

# 特集

026 環境  
省エネ技術の普及促進

028 人材  
グローバル人材の育成を加速





特集  
環境

## 省エネ技術の普及促進

### Why? なぜ重要か

#### 世界のカーボンニュートラルにエアコンの省エネが必須だから

世界の全電力需要のうち、エアコン使用による電力は約1割<sup>※1</sup>を占めています。今後も新興国の経済発展に伴ってエアコン需要は拡大し、冷房のエネルギー需要は毎年平均4%増加<sup>※2</sup>すると予想されています。世界がカーボンニュートラルをめざすなか、このまま何も対策を講じなければ温室効果ガス排出量は増えるばかりです。

一方、エアコンは快適性だけでなく労働生産性や健康を支える必須のインフラとなってきました。アジアやアフリカ、中東などでは、猛暑のなか約11億人が命の危険にさらされています<sup>※3</sup>。

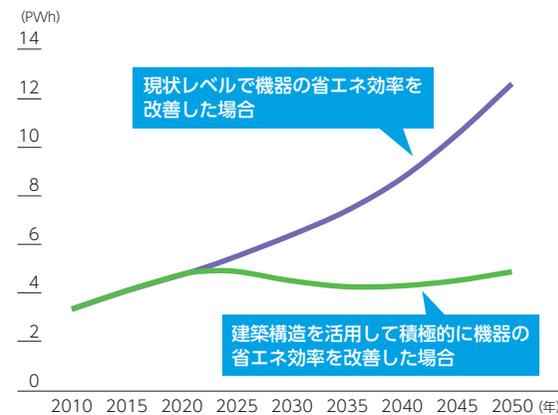
温室効果ガスの排出量を増やさずに、今後も増加する冷房需要を満たしていくには、再生可能エネルギーの普及に加えてエアコンの省エネが不可欠です。特に、需要の高まる新興国で省エネエアコンをどれだけ普及させていけるかが注目されています。

※1 国際エネルギー機関 (IEA) [World Energy Outlook 2023]より。

※2 IEA [Space Cooling Tracking report]より。

※3 国連環境計画 (UNEP) [Global Cooling Watch]より。

#### 冷房に使われる電力量の予測



注) UNEP [Global Cooling Watch 2023] をもとに当社作成。

## Daikin's Approach

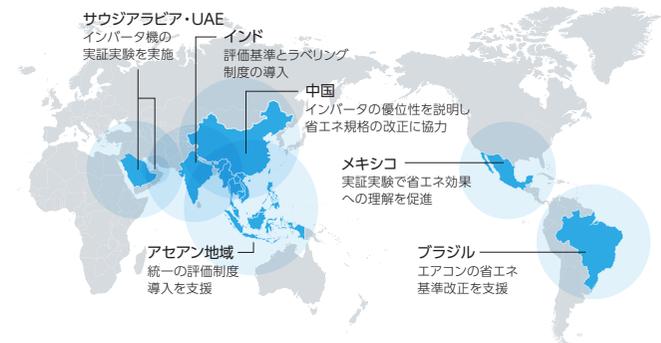
### 全世界で普及への道筋をつける

ダイキンは戦略経営計画「FUSION25」の重点テーマの一つにカーボンニュートラルへの挑戦を掲げています。エアコン使用時の消費電力削減に向けて、ヒートポンプ、インバータ、冷媒制御というコア技術を生かした省エネ製品を普及・拡大してきました。

エアコンが普及途上にあるアジアやアフリカ、中東などでは、経済発展に伴う電力不足が懸念されています。にもかかわらず、製品の省エネ基準の整備が不十分であることから、安価で電力消費量の大きいエアコンが流通しています。

ダイキンはこれまで、各国政府の省エネ推進のための基準づくりを支援してきました。さまざまなステークホルダーと協力し、専門的知見を生かして、情報提供や技術・人材育成の面で支援をしています。

