

## ダイキン工業 十河社長 兼 CEO 年頭あいさつ（要旨）

日時：2020年1月6日（月）9：00～10：00  
場所：梅田センタービル「クリスタルホール」

### 2020年 ダイキン工業グループ年頭方針 3つの協創を加速して 変化の時代を勝ち抜こう

本年は、世界経済の不透明感が増し、向かい風が強い1年になると思われれます。また“グローバル競争の激化”、“デジタル経済化の進展”など、経済・産業・社会構造は大きな変革期を迎えています。こうしたなかで、当社は常に世の中の動向を見ながら変化の兆しを捉え、先手先手の施策の展開で、変化し続ける市場と多様化する顧客の価値観に 대응していく必要があります。昨年の年頭方針では「3つの協創」を行動指針に掲げましたが、本年はこれを具体的なアクションプランまで落とし込み、徹底した実行と成果創出を求めます。

1つ目は「顧客との協創」です。プロダクトアウトの発想を排し、「顧客の声を真に聴き取る」カスタマーインの行動が肝要です。体験型のショールームや魅力あるホームページなど、顧客とダイレクトにつながる場を増やし、顧客一人ひとり、一社一社から真のニーズや潜在的な課題をつかみとり、新たな商品・サービスの創造、またeコマース事業の強化に活かしていきます。

2つ目は「外部との協創」です。グローバル化とデジタル経済化の時代に、すべての経営資源を自社で賄っているだけでは、市場や顧客のニーズに素早く対応することはできません。当社は現在、東京大学や大阪大学、中国の清華大学などとの産学連携を進めており、新たな協創テーマも徐々に生まれつつあります。また異業種メーカーやベンチャーなど他社との産産連携で、足元の課題解決に加え、新しい事業モデルの構築に取り組んでいます。自前の独自技術を絶えず磨き続けるとともに、その技術を外部技術と融合し、新たな技術・商品・サービス・ビジネスモデルを、他社に先駆けて事業化します。

3つ目は「グループ内の協創」です。グループ・組織横断的な課題が増える中、自部門や担当領域での責任に留まった「縦割り」意識や、「部分最適」の組織運営を続けているだけでは、変化の時代に勝ち続けることはできません。開発・調達・生産・販売・サービスなど各機能が一体となった有機的な事業運営に加え、本社とグローバル拠点間の連携強化が重要です。役員・幹部が「全体最適」の視点でリーダーシップを発揮し、「ヨコの連携」を強化することで、グループの総合力を一段と高めていきましょう。

これら「3つの協創」を実践し、着実に成果につなげていくうえで最も重要となるのは、猛スピードで変化する社会や技術に対して、恐れを持たず自らを変えていけるかどうかです。変化の中にチャンスがあり、そこに我々の未来があると信じ、「日々新たに」の精神、進取の気概で、変化の時代を切り拓いていこうではありませんか。

#### 2020年 ダイキン工業グループ年頭方針の骨子

1. 先見性のある経営力と徹底した実行力を、変化の時代に活かそう
2. 「3つの協創」を徹底し、事業拡大を加速しよう
  - ① 「顧客との協創」を加速し、カスタマーインの商品・サービスを提供しよう
  - ② 「外部との協創」を加速し、協業テーマを事業化につなげよう
  - ③ 「グループ内の協創」を加速し、グループの総合力を発揮しよう
3. 「3つの協創」を実現するために、進取の精神で「日々新たに」行動しよう