



ダイキン Review

第122期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）



©Junji Takasago - ロスリャノス (ベネズエラ) -

厳しい経営環境の中、過去最高業績を更新 さらなる成長・発展に向けて 収益力強化につながるテーマの実行を加速

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

世界各国で厳しい事業環境が続く中、グローバルグループ一丸となり、重点施策として掲げたテーマを遂行し、成果創出に努めてまいりました。

以下、足元の経営状況と今後の展望についてご報告いたします。

代表取締役社長兼COO 竹中直文



重点施策を完遂しマイナス影響を吸収 売上高・営業利益ともに過去最高を達成

—— 2024年度の業績について教えてください。

2024年度の業績は、売上高が4兆7,523億円（前期比8.1%増）、営業利益が4,016億円（同2.4%増）、経常利益が3,664億円（同3.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益が2,647億円（同1.7%増）となりました。

下期以降、米国住宅市場での流通在庫の高止まり、欧州ヒートポンプ暖房や中国空調市場での需要減少、インフレによるコストアップなど、想定以上に厳しい事業環境が続きました。このような中、大型のアプライド空調や業務用ソリューション、日本やインドなど堅調な商品・地域で販売拡大につなげるとともに、重点テーマであるカーボン

ニュートラルやエネルギーソリューションの成果創出、戦略的売価施策やトータルコストダウンなどの施策を完遂したことにより、マイナス影響を吸収しました。その結果、売上高・営業利益ともに前年を上回り、過去最高業績を達成することができました。

事業体質の強化で競争力・収益力を向上 厳しい事業環境の中、更なる業績拡大に挑戦

—— 2025年度の業績見通しはいかがでしょうか。

2025年度の計画は、売上高は4兆8,400億円（前期比1.8%増）、営業利益は4,350億円（同8.3%増）、経常利益は4,050億円（同10.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は2,720億円（同2.7%増）としました。

本年度も、米国や欧州、中国などの各地域で住宅用を中心に空調需要が減速する見込みです。また、インフレによる調達部品の価格高騰や人件費の上昇に加えて、米国の追加関税の影響によってさらにコストアップ要因が増加し、厳しい事業環境が続くと想定されます。このような中でも、コストアップを吸収するための価格転嫁と販売拡大・シェアアップの両立、需要が拡大するアプライド空調の販売拡大、業務用市場でのサービスソリューション事業の抜本的強化、グローバルでのコストダウン・調達力の抜本的強化、固定費の効率化など、これまで取り組んできた重点テーマの成果創出をはかることでマイナス影響を吸収し、最高業績の更新をめざします。

米国による追加関税の影響については、事前にその影響をシミュレーションし、対応策の検討を進めてきました。追加関税の直接的な影響については、価格転嫁とコストダウンを中心に吸収する計画です。一方、景気や顧客需要への間接的な影響を現時点で見通すことは困難です。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機動的に対応していくことで影響を極小化する構えです。

—— 本年度の主な重点施策を教えてください。

まず北米空調事業についてです。住宅用ユニタリーでは昨年、冷媒規制を見据えた現行冷媒機の駆け込み需要に対応しきれず顧客離れを起こしました。このことに対して、販売店の取り戻し、既存顧客のフォロー、新規販

売店の開発などを加速し、シェアの巻き返しをはかっています。本格的な成果創出はこれからですが、取り戻した販売店との取引量は以前より増加するなど、取り組みによる効果も出てきています。2025年度以降の収益力強化に向けて、住宅用ユニタリーのシェア挽回は最優先課題であり、販売店への販促支援をきめ細かく展開するなど現場第一線への入り込みを強化します。また、環境プレミアム商品の販売を加速するため、提案力の向上に向けた営業改革に着手しています。徹底したトレーニングで営業担当者のスキルアップをはかるとともに、報酬制度も抜本的に改訂することで、『Fit（フィット）』などの付加価値の高い商品を販売する意識を高めます。データセンターや自動車、半導体製造業など用途市場向けの販売が好調な大型のアプライド空調については、サービスソリューション比率をさらに引き上げるとともに、メキシコ新工場の生産立ち上げや既存工場の生産能力増強による供給力アップ、買収企業のフル活用などで、さらなる事業拡大をはかります。

