

第5章

企業革新のスタート

(一九九四～二〇〇〇年)

1 井上礼之専務の社長就任と「フラット&スピード経営」

バブル経済の崩壊とグローバル経済の変化

一九八〇年代後半に始まった日本のバブル経済は、資産価格の高騰を前提にしたスパイラル的な景気上昇をもたらしたが、一九九〇（平成二）年には頂点を迎え、バブル経済は崩壊に向かう。資産価格の急落によって景気は逆回転し、GDP成長率は九一年度三・四%、九二年度一・〇%と低下した。

一方、円・ドル相場は一九九〇年四月以降には円高のトレンドを見せ、九〇年の一ドル約一五〇円（年平均、以下同）が、九三年には約一一〇円、そして九五年には約九四円となり、バブル経済崩壊後の国内需要の停滞に苦しむ日本企業に対し、追い討ちをかけた。景気は、九〇年代半ばに一度持ち直すが、九七年に消費税率の引き上げとアジア通貨危機の影響から再び低迷し、九八年は第一次石油危機から二四年ぶりのマイナス成長となった。こうしたバブル経済崩壊後の日本経済は、「平成不況」や「失われた一〇年」と表現された（図5-1、図5-2）。

バブル経済の崩壊は、一九九〇年代の日本経済に影響を及ぼしただけでなく、その後の経済システムにも大きな問題を投げかけた。第一に、金融機関に多額の不良債権が累積したことで、日本経済を支える金融システムが動揺し、戦後最大の金融業界と金融システムの再編が進んだのである。

第二に、バブル期の多大な投資によって社内に過大な能力を抱えた多くの企業で、バブル経済崩壊後は設備稼働率が低下し、多額な減価償却費の負担が経営を圧迫した。過剰設備、過剰人員を抱えた多くの

図5-1 GDP成長率と東証株価指数

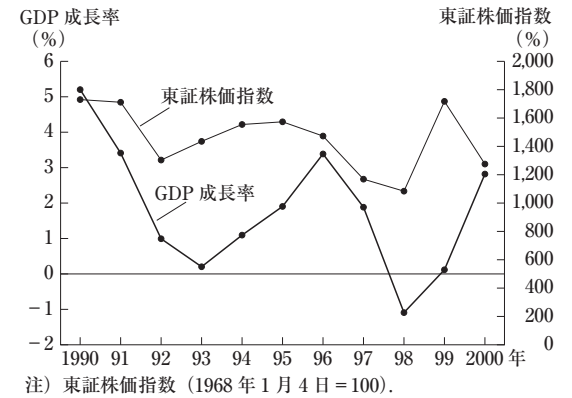
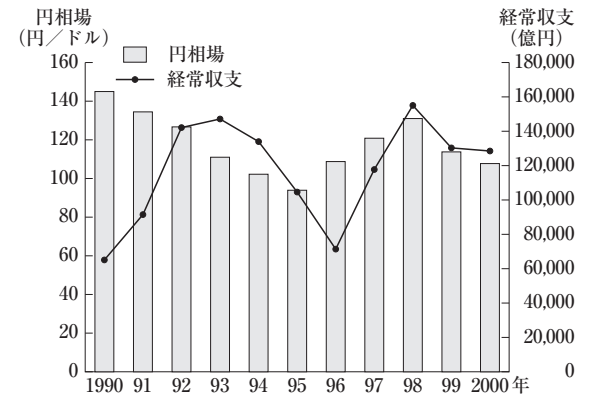


図5-2 円相場と経常収支



日本企業では、国内事業の再編・縮小や従業員の削減、海外からの資本参加など、企業経営のスタイルに大きな変化を迫られた。

このように、バブル経済崩壊によって、日本経済の発展を支えてきた金融システムと企業システムが、再編を余儀なくされた。多くの企業は、売り上げ減・利益減という状況のなかで有効な対応をとることができず、不況が続く

か、再生の糸口をつかむことができなかつた。バブル経済崩壊の影響から早く脱し、新たな展開を演じられるかどうかは、企業の戦略とその実行にかかっていたのである。

一方、日本経済がバブル経済崩壊にあえいでいる間に、世界では新しい時代を象徴する変化が生じていた。一九九一年にソ連の崩壊、九三年にEC市場の統合、九九年のEU共通通貨「ユーロ」の発足によって、欧州地域の市場を広げた。八〇年代の後半以降には、市場経済化による中国の経済発展、九〇年代以

降のインドは経済改革によって新興地域の経済的な地位を高めていた。グローバル経済化は、九七年に発生したアジア通貨危機のようなりスクを伴いながら、新興地域も含めた経済発展のスピードを速め、世界経済の構造に变化をもたらしつつあった。この変化に対応できる戦略と実力を持つことができるかどうか、それが企業の死活問題になっていた。

ダイキンは、一九九三年に空調部門を中心に売り上げが減少し、九三年度には赤字決算となった。しかし、このときダイキンは、多くの日本企業と異なって、その後再び黒字経営に移行し、結果から見ると「失われた一〇年」といわれた時期に経営を革新し、事業を拡大しつつ変化させてきた。この章では、厳しい環境のもとで企業収益を維持しただけでなく、新たな経営環境に対応した積極的な戦略を実行し、売り上げ・収益を拡大させ、その後のダイキン発展の礎を築いてきた姿を追い、その理由を探っていく。

井上礼之専務の社長就任

バブル経済の影響が広がっていた一九九四(平成六)年三月、二二年間にわたってダイキンの社長を務めてきた山田稔が会長に退き、新たに井上礼之専務の代表取締役社長就任が発表され、六月の取締役会で正式に就任が決定した。また会長の菅澤清志は、取締役相談役となることになった。山田稔は、終戦後の一九四六(昭和二十一年一月に二十四歳でダイキンに入社し、四九年に二十八歳で取締役に就任して以来、長年にわたってダイキンの経営に携わり、ダイキンの戦後の発展を担ってきた。山田は数年前から肝臓を患い、治療を受けながら業務を続けていたが、治療に専念することになった。

新社長に就任した井上礼之は、一九三五年三月に京都で生まれ、同志社大学経済学部を卒業後、五七年



山田稔会長（左）と井上礼之社長

にダイキンに入社した。淀川製作所で企画部門の仕事を皮切りに、おもに人事・総務部門を歩み、七九年二月に四十三歳で取締役に就任した。そして八八年には、コム規制違反事件後の化学事業部の担当役員を務め、三重苦にあえいでいた化学事業部の再生とアメリカ進出を、先頭に立って進めてきた。八九年六月に専務取締役となり、人事・総務・地域社会・化学担当、淀川製作所長委嘱という立場にあった。

井上の社長就任は、赤字となった一九九三年度の決算報告と同時にであり、ダイキンの経営が最も厳しい状況からのスタートであった。就任直後に発表された「社長就任にあたって——変革と伝統の調和による二一世紀への挑戦——」（『ダイキンタイムス別冊』）のなかで、井上社長は経営理念にある「人が持つすばらしさ、可能性を信じ、自ら成長しようという意欲ある者同士の強い信頼関係を追求することが、経営の基本である」という考え方を、経営の基本姿勢にしたいと述べている。また、二十一世紀に向けた企業環境の激変するなかで、生き残っていくためには「わが社の独自性あるコア技術、専門性の高い生産方式・販売方式、良好な労使関係や差別性あるさまざまなマネジメントシステムなど、これまで培ってきたわが社の誇りとする強みを一段と発展させ、世界的評価にも耐え得るレベルにまで高めることが必要」と語っている。そのためには、柔軟戦略思考によるスピーディーな意思決定が図れる体質づくり、個々の商品への重点指向の徹底、具現化能力の向上などを進める「新たな価値を創造する『攻撃型経営』」が必要である、とした。そのうえで、緊急の課題として「衆知を結集し、

強いリーダーシップで商品開発を推進しよう」「商品別グローバル事業戦略の早急な確立を」「フラットな組織運営で活力あふれる職場づくりを」の三項目を挙げていた。井上社長のこうした考え方は、就任直後から進められる空調事業改革、戦略経営計画「フュージョン21」において、さらに具体化されていくことになる。

「フラット&スピード経営」と「納得性をベースにした組織運営」

「社長就任にあたって」のなかで指摘した「フラットな組織運営」について、井上社長は「職場の隅々まで情報の共有化が行われており、そのうえで課題解決に向けて幹部だけでなく担当者も交え、侃々諤々かんかんがくがく議論を尽くし、衆知を結集することであると思います。参画している個々人の納得性とともに、担当者主役としての高い役割意識の芽ばえによって、活力ある職場が生まれます」と語っている。フラットな経営は、社員一人ひとりのエネルギーを引き出し、職場を活性化させることによって、会社の実力を高め、結果として経営の収益に貢献していくことになるのである。

この考え方は、井上社長が実際に取り組んできた多くの経験に裏打ちされていた。長年にわたって、人事を担当するなかで多くの人間を見てきたこと、三重苦の化学部門を立て直した際に実感した社員のエネルギー、そうした経験がダイキンの新しい時代の経営に取り入れられていった。人を育て成長させていくことが、真に人を大切にすることであり、そうした「人を基軸におく経営」こそが、厳しい状況に置かれたダイキンを再生させていく力であり、方向である、と確信していたのである。

一九九六（平成八）年の社長年頭方針で井上社長は、時代の急速な変化に対応して、タイムリーで迅速



創業70周年記念式典後の祝賀会

な判断・決断、クイックリスポンス、開発のスピードアップ、素早い行動力などを意味する「スピード」を重視した「フラット&スピード経営」について、改めて強調した。「納得性」を前提とした「フラット&スピード経営」は、ダイキン特有の組織運営についての考え方として、後述するように新戦略経営計画「フュージョン21」（一九九六年）の柱として位置づけられるとともに、「フュージョン05」（二〇〇一年）では「ベスト・プラクティス・マイウェイ」という表現で、さらに進化していくことになる。

創業七〇周年と山田稔会長の逝去

一九二四（大正十三年）年十月二十五日、合資会社大阪金属工業所として産声をあげたダイキン工業は、一九九四（平成六年）年に創業七十年を迎えた。この年は、バブル経済が崩壊したあとの厳しい状況下に、井上新体制による経営改革がスタートした年でもあり、記念行事は先人の苦勞に思いを馳せ、新たな時代に向けての飛躍を願いながら準備が進められた。

創業記念日の十月二十五日に開催された式典では、七〇年間の歴史をスライドで回顧したあと、山田会長は、創業時から受け継がれてきた旺盛な企業家精神の重要性を強調するとともに、ダイキンの歴史のなかで今後とも継承すべき気風、伝統を訴えた。そして、五〇年近いダイキン生活のなかで印象に残る出来事として、①米軍砲弾特需を機に復活した住友金属工業との提携再開、②機化電一体の取り組み、③石油危機後の人員整理回避宣言、④経営理念の明文化、を挙げた。一方、井上社長は、先人の築いた風土と伝統を生かしつつ、山田会長の申し送りである「創造的破壊」の観点から改革に邁進するとの強い決意を明らかにした。また、挨拶のなかで創業七〇周年記念事業として社史の発刊（『ダイキン工業七〇年史』）などの諸計画を示した。

ダイキンの創業七〇周年記念行事が、成功裏に終わってから半年後の一九九五年五月一日、山田稔会長が西宮市の兵庫医科大学病院で、肝不全のため逝去した。享年七十三であった。大手新聞各紙は、関西財界の調整役であり、日本を代表する空調機メーカーにダイキンを育て上げた山田会長の死を悼んで報じた。社葬は、井上礼之社長が葬儀委員長となり、大阪市中央区の本願寺津村別院（北御堂）で、仏式によって執り行われた。山田稔会長の死は、ダイキンの一つの時代が終わったことを象徴的に示すものとなった。

2 空調三本柱戦略への転換と国内空調事業の抜本的立て直し

第一次空調事業改革

一九九三（平成五）年度に、ダイキン工業が赤字に落ち込んだ直接的な理由は、バブル経済の崩壊、円高、冷夏のトリプルパンチによって、屋台骨である空調事業の売り上げが減少し、収益力が低下したことであった。しかし、業績の悪化は経営環境によるものだけでなく、空調事業の改革自体がダイキンにとって、緊急かつ不可避の課題であったことはいままでもない。

ダイキン工業の空調事業が直面していた問題は、短期的な事業改善だけではなかった。この時期、空調をめぐる国際・国内の競争環境は大きな変化の渦のなかにあった。市場、技術、競争力など急速に変化し、方向を見誤ると一気に脱落しかねなかった。短期的な業績の改善、中・長期的な見通しを持った戦略的な対応、のいずれもが強く求められていた。

井上礼之が社長に就任したときは、ちょうど五カ年間の経営計画を更新する時期に当たっていた。当初は、基本計画案を一九九五年四月までに策定する予定であったが、井上社長は空調事業の改革を優先することにして、あえて経営計画の策定を先送りした。それほど空調事業の改革は切迫していると判断したのである。空調事業改革に臨んだ井上社長の決意は、揺るぎないものであった。「三重苦」から立ち直った化学事業を担当した経験、つまり危機意識を持ち、それをバネにして改革を断行し、そのエネルギーを事業の発展に結び付けていくというプロセスを、空調事業においても展開できるはずである。そのためには、明確な方針の確立と危機意識を持ち、かつ実行する燃える集団をつくり上げていくことが必要になる。井上社長は、国内空調を担当していた元副社長、部長、課長ら五〇〜六〇人にヒアリングして、現場の多くの意見を聞いたうえで、さらに空調関連四部門のトップを含めた改革の担い手となる若手部長クラスとの検討を重ね、今後の空調改革の方向性とその中身を検討した。

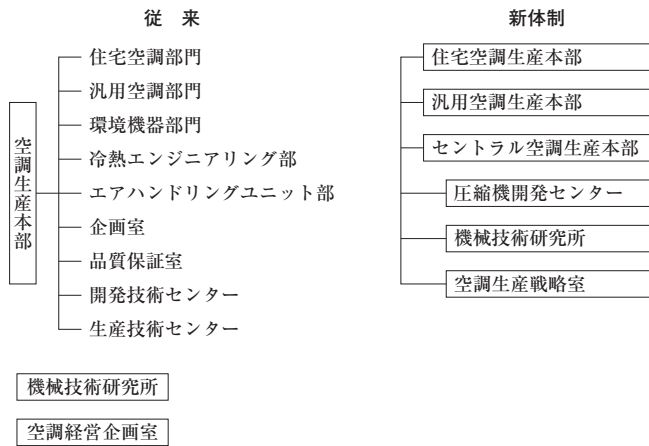
こうしたなかで、一九九四年十月十八日には、常務会で「空調改革計画」が決定した。空調基本戦略を根本的に転換する内容を持つ、この計画の中心的な戦略は次のとおりである。第一に、ダイキンは市場でのシェアが高いパッケージエアコン分野に実質的に重点をおいてきたが、新たにルームエアコン、セントラル空調を含めた三本柱を戦略的に追求する。第二に、国内・海外という二極思考ではなく、世界四極（日本、アジア、ヨーロッパ、アメリカ）を見据えた商品別グローバル戦略への転換である。第三に、差別性、独自性のある商品企画・商品開発を促進させるために、技術者自身によるマーケティングを活発に行うことを強調した。第四に、流通革命に対応した営業体制への転換であり、具体的には販社体制、営業体制の見直しを意味した。こうしたダイキンの命運をかけた空調基本戦略の転換を通して、ダイキンを「日本の有力メーカー」から「世界を代表する総合力ある専門メーカー」へ飛躍させるといのが、この時期の空調事業改革（第一次空調事業改革）の方向であった。売り上げの落ち込みへの対応という消極的なものではなく、次の飛躍に結び付けるといふ戦略的的事业改革である。空調事業改革の方向性は、その後のダイキンの空調事業の発展を示す先見性のあるものだったが、同時に既存の方向を大きく転換させるものであった。それだけに容易には進まず、多くの困難を乗り越えなければならなかった。

空調三本柱戦略

第一次空調事業改革の最初に指摘されていたのが、ルームエアコン、パッケージエアコン、セントラル空調の三分野を重視する、空調三本柱戦略である。ダイキンを含めた国内外の大手空調メーカーは、それぞれに強い分野を持っていたが、三分野すべてに強い企業は存在していなかった。ダイキン自身も、当時は国内でのルームエアコンのシェアは伸び悩み、セントラル空調も好調とはいえなかった。社内にも、ルームエアコンから撤退し、競争力を持つパッケージエアコンに集中したほうがいいのでは、という意見も少なくなかった。

こうしたなかで、ダイキンが三本柱戦略をあえて打ち出したのは、以下の理由による。第一に、世界的

図5-3 空調改革後の機構（第1ステップ後）



営業・販売体制の改革

三本柱戦略を中心とした空調事業の改革推進に当たって、まず実施されたのが一九九五（平成七）年の機構・組織改革である（図5-3）。第一に、空調生産本部では、①三本柱を徹底するために住宅空調、汎用空調、セントラル空調の三生産本部体制の確立、②市場にマッチした商品コンセプトづくりと商品企画

な空調専門メーカーとなるためには、技術面での優位性を確立する必要があったからである。一般に、空調の新技術はルームエアコンから生まれ、ソフト的な技術、システマ的な技術はセントラル空調から生まれ、パッケージエアコンに移っていくといわれており、三本柱で競争力を持つことで技術的な優位性が確保できるからである。

第二に、セントラル空調で重要なメンテナンス、サービス、システマ的な業務が、時代の変化のなかで、より重要になっていくと考えられていた。セントラル空調を維持し、こうした業務を発展させていくことで、今後求められるサービスやソリューションといった機能を強化し、ダイキンの競争力としていくためにも三本柱戦略は不可欠であった。

第三に、世界的に見れば、ルームエアコン、セントラル空調の市場拡大の可能性は高く、ダイキンのグローバル展開によって成長市場を獲得する可能性は十分あると考えられた。三本柱戦略は、この点でグローバル展開と不可分であった。三本柱戦略に基づいて、商品別グローバル戦略の具体的展開が考えられ、ルームエアコンについては、世界四極を見据えた事業の展開が図られた。中国など、成長市場でのグローバル展開に遅れば、海外市場だけでなく国内市場も失う危険がある。中国市場にマッチした差別化商品の開発、商品力強化のための関連技術強化、販売ルートの新展開など、グローバルなレベルでダイキンのプレゼンスを高めていこうというものであった。ダイキンの強みであるパッケージエアコンについては市場を席捲し、圧倒的勝利を実現するための販社再編、中国市場への展開、コストダウンなどの戦略が考えられた。セントラル空調事業は、吸収式冷凍機の開発を起爆力とした事業の再構築が課題とされた。

