

第123期 定時株主総会 招集ご通知

●開催日時

2026年6月26日（金曜日）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）による議決権行使期限

2026年6月25日（木曜日）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け付けいたします。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123期定時株主総会招集ご通知	1
議決権行使のご案内	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 補欠監査役1名選任の件	23
第4号議案 取締役の報酬額改定の件	24
第5号議案 取締役（社外取締役を除く。）に 対する事後交付による株式報酬 制度の導入に関する報酬額等 および内容の決定の件	25
事業報告	33
連結計算書類	59
計算書類	63
監査報告書	66

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 竹 中 直 文

第123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123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123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）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32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2026年6月25日（木曜日）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）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：2026年6月26日（金曜日）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123期（2025年4月1日から2026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123期（2025年4月1日から2026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 補欠監査役1名選任の件
第4号議案 取締役の報酬額改定の件
第5号議案 取締役（社外取締役を除く。）に対する事後交付による株式報酬制度の導入に関する報酬額等および内容の決定の件

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、
2026年6月25日（木曜日）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）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.mufg.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ウェブサイトから議決権をご行使いただけます。

【行使期限】2026年6月25日（木曜日）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（インターネット）による議決権の行使について」（3頁から4頁まで）を必ずご確認くださいませ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、法令および当社定款の規定に基づき、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ありません。なお、監査役および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

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。

議決権行使のご案内

株主総会における議決権行使は株主のみなさまの大切な権利です。
次のいずれかの方法により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

株主総会へご出席の場合



同封の議決権行使書用紙を会場
受付にご提出ください。

書面(議決権行使書)を郵送する場合



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、
ご返送ください。

※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れ
ていただきます。

電磁的方法(インターネット)による行使の場合



下記および次頁に記載の「電磁
的方法(インターネット)による
議決権の行使について」をご確
認いただき、議案の賛否をご入
力ください。

株主総会開催日時

2026年6月26日(金)午前10時
(受付開始 午前9時)

行使期限

2026年6月25日(木)
午後5時30分到着分まで

行使期限

2026年6月25日(木)
午後5時30分受付分まで

電磁的方法(インターネット)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、以下の内容をご確認いただき、次頁に記載のいずれかの方法でお手続きくださいますようお願いいたします。

＜ご利用上の留意点＞

- (1) 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。)
- (2) 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。
- (3) インターネットによる議決権行使は、2026年6月25日(木曜日)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。
- (4) 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。
- (5) 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

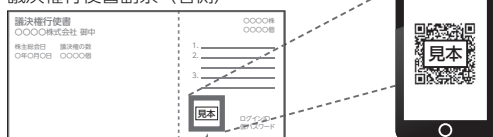
QRコードを読み取る方法

「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。

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。

議決権行使書副票（右側）



「ログイン用QRコード」はこちら

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。



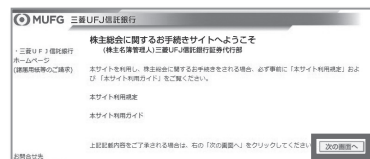
画面の案内に従って行使完了です

※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

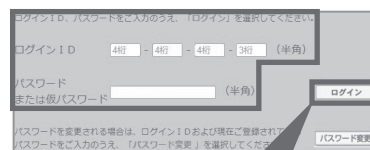
① 議決権行使サイトにアクセスする

議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufig.jp/>



「次の画面へ」をクリック

② お手持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

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。

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け付け**いたします。

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。

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け付けいたします。いただきましたご質問のうち、株主のみならず、皆さまの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ありません。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  事前質問 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

2026年6月18日(木曜日) 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)により議決権を行使いただきますようお願い申し上げます(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。
- 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。
- 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。
- 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あります。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時刻まで)

● 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123期の期末配当金につきましては、当期の連結業績が増益となりましたことから、前期に比べ1株につき30円増配し、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

なお、年間の配当金は、中間配当金を含め、1株につき10円増配の340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	175円
総額……………		51,248,143,100円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月29日

第2号議案 取締役10名選任の件

現在の取締役全員（9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、独立社外取締役の割合を高めることにより取締役会のモニタリング機能を強化することを目的として、社外取締役を1名増員して5名とし、社内取締役5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。

なお、取締役候補者のスキルセットは、17頁から22頁に記載しております。

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	男性	と が わ ま さ の り 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
2	再任	男性	た け な か な お ふ み 竹 中 直 文	代表取締役社長兼COO 内部統制委員会委員長
3	再任	男性	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	男性	ま き の あ き し 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	男性	と り い し ん ご 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	女性	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	新任	男性	ゲアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ Gerhard Korbinian Wiesheu	—
8	再任	男性	た か は し こ う い ち 高 橋 孝 一	取締役兼副社長執行役員 経理財務・予算、業務効率化推進担当 経理財務本部長
9	再任	女性	も り け い こ 森 圭 子	取締役兼執行役員 人材育成・女性活躍推進担当 秘書室 秘書担当部長
10	再任	男性	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・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

(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2026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

男性

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
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）	2024年 6月	当社代表取締役会長兼CEO（現職）

● 当社における地位および担当

- ・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

● 重要な兼職の状況

- ・公益財団法人ダイキン工業現代美術振興財団理事長

取締役候補者とした理由：十河政則氏は、代表取締役社長兼COO、代表取締役社長兼CEOを歴任、2024年6月からは代表取締役会長兼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)

再任

男性

所有する当社株式の数 3,200株

● 略歴

1986年 4月	当社入社	2021年 6月	当社専務執行役員
2012年 6月	当社専任役員	2024年 6月	当社代表取締役社長兼COO（現職）
2017年 6月	当社常務専任役員	2024年 7月	当社内部統制委員会委員長（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

- ・代表取締役社長兼COO
- ・内部統制委員会委員長

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・開発や販売、SCM、渉外など様々な事業活動に携わり、2024年6月からは代表取締役社長兼COOとして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) 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)

再任 社外取締役候補者
男性 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

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16回出席（100％）

- (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、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。
 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10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)

再任

社外取締役候補者

男性

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	2019年 4月	岩谷産業株式会社代表取締役会長 兼CEO
1998年 6月	同社取締役副社長	2026年 4月	同社代表取締役会長（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
- ・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・ソリューション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いました。

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。
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10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

男性

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
- ・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SDGs・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15回出席（93.8%）

- (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、製品保守・サービス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。
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6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
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

- ・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

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
とした理由および 高い見識を有しております。それらをいかし、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
期待される役割の概要 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
補者となりました。

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。
3. 新居勇子氏の社外取締役の在任期間は、本総会終結の時をもって5年であります。
4. 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

1987年	コメルツ銀行入行	2023年	同行プライベートバンキング部門 担当役員
2001年	メツツラー銀行入行		
2021年	同行エグゼクティブ・ボード・メンバー	2023年 7月	同行代表取締役社長（現職）

● 重要な兼職の状況

- ・メッツラー銀行代表取締役社長

社外取締役候補者: ゲアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ氏は、ドイツで300年以上の歴史をもつメッツラー銀行において代表取締役社長を務められるなど、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。これらをいか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、経営戦略・事業ポートフォリオ戦略や資本コストを意識した経営をはじめ、資本政策に関す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、今回、社外取締役候補者といたしました。

- (注) 1. ギアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. ギアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ氏が代表取締役を務めるメッツラー銀行と当社との間には、取引関係はありません。
3. ギアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ氏は社外取締役の候補者であり、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. ギアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ氏の選任をご承認いただいた場合、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。

8. 高橋 孝一 (1956年5月24日生)

再任

男性

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、 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	2024年 6月	当社取締役兼副社長執行役員（現職）

● 当社における地位および担当

- ・取締役兼副社長執行役員
- ・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。2024年6月からは取締役兼副社長執行役員を務め、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、引き続き取締役候補者となりました。

(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。

9. 森 圭子 (1974年9月9日生)

再任

女性

所有する当社株式の数 1,400株

● 略歴

1997年 4月	当社入社	2024年 6月	当社取締役（現職）
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

- ・取締役兼執行役員
- ・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。2024年6月からは取締役兼執行役員を務め、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、引き続き取締役候補者となりました。

(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。

10. Kanwal Jeet Jawa (1959年11月10日生)

再任

男性

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
2006年	ユニフレア・インディア社取締役社長	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 インディア 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）
		2024年 6月	当社グローバル戦略本部 空調インド・アフリカ地域支配人（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・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。

【第2号議案に係るご参考事項】

1. 取締役・監査役のスキルセットについての考え方

- 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。また、監査役会設置会社型の機関設計のもと、過半数を社外監査役とする監査役会を設置し、監査の実効性確保をはかっています。

- 当社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全体の監督を行い、企業価値のさらなる向上をめざすうえで、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「FUSION30」の推進に向けて、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、資本市場との対話や資本コスト等を踏まえた資本政策、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、ソリューションビジネスへの事業変革など、当社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うえで、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、当社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おります。

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、企業経営に必要となる各資質も重要であると考えています。

■ 以上に照らして、第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役10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表のとおりです。取締役会、監査役会として、上記に掲げた必要スキルが備わっているものと考えています。

- ・ 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。

うち、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おります。また、社外取締役5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、当社グループの重点戦略の推進に向けて、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おります。

- ・ 監査役は、当社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、当社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。

2. 取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役

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、 資本政策	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	ソリュー ション・ 事業変革
と がわ まさ のり 十 河 政 則	男性	代表取締役会長 兼 CEO	○	○	○			○	○	○
たけ なか なお ふみ 竹 中 直 文	男性	代表取締役社長 兼 COO	○		○		○	○		○
かわ だ たつ お 川 田 達 男	男性	社外取締役	○	○	○		○		○	○
まさ の あき じ 牧 野 明 次	男性	社外取締役	○	○	○			○	○	○
とり い しん ご 鳥 井 信 吾	男性	社外取締役	○	○	○				○	
あら い ゆう こ 新 居 勇 子	女性	社外取締役	○					○		
ゲアハルト・コルビン・ヴィースヘイ Gerhard Korbrian Wiesheu	男性	社外取締役	○	○		○				
たか はし こう いち 高 橋 孝 一	男性	取締役 兼 副社長執行役員	○		○	○				
もり けい こ 森 圭 子	女性	取締役 兼 執行役員	○					○		
カン ワル・ジート・ジャワ Kanwal Jeet Jawa	男性	取締役 兼 専務専任役員	○	○						

