



ダイキン Review

第117期 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)



©Uruma Takezawa / G.I.P.Tokyo / アイツタキ島(クック諸島)



新型コロナウイルスの影響を極小化し、増収を確保 状況変化に応じた施策をスピーディに実行 難局をチャンスに、さらなる成長発展をめざす

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。

新型コロナウイルスの感染拡大が深刻さを増す中、当社は強みであるチーム一丸となつての挑戦と実行力で、過去とは全く異質な今回の危機に立ち向かってまいります。以下、足元の状況と今後の経営の構えについて、ご報告申し上げます。

代表取締役社長兼CEO 十河政則

各地域の状況に応じた施策を迅速に実行 新型コロナウイルスの業績影響を極小化

—— 2019年度の業績について教えてください。

2019年度の業績は、売上高は前期比2.8%増の2兆5,503億円、営業利益は同3.9%減の2,655億円、経常利益が同2.9%減の2,690億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同9.7%減の1,707億円となりました。

新型コロナウイルスの影響は、売上高でマイナス450億円、営業利益でマイナス220億円と見ております。この影響を除きますと、公表値を確実に上回り、10期連続での増収増益、7期連続での最高業績を達成することができていたと考えております。

なお親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、米国フィルタ事業での減損処理による特別損失の計上等

の影響から減益幅が大きくなっていますが、これらの要因を除いたベースでは前期比3.8%減となります。

—— 新型コロナウイルスの感染拡大に どのように対応されましたか。

本年1月末の新型コロナウイルスの感染拡大後、直ちにCEOである私自身が本部長となり対策本部を立ち上げ、社員の健康と安全の確保とともに、刻々と変わる情報の収集に努め、打つべき手をスピーディに実行しました。

中国では2月以降、生産や市場が停止するなど経済活動が止まり、販売が大きく影響を受けました。また欧州においても、ロックダウンや国境封鎖の措置が、イタリアから各国に広がり、経済活動が大きく制限されました。

急速な感染拡大の中、一時は大幅な減益の見通しもありましたが、中国ではサプライヤーと一体となつていち早く生

産を回復させ、販売施策を緻密に展開することで販売機会のロスを減らしました。また、当時は比較的影響の少なかったアジアや米国、日本での拡販をはかる一方、一層のコストダウンの推進など、あらゆる施策を講じた結果、業績への影響を極小化することができたと考えております。

状況変化に柔軟に対応 難局は体質改革・競争力強化のチャンス

—— 2020年度の業績見通しはいかがですか。

2020年度の業績見通しは、売上高は前期比8.6%減の2兆3,300億円、営業利益は同43.5%減の1,500億円としました。

新型コロナウイルスの収束など先行きは不透明で、正直なところ見通しが立たないのも事実です。しかしながら、先が読めないからと言って成り行きに任せるのは経営ではないと思っています。不透明ながらも、いまある現実を直視したうえで、目標を決めてやるべきことを具体化し実行していくのが経営だと思います。

当社では、新型コロナウイルスが及ぼす影響の度合いについて、「第1四半期で収まるケース」「上半期まで影響が出るケース」「第3四半期まで続くケース」「1年間続くケース」という4パターンを想定し、対策を詰めてきました。各国政府の方針や経済政策、市場動向などが異なることから、各事業および各地域の影響と今後の見通しは一律ではありません。それぞれの現場・現実を踏まえた現時点の見込みで計画を作成し、その結果、上半期まで影響が出るとするパターンに近いものとして、2020年度の実行計画を組みました。新しい会計年度は4月より始まっておりますが、足元は実行計画を上回る堅調な動きでスタート

を切ることができたと考えています。

今後の新型コロナウイルスの影響度合いや市場の動向によっては、一気に業績のV字回復につなげていく考えです。一方で、影響が長引くケースに対する構えと備えもとっています。今後、刻一刻と変化する状況に応じた柔軟な対応を行うべく、1か月、2か月の単位で、実行計画を都度、見直していく考えです。

—— コロナ禍も踏まえた、今後の経営の構えをお聞かせください。

当社は、戦略経営計画「FUSION20（フュージョン・トゥエンティ）」の達成にこだわり、2019年度から18ヵ月予算の考え方のもと、部門別重点テーマおよび全社フォローテーマを実行中です。2020年度計画についても、新型コロナウイルスの影響が出る1月までは、売上高2兆8,000億円、営業利益3,250億円で検討を進めていました。これは、為替や需要減の影響を除くと、実質的には「FUSION20」最終年度の定量目標（売上高2兆9,000億円、営業利益3,480億円）をめざせる水準です。

