

第7章

---

グローバル企業DAIKIN——さらなる高み  
への挑戦 (二〇〇七～二〇一五年)

## 1 リーマンショックと東日本大震災

### 「フュージョン10後半計画」の策定

前章の最後に触れたように、ダイキンの連結決算は一九九四（平成六）年度から一四期連続の増収増益となり、二〇〇七年度の売上高は一兆二九一億円、営業利益二二八億円となった。「フュージョン10」制定時点では、〇八年度の売上高一兆一千億円を目標としていたが、目標は一年前倒しで実現されたことになる。ただし、OYL社の買収後に改訂された一〇年度の目標値は、「フュージョン10」がスタートした〇六年より引き上げられており、新たな一〇年度目標を実現するためには、さらなる飛躍が必要であった。〇八年度から一〇年度まで、三年間を対象とする「フュージョン10後半計画」は、新たな目標を明確にし、その目標に向けた発展を実現する計画として策定されたのである。

策定にあたっては、二〇〇六年スタート時点から大きく変化した次の三つの環境が重視された。第一に、地球環境問題、とくに地球温暖化に対する関心がグローバルで急速に高まっていることである。第二に、中国、インド、中東をはじめとした新興市場での空調需要が急拡大していることである。第三に、OYL社の買収から二年が経過し、シナジー創出を含めて事業活動が軌道に乗ってきたことである。

地球環境問題については、二〇〇〇年代の後半に入ると国際的な会議などで取り上げられ、その対策について議論されることが多くなった。二〇〇八年一月、世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）に参加した福田首相は、特別講演を行った際に気候変動問題を重視し、国際的に積極的な対応をとることの必

要性を強調した。また、同年七月に開催された洞爺湖サミットでは、温室効果ガス削減にG8が率先して対応することが決まるなど、温暖化ガスについての総量規制、長期目標設定の動きが強まっていた。さらに、冷媒に關しても、HFC代替冷媒化への動きの加速化、冷媒回収・漏洩に対する規制強化などが、国際的に進んでいた。空調メーカー他社も、目標年と目標を設定して積極的な対応を進めており、ダイキンも「フュージョン10後半計画」においては、地球環境問題への積極的な貢献と、それをチャンスとした事業拡大の両面に重点を置き、「環境フュージョン」として戦略と数値目標を設定した。

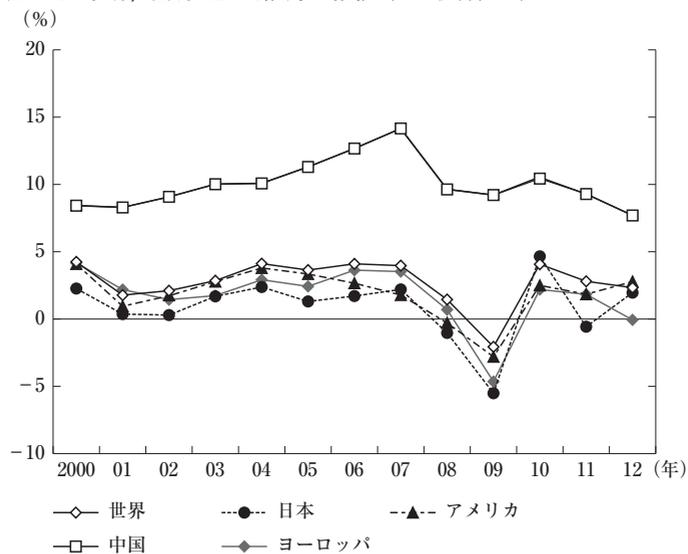
「フュージョン10後半計画」が発表された二〇〇八年五月には、後述するように〇七年八月に生じた世界同時株安や、当時の為替が大きく円高に振れているなど、経済環境の不透明さが見られていた。しかし、そのなかで後半計画を、①二〇一〇年度目標の具体化、②「環境フュージョン」として環境貢献目標、環境戦略目標の具体化、③各事業の成長に向けた新たな戦略テーマの追加充実、等をポイントとして、予定どおりに発表された。このとき、一〇年度のダイキングループの目標は、売上高一兆九千億円、営業利益一九〇〇億円、空調事業でのグローバルナンバー1の実現であった。そのためには、空調事業ではOYL社の買収によるシナジー効果の創出加速、アプライド事業のグローバル展開、ルームエアコン普及市場でのインバータ需要創出、従来の世界四極から世界八極それぞれでの事業拡大、が不可欠であった。また、地球環境目標についても、グループ全体で一〇年度までに生産時の温室効果ガス総排出量を一四〇万トン以下、「フュージョン10」スタート時の〇五年度比で五〇%以上削減することと定められ、実現に向けた取り組みが計画された。

しかし、後半計画は順調には進まなかった。目標と方向を明確にして課題を鮮明にし、さらなる飛躍を目指して進みつつあったダイキンを直撃したのが、〇八年のリーマンショックであった。「フュージョン10後半計画」の時期にダイキンは、リーマンショック後のグローバル金融危機と不況に、真正面から対峙していかなければならなかった。

### サブプライムローンからリーマンショック

アメリカでは、二〇〇〇（平成十二）年春をピークに発生したITバブル崩壊に対して金融緩和策が実施され、物価が安定化するなかで経済成長は持続したため、緩和状態は長期化した。この間に、アメリカ国内では信用の膨張が進んだが、その一つの理由が住宅販売と住宅ローンの拡大であった。とくに、〇四年以降は住宅市場がタイトになることで、価格が上昇した住宅を担保にローンを組むことが可能になったこと、また、さまざまなリスクレベルの住宅ローンを金融技術の発展とともに組み合わせる証券化すること、また、リスクを分散させるという手法が広まっていたことから、信用力の比較的低いものに対する住宅ローンであるサブプライムローンの増加が進んだ。しかし、〇六年後半以降になると、住宅価格の上昇率が減速したことなどから、サブプライムローンの延滞率の上昇が見られるようになり、サブプライムローンの貸付機関では資金調達難と破綻が生じた。また、サブプライムローンに関連する証券化商品のリスクが高まったことで、貸付機関、銀行、投資家、ヘッジファンドなどに影響が広がっていた。その結果、〇七年七月にアメリカの株式市場は下落し、影響は世界中に急速に波及していった。各国の中央銀行・政府は、こうした状況に対策を講じたが、金融市場の不安定な状況を安定させることはできなかった。こうして、〇八年九月にアメリカの大手投資銀行であったリーマン・ブラザーズは経営破綻（リーマンショック

