

# 特集

- 025 特集1  
豊かな未来をめざして「人」の力を強化
  
- 027 特集2  
スタートアップ企業とともに  
空調サービス現場のDXを推進
  
- 029 特集3  
モノづくりでのカーボンニュートラル  
達成に向けて





特集 1

## 豊かな未来をめざして「人」の力を強化

Why? なぜ重要か

### ダイキンの競争力の源泉は「人」だから

創業100周年を迎えた2024年、グループ経営理念を改定しました。2002年の策定以降、ダイキンは全世界に約10万人の従業員を擁するグローバル企業に成長。多様性を増した従業員の誰もが理解できるよう、内容に加えて構成や表現も見直しました。冒頭には、「ダイキングループのありたい姿(Purpose)として「人の力で、豊かな未来を追求する」を打ち出しています。

新理念には、企業文化の基盤にある「人を基軸におく経営」について明記しました。これは「競争力の源泉は人の力であり、一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤」という考え方です。これまで暗黙知で伝えてきましたが、ダイキンの継承したい強みとして、経営理念に盛り込みました。

007 マネジメント ダイキンのサステナビリティ サステナビリティの基盤となる考え方

086 社会 人材 人に対する考え方

ダイキングループ経営理念

<https://www.daikin.co.jp/corporate/overview/philosophy>

### 新グループ経営理念

#### ダイキングループのありたい姿

世界中の人に快適と安心を提供し続けること、それが、ダイキンの使命であり責任です。人が持つ無限の可能性を信じ、情熱を結集して、新たな技術を生み出し、持続可能で豊かな未来をダイキンは切り拓いていきます。

### Together, We Brighten the Future 人の力で、豊かな未来を追求する

#### 本文

- 1章 社会課題の解決に取り組み、企業価値を高める
- 2章 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
- 3章 世界をリードする技術で、理想の社会を実現する
- 4章 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される企業であり続ける
- 5章 地球規模で考え、柔軟で活気に満ちたグローバルグループであり続ける
- 6章 「人を基軸におく経営」を実践し、挑戦するチャンスにあふれ、社員が挑戦・成長し続けられる環境を提供する

## Daikin's Approach

### グループ従業員向け行動指針「PCM Behaviors」を策定

グループ経営理念の改定に加えて「人を基軸におく経営(People-Centered Management)」にもとづく行動指針、「PCM Behaviors」を新たに策定しました。創業以来、競争力の源泉として大切にしてきた価値観・企業文化を、従業員一人ひとりに求める行動・姿勢としてグローバルグループに共有し、さらなる成長発展につなげることを目的としています。

ダイキンは、グループを挙げて経営理念・PCM Behaviorsの周知展開・実践に注力しています。2024年度を「全従業員への周知・理解」と「職場での実践に向けた取り組み」を図る年と位置付け、施策を展開してきました。各拠点や部門が当事者意識をもって自主的に展開できるよう、ディスカッションガイド・資料・動画などのサポートツールを作成し、各拠点・部門のニーズや対象層に合わせて活用できるように整備しています。また、経営理念・PCM Behaviorsを策定したチームが窓口となり、周知策に関する相談を受け付けるなど、困ったときにサポートする体制を構築しています。

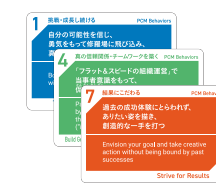
#### 行動指針-PCM Behaviors

<https://www.daikin.co.jp/corporate/overview/pcmbehaviors>

#### グローバル展開ツール例



グループ経営理念冊子  
(日・英中を含む20言語)



PCMカード  
(日・英・中)



PCM Behaviors動画  
(日・英)