欧州空調事業については、営業体質の抜本的強化を進めます。欧州地域全体の営業力強化をはかるべく、本部と販売会社が一体となり、市場・ライバル動向を迅速に捉えて打ち手をすぐに実行・横展開できる新体制に再編しました。収益力強化に向けては、ルームエアコンの中高級機をユーザーに直接提案できるロイヤリティの高い販売店の開発加速、オーナーへの直接提案の強化などにより、業務用商品の販売を拡大し、利益率の改善に取り組めます。ルームエアコンについては、中国メーカーの市場参入が拡大、競争が激化する中、差別化商品の開発を加速し、他社との優位性を維持するべく、欧州デザイ

ンセンターの機能を強化します。ヒートポンプ暖房については、イタリア、フランス、イギリス、ドイツなど主要市場にリソースを集中し、サービス網の強化やトータルコストダウン、簡易工事が可能な商品の開発などの強化策を進め、抜本的な立て直しをはかります。

中国空調事業は、本年度も厳しい事業環境が続く見込みですが、住宅用マルチエアコンを中心に収益を確保したいと考えています。中国メーカーに勝る差別化商品のスピーディーな開発・投入を進めることや、営業担当者と全販売店が一体となったキャンペーン実施の頻度・密度を高めていくことで、高い収益性を維持する計画を実行します。

これらの施策に加え、今後の世界経済の悪化も想定し、経営トップマター6テーマ（販売力・営業力強化、新商品・差別化商品の投入加速、米国関税への対応を含むサプライチェーン強化、コストダウンの極大化など）を定め、実行中です。経営環境の先行きが不透明な中、グローバルグループの総力を挙げて取り組み、短期に成果を創出することで、今期計画の達成をより確かなものにするとともに、これを上回る業績を上げることに挑戦します。

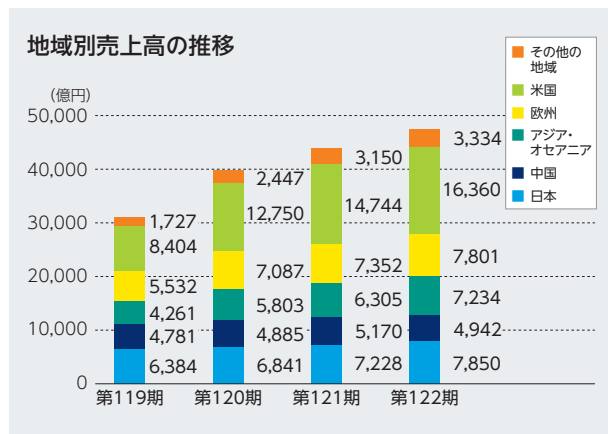
—— 戦略経営計画「FUSION25」は、本年度が最終年度となります。

「FUSION25」については、欧州のヒートポンプ暖房・給湯事業や中国の住宅市場の需要低迷など、当初の需要前提からの変化が大きく、後半計画で掲げた定量目標の達成は困難となりました。成長戦略であるカー

ボンニュートラル、エネルギー・サービス・ソリューションの推進を軸に、事業環境の変化に対応し、コストダウン力・調達力の抜本的な強化やアプライド・業務用ソリューション事業の拡大など、中長期の成長を見据えた収益力強化につながるテーマの実行を加速していきます。

2026年度以降の次期戦略経営計画の立案も進めています。中長期の成長戦略に加えて、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、資本政策や次の成長分野への投資、さらにはそれらと関連した株主のみなさまへの還元のあるり方についても検討を進め、明らかにしていきます。

