


ダイキン 会社説明会



コーポレートコミュニケーション室長
細見 基志

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



1. ダイキンはどんな会社？

(2024年3月末現在)

創業

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

設立

1934年2月11日

資本金

850億円

グループ従業員数

連結98,162名 (単独7,654名)

発行済株式総数

293,113千株 (1単元100株)

グループ会社数

連結子会社349社 (国内31社、海外318社)

ダイキングループ経営理念

ダイキングループのありたい姿

世界中の人に快適と安心を提供し続けること、
それがダイキンの使命であり責任です。

人が持つ無限の可能性を信じ、情熱を結集して、新たな技術を生み出し、
持続可能で豊かな未来をダイキンは切り拓いていきます。

Together, We Brighten the Future

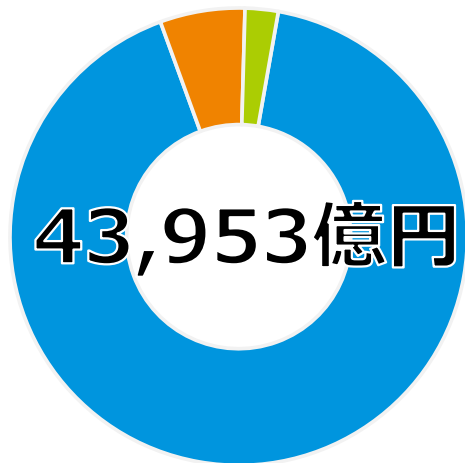
人の力で、豊かな未来を追求する



- 1 社会課題の解決に取り組み、企業価値を高める
- 2 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
- 3 世界をリードする技術で、理想の社会を実現する
- 4 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される企業であり続ける
 - (1)オープンかつフェアに社会と対話し、ともに発展する
 - (2)ビジネスパートナーと高めあう
- 5 地球規模で考え、柔軟で活力に満ちたグローバルグループであり続ける
- 6 「人を基軸におく経営」を実践し、挑戦するチャンスにあふれ、社員が挑戦・成長し続けられる環境を提供する
 - (1)自由闊達で、チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ
 - (2)経営理念への共感と、グループの一員であることへの誇りと喜びを大切にする
 - (3)ダイバーシティ経営を推進し、一人ひとりの個性をいかす

事業内容

2023年度
連結売上高



■ 空調 : 92%

■ 化学 : 6%

■ その他 : 2%
(油機・特機・電子システム)

