統合報告書 2024

2024年3月期

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

現在、全世界の電力消費量の約1割を空調が占めていると言われています。
また、国際エネルギー機関（IEA）によると、
新興国の発展により空調需要は2050年までに急増し、
冷房に起因する世界の電力需要は2015年比で3倍になると予測*されています。
それに伴い増加するエネルギー消費量や
温室効果ガス排出量の抑制は、重要な社会課題です。
ダイキンは、「ヒートポンプ」「インバータ」「冷媒制御技術」などの
環境社会をリードする技術で、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する
取り組みを進めています。

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

受け継がれる精神

ダイキンは、世界で唯一、空調と冷媒の両方を手掛ける総合空調メーカーです。
1924年の創業以来、空調事業、フッ素化学事業を主力に成長を続けてきました。
事業の地域も領域もダイナミックに拡大する中、「社是」は経営の土台、「グループ経営理念」は
ダイキングループの社員全員で共有し、行動のよりどころとなる基本的な考え方です。

2024年に創業100周年を迎えるにあたり、これまでの成長の軌跡、
ダイキンに対する社会の期待や要請を踏まえ、今後のさらなる成長・発展を支える
経営の基本的な考え方として、「グループ経営理念」を改定しました。

社是

グループ経営理念

ダイキングループのありたい姿

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

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

1章 社会課題の解決に取り組み、
企業価値を高める

2章 「次の欲しい」を先取りし、
新たな価値を創造する

3章 世界をリードする技術で、
理想の社会を実現する

4章 社会との関係を見つめ、行動し、
信頼される企業であり続ける

(1) オープンかつフェアに社会と対話し、
ともに発展する

(2) ビジネスパートナーと高めあう

5章 地球規模で考え、柔軟で活力に満ちた
グローバルグループであり続ける

6章 「人を基軸におく経営」を実践し、
挑戦するチャンスにあふれ、社員が
挑戦・成長し続けられる環境を提供する

(1) 自由闊達で、チャレンジャーこそ
多くのチャンスをつかむ

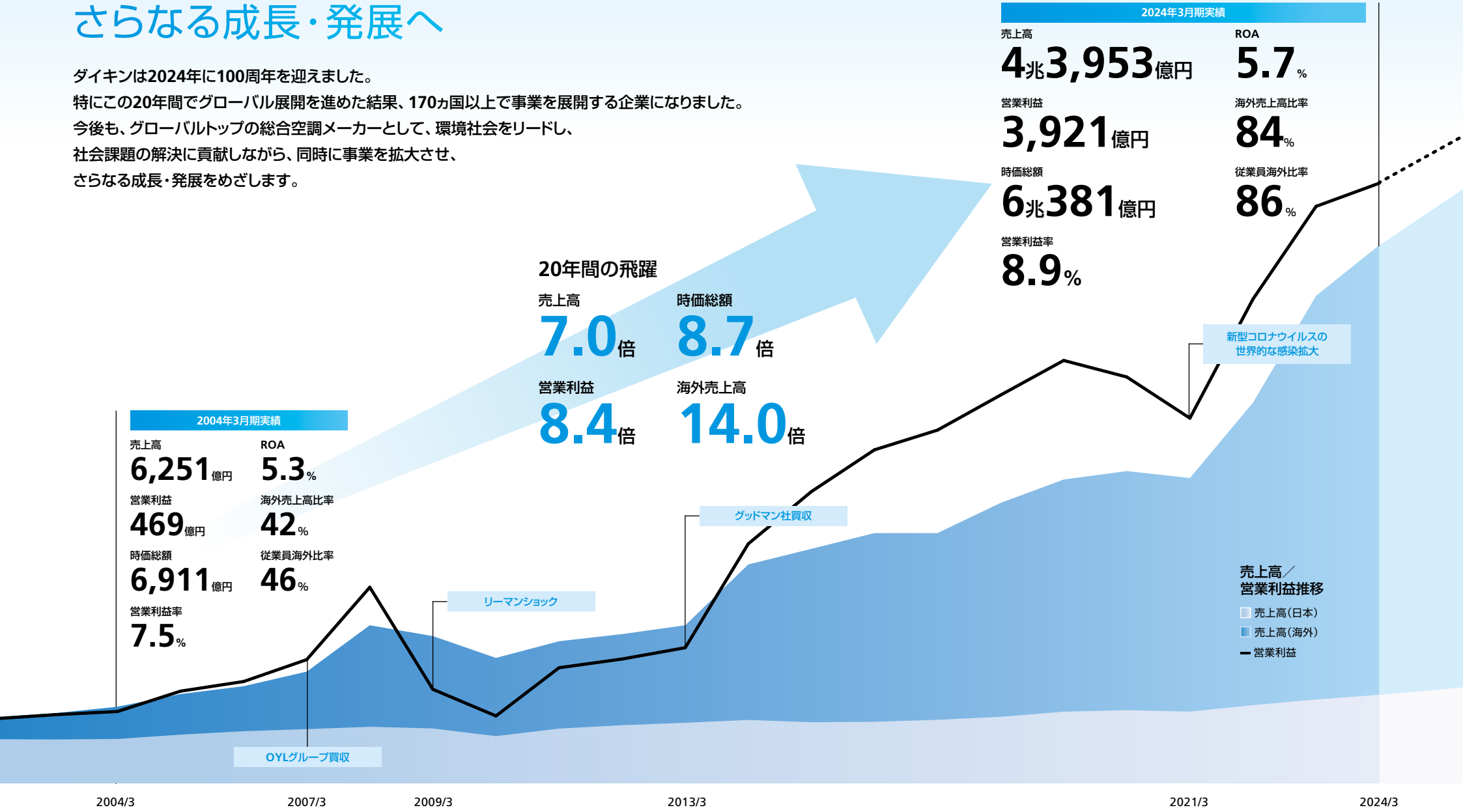
(2) 経営理念への共感と、グループの一員で
あることへの誇りと喜びを大切にする

(3) ダイバーシティ経営を推進し、
一人ひとりの個性をいかす

詳細はダイキングループ経営理念

さらなる成長・発展へ

ダイキンは2024年に100周年を迎えました。
特にこの20年間でグローバル展開を進めた結果、170ヵ国以上で事業を展開する企業になりました。
今後も、グローバルトップの総合空調メーカーとして、環境社会をリードし、
社会課題の解決に貢献しながら、同時に事業を拡大させ、
さらなる成長・発展をめざします。



Contents

1 Introduction

ダイキンのめざす方向性を説明しています。

5 編集方針
6 会長兼CEOメッセージ
11 社長兼COOメッセージ
13 ダイキンの歩み

16 ビジネスモデル

ダイキンが積み上げてきた強みとそれを活かした
ビジネスモデルについて説明しています。

16 価値創造プロセス
17 環境社会をリードする空調コア技術
20 ダイキン独自のビジネスモデル

23 経営戦略

めざす姿の実現に向けた戦略を説明しています。

23 中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会
25 戦略経営計画「FUSION25」の概要
27 財務戦略
31 特集：北米空調市場No.1をめざす
33 成長戦略3テーマ
33 ① カーボンニュートラルへの挑戦
35 ② 顧客とつながるソリューション事業の推進
37 ③ 空気価値の創造

38 経営基盤

戦略実行の土台となる経営基盤と
その維持・強化の取り組みについて説明しています。

38 技術開発力の強化
40 強靭なサプライチェーンの構築
41 変革を支えるデジタル化の推進
43 市場価値形成・アドボカシー活動の強化
44 ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化
47 人権の尊重
48 環境への取り組み
50 TCFDフレームワークに基づく情報開示

53 事業戦略

事業および地域別の戦略実行の進捗について説明しています。

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

69 ガバナンス

半歩先の経営を支えるコーポレート・ガバナンスのあるべき姿と、
その強化に向けた取り組みを説明しています。

69 コーポレート・ガバナンス
74 社外取締役メッセージ
75 役員一覧
78 コンプライアンス／リスクマネジメント

80 DATA

財務・非財務におけるトラックレコードを紹介しています。

80 財務ハイライト
81 非財務ハイライト
82 11年間の要約財務データ
83 サステナビリティに関する目標と実績
86 統合報告書2024の発行にあたって
87 会社概要／投資家情報

編集方針

本報告書は、ダイキンの強みやビジネスモデル、独自の企業風土・企業文化と、中長期的な成長・発展に向けた成長戦略をステークホルダーの皆さまと共有することを目的に制作しています。

　また、本報告書を補完するレポートとして「サステナビリティレポート2024」を発行し、株主・投資家の皆さまや評価機関を対象にESG情報をより詳細かつ網羅的に開示しています。

参考にした基準およびガイドライン

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

ダイキンの情報開示

報告対象組織

ダイキン工業およびその連結子会社349社(計350社)を報告対象としています。ただし、環境マネジメントシステムに基づくデータはダイキン工業の生産事業所4拠点と、国内生産子会社8社、海外生産子会社58社です。(生産拠点の95%以上をカバーしています)

　本報告書で用いる「ダイキン」はダイキングループ全体を、「ダイキン工業」はダイキン工業株式会社を示しています。

報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日

見通しに関する注意事項

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

本報告書内のナビゲーション

該当ページへ移動 ▶ P.XX
WEBページへ移動

会長兼CEOメッセージ

**創業100周年の節目の年、2024年を過去最高の業績で迎えることができました。
新たな経営体制のもと、独自の「強み」を継承し、
挑戦に次ぐ挑戦で次の100年の成長・発展に向けて、
新たなテーマにも果敢に取り組んでいきます。**

代表取締役会長兼CEO
十河 政則

実行重視で過去最高業績を更新

経営とは、常に成果を出すことが求められる永遠の営みです。

成果を出し続けるために、時代の変化を見極め、やるべきことを決めて実行する。成果につながらない抽象論や理想論は役に立ちません。私はいつも「二流の戦略、一流の実行力」という言葉を使って、一流の戦略を立てても実行して成果につなげられなければ意味がない、徹底的に実行にこだわることが肝心だと言い続けています。

当社グループにおいて、この実行力を支えているのは「フラット&スピード」の文化です。経営陣と現場との距離が近く、一体感のある組織運営を心掛けてきました。現場で事業環境に変化の兆しがあれば、直ちに経営層に情報が上がり、経営陣はスピーディに判断を下します。同時に、経営の課題認識を組織全体でタイムリーに共有することで、現場での戦略実行のスピードや変化への対応力を高めてきました。

成果にこだわり、徹底的に実行する。2023年5月に発表した戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画も、そうした想いで策定しました。2026年3月期の定量目標として、売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円、営業利益率11%を設定。この目標を必達するため、成長戦略テーマとして掲げる「カーボンニュートラルへの挑戦」「顧客とつながるソリューション事業の推進」「空気価値の創造」を軸に、重点戦略テーマの実践を徹底しています。事業環境の変化に対応しながら、短期利益を確保するとともに、中長期的な成長を見据えた収益力強化につながるテーマにも挑戦し、経営基盤の強化を図っています。

2024年3月期は、多くの国・地域、事業で想定以上に需要が落ち込む厳しい事業環境となりました。とりわけ、欧州のヒートポンプ暖房・給湯や、米国における住宅用ユニタリーの需要が低迷しました。そうした事業環境の変化に対して迅速かつ柔軟に手を打ったほか、グループ全体で徹底してきたのは、カーボンニュートラルや省エネにつながる商品・サービスの提案力強化、戦略的売価施策、トータルコストダウンなどの重点施策の推進です。インドをはじめ新興国の空調需要の拡大を捉えるため、生産体制の強化や研究開発の充実など、中長期的な成長に向けた積極的な投資も実行しています。厳しい事業環境においても、徹底的に施策の実行に取り組み、100周年の節目の年を過去最高の業績で迎えることができました。

財務戦略 ▶ P.27

欧州市場でヒートポンプ暖房・給湯の販売力強化に挑戦

2024年3月期は、欧州市場におけるヒートポンプ暖房・給湯の需要減速による影響を大きく受け、事業課題が鮮明になった年でもありました。燃焼暖房からヒートポンプ暖房への切り替えに対する補助金の縮小やガス価格の下落により、ヒートポンプ暖房・給湯需要の伸びが想定より大幅に鈍化しました。2030年に燃焼暖房・給湯をゼロにする欧州各国の方針に変化はなく、中長期的に需要が大きく伸びていく見方に変わりはありません。しかし、本格的な需要回復は2～3年後になると見ています。

厳しい事業環境下で明らかになった課題は、まず販売力の強化です。当社グループは、欧州市場においても空調の販売店を中心とした強固な販売網を強みのひとつとしています。しかし、ヒートポンプ暖房・給湯の販売を拡大するためには、空調販売店が暖房機器も扱えるような体制を整備することに加え、暖房機器店の開発も必要です。また現在、ヒートポンプ暖房・給湯の販売は、卸売業者を通しているため、さまざまな商品を扱っている卸売業者傘下の販売店に、ダイキンの商品を扱うメリットを感じてもらうことが重要であり、販売支援プログラムなどを通じて販売店の育成を図っています。

据付工事業者の育成も引き続き課題です。ヒートポンプ暖房・給湯を扱える据付業者は多くありません。燃焼式を扱ってきた据付業者に対してヒートポンプ暖房・給湯の据付を教育するなど、いち早く自前のネットワークを構築することで差別化につなげています。同時に、機器の1.5倍から2倍近くの費用がかかる工事費が、消費者が購入をためらう一因となっているため、工事の省工程化による工事費の低減にも努めています。需要の回復後に大きく販売を拡大していけるよう、投資を緩めずに生産体制の強化も図っていく考えです。

事業の概況と今後の見通し：欧州ヒートポンプ暖房・給湯事業 ▶ P.60

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画を着実に達成

成長戦略3テーマ

「FUSION」はさまざまな局面での「融合」を意味し、短期の収益力と長期の成長性の両立という意味合いも込められています。戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画の達成に向け、2025年3月期の営業利益計画4,250億円は必達目標です。さらなる成長を見据え、まずは戦略経営計画「FUSION25」で掲げる重点戦略テーマをしっかりとやり切ることを重視しています。

「カーボンニュートラルへの挑戦」では、カーボンニュートラルをめざす時代の大きな流れをチャンスと捉え、グローバルトップの総合空調メーカーとしての使命を果たすべく取り組んでいます。カーボンニュートラル社会の実現に貢献するため、ヒートポンプ暖房・給湯やインバータエアコンの普及、低GWP冷媒などの環境性能に優れた製品の展開や、エネルギーマネジメントによってCO_2排出削減貢献量を増やしていきます。ヒートポンプ暖房・給湯の販売拡大は戦略経営計画「FUSION25」当初計画策定時の想定より遅れていますが、中長期的に伸びていく需要を捉える方針は変わりません。カーボンニュートラル達成に向けたその他のテーマ、インバータエアコンの普及、冷媒の低GWP化や回収・再生網の構築などについては、計画に対して順調に進んでいます。

従来の機器売りを中心としたビジネスモデルでは、コモディティ化してしまう。そんな危機感を背景に取り組んでいるのが「顧客とつながるソリューション事業の推進」です。北米、アジア、欧州を中心にグローバルでアプライド空調の需要が拡大しており、各拠点で商品開発や販売網の強化によって販売拡大を図ることに加え、業務用ソリューション事業の強化を図り、収益力向上にもつなげていきます。日本を例にあげると、国内の空調市場は成熟しており、今後世帯数が伸びる見込みも小さいことから、空調の総需要の伸びは期待できません。その中で中長期的に成長していくためには、機器売りだけではなく、サービスや保守メンテナンスに重点を置いた付加価値の高いソリューション事業を強化していくことが重要です。そのためには、これまで以上にお客さまとつながり、細かなニーズを捉える必要があります。設計から施工まですべて請け負う、その後は遠隔監視も行う、そして更新需要も取り込むという循環型ビジネスモデルを構築していきたいと考えています。

「空気価値の創造」では、新型コロナウイルス感染拡大を機に見直された空気に対する認識に対応し、空気清浄機や全熱交換器をはじめとした商品ラインアップの拡充や、換気・空気清浄のシステム販売への転換を図ってきました。これからは、「安全・安心で快適に過ごせる空気」という当社グループが提供できる価値をいかに事業化していくかが重要です。道半ばではありますが、空気環境との相関が高い症状（感染症、アレルギー、肥満、睡眠障害など）を重点ターゲットとし、大学や企業とも連携しながらテーマに取り組んでおり、大きな可能性を感じています。

成長戦略3テーマ ▶ P.33

強化地域／事業3テーマ

強化地域の「北米空調事業」は、長引くインフレや住宅ローン金利の高止まりにより、住宅用の業界需要が低迷し、事業環境は依然厳しい状況にあります。そうした中でも、北米空調事業No.1をめざし、高まる環境意識を捉え、環境プレミアム商品の販売拡大、アプライド事業におけるソリューション比率の引き上げなどに注力しています。足元では、環境プレミアム商品『Fit』の販売拡大に向け、インバータを搭載したユニタリー商品の特性を理解して取り扱っていただけるディーラーの開発・育成や、2023年12月に新たに稼働したメキシコのアプライド工場を活用し、アプライドソリューション事業の強化を図っています。

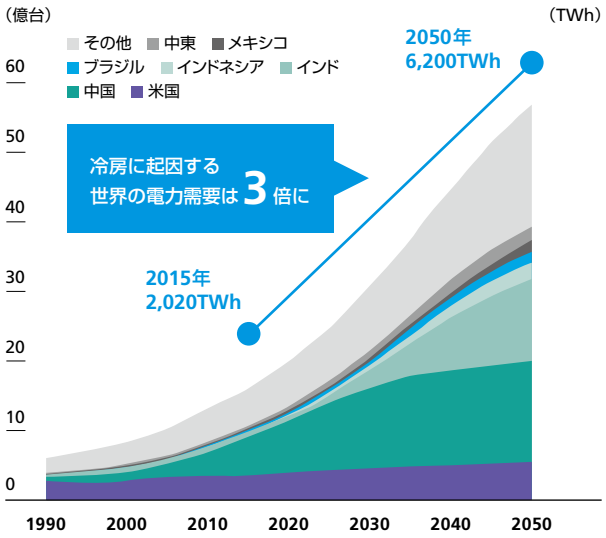
北米空調市場においても当社グループは、垂直統合型で開発・生産・販売・サービスのすべてを自前で行い、売上を伸ばしてスケールメリットをねらう事業モデルを追求してきました。一方で、投資負担が大きく、米系の競合他社と比較して収益性が低いことが課題です。収益性向上のためにはソリューション比率を上げていくことが不可欠であると考えています。北米アプライド事業の売上高に占めるサービスソリューション比率は、競合する米国の3大空調メーカーが60%に達しているのに対し、当社グループは現状40%弱にとどまっており、戦略経営計画「FUSION25」期間中に50%以上に高める目標を掲げています。

サービスソリューション比率の向上に必要なのは、工場やビルなどの設備において空調機器が効率的に機能するように計画から設計、調達、実装を行う計装・エンジニアリング力、そして顧客のニーズを理解した上での提案力です。機器を販売するだけにとどまらず、ソリューションを提案できる体制を構築するため、北米の重点18都市で、提案から据付までを一貫して行える販売網の構築を進めており、2024年3月期までに13都市で完了しました。残りの5都市も2025年3月期までに体制を構築し、ソリューション比率を大きく伸ばすことで、収益性を高めていく計画です。

インド・アフリカといったグローバルサウスと呼ばれる新興国の発展によって世界の空調需要は急増しており、国際エネルギー機関(IEA)によると冷房に起因する電力需要は、2050年までに2015年比で3倍になると予測されています。グローバルトップの総合空調メーカーとして、当社グループが果たすべき役割は大きく、戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画では「インドの一大拠点化」をテーマに加えました。

特集：北米空調市場No.1をめざす ▶ P.31
事業の概況と今後の見通し：インドの一大拠点化 ▶ P.62
事業の概況と今後の見通し：
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 ▶ P.66

世界の空調機の市場ストック台数と電力需要



注：IEA「The Future of Cooling」より当社作成。

会長兼CEOメッセージ

当社グループはこれまで、地産地消を基本とする「市場最寄化生産」を戦略的に行い、高価格帯を主戦場としてきましたが、より幅広い商品ラインアップへと考え方を転換していきます。先進国に比べて購買力の低いグローバルサウスの市場で販売を拡大するためには、ボリュームゾーンでの勝負は避けられず、「コストリーダーシップ戦略」を取っていく考えです。

環境負荷の低いインバータ機は、ノンインバータ機と比べて製造コストは高くなります。しかし、急増する需要を捉えて大量に生産することや電子回路の改良によりコストを下げると同時に、ローコストオペレーションのノウハウを構築していくことで、ボリュームゾーンで戦えるレベルまでインバータ機のコストを下げられると見ています。それにより、現在ノンインバータ機が主流のアフリカ市場でも、インバータ機を普及していける道筋が見えてくるでしょう。こうした取り組みにより、インドを消費地としてだけでなく、重要な戦略的拠点として位置づけ、グローバル戦略におけるボリュームゾーンの生産拠点やR&Dの拠点としても活用していきます。

「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」においては、製品のライフサイクル全体で環境に対する影響を最小限に抑えながら、「先端産業の発展に必要不可欠な高機能材料のリーディングカンパニー」をめざしています。当社グループは長年、フッ素化学を事業の柱のひとつとしており、PFASを含むフッ素材料は、グローバルにおけるカーボンニュートラルやグリーントランスフォーメーション（GX）などの持続可能なソリューションの推進に欠かせないもので、半導体、自動車、通信、医療、エネルギー、空調／冷凍などの先端産業を支えています。

ダイキンは今後も規制を遵守しながら、科学的評価を経たフッ素材料を供給し、社会の重要なニーズに応え持続可能な生産活動に取り組むことで、ライフサイクルを通じて環境負荷を最小限に抑え、信頼される企業として社会の発展に貢献します。加えて、用途に応じてフッ素以外の材料の商品開発にも取り組んでいく方針です。

ダイキンの強みと次の100年に向けた挑戦

新たな経営体制でさらなる成長に挑む

2024年6月の株主総会を経て、私が代表取締役会長兼CEO、竹中が代表取締役社長兼COOに就任し、新たな経営体制に移行しました。

新体制では、次の100年に向けて、戦略経営計画「FUSION25」で掲げる重点戦略テーマを着実に推進し、2026年3月期の目標を完遂したいと考えています。と同時に、10年後、20年後を見据え、次の戦略経営計画「FUSION30」において、さらなる成長・発展に向けた体質改革や構造改革テーマ、新たな価値創出テーマに果敢に挑戦していきます。

当社は、名誉会長の井上が社長に就任して以来、30年間でグローバル化を推し進め、世界170ヵ国以上で事業を展開するグローバル企業へと成長しました。現在、ダイキンは空調専業メーカーとして長年にわたり磨いてきたインバータ技術、ヒートポンプ技術、冷媒制御技術などの環境負荷の低減に寄与する技術を活かした差別化商品をグローバルで展開しています。また、基幹部品の内製化による「垂直統合生産」、地産地消を基本とする「市場最寄化生産」、生産・販売・研究・調達機能を合わせた「四位一体での商品開発」、世界中に張り巡らせたディーラーネットワークによる「強固な販売網」といった独自のビジネスモデルを築き上げてきました。ここまで成長・発展できたのは、こうした強みに加え、環境先進技術を活かした事業展開によって、業績拡大と社会課題の解決とを両立させてきたからにほかなりません。

新経営体制への移行においては、こうした当社グループの強みや「人を基軸におく経営」を継承していくことが重要です。新社長の竹中は、生産・開発、販売、SCM、人事総務など、さまざまな事業領域で経験を重ねてきました。業務執行責任者であるCOOとして、新たな挑戦テーマを着実に現場と共有しつつ、実行のスピードを加速させていくのに最適任だと考えています。

私自身も、代表取締役会長兼CEOとして、これまで築き上げてきた、当社グループ独自の強みをしっかりと引き継ぎ、時代の変化に合わせてさらに進化させていく決意です。変化の時代に勝ち続けるためには、新たな事業・商品・サービスを生み出し続けなければなりません。新たな体制を機に、今後も絶え間ない挑戦を続けることで、次の100年に向けて、さらなる成長・発展をめざします。

ダイキン独自のビジネスモデル ▶ P.20

会長兼CEOメッセージ

戦略経営計画「FUSION30」の方向性

2026年に公表予定の戦略経営計画「FUSION30」策定においては、2030年以降に予見される世の中の変化を踏まえ、取り組むべきテーマを検討しています。戦略経営計画「FUSION25」の重点戦略テーマや既存事業をさらに拡大させる領域に加え、環境・社会課題解決を中心に、新たに強化・参入する領域を探索中です。例えば、エネルギー・サービス・ソリューション、サーキュラーエコノミーなど、戦略経営計画「FUSION25」で掲げているカーボンニュートラル関連の各テーマの深掘りに加え、創エネ、蓄エネ事業の実現、CO_2を回収・利活用する事業の創出などの脱炭素化に貢献する事業が中心になると見込んでいます。脱炭素社会に貢献し事業を通じ社会に求められる企業であり続け、企業価値の向上を図っていく。そのために、解決すべき課題、テーマは何かを念頭に、鋭意、検討を進めているところです。

グローバルトップの総合空調メーカーとして、ダイキンが取り組む社会課題は数多くあります。例えば、熱中症が原因で亡くなる方が世界中におられます。エアコンの適切な使い方を伝えることや、所得にかかわらずエアコンを購入し快適な生活を送れるよう、それぞれの国や気候風土に合った商品展開を進めるとともに、国や自治体とともに対策を講じていきます。

食料不足や食品ロスも大きな課題です。世界では、物流網が整備されていない影響で、生産地で半分以上の農作物や畜産品を腐らせてしまうようなケースもあります。冷蔵設備のある倉庫をはじめコールドチェーンを適切に整備することで、食料を必要とする人々に効率的に食品を届けるネットワークの構築をめざします。当社グループは、引き続き生産地から消費地まで一貫してコールドチェーンを手掛けることで、社会課題の解決をめざします。

株主・投資家の皆さまへ

株主・投資家の皆さまにおかれましては、日ごろより当社経営へのご理解とご支援をたまわり、ありがとうございます。

当社は創業100周年を過去最高業績で迎えることができました。次の100年に向かってさらなる成長・発展へのスタートを切る節目の年に、新たな経営体制に移行しました。新体制でも、これまで培ってきた当社独自の強みを活かし、技術を高めながら、従来の延長線では答えの出せない激動の時代に立ち向かっていきます。

カーボンニュートラルや資源循環への取り組みを通じた持続可能な社会の実現や、グローバルサウスと呼ばれる新興国の人々の生活の向上など、社会課題を解決する新たな価値を提供していきます。これからの時代も当社グループは、お客さまに喜ばれ、信頼される企業として、社会課題の解決を通じて企業価値を高め続けていきます。

株主還元については、2025年3月期に創業100周年の記念配当50円を実施する予定です。これからも事業の成長と環境・社会課題解決を両立させることで企業価値を向上させ、株主還元の一層の充実を図り、株主・投資家の皆さまのご期待、ご信頼に応え続けてまいります。

2024年8月
代表取締役会長兼CEO
十河 政則

代表取締役社長兼COO
竹中 直文

社長兼COOメッセージ

**社員一人ひとりがやりがいを持って挑戦し、実行力を高めながら、
グループ一丸となって、さらなる成長・発展をめざします。**

代表取締役社長兼COO
竹中 直文

COOとして果たすべき役割

このたび、代表取締役社長兼COOに就任いたしました竹中直文です。

「自分の力で新しいものをつくりたい」という想いから、私は、1986年にダイキン工業に技術者として入社しました。はじめの23年間は大阪府堺市にある工場で業務用空調機の開発・生産企画に携わり、リーマンショック発生後の2009年に国内空調の営業に異動し、事業改革にかかわりました。その後、サプライチェーン・物流部門、東京支社長を経て、直近では人事・総務と非常に多岐にわたる業務を担当してきました。

こうしたさまざまな部門での経験を通じて、現場を大切にする想いは人一倍ある、と自負しています。と同時に、人や部門の間に壁をつくらず、ともに働く仲間の意見に耳を傾け、謙虚な姿勢を持ちながら、全体最適で物事を捉えることを常に心掛けています。

今回、次の100年に向かってさらなる成長・発展へのスタートを切るタイミングで、社長兼COOに就任しました。新体制のもと十河CEOとともに、戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画の重点テーマの目標達成はもとより、その先の成長・発展に向けたテーマを推進していきます。また、当社が長年培ってきた「人を基軸におく経営」や「FUSION」に代表される経営戦略など、独自の強みを継承し、時代の変化に合わせて進化させていきます。先行きが不透明で変化の激しい現代の中で、新たな経営課題を着実に事業現場に浸透させ、戦略実行のスピードを一段と加速させることがCOOとしての私の役割だと考えています。現場第一線に自ら入り、経営陣と現場が一体となった経営を実践していきます。

戦略経営計画「FUSION25」目標の達成とさらにその先の成長に向けて

当社グループのさらなる成長・発展のために、「短期利益の確保」と「中長期の成長・発展」の両立をめざし、戦略経営計画「FUSION25」で掲げる重点戦略テーマを完遂したいと考えています。

当社グループを取り巻く経営環境は、インフレや金利の上昇、世界的な住宅投資の減速、欧州のヒートポンプ暖房市場の需要減速など厳しい状況が続きますが、一方で、データセンター、工場、半導体関連など好調な市場も存在しています。ピンチをチャンスに変え、2025年3月期

の計画を達成し、戦略経営計画「FUSION25」最終年度の目標達成に向かって、さらなる施策を検討し徹底的に実行していきます。また、10年、20年先を見据えて、戦略経営計画「FUSION30」では新たなテーマにも取り組んでいきます。

当社の原点は、時代を先取りした新しい商品を創出することで新たな価値を提供し、顧客・社会に貢献し、企業価値を高めていくことにあります。今の時代に求められるビジネスソリューションを一歩、半歩先んじて見つけ出し、自ら変革を起こしていくことで、先行き不透明な時代を勝ち抜いていかなければなりません。

さらには「グローバルサウス」や「空気の価値化」など、取り組むべきテーマを追い求め、新たな市場、新たな事業、新たな技術に果敢に挑戦することによって、環境・社会課題の解決に貢献する企業でありたいと考えています。

COOとして大切にしていきたいこと

将来の成長・発展に向け、取り組むテーマの実行を加速し成果を最大化していくために、私自身が大切にしたいことは主に次の3点です。

まずは、現場力の強化です。これまで、生産・開発、営業、SCM・物流、人事・総務とさまざまな現場を経験し、現場から得られる情報やそこで働く「人」が、経営において非常に重要だと実感しています。第一線の現場で働く社員との対話を通して、現場で何が起こっているのか、現場の社員は何を考えているのかを感じ取り、どのような手を打つべきかを私自身がしっかりと考え、スピードを持った意思決定を行い、テーマを次々と実行し成果につなげていきます。

社員に対しても、何より「現場重視」に徹するよう求めていきます。営業においては、顧客が原点です。お客さまが求めるさまざまなソリューション提案を行うこと、お客さまから直接聞き取ったニーズを商品開発につなげていくことが重要です。モノづくりにおいては、製造現場が原点です。製造現場での品質管理や生産プロセス、現場社員の熟練度やモチベーションが最終的な製品の品質や競争力に直結します。現場のノウハウと最新のデジタル技術の融合により、差別化商品を展開することが可能になります。私自身、現場の声を直接聞くことに努め、ともに議論し、より一層、現場との距離を縮めることで、経営体質の強化につなげていきます。

2点目は、全社一丸で新たな価値を創造することです。変化の激しい時代の中で成長・発展を続けていくためには、既存の役割・枠組みを超えて、新たなビジネスモデルを生み出し、時代の要請に応えていかなければなりません。そのためには、営業・生産といった個別最適を図るだけでなく、各地域・部門が連携を強化し、ダイキン全体が一体となって取り組んでいくことが不可欠です。

戦略経営計画「FUSION25」の成長戦略テーマのひとつに「顧客とつながるソリューション事業の推進」を掲げていますが、最終年度の2026年3月期に向けて、サービス・ソリューション事業の取り組みをさらに加速させ、収益性を向上させていく必要があります。そのためには、営業、生産・開発が一体となり、部門をまたいだ連携を強化することで、顧客のニーズに合った差別化商品、サービス・ソリューションを提供することが重要です。具体的な取り組みとして、市場や顧客ごと・物件ごとに提案内容が異なるソリューション事業の推進に向けて、オーナーダイレクトの販売網や営業体制を強化しています。また、DXやカーボンニュートラル対応、省人化のニーズに対応する用途市場別の商材や提案メニューの拡充など、ダイキングループ一丸となって総力をあげて取り組みを加速していきます。

社内連携だけでなく、さまざまな企業や大学・研究機関との外部連携も同じく重要です。私の経験も活かし、事業・販売・技術・モノづくりなど幅広い視点で協業アイデアを考え、社内に新しい刺激を与えるとともに、社会価値の創造にもつなげていきたいと考えています。

「人を基軸におく経営」に磨きをかけること、これが3点目です。当社が創業以来、数々の困難を乗り越え成長し続けることができたのは、適宜的確な経営判断と果敢な実行力に加えて、企業風土・文化や社員一人ひとりの行動原理、「人を基軸におく経営」といった独自の強みがあったからだと考えています。こうした強み、良き企業文化を継承し、さらに磨きをかけ発展させていくことが私自身に課せられた使命です。

当社は本年「グループ経営理念」の見直しを行いました。グローバルグループの社員一人ひとりがその意味の重要性を理解し、日々の業務の中で具体的に取り入れて実践できるよう、私も自らが行動で示すことを通じて浸透を図っていきたいと思います。

「グループ経営理念」が示すありたい姿「人の力で、豊かな未来を追求する」に基づき、一人ひとりの力を最大限に発揮することによって、持続可能な社会に貢献するとともに事業を成長・発展させていきます。

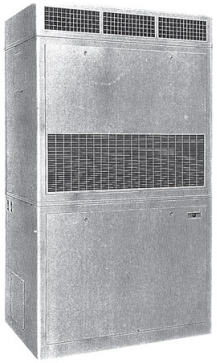
株主や投資家の皆さまには、今後とも当社経営に対するご理解とご支援をたまわりますよう、よろしくお願い申し上げます。

2024年8月
代表取締役社長兼COO
竹中 直文

ダイキンの歩み

創業者 山田晃

創業当時に製作していた
飛行機用ラジエーターチューブ



日本初の
パッケージ型エアコン
『ミフジレーターエヤコン』

当時の社会課題

日本のオフィスビルの快適性

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

ダイキンが出した答え

快適さとランニングコスト削減を両立する「ビル用マルチエアコン」

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

1924
合資会社
大阪金属工業所として創業

1935
日本初 冷媒用フロンの開発

1951
日本初 パッケージ型エアコン発売

1958
ルームエアコン事業進出

1982
日本初 ビル用
マルチエアコン発売

創業

ダイキンの前身である大阪金属工業所の創業者、山田晃は大阪砲兵工廠を経て民間企業に技術者として入社しました。1923年、飛行機用ラジエーターチューブの受注が舞い込みましたが、当時の経営陣は業績不振を理由に消極的でした。しかし、成功を確信していた山田は自ら全責任を持つことを明言し、個人工場を立ち上げ外注先となって製造を引き受けることを条件に受注の決断を引き出します。この工場を母体として発足したのが大阪金属工業所です。

その後、金属の会社ながら、化学の研究開発に力を入れ、フロンの生産に日本で初めて成功しました。フロン冷凍機技術とフッ素樹脂などを独自開発したことで、現在の主力事業である空調事業の基礎をつくり上げたのです。

苦難を乗り越えて築いた販売網の基礎

創業から50年の間に、度重なる経営危機により、3度の大規模な人員整理を余儀なくされました。さらに、1975年には第一次オイルショックの影響で四半世紀ぶりの赤字に転落し、大幅な過剰人員を抱える事態となります。

そのような状況下、当時の社長であった山田稔によって「人員整理回避宣言」が出され、製造部門から販売部門への大量配置転換などを断行し、雇用の維持と会社の存続を図りました。この全社一丸となった取り組みで販売部門に移った社員たちが、日本国内の強固な販売網の基礎を築きました。

「空調三本柱計画」とグローバル進出

1990年代初頭のバブル経済崩壊後、家庭用のルームエアコンや工場・ビル用のセントラル空調の部門では赤字が続いており、すでに業務用を含めた国内の空調機市場は成熟していました。そこで、社長就任直後の井上礼之（現名誉会長）が着目したのが海外市場です。

当時、海外では、米国を除いて空調機の普及は進んでいませんでした。また、業務用から工場・ビル用、家庭用まで扱っているのは世界でもダイキンを含めて2社のみであったことから、井上は、工場・ビル用、家庭用にもこれまで以上に力を入れ、3部門の力を結集すれば世界トップの総合空調機メーカーになることが可能であると考えたのです。その実現に向けて、3部門あわせて伸ばしていく「空調三本柱計画」を策定するとともに、これを実効性あるものにするため、中国進出、欧州での拡大、海外M&Aなど、ターニングポイントとなる大きな決断を矢継ぎ早に下し、グローバルNo.1に向けた礎を築いていきました。

ダイキンの歩み

OYL社との調印式

グッドマン社買収時の記者会見

当時の社会課題

エアコンに使用される冷媒における地球温暖化への影響

先進国ではオゾン層を破壊しないR410Aなどに転換されていましたが、地球温暖化への影響の大きさが課題でした。

ダイキンが出した答え

世界初 新冷媒R32の採用

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

1999
世界初 無給水加湿ルームエアコン『うるるとさらら』発売

2006
ヒートポンプ式温水暖房機『ダイキンアルテルマ』発売

2007
グローバル大手空調メーカーOYLグループ買収

2008
中国トップ空調メーカー珠海格力電器と業務提携

2012
米国住宅空調メーカーグッドマン社買収

世界初 新冷媒R32を採用した住宅用エアコン『うるさら7』を発売

空調のリーディングカンパニー

ボタンひとつで運転が可能なパッケージエアコン(1951年発売)や、ビル用マルチエアコン(1982年発売)をはじめ、日本初を含む革新的な商品や技術を世に送り出し、業界をリードしてきました。中でも、1999年に発売したルームエアコン『うるるとさらら』は、給水不要で外気中から水分を取り込む加湿機能と、再熱除湿方式によって室温を下げない除湿を行う機能の両方を搭載し、ダイキンのフラッグシップ商品になりました。

現在は、空調市場のグローバルリーダーとして、独自の技術で環境配慮型の製品を開発し、170ヵ国以上で愛されています。

世界初、無給水加湿方式で
暖房時に加湿できるルームエアコン『うるるとさらら』

中国市場での大勝負

2008年当時、ダイキンのコア技術のひとつであるインバータは、エアコンの省エネ化の切り札として、世界的に環境配慮の要請が高まる中で、事業戦略上、非常に重要なものでした。それは、世界トップの空調機メーカーをめざす上では避けて通れない中国市場においても同様でした。

