



# 統合報告書 2025

2025年3月期

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

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

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

## 受け継がれる精神

ダイキンは、世界で唯一、空調と冷媒の両方を手掛ける総合空調メーカーです。

1924年の創業以来、空調事業、フッ素化学事業を主力に成長を続けてきました。

事業の地域も領域もダイナミックに拡大する中、「社是」は経営の土台、「グループ経営理念」はダイキングループの社員全員で共有し、行動のよりどころとなる基本的な考え方です。

2024年に創業100周年を迎えるにあたり、これまでの成長の軌跡、

ダイキンに対する社会の期待や要請を踏まえ、今後のさらなる成長・発展を支える

経営の基本的な考え方として、「グループ経営理念」を改定しました。

### 社是

最高の  
信用

進取の  
経営

明朗な  
人の和

### グループ経営理念

#### ダイキングループのありたい姿

世界中の人に快適と安心を提供し続けること、

それが、ダイキンの使命であり責任です。

人が持つ無限の可能性を信じ、情熱を結集して、新たな技術を生み出し、

持続可能で豊かな未来をダイキンは切り拓いていきます。

## Together, We Brighten the Future

人の力で、豊かな未来を追求する

1章 社会課題の解決に取り組み、  
企業価値を高める

2章 「次の欲しい」を先取りし、  
新たな価値を創造する

3章 世界をリードする技術で、  
理想の社会を実現する

4章 社会との関係を見つめ、行動し、  
信頼される企業であり続ける

(1) オープンかつフェアに社会と対話し、  
ともに発展する

(2) ビジネスパートナーと高めあう

5章 地球規模で考え、柔軟で活力に満ちた  
グローバルグループであり続ける

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

(1) 自由闊達で、チャレンジャーこそ  
多くのチャンスをつかむ

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

(3) ダイバーシティ経営を推進し、  
一人ひとりの個性をいかす



詳細はダイキングループ経営理念

## さらなる成長・発展へ

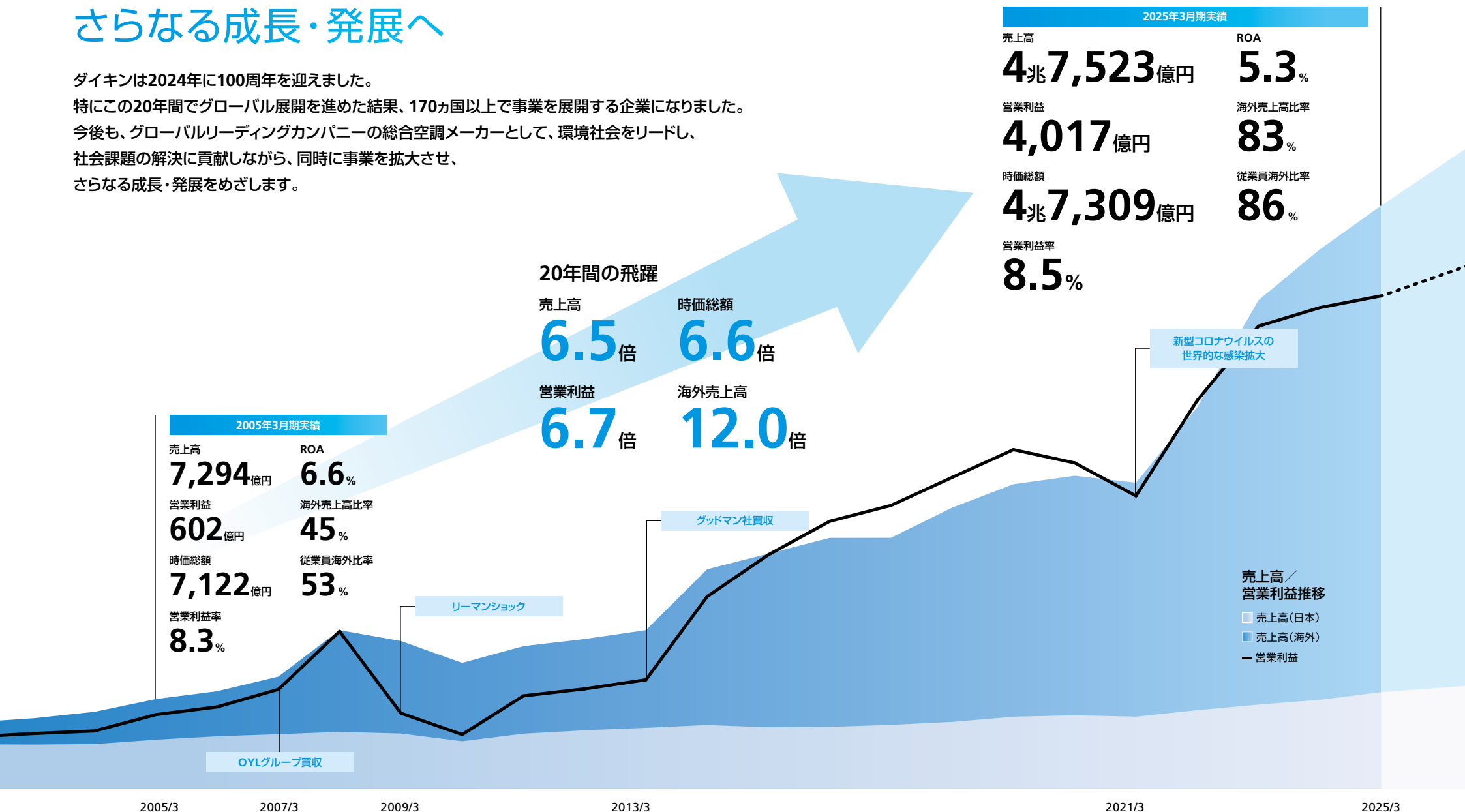
ダイキンは2024年に100周年を迎えました。

特にこの20年間でグローバル展開を進めた結果、170ヵ国以上で事業を展開する企業になりました。

今後も、グローバルリーディングカンパニーの総合空調メーカーとして、環境社会をリードし、

社会課題の解決に貢献しながら、同時に事業を拡大させ、

さらなる成長・発展をめざします。





# Contents

## 1 Introduction

ダイキンのめざす方向性を説明しています。

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

## 17 ビジネスモデル

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

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

## 23 経営戦略

めざす姿の実現に向けた戦略を説明しています。

- 23 中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会
- 25 戦略経営計画「FUSION25」の概要
- 27 特集:「コト売りのビジネスモデル」の確立に向けて  
空調ビジネスの変革を進める  
ダイキンのソリューション事業
- 29 特集:グローバルリーディングカンパニーとして  
グローバル市場でインバータ化を推進
- 31 財務戦略
- 35 成長戦略3テーマ
  - 35 ① カーボンニュートラルへの挑戦
  - 37 ② 顧客とつながるソリューション事業の推進
  - 39 ③ 空気価値の創造

## 40 経営基盤

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

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

## 58 事業戦略

事業および地域別の戦略実行の進捗について説明しています。

- 58 主要事業の概要
- 60 事業の概況と今後の見通し
  - 60 空調事業
    - 61 日本
    - 62 米州
    - 63 中国
    - 64 欧州・中近東・アフリカ
    - 66 アジア・オセアニア
    - 68 フィルタ事業
  - 69 化学事業
  - 71 油機事業
  - 72 特機事業

## 73 ガバナンス

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

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

## 87 DATA

財務・非財務におけるトラックレコードを紹介しています。

- 87 財務ハイライト
- 88 非財務ハイライト
- 89 11年間の要約財務データ
- 90 サステナビリティに関する目標と実績
- 93 統合報告書2025の発行にあたって
- 94 会社概要／投資家情報

## Introduction 編集方針

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

また、本報告書を補完するレポートとして「サステナビリティレポート2025」を発行し、株主・投資家の皆さまや評価機関を対象にESG情報をより詳細かつ網羅的に開示しています。

### 参考にした基準およびガイドライン

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

### ダイキンの情報開示

財務情報 ← → 非財務情報

統合報告書

有価証券報告書

決算短信

ダイキンReview(株主通信)

株主・投資家情報

サステナビリティレポート

コーポレート・ガバナンス報告書

CSR・環境

株主・投資家情報

CSR・環境

### 報告対象組織

ダイキン工業およびその連結子会社350社(計351社)を報告対象としています。ただし、環境マネジメントシステムに基づくデータはダイキン工業および連結子会社72社です(生産拠点の95%以上をカバーしています)。

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

### 報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

### 見通しに関する注意事項

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

### 本報告書内のナビゲーション

該当ページへ移動 ▶ P.XX

WEBページへ移動



## 戦略経営計画「FUSION25」最終年度にあたる2026年3月期は、 経営トップ直轄の重点テーマの実行を加速することで、事業構造改革を推進し、 収益力を高め、次の100年に向けて成長基盤を構築していきます。

2025年3月期の業績は、売上高4兆7,523億円、営業利益4,017億円といずれも前期を上回り、過去最高業績を更新しました。売上高は戦略経営計画「FUSION25」(2022年3月期～2026年3月期)で掲げた最終年度の定量目標を、1年前倒しで達成しました。

一方で、営業利益率は8.5%と前期比で0.4ポイント下落しており、収益性の低下は大きな経営課題だと認識しています。

この状況を打開するため、これまで取り組んできた重点テーマの成果創出を図ると同時に、経営トップ直轄の全社横断6テーマを設定し、グローバル全体での取り組みを加速します。これらの取り組みにより、2026年3月期は為替の影響を除いた実質ベースで2桁以上の営業増益をめざすとともに、営業利益率も9%台へ回復させる計画です。事業構造改革も並行して推進し来期以降の成長につなげていきます。

### 2026年3月期 全社横断6テーマ

- 中国空調事業における先手施策の横展開による販売力・営業力強化
- 売価維持とシェアアップを両立する新商品・差別化商品の投入の加速
- トランプ関税への対応を含むサプライチェーンの強化
- 変動費コストダウンの極大化による短期利益の確保
- グローバルでのサービス事業、サービス・ソリューション事業の拡大による稼ぐ施策の具体化と実行加速
- デジタル投資、プロセスイノベーションの成果創出

## 事業構造改革で収益力を高める

### 販売力・営業力の強化と新商品・差別化商品の投入加速

収益性の改善が課題となっている米州や欧州については、中国市場で成果を上げてきた取り組みを横展開しています。具体的には、顧客ニーズを的確に捉えた新製品の迅速な投入や、利益率を重視した販売戦略の徹底などです。

当社の空調事業が中国市場において、厳しい事業環境下でも高収益を維持し、競合他社に打ち勝ってきた背景には、強固な直販店網の存在があります。現地トップの強力なリーダーシップと、現場レベルの徹底した実行力により、粗利率の高い差別化商品の販売体制を構築してきました。また、顧客視点の商品開発や住宅用ソリューションの

提案などにより、売上拡大が利益額・利益率の向上に直結する収益構造を築いてきました。

こうした取り組みを再現性のあるノウハウとして形式知化し、販売拡大と売価維持を両立するためには、ライバルとの価格競争に陥らない商品力が不可欠です。そのためには、差別化商品やシステム商品、ソリューション商材をタイミング良く、継続的に市場投入していくことが重要です。

当社では新商品・差別化商品の投入を加速するため、製造・販売・研究の各部門が一体となって、商品開発テーマの前倒しや市場投入

## 会長兼CEOメッセージ

のスピードアップに取り組んでいます。これらの活動はグローバル全体で統一的に立案・実行されています。

具体例として、欧州のヒートポンプ暖房・給湯事業では、市場のニーズに応じて、いち早く環境性能に優れた新製品を市場投入しました。

### ソリューション事業拡大により稼げる事業構造の構築

ソリューション事業拡大に向け、「FIVE S戦略」(右図ご参照)に基づき、3Sから5Sの拡大に向けて、サービスメニューや商材の拡充・開発を加速しています。また、グローバルでアプライド空調の需要が拡大する中、熱源機器(ターボ冷凍機、チラーなど)や二次側空調機(エアハンドリングユニットなど)の開発も進めています。

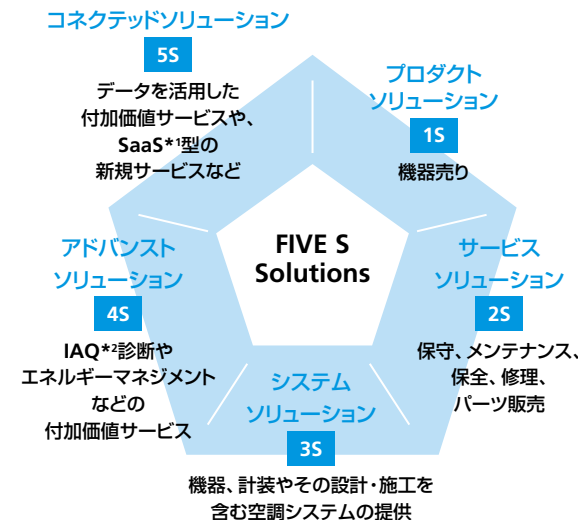
ソリューションで利益を上げるためには、戦略経営計画「FUSION25」において当社が強化してきた「業務用ソリューション」における取り組みが重要になります。業務用市場向けでは、建物全体の設備設計・計装まで備え、省エネを提供するビルソリューションのほか、工場や学校、病院などの用途市場別のソリューションを強化しています。

他の主力商品についても前倒し投入を検討しており、商品開発テーマの追加・前倒しによる定量的な効果をグローバルで明確化しています。

2024年5月に実施した産業用ボイラのトップメーカーである三浦工業株式会社との資本業務提携により、工場全体での省エネやCO<sub>2</sub>排出量の削減などの課題解決につなげていきます。ダイキンの省エネ・環境性能が高い空調・冷熱関連の豊富な製品群とアプライド事業で培ってきたエンジニアリング力、三浦工業株式会社が有する、工場を中心とした顧客への提案や設備運用・サポートといったフィールドサービス力を融合することで、業種によってはひとつの工場で使用される総エネルギーの50%相当に関与することが可能です。将来的には、日本で確立した工場向けのソリューションメニューを世界各地に広げ、世界の生産現場における脱炭素化に貢献していきます。

### FIVE S戦略

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



\*1 SaaS: Software as a Service

\*\*2 IAQ: Indoor Air Quality (室内空気質)

## 戦略経営計画「FUSION25」で築いた基盤を次なる成長へつなげる

### 厳しい事業環境に対応する施策

戦略経営計画「FUSION25」の後半3ヵ年計画(2024年3月期～2026年3月期)では、カーボンニュートラルへの挑戦やソリューション事業の推進といった成長戦略テーマの強化に加え、北米やインドなどの重点地域での事業拡大を核として、事業成長と環境・社会課題の解決の両立をめざしてきました。

この計画の最終年度にあたる2026年3月期には、売上高4兆5,500億円、営業利益5,000億円、営業利益率11%を定量目標として掲げていました。足元の通期計画では、売上高は4兆8,400億円と目標を

上回る見込みですが、営業利益は4,350億円、営業利益率は9%と、利益面では目標未達となる見通しです。

この未達の主な要因としては、欧州のヒートポンプ暖房・給湯分野や中国の住宅市場の大幅な需要減退など、当初の想定を超える外部環境の悪化があげられます。

特に欧州市場では、景気低迷や政府補助金の縮小などにより、ヒートポンプ暖房・給湯の需要が急減。当初の需要拡大を見込んで設立したポーランド新工場も、現時点では稼働率が低下しています。こうし

た状況を受け、自然冷媒R290(プロパン)を用いた製品の販売拡大に向けて、販売力・サービス力の強化に加えて、新たな付加価値の提案といった抜本的な収益改善策を立案・実行しています。

欧州各国は燃焼式暖房・給湯機器の設置に対する規制を強化しており、ヒートポンプ市場が中長期的に成長していくという前提に変わりはありません。競合企業の中には戦略の見直しを図る動きもみられますが、当社グループは将来の成長に備えて、販売網の拡充や保守サービス体制の構築を継続し、イタリア、フランス、イギリス、ドイツなどの



## 会長兼CEOメッセージ

主要市場で販売拡大を図ります。また、簡易施工が可能な新商品の開発など、差別化商品を展開し、抜本的な立て直し施策を進めています。

一方、中国市場では、不動産不況の長期化により依然として厳しい事業環境が続いています。その中でも当社は、高級集合住宅向けに

新たなコンセプトを打ち出し、「ソリューション強化地域」と位置づけて、空調にとどまらない住空間全体の価値提供に取り組んでいます。

### ソリューション事業拡大に向けた基盤

アブライド事業、サービス・ソリューション事業、インド空調事業では、当初計画を上回る大幅な販売拡大を実現しています。

北米アブライド事業においては、増加するデータセンター向け需要に加え、半導体製造工場や学校などの用途分野においても販売を強化し、売上を拡大しています。中でも、データセンター向けエアハンドリングユニットに強みを持つアライアンスエアプロダクツ社など、過去に買収した企業の商材やエンジニアリング力・提案力を活用することで、データセンター向けの販売を拡大します。

また、北米の最重点18都市においては、オーナーとの直接取引を可能にする「オーナーダイレクト販売網」の構築を進めており、2025年3月期にはそのうち14都市で1,000億円以上を投じて自社拠点化を完了。残る4都市についても、サービス会社やエンジニアリング会社の買収によるオーナーダイレクト販売網の強化やサービス拠点の統合を

通じて自社販路の構築を完了し、すべての都市で4S・5Sレベルの提案が可能な体制を整えました。

これらの取り組みにより、従来は営業利益率が低迷していた北米空調事業においても、収益性の高いソリューション比率を高めることで、着実な収益改善を進めています。具体的には、「FUSION25」初年度の2022年3月期には約30%だった北米アブライド事業のソリューション比率を、2025年3月期には45%まで引き上げ、2026年3月期には当初計画の50%を上回る水準の達成をめざしています。

個別のニーズに対応できるよう、「顧客視点」での取り組みについても、これまで以上に注力しています。顧客との接点を強化するための買収は、販売網、サービス網の強化など多岐にわたりますが、とりわけ北米アブライド事業においては、戦略的な買収をタイムリーに実施し、その結果がサービス・ソリューション比率の向上、収益性の向上につながっています。



### 短期的な利益の追求と中長期の成長を見据えた投資の両立

戦略経営計画「FUSION25」では、短期的な利益の確保と将来の成長に向けた先行投資を両立させる方針を掲げています。自社の強みであるインバータ、ヒートポンプ、冷媒制御技術といった環境技術を最大限活用しつつ、世界各地の今後の需要拡大に備えて、インド・メキシコ・インドネシア・中国・ポーランドにおける「空調5工場建設投資」を、計画後半の3カ年で実行。生産能力の増強とともに、地域ごとの需要変動に柔軟に対応できる体制を構築していきます。

インド空調事業については、成長機会を着実に捉え、生産・開発拠点としての機能をさらに強化し、国内販売だけではなく、輸出の拡大も図ります。2023年8月には、インド南部の新工場（スリシティ工場）でルームエアコンの量産を開始しました。インド国内の空調市場で圧倒的な地位を確立するとともに、インドを起点としたアフリカ市場の開拓にも取り組んでいきます。

また、中長期的な成長・発展に向け、戦略経営計画「FUSION25」後半3カ年計画で掲げるテーマに沿って、R&D、デジタル、人材への投資

も実施しています。「技術開発力の強化」については、冷媒規制やヒートポンプ暖房・給湯の需要拡大、材料費高騰といった外部環境変化への対応や、それを支える空調コア技術、将来の先行技術の開発が主なテーマです。特に、アブライド機器、計装商材やソフトウェアなど、ソリューションを支える技術力については、今後さらに強化を図っていきます。

さらに、ソリューション事業の拡大を図っていく上では、外部との協創もこれまで以上に積極的に検討する必要があると認識しています。2019年11月に設立した「テクノロジーイノベーションセンター CVC

## 会長兼CEOメッセージ

室」では、スタートアップ企業との協業も推進しており、これまで国内外で20社以上に出資しています。

デジタル投資の主なテーマは、ソリューション事業の展開に必要な差別化コンテンツ・アプリの開発、サプライチェーン全体を網羅するマネジメントシステムの構築やセキュリティ対策の強化です。これらのテーマに関する投資は概ね計画通りに進捗しています。一方で、北米

の競合他社が強みとする大型ビル向けの計装コントロールから他設備を含めたコネクテッド商材、建物全体のエネルギーマネジメントに対する投資は、今後さらに必要になると考えています。また、デジタル化の進展に伴い、グローバルでデジタル人材の確保も重要です。将来にわたってデジタル技術は企業の競争力を左右し続けるため、全社の戦略に照らしあわせて、グローバルに必要な人材を明確にし、地域ごとに強

化すべき点と全社共通で強化すべき体制を見極めていきます。自社での育成にも力を入れており、2017年に設立した「ダイキン情報技術大学」では、AIを用いた技術開発や事業開発を担える人材を継続的に育成しています。すでに多く卒業生が事業の現場に入って活躍しており、空調技術とAIの融合などのテーマで成果を出しています。

### 戦略経営計画「FUSION30」策定に向けて

#### 真のソリューションプロバイダーをめざして

2027年3月期からスタートする戦略経営計画「FUSION30」では、2030年以降の外部環境の変化、さらには2050年を見据えた長期視点のもと、当社グループが取り組むべき重点テーマを具体化し、事業構造や経営体質の課題解決に取り組むことで、さらなる企業グループの進化をめざします。

「FUSION30」では、顧客と継続的につながり、空気質・快適性・エネルギー効率といった付加価値の提供を軸にしたソリューションビジ

ネスへの転換をさらに加速。ストック型の持続的収益モデルの構築を推進していきます。その実現に向けては、重点領域への選択と集中、デジタルや人材への戦略的投資を通じ、全社的な変革を進めていきます。あわせて、真のグローバルNo.1に向けて、重点地域の攻略についても検討を進めています。

具体的には、北米空調市場では、売上高だけではなく、収益力も含めて北米空調No.1に挑戦します。また、インドをはじめとするグロー

バルサウスの需要拡大を取り込み、将来のソリューション事業の基盤となるよう市場ストックを拡大し、販売・サービス・生産拠点の構築を進めます。あわせて、機器売りによる事業拡大から、ライフサイクル全体で稼ぐ「循環型ソリューションへの事業構造転換」を進めたいと考えています。

#### 顧客接点の深化と事業領域の拡大

当社グループは、グローバルで顧客ダイレクトの販売・サービス網を構築し、製品の提案から使用、更新に至るまでのライフサイクル全体を通じて顧客価値を最大化。これにより、安定的かつ高収益なビジネスモデルの確立をめざします。

加えて、大型ビルや工場などの重点用途市場における建物全体の設備設計・計装・施工といったトータルソリューション提供能力を強化。

自社による取り組みに加え、M&Aを活用した体制強化も並行して進めていきます。

中でもデータセンター市場は最重点市場と位置づけており、空冷式冷却、液浸式冷却、計装コントロールを統合的に提供できる、データセンター向けソリューションプロバイダーのリーダー企業をめざします。

インド・アフリカをはじめとした新興国の発展により、世界の空調需要は急増しており、国際エネルギー機関(IEA)によると冷房に起因する電力需要は、2050年までに2015年と比較して3倍になると予測されています。冷房による消費電力を削減するには、環境性能に優れたインバータエアコンの普及が不可欠です。日本や欧州では販売されているエアコンの100%にインバータが搭載されていますが、グロー

## 会長兼CEOメッセージ

バルサウスや北米ではインバータ比率が低く、電力消費量の大きいノンインバータ機が多いのが現状です。当社グループはグローバルでインバータエアコンの普及を推進しており、2025年3月期は、米国において住宅用空調市場で圧倒的な顧客基盤を有するコーブランド社と、インドにおいては世界有数の圧縮機メーカーであるレイチ社と、

## 環境・社会課題解決と事業成長の両立

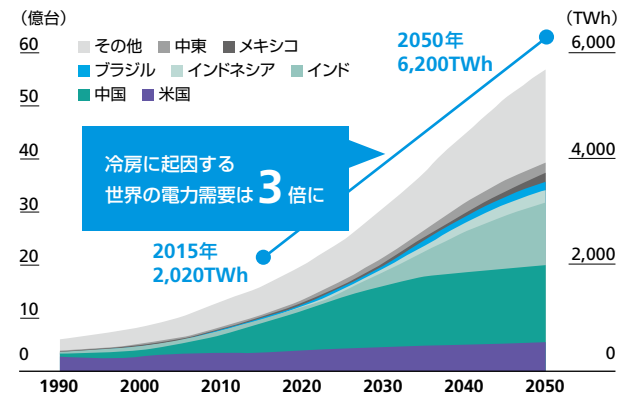
当社グループの使命は、事業の成長と環境・社会課題解決の両立により、新たな価値を提供し、企業価値を向上させていくことです。グローバルトップの総合空調メーカーとして、カーボンニュートラルや資源循環への取り組みを通じた持続的な社会の実現や、グローバルサウスと呼ばれる新興国の人々の生活向上などに取り組んでいきます。

それぞれ合併会社を設立しました。空調業界において、省エネ性、脱炭素化、持続可能なソリューションがより一層重視される中で、こうした取り組みを通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

各地におけるインバータ化推進の取り組み ▶ P.30

成長著しいインド市場を単なる消費地ではなく、R&D拠点としても戦略的に位置づけ、中東・アフリカ地域への展開を加速。エネルギー・水・食料不足、脱炭素、健康、快適性といった多様な社会課題に対して、当社ならではの独自価値を提供していきます。

## 世界の空調機の市場ストック台数と電力需要



注: IEA「The Future of Cooling」より当社作成。

## 株主・投資家の皆さまへ

戦略経営計画「FUSION25」最終年度にあたる2026年3月期は、戦略経営計画「FUSION30」に向けても重要な年です。成長性と収益性を両立するため、差別化商品の開発の加速、販売力・営業力の強化、トータルコストダウンや、次なる成長の核となるソリューション事業への転換に取り組んでいきます。同時に、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、収益性とキャッシュフローを意識した「率の経営」のさらなる強化に注力していきます。資本政策、成長分野への投資、株主還元のバランスについて検討していきます。

戦略経営計画「FUSION30」では、短期的な利益確保と将来の成長・発展に向けた戦略のバランスを取りながら、ソリューション基盤構築に向けた積極投資を行うとともに、同時に不採算事業や固定費の見直しも行っていく方針です。事業戦略・財務戦略の両面から事業ポートフォリオを最適化し、重点領域への集中投資と不採算事業の整理・削減を通じ

て、メリハリのある戦略実行体制を構築していく考えです。さらに、経営基盤の変革にも取り組み、資本効率を意識した経営により企業体質を強化し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

株主還元については、2025年3月期の売上高、営業利益が過去最高を更新したことから、年間330円(創業100周年記念配当50円を除いて30円の増額)を実施しました。2026年3月期の配当は、記念配当を除く普通配当で前期比50円増額の330円を予定しています。厳しい事業環境が続く中においても、企業価値を向上させ、株主還元のより一層の充実を図り、株主・投資家の皆さまのご期待、ご信頼に応え続けてまいります。

2025年8月  
代表取締役会長兼CEO  
十河 政則





## 「現場重視」の徹底で、差別化商品の開発と販売力・営業力強化を図り、「稼ぐ力」を高めることで、事業の成長と収益性向上を実現していきます。

### 「現場重視」を徹底した1年

COO就任から約1年が経過しますが、私はこれまで「現場重視」の姿勢を徹底してきました。企業の強さは、変化に対して現場レベルでいかに俊敏に対応できるか、そのための意思決定が迅速になされるかにかかっています。グローバルに事業を展開している当社グループにおいては、各拠点から報告される情報を本社で待っているだけでは、事業環境変化の兆しをつかむことができません。COO就任直後から、欧州、アメリカ、アジア、中国と計画的に各地域を訪問し、現場の声に直接耳を傾け、議論を重ねてきました。そこで直面している課題や市場で起きている変化を直視し、対応するための迅速な意思決定を徹底するよう心掛けてきました。

社員に対しても、「現場重視」を徹底するように求めています。市場の変化や顧客のニーズを先取りするためには、営業の現場がいち早く情報をつかみ、「今はこういった商品が必要だ」といった意見やアイデアを、商品開発の現場に伝えていかなければなりません。商品開発側も、単に営業から上がってくる情報を待つのではなく、自らの意思で「この技術を活用してこういった商品をつくっていきたい」と、営業側にぶつけていく必要があります。人と人が議論し、ときにはば

つかり合いながら、高い目標を共有して取り組むことが、ダイキンの強みである独自性を育み、ひいては差別化商品を生み出すことにつながっていきます。AIの進化をはじめとするデジタル技術の発展により、現在はあらゆるデータが収集・可視化され、活用できる時代です。そうしたデータや技術を、開発、製造、営業、サービスなどさまざまな人の力に結び付け、当社グループの強みにしていけるかどうか重要です。データとリアルをつなぐためには、現場での議論や行動、判断が今後ますます大切になるため、いかに人の行動につなげるかという点を常に意識しています。また、グローバルで事業を展開する当社グループは、一拠点でできた成功事例を世界中に横展開し、実行につなげることが、戦略的なAIやデータの活用において非常に重要です。

当社グループには「人を基軸におく経営」という独自の強みがあります。この強みに磨きをかけ、10万人を超えるグループ社員の心に火をつけることがCOOとしての責任です。そのために、明確なビジョンと方針を示すとともに、現場第一線に入り込みながら、社員の問題意識や認識している課題を理解し、意思決定をしていきます。

### 「稼ぐ力」を高める

過去最高業績を更新した2025年3月期ですが、営業利益率は前期の8.9%に対して8.5%にとどまりました。ROE・ROAも近年は低下傾向にあり、収益性の向上が喫緊の課題だと認識しています。グローバル各地で競争環境が激化する中、収益性を向上させるためには、

市場のニーズを捉えた高付加価値商品の提供により、市場を創造していくことが重要です。成長市場を見極め、その市場をリードしていくために私が特に経営として取り組まなければならないと考えているテーマは、「差別化商品の開発加速」と「販売力・営業力の強化」で

## 社長兼COOメッセージ

す。顧客のニーズを捉えた差別化商品を他社に先駆けて開発・生産・市場投入し、そして、付加価値を提案できる販売力・営業力を活かした価値訴求によって、安易に価格を下げず適正な価格で販売しなければなりません。加えて、新しい市場を創造していくために、常に新たな販売ルートを開拓し、販売拡大にも取り組むことが大切です。実際、低GWP冷媒R32の採用と業界トップレベルの省エネルギー性能を実現したビル用マルチエアコン『VRV 7』シリーズや、自然冷媒R290を採用した暖房給湯器『ダイキンアルテルマ 4H』などの環境対応商品を市場に投入しました。製造・販売・開発が一体となって迅速にフル生産体制を立ち上げ、売価政策の徹底によって収益性向上をめざしています。

「稼ぐ力」の強化に向けて重要なのが「トータルコストダウン」の徹底です。2025年3月期も製造費コストダウンや固定費の効率的な運用などにより、530億円のトータルコストダウンを実現しました。2026年3月期は、「固定費の抜本的効率化と投資成果の創出」を重点課題・テーマのひとつとして掲げ、グループ全体でトータルコストダウン・既存固定費の効率化を図り、身軽な経営体質を構築することで収益性改善につなげていきます。

### 機器売りからソリューション提案へ舵を切る

空調事業のさらなる発展に向けては、現在のルームエアコン、パッケージエアコン、ビル用マルチエアコンといった個別の空調機器売りからアブライドシステムを含むソリューション提案へと大きく舵を切ることが求められています。戦略経営計画「FUSION25」における成長戦略3テーマのひとつに「顧客とつながるソリューション事業の推進」を掲げていますが、収益性の向上にはソリューション事業の拡大が不可欠であるとの考えから、空調機器の周辺サービスであるシステムや計装、データを活用したコネクテッド商品などの拡大に取り組んでいます。機器のコネクテッド化を推進することで、データを活用し

戦略経営計画「FUSION25」期間の5年間は、工場を含む世界中の拠点で、ITシステムに対する投資にも力を入れてきました。戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年でも、1,800億円のデジタル投資を計画しており、ソリューション事業の展開に必要な差別化コンテンツやアプリの開発のほかに、業務プロセス革新のための、サプライチェーン・マネジメント全体を網羅するシステムの構築などに取り組んできました。さらに、RPAやAIを活用したあらゆる間接業務の効率化を進めており、2026年3月期には2020年3月期比で40%以上の工数削減をめざしています。

ダイキンの使命は、グローバルトップの総合空調メーカーとして、各地域に根差し、地域社会に貢献しながら、その地域に必要とされる商品・サービスをどこよりも早く提供することです。こうした取り組みを通じて、カーボンニュートラル社会の実現にも多大な貢献ができると考えています。この使命を果たしていくためにも、「稼ぐ力」の強化に注力していきます。

た新たな価値提供が可能となり、長期にわたりお客さまに寄り沿ったサービスを提供することで、収益性の向上にもつなげていきます。

ソリューション提案を強化するには、これまでの機器売りに適した販売チャネルを軸とした体制から、用途市場別の体制への変更など、組織構造を含めた見直しも避けられません。お客さまのところに直接出向き、ニーズをヒアリングしてソリューションを提案するには、用途市場別の商材やメニューに精通した販売体制を充実させていく必要があります。さらに、空調機器だけでなくサービス、周辺工事、計装を提供することはもとより、空調以外の商材も含めてワンストップ





## 社長兼COOメッセージ

で提供するノウハウを積み重ねていかなければならないと考えています。例えば、成長が見込まれるデータセンター市場では、チラー、エアハンドリングユニット、通信ケーブル用フッ素樹脂など、さまざまな商品を展開しています。

2025年4月には、データセンター向けの旺盛な需要に対応するために、トップ直轄でグローバル横断のプロジェクトを発足させました。地域戦略の策定、設計・生産、技術ノウハウ、標準化の促進などに取

り組んでおり、地域間の人材交流を強化しながら、堅調な北米での販売ノウハウのグローバル横展開を実施しています。また、近年、爆発的に増加するデータを処理するために必要なサーバーの高密度化の影響もあり、データセンターにおける発熱への対策は重要な課題となっています。こういった課題に対応するために、従来の空冷式や水冷式と比較してさまざまな点でメリットがある液浸式冷却などの新技術開発を進めています。

2025年6月には、米国にあったアプライドの開発機能を本社のアプライド事業本部の直轄としました。これにより、ソリューション事業を米州だけでなく、アジアや欧州などにも拡大していく体制を整えました。こうした体質改革と収益構造の転換を進めることで、「稼ぐ力」のさらなる向上を実現していきます。

### 先見性ある経営判断を継承するために

ダイキンの歴史の中で、これまでの経営陣が築き上げてきた強みのひとつが「先見性ある経営判断」です。私自身、この強みを継承していけるよう就任時から意識しています。「今のダイキンがあるのは、あの時の経営判断があったからだ」とステークホルダーの皆さまに感じていただけるまでは時間がかかると思いますが、結果が出るまで徹底してやり続けるしかないと考えています。変化の激しい時代の中において、十分に情報を集めて吟味すれば正解にたどり着けるという

ことはなく、感覚を研ぎ澄ませ、一つひとつの課題に正面から向き合って決断していくに尽きると考えています。

企業が成長を続けていくためには、ときにはトップが厳しい判断を下さなくてはならない場面もあります。中長期的な視点で成長を見込める分野に経営資源を集中するために、不採算事業については撤退も選択肢に入れながら、最適な経営資源配分を常に検討していきます。

### 危機感を持って資本市場と向き合う

COO就任後、アナリスト、機関投資家の皆さまと直接対話する機会を持たせていただいておりますが、そこで強く感じるのは「スピード」の重要性です。事業環境変化に対応するスピードが求められるのはもちろんのこと、資本市場からの期待も日々高まっており、それらにスピーディに対応していく必要性を強く抱いています。また、資本政策や人的資本を含めた非財務情報への関心が一層高まっていることを認識しており、情報開示もこれまで以上に注力していきます。

株主・投資家の皆さまには、日頃より当社経営へのご理解・ご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。「稼ぐ力」の強化、資本効率の向上により、皆さまのご期待に応えていく所存です。引き続きのご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

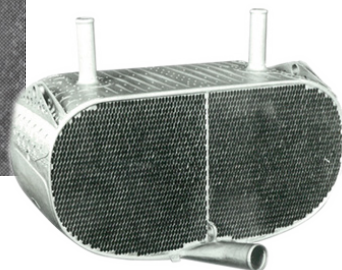
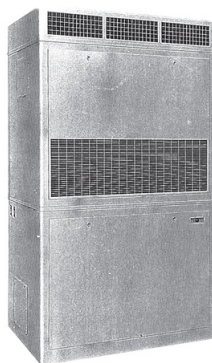
2025年8月  
代表取締役社長兼COO  
竹中 直文



## ダイキンの歩み



創業者 山田晃

創業時に製作していた  
飛行機用ラジエーターチューブ日本初の  
パッケージ型エアコン  
「ミフジレターエアコン」当時の  
社会課題

## 日本のオフィスビルの快適性

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

ダイキンが  
出した答え

## 快適さとランニングコスト削減を両立する「ビル用マルチエアコン」

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

1924

合資会社  
大阪金属工業所として創業

1935

日本初 冷媒用フロンの開発

1951

日本初 パッケージ型エアコン発売

1958

ルームエアコン事業進出

1982

日本初 ビル用  
マルチエアコン発売

## 創業

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

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

## 苦難を乗り越えて築いた販売網の基礎

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

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

## 「空調三本柱計画」とグローバル進出

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

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



## Introduction

### ダイキンの歩み



OYL社との調印式



グッドマン社買収時の記者会見

当時の  
社会課題

エアコンに使用される冷媒における地球温暖化への影響  
先進国ではオゾン層を破壊しないR410Aなどに転換されていましたが、  
地球温暖化への影響の大きさが課題でした。



ダイキンが  
出した答え

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

## 1999

世界初 無給水加湿ルームエアコン  
『うるるとさらら』発売

## 2006

ヒートポンプ式温水暖房機  
『ダイキンアルテルマ』発売

## 2007

グローバル大手空調メーカー  
OYLグループ買収

## 2008

中国トップ空調メーカー  
珠海格力電器と業務提携

## 2012

米国住宅空調メーカー  
グッドマン社買収

世界初 新冷媒R32を採用した  
住宅用エアコン『うるさら7』を発売

### 空調のリーディングカンパニー

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

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



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

### 中国市場での大勝負

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

ダイキン1社では巨大な中国市場でインバータエアコンをスタンダードにすることは難しいという判断のもと、中国の空調最大手の珠海格力電器と業務提携を行い、普及価格帯のインバータエアコンの技術供与を行いました。その結果、中国では環境性能に優れたインバータエアコンの普及が加速し、2008年当時、10%以下だった住宅用エアコン市場におけるインバータエアコン比率が、現在では90%以上に拡大しています。ダイキンは、インバータエアコンなどの省エネ性の高い空調機を全世界に普及させることで、エアコン使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減をめざします。

