



統合報告書 2022

2022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

ダイキングループは、1924年の創業以来、
空調事業、フッ素化学事業を主力に成長を続け、
世界で唯一、空調と冷媒の両方を手掛ける総合空調メーカーです。

社是に掲げる「最高の信用」「進取の経営」「明朗な人の和」のもと、
当社独自のダイバーシティマネジメントを基盤に、従業員が一丸となって
目標に向かって挑戦し、徹底した実行力を発揮することで成長発展を続けてきました。

これまで培ってきた強みに磨きをかけ、世の中が大きく変化する中でも、
新たな価値を創造し続けることで、環境・社会課題の解決に貢献しながら、
事業の成長発展につなげていきます。



社是

最高の
信用

進取の
経営

明朗な
人の和

グループ経営理念

1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する
3. 企業価値を高め、新たな夢を実現する
4. 地球規模で考え、行動する
5. 柔軟かで活気に満ちたグループ
 - ① しなやかなグループハーモニー
 - ② 関係企業と刺激し合い、高め合う
6. 環境社会をリードする
7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される
 - ① オープンである、フェアである、そして知ってもらう
 - ② 地域に対して、私たちにしかできない貢献を
8. 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力
 - ① 一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤
 - ② 誇りとロイヤリティ
 - ③ 情熱と執念
9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営
 - ① 参画し、納得し、実行する
 - ② チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ
 - ③ 多彩な人材を糾合し、個人の力をチームの力に
10. 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ

Contents

04 Introduction

- 04 ダイキングループの歩み
- 08 社長メッセージ
- 16 財務・非財務ハイライト

18 価値創造を実現する戦略

- 18 価値創造プロセス
- 20 積み上げてきた強み
- 22 ダイキン独自のビジネスモデル
- 24 中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会
- 26 ダイキンがめざす価値創造
- 28 戦略経営計画「FUSION25」

32 特集

- 32 危機の中で発揮されたダイキンの組織力
- 36 現在と未来に貢献する「エアコンのサブスク」

38 価値創造の基盤

- 38 人材力の強化
- 40 技術力の強化
- 42 環境への取り組み
- 44 TCFDフレームワークに基づく情報開示
- 45 サプライチェーンマネジメント
- 46 安全への取り組み
- 47 財務戦略

50 価値創造を支えるガバナンス

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

62 事業戦略

- 62 主要事業とグローバル展開の概要
事業の概況と今後の見通し
- 64 空調事業
- 70 化学事業
- 72 油機事業
- 73 特機事業

74 財務サマリー

- 74 11年間の要約財務データ

- 76 統合報告書2022の発行にあたって

- 77 会社概要/投資家情報

主な外部評価

- MSCI リーダーズ指数に選定



- MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) に選定

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

- 気候変動対策における世界の先進企業として、
CDP「気候変動Aリスト(最高評価)」に選定



- MSCI ジャパン
ESG セレクト・リーダーズ指数に選定

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index に
選定



- 多様で柔軟な働き方を評価する日本経済新聞社の
第5回日経スマートワーク経営調査における「日経ス
martワーク2022」で「大賞」を受賞、最高評価の5
つ星に認定



編集方針

本報告書の編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドライン」などを参考にしています。ダイキングループ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めざしました。

報告対象組織

ダイキン工業およびその連結子会社を報告対象としています。ただし、環境パフォーマンスデータの集計範囲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。

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

2021年4月1日～2022年3月31日

見通しに関する注意事項

本報告書には、ダイキン工業の将来の計画や戦略、業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は過去の事実ではなく、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。

ダイキングループの歩み



創業者 山田晃



創業時に製作していた
飛行機用ラジオチューブ

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、飛行機用ラジオ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作り上げたのです。

「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、グローバルナンバーワンに向けた礎を築いていきました。



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

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

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

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、三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従業員たちが、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

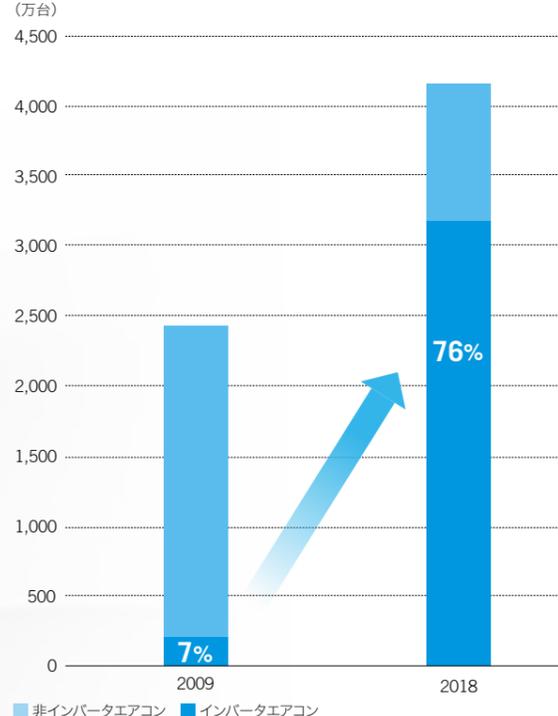
ボタンひとつで運転が可能なパッケージエアコン(1951年発売)や、ビル用マルチエアコン(1982年発売)をはじめ、日本初を含む革新的な商品や技術を世に送り出し、業界をリードしてきました。中でも、1999年に発売したルームエアコン『うるるとさらら』は、給水不要で外気中から水分を取り込む加湿機能と、再熱除湿方式によって室温を下げない除湿を行う機能の両方を搭載し、ダイキンのフラッグシップ商品になりました。

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カ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』

中国住宅用エアコン市場におけるインバータエアコン比率



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。

ダイキン一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ました。



格力電器とインバータエアコンの生産委託で合意

Introduction

ダイキングループの歩み

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ナンバーワンとなります。

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、ダイキングループは北米での事業基盤を確立しました。



OYL社との調印式



グッドマン社買収時の記者会見にて

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。

ダイキンでは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。

これまでにダイキンはR32エアコンを世界100か国以上で3,300万台以上を販売し、他メーカー製を含めてR32エアコンの累計販売台数は1.6億台以上、CO₂排出抑制貢献は約2.6億t-CO₂と試算しています(2021年6月時点、当社試算)。

* GWP(Global Warming Potential)：地球温暖化係数。CO₂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を示す数値

さらなる成長・発展へ

IEA(国際エネルギー機関)によると、新興国の発展により空調需要は2050年に現在の3倍以上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。

ダイキンは省エネ性能に優れた製品の普及や、低GWP冷媒化の推進などにより、カーボンニュートラル達成への取り組みを進めています。

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。

20年間の飛躍

売上高
2002年3月期 5,388億円 ▶▶▶ 2022年3月期 3兆1,091億円

営業利益
2002年3月期 420億円 ▶▶▶ 2022年3月期 3,164億円

株価
2002年3月期末 2,270円 ▶▶▶ 2022年3月期末 22,410円

時価総額
2002年3月期末 5,989億円 ▶▶▶ 2022年3月期末 6兆5,687億円

海外売上高比率
2002年3月期 33% ▶▶▶ 2022年3月期 79%

従業員数海外比率
2002年3月期 38% ▶▶▶ 2022年3月期 84%

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

2013

R32冷媒を採用した店舗・オフィス用エアコン『FIVE STAR ZEAS』を日本で発売

2014

新興国向け冷房専用インバータエアコン発売

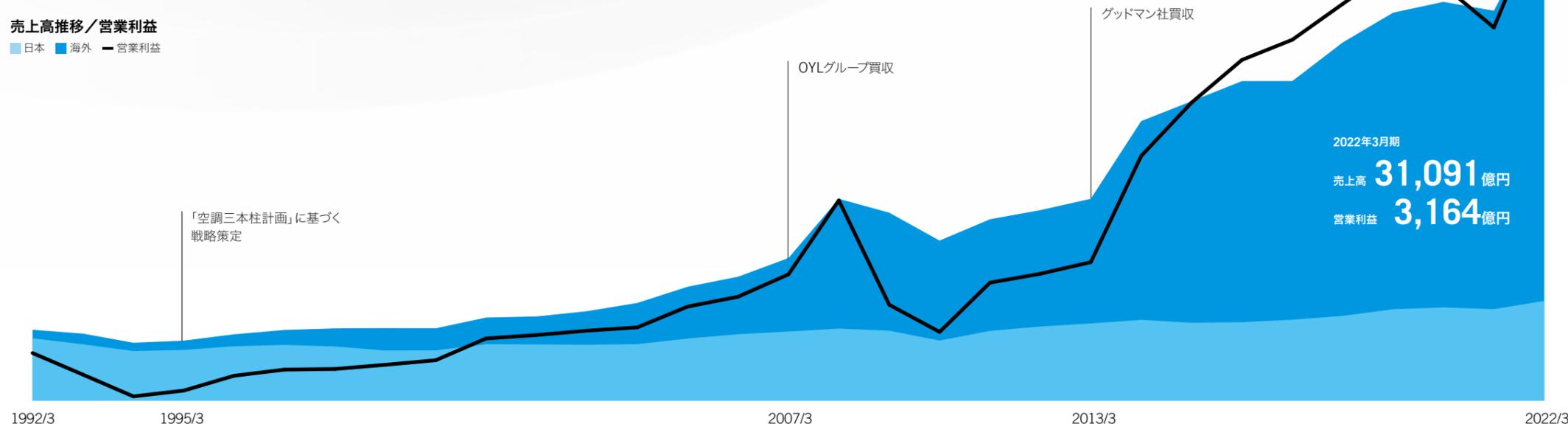
2015

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

R32冷媒を用いたエアコンの基本的な特許を全世界で無償開放

売上高推移/営業利益

■ 日本 ■ 海外 — 営業利益



1992/3

1995/3

2007/3

2013/3

2022/3

2022年3月期
売上高 31,091億円
営業利益 3,164億円



代表取締役社長兼CEO
十河 政則

「FUSION25」の実行をさらに加速し、 「サステナブル社会への貢献と グループの成長の実現」をめざす

「FUSION25」初年度を終え、売上高は初の3兆円を突破、
営業利益も最高益を更新し、過去最高の業績を更新することができました。
先行きが不透明な事業環境に変わりはありませんが、
環境変化による事業機会を着実に捉え、
「FUSION25」のめざす姿の実現に向けた施策の実行をさらに加速していきます。

2022年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見通しづらい中で、事業環境の上振れにも下振れにも迅速に対応できるよう、柔軟な経営の舵取りをしてきました。一年を通じて、世界的な半導体不足、電子部品の逼迫、原材料価格や物流費の高騰などが続き、企業活動に大きな影響を及ぼしました。そのような状況下、当社は、戦略的売価施策、拡販・シェアアップ、変動費コストダウン、固定費削減などの「重点7テーマ」を定め、具体的な施策に落とし込み、スピード感を持って徹底的に実行してきました。

そうした結果、売上高は初めて3兆円を突破、営業利益も最高益を更新し、過去最高の業績を更新することができました。

「FUSION25」初年度を終えて

当社の戦略経営計画「FUSION」は1996年にスタートしました。定性的なめざす姿を掲げるだけでなく、定量的なコミットメントに重きを置いた実行重視の経営計画です。「FUSION」の意味合いのひとつは、短期の収益と、中長期の成長発展を両立させること、つまり、2つの時間軸の融合です。短期的な収益のみをめざすなら投資を絞ればいいだけですが、それでは将来の成長を犠牲にすることになります。経営において、短期利益を追求することと、中長期の成長をどのように両立していくかを融合させて考えなければなりません。

また、「FUSION」には、グループ企業の融合という意味合いもあります。一般的に、組織が大きくなるにつれて、組織間の壁ができてしまいます。当社は現在、322社の連結子会社があり、そのうち292社(91%)が海外子会社です。グループ内の壁を取り払い、組織のベクトルを合わせ、全社一丸となって実行力を高めていくことが重要です。

「FUSION」検討時に、5年先の計画を策定しても、事業環境は刻々と変化します。そこで、5年後のめざす姿を置いた上で、前半3カ年の具体的な定量目標と実行計画を設定し、計画策定から2年経過後に、残り3カ年の具体的な目標と実行計画を定めた「後半3カ年計画」を設定し、目標達成をめざします。これが「FUSION」の考え方です。

これまでの「FUSION」では、現在を起点に、市場や顧客の変化、競合他社の動向などを踏まえ、5年先にめざしたいグループの発展の方向を検討してきました。しかし、「FUSION25」の策定では、10年先、20年先に、世の中がどのように変化するか、我々がそのときにどのようにありたいかを見据え、そこからパッ

クキャストして今取り組むべきことを考え、「FUSION25」の5年間で取り組む具体的なテーマを設定しました。これからの5年間で環境・社会課題の解決に貢献しながら、事業を拡大させ成長・発展し続けるという思いのもと、「FUSION25」のめざす姿を「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」とし、「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」を成長戦略3テーマとして設定しました。

まず、「カーボンニュートラルへの挑戦」についてです。社会全体として脱炭素に向けた対応が求められている中で、空調と冷媒の両方を手掛ける世界唯一のメーカーとして、当社が環境課題解決に果たすべき社会的責任は大きいと考えています。2050年に温室効果ガス排出量を実質ゼロにする目標を掲げ、それに先立ち「FUSION25」では、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と比べて温室効果ガス実質排出量を2025年に30%以上、2030年に50%以上削減する目標を設定しました。

具体的な取り組みとしては、ヒートポンプ式暖房・給湯機、インバータなど、省エネ機器のさらなる販売拡大に引き続き注力することで、エネルギー消費量を低減し、温室効果ガス排出量の削減に貢献していきます。さらに、冷媒の低温暖化や回収・再生・破壊の冷媒エコサイクルの推進、モノづくりの過程における温室効果ガス排出量削減などを進めています。

環境への取り組み ▶ P.42

社長メッセージ

「カーボンニュートラルへの挑戦」において、足元の事業で最もインパクトが大きいのは、欧州でのヒートポンプ式暖房・給湯事業です。欧州では、CO₂排出量の多い燃焼式暖房が主流ですが、2019年に掲げられた欧州グリーンディール政策により脱炭素化が加速しています。「FUSION25」スタート時点でのヒートポンプ式暖房の普及率は10%程度でしたが、燃焼式暖房からヒートポンプ式暖房への置き換えに対して補助金が出されていることもあり、燃焼式からヒートポンプ式暖房・給湯機への急速なシフトが起きている。この先10年で大幅な需要の伸びを見込んでおり、供給体制の拡充を進めています。2024年には、ポーランドで新工場を稼働させる予定です。

「顧客とつながるソリューション事業の推進」については、もう一段の強化が必要です。当社は空調を主体に扱うメーカーであり、まだまだ機器売りが中心となっています。サービスや保守メンテナンスに重点を置いたソリューション事業を伸ばしていくためには、まずは熱源機器の販売を拡大して顧客基盤を強化し

ていく必要があります。病院、学校、オフィス、データセンターと、お客さまによってニーズはさまざまです。多様なニーズに応え、付加価値の高い提案をしていくためには、機器を代理店に売って終わりではなく、自前の販売・サービス網でお客さまとの接点を広げていくことが重要です。そのために、販売会社やサービス会社の買収も実行し、自前の販売・サービス網の強化を、スピードを上げて進めています。

とりわけ、強化地域と位置づけている北米空調事業では、競合である米国の三大空調メーカーは、売上高に占めるサービスソリューション事業の割合が60%に達しているのに対し、当社は35%程度です。北米市場でのプレゼンスを上げていくため、ソリューション事業の拡大を強力に進めています。

つぎに、「空気価値の創造」についてです。お客さまが求めるのは、安全・安心、快適・健康な空気です。新型コロナウイルス感染拡大により、これらの価値がかけがえのないものだということが改めて認識されました。そうした人々が空気に求める価値

の変化を捉え、空調機器の販売だけでなく、温度、湿度、空気清浄、気流といった空気の本質的な価値に目を向け、モノづくりだけでなく、空気に関するコトづくりを力を入れていきます。

新型コロナウイルス感染拡大によって関心が高まったことで、空気清浄や換気分野は急速に市場が拡大し、当社も、コロナ禍において空気清浄機の販売は好調となりました。各国のニーズの違いや規制に対応した製品を迅速に市場投入していくことで、空気・換気関連事業は中期的に大きく拡大していけると考えています。

さらにその先は、「健康」「快適」「幸せ」、こうした言葉がキーワードになるのではないのでしょうか。たとえば、当社の空調デー

タに加えて、外部協創を通じた生体データを活用することによって、ヘルスケア領域、睡眠の質、学習効果や生産性向上といった、一人ひとりに合わせた空気の提供も可能になるのではないかと思います。これからは空気価値の可能性を追求し、大学・研究機関や企業との協創によって、社会に必要とされる新たな価値創造に挑戦します。

戦略経営計画「FUSION25」▶ P.28

デジタルを活用したビジネスモデルの変革

「FUSION25」では、2024年3月期までの3年間累計で1,370億円のデジタル投資を計画しています。とりわけ、ビジネスイノベーション、プロセスイノベーションの2つをテーマに、デジタル技術の活用を進めます。

ビジネスイノベーションでは、デジタルを活用した新しいビジネスの創出や既存ビジネスの発展を図っています。世の中の変化のスピードは速く、空調ビジネスにおいても競争の土俵が変わりつつあります。たとえば、IoT・AI化が進み、プラットフォームが人々の暮らしをコントロールする未来が、すでに多くの家電製品で現実のものとなっています。空調におけるビジネスイノベーションとは何か。当社が持つ膨大な空調の運転データを活用すれば、最適なエネルギー管理を自動で行うことも可能です。そのためには、建物に関するデータや空間データ、そのほかさまざまなデータを組み合わせることが不可欠になってきます。ハウスメーカーなどと協業も進めており、データを活用していかビジネスを変革していけるかが重要だと考えています。

プロセスイノベーションでは、経営基盤の高度化につなげるため、開発のリードタイム短縮や、サプライチェーンの効率化を図っていきます。部門の固定観念を払拭し、抜本的な生産・開発・間接業務の改革をめざします。

デジタル活用を進める上で、重要なのは「人」です。どれだけ良い戦略を描いても、実行する人材がいなければ何も進みません。しかし、デジタルに精通した優秀な人材の確保は非常に難しいのが現状です。そこで、当社は2017年に「ダイキン情報技術大学」を設立し、自社内で空調技術が分かるダイキン独自のIoT・AI人材の育成に取り組んでいます。ダイキン情報技術大学に入学した新入社員には、2年間通常業務は割り当てずに徹底的にAIの基礎知識やAI技術の活用方法を勉強してもらいます。2022年3月までに300人が卒業し、部門に配属されています。新入社員向けのプログラムだけでなく、一般社員や管理職層向けのプログラムも設け、各階層での育成を加速し、2023年3月期末にはデジタル人材*を1,500人程度まで増やす考えです。すでに、プログラムを終えた社員が各部門の現場で、今まさにプロセスイノベーション推進の中核となって活躍してくれています。

今後の課題は、デジタルの知識と当社の事業への深い知見を兼ね備える人材を育成していくことです。

* 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ー人材

人材力の強化 ▶ P.38



ダイキンの社会的役割

当社は2018年に「環境ビジョン2050」を掲げ、先述のとおり2050年に温室効果ガス排出実質ゼロをめざしています。国際エネルギー機関(IEA)の発表によると、中国、インド、アフリカといった市場を中心に世界の空調需要は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。使用される空調機器のエネルギー効率が変わらなければ、電力需要も3倍になるわけですが、人々の快適な生活や経済活動を支えながらカーボンニュートラルを実現していくためには、この電力需要の増加をいかに抑えていくかが重要になります。

当社は、省エネ性能に優れた製品・技術をさらに進化させ、普及させていくことで、伸長し続ける空調需要に対応しながら、温室効果ガスの排出量削減に貢献していきます。たとえば、ルームエアコンのインバータ比率は、日本や欧州ではほぼ100%ですが、世界ではまだ価格が安く省エネ性能に劣るノンインバータエアコンが多く使用されています。インバータエアコンをさらに普及させ、そうした状況を変えていくため、当社ではコンプレッサーなどの部品を小型化し、原材料の使用量を減らすことで、ノンインバータエアコン並みのコストでインバータエアコンを製造することに挑戦しています。

現在進めているこれらの施策を通じて一定の温室効果ガスの排出量削減効果を見込んでいますが、カーボンニュートラル社会の実現のためには、さらなるイノベーションが必要です。「FUSION25」の中では、空調メーカーの使命として、将来を見据えた研究にも取り組んでいます。CO₂回収・分解・再利用技術の開発、磁気冷凍や次世代冷媒の開発など、環境課題をテーマにした実践的研究開発を産官学の協創によって加速しています。

利益の創出と環境対応をはじめとした社会貢献、この両立がなければ企業の持続的成長は有り得ないと考えています。事業を伸ばしながらさまざまな社会課題を解決していくことが、私たちが最も大切にしていることです。

最近、環境問題など社会課題の解決に貢献する企業かどうか、学生が就職先を決定する際の大きな要素になっています。社会課題に対して自分は何ができるのか、本気で考える若者が増えているように感じます。そうした個人の夢や志と、会社のめざすものとの重なりを広げていくことも経営の大きな役割だと考えています。

ダイキンがめざす価値創造 ▶ P.26

「FUSION25」における取り組み例

成長戦略3テーマ

| | |
|------------------------|--|
| 1. カーボンニュートラルへの挑戦 | 2050年カーボンニュートラルの実現をめざす。燃焼式暖房のヒートポンプ化、冷媒の低温暖化や回収・再生・破壊などの取り組みを実行し、環境課題の解決への貢献と同時に事業を拡大する。 |
| 2. 顧客とつながるソリューション事業の推進 | 顧客と直接つながり、用途別・市場別の顧客ニーズを捉えたソリューション事業を拡大するとともに、省エネ、食品ロス削減などの課題解決に貢献する。 |
| 3. 空気価値の創造 | 当社独自の空気にかかわる技術・商品を活用し、空気・換気事業を大きく成長させるとともに、高まる空気への安全・安心ニーズに応えていく。 |

変化の時代に必要なこと

世界は新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の危機を経験し、ニューノーマルの時代を迎えました。こうした中で、私は経営者としてどうあるべきか、常に自らに問いかけています。変化の時代であるからこそ、企業の持続的な発展のために、変えるものと変えてはならないものを見極めることが重要ではないでしょうか。経営理念やこれまで培ってきた文化は、企業のDNAともいうべきものであり、競争力の源泉として、より一層磨いていかななくてはなりません。一方で、戦略や組織のあり様は、状況に合わせて変えていく必要があると考えます。

変化に対応するためにまず大切なのは、複数のシナリオを想定しておくことです。それでも想定外のことは起こります。思い切って方向性を決めて実行に移し、変化に対して迅速に打ち手を変えていくことが求められます。このようなことを社員に対して説明するときに、「二流の戦略、一流の実行力」という言葉を使っています。もちろん、一流の戦略と一流の実行力があるのが理想的ですが、戦略は実行し、成果に結びつけなければ意味がありません。実行に徹底的にこだわることを理解してもらうために、「一流の戦略、二流の実行力」よりは「二流の戦略、一流の実行力」が重要であると伝えています。

いくつか具体的な例を挙げると、足元の外部環境に目を向けると、ロシア・ウクライナ情勢により、先行きの不透明感が増しています。原材料費やエネルギーコストの高騰をはじめとして、主要な市場の経済的停滞や、グローバルでの景気減速など、当社が受ける影響も深刻です。資源価格や物流コスト、人件費の高騰は、過去に経験したことがない水準になっており、今後も注視していかなければなりません。

一方で、エネルギーコストの高騰は、省エネニーズが一層高まることを意味します。省エネ性能の高い製品やサービスを提案する当社の事業にとってチャンスでもあります。ヒートポンプ式暖房機やインバータエアコンなどの需要の一段の拡大が見込まれますので、スピード感を持って対応していきます。

「疾風に勁草を知る」という言葉もあるように、人の意志の強さや本当の価値が分かるのは、困難や試練に直面したときであり、これは企業にも当てはまります。新型コロナウイルスの感染拡大という大きな環境変化は、まさに、ダイキンの真価が問われる機会であり、会社の体質を変えるチャンスであると捉えました。特に、コロナ禍を経験して強くなったのは、製品開発力です。コロナ禍において、当社が業界に先駆けて市場投入した「換気ができるエアコン」は、潜在的にあった換気というニーズに対して真正面から対応したことで高い評価をいただきました。何を求められるのが予想し難い事業環境の中、市場投入すれば必ず売れるという確信が持てる減多にない機会となりました。この機会を活かすために求められたのは製品開発のスピードです。それまでは最上級のフラッグシップモデルにしか換気機能を搭載していませんでしたが、すぐに、ミドルゾーン、ボトムゾーンの製品にも換気機能を搭載して拡販する方針を決定し、開発を開始しました。従来では14ヵ月かかるところを4ヵ月で開発を完了し、換気のニーズに応える製品を次々に発売することができました。

