

第121期 定時株主総会 招集ご通知

●開催日時

2024年6月27日(木曜日) 午前10時
(受付開始 午前9時)

●開催場所

大阪市北区茶屋町19番19号
ホテル阪急インターナショナル 4階「紫苑の間」

書面(議決権行使書)および
電磁的方法(インターネット等)による議決権行使期限

2024年6月26日(水曜日) 午後5時30分まで

株主のみなさまへのお知らせ

- 本株主総会では、インターネットによるライブ配信を行う予定です。あわせて、事前に株主のみなさまからのご質問を受付けいたします。詳細につきましては、本招集ご通知5頁から6頁までをご参照ください。
- お土産のご用意はございません。何卒ご了承ください。

目次

第121期定時株主総会招集ご通知	1
電磁的方法による議決権の行使について	3
インターネットによるライブ配信のご案内	5
株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金処分の件	7
第2号議案 取締役10名選任の件	8
第3号議案 監査役1名選任の件	19
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	21
第5号議案 退任取締役に対する 特別功績金贈呈の件	22
事業報告	24
連結計算書類	51
計算書類	55
監査報告書	58

株主各位

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

ダイキン工業株式会社

取締役社長 十河政則

第121期定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主のみなさまには格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第121期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第121期定時株主総会招集ご通知」として掲載しております。

【当社ウェブサイト】

<https://www.daikin.co.jp/investor/stock/meeting>



また、電子提供措置事項は当社ウェブサイトのほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

【株主総会資料掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/6367/teiji/>



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】※

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



※東証ウェブサイトでは上記URLにアクセスいただき、銘柄名（ダイキン工業）または証券コード（6367）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。

なお、当日ご出席されない場合は、書面（議決権行使書）または電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」（7頁から23頁まで）をご参照のうえ、次頁の「5.議決権の行使についてのご案内」に従って2024年6月26日（水曜日）午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

また、本株主総会では、株主様向けにご自宅等から議事の様子をご覧いただけるライブ配信を行う予定です。ライブ配信をご利用される場合は、あらかじめ書面（議決権行使書）または電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。詳細は、後記の「インターネットによるライブ配信のご案内」（5頁から6頁まで）をご参照ください。

敬 具

記

1. 日 時：2024年6月27日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時）

2. 場 所：大阪市北区茶屋町19番19号
ホテル阪急インターナショナル 4階「紫苑の間」

3. 目的事項：

- 報告事項
1. 第121期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告、連結計算書類および計算書類の内容報告の件
 2. 第121期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

- 決議事項
- 第1号議案 剰余金処分の件
 - 第2号議案 取締役10名選任の件
 - 第3号議案 監査役1名選任の件
 - 第4号議案 補欠監査役1名選任の件
 - 第5号議案 退任取締役に対する特別功績金贈呈の件

4. 招集にあたっての決定事項

議決権を複数回行使された場合の取り扱い

- ① 書面により議決権を複数回行使された場合は、最後に到着したものを有効な議決権の行使として取り扱います。
- ② 電磁的方法により議決権を複数回行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権の行使として取り扱います。
- ③ 電磁的方法と書面の両方で議決権を重複行使された場合は、電磁的方法による議決権の行使を有効な議決権の行使として取り扱います。

5. 議決権の行使についてのご案内

▶ 書面（議決権行使書）により議決権を行使されます場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、
2024年6月26日（水曜日）午後5時30分までに到着するようご返送ください。
議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

▶ 電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使されます場合

パソコンまたはスマートフォンから当社の議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載しております「ログインID」および「仮パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って賛否をご入力ください。
また、お手持ちのスマートフォンにて議決権行使書用紙に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことにより、「ログインID」および「仮パスワード」が入力不要のスマートフォン用議決権行使サイトから議決権をご行使いただけます。

【行使期限】2024年6月26日（水曜日）午後5時30分まで

なお、お手続きに際し、後記の「電磁的方法による議決権の行使について」（3頁から4頁まで）を必ずご確認いただきますようお願い申し上げます。

以上

※当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
※株主ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。
※電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令ならびに当社定款第15条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。したがって、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面は、監査報告を作成するに際し、監査役および会計監人が監査をした対象書類の一部であります。

- ①連結計算書類の連結注記表
- ②計算書類の個別注記表

※電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記インターネット上の各ウェブサイトに掲載させていただきます。

電磁的方法による議決権の行使について

インターネットによる議決権行使は、パソコンまたはスマートフォンから議決権行使サイトにアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

行使期限

2024年6月26日(水曜日) 午後5時30分受付分まで

スマートフォンの場合 QRコードを読み取る方法



「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」および「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。
※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

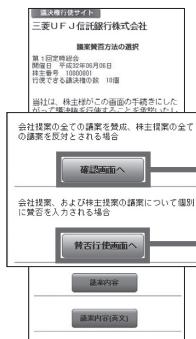
① QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書副票(右側)に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。



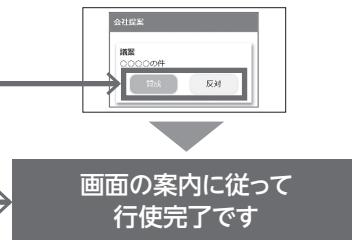
② 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



③ 各議案の賛否を選択

画面の案内に従って各議案の賛否を選択する。



機関投資家様向け議決権電子行使プラットフォームによる議決権行使

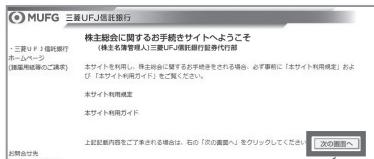
管理信託銀行等の名義株主様(常任代理人様を含む)については、株式会社東京証券取引所等により設立された株式会社ICJが運営する機関投資家様向け議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、上記インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

ログインID・仮パスワードを入力する方法



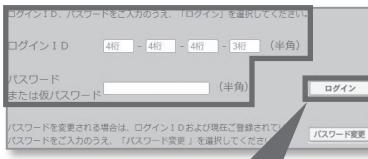
① 議決権行使サイトに アクセスする

議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>



「次の画面へ」をクリック

② お手元の議決権行使書 副票(右側)に記載された 「ログインID」および 「仮パスワード」を入力



「ログイン」をクリック

以降は、画面の案内に従って
賛否をご入力ください

ご利用上の留意点

- インターネットによる議決権行使は、パソコンまたはスマートフォンから、当社の指定する議決権行使サイト(<https://evote.tr.mufg.jp/>)にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。(ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分までは取り扱いを休止します。)
- インターネットのご利用環境によっては、議決権行使サイトをご利用いただけない場合がございます。
- インターネットによる議決権行使は、2024年6月26日(水曜日)の午後5時30分まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただき、ご不明な点等がございましたら下記ヘルプデスクへお問い合わせください。
- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金等)は、株主様のご負担となります。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。

システム等に関するお問い合わせ

ヘルプデスク(三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部)

0120-173-027

(通話料無料/受付時間 午前9時から午後9時まで)

インターネットによるライブ配信のご案内

株主のみなさまに当社へのご理解を深めていただくため、ご自宅等からでも株主総会の様子をご覧いただけるよう、本株主総会当日に株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にて**インターネットによるライブ配信**を行います。あわせて、**事前に本株主総会の目的事項に関する株主のみなさまからのご質問を受付**いたします。

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」へのログイン方法

こちらのウェブサイトより、株主総会のライブ配信のご視聴と事前のご質問の登録が可能です。

招集ご通知に同封のご案内（株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内）をご用意いただき、下記の手順でログインしてください。



パソコン等からアクセスする場合

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」へアクセス
<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

- 1 同封のご案内に記載のログインIDとパスワードを入力
- 2 利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェック
- 3 「ログイン」ボタンをクリック

株主認証画面（ログイン画面）

MUFG 三菱UFJ銀行
Engagement Portal

1 ログインID
パスワード
2 利用規約に同意する
3 ログイン

詳細については、以下URLをご参照ください。
<https://www.tr.mufg.jp/daikou/pdf/faq.pdf>

ご同封の案内イメージ

ダイキン工業株式会社
株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内

※本サイトにログインしていただくには、2024年6月19日(水)17:00まで
ログインIDとパスワードを登録する必要があります。

【注意】本通知は、再発行ができない場合がありますので、大切に保管していただき、同時に、使用の際は必ずお持ちください。お持ちでない場合は、お持ちの通知を再発行させていただきます。

ログインID
パスワード

「QRコード」を読み取っていただくと「ログインID」と「パスワード」の入力を省略できます。

スマートフォンからアクセスする場合

「QRコード」を読み取っていただくと「ログインID」と「パスワード」の入力を省略できます



※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

ライブ配信ご視聴方法

- 1 「Engagement Portal」にログインのうえ、画面に表示されている 当日ライブ視聴 > ボタンをクリックしてください。
- 2 当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」ボタンをクリックしてください。

配信日時

2024年6月27日(木曜日) 午前10時から株主総会終了時刻まで

❗ 配信ページは、開始時刻30分前(午前9時30分)頃よりアクセス可能です。

事前質問のご案内

開催に先駆け、事前に本株主総会の目的事項に関するご質問を受付いたします。いただきましたご質問のうち、株主のみなさまのご関心が特に高いと思われるものについて、本株主総会当日に回答させていただく予定です。すべてのご質問に回答することをお約束するものではございません。また、個別の対応はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

[受付方法]

- ① 「Engagement Portal」にログインのうえ、画面に表示されている  ボタンをクリックしてください。
- ② ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」ボタンをクリックしてください。
- ③ ご質問内容等をご確認後、「送信」ボタンをクリックしてください。

受付期限

2024年6月19日(水曜日) 午後5時30分まで

<ご留意事項>

- インターネットによるライブ配信の視聴は会社法上、株主総会の出席とは認められません。
 - インターネットによるライブ配信の視聴を通じて、質問や議決権行使等を承ることはできません。ご視聴される場合は、あらかじめ書面(議決権行使書)または電磁的方法(インターネット等)により議決権をご行使いただきますようお願いいたします(詳細は3頁から4頁をご参照ください)。
 - インターネットによるライブ配信の視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただき、代理人等による視聴はご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
 - 当日の会場撮影は、ご出席株主様のプライバシーに配慮し、議長席および登壇者席付近のみとさせていただきますが、やむを得ず株主様が映りこんでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
 - ライブ配信の音声は日本語のみです。
 - ライブ配信の映像や音声データを公開・転載・複製すること、およびログインID、パスワードやログイン方法を第三者に伝えることを禁止いたします。
 - ライブ配信の視聴に要する通信機器類やインターネット接続料、通信費等の一切の費用は、株主様のご負担とさせていただきます。ご使用のパソコン環境(機種、性能等)やインターネットの接続環境(回線状況、接続速度等)によっては、映像や音声に不具合が生じたり、ご視聴できない場合がございます。
 - システム障害や通信環境等により映像や音声の乱れ、また一時中断、中止などが発生する場合がありますので、あらかじめご了承ください。
 - 通信環境やシステム障害等により株主様が受けた被害については、当社は一切責任を負いかねますので、ご了承ください。
 - 天変地異等のやむを得ない事情により、ライブ配信が実施できなくなる可能性がございます。何らかの事情によりライブ配信を中止とする場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
- <当社ウェブサイト> <https://www.daikin.co.jp/investor/stock/meeting>
- 同封のご案内(株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内)を紛失された場合、以下のお問い合わせ先(三菱UFJ信託銀行株式会社)にて、再発行が可能です。ただし、株主総会開催日の約1週間前を経過した場合等、お問い合わせをいただきましたタイミングによっては再発行をお受けできない場合がございますのでご了承ください。

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」ログインIDおよびパスワードに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-676-808

通話料無料／土日祝日等を除く平日午前9時から午後5時まで
(株主総会当日は午前9時から株主総会終了まで)

● 株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 剰余金処分の件

当社は、株主のみなさまへの還元につきましては、連結純資産配当率、連結配当性向、連結業績、財務状況、資金需要等を総合的に勘案し、安定的に実施しております。

第121期の期末配当金につきましては、1株につき130円とさせていただきたいと存じます。

なお、年間の配当金は、当期の連結業績が増益となりましたことから、中間配当金を含め、1株につき10円増配の250円となります。

期末配当金に関する事項

(1) 株主に対する配当財産の割当に関する事項およびその額

当社普通株式	1株につき金	130円
総額		38,059,524,100円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年6月28日

第2号議案 取締役10名選任の件

現在の取締役全員（10名）は本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、社外取締役4名を含む取締役10名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号		氏 名	当社における現在の地位 および担当等
1	再任	と がわ まさ のり 十 河 政 則	代表取締役社長兼CEO 内部統制委員会委員長 人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員
2	新任	たけ なか なお ふみ 竹 中 直 文	専務執行役員 人事、総務担当 人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員
3	再任	かわ だ たつ お 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
4	再任	まき の あき じ 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
5	再任	とり い しん こ 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
6	再任	あら い ゆう こ 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
7	再任	まつ ざき たかし 松 崎 隆	取締役兼副社長執行役員 ソリューション技術担当
8	再任	カンワル・ジート・ジャワ Kanwal Jeet Jawa	取締役兼専務専任役員 グローバル戦略本部 空調インド・東アフリカ地域支配人 ダイキン エアコンディショニング インディア プライバート リミテッド取締役社長兼CEO
9	新任	たか はし こう いち 高 橋 孝 一	専務執行役員 経理財務・予算、業務効率化推進担当 経理財務本部長
10	新任	もり けい こ 森 圭 子	執行役員 人材育成・女性活躍推進担当 秘書室 秘書担当部長

(注) 当社は、当社取締役を被保険者として、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を当該保険により填補することとしております。すべての取締役候補者は、取締役に選任された場合、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者となる予定です。なお、当社は当該契約を2024年7月に更新予定です。

1. 十河 政則 とがわ まさのり (1949年1月11日生)

再任

所有する当社株式の数 10,300株

● 略歴

1973年 4月	当社入社	2007年 6月	当社取締役兼専務執行役員
2002年 6月	当社取締役	2011年 6月	当社代表取締役社長兼COO
2004年 6月	当社取締役兼常務執行役員	2014年 6月	当社代表取締役社長兼CEO (現職)
2006年 7月	当社人事諮問委員会委員 (現職)、 報酬諮問委員会委員 (現職)	2016年 7月	当社内部統制委員会委員長 (現職)

● 当社における地位および担当

- ・代表取締役社長兼CEO
- ・内部統制委員会委員長、人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員

取締役候補者とした理由：十河政則氏は、2011年6月から代表取締役社長兼COOとして、また、2014年6月からは代表取締役社長兼CEOとして強いリーダーシップを発揮し、戦略経営計画の遂行とグループの成長に貢献してまいりました。その豊富な経験と実績は今後の持続的な企業価値向上の実現のために必要であり、当社取締役として適切な人材と判断したことから、引き続き取締役候補者といたしました。

