

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方 更新

当社グループでは、コーポレート・ガバナンスの果たす役割を、グループの経営課題と取り巻く環境変化に対し、半歩、一步先行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで、企業価値の向上をめざすことと捉えています。

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

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

主要なポイントは下記の通りです。

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

2) それぞれの事業・地域・機能において、自律的な判断・決断による実行のスピードアップを狙いとした「執行役員制」を導入しております。同時にその中で、取締役は、グループ全体のスピーディで戦略的な意思決定、健全な監督を担い、取締役数は健全な議論が可能な員数で構成し、その内、社外取締役は常時4名以上在籍するように努めています。これを踏まえ、現在、取締役会は社外取締役5名(うち女性1名)、外国人取締役2名を含む計10名で構成しております。

3) 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図っています。また、「グループ経営会議」では、グループ重要経営方針・基本戦略の共有徹底と、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図ることで、グループとしての意思統一された企業行動をめざしています。また、「グループ監査会議」では、海外子会社を含めたグループベースでの監査機能の強化を狙いとし、その運営の充実をめざしています。

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

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

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

[原則2 - 4 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保]

補充原則2 - 4

当社では、個々人の能力・成果を公平な目で見て幹部・管理職への登用を判断しておりますが、女性について役員比率・管理職比率が男性と比べて低く、「男女関係なく能力発揮できる風土」はまだ道半ばとの認識から、具体的目標と行動計画を定め、さらなる女性活躍推進に向けた取組みを進めております。

一方、外国人・中途採用者については、個別の目標策定は行っておりませんが、幹部・管理職登用にあって特段の差は生じておらず、多様性の確保を進めることができていると見なしております。

詳細は本報告書「1. 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】」に記載しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

[原則1 - 4 政策保有株式]

< 政策保有に関する方針と取締役会での対応 >

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

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

< 議決権行使の基準 >

中長期の視点で企業価値が向上するか、株主の利益を尊重しているかを判断の基準とし、議決権行使を行います。

[原則1 - 7 関連当事者間の取引]

当社は、取締役との利益相反取引については取締役会での都度決議や報告など会社法や社内規程に定められた手続きを遵守することとしています。また、事業活動においては、法令や規則の遵守は当然のこと、高い倫理性に基づいて行動し、公正な競争をベースとしたフェアな企業活動を実行することを、グループ経営理念に定めており、取引先が主要株主等である場合でも、同様の考え方で取引を行っています。

[原則2 - 4 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保]

補充原則2 - 4

1) 多様性の確保について

当社はグループ経営理念に「一人ひとりの成長の総和がグループ発展の基盤」と掲げ、企業の競争力の源泉は「人」であり、変革の担い手は「人」以外にあり得ないという信念を徹底して貫いてきました。

現在当社は、世界170以上の国・地域で事業展開し、2025年度の海外売上高比率は83%。グループ従業員約10万4千人のうち、海外従業員比率は8割を超えています。グローバルでの提携・連携、M & Aなどにより事業が急拡大し、組織を構成するメンバーや価値観が多様化する中、国籍、年齢、性別、性的指向、性自認、障がいの有無、定期採用・キャリア採用等にかかわらず、「出る杭」を活かし、一人ひとりの個性や強みを活かすことで、「イノベーションの創出」「グループの総合力・競争力の向上」につなげる独自のダイバーシティマネジメントに取り組んでいます。

(i) 女性の幹部・管理職への登用

女性活躍推進については、「意欲と能力ある人には修羅場を与えて育て、十分に育った人材を男女公平な目で見て幹部・管理職に登用する」という方針の下、2011年に経営トップ直轄のプロジェクトを立ち上げ、「女性幹部・管理職の育成の加速」「管理職・リーダーの意識改革」「出産・育児をキャリアブレイクにしないための施策強化」等を軸に、様々な施策に取り組んでいます。

取締役10名・監査役5名のうち、女性取締役は2名(うち内部登用は1名)、女性監査役は2名(社外監査役)であり、また女性執行役員は2名となっています。

女性管理職については、2025年度末までの女性管理職数の数値目標(120人)を1年前倒しで達成し、2026年3月末時点の女性管理職数は132名となっています。

更なる活躍推進に向けて、「2030年度末までに取締役・監査役に占める女性比率を30%とする」「女性管理職数を2030年度末までに200人とする」という目標のもと、上位層の育成を加速する施策の実施に加え、管理職・リーダー候補を対象とする「女性リーダー育成研修」や「育児休暇からの早期復帰支援」、両立社員(男女)とその上司を対象とした「仕事と育児両立セミナー」等の施策を継続的に実施してまいります。

(ii) 外国人の幹部・管理職への登用

当社では海外での事業の拡大に伴い、経営のグローバル化を推進し、海外拠点における現地従業員の経営層への登用を積極的に進めています。2025年度、海外拠点の現地人社長の比率は41%、取締役の比率は49%でした。

また、グループ経営や各拠点の運営を担う人材の育成策として、海外拠点の現地幹部と当社基幹職を対象に、グループ横断の次世代リーダー育成プログラム「Daikin Executive Program(D-EP)」を開催しています。さらに、海外現地採用の従業員からも優秀な人材を発掘・育成し、ダイキン工業(グループ本社)の経営幹部ポジションへ登用しています。

今後も引き続き、現地経営層候補の育成を加速し、国籍に関わらず、優秀な人材を適材適所で経営層ポジションへ登用してまいります。

(iii) キャリア採用者(中途採用者)の幹部・管理職への登用

当社では、キャリア採用者を「即戦力」と位置づけており、近い将来幹部・管理職として活躍することが期待される人材を年間50～150名程度、継続的に採用しています。

入社後は、新卒・キャリア採用関係なく、公平な目で能力・成果を評価し、管理職への登用を行っています。結果として、2025年度、管理職に占める中途採用者の割合は約28%となっています。

今後も引き続き、あらゆる雇用形態の従業員が最大限に能力発揮できる環境づくりを進め、企業の競争力強化に努めてまいります。

人材の多様性確保に関する取組みの詳細につきましては、本報告書「3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」及びサステナビリティレポート(「自社従業員」)をご参照ください。

サステナビリティレポート

<https://www.daikin.co.jp/sustainability>

2) 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その実施状況

当社は、「国籍・年齢・性別にかかわらず、一人ひとりの成長の総和がグループ発展の基盤」とであるという考え方をグループ経営理念の一つとして掲げています。

「人は仕事の経験を通じて成長する」という考えのもと、一人ひとりの適性を見極めて仕事を任せチャレンジさせるOJTを基本とし、OJTを補完するものとして、グローバル事業の第一線で活躍できる経営幹部層を育成する「ダイキン経営幹部塾」や若手をグローバル人材として育成するための「海外拠点実践研修」など、Off-JTも含めた育成の機会の充実を図っています。

また、従業員のワーク・ライフ・バランスを重視し、一人ひとりが多様な働き方を実現できるよう、「柔軟な勤務形態の導入」「性別にかかわらず仕事と育児を両立して活躍できる職場づくり」「介護休暇・介護勤務の整備」などの制度の導入・環境整備を進めています。

人材育成等に関する取組みの詳細につきましては、サステナビリティレポート(「自社従業員」)をご参照ください。

サステナビリティレポート

<https://www.daikin.co.jp/sustainability>

[原則2 - 6 企業年金活動において運用の資質を有した人材の登用等の取組み]

