



ダイキン Review

第119期 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)



©David Noton - ドロミテ(イタリア) -



厳しい経営環境の中、過去最高業績を更新

独自の強みを基盤として先手の施策を迅速に展開 さらなる業績拡大をめざす

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

経営環境の先行きが不透明な中、当社は、状況変化への迅速な対応と施策の徹底した実行に取り組み、事業成果の創出と経営体質の一層の強化につなげてまいりました。

以下、目下の経営状況と今後の展望についてご報告申し上げます。

代表取締役社長兼CEO 十河 政則

環境変化に柔軟に対応 売上高は初の3兆円超え、営業利益も 過去最高を更新

—— 2021年度の業績について教えてください。

2021年度は、新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見通し難く、状況がどのように変化するか分からない中で、事業環境の上振れにも下振れにも迅速に対応できる柔軟な経営の舵取りを行うとの方針でスタートしました。ワクチン接種が進み、経済活動を徐々に再開する国もありましたが、感染の再拡大により多くの地域で厳しい活動制限が続きました。また、世界的な半導体・電子部品不足、原材料価格や物流費の高騰に加え、ウクライナ情勢の緊迫も企業活動に大きな影響を及ぼしました。

このような中で当社は、戦略的売価政策、販売拡大・

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、具体的な施策にまで落とし込み、スピード感を持ってその実行に徹底して取り組んできました。状況変化に対して短期間で計画を見直す柔軟な運営を行いながら、迅速に二の手、三の手を打ち、対応してきました。

原材料市況の高騰や物流の混乱によるマイナス影響は想定を大きく上回りましたが、戦略的売価政策の徹底やコストダウンの極大化によって吸収することができました。半導体や電子部品の不足懸念に対しても、グローバルで販売・生産・調達・サプライチェーン・物流が密に連携し、切れ目のない製品供給につなげました。空調事業においては、住宅用での矢継ぎ早の新商品投入、業務用での提案営業の強化のほか、デジタルを活用した販売チャネルの展開を加速したことなどにより、各地域で販売拡大・シェアアップを達成しました。

これらの結果、2021年度は、通期で3度の業績見通し
の上方修正を行い、さらにその見通しを上回る業績を達成
することができました。具体的には、売上高が3兆1,091
億円（前期比24.7%増）、営業利益が3,163億円（同
32.6%増）、経常利益が3,274億円（同36.3%増）、親
会社株主に帰属する当期純利益が2,177億円（同39.3%
増）と、売上高は初めて3兆円を超え、営業利益も過去
最高を更新しました。

これまでの成果と強みをいかして 施策展開をさらに加速

—— 2022年度の業績見通しはいかがでしょうか。

2022年度の業績見通しは、売上高は3兆3,800億円
（前期比8.7%増）、営業利益は3,400億円（同7.5%増）、
経常利益は3,450億円（同5.3%増）、親会社株主に帰属
する当期純利益は2,280億円（同4.7%増）としました。

2022年度の経営環境は、ウクライナ問題の長期化やそ
れにとまなう欧州経済の停滞、資源高による世界的な景
気減速や物流・サプライチェーンへのリスク、中国のゼロ
コロナ政策の影響など、昨年度以上に不透明な状況です。
資源価格や物流費、人件費のさらなる上昇など、過去に
経験がないレベルの厳しいコストアップも続く見込みです。

一方で、エネルギーコスト上昇により省エネニーズがよ
り一層高まることは、ヒートポンプ暖房機やインバータ機
の需要につながり、環境技術やサービスソリューション提
案を得意とする当社にとってはチャンスとも言えます。

今年度の計画は、このような経営環境のプラス・マイナ
スの両面を広く俯瞰したうえで、複数のシナリオを想定し、

需要の上振れにも下振れにも対応できる構えとしました。
今後、起こりうる状況の変化にもスピーディーに対応し
て、必要な施策を次々と実行していくことで、最高業績を
さらに更新していきます。

—— 今年度の重点施策を教えてください。

今年度は、昨年度の「重点7テーマ」に「買収会社や
大型設備投資の成果創出・収益化」を加えて「重点8テー
マ」としたうえで、さらにプラスワンとして、世の中の変
化をチャンスとし、当社の強みをいかして次の飛躍につな
げる「チャレンジテーマ・イノベーションテーマ」を設定し、
もう一段取り組みを強化して成果につなげる考えです。

例えば販売拡大・シェアアップについては、特に、回復
が遅れていた業務用空調事業の強化に向けて、空気・換
気商品をシステム化した市場・用途別のソリューション提
案やデジタルを活用した顧客への提案、カーボンニュート
ラルを切り口にした省エネ・省施工・再エネ利用などの取
り組みを強化します。