### 米国市場への本格進出

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

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

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



テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)



東京大学との共同記者会見

当時の  
社会課題

### 新型コロナウイルス感染拡大

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

ダイキンが  
出した答え

### 換気ができるエアコン

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

## 2014

新興国向け冷房専用  
インバータエアコン発売

## 2015

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

冷媒R32を用いたエアコンの  
基本的な特許を全世界で無償開放

## 2018

東京大学と  
「産学協創協定」を締結

## 2024

創業100周年

## 冷媒R32の普及促進

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

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

\* GWP(Global Warming Potential): 地球温暖化係数。CO<sub>2</sub>を基準とし、他の温室効果ガスがどれだけ温暖化する能力があるか示す数値。

## 技術開発のコア拠点 「テクノロジー・イノベーションセンター」

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

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

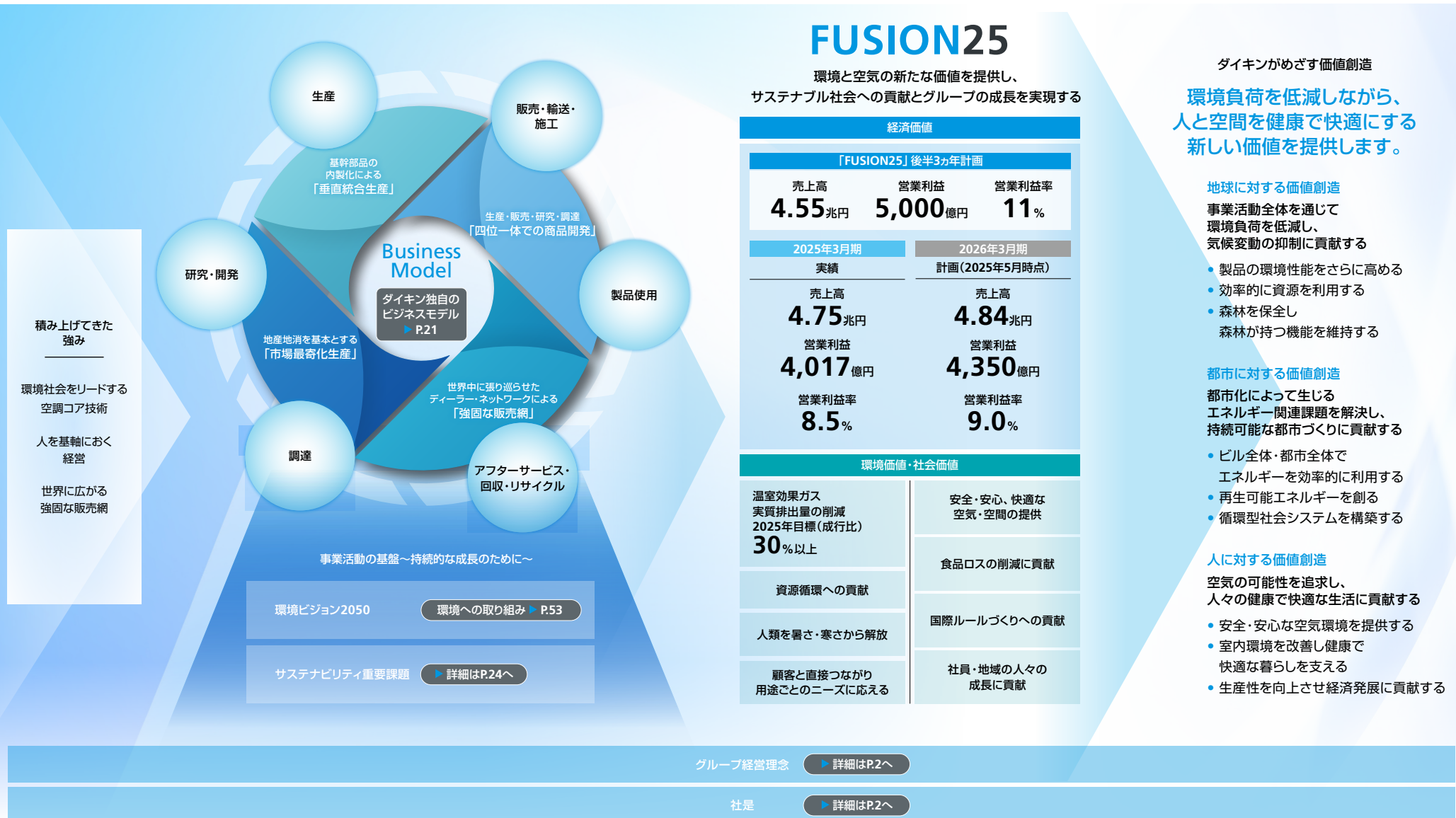
## 人の力で、豊かな未来を追求する 新たな「グループ経営理念」を策定

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

## 価値創造プロセス

ダイキンは、これまで積み上げてきた強みと、独自のビジネスモデルを通じて、事業を通じた環境・社会課題解決に取り組んでいます。

戦略経営計画「FUSION25」で設定した5年間で取り組む重点テーマを経営のマテリアリティとして認識し、新たな価値を社会に提供することで、持続可能な社会の実現とともに自らの発展をめざします。



グループ経営理念 ▶ 詳細はP.2へ

社是 ▶ 詳細はP.2へ

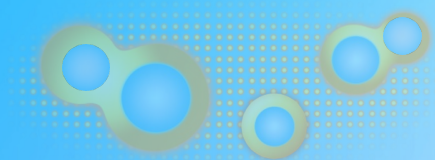


## 環境社会をリードする空調コア技術

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

### ヒートポンプ技術

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



#### 技術を活かした事業機会

- 化石燃料使用に対する規制強化によるヒートポンプ暖房のニーズの高まり
- 燃焼暖房からCO<sub>2</sub>排出量が大幅に削減できるヒートポンプ暖房への転換
- 各国政府の環境政策

#### 強みを有する背景

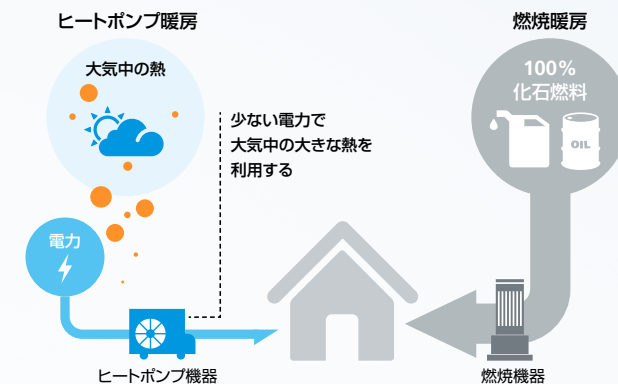
- 空調専業メーカーとして、長年培ってきた技術力
- 業界唯一の製品を生み出す開発力
- さまざまな気候や地域特性に応じた商品開発力

### CO<sub>2</sub>排出削減に貢献するヒートポンプ技術

少ない消費電力で、大気中から集めた熱を大きな熱エネルギーにして必要な場所に移動させる技術。太陽の輻射熱を利用するため、ガスや石油、石炭などの化石燃料を直接燃やす給湯や暖房に比べ、CO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減できます。ダイキンは1958年に日本で初めて水冷ヒートポンプ式のパッケージエアコンを開発。以来、この「熱をつくらずに移動させる」技術の可能性に挑み続けてきました。

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

#### ヒートポンプ暖房・燃焼暖房の仕組み

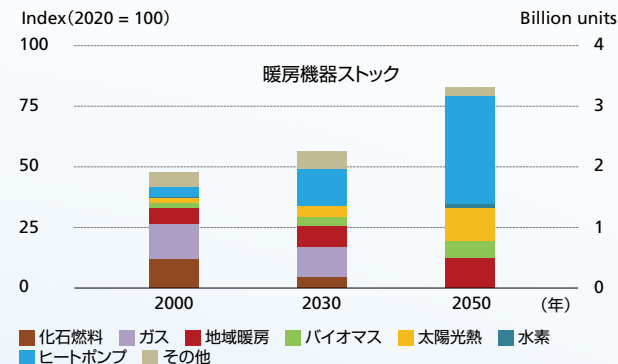


### ヒートポンプ暖房の普及で脱炭素社会の実現に貢献

世界の暖房市場の熱源のCO<sub>2</sub>排出量は約40億トンとされており、その3割がヒートポンプに置き換わると最大約12億トン(世界のCO<sub>2</sub>排出量全体の約3%)の削減につながると予測されています。これは平均的な乗用車5.6億台分のCO<sub>2</sub>排出量に相当します。

近年、環境意識の高まりから、省エネ性の高い暖房・給湯機器の普及が進んでいます。特に欧州では、比較的气候が寒冷なことから、家庭でのエネルギー消費の80%以上は暖房・給湯が占めており、従来の燃焼暖房からヒートポンプ暖房などのCO<sub>2</sub>排出がより少ないシステムへの転換が進められています。ダイキンは、省エネ性の高いヒートポンプ技術を用いた給湯器や暖房機の開発・普及に取り組み、快適性向上とCO<sub>2</sub>排出削減に努めています。

#### ネットゼロシナリオにおけるヒートポンプ暖房・給湯の普及イメージ



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

## インバータ技術

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

### 技術を活かした事業機会

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

### 強みを有する背景

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

## 省エネ性と快適性の向上に貢献する インバータ技術

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

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

\* 当社での実証実験に基づき算出。

## インバータエアコンの普及により消費電力を削減

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

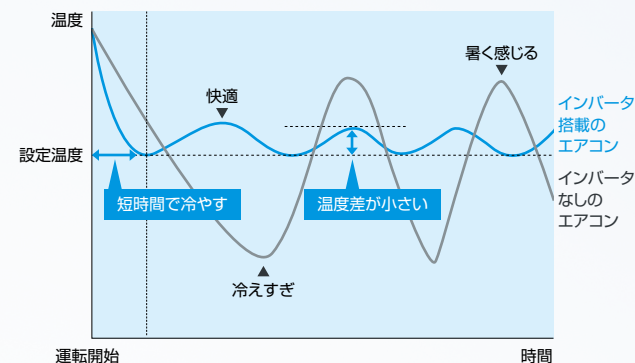
ダイキンは空調専用のインバータを世界に先駆けて開発しました。地球規模で温暖化を抑制するためには、インバータエアコンなど省エネ性の高い空調機を全世界に普及させる必要があります。

日本や欧州で販売されている住宅用エアコンはすでにインバータが100%搭載されている一方で、アジアやアフリカ、北米住宅用市場でのインバータ比率は低い状況です。ダイキンはインバータ化の普及促進の取り組みを通じて、エアコン使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減をめざしています。

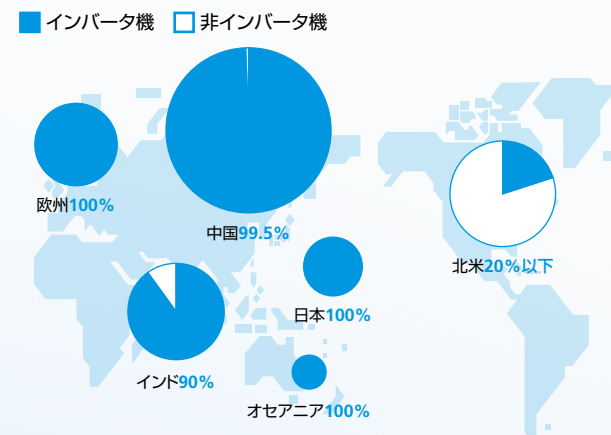
\*1 出典:IEA「World Outlook 2023」

\*2 出典:IEA「Space Cooling Tracking report」

## インバータ搭載のエアコンと、インバータなしのエアコンの比較



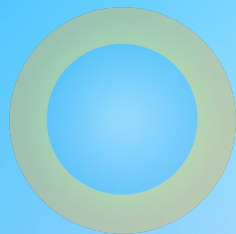
## 住宅用エアコンのインバータ比率



出典:BSRIA「World Air conditioning Overview 2025」  
注:当該年度の販売分におけるインバータ比率

## 冷媒制御技術

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



### 技術を活かした事業機会

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

### 強みを有する背景

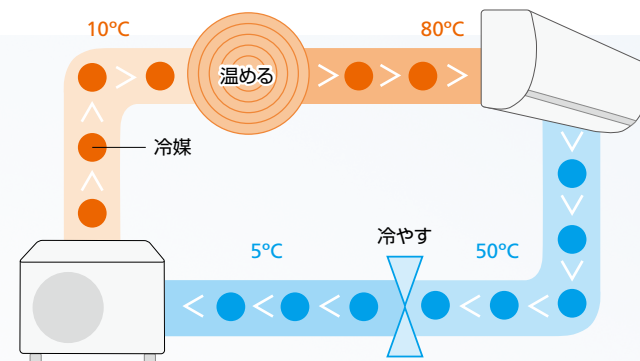
- 冷媒の開発からエアコン開発、冷媒の回収・再生・破壊まで行う唯一の総合空調メーカー
- 世界初、室外機1台で、フロアや部屋ごとに冷媒をコントロールする技術確立
- 過去からあらゆる冷媒を研究してきたノウハウで、機器に応じた最適な冷媒を選択

## エアコンの省エネ性能の決め手となる冷媒制御技術

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

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

室外機と室内機の間を循環しながら「熱」の運搬を行う



## 環境負荷低減に向けて適材適所の冷媒を選択

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

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

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

ダイキンが想定する主流冷媒選択の方向性

住宅用	商業・産業用	
住宅用エアコン	業務用マルチエアコン	冷凍冷蔵機器
R32	R32	R32、R407H、HFOs、HFO混合冷媒、CO <sub>2</sub> 、プロパン
家庭用給湯機	店舗・オフィス用エアコン	チラー
R32、CO <sub>2</sub>	R32	R32、R1234ze(E)、R1233zd(E)、HFOs、HFO混合冷媒



## ダイキン独自のビジネスモデル

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

### 空調ビジネスの特徴

地域ごとに異なるニーズ	気候によって需要が変動	販売後が重要	地域ごとに異なる環境規制
国や地域によって気候や建物の様式、生活スタイルが異なるため、製品ニーズはさまざま。	例年よりも気温が上がれば需要が増大するなど、気候によって需要が大きく左右される。	他の家電製品とは異なり、販売後の据え付けやサービスメンテナンスなどのアフターサービスが重要。	各国で製品に求められる環境基準は異なり、年々強化されている。

#### 基幹部品の内製化による

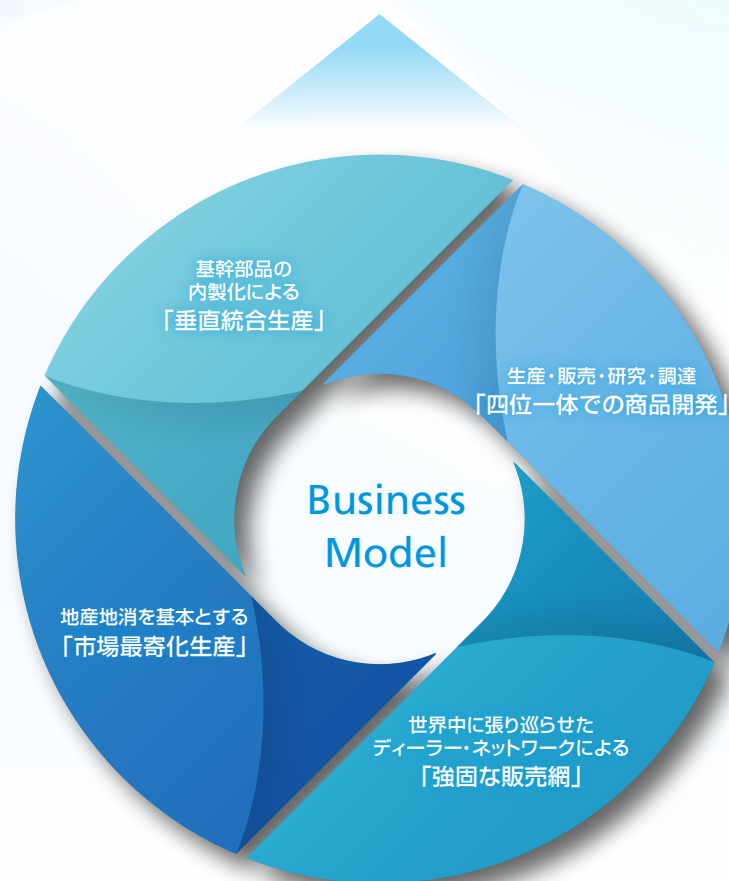
### 垂直統合生産

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ます。また、基本となる部品のグローバルでの共通化や、グループ全体での部品・製品の在庫の一元管理も進めることで、一時的に需要が高まった他地域への製品供給や生産拠点間での部品の融通を行うなど、生産拠点の分散によるデメリットを最小限に抑えています。



#### 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・調達機能をあわせた四位一体で、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。

#### 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だけでなく、施工やメンテナンスについて販売店へのトレーニングも実施しています。このことによって、施工やメンテナンスまで一貫して提供できる販売体制を構築しており、販売店との強固な信頼関係にもつながっています。

## ダイキン独自のビジネスモデル

### 地域ごとに異なる空調のニーズに対応

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

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

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

#### 地域による空調様式の違い

地域	市場の特徴	地域	市場の特徴
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネや快適性を重視</li> <li>建物の気密性が高い</li> <li>冷媒配管を用いたダクトレス式、個別空調による都度冷暖房が一般的</li> </ul>	中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>1990年以降、急速に空調が普及</li> <li>内装のこだわり、高級志向</li> <li>データ活用が進む</li> <li>後付けが容易なダクトレス式が普及</li> </ul>
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い省エネ・環境意識</li> <li>デザイン性を重視</li> <li>直接風にあたること(ドラフト感)を嫌うため、特に暖房はラジエーターや床暖房が普及</li> <li>既存の建物に後付けできるダクトレス式が一般的</li> </ul>	米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>エアコン発祥の地</li> <li>建物内のフロアや部屋を一括して冷暖房することが好まれる</li> <li>住宅用・業務用ともにダクト式(空気ダクトや水配管)による24時間全館空調が一般的</li> </ul>
		アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷房のみのニーズが多い</li> <li>高額な電気料金、電力供給が不安定</li> </ul>

#### ▶ 地域密着型の商品開発

ダイキンは、「市場最寄化生産」戦略のもと、地域に密着した商品を現地で開発し、生産することを基本としています。これにより、各地域で求められる商品のタイムリーな開発と供給を実現しています。

例えばインドでは、2016年にインド国内にR&Dセンターが開設されて以来、地域ごとの顧客ニーズに応える製品を現地エンジニアが主体となって開発してきました。R&Dセンターでは、インド全土を5地域に分けたマーケティング戦略が立てられ、それぞれの地域の顧客ニーズに対応した商品が開発されています。夏場が非常に暑い地域向けに、高い外気温でも運転可能な冷房専用製品を販売している一方で冬場に気温が下がる地域向けには、暖房機能も搭載した製品を販売。その他にも、電力供給が不安定な地域や高温多湿な沿岸部など、各地の使用環境に応じた性能を持つエアコンが開発・販売されています。

### 変動する空調需要に対応する生産システム

空調需要の変動に柔軟に対応するため、「必要なモノを、必要な時に、必要な量だけ供給」することを実現するダイキン独自の生産システム、「Production of Daikin System(PDS)」を構築しています。空調機はカスタム製品が多い分機種数が多く、需要に応じた生産を行うためには、無数の種類の製品を、生産量を調整しながら製造することが必要です。ひとつの組み立てラインにさまざまな機種を流す多品種混合生産の体制をとり、在庫を最小限に抑えながらも効率的な生産を実現しています。PDSの最先端が「変種変量生産(日単位のハイサイクル生産)」です。ITシステムを駆使し、最新の市場情報に在庫、部品、人材供給を連動させた生産計画を反映させることで、いち早くお客さまの多様なニーズに応えています。この生産方式の導入により、日単位での生産変動にも対応することが可能です。こうした取り組みにより、工場リードタイムを短縮し、環境負荷低減にも取り組んでいます。

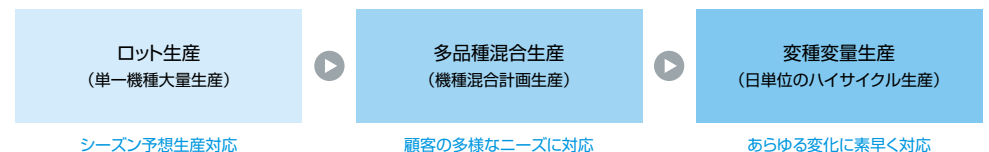
#### エアコン需要の特徴

季節による 年間の需要変動	天候による 日々の需要変動	機種数の多さ
------------------	------------------	--------

#### Production of Daikin System(PDS)

必要なモノを、必要な時に、必要な量だけ供給

#### ダイキンの生産方式の進化



## 中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

[詳細はサステナビリティレポート](#)

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



社会の変化に対する課題	
リスク	対応・機会
<b>地球温暖化の抑制</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境規制の強化</li> <li>電力の需給逼迫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境規制に対する商品・サービス・技術の開発</li> <li>エネルギーマネジメントの展開・持続可能な都市づくり</li> </ul>
<b>エネルギー・電力消費量の削減</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ規制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インバータ化の加速</li> <li>環境性能に優れた商品開発や技術革新</li> <li>環境対応商品への更新提案の強化</li> <li>エネルギーマネジメントの強化</li> </ul>
<b>感染症の拡大防止／空気の価値化</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の空調機器に対する新たな規制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心な空気を提供するための商品開発</li> <li>暮らしを豊かにする空気・空間の創造</li> </ul>
<b>サプライチェーンの分断への対応</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所の操業停止</li> <li>原材料・部品調達の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地産地消を基本とする「市場最寄化生産」による安定供給</li> </ul>
<b>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</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>既存商品の陳腐化</li> <li>デジタル人材の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>効率的なエネルギー管理などのソリューション提供</li> </ul>
<b>環境規制強化による事業への影響を極小化</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>PFAS規制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>素材の高機能化、環境対応ニーズに対応したフッ素化学製品の研究開発</li> <li>フッ素以外の材料の商品開発</li> </ul>

[環境規制に対する取り組み ▶ P.70](#)
[KPIについては「サステナビリティに関する目標と実績」へ ▶ P.90](#)

## 中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会

## ■ サステナビリティ重要課題の特定と経営のマテリアリティへの反映

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

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

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

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

## サステナビリティ重要課題の特定プロセス

## 1 ステークホルダーの関心・影響を把握

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

## 2 事業が社会に与える影響を評価

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

## 3 自社と社会の2軸でサステナビリティ重要課題を特定

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

## サステナビリティ重要課題

気候変動対応

化学物質対応

顧客満足

協創

サプライチェーン・マネジメント

リスクマネジメント

サーキュラーエコノミー対応

空気価値

人材

人権の尊重

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

## 戦略経営計画「FUSION25」への反映

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

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

## 成長戦略3テーマ



## 経営基盤強化5テーマ



## 強化地域／事業3テーマ



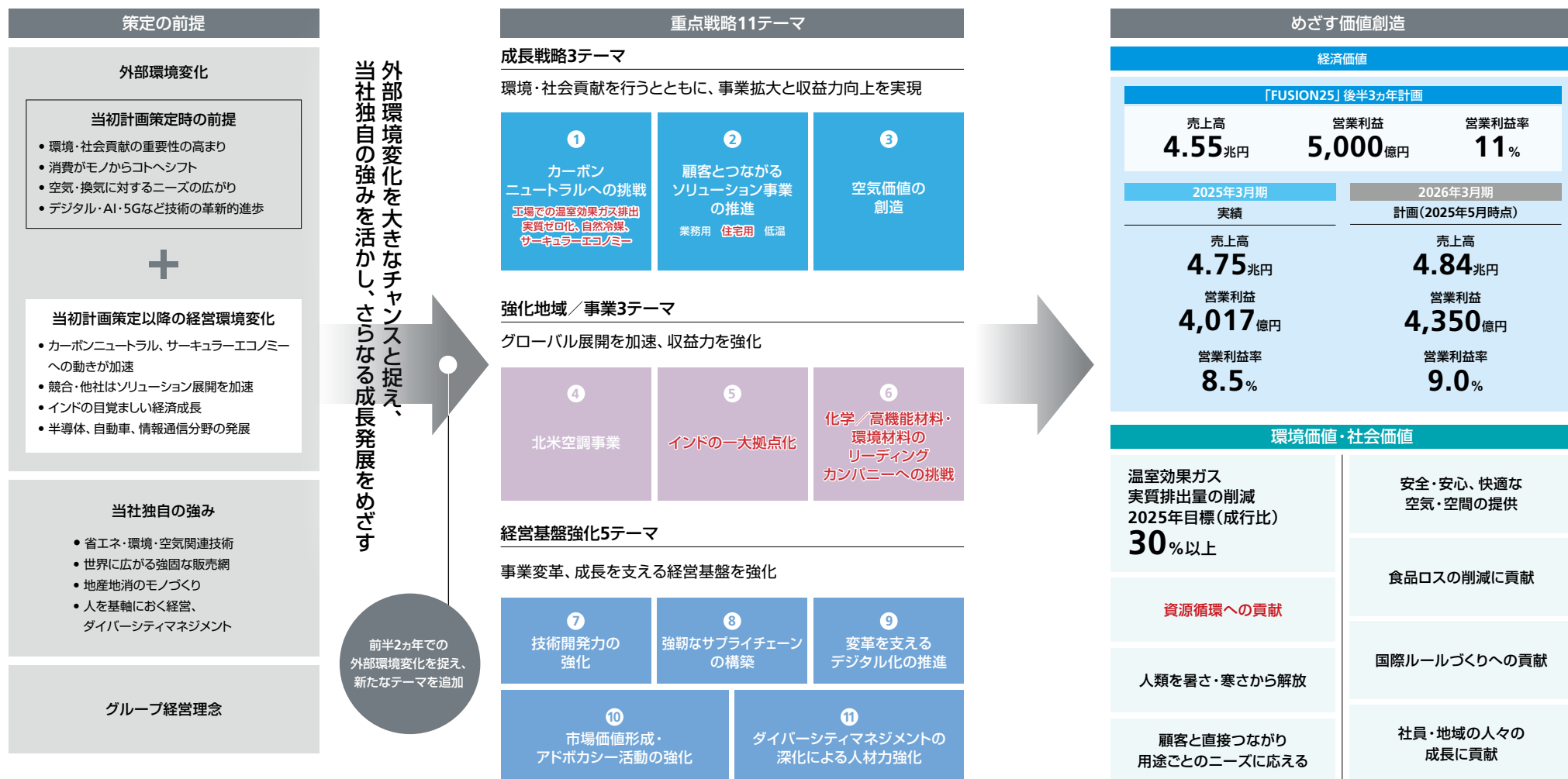


## 戦略経営計画「FUSION25」の概要

2021年に、2022年3月期から2026年3月期までの戦略経営計画「FUSION25」を策定しました。「FUSION25」では、ダイキンを取り巻く「外部環境変化」と、これまで培ってきた「ダイキン独自の強み」を踏まえ、10年先、20年先の世の中の変化とダイキンのありたい姿からバックキャストし、5年間で取り組むべきテーマを描いています。

2023年に策定した「FUSION25」後半3ヵ年計画では、当初計画策定以降の経営環境の変化と中長期的なトレンドをチャンスと捉え、重点戦略テーマの取り組みを強化するとともに、新たなテーマを追加しました。重点戦略11テーマの実行により、経済価値・環境価値・社会価値の創造を加速していきます。

## 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



後半3ヵ年計画の2年度目にあたる2025年3月期は増収増益を達成し、過去最高業績を更新。厳しい事業環境が続く中においても、成長戦略テーマの強化、北米・インドをはじめとする各地域での事業拡大を核に、「FUSION25」最終年度にあたる2026年3月期も通期計画を達成し、次の成長につなげていきます。

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 実績	2026年3月期 (「FUSION25」後半3力年計画)	2026年3月期 (2025年5月時点)
売上高	24,934	31,091	39,816	43,953	47,523	45,500	48,400
営業利益	2,386	3,164	3,770	3,921	4,017	5,000	4,350
営業利益率	9.6%	10.2%	9.5%	8.9%	8.5%	11%	9.0%

成長戦略3テーマによる事業拡大の構図

項目	2021年3月期	2026年3月期
既存事業	24,934億円	
カーボンニュートラル (ヒートポンプ 暖房・給湯)		
ソリューション		
空気価値		
<b>合計</b>		<b>45,500億円</b>

全社売上高は  
2021年3月期～  
2026年3月期で  
+2兆円

うち、成長戦略テーマ  
売上高増+1兆円

2021年3月期

2026年3月期

ソリューション事業、空気・換気事業の2026年3月期計画の売上高は後半3ヵ年計画を上回る見通しです。

年度	従業員数	備考
2022/3期実績	1,900	
2023/3期実績	3,150	
2024/3期実績	2,815	
2025/3期実績	3,752	
2026/3期計画	3,533	計画見直し
2026/3期計画 (FUSION25)	8,300	後半3力年計画

年度	業務用ソリューション	住宅用ソリューション	低温ソリューション
2022/3期 実績	5,000	1,500	-
2023/3期 実績	6,840	1,510	-
2024/3期 実績	8,151	817	1,413
2025/3期 実績	8,484	1,162	1,963
2026/3期 計画	9,966	3,703	2,162
2026/3期 計画 (FUSION25 後半3カ年計画)	8,700	2,000	2,100

年度	従業員数	計画見直し
2022/3期実績	2,300	
2023/3期実績	2,940	
2024/3期実績	3,558	
2025/3期実績	3,997	
2026/3期計画	4,398	
2026/3期計画 (FY2025 後半3ヵ月計画)	3,800	計画見直し

▶ 詳細はP.39へ

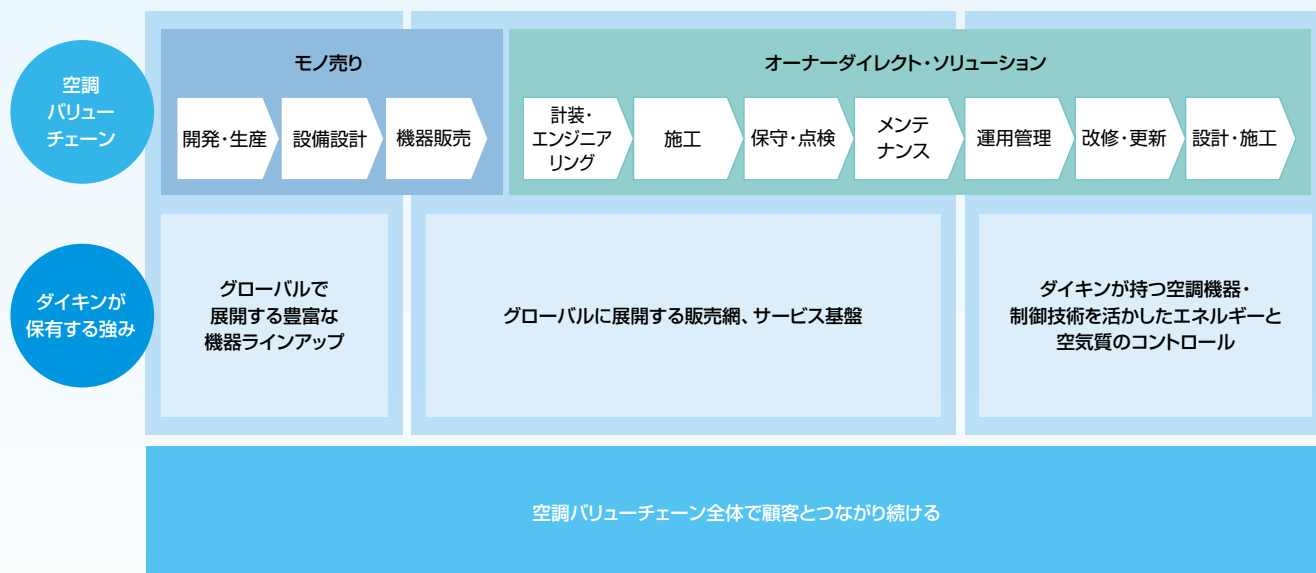
## 特集

# 「コト売りのビジネスモデル」の確立に向けて空調ビジネスの変革を進める ダイキンのソリューション事業

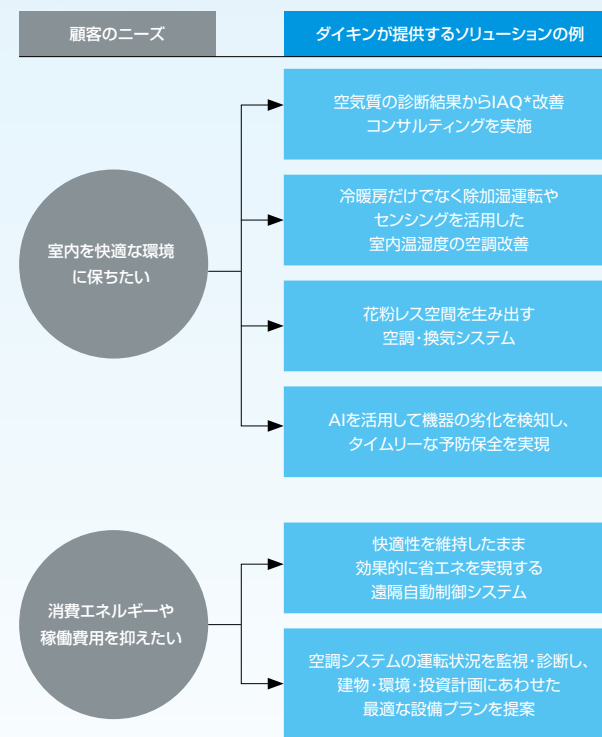
ダイキンは機器販売・保守メンテナンスの枠を超え、顧客ニーズと潜在課題を解決する新たな価値提供へと歩みを進めています。ここでは、空調設備のライフサイクル全体で顧客との継続的な関係を構築し、選ばれ続ける循環型の高収益モデルの確立をめざす、次世代ビジネスの姿をご紹介します。

## ■ ダイキンがめざすソリューション事業の形

空調機器のバリューチェーンは、企画（開発・生産）・設計からはじまり、機器販売、保守メンテナンス、そして改修・更新まで広範囲に及びます。従来、ダイキンの空調事業は「機器販売」と「保守メンテナンス」を主軸としてきました。「FUSION25」では、成長戦略3テーマのひとつに「顧客とつながるソリューション事業の推進」を掲げ、「コト売りのビジネスモデル」の確立をめざしています。用途別、市場別、顧客別のニーズに応えるソリューションメニューの提供に向けて要素技術の開発を進めています。ダイキンが長年培ってきた空調に関する専門知見と、運用中の空調設備から収集される膨大なデータに最新のデジタル技術を組み合わせることで、多様な空調ソリューション提供の実現に取り組んでいます。



## ソリューションの事例



\* IAQ: Indoor Air Quality(室内空気質)

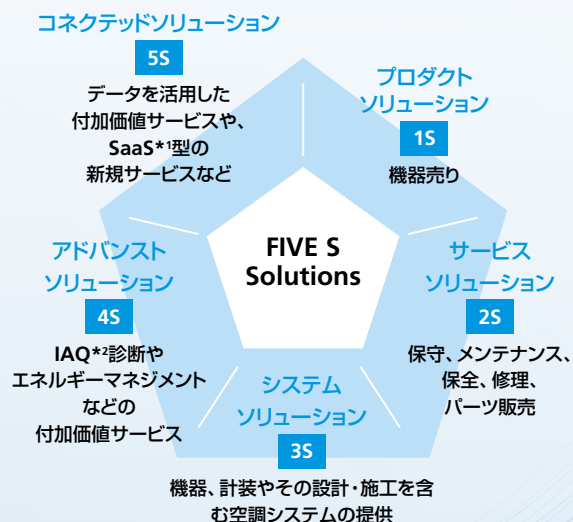


## 特集「コト売りのビジネスモデル」の確立に向けて空調ビジネスの変革を進めるダイキンのソリューション事業

## ■ 北米市場における「FIVE S戦略」の展開

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

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



\*1 SaaS: Software as a Service

\*2 IAQ: Indoor Air Quality(室内空気質)

## ■ 北米アプライド機器市場の急拡大とソリューション事業の展開

北米アプライド機器市場は、データセンターや学校向けの需要増により急拡大しており、2021年3月期から2024年3月期にかけて163%という顕著な伸長率を記録しています。特にAIの普及に伴い、データセンター需要が急増しており、ダイキンにとってこの市場は機器販売にとどまらず、ソリューション事業拡大に向けた大きな機会です。また、学校・ヘルスケア用途市場においても、新設・更新を問わず、顧客からの多岐にわたるソリューション要望が高まっています。ダイキンは、この急伸するデータセンター市場および学校・ヘルスケア用途市場に注力し、ソリューション事業の拡大に取り組んでいます。

	市場の特徴	戦略の方向性
データセンター	大手データセンター事業者はさまざまなサプライヤーとのタイアップで差別化。HVAC分野ではメーカーとの協業とアフターサービスへの要望が拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>データセンター事業者に向けて、空調設備、サーバー冷却設備(空冷、液冷)、計装、保守・メンテナンスを提供</li> <li>顧客との直接的な関係性の構築・進化、エンジニアリング力の増強、生産能力拡大に取り組む</li> </ul>
学校	地域密着の営業力と提案力が重要。入札では公正取引をめざした共同購買組織(GPO)を活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客要望にあわせた最適なソリューションメニューをつくり、提案力を強化</li> <li>設備空間全体の快適性と安全性を向上させながら運用コストの削減を提供</li> </ul>
ヘルスケア	学校同様、営業力と提案力が重要。公正取引のためGPOを活用した入札が主流	<ul style="list-style-type: none"> <li>空調機器と制御技術にIAQを加えながら建物全体のエネルギーマネジメントを提供</li> <li>医療現場の課題に対し、全熱交換器や空気清浄機などによる感染予防と省エネ性の両立をめざす</li> </ul>

## ソリューション基盤の強化

戦略経営計画「FUSION25」では、増加するデータセンターなどの用途市場攻略に向けて戦略的なM&Aを実施。サービス網の自前化、計装エンジニアリング体制の構築など、ソリューション基盤を強化しています。