危機の中で発揮されたダイキンの組織力 ▶ P.32

競争力の源泉は「人」

変えるものと変えないものを峻別すると述べましたが、当社にとって変えてはならないもののひとつは、「フラット&スピード」の文化です。これは、トップダウンとボトムアップ、それぞれの良いところを活かす柔軟な組織運営を意味します。トップダウンは、意思決定のスピードは速いですが、社員の納得性にはつながりません。反対に、ボトムアップは、現場第一線の意見をまとめて検討し、最後に上が決めることになるので、納得性は得られるかもしれませんが時間が掛かります。

スピードと納得性を両立するために大切なのは、日ごろから重要な情報を全社員に共有しておくことです。取締役会を含む経営会議の重要な審議内容についても、可能な限り全社員に伝えることとしています。そして、経営トップや役員も、社員からの提言に常に耳を傾けるよう心掛けています。これを徹底することで、経営環境の変化に関する情報が現場第一線から直ちに上がってきます。上がってきた情報に基づいて議論し、決めるべき人が責任を持って決める。みんなで議論して決めたからには、あとは実行するのみです。こうした組織運営をしてきたことが私たちの強みのひとつとなっており、経営陣と社員との一体感が生まれていると考えています。

企業の競争力の源泉は「人」です。戦略を実行し、変革を担うのは人にほかなりません。当社グループは、縁あって入社した一人ひとりが、唯一ではなくても最大の生きがいを感じられるよう、成長の機会を提供したり育成を支援したりするなど、やりがいを感じ、持てる力を最大限発揮できる環境づくりをめざしてきました。私たちは、働く人々の成長の総和がグループ発展の基盤だと本気で考えています。

当社グループは、8万8千人を超える従業員のうち8割以上が海外拠点の従業員です。グローバルで事業を拡大する中で、組織を構成するメンバーが多様多様になり価値観も多様化してきました。世界中の文化・民族・世代・生活習慣などの異なる人材を糾合し、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やグループの競争力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きました。変化への対応が求められるこの時代において、イノベーションを生み、さらに事業拡大

を加速するためには、産官学協創やベンチャー企業や他社との連携・提携、M&Aなどを積極的に進め、「時間」「人材」を獲得することがますます重要になります。その際にも、当社の人材や組織運営に対する根底の考え方は変わりません。

新たにグループに加わった会社に対しては、時間をかけて信頼関係を構築することを徹底しています。特に買収においては、事業戦略やシナジーを検討することは言うまでもありませんが、買収する側とされる側が双方の企業理念・企業文化を尊重し、理解し合えるかどうか慎重に見極めます。買収後も、すぐにこちらから大量に人を送り込んで経営や組織運営に口出しし、ダイキン流を押し付けるのではなく、現地経営を被買収企業の経営幹部に任せ、彼らが成長のために望むことをこちらから積極的に支援する。そうすることで互いを補完し合い融合していくことができると考えます。たとえば、2006年にOYL社を買収した際は、マレーシア、日本いずれの国でもなく第三国のハワイに両社の幹部が集いジョイント・ミーティングを行いました。そこで、両社の実情や課題、互いに期待することなどをフランクに話し合い、両社の幹部同士が打ち解け合って、新しいビジネスとともにチャレンジするという目標を共有してきました。当社がグローバル化を推進し、海外事業を大きく拡大してきた背景には、こうして信頼関係を大切にしてきたことがあると考えています。

また、当社は組織運営において、求心力と遠心力という考え方を重視してきました。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移譲してきました。現地化で遠心力を強め海外での事業展開のスピードアップを図ることが目的ですが、現地任せにしたままでは、グループがバラバラになってしまう恐れがあります。そのため、現地が方向性を見あやまらないよう、本社が戦略や情報を共有し、グローバルグループ全体最適の観点から、求心力を効かせて経営をリードしてきました。

当社の経営陣は、毎年グローバル各地域でマネージャーミーティングを開き、現地幹部と直接対話する場を設けています。現地の事業戦略やその実行に向けた課題などを議論し、その場で経営トップが判断することもあります。そして、このような場



面においても、ダイキンの企業文化、組織のDNA、暗黙知など組織運営における考え方を伝えています。コロナ禍においてはオンラインによる開催となっていますが、対話の機会を継続しています。

企業経営は人の営みです。人の可能性を信じ、個性を尊重して個々の能力を高めていこうという当社の考え方は、言語や生

活習慣が違ってグローバルで理解されるものだと思っています。求心力と遠心力を活かした組織運営によって、人の力を最大化しグループ一体となって成長発展していきます。

積み上げてきた強み ▶ P.20

経営の心構え

私が社長になったとき会長の井上から言われたのは、「答えのないところに答えを出すのがトップの仕事だ」ということです。それ以来、この言葉を常に自分に言い聞かせています。

当社はこれまで変化を先取りし、競合より半歩先んじた手を打つことで成長を続けてきました。その実践に必要な大局観が持てるかどうかは、修羅場に自分の身を置いているかどうかで決まると考えています。市場の動向を毎日欠かさず注視し、第一線に身を置くこと。そして、変化の激しい時代においては、解くべき問いが何なのか自ら問いを立て、答えを見出し挑戦する。その繰り返しです。ABCの選択肢があったとき、十分な分析と議論を尽くすことはもちろん重要ですが、Aを選んだのであればAが正解になるように、徹底的に努力する。そうしなければ、結果など出せません。

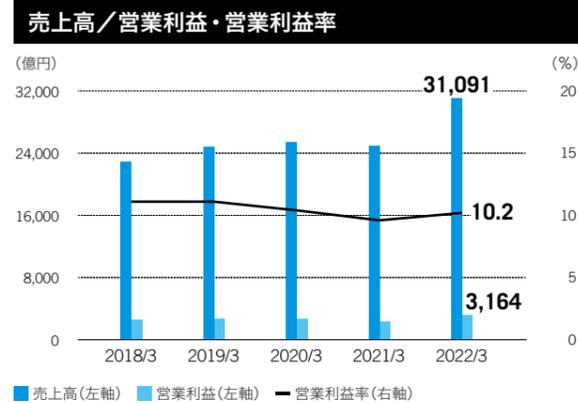
私がめざすのは、あの会社で働いてみたい、あの会社と取引したい、あの会社に投資したい、そう思っていただけの魅力ある会社です。抽象的ですが、そのようにあり続けるためには、以上に述べてきたことを愚直に実践することが重要だと考えています。成長戦略の挑戦と実行によって、企業価値の向上を追求していきます。

今後とも当社経営へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

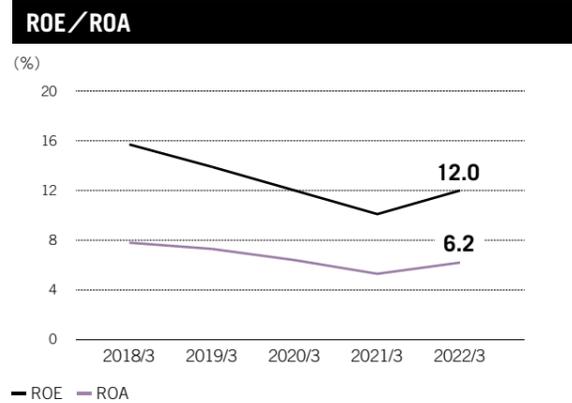
2022年8月
代表取締役社長兼CEO

十河 政則

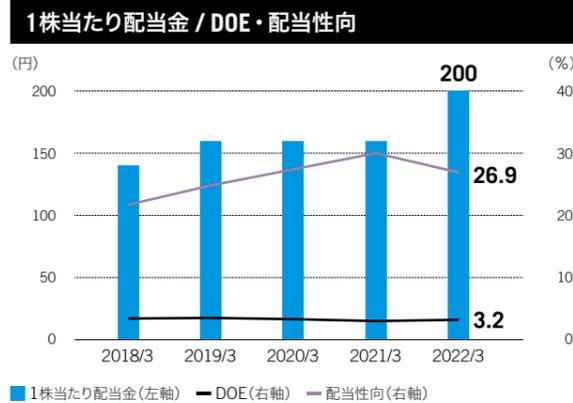
財務・非財務ハイライト ダイキン工業株式会社および連結子会社/3月31日に終了した各会計年度



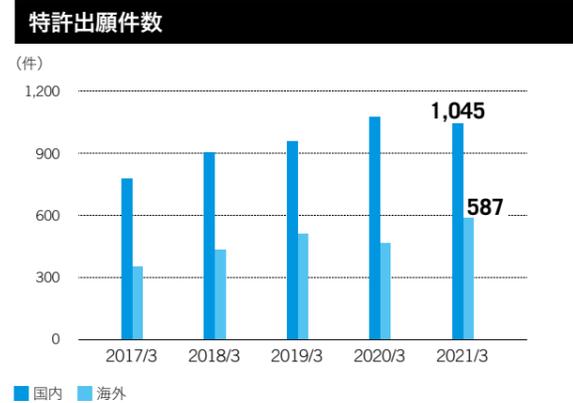
経営環境が不透明な中において、「重点7テーマ」をいち早く定め、一年をとおしてその実行に徹底して取り組み、成果を最大化することに努めました。その結果、コストアップのマイナス影響を吸収しただけでなく、将来の成長発展に向けた経営体質の質的強化を進めることができました。



空調事業は今後さらなる需要の拡大が見込まれるため、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で持続的に業績を拡大し、ROE／ROAの向上をめざしています。



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



従業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。

注：2021年3月期の数字が最新



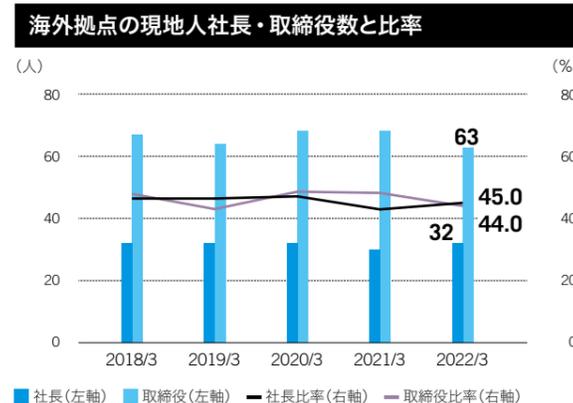
2022年3月期の自己資本比率は、51.5%となり、5期連続50%を超え、財務の安定性を確保しています。



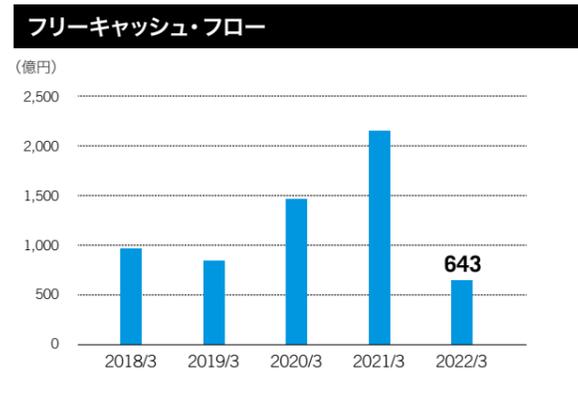
フリーキャッシュ・フローの創出およびグループ内資金の有効活用により、有利子負債の削減に努めています。2021年3月期から、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う不測の事態に備えて、長期借入金により手元資金を厚くしました。



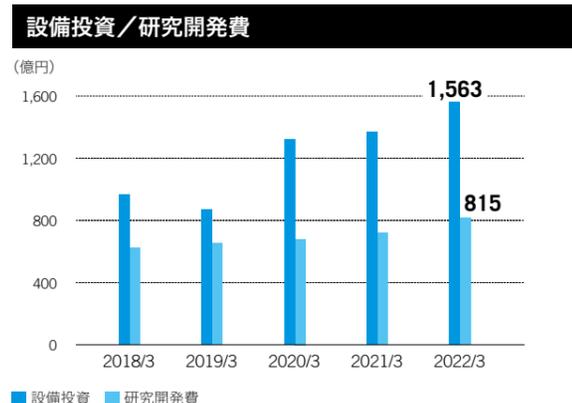
会社の重要施策のひとつとして、女性の活躍推進の取り組みを進めており、女性管理職・幹部の育成の加速、男性管理職の意識改革、育児休暇からの早期復帰支援を軸にさまざまな施策を実施しています。



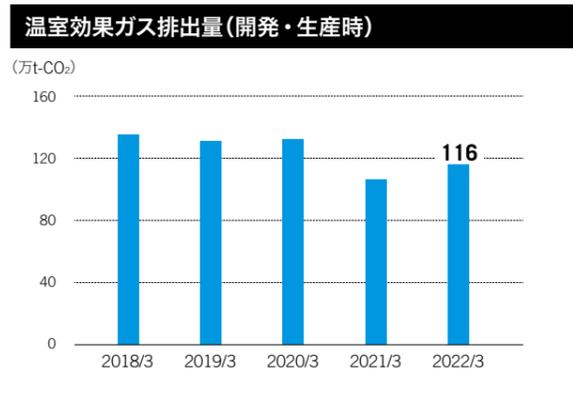
事業のグローバル化の進展に伴い、従業員の現地経営幹部への登用を積極的に進めています。グローバルビジネスリーダーの継続的輩出に向けた「次世代幹部育成プログラム」を実施しています。



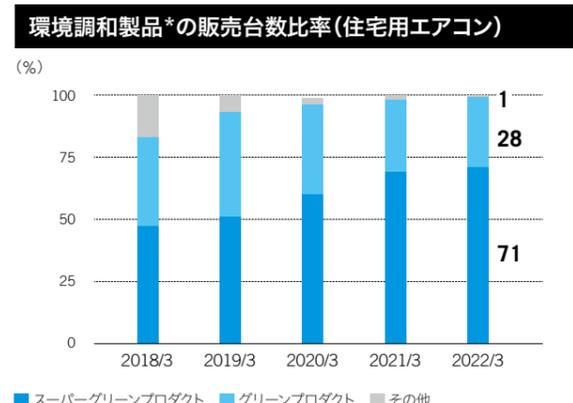
収益の増加、投資効率の向上にあわせて、売上債権および在庫の圧縮など運転資本の面からもキャッシュ・フローを創出するよう取り組んでいます。



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18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。



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120万t-CO₂に削減という目標に対し、2022年3月は116万t-CO₂に削減(2016年3月期比36%削減)することができました。



* 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1/3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

価値創造プロセス

ダイキングループは、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。「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。



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

ダイキンの未来のありたい姿を起点として、解決すべき課題を洗い出すバックキャストिंगの考え方で、「FUSION25」の5年間で取り組むべき具体的なテーマを設定しました。

成長戦略3テーマ

| | | |
|---------------------|--------------------------|--------------|
| 1 カーボンニュートラルへの挑戦 | 2 顧客とつながるソリューション事業の推進 | 3 空気価値の創造 |
|---------------------|--------------------------|--------------|

強化地域1テーマ

| |
|-------------|
| 4 北米空調事業 |
|-------------|

経営基盤強化5テーマ

| | | |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------|
| 5 技術開発力の強化 | 6 強靱なサプライチェーンの構築 | 7 変革を支えるデジタル化の推進 |
| 8 市場価値形成・アドボカシー活動の強化 | 9 ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化 | |

▶ 詳細はP.28へ

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。

▶ 詳細はP.26へ

積み上げてきた強み

1924年に大阪で創業して以来、空調事業を中心に長年の事業活動を通じて、独自の強みを積み上げてきました。グローバルに事業を展開する現在もそのDNAは受け継がれ、進化し続けています。

1 人を基軸におく 経営

長年の企業活動の中で、 脈々と受け継がれてきた企業文化

「人を基軸におく経営」とは、創業以来、ダイキングループ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いえるもので、社是やグループ経営理念・グループ年頭方針等、ダイキングループにあるすべての理念の根底に流れています。

「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いえます。経営が「人の営み」である限り、そこで働く人の意欲や納得性をいかに向上させるかを最重点におかないと企業経営は成り立ちません。「人を基軸におく経営」は、創業以来、当社がこのことに本気で取り組み続ける中で培われてきた暗黙知です。

戦略の実行や、さまざまな改革、研究開発・生産・販売等、あらゆる企業活動の実行の担い手は、すべてそこで働く人です。実行する人がどのような能力・個性を持ち、どういう意識で取り組むかによって企業経営は左右されます。同時に、人は誰でも嬉しいときに喜び、悲しいときには泣き、人を信頼することもあれば、不信感を抱くこともある。

成長したい、成功したいという意欲と向上心を持つとともに、失敗を恐れ、新しい領域への挑戦に怯むこともある。こうした感情・喜怒哀楽は国籍・人種・性別にかかわらず、また文化・習慣・歴史の違いを超越して、あらゆる人に共通したものです。

世の中に「人を大切にする」と言わない企業はありませんが、ダイキングループは、この点についてとことん本気になって取り組むことで「人を基軸におく経営」を、競争優位の源泉のひとつにしたいと考えています。



■ 競争力の源泉は「人」。グローバル各地で毎年マネージャーミーティングを開催

ダイキングループの従業員は8万8千人を超え、そのうち8割以上が海外で働く従業員です。グローバル企業として成長を続けてきた背景には、情熱とバイタリティにあふれる人という基盤があります。海外従業員の力を引き出し戦略化することは非常に重要であり、そのための取り組みとして毎年、グローバル各拠点でマネージャーミーティングを開催しています。

マネージャーミーティングでは、経営トップを含む日本の幹部が海外の各拠点を訪れ、現地幹部とFace to Faceで1~2日間程度、密に議論を行います。そこでの議題は、現地幹部が本社に対して感じていることや、普段の業務報告には含まれない些細な要件も含め多岐にわたります。経営トップは、現地の報告にじっと耳を傾けた上で、決めるべきことはその場で決断します。また、日中の会議だけではなく、会議終了後の懇親会の場でも、互いに緊張感を解いたオフの顔も見せながら、本音をぶつけ合ってお互いの理解を深めています。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、近年はオンラインでのコミュニケーションにせざるを得ない状況ですが、手段が変わっても本質は同じです。こうしたことの積み重ねが迅速な新商品開発や品質向上につながっています。

2 独自の 技術力

独自に培った3つの高度な空調コア技術

ヒートポンプ

空気中にある熱を集めて運ぶ。
省エネ性の高い、将来性豊かな技術

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へ移動させる技術。ヒートポンプエアコンの場合、投入するエネルギーを1とすると、6倍の熱エネルギーを得ることが可能です。

インバータ

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

負荷に応じてモーターの回転数を適切に変化させ、エアコンの冷暖房能力を細かく調整。インバータ搭載のエアコンはインバータなしのエアコンと比較して58%の省エネ効果があります。

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

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、室内機1台ごとに冷媒をコントロールする技術を世界で初めて確立しました。

3 世界に広がる 強固な販売網

世界170カ国以上で事業を展開、 グローバル各地で自前の販売網を構築

ダイキングループは、世界中に100カ所以上の生産拠点を有し、170カ国以上で事業を展開、海外売上高比率は79%に達しています。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は異なり、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。当社は、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・生活習慣は異なり、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、グローバル展開には不可欠だと考えています。

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。

ダイキン独自のビジネスモデル

ダイキングループは、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。

事業活動の概況

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。

空調と冷媒の両方を手掛ける総合空調メーカーとして、空調使用時のエネルギー効率を上げ、環境負荷を低減する新しい冷媒の開発や付加価値の高いソリューションを提供します。また、新しい冷媒への転換だけでなく、充填量の削減、漏えいの低減、回収・リサイクルの推進など、総合的な取り組みにより、グループ全体で社会課題の解決に取り組みます。



機能ごとの取り組み



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。

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。

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を進めることで、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、ユーザーに直接接するディーラー・ネットワークが重要な役割を担います。ダイキングループは、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。このことにより、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。

中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

外部環境の変化を踏まえ、ダイキングループ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 |

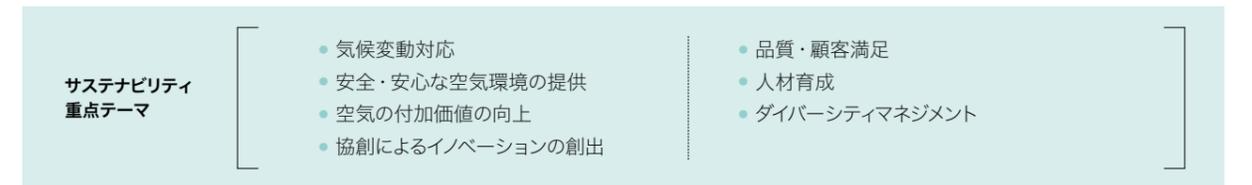
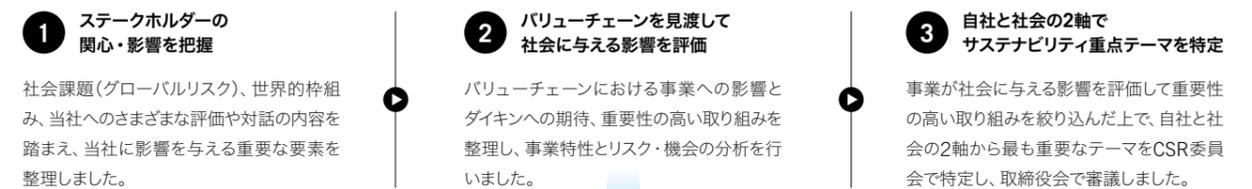
■ サステナビリティ重点テーマの特定と経営のマテリアリティへの反映

バリューチェーン全体において、当社の事業が社会に与える影響を評価し、自社と社会双方にとって特に重要な7テーマをサステナビリティ重点テーマとして特定しました。サステナビリティ重点テーマを、戦略経営計画「FUSION25」(経営のマテリアリティ)の重点テーマにも反映しています。

サステナビリティ重点テーマの中でも、気候変動対応に重点を置いています。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当社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が見込まれます。

ダイキングループは、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、当社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長期ビジョンに掲げ、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。



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点テーマを踏まえて、「カーボンニュートラルへの挑戦」をはじめとした重点戦略9テーマを策定しました。計画を実行することで社会に貢献しグループの成長をめざします。



ダイキンがめざす価値創造

ダイキンがめざすのは「環境負荷を減らしながら、健康で快適に暮らせる社会」です。ダイキンの主力商品である「空調機」は20世紀初頭に発明され、世界中の暮らしや労働に変革をもたらしましたが、一方でその普及は電力の消費拡大にもつながり、環境、特に気候変動へ影響があることも分かっています。だからこそダイキンは、空気と環境の新しい価値を提供し、地球規模の課題に挑み続けます。

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
- 循環型社会システムを構築する
- 新たなエネルギーを創る



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

空調機の将来と地球に与える影響を踏まえた成長戦略

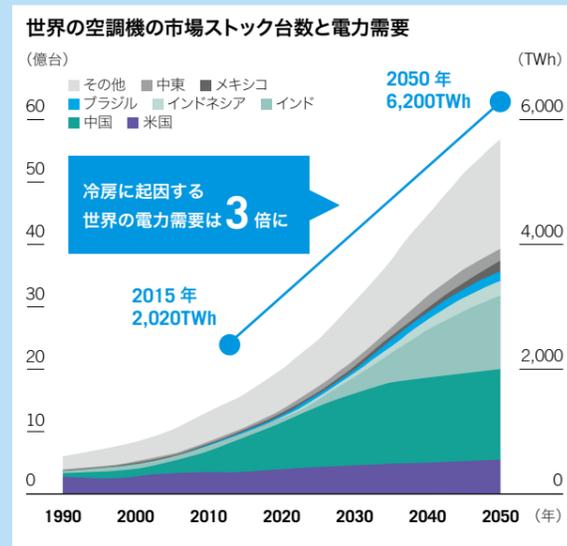
冷房の将来を予測したIEA「The Future of Cooling」

国際エネルギー機関(IEA)が2018年5月「The Future of Cooling」を発表しました。世界的な電力需要の伸びを左右する重要な要素のひとつとして、エアコンの使用に着目したものです。

同レポートによると、冷房の需要は2050年までに急増し、冷房に起因する世界の電力需要は3倍になると予測されています。

冷房の需要が急増する将来予測は、主力事業が空調事業である当社にとって大きな機会となります。その一方、気候変動が世界的な課題となり、脱炭素化が求められる社会において、空調の電力消費や温室効果ガス排出の増加は、空調事業を持続する上での大きなリスクとなります。

そのためダイキンは、電力消費の抑制や冷媒の漏えい防止などの環境負荷低減に加え、高効率空調機や低温暖化冷媒の開発・普及、建物と連携したエネルギーの効率的活用などの新たな環境ソリューションの創出に取り組むことで、気候変動をはじめとした社会課題解決への貢献と、事業のさらなる成長の両立をめざします。



注: IEA「The Future of Cooling」より当社作成。

カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

インバータ機の普及により電力消費量を低減

インバータを搭載したエアコンは、非搭載のものに比べて消費電力を50%以上削減できることから、ダイキングループは長年インバータ機の普及に力を入れてきました。特に、経済発展に伴ってエネルギー問題が深刻化している新興国では、インバータ機は消費電力を削減する有効な手段です。ダイキン工業は2008年に中国の空調最大手の格力電器と業務提携を行い、高効率で低価格のインバータ機の生産を可能とし、市場のインバータ機比率向上に貢献しました。