この「FUSION20」のテーマをベースにして、コロナ影響の急拡大を踏まえ、固定費の徹底した削減などの「守り」、問題収束時の一気の事業立ち上げ、コロナ後の社会変化を見据えた商品・サービス強化などの「攻め」、さらには強靱な企業体質への「体質強化・体質改革」のテーマをそれぞれ設定し、取り組みをスタートしました。まずはこれらの取り組みを成果に結び付けていく考えです。

当面は固定費削減など守りの施策で現下の厳しい現状を凌ぐことが重要と思っておりますが、コロナが収束し需要が立ち上がる時のV字回復をめざし、今からどのような攻めの施策を構えておくのか、また、ピンチをチャンスに変

えて体質改革につなげられるか、さらには競争力を高めることができるのかどうか、ここが強い企業、優れた企業とそうでない企業とが分かれる勝負どころであり、ライバルとの競争力に大きな差が出てくるものと思っています。

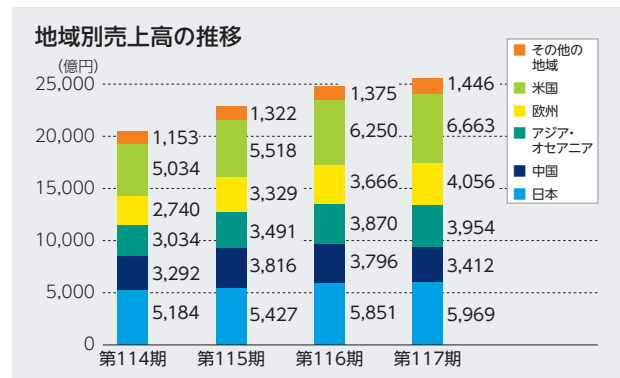
また、事業環境の先行きが見通し難い中、グローバルグループで取り組む重要経営課題として、6つの緊急プロジェクトを立ち上げました。これらについては関連部門による協創・連携をさらに強化し、迅速に意思決定を行い、スピードと瞬発力を上げて取り組んでいきます。

6つの緊急プロジェクトでは、固定費の抜本的な削減や大型投資の優先順位付け、資金調達の構えというテーマに加え、今後の当社の成長発展にとって重要な3つのテーマに取り組みます。1点目は「全グローバルの調達・生産・在庫・物流の構えの強化」です。グローバルの調達～生産～物流～販売の情報を瞬時に把握し、需要の変動、物流や生産の規制など状況変化に合わせて、販売機会損失の回避、過剰在庫の防止など、全体最適の観点でスピーディな打ち手を導き出し、実行できる体制の構築に取り組みます。2点目は、「需要の減退・縮小と世の中の変化の中でライバルに打ち勝つための販売力・営業力の強化」です。販売網への支援を一層強化し、各地域の状況をお客様密着で掴み、ライバルを上回る打ち手を実行するとともに、浸透が加速したテレワーク、eコマースなどを活用した新たな施策にも取り組み、販売拡大につなげていきます。そして3点目は、今回の新型コロナウイルスによって関心が高まっている空気質、換気、空気清浄、除菌、洗浄など、顕在化したニーズだけでなく潜在的なニーズをも把握したうえでの、スピーディな商品開発やソリューション展開の推進です。

景気が後退する時には、修理・保守・メンテなどのサービス事業にチャンスがあるとも考えています。空調は生活必需品、いわばライフラインであり、そのサービスは社会的にも意義のある事業です。重要な役割を果たしながら、直接お客様に繋がる強みを活かし、故障対応だけでなく、例えばエアコンの清掃・除菌をはじめ、生活の困りごとを解決するような新たなビジネスを創り出していきます。

本年は、2021年度からスタートさせる次期戦略経営計画を策定する年でもあります。当社のさらなる成長発展のためには、足元の取り組みだけでなく、将来に向けた施策も同時に考え、着手していくことが重要だと考えております。その詳細は、また然るべきタイミングでお伝えいたしますが、空調事業、サービスソリューション事業、空気質関連の事業は、コロナ収束後も成長事業であると同時に、グローバルに重要な社会課題であり、その解決に当社が貢献できる事業であると思っております。