(注) 十河政則氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2. 竹中 直文 たけなか なおふみ (1964年1月31日生)

新任

所有する当社株式の数 1,000株

● 略歴

1986年 4月	当社入社	2020年 6月	当社人事、総務担当 (現職)
2012年 6月	当社専任役員	2020年 7月	当社人事諮問委員会委員 (現職)、 報酬諮問委員会委員 (現職)
2017年 6月	当社常務専任役員	2021年 6月	当社専務執行役員 (現職)
2018年 6月	当社常務執行役員		

● 当社における地位および担当

- ・専務執行役員
- ・人事、総務担当
- ・人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員

取締役候補者とした理由：竹中直文氏は、長年にわたって生産・開発や国内販売、SCM、物流など空調事業全般に幅広く携わり、その事業拡大に大きく貢献してまいりました。2021年6月からは専務執行役員を務め、現在は人事および総務を担当しております。その豊富な経験と実績は今後の持続的な企業価値向上の実現のために必要であり、当社取締役として適切な人材と判断したことから、今回、取締役候補者といたしました。

(注) 竹中直文氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

3. 川田 達男 (1940年1月27日生)

かわだ たつお

再任

社外取締役候補者

独立役員候補者

所有する当社株式の数 0株

● 略歴

1962年 3月	福井精練加工株式会社〔現セーレン株式会社〕入社	2014年 6月	同社代表取締役会長兼最高経営責任者（現職）
1981年 8月	同社取締役	2016年 6月	当社取締役（現職）
1985年 8月	同社常務取締役	2016年 7月	当社人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員
1987年 8月	同社代表取締役社長	2021年 7月	当社人事諮問委員会委員長（現職）、報酬諮問委員会委員長（現職）
2003年 6月	同社代表取締役社長兼最高執行責任者		
2005年10月	同社代表取締役社長兼最高経営責任者兼最高執行責任者		
2011年 6月	同社代表取締役会長兼社長兼最高経営責任者兼最高執行責任者		

● 当社における地位および担当

- ・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

● 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
- ・北陸電力株式会社社外取締役

社外取締役候補者：川田達男氏は、セーレン株式会社において代表取締役を務められるなど、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。それらをいかし、2016年からは当社社外取締役として、独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、経営方針・経営戦略などに対して有意義な助言をいただいております。また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長として、役員人事および役員報酬に関わる透明性・客観性および公平性の確保にも尽力いただいております。今後も、社外取締役としての職務を適切かつ十分に遂行いただくとともに、ビジネスモデルの転換やイノベーション創出などに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言いただくことで、当社の企業価値向上に貢献いただくことが期待できるものと考え、引き続き社外取締役候補者といたしました。

取締役会への出席状況：当期中に開催された取締役会16回中15回出席（93.8%）

- (注)
1. 川田達男氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2. 川田達男氏が代表取締役を務めるセーレン株式会社と当社との間には、取引関係はありません。
 3. 川田達男氏は社外取締役の候補者であり、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。同氏の再任をご承認いただいた場合、引き続き同氏を独立役員とする予定であります。
 4. 川田達男氏の社外取締役の在任期間は、本総会終結の時をもって8年であります。
 5. 当社は、川田達男氏との間で会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づく責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。同氏の再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

4. 牧野 明次 (1941年9月14日生)

まきの あきじ

再任

社外取締役候補者

独立役員候補者

所有する当社株式の数 2,000株

● 略歴

1965年 3月	岩谷産業株式会社入社	2012年 6月	同社代表取締役会長兼CEO執行役員
1988年 6月	同社取締役	2016年 6月	当社取締役 (現職)
1990年 6月	同社常務取締役	2016年 7月	当社人事諮問委員会委員 (現職)、 報酬諮問委員会委員 (現職)
1994年 6月	同社専務取締役		
1998年 6月	同社取締役副社長	2019年 4月	岩谷産業株式会社代表取締役会長 兼CEO (現職)
2000年 4月	同社代表取締役社長		
2004年 6月	同社代表取締役社長執行役員		

● 当社における地位および担当

- ・社外取締役
- ・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

社外取締役候補者：牧野明次氏は、岩谷産業株式会社において代表取締役を務められるなど、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。それらをかき、2016年からは当社社外取締役として、独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、経営方針・経営戦略などに対して有意義な助言をいただいております。また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、役員人事および役員報酬に関わる透明性・客観性および公平性の確保にも尽力いただいております。今後も、社外取締役としての職務を適切かつ十分に遂行いただくとともに、エネルギーや環境分野、サービスビジネスに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言いただくことで、当社の企業価値向上に貢献いただくことが期待できるものと考え、引き続き社外取締役候補者といたしました。

取締役会への出席状況：当期中に開催された取締役会16回中15回出席 (93.8%)

- (注) 1. 牧野明次氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 牧野明次氏が代表取締役を務める岩谷産業株式会社と当社との間には、製品販売および原材料調達などの取引関係がありますが、直近事業年度における取引額の割合は、当社および同社の連結売上高の1%未満であります。なお、当社は岩谷産業株式会社の株式を保有しておりましたが、2024年3月末までにすべて売却しております。
3. 牧野明次氏は社外取締役の候補者であり、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。同氏の再任をご承認いただいた場合、引き続き同氏を独立役員とする予定であります。
4. 牧野明次氏の社外取締役の在任期間は、本総会終結の時をもって8年であります。
5. 当社は、牧野明次氏との間で会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づく責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。同氏の再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

5. 鳥井 信吾 (1953年1月18日生)

再任

社外取締役候補者

独立役員候補者

所有する当社株式の数 1,000株

● 略歴

1980年 4月	伊藤忠商事株式会社入社	2003年 3月	同社代表取締役副社長
1983年 6月	サントリー株式会社〔現サントリーホールディングス株式会社〕入社	2014年10月	同社代表取締役副会長（現職）
1992年 3月	同社取締役	2020年 6月	当社取締役（現職）
1999年 3月	同社常務取締役	2020年 7月	当社人事諮問委員会委員（現職）、報酬諮問委員会委員（現職）
2001年 3月	同社代表取締役専務		

● 当社における地位および担当

- ・社外取締役
- ・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
- ・象印マホービン株式会社社外取締役
- ・大阪商工会議所会頭

社外取締役候補者：鳥井信吾氏は、サントリーホールディングス株式会社において代表取締役を務められるなど、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有しております。それらをいかし、2020年からは当社社外取締役として、独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、経営方針・経営戦略などに対して有意義な助言をいただいております。また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、役員人事および役員報酬に関わる透明性・客観性および公平性の確保にも尽力いただいております。今後も、社外取締役としての職務を適切かつ十分に遂行いただくとともに、顧客ニーズを先取りする企業経営やESG活動を通じた企業価値向上などの観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言いただくことで、当社の企業価値向上に貢献いただくことが期待できるものと考え、引き続き社外取締役候補者といいたしました。

取締役会への出席状況：当期中に開催された取締役会16回中16回出席（100%）

- (注) 1. 鳥井信吾氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 鳥井信吾氏が代表取締役を務めるサントリーホールディングス株式会社と当社との間には、取引関係はありません。
3. 鳥井信吾氏は社外取締役の候補者であり、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。同氏の再任をご承認いただいた場合、引き続き同氏を独立役員とする予定であります。
4. 鳥井信吾氏の社外取締役の在任期間は、本総会終結の時をもって4年であります。
5. 当社は、鳥井信吾氏との間で会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づく責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。同氏の再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

6. 新居 勇子 (1961年1月27日生)

再任 社外取締役候補者

女性 独立役員候補者

所有する当社株式の数 500株

● 略歴

1979年 4月	全日本空輸株式会社入社	2021年 6月	当社取締役 (現職)
2014年 4月	同社執行役員	2021年 7月	当社人事諮問委員会委員 (現職)、 報酬諮問委員会委員 (現職)
2016年 4月	同社上席執行役員、 ANAセールス株式会社 [現ANAあきん ど株式会社] 取締役副社長	2022年 4月	ANAあきんど株式会社顧問 (現職)
2021年 4月	ANAあきんど株式会社取締役副社長		

● 当社における地位および担当

- ・社外取締役
- ・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

社外取締役候補者：新居勇子氏は、全日本空輸株式会社において上席執行役員を務められるなど、企業経営者としての豊かな経験とした理由および高い見識を有しております。それらをかかし、2021年からは当社社外取締役として、独立した立場から当社経営を適切に監督いただくとともに、経営方針・経営戦略などに対して有意義な助言をいただいております。また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、役員人事および役員報酬に関わる透明性・客観性および公平性の確保にも尽力いただいております。今後も、社外取締役としての職務を適切かつ十分に遂行いただくとともに、顧客視点に立脚した企業経営や女性社員の一層の活躍推進などの観点を含めた広範かつ高度な視野から積極的に提言いただくことで、当社の企業価値向上に貢献いただくことが期待できるものと考え、引き続き社外取締役候補者といたしました。

取締役会への出席状況：当期中に開催された取締役会16回中16回出席（100%）

- (注)
1. 新居勇子氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2. 新居勇子氏が顧問を務めるANAあきんど株式会社と当社との間には、取引関係はありません。
 3. 新居勇子氏は社外取締役の候補者であり、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。同氏の再任をご承認いただいた場合、引き続き同氏を独立役員とする予定であります。
 4. 新居勇子氏の社外取締役の在任期間は、本総会終了の時をもって3年であります。
 5. 当社は、新居勇子氏との間で会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づく責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。同氏の再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

● 略歴

1982年 4月	当社入社	2018年 6月	当社専務執行役員
2004年 6月	当社執行役員	2019年 6月	当社副社長執行役員（現職）
2008年 6月	当社取締役兼常務執行役員	2020年 6月	当社取締役（現職）
2010年 6月	当社常務執行役員	2023年 6月	当社ソリューション技術担当（現職）
2012年 6月	当社取締役兼専務執行役員		

● 当社における地位および担当

- ・取締役兼副社長執行役員
- ・ソリューション技術担当

取締役候補者とした理由：松崎隆氏は、長年にわたって空調事業に携わり、とくにR&Dの観点から、その事業拡大に大きく貢献してまいりました。2020年6月からは取締役兼副社長執行役員を務め、現在は空調ソリューション事業に関わる技術開発を担当しております。その豊富な経験と実績は今後の持続的な企業価値向上の実現のために必要であり、当社取締役として適切な人材と判断したことから、引き続き取締役候補者といたしました。

(注) 松崎隆氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

カンワル・ジート・ジャワ 8. Kanwal Jeet Jawa (1959年11月10日生)

再任

所有する当社株式の数 0株

● 略歴

1997年	キャリア社アジア太平洋地域担当取締役	2010年 9月	同社取締役社長兼COO
2001年	ボルタス社地域（北部、東部担当）副社長	2017年 7月	同社取締役社長兼CEO（現職）
2005年	同社上席副社長	2018年 6月	当社取締役兼専任役員、 グローバル戦略本部 空調インド・東アフリカ地域支配人（現職）
2006年	ユニフレア・インド社取締役社長	2019年 6月	当社取締役兼常務専任役員
2010年 5月	ダイキン エアコンディショニング インド プライベート リミテッド 取締役副社長兼COO	2023年 6月	当社取締役兼専務専任役員（現職）

● 当社における地位および担当

- ・取締役兼専務専任役員
- ・グローバル戦略本部 空調インド・東アフリカ地域支配人

● 重要な兼職の状況

- ・ダイキン エアコンディショニング インディア プライベート リミテッド取締役社長兼CEO

取締役候補者とした理由：カンワル・ジート・ジャワ氏は、長年にわたってインドにおける空調事業に携わり、その事業拡大に大きく貢献してまいりました。2023年6月からは取締役兼専務専任役員を務め、現在はインドおよび東アフリカ地域の空調事業を担当しております。その豊富な経験と実績は今後の持続的な企業価値向上の実現のために必要であり、当社取締役として適切な人材と判断したことから、引き続き取締役候補者いたしました。

(注) カンワル・ジート・ジャワ氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

たか はし こう いち
9. 高橋 孝一 (1956年5月24日生)

新任

所有する当社株式の数 7,900株

● 略歴

1979年 4月	当社入社	2014年 6月	当社取締役兼常務執行役員
2006年 6月	当社執行役員	2018年 6月	当社常務執行役員
2007年 6月	当社経理財務・予算担当（現職）、 経理財務本部長（現職）	2021年 6月	当社専務執行役員（現職）、 業務効率化推進担当（現職）
2010年 6月	当社取締役兼執行役員		

● 当社における地位および担当

- ・専務執行役員
- ・経理財務・予算、業務効率化推進担当
- ・経理財務本部長

取締役候補者とした理由：高橋孝一氏は、長年にわたって経理・財務に携わり、財務戦略や資本政策の面から当社の事業拡大に大きく貢献してまいりました。2021年6月からは専務執行役員を務め、現在は経理財務や予算、ならびに業務効率化の推進を担当しております。その豊富な経験と実績は今後の持続的な企業価値向上の実現のために必要であり、当社取締役として適切な人材と判断したことから、今回、取締役候補者いたしました。

(注) 高橋孝一氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

もり けい こ
10. 森 圭子 (1974年9月9日生)

新任

女性

所有する当社株式の数 600株

● 略歴

1997年 4月	当社入社
2015年 7月	当社秘書室 秘書担当部長（現職）
2021年 6月	当社執行役員（現職）、 人材育成・女性活躍推進担当（現職）

● 当社における地位および担当

- ・執行役員
- ・人材育成・女性活躍推進担当
- ・秘書室 秘書担当部長

取締役候補者とした理由：森圭子氏は、長年にわたって人材育成や女性活躍推進に携わり、当社の事業拡大に大きく貢献してまいりました。2021年6月からは執行役員を務め、現在も人材育成・女性活躍推進を担当しております。その豊富な経験と実績は今後の持続的な企業価値向上の実現のために必要であり、当社取締役として適切な人材と判断したことから、今回、取締役候補者いたしました。

(注) 森圭子氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

＜ご参考＞【当社の取締役のスキルセット ～各取締役が有する経験・知見～】

- 当社では、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、スピーディー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、経営の高度化をはかっています。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、取締役に求める能力として、例えば、「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ーな実行力」、「現場の情報の波打ち際に身を置き、世の中の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、企業経営に必要な資質も重要であると考えています。
以上の選任方針に則って取締役を選任しており、また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。
- 当社グループの企業価値のさらなる向上をめざし、グローバル事業のさらなる拡大や「FUSION25（フュージョン・トゥエンティファイブ）」で掲げる重点戦略の完遂とともに、将来を見据えた変化の時代への対応力の強化を念頭に、豊かな経験と高い知見を持つ企業経営者を配置した取締役会において、コーポレートガバナンスの一層の強化をはかります。
当社の取締役候補者10名は、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当社グループ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。
社内取締役候補者6名は、業務執行を兼務し、グローバル事業のさらなる拡大や、環境戦略やソリューション事業などの推進実行、サステナビリティの時代における成長基盤の強化を担い、その完遂に注力するためのスキルを有しております。
社外取締役候補者4名は、独立性・中立性を持った外部の視点から、意思決定への参画および経営の監督を狙いとして選任しており、かつ、現在のメンバーは、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、当社グループの重点戦略を完遂するために必要なスキルを有しております。
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、各役員が議題に応じて取締役会に同席することで、取締役会の意思決定・監督の実効性も担保しています。
第2号議案が原案どおり可決されますと、当社の取締役会は次頁に記載の経験・知見を持ったメンバーにより構成されることとなります。