アセアン地域では、地道なアドボカシー活動により各国が省エネ性能評価の業界標準(CSPF*)規格を導入。引き続き地域統一制度の導入に向けて活動しています。

インドでは、評価基準とラベリング制度の導入を促しました。2010年にはほぼゼロだった市場のインバータ機の比率は2020年度に55%まで拡大し、2024年には80%まで伸長する見込みです*2。

ブラジルでは、エアコンの省エネ基準の改正を支援しました。ダイキングループは専門的な情報提供や技術支援を行い独立行政法人国際協力機構(JICA)や大学などと国際的に連携し、2020年の基準改正につながりました。消費者が省エネ製品を選べる土壌づくりに貢献しています。

今後も、グローバル全体でインバータ化をさらに加速し、環境対応商品で他社をリードし、消費電力の低減に取り組みます。

*1 CSPF: Cooling Seasonal Performance Factor。冷房期間エネルギー消費効率。
*2 出典: BSRIA World Air Conditioning Overview 2022。

ヒートポンプ暖房・給湯事業拡大により、脱炭素化に貢献

世界の暖房市場規模を熱源別に見ると、ガスボイラーなどの化石燃料を燃やして暖める燃焼式暖房の市場規模3.3兆円に対し、ヒートポンプは0.8兆円*3。安価で早く暖まる半面、CO₂を多く排出する燃焼式がまだまだ主流です。

しかし、暖房を特に多く利用する欧州では2019年に掲げられた欧州グリーンディール政策などにより脱炭素化が加速。補助金制度や税還付が次々と打ち出され、ヒートポンプ市場は急拡大しています。さらに国際エネルギー機関(IEA)によると近年は情勢不安などで化石燃料の価格高騰や供給不安もあることから、ヒートポンプへの転換は脱炭素に加えてエネルギーの安定確保という面からも社会システム変革の重要なキーになるといわれています*4。

そこで、欧州でヒートポンプ式暖房・給湯機『ダイキンアルテルマ』を2006年に発売。欧州各国の気候やニーズに合わせて製品ライン

アップを順次拡充してきました。機器の据付やメンテナンスに関するきめ細かなサービス活動も実を結び、『アルテルマ』の販売台数は2015年3月期比で4.5倍になりました。

ダイキングループは今後も引き続き、燃焼式暖房を主として使用している地域への提案活動を続けていきます。そのひとつとして、環境政策の転換で機運を見込める北米地域で取り組みを強化します。主力の住宅用ユニットにおいて、インバータ、ヒートポンプのコア技術を融合させた差別化商品『FIT』の販売を加速します。また、環境に対する取り組みが強化されている州での規制を追い風にヒートポンプ化を進めることで、脱炭素化に貢献していきます。

*3 北米・欧州・中国をBRG、日本を株式会社富士経済(2020)のデータから引用し当社算定。
*4 IEAプレスリリース「10-Point Plan to Reduce the European Union's Reliance on Russian Natural Gas」。

冷媒の低温暖化と冷媒エコサイクルの構築により、CO₂排出量を削減

空調機からのCO₂排出要因には、電力消費のほかに、冷媒として用いるフロン類の影響があり、ダイキンは冷媒影響の低減にも努めています。

冷媒の低温暖化

次世代冷媒の選択には、環境性・安全性・経済性などを総合的に評価するのはもちろん、エアコン・給湯機・冷凍機など用途に応じた適材適所の選択が重要です。ダイキングループは、国際的な議論を踏まえて独自の評価・検討を重ねた結果、現時点で住宅用・業務用エアコンには地球温暖化係数が従来の冷媒の約3分の1であるR32が最適と判断し、全世界での普及を推進してきました。また、R32を用いた空調機の製造・販売にかかわる多数の特許の無償開放を2011年に開始しました。世界中のメーカーがR32エアコンを製造できるようにすることで、地球温暖化抑制を後押ししています。

引き続きR32化を推進するとともに、冷媒エコサイクル(回収・再生・破壊)の構築、次世代冷媒の開発など冷媒起因のCO₂排出削減につながるさまざまな対策を進めていきます。

使用済み冷媒の適切な回収・再生サイクル構築

現在、エアコンの廃棄時に、大気への放出を防ぐため冷媒の多くが破壊処理されており、サーキュラーエコノミーの観点から、冷媒の回収・再生のさらなる活用が求められています。ダイキングループは、欧州で再生冷媒を使用したエアコンの販売を2020年3月期に開始し、2022年3月までに40,000台以上販売しています。今後、政府や他社と連携・協力し、破壊処理していた冷媒の回収・再生を事業化していくことで、いまだ低水準にある冷媒回収率の向上をめざします。

戦略経営計画「FUSION25」

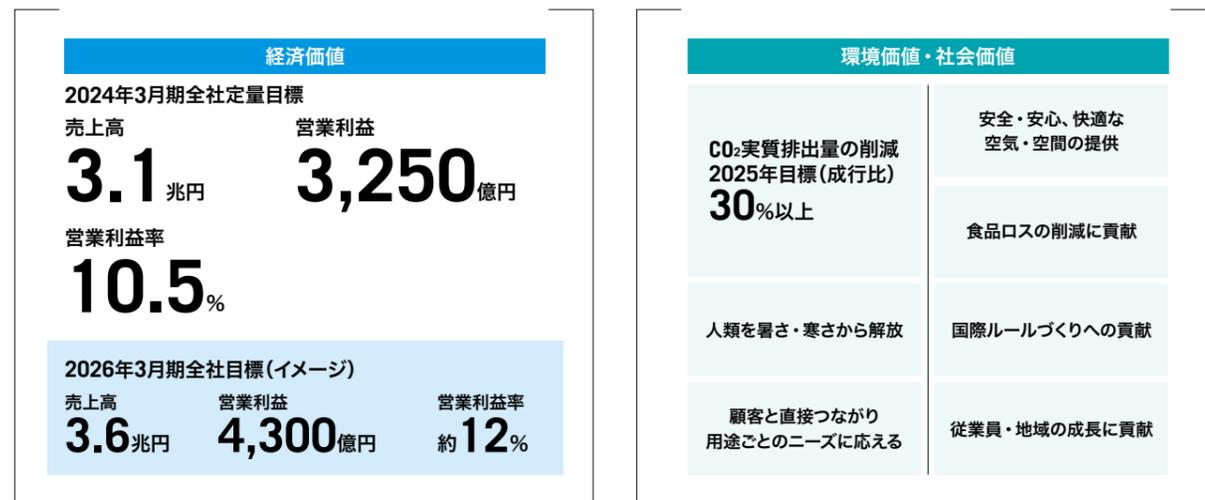
▶ FUSION25の詳細はWEBをご参照ください。

ダイキン工業は、2021年3月期に、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。当社を取り巻く「外部環境変化」と、これまで当社が培ってきた「当社独自の強み」を踏まえ、10年先、20年先の世の中の変化と当社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戦略を描いています。

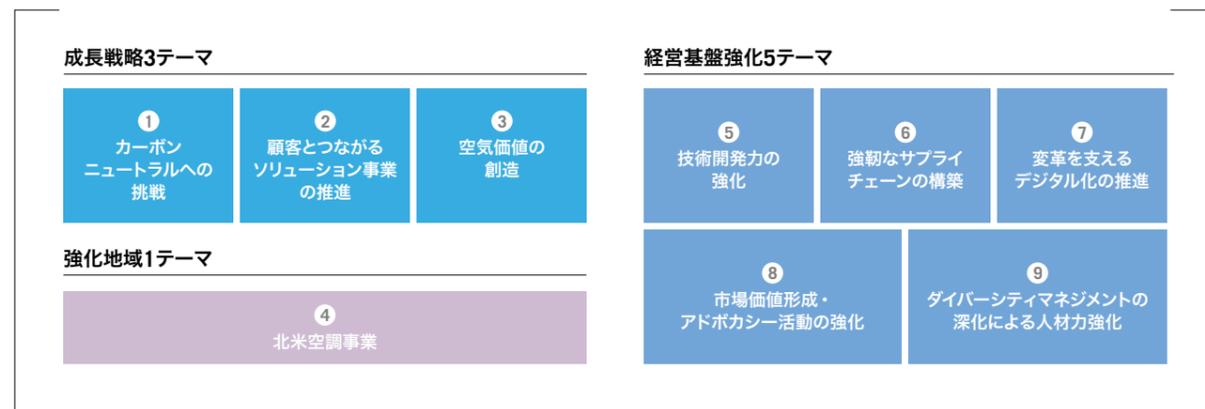
めざす姿

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

めざす価値創造



重点戦略9テーマ(経営のマテリアリティ)

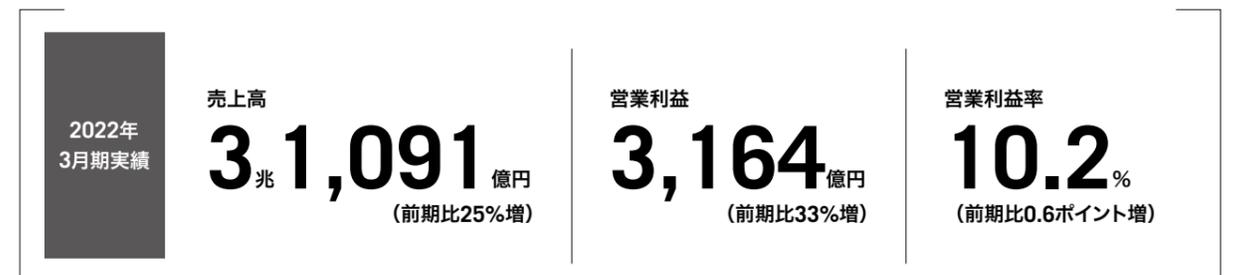


外部環境変化を大きなチャンスと捉え、当社独自の強みを活かし、さらなる成長発展をめざす

策定の前提

| 外部環境変化 | 当社独自の強み |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 人を基盤におく経営、ダイバーシティマネジメント |

グループ経営理念



「FUSION25」初年度である2022年3月期は、2024年3月期の売上高目標を1年で達成し、営業利益も策定当初の年度計画を上回って着地。売上高・営業利益ともに過去最高を更新。

成長戦略3テーマ+強化地域1テーマの進捗



ダイキングループは、2050年の温室効果ガス排出実質ゼロに向けた中間目標として、2019年を基準としたBAU*比で実質排出量(=排出量-排出削減貢献量)を2025年に30%以上、2030年には50%以上の削減をめざしています。2022年3月期は省エネ機器の拡販などで10%削減しました。

主要取り組みに関する初年度の進捗

ヒートポンプ式暖房・給湯機の普及拡大に向けて、特に欧州において、ヒートポンプに対する補助金や燃焼式機器への規制強化を追い風に、ヒートポンプ式暖房・給湯機への転換を進め、販売も大きく拡大しました。グローバル全体のヒートポンプ暖房・給湯事業の売上高は、2024年3月期計画2,040億円に対して、2022年3月期で約1,900億円となり、1年前倒しでの計画達成も視野に入っています。

インバータ機の普及拡大では、グローバルで販売するルームエアコンのインバータ化率について、2020年3月期の75%から2026年3月期で98%超にするという目標を設定しています。2022年3月期のインバータ化率は79%となり、堅調にインバータ化を進めています。

冷媒の低温暖化では、低温暖化冷媒R32の普及を推進しており、グローバルで販売するルームエアコンのR32化率について、2020年3月期の83%から2026年3月期で95%超にするという目標を設定しています。2022年3月期のR32化率は91%となり、順調にR32化を進めています。R32化が遅れている北米でも、2021年12月にR32を用いたルームエアコンを初めて販売しました。

開発・生産時の温室効果ガス排出量の削減では、2026年3月期の温室効果ガス排出量を120万t-CO₂(2016年3月期比34%削減)にするという目標を設定しています。2022年3月期は、空調需要拡大に伴って生産量が増加する中、開発・生産時の温室効果ガス排出量を116万t-CO₂(2016年3月期比36%削減)まで削減し、目標を前倒しで達成しました。

引き続き、「FUSION25」で設定したCO₂実質排出量のBAU比2025年30%減、2030年50%減の目標達成に向けて、これらの取り組みを加速します。一方、2050年の実質排出量ゼロ実現に向けては、新たな技術開発や事業面での取り組みテーマの創出が必須であり、検討・具体化を進めていきます。

* BAU: Business As Usualの略。ここでは、未対策のまま事業が成長した場合の排出量を指す。

2

顧客とつながるソリューション事業の推進

顧客の価値観やニーズが大きく変化していることから、新たなニーズに応えるコトづくり、ソリューション事業を構築し、質的成長をめざす

空調ソリューション

オフィス・学校・病院・ホテル・工場などの用途・市場別に、異なる顧客ニーズを捉えてメニューを提供します。たとえば、顧客情報や機器運転データの管理・分析による個別最適な空調や、空気の見える化、換気・除菌などIAQ*技術を組み合わせた安全空間、設備全体のエネルギーマネジメントなどの新たな価値提供をめざします。

* IAQ: In door Air Quality(室内空気質)

主要取り組みに関する初年度の進捗

コト売りのビジネスモデル確立に向けて、各地域で人材強化やメニューづくりに取り組みました。重点強化地域である北米では、顧客とのつながりや提案力を持つ販売代理店、計装・エンジニアリング会社の買収も行い、ソリューション事業を展開するための基盤強化に取り組みました。用途・市場別にエネルギーマネジメントなどの提案ができる商品・メニューづくりに取り組んでいます。

日本では、ビルや商業施設、病院などの業務用空調機の導入や運用、保守、更新において、顧客ごとに異なるニーズに応じた快適性向上やエネルギー消費量削減、管理工数削減を実現するクラウド型空調コントロール

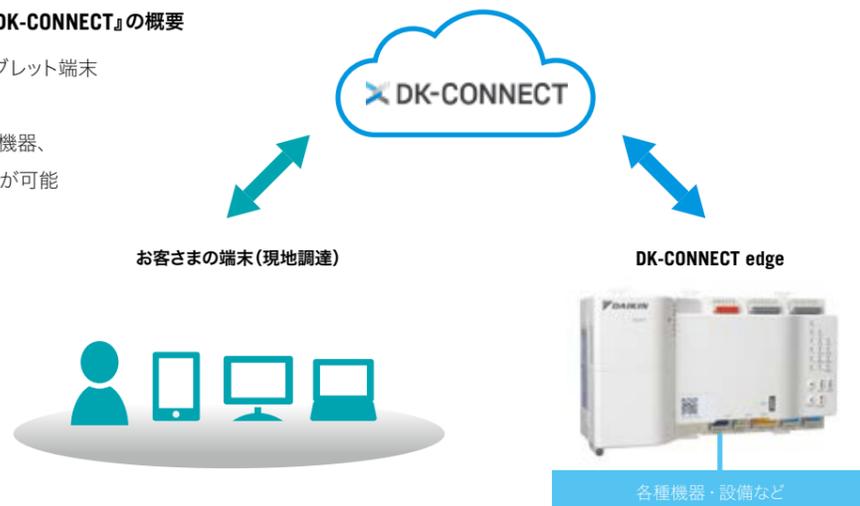
サービス『DK-CONNECT』を2021年6月にリリースしました。空調を軸にしたさらなる価値の提供をめざし、本サービスを活用した用途・市場別のソリューションメニューづくりを進めています。

欧州・アジアでは、サービス体制の強化を進め、中国では、デジタルを活用した価値づくりを進めるなど、顧客ニーズに応える基盤の強化に取り組んでいます。

こうした取り組みの結果、空調ソリューション事業の売上高は、2024年3月期計画5,600億円に対して、2022年3月期で約5,000億円となり、計画通りの進捗となっています。

クラウド型空調コントロールサービス『DK-CONNECT』の概要

お客さまのパソコンやスマートフォン、タブレット端末から専用のネットワーク端末『DK-CONNECT edge』を介して、空調機器、設備機器、センサー類などの監視・制御が可能



低温ソリューション

これまで当社が空調事業で培ってきた省エネ・環境技術を低温領域に横展開し、グローバルで低温ソリューション事業を展開していきます。まずは欧州において、適切な食品温度管理、安全・安心な店内環境、遠隔監視、エネルギーマネジメントなどの店舗ソリューション事業を確立し、その上でアジア・オセアニアなど他地域への事業展開をめざします。また、生産地から消費地までコールドチェーン全体をつなぎ、食品ロスの削減や食の安全・安心など社会課題の解決に貢献するとともに、収益性の高いビジネスモデル構築にも挑戦します。

主要取り組みに関する初年度の進捗

特に需要が堅調であった海上コンテナ事業が大きく伸長しました。店舗ソリューション事業の確立に向けた事業基盤強化やコールドチェーン事業の展開にも取り組んでいます。こうした取り組みの結果、低温ソリューション

事業の売上高は、2024年3月期計画1,600億円に対して、2022年3月期で約1,500億円となり、計画を上回る進捗となっています。

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、新たな空気価値の探究・創造をめざす

空気・換気の一大事業化

空気・換気需要の高まりをチャンスと捉え、グループを挙げてグローバルで市場を創造し、新たな商品やサービスを創出することで、「空気・換気の大一大事業化」をめざします。

主要取り組みに関する初年度の進捗

新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、安全・安心な空気へのニーズに対して、空気清浄機や全熱交換器、フィルタの販売を拡大しました。とりわけ、建物の内壁や天井、軒下などに比較的容易に後付け設置することができる露出設置形『ベンティエール』など、業務用の全熱交換器の販売を大きく伸ばしました。また、東京大学と共同で、呼吸器感染症の感染リスク低減対策のための教育現場向け参考ガイドを策定し、教室内における全熱交換器や空気清浄機の効果的な使用方法や使用上の注意点についても提案しています。こうした取り組みの結果、空気・換気事業の売上高

は、2024年3月期計画2,900億円に対して、2022年3月期で約2,300億円となり、計画通りの進捗となっています。

今後の換気市場の需要拡大に対して、全熱交換器では、業務用に加えて住宅用機器の拡販を実施するとともに、空気清浄機では、UV除菌技術を搭載した機器拡充や業務用途への展開など他社との差別化に取り組むことで、引き続き事業拡大に取り組めます。



暮らしを豊かにする空気・空間の創造

空調データに加えて生体データを活用することによる健康増進に向けたヘルスケア領域での事業化に取り組みます。また、集中・リラックス・快眠などの空気の新たな価値実現に向けて取り組みます。国内で進めているスマートシティプロジェクトにて実装を進めることで、得られた知見やエビデンスをメニュー化し、心身の健康に対する空気・空間の価値創造に向けたビジネスモデルを確立していきます。

主要取り組みに関する初年度の進捗

健康増進に向けたヘルスケア領域の取り組みとして、低酸素トレーニングによる健康増進効果の実証実験を開始しました。そこで得た知見やノウハウをもとに、オフィスや学校、自治体など幅広い領域への社会実装をめざします。室内空気質への関心の高まりを受け、花粉・ダニ・カビなどのアレルギー物質のリアルタイム検知に強みを持つスタートアップ企業との協業にも取り組みました。引き続き、安全・安心な空気・空間を実現する空調ソリューション事業の創出を加速します。

また、空気の新たな価値実現に向けた取り組みとして、短時間睡眠による集中力向上の実現をめざして、電気通信大学と共同で「日中の仮眠における最適温熱制御」について研究してきました。今後、実際のオフィス環境での有効性の検証を進めます。

4

北米空調事業

最大市場でありチャンスが大きい北米で、No.1のポジションをめざす

北米におけるエネルギー効率規制や環境政策の転換は、当社の強みであるインバータ化、ヒートポンプ化、低GWP冷媒化を推進して市場を変革し、北米事業を拡大するチャンスと捉えています。当社は、2021年3月期売上規模で4位であった北米空調事業において、2026年3月期にはNo.1ポジションの獲得をめざします。

主要取り組みに関する初年度の進捗

供給力や営業力の強化、省エネ商品の投入などにより、堅調な住宅用の需要を取り込みました。特に、米国で一般的なダクト式の住宅用空調機に当社のインバータ技術を搭載し、省エネ性能を大幅に向上させた環境対応型の戦略商品『FIT』は、市場認知度が大きく向上し、2021年3月期から販売を大幅に拡大しました。また、需要が回復途上にある業務用市場では、ライトコマース用途向け商品である『VRV』が北米で初めてトップシェアを獲得しました。アプライド事業やソリューション事業でも、買収を活用して人材・ノウハウを獲得し、事業拡大を図りました。

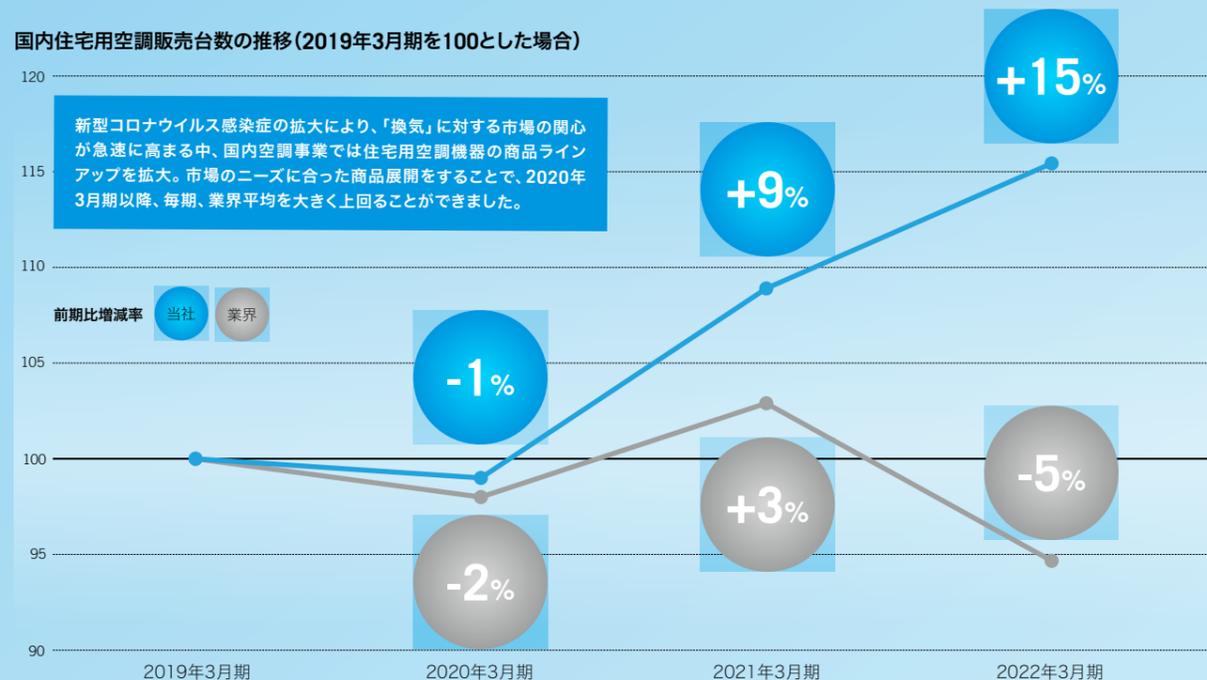
こうした取り組みの結果、北米空調事業の売上高は、2024年3月期計画8,000億円に対して、2022年3月期で過去最高の約7,900億円に達しており、計画を上回る進捗となっています。その結果、売上規模で北米4位から2位に浮上し、当社が掲げる2026年3月期北米空調市場No.1に向けて大きく前進しています。

また、2022年4月、米国子会社のグッドマン社の社名を「ダイキンコンフォートテクノロジー・ノースアメリカ社」に変更しました。環境技術で世界の空調市場をリードする「ダイキン」を冠した社名に変更することで、北米でのさらなる事業拡大と環境先進企業としての地位確立をめざします。

01 危機の中で発揮されたダイキンの組織力

新型コロナウイルス感染症の拡大により、人々の生活や行動様式は一変し、室内の空気環境や換気に対する意識も大きく変わりました。ここでは、「空気で答えを出す会社」としてダイキンが取り組んだ、「換気」価値の提供に向けた取り組みをご紹介します。

国内住宅用空調販売台数の推移(2019年3月期を100とした場合)



新型コロナウイルス感染症の拡大により、「換気」に対する市場の関心が急速に高まる中、国内空調事業では住宅用空調機器の商品ラインアップを拡大。市場のニーズに合った商品展開をすることで、2020年3月期以降、毎期、業界平均を大きく上回ることができました。

市場環境

下期に消費税増税に伴う駆け込みの反動があったことに加え、暖冬の影響もあり、前期比減
 巣ごもり需要や特別定額給付金の効果に加え、夏季の猛暑による追い風もあり、前期比増
 巣ごもり需要が一巡したことに加え、夏季の天候不順の影響もあり、前期比減