## Daikin's Performance

### 各拠点で経営理念・PCM Behaviorsの周知・展開策を実施

2024年5月、国内外の従業員約2,000人が参加した創立100周年記念式典を皮切りに、周知展開を進めています。

式典の翌日から4日間にわたって、国内外の経営幹部275人が参加するグローバル経営会議を開催。そのなかで、経営理念・PCM Behaviorsについてもディスカッションし、各自の理解を深めました。今後各拠点で、自分たちの言葉で従業員に展開できるようにすることが狙いです。ダイキンの強み・良さを改めて認識し、将来に向けて磨くべき強みや、それぞれの拠点で取り組むべきアクションプランについて議論を重ね、最後に参加者全員の前で実行宣言をして議論を締めくくりました。



グループ経営会議

その後、各拠点で経営幹部が中心となり、経営理念・PCM Behaviorsの展開策を実行に移しています。

例えば、技術開発のコア拠点であるテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）では、幹部から従業員に向けた説明会を実施。その後、改めてTICの全従業員約910人が一堂に会し、所属グループを横断した小チームに分かれ、PCM Behaviorsをどのように自身の行動に落とし込むの

かを議論。実践につなげることをめざしました。参加者からは「他の人が主体的に取り組む姿に刺激を受けた」「グループを横断したイノベーション推進・テーマ創出に挑戦したい」など、意欲的な意見が挙がりました。

化学事業部では、幹部をはじめとしたキーパーソンが1泊2日の合宿を実施。経営理念・PCM Behaviorsへの理解を深めるとともに、次期中長期経営計画に向けて自組織や自分自身が何をすべきかを考える場として、徹底的に議論しました。幹部からは「互いの課題認識や視点を知り、事業部の一体感につながった」との感想が挙がりました。

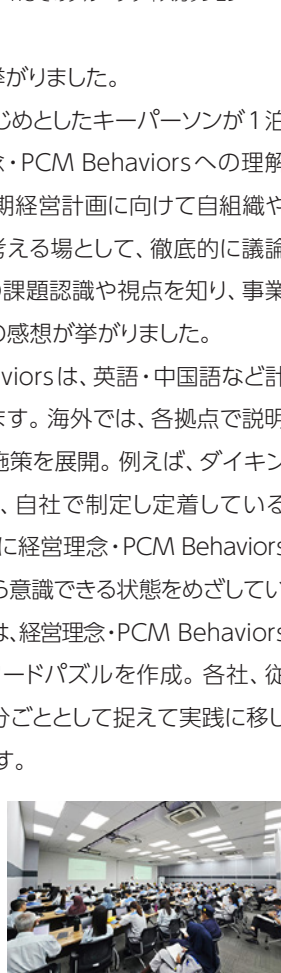
また経営理念・PCM Behaviorsは、英語・中国語など計20言語に翻訳し展開しています。海外では、各拠点で説明会を実施したうえで、独自の施策を展開。例えば、ダイキンアプライドアメリカズ社では、自社で制定し定着しているミッション・ビジョン・バリューに経営理念・PCM Behaviorsを融合させ、従業員が日頃から意識できる状態をめざしています。ダイキンマレーシア社では、経営理念・PCM Behaviorsを題材にした漫画やクロスワードパズルを作成。各社、従業員一人ひとりが理解し、自分ごととして捉えて実践に移していくための工夫をしています。



ダイキンアプライドアメリカズ社での役員セッション



TICでのグループディスカッション



ダイキンマレーシア社でのPCMワークショップ

## Next Challenge

### 取り組みの強化、情報開示の充実へ

2025年度以降も、グループの全員が経営理念・PCM Behaviorsを理解・共感し、実践する状態をめざします。併せて、従来の人材育成施策も継続・強化します。

また、これらの取り組みに関する情報を適切に開示することも重要です。人的資本の情報開示については、国内外のさまざまな機関で議論が進んでおり、社会からの期待は今後さらに高まると予想されます。その期待に応えることは企業の重要な責務の一つです。世の中の動向を踏まえて自社の「人」に関する情報の把握を進め、開示を充実させていきます。

#### 企業文化の共有・実践による競争力強化に期待しています

スタンフォード大学  
経営大学院  
教授

チャールズ・A・オライリー 氏



米国を代表する組織経営学者で、専門は組織行動学。「両利きの経営」の提唱者として広く知られる。当社は以前から、定期的に助言をいただいている。

企業文化を整理・明文化したことは、大変素晴らしい取り組みです。PCM Behaviorsは、企業文化を行動ベースで表現しています。これは、グローバル企業で一人ひとりが文化を実践していくための第一歩です。