2023年3月期には、データセンター向けエアハンドリングユニットに強みを持つアライアンスエアプロダクツ社を買収し、商品力を強化。DAA社が持つ熱源の技術力と、アライアンスエアプロダクツ社が持つ二次側の開発・生産の対応力が、ソリューション事業の起点となる機器の納入につながり、データセンター向けの販売拡大に寄与しています。

戦略経営計画「FUSION25」で強化してきたソリューション基盤を活用し、次の成長に向けて、ソリューション事業のさらなる拡大を図ります。



アライアンスエアプロダクツ社の新工場

## 特集

# グローバルリーディングカンパニーとして グローバル市場でインバータ化を推進

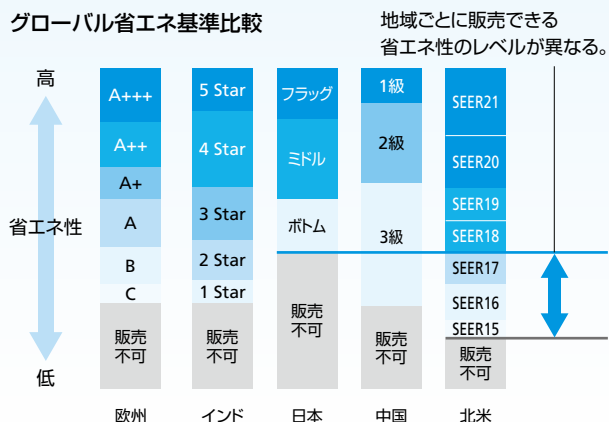
ダイキンは、グローバルで加速する省エネ規制強化の流れを事業機会と捉え、日本の省エネ基準をはじめとする厳しい基準に应运えてきた技術力を基盤に、環境性能に優れた高効率製品の展開を推進しています。グローバルリーディングカンパニーの空調メーカーとして、各地域の特性にあわせた戦略で、世界の空調市場の脱炭素化をリードしていきます。

## ■ 培った省エネ技術で世界の脱炭素化に貢献

空調製品に対する省エネ基準は世界各地で異なり、求められる省エネ性能にも差があります。そのような中で、ダイキンは世界でも厳しい水準にある日本の省エネ基準をクリアする技術・商品を開発・製造しており、それがグローバル展開の基盤となっています。各地域の規制や市場特性に応じて、販売可能な省エネ性能レベルは異なりますが、世界的なカーボンニュートラル実現に向けた動きの中で、グローバル各国は省エネ規制を一層強化する傾向です。

日本をはじめとする厳格な規制環境下で製品開発・供給の実績を持つダイキンにとって、今後省エネ規制が強化される市場は、長年培ってきた省エネ技術を活かせる事業機会となります。規制強化の流れを追い風に、グローバル市場でさらなる成長をめざし、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

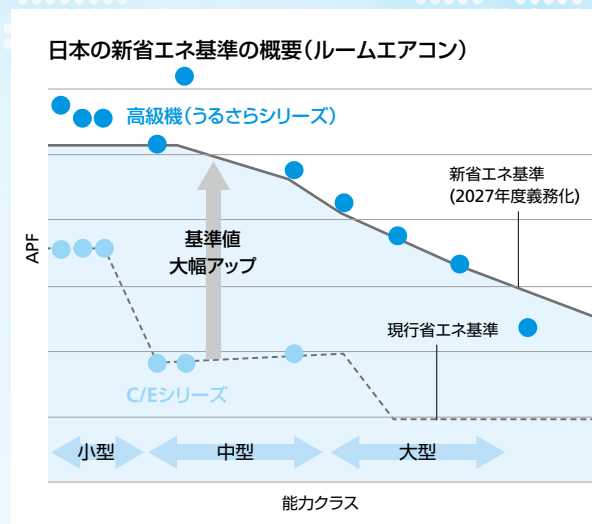
## グローバル省エネ基準比較



## ■ 省エネ基準改正に対応する 空調技術革新の加速

世界でカーボンニュートラル実現に向けた取り組みが進む中、日本では、省エネ規制値の改正や政府によるビルのネット・ゼロ・エネルギー・ビル(ZEB)化推進など、省エネニーズが拡大しています。2027年には、住宅用エアコンにおいて新省エネ基準(トップランナー)への改正が予定されており、空調機器の期間効率を示すAPF(通年エネルギー消費効率)の大幅引き上げと寒冷地区分の追加がなされます。

この改正により、2027年にはスタンダード機の省エネ性能を現在のフラッグシップ機並みにまで高める必要があります。この変化は業界全体に技術革新を促し、次世代の高効率空調システムの開発競争をさらに活性化させることになりました。日本市場の空調メーカー各社は、この規制強化に対応するため、技術開発を加速させています。



## ■ 幅広い圧縮機ラインアップで市場のインバータ化を推進

家庭用	店舗・ビル用	大型空調用	
スイングロータリー	スクロール	スクリー	ターボ
スイング構造	高効率渦巻構造	シングルロータ構造	オイルレス磁気軸受
<p>独自のスイング構造により極低速から高速まで幅広い運転範囲に対応し、インバータによる可変速運転環境でその性能を最大限に発揮します。</p>	<p>業界シェアNo.1のビル用空調を支えてきた実績ある技術で、高効率・低騒音を実現しながら、冷媒量の多い大型機器においても優れた耐久性を提供します。</p>	<p>圧縮機構部に偏心運動がなく連続的な圧縮プロセスにより低騒音を実現し、大規模かつ高負荷システムに最適な性能を発揮します。</p>	<p>独自の磁気軸受構造によりオイルレス・メンテナンスフリーを可能にし、静粛性にも優れた、大規模空調・チラーシステム向けの先進技術です。</p>



## 特集 グローバルリーディングカンパニーとしてグローバル市場でインバータ化を推進

## ■ 各地におけるインバータ化推進の取り組み

## ▶ コーブランド社との合併会社設立により北米市場のインバータ化を加速

ダイキンは北米の住宅ユニタリー市場において、リーディングメーカーとしての責任を果たすべく、インバータ機をはじめとする環境プレミアム商品の拡販を進めています。北米でも省エネ規制の強化が進んでおり、インバータ技術を活かしたダイキンにとっては大きな事業機会です。当社はインバータ機のキーデバイスを自社製造しており、インバータ化が加速する市場において重要なポジションの確立をめざしています。北米空調市場においてインバータが普及しやすい環境を構築するため、2025年5月に米国コーブランド社と合併会社を設立しました。

ダイキンとコーブランド社の提携のねらいは、互いの強みを活かせるWin-Winの関係を築くことです。ダイキンが持つ強みは、スイングロータリー圧縮機、インバータの設計力、優れた生産技術力などです。一方コーブランド社は、米国市場での強固な販売網、圧縮機搭載時のサービス支援力、米国全域をカバーするアフターサービス網に強みがあります。

この協業により、米国の住宅用空調メーカーに対して、固有の用途・ニーズに応じた最適なソリューションを提供していきます。また、化石燃料を使用した燃焼暖房から省エネ性の高いヒートポンプへの移行を加速させます。グローバルで見ても、インバータ普及率が低い北米空調市場において、市場の変革に挑戦することで、カーボンニュートラル社会の実現に寄与すると同時に、当社の収益性向上にもつなげていきます。



コーブランド社との合併会社設立を  
発表



- ① スイングロータリー圧縮機やインバータの設計力
- ② 品質とコストを支える生産技術力
- ③ 北米で一定の規模を持つ製品メーカーとしての設計力、生産力



- ① 米国市場で一定のシェアを持つ販売力・圧縮機搭載時の支援力
- ② 米国全域をカバーするサービス網
- ③ 北米で最寄化生産を行う唯一の圧縮機メーカー

- ・米国の住宅用空調メーカーに対して、固有の用途・ニーズに最適化した効率的なソリューションを提供
- ・燃焼式からヒートポンプ暖房・給湯への移行を加速し、北米全域での環境負荷低減を促進
- ・両社の技術・販売ネットワークにより市場競争力を強化し、インバータ化を推進

## ▶ 急成長するインド市場において競争優位性の確立と環境貢献

ダイキンは2009年からインド事業に継続的に投資し、ルームエアコンから大型空調まで幅広い製品を展開してきました。この事業基盤は、急速に拡大するインド空調市場において大きな強みとなっています。インドの空調市場は2023年時点では700万台規模でしたが、2035年には5,000万台を超える巨大市場へと成長すると予測されています。想定される爆発的な需要増加に対応するため、2024年12月に台湾の圧縮機メーカーであるレイチ社と提携し、インド国内に合併会社を設立することを決定しました。

この提携は、ダイキンのインド市場における事業基盤とインバータ技術、そしてレイチ社の低コストかつ高品質な圧縮機の製造力という、両社の強みを組み合わせるものです。レイチ社は中国等でロータリー圧縮機を中心に生産・販売している圧縮機専業メーカーであり、大量生産による高品質な製品の低コスト製造に優れたノウハウを持っています。インド南部のスリシティにあるダイキンの工場を活用して合併事業をスタートする計画です。

この協業により、需要拡大が続くインド空調市場への圧縮機の安定供給体制を構築するとともに、インバータ技術の普及を積極的に推進します。空調普及率が低いながらも経済発展とともに急速な成長が見込まれるインド市場において、ダイキンが率先してインバータ化を推進することで環境負荷の低減にも貢献します。インド国内には圧縮機とインバータ両方の技術を有する空調メーカーはなく、この提携を通じてダイキンのインド市場での競争優位性を高め、成長基盤を盤石なものにしていきます。



レイチ社との合併会社設立を発表



- ① 2009年からの継続的なインド事業への投資により確立した事業基盤
- ② ルームエアコンから大型空調まで展開する幅広い製品ラインアップ
- ③ 先進的なインバータ技術と空調システムの設計・開発力



- ① ロータリー圧縮機を中心とした専門的な製造ノウハウ
- ② 高品質な圧縮機の低コスト大量生産能力
- ③ 圧縮機製造のサプライチェーン

- ・急成長するインド空調市場への安定供給体制の構築
- ・インド国内唯一の圧縮機・インバータ両方の技術を持つメーカーとして市場競争力を強化
- ・インバータ技術普及を通じた環境負荷低減

## 財務担当役員メッセージ



成長投資の実行と資本効率向上の両立をめざし、グループ丸となって稼ぐ力の強化と経営体質の改善に取り組んでいきます。

取締役兼副社長執行役員  
経理財務・予算担当、  
経理財務本部長

高橋 孝一

## 2025年3月期を振り返って

2023年5月に発表した戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画の完遂に向けて、成長戦略3テーマ「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」をはじめとした重点戦略11テーマの施策の展開を加速させ、経済価値・環境価値・社会価値の創出に向けて取り組んでいます。

後半3ヵ年計画の2年目にあたる2025年3月期決算は、北米の住宅用ユニットリーの供給混乱、欧州のヒートポンプ暖房・給湯の需要減少、中国の不動産不況による空調需要の低迷など、各地域で需要が低迷する厳しい事業環境の下、全社の収益構造および利益率の改善・向上に向けて、当社グループの総合力を結集し、期初に掲げた重点テーマの実行に徹底的に取り組みました。各地域・事業の進捗状況をきめ細かくフォローしながら、事業環境の変化に対して臨機応変に先手を打つことで、当社事業へのマイナス影響を極小化するとともに、インドや日本など堅調な地域やアプライド空調事業、業務用ソリューション事業など好調な事業でのさらなる販売拡大、DXを活用した業務効率化による収益力向上に努めました。また、重点テーマであるエネルギーソリューション事業の成果創出、戦略的売価施策の徹底、トータルコストダウンなどの施策を徹底したことにより、計画値には届きませんでしたが、マイナス影響をカバーし、売上高・営業利益とも前年を上回り、過去最高業績を更新することができました。

## 全社収益構造と利益率の改善・向上に向けた重点テーマ

- 販売価格政策の推進と当社シェア向上の両立
- 限界利益率の向上に向けた、グローバル横断でのコスト力強化
- 強靱なサプライチェーンの構築に向けた、グローバルでの生産・調達・物流改革の実行
- 既存固定費の削減と、先行投資・戦略投資の優先順位付け
- 実行してきた買収案件・生産能力増強投資・研究開発投資の成果創出

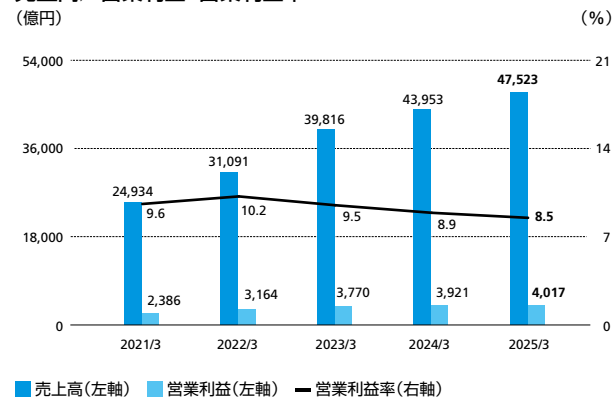
## グローバル横断、グループトータルの総合力で大きな成果創出をめざすテーマ

- グローバルでのアプライド空調事業の積極的拡大と、用途や市場ごとの付加価値提供による業務用空調ソリューション事業の収益拡大
- 差別化商品の投入、サービス力の強化、工事の省施工・省人化対応

## 戦略経営計画「FUSION25」最終年度の取り組み

当社を取り巻く事業環境については、カーボンニュートラルに向けた企業や個人の意識の高まり、米国をはじめとしたデータセンター向けやインドでの空調需要の拡大はあるものの、インフレと高金利の影響により、世界各地域で消費や住宅投資の低迷が続くと想定しています。加えて、米国のトランプ政権による関税引き上げの影響や、欧州、中東などでの地政学リスクなど、不透明な状況が続いています。

戦略経営計画「FUSION25」最終年度にあたる2026年3月期においても、引き続き厳しい事業環境が続くことを想定し、グローバルに展開する地産地消の生産・販売体制、強固な販売網、環境・省エネ技術など、当社がこれまで培ってきた強みをベースに、アプライド機器や

売上高／営業利益・営業利益率  
(億円)



サービス・ソリューション事業の拡大、売価施策と拡販・シェアアップの両立に向けた販売力強化、差別化新商品の投入加速、グローバルコストダウンの最大化など、グローバル横断の取り組みを強化し実行することで、収益力の向上と経営体質の強化に取り組んでいきます。

具体的には、営業力・提案力強化に向けた先進事例やノウハウの横展開、各地域の用途や市場別のニーズにあわせた差別化新商品の投入、生産設備の自動化による省人化、ベースモデルの原価低減、基幹部品の標準化、銅からアルミへの材料置き換えによるコストダウンの最大化、デジタルの力を活用しての間接業務の効率化など、当社グループ体で取り組みを加速し、身軽で強靱な体質を構築していきます。

2026年3月期の業績は、戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画で掲げる営業利益5,000億円、営業利益率11%には届かない見込みですが、これらの取り組みの加速により、厳しい事業環境を打破し、過去最高業績の更新につなげていきます。

#### トランプ政権による関税措置に対して

米国のトランプ政権による関税措置の業績への影響は不透明な部分がありますが、2025年5月に発表した2026年3月期の通期計画には、直接的な影響として営業利益で470億円のマイナス影響を織り込んでいます。

直接影響については、基本的に売価アップとコストダウンで完全に吸収します。景気減速や需要への影響など、間接影響については十分に見通せない部分もありますが、需要が当初想定より5%減、10%減となった場合の売上高、営業利益への影響を試算するなど、景気減速による複数のシナリオを想定し、コストダウンの上積みや差別化商品の前倒し投入、調達先の切り替え、需要減少に対応した経費対策など、今後の状況に応じて攻めと守りの両面で機動的に手を打つことで影響を極小化する構えを取っています。トランプ政権の関税措置については先行き不透明な点が多いですが、今後もさまざまなケースを想定し、臨機かつ柔軟に対応していきます。

#### 成長投資を実行しながら収益性・資本効率の向上をめざす

当社グループは、戦略的投資を実行しながら事業拡大をめざすとともに、収益性の向上、財務体質の強化を図ることで、将来の成長・発展と経営体質の強化を進めることを基本方針としています。

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画において、収益力強化につながる生産能力増強投資や研究開発投資、販売網・サービス網の拡充に向けた投資、北米アプライド事業を中心としたサービス・ソリューション事業の基盤構築を加速するためのM&A、今後の事業展開の加速に向けた人材の獲得・育成をはじめとした人的投資など、中長期の成長を見据えた投資を積極的に実行しています。今後もこの方針に変更はありませんが、近年、営業利益率、ROEなどの収益性の指標が低下し、また、これまで実行してきた一部の投資において、投資回収が十分に進んでいないことにより資本効率が低迷している点については重く受け止めています。さらなる成長・発展に向けて、もう一段、「稼ぐ力」を強化することが不可欠だと捉えています。

2026年3月期は、経営トップ直轄の全社横断6テーマの実行と同時に、「戦略的売価政策と拡販・シェアアップの両立」「グループトータルでのコストダウン力・調達力の抜本的強化」といった全社重点テーマの実行に取り組むことで、収益力・競争力・経営体質の強化を進めていきます。

具体的な取り組みとして、「戦略的売価政策」について申し上げますと、原材料価格の高騰、トランプ関税などコストアップ要因が増える中であって、今後も厳しさを増す需要環境やライバルとの競争を考えると、値上げは簡単ではありません。市場や顧客のニーズにあった差別化商品をスピーディに市場展開すると同時に、販売ルートやお客さまに新商品の魅力を訴求し、徹底浸透させることや、当社グループの強みでもあるサービスを含む総合力を発揮して、高い売価水準の維持を図っていく考えです。

「拡販・シェアアップ」については、これまで事業環境が変化する中で、省エネ・脱炭素ニーズに対応した提案力の強化や、販売店・卸や

その傘下店といった販売網の隅々までの支援強化を進めてきましたが、2026年3月期は米国や欧州での営業強化の一層の加速、低価格帯の商品に対抗する差別化商品の開発を強化します。また、米国を中心にデータセンターや製造業、病院などで活発な投資が見込まれるアプライド空調では、これまで拡充してきた販売網、保守・保全メニュー、機器更新に向けた提案力、計装・エンジニアリング力などを活かした拡販とサービス・ソリューション事業のさらなる強化を進めます。これにより循環型ソリューション事業への転換を加速し、ソリューションで稼ぐ事業構造への変革を進めていきます。

「グループトータルでのコストダウン力・調達力の抜本的強化」については、物価や人件費が上昇し、ライバルメーカーとの競争が激化する中、挑戦的な目標を設定し原価を極限にまで低減すべくグローバルで各生産拠点が連携したトータルコストダウンのさらなる極大化を計画しています。調達力の強化に向けては、グローバルで供給リスクが高い主要品目の複線化による安定調達とコスト改善を進めます。

#### 株主・投資家の皆さまへ

この1年間、経理財務・予算を担当する取締役兼副社長執行役員として、機関投資家の皆さまと対話させていただく機会を多くいただきました。対話の中で、足元で株価が軟調に推移していることを踏まえ、自社株買いを含めた当社の資本政策の方針に関するご質問を多くいただいたことについては、真摯に受け止めています。

株主還元を含む資本政策の具体的な方針については、現在検討中ですが、まずは今期計画を達成し、結果を出すことで、株主の皆さまのご期待に応えてまいります。

今後とも、当社経営に対するご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

成長志向を前提とした資本政策

投資は成長の基盤と考えており、戦略的投資を実行しながら事業拡大を図るとともに、財務体質の強化などの体質改革を進めます。そのために、稼ぐ力をもう一段強化し、収益性を向上させると同時に、資産効率を高めることでキャッシュを創出し、グローバル事業展開の加速、地球環境に貢献する商品開発の加速などに向けた、短・中・長期の戦略投資に振り向けていきます。このような取り組みにより、真のグローバルエクセレントカンパニーをめざすと同時に、企業価値の一層の向上と株主の皆さまへの利益還元の向上を図ります。

2025年3月期は、売上債権や棚卸資産の圧縮による資産効率の向上、資本効率を重視した政策保有株の売却を実施しましたが、欧州空調でのヒートポンプ暖房・給湯の需要低迷や販売構成の変化による収益性低下、収益性の高い中国空調での販売減少などによりROEが低下している状況です。2026年3月期は、棚卸資産の抜本的削減や売上債権圧縮、買収会社や生産能力増強に向けた設備投資などの投資成果の拡大による資産回転率の改善に取り組み、企業価値向上につなげていきます。また、資本効率の改善は急務の経営課題だと考えており、持続的な成長に向けた戦略投資を踏まえた資本政策の具体的な方針について、現在検討を進めています。

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

投資計画

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

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

M&Aについては、北米で環境プレミアム商品の販売拡大、欧州でのヒートポンプ暖房・給湯の販売網・サービス網強化、アブライド事業では、北米を中心にサービス・ソリューション事業の強化に向けた戦略的な買収など、テーマに沿って積極的に実行しています。

2025年3月期		
キャッシュ創出	収益性の向上 運転資本の圧縮 有利子負債活用 営業利益率:8.5% 在庫保有日数:81日 有利子負債:9,869億円 有利子負債比率:19.2%	フリーキャッシュフロー 事業拡大と収益力の強化の両立を図りながら一定水準を確保 2024年3月期から2026年3月期の3年間累計目標:5,000億円
キャピタルアロケーション	戦略投資 M&A 株主還元 財務基盤 2024年3月期から2026年3月期の3年間累計(「FUSION25」後半3ヵ年計画):1兆3,700億円 経営戦略上の重要な手段のひとつとして積極的に検討 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 2025年3月期実績DOE:3.6% 1株当たり配当金:330円(創業100周年記念配当50円含む) 戦略的投資を実行しながら事業拡大をめざすと同時に、収益性の向上、財務体質の強化を図る	

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画 (2024年3月期～2026年3月期)における主な投資分野、テーマ		投資計画 (3年間累計)	24/3,25/3期 実績合計	26/3期計画 (25年5月時点)
研究開発	規制強化に対応する低GWP冷媒・自然冷媒を搭載した商品開発、ヒートポンプ暖房・給湯機の商品開発など、他社と差別化した新商品やコンテンツを開発	3,900億円	2,582億円	1,500億円
設備投資	旺盛な空調需要に対応するため、アジアやアフリカなど新興国向け商品の生産能力強化が必要。後半3ヵ年で、グローバルで5工場(インド、メキシコ、インドネシア、中国、ポーランド)を立ち上げる計画	8,000億円	6,361億円	2,900億円
デジタル投資	ソリューション事業の展開に必要な差別化コンテンツ・アプリを開発。SCM全体を網羅するシステムの構築や、セキュリティ対策(IoT製品、外部サプライヤ)を強化	1,800億円	1,394億円	700億円
M&A	北米に加え、欧州やアジア・オセアニア地域でのサービス・ソリューション事業の基盤構築の加速、北米空調市場での販売網のさらなる強化、カーボンニュートラル、低温ソリューション事業の展開を加速するためのM&Aを検討			

## ■ 企業価値の最大化に向けた「率の経営」

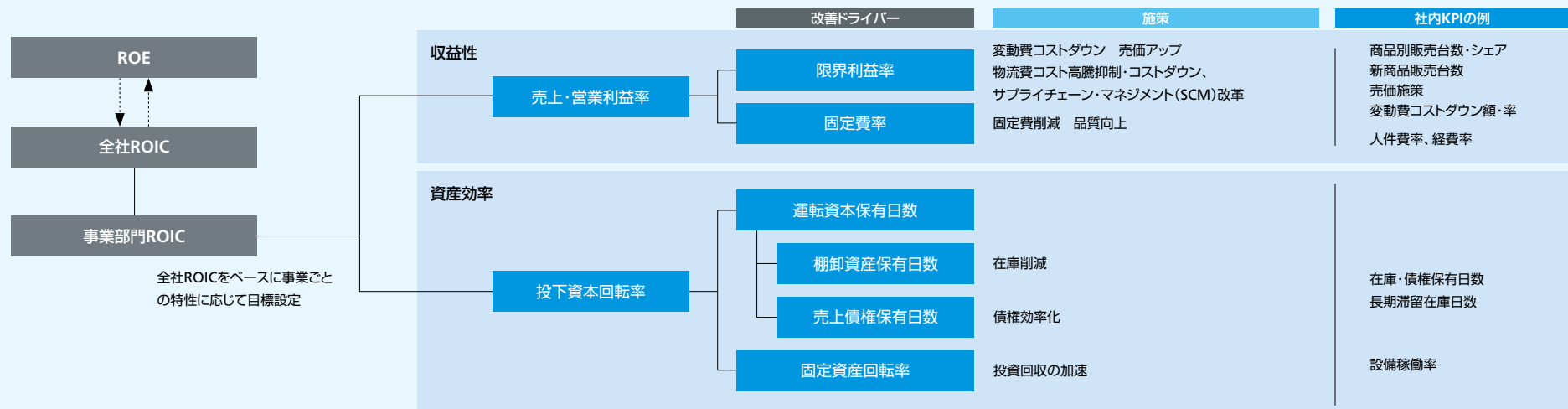
1999年に策定した「FUSION」において、「人・資本・情報をひきつける魅力ある企業の実現」をめざす姿として掲げ、営業利益「率」・収益性・財務体質をより意識した「率の経営」をスタートさせました。次期戦略経営計画「FUSION30」では、規模の拡大(PL重視の経営)だけではなく、収益力、資本効率を意識した率の経営(BS重視の経営)に改めて立ち返り、さらなる経営基盤の強化に取り組みます。

「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進めます。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、収益の拡大、投資効率向上策にあわせて、売上債権および棚卸資産の徹底圧縮など、運転資本の面からもキャッシュフローを創出するための取り組みを推進しています。

部門ごとの管理指標のひとつをROICとして、社内浸透にも取り組んでいます。社員がより実行に結び付けやすくするために、内容をシンプルにし、ROICを全社のROE目標と紐付く社内管理指標と位置づけ、

各事業目標に展開し、社員一人ひとりの仕事がROICのどこに紐付くのかを具体的に示しています。例えば、在庫削減がROICの改善にどのように結び付くのか、収益性向上のための売価とコストの関係についてなど、研修等でROICツリーを分解して社員に説明しています。また、国内だけでなく海外拠点の幹部に対しても、ROICツリーを分解して日々の業務に結び付けられるよう説明しています。「FUSION30」では、社員一人ひとりが、これまで以上に利益率を意識できるよう、ROICツリーの構成要素の見直しも含めて検討を進めています。



## ■ 政策保有株式に関する方針

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

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

1

カーボンニュートラルへの挑戦

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

基本方針

世界各国でカーボンニュートラルに関する動きがますます加速しています。COP28において、日本を含む63カ国が「Global Cooling Pledge」に賛同しました。これは、各国に対して、空調に関する温室効果ガス排出削減やエネルギー効率の向上、新興国での空調の普及を求めるもので、カーボンニュートラルにおける空調機の役割が増えています。

戦略経営計画「FUSION25」後半3カ年計画

主な取り組み	目標・方針	主な施策	成果と課題および今後の方向性
1. 製品使用時における消費電力削減	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバル全域でインバータ化を加速し、環境対応商品(省エネ機器)で業界をリード</li><li>2026年3月期にルームエアコンのインバータ化率93%以上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>北米におけるヒートポンプユニタリー商品『Fit』、アジア・オセアニア新興国におけるハイエンド市場攻略に向けたルームエアコンなど、グローバル全域でのインバータ機種の拡販</li><li>VRVと全熱交換器を組み合わせた省エネシステムなどの、システム省エネ商材の開発・拡販</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>北米でインバータユニタリー『Fit』、アジア・オセアニア新興国でRAのインバータ機を拡販。2026年3月期の目標達成に向けてグローバル各地域でのインバータ機の販売を加速</li><li>VRVと全熱交換器を連動させる省エネシステムの開発</li><li>2025年3月にドイツで発売開始したプロバン暖房水接続アルテルマの室外機にマイクロチャネル熱交換器を採用(省エネ性の高い要素技術の開発)</li></ul>
2. ヒートポンプ暖房・給湯事業拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>差別化商品の上市、販売・サービス網強化により、住宅用市場で大幅に事業拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>北米におけるヒートポンプユニタリー商品『Fit』の販売拡大</li><li>米国エネルギー省の「ヒートポンプチャレンジ*1」への参画</li><li>欧州における自然冷媒R290を使用した新商品の販売開始</li><li>ヒートポンプ暖房機の生産拠点としてポーランド新工場を立ち上げ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>北米では、『Fit』やRAを取り扱えるディーラーを増やしたことに加え、販売店の教育・支援に注力し販売網を強化</li><li>米国エネルギー省の「ヒートポンプチャレンジ」に対応した『Fit』の寒冷地モデルを上市</li><li>商品特性(ヒーターレス、高性能、低騒音など)を訴求できる営業担当の育成が課題</li><li>ポーランド工場を計画通り立ち上げ、自然冷媒R290を使用したヒートポンプ暖房の生産・販売を開始</li><li>需要動向に影響されないよう、販売力・サービス力の強化、新たな付加価値の提案により、収益性の高いビジネスモデルを構築</li></ul>
3. 空調事業を支える冷媒に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>地域ごとに最適な冷媒を選択</li><li>グローバルでのR32化の推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>米国の住宅用空調でR32製品の販売拡大</li><li>VRVのR32化</li><li>欧州で自然冷媒を用いた製品の販売</li><li>次世代冷媒の開発</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>米国の住宅用空調で2025年3月期にR32製品を販売</li><li>欧州で、R32を使用したVRVを販売。特に、ヒートポンプを搭載したモデルを他社に先駆けて2024年に上市</li><li>欧州で、自然冷媒R290を使用したヒートポンプ暖房の販売開始に伴い、R290製品取り扱いに関する欧州ガイドラインの作成に取り組む</li><li>次世代の低GWP冷媒の開発を進行中。まずは国内の空調業界で評価を実施予定</li></ul>
4. モノづくり(開発・生産)、オフィス等での温室効果ガス排出削減	<ul style="list-style-type: none"><li>化学プラントを除く全工場で、2031年3月期に温室効果ガス排出実質ゼロ</li><li>国内拠点の主要オフィスで、2026年3月期に実質ゼロ化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>国内の堺製作所・臨海工場で2024年3月期に先行して実質ゼロ化を達成。取り組みをグローバルへ水平展開</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年3月期の 堺製作所・臨海工場での実質ゼロ化達成に続き、2025年6月時点で、大金空調(上海)有限公司、ダイキンレクザムエレクトロニクス社でもゼロ化を達成</li><li>2031年3月期に全拠点(化学プラント除く)での実質ゼロ化達成をめざす</li></ul>
5. カーボンニュートラル社会を見据えた新事業への挑戦	<ul style="list-style-type: none"><li>ネガティブエミッションや電力に関する取り組みを強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>CO<sub>2</sub>の直接回収や回収したCO<sub>2</sub>の利活用について、開発テーマと事業化を検討</li><li>マイクロ水力発電の販売拡大</li><li>電力関連事業の可能性の探索</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>研究開発のマザー拠点であるTICで協創プロジェクトを立ち上げ、開発に着手</li><li>国内では販売が計画を上回って進捗。引き合いが出てきている東南アジア地域でPoCIに向けて取り組み中</li><li>国内で外部協創も活用しながら業務用空調のエネルギーマネジメントサービスをリリース。また、空調負荷を予測した高度な制御技術の開発に取り組み、海外にも展開予定</li></ul>
6. サークュラーエコノミーへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>冷媒エコサイクル(回収・再生)の構築をグローバルで加速</li><li>その他の部材についても、再生材料の活用、耐久性向上など、循環性に配慮した取り組みを強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>循環を前提とした製品設計・サービスの提供</li><li>循環のための回収網構築</li><li>水平リサイクル*2に向けた技術の向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>回収・再生メーカーや他社との協業による連携強化により、回収再生網の構築、ルールづくりなどに取り組む</li><li>他社とも連携し、アルミの高度分別と水平リサイクルの取り組みを実施。水平リサイクル網の構築に向けた技術確立、仕組みづくりを推進</li></ul>

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



## 成長戦略3テーマ

## ▶ 米カリフォルニア州が掲げる「2030年までに600万台のヒートポンプ機器導入達成」に向けた支援表明と目標達成を加速する5つのコミットメントを発表

ダイキンは2023年10月に、米カリフォルニア州が掲げる「2030年までに州全体で600万台のヒートポンプ機器を導入する」という目標達成を支援するために、すでに世界で広く使用されているインバータを搭載したヒートポンプ機器の供給を大幅に増やすことを表明しました。これには、カリフォルニア州の低所得世帯におけるインバータヒートポンプ機器への移行など、あらゆる所得層に対する支援策も含まれています。

この表明に対して、ダイキンは、2024年5月に、目標達成を加速する5つのコミットメントを発表しました。100万台のヒートポンプ機器の生産に道筋をつけるなどのコミットメントにより、カリフォルニア州の目標達成を支援します。ダイキンを含む世界最大規模の空調・暖房機器メーカー、流通業者、サプライヤの10社が、カリフォルニア州が掲げるこの目標達成の支援に合意していますが、ダイキンは目標達成に向けた具体的なアクションを発表した最初の企業です。

ダイキンは、インバータヒートポンプ技術のパイオニアであり、世界をリードするメーカーとして、今回の表明にとどまらず、カーボンニュートラルの目標を推進する取り組みを全米各地に広げていきます。



CEC長官とカリフォルニア州でのヒートポンプ普及策に賛同した空調関連メーカー関係者など

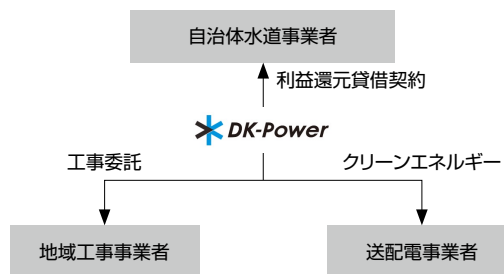
5つのコミットメント

## ▶ マイクロ水力発電による創エネルギー

ダイキンは、空調・油圧機器の技術を応用した縦型管水路用マイクロ水力発電システムを自治体へ提案しています。同システムは、河川や上下水道などの水流を利用するもので、発電過程でCO<sub>2</sub>を排出することなくエネルギー創出が可能です。小型・低コストで、市街地近辺にでも数多く取り付けられます。事業を運営するグループ会社の株式会社DK-Powerが、自治体の保有する水道施設への同システムの設置・管理・運用・売電を行っています。

2025年3月末時点の累計で、全国60カ所に導入し、発電量は47,000MWh、発電によるCO<sub>2</sub>排出量削減効果は21,300t-CO<sub>2</sub>でした。この発電量は、ダイキン国内工場の発電量の約1工場分に相当します。

## マイクロ水力発電システムを用いたビジネスモデル



## 今後の成長戦略の方向性

Scope1、2(事業活動での排出)では、現在掲げている目標の「化学プラントを除く全工場・オフィスで2030年にCO<sub>2</sub>排出ゼロ化」に向けて、グローバル全拠点で取り組みを推進しています。オフィスなど非生産拠点では、グリーン電力への切り替えのほか、非化石証書・Jクレジット購入を検討し、国内・欧州主要拠点で先進している取り組みを、グローバル全拠点に横展開を図ります。

Scope3(製品使用時・調達・廃棄など事業活動外での排出)では、インバータや低GWP冷媒、ヒートポンプの普及推進に加え、エネルギー管理などCO<sub>2</sub>削減につながるソリューション事業の展開に注力しています。原材料・部品調達におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減(グリーン調達)を推進するために、CO<sub>2</sub>排出量の実態を把握し、また、建築物脱炭素化の潮流を背景に、空調機器のCO<sub>2</sub>排出量の見える化や削減に取り組みます。具体的には、CO<sub>2</sub>分解・利活用、再利用領域にも挑戦し、2050年のカーボンニュートラルに向け、総量でのCO<sub>2</sub>排出量削減の目標値を再設定することを検討しています。



## 顧客とつながるソリューション事業の推進

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

## ▶ 業務用ソリューション

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

## 市場のニーズ

環境・脱炭素化に対するニーズが顕在化し、自社施設・工場などでのCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組む企業が増加しています。

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

\* IAQ: Indoor Air Quality(室内空気質)

## 主な施策

- 顧客ごとの異なるニーズを捉えて、機器にサービス・コントロール・アプリケーションなどを組み合わせたコト売りのさらなる推進
- 地域ごとに用途市場別強化テーマを設定し、開発した商材や提案ノウハウ、成功事例をグローバルに横展開し、ソリューション事業への転換を推進

## 成果と課題および今後の方向性

- 北米を中心にソリューション事業への転換を推進。重点都市を定め、顧客への直接提案が可能なサービス網を構築
- 建物全体のソリューションメニューの拡充と高度化が課題
- グローバルで顧客ダイレクトの販売・サービス網を構築。空調機器にとどまらない付加価値を提供

## ▶ 住宅用ソリューション

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

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

## 市場のニーズ

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

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

## 主な施策

- 各地域で異なる住宅様式やライフスタイルに沿ったHVACシステムやソリューションモデルを開発
- 未来の住宅トレンドを踏まえた事業構想も必要。市場調査をもとに構想を練り、システムのコネクテッド化だけでなく、新しい機器やシステム、ソリューションを具体化
- 世界中のストックを活かし、快適性を保ったHVAC機器の電力需給調整など、エネルギー管理事業の可能性も探索

## 成果と課題および今後の方向性

- 機器単独の販売では提供できない付加価値の提供
- 各地域で、エネルギー管理や省エネを切り口としたホームオーナーとの接点の確立や、新付加価値の探索に取り組み中
- 機器売りからの脱却と新ビジネスモデルの創造に向けて、提携・連携・M&Aを含め、ダイキンが提供可能なソリューションの可能性を探索
- 中国では、高級集合住宅を対象に、住空間全体の課題解決に向けた商品やサービスを展開

## ▶ 低温ソリューション

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

## 市場のニーズ

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

## 主な施策

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

## 成果と課題および今後の方向性

- 買収した会社での収益性改善に取り組むとともに、市場成長が見込まれるアジアへの事業展開にも注力
- 特にインドでは、フードロス削減へのニーズが高まっている。新興国での食料問題や、廃棄の際に発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減への寄与を視野に、インドにおける事業モデルの確立をめざす