株主のみなさまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



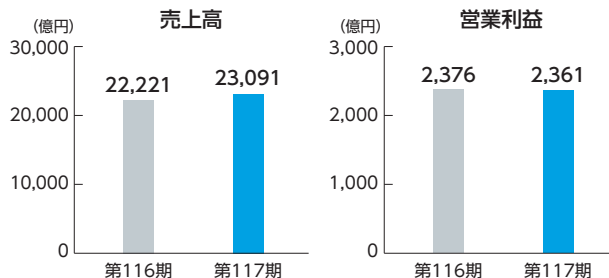
空調・冷凍機事業

セグメント別構成比

90.5%

売上高 **2兆3,091億円**
(前期比3.9%増) 

第3四半期までは堅調に推移していたものの、2月以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響から中国・欧州での経済活動を制限されたことによる販売影響を大きく受け、増収減益となりました。



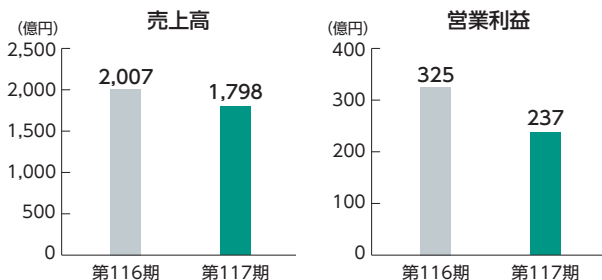
化学事業

セグメント別構成比

7.1%

売上高 **1,798億円**
(前期比10.4%減) 

半導体および自動車の世界的な需要減少に加え、欧州ガス市場の落ち込み、さらには第4四半期以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、減収減益となりました。



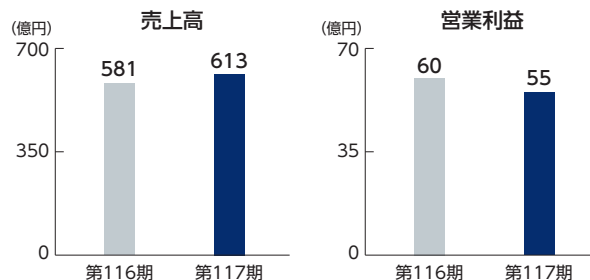
その他事業

セグメント別構成比

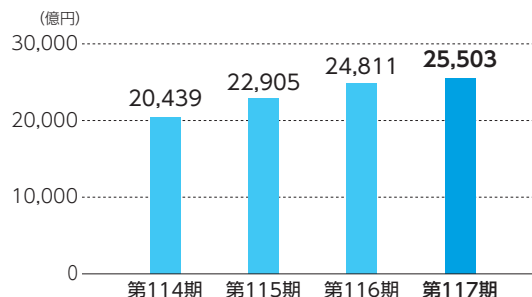
2.4%

売上高 **613億円**
(前期比5.4%増) 

電子システム事業、特機事業は堅調だった一方、油機事業では産業機械市場の需要停滞の影響を受けたことなどから、セグメント全体では、増収減益となりました。



売上高

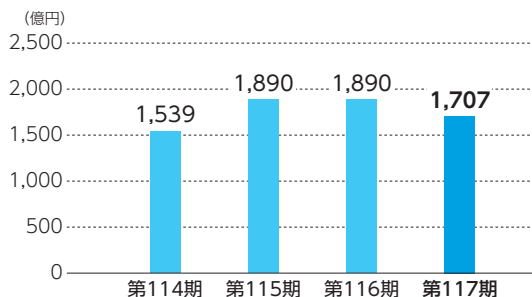


2兆5,503億円 (前期比 2.8%増)



第3四半期まで堅調に推移していたことに加え、新型コロナウイルスの感染拡大影響の極小化に取り組んだことにより、売上高は、前期比2.8%の増収となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益



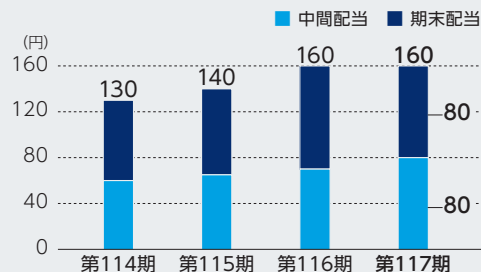
1,707億円 (前期比 9.7%減)