ダイキン1社では巨大な中国市場でインバータエアコンをスタンダードにすることは難しいという判断のもと、中国の空調最大手の格力電器と業務提携を行い、普及価格帯のインバータエアコンの技術供与を行いました。その結果、中国では環境性能に優れたインバータエアコンの普及が加速し、2008年当時、10%以下だった住宅用エアコン市場におけるインバータエアコン比率が、現在では90%以上に拡大しています。ダイキンは、インバータエアコンなどの省エネ性の高い空調機を全世界に普及させることで、エアコン使用に伴うCO_2排出量の削減をめざします。

米国市場への本格進出

2007年には、弱みであったアプライド(大型セントラル空調)や低価格帯のルームエアコン事業の補強、北米事業の強化をねらい、グローバル大手の空調メーカーOYL社を買収しました。買収金額は約2,438億円で、ダイキンにとって初の大型買収でした。これを機に、2010年にはグローバルでの空調売上No.1となります。

しかし、世界最大の空調市場である北米では、まだマイナーな存在でした。空調の様式も売り方も日本とは全く異なるため、単独での進出は難しく、1981年と1998年に進出を試みた際は撤退を余儀なくされました。

転機となったのは、2012年のグッドマン社買収です。北米の住宅用空調分野でトップシェアを持っていた同社の参画により、住宅用ユニタリー(全館空調機)市場に本格参入し、ダイキンは北米での事業基盤を確立しました。

ダイキンの歩み

テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）

東京大学との共同記者会見

当時の社会課題

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

ダイキンが出した答え

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

2014
新興国向け冷房専用
インバータエアコン発売

2015
技術開発拠点「テクノロジー・イノベーションセンター」を設立し、
産学・研究機関との協創を通じて新たな「空気価値の創造」の取り組みを開始

冷媒R32を用いたエアコンの
基本的な特許を全世界で無償開放

2018
東京大学と
「産学協創協定」を締結

2024
創業100周年

冷媒R32の普及促進

R32は従来の冷媒であるR410AよりGWP*が3分の1以下で、環境配慮の面で適した冷媒です。微燃性ですが、適正な取り扱い下では危険性はないことが実証されています。しかし、1998年当時、不燃・可燃で分けられていた規格規制において、水素やプロパンと同様に可燃のカテゴリーとして扱われており、空調機器への使用は困難でした。

R32の安全な普及をめざし、ダイキンは世界各国で安全性や環境性能の説明などの働きかけを続け、2014年には国際規格における新基準が認定されました。その後、R32を使った環境技術を日本から世界に発信し、世界の冷媒転換を促進するため、R32空調機の製造に関する特許のうち、のべ93件を無償開放。2019年には2011年以降に申請した特許すべてをグローバルで無償開放しました。

* GWP（Global Warming Potential）：地球温暖化係数。CO_2を基準とし、他の温室効果ガスがどれだけ温暖化する能力があるか示す数値。

技術開発のコア拠点「テクノロジー・イノベーションセンター」

持続的な成長と発展を目的に、差別性やインパクトのある商品・技術を開発するため、「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」を2015年11月に設立しました。技術開発のコア拠点として、世界最先端の実験設備、オープン&フラットな執務スペース、社内外の交流を促進させる協創エリアなどを完備。社内外にて協創することでイノベーション創出を加速します。

技術のコントロールタワーであるTICを中心に、ダイキンの技術者の総力を集め、異業種・異分野のユニークな技術を持つ企業・大学・研究機関との提携・連携を強化することで、世界中の人・情報・技術を呼び込み、イノベーションの創出をめざしています。

人の力で、豊かな未来を追求する新たな「グループ経営理念」を策定

2024年の創業100周年の節目に、改めて強みを見直し、継承・進化させていくこと、社会やステークホルダーの期待や要請に真摯に応えていくことを目的として、2002年に定めたグループ経営理念を見直しました。今回の見直しでは、企業を取り巻く環境が大きく変化している中で、ダイキンとして「大切にすべきこと」「変えるべきこと」を示し、環境や社会にどれだけ貢献できるかという社会価値の向上をめざす姿が明快に伝わる理念とすることにこだわりました。世界各国で働く多様な価値観を持つグループ社員が、理解・共感し、納得性を持って自らの行動の指針とできることを重視しています。

価値創造プロセス

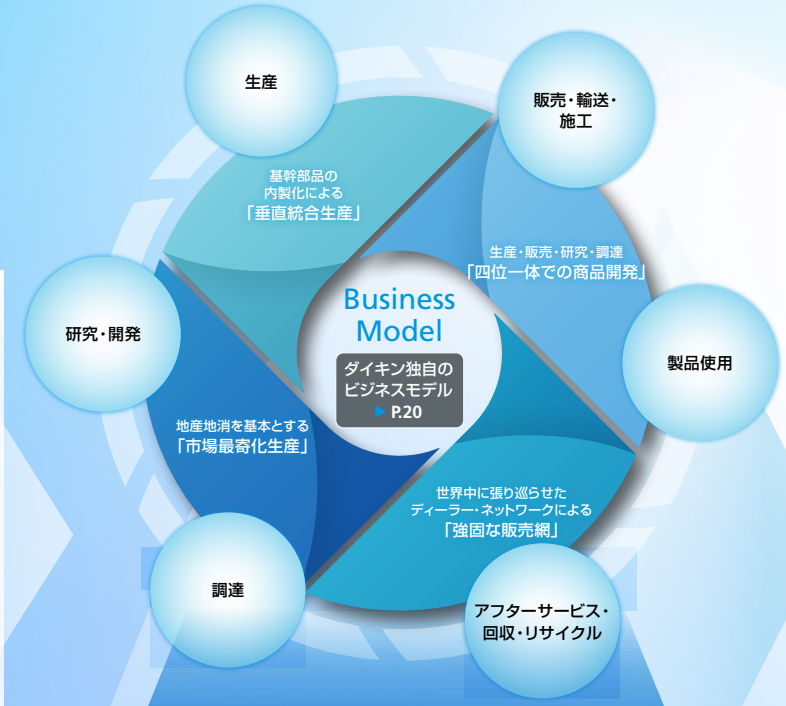
ダイキンは、これまで積み上げてきた強みと、独自のビジネスモデルを通じて、事業を通じた環境・社会課題解決に取り組んでいます。
戦略経営計画「FUSION25」で設定した5年間で取り組む重点テーマを経営のマテリアリティとして認識し、新たな価値を社会に提供することで、持続可能な社会の実現とともに自らの発展をめざします。

積み上げてきた強み

環境社会をリードする空調コア技術

人を基軸におく経営

世界に広がる強固な販売網



事業活動の基盤～持続的な成長のために～

環境ビジョン2050　環境への取り組み ▶ P.48

サステナビリティ重要課題　▶ 詳細はP.24へ

FUSION05 経営基盤の確立

FUSION10 経営の革新

FUSION15 成長の加速

FUSION20 事業領域拡大／事業構造転換、既存事業強化

FUSION25

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

経済価値

2026年3月期全社目標

売上高	4.55兆円
営業利益	5,000億円
営業利益率	11%

環境価値・社会価値

温室効果ガス実質排出量の削減
2025年目標（成行比）
30%以上

資源循環への貢献

人類を暑さ・寒さから解放

顧客と直接つながり用途ごとのニーズに応える

安全・安心、快適な空気・空間の提供

食品ロスの削減に貢献

国際ルールづくりへの貢献

社員・地域の人々の成長に貢献

ダイキンがめざす価値創造

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

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

都市に対する価値創造

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

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

人に対する価値創造

空気の可能性を追求し、人々の健康で快適な生活に貢献する

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

グループ経営理念　▶ 詳細はP.2へ

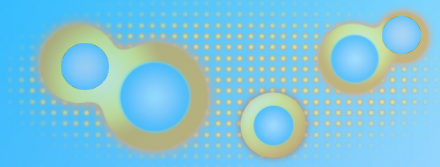
社是　▶ 詳細はP.2へ

環境社会をリードする空調コア技術

ダイキンは、独自に培った3つの高度な空調コア技術を基盤に、今後も環境技術に磨きをかけ、空調市場をリードしていきます。

ヒートポンプ技術

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



技術を活かした事業機会

- 化石燃料使用に対する規制強化によるヒートポンプ暖房のニーズの高まり
- 燃焼暖房からCO₂排出量が大幅に削減できるヒートポンプ暖房への転換
- 各国政府の環境政策

強みを有する背景

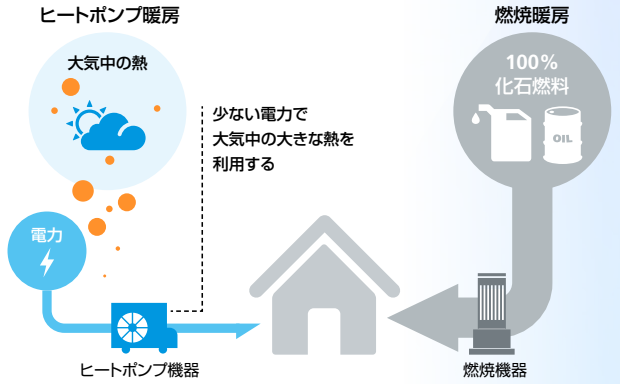
- 空調専業メーカーとして、長年培ってきた技術力
- 業界唯一の製品を生み出す開発力
- さまざまな気候や地域特性に応じた商品開発力

CO₂排出削減に貢献するヒートポンプ技術

少ない消費電力で、大気中から集めた熱を大きな熱エネルギーにして必要な場所に移動させる技術。太陽の輻射熱を利用するため、ガスや石油、石炭などの化石燃料を直接燃やす給湯や暖房に比べ、CO₂排出量を大幅に削減できます。ダイキンは1958年に日本で初めて水冷ヒートポンプ式のパッケージエアコンを開発。以来、この「熱をつくらずに移動させる」技術の可能性に挑み続けてきました。

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

ヒートポンプ暖房・燃焼暖房の仕組み

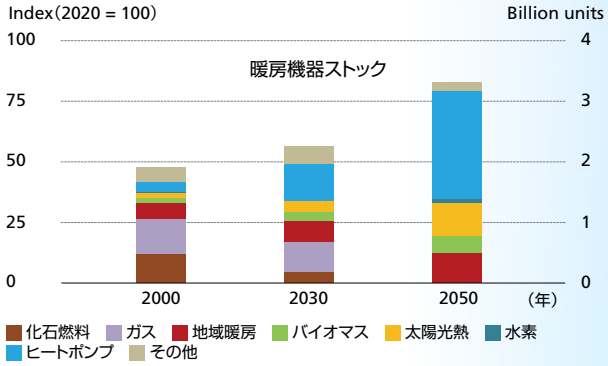


ヒートポンプ暖房の普及で脱炭素社会の実現に貢献

世界の暖房市場の熱源のCO₂排出量は約40億トンとされており、その3割がヒートポンプに置き換わると最大約12億トン（世界のCO₂排出量全体の約3%）の削減につながると予測されています。これは平均的な乗用車5.6億台分のCO₂排出量に相当します。

近年、環境意識の高まりから、省エネ性の高い暖房・給湯機器の普及が進んでいます。特に欧州では、比較的気候が寒冷なことから、家庭でのエネルギー消費の80%以上は暖房・給湯が占めており、従来の燃焼暖房からヒートポンプ暖房などのCO₂排出がより少ないシステムへの転換が進められています。ダイキンは、省エネ性の高いヒートポンプ技術を用いた給湯器や暖房機の開発・普及に取り組み、快適性向上とCO₂排出削減に努めています。

ネットゼロシナリオにおける
ヒートポンプ暖房・給湯の普及イメージ



出典：IEA「Net Zero by 2050—A Roadmap for the Global Energy Sector」（2021年）

IEAの試算によると、世界の暖房・給湯市場のうち2020年時点でヒートポンプの普及割合は約10%程度。IEAは、2050年のカーボンニュートラルの実現に向け建物の省エネ化を進め、ヒートポンプの普及率を50%以上にするべきとしている。

インバータ技術

電流を切り替え、
モーターの動きを高精度に調整
省エネ性と快適性の向上に貢献する技術

技術を活かした事業機会

- 新興国における中長期的な空調需要の拡大
- 電力不足に対して、省エネ性の高いインバータエアコンの販売拡大

強みを有する背景

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

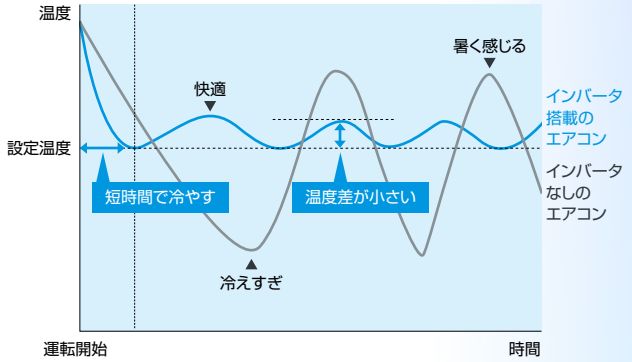
省エネ性と快適性の向上に貢献するインバータ技術

インバータとは、電圧・電流・周波数を制御する技術です。インバータを搭載したエアコンは、エアコンの心臓部である圧縮機のモーターの回転数を負荷に応じて適切に変化させ、エアコンの冷房能力を細かく調整し、的確にコントロールします。

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

* 当社での実証実験に基づき算出。

インバータ搭載のエアコンと、インバータなしのエアコンの比較



インバータエアコンの普及により消費電力を削減

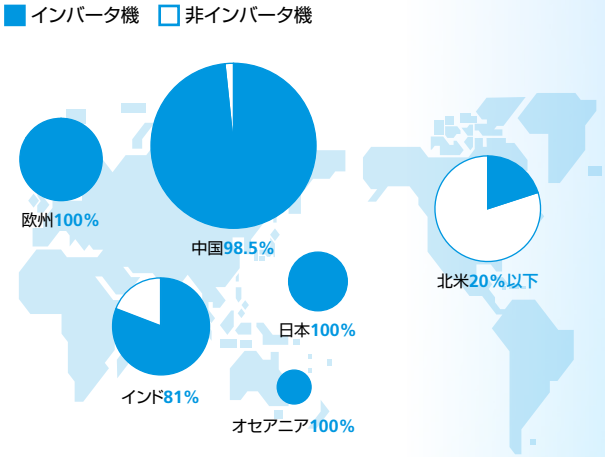
世界の全電力需要のうち、エアコン使用による電力は約1割*1を占めています。今後も新興国の経済発展に伴いエアコン需要は拡大し、冷房のエネルギー需要は毎年平均4%増加*2すると予想されています。

ダイキンは空調専用のインバータを世界に先駆けて開発しました。地球規模で温暖化を抑制するためには、インバータエアコンなど省エネ性の高い空調機を全世界に普及させることが必要です。

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

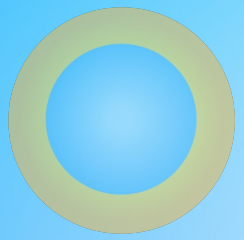
*1 出典:IEA「World Outlook 2023」
*2 出典:IEA「Space Cooling Tracking report」

住宅用エアコンのインバータ比率



冷媒制御技術

室外機と室内機の間を
循環しながら
熱の受け渡しを行う
冷媒をコントロールする技術



技術を活かした事業機会

- 低温暖化冷媒を使用した空調機の販売拡大
- 省エネソリューションの提供によりエネルギーマネジメントを推進

強みを有する背景

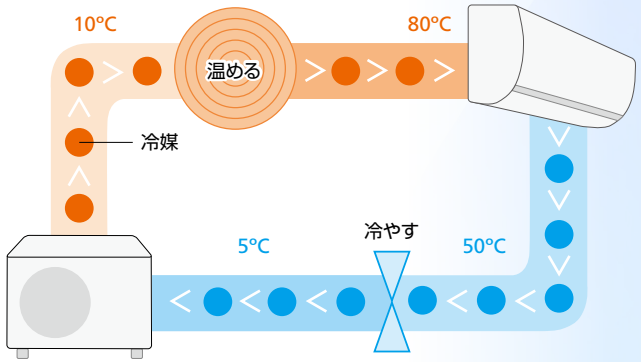
- 冷媒の開発からエアコン開発、冷媒の回収・再生・破壊まで行う唯一の総合空調メーカー
- 世界初、室外機1台で、フロアや部屋ごとに冷媒をコントロールする技術を確立
- 過去からあらゆる冷媒を研究してきたノウハウで、機器に応じた最適な冷媒を選択

エアコンの省エネ性能の決め手となる冷媒制御技術

冷媒は、室内機と室外機の間を循環しながら熱の運搬を行っています。熱を効率的に運ぶために冷媒の温度をコントロールする冷媒制御技術は、エアコンにおける省エネ性能の決め手となります。

ダイキンは、1台の室外機に複数台の室内機が接続されているビル用空調システムで、室内機1台ごとに冷媒の状態や物量をコントロールする技術を世界で初めて確立しました。これにより、季節の変わり目などでニーズの高い「冷暖房同時運転」もできるようになりました。

室外機と室内機の間を循環しながら「熱」の運搬を行う



環境負荷低減に向けて適材適所の冷媒を選択

ダイキンでは、地球温暖化への影響を可能な限り抑えた冷媒を用いた空調機の実用化を加速しています。冷媒選択にあたっては、冷媒の直接的な温暖化影響だけでなく、その冷媒を用いた空調機の使用時のエネルギー効率などライフサイクル全体での影響を考慮しています。また、環境影響だけでなく、燃焼性・毒性といった安全性に関する機器のライフサイクル評価や、冷媒自体の価格はもちろん、その冷媒を用いるエアコンの製造コストなども考えて、総合的に判断しています。

住宅用、業務用、暖房・給湯機器と冷凍冷蔵機器など、機器によって冷媒に求められる性能が異なるため、用途に応じて最適な冷媒を選択できるよう、過去から自然冷媒やHFC冷媒およびHFO冷媒などのあらゆる冷媒を研究し、空調機への採用検討を進めてきました。

ダイキンは、冷媒メーカーとして、地球温暖化の抑制に貢献すべく、機器ごとに適材適所の冷媒の探索を継続していきます。

ダイキンが考える冷媒選択の方向性

住宅用		商業・産業用	
住宅用エアコン	業務用マルチエアコン	冷凍冷蔵機器	
R32	R32	R32、R407H、HFOs、HFO混合冷媒、CO_2、プロパンなど	
家庭用給湯機	店舗・オフィス用エアコン	チラー	
R32、CO_2	R32	R32、R1234ze(E)、R1233zd(E)、HFOs、HFO混合冷媒	

ダイキン独自のビジネスモデル

ダイキンは、研究・開発、生産、販売・サービスに至るまで、空調事業を中心にグローバルで事業を行っています。積み上げてきた強みを活かし、
独自のビジネスモデルを築くことで、世界中に快適な空気を届けています。

基幹部品の内製化による
垂直統合生産

圧縮機（コンプレッサー）やモーター、P板などの基幹部品から冷媒に至るまで、空調機器を構成する主要部材を自社で開発・生産することで、要素技術だけでなく製造プロセスにおける技術的なノウハウも蓄積しています。各国市場の規制によって求められる製品規格の変化や、地域の気候、生活習慣など顧客のニーズに対応する製品をスピーディに開発・生産することが可能になっています。また、一貫して自社生産を行うことで、部品の不足や過剰在庫を回避し、天候によって大きく変動する空調需要にグループ全体で効率的に対応しています。

生産・販売・研究・調達
四位一体での商品開発

グローバルの主要な生産拠点において研究開発機能を有しており、各地域の販売・調達機能を合わせた四位一体で、地域ごとに異なるニーズに対応した製品を開発・生産しています。生産から販売までの各部門が密に連携し、部材や製品の在庫状況を一貫して管理し、調達計画・生産計画にタイムリーに反映されます。機会損失を最小限に抑えながら、無駄なくタイムリーに製品をお届けしています。

地産地消を基本とする
市場最寄化生産

各地域のニーズに対応するため、一極集中生産ではなく、販売する市場の近くで調達・開発・生産を行う体制をグローバル5極で構築しています。これにより、製品を短いリードタイムで供給することが可能となり、各地域の天候や景気変動による需要の変化にもタイムリーに対応した販売戦略を取ることができています。また、基本となる部品のグローバルでの共通化や、グループ全体での部品・製品の在庫の一元管理も進めることで、一時的に需要が高まった他地域への製品供給や生産拠点間での部品の融通を行うなど、生産拠点の分散によるデメリットを最小限に抑えています。

世界中に張り巡らせたディーラー・ネットワークによる
強固な販売網

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

ダイキン独自のビジネスモデル

地域ごとに異なる空調のニーズに対応

空調事業については、国や地域によって気候や建物の様式、生活スタイルが異なり、製品ニーズはさまざまです。また、各国で製品の規格や省エネ規制も異なることから、その地域の特性に応じた製品の開発・生産・サービス・販売体制の構築が欠かせません。

ダイキンは、市場に近いところに生産拠点を構える「地産地消」を基本戦略としており、グローバル5極で地域自立型の開発・生産～販売・サービスのサプライチェーンを築いてきました。調達についても、グローバル集中購買ではなく地産地消のために地域主体の調達体制の構築を進めています。

このように地域に根差して事業を行うことで、各地域の市場ニーズを捉えた新商品の迅速な開発・市場投入を可能にするとともに、コストダウンの成果創出にもつながっています。

グローバル各地に自前の販売網を構築

ダイキンが、世界各地域で高いシェアを維持することができている背景には、長年にわたり各地で構築してきた自前の販売網があります。

空調製品は他の家電製品と異なり、販売後の据付やサービスメンテナンスなどのアフターサービスも重要です。ダイキンは、代理店販売ではなく自前の販売網による直接販売を大切にしています。国や地域によって気候・生活習慣が異なり、空調製品に求められるニーズもさまざまです。顧客に直接アプローチし、多様なニーズに応える製品を迅速に供給できる自前の販売網はグローバル展開に不可欠です。

今後も、それぞれの市場の状況に合わせて、戦略的な販売店の買収も実施しながら、販売網の強化を行っていきます。

空調事業の主なグローバル生産拠点

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

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

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

日本
- 滋賀製作所(滋賀県草津市:1970年)
  住宅用エアコン
- 堺製作所(大阪府堺市:1937年)
  業務用エアコン

中国
- 大金空調(上海)有限公司(1995年)
  業務用エアコン、全熱交換器、空冷チラー
- 大金空調(蘇州)有限公司(2011年)
  住宅用エアコン、業務用エアコン
- マッケイ社(武漢:2007年買収)
  水冷チラー、ターボ冷凍機など
- マッケイ社(深セン:2007年買収)
  空冷チラー、ファンコイルユニットなど

米国
- ダイキンアプライドアメリカズ社
  (ヴァージニア州スタントン:2007年買収)
  大型チラー、ターボ冷凍機
- ダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカ社
  (テキサス州ヒューストン:2012年買収)
  住宅用ユニタリー、ガスファーネス、業務用エアコン

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

世界27ヵ国90ヵ所以上*に生産拠点を構築し、市場最寄化生産を実施

* フィルタ、低温を含む。

地域による空調様式の違い

地域	市場の特徴	特徴的な製品
日本	• 省エネや快適性を重視 • 建物の気密性が高い • 冷媒配管を用いたダクトレス式、個別空調による都度冷暖房が一般的	• ビル用マルチエアコン(VRV) • お掃除機能付き、除加湿機能付きエアコン『うるるとさらら』
欧州	• 高い省エネ・環境意識 • デザイン性を重視 • 直接風にあたること(ドラフト感)を嫌うため、特に暖房はラジエーターや床暖房が普及 • 既存の建物に後付けできるダクトレス式が一般的	• ヒートポンプ式温水暖房・給湯機『ダイキンアルテルマ』 • デザイン性に優れた『Daikin Emura 3』
中国	• 1990年以降、急速に空調が普及 • 内装のこだわり、高級志向 • データ活用が進む • 後付けが容易なダクトレス式が普及	• 住宅用マルチエアコン • インテリジェントVRV
米国	• エアコン発祥の地 • 建物内のフロアや部屋を一括して冷暖房することが好まれる • 住宅用・業務用ともにダクト式(空気ダクトや水配管)による24時間全館空調が一般的	• 住宅用ユニタリー • アプライド空調(セントラル)
アジア	• 冷房のみのニーズが多い • 高額な電気料金、電力供給が不安定	• 冷房専用インバータ機 • 高外気温仕様エアコン

ダイキン独自のビジネスモデル

モジュール設計で幅広い製品ラインアップと開発スピードの向上を両立

世界中で空調機器を販売するダイキンでは、地域によって異なる多様なニーズに対応するための幅広い製品ラインアップと、コストダウンを両立するため、2017年からモジュール設計に着手し、2019年発売のモデルから採用しています。

モジュール設計は、グループ共通の「基本モジュール」と各国の開発者が必要な機能を開発して搭載できる「機能モジュール」の2つから構成されます。「基本モジュール」は、どの拠点、開発者であっても手を加えることはできません。一方「機能モジュール」は、拠点ごとに開発者が必要な機能を開発することができます。これらを重ね合わせた設計を基本とすることで、市場ごとに異なるニーズへの対応と、開発スピード向上の両立を可能にします。開発スピードの向上による機会損失防止や固定費削減効果に加え、部品の共通化・標準化によるコスト削減効果も見込んでいます。

モジュール設計のイメージ

空調バリューチェーン全体で価値を提供する空調ソリューション

空調ソリューションでは、空調機器の保守・点検、運転時の付加価値提案から改修、設備・システム全体の更新まで、空調バリューチェーン全体で顧客の課題に沿ったソリューションを提供し、空調機器販売後の付加価値を創るコト売りのビジネスを確立することが重要です。建物ごとの空調負荷予測モデルを作成し、室内環境を予測しながら省エネ制御やエリア全体の電力需給調整を行う技術開発など、顧客とつながり続けることで困りごとを解決していくソリューションビジネスを展開していきます。

ダイキンは空調ソリューションのビジネスモデルを確立し、省エネに対するコンサルティングやIoTの活用によって、カーボンニュートラルの実現をめざします。

空調ソリューションの具体例

空調機器データを活用したサービスソリューション

業務用空調機の室内ユニット内にあるドレンパンの汚れ度合いを定点カメラの画像から自動解析し、パソコンやタブレット端末を通じて、清掃の推奨時期*1を通知する、IoTを活用した業界初*2のサービス『Kireiウォッチ』の販売を2019年10月に開始しました。

ダイキンは空調機器からデータを収集・分析して活用することで管理・メンテナンスに掛かるコストを削減する以外にも、温度・湿度・CO_2などのデータを収集し、快適な環境づくりに活かしていきます。

*1 当社独自のアルゴリズムによって解析した汚れ度合いの参考値をもとにした当社推奨の清掃時期。
*2 当社調べ。2019年9月10日現在。

空調ソリューションの具体的な取り組み

「空調ソリューションとは?ダイキンの事例で読み解く最新事情」

エネルギーソリューションの取り組みにより社会課題解決に貢献

ダイキンは、独自に培ってきた環境技術により、ビル全体や街全体のエネルギーソリューションに挑戦しています。空調、周辺機器、建物設備が消費するエネルギーの最適化や再生可能エネルギーの活用、ピーク時の電力平準化を図るためのデマンドレスポンスなどの推進により、持続可能な都市づくりに取り組んでいます。エネルギーソリューションの取り組みにより、社会課題の解決と事業成長の両立をめざします。

中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

詳細はサステナビリティレポート

外部環境の変化を踏まえ、ダイキンのバリューチェーンにおける中長期の価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、それに関連するリスクと機会を抽出しました。これらのリスクに適切に対応し、また機会を活かしつつ、社会課題解決に取り組むべく、戦略経営計画「FUSION25」で掲げる重点テーマを経営のマテリアリティとして認識し、さらなる価値創造を実現していきます。

社会の変化

気候変動の深刻化

エネルギー・電力需要の拡大と集中

空気質への関心の高まり

自然災害等の発生

デジタル社会への移行

社会の変化に対する課題		
リスク	対応・機会	
地球温暖化の抑制		
• 環境規制の強化 • 電力の需給逼迫	• 環境規制に対する商品・サービス・技術の開発 • エネルギーマネジメントの展開・持続可能な都市づくり	
エネルギー・電力消費量の削減		
• 省エネ規制の強化	• インバータ化の加速 • 環境性能に優れた商品開発や技術革新	• 環境対応商品への更新提案の強化 • エネルギーマネジメントの強化
感染症の拡大防止／空気の価値化		
• 既存の空調機器に対する新たな規制	• 安全・安心な空気を提供するための商品開発 • 暮らしを豊かにする空気・空間の創造	
サプライチェーンの分断への対応		
• 事業所の操業停止 • 原材料・部品調達の停滞	• 地産地消を基本とする「市場最寄化生産」による安定供給	
デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築／業務プロセスの効率化		
• 既存商品の陳腐化 • デジタル人材の不足	• IoT・AIを活用した技術開発、商品・サービスの展開、販売活動の強化 • 効率的なエネルギー管理などのソリューション提供	
環境規制強化による事業への影響を極小化		
• PFAS規制の強化	• 素材の高機能化、環境対応ニーズに対応したフッ素化学製品の研究開発 • フッ素以外の材料の商品開発	

環境規制に対する取り組み ▶ P.66

KPIについては「サステナビリティに関する目標と実績」へ ▶ P.83

中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

サステナビリティ重要課題の特定と経営のマテリアリティへの反映

最新の社会動向やステークホルダーとの対話内容を踏まえ、サステナビリティ重要課題を適宜見直し、特定しています。とりわけ、重点を置く課題が気候変動対応です。

サステナビリティ重要課題を、戦略経営計画「FUSION25」の重点戦略テーマ（経営のマテリアリティ）にも反映しています。

新興国を中心とした空調需要の急増は、空調を主力事業とするダイキンにとって大きな機会です。空調の普及は、気候変動への適応策のひとつであり、コロナ禍で高まった空気浄化ニーズに応えることでもあります。一方、リスクとして、空調使用に伴う電力消費や温室効果ガス排出があり、今後の需要の急増で、より影響が大きくなることが見込まれます。

ダイキンは、空気に関する社会のニーズに応えながら、社会の脱炭素化にも貢献していくことが、ダイキンの使命であると考えています。温室効果ガス排出実質ゼロを「環境ビジョン2050」に掲げ、戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマにも組み入れて推進しています。

サステナビリティ重要課題の特定プロセス

1 ステークホルダーの関心・影響を把握

ダイキンの事業環境を取り巻く2050年の社会予測からバックキャスティングし、世界的枠組みを踏まえて、ダイキンが解決に貢献しうる社会課題を整理。

2 事業が社会に与える影響を評価

ダイキンの事業特性から、関連性の高い項目を抽出した上で、社会に与える影響を評価し、重要性の高い取り組み項目を抽出。

3 自社と社会の2軸でサステナビリティ重要課題を特定

重要性の高いそれぞれの取り組み項目について、社会と自社の2軸で評価。「社会」については、投資家や有識者、社外取締役などから意見を聞いて「ステークホルダーの関心・影響」を、「自社」については、社員、経営層にヒアリングして「ダイキンにとっての重要性」をそれぞれ評価し、マテリアリティ分析を経て特定。最も重要な課題をCSR委員会で審議し、取締役会により承認。

サステナビリティ重要課題

- 気候変動対応
- 化学物質対応
- 顧客満足
- 協創
- サプライチェーン・マネジメント
- リスクマネジメント
- サーキュラーエコノミー対応
- 空気価値
- 人材
- 人権の尊重
- コーポレート・ガバナンス
- コンプライアンス

戦略経営計画「FUSION25」への反映

戦略経営計画「FUSION25」では、当社を取り巻く外部環境の変化や当社の強み、さらにサステナビリティ重要課題を踏まえて、重点戦略11テーマを策定しました。

FUSION25 環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する

成長戦略3テーマ

1. カーボンニュートラルへの挑戦
   工場での温室効果ガス排出実質ゼロ化、自然冷媒、サーキュラーエコノミー
2. 顧客とつながるソリューション事業の推進
   業務用　住宅用　低温
3. 空気価値の創造

強化地域／事業3テーマ

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5テーマ

7. 技術開発力の強化
8. 強靭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

戦略経営計画「FUSION25」の概要

FUSION25

2021年に、2022年3月期から2026年3月期までの戦略経営計画「FUSION25」を策定しました。「FUSION25」では、ダイキンを取り巻く「外部環境変化」と、これまで培ってきた「ダイキン独自の強み」を踏まえ、10年先、20年先の世の中の変化とダイキンのありたい姿からバックキャストし、5年間で取り組むべきテーマを描いています。
2023年に策定した「FUSION25」後半3ヵ年計画では、当初計画策定以降の経営環境の変化と中長期的なトレンドをチャンスと捉え、重点戦略テーマの取り組みを強化するとともに、新たなテーマを追加しました。重点戦略11テーマの実行により、経済価値・環境価値・社会価値の創造を加速していきます。

戦略経営計画「FUSION」とは
戦略経営計画「FUSION」では、経営を取り巻く外部環境、現状認識をもとに、5年でめざしたいグループの発展の方向性を定めています。当初計画として、5年後のイメージを置き、前半3ヵ年の具体的な定量目標と実行計画を設定し、2年経過後に最終年度のイメージを具体的な目標に置き直し、実行計画を具体化した後半3ヵ年計画を設定しています。

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

策定の前提

外部環境変化

当初計画策定時の前提
- 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

＋

当初計画策定以降の経営環境変化
- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーへの動きが加速
- 競合・他社はソリューション展開を加速
- インドの目覚ましい経済成長
- 半導体、自動車、情報通信分野の発展

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

外部環境変化を大きなチャンスと捉え、当社独自の強みを活かし、さらなる成長発展をめざす

前半2ヵ年での外部環境変化を捉え、新たなテーマを追加

重点戦略11テーマ

成長戦略3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

1. カーボンニュートラルへの挑戦
   工場での温室効果ガス排出実質ゼロ化、自然冷媒、サーキュラーエコノミー
2. 顧客とつながるソリューション事業の推進
   業務用　住宅用　低温
3. 空気価値の創造

強化地域／事業3テーマ
グローバル展開を加速、収益力を強化

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5テーマ
事業変革、成長を支える経営基盤を強化

7. 技術開発力の強化
8. 強靭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

めざす価値創造

経済価値

2026年3月期全社目標

売上高	4.55兆円
営業利益	5,000億円
営業利益率	11%

環境価値・社会価値

温室効果ガス実質排出量の削減
2025年目標（成行比）
30%以上

資源循環への貢献

人類を暑さ・寒さから解放

顧客と直接つながり用途ごとのニーズに応える

安全・安心、快適な空気・空間の提供

食品ロスの削減に貢献

国際ルールづくりへの貢献

社員・地域の人々の成長に貢献

注：赤字は後半3ヵ年計画で新たに追加した内容

戦略経営計画「FUSION25」の概要

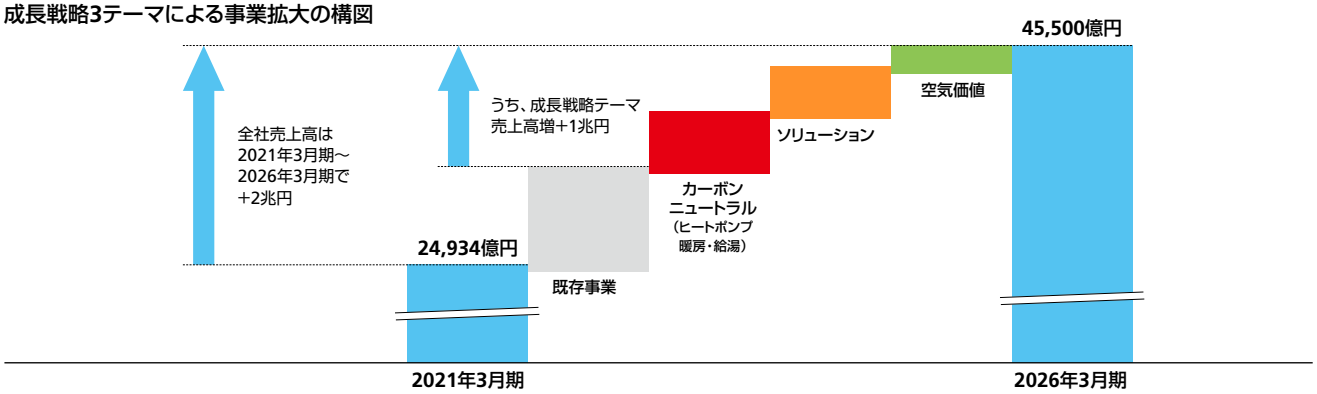
定量目標

後半3ヵ年計画の初年度にあたる2024年3月期は増収増益を達成し、過去最高業績を更新。成長戦略テーマの強化・推進と、北米・インドをはじめとする各地域での事業拡大を核に最高業績の更新を続け、2026年3月期の売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円をめざします。

（億円）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2026年3月期計画
売上高	24,934	31,091	39,816	43,953	45,500
営業利益	2,386	3,164	3,770	3,921	5,000
営業利益率	9.6%	10.2%	9.5%	8.9%	11%

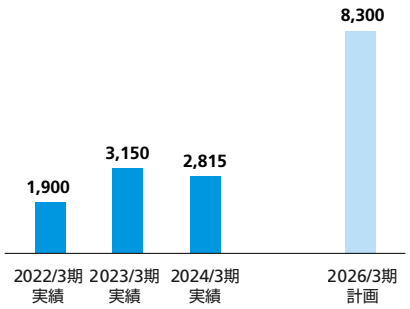
成長戦略3テーマによる事業拡大の構図



❶ カーボンニュートラルへの挑戦

ヒートポンプ暖房・給湯事業の売上高実績と計画

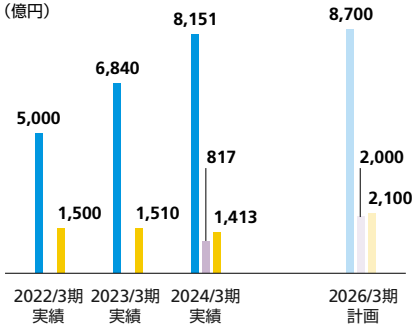
（億円）



❷ 顧客とつながるソリューション事業の推進

ソリューション事業の売上高実績と計画

（億円）



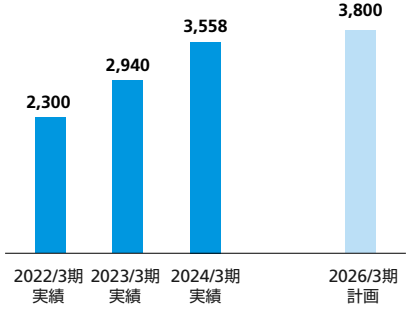
■業務用ソリューション ■住宅用ソリューション
■低温ソリューション

注：「住宅用ソリューション」は、
戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画でテーマ設定

❸ 空気価値の創造

空気・換気事業の売上高実績と計画

（億円）



▶「SX銘柄2024」に選定

SX銘柄2024 Sustainability Transformation

ダイキンは、経済産業省と東京証券取引所が実施する「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）銘柄2024」に選定されました。「SX銘柄」は、東京証券取引所に上場している企業の中から、持続的に成長原資を生み出す力を高め、企業価値向上を実現する優れた企業を選定するものです。中長期の企業価値向上を重視する投資家にとって魅力ある銘柄を紹介することを目的に、今回初めて創設されました。