当社は、資産運用に知見のある経理財務担当役員を委員長とした年金資産運営委員会を設置しております。委員会は健全な年金制度を維持し必要な運用目標を達成するために、積立金の運用に関する基本方針を定め運用を行っています。運用商品・運用機関の選定については同委員会が審議・決定しており、また、定期的に運用状況のモニタリングを行っています。

[原則3 - 1 情報開示の充実]

(i) グループ経営理念及び2026年度から2030年度までの5ヵ年を対象とした戦略経営計画「FUSION30」は当社ウェブサイトにて開示・公表しております。

2024年には、創業100周年を機に、改めて当社グループの強みを再整理して継承・浸透させていくこと、当社グループに対する社会やステークホルダーの期待や要請に応えていくことを目的として、2002年に策定した「グループ経営理念」を改定しました。

グループ経営理念

<https://www.daikin.co.jp/corporate/overview/philosophy/>

戦略経営計画「FUSION30」

<https://www.daikin.co.jp/investor/management/strategy>

(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は、本報告書「I. 1. 基本的な考え方」に記載しておりますのでご参照下さい。

(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続き:

(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き:

当社においては、社外取締役を委員長とする人事諮問委員会にて取締役・CEOはじめ執行役員等の選任・解任等の審査・検討を、また同じく社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会にて取締役・執行役員等の報酬原則・制度等の審査・検討を実施した上で、取締役会にて審議・決定しております。詳細については、本報告書「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」に記載しておりますのでご参照下さい。

(v) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選任・指名に関して、社外取締役・監査役については個人別の経歴及び選任理由を有価証券報告書及び「株主総会招集ご通知」に記載するとともに、個人別の選任理由を本報告書「II. 1. [取締役関係]【監査

役関係)」に記載しております。社内出身の取締役・監査役については有価証券報告書及び「株主総会招集ご通知」に個人別の経歴を記載しており、特に「株主総会招集ご通知」には個々の選任理由を記載しています。今後も説明内容のさらなる充実化を図ってまいります。

補充原則3 - 1

当社は、経営の基本的な考え方「グループ経営理念」を前提として、戦略経営計画「FUSION」によってグループの発展の方向を5年ごとに定めるとともに、サステナビリティの重点テーマを特定しています。とりわけ重視している重点テーマの一つが環境（気候変動対応）です。気候変動に伴う気温上昇により、冷房は人々の健康や生活を支える不可欠なインフラとなっています。当社の主力製品である空調機の普及は、気候変動への適応策の一つとして、今後ますます重要性が高まります。一方で、冷房需要の増加には、電力消費の増加を通じて温室効果ガス排出の増大につながる側面もあります。新興国を筆頭に空調市場が急拡大するなか、事業を通じて安心・安全で快適な空気空間を提供しながら、将来にわたり温暖化影響を低減することが当社の社会的使命です。

当社は、2018年に、2050年に温室効果ガス排出実質ゼロを目指す「環境ビジョン2050」を策定し、2019年に、気候変動に起因する金融市場の不安定化リスクの低減を目的とした気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同しました。環境ビジョンを踏まえながら、戦略経営計画「FUSION」で目標・施策を立案、実行しています。2050年の温室効果ガス排出実質ゼロに向けた2030年目標として、売上高あたり排出量を2022年度比で40%削減（1）（Scope1～3）、削減貢献量（2）を6,000万t-CO₂に拡大するとともに、化学プラントを除く全工場での温室効果ガス排出実質ゼロ化（Scope1～2）を掲げています。

当社の温室効果ガス排出削減目標について、科学的根拠に基づく「温室効果ガス排出削減目標」を立てることを支援・認定する国際的イニシアティブであるSBTi（Science Based Targets initiative）より、2024年2月に「短期目標」の認定を取得し、2025年8月には、2050年に向けた温室効果ガス削減目標が「ネットゼロ目標」の認定取得に至りました。

今後も、カーボンニュートラルなど、事業を通じた社会課題の解決に取り組むことで社会の持続的な発展に貢献します。

気候変動対応の詳細およびTCFDフレームワークにもとづく情報開示につきましては、サステナビリティレポート（「気候変動」、「TCFDフレームワークにもとづく情報開示」）をご参照ください。

サステナビリティレポート

<https://www.daikin.co.jp/sustainability>

1 FUSION25から目標の置き方を変更

1 IEC63372に基づいて算定

< 人的資本への投資 >

外部環境が大きく変化する中、当社の持続的な成長・企業価値の向上を実現し続けるためには、企業活動の担い手である「人材」が何より重要です。

これまで当社が実践してきたダイバーシティマネジメントにさらに磨きをかけていくとともに、性別、国籍、年齢など、目に見える属性についての多様性だけではなく、多様な経歴、仕事経験、バックグラウンド、働き方、価値観などに注目し、組織の力にしていけることが不可欠だと考えています。そのため当社では、戦略経営計画「FUSION30」において「人材価値の最大化」を重点テーマの一つと定め、「人を基軸におく経営」のもと、事業変革を加速し未来を切り拓くための人材力を強化していきます。

具体的には、一人ひとりの働きがい・挑戦・成長につながるしくみづくり、風土醸成として、2024年に策定した従業員に求める行動指針“PCMBehaviors”の実践度を全社の重点KPIと定めています。従業員を対象としたサーベイを実施し、2030年までに実践度75%（2025年度：61%）に引き上げることを目標とし、浸透・定着のための取り組みを進めています。

また、変化の激しい社会においては、多様な人材を束ねながら、変革を導くリーダーを継続的に配置することが必要です。幹部・リーダー育成プログラム等を強化し、それぞれの事業・地域の次世代を担う多様なリーダーの発掘・配置・育成を加速するとともに、経営の現地化を推進し、ビジネスの変革・成功につなげます。2030年度で「グローバル幹部・リーダー候補 2,000人以上の発掘・育成（2025年度実績：600人）」を目標として定め、取り組みを進めてまいります。

さらに、重点領域の人材育成においては、ソリューションビジネス、デジタル・DXなどの重点領域を担う人材の育成強化を行います。2030年度に、ソリューション人材を12,500人以上（2025年度実績：7,300人）、デジタル人材を3,500人規模（2025年度実績：2,500人）の育成を目指します。

人的資本への投資・人材育成の取組みの詳細につきましては、本報告書「1.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】補充原則2 - 4」及びサステナビリティレポート（「自社従業員」）をご参照ください。

サステナビリティレポート

<https://www.daikin.co.jp/sustainability>

< 知的財産への投資 >

当社は、知的財産を、FUSION30で掲げる成長戦略の実行と企業価値向上を支える重要な経営資産と位置づけています。省エネ・環境技術、空気関連技術、冷媒・熱マネジメント技術、フッ素材料をはじめとする化学技術など、当社が培ってきた強みを適切に保護・活用し、グローバルでの持続的な競争優位の確保につなげています。

FUSION30では、ソリューション事業の強化やグローバルでの事業拡大、AIをはじめとするデジタル技術の活用が一層重要になります。こうした事業環境の変化を踏まえ、当社は、製品や要素技術に関する特許にとどまらず、データ、ノウハウ、ブランド、デザインなどを含む幅広い知的財産を活用し、事業優位の強化に貢献していきます。

1) 事業戦略と連動した知的財産の活用

当社は、事業戦略・技術戦略と連動した知的財産の活用を進めています。省エネ・環境技術、空気関連技術、冷媒・熱マネジメント技術、化学技術などの重点領域において、当社の強みや競争優位の源泉を見極め、必要な知的財産の保護・活用に取り組んでいます。

