

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. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。2 ページには「Together, We Brighten the Future（人の力で、豊かな未来を追求する）」という経営理念が示されており、統合報告書冒頭では「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示されていた。環境・空気という言葉から、ダイキン工業の一番の強みであるエアコン事業が容易に連想され、それによって単なる価値を提供するだけではなく「サステナブル社会”成長”」を目指している姿が一目で伝わる。

また会長兼 CEO の十河氏のメッセージ冒頭、経営において「成果」を重視していることが読み取れる内容であった。空調業界トップのダイキン工業の強さはこの志にあるのかと理解できる一方、既に高シェアを獲得している中で、さらに上を向いている姿勢が読み取れて流石であると感じた。「成果につなげられなければ意味がない、徹底的に実行にこだわるのが肝心だと言っています」という十河氏の言葉からも、成果・成長に対する強い熱意が伝わった。

また、25 ページからは中期経営計画である「FUSION25」について書かれていた。特に分かりやすかったのは 26 ページの定量目標である。事業ごとの配分がグラフで明確に示されていること、そして各目標テーマ(言葉)と数値目標が 1 つずつ結び付けられており、目標が言葉だけでなく行動目標に落とし込めており、実行にも移しやすいであろうと評価できる。各テーマを設定した背景についても後半で述べられており、自社の強みと市場を丁寧に分析して戦略を立てていることが理解できた。

また財務戦略項目で、投資に対する意識や、収益性・効率性指標に対する改善策、株式に対する意識が書かれていた。政策保有株式に関する方針の記載が短くやや不明瞭な印象を受けたが、特に収益性・効率性は各項目を分解して改善策を測っており、緻密に現状と向き合い分析している姿が読み取れた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。ダイキン工業の統合報告書では、自社のビジネスモデルについて詳細に記述されていた。特に技術に関する用語は、一般人には理解が難しいものであるにもかかわらず、図を用いながら分かりやすく説明されていて読みやすかった。またダイキン工業は、生産改良・商品開発に向けた取り組みや海外展開について重視していることが分かる。グローバル対応については、地域ごとのニーズに合わせて様式を設定、販売網の効率的な構築など、ダイキン工業の強さになるほどと思えるものであった。

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（変化）

理解できる。経営戦略の記述において、特に評価できるのは23ページからの「中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会」についてきちんと記述されている点である。短期目線ではなく、中長期目線で経営を考えていることが分かり第一に好印象。一方で、社会の変化に対して、やや簡素で危機意識はあまり感じられないという印象を受けた。正確には、箇条書きで読みやすいのだが、一般的な単語を並べた無機質なものに感じられ、それに対してどれほど意識を持っているのかが「伝わりづらい」と感じた。市場に対しても役員からの「メッセージ」が入っていれば、より伝わりやすいのではないかと思う。

さらに55ページからは事業の概況と今後の見直しという項目で、事業や国ごとに分解しながら丁寧に現状理解と軌道修正が行われていることが読み取れた。自社に対して徹底的に分析をしている様子が分かる。常に自社を見直す姿勢は今後の持続的な成長に向けて大きな強みであると思う。統合報告書で経営戦略に対してこれほど丁寧な分析をしているのだから、製品に対しても分析力・改良力をお持ちなのだろうなということまで想像でき、読み手に信頼感を与えるレポートであると感じた。

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

思う。CEO 十河氏のメッセージで「人を軸におく経営」、COO 竹中氏のメッセージでも「人を基軸におく経営」について述べられていた。経営理念にある”人の力で”という言葉が、役員言葉にも落とし込まれており、良い印象を受けた。また、この人を重視する(人的資本を重視する)姿勢は、新経営体制のなかでより重視すべき項目として挙がってきたのだと思うが、その姿勢がきちんと明示されていて良いと思う。44ページからも人材に対する思いが誠実に記述されていた。行動方針も記述されており、現場で働く社員さんの姿も想像でき、ダイキン工業全体としての人のチーム力を感じた。

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

全体的に言葉が正直で内容が頭に入ってきた印象を受けた。中期経営計画に対して、2024年時点で、目標に追いついていないという現状であることが分かるが、その事実を自覚していることがCEO、COO、財務担当役員、いずれからも読み取れた。まず、現状に真摯に向き合っている姿が、役員言葉から十分に伝わり、信頼できると感じた。特に財務担当役員のメッセージでは、その要因や現状を踏まえた上でどう方針を軌道修正するか、というところまで記述されており、真摯に向き合っていることが分かり投資家や各ステークホルダーとしても好印象であるだろう。定量目標や、各事業に対する自社の特性や市場を踏まえた見直しが、相当なページをかけて丁寧に行われており、たしかに分析と軌道修正が行われていることが読み取れた。どの面においても全体として、真摯・誠実な姿勢が伝わり丁寧で非常に評価できるレポートであると思う。