



# ダイキン Review

第118期 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)



©Junji Takasago / G.I.P.Tokyo / テカボ湖 (ニュージーランド)



## 厳しい経営環境の中、公表値を上回る業績を達成

# コロナ禍での体質強化の成果をベースに 業績のV字回復とさらなる成長発展に挑戦

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。

2020年度はコロナ禍で先行き不透明感が強い中、当社はコロナ危機に立ち向かう経営の構えをいち早く取り、経営環境の変化に柔軟かつスピーディに対応することで、事業成果の創出にグローバルグループ一丸となって取り組んでまいりました。

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

## 短期業績の確保とともに、経営体質の強化を推進

### 2020年度は公表値を上回る業績を達成

#### —— 2020年度の業績について教えてください。

2020年度の業績は、売上高が2兆4,933億円（前期比2.2%減）、営業利益が2,386億円（同10.1%減）、経常利益が2,402億円（同10.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益が1,562億円（同8.5%減）となりました。

コロナ禍で先行きの見通しが不透明な中、当社は「守りと攻め」、「体質強化・体質改革」のテーマを設定するとともに、グローバルグループで取り組む重要課題として「6つの緊急プロジェクト」を立ち上げ、成果創出に向けて全社で取り組んできました。刻々と変化する状況に対応し実

行計画を見直す柔軟な運営を行い、4度目の上方修正となった本年2月の業績見通しをさらに上回ることができました。

事業をグローバルに展開する当社にとって、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響は極めて大きく減収減益とはなりましたが、コロナ禍において取り組んだ諸施策を通じて、短期業績を確保するだけでなく、将来の成長発展に向けた経営体質のより一層の強化を進めることができたと考えています。

#### —— どのような取り組みをされてきたのでしょうか。

まず、販売拡大・シェアアップに向けた販売力・営業力の強化に関しては、オンラインによる営業活動や販売店支援、Eコマースなど、デジタルを活用した販売革新の取り

組みを進めました。商品開発面では、日本ではこれまで最上位機種だけの展開だった換気機能付きルームエアコンの商品ラインナップを標準機種にまで一気に拡充するなど、ライバルの先を行く迅速な差別化商品の開発と投入を実行しました。また、空気清浄機や後付け可能な店舗用全熱交換器をはじめとして、各地域で新商品やソリューション提案によるセット販売を展開するなど、空気・換気などの新たなニーズを取り込み、大幅な販売拡大に繋がりました。

これらと併せて、需要変動に柔軟かつ迅速に対応できる一気通貫したサプライチェーンによる供給力のアップ、徹底したコスト削減、身軽で強靱な経営体質に向けた固定費削減なども進めてきました。

2021年度は、これらの培ってきた力をいかして業績向上に繋げることが重要だと考えています。

## スピードある実行で厳しい事業環境を克服し、業績のV字回復をめざす

### —— 2021年度の業績見通しはいかがでしょうか。

2021年度の業績見通しは、売上高は2兆7,500億円（前期比10.3%増）、営業利益は2,700億円（同13.1%増）、経常利益は2,700億円（同12.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,770億円（同13.3%増）としました。

2021年度も新型コロナウイルスの収束は見通せず、どのように事業環境が変化するか分からない先行き不透明な状況が続くと考えています。感染再拡大にともなうロックダウンによるマイナス影響が懸念される一方で、ワクチンの普及による感染収束や各国の大型経済対策の効果などにより、景気が急速に回復する可能性もあります。こう

した認識のもと、事業環境の変化に従来以上にスピードを上げて柔軟に施策を展開していくことが何より重要だと考えています。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かじ取りを行っていきます。

新型コロナウイルスの影響が不透明なことに加えて、原材料市況や物流運賃の高騰、さらには住宅用空調市場の減速懸念、業務用空調市場の回復の遅れなど、当社を取り巻く事業環境は厳しい状況にあります。コロナ禍で進めてきた経営体質強化の取り組みをベースに、引き続き攻めと挑戦の姿勢で施策を実行していくことで、2ケタの増収増益を確保し、コロナ前の業績を上回るV字回復を果たしたいと考えています。

### —— 2021年度の重点施策について教えてください。

当社では、今年度業績の鍵となる「重点7テーマ」を定め、この4月より実行のスタートを切っています。スピードある施策の展開・実行は、変化が大きいこの時代において重要な競争力となると考えています。