変動費コストダウンについては、引き続き、材料置換や
基幹部品の標準化、内作化の効果拡大に取り組むことに
加え、さらに原材料加工まで入り込んだ材料改革やモ
ジュールを活用した共通化・標準化を進め、効果を最大化
していきます。

また、昨年度は半導体・電子部品不足が続く中、本部
主導のもと、各生産拠点と関連部門が密に連携し、生産
や販売をつないできました。2022年度の部品確保につい
ては目途が立っていますが、逼迫懸念の高い部品につい
ては、代替調達・代替開発を実行し、さらなる販売の上
振れに備えた安全在庫の確保に努めるだけでなく、海外と

国内両構えでの「ダブルエンジン生産」のメリットをいかし、強靱な生産供給体制の構築にも取り組んでいきます。

チャレンジテーマ・イノベーションテーマは、カーボンニュートラルとデジタル化の加速という世の中の大きな変化をチャンスとし、戦略経営計画「FUSION25（フュージョン・トゥエンティファイブ）」での飛躍につなげるものです。例えば、欧州ではヒートポンプ暖房機の大規模な販売拡大に挑戦するべく、販売・サービス体制の強化や差別化商品の投入に加え、生産能力拡大に向けて新たな投資も実行します。北米では、環境・省エネ対応強化をチャンスに環境プレミアム事業の拡大を加速します。また、アジア・オセアニアでは、システムインテグレーターやサービス会社の買収、スマートシティプロジェクトや地域冷暖房事業などに取り組みます。

—— 難しい経営環境に対応するポイントは 何でしょうか。

当社はこれまで、常に変化を先取りし、世の中の半歩、一歩先を行く施策に挑戦して成果を上げるとともに、独自の強みを培ってきました。

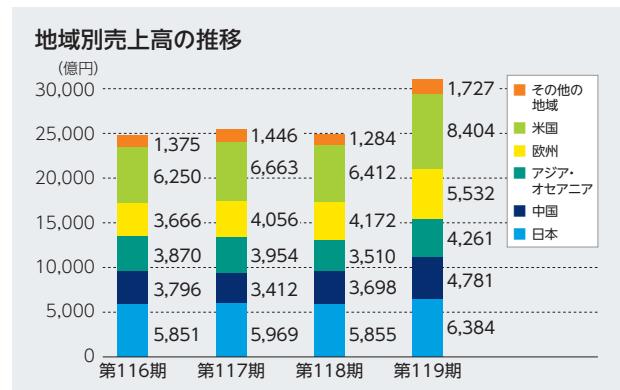
例えば、グローバル化を他社に先駆けて推進し、地産地消と直接販売を基本に世界8極でサプライチェーンを築き、海外事業を柱に高収益体制を確立してきました。グローバルで事業を展開するうえでは、求心力と遠心力という考えを重要視し、現地の経営陣に権限移譲して徹底的な地域密着を推進する一方、日本の本社が中心となり全体最適の観点から経営をリードしてきました。

また、「フラット&スピードの経営」を重視し、経営トップと現場第一線との一体感ある組織運営を行ってきました。

経営環境の変化に関する現場からのいきた情報に基づき、経営トップがスピーディーに判断するとともに、経営トップの課題認識、危機感を組織全体でタイムリーに共有することで、現場での戦略の実行力や変化に対する自律的な対応力を育んできました。このような当社独自の「ダイバーシティ経営」を有言実行し、信頼感・一体感を醸成してきたことが変化の激しい時代を勝ち残るうえでの強みとして結実していると考えています。

このような強みが基盤となり、コロナ禍や地政学リスクの顕在化などあらゆる逆風の中でも、それらをものともせず、成長発展を実現していく原動力になっていると考えています。4月以降、中国の上海ほか各都市でロックダウンが実施されるなど、経営環境は不透明感を増す中にありますが、このような状況のときこそ、当社の強みがいかせる絶好の機会と捉え、経営計画の必達、業績の拡大に努めていきます。

株主のみなさまには、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



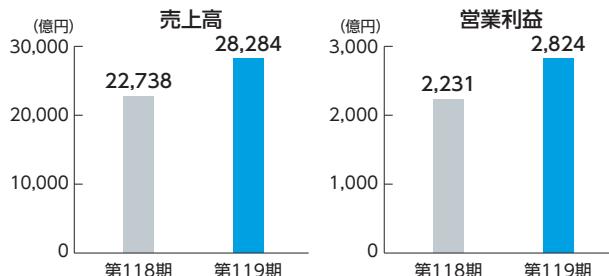
空調・冷凍機事業

セグメント別構成比

91.0%

売上高 **2兆8,284億円**
(前期比24.4%増) 