候補者 番号	氏 名	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
1	と がわ まさ のり 十 河 政 則	これまで代表取締役社長として戦略経営計画の遂行とグループの成長に尽力。今後は代表取締役会長兼CEOとして引き続き「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はかる。
2	たけ なか なお ふみ 竹 中 直 文	生産・開発や販売やSCM、渉外など、様々な事業運営を経験。今後は代表取締役社長兼COOとして「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はかる。
3	かわ だ たつ お 川 田 達 男	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いかし、特にビジネスモデルの転換やイノベーションの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。
4	まさ の あき じ 牧 野 明 次	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いかし、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。
5	とり い しん ご 鳥 井 信 吾	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いかし、特に顧客ニーズの先取りやSDGs・ESGに関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。
6	あら い ゆう こ 新 居 勇 子	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いかし、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。
7	まつ ざき たかし 松 崎 隆	長年にわたり空調事業に携わり、特にR&D・商品開発の面から事業拡大に大きく貢献。現在は主にソリューション技術を担当。空調機器にとどまらない先進技術の開発と新たな事業の創出をはかる。
8	カンワル・ジート・ジャワ Kanwal Jeet Jawa	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東アフリカ地域の空調事業を担当。空調事業での多くの経験と新興地域での事業開発力をいかし、さらなる事業拡大をはかる。
9	たか はし こう いち 高 橋 孝 一	長年にわたり経理・財務に携わり、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はかる。
10	もり けい こ 森 圭 子	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はかる。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役 長島徹氏は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

たかつき ふみ

高槻 史 (1975年6月24日生)

新任

社外監査役候補者

女性

独立役員候補者

所有する当社株式の数 0株

● 略歴

2000年10月	弁護士登録（現職）、 御池総合法律事務所入所	2006年 4月	弁護士法人大江橋法律事務所入所
2003年12月	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 入所	2009年 1月	同事務所パートナー（現職）
2004年 2月	同事務所北京代表処	2020年 6月	塩野義製薬株式会社社外取締役（現職）
		2023年 6月	三共生興株式会社社外監査役（現職）

● 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

社外監査役候補者とした理由：高槻史氏は、長年にわたり国内および海外の企業法務に携わるなど、弁護士としての豊かな経験と高い見識を有しております。それらをかき、当社の経営全般の監視と適正な監査の実現に貢献いただけるものと考え、今回、社外監査役候補者といたしました。なお、同氏は社外役員となること以外の方法で直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。

- (注) 1. 高槻史氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 高槻史氏がパートナーを務める弁護士法人大江橋法律事務所と当社との間には、顧問契約が締結されておりますが、直近事業年度における取引額の合計は1,000万円未満であり、同弁護士法人の受取報酬および当社の連結売上高に占める割合は1%未満であります。
3. 高槻史氏は社外監査役の候補者であり、同氏の選任をご承認いただいた場合、東京証券取引所に独立役員として届け出る予定であります。
4. 高槻史氏が監査役に選任された場合、当社は同氏との間で会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づく責任限定契約を締結する予定であり、当該契約に基づく賠償責任限度額は同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。
5. 当社は、当社監査役を被保険者として、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を当該保険により填補することとしております。高槻史氏が監査役に選任された場合、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者となる予定です。なお、当社は当該契約を2024年7月に更新予定です。

<ご参考>第3号議案が原案どおり可決されますと、当社の監査役会の構成は以下に記載のとおりとなります。

		氏名	当社における地位
	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">社外監査役</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px; text-align: center;">独立役員</div>	<small>や</small> <small>の</small> 矢 野 <small>りゅう</small> <small>龍 </small>	社外監査役
	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">社外監査役</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px; text-align: center;">独立役員</div>	<small>きた</small> <small>もと</small> <small>か</small> <small>え</small> <small>こ</small> 北 本 佳 永 子	社外監査役
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; text-align: center;">新任</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">社外監査役</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px; text-align: center;">独立役員</div>	<small>たか</small> <small>つき</small> <small>ふみ</small> 高 槻 史	社外監査役
		<small>うえ</small> <small>まつ</small> <small>こう</small> <small>せい</small> 植 松 弘 成	監査役（常勤）
		<small>た</small> <small>もり</small> <small>ひさ</small> <small>お</small> 多 森 久 夫	監査役（常勤）

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

会社法第329条第3項の規定に基づき、同法第335条第3項に定める社外監査役の員数を欠くこととなる場合に備えて、あらかじめ補欠の社外監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠の社外監査役候補者は、次のとおりであります。

おのいちろう
小野 一郎 (1949年4月3日生)

補欠監査役候補者

所有する当社株式の数 3,000株

● 略歴

1978年 4月 弁護士登録（現職）

2012年 7月 大阪市情報公開審査会会長

1990年 4月 肥後橋法律事務所所長

2020年 7月 弁護士法人肥後橋法律事務所代表社員
（現職）

2003年 4月 大阪弁護士会副会長

2009年 4月 大阪家庭裁判所調停委員

● 重要な兼職の状況

・ 弁護士法人肥後橋法律事務所代表社員

補欠の社外監査役候補者とした理由：小野一郎氏は、長年にわたり企業法務の実務に携わるなど、弁護士としての豊かな経験と高い見識を有しております。それらを経営全般の監視と一層の適正な監査の実現にいかすため、補欠の社外監査役候補者といたしました。なお、同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。

- (注) 1. 小野一郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 小野一郎氏が代表社員を務める弁護士法人肥後橋法律事務所と当社との間には、取引関係はありません。
3. 小野一郎氏は補欠の社外監査役の候補者であります。同氏が監査役に就任した場合、当社は東京証券取引所に独立役員として届け出る予定であります。
4. 小野一郎氏が監査役に就任した場合、当社は同氏との間で会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づく責任限定契約を締結する予定であり、当該契約に基づく賠償責任限度額は同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。
5. 当社は、当社監査役を被保険者として、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を当該保険により填補することとしております。小野一郎氏が監査役に就任した場合、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者となる予定です。なお、当社は当該契約を2024年7月に更新予定です。

第5号議案 退任取締役に対する特別功績金贈呈の件

本株主総会の終結の時をもって、井上礼之氏が当社の取締役を退任いたします。

同氏は、1994年の社長就任以降、改革に次ぐ改革の実行と提携・連携およびM&A等を駆使し、2023年度の連結売上高4兆3,953億円（1994年3,843億円）、連結営業利益3,921億円（同年65億円）、海外事業比率84%（同年15%）、世界170以上の国・地域（同年十数ヶ国）にグループ従業員数約10万人（同年1万3千人）を有する空調事業グローバルNo.1の世界的な企業への成長および発展を成し遂げました。

その数々の功績は後掲のとおり、卓越した経営戦略による飛躍的な事業発展を成し遂げた功績、グローバルでの市場最寄化の開発・生産・販売体制を構築した功績、技術のオープン化戦略によって世界標準を創り出し、新たな市場を切り拓いた功績、差別化商品を次々に生み出す研究開発体制を構築した功績、将来の事業領域を拓げるために協創の仕組みを構築した功績、成長を支える企業理念の浸透と人材育成における功績、当社の外部評価を高めた功績と多岐にわたります。参考までに2024年の直近の株価は1994年の社長就任時の約23倍、時価総額（6.5兆円）は東証プライム全上場企業1,694社中27位（うち、製造業716社中13位）となるなど、同氏は当社および当社グループの事業および収益性の拡大に寄与し、企業価値の著しい向上に多大なる貢献を果たしました。

社長就任以来30年余りにわたり、当社の経営を担ってきた同氏の多大なる功績や在任中の労に報いるため、43億円の特別功績金を贈呈したいと存じます。

なお、本議案の内容は、2019年7月に委員長および委員とともに社外取締役のみで構成される特別功績金検討委員会を当社の取締役会の諮問機関として設置し、以降、外部専門機関の助言を継続的に受けながら、計9回の審議を経て検討してまいりました。特別功績金検討委員会は、一連の審議の結果、同氏の1994年の社長就任以降の30年にわたる功績、その結果として企業価値の著しい向上を果たした多大なる貢献に鑑みて、同氏に対して特別功績金を支給すること、および特別功績金の支給額の算定にあたっては、幅広く株主のみならずから理解と賛同を得るため、高い合理性と客観性を備えるべきとの考え方のもと、2003年6月の退職慰労金制度の廃止時以降から同氏の退任時までの企業価値向上の対価とすべく、同制度の算定方法を参考にしながら、当該廃止時以降の各期から退任時までの株価成長率等を用いて算定された上記の金額が妥当であると判断し、本議案の内容は相当である旨を取締役に對して答申しており、取締役会においても、上記の理由および特別功績金検討委員会の一連の審議の結果に照らして相当であると判断しております。なお、贈呈の時期、方法などについては、取締役会にご一任願いたいと存じます。

当社における井上礼之氏の略歴は、次のとおりであります。

氏名	略歴
井上礼之	1957年 3月 当社入社
	1979年 2月 当社取締役
	1985年 2月 当社常務取締役
	1989年 6月 当社専務取締役
	1994年 6月 当社代表取締役社長
	1995年 5月 当社代表取締役会長兼社長
	1996年 6月 当社代表取締役社長
	2002年 6月 当社代表取締役会長兼CEO
	2014年 6月 当社取締役会長兼グローバルグループ代表執行役員（現在に至る）

当社における井上礼之氏の1994年の社長就任以降の主な功績は、次のとおりであります。

主な功績	概要
1. 卓越した経営戦略による飛躍的な事業発展を成し遂げた功績	1994年の社長就任とともに、現在の空調事業グローバルNo.1の世界的な企業への躍進の出発点となる「空調改革計画」を立案。空調三本柱戦略、グローバル4極展開、差別化商品開発の促進（「うるるとさらら」・「インバータ60」等）、量販店・ハウジング・大手電材・管材店等を含む広範な流通ルートの開拓等の重点施策を次々に実行。また、業界の先駆者として、中国へ業務用エアコン最新モデルで進出（1995年～）、欧州での自前販売網の整備と欧州大拡販戦略の実行（1998年～）、OYL インダストリーズ社（マレーシア・2006年）、グッドマン社（米国・2012年）等の積極的な買収を進めるとともに、戦略経営計画「FUSION」の徹底した目標管理とアクションプランの策定・実行を牽引し、名実ともに空調事業グローバルNo.1を達成。現在、3度目の挑戦として取り組んだ米国空調市場攻略は、空調大手グローバルメーカーが競う中、No.1をうかがう位置までに進展。その結果、当社の地域別売上高のなかで米国がトップとなり、連結売上高4兆円達成に大きく貢献。
2. グローバルでの市場最寄化の開発・生産・販売体制を構築した功績	各国・各地域のニーズにあった製品を短いリードタイムで開発・生産し、施工・メンテナンスまで一貫して対応する「市場最寄化」の体制を構築。現在までに、世界に110拠点以上の生産拠点、25ヶ所のR&Dセンター（うち、欧州/米州/インド/中国/日本の世界5極に地域統括機能を有するマザーR&Dセンター）を整備。欧州では環境規制を背景に脱化石燃料化の旗手となるヒートポンプ/暖房・給湯機器を開発。米州ではインバータ機能と低温暖化冷媒R32を採用した省エネ性の高い住宅用ユニタリーエアコン「FIT」を開発。インドでは高外気や激しい電圧変動に耐えうるエアコンの開発。中国では需要の中心であるマンション用に住宅用中央空調システムとその中核となる住宅用マルチエアコンを開発。また、2030年を見据えてインド、ポーランド、メキシコ、中国、インドネシア、日本（関東）に空調機の生産工場建設という他に例のない決断を実行。米国ではアプライド事業を展開するDAA社と住宅用ユニタリーとVRVを展開するDNA社（旧グッドマン社）の販売網を整備し、買収等による自前販社化を推し進め、強固な販売網を構築中。
3. 技術のオープン化戦略によって世界標準を創り出し、新たな市場を切り拓いた功績	「地球規模で考え行動する」・「環境社会をリードする」といった当社グループの経営理念に基づき、当社が開発したインバータ技術（エアコン室内機の稼働状況に応じて室外機の能力を調整し省エネを実現）を中国の空調大手メーカー・珠海格力電器社へ提供する（2008年～）、低温暖化冷媒R32（オープン破壊係数ゼロ・温暖化係数が従来冷媒の1/3）の特許を無償開放する（2011年～）等、技術をオープン化することで市場全体の拡大に貢献。現在までに、住宅用エアコンへのインバータ技術の活用は日本/中国/オセアニア/欧州を中心に、ルームエアコン・業務用エアコンへのR32の活用は世界100ヶ国以上で広く普及。
4. 差別化商品を次々に生み出す研究開発体制を構築した功績	「技術のダイキン宣言」を掲げ、技術者が国内外の市場調査に自ら出向き、グローバルな視点で商品企画を立案する開発体制を整備するとともに、グローバルで技術を伝承するマイスター制度・トレーナー制度や技能オリンピックを開始。また、2015年には、ダイキンのコア技術である「ヒートポンプ」・「インバータ」・「冷媒制御」・「フッ素化学」の大幅な効率化とスピードアップ、オープンイノベーションを実現する拠点として、テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）を開所。
5. 将来の事業領域を拡げるために協創の仕組みを構築した功績	AI/IoTの応用による「第四次産業革命」時代の到来により、今後は協創の仕組みづくりが必要であると決断し、TICを中心に産学・文理包括提携（東京大学、京都大学、大阪大学、奈良先端科学技術大学院大学等）、産産連携（日立製作所、富士フィルム、村田製作所等）、産官連携（理化学研究所、産業技術総合研究所等）を企画・実行。特に東京大学とは大学側からのアプローチに応え文理包括提携を締結して社会的課題の解決に向けた研究・開発に取り組む基盤を構築。また、TIC内に「換気」・「空気清浄」・「クリーンルーム」等のテーマごとのグループを組成し、早期から「空気・空間の価値を高める商品化」・「ビジネス化」に向けて取り組み、医療機関向けの陰圧ブース、ウイルスの殺菌効果を持つ深紫外線照射機能をもつ「UV空気清浄機」の商品化、業務用空調分野での換気診断・指導と店舗にあわせた換気機器の提案ビジネス等を展開。
6. 成長を支える企業理念の浸透と人材育成における功績	当社の行動規範となる「グループ経営理念」を策定し、毎年世界主要拠点で開催するマネージャーミーティングや戦略経営計画「FUSION」の改定期に開催するグループ経営会議での実践、新入社員研修や国内外の幹部研修での教育を通じて、世界の全グループ社員への浸透を進めるとともに、「FUSION」で解決すべき課題に対しては、ダイバーシティマネジメントのもと、フラット&スピードの対応姿勢を意識づけるために「人を基軸におく経営」を徹底推進。次世代の経営人材に対しては、不易流行の捉え方のもと、時代とともに変えていくべき「戦略や組織の在り方」と変えるべきではない競争力の源泉としての「企業理念や企業文化」を日々継承。直近では世界的な新型コロナウイルスの感染拡大にともない経済活動が停滞する中、明確な方針のもと各拠点での自発的な従業員への安全・健康面への配慮とともに部品調達、生産、供給、販売、メンテナンス、当社独自の換気商材の展開において事業継続の創意工夫を短期に実行し予算を達成。真に人と人との縁を大切に、人が持つ無限の可能性を信じるという「人を基軸におく経営」の具現化を実践。
7. 当社の外部評価を高めた功績	我が国の産業政策に係る審議・協議会、経済・産業界関係団体、日本・ベルギー協会等で重職を歴任するなど、当社の代表として外部活動で幅広く貢献。また、2022年には「スマートワーク大賞」（日経スマートワーク調査）において、「人材活用力」・「イノベーション力」・「市場開拓力」の3部門でS ⁺ の最高評価を獲得し、大賞を受賞。2024年には市場開拓力部門賞を受賞。