特に、ソリューション事業の強化に向けては、機器単体の技術を守る特許だけでなく、お客様への価値提供全体を支えるAI連携、ソフトウェア、データなどを網羅的に守る知的財産が重要になります。当社は、そのような知的財産を的確に見極め保護することで、事業の成長と収益力の向上につなげていきます。

2) グローバルでの知的財産マネジメントの強化

グローバルでの事業展開が進む中、各地域の市場環境、競合状況、規制、顧客ニーズに応じて、知的財産を適切に管理・活用することが重要になっています。当社は、各地域の事業部門や開発部門と連携して体制を整え、グローバルで創出される技術やノウハウについても、知的財産マネジメントを強化しています。

これにより、地域ごとの事業課題に応じた対応力を高めるとともに、グローバルでの模倣リスクや競争環境の変化にも適切に対応していきます。知的財産を各地域の成長を支える基盤として活用し、事業の安定的な拡大と持続的な競争優位の確保に貢献していきます。

3) 知財情報とAIを活用した経営・事業判断への貢献

技術・市場・競合の変化が速まる中、成長機会を的確に捉えるためには、さまざまな情報を統合的に把握し、事業判断に活かしていくことが重要です。当社は、特許情報をはじめとする知財情報に加え、技術情報、市場・競合情報を活用し、開発テーマの検討、事業機会の探索、外部連携の検討などに役立てています。

今後は、AIの活用により、情報収集・分析の効率と精度を高め、事業優位の強化に貢献する知財戦略をより的確に立案していきます。知的財産を、権利を守るための機能にとどめず、成長機会の発見や経営判断を支える情報基盤として活用することで、FUSION30の実行と企業価値向上に

貢献していきます。

知的財産に関する取組みの詳細につきましては、サステナビリティレポート(「知的財産権の尊重」)及び当社webサイトの知的財産部ホームページをご参照ください。

サステナビリティレポート

<https://www.daikin.co.jp/sustainability>

知的財産部ホームページ

<https://www.daikin.co.jp/corporate/ip>

[原則4-1 取締役会の役割・責務(1)]

補充原則4-1

取締役会では、1)会社法・その他の法令及び定款に定める事項 2)株主総会の決議により委任された事項及び3)その他経営上の重要な事項であって取締役会規程に定められた事項について決議しています。

業務執行取締役及び執行役員に対しては業務執行に関する事項を委任し、取締役会が執行状況の監督を行うこととしています。

[原則4-8 独立社外取締役の有効な活用]

全取締役10名中、5名の独立社外取締役を選任しております。当該社外取締役は、取締役会にて意思決定を行う際の適切な監督・助言を通じて、企業価値の向上に対し十分機能しております。

[原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

有価証券報告書にも開示・公表しておりますが、独立社外取締役候補の選任にあたっては、独立性・中立性を持った外部の視点から、豊かな経験と高い見識に基づく広範かつ高度な観点で、意思決定への参画、並びに経営の監督をしていただくことを狙いとして、上場企業又はそれに準ずる企業のトップ層を主たる選任基準としております。なお、社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準又は方針について、当社は規程を定めておりませんが、東京証券取引所が規程等で定める独立役員に関する判断基準等を参照し、判断しております。当社の独立社外取締役は証券取引所の定める要件を満たしており、独立役員として証券取引所に届け出ております。

[原則4-10 任意の仕組みの活用]

補充原則4-10

役員の選解任および役員報酬については、それぞれ人事諮問委員会・報酬諮問委員会がその公正性・妥当性について審議いたします。各委員会は社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を社外取締役とすることで経営の透明性の確保及び説明責任の向上を図っております。

詳細については、本報告書「II. 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」に記載しておりますのでご参照下さい。

[原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件]

補充原則4-11

グローバルな事業展開や変化の激しい事業環境の中、経験・知識・専門性のみならず国籍・性別・経歴など多様な背景を持っていることを重視し、全体のバランスを考慮しながら取締役を選任しています。

取締役の選任に関する手続きについては、本報告書「II. 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」に記載しておりますのでご参照下さい。

各取締役・監査役が有する経験・知見については、本報告書末尾[取締役・監査役のスキルセットについての考え方及びスキルマトリックス]に記載しておりますのでご参照下さい。

補充原則4-11

取締役・監査役の他社役員兼任については、役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けられるか、合理的な判断を下すため、就任・再任時に取締役会にて都度決議することとしています。個々の兼任状況については毎年「株主総会招集ご通知」に記載しています。

補充原則4-11

当社は取締役会の実効性について分析・評価を実施しております。2025年度は、2026年1～3月に取締役・監査役を対象として取締役会の実効性評価を行いました。

1. 評価の実施方法

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

< 質問票およびインタビュー項目 >

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

2. 2025年度の評価結果

取締役・監査役へのインタビューおよび取締役会での審議の結果、当社取締役会では適切な意思決定・監督を実施しており、取締役会の実効性が担保されていることを確認しました。

< 2025年度実施の取組み >

- ・戦略経営計画「FUSION30」策定の審議充実
- ・資本市場との対話状況の共有充実
- ・監督機能強化に向けた執行業務報告の充実
- ・各議案におけるコンプライアンスやリスクへの対応状況の報告充実
- ・社外役員への情報共有強化の一環として、工場視察や最新製品説明などの実施

< 評価概要・インタビュー結果 >

2025年度のインタビューでは、事前説明やオフサイト活動を含む情報提供機会の充実、投資案件における戦略的背景の説明強化、執行状況報告の充実等について評価する意見が多く聞かれました。一方で、中長期的技術戦略に関する議論のさらなる深化や、社外役員が十分な検討時間を確保できるよう、多言語資料を含む情報提供のさらなる早期化を求める意見もありました。

- 3. 2026年度にむけた主な改善策
 - ・投資案件における戦略全体像の説明充実
 - ・執行状況の報告充実（産学連携・CVC活動等、各事業部報告の強化）
 - ・IR/SR活動を通じた機関投資家との対話状況に関する報告・議論の充実
 - ・資料共有の早期化、デジタル活用による情報提供基盤の強化 など

今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き、取締役会の実効性の向上を図ります。

[原則4 - 14 取締役・監査役のトレーニング]
 補充原則4 - 14

取締役・監査役の就任時は、その役割や責務を適切に果たすために必要な知識・情報を取得・更新するための機会を提供しています。特に社外役員に対しては就任時に加え必要都度、当社の経営理念、事業内容、財務状況、組織等を理解する機会を積極的に提供しています。就任後も、会社の事業・財務・組織等に関する知識として、法律・規制・コンプライアンス、会計、製品安全、人権対応やデジタルトランスフォーメーションに関する最新動向など、経営上有益となり得る時宜を得たテーマについて、定期的かつ継続的に第三者による集合研修を行うこととしています。

[原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針]

- 基本方針

当社は、グループ経営理念で、「タイムリーで透明性のある情報開示と説明責任の高度化」をめざすと定めております。経営方針や経営姿勢、企業風土などをご理解いただくべく、株主・投資家の皆様との建設的な対話に必要な措置を適宜講じてまいります。
- IR体制

IR・SR担当役員(CFO)を配置しております。

また、代表取締役社長が決算説明会や経営戦略説明会に出席し、株主・投資家の皆様の関心事に対して自身の考え方を直接説明しております。説明会の開催に際しては、社内関連部門や主要海外子会社などと発信内容について協議しているほか、その内容の妥当性・適正性を確保するべく、「情報開示委員会」の事前承認を得ております。
- 株主・投資家との対話方法