空気・換気関連の新商品投入や販売力・営業力の強化により、各地域でシェアを拡大したことに加え、欧州でヒートポンプ暖房機の好調な需要を捉えて販売を拡大したことなどにより、増収増益となりました。



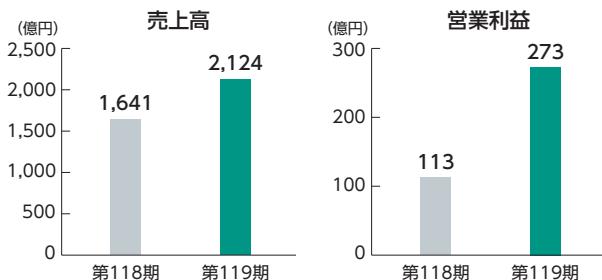
化学事業

セグメント別構成比

6.8%

売上高 **2,124億円** (前期比29.4%増) 

半導体・自動車市場での需要回復を捉えて大きく販売を拡大するとともに、原材料市況の高騰影響を受ける中、売価効果もあり、増収増益となりました。



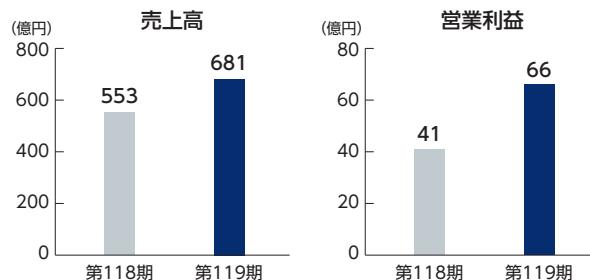
その他事業

セグメント別構成比

2.2%

売上高 **681億円** (前期比23.1%増) 

油機事業が産業機械向け・建設機械向けの需要回復を捉えて販売を拡大したほか、特機事業でもパルスオキシメータや酸素濃縮装置の販売が伸長し、増収増益となりました。



売上高



3兆1,091億円 (前期比 24.7%増)



グループを挙げて販売拡大・シェアアップに取り組み、空調事業、化学事業ともにすべての地域で販売が拡大した結果、売上高は過去最高を達成し、初めて3兆円を上回りました。

親会社株主に帰属する当期純利益



2,177億円 (前期比 39.3%増)



原材料市況や物流費の高騰による影響を受ける中、戦略的売価政策や変動費・固定費のコストダウンの徹底などにより営業利益が拡大したことから、親会社株主に帰属する当期純利益も大幅に増加し、過去最高を更新しました。

配当について

株主のみなさまへの還元につきましては、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、連結純資産配当率 (DOE) 3.0%を維持するよう努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準をめざしてまいります。当期の配当金は、対前年40円増配の200円 (中間配当金90円、期末配当金110円) とさせていただきますと存じます。



連結貸借対照表 (要約)

(百万円)

	第118期末 (2021年3月31日)	第119期末 (2022年3月31日)	増減額
流動資産	1,733,361	2,165,623	432,262
固定資産	1,506,301	1,658,374	152,073
流動負債	765,984	1,306,239	540,254
固定負債	775,182	509,649	△265,533
純資産	1,698,495	2,008,109	309,614
総資産	3,239,662	3,823,998	584,335

連結損益計算書 (要約)

(百万円)

	第118期 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)	第119期 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	増減額
売上高	2,493,386	3,109,106	615,719
営業利益	238,623	316,350	77,727
経常利益	240,248	327,496	87,247
親会社株主に帰属する当期純利益	156,249	217,709	61,460
1株当たり当期純利益 (円)	533.97	743.88	209.91

連結キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(百万円)

	第118期 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)	第119期 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	374,691	245,071	△ 129,619
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 159,666	△ 180,789	△ 21,123
財務活動によるキャッシュ・フロー	98,942	△ 48,698	△ 147,640
現金及び現金同等物の期末残高	662,267	717,802	55,535

(注) 記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

TOPICS | 研究

オフィス内で自然の風を再現する商品をオカムラと共同開発

当社は、会員型コワーキングスペース「point 0 marunouchi」での実証を経て、自然の風を再現する『ウィンドユニット』を株式会社オカムラと共同開発しました。