の責任を生産本部へ移管、③商品別の利益管理は各生産本部へ移管、④圧縮機開発は一元化した開発センターへ移管、⑤開発技術センター、生産技術センターを廃止し、その機能を各生産本部および機械技術研究所に移管、などが行われた。とくに設計者自らが、営業と一緒に市場情報を収集し、商品企画を担っていくことで、顧客を原点に据えた商品コンセプトづくりが重要であることを改めて強調した。

第二に、国内の流通構造の変化に対応した営業・販売体制をつくり上げていくための営業部門の組織改革である。

第三に、グローバル化に対応した国際営業本部における市場調査、市場戦略立案能力の強化が図られるとともに、タイでの国際調達事務所（IPO）拠点設立（一九九四年）や、購買部・品質管理部などに国際調達に関連する組織が新たに設けられた。とくに、バブル経済崩壊以降、国内ではディスカウント・ス

トアや量販店の成長、海外からの低価格品の輸入、円高、生産・流通部門の効率化などによる価格破壊が進んでおり、こうした変化に対応した営業・販売体制の確立が、喫緊の課題として求められていた。空調業界全体では、量販店ルートのウェイトは一九九三年には三四％に達していたが、ダイキンは八〇年代初めに一度撤退していることもあって、九％と他社に比べ低かった。量販店戦略は、三本柱の一つとして位置づけたルームエアコンの販路を確保するうえで不可欠だった。

一方、ダイキンは、系列家電販売店を持つ他メーカーと異なり、プロ店ルートの比重が最も高かった。一九九三年で、業界全体が二八％であったのに対し、ダイキンは七〇％がプロ店ルートだった。プロ店ルートを活用した営業展開は、ダイキンの特徴であり、強みでもあった。しかし、プロ店ルートは新築需要には有利だが、バブル経済崩壊後は買い替え、買い増し需要が増えていた。また、新築需要についても新築先付け市場の比率が上昇しており、プロ店ルートでも新たにハウジング需要での拡販が課題となっていた。既存のプロ店ルート中心主義から、市場対応型の戦略展開が必要となっていたのである。

そのためダイキンは、量販店ルート、ハウジングルートを重点攻略分野とし、空調営業本部内に専門攻略部隊を配置した。さらに、プロ店ルートの再活性化による販売力強化を目指すために、その窓口である販社をメーカー営業機能を持つ販社、システムエンジニアリング力での強力なサポート能力を持った、システム販社へと転換させていくことが課題とされた。

また、このときには電材・管材店ルートの開拓も進められ、電材・管材店が扱いやすく、使いやすい製品の供給、サービス支援をきめ細かく行っていくことで、少しでも多くのダイキンの製品を販売してもらおうと努めた。こうしたルートごとの販売戦略と、そのための製品開発、サービス支援が徐々に功を奏し、

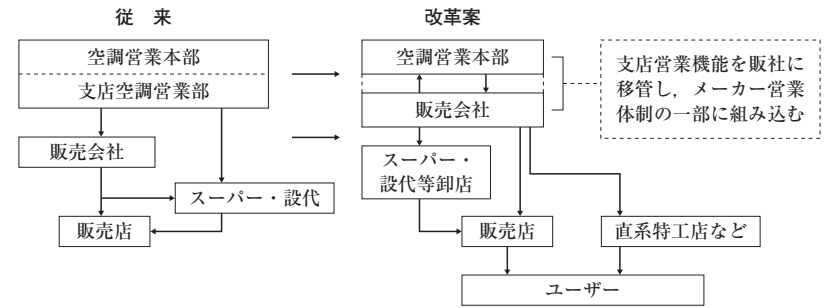
やがてダイキン製品のシェアを上げていくことにつながっていくのである。

「トータルサービスカンバー」を目指して

前述したように、空調事業改革に必要な販売・営業体制づくりのためには、ダイキンの社内の営業部門と販社の機能を、再編・強化していくことが必要である。そのため、各支店の空調営業部門について必要な機能だけを残して基本的に販社に移管し、本社に直結した販社による効率的な地域販売責任体制の構築を進めた(図5-4)。それとともに、販社にはメーカーの営業機能を兼備させ、自意識の高揚を目指した。その結果、大阪、東京、福岡、名古屋、広島にあった販社窓口としての営業部を廃止し、同時に販社を二七社から二四社に再編した。そして販社の機能強化に伴って、すべての商品流通をダイキン本部と直結した販社に集約・一元化させた。これによって、販社以下の商品の流通は直系ルート、販売店ルート、卸店ルートの三つに編成・整理された。さらに、販社については機器卸し主体から空調エンジニアリング機能を持つ空調システム販社へと変貌させ、販売店への販売支援能力を高めていこうとした。販売店からの空調に関する要望に、的確に応えられる幅広い能力を販社が持ち、他社との能力の差別化を実現し、販売店から頼りにされる販社、「トータルサービスカンバー」の実現を目指した。ダイキンと販社、そして販売店が一体となって協力し、ダイキンエアコンの販売拡大を展開していく姿は「ダイキン空調連邦」と呼ばれた。

新しい販売体制で、カギを握るのは販社の能力アップである。販社が、空調設備の設計力・積算力・施工工事をもち、あらゆる空調設備にも対応できる総合的技術力を持ったシステム販社に転換するために

図5-4 営業・販売体制の機構改革



は、システムの設計技術力と施工管理技術力のあるシステムエンジニアが不可欠である。こうしたエンジニア養成のために、一九九五（平成七）年一月に堺製作所金岡工場および滋賀製作所内に開校したのが、空調エンジニアリング大学（AEC）である。AECは三年コースで、集合研修のうち各販社でOJT教育を受ける。AECのプログラムは、その後さらに発展し、九八年にはメーカー販社・機設販社・直系特工店の技術工部門の技術者が、年間約五〇〇人受講した。

さらに、空調営業本部は、一九九五年四月から全国の販社・直系特工店・営業本部の全社員を対象として、階層別・職位別に対応した集合教育・通信教育・OJTの三位一体の教育を行う空調ビジネススクールをスタートさせた。ここでは「顧客あつてのダイキン」の風土づくりを目指し、CS（顧客満足）の視点を立った基本動作の徹底を図るための通信教育やOJTから、必要なスキルを習得するための集合教育まで多種多様のプログラムを備えていた。このスクールも三年コースで設定され、最初の三カ月間で通信教育（入社五年未満の社員対象）一四七六名、集合教育（販社営業・販推マン対象）九七六名が受講した。

また、一九九五年二月には「トータルサービス力ナンバー1」の具体的実践の一つとして、全販社に一〇〇名からなる更新需要獲得専任チーム

「DREAM隊」を結成した。特工・特約店三八二社を定期的に訪問し、顧客リストの整備やユーザー訪問の資料作りを行うとともに、ユーザー訪問にも同行して、空調機器の洗浄・点検サービスを実施し、更新需要の掘り起こしを徹底支援した。「DREAM隊」は、特工・特約店にとっても更新需要獲得に効果的だっただけでなく、ダイキンと販売店の一体感を高めていくうえでも意味を持った。

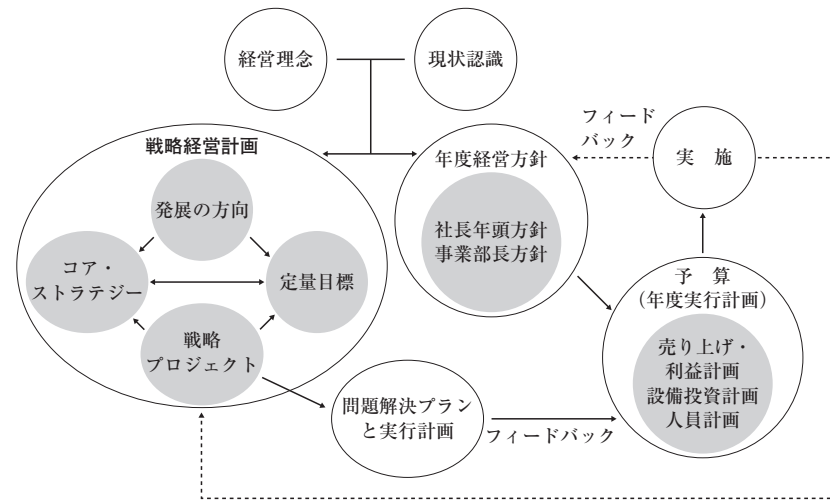
営業・販売体制の改革は、従来、支店の空調営業部を通じてダイキンと、直接取引を行っていたスーパーや設備代理店の一部が、販社を通じた取引に転換することを意味していた。そのため、不安を感じていた代理店もあった。しかし、ダイキンが進めていた販社のレベルアップ、「トータルサービス力ナンバー1」の具体的な推進によって、そうした不安が払拭されただけでなく、ダイキン空調連邦全体の活性化につながっていった。もちろん、サービス力向上には、サービス力自体の改革も求められ、サービス本部を中心に体制が整備されていったことも看過できないが、この点については、のちに触れる。

3 「融合経営による創造型企業の実現」を目指す新戦略経営計画「FUSION21」の策定

新しい経営戦略——「ビジョン」から「フュージョン」へ

社長に就任した井上は、それまでのダイキンの経営計画の役割に疑問を感じていた。ダイキンの経営計画は、一九七七（昭和五十二年）五月に策定された「ビジョン55」以来、「ビジョン」という名称で発表されてきたが、未来像を重視した長期目標であり、必ずしも実績を伴っていなかったからである。九〇年五月には「U&E (Unique and Excellent) 企業」への発展を目的とした「ビジョン95」が発表されたが、バ

図5-5 戦略経営計画体系



「フュージョン21」の策定

ダイキンの新時代を切り開くことを課題とした、新しい戦略的経営計画である「フュージョン21」の基本テーマは、「融合経営による創造型企業の実現」である(図5-5)。具体的には、短期の収益力と長期の成長性の両立、国内と海外の事業展開の両立、他社との連携、組織の垣根を低くした部門間一体となった取り組みなど、経営の隅々にわたって「融合」(フュージョン = fusion) した戦略を展開することで、「市場創造型の事業展開」と「スピードのあるフラットでスリムな経営体質」を、早期に実現することを目的としていた。またフュージョンには、同じ〈F〉の頭文字を持つ「FUTURE、FIGHT、FORWARD」の3つの単語の意味を重ね、「未来に向かって、たくましく、前進」という意味も込められていた。「フュージョン21」には、ダイキンが抱えていた内部要因を克服し、二十一世紀初頭には「真の一流企業」として飛躍していくために、実行していかなければならないことが明記されていたのである。

井上社長は、社員に対しては、①国内外の政治経済情勢

ブル経済崩壊後の厳しい環境に合わなくなっていった。そのため、九三年九月にはバブル経済崩壊後の対応のために「危機克服緊急プロジェクト」を編成、環境変化に対応した課題を設定して、その実現に努力していた。井上新社長のもとで、経営計画がどのような形でまとめられ、新たなダイキンの方向性がどのような姿に描かれるのか、当然、注目が集まることになった。

井上社長は、こうした状況のなかで、直ちに実行できる計画にするため、当初一九九五年予定だったビジョンの策定を、あえて遅らせた。同時に、国内空調を三本柱とする大改革が緊急の課題でもあったからだ。こうして、九四年十一月の役員会に提案された基本戦略をたたき台に、全社から幅広い意見を直接聞き取り、成果を出せるかどうかの可能性を綿密に精査し、直ちに実行できる計画に練り上げていった。この結果、出来上がったのが九六年一月に発表された「フュージョン21」である。

経営戦略の策定とは、企業の存続・成長のための基本的な方向を定めることであり、自社の経営資源の再配分、活動領域を決定することである。企業の長期的体質に関わる組織的な意思決定であり、未来志向でもある。こうした経営戦略を計画として具体化したものが戦略的計画であり、戦略自体が計画に含まれている。企業の計画は、戦略を具体化するための計画と、戦略自体を計画の対象とした戦略的計画とに分かれるが、ダイキンの〈ビジョン〉は前者の性格が強かった。高度成長期からバブル経済期までのように、右肩上がりに成長する市場に対応することで企業が成長できた時代であれば〈ビジョン〉でもよかった。しかし、時代が急速に大きく変化するなかで変化をいち早くキャッチし、あるいはそうした変化を自ら創造していくことが企業に求められている時代には、真の意味での戦略的な計画が不可欠になる。井上社長が志向したのは、新しい時代と新しいダイキンに合った「創造型企業」を目指す戦略的計画の策定であった。

が不透明な転換期にあり、変化に柔軟に対応できる企業体質の改革、新しいダイキンへの転換、②グローバルな視野で目標を大きく掲げ、戦略を緻密に展開することで、世界一流レベルに高めることが早く実現できる、③新規事業分野は、コア技術・販売基盤などを生かした事業可能性の高い周辺分野にシフトし、早期に業績化を実現する、④情報のネットワーク化、経済活動のボーダーレス化に対応した「スピードのあるフラットな経営システムの確立」、などを「フュージョン21」によって実現すべき課題としていた（『ダイキンタイムス』一九九六年四月号）。企業環境が大きく変化するなかで、新たな企業づくりの必要性を訴えており、その内容はその後のダイキンの変革の方向を見事に指し示していた。

なお「フュージョン21」は、後述するようにスピード感を持って成果を上げていったが、一九九七（平成九）年のアジア通貨危機や山一証券など金融機関の相次ぐ破綻が生じるなど、「フュージョン21」計画策定後の変化のなかで、当初設定した課題解決だけでは対応力を失い、飛躍のための基盤確立ができないとの認識から、九九年四月には計画の見直しを発表した。もともとフュージョン体系では、スタート後三年で見直しを行うことになっており、見直された新しい計画は「フュージョン21ダッシュ」（以下「フュージョン21D」と名づけた。この「ダッシュ」には、改訂版という意味とともに、残された二年間で計画実現のためにダッシュをかける、という意味も込められていた。

「フュージョン21D」は、二〇〇〇年度に「一歩先進した構造改革で誇りの持てる企業」を実現する、としている。そのためにダイキンの目指す姿として、①身軽で強靱な収益体質の実現、②財務構造の革新、③空調、フッ素化学でのグローバルナンバー1・ナンバー2での勝ち残り、その他事業での事業基盤の抜本的強化、④新分野創造と超差別化商品開発の推進、⑤フラット&スピードの連結経営体質の実現、⑥

「社会から信頼される企業」「誇りの持てる企業」の実現を掲げた。いずれも、「フュージョン21」で提起された課題を、その後の環境変化に対応した形で見直し、新たに時代に合ったものにしていく。

「ダイキン・ウェイ」

「フュージョン21D」発表後、一九九九年（平成十一）年六月の夏季賞与支給式で、井上社長はダイキンをめぐる環境変化について、大きな構造変化が日本経済を襲っているという認識を持つべきであると述べている（『ダイキンタイムス』一九九九年七月号）。第一に、経営のグローバルスタンダード化が進展し、会社の格付けや株主・機関投資家をより意識した経営への転換、「額の経営」からROA（総資本利益率）、ROE（株主資本利益率）、EVA（経済的付加価値）、FCF（フリーキャッシュフロー）などに示される「率の経営」への転換、コーポレートガバナンスとマネジメントシステムの革新の動き、持ち株会社や株式交換などの資本の論理を前提とした法制の整備という変化である。第二の変化は、産業・経済の構造変化である。長引く不況を「過剰設備・過剰雇用・過剰債務」という構造的な問題として考える必要があること、産業構造の変化では「情報革命」「デジタル革命」の進展を重視すべきであるとしていた。

第三の変化は、経営のグローバルスタンダード化の動きとも関連して、業界再編・淘汰の波である。ここではGE社を立て直したジャック・ウェルチ会長の「ナンバーワン、ナンバーツー」戦略の必要性を強調していた。この戦略は、市場での一位、二位という位置が激しい競争を勝ち抜くうえで、いかに有利になるのかを重視したものであった（ロバート・スレーター『ウェルチ』日経BP社、一九九九年）。

第四の変化として、為替レートの乱高下の問題を取り上げ、最後に第五の変化として地球環境問題への

対応力が、企業間格差に直結する時代になってきたことを取り上げた。

そのうえで、こうした変化に対応するためには、スピード経営体質の実現が最重要課題であり、ダイキンの進むべき道については、当時強調されていたグローバルスタンダードのコピーではなく、ダイキンが育んできた良き伝統のうえに、グローバルスタンダードの学ぶべき点は取り入れていく「ダイキン・ウェイ」である、と主張していた。のちに、ダイキンの経営戦略を考えるうえで重視される「ベスト・プラクティス・マイウェイ」、他社のものまねではない「第三の道」、既存の延長線上ではない「半歩先を行く」新たな発想などは、すでに「ダイキン・ウェイ」において見られていることがわかる。

「フュージョン21」の展開

「フュージョン21」は戦略的経営計画であり、ダイキン自体を目標に向かって大きく変えていくものである。井上社長が、「フュージョン21」を発表した際に、ダイキンの業績が安定しないのは外部要因ではなく、むしろ内部要因によるほうが大きいと語っているように（『ダイキンタイムス』一九九六年四月号）、ダイキンの社内存在していたさまざまな問題を解決することなしには「フュージョン21」は実現しない、その先にある「真の一流企業」の実現も遠のいてしまう。「真の一流企業」へ発展するために、企業改革が不可欠であった。

こうした危機意識は、ダイキンの社内にも存在していたが、現実の改革に結びつくためには、そのための仕組みやシステムと、さらに従業員の高いモチベーションが必要である。改革の具体的な取り組みとして、業務革新と機構改革が行われた。

まず、一九九六（平成八）年五月に「フュージョン21」を推進するためのフラットな体制の構築を目指し、業務革新計画が決定した。このときのテーマは、第一に空調グローバル統合戦略の複合的推進体制の在り方であり、グローバル戦略の中心となる組織と、それを実行する組織体制をつくることを検討した。