#### 省エネエアコン普及のための協力を行った新興国・地域



017 マネジメント サステナビリティの全体像 戦略経営計画 [FUSION25]

2020年度の特集「環境—脱炭素社会の実現へ—ステークホルダーと取り組む基準づくり」

[https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin\\_co\\_jp/csr/pdf/feature2020/env-pdf.pdf](https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/csr/pdf/feature2020/env-pdf.pdf)

## Daikin's Performance

### 高効率インバータエアコンの即効性を COP28の参加者へアピール

エアコンの省エネ技術の一つである「インバータ」は、運転状況に応じて圧縮機の回転速度を的確に制御することで、インバータを搭載していないエアコンと比較して消費電力を50%以上削減※4できます。日本や欧州で販売されるエアコンにはすでにインバータが100%搭載されており、すぐに導入できる技術であるにもかかわらず、アジアやアフリカでの普及率はいまだ低い状況です。新興国で今後CO<sub>2</sub>排出量を抑えるには、消費者が省エネ製品を選んで購入できる環境づくりが急務です。その重要性や効果を各国の政策担当者によく理解してもらう必要があります。

2023年の国連気候変動枠組条約第28回締約国会議(COP28)で、「冷房の脱炭素」が主要テーマの一つに挙がりました。社会のインフラとしてエアコンの必要性とその省エネが、国家レベルの議題に上ったのです。

#### COP28—気候変動政策を議論する国際会議

地球温暖化を抑制するための枠組みを議論する最大の国際会議。2023年11月30日～12月13日にアラブ首長国連邦ドバイで開催されました。「気候変動枠組条約」に加盟する197の国と地域から、国家代表団や国際機関、NGOや企業などが参加。150人以上の国家元首や政府首脳を含む約8万5,000人が一堂に会しました。

📄 COP28(英語)

<https://unfccc.int/cop28>



ジャパン・パビリオンでのダイキンブース。インバータ展示機を使って、インバータと非インバータの違いを来場者に体感してもらいました

ダイキンはCOP28のジャパン・パビリオンに、インバータによるCO<sub>2</sub>排出削減のしくみを説明するブースを出展しました。エネルギー効率向上・電力消費削減に即効性のあるソリューションとして、インバータの効果を政策立案者に広く訴求。COP28の国際提言「エネルギー効率の改善率を2倍にする」という目標にダイレクトに貢献する技術であるとして、来場者の関心を得ることができました。会期中に、約50カ国から政府関係者約600人を含め、のべ1,000人以上がダイキンブースを訪問。「ダイキン製品がこれほど多くの国で販売されていることを知らなかった」「インバータが今すぐ導入できる即効性のある技術だとわかった」などの声をいただきました。

※4 ダイキンでの実証実験にもとづき算出。



日本政府開催のセミナーにスピーカーとして当社常務執行役員が登場しました

## Next Challenge

### 国際合意「Global Cooling Pledge」の もとステークホルダーとの連携を強化

COP28において、日本を含む63カ国が「Global Cooling Pledge」に賛同しました。これは、各国に対して空調(冷房)に関連する温室効果ガス排出量削減やエネルギー効率の向上、社会的弱者の空調へのアクセス拡大を求めるものです。これまでに世界各地で続けてきた省エネ製品の普及活動と合致しており、ダイキンは発表当日に支持を表明しています。

「Global Cooling Pledge」は、空調機器のエネルギー効率の世界平均水準を2030年までに50%向上させるという目標を掲げています。その達成、ひいては世界のカーボンニュートラルに貢献すべく、ダイキンはこれからも各国政府や業界団体と協力して情報提供や技術支援を続けます。