空調



住宅用空調

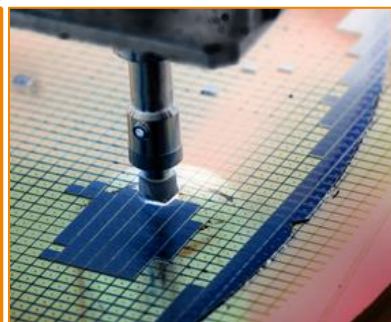


業務用空調



暖房・給湯

化学



半導体分野



自動車分野



冷媒ガス

油機
・
特機
・
電子



油圧機器



在宅医療機器



電子システム

当社の沿革

多くの日本初・世界初の技術・製品を開発し 総合空調メーカーとして業界を牽引

1935年 **日本初**
冷媒用フロンの開発

1942年
フロンの製造開始

1958年
ルームエアコン事業進出

1975年
空気清浄機「光クリエール」発売

1937年 **日本初**
フロンス式冷凍機開発

1951年 **日本初**
パッケージエアコン発売



1982年 **日本初**
ビル用マルチエアコン発売



1924

1940

1960

1980

1937年
堺製作所を設立

1941年
淀川製作所を設立

1963年
堺製作所 金岡
工場を設立

1970年
滋賀製作所
を設立

1972年
ベルギーにダイキン
ヨーロッパ社設立

1996年～ FUSION経営を開始

1993年
空調監視システム
「エアネットサービスシステム」発売



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



2004年 **世界初**
ストリーマ放電技術
実用化成功



1990

1995

2000

2005

1990年
アジアの生産拠点
ダイキンインダストリーズ
タイランド社設立

1995年
上海に中国初の
生産拠点設立

2002年
ヒートポンプ給湯機
「エコキュート」発売

グローバル化に注力し始める

当社の沿革

独自の製品・技術開発に加え、提携・連携・M&Aを駆使しグローバル展開を加速

2006年

欧州でヒートポンプ式温水・給湯器
「ダイキンアルテルマ」発売

2009年

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

2012年

世界初

ルームエアコン
『うるさら7』を発売
新冷媒「R32」を採用



2015年

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

2017年 米ヒューストンに当社
最大級の生産・研究開発拠点設立

2018年

ベトナムに生産拠点を設立

2020年

独自の換気機能を
搭載したルームエアコン
のラインアップを拡充

2024年

創業100周年

2006

2010

2015

2020

2007年

大手空調メーカー
OYLグループ買収

2008年

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

2011年

トルコ空調メーカー
エアフェル社買収

2012年

米住宅空調メーカー
グッドマン社買収



2016年

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

2019年

欧州の冷凍・冷蔵メーカー
AHT社買収

2022年

伊油圧機器メーカー
デュプロマティック社買収

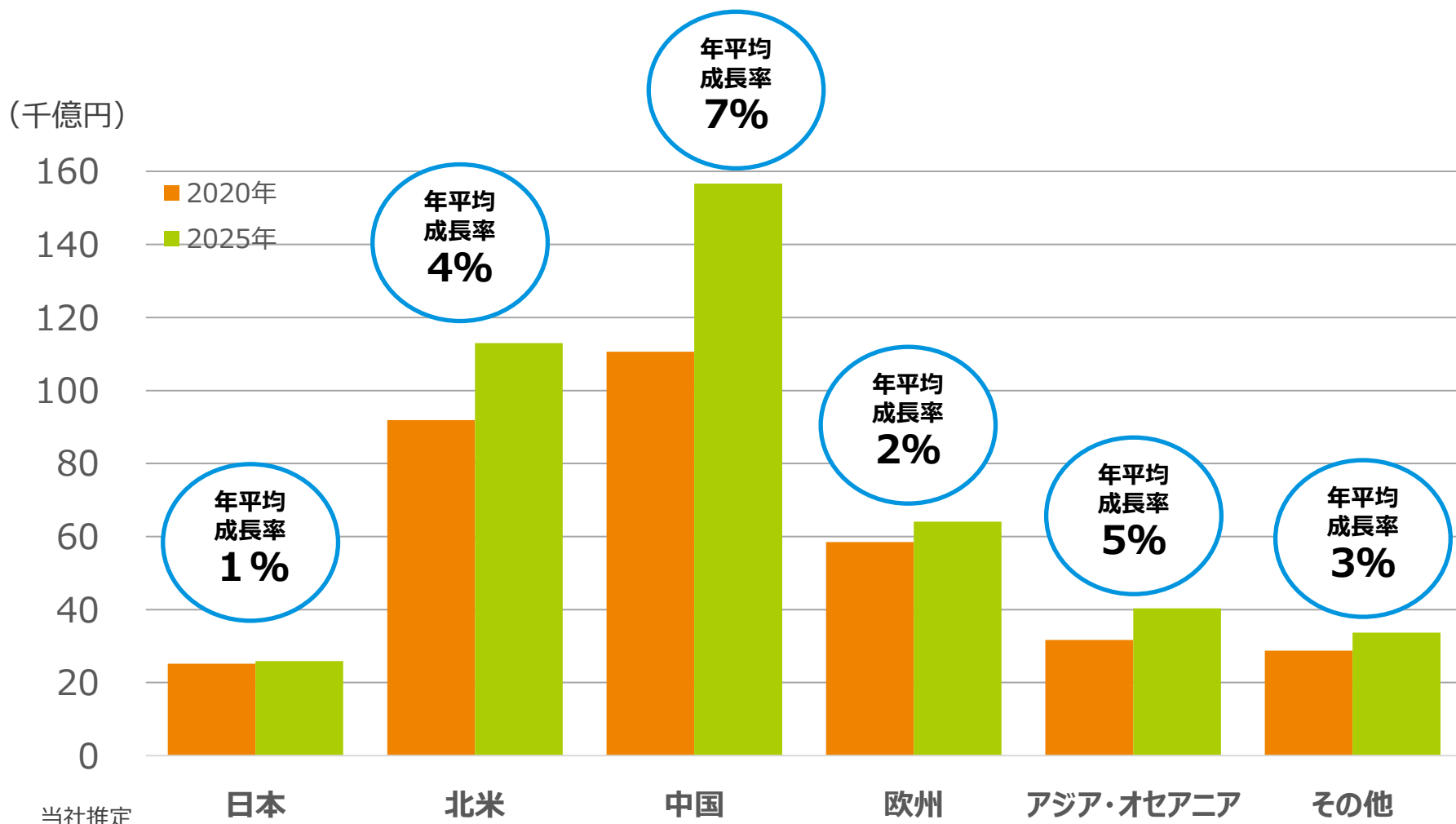


2. 空調事業の概要

世界の空調市場規模

グローバル市場規模は2020年34兆円 ⇒ 2025年43兆円
年平均4.5%程度の成長を見込む

※「Global HVAC&R市場予測」を参考に当社で推定（2021年時点）