今回の選定では、主に次のような点が評価されました。

1. 戦略経営計画「FUSION25」は、バックキャスティング、フォアキャスティングの両面から戦略を立案し具体的な実行計画に落とし込んでおり、各戦略とのつながり・整合性が分かりやすい。
2. ガバナンスの観点では、迅速な意思決定、適切な監督・モニタリング体制構築の工夫も見られ、外部環境の変化に対して継続的かつ迅速な戦略の見直しが期待できる。
3. 価値観・長期戦略の観点では、空調事業において、気候変動課題に対するリスクと機会を抽出し、ビジネス展開を図っている。俯瞰的な視点を持ちつつ、技術力にその競争力の原点を訴えるなど統合志向がうかがえる。
4. 高い技術力を有しており、また、グローバル各地でのルール形成に積極的に取り組んでいる。知的財産戦略が実行戦略と有効に結び付いており、空調市場の拡大に貢献している。

財務戦略

財務担当役員メッセージ

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画の達成に向け、もう一段、稼ぐ力を強化していきます。

取締役兼副社長執行役員
経理財務・予算担当、
経理財務本部長
髙橋 孝一

戦略経営計画「FUSION25」で掲げる定量目標に対する進捗

2023年5月に発表した戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画では、2026年3月期の定量目標として、売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円、営業利益率11%を掲げ、その達成に向けて重点戦略テーマの実行に取り組んでいます。後半3ヵ年計画の初年度にあたる2024年3月期は、多くの地域・事業で需要が想定以上に落ち込む厳しい事業環境の中、カーボンニュートラルや省エネにつながる商品・サービスの提案強化、戦略的売価施策の徹底、トータルコストダウンなどの重点施策に徹底的に取り組んだ結果、売上高4兆3,953億円、営業利益3,921億円と、過去最高業績を更新することができました。しかしながら、営業利益率は、2023年3月期の9.5%から8.9%に低下しており、後半3ヵ年計画に対しても進捗が遅れていると受け止めています。

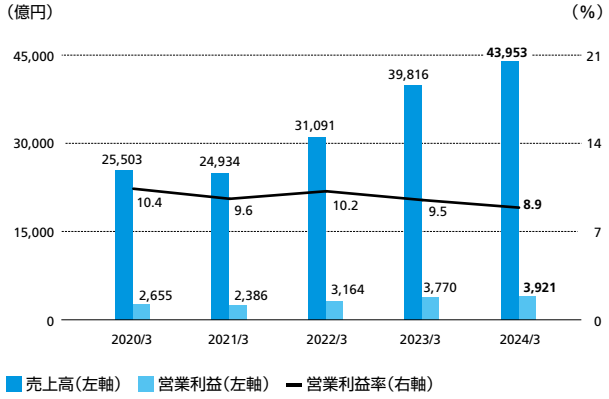
足元で収益性が低下している要因は、主に3点と捉えています。1点目は、高収益事業である欧州空調事業において、住宅用ヒートポンプ式温水暖房機器の需要低迷による販売の落ち込み、2点目は、これまで実行してきた一部のM&Aに対する投資回収遅れ、3点目は、「FUSION25」前半2ヵ年での、研究開発投資やデジタル投資、各地域での生産能力増強に向けた設備投資など、将来の成長に向けた積極的な先行投資の実行による投資負担があげられます。

当社グループは、戦略的投資を実行しながら事業拡大をめざすとともに、収益性の向上、財務体質の強化を図ることで、将来の成長・発展と経営体質の強化を進めることを基本方針としており、その方向性に変更はありませんが、「FUSION25」後半3ヵ年計画で掲げる2026年3月期の営業利益率11%達成に向けて、もう一段、稼ぐ力を強化することが不可欠だと考えています。アプライド事業、インド空調事業など、好調な地域、事業での販売拡大、北米空調事業での収益性向上、投資回収の加速、固定費の効率化など、グループ全体で施策を徹底実行し、収益力の強化を図ります。

「FUSION25」後半3ヵ年計画の目標達成に向けて、2025年3月期の営業利益4,250億円は必達目標であり、低下している営業利益率をまず9%台に回復させる計画です。今期も引き続き厳しい事業環境が想定される中、コストアップを吸収する売価施策と拡販・シェアアップの両立に向けた営業力・販売力の強化、グローバル横串での変動費コストダウン、固定費の効率化など、期初に掲げた全社重点テーマに取り組みます。また、グローバルでのアプライド空調の需要拡大を捉えて販売拡大を図り、業務用ソリューション事業を強化することで収益拡大にもつなげます。

生産能力増強に向け、2023年8月にインド南部の新工場、2024年4月にDNA社のメキシコ新工場の稼働を開始しています。2025年3月期は、ポーランド、インドネシア、中国での空調新工場や化学の第2工場の完工・稼働を予定しています。着工済みの投資案件は、需要動向を見極めながら立ち上げ時期や規模を柔軟に見直すことも検討し、着実に投資回収することで、収益力向上につなげていく考えです。北米空調事業の販売網やサービスソリューション事業の強化、欧州の低温事業など、これまで実施してきた買収のシナジー拡大も図ります。

売上高／営業利益・営業利益率



財務戦略

また、販売網強化やデジタル化への先行投資など、強化投資も実行します。一方、既存の固定費削減や新規投資の抑制にも取り組みますが、固定費については人件費の高騰が続くと見ており、固定費トータルでは増加する傾向です。売上高の伸びや利益率の向上に見合った固定費構造の実現に向け、さらなる効率化を進めます。その主な施策としては、生成AIを活用した間接業務の効率化や米国・欧州・アジアにおいての地域横串での間接材購買の効率化などに取り組んでいます。また、投資対効果や投資回収を明確にした上での投資の優先順位づけも徹底していく考えです。

これらの施策の成果を拡大し、「FUSION25」後半3ヵ年計画の目標（2026年3月期の営業利益5,000億円、営業利益率11%）達成につなげていきます。

コストダウンの取り組み

2025年3月期の全社重点テーマのひとつに「グローバル横串でのコストダウン力のさらなる強化」を掲げています。今期も厳しい需要環境が続き、生産が大きく伸びないと想定される中においても、グローバル横串（地域で区切るのではなくグローバルで共通する）のテーマを積み上げ、2024年3月期を上回るコストダウンを計画しています。ここ数年は、原材料市況や電子部品価格の高騰による影響を受けました。今期は、ベースモデルの原価低減、基幹部品の標準化、銅からアルミへの材料置換、新しく立ち上がる空調5工場（インド、メキシコ、インドネシア、中国、ポーランド）でのコスト競争力強化、開発・生産・調達とサプライヤさまとの四位一体活動、生産・調達・物流改革などのさらなる強化、固定費の効率化に取り組み、過去最高レベルのコストダウンに挑戦します。

運転資本の効率化、金利負担削減の取り組み

2024年3月期は、世界的に金利率が上昇する中、投資の拡大や在庫が高水準で推移したことにより、支払利息は前期比で246億円増加し、449億円となりました。運転資本の効率化に向け、2024年3月期の在庫保有日数を70日台後半にすべくグループ全体で在庫削減に取り組みましたが、欧州でのヒートポンプ暖房・給湯機や北米での住宅用ユニタリーの需要低迷の影響による販売減少を受け、実績は87日にとどまりました。2025年3月期の在庫保有日数目標70日台前半の達成に向け、販売見通しの精度向上、生産・販売の連携強化による柔軟な生産調整の実行、旧型の機種や過剰在庫の削減、在庫基準の見直しなどの施策を確実に実行し、きめ細かいフォローを徹底することで、在庫の効率化を通じた金利の削減を図っていきます。

為替管理と余剰資金のグループ内融通

世界170ヵ国以上で事業を展開する当社グループにとって、為替影響の極小化やグループ内の資金を効率的に活用するなど、グローバルでの財務マネジメントが重要です。為替管理においては、外貨建て資産・負債の金額をマッチさせるナチュラルヘッジや、グループ内取引の支払いサイトを原則20日にするなど、為替リスクを低減しています。また、グループ共通のルールに従って、各社が保有する為替エクスポージャーに対してヘッジを行い、グローバルで為替リスクの極小化に取り組んでいます。

グループ子会社の財務状況は、それぞれの地域や事業形態によりさまざまで、資金に余裕がある会社とそうでない会社があります。グループ内で余剰資金を活用する観点から、まずはそれぞれの国、地域単位で資金を融通する仕組みを、すでに中国、欧州等で導入しています。さらに、グローバル単位で資金融通するために、グローバルキャッシュマネジメントシステム（GCMS）を活用し、日本に資金を集約し、資金を必要とする地域に融通しています。このようなグループ内での資金融通により、外部からの借入を減少させ、金利負担を軽減しています。

非財務情報開示の考え方

企業を取り巻く経営環境は変化し、ステークホルダーからの企業に対する期待・要請は、財務数値による業績拡大だけでなく、環境・社会への貢献も重要だという見方に変わってきています。企業における環境や社会へ配慮したサステナビリティの取り組みが将来の企業価値に影響を与えるとされ、財務情報と非財務情報を関連づけた経営を進め、持続的な企業価値向上をめざすことがますます重要になっています。

サステナビリティ課題への取り組みについては、丁寧な説明と分かりやすい非財務情報開示が必要です。グループ内でサステナビリティ課題、取り組みに関する共通認識を持ち、ステークホルダーに対して明確なメッセージを発信することが重要です。そして将来のリスクや機会に対する対応策を明らかにし、さまざまなステークホルダーに向けて継続的に情報を提供することが企業価値向上に貢献すると考えています。経理財務担当役員として、コーポレート部門含め複数の部門に分散されがちな非財務情報を集約し、財務情報を関連づけることで、分かりやすい情報発信を積極的に進めていきたいと思います。

2023年3月期の有価証券報告書から、サステナビリティ情報の充実した開示が求められています。当社グループでは関連するコーポレート部門が定期的に集まり、情報共有と開示の工夫に取り組む横の連携を強化し、この課題に対応しています。また、欧州でのCSRD（企業サステナビリティ報告指令）対応を通じてサステナビリティ情報開示の充実も図っていきます。これらの取り組みを、単なる制度対応と位置づけるのではなく、外部にダイキンの取り組みと成果・強みなどを発信するチャンスと捉え、さらなる組織内の協力体制を強化・充実し、開示内容の信頼性確保を図ります。

財務戦略

成長志向を前提とした資本政策

投資は成長の基盤と考えており、戦略的投資を実行しながら事業拡大を図るとともに、財務体質の強化などの体質改革を進めます。そのために、稼ぐ力をもう一段強化し、収益性を向上させると同時に、資本効率を高めることでキャッシュを創出し、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、短・中・長期の戦略投資に振り向けていきます。このような取り組みにより、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の皆さまへの利益還元の向上を図ります。

株主還元については、安定的かつ継続的に実施していくことを基本に、連結純資産配当率(DOE)3.0%を維持するように努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準をめざし、株主還元の一層の充実を図っていきます。

投資計画

「FUSION25」前半2ヵ年では、研究開発投資やデジタル投資、各地域での生産能力増強に向けた設備投資など、将来の成長に向けた積極投資を着実に実行しました。

後半3ヵ年計画においても、研究開発投資や各地域の生産能力増強、生産の自動化など、将来の持続的成長に向けた先行投資を着実に実行します。

2024年3月期

キャッシュ創出

収益性の向上	営業利益率:8.9%(2026年3月期計画:11%)
運転資本の圧縮	在庫保有日数:87日
有利子負債活用	有利子負債:9,682億円
	有利子負債比率:19.8%

フリーキャッシュフロー

事業拡大と収益力の強化の両立を図りながら一定水準を確保

2024年3月期から2026年3月期の3年間累計目標:5,000億円

キャピタルアロケーション

戦略投資	2024年3月期から2026年3月期の3年間累計計画:1兆3,700億円
M&A	経営戦略上の重要な手段のひとつとして積極的に検討
株主還元	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 DOE:3.0%　1株当たり配当金:250円
財務基盤	戦略的投資を実行しながら事業拡大をめざすとともに、収益性の向上、財務体質の強化を図る

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画における主な投資分野、テーマ

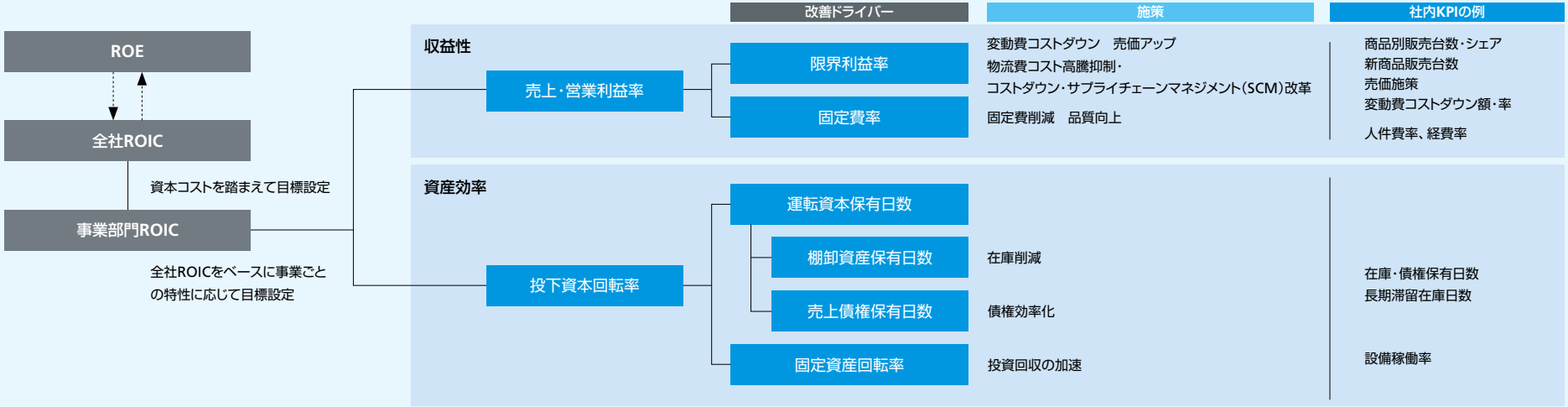
		投資計画(2024年3月期～2026年3月期 3年間累計)
研究開発	規制強化に対応する低GWP冷媒・自然冷媒を搭載した商品開発、ヒートポンプ暖房・給湯機の商品開発など、他社と差別化した新商品やコンテンツを開発	3,900億円
設備投資	旺盛な空調需要に対応するため、アジアやアフリカなど新興国向け商品の生産能力強化が必要。後半3ヵ年で、グローバルで5工場(インド、メキシコ、インドネシア、中国、ポーランド)を立ち上げる計画	8,000億円
デジタル投資	ソリューション事業の展開に必要な差別化コンテンツ・アプリを開発。SCM全体を網羅するシステムの構築や、セキュリティ対策(IoT製品、外部サプライヤ)を強化	1,800億円
M&A	北米に加え、欧州やアジア・オセアニア地域でのサービス・ソリューション事業の基盤構築の加速、北米空調市場での販売網のさらなる強化、カーボンニュートラル、低温ソリューション事業の展開を加速するためのM&Aを検討	—

財務戦略

企業価値の最大化に向けた「率の経営」

1999年に改訂した「FUSION」において、「人・資本・情報をひきつける魅力ある企業の実現」をめざす姿として掲げ、営業利益「率」・収益性・財務体質をより意識した「率の経営」をスタートさせました。「率の経営」では、FCF(フリーキャッシュフロー)、ROIC(投下資本利益率)、ROA(総資本利益率)、ROE(自己資本利益率)などを経営の重要指標として、積極的な事業展開と経営体質の強化を推進しています。特に、企業価値の源泉であり、同時にすべての管理指標を向上させる総合指標としてFCFを最重視し、収益の増加、投資効率向上策にあわせて、売上債権および在庫の徹底圧縮など、運転資本の面からもキャッシュフローを創出するための取り組みを推進しています。

部門ごとの管理指標のひとつをROICとして、社内浸透にも取り組んでいます。社員がより実行に結び付けやすくするために、内容をシンプルにし、ROICを全社のROE目標と紐付く社内管理指標と位置づけ、各事業目標に展開し、社員一人ひとりの仕事がROICのどこに紐付くのかを具体的に示しています。例えば、在庫削減がROICの改善にどのように結び付くのか、収益性向上のための売価とコストの関係についてなど、研修等でROICツリーを分解して社員に説明しています。また、国内だけでなく海外拠点の幹部に対しても、ROICツリーを分解して日々の業務に結び付けられるよう説明しています。



政策保有株式に関する方針

ダイキンの事業が幅と深みを増す中で、さらなる発展のためには、さまざまな分野で外部と提携・連携することが重要になっています。提携・連携を通じて、迅速な事業展開を行い、ダイキンの企業価値を中長期的に向上させていくために、戦略的観点から判断した結果、企業価値の向上が期待できる銘柄を保有します。

取締役会では、個別銘柄ごとに、資本コストを踏まえた便益、保有に伴うリスクを精査した上で、上記の戦略的観点から、その保有目的を達成しているかを総合的に検証します。見直しの結果、保有が相当でないと判断した先については、縮減を図っていきます。

特集 北米空調市場No.1をめざす

空調発祥の地である北米は、世界最大の空調市場です。
ダイキンは、北米市場でも空調事業No.1をめざし、環境性能に優れた商材で市場の変革をリードしています。

北米空調市場の特徴

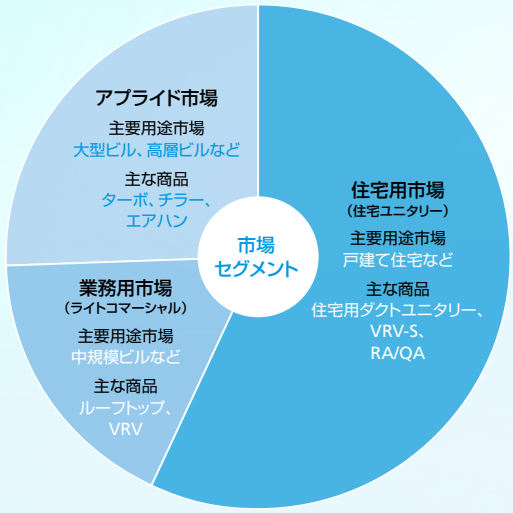
住宅用エアコンのインバータ普及率 20%以下*

ダクト式全館空調が市場の約70%

世界最大の空調市場

* 北米住宅用市場で主流のダクト式ユニタリーとダクトレス機器を含めた普及率。北米空調市場は他地域と空調方式が異なるため、市場全体でのインバータ比率は公表されていない。

米国では、建物内部に張り巡らせたダクト(配管)をとおして温度調整した空気を各部屋に送り、家全体の温度を調整するダクト式空調が主流です。ダクト式空調は住宅設備の一部と考えられており、機種選定の主導権を代理店や施工業者が握っているなど、商流も他国とは大きく異なります。



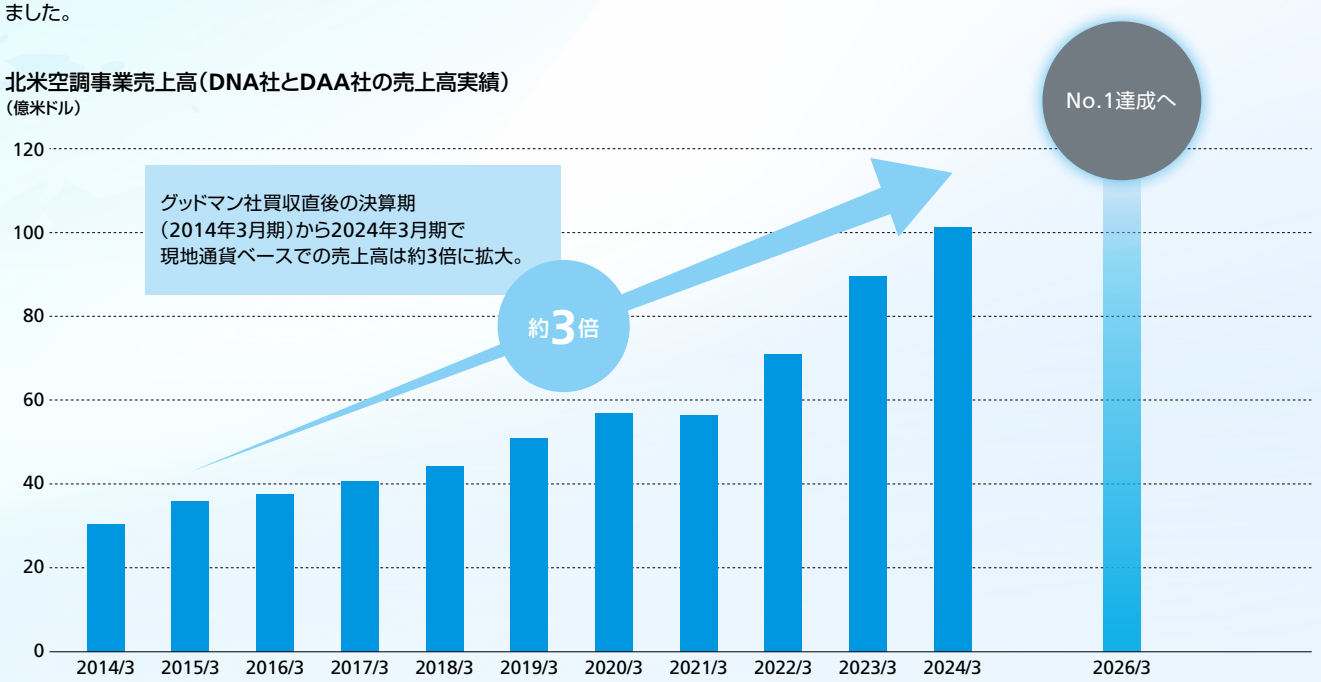
No.1の実現に向けた3度目の挑戦

ダイキンは1980年代に北米市場に最初の挑戦、1990年代に2度目の挑戦をしましたが、現地企業との提携による事業展開には限界があり、また、ダイキンが得意としていたダクトレス式空調の認知が広がらないなど、北米独自の空調文化に苦戦し、2度の撤退を強いられました。

3度目の北米進出の足掛かりとなったのはグローバル大手空調メーカーのOYL社の買収です(2007年買収完了)。OYL社の買収により、北米でアプライド事業を展開するマッケイUS社*1がグループに加わりました。2012年には、米国住宅用空調大手のグッドマン社*2を買収し、北米市場での事業基盤の構築を進めてきました。

ダクト式空調で全米に6万店のディーラー、900ヵ所の販売拠点を有するグッドマン社の買収により、北米でのダイキンのプレゼンスは一気に向上しました。

北米空調事業売上高(DNA社とDAA社の売上高実績)
(億米ドル)



(参考) 円建て	2022/3実績	2023/3実績	2024/3実績	2026/3目標
	7,940億円	1兆2,144億円	1兆4,636億円	1兆5,000億円

*1 現Daikin Applied Americas社(DAA社)
*2 2022年4月にダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカ社(DNA社)に社名変更

北米空調市場No.1をめざす

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画での取り組み

住宅用空調事業での圧倒的No.1の地位を確立するとともに、業務用空調事業、アプライド・ソリューション事業を推進し、北米空調事業No.1をめざします。

住宅用空調事業

インバータを搭載したユニタリー商品『Fit』など、環境プレミアム商品の販売拡大

全米で販売網やコスト力などに強みを持つグッドマン社と技術力に強みを持つダイキン。異なる強みを持つ2社が2012年の買収以降、シナジー創出に向けて取り組んできました。

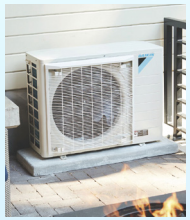
グッドマン社が保有していたボリューム事業基盤を活かすとともに、ダイキンがグローバル各拠点で実行しているプレミアム事業を根付かせていくことが、北米市場で事業拡大する上で重要です。

省エネ製品の普及が進んでいない北米市場の変革をめざし投入したのが、ダイキンの強みである省エネ技術を活かした環境プレミアム商品『Fit』です。軽量かつコンパクトな設計で、高い静音性、デザイン性を有するインバータ機です。

米国では、米国エネルギー省（DOE）による環境規制、インフレ抑制法（IRA）の補助金による電化の促進（ガス暖房からヒートポンプ暖房への置き換え）、消費者の環境意識の高まりにより、省エネ性の高い環境プレミアム商品の需要が高まっています。

現在、DNA社（旧グッドマン社）は全米に自社・他社含め約1,900の販売拠点を構えるディストリビューター（卸）と、7万店以上のディーラーを有しています。環境プレミアム商品の販売拡大に向け、さらなる販売網強化のために各地域に根付いたディストリビューターの買収を進めるとともに、ディストリビューター傘下のディーラーが環境プレミアム商品の魅力を理解し、エンドユーザーに提案・販売ができるよう、育成・開発を行っています。

今後も、環境プレミアム商品の販売拡大により、住宅用市場での圧倒的No.1の地位を確立します。



環境プレミアム商品『Fit』

業務用空調事業

DNA社、DAA社両社の連携強化により、業務用空調事業のさらなる拡大

VRVなどの個別空調を得意とするDNA社と、大空間向けのアプライド空調機器を得意とするDAA社の連携を加速し、VRV、アプライド機器、コントロール機器など両社の商材を組み合わせ、あらゆる空調ニーズに応えるシステム提案を行うことで、業務用空調事業のさらなる拡大に取り組みます。

協業の取り組みは、北東部などを中心に学校やオフィス、商業施設といった用途に対して進んでいます。共有スペースなどの大規模空間はアプライド機器を、オフィスや教室などには個別のニーズに応えるVRVを提供するなど、物件の規模・ニーズに応じた最適提案を進めています。

▶ メキシコに新工場を設立し、米国とメキシコで2極生産

北米空調市場No.1を実現するために、米州の生産能力強化、市場最寄化生産を加速しています。メキシコにDNA社の直膨製品（『Fit』、RA/QA）とアプライド製品（空冷チラーほか）を製造する新工場を同一敷地内に建設し、両社一体となった運営のもと2024年から量産を開始しています。現地の開発・生産と販売が一体となり、現地ニーズを素早くキャッチし、商品仕様に反映するとともに、リードタイムを縮小し、コスト競争力の強化を図っています。

メキシコ新工場

アプライド・ソリューション事業

ソリューション事業で新たな市場を切り拓く

現在、北米のアプライド・ソリューション市場はチャンスに溢れています。データセンターや電気自動車の工場などへの設備投資が活発になっており、さらに世界全体で脱炭素化の動きが加速しています。その中でダイキンは、競合他社にない差別化商品のラインアップの拡充や、カーボンニュートラル対応に向けた商品やソリューションメニューの強化など、総力を結集して取り組んでいます。中でもソリューション事業の拡大は大きなテーマです。

DAA社は、これまで、ソリューション事業の基盤となる自前サービス拠点の強化を進めてきました。近年は、主要18都市でオーナーにダイレクトで提案できる販路を構築するため、レップ*の買収を進めています。今後は「FIVE S戦略」に基づき、従来のプロダクトソリューション（1S）とサービスソリューション（2S）をさらに強化するとともに、設計・施工も含む空調システムソリューション（3S）、エネルギーマネジメントなどのアドバンストソリューション（4S）データ活用による付加価値を提供していくコネクテッドソリューション（5S）能力の強化を進めていきます。

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

FIVE S戦略

めざす姿は、1S～5Sの中で、顧客の求めるソリューションを提供できるようになること。

*1 SaaS：Software as a Service
*2 IAQ：Indoor Air Quality（室内空気質）

1 カーボンニュートラルへの挑戦

ヒートポンプ暖房・給湯、インバータエアコンなど、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する製品への積極的な先行投資や、ダイキンの環境コア技術のひとつである冷媒に関する取り組みを加速。冷媒の低GWP化、冷媒の回収・再生網の構築などを通じて、事業を拡大しながら、「2050年のカーボンニュートラル達成」をめざします。

基本方針

中長期的な環境変化のトレンド

2023年11月～12月に、アラブ首長国連邦ドバイで、気候変動政策を議論する国際会議（COP28）が開催され、気候変動枠組条約に加盟する197の国と地域が参加。カーボンニュートラルに関する動きがますます加速しています。また、COP28において、日本を含む63ヵ国が「Global Cooling Pledge」に賛同しました。これは、各国に対して、空調に関する温室効果ガス排出量削減やエネルギー効率の向上、新興国での空調の普及を求めるもので、カーボンニュートラルにおける空調機の役割が増しています。

戦略の方向性

「2050年のカーボンニュートラル達成」に向けて、主に右記の6つのテーマに取り組みます。

温室効果ガス排出量実質ゼロに向けた取り組み

環境への取り組み ▶ P.48

サステナビリティレポート：「カーボンニュートラルへの挑戦」

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画

主な取り組み	目標・方針	主な施策
1. 製品使用時における消費電力削減	• グローバル全域でインバータ化を加速し、環境対応商品（省エネ機器）で業界をリード • 2026年3月期にルームエアコンのインバータ化率93%以上（2024年3月期実績81%）	• 北米におけるヒートポンプユニタリー商品『Fit』、アセアン・オセアニア新興国におけるハイエンド市場攻略に向けたルームエアコンなど、グローバル全域でのインバータ機種の拡販 • VRVと全熱交換器を組み合わせた省エネシステムなどの、システム省エネ商材の開発・拡販
2. ヒートポンプ暖房・給湯事業拡大	• 差別化商品の上市、販売・サービス網強化により、住宅用市場で大幅に事業拡大	• 北米におけるヒートポンプユニタリー商品『Fit』の販売拡大 • 米国エネルギー省（DOE）の「ヒートポンプチャレンジ*1」への参画 • 欧州における自然冷媒R290を使用した新商品の販売開始（2024年秋ごろを予定） • ヒートポンプ暖房機の生産拠点としてポーランド新工場を立ち上げ
3. 空調事業を支える冷媒に関する取り組み	• 地域ごとに最適な冷媒を選択 • グローバルでのR32化の推進	• 米国の住宅用空調でR32製品の販売拡大 • VRVのR32化 • 欧州で自然冷媒を用いた製品の販売 • 次世代冷媒の開発
4. モノづくり（開発・生産）、オフィス等での温室効果ガス排出削減	• 化学プラントを除く全工場で、2031年3月期に温室効果ガス排出実質ゼロ • 国内拠点の主要オフィスで、2026年3月期に実質ゼロ化	• 国内の堺製作所・臨海工場で2024年3月期に先行して実質ゼロ化を達成。取り組みをグローバルへ水平展開
5. カーボンニュートラル社会を見据えた新事業への挑戦	• ネガティブエミッションや電力に関する取り組みを強化	• CO_2の直接回収や回収したCO_2の利活用について、開発テーマと事業化を検討 • マイクロ水力発電の販売拡大 • 電力関連事業の可能性の探索
6. サーキュラーエコノミーへの取り組み	• 冷媒エコサイクル（回収・再生）の構築をグローバルで加速 • その他の部材についても、再生材料の活用、耐久性向上など、循環性に配慮した取り組みを強化	• 循環を前提とした製品設計・サービスの提供 • 循環のための回収網構築 • 水平リサイクル*2に向けた技術の向上

*1 ヒートポンプチャレンジ：米国寒冷地での住宅向けのヒートポンプ拡大に向けた取り組み。
*2 水平リサイクル：使用済みの製品が一旦資源となり、また同じ製品として生まれ変わるリサイクル。

各国のカーボンニュートラル政策とダイキンの戦略

日本

フロン排出抑制法の指定製品制度で、2025年から、VRVでは新設および冷媒配管一式の更新を伴うものについてGWP750以下の規制が開始されます。これを受けて、R32を採用する『VRV7』シリーズを2024年11月から順次市場投入していきます。また、冷媒回収・再生では、自前サービス、協力店、再生業者など複数のルートを構築して回収量を拡大、全国で回収・再生網を構築しています。

米国

2025年1月から、VRVを除いて、GWP700以下の規制が開始されます。他社に先駆けて、R32機器を市場投入していきます。また、ノンインバータが中心の米国市場で、インバータを搭載した環境プレミアム商品『Fit』を展開、省エネ製品の普及に取り組んでいます。さらに、自前卸を活用した冷媒回収・再生の取り組みを開始しました。

欧州

2024年3月に欧州Fガス規則の見直しが発効され、12kW以下のセルフコンテインド(一体型)のヒートポンプ機種は、2027年よりGWP150以下が義務化されます。規制化に先駆けて、2024年秋に自然冷媒R290を採用した、水接続暖房・給湯機『アルテルマ』を上市します。R290は強燃性であるため、メーカーとして製品の安全性の確保を徹底するとともに、販売店への研修も提供することで、安心してお使いいただけるように万全を尽くしていきます。

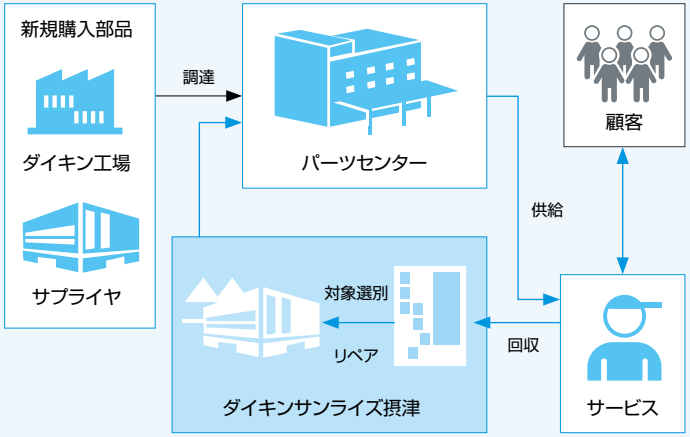
アジア

現状、多くの国で冷媒回収の法制化はなされていませんが、他社に先駆けて、ベトナム、タイ、インドネシアで冷媒回収の取り組みを開始しました。

▶ ダイキンサンライズ摂津におけるP板の回収・再生(リファービッシュ)の取り組み

20年以上にわたりプリント基板(P板)の再生活動を行っており、直近10年間では10万枚を超える再生(リファービッシュ)品を供給しています。具体的な取り組みとして、まず、全国のサービス拠点で回収したP板をダイキン子会社である「株式会社ダイキンサンライズ摂津」に送り、厳格な外観選別基準を用いて良品と不良品を選別。次に、テスターチェックによる導通確認を行い、機能に問題のある部品は排除します。また、消耗部品の交換を行うことで、製品の耐久性を向上させ、最後に工場で行う運転検査同等の全機能検査を実施し、品質を確保しています。

　これらの取り組みは、ダイキンの特例子会社で重度障がい者多数雇用事業所であるダイキンサンライズ摂津で行っており、SDGsの視点や障がい者雇用の面でも社会に大きく貢献しています。



プリント基板の環境貢献における循環サイクル

▶ ベトナムにおける冷媒の回収・再生の取り組み

ベトナムでは、環境省二国間クレジット事業(以下、JCM事業)の一環として、2023年3月期から、他の日本企業3社と協力して冷媒のライフサイクルにわたる管理スキームの構築に向けた取り組みを開始しています。このJCM事業では、現地での冷媒廃棄設備や再生設備の設置、回収冷媒の容器の集積と管理、エンドユーザーからの冷媒回収、これらの冷媒の動きを追跡するトラッキングシステムを連携させ、破壊により獲得できるカーボン・クレジットの売買利益でこれらのコストをカバーすることをめざしています。この事業で、ダイキンは冷媒の回収を推進し、集積所に持ち込むまでの仕組みづくりを推進。さらに、ベトナム政府、日本政府、現地の大学を巻き込んだ現地での実証試験や日本への招聘などを通じて議論を重ね、冷媒ライフサイクル管理のための法規制づくり、関係者の教育、再生のカーボン・クレジット化などの経済インセンティブの検討など、包括的なルールづくりに取り組んでいます。

ベトナムにおける回収・再生の取り組み

2 顧客とつながるソリューション事業の推進

戦略経営計画「FUSION25」当初計画で掲げた「業務用ソリューション」「低温ソリューション」に加えて、後半3ヵ年計画では「住宅用ソリューション」を新たな成長戦略テーマとして追加しました。

基本方針

業務用ソリューション

市場や顧客ごと・物件ごとに提案内容が異なるソリューションを提供できる販売・サービス力を強化します。顕在化したDXやカーボンニュートラル対応、省人化などのニーズに対応する商材や提案メニュー拡充に取り組みます。

住宅用ソリューション

各地域の住宅様式やライフスタイル、ニーズに沿った住宅向けHVAC*システムの開発や事業展開、HVACシステムのコネクテッド化などを推進します。さらに、未来の住宅の姿を想定し、新しい機器やシステム、サービスやソリューションの構想を具体化していきます。

* HVAC：Heating, Ventilation, Air Conditioning（暖房、換気、および空調）

低温ソリューション

アジアへの事業展開や事業領域の拡大に取り組むとともに、脱炭素化の実現や食品ロスの低減に貢献するため、生産地から最終の消費地までのコールドチェーンの事業化にも挑戦します。

業務用ソリューション

オーナーダイレクトの販売網構築に加え、提案営業力の強化、用途市場別のメニュー拡充、事業推進機能の強化に注力。

市場のニーズ

環境・脱炭素化に対するニーズが顕在化し、自社施設・工場などでのCO_2排出量の削減に取り組む企業が増加しています。

また、ポストコロナにより、IAQ*やウェルビーイング（より良く生きる社会）などを含め、快適で過ごしやすいオフィス空間づくりへの需要も高まっています。

* IAQ：Indoor Air Quality（室内空気質）

ダイキンの優位性

グローバル各地域のニーズや省エネ基準に対応した豊富なHVAC商品ラインアップ、省エネと快適性を実現する最適制御技術、各地域におけるサービス網を有しています。

課題と取り組み

顧客ごとの異なるニーズを捉えて、機器にサービス・コントロール・アプリケーションなどを組み合わせたコト売りのさらなる推進が必要です。

地域ごとに用途市場別強化テーマを設定し、開発した商材や提案ノウハウ、成功事例をグローバルに横展開することで、ソリューション事業への転換を進めます。

住宅用ソリューション

住宅のエネルギーの大半を占めるHVAC商品の熱と電力のバランスの制御など、省エネ性と快適性を両立するソリューションモデルの創出に挑戦。

市場のニーズ

脱炭素の動きやエネルギー価格の高騰により、高気密・高断熱の省エネ住宅や、太陽光発電や蓄電池などの創エネ・蓄エネ機器を備えたエネルギー自給型住宅への注目が高まっています。