以上

● 事業報告 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 企業集団の事業の経過および成果

当期の世界経済は、米国が堅調であった一方で、欧州・中国は経済が停滞し、全体として低調に推移しました。米国経済は、雇用環境の改善や株価上昇による資産効果に支えられ、堅調な個人消費が景気を牽引した反面、住宅投資は金利上昇を受けて停滞しました。欧州経済は、インフレと金利上昇により個人消費、住宅投資がともに落ち込んだことに加えて、中国向けの輸出も落ち込み、減速しました。中国経済は、不動産不況や欧米向けの輸出の伸び悩みが見られました。アジア・新興国経済は、インバウンド需要の回復や旺盛な個人消費に支えられ、堅調に推移しました。日本経済は、サービス業が好調であったものの、インフレによる個人消費の停滞が重石となり、景気回復は緩やかなペースに留まりました。

このような事業環境のもと、当社グループでは、2025年を最終年度とする戦略経営計画「FUSION25」の後半3ヵ年計画(2023~2025年度)を策定し、実行を開始しました。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、「FUSION25」策定当初から掲げる重点戦略9テーマに「インドの一大拠点化」「高機能・環境材料事業」を新たに加え、重点戦略11テーマの施策展開を進めることで、経済価値・環境価値・社会価値の創出に取り組みました。

また、当期は、環境変化をチャンスとした事業拡大・シェアアップと、収益力の再強化に向けて、以下のテーマに取り組みました。

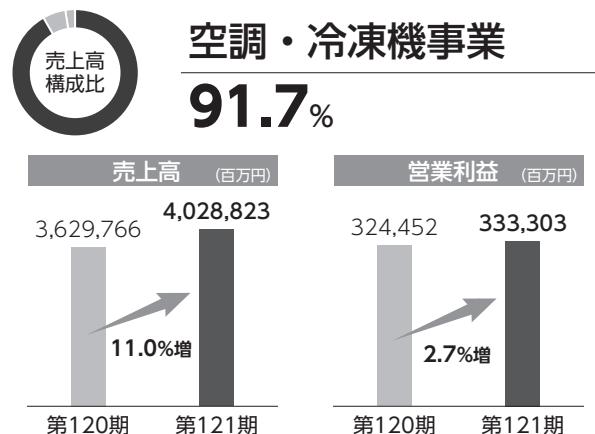
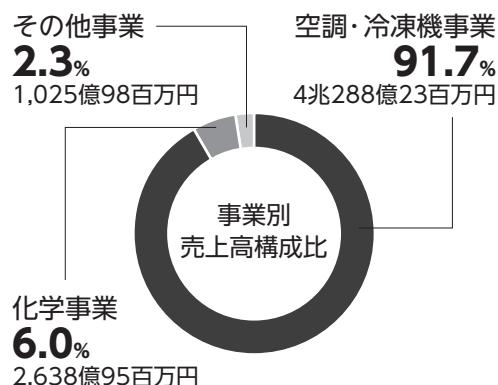
- ・カーボンニュートラル・省エネに資する商品・サービスによる、業務用途・住宅用途での当社シェアの向上
- ・用途や市場ごとの付加価値提供による、ソリューション事業の収益拡大
- ・市場環境の変化に柔軟・迅速に対応が可能な、強靱なサプライチェーンの構築
- ・市場・顧客のニーズにミートした差別化商品の投入による、販売価格政策の推進
- ・変動費・物流費低減、材料置換、生産性向上など、グローバル横断でのコスト力強化
- ・積極的な投資を行いながら収益力を向上させるため、デジタルを活用した間接業務効率化などによる固定費の削減
- ・実行してきた買収案件・生産能力増強投資の成果創出

これらの取り組みを進める中で、それぞれの地域・事業の進捗状況をきめ細かくフォローしながら、環境変化に対して臨機応変に先手を打ち、業績に結びつけました。

当期の業績については、売上高は4兆3,953億17百万円(前期比10.4%増)となりました。利益面では、営業利益は3,921億37百万円(前期比4.0%増)となりましたが、主に金利上昇による支払利息の増加等により経常利益は3,544億92百万円(前期比3.2%減)となりました。一方で、主に政策保有株式の売却を進めたことにより親会社株主に帰属する当期純利益は2,603億11百万円(前期比1.0%増)となりました。

 売上高	4兆3,953億17百万円 前期比 10.4%増	 経常利益	3,544億92百万円 前期比 3.2%減
 営業利益	3,921億37百万円 前期比 4.0%増	 親会社株主に帰属する 当期純利益	2,603億11百万円 前期比 1.0%増

(2) 部門別の概況



① 空調・冷凍機事業

空調・冷凍機事業セグメント合計の売上高は、前期比11.0%増の4兆288億23百万円となりました。営業利益は、前期比2.7%増の3,333億3百万円となりました。

国内空調では、業務用市場の需要は、ビル用・設備用・工場用などの需要が回復した一方、市場規模の大きい店舗・オフィス用の需要回復が遅れ、前期を下回りました。また、住宅用市場の需要は、猛暑による需要の拡大が見られたものの、耐久消費財に対する消費マインドの冷え込みや、過去数年間の高需要の反動により、前期を下回りました。このような状況の中、当社グループは、業務用空調機器市場に向けては、高い省エネ性能と施工性を兼ね備えた「FIVE STAR ZEAS」、個別運転ニーズに応える「machi (マチ) マルチ」、既設の冷媒配管を利用しスムーズな空調機器の更新が可能な更新用ビル用マルチエアコン「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、売上高は前期を上回りました。また、住宅用空調機器市場に向けては、需要減少の影響を受ける中、電気料金の上昇や住宅設備への省エネニーズの拡大を背景に、高い省エネ性能を持つ『うるさらX (エックス)』を中心にユーザー訴求の強化を進め、売上高は前期並みとなりました。

米州では、住宅用空調機器については、長引くインフレや住宅ローン金利の高止まりなどにより業界需要が減速し、販売は厳しい状況が続きました。このような状況の中、上期の猛暑効果による追い風や、ライトコマース機器（中規模ビル向け業務用空調機器）の堅調な需要にともなう増販、前期に買収した会社を活用した販売網強化、さらに価格政策の実施に努めたことなどにより、売上高は前期を上回りました。大型ビル（アプライド）空調については、市場の成長の取り込みに加え、生産能力増強や価格政策の

効果もあり、空調機器の販売を伸ばしました。また、買収した製造業・データセンター等の成長市場に強みを持つ会社や販売代理店、カスタムエアハンドリングユニットメーカーでの拡販、さらに、計装・エンジニアリング会社を活用したソリューション事業の拡大もあり、売上高は前期を大きく上回りました。

中国では、ゼロコロナ政策が解除され、3年ぶりに生産・販売活動を全面的に展開しました。不動産市況の回復は遅れているものの、住宅用市場を中心に販売を拡大し、地域全体の売上高は前期を上回りました。利益面では、高付加価値商品の拡販、コストダウン等に取り組み、これまでの高水準を維持しました。住宅用空調機器市場では、景気が減速する中、ユーザーダイレクトのオフラインの小売販売に加え、ショールームを活用したライブ放送、ウェブ戦略、SNSなどオンラインを組み合わせた当社グループ独自の販売活動が売上拡大に貢献しました。また、空調・換気・ヒートポンプ床暖房に、省エネ・空気質提案などのソリューションサービスを組み合わせた住宅用マルチエアコンの新シリーズ「Daikin Care中央空気システム」を投入し販売を拡大しました。業務用空調機器市場では、カーボンニュートラル政策の推進による政府物件・工場・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）などの市場の伸びを受け、省エネを切り口とした新商品を投入しました。アプライド空調機器市場では、インフラ・半導体関連など成長分野に資源を投入したことに加え、保守・メンテナンス事業を強化しました。

アジア・オセアニアでは、インドでの好調な販売が牽引し、地域全体の売上高は前期を上回りました。アセアン・オセアニア地域では、インフレ率の高止まりによる消費低迷や需要減速の中、販促施策の展開、販売店への訪問活動等が奏功し、住宅用空調機器の売上高は前期を上回りました。業務用空調機器についても、金融引き締めによる施主やコントラクター等の資金繰りが悪化した影響でプロジェクトが遅延する中、販売店の開発・育成を推進し、売上高は前期を上回りました。インドでは、引き続き経済成長を背景に住宅用・業務用空調機器ともに売上高は前期を大きく上回りました。

欧州では、金融引き締め政策にともなう高金利、インフレによる消費低迷を受け大幅な需要減となりました。このような逆風のもと、当社グループでは各国での出荷最大化に取り組みましたが、住宅用市場を中心に空調機器の需要が減速した影響が大きく、現地通貨での地域全体の売上高は前期を下回りました。一方で、為替のプラス効果により、円貨換算後の地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用空調機器は、熱波到来によりフランス・スペイン等で夏季の販売が拡大しましたが、高金利やインフレにともなう住宅の着工件数の減少や景気減速による消費マインドへの影響が大きく、売上高は前期を下回りました。住宅用ヒートポンプ式温水暖房機器については、販売店開発や補助金申請支援などの販売力強化と商品ラインナップ拡充に取り組みました。しかし、イタリア・ドイツ・フランス等の主要市場における各国政府による補助金制度の削減等の影響に加え、欧州のガス価格下落により、各国でガスやオイルボイラーからの更新需要が停滞し、売上高は前期を下回りました。業務用空調機器では、コロナ規制の緩和による

反動需要は一巡しましたが、きめ細かい販売活動の展開により、コロナ後に回復してきたホテル・レストラン向けの需要や、オフィスや店舗等の省エネニーズを着実に取り込み、売上高は前期を上回りました。アプライド空調機器では、データセンター向けの販売が拡大したこと等により、売上高は前期を上回りました。

中近東・アフリカでは、売上高は前期を大きく上回りました。UAE・ナイジェリア等での業務用物件の受注増加が販売を牽引しました。トルコでは、前期より現地で生産を開始した業務用空調機器において短納期対応を強みに販売を拡大しました。また、熱波による需要の取り込みに加え、震災復興需要もあり、住宅用空調機器においても販売が大きく増加しました。

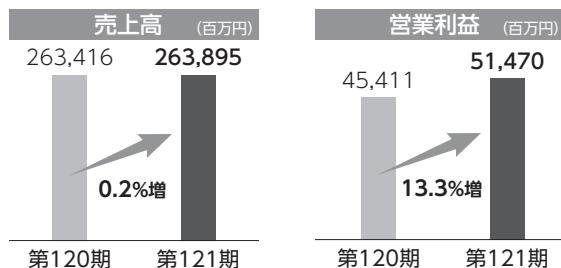
フィルタ事業では、中国の景気減速は影響したものの、堅調な米国経済を筆頭に、日本・欧州・アジアでも総じて需要は底堅く推移しました。米国では、前期に事業買収した会社を含め代理店販売による病院・製薬・データセンター等のハイエンド市場で販売を強化しましたが、収益性改善のため低収益事業からの撤退を進めたこともあり、売上高は減少しました。欧州では、省エネや空気質に対する意識・ニーズは引き続き堅調で、一般ビル・OEM市場向けを中心に販売は安定して推移しました。アジア・中東では、東南アジアにおける半導体市場での販売が減速し、中国では景気減速による市場規模縮小もありましたが、中東およびインドを含むアジア地域全体では販売は前期並みとなりました。また、国内では、電子・半導体・製薬メーカーの需要を取り込み、高性能フィルタ・一般機器の販売が堅調に推移しました。さらに、ガスタービン・集塵機事業は、引き続き油田向け特殊フィルタの販売が好調に推移しました。このように、販売が好調な地域・事業もありましたが、米国における低収益事業からの撤退による販売減が影響し、フィルタ事業全体の売上高は前期を下回りました。

船用事業では、船用エアコン・冷凍機の販売を伸ばしましたが、需要減速による海上コンテナ冷凍装置の販売台数が減少し、船用事業全体の売上高は前期を下回りました。



化学事業

6.0%



② 化学事業

化学事業セグメント合計の売上高は、前期比0.2%増の2,638億95百万円となりました。営業利益は、前期比13.3%増の514億70百万円となりました。

フッ素化学製品全体は、半導体・自動車分野を中心にした広範囲での需要回復遅れ、それにとまなう流通在庫調整の動きなどがありましたが、為替のプラス効果により売上高は前期並みとなりました。

フッ素樹脂は、LAN電線分野での需要回復の遅れや自動車分野での流通在庫調整などにより販売が落ち込んだものの、半導体装置向け材料の増産による供給力の向上もあり、売上高は前期を上回りました。一方、フッ素ゴムについては、自動車分野等での販売減により、売上高は前期を下回りました。

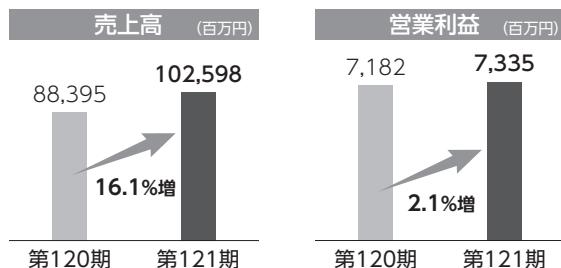
化成品は、表面防汚コーティング剤や撥水撥油剤、さらには半導体プロセス向けエッチング剤などの需要の落ち込みにより、売上高は前期を下回りました。