### ▶ ネット・ゼロ・エネルギー・ビル(ZEB)の提案

省エネや再生可能エネルギーの活用により、消費するエネルギーを実質ゼロにすることをめざした建物「ZEB」の普及を政府が促進する中、ダイキンは新築ビルだけでなく、既存建物のZEB化を提案する事業にも力を入れています。

ダイキンは、空調・換気システムとその制御、LED照明制御を中心に、高度な技術と知見を蓄積しています。新築ビルのほか、省エネポテンシャルの高い既設の中小規模ビルでも独自のシステムでZEBを達成することが可能です。ダイキン工業は2017年の「ZEBプランナー\*」登録後、ゼネコンとともに国内外でZEBの普及を促進。ZEBプランナーとして、ZEB検討の前段階で既存の空調機の負荷データを計測しています。その結果をもとに空調機器の最適容量を提案し、設備などを改修するなど、ZEB化の実現をサポートしています。

ダイキンは、国や地域ごとに定められたZEB基準への対応も進めています。例えば、2025年3月期は、シンガポールのグリーンビルの基準であるグリーンマークのSLEグレード(基準ビル比60%のエネルギー消費削減)を達成可能な空調システムの実証試験をバンコク、シンガポールで開始しました。

\* ZEBプランナー: ZEB化に関する相談受付・各種業務支援・活動情報の開示をする事業者。一般社団法人環境共創イニシアチブの公募に基づく登録制。



サステナビリティレポート「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル(ZEB)の提案」



2025年度に自社が受注するコンサル業務のうち、ZEBが占める割合を50%以上を目標とします。

2024年度 ZEB受注 実績	300m <sup>2</sup> 未満	113件
	2,000m <sup>2</sup> 未満	148件
	2,000m <sup>2</sup> 以上	25件

### ▶ 空調による脱炭素ソリューションをグローバルで加速

ダイキンは、2025年6月に、CO<sub>2</sub>排出量の見える化や脱炭素・ESG経営支援サービスを提供するスタートアップ企業、アスエネ株式会社に出資しました。協業を通じて、アスエネのサービスとダイキンの省エネ性の高い空調機器やエネルギーマネジメントシステムなどを組み合わせ、企業の脱炭素を支援する循環型ソリューションを北米および日本を中心とするグローバル市場に提供していきます。

アスエネは、CO<sub>2</sub>排出量を算定・見える化するクラウドサービスやサプライチェーンのESG評価サービスなどを提供し、非財務情報の開示や脱炭素の取り組み、ESG経営に必要な包括的なサービスと専門的なコンサルティングを国内外に展開しています。

今回の出資と協業を通じて、CO<sub>2</sub>排出量の見える化による現状把握から排出量削減のためのロードマップ策定、高効率な空調機器やエネルギーマネジメントシステムの導入などの省エネ施策の実行まで、一気通貫で実施することが可能となります。さらに、空調・建物の運用を継続的にモニタリングし、改善提案を行うなどライフサイクルを通じた循環型ソリューションを提供し、企業の脱炭素への貢献を加速していきます。

## 今後の成長戦略の方向性

業務用ソリューションでは、グローバルで顧客ダイレクトの販売・サービス網を引き続き強化します。顧客の課題やニーズに応じて、ダイキン全体でコンサルティング提案からソリューションまでを提供することで、製品ライフサイクルを通じて顧客価値の最大化を図ります。

### ＜具体的な取り組み＞

- オフィスビル、工場などの重点用途市場における、建物全体の設備設計・計装・施工などを包括的に提供する能力を強化し、事業領域を拡大
- データセンターを最重点市場と位置づけ、空冷・液冷・計装・エンジニアリングを提供できるデータセンターソリューションプロバイダーの一角をめざす
- 提供したソリューションのベストプラクティスやナレッジをグローバルで共有できるデジタル基盤を構築

住宅用ソリューションでは、空調以外も含めた宅内の複数機器やデータの活用により、多様な価値(エネルギーマネジメント、健康など)を生み出し、オーナーに対してダイレクトに提供し続けるビジネスモデルを確立します。また、住宅用ソリューションのIoTプラットフォームの構築にも取り組みます。

### ＜地域別の戦略＞

欧州: 他社との提携・連携も視野に、ダイキン自らが住宅全体のエネルギーマネジメントを提供

北米: HEMS\*を活用した新たな付加価値サービスの展開、オーナーダイレクト型の販売網構築の実現

インド: 富裕層向けに機器単体売りからの脱却に向けた、付加価値ソリューションメニューの開発

中国: 競争環境が厳しくなる中、他社との差別化が重要。競合の先を行く新商品・新規サービスの提案に注力

低温ソリューションでは、既存事業領域にとどまらず、コールドチェーン全体から新たな事業機会の発掘と、ダイキンの低温事業拡大の戦略構築をめざします。

\*HEMS: 家庭内のエネルギー使用状況を可視化し、効率的な管理・制御を可能にするシステム



## 3

## 空気価値の創造

空気・換気に対するニーズの広がりから、新たな空気価値の創造をめざしています。

戦略経営計画「FUSION25」後半3か年計画では、機器単体売りから空調・換気・空気清浄機を組み合わせたシステム販売への転換を進めることにより、さらなる事業拡大をめざします。

## ▶ 空気・換気の一大事業化

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

## 主な施策

- エアハンドリングユニット・フィルタ・全熱交換器・空気清浄機など、空気・換気商材の販売を拡大
- 現場で空気診断・分析を行い、最適な空調・換気・空気清浄機の選定や配置を提案し、お客さまの困りごとに対応
- 各地域の空気・換気ニーズを捉え、省エネ性の訴求や、保守メンテナンスの同期提案などにも取り組む

## 成果と課題および今後の方向性

- コロナウイルス感染が収束したことで、全熱交換器や空気清浄機の販売は伸び悩んだが、データセンター向けを中心にエアハンドリングユニットは販売が好調
- 空調・換気・空気清浄機を連携させ、システムとして販売するなど、業務用・住宅用ソリューションとして「空気価値」の提案を組み込む
- 政府や公共団体などと連携した、空気価値の規制・基準づくりを検討する

## ▶ 暮らしを豊かにする空気・空間の創造

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

## 主な施策

- 花粉症や睡眠障害のような悩みに対して、空気で解決できる可能性の高いテーマに絞り込み、感染予防、アレルギー、低酸素、高酸素、自律神経の5テーマの事業化に挑戦
- 各事業化テーマで、自社の空調データに加えて、外部協創による生体データを活用し、健康増進に向けたヘルスケア領域や、睡眠の質、学習効率・生産性の向上など、人々の暮らしを豊かにする空気・空間を提供

## 成果と課題および今後の方向性

- 各テーマに取り組み、中国では差別化技術開発やエビデンス取得に向けた外部協業や実証を開始
- 低酸素事業は、国内で、大学やプロスポーツ市場のニーズを捉えて販売を拡大
- 海外拠点で事業化のチャンスがある空気ニーズを調査。地域別に事業化の可能性が高く市場が大きいテーマを選定し事業化を進める(病院での感染リスクの減少や、学校での清浄な空気質の維持・可視化など)

## ▶ 新たな空気価値の探求

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

## 主な施策

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

## 成果と課題および今後の方向性

- 空調のエアロゾルの拡散状況を簡易的にシミュレーションするシステムを独自開発し、国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で、エアロゾルによるウイルス感染リスクを評価する手法としての有効性を確認
- 新たな空気価値のひとつとして、医療施設・オフィスなどでのエアロゾル感染リスクを低減するソリューションの提供をめざす

## ▶ 大阪・関西万博で未来の空気体験を提供

ダイキンは、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)において、来場者に未来の空気体験を提供し、空気の可能性や価値を伝えることに取り組んでいます。取り組みのひとつとして、サントリーホールディングス株式会社が出店するレストラン「水空SUIKU(すいく)」で、空調先進技術を導入した未来の飲食空間を提供。独自に開発した高い清浄効果を発揮する空調システムや、温度・湿度・気流のコントロール技術により、安全・安心で清々しい高原のような空気を実現しています。さらに、映像・音響刺激によって五感にアプローチする東京大学の多感覚刺激(クロスモーダル)技術<sup>\*1</sup>や、大阪大学の生成AIを組み合わせることで、より楽しい食事空間を演出します。

他にも、夏場の暑さ対策が重要となる万博会場に、ダイキンの空調システムを搭載した休憩所「氷のクールスポット」を設置しています。氷のクールスポットでは、氷蓄熱空調<sup>\*2</sup>の技術を応用して生成した氷の冷輻射<sup>\*3</sup>によって利用者に涼しさを提供しているほか、氷の生成に太陽光発電を一部利用するなど、環境に配慮した仕組みとなっています。新たな空気価値として、自然現象によって得られるエネルギーを利用した未来の空調機を提案しています。

- <sup>\*1</sup> 認知科学や心理学で、視覚と味覚、視覚と聴覚など、本来別々とされる知覚が互いに影響を及ぼし合う現象
- <sup>\*2</sup> 夜間電力を利用して生成した氷を、空調機に活用して冷房する蓄熱空調システム
- <sup>\*3</sup> 温度の高い物体(人)から温度の低い物体(氷)に赤外線を介して熱が移動する現象、熱を奪われた人は冷感を得る



万博会場に設置された「氷のクールスポット」



## 技術開発力の強化

ヒートポンプ暖房の需要拡大や規制などの外部環境変化に対応するため、空調コア技術を重点テーマ化。

外部協創、グローバルR&Dの強化、人材獲得・育成を加速することで、確実に成果を創出するとともに、グローバルリーディングカンパニーとしての競争力を強化し続けます。

### 強み

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

### 課題認識

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

### 取り組みの方向性

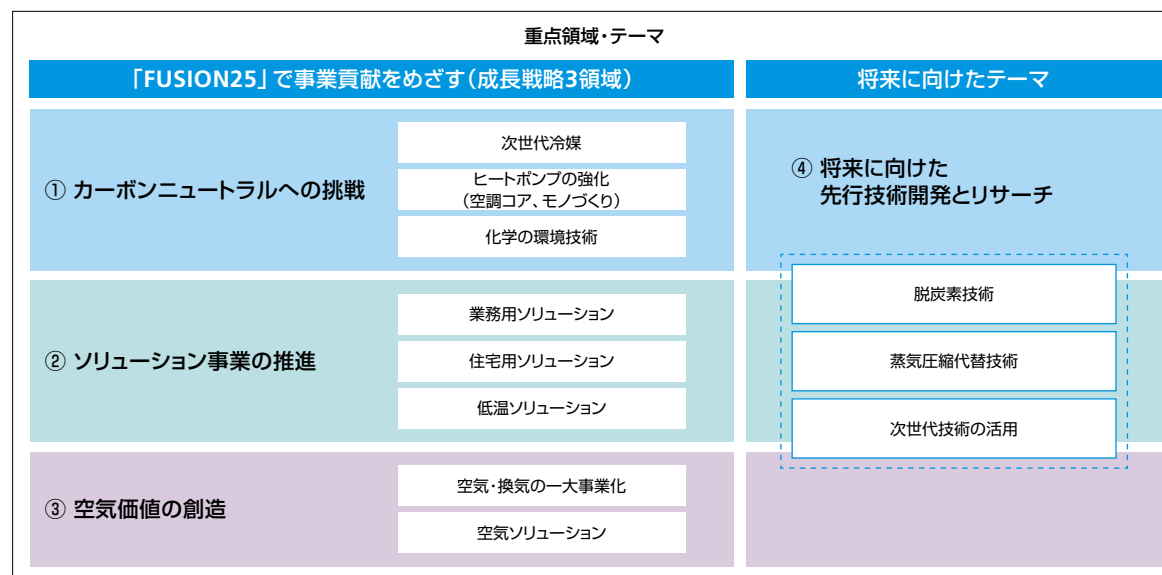
戦略経営計画「FUSION25」当初計画策定時に設定した技術開発の重点テーマの実行に加えて、後半3ヵ年計画で重点テーマ化した空調コア技術のさらなる強化に向けて、

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

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

また、機種数の増加や冷媒規制対応により開発工数が増加する中で、短期・中長期的に成果を創出し事業貢献につながるテーマ、将来に向けたテーマを明確にし、リソースの最適配置を行うことで、差別化技術・商品の開発を強化します。

### 技術開発のテーマ



社内外協創による推進

### 研究開発拠点



## ■ 知的財産権を保全する活動

## 事業に貢献する知的財産ポートフォリオの構築・強化

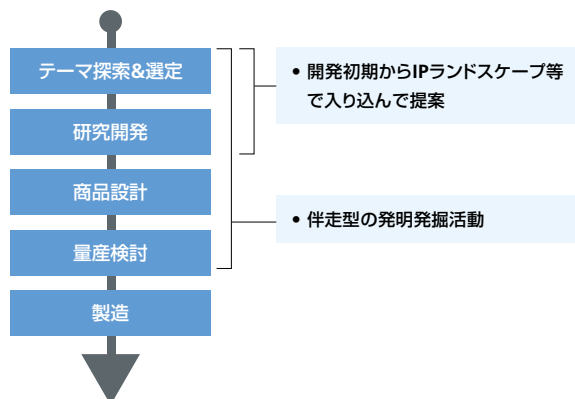
ダイキンでは、競合他社に対する競争優位確保・ポジション改善をめざし、技術開発部門・事業部門と知財部門とが一体となって、事業に貢献する知的財産ポートフォリオの構築・強化を進めています。そのために、知財部門では「能動的な知財活動」として、

- 開発の初期段階から技術開発部門・事業部門に入り込む、伴走型の発明発掘活動
- 知財情報および市場動向を分析した結果を技術開発部門や事業部門、経営層と共有し、知財戦略立案に反映する活動
- バックキャストによる事業戦略・知財戦略の構築のための「IPランドスケープ」の活動

を推進しています。

このような能動的な知財活動を海外でも広めるべく、各拠点での知的財産体制の構築を進めるとともに、グローバルな知的財産ポートフォリオの拡充・強化に取り組んでいます。さらにはグローバル拠点における知財担当者や開発者への知的財産教育を実施し、グローバル全体の知財力強化を推進しています。

## 能動的な知財活動



## 知的財産に対する意識改革

自社の技術・商品を守る特許だけではなく、他社からも注目される特許などに報奨を与える、有効特許報奨制度を設けています。また、年に一度開催しているパテントアワードの表彰式では、外部講師を招いた講演も実施し、先進的な外部の取り組みを社内に共有しています。さらに、技術者を対象として特許戦略に関する研修を開催し、知的財産に関する意識の向上に取り組んでいます。

## 連携先とのWin-Winな関係を築くダイキンの協創

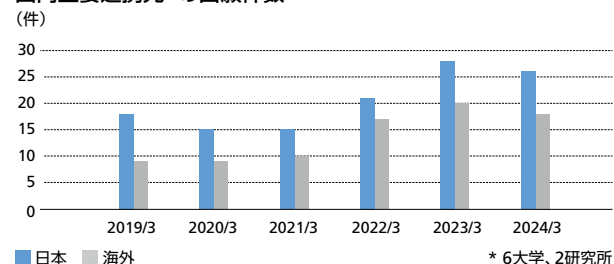
スタートアップや産官学との協創において、当事者双方に発明創出のインセンティブが働くような仕組みづくりを行い、新たな知的財産の創出に力を入れています。

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

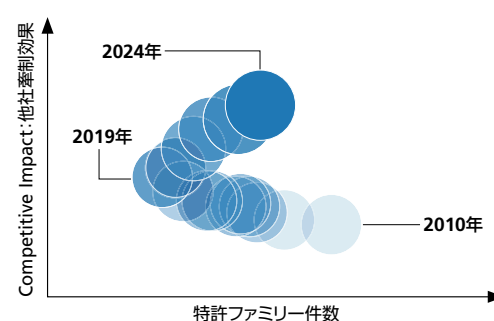
スタートアップとの協創においては、例えば空調サービスのDX推進に有用なデバイス開発を行うフェアリーデバイス株式会社と共同で、同社が持つ音声認識やエッジAI、データ解析などの技術と、ダイキンがグローバル規模で培ってきた現場の知見とを結び付け、サービス業務における課題を解決する取り組みを行っており、それに関連した技術開発について、積極的な知的財産の創出活動を推進しています。

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

## 国内主要連携先\*の出願件数



## ダイキンが保有する特許価値の推移



出典: Innovation Momentum\*2025  
 \* Innovation Momentum: レグシスネクシスの特許価値評価指標であるTechnology Relevance (TR)の増分とその方向性を使用して、保有する特許価値の変化を測定するひとつのアプローチ。

## ▶ 知財活動における外部評価

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

- 「Asia IP Elite 2024」(2年連続2回目)
- 「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2025」(10回目)
- 「Innovation Momentum 2025: The Global Top 100」(2年連続2回目)

## 強靱なサプライチェーンの構築

グローバル生産体制の「最寄化」「ダブルエンジン」の強化、分散と集中のベストミックスにより、リスク回避とコスト競争力を両立する調達を取り組みを加速。あわせて、サプライチェーンでのCO<sub>2</sub>排出量削減や工場におけるカーボンニュートラル、自動化をはじめとする生産技術力のさらなる強化にも取り組みます。

### 強み

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

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

### 課題認識

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

### 取り組みの方向性

ブロック経済化が進む中で、最寄化の推進による最適な生産体制、サプライヤ網を構築することで、生産・供給体制をさらに盤石なものにしていきます。

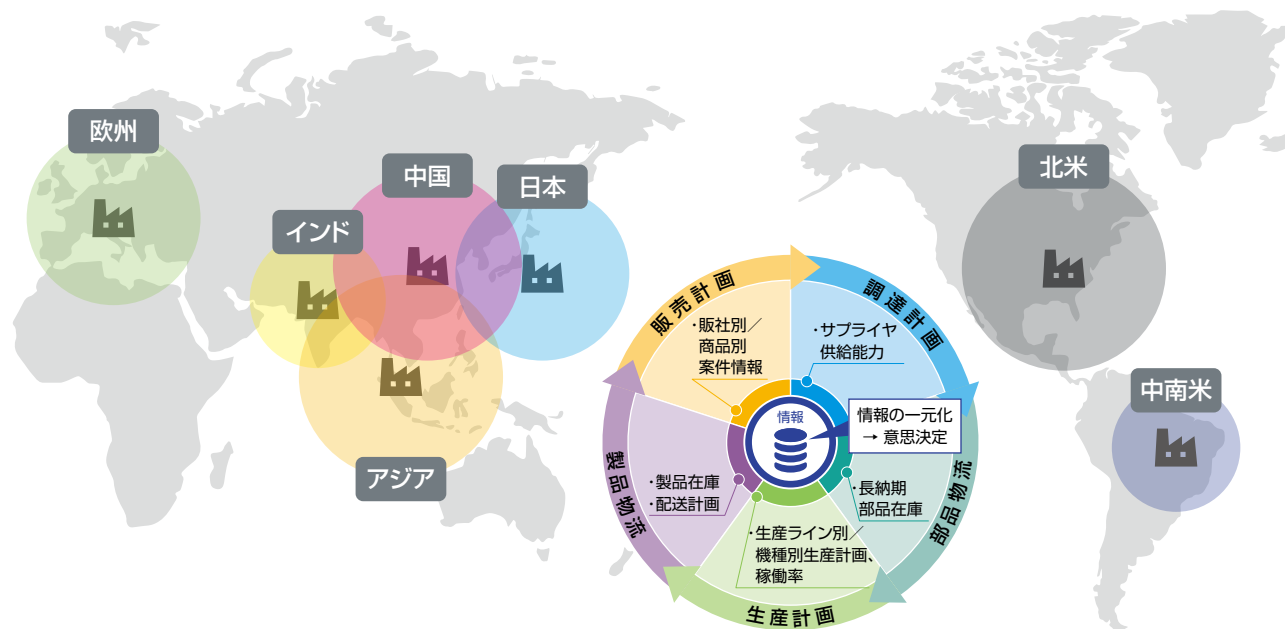
また、サプライチェーンでのCO<sub>2</sub>排出量削減やCSR調達の高度化、工場カーボンニュートラルの加速、労働者不足への対応やコスト競争力を高め続けるための生産技術力の強化に取り組みます。

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

#### CSR調達の取り組み



サステナビリティレポート「責任ある調達」



めざす姿:「同時一体運営」

## サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

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

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

各地域に調達責任者を置き、取引先の経営状況の悪化や自然災害、事故などが発生した場合でも、原材料や部品などが安定的かつタイムリーに、また、合理的な価格で調達できるよう、調達先の複数化・

地域的分散、部品の共通化・標準化などの対応を進めています。

また、ダイキンのコア技術に類する部品・材料を扱う取引先のうち、「代替が困難」「取引金額の規模が大きい」「重要な取引品目」の3項目を考慮して「重要なサプライヤ」を設定しています。

さらに、サプライチェーンCSR推進ガイドラインを制定し、取引先に対して人権・環境・コンプライアンスなどに関するCSRを調査の回答とCSR取り組みの課題抽出、その改善を要請するなど、CSR調達を推進しています。



## 変革を支えるデジタル化の推進

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

### 強み

ダイキンは空調業界でグローバルシェアNo.1を誇り、世界中で稼働する機器から得たデータを活用して、新たな価値提供や性能改善を進めています。これにより、売上拡大やコスト削減の機会が増加しています。また、強固な販売・サービス網を活用し、地域ごとのニーズを把握して課題解決を推進しています。さらに、2017年に設立したダイキン情報技術大学にてAI・IoTなどのデジタル技術を学んだ新入社員が事業部門で活躍をはじめています。

### 課題認識

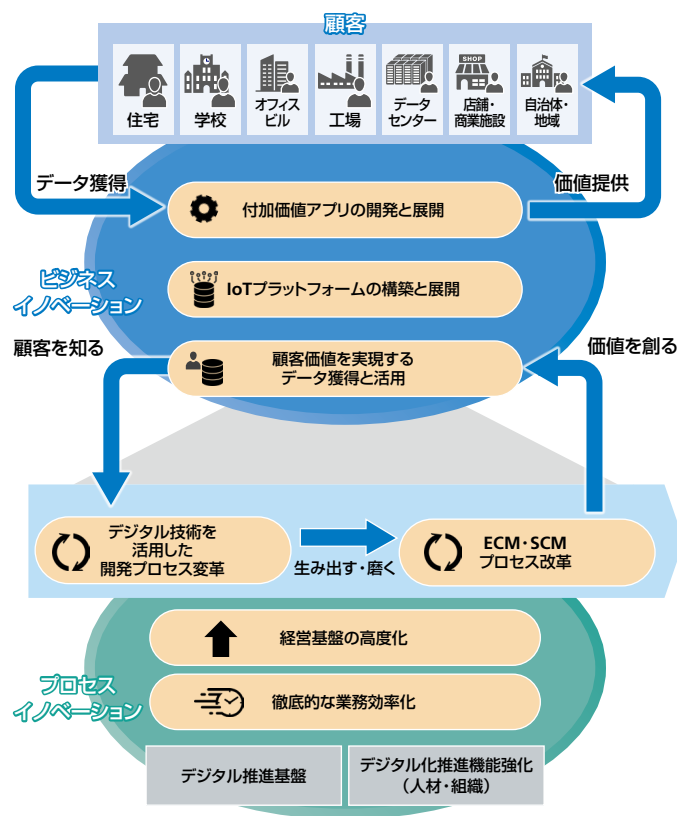
世の中が「モノ売り」から「コト売り」へとシフトする中、省エネ性や新たな空気価値など、多様化するニーズに応えるためには、デジタルで顧客とつながり、データを分析して価値を提供することが必要です。また、競合他社は大量調達・集中生産で価格競争力を強化しており、デジタル技術を活用した開発リードタイムの短縮やサプライチェーンの効率化が、競争力維持には不可欠です。

### 取り組みの方向性

戦略経営計画「FUSION25」後半3ヵ年計画では、約1,800億円のデジタル投資を行い、新たなビジネスの創出や既存ビジネスの成長を支える「ビジネスイノベーション」、また、従来の業務プロセスを抜本的に見直し、効率化と高度化をめざす「プロセスイノベーション」を推進しています。これまでに、機器データの集約や、顧客情報の整備、収益管理の強化などの取り組みを進め、既存ビジネスにおける提供価値の拡大や新たなデータビジネスへの挑戦、業務プロセスの革新が着実に進展しています。今後は、急速に進化するAI技術も徹底的に活用しながら、これまで各領域で構築してきたデータ基盤を連携させることで、さらなる業務効率化や競争力強化を加速するとともに、新たなビジネスの創出にもつなげていきます。

### デジタルテーマの全体像

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



### 新たなビジネスの創出や既存ビジネスの発展をねらう「ビジネスイノベーション」

機器のクラウドに接続することで得られたデータを活用し、お客さまのニーズに応じた具体的なソリューションビジネスを拡大しています。すでに空調機器や関連データを収集・活用するためのプラットフォームを構築し、グローバル展開を開始しました。きめ細かな省エネ制御や故障予知など、さまざまな価値の提供を行っています。また、産官学連携により、接続した機器から外気温データをリアルタイムで取得し、空調機を環境センサーとして活用した新たな価値提供を行うなど、新規ビジネスにも挑戦しています。

さらに、機器データとお客さまの建物情報を統合し、空調ライフサイクル全体を通じた価値提供を実現する顧客情報基盤の構築を進めています。

### 経営基盤の高度化や業務プロセスの効率化を行う「プロセスイノベーション」

決算早期化やソリューション別収益管理を実現する経理システム、またグローバルでの人材育成と最適配置を加速するための人材データベースの構築を進めています。さらに、部品在庫や開発工数を増やさずに商品バリエーション数を増加させる業務プロセスの構築や、需要変動に柔軟に対応するためのサプライチェーンデータの連携も進めています。また、新たな材料開発に向けて、材料の組成、構造、特性などの情報をデータベース化し、さまざまな計算手法やモデルを用いて材料特性を予測するマテリアルズ・インフォマティクス(MI)技術の開発や、気流・部材などのシミュレーション技術の開発を実施し、実際の商品開発現場で活用がはじまっています。

さらに、RPAやAIを活用した間接業務の効率化を進め、2024年には41%減(2019年比)を達成しました。今後は生成AIも積極的に活用し、さらなる工数削減をめざします。

## 変革を支えるデジタル化の推進

### ビジネスイノベーションのテーマ例

#### DK-CONNECT

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



### プロセスイノベーションのテーマ例

#### 施工・保守サービス現場の作業補助

ハンズフリーで通信可能なデバイスを用いて本部と通信することにより、現場作業者は、熟練エンジニアによる支援を受けることができます。さらに今後作業データを蓄積することでAIを活用し自動で作業補助ができる仕組みの構築をめざします。



#### 生成AIの活用取り組み

全社員が安全に活用できる生成AI社内環境(D-Wind)をいち早く構築。さらには、社内規則やマニュアルなどを学習させ、問い合わせの自動回答を行うなど適用業務を拡大しています。



D-Wind



社内セミナー

### ▶「DX(デジタルトランスフォーメーション)銘柄2025」に選定



経済産業省と東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が実施する「DX銘柄2025」に選定されました。「DX銘柄」は、東京証券取引所に上場している企業の中から、DXの取り組みを展開し企業価値の向上につながる実績が表れている企業を選定するものです。ダイキンが選出されるのは2020年、2023年、2024年に続いて4回目です。

今回の選定では、主に次のような取り組みが評価につながりました。

業務用空調機の運用・保守や更新において、顧客ごとの異なるニーズに応じたサービスを実現するクラウド型空調コントロールサービス「DK-CONNECT(ディーケーコネクト)」を2022年3月期から日本で販売しています。「DK-CONNECT」は業務用空調機に求められる安心や快適性を確保しつつ、エネルギー消費量の削減による環境負荷の低減や、設備管理者の管理工数削減などを実現します。さらに、2024年3月期からは、米国や欧州、アジアなどの海外拠点への本格的な販売を開始しており、さらなるグローバル展開をめざします。また、東京都渋谷区での産官学民連携プロジェクト「SHIBUYA GREEN SHIFT PROJECT(一般社団法人渋谷未来デザインや大阪大学と産官学民連携し、渋谷における脱炭素アクションと社会実験を共創するため立ち上げたプロジェクト)」では、空調機から得られるデータと都市データを活用し、街全体のクールダウンや脱炭素化に貢献しています。安全・安心な屋外環境の実現を図り、都市のカーボンニュートラル、ウェルビーイングや生物多様性への寄与をめざしています。

2017年に社内に「ダイキン情報技術大学」を設立し、空調技術に精通している独自のIoT・AI人材の育成に取り組んでいます。本講座は新入社員だけではなく、経営幹部も含めたすべての社員を対象にしており、2025年3月末時点で1,800人のデジタル人材の育成を達成しています。すでにプログラムを終えた多くの社員が各事業部門に配属されており、DX推進の中核となり活躍しています。

## 市場価値形成・アドボカシー活動の強化

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

### 強み

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

### 課題認識

COP28において、世界全体で2035年に2019年比で温室効果ガスを60%排出削減する新たな目標が合意され、さらに「Global Cooling Pledge」として2030年までに世界の冷房のエネルギー効率改善を1.5倍に引き上げるため、高効率空調機のさらなる普及をめざすとされました。高効率な空調機の普及に加えて、設定温度を上げながらも適温を維持するような運用面でのエネルギー効率改善、循環経済・資源効率原則を踏まえたトータルでの排出削減に取り組むことが求められています。

### 取り組みの方向性

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

## ■ カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを支える活動

### 世界でインバータ機の普及を拡大

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

また、インバータ機の省エネ性能を評価する仕組みの整備にも取り組んできました。インバータ機の性能を適切に評価できるよう、日本の空調業界が中心となり期間効率評価という指標の採用を

提案。その期間効率評価が、2013年に国際標準であるISO規格となりました。

新興国ではこの指標の採用が徐々に進んでいます。ダイキンは、アジア、中南米、中東、アフリカなどでも、各国政府・業界団体と協力し、指標・規格の導入やエネルギーラベル制度の整備など、評価基準づくりを支援しています。

### ▶ COP29に参加し、建物の脱炭素化に向けた日本の技術や取り組みについて議論

2024年の国連気候変動枠組条約第29回締約国会議(COP29)で、環境省と国土交通省が共同で開催するセミナー「建物の脱炭素化に向けた日本の取組と貢献」に参加しました。当社の常務執行役員が登壇し、建物の脱炭素化に貢献する技術として暖房や給湯に使用されるヒートポンプ技術を紹介しました。

建築分野は世界のCO<sub>2</sub>排出量の37%、最終エネルギー需要の34%を占めています。2023年のG7札幌気候・エネルギー・環境大臣会合およびG7香川・高松都市大臣会合の成果文書において、建築物および建築物のライフサイクルにおける脱炭素化の重要性が盛り込まれました。さらに同年のCOP28においても、建築物・建築部門の変革のためのプラットフォームである「Buildings Breakthrough」が発足するなど、建築分野の脱炭素化が世界的に重要視されています。

こうした世界的な動きを背景に、セミナーでは主催者である環境省や国際エネルギー機関(IEA)、企業の代表者が登壇し、建物の脱炭素化に貢献する日本の取り組みや技術を紹介。ダイキンは、空気中などにある熱を活用して暖房や給湯を行うヒートポンプ技術について、ガスや石油などの化石燃料を使用する暖房・給湯と比較してCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減できるといった特徴や、普及の重要性を説明しました。また、国連環境計画(UNEP)が主催する建物および建築のグローバル・アライアンス(Global ABC)や欧州委員会などの代表者とのパネルディスカッションにも参加し、建物の脱炭素化を加速するための方策について議論しました。



サステナビリティレポート:「イニシアティブへの参画」



## ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

## 人事担当役員メッセージ



## 「人を基軸におく経営」を 継承・強化し、 さらなる企業価値向上をめざす

常務執行役員 人事部長  
佐治 正規

### 「PCM Behaviors」の“展開”から“実践”へ

「PCM Behaviors」は社員一人ひとりに求める行動指針であり、理解するだけでなく、日頃から実践することが何よりも重要です。今回、ダイキン工業の全社員を対象に、PCM Behaviorsの各項目（計9項目）について、実践度合いを確認するサーベイを実施しました。結果として、すべての項目で7割以上の社員が「実践している」と回答しています。項目別に見ると、「謙虚に学ぶ」「持ち場・立場で自分の役割・責任を全うし、一致団結して目標に向かってまい進する」「一人ひとりを尊重し、個性を大いに発揮することで、切磋琢磨する」の実践度合いが9割を超えており、チームワークに関する項目が特に高い傾向が見られました。

当社は、企業の競争力の源泉は「人」であり、変革の担い手は「人」以外にあり得ないとの考え方のもと、創業以来「人を基軸におく経営」を徹底して貫いてきました。企業を支える人材の能力や意欲を高め、中長期的に企業価値の向上をめざす「人的資本経営」の考え方は、まさに当社が重視し、実践してきたことに他なりません。

そうした中、当社は2024年に「グループ経営理念」の見直しを行いました。新たな経営理念では「人を基軸におく経営」を当社の強み・競争力の源泉と位置づけ、今後も継承・強化していくことを謳っています。また、「人を基軸におく経営」に基づく行動指針「PCM<sup>\*1</sup>Behaviors」を新たに策定し、国内外のあらゆる拠点・職場において、社員一人ひとりが理解し、自分ごととして捉えて実践に移していくための取り組みを展開してきました。

これらの「人」に対する考え方や理念は、間違いなく当社の成長・発展の源泉となっているものです。一方で、長きにわたり継承・実践され、当社にとって「当たり前のこと」として定着しているがゆえに、特に社外のステークホルダーの皆さまに対し、分かりやすい形で整理・言語化されてこなかった面もあるのではないかと考えています。

人的資本情報開示の観点では、企業文化そのものを開示するだけでは十分とは言えません。当社がどのように人の力を活かし、独自の取り

組みを通じてどのように価値創造につなげていくのかを、定性的な表現と定量的な指標を組み合わせて、分かりやすく伝えていくことが重要だと考えています。そこで今回、外部有識者にも参画いただき、当社の人や組織に関する企業文化、独自性、強みを整理し、それらが企業価値向上にどのように結び付いているかの議論・検証を進めてきました。

既存の人事データの分析に加え、全社員を対象としたサーベイ<sup>\*2</sup>や個別の対面インタビューなどを通じ、組織の実態が少しずつ明らかになってきています。今回の統合報告書では、その内容を定性的・定量的両面からご紹介します。

しかしながら、私自身、これらの検討はまだまだ途上であると感じています。サーベイ結果のもう一段踏み込んだ分析や課題の抽出、収集および開示する人材データの見直し、経年での実績推移の確認など、開示の充実に向けてすべきことが数多く残っています。

今後も、自社の強みや誇るべき企業文化、独自性を磨き高めていくとともに、その内容をステークホルダーの皆さまにより分かりやすくお伝えできるよう、取り組みを継続してまいります。

<sup>\*1</sup> PCM:「人を基軸におく経営」の英訳「People-Centered Management」の略。  
<sup>\*2</sup> 2025年6月実施。対象者9051人（ダイキン工業の全社員）のうち5502人（61%）が回答

### 「人を基軸におく経営」に基づく行動指針「PCM Behaviors」

Innovation & Growth: 挑戦・成長し続ける ～自ら成長しようと努力し続け 進んで未知の領域へ挑戦し、変革する人		Trust & Teamwork: 真の信頼関係・チームワークを築く ～ダイキングループの夢に共感し対話と チームワークを大切にする人		Winning & Achievement: 結果にこだわる ～目標達成に向けた強い意志・執念・遅しさと 実行力で結果を出し続ける人	
項目	実践度合い	項目	実践度合い	項目	実践度合い
自分の可能性を信じ、勇気を持って修羅場に飛び込み、真正面からチャレンジする	82%	「フラット&スピードの組織運営」で当事者意識をもって、侃々諤々の議論を尽くす	85%	過去の成功体験にとらわれず、ありがたい姿を描き、創造的な一手を打つ	78%
自分の強み・専門性を誰にも負けない得意分野と言えるものにまで磨き高める	81%	持ち場・立場で自分の役割・責任を全うし、一致団結して目標に向かってまい進する	94%	ダイキンの強みを活かし、独自性・差別性を追求する	73%
謙虚に学ぶ	96%	一人ひとりを尊重し、個性を大いに発揮することで、切磋琢磨する	91%	高い目標に向けて、情熱と執念を持って実行に次ぐ実行で成し遂げる	85%

注：「PCM Behaviors」の9項目について、「①常に実践している」「②多くの場面で実践している」「③ある程度実践している」「④あまり実践できていない」「⑤ほとんど実践できていない」の5段階で回答。うち、①～③を回答した人の割合を「実践度合い」として算出

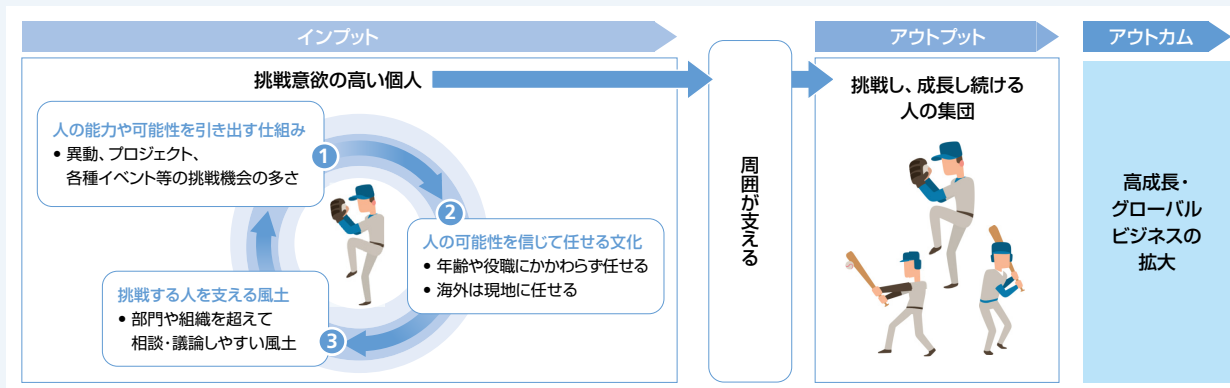
## ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