企業文化は競争力の源泉になりうるものであり、成功続ける企業は非常に重視しています。ダイキンでも、従業員全員が理念・PCM Behaviorsを理解・受容・実践することが重要であり、特にリーダーによる実践は欠かせません。

グループ全体の理解・共感度を定期的に把握し、人事施策と連動しながら、継続して取り組むことを期待しています。



特集2

## スタートアップ企業とともに 空調サービス現場のDXを推進

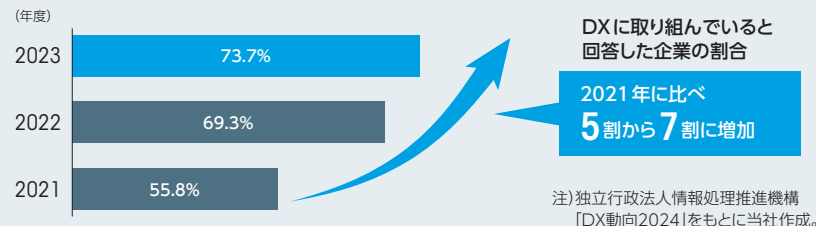
Why? なぜ重要か

世界規模の空調需要拡大に応え続けるために

急速にデジタル化が進む現在、自社の持続的成長や事業を通じた社会への貢献に向けて、デジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組む企業が増えています。労働人口の減少や急速な経済発展による人手不足が懸念されるなか、デジタル技術の有効活用が期待されます。

空調メーカーを取り巻く環境も大きく変化しています。グローバル市場での競争力を維持して製品需要に応え、持続的に発展するために、人的リソースを有効に活用できるDXが不可欠です。

DXの取り組み状況(日本)



## Daikin's Approach

### 空調の普及と安定稼働を支えるサービス現場のDXを加速

猛暑や経済発展に伴い、空調は今や私たちの生活に欠かせない社会インフラです。新興国を筆頭に空調市場が急拡大するなか、需要に応え続けるためにダイキンはサービス体制をさらに拡充する必要があります。空調の普及と安定稼働には機器の据え付けや定期的な保守・メンテナンス、修理などが不可欠である一方、それらを担うサービスエンジニアの育成には時間がかかります。現場ごとに設置条件や機種が異なり、さまざまな現場に対応するには技術力に加えて豊富な経験が求められるため、現場のサービス業務は機械化も困難です。

そこでダイキンは、サービス品質を維持しつつ稼働能力を高めるべく、サービス現場のDXを進めています。協業したのは、ダイキンの協創パートナーで高度なAI技術を持つスタートアップ企業のフェアリーデバイズ株式会社です。同社の首掛け型スマートウェアラブル端末「THINKLET®」およびテクノロジスタック※と、ダイキンの業務支援Webアプリケーションを組み合わせた遠隔作業支援ソリューションを開発し、2019年から順次実装してきました。

※ さまざまな技術を集積し、個別的・統合的に機能させることのできるAPI(プログラムの機能を他のプログラムでも利用できるようにするための規約)やAIエンジン等のプラットフォーム。



首掛け型スマートウェアラブル端末「THINKLET®」

## Daikin's Performance

### 多くの人材を即戦力にして空調機の普及を加速

遠隔作業支援ソリューションは、現場で作業するエンジニアを熟練エンジニアが遠隔地からサポート・教育するものです。現場のエンジニアが首にTHINKLET®を装着し、音声と映像で熟練エンジニアと通信。実際の現場を一緒に見ながら、機器の状態を診断したり適切な手順で作業できます。

空調機の機種や設置状況は、気候や建築様式、用途などによってさまざま、機器の状態や周囲の環境や使われ方も現場ごとに異なります。お客様から事前に聞き取った状況と違ったり、事前に詳細な情報を得られないまま駆けつけるような場合でも、THINKLET®を通じて経験豊富な熟練者から指導を受けられるためスムーズに作業でき、初めての状況にも対応できます。