機関投資家・証券アナリストの皆様に対しては、決算説明会に加えて、事業説明会・工場見学会やスモールミーティングを適宜開催しております。また、個別対話では、それぞれの関心事(事業戦略、ESG、議決権行使など)に合わせて適切な担当者を選し、対応しております。

個人投資家の皆様に対しては、ウェブサイト上に個人投資家向けページを設け、当社の沿革や事業内容、経営戦略などの理解を促進するための情報を発信しております。また、電子メールでの問合せ対応窓口も設置しております。
- 社内へのフィードバック

対話において把握した株主・投資家の皆様の意見については、必要に応じて取締役を含む経営陣及び関係部門へフィードバックし、ディスカッションを実施しております。
- フェア・ディスクロージャー

株主・投資家の皆様との対話に際しては、統一した情報提供に努めております。決算情報に関しての対話を控える「沈黙期間」(決算日翌日から決算発表日まで)を設定し、公平性を確保するとともに、インサイダー情報の管理につきましては、社内規程を定め、その運用の徹底に努めております。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年7月1日

該当項目に関する説明

企業価値の最大化を経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、ROE(株主資本利益率)、ROIC(投下資本利益率)など「率の経営」指標に加え、FCF(フリーキャッシュフロー)を重視しながら、積極的な事業展開と経営体質の強化を推進しております。特に、収益力の向上と投資効率改善によるキャッシュ創出力の強化を重視し、売上債権や在庫の圧縮など運転資本の改善を通じてキャッシュフローを創出することで、成長投資の推進と株主還元の実現を図り、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

このように、売上高や営業利益の「金額」だけではなく、営業利益「率」、収益性・財務体質をより意識した「率の経営」の考え方に基づき、取締役会でも、毎年継続的に財務体質や率の経営指標を示し、全社で課題意識を共有した上でフォローアップを続けるなど、資本コストや資本効率を意識した経営を推進しています。

「率の経営」の考え方や当社財務情報の詳細につきましては、統合報告書の「財務戦略」、「財務ハイライト」をご参照ください。
 統合報告書
<https://www.daikin.co.jp/investor/library/annual>

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	53,982,230	18.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,511,660	7.30
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	11,039,401	3.80
エリオット インターナショナル エルピー	8,828,476	3.00
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	7,493,387	2.60
株式会社三井住友銀行	7,000,000	2.40
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	5,627,911	1.90
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	4,013,245	1.40
株式会社三菱UFJ銀行	3,811,200	1.30
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	3,652,877	1.20

支配株主(親会社を除く)の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	機械
直前事業年度末における(連結)従業員 数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

――

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
川田 達男	他の会社の出身者								○			
牧野 明次	他の会社の出身者								○			
鳥井 信吾	他の会社の出身者								○			
新居 勇子	他の会社の出身者											
ゲアハルト・コルビニアン・ヴィースホイ	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
川田 達男	○	独立役員に指定しております	川田達男氏は、セーレン株式会社の代表取締役会長 兼 最高経営責任者であり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有している。これらを活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、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通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任している。また同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断している。同社と当社とは通常の会社間の取引があるが、取引の規模・性質に照らして、独立性を害するおそれはないと判断している。
牧野 明次	○	独立役員に指定しております	牧野明次氏は、岩谷産業株式会社の代表取締役会長 兼 CEOであり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有している。これらを活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、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経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任している。また、同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断している。同社と当社とは通常の会社間の取引があるが、取引の規模・性質に照らして、独立性を害するおそれはないと判断している。
鳥井 信吾	○	独立役員に指定しております	鳥井信吾氏は、サントリーホールディングス株式会社の代表取締役副会長であり、企業経営やESG活動を通じた企業価値向上など、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有している。これらを活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、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経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任している。また同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断している。
新居 勇子	○	独立役員に指定しております	新居勇子氏は、ANAあきんど株式会社の元取締役副社長であり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有している。これらを活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、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経営全般に関して提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任している。また同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断している。

ゲアハルト・コルピニアン・ヴィースホイ	○	独立役員に指定しております	ゲアハルト・コルピニアン・ヴィースホイ氏は、ドイツのメツラー銀行の代表取締役社長であり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有している。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提言いただくことを通じて、当社の企業価値向上に貢献いただけるものと考え、社外取締役として選任している。また、同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断している。
----------------------------	----------	----------------------	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議 長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	人事諮問委員会	6	0	1	5	0	0	社外取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	報酬諮問委員会	6	0	1	5	0	0	社外取 締役

補足説明

人事諮問委員会では、取締役・CEOはじめ執行役員等の経営陣幹部の選解任基準やそれに照らしての候補者の妥当性の審議・検討を行っています。また、報酬諮問委員会では、取締役・CEOはじめ執行役員等の経営陣幹部の報酬原則・制度等の審議・検討を行っています。いずれも社外取締役5名、社内取締役1名の計6名で構成し、その委員長は社外取締役の中から選出することとしております。報酬諮問委員会の活動状況は、本報告書「1. [インセンティブ関係]」に記載しておりますのでご参照ください。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人との間において、会計監査計画・体制・手法や当社並びに国内外の子会社の状況等について、定期・不定期を問わず説明・報告を受けるなど連携の強化を図るとともに、海外グループ会社の会計監査人ともコミュニケーションを図っております。また、内部監査部門である内部監査室との間においては、内部統制状況の把握のため、必要に応じ、内部監査に同行するとともに、監査計画の事前説明、監査結果の報告を受けるなど随時連携・意見交換を行っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
北本 佳永子	他の会社の出身者													
高槻 史	弁護士													
鶴川 淳	他の会社の出身者									○				

会社との関係についての選択項目
 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「」
 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
北本 佳永子	○	独立役員に指定しております	北本佳永子氏は、長年にわたる大手監査法人での多くの企業監査実績を通じて、豊かな経験と高い見識を有するとともに、財務および会計に関する高い知見を有している。これらを活かして当社の経営全般の監視と一層の適正な監査の実現に貢献いただけるものと考え、社外監査役として選任している。同氏は、直接企業経営に關与した経験はないが、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している。また同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断している。
高槻 史	○	独立役員に指定しております	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いる。これらを活かして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、社外監査役として選任している。同氏は直接企業経営に關与した経験はないが、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している。また、同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断している。
鶴川 淳	○	独立役員に指定しております	鶴川淳氏は、株式会社池田泉州ホールディングスにおいて代表取締役を務められたほか、現在は取締役会長(監査委員)として経営の監督・監査に携わるなど、企業経営の豊かな経験と高い見識を有するとともに、財務および会計に関する高い知見を有している。これらを活かして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、社外監査役として選任している。また、同氏は、証券取引所の定める独立性の判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断している。当社は株式会社池田泉州銀行からの借入があるが、借入の規模・性質に照らして、独立性を害するおそれはないと判断している。

【独立役員関係】

独立役員の人数

8 名

その他独立役員に関する事項

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する 施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

1) 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」といいます。)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。

() 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

() 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)」及び「勤務継続型株式報酬(RSU)」から構成する。報酬水準及び構成比率は、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、代表取締役会長兼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及び株式報酬の比率が高くなるよう設定する。

取締役の各報酬の種類、目的および概要の詳細については、本報告書末尾の〔社外取締役を除く取締役の報酬〕をご参照ください。

〔社外取締役及び監査役の報酬〕

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。

() 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。

() 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及び株式報酬の全部又は一部を没収又は返還を求めるマルス・クローバック条項を設けている。