## ダイキンの強みの源泉となる人的資本

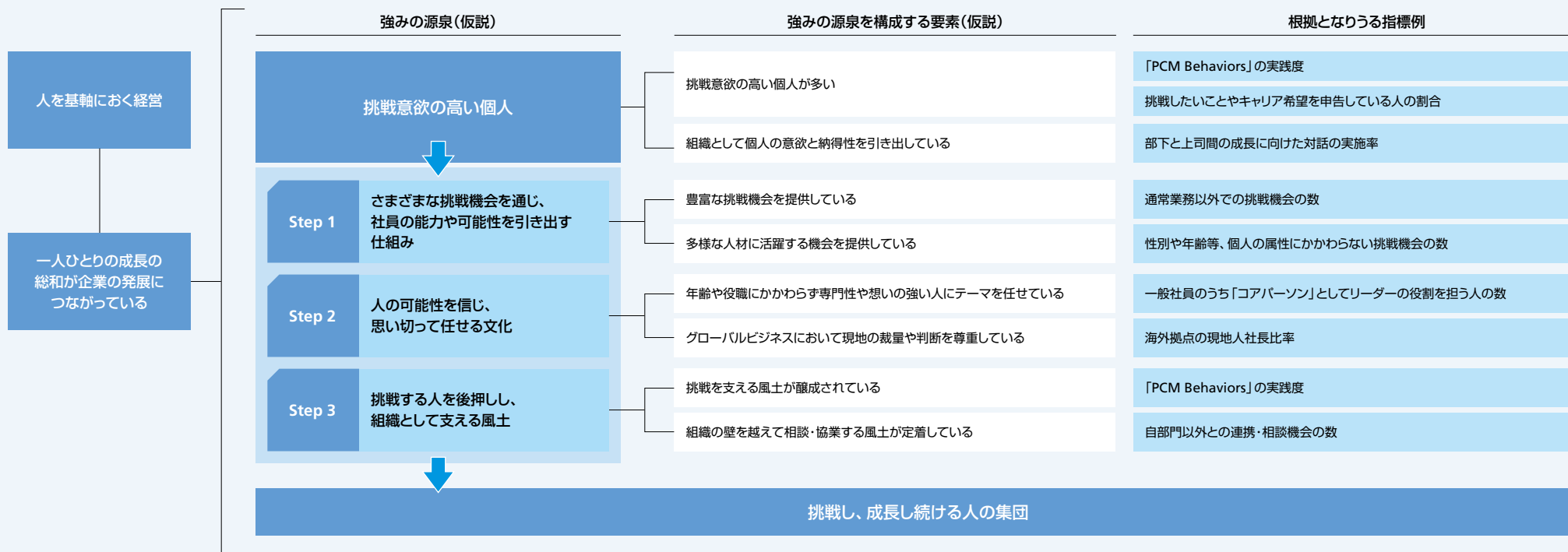
## ダイキンの強みを支える人材育成プロセス

当社が重視しているのは、「人を基軸におく経営」の考え方のもと、一人ひとりの意欲と納得性を引き出し、挑戦・成長を促していくことです。そこで今回、当社が「人の力」をどのように活かしているのか、一人ひとりの挑戦・成長がどのように組織全体の価値向上につながっているかを再整理しモデル化しました。当社の強みの源泉は、「挑戦意欲の高い個人」に対し「①さまざまな挑戦機会を通じ、社員の能力や可能性を引き出す」「②人の可能性を信じ、思い切って任せる」「③挑戦する人を後押しし、組織として支える」という3つのプロセスが根付いていることです。

これらの環境・仕組みの中で、周囲の支えや後押しを得ながら挑戦を続けることで、「挑戦し、成長し続ける人の集団」が形成され、結果として当社の好業績・企業価値向上につながっていると考えています。 常務執行役員 人事本部長 佐治 正規



## 人材育成プロセスにつながる構成要素と指標例



## ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

## ダイキンの強みの源泉となる人的資本

## 強みの源泉

## 挑戦意欲の高い個人

ダイキンは、上司と部下の日々の対話を通じ、一人ひとりの意欲と納得性を引き出し、本人のキャリアに関する意向も踏まえながら、挑戦・成長の機会を提供することを重視しています。

2023年に導入したグローバル人材データベース「DAIKIN People」では、社員一人ひとりの基本情報に加え、本人が「強みや専門性」「仕事・キャリアの考えや希望」などを記入します。記入した内容をもとに、次の挑戦・成長について対話する仕組みを構築しました。本人による「キャリア希望」の記入率は93.5%、対話後に上司が記入する「仕事・キャリア等についてのコメント」の記入率は95.9%となっています。

また、前述の「PCM Behaviors」の実践に関するサーベイでも、「自分の可能性を信じ、勇気を持って修羅場に飛び込み、真正面からチャレンジする」の項目に対し、82%の社員が「実践している」と回答しています。

これらのデータから、当社には現状に満足することなく、挑戦したいという意欲のある人材が多く在籍しているものと捉えています。

本人による「キャリア希望」記入率

93.5%

上司による「仕事・キャリア等についてのコメント」記入率

95.9%

注:「DAIKIN People」での「1～2年後のキャリア希望」「5～10年後のキャリア希望」の記入率と、上司による「仕事・キャリア等についての所属長コメント」の記入率。

## 強みの源泉:Step 1

## さまざまな挑戦機会を通じ、社員の能力や可能性を引き出す仕組み

## さまざまな挑戦機会の提供

ダイキンでは変化の激しい事業環境・経営環境に臨機応変に対応するために、月2回、合計で年24回の異動を実施しています。これらの異動機会は事業ニーズへの対応はもちろんですが、人材育成の観点からも非常に重要なものと位置づけています。ダイキンでは一律的なジョブローテーションは実施せず、日々の対話を通じて社員一人ひとりの想いや意向、成長課題等を把握した上で、個別の挑戦・成長機会を提供しています。

また、部門やグループ横断で取り組むプロジェクトや全社イベント等、自職場での日常業務以外の仕事においても、社員が挑戦する機会が多く存在します。

## 2025年3月期実績

年間異動発令数

2,604件

(全社員の28%に相当)

1人当たりの年間プロジェクト経験数

2.8件\*1

国内各拠点で開催された納涼祭の  
実行委員・当日スタッフ人数

3,350人\*2

ダイキンオーキッドレディスゴルフ  
トーナメントの企画・運営に参加した人数

108人

\*1 全社員向けサーベイにおける「直近1年間に参画したプロジェクト数」への回答の平均

\*2 堺製作所、淀川製作所、滋賀製作所、草加事業所の合計

## ▶ ダイキン独自の人材育成の場

ダイキンでは、社員が所属部門を超えて、組織横断で取り組むプロジェクトや全社イベントへの参加を推奨しています。例えば、毎年8月に各製作所で開催されている納涼祭や3月に沖縄県で開催される「ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント」では、多くの社員が企画・運営スタッフとして参画しています。

こうしたプロジェクトでは、「地域の皆さまや来場者に楽しんでいただくためにはどうすればいいか」という顧客視点を徹底し、それぞれの社員が自ら独自性ある企画を考え、実行しています。社員自らが企画し、ダイキンが大切にしている理念や仕事の仕方を実践することで、結果として一人ひとりが大きく成長する機会となっています。またプロジェクトを通じて培われる、組織の枠を超えたチームワークや人的ネットワーク、企画実現に向けた思考力・実行力・課題解決力などは、各職場における日々の業務でも活かされており、ダイキン独自の人材育成として機能しています。



## 多様な人材の活躍

ダイキンではダイバーシティマネジメントの深化を重要なテーマと位置づけ、多様な人材が活躍できる組織の実現に向けた取り組みを進めています。

定期採用に加えてキャリア採用も積極的に行い、2025年3月期には109人のキャリア採用(全採用者のうち21%)を行いました。全管理職におけるキャリア採用者の割合は31%となっています。

また、海外出向者・海外拠点実践研修生の計680人が海外拠点にて活躍しており、グローバルビジネスの拡大を担っています。

さらに、「デジタル人材」を育成する「ダイキン情報技術大学」を2017年に設立。2026年3月期までに2,000人の育成を目標に掲げデジタル人材の育成を加速しています。

## 2025年3月期実績

社員比率

22.0%

キャリア採用

管理職比率

31.0%

デジタル人材

約1,800人

海外出向者・海外拠点実践研修生

計680人



## ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

ダイキンの強みの源泉となる人的資本

## 強みの源泉: Step 2

## 人の可能性を信じ、思い切って任せる文化

## 年齢・役職に関係なく任せる文化

ダイキンには、年齢・役職を問わず専門性や想いの強い人がテーマの核となり、それ以外の関係者がサポートする「コアパーソン&サポーター」という独自の仕事の進め方が根付いています。管理職でない一般社員にも思い切って仕事や役割を任せ、例えば研究・開発部門における開発テーマのリーダーや、製造部門における組長・職場長、各地のサービス拠点の所長など、792人の一般社員がリーダーの役職を担っています。

また、プロジェクト型の業務においても、「コアパーソン」として活躍する社員は多くおり、全社員向けサーベイでは、若手・中堅(20~30代)社員の約4割が「直近1年間でコアパーソンとしての役割を担った」と回答しています。

リーダーの役職を担う一般社員

792人(一般社員の10%に相当)

コアパーソンとしての役割を担った社員の割合\*

一般社員

35%

若手・中堅(20~30代)社員

43%

\* 全社員向けサーベイで、「直近1年間で、業務・プロジェクトにおいて『コアパーソン』の役割を担った」と答えた人数の割合

## グローバル現地に任せる風土

ダイキンは急速に海外事業を拡大する中で、海外現地へ積極的に権限委譲を進めてきました。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、現地のニーズや経営環境を最も理解している現地メンバーを経営幹部へ登用。海外拠点の経営のグローバル化を推進してきました。2025年3月期の海外拠点の現地人社長の比率は42%、取締役の比率は46%にのびります。引き続き、現地経営幹部候補の育成を加速し、国籍にかかわらず優秀な人材を適材適所で経営幹部ポジションへ登用していきます。

## 2025年3月期実績

現地人社長比率

42%

現地人取締役比率

46%



テクノロジー・イノベーションセンター  
菊竹 大樹

## VOICE 入社2年目の“コアパーソン”から生まれた新技術～業界No.1の小型高速圧縮機の開発～

2018年当時、入社2年目だった私は、「現行機1.5倍の高速化、他社比マイナス25%の重量低減、現行機同等以上の効率化」という業界No.1の小型高速圧縮機の開発をめざすテーマに参画しました。圧縮機を高速化すると振動が増大してしまうという課題があり、その要因分析と解決策提案のコアパーソンを任されました。

学生時代に物理学を専攻していたこともあり、振動をする際にどのような現象が起こっているか考え数式化していくことが楽しくて、気が付けば夢に数式が出てくるほどのめりこんでいました。そのような姿を上司や先輩は見守ってくれていて、周囲に支えられながら自由にチャレンジすることができました。半年後、ついに振動発生メカニズムを数式化することに成功し、振動の詳細な予測と分析が可能に。そこから振動を減らすアプローチをチームに提案し、メンバー全員で新技術として確立することができました。



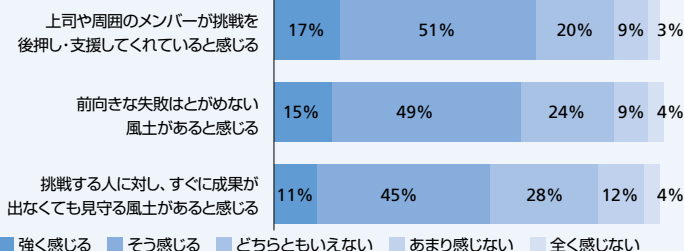
## 強みの源泉: Step 3

## 挑戦する人を後押しし、組織として支える風土

ダイキンは、前向きな失敗はとがめず、ぬくもりを大切に、自由闊達に挑戦できるグループをめざしています。高い志を持ってチャレンジする人を周囲が支援するとともに、より貢献する人に、より多くのチャンスを提供していきたいと考えています。

全社員向けサーベイにおいても、約6割の社員がその風土を実感しています。またダイキンは、日々の業務や全社のプロジェクト・イベント等を通じ、組織や部門を超えたメンバーと協業する機会が多い会社です。自部門に限らず当たり前に相談したり、議論したりする風土が定着しており、社内外の「人」のつながりの多さと強さが特徴であると考えています。

## 挑戦を支える風土



注: 小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100になりません

自部門以外で一緒に仕事をした社員数

平均27人\*

\* 全社員向けサーベイで、「直近1年間で、自部門以外で一緒に仕事をした社員の人数」への回答の平均

## ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

## ■「人を基軸におく経営」を起点とするダイバーシティマネジメント

「人を基軸におく経営」は、ダイキンの長年の企業活動の中で脈々と培われてきた暗黙知、あるいは企業文化とも言えるもので、社是やグループ経営理念・グループ年頭方針など、ダイキンにあるすべての理念・考え方の根底に流れるものです。「人の持つ無限の可能性」を信じ、「企業の競争力の源泉はそこで働く『人』の力である」「従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤である」という信念のもと、働く人の意欲と納得性を引き出し、一人ひとりが自らの個性を磨

き高め、能力を最大限に発揮して、成長することによって、組織としての力を徹底して高めていこうとする考え方です。これは取りも直さず、一人ひとりの持つ多様な個性・強みを組織の力に活かすダイバーシティマネジメントそのものであるとも言えます。

ダイキンの社員は10万3千人を超え、そのうち8割以上が海外で働いています。グローバル企業としてのこれまでの成長を支えてきたのは、情熱とバイタリティにあふれる「人」にほかなりません。グロー

バルでの提携・連携・M&Aなどを通して、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。国籍、年齢、性別、性的指向、性自認、障がいの有無、定期採用・キャリア採用等にかかわらず、「出る杭」を活かし、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。

## ■女性活躍推進

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

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

これまでの取り組みの結果、女性管理職・リーダーの育成、登用が進んできており、現在、内部登用の女性役員は2人、女性管理職数は2012年3月期の約6倍となり、女性活躍推進法に基づき策定・実行中の行動計画に掲げる女性管理職の目標・役員登用に関する目標を1年半前倒して達成しました。

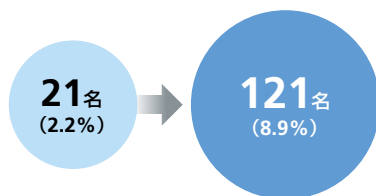
## 女性活躍推進に基づく行動計画

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



サステナビリティレポート「女性活躍推進」

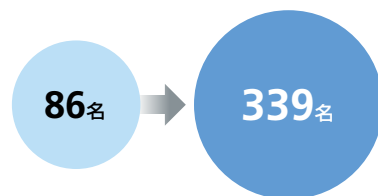
女性管理職数・比率



2012年3月期

2025年3月期

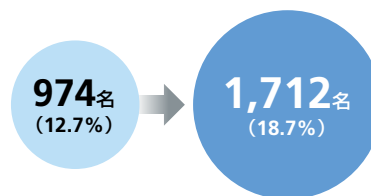
女性管理職候補者層の数



2012年3月期

2025年3月期

女性社員数・比率



2012年3月期

2025年3月期

## ▶「なでしこ銘柄」に選定

ダイキン工業は、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を評価し発表する、2025年3月期「なでしこ銘柄」に選定されました。「なでしこ銘柄」への選定は、9度目となります。

ダイキンはダイバーシティマネジメントを経営の柱とし、ダイキングループ経営理念においてダイバーシティ推進を掲げ、性別、国籍、年齢や障がいの有無などを問わず、一人ひとりの活躍を推進してきました。主に、管理職と女性社員の意識改革、女性リーダーの早期育成、育児休暇からの早期復帰支援やキャリアアップ支援、性別にかかわらず仕事と育児を両立する意識改革や風土醸成等に関する施策を拡充しています。

今後も、社員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境をめざして、ダイバーシティマネジメント推進の取り組みを加速していきます。



## ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化

### ■ 人材育成の方針

グローバルでの事業展開が加速し、変化への対応が求められる中、ダイキンは「当社グループの理念を理解・実践する」とともに「異なる価値観を持つ人材をまとめるリーダーシップ・マネジメント力」や「未来を志向し、自ら問いを立てる力」を持つ人材の育成を進めています。

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



サステナビリティレポート:「主な研修プログラム」

### ■ イノベーションを創出するダイキン独自のAI・IoT人材を育成

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

2025年3月期までに2年間の教育を修了した新入社員約490人を各部門に配属し、デジタル技術を核とした新たな事業創出テーマ、業務プロセスの効率化テーマに取り組んでいます。

### ■ グローバルでの次世代幹部・リーダーの育成

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

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



サステナビリティレポート:「グローバルでの次世代幹部・リーダーの育成」

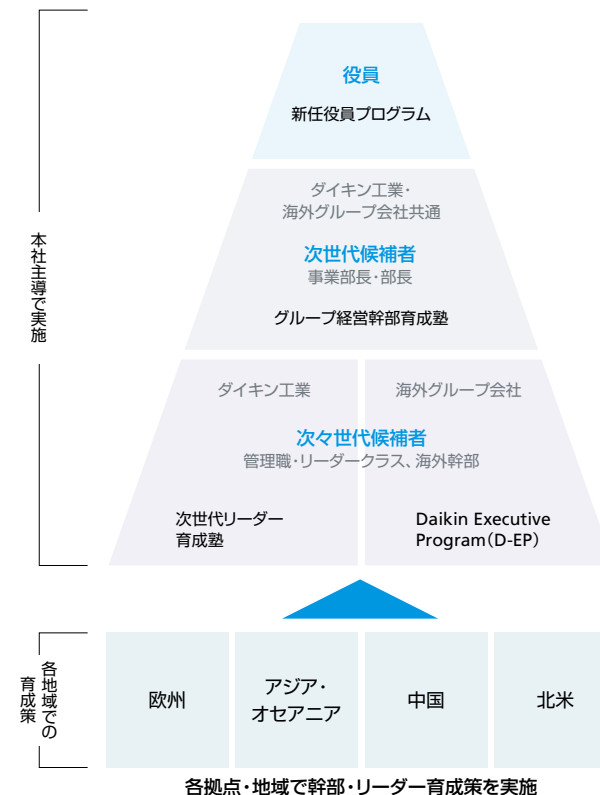
ダイキンは、大きな成果を創出した取り組みや、優れたイノベーション、革新的な新商品開発などを、毎年「社長表彰」として表彰していますが、2024年の表彰案件約47件のうち、約3割の14件の取り組みに情報技術大学の卒業生が参画しており、具体的な成果創出に結びついています。

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



サステナビリティレポート:「AI分野の人材育成」

### 次世代幹部育成策の全体像



### ダイキン情報技術大学で実施している主な講座

- 新入社員向けデジタル人材育成講座
- AI技術開発講座
- システム開発講座
- 管理職向けAI活用講座



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

## ■ 人権方針の策定

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

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

またダイキンは、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。

## ■ サプライチェーンにおける人権尊重

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

2019年3月期から日本国内の取引先を、2020年3月期からは海外の取引先も対象に、人権の尊重を含めたCSR調査を実施し、取引先の人権に関する取り組みの定期的な調査と、人権意識向上に取り組んでいます。また定期的に実施する取引先説明会で、CSR調査結果のフィードバックや、調査から明らかになった課題、その対応について取引先に共有しています。

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

## ■ 人権デュー・ディリジェンス

ダイキンは、オペレーションリスクマネジメント推進体制のもと、バリューチェーン全体の人権リスクの特定および評価をしています。グループ行動指針遵守状況の確認のために毎年行う自己点検の中に人権尊重についての設問を増やし、人権侵害などの問題が起きていないかをこれまで以上に確認するとともに、会社全体・各部門のリスクを洗い出すリスクアセスメントの中で、深刻度とそのリスクが発生する可能性から人権リスクを評価しています。自己点検とリスクアセスメントの結果から明らかとなったリスクや課題、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「法務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。また、その内容は、代表取締役社長兼COOが委員長を務める「内部統制委員会」で報告するとともに、「取締役会」にも報告しています。

2025年3月期は、海外グループ会社の取引先において、外国人労働者に対する人権侵害が明らかになりました。ダイキンは、この問題について適切で効果的かつ迅速な救済を行うことの重要性を認識し、NGOなどと連携してその解決に努めています。また、グループ内でこの問題の原因や対策を共有し、再発防止に取り組んでいます。

## ■ 人権教育

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

ダイキン工業では毎年、全役員、関係会社を含む新入社員、管理職を対象に人権教育を実施しています。例えば、役員研修では毎年、取締役・執行役員・専任役員を対象に、専門家を招いて人権研修を実施。ダイキンを取り巻く人権問題や国内外の人権に関する規制動向などについて学ぶとともに、ダイキンの取り組み状況の評価も確認しています。そのほか、新任管理職研修内でハラスメント研修を実施し、部下から相談を受けた際の情報の取り扱いに関する注意喚起も行っています。

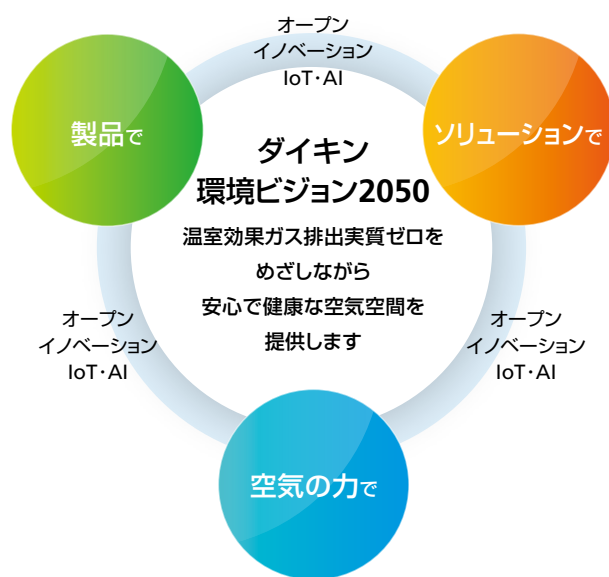
2025年3月期は、国内の販売会社を対象に、ハラスメント防止に関する勉強会を実施。例えば、昨今企業への対策強化が求められるカスタマーハラスメントについて、その背景や企業の責任、対応策などの教育を、販売会社社員に対して実施しました。

## 環境ビジョン2050

## 温室効果ガス排出実質ゼロへ

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

## 「環境ビジョン2050」



当社製品から生じる温室効果ガス排出をライフサイクル全体を通じて削減します。

さらに社会と顧客をつないだソリューションを創出し、ステークホルダーと連携して、温室効果ガス排出実質ゼロをめざします。

IoT・AIやオープンイノベーションを活用し、グローバルな環境課題の解決に貢献しながら、世界の空気に関するニーズを満たし、安心で健康な空気空間を提供します。

## 中長期の環境戦略

## 「環境ビジョン2050」の実現に向けた目標を設定

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

## 製品で

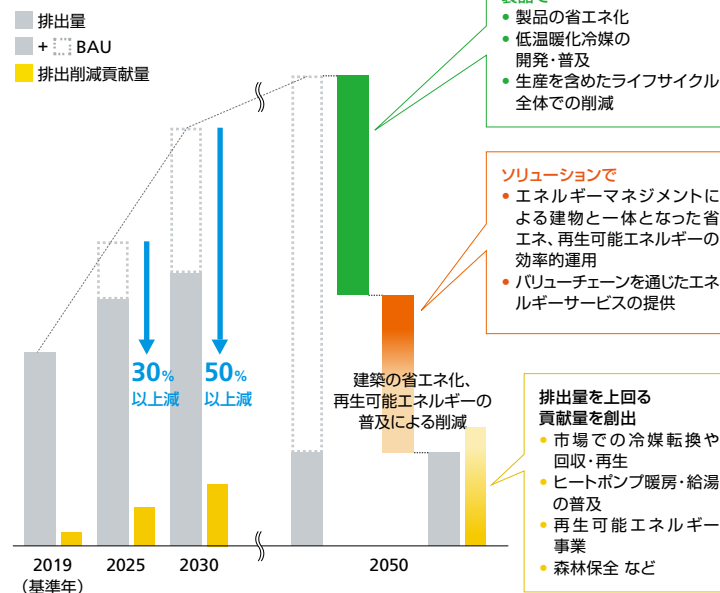
## ソリューションで

ライフサイクル全体での温室効果ガス実質排出量\*の削減目標と実績

\* 温室効果ガス排出量から排出削減貢献量を引いたものと定義。

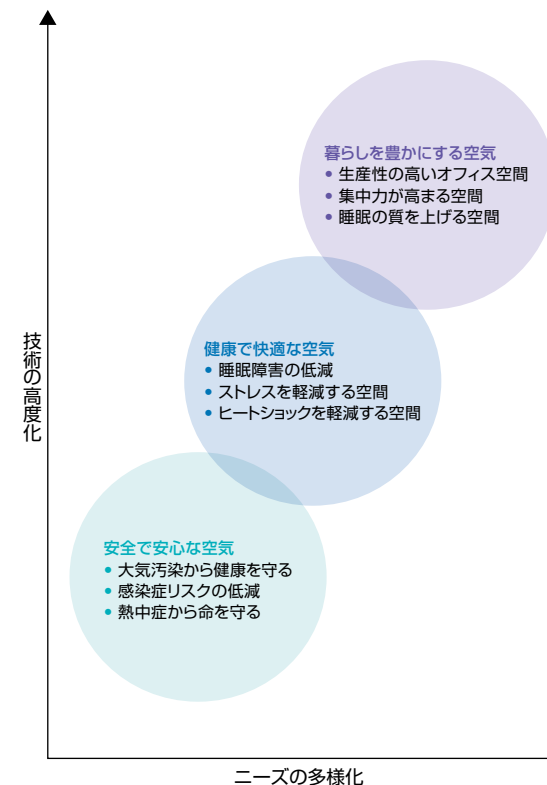
2019年を基準年とし、未対策のまま事業成長した場合の排出量(BAU)と比べ  
**2025年に30%以上、2030年には50%以上削減**  
 2025年3月期実績：**27%削減**

## 温室効果ガス排出実質ゼロに向けた目標値



## 空気のかで

## 「空気のか」のイメージ



## 戦略経営計画「FUSION25」

## 事業計画へ反映して諸施策を実行

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

## FUSION25

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

製品で	<p><b>カーボンニュートラルへの挑戦</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品使用時における消費電力削減</li> <li>ヒートポンプ暖房・給湯の事業拡大</li> <li>空調事業を支える冷媒に関する取り組み</li> <li>モノづくり(開発・生産)、オフィスなどでの温室効果ガス排出削減</li> <li>カーボンニュートラル社会を見据えた新事業への挑戦</li> <li>サーキュラーエコノミーへの取り組み</li> </ul>
ソリューションで	<p><b>顧客とつながるソリューション事業の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オーナーダイレクトの販売網構築、提案営業力の強化、用途市場別のメニューの拡充、事業推進機能の強化</li> <li>省エネ性と快適性を両立するソリューションモデルの創出への挑戦</li> <li>既存の事業拡大に加え、市場成長が見込まれるアジアでの事業展開の強化</li> </ul>
空気の力で	<p><b>空気価値の創造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>空気・換気の一大事業化</li> <li>暮らしを豊かにする空気・空間の創造</li> <li>新たな空気価値の探求</li> </ul>

## 後半3ヵ年計画で主に強化する取り組み

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



## TCFDフレームワークに基づく情報開示

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

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

### ■ ガバナンス

#### 気候関連リスクと機会にかかわるガバナンス

ダイキンの主力製品である空調機器は、使用時のエネルギー消費に起因するCO<sub>2</sub>排出量が大いという特性を有しています。また、空調機器の冷媒として使用されるフロンは、気候変動に影響を与えます。ダイキンの事業が気候変動に与える影響は大きいと認識し、気候変動問題がダイキンの中長期的な事業リスク・機会に大きな

影響を与える事項であると考えています。

以上の認識のもと、気候変動問題を、ダイキンが社会的責任を果たし持続的に発展していくための重要課題のひとつと捉え、CSR委員会でマネジメントしています。CSR委員会は、コーポレート・ガバナンス体制の一角を担う委員会として取締役会が設置しています。CSR

担当役員が委員長を務め、ダイキンの気候変動に関するリスク・機会、取り組み方針、目標についての議論や、取り組み実績の進捗確認を行い、CEOへの提言ののち、取締役会に報告します。

### ■ 戦略

#### 組織の事業・戦略・財務に対する気候関連リスクと機会の影響

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

空調需要は2050年に現在の約3倍に増加すると予測されています。需要の増加によって、各国政府は空調に伴うエネルギー規制や、温室効果の高い冷媒に対する規制を強化する可能性があります。過度な規制強化はダイキンにとってリスクとなりえます。一方、適正な

規制は、ダイキンが強みとする環境性能に優れた製品・サービスの普及拡大を後押しし、事業拡大の機会となりえます。

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

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

## TCFDフレームワークに基づく情報開示

## シナリオ分析の詳細

## 使用シナリオ

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

## 政策などが現状のまま進む4℃シナリオ下では

- 夏の気温が高くなることにより、生活にエアコンが必須な地域が増える。また、冬の気温が上がることにより、性能を発揮できる運転範囲が外気温およそマイナス20℃以上であるヒートポンプ暖房の適応地域が増える
- 2030年にはエアコン需要台数が約2倍、さらに2050年には約3倍に拡大する

- 非OECD国での空調需要は2030年に2016年の5倍以上に高まるが、発電量は2.4倍にしかない(世界全体では、空調需要1.9倍に対し発電量1.4倍)

## 脱炭素政策による規制が厳しくなる1.5℃シナリオ下では

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

## 4℃・1.5℃両シナリオ下で

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

## カーボンプライシングの財務影響

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

CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1・2)の地域別2030年排出削減目標値に対し、4℃シナリオと1.5℃シナリオのIEA予測による課税単価により試算しました。

4℃シナリオの場合： 炭素税額 16億円

1.5℃シナリオの場合： 炭素税額 157億円

注：4℃シナリオでは、EU地域および中国で炭素税が課税されると想定。課税単価は中国39米ドル/t-CO<sub>2</sub>、EU140米ドル/t-CO<sub>2</sub>(IEA「World Energy Outlook2024」「Stated Policies Scenario, Net Zero Emissions by 2050 Scenario」)。1.5℃シナリオでは、世界全地域での課税を想定。課税単価は先進国(ネットゼロ目標あり)140米ドル/t-CO<sub>2</sub>、新興国・開発途上国(ネットゼロ目標あり)90米ドル/t-CO<sub>2</sub>(同上)。

## リスク管理

## 気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス

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

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

「移行リスク」は、戦略経営計画「FUSION」立案時にあわせて、製品環境会議などで移行的な気候関連リスク・機会を洗い出します。CSR委員会が重要リスク・機会を特定した上で、取り組み方針や対応策を検討

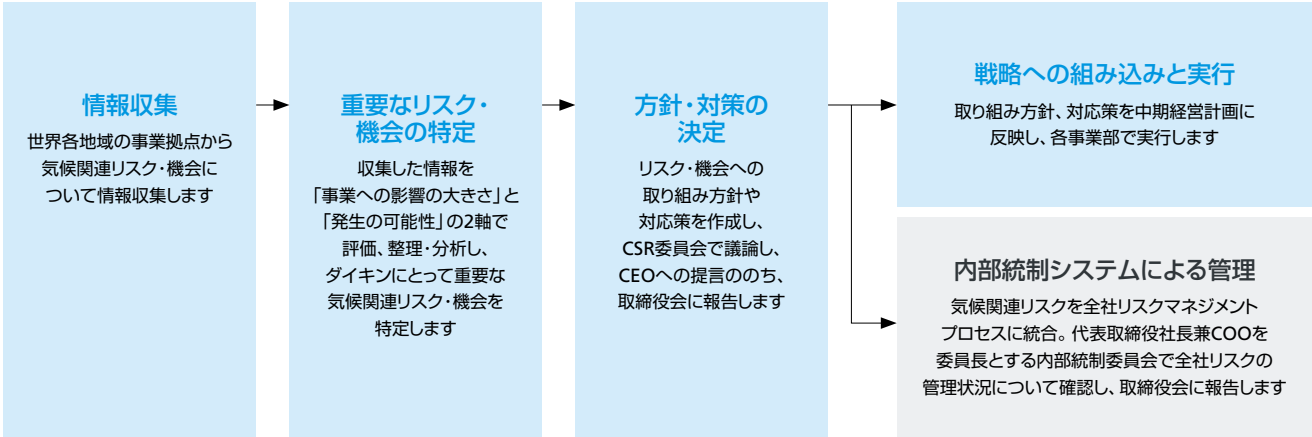
します。特定されたリスクと機会への取り組み方針、対応策を戦略経営計画「FUSION」に反映し、各事業部で実行します。

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

気候関連リスク・機会と潜在的影響

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

気候関連リスク・機会の特定・評価・管理プロセス



指標と目標

気候関連リスクと機会を評価・管理するための指標と目標

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

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

生物多様性の保全

ダイキンは気候変動や水資源のほか、生物多様性についても環境マネジメント体制の中で事業活動による負の影響を最小化するために、取り組みを進めています。さまざまなステークホルダーとともに世界中で貴重な自然や生態系のバランスを維持し、豊かさを取り戻す取り組みを行うことで自然と共生する世界の実現に貢献します。

ダイキンは気候変動への対応として、TCFD提言に基づいた取り組みと情報開示を実施しています。生物多様性に関しても、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)のガイドラインに沿った開示に向け、事業活動全体が自然にどのように依存し、影響を与えているかを把握し、リスクと機会を整理した上で、統合的な評価と管理を進めています。

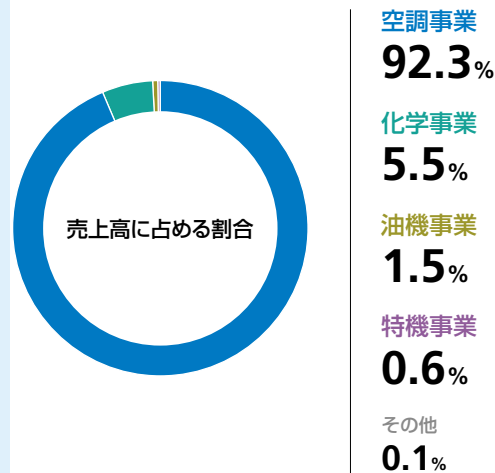


サステナビリティレポート「生物多様性の保全」

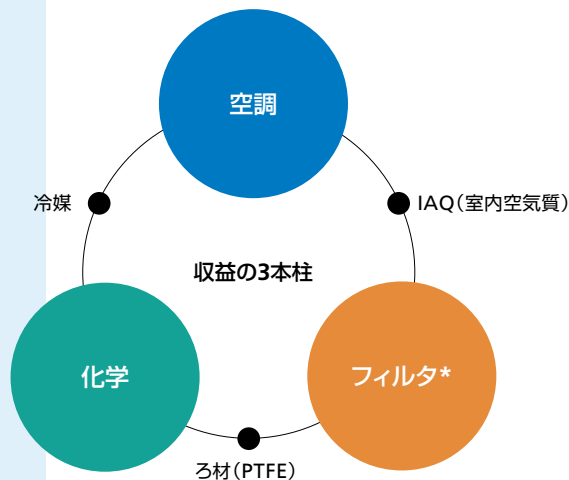


## 主要事業の概要

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



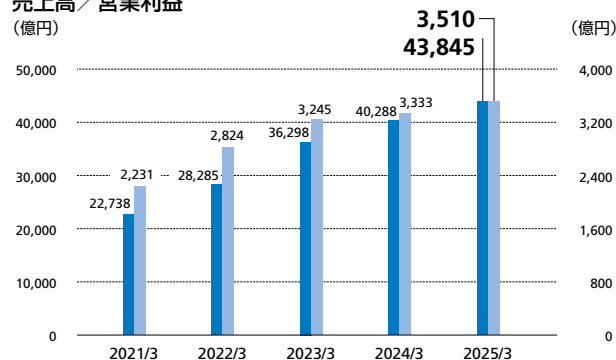
空調・化学・フィルタ事業の親和性を活かしたシナジーの創出



\* フィルタは、空調事業セグメントに含む。

## 空調事業

売上高／営業利益  
(億円)



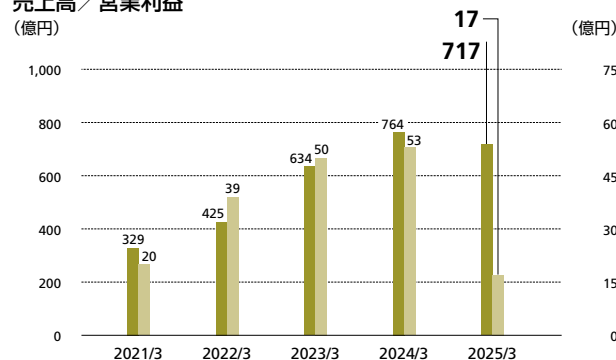
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

## 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

## 油機事業

売上高／営業利益  
(億円)



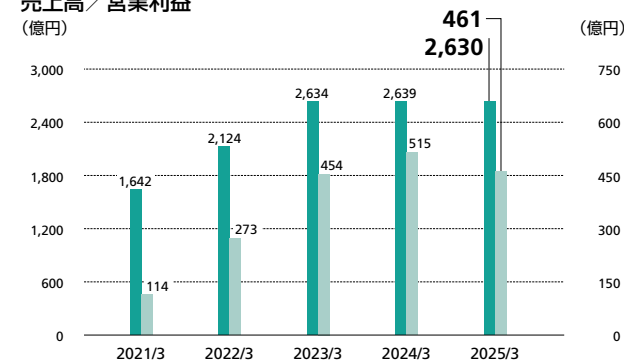
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

## 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

## 化学事業

売上高／営業利益  
(億円)



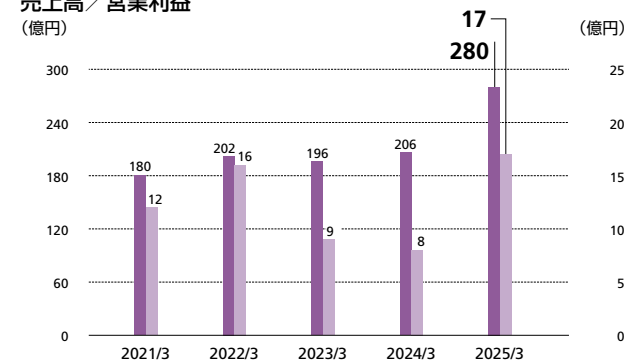
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

## 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

## 特機事業

売上高／営業利益  
(億円)