監査役

きた もと か え こ 北 本 佳永子	女性	社外監査役			○	○				
たか つき ふみ 高 槻 史	女性	社外監査役		○	○					
う かわ あつし 鵜 川 淳	男性	社外監査役	○		○	○				
うえ まつ こう せい 植 松 弘 成	男性	常勤監査役		○	○					
た もり ひさ お 多 森 久 夫	男性	常勤監査役			○	○				

※上記一覧は、各役員が有する専門性が高い主要な項目を表しており、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。

3. 各スキル項目の選定理由

スキル項目	各スキル項目の選定理由
企 業 経 営	・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。 ・当社は、特に社外取締役については、上場企業の取締役など経営実務経験者であることを求めている。
グローバルビジネス	・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。
法務・リスク管理・ガバナンス	・当社がグローバルグループとして成長拡大するうえで、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。
財 務 ・ 会 計、 資 本 政 策	・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。 ・グローバル企業として財務健全性の維持および資本効率の向上を重視した経営を行ううえでは、資本市場との対話、資本コストを意識した経営、株主還元政策、事業ポートフォリオ戦略等、資本政策に関する知見が必須。
技 術	・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。
人 的 資 本 ・ ダイバーシティマネジメント	・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。
サステナビリティ、 環境・エネルギー	・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うえでは、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、戦略経営計画「FUSION30」のもとで環境価値の創出を推進するうえでは、環境・エネルギーに関する知見・経験も必須。
ソリューション・ 事業変革	・戦略経営計画「FUSION30」で掲げる「ソリューションプロバイダへの変革」を推進するうえでは、機器販売中心から顧客起点・ライフサイクル価値提供型へと事業モデルを転換し、用途市場別攻略やサービス・計装・データ活用、投資配分まで含めて実行・監督しうる知見・経験が必須。

4. 各取締役・監査役が有する経験・知見と期待される役割

取締役

氏 名				各取締役が有する経験・知見と期待される役割
と 十	が わ 河	まさ 政	のり 則	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。現在は代表取締役会長兼CEOとして、強いリーダーシップのもと、2026年に策定した戦略経営計画「FUSION30」、特に中核テーマである「ソリューションプロバイダへの変革」を全社戦略として方向付けて、事業構造転換を主導し、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て、さらなるグループの成長発展をはかる。
たけ 竹	なか 中	なお 直	ふみ 文	生産・開発や販売、SCM、渉外など、様々な事業運営を経験。現在は代表取締役社長兼COOとして、戦略経営計画「FUSION30」の遂行を担い、特にソリューション・事業変革を全社横串で実装するなど、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。
かわ 川	だ 田	たつ 達	お 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、特に高付加価値提案型事業への転換や顧客課題起点のビジネスモデル変革、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。
まさ 牧	の 野	あき 明	じ 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、特に産業・エネルギー分野、環境分野における提案型事業の展開、サービス・ソリューションビジネスの収益性向上、顧客接点強化などの観点を軸に、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。
とり 鳥	い 井	しん 信	ご 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。
あら 新	い 居	ゆう 勇	こ 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。
ゲアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ Gerhard Korbinian Wiesheu				ドイツのメツツラー銀行等での国際金融・資産運用に関する豊かな経験と高い見識をいかし、経営戦略・事業ポートフォリオ戦略や資本コストを意識した経営をはじめ、資本政策に関する観点を軸に、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。
たか 高	はし 橋	こう 孝	いち 一	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。資本市場との対話を踏まえた財務戦略の推進、資本コストを意識した経営管理、株主還元政策など、資本政策に関する取り組みを通じて、当社の持続的な企業価値向上をはかる。
もり 森		けい 圭	こ 子	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はかる。
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いかし、さらなる事業拡大をはかる。

監査役

氏 名				各監査役が有する経験・知見と期待される役割
きた 北	もと 本	か 佳	え 永 こ 子	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いかし、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。
たか 高	つき 槻		ふみ 史	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いかし、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。
う 鵜	かわ 川		あつし 淳	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いかし、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。
うえ 植	まつ 松	こう 弘	せい 成	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。
た 多	もり 森	ひさ 久	お 夫	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。

第3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)

男性

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2026年7月に更新予定です。

第4号議案および第5号議案に共通する補足事項

取締役の報酬制度の改定について

当社の役員報酬体系については、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、当社企業グループ全体の価値の増大に資することを狙いとして構築してまいりました。

今般、当社は、次期戦略経営計画「FUSION30」の戦略目標の達成に即した新たな報酬体系のあり方について審議を重ね、本株主総会において第4号議案および第5号議案をご承認いただくことを条件として、新たな役員報酬制度へと改定することにしました。改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は、30頁から32頁に記載のとおりです。

第4号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬限度額（使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）は、2014年6月27日開催の第111期定時株主総会において年額13億円以内（うち社外取締役分は年額6,000万円以内）とご承認をいただいております。その後の2020年6月26日開催の第117期定時株主総会において、年額13億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）とご承認をいただいております。

今般、当社は、報酬諮問委員会における継続的な審議を経て、経営計画の実現と持続的な企業価値向上に向けて、株主をはじめステークホルダーの期待にさらに応える経営への挑戦意欲を当社の取締役に強く動機づける制度とすることを目的として、役員報酬制度を改定することといたしました。

その一環として、当社事業が急速かつグローバルに拡大する中で、当社企業価値をさらに高めうる外国人を含む優秀人材の確保や増員を可能にするとともに、取締役については報酬の中の業績連動部分の割合をさらに大きくすることで、インセンティブ効果を高め、一層の成果創出をはかるため、上記の取締役の報酬限度額について改定し、当社の取締役の固定報酬枠として年額8億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）、当社の取締役（社外取締役を除く。）の業績連動賞与枠として年額12億円以内とすることにつきご承認をお願いするものであります。

なお、第5号議案をご承認いただいた場合に導入する取締役（社外取締役を除く。）に対する事後交付による株式報酬制度とは別枠になります。また、取締役の報酬額には、従来どおり、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まないものといたします。

現在の取締役は9名（うち社外取締役4名）でありますが、第2号議案をご承認いただきますと、取締役は10名（うち社外取締役5名）となります。本議案の内容は、上記の目的、当社の事業規模、金銭報酬に関する算定の基準、取締役報酬全体に対して占める割合の水準、付与対象となる取締役の人数水準等の諸般の事情を勘案したものであり、独立社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会における審議および答申の結果を元に、改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿って取締役の個人別の報酬等の内容を定めるために必要かつ相当な内容であると判断しております。改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要については、後記30頁に記載の「参考事項」をご参照ください。

第5号議案

取締役（社外取締役を除く。）に対する事後交付による 株式報酬制度の導入に関する報酬額等および内容の決定の件

当社の取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。）の報酬につきましては、金銭報酬である固定報酬および業績連動報酬ならびに株式報酬型ストックオプション（新株予約権）で構成されており、これらの取締役報酬の上限金額等についてはそれぞれ以下のとおり、ご承認をいただいております。

（1）報酬額（株式報酬を除く）

当社の取締役の報酬限度額（使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）は、2014年6月27日開催の第111期定時株主総会において年額13億円以内（うち社外取締役分は年額6,000万円以内）とご承認をいただいております、その後の2020年6月26日開催の第117期定時株主総会において、年額13億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）とご承認をいただいておりますが、第4号議案を原案どおりにご承認いただきますと、固定報酬枠として年額8億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）、業績連動賞与枠として12億円以内となります。

（2）株式報酬（株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権）

当社の取締役（社外取締役を除く。）に対して発行する新株予約権（以下「株式報酬型ストックオプション」という。）に関する報酬限度額（使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）は、2021年6月29日開催の第118期定時株主総会において、年額3億6,000万円以内、各事業年度に係る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個とご承認をいただいております。

今般、当社は、報酬諮問委員会における継続的な審議を経て、経営計画の実現と持続的な企業価値向上に向けて、株主をはじめステークホルダーの期待にさらに応える経営への挑戦意欲を当社の取締役に強く動機づける制度とすることを目的として、役員報酬制度を改定することといたしました。その一環として、第4号議案の取締役の報酬の額とは別枠にて、対象取締役に對して、一定期間の勤務継続を条件として交付する事後交付による勤務継続型株式報酬（リストラクテッド・ストック・ユニット。以下「RSU」という。）および一定期間の勤務継続の条件に加えて業績評価指標の目標達成状況等に応じて支給率を変動させる事後交付による業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット。以下「PSU」という。）から構成される株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入することにつき、ご承認をお願いするものであります。

なお、本議案が承認可決された場合、従来の株式報酬型ストックオプションの制度は廃止とし、今後、当社の取締役に對して株式報酬型ストックオプションとしての新たな新株予約権の割当は行わないことといたします（既に付与済みのストックオプションは残存します。）。

本制度の概要

本制度は、当社定時株主総会の日から翌年に開催する当社定時株主総会の前日まで1年間（以下「付与対象期間」という。）に係る報酬として、RSUについては当社定時株主総会の日から3年後に開催する当社定時株主総会の前日までの連続する3年間（以下「勤務継続期間」という。）の勤務継続を条件として、PSUについては当該勤務継続の条件に加えて連続する3事業年度（以下「業績評価期間」という。）におけるROIC（投下資本利益率）およびTSR（株主総利回り）その他の当社取締役会において付与対象期間ごとに経営戦略等を踏まえて設定する評価指標（非財務指標を含む。以下「業績評価指標」という。）の目標達成状況等に基づく全社評価ならびに付与対象期間における個人評価等に応じて、それぞれ勤務継続期間終了後に株式ユニット数を確定させ、当該株式ユニット数に応じて当社普通株式（以下「当社株式」という。）の交付およびその交付にともない生じる納税費用に充当することを目的とした金銭の支給を行う事後交付型の株式報酬制度です。

