

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

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3名以上在籍するように努めています。現在、取締役会は社外取締役3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づけし、課題解決のスピードアップを図っています。また、「グループ経営会議」では、グループ重要経営方針・基本戦略の共有徹底と、グループ会社の課題解決の促進・支援の強化を図ることで、グループとして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更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」および「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】 更新

2018年6月1日改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則について、すべてを実施しています。

【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 いわゆる政策保有株式】

■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2－6 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り組み】

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るとともに、政策的資産構成割合を定めて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外部アドバイザーの知見も活用の上、同委員会でも審議・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) グループ経営理念および5ヶ年戦略経営計画「FUSION」は当社ウェブサイトにて開示・公表しております。

グループ経営理念

(<http://www.daikin.co.jp/company/rinen.html>)

5ヶ年戦略経営計画「FUSION」

(<http://www.daikin.co.jp/investor/fusion.html>)

(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・検討等を実施した上で、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、社外役員については個々の選任理由を有価証券報告書および本報告書に記載しております。社内出身の取締役・監査役の選任・指名については有価証券報告書および「株主総会招集ご通知」に個人別の経歴を示しており、特に「株主総会招集ご通知」には個々の選任理由を示しています。今後も説明内容のさらなる充実化を図ってまいります。

[原則4-1 取締役会の役割・責務(1)]

補充原則4-1-1

■取締役会では、1) 会社法・その他の法令およ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 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。

■業務執行取締役およ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、既に3名の独立社外取締役を選任しておりますが、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、東京証券取引所が規定等で定める独立役員に関する判断基準(「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、ならびに経営の監督」)に従い、判断を行っています。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4-11 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4-11-1

■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候補を選任しています。

■取締役候補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。

補充原則4-11-2

取締役・監査役の他社役員兼務については、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。個々の兼務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4-11-3

取締役会ならびに企業統治体制の有効性・適正性については、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を通じ分析・評価を行っており、当社の取締役会はオープンかつ活発な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的な役割を果たしています。

分析・評価の結果、社外役員への情報提供の充実など、今後さらに実効性を高めてまいります。

[原則4-14 取締役・監査役のトレーニング]

補充原則4-14-2

■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、会計や製品安全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「タイムリーで適切な情報開示」「説明責任の一層の高度化」と定め、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担当役員、総務担当役員(SR)を配置しております。

また、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。決算発表等に際しては、社内関連部門や主要海外拠点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・アナリストの皆様に対しては、決算説明会(第2四半期および期末決算発表時)や事業説明会・工場見学会(適宜)を開催しております。

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、業績や事業内容を掲載するとともに、メールでの問合せ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等については、必要に応じて取締役を含む経営陣およ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。

■インサイダー情報の管理

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るとともに、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、公平性を確保しております。また、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。

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)	30,092,400	10.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	19,160,200	6.55
株式会社三井住友銀行	9,000,000	3.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	5,216,600	1.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・農林中央金庫退職給付信託口)	4,999,846	1.70
株式会社三菱東京UFJ銀行	4,900,000	1.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	4,702,800	1.60
ガバメントオブノルウェー	4,394,092	1.50
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー505234	4,326,736	1.47
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	3,975,789	1.35

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 第一部
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	100社以上300社未満

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	2 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	3 名
社外取締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
寺田 千代乃	他の会社の出身者								○			
川田 達男	他の会社の出身者											
牧野 明次	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

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
寺田 千代乃	○	独立役員に指定しております	寺田千代乃氏は、アートコーポレーション株式会社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に基づき、当社ブランドの重要性など消費者の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、広範かつ高度な視点から、その職務を適切に遂行していただいている。同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。

川田 達男	○	独立役員に指定しております	川田達男氏は、セーレン株式会社代表取締役であり、ビジネスモデルの転換やイノベーション創出、組織風土変革などをはじめ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、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が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、岩谷産業株式会社代表取締役であり、エネルギーや環境分野、サービスビジネスなどをはじめ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、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。同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。

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	5	0	1	3	0	1	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	5	0	1	3	0	1	社外取締役