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

## 主要製品

- 防衛省向け演習用砲弾・誘導弾用部品
- 在宅酸素医療用機器

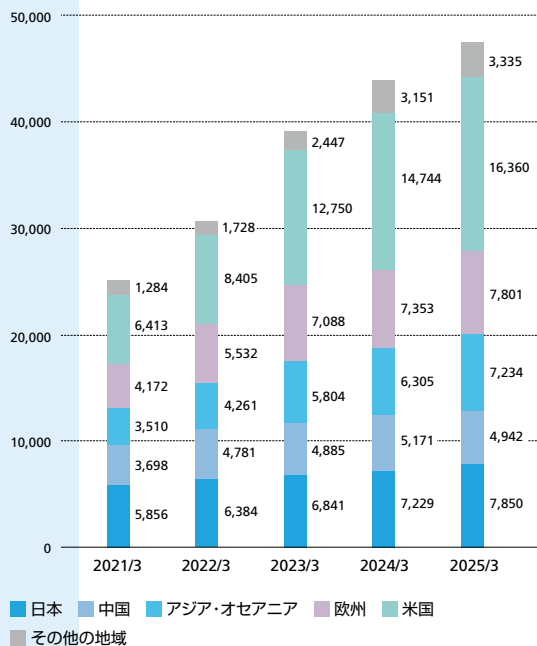
## 主要事業の概要

ダイキンは、世界170カ国以上で事業を展開、  
「市場最寄化生産」をベースに133カ所の生産拠点を  
構築しています。

社員数 **103,544人**

連結子会社 **350社**

地域別売上高の推移(ダイキン全体)  
(億円)



## 空調事業の主なグローバル生産拠点

## 欧州

- ダイキンヨーロッパ社(ベルギー:1972年)  
業務用エアコン、暖房製品
- ダイキンインダストリーズチェコ社(2003年)  
住宅用エアコン
- ダイキンブライトヨーロッパ社(イタリア:2007年買収)  
チラー、ターボ冷凍機
- ダイキントルコ社(2011年)  
住宅用エアコン、暖房製品
- ダイキンマニファクチャリングポーランド社(2024年)  
暖房製品

## インド

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

## アジア

- ダイキンインダストリーズタイランド社(1990年)  
住宅用エアコン、業務用エアコン
- ダイキンマレーシア社(2007年買収)  
住宅用エアコン、業務用エアコン、チラー
- ダイキンエアコンディショニングベトナム社(2018年)  
住宅用エアコン
- ダイキンインダストリーズインドネシア社(2024年)  
住宅用エアコン

## 日本

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

## 米国

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

世界28カ国90カ所以上\*に生産拠点を構築し、  
「市場最寄化生産」を実施

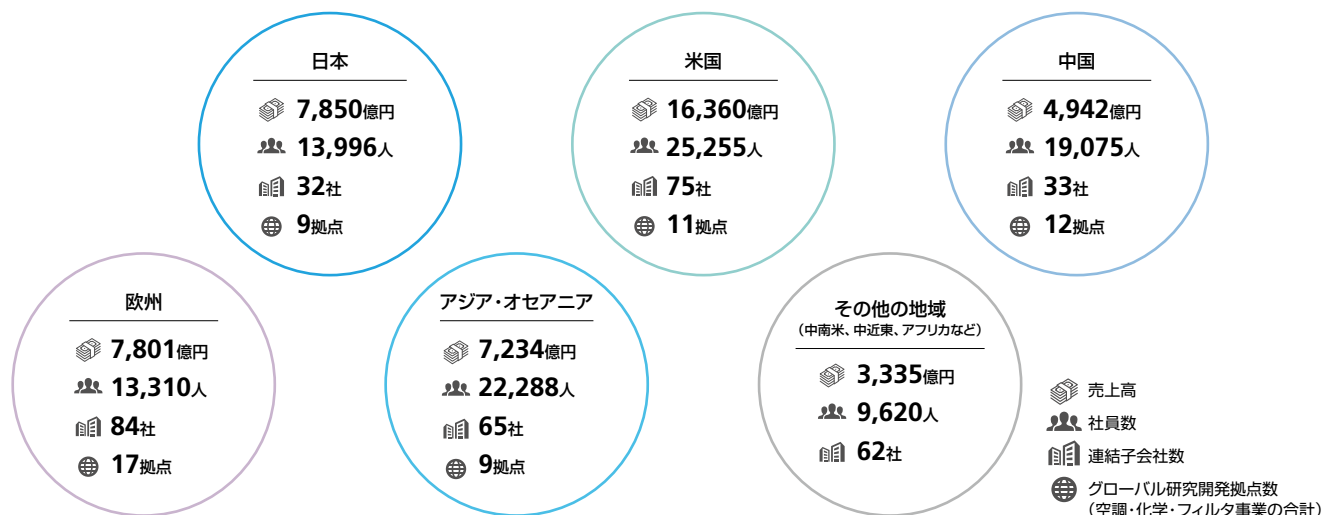
## 中国

- 大金空調(上海)有限公司(1995年)  
業務用エアコン、全熱交換器、空冷チラー
- 大金空調(蘇州)有限公司(2011年)  
住宅用エアコン、業務用エアコン
- マツケイ社(武漢:2007年買収)  
水冷チラー、ターボ冷凍機など
- マツケイ社(深セン:2007年買収)  
空冷チラー、ファンコイルユニットなど
- 大金空調(惠州)有限公司(2024年)  
住宅用エアコンなど

## 中南米

- ダイキンマニファクチャリングメキシコ社(2011年)  
住宅用エアコン、業務用エアコン、空冷チラーなど
- ダイキンエアコンディショニングアマゾンズ社(2012年)  
住宅用エアコン、業務用エアコン

\* フィルタ、低温を含む。



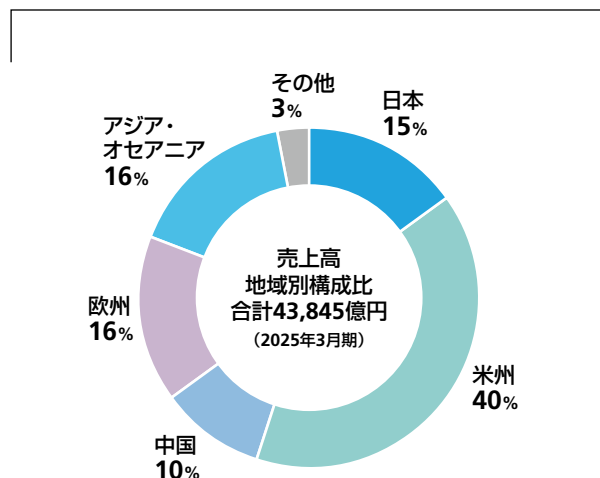
## 事業の概況と今後の見通し

## Air Conditioning

## 空調事業

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

売上高 地域別製品構成比



■ 日本

売上高 **6,465**億円

■ 欧州

売上高 **7,146**億円

■ 米州(中南米含む)

売上高 **17,434**億円

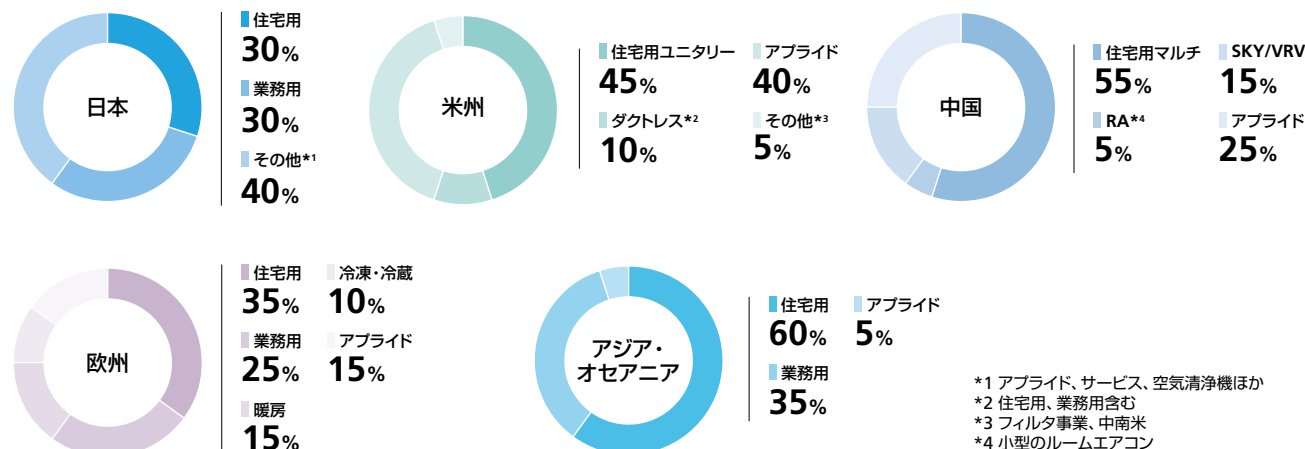
■ アジア・オセアニア

売上高 **6,841**億円

■ 中国

売上高 **4,281**億円

■ その他

売上高 **1,680**億円

## 「FUSION25」の戦略

日本	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。空気・換気商材の拡充、顧客ニーズに対応したソリューション提案の強化などにより、全地域・全市場でシェアNo.1をめざす。
米州	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。環境プレミアム事業と独自の販売モデルで新たな需要の創造に挑戦。アブライド市場では、需要が拡大するデータセンター向けに注力。
中国	市場ニーズの変化に対応し、オフラインとオンラインを組み合わせた新たなビジネスモデルへの転換を加速。住宅用マルチエアコン・VRVを軸に、空気価値の提案を強化。中国で唯一無二のグローバルブランドとして市場を創造し、成長し続ける。
欧州	環境規制の強化やエネルギー価格の高騰などを受け、空調、暖房、低温から換気まですべての市場で、省エネ性の高い差別化商品とソリューション提供により事業拡大をめざす。ヒートポンプ暖房の需要拡大を取り込むための販売・サービス網の強化に取り組む。
アジア・オセアニア	市場成長が見込まれるアジア地域で、販売網・商品ラインアップを拡充するとともに、コスト競争力と供給力を高め、事業拡大をめざす。インドは、一大開発・生産拠点として事業基盤を確立し、急拡大する需要を取り込み、シェアを拡大。



## 日本

## ▶ 市場環境

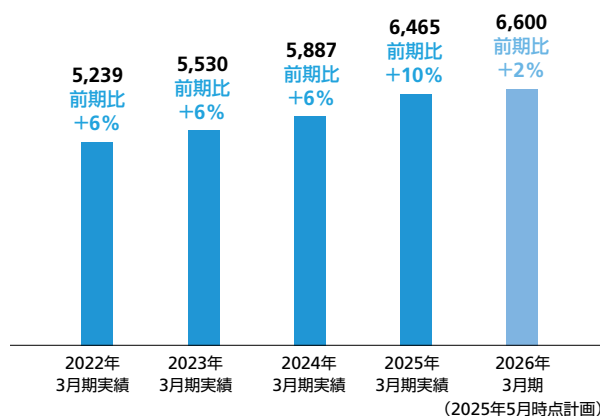
日本の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2025年3月期は、全国的に平均気温が高かったこと、賃金改善により消費マインドが回復したことにより、住宅用の需要は前期を上回りました。業務用の需要も、大規模な再開発や、オフィスビル・商業施設の新設や改修など、設備投資が増加したことにより、前期を上回りました。

## ▶ ダイキンの優位性

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

## 空調事業売上高(日本)

(億円)



## ▶ 2025年3月期の振り返り

住宅用では、電気料金の上昇やエアコン使用時間が大幅に増えたことを背景に、省エネ性が高い『うるさらX』を中心にユーザー提案を強化し、販売は好調に推移しました。業務用では、高い省エネ性と優れた施工性をあわせ持つ『FIVE STAR ZEAS』、小容量個別空調ニーズに対応する『machiマルチ』、既設の冷媒配管を利用しスムーズな空調機器更新が可能な『VRV Q』シリーズなど、高付加価値商品を中心にユーザー提案を強化し、販売は前期を上回りました。



省エネ性・施工性に優れた業務用エアコン『S-ラウンドフロー』

## ▶ 2026年3月期の戦略

住宅用では、『うるさらX』など高付加価値商品のユーザー提案に注力するとともに、ハウスメーカーや工務店などへの住宅設備システムのスペックイン活動を強化します。業務用では、『FIVE STAR ZEAS』など高付加価値商品の販売拡大に加え、ビル・工場の省エネ提案などソリューション事業にも注力し、シェアアップをめざします。また、R32を採用したVRVの商品ラインアップ拡充、提案営業の強化により、R32機の市場浸透を図ります。

## 重点戦略トピック

## 業界初の全国での冷媒回収・再生事業

ダイキンは、冷媒の温室効果ガスによる環境負荷を低減することを目的とし、低GWP冷媒の空調を普及させると同時に、過去に販売した機器の冷媒の回収・再生システムの構築を推進してきました。2025年1月、ダイキンは日本国内に約60拠点あるサービスステーションで冷媒の回収・再生事業を展開する体制を整え、業界で初めて全国規模での冷媒回収・再生の最寄化を実現しました。2018年ごろより、国内各地域で行政や業界他社に働きかけを行い、施工業者、化学処理の専門業者や運送業者など、さまざまなステークホルダーと協力して冷媒の回収と再生のシステム構築を進めてきました。冷媒の再生にはほぼ電気エネルギーを使用しないため、冷媒を破壊するために化学処理をする場合と比較して、CO<sub>2</sub>排出削減につながっています。2025年3月期には4,399t-CO<sub>2</sub>のCO<sub>2</sub>排出量削減を実現しています。これは、自動車が1年間に排出するCO<sub>2</sub>量の約900～1100台分に相当します。



製品のライフサイクル全体での温室効果ガス削減により、冷媒のサーキュラーエコノミーの実現をめざす

## 米州

## ▶ 市場環境

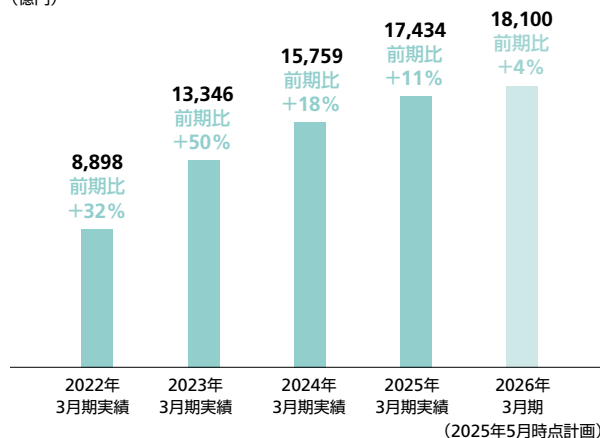
米国の空調市場は成熟市場であり、更新需要が主体となっています。2025年3月期は、住宅用ユニタリーで、冷媒のGWP規制値の変更による製品切り替えに伴い、価格上昇や供給懸念から旧冷媒機(R410A機)の在庫を確保する動きが強まり、需要が急増しました。アプライドは、データセンター・製造業向けを中心に、市場が好調に推移しました。

## ▶ ダイキンの優位性

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

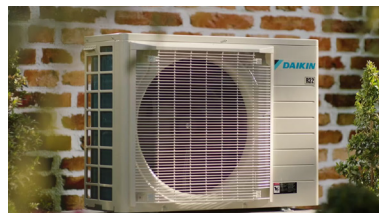
## 空調事業売上高(米州)

(億円)



## ▶ 2025年3月期の振り返り

住宅用ユニタリーでは、新冷媒機(R32機)への切り替えを先行して進めていたため、R410A機の需要の急拡大に対応できず、顧客離れを起こしました。R410A機の増産とR32機の販売加速によりシェアの挽回に努めましたが、顧客の取り戻し(ウィンバック)が遅れたことにより、販売が減少しました。環境プレミアム商品『Fit』では、販売店の開発・支援に注力したことで、販売が大きく伸びました。ダクトレスは、全国卸、レップでRA/SKYの販売が好調に推移。VRVでは、販売店への技術サポートなどの支援による販売力強化に注力しました。アプライドでは、生産能力を増強し、需要が堅調なデータセンター・製造業を中心に機器を拡販。ソリューション事業でも、買収した計装・エンジニアリング会社を活用して、販売を大きく伸ばしました。



住宅用ユニタリーの環境プレミアム商品  
『Fit』R32冷媒使用モデル

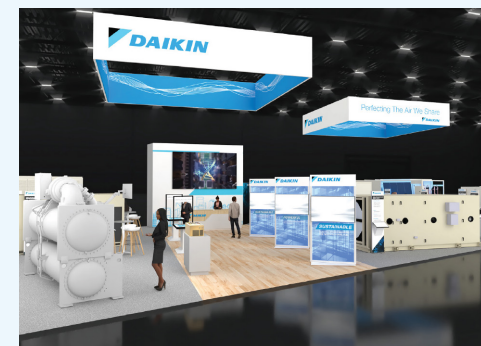
## ▶ 2026年3月期の戦略

住宅用ユニタリーは、ウィンバック、既存販売店の支援、新規販売店の開発を通じてR32機の優位性を流通に浸透させ、販売とシェアの挽回を図ります。『Fit』は、ラインアップを拡充し、販売店の開発・育成に注力。ダクトレスでは、新規販売店の開拓や、既存販売店の育成により、ダクトレスを取り扱える販売網を拡充するとともに、R32冷媒を採用した機器のラインアップを拡充します。アプライドでは、需要が拡大するデータセンター向けに機器を拡販するとともに、サービス網やサービスメニューの拡充により、ソリューションビジネスのさらなる拡大をめざします。

## 重点戦略トピック

米国・空調冷熱展「The 2025 AHR Expo」に参加  
空調における脱炭素化ソリューションを展示

ダイキンアプライドアメリカズ社は、2025年2月に米フロリダ州で開催された「The 2025 AHR Expo」に参加し、空調業界の脱炭素化を加速させる業務用空調のソリューションを紹介しました。「AHR Expo」は、1930年から米国で開催されている世界最大級の総合空調冷熱展で、空調(Air Conditioning)、暖房(Heating)、冷凍・冷蔵(Refrigeration)にかかわる世界中の企業が最新の製品や技術を展示します。ダイキンは、業界をリードする空調メーカーとして、長年にわたりAHR Expoに参加してきました。今回のAHR Expoでは、脱炭素に向けたダイキンの取り組みの柱となる、低GWP冷媒、インバータ、ヒートポンプの3つの要素を紹介。幅広い製品ポートフォリオを活かし、顧客のさまざまな脱炭素化のニーズにオーダーメイドのソリューションが提供可能であることを訴求しました。



運転の最適化やCO<sub>2</sub>排出量の削減、室内の快適性向上を実現する技術を提案

## 中国

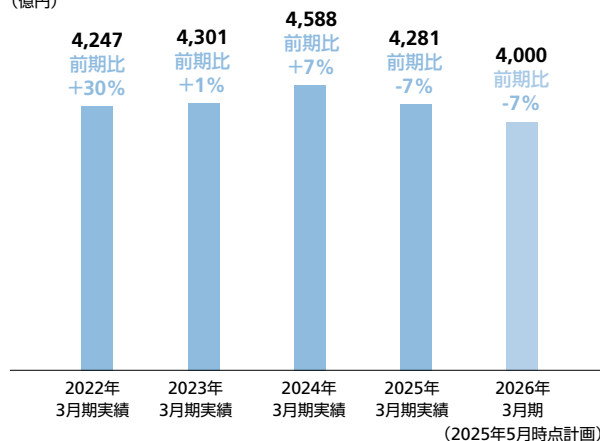
## ▶ 市場環境

2025年3月期は、不動産市況の悪化や消費の冷え込みなどにより、住宅用・業務用ともに、新築物件を中心に需要が低迷しました。その中でも、住宅用では更新・リフォーム需要が、業務用ではカーボンニュートラル政策推進を背景とした省エネニーズによる需要が堅調に推移しました。

## ▶ ダイキンの優位性

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

空調事業売上高(中国)  
(億円)



## ▶ 2025年3月期の振り返り

住宅用では、不動産市況の回復遅れの影響を受け販売は減少しましたが、高付加価値商品の拡販とコストダウンの取り組みにより、営業利益は高水準を維持しました。プロショップを通じて顧客に直接提案を行う販売と、ショールームでのライブ放送やWEB広告、SNSなどのオンラインの活動を組み合わせたダイキン独自の販売活動を推進。IoTやデータ分析を活用し、顧客ごとのライフスタイルにあわせて最適な空気質を提案する住宅用ソリューションを強化しました。業務用では、需要が堅調な政府物件、工場、グリーンビル\*などで省エネを切り口としたソリューション提案を強化。アプライドでは、保守・メンテナンス事業の強化に努めましたが、製造業を中心に投資控えの影響を受け販売が減少しました。

\*グリーンビル: 環境性能が高まるよう配慮して設計された建物

## ▶ 2026年3月期の戦略

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

## 重点戦略トピック

唯一無二のグローバルブランドとして  
新たな顧客価値を創造し続ける

中国市場での主力商品である住宅用マルチエアコンは、顧客が住宅の内装にあわせて空調・換気・ヒートポンプ床暖房・空気質センサーなどの機器を自由に組み合わせることができるダイキン独自のシステム商品です。最新シリーズでは、データ・IoT・AIの活用によるスマート化・デジタル化の潮流を捉え、スマートホーム会社との協業によるセンサー・コントロールの共同開発も行い、デジタルとリアルを融合させたダイキン独自の住宅用ソリューションの提供を実現。空調と空調以外の機器、センサーの組み合わせにより、生活シーンにあわせて最適な空気環境を提供しています。また、データを活用したカスタマーサポートや豊富なサービスメニュー、施工性に優れた部材やメンテナンス技術の開発と教育により、高いサービス・メンテナンス品質を実現し、差別化につなげています。ダイキンは中国市場で唯一無二のグローバルブランドとして、新たな顧客価値を提供し続けることにより市場を創造し、成長し続けます。



住宅用マルチシステムを制御するAI搭載のスマートホームハブ。空調や床暖房などの室内機に加え、照明やセンサーなどのサードパーティ機器にもアクセス可能



## 欧州・中近東・アフリカ

## ▶ 市場環境

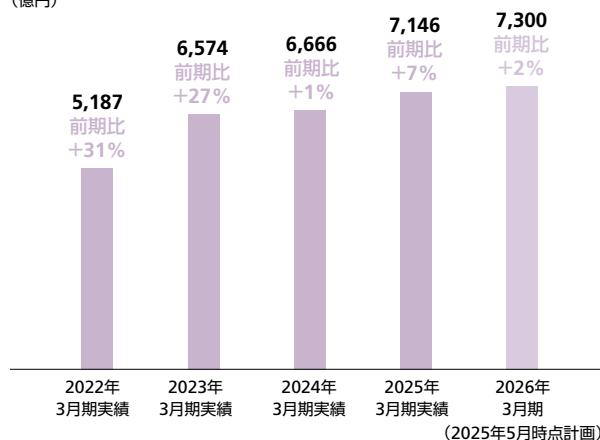
インフレの鎮静化が進み、景気は緩やかな回復基調がみられましたが、住宅用は需要減少の傾向が続きました。業務用は、観光業の回復を追い風にホテル・レストラン向けの需要や、オフィス・店舗の省エネニーズが拡大しました。暖房事業では、各国政府の補助金制度の縮小による需要減に底打ちの兆しがみられるものの、エンドユーザーの間では買い控えが継続しました。

## ▶ ダイキンの優位性

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

## 空調事業売上高(欧州)

(億円)



## ▶ 2025年3月期の振り返り

住宅用は、イタリア・中欧で販売店開発を進めたことにより拡販。特にトルコでは、猛暑による需要増や販売店支援の効果により販売が増加しました。業務用でも、ホテル・レストランなど需要が堅調な市場での販売に注力しVRVの販売を伸ばしました。暖房事業は、ヒートポンプ暖房・給湯機で、商品ラインアップの拡充、販売店開発や補助金申請支援などの販売力強化に努めましたが、販売は前期を下回りました。アプライドは、データセンター向けに中・大型チラーの販売を拡大。冷凍・冷蔵事業では、販売は前期を大きく上回りました。

## ▶ 2026年3月期の戦略

住宅用は、販売店への支援強化によりミドル・ハイエンドゾーンの販売を拡大し、シェアアップをめざします。業務用は、需要が堅調なホテル・レストラン市場で、環境・省エネを切り口に更新需要の獲得に注力します。また、オーナーへの直接提案を強化し、サービスメニューの拡充やエネルギーマネジメント支援により、ソリューション事業の拡大をめざします。暖房事業は、ヒートポンプ暖房・給湯機器で、空調販売ルートの活用を加速、急拡大するR290機の需要の取り込みにより、シェアアップをめざします。アプライドは、データセンターなど需要が堅調な市場を見極め、拡販を図ります。冷凍・冷蔵事業は、CO<sub>2</sub>冷媒を採用したショーケースなど、環境対応商品のソリューション提案を強化します。

## 重点戦略トピック

## 環境性能の高い製品の普及により事業の拡大をめざす

冷媒は、エネルギー効率と環境への影響において非常に重要な役割を果たします。さまざまな用途や気候条件において機器の性能を最大限引き出すためには、適切な冷媒の選択が不可欠です。ダイキンは、安全性、エネルギー効率、環境への影響、そして製品のライフサイクル全体にわたるコストという4つの重要な要素のバランスを取りながら、用途ごとに最適な冷媒を選択しています。欧州では、冷媒転換や各種環境規制を受け、顧客のニーズが多様化しています。規制に準拠しながら、環境性能の優れた差別化商品の投入、用途別・市場別にソリューションを提供することによって、環境性能の高い製品の普及による事業拡大をめざしています。

2025年3月期には、自然冷媒R290を使用したヒートポンプ暖房・給湯機の販売を開始したほか、業務用空調のVRVでR32を冷媒とする機種種のラインアップを拡充。さらに、CO<sub>2</sub>冷媒を使用したVRVを発売しました。また、欧州空調市場のリーダーとして、自治体や職業訓練校などとも連携して、機器の据え付けやメンテナンスなどサービス業務の人材育成にも取り組んでいます。

CO<sub>2</sub>冷媒を使用したVRV

## 事業の概況と今後の見通し

## 欧州ヒートポンプ暖房・給湯事業

## ▶ 市場環境

2019年に発表された欧州グリーンディール政策で、2050年までに温室効果ガス排出実質量ゼロをめざすことが掲げられたことなどを背景に、化石燃料をエネルギーとする燃焼式暖房からヒートポンプ暖房・給湯機への置き換えによる脱炭素化が期待されています。2023年3月期以降は、欧州のガス価格の下落に加え、各国政府による補助金の縮小の影響により、各国でガスやオイルボイラーからヒートポンプ暖房・給湯機への更新需要が停滞しています。

## ▶ ダイキンの優位性

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

## ▶ 2025年3月期の振り返り

一部地域で需要減少に底打ちの兆しがみられましたが、エンドユーザーの買い控えが継続し、売上高は前期を下回りました。ダイキンは、販売店開発や補助金申請支援などの販売力強化に注力。また、自然冷媒機の需要が増加しているドイツで、自然冷媒R290を使用したヒートポンプ暖房・給湯機の販売を開始するなど商品ラインアップの拡充にも努めました。イギリスでは、サービス会社の買収による販売力強化に加え、補助金制度の強化や燃焼式暖房の禁止の動きもあり、販売が拡大しました。

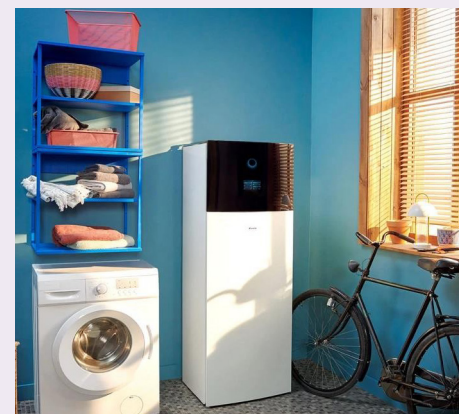
## ▶ 2026年3月期の戦略

既存の空調店で暖房機の取り扱いを拡大することにより、販売網の強化を図ります。イギリスでは、燃焼式暖房の規制の動きを追い風に拡販に努めます。ドイツでは、販売店の開発を活かしてR290を冷媒としたヒートポンプ暖房・給湯機の販売拡大をめざします。販売網・サービス網の強化と高付加価値商品の展開に注力し、需要のある地域や商品での拡販に努めるとともに、中長期での市場成長を見据えた事業基盤の強化に取り組みます。

## ▶ 欧州ローカル人材により開発されたヒートポンプ暖房・給湯機

欧州の暖房市場は大きく、地域に応じて多様なニーズが存在します。ダイキンのヒートポンプ暖房・給湯機的主力シリーズ『アルテルマ』は、現地の開発チームがマーケティングから開発、製造まで一貫して担当し開発されました。環境性・省エネ性・快適性を追求した従来ない暖房・給湯機は、燃焼式暖房が主流の欧州市場に新たな市場を創り出しました。最新機種の『ダイキン アルテルマ 4H』では、R290冷媒が使用されており、自然冷媒機に対する急速な需要の伸びを捉えています。低外気温でも高温出湯が可能な業界屈指の暖房性能の高さ、低騒音、優れた施工性など、欧州市場のニーズを捉えた仕様となっています。

暖房の研究開発におけるグローバルマザー機能の役割を果たすのは、ゲント大学のキャンパス内に位置するゲント研究開発センターです。大学の研究室や国際的な企業の研究開発センター、公的研究機関が集まる環境で、最新技術情報を収集し、製品開発に活かしています。このような現地に根差した開発力を基盤として、顧客のニーズを先取りした差別化商品やシステム商品、ソリューション商材を展開することで、各国のニーズに合った製品を普及させることをめざしています。



自然冷媒R290を使用したヒートポンプ暖房・給湯機  
『ダイキン アルテルマ 4H』

## アジア・オセアニア

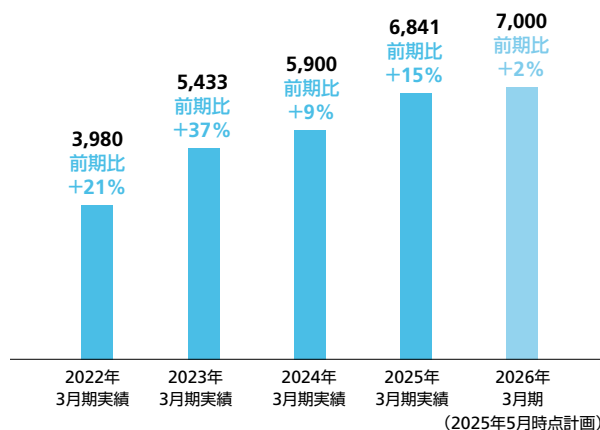
## ▶ 市場環境

アジアは、空調機器の普及段階にある成長市場です。2025年3月期は、インフレ率の高止まりによる消費低迷の影響が継続し、インドを除くアジア・オセアニア地域全体で需要は減速の傾向となりました。

## ▶ ダイキンの優位性

- 市場ニーズを捉えながらも環境貢献を実現するインバータ製品
- 4ヵ国に構えた現地生産拠点によるコスト競争力
- 各国で開発・育成してきた販売店

空調事業売上高(アジア・オセアニア)  
(億円)



## ▶ 2025年3月期の振り返り

販売店の開発・支援に努めたこと、インドでの販売が好調を維持したことにより、地域全体の売上高は前期を大きく上回りました。住宅用は、インドで、強化した販売網や供給力を活かし、経済成長を背景に成長する需要を取り込んで拡販。販売店や消費者への販売施策を展開し、オーストラリア、ベトナムなどで販売を拡大しました。業務用は、販売店の開発・支援やソリューション提案の強化により、小口案件を着実に受注につなげ、販売を伸ばしました。アプライドは、工場・データセンター向けの需要拡大を捉え、機器を拡販。また、保守・メンテナンスなどサービス事業に注力し、販売を拡大しました。

## ▶ 2026年3月期の戦略

住宅用は、インドの地方都市での販売網拡充、商品・サービスの高付加価値化に注力するとともに、生産能力を増強し、拡販につなげます。アセアン地域では、インドネシア、マレーシアなどインバータ普及率の低い国で、コスト競争力の高いインバータ機の販売を促進。また、富裕層や若年層のニーズを捉えた商品開発と販売戦略を展開し、顧客層の拡大を図ります。業務用は、ビルオーナーへの直接提案、新商品の投入により拡販をめざすとともに、省エネ、IAQ、保守・メンテナンスなど付加価値の高いソリューション提案を強化します。アプライドは、保守・メンテナンスなどサービス事業に注力し、販売拡大をめざします。

## 重点戦略トピック

## インドネシア新工場の本格稼働を開始

2025年5月、インドネシアの首都ジャカルタ近郊にあるGIIIC工業団地内に住宅用空調機器の工場を新設し、本格的に量産を開始しました。

インドネシアの空調市場は、今後の経済成長に伴って住宅用を中心にさらに拡大することが予想される有望な市場です。インドネシアの電力事情や固有の住宅様式に合った小型機が市場の多くを占めており、インバータ搭載エアコンのような省エネ性能の高い製品が求められています。ダイキンは、1970年から50年以上にわたりインドネシアで事業を行っており、インドネシア全土で販売・サービス網を構築し、空調市場を創造してきました。インバータ搭載エアコンの普及と、新工場の本格稼働によるインドネシア国内の雇用創出を通じて、社会貢献と事業拡大の両立を果たしていきます。



新設されたインドネシア工場の開所式の様子



## 事業の概況と今後の見通し

## インドの一大拠点化

## ▶ 市場環境

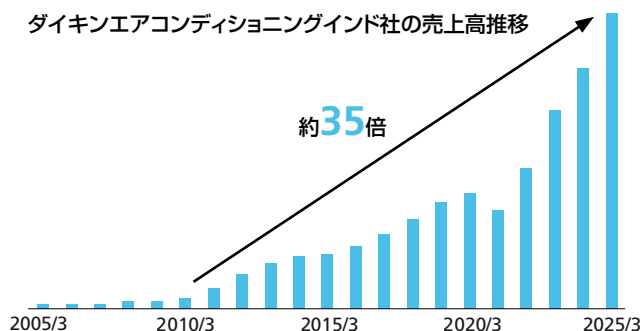
インドの空調機の市場規模は、2030年に2020年比4倍になると予測\*されており、世界で最も空調需要の拡大が期待される市場です。2025年3月期は、政府による積極的な自国産業育成の取り組み、堅調な民間消費などの内需、外資からの投資が経済成長を支え、空調需要も好調に推移しました。

\* IEA推計

## ▶ ダイキンの優位性

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

ダイキンエアコンディショニングインド社の売上高推移



インドでの売上高は、現地生産を開始し本格的に事業展開をはじめた2010年3月期から2025年3月期の間で約35倍に拡大。

## ▶ 2025年3月期の振り返り

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

## ▶ 2026年3月期の戦略

引き続き、成長が見込まれる地方都市での販売網構築を行います。Tier2～4都市で、ハイエンドの顧客向けにライフスタイルやソリューションの提案が可能なダイキンソリューションプラザを開設することにより、販売網構築とブランド認知向上に注力し、販売の拡大につなげて

いきます。また、Eコマース専用モデルや、コスト競争力の高いインバータ商品など、住宅用・業務用ともに、新商品を積極的に展開し差別化による拡販を図ります。生産面では、既存のニムラナ工場、スリシティ工場のダブルエンジン体制を推進するとともに、生産能力の増強を実施し、拡大する需要に対応します。

## 「FUSION25」の戦略

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

## ▶ インドからアフリカへ アフリカ市場進出における戦略の鍵

ダイキンは、インドを一大拠点とし、中東・アフリカなどの新興地域での事業展開をめざしています。アフリカ市場進出における戦略の鍵となるのは、インドとアフリカの市場や気候の類似性にあります。例えばアフリカでは、電力・インフラの脆弱性が課題となっていますが、これはインドでも同様です。電力供給が不安定で頻繁に停電が発生するため、高電圧からプリント基板を保護する機能を製品に実装。輸送においても、整備されていない道路環境で製品が損傷しないよう梱包が工夫されています。アフリカ市場には、インド仕様の製品のノウハウを活かせるポテンシャルがあります。

また、空調業界の健全な発展のためには、据え付け・サービスの技術者の育成が急務です。インドでも、日本政府との連携のもとで設立したモノづくり学校や、独自のトレーニングセンターを通じて多くの空調技術者を育成してきましたが、その必要性はアフリカにも共通します。ナイジェリア、ケニア、タンザニアに研修施設を設立し、地域のスキルアップとダイキンのブランド認知度向上に寄与しています。



2017年に設立したダイキン日本式モノづくり学校、Daikin Japanese Institute of Manufacturing Excellence (DJIME)

## フィルタ事業

## 事業概況

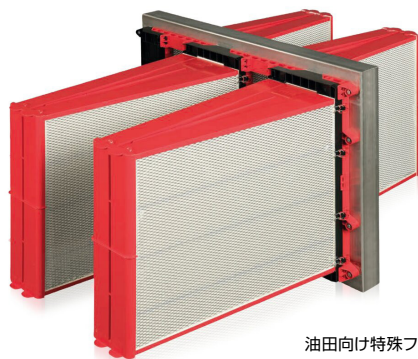
フィルタ事業は、エアフィルタ・クリーン機器の製造・販売により、製品品質の維持や人の安全性の確保など、空気環境を保つことに貢献しています。ダイキンは、一般空調用の粗塵・中性能フィルタから半導体・製薬工場などのクリーンルーム用の高性能フィルタ、工場用の集塵機まで幅広い製品ラインアップを有しています。大気汚染の抑制や、家・オフィス・工場の空気環境改善など、人を取り巻く空気に対するニーズはますます高まっています。空調と化学との技術の融合で、大気汚染対策や製薬、食品業界の衛生管理に貢献しています。

## ▶ 市場環境

中国で、不動産不況の長期化の影響を受けて需要の停滞が継続したほか、欧州での景気減速、東南アジアでの半導体市場の回復遅れの影響がありましたが、米国では需要は底堅く推移しました。

## ▶ ダイキンの優位性

- 空調と化学との技術力の融合
- IAQ事業における空調との親和性
- 幅広い製品ラインアップとグローバルでの販路



油田向け特殊フィルタ  
「N-hance」

## ▶ 2025年3月期の振り返り

需要が堅調に推移したことに加え、為替効果もあり、売上高は前期を上回りましたが、米国で半導体や製薬などの高収益ビジネスで販売が伸び悩んだこと、欧州で生産性改善のための工場再編を行ったことにより一時的な費用が発生し、利益は減少しました。エアフィルタは、米国で、自前販売店の展開により販売が伸長。アジアでは、半導体市場の回復遅れや価格競争の影響を受け、販売が減少しました。P&I\*は、油田向け特殊フィルタで、販売地域を拡大したことにより販売が好調に推移したものの、事業体質改善のため不採算事業からの撤退を進めたことにより、販売は前期を下回りました。