また、サービスエンジニア同士だけでなく、開発・品質管理など他部門の担当者と同時に通信できることも大きなメリットです。オプション機能や特殊仕様などサービス部門だけでは対処できないことが現場で判明しても、その場で必要なサポートを受けられるため、現場作業の精度とスピードが上がる、いったん持ち帰って出直すような時間的ロスが減るなど、業務効率面での効果が現れています。遠隔作業支援ソリューションの運用を開始して6年、2025年3月末時点で、のべ30カ国以上でTHINKLET®を活用し、日本・欧州・アジア・中南米などでサービス協力店のツールとして役立てています。

そうした実績を重ね、2022年度からさらなる開発プロ

ジェクトが着実に進んでいます。あらゆる現場に対応できる「熟練工AI」の創出、日本の製造業の強みである熟練工の技とノウハウをAIに取り込もうというDXです。ダイキンは、THINKLET®の運用を通じて、2024年時点で15,000件にのぼる世界各地での現場作業の動画・音声記録、蓄積。その膨大な記録は、熟練エンジニアたちがそれぞれの経験値や暗黙知、現場ノウハウを個別の遠隔支援で現場エンジニアに伝承した情報の集積です。有用な教材として、すでにエンジニア自身の予習・復習に活用されています。その動画・音声記録をAIに学習させ、遠隔作業支援ソリューションに加える計画で、現場エンジニアの作業手順が正しいかどうかの確認や、作業を間違えたときにアラートを出す機能の実現をめざしています。

熟練工AIの遠隔作業支援ソリューションへの装備は、現場における一人ひとりの技術力・判断力の向上や、新人エンジニアの早期育成に有用です。熟練工AIを活用することで、遠隔支援における人的リソースの制約を緩和し、より広範囲の現場支援を可能にすると期待できます。さらに、今後も世界各地の作業支援でのやりとりを熟練工AIが学習

し、その知見を世界中のサービスエンジニアへ速やかに共有できます。

ダイキンは今後もフェアリーデバイセス株式会社との協創を通じてサービス現場のDXを進め、サービスエンジニアを早期育成し、急拡大する空調需要に応え続けます。

### エンジニアとAIが協働する 現場のあり方を探求します

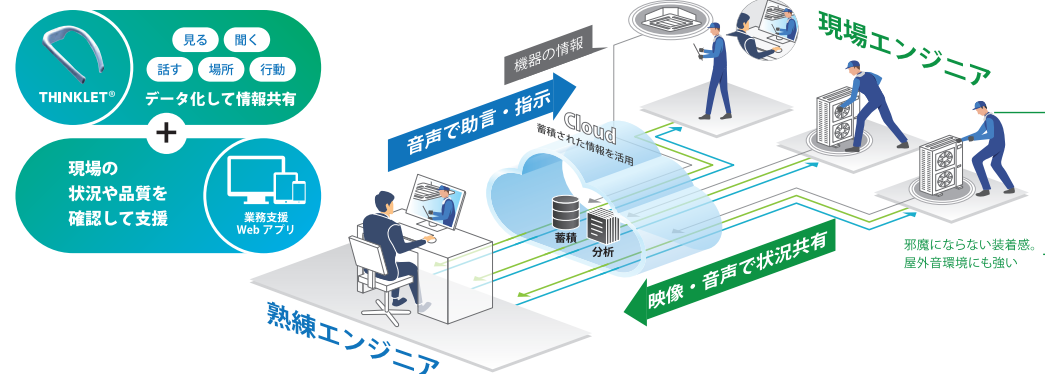


フェアリーデバイセス株式会社  
代表取締役 CEO/CTO  
藤野真人 氏

AIが人の経験を驚異的な速度で学び、その知的活動を模倣できるようになった今、私たちは時代の大きな転換点に立っています。この未来に向けてダイキンとともに確かな技術と実績を積み重ねてきたという強い確信と、大きな感謝を感じています。