補足説明

人事諮問委員会は取締役、執行役員等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・検討等、また報酬諮問委員会は取締役、執行役員等の報酬原則・制度等の審議・検討等を担っております。いずれも社外取締役3名、社内取締役1名、人事担当執行役員1名の計5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。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	4名
監査役の数	4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説明・報告を受けるほか、定期・不定期を問わず連携・意見交換を行っております。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
社外監査役の数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている数	2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
矢野 龍	他の会社の出身者													
長島 徹	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
矢野 龍	○	独立役員に指定しております	矢野龍氏は、住友林業株式会社取締役会長であり、企業経営者としての豊かな経験と高い見識に基づき、特に豊富な海外での事業経験で培われた広範かつ高度な視野から、その職務を適切に遂行していただいている。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。
長島 徹	○	独立役員に指定しております	長島徹氏は、帝人株式会社において代表取締役を務め、ものづくりからコトづくりへのパラダイムシフトをいち早く実践するなど、企業経営者としての豊かな経験と高い見識を有している。それらを経営全般の監視と、一層の適正な監査の実現にいかすため、社外監査役として選任している。同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。

【独立役員関係】

独立役員の人数	5 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	業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入
---------------------------	-----------------------------

該当項目に関する補足説明

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主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しております。社外取締役を除く取締役の報酬は、「固定報酬」と短期の全社業績および部門業績を反映する「業績連動報酬」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」で構成しています。なお、社外取締役および監査役については「固定報酬」のみとしています。

報酬水準は、日本の一部上場企業の300社弱が活用している役員報酬調査の専門の外部機関が実施する調査データの中から国内大手製造業

の報酬データを分析・比較し決定しています。具体的には、「売上高」「営業利益」「自己資本利益率（ROE）」の3指標を基本指標として選択し、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しています。

当社の業績連動報酬は業績連動比率を世間相場より高めにし、役員の十分なインセンティブを確保しています。

全社業績に連動する評価指標は、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」「営業利益」の2指標を業績連動指標として選択しています。部門業績に連動する評価指標は、日々の業務遂行の目標となる、各部門ごとの「売上高」「営業利益」を業績連動指標として選択しています。

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議によって決定した取締役全員および監査役全員それぞれの報酬総額の最高限度額内において、報酬諮問委員会の答申をもとに、取締役については取締役会の決議、監査役については監査役の協議によってそれぞれ決定しております。なお報酬諮問委員会は、取締役会長を除く、社外取締役3名、社内取締役1名、執行役員1名の計5名で構成され、社外取締役が委員長をつとめています。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、従業員
-----------------	-----------

該当項目に関する補足説明

上記以外に、執行役員に付与。また、従業員については役員待遇以上であり、子会社の同身分のものにも付与。

[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。

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

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の項を参照。

[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
――	――	――	――	――	――

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	0 名
--------------------------	-----

その他の事項

制度はありますが、現在は対象者はおりません。

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) 更新

- 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。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に一回開催しています。
- 3) また、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・検討等を担う人事・報酬諮問委員会を設けています。社外取締役3名、社内取締役1名、人事担当執行役員1名の計5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。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、候補者およ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。

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、スマートフォンまたは携帯電話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、東証ホームページおよ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、東証ホームページおよ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	ディスクロージャーポリシーを当社株主投資家向けホームページに記載しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	毎年、個人投資家向けに説明会を開催しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算・中間決算毎に、東京にて、アナリスト・機関投資家向け説明会を開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	毎年、欧米の機関投資家を中心とした説明会を開催しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算資料(決算短信、説明資料)や適時開示資料を掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	コーポレートコミュニケーション室 経営IRグループ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。

その他

ダイキン工業では、ダイバーシティ・マネジメントを経営の柱の一つと考え、性別・国籍・年齢・障がいの有無を問わず、多様な人材の多様な個性・強みを組織の力に活かす取り組みを進めています。とくに女性の活躍推進については、事業のさらなる成長・発展のためには必要不可欠であると考えています。

「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管理職・幹部に登用する」という方針の下、2011年度にプロジェクトを立ち上げ、「女性管理職・幹部の育成の加速」「男性管理職の意識改革」「育児休暇からの早期復帰支援」を軸に、女性リーダー育成研修やマネジメント研修における女性部下育成セッションの実施、出産から半年未満で職場復帰する従業員への支援に取り組んでおります。2015年10月には、人事本部内にダイバーシティ推進グループを設置、2017年度には、育児休暇から早期復帰した女性社員数・比率は26名・38%（2011年度 9名・32%）、女性管理職数・比率は57名・5%（2011年度 20名・2%）となっております。