また、スマートフォンやAIアシスタントからの操作や、住宅内のさまざまな製品同士が通信し合うなど、連携によってユーザーの利便性を高める商品・サービスへのニーズが増加しています。

ダイキンの優位性

ダイキンは世界中にHVAC機器のストックを持っており、ヒートポンプやインバータなどの省エネ技術、温度・湿度制御などの快適技術も保有しています。また、現地に根差した開発・生産・販売・サービス体制を持ち、中国の住宅用マルチエアコン、欧州のヒートポンプ給湯暖房機、米国の環境プレミアム商品『Fit』など、各地域の事情に応じたHVAC機器やサービスを展開しています。

課題と取り組み

各地域で住宅様式やライフスタイルは異なります。それらに沿ったHVACシステムやソリューションモデルを開発していきます。また、未来の住宅トレンドを踏まえた事業構想も必要です。市場調査をもとに構想を練り、システムのコネクテッド化のみならず、新しい機器やシステム、ソリューションを具体化します。加えて、世界中のストックを活かし、快適性を保ったHVAC機器の電力需給調整など、エネルギーマネジメント事業の可能性も探索します。

低温ソリューション

既存の事業拡大に加え、市場成長が見込まれる中東などの新興国市場への事業展開にも挑戦。生産地から消費地に至るまで切れ目のないコールドチェーンの事業領域の展開を図るとともに、「脱炭素化の実現」や「食品ロスの削減」など、顧客価値の提供に向け新たな事業モデル創出にも取り組む。

市場のニーズ

新興国を中心に、人口の増加を背景とした豊かな食生活や食の安全・安心の提供に加え、食品ロスの削減や脱炭素化の実現が求められています。

ダイキンの優位性

空調で培ってきた圧縮機のインバータ技術などの要素技術や省エネ技術、環境対応が先行する欧州で培ったCO_2(R744)やプロパン(R290)など自然冷媒の制御技術開発を低温機器へ応用していきます。

また、食品の品質維持のため、より変化の少ない温度管理を実現する室外機コントロールや、庫内空気質の調整による鮮度保持技術等、差別化技術と製品の開発を強化しています。

課題と取り組み

ダイキンの既存領域である海上コンテナ事業と欧州の商業用事業からコールドチェーン全体へと事業領域の拡大を図っていきます。また、コールドチェーンの脆弱さによりフードロスが多く発生している新興国において、ダイキンが培ってきた空調の技術や販売・サービス網を活用することで、社会課題解決につながる新しいビジネスモデルの確立に挑戦していきます。

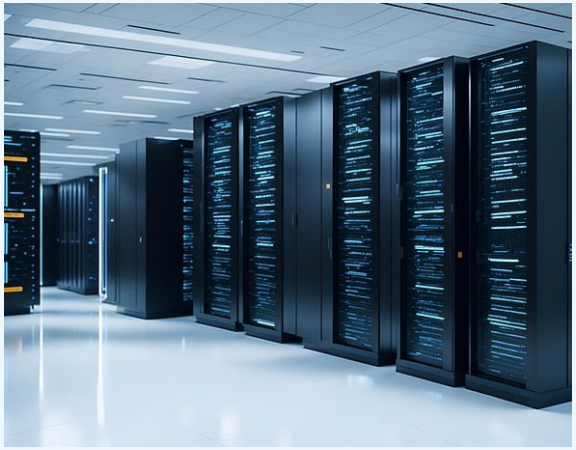
▶ 業務用ソリューションにおける用途市場別の取り組み事例:データセンター向け空調事業の取り組み

AIの利用増加に伴い、データ処理量が劇的に増える中、デジタルプラットフォーマーや大手データセンター事業者より、グローバル各地で最先端のHVACシステムに対するニーズが増加しています。

また、納入後も、監視や短納期でのサービス対応などのニーズが増加しています。

最大市場の北米において、これまでダイキンは、米系競合他社と比較してデータセンター専用のHVAC商材、エンジニアリング力が不足していましたが、2022年にエアハンドリングユニットメーカーのアライアンスエアープロダクツ社を買収したことを契機に、ラインアップを一気に拡充しました。メキシコでの開発・生産を通じて、コスト競争力の強化を図っています。また、水使用量の抑制・省エネを訴求する高効率・高耐久の空冷チラー、さらには顧客の要望にきめ細かく対応する技術営業・エンジニアリング・サービス力などと組み合わせることで、顧客の高いニーズに応えるソリューションを創出しています。

ダイキンは、今後も、グローバル各地でさまざまな立地や気候条件などに対応するデータセンター向け空調の要求に応え続けます。



空調需要が拡大するデータセンター

▶ 低温ソリューション:環境に配慮した自然冷媒の展開

欧州においては、脱炭素化意識の高まりにより、スーパーマーケットの冷凍冷蔵ショーケースでは、低GWP冷媒である自然冷媒がすでに活用されています。ダイキンも自然冷媒のひとつであるCO_2冷媒(R744)を利用した冷凍機や、プロパン冷媒(R290)を利用した冷凍プラグインショーケースなど、環境に配慮した設備を提供しています。

日本においても、いち早くプロパン冷媒を利用した冷凍プラグインショーケースの提供を開始しました。扉付きのショーケースでの庫内温度維持による省エネ性などに評価をいただき、2022年からは、イオングループさまを中心にご採用いただいています。ダイキンは、これからも環境に貢献する企業であるとともに、グローバルでのコールドチェーン事業の拡大に向けて挑戦していきます。

冷凍プラグインショーケース

3 空気価値の創造

空気・換気に対するニーズの広がりから、新たな空気価値の創造をめざしています。
戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画では、機器単体売りから空調・換気・空気清浄機を組み合わせたシステム販売への転換を進めることにより、さらなる事業拡大をめざします。

基本方針

空気・換気の一大事業化
機器単体売りから空調・換気・空気清浄機を組み合わせたシステム販売への転換、さらには、空気診断や保守メンテナンスの同期提案などにも挑戦します。

暮らしを豊かにする空気・空間の創造
感染症、花粉アレルギー、肥満、睡眠障害など、人々が暮らしの中で抱える困りごとに対し、空気で答えを出し、ユーザーへ提供していきます。

新たな空気価値の探求
東京大学との空気価値に関する未来ビジョンの具体化、ベンチャー企業と新たな価値の社会実装、京都大学や鳥取大学などとの新たな技術・知見の獲得など、産産・産学の連携による価値創造に挑戦します。

空気・換気の一大事業化

エアハンドリングユニット・フィルタ・全熱交換器・空気清浄機など、空気・換気商材の販売を拡大します。現場で空気診断・分析を行うことで、最適な空調・換気・空気清浄機の選定や配置を提案し、お客さまのお困りごとに対して応えていきます。また、各地域の空気・換気ニーズを捉え、省エネ性の訴求や、保守メンテナンスの同期提案などにも取り組みます。

今後、ZEB化(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)に向けて、建物で大幅な省エネを実現していくことが重要になっています。特に換気が建物のエネルギー消費量の大きな割合を占めており、ダイキンは、新素材を使った全熱交換器の開発や、空調と換気を連動させたシステム開発などにより、省エネ性と快適性の両立を実現します。

暮らしを豊かにする空気・空間の創造

これまでダイキンは、空気に関する数多くのテーマに取り組んできました。その中で、花粉症や睡眠障害のような悩みに対して、空気で解決できる可能性の高いテーマに絞り込み、感染予防、アレルゲン、低酸素、高酸素、自律神経の5テーマの事業化に挑戦していきます。

各事業化テーマにおいて、自社の空調データに加えて、外部協創による生体データを活用することで、健康増進に向けたヘルスケア領域や、睡眠の質、学習効率・生産性の向上など、人々の暮らしを豊かにする空気・空間を提供します。

例えば、室内のアレルギー物質を除去することで花粉アレルギーのある人の症状が和らぐ空間、個々のバイタルデータと空調機器連動を組み合わせることで自律神経を整える空間、室内の酸素濃度をコントロールすることで集中力と記憶力が上がって学習効率が向上する空間などを実現します。

▶ 第2回産学協創フォーラム「産学協創の未来への挑戦：空気の価値化ビジョン」を開催

ダイキンと東京大学の産学協創活動を推進する「ダイキン東大ラボ」は、2024年7月に、第2回産学協創フォーラム「産学協創の未来への挑戦：空気の価値化ビジョン」を開催しました。

本フォーラムでは、国際エネルギー機関(IEA)や経済協力開発機構(OECD)の幹部を招聘し、エネルギーの観点から空調に期待することや空気と健康の関係についてご講演いただき、空気の価値化に関する取り組みや、サステナビリティ社会の実現において産学協創による総合知が果たす役割、社会課題解決における空気の重要性、国際的リーダーシップのあり方について議論しました。

今後も、事業を通じた社会への貢献について引き続き検討していきます。

技術開発力の強化

ヒートポンプ暖房の需要拡大や規制などの外部環境変化に対応するため、空調コア技術を重点テーマ化。
外部協創、グローバルR&Dの強化、人材獲得・育成を加速することで、確実に成果を創出するとともに、空調グローバルNo.1メーカーとしての競争力を強化し続けます。

強み

ダイキンは冷媒と空調をあわせ持つ唯一のメーカーとして、低GWP冷媒・自然冷媒を用いることで環境負荷を低減すること、また、これまで培ってきたインバータ・ヒートポンプ・冷媒制御の技術を活かして高効率・高信頼性かつ低コストの空調機を開発してきました。さらに、グローバル全体で構える50以上の開発拠点のネットワークを活かしてスピーディな商品展開を進め、社会貢献を実現します。

課題認識

技術開発力はメーカーの生命線であり、外部環境が急速に変化する中、重点4領域（成長戦略3領域+将来に向けたテーマ1領域）の技術開発テーマの実行・成果創出が必須です。とりわけ、カーボンニュートラルに向けた環境規制への対応や循環型社会の実現に向けて、競合他社の半歩先を行き、環境社会をリードし続けるためには、空調事業を下支えする空調コア技術のさらなる強化が必要です。

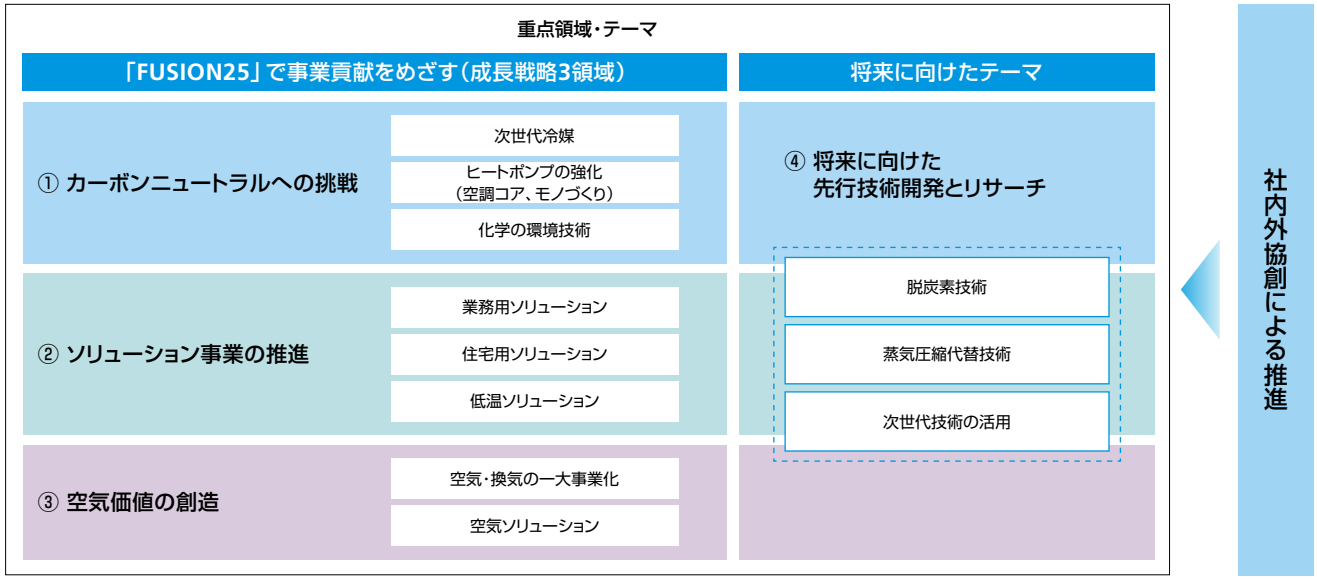
取り組みの方向性

戦略経営計画「FUSION25」当初計画策定時に設定した技術開発の重点テーマの実行に加えて、後半3ヵ年計画で重点テーマ化した空調コア技術のさらなる強化に向けて、

- 低GWP冷媒・自然冷媒に対応する新システム・空調機器開発
- 少ない冷媒で空調能力を発揮できる高効率な熱交換器の開発
- 銅からアルミへの材料置換や、モーターの省レアアース・レアアースレス化
- 圧縮機と冷媒を使わない磁気冷凍技術の開発

など、産産・産学の連携や社内協創を推進することで環境先進技術の開発に取り組みます。

技術開発のテーマ



研究開発拠点

技術開発力の強化

知的財産権を保全する活動

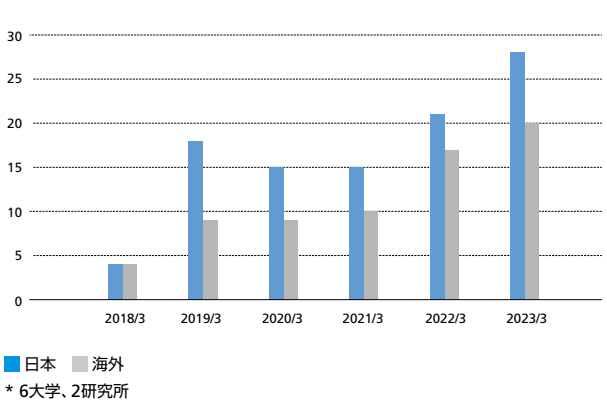
事業に貢献する知的財産ポートフォリオの構築・強化

ダイキンの知的財産グループでは、知財活動を戦略的に推進するため、技術開発部門・事業部門と一体となって事業に貢献する知的財産ポートフォリオの構築・強化を行っています。知財情報および市場動向を分析した結果を技術開発部門や事業部門、経営層と共有し、知財戦略の立案に反映させています。さらに、バックキャストによる事業戦略・知財戦略の構築のための「IPランドスケープ」の活動を広げています。このような活動を海外でも広めるべく、各拠点での知的財産体制の構築を進めるとともに、グローバルな知的財産ポートフォリオの拡充・強化に取り組んでいます。さらにはグローバル拠点における知財担当者や開発者への知的財産教育を実施し、グローバル全体の知財力強化を推進しています。

知的財産に対する意識改革

自社の技術・商品を守る特許だけでなく、他社からも注目される特許などに報奨を与える有効特許報奨制度を設けています。また、年に一度開催しているパテントアワードの表彰式では、外部講師を招いた講演も実施し、先進的な外部の取り組みを社内に共有しています。

国内主要連携先*の出願件数



* 6大学、2研究所

さらに、技術者を対象として特許戦略に関する研修を開催し、知的財産に関する意識の向上に取り組んでいます。

連携先とのWin-Winな関係を築くダイキンの協創

スタートアップや産官学との協創において、当事者双方に発明創出のインセンティブが働くような仕組みづくりを行い、新たな知的財産の創出に力を入れています。

産官学連携では、共同研究の成果物をもとにした強い知財づくりや、成果物の社会実装の加速を目的として、当社事業に貢献した発明者へのインセンティブ付与や、特許ポートフォリオの構築等を議論する知財部門連携をあわせて推進しています。その結果、複数の大学および研究機関との間で良好な協創関係が構築でき、外部協創による活発な技術開発に基づく特許出願件数は、国内国外ともに大幅に増加しています。

スタートアップとの協創においては、例えば空調サービスのDX推進に有用なデバイス開発を行うフェアリーデバイセズ株式会社と共同で、同社が持つ音声認識やエッジAI、データ解析などの技術と、ダイキンがグローバル規模で培ってきた現場の知見とを結び付け、サービス業務における課題を解決する取り組みを行っており、それに関連した技術開発について、積極的な知的財産の創出活動を推進しています。

今後も、産産・産学の協創による知的財産創出に注力するとともに事業のサステナビリティを支える知財運営の強化をめざし、質・量ともに高い特許の取得、およびそれらに基づく効果的な活用をグローバルで実行していきます。

▶ 知財活動における外部評価

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

「2023 Asia IP Elite」

Intellectual Asset Management (IAM:国際的な知的財産メディア)を発行しているLaw Business Research社が選定する「2023 Asia IP Elite」に選出されました。グローバルでの知的財産活動が評価され、「Industrials Team of the Year」に選ばれました。

「Top 100 グローバル・イノベーター 2024」

クラリベイト社が、特許データの分析から世界の革新的な企業・機関トップ100を選定する「Top 100 グローバル・イノベーター 2024」には2021年以来、9回目の選出となりました。

「Innovation Momentum 2024: The Global Top 100」

LexisNexis社が、特許データの分析から世界の科学技術の未来をリードするイノベーティブな企業100社を表彰する「Innovation Momentum 2024: The Global Top 100」に初めて選出されました。

強靭なサプライチェーンの構築

グローバル生産体制の「最寄化」「ダブルエンジン」の強化、分散と集中のベストミックスにより、リスク回避とコスト競争力を両立する調達の取り組みを加速。
あわせて、サプライチェーンでのCO_2排出量削減や工場におけるカーボンニュートラル、自動化をはじめとする生産技術力のさらなる強化にも取り組みます。

強み

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

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

課題認識

感染症拡大や災害などによるグローバルでのサプライチェーンの寸断、世界規模でのデカップリングの進行など、事業環境の厳しさが増す中、供給体制のさらなる盤石化が求められています。さまざまな要因が絡み合うことで供給停止リスクが高まる中、リスクを回避して生産を継続することのできるサプライチェーンの実現が必要です。

取り組みの方向性

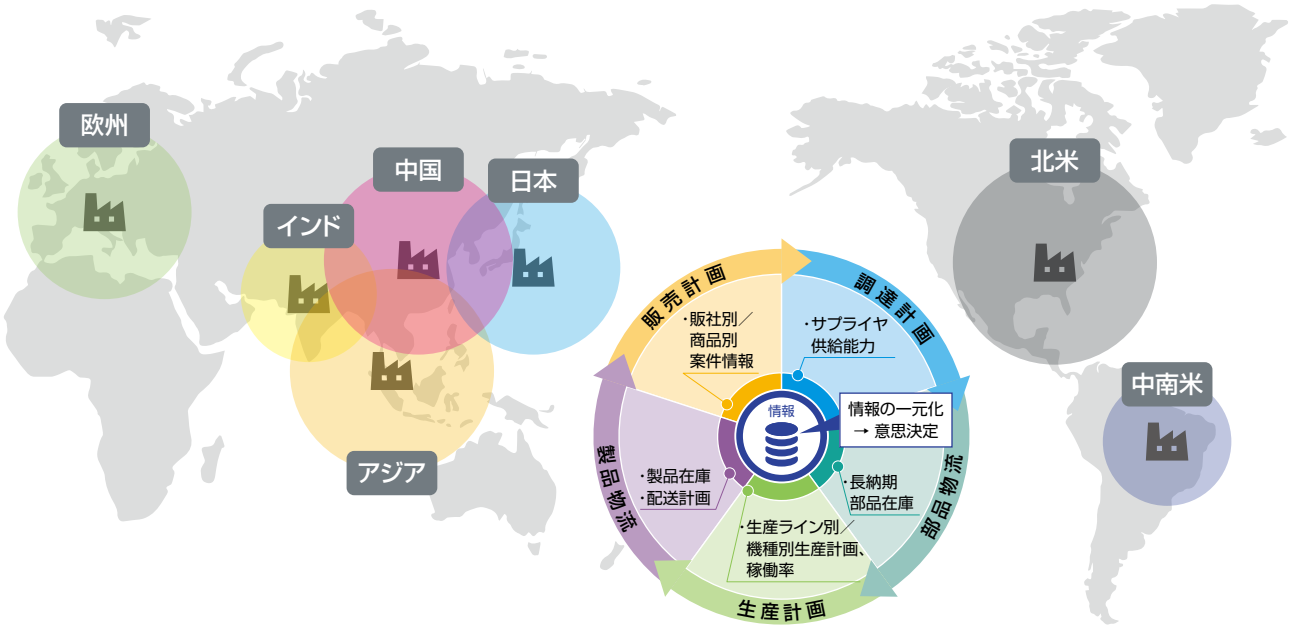
地域主体調達へのシフトによる地産地消のさらなる追求に加え、リスク部材の集中購買にも取り組むことで、供給体制をさらに盤石なものにしていきます。

また、サプライチェーンでのCO_2排出量削減やCSR調達の高度化、工場カーボンニュートラルの加速、労働者不足への対応やコスト競争力を高め続けるための生産技術力の強化に取り組みます。

さらに、デジタル技術を活用して、販売・調達・生産・物流の全サプライチェーン情報を関連部門で共有することにより、最適な計画を即時に意思決定できる「同時一体運営」へと変革し、供給リードタイムと業務工数の極小化をめざします。

CSR調達の取り組み

サステナビリティレポート:「責任ある調達」



めざす姿:「同時一体運営」

サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

ビジネスのグローバル展開に伴い、取引先のグローバル化も進んでおり、それによって増大する調達リスクの軽減に努めています。

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

取引先の経営状況の悪化や、自然災害、事故などが発生した場合でも、原材料や部品などが安定的かつタイムリーに、また、合理的な価格で供給されることを確保するため、調達先の複数化・地域的分散、部品の共通化・標準化などの対応を進めています。

また、ダイキンのコア技術に類する部品・材料を扱う取引先のうち、「代替が困難」「取引金額の規模が大きい」「重要な取引品目」の3項目を考慮して「重要なサプライヤ」を設定しています。さらにその中から、一定以上のレベルにある取引先を「グローバルサプライヤ」と位置づけ、グローバルでの取引を推進する取り組みを行っています。

変革を支えるデジタル化の推進

「ビジネスイノベーション」「プロセスイノベーション」ごとに重点テーマを定め、プラットフォーム上でエネルギーマネジメントなどの付加価値提供を行うアプリ拡充やシステムを活用した業務プロセスの高度化を推進。また、継続的なデジタル人材育成にも取り組み、全社のデジタル化を加速します。

強み

ダイキンは空調事業においてグローバルシェアNo.1であり、世の中で稼働している機器のストックが多く、それらのデータを活用することで新たな価値提供や故障履歴を踏まえたさらなる性能改善など、今後も販売拡大やコストダウンを行う余地があります。また、グローバルに張り巡らせた強固な販売網、サービス網によりお客さまとの接点が多く、課題解決に向けて地域・拠点ごとの幅広いニーズに対応することが可能です。

2017年に設立したダイキン情報技術大学の育成プログラムやリテラシー向上施策により、デジタル人材数は2024年3月期末時点で1,500人に達しています。

課題認識

世の中がモノ売りからコト売りへシフトする中、快適性を保ったエネルギー消費量の削減や新たな空気価値など、多様化するニーズに対応したソリューションを提供するためには、デジタルで顧客とつながり、得られたデータを分析し価値提供につなげることが必要となります。

また、機器のコモディティ化が進む中、競合他社も大量調達・集中生産を行うことで価格攻勢を強めており、デジタル技術を活用した開発リードタイム短縮や、サプライチェーンのさらなる効率化が、競争力を維持するためには不可欠となっています。

取り組みの方向性

急速に進化するデジタル技術を活用し、新たなビジネスの創出や既存ビジネスの成長をねらう「ビジネスイノベーション」、従来の業務プロセスを抜本的に見直し、業務の効率化・高度化をねらう「プロセスイノベーション」を重点テーマとして設定し、社内だけではなく、外部の人材や企業・大学とも連携することで強力にデジタル化を推進していきます。

新たなビジネスの創出や既存ビジネスの発展をねらう「ビジネスイノベーション」

機器のコネクテッド化を推進し、機器データを取得・活用することで個々のお客さまのニーズに応えるソリューションビジネスを拡大していきます。すでに空調機器や周辺データを取得・活用するためのプラットフォームを構築し、グローバル展開を開始しています。また、機器の更新や保守サービス獲得のために、機器の稼働情報や顧客の建物情報を一元的に把握し、空調ライフサイクル全体で価値を提供するための顧客情報基盤の構築も進めています。さらには、外部とも連携しながら人や建物のデータなどを取得することで、多様化するニーズに対応するサービスを提供し今後の事業拡大につなげていきます。

経営基盤の高度化や業務プロセスの効率化を行う「プロセスイノベーション」

経営管理の高度化に向けて、決算早期化の対応やソリューション別の収益管理などを行う経理システム、グローバルでの人材育成・最適配置を加速するための人材データベースなどの構築を進めています。また、顧客ごとに異なるニーズに対応するために、部品在庫や開発工数を増やすことなく商品バリエーション数を増やす業務プロセス構築や、急激な需要変動にも柔軟に対応するためのサプライチェーンデータの連携なども進めます。

さらには、新たな材料開発に向けて、材料の組成、構造、特性などの情報をデータベース化し、さまざまな計算手法やモデルを用いて材料の特性を予測するマテリアルズ・インフォマティクス(MI)技術の開発も進めます。

その上で、RPAやAIを活用したあらゆる間接業務の効率化を進め、2023年には30%減(2019年比)を達成しました。今後は生成AIも積極的に活用し、2025年には40%以上の工数削減をめざします。

▶「DX(デジタルトランスフォーメーション)銘柄2024」に選定

経済産業省と東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が実施する「DX銘柄2024」に選定されました。「DX銘柄」は、東京証券取引所に上場している企業の中から、DXの取り組みを展開し企業価値の向上につながる実績が表れている企業を選定するものです。ダイキンが選出されるのは2020年、2023年に続いて3回目です。

今回の選定では、主に次のような取り組みが評価につながりました。

業務用空調機の運用・保守や更新において、顧客ごとのニーズを実現するクラウド型空調コントロールサービス『DK-CONNECT(ディーケーコネクト)』を2022年3月期から日本で販売しています。本サービスにより、エネルギー消費量の削減や、管理工数削減などを実現します。2024年3月期からは北米、欧州、アジアなど海外拠点への販売を開始しています。

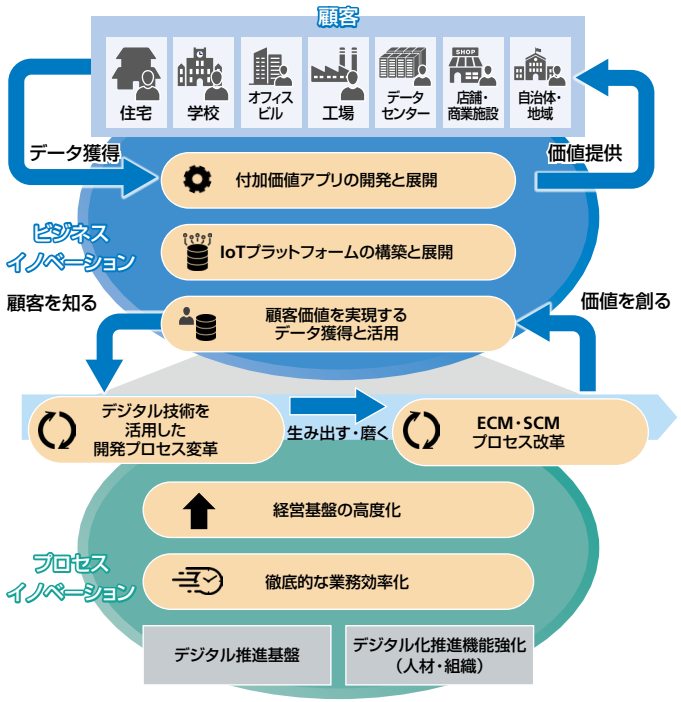
また、複数施設の空調機器を一括制御することで、地域全体の快適性や電力の安定性を確保し、CO_2排出量や電力コストの削減を実現する広域エネルギーマネジメントサービスにも取り組んでいきます。

これらの重要テーマにダイキン情報技術大学の卒業生が入り込むなど、デジタル人材育成計画と事業戦略を紐付けて実施しています。

変革を支えるデジタル化の推進

デジタルテーマの全体像

すべての企業活動においてデジタル技術の活用は不可欠であり、経営課題と紐付けてデジタルで取り組むべき重点テーマを定め推進しています。デジタル関連組織が連携し、事業環境に大きな変化があった場合は、全社プロジェクトとして体制を強化し確実に実行します。



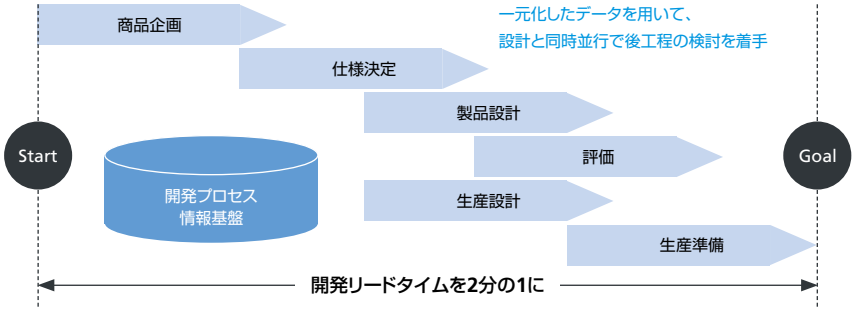
ビジネスイノベーションのテーマ例（DK-CONNECT）

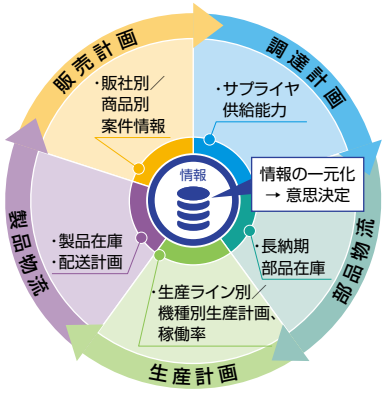
空調機の制御データや運転データをクラウドに接続し、遠隔から監視、制御など一括管理ができるソリューション。照明や換気装置などの設備との連携による省エネ制御や、異常が発生した空調機を応急的に復旧させるなどのサービスを提供。

遠隔操作	• マルチデバイス（スマートフォン・PCなど）で操作 • 複数物件を遠隔操作
管理機能	• エネルギー消費量の見える化 • 省エネシミュレーション　など
きめ細かな制御	• 機器間連動制御 • デマンド制御
安心のアフターサービス	• 異常検知・通知 • 遠隔応急運転　など

プロセスイノベーションのテーマ例（開発・サプライチェーンプロセス改革）

開発に必要なデータや生産に必要なデータをサプライチェーン全体でつなぎ、一元管理することで、開発リードタイムの短縮や、柔軟な生産計画の変更を可能とし急激な需要変動にも対応できる仕組みを構築していきます。





市場価値形成・アドボカシー活動の強化

カーボンニュートラルの実現や空気質への貢献など、社会課題解決につながるダイキンの技術や商品に対して幅広いステークホルダーの共感を獲得し、持続的に市場価値を高めていきます。

強み

ダイキンは国際機関をはじめ、政府・自治体や産業界と連携・協力し、提言・提案・働きかけを実行してきた結果、低GWP冷媒やインバータ機、ヒートポンプの普及拡大を実現してきました。ダイキンの技術や商品が市場で価値として認知されるためのアドボカシー活動の実績と経験を踏まえ、同活動を担う人材強化を加速することで、国際社会からの期待に応える体制を構築しています。

課題認識

COP28において、世界全体で2035年に2019年比で温室効果ガスを60%排出削減する新たな目標が合意され、さらに「Global Cooling Pledge」として2030年までに販売される空調機器のエネルギー効率の世界平均水準を50%改善するため、高効率空調機のさらなる普及をめざすとされました。高効率な空調機の普及に加えて、設定温度を上げながらも適温を維持するような運用面でのエネルギー効率改善、循環経済・資源効率原則を踏まえたトータルでの排出削減に取り組むことが求められています。

取り組みの方向性

ダイキンの保有する技術で即効性がある対策としてインバータ機の普及を引き続き進めます。特にインバータ機の普及が途上にあるアメリカ、中南米諸国、東南アジア、中東諸国に加えて、今後はアフリカ地域での普及に向けてアドボカシー活動を加速します。また、地球温暖化抑制と資源循環の観点から冷媒の回収再生にも並行して取り組みます。これまでの実績と経験を活かして、国際機関や政府・自治体、産業界との連携をさらに深化させることでカーボンニュートラルの実現を加速していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを支える活動

世界でインバータ機の普及を拡大

一般家庭へのインバータ機の普及を促すために、ダイキンは2008年から中国の最大手空調機メーカーと提携して高効率・低価格のインバータ機を供給しています。2015年3月期にはアジアの冷房専用地域向けに比較的低価格のインバータ機を開発しました。

また、インバータ機の省エネ性能を評価する仕組みの整備にも取り組んできました。インバータ機の性能を適切に評価できるよう、日本の空調業界が中心となり、ダイキンも参加して期間効率評価という指標の採用を提案。その期間効率評価が、2013年に国際標準であるISO規格となりました。

中国やインドでもこの規格が採用され、家庭用空調機の評価基準となり、普及が進みました。さらに新興国でもこの指標の採用が徐々に進んでいます。ダイキンは、中南米や中東などでも、各国政府・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、評価基準づくりを支援しています。

▶ COP28における取り組み

2023年の国連気候変動枠組条約第28回締約国会議（COP28）で、「冷房の脱炭素」が主要テーマのひとつにあがりました。ダイキンはCOP28のジャパン・パビリオンで、インバータによるCO_2排出削減の仕組みを説明するブースを出展しました。エネルギー効率向上・電力消費削減に即効性のあるソリューションとして、インバータの効果を政策立案者に広く訴求。会期中に、約50ヵ国から政府関係者約600人を含め、のべ1,000人以上がダイキンブースを訪れました。さらに日本政府主催で実施された「エアコンの省エネルギー化とフロン回収再生破壊管理について主要国・国際機関と議論するパネルディスカッション」には当社常務執行役員が登壇し、国際エネルギー機関（IEA）、アジア開発銀行、米国エネルギー省（DOE）、UAE産業・先端技術省、ベトナム天然資源環境省、気候と大気浄化の国際パートナーシップ（CCAC）とともにインバータ機の普及に向けた政策協力やフロンの適正管理に向けた取り組みを議論しました。

サステナビリティレポート：「イニシアティブへの参画」

ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

人事担当役員メッセージ

挑戦・成長し続けられる環境を提供する「人を基軸におく経営」の実践

常務執行役員 人事本部長
佐治 正規

当社は2024年、創業100周年を迎えるこの機会に、これからのさらなる成長・発展を支える経営の基本となる考え方として、グループ経営理念の見直しを行いました。

今回の新たな経営理念は、これからの時代を見据え、「社会への貢献」「新たな価値の提供」をめざし続ける企業姿勢を強調するとともに、時代が変わっても継承すべき強み・競争力の源泉を進化させていく内容としています。

当社の発展の歴史の根底にあるのは、「人の無限の可能性を信じる」「一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤」といった**「人を基軸におく経営」**です。企業の競争力の源泉は「人」であり、変革の担い手は「人」以外にあり得ないという考え方を、徹底して貫いてきました。

今回の経営理念では、この考え方を、取り巻く環境が変化する中でも大切にし、強化する強みのひとつとして明示し、**「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**ことを謳っています。

今後も性善説に基づき、競争力の源泉である「人」に対して本気で向き合い、一人ひとりの挑戦・成長を加速させます。

また、「人を基軸におく経営」のさらなる浸透と実践に向けて、**グループ社員一人ひとりに求める行動指針**として**「PCM* Behaviors」**を新たに策定しました。

当社が創業以来大切にしてきた考え方・価値観は、社是、経営理念、人を基軸におく経営であり、それらをベースに、独自の強み、良さ、企業文化／風土を醸成し成長してきました。一方で、事業規模が拡大し、グループ社員数が増え、また多様化が進む中、「人を基軸におく経営」の考えを暗黙知だけで伝えることが難しくなっており、言語化して意識して継承していく必要があります。創業100周年という節目を迎え、さらなる発展に向けて新たな一歩を踏み出すタイミングにおいて、メンバー一人ひとりに求める行動・姿勢をダイレクトかつシンプルに明文化・展開することで、「競争力の源泉である当社の理念や良き企業文化・風土の維持・向上」「当社・一人ひとりの持続的成長」につなげたいと考えています。

2025年3月期はさまざまな場面を通じて、新たな経営理念や「PCM Behaviors」のグローバル社員への認知・理解を進めていきますが、並行して、長年培ってきた当社独自の企業文化や強みの再整理、またそれらがどのように企業価値向上に具体的に結び付いているのかの検証を継続して進めています。

当社の良さ、強みを示すための定性的・定量的な開示項目を検討し、今後の人的資本情報開示の充実につなげていきます。

* PCM:「人を基軸におく経営」の英訳 "People-Centered Management"の略。

当社の「人を基軸におく経営」について

「人を基軸におく経営」は、ダイキンの長年の企業活動の中で脈々と培われてきた暗黙知、あるいは企業文化とも言えるもので、社是やグループ経営理念・グループ年頭方針など、ダイキンにあるすべての理念・考え方の根底に流れるものです。

「人の持つ無限の可能性」を信じ、「企業の競争力の源泉はそこで働く『人』の力である」「一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤である」という信念のもと、働く人の意欲と納得性を引き出し、一人ひとりが自らの個性を磨き高め、能力を最大限に発揮して、成長することによって、組織としての力を徹底して高めていこうとする考え方です。これは取りも直さず、一人ひとりの持つ多様な個性・強みを組織の力に活かすダイバーシティマネジメントそのものであるとも言えます。

「人を基軸におく経営」に基づく行動指針「PCM Behaviors」

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

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

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

ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

ダイバーシティマネジメントの深化

ダイキンのダイバーシティの原点は「人を基軸におく経営」にあります。企業の競争力の源泉は「人」であり、多様な人材がお互いの違いを認め合い、さまざまな発想や考え方・価値観を突き合わせることで、新たなものを生み出していくことが、組織としての力を高めると考えています。

ダイキンの社員は9万8千人を超え、そのうち8割以上が海外で働いています。グローバル企業としてのこれまでの成長を支えてきたのは、情熱とバイタリティにあふれる「人」にほかなりません。グローバルでの提携・連携・M&Aなどをとおして、事業が急拡大する中で、組織を構成するメンバーが多種多様になり、価値観も多様化しています。世界中の文化・民族・世代・生活習慣などの異なる多様な人材を糾合し、一人ひとりの個性や強みを活かすことで「イノベーションの創出」「グループの総合力・競争力の向上」につなげる独自のダイバーシティマネジメントを実践しています。