空気・換気関連商品の新製品展開の流れ

- 2020年 6月 「空気の相談窓口」を開設
- 2020年12月 空気清浄機5機種を一斉発売
- 2020年11月～ 換気と快適を両立する独自の換気機能を搭載したルームエアコン5商品を新発売
- 2021年 5月～ 後付け設置に適した業務用換気機器全熱交換器ユニット「ベンティエール」3商品を新発売
- 2021年10月 ルームエアコン「うるさらX(エックス) (Rシリーズ)」を新発売

外部環境

- 2020年 1月 日本国内で初の新型コロナウイルス感染者を確認
- 2020年 3月 WHOが世界の流行状況を「パンデミック」と認定
- 2020年 4月 緊急事態宣言発出
- 2021年 8月 国内の累計感染者数が100万人を突破



専務執行役員
空調営業本部長
松田 聡

危機をチャンスに変えた、開拓精神と販売店ネットワーク

エアコンに「換気」機能を初めて搭載したのは、1999年に発売した『うるとさらら』です。そのため、「換気」機能自体は決して新しいものではありませんが、これまでは換気に対する消費者の皆さまの関心があまり大きくなかったこともあり、私たちも大きくは打ち出さずしてまいりました。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大により、「換気」への関心が急速に高まりました。このような市場の変化に迅速に対応し、私たちは「換気」機能を全面に打ち出すことを決定し、商品ラインアップを続々と増やしたのです。

私が所管する空調営業本部の役割は、お客さまが必要とする商品をお届けすることです。地域ごとに異なる細かなニーズを捉えた提案をするには、私たちの重要なパートナーである各地の販売店さまの協力が必要です。代理店さまに製品を売って終わりではなく、施工からアフターサービスまで責任を持つ。これがダイキンの考え方であり、日本でも海外でもこの考え方は変わりません。空調機ビジネスには設置工事がつきもので、それをすべてダイキンが自前で行うことは不可能であり、サービス網を築くためのカギとなるのが、それらを担ってくださる販売店さまです。そうした販売店さまに対しては、技術研修だけでなく、人材育成・採用支援、ダイキンにご相談いただいたお客さまのご案内などを行い、密接な関係を構築しています。この販売店網が、コロナ禍の影響による業績悪化で縮小してしまうと、ダイキンの事業縮小にもつながります。そのため、現場は危機感の塊でした。

実際に、感染対策や在宅勤務の増加により、お客さまに直接お会いする機会が減少するなど、営業活動には多くの制限が伴いました。一方で、換気という付加価値に対する注目が高まったことは、新たなお客さまに関心を持っていただくチャンスでもあったと考えました。非常時で、何が正解か分からない状況の中ではありましたが、営業として

考えられる切り口をとにかく出していこうと、前例のないことに次々に取り組んでいきました。力を入れたのは、とにかくユーザーとの接点を増やすことです。動画配信やWEBサイトを通じた情報提供を強化し、技術相談員がお客さまの悩みにお答えする「空気の相談窓口」を設置したほか、空調営業本部だけでなく、各地の販売店もそれぞれの地域のニーズを探り情報発信をするなど、独自の工夫で営業活動を継続しました。

困難な状況の中でも、ユーザーとの接点を増やし積極的な提案を続けたことで、コロナ禍において高まってきた換気や除菌といった需要を取り込むことができました。売上高としても、市場全体の伸長率を大幅に上回ることができました。

危機的状況も、捉え方ひとつで未来が拓けてきます。そして、ダイキンにはそれを可能にするチャレンジ精神が根付いていると今回改めて感じました。これからも、「空気で答えを出す会社」として皆さまの期待に応え続けるべく、挑戦を続けていきます。



2020年6月に開設した「空気の相談窓口」

危機の中で発揮されたダイキンの組織力

■ 短期間での開発を実現した、モジュール設計と「フラット&スピード」

換気機能を全シリーズに展開する方針が決まったのは2020年9月でした。2020年4月のエアコン販売数量が前年比約50%まで落ち込み、危機感とともに、「このピンチは逆にチャンスになるのではないか」という思いで、製造、調達のメンバーを集めて開発プロジェクトに取りかかりました。換気機能付きエアコンを製造する唯一のメーカーとしての使命感もあり、全社を挙げて一刻も早く市場にお届けすることをめざしていました。製造を担う私たちには、短期間での開発が求められました。通常の開発には14ヵ月を要しますが、今回めざしたのは年度内、つまり4ヵ月での開発完了です。

開発期間短縮のカギとなったのは、エアコンのモジュール設計(右ページ参照)です。モジュール設計への転換は、従来の設計思想との大きな違いから現場の意識改革も含め困難を極めました。現状に甘んじることなく挑戦を続け、2019年のモデルからの採用を実現していました。これにより、全シリーズに機能モジュールとして加湿モジュールを追加して、無給水加湿・換気機能を搭載することが可能であったため、開発期間の大幅な短縮につながりました。

また、半導体の供給不足をはじめとして、調達面でも多くの困難に直面しました。世界中の製造拠点で使用する汎用的な部品が足りないという事態が何度も発生したのです。どこの製造拠点に優先して割り当てるかに頭を悩まされました。グループとして最適な部品の配分を行うため、半導体部品の供給が不安定になりはじめた2021年3月

から、グローバルの各生産拠点の責任者、日本のグローバル調達本部、生産本部が毎週打ち合わせを重ねることで、対応してきました。

もともと、各製品の製造に使用する部品表には、代替品として2番目、3番目の部品を載せておき、1番目の部品が入手できない場合は2番目、3番目の部品を調達することで、製造を止めない仕組みを整えていました。部品表に載せているどの部品も入手できないとなると、開発部門と調達部門が協力し、代替できる部品がないか調査します。見込みの立つ部品が見つかったら、今度は問題なく使用できるように開発・検証を行います。私たちはこれを代替開発と呼んでおり、2011年3月の東日本大震災による部品の供給難の際から始め、当社で浸透させてきた開発方法です。

「部品の不足を解消するのは調達の責任である」というような考え方では、代替開発はできません。調達、開発、販売といった部門の壁を越えて、「どうしたら課題を解決できるか」ということに一体となって取り組む必要があります。そして、それを実行する文化がダイキングループにはあります。「フラット&スピード」をグループ経営理念にも掲げていますが、本当の意味でそれが浸透していると感じています。

これらの全社一丸の努力によって、短期間での開発製造とコロナ禍における安定供給を実現し、「換気のことならダイキン」というブランドの構築を果たすことができました。



執行役員
空調生産本部 副本部長(商品開発担当)、
低溫事業本部 商品開発推進担当部長、滋賀製作所長
羽東 公一

モジュール開発構想のグローバル展開

換気機能のラインアップ拡大を迅速に進めることができた背景には、2017年から着手し、2019年発売のモデルから採用していたモジュール設計への転換がありました。

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。

2024年3月期をめぐり、グローバルに展開する全シリーズへのモジュール設計の採用をめざし、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



■ 新たな「空気価値の創造」に向けて

新型コロナウイルス感染拡大の影響に伴い、工場・オフィス・店舗・住宅などあらゆる建物の空気質に対する安全・安心意識が高まりました。新たな空気価値の探求・創造は空調専門メーカーである私たちの使命です。これからも、「空気でお答えを出す会社」として、快適さと地球環境への配慮を両立した価値提供を追求していきます。

健康増進に寄与する「低酸素システム」の実証実験を開始

株式会社point0と共同で、手軽に健康増進に取り組める環境づくりの可能性を探るため、低酸素空間における短時間の運動が人の健康に与える影響を検証する実証実験を、2022年4月より開始しました。低酸素空間での運動が、体力増強や生活習慣病の予防、ダイエット、美肌・アンチエイジングなどの健康増進効果が期待できることが、最近の研究で報告されています。

両社の技術と知見を組み合わせ、point0が運営する会員型コワーキングスペース「point 0 marunouchi」内に「低酸素ルーム」を共同で新設します。室内を低酸素トレーニングに適した酸素濃度に保つため、当社が空気中の酸素と窒素を分離して酸素濃度をコントロールする技術を活用して新たに開発した「低酸素システム」を導入します。加えて、被験者の生体情報を収集・分析し、健康状態への影響を評価することで幅広い分野での社会実装をめざした知見の蓄積を進めています。





02 現在と未来に貢献する「エアコンのサブスク」

東アフリカのタンザニア。一年をとらして気温と湿度が高く、一年中冷房が必要な気候にもかかわらず、エアコンはほとんど普及していません。ダイキンはタンザニアで、エアコンのサブスクリプションビジネスを通じて、快適な空気の提供と環境負荷低減の両立に挑んでいます。

1番安いエアコンしか売れない国に、1番高性能なエアコンを

タンザニアにおいてエアコンの購入価格は、格安機でも約500ドル。平均年収が200ドルのタンザニアでは、多くの人にとって高級品です。そのため、エアコンの普及率はたったの1%です。しかも、施工不良が多く、修理部品や技術者の不足もあって、設置されたエアコンの約70%が使われずに放置されています。

当社はWASSHA株式会社とともに、Baridi Baridi株式会社を立ち上げ、2021年4月、タンザニアでエアコンのサブスクリプションビジネスを始めました。当社が培ってきたインバータ技術を搭載し、高効率で低環境負荷のエアコンをサブスクリプション方式で提供しており、その多くは冷房の効きが売上に直結する飲食店やドラッグストアです。

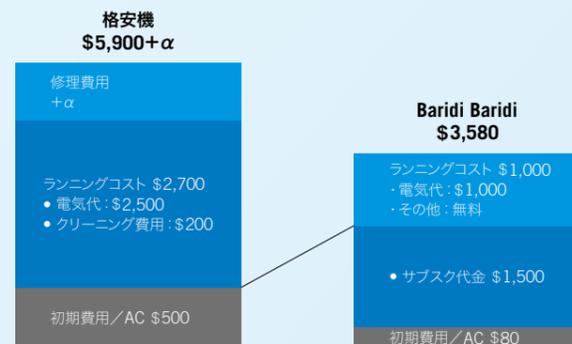
利用者は、WASSHAの課金システムを活かしたスマートフォンアプリで日・週・月単位のプランを購入することで、据付費用のみで必要なときだけ高性能のエアコンを使用することができます。電気代は利用者の負担ですが、格安エアコンに比べて約60%以上の消費電力削減効果があるため、利用料を加えてもランニングコストが低く抑えられます。

「エアコンのサブスク」は環境面でも大きなインパクトをもたらすことができます。電力消費量を減らすことによる温室効果ガス排出量の削減のほかに、冷媒回収ができることもポイントのひとつです。エアコンに使用される冷媒は、CO₂の600~2000倍の温室効果があり、故障して放置されたエアコンからは大気に流出してしまいます。本サービスでは、

エアコンの所有権はBaridi Baridiに帰属したままとなるので、最終的には機器とともに冷媒も100%回収することができます。

エアコンの歴史を振り返ると、途上国でGDPがある一定の水準を超えると、爆発的にエアコンが普及してきました。そこでエネルギー効率の悪い格安機が普及すると環境負荷も甚大になります。Baridi Baridiのビジネスは、そうしたタイミングで、快適で環境負荷の低いエアコンを、安価で使用できる選択肢を提供するものです。引き続き、未成熟な小規模市場でも高収益を実現するビジネスモデルの構築を進め、将来的には他の未成熟市場への展開も視野に入れていきます。

5年間使用時の顧客負担



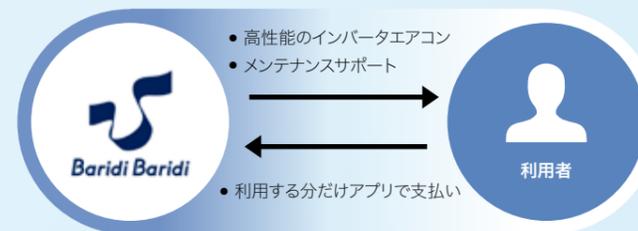
注: 計算前提 1,000日間の使用=200日/年×5年

従来のタンザニアのエアコン市場

- エアコンの普及率1%
- 約95%をエネルギー効率の悪いノンインバータエアコンが占める
- CO₂と比べ温室効果が約2,000倍の冷媒が、大気に流出
- 技術者の不足でメンテナンスが行き届かず、設置されている約70%が、故障などで使われていないままの状態に放置されている

非効率なエアコンが主流だった市場に、高性能のインバータエアコンを導入し、快適さと環境価値の両方を提供するビジネスモデルを構築

Baridi Baridiの「エアコンのサブスク」



- エアコンの耐久性が高いため継続課金により利益が生まれる
- エアコン利用のハードルが下がる
- 利用料を上回る電気代削減効果

環境への貢献

- インバータエアコン普及により、電力消費量を約60%削減
- 最終的に本体を回収するサブスクリプション形態のため、冷媒回収率100%を実現可能



Baridi Baridi株式会社 CEO 朝田 浩暉

導入したお客さまからは「電気代が非常に下がった」「今まで使用していたエアコンと全然違う」といった声をいただいています。一方で、「サービス内容が分かりにくい」と、メリットを理解していただけないこともあるため、プロモーション活動とおとしたサービスの理解促進に努めています。Baridi Baridiが成功すれば、今タンザニアで困っている人が幸せになることはもちろん、未来の環境にもプラスです。また、日常生活が送りがやすくなるとともに、エアコンに関する知識や技術を持つ人を育て、雇用を生み出すこともできます。さらに、我々の取り組みに触発されて日本でもワクワクしながら働く人が増えたら、こんなに嬉しいことはありません。

協創によって新たな価値の社会実装をめざす

協業を行うWASSHA株式会社は東京大学関連ベンチャーです。タンザニアの都市部近郊から電気が通っていない村落部に至るまで、生活品などを扱う小型店舗のキオスクを通じて、使う分だけ先に支払う「Pay As You Go」の仕組みでLEDランタンを提供しています。エアコンのサブスクリプションビジネスにおける協業は、2018年12月に締結した東京大学との産学協創協定の取り組みの中で実現したものです。

ダイキンは、世界のスタートアップ企業を対象に2024年までの5年間で110億円の出資枠を設定しました。迅速な意思決定を行うため、この枠内では、事業部長の判断で出資が可能な体制をとっています。WASSHAへの出資が本出資枠での第1号案件となりました。今後も新たな価値の創出をめざし、社外との協創活動を進めていきます。



人材力の強化

■ダイバーシティマネジメントの深化

当社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、様々な発想や考え方・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。

ダイキングループの従業員は8万8千人を超え、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

女性活躍推進

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きました。主に、管理職と女性社員の意識改革、女性管理職・リーダーの早期育成、育児休暇からの早期復帰支援と職場復帰後の活躍推進に関する施策を拡充しています。また、男性社員の育児休暇取得・育児参画の推進にも取り組んでおり、性別にかかわらず仕事と育児を両立しながら活躍し続けられる環境整備にも力を入れています。

女性管理職・リーダーの早期育成については、女性リーダー育成研修や直属の役員が女性社員の成長を直接支援するスポンサー制度、自部門以外の先輩社員がキャリアなどの相談に乗りアドバイスするメンター制度など、継続的に取り組んでいます。特に、女性リーダー育成研修は、毎年20人を対象に実施し、取り組み開始から累計で250人が受講、管理職・リーダーをめざして意識

女性活躍推進行動計画

取り組み内容

- 女性管理職およびリーダー層の育成を加速
- 性別を問わず仕事と育児を両立しながら活躍できる風土の醸成
- 多様な人材が活躍できるための意識改革の実施

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様多様になり、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。

と行動を変える機会となっています。

これらの取り組みの結果、2022年3月末現在、女性管理職は68人(5.7%)と、女性活躍推進の取り組みを本格始動した2011年の20人(2.1%)から3倍以上に増えました。引き続き、女性管理職の育成・登用を加速していきます。

加えて当社では、仕事と育児の両立支援策を2011年以降、次々と打ち出し効果を上げてきました。その一環で、育児休暇からの早期復帰策も拡充し、育児休暇から1年未満で復帰する人数は、2011年の約3割(9人、32%)から2022年3月時点で約6割(50人、56.9%)に増加しています。また、男性の育児休暇取得率も84.4%と高い水準にあります。

今後も取り組みを強化し、性別にかかわらず仕事と家庭を両立しながら能力を最大限発揮できる風土を醸成していきます。

計画期間 2021年4月1日～2026年3月31日

| KPI | 目標 | 2022年3月末現在 |
|-----------|------------------------------------|---|
| 内部登用女性役員数 | 1人以上(2026年3月末) | 達成済 |
| 女性管理職数 | 120人(2026年3月末) | 68人 |
| 育児休暇取得率 | ● 男女ともに90%以上 ● 男性社員の平均取得日数10日以上 | 女性：100% 男性：84.4% 平均取得日数(男性)：12.6日 |

■人材育成の方針

ダイキングループはグループ経営理念に「一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤」と掲げています。

「人は仕事の経験を通じて成長するもの」という考え方のもと、一人ひとりの適性を見極めて仕事を任せチャレンジさせるOJT*を基本とし、OJTを補完するものとして多様な育成の機会を用意しています。

たとえば、グローバルビジネスリーダーの継続的輩出に向けた次世代幹部育成プログラムや、AI分野の技術開発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研修、各大学との連携強化を通じた人材育成など、ダイキングループの戦略・事業の方向性・時代変化も踏まえた育成機会の充実を図っています。

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

| 施策例 | 内容 | 2022年3月期末実績 |
|--------------------|---|---|
| 次世代幹部育成策 | 今後の当社の成長・発展を担う経営幹部・ビジネスリーダーをグループ全体で育成。対象ごとに3層にわけ、役員対象の「新任役員プログラム」、事業部長・部長クラス対象の「グループ経営幹部育成塾」、課長・リーダークラス対象の「次世代リーダー育成塾(ダイキン工業(日本)対象)」「Daikin Executive Program(海外グループ会社対象)」を実施。同時に各地域・拠点での幹部・リーダー育成策も実施。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新任役員プログラム：13人 ● 次世代リーダー育成塾：18人 |
| 海外拠点実践研修 | グローバルに通用する人材を育成するため、若手メンバーを海外に1年から最大2年間派遣。通常の海外出向とは異なり、現地の販売代理店・取引先、事業提携先、大学などにおいて実践的なテーマを持ち、既成概念にとらわれないチャレンジ精神と異文化の中でのコミュニケーション能力を身につける。 | 2022年3月期末実績：28人 2000年3月期からの累計派遣人数：346人 |
| グローバル・トレーニング・プログラム | 海外の若手メンバーを研修生として日本に受け入れ、技術・品質・生産技術などへの理解を深め、各国・各事業の発展につなげる。 | 2016年3月期から2020年3月期までの累計研修生人数：33人 |

ダイキン情報技術大学

産業構造や社会構造の大きな変革期に対応する「デジタル人材」*を育成するため、情報科学分野を中心に包括連携契約を締結している大阪大学の全面的な協力を得て、2017年12月に社内講座「ダイキン情報技術大学」を開講しました。幅広い部門から選抜した従業員を対象に、当社独自のカリキュラムで研修しています。研修では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から、AIの基礎知識やAI技術の活用方法を学ぶ講座に加え、各部門の実際の課題に基づいたプロジェクトベースの演習「PBL(Project Based Learning)」を取り入れることで、IoT・AIを事業開発や技術開発に活かすことができるエキスパートを育てます。

2018年から、新入社員向けのIoT・AI人材育成講座を開始し、これまでに440人が入学しています。入学後は、2年間、ダイキン情報技術大学での研修に専念します。1年目で、IoT・AIの専門知識を習得するほか、空調技術をはじめとするダイキンのコア技術を学びます。その上で2年目には、開発・製造部門、営業部門などから募ったテーマについて、1テーマにつき研修生1～2人が実際の現場で演習を行います。このPBLでは、さまざまな部門の担当者から現場の要望や課題を聞き出し改善することを通じて、1年目に学んだIoT・AIの知識や技術を現場で活用する力を習得します。研修終了後、研修

生は培った知識やスキルを各現場で発揮するだけでなく、IoT・AIの活用を全社に推進するため、社内と社外、部門と部門をつなぐ「ブリッジパーソン」としても活躍が期待されています。

2022年4月には2年間の教育を修了した3期生が各部門に配属され、デジタル技術を核とした、新たな新事業創出テーマ、業務効率化テーマに取り組んでいます。

ダイキン情報技術大学を通じて、管理職、既存社員、新入社員それぞれの育成を加速し、2023年3月末に1,500人のデジタル人材育成を目標に取り組みを進めています。

* 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ー人材



2期生のダイキン情報技術大学入学式の様子

技術力の強化

■ 技術開発力の強化

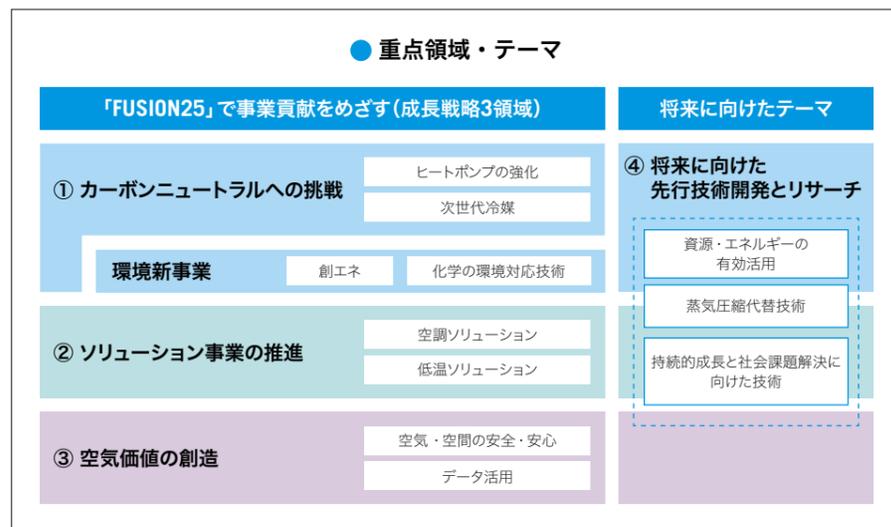
技術開発力はメーカーの生命線であると考えています。外部環境が急速に変化する中、産産・産学の連携など、社内外の協創を推進し、差別化技術・商品の開発、事業拡大への貢献を加速します。重点4領域(成長戦略3領域+将来に向けたテーマ1領域)を設定し、リソースを重点的に配分します。

ダイキングループの技術のコントロールタワーであるテクノロジー・イノベーションセンターを中心に、社内外の協創によるプロジェクトで技術開発を推進し、成果創出を加速します。また、重点領域・テーマをグローバル全体で推進するために、海外開発拠点の開発力、拠点間の連携を強化するとともに、人材の獲得・育成に取り組みます。

研究開発拠点



技術開発のテーマ



協創プロジェクトで推進

● 既存事業のコア技術・基盤技術テーマ



■ 省エネソリューションの創出

建物や街全体のエネルギーマネジメント

ダイキングループは、環境技術を駆使してエアコン単体での環境影響を抑制するだけでなく、空調と周辺機器、建物、再生可能エネルギーを組み合わせた最適マネジメントを推進しています。

たとえば、マンチェスターやリスボン、シンガポールなどでスマートシティプロジェクトに参画し、街全体の省エネ実現に取り組んでいます。地域暖房や地域冷房を最適制御し、街全体のエネルギー使用量を削減することで都市化によって生じるエネルギー課題の解決をめざします。



シンガポールのスマートシティ「Tengah Town」完成イメージ

■ 電気自動車(EV)向けの次世代冷媒

期待されるEVの普及に省エネ化を通じて貢献

ダイキングループは、自動車用空調システム向けに次世代冷媒の開発を進めています。

バッテリー式電気自動車(BEV)の空調では、排熱の利用が難しいことから、ヒートポンプが活用されつつあります。しかし、現行のR1234yf冷媒では外気温が低いときの暖房性能に限界があり、電気ヒーターを併用しなければならないため、航続距離を損失しています。

開発中の新たな冷媒は、低外気温での暖房を可能にし、電気ヒーターを使用しないことでBEVの航続距離を概算で最大5割ほど伸ばすことを可能にします。また、地球温暖化係数が1未満と

小さいことも特徴です。今後性能評価を継続し、市販車への搭載をめざします。



■ 産官学連携による協創イノベーション

デジタル化が急速に進展し、産業・社会構造そのものが大きく変わりつつあります。「顧客・消費者主権」と「モノ消費からコト消費へ」の時代を見据えた事業モデルの転換が急務となっています。ダイキングループは、自前主義から脱却し、両組織のトップ、幹部、

メンバーが深く交流し、渾然一体となって問いから一緒に考え、新たな価値を提供していく包括的な取り組みを「協創」と定義し、産官学連携による協創イノベーションの実現に挑戦しています。

サーキュラーエコノミー実現のための研究ユニットを東京大学と共同で設立

ダイキングループはグローバルな社会課題の解決に貢献する新たなビジネスの創出をめざし、さまざまな大学や研究機関と包括連携を結んでいます。東京大学とも産学協創協定を結び、新たなイノベーションやビジネスの創出に取り組んでいます。