また、2015年度には、女性を計画的に育成し、管理職に登用するための取り組みを拡充しました。具体的には、女性に登用する管理職ポストを「女性フィーダー（育成）ポジション」として部門ごとに定め、候補者を計画的に育成。また、将来幹部を目指しうる若手女性対象に「女性版 若手チャレンジプログラム」を実施し、従来にないスピードで育成しています。制度面では、欧米企業で導入が進んでおり、女性の管理職登用に効果をあげている「スポンサー制度」を試験的に実施するとともに、女性の意欲を向上させ精神面で支援する「メンター制度」を導入。さらに、管理職・女性双方の意識改革を徹底するため、管理職・女性対象の研修に「男女の違いに着目したプログラム」を拡充しました。

今後、女性活躍推進をより一層加速させるために、2020年度末のありたい姿として、内部登用の女性役員1名以上、女性管理職数・比率ともに2倍強の100名・10%を目標として設定しています。また、女性従業員比率は1,000人以上の製造業平均（約15%）を超える17%を目標とし、毎年100名規模の定期採用を実施し、女性の積極採用を進めます。

数値目標達成を視野に入れながら、女性リーダーを育成・支援する施策を積み重ねることにより、男女問わず能力を最大限に発揮し、いきいきと働ける環境を実現します。

取り組みの詳細については、以下をご覧ください。

https://www.daikin.co.jp/csr/pdf/diversity_activities.pdf

女性活躍推進の行動計画は、以下をご覧ください。

https://www.daikin.co.jp/press/2016/20160331_02/

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を確保するための体制ならびに主な運用状況は、以下の通りであり、それぞれの取り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。

(平成29年度における主な運用状況)

・「内部統制委員会」は2回開催しました。

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(平成14年)、企業倫理ハンドブック(平成20年改訂)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・知財センターが中心となって、グループ全体への法令遵守の徹底を図ります。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上で、法務・コンプライアンス・知財センターで「法令監査」を各部門・グループ会社に対して実施するとともに、内部監査室による業務監査の中で法令遵守についても確認します。
- 4) 企業倫理相談窓口を設け、報告・通報を受けた法務・コンプライアンス・知財センターはその内容を調査し、再発防止策を担当部門と協議の上、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。

(平成29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の審議を行いました。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、法令順守・コンプライアンス対策の徹底を図りました。また、海外では、中国域、アセオセ域において、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が参画する「域内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。

・役員を対象として、ハラスメント問題、CSRの取り組みに関する研修を行いました。

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。

(平成29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。

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、全社横断的リスクについて、リスクマネジメントを統括する企業倫理、コンプライアンス担当役員のもと、法務・コンプライアンス・知財センターが中心となって、リスクアセスメントに基づき、重要リスクを特定し、「企業倫理・リスクマネジメント委員会」で審議の上、リスク対策を講じます。

(平成29年度における主な運用状況)

・当期の重要リスクを、地震リスク、PL・品質リスク、知財リスク、情報管理リスク、海外危機管理と定め、「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を常時3名以上在籍するようにします。

(平成29年度における主な運用状況)

・「執行役員」が参画する「執行役員会」を13回開催しました。

・「最高経営会議」を8回開催し、主に、策定中の戦略経営計画「FUSION20後半3ヶ年計画」の審議を行いました。

・取締役会は16回開催し、社外取締役3名がほぼ全回出席し、経営課題について適切な指摘を受けました。

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、平成20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、平成17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、平成20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、平成21年3月のサービス本部及び一部の子会社における不適切な会計処理の判明を受け、当期も昨年に引き続き、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、全社挙げて再発防止策を策定・運用しており、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。

（平成29年度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図りました。
- ・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。
- ・不適切な会計処理の再発防止については、「会計監査」、「特別監査」の実施、また、海外グループ会社に対する「会計監査」「業務監査」の合同実施など、継続的に再発防止策を実行するとともに、「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、当社及びグループ会社の取締役及び役職員は、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。

（平成29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15回、監査法人と9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を招集し、「グループ監査会議」を1回開催しました。

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

企業倫理ハンドブックの15指針の1つとして「反社会的行為への毅然たる姿勢」を掲げ、具体的指針を詳細化、明示しています。同時に、コンプライアンス・リスクマネジメントリーダー会議での教育・周知を実施しています。