本制度に基づく当社株式の発行または処分は、当社取締役会決議に基づき、以下のいずれかの方法で行うものといたします。

- ①対象取締役の報酬等として金銭の払込みまたは現物出資財産の給付を要せずに当社株式の発行または処分を行う方法（以下「無償交付構成」という。）
- ②対象取締役の報酬等として金銭報酬債権を支給し、対象取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付して、当社株式の発行または処分を受ける方法（なお、この方法による場合の1株あたりの払込金額は、当該発行または処分の決定に係る当社取締役会決議の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終値（当該日に終値が公表されない場合には終値の取得できる直近の日まで遡って算定する。）を基礎として対象取締役に特に有利とされない範囲で当社取締役会が決定した額とする。）（以下「現物出資構成」という。）

なお、本制度の対象となるRSUおよびPSUに係る初回の付与対象期間は2026年3月期に係る当社定時株主総会の日から2027年3月期に係る当社定時株主総会の前日までの1年間、初回の勤務継続期間は2026年3月期に係る当社定時株主総会の日から2029年3月期に係る当社定時株主総会の前日までの3年間、また、PSUに係る初回の業績評価期間は2027年3月31日に終了する事業年度から2029年3月31日に終了する事業年度までの3事業年度の予定です。翌年以降も、毎年、本議案で承認を受けた範囲内で、当社定時株主総会の日を基準とした1年間を付与対象期間とし、連続する3年間を勤務継続期間とし、連続する3事業年度を業績評価期間とする本制度の実施を予定しています。

(1) 交付する当社株式の数および支給する金銭の額の算定方法

本制度では、報酬諮問委員会の審議・答申に基づく当社取締役会決議により、各対象取締役の役位等に
応じて在任年度ごとに付与される本報酬の算定の基準となるユニット（1ユニット＝当社株式1株）の数
（以下「基準株式ユニット数」という。）のうち、(i) RSUに係る部分については勤務継続期間の勤務継続
を条件として、(ii) PSUに係る部分については当該勤務継続の条件に加えて業績評価期間における業績評
価指標の目標達成状況等に基づく全社評価および付与対象期間における個人評価等に応じた支給率（0％
から200％の範囲で変動する。）を乗じて、各対象取締役の最終的な株式ユニット数（以下「確定株式ユ
ニット数」という。）を確定し、確定株式ユニット数に応じて各対象取締役に交付する当社株式の数およ
び支給する金銭の額を決定します。

なお、本制度におけるRSUとPSUの構成割合は原則として基準株式ユニット数のうちRSUに係る部分が
30%、PSUに係る部分が70%となるように取締役会で決定します。また、確定株式ユニット数のうち、一
定割合（原則として50%）については、当社株式で交付し、残りは当社株式の交付にともない生じる納税
資金に充当することを目的とした金銭で支給します。ただし、対象取締役が日本非居住者である場合その
他対象取締役に對して当社株式を交付することが困難であると当社取締役会が認める場合には、当社株式
の交付を行わず、確定株式ユニット数の全部について金銭で支給することができるものとします。

当該当社株式（現物出資構成の場合には当該当社株式の交付のための金銭報酬債権）と当該金銭の総額
は、確定株式ユニット数に、勤務継続期間終了後における本制度に基づく当社株式の割当に関する株式発
行または自己株式の処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終
値（当該日に終値が公表されない場合には終値の取得できる直近の日まで遡って算定します。以下「交付
時株価」という。）を乗じた金額とします。

確定株式ユニット数の合計の上限は各付与対象期間につき100,000株（注）、対象取締役に交付する当
社株式の数（以下「交付上限株式数」という。）の合計の上限は各付与対象期間につき50,000株（注）、
対象取締役に支給する各付与対象期間あたりの報酬の総額の上限は各付与対象期間につき、各付与対象期
間における確定株式ユニット数の合計の上限である100,000株に交付時株価を乗じた額とします。

なお、この交付上限株式数の合計が発行済株式総数に占める割合は実質的には各付与対象期間あたり
0.02%未満と希釈化率は軽微であります。

(注) 確定株式ユニット数の合計および交付上限株式数の合計は、本議案が承認可決した日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無
償割当を含む。）または株式併合が行われた場合その他当社株式として発行または処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生
じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。

(2) 退任等の場合の取り扱い

勤務継続期間中に任期満了、定年、会社都合その他当社取締役会が正当と認める理由により当社の取締役、執行役員、専任役員もしくは従業員または当社の子会社の取締役もしくは従業員その他当社取締役会で定める地位のいずれからも退任した対象取締役に対しては、当該退任事由および在任期間等に応じて合理的に確定株式ユニット数を算定し、当該確定株式ユニット数に応じて当社株式および金銭を退任時または当社取締役会が定める時期に交付および支給するものとします。

また、勤務継続期間中に対象取締役が死亡、高度障害その他当社取締役会がこれに準ずると認める事由により退任した場合、当該対象取締役の承継者となる相続人に対して、当該対象取締役の基準株式ユニット数と同じ数で確定株式ユニット数を確定させたうえで、当該確定株式ユニット数に、退任の日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終値（当該日に終値が公表されない場合には終値の取得できる直近の日まで遡って算定する。）を乗じて得られた額の金銭を支給します。なお、当該相続人に対しては、当社株式の交付は行わないものとします。

上記の各事由により退任する場合を除き、当社は、報酬諮問委員会の審議を経た当社取締役会の判断により、付与済の基準株式ユニット数の全部または一部を没収し、当社株式の交付および金銭の支給を行わないものとします。

(3) 組織再編等における取り扱い

業績評価期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、各対象取締役の基準株式ユニット数と同じ数で確定株式ユニット数を確定させたうえで、当該確定株式ユニット数に、当該承認の日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終値（当該日に終値が公表されない場合には終値の取得できる直近の日まで遡って算定する。）を乗じて得られた額の金銭を支給することができるものとします。

(4) 本制度における当社株式の交付および金銭の支給の条件

- ①勤務継続期間の開始日において当社の取締役、執行役員、専任役員もしくは従業員その他当社取締役会で定める地位のいずれかにあったこと
- ②当社取締役会にて定める一定の非違行為その他当社取締役会が付与されたユニットの没収を相当と定める事由がなかったこと
- ③その他本制度の趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること

なお、本制度は、対象取締役による非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正等の一定の事由が生じた場合、報酬諮問委員会の審議を経た当社取締役会の判断により、支給・交付の前後を問わず、本制度に基づく株式報酬の全部または一部を没収するまたは返還を請求することができるものとしています（マールス・クロールバック条項の設定）。

本議案は、報酬等のうち額が確定していないものについて、その具体的な算定方法を決議する議案として付議するものであり、その枠内での各対象取締役への具体的な支給時期および配分等については、当社取締役会に委任したうえで、報酬諮問委員会における審議・答申の結果を元に、当社取締役会から再一任を受けた報酬諮問委員会（独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役とし、取締役のみで構成する委員会）において決定します。

なお、本総会の第2号議案が原案どおり承認可決されますと、本議案の対象となる取締役は5名となります。本議案の内容は、独立社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会における審議および答申の結果を元に、改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿って取締役の個人別の報酬等の内容を定めるために必要かつ相当な内容であると判断しております。改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要については、後記の「参考事項」をご参照ください。

【第4号議案および第5号議案に係るご参考事項】

改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要

a. 報酬の基本方針

役員報酬体系は、以下の基本方針に基づき設計・運用する。

- ・戦略経営計画「FUSION」の実現と持続的な企業価値向上に向けて、株主をはじめステークホルダーの期待にさらに応える経営への挑戦意欲を強く動機づける制度とすること
- ・優秀な経営人材の確保・維持に足る競争力ある報酬水準を確保しつつ、経営の成果と企業価値の双方が反映される報酬構成とすること
- ・経営目標の堅実な達成と、当社企業グループ全体の価値の増大と中長期的な資本効率の向上に対し、役員の継続的なモチベーションを高めるインセンティブ設計とすること
- ・独立社外取締役を中心とする報酬諮問委員会による主体的な検証により、高い客観性・透明性を確保すること

b. 報酬の内容

【社外取締役を除く取締役の報酬】

「基本報酬」「業績連動賞与」「株式報酬」で構成する。「株式報酬」は、「業績連動型株式報酬（PSU）」および「勤務継続型株式報酬（RSU）」から構成する。報酬水準および構成比率は、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」）に基づき、当社の事業規模・経営環境と同等の企業群との報酬ベンチマークを行い、当社の業績の相対位置や報酬の基本方針との整合性を考慮のうえ、設定する。

なお、代表取締役会長CEOに対する報酬の構成比率は、概ね「基本報酬：業績連動賞与：株式報酬＝1：1：1.5」ならびに株式報酬の内訳が「PSU：RSU＝70%：30%」を目安とし、その他の取締役は、役位・職責等に応じて、上位役位ほど業績連動賞与および株式報酬の比率が高くなるよう設定する。