その一環として、2021年には「理想の空気を持続するサーキュラーエコノミービジネスモデル連携研究ユニット」を共同で設立し

ました。サーキュラーエコノミーとは、大量生産・大量消費・大量廃棄という従来の経済システムから脱却し、資源を循環利用することによって価値を生み出す経済の仕組みのことです。サーキュラーエコノミーを実現するために必要な技術・システム・インフラを明確化して実証実験を行い、2026年には新たな持続可能な経済モデルの政策提言をめざします。

気候変動対応を経営計画として実行

最重要テーマである気候変動対応に関して2050年の長期ビジョンと中長期の目標値を設定しました。

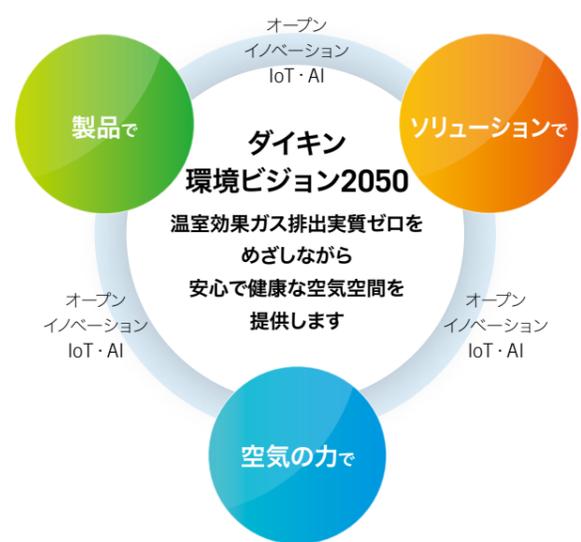
実現に向けた諸施策を5年ごとの戦略経営計画の中で実行していきます。



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。

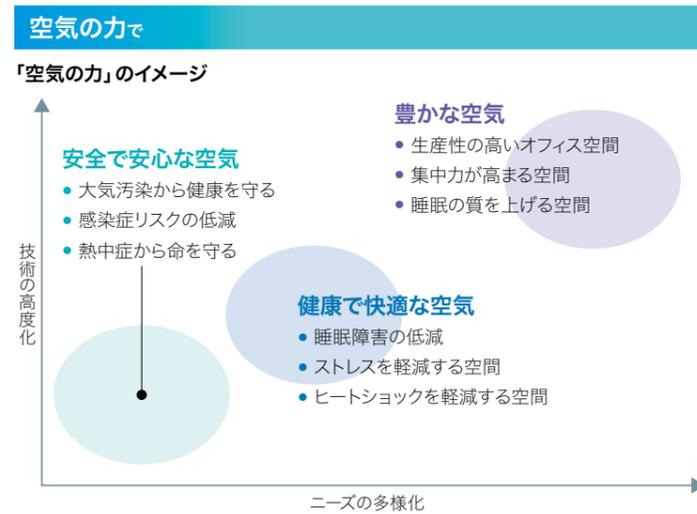
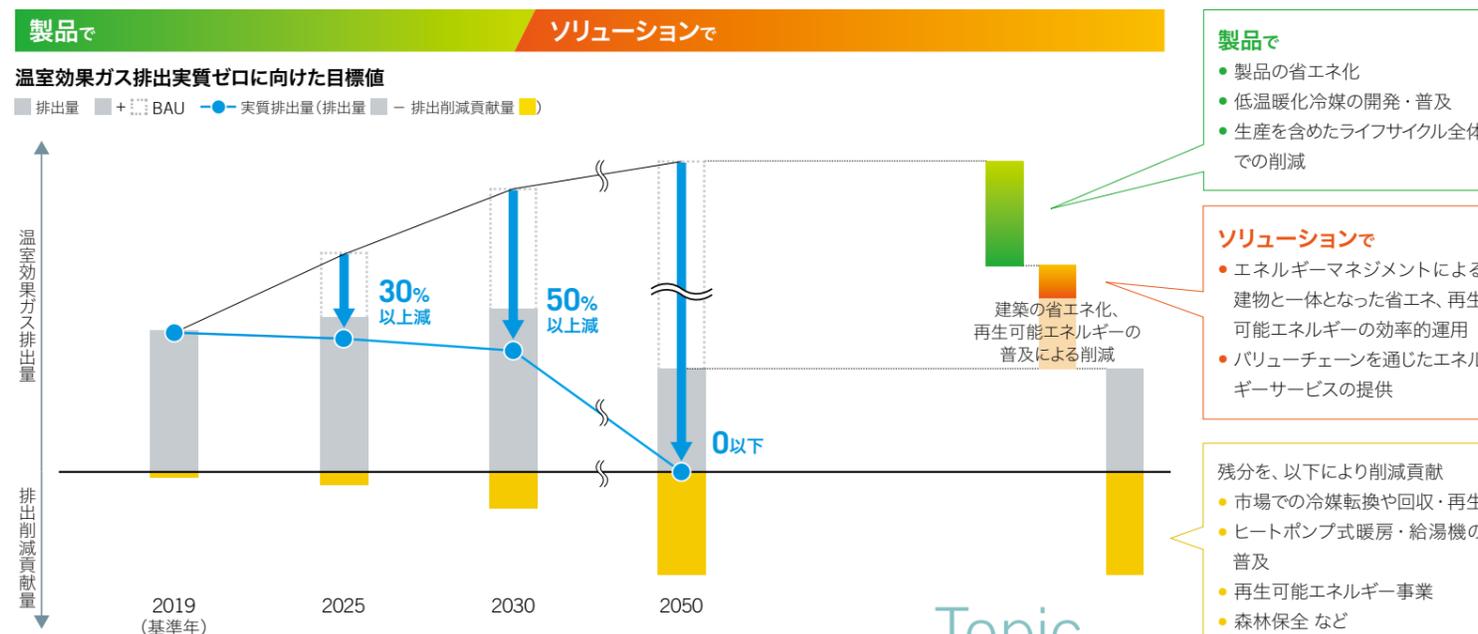
環境ビジョン2050



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、安心して健康な空気空間を提供します。

環境ビジョン2050の 実現に向けた目標を設定

空気のみならず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。



Topic

カーボンニュートラルに向けたルール形成の取り組み

インバータやヒートポンプ、低温暖化冷媒などの環境技術の世界に普及させていくためには、環境影響の抑制効果を訴えて市場を創出するとともに、社会に正しい理解を促す必要があります。そのためには、新技術を適正に評価・活用できるルールづくりが不可欠であり、一企業だけで実現できるものではありません。

ダイキングループはこれまで政府や国際機関・業界団体・研究機関・NGO/NPOなど多様なステークホルダーと連携・協力して各地の制度や仕組みづくりを行ってきました。今後も産官学と協働してカーボンニュートラル時代の市場創造やルールメイキングについて議論を進めていきます。

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9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**
- 開発・生産工程における、エネルギー起源のCO₂排出とHFC・PFCの排出を削減
 - 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)で他社をリード
 - 欧州と北米を最重点地域と位置づけ、燃焼式暖房・給湯機からヒートポンプ式へのシフトを加速
 - 冷媒起因のCO₂排出削減につながるさまざまな対策を進め、環境社会・業界をリード
 - 市場拡大とCO₂削減貢献が期待できるテーマに挑戦
 - CO₂の分離・回収・再利用に関する先端技術をリサーチ・獲得

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**
- 保守・点検、運転時の付加価値提案から改修・更新まで、3つのソリューションを提供し、コト売りのビジネスモデルを確立
 - 当社が培ってきた省エネ・環境技術を低温領域に横展開し、グローバルで事業を拡大

空気のかで

- 空気価値の創造**
- 空気・換気需要の高まりをチャンスと捉え、グループを挙げてグローバルで市場を創造。新たな商品やサービスを創出し、空気・換気の大事業化をめざす
 - 空調データとバイタルデータを蓄積・分析し、心身の健康に対する空気・空間の価値を創出

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。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)*提言に賛同する当社は、気候変動が当社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ています。

* 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。

TCFD推奨開示項目に対するダイキンの状況

| ガバナンス | 気候関連リスクと機会にかかわる組織のガバナンス | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|--------|----------------|------------|---|----------|--|---|---|--|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> CSR担当役員を委員長とするCSR委員会で、当社の気候変動を含めた環境に関するリスク・機会、取り組み方針、目標についての議論や実績の進捗を確認 特に気候変動は、空調事業を主力とする当社の重要課題であり、「カーボンニュートラルへの挑戦」を戦略経営計画「FUSION25」の成長戦略テーマのひとつに位置づけ、定期的に進捗を取締役に報告 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 国際エネルギー機関(IEA)の「The Future of Cooling」などにに基づき気候関連シナリオの分析を実施 空調需要は、2050年に現在の3倍以上に拡大すると予測されており、空調に伴うエネルギー規制強化や高い温室効果を有する冷媒に対する規制強化などがリスクとなり得る一方、当社が強みとする環境性に優れた製品・サービスを拡大する機会にもつながる 2050年温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を掲げ、その実現に向けた温室効果ガス排出削減目標と主な施策を、戦略経営計画「FUSION25」で具体化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 気候関連リスク・機会と潜在的影響 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th>種類</th> <th>ダイキンの事業へのインパクト</th> <th>発生の可能性</th> <th>財務上の潜在的影響</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">リスク</td> <td> 冷媒規制の強化 規制が極端に厳しくなると、規制に合わない既存の空調機が販売できなくなる可能性 </td> <td>高</td> <td>大</td> </tr> <tr> <td> 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可能性 </td> <td>高</td> <td>大</td> </tr> <tr> <td> 水不足による生産遅延 水ストレスが高い地域に位置する生産拠点で、生産に必要な水が不足し操業に支障が生じる可能性 </td> <td>中</td> <td>中</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">機会</td> <td> 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、当社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 </td> <td>高</td> <td>大</td> </tr> <tr> <td> 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、当社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 </td> <td>高</td> <td>大</td> </tr> <tr> <td> 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、燃焼式暖房機もその対象となることから、当社の強みであるヒートポンプ式暖房機のニーズが高まり販売拡大が期待される </td> <td>高</td> <td>大</td> </tr> </tbody> </table> | 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 | 冷媒規制の強化 規制が極端に厳しくなると、規制に合わない既存の空調機が販売できなくなる可能性 | 高 | 大 | 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可能性 | 高 | 大 | 水不足による生産遅延 水ストレスが高い地域に位置する生産拠点で、生産に必要な水が不足し操業に支障が生じる可能性 | 中 | 中 | 機会 | 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、当社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 | 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、当社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 | 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、燃焼式暖房機もその対象となることから、当社の強みであるヒートポンプ式暖房機のニーズが高まり販売拡大が期待される | 高 | 大 |
| 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 | 冷媒規制の強化 規制が極端に厳しくなると、規制に合わない既存の空調機が販売できなくなる可能性 | 高 | 大 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 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可能性 | 高 | 大 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 水不足による生産遅延 水ストレスが高い地域に位置する生産拠点で、生産に必要な水が不足し操業に支障が生じる可能性 | 中 | 中 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 機会 | 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、当社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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 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、当社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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 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、燃焼式暖房機もその対象となることから、当社の強みであるヒートポンプ式暖房機のニーズが高まり販売拡大が期待される | 高 | 大 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| リスクマネジメント | 気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> シナリオ分析に基づき、世界各地の事業拠点から気候関連リスクを収集し、優先度を評価して、戦略に反映すべき気候関連リスクを特定 気候関連リスクを当社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認識し、全社リスクマネジメントプロセスに統合 CEO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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 指標と目標 | 関連リスクと機会を評価するための指標と目標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 「環境ビジョン2050」で、2050年に温室効果ガス排出実質ゼロをめざす 戦略経営計画「FUSION25」で、自社事業による温室効果ガス実質排出量削減目標を設定 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 温室効果ガス排出量削減目標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Scope</th> <th>削減目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Scope1・2・3</td> <td>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2025年30%以上削減、2030年50%以上削減、2050年ゼロ以下</td> </tr> <tr> <td>Scope1・2</td> <td>グループ全体のモノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量を2026年3月期120万t-CO₂</td> </tr> </tbody> </table> | Scope | 削減目標 | Scope1・2・3 | 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2025年30%以上削減、2030年50%以上削減、2050年ゼロ以下 | Scope1・2 | グループ全体のモノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量を2026年3月期120万t-CO ₂ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Scope | 削減目標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Scope1・2・3 | 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2025年30%以上削減、2030年50%以上削減、2050年ゼロ以下 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Scope1・2 | グループ全体のモノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量を2026年3月期120万t-CO ₂ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

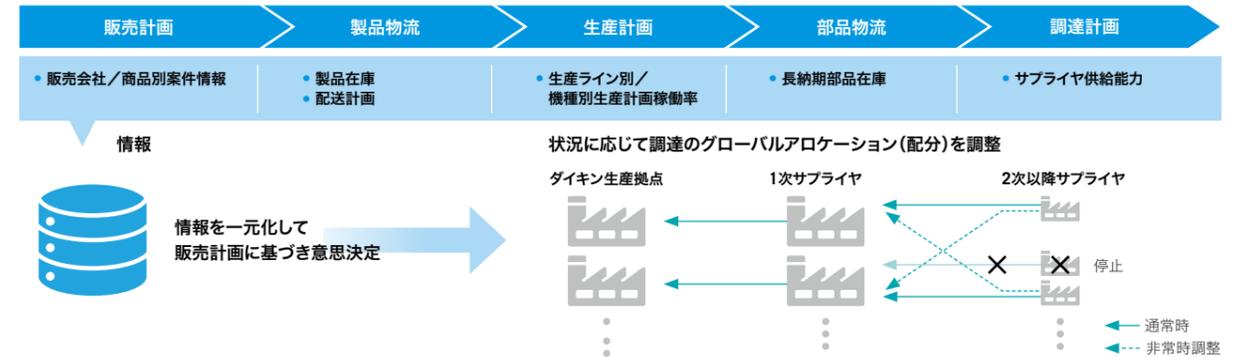
サプライチェーンマネジメント

柔軟で強靱なサプライチェーンの構築

グローバルサプライチェーンの寸断や世界規模でのデカップリングの進行など、不確実性が急速に高まっています。供給体制をさらに盤石なものにするために、一層のサプライチェーンの見える化や複数社調達など、リスク回避の高度化に取り組み、地産地消に向けた調達・サプライチェーンを構築することが非常に重要であると考え、戦略経営計画「FUSION25」において、「強靱なサプラ

イチェーンの構築」を重点テーマのひとつに掲げています。今後も市場に商品を安定供給できるよう、地産地消に向けたさらなる地域主体での調達やデジタル技術を活用したサプライチェーン情報の一元化により、グループ全体で最適なサプライチェーンマネジメントを実現していきます。

デジタル活用による最適なサプライチェーンマネジメント



Topic

需要変動に即応できる体制を世界で確立

供給停止リスクを下げるため、ダイキングループは以前から「市場最寄生産」を進めてきました。酷暑がひとたび起きれば、生命線となるエアコンの需要が跳ね上がります。そのような需要の急変動にも即応できるよう、生産品目や生産量を日・週単位で常に調整する「変種変量生産」という体制を全拠点で確立しました。調達についても、日本の調達部門による集中購買と拠点が主体となり域内で調達する地産地消を組み合わせたマネジメントが定着しています。

しかしながら、その柔軟な体制であっても、東日本大震災、2011年にタイで起きた洪水の影響を免れるには多大な労力を要しました。そこでダイキングループは、揺るぎないサプライチェーンをめざしてBCP*を独自に強化しています。

その特徴は「生産を止めない」という共通認識に基づくグループ各社・各部門、サプライヤの緊密な連携です。たとえば東日本大震災では、入手できた代替部品を使えるよう開発部門が製品仕様の変更を断行しました。その経験をもとに、緊急時に部品や製品の代替開発に迅速に対応できる体制をBCPに組み込んでいます。

* Business Continuity Plan(事業継続計画)

人権の尊重

ダイキングループは、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。グループの役員・従業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に人権尊重を掲げ、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。

毎年、行動指針遵守状況の確認のため行う自己点検の中に人権尊重についての項目を設け、人権侵害などの問題が起きていないか確認し、必要な対策を講じています。自己点検の結果から明らかとなった課題やその対策を「企業倫理・リスクマネジメント委

員会」や各地域のコンプライアンス会議で報告、共有し、リスク低減に努めています。

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、国内外の取引先にも遵守徹底をお願いしています。2022年3月期は、専門家による講演、他社のCSR調達の取り組みから、サプライチェーン上での人権尊重の取り組みについて学び、自社の取り組み向上につなげています。

安全への取り組み

■ 製品安全

製品安全に関する方針

ダイキングループは、お客さまの視点に立って製品の安全性と品質を確保し、お客さまに満足していただける製品を提供することが最重要な経営課題であるとの認識のもと、製品安全に関する基本方針を定め、より一層の製品安全および品質の確保に努めていきます。

製品が正常に使用されている場合はもちろん、異常な使用状態でも安全に運転できることや、万一事故が発生した場合、その被害を最小限にすることを目的に、製品の安全性に関するグローバル共通の基準「グローバル製品安全基準」を策定し、安全設計を強化しています。

■ 品質マネジメントシステム

グローバルでの品質方針を策定

ダイキングループは「グローバル品質保証規程」を制定し、グループで共有すべき品質の考え方や、品質の監視・是正を円滑に実施するための責任と権限を定めています。また、各生産拠点でISO 9001の認証を取得し、それに基づく品質マネジメントシステムを構築しています。製品の品質レベルを維持管理し、開発・調達・製造のあらゆる部門で管理を徹底しています。さらに、生産委託取引先も巻き込み、品質向上に取り組んでいます。

品質マネジメントシステムの各側面については、事業部ごとに内部監査を行い、運用状況を評価し、実践・評価・改善を続けています。

さらに、毎年、グループ年頭方針に基づいて事業部ごとの品質重点施策と目標を策定し、これをもとに品質プログラム(年度計画)を立て実行しています。

■ 労働安全衛生

労働災害ゼロをめざしてマネジメントシステムを構築

世界各地に生産拠点を持つダイキングループでは、工場の安全操業、従業員の安全を確保するために、各拠点で安全衛生マネジメントシステムを構築し、61拠点で国際規格ISO45001などの認証を取得しています。

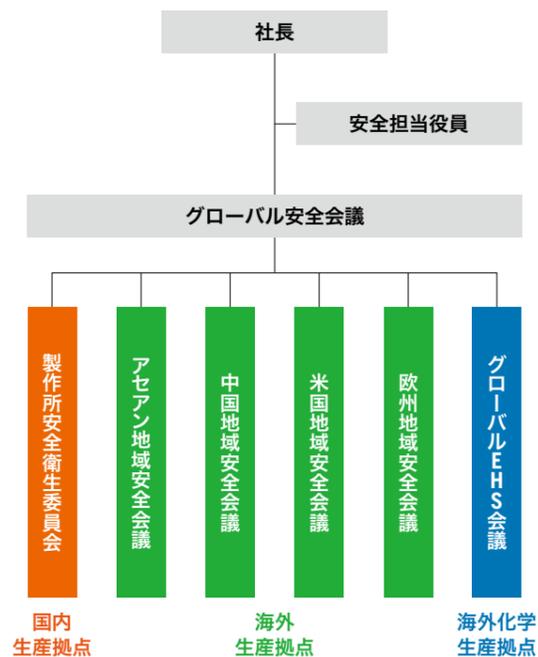
グループ全体での安全レベル向上を目的に、安全担当役員を議長としたグローバル安全会議を年2回開催しています。国内外の各拠点では、安全教育や訓練、安全パトロールなどを実施し、労働災害ゼロをめざしています。2022年3月期の休業災害度数率は1.19でした。

休業災害度数率*

| | 2020/3 | 2021/3 | 2022/3 |
|----------------|--------|--------|--------|
| ダイキングループ(海外含む) | 1.26 | 1.01 | 1.19 |
| 日本(調査産業平均) | 1.80 | 1.95 | 2.09 |

* 100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で労働災害の頻度を表したものの、度数率=休業を伴う労働災害による死傷者数/のべ労働時間数×1,000,000

安全衛生推進体制図



財務戦略

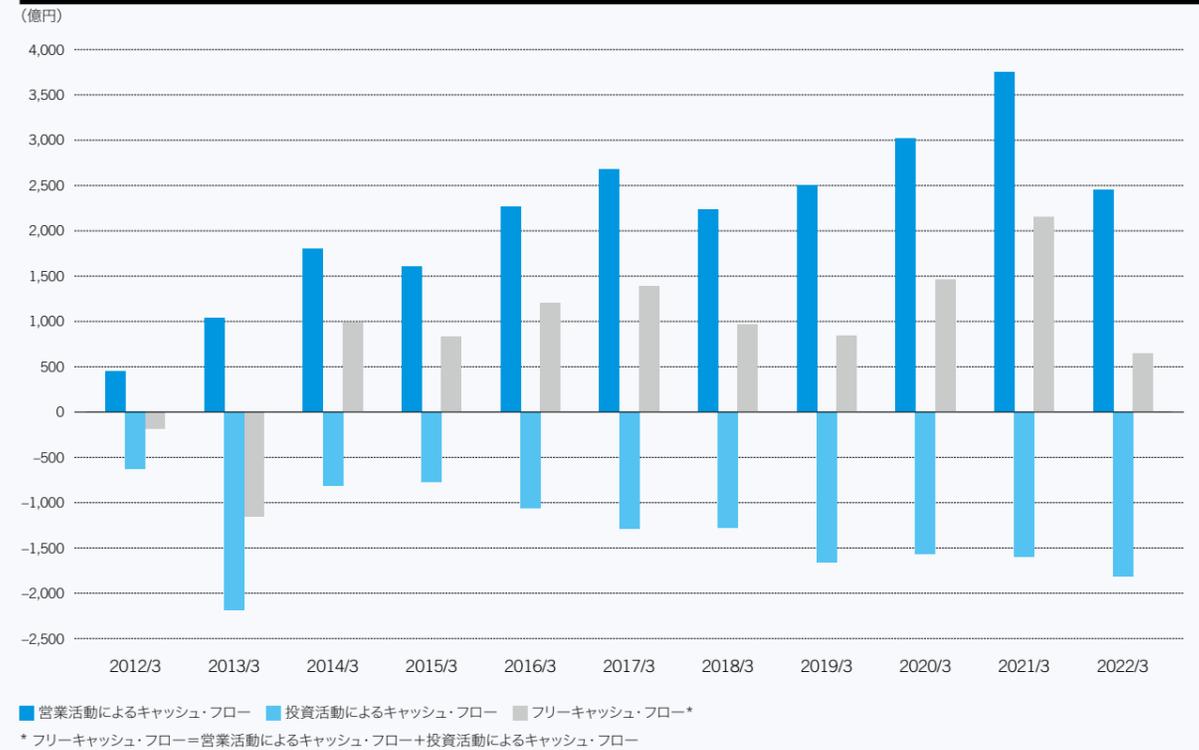
■ 基本方針

ダイキングループは、戦略的投資を実行しながら事業拡大を図るとともに、トータルコストダウンの推進、財務体質の強化により、将来の成長発展に向けた経営体質の強化を進めていきます。

資本政策の基本的な考え方は、「FUSION」で掲げる重点戦略テーマに基づき、デジタル、R&D、人材などへの先行投資を行いながら、事業拡大や収益力強化により、キャッシュ・フローを拡大

します。創出したキャッシュは、設備投資、M&A投資など、さらなる成長発展に向けて積極的に再投資を行うとともに、株主還元の一層の充実を図ります。真のグローバルエクセレントカンパニーをめざすと同時に、企業価値の一層の向上と株主への利益還元の充実を図っていきます。

キャッシュ・フローの推移



■ 「率の経営」と目標とする経営指標

企業価値の最大化を経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、「率の経営」に取り組んでいます。「率の経営」導入の背景には、1996年に開始した「FUSION」経営の中で、グローバルNo.1になることを目標に掲げたことで、売上高・営業利益といった「金額」を重視するPL重視の経営に傾かないようにという考えがありました。そして、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。