第二に、本社の戦略機能強化と事業部門との関係の再明確化である。本社と事業部門が、共同して重要な事業問題の検討に当たること、また、そのときどきの事業部門の置かれているポジションや経営ニーズに応じて一時的に本社が深く支援するなど、本社と事業部門の関係をフレキシブルなものにしていくことである。

第三に、さらなる間接部門の効率化の在り方と、その実行計画である。全社間接部門の約一千人の効率化を、一九九七年度中に実施しようとした。

第四が、後述するSBU（商品事業単位）推進体制についての考え方と、その第一弾としての実行計画である。SBUは、事業部門長が責任を持って展開するのが原則であったが、とくにスピードを上げて取り組むべきSBUについては、事業部門長権限を持つSBU長を必要に応じて配置しようというものである。

第五に、時代に対応した管理職の戦力強化策の考え方と、その第一弾としての実行計画である。多くの管理職を、改革推進の最大の担い手・戦力として位置づけて、管理職が培ってきた専門性や持ち味などの能力を、経営戦略のニーズにマッチして発揮しうる個別管理を強化・充実させようとするもので、会社への貢献度の高い人、戦略テーマに対して能力もあり、かつ思いの強い人に、より多くのチャンスを与え、その成果に対して個別・例外的処遇を拡大しようとした。

こうした業務革新計画は、「フュージョン21」を具体的に推進するための一つのステップであり、推進のための体制づくりであった。業務革新計画に沿った形で、一九九六年七月に本社・支援部門の機構改革が実施された。おもな内容は、①グローバル戦略本部を設置し、国際営業本部、空調生産戦略室を統合化する、②本社のスリム化と戦略機能強化を目指し、一三部室を一部一〇部室に改組する、③五つのSBU（海上コンテナ、エアハン、フロン、撥剤、パーキングシステム）にSBU長を配置する、などであった。

組織再編で新設されたのは、広報部、技術企画部などであり、法務部（法務室を改称）、経営企画室（総合企画室を改称）などが名称を変更した。さらに九六年十一月には、支社・製作所・工場総務部門の改組、支店（名古屋・福岡・広島）の廃止が行われた。

SBU（商品事業単位）で改革戦略を推進

戦略事業単位（SBU：Strategic Business Unit）とは、一九七〇年代初めにGE社で導入された制度で、既存の事業部とは別に設置された戦略を策定する事業単位を指す。戦略策定を行うSBUによって、現実に行われている業務上の短期効率性と戦略的長期的思考を、同時に推進しようというものである。

ダイキンは、フュージョン策定に当たって、従来の事業部門ごとの戦略に加え、商品事業ごとの改革戦略を持たなければならないと考えていた。そこで、SBUを商品事業単位と読み換えて、商品単位で戦略を検討し、「フュージョン21」ではコア・ストラテジーの一つとして、SBU別改革戦略の推進を掲げたのである。ここでは一つひとつのSBUは、それぞれの市場で差別性・優位性を有し、安定した収益を確

保できることを目指さなければならぬとして、二八のSBUを設定した。ダイキンSBUの特徴は、SBUのポジションと経営ニーズに合わせてターゲットとなる期間によって四層に分類し（一年～一〇年）、フォロー・管理する仕組みを作ったことである（表5-1）。

最初の年には、とくに一年ターゲットSBUの方向づけを優先した。その結果、一年ターゲットSBUの一九九七年度の損益は、一五億円の改善が見込まれた。また、前述したように九六年七月には五つのSBUでSBU長が配置され、いっそうアクセルがかけられた。

「フュージョン21D」では、この時点で存在していた二七のSBU別に、改革戦略を設定した。二〇〇〇（平成十二）年度には、利益五億円以上のSBUを倍増し、赤字SBUの撲滅が目標となった。また、後述するようにSBUの下に、不採算商品や新分野商品を対象としたBUを設け、BU単位で損益状況をチェックし、課題設定することとした。さらに、従来のSBU長に加えてBU長を配置し、特定テーマについては加速して対処する体制を強めた。SBU長、BU長は、基本としては事業部門長の責任のもとでテーマ推進に当たるが、場合によっては事業部門長権限の外で、社長特命事項の推進に当たることもあり得た。このように、SBUはダイキンの収益性の根本であるが、一方でSBU自体も年々進化し、発展していたのである。

表5-1 SBUの4層分類管理

1年ターゲットSBU	事業としての再評価と今後の方向性を1年以内に明確にする必要があるSBU
3年ターゲットSBU	黒字化のメドは立っているものの、その先の発展が見通せていないSBU
6年ターゲットSBU	2000年に向かって大きく発展させていくSBU
10年ターゲットSBU	グローバル市場での大きな変革目標を掲げて展開するSBU

選択と集中——不採算事業からの撤退

ダイキンは、主力事業である空調・化学以外に、戦後さまざまな分野に事業進出していたが、そのなかには採算的に見合わない状態になっているものも少なくなかった。しかし、いずれの事業や商品においても成功を見込んで始めたものであっただけに、「いつかは」という思いが強く、なかなか撤退の決断を下すのは難しかった。

こうしたなかで一九九五（平成七）年には、八二年に事業化されて以降、赤字が続いて一〇〇億円を超える累積損失のあったロボット事業からの撤退が決まった。ロボット事業は、最も期待されていたものであったが、社内利用中心の産業用ロボットであったために生産も少なかった。さらに「フュージョン21」では、不採算事業からの撤退を真正面から取り上げ、事業の選択と集中を進めた。事業の選択と集中を図ることで、全体最適の視点から経営資源の配分を効率化させることが求められていた。もちろん、不採算だからすぐに撤退というわけではない。まず不採算事業を、不採算戦略商品と特設ポスト商品に分ける。不採算戦略商品とは、現在是不採算だが戦略的に重要であり、対策を考えて黒字化を実現すべき商品である。そのため、不採算戦略商品については、すべて黒字化のための施策が策定され、損益改善状況がフォローされることになる。特設ポスト商品とは、事業改革案を作成し、事業継続の可否を最終的に判断する対象となる商品である。継続商品については、不採算戦略商品と同じように黒字化のための施策が策定され、損益改善状況がフォローされた。不採算戦略商品、特設ポスト商品として取り上げられた商品は、一九九七年度にはそれぞれ八商品、三商品であった。

ところが、SBU単位で商品をとらえると、SBU内に埋没して表面化しないものが出てくる。そのため「フュージョン21D」では、SBUの下に「BU」単位を導入し、そこで徹底管理を行い、赤字の撲滅と新分野展開を加速化させようとしたのである。一九九九年度には、二〇商品が対象となった。

「フュージョン21」以降、精査して撤退に至った事業としてME部が取り組んできた「アントセンス」（小型血糖計）、「エバネット」（免疫測定装置）がある。ME部の発足以来、赤字が続いており、事業発展の要の商品として考えられていた「アントセンス」、「エバネット」の販売も芳しくなかったため、「エバネット」は一九九七年度には不採算戦略商品の一つとなり、黒字化の試みが続けられたが、結局は実現しなかった。市場動向、商品開発・チャネル開発の可能性、損益の展望、社内での位置づけなどを考えて、最終的にME事業を継続してもメリットはないと判断し、二〇〇〇年九月に撤退することとなった。撤退に伴って、「アントセンス」と「エバネット」の事業は、いずれも売却、譲渡された。



金型磨きロボット



電子カーベット

また、このほかにダイキンが撤退を決めた商品には、電子カーベットやファンヒーターなどがある。いずれも、市場シェアは数パーセント以下であり、生産台数、シェアともに一九九〇年代に低下していたうえに、売価も下がっていた。そのため、採算面での黒字化の見通しがない、事業を継続してもルームエアコンの拡販には結びつかないと判断し、九七

年に撤退した。さらに、同じ年に電子タッチパネル、翌九八年には真空ポンプ事業からも撤退した。こうした不採算事業からの撤退は、自らの限りある経営資源を可能性のある分野に集中するための選択であった。

撤退に伴って、多くの専門技術を持つ技術者たちは職場を異動しなければならなかった。その際にダイキンは、不況のときにも人員整理しないという経営方針のもとに、有能な人材の流出を防止するために最大限の配慮をし、とくに技術者との対話と納得性を重視した対応に努め、多くの技術者が新しい職場で活躍できるようにした。また、撤退した事業に蓄積された技術は、ロボットシステム事業部で蓄積された制御や駆動のメカトロ技術などのように、社内の各部署に人材を拡散させることで、戦略的な活用を図っていくことになった。

商品開発の推進体制

ダイキンは、歴史あるメーカー企業として他社に負けない研究開発、技術開発、商品開発の実績と体制を持っていた。しかし、こうした蓄積によって時代の変化、ニーズの変化をいち早く汲み取り、変化に対応した開発が十分に行われてきたのかについては、課題が少なくなかった。ダイキンの、これまでの蓄積を生かした商品開発を強化し、発展させ、それを企業の競争力に結び付けていくための戦略的対応が必要であった。

「フュージョン21」は、コア・ストラテジーの一つとして差別性・独自性のある商品開発の推進を掲げていた。スタート段階として、まず二五の商品力強化テーマを設定し、空調、化学、油機それぞれの分野で、具体的ななかたちで取り組んだ。そのうえで、差別化・商品化を可能とするコア技術の強化、開発期間を従来よりも半減させる取り組み、全社的な研究所体制の見直し、特許戦略の強化などについて触れている。そして、「ビジョン95」では結果として五年間の新商品比率が三五%だったのを、「フュージョン21」では五〇%に引き上げることが目標とされた。これは、新商品比率が高いといわれるアメリカのスリーエム社に匹敵する水準であり、真の一流企業を目指すダイキンらしい当然の目標であった。

こうした取り組みを一年後にフォローした際の説明では、新商品比率の上昇は部門によってばらつきがあること、空調では市場の成熟化・価格破壊が予想以上に進展しており、環境がますます厳しくなっているなかで、ダイキンの製品は商品力の面でナンバー1になっていないこと、強化テーマの期限管理が明確でなかったことなどの問題が指摘された。そのため、強化テーマを六一テーマと、きめ細かく設定し直すとともに、期限管理を徹底してフォローする体制をとった。また、一九九六（平成八）年七月の機構改革で新設された技術企画部がコア技術の強化を図り、全社的観点で各部門と連携しながら推進していたが、そのスピードアップを求められていた。そのため、九七年四月から技術戦略会議において、差別性・独自性のある商品開発を可能とする、技術戦略についての重要課題を全社レベルで審議するようになっていった。コア技術の強化テーマは、九七年度には一部見直され、二四テーマで進められることになった。

新商品開発、コア技術の開発は、「フュージョン21D」において、さらに強化された。「超差別化商品」の開発は、グローバル展開の加速、地球環境問題を先取りした超差別化商品の開発、コア事業の強化・拡大のための超差別化商品の開発、新分野展開の加速の四つに分けた五〇テーマが設定された。また、コア技術テーマについては四〇テーマが設定され、期限管理が徹底された。このように、新商品開発・技術開

発はダイキンの新時代の要であり、そのための対策が「フュージョン21」によって強化されてきた。この間に開発されたなかには、次項で述べる空調関係の新商品のようにより、ダイキンの事業展開にとって欠かすことのできないものが少なくなかった。研究開発体制も、後述するように大きな変化を見せており、この時期の開発体制の再編は、その後のダイキンに大きな成果をもたらすことになったのである。

ITの推進——ダイキン情報システム株式会社の設立

一九九〇年代は、情報化が加速的に進んだ時期であり、情報化に遅れることはビジネスチャンスを失うことであった。ダイキンは、すでに情報化への対応は進めていたが、環境の急速な変化に対応し、「フュージョン21」を推進していくためには、情報化への戦略的な対応が求められた。この点は、「フュージョン21D」でも明記され、フラット&スピードの連結経営体質の実現に関連して、情報武装化戦略の確立と実行が掲げられていた。具体的には、情報武装化戦略の明確化とともに、当時コンピュータシステムの大きな課題であった「二〇〇〇年問題」への対応が、その内容であった。

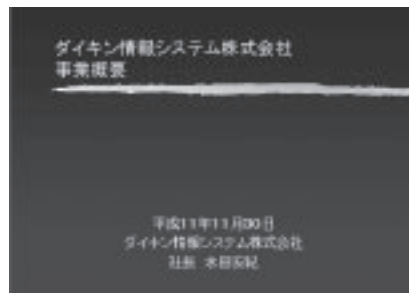
情報化への対応は、従来は社内の情報化推進センターで行われていたが、情報に対応する業務が増大するに伴って、情報化のための費用の肥大化が課題になってきた。情報化の費用をできる限り抑制すること、そして高度化する情報化ノウハウをタイムリーに習得するために、情報化専門企業との提携やジョイントベンチャーが、一九九〇（平成十二）年になると検討された。

新会社は、情報システムの開発・構築・運用代行などのアウトソーシングサービスを提供する会社として、一九九九年十二月一日付けで設立された。ダイキンと日本電気株式会社（NEC）との合弁によるも

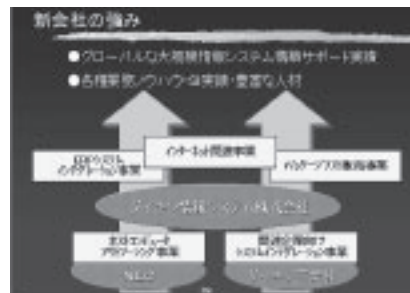
ので、新会社の社名はダイキン情報システム株式会社（以下、ダイキン情報システム）とされ、資本金は九千万円、出資比率はダイキンが七〇%、NECが三〇%であった。ダイキン情報システムは、ダイキングループ全体の情報武装強化を目的にグローバル経営における情報化ノウハウや、開発力や生産性向上のための情報管理ノウハウを、グループ企業内に積極的に展開することを目的としていた。ダイキン情報システムは、たんにダイキンのスリム化を狙ったアウトソーシングではない。ダイキンが、情報化新時代にグループ全体の情報武装を強化するニーズと、NECの事業拡大ニーズとがマッチしたシナジー効果を狙いとしたものである。NEC側にとっても、こうしたかたちでの合弁は初めてであり、情報化に対応した新しい取り組みとして注目されることになった。

抜本的経営体質改革計画の策定と実施

「フュージョン21」の実施以降、積極的に進められた不採算事業の撲滅、グローバル展開の推進、国内空調改革、高付加価値商品を核とする化学事業の高収益力など、ダイキンの体質改善は進みつつあり、業績も改善されてきた。国内経営環境が、厳しい状況で推移しているなかで業績改善が続いていることは、ダイキンの経営体質が着実に変化していることを示し、それは



ダイキン情報システムの当初の事業概要



「フュージョン21」が示した方向性の正しかったことを意味していた。

しかし、一方で「二十一世紀初頭に〈真の一流企業〉〈世界的企業〉へ飛躍する基盤づくり」という観点からみると、事業構造・収益構造・財務構造の革新に向けて、まだ課題が多く残っていた。井上社長は、一九九九（平成十二）年の年頭方針で「世の中全体が二十一世紀への生き残りをかけ、大きく動き出す」としている今、当社にとって重要なことは、目下の勢いをチャンスとして生かし、一歩先んじ続けるためのハードルの高い課題に、グループの総力を挙げて明るく逞しく挑戦し、『真の二十一世紀の飛躍の基盤』を確かなものにしていくことであります」と語っている。

そのためには、それぞれの事業部門が特色を発揮し、メガコンペティションの激化、業界再編・淘汰のなかで、勝ち残りを目指してスピードアップし、実行していくことにある。そして、そのうえで全社横断的に、抜本的に解決しなければならぬ課題があった。一九九九年の年頭方針において述べた「経営体質の抜本的改革」の七つの課題がそれである。

七つの課題は、三つの施策に分けられる。第一は、身軽で人の活性化した収益体質の実現を目指すもので、①採用抑制等による千人の人員削減、②研究部門、情報化推進部門の主要機能の別会社化、および人事・総務・経理部門の主要機能の別会社化、またはアウトソーシング化、③賃金構造の改革と、時代に対応したさらなる実力主義処遇体系への革新、である。

第二は、財務体質の改革を目指すもので、④財務体質の抜本的強化、である。とくにここでは、グループ全体を巻き込んだサプライ・チェーン・マネジメント戦略を確立して、在庫・売上債権を大幅に圧縮することで、有利子負債の計画的な削減を図ることが必須条件とされている。財務体質の抜本的強化のため

には、販売・営業の改革をはじめ流通ルートの抜本的な見直し、生産関連協力会社をも巻き込んだリードタイムの短縮など、調達・供給、さらに回収までのビジネス・プロセスの一貫した改革が必要であることが強調された。

第三は、さまざまな事業分野のなかで、とくに全社横断的に衆知を集めて事業基盤の抜本的強化を図る必要のある施策で、⑤淘汰の時代における空調分野の提携戦略の推進、⑥国内空調事業の抜本的な再構築、⑦油機事業の抜本的な再構築、などが提起された。グローバル化が急速に進んだ空調事業では、すでにメガコンペティションの時代に入っていた。そのなかで勝ち残っていくには、すでに触れたように「ナンバー1、ナンバー2」であり続ける必要がある。そのためには、グローバルな提携戦略の検討が具体的な課題となっていた。また、国内空調事業については、後述する「タスクフォースK903」が実行中であり、その強力な展開が求められた。

こうした改革を進めていくうえで、井上社長は年頭方針で以下の二つを強調していた。一つは、企業評価がグループ全体に対して行われる時代においては、子会社・グループ関係会社、特約店・代理店、生産関連協力会社を含む全グループが、一心同体となって取り組む必要があることである。グループ経営の強化は、企業のグローバルスタンダード化が進むなかで、企業の評価がグループ全体として問われていたことに対して、ダイキンは積極的にグループを活用した対応をとろうとしていた。これは他に例のない先駆的な方針である。もう一つが、「この改革は、経営層、幹部・管理職だけでなく、担当者の皆さん一人ひとりの役割に応じての自己責任の自覚と、それに基づく実践なしには実現は期し難い」とし、すぐに実行に移すテーマへと落とし込んでいくことや、一人ひとりが自らの役割に応じて主体的に提案し、実行して

