

企業名： ダイキン工業

レポート名： 統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。報告書の冒頭に「環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブルな社会への貢献とグループの成長を実現する」とあり、ダイキン工業(以下ダイキン)の長期的に目指す姿が漠然と理解できる。また、報告書 26 ページ「ダイキンがめざす価値創造」から、ダイキンが長期的に「環境負荷を減らしながら、健康で快適に暮らせる社会」を目指していることがわかる。その目標を実現するための地球、都市、人に対する価値創造についての説明などを読むと、ダイキンの長期的に目指す姿がより詳しく理解できた。

さらに、報告書 28 ページからの戦略経営計画「FUSION25」では図や写真などを多用して成長戦略 3 テーマ、強化地域 1 テーマ、経営基盤強化 5 テーマについての説明がされている。それぞれのテーマに対して目標と初年度の進捗が細かく書かれていて、非常にわかりやすくダイキンが短期的に目指している姿が理解できた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。報告書の 20 ページからの「積み上げてきた強み」から、ダイキンは「ヒートポンプ」「インバータ」「冷媒制御技術」という独自の 3 つの高度な空調コア技術をもって、さらに 170 か国以上の国で事業を展開していることがわかる。また、従業員の 8 割以上が海外で働いていることから、グローバルな事業展開に力を入れていることがわかる。

空調業界売上トップ 5(2021~2022)

順位	企業名	売上高 (億円)	
1	ダイキン工業 ※	28,306	↑
2	高砂熱学工業	3,027	↑
3	富士通ゼネラル ※	2,524	↔
4	大気社 ※	1,343	→
5	朝日工業社 ※	632	→

※は空調関連の部門売上高。

ダイキンは空調事業が売上高に占める割合が約 91%であり、さらに上図から、空調業界の売り上げをほとんど独占していることがわかる。以上をふまえてダイキンは現在、大きな競争優位性を持っていることがわかる。

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。VRIO 分析の観点から考える。ダイキンは空調業界で高いシェア率を誇っているので、「もし今、我々がこの会社との関わりが無くなったら」を考えるとダイキンの価値は大いにあると考えられる。また、ダイキンの独自の空調コア技術は他社に模倣されにくいと考えられるため、技術の希少性もみられる。さらに、競合他社が空調業界でダイキンに並ぶほどの売上を上げようと考えたとき、莫大なコストと時間が必要となるため、容易に模倣することはできないと考えられる。最後に、報告書の 4 ページからの「ダイキングループの歩み」や「社長メッセージ」を読むと、ダイキンの歴史や、経営戦略がわかる。ここから、ダイキンには自身の技術を十分に活用するための組織が整っていることがわかる。以上から、ダイキンの持つ競争優位性には持続力があると考えた。

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

達成できると思う。報告書 38 ページからの「人材力の強化」において、人材育成の方針が説明されていて、戦略・事業の方向性・時代変化をふまえた人材育成のための施策例が紹介されている。さらに産業構造や社会構造の大きな変革期に対応する「デジタル人材」を育成するため、情報科学分野を中心に包括連携契約を締結している大阪大学の全面的な協力を得て、2017 年 12 月に社内講座「ダイキン情報技術大学」を開講したという。新入社員に IoT・AI の専門知識を習得させ、いち早くダイキンのコア技術を学ばせることで、社員は早くから事業に積極的に関与できるようになると考えられ、インセンティブの向上につながっていると考えられる。また、5 年という短い期間での目標を繰り返し掲げることで、社員の努力やノウハウの蓄積が効率よく行われていると感じた。以上の理由から、私はダイキン工業で自身の人的資本の価値を向上させられると考えた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

全体を通して、ダイキン工業の非財務的な強みや今後の方針などがわかりやすい構成になっていた。また、豊富なデザインを用いて伝えたい情報を非常にわかりやすく説明できている点も良かった。統合報告書 2021 では不十分だった「人材力の強化」についての記述に厚みが出ていた点も評価できる。しかし、女性活躍推進に関しての数字の説明がかけているように感じられた。報告書内では、女性活躍推進の取り組みによって女性管理職の人数が 2011 年の 3 倍以上に増えたことしかわからず、今後どのように増えていくかの説明がされていなかった。また、男性の育児休暇取得率に関しても、84.4%という水準にあるという説明しかされておらず、その水準が上昇しているのか、または減少しているのかがわからなかった。

そのため、年度別の水準も記載したほうが良いと思った。

参考資料

・ダイキン工業株式会社 統合報告書 2022 最終閲覧日 7/21

https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/report/daikin2022_viewing-pdf.pdf?rev=077d720992384282b8f1b6eb66fd09b1

・業界動向サーチ 最終閲覧日 7/21

<https://gyokai-search.com/3-kucho.html>