今年度に取り組む「重点7テーマ」は、次のとおりです。

- ① 戦略的売価政策
- ② ライバルに打ち勝つ販売拡大・シェアアップ
- ③ 変動費コストダウンの極大化
- ④ 物流コスト高騰に対する抑制策と物流効率化の実行
- ⑤ 固定費の抜本削減、間接業務の効率化
- ⑥ 事業環境の変化に備えた柔軟な構えの構築
- ⑦ 戦略経営計画「FUSION25」重点テーマのスタートダッシュ

これらの中からいくつか具体的に紹介しますと、戦略的売価政策では、単に売価のあり方だけでなく、市場

やお客様にその価値を認めていただける差別化商品のスピーディな投入、空調機器に換気・空気質商材などを組み合わせたソリューション提案など、商品力、販売力、営業力、提案力、コストダウン強化も含めたあり方を考え、地域ごとに具体的に展開していきます。経営体質強化にもつながる重要な取り組みと位置付けています。

販売拡大・シェアアップに関しては、2020年度に強化してきた販売力・営業力をベースにし、ユーザーの新たなニーズをとらえた差別化商品の投入やソリューション提案、販売のデジタル活用などをさらに推進します。空気・換気商品については一大事業化をめざします。またサプライチェーンマネジメントの強化もシェアアップのポイントであり、各拠点において調達・生産・販売が密に連携し、需要変動や市場変化にきめ細かく対応していきます。足元での半導体の逼迫に対しては、いち早く調達・確保するだけでなく、迅速な代替開発も実行し、今年度の販売計画を支える部品確保のみならず、さらなる需要や販売の上振れにも対応すべく取り組みを進めているところです。

併せて、原材料市況高騰の影響の吸収だけでなく、中長期的な収益構造の強化に向けて、グローバル全体での変動費コストダウンに注力していきます。価格が高騰している銅については、アルミやステンレスなどへの材料置換を急ぐほか、基幹部品の標準化や内製化を進めていきます。

### —— 新しい戦略経営計画もスタートします。

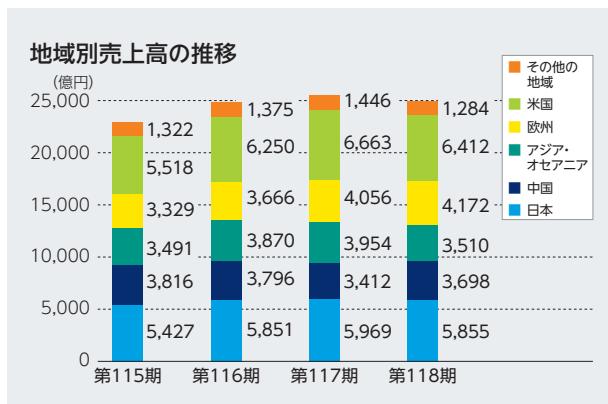
今年度は、当社にとって非常に重要な1年になると認識しています。これまでの経営体質強化の成果を創出し、最高益更新への道筋をつけたうえで、その先を見据えた中長期でのさらなる成長発展に向けた施策も同時に実行し

ていくことが重要だと考えています。

2020年までの5年間は、経済・産業・社会の構造が大きく変化した期間だったと思います。環境・社会課題への意識の高まりや、デジタル技術の革新、コロナ禍を機とした人々の安心・安全に対する意識の変化や働き方の多様化など、その変化のスピードの速さや振れ幅は非常に大きく、当社の事業活動にまで大きく影響を及ぼすものでした。こうした世の中の大きな変化は、常に変化を先取りし先手先手で策を打って成長してきた当社にとって、培ってきた強みをいかし、さらなる成長発展をめざすチャンスだと捉えています。

次期戦略経営計画「FUSION25（フュージョン・トゥエンティファイブ）」ではこの5年間で、環境と社会に貢献しながら事業を拡大していく基盤づくりの期間と位置づけ、成長戦略を実践していきます。