いくことである。社員の活躍と主体的な関わりを重視している点が、ダイキン流の考え方であることはいくまでもない。

社長表彰制度の改革

ダイキンには、長い歴史のなかで生まれてきた社員への表彰制度があった。しかし、ほとんどの表彰制度が制定後二〇年以上を経ており、時代の急激な変化や経営ニーズの多様化に、柔軟かつ適切に対応できなくなっていた。たとえば、社長賞の対象は、①新商品・新システムの開発、②画期的な業務推進方式の開発と定着、③技術水準の向上と新技術分野の開拓であり、比較的大きな業績が対象とされていた。それだけに、従来の社長賞の枠組みでは「フュージョン21」以降の改革を進めていくうえで、年度ごとに示される経営方針に対して顕著な功績があった社員を、表彰することができなかった。

また、従来からあった発明賞は、特許出願から七〜二〇年経過後の表彰となるため、発明奨励面の意義が希薄化していた。工夫考案賞は、表彰件数が増えているのに新商品開発につながるものは逆に減少していたし、申請書の作成工数が膨大になっているなど、多くの問題が見られるようになっていた。

こうした点を踏まえて、創造型企業を目指す企業にふさわしい形に、表彰制度を全面的に見直すことになった。改正の方向性は次の六点であった。①各表彰の狙い・目的をわかりやすくする、②現時点での重点戦略・経営ニーズに対する貢献や技術開発、マネジメントの革新などをタイムリーかつ柔軟に表彰する、③利益に直結する業績貢献と、安全活動など不断の努力の成果を明確に区分する、④CS（顧客満足度）・マーケティング・商品コンセプトなどのソフト分野へ表彰対象を拡大する、⑤申請・審査手続きのための

煩雑な準備工数を極力軽減する、⑥社会への貢献で世の中の表彰を受ける、など、社員の誇りとなる人を積極的に表彰する。

こうした方向に基づいて、一九九六（平成八）年度に次のような改正が行われた。第一に、最優秀社長賞として位置づける「社長大賞」を新設した。第二に、「社長賞」の表彰基準を、経営方針に沿った会社の発展に対して顕著な功績をあげた者とし、表彰対象を拡大させた。第三に、経営重点課題に対する成果・実績を表彰する「社長特別賞」を新設した。最初は、特別賞として市場向け商品を対象とした「ユニーク技術賞」と、社内革新事例を対象とした「マネジメント革新賞」が設けられた。第四に、従来の社長顕彰に模範賞等を統合した新しい概念での「社長顕彰」を創設した。第五に、従来の発明賞を実績補償金制度に移行し、工夫考案賞は発展的に廃止した。

以上に見られるように、表彰制度は現下の経営戦略や経営ニーズに適合する体系に、全面的かつ体系的に改正された。その結果、制度の対象が広がりを見せるとともに、制度はシンプルでわかりやすいものになっていった。改正によって、社員にとってそれぞれの賞の趣旨が明確になり、賞の取得が社員のインセンティブとなることが期待されていた。その後、経営改革のなかで実施された重要な取り組みに対して表彰が行われてきたことを見ると、この表彰体系の持つ意味は大きかったと考えられる。

経営諮問委員制度の導入

ダイキンの事業展開の裾野が広がり、企業としてのグローバル化が進むなかで、激しくなるメガコンペティションに勝ち残るためには、より広く外部の知恵・視点・人脈を経営に生かしていくことが必要にな

る。そのためダイキンは、一九九四（平成六）年度から新たに「経営諮問委員制度」を導入した。

経営諮問委員制度の目的は、次の三点が考えられていた。第一に、ダイキンの進むべき方向性、グローバル展開、R&D戦略、新分野事業展開などに関する社外の視点からの示唆、第二に、企業経営にインパクトのある社会環境・経済環境、世界の新しい動向についての情報提供、アドバイス、第三に、ダイキンの経営姿勢に関しての外部の視点からのチェックとアドバイスである。

ダイキンの経営諮問委員制度は、年に数回、経営諮問委員と会社経営トップが、広い視野で重要な経営課題に関してディスカッションする。そして、そのときどきの経営課題についての個別のアドバイス、ダイキントップ層への人的ネットワーク強化のための各種支援（専門家の紹介等）、ダイキンの役員・幹部に対して、経験・専門に応じた講演・懇談等を随時開催し、指導を行うなど幅広い役割を担っていた。これを目的としている。そのため、名称は他社でよく使われている「経営諮問委員会制度」ではなく「経営諮問委員制度」とした。

最初の経営諮問委員には、椎名武雄氏（日本IBM最高顧問）、館科氏（鐘淵化学工業相談役）、中谷巖氏（多摩大学教授）、森川敏雄氏（住友銀行会長）、渡邊五郎氏（三井化学副会長）の五名の方々が就任した。

4 国内空調事業の抜本的改革

再度の業績悪化と「タスクフォースK903」

国内の空調販売は、一九九四（平成六）年には国内景気の回復に加えて大猛暑が追い風となり、業績は黒字に転換して売り上げも伸び、ダイキンの大黒柱の事業部としての役割を果たした。パッケージエアコン、ルームエアコンのシェアも拡大し、第一次空調事業改革の成果は数字のうえでも明らかとなった。量販店への売り込みも功を奏し、そのウェイトは一九九四年の一二％が九六年には二二％に上昇した。一方で、売価動向は厳しく、毎年大きな売価ダウンに直面していた。販売が伸びているときはいいが、減少すると収益に即座に影響する脆さがあった。

脆さは、消費税増税とアジア通貨危機、金融機関の相次ぐ破綻によって、一九九七年に国内市場が冷え込み、販売が減少すると途端に表面化し、同年度決算では空調営業本部は再び赤字に転落した（表5-2）。国内市場が不安定で成長率が低いことから、すでに東南アジアや中国での現地生産を進めていた国内他社のなかには、国内市場よりも海外市場を重視する傾向が見られた。そうしたなかで、ダイキンは、後述するように海外展開を進めつつも、「この国内需要の低迷をピンチととらえるのではなく、他社よりも一歩も二歩も先んじて飛躍的に発展するチャンスととらえて、空調事業で圧倒的に強いダイキンを築くためにさまざまな手を打っていくべき」（一九九八年七月の、夏季賞与支給式における井上社長の話より）『ダイキンタイムス』一九九八年七月号）と考え、対策を講じていった。その手始めが、国内空調の売り上げ減・利益減を食い止め、国内空調の収益力のアップを短期間に実現するために、トップダウンで設けられた「タスクフォースK903」（Kは空調、「903」は九九九年三月末までに実現させる意味）である（九八年二月十日発令）。国内空調営業に関わる幹部社員、販社社長、各生産本部、サービス本部、物流本部の本部長が参加して行われた会議では、単年度で実現できる

表5-2 国内空調営業の単独売上高・利益 単位：億円

	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度
売上高	1,741	1,681	1,738	1,487
利益額	64	96.1	82.7	△32.6

単年度で実現できる

利益向上策、その具体的な施策が検討された。会議は、タスクフォース発令直後から四月初めまで毎週のように行われ、一回の会議は平均で八時間近くにもなっていた。

タスクフォースで検討された重点施策は、当初一〇項目程度だったが、最終的には一九項目となった。項目別に見ると、製造コストダウン、物流経費の低減、一般管理費の低減、在庫の削減や販社の人員再配置などについては、計画どおりの成果が見られたものの、ほかの項目については計画を下回った。また、最大の目標である国内空調事業の収益については、目標を達成できなかったばかりか、黒字化すら実現できなかった。一九九八年の国内空調事業は、当初一五七七億円の売上高、四〇億円の利益を見込んでいたが、結果は売上高一三七九億円、二九億円の赤字に終わった。タスクフォースは、目標からすると失敗に終わった。

なぜ、タスクフォースは目標を達成できなかったのか。冷夏が続いたという条件的な問題も確かにあった。しかし、それ以上にダイキンの国内空調が抱えていた内部の問題が大きかった。第一に、タスクフォースとして、営業第一線と「打てば響く」関係をつくり得なかったことである。第二に、空調営業の組織風土、意識を変革するに至らなかったことである。こうした問題は、タスクフォースが本社サイドの発想で進められ、販社など営業の現場との危機意識と問題意識の共有が十分に行われず、営業の第一線に目標と施策を浸透できなかったことによる。もちろん、タスクフォースでは認識の共有、施策についての議論を重視して行ってきた。しかし、打ち立てた目標と施策が既存の状況を大きく変えるものだっただけに、徹底した議論と納得が必要だったが、結果から見れば十分ではなかった。

また、重点商品として期待されていた光クリエールワイドやウィンダートが、目標を大きく下回る実績しか生まず、商品企画の立て方の問題が指摘された。いずれも、社内のシーズから発想した商品コンセプトであり、ニーズとシーズとマーケティングを融合した商品企画が、課題として残された。第一次空調改革で指摘されていた製品開発の問題は、解決されていなかったのである。

「タスクフォースK903」は、短期的な課題を実現するという本来の目標は達成できなかったが、空調事業の新たな課題を浮き彫りにした。また、取り組みのなかで行われたコストダウン、空調人員の再配置、販社の人員再配置などについては、第二次空調事業改革で継続して行われ、効果を生むことになる。その点では、のちの展開に残したものは決して小さくなかった。

第二次空調事業改革

「タスクフォースK903」で示された空調事業改革の方向は、その後、国内空調事業の抜本的構造改革（第二次空調事業改革）として進められた（表5-3）。一九九八（平成十）年十一月に策定された、抜本的経営体質改革計画の七つの項目の一つに、国内空調事業の抜本的再構築策の推進（タスクフォースBK-K003）が取り上げられた。その狙いは、国内空調分野において圧倒的ナンバー1の地位の確立を目指す、生販一体となつての抜本的再構築策を確立し、実行することにあった。目標は、第一にナンバー1の地位を確保しうるコスト、差別化商品、販売力の革新計画の確立と実行、第二に九九年度中に、平年度ベースを前提にした国内空調事業の損益分岐点比率を、八五%の収益体質にすることであった。この内容は、そのまま「フュージョン21D」に引き継がれている。

第二次空調事業改革で実施しなければならない具体的な課題として、第一に生販に共通する抜本的な固

表5-4 国内空調営業の連結売上高・利益

	単位：億円		
	1998年度	1999年度	2000年度
売上高	2,154	2,121	2,299
利益額	△ 37.3	27.9	172.6

ロジスティックス改革とサプライ・チェーン・マネジメント
二次にわたる空調事業改革のなかで、コスト・サービス力をさらに高め、グローバル化

「自己責任を貫徹し、明るく燃える集団」づくりが実現できた。そして、空調事業改革最終段階の国内空調は、すべての関連する部門がそれぞれに危機感を持ち、危機感をバネにして自発的なさまざまなアイデアを提案し、既存の枠にとられない新しい取り組みを、積極的に実行することの繰り返しであった。井上社長が主張する「フラット&スピード」の経営は、その担い手がそれぞれ自己責任を果たし、縦横無尽な活躍なしには実現しない。空調事業改革は、「自己責任を貫徹し、明るく燃える集団」が、会社を大きく変えていくことをリアルに示したのである。

全体の四割以上を占め、次の発展ステップの体制を整えることができた(表5-4)。こうした空調事業改革が実現できた理由の一つは、戦略的経営計画であるフュージョンやタスクフォースなど、事業改革の方針が明確だったからである。開発、生産、調達、営業、サービスといった国内空調に関わるすべての部門がそれぞれ目標を持ち、相互に関連しながら、それぞれの体制を根本から見直す空調事業の改革に取り組んできた。その結果が、業績の大きな改善となって現れたのである。

方針と並んで大切だったのは、井上社長が述べる「自己責任を貫徹し、明るく燃える集団」(二〇〇〇年年度方針)を、国内空調事業改革でつくり出すことができたことである。空調事業改革では数々の失敗と苦難を経て、幹部自らがその必要性を感じ、意識的に取り組むなかで、ようやく一九九〇年代終わりに

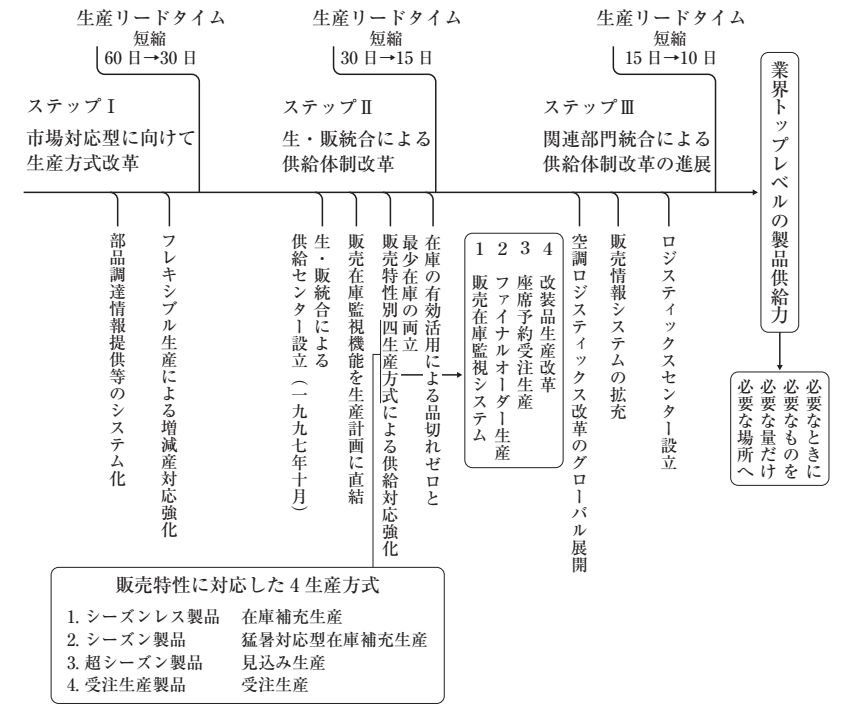
表5-3 1998年度国内空調事業の利益極大化のための11の重点施策

事業の成長・拡大に向けての施策	生・販にわたる身軽な体質づくりに向けての施策
1. PA, RA の拡販	6. 売価ダウンを吸収する製造コストダウンの実現
2. そのための大きな柱となる重点新商品の垂直的拡販	7. 流通経費の大幅低減
3. その他、重点課題に関する施策の徹底展開	8. 販売網の活性化
4. 価格政策の確立と実行	9. クレームコストの削減
5. 空気事業の急速立ち上げ	10. 一般管理費の低減
	11. メーカー販社の損益改善対策

定費の削減があり、一般管理費、人件費、物流経費など、あらゆるコストが見直された。第二に、営業関係では従来の営業改革をさらに発展させたうえで、空調連邦の体質強化、メーカー販社の役割の再明確化、重点市場の攻略などについて、より徹底した戦略がとられた。第三に、生産関係では、二〇〇〇年冷凍年度向けルームエアコンの差別化商品のコンセプトの立案、他社との提携も含めたルームエアコンの競争力の大幅向上などが課題とされた。差別化商品については、後述する「うるるとさらら」が、ダイキンの技術力を総結集して開発され、ダイキンのフラッグシップ商品となっていく。また小型ルームエアコンについては、コストの問題から他社に生産委託することも検討されたが、これについても、後述する住宅空調生産本部を中心とした総合力の発揮によって大幅なコストダウンを実現し、滋賀製作所での生産を可能にした。第四に、新商品では「スーパースター」60、ルームエアコンではGMSと「うるるとさらら」など重点新商品の垂直的拡販に加え、「光クリエール」ワイドなどの展開による空気事業の発展などが掲げられた。エアコン以外の関連商品の開発、市場拡大を進めることは「雑木林経営」と呼ばれ、とくに空気清浄機はその後ブームとなり、大きく成長していく。

空調営業本部の一九九九年年度の連結売上高は微減であったが、赤字から黒字に脱した。二〇〇〇年度には、売上高・利益とも大きく伸び、ともにダイキン

図5-6 空調ロジスティクス改革の推進ステップ



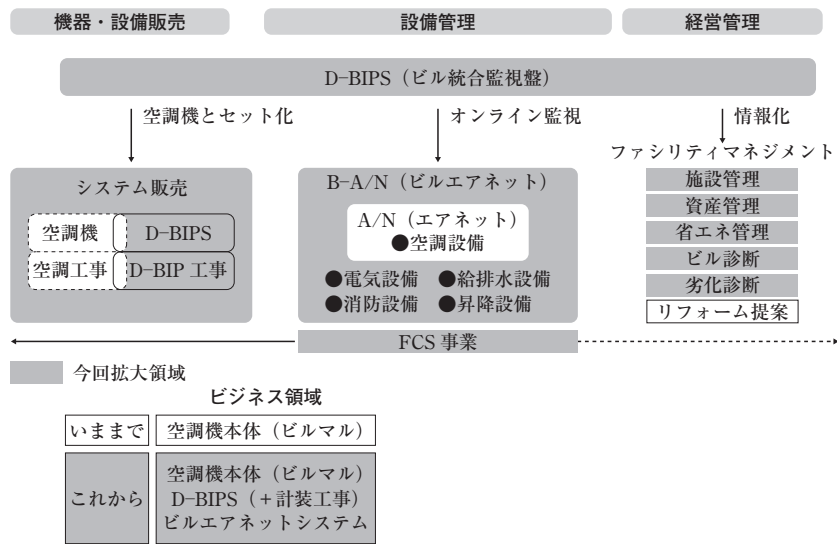
に対応していくためにクロージアップされるようになった問題の一つに、ロジスティクスがある。一九九五(平成七)年四月、取締役会で了承された空調ロジスティクス改革に向けてのプロジェクト(一九九五年六月発足、委員長山田靖常務)では、①最少在庫で欠品ゼロ化の生・販・物統合システム、②同システムの高効率の運用による業界トップの製品供給力、③グローバル五極に向けての展開の三つを目標とした。それぞれのテーマに対して具体的な取り組み項目を示し、三段階のステップで目標を実現するプランを立て、実行していった(図5-6)。ステップⅠでは、生産リードタイムを六〇日から三〇日に短縮することを目標に、おもに市場対応型の在庫補充の生産方式への改革に取り組んだ。ステップⅡでは、