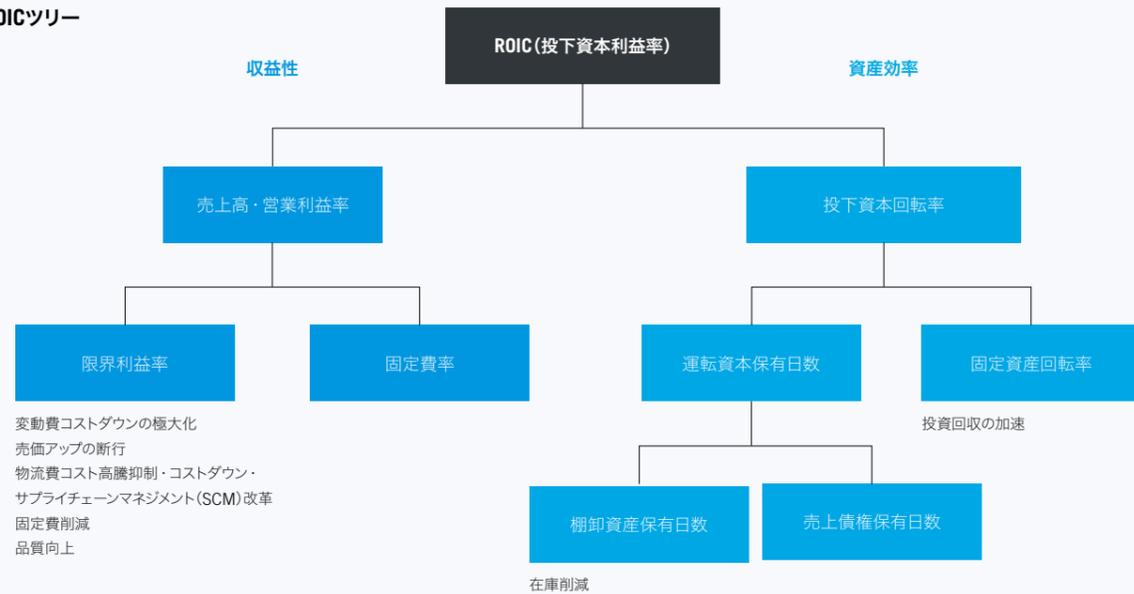
「率の経営」では、FCF(フリーキャッシュ・フロー)、ROIC(投下資本利益率)、ROA(総資本利益率)、ROE(自己資本利益率)などを経営の重要指標として、積極的な事業展開と経営体質の強化を推進しています。特に、企業価値の源泉であり、同時にすべての管理指標を向上させる総合指標としてFCFを最重視し、収益の増加、投資効率向上策にあわせて、売上債権および在庫の徹底圧縮など、運転資本の面からもキャッシュ・フローを創出するための取り組みを推進しています。

■ 全社ROICツリーと社内浸透

部門ごとの管理指標をROICとして、社内浸透にも取り組んでいます。従業員がより実行に結びつけやすくするために、内容をシンプルにし、ROICを全社のROE目標と紐づく社内管理指標と位置づけ、各事業目標に展開し、従業員一人ひとりの仕事ROICのどこに紐づくのかを具体的に示しています。たとえば、在庫削減が

ROICの改善にどのように結びつくのか、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ツリーを分解して従業員に説明しています。また、国内だけではなく海外拠点の従業員に対してもROICツリーを分解して、日々の業務に結びつけられるよう説明しています。

ROICツリー



■ 「FUSION25」における投資計画

「FUSION25」においても、成長戦略の実現や、時代の変化をチャンスとして事業拡大につなげていくために、積極的な投資を実行していきます。設備投資、研究開発投資、デジタル投資、人材への投資などで、2022年3月期から2024年3月期までの3年間累計で約8,000億円、2026年3月期までの5年間累計で約1兆3,000億円を計画しています。具体的には、欧州でのヒートポンプ暖房・給湯事業の拡大に向け、販売・サービス体制の強化や差別化商品の展開に加えて、生産能力拡大のための増産投資や新たな工場設立も前倒しで計画しています。北米では、環境・省エネ対応の強化をチャンスとし、戦略商品『FIT』の販売拡大をはじめ環境プレミアム事業の拡大を加速します。

また、デジタルへの投資を大きく拡大することで、データを活用したソリューション事業の推進や空気の価値化など、イノベーションを加速するだけでなく、開発のリードタイム短縮やサプライチェーンの効率化につながるプロセスイノベーションも推進し、経営基盤の高度化につなげていきます。デジタルを活かした開発プロセスの変革によって、ヒートポンプや次世代冷媒をはじめとする環境技術を高度化し、差別化商品を次々と生み出していくためには、イノベーションを推進する優秀人材の獲得・育成も不可欠と考えおり、人材への投資も積極的に行っていきます。

■ M&Aの方針

事業拡大のスピードを上げるためには提携・連携、M&Aは重要であると考えています。「FUSION25」においても、M&Aを積極的に検討しており、2022年3月期～2024年3月期の3年累計で6,000億円規模、5年先まで含めると1兆円を超える規模を計画しています。M&A検討に際しては、「FUSION」で掲げる重点戦略テーマに沿った内容であるか、ダイキングループの成長・発展の方

向性に合致した事業戦略であるか、シナジーが十分に見込めるかといった点を重要視しています。このような観点から、「FUSION25」においては、欧州の暖房メーカーや低温サービス会社、アジアや北米のサービス・エンジニアリング会社、北米の販売網強化に向けた販売卸の買収などを検討しています。

■ 政策保有株式に関する方針

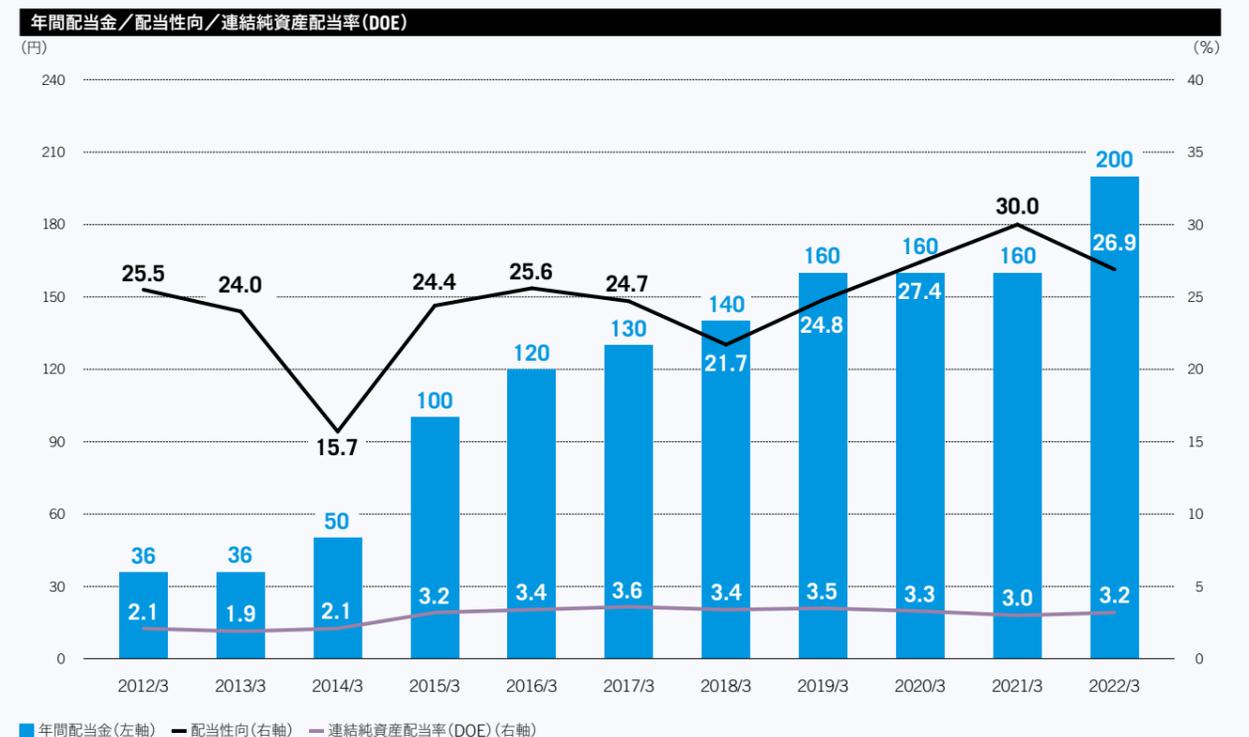
ダイキングループの事業が幅と深みを増す中で、さらなる発展のためには、さまざまな分野で外部と提携・連携することが重要になっています。提携・連携を通じて、迅速な事業展開を行い、ダイキングループの企業価値を中長期的に向上させていくために、戦略的観点から判断した結果、企業価値の向上が期待できる銘柄を保有します。

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。

■ 配当方針

安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、連結純資産配当率(DOE)3.0%を維持するよう努めるとともに、配当性向についてもさらに高い水準をめざします。また、さらなる成長発展

に向けた先行投資を実行しながら事業を拡大し、企業価値を向上させ、時価総額を高めることで、株主還元の一層の拡充を図ります。



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、ダイキングループ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・ガバナンスの詳細は「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

■コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

ダイキングループでは、コーポレート・ガバナンスの果たす役割を、グループの経営課題と取り巻く環境変化に対し、半歩、一步先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

主なポイント

1) 当社独自の「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11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

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、当社グループ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。

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。また、「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設置会社であり、「監査役会」を設けています。2022年6月末現在、計4名の監査役のうち2名が社外監査役です。主な選任基準は、当社と利害関係を持たない独立性をはじめ社外取締役と同様です。

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

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、会計監査人との定期的な意見交換を行っています。また、監査役の職務を補佐する監査役室が設置され、そのスタッフは監査役の指揮命令下で職務を行い、その人事異動・評価等は、監査役会の意見が尊重されています。

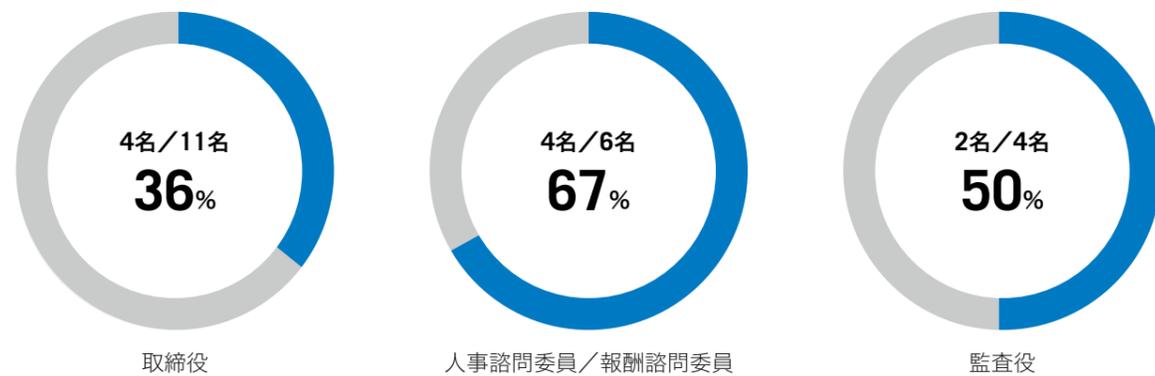
価値創造を支えるガバナンス
コーポレート・ガバナンス

■ ガバナンスサマリー

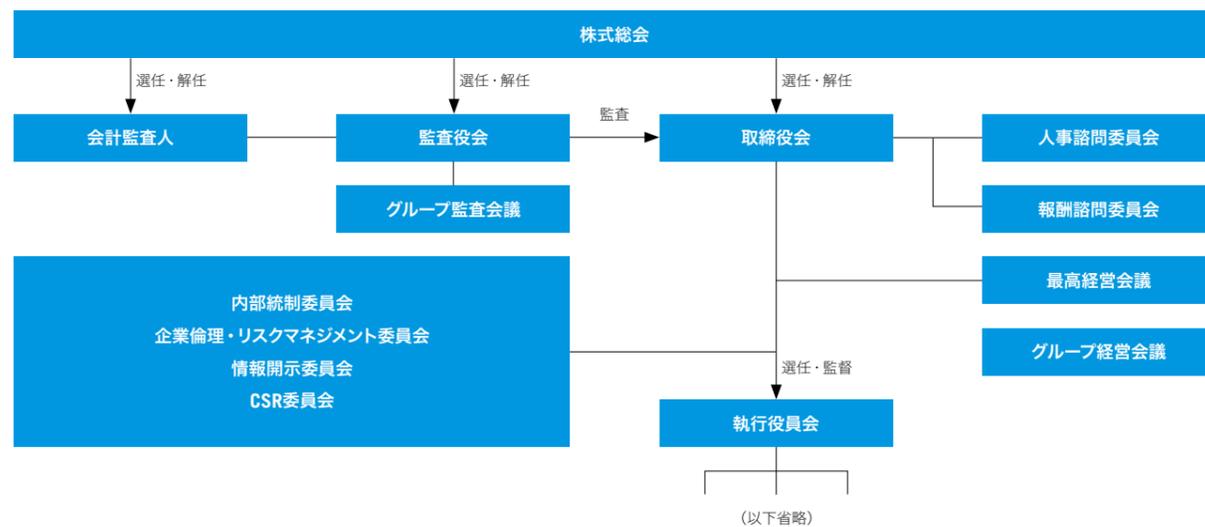


■ 取締役会および各委員会の構成

独立社外役員比率



コーポレート・ガバナンス体制図(2022年6月現在)



■ 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・指導を行うことにより経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、迅速な実行による業務執行責任の両面を担う「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、たとえば、「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。

当社グループ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に向けて、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。

当社の取締役11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当社グループ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7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・実行を担い、その完遂に注力していきます。

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、当社グループの重点戦略を完遂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。

■ 取締役のスキルセット

| 氏名 | 各取締役が有する経験・知見と期待される役割 |
|------------------|---|
| 井上 礼之 | 長年にわたり当社の経営を担い、先見性ある経営判断力と多様性を活かしたグループマネジメント力により、グローバルでの事業拡大と企業価値向上に多大なる成果を創出。今後も新たな時代を見据えた経営モデルの構築を推進する。 |
| 十河 政則 | 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。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、変化の激しい環境下においても柔軟かつ迅速に施策を展開して、さらなる事業拡大を図る。 |
| 田谷 野 憲 | 長年にわたり中国空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在は中国域内の当社事業全般および日本の空調事業に加え、グループ全体の営業力・販売力強化を担当。中国の急速な市場変化への対応力や現地人材を活かした経営力を活かし、さらなる事業拡大を図る。 |
| 三中 政次 | 長年にわたり欧州地域の空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在は欧州・中近東・アフリカ地域の当社事業全般を担当。欧州で先行する環境問題への対応力や現地の多様な人材を束ねる経営力を活かし、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。現在は北米地域のR&Dとアプライド・ソリューション事業を担当。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。 |
| 峯野 義博 | 長年にわたり海外空調、特にアジア・オセアニア事業に携わり、事業拡大に大きく貢献。現在はインドを含むアジア・オセアニア地域の空調事業およびフィルタ事業を担当。豊富な海外経験と新分野での事業創出力を活かし、さらなる事業拡大とともに、グローバルにおける営業力・販売力の強化を図る。 |
| 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東アフリカ地域の空調事業を担当。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当社経営に対して助言・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当社経営に対して助言・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当社経営に対して助言・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当社経営に対して助言・監督を行う。 |

価値創造を支えるガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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、「当社の取締役会は、オープンかつ活発な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的役割

を果たしている」と評価されています。今後も、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。

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、ダイキングループ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。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」と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、日本の一部上場企業の約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当社の業績位置と報酬水準の相対位置を検証し決定しています。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、役員に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人々の短期・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」で掲げる重点戦略9テーマに沿って、個人々の職責に応じた目標を設定しています。

役員の報酬額(2022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) | 1,294 | 517 | 235 | 540 | 9 |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 70 | 70 | — | — | 2 |
| 社外役員 | 99 | 99 | — | — | 7 |

監査公認会計士等に対する報酬(2022年3月期)

| | |
|--------------|--------|
| 監査証明業務に基づく報酬 | 255百万円 |
|--------------|--------|

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人々の短期・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。

取締役の報酬等の決定方針ならびにその内容は、役員報酬を取り巻く環境を見つ、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報酬等を、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つつ、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当社の業績位置と報酬水準の相対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、取締役社長に意見を答申します。取締役社長兼CEO十河政則は、取締役会からの再一任承認を受け、原則として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、その理由を報酬諮問委員会にて再審議を行います。

これらの権限を委任した理由は、当社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、人事担当執行役員1名の計6名で構成され、社外取締役が委員長を務めています。

社外取締役メッセージ

ダイキングループは、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、当社の社外取締役が、ダイキンの取締役会の特徴や、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

2022年3月期の取締役会15回のうち14回出席

当社の取締役会は、現場目線で議題が設定され内容が非常に具体的であり、常に現場とのつながりを感じています。たとえば、戦略経営計画「FUSION25」の策定では、会社の進むべき方向と戦略がしっかり語られており、戦略・戦術でいわゆる5ゲン主義(現場、現物、現実、原理、原則)が現場に落とし込まれています。

新型コロナウイルス感染拡大をはじめ、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。しかし、ダイキングループは「空気を相手」にした事業展開を行っており、今後も可能性が非常に大きく広がっています。

一方で、これまでの企業経営はどちらかというと、利益・業績を優先したものでしたが、これからは環境・社会貢献といった側面も重要視されるようになり、これらの両立が必要となっています。

今後もダイキングループが社会課題を解決しながら成長発展していくために、社外取締役として経営のあるべき姿と事業展開における実態とのバランスをモニタリングし、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に沿うコーポレート・ガバナンスの実現に取り組みます。



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

2022年3月期中の取締役会15回のうち14回出席

当社は、「FUSION25」で「カーボンニュートラルへの挑戦」を掲げていますが、脱炭素化の流れを受け、欧州をはじめとした地域で、燃焼式からヒートポンプ式暖房・給湯機への置き換えが加速していることから、今後大きな成長が見込まれ、非常に楽しみです。

また、当社は積極的にM&Aを行っていますが、近年は大型買収ではなく、中規模であっても川上から川下まで事業のバリューチェーン強化を視野に実行されており、こうした動きは非常に戦略的であると感じています。

サントリーホールディングス株式会社での経営経験を活かし、顧客ニーズの先取りやSDGs、ESGにかかわる企業活動を後押しするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまの視点も踏まえ、実効性の高い監督ならびに意思決定に貢献し、ダイキングループの持続的な成長と企業価値向上に尽力していきます。



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

2022年3月期の取締役会15回のうち14回出席

当社の取締役会では、月次の予算進捗などが現場目線で詳細に報告されると同時に、取締役会議長の采配により、社外も含めた取締役と執行役員が一体となって、各地域や事業における市場環境(チャンスやリスク)について、議論が交わされています。そして、その結果が好業績に結びついていると実感しています。

また、サステナビリティやESGの観点でも、「カーボンニュートラルへの挑戦」といった「FUSION25」における成長戦略テーマが具体的な施策として展開・実行されており、当社の取り組みは非常に進んでいると感じています。引き続き、活発な審議を通じて、当社の持続的な企業価値の向上とさらなる成長・発展に貢献していきます。



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

取締役会の出席状況

2022年3月期中(2021年6月29日就任以降)の取締役会12回のうち12回出席

当社の取締役会は、議題概要の事前送付、WEBを活用した会議運営、丁寧で分かりやすい報告など、適切に運営されています。

また、好業績にあっても緩むことなく、常に挑戦する議論が活発に行われており、その姿勢に、いつも感心しています。

当社の社外取締役に就任して約1年が経過しました。航空業界や社外取締役を務めている他社製造業での経験を活かし、顧客視点に立った製品やサービスの提供、女性社員の活躍推進などの観点から、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いきます。

役員一覧 (2022年6月末現在)

取締役



井上 礼之

取締役会長兼グローバルグループ代表執行役員

生年月日 1935年3月17日生

1957年3月 当社入社
1979年2月 当社取締役
1985年2月 当社常務取締役
1989年6月 当社専務取締役
1994年6月 当社代表取締役社長
1995年5月 当社代表取締役会長兼社長
1996年6月 当社代表取締役社長
2002年6月 当社代表取締役会長兼CEO
2014年6月 当社取締役会長兼
グローバルグループ代表執行役員(現職)

所有株式 67,700株

重要な兼職の状況

公益財団法人ダイキン工業現代美術振興財団理事長
公益財団法人関西フィルハーモニー管弦楽団理事長



十河 政則

代表取締役社長兼CEO

生年月日 1949年1月11日生

1973年4月 当社入社
2002年6月 当社取締役
2004年6月 当社取締役兼常務執行役員
2006年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、
報酬諮問委員会委員(現職)
2007年6月 当社取締役専務執行役員
2011年6月 当社代表取締役社長兼COO
2014年6月 当社代表取締役社長兼CEO(現職)
2016年7月 当社内部統制委員会委員長(現職)

所有株式 10,300株

重要な兼職の状況

—



川田 達男

社外取締役

生年月日 1940年1月27日生

1962年3月 福井精練加工株式会社
(現セーレン株式会社)入社
1981年8月 同社取締役
1985年8月 同社常務取締役
1987年8月 同社代表取締役社長
2003年6月 同社代表取締役社長兼最高執行責任者
2005年10月 同社代表取締役社長兼最高経営責任者兼
最高執行責任者
2011年6月 同社代表取締役会長兼社長兼
最高経営責任者兼最高執行責任者
(現職)
2014年6月 同社代表取締役会長兼最高経営責任者
(現職)
2016年6月 当社取締役(現職)
2016年7月 当社人事諮問委員会委員、
報酬諮問委員会委員
2021年7月 当社人事諮問委員会委員長(現職)、
報酬諮問委員会委員長(現職)

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



田谷野 憲

代表取締役兼副社長執行役員

生年月日 1947年1月12日生

1970年4月 当社入社
2000年6月 当社専任役員
2002年6月 当社常務専任役員
2004年6月 当社専務執行役員、中国地域代表担当
(現職)、空調グローバルコミティメンバー
2009年5月 大金(中国)投資有限公司董事長(現職)、
同社総経理
2011年6月 当社取締役兼副社長執行役員
2013年6月 当社国内空調事業担当(現職)
2014年6月 当社代表取締役兼副社長執行役員(現職)
2014年12月 大金フッ素化学(中国)有限公司董事長

所有株式 5,300株

重要な兼職の状況

大金(中国)投資有限公司董事長



三井 政次

取締役兼副社長執行役員

生年月日 1953年7月9日生

1983年10月 当社入社
2005年7月 ダイキン ヨーロッパ社取締役社長
2007年6月 当社専任役員、
空調グローバルコミティメンバー
2008年6月 当社執行役員
2010年6月 当社常務執行役員
2011年6月 当社取締役兼副社長執行役員(現職)、
欧州・中近東・アフリカ空調地域代表担当
2018年6月 当社欧州・中近東・アフリカ空調地域代表
(東アフリカ除く)担当
2021年6月 当社欧州・中近東・アフリカ地域代表担当
(現職)、ダイキン ヨーロッパ社取締役会長
(現職)

所有株式 8,100株

重要な兼職の状況

ダイキン ヨーロッパ社取締役会長



松崎 隆

取締役兼副社長執行役員

生年月日 1958年12月23日生

1982年4月 当社入社
2004年6月 当社執行役員
2008年6月 当社取締役兼常務執行役員
2010年6月 当社常務執行役員
2012年6月 当社取締役兼専務執行役員
2015年6月 当社北米R&D(アブライド・ソリューション、
低温、フィルタ・集塵含む)担当
2017年6月 当社北米R&D担当(現職)、アブライド開発
センター担当(現職)、シリコンバレー・
テクノロジーオフィス所長
2018年6月 当社専務執行役員、アブライド・ソリュー
ション事業担当(現職)、ダイキンオープン
イノベーションラボ・シリコンバレー担当
(現職)
2019年6月 当社副社長執行役員
2020年6月 当社取締役兼副社長執行役員(現職)

所有株式 8,000株

重要な兼職の状況

—



牧野 明次

社外取締役

生年月日 1941年9月14日生

1965年3月 岩谷産業株式会社入社
1988年6月 同社取締役
1990年6月 同社常務取締役
1994年6月 同社専務取締役
1998年6月 同社取締役副社長
2000年4月 同社代表取締役社長
2004年6月 同社代表取締役社長執行役員
2012年6月 同社代表取締役会長兼CEO執行役員
2016年6月 当社取締役(現職)
2016年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、
報酬諮問委員会委員(現職)
2019年4月 岩谷産業株式会社代表取締役会長兼CEO
(現職)

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日生

1980年4月 伊藤忠商事株式会社入社
1983年6月 サントリー株式会社(現サントリー
ホールディングス株式会社)入社
1992年3月 同社取締役
1999年3月 同社常務取締役
2001年3月 同社代表取締役専務
2003年3月 同社代表取締役副社長
2014年10月 同社代表取締役副会長(現職)
2020年6月 当社取締役(現職)
2020年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、
報酬諮問委員会委員(現職)

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日生

1979年4月 全日本空輸株式会社入社
2014年4月 同社執行役員
2016年4月 同社上席執行役員、ANAセールス株式会社
(現ANAあきんど株式会社)取締役副社長
2021年4月 ANAあきんど株式会社取締役副社長
2021年6月 当社取締役(現職)
2021年7月 当社人事諮問委員会委員(現職)、
報酬諮問委員会委員(現職)
2022年4月 ANAあきんど株式会社顧問(現職)

所有株式 0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



峯野 義博

取締役兼副社長執行役員

生年月日 1953年5月14日生

1978年9月 当社入社
2010年5月 当社グローバル戦略本部長
2012年6月 当社執行役員
2016年6月 当社常務執行役員、
グッドマン社(現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)取締役
(現職)、ダイキンホールディングス
(ヒューストン)社取締役
2019年6月 当社専務執行役員、フィルタ事業担当
(現職)、研修担当(現職)
2021年6月 当社取締役兼副社長執行役員(現職)、
グローバル戦略本部担当(現職)