地域ごとの空調の特色

気候・建築様式・嗜好などの違いにより、空調の様式・ニーズは多種多様

中国

内装に独自性を求める文化
→住宅向けマルチエアコン



米国

ダクト式的全館空調が主流
→住宅用ユニタリー
アプライド



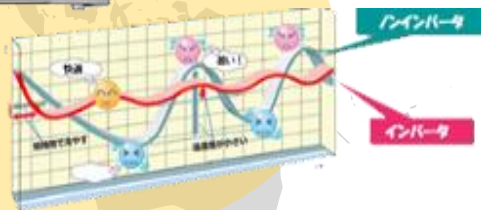
日本

快適性を重視
→ダクトレスエアコン
加湿機能付エアコン



欧州

環境やデザインへの高い意識
→ヒートポンプ式温水暖房機
スタイリッシュエアコン



アジア

高外気温で電気代が高い
→冷房専用インバータ機



製品ラインアップ

全地域・全領域の多様なニーズに対応する豊富なラインアップ

★は買収により拡充したラインアップ

住宅用エアコン

ルームエアコン



ハウジング・マルチエアコン



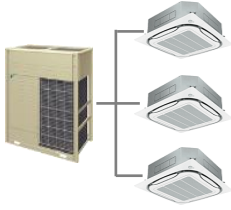
★ユニタリーエアコン



集中管理・メンテナンスサービス



ビル用マルチエアコン



換気機器



設備・工場用エアコン

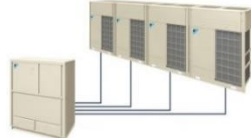


★ **アプライド機器**


ターボ冷凍機



チラー



エアハンドリングユニット



ファンコイルユニット



空気清浄機



暖房・給湯機



店舗・オフィス用エアコン



★ **ルーフトップ**



住宅用

商業用

産業用

ダイキンのコア技術

インバータ



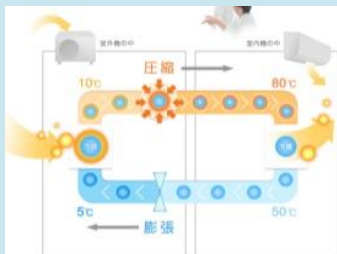
エアコンの心臓部である圧縮機のモーター回転数を0～100%の間できめ細かく制御する技術。
省エネ性・快適性の向上に貢献。

ヒートポンプ



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

冷媒制御



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

市場最寄化戦略

主要各地域に生産拠点を設立し、需要に応じた柔軟な生産を実現

欧州

- ・ダイキンヨーロッパ（ベルギー：1972）
業務用エアコン、暖房製品
- ・ダイキンインダストリーズチェコ（2003）
住宅用エアコン、暖房製品
- ・ダイキンアプライドヨーロッパ（イタリア：2007）
チラー、ターボ冷凍機
- ・ダイキントルコ（2011） ※旧エアフェル社
住宅用エアコン、暖房製品

インド

- ・ダイキンエアコンディショニングインド（2009）
住宅用エアコン、業務用エアコン

東南アジア

- ・ダイキンインダストリーズタイランド（1990）
住宅用エアコン、業務用エアコン
- ・ダイキンマレーシア（2007）
住宅用エアコン、業務用エアコン、チラー
- ・ダイキンエアコンディショニングベトナム（2018）
住宅用エアコン

日本

- ・滋賀製作所（滋賀県草津市：1970）
住宅用エアコン
- ・堺製作所（大阪府堺市：1937）
業務用エアコン
- ・テクノロジー・イノベーションセンター
（大阪府摂津市：2015）



堺製作所臨海工場を建替え（2018）

中国

- ・大金空調（上海）有限公司（1995）
業務用エアコン、住宅用マルチエアコン、全熱交換器、空冷チラー
- ・上海R&Dセンター（2010）
- ・大金空調（蘇州）有限公司（2011）
住宅用エアコン、業務用エアコン
- ・マッケイ（武漢：2007）
水冷チラー、ターボ冷凍機
- ・マッケイ（深セン：2007）
空冷チラー、ファンコイルユニット