新型コロナウイルス感染拡大の影響から営業利益が減少したことに加え、投資有価証券の売却益はあったものの、米国フィルタ事業に関わる減損損失を計上したこともあり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比9.7%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116期末 (2019年3月31日)	第117期末 (2020年3月31日)	増減額
流動資産	1,317,605	1,304,427	△ 13,177
固定資産	1,383,285	1,363,085	△ 20,200
流動負債	768,815	693,957	△ 74,857
固定負債	485,225	510,963	25,737
純資産	1,446,849	1,462,591	15,741
総資産	2,700,890	2,667,512	△ 33,378

連結損益計算書 (要約)

(百万円)

	第116期 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	第117期 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	増減額
売上高	2,481,109	2,550,305	69,195
営業利益	276,254	265,513	△ 10,741
経常利益	277,074	269,025	△ 8,049
親会社株主に帰属する当期純利益	189,048	170,731	△ 18,317
1株当たり当期純利益 (円)	646.39	583.61	△ 62.78

連結キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(百万円)

	第116期 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	第117期 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	250,009	302,166	52,157
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 165,773	△ 156,187	9,585
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 68,721	△ 169,933	△ 101,212
現金及び現金同等物の期末残高	367,189	321,151	△ 46,037

(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

東大発ベンチャーと共同で、ICTの活用による現場作業の革新を実現

当社は、東大発ベンチャーであるフェアリーデバイス株式会社と共同で、空調機の保守点検やメンテナンスなどのサービス業務において、ICT(情報通信技術)を活用した遠隔作業ソリューションを導入することで、作業の効率と品質を向上させる取り組みを開始しました。



『THINKLET™』 ©2019 Fairy Devices Inc.



業務支援Webアプリ画面



『THINKLET™(シンクレット)』を使用した遠隔作業支援の様子

近年、空調は社会を支える重要なインフラとなっており、その性能や品質を保つためには、保守点検やメンテナンスなどのサービス業務の品質も重要です。空調市場が新興国を中心に急激に拡大する中、現場業務に携わるサービスエンジニアの人手不足は大きな課題であるとともに、グローバル全体におけるサービス業務の品質向上のための世界各国でのサービスエンジニアの早期育成も急務となっています。

今回の連携は、フェアリーデバイスが持つ音声認識、データ解析などのデジタルテクノロジーにより開発されたスマートウェアラブルデバイス『THINKLET™(シンクレット)』と、当社がグローバル規模で培ってきた現場の知見を結び付け、熟練したサービスエンジニアが遠隔地の作業者をサポートし、教育できる遠隔作業支援ソリューションを開発する取り組みです。

今後、日本国内での本格展開に続き、グローバルへも順次展開することで、サービス現場での課題を解決し、世界の作業者一人ひとりの技術力・判断力を向上させ、サービス品質のさらなる向上に努めてまいります。

TOPICS | 製品

当社初のクラウドファンディングプロジェクト、商品化が決定

当社は、昨年11月に、お客様からいただいたご意見をもとに素早く商品を開発し、直接販売するオンラインプラットフォーム『DAIKIN LAUNCH X(ダイキンローンチ エックス)』を開発しました。『DAIKIN LAUNCH X』では、開発中のものを含む商品情報を公開し、集まったお客様の評価や意見にもとづいて商品の発売の是非や仕様を決定し、Webを通じてお客様への直接販売を行います。

その中で、ポータブルエアコン『Carrime(キャリミー)』の支援を昨年11月から募集したところ、わずか10日間で目標金額を達成し、初めてクラウドファンディングによる商品化が決まりました。今後、支援いただいた方々からの声をもとに改良を重ねて、本年6月ごろに商品をお届けする予定です。

この取り組みを通じて、お客様のニーズに寄り添った商品を開発し、用途や使われ方の変化にあわせてさらに改良していく「アジャイル型商品開発」の加速をめざします。

Carrime

本体寸法：
約190×190×400mm



TOPICS | GLOBAL

アフリカのスタートアップ企業との協業をめざしたイベントを開催

当社は、昨年12月、ケニア共和国の首都ナイロビにて、アフリカ全土から集まったスタートアップ企業を参加対象としたアイデアソン*を開催しました。

本イベントは、今後大きな経済成長が予想されるアフリカでの事業拡大をめざす中、現地で空調製品を普及させるための、革新的なアイデアの創出を目的として実施したものです。アフリカ全土から応募があった160社のスタートアップ企業のうち、書類審査と面接の選考を通過した9社が本イベントに参加し、活発な議論とさまざまなアイデアのプレゼンテーションが行われました。