フルオロカーボンガスについては、原材料市況高騰に対応した価格政策の実施に努め、売上高は前期を大きく上回りました。



その他事業

2.3%



③ その他事業

その他事業セグメント合計の売上高は、前期比16.1%増の1,025億98百万円となりました。営業利益は、前期比2.1%増の73億35百万円となりました。

油機事業では、産業機械用油圧機器は、国内市場では工作機械向けを中心に需要が減少したものの、前期に買収した欧州を拠点とする会社の欧米向けの販売の増加が寄与し、売上高は前期を上回りました。一方、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。

特機事業では、酸素濃縮装置およびパルスオキシメータ（採血することなく血中酸素飽和度を簡易に測定できる医療機器）の販売は減少しましたが、防衛省向けの受注が増加したことにより、売上高は前期を上回りました。

電子システム事業では、品質課題の解決・設計開発期間の短縮・コストダウン支援といった顧客ニーズに合致した設計・開発分野向けデータベースシステム『Smart Innovator（スマートイノベーター）』の販売が増加したことに加え、データサイエンスソフトの増販もあり、売上高は前期を上回りました。

単独の業績については、全社の売上高は前期比4.0%減の7,331億57百万円となりました。営業利益は前期比60.6%減の186億85百万円、経常利益は前期比21.0%減の1,159億96百万円、当期純利益は前期比1.0%増の1,442億42百万円となりました。

(3) 設備投資の状況

当社グループでは「より収益性の高い分野への経営資源の集中」を基本戦略とし、当期の設備投資は、空調・冷凍機事業および化学事業を重点に総額3,114億62百万円を実施しました。

設備投資の主な内訳

事業部門	会社名	設備投資額（百万円）
空調・冷凍機事業	当社	17,143
	ダイキンヨーロッパエヌビイグループ	63,853
	ダイキンアプライドアメリカズインクグループ	42,453
	大金（中国）投資有限公司グループ	35,951
	ダイキンコンフォートテクノロジーズノースアメリカインクグループ	29,715
	ダイキンエアコンディショニングインディアプライベートリミテッドグループ	17,840
化学事業	当社	15,858
	大金フッ素化学（中国）有限公司グループ	15,504
その他事業	当社	2,436

(4) 資金調達の状況

上記設備投資の所要資金については、主として銀行借入金および自己資金で充当しました。

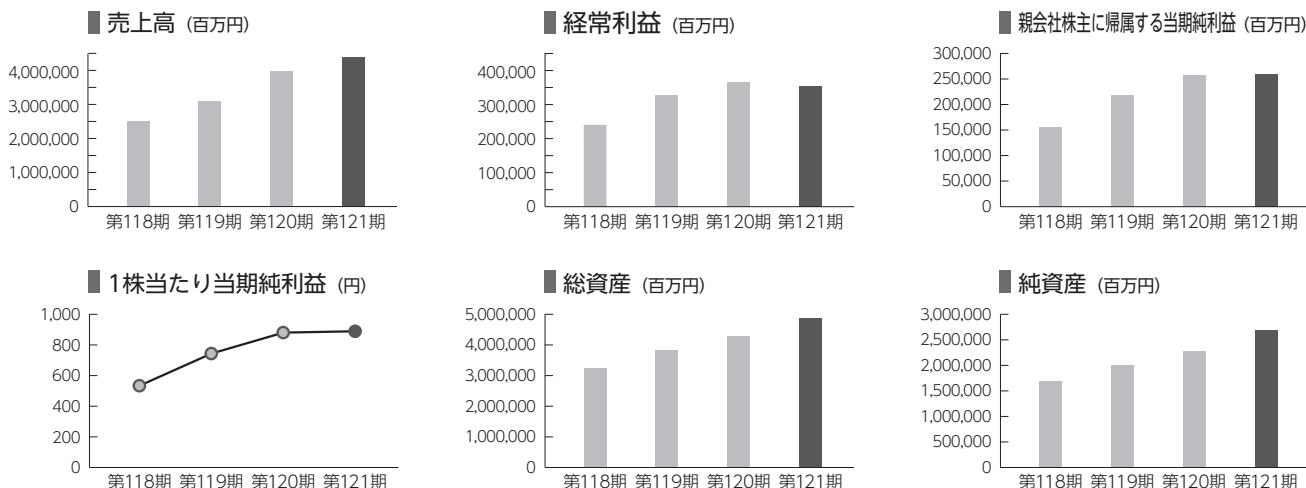
(5) 事業の譲渡、吸収分割または新設分割、他の会社の事業の譲受け、他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分、吸収合併または吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項で重要なものはありません。

(6) 企業集団の財産および損益の状況

区 分	第118期	第119期	第120期	第121期 (当期)
	2020年4月1日から 2021年3月31日まで	2021年4月1日から 2022年3月31日まで	2022年4月1日から 2023年3月31日まで	2023年4月1日から 2024年3月31日まで
売上高 (百万円)	2,493,386	3,109,106	3,981,578	4,395,317
経常利益 (百万円)	240,248	327,496	366,245	354,492
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	156,249	217,709	257,754	260,311
1株当たり当期純利益 (円)	533.97	743.88	880.59	889.22
総資産 (百万円)	3,238,702	3,823,038	4,303,682	4,880,230
純資産 (百万円)	1,697,534	2,007,149	2,279,095	2,687,302

- (注) 1. 第119期から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、財産および損益の状況については、当該会計基準等を適用した後の数値を記載しております。
2. 「IFRS解釈指針委員会アジェンダ決定(クラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーション又はカスタマイゼーションのコスト)IAS第38号」を第120期より適用しており、第118期および第119期は、当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。



第118期の状況については、新型コロナウイルスの影響が続く中、「攻め」と「挑戦」の姿勢で短期業績の確保と経営体制の強化を推進しました。空調・冷凍機事業では、需要が堅調な住宅用空調機器やコロナ禍で関心が高まる換気・空気清浄商品の販売を拡大しましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、減収・減益となりました。化学事業では、タブレット向けや医療用防護服向けの販売を拡大しましたが、半導体・自動車市場含め広範囲での新型コロナウイルス感染拡大の影響による需要減少や、欧州ガス市場の需要の落ち込みなどの需要減速の影響を受けたこともあり、減収・減益となりました。

第119期の状況については、新型コロナウイルスの感染再拡大・長期化に加え、原材料市況・物流費の高騰の影響を大きく受ける中、重点7テーマ（戦略的売価施策・拡販・シェアアップ、コストダウンなど）の成果創出により、マイナス影響を吸収し収益力を向上しました。空調・冷凍機事業では、空気・換気関連の新商品投入や販売力・営業力の強化によりシェアを拡大し、増収・増益となりました。化学事業では、半導体・自動車市場の需要回復を捉え、販売を拡大しました。原材料市況の高騰影響を受けましたが、拡販施策の展開と同時に価格政策を実施したことにより、増収・増益となりました。

第120期の状況については、原材料市況・物流費の高騰、エネルギーコストの上昇など厳しい事業環境の中、各地域・事業の進捗状況をきめ細かくフォローしながら徹底して重点テーマを実行しました。空調・冷凍機事業では、米州・アジアで販売を拡大したほか、中国でもコロナの感染収束後の販売活動に注力しました。さらに、欧州では需要が好調なヒートポンプ式温水暖房機器の販売を伸ばしたことにより増収・増益となりました。化学事業でも、半導体・自動車市場の好調な需要を捉え、増収・増益となりました。

第121期の状況については、「(1) 企業集団の事業の経過および成果」に記載したとおりであります。

(7) 企業集団が対処すべき課題

今後の世界経済は、ゆるやかに回復していく見通しです。欧米ではインフレ鈍化と利下げへの転換を背景に個人消費が回復、欧米経済の持ち直しによりアジア・新興国経済は上向くと見込まれます。

当社グループは、2024年10月に創業100周年を迎えます。大きな節目にあたる本年を次の飛躍に向けたスタートと位置付け、本年のグループ年頭方針を「築いた強みと新たな挑戦で、次の100年を切り拓こう」と決めました。

また、2024年度は、「FUSION25」の最終年度につながる非常に重要な年度であり、後半3ヵ年計画で掲げた重点戦略11テーマの施策展開を加速させることで、経済価値・環境価値・社会価値を高めてまいります。

あわせて、2024年度の業績目標の達成に向けて、全社収益構造と利益率の改善・向上に取り組むとともに、グループ総合力を結集したグローバル横断での成果創出を推進してまいります。具体的なテーマは以下のとおりです。

(全社収益構造と利益率の改善・向上に向けたテーマ)

- ・差別化新商品の投入、機器単体売りからシステム販売への転換などによる、販売価格政策の推進と当社シェアの向上の両立
- ・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
- ・差別化技術の水平展開、サービス力の強化、工事の省施工・省人化対応

(8) 主要な事業内容 (2024年3月31日現在)

下記製品の製造および販売を行っております。

空調・冷凍機事業

住宅用機器：

ルームエアコン、空気清浄機、ヒートポンプ式給湯機、遠赤外線暖房機、ヒートポンプ式温水床暖房

業務用機器：

パッケージエアコン、スポットエアコン、空気清浄機、脱臭機、遠赤外線暖房機、全熱交換器、換気扇、ウォーターチリングユニット、アンモニアブラインチリングユニット、ターボ冷凍機、スクリュー冷凍機、ファンコイルユニット、エアハンドリングユニット、ルーフトップ、低温用エアコン、フリーザー、冷凍・冷蔵ショーケース、エアフィルタ、工業用集塵装置

船用機器：

海上コンテナ冷凍装置、船用エアコン、船用冷凍機

化学事業

フルオロカーボンガス：

冷媒

フッ素樹脂：

四フッ化エチレン樹脂、溶融タイプ樹脂、フッ素ゴム、フッ素塗料、フッ素コーティング剤

化成品：

半導体用エッチング剤、撥水撥油剤、離型剤、界面活性剤、フッ化カーボン、フッ素オイル、医農薬中間体

その他事業

● 油機部門

産業機械用油圧機器・装置：

各種ポンプ、各種バルブ、油圧装置、油冷却装置、インバータ制御ポンプ・モータ

建機・車両用油圧機器：

油圧トランスミッション、各種バルブ

集中潤滑機器・装置：

各種グリースポンプ、各種分配弁

● 特機部門

防衛省向け砲弾・誘導弾用部品・航空機部品、在宅酸素医療用機器、ヘルスケア用機器

● 電子システム部門

設計開発分野向けプロセス改善・ナレッジ共有システム、設備設計CAD/BIMシステム、分子シミュレーションソフト/インフォマティクス、CG/コンテンツ制作ソフト等のIT製品・ソリューション

(9) 主要な営業所および工場ならびに使用人の状況 (2024年3月31日現在)

① 主要な営業所および工場

当 社 本 社	大阪市北区	
生 産 拠 点	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)
営 業 拠 点	東京支社 (東京都中央区)	
海 外 事 業 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
子 会 社 国 内	(株)ダイキンアプライドシステムズ (東京都港区) ダイキンエアテクノ(株) (東京都墨田区)	ダイキンHVACソリューション東京(株) (東京都渋谷区) ダイキン・ザウアーダンフォース(株) (大阪府摂津市)
海 外	大金 (中国) 投資有限公司 大金空調 (上海) 有限公司 大金空調 (蘇州) 有限公司 麦克维尔中央空調有限公司 ダイキン インダストリーズ (タイランド) リミテッド ダイキン エアコンディショニング インディア プライベート リミテッド ダイキン マレーシア センディリアン バハッド ダイキン オーストラリア プロプライアットリー リミテッド ダイキン ヨーロッパ エヌ ブイ (ベルギー) ダイキン インダストリーズ チェコ リパブリック エスアールオー AHT クーリング システムズ ゲーエムベーハー (オーストリア) ダイキン コンフォート テクノロジーズ ノースアメリカ インク ダイキン アプライド アメリカズ インク アメリカン エアフィルター カンパニー インク 大金フッ素化学 (中国) 有限公司 ダイキン アメリカ インク	

② 企業集団の使用人の状況

事業部門	使用人数	前期末比増減
空調・冷凍機事業	91,318名	1,685名増加
化学事業	4,070名	101名増加
その他事業	1,809名	30名増加
全社（共通）	965名	9名増加
合計	98,162名	1,825名増加

- (注) 1. 使用人数は、就業人員数によっております。
 2. 当社の使用人数（就業人員数）は7,654名（前期比36名増加）であります。

(10) 重要な子会社の状況 (2024年3月31日現在)

会社名	出資比率	資本金	主な事業内容
株式会社ダイキンアプライドシステムズ	100 %	300百万円	空調・冷凍機器の製造・販売 および設計施工
ダイキンエアテクノ株式会社	100 %	275百万円	空調機器の販売および工事施工
ダイキンHVACソリューション東京株式会社	100 %	330百万円	空調機器の販売
大金 (中国) 投資有限公司	100 %	242,025千米ドル	中国事業統括会社
大金空調 (上海) 有限公司	※ 87.4%	82,600千米ドル	空調機器の製造および販売
大金空調 (蘇州) 有限公司	※ 100 %	1,200百万人民元	空調機器の製造および販売
麥克維爾中央空調有限公司	100 %	50百万人民元	空調機器の製造および販売
ダイキン インダストリーズ (タイランド) リミテッド	100 %	1,300百万バーツ	空調機器の製造および販売
ダイキン エアコンディショニング インディア プライベート リミテッド	100 %	13,029百万 インドルピー	空調機器の製造および販売
ダイキン マレーシア センディリアン バハッド	100 %	276,254千 マレーシアリンギット	空調機器の製造および販売
ダイキン オーストラリア プロプライアットリー リミテッド	100 %	10,000千豪ドル	空調機器の製造および販売
ダイキン ヨーロッパ エヌ ブイ	100 %	155,065千ユーロ	空調機器の製造および販売
ダイキン インダストリーズ チェコ リパブリック エスアールオー	※ 100 %	1,860百万 チェココルナ	空調機器の製造および販売
AHT クーリング システムズ ゲーエムベーハー	※ 100 %	8,000千ユーロ	商業用冷凍・冷蔵ショーケースの 製造および販売
ダイキン コンフォート テクノロジーズ ノースアメリカ インク	※ 100 %	—	空調機器の製造および販売
ダイキン アプライド アメリカズ インク	※ 100 %	250千米ドル	空調機器の製造および販売
アメリカン エアフィルター カンパニー インク	※ 100 %	—	エアフィルタ製品等の製造 および販売
大金フッ素化学 (中国) 有限公司	※ 96.0%	161,240千米ドル	フッ素化学製品の製造および販売
ダイキン アメリカ インク	※ 100 %	85,000千米ドル	フッ素化学製品の製造および販売
ダイキン・ザウアーダンフォス株式会社	55.0%	400百万円	油圧機器等の製造および販売

(注) ※は子会社等による出資を含む比率です。

(11) 主要な借入先および借入額 (2024年3月31日現在)