報酬等の種類		目的・概要
固 定	基 本 報 酬	・ 役位に応じた固定の金銭報酬。 ・ 毎月支給する。
変 動	短 期	・ 毎事業年度の経営目標の達成に向けたインセンティブを目的とした金銭報酬。 ・ 支給額は、役位別基準額に業績評価係数（0%～200%で変動）を乗じて算出する。 ・ 業績評価は、全社評価と個人評価を組み合わせる。会長・社長は全社評価のみとし、副社長以下は役位に応じた比率で個人評価を組み合わせる。 ・ 全社評価は、「売上高」「営業利益」「営業利益率」の3指標の目標達成度等に基づき評価する。個人評価は、担当部門業績や当事業年度の重点課題等の取り組み状況を評価する。 ・ 原則として、毎事業年度終了後の6月に支給する。
	中 長 期	・ 連続する3事業年度を通じた中期の経営目標と企業価値向上の達成に向けたインセンティブを目的とした株式報酬。 ・ 毎期、期初に（原則として7月に）役位別基準額に相当する基準株式ユニット（1ユニット＝当社株式1株）を付与し、その付与から3年経過後に業績評価係数（0%～200%で変動）を乗じて確定株式ユニット数を決定し、その50%を株式にて交付、残りを納税費用に充当することを目的とした金銭にて支給する。 ・ 業績評価は、全社評価と個人評価を組み合わせる。会長・社長は全社評価のみとし、副社長以下は役位に応じた比率で個人評価を組み合わせる。 ・ 全社評価は、3年間における当社の「稼ぐ力」を測るFUSION指標「D-ROIC」の目標達成度に加えて、企業価値向上の成果を測る「相対TSR（配当込TOPIX成長率比較）」の状況等に基づき評価する。個人評価は、1年間（業績評価期間の初年度）におけるFUSIONの重点課題等、中長期的な取り組み状況を評価する。
		・ 株主との長期的な価値共有と持続的な企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的とした株式報酬。 ・ 毎期、期初に（原則として7月に）役位別基準額に相当する基準株式ユニット（1ユニット＝当社株式1株）を付与し、その付与から3年経過後に確定し、その50%を株式にて交付、残りを納税費用に充当することを目的とした金銭にて支給する。

- (注) 1. PSUはPerformance Share Unit、RSUはRestricted Stock Unitの略称。
2. D-ROICは当社が定義する「投下資本利益率」(＝営業利益÷投下資本〔売上債権＋棚卸資産＋固定資産〕)。
3. 相対TSRの業績評価係数は、当社のTSR（株主総利回り）を配当込TOPIX成長率と比較して以下のとおり算定する。
業績評価係数＝(i) 当社TSR÷(ii) TOPIX成長率
(i)＝{(B－A)÷C}÷A
A：業績評価期間開始後の4月の終値の1ヶ月平均 B：業績評価期間終了後の4月の終値の1ヶ月平均
C：業績評価期間中の1株あたり配当総額
(ii)＝(E－D)÷D
D：業績評価期間開始後の4月のTOPIXの1ヶ月平均 E：業績評価期間終了後の4月のTOPIXの1ヶ月平均
4. PSUの業績評価期間およびRSUの勤務継続期間中に退任等の事由が生じた場合、付与済みの基準株式ユニットについては、その事由の性質や在任期間等を考慮し、報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断に応じて、適切に取り扱う。

(ご参考) 代表取締役会長兼 CEO の報酬構成比率

固定報酬		変動報酬	
		←-----短期-----→	←-----中長期-----→
基本報酬	業績連動賞与	業績連動型 株式報酬 (PSU)	勤務継続型 株式報酬 (RSU)
28.5%程度	28.5%程度	30%程度	13%程度

(注)「基本報酬：業績連動賞与：株式報酬＝1：1：1.5」、株式報酬の内訳「PSU：RSU＝70%：30%」を目安として設定。

[社外取締役および監査役の報酬]

社外取締役の報酬は、その職責を鑑み、「基本報酬」のみとする。報酬水準は、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」）に基づき、当社の事業規模・経営環境と同等の企業群との報酬ベンチマークを行い、設定する。

監査役の報酬も「基本報酬のみ」とし、その水準は、監査役の協議によって決定する。

c. 株式保有ガイドライン

当社は、株主との持続的な価値共有の観点から、代表取締役に対して、当社株式の保有に関するガイドラインを設定している。具体的には、代表取締役会長兼CEOは当該役位就任後5年以内に基本報酬の3倍、代表取締役社長は当該役位就任後5年以内に基本報酬の2倍に相当する当社株式を継続保有することを目標としている。

d. マルス・クローバック条項（報酬の返還等）

当社は、役員報酬制度の健全性確保の観点から、非違行為や不正会計等の一定の事由が生じた場合に、報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断により、当該事由が発覚した日が属する事業年度およびその前の3事業年度を対象期間として、当該期間に支給された業績連動賞与および株式報酬の全部または一部を没収または返還を求めるマルス・クローバック条項を設けている。

e. 決定プロセス

当社取締役の報酬等の決定方針は、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、委員を取締役から選定し、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からの答申を踏まえ、取締役会にて決定する。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、取締役会へ必要な答申または報告を行うものとしている。

取締役の個人別の報酬等の額の決定については、独立性を担保することを目的として、取締役会から報酬諮問委員会に一任する。報酬諮問委員会は、取締役会で決定された取締役の報酬等の決定方針に基づき、当社の経営および全社業績、各取締役の職責や成果等を踏まえて個人別の報酬等の額を決定する。なお、本総会の第2号議案が原案どおり承認可決された場合、報酬諮問委員会は、社外取締役5名および代表取締役会長兼CEOの計6名で構成される。

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。

以 上

● 事業報告 (2025年4月1日から2026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、AI関連投資の拡大や内需の下支えなどを背景に、全体としては底堅く推移したものの、米国の関税政策や地政学リスクの高まりにより先行きの不透明感が増しました。米国経済は、AI関連投資が拡大したものの、金利の高止まりや物価上昇を背景に、住宅投資の低迷が続きました。欧州経済は、内需の持ち直しがみられる一方で、外需の弱さや関税を巡る不透明感が重しとなりました。中国経済は、不動産市場の低迷により厳しい状況が続きました。日本経済は、物価上昇が個人消費の抑制要因となる中、賃金上昇や設備投資の拡大を背景に底堅く推移しました。アジア経済は、外需減速の影響がみられたものの、アセアン諸国を含め内需が全体を下支えしました。

このような事業環境のもと、当社グループは、2025年度が最終年度となる戦略経営計画「FUSION25」で掲げた、カーボンニュートラルやソリューションの推進をはじめとする成長戦略を軸に、重点戦略テーマの実行を加速させ、中長期の成長と持続的な発展に向けた取り組みを推進しました。

また、厳しい事業環境が続く中であっても、収益基盤の強化と収益力の向上を実現すべく、当期は、以下の6テーマを経営トップ直轄の全社横断テーマとして定め、成果創出の最大化に取り組みました。

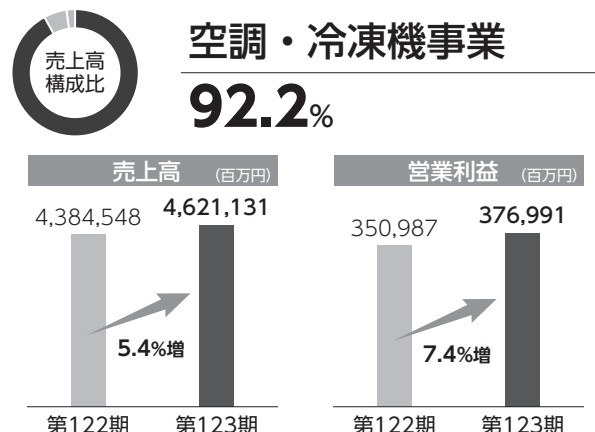
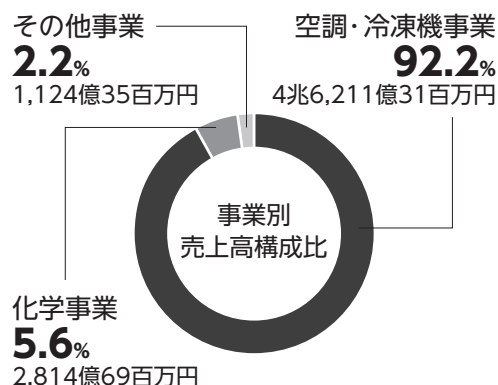
1. 販売力・営業力強化
ー利益率重視の販売施策
2. 新商品・差別化商品投入の加速
ー厳しい事業環境下で拡販と売価維持・アップの両立
3. 米国関税措置の対応を含むサプライチェーンの強化
4. コストダウンの極大化
ーベースモデルのコストダウン
ー銅からアルミ、ステンレスなどへの材料置換
ー米国関税措置の対応
5. グローバルでのサービス・ソリューション事業の加速
ー市場・用途別のソリューション展開
ー保守・修理サービス・部品販売の収益化
6. デジタル投資、プロセスイノベーションの成果創出

これらの取り組みを進めるにあたっては、先行き不透明な事業環境が続く中でも、グローバルグループ一丸となって重点施策を徹底・実行し、マイナス影響の極小化に努めました。また、当期計画の達成に向け、事業環境の変化に対しても機動的かつ柔軟に対応してまいりました。

当期の業績については、売上高は5兆150億36百万円（前期比5.5%増）となりました。利益面では、営業利益は4,149億91百万円（前期比3.3%増）、経常利益は4,081億71百万円（前期比11.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は2,752億29百万円（前期比4.0%増）となりました。

 売上高	5兆150億36百万円 前期比 5.5%増	 経常利益	4,081億71百万円 前期比 11.4%増
 営業利益	4,149億91百万円 前期比 3.3%増	 親会社株主に帰属する 当期純利益	2,752億29百万円 前期比 4.0%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5.4%増の4兆6,211億31百万円となりました。営業利益は、前期比7.4%増の3,769億91百万円となりました。