図7-1 世界、国別 GDP 成長率の推移 (ドル換算, %)



出典) 国連 HP によって作成。

アメリカが二〇〇九年に低下していることがわかる。GDPはドル換算であるが、この時期には円高ドル安が進んでいたため、日本はドル換算でのGDPは増加しているが、実質的には後述するようにマイナスである。世界経済全体も、二〇〇〇年代に入ると右肩上がり成長してきたが、〇九年にはマイナスを示した。地域的には、ヨーロッパが深刻な状況となっている一方で、中国の成長はリーマンショック後の〇九年も維持していた。

成長率で見ると、各国ともITバブル崩壊後の二〇〇一年には低迷するが、その後、〇二年から〇七年までは比較的好調を維持していた(図7-1)。しかし、〇八年からは低下が見られ、〇九年には中国以外すべての国・地域でマイナスである。

世界貿易では、右肩上がり伸びていた貿易量が二〇〇八年に入ると伸び悩み、リーマンショック後に急激に落ち込んだ(図7-2)。世界の貿易額が、リーマンショック前の水準に戻るには、二年以上も

ク)し、世界的な金融危機へと展開していく。

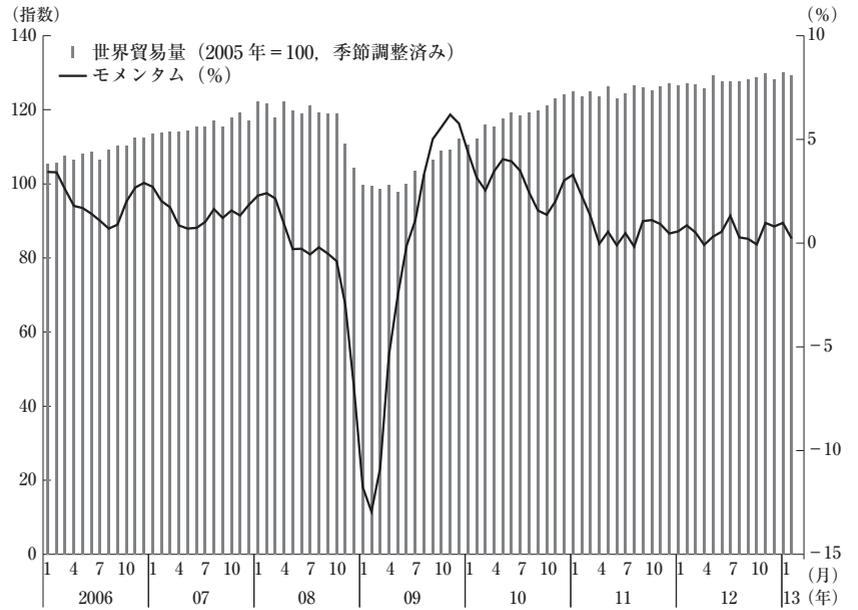
金融危機を引き起こしたきっかけはサブプライムローン問題であり、サブプライムローン問題に端を発したリーマンショックであった。しかし、より構造的な問題としては世界的な経常収支の不均衡状態、金融機関側の不適切なリスク管理などが存在していた。そのため、リーマンショックを契機に金融機関・金融システムへの信頼が大きく揺らぎ、金融市場は機能不全に陥った。アメリカを代表する自動車メーカーのGM社が、売り上げの大幅な落ち込みを契機に経営が悪化し、政府の支援を得ながら再建の道を探ったが成功せず、二〇〇九年六月に経営破綻して、政府が大量の株式を保有する国有企業として再生することとなったことは、この時期の経済状況の深刻さを象徴する出来事としてよく知られている。

金融危機は、アメリカにとどまらずヨーロッパへも飛び火した。ヨーロッパの金融機関が証券化商品を多数保有していたこと、スペインなど一部の国で住宅バブルの崩壊が生じたことなどから、金融機関の経営不安が発生し、アメリカ同様に金融市場の機能が低下して、不況に陥った。新興国では、欧米市場が不況に突入したことから、輸出産業が影響を受けるとともに、欧米からの資金が引き揚げられたことで株価や通貨が下落した。

二〇〇二年から〇七年にかけて、緩やかな成長経済にあった日本では、金融機関の証券化商品の所有は比較的少なかったが、この時期の経済成長がアメリカ市場を中心とした輸出産業に支えられていたため、アメリカ市場が深刻な不況に陥ったことの影響は大きかった。日本経済も、〇八年に入ると経済状況は悪化した。

リーマンショックによる金融危機前後の世界経済の状況は、図7-1のとおりである。国別GDPは、

図7-2 世界貿易量の推移



出典) 『通商白書』による。

- 注1) モメンタムは、足下の3ヵ月後方移動平均を、その手前3ヵ月の後方移動平均で除したものを、オランダ統計局は、月次貿易データは変動が大きいため、モメンタムで見ると望ましいとしている。資料：Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (CPB) 公表データより作成。
- 2) モメンタムとは、業績や株価などの方向性、勢いを示すもので、たとえば「業績モメンタム」のように用いる。

かかっていることがわかる。

### ユーロ危機——ヨーロッパのリン危機

アメリカで始まった金融危機は、ヨーロッパにおいても銀行危機を生じさせた。銀行は、それぞれ国の金融システムの要を担っているため、各国政府は公的資金を投じて自国の銀行を救済しようとした。实体经济が不況に陥っているなかで、公的資金を投じた救済が行われるのであるから財政収支は悪化する。とくに、問題となるのは經常収支が赤字で、国外の投資家によって政府債務が持たれている場合である。不況が長期化し、金融危機が持続するなかで財政が改善