生・販・物統合による供給体制改革に着手し、空調の三つの生産本部で供給センターがスタートした(一九九七年十月)。供給センターは、第一に、顧客の要求をフレキシブルかつスピーディーに生産現場へ展開させ、商品の品切れゼロと即時の納期回答を実現すること、第二に、売れ筋に関する販売動向を営業と製造が共有化することで、高精度な生産計画の立案を可能とし、販売・在庫監視などのシステム化によるトータルコスト削減を推進していくことを狙いとしていた。その結果、生産リードタイムは、三〇日からさらに一五日に半減させるとともに、よりフレキシブルな物流・生産・販売システムの構築を掲げた。また、ステップⅢについては、二〇〇〇年以降の課題として、関連部門統合による供給体制の改革の進展が考えられていた。

一方、急速な物流の伸びが予想されたグローバル市場においても、すでに国内で実行されていた工場と顧客を直結する物流フロアの構築が、課題となっていた。そのため、物流本部、グローバル戦略本部、現地関連会社と共同で検討した工場敷地内に物流センターを建設する計画が、一九九八年三月の役員会で承認され、翌年四月にDENV社、八月にDIT社で物流センターを竣工させ、工場内で直接コンテナに積み込む作業を行うことによって、ダイレクトに工場と顧客を結び付けた。

ロジスティクス改革は、一九九〇年代に入り国内企業で強調されるようになったSCMの観点からも重視されていた。九九年の社長年頭方針でも、「グループ全体を巻き込んだサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)戦略を確立しての在庫、売上債権の大幅圧縮により、有利子負債の計画的な削減を図ることが必須条件です。そのためには、売り方の改革をはじめ、流通ルートの本格的見直し、生産関連会社をも巻き込んだリードタイムの短縮など、調達から供給、さらに回収に至るまでのビジネス・プロセス

図5-7 FCS (Facility Control System) 事業概要



の一貫した改革が必要で」と述べられていくように、「モノの流れ」「情報の流れ」の効率化から「カネの流れ」を含んだ全体最適による効率化が求められていた。SCM戦略が、ダイキンの重点施策として位置づけられるのに伴って、ロジスティクス改革もSCM戦略と連動させ、速いスピードで展開するグローバル化に対応した形で進めることが求められるようになっていくのである。

サービス体制の強化——二四時間三六五日サービス体制の確立

エアコンは、必要なときに必要なサービスを迅速に提供することが求められる商品である。ダイキンの空調サービス部門は、迅速・確実に修理を行い、顧客の満足を得ることを最重要課題として業務を展開してきたが、さらに一九九〇年代初めにはサービス業務のビジネスとしての側面にも着目し、サービス事業の積極展開を第二の重要課題に加えた。そこでまず開発されたのが、エアネットサービスシステムである。このシステムには、それまで保守商品として認知されていなかったビル用マルチエアコンを対象に、ダイキン独自のオンライン診断システムによって、二四時間運転状況を監視するとともに、故障を未然に防止する故障予知機能を備えていた。しかも、万が一故障が発生した場合には、サービスエンジニアが夜間・休日であっても二時間以内に到着する体制をとっていた。エアネットサービスシステムは一九九三(平成五)年十月に発売され、多数の顧客に認められた。

一九九八年には、新たにサービス本部を中心にFCS (Facility Control System ≡ 施設運用管理) 事業が始まった(図5-7)。FCS事業とは、空調機器の販売に始まって、その後のビル全体の運用管理まで行うことを対象にした事業である。具体的には、ダイキンが独自に開発した空調設備だけでなく、電気、給

排水、消防、昇降機など、ビルの全体の設備およびセキュリティまで、パソコンで制御・監視できるビルの統合監視盤である。D-BIPS (Daikin Build multi Intelligent Partner System) を利用して、ビル全体を管理しようとするものである。とくに、ビル用マルチエアコン室外機から発信される複雑かつ多量の情報を一〇〇%取り込み、故障予知に代表されるインターネット制御・監視を可能にした。また、ビルエアネットシステムへの接続も可能になっており、ビル設備全体をオンラインで監視、故障を予知することができた。FCS事業によって、従来の空調機本体だけのサービスビジネスから、D-BIPS とビルエアネットシステムが付加価値として追加されたことで、ダイキンのビジネス領域を拡大することにつながった。ビジネス領域を広げ、新たな付加価値を商品につけるとともに、次章以降で触れていくソリューションビジネスへの展開につながっていくことになる。また、二〇〇〇年四月十七日から「空調・冷凍機

二四時間三六五日サービス」を、全国一斉にスタートした。二四時間店舗が増えるなかで、業務用空調ではオーナーやメンテナンスを担当している販売店・メンテナンス会社の負荷が高まり、空調メーカー側にも新たなサービスが求められていた。ダイキンは、サービスを「究極の速さ」にまで高めることが、メーカーの使命であり、製品拡販にもつながると考え、「二四時間三六五日サービス」に積極的に取り組んできた。

さらに、ダイキンのグローバル化に対応したサービスのグローバル化も促進された。一九九七年には、サービス部門の社員一〇人が海外に駐在し、延べ七七三人が海外出張となった。とくに中国については、次章で述べるようにサービス子会社を三社設立するなど、サービス体制の確立に意識して取り組んでいくことになる。

ヒット商品の開発——スーパーインバータ[®]60、GMS、[®]つるるとさらら[®]

空調事業改革で強調されたことの一つに、市場に対応した新商品の開発があった。毎年、ダイキンは新製品を発表してきたが、なかでもこの時期の代表的な新製品が、スーパーインバータ[®]60、GMS、[®]つるるとさらら[®]である。

一九九八（平成十）年四月に発売されたスーパーインバータ[®]60は、OA機器等の普及によって電力消費量が増加しているなかで、高まる省エネ性と二酸化炭素排出規制強化など地球環境問題に対応するために、店舗・オフィス用エアコンのスカイエア[®]の省エネ性を、大幅に高めた製品である。スーパーインバータ[®]60の特徴は、第一に業界トップの省エネ技術を使い、消費電力を約六〇%低減させたこと

ある。そのために、パッケージエアコンでは初めてリラクタンズDC圧縮機を利用するとともに、正弦波DCインバータ、HD方式熱交換器、CLファン制御など多数の新技術を採用し、製品開発に関連する特許出願件数は九五件にも及んだ。第二に、室内負荷の増大に伴う能力アップが必要な更新需要に対して、既存設備の活用によって、更新期間やコストを大幅に低減できるように設計されていたことである。第三に、快適性や安心機能といった、顧客にとって必要な課題にこたえる機能を実現できたことである。スーパーインバータ[®]60は、業務用エアコン業界では初めて、九八年度の「省エネ大賞（資源エネルギー庁長官賞）」を受賞した。

この時期に開発されたダイキンの最大のヒット商品は、GMSと[®]つるるとさらら[®]である。最新の技術を搭載し、ダイキンのイメージを体現した[®]つるるとさらら[®]が登場する一方で、従来ダイキンが比較



店舗オフィスエアコン「スカイエア」[®]「スーパーインバータ」[®]60

的苦手としていた小型ルームエアコンの開発も、この時期には新たな市場を確保するため強力に進められた。新たに開発された商品は、設計当初から世界市場での展開が考えられ、グローバル・ミニ・スプリット（GMS）と呼ばれた。また、調達コスト削減のため、設計段階から海外調達や汎用品の利用、部品の共通化、ユニット化が取り込まれるとともに、国内外工場の一括発注によるコストダウンが検討された。さらに生産工場は、社内と社外生産委託の生産コスト比較によって決定することとしたため、小型ルームエアコンに携わる多



“うるるとさらら” Rシリーズ

くの社員は発奮し、コストと機能を両立させた製品を作ろうと可能なことはすべて行い、生産の確保に努めた。

こうして出来上がったのが、一九九九年に開発された小型壁掛インバータEシリーズである。GMSとして位置づけられたこの製品は、滋賀製作所とタイのDIT社で、同時生産された。

また、うるるとさららは、それまでの常識をくつがえす、世界初の加湿技術が搭載された革命的なルームエアコンであった。日本社会が成熟化し、健康志向が強まってくるにしたがい、エアコンに対して湿度や空気の質を高める機能が求められるようになってきた。うるるとさららは、世界で初めて外気中から水分を取り込む新加湿方式（うるる加湿）を搭載しており、給水が不要なメンテナンスフリーが実現された。また、再熱除湿方式によって室温を下げずに除湿を行う機能を搭載（さらら除湿）し、除湿をしても寒くならない。さらに、省エネ性、空気清浄技術についても、既存の製品を上回る機能を実現するなど、ダイキンの技術陣の力を見せつけた製品となっており、一九九九年九月に製品が発表されたときから話題を呼んだ。うるるとさららは、高機能、高付加価値、高品質というダイキン製品の特徴をルームエアコンで体現した商品であり、ルームエアコン市場でダイキンのフラッグシップ商品としての役割を担っていくことになる。

また、うるるとさららのネーミングや、新しいイメージキャラクターとして採用された「びちんくん」も、女性や若者、子どもたちに直接「ダイキン」イメージを伝えていった。うるるとさららや「びちんくん」の企画には若手社員が積極的に関わり、販売促進の方法が大きく変わるとともに、ダイキンのイメージも親しみやすいものとなっていった。

以後、ダイキンではGMSとうるるとさららの二つの製品を武器に、ルームエアコンの販売を積極的に展開していった。

生産方式の改革——「ハイサイクル生産方式」

一九七〇（昭和四十五）年十一月に竣工した滋賀製作所では、当初はロット生産が行われていたが、七八年十一月にPDS（Production of Daikin System）を導入し、多品種混合生産を開始した。また、八七年六月からTPM（Total Production Maintenance）活動にも取り組んでPDSを支えてきた。一方、バブル経済期のダイキンのエアコン生産は、需要の拡大と深刻化していた現場労働者不足に対応するため、自動化を大幅に取り入れた工場の統合FA化を推進した。しかし、バブル経済崩壊後の市場環境が大きく変わるなかで、対応への柔軟性の欠如という弱点が問題になった。

ルームエアコンを生産している滋賀製作所では、一年間の季



“びちんくん”の山車（弘前ねぶた祭り）



滋賀製作所の製造現場 (A1, A2 室外機ライン〈双子ライン〉)

節による生産負荷がピークとボトムで三倍ほども違っていたし、夏の暑さによって毎年の生産状況も異なってくるという宿命を負っていた。そのうえに生産機種は増え、多品種化が進んでいた。こうした状況に対して、一九九七(平成九)年ころから人、組織、設備、ライン、時間など、すべての生産資源を柔軟・スピーディーに運用しようという AMEBA (Adjustable Manufacturing & Economically Built Assembly Line) 思考が、強調されるようになっていた。ここでは、貢献度(利益)⇨対応力/投資という算式が使われる。対応力とは、売れる製品を売れるときに売れるだけ生産することであり、投資は設備、人、エネルギー、補助材料の最小化が求められる。スピードとフレキシビリティが、生産にとって重要であることを示唆している。

こうした考え方を具体化したのが、一九九九年四月から取り組んだハイサイクル生産改革である。市場環境の変化に、迅速に対応できる体制をつくるというハイサイクル生産改革によって、生産計画―調達―生産のリードタイムの短縮と在庫削減、顧客への素早く確実な商品供給を実現しようというものであった。生産リードタイムは、前述したようにロジスティクス改革によって一五日までに短縮されていたが、それをさらに二〇〇二年までに三日サイクルへと短縮し、生産計画に見合った形で部品供給と人員計画を展開するという計画であった。

ハイサイクル生産改革を実現するためには、生産、部品供給、人員供給が、フレキシブルに対応できなければならぬ。ハイサイクルな生産計画に対応した部品供給と人員計画が、システム化されていなければならぬ。そのため部品は、設計段階から部品の共通化を意図し、納入はダイキンが必要とするときに必要な量だけ、サプライヤーが部品を納入する(多数回納入)。労働力については、生産変動に対応してライン編成が変わるため、多能工化が必要になる。多能工化については、作業員の習熟工程が一目でわかり、教育訓練が行いやすい仕組みであるパスポート制を採用するなどして進めてきた。

ハイサイクル生産改革を展開していくうえで、現場レベルの改善は不可欠である。滋賀製作所では、一九九四年から保全技能士取得研修、PDS改善実習のため、社内で四カ月間の保全留学、改善留学制度を設けていた。九七年からは、さらに生産技術留学も加わり、参加者は増えていった。問題解決能力を磨き、実践的に改善に取り組むこうした制度によって、現場の改善能力が高められていったことの意味は大きかった。ハイサイクル生産は、その後さらに内容を進化させていくことになる。

起死回生のルームエアコン

ルームエアコンは、空調事業が大赤字となった一九九四(平成六)年には、社内では生産の存続すら危ういというわさざされてきた。大冷夏に見舞われた九三年、ダイキンのルームエアコンの販売台数は四二万三千台、市場シェアは八・二%だったが、大猛暑の九四年には販売台数は四九万五千台と増えたものの、市場シェアは逆に六・七%と落ち込んでしまったからである。空調事業は、九三年の赤字から九四年には黒字転換したものの、ダイキンにおけるルームエアコンの存在意義が問われていた。

第一次空調改革で、ルームエアコンが三本柱の一つに位置づけられたのは、そうした時期であっただけに、起死回生のプランと実行が早急に求められた。ルームエアコンの起死回生なしには、「フュージョン21」で目標とされた二十一世紀初頭に、グローバルでのシェア・ナンバー1を実現することはできない。ルームエアコンが発展軌道に乗ることができるとは、フュージョンの成否を決定するといっても過言ではなかった。

ルームエアコンの拡販に向けて、国内では家電量販店ルートへの再展開、電材・管材店ルートの開拓など、販売ルートの開拓が進められた。しかし、量販店ルートの拡大は売価ダウンの影響を受けやすくなる。とくに、一九九五年から九八年にかけてルームエアコンの売価ダウンは著しく、九七年には一〇%を超えていた。ダイキンの国内ルームエアコン販売台数も、九七年には大幅に落ち込んでしまい、とくに小型ルームエアコンが大幅な赤字に陥り、空調部門全体が赤字になった。空調以外の部門が好調だったため、会社全体では増収増益を維持できたとはいえ、放置できない状況にあった。激しい値下げ競争に勝てる製品づくりが求められており、小型ルームエアコンは断崖絶壁に立たされて、海外の投資家やアナリストからの評価も厳しくなっていた。

井上社長の就任後、三期連続の赤字が続いた商品からは撤退するというルールが設けられており、一九九八年には小型ルームエアコンも三年以内の黒字化を目指す「不採算戦略商品」として位置づけられ、滋賀製作所には社内外から厳しい要求が伝えられていた。国際競争力を持つ価格設定を目標とし、目標を達成できない場合には他メーカーへの生産委託もやむを得ない、という空気すらも一部にあった。

滋賀製作所は、「このままではルームエアコンの製造から撤退することになりかねない」と、危機感をつのらせて奮起した。コストと機能を両立させた製品を作ろうと、全員が一丸となって部品点数の削減、世界で最も安い部品の調達、製造工程の大幅な削減など、できる限りの手が打たれた。国内外における製品の同時発売を検討し、部品をグローバルに調達する仕組みに変えた。ルームエアコンの担当者たちは、滋賀製作所での生産を守ろうと目の色を変え、ポリウムゾーン向けの商品として「グローバル・ミニ・スプリット」(GMS)を開発したのである。またGMSに続いて、高付加価値型のフラッグシップ機となる製品が開発され、一九九九年十月にはルームエアコンも発売された。

こうした全社員の一致した努力で、GMSや「うるるとさらら」を発売できたことよって、短期間で滋賀製作所は立ち直ることができた。いわば、実力はあったのに、その力を発揮できていなかったともいえる。井上社長がいう「人は断崖絶壁に立たされたときに一致団結してとんでもない力を出す」、あるいは「人の可能性を信じる。人の可能性は無限である」ということが証明され、ダイキンらしい底力を発揮したのである。

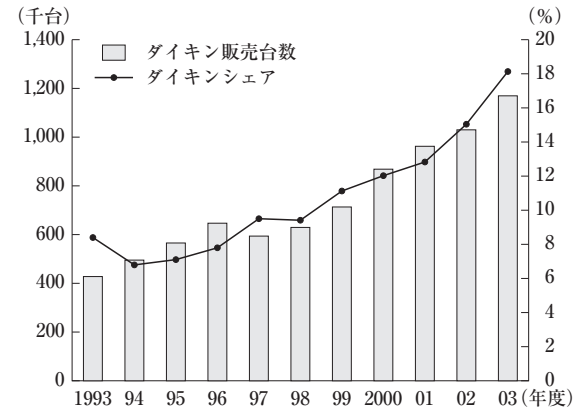
こうしたピンチに積極的に対応していくためには、つねに市場ニーズに合った商品開発、市場ニーズを創造する商品開発が必要になる。「うるるとさらら」やGMSは、こうした戦略に基づいて開発された製品である。

また、前述したハイサイクル生産方式が実現していなかったら、低コスト化やSCMも実現しなかっただろう。ルームエアコンに関連する、さまざまな領



GMS (小型壁掛インバータEシリーズ)

図 5-8 ダイキンの RA 販売台数と国内シェア



域で総合的・相互的に革新が蓄積されたことによって、結果としてダイキンの市場におけるシェアの拡大に結び付いていったのである。

図 5-8 で示したように、国内市場が成熟化を見せるなかで、ダイキンのルームエアコンの販売台数は着実に伸び、ついに二〇〇三年には国内シェアのトップとなった。一〇年前には、存続すらも危ぶまれた状況からは想像できないことであり、この一〇年間のダイキンを象徴する出来事であった。

5 空調グローバル戦略のスタート——中国進出の決断と新たなヨーロッパ戦略

空調事業のグローバル化と新たな戦略・組織

この時期のダイキンの最も大きな変化の一つが、空調事業のグローバル化である。一般に企業活動の国

際化が進めば、国際化に対応した新たな戦略と組織が必要になる。第 4 章までで見たように、ダイキンは海外への輸出は早くから行っていたし、ヨーロッパやタイでの現地生産も、すでに始まっていた。しかし、海外事業の経営全体における位置づけ、海外投資と海外生産の規模や国内事業との関係などの面で、一九九〇年代後半以降の状況は、それまでとは全く異なっていた。空調事業は、新たなグローバル化の段階に入ったのであり、グローバル化に対応した新たな戦略と組織が求められていく。