中期目標	定量指標	2024年3月期実績	指標の説明
グローバルリーダーの育成人数の維持向上	幹部・リーダー育成プログラムに参加した人数	北米、アジアはじめ世界各地域で開催。グループの次世代幹部育成プログラムは54人が参加	グローバルでの幹部・リーダー育成の着実な実行を測る指標として、幹部・リーダー育成プログラムへの参加人数を測定
女性管理職比率の向上	女性管理職数	108人(8.4%)(単体)	社員のダイバーシティを測る指標として女性管理職数と現地人社長比率を測定
海外拠点における現地人社長比率の維持向上	現地人社長比率	46%(海外グループ)	

女性活躍推進

ダイキンは、2011年より経営トップ直轄のプロジェクトを立ち上げ、女性活躍推進に重点的に取り組んでいます。

女性活躍推進法に基づく行動計画において右記の目標を掲げるとともに、管理職と女性社員の意識改革、女性リーダーの早期育成、育児休暇からの早期復帰支援、男性社員の育児参画促進などに関する施策を拡充しています。

女性活躍推進に基づく行動計画

1. 計画期間　2022年3月期～2026年3月期
   (2021年4月1日～2026年3月31日までの5年間)
2. 定量的目標
   - 2026年3月末までに、内部登用の女性役員1人以上
   - 2026年3月末までに、女性管理職数120人以上
   - 男女ともに育児休暇取得率90%以上、
     男性社員は平均取得日数10日以上を継続

サステナビリティレポート:「女性活躍推進」

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

ダイキンの競争力の源泉・強みである「人」の力を最大限引き出していくためのひとつの基盤として、人材データベース「DAIKIN People」を構築し、2023年10月より国内従業員を対象に利用を開始しました。「年齢」「役職」「社内歴」といった社員一人ひとりの基本情報に加え、上司・本人が「強みや専門性」「仕事・キャリアの考えや希望」「育成に関する方針」「上司との対話記録」などを記入し、情報を蓄積・更新する仕組みを構築しています。一人ひとりが持てる力をさらに発揮するためのツールとして活用し、タイムリーな人材育成・配置などにつなげていきます。

今後は、国内での基盤を構築しながら、データベースのグローバル展開を実施し、グループ全体での人材把握・探索をめざします。

▶ 女性社員比率の向上

ダイキン工業の女性の社員比率は2024年3月末現在で19%(1,658人)となりました。

技術系・技能系・事務系すべての職種において女性の採用を増やし、長期的に活躍する意欲を持つ新卒者採用に力を入れてきた結果、新卒入社者全体に占める女性の割合は約30%を維持しています。また、キャリア採用においても、女性の管理職を含め優秀人材を積極的に採用しています。

これらの取り組みの結果、2024年4月現在、女性管理職は108人(8.4%)と、女性活躍推進の取り組みを本格始動した2011年の約5倍に増えています。さらに、日本を含まない海外主要拠点での女性管理職比率は約2割でした。

定期採用者数と女性採用者比率、女性管理職数と比率、労働者の男女の賃金の差異(すべてダイキン工業単体)については下記参照

サステナビリティレポート:資料編>ESGデータ>人材

ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

人材育成の方針

ダイキンは「人を基軸におく経営」を掲げ、「一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤」という考え方のもと、OJTを軸とした人材育成をしています。ダイキンの戦略・事業の方向性、時代変化も踏まえ、AI分野の技術開発などを担う人材を育成する社内講座、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」など、多様な育成策を展開しています。

また、ダイキンの成長・発展を支えるグローバルビジネスリーダーを一人でも多く輩出するため、各地域・拠点における経営幹部育成策や次世代リーダー育成策を強化し、経営幹部・リーダーの育成にさらに磨きをかけています。

* OJT:実際の仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・姿勢などを修得させる手法。

サステナビリティレポート:「主な研修プログラム」
サステナビリティレポート:「各地域・拠点での育成」

グローバルでの次世代幹部・リーダーの育成

変化の激しい市場環境に対応し、さらなる成長・事業拡大を加速するためには、長年培ってきたダイキンの良さ、強みにさらに磨きをかけ、新たな価値創造につなげる力を身に付け、グローバル事業の第一線で活躍できる幹部人材を継続的に育成することが重要になります。

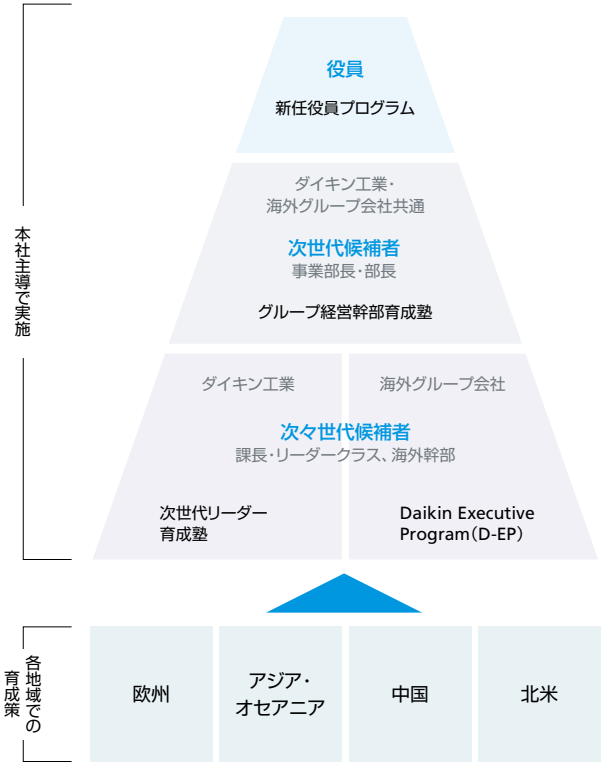
ダイキンは、グローバルでの成長・発展を担う経営幹部・ビジネスリーダーの育成をグループ全体で実施しています。育成対象を役員、事業部長・部長クラス、課長・リーダークラスの3層に分け、それぞれ専用の育成プログラムを実施しています。同時に各地域・拠点での幹部・リーダー育成策も実施しています。

海外拠点の経営幹部への登用

急速に海外事業を拡大する中で、現地の文化を認め、地域に密着したビジネス展開ができるよう、積極的に権限委譲を進めてきました。現地社員の現地経営幹部への登用を積極的に進め、海外拠点の経営のグローバル化を推進してきました。2024年3月期の海外拠点の現地人社長の比率は46%、取締役の比率は50%にのぼります。

引き続き、現地経営幹部候補の育成を加速し、国籍にかかわらず、優秀な人材を適材適所で経営幹部ポジションへ登用していきます。

次世代幹部育成策の全体像



各拠点・地域で幹部・リーダー育成策を実施

指標と目標

	目標	2024年3月期 実績
経営幹部・ビジネスリーダーの育成	幹部・リーダー育成プログラム参加人数　年間50名前後	54名
海外拠点の経営幹部への登用	現地人社長比率の維持向上	46%

イノベーションを創出するダイキン独自のAI・IoT人材を育成

産業構造や社会構造の大きな変革期に対応するため、「デジタル人材*」を育成する「ダイキン情報技術大学」を2017年に設立しました。大阪大学を中心とした教育機関、先端研究機関などの講師を招いて、数学などの基礎知識からプログラミング、機械学習やAI応用まで幅広い教育を行っています。また、管理職、既存社員、新入社員それぞれの育成を加速しています。

2024年3月期までに2年間の教育を修了した新入社員約440人を各部門に配属し、デジタル技術を核とした新たな事業創出や、業務プロセスの効率化をテーマに取り組んでいます。

ダイキンは、大きな成果を創出した取り組みや、優れたイノベーション、革新的な新商品開発などを、毎年「社長表彰」として表彰していますが、2024年の表彰案件約50件のうち、4分の1強(26%)の13件の取り組みにダイキン情報技術大学の卒業生が参画しており、具体的な成果創出に結び付いています。

* デジタル人材:専門性を有し、考え実行し、関係者を巻き込んでいくことができ、デジタル技術、AI技術を駆使できるイノベータ人材。

サステナビリティレポート:「AI分野の人材育成」

人権の尊重

ダイキングループ人権方針

人権を尊重した事業活動は、企業が果たすべき責任です。ダイキンは、人権の尊重を掲げる「グループ行動指針」や、「グループ人権方針」に基づいて、バリューチェーン全体で人権を尊重するための取り組みを推進しています。

人権方針の策定

近年、サプライヤでの児童労働・強制労働や、お客さまや社員の個人情報の流出など、さまざまな人権課題が顕在化する中、国際社会では、事業活動が人権に与える影響への関心が一層高まっています。人権を尊重した事業活動は、企業が果たすべき責任のひとつとして不可欠です。

ダイキンは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「世界人権宣言」「労働における基本的原則と権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」「経済協力開発機構（OECD）の多国籍企業行動指針」などに規定される原則や指針に基づき、2022年に「グループ人権方針」を策定しました。この方針では、人権尊重にかかわる国際規範と事業活動を行う各国・地域で適用される法令の遵守、人権尊重に関するコミットメントに加え、コミットメント実現に向けた体制と仕組みづくりとして、人権デュー・ディリジェンスの実施や救済メカニズムの構築、社員への教育、ステークホルダーとの対話などに取り組んでいくことを掲げています。さらに、グループの役員・社員に対しては、一人ひとりが取るべき行動を明示した「グループ行動指針」にも人権尊重を掲げ、その徹底に努めています。取引先に対しては、「サプライチェーンCSR推進ガイドライン」に人権尊重の項目を設けて遵守徹底をお願いしています。

また、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」に賛同し参加しています。

人権デュー・ディリジェンス

ダイキンは、オペレーションリスクマネジメント推進体制の中で、バリューチェーン全体の人権リスクの特定および評価をしています。毎年、グループ行動指針遵守状況の確認のために行う自己点検の中に人権尊重についての設問を増やし、人権侵害などの問題が起きていないかをこれまで以上に確認するとともに、会社全体・各部門のリスクを洗い出すリスクアセスメントの中で、深刻度とそのリスクが発生する可能性により人権リスクを評価しています。

2024年3月期は、前期の自己点検・リスクアセスメントの結果やNGO（一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーン）との対話から、外国人社員にかかわる人権リスクが明らかになったため、その低減に向けた理解の促進を図りました。国内生産拠点で外国人技能実習生の受け入れ状況を確認の上、NGOを招き、受け入れ担当者を対象に、外国人技能実習制度や外国人技能実習生を取り巻く人権問題などについて講習会を実施しました。また、外国籍社員と日本人社員との価値観の違いによる差別やハラスメント防止に関して、弁護士を招き関係部署の社員を対象に教育を行いました。

サプライチェーンにおける人権尊重

サプライチェーンにおいては、サプライチェーンCSR推進ガイドラインで、人種や性別などによる差別行為や、児童労働・強制労働の排除を含む人権尊重の項目を設け、国内外の取引先に遵守徹底をお願いしています。

2019年3月期から日本国内の取引先を、2020年3月期からは海外の取引先も対象に、人権の尊重を含めたCSR調査を実施。取引先のCSRレベル向上に取り組んでいます。

また、国連グローバル・コンパクトのローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」の加入企業・団体から構成される「サプライチェーン分科会」「ヒューマンライツデューデリジェンス（HRDD）分科会」に参画しています。

人権教育

ダイキンでは、階層別の人権教育を定期的に実施し、役員・社員の人権への意識を高めています。また、人権尊重を含むグループ行動指針の遵守状況を確認する自己点検では、毎年の点検を通じて、社員一人ひとりへのグループ行動指針の浸透を図っています。

ダイキン工業では、毎年、全役員、関係会社を含む新入社員、管理職を対象に人権教育を実施しています。例えば、役員研修では、取締役・執行役員・専任役員を対象に、専門家を招いて人権研修を実施。ダイキンを取り巻く人権問題や国内外の人権に関する規制動向などについて学ぶとともに、取り組み状況の評価も確認しています。

そのほか、新任管理職研修内でハラスメント研修を実施し、部下から相談を受けた際の情報の取り扱いに関する注意喚起も行っています。

2024年3月期は、外国人技能実習生の受け入れ部門を対象とした講習会や、外国籍社員と日本人社員との価値観の違いによる差別やハラスメント防止に関する教育を実施しました。

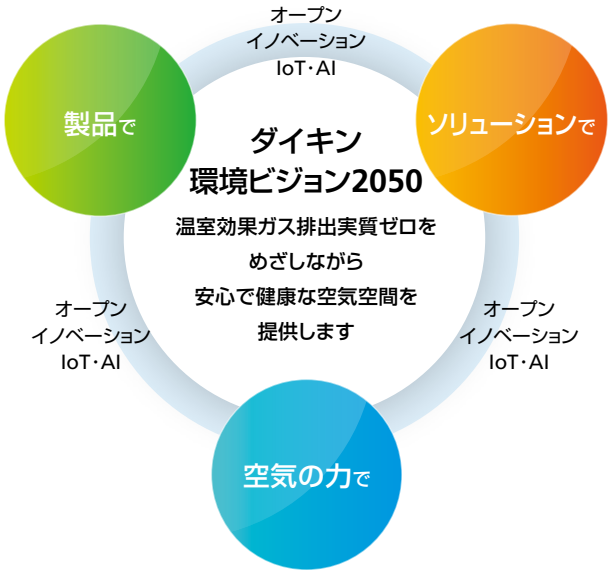
環境への取り組み

環境ビジョン2050

温室効果ガス排出実質ゼロへ

2050年に温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を2018年に策定しました。

環境ビジョン2050



当社製品から生じる温室効果ガス排出を
ライフサイクル全体を通じて削減します。
さらに社会と顧客をつないだソリューションを創出し、
ステークホルダーと連携して、温室効果ガス排出実質ゼロをめざします。
IoT・AIやオープンイノベーションを活用し、
グローバルな環境課題の解決に貢献しながら、
世界の空気に関するニーズを満たし、
安心で健康な空気空間を提供します。

中長期の環境戦略

環境ビジョン2050の実現に向けた目標を設定

空気のもたらす付加価値を世界中に提供しながら温室効果ガス排出を実質ゼロにするため、事業の将来を分析した上で排出削減の目標値を設定しています。

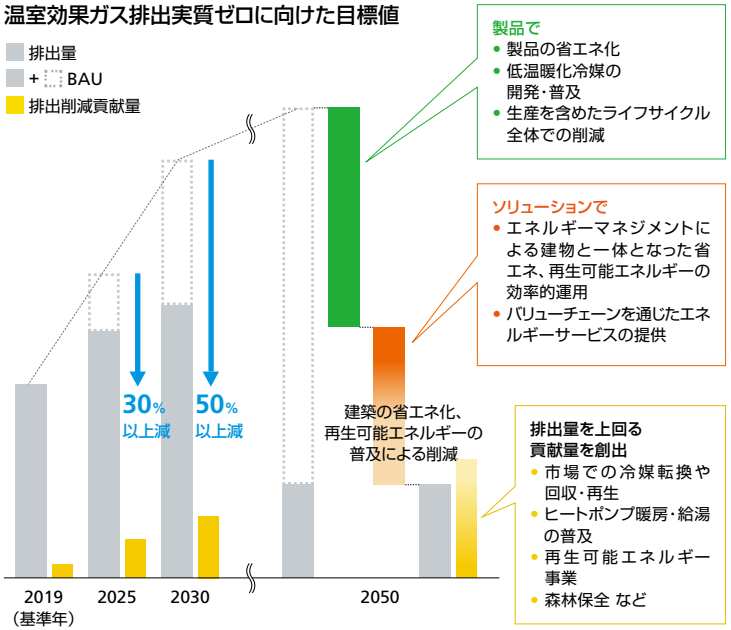
製品で　ソリューションで

ライフサイクル全体での温室効果ガス実質排出量*の削減目標と実績

* 温室効果ガス排出量から排出削減貢献量を引いたものと定義。

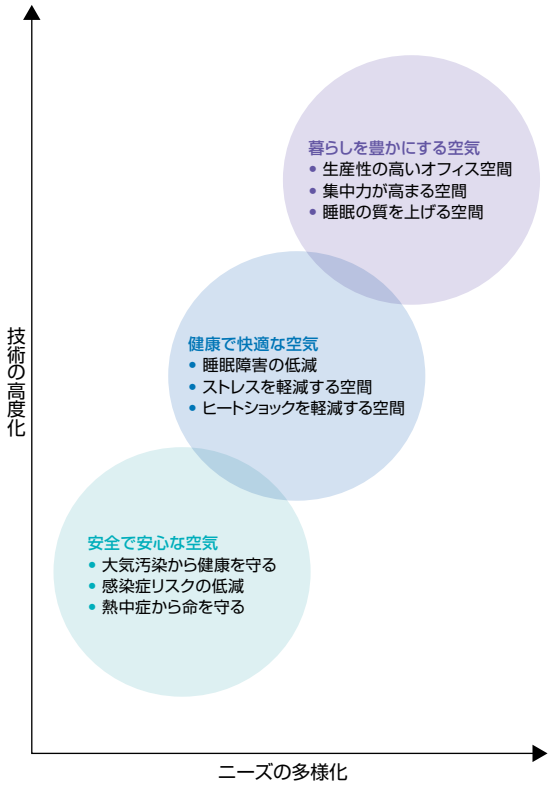
2019年を基準年とし、未対策のまま事業成長した場合の排出量（BAU）と比べ
2025年に30％以上、2030年には50％以上削減
2024年3月期実績：17％削減

温室効果ガス排出実質ゼロに向けた目標値



空気の力で

「空気の力」のイメージ



戦略経営計画「FUSION25」

事業計画へ反映して諸施策を実行

環境ビジョン実現と関連づけた成長戦略3テーマを、戦略経営計画「FUSION25」の重点戦略テーマの中に組み込みました。社会課題解決への貢献と事業成長の両立をめざして計画を遂行します。

FUSION25

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

製品で	**カーボンニュートラルへの挑戦** • 製品使用時における消費電力削減 • ヒートポンプ暖房・給湯の事業拡大 • 空調事業を支える冷媒に関する取り組み推進 • 化学プラントを除く全工場における、2030年に温室効果ガス排出実質ゼロ化への挑戦 • カーボンニュートラル社会を見据えた新事業への挑戦 • サーキュラーエコノミーへの取り組み
ソリューションで	**顧客とつながるソリューション事業の推進** • オーナーダイレクトの販売網構築、提案営業力の強化、用途市場別のメニューの拡充、事業推進機能の強化 • 省エネ性と快適性を両立するソリューションモデルの創出への挑戦 • 既存の事業拡大に加え、市場成長が見込まれるアジアでの事業展開の強化
空気の力で	**空気価値の創造** • 空気・換気の一大事業化 • 暮らしを豊かにする空気・空間の創造 • 新たな空気価値の探求

後半3ヵ年計画における主な強化の取り組み

- モノづくり、オフィスなどでの温室効果ガス排出削減（2030年化学プラントを除く全工場で温室効果ガス排出実質ゼロ化）
- 燃焼式主流地域でヒートポンプ暖房・給湯化推進
- 冷媒を回収・再生する「冷媒エコサイクル」の構築
- 顧客とつながるソリューション事業のさらなる推進

など

TCFDフレームワークに基づく情報開示

ダイキンにとって、気候変動は事業継続に影響を及ぼす重要課題のひとつです。2019年5月、ダイキンは気候変動に起因する金融市場の不安定化リスクの低減を目的とした気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）*提言に賛同しました。気候変動がダイキンの事業に与えるリスク・機会を分析して経営戦略・リスクマネジメントに反映するとともに、その進捗を適切に開示し、社会全体の脱炭素化に貢献しながら、さらなる成長をめざします。

* TCFD：国際機関である金融安定理事会によって2015年に設立。気候変動に起因する自社の事業リスクと事業機会を評価し、財務上の影響を把握して情報開示することを提言している。

ガバナンス

気候関連リスクと機会にかかわるガバナンス

ダイキンの主力製品である空調機器は、使用時のエネルギー消費に起因するCO_2排出量が大きいという特性を有しています。また、空調機器の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。ダイキンの事業が気候変動に与える影響は大きいと認識し、気候変動問題がダイキンの中長期的な事業リスク・機会に大きな影響を与える事項であると考えています。

以上の認識のもと、気候変動問題を、ダイキンが社会的責任を果たし持続的に発展していくための重要課題のひとつと捉え、CSR委員会でマネジメントしています。CSR委員会は、コーポレート・ガバナンス体制の一角を担う委員会として取締役会が設置しています。CSR担当役員が委員長を務め、ダイキンの気候変動に関するリスク・機会、取り組み方針、目標についての議論や、取り組み実績の進捗確認を行い、CEOへの提言ののち、取締役会に報告します。

戦略

組織の事業・戦略・財務に対する気候関連リスクと機会の影響

2018年に公表された国際エネルギー機関（IEA）の論文「The Future of Cooling」などに基づき気候関連シナリオの分析を実施し、戦略を策定しています。

空調需要は2050年に現在の3倍以上へ増加すると予測されています。需要の増加によって、各国政府は空調に伴うエネルギー規制や、温室効果の高い冷媒に対する規制を強化する可能性があります。過度な規制強化はダイキンにとってリスクとなり得ます。一方、適正な規制は、ダイキンが強みとする環境性能に優れた製品・サービスの普及拡大を後押しし、事業拡大の機会となり得ます。

空調需要が特に増加する新興国でダイキンの環境性能に優れた製品・サービスを普及させていくことが、空調に起因する世界の温室効果ガス排出抑制に向けた有効な施策であり、かつ、事業の成長につながると考え、事業戦略に反映しています。

戦略経営計画「FUSION20」後半3カ年計画の中で、「環境ビジョン2050」を掲げました。これは、2050年に自社事業による温室効果ガスの排出実質ゼロをめざすものです。その実現に向けた2030年目標と施策を、戦略経営計画「FUSION25」で具体化しました。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

シナリオ分析の詳細

使用シナリオ

- IEA「Sustainable Development Scenario」
- IEA「Base line Scenario, Current Policies Scenario」
- IEA「The Future of Cooling」
- IEA「Net Zero by 2050」
- 一般財団法人日本エネルギー経済研究所（IEEJ）「Reference Scenario」

政策などが現状のまま進む4℃シナリオ下では

- 夏の気温が高くなることにより、生活にエアコンが必須な地域が増える。また、冬の気温が上がることにより、性能を発揮できる運転範囲が外気温およそマイナス20℃以上であるヒートポンプ暖房の適応地域が増える
- 2030年にはエアコン需要台数が約2倍、さらに2050年には約3倍に拡大する
- 非OECD国での空調需要は2030年に2016年の5倍以上に高まるが、発電量は2.4倍にしかならない（世界全体では、空調需要1.9倍に対し発電量1.4倍）

脱炭素政策による規制が厳しくなる1.5℃シナリオ下では

- モントリオール議定書における冷媒の使用量削減の進捗が厳しく管理され、実効が不十分と判断されれば規制強化も行われる
- また、現在強い規制が設けられていない国でも強い省エネ政策が取られる

4℃・1.5℃両シナリオ下で

温度上昇が進むにつれて異常気象の激甚化・頻発化が進み、自社工場や調達先の被害などによる生産停止・遅延が発生する可能性が増える

カーボンプライシングの財務影響

財務影響のうち、シナリオ別の炭素税額について、次の算出根拠に基づき2030年の試算を行いました。

CO_2排出量（Scope1・2）の地域別2030年排出削減目標値に対し、4℃シナリオと1.5℃シナリオのIEA予測による課税単価により試算しました。

4℃シナリオの場合：　炭素税額　11億円

1.5℃シナリオの場合：　炭素税額　148億円

注：4℃シナリオでは、EU地域および中国で炭素税が課税されると想定。課税単価は中国28米ドル/t-CO_2、EU120米ドル/t-CO_2（IEA「World Energy Outlook2023」「Stated Policies Scenario, Net Zero Emissions by 2050 Scenario」）。
1.5℃シナリオでは、世界全地域での課税を想定。課税単価は先進国（ネットゼロ目標あり）140米ドル/t-CO_2、新興国・開発途上国（ネットゼロ目標あり）90米ドル/t-CO_2（同上）。

リスク管理

気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス

気候変動に伴うリスクと機会には、規制の強化や技術の進展、市場の変化など脱炭素社会への移行に起因するものと、急性的な異常気象や慢性的な気温上昇など気候変動の物理的な影響に起因するものが考えられます。ダイキンは、気候変動に伴うさまざまな外部環境の変化について、その要因を「移行リスク」と「物理的リスク」に分類の上、財務的影響を大・中・小の3段階で評価し、重要なリスクと機会を特定しています。

「物理リスク」は年に一度、世界各拠点からオペレーションリスクの一環として物理的な気候関連リスクを収集します。企業倫理・リスクマネジメント委員会で重要リスクを特定した上で、取り組み方針や対応策を検討します。

「移行リスク」は、戦略経営計画「FUSION」立案時にあわせて、製品環境会議などで移行的な気候関連リスク・機会を洗い出します。CSR委員会で重要リスク・機会を特定した上で、取り組み方針や対応策を検討します。特定されたリスクと機会への取り組み方針、対応策を戦略経営計画「FUSION」に反映し、各事業部で実行します。

また、気候関連リスクを、ダイキンの事業戦略に大きな影響を与えるリスクのひとつとして全社リスクマネジメントプロセスに統合しています。代表取締役社長兼COOを委員長とする内部統制委員会で全社リスクの管理状況について確認し、取締役会に報告します。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

気候関連リスク・機会と潜在的影響

種類		ダイキンの事業へのインパクト	発生の可能性	財務上の潜在的影響
リスク	移行	**冷媒規制の強化** 規制が極端に厳しくなり、規制に合わない既存の空調機が販売できなくなる	高	大
	移行	**電力の需給逼迫** 新興国において、エアコンの普及に伴って電力消費量が増え、電力不足が生じてエアコンの販売拡大が難しくなる	高	大
	物理的	**大規模災害や水不足による生産遅延** 異常気象に伴う大規模災害や、水ストレスが高い地域に位置する生産拠点での水不足が発生し、操業に支障が生じる	中	中
機会	移行	**冷媒規制の強化** 規制に対応する技術を持たない企業は淘汰され、ダイキンの強みである低温暖化冷媒を使用した空調機の販売拡大が期待される	高	大
	移行	**省エネルギーに関する規制の強化** 省エネ規制の強化に対応する技術を持たない企業は淘汰され、ダイキンの強みである省エネ性の高い空調機の販売拡大が期待される	高	大
	移行	**化石燃料使用に関する規制の強化** 化石燃料使用に対する規制がますます厳しくなり、燃焼暖房機もその対象となることから、ダイキンの強みであるヒートポンプ暖房機のニーズが高まり販売拡大が期待される	高	大

気候関連リスク・機会の特定・評価・管理プロセス

情報収集
世界各地域の事業拠点から気候関連リスク・機会について情報収集します

→

重要なリスク・機会の特定
収集した情報を「事業への影響の大きさ」と「発生の可能性」の2軸で評価、整理・分析し、ダイキンにとって重要な気候関連リスク・機会を特定します

→

方針・対策の決定
リスク・機会への取り組み方針や対応策を作成し、CSR委員会で議論し、CEOへの提言ののち、取締役会に報告します

→

戦略への組み込みと実行
取り組み方針、対応策を中期経営計画に反映し、各事業部で実行します

内部統制システムによる管理
気候関連リスクを全社リスクマネジメントプロセスに統合。代表取締役社長兼COOを委員長とする内部統制委員会で全社リスクの管理状況について確認し、取締役会に報告します

指標と目標

気候関連リスクと機会を評価・管理するための指標と目標

「環境ビジョン2050」に沿った温室効果ガス排出削減目標を、戦略経営計画「FUSION25」に組み込むとともに、気候関連を含む環境活動について指標と目標を定め、進捗を管理しています。

1. **Scope1・2・3:グループ全体の温室効果ガス実質排出量を、2019年基準でBAU比2025年30%以上削減、2030年50%以上削減、2050年ゼロ**
2. **Scope1・2:生産活動に起因する温室効果ガス実質排出量を2019年基準で2030年55%以上削減**

生物多様性の保全

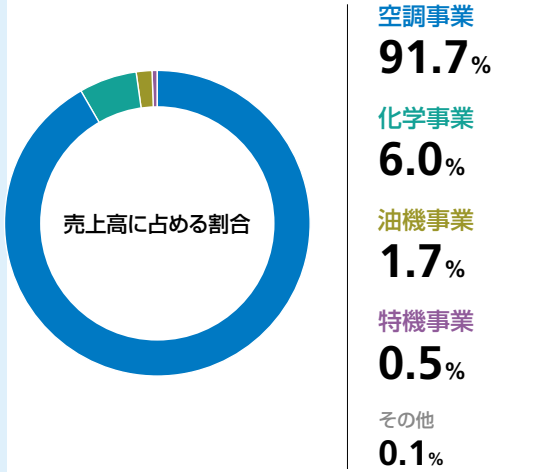
ダイキンは事業活動による生物多様性への負の影響を最小化すると同時に、世界中で貴重な自然や生態系のバランスを維持し、豊かさを取り戻す取り組みを行っています。さらに、社会の動きを踏まえて、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)のガイドラインに沿った開示に向けて、事業活動全体による自然への依存や影響の把握に着手しました。

ダイキンは2010年9月に「生物多様性保全に関する基本方針」を制定しました。ダイキンの事業活動において生物多様性に特に大きな影響を与えているのは、温室効果ガスの排出です。製品開発・生産・輸送・営業・サービス・サプライチェーンなど事業活動全般にわたって気候変動対応に取り組み、温室効果ガスの排出を削減することで生物多様性への影響を最小化することが最も重要だと考えています。

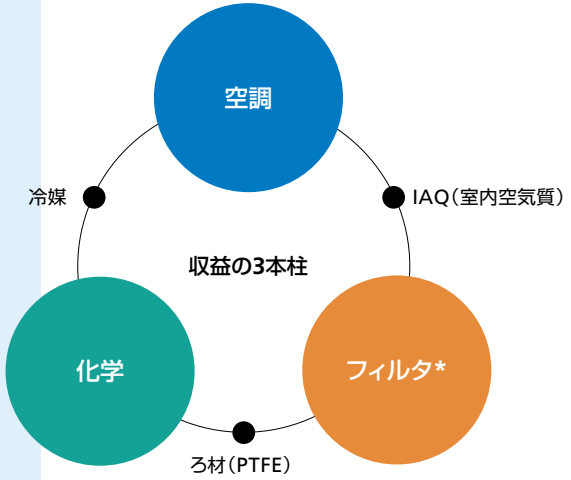
サステナビリティレポート:「生物多様性」

主要事業の概要

国や地域ごとに異なる文化・価値観から生まれるニーズに応え、人と空間を健康で快適にするために、多彩な製品とサービスをグローバル市場で展開しています。



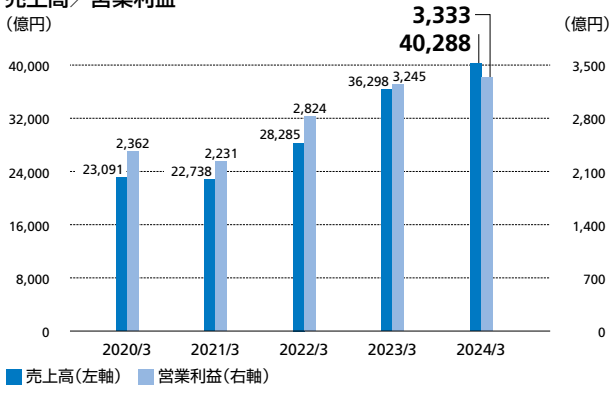
空調・化学・フィルタ事業の親和性を活かしたシナジーの創出



* フィルタは、空調事業セグメントに含む。

空調事業

売上高／営業利益

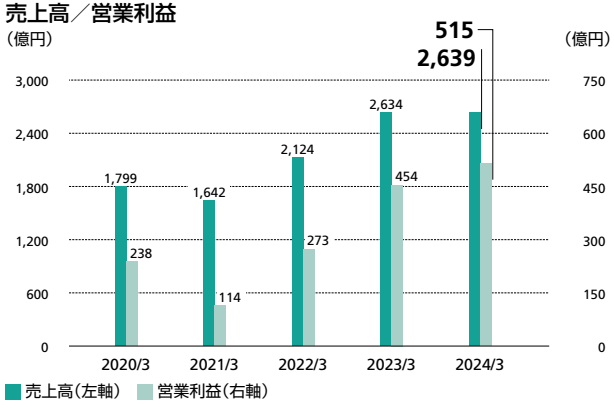


主要製品

- ルームエアコン
- 空気清浄機
- ヒートポンプ給湯暖房システム
- 店舗・オフィス用エアコン
- ビル用マルチエアコン
- 設備用・工場用エアコン
- 全熱交換器
- フリーザー
- ウォーターチリングユニット
- ターボ冷凍機
- エアハンドリングユニット
- エアフィルタ
- 工業用集塵装置
- 海上コンテナ冷凍装置
- 冷凍・冷蔵ショーケース

化学事業

売上高／営業利益

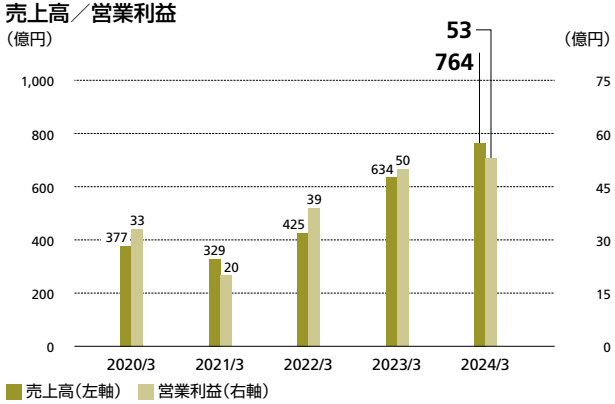


主要製品

- フルオロカーボンガス
- フッ素樹脂
- フッ素ゴム
- フッ素塗料
- フッ素コーティング剤
- 半導体用エッチング剤
- 撥水撥油剤
- 医農薬中間体
- ドライエア供給装置

油機事業

売上高／営業利益

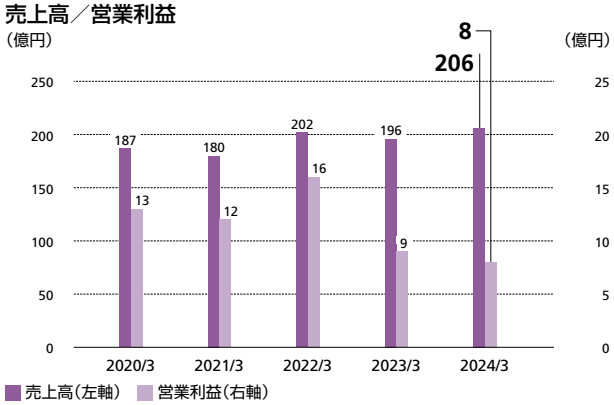


主要製品

- 油圧ポンプ
- 油圧バルブ
- 油冷却装置
- インバータ制御ポンプ・モーター
- 油圧トランスミッション
- 集中潤滑機器・装置

特機事業

売上高／営業利益



主要製品

- 防衛省向け演習用砲弾・誘導弾用部品
- 在宅酸素医療用機器

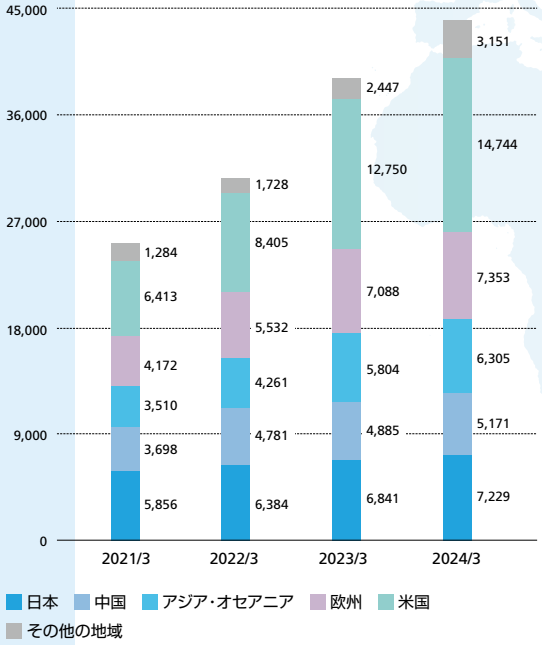
主要事業の概要

ダイキンは、世界170ヵ国以上で事業を展開、「市場最寄化生産」をベースに
125ヵ所の生産拠点を構築しています。

社員数 98,162人

連結子会社 349社

地域別売上高の推移



日本
- 7,229億円
- 13,568人
- 32社
- 7拠点

米国
- 14,744億円
- 22,412人
- 72社
- 11拠点

中国
- 5,171億円
- 19,645人
- 32社
- 10拠点

欧州
- 7,353億円
- 13,293人
- 90社
- 17拠点

アジア・オセアニア
- 6,305億円
- 21,187人
- 62社
- 8拠点

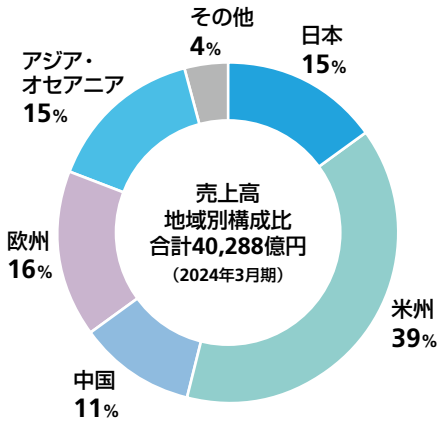
その他地域
（中南米、中近東、アフリカなど）
- 3,151億円
- 8,057人
- 62社

売上高
社員数
連結子会社数
グローバル研究開発拠点数
（空調・化学・フィルタ事業の合計）

Air Conditioning

空調事業

豊富な空調ソリューションで、お客さまに快適な空間を提供する空調事業。住宅やオフィスなど身近な生活空間から、工場や空港といった大空間、また、病院や厨房のような特殊な空間に至るまで、全世界のあらゆる風土に合った、さまざまなニーズに応えていきます。