2019年にスタートした「point 0 marunouchi」プロジェクトは、様々な業種の企業20社が参画し、各社の最新技術やデータ、ノウハウを活用し、実証実験を通じて、多様な働き方に合わせたソリューションの高度化や新しいサービスの創出をめざしています。

今回の商品は、当社が開発した自然の風を再現する大型送風機『Wind Creator (ウィンド クリエイター)』を、オカムラが展開する家具シリーズ『Lives (ライブス)』のシェルフに組み込んだ新しいユニットで、本プロジェクトとしては、初めての商品化となります。

当社は、今後も本プロジェクトを通じ、空間における新たな価値創出をめざしてまいります。



『ウィンドユニット』

軽井沢の自然の風の測定データをもとに、オフィスの中で体全体を吹き抜ける「ゆらぎ」のある風を再現（2021年11月よりオカムラにて販売）。

TOPICS | サステナビリティ

気候変動対策における世界の先進企業として最高評価を獲得

当社は、企業や自治体を対象とした世界的な環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体であるCDPから、気候変動対策および開示に優れた企業として、最高評価の「Aリスト」に選定されました。

CDPでは、世界の主要企業の環境活動についての情報を収集・分析・評価し、気候変動に関する取り組みと情報開示で最も優れた企業を「気候変動Aリスト」として毎年選定しています。2021年度は約12,000社の評価が行われ、世界で200社、そのうち日本では当社を含む56社が「Aリスト」に選定されました。

当社は、2050年に事業による温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を掲げており、今後も世界中に快適な空気環境を提供するとともに脱炭素社会の実現に貢献してまいります。



TOPICS | GLOBAL

米国子会社グッドマン社の社名を変更

当社は、2012年に買収した米国グッドマン社の社名を本年4月、「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」に変更しました。

近年の世界的なカーボンニュートラルの潮流を受け、世界最大の空調市場である北米においても環境への関心が加速度的に高まってきています。このような中、同地域における環境先進企業としてのコーポレートブランドの確立をめざし、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としました。

社名変更とあわせて、環境対応の促進を目的とした専任組織を新設し、低温暖化冷媒R32やインバータなどの環境技術を採用した空調製品のさらなる普及に取り組みます。また社内の組織統合も行い、社内連携や機動力を向上させるだけでなく、一つのビジョンのもとで、北米空調市場における環境ソリューション製品のさらなる普及と事業拡大をめざします。なお、社名変更後も、Goodmanなどの製品ブランドは存続します。

戦略経営計画「FUSION25」では、北米空調市場でNo.1となることをめざしています。今回の社名変更により、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進め、サステナブルな社会への貢献とグループの成長を実現してまいります。



同社の工場「ダイキン テキサス テクノロジーパーク」

TOPICS | PR

「日経スマートワーク大賞 2022」で「大賞」を受賞

当社は、働き方改革を通じて成長をめざす先進企業を表彰する「日経スマートワーク大賞 2022」で、「大賞」を受賞しました。同賞は、日本経済新聞社が上場企業などを対象に次世代をリードするエクセレントカンパニーを選出するものです。

今回、当社は「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」の主要3部門で最高評価の「S++」を獲得し、総合ランキングにおいて5年連続で最高ランクとなる5つ星評価となりました。そのうえで、これまでの評価実績やDX人材育成への投資のほか、産学連携や企業間共同開発、ベンチャー企業との協業をはじめとした、積極的な社外連携推進の取り組みなど「イノベーション力」について特に高く評価され、初めての大賞受賞となりました。

今後も、社員一人ひとりが活躍できる環境・制度作りを推進するとともに、社内外との協創を通じた技術発展・事業拡大による新たな価値の創造に挑戦してまいります。



会社の概要 (2022年3月31日現在)

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

役員の状況 (2022年3月31日現在)

取締役	取締役会長 兼 グローバルグループ代表執行役員	井上礼之
	代表取締役社長 兼 CEO 社外取締役	十河政則 川田達男 牧野信次 鳥井信吾 新居勇子
	代表取締役 兼 副社長執行役員	田谷野憲
	取締役 兼 副社長執行役員	三崎政次 松崎隆博 峯野義博
取締役	カンワル・ジート・ジャワ	
監査役	社外監査役	矢野龍徹 長島
	監査役 (常勤)	植松弘成 多森久夫 高橋孝一 森山幸 松田直 聡文
執行役員	専務執行役員	田中直和 高森山田 松田直和
	常務執行役員	田山理克 澤井行 森本勉 米田裕二 佐治正規 足田紀雄
執行役員	相談役執行役員	山田靖
	執行役員	神野仁志 宮住太史 山村本雅 竹内牧男 平賀義之 丸賀秀樹 森岡重克 河原章博 上原克章 植田博 三浦謙 松葉公 羽東知 水森圭