されないこと、国債等の格付けは引き下げられて利子が高くなるために、借り換えや追加的な債務が困難になり、債務不履行(デフォルト)の危険性によって財政再建をいっそう困難にするという、悪循環に陥る可能性が生じるからである。

しかも、こうした問題を抱えていた国が、統一通貨であるユーロの一員であったことが、金融危機をさらに複雑化させた。本来、ユーロ圏の一員となるためには、厳しい財政規律の条件をクリアすることが不可欠であったのだが、実際にはクリアされていなかったことが、ユーロッパにおける金融危機を国際的なものとし、長期化させていった。二〇〇九(平成二十一)年十月、ギリシャで発覚した財政赤字の隠匿問題は、他の国に広がるとともに関連する国の国債の格付け評価を低めていった。問題は、小国だけでなくスペインやイタリアといった人口も経済力も大きく、影響力の大きい国にまで拡大していった。金融危機は、世界第二の通貨であるユーロの存続にも関わる問題であったため、ユーロッパ最大の経済力を持つドイツが、どれだけの金融支援を行うかにも注目が集まった。〇九、一〇年のユーロッパは、金融不安が頂点に達する緊張した状況にあった。前掲図7-1にあるように、リーマンショック後のヨーロッパの景気回復は他地域に比べて遅れ、しばらくは不安定要因を抱えながら進んでいくことになる。

### リーマンショックとダイキン

二〇〇八(平成二十)年に入り、〇八年度予算を検討する際に大きな問題になったのが、アメリカ経済がサブプライムローン問題で減速するなかで、急激に進んだ円高であった。グローバル化の急な進展は、海外事業比率が上昇していたダイキンにとって、円高による為替リスクや売上高・利益の減少をもたらす

可能性がある。「フュージョン10後半計画」のスタートした年に、一五年間連続の増益を実現するための全社緊急増益対策が、同年三月末の取締役会で審議され、決定した。国際調達の拡大、生産分担の見直しなどの円高メリットを生かした対策、コストダウンの徹底追求、収益重視の売価政策の徹底による値上げの実施、高成長が見込める地域や需要の根強い地域でのいっそうの拡販など、一一のテーマが取り上げられていた。一カ月後の四月末には、増益対策を徹底するとともに、景気減速などの環境変化に備えた臨戦予算を部門別に具体化し、明確な目標をもって取り組んでいった。しかし、この段階では、サブプライムローン問題がアメリカ経済に影響を与えていること自体は認識されていたが、ダイキングループに与える影響はそれほど大きいものではないと考えられていた。サブプライムローン問題が引き起こす、グローバルで長期的な不況については、他の多くの企業やエコノミストたちと同様に、まだ十分には予知できていなかった。

しかし、二〇〇八年九月のリーマン・ブラザーズ破綻の情報が伝えられると、状況は一気に急変した。直後の九月末の取締役会・合同役員会では、アメリカの金融不安と实体经济への影響について論議が交わされ、最大限の注意を払って迅速かつ高い精度で情報を収集・共有化すること、不況時にこそ、これまでできなかった課題を実行し、他社に負けない強い体質をつくること、固定費の圧縮や外部流出費用の削減などについては制限をつけずに実施すること、などが当面の課題とされた。また、〇八年度予算の改訂も実施し、当初の売上高一兆四千億円を一兆三九〇〇億円と見直した。この段階でダイキンは、リーマンショックによる影響の深刻さを理解はしていたが、その大きさの把握については、結果から見ると過小評価であった。環境の悪化を反映して、のちに予算はさらに見直され、売上高一兆二千億円、営業利益

六〇〇億円と、減収減益を前提としたものになっていく。

二〇〇八年夏以降、経営環境は予測以上に悪化した。金融危機は、ダイキンにとって売り上げ比重の高い重要な市場であるヨーロッパに広がるなど、世界的な不況へと拡大したのである。為替レートは、〇八年春から夏にかけて円高の動きが一時逆転したが、夏以降は再び円高のテンポを上げ、一気に一〇〇円を切っていった。第二・四半期の決算を発表した十一月時点では、年間の業績見通しについても、売上高は前年比やや増収だが営業利益は減益となり、増益は一四年連続で中断する、とした。金融危機後の世界経済は、地域によって差はあったものの深刻な状況であり、こうした状態は数年間にわたって続くであろうと考えられた。そのため、短期的には利益が確保できる事業への重点化、環境変化を活かしたスピード感を持った調達施策の展開、メリハリをつけた設備投資を実行するとともに、中・長期的な成長に向けた対策、企業買収などによる株安・円高という環境を有利にしていくこと、景気低迷でも需要創出できる最重点テーマとして、「暖房事業展開の加速」「アプライド機器の新製品開発」「インバータ普及機の全世界での展開（格力電器との合弁など）」「環境問題への積極貢献（低GWP冷媒Ⅱ低温暖化係数冷媒）」の四点の実施策が立案された。

### 減収減益に——二〇〇八年度決算

二〇〇九（平成二十二年）一月のグループ年頭方針で、井上礼之会長は「今回の不況は、過去のそれとは全く異質であり、従来延長の対策や思考、行動で乗り切れるものではないことを、私たちは肝に命じる必要があります」と、問題の深刻さを訴えた。そのうえで、「特に本年重要なことは、時代の変化を真正

面から受け止め、問題意識を持って行動原理を見直し、より良い結果を求めて提案し、積極果敢に課題へ挑戦するべく、一人ひとりが自らをたくましく変化させていくことです。そして、グループの経営方針に担当者一人ひとりに至るまでがベクトルを合わせ、右顧左眄せず迅速に行動し、最後まで執念を燃やして挑戦し続けることです。…逆境を好機と捉え、情熱、執念を持って、グループ一丸となったチームワークで、この難局に明るく、たくましく挑戦しようではありませんか」と、厳しい状況を前向きに捉え、積極的に乗り切っていくことを訴えた。さらに、短期利益の創出への徹底的なこだわりと、中・長期的テーマについては環境対応テーマへの注力と新興市場での事業展開拡大・加速という、二つのテーマに重点化することを述べたうえで、中国の『後漢書』にある「疾風に勁草を知る」を引用し、「逆風の吹く今を絶好のチャンスとして、柔軟で機敏な企業体質への変革に全社一丸となって挑戦しようではありませんか」と、逆風下に社員を鼓舞した。