借入先	借入残高 (百万円)
株式会社三井住友銀行	70,857
農林中央金庫	34,373
株式会社三井住友銀行 米ドル建てシンジケートローン ※	16,806
株式会社三菱UFJ銀行	15,141
三井住友信託銀行株式会社	5,000
住友生命保険相互会社	5,000

(注) ※ 株式会社三井住友銀行 米ドル建てシンジケートローンは、株式会社三井住友銀行をアレンジャーとする協調融資です。

2. 株式に関する事項 (2024年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 500,000千株
- (2) 発行済株式の総数 293,113千株
- (3) 株主数 74,668名
(前期末比 40,473名増)
- (4) 上位10名の株主

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)	53,073	18.1
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	21,463	7.3
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	8,685	3.0
株式会社三井住友銀行	8,000	2.7
エスエスピーティーシー クライアント オムニバス アカウンド	5,036	1.7
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	5,003	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)	4,630	1.6
株式会社三菱UFJ銀行	4,355	1.5
ジーアイシー プライベート リミテッド シー	3,859	1.3

- (注) 1. 持株比率は小数点第2位を四捨五入して表示しております。
2. 持株比率は自己株式 (348千株) を控除して計算しております。

3. 新株予約権に関する事項

(1) 当事業年度の末日における当社役員が有する新株予約権の内容の概要

回次	行使価格	目的となる株式の種類および数	権利行使期間	個数	保有者数
第18回 (2019年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2022年7月13日から 2034年7月12日まで	8個	取締役 1名
第19回 (2020年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2023年7月11日から 2035年7月10日まで	31個	取締役 3名
第20回 (2021年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2024年7月17日から 2036年7月16日まで	100個	取締役 6名
第21回 (2022年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2025年7月16日から 2037年7月15日まで	107個	取締役 6名
第22回 (2023年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2026年7月15日から 2038年7月14日まで	113個	取締役 6名

(2) 当事業年度中に当社使用人に対して交付された新株予約権の内容の概要

回次	行使価格	目的となる株式の種類および数	権利行使期間	個数	交付者数
第22回 (2023年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2026年7月15日から 2038年7月14日まで	346個	当社使用人 70名

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役（2024年3月31日現在）

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
取締役会長兼 グローバルグループ 代表執行役員	井上 礼之	公益財団法人ダイキン工業現代美術振興財団理事長 公益財団法人関西フィルハーモニー管弦楽団理事長
代表取締役社長兼 CEO	十河 政則	内部統制委員会委員長 人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員
社外取締役	川田 達男	人事諮問委員会委員長、報酬諮問委員会委員長 セーレン株式会社代表取締役会長兼最高経営責任者 北陸電力株式会社社外取締役
社外取締役	牧野 明次	人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員 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
社外取締役	鳥井 信吾	人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員 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 象印マホービン株式会社社外取締役 大阪商工会議所会頭
社外取締役	新居 勇子	人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員 ANAあきんど株式会社顧問 愛知製鋼株式会社社外取締役
代表取締役兼 副社長執行役員	田谷野 憲	国内空調事業、中国地域代表 担当 大金（中国）投資有限公司董事長
取締役兼 副社長執行役員	三中 政次	欧州・中近東・アフリカ地域代表 担当 ダイキン ヨーロッパ エヌ ブイ取締役会長
取締役兼 副社長執行役員	松崎 隆	ソリューション技術 担当
取締役兼 専務専任役員	カンワル・ ジート・ジャワ	グローバル戦略本部 空調インド・東アフリカ地域支配人 ダイキン エアコンディショニング インディア プライベート リミテッド取締役社長兼CEO
社外監査役	矢野 龍	住友林業株式会社最高顧問
社外監査役	長島 徹	
社外監査役	北本 佳永子	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
監査役（常勤）	植松 弘成	
監査役（常勤）	多森 久夫	

- (注) 1. 当社は社外取締役である川田達男、牧野明次、鳥井信吾および新居勇子の各氏ならびに社外監査役である矢野龍、長島徹および北本佳永子の各氏を、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
2. 監査役の本北佳永子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
3. 監査役の高森久夫氏は、長年当社の経理業務に従事し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 2023年6月29日開催の当社第120期定時株主総会において、北本佳永子氏が新たに監査役に選任され同年7月1日に就任しました。
5. 2023年6月29日開催の当社第120期定時株主総会最終の時をもって、峯野義博氏は任期満了により取締役を退任しました。
6. 監査役の本北佳永子氏は、2023年7月1日に株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズの社外取締役に就任しました。

(2) 役員の報酬等

① 役員の報酬等の総額

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 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	ストックオプション	
取締役 (うち社外取締役)	1,441 (80)	583 (80)	559 (—)	298 (—)	11 (4)
監査役 (うち社外監査役)	122 (46)	122 (46)	—	—	5 (3)

(注) 1. 業績連動報酬には、当事業年度中に計上した役員賞与引当金繰入額を含んでおり、ストックオプションは、当社の社外取締役を除く取締役に対し付与いたしました新株予約権に係る当事業年度中の費用計上額であります。

2. 上記には、第120期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名の在任中の報酬額を含んでおります。

② 役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社の役員の個人別の報酬等（以下、本項において単に「報酬」という。）の内容に係る決定方針の概要は、次のとおりです。なお、当社は当該決定方針について、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により定めております。

(i) 報酬の基本方針

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みなさまの期待に応えるよう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、当社企業グループの全体の価値の増大に資することを狙いとして構築する。

(ii) 取締役の個人別の報酬等の種類（業績連動報酬等、非金銭報酬等、それ以外の固定報酬等）の額および構成割合の決定に関する方針

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」と、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」で構成する。

報酬水準は、東証プライム市場の上場企業約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（WTW社の「経営者報酬データベース」）の中から国内大手製造業の報酬データを分析・比較し決定する。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

の当社の業績位置と報酬水準の相対位置を検証し決定する。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 of 十分なインセンティブを確保する。

また、上記のほか、在任期間中における功績に鑑み、取締役の退任時に当該功績等に照らして相当と認められる報酬等（非金銭報酬等を含む）を支給することがある。

社外取締役および監査役については「固定報酬」のみとする。

（iii）業績連動報酬の業績指標の内容および算定方法の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の「業績連動報酬」においては、全社業績に連動する評価指標として、当社の数値経営管理の全社数値目標、指標の相互の関連性・シンプルさ、他社動向等から判断し、「売上高」「売上高営業利益率」「営業利益額」の3指標を業績連動指標として選択する。「売上高」「売上高営業利益率」については単年度の予算達成度、「営業利益額」は中長期の経営計画と連動させた伸び率から算出し、業績連動係数を決定する。

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る。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、決定する。なお、重点課題は、戦略経営計画「FUSION25」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を設定する。

なお、当連結会計年度における全社の業績連動指標の目標および実績は下表のとおり。

	売上高 (百万円)	営業利益率 (%)	営業利益額 (百万円)
目標（当連結会計年度）	4,100,000	9.8	400,000
実績（当連結会計年度）	4,395,317	8.9	392,137

（iv）非金銭報酬の内容および算定方法の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役に対して「株式報酬型ストックオプション」を支給する。每期、役別基準額を基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年間、権利行使が可能な仕組みとする。なお、重点課題は、戦略経営計画「FUSION25」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を設定する。

株式報酬型ストックオプションの内容および交付状況は、「3. 新株予約権に関する事項」に記載のとおり。

そのほか、株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の行使の条件として、新株予約権の割当を受けた者は、第三者に対する新株予約権の譲渡その他の処分が禁止されるとともに、以下の事由が生じたとき等には新株予約権の行使ができないものとしている。

- ・新株予約権の権利行使期間中に、新株予約権の割当を受けた者が当社の取締役、執行役員、専任役員、従業員または当社の子会社の取締役、従業員のいずれの地位も保持しなくなった後1年経過した場合（当該事由が発生した日を含む）。

ただし、当該事由が発生した日から1年経過した日（当該事由が発生した日を含む）が権利行使期間を越えた場合は、1年の経過を待たずして当該権利行使期間の満了日をもって、対象者は新株予約権を行使することができないものとする。

また、権利行使期間の開始日が到来する前に、対象者が当社の取締役、執行役員、専任役員、従業員または当社の子会社の取締役、従業員のいずれの地位も保持しなくなった場合は、権利行使期間初日から1年間に限り、新株予約権の割当を受けた者は新株予約権を行使することができるものとする。

（v）報酬等の決定の方法の手続きおよび個人別の報酬等の内容の決定に係る再一任の状況

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、審議する。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当社の業績位置比較や報酬の妥当性等を多角的に検証し、審議している。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うえで、客観的視点を踏まえて審議し、取締役社長に意見を答申する。取締役社長兼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する。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を行う。

これらの権限を委任した理由は、当社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ある。なお、報酬諮問委員会は、社外取締役4名、社内取締役1名、人事担当執行役員1名の計6名で構成され、社外取締役が委員長を務めている。

また、在任期間中における功績に鑑みた報酬等については、報酬諮問委員会とは別の全委員を社外取締役により構成する委員会を設け、支給の要否や内容等を審議のうえ、取締役会において、その具体的内容および額ならびに支給手続きを決定する。

なお、監査役の個人別の報酬等の額については監査役の協議によって決定する。

③ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

	報酬の種類	株主総会決議の概要	株主総会決議の年月日等
取締役	固定報酬 および 業績連動報酬	最高限度額として年額13億円以内（うち社外取締役1億円以内）	2020年6月26日（第117期定時株主総会） 決議時の員数：取締役11名（うち社外取締役4名）
	ストック オプション	年額3億6,000万円以内および定時株主総会の日から1年以内の日 に発行する新株予約権の上限を「450個」（社外取締役を除く）	2021年6月29日（第118期定時株主総会） 決議時の員数：取締役11名（うち社外取締役4名）
監査役	固定報酬	年額1億9,000万円以内	2014年6月27日（第111期定時株主総会） 決議時の員数：監査役4名

④ 取締役の個人別の報酬等の内容が上記②の決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役の個人別の報酬等の内容については、報酬諮問委員会を3回開催し、客観的かつ十分な情報収集を行ったうえで審議を行い、業績連動部分の算定方法、支給係数、報酬水準等について当該決定方針との整合性を含めた多面的な検討に基づいたものであり、適切であると判断しております。

なお、当事業年度に係る取締役の個人別報酬等の内容の決定に関する報酬諮問委員会の開催状況と審議事項は下表のとおりであります。

報酬諮問委員会の開催状況と審議事項

	審議事項
2023年10月26日	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬を取り巻く最新環境 2023年度役員報酬体系の運用状況 2024年度報酬方針の是正要否
2024年3月28日	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度報酬水準（案） 2023年度業績連動報酬の業績連動係数に係る内容
2024年4月24日	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度業績連動報酬の業績連動係数に係る内容

(注) 3回中3回については、客観的な立場からの情報提供および助言を目的として、WTW社の報酬アドバイザーが陪席いたしました。

(3) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職の状況等

「(1) 取締役および監査役」に記載の重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

② 社外役員の主な活動状況

区分	氏名	取締役会出席状況	主な活動状況
社外取締役	川田 達 男	16回開催のうち 15回出席 (93.8%)	企業経営者としての豊かな経験と高い見識をいかして独立した立場から当社経営を監督いただくとともに、ビジネスモデルの転換やイノベーション創出などに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを期待しております。当事業年度中におきましては、財務状況に関する取締役会への定期報告や経営層と事業現場とのコミュニケーションの重要性を提言いただくなど、業務執行に対する監督や助言などの社外取締役としての役割を適切に果たしていただきました。
	牧野 明 次	16回開催のうち 15回出席 (93.8%)	企業経営者としての豊かな経験と高い見識をいかして独立した立場から当社経営を監督いただくとともに、エネルギーや環境分野、サービスビジネスに関わる観点を含めた広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを期待しております。当事業年度中におきましては、投資案件におけるリスクへの構えの重要性について提言いただくなど、業務執行に対する監督や助言などの社外取締役としての役割を適切に果たしていただきました。
	鳥井 信 吾	16回開催のうち 16回出席 (100%)	企業経営者としての豊かな経験と高い見識をいかして独立した立場から当社経営を監督いただくとともに、顧客ニーズを先取りする企業経営やESG活動を通じた企業価値向上などの観点を含めた広範かつ高度な視野から経営全般に関して提言いただくことを期待しております。当事業年度中におきましては、品質や安全の重要性や将来起こりうるリスクへの備えについて提言いただくなど、業務執行に対する監督や助言などの社外取締役としての役割を適切に果たしていただきました。
	新居 勇 子	16回開催のうち 16回出席 (100%)	企業経営者としての豊かな経験と高い見識をいかして独立した立場から当社経営を監督いただくとともに、広範かつ高度な視野から消費者視点に立脚した経営や女性社員のさらなる活躍推進策など経営全般に関して提言いただくことを期待しております。当事業年度中におきましては、グローバルでの安全教育の重要性を提言いただくなど、業務執行に対する監督や助言などの社外取締役としての役割を適切に果たしていただきました。

区分	氏名	出席状況		主な活動状況
		取締役会	監査役会	
社外監査役	矢野 龍	16回開催のうち 15回出席 (93.8%)	15回開催のうち 15回出席 (100%)	企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づく適正な監査に加え、海外での豊富な事業経験で培われた広範かつ高度な視野から提言いただくことを期待しております。当事業年度におきましては、グローバルなコンプライアンス体制の重要性について提言いただくなど、適正な監査を実施していただきました。
	長島 徹	16回開催のうち 16回出席 (100%)	15回開催のうち 15回出席 (100%)	企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づく適正な監査に加え、グローバルな企業経営の経験で培われた広範かつ高度な視野から提言いただくことを期待しております。当事業年度におきましては、グローバル事業における品質の重要性について提言いただくなど、適正な監査を実施していただきました。
	北本 佳永子	12回開催のうち 11回出席 (91.7%)	9回開催のうち 8回出席 (88.9%)	公認会計士としての多くの企業監査実績を通じた豊かな経験と高い見識に基づく適正な監査に加え、財務会計の高度な専門性から提言いただくことを期待しております。当事業年度におきましては、グローバルな監査体制の重要性について提言いただくなど、適正な監査を実施していただきました。

(注) 北本佳永子氏は、2023年6月29日開催の当社第120期定時株主総会において社外監査役に選任され同年7月1日に就任しておりますので、同日以降に開催された取締役会および監査役会の出席回数および開催回数を記載しております。

③ 社外役員の責任限定契約に関する事項

当社は、会社法第427条第1項ならびに当社定款第25条および第33条に基づき、社外取締役および社外監査役的全員と同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役、監査役、執行役員、専任役員および当社子会社の取締役、監査役を被保険者として、役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずる損害が填補されます。ただし、被保険者が法令に違反すると認識しながら行った行為に起因して生じた損害は填補されません。当該保険契約の保険料は、その全額を当社の負担としております。