米国

- ・ダイキンアプライド・アメリカズ
（ヴァージニア州スタントン：2007）
大型チラー、ターボ冷凍機
- ・ダイキンアプライド・アメリカズ
（ミネソタ州ミネアポリス：2007）
エアハンドリングユニット、ルーフトップ機器
- ・ダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカ
（テキサス州ヒューストン：2012）
※旧グッドマン社
住宅用ユニットリ、ガスファーンエス、業務用エアコン



ダイキン・テキサス・テクノロジーパーク（2017）

南米

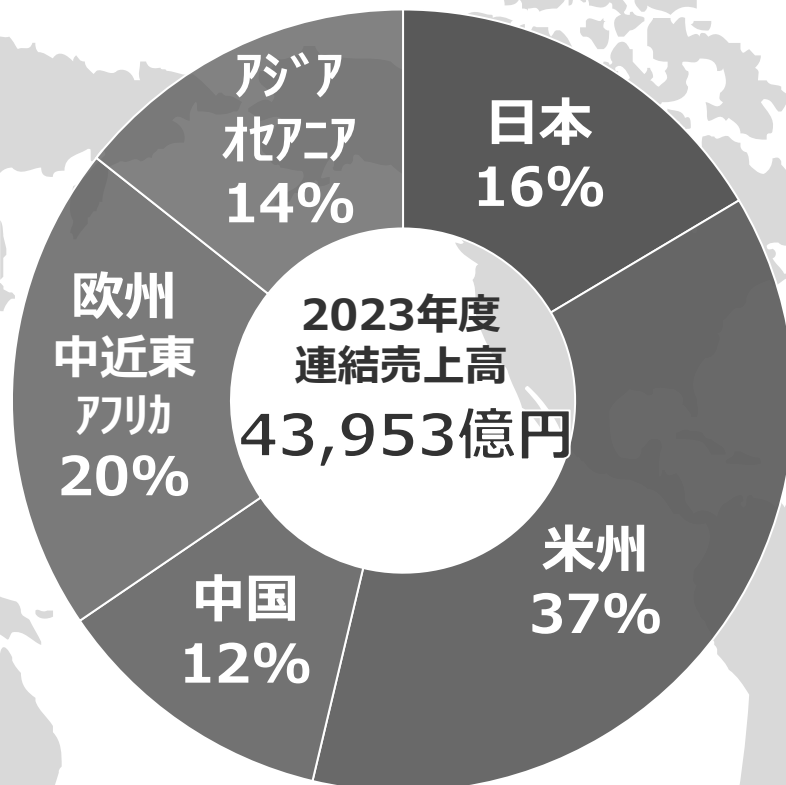
- ・ダイキンエアコンディショニングアマゾナス（2012）
住宅用エアコン、業務用エアコン