株主のみなさまには、一層のご支援をたまわりますようお願い申し上げます。



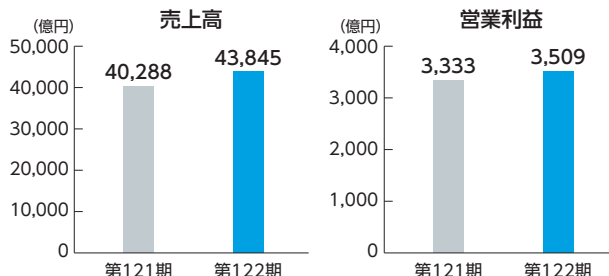
空調・冷凍機事業

セグメント別構成比

92.3%

売上高 **4兆3,845億円**
 (前期比8.8%増) 

米国住宅用ユニタリーの供給混乱、欧州ヒートポンプ暖房の需要減少、中国での不動産不況などによる影響を受ける中、アプライド空調や業務用ソリューションなど需要が好調な商品、インド・日本など好調な地域で販売を拡大しました。あわせて、戦略的売価施策、トータルコストダウンなどにも取り組み、増収増益となりました。



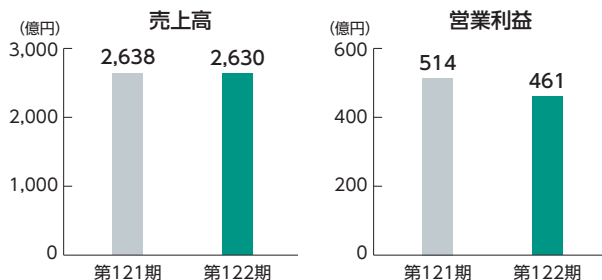
化学事業

セグメント別構成比

5.5%

売上高 **2,630億円**
 (前期比0.3%減) 

半導体製造装置向けの高機能材料や撥剤などの販売拡大に努めました。半導体や自動車市場での需要の回復遅れによる高収益商品の販売減少の影響が大きく、減収減益となりました。



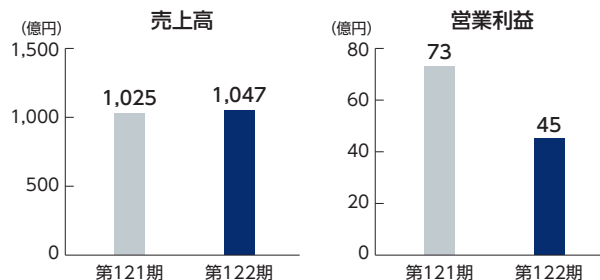
その他事業

セグメント別構成比

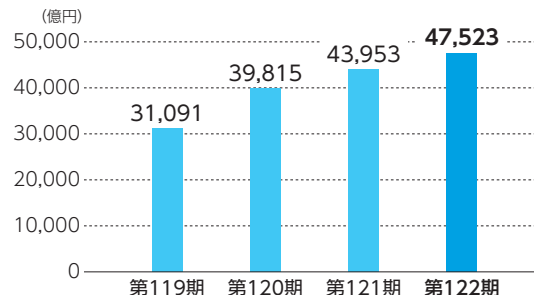
2.2%

売上高 **1,047億円**
 (前期比2.1%増) 

特機事業では酸素濃縮器や低酸素システム(酸素濃度をコントロールし、高い運動効果が得られる機器)などの販売が拡大した一方、油機事業では欧米市場での需要低迷の影響が大きく、セグメント全体としては増収減益となりました。



売上高

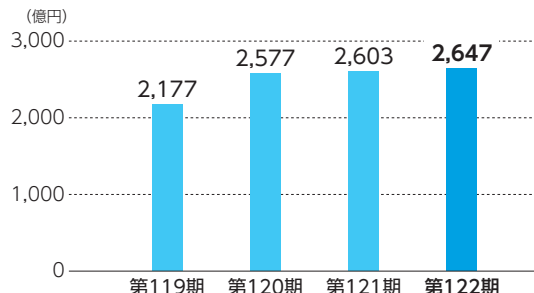


4兆7,523億円 (前期比 8.1%増)