所有株式 6,500株

重要な兼職の状況

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
取締役



Kanwal Jeet Jawa

取締役兼常務専任役員

生年月日 1959年11月10日生

1997年 キャリア社アジア太平洋地域担当取締役
2001年 ボルタス社地域(北部、東部担当)副社長
2005年 同社上席副社長
2006年 コニフレア・インディア社取締役社長
2010年5月 ダイキン エアコンディショニングインド社
取締役副社長兼COO
2010年9月 同社取締役社長兼COO
2017年7月 同社取締役社長兼CEO(現職)
2018年6月 当社取締役兼専任役員、
グローバル戦略本部空調インド・
東アフリカ地域支配人(現職)
2019年6月 当社取締役兼常務専任役員(現職)

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

監査役



矢野 龍

社外監査役

生年月日 1940年4月21日生

1963年4月 住友林業株式会社入社
 1988年12月 同社取締役
 1992年6月 同社常務取締役
 1995年6月 同社代表取締役専務取締役
 1999年4月 同社代表取締役取締役社長
 2002年6月 同社代表取締役執行役員社長
 2010年4月 同社代表取締役取締役会長
 2013年6月 当社監査役(現職)
 2020年4月 住友林業株式会社取締役相談役
 2020年6月 同社最高顧問(現職)

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



長島 徹

社外監査役

生年月日 1943年1月2日生

1965年4月 帝人株式会社入社
 2000年6月 同社取締役
 2001年6月 同社常務取締役
 2001年11月 同社代表取締役社長COO
 (最高執行責任者)
 2002年6月 同社代表取締役社長CEO
 (最高経営責任者)
 2008年6月 同社取締役会長
 2013年4月 同社取締役相談役
 2013年6月 同社相談役
 2016年6月 当社監査役(現職)
 2018年4月 帝人株式会社名誉顧問(現職)

所有株式 0株

重要な兼職の状況
 帝人株式会社名誉顧問



植松 弘成

監査役(常勤)

生年月日 1952年1月21日生

1982年2月 当社入社
 2002年6月 取締役、グローバル戦略本部長兼
 同本部DT提携推進事務局長
 2004年6月 執行役員、
 空調グローバルコミティメンバー
 2004年9月 ダイキンユーエスコアレーション
 取締役会長
 2007年6月 常務執行役員、ニューヨーク事務所長、
 ダイキンホールディングス(ユエスエー)社
 取締役社長、ダイキンユーエス
 コアレーション取締役社長
 2015年6月 監査役(現職)

所有株式 8,000株

重要な兼職の状況
 ー



多森 久夫

監査役(常勤)

生年月日 1960年7月31日生

1989年8月 当社入社
 2011年7月 経理財務本部経理グループ長、
 ダイキンカウンティングソリューションズ
 株式会社取締役社長
 2016年6月 専任役員
 2019年6月 監査役(現職)

所有株式 1,000株

重要な兼職の状況
 ー

執行役員

| 役職 | 氏名 | 担当または主な職業 |
|---------|-------|---|
| 専務執行役員 | 高橋 孝一 | 経理財務・予算、業務効率化推進担当、経理財務本部長 |
| 専務執行役員 | 森山 昌幸 | 中国地域 アプライド・ソリューション事業、低温事業担当、大金中国投資有限公司董事、マックイ中国COO |
| 専務執行役員 | 船田 聡 | サービス担当、空調営業本部長 |
| 専務執行役員 | 竹中 直文 | 人事、総務担当 |
| 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 | DNA社、秘書室、北米内連携担当 |
| 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 | 人事本部長、同本部ダイバーシティ推進グループ長 |
| 常務執行役員 | 足田 紀雄 | 経営企画、電子システム事業、テクノロジー・イノベーションセンター テクノロジー・イノベーション戦略室担当 |
| 相談役執行役員 | 山田 靖 | 安全担当 |
| 執行役員 | 神野 仁志 | フィルタ事業本部長 |
| 執行役員 | 宮住 光太 | 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 |
| 執行役員 | 山本 雅史 | 企業倫理、コンプライアンス、法務、情報セキュリティ担当、法務・コンプライアンス・知財センター室長、 企業倫理・リスクマネジメント委員会委員長 |
| 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 | 竹内 牧男 | グローバル調達担当 |
| 執行役員 | 平賀 義之 | 化学事業、化学環境・安全担当 |
| 執行役員 | 丸岡 秀樹 | 油機事業担当 |
| 執行役員 | 森田 重樹 | PL・品質(空調・アプライド・低温)、格力提携推進、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 |
| 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 | 上原 章司 | グローバル戦略本部長 |
| 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 | 化学事業部長、同事業部企画部長 |
| 執行役員 | 松葉 謙治 | 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推進担当、総務部長、同部総務グループ長 |
| 執行役員 | 羽東 公一 | 空調生産本部副本部長(商品開発担当)、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 | 森 圭子 | 人材育成・女性活躍推進担当、秘書室秘書担当部長 |

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、社長を委員長とする「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。

海外グループ会社では、コンプライアンス・リスクマネジメントに関するグローバル共通ルールを策定し、展開しています。

グループの役員・従業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。

2022年3月期は、米州、アジア・オセアニア、欧州でコンプライアンス会議などを実施し、自己点検やリスクマネジメント、教育研修の取り組みについて共有しました。

■ 行動指針遵守状況のセルフチェックとコンプライアンス監査

ダイキンでは、当社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。また、毎年、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

よる法令監査を実施するとともに自己点検の結果を内部監査部門と経理財務部門に共有し、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

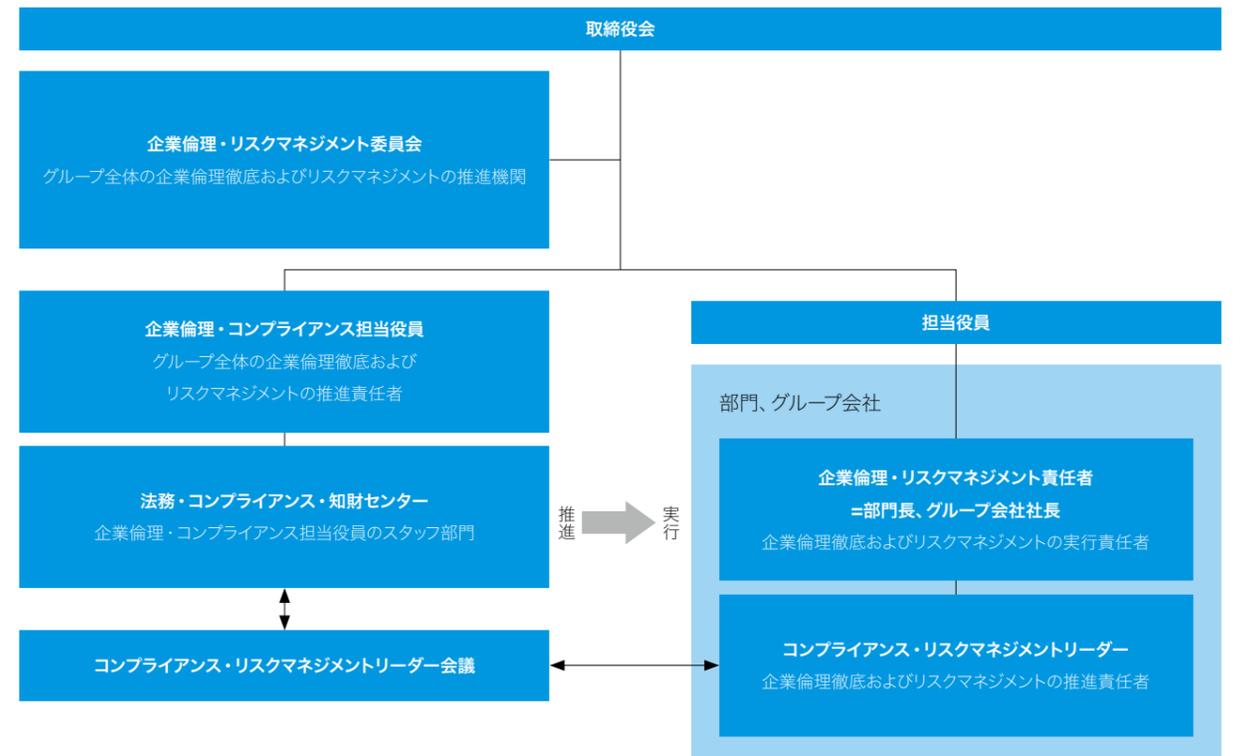
グループの急速な事業拡大を背景に、グローバルな視点からリスクの全体像を的確・迅速に把握し、その軽減を図るため、全社横断的なリスクマネジメントを導入しています。

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、重要リスクを特定します。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。

2022年3月期は「自然災害リスク」「品質リスク」「ハラスメント防止」「情報管理リスク」「海外危機管理機能の強化」などの重要テーマに取り組みました。

企業倫理・リスクマネジメント推進体制



■ 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。ダイキングループでは、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、さまざまな腐敗行為の防止に取り組んでいます。

<取り組みの事例>

- 公務員等贈賄防止ガイドラインの策定
- 自己点検システムによるガイドライン遵守状況のセルフチェック
- 腐敗度の高い国・地域でビジネスを行う事業部やグループ会社などを対象として監査の実施、贈収賄防止の取り組み状況の確認
- 「企業倫理相談窓口」において贈収賄に関する事項も含めた、企業倫理全般に関する相談や意見を従業員から受付

■ グループマネジメント

当社およびグループ会社は、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、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、日常業務のサポート等絶えず連携を図って施策推進を行っています。同時に、「グループ経営会議」を設け、グループベースでの情

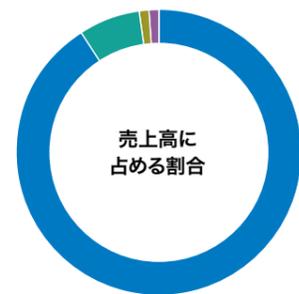
報の共有化、基本方針の浸透とグループ会社の課題解決の促進・支援を行います。たとえば、戦略経営計画「FUSION」の策定・見直しの際にはグループ経営会議を開催し、グローバル各拠点の幹部が一堂に会し、全社方針やその時々の課題を共有し、計画達成に向けた行動計画について議論し具体化するなどしています。また、経営幹部が現地グループ会社の幹部と、地域の事業戦略をFace to Faceで議論して方向づけを行う、地域マネージャー会議も定期的に開催しています。

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。

主要事業とグローバル展開の概要

ダイキングループは、世界170カ国以上で事業を展開、「市場最寄化生産」をベースに100カ所以上の生産拠点を構築しています。

従業員数 **88,698人**
 連結子会社 **322社**

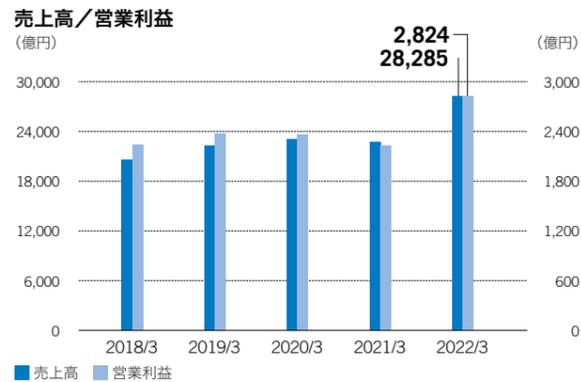


空調事業 **91%**
 化学事業 **7%**
 油機事業 **1%**
 特機事業 **1%**



売上高
 従業員数
 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)

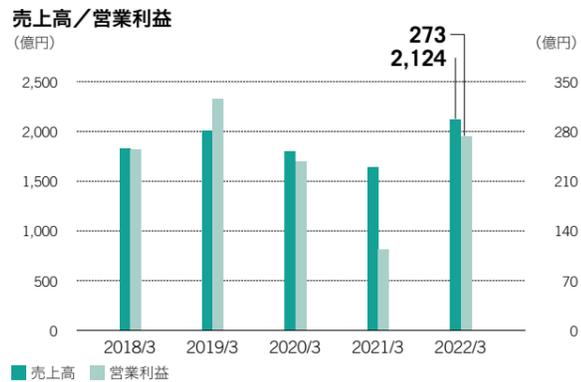
空調事業



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

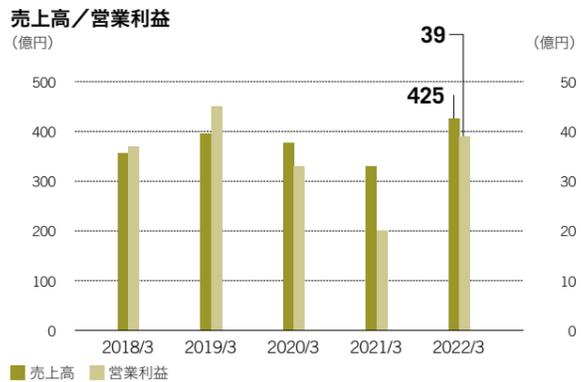
化学事業



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



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



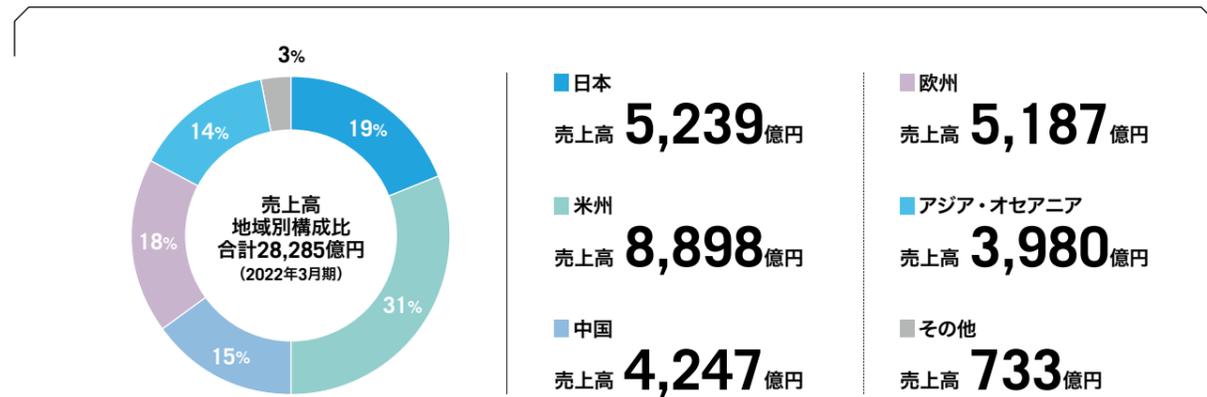
主要製品

- 防衛省向け砲弾・誘導弾用部品
- 在宅酸素医療用機器

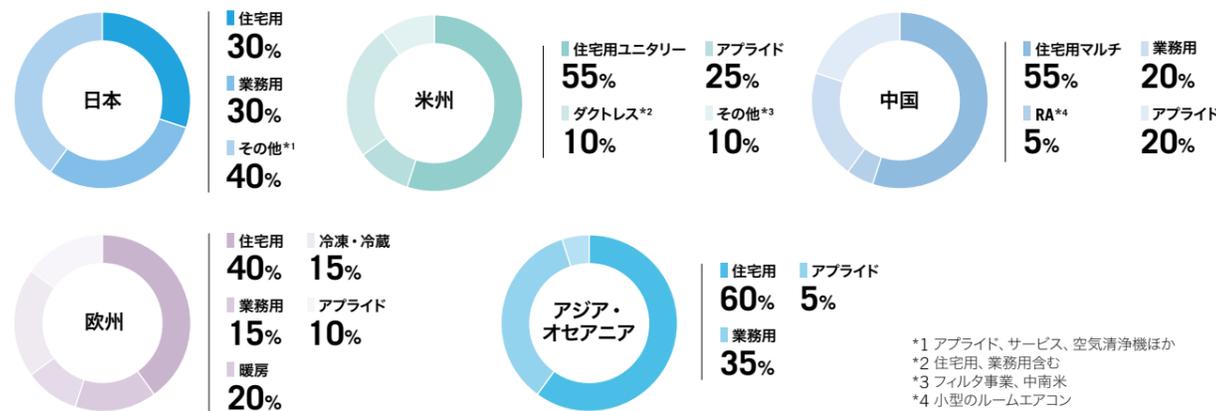
Air Conditioning

空調事業

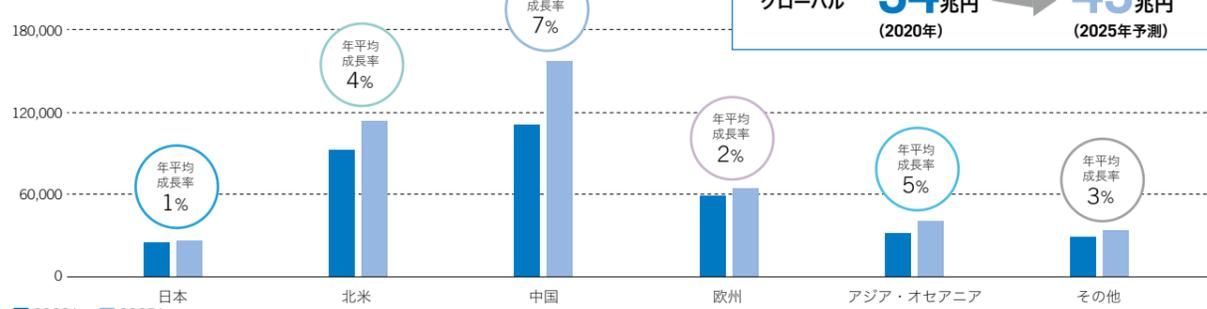
豊富な空調ソリューションで、お客さまに快適な空間を提供する空調事業。住宅やオフィスなど身近な生活空間から、工場や空港といった大空間、また、病院や厨房のような特殊な空間に至るまで、全世界のあらゆる風土にあった、さまざまなニーズに応えていきます。



売上高 地域別製品構成比



世界のHVAC&R*市場規模(当社推定)



* 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

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。2022年3月期は、巣ごもり需要が一巡したことに加え、夏季の天候不順の影響もあり、住宅用の需要は前期を下回りました。一方で、業務用は、経済活動の段階的な再開により、需要は前期を上回りました。

2022年3月期の振り返り

住宅用では、給気換気と排気換気を切り替えられる『うるさらX』の新商品を展開しました。在室時間の増加による省エネ性への関心、空気質ニーズの高まりを捉え、販売を伸ばしました。業務用は、空調機と全熱交換器などの換気商材を組み合わせたシステム提案を強化し、販売を伸ばしました。空気清浄機は、商品ラインアップの拡充により、シェアを拡大しました。



給気換気と排気換気を切り替えられる『うるさらX』

2023年3月期の戦略

住宅用は、換気・空気清浄機能を訴求し、高付加価値商品の販売拡大をめざします。業務用では、後付け設置が容易な全熱交換器や、ウイルスや菌の抑制効果が高いUVストリーマユニットのラインアップを拡充し、提案営業を強化しました。空気清浄機は、引き続き住宅用で販売を拡大するとともに、業務用でも拡販をめざします。

「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、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した。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。また、カーボンニュートラルの実現に向けて、VRVやチラーのR32化を進めるとともに、冷媒の回収・再生・破壊システムの構築をめざします。

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、すでにダクト式空調文化が確立されており、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に社名を変更しています。

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。2022年3月期は、政府の経済対策や旺盛な個人消費が景気を下支えし、住宅市場の需要は堅調に推移しました。



住宅用ユニットの製造現場

2022年3月期の振り返り

住宅用ユニットは、グッドマン工場の製造人員の増加や離職率低下に向けた取り組みを推進し、供給力を強化しました。インバータを搭載した商品の販売効果もあり、販売を伸ばしました。ダクトレスは、RA/SKYで、住宅市場の旺盛な需要を捉え、販売を拡大しました。VRVは、住宅向けの販売が好調であったことに加え、業務用でも販売が伸びました。アプライドでは、市場別にソリューションビジネスを強化し、需要の回復を捉え、チラーの販売を拡大するとともに、アフターサービス事業でも販売を伸ばしました。

2023年3月期の戦略

住宅用ユニットは、省エネ規制に対応した商品ラインアップの拡充、ディーラーへのサポート強化により、インバータを搭載した商品の拡販に注力します。ダクトレスでは、北東部・北西部での販売を推進します。アプライドは、需要が堅調な市場向けに機器の拡販に努めるとともに、サービス人員の増強・サービス網の拡充により、ソリューションビジネスの拡大をめざします。

「FUSION25」の戦略

2026年3月期に売上高を1兆円規模まで拡大し、北米空調市場No.1をめざします。住宅用では、グッドマン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、住宅向けプレミアム商品の販売を拡大します。ライトコマース市場でも、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、重点用途・市場別にスペシャリストチームを構築し、ソリューション事業を本格展開します。また、環境規制やエネルギー効率規制をチャンスと捉え、市場のインバータ化、ヒートポンプ化、低GWP冷媒化を推進します。

中国

進出の経緯

1990年代半ばに中国に参入したとき、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

2022年3月期前半は、輸出の増加や政府の新型インフラ投資により持ち直しがあったものの、後半は新型コロナウイルスの感染が再拡大し、政府の厳しい活動制限が個人消費を下押しし、景気は減速しました。



中・高級住宅向けの「ニューライフマルチ」

2022年3月期の振り返り

住宅市場では、独自専売店「プロショップ」での従来の販売にオンラインを組み合わせた販売活動を推進し、新規顧客の探索や更新需要の獲得に注力しました。ヒートポンプ式温水暖房機器などを合わせたシステム提案を強化し、住宅用マルチエアコンの販売を拡大しました。業務用市場では、店舗・オフィス向けで、換気・洗浄を切り口に顧客との接点を拡大し、機器の更新や追加購入の需要を取り込みました。工場など大型物件向けでは、環境政策を背景に拡大する省エネ機器への更新需要を取り込み、販売が伸びました。

2023年3月期の戦略

ユーザーダイレクトの提案営業を加速するとともに、換気・空気質向上や省エネへの関心の高まりを捉え、商品・サービスのラインアップを拡充します。住宅市場向けでは、オンラインを組み合わせた販売活動を加速し、住宅用マルチエアコンの拡販に注力します。業務用市場では、市場・顧客ごとにきめ細かなトータルソリューションを提供し拡販をめざします。

「FUSION25」の戦略

総合カスタマーセンターやニューライフステーションなどのオフラインでの活動と、オンラインサイトやSNSなどを組み合わせて、新たなビジネスモデルへの転換を加速します。また、独自のITプラットフォームの構築や商談内容のデータ化などにより、顧客データを統合・分析し、顧客満足度・成約率の向上を図ります。さらに、住宅用マルチエアコン・VRVを軸に、空気価値の提案を強化し、全市場で事業を拡大することで、中国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。

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EU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

欧州では、2021年11月以降、物価上昇や新型コロナウイルス感染症の再拡大により経済活動が制限され、住宅用の需要拡大のペースが減速しました。暖房事業では、燃焼式からヒートポンプ式への置換を推進するインセンティブもあり、需要は好調に推移しました。



販売拡大をめざすヒートポンプ式暖房(室外機)

2022年3月期の振り返り

新型コロナウイルス感染症の再拡大により経済活動が制限される中、住宅用やヒートポンプ式温水暖房機器の販売を拡大し、地域全体の売上高は前期を大きく上回りました。住宅用は、イタリアの補助金制度による追い風や、ギリシャなど欧州南東部での猛暑効果もあり、販売を拡大しました。業務用では、病院・食品小売業向けに販売を強化しました。空気質の改善提案で顧客ニーズを捉え、販売を伸ばしました。暖房事業は、ヒートポンプ式暖房機の幅広い品揃えを活かし販売が大きく伸長しました。冷凍・冷蔵事業は、ワンストップソリューションの展開を加速し、需要が堅調な食品小売業向けに販売を拡大しました。

2023年3月期の戦略

住宅用は、エネルギーコストの上昇による省エネ性への関心の高まりを捉え、高付加価値商品の拡販をめざします。業務用は、環境・省エネを切り口に、オフィス・ホテル向けの需要回復を捉えます。暖房事業は、脱炭素に向けたヒートポンプ式暖房機の需要拡大を捉え、シェアアップをめざします。冷凍・冷蔵事業は、食品小売業向けに販売を伸ばすとともに、医療分野向けに事業基盤の構築を図ります。

「FUSION25」の戦略

環境意識の高まりや住環境への投資継続による需要を捉え、差別化商品を投入・拡販します。欧州グリーンディール政策を追い風に、ヒートポンプ式暖房・給湯事業を大きく拡大するとともに、低温分野でも、空調や換気を含めた店舗ワンストップでのソリューション事業を強化し、HVAC&Rすべての市場で、空気質・エネルギーに関する顧客ニーズに柔軟に対応できるソリューションプロバイダーをめざします。また、冷媒のエコサイクル(回収・再生・破壊)の構築など、環境社会・業界をリードする取り組みも進めていきます。

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が、2022年3月期は新型コロナウイルス感染拡大に伴う需要減少や活動制限が残る地域で影響を受けました。オセアニアでは、需要は比較的堅調に推移しました。