井上会長の指摘したように、ダイキンの事業をめぐる環境は、二〇〇八年から〇九年にかけていっそう厳しくなり、予算検討の過程で〇九年度は営業利益の確保も難しいという状況になった。そのため、〇九年一月には〇九年度利益確保に向けた重点課題四九テーマ（拡販・シェアアップ、高付加価値化二四テーマ、コストダウン一五テーマ、為替変動に対応しうるグローバル最適生産一テーマ、固定費構造の抜本的見直し四テーマ、体質強化・体質改革五テーマ）、が設定された。次いで二月には、各部門で実行中である利益確保のための緊急的な「経費削減および抑制」を、身軽で柔軟な体質への革新を目指す挑戦的な取り組みの一つとして、全社あげての継続的な展開とするため「全社チリツモ運動」と名付け、接待、会議、出張等々へ展開させていった。

こうしたさまざまな取り組みが行われた結果、二〇〇八年度の売上高は一兆二〇二四億円、営業利益六一四億円という実績になった。一九九四年度から二〇〇七年度まで、一四期にわたって続いた連続増収増益は、中断してしまったことになる。この実績は、当初の予算（売上高一兆四千億円、営業利益一四〇〇億円）に比べると大幅減であったが、見直し予算（売上高一兆二千億円、営業利益六〇〇億円）は上回っていた。ただし、営業利益は上期六五六億円に対し、下期は四二億円の赤字となっており、状況は厳しさを増していた。〇九年度は、さらに悪化しつつある経営環境のなかでの強い危機感からスタートしていくことになる。

### 落ち込みからの回復

リーマンショック後の金融危機の影響が、全世界に広がってグローバル不況の様相を呈したことから、二〇〇九（平成二十一年）年度の予算は当初から厳しい状況になることを示唆していた。しかも、その内容は、一月末の予算案では需要減少を前提として「成行き営業利益」を二二〇億円の赤字と想定していたが、四月の検討案になると「成行きの営業利益」赤字は三九〇億円に拡大した。予算では、この赤字を拡販・シェアアップ、変動費コストダウン、固定費の削減を中心としたガイドラインによって黒字化させ、売上高一兆九〇〇億円、営業利益四七〇億円を計画していた。この数値は、〇八年度の予算を下回っており、環境の厳しさを直視した現実的な予算案となっていた。しかも、この予算案では、さらなる不測事態を想定し、売上高が五〇〇億円減少した場合、さらに一千億円減少した場合の二段構えでの緊急増益対策が考えられていた（「コンテンツエンシェイププラン」）。

ところが、二〇〇九年夏には需要減が想定以上に進行することが見込まれ、予算案の改訂が必要となり、売上高一兆二七〇億円、営業利益四三〇億円と下方修正された。また、売り上げの減少が、不測の事態として考えられていた五〇〇億円となることから、コンテンツエンジンプランの発動を含めた、さらなる固定費削減が進められることとなった。

事業環境が悪化するなかで、ともすれば売上高減少への短期的な対応に追われがちになったことから、新たな対応策が進められた。〇九年九月には、翌一〇年度を、①世界経済の回復傾向を捉えての大拡販、②〇九年度改訂予算編成のなかで顕在化した経営課題の克服、③ダイキングループの最重要テーマ（暖房、アプライド、インバータ、環境など）の刈り取り加速による業績のV字回復を図る年としていくために、〇九年度後半から一〇年度を対象とした一八カ月予算に基づく取り組みが始まった。そのために、既存の四九テーマを追求しながら、一八カ月予算のなかで、とくに緊急を要する全社課題八つをテーマとして設定し、目標と具体的課題をもって取り組んでいくこととした。取り上げられたのは、①屋台骨事業であるP A事業の商品力およびコスト競争力の抜本的強化、②R A普及機の競争力強化によるグローバル大拡販の加速、③グローバルアプライド事業の展開加速、④ヒートポンプ暖房・給湯事業の急拡大、⑤「ラストリーマ」技術」を核とする商品展開の拡大とグローバル展開、⑥最大成長市場である中国一大拡販の実行、⑦売価ダウンを吸収する変動費コストダウンの徹底実行、⑧クレームコストの削減に向けた取り組みの強化、であった。本章で、のちに具体的に記述するように不況下の厳しい時期、こうしたテーマと一貫して取り組んできたことが、やがて不況からの回復期にダイキンの事業展開を大きく支えることになっていくのである。

二〇〇九年度は、事業環境の著しい悪化が影響し、売上高は一兆二四〇億円、営業利益四四〇億円で終わった。売上高は、改訂予算額に三〇億円足りなかったが、営業利益は当初目標を上回るトータルコストダウンを実現し、約一〇億円上回った。部門別では、空調営業本部、グローバル戦略本部、化学事業部、国内アプライド事業、低温事業本部、油機事業部、電子システム事業部と、多くの部門で未達成となった。厳しい数字で終わった二〇〇九年度であったが、翌一〇年度の予算策定のころには、前述したようにヨーロッパでの新たな危機（ユーロ危機）のリスクは拡大していたものの、他の地域や事業分野はおおむね環境が改善傾向にあると考えられていた。予算編成に当たっては、業績のV字回復を図ることが方針とされ、中国をはじめアジアでの景気の堅調な地域、企業の生産活動の回復に伴って需要の回復が見込まれる分野を中心に、売上高は挑戦的目標である一兆一五五〇億円とされた。ほとんどの分野で、売り上げの数は大きく引き上げられた。予算は、〇九年度上期が順調に推移したこともあって、改訂では一兆一六六〇億円と上方修正された。次期フェュージョン（「フェュージョン15」）も意識され、その初年度になる一一年度にスタートダッシュがかけられるよう、一〇年度下期から一一年度を対象とした一八カ月予算の観点から、収益構造の抜本的強化を重点課題とし、収益拡大の柱の強化、強靱かつスリムな企業体質の構築に向けた対応が図られることとなった。