世界に先駆けて「エンジニアとAIが協働し、人の力を最大限に引き出す現場」を実現するとともに、私たちはAIが前提となる時代の新たな人のあり方を探求し、その真髄を発信していきます。

### THINKLET®を活用したサービス業務のDX



### Next Challenge

### 新たな価値を創造する協創を継続

ダイキンは、2025年に設立10周年を迎えるテクノロジー・イノベーションセンター(TIC)をコア拠点に数々の協創を進めています。事業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、生産・サービスなどにDXを活用するとともに、異業種・異分野の企業、大学、研究機関や国際機関との協創で差別化技術を獲得し、カーボンニュートラルや空気価値などに関する新たな価値創造をめざします。



特集3

## モノづくりでの カーボンニュートラル達成に向けて

Why? なぜ重要か

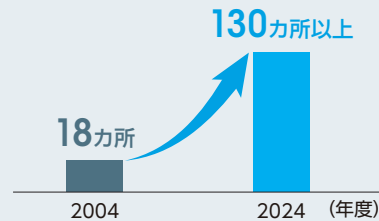
### 事業成長とカーボンニュートラル達成を両立するために

パリ協定の1.5°C目標を達成するために、世界が脱炭素化の実行段階へ入っています。ダイキンも戦略経営計画「FUSION25」のもと、2050年カーボンニュートラルに挑戦しています。達成のためには、製品の使用時・廃棄時のほか、自社の活動に伴う温室効果ガスの排出量削減が必須です。

エアコン需要の世界的な高まりとともに事業規模や生産拠点数が急拡大するなかで、自社の温室効果ガス排出量は対策を講じなければ増えていくばかりです。需要に応える製品供給と脱炭素化を両立することが、ダイキンの重要な使命です。

016 マネジメント ダイキンのサステナビリティ 戦略経営計画「FUSION25」

### ダイキンにおける生産拠点数の拡大



## Daikin's Approach

### グローバルなマネジメントと独自の認定制度で取り組みを加速

ダイキンは戦略経営計画「FUSION25」にもとづいて、自社のモノづくり(開発・生産)に関して、化学プラントを除く全工場で2030年温室効果ガス排出実質ゼロ化という目標を定めています。排出量自体をできる限り削減し、どうしても残る排出についてはカーボンクレジットを活用するといった、より高いレベルでのカーボンニュートラル実現をめざします。その考えのもと、自社の省エネ技術も駆使して、電力使用量削減や創エネルギー拡大、工法開発や新技術の開発によるLNG・LPGの使用量削減、グリーン電力導入といった取り組みを徹底しています。

ダイキンは、グローバルで統一した独自の環境マネジメントシステムで、事業形態や規模の異なる130以上の拠点を統括しています。その体制を生かし、トップダウンで方針を共有し、現場の課題解決を対面で議論することで、効果的な施策を全社的に展開しています。

2025年5月、世界各地の拠点から社長・環境責任者・環境担当部長など46社123人が一堂に会してグローバル環境会議を開催。省エネに関する主要施策を共有したほか、技術的課題の解決策についても議論を深めました。毎年開催する地域環境会議においても、地域内の情報交換や技術相談などを密に行っています。グローバルな共通課題に対しては関係部門が新たな技術や工法の開発に取り組み、一方で地域ごとの課題については各地の事務局が中心となって個別の施策を講じるなど、全社一丸となって活動を加速させています。

加えて、カーボンニュートラルの達成レベルを認定・表彰する独自の認定制度を運用し、各拠点が高いモチベーションを持って省エネ率や創エネルギー導入率の向上に取り組む環境を整えています。



グローバル環境会議で長期目標達成に向けたグループワークを実施



各拠点での取り組みや改善事例を共有(中国地域環境会議)

## Daikin's Performance

### 3工場で目標を達成、各工場の成果をグローバル各拠点の活動に生かす

活動の成果が出てきており、2025年6月時点で、堺製作所臨海工場、大金空調(上海)有限公司、ダイキンレクザムエレクトロニクス社(滋賀県)がカーボンニュートラルを達成しています。