需要の回復が見込まれるアジアの販売店

2022年3月期の振り返り

新型コロナウイルスの感染再拡大に伴う需要減少の影響を大きく受ける中、独自の販売網の拡充、オンラインツールを活用した販売店支援を推進しました。アジアの行動制限の緩和が進んだ国やオセアニアでの拡販に加え、売価効果もあり、地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用は、インドネシア・オーストラリアで販売を拡大しました。インドでも、販売店網の拡充、販売店との関係強化により拡販しました。業務用は、景気悪化による設備投資の鈍化、建設現場での労働者不足による着工遅れや工期延期が続く中、需要が比較的堅調な公共施設向けに販売を拡大しました。

2023年3月期の戦略

需要の回復が見込まれるアジアで、生産体制を強化し、販売拡大をめざします。住宅用は、マレーシアやインドネシアなどインバータの普及率が低い市場を中心に、コスト競争力の高いインバータ機を投入し、普及を促進します。業務用は、商品力・提案営業を強化し、病院・学校など成長が見込まれる市場向けの販売に注力します。

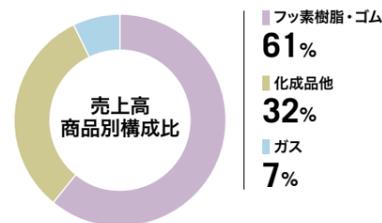
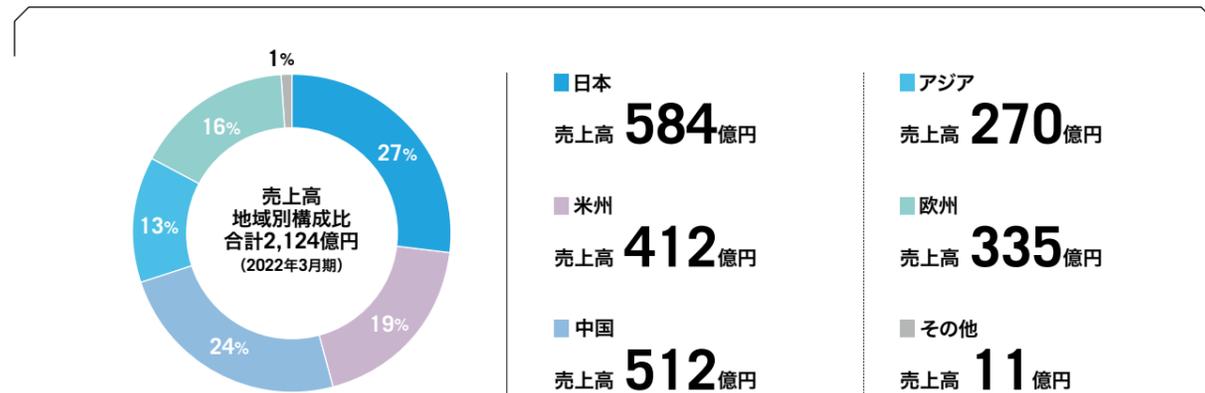
「FUSION25」の戦略

さらなる市場成長が見込まれるアジア地域で、販売網・品揃えを拡充するとともに、コスト競争力を強化し、収益を拡大します。環境性能の高い商品の販売を拡大し、市場のインバータ化やR32化をリードします。インドは、将来の一大拠点をめざし、売上高シェアNo.1の地位をさらに強固にするべく、ルームエアコンでのシェアNo.1を実現します。また、生産拠点間の連携を強化し、域内全体での最適生産を実行するほか、空気清浄機の域内生産も開始し、市場創造に取り組みます。

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。

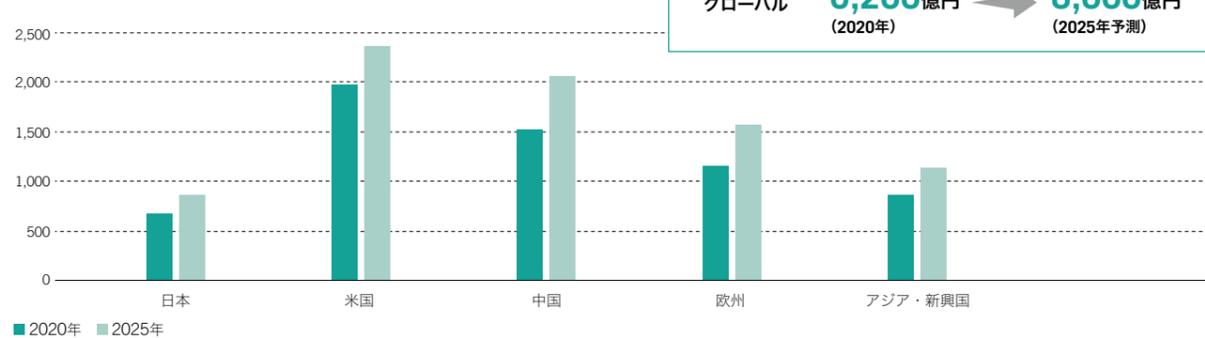


フッ素化学製品の主な分野・用途

| 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 (オプトソール) 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) ハンバーガー包装材 (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 ■ 化成系 ■ ガス

世界のフッ素化学市場規模 (当社推定)



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合物を生み出しています。近年は、半導体、電気自動車、ICT、新エネルギーなど、成長分野での新しいフッ素の用途開発に力を注いでいます。

市場環境

2021年3月期は、新型コロナウイルスの世界的流行の影響で大きく落ち込みましたが、2022年3月期は、半導体・自動車市場を中心に広範囲で需要が回復しました。

2022年3月期の振り返り

需要が好調な半導体・自動車市場を中心に、拡販・シェアアップし、売上高は前期を大きく上回りました。製品別では、フルオロカーボンガスは、既存市場の需要が拡大し、販売が伸長しました。フッ素樹脂は、半導体市場や、LANケーブル向けなど情報通信市場で販売を拡大し、フッ素ゴムでも、自動車市場で販売を拡大しました。化成系は、撥水撥油剤で、欧州・中国・アジアを中心に販売が伸長しました。また、エッチングガスは、半導体市場の需要回復を捉え、日本・中国で販売を拡大しました。



原材料の50%以上が天然由来成分の非フッ素系撥水剤

2023年3月期の戦略

好調な需要が見込まれる半導体・自動車・情報通信市場を中心に、差別化商品の投入、供給力の強化により、拡販・シェアアップをめざします。テキスタイルや食品市場向けには、サステナビリティのご要望に応える非フッ素系撥水剤・耐油剤を投入し、加工のしやすさや優れた性能で差別化を図ります。また、電気自動車や5Gの需要の高まりに対応し、リチウムイオン電池材料や情報通信市場を中心に用途開発を強化していきます。

「FUSION25」の戦略

世界各地域でEVの普及率目標が設定されるなど脱炭素社会の実現に向けた動きが加速していることに加え、食品・アパレル用途でも非フッ素化の動きが顕在化するなど、事業環境は想定以上のスピードで変化しています。これらの変化をチャンスと捉え、他社に先駆けてさまざまな施策を実行し、事業拡大を図ります。用途開発では、重点4市場(半導体・自動車・情報通信・情報端末)を軸に成果創出を加速するとともに、さらなる事業拡大に向け、高機能な非フッ素材の開発・拡販を進めていきます。また、将来の需要増加に備え、生産能力の増強などの先行投資も積極的に実行します。

Oil Hydraulics

油機事業

ダイキン独自の油圧技術は、省エネ性能に優れ、パワーコントロールの可能性を拓き、産業の発展に貢献しています。

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。空調で培った省エネ技術を応用し、機械の高精度化、静音性の向上、小型化をテーマに、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、グローバルで工作機市場での需要が好調に推移しました。建機・車両用油圧機器でも、住宅着工件数が堅調に推移した米国を中心に、需要は好調に推移しました。



海外など400V地域でもトランスでの変圧が不要であり、国内向け仕様と変わらない寸法・質量で使用可能なハイブリッドシステム

2022年3月期の振り返り

産業機械用油圧機器では、国内市場で工作機械向けを中心に販売が増加したことに加え、アジア・欧米向けの販売も増加し、売上高は前期を上回りました。建機・車両用油圧機器でも、国内および米国主要顧客向けの販売が増加し、売上高は前期を上回りました。

2023年3月期の戦略

産業機械用油圧機器で、イタリアのデュプロマティック社の買収を機に、欧州市場での事業基盤を構築し、環境貢献と事業拡大につなげます。建機・車両用油圧機器では、顧客ニーズに対応した商品で差別化を図り、グローバルでのシェア拡大をめざします。

「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

特機事業

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性能が要求される分野で活躍しています。

事業概況

特機事業では、防衛省からの受注による演習用の砲弾を中心に弾頭・信管、航空機部品などを設計・製造しています。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、安全や健康、快適な暮らしにつながる特別な技術が結集しています。在宅酸素医療用機器の製造・販売にも取り組んでおり、最高水準の信頼性や性能、品質が要求される酸素濃縮装置を提供しています。

市場環境

従来の呼吸器疾患患者向けの需要に加え、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、在宅療養者や酸素ステーションなどの自治体が運営する療養施設向けに、酸素濃縮装置の需要が大きく高まりました。また、採血することなく血中酸素飽和度を簡易に測定できる医療機器パルスオキシメータも、新型コロナウイルス感染者の容態管理のために需要が大きく高まりました。

2022年3月期の振り返り

新型コロナウイルス感染拡大により需要が高まる中、部品の逼迫や需要変動に対応した柔軟な生産体制の構築により確実に製品をお届けし、酸素濃縮装置の販売は前期を大きく上回りました。また、パルスオキシメータも同様に販売を拡大しました。

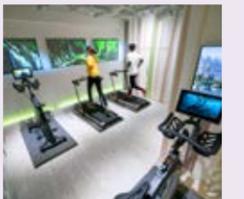
2023年3月期の戦略

新型コロナウイルス感染拡大の影響が落ち着き需要が従来水準に戻る中、酸素濃縮装置の耐久性を高めることで顧客ニーズに応え、販売を強化します。

また、新たに空気中の酸素濃度をコントロールすることで運動効率を高める低酸素システムを、フィットネス事業者を中心に販売開始し、医療ヘルスケアにおける事業拡大を図ります。

「FUSION25」の戦略

在宅酸素医療領域で、日本・中国を中心に差別化商品を投入してシェアアップを図ります。また、世の中の予防医療への関心の高まりを受け、ヘルスケアの事業展開を本格化します。まずは酸素濃縮装置の開発・生産で培った酸素コントロール技術を活用し、低酸素システムの販売を拡大させます。さらにさまざまなバイタルデータを取得・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展開をめざします。



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)

| | 2012年3月期 | 2013年3月期 | 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 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| 損益状況(会計年度): | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | ¥1,218,701 | ¥1,290,903 | ¥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 |
| 売上総利益 | 371,902 | 388,046 | 568,323 | 649,902 | 711,576 | 730,935 | 798,829 | 868,923 | 884,898 | 864,136 | 1,057,338 |
| 販売費及び一般管理費 | 290,709 | 299,419 | 411,786 | 459,314 | 493,704 | 500,166 | 545,089 | 592,668 | 619,385 | 625,513 | 740,987 |
| 研究開発費*1 | 32,987 | 33,569 | 40,177 | 42,892 | 46,138 | 53,870 | 62,051 | 65,216 | 67,968 | 71,738 | 81,535 |
| 営業利益 | 81,193 | 88,627 | 156,537 | 190,588 | 217,872 | 230,769 | 253,740 | 276,255 | 265,513 | 238,623 | 316,351 |
| EBITDA*2 | 131,719 | 140,151 | 235,439 | 268,354 | 302,075 | 315,798 | 348,574 | 375,570 | 393,999 | 372,217 | 464,413 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 41,172 | 43,585 | 92,787 | 119,675 | 136,987 | 153,939 | 189,052 | 189,049 | 170,731 | 156,250 | 217,710 |
| 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 | ¥ 44,967 | ¥ 103,161 | ¥ 179,713 | ¥ 160,423 | ¥ 226,186 | ¥ 267,663 | ¥ 223,740 | ¥ 250,009 | ¥ 302,167 | ¥ 374,691 | ¥ 245,071 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (62,955) | (218,386) | (80,835) | (77,331) | (105,493) | (128,823) | (127,459) | (165,773) | (156,187) | (159,667) | (180,790) |
| フリーキャッシュ・フロー*3 | (17,988) | (115,225) | 98,878 | 83,092 | 120,693 | 138,840 | 96,281 | 84,236 | 145,980 | 215,024 | 64,282 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (1,113) | 143,520 | (38,249) | (83,073) | (85,422) | (73,544) | (93,955) | (68,721) | (169,934) | 98,942 | (48,698) |
| 財政状態(会計年度末): | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | ¥1,160,564 | ¥1,735,836 | ¥2,011,870 | ¥2,263,990 | ¥2,191,105 | ¥2,356,149 | ¥2,475,708 | ¥2,700,891 | ¥2,667,513 | ¥3,239,663 | 3,823,998 |
| 有利子負債 | 389,891 | 705,871 | 693,944 | 662,413 | 608,981 | 609,430 | 554,371 | 585,642 | 553,807 | 751,213 | 824,874 |
| 自己資本 | 502,309 | 618,118 | 801,854 | 1,024,725 | 1,014,409 | 1,111,636 | 1,296,553 | 1,416,075 | 1,434,968 | 1,665,689 | 1,969,687 |
| 1株当たり情報(単位:円): | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 | ¥ 141.37 | ¥ 149.73 | ¥ 318.33 | ¥ 410.19 | ¥ 469.23 | ¥ 526.81 | ¥ 646.53 | ¥ 646.39 | ¥ 583.61 | ¥ 533.97 | ¥ 743.88 |
| 純資産 | 1,725.64 | 2,123.10 | 2,748.08 | 3,511.34 | 3,473.54 | 3,802.10 | 4,433.62 | 4,841.15 | 4,904.46 | 5,691.85 | 6,729.73 |
| フリーキャッシュ・フロー | (62) | (396) | 339 | 285 | 413 | 475 | 329 | 288 | 499 | 735 | 220 |
| 年間配当金 | 36.00 | 36.00 | 50.00 | 100.00 | 120.00 | 130.00 | 140.00 | 160.00 | 160.00 | 160.00 | 200.00 |
| 財務指標(単位:%): | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 30.52% | 30.06% | 31.79% | 33.94% | 34.82% | 35.76% | 34.87% | 35.02% | 34.70% | 34.66% | 34.01% |
| 営業利益率 | 6.66 | 6.87 | 8.76 | 9.95 | 10.66 | 11.29 | 11.08 | 11.13 | 10.41 | 9.57 | 10.17 |
| EBITDAマージン | 10.81 | 10.86 | 13.17 | 14.01 | 14.78 | 15.45 | 15.22 | 15.14 | 15.45 | 14.93 | 14.94 |
| 自己資本利益率(ROE) | 8.30 | 7.78 | 13.07 | 13.10 | 13.44 | 14.48 | 15.70 | 13.94 | 11.98 | 10.08 | 11.98 |
| 自己資本比率 | 43.28 | 35.61 | 39.86 | 45.26 | 46.30 | 47.18 | 52.37 | 52.43 | 53.79 | 51.42 | 51.51 |

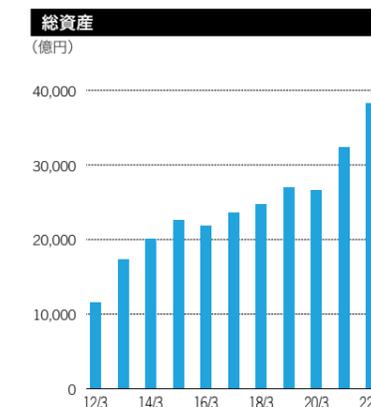
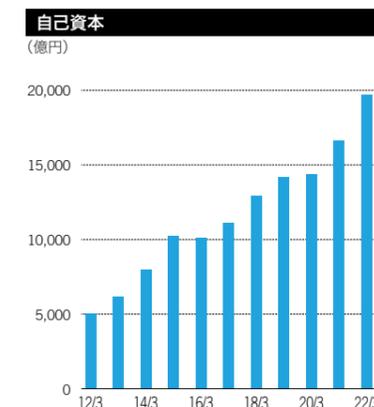
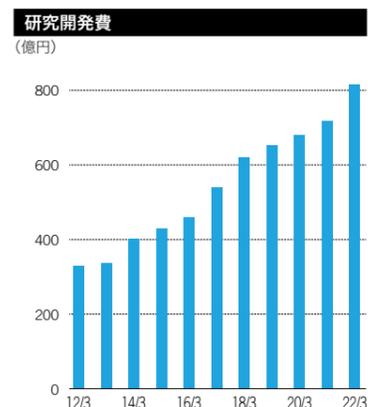
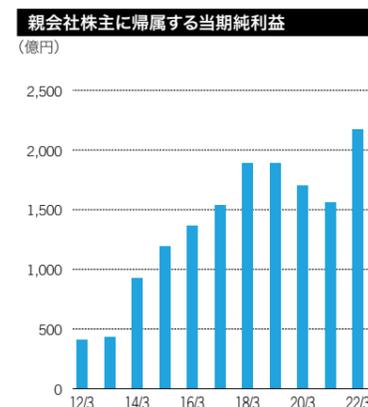
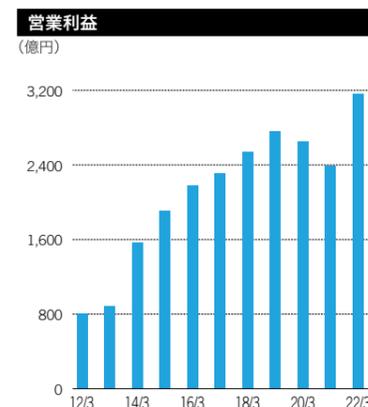
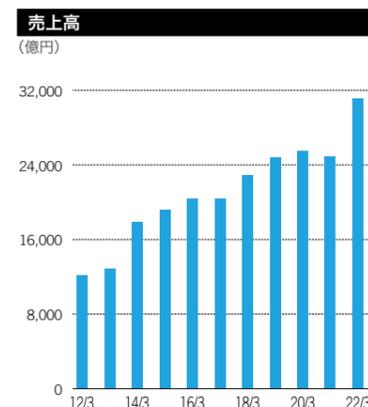
*1 研究開発費は、一般管理費及び当期製造費用に含まれています。

*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。



統合報告書2022の発行にあたって

株主・投資家の皆さまに、ダイキングループ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とし、2021年3月期から統合報告書を発行しています。当社グループは、お客さま、取引先、従業員、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「価値協創ガイドライン」などを参考にしています。

「価値創造プロセス」では、当社グループが積み上げてきた強みと、その強みを活かしたビジネスモデル、戦略経営計画「FUSION」を通じてめざす価値創造の概要を示し、続く「積み上げてきた強み」「ダイキン独自のビジネスモデル」「ダイキンがめざす価値創造」でその詳細をお伝えしています。

「中長期的価値創造に影響を及ぼすリスクと機会」では、外部環境の変化を踏まえて当社グループの中長期的価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、関連するリスクと機会を抽出しました。

「戦略経営計画『FUSION25』」では、2022年3月期より始まった戦略経営計画の概要と、初年度を終えての進捗状況をお示しています。

「FUSION25」では、環境・社会貢献を果たしながら事業拡大や収益力強化につなげ、成長・発展し続けたいという思いのもと、めざす姿を「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」とし、カーボンニュートラルへの挑戦などの重点戦略テーマを定めました。最終年度である2026年3月期に向けて、当社グループが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。

本報告書には、当社グループ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。



IRメンバー

その他の開示情報媒体

財務情報に関する報告

財務情報や株式・株主情報を開示しています。

- 「株主・投資家情報」WEBサイト
<https://www.daikin.co.jp/investor>
- 有価証券報告書
<https://www.daikin.co.jp/investor/library/securities>
- 決算短信
https://www.daikin.co.jp/investor/library/results_brief
- ダイキンReview(事業報告書)
<https://www.daikin.co.jp/investor/library/review>

非財務情報に関する報告

CSR・環境を中心に、サステナビリティへの取り組みを開示しています。

- 「CSR・環境」WEBサイト
<https://www.daikin.co.jp/csr>
- サステナビリティレポート
<https://www.daikin.co.jp/csr/report>
- コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.daikin.co.jp/csr/management/governance#chap04>

会社概要／投資家情報 (2022年3月31日現在)

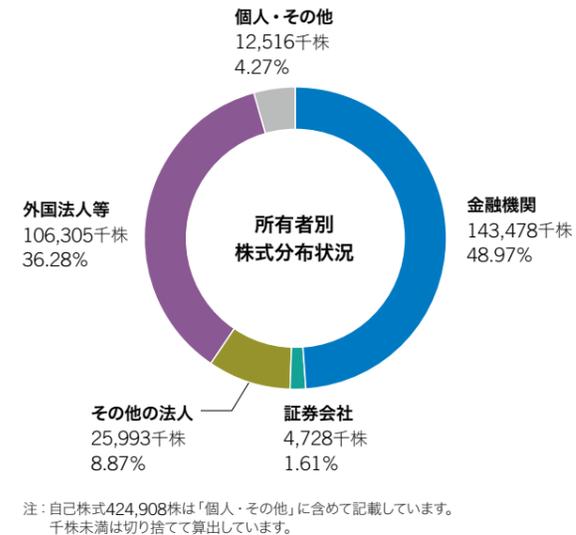
| | |
|------|--|
| 会社名 | ダイキン工業株式会社 |
| 本社 | 〒530-8323 大阪府大阪市北区中崎西2-4-12 梅田センタービル Tel: 06-6373-4312 |
| 東京支社 | 〒108-0075 東京都港区港南2-18-1 JR 品川イーストビル Tel: 03-6716-0111 |
| 決算期 | 毎年3月31日 |
| 創業 | 1924年10月25日 |
| 資本金 | 85,032百万円 |
| 関係会社 | 連結子会社：322社 持分法適用会社：15社 |
| 従業員数 | 88,698人(連結) |

| | |
|----------|----------------------------------|
| 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 | 29,906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 |

大株主(上位10名)

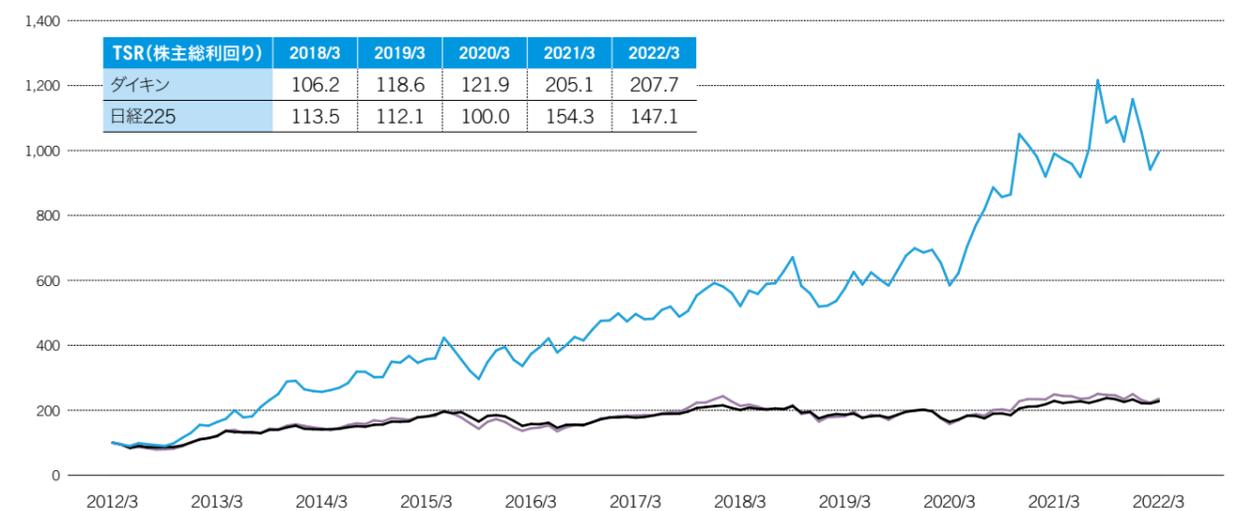
| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率*(%) |
|---|---------|----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 61,402 | 20.98 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 20,035 | 6.85 |
| 株式会社三井住友銀行 | 9,000 | 3.07 |
| ジェーピー モルガン チェースバンク 385632 | 7,763 | 2.65 |
| 株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・農林中央金庫退職給付信託口) | 4,999 | 1.71 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 4,900 | 1.67 |
| エスエスピーティーシー クライアント オムニバス アカウント | 4,729 | 1.62 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口4) | 4,621 | 1.58 |
| ステートストリートバンク ウェスト クライアント トリーティー-505234 | 4,059 | 1.39 |
| 住友生命保険相互会社 | 3,595 | 1.23 |

* 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424,908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。

株価推移



—ダイキン —TOPIX —TOPIX機械

注1：TSR(Total Shareholder's Return)：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
注2：TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)
注3：グラフの値は、2012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2022年3月末日まで)

DAIKIN INDUSTRIES, LTD.

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