各地域で需要が低迷する厳しい事業環境の中、重点施策を徹底的に実行しながら、好調な地域や商品を見極めた施策展開で販売を拡大したことなどにより、売上高は過去最高を更新しました。

親会社株主に帰属する当期純利益



2,647億円 (前期比 1.7%増)

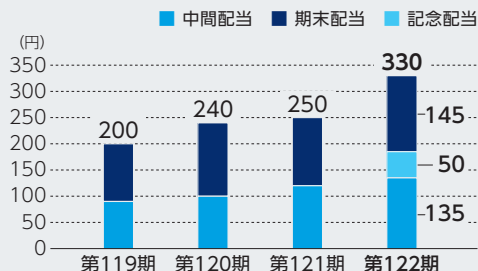


差別化商品の投入やサービス力の強化、戦略的売価施策、グローバルでのトータルコストダウン実行など、利益率改善に向けた施策を強化、徹底することで営業利益が拡大したことから、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新しました。

配当について

株主のみならずへの還元につきましては、安定的かつ継続的に配当を実施していくことを基本に、連結純資産配当率(DOE) 3.0%を維持するよう努めるとともに、連結配当性向についてもさらに高い水準をめざしてまいります。当期の配当金は、対前年80円増配の330円(中間配当金185円※、期末配当金145円)とさせていただきますと存じます。

※創業100周年記念配当50円を含む。



連結財務諸表

連結貸借対照表（要約）

(百万円)

	第121期末 (2024年3月31日)	第122期末 (2025年3月31日)	増減額
流 動 資 産	2,726,598	2,853,654	127,056
固 定 資 産	2,153,631	2,279,761	126,130
流 動 負 債	1,566,990	1,543,047	△ 23,943
固 定 負 債	625,936	723,675	97,739
純 資 産	2,687,302	2,866,693	179,390
総 資 産	4,880,230	5,133,416	253,186

連結損益計算書（要約）

(百万円)

	第121期 (2023年4月1日～ 2024年3月31日)	第122期 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	増減額
売 上 高	4,395,317	4,752,335	357,017
営 業 利 益	392,137	401,669	9,531
経 常 利 益	354,492	366,446	11,954
親会社株主に帰属する当期純利益	260,311	264,757	4,445
1株当たり当期純利益（円）	889.22	904.27	15.05

連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

(百万円)

	第121期 (2023年4月1日～ 2024年3月31日)	第122期 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	399,567	514,450	114,882
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 227,188	△ 337,406	△ 110,217
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 129,623	△ 153,468	△ 23,845
現金及び現金同等物の期末残高	634,008	658,105	24,097

(注)記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

TOPICS | GLOBAL

米国コーブランド社と合併会社を設立 当社のインバータ圧縮機を米国市場に展開

空調業界の世界的なリーディングカンパニーである米国のコーブランド社とダイキンは、新たに合併会社を米国に設立することで合意しました。

本提携は、空調用圧縮機を製造・販売するコーブランド社の空調市場におけるリーダーシップと業界に関する深い専門知識、強固な技術サポートと、ダイキンの実績あるインバータ・スイングロータリー圧縮機の技術を活用したものです。合併会社では、米国の住宅用空調市場におけるインバータ・スイングロータリー圧縮機の販売・製造を担い、空調機のエネルギー消費量やコストの削減、信頼性の向上等に大きく貢献することをめざします。

合併会社は2025年上期中に事業を開始し、将来的には米州に専用工場を設立することも検討する予定です。



TOPICS | 研究

「Toyota Woven City」で空気の新たな価値の創出に挑戦 花粉レス空間などの実証実験を開始

ダイキンは、トヨタ自動車株式会社が静岡県裾野市で建設を進める「Toyota Woven City (トヨタ・ウーブン・シティ)」において、心身ともにより快適で健康的に過ごせる空間づくりを実現する新たな空調システムの開発に向けた実証実験を、2025年秋以降に開始します。