## 東日本大震災の発生

リーマンショック以降の経営環境の悪化による業績低迷から、二〇一〇（平成二十二）年度になってダイキンは、ようやく業績改善の方向に進みつつあった。そして、次項で述べるように新しいフェュージョン

〔フュージョン15〕が策定され、一五年度を目標に新たな発展に歩み出そうとしていた。しかし、そうしたときに大きな悲劇が日本を襲った。一年三月十一日午後二時四十六分、太平洋三陸沖を震源とする東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）である。遠く離れた関西地方でも強い揺れが感じられた、日本観測史上最大のマグニチュード九・〇を記録した巨大地震は、大津波を生み、多くの町を破壊し、一万五千人以上の尊い命を奪った。津波によって破壊された福島第一原子力発電所がもたらした問題は、日本と世界の未来に重くのしかかっている。ダイキングループでは、人的な被害は免れたものの、五〇人近い従業員の家屋が被災し、避難所生活を余儀なくされた人もいた。

事業活動面では、地震発生直後から電力などの供給が止まっていた鹿島製作所の生産が停止し、鹿島製作所から原料供給を受けていた淀川製作所のラインも影響を受けた。さらに大きな問題だったのは、部品調達であった。被災した東北地方から北関東地方は、多くの電子、機械関係の企業が存在している地域である。日本では、トヨタ式の生産システムを採用し、部品や材料の在庫をできるだけ減らした生産をしている企業が多く、震災の直後から被災地からの部品や材料が届かないために、生産ラインが止まることもしばしば生じた。震災後のサプライチェーンの分断は、経済的にも社会的にも大きな問題として取り上げられた。なかにはサプライチェーンが錯綜していたため、震災の発生によって初めて被災地域と深く関わっていたことを知った企業も少なくなかった。被災地域の工場からの供給ストップは、国内だけでなく海外の生産ラインにまで影響するものであった。

東北・関東地方には、ダイキンが直接調達している一次部品サプライヤーだけでも一〇〇社を超えていたが、その実態は詳細には把握されていなかった。そのため、グローバル調達本部のメンバーは地震発生翌日に金岡工場に集合し、実態の把握に努めた。現地にメンバーを派遣して直接情報を収集しながら、ようやく二〇日を過ぎたころに全体像を把握することができた。判明した入手困難な部品は、ゴム製品や電子パーツなど九二品目にも及んでいた。

### 代替マイコン開発——「生産ラインを止めるな！」

部品のなかで問題になったものの一つが、エコキュート<sup>®</sup>（関西電力の商標）に用いる減圧弁である。サプライヤーは、福島第一原子力発電所近くの避難地域に所在していたため生産ができず、二〇一（平成二十三年）三月十九日にはエコキュートのラインは止まってしまった。このときは、サプライヤーが別の工場に生産を移して減圧弁の製造を再開してくれたため、停止は五日間だけですんだ。

長期にわたって問題が深刻化する可能性があったのが、マイコンの調達であった。すべてのエアコンのインバータ用のマイコン生産工場が被災し、三月二十四日に供給復帰するまで一〇カ月かかるという情報が入った。ダイキン側には二カ月分の在庫しかなかった。そのため、サプライヤーが従来供給していたマスクマイコンから、別工場で生産していたフラッシュマイコンに切り替えることにした。しかし、新しい部品を使用するためにはすべての機種の種類を代替開発をし、評価し、使えるかどうか判断しなければならなかった。フラッシュマイコンはマスクマイコンよりは高価であったが、生産停止の影響は全世界に及ぶことを考慮し、即座に利用と購入を決定して、三月三十一日には代替開発をスタートさせた。一一四機種（五テーマ）のマイコンの開発を、通常業務を行いながら短期間で行わなければならないため、空調生産本部、環境技術研究所、ダイキンレクザムエレクトロニクス、そして協力会社合わせて二二〇名のデバ

ス技術者の体制で、土・日曜日に深夜まで含めた勤務体制を採りながら、一気呵成に進めていった。その結果、当初計画を約一カ月前倒しして開発に成功、ダイキンの機会損失の減少に大きく貢献することになった。このとき、震災への対応として得られた部品の供給可否を確認する仕組みは、後述するタイの洪水への対応においても有効に活用されていき、ダイキンの貴重な経験と財産になった。

短期間に代替部品を調達し、代替開発の前倒しを実現できたのは、第一に「絶対に生産ラインを止めない」という熱い思いを、関連する多くの人たちの間で共有し、実行してきたからである。第二に、社内で積み重ねてきた地道な努力の存在である。グローバル調達本部では、二年前から電子部品のデータベース化を図り、購入していたプリント基板を電子部品にまで遡ってサプライヤー在庫を把握しはじめていた。で、早急な部品の在庫調整や調達体制の再構築が可能となった。また、デバイス技術グループでは、プリント基板とモーターの技術がないことに危機感を覚え、若手技術者に技術を習得させていたことが、代替開発の早期達成に大いに役立っていた。

震災後に発表された二〇一〇（平成二十二）年度の実績は、売上高一兆一六〇三億円（前年比二三%増）、営業利益七五五億円（前年比七一%増）という増収増益だった。見直し予算に比較して、売り上げはやや少なく、営業利益も二五億円の未達であったが、東日本大震災の影響が約三〇億円あったことを考慮すると、ほぼ予算どおりであった。大震災による事業への影響は看過できないものであったが、リーマンショック後の状況からの回復は震災の影響を越えて進んでいた。

### タイの洪水による被災

東日本大震災の傷跡が、まだ日本中に重くのしかかっていた二〇一一（平成二十三）年夏から秋にかけて、タイで大きな洪水が発生した。被災地面積は、約二万平方キロメートルにも達し、八〇〇人以上の人員が犠牲になり、一千万人以上が影響を受けたといわれている。洪水は、七月末にタイの北部や中部での記録的な豪雨が引き金となり、その後、南下してきた洪水によって北・中部に立地する工業団地が相次いで浸水した。洪水によって被災した企業は、日系約四五〇社を含む八〇〇社余りと伝えられた。被災企業には、タイの製造業の中核を担う企業が少なくなかった。タイ経済、そしてサプライチェーンでつながっている世界各地の生産ラインに、甚大な影響を与えることになった。