\* P&I: パワー＆インダストリアル

## ▶ 2026年3月期の戦略

エアフィルタは、米国で、自前の販売店での高粗利商品の拡販に努めます。また、アジアや日本、欧州で、半導体・製薬・データセンターなどのハイエンド市場で拡販するとともに、生産性改善やコストダウンにも注力し、収益性の向上に取り組みます。P&Iでは、アフターサービスなど好調な事業にリソースをシフトし、事業体質の改善に努めます。集塵機向けでは、営業力強化による新規顧客開拓に注力し拡販を図ります。

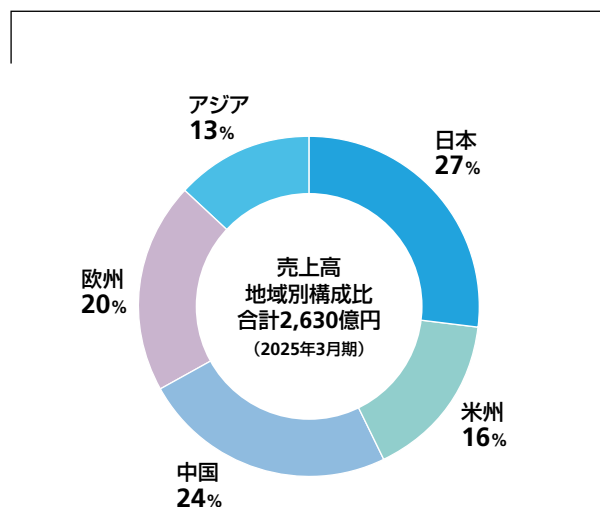
## 「FUSION25」の戦略

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

## 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、自動車、半導体、エアコンの冷媒などのさまざまな分野で、なくてはならない素材として活躍しています。



■ 日本  
売上高 **718** 億円

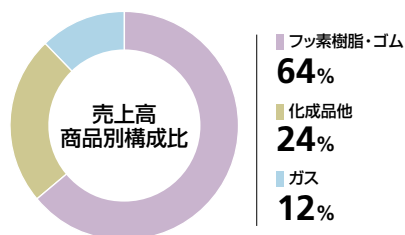
■ 米州  
売上高 **413** 億円

■ 中国  
売上高 **637** 億円

■ 欧州  
売上高 **500** 億円

■ アジア  
売上高 **349** 億円

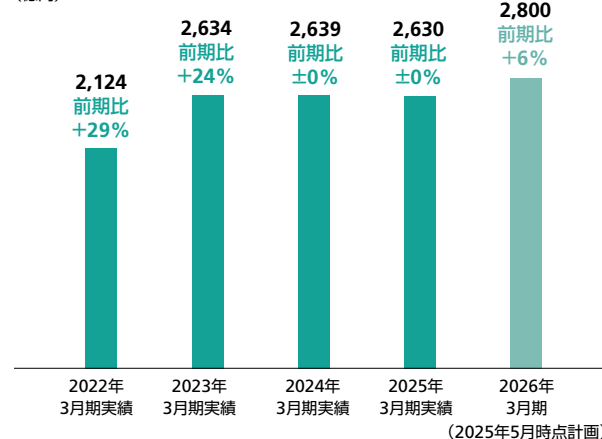
■ その他  
売上高 **14** 億円



## 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) クラックシャフトシール (フッ素ゴム) 燃料噴射装置 (フッ素ゴム)	タッチパネル防汚 (オブツール) LANケーブル (FEP) データセンター液浸冷却システム (クーラント液)
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)	住宅屋根・外壁 (ゼッフル) エアコン (冷媒ガス)	

■ フッ素樹脂・ゴム  
■ 化成品  
■ ガス

化学事業売上高  
(億円)

## ▶ 市場環境

データセンター分野での需要拡大、表面防汚コーティング剤や半導体プロセス向けエッチング剤など化成品の一部では需要の回復がみられたものの、半導体製造・自動車分野を中心に広範囲で需要が減速し、市場の回復が遅れる状況が続きました。

## ▶ ダイキンの優位性

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

## 事業の概況と今後の見通し

## ▶ 2025年3月期振り返り

半導体、自動車分野で需要回復遅れに伴う流通在庫調整の影響を受けましたが、為替効果のプラスにより、売上高は前期並みとなりました。製品別では、フルオロカーボンガスで売価維持に努め拡販。フッ素樹脂はLAN電線や半導体製造装置および、フッ素ゴムの自動車分野で、需要の回復が遅れ販売減となりました。化成製品は、表面防汚コーティング剤や半導体プロセス向けエッチング剤の販売を伸ばしたものの、撥水撥油剤の販売が減少しました。



半導体市場には製造装置向けフッ素樹脂やプロセス向けエッチング剤など幅広く事業を展開

## ▶ 2026年3月期の戦略

半導体・自動車分野での需要回復遅れが続く見込みですが、AI半導体の製造装置向け材料や、通信高速化のニーズに対応した電線の被覆材など、需要が見込める材料での拡販を図ります。また、需要が拡大するデータセンター分野での用途開発に注力します。自動車分野では、EV市場向けにリチウムイオン電池向けシール材の販売を強化します。撥剤は、脱プラスチックを背景とした環境先進商品へのニーズを捉えて販売拡大をめざします。



データセンター向け材料の拡販と用途開発に注力

## 「FUSION25」の戦略

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

## 環境規制に対する取り組み

## ▶ PFASに関する取り組み

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

PFASは、それぞれに異なる特性や用途、環境面の特徴があり、性質が大きく異なります。ダイキンは、世界各地の製造拠点において、各国政府の規制当局と連携して規制を遵守しつつ、環境負荷を低減するための取り組みを推進しています。

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

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



PFASに関する当社の取り組み

## ▶ PFOAに関する取り組み

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

ダイキンは、1960年代後半からPFOAの取り扱いをしていましたが、2000年代初めに環境中におけるPFOAの長期残留可能性を認識したため、PFOAの製造・使用における環境排出の削減と代替物

質の開発に自主的に着手しました。2015年までに国内・海外の全拠点でのPFOAの製造・使用を終了しています。その後、PFOAは2019年に「残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約」において規制物質に指定されました。なお、同条約の規制物質に指定されているPFOS、PFHxSについては、過去から現在に至るまで一切製造・使用していません。

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



PFOAに関する当社の取り組み



当社におけるPFOAの製造・使用終了について



# Oil Hydraulics

## 油機事業

ダイキンは、省エネ性に優れた独自の油圧技術で  
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。油圧制御技術とモーター・インバータ技術を融合したハイブリッド油圧システムにより、環境に配慮した油圧ポンプや油圧ユニットなどの開発・生産を行っています。

### ▶ 市場環境

産業機械用油圧機器では、国内や欧州で景気低迷の影響を受け、グローバルで工作機械向けを中心に需要は減少傾向が続きました。建機・車両用油圧機器でも、米国で景気低迷や設備投資見直しの影響を受けて市場が減速しました。

### ▶ ダイキンの優位性

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

### ▶ 2025年3月期の振り返り

産業機械用油圧機器は、米国向けの販売が高水準を維持したものの、国内市場向けや、買収したイタリアのデュプロマティック社による欧州向けの販売が減少したことにより、売上高は前期を下回りました。建機・車両用油圧機器は、国内市場および米国市場向けの販売が減少したことにより、売上高は前期を下回りました。

### ▶ 2026年3月期の戦略

産業機械用油圧機器では、欧州での冷媒規制や環境意識の高まりを背景に、デュプロマティック社と協業し現地ニーズを捉えたハイブリッド製品を投入し販売の拡大をめざします。米国事業では、現地でのエンジニアリング機能を強化し、現地のエンドユーザーの修理・保全ニーズに一括で応えるワンストップソリューションの展開に注力します。建機・車両用油圧機器では、カスタマイズ提案による顧客開発と、差別化商品の投入によりグローバルでのさらなるシェア拡大をめざします。



R32冷媒を使用した  
循環型オイルコン  
AKZ Bシリーズを発売。  
従来のシリーズに比べ、  
消費電力を10%削減。

### 「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 Systems

## 特機事業

### ▶ 事業概況

特機事業では、防衛関連製品の研究開発と製造で培った「精密加工技術」でモノづくりを展開しています。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、機能、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

国内では、酸素濃縮装置、低酸素システム\*の需要が堅調に推移しました。一方で、中国では、景気減速の影響を受けて酸素濃縮装置の需要が減少しました。

\* 酸素濃度をコントロールすることで、短時間で高い運動効果が得られる高地空間を再現する機器

### ▶ ダイキンの優位性

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

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

### ▶ 2025年3月期の振り返り

防衛省向けの受注が増加したことに加え、酸素濃縮装置で堅調な需要を取り込んで販売を拡大し、売上高は前期を上回りました。また、低酸素システムで、プロスポーツ、アスリート市場への販売が伸長しました。

### ▶ 2026年3月期の戦略

酸素濃縮装置は、堅調な需要が見込まれる中、顧客ニーズに応える専用機や通信機能を備えた新機種の開発・市場投入により、各地域で拡販とシェアアップをめざします。低酸素システムでは、一般ユーザーへの運動メニュー提案や、アスリートへのパフォーマンス向上データによる価値訴求で、市場のさらなる開拓に取り組みます。



ユニットを組み合わせることで空間の広さに応じた酸素濃度コントロールを可能にする低酸素システム

### 「FUSION25」の戦略

在宅酸素医療用機器分野で、日本・中国を中心に差別化商品を投入し、シェアアップを図ります。また、予防医療への関心の高まりを受け、ヘルスケア領域への事業展開を本格化します。在宅酸素医療用機器の開発・生産で培った酸素制御技術を活用し、低酸素システムのアスリート向けとフィットネス向けの販売を拡大するとともに、フィットネス以外の市場の開拓もめざし、低酸素空間から得られる健康データ収集と、それを活用した提案営業に取り組みます。また、ブランド名(OXORA)を設定し、医療機器としての安全性と品質を展示会やメディアで訴求することで、さらなる認知度向上を図ります。



低酸素システムのブランドイメージ

## 半歩先の経営を支える コーポレート・ガバナンスのあるべき姿

### 迅速な意思決定と執行を可能にする 「一体型運営」

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

### 透明性・健全性を 確保する監督機能

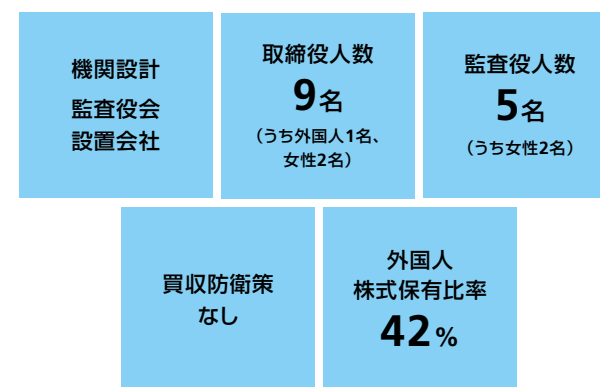
監査役会設置会社として、取締役自らが監督機能を強化・発揮するとともに、監査役および、独立性・中立性と経営者としての豊富な経験を持つ社外取締役の参画により、取締役会の監督機能のさらなる充実に取り組んでいます。

### 中長期的な企業価値向上に資する 役員人事・報酬体系

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

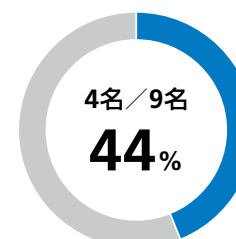
コーポレート・ガバナンス報告書

## ガバナンスサマリー

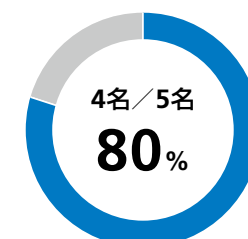


## 取締役会および各委員会の構成

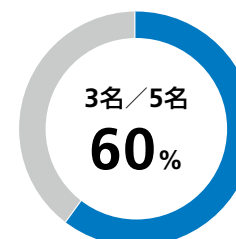
独立社外役員比率



取締役



人事諮問委員／  
報酬諮問委員



監査役

## ■ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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

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

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

### 主なポイント

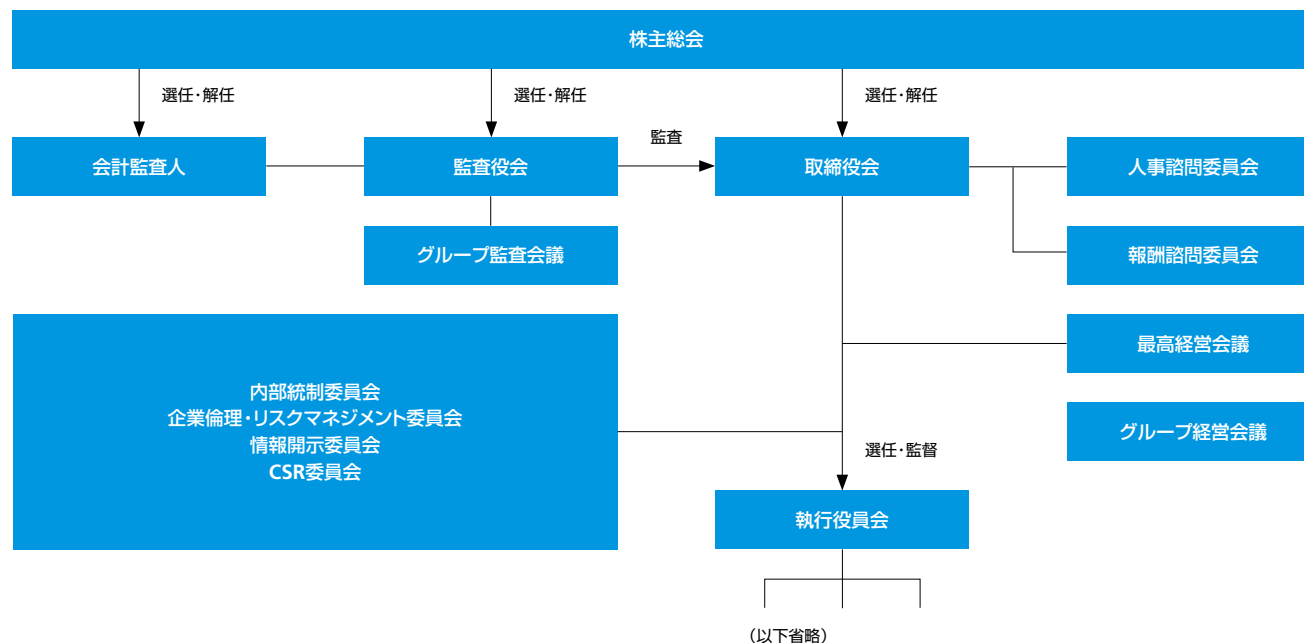
#### 1) ダイキン独自の「一体型運営」

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

#### 2) 執行役員制と取締役会の構成

それぞれの事業・地域・機能において、自律的な判断・決断による執行のスピードアップをねらいとした「執行役員制」を導入しています。同時にその中で、取締役は、グループ全体のスピーディで戦略的な意思決定、健全な監督を担い、取締役数は健全な議論が可能な員数で構成し、そのうち社外取締役は常時4名以上在籍するように努めています。これを踏まえ、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9名で構成しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年7月1日現在)



#### 3) 経営会議体

グループのマネジメントシステム上の最高の審議機関として「最高経営会議」を設け、重要な経営方針・経営戦略について、素早くタイムリーに方向づけし、課題解決のスピードアップを図っています。また、「グループ経営会議」では、グループ重要経営方針・基本戦略の共有徹底と、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図ることで、グループとして意思統一された企業行動をめざしています。「グループ監査会議」では、海外子会社を含めたグループベースでの監査機能の強化をねらいとし、その運営の充実をめざしています。

#### 4) グループの求心力の向上

多国籍企業としてのコーポレート・ガバナンスと組織マネジメントの一層の強化を図るべく、「グローバルグループ代表執行役員」を設置し、グループの求心力のさらなる向上に努めています。

#### 5) 役員の人事・処遇

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



## ■ スピード経営を支える体制

ダイキン工業では、取締役を少人数化して実質的な議論に基づく迅速な意思決定の確保を図っています。ダイキン工業の主要な経営会議体は「取締役会」「最高経営会議」「執行役員会」の3つです。

「取締役会」は、グループ全体にかかわり、法令および定款で定める事項の意思決定機関であるとともに、業務執行の健全かつ適切な監督・指導を行います。2025年3月期は16回開催し、社外取締役・社外監査役の平均出席率はそれぞれ97%、100%でした。「最高経営

会議」は、グループのマネジメントシステム上の最高審議機関であり、全社における重要な経営方針・経営戦略を素早くタイムリーに方向づけし、課題解決を迅速化しています。2025年3月期は戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマである冷媒戦略方針の議論を行いました。執行役員制の導入に伴って設置した「執行役員会」は、業務執行にかかわる重要経営課題についての徹底した審議とスピードある実行を促進しています。

一方、監査の実効性を確保するため、「取締役会」のもとに「内部統制委員会」「企業倫理・リスクマネジメント委員会」「情報開示委員会」「CSR委員会」を設置し、持続可能な成長の基盤となるガバナンスを強化しています。

## ■ 監査体制

ダイキン工業は監査役会設置会社であり、「監査役会」を設けています。2025年7月1日現在、計5名の監査役のうち3名が社外監査役です。社外監査役の主な選任基準は、ダイキン工業と利害関係を持たない独立性をはじめ、社外取締役と同様です。

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

より実効性のある監査機能を担保するため、監査役会は経営や業績にかかわる重要事項について必要時に報告を受けられるほか、関係部署の調査、稟議書の確認や、代表取締役、執行役員、監査法人

と定期的な意見交換を行っています。また、監査役の実効性を確保するため、監査役業務を補佐する監査役室を設置しています。監査役室スタッフは監査役の指揮命令下で職務を行い、その人事異動・評価等は、監査役会の意見が尊重されています。

## ■ グループマネジメント

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

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

グループ会社に対する管理・支援等を行う管理責任部門を本社内に設置し、日常業務をサポートするなど、絶えず連携を図って施策推進を行っています。同時に、M&A企業を含むグループベースでのガバナンス確保の観点から「グループ経営会議」を定期的開催し、グループの重要経営方針や基本戦略の共有を徹底するとともに、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図り、グループとして意思統一された企業行動をめざしています。また、経営幹部が現地グループ会社の幹部と、地域の事業戦略をFace to Faceで議論して方向づけを行う、「地域マネージャー会議」も定期的開催しています。

主要グループ会社の監査責任者および内部監査責任者で構成される「グループ監査会議」では、グループベースでの監査・監督機能の強化をねらいとして、その運営の充実に取り組んでいます。

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

## ■ 取締役の選任方針

ダイキン工業では、意思決定と実行のスピードアップに有効との判断から、取締役が、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督・指導により経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、迅速な実行による業務執行責任の両面を担う「一体型運営」により、経営の高度化を図っています。取締役は、意思決定・業務執行・監督指導を「一体的」に運営することで、自ら決めたことを自ら実行、完遂する責任を持ちます。あわせて、複数の社外取締役を配置し、独立した立場から業務執行状況をモニタリングし、意思決定に際しては適切に監督・助言することで、透明性・健全性の観点から「一体型運営」を支える責任を担います。

取締役会がグループにとって重要な業務執行の意思決定とグループの監督を行い、企業価値のさらなる向上をめざす上で、取締役に対して、企業経営やグローバルビジネスに関する高い見識と豊かな経験を期待しており、特に、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。また、戦略経営計画

「FUSION25」の完遂に向けて、取締役会全体として、法務・リスク管理・ガバナンス、財務・会計、技術、人的資本・ダイバーシティマネジメント、サステナビリティ、環境・エネルギーなど、ダイキンのコーポレート・ガバナンスの一層の強化に向けた経験・知見を備えるべきと考えています。監査役会についても、取締役の職務の執行を独立の立場から監査する上で、広範な業務分野に対応しうる知見を有することが重要と考えており、ダイキンの事業および経営体制に精通した常勤監査役と、出身企業での豊かな経営経験もしくは法律・財務会計等の専門分野で高い見識を有する社外監査役で、監査役会を構成することとしています。

また、販売や生産、財務・会計、法務、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進など経営の基盤である機能について、それぞれを担当する執行役員を配置し、業務執行に専念させるとともに、各執行役員が議題に応じて取締役会に同席し、取締役・監査役に対して執行状況の報告を行うことで、取締役会の意思決定・監督の実効性も担保しています。

各役員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、優れた人格や素養・資質を有することも重視しており、取締役の選任にあたっては、「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、世の中に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、企業経営に必要な各資質も重要であると考えています。

以上に照らして、現在の取締役9名および監査役5名が有する経験・知見と期待される役割は次のとおりです。

## ■ 取締役のスキルセット

取締役はいずれも企業経営者としての豊かな経験と高い知見を有しており、かつ、これまでの担当分野において多大な成果を創出しており、各々の有する特性はダイキンの企業価値のさらなる向上に必要なスキルと認識しています。社内取締役5名は、業務執行を兼務し、変化の時代における成長基盤の強化のためのスキルを有しています。また、社外取締役4名は、それぞれの出身企業での豊かな経験と担当分野での高い知見を背景として、ダイキンの重点戦略の完遂に向けて、意思決定への参画および経営の監督に必要なスキルを有しています。

### 取締役のスキルマトリックス

氏名	性別	地位	企業経営	グローバル ビジネス	法務・ リスク管理・ ガバナンス	財務・会計	技術	人的資本・ ダイバー シティ マネジメント	サステナビリティ、 環境・ エネルギー
十河 政則	男性	代表取締役会長兼CEO	●	●	●			●	●
竹中 直文	男性	代表取締役社長兼COO	●		●		●	●	
川田 達男	男性	社外取締役	●	●	●		●		●
牧野 明次	男性	社外取締役	●	●	●			●	●
鳥井 信吾	男性	社外取締役	●	●	●				●
新居 勇子	女性	社外取締役	●					●	
高橋 孝一	男性	取締役兼副社長執行役員	●		●	●			
森 圭子	女性	取締役兼執行役員	●					●	
Kanwal Jeet Jawa	男性	取締役兼専務専任役員	●	●					

注：上記一覧は、各役員が有する専門性が高い知見・経験のうち最大5項目を表しており、各人が有するすべての知見・経験を表すものではありません。

■ 監査役のスキルセット

監査役は、ダイキンの事業およびグループ経営に精通した常勤監査役2名と、出身企業での豊かな経営経験もしくは法律・財務会計等の専門領域で高い見識を有する社外監査役3名からなり、それぞれ、当社経営の監視・監査、経営に対する助言を行うために必要なスキルを有しており、ダイキンの健全かつ持続的な成長および企業価値向上に貢献しています。

監査役のスキルマトリックス

氏名	性別	地位	企業経営	グローバル ビジネス	法務・ リスク管理・ ガバナンス	財務・会計	技術	人的資本・ ダイバー シティ マネジメント	サステナビリティ、 環境・ エネルギー
北本 佳永子	女性	社外監査役			●	●			
高槻 史	女性	社外監査役		●	●				
鶴川 淳	男性	社外監査役	●		●	●			
植松 弘成	男性	常勤監査役		●	●				
多森 久夫	男性	常勤監査役			●	●			

注：上記一覧は、各役員が有する専門性が高い知見・経験のうち最大5項目を表しており、各人が有するすべての知見・経験を表すものではありません。

■ 各スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	<ul style="list-style-type: none"><li>不確実性の高い時代にあって、中長期の観点で社会の変化を洞察して、企業価値向上に向けて経営戦略を策定してそれを徹底実行する企業経営スキルは必須。同様に、執行状況の監督面でも必須。</li><li>当社は、特に社外取締役については、上場企業取締役など経営実務経験者であることを求めている。</li></ul>
グローバルビジネス	<ul style="list-style-type: none"><li>海外売上高比率が8割を超える当社のビジネス展開上、海外でのビジネス展開やマネジメント経験、あるいは地域文化・商慣習等に関する豊富な専門知識は必須。</li></ul>
法務・リスク管理・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"><li>当社がグローバルグループとして成長拡大する上で、各国ビジネスや新規事業の展開に不可欠となる各国の法令・規制の理解、リスク管理面での高度な感度は必須。同様に、グループガバナンス体制の構築や、業務執行状況の把握・監督のスキルも必須。</li></ul>
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"><li>収益性の向上や財務体質強化の観点、「率の経営」の徹底、あるいは今後の成長投資や財務戦略の推進のためには、財務・会計・ファイナンスに関する専門性や実務経験が必須。同様に、定量面からの業務執行の監督においても必須。</li></ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"><li>モノづくりを今日の成長の礎とする当社においては、技術や生産に関する現場知見は必須。</li></ul>
人的資本・ダイバーシティマネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>当社が創業以来大切にしてきた考え方・価値観である「人を基軸におく経営」の実践にあたっては、人材戦略の策定、人材の育成、ダイバーシティマネジメントの推進など、一人ひとりの能力を最大限に発揮させる人的資本観点のスキルが必須。</li></ul>
サステナビリティ、環境・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバルトップの総合空調メーカーとして社会的使命を果たす上では、サステナビリティに関する知見に基づく執行の意思決定や監督のスキルが必須。また、「カーボンニュートラルへの挑戦」を推進する上では、環境・エネルギーに関する知識・経験も必須。</li></ul>

## ■ 取締役会の実効性評価

ダイキン工業では、取締役・監査役に対して、取締役会に対する質問票の事前配布と質問票に沿ったインタビューを取締役会事務局にて実施しています。オープンかつ活発な意見が出るよう、個人形式もしくはグループ形式でのインタビューを行い、その結果をもとに、取締役会にて審議・分析・評価を実施し、さらなる実効性向上のために対応すべき課題を認識、次期の取り組みを設定し、PDCAを積み重ねることで取締役会のガバナンスの強化につなげています。

## 取締役会での主な議題(2025年3月期)

分類	議題
戦略経営計画「FUSION25」	・戦略経営計画「FUSION25」完遂に向けたM&A・設備投資案件の審議
サステナビリティ	・サステナビリティ情報開示(CSRD・SSBJなど)への対応
ガバナンス	・当社独自のコーポレート・ガバナンス、機構組織の再編について
サクセッション	・次世代の幹部人材の育成策について
リスク管理	・国内安全・グローバル安全について ・当社のリスク対応(訴訟等案件を含む)について ・最近の安全保障輸出管理の動向とダイキングループの活動状況

## 社外取締役・監査役に対する活動(2025年3月期)

- ・社内・専門用語の用語集整備や議題資料内での専門用語の注釈記載の徹底
- ・国内工場視察や最新製品説明などの実施

## 2025年3月期の評価結果

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の結果、当社取締役会では適切な意思決定・監督を実施しており、取締役会の実効性が担保されていることを確認しました。今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き、取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。

## 実効性の向上に向けた主な取り組み

## 2025年3月期に実施した主な取り組み

- ・監督機能強化に向けた各議案におけるコンプライアンスやリスクへの対応状況の報告充実
- ・議題資料のフォーマット定型化、社内・専門用語の用語集整備や議題資料内での専門用語の注釈記載の徹底など、議論の質向上に向けた継続的な工夫
- ・社外役員への情報共有強化の一環として、国内工場視察や最新製品説明などの実施

## 質問票およびインタビュー項目

1. 取締役会の構成と運営
2. 取締役会の議案
3. 取締役会の議論の質
4. 今後の取締役会にて議論すべき課題  
(収益性強化、資本効率向上、ガバナンス強化など)

## 評価概要・インタビュー結果

2025年3月期のインタビューでは「会議運営等に問題はなく、改善は年々進んでいる」「予算審議では各事業担当役員による現場の生きた情報の共有があり、取締役会として収益性の強化等に向けて、最新の執行状況の監督を行っている」「コンプライアンスやリスクへの取り組み報告の充実により、監督機能の強化が行われている」といったコメントがありました。

## 2026年3月期に向けた主な改善策

- ・戦略経営計画「FUSION30」策定の審議の充実
- ・IR/SR活動などの機関投資家との対話状況の共有
- ・各議案におけるコンプライアンスやリスクへの対応状況の報告充実 など



役員報酬制度

ダイキン工業では、役員人事・処遇にかかわる運営の透明性確保の観点から「人事諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設け、役員選解任基準、候補者、報酬などを審議・検討しています。

役員報酬体系は、経営方針に従い、株主をはじめステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、ダイキン全体の価値の増大に資することをねらいとして構築しています。社外取締役を除く取締役の報酬は「固定報酬」と短期の全社業績および部門業績を反映する「業績連動報酬」、中長期的業績が反映できる「株式報酬型ストックオプション」で構成しています。報酬水準は、東証プライム市場の約300社が活用している役員報酬調査の外部専門機関による客観的な報酬調査データの中から、国内大手製造業の報酬データを分析・比較し決定しています。具体的には、「売上高伸び率」「売上高営業利益率」「自己資本利益率(ROE)」の3指標を基本指標として選択し、中長期的な企業価値向上とも関連づけて比較企業群の中でのダイキンの業績位置と報酬水準の相対位置を検証し決定しています。なお、業績連動報酬は、比較している国内大手製造業より業績連動比率を高めにし、役員の十分なインセンティブを確保しています。

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

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

取締役報酬の方針、報酬制度・水準等の妥当性および個人別の報酬等は、決定手続きにおける客観性および透明性を十分に担保することを目的として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役により構成する報酬諮問委員会が、役員報酬を取り巻く環境を見つつ審議します。具体的には報酬諮問委員会は、判断の独立性を確保し、諮問機関としての機能の実効性を高める観点から、外部専門機関の報酬アドバイザーからの情報収集ならびに助言を活用しつつ、比較企業群の中での

ダイキンの業績位置比較や報酬の妥当性等を多角的に検証し、審議しています。また、取締役の個人別の報酬等の額に係る起案内容を確認した上で、客観的視点を踏まえて審議し、取締役会長に意見を答申します。取締役会長兼CEO十河政則は、取締役会からの再一任承認を受け、当該答申に基づき、取締役の個人別の報酬等の額を最終的に決定します。当該答申と異なる内容の決定を行う場合は、その理由について報酬諮問委員会にて再審議します。

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

役員の報酬額(2025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	特別功績金	
取締役(社外取締役を除く)	5,418	414	252	451	4,300	9
監査役(社外監査役を除く)	77	77	—	—	—	2
社外役員	139	139	—	—	—	8

監査公認会計士等に対する報酬(2025年3月期)

監査証明業務に基づく報酬	281百万円
--------------	--------

## 社外取締役メッセージ

ダイキンは、コーポレート・ガバナンスの果たす役割を、グループの経営課題と取り巻く環境変化に対して、半歩、一歩先を行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで、企業価値の向上をめざすことと捉えています。今回は、ダイキン工業の社外取締役が取締役会の特徴や、社外取締役としての姿勢について語りました。

### 川田 達男

人事諮問委員会委員長、  
報酬諮問委員会委員長



**重要な兼職の状況**  
セーレン株式会社代表取締役会長兼最高経営責任者  
**取締役会の出席状況**  
2025年3月期の取締役会16回のうち16回出席

社外取締役の基本的な役割とは、執行業務に関して、法令面やリスクマネジメント面から問題はないか、執行全体の合理性、客観性、透明性が担保されているかを監督することだと認識しています。

当社は、取締役会に執行役員も参画し、現場の具体的な取り組みも報告され、健全な審議が行われており、経営の合理性や透明性、客観性が担保されていると感じています。疑問点は担当の執行役員にその場で直接質問することで、議案の背景や意義を理解することができ、納得性も高いと感じています。

特に年次予算の進捗報告では、各事業の具体的な課題と対応策がしっかり詰められていること、対応策には市場の変化に応じた挑戦施策が織り込まれていること、そして、その背景にある市場動向を担当役員が説明するなど、活発に議論がなされています。また、債権回収状況や法務リスク・訴訟事案なども継続的に報告され、リスクのトータルの管理もできています。

引き続き、取締役会で十分な議論を行い、株主・投資家の皆さまのご期待に応えてまいります。

### 牧野 明次

人事諮問委員会委員、  
報酬諮問委員会委員



**重要な兼職の状況**  
岩谷産業株式会社代表取締役会長兼CEO  
岩谷瓦斯株式会社取締役会長  
セントラル石油瓦斯株式会社代表取締役会長  
キンセイマテック株式会社代表取締役会長  
**取締役会の出席状況**  
2025年3月期の取締役会16回のうち14回出席

近年、企業経営の考え方が株主第一主義から、社員やお客さまなどステークホルダー第一主義に変わってきている中であって、私自身は経営者として、経営スタイルを欧米流にすべてあわせるのではなく、日本流の良い点も残しながら高めていくことも重要ではないかと考えています。

例えば、当社は、経営幹部が執行に入り込み、現場の声に耳を傾け、現場と一体になって市場を見極めながら経営判断をしており、現場の社員からは経営に対する信頼を感じます。

一方、環境変化が激しい中において、既存のビジネスばかりを追いかけていても次の成長はないと考えています。世の中の変化に対応して、常に新しいテーマが仕込まれているか、次なる成長に向けた核を考えているかなど、そういった視点で経営をモニタリングしています。その観点においては、当社は絶えず新たな挑戦を試みている企業であり、重要な投資議案についても取締役会でオープンに審議されていると感じています。

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

### 鳥井 信吾

人事諮問委員会委員、  
報酬諮問委員会委員



**重要な兼職の状況**  
サントリーホールディングス株式会社代表取締役副会長  
大阪商工会議所会頭  
**取締役会の出席状況**  
2025年3月期の取締役会16回のうち16回出席

当社の取締役会は、世界から担当の執行役員が参加し、審議に欠かせない情報として、各地域における最新の生きた政治・経済・社会の情勢や市場動向が共有されており、適切な経営判断がなされていると感じています。

例えば、2025年1月時点で米国関税の動向が現場から報告され、業績にどの程度の影響があるかについて早急に議論するための経営プロジェクトが発足しました。こうしたスピーディな対応が今の時代にマッチしていると評価しています。

また、役員会議の報告も、執行役員だけでなく現場の若手の課長から直接なされることも多く、情報はヴィヴィッドです。

一方、グループ子会社が世界中に広がる中、品質や安全・安心の状況はこれまで以上に取締役会で共有していただきたいと提言しています。ダイキングループ全体にわたって、中長期的にどのような組織体制、仕組みで取り組んでいくのか、今後の課題もより深く共有することで、社外取締役としても経験に即した助言ができ、起こりうるリスクの最小化に貢献できると考えています。

### 新居 勇子

人事諮問委員会委員、  
報酬諮問委員会委員



**重要な兼職の状況**  
ANAあきんど株式会社顧問  
愛知製鋼株式会社社外取締役  
美津濃株式会社社外取締役  
**取締役会の出席状況**  
2025年3月期の取締役会16回のうち16回出席

取締役会では例年、安全の取り組みをはじめ、リスクテーマの報告・審議が充実しており、当社の課題が一段と明確になったと感じています。

例えば、M&Aにより新たにダイキングループに加わった会社のマネジメントは重点課題と認識しており、リスクマネジメントの深掘り、特にPMIの定期的な進捗報告をお願いしています。

執行役員も参画した会議の中で、それぞれの経験を持ち寄り、改善・改良の審議ができれば、これまで以上に強いグループとなり、企業価値を高めることになると感じています。私自身が積極的に議論に参画し、企業価値向上に貢献していく考えです。

引き続き社外取締役として、顧客視点に立った製品やサービスの提供、女性活躍の視点から、助言・監督に貢献し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実に尽力してまいります。

## 取締役

## 各取締役が有する経験・知見と期待される役割



## 十河 政則

代表取締役会長兼CEO

人事諮問委員会委員

報酬諮問委員会委員

生年月日: 1949年1月11日

取締役在任年数: 23年 所有株式: 10,300株

## 重要な兼職の状況

日本ベンチャーキャピタル株式会社  
社外取締役

2011年から代表取締役社長兼COOとして、また2014年からは代表取締役社長兼CEOとして、戦略経営計画の遂行とグループの成長に尽力。2024年より代表取締役会長兼CEOとして、引き続き戦略経営計画「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、当社独自の強みを継承しつつ、さらに時代の変化を先取りして進化させながら、柔軟かつ迅速に施策を展開して、さらなるグループの成長発展を図る。



## 竹中 直文

代表取締役社長兼COO

内部統制委員会委員長

生年月日: 1964年1月31日

取締役在任年数: 1年 所有株式: 2,200株

生産・開発や販売、SCM、渉外など、さまざまな事業運営を経験。2024年より代表取締役社長兼COOとして、戦略経営計画「FUSION25」の完遂をめざすとともに、変化の激しい環境下においても経営方針を確実に事業活動に落とし込み、実行力を高めて、さらなる事業拡大を図る。



## 高橋 孝一

取締役兼副社長執行役員

生年月日: 1956年5月24日

取締役在任年数: 1年 所有株式: 7,900株

当社で長年にわたり経理・財務等の業務に携わり、特に財務戦略や資本政策の面から事業拡大に大きく貢献。現在はIT化による業務効率化活動にも従事。さらなる成長に向けた経営基盤の強化を図る。



## 森 圭子

取締役兼執行役員

生年月日: 1974年9月9日

取締役在任年数: 1年 所有株式: 1,000株

当社で長年にわたり人材育成や女性活躍推進に携わり、特に人的資本形成の面から事業拡大に大きく貢献。現在は次世代リーダーや海外幹部の育成も担当。さらなる成長に向けた経営基盤の強化を図る。



## Kanwal Jeet Jawa

取締役兼専務専任役員

生年月日: 1959年11月10日

取締役在任年数: 7年

所有株式: 0株

## 重要な兼職の状況

ダイキンエアコンディショニングインド社  
取締役社長兼CEO

長年にわたりインドにおける空調事業を担い、事業拡大に大きく貢献。現在はインドおよびアフリカ地域(一部地域除く)の空調事業を担当。空調事業での多くの経験と新興地域での事業開発力を活かし、さらなる事業拡大を図る。

## 各取締役が有する経験・知見と期待される役割



## 川田 達男

社外取締役

人事諮問委員会委員長

報酬諮問委員会委員長

生年月日: 1940年1月27日  
 取締役在任年数: 9年  
 所有株式: 0株

重要な兼職の状況  
 セーレン株式会社  
 代表取締役会長兼  
 最高経営責任者

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転換やイノベーション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