■日本
売上高 **5,887**億円

■欧州
売上高 **6,666**億円

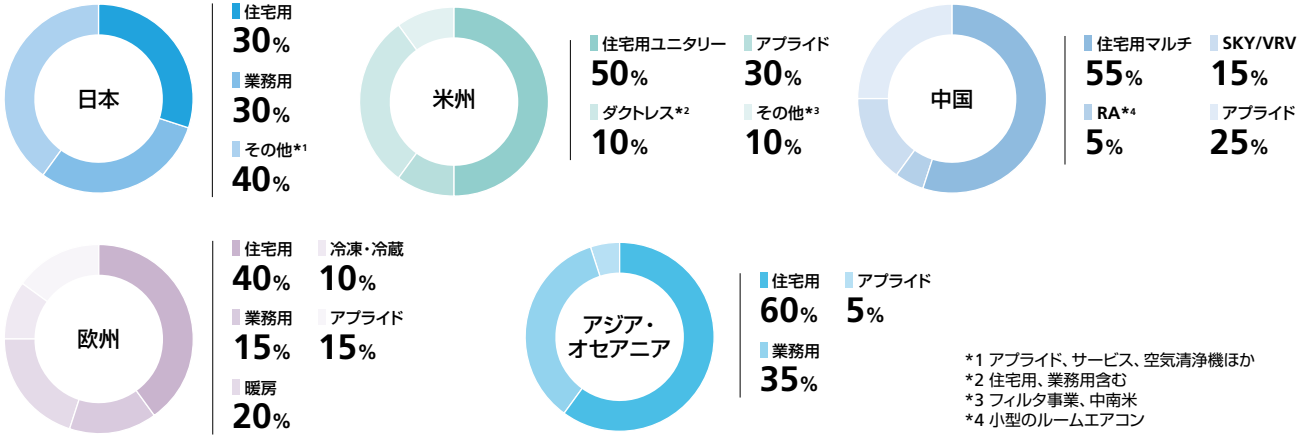
■米州
売上高 **15,759**億円

■アジア・オセアニア
売上高 **5,900**億円

■中国
売上高 **4,588**億円

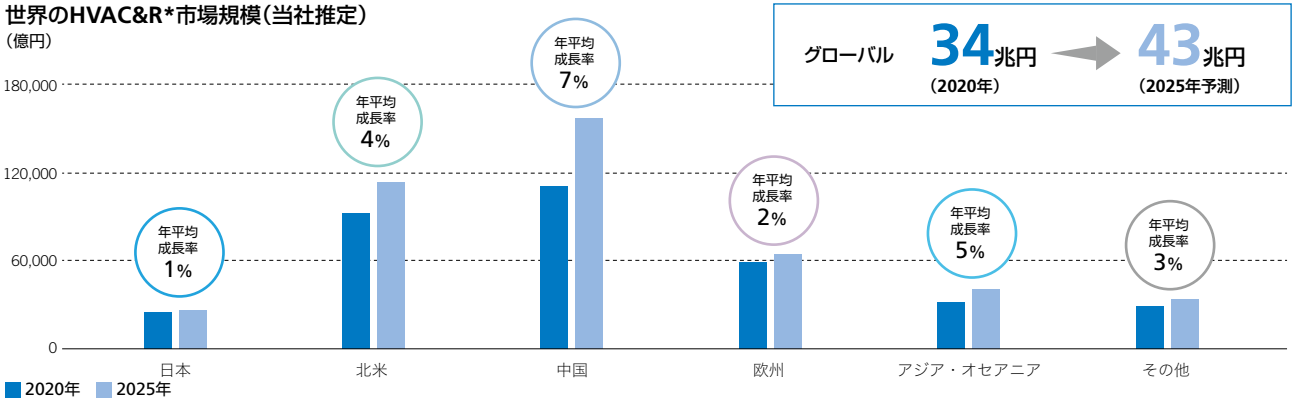
■その他
売上高 **1,489**億円

売上高 地域別製品構成比



*1 アプライド、サービス、空気清浄機ほか
*2 住宅用、業務用含む
*3 フィルタ事業、中南米
*4 小型のルームエアコン

世界のHVAC&R*市場規模（当社推定）



グローバル **34**兆円（2020年） → **43**兆円（2025年予測）

* HVAC&R：空調機器、空調周辺サービス・コントロール、低温・冷凍、暖房・給湯、IAQ

事業の概況と今後の見通し

日本

進出の経緯

1951年に日本初のパッケージエアコンを発売。その後、工場用や船舶・車両用、ビル用、住宅用など、製品の多様化を進めました。きめ細かな販売網と省エネ性・快適性を追求した高付加価値商品の豊富な品揃えでシェアを拡大してきました。

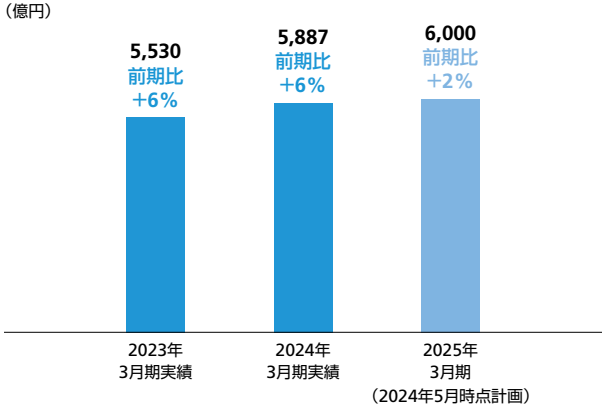
▶ 市場環境

日本の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2024年3月期は、住宅用の需要は、猛暑による需要の拡大が見られたものの、耐久消費財に対する消費マインドの冷え込みや、過去数年間の高需要の反動により、前期を下回りました。業務用の需要も、ビル用・設備用・工場用などの需要が回復した一方で、市場規模の大きい店舗・オフィス用の需要回復が遅れたことにより、前期を下回りました。

▶ ダイキンの優位性

- 高い省エネ性や優れた施工性を実現する、空調技術におけるノウハウの蓄積
- 住宅用から産業用まで展開され、あらゆるニーズに対応可能な幅広い製品群
- 空気質やエネルギーマネジメントなど、「温める・冷やす」にとどまらない空気価値の提供

空調事業売上高(日本)



▶ 2024年3月期の振り返り

住宅用では、電気料金の上昇や省エネニーズの拡大を背景に、『うるさらX』を中心にユーザー提案を強化したことに加え、寒冷地での販売が好調に推移し、シェアを伸ばしました。業務用は、高い省エネ性と優れた施工性をあわせ持つ『FIVE STAR ZEAS』、個別運転ニーズに応える『machi マルチ』など、高付加価値商品を中心にユーザー提案を強化し、高いシェアを維持しました。

高い省エネ性とデザイン性を兼ね備えた業務用空調『スタイリッシュフロー』

▶ 2025年3月期の戦略

住宅用では、新築住宅の省エネ規制を背景に拡大する需要を捉え、住宅設備システムのスペックイン活動に注力します。また、堅調な需要が見込まれる寒冷地域で販売活動を強化し、さらなるシェアアップをめざします。業務用では、電気代高騰を背景に、『FIVE STAR ZEAS』など省エネ性に優れた高付加価値商品の販売拡大とシェアアップをめざします。また、改正フロン排出抑制法の規制強化に先駆けて、R32冷媒を採用したVRVの商品展開を順次開始します。

「FUSION25」の戦略

市場環境の変化を捉えたデジタル活用で新たな販売モデルを構築し、成長を加速します。更新・後付け設置に適した全熱交換器の新商品投入、独自の換気機能やストリーマ技術の訴求強化などにより、空気・換気の一大事業化をめざします。また、カーボンニュートラルを機とした産業・社会構造の変化をチャンスに、環境・社会価値の創出と新たな成長戦略を実現します。このような取り組みにより、全地域・全市場でシェアNo.1をめざします。カーボンニュートラルの実現に向けては、市場の成長が見込まれるエコキュートの販売拡大に注力するとともに、冷媒の回収・再生ルートを活用した冷媒エコシステムの構築をめざします。また、ソリューション事業の展開に向け、用途・市場別に提案力を強化し、多様な顧客ニーズに対応するソリューションメニューを展開します。

事業の概況と今後の見通し

米州

進出の経緯

1980年代、最大の空調市場である米国への進出を試みましたが、ダクト式空調文化が確立された市場への参入は困難を極め、撤退を余儀なくされました。その後、グローバル展開を推進する中で米国への進出を再検討し、2000年代以降のOYL社およびグッドマン社*の買収によりダクト式空調が商材に加わり、米国での事業を本格化しました。

* 2022年4月にダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカ社(DNA社)に社名変更。

▶ 市場環境

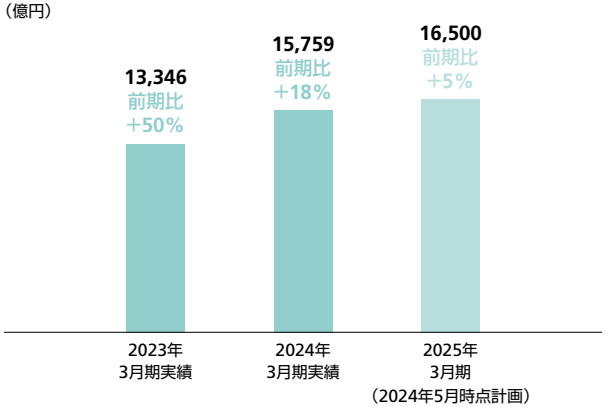
米国の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2024年3月期は、長引くインフレや住宅ローン金利の高止まりなどにより、住宅用を中心に業界需要が減速しました。

▶ ダイキンの優位性

- 環境規制の強化をチャンスとしたインバータ化、ヒートポンプ化、低GWP化の推進
- インバータ搭載ユニタリーやダクトレス空調機など、独自の環境プレミアム商品での市場開拓
- 全米に構築してきた自前の販売網

空調事業売上高(米州)

(億円)



▶ 2024年3月期の振り返り

住宅用ユニタリーは、流通在庫抑制の影響を受け、販売は前期を下回りました。環境プレミアム商品『Fit』は、販売店の開発を進め販売を大きく伸ばしました。ダクトレスは、VRVで、堅調な需要を販売網の強化により取り込み、販売・シェアともに伸長しました。RA/SKYは、住宅用の需要低迷の影響を受け、販売は前期を下回りました。アプライドでは、市場が堅調に推移する製造業、需要が好調なデータセンター向けに機器を拡販。ソリューション事業でも、買収した計装・エンジニアリング会社を活用して販売を伸ばしました。

インバータが搭載された住宅用ユニタリーの環境プレミアム商品『Fit』

▶ 2025年3月期の戦略

住宅用ユニタリーは、環境プレミアム商品『Fit』で、複数ブランドでの展開、インバータ搭載商品を扱える販売店の開発・育成に注力し、さらなる拡販をめざします。また、冷媒規制の強化に先駆けて、R32機を投入します。ダクトレスは、RA/SKYで、オンライン購入需要の拡大に対応した販売を強化。VRVは、需要が見込まれる学校やオフィス、集合住宅での拡販をめざします。アプライドは、供給力を強化し、製造業・データセンター向けに機器を拡販。サービス網やサービスメニューの拡充により、ソリューションビジネスの拡大をめざします。

「FUSION25」の戦略

「FUSION25」前半2ヵ年では、住宅用ユニタリーの拡販、シェアアップにより大幅に業績を拡大しました。後半3ヵ年計画では、住宅用事業での圧倒的No.1の地位を確立するとともに、アプライドソリューション事業の推進により、北米空調市場No.1をめざします。高まる環境意識をチャンスに、環境プレミアム事業と独自の販売モデルで新たな需要の創造に挑戦します。住宅用では、DNA社の販売網強化により、ボリューム市場での事業を拡大するとともに、インバータを搭載した環境プレミアム商品の販売を拡大します。ライトコマーシャル市場でも、アプライド事業と連携して販売網・サービス網を強化し、VRVやルーフトップの販売をさらに強化します。アプライド市場では、需要の拡大が見込まれるデータセンター向けに注力。メキシコに設立した新工場を活用しながら、機器事業を強化します。

事業の概況と今後の見通し

中国

進出の経緯

1990年代半ばに中国に参入した際、すでに多くの日系空調メーカーが進出していました。後発であったダイキンは、高級ブランドイメージの確立と自前販売店網づくりに注力し、差別化を図りました。また、天井埋め込みカセット型空調や住宅用マルチエアコンなど最新機種の投入により、新たな空調文化の創造に取り組んできました。

▶ 市場環境

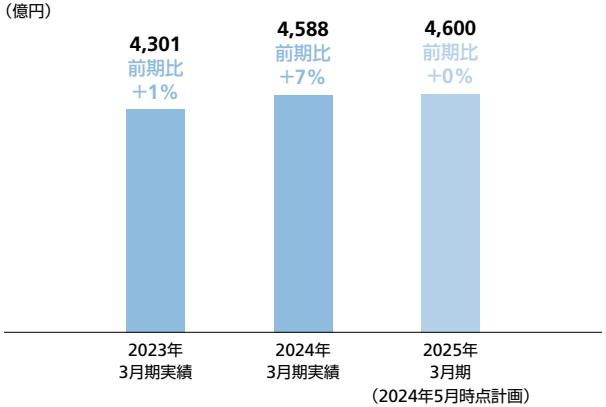
2024年3月期は、不動産市況の回復遅れにより、住宅用・業務用ともに新築物件を中心に需要の減速が見られました。その中でも、住宅用では更新・リフォーム需要が、業務用ではカーボンニュートラル政策推進を背景とした省エネニーズによる需要が伸長しました。

▶ ダイキンの優位性

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

空調事業売上高(中国)

(億円)

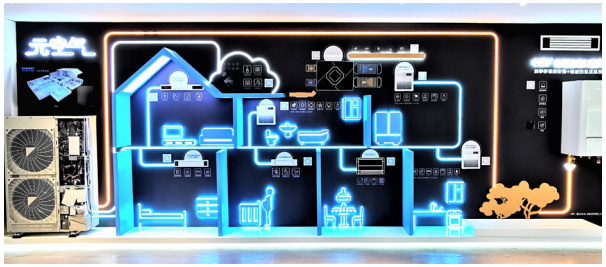


▶ 2024年3月期の振り返り

住宅用では、プロショップを通じて顧客に直接提案を行う販売と、ショールームでのライブ放送やWEB広告、SNSなどのオンラインの活動を組み合わせたダイキン独自の販売活動を推進。空調・換気・ヒートポンプ床暖房に、省エネ・空気質提案などのソリューションサービスを組み合わせたシステム商品『Daikin Care中央空気システム』で顧客ニーズに対応し、販売を伸ばしました。業務用では、カーボンニュートラル政策の推進により需要が堅調な政府物件、工場、グリーンビル(環境性能が高まるよう配慮して設計された建物)などでソリューション提案を強化。アプライドでは、インフラ関連や半導体関連など成長分野に資源を投入するとともに、保守・メンテナンス事業を強化しました。

▶ 2025年3月期の戦略

顧客への直接販売に資源を集中し、新商品の積極的な投入や、ダイキン独自のソリューション提案による差別化、顧客ごとのきめ細かな販売活動によって販売の拡大をめざします。住宅用では、新築住宅市場からリフォーム・中古住宅市場にリソースをシフト。オンラインとオフラインを組み合わせた販売活動のさらなる強化を図ります。業務用では、ビル・工場向けなど、省エネニーズの高まりを背景に需要が拡大する市場に注力します。



顧客への直接提案やライブコマースを展開する体験型ショールーム『NewLifeStation』

「FUSION25」の戦略

カーボンニュートラルの推進を背景に、省エネを切り口とした市場別・顧客別ソリューションビジネスを展開します。また、『NewLifeStation』を活用したオフラインの活動と、WEB広告やSNSなどを活用したオンラインでの活動を組み合わせたビジネスモデルにより事業を拡大します。さらに生産能力強化のための積極的な投資を行い、持続的な成長をめざします。長期的な成長につながる新たな事業モデルへの転換を図り、中国市場で唯一のグローバルブランドとして市場を創造し、成長し続けます。

事業の概況と今後の見通し

欧州・中近東・アフリカ

進出の経緯

1970年代初頭に、ベルギーを拠点に生産・販売を開始。イタリア・スペイン・フランスをはじめとする欧州各国での販売力強化が奏功し、事業規模は急拡大しました。2000年代以降は暖房事業や冷凍・冷蔵事業も展開しています。

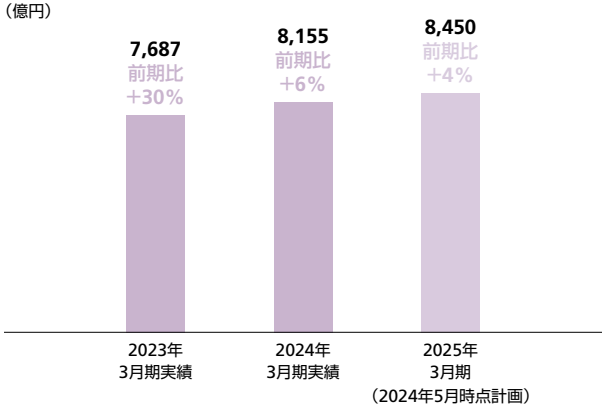
▶ 市場環境

住宅用では、高金利やインフレに伴う住宅着工件数の減少や景気減速による消費マインドへの影響が大きく、需要が減速しました。業務用では、新型コロナウイルス感染拡大によるペントアップ需要は一巡しましたが、経済活動再開に伴うホテル・レストラン向けの需要が堅調に推移しました。暖房事業では、ガス価格の下落や補助金制度の変更に加え、主要国において燃焼暖房の据付禁止が延期されたことで、ガスやオイルボイラーからの置き換え需要が停滞しました。

▶ ダイキンの優位性

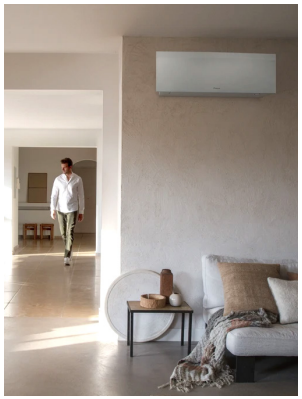
- 環境性の高い商品と長年強化してきた自前の販売ネットワーク
- 国ごとのニーズ、事業環境に対応した販売戦略
- EUや各加盟国政府、関連団体に入り込んだルールメイキングの取り組み

空調事業売上高（欧州・中近東・アフリカ）



▶ 2024年3月期の振り返り

住宅用は、夏季の猛暑効果によりスペインなどで販売を伸ばしましたが、各国で消費マインドの落ち込みによる需要減少の影響を大きく受け、販売が減少。業務用では、ホテル・レストラン、倉庫など需要が堅調な市場での販売に注力しました。暖房事業は、ヒートポンプ暖房・給湯機で、ガスやオイルボイラーからの置き換え需要が想定以上に落ち込んだことにより、販売が減少しました。アプライドは、データセンター向けに中・大型チラーの販売を拡大。冷凍・冷蔵事業は、フードリテールチェーンの需要回復の遅れが続き、厳しい販売状況となりました。


複数のデザイン賞を受賞したルームエアコンのフラッグシップモデル『EMURA』

▶ 2025年3月期の戦略

住宅用は、販売店の開発・育成により、販売力を強化。暖房用途での拡販にも注力します。業務用は、VRVでR32を冷媒とする機種のラインアップを拡充し、環境・省エネを切り口に、スペックイン活動を強化します。ヒートポンプ暖房・給湯機は引き続き需要が停滞する見込みですが、その中でも販売・サービス体制を強化し、シェアアップをめざします。また、新たにR290機を投入し、ポーランド新工場にて生産します。アプライドは、データセンターや製薬など好調な市場での販売拡大を図ります。冷凍・冷蔵事業は、CO_2冷媒を採用したショーケースなど、環境対応商品のソリューション提案を強化します。

「FUSION25」の戦略

環境規制の強化やエネルギー価格の高騰などを受け、空調、暖房、低温から換気まですべての市場において、省エネ性の高い差別化商品とソリューション提供により事業拡大をめざします。特に、ヒートポンプ暖房の需要拡大を取り込むために、販売・サービス網の強化、ポーランド新工場の稼働や既存工場の生産能力増強による供給力の拡大に取り組み、拡販・シェアアップをめざします。また、低GWP商品の開発や冷媒回収の取り組みを強化し、環境社会・業界をリードする取り組みも進めていきます。

事業の概況と今後の見通し

欧州ヒートポンプ暖房・給湯事業

▶ 市場環境

2019年に発表された欧州グリーンディール政策で、2050年までに温室効果ガス排出実質ゼロをめざすことが掲げられたことなどを背景に、化石燃料をエネルギーとする燃焼暖房からヒートポンプ暖房・給湯機への置き換えによる脱炭素化が期待されています。2024年3月期は、欧州のガス価格の下落に加え、イタリア・ドイツ・フランスなどの主要市場における各国政府による補助金制度の変更や削減の影響により、各国でガスやオイルボイラーからヒートポンプ暖房・給湯機への更新需要が停滞しました。

▶ ダイキンの優位性

- 他社に先駆けて市場に参入し築き上げてきた事業基盤
- 空調専業メーカーとして培ってきた、優れたヒートポンプ技術と、それを活かした製品ラインアップ
- 欧州各国で構築してきた自前の空調販売網の活用

▶ 2024年3月期の振り返り

イタリア・ドイツ・フランスなどの主要市場における各国政府による補助金制度の削減・変更や、欧州でのガス価格下落に加え、ドイツで燃焼式暖房の据付規制が延期されるなど、ヒートポンプ暖房・給湯機への置き換え需要に向かい風となる事業環境が続きました。ダイキンは、販売網・自前サービス体制の強化や、補助金申請支援、商品ラインアップの拡充などに取り組みましたが、各国でガスやオイルボイラーからの更新需要が停滞したことにより、売上高は前期を下回りました。

▶ 2025年3月期の戦略

引き続き需要の停滞が見込まれる厳しい事業環境の中、販売力強化による高付加価値商品の拡販とシェアアップに努めるとともに、中長期での市場の成長を見据えた事業基盤の強化に注力します。販売力については、既存の空調店で暖房の取り扱いを拡大することで販売網を強化します。加えて、ヒートポンプ暖房・給湯機の普及の妨げにもなっている工事費の削減に向けての取り組みも実施していきます。また、暖房サービス会社の買収を行い、ダイキンが従来持つ販売力・サービス力と掛け合わせ、自前サービス体制の強化につなげていきます。また、R290を冷媒に使用したヒートポンプ暖房・給湯機の販売を開始します。2024年10月に稼働を開始するポーランド新工場でR290機を生産し、販売拡大につなげます。

▶ ヒートポンプ暖房・給湯機の普及を促す市場基盤づくり

欧州におけるヒートポンプ暖房・給湯機の普及推進にあたっては、施工業者の不足と高額な工事費への対応が喫緊の課題となっています。ダイキンは、欧州のヒートポンプ暖房・給湯機の需要が中長期で拡大することを見据え、普及促進の基盤づくりに取り組んでいます。これまで空調のみ扱っていた販売店に研修を実施し、ヒートポンプ暖房・給湯機の据付やサービスの提供が可能な認定店を開発。工業高校などと連携して技術者の育成を行うほか、イギリスではヒートポンプ暖房・給湯機の取り扱いを国家資格として認定するための共同作業を行うなど、各国で施工業者を増やす取り組みを行っています。また、欧州で積極的に進められている自然冷媒の導入にあたっては、安全性を確保する体制を整備しています。実際の機器を使用した安全講習を行うほか、サービスマニュアル・教育ビデオを作成し展開。R290が安全に取り扱われるための欧州統一ガイドラインの作成にも積極的にかかわり、業界全体としてのヒートポンプ暖房・給湯機の普及促進に努めています。

施工業者にヒートポンプ暖房・給湯機の据付やメンテナンスの研修を提供

事業の概況と今後の見通し

アジア・オセアニア

進出の経緯

1960年代より製品輸出やノックダウン生産を開始。1990年代以降、各国での販売網強化と、地域ニーズに応じた省エネ機種や冷房専用機の投入を推進しました。2010年代以降、経済発展に伴い、空調需要も急拡大。タイ・インド・マレーシア・ベトナムに設立した工場で生産能力を増強しています。

▶ 市場環境

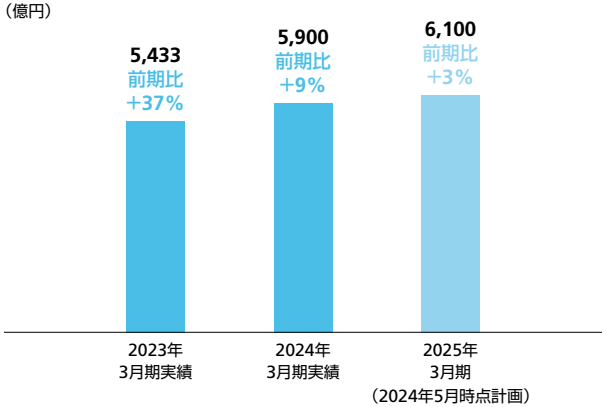
アジアは、空調機器の普及段階にある成長市場です。2024年3月期は、インフレ率の高止まりによる消費低迷により、アジア・オセアニア地域全体で需要の減速が見られました。

▶ ダイキンの優位性

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

空調事業売上高（アジア・オセアニア）

（億円）



▶ 2024年3月期の振り返り

インフレ率の高止まりにより需要が低迷する厳しい事業環境の中、販売店の開発・支援に努めたこと、インドでの販売が好調を維持したことにより、地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用は、インドで、これまでに築き上げた販売網や強化した供給力を活かし、拡販。インドネシア、タイでも、販売店での販促活動強化により販売を伸ばしました。業務用は、物件着工の遅延・中止が続く中、販売店の開発・支援により、需要を確実に受注につなげ、販売を拡大しました。アプライドは、工場・データセンター向けの需要拡大を捉え、機器の販売を伸ばしました。

タイの販売店

▶ 2025年3月期の戦略

住宅用は、インドで、地方都市での販売網拡充を加速するとともに、Eコマース販売にも注力します。アセアン・オセアニア地域では、若年層のニーズを捉えた商品開発、販売活動を展開。インドネシアでは、2024年12月に住宅用の現地生産を開始する予定です。業務用は、販売店の開発・支援により技術力・提案力を強化するとともに、省エネ、IAQ、保守・メンテナンスなど付加価値の高いソリューション商材を拡充し、拡販をめざします。アプライドは、保守・メンテナンスなどサービス事業に注力し、販売の拡大を図ります。

販売店向けの研修を実施する様子（インドネシア）

「FUSION25」の戦略

引き続き市場成長が見込まれるアジア地域で、コスト競争力と供給力をさらに高め、事業基盤を強化するとともに、販売網の開発・育成と品揃えの拡充に注力し、さらなる事業拡大をめざします。インドでは、新工場設立や研究開発機能の強化により、一大開発・生産拠点として事業基盤を確立。中間所得層の増加や電力網の整備に伴って急拡大する需要を取り込み、シェアを拡大します。また、脱炭素への動きを背景に、市場のインバータ化、低GWP冷媒化などを推進するアドボカシー活動を強化。環境貢献と事業拡大の両立を果たします。

インドの一大拠点化

▶ 市場環境

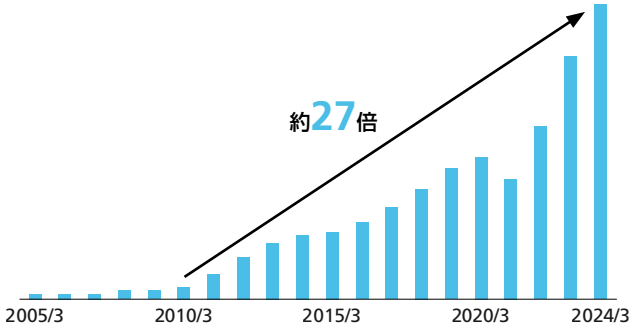
インドの空調機の市場規模は2030年に2020年比4倍になると予測*されており、世界で最も空調需要が拡大する市場です。2024年3月期は、政府による積極的なインフラ投資や、堅調な民間消費などの内需が経済成長を支え、それに伴い空調需要も好調に推移しました。

* IEA推計

▶ ダイキンの優位性

- 生産開発の現地化と、1万店を超える規模の販売網
- 市場を熟知する現地マネジメント
- 価格と環境負荷低減を両立する冷房専用インバータ機
- 官民連携への参画による省エネ性能の探求や規格規制整備への提言

ダイキンエアコンディショニングインド社の売上高推移



インドでの売上高は、現地生産を開始し本格的に事業展開を始めた2010年3月期から2024年3月期の間で約27倍に拡大。

▶ 2024年3月期の振り返り

市場が拡大する地方都市での販売店の開発・育成に注力しました。また、2023年8月にインド南部スリシティに設立した新工場の稼働を開始。上半期は冷夏の影響を受けましたが、これまで拡充してきた販売網と、新工場稼働による供給力を活かし、年間を通して堅調に推移した需要を捉えて販売を大きく伸ばしました。

▶ 2025年3月期の戦略

引き続き成長が見込まれるTier2～4都市での販売網構築を加速し、販売の拡大につなげていきます。アフリカ市場への本格的な事業展開に向け、グローバルの生産・開発拠点としての機能をさらに強化し、インド国内の販売拡大につなげるだけでなく、輸出の拡大も図ります。また、南部のスリシティ新工場では業務用の生産を開始。需要増に対応する生産体制を構築します。既存のRA/SKYの販売店向けに研修を行い、VRVも扱える販売店への育成にも取り組みます。商品開発についても、R&Dセンターの設備を増強。現地のエンジニアの採用も強化します。

「FUSION25」の戦略

今後の需要の急拡大に対応するため、販売・サービス網の強化、R&D機能の拡充のほか、エンジニアなど人材育成を進めます。さらに、南部のスリシティ新工場の稼働開始によって生産能力の増強と部品の現地調達化も推進します。さらなるインド市場の拡大に備えて、新たに西部での新工場の建設も検討しています。また、インド国内向けだけでなく、中東やアフリカなどへの輸出拠点としても事業基盤を強化していきます。中国に次ぐ成長のフロンティアとして注目し、インドでの部品調達から生産までの一貫体制を構築することで、世界戦略の要と位置づけて事業展開を加速していきます。

▶ 現地人材のポテンシャルを最大限に活かすR&D強化

インドでは、市場のさまざまな変化に対応した素早くフレキシブルな商品開発を可能にするため、2016年にニムラナ工場内にR&Dセンターを開設しました。以来、地域により異なるさまざまな顧客ニーズに応える製品を、現地エンジニアが主体となって開発し、ラインアップを拡充してきました。現在、インドの空調市場拡大を背景に、R&Dセンターへのさらなる強化投資を行っています。研究開発センターの増設により、新商品の開発や、購入部品の評価を進めるだけでなく、他拠点の開発の受託も開始。インド人エンジニアのポテンシャルを活かして商品開発を行うとともに、他地域からは不足する技術を吸収するネットワークをつくり上げ、インドで圧倒的No.1のR&D体制を構築することをめざしています。今後は、R&D機能がない中東、アフリカ、ブラジルで生産する製品の開発も視野に入れています。さらには、機器の開発だけでなく、東南アジア地域のソリューションハブと連携し、計装エンジニアリングや運転データの分析、アプリケーションづくりを進めていきます。インドと各地域が連携することにより、グローバルでR&D体制を強化していきます。

事業の概況と今後の見通し

フィルタ事業

事業概況

フィルタ事業は、空気清浄機向け高機能フィルタや集塵フィルタにより快適な空気づくりに貢献しています。主な製品は、クリーンルームの空気浄化フィルタや工場の排気ガスの集塵・消音のためのシステムです。大気汚染の抑制や、家・オフィス・工場の空気環境改善など、人を取り巻く空気に対するニーズはますます高まっています。空調と化学との技術の融合で、大気汚染対策や製薬、食品業界の衛生管理に貢献しています。

▶ 市場環境

中国で、景気減速の影響を受け需要の停滞が見られたものの、米国やアジア、日本では需要は底堅く推移しました。また、欧州でも、従来の省エネや空気質に対する意識・ニーズにより需要は堅調に推移しました。

▶ ダイキンの優位性

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

▶ 2024年3月期の振り返り

各地域で、高機能フィルタの販売を伸ばしましたが、米国で低収益事業からの撤退を進めたことによる販売減少の影響を受け、売上高は前期を下回りました。エアフィルタは、米国で、病院・製薬・データセンター市場向けに高機能フィルタの販売を強化しました。日本でも、電子・半導体・製薬市場向けに販売を伸ばしました。P&I*は、油田向け特殊フィルタの販売が好調に推移しました。

* P&I：パワー&インダストリアル

▶ 2025年3月期の戦略

エアフィルタでは、米国で、市場が大きい地域での自前の販売網の強化に注力します。また、アジアや日本、欧州では半導体・製薬・データセンターなどのハイエンド市場での拡販をめざします。P&Iでは、集塵機向けやアフターサービスなど好調な事業に資源を集中させるとともに、強化したラインアップを活かして拡販を図ります。

半導体、製薬市場などのクリーンルームに導入される高性能フィルタ

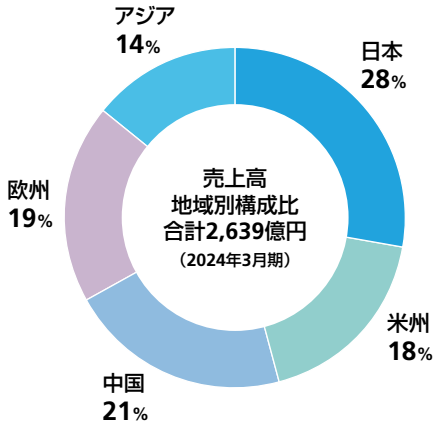
「FUSION25」の戦略

エアフィルタでは、北米と欧州を中心に事業構造改革を行い、収益性の向上をめざします。また、半導体や製薬、病院などのハイエンド市場での販売強化を目的とした投資を行うことで、事業基盤を構築し、収益の拡大につなげていきます。P&Iでは、製品ラインアップの拡充と、用途開発の強化や提案営業の強化により事業拡大をめざすとともに、アフターサービスや保守・メンテナンスにリソースをシフトし、収益力を高めます。また、空調事業との連携強化により、IAQ事業を拡大していきます。ダイキンは、人々の生活・社会に対して価値のある空気を提供し、社会課題の解決に貢献していきます。

Chemicals

化学事業

フッ素化合物は、耐熱性、耐薬品性、撥水撥油性、滑り性といった優れた特性を持っています。ダイキンは、この特性を活かした独自の技術でグローバルに事業を展開し、家庭用品から自動車、半導体、エアコンの冷媒などのさまざまな分野で、なくてはならない素材として活躍しています。



■日本
売上高 **726**億円

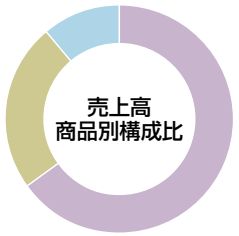
■欧州
売上高 **499**億円

■米州
売上高 **484**億円

■アジア
売上高 **364**億円

■中国
売上高 **554**億円

■その他
売上高 **11**億円



■フッ素樹脂・ゴム
65%

■化成品他
24%

■ガス
11%

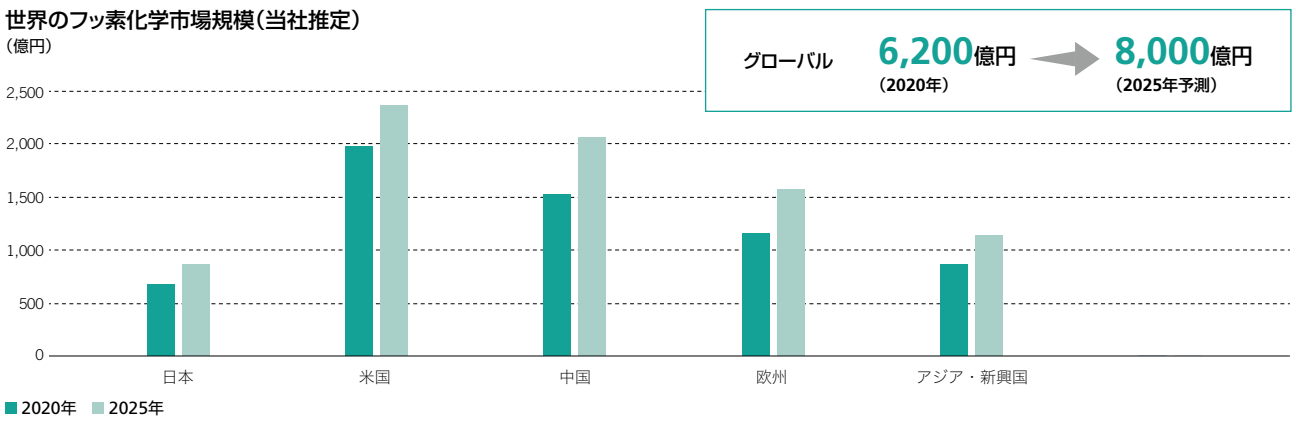
フッ素化学製品の主な分野・用途

半導体	自動車	情報通信・情報端末
ウエハーキャリア（PFA） 薬液ボトル／タンク（PFA） 配管パイプ継手（PFA・PTFE）	燃料ホース（フッ素ゴム） クランクシャフトシール（フッ素ゴム） 燃料噴射装置（フッ素ゴム）	タッチパネル防汚（オプツール） LANケーブル（FEP） プリント基板（オプトエース）

環境・エネルギー	生活・住宅	
リチウムイオン電池（フッ素樹脂） 太陽電池（ETFEフィルム） 風力発電（ゼッフル）	フライパン（フッ素塗料） 炊飯器（フッ素塗料） 食品包装材（紙用耐油剤）	住宅屋根・外壁（ゼッフル） エアコン（冷媒ガス） アパレル（撥水撥油剤）

■フッ素樹脂・ゴム ■化成品 ■ガス

世界のフッ素化学市場規模（当社推定）



グローバル **6,200**億円（2020年） → **8,000**億円（2025年予測）

事業の概況と今後の見通し

化学

進出の経緯

化学事業は、1933年、日本で初めて「フッ素化学」に取り組んで以来続くダイキンの事業の柱のひとつです。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種類に及ぶフッ素化学製品を生み出しています。近年では、高機能材料・環境材料のラインアップを増やすことで、半導体、自動車、情報通信・端末などの重点市場での提案力を向上させ、「先端産業の発展に必要不可欠な高機能材料のリーディングカンパニー」をめざしています。

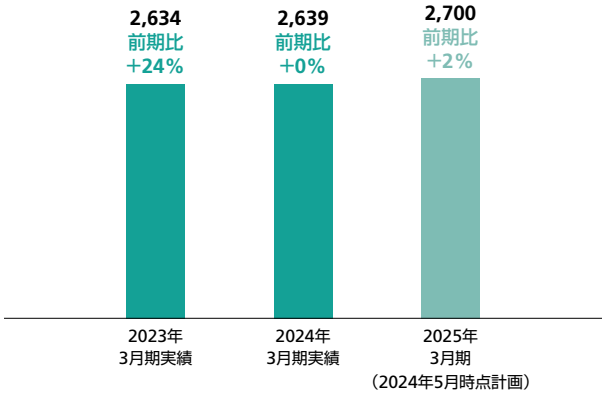
▶ 市場環境

半導体製造プロセス向け・自動車分野、化成品を中心として、広範囲で需要が減速し、市場の回復が遅れる状況が続きました。半導体分野では、一部製造装置向けには需要が堅調に推移しました。