() 報酬決定プロセス

当社取締役の報酬等の決定方針は、客観性及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並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、当社の経営及び全社業績、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、監査役の個人別の報酬等の額については監査役会の協議によって決定する。

2) 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

■ 取締役

・基本報酬

< 株主総会決議の概要 >

最高限度額として年額8億円以内(うち社外取締役2億円以内)

< 株主総会決議の年月日等 >

2026年6月26日(第123期定時株主総会)

決議時の員数:取締役9名(うち社外取締役4名)

・業績連動賞与

< 株主総会決議の概要 >

最高限度額として年額12億円以内
< 株主総会決議の年月日等 >
2026年6月26日(第123期定時株主総会)
決議時の員数:取締役9名(うち社外取締役4名)
・株式報酬
< 株主総会決議の概要 >
最高ユニット数として100,000株
最高交付株数として50,000株
< 株主総会決議の年月日等 >
2026年6月26日(第123期定時株主総会)
決議時の員数:取締役9名(うち社外取締役4名)

■ 監査役
・固定報酬
< 株主総会決議の概要 >
年額1億9,000万円以内
< 株主総会決議の年月日等 >
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

3) 取締役の個人別の報酬等の内容が上記1)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、2024年7月～2025年6月の期間にて報酬諮問委員会を5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、当事業年度にかかる新報酬制度策定や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以下のとおり。

- < 報酬諮問委員会の開催状況と審議事項 >
- 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4月23日
 - ・2025年度業績連動報酬の業績連動係数に係る内容
 - 2026年5月27日
 - ・第123期(2026年3月期)有価証券報告書の確認について
 - ・2026年度賞与・PSUにおける目標値・インセンティブカーブ(基準算式)について
 - ・2026年度取締役の個人別基準報酬(案)について

7回中6回について、客観的な立場からの情報提供及び助言を目的として、WTW社の報酬アドバイザーが陪席した。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

社内取締役、社外取締役並びに監査役、社外監査役別に各々の総額を開示するとともに、連結報酬等の総額が1億円以上である役員は個別開示しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

本報告書「1. [インセンティブ関係]」に記載しておりますのでご参照ください。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

経営企画室に社外取締役を、監査役室に社外監査役を補佐する担当者を配置し、当社に関する情報提供や取締役会日程の早期揭示、取締役会議題の事前通知を行うほか、特に重要な議題については事前説明を実施しています。また、社外取締役・監査役が欠席される場合、議事内容を説明しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
井上 礼之	名誉会長 グローバルグループ代表執行役員	グローバルグループ経営に関する活動	常勤、報酬有	2024/6/27	定めあり

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	1 名
--------------------------	-----

その他の事項

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

1) 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を図っております。「取締役会」では、事業計画や重要な投資案件などについての意思決定と決議後のモニタリングを行っています。
2025年度は、取締役会を16回開催し、戦略経営計画「FUSION30」の策定に向けた審議に加え、設備投資や買収案件など事業に関する議案、サステナビリティに関する議案、リスク対応、国内外での安全に関する取り組みなどについて審議を行いました。なお、個々の取締役の出席状況は以下の通りです。

十河 政則 16回/16回
竹中 直文 16回/16回
川田 達男 16回/16回
牧野 明次 15回/16回
鳥井 信吾 15回/16回
新居 勇子 16回/16回
高橋 孝一 16回/16回
森 圭子 16回/16回
カンワル・ジート・ジャワ 16回/16回

同時に、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図っております。
2) また、執行役員制の導入に伴い、業務執行に関わる重要経営課題についての徹底した審議とスピードある実行を促進する場としての「執行役員会」を設置しています。
当社の主要な意思決定機関は上記の3つであり、「取締役会」、「最高経営会議」、「執行役員会」とも原則として月1回開催しています。
3) 取締役、執行役員等の選任基準やそれに照らしての候補者の妥当性、その報酬原則・制度等の審議・検討を担う「人事諮問委員会」「報酬諮問委員会」を設けています。それぞれ、社外取締役5名、社内取締役1名の計6名で構成し、その委員長は社外取締役の中から選出しております。当社の取締役会においては、取締役、CEOはじめ執行役員等の経営陣幹部について、人事諮問委員会における審議・検討の結果を元に、その選任・解任を審議・決定し、経営陣幹部の後継者についても、候補者及び育成計画について十分に審議をしています。また、経営陣幹部の報酬についても、報酬諮問委員会における審議・検討の結果を元に、取締役会にて審議・決定しています。
2025年度は、人事諮問委員会・報酬諮問委員会を計8回開催し、経営陣幹部の選任、報酬の方針、報酬制度・水準等の妥当性及び個人別の報酬等について審議を行いました。なお、個々の委員の出席状況は以下の通りです。

川田 達男 8回/8回
牧野 明次 5回/8回
鳥井 信吾 4回/8回
新居 勇子 8回/8回
十河 政則 8回/8回

4) 監査役会は、現在、社外監査役3名を含む監査役5名で構成しており、ガバナンスの運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動の監査を行っています。監査役は、取締役会への出席のほか、取締役、従業員、会計監査人からの報告聴取をはじめとする法律上の権限行使、執行役員会等の重要な会議への出席、監査役スタッフ(人員2名)も含めた事業場・グループ会社への往査等、内部統制状況の把握・改善指導に取り組んでいます。

5) 業務執行部門から独立した専門部署である内部監査室(人員17名)を設置し、グループ事業展開の中に潜む重大なリスクや課題を把握するとともに、業務の妥当性、遵法性及び効率性に重点を置いた経営に資する監査を行なっています。また、国内外の主要なグループ会社にも、様々な業務経験を有する専任の内部監査人を配置しており、各社の内部監査部門と当社の内部監査室は連携強化を図るとともに、ITを活用した監査やオンサイト監査とリモート監査を組み合わせた監査を実施するなど、監査の高度化に取り組んでいます。

内部監査部門は、監査終了後、監査報告書を会長、社長、各担当執行役員及び監査役に提出し、情報共有を図っています。また、内部監査に関する計画及び結果についても、取締役に直接報告するとともに、監査役へも監査計画の段階から監査結果、改善状況までを報告するなど密接な連携を確保しています。

さらに、内部監査部門は、会計監査人との間で定期的に情報交換を実施しており、効率的な監査活動の実施に努めています。

6) 当社は会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を有限責任監査法人トーマツに依頼しています。2025年度、当社の会計監査業務を執行した公認会計士の氏名は及び補助者の構成は以下のとおりです。

指定有限責任社員 業務執行社員 河津誠司、石原伸一、山西基嗣

会計監査業務に係る補助者の構成 公認会計士22名、日本公認会計士協会準会員等6名、その他41名

7) 当社は、会社法第427条第1項及び当社定款の規定に基づき、社外取締役及び社外監査役の全員と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。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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

取締役が連帯して経営責任と業務執行責任の両面を担う現行の「一体型運営」に磨きをかけ、その中で、スピード経営の高度化、連結統治の強化、健全性・透明性の一層の確保を図ってまいります。今後とも企業価値の向上をめざす上で、絶えず最適なコーポレート・ガバナンスの有り様の検討と見直しを図り、当社グループにとってのベストプラクティスをグループレベルで多面的に追求・推進してまいります。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会の3週間前までに招集通知を発送しています。
電磁的方法による議決権の行使	パソコン又はスマートフォンにて議決権行使が可能です。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	英語版の招集通知を、東証ホームページ及び当社株主投資家向けホームページにて開示しています。
その他	招集通知の発送に先立って、招集通知(日本語版・英語版)を、東証ホームページ及び当社株主投資家向けホームページにて開示しています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ウェブサイトにて公表しています。 https://www.daikin.co.jp/investor/management/disclosure	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	毎年開催しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	・決算説明会 ・事業戦略説明会 ・拠点見学会 ・サステナビリティ説明会 など	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	・海外投資家オフィスの訪問 ・海外投資家向けの拠点見学会 ・証券会社主催のカンファレンスへの参加 など	あり
IR資料のホームページ掲載	決算説明資料や適時開示資料、統合報告書等を掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR・SR室に担当者を配置しています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「グループ経営理念」に表記しています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	活動内容を「サステナビリティレポート」にて報告しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「グループ経営理念」に表記しています。