#### 世界への省エネ技術展開を 頼もしく感じます

一般社団法人海外環境協力センター(OECC)  
理事

加藤 真 氏



喫緊の取り組みが求められる気候変動問題では、先進的な省エネ技術で温室効果ガスを削減することが求められており、特に日本はこの分野で貢献することが期待されています。COP28で空調分野における省エネ対策の推進が議論され、代表的な取り組みとしてダイキンの省エネ技術展開が紹介されました。ダイキンの最新技術やサステナビリティに関する積極的な姿勢に対して、各国関係者から熱い視線が注がれるのを目の当たりにし、日本の国際貢献を発信するうえで大変頼もしく感じました。



特集  
人材

## グローバル人材の育成を加速

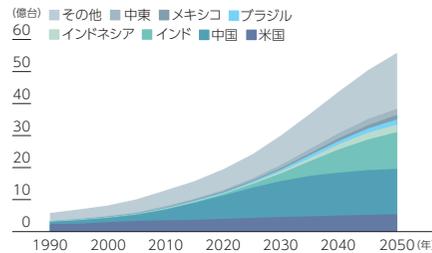
### Why? なぜ重要か

#### さらなる事業成長にグローバル人材が不可欠だから

近年、人的資本経営がますます注目されており、企業の持続的な発展のために一人ひとりの能力を最大限に引き出すことが必要不可欠であるということは、社会の共通認識となっています。ダイキンは「人を基軸におく経営」を掲げ、モノづくりや営業・サービスを担う人材を世界各地で育成してきました。こうした人材が基盤となり、ダイキンは世界170カ国以上で事業を展開し、海外売上高・従業員比率8割超のグローバル企業へと成長しています。

今後、事業運営の質をさらに高めていくには、国だけでなく地域・全世界という単位で事業を俯瞰し、戦略・施策を立案・実行することが重要です。そのためには、世界中場所を問わず力を発揮し、事業の成長をけん引できる「グローバル人材」が欠かせません。さらに拡大する空調需要に応え続けるためにも、これまでの技術・技能の教育研修に加え、より広い視点での人材育成の強化が急務です。

空調機の市場ストック台数予測



注) IEA[The Future of Cooling]より当社作成。

## Daikin's Approach

### 世界で事業をけん引できる人材をグループ全体で育成

加速する事業のグローバル展開を踏まえ、ダイキンはグローバル人材の育成をグループ全体で進めています。ダイキン工業主導でグループ経営幹部・ビジネスリーダーを、また欧州、アジア・オセアニア、中国、北米などの拠点・地域ごとでも地域経営幹部や次世代リーダーをそれぞれ育成しています。従業員一人ひとりの意欲と納得性を高め、人材力と組織力を強化し続けるために、技術・技能に加えて、ダイキンの経営理念・価値観・文化といったDNAの理解や、多様な価値観の人材をまとめるリーダーシップ・マネジメント力、未来を志向し自ら考え動く力の向上を促しています。

## Daikin's Performance

### グローバルな視野と人的ネットワークを強化する 地域合同の研修体系を整備

例えばアジア・オセアニア地域では、空調需要の拡大に伴い、この10年で従業員数を約2倍に増やしています。国ごとに言語・文化が大きく違う同地域では従来、拠点・国単位で人材育成をしてきましたが、事業体制をさらに強化するため、2015年に地域合同の研修を開始。若手や幹部候補などの階層に応じた3種類の研修を実施しています。2023年度までに地域内

#### アジア・オセアニア地域のグローバル人材育成体系



のさまざまな部門から320人が合同研修に参加し、グローバル人材に必要なスキル・知識を対面で学んでいます。経営幹部との対話を通じてダイキンのDNAを理解し、リーダーとしての自覚を醸成。また、考え方や趣向の異なる他国の従業員との議論やグループワークを通じて視野を広げ、地域包括的な戦略立案力を養ってきた結果、各人の発想や行動のダイナミックさが増してきています。