今後、優良なアイデアを提案した企業とともに、現地でアイデアの検証に取り組むことを検討します。



ケニア共和国ナイロビでのアイデアソンの様子

*アイデアソン：アイデアとマラソンを掛けあわせた造語。テーマについて議論を重ねることで、新しいアイデアを出し合い、ビジネスモデルの構築などを行うイベントのこと。

会社の概要 (2020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 (2020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 川田達男 牧野明次
	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	三中正次郎 富田次郎
取締役	方遠 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	副社長執行役員	松崎隆博
	専務執行役員	峯野義博
	常務執行役員	高橋孝一 田山理和 森山昌幸 船田聡 竹中直文
	相談役執行役員	山田靖
	執行役員	澤井克行 神野仁志 宮住光太 森本勉 米田裕二 佐治正規 山本雅史 村井哲 竹内牧男 平賀義之 足田紀雄 丸岡秀重 森田樹

株式の状況 (2020年3月31日現在)

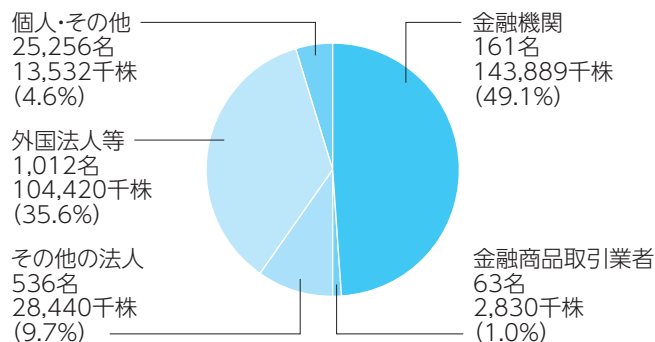
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	293,113,973株
株主数	27,028名

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)	36,871	12.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	20,617	7.0
株式会社三井住友銀行	9,000	3.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	6,331	2.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,192	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (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
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	4,637	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	4,436	1.5
ガバメント オブ ノルウェー	4,108	1.4

(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(524千株)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。

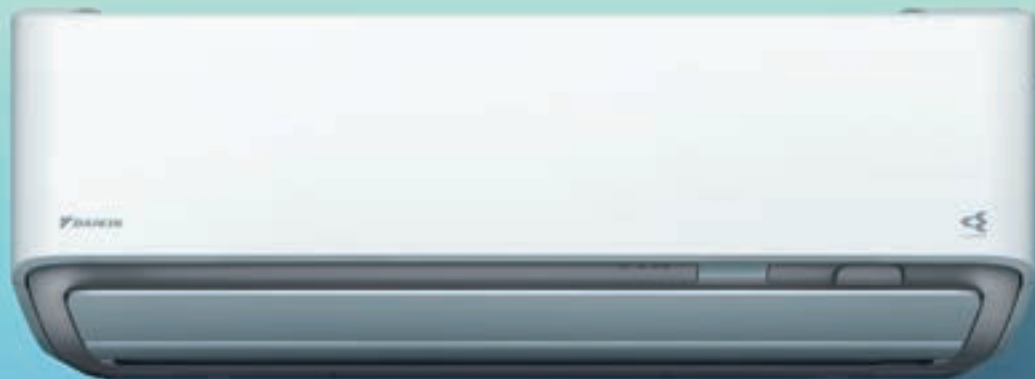
上場証券取引所 東京証券取引所

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

換気しながら 冷房できる 唯一のエアコン。^{※1}[給気方式]



ダイキン史上 最高品質

うるさらX



※1 2020年4月30日現在。壁掛形家庭用エアコンにおいて、当社独自の給気換気を採用。換気量：32m³/h (S56XTRXP) JIS8330準拠。運転モード：「強」(室内機の風量5) 測定条件：標準ダクト使用、ホース長さ4m、曲げ回数5回(室内接続ダクト含む)大気解放条件。設置条件、使用状況によっては風量が低下します。 ※2 当社比 AI快適自動運転で湿度まで制御する点において



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>