当社では、ダイバーシティマネジメントを経営の柱の一つと考えており、本報告書「 1. 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】補充原則2 - 4 」に記載した内容以外にも、多様な人材一人ひとりが最大限に個性・強みを発揮できる制度の導入・環境整備を進めています。

< あらゆる層が活躍できる環境づくり >

■ 65歳までの定年延長及び人事・処遇制度の見直し

当社では、今後の事業拡大に向けて、カーボンニュートラルへの挑戦、ソリューション事業の推進、国内外における生産拠点の設立等、多くの挑戦テーマが目白押しの状況であり、その担い手である人材が不足しています。このような状況に対応するため、外部からのキャリア採用も拡大しておりますが、今、社内にいる人材の能力を従来以上に引き出し、活かしていくことが最も重要だと考えております。

このような背景から、2021年に、本人が希望すれば70歳まで働き続けることができるよう再雇用制度を拡充しました。さらに、2024年4月1日より、定年年齢を従来の60歳から65歳へ延長するとともに、若手からベテランまで一人ひとりの挑戦・成長を加速する人事・処遇制度の見直しを行いました。

新制度では、これまで56歳としていた管理職の役職定年を廃止するとともに、59歳以下に適用していた資格等級・評価・賃金制度を、定年の65歳まで継続して運用します。これにより賃金水準は65歳まで一貫性のある体系へと見直され、年齢で一律的に賃金がかかることのない仕組みになりました。

同時に、若手・中堅を含むあらゆる年齢層の能力成長や成果により報いることができるよう制度運用を見直し、若手優秀層の昇格の早期化や思い切った基幹職登用を進め、組織全体の活性化につなげています。

当社では、2001年から年齢給・勤続給といった一律的な賃金項目を廃止しておりますが、今回の制度見直しを契機として、一律的な年齢要素をさらに極小化し、従来以上に多様な人材が挑戦・成長し、成果を創出する風土へとつなげていきたいと考えています。

■ 一人ひとりの無限の可能性を引き出す人材育成・配置の実現に向けたグローバル人材データベースの構築

当社グループの競争力の源泉・強みである「人」の力を最大限引き出していくための一つの基盤として、人材データベース「DAIKIN People」を構築し、2023年10月より国内従業員を対象に利用を開始しました。

「所属」「役職」「社内歴」といった従業員一人ひとりの基本情報に加え、本人が「強みや専門性」「仕事・キャリアの考えや希望」などを記入し、それに対し上司が「育成の方向性」を記入します。さらに上司と部下の間の「対話記録」を記入し、情報を蓄積・更新する仕組みです。個人情報の適正な取り扱いの下、一人ひとりが持てる力をさらに発揮するためのツールとして活用し、タイムリーな人材育成・配置等につなげてまいります。

また、従業員の仕事のやりがいや成長実感を把握するため、「この会社で働くことを誇りに思う」「自分の業務にやりがいを感じている」「自分の業務を通じて成長を感じている」「自分の業務は自分の強みを活かしている」という4つの質問を設定しました。2025年度は、いずれの質問に対しても7割以上の従業員がポジティブな回答をしており、とりわけ「この会社で働くことを誇りに思う」の質問については、8割以上の従業員がポジティブな回答をしています。

同時に、部門ごとに回答の内容を分析し、人事本部と各部門が一体となり、一人ひとりの挑戦・成長意欲の醸成や働きがいの向上、組織課題の解決に向けた対策を実施しています。

さらに、グローバル関係会社への展開を開始し、グループ全体での人材把握と一人ひとりの活躍につなげていきます。

< 障がい者雇用について >

当社は「人の持つ無限の可能性を信じ、障がいの有無や程度に関わらず、すべての人が能力を最大限に発揮し、意欲と誇りを持って働き続けられるグループを目指す」という考えのもと、国内グループ全体で障がい者雇用に向けた取り組みを強化しています。

1993年に設立した特例子会社、ダイキンサンライズ摂津では積極的な採用を継続し、2025年度末時点で214人を雇用しております。管理職登用のためのリーダー育成に注力し、管理職やリーダーとして活躍する障がい者も増えています。

また、ダイキン工業本体やその他の関係会社でも積極的に雇用拡大・活躍推進に取り組み、2025年度のグループ障がい者雇用率は法定を上回る2.92%となっています。

< LGBTQ+に関する取り組み >

人事に関する規程において、「結婚」と「性別」の定義を明らかにし、「結婚」として、「法律婚」に加え「事実婚(同性パートナーを含む)」を、「性別」として、「戸籍上の性」に加え「性自認による性(自分が自覚する性別)」を、会社として認めています。また、申し出のあったトランスジェンダーの社員に対し、本人と丁寧な対話を重ねた上で、必要な対応を実施しています。

取り組みの詳細につきましては、サステナビリティレポート(「自社従業員」)をご参照ください
サステナビリティレポート

<https://www.daikin.co.jp/sustainability>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

会社法及び会社法施行規則に基づく、当社グループの業務の適正性を確保するための体制並びに主な運用状況は、以下の通りであり、それぞれの取組みをふ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(専務執行役員 田山 理和)、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、IR・SR室長を委員として、また、CFO(副社長執行役員 高橋孝一)、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います。

(2025年度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及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、グループ全体に亘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な対応に努めます。具体的には、

- 1) グループ経営理念、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、その下で法務・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図ります。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図るとともに、「コンプライアンス・リスクマネジメントリーダー会議」、「グローバル法務コンプライアンス会議」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上で、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上、決定し、速やかな全社的な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通り、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、その一層の充実を図ります。

(2025年度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図りました。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、自己点検及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。
・経営層、従業員層それぞれの層で、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及び管理・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・適正性の確保を図り、アカウンタビリティの一層の充実をめざします。

(2025年度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、保存しています。
・「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並びに執行役員は、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。その上で、全社横断的なリスクについて、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」で審議の上、リスク対策を講じます。

(2025年度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図ります。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、職務権限及び意思決定ルールにより、取締役並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が常時4名以上在籍するようにします。

(2025年度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、戦略経営計画「FUSION30」について審議しました。

5. 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正性を確保するための体制

当社及びグループ会社は、グループ全体の企業価値の向上を図り、社会的責任を全うするために、グループ経営理念に基づ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図ります。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図り、意思統一された企業行動をめざすことで、納得性とともに、業務の適正性確保をめざします。

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図って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月に改定、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、グループ全体に亘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・構築を図ります。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、金融商品取引法及びその他関係法令等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合わせ、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、全社的に事業部門及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・強化及び経理担当者の教育並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。

(2025年度における主な運用状況)

- ・取締役会及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、当社及びグループ会社の取締役及び役員は、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及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。

監査役は、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います。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。