ダイキンのタイでの生産拠点であるダイキンインダストリーズ（タイランド）社（DIT）、ダイキンエンジニアリングタイランド社（DAT）、ダイキンコンプレッサインダストリーズ社（DCI）の各社は、洪水被災地域ではなかったため直接的な被害はなかったが、多くのサプライヤーが洪水の影響を受けており、生産に悪影響を与えていた。ダイキンでは、三社ともが十月に生産の遅れを生じ、サプライヤーからの調達の正常化は喫緊の課題であった。また、タイはグローバルに生産を展開するダイキンにとって、グローバルに製品を供給する基地でもあり、生産ラインへの影響は全世界に及ぶ可能性を持っていた。

そのため、タイ洪水発生以降、供給困難となっていた部品の代替開発、ならびに復旧作業を実施し、二〇一一年十一月末には洪水の影響を受けたサプライヤー四八社のうち、四五社までの部品供給にめどをつけることができた（再開予定二八社、納入再開一七社）。また、ダイキンの生産ラインの本格的な再開を

行うのに必要となる代替品については、代替メーカーを中国と日本から選び、供給する体制をタイ側とダイキン本社、大金空調（上海）（DIS）、ダイキントレーディング社（DTLJ）が一体となって対応した。

こうした対応を進めていくうえで、東日本大震災での経験が有効に活用されていた。

もう一つの問題が、洪水地域で稼働していたダイキン製品の点検作業と、被災企業の復興の支援である。浸水した工業団地には、七五五〇台のダイキン製品が納入されており、その点検には延べ七五五チームが必要であった。日本のサービス本部が中心となって、日本からの応援も送りながらの二カ月間で、すべての一次点検を終える計画を立てて取り組んでいた。

## 2 「真のグローバルエクセレント企業」の実現へ——「フュージョン15」の策定

### リーマンショックへの対応

二〇〇七（平成十九）年度に、一四期連続の増収増益を実現したダイキンは、〇八年度から「フュージョン10」後半計画によって、さらなる飛躍を目指した。しかし、アメリカのサブプライムローン問題を発した国際的な金融危機、とくに〇八年九月に生じたリーマン・ブラザーズの破綻（リーマンショック）以降の世界不況によって、計画で示した売り上げは実現できず、増収増益の連続も途切れてしまっただけでなく、〇八年度、〇九年度と二年連続して売り上げは減少した。しかし、市場環境が改善しつつあった一〇年度には、V字回復を目的に売上高・利益ともに拡大する予算を組み、実行していった。

リーマンショック後の低迷から、回復を象徴するはずだった二〇一〇年度の終わりに発生したが、東日本大震災であった。日本だけでなく、世界に大きな衝撃を与えた東日本大震災は、ダイキンの事業にも工場の操業停止、サプライチェーンの途絶など、さまざまな問題をもたらした。一〇年度の売上高・営業利益は、〇九年度を大きく上回ってV字回復に向かいつつあったが、営業利益については大震災後の影響も受け、見直し予算を達成することはできなかった。

業績が低迷した二年間によって、「フュージョン10」で掲げた二〇一〇年度の当初目標を実現することはできなかったが、しかしダイキンは、この厳しい期間に着実に次の時代につながる布石を打っていた。とくに、〇八年秋の時点で、景気低迷下にあっても需要創出できることを課題としていた新商品、「暖房事業展開の加速」「アプライド機器の新製品開発」「インバータ普及機の全世界での展開（格力電器との合弁など）」による環境問題への積極貢献（低GWP冷媒など）は、この時期に積極的な開発が進められるとともに、二〇一〇年代の戦略的テーマとして重視されていくことになる。

### 「フュージョン15」の策定

二〇一一（平成二十三）年四月、一五年度を目標年度とする戦略経営計画「フュージョン15」が策定された。「フュージョン15」は、副題を「パラダイムシフトの時代を勝ち抜き『真のグローバルエクセレント企業』をめざす」とした。その含意は、二十一世紀も一〇年を過ぎるなかで、経済・産業・社会で従来の認識や思想、価値観が革命的、劇的に変化する「パラダイムシフト」が進行しており、このパラダイムシフトを絶好の機会と捉えて積極果敢に挑戦し、スピードあふれる変革——「人を基軸におく経営」の高度化によって、ダイキンは新たな成長・発展を実現しようというものである。

「フュージョン15」では、二〇一一年度から一五年度までの五年間を二つの時期に分け、一〜一三年度については、パラダイムシフトを取り込む新たな発展基盤の確立の時期とし、後半を「真のグローバルエクセレント企業」実現の時期と規定した。前半期は、産業・社会構造の大変化するなか新たな成長の源泉を見出し、その成果創出の発展基盤を急ピッチで構築するとして、初年度から目標達成にこだわることを目指した。

パラダイムシフトの必要性は、これまで社会的にも社内的にも当然と考えられていた多くの点について指摘した。具体的には、「先進国」「ハイエンド」を重視してきた市場戦略、自前中心の事業運営、先進技術を追求した商品の開発、自社垂直統合による生産供給、各地個別の人材確保・育成・配置、日本人主体の拠点運営など、ダイキンのこれまでの強みの背景になっていた部分にまで、踏み込んで指摘されていた。もちろん、パラダイムシフトといっても、すべてを全く逆の方向にするというわけではない。「先進国」「ハイエンド」市場は今後も重要であるが、従来以上に「新興国」「中間層ポリウムゾーン」に重点を置くべきである、ということである。また、先進技術を追求した商品開発はダイキンの強みであるから、つねに維持強化することは当然であるが、新興国・ポリウムゾーンに展開していくためには、意識的に既存技術の組み合わせによるローコストな商品の開発を重視していかなければならない、ということである。強みは強みとして持ちながらも、その延長線上だけで考えていると、時代の変化・市場の変化をつかむことができないし、変化に対応した戦略を採ることもできないことを、ここでは強調している。ここには、クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』（ハーバード大学教授、C・クリステンセンの著書。本書で破壊的なイノベーション理論を確立した）で指摘された、「優良企業」が「持続的技術」の向上に注力し続