戦略面では、すでに「フュージョン 21」で、ダイキン自身の積極的なグローバル化に関する事項が多く指摘されていた。コア・ストラテジーの一つには、グローバル五極への地域戦略の展開、為替変動に左右されない体質の実現などが指摘され、グローバル戦略に基づく地域ごとの戦略や、為替変動を前提とした国際調達と供給体制、グローバルな通貨管理・調達体制の確立が目標とされた。こうした戦略を担う組織として、従来の国際営業本部と空調生産戦略室を統合・発展させる形で、一九九六（平成八）年七月に新設されたのがグローバル戦略本部である。

グローバル戦略本部の設置は、グローバル化に対するダイキンの積極的な姿勢と取り組みを、典型的に示すものだった。戦略本部に期待された役割は、第一に、従来は機能別本部体制下でグローバル事業戦略が進められていたものを、部門や事業本部を超えて戦略的に検討していくことである。第二に、海外での販売力の強化が求められており、そのための中・長期視野で販売網の強化策の立案と展開を行う組織が必要とされていた。第三に、競争がグローバル化し、ライバルとの競争が当時「空調前夜」といわれていた東南アジア・中国・インド・南欧などにも広がっていくなかで、ダイキンの総合力を生かしたグローバル戦略が求められていた。

グローバル戦略本部の設置と前後して、ダイキンは他社に比べて展開が遅れていた中国への進出を本格的に始める。また、すでに現地生産を行っていたヨーロッパについても、市場統合という市場の変化、エアコンに対する需要の変化に対応した新たな戦略を進めていく。こうした中国、ヨーロッパへの展開の姿を見ていこう。

中国市場の成長と合併会社の設立

一九八〇年代に改革・開放が始まった中国経済は、一九八九（平成元）年の天安門事件で外資導入が一時的低迷したものの、九〇年代を通して高い成長率を持続させた。長期にわたる経済成長によってエアコン需要も急速に拡大し、九三年にはルームエアコンの販売台数は三〇〇万台に達したとみられていた。また、近代化・工業化に伴って、ビル建築なども毎年大規模に行われ、パッケージエアコンやセントラル空調の需要の伸びも期待されていた。そのため、九〇年代前半には多くの大手日系エアコンメーカーが、ルームエアコンを中心に合併や技術提携の形で中国市場に進出した。一方、ローカルメーカーも低価格品を中心にエアコン生産に積極的に乗り出し、九〇年代半ばには四〇〇社以上が参入していた。世界で最も成長し、巨大化している、しかも外資系企業、ローカルメーカーが激しい競争を演じている市場、それが九〇年代の中国市場の姿であった。

ダイキンは、一九八〇年代半ばに技術供与や輸出などによって中国市場と関係していたが、ココム規制違反事件などの影響もあって、中国市場への展開は他社に比べて遅れていた。中国市場への進出の遅れは、いまだリスクが大きいという経営判断が、前社長以来の方針としてあったからで、また事実としてもリス

クは存在していた。こうしたなかで井上は、社長に就任したときから、グローバル時代が到来するという確信のもとに、いかにリスクを回避しながら中国市場に進出するかを考えていた。こうして、九三年三月の常務会で初めて中国進出計画が議論され、その後の調査を経て上海が候補地となり、合併相手の検討に入った。当初は、上海市機電局傘下の国有企業との合併を進めていたが、キャリア社が機電局と包括契約を結び、ダイキンはキャリア社が提供する製品以外のものしか生産できないことが判明した。急きよ合併

相手を変更し、最終的に上海市軽工業局傘下のミシンメーカーであった上海協昌縫紉機廠（上海協昌）を選び、九五年二月に意向書を締結し、その直後に建議書申請を行った。上海協昌は異業種であったが、軽工業局傘下のなかでは優良企業として知られ、企業としてのポテンシャルに期待できた。また、上海市軽工業局は、北京政府や関西企業との関係が深いことも、条件の一つとして挙げられていた。従業員の採用についても、最初から合併相手の企業から押しつけられることなく、一方でキーパーソンとなりうる人材も存在していた。

紆余曲折を経た上海協昌との合併は、一九九五年五月末に企業化実行計画を申請し、合併企業と生産拠点の場所を決定したあと、十一月に正式に上海大金協昌空調有限公司として設立された。資本金は二一〇〇万米ドル、ダイキン側六〇%、上海協昌側四〇%の出資で、董事長は上海協昌総経理の陳國有、総経理にはダイキンの田谷野憲が就任した。



上海大金協昌空調有限公司



惠州大金三石空調有限公司

中国進出に当たって、次に問題になったのが圧縮機である。中国では、エアコンの組み立てと圧縮機を、同一の合弁企業で生産することは認められておらず、新たに合弁企業を設立しなければならなかった。提携先を検討した結果、中国航空工業総公司傘下の国有企業であり、一九八〇年代後半に技術提携関係にあった西安市の慶安集団有限公司が選ばれ、九五年四月から本格的な交渉が始まった。双方の思惑が一致しないなど難しい交渉を経たうえで、九六年八月に西安大金慶安圧縮機有限公司が、業務用空調機用スクロール圧縮機の生産および販売を行う企業として、資本金二四〇〇万米ドル、ダイキン側五一%、慶安集団有限公司側四九%の出資で設立された。

また、中国で経済成長に伴う建設需要によって、急速に市場の拡大が期待できるチラーは高関税のため、完成品輸出での市場進出は難しかった。そのため、チラーの最大市場である華南地区に、中国では主流であった水冷チラーの生産拠点を設立する計画を立て、広東省惠州市の三石集団有限公司と交渉に入った。

三石集団有限公司は、惠州市の企業で日系企業向け自動車部品や繊維製品などの生産を行っていた。合弁企業は、一九九七年三月に惠州大金三石空調有限公司として設立された。資本金は三五〇万米ドル、出資比率はダイキン側七〇%、中国側三〇%となった。惠州大金三石空調では、耐久性に優れたダイキン独自のスクリュー圧縮機を搭載した水冷チラーを生産し、販売する計画であった。当時は、中国ではレシプロタイプの圧縮機から低騒音で耐久性のあるスクリュー圧縮機への移行期であり、ダイキンの優れた最新モ

デルタイプの製品を供給することで、中国市場の確保を図る戦略であった。

こうして、一九九〇年代後半にダイキンにとってヨーロッパ、タイに次ぐ三番目の空調生産海外拠点が、中国で本格的にスタートすることになった。しかし中国への進出は、それ以前の海外拠点設立とは、その意味が異なっていた。井上社長のもとで進められていた第一次空調事業改革、「フュージョン21」によって空調事業の本格的グローバル展開が方向づけられたなかでの進出である。大きな期待と同時に、大きな責任を背負ったの出発であった。

中国市場戦略と「勇気ある一年」

一九九七（平成九）年三月、設立から一年四カ月を経て上海大金協昌の工場が稼働した。この間、仮工場を作り、生産準備と訓練を行い、試作品を使って販売ルートの開拓が行われた。この長く忍耐を伴った準備期間こそが、ダイキンのその後の中国展開にとって非常に重要な期間であり、この準備期間のないままに生産と販売に乗り出していたら、その後の成長は見られなかったかもしれない。「勇気ある一年」の空白であった。

ダイキンが中国での現地生産を開始し、中国市場への進出を本格化した一九九〇年代後半は、中国経済が過熱化し、中国市場が急速に拡大している時期であった。そのなかで、四〇〇社以上といわれるローカルメーカーが低価格品を供給し、市場は低価格競争化しており、現地生産を始めてい



西安大金慶安圧縮機有限公司

た日系メーカーは、困難な状況に直面していた。大量販売するためには、ローカルの既存の販売網に依拠せざるを得なく、そのことも経営的には問題になっていた。

中国進出では後発であったダイキンは、こうした状況を前提に戦略を考えていくことになる。中国で、現地生産の規模を確保するためには、市場の大きいルームエアコンを生産するのが手っ取り早い。ダイキンも、上海大金協昌のルームエアコン生産の仮認可を一九九六年八月に取得し、準備は整っていた。しかしダイキンの強みを生かし、競争力を維持して、短期間で収益性ある事業とするためには、商品戦略、販売戦略、生産戦略、現地調達戦略、サービス戦略などを一体的に検討し、実行していかなければならない。工場稼働までの期間は、こうしたダイキンの強みを生かし、他社と差別化した戦略を実行に移すために活用された。

第一に、商品戦略では先進イメージと信頼性を重視した高級ブランドイメージを確立することに注力した。他社製品と差別化した高級ブランドイメージを、後発ブランドであるダイキンが築き上げていくためには、現地で供給する製品が最先端モデルであること、現地生産の品質保証水準を高レベルで維持すること、部品の調達に当たっては細心の注意を払うことなどが不可欠である。商品戦略では、上海で現地生産を始めたところに中国では主流であった床置き式のエアコンではなく、当初から天井埋め込みカセット型を中心にした。中国市場に合わせるのではなく、新しい空調文化を創造し、新しい市場を創造するための営業戦略であった。中国市場に合わないという批判もあったが、他社との差別化とダイキンの特徴を打ち出すためにはカセット型を訴えていく以外にないし、必ずカセット型に市場は動いていくという確信を持って取り組んでいった。

第二に、販売戦略については、自前の販売網づくりと人づくりに専念した。外資系メーカーの多くは、それぞれの地域の卸会社や代理店を確保し、その販売ルートに乗る形で販売を行っていた。しかし、この方法では卸会社や代理店での取扱量が多くなるため、手形決済となることが多い。また、中国の流通経路は複雑で多層であるため、実際の販売状況やユーザー情報が十分に把握できないなどの問題があった。

そこでダイキンは、中国での販売促進を図るため、まず販売ルートの開拓を行うことにした。日本での経験を活用するために、営業のベテランを多数派遣し、ダイキン流の販売ルートの開拓が中国で行われた。二〇〇〇年までに、中国全土で八八〇の特約店の開発・育成を目標とし、またパッケージエアコンやセントラル空調の販売促進のため、設備代理店、設備業者、オーナー、設計院への、きめ細かいプロジェクト営業も重視された。最初の営業マンは十数人であったが、販売店開発のために一年間で八六〇〇カ所を訪問したという。さらに、販売店との間で全額前金回収のシステムを確立させた。これは、一般的な中国の商慣習からすると画期的なことであった。ブランドイメージの確立、直売専門店を活用した販売の展開、強い販売力によって初めて全額前金回収のシステムが機能する。ダイキンと販売店の双方が、ともに利益を得る関係にあることを理解してもらい、喜んでダイキン製品をダイキン流に販売してもらうことこそが、ダイキンの販売方針であった。そして、こうしたダイキンの特徴を生かした販売戦略を実施していくための営業マンやセールスエンジニアの育成も一年の準備期間をかけて進めていった。

第三に、生産戦略では、工場の設備投資は採算のとれる投資計画を基本方針とするとともに、ダイキン製品の高級ブランドイメージを確立するため、品質の管理を徹底した。中国では、一般に輸入品と比べて現地生産品のほうが、品質などの面で低く見られることが多い。そうした認識を払拭させるため、徹底的



上海大金協昌を立ち上げた人たち（右から2人目が田谷野総経理）

に問題を洗い出すと同時に社員の教育を進め、品質管理を重視した生産ラインを築いていった。「悪い商品は一点も外に出さない」という方針を徹底し、工場では購入部品の全数検査、工程内の内部検査、頻繁な製品監査を重んじた。工場の製造人員に占める検査人員の比率は、日本の5%に対して中国では二五%にも及んだ。第四に、サービス体制については、日本と同じく二四時間三六五日サービスセンターを開設し、サービス対応を徹底した。そのために、自社のサービスセンターを構築し、営業販売に先行したサービス認定店の開発に努めた。また、中国では初めてとなる空調総合研修センターを設立し、中国全土から空調技術の研修を受け入れた。研修センターは、日本の金岡研修所と同規模で、約二〇〇名の受講者が受け入れ可能な規模であった。

中国事業推進体制の確立

中国でのエアコン事業は、ダイキンの将来がかかった重要な事業であり、失敗は許されなかった。しかも、中国に派遣されたダイキン社員には、海外赴任は初めてという社員も少なくなく、加えて中国固有のさまざまな問題にもたびたび遭遇し、いばらの道を行くスタートであった。

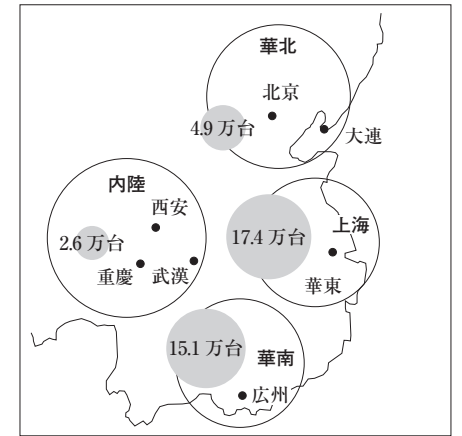
とくに、中国で企業活動を行う際には中央政府の許認可に関わる事項が多く、政府機関が集中し、情報が集まる北京との関係が重要であった。そこで、一九九七（平成九）年十月にはダイキン北京事務所が開設され、政府機関との連絡や情報の受発信などに関わることになった。

もう一つの問題は、中国という地理的に巨大かつ異なる気候条件を持つ市場への販売・サービス体制を、どのように構築するのかわかることだった。そこでまず、市場として有望視されていた華南地域をターゲットに、一九九七年五月に広州大金空調有限公司をダイキン香港の一〇〇%子会社として設立し、華南地域の販売・サービスの構築と、現地生産品・輸入品の販売を担うこととした。華南地域の設備業者の開発は九六年までに一四店だけであったが、それを二〇〇〇年までに二〇〇店にまで増やそうという計画を立てた。さらに、特約店も九六年の五七店から二〇〇店にまで増やし、サービス認定店や工事認定店についても、同じ目標を設定した。こうして華南地域は広州大金、華東地域については、上海大金協昌とダイキン工業の上海事務所が担当し、華北地域と内陸部はダイキン工業の北京事務所が担当するという体制を整えた（図5-9）。

中国事業の戦略と体制は整備されたが、しかし実際の事業が最初からスムーズに進んだわけではない。上海大金協昌の現地生産が始まる直前、一九九七年一月と二月の販売は、年間の目標に対して二%にも満たない状況であった。このとき販売促進のために、それまで否定してきた卸ルートでの販売と値下げが一度は検討された。しかし、周到に準備を進めてきたことは必ず成果となって現れる、という確信のもとに戦略の変更はなかった。このとき、もしも戦略を変えていたなら、その後の中国での発展はなかったかもしれない。

上海大金協昌は、こうして一九九七年三月に生産を開始し、五月九日にオープニングセレモニーが行わ

図 5-9 中国の地域別に見た PA の需要規模 (1995 年)



二〇〇一年度には一二〇億円となった。また、この間、当初から生産していた天井埋め込みカセット型に加えて、九八年三月にはルームエアコン（中国名、三冠王）を、九九年三月からは、業務用マルチシステム「スカイツリー」の生産をスタートした。ダイキンの主力製品であるビル用のマルチシステムの投入は、生産・販売・サービスのあらゆる面で上海大金の質的な飛躍が必要であり、時期尚早ではないかという意見もあった。また実際、当初は予定していたほどの売れ行きがなかった。しかし、この商品を扱っていることが、工場および販売店の技術力、サービスエンジニアの能力を高めることにつながり、ダイキンの中国事業を強固にしていくであろうという判断から、導入が決定した。そして結果的にも、ダイキンの中国事業を支える主力商品として成長し、中国の空調文化の発展にも貢献していくことになったのである。

一方、一九九七年三月に生産を開始した西安大金慶安圧縮機有限公司（西安大金）は、計画に比べ中国市場のスクロール化率が上昇せず、販売量は落ち込み、売価もダウンしていた。また、合弁相手との意思疎通や業務上の協力関係もうまくいかず、九八年には工場稼働率が一〇%程度まで下がった時期があり、撤退も止むなしという意見すらあった。そこで考えられたのが、中国国内の有力ユーザーに対して、①ダイキン工業の幹部自ら訪問する、②ユーザーを日本に招き、工場を見せもらう、③ユーザーを西安大金に招き、製造管理の徹底や品質の高さを実感してもらう、という「三点セット」営業の実行だった。この戦略は功を奏し、九九年には売上高が前年の三倍以上に急増し、単年度での黒字を実現した。その後、西安大金は九九年と二〇〇〇年に、設備投資を実行してスクロールの内製比率を大幅に引き上げ、さらに販売額を増加させた。

拡大するヨーロッパ市場の開拓

ヨーロッパ市場は、地域的に気候の差が大きく、所得水準などにも格差があつて、一体的に語ることは難しい。また夏になつても、中・北欧では冷房を入れなければ過ごせないという日は少なく、空調への需要は容易には広がらないと考えられていた。しかし、一九九〇年代半ばからの地球温暖化の影響で、空調に対するヨーロッパの人びとの考え方が変わり、需要の広がる傾向が見られていた。空調が、まだ成熟段階に入っていないヨーロッパでも空調市場は成長しつつあつて、一九九七（平成九）年の三一億ユーロから二〇〇二年には五二億ユーロへと拡大していた。ヨーロッパでも、それぞれの地域に合った製品を生産・供給していけば、市場に受け入れられるという確信と拡大する市場を確保する必要から、ダイキンの

れた。その後ダイキンは、合弁先である上海協昌有限公司が、主力製品であるミシン事業の不振から経営再建の必要が生じたため、資本金出資比率の変更を中国側と交渉した。その結果、ダイキン側の出資比率は七〇%に上がり、協昌側の出資は同社の親企業である上海軽工業集団の対外企業投資部門、上海軽工業対外経済技術合作有限公司に引き継がれた。また、同時に社名も、九九年から上海大金空調有限公司と変更された。上海大金は、現地生産を開始したあと着実に販売を伸ばし、二年目には単年度での黒字を実現した。九七年度の売上高は二六億円であつたが、二〇〇〇年度には七二億円、