(2025年度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。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループ会社およびその役員・従業員一人ひとりが遵守すべき企業倫理・コンプライアンス上の基本的な事柄を定めた「グループコンプライアンス行動指針」の1指針に「反社会的行為への毅然たる姿勢」を掲げ、従業員への教育・周知を実施しています。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は下記の通りです。

1) 基本的な考え方

グループコンプライアンス行動指針の1つとして、「企業情報の適時・適切な開示」を掲げ、社会から信頼される、透明性の高い「開かれた企業」をめざすことを、情報開示に対する基本的な指針としています。

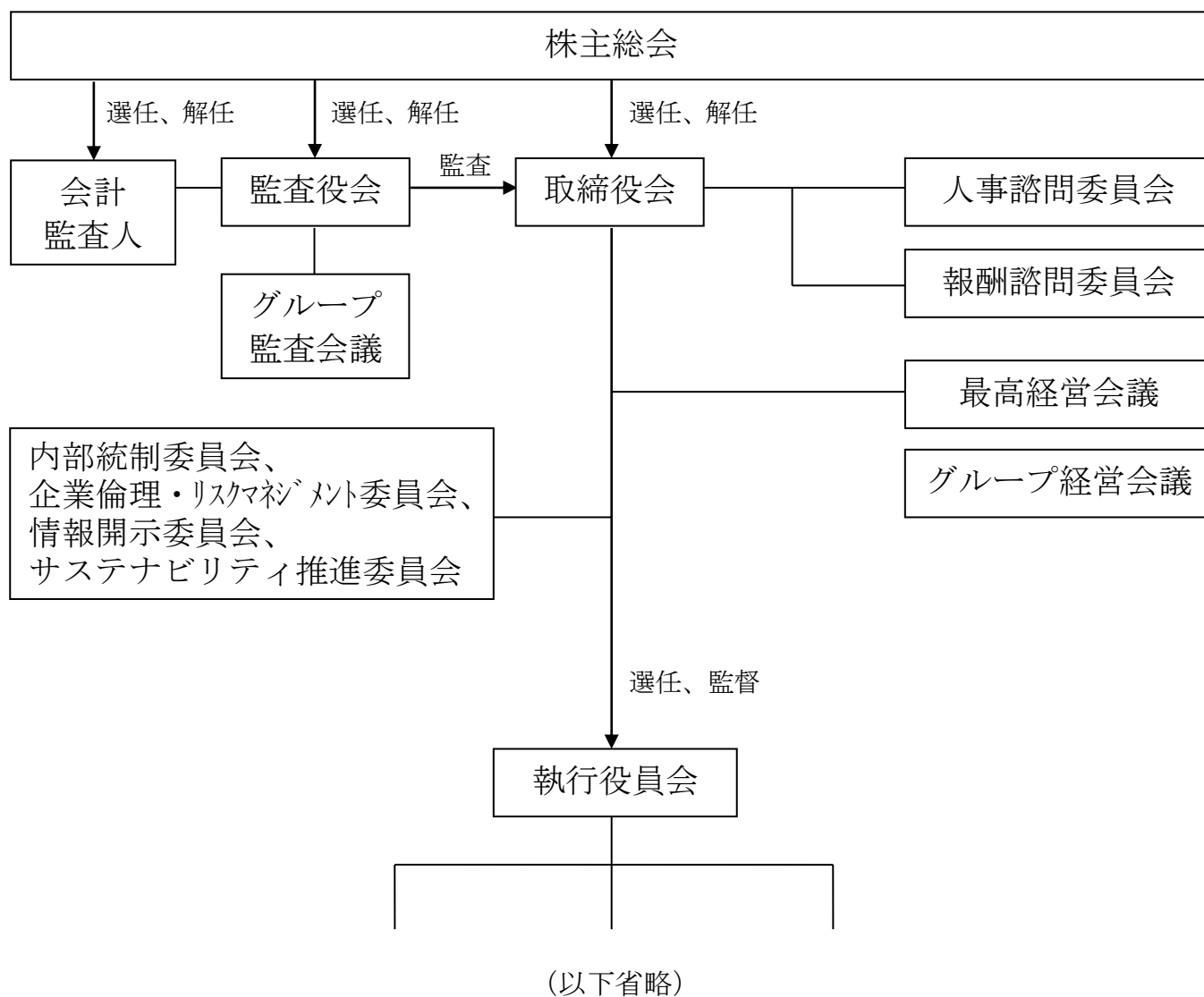
2) 適時開示に係る社内体制

・情報開示の適時性・適切性及び公正性を確保するために、情報開示委員会(委員長:IR・SR担当役員)を設置しています。

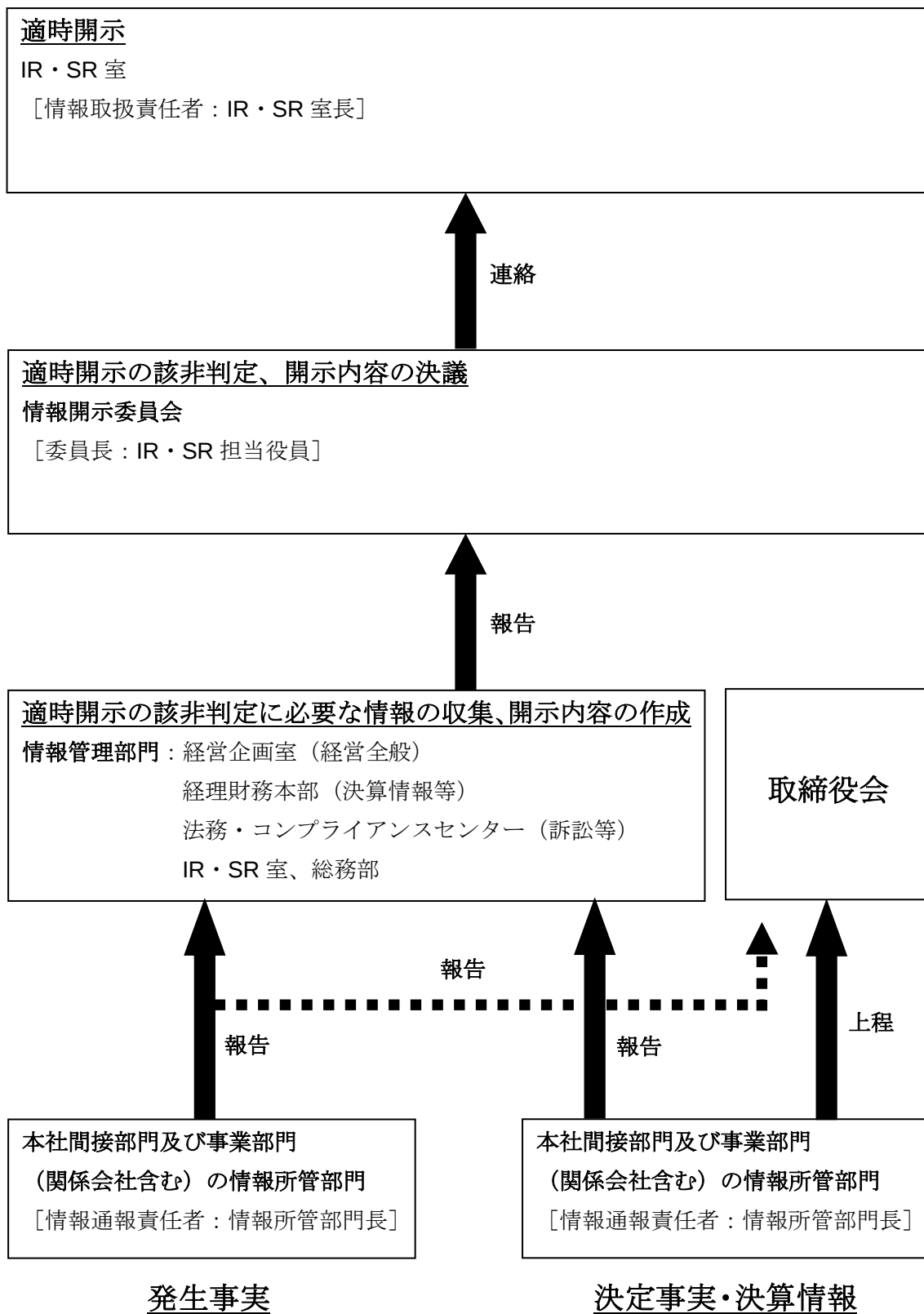
・発生事実については、当該事象の情報所管部門から情報管理部門に報告されるとともに、「取締役会規程」に定められた報告事項に該当する場合は、取締役会にも報告されます。情報管理部門は、報告を受けた事象に関連する資料を収集し、情報開示委員会に報告します。情報開示委員会は、適時開示の該非判定を行い、開示内容を決議した上で、IR・SR室へ連絡し、IR・SR室が情報取扱責任者(IR・SR室長)の指示のもと公表する体制となっています。

