を買い替えるケースが増えると予想されます。住空間のインテリアに対するこだわりから、家電に対してもデザイン性がより強く求められており、買い替えの際に性能だけでなくデザインも重視したいという声が大きくなっています。

新製品は、あらゆるリビングに調和するよう、壁や床に馴染みやすい直線を基調としたシンプルなデザインを採用したのが特長です。大きな部屋でも対応できる高い空気清浄能力を有しており、リビングでの使用に最適です。



TOPICS

CSR

大阪大学などと連携し、女性研究者の育成と活躍を促進

当社、大阪大学、および医薬基盤・健康・栄養研究所の三者は、女性研究者の持続的な育成と活躍推進に向けて、連携して取り組むこととなりました。これは、文部科学省が実施する平成28年度科学技術人材育成費補助事業に採択されたことによるものです。

具体的には、三者が連携して女性活躍推進に関するセミナー・シンポジウムを開催するほか、女性研究者をプロジェクトリーダーとする共同研究の創出、研究者の大阪大学での学位取得によるステップアップ、インターンシップなどを通じた人材交流などを実施していきます。

当社では、今後も企業、大学、研究機関と連携し、性別にかかわらず能力を最大限発揮できる風土を醸成するための取り組みを続けていきます。



温熱快適性評価
(テクノロジー・イノベーション
センター)

会社情報

株式の状況 (2016年9月30日現在)

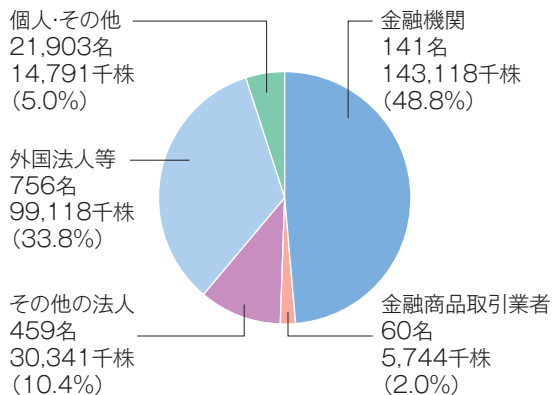
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	293,113,973株
株主数	23,319名

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,879	8.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	21,170	7.2
株式会社三井住友銀行	9,000	3.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・新日鐵住金株式会社退職給付信託口)	6,477	2.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・農林中央金庫退職給付信託口)	4,999	1.7
株式会社三菱東京UFJ銀行	4,900	1.7
ザバンクオブニューヨークメロンエヌイーエヌアイ10	4,848	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	4,581	1.6
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	4,133	1.4
シービーエヌワイ ガバメント オブ ノルウェー	3,960	1.4

(注) 1.持株比率は小数点第2位を四捨五入して表示しております。
2.持株比率は自己株式(858千株)を控除して計算しております。

株式の所有者別分布



役員の状況 (2016年9月30日現在)

取締役

取締役会長 兼 グローバルグループ代表執行役員 代表取締役社長 兼 CEO 社 外 取 締 役	井 上 礼 之 十 河 政 則 寺 川 千 代 川 野 明 牧 田 憲 谷 野 次 田 中 政 三 富 次 松 崎 隆 高 方 孝 一 遠
代表取締役 兼 副社長執行役員 取締役 兼 副社長執行役員	野 中 政 野 田 次 三 富 次 松 崎 隆 高 方 孝
取締役 兼 専務執行役員 取締役 兼 常務執行役員 取 締 役 (非 常 勤)	野 中 政 野 田 次 三 富 次 松 崎 隆 高 方 孝

監査役

社 外 監 査 役	矢 野 龍 長 島 徹 福 永 健 植 松 弘 植 松 成
監 査 役 (常 勤)	野 中 政 野 田 次 三 富 次 松 崎 隆 高 方 孝

執行役員

専 務 執 行 役 員	佐 藤 純 一 林 萩 原 由 紀 田 山 茂 夫 森 山 理 喜 峯 野 昌 幸 山 野 田 義 博 澤 井 井 靖 神 野 野 行 志 宮 住 本 太 森 米 治 勉 佐 山 裕 二 山 船 正 規 竹 平 雅 史 足 田 賀 男 田 義 之 雄
常 務 執 行 役 員	佐 藤 純 一 林 萩 原 由 紀 田 山 茂 夫 森 山 理 喜 峯 野 田 義 博 澤 井 井 靖 神 野 野 行 志 宮 住 本 太 森 米 治 勉 佐 山 裕 二 山 船 正 規 竹 平 雅 史 足 田 賀 男 田 義 之 雄
相 談 役 執 行 役 員	佐 藤 純 一 林 萩 原 由 紀 田 山 茂 夫 森 山 理 喜 峯 野 田 義 博 澤 井 井 靖 神 野 野 行 志 宮 住 本 太 森 米 治 勉 佐 山 裕 二 山 船 正 規 竹 平 雅 史 足 田 賀 男 田 義 之 雄

会社の概要 (2016年9月30日現在)

商号	ダイキン工業株式会社	英文表示	DAIKIN INDUSTRIES, LTD.
創業	1924年10月25日	設立	1934年2月11日
資本金	85,032,436,655円		
主要な事業所			
本社	大阪市北区		
支社	東京都港区		
海外事務所	ニューヨーク事務所、北京事務所、広州事務所		
製作所	堺製作所 金岡工場 (堺市北区)・臨海工場 (堺市西区)、淀川製作所 (大阪府摂津市)、 滋賀製作所 (滋賀県草津市)、鹿島製作所 (茨城県神栖市)		

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
単元株式数	100株
公告方法	電子公告とし、当社ウェブサイト (http://www.daikin.co.jp/e-koukoku/) に掲載いたします。 ただし、事故その他やむを得ない事由が生じた場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
【各種お問合せ先】	〒541-8502 大阪市中央区伏見町三丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 <テレホンセンター>0120-094-777 (通話料無料) 【受付時間 9:00~17:00 (土、日、祝祭日、年末年始を除く)】 ウェブサイト http://www.tr.mufg.jp/daikou/



うつくしい空気。調和するデザイン。 加湿 ストリーム空気清浄機



環境に配慮した植物油インキを使用しています。



ダイキン工業株式会社

〒530-8323 大阪市北区中崎西二丁目4番12号梅田センタービル

TEL (06) 6373-4312

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