空調グローバルNo.1

事業展開国・地域
170以上

海外売上高比率
84%

生産拠点
100カ所以上



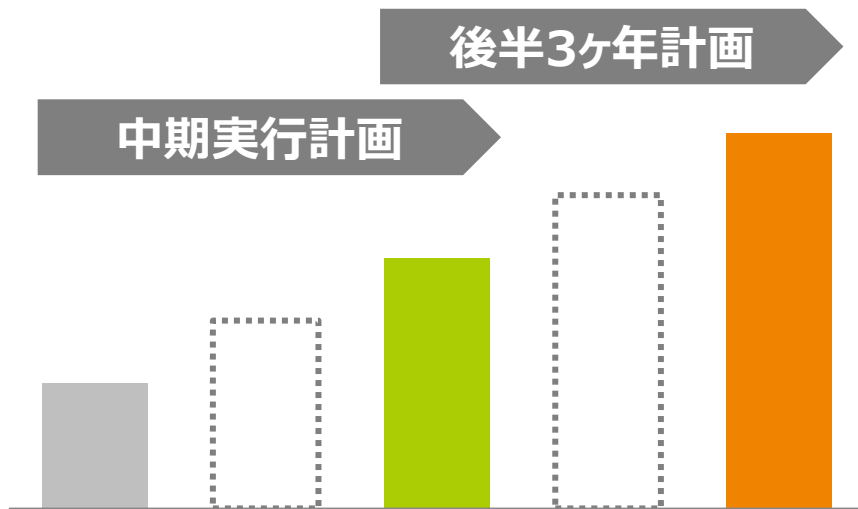


3. 今後の成長戦略

短期の収益力と
長期の成長性の両立

国内外グループ企業
/他社との連携

複数部門が一体と
なった取組み



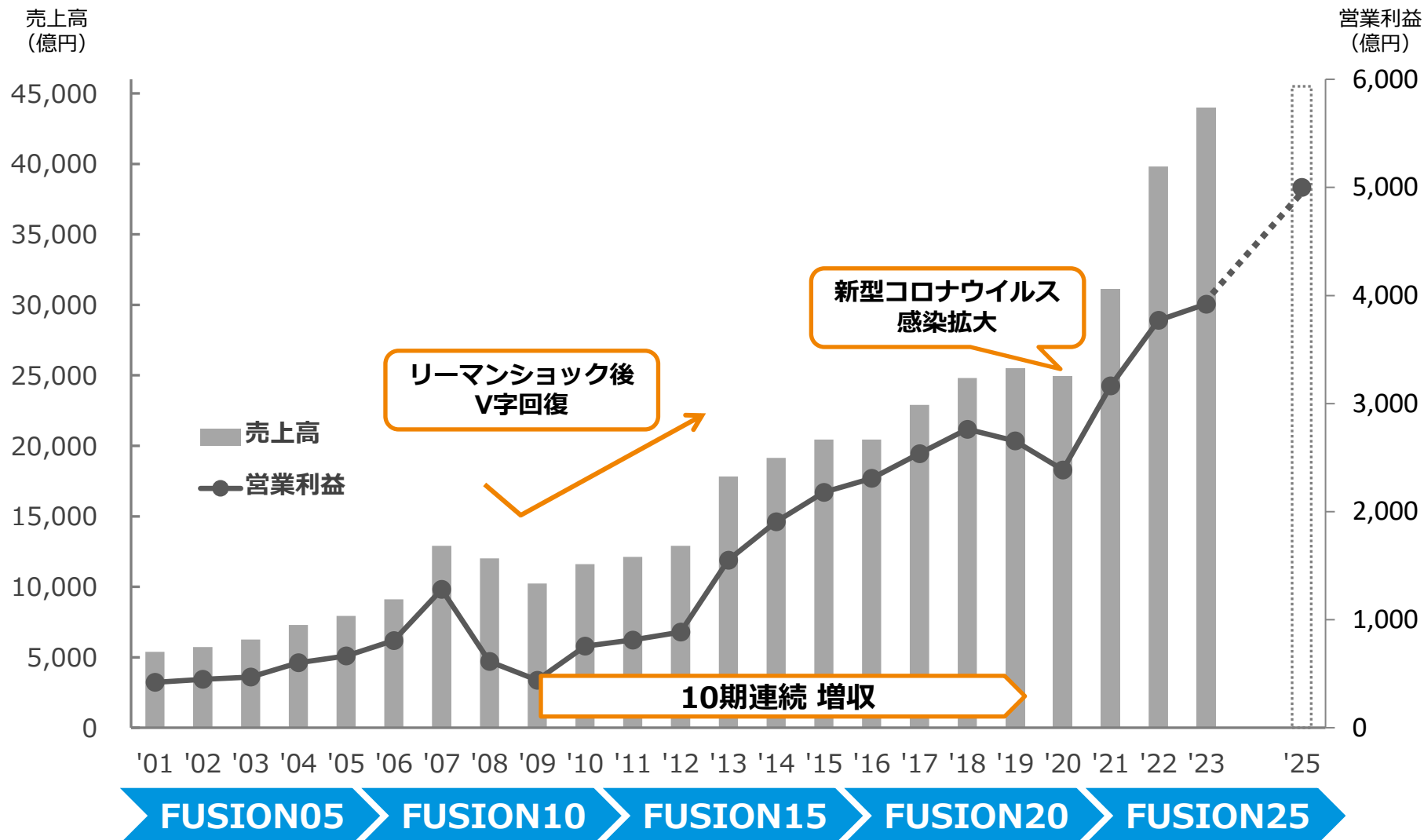
〈中期実行計画〉

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

〈後半3ヶ年計画〉


2年経過した時点で改めて
重点戦略と**最終年度の定量目標**を設定

業績推移



策定の前提

外部環境変化

環境・社会貢献の重要性の高まり 

消費がモノからコトへシフト

空気・換気に対するニーズの広がり

デジタル・AI・5Gなど技術の革新的進歩

当社独自の強み

省エネ・環境・空気関連技術

世界に広がる強固な販売網

地産地消のモノづくり

人を基軸におく経営、
ダイバーシティマネジメント

グループ経営理念

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

重点戦略テーマ

成長戦略テーマ

環境・社会貢献を行うとともに、事業拡大と収益力向上を実現

強化地域/事業テーマ

グローバル展開の加速と収益力の強化により、成長戦略への投資原資を獲得

経営基盤強化テーマ

事業変革・成長を支える経営基盤を強化

めざす価値創造

経済価値

環境価値・社会価値

全社定量目標

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

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

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

投資計画

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

USドル/円
ユーロ/円
中国元/円

¥135
¥141
¥19.8

¥126
¥133
¥19.0

¥125
¥130
¥19.0

成長戦略

① カーボンニュートラルへの挑戦

② 顧客とつながるソリューション事業の推進

③ 空気価値の創造

当社の成長を支える各事業

強化地域/事業

④ 北米空調事業

⑤ インドの一大拠点化

⑥ 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

経営基盤強化

⑦ 技術開発力の強化

⑧ 強靱なサプライチェーンの構築

⑨ 変革を支えるデジタル化の推進

⑩ 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

⑪ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

成長戦略

① カーボンニュートラルへの挑戦

② 顧客とつながるソリューション事業の推進

③ 空気価値の創造

当社の成長を支える各事業

強化地域/事業

④ 北米空調事業

⑤ インドの一大拠点化

⑥ 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

経営基盤強化

⑦ 技術開発力の強化

⑧ 強靱なサプライチェーンの構築

⑨ 変革を支えるデジタル化の推進

⑩ 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

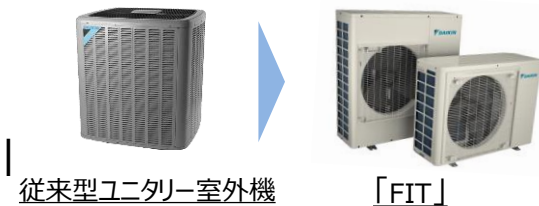