・決定事実及び決算情報については、情報所管部門から取締役会に上程されるとともに、情報管理部門に報告されます。情報管理部門は、報告を受けた事実に関連する資料を収集し、情報開示委員会に報告します。情報開示委員会は、適時開示の該非判定を行い、開示内容を決議した上で、IR・SR室へ連絡し、IR・SR室が情報取扱責任者(IR・SR室長)の指示のもと公表する体制となっています。

【参考資料：模式図】



【適時開示体制概要図】



【社外取締役を除く取締役の報酬】

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	業績連動賞与 ・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	業績連動型株式報酬 (PSU) ・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。 ・每期、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-R0IC」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。
		勤務継続型株式報酬 (RSU) ・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。 ・每期、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-R0IC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〕）
なお、2026年度～2028年度の付与分については、標準支給率（100%）となる2028年度のD-R0IC目標を12.7%に設定する。

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）＝ $\{ (B-A) \div C \} \div A$

A：業績評価期間開始後の4月の終値の1ヵ月平均

B：業績評価期間終了後の4月の終値の1ヵ月平均

C：業績評価期間中の1株当たり配当総額

（ii）＝ $(E-D) \div D$

D：業績評価期間開始後の4月のTOPIXの1ヵ月平均

E：業績評価期間終了後の4月のTOPIXの1ヵ月平均

4 PSUの業績評価期間及び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。

【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、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切な監督・指導により経営全般に対し連帯して責任を果たす経営責任と、迅速な実行による業務執行責任の両面を担う「一体型運営」により、経営の高度化を図っています。取締役は、意思決定・業務執行・監督指導を「一体的」に運営することで、自ら決めたことを自ら実行、完遂する責任を持ちます。

併せて、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下、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図っています。

- 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上で、取締役に対して、企業経営やグローバルビジネスに関する高い見識と豊かな経験を期待しており、特に、社外取締役については、上場企業の取締役など実務経験者であることを求めています。

また、戦略経営計画「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上で、広範な業務分野に対応する知見を有することが重要と考えており、当社事業及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、企業経営に必要な各資質も重要であると考えています。

■ 以上に照らして、現在の取締役 10 名及び監査役 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、意思決定への参画及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、当社事業及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。

<取締役のスキルマトリックス>

氏名	性別	地位	企業経営	グローバル ビジネス	法務・リスク 管理・ガバナンス	財務・会計、 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
十河 政則	男性	代表取締役会長 兼 CEO	○	○	○			○	○	○
竹中 直文	男性	代表取締役社長 兼 COO	○		○		○	○		○
川田 達男	男性	社外取締役	○	○	○		○		○	○
牧野 明次	男性	社外取締役	○	○	○			○	○	○
鳥井 信吾	男性	社外取締役	○	○	○				○	
新居 勇子	女性	社外取締役	○					○		
Gerhard Korbinian Wiesheu	男性	社外取締役	○	○		○				
高橋 孝一	男性	取締役 兼 副社長執行役員	○		○	○				
森 圭子	女性	取締役 兼 執行役員	○					○		
Kanwal Jeet Jawa	男性	取締役 兼 専務専任役員	○	○						

※上記一覧は、各取締役が有する専門性が高い主要な項目を表しており、各人が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

<監査役のスキルマトリックス>

氏名	性別	地位	企業経営	グローバル ビジネス	法務・リスク管 理・ガバナンス	財務・会計、 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
北本 佳永子	女性	社外監査役			○	○				
高槻 史	女性	社外監査役		○	○					
鶴川 淳	男性	社外監査役	○		○	○				
植松 弘成	男性	常勤監査役		○	○					
多森 久夫	男性	常勤監査役			○	○				

※上記一覧は、各監査役が有する専門性が高い主要な項目を表しており、各人が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

<各スキル項目の選定理由>

スキル項目	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上で、各国ビジネスや新規事業の展開に不可欠となる各国の法令・規制の理解、リスク管理面での高度な感度は必須。同様に、グループガバナンス体制の構築や、業務執行状況の把握・監督のスキルも必須。
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上では、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上では、サステナビリティに関する知見に基づく執行の意思決定や監督のスキルが必須。また戦略経営計画「FUSION30」のもとで環境価値の創出を推進する上では、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」を推進する上では、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。

<取締役が有する経験・知見と期待される役割>

氏名	各取締役が有する経験・知見と期待される役割
十河 政則	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図る。
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。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図る。
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活かし、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。
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活かし、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。
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活かし、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。
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活かし、特に顧客視点に立脚した企業経営・事業展開や女性社員の活躍推進などの観点を軸に、社外取締役として広範かつ高度な視点から当社経営に対して助言・監督を行う。
Gerhard Korbinian Wiesheu	ドイツのメ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活かし、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。
高橋 孝一	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。2026 年より取締役副社長兼 CFO として、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。
森 圭子	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図る。
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。現在はインド及びアフリカ地域（一部地域除く）の空調事業を担当。空調事業での多くの経験と新興地域での事業開発力を活かし、さらなる事業拡大を図る。

<監査役が有する経験・知見と期待される役割>

氏名	各監査役が有する経験・知見と期待される役割
北本 佳永子	長年にわたり公認会計士として多くの企業監査実務に携わってきた豊富な経験と財務・会計に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に財務・会計の適正性の観点から、経営に対して確認・助言を行う。
高槻 史	長年にわたり弁護士として国内外の企業法務に携わってきた豊富な経験と法務に関する高度な専門的見識を活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に法令遵守、コンプライアンス、リスクマネジメントの観点から、経営に対して確認・助言を行う。
鶴川 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活かし、社外監査役として、より公正不偏な立場から、当社の健全かつ持続的な成長に向けて、当社グループ経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、特に企業経営に関する経験及びグループガバナンスの強化の観点から、経営に対して確認・助言を行う。
植松 弘成	当社で長年にわたりグローバル空調事業を中心に経営に携わってきたほか、監査役として国内外のグループ事業全体を大局的に見てきた経験・見識を有している。2015 年より常勤監査役を務め、当社グループの健全かつ持続的な成長に向けて、経営全般の監視と一層の適正な監査を実施するとともに、経営に対して確認・助言を行う。
多森 久夫	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。