けることで、かえって市場のニーズから乖離してしまうという、「優良企業」のジレンマに陥ることなく、事業の強化と拡大を図っていくとする強い姿勢を見ることができると、

そして「真のグローバルエクセレント企業」とは、パラダイムシフトの時代を勝ち抜く企業であり、新たな価値を創り出す企業である。井上会長は、「真のグローバルエクセレント企業」について、「フュージョン15」のなかで「規模と収益性の両立を図り、成長性と差別性を合わせ持つ企業です。また、独自の企業理念を実践・体現することで、世界中のお客様に喜ばれ、信頼され、尊敬される企業でもあります。そして何よりも、変化や危機をバネとして、勇気と英知で新たな道を切り拓き、進化し続ける企業こそが『真のグローバルエクセレント企業』と呼ばれるのではないのでしょうか」と語っている。そして、さらに「『勝ち残るために変わり続けること』が、ダイキングループに新たな成長発展をもたらします。ダイキングループで働く一人ひとりが、日々新たな想いで高い目標に挑戦し、自己変革していくことが『真のグローバルエクセレント企業』という形で結実します。夢を抱き、明るく、逞しくグループ一丸となって『フュージョン15』を実行していくではありませんか」と、グループ全員に対し鼓舞していた。

「フュージョン15」で提示された二〇一五年度の定量的な目標（ありがたい姿）は、売上高二兆円以上、営業利益率一〇%以上、海外事業比率七〇%以上であった。一〇年度の売上高が一兆一六〇三億円であったから、五年間で約二倍に成長することを目標にしていた。また、営業利益率は六・五%からの大幅アップ、海外事業比率は六一%だったので、売上高の増加も考慮すると、絶対的な海外事業は大幅な拡大を目標としていた。中間年度である一三年度の計画は、売上高一兆六千億円、営業利益一三〇〇億円、利益率八・一%、海外事業比率六五%であった。また、主力事業である空調と化学では、グローバルナンバー1

の地位を確立することが、改めて目標とされた。

### 「フュージョン15」の新成長戦略テーマ

「フュージョン15」でダイキンは、向こう五年間の発展方向と戦略方針を「全社コア戦略11テーマ」として示した。全社コア戦略は、三つのグループに分けられた。

第一の、時代の変化を成長として取り込む「新成長戦略テーマ」には、四つのテーマが設定されていた(図7-3)。最初の①新興国・ボリュームゾーンへの本格参入では、グローバルのあらゆる市場で「次の欲しい」を先取りし、市場とともに成長する多国籍企業を実現することを課題とした。市場としては、インド、ブラジルを最重要国として事業の垂直立ち上げを行い、トルコ、中東、インドネシア、ベトナム、ロシアCISでは、ビジネスを抜本的に見直して成長ベースを加速させていくとした。また化学事業は、まず中国市場に重点化した戦略的商品の拡販を進めるとしている。後述するように、二〇一五(平成二十七)年度までに海外事業を絶対的に急増させていき、その牽引役を新興国・ボリュームゾーンへの本格参入が果たしていくことになる。

二番目の②顧客ニーズに応えるソリューション事業の展開では、顧客ニーズが大きく変わってくるなかで、個々のハード機器だけでなくハードと組み合わせさせたシステムの提案、サービスエンジニアリングなどで顧客の志向を取り込み、それに応えていくソリューション事業の拡大を、空調・化学の両事業分野で注力していく、とするものである。とくに、グローバル化したダイキンのビジネスでは、地域の市場成熟度に合わせて商品・提案内容・ターゲットを絞り込み、ニーズを先取りしたソリューションビジネスに挑戦する、とある。

三番目の③環境イノベーション事業の拡大では、より良い環境社会を実現する切れ目ない商品・技術開発による「環境経営」先進企業の実現を課題とした。前述したように、「フュージョン10」後半三年間で、ダイキングループの環境ビジネスは、従来のインバータ等だけでなく暖房やフィルタ事業にも広がり、大きく開花したが、そうした成果をさらに発展させるものである。さらに、近々の問題としては冷媒問題があるので、こちらでも確実に、しかも積極的な対応をして、温室効果ガス削減に貢献していく、としている。地域・国ごとに進展する環境規制を先取りし、その一つひとつをチャンスとして捉え、新たな事業創出につなげるとともに、他社との提携・連携によって不足を補い、従来から行ってきた規制づくりを自



「フュージョン15」の冊子の表紙

図7-3 「フュージョン15」のテーマ

#### 全社コア戦略11テーマの推進・実行

##### I. 新成長戦略4テーマ

～時代の変化を成長として取り込む  
イノベーションの実行

- ① 新興国・ボリュームゾーンへの本格参入
- ② 顧客ニーズに応えるソリューション事業の展開
- ③ 環境イノベーション事業の拡大
- ④ 提携・連携、M&Aによる成長の加速

##### II. 経営体質の革新4テーマ

～新たな時代を勝ち抜く経営基盤の高度化

- ① 商品開発力・生産力・調達力・品質力の刷新
- ② グローバル・マーケティング機能の強化
- ③ IT武装の徹底推進
- ④ 収益力の抜本的強化

##### III. 「人を基軸におく経営」を基盤とした 人材力の強化3テーマ

- ① ダイキングループの競争優位の源泉である「人基軸の経営」の実践と高度化
- ② 従来延長線上でない質的人材の確保・育成策のスピード上げての展開
- ③ 経営の現地化のスピードアップと本社・現地双方方向のコミュニケーションの促進

ら主導するロビー活動にもいっそう注力する、ことを方針としていた。

四番目の④提携・連携・M&Aによる成長の加速では、北米住宅市場でメジャーとしての基盤を持つユニタリーメーカー、中東・アフリカ市場への橋頭堡<sup>きょうとうぼ</sup>ともなるトルコ空調メーカーなど、このあと実現する買収が指摘されていた。