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。



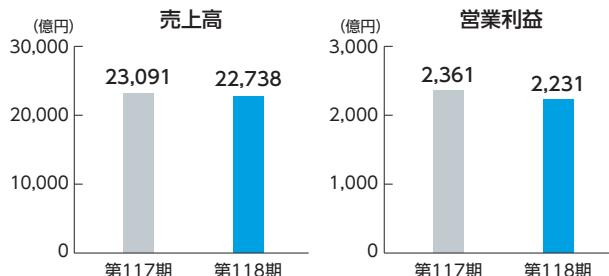
# 空調・冷凍機事業

セグメント別構成比

91.2%

売上高 **2兆2,738億円**  
(前期比1.5%減) ↓

住宅用では、巣ごもり需要の拡大や換気・空気清浄への関心の高まりなどから想定を上回る需要となり、日本・欧州・中国を中心に販売を拡大しましたが、業務用では、新型コロナウイルス感染拡大による設備投資減少の影響を大きく受け、減収減益となりました。



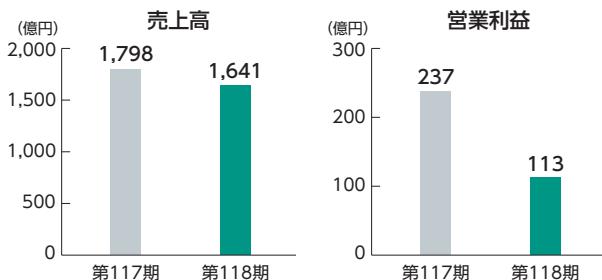
# 化学事業

セグメント別構成比

6.6%

売上高 **1,641億円** (前期比8.7%減) ↓

市場が回復基調にある半導体向けの販売強化とともに、需要が好調なタブレット向けや医療用防護服向けの販売拡大に努めました。新型コロナウイルス感染拡大による自動車市場などの需要減速の影響などが大きく、減収減益となりました。



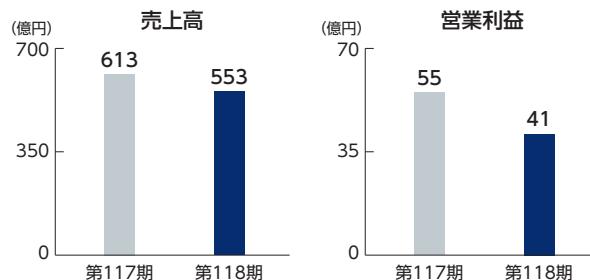
# その他事業

セグメント別構成比

2.2%

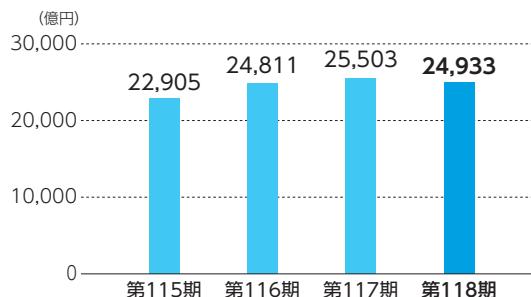
売上高 **553億円** (前期比9.6%減) ↓

特機事業では在宅酸素医療機器の販売が伸長しましたが、油機事業では産業機械用油圧機器の需要減の影響が大きく、セグメント全体では、減収減益となりました。



## 連結財務ハイライト

### 売上高

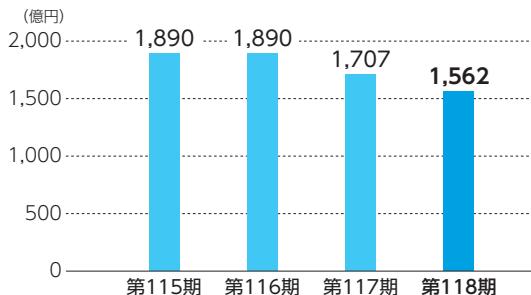


**2兆4,933億円** (前期比 2.2%減)



世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きい中、需要の変化に柔軟に対応できるサプライチェーンマネジメントの構築、販売力・営業力の強化、新商品の投入などにより、計画を上回る売上高を確保しましたが、前期比では2.2%の減収となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益



**1,562億円** (前期比 8.5%減)



最大限の売上確保に加えて、コストダウンの推進や固定費削減の徹底などに取り組んだものの、新型コロナウイルス感染拡大による営業利益へのマイナス影響が大きく、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比8.5%の減益となりました。

### 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、前年と同額の160円 (中間配当金80円、期末配当金80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117期末 (2020年3月31日)	第118期末 (2021年3月31日)	増減額
流動資産	1,304,427	1,733,361	428,934
固定資産	1,363,085	1,506,301	143,216
流動負債	693,957	765,984	72,027
固定負債	510,963	775,182	264,219
純資産	1,462,591	1,698,495	235,903
総資産	2,667,512	3,239,662	572,150