▶ ダイキンの優位性

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

化学事業売上高



▶ 2024年3月期の振り返り

半導体製造プロセス向け、自動車分野、化成品での流通在庫調整の動きの影響を受けましたが、高機能材料の拡販、売価施策に加え為替効果もあり、売上高は前期並みとなりました。製品別では、フルオロカーボンガスは、比較的堅調な需要を捉えて拡販。フッ素樹脂でも、半導体製造装置向け材料で供給力を向上したことにより、販売を拡大しました。フッ素ゴムは、自動車分野で販売減。化成品でも、表面防汚コーティング剤や撥水撥油剤、半導体プロセス向けエッチング剤などの需要の落ち込みにより、販売が減少しました。

半導体市場には製造装置部材向けフッ素樹脂や高純度エッチング剤など幅広く供給

▶ 2025年3月期の戦略

半導体分野は、製造プロセス向けの需要の回復を捉え、スペックイン活動に注力するとともに、引き続き需要が好調な製造装置向け材料で販売拡大をめざします。自動車分野では、EVの需要の高まりに対応し、リチウムイオン電池向け正極用バインダー、シール材の販売を強化します。さらに、テキスタイル・紙用に、炭化水素系撥水剤・耐油剤の販売拡大をめざします。

テキスタイル向けに炭化水素系撥水剤の新製品を投入

「FUSION25」の戦略

世界各地域で脱炭素社会の実現に向けた動きが加速しており、素材のさらなる高機能化と環境対応へのニーズが高まっています。これらの変化をチャンスと捉え、環境対応型商品の開発、冷媒回収・再生システムの構築を加速し、事業拡大を図ります。また、提携・連携・M&Aを通じて高機能材料事業への本格参入を図ります。重点市場(半導体、自動車、情報通信・端末)では、用途開発に注力するとともに、米国・中国で強化した供給力を活用し、高機能商品の販売を拡大します。

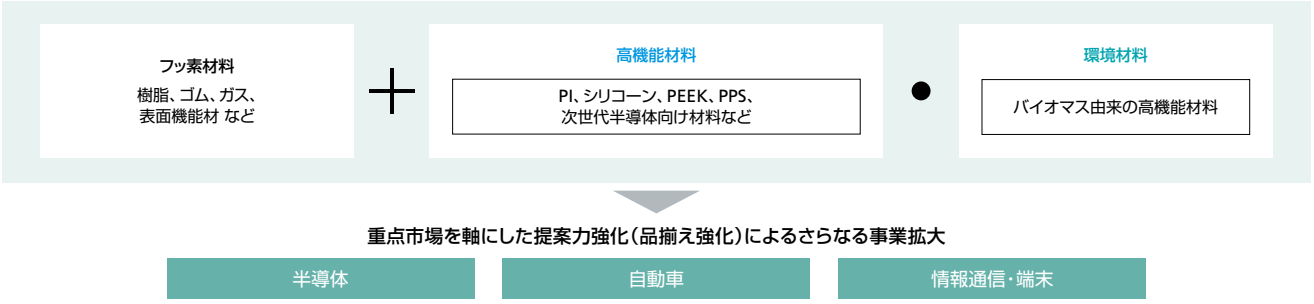
事業の概況と今後の見通し

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

エレクトロニクスのさらなる小型化・高度化、電動自動車の普及加速など、変化が大きいこれらの分野では、素材に対してさらなる高機能化や環境配慮対応のニーズが高まっています。ダイキンは、フッ素以外でも高機能材料・環境材料事業へ本格参入することにより、先端産業の発展に必要不可欠な高機能材料のリーディングカンパニーをめざしています。これまで培ってきた技術・顧客基盤を活かすだけでなく、各材料を保有する企業との提携・連携・M&Aを実行していきます。また、独自の高機能材コンパウンドや環境材料の開発にも取り組みます。

めざす姿

フッ素に加えて、高機能材料・環境材料のラインアップを増やすことで、重点市場での提案力を向上させ、
「先端産業の発展に必要不可欠な高機能材料のリーディングカンパニー」をめざします。



環境規制に対する取り組み

▶ PFASに関する取り組み

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

PFASは、それぞれに異なる特性や用途、環境面の特徴があり、性質が大きく異なります。ダイキンが製造する、または製品の製造に使用するPFASは、米国環境保護庁（EPA）や米国食品医薬品局（FDA）、欧州化学物質庁（ECHA）、日本経済産業省（METI）などの規制当局によって承認されています。ダイキンは今後も、世界各地の製造拠点において、各国政府の規制当局と連携して規制を遵守しつつ、環境負荷を低減するための取り組みを推進していきます。

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

ダイキンは、PFASの環境排出削減と製造過程の継続的な改善に取り組み、持続可能なフッ素化学事業を推進します。素材のさらなる高機能化や環境対応のニーズに応じたフッ素化学製品の研究開発を通して社会へ貢献します。さらに、用途によってはフッ素以外の材料の商品開発・事業拡大にも取り組み、「先端産業の発展に必要不可欠な高機能材料のリーディングカンパニー」をめざします。

PFASに関する当社の取り組み

▶ PFOAに関する取り組み

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

ダイキンは、1960年代後半からPFOAの取り扱いをしていましたが、2000年代初めに環境中におけるPFOAの長期残留可能性を認識したため、PFOAの製造・使用における環境排出の削減と代替物質の開発に自主的に着手しました。2015年までに国内・海外の全拠点でのPFOAの製造・使用を終了しています。その後、PFOAは2019年に「残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約」において規制物質に指定されました。なお、同条約の規制物質に指定されているPFOS、PFHxSについては、過去から現在に至るまで一切製造・使用していません。

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

PFOAに関する当社の取り組み

当社におけるPFOAの製造・使用終了について

Oil Hydraulics

ダイキン独自の油圧技術は、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きます。

油機事業

▶ 事業概況

油機事業は、1929年、日本で初めて造船メーカーやエンジンメーカーの潤滑装置を手掛けて以来、世界の産業発展に貢献し続けている事業です。油圧制御技術とインバータ・モータ技術を融合したハイブリッド油圧システムにより、環境に配慮した油圧ポンプや油圧ユニットなどの開発・生産を行っています。

▶ 市場環境

産業機械用油圧機器では、インフレや利上げ、諸地域での景気低迷の影響を受け、グローバルで工作機械向けを中心に需要は減少傾向となりました。建機・車両用油圧機器でも、米国や国内で、住宅市場動向の影響を受けて市場が減速しました。

▶ ダイキンの優位性

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

▶ 2024年3月期の振り返り

産業機械用油圧機器は、国内市場で工作機械向けの販売が減少したものの、前期に買収したイタリアのデュプロマティック社が欧米向けの販売の増加に寄与し、売上高は前期を上回りました。建機・車両用油圧機器は、国内市場および米国市場向けの販売が減少し、売上高は前期を下回りました。

▶ 2025年3月期の戦略

産業機械用油圧機器では、欧州での環境意識の高まりを背景に、デュプロマティック社とのシナジー創出による環境貢献と事業拡大をさらに進めます。米国事業では、生産能力拡大による事業基盤強化を活かし、ハイブリッド製品の拡販をさらに進めます。建機・車両用油圧機器では、用途開発やオプション展開により製品の付加価値を高めて差別化を図り、グローバルでのシェア拡大をめざします。

油圧技術とインバータ技術の
融合で高精度の温度調整と
省エネ性を実現し、
工作機械精度の向上に貢献する
油冷却機『オイルコン』

「FUSION25」の戦略

脱炭素化に向けた省エネ機運の高まりを受け、これまで培ってきた技術力を活かした高効率商品のラインアップを拡充します。産業機械用油圧機器では、米国でソリューション事業を拡大するとともに、アジア・中国での収益性向上を図ります。また、ドイツを中心とする欧州市場への本格参入を果たし、グローバルでの事業拡大を加速します。建機・車両用油圧機器では、日本で顧客密着の提案営業を強化するとともに、米国で小型建設機械向けに高効率で耐久性に優れた差別化商品を投入し、シェアアップを図ります。

Defense

ダイキンの高度な精密加工技術や品質管理技術は、防衛関連製品や医療製品など最高レベルの信頼性と品質が要求される分野で活躍しています。

特機事業

▶ 事業概況

特機事業では、防衛関連製品の研究開発と製造で培った「精密加工技術」でモノづくりを展開し、人々の安全・安心に貢献しています。最高水準の信頼性や性能、機能、品質が要求される医療・ヘルスケア分野においては、在宅酸素医療用機器や低酸素フィットネス向けシステムを提供しています。

▶ 市場環境

国内、中国ともに、新型コロナウイルスの感染拡大が収束したことにより、酸素濃縮装置の需要は縮小傾向が続きました。一方で、酸素ボンベから携帯型酸素濃縮装置への置き換え需要は拡大し、中国ではデジタル化の需要も高まりました。フィットネス市場は、新型コロナウイルス感染拡大による落ち込みからの回復傾向が見られました。

▶ ダイキンの優位性

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

▶ 2024年3月期の振り返り

新型コロナウイルス感染拡大による需要増の反動により市場が減速する中、新商品の投入により、国内で酸素濃縮装置のシェアを伸ばしました。

▶ 2025年3月期の戦略

新型コロナウイルス感染拡大の収束により需要低迷が継続する中、酸素濃縮装置で、顧客ニーズに応える通信機能の追加や携帯型酸素濃縮装置の開発によりシェア拡大をめざします。低酸素発生装置事業では、フィットネス事業者に加えて、プロスポーツ、アスリート市場の開拓により販売を拡大します。

グッドデザイン賞を受賞した
「酸素濃縮装置」

「FUSION25」の戦略

在宅酸素医療用機器分野で、日本・中国を中心に差別化商品を投入し、シェアアップを図ります。また、予防医療への関心の高まりを受け、ヘルスケア領域への事業展開を本格化します。在宅酸素医療用機器の開発・生産で培った酸素コントロール技術を活用し、低酸素フィットネス向けの機器の販売を拡大するとともに、低酸素空間から得られる健康価値を普及させることによるフィットネスクラブ以外への市場開拓に取り組みます。さらに、機器を通じて取得したバイタルデータを活用し、日々の生活の中で健康促進につながる新たなサービスの展開をめざします。

会員制コワーキングスペース
「point 0 marunouchi」の低酸素ルーム

コーポレート・ガバナンス

半歩先の経営を支える
コーポレート・ガバナンスのあるべき姿

迅速な意思決定と執行を可能にする「一体型運営」

取締役が、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督・指導を行うことにより経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、業務執行責任の両面を担います。

透明性・健全性を確保する監督機能

監査役会設置会社として、取締役自らが監督機能を強化・発揮するとともに、監査役および、独立性・中立性と経営者としての豊富な経験を持つ社外取締役の参画により、取締役会の監督機能のさらなる充実に取り組んでいます。

中長期的な企業価値向上に資する役員人事・報酬体系

役員人事・処遇については、経営方針に従い、株主をはじめステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、ダイキンの全体の価値の増大に資することをねらいとして構築しています。

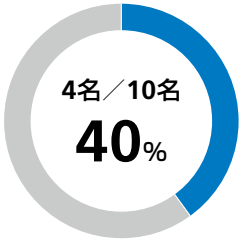
コーポレート・ガバナンス報告書

ガバナンスサマリー

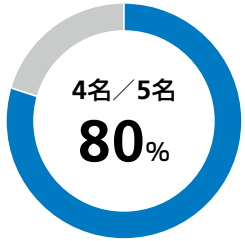
機関設計 監査役会 設置会社	取締役人数 **10名** （うち外国人1名、女性2名）	監査役人数 **5名** （うち女性2名）
買収防衛策 なし	外国人 株式保有比率 **40%**	

取締役会および各委員会の構成

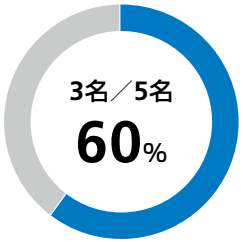
独立社外役員比率



取締役



人事諮問委員／
報酬諮問委員



監査役

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

ダイキンでは、コーポレート・ガバナンスの果たす役割を、グループの経営課題と取り巻く環境変化に対し、半歩、一歩先行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで、企業価値の向上をめざすことと捉えています。

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

今後もスピード経営の高度化や健全性・透明性の一層の確保に向けて最適なコーポレート・ガバナンスのあり方の検討と見直しを行い、ダイキンにとってのベストプラクティスをグループレベルで追求・推進し、企業価値のさらなる向上をめざしていきます。

主なポイント

1) ダイキン独自の「一体型運営」

幅と深みを増す経営諸課題やグループ重要課題に対し、取締役が連帯して経営責任と業務執行責任の両面を担う「一体型運営」により経営のスピードアップを図っています。

2) 執行役員制と取締役会の構成

それぞれの事業・地域・機能において、自律的な判断・決断による執行のスピードアップをねらいとした「執行役員制」を導入しています。同時にその中で、取締役は、グループ全体のスピーディで戦略的な意思決定、健全な監督を担い、取締役数は健全な議論が可能な員数で構成し、そのうち社外取締役は常時4名以上在籍するように努めています。現在、取締役会は社外取締役4名(うち女性1名)、外国人取締役1名を含む計10名で構成しています。

3) 経営会議体

グループのマネジメントシステム上の最高の審議機関として「最高経営会議」を設け、重要な経営方針・経営戦略について、素早くタイムリーに方向づけし、課題解決のスピードアップを図っています。また、「グループ経営会議」では、グループ重要経営方針・基本戦略の共有徹底と、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図ることで、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。「グループ監査会議」では、海外子会社を含めたグループベースでの監査機能の強化をねらいとし、その運営の充実をめざしています。

4) グループの求心力の向上

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。

5) 役員の人事・処遇

社外取締役を委員長とする「人事諮問委員会」および「報酬諮問委員会」により、役員人事・処遇にかかわる運営の透明性・健全性の一層の高度化をめざします。

監査体制

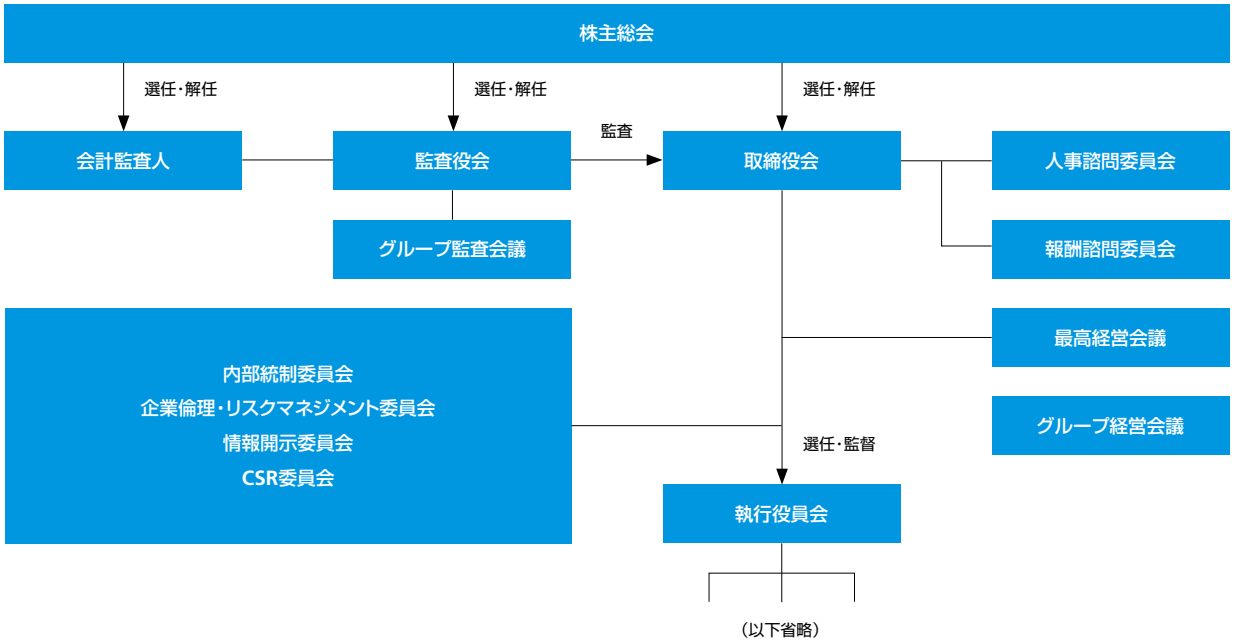
ダイキン工業は監査役会設置会社であり、「監査役会」を設けています。2024年7月1日現在、計5名の監査役のうち3名が社外監査役です。社外監査役の主な選任基準は、ダイキン工業と利害関係を持たない独立性をはじめ、社外取締役と同様です。

監査役は「取締役会」をはじめ、重要な会議に出席し、報告を受けるとともに、さまざまな意見を述べることができます。

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かか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、監査法人と定期的な意見交換を行っています。また、監査役の実効性を確保するため、監査役業務を補佐する監査役室を設置しています。監査役室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

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年7月1日現在）



スピード経営を支える体制

ダイキン工業では、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。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つです。

「取締役会」は、グループ全体にかかわり、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。2024年3月期は16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97%、95%でした。「最高経営会議」は、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、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づけし、課題解決を迅速化しています。2024年3月期は戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマである冷媒事業、暖房・給湯事業などをテーマに2回開催しました。執行役員制の導入に伴って設置した「執行役員会」は、業務執行にかかわ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しています。

一方、監査の実効性を確保するため、「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、持続可能な成長の基盤となるガバナンスを強化しています。

取締役の選任方針

ダイキン工業では、意思決定と実行のスピードアップに有効との判断から、取締役が、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督・指導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「一体型運営」により、経営の高度化を図っています。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、意思決定に際しては適切に監督・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。

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実践の観点から、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。また、取締役に求める能力として、例えば、「人材の可能性を引き出し、組織を動かして実行力を高めるリーダーシップ力」「戦略を具現化するスピーディな実行力」「現場の情報の波打ち際に身を置き、世の中の半歩先んじる先見性、洞察力」「答えのない問いに解を導き出す胆力・決断力」「企業のよき理念や価値観を伝承し発展させる力」など、企業経営に必要な資質も重要であると考えています。

以上の選任方針に則って取締役を選任しており、また、社外取締役については上場企業の取締役など実務経験者であることを求めています。

取締役会においては、取締役、CEOはじめ執行役員等の経営陣幹部について、人事諮問委員会における審議・検討の結果をもとに、その選任・解任を審議・決定し、経営陣幹部の後継者についても、候補者および育成計画について十分に審議しています。また、経営陣幹部の報酬についても、報酬諮問委員会における審議・検討の結果をもとに、取締役会にて審議・決定しています。

ダイキンの企業価値のさらなる向上をめざし、グローバル事業のさらなる拡大や「FUSION25」で掲げる重点戦略の完遂とともに、将来を見据えた変化の時代への対応力の強化を念頭に、豊かな経験と高い知見を持つ企業経営者を配置した取締役会において、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図ります。

取締役のスキルセット

ダイキン工業の取締役10名は、いずれも企業経営者としての豊かな経験と高い知見を有しており、かつ、これまでの担当分野において多大な成果を創出しており、各々の有する特性はダイキンの企業価値のさらなる向上に必要なスキルと認識しています。

社内取締役6名は、業務執行を兼務し、グローバル事業のさらなる拡大や、環境戦略やソリューション事業などの推進・実行、サステナビリティの時代における成長基盤の強化を担い、その完遂に注力するためのスキルを有しています。

社外取締役4名は、独立性・中立性を持った外部の視点から、意思決定への参画および経営の監督をねらいとして選任しており、かつ、現在のメンバーは、それぞれの出身企業での豊かな経験と担当分野での高い知見を背景として、ダイキンの重点戦略の完遂に注力するために必要なスキルを有しています。

また、販売や生産、財務・会計、法務、DX推進など経営の基盤である機能について、それぞれを担当する執行役員を配置し、業務執行に専念させるとともに、各役員が議題に応じて取締役会に同席することで、取締役会の意思決定・監督の実効性も担保しています。

氏名	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
十河 政則	これまで代表取締役社長兼CEOとして戦略経営計画の遂行とグループの成長に尽力。今後は代表取締役会長兼CEOとして、引き続き「FUSION25」の完遂をめざすとともに、強いリーダーシップを発揮し、ダイキン独自の強みを継承しつつ、さらに時代の変化を先取りして進化させながら、柔軟かつ迅速に施策を展開して、さらなるグループの成長発展を図る。
竹中 直文	生産・開発をはじめ、販売やSCM、渉外など、さまざまな事業運営を経験。今後は代表取締役社長兼COOとして「FUSION25」の完遂をめざすとともに、変化の激しい環境下においても経営方針を確実に事業活動に落とし込み、実行力を高めて、さらなる事業拡大を図る。
松崎 隆	長年にわたり空調事業に携わり、特にR&D・商品開発の面から事業拡大に大きく貢献。現在は主にソリューション技術を担当。空調機器にとどまらない先進技術の開発と新たな事業の創出を図る。
髙橋 孝一	長年にわたり経理・財務に携わり、特に財務戦略や資本政策の面から事業拡大に大きく貢献。現在はIT化による業務効率化活動にも従事。さらなる成長に向けた経営基盤の強化を図る。
森 圭子	長年にわたり人材育成や女性活躍推進に携わり、特に人的資本形成の面から事業拡大に大きく貢献。現在は次世代リーダーや海外幹部の育成も担当。さらなる成長に向けた経営基盤の強化を図る。

氏名	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
Kanwal Jeet Jawa	長年にわたりインドにおける空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在はインドおよびアフリカ地域（一部地域除く）の空調事業を担当。空調事業での多くの経験と新興地域での事業開発力を活かし、さらなる事業拡大を図る。
川田 達男	セーレン株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特にビジネスモデルの転換やイノベーションの創出などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点からダイキンの経営に対して助言・監督を行う。
牧野 明次	岩谷産業株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特にエネルギーや環境分野、サービスビジネスなどの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点からダイキンの経営に対して助言・監督を行う。
鳥井 信吾	サントリーホールディングス株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特に顧客ニーズの先取りやSDGs・ESGにかかわる企業活動などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点からダイキンの経営に対して助言・監督を行う。
新居 勇子	ANAグループでの企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、特に顧客視点に立脚した企業経営・事業展開や女性社員の活躍推進などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点からダイキンの経営に対して助言・監督を行う。

監査役のスキルセット

ダイキン工業は、監査役会設置会社として、取締役のみならず、豊富な経営経験や法律・財務会計等の専門領域で高い見識を有する監査役も含めて、意思決定・監督の実効性を確保しています。

ダイキンの事業および経営体制に精通した常勤監査役と、出身企業での豊かな経営経験もしくは各専門分野における高い見識を有する社外監査役は、それぞれ、ダイキンの経営の監視・監査、経営に対する助言を行うために必要なスキルを有しており、ダイキンの健全かつ持続的な成長および企業価値向上に貢献しています。

氏名	各監査役が有する経験・知見と期待される役割
植松 弘成	長年にわたりグローバル空調事業を中心にダイキンの経営に携わってきた豊かな経験や、監査役として国内外のグループ事業全体を大局的に見てきた経験・見識を有している。2015年よりダイキン工業の常勤監査役を務め、ダイキンの健全かつ持続的な成長に向けて、グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。
多森 久夫	長年にわたり経理・財務部門の業務に携わってきた豊かな経験や、財務・会計に関する見識を有している。2019年よりダイキン工業の常勤監査役を務め、ダイキンの健全かつ持続的な成長に向けて、グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。
矢野 龍	海外での豊富な事業経験をはじめ、住友林業株式会社での企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、ダイキンの健全かつ持続的な成長に向けて、グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特にM&Aを含む海外事業展開のほか、グローバルグループとしてのガバナンス・監査体制の強化の観点から確認・助言を行う。

氏名	各監査役が有する経験・知見と期待される役割
北本 佳永子	長年にわたり公認会計士として多くの企業監査実務に携わってきた豊富な経験と財務・会計に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、ダイキンの健全かつ持続的な成長に向けて、グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に財務会計の適正性確保の観点から確認・助言を行う。
髙槻 史	長年にわたり弁護士として国内外の企業法務に携わってきた豊富な経験と法務に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、ダイキンの健全かつ持続的な成長に向けて、グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に法令遵守、コンプライアンス、リスクマネジメントの観点から確認・助言を行う。

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・適正性を分析しており、「ダイキン工業の取締役会は、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。今後も、運営面での改善はもとより、グループ横断的な戦略・課題の審議や、業務執行状況の報告の充実など、実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。

2024年3月期の実効性評価では、運営面に問題がないことを確認すると同時に、取締役会のさらなる高度化に向けた意見が示されました。今後も、運営面での改善に加え、意思決定・監督機能の一層の強化に向け、実効性向上に取り組んでいきます。

2024年3月期の主な取り組み

- 中期経営計画など、グループ横断的な戦略・課題の審議の充実
- 安全、リスク対応やサステナビリティなど、業務執行状況の審議の充実
- 工場執行役員会への出席、生産拠点の視察、各地域の事業に関する説明の実施など、社外取締役に対する情報共有の充実

役員報酬制度

ダイキン工業では、役員人事・処遇にかかわる運営の透明性確保の観点から「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。

役員報酬体系は、経営方針に従い、株主をはじめステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、ダイキン全体の価値の増大に資することをねらいとして構築しています。社外取締役を除く取締役の報酬は「固定報酬」と短期の全社業績および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」で構成しています。報酬水準は、東証プライム市場の約300社が活用している役員報酬調査の外部専門機関による客観的な報酬調査データの中から、国内大手製造業の報酬データを分析・比較し決定しています。具体的には、「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て選択し、中長期的な企業価値向上とも関連づけて比較企業群の中でのダイキン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。なお、業績連動報酬は、比較している国内大手製造業より業績連動比率を高めにし、役員の十分なインセンティブを確保しています。

会長・社長の業績連動報酬には、全社の業績連動指標から導かれる業績連動係数を用いています。会長・社長を除く取締役の業績連動報酬は、全社の業績連動指標から導かれる業績連動係数に、日々の業務遂行の目標となる担当部門の「売上高」「営業利益」の単年度予算達成度と個々人の短期・中長期の重点課題の取り組み状況を加味し、決定しています。なお、重点課題は、戦略経営計画「FUSION25」の後半3ヵ年計画で掲げる重点戦略11テーマに沿って、個々人の職責に応じた目標を設定しています。

社外取締役を除く取締役に対して支給している「株式報酬型ストックオプション」は、毎期、役位別基準額をもとに前期の個々人の短期・中長期の重点課題の取り組み状況・成果を加味して決定した額を直近株価平均終値で除した個数を付与し、付与日の3年経過後から12年経過後まで権利行使が可能な仕組みとしています。

取締役報酬の方針、報酬制度・水準等の妥当性および個人別の報酬等は、決定手続きにおける客観性および透明性を十分に担保することを目的として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役により構成する報酬諮問委員会が、役員報酬を取り巻く環境を見つつ審議します。具体的には報酬諮問委員会は、判断の独立性を確保し、諮問機関としての機能の実効性を高める観点から、外部専門機関の報酬アドバイザーからの情報収集ならびに助言を活用しつつ、比較企業群の中でのダイキンの業績位置比較や報酬の妥当性等を多角的に検証し、審議しています。また、取締役の個人別の報酬等の額に係る起案内容を確認した上で、客観的視点を踏まえて審議し、取締役会長に意見を答申します。代表取締役会長兼CEO十河政則は、取締役会からの再一任承認を受け、当該答申に基づき、取締役の個人別の報酬等の額を最終的に決定します。当該答申と異なる内容の決定を行う場合は、その理由について報酬諮問委員会にて再審議します。

これらの権限を委任した理由は、ダイキン工業の経営および全社業績を俯瞰し各取締役の担当部門や個人の評価を十分な情報に基づき的確に行うには同氏が最も適していると判断したためです。なお、報酬諮問委員会は、社外取締役4名、社内取締役1名の計5名で構成され、社外取締役が委員長を務めています。

役員の報酬額(2024年3月期)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	ストックオプション	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	1,361	503	298	558	7
監査役(社外監査役を除く)	75	75	—	—	2
社外役員	127	127	—	—	7

監査公認会計士等に対する報酬(2024年3月期)

監査証明業務に基づく報酬	272百万円

社外取締役メッセージ

ダイキンは、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て、半歩、一歩先行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで、企業価値の向上をめざすことと捉えています。今回は、ダイキン工業の社外取締役が、取締役会の特徴や、社外取締役としての姿勢について語りました。

川田 達男

人事諮問委員会委員長、
報酬諮問委員会委員長

重要な兼職の状況
セーレン株式会社代表取締役会長兼最高経営責任者
北陸電力株式会社社外取締役

取締役会の出席状況
2024年3月期の取締役会16回のうち15回出席

取締役会では、リスクマネジメントに関する留意点や、経営層と事業現場とのつながりの重要性について提言しています。

当社は、現場重視の考えが経営層にも浸透しています。取締役会では、企業倫理・リスクマネジメント委員会活動の具体的な事例や各事業の状況についても審議され、現場から上がってくる情報を踏まえて意思決定が行われており、経営の合理性や透明性、客観性が担保されていると感じています。

現在の業績というのはこれまでの取り組みの結果であり、経営の本質は、過去を踏まえて、バックキャスティング、フォアキャスティングの両面から考えることにあると思います。当社では、18ヵ月予算やFUSION経営といった独自の運営で、常に将来を見据えた戦略を策定し、日々の実行計画に落とし込んでいます。その結果、短期と中長期の成長戦略のバランスが取れた経営がなされていると感じています。

取締役会での提携・連携、M&Aに関する議題に対しては、M&Aだけでなく、最小のリスクで最大の効果を得られるような提携・連携の重要性についても、意見を述べています。

社外取締役として、こうした提言をすることで、取締役会で十分な議論を行い、株主、投資家の皆さまのご期待に応えてまいります。

牧野 明次

人事諮問委員会委員、
報酬諮問委員会委員

重要な兼職の状況
岩谷産業株式会社代表取締役会長兼CEO
岩谷瓦斯株式会社取締役会長
セントラル石油瓦斯株式会社代表取締役会長

取締役会の出席状況
2024年3月期の取締役会16回のうち15回出席

執行側の役員も参画した当社の取締役会では、詳細な予算進捗の報告、審議が行われています。

社外取締役として、特に、コンプライアンスの遵守や危機管理面など、リスクに対する構えに問題がないかを常に注意しながら審議に臨んでいます。

一方で、当社グループのさらなる成長には適切なリスクテイクも必要です。投資案件の審議では、リスクはあるものの、それを上回るメリットがあることを確認しながら、業務執行の後押しをしています。

また、取締役会以外の場においても、グローバル各地域の事業環境や地域ごとの取り組みについて、担当役員から十分な説明があり、経営幹部と現場との一体感をおぼえています。

引き続き、現場と一体となった議論を活発化させることで、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

鳥井 信吾

人事諮問委員会委員、
報酬諮問委員会委員

重要な兼職の状況
サントリーホールディングス株式会社代表取締役副会長
象印マホービン株式会社社外取締役
大阪商工会議所会頭

取締役会の出席状況
2024年3月期の取締役会16回のうち16回出席

当社の取締役会では、非常に丁寧な審議が行われていると思います。幅広いテーマが報告・審議されており、資料も詳細に書かれています。経済情勢全般の説明がなされ、また、若手社員が報告する議題もあり、非常に多様であると感じています。

食品業界での安全・安心の経験から、ガバナンス強化・リスク管理は非常に重要で、取締役会の審議では特に注意しています。

当社の取締役会には執行側の役員も出席しているため、サステナビリティへの貢献度の高い商品やサービスの重要性について、事業の取り組みに反映するよう、引き続き提言していきます。また、各事業の展開状況や技術面での取り組みなど当社グループに対する理解を引き続き深めながら、ダイキンの持続的な成長と企業価値向上に尽力してまいります。

新居 勇子

人事諮問委員会委員、
報酬諮問委員会委員

重要な兼職の状況
ANAあきんど株式会社顧問
愛知製鋼株式会社社外取締役
美津濃株式会社社外取締役

取締役会の出席状況
2024年3月期の取締役会16回のうち16回出席

航空業界はもちろん製造業においても安全に対する取り組みは重要であると考えており、生産拠点の視察や、工場執行役員会(国内生産拠点における執行状況の年次報告)に積極的に参加しています。

取締役会の実効性評価においては、安全に対する取り組みの状況を執行側だけではなく、取締役会においても審議することの重要性を提言しました。その内容は、取締役会の議題として取り上げられ、国内およびグローバルにおける安全性に関する現状と課題認識、取り組み状況が報告、審議されました。また、ショールームの視察を行うなど、当社の事業・商品に対する理解を深めることで、取締役会での審議に活かしていきたいと思います。引き続き、社外取締役として、顧客視点に立った製品やサービスの提供、女性活躍の視点から、助言・監督に貢献し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実に尽力してまいります。

役員一覧（2024年6月27日現在）

後列左から

多森 久夫 監査役（常勤）	**森 圭子** 取締役兼執行役員	**髙橋 孝一** 取締役兼副社長執行役員	**高槻 史** 社外監査役	**松崎 隆** 取締役兼副社長執行役員	**Kanwal Jeet Jawa** 取締役兼専務専任役員	**植松 弘成** 監査役（常勤）

前列左から

矢野 龍 社外監査役	**新居 勇子** 社外取締役	**牧野 明次** 社外取締役	**竹中 直文** 代表取締役社長兼COO	**十河 政則** 代表取締役会長兼CEO	**川田 達男** 社外取締役	**鳥井 信吾** 社外取締役	**北本 佳永子** 社外監査役

役員一覧（2024年6月27日現在）

取締役

十河 政則
代表取締役会長兼CEO

生年月日：1949年1月11日
取締役在任年数：22年
所有株式：10,300株

竹中 直文
代表取締役社長兼COO

生年月日：1964年1月31日
2024年6月27日就任
所有株式：1,000株

松崎 隆
取締役兼副社長執行役員

生年月日：1958年12月23日
取締役在任年数：4年
所有株式：10,700株

髙橋 孝一
取締役兼副社長執行役員

生年月日：1956年5月24日
2024年6月27日就任
所有株式：7,900株

森 圭子
取締役兼執行役員

生年月日：1974年9月9日
2024年6月27日就任
所有株式：600株

Kanwal Jeet Jawa
取締役兼専務専任役員

生年月日：1959年11月10日
取締役在任年数：6年
所有株式：0株

重要な兼職の状況

ダイキンエアコンディショニングインド社
取締役社長兼CEO

川田 達男
社外取締役

生年月日：1940年1月27日
取締役在任年数：8年
所有株式：0株

重要な兼職の状況

セーレン株式会社
代表取締役会長兼最高経営責任者

北陸電力株式会社社外取締役

牧野 明次
社外取締役

生年月日：1941年9月14日
取締役在任年数：8年
所有株式：2,000株

重要な兼職の状況

岩谷産業株式会社
代表取締役会長兼CEO

岩谷瓦斯株式会社取締役会長

セントラル石油瓦斯株式会社
代表取締役会長

鳥井 信吾
社外取締役

生年月日：1953年1月18日
取締役在任年数：4年
所有株式：1,000株

重要な兼職の状況

サントリーホールディングス株式会社
代表取締役副会長

象印マホービン株式会社社外取締役

大阪商工会議所会頭

新居 勇子
社外取締役

生年月日：1961年1月27日
取締役在任年数：3年
所有株式：500株

重要な兼職の状況

ANAあきんど株式会社顧問

愛知製鋼株式会社社外取締役

美津濃株式会社社外取締役

監査役

矢野 龍
社外監査役

生年月日：1940年4月21日
監査役在任年数：11年
所有株式：0株

重要な兼職の状況

住友林業株式会社最高顧問

北本 佳永子
社外監査役

生年月日：1965年4月15日
監査役在任年数：1年
所有株式：0株

重要な兼職の状況

公認会計士

経済産業省電力・ガス取引監視等
委員会委員

株式会社ハーモニック・ドライブ・
システムズ社外取締役

高槻 史
社外監査役

生年月日：1975年6月24日
2024年6月27日就任
所有株式：0株

重要な兼職の状況

弁護士法人大江橋法律事務所パートナー

塩野義製薬株式会社社外取締役

三共生興株式会社社外監査役

植松 弘成
監査役（常勤）

生年月日：1952年1月21日
監査役在任年数：9年
所有株式：8,000株

多森 久夫
監査役（常勤）

生年月日：1960年7月31日
監査役在任年数：5年
所有株式：1,000株

役員一覧（2024年6月27日現在）

執行役員

役職	氏名	担当または主な職業
名誉会長 グローバルグループ 代表執行役員	井上 礼之	–
専務執行役員	舩田 聡	国内空調事業、サービス担当
専務執行役員	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	澤井 克行	CSR、地球環境、渉外担当、東京支社長、東京支社渉外室長、 CSR委員会委員長
常務執行役員	森本 勉	米州支援、秘書室担当
常務執行役員	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
常務執行役員	佐治 正規	人事担当、人事本部長
常務執行役員	足田 紀雄	経営企画、電子システム事業
常務執行役員	平賀 義之	化学事業、化学環境・安全担当
常務執行役員	森田 重樹	フィルタ事業、PL・品質（空調・アプライド・低温）、格力提携推進、 PD提携推進、コンカレント開発推進担当、空調生産本部長、堺製作所長
常務執行役員	宮住 光太	マーケティング、コーポレートコミュニケーション担当、マーケティング リサーチ本部長、同本部企画グループ長、情報開示委員会委員長
常務執行役員	竹内 牧男	グローバル調達担当
常務執行役員	丸岡 秀樹	油機事業担当
常務執行役員	香川 謙吉	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、東京大学との連携・協創担当
相談役執行役員	山田 靖	安全担当

役職	氏名	担当または主な職業
執行役員	神野 仁志	フィルタ事業本部長
執行役員	村井 哲	特機事業、SCM、物流担当、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	上原 章司	グローバル戦略本部、研修担当
執行役員	大森 淳一	グローバル戦略本部長
執行役員	河原 克己	テクノロジー・イノベーションセンター副センター長 （産官学連携推進担当）
執行役員	植田 博昭	DX戦略推進担当、経営企画室長
執行役員	三浦 克哉	低温事業担当
執行役員	松葉 謙治	冷媒戦略担当、空調生産本部副本部長（事業戦略担当）、 同本部企画部長
執行役員	水口 知洋	IT推進、総務担当、総務部長
執行役員	羽東 公一	空調生産本部副本部長（商品開発担当（アプライド・二次側除く））、 低温事業本部商品開発推進担当部長、滋賀製作所長
執行役員	長谷川 功	生産技術担当、空調生産本部副本部長（生産技術担当）、 同本部生産技術部長
執行役員	宮武 正明	アプライド・ソリューション事業担当
執行役員	石井 克典	空調営業本部長
執行役員	任 草琴	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・コンプライアンスセンター室長、 企業倫理・リスクマネジメント委員会委員長

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的に推進

ダイキンでは、代表取締役社長兼COOを委員長とする「内部統制委員会」にて、グループのリスクマネジメントを含めた内部統制全体について適切に機能しているか点検・確認しています。その上で、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「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で推進しています。