国内空調では、業務用市場の需要は、インバウンド需要等を背景とした小売店舗などの建築着工件数が増加したほか、オフィス・商業施設を中心とする更新需要が堅調に推移し、前期を上回りました。住宅用市場の需要は、4月からの猛暑予測による先行需要の増加に加え、夏季の記録的な猛暑や、8月30日開始の東京ゼロエミポイント事業の影響もあり、前期を上回りました。当社グループは、このような状況下で、業務用空調機器市場においては、省エネ性と施工性に優れた「FIVE STAR ZEAS」に加え、低温暖化冷媒R32を採用し業界トップレベルの省エネ性を実現したビル用マルチエアコン「VRV 7」や、既設配管を再利用してスムーズな空調機器の更新を可能にする「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。住宅用空調機器市場においては、省エネ意識の高まりや夏場の使用時間増加を背景に、高温下でも安定した冷房性能を発揮する高外気タフネス冷房機能に加え、冷房しながら除湿を行い、湿度を抑えつつ冷やしすぎを防いで快適性を高めるプレミアム冷房を備えた高省エネ機種『うるさらX』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。

米州では、住宅用空調機器については、米国関税に起因するインフレや住宅ローン金利の高止まりなど、依然として厳しい経済情勢が続く中、空調機器の更新需要の低迷や昨年度の冷媒規制にともなう駆け込み需要の影響で流通在庫が高止まりしていることから、需要の停滞が継続しました。このような状況の中、当社グループは、顧客の取り戻し、既存販売店の支援および新規販売店の開発に取り組みしました。ま

た、環境性と省エネ性に優れた低温暖化冷媒R32機の拡販によるシェア拡大、省エネ性能の高い環境プレミアム商品『Fit（フィット）』の拡販、さらに、販売価格政策・コストダウンの推進により利益率の改善・向上にも努めました。これらの取り組みの結果、売上高は前期を上回りました。アプライド空調事業については、メキシコのチラー工場の活用に加え、既存工場の生産能力を拡充することで需要を着実に取り込み、さらにサービス事業の拡大も相まって販売は伸長しました。特に、市場成長が続くデータセンター向け分野においては、カスタムエアハンドリングユニットメーカーでの新工場稼働による生産能力増強をいかした販売拡大や、新規買収の効果も寄与し、売上高は前期を上回りました。

中国では、不動産不況の影響により需要が大きく減速し、地域全体の売上高は前期を下回りました。利益面では、高付加価値商品の拡販、ソリューションの強化、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、ライブ放送・Web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を強化しました。また、空調・換気・ヒートポンプ床暖房・空気質センサーなどのシステム商品の販売に加え、IoTやデータ分析を活用し、顧客ごとに最適な空気質やライフスタイルに応じた提案を行うホームソリューションを強化しました。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）などの市場に対し、省エネを切り口とした提案を強化しました。アプライド空調機器市場では、半導体・医療関連など底堅い需要がある分野に資源を投入したことに加え、サービス・保守事業の強化、省エネ更新・改造提案を強化しました。

アジア・オセアニアでは、アセアン地域・インドでの天候不順等により、地域全体の売上高は前期を下回りました。住宅用空調機器については、アセアン地域・インドで昨年に比べ低温・多雨となった影響で需要が低迷し、流通在庫が高止まりしました。このような状況下で、販売店や消費者への販促施策の強化に取り組んだものの、売上高は前期を下回りました。一方、業務用空調機器については、アセアン地域で景気の先行き不透明感の高まりによりプロジェクトの遅延や投資の見直しが発生する中、販売店の開発・育成、インドでの継続的な販売拡大により、売上高は前期を上回りました。アプライド空調機器については、データセンター向け等の販売を強化しました。

欧州では、地域全体の売上高は前期を上回りました。住宅用空調機器では、従来、空調機の普及率が低かったドイツや英国に加え、7月以降に需要回復が続いたフランスでの高付加価値商品の拡販により、売上高は前期を上回りました。住宅用ヒートポンプ式温水暖房機器では、需要は緩やかな回復基調ですが、燃焼式暖房の規制遅れ、補助金の制度や運用方法が安定せず、本格的な回復には至っておりません。当社グループは、燃焼式暖房からの置換が進むドイツで新商品を活用して販売を伸ばしたことに加え、為替のプラス効果もあり、売上高は前期を上回りました。業務用空調機器では、環境意識の高まりを背景にした低温暖化冷媒R32を採用した製品の提案強化および各国での販売店開発により、売上高は前期を上回りました。

中近東・アフリカでは、売上高は前期を上回りました。サウジアラビアやUAEでは大型物件向け販売が拡大しました。トルコでは、上期は住宅用空調機器、下期は業務用空調機器の販売が大きく伸びました。

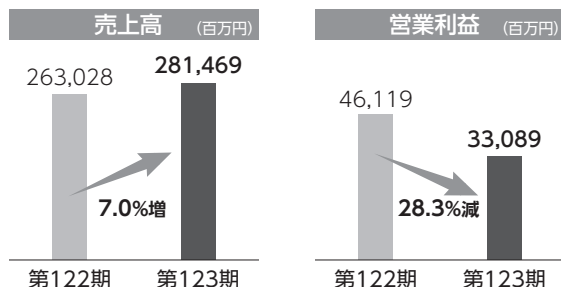
フィルタ事業では、中国における価格競争の激化や、国内での投資抑制を背景とした市場縮小が続いたものの、全体として需要は堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。米国では、低収益事業縮小の影響がありましたが、OEMでの大型受注もあり、売上高は前期を上回りました。欧州では、南欧での大型案件の出荷や北欧地域での更新需要の獲得で売上を伸ばし、売上高は前期を上回りました。アジア・中東では、中国は不動産不況の長期化や需要の停滞が長引いている影響で販売は減少しましたが、マレーシアやタイの電子半導体、そのほか病院等の市場での拡販、中東の大口顧客からの新規受注が好調に推移したため、中東・インドを含むアジア地域全体の販売は増加しました。また、国内では、新設投資の停滞や半導体需要回復の遅れ、市場縮小の影響を受け、売上高は前期を下回りました。ガスタービン・集塵機事業は、集塵機事業において堅調な販売が続いたものの、海上油田向け特殊フィルタの販売低調により、売上高は前期並みとなりました。

船用事業では、冷凍機の販売が前期を下回りましたが、海上コンテナ冷凍装置の販売を伸ばし、船用事業全体の売上高は前期を上回りました。



化学事業

5.6%



② 化学事業

化学事業セグメント合計の売上高は、前期比7.0%増の2,814億69百万円となりました。営業利益は、半導体需要減速の影響を大きく受け、前期比28.3%減の330億89百万円となりました。

フッ素化学製品全体の販売は、半導体分野での流通在庫調整の長期化に加え、その他主要市場での需要の回復遅れがみられる中、比較的堅調な領域での拡販に努めた結果、売上高は前期を上回りました。

フッ素樹脂は、新たなデータセンター分野での旺盛な需要の取り込みに注力しましたが、米国や

中国の建築・建設市場の低迷や半導体向け流通在庫調整等の影響により、売上高は前期並みとなりました。一方、フッ素ゴムについては、中国や欧米での自動車市場向けを中心とする拡販により、売上高は前期を上回りました。

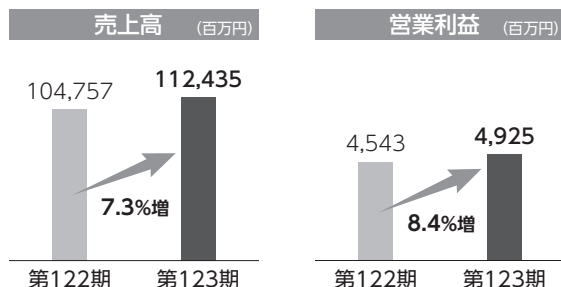
化成品は、表面防汚コーティング剤や中間体機能材分野での需要に厳しさがみられたものの、半導体プ

ロセス向けエッチング剤の分野で新たに連結対象拠点が加わった影響もあり、売上高は前期を上回りました。
フルオロカーボンガスについては、米国・アジア・欧州での拡販に努めた結果、売上高は前期を上回りました。



その他事業

2.2%



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7.3%増の1,124億35百万円となりました。営業利益は、前期比8.4%増の49億25百万円となりました。

油機事業では、産業機械用油圧機器は、国内市場ならびに米国市場向けの販売が増加したことにより、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、国内主要顧客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、医療用酸素濃縮装置および低酸素システム（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)の受注が増加し、売上高は前期を上回りました。

電子システム事業では、データサイエンスソフトの販売は減少しましたが、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）』の拡販と、設備CADシステムの増販により、売上高は前期並みとなりました。

単独の業績については、全社の売上高は前期比6.1%増の8,404億59百万円となりました。営業利益は前期比219.2%増の191億17百万円、経常利益は前期比22.9%増の1,842億38百万円、当期純利益は前期比9.8%増の1,852億40百万円となりました。

(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3,000億30百万円を実施しました。

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	15,404
	ダイキン アプライド アメリカズ インク グループ	63,130
	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	48,755
	ダイキン ヨーロッパ エヌ ブイ グループ	22,750
	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	19,372
	大金（中国）投資有限公司 グループ	15,698
化学事業	当 社	44,664
	ダイキン アメリカ インク グループ	7,066
その他事業	当 社	6,097

(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。また、普通社債を発行し、一部を既存の普通社債の償還に充当しました。