#### 事例1：堺製作所臨海工場——自社技術の活用と新技術の開発

業務用空調機を製造する臨海工場では「見える・減らす・創る」をキーワードに、自社製品であるビル統合監視盤「D-BIPS」を活用して電力消費状況をリアルタイムで可視化し、エネルギーのムダを削減し続けてきました。カーボンニュートラルを達成するにあたって新たなロードマップを作成し、追加施策を積み重ねました。

同工場の製造工程には化石燃料を使用する高温の設備が多く、設備のエネルギー効率向上が大きな課題でした。そこで、生産工程のうちCO<sub>2</sub>排出の38%を占める熱源設備の熱マネジメントに注目。現場で出た改善提案をもとに、高い加熱能力を持つ循環加温ヒートポンプ「JIZAI HEAT」を2022年に自社で新規開発し、ガス燃焼式ボイラーから置き換えました。さらにその設置場所を移し、熱を必要



熱ロスがないリアルタイムで確認

とする工程までの距離を短くすることで配管内での熱ロスを減らしました。それらにより、年間CO<sub>2</sub>排出量を約86%削減することに成功しています。「JIZAI HEAT」はその後、製品化してシリーズ販売しており、他社の省エネにも貢献しています。

生産設備の効率化に加え、同工場では作業環境の快適性と空調の省エネも両立しています。工場の給気をコントロールし、外気の流入を抑えることで、夏場と冬場の室温をそれぞれ6℃以上改善。また、築30年以上の工場でありながら、大規模な設備投資をすることなく空調機の運用改善によって空調エネルギーを年間約26%削減しました。

#### 事例2：大金空調(上海)有限公司——生産現場に合わせた新技術・設備の導入

業務用空調機を製造する大金空調(上海)有限公司では、カーボンニュートラルの達成に向け、使用量とCO<sub>2</sub>排出量が特に多い低圧圧縮空気の削減に着目。エア駆動式の工具から電気式への変更のほか、低消費エネルギーの真空吸盤技術の採用、空気輸送システムの改善による圧力ロスの低減など、圧縮空気システム全体の改善を図りました。その結果、ムダを大幅に減らし、CO<sub>2</sub>排出量を削減したことに加え、コストダウンにつなげることも成功しました。既存設備をそのまま導入するのではなく、生産現場全体を包括的に捉え、その特性に合った技術や設備を自社あるいは他社との共同で新たに開発した成果です。さらに、乾燥炉の加熱方法の天然ガスから赤外線加熱への変更、ろう付けプロセスに超音波や水素を活用する技術の導入など、さらなる効率化を進めています。

## Next Challenge

### さらなる技術開発とグローバル展開を

ダイキンは、今後も好事例の水平展開を強化し、部門間・工場間で連携しながらグローバルの各拠点でカーボンニュートラル施策を着実に実行していきます。引き続き、省エネ課題の解決に向けた新たな工法開発や技術の改善も進め、全社的な取り組みを加速させます。

また、臨海工場をカーボンニュートラルのグローバルマザー工場と位置付け、培った知見や技術を他の工場にも展開します。2030年目標を達成して環境ビジョン2050実現への道筋をつけ、環境負荷の低減と事業の持続的成長の両立をめざします。

さらに、ダイキンの持つ技術や製品、ノウハウを生かし、自社拠点での実績にもとづいた改善施策や省エネソリューションをお客様にも提案していくことで、社会全体のカーボンニュートラル実現にも貢献します。

#### カーボンニュートラル施策を 中国地域で加速します

大金空調(上海)有限公司  
生産技術部 部長  
楊 晓健 氏



カーボンニュートラル技術の開発には大きなコストがかかります。そこで、設備更新時に自動化・省力化を図り、省エネとランニングコスト削減というダブルの効果を狙いました。そのような取り組みをさらに進め、他工場にも展開できる低炭素モデルを構築し、中国地域におけるカーボンニュートラル達成を先導していきます。