

企業名：ダイキン工業株式会社

レポート名：統合報告書 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

おおむね理解できる。統合報告書では、最初に中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会について整理した上で戦略経営計画である「FUSION25」を示している。リスクと機会を整理し、サステナビリティ重要課題を設定した上で経営計画を示すことで、計画の説得力が増していた。「FUSION25」についても、図表やグラフが効果的に用いられており、文字についても大きさや色のメリハリが効いていて、2 ページで端的にまとめられているのでわかりやすかった。「FUSION25」について詳しく知りたい人のためにリンクも貼られており、各々の興味に合わせて使いやすくなっていると感じた。

経営戦略の後には財務戦略について、財務本部長からのメッセージという形で述べられている。ここでは、細かい文字でコストダウンや運転資本の効率化、為替管理などについて非常に詳細に述べられている。しかし、図表やフローチャートによっても説明がなされているため、会計の知識がある程度ある人であればメッセージを読み飛ばしたとしても財務戦略の概略については理解できるようになっている。

財務戦略の後には特集という形で「FUSION25」のうちの一つである北米事業について述べられており、個別の戦略についても詳述されている。また、会長へのインタビューの中で、2030 年に向けた経営計画である「FUSION30」の方向性についても述べられており、長期的な計画についてもある程度理解することができた。

以上のように、ダイキン工業の統合報告書は図表やグラフを用い、フォントも工夫されていて、今後の戦略について簡単に理解することのできるものだった。個別の事項について詳しく知りたい人向けにリンクも貼られており、読み手のさまざまなニーズを満たす事もできると感じた。

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。統合報告書では冒頭にダイキン工業の空調技術について 3 ページを費やして説明がなされている。図を用いながら技術について解説しており、専門用語の意味も述べられているので、文系である私も同社の技術的な優位性について理解することができた。

技術についての説明の後にはビジネスモデルについて 3 ページにわたって述べられていた。まず 1 ページ目で「垂直統合生産」「市場最寄化生産」「四位一体での商品開発」「強固な販売網」というビジネスモデルのキーワードが提示され、2・3 ページ目でそれらについて詳しく説明するという形式であった。1 ページ目で提示した「市場最寄化生産」「強固な販売網」については 2 ページ目で世界地図を効果的に用いながら解説されている。このペ

ージを見ることで、ダイキン工業が世界中に販売網を有していることと、各地のニーズをきめ細やかに汲み取り、地域ごとに特徴的な製品を開発していることがわかる。「垂直統合生産」「四位一体での商品開発」については主に3ページ目で解説されており、ダイキン工業の進めるモジュール型設計の強みや、空調に関するバリューチェーン全体を顧客に提供できることから生じる優位性について理解することができた。

ダイキン工業の統合報告書においては、まず概略について提示した上で細かい説明に入るという流れになっており、読み手のことを考えた構成になっていると感じる。競争優位性についての説明でもこの方式は守られており、読み手は1ページ目を見るだけで概略を理解することができ、興味に応じてその後の詳しい説明を参照できる。統合報告書では、ダイキン工業の競争優位性について技術の面と販売戦略の面から解説がなされており、説得力があった。

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。この会社の現在の競争優位性は技術の面と販売戦略の面であり、「FUSION25」においてはそれらを強化し推進していくための方策が成長戦略として設定されているからである。

成長戦略3テーマの中では、特に「顧客とつながるソリューション事業の推進」の部分が空調に関するバリューチェーン全体を顧客に提供できることから生じる優位性につながっている。また、同社は強化地域として北米空調事業の推進とインドの一大拠点化を掲げており、企業買収や、工場の新設などの投資を積極的に実行に移している。これらのことは、現在の競争優位性である「市場最寄化生産」「強固な販売網」をさらに強化することにつながる。

さらに、同社は成長戦略の一つとしてカーボンニュートラルへの挑戦を掲げ、技術開発力の強化を重要テーマとしている。これらを目標として掲げるだけでなく、ダイキン工業は「FUSION25」において設定した目標金額を上回るペースで設備投資と研究開発費をかけており、これらの戦略はダイキン工業の空調技術の競争優位性をさらに揺るぎないものにするだろう。