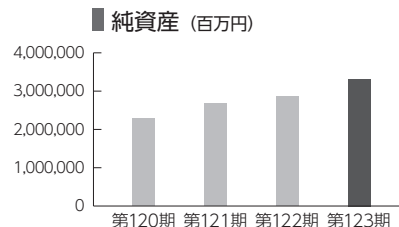
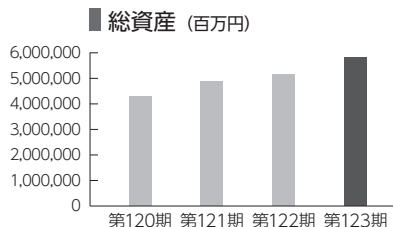
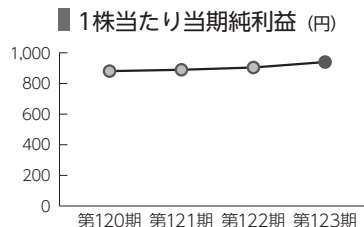
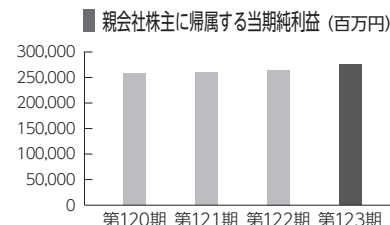
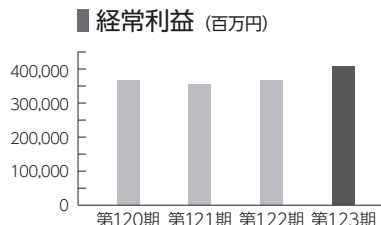
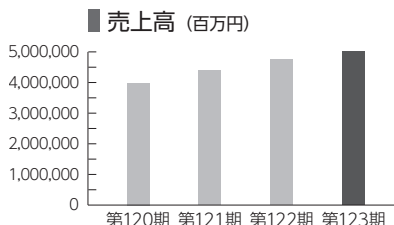
(5) 事業の譲渡、吸収分割または新設分割、他の会社の事業の譲受け、他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分、吸収合併または吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項で重要なものではありません。

(6) 企業集団の財産および損益の状況

区 分		第120期	第121期	第122期	第123期 (当期)
		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	2024年4月1日から 2025年3月31日まで	2025年4月1日から 2026年3月31日まで
売上高	(百万円)	3,981,578	4,395,317	4,752,335	5,015,036
経常利益	(百万円)	366,245	354,492	366,446	408,171
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	257,754	260,311	264,757	275,229
1株当たり当期純利益	(円)	880.59	889.22	904.27	939.92
総資産	(百万円)	4,303,682	4,880,230	5,133,416	5,809,240
純資産	(百万円)	2,279,095	2,687,302	2,866,693	3,316,538

(注) 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を第122期より適用しており、第121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、インフレによる耐久消費財の需要低迷、欧州ヒートポンプ暖房需要の減速、米国の住宅投資減少にともなう流通在庫調整などの影響を受ける中、商品・サービスの提案強化、戦略的売価施策、トータルコストダウンの徹底により、需要のマイナス影響を極小化しました。空調・冷凍機事業では、中国・アジアでの販売拡大、日本・米州・欧州でも堅調な市場を見極めた提案営業に注力したことにより増収・増益となりました。化学事業でも、需要が堅調な半導体製造装置向けの高機能材料での拡販・売価施策により増収・増益となりました。

第122期の状況については、事業環境が厳しい中、需要が好調な地域・事業で販売を伸ばすとともに、カーボンニュートラルやエネルギーソリューションを切り口とした商品・サービスの提案強化、戦略的売価施策の推進、トータルコストダウンの徹底に努めました。空調・冷凍機事業では、米州で住宅用ユニタリーのシェア挽回が遅れたことに加え、欧州でもヒートポンプ暖房の需要減少の影響を受けた中、アプライド、業務用空調など需要が好調な事業や、インド・日本など好調な地域で販売を拡大し、為替影響を除く実質ベースで増収・増益を確保しました。化学事業では、化成品の販売拡大につとめましたが、半導体向けの需要減速や自動車・LAN電線向けの需要回復遅れの影響を受け、減収・減益となりました。

第123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

各国の政策動向や地政学リスクの影響により、マクロ経済環境は引き続き先行き不透明な状況にあります。特に、米国の関税政策を始め、各国における経済安全保障政策の強化や通商政策の変化がサプライチェーンに影響を及ぼし、世界経済の先行きに対する不透明感を高めています。また、中東情勢の緊迫化にともなうエネルギー価格の高騰や物流網の混乱により、世界経済の不確実性は極めて高い状態にあります。

こうした中、戦略経営計画「FUSION30」において、「『環境と空気の新たな価値』を提供し、世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業をめざす」ことを掲げ、「ソリューションプロバイダへの変革」をはじめとする重点テーマを設定しました。これらの取り組みを通じてめざす姿の実現をはかる上で、開始年度である2026年度は稼ぐ力の向上を最重要課題と位置づけました。また、本年はグループ年頭方針を「一人ひとりの強い力で新たな時代を勝ち抜こう」と定め、激しい事業環境の変化に対応するとともに、競争力の一層の強化をはかってまいります。2026年度の具体的なテーマは以下のとおりです。

- ・販売価格政策の推進と、営業力強化および差別化商品の市場投入加速
- ・変動費低減によるコスト競争力の強化
- ・グローバルにおけるサービス・ソリューション事業の収益拡大
- ・固定費構造の可視化と抜本的見直しによる売上高固定費率の低減
- ・買収会社の収益力強化による投資成果の早期最大化
- ・グローバルグループ横断での先進事例の展開による事業体質の強化と成果創出

(8) 主要な事業内容 (2026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

● 油機事業

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

● 特機事業

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

● 電子システム事業

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 (2026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		ダイキンHVACソリューション東京(株) （東京都渋谷区） ダイキンエアテクノ(株) （東京都墨田区）	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 麦克维尔中央空调有限公司 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 ダイキン マニュファクチャリング メキシコ エス デ アールエル デ シーブイ 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	96,697名	366名増加
化 学 事 業	4,341名	12名減少
そ の 他 事 業	1,930名	99名増加
全 社 （ 共 通 ）	1,127名	98名増加
合 計	104,095名	551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8,212名（前期比346名増加）であります。

(10) 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会 社 名	出資比率	資本金	主な事業内容
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
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
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
麦克維尔中央空调有限公司	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 %	15,829百万 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 %	455,065千ユーロ	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
ダイキン マニュファクチャリング メキシコ エス デ アールエル デ シーバイ	※ 100 %	5,770百万 メキシコペソ	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・ザウアーダグンフォス株式会社	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 (2026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	100,797
株式会社三井住友銀行 円建てシンジケートローン ※	55,000
農林中央金庫	47,228
株式会社三菱UFJ銀行	37,265
株式会社日本政策投資銀行	30,000

(注) ※ 株式会社三井住友銀行 円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 (2026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	77,009名 (前期末比 8,175名減)

(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)	53,982	18.4
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	21,511	7.3
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	11,039	3.8
エリオット インターナショナル エルピー	8,828	3.0
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドンエス イーシーエス レンディング オムニバス アカウント	7,493	2.6
株式会社三井住友銀行	7,000	2.4
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	5,627	1.9
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	4,013	1.4
株式会社三菱UFJ銀行	3,811	1.3
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	3,652	1.2

(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 (267千株) 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	7 個	取締役 1 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	8 個	取締役 1 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	41個	取締役 3 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	67個	取締役 5 名
第23回 (2024年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2027年7月13日から 2039年7月12日まで	105個	取締役 5 名
第24回 (2025年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2028年7月12日から 2040年7月11日まで	143個	取締役 5 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24回 (2025年)	1円	普通株式 新株予約権 1 個につき100株	2028年7月12日から 2040年7月11日まで	699個	当社使用人 74名

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役（2026年3月31日現在）

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長兼 CEO	十 河 政 則	人事諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員 公益財団法人ダイキン工業現代美術振興財団理事長
代表取締役社長兼 COO	竹 中 直 文	内部統制委員会委員長
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
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 岩合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 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 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
取締役兼 副社長執行役員	高 橋 孝 一	経理財務・予算、業務効率化推進 担当 経理財務本部長
取締役兼 執行役員	森 圭 子	人材育成・女性活躍推進 担当 秘書室 秘書担当部長
取締役兼 専務専任役員	カ ン ワ ル ・ ジ ー ト ・ ジャウ	グローバル戦略本部 空調インド・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	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 株式会社荏原製作所社外取締役
社外監査役	高 槻 史	弁護士 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（監査等委員） 三共生興株式会社社外監査役
社外監査役	鵜 川 淳	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（常勤監査等委員）
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北本佳永子、高槻史および鵜川淳の各氏を、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. 監査役の北本佳永子氏は、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. 監査役の鵜川淳氏は、金融機関における長年の経験があり、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。

4. 監査役の多森久夫氏は、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。

5. 2025年6月27日開催の当社第122期定時株主総会において、鵜川淳氏が新たに監査役に選任されました。

6. 2025年6月27日開催の当社第122期定時株主総会終結の時をもって、松崎隆氏は、任期満了により取締役を退任しました。

7. 2025年6月27日開催の当社第122期定時株主総会終結の時をもって、矢野龍氏は、任期満了により監査役を退任しました。

8. 取締役の十河政則氏は、2025年6月11日に公益財団法人ダイキン工業現代美術振興財団の理事長に就任しました。

9. 取締役の川田達男氏は、2025年6月26日まで北陸電力株式会社の社外取締役でありました。

10. 取締役の牧野明次氏は、2025年6月16日までキンセイマテック株式会社の代表取締役会長でありました。

11. 取締役の新居勇子氏は、2026年3月31日までANAあきんど株式会社社の顧問でありました。

(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)	1,201 (88)	446 (88)	520 (―)	234 (―)	13 (4)
監査役 (うち社外監査役)	135 (55)	135 (55)	―	―	6 (4)

(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121期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役3名、第122期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名および監査役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、役員の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（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）	4,840,000	9.0	435,000
実績（当連結会計年度）	5,015,036	8.3	414,991

（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、役員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、取締役会長に意見を答申する。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名の計5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6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
2025年10月28日	- 役員報酬を取り巻く最新環境について - 次期中期経営計画（FUSION30）に向けた新役員報酬制度改定の全体像について
2025年12月12日	- 新役員報酬制度の役位別報酬水準（報酬構成比）について - 新役員報酬制度のインセンティブ報酬の改定について
2026年1月28日	- 新役員報酬制度の基本方針について - 新役員報酬制度の役位別報酬水準（報酬構成比）について - 新役員報酬制度のインセンティブ報酬（賞与・株式報酬）の詳細設計について
2026年2月25日	- 監督役員の報酬テーブルについて - 新報酬制度の概要について
2026年3月26日	2025年度業績連動報酬の業績連動係数に係る内容 - 新報酬制度の設計に係る一部変更について - 第123期定時株主総会への役員報酬議案について
2026年4月28日	2025年度業績連動報酬の業績連動係数に係る内容