⑪ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

北米空調事業

- ✓ 高まる環境意識をチャンスに、インバータ、ヒートポンプ、R32といった当社コア技術を用いた**環境プレミアム商材**で、**北米市場の変革を牽引**。
- ✓ 住宅用事業での圧倒的No.1を確立するとともに、ダイキン コンフォートテクノロジー ノースアメリカ社（DNA、旧グッドマン）・ダイキンアプライドアメリカズ社（DAA）の連携を加速し、業務用事業、アプライドソリューション事業を推進し、**北米空調事業で売上高No.1の実現**をめざす。
（売上高目標：25年度 15,000億円）

住宅用事業 (DNA社)

- ✓ インバータユニット商品「FIT」の拡販
- ✓ 他社に先駆けた低GWP（R32）商品の拡充
- ✓ ヒートポンプ暖房・給湯の事業化と市場変革の牽引



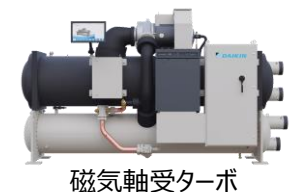
両社連携

- ✓ DNA・DAA両社の連携強化による業務用事業のさらなる拡大
-VRV・アプライド・コントロールのシステム提案
- ✓ メキシコ新工場の稼働（24年）：市場創造/収益改善に貢献
-住宅向け商品、アプライド
- ✓ インバータ化、ヒートポンプ化、R32化に対する市場訴求



アプライド ソリューション 事業 (DAA社)

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



【参考】ダイキンがめざすソリューション事業

用途・市場別に提案力を強化。多様な顧客ニーズに対応するメニューを提供。

オフィス



気流・温度ムラ・換気
・防音などの 快適性

学校



専任の管理者が
いない中での設備
管理、技術サポート

病院



ウイルス・菌の侵入・
拡散を防止し、集
団感染リスクを低減

ホテル



客室ごとの個別温
調、多言語対応
などの高い操作性

工場・データセンター



停止しない高い信頼
性、カーボンゼロに向け
た省エネ性

■ 北米地域における主な取組み内容と用途市場別強化テーマ

- ✓ **主要都市での買収により、オーナーに直接提案できる販路を構築**
 - － 最重点18都市での自前化完了をめざす
- ✓ **用途市場別の主な強化テーマ**
 - － 病院・オフィス：低価格かつ簡易に導入が可能な設備監視・制御システム
 - － 学校：VRVとアプライド換気（DOAS）の協調制御による省エネ

成長戦略

① カーボンニュートラルへの挑戦

② 顧客とつながるソリューション事業の推進

③ 空気価値の創造

当社の成長を支える各事業

強化地域/事業

④ 北米空調事業

⑤ インドの一大拠点化

⑥ 化学／高機能材料・環境材料のリーディングカンパニーへの挑戦

経営基盤強化

⑦ 技術開発力の強化

⑧ 強靱なサプライチェーンの構築

⑨ 変革を支えるデジタル化の推進

⑩ 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

⑪ ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

インドの一大拠点化

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

機器事業

住宅用・業務用市場でライバルを引き離し、圧倒的シェアNo.1を実現

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

ソリューション事業

機器+制御のパッケージ提案強化

保守メニューの拡充、保守契約の拡大で収益力強化

一大開発・生産拠点としての事業基盤強化

南部スリシティに新工場を設立(2023年8月稼働)

