

ダイキン工業 井上礼之会長CEO 年頭あいさつ（要旨）

日時：2013年1月7日（月）9：00～10：00
場所：梅田センタービル「クリスタルホール」

2013年ダイキン工業グループ年頭方針 これまでの歩みと可能性を信じて挑戦に次ぐ挑戦を

- 2013年は、FUSION15 中期実行計画の目標達成に向けて全力を挙げるとともに、後半2カ年の定量目標の設定と、その達成に向けたテーマ・施策を具体化する節目の1年です。
- 世界経済は低成長が続く厳しい経営環境が続くものと見られます。こうした厳しい経営環境を前にして大事なことは、経済学者ケインズの言うところの「アニマル・スピリット」の発揮です。アニマル・スピリットとは、困難を前にして萎縮することなく、それに真正面から挑んでいく野心的な意欲であり、意志の力です。激烈なグローバル競争を勝ち残っていくうえで不可欠なタフネス、貪欲さであり、修羅場を生き抜くための“生存本能”のようなものです。逞しいアニマル・スピリットを発揮し、課題を克服することを社員一人ひとりに求めます。
- 我々を取り巻く経営環境を見つめると、環境変化のスピードが速く、不確実性が高まっています。過去の知識や経験則といったものは、ほとんど役に立ちません。ビジネスモデルがすぐに陳腐化するうえ、想定外のライバルが突然現れるような時代です。これまでの延長線上に生き残りの「答え」は見いだせません。現状に安住する企業に未来はありません。世の中に先んじて半歩早く“自ら変わる”ことが大事です。外堀を埋められてから変わるのでは負け組みです。「変化を拒む組織は衰退する」ということを肝に命じる必要があります。
- 時代の転換点に社員に求めることとして3点挙げます。
 - 1つ目は、現場からの提言力、発信力の強化です。経営サイドと現場の間で情報に差があると、経営の舵取りはうまくいきません。社員一人ひとりが、当事者意識を持って、現場の抱える問題点や気づいたことなど、忌憚なく意見を述べてください。現場の重要な情報を組織全体で共有し、機動力のある組織運営をはかります。
 - 2つ目は、全体最適の視点で業務に取り組んでいくことです。中国の荀子に「着眼大局、着手小局」という言葉があります。「全体の状況を俯瞰して大きな絵を頭に入れたうえで、足元の課題に細心の注意を払って取り組む」という意味あいです。「着眼大局」は大局観、構想力であり、「着手小局」は目の前の課題を解決する愚直な実行力です。現場のミクロの課題に取り組みつつ、マクロに全体を俯瞰するような目線の高い仕事の仕方を身につけることを求めます。
 - 3つ目は、「リーダーは責任と覚悟をもって人材を育てよ」ということです。当社は急速なグローバル展開に人材の確保と育成が追いついておらず、人材力の強化は喫緊の課題です。人を育てるには、時には思い切って大きな仕事を任せることも必要です。しかし、それだけでは不十分です。「仕事を任せた最終責任は自分にある」という強い自覚を持ってフォローしなければ、人材は育ちません。その覚悟を幹部・リーダーに強く求めます。
- 「得意に帆を揚げる」（えてに、ほをあげる）という言葉があります。得意とすることを発揮できる絶好の機会が到来し、その好機を逃がすことなく勇んでことに当たる、という意味です。グローバル経済の荒波にひるむことなく、社員一人ひとりが「得意に帆を揚げて」逞しく挑戦し続けるような、2013年にしようではありませんか。

2013年ダイキン工業グループ年頭方針（骨子）

1. これまでの歩みと築き上げてきた強みに自信を持つ
2. 将来の大飛躍の可能性を信じて FUSION15 のテーマを完遂しよう
3. 挑戦課題に立ち向かい成果創出に邁進しよう
4. 逞しい実行力の発揮で自らを大きく成長させよう

以上