欧州戦略は積極路線へと舵を切っていく。

こうしてダイキンの欧州事業は、ダイキンヨーロッパ社（DENV）が、一九九八年に二五周年を迎える前後から急速に変化し、発展していくことになる。九〇年代初めにDENV社では、すでにヨーロッパの経済統合に対応して、セパレート型ルームエアコンの室内外機、ビル用マルチエアコン室外機、スカイエア、室外機の生産移管が進み、生産規模は拡大していた。ヨーロッパは、ダイキンが古くから事業を展開してきた地域でもあり、グローバルでのポジションを高める戦略上からも、発展が期待される地域であった。DENV社の創業から黎明期を経て、ヨーロッパでの事業は九三年ごろから市場へ積極的に展開していく第二ステップに入り、生産能力も拡大された。こうしたなかで「フュージョン21」では、九五年から二〇〇〇年にかけてヨーロッパでの売り上げを倍増する計画を示していた。

しかし、このころのDENV社の工場稼働率は五〇〜六〇%と低く、収益性にも問題があった。そこで、一九九五年三月には全社的なプロジェクトチームを発足させ、販売体制、コストダウン方策、中大型チラーの商品コンセプト・開発生産対応、物流体制などについて検討することになった。

ヨーロッパ空調市場の〈夜明け〉に向けて

ヨーロッパ市場での展開のために、まず進められたのが販売力の強化、とくに自前の販社の設立であった。ダイキンの初期の海外展開では、市場や商売上の慣行への知識が乏しく販売量も限られていた。その地域の専門店などに販売権を与え、代理店とすることが多かった。しかし、代理店販売には問題があった。販売が間接的になるため、ダイキン流の販売戦略を展開することが難しく、またダイキン全体の方針との関係が弱まってしまふ。ユーザーや小売店の声を直接聞くことができなかつたり、ときには代理店から嫌な顔をされることもある。とくに、独占販売権を有していた代理店との関係は難しいものであった。

ヨーロッパで販売を伸ばしていくためには、それぞれの市場で拡販戦略をダイキン流に展開することが必要であった。しかし、各地域には長年取引を行ってきた既存の代理店が存在していたので、これらの代理店を買収する方向で自前の販社設立が進められた。表5-5にあるように、ベルギーのあとフランス、ドイツ、スペインなどに、相次いで販社が設立された。

表5-5 ヨーロッパにおける販社の設立

販社名	設立年
ダイキンベルギー社	1982年
スベンスカダイキン社	1982年
ダイキンフランス社	1993年
ダイキンドイツ社	1998年
ダイキンセントラルヨーロッパ社	1999年
ダイキンスペイン社	2000年
ダイキンポーランド社	2001年
ダイキンイタリア社	2002年



ダイキンエアコンディショニングドイツ社（DAG）と同社の設立懇親会（右から、佐藤 DENV 社社長、高木取締役グローバル戦略本部長、田中取締役空調営業本部長、ローレンス DAG 社社長、ホーレルベーク DENV 社副社長）

このなかでドイツの買収は、ヨーロッパでの独占代理店との関係を再編していくうえでのターニングポイントとなった。ダイキンが、相対的に高いシェアを持つ北部ヨーロッパの拠点であるドイツは、日系他社なども攻勢をかけて競争が激しくなっていた。販売代理店であるクバ社は、ギア・グループ傘下の企業だった。グループが、各部門単位での収益性を重視していることに加え、クバ社は空調以外の部門の強化を図っており、空調部門への積極的な投資には消極的という状況にあった。そのため、買収によってドイツ市場で自前の販売拠点を設立し、強固な地位を固めることは、ヨーロッパでの体制強化を図るうえで不可欠であった。買収交渉は一九九四（平成六）年から始まったが、最大の問題は買収価格であった。最終的に提示された価格は、ダイキンが予測していた価格を大きく上回るものだった。そのため、ダイキンの役員会でも買収に対する反対意見があったが、最終的に九八年の取締役会で決定した。一販売会社買収の決定だったが、ダイキンのグローバル展開に持つ意味は大きかった。

販社の事業内容にも大きな変化が見られた。ヨーロッパで、最も早くダイキンが自前の販社を設立したフランスは、有力市場の一つであったが、北部と南部で気候が違うためにエアコンへのニーズも異なっていた。それだけにフランス市場を確保することは、ヨーロッパ全体の市場を確保できる可能性を示唆すると考えられていたが、同時に各国メーカーが参入し、ヨーロッパ第一の激戦区でもあった。フランスでダイキンは苦戦を強いられており、九〇年代後半の市場シェアは四位、五位にいた。

このまま販売が伸びなければ、ダイキンフランス社（DAF）として再編したこの意味がない。そこで、一九九五年からDENV社は特別支援を開始した。一方で、強力な販売網を確立するため、ディーラー開発戦略、ディーラー直販政策を推進し、ダイキン流の販売店管理手法の定着を図った。また、営業人員の増強、営業拠点数の拡張・機能強化も進めた。その結果、ディーラー数および営業拠点数が増加し、売上高は九七年に一度落ち込んだものの、毎年増加して市場シェアも高まり、二〇〇〇年には一位になった。ダイキンのノウハウである販売店開発、スペックイン活動などを積極的に進め、戦略的に展開していったことの成果であった。

さらにDAF社は、一九九九年には「率の経営」に取り組んだ。「率の経営」を具体的に展開し、そして目標を達成するためには何をなすべきか、経営幹部から担当者までのベクトル合わせを徹底して行い、有利子負債の削減、現金回収の推進、遅延債権の解消、問題債権の極小化、在庫の圧縮などを進めた。九九年中には目標を達成し、期末には無借金経営に移行した。また、DENV社に対する支払いサイトも九〇日から六〇日に短縮するなど、グループの連結経営にとっても大きな貢献となった。

自前の販社をベースにした販売活動は、その後、他の地域でも取り入れられるとともに、それぞれの地域での条件を組み入れながら発展していくことになる。ダイキン流の販売活動は、ダイキンのグローバル化を支える重要な要素となっていくことになった。

競争の新段階とグローバル八極戦略

ダイキンの空調グローバル戦略は、「フュージョン21」に示されたように極別・国別の戦略を推進するもので、とくに成長を続ける中国、ヨーロッパ市場では着実に販売を拡大していた。また、為替変動や生産負荷変動に対応した柔軟な生産・供給体制の確立を進め、ルームエアコンのグローバル展開機種については、タイと日本での並行生産体制を確立した。この並行生産体制によって、為替変動に応じて生産拠点

を変更することが可能となる。並行生産体制のためには、部品調達やグローバル機の設計、生産能力などの各面で体制整備が必要であり、一九九〇年代後半には、中国をはじめとするダイキンは、それが可能になっていた。

「フュージョン21」後の一九九〇年代後半には、中国をはじめとするダイキンのグローバル展開が急速に進み、地域ごとの個別的戦略がより精緻に求められていた。一方、各市場・生産拠点の動向をリアルタイムで把握し、為替変動に機敏に反応して市場・生産拠点間の関係を管理することや、コストダウンを実現するためのグローバルベスト部品調達など、グローバル戦略そのものを、どのようにマネジメントしていくのかについても、グローバル事業が規模的に大きくなるなかで重要になってきた。九〇年代終わりになると、連結経営、財務構造の革新を進めるために不可欠な、ダイキン独自のサプライ・チェーン・マネジメントを、グローバル戦略にどのように具体化していくのかについても、検討することになった。「フュージョン21D」では、こうした点を踏まえて空調のグローバルナンバ1、ナンバ2での勝ち残りというコア・ストラテジーに対して、二〇〇〇年度に海外の売上比率を四五%にまで引き上げることの方針とし、そのために地域ごとの戦略の明確化とその徹底展開、さらに後述するように他社との提携戦略を進めていった。最初の経営計画「フュージョン21」では、二〇〇〇年度の海外売上比率の目標は三八%だったから、わずか数年間で海外事業のウェイトが急速に高まっていったことがわかる。

「フュージョン21」から「21D」の数年間で、国際的な経営環境は大きく変化した。アジアでは、一九九七年の通貨危機後に厳しい状況が続き、一方、ヨーロッパでは市場の変化が見られていた。また、韓国、中国メーカーのプレゼンスの拡大、日米のエアコンメーカーの提携などがあって、従来の日系方式（ダクトレス）と米系方式（ダクト・セントラル）との棲み分け構造が変化しつつあった。こうした国境を

越えた提携は、これまでダイキンが強かった市場への他企業の進出が考えられ、ますます競争は激化していく。さらに、ヨーロッパをはじめとする各国での環境問題への関心や、企業評価を連結決算によって行うようになったことなどが、企業経営の在り方に影響を与えていた。ダイキンのエアコン事業のグローバル戦略も、こうした方向で検討することが必要となっていた。

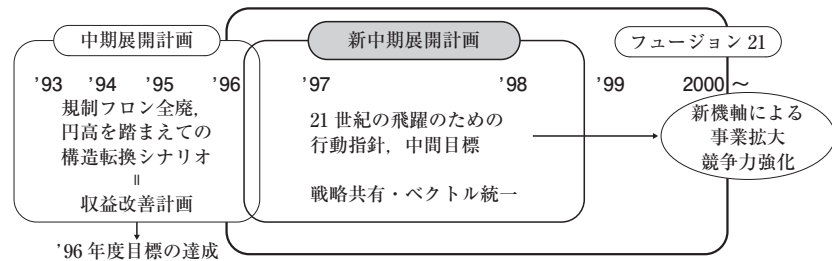
一九九九年、グローバル戦略本部は「フュージョン21D」を受けて、空調グローバル中期経営計画を策定し、事業改革の方向性として保守サービス工事業社の設立によるコア商品の販売支援強化と周辺事業の取り込み、および事業を推進するバリエーション戦略を指摘し、販売戦略として従来の五極に新たに三経済圏（インド、中南米、中東）を追加した。また供給戦略では、生産拠点での世界同一、最新機種の時投入体制の構築が加えられた。ダイキンにとってグローバル化の必要性はますます増大し、戦略と組織のよりいっそうの高度化が求められていくことになる。

6 化学事業のグローバル展開の推進

「中期展開計画」とグローバル四極展開

前章で見たように「三重苦」の危機を克服し、一九九〇年代前半には徐々に業績を回復しつつあった化学事業であったが、事業を取り巻く環境は依然として厳しいものであった。一九九二（平成四）年の第四回モントリオール議定書締約国会議（コペンハーゲン）において、当初は二〇〇〇年に予定されていた特定フロン全廃が、九六年に前倒しされることになるなど、フロン（CFC）規制は加速度的に強化されて

図5-10 中期・新中期展開計画の関係



た。第二に、製造面では現場改善積み上げ型のコストダウンだったが、抜本的製法改革を目指した新たなコストダウンの推進を行うように変わっていた。第三に、商品開発面では、後追いつ型の開発であったが、独自性・差別性を重視した開発に転換していった。また、素材技術の強みを生かした用途開発、複合材開発を重視するようになっていった。第四に、経営管理面でも戦略志向が強くなり、収益の管理も地域別・商品別収益管理の徹底が進んだ。第五に、グローバル展開については、従来は国内・海外の二極展開で考えていたのを、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアという四極で考えるようになった。また、グローバル競争のなかで、コンペティターとの関係を、競合だけでなくパートナーシップとしても意識する必要を認識していった。こうしてダイキンの化学事業部は、「三重苦」から中期展開計画を経て、戦略的思考およびグローバル化を、強く押し出していく新たな段階に入った。

「新中期展開計画」と段階的成長

化学事業部が、中期展開計画を実行しているさなかに「フュージョン21」が策定された。「フュージョン21」は、中期展開計画の内容を組み入れ、市場創造型技術戦略・商品開発戦略をキーワードに、グローバルシェアの拡大によってグローバルナンバー2を目指すとしていた。中期展開計画が目標に

いた。ダイキンは、特定フロンの生産量はすでに八九年をピークに年々減少し、九五年十一月には生産が終了した。

特定フロンの全廃によって、収益の柱であった一〇〇億円の事業が失われることになり、ダイキンは根本的に事業構造の転換を迫られていた。その方向性を示したのが、一九九三年に策定された「中期展開計画」である。「中期展開計画」では、①生産・販売拠点のグローバル戦略の推進、②代替フロン開発競争での勝利とそのため体制づくり、③素材の加工事業、複合事業等の新分野の開拓、という課題が設定された。アメリカ市場での現地生産、代替フロンの技術・製品開発、新分野開拓によって、フロン規制で失われた売り上げをカバーするだけでなく、新たな領域をフッ素化学事業で確立し、より高い位置にダイキンのポジションを引き上げていこうという、積極的なプランであった。規制フロンの全廃、円高を踏まえての構造転換シナリオであり、化学事業部門の収益改善計画という位置づけで考えられていた。

一九九六年を最終年度とする中期展開計画は、売上高や事業部利益などの数値目標はほぼ達成し、成功に終わった(図5-10)。中期展開計画以前には、CFC以外は赤字であったのに、九六年にはほとんどどの事業が利益を生むようになっていった。また、ダイキンアメリカ社(DAI)も単年度黒字となり、DAI社の生産拡大によって化学事業の海外比率も、四三%にまで上昇した。

中期展開計画は、当初の数値目標を達成しただけでなく、化学事業に対する視点そのものの転換を実現させたという点で、大きな意味を持っていた。第一に、営業面では、それまでは全商品での拡大志向という性格が強かったが、重点志向の徹底による拡大志向に転換した。価格についても、市場対応型で売価ダウンに追われることが多かったが、プライスリーダーシップを発揮する新たな価格政策を展開しようとし

近い成果を上げたので、次は「フュージョン21」に示された目標を確実なものとするため、新たに一九九八（平成十）年までを対象とした新中期展開計画が策定された。

新中期展開計画の狙いは、「フュージョン21」の目標達成を確実にし、一九九八年の利益目標を九六年の倍に当たる一〇〇億円としていた。そのために、第一に、商品別戦略として一九のSBUを設定し、赤字商品の撲滅、高収益商品の強化、そして大型商品の輩出を狙った。第二に、これらの商品の市場創造戦略を展開するために、新地域事業の創出、新用途展開を進めた。新地域事業の創出では、後述する中国への本格立地が検討されるとともに、DAI社の第二次発展計画が策定された。また、中国・韓国などアジアへのミニ拠点化計画も指摘されていた。第三に、新機軸による事業領域拡大である。これは素材から川下を中心に考えられ、具体的にはSUM（表面改質）領域事業と、APP（先進的高分子加工）事業があった。第四に、技術戦略の確立と周辺技術の強化である。第五に、総合生産戦略における最適立地構想である。そして第六に、戦略的提携による競争力強化である。提携では、後述するようにデュポン社との新冷媒特許のクロスライセンスが進められた。

新中期展開計画の目標であった連結での利益一〇〇億円は、目標年度よりも一年早い一九九七年に達成し、さらに九八年は売上高・利益とも拡大した。九八年には、新たに二〇〇三年度を目標年度とする「化学事業の成長戦略」を作成し、高収益性を維持しつつ、連結・グローバル時代の経営システムを確立し、戦略の高度化と実行のスピードアップを図って、化学事業を階段的に成長させることを目標とした。

一九九〇年代後半、化学事業の変化は構造的な変化であり、競争力を高めながら事業として、質的にも量的にも成長していった。商品別の売り上げ構成では、表5-6にあるようにフロンの比重が低下し、樹脂や化成品他の比重が高くなっている。特定フロンからの脱却と事業の新たな段階への飛躍は成功したといえよう。

デュポン社との新冷媒特許クロスライセンス契約

特定フロン全廃を、一九九六（平成八）年に迎えたフロン業界では新たな業界再編が進み、フッ素化学事業から撤退する企業も現れたが、競争関係はより厳しくなっていた。装置産業である化学事業では、生産規模が重要な指標となる。また、中間材料を含めた他社からの購入が相互に必要であることが多い。化学事業が、グローバルな競争関係のもとで生き残っていくためには、提携関係を視野に入れた競争戦略が不可欠であった。

こうした状況のなかで、ダイキンとデュポン社（アメリカ）は、オゾン破壊係数ゼロの代替フロンに関して特許ライセンス契約を締結した。締結したのは、HFC冷媒410A、407Cについてで、二十一世紀のダイキン空調機の主力冷媒として活用されるものであった。従来は、エアコンに利用されてきたHFC22の代替冷媒となるHFC407Cは、その特性上、冷房に比較的適した冷媒といわれ、冷房に重点を置いて設計されているパッケージエアコンや、冷房専用のルームエアコンで利用されることが多いと考えられていた。また、HFC410Aは冷房に加え、大きな暖房能力を発揮できる冷媒であるため、暖房ニーズにより重点を置いて設計されるインバータルームエアコンでは、その利用が期待されていた。契約調印は、一九九七年二月にダイキン本社で行われ、ダイキン側は奥村取締役事業部長、

表5-6 化学事業の商品別売り上げ構成と売上高

	化成品他	フロンガス	樹脂	合計
1994年	21%	29%	50%	524億円
2000年	29%	11%	60%	962億円



LAN ケーブルに使用された FEP 樹脂

好調であった一つの要因でもある。

一九九一年に設立したダイキンアメリカ社（DAI）は、九四年から PTFE の生産を開始し、当初は故障に悩まされたが、しだいに操業は安定した。九五年には、FEP/ETFE の商業生産を開始し、九六年には単年度黒字になって、九八年には累積を一掃した。とくに FEP 樹脂は、LAN ケーブルに使用されるため、当時のアメリカ国内の IT 化の波に乗って大きく需要が伸び、DAI 社の重要な収益源となっていた。FEP 樹脂は、アメリカ国内で五〇%近いシェアにまで達した。九七年に DAI 社は、現在の事業の確実な拡大のため、ダイキンの強みを生かした新規事業の展開、FEP 偏重の利益体質の改善、研究開発機能の拡充などを含めた第二次発展計画をまとめた。DAI 社の早期事業基盤確

海外での事業拡大

化学事業の海外事業比率は、すでに一九九八（平成十）年には五〇%に達していた。九〇年には、海外事業比率は一六%に過ぎなかったのであるから、短期間かつ急速に高まったことがわかる。九〇年代に成熟化して伸び悩んでいた日本市場から、海外の成長市場にシフトしたことが、九〇年代後半の化学事業の