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

新規事業の立ち上げ

成長のポテンシャルが高い
低温事業への参入



インド製低温機器



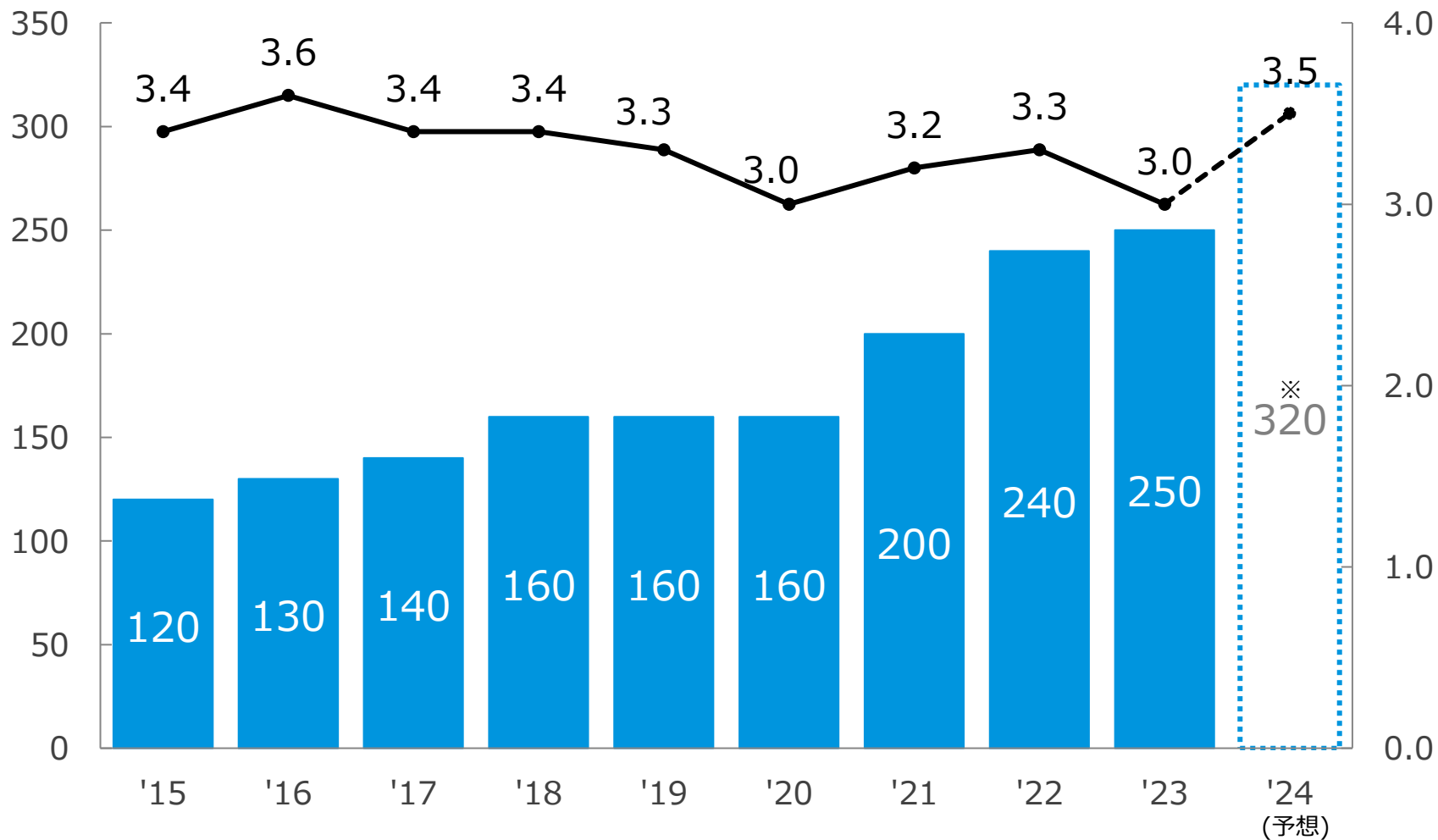
4. 株主還元

株価推移



安定的・継続的な配当実施が基本

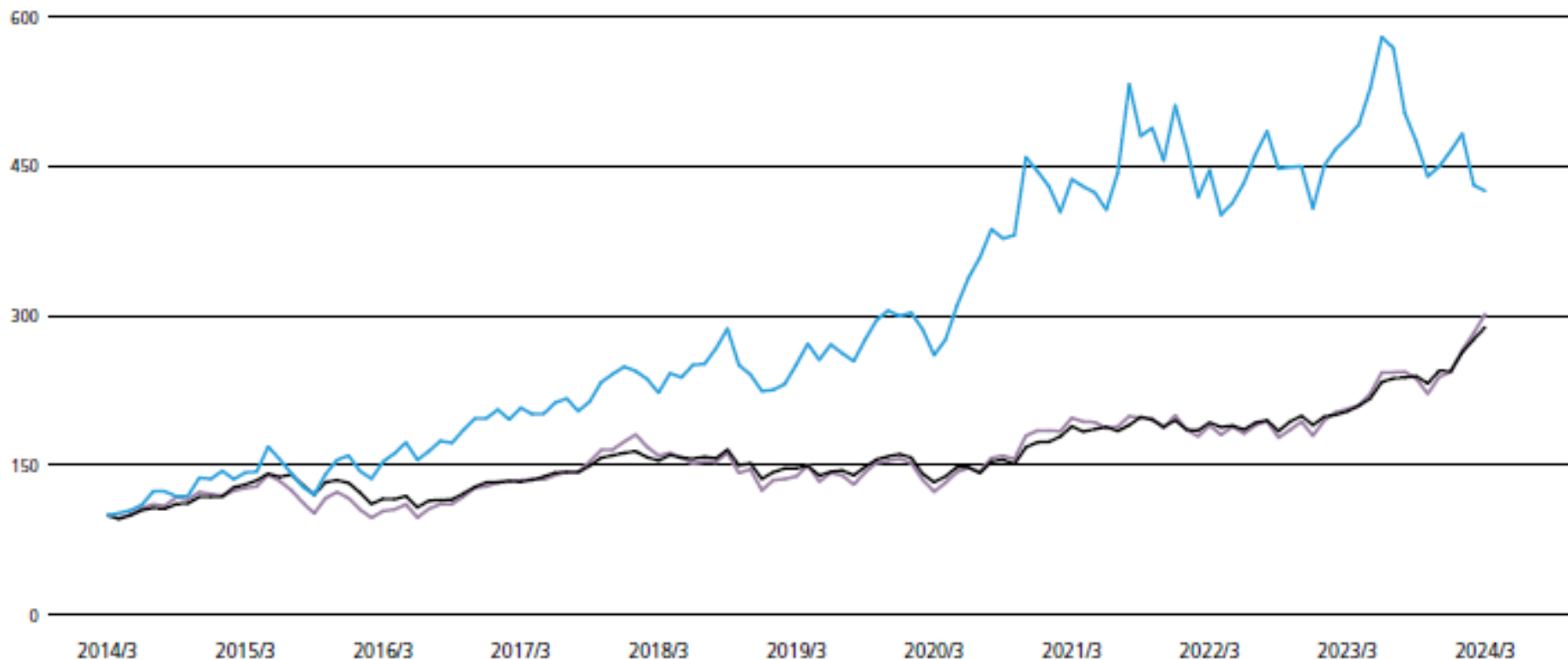
連結純資産配当率（DOE）3.0%を維持
連結配当性向についてもさらに高い水準をめざす



株主総利回り

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

インカムゲインとキャピタルゲインを合わせた、株主にとっての総合投資利回り



■ ダイキン ■ TOPIX ■ TOPIX機械

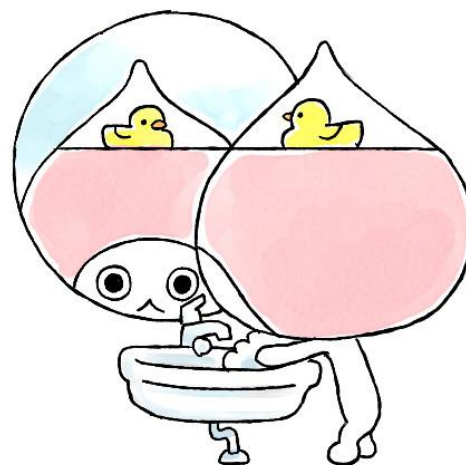
注1: TSR (Total Shareholder's Return): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

注2: TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloombergデータ等により当社作成)

注3: グラフの値は、2014年3月末日の総値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2024年3月末まで)

ありがとうございました

換気しよう



手を洗おう