5. 会計監査人に関する事項

(1) 当社の会計監査人の名称	有限責任監査法人トーマツ
(2) 当社の当事業年度に係る会計監査人への報酬等の額	307百万円
(3) 会計監査人の報酬等の額について監査役会が同意した理由	監査役会は、会計監査人の報酬等について、取締役、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手し、報告を受けたうえで、会計監査人の従前の活動実績および報酬実績と当事業年度における会計監査人の活動計画および報酬見積りとの算出根拠を確認し、審議した結果、これらについて適切であると判断したため、会計監査人の報酬等の額について、会社法第399条第1項の同意を行っております。
(4) 当社に対する会計監査人の非監査業務の内容	当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である以下の業務を委託し対価を支払っております。 CSR（企業の社会的責任）に関する助言業務等
(5) 会計監査人の解任または不再任決定の方針	監査役会は、会社法第340条第1項各号に定める会計監査人の解任事由に該当する場合のほか、適格性や独立性を害する事由の発生等により会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合には、会計監査人の解任または不再任に関する議題を株主総会に提案します。
(6) 当社および当社の連結子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の合計額	307百万円
(7) その他の事項	当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人の監査（会社法または金融商品取引法およびこれに相当する外国の法令を含む）を受けている当社の重要な子会社 大金（中国）投資有限公司 大金空調（上海）有限公司 大金機電設備（蘇州）有限公司 大金空調（蘇州）有限公司 大金フッ素化学（中国）有限公司 麦克维尔中央空调有限公司

6. 業務の適正を確保するための体制等の整備についての決議の内容の概要

〈内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況、運用状況の概要〉

会社法および会社法施行規則に基づく、当社グループの業務の適正を確保するための体制ならびに主な運用状況は、以下のとおりであり、それぞれの取り組みを踏まえた内部統制の整備・運用状況について「内部統制委員会」にて点検・確認し、取締役会に報告します。同委員会は、代表取締役社長兼CEO（十河 政則）を委員長、経理財務本部長（専務執行役員 高橋 孝一）、法務・コンプライアンス・知財センター室長（執行役員 山本 雅史）、経営企画室長（執行役員 植田 博昭）、内部監査室長、コーポレートコミュニケーション室長を委員として、また、常勤監査役（植松 弘成、多森 久夫）をオブザーバーとして構成されております。

（当期における主な運用状況）

・「内部統制委員会」を2回開催し、審議内容を取締役に報告しました。

（1）取締役、使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

コンプライアンス体制を確立し、グループ全体にわたってのコンプライアンス上の問題点の把握とスピーディーな対応に努めます。具体的には、

- ①グループ経営理念（2002年）、企業倫理ハンドブック等に定めた経営の基本的方向や行動規範に従って、自らの職務の執行を律し、率先して実践します。
- ②役員・部門長を構成メンバーとする「企業倫理・リスクマネジメント委員会」を設置し、そのもとで法務・コンプライアンス・知財センターが中心となって、グループ全体への法令遵守の徹底をはかります。各部門・グループ会社には、コンプライアンス・リスクマネジメントリーダーを任命・配置し、各部門・会社内での法令遵守・コンプライアンスの徹底をはかるとともに、「コンプライアンス・リスクマネジメントリーダー会議」、「グループコンプライアンス・リスクマネジメントリーダー会議」を開催し、情報の共有化と課題の把握、対策の実行を推進します。
- ③当社独自の「自己点検システム」を導入し、毎年、各部門・グループ会社が、法令面、リスク面でのセルフチェックを行います。また、自己点検結果を受けたうえで、法務・コンプライアンス・知財センターで「法令監査」を各部門・グループ会社に対して実施するとともに、内部監査室による業務監査の中で法令遵守についても確認します。
- ④企業倫理相談窓口を設け、報告・通報を受けた法務・コンプライアンス・知財センターはその内容を調査し、再発防止策を担当部門と協議のうえ、決定し、速やかな全社的措置を推進する体制を確立します。
- ⑤社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、企業倫理ハンドブックでも徹底のとおり、組織として、毅然とした態度で臨みます。
- ⑥経営層、従業員層それぞれの層でのコンプライアンス教育、企業倫理教育などの定期・不定期での実施と、その一層の充実をはかります。

(当期における主な運用状況)

- ・「企業倫理・リスクマネジメント委員会」を2回開催し、法令遵守に関する全社課題の共有と対策について審議しました。また、「コンプライアンス・リスクマネジメントリーダー会議」を10回開催し、法令遵守・コンプライアンス対策の徹底をはかりました。さらに、アジア・オセアニア域、欧州域、中国域での「域内法務・コンプライアンス会議」を開催しました。
- ・「自己点検システム」に基づき、各部門・グループ会社において、自己点検およびリスクアセスメントを実施し、その結果を「企業倫理・リスクマネジメント委員会」にて審議しました。
- ・役員・従業員それぞれを対象として、コンプライアンス研修、人権研修、ハラスメント防止研修等を行いました。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理・開示に関する体制

重要な会議、委員会等の議事録については、別途定める社内規程に基づき、保存年限を個別に定め保存します。また、重要な情報の社外開示については、「情報開示委員会」にて重要開示情報の網羅性・適正性の確保をはかり、アカウントビリティの一層の充実をめざします。

(当期における主な運用状況)

- ・取締役会等の重要な会議・委員会の議事録は、社内規程に基づき、保存しております。
- ・「情報開示委員会」を四半期決算開示前に定期開催し、決算関連書類の記載内容の適切性について審議しました。非財務情報など重要開示情報についても都度審議しました。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

業務を担当する取締役ならびに執行役員は、PL・品質、安全、生産・販売活動、災害等をはじめとして、自らの担当領域について、グループ横断的にリスク管理の体制を構築する権限と責任を有します。そのうえで、全社横断的リスクについて、リスクマネジメント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・コンプライアンス・知財センターが中心となって、リスクアセスメントに基づき、重要リスクを特定し、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で審議のうえ、リスク対策を講じます。

(当期における主な運用状況)

- ・当期の重要リスクを、情報管理、品質、海外危機管理、経済安全保障、人権対応、自然災害対策、安全対策、不正会計処理防止等と定め、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」にて審議し、それぞれの対策を実行しました。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役を少数化しての実質的な議論に基づく迅速な意思決定の確保と、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狙いとする「執行役員制」により、

効率的な執行体制を確保します。

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付けし、課題解決のスピードアップをはかります。取締役会規程・執行役員会規程・稟議規程をはじめとした社内規程に基づく、職務権限および意思決定ルールにより、取締役ならびに執行役員の職務の執行が適正かつ効率的に行われる体制をとります。独立性・中立性を持った外部の視点からの経営意思決定への参画、アドバイス・助言とともに、取締役・執行役員の職務執行の効率性を高めるための牽制機能を期待し、当社と利害関係を有しない社外取締役を常時4名以上在籍するようにします。

(当期における主な運用状況)

- ・取締役会を16回開催しました。社外取締役4名はほぼ全回出席し、経営課題について適切な指摘を受けました。
- ・執行役員が参画する「執行役員会」を22回開催しました。
- ・「最高経営会議」を2回開催し、戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマである冷媒事業、暖房・給湯事業について審議しました。

(5) 当該株式会社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社およびグループ会社は、グループ全体の企業価値の向上をはかり、社会的責任を全うするために、グループ経営理念に基づいての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・評価を行いながらグループ全体としての業務の適正をはかります。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はかり、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定め、日常業務のサポート等絶えず連携をはかったの施策推進を行います。同時に、「グループ経営会議」を設け、グループベースでの情報の共有化、基本方針の浸透とグループ会社の課題解決の促進・支援を行います。

また、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月に改訂、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ます。

内部統制報告制度（金融商品取引法）に対応すべく、2005年8月より、「財務報告に係る内部統制システムの整備・構築」に着手しており、グループ全体にわたっての財務報告に影響する業務プロセスの適正性を確保すべく体制の整備・構築をはかります。金融商品取引法第24条の4の4に規定する内部統制報告書の有効かつ適切な提出のため、これまで構築してきた仕組みが適正に機能することを継続的に評価し、必要な是正を行うとともに、金融商品取引法およびその他関係法令等との適合性を継続的に確保します。また、内部統制報告制度とあわせ、2008年度に「グローバル経理規程」を策定、

グローバルレベルで周知し、経理・決算面での有効性・適正性の向上に努めます。

また、全社的に事業部門および子会社での経理機能の強化、経理財務本部による「会計監査」の実施、内部監査室による「特別監査」の実施、各事業部門におけるセルフモニタリングの充実・強化、および経理担当者の教育ならびに経理財務本部によるモニタリングの実施、さらには、法務・コンプライアンス・知財センターによるコンプライアンスの重要性の発信機能強化など、信頼性のある財務報告作成のための適切な仕組みを構築・強化します。

(当期における主な運用状況)

- ・取締役会および執行役員会の議事結果を各部門・会社へ通達し、全社課題に関する情報の共有化をはかりました。
- ・財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について評価し、必要な是正を実施するとともに、その内容を取締役に報告しました。
- ・会計処理の適切性を確認するために、「会計監査」、「特別監査」などを実施するとともに、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」にて取り組み状況を審議しました。

(6) 監査役監査の実効性確保

監査役は、取締役会のみならず執行役員会、技術・商品戦略会議にも出席し、報告を受けるとともに、意見を述べる機会を確保します。同時に、監査の実効性を確保するため、経営、業績に影響を及ぼす重要な事項については、監査役会が都度報告を受ける体制を整備します。一方、当社およびグループ会社の取締役および役職員は、業務執行に関して監査役へ報告すべき事項は、速やかに適切な報告を行います。また、当該報告を理由に不利益な扱いを行うことを禁止する旨を当社およびグループ会社の役職員に周知します。

監査役は、代表取締役、執行役員、監査法人とそれぞれ定期的に意見交換会を開催します。同時に、各種の重要な会議に出席し、関係部署の調査、稟議書の確認などにより、その権限が支障なく行使できる社内体制をグループ全体に確立します。また、こうした体制を担保すべく、主要なグループ会社については、監査責任者を任命し、情報の流れの円滑化に努めます。同時に、監査役は、定期的に監査責任者を招集し、「グループ監査会議」を開催、情報の交換、監査手法の研鑽に努めます。また、監査役の職務執行に必要な費用については、都度負担します。

監査役の職務を補助する監査役スタッフを配置し、監査業務を補助する監査役室を設置しております。監査役室スタッフは監査役の指揮命令下で職務執行しており、人事異動、評価等については、監査役会の意見を尊重します。

(当期における主な運用状況)

- ・監査役は、代表取締役と2回、取締役や執行役員と29回、監査法人と33回、意見交換会を行いました。また、国内外の主要なグループ会社の監査責任者および内部監査責任者を招集し、「グループ監査会議」を開催しました。

● 連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 2024年3月31日現在	前期(ご参考) 2023年3月31日現在	科目	当期 2024年3月31日現在	前期(ご参考) 2023年3月31日現在
資産の部			負債の部		
流動資産	2,726,598	2,427,082	流動負債	1,566,990	1,449,321
現金及び預金	737,961	617,663	支払手形及び買掛金	326,033	352,647
受取手形、売掛金及び契約資産	815,305	706,315	短期借入金	363,205	293,541
商品及び製品	696,363	668,310	コマーシャル・ペーパー	50,419	79,000
仕掛品	75,932	65,518	1年内償還予定の社債	10,000	20,000
原材料及び貯蔵品	275,446	259,555	1年内返済予定の長期借入金	63,446	53,900
その他	148,126	128,901	リース債務	40,087	30,442
貸倒引当金	△ 22,536	△ 19,180	未払費用	273,044	247,491
固定資産	2,153,631	1,876,599	未払法人税等	41,261	37,726
有形固定資産	1,134,982	900,944	役員賞与引当金	353	377
建物及び構築物	422,744	350,102	製品保証引当金	104,616	85,528
機械装置及び運搬具	347,884	277,460	その他	294,521	248,663
土地	85,135	71,309	固定負債	625,936	575,266
リース資産	5,476	4,692	社債	130,000	140,000
建設仮勘定	202,520	139,715	長期借入金	194,918	174,148
その他	71,220	57,664	リース債務	116,110	96,597
無形固定資産	683,726	658,454	繰延税金負債	110,193	103,554
のれん	306,627	304,331	退職給付に係る負債	19,910	18,176
顧客関連資産	246,186	237,220	その他	54,804	42,789
その他	130,912	116,901	負債合計	2,192,927	2,024,587
投資その他の資産	334,922	317,200	純資産の部		
投資有価証券	171,857	169,602	株主資本	2,057,695	1,874,999
長期貸付金	1,381	744	資本金	85,032	85,032
繰延税金資産	52,249	41,011	資本剰余金	78,014	79,478
退職給付に係る資産	27,419	23,189	利益剰余金	1,896,173	1,712,165
その他	82,564	83,168	自己株式	△ 1,525	△ 1,676
貸倒引当金	△ 550	△ 516	その他の包括利益累計額	579,840	360,031
資産合計	4,880,230	4,303,682	その他有価証券評価差額金	65,729	51,980
			繰延ヘッジ損益	358	459
			為替換算調整勘定	524,273	315,392
			退職給付に係る調整累計額	△ 10,520	△ 7,801
			新株予約権	3,771	3,116
			非支配株主持分	45,994	40,947
			純資産合計	2,687,302	2,279,095
			負債純資産合計	4,880,230	4,303,682

※ 百万円未満の端数は切捨てて表示している。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	2023年 4月 1日から 2024年 3月31日まで	2022年 4月 1日から 2023年 3月31日まで
売上高	4,395,317	3,981,578
売上原価	2,885,644	2,650,102
売上総利益	1,509,673	1,331,476
販売費及び一般管理費	1,117,536	954,443
営業利益	392,137	377,032
営業外収益	29,955	29,061
受取利息	16,108	11,563
受取配当金	5,015	5,417
持分法による投資利益	1,605	1,697
為替差益	—	3,795
補助金収入	1,936	3,212
その他	5,289	3,373
営業外費用	67,600	39,849
支払利息	44,900	20,293
和解金	2,570	4,240
インフレ会計調整額	12,501	8,541
為替差損	1,112	—
その他	6,515	6,773
経常利益	354,492	366,245
特別利益	46,297	17,500
土地売却益	37	—
投資有価証券売却益	46,259	16,085
関係会社清算益	—	475
新株予約権戻入益	—	5
保険差益	—	933
特別損失	15,494	10,361
固定資産処分損	2,839	1,036
土地売却損	—	10
投資有価証券評価損	409	343
関係会社株式売却損	0	1
関係会社清算損	—	93
関係会社整理損	—	293
減損損失	12,244	8,582
その他	0	—
税金等調整前当期純利益	385,294	373,384
法人税、住民税及び事業税	129,010	128,378
法人税等調整額	△ 13,550	△ 20,436
法人税等合計	115,459	107,941
当期純利益	269,835	265,443
非支配株主に帰属する当期純利益	9,523	7,688
親会社株主に帰属する当期純利益	260,311	257,754