（注）6回中5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 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、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、資本市場からの期待や要請に対する構えやAI導入による業務の省人化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、経営における事業の成長サイクルの捉え方と打ち手や企業としての国際的な社会貢献のあり方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 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、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、将来を見据えたグローバルリスク管理の重要性や多様な人材育成・採用のあり方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、品質や安全に対する意識を醸成する上でのコミュニケーションの重要性や具体策の展開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。

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	北 本 佳永子	16回開催 のうち 15回出席 (93.8%)	14回開催 のうち 14回出席 (100%)	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、グループにおける経理機能の強化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。
	高 槻 史	16回開催 のうち 16回出席 (100%)	14回開催 のうち 14回出席 (100%)	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に基づく適正な監査に加え、企業法務の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、内部通報制度の充実に向けた助言を含め、当社のガバナンス強化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。
	鵜 川 淳	13回開催 のうち 12回出席 (92.3%)	10回開催 のうち 9回出席 (90.0%)	金融機関の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、リスク管理およびコンプライアンスの観点から幅広く提言いただくことを期待しております。当事業年度においては、リスク管理の観点からコンプライアンス体制の強化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) 鵜川淳氏は、2025年6月27日開催の当社第122期定時株主総会において社外監査役に就任したため、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の全員と同法第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	414百万円
(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もり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。 非財務情報開示等に関する情報提供業務等
(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	414百万円
(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COO（竹中 直文）を委員長、経理財務本部長（副社長執行役員 高橋 孝一）、法務・コンプライアンスセンター室長（執行役員 任 草琴）、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、審議内容を取締役会に報告しました。

（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（2024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11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、「グローバル法務コンプライアンス会議」、また、アジア・オセアニア域、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、アカウンタ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、自然災害、人権対応、品質、海外危機管理、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

取締役を少人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4回開催し、「今後の経営課題」や「グローバル冷媒戦略」、「次期戦略経営計画『FUSION30』」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ている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31回、監査法人と28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 2026年3月31日現在	前 期 (ご参考) 2025年3月31日現在	科 目	当 期 2026年3月31日現在	前 期 (ご参考) 2025年3月31日現在
資産の部			負債の部		
流動資産	3,262,880	2,853,654	流動負債	1,688,870	1,543,047
現金及び預金	933,484	802,663	支払手形及び買掛金	419,985	362,158
受取手形、売掛金及び契約資産	1,011,104	856,542	短期借入金	286,097	294,643
商品及び製品	769,715	709,232	コマーシャル・ペーパー	28,393	29,554
仕掛品	78,570	72,190	1年内償還予定の社債	25,000	15,000
原材料及び貯蔵品	289,616	271,444	1年内返済予定の長期借入金	94,285	58,176
その他	203,907	163,975	リース債務	52,328	42,790
貸倒引当金	△ 23,519	△ 22,395	未払法人税等	50,632	47,193
固定資産	2,546,359	2,279,761	役員賞与引当金	323	259
有形固定資産	1,464,475	1,279,327	製品保証引当金	132,908	112,835
建物及び構築物	585,839	524,369	未払費用	305,260	283,116
機械装置及び運搬具	482,098	415,530	その他	293,655	297,317
土地	107,313	99,532	固定負債	803,831	723,675
リース資産	6,099	5,789	社債	200,000	175,000
建設仮勘定	195,105	154,876	長期借入金	249,387	239,920
その他	88,018	79,228	リース債務	159,095	131,766
無形固定資産	669,541	637,867	繰延税金負債	102,204	93,286
のれん	274,767	266,337	退職給付に係る負債	23,418	21,760
顧客関連資産	228,708	237,048	その他	69,726	61,941
その他	166,066	134,481	負債合計	2,492,702	2,266,723
投資その他の資産	412,342	362,566	純資産の部		
投資有価証券	199,020	160,032	株主資本	2,405,138	2,239,296
長期貸付金	1,892	1,799	資本金	85,032	85,032
繰延税金資産	71,039	66,331	資本剰余金	68,521	87,304
退職給付に係る資産	36,878	36,795	利益剰余金	2,252,762	2,068,308
その他	104,001	98,089	自己株式	△ 1,178	△ 1,348
貸倒引当金	△ 490	△ 481	その他の包括利益累計額	844,702	561,985
資産合計	5,809,240	5,133,416	その他有価証券評価差額金	82,318	53,770
			繰延ヘッジ損益	1,737	945
			為替換算調整勘定	768,278	512,313
			退職給付に係る調整累計額	△ 7,632	△ 5,042
			新株予約権	4,813	4,212
			非支配株主持分	61,884	61,199
			純資産合計	3,316,538	2,866,693
			負債純資産合計	5,809,240	5,133,416

※ 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 2025年 4 月 1 日から 2026年 3 月31日まで	前 期 (ご参考) 2024年 4 月 1 日から 2025年 3 月31日まで
売上高	5,015,036	4,752,335
売上原価	3,282,519	3,125,646
売上総利益	1,732,516	1,626,688
販売費及び一般管理費	1,317,524	1,225,019
営業利益	414,991	401,669
営業外収益	46,816	34,010
受取利息	18,795	20,109
受取配当金	4,433	3,846
持分法による投資利益	1,331	2,176
補助金収入	1,966	2,275
インフレ会計調整額	14,519	—
その他	5,769	5,601
営業外費用	53,637	69,233
支払利息	38,976	43,030
為替差損	1,448	9,163
和解金	2,059	—
インフレ会計調整額	—	9,023
その他	11,153	8,015
経常利益	408,171	366,446
特別利益	15,712	16,428
土地売却益	518	439
投資有価証券売却益	13,831	12,162
保険差益	—	2,108
段階取得に係る差益	—	1,717
関係会社株式売却益	0	—
関係会社清算益	15	—
退職給付制度改定益	1,345	—
特別損失	20,255	6,779
固定資産処分損	7,395	1,198
土地売却損	18	181
投資有価証券売却損	141	—
投資有価証券評価損	232	1,051
関係会社清算損	22	46
関係会社株式評価損	39	—
減損損失	11,849	—
特別功績金	—	4,300
災害による損失	554	—
その他	—	1
税金等調整前当期純利益	403,628	376,095
法人税、住民税及び事業税	125,940	134,613
法人税等調整額	△ 8,658	△ 33,966
当期純利益	286,346	275,448
非支配株主に帰属する当期純利益	11,117	10,690
親会社株主に帰属する当期純利益	275,229	264,757

※ 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 (2025年4月1日から2026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	87,304	2,068,308	△ 1,348	2,239,296
当期変動額					
剰余金の配当			△ 90,774		△ 90,774
親会社株主に帰属する当期純利益			275,229		275,229
自己株式の取得				△ 0	△ 0
自己株式の処分		604		171	776
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 19,387			△ 19,387
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△ 18,782	184,454	170	165,842
当期末残高	85,032	68,521	2,252,762	△ 1,178	2,405,138

	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	53,770	945	512,313	△ 5,042	561,985	4,212	61,199	2,866,693
当期変動額								
剰余金の配当								△ 90,774
親会社株主に帰属する当期純利益								275,229
自己株式の取得								△ 0
自己株式の処分								776
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△ 19,387
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	28,548	791	255,965	△ 2,589	282,716	601	685	284,003
当期変動額合計	28,548	791	255,965	△ 2,589	282,716	601	685	449,845
当期末残高	82,318	1,737	768,278	△ 7,632	844,702	4,813	61,884	3,316,538

※ 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
	2025年 4 月 1 日から 2026年 3 月31日まで	2024年 4 月 1 日から 2025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	403,628	376,095
減価償却費	224,835	197,443
減損損失	11,849	—
のれん償却額	51,371	48,572
受取利息及び受取配当金	△ 23,229	△ 23,956
支払利息	38,976	43,030
持分法による投資損益（△は益）	△ 1,331	△ 2,176
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 13,690	△ 12,162
投資有価証券評価損益（△は益）	232	1,051
売上債権の増減額（△は増加）	△ 80,315	△ 40,093
棚卸資産の増減額（△は増加）	△ 5,606	△ 10,918
仕入債務の増減額（△は減少）	24,559	30,580
未払金の増減額（△は減少）	58	△ 128
未払費用の増減額（△は減少）	△ 770	5,862
その他	△ 6,092	48,871
小 計	624,475	662,072
法人税等の支払額	△ 144,412	△ 129,677
その他	△ 14,214	△ 17,943
営業活動によるキャッシュ・フロー	465,848	514,450
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	△ 209,081	△ 245,985
投資有価証券の取得による支出	△ 2,321	△ 17,505
投資有価証券の売却による収入	18,647	19,543
事業譲受による支出	△ 889	△ 573
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 52,703	△ 8,383
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	△ 1,974	△ 15,866
定期預金の増減額（△は増加）	△ 58,829	△ 42,028
その他	△ 15,086	△ 26,608
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 322,239	△ 337,406
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）	△ 29,934	△ 96,689
長期借入れによる収入	95,068	106,428
長期借入金の返済による支出	△ 62,193	△ 66,088
社債の発行による収入	49,830	59,802
社債の償還による支出	△ 15,000	△ 10,000
配当金の支払額	△ 90,749	△ 92,192
リース債務の返済による支出	△ 64,690	△ 56,073
その他	△ 38,709	1,344
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 156,378	△ 153,468
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	61,187	2,033
V 現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	48,418	25,608
VI 現金及び現金同等物の期首残高	658,105	634,008
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）	—	△ 1,511
VIII 現金及び現金同等物の期末残高	706,523	658,105