## 連結損益計算書 (要約)

(百万円)

	第117期 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	第118期 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)	増減額
売上高	2,550,305	2,493,386	△ 56,918
営業利益	265,513	238,623	△ 26,890
経常利益	269,025	240,248	△ 28,776
親会社株主に帰属する当期純利益	170,731	156,249	△ 14,481
1株当たり当期純利益 (円)	583.61	533.97	△ 49.64

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(百万円)

	第117期 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	第118期 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	302,166	374,691	72,524
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 156,187	△ 159,666	△ 3,479
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 169,933	98,942	268,875
現金及び現金同等物の期末残高	321,151	662,267	341,115

(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 | 製品

## 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

空気質に対する意識の高まりから換気的重要性が改めて注目されている中、部屋の広さに応じて選べる換気機能(給気方式)付きルームエアコン5商品を発売しました。

センサー換気機能が新たに搭載され、リビングルームなどの大空間でも快適な換気運転ができる『うるさらX(エックス)』、加湿に加えて新たに換気機能が搭載された『うるさらmini(ミニ)』、換気運転可能なスタンダードモデルである『Vシリーズ』、さらにこれら3商品と同様、リモコンの「換気ボタン」を押すだけで換気ができる『うるるとさらら天井埋込カセット形シングルフロータイプ』、『うるるとさらら床置形』を、昨年11月より順次発売しています。

当社は、換気ができるルームエアコンのより広い普及をめざし、夏でも冬でも快適な換気ができる環境をより多くのお客様にお届けしたいと考えています。



## TOPICS | 製品

## 業務用換気機器『ベンティエール』の商品ラインナップを拡充

当社は、室内の温度や湿度を保ちつつ効率的に換気ができる全熱交換器ユニット『ベンティエール』について、後付け設置に適した「屋外設置形」「天井吊形」「露出設置形(150m<sup>3</sup>/hタイプ)」の3商品を新たにラインナップし、本年5月より順次発売します。

従来製品は天井内への埋め込み設置が主流で、追加設置には天井の張替工事がともなうなど、導入のしづらさに課題がありました。今回の新商品は、建物の天井だけでなく内壁・軒下への設置、さらには業界初の屋外設置など、従来と異なる設置方法や新たな換気量シリーズのラインナップ拡充で後付け設置の自由度をさらに拡大します。これにより、小規模な店舗や事務所、学校などさまざまな用途の業務用空間において、快適性や省エネ性を維持しながら効率的な換気を実現してまいります。



天井吊形

露出設置形

屋外設置形



天井吊形「ベンティエール」の設置イメージ

## TOPICS | GLOBAL

# シンガポール政府が推進するスマートシティプロジェクトに参画

当社は昨年11月、シンガポール政府が同国内で進めるスマートシティプロジェクト「Tengah Town(テンガータウン)」において、シンガポール電力と地域冷房事業の実現のため、合併会社の設立に向けた覚書を締結しました。当社は同国で50年にわたりさまざまな商品やサービスを提供してきており、培ってきた技術や経験に基づく省エネ性能の高い空調機や先進のシステムが評価され採用されることになりました。

このプロジェクトでは、シンガポール電力と協業し、スマートシティ内の住居への先進の地域冷房システムの供給や、都市全体での新たな循環型ビジネスモデルの展開などに取り組めます。建物の電力消費の40%を占めるとされる空調機で消費電力を抑えることにより、スマートシティ全体の省エネに貢献します。

当社は、今後も省エネ性能の高い空調機をはじめ効率的なエネルギー管理等のソリューションにより、環境保護と地域の発展に貢献してまいります。



「Tengah Town(テンガータウン)」の完成イメージ

## TOPICS | PR

# 一般社団法人 日本IR協議会主催の「IR優良企業賞2020」にて大賞を受賞

当社は昨年11月、企業の自発的・積極的な情報開示を促進するために他の企業の模範となる優れたIR活動を行っている企業を表彰する「IR優良企業賞2020」において、大賞を受賞しました。大賞は、直近10年以内に「IR優良企業賞」を3度受賞した企業の中から、証券アナリストや機関投資家・ジャーナリスト・学識者など約20名の委員の審査により選定されます。