で、対象マーケットを広げる積極的な販売活動の展開につながることが可能となった。なお、HCFC22 と R502 代替 HFC 冷媒の特徴は、表 5-8 のとおりである。

表 5-7 デュポン社との提携によるダイキンの販売可能地域の変化

		日本	アジア	アメリカ	ヨーロッパ
HCFC22 代替	R410A	×⇒○	×⇒○	×	×
	R407C	○	△⇒○	○	○
R502 代替	R404A	×⇒○	×⇒○	×⇒△	×

注 1) ○：販売可能、△：条件つきで販売可能、×：販売不可。

2) ⇒は今回変更になったところ。

表 5-8 HCFC22, R502 代替 HFC 冷媒の特徴

	品 種	特 徴	使用機種
HCFC22 代替	R410A	HFC32/125（混合比率：WT% 50/50） ・圧力は HCFC22 の 1.5 倍と高いため、設計・製造・流通・販売・施工の工程で、HCFC22 と異なった対応が必要。 ・擬似共沸なので、HCFC22 なみの取り扱いが可能。 ・高圧冷媒のため、大きな暖房能力を発揮できる。	空調機用冷媒 (ルームエアコン・パッケージエアコン) 等
	R407C	HFC32/125/134a（混合比率：WT% 23/25/52） ・圧力は HCFC22 に近いいため、設計・製造・流通・販売・施工の工程で、HCFC22 とほぼ同等の扱いが可能。 ・非共沸なので、液充填することが必要など、サービス面で若干の配慮が必要。 ・冷房に比較的適した冷媒。	
R502 代替	R404A	HFC125/143a/134a（混合比率：WT% 44/52/4） ・R502 より若干性能は低下するが、吐出温度が下げられる。	ショーケース 冷凍機 冷凍コンテナ 等冷媒

デュポン社のグラス副社長との間で行われた。

このクロスライセンス契約によってダイキンは、HFC410A、404A を日本、アジア、オセアニアで、すでに販売可能な HFC407C を日本、アメリカ、ヨーロッパに加えて、中国、タイ、マレーシアなどで販売することが可能になった（表 5-7）。つまり、日本で製造した冷媒を滋賀製作所や堺製作所、タイの DIT 社、中国の上海大金協昌などへ供給することが可能となったのである。特許ライセンスがなかったため、これまでの供給できなかった地域での販売が可能となったこと

立と、操業三年目での単年度黒字化達成については、社長表彰制度が改正されて以降初めての社長大賞が、D A I社の全従業員および関連メンバーに対して授与された。

順調に推移していたD A I社であったが、一九九九年五月にディケーター工場のTFEモノマー精製工程でシリカゲル塔の爆発事故が発生し、三名の従業員が死亡した。D A I社は、操業開始以来二四二万時間間にわたって、休業災害なしの記録を維持していただけに、この事故の衝撃は大きかった。事故後、ただちに事故原因の特定が行われるとともに、二度と事故を起こさないための安全対策と、従業員教育の徹底が図られた。事故原因は、解体・組み立て時の作業ミスによるものであったため、とくに安全教育・安全認定などについて、時間をかけて教育が行われた。設備の修復が完了し、安全対策が徹底するまでの約三カ月間にわたって生産は停止し、その後八月に入って順次生産が再開された。この事故を教訓にD A I社は、より安全対策に配慮した企業へと発展していく。

化学事業部では、アメリカに次ぐ海外展開先をヨーロッパと中国に計画していた。ヨーロッパでは、一九九二年にダイキンケミカルヨーロッパ社(DCE)を設立した。当初は、テクニカルサービス会社であったが、九四年からは販売会社化した。そして、九八年にはフッ素ゴムのプレコンパウンド生産拠点として、オランダにダイキンケミカルネザーランド社(DCN)を設立した。原材料メーカーに対する商品開発・改良に関する多種多様なニーズに、スピーディーに応えるためには、生ゴム同士のブレンド、生ゴムの性能を引き出す加硫薬剤の混合技術であるプレコンパウンド技術の充実と、市場の最寄り化が重要なカギになる。ヨーロッパは、アメリカに次ぐフッ素ゴムのプレコンパウンド対象品種の市場である。そしてDCE社のヨーロッパでのゴムの拡販には、プレコンパウンド技術・設備の現地化を行い、リードタイムを短縮し、品質改良要求にタイムリーに対応することが不可欠であるという判断から、現地生産に踏み切ったのである。DCN社は、生ゴムを淀川製作所から輸入していたが、ヨーロッパでの一貫生産を強化するために、二〇〇一年にダイキンケミカルフランス社(DCF)をリヨンに設立する。

中国における重点戦略

中国を含むアジア市場は、化学事業にとって成長性の高い市場である。ダイキンは、一九九〇年代初めから化学事業の中国での展開を検討していた。一九九三(平成五)年七月には、中国のフッ素化学メーカー九社を中心に、市場、原料、設備等の調査を行い、進出場所と合弁パートナーを検討した。アジア市場は、市場価格が安く低コストで生産しなければならない。そのうえ、欧米の主力メーカーも進出を検討していたため、早急に決める必要があった。

一九九〇年代半ばには、中国への進出は三つのステップで考えられていた。第一ステップでは、アジア・中国市場で需要が顕在化しつつあるPTFE系の製品を現地生産する。そして、第二ステップでは、将来的に市場の拡大が見込まれるフッ素ゴム、溶融樹脂FEPの現地生産を行う。そして第三ステップは、販売対象市場を全世界としたグローバル生産拠点として中国での生産拡大、業容拡大を進めるのである。中国の合弁企業設立は、こうした考えに基づいて進められていた。

ところが、当初ダイキンが合弁相手先として考えていた中国側企業と、工場用地の取得などをめぐって問題が発生した。そのため、交渉に手間どって、第一ステップの計画を変更し、コーティング事業に限定した形で上海に生産拠点を設立することとした。コーティング剤の需要は、厨房器と家電製品がほぼ



大金フッ素塗料（上海）有限公司

半々を占めており、アジア地域で需要が拡大することが期待されていた。ダイキンは、従来から家電市場で競争力を持っていたため、アジア地域の日系家電メーカーを確実にフォローするとともに、中国・台湾・韓国系家電メーカーでの採用を促進することを意図していた。また、厨房器市場への参入も積極的に進めていく計画であった。

そのため、まず上海大金協昌の隣接地に、コーティング材を生産する大金フッ素塗料（上海）有限公司（DFS）を、独資で一九九七年十二月に設立した（資本金七五〇万米ドル）。また、コーティング材の最大の需要先である華南地区での販売・生産体制の確立を図るために、九七年八月に大金化学（香港）有限公司（DCH）を香港に設立した。同社は、販売会社であり、香港および華南地区でのコーティング材の販売およびテクニカルサービスを担当し、生産については香港のチャイナベイント社に委託した。

本格的な生産拠点を設立するという第二ステップの計画については、中央政府の化工部直属の中国化工建設総公司（CNCCC）をパートナーとして、交渉が進められていた。ダイキンとしては、同時期に他社のフッ素化学の合併事業が進んでいたため、それを上回るフッ素化学工場としては最大規模、最強のもの中国でいち早く設立し、有利な競争を展開することが重要であると考えており、当初から大規模な投資を計画していた。中国市場には、それだけの可能性があると同時に、激しい競争がある。また、それだけにリスクも大きく、かつ難しい投資であっただけに、中途半端な計画は許されなかった。

このころ、中国化工部は、江蘇省常熟市（現在は蘇州市に属する）にフッ素化学基地化構想を展開しようとしていた。ダイキンは、化工部の全面的バックアップを得て、中国ではまだ未成熟な川上から川下までのフッ素化学の発展基盤確立へ向けて、戦略的な提携を進めようと考えていた。一九九八年には、ダイキンとCNCCCとの間でフッ素化学事業での広範囲な協業を行っていくことで合意が成立し、九九年二月に常熟事務所を開設して、工場建設の準備に当たった。九八年四月には、大金中化建化学貿易（上海）有限公司をダイキンとCNCCCとの合併で設立し（ダイキン八〇%）、生産拠点で商業生産を始めるまでのプレマーケットングを行い、独自の販売網の確立と中国で新しい市場を開発するため、市場創造活動を推進することとなった。

化学事業部のアメリカ進出に次ぐ中国での大規模プロジェクトは、こうして二〇〇〇年の生産稼働を目指して準備が進められたが、合併企業設立が遅れたため生産稼働時期もずれ込んでいった。さらに二〇〇〇年九月には、常熟プロジェクトが合併から独資に方針が転換された。常熟プロジェクトは、〇一年四月に独資で大金フッ素化学（中国）有限公司を設立、〇二年一月に常熟工場の建設着工という形で進んでいくことになるが、詳しくは第6章で触れる。

7 業績の改善

業績の好転

日本経済が、バブル経済崩壊後の困難に直面している時代に、ダイキンは「フュージョン21」に基づく戦略を着々と進めてきた。その結果、ダイキンの業績は図5-11にあるように、一九九三（平成五）年から大きく改善した。「フュージョン21」で、二〇〇〇年の売り上げ目標は五千億円であったが、実績はそれを上回った。

一九九九年六月の夏季賞与支給式で井上社長は、九八年度まで数年間の業績を次のように評した。第一に、単独売上高の横ばいが続いているにもかかわらず、経常利益が一〇〇億円前後を維持し、「フュージョン21」にあった「売り上げ横這いの中の三桁の利益の確保」を実現していた。第二に、連結売上高の伸び率が、世界経済の成長率を超えていた。第三に、グローバル化の加速によって「フュージョン21」の当初目標を、二年前倒しで実現した。第四は、化学事業の順調な成長・発展。第五に、不採算事業撲滅の取り組みによって損益改善効果を生んだこと。第六に、間接人員のスリム化を実現した。第七に、国内空調事業の業界における地位の高さである。そして、井上社長は、着実な成果を上げているダイキンの取り組みについて、「申し上げたいことは、多くの企業が賃金カットや希望退職など厳しいリストラ策を講じているなかで、当社はそのような施策に頼る企業ではないということです。むしろ努力次第で将来に向けて大きな夢を持てる企業であります。このことに皆さん自身誇りや自信を持っていただきたいと思いま

す」と語っている。この時期の改革と成果を端的に表現した内容であった。

ただし、ダイキンの業績が順調に推移していったわけではないことは、すでに詳しく見てきたとおりである。とくに、図5-12にあるように化学部門の売り上げが右肩上がりに伸びているのに対して、空調部門は停滞的で、その他の部門は増減が激しかった。空調部門は、その後の事業改革を経て、一九九〇年代終わりには再び売り上げが増加するが、それまでは化学部門の伸びがダイキンを引っ張っていたことが分かる。

化学部門が「三重苦」にあえていたころは、空調部門がダイキンを引っ張り、化学事業のアメリカ進出などの大規模投資も可能にしていたが、九〇年代後半は、化学部門の成長と高収益がダイキンを引っ張っていたのである。また、空調・化学部門以外の分野が安定していないことも問題として示されている。

海外事業比率については、とくに化学部門はアメリカで事業の好調に支えられ、急速に上昇し、二〇〇〇年度には五〇%を超えていた（図5-13）。また、空調部門でも年々上昇を見せていた。バブル経済崩壊後の日本経済の低迷や円高といった状況下、国内需要・国内生産が低迷しているなかで海外事業の比率が上昇したことが、ダイキンの好調を支えていたことがよくわかる。ダイキンの戦略と組織も、グローバルビジネスに対応した形に進化していたのである。

図5-11 売上高と経常利益

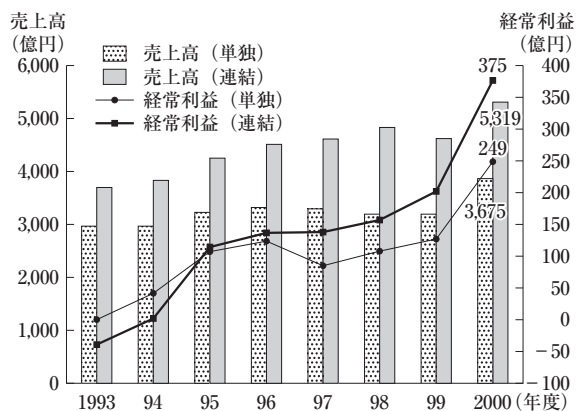


図5-12 各部門の売上高の推移（連続）

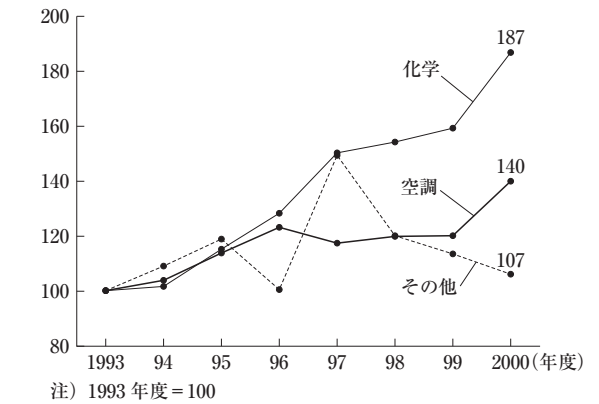
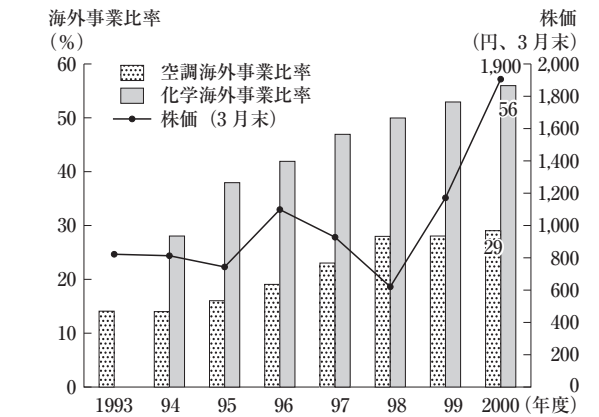


図5-13 海外事業比率と株価



クも存在するが、時価総額が上がることは多様な資金調達手段の獲得、M&Aの実行など、ビジネスチャンスを広げることにつながる。二十世紀最後の年のダイキンは、まさにそういった新たな可能性を持つ位置にあった。

地球環境問題への取り組み

業績の改善と企業規模の拡大、事業のグローバル化に伴ってダイキンに求められる社会的役割も、大きくなっていった。ダイキンは、フロンのオゾン層破壊の問題をきっかけに一九九二（平成四）年に地球環境担当役員と地球環境室を設置し、翌九三年には「地球環境保全に関する行動原則」を制定するなど、地球環境問題に積極的に取り組むための組織と仕組みを整えていった。また、「フュージョン21」では、コア・ストラテジーの一つに「良き企業市民としての貢献」が掲げられた。企業市民とは、企業は企業活動や従業員を通じて地域社会と関わりを持ち、地域社会は企業の存立基盤であるので、企業も社会の一員として地域社会に存在する、さまざまな問題の解決に取り組むべきであり、地域社会の利益に貢献すべきだという考え方である。「世界で唯一の空調、フッ素化学を併せ持つメーカーとして、また環境と共存していく企業として地球環境問題に積極的な役割を果たす」とし、社内での地球環境管理システムの確立、国内外グループ全体での環境管理体制の確立、製造段階から廃棄段階まで含めた低環境負荷性を持つ新製品の開発、廃製品処理対応方針の明確化、事業系廃棄物の再利用・再資源化・適正処理の観点も含めた削減計画の策定、内部環境監査システムの構築が、テーマとして取り上げられた。国際標準化機構（ISO）が定めた、環境マネジメントシステムに関する国際規格であるISO14001についても、九六年から九七年にかけて国内四つの事業所で取得し、その後さらに国外の生産子会社等へも広げていった。

一九九〇年代には、企業の環境に対する取り組みと現状を公開するために、『環境報告書』を発行する大手企業が増えていた。ダイキンも、環境に対する取り組みを社会にPRし、同時に従業員や関係会社に対しても周知させ、ダイキングループの環境活動の活性化を図るため、一九九八年十月に『環境報告書』を

こうしたダイキンの業績を反映して、株価も一九九〇年代終わりには急上昇した（図5-13）。株価の上昇は、当然、時価総額も数年前と比べて大幅に引き上げたことになる。企業価値＝時価総額ということで考えると、ダイキンの企業価値が大きく高まっていることになる。時価総額が小さいうちは、買収されるリス



【環境報告書】

発行した。このなかで、空調・フッ素化学の事業を通じ、環境問題と深く関わる企業として、ダイキンの環境問題への推進体制や改善目標・実績の提示のみならず、「エネルギー問題対応」「オゾン層保護と地球温暖化防止の両立」「製品リサイクル・廃棄物削減」による環境負荷の低減を三本柱とした技術開発、商品の提供における先進的な取り組みを紹介した。また、ISO14001の認証取得をはじめ、生産活動における改善実績など、企業活動全般にわたる内容を広く紹介している。九九年の『環境報告書』では、「フュージョン21D」の策定を受けて、環境問題の重点戦略を明確にし、グループとしての性格を持たせた海外生産拠点の取り組みも紹介するようにし、総ページ数も倍増した。

ダイキンは、地球環境問題に対してはグループ間の共通理解を深めて問題に取り組んでいくため、一九九九年十一月に大阪で第一回グループ環境コンファレンスを開催した。コンファレンスは二日間にわたって開催され、海外九社、国内九社が参加した。会議の最後に、ダイキングループの

環境マネジメント展開計画として、二〇〇三年度までに各社の事業活動に応じた環境マネジメントシステムを確立するという目標を採択し、二日間の会議を終了した。

「世界で唯一の空調、フッ素化学を併せ持つメーカーとして、また環境と共存していく企業として地球環境問題に積極的な役割を果たす」ダイキンの姿が明確にされたことは、事業のグローバル化に伴って、世界のさまざまな地域で新しい空調文化を創造し、定着を進めていく二十一世紀のダイキンにとり、きわめて重要な意味を持つこととなった。地球環境問題への対応は終わりのない、つねに発展させなければならない課題であり、その後も一貫して追求されていくことになる。