

企業名：ダイキン工業株式会社

1. この会社が目指す姿が理解できるか

理解できる。まず、統合報告書の冒頭に「環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブル社会への貢献とグループの成長を実現する」というスローガンが掲示されており、ダイキン工業がどういった方向へ向かっていきたいのかを漠然と理解することができる。さらにそのスローガンの下に同社の概要や直近の事業成果、今後の事業で考慮すべきポイントなどが平易な言葉づかいで（専門用語などを使わず）端的に記されているため、このページを読むだけで同社の事業内容や理念等を理解することができる。

また、12 ページ以降の社長メッセージを掲載した部分では、2025 年までの戦略経営計画について「今回、めざす姿を『サステナブル社会への貢献とグループの成長実現』とし、『カーボンニュートラルへの挑戦』『顧客とつながるソリューション事業の推進』『空気価値の創造』を成長戦略の3テーマとしました」と述べられており、スローガン実現に向けて取り組む内容がより明確に提示されている。その後の部分で、それぞれのテーマについて具体的に取り組む内容が説明されている。

さらに 26 ページからは 2025 年度までの戦略経営戦略「FUSION25」の説明が 8 ページに渡って詳細に記されている。分量は多いが、図や写真なども多用されているため、かなり見やすくなっている。この部分では社長メッセージよりもさらに詳細に成長戦略について記載されているため、十分な情報を得ることができる。

まとめると、統合報告書の冒頭を読むだけで同社の目指す姿を大まかに捉えることができ、より深く知りたい場合にはそこから読み進めることで具体的な取り組みまでしっかりと理解することができる構造になっている。漠然としたメッセージを提示するだけに終わらず、ステークホルダーが知りたい詳細な情報にまでたどり着けるようになっているため、この報告書を読めば同社が目指す姿をきちんと理解できるだろう。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

理解できる。統合報告書の 4 ページ（目次後の最初のページ）に「Unique Solutions の軌跡」と題してダイキン工業のこれまでの成長過程と同社がこれまでに培ってきた競争優位性が記載されている。同社の競争優位性はこのページに掲載された以下の図に集約されている。図では同社が持つ 3 つのコア技術と事業規模について簡単に説明されている。この図から、同社の競争優位性が「高度な空調技術」と「グローバルな事業展開」であるということが理解できる。



図：ダイキン工業の競争優位性

3つのコア技術として紹介されている「ヒートポンプ」「インバータ」「冷媒制御技術」については詳しく説明されていなかったが、たとえ詳しく説明しても空調の専門家ではないステークホルダーにとってはノイズになってしまうと判断したのだろう。一方で海外の事業拠点開拓については「グローバル展開の概要」として32ページから詳しい説明が付け加えられている。また24ページからの「FUSION25」の説明では、同社がめざす価値創造として「人類を暑さ寒さから解放」「安全・安心、快適な空気・空間の提供」と記されており、同社が空調技術を通じて社会にもたらしている価値についても理解することができる。

統合報告書から読み取れる同社の競争優位性を一文でまとめると「空調に関する高度な技術力で生み出された製品を、グローバルな販路で世界中の消費者に届けることにより、人々に快適かつ安全な空間を提供する（できる）こと」となるだろう。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる。戦略経営計画「FUSION25」では重点戦略9テーマとして「北米空調事業」「技術開発力の強化」「強靱なサプライチェーンの構築」が挙げられており、上述したダイキン工業の競争優位性をさらに強化する方針であることが理解できる。つまり、今後も競争優位性を保っていく可能性が高いと考えられる。

また統合報告書の6ページでは「価値創造のプロセス」と題して、同社がどのようにインプット（資本）からアウトプット（利潤）を生み出すか、またそれによってどのようなアウトカム（非財務的な成果）を実現しているかが説明されている。インプットからアウトプットへの変換の中核となるビジネスモデルについては、材料調達から生産や販売を経て回収に至るまでのサイクルとその各過程におけるCSR・SDGsの取り組みが記されており、環境的・社会的からも持続可能なビジネスモデルを目指していることが理解できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

あまりそうは思わない。統合報告書には、事業成長や環境価値に着目した取り組みについては詳しく記載されているが、人的資本の価値向上についてはほとんど触れられていない。社長メッセージの部分で「優秀人材の獲得・育成も不可欠と考えています」と述べられているものの、具体的な採用方法や育成方法については説明がない。また戦略経営計画「FUSION25」では、重点戦略9テーマとして「ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化」が挙げられており、女性活躍に向けて取り組みを行っていると記載されているが、同社の役員構成を見るに、女性活躍が進んでいるとは思えない。役員の女性人数は取締役11人中1人（社外取締役）、執行役員27人中1人である。また女性管理職比率も6%と低く、現状女性が活躍できているとは言えない。

これらの状況から感じ取れるダイキン工業の人的資本投資に関するイメージは「あまり人的資本に投資を行わず、女性活躍も進んでいない組織」である。人的資本の価値向上を望む人材や、第一線で活躍を望む女性は同社にあまり魅力を感じないだろう。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず、人的資本の向上に関する取り組みを行っているのであれば、きちんとその内容や数値を記載すべきである。統合報告書のような自由度の高い資料においては「書かれていない部分＝触れてほしくない弱みの部分」という理解をされてしまうため、今回のように人的資本の価値向上に関する記述が少ないと、読者は「この企業は人材に対する興味が薄い」と勝手に判断してしまう。

しかし、その他の部分については構成・デザインともにわかりやすく、ダイキン工業の非財務的な強みや今後の方向性などを理解することができた。全体としては非常によくまとまった資料になっていると感じた。

参考資料

- ダイキン工業株式会社, “統合報告書 2021,” https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/report/daikin2021_viewing-df.pdf?rev=6fe62dc4a9554e40bd5790343dca7c9f, アクセス日：2022/07/11