以上のように、ダイキン工業の中期経営計画は現在の競争優位性をさらに強化していくためのものになっており、優位性と計画の間に一貫性がある。統合報告書内においても、まず競争優位性を示した後に中期経営計画「FUSION25」を説明することになっているため、読み手は順番に読んでいくだけで、今後も優位性が強化されて持続していくと理解することができる。

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

達成できると思う。統合報告書では、中期経営計画「FUSION25」の戦略の一つとして「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、人材について4ペ

ージが割かれていた。1 ページ目では人事本部長からのメッセージによって行動指針の概略が示され、2 ページ目でダイバーシティの推進について、3 ページ目で人材育成に関するマネジメントについて、4 ページ目で人権の尊重について述べられていた。

ダイバーシティの推進について、ダイキン工業は女性管理職比率と現地人社長比率を用いて説明している。これらのものは、具体的な数値を用いた説明となっており、説得力があった。女性やダイキン工業が展開している地域の人であれば、このページを読むことで自分の将来のキャリアについての展望が得られるかもしれない。

人材育成のマネジメントについては、人材育成の方針、リーダーの育成、AI・IoT 人材の育成の3つに分けて説明されていた。このうち、人材育成の方針、AI・IoT 人材の育成については概略の説明にとどまり、詳しい研修プログラムや各地域での人材育成についてはサステナビリティ・レポートに至るリンクが貼られていた。最も力を入れて解説されていたのはリーダーの育成についてで、これについては図表を用いて詳しく説明されていた。幹部・リーダー育成のために多様な研修プログラムを用意していることと、海外の人材も国内の人材と同様に幹部に登用していくことがわかった。

人事本部長からのメッセージや人権の尊重については、数値等が用いられておらず、具体的に想像を膨らませることはできなかった。しかし、「人に基軸を置く経営」という人事本部長の言葉や、掲げている人権方針から、ダイキン工業の考え方はなんとなく理解できたと思う。

このように、ダイキン工業は人材に関して、ダイバーシティとリーダーの育成について詳しく述べており、人材の育成に力を入れている会社だと感じた。だから、この会社で自分の人的資本の価値向上を達成できると考えた。

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

ダイキン工業の統合報告書のよかった点は、まず概略について提示した上で細かい説明に入るという構成だ。統合報告書では、競争優位性や今後の戦略について述べる際もまず概略を提示しており、特に競争優位性について説明する際はキーワードを示すという表現方法を用いている。字の大きさや色も工夫することで、読み手は一目で大事な情報を得ることができる。また、概略を示した後には詳しい説明もなされており、さらに情報を求める人に対応するために、リンクも貼り付けてある。同社の統合報告書は 87 ページに及ぶため、その全てに目を通す人間はあまりいないはずだ。そのような前提があるため、統合報告書において大切なのは、さまざまなニーズを持った人が簡単に自分の欲しい情報に辿り着けるような構成を作ることだと考える。ダイキン工業の統合報告書はこのような文章の構成を取ることによって、投資家や就職活動中の人間など、さまざまな立場にある人間がすぐに欲しい情報にアクセスできるようになっており、考え抜かれていると思った。

将来の姿の提示については、改善の余地があると思う。ダイキン工業の統合報告書では、将来の姿の説明として主に「FUSION25」を用いており、経営計画として数値等を用いて詳

しく紹介されているのは「FUSION25」の終了年度である2026年3月までだった。その後のことについても、インタビューの中で次の経営計画である「FUSION30」について触れられていたり、個別の戦略の説明において長期的なビジョンが語られていたりしたが、あまり詳しく知ることはできなかった。ダイキン工業の長期的な戦略について、数値等を用いてより詳細に説明がなされると、この統合報告書はさらに有意義なものになるのではないかと感じた。

参考文献

・ダイキン工業、「統合報告書 2024」、https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/library/annual/2024/2024-pdf.pdf?rev=041a8072c4584b6f961f2dda6f7fd495