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

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

当社は、「企業倫理ハンドブック」において「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

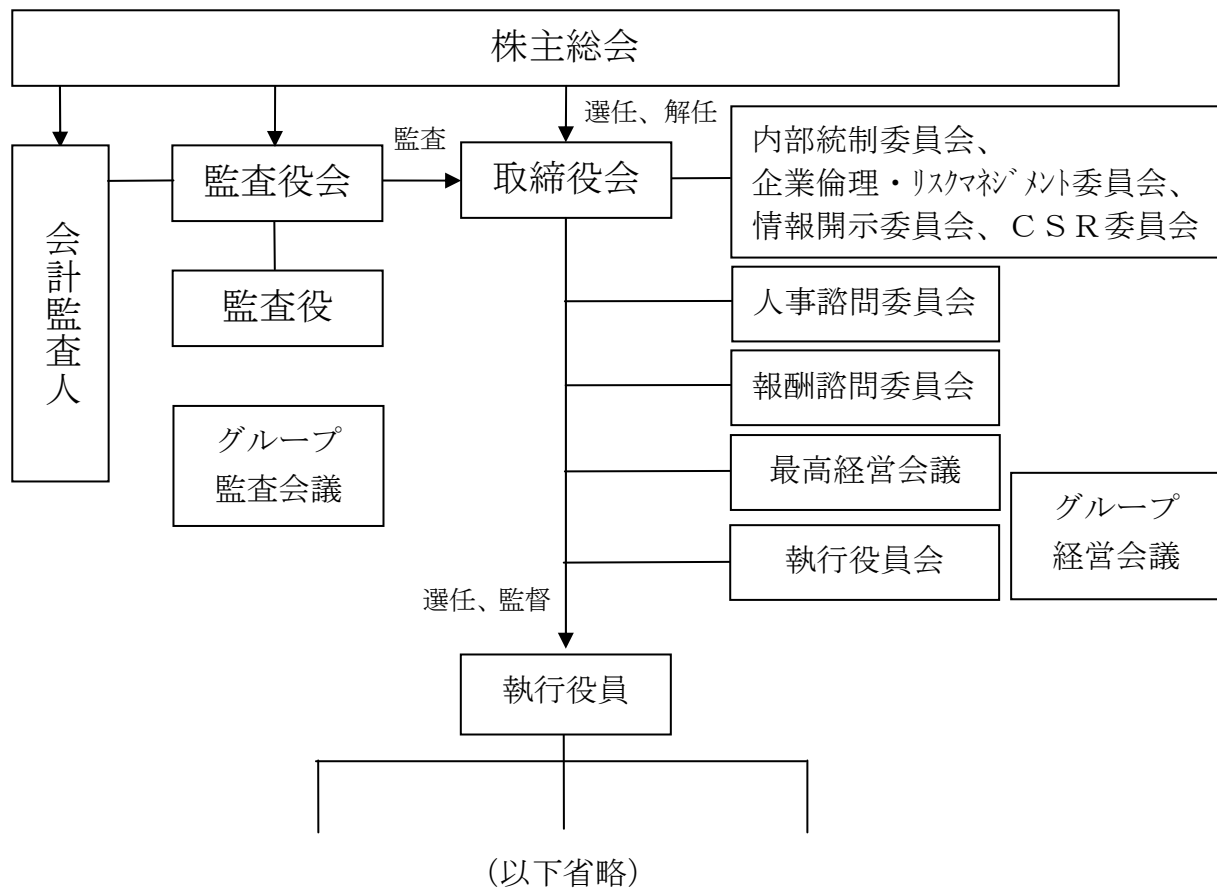
・当社は、情報開示の適時性・適切性および公正性を確保するために、法務担当役員を委員長とする情報開示委員会を設置しています。

・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への報告が行われるとともに、「取締役会規程」に定められた報告事項に該当する場合は、併せて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。情報開示委員会では、適時開示の該非判定を行い、開示内容を決議した上で、コーポレートコミュニケーション室へ連絡し、コーポレートコミュニケーション室が情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション担当役員）の指示のもと公表する体制となっています。

・決定事実およ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。情報開示委員会では、適時開示の該非判定を行い、開示内容を決議した上で、コーポレートコミュニケーション室へ連絡し、コーポレートコミュニケーション室が情報取扱責任者（コーポレートコミュニケーション担当役員）の指示のもと公表する体制となっています。

・適時開示は、事前に代表取締役社長にその内容を報告し、確認を得た上で実施しています。

【参考資料：模式図】



【適時開示体制概要図】