また、人的ネットワークが強化されたことにより、実務者同士がそれぞれの抱える課題を共有し、多様な観点・知識をもって議論するようになり、解決の質とスピードも向上。さらに、拠点間の相互理解が深まるにつれ、拠点・国ごとの状況を反映した戦略や施策の立案が進んでいます。例えば営業部門は、アジア・オセアニア地域全体でマーケティング戦略を立てるようになり、販売網の拡充につなげています。また、商品開発時も、各国市場のニーズを見渡して協議することで、開発拠点のリソースを有効に配分し、開発計画の全体最適を図ることができています。

## 拠点・国の枠を越えた、従業員同士の連携・人材配置が事業基盤を強化

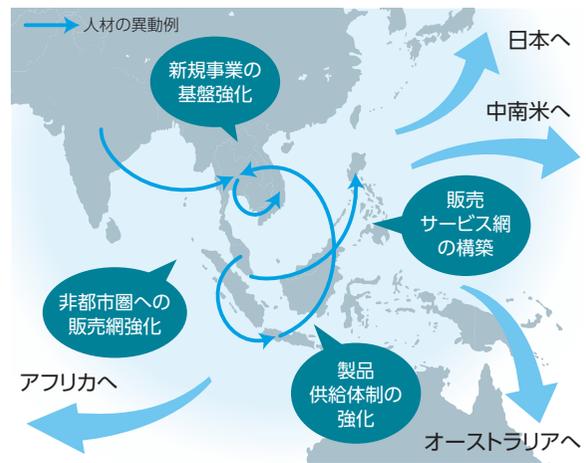
研修体制を強化する一方で、育った人材が主体的に活躍できる場を提供することも重要だと考え、現地への生産移管や人材配置のグローバル化なども推進しています。ダイキンのDNAを習得した、場所を問わず活躍できる人材がアジア・オセアニア地域でも増えてきました。拠点の新設や新プロジェクトの発足にあたって、従来のように日本から派遣するのではなく、地域内の他拠点から最適な人材を派遣することが可能になりました。例えば、インドで事業企画

を担当していた現地人材をオーストラリアに配置。研修で学んだ戦略的思考やチームビルディングを生かしてアプライド事業をけん引しており、現地のリーディングカンパニーの買収にあたって大いに力を発揮しました。この買収により、主力製品以外の販売拡大や、サービス・ソリューション領域への事業拡大など、オーストラリア市場での事業拡大が大幅に進みました。

ほかに、2024年にインドネシアに新設する工場には、ダイキンの製造ノウハウを熟知しているタイの経営幹部が社長として就任。タイでの工場運営管理の知識・経験を生かし、立ち上げから携わっていきます。

これらのような、国境を越えて活躍するロールモデルが身近に存在することで、他の従業員にとっても刺激となり、自身のキャリア・仕事の幅が広がるなど、意識向上にもつながっています。

拠点・国の枠を越えた人材配置事例



## Next Challenge

### グローバル人材の育成を継続して事業の持続的な成長をめざす

さらなる事業拡大のためには、イノベーションを実現する新技術の開発、製品普及のための販路拡大など、さまざまな取り組みが今後も必要です。そのためにも、各地域、ひいては世界中で活躍できる人材の育成が重要です。

ダイキンは引き続き、事業を展開するすべての地域で、空調事業を支えるグローバル人材の育成に注力していきます。今後も、国・地域の枠にとられない育成や、従業員の活躍の場の提供などによって人材のパフォーマンスを最大限発揮させ、グループ全体の持続的な成長につなげます。

#### 個の尊重と フェアな厳しさを

株式会社 CORESCO  
代表取締役  
古森 剛 氏



人工知能の急速な発展のなか、仕事における人間の固有価値とは何かということが問われています。一方、地球環境の変容や、地政学的リスクも先鋭化しています。そのような世界でグローバル経営をさらに発展させていくためには、個の独自性の強化と、個々の連携・協働が必須です。ダイキンが実践しているように、国境を越えて潜在性のある個を認識し、尊重し、そして厳しくフェアな人的資本形成の場を持つことは、今やグローバル企業として不可欠の基盤です。