株式の状況 (2022年3月31日現在)

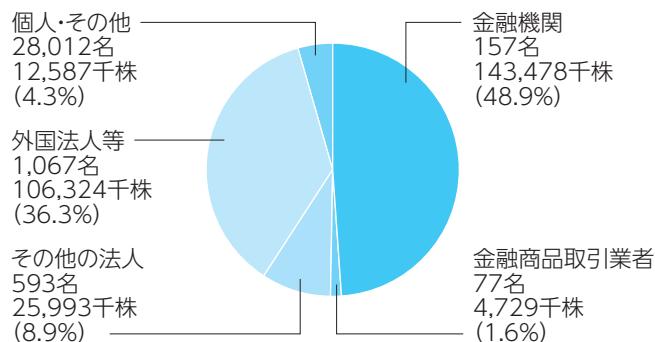
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	293,113,973株
株主数	29,906名

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	61,402	21.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,035	6.8
株式会社三井住友銀行	9,000	3.1
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	7,763	2.7
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	1.7
株式会社三菱UFJ銀行	4,900	1.7
エスエスピーティーシークライアント オムニパス アカウト	4,729	1.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	4,621	1.6
ステート ストリート バンク ウエスト クライアント トリーティ 505234	4,059	1.4
住友生命保険相互会社	3,595	1.2

(注) 1. 持株比率は小数点第2位を四捨五入して表示しております。
2. 持株比率は自己株式(424千株)を控除して計算しております。

株式の所有者別分布



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日

単元株式数 100株

公告方法 電子公告とし、当社ウェブサイト
(<https://www.daikin.co.jp/e-koukoku/>)
に掲載いたします。
ただし、事故その他やむを得ない事由
が生じた場合は、日本経済新聞に掲載
いたします。

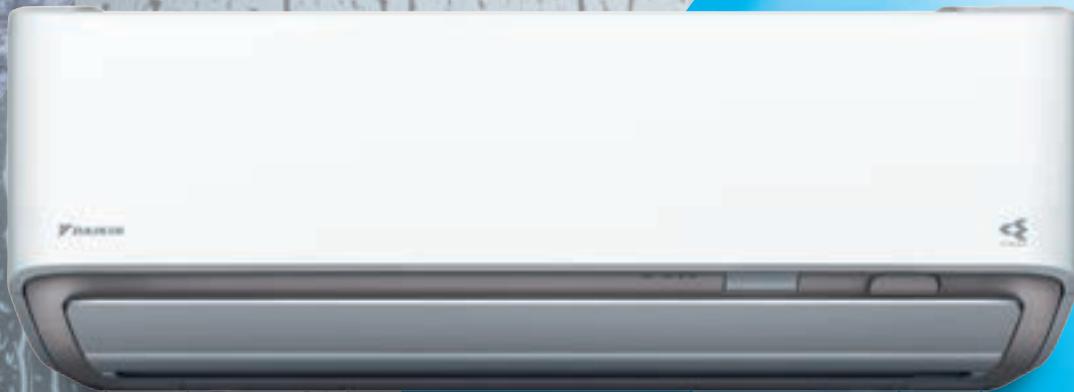
上場証券取引所 東京証券取引所

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関

【各種お問合せ先】 〒541-8502
大阪市中央区伏見町三丁目6番3号
三菱UFJ信託銀行株式会社
大阪証券代行部

〈テレホンセンター〉
0120-094-777(通話料無料)

【受付時間 9:00~17:00
(土、日、祝祭日、年末年始を除く)】
ウェブサイト
<https://www.tr.mufig.jp/daikou/>



一年中、換気しながら
快適な空気を届ける
うるさらX



一般財団法人 省エネルギーセンター 主催

2021 年度 省エネ大賞

(製品・ビジネスモデル部門)

受賞対象機種:うるさらX(2022年モデル)(9.0kWクラスは除く)

「省エネルギーセンター会長賞」受賞

給気・排気換気での省エネ効率と業界初*リニアハイブリッド方式の除湿効率が評価されました。

※2021年9月6日発表。家庭用エアコンで冷却方式、加熱方式どちらにおいても冷却流量をリニアに制御できる点において。



環境に配慮した
植物油インキを
使用しています。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。



ダイキン工業株式会社

〒530-8323 大阪市北区中崎西二丁目4番12号梅田センタービル
TEL (06) 6373-4312
URL <https://www.daikin.co.jp>