「企業倫理・リスクマネジメント委員会」は、原則年2回開催し、強化すべき課題の抽出とその解決の促進に取り組むとともに、海外グループ会社の取り組み状況も報告しています。

グループの役員・社員一人ひとりが取るべき行動を明示したグループ行動指針を定め、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を配置し、徹底しています。定期的なコンプライアンス・リスクマネジメントの取り組み状況の確認や情報共有、グループ行動指針の浸透により、「しない風土」の醸成と「させない仕組み」の高度化をめざしています。

ダイキン独自の自己点検システムで、行動指針の遵守状況を確認

ダイキンでは毎年、独自の自己点検システムでグループ行動指針の遵守状況のセルフチェックを行っています。その結果から自組織の課題を抽出して対策を講じ、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で報告・共有しています。

また、自己点検の結果を踏まえ、監査対象となる部門・グループ会社を選定し、コンプライアンスの取り組み状況について、法務部門による法令監査を毎年実施しています。また、コンプライアンスアンケートも実施しています。

自己点検の結果については、内部監査部門と経理財務部門でも共有し、各往査先での監査に活用しています。

重要リスクを特定し、対策を立案・実施

グループの急速な事業拡大を背景に、グローバルな視点からリスクの全体像を的確・迅速に把握し、その軽減を図るため、全社横断的なリスクマネジメントを導入しています。

全社横断的リスクとあわせて、各部門・国内外の主要グループ会社では、毎年リスクアセスメントを実施し、重要リスクを選定。その結果を踏まえて各社が対策を立案・実施し、リスクの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・共有しています。

2024年3月期は「自然災害リスク」「安全リスク」「品質リスク」「情報管理リスク」「海外危機管理機能の強化」「人権尊重の取り組み」「障がい者雇用推進の強化」などの重要テーマに取り組みました。

情報セキュリティ

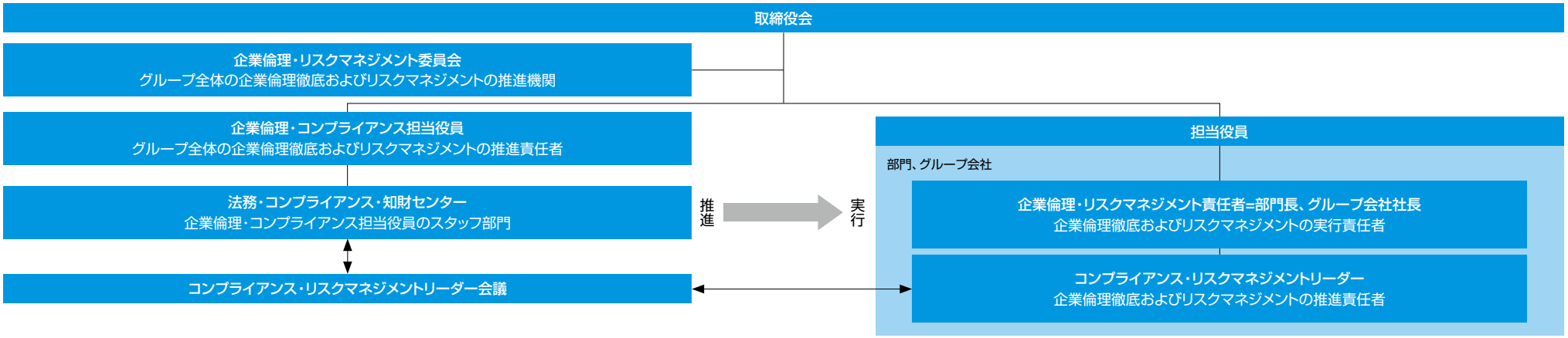
ダイキンは、グループ行動指針に「情報の適切な管理と活用」を掲げるとともに、「情報セキュリティ基本方針」を定めています。社内情報システム、製品サービス、工場設備システムなどからの情報流出を全社の重要リスクのひとつと位置づけ、各部門の情報セキュリティリーダーが核となり、情報セキュリティ基本規程や共通セキュリティガイドラインを定め、他社から預かった情報も含めた機密情報の適切な管理と活用の徹底を図っています。

また、インターネットを介した情報漏えいやトラブルが社会問題化していることを受け、ソーシャルメディアを利用する際の社内ポリシーを策定するなど、情報管理意識の向上に取り組んでいます。

2024年3月期は、ダイキン工業のシステム開発委託先（再々委託先）作業者による、ダイキン工業および国内関係会社の仕入先さま情報の不正ダウンロードが判明しました。当該作業者から第三者への漏えいの痕跡は確認されず、二次被害があったという事実は確認されませんでした。

コンプライアンス／リスクマネジメント

企業倫理・リスクマネジメント推進体制



贈収賄・腐敗行為の防止

経済のグローバル化の進行に伴い、国内だけでなく国際間の商取引においても腐敗防止の要請は高まり、規制も強化されています。

ダイキンでは、グループ行動指針に「自由な競争と公正な取引」「節度ある接待・贈答」「反社会的行為への毅然たる姿勢」を定め、コンプライアンスを統括する企業倫理・コンプライアンス担当役員のもと、法務部門が中心となって贈収賄・腐敗行為の防止に注力しています。

各部門・国内外の主要グループ会社では自己点検*で社内規程・ガイドラインなどの遵守状況を確認。その結果を踏まえて、各社が対策を立案・実施しています。

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・共有し、その結果を、代表取締役社長兼COOを委員長とする「内部統制委員会」で報告しています。また、当社のリスク対応について「取締役会」で報告しています。

サステナビリティレポート:「贈収賄・腐敗行為の防止」

* 自己点検:グループ行動指針に基づき、社員一人ひとりが自らの行動をチェックするダイキン独自のシステム。毎年実施し、その結果から自組織の課題を抽出、コンプライアンス対策を講じています。

グループマネジメント

ダイキンは、グループ全体の企業価値の向上を図り、社会的責任を全うするために、グループ経営理念に基づく行動をめざすとともに、グループ会社間の指揮・命令・意思疎通の連携を密にし、指導・助言・評価を行いながら、適正にグループマネジメントを行っています。

取締役会、執行役員会で意思決定した重要な事項については、インサイダー情報を除き、速やかなグループ内への情報の共有化を図り、意思統一された企業行動をめざすことで、納得性とともに、業務の適正性確保をめざしています。

グループ会社に対する管理・支援等を行う管理責任部門を本社内に設置し、日常業務をサポートするなど、絶えず連携を図って施策推進を行っています。同時に、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」を定期的に開催し、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、経営幹部が現地グループ会社の幹部と、地域の事業戦略をFace to Faceで議論して方向づけを行う、「地域マネージャー会議」も定期的に開催しています。

主要グループ会社の監査責任者および内部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・監督機能の強化をねらいとして、その運営の充実に取り組んでいます。

子会社における重要な意思決定と実行にあたっては、2008年4月に改定し、より詳細化した「関係会社管理規程」の定めに基づき、事前の相談・関与とともに、経営状況の定期的な把握を行うことに努めています。

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

「FUSION25」後半3ヵ年計画定量目標

（億円）

	2024年3月期 実績	2026年3月期 計画
① 売上高	43,953	45,500
② 営業利益	3,921	5,000
③ 営業利益率	8.9%	11%
④ ROE	10.7%	12%

環境価値・社会価値 ⑤

温室効果ガス実質排出量の削減 2025年目標(成行比) ⑥
30%以上

資源循環への貢献 ⑦

人類を暑さ・寒さから解放

顧客と直接つながり用途ごとのニーズに応える

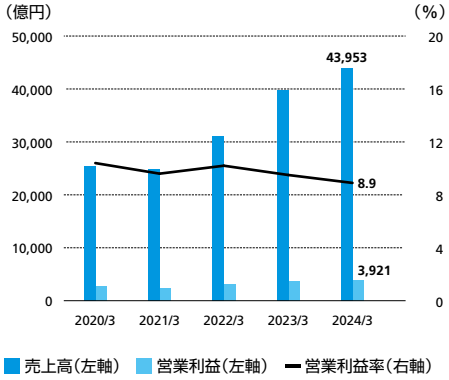
安全・安心、快適な空気・空間の提供

食品ロスの削減に貢献

国際ルールづくりへの貢献

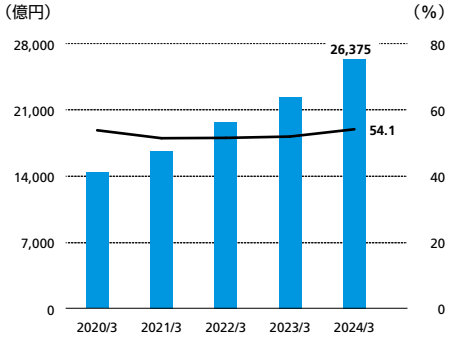
社員・地域の成長に貢献 ⑧

売上高／営業利益・営業利益率 ① ② ③



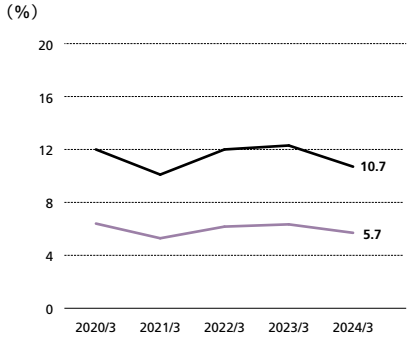
多くの地域・事業で需要が落ち込む厳しい事業環境の中、重点施策の実行、好調な地域での販売拡大や高付加価値商品の販売拡大により、過去最高業績を達成しました。

自己資本・自己資本比率



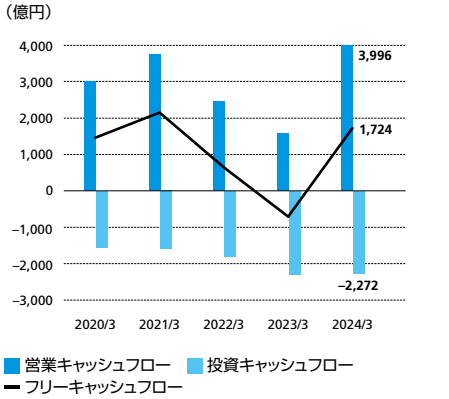
2024年3月期の自己資本比率は、54.1%となり、7期連続50%を超え、財務の安定性を確保しています。

ROE／ROA ④



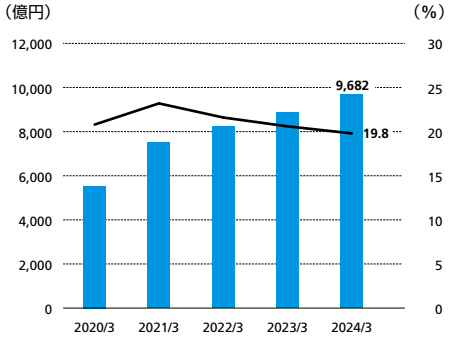
将来の持続的成長に向け、研究開発や設備投資、買収などの戦略投資を積極的に実行する考えです。それらのリターンを着実に刈り取ることにより持続的に業績を拡大し、ROE／ROAの向上をめざしています。

キャッシュフロー



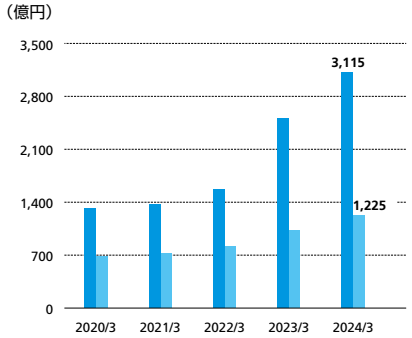
収益の増加、投資効率の向上にあわせて、売上債権および在庫の圧縮など運転資本の面からもキャッシュフローを創出するよう取り組んでいます。

有利子負債・有利子負債比率



フリーキャッシュフローの創出およびグループ内資金の有効活用により、有利子負債の削減に努めています。2024年3月期は短期借入金の増加などにより、前期から有利子負債が増加しましたが、有利子負債比率は前期の20.6%から19.8%に低下しました。

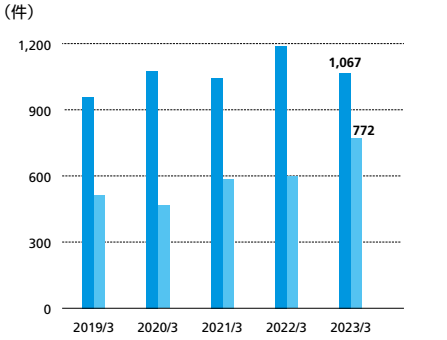
設備投資／研究開発費



設備投資については、市場成長の著しい新興国や重点市場を中心に、販売網の拡充や工場の新設・増強を進めています。研究開発費については、技術競争力の強化はメーカーの生命線であると考えており、テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）を核にグローバル8極の開発拠点と連携し、地球環境問題への対応を含めた差別化技術・商品の創出を加速しています。

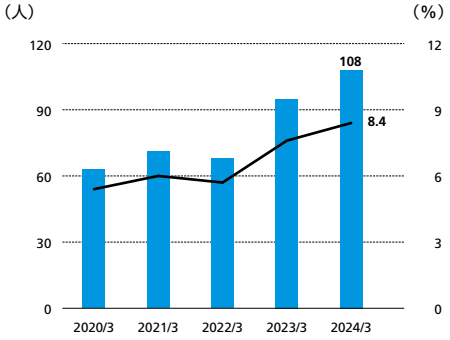
非財務ハイライト ダイキン工業株式会社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

特許出願件数 5



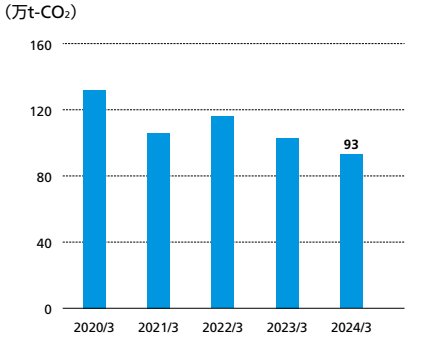
社員の発明意欲を高め、知的創造活動の活性化を図り、競合分野で質・量ともに勝る特許の増強や、注目技術を中心とした新興国を含む海外特許の増強に取り組んでいます。

女性管理職数・女性管理職比率(単体) 8



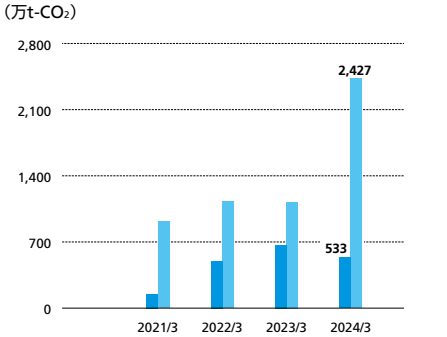
会社の重要施策のひとつとして、女性の活躍推進の取り組みを進めており、管理職と女性社員の意識改革、女性リーダーの早期育成、育児休暇からの早期復帰支援、男性社員の育児参加支援などさまざまな施策を実施しています。

温室効果ガス排出量(開発・生産時) 6



モノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量を2026年3月期に110万t-CO_2(2020年3月期比17%削減)とする目標に対し、2024年3月期は93万t-CO_2(2020年3月期比30%削減)とすることができました。

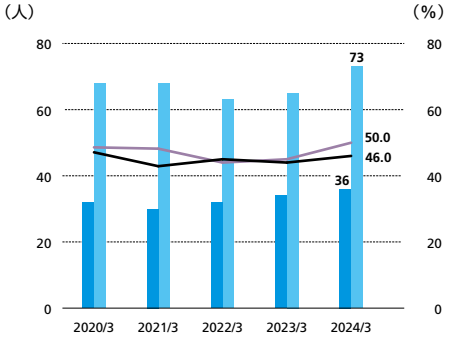
温室効果ガス排出削減貢献量* 6 7



- より排出量が少ない冷凍空調機器、暖房・給湯機器の普及による排出削減貢献量
- ダイキンの特許開放、技術支援等により、ダイキン以外が冷媒R32を冷凍空調機器に使用したことによる排出削減貢献量

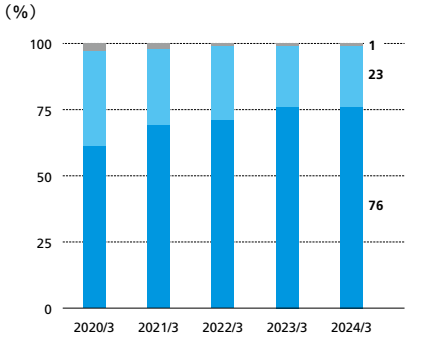
* フロン回収率を0%として算出。

海外拠点の現地人社長・取締役数と比率 8



経営のグローバル化推進のため、海外現地社員の現地経営幹部への登用を積極的に進めています。

環境調和製品*の販売台数比率(住宅用エアコン) 6



* 環境調和製品:「スーパーグリーンプロダクト」と「グリーンプロダクト」を合わせた総称。以下の条件をすべて満たしている空調機を「スーパーグリーンプロダクト」とし、いずれかひとつを満たしている空調機を「グリーンプロダクト」とする。

- 従来機に比べ30%以上消費電力削減
  例)インバータを搭載した空調機など
- 従来冷媒より、温暖化係数が3分の1以下の冷媒を使用
  例)低温暖化冷媒R32を使用した空調機など

主な外部評価

- MSCI リーダーズ指数に選定

2024 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

- MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)に選定

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

- CDP「気候変動A-」に選定

CDP DISCLOSER 2023

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

FTSE Blossom Japan Index　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell(FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標)はここにダイキン工業株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Indexシリーズは、ESG(環境、社会、ガバナンス) 評価の高い日本企業のパフォーマンスを測定するために設計され、FTSE Blossom Japan IndexとFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexという二つのインデックスで構成されています。各インデックスはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Russell WEBサイト
https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan

- 「第7回日経スマートワーク経営調査」において「市場開拓力部門賞」を受賞。総合ランキングでは7年連続で最高ランクの星5つ(偏差値70以上)評価を獲得(日本経済新聞社)

NIKKEI Smart Work Awards 2024 市場開拓力部門
NIKKEI Smart Work ★★★★★ 2024 Best 22

サステナビリティレポート:「社会からの評価」

11年間の要約財務データ ダイキン工業株式会社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

（百万円）

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
損益状況（会計年度）											
売上高	¥1,787,679	¥1,915,014	¥2,043,691	¥2,043,969	¥2,290,561	¥2,481,109	¥2,550,305	¥2,493,387	¥3,109,106	¥3,981,578	**¥4,395,318**
売上総利益	568,323	649,902	711,576	730,935	798,829	868,923	884,898	864,136	1,057,338	1,331,476	**1,509,674**
販売費及び一般管理費	411,786	459,314	493,704	500,166	545,089	592,668	619,385	625,513	740,987	954,443	**1,117,536**
研究開発費*1	40,177	42,892	46,138	53,870	62,051	65,216	67,968	71,738	81,535	102,208	**122,500**
営業利益	156,537	190,588	217,872	230,769	253,740	276,255	265,513	238,623	316,351	377,033	**392,138**
EBITDA*2	235,439	268,354	302,075	315,798	348,574	375,570	393,999	372,217	464,413	559,257	**607,702**
親会社株主に帰属する当期純利益	92,787	119,675	136,987	153,939	189,052	189,049	170,731	156,250	217,710	257,755	**260,312**
キャッシュフロー状況（会計年度）:											
営業活動によるキャッシュフロー	¥ 179,713	¥ 160,423	¥ 226,186	¥ 267,663	¥ 223,740	¥ 250,009	¥ 302,167	¥ 374,691	¥ 245,071	¥ 158,897	**¥ 399,568**
投資活動によるキャッシュフロー	(80,835)	(77,331)	(105,493)	(128,823)	(127,459)	(165,773)	(156,187)	(159,667)	(180,790)	(229,794)	**(227,189)**
フリーキャッシュフロー*3	98,878	83,092	120,693	138,840	96,281	84,236	145,980	215,024	64,281	(70,897)	**172,379**
財務活動によるキャッシュフロー	(38,249)	(83,073)	(85,422)	(73,544)	(93,955)	(68,721)	(169,934)	98,942	(48,698)	(113,089)	**(129,623)**
財政状態（会計年度末）:											
総資産	¥2,011,870	¥2,263,990	¥2,191,105	¥2,356,149	¥2,475,708	¥2,700,891	¥2,667,513	¥3,238,703	¥3,823,038	¥4,303,683	**¥4,880,230**
有利子負債	693,944	662,413	608,981	609,430	554,371	585,642	553,807	751,213	824,874	887,684	**968,239**
自己資本	801,854	1,024,725	1,014,409	1,111,636	1,296,553	1,416,075	1,434,968	1,664,729	1,968,727	2,235,031	**2,637,536**
1株当たり情報（単位:円）:											
当期純利益	¥ 318.33	¥ 410.19	¥ 469.23	¥ 526.81	¥ 646.53	¥ 646.39	¥ 583.61	¥ 533.97	¥ 743.88	¥ 880.59	**¥ 889.22**
純資産	2,748.08	3,511.34	3,473.54	3,802.10	4,433.62	4,841.15	4,904.46	5,688.57	6,726.45	7,635.27	**9,009.19**
フリーキャッシュフロー	339	285	413	475	329	288	499	735	220	(242)	**589**
年間配当金	50.00	100.00	120.00	130.00	140.00	160.00	160.00	160.00	200.00	240.00	**250.00**
財務指標（単位:%）:											
売上総利益率	31.79%	33.94%	34.82%	35.76%	34.87%	35.02%	34.70%	34.66%	34.01%	33.44%	**34.35%**
営業利益率	8.76	9.95	10.66	11.29	11.08	11.13	10.41	9.57	10.17	9.47	**8.92**
EBITDAマージン	13.17	14.01	14.78	15.45	15.22	15.14	15.45	14.93	14.94	14.05	**13.83**
自己資本利益率（ROE）	13.07	13.10	13.44	14.48	15.70	13.94	11.98	10.08	11.98	12.26	**10.68**
自己資本比率	39.86	45.26	46.30	47.18	52.37	52.43	53.79	51.40	51.50	51.93	**54.05**

*1 研究開発費は、一般管理費及び当期製造費用に含まれています。
*2 EBITDA=営業利益+減価償却費
*3 フリーキャッシュフロー=営業活動によるキャッシュフロー+投資活動によるキャッシュフロー
注1：2014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います。
注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います。
注3：2022年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2021年3月31日および2022年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しています。

サステナビリティに関する目標と実績

自社と社会の2軸で影響評価を分析した結果と戦略経営計画「FUSION25」を踏まえて、ダイキンのサステナビリティに関する重要なテーマについて、指標と目標を定めて推進しています。2024年3月期、サステナビリティ重要課題の見直しに伴い、重点テーマ「環境」の中期目標や定量指標を変更しました。

		重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2024年3月期実績	指標の説明
価値提供テーマ	E	気候変動対応	エアコンは多くの電力を消費する製品です。空調機器と冷媒の両方を製造する世界唯一のメーカーとして、地球環境に対してダイキンの果たすべき社会的責任は大きいと考えます。環境・エネルギー問題の解決をめざして、ライフサイクル全体を通じた温室効果ガス排出量の削減に取り組み、カーボンニュートラル社会への貢献をめざします。	自社事業による温室効果ガス実質排出量を2019年を基準年としBAU比で2026年3月期**30**%以上削減	自社事業による温室効果ガス実質排出量	17%削減	自社事業による温室効果ガス実質排出量をどのくらい削減できたかを測定
				モノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量 2026年3月期**110**万t-CO_2	モノづくりによる温室効果ガス排出量	93万t-CO_2 (2020年3月期比30%削減)	製品の生産工程などで発生する温室効果ガスをどのくらい削減できたかを測定
		サーキュラーエコノミー対応	エアコンは銅やアルミをはじめとしたさまざまな資源を消費します。また、冷媒に使用するフロンは地球温暖化に影響を与えます。資源循環を前提とした製品・サービスを提供し、限りある資源を有効活用してモノの価値を最大化することで、循環型社会への移行に貢献します。とりわけ冷媒の回収・再生システムの構築を最優先としています。	冷媒エコサイクルの構築による市場からの冷媒回収・再生	市場からの冷媒回収・再生量	405万t-CO_2	ダイキンによる市場からの冷媒回収量、再生量および再生冷媒の購入量(CO_2換算)を測定
		化学物質の管理・削減	化学製品を扱う企業として、事業活動に起因する環境汚染の防止に取り組んでいます。法規制などに基づき、含有禁止物質が製品に混入しないよう資材購入先への要請を徹底するとともに、生産工程で取り扱う化学物質の排出量を管理・削減しています。	PRTR法*対象物質とVOC(揮発性有機化合物)を合わせた生産量当たりの化学物質排出量を、2014年3月期から2016年3月期の平均を基準値として2026年3月期に**10**%削減	PRTR法対象物質とVOC排出量の削減率	49%削減	基準年度(2013年から2015年の平均)に比べ、PRTR法対象物質とVOC排出量をどのくらい削減できたかを測定
		生物多様性の保全	気候変動は、生物多様性にも大きな影響を与えます。 ダイキンは、事業活動を通じて温室効果ガス排出量の削減に取り組むほか、事業外でも森林の保全活動を支援し、生物多様性の保全に貢献します。	世界7ヵ所で**1,100**万haの森林を保全	森林保全によるCO_2排出抑制貢献量	700万t-CO_2	NGOなどと協働した世界7ヵ所の森林保全によるCO_2の排出抑制貢献量を測定

* PRTR法:法定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律。

サステナビリティに関する目標と実績

		重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2024年3月期実績	指標の説明
価値提供テーマ	S	空気価値	感染症や、大気汚染による健康への悪影響を背景に、空気質に対する人々の意識・需要が世界的に高まっています。 ダイキンは、グローバルに空気価値を提供する企業として、事業を通じて安全・安心な空気環境を提供することで、人々の健康・快適な生活に貢献します。	空気・換気事業の売上高 2026年3月期 **3,800**億円	空気・換気事業の売上高	3,558億円	安全・安心、健康・快適な空気環境をどのくらい提供できたかを事業売上高で測定
		顧客満足	多様化するニーズに対応しつつ、安全で高品質な製品・サービスを提供することは、メーカーとしての社会的使命です。 ダイキンは、市場用途別のきめ細かなニーズに応える徹底したお客さま志向と経験、実績、高い技術力によって顧客価値を高め、安心と信頼を提供します。	ソリューション事業の売上高 2026年3月期 **1**兆**2,800**億円	ソリューション事業*1の売上高	1兆381億円	ニーズに合ったソリューションをどのくらい提供できたかを事業売上高で測定
				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	アフターサービスのお客さま満足度	日本　1.15 中国　1.00 インド　1.24 フランス 0.97	お客さま満足度の測定 （基準年*2を1.00とした場合）
		人材	ダイキンが持続的に成長し、社会課題の解決に貢献し続けるためには、企業活動の担い手である「人材」が何よりも重要です。個性・価値観を尊重して個人の無限の可能性を引き出し、さらにダイバーシティマネジメントを深化させることで、組織と社会の力を生み出します。	グローバルリーダーの育成人数の維持向上	幹部・リーダー育成プログラムに参加した人数	北米、アジアはじめ世界各地域で開催。グループの次世代幹部育成プログラムには54人が参加	グローバルでの幹部・リーダーの育成の着実な実行を測る指標として、幹部・リーダー育成プログラムへの参加人数を測定
				戦略技能職種における卓越技能者および高度熟練技能者の割合 2026年3月期 **4**人に**1**人	戦略技能職種における卓越技能者および高度熟練技能者の割合	6.3人に1人	高い技能と知識を持ち、モノづくりを指導できる人材の育成数を測定
				女性管理職比率の向上	女性管理職数	108人（8.4%）（単体）	社員のダイバーシティを測る指標として女性管理職数と現地人社長比率を測定
				現地人社長比率の維持向上	現地人社長比率	46%（海外グループ）	
				休業災害度数率 **0**	休業災害度数率	1.24	生産拠点が安全に操業できているかを測定
		協創	変化の激しい競争時代に新たな価値を生み出すためには、自社の領域を超えたイノベーションが必要です。企業・大学・研究機関などと連携・提携し、「モノづくり」に加えて社会に新たな価値を創出する「コトづくり」を実現することで、世界中の人・知恵・情報を集結し、社会価値の創出をめざします。	研究開発費 2024年3月期～2026年3月期 3年間累計 **3,900**億円	研究開発費	1,225億円	価値創造のための投資額や産官学・産産連携の数を測定
				産官学・産産連携の推進	産官学・産産連携の件数	産官学165件、 産産13件（単体）	

*1 業務用ソリューション、住宅用ソリューション、低温ソリューションの合計値。
*2 基準年度：日本＝2016年3月期、中国＝2019年3月期、インド＝2017年3月期、フランス＝2020年3月期

サステナビリティに関する目標と実績

		重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2024年3月期実績	指標の説明
基盤的テーマ	S	人権の尊重	サプライヤでの児童労働・強制労働や、お客さまの個人情報の流出など、さまざまな人権問題が顕在化する中で、人権を尊重した事業活動が企業に求められています。 ダイキンは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。	人権尊重の徹底と 人権デュー・ディリジェンスの 実施	自己点検*1実施率	99%	自己点検の実施率により、 「人権の尊重」の徹底状況を測定
		サプライチェーン・ マネジメント	サプライチェーン上での人権・労働問題、環境問題が懸念される中、サプライヤとの対話などによって解決しようとする気運が高まっています。 ダイキンは、CSR調達を推進することで、リスクを最小化し、強靭でレジリエンスなサプライチェーンを構築します。	全サプライヤのCSR調達 達成度Aクラス率の向上	CSR調達達成度Aクラス率	81%	全調達額に占める、 社内基準Aクラスを満たした 取引先の割合
		ステークホルダー・ エンゲージメント	企業の事業活動は、ステークホルダーや環境・社会に直接的・間接的な影響を及ぼします。対話を通じてステークホルダーの懸念や期待を把握し、互いの関係性が好循環となるように取り組むことは、企業が社会的責任を果たし、持続可能な成長を続けるために不可欠です。 ダイキンは、双方向のコミュニケーションを通じて、社会の要請や期待に適切に応えていきます。	ステークホルダーとの 双方向の対話と経営への反映	空調懇話会の開催回数、 外部出席者数	世界各地で計4回開催し、 大学教授・専門家など 19ヵ国のべ75人が参加	主力事業である空調にかかわる、 世界の有識者との対話数を測定
		地域社会	世界各地で円滑に事業を営んでいくためには、コミュニティの一員として地域の発展に貢献し、ともに成長する関係づくりが不可欠です。 ダイキンは、社員が主体となって地域独自の活動を行い、地元の方々との信頼関係を築くことを大切にしています。	「環境保全」「教育支援」 「地域共生」への貢献	社会貢献活動費	18億円	地域社会への寄付や物品の 支援額を測定
	G	コーポレート・ ガバナンス コーポレート・ ガバナンス	ビジネスにおける価値観の変化やグローバル化が進み、企業の社会的責任が強まる中、経営のチェック機能としてのコーポレート・ガバナンスの重要性が高まっています。 ダイキンは、コーポレート・ガバナンスを強化するため、経営課題と環境変化に対し、意思決定と実行の迅速化、透明性・健全性の高度化を推進し、企業価値の向上を図ります。	取締役会の独立性・多様性・ 透明性の確保	社外・女性・外国人取締役の数	全取締役10人のうち、 社外4人、女性2人*2、 外国人1人　（単体）	取締役会の多様性を測定
				内部登用の女性役員 2026年3月期1人以上	内部登用の女性役員の数	2人（単体）	社内からの女性役員登用状況を測定
		リスク マネジメント		適正かつ円滑な リスクマネジメント力の強化	企業倫理・リスクマネジメント 委員会、地域別法務・ コンプライアンス会議開催数	委員会2回、 地域別会議3回	グローバルでの方針の徹底を 図るものとして、会議の回数を測定
		コンプライ アンス		グローバル法務・ コンプライアンス体制の 強化・高度化	自己点検*1実施率	99%	一人ひとりのコンプライアンス 意識の醸成を図るものとして、 自己点検の実施率を測定

*1 自己点検：グループ行動指針の遵守状況を確認するセルフチェックシステム。
*2 2024年7月1日現在。

IRメンバー

統合報告書2024の発行にあたって

株主・投資家の皆さまに、ダイキンの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目的に、統合報告書を発行しています。ダイキンは、お客さま、取引先、社員、地域社会をはじめとしたステークホルダーの皆さまと協創しながら、環境・社会課題の解決と事業の成長・発展を両立することで、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしており、本報告書では、その取り組みについて伝えています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

ダイキンは、2024年に創業100周年を迎えました。「統合報告書2024」では、創業以来、培ってきた強み、技術力をベースに独自のビジネスモデルで、これまでどのように成長・発展し続けてきたか、強さの源泉についてお伝えするとともに、「めざす姿」を実現するために取り組む具体的な施策を、財務・非財務の両面から説明しています。

グローバルトップの総合空調メーカーとして、環境・社会課題解決に対する答えを出し続けることは、ダイキンの使命です。次の100年の成長に向けて、ダイキンがこれまで大切にしてきた「人を基軸におく経営」といった企業文化を軸に、築き上げてきた強み、環境先進技術を活かした事業展開により、さらなる成長・発展に向けて取り組んでいきます。

本報告書には、ダイキンの企業価値向上において特に重要性の高い情報を掲載しています。より詳細な情報については、当社WEBサイトをご参照ください。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

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

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

2024年3月期 主なIR活動

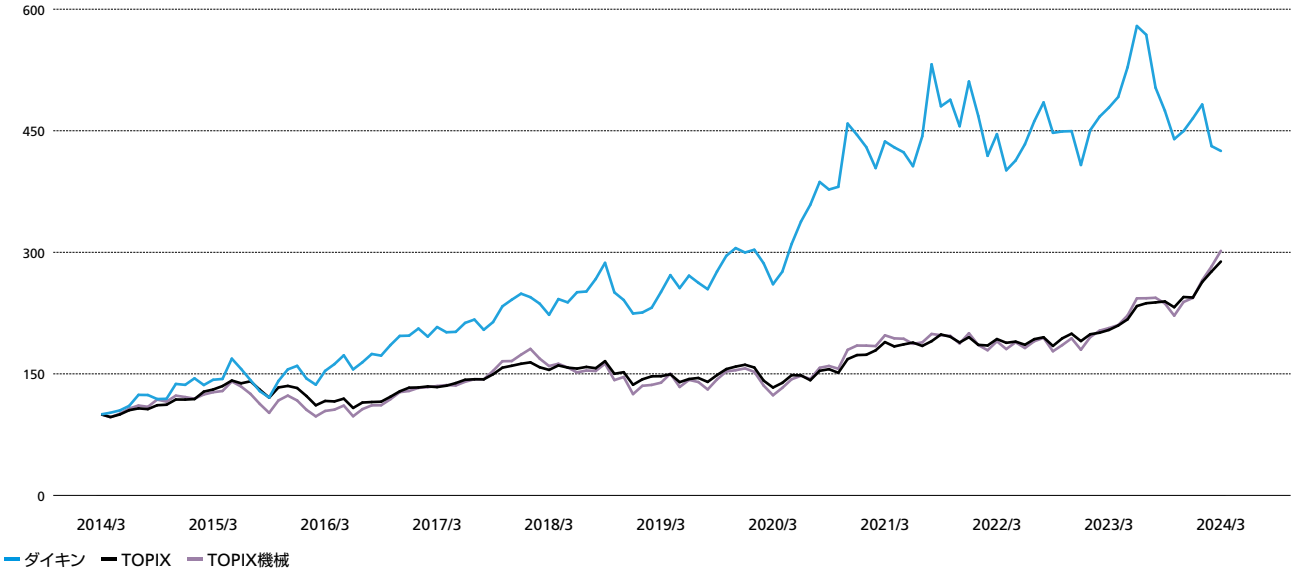
対象	主なIR活動内容	年間実施回数
アナリスト・機関投資家	機関投資家との個別ミーティング	500件以上
	（うち、グループミーティング）	（うち、19件）
	（うち、ESG／エンゲージメント取材）	（うち、18件）
	決算説明会	4回
	サステナビリティ説明会	1回
	証券会社主催コンファレンス	5回
個人投資家	オンライン会社説明会	2回
社員	サステナビリティ説明会（国内の事業所／部門別）	4回（約2,000人参加）

会社概要／投資家情報 (2024年3月31日現在)

会社名	ダイキン工業株式会社
本社	〒530-0001 大阪市北区梅田1-13-1 大阪梅田ツインタワーズ・サウス Tel：06-6147-6864
東京支社	〒104-0028 東京都中央区八重洲2-2-1 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー Tel：03-3520-3000

決算期	毎年3月31日
創業	1924年10月25日
資本金	85,032百万円
関係会社	連結子会社：349社 持分法適用会社：15社
従業員数	98,162人（連結）
発行可能株式総数	500,000千株
発行済株式の総数	293,113千株
株主数	74,668人
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-4-5
定時株主総会	毎年6月
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ

株主総利回り推移

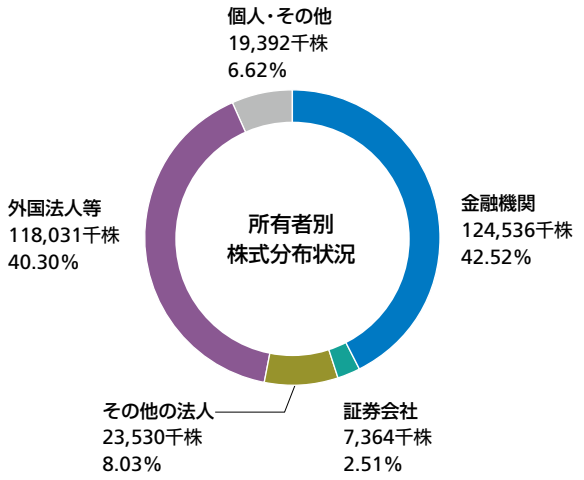


注1：TSR（Total Shareholder's Return）：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
注2：TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（Bloombergデータ等により当社作成）
注3：グラフの値は、2014年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2024年3月末まで）

大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率*（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	53,073	18.13
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	21,463	7.33
ジェーピー モルガン チェースバンク 385632	8,685	2.97
株式会社三井住友銀行	8,000	2.73
エスエスビーティーシー クライアント オムニバス アカウント	5,036	1.72
ステート ストリート バンク ウエスト クライアント トリーティー 505234	5,003	1.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（農中口）	4,649	1.59
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	4,630	1.58
株式会社三菱UFJ銀行	4,355	1.49
ジーアイシー プライベート リミテッド シー	3,859	1.32

* 持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除して計算しています。



注：自己株式348,403株は「個人・その他」に含めて記載しています。
千株未満は切り捨てて算出しています。

ダイキンは2024年に創業100周年を迎えました。

お問い合わせ先
ダイキン工業株式会社
コーポレートコミュニケーション室 経営IRグループ
E-mail：ir.req@daikin.co.jp