近年、心身の健康への関心が高まる中、花粉症やストレスによる疲労、睡眠の質の低下は、社会課題にもなっています。「空気で答えを出す会社」を掲げて空気の新たな価値の創造に取り組むダイキンは、空気中の花粉濃度を極限まで抑えた「花粉レス空間」や、空気環境と視聴覚情報のコントロールを通じてストレスの緩和や睡眠の質の向上につなげる「パーソナライズされた機能的空間」の実現に向けて、様々な取り組みを進めてきました。実際に人々が住み、働く「Toyota Woven City」での実証実験を通じて、さらなる空気価値の創造をめざします。



「Toyota Woven City」ウェブサイト(外部サイト) <https://www.woven-city.global/jpn/>



TOPICS | 製品

空間をデザインするブランド「The Art Line」を新設

ダイキンは、自由な発想で、感性のままに空間をデザインするブランド「The Art Line (ジ・アートライン)」を新設しました。第1弾として、ルームエアコン『risora (リソラ)』および『加湿ストリーマ空気清浄機 (70タイプ)』の正面パネルに伝統工芸品やアート作品、自然素材などのビジュアルや質感をデザインした商品の販売を本年1月に開始しました。

近年、より快適で上質な空間を求めてデザインや設計にこだわるホテルや商業施設が増え、家庭でも自身の個性を表現したインテリアや家具が人気を集めています。本ブランドでは、お客様のニーズにあわせて一品一様で生産し、短期で納品が可能なセーレン株式会社のビジネスモデル「ビスコテックス」を応用することで、57種類の多様なデザインの実現を実現しました。

ダイキンは、「The Art Line」を通じて、より個人に寄り添ったモノづくりをスタートし、空気質だけでなく、空間をもデザインする企業をめざします。

「The Art Line」ウェブサイト <https://www.ac.daikin.co.jp/theartline>

※商品ご購入の流れについては、上記ウェブサイトをご確認ください。



薄型スタイリッシュエアコン



risora
薄型スタイリッシュエアコン

インテリアに調和するタワー型



加湿ストリーマ空気清浄機
70タイプ

TOPICS | PR

大阪・関西万博で未来の空気体験を提供

ダイキンは、大阪・関西万博において、サントリーホールディングス株式会社と共同で水上スペクタクルショー「アオと夜の虹のパレード」を実施しています。また、この夜のショーと連動して、昼間にも音楽と噴水で魅せる水上ショー「水と空気のシンフォニー」を開催するなど、一日を通して、ショーの世界観を感じていただけるエンターテインメントを万博会場全体で提供しています。

そのほか、レストランでは「料理がおいしくなる空気」、休憩スポットでは「環境に負荷をかけずに快適に過ごせる空気」など、「空気で答えを出す会社」として様々な未来の空気をカタチにし、ご来場されたみなさまに体験していただいています。

ダイキン万博特設ウェブサイト

<https://www.daikin.co.jp/air/activity/expo2025>



「アオと夜の虹のパレード」
水、空気、光、炎、映像、音楽を駆使し、生命の物語を壮大なスケールで描く夜の水上ショー。



「水と空気のシンフォニー」
約5分間の昼の水上ショー。約300基の噴水を操る体験ができる観客参加型のイベントも実施。

会社の概要 (2025年3月31日現在)

商 号	ダイキン工業株式会社
英 文 表 示	DAIKIN INDUSTRIES, LTD.
創 業	1924年10月25日
設 立	1934年 2 月11日
資 本 金	85,032,436,655円
主要な事業所	
本 社	大阪市北区
支 社	東京都中央区
海外事務所	ニューヨーク事務所 ワシントンD.C.事務所 北京事務所 広州事務所 北米R&Dセンター
製 作 所	堺製作所金岡工場 (堺市北区) 堺製作所臨海工場 (堺市西区) 淀川製作所 (大阪府摂津市) 滋賀製作所 (滋賀県草津市) 鹿島製作所 (茨城県神栖市)