当社は、経営トップがIRに積極的に関与し先行き不透明な状況下でもタイムリーな情報開示に努めていることや、ESGなど非財務情報の開示に積極的であり中長期の企業価値向上への意思が明確であることなどが評価され、今回の受賞に至りました。当社の大賞受賞は今回が初めてです。

なお、IR活動に対する外部評価としては、昨年10月に発表された公益社団法人 日本証券アナリスト協会主催の「ディスクロージャー優良企業」に続き、2つ目の受賞となりました。



## 会社情報

### 会社の概要 (2021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 (2021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	十河政則
	社外取締役	寺田千代乃 川野達明 牧井信吾
	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	三富政次 中田次郎 松崎隆
取締役	カンワル・ジート・ジャワ	
監査役	社外監査役	矢野龍 長島徹
	監査役 (常勤)	植松弘成 多森久夫
執行役員	専務執行役員	峯野義博
	常務執行役員	高橋孝一 田山理和 森山幸 船中直聡 竹田文
	相談役執行役員	山田靖
	執行役員	澤井克行 神野仁志 宮住太 森本勉 米田裕二 佐田治正 山村本雅 村井内牧 竹平賀義 足田重紀 丸森岡秀 河上原重 上植章博

## 株式の状況 (2021年3月31日現在)

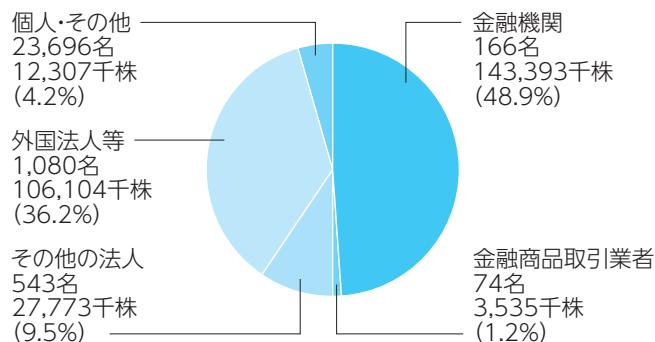
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	293,113,973株
株主数	25,559名

### 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)	40,334	13.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	19,595	6.7
株式会社三井住友銀行	9,000	3.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	5,953	2.0
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	4,612	1.6
ガバメント オブ ノルウェー	4,559	1.6
イ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	4,112	1.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	3,906	1.3

(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(464千株)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/>

壁掛形家庭用エアコンにおいて

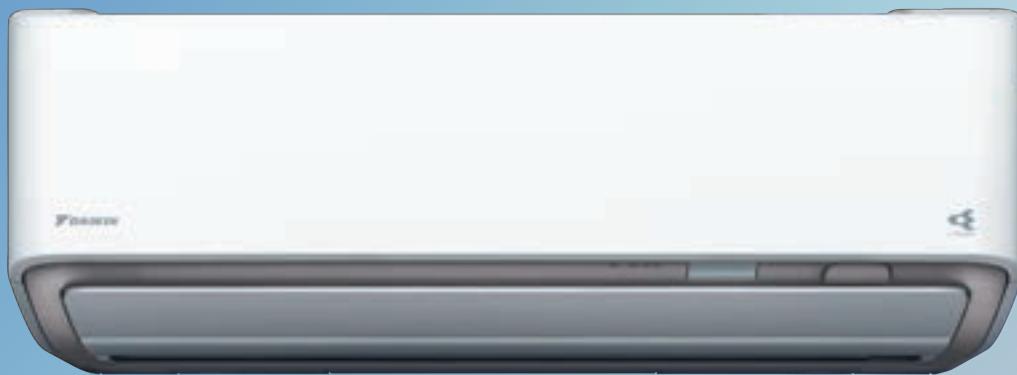
[ 給気方式 ]

換気しながら  
冷房・除湿

できるのは ダイキン だけ。<sup>※1</sup>



定期的な窓開け換気も  
あわせてご利用ください。



うるさらX

日本経済新聞社 主催

2020年日経優秀製品・サービス賞

最優秀賞受賞

受賞対象機種：うるさらX

給気換気が評価されました

壁掛形家庭用エアコンにおいて業界で唯一、給気換気機能を搭載している点が評価されました。

※1 2021年4月1日現在。

ストリーマ



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>