※ 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 2026年3月31日現在	前 期 (ご参考) 2025年3月31日現在	科 目	当 期 2026年3月31日現在	前 期 (ご参考) 2025年3月31日現在
資産の部			負債の部		
流動資産	469,861	411,287	流動負債	393,718	358,533
現金及び預金	93,009	37,986	支払手形	—	724
受取手形	—	42	電子記録債務	1,875	1,849
電子記録債権	1,476	1,695	買掛金	53,730	54,708
売掛金	149,448	123,668	短期借入金	91,050	87,132
商品及び製品	71,791	76,939	コマーシャル・ペーパー	25,000	25,000
仕掛品	25,037	23,879	1年内償還予定の社債	25,000	15,000
原材料及び貯蔵品	28,451	25,035	1年内返済予定の長期借入金	17,850	10,993
前払費用	5,023	5,850	リース債務	322	300
関係会社短期貸付金	61,598	84,703	未払金	29,209	33,245
その他	34,768	32,109	未払費用	15,663	14,947
貸倒引当金	△ 745	△ 623	未払法人税等	9,458	497
固定資産	1,701,962	1,499,149	契約負債	3,513	3,327
有形固定資産	239,559	202,349	預り金	97,601	92,362
建物	75,980	75,081	役員賞与引当金	323	259
構築物	9,712	8,194	製品保証引当金	9,099	6,508
機械及び装置	64,067	60,083	設備関係支払手形	—	184
車両運搬具	120	113	設備関係電子記録債務	2,084	364
工具、器具及び備品	15,073	16,104	設備関係未払金	10,917	10,283
土地	24,346	24,367	その他	1,017	842
リース資産	786	760	固定負債	409,870	308,202
建設仮勘定	49,471	17,643	社債	200,000	175,000
無形固定資産	4,463	4,367	長期借入金	203,655	126,173
特許権	1,781	2,068	リース債務	563	550
借地権	284	284	退職給付引当金	2,170	3,874
商標権	1	1	長期未払法人税等	—	191
ソフトウェア	2,239	1,845	その他	3,481	2,413
その他	155	166	負債合計	803,589	666,736
投資その他の資産	1,457,939	1,292,431	純資産の部		
投資有価証券	187,998	150,327	株主資本	1,281,717	1,186,475
関係会社株式	1,063,595	966,142	資本金	85,032	85,032
関係会社出資金	114,629	111,684	資本剰余金	87,721	87,116
長期貸付金	181	198	資本準備金	82,977	82,977
従業員に対する長期貸付金	201	240	その他資本剰余金	4,743	4,138
関係会社長期貸付金	59,899	30,016	利益剰余金	1,110,132	1,015,666
長期前払費用	1,267	585	利益準備金	6,066	6,066
前払年金費用	22,032	19,858	その他利益剰余金	—	—
繰延税金資産	1,438	6,744	固定資産圧縮積立金	3,765	3,785
その他	7,125	7,067	特定株式取得積立金	137	267
貸倒引当金	△ 431	△ 432	別途積立金	146,210	146,210
資産合計	2,171,823	1,910,436	繰越利益剰余金	953,954	859,336
			自己株式	△ 1,168	△ 1,339
			評価・換算差額等	81,701	53,013
			その他有価証券評価差額金	81,397	53,161
			繰延ヘッジ損益	304	△ 148
			新株予約権	4,813	4,212
			純資産合計	1,368,233	1,243,700
			負債純資産合計	2,171,823	1,910,436

※ 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 2025年 4 月 1 日から 2026年 3 月31日まで	前 期 (ご参考) 2024年 4 月 1 日から 2025年 3 月31日まで
売上高	840,459	792,314
売上原価	603,795	584,136
売上総利益	236,664	208,177
販売費及び一般管理費	217,546	202,187
営業利益	19,117	5,989
営業外収益	178,609	158,563
受取利息	6,746	7,366
有価証券利息	81	37
受取配当金	167,634	150,608
為替差益	3,468	—
その他	678	551
営業外費用	13,488	14,641
支払利息	8,304	7,960
社債利息	1,972	1,169
為替差損	—	2,392
デリバティブ評価損	637	1,166
その他	2,573	1,952
経常利益	184,238	149,911
特別利益	15,169	31,692
土地売却益	—	425
投資有価証券売却益	13,823	12,159
関係会社株式売却益	—	17,945
保険差益	—	1,161
退職給付制度改定益	1,345	—
特別損失	590	5,693
固定資産処分損	162	270
土地売却損	14	—
投資有価証券売却損	141	—
投資有価証券評価損	232	1,041
関係会社株式評価損	39	80
特別功績金	—	4,300
その他	—	1
税引前当期純利益	198,817	175,910
法人税、住民税及び事業税	21,467	11,484
法人税等調整額	△ 7,890	△ 4,334
当期純利益	185,240	168,760

※ 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 (2025年4月1日から2026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					
		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				利益 剰余金 合計
						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	4,138	87,116	6,066	3,785	267	146,210	859,336	1,015,666
当期変動額										
剰余金の配当									△ 90,774	△ 90,774
固定資産圧縮積立金の取崩						△ 20			20	—
特定株式取得積立金の積立							68		△ 68	—
特定株式取得積立金の取崩							△ 199		199	—
当期純利益									185,240	185,240
自己株式の取得										
自己株式の処分			604	604						
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当期変動額合計	—	—	604	604	—	△ 20	△ 130	—	94,617	94,466
当期末残高	85,032	82,977	4,743	87,721	6,066	3,765	137	146,210	953,954	1,110,132

	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	△ 1,339	1,186,475	53,161	△ 148	53,013	4,212	1,243,700
当期変動額							
剰余金の配当		△ 90,774					△ 90,774
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		185,240					185,240
自己株式の取得	△ 0	△ 0					△ 0
自己株式の処分	171	776					776
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			28,235	453	28,688	601	29,290
当期変動額合計	170	95,241	28,235	453	28,688	601	124,532
当期末残高	△ 1,168	1,281,717	81,397	304	81,701	4,813	1,368,233

※ 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

2026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 河 津 誠 司
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 山 西 基 嗣

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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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

2026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 河 津 誠 司
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 山 西 基 嗣

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2025年4月1日から2026年3月31日までの第123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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第123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。

2026年5月11日

ダイキン工業株式会社 監査役会

社 外 監 査 役 北 本 佳 永 子 ㊞

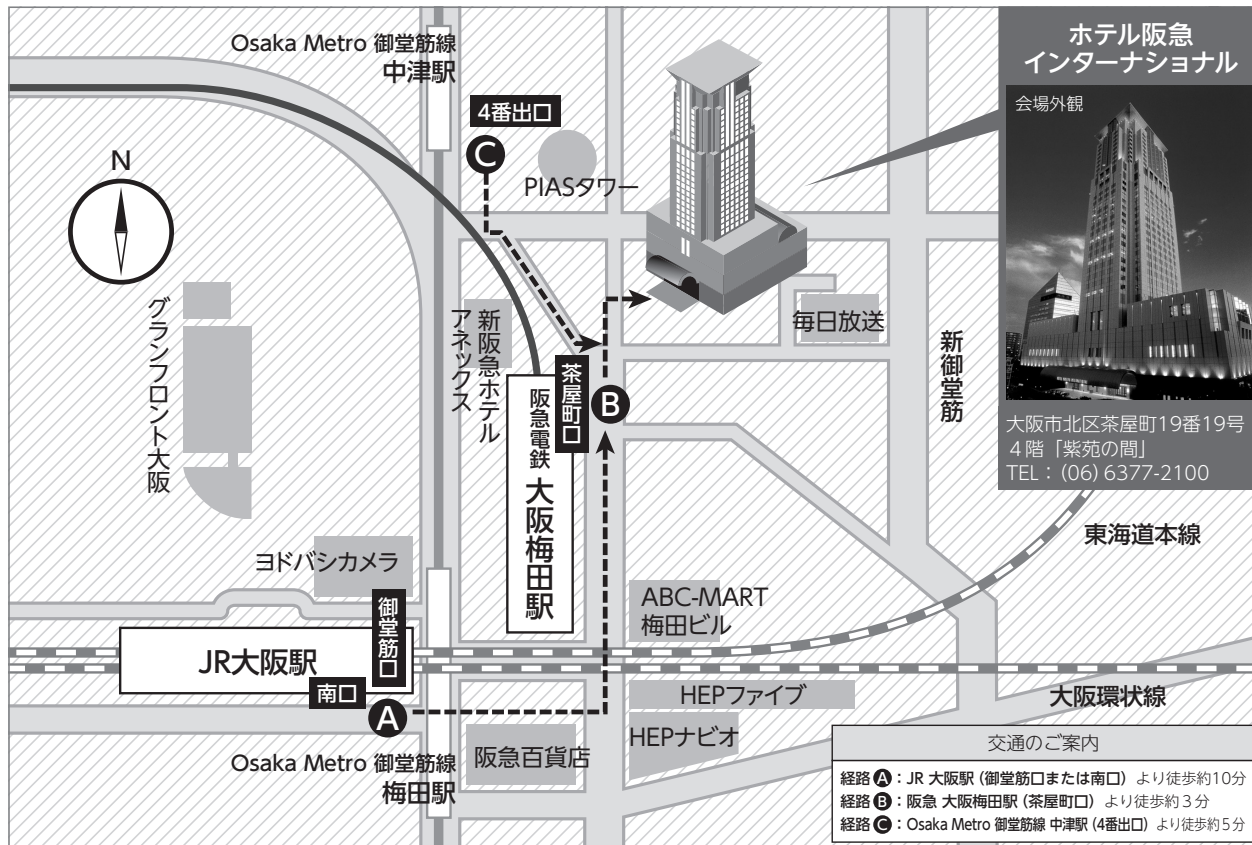
社 外 監 査 役 高 槻 史 ㊞

社 外 監 査 役 鵜 川 淳 ㊞

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け付けいたします。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。



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。