※ 百万円未満の端数は切捨てて表示している。

連結株主資本等変動計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	85,032	79,478	1,712,165	△ 1,676	1,874,999
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△ 76,112		△ 76,112
親会社株主に帰属する当期純利益			260,311		260,311
連結子会社の決算期変更に伴う増減			△ 191		△ 191
自己株式の取得				△ 6	△ 6
自己株式の処分		399		158	557
連結子会社の増資による持分の増減		△ 858			△ 858
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 1,003			△ 1,003
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額 (純額)					
連結会計年度中の変動額合計	—	△ 1,463	184,007	151	182,695
当期末残高	85,032	78,014	1,896,173	△ 1,525	2,057,695

	その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	51,980	459	315,392	△ 7,801	360,031	3,116	40,947	2,279,095
連結会計年度中の変動額								
剰余金の配当								△ 76,112
親会社株主に帰属する当期純利益								260,311
連結子会社の決算期変更に伴う増減								△ 191
自己株式の取得								△ 6
自己株式の処分								557
連結子会社の増資による持分の増減								△ 858
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△ 1,003
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額 (純額)	13,749	△ 100	208,880	△ 2,719	219,809	655	5,046	225,512
連結会計年度中の変動額合計	13,749	△ 100	208,880	△ 2,719	219,809	655	5,046	408,207
当期末残高	65,729	358	524,273	△ 10,520	579,840	3,771	45,994	2,687,302

※ 百万円未満の端数は切捨てて表示している。

連結キャッシュ・フロー計算書 (ご参考)

(単位：百万円)

区 分	当 期	前 期
	2023年 4月 1日から 2024年 3月31日まで	2022年 4月 1日から 2023年 3月31日まで
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	385,294	373,384
減価償却費	169,979	142,728
減損損失	12,244	8,582
のれん償却額	45,585	39,496
受取利息及び受取配当金	△ 21,123	△ 16,981
支払利息	44,900	20,293
持分法による投資損益 (△は益)	△ 1,605	△ 1,697
投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 46,259	△ 16,085
投資有価証券評価損益 (△は益)	409	343
売上債権の増減額 (△は増加)	△ 36,092	△ 61,814
棚卸資産の増減額 (△は増加)	36,528	△267,554
仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 56,770	24,178
未払金の増減額 (△は減少)	6,103	1,434
未払費用の増減額 (△は減少)	△ 2,180	25,279
その他	22,385	17,245
小 計	559,398	288,831
法人税等の支払額	△138,915	△127,708
その他	△ 20,915	△ 2,226
営業活動によるキャッシュ・フロー	399,567	158,896
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△242,633	△175,076
投資有価証券の取得による支出	△ 1,450	△ 2,776
投資有価証券の売却による収入	68,654	40,592
事業譲受による支出	△ 10,461	△ 5,496
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 9,968	△ 63,993
連結の範囲の変更を伴う子会社出資金の取得による支出	—	△ 41,162
定期預金の増減額 (△は増加)	△ 28,592	31,967
その他	△ 2,737	△ 13,849
投資活動によるキャッシュ・フロー	△227,188	△229,793
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	17,867	270,217
長期借入れによる収入	60,479	76,116
長期借入金の返済による支出	△ 58,294	△357,476
社債の発行による収入	—	39,837
社債の償還による支出	△ 20,000	△ 30,000
配当金の支払額	△ 76,083	△ 61,468
リース債務の返済による支出	△ 47,189	△ 40,953
その他	△ 6,402	△ 9,361
財務活動によるキャッシュ・フロー	△129,623	△113,088
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	42,752	14,996
V 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	85,508	△168,989
VI 現金及び現金同等物の期首残高	548,242	717,802
VII 連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	257	△ 570
VIII 現金及び現金同等物の期末残高	634,008	548,242

※ 百万円未満の端数は切捨てて表示している。

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 2024年3月31日現在	前期(ご参考) 2023年3月31日現在	科目	当期 2024年3月31日現在	前期(ご参考) 2023年3月31日現在
資産の部			負債の部		
流動資産	513,940	495,997	流動負債	424,912	448,979
現金及び預金	31,512	40,689	支払手形	3,402	4,611
受取手形	2,020	1,491	買掛金	53,899	61,695
売掛金	115,279	132,848	短期借入金	141,958	126,636
商品及び製品	76,575	85,825	コマーシャル・ペーパー	45,000	79,000
仕掛品	22,369	20,734	1年内償還予定の社債	10,000	20,000
原材料及び貯蔵品	23,611	23,711	1年内返済予定の長期借入金	9,940	8,600
前払費用	2,587	2,211	リース債務	304	291
短期貸付金	181,855	156,294	未払金	31,369	29,808
未収入金	45,554	17,292	未払費用	15,267	14,085
その他	12,576	14,898	未払法人税等	7,481	6,146
貸倒引当金	△ 1	△ 1	契約負債	3,203	3,075
固定資産	1,262,940	1,232,919	預り金	79,899	72,010
有形固定資産	190,126	177,872	役員賞与引当金	353	377
建物	76,748	65,269	製品保証引当金	5,275	5,969
構築物	7,708	6,606	設備関係支払手形	4,418	6,165
機械及び装置	54,522	49,276	設備関係未払金	12,509	9,980
車両運搬具	87	110	その他	628	523
工具、器具及び備品	16,474	13,974	固定負債	174,093	185,095
土地	24,367	24,367	社債	130,000	140,000
リース資産	785	672	長期借入金	35,473	40,536
建設仮勘定	9,430	17,595	リース債務	566	453
無形固定資産	3,905	4,128	長期未払金	259	259
特許権等	3,905	4,128	退職給付引当金	3,526	2,999
投資その他の資産	1,068,908	1,050,917	繰延税金負債	1,610	—
投資有価証券	157,283	157,336	その他	2,656	845
関係会社株式	741,875	720,840	負債合計	599,005	634,074
関係会社出資金	111,035	111,035	純資産の部		
関係会社長期貸付金	32,690	33,534	株主資本	1,109,174	1,040,493
長期貸付金	397	276	資本金	85,032	85,032
長期前払費用	617	183	資本剰余金	86,524	86,125
前払年金費用	18,882	17,027	資本準備金	82,977	82,977
繰延税金資産	—	3,453	その他資本剰余金	3,547	3,148
差入保証金	6,531	6,826	自己株式処分差益	3,547	3,148
その他	41	848	利益剰余金	939,133	871,003
貸倒引当金	△ 447	△ 447	利益準備金	6,066	6,066
資産合計	1,776,881	1,728,916	その他利益剰余金	933,066	864,937
			固定資産圧縮積立金	3,840	3,847
			特定株式取得積立金	329	353
			別途積立金	146,210	146,210
			繰越利益剰余金	782,686	714,526
			自己株式	△ 1,516	△ 1,667
			評価・換算差額等	64,929	51,232
			その他有価証券評価差額金	64,835	51,261
			繰延ヘッジ損益	94	△ 29
			新株予約権	3,771	3,116
			純資産合計	1,177,875	1,094,842
			負債純資産合計	1,776,881	1,728,916

※ 百万円未満の端数は切捨てて表示している。

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	2023年 4月 1日から 2024年 3月31日まで	2022年 4月 1日から 2023年 3月31日まで
売上高	733,157	763,994
売上原価	528,411	542,597
売上総利益	204,746	221,397
販売費及び一般管理費	186,061	174,015
営業利益	18,685	47,382
営業外収益	112,155	112,171
受取利息	13,427	6,995
有価証券利息	32	29
受取配当金	94,436	100,130
為替差益	3,464	4,028
その他	795	987
営業外費用	14,845	12,730
支払利息	12,586	6,751
社債利息	461	645
デリバティブ評価損	945	312
和解金	—	3,408
その他	852	1,613
経常利益	115,996	146,822
特別利益	46,020	16,781
投資有価証券売却益	46,006	16,085
関係会社清算益	—	687
新株予約権戻入益	—	5
保険差益	14	2
特別損失	2,006	782
固定資産処分損	464	436
土地売却損	—	10
投資有価証券評価損	408	335
関係会社株式評価損	1,133	—
税引前当期純利益	160,010	162,821
法人税、住民税及び事業税	18,577	25,805
法人税等調整額	△ 2,809	△ 5,758
当期純利益	144,242	142,775

※ 百万円未満の端数は切捨てて表示している。

株主資本等変動計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本										
	資本金	資本剰余金			利益剰余金						利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金					
			自己株式処分差益			固定資産圧縮積立金	特定株式取得積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	85,032	82,977	3,148	86,125	6,066	3,847	353	146,210	714,526	871,003	
事業年度中の変動額											
剰余金の配当									△ 76,112	△ 76,112	
固定資産圧縮積立金の取崩						△ 6			6	-	
特定株式取得積立金の積立							52		△ 52	-	
特定株式取得積立金の取崩							△ 76		76	-	
当期純利益									144,242	144,242	
自己株式の取得											
自己株式の処分			399	399							
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)											
事業年度中の変動額合計	-	-	399	399	-	△ 6	△ 24	-	68,160	68,129	
当期末残高	85,032	82,977	3,547	86,524	6,066	3,840	329	146,210	782,686	939,133	

	株主資本		評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計		
当期首残高	△ 1,667	1,040,493	51,261	△ 29	51,232	3,116	1,094,842
事業年度中の変動額							
剰余金の配当		△ 76,112					△ 76,112
固定資産圧縮積立金の取崩		-					-
特定株式取得積立金の積立		-					-
特定株式取得積立金の取崩		-					-
当期純利益		144,242					144,242
自己株式の取得	△ 6	△ 6					△ 6
自己株式の処分	158	557					557
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)			13,573	123	13,697	655	14,352
事業年度中の変動額合計	151	68,680	13,573	123	13,697	655	83,033
当期末残高	△ 1,516	1,109,174	64,835	94	64,929	3,771	1,177,875

※ 百万円未満の端数は切捨てて表示している。

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2024年5月8日

ダイキン工業株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

大阪事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 北村 嘉章

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石原 伸一

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 伊藤 穰

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ダイキン工業株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ダイキン工業株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し

適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2024年5月8日

ダイキン工業株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 北村 嘉章
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 石原 伸一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 伊藤 穰

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ダイキン工業株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第121期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの第121期事業年度の取締役の職務執行に関して、監査役が作成した監査役監査報告に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、当期の監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施の状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に基づき、当期の監査方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役等からその職務の執行状況について報告を受け、随時説明を求めるとともに、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通を図るとともに、事業の報告及び説明を受け、必要に応じて海外を含む子会社に赴き、その業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の状況を監視及び検証いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を、「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備・運用している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務執行に関しては、子会社に関する職務も含め、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年5月9日

ダイキン工業株式会社 監査役会

社外監査役 矢野 龍 ㊟

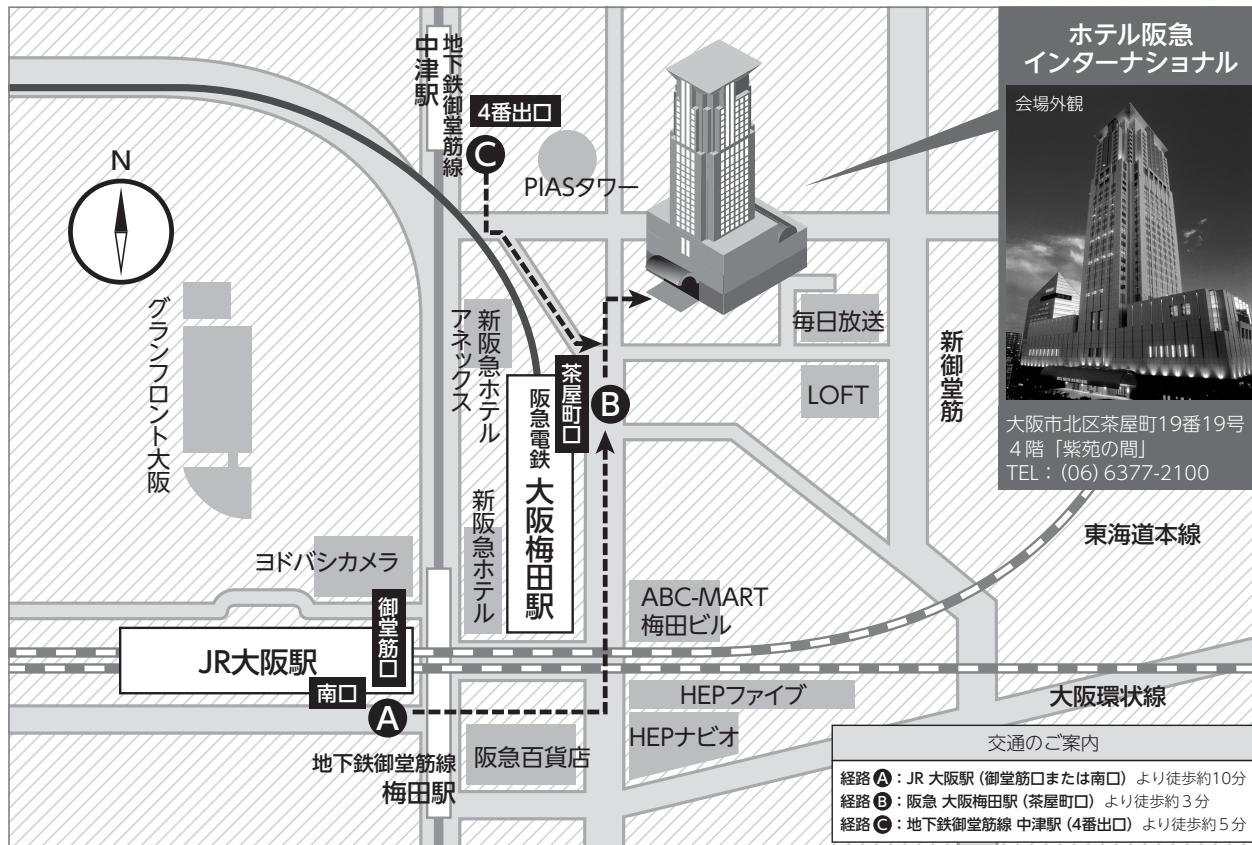
社外監査役 長島 徹 ㊟

社外監査役 北本佳永子 ㊟

監査役（常勤） 植松 弘 成 ㊟

監査役（常勤） 多森 久 夫 ㊟

ダイキン工業株式会社 株主総会会場ご案内図



株主のみなさまへのお知らせ

- 本株主総会では、インターネットによるライブ配信を行う予定です。あわせて、事前に株主のみなさまからのご質問を受付いたします。詳細につきましては、本招集ご通知5頁から6頁までをご参照ください。
- お土産のご用意はございません。何卒ご了承ください。



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。



環境に配慮したFSC®
認証紙と植物油インキを
使用しています。