役員の状況 (2025年3月31日現在)

取 締 役	代表取締役会長 兼 CEO	十 河 政 則
	代表取締役社長 兼 COO	竹 中 直 文
	社外取締役	川 田 達 男 牧 野 明 次 鳥 井 信 吾 新 居 信 勇
	取締役 兼 副社長執行役員	松 崎 隆 一 高 橋 孝 一 森 圭 子
監 査 役	取締役 兼 執行役員	カンワルジート・ジャワ
	取締役 兼 専務専任役員	矢 野 龍 子 北 本 佳 永 高 槻 史 成 植 松 弘 夫 多 森 久 夫
	監査役 (常勤)	
	名誉会長	井 上 礼 之
執行役員	グローバルグループ代表執行役員	船 田 聡 田 山 和 澤 井 行 森 本 勉 米 佐 二 足 治 規 平 賀 雄 森 田 之 宮 住 樹 竹 内 太 丸 岡 男 香 川 吉 山 田 靖 神 野 志 村 井 哲 上 原 司 大 森 一 河 原 己 植 田 昭 三 浦 哉 松 葉 治 水 口 洋 羽 東 一 長 川 功 宮 武 明 石 井 琴
	専務執行役員	
	常務執行役員	
	相談役執行役員	仁 章 淳 一 執行役員

株式の状況（2025年3月31日現在）

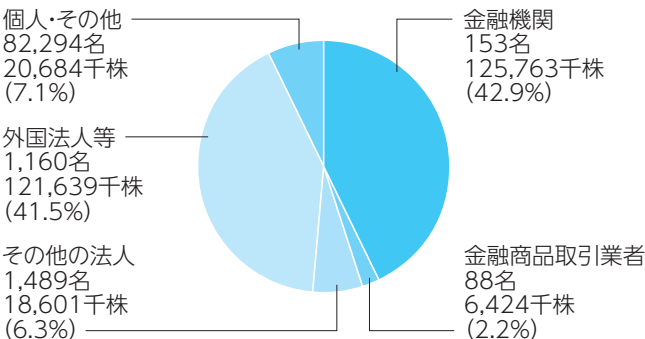
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	293,113,973株
株 主 数	85,184名

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	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 トリティ 505234	5,123	1.7
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

(注) 1. 持株比率は小数点第2位を四捨五入して表示しております。
2. 持株比率は自己株式(306千株)を控除して計算しております。

株式の所有者別分布



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
単元株式数	100株
公告方法	電子公告とし、当社ウェブサイト (https://www.daikin.co.jp/e-koukoku) に掲載いたします。 ただし、事故その他やむを得ない事由 が生じた場合は、日本経済新聞に掲載 いたします。

上場証券取引所 東京証券取引所

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関

【各種お問合せ先】
〒541-8502
大阪市中央区伏見町三丁目6番3号
三菱UFJ信託銀行株式会社
大阪証券代行部
〈テレホンセンター〉
0120-094-777(通話料無料)
【受付時間 9:00~17:00
(土、日、祝祭日、年末年始を除く)】
よくあるお問合せは下記のウェブサイト
からもご確認いただけます。
<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>



長く付き合うなら、快適な空気と節電。



うるさらX



ぴちゅんくん



GetNavi×家電Watch
家電大賞2024-2025
エアコン部門 金賞受賞
対象機種:うるさらX
Rシリーズ(2025年モデル)

うるるとさららは「家電大賞」創設以来
10年連続受賞

2016年～2025年モデル
うるるとさらら(Rシリーズ)が受賞

©D.H.T., 2000



環境に配慮した
植物油インキを
使用しています。



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



ダイキン工業株式会社

〒530-0001
大阪市北区梅田一丁目13番1号 大阪梅田ツインタワーズ・サウス
TEL (06) 6147-3321
URL <https://www.daikin.co.jp>