社外取締役

人事諮問委員会委員

報酬諮問委員会委員

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

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

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

社外取締役

人事諮問委員会委員

報酬諮問委員会委員

生年月日: 1953年1月18日  
 取締役在任年数: 5年  
 所有株式: 1,000株

重要な兼職の状況  
 サントリーホールディングス株式会社  
 代表取締役副会長  
 大阪商工会議所会頭

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

社外取締役

人事諮問委員会委員

報酬諮問委員会委員

生年月日: 1961年1月27日  
 取締役在任年数: 4年  
 所有株式: 500株

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

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。



## 監査役

## 各監査役が有する経験・知見と期待される役割



## 北本 佳永子

社外監査役

生年月日: 1965年4月15日  
 監査役在任年数: 2年  
 所有株式: 0株

## 重要な兼職の状況

公認会計士  
 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ社外取締役  
 株式会社荏原製作所社外取締役

長年にわたり公認会計士として多くの企業監査実務に携わってきた豊富な経験と財務・会計に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に財務・会計の適正性の観点から、経営に対して確認・助言を行う。



## 高槻 史

社外監査役

生年月日: 1975年6月24日  
 監査役在任年数: 1年  
 所有株式: 0株

## 重要な兼職の状況

弁護士法人大江橋法律事務所パートナー  
 塩野義製薬株式会社社外取締役  
 三共生興株式会社社外監査役

長年にわたり弁護士として国内外の企業法務に携わってきた豊富な経験と法務に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に法令遵守、コンプライアンス、リスクマネジメントの観点から、経営に対して確認・助言を行う。



## 鵜川 淳

社外監査役

生年月日: 1956年7月19日  
 監査役在任年数: 2025年6月27日就任  
 所有株式: 0株

## 重要な兼職の状況

株式会社池田泉州ホールディングス取締役会長  
 株式会社池田泉州銀行取締役会長

金融機関の企業経営者としての豊かな経験と高い見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に企業経営に関する経験およびグループガバナンスの強化の観点から、経営に対して確認・助言を行う。



## 植松 弘成

監査役(常勤)

生年月日: 1952年1月21日  
 監査役在任年数: 10年 所有株式: 8,000株

当社で長年にわたりグローバル空調事業を中心に経営に携わってきたほか、監査役として国内外のグループ事業全体を大局的に見てきた経験・見識を有している。2015年より常勤監査役を務め、当社グループの健全かつ持続的な成長に向けて、経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。



## 多森 久夫

監査役(常勤)

生年月日: 1960年7月31日  
 監査役在任年数: 6年 所有株式: 1,000株

当社で長年にわたり経理・財務等の業務に携わってきた豊かな経験や、財務・会計に関する見識を有している。2019年より常勤監査役を務め、当社グループの健全かつ持続的な成長に向けて、経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。

## 執行役員

役職	氏名	担当または主な職業
名誉会長 グローバルグループ 代表執行役員	井上 礼之	－
副社長執行役員	松崎 隆	ソリューション技術担当
専務執行役員	船田 聡	国内空調事業、サービス担当
専務執行役員	田山 理和	経理財務本部連結経営管理グループ長
常務執行役員	澤井 克行	CSR、地球環境、渉外担当、東京支社長、東京支社渉外室長、 CSR委員会委員長
常務執行役員	森本 勉	米州支援、秘書室担当
常務執行役員	米田 裕二	空調商品開発(アプライド・ソリューション、低温含む)担当、 テクノロジー・イノベーションセンター長
常務執行役員	佐治 正規	人事担当、人事本部長
常務執行役員	足田 紀雄	経営企画、電子システム事業担当
常務執行役員	平賀 義之	化学事業、化学環境・安全担当
常務執行役員	森田 重樹	PL・品質(空調・アプライド・低温)、格力提携推進、PD提携推進、 コンカレント開発推進担当、空調生産本部長、堺製作所長
常務執行役員	宮住 光太	マーケティング、コーポレートコミュニケーション担当、マーケティング リサーチ本部長、同本部企画グループ長、情報開示委員会委員長
常務執行役員	竹内 牧男	アプライド・ソリューション事業本部副本部長(アプライド商品開発担当)、 同本部グローバルアプライド開発グループリーダー、 テクノロジー・イノベーションセンター副センター長(アプライド担当)
常務執行役員	丸岡 秀樹	油機事業担当
常務執行役員	香川 謙吉	テクノロジー・イノベーションセンター戦略室、 東京大学との連携・協創担当
相談役執行役員	山田 靖	安全担当

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

## コンプライアンス／リスクマネジメント

### ■ コンプライアンスとリスクマネジメントを一体的に推進

ダイキンでは、代表取締役社長兼COOを委員長とする「内部統制委員会」にて、グループのリスクマネジメントを含めた内部統制全体について適切に機能しているか点検・確認しています。その上で、オペレーションリスクの管理とコンプライアンスの徹底を「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で推進しています。

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

グループの役員・社員一人ひとりが取るべき行動を明示したグループ行動指針を定め、各部門と国内外の主要グループ会社に

コンプライアンス・リスクマネジメントリーダーを配置し、コンプライアンスを徹底しています。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、コンプライアンス違反を「しない風土」の醸成と「させない仕組み」の高度化をめざしています。

### ■ ダイキン独自の自己点検システムで、行動指針の遵守状況を確認

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

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

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

### ■ グローバル共通ルールを策定し海外グループ会社に展開

海外グループ各社では、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。マネジメント体制の構築を各地域単位で推進し、「コンプライアンス委員会」の設置、「企業倫理ハンドブック」の作成と周知、自己点検・リスクアセスメントなどの活動を実施しています。また、ダイキン工業の法務部門のメンバーがグローバル各地域内のコンプライアンス会

議に参画するなどして取り組み状況を確認し、情報共有を図っています。

さらに各地域での体制強化のため、米州地域では、米州全域の重要法務案件やコンプライアンス活動を統括管理する米州CLOオフィスを2024年1月に設置。また、アジア・オセアニア地域では、地域横断的にコンプライアンス・リスクマネジメント活動を統括管

理するRegional Compliance Centerを2024年10月に設置しました。

2025年3月期は、独占禁止法、個人情報保護、通商コンプライアンスなどをテーマに、7月にアジア・オセアニア地域、9月に米州地域、2025年2月に中国地域、2025年3月に欧州地域で法務・コンプライアンス会議を開催しました。

### ■ 情報セキュリティ

ダイキンは、グループ行動指針に「情報の適切な管理と活用」を掲げるとともに、「情報セキュリティ基本方針」を定めています。社内情報システム、製品サービス、工場設備システムなどからの情報流出を全社の重要リスクのひとつと位置づけ、各部門の情報セキュリティリーダーが中心となって、情報セキュリティ基本規程や共通セ

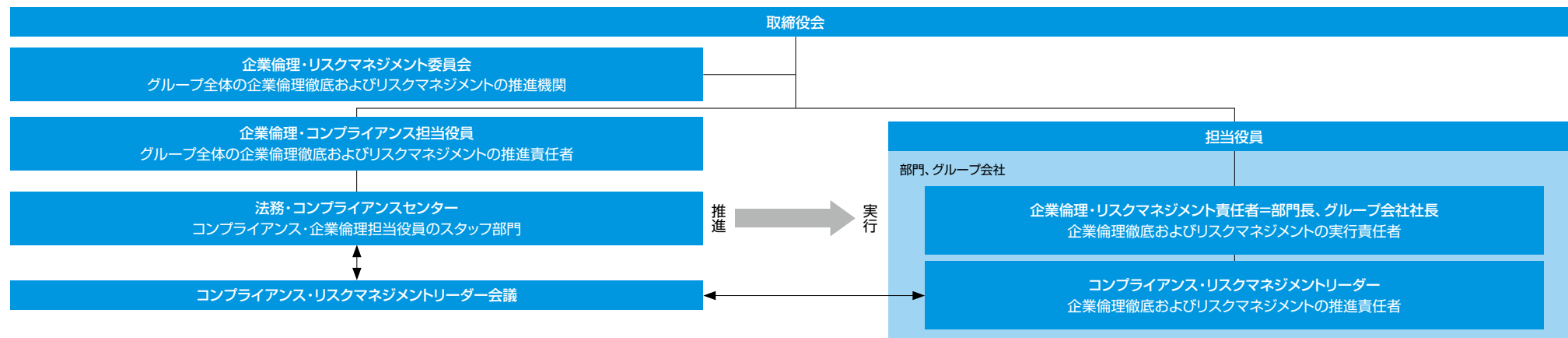
キュリティガイドラインを定め、他社から預かった情報も含めた機密情報の適切な管理と活用の徹底を図っています。

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

2025年3月期において、不適切な情報管理、漏えい問題はありませんでした。

## コンプライアンス／リスクマネジメント

## 企業倫理・リスクマネジメント推進体制



## ■ 贈収賄・腐敗行為の防止

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

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

各部門・国内外の主要グループ会社では毎年、増収賄・腐敗行為に関するリスクも含めてリスクアセスメントを行うとともに自己点検\*で社内規程・ガイドラインなどの遵守状況を確認しています。その結果を踏まえて、各社が対策を立案・実施し、監査対象を選定した法務部門による法令監査を毎年行っています。

各社の取り組み状況は「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で報告・共有し、その結果を、代表取締役社長兼COOを委員長とする

「内部統制委員会」で報告しています。また、当社のリスク対応について「取締役会」で報告しています。



サステナビリティレポート：「贈収賄・腐敗行為の防止」

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



## 財務ハイライト

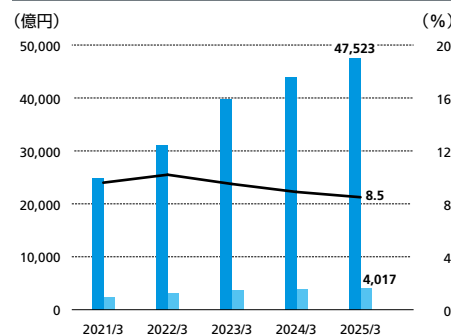
ダイキン工業株式会社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

## 「FUSION25」後半3ヵ年計画定量目標

(億円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 (後半3ヵ年計画)
① 売上高	47,523	45,500
② 営業利益	4,017	5,000
③ 営業利益率	8.5%	11%
④ ROE	9.7%	12%

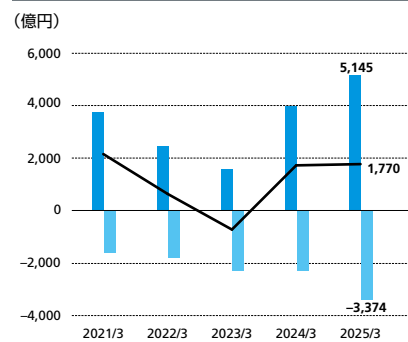
## 売上高／営業利益・営業利益率 ① ② ③



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(左軸) — 営業利益率(右軸)

各地域で需要が低迷するなど厳しい事業環境が続く中、重点テーマの実行、堅調な地域・商品での販売拡大により、過去最高業績を達成しました。

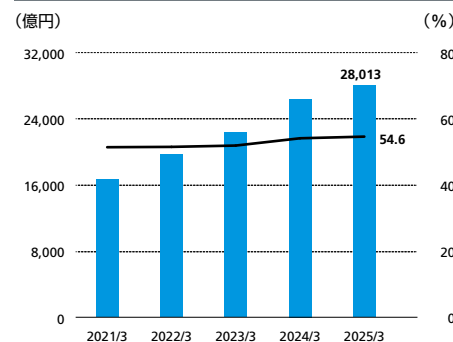
## キャッシュフロー



■ 営業キャッシュフロー ■ 投資キャッシュフロー — フリーキャッシュフロー

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

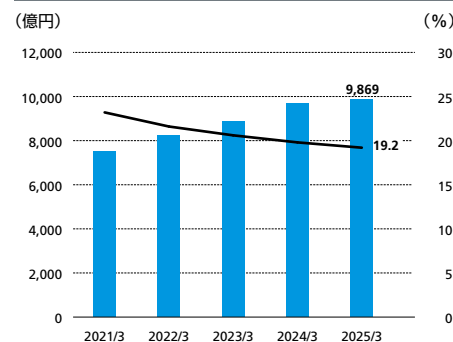
## 自己資本・自己資本比率



■ 自己資本(左軸) — 自己資本比率(右軸)

2025年3月期の自己資本比率は、54.6%となり、8期連続50%を超え、財務の安定性を確保しています。

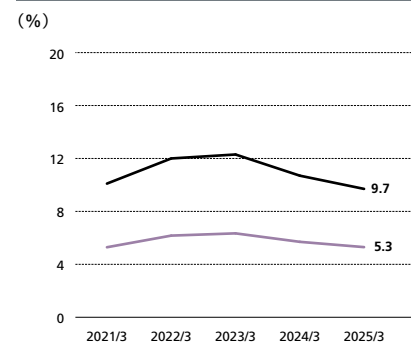
## 有利子負債・有利子負債比率



■ 有利子負債(左軸) — 有利子負債比率(右軸)

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。2025年3月期は長期借入金の増加などにより、前期から有利子負債が増加しましたが、有利子負債比率は前期の19.8%から19.2%に低下しました。

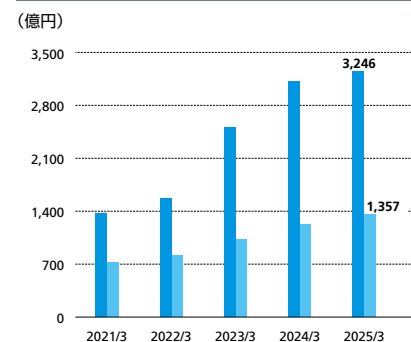
## ROE／ROA ④



— ROE — ROA

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

## 設備投資／研究開発費



■ 設備投資 ■ 研究開発費

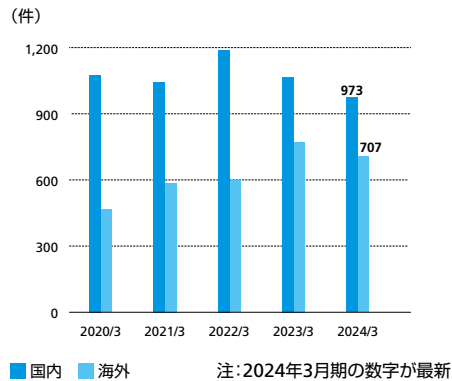
設備投資は、市場成長の著しい新興国や重点市場を中心に、販売網の拡充や工場の新設・増強を進めています。研究開発費は、技術競争力の強化はメーカーの生命線であると考えており、テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)を核にグローバル8極の開発拠点と連携し、地球環境問題への対応を含めた差別化技術・商品の創出を加速しています。

# 非財務ハイライト

ダイキン工業株式会社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

## 特許出願件数

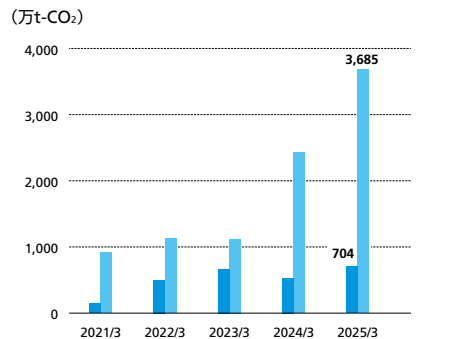
5



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

## 温室効果ガス排出削減貢献量\*

6 7

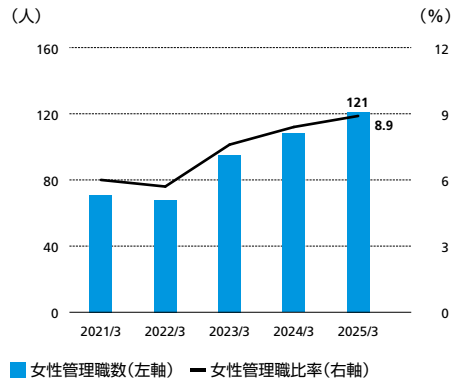


より排出量が少ない冷凍空調機器、暖房・給湯機器の普及による排出削減貢献量  
ダイキンの特許開放、技術支援等により、ダイキン以外が冷媒R32を冷凍空調機器に使用したことによる排出削減貢献量

\* フロン回収率を0%として算出。

## 女性管理職数・女性管理職比率(単体)

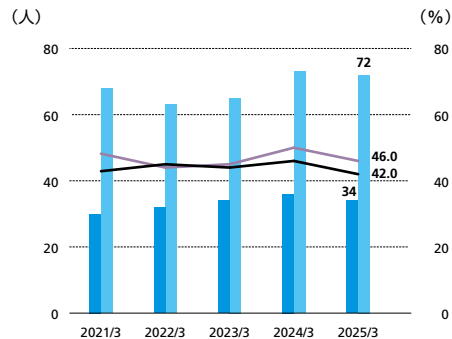
8



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

## 海外拠点の現地人社長・取締役数と比率

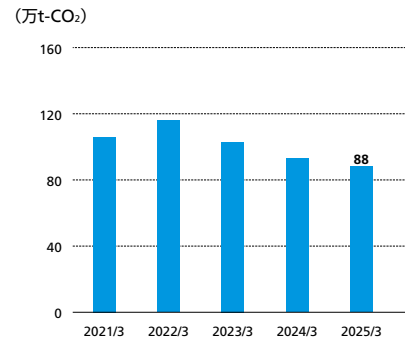
8



海外現地社員の現地経営幹部への登用を積極的に進めています。また、海外現地採用の社員から優秀な人材を発掘・育成し、ダイキン工業(本社)の役員に登用しています。

## 温室効果ガス排出量(開発・生産時)

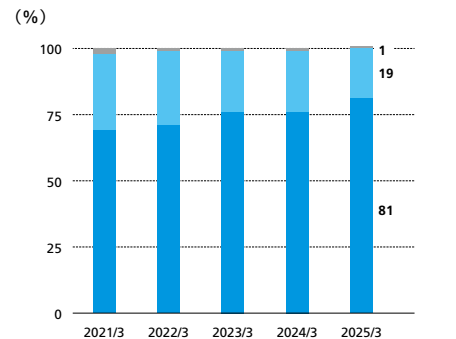
6



モノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量を2026年3月期に110万t-CO<sub>2</sub>(2020年3月期比17%削減)とする目標に対し、2025年3月期は88万t-CO<sub>2</sub>(2020年3月期比33%削減)することができました。

## 環境調和製品\*の販売台数比率(住宅用エアコン)

6



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

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

## 主な外部評価

- MSCI Selection指数に選定



- MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に選定

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

- CDP最高評価の「気候変動Aリスト」に選定



- FTSE Blossom Japan Indexに選定

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに選定



FTSE Blossom  
Japan Index



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

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

FTSE Russell WEBサイト

<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>

- 「日経スマートワーク経営調査」において星4.5(偏差値65以上〜70未満)の評価を獲得。「日経SDGs経営調査」では、星4(総合偏差値60以上65未満)の評価を獲得(日本経済新聞社)



サステナビリティレポート:「社会からの評価」

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

(百万円)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
損益状況(会計年度)											
売上高	¥1,915,014	¥2,043,691	¥2,043,969	¥2,290,561	¥2,481,109	¥2,550,305	¥2,493,387	¥3,109,106	¥3,981,578	¥4,395,318	¥4,752,335
売上総利益	649,902	711,576	730,935	798,829	868,923	884,898	864,136	1,057,338	1,331,476	1,509,674	1,626,688
販売費及び一般管理費	459,314	493,704	500,166	545,089	592,668	619,385	625,513	740,987	954,443	1,117,536	1,225,019
研究開発費*1	42,892	46,138	53,870	62,051	65,216	67,968	71,738	81,535	102,208	122,500	135,711
営業利益	190,588	217,872	230,769	253,740	276,255	265,513	238,623	316,351	377,033	392,138	401,669
EBITDA*2	268,354	302,075	315,798	348,574	375,570	393,999	372,217	464,413	559,257	607,702	647,686
親会社株主に帰属する当期純利益	119,675	136,987	153,939	189,052	189,049	170,731	156,250	217,710	257,755	260,312	264,758
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	¥ 160,423	¥ 226,186	¥ 267,663	¥ 223,740	¥ 250,009	¥ 302,167	¥ 374,691	¥ 245,071	¥ 158,897	¥ 399,568	¥ 514,451
投資活動によるキャッシュフロー	(77,331)	(105,493)	(128,823)	(127,459)	(165,773)	(156,187)	(159,667)	(180,790)	(229,794)	(227,189)	(337,407)
フリーキャッシュフロー*3	83,092	120,693	138,840	96,281	84,236	145,980	215,024	64,281	(70,897)	172,379	177,044
財務活動によるキャッシュフロー	(83,073)	(85,422)	(73,544)	(93,955)	(68,721)	(169,934)	98,942	(48,698)	(113,089)	(129,623)	(153,469)
財政状態(会計年度末):											
総資産	¥2,263,990	¥2,191,105	¥2,356,149	¥2,475,708	¥2,700,891	¥2,667,513	¥3,238,703	¥3,823,038	¥4,303,683	¥4,880,230	¥5,133,416
有利子負債	662,413	608,981	609,430	554,371	585,642	553,807	751,213	824,874	887,684	968,239	986,901
自己資本	1,024,725	1,014,409	1,111,636	1,296,553	1,416,075	1,434,968	1,664,729	1,968,727	2,235,031	2,637,536	2,801,282
1株当たり情報(単位:円):											
当期純利益	¥ 410.19	¥ 469.23	¥ 526.81	¥ 646.53	¥ 646.39	¥ 583.61	¥ 533.97	¥ 743.88	¥ 880.59	¥ 889.22	¥ 904.27
純資産	3,511.34	3,473.54	3,802.10	4,433.62	4,841.15	4,904.46	5,688.57	6,726.45	7,635.27	9,009.19	9,567.14
フリーキャッシュフロー	285	413	475	329	288	499	735	220	(242)	589	605
年間配当金	100.00	120.00	130.00	140.00	160.00	160.00	160.00	200.00	240.00	250.00	330.00
財務指標(単位:%):											
売上総利益率	33.94%	34.82%	35.76%	34.87%	35.02%	34.70%	34.66%	34.01%	33.44%	34.35%	34.23%
営業利益率	9.95	10.66	11.29	11.08	11.13	10.41	9.57	10.17	9.47	8.92	8.45
EBITDAマージン	14.01	14.78	15.45	15.22	15.14	15.45	14.93	14.94	14.05	13.83	13.63
自己資本利益率(ROE)	13.10	13.44	14.48	15.70	13.94	11.98	10.08	11.98	12.26	10.68	9.74
自己資本比率	45.26	46.30	47.18	52.37	52.43	53.79	51.40	51.50	51.93	54.05	54.57

\*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1：2018年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2018年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しています。  
注2：2022年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2021年3月31日および2022年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表を修正しています。

## サステナビリティに関する目標と実績

自社と社会の2軸で影響評価を分析した結果と戦略経営計画「FUSION25」を踏まえて、ダイキンのサステナビリティに関する重要なテーマについて、指標と目標を定めて推進しています。

順調に推移 加速が必要 数値目標なし

		重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2025年3月期実績	指標の説明
価値提供テーマ	E	気候変動対応	エアコンは多くの電力を消費する製品です。空調機器と冷媒の両方を製造する世界唯一のメーカーとして、地球環境に対してダイキンの果たすべき社会的責任は大きいと考えます。環境・エネルギー問題の解決をめざして、ライフサイクル全体を通じた温室効果ガス排出量の削減に取り組み、カーボンニュートラル社会への貢献をめざします。	自社事業による温室効果ガス実質排出量を2019年を基準年としBAU比で 2026年3月期 <b>30%</b> 以上削減 モノづくり(開発・生産時)による温室効果ガス排出量 2026年3月期 <b>110</b> 万t-CO <sub>2</sub>	自社事業による温室効果ガス実質排出量 モノづくりによる温室効果ガス排出量	<b>27%削減</b> <b>88万t-CO<sub>2</sub></b> (2020年3月期比33%削減)	自社事業による温室効果ガス実質排出量をどのくらい削減できたかを測定 製品の生産工程などで発生する温室効果ガスをどのくらい削減できたかを測定
		サーキュラーエコノミー対応	エアコンは銅やアルミをはじめとしたさまざまな資源を消費します。また、冷媒に使用するフロンは地球温暖化に影響を与えます。資源循環を前提とした製品・サービスを提供し、限りある資源を有効活用してモノの価値を最大化することで、循環型社会への移行に貢献します。とりわけ冷媒の回収・再生システムの構築を最優先としています。	冷媒エコサイクルの構築による市場からの冷媒回収・再生	市場からの冷媒回収・再生量	<b>434万t-CO<sub>2</sub></b>	ダイキンによる市場からの冷媒回収量、再生量および再生冷媒の購入量(CO <sub>2</sub> 換算)を測定
		化学物質の管理・削減	化学製品を扱う企業として、事業活動に起因する環境汚染の防止に取り組んでいます。法規制などに基づき、含有禁止物質が製品に混入しないよう資材購入先への要請を徹底するとともに、生産工程で取り扱う化学物質の排出量を管理・削減しています。	PRTR法*対象物質とVOC(揮発性有機化合物)をあわせた生産量当たりの化学物質排出量を、2014年3月期から2016年3月期の平均を基準値として 2026年3月期に <b>10%</b> 削減	PRTR法対象物質とVOC排出量の削減率	<b>45%削減</b>	基準年度(2014年3月期から2016年3月期の平均)に比べ、PRTR法対象物質とVOC排出量をどのくらい削減できたかを測定
		生物多様性の保全	気候変動は、生物多様性にも大きな影響を与えます。ダイキンは、事業活動を通じて温室効果ガス排出量の削減に取り組むほか、事業外でも森林の保全活動を支援し、生物多様性の保全に貢献します。	貴重な森林が急速に失われつつある世界各地で、森林保全活動を実施	支援地域数	<b>世界自然遺産を含む世界7ヵ所</b>	国際NGOなどと連携し保全活動を実施した支援地の数

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



## サステナビリティに関する目標と実績

順調に推移 加速が必要 数値目標なし

		重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2025年3月期実績	指標の説明
価値提供テーマ	S	空気価値	感染症や、大気汚染による健康への悪影響を背景に、空気質に対する人々の意識・需要が世界的に高まっています。 ダイキンは、グローバルに空気価値を提供する企業として、事業を通じて安全・安心な空気環境を提供することで、人々の健康・快適な生活に貢献します。	空気・換気事業の売上高 2026年3月期 <b>3,800</b> 億円	空気・換気事業の売上高	<b>3,997億円</b> 順調に推移	安全・安心、健康・快適な空気環境をどのくらい提供できたかを事業売上高で測定
		顧客満足	多様化するニーズに対応しつつ、安全で高品質な製品・サービスを提供することは、メーカーとしての社会的使命です。 ダイキンは、用途市場別のきめ細かなニーズに応える徹底したお客さま志向と経験、実績、高い技術力によって顧客価値を高め、安心と信頼を提供します。	ソリューション事業*の売上高 2026年3月期 <b>1兆2,800</b> 億円	ソリューション事業*の売上高	<b>1兆609億円</b> 順調に推移	ニーズに合ったソリューションをどのくらい提供できたかを事業売上高で測定
				グローバル全地域を網羅するサービスネットワークの確立	アフターサービスの お客さま満足度	日本 <b>1.15</b> 中国 <b>1.00</b> インド <b>1.24</b> フランス <b>0.99</b> 順調に推移	お客さま満足度の測定 (基準年を1.00とした場合)
		人材	ダイキンは持続的に成長し、社会課題の解決に貢献し続けるためには、企業活動の担い手である人材が何よりも重要です。個性・価値観を尊重して個人の無限の可能性を引き出し、さらにダイバーシティマネジメントを深化させることで、組織と社会の力を生み出します。	グローバルリーダーの育成人数の維持向上	幹部・リーダー育成プログラムに参加した人数	北米、アジアはじめ世界各地で開催。グループの次世代幹部育成プログラムには <b>38人</b> が参加 順調に推移	グローバルでの幹部・リーダーの育成の着実な実行を測る指標として、幹部・リーダー育成プログラムへの参加人数を測定
				戦略技能職種における卓越技能者および高度熟練技能者の割合 2026年3月期 <b>4人</b> に <b>1人</b>	戦略技能職種における卓越技能者および高度熟練技能者の割合	<b>5.9人</b> に <b>1人</b> 順調に推移	高い技能と知識を持ち、モノづくりを指導できる人材の育成数を測定
				女性管理職比率の向上	女性管理職数	<b>121人(8.9%)</b> (単体) 順調に推移	社員のダイバーシティを測る指標として女性管理職数と現地人社長比率を測定
				現地人社長比率の維持向上	現地人社長比率	<b>42%</b> (海外グループ) 順調に推移	
				休業災害度数率 <b>0</b>	休業災害度数率	<b>1.14</b> 順調に推移	生産拠点が安全に操業できているかを測定
		協創	変化の激しい競争時代に新たな価値を生み出すためには、自社の領域を超えたイノベーションが必要です。企業・大学・研究機関などと連携・提携し、「モノづくり」に加えて社会に新たな価値を創出する「コトづくり」を実現することで、世界中の人・知恵・情報を集結し、社会価値の創出をめざします。	研究開発費 2024年3月期～2026年3月期 3年間累計 <b>3,900</b> 億円	研究開発費	<b>1,357億円</b> 順調に推移	価値創造のための投資額や産官学・産産連携の数を測定
				産官学・産産連携の推進	産官学・産産連携の件数	産官学 <b>161件</b> 産産 <b>12件</b> (単体) 順調に推移	

\* 業務用ソリューション、住宅用ソリューション、低温ソリューションの合計値。

## サステナビリティに関する目標と実績

		重点テーマ	取り組み	中期目標	定量指標	2025年3月期実績	指標の説明
基盤的テーマ	S	人権の尊重	サプライヤでの児童労働・強制労働や、お客さまの個人情報の流出など、さまざまな人権問題が顕在化する中で、人権を尊重した事業活動が企業に求められています。ダイキンは人権に関するさまざまな国際規範を理解し、基本的人権を尊重します。	人権尊重の徹底と人権デュー・ディリジェンスの実施	自己点検*1実施率	99%	自己点検の実施により、「人権の尊重」の徹底状況を測定
		サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーン上での人権・労働問題、環境問題が懸念される中、サプライヤとの対話などによって解決しようとする気運が高まっています。ダイキンは、CSR調達を推進することで、リスクを最小化し、強靱でレジリエントなサプライチェーンを構築します。	全サプライヤのCSR調達達成度Aクラス率の向上	CSR調達達成度Aクラス率	84%	全調達額に占める、社内基準Aクラスを満たした取引先の割合
		ステークホルダー・エンゲージメント	企業の事業活動は、ステークホルダーや環境・社会に直接的・間接的な影響を及ぼします。対話を通じてステークホルダーの懸念や期待を把握し、互いの関係性が好循環となるように取り組むことは、企業が社会的責任を果たし、持続可能な成長を続けるために不可欠です。ダイキンは、双方向のコミュニケーションを通じて、社会の要請や期待に適切に応えます。	ステークホルダーとの双方向の対話と経営への反映	空調懇話会の開催回数、外部出席者数	世界各地で計6回開催し、大学教授・専門家など49カ国のべ130人が参加	主力事業である空調にかかわる、世界の有識者との対話数
		地域社会	世界各地で円滑に事業を営むには、コミュニティの一員として地域の発展に貢献し、ともに成長する関係づくりが不可欠です。ダイキンは、社員が主体となって地域独自の活動を行い、地元の方々との信頼関係を築くことを大切にしています。	「環境保全」「教育支援」「地域共生」への貢献	社会貢献活動費	17億円	地域社会への寄付や物品の支援額
	G	コーポレート・ガバナンス	ビジネスにおける価値観の変化やグローバル化が進み、企業の社会的責任が強まる中、経営のチェック機能としてのコーポレート・ガバナンスの重要性が高まっています。ダイキンは、コーポレート・ガバナンスを強化するため、経営課題と環境変化に対し、意思決定と実行の迅速化、透明性・健全性の高度化を推進し、企業価値の向上を図ります。	取締役会の独立性・多様性・透明性の確保	社外・女性・外国人取締役の数	全取締役9人のうち、社外4人、女性2人*2、外国人1人（単体）	取締役会の多様性を測定
		コーポレート・ガバナンス		内部登用の女性役員2026年3月期1人以上	内部登用の女性役員の数	2人（単体）	社内からの女性役員登用状況
		リスクマネジメント		適正かつ円滑なリスクマネジメント力の強化	企業倫理・リスクマネジメント委員会、地域別法務・コンプライアンス会議開催数	委員会 2回 地域別会議4回	グローバルでの方針の徹底を図るものとしての会議の回数
		コンプライアンス		グローバル法務・コンプライアンス体制の強化・高度化	自己点検*1実施率	99%	一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成を図るものとしての自己点検の実施率

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

\*2 2025年7月1日現在。



IRメンバー

## 統合報告書2025の発行にあたって

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

ダイキンは、2026年3月期に戦略経営計画「FUSION25」最終年度を迎えます。「統合報告書2025」では、厳しい事業環境の中においても、「FUSION25」で掲げる重点戦略テーマに徹底的に取り組み、

経営基盤のさらなる強化を図り、次の成長に向けた具体的な施策を実行していくことを、財務・非財務の両面から説明しています。

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

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

## 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

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

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

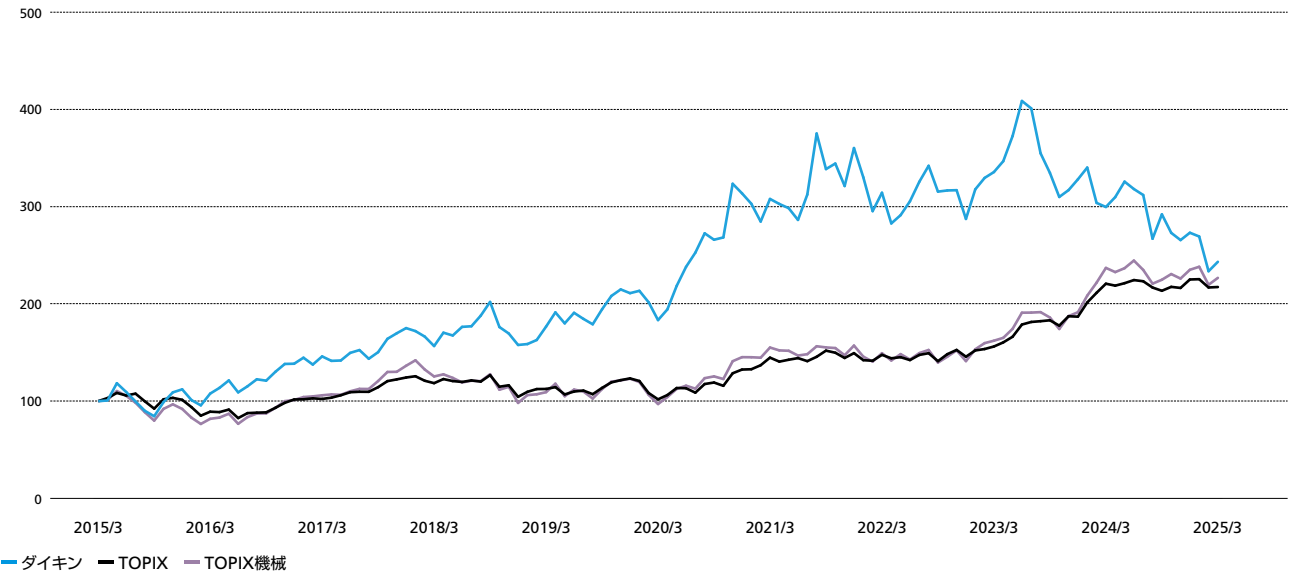
### 2025年3月期 主なIR活動

対象	主なIR活動内容	年間実施回数
アナリスト・機関投資家	機関投資家との個別ミーティング	500件以上
	(うち、グループミーティング)	(うち、15件)
	(うち、ESG／エンゲージメント取材)	(うち、22件)
	決算説明会	4回
	サステナビリティ説明会	1回
	証券会社主催コンファレンス	5回
個人投資家	会社説明会	オンライン 2回 対面 1回
社員	サステナビリティ説明会(国内の事業所／部門別)	6回(約2,200人参加)

会社概要／投資家情報 (2025年3月31日現在)

会社名	ダイキン工業株式会社	決算期	毎年3月31日
本社	〒530-0001 大阪市北区梅田1-13-1 大阪梅田ツインタワーズ・サウス Tel:06-6147-6864	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:350社 持分法適用会社:14社
東京支社	〒104-0028 東京都中央区八重洲2-2-1 東京ミッド タウン八重洲 八重洲セントラルタワー Tel:03-3520-3100	従業員数	103,544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	85,184人
		株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-4-5
		定時株主総会	毎年6月
		独立監査人	有限責任監査法人トーマツ

株主総利回り推移

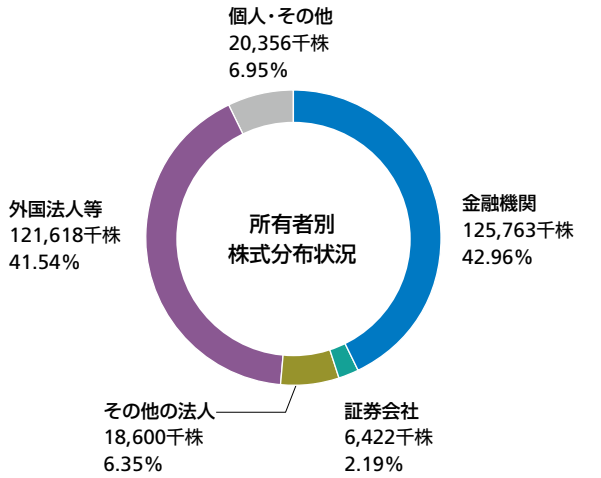


注1: TSR (Total Shareholder's Return): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当をあわせた総合投資収益率  
注2: TSRの計算は、ダイキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloombergデータ等により当社作成)  
注3: グラフの値は、2015年3月末日の終値データを100としてTSRIによる時価を指数化したもの (保有期間は2025年3月末まで)

大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率* (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	56,128	19.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,033	7.9
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	11,197	3.8
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	10,736	3.7
株式会社三井住友銀行	7,500	2.6
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 505234	5,123	1.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (農中口)	4,649	1.6
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	4,599	1.6
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	4,394	1.5
株式会社三菱UFJ銀行	4,083	1.4

\* 持株比率: 小数点第2位を四捨五入して表示しています。また、自己株式(306千株)を  
控除して計算しています。



注: 自己株式306,617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。





お問い合わせ先

ダイキン工業株式会社

コーポレートコミュニケーション室 経営IRグループ

E-mail: [ir.req@daikin.co.jp](mailto:ir.req@daikin.co.jp)