### 「フュージョン15」の経営体質革新テーマ

第二の、新たな時代を勝ち抜くための「経営体質の革新テーマ」も、四つのテーマから構成されていた。最初の、①商品開発力・生産力・調達力・品質力の刷新では、新興国など拡大する市場、細分化するニーズに 대응する商品を切れ目なくタイムリーに出し続け、競合メーカーを圧倒する品揃えと商品力を実現するグローバルナンバー1のモノづくり力（商品開発力・生産力・調達力・品質力の刷新）を構築することを目指している。そのためには、地域固有のニーズに 対応する商品開発をスピードイヤー<sup>スピードイヤー</sup>に行うため、グローバルマザー拠点としてのダイキン工業（DIL）+地域拠点（六地域一〇拠点）の自立分散型開発体制を構築していく。また、新興国・ボリネームゾーン向けの商品については、これまでにもこうした市場に向けた商品開発を行い、提供してきたが、まだ不十分であり、飛躍的に進めていくためには抜本的な対応の必要性が認識されていた。世界最安コストの実現に向けて、生産本部、グローバル調達本部も参画して品質基準を見直し、集中購買拡大などの調達・品質戦略を具体化したうえで開発を行う、とした。そして、重点技術開発テーマとして、環境、ローコスト化、コア技術・基盤技術の三分野について、重点的に技術開発を行うとした。

二番目の②グローバル・マーケティング機能の強化では、マーケティングリサーチを全社あげて急ピッチに展開し、新市場への参入、新商品・新事業の創出など、競合他社より先を行く戦略の構築と実行を、スピードイヤーに意思決定するためのグローバル・マーケティング力の飛躍的な高度化を図ることを目的とした。そのため、マーケティングリサーチ本部を新設して機能の中枢を担わせ、地域に密着した詳細なローカル情報の獲得、各地域の情報を突き合わせた全社総合的な分析・解釈、経営トップへのダイレクトな情報提供を推進できるようにする。また、空調事業では八地域拠点で地域支配人に直結した地域マーケティング機能を強化し、マーケティングリサーチ本部と連携しながら、各地域における情報収集を推進することとした。

三番目の③IT武装の徹底推進では、急激な環境変化へのスピードイヤーな対応、経営のさらなるグローバル化を支える情報武装機能として、グループ全体のITシステムの抜本的強化・刷新を図るとした。ダイキンは、個別的にはIT利用が進んでいたが、グループ全体を包括するような仕組みは不十分であり、求められるグローバルビジネスの展開からは、課題が大きかった。そのため、各事業・各部門では業務刷新の観点から、グローバル情報の見える化（情報の一元管理）、業務プロセス・管理プロセスの標準化、ITインフラの統合集約・共通化に取り組み、グループのどこにいても同じ管理基準に基づいた必要な情報がタイムリーに入手でき、迅速かつ精度の高い意思決定に資するITシステムの構築を目指すこととした。

四番目の④収益力の抜本的強化では、固定費が高く、利益が出にくい体質であることを問題にし、損益分岐点比率と固定費比率の低下を、積極的な設備投資を行いながら実現していくことを課題とした。

## 「フュージョン15」の人材力の強化を図るテーマ

「フュージョン15」の「全社コア戦略一テーマ」の三つめのグループは、「人を基軸におく経営」を基盤として「人材力の強化を図るテーマ」である。「フュージョン15」で掲げられた大きな目標を達成するために求められる人材は、質的にも、量的にも、これまでの延長線上では考えられないものになる。そのために、パラダイムシフトを前提とする抜本的な改革が求められている、という問題意識によって打ち出されたものである。最初のテーマは、①ダイキングループの競争優位の源泉である「人を基軸におく経営」の実践と高度化である。「フュージョン15」の目標を達成するために「人を基軸におく経営」に磨きをかけるとともに、グループ全体の経営幹部がその担い手として理解・実践することによって、初めてグローバルグループの隅々までの浸透を図ることができるとされた。

二番目は、②従来の延長線上にない質的人材の確保・育成策のスピードを上げての展開である。人材力の強化を加速するために、空調ナンバー1のブランド力を活かした採用力の強化、グローバル・キャリアパスの構築、国・地域を越えての人の配置、質的人材に訴求する評価・処遇制度の構築など、「採用」「育成・配置」「評価・処遇」が三位一体となった人事制度の構築を目指し、グループ全体で推進することが方針としてあげられた。

三番目は、③経営の現地化のスピードアップと本社・現地双方向のコミュニケーションの促進である。グループ各社が自立して、縦横無尽にスピードある戦略実行を行うためには、マーケティング、財務戦略、商品開発などの戦略機能の現地化を進める。そのためには、ダイキングループ各社とダイキン工業との強い絆と、信頼関係に基づいたグループ総合力の発揮が必要であるとされた。

以上の、三つのテーマを進めていくための重点テーマとして、①「グループ経営理念」「人を基軸におく経営」のグローバルグループへのさらなる浸透と高度化、②グローバルナンバー1企業のブランドを活かした採用力の強化、③事業拡大を担う人材育成・配置の加速、④多様な人材の活用推進、能力発揮の場の拡大、⑤世界の各拠点で当社グループの発展に貢献し、挑戦する人に報いる競争力ある人事・処遇制度の構築、の五つが取り上げられた。グローバル化に対応した人事戦略の必要性は、これまでも指摘されてきたが、「フュージョン15」で示された内容は、従来とは全く異なっており、グローバルエグゼレント企業を実現するために必要な、グローバル事業の拡大を可能とするための「採用」「育成・配置」「評価・処遇」の三位一体の戦略であり、日本を中心にした発想ではなく、グローバルな空間軸による発想になっている。

なお、「フュージョン15」の全社コア戦略は、当初一テーマで策定したがスタート時の東日本大震災の発生によって、急遽「東日本大震災を乗り越えての日本事業の体質強化・再検証」が新しい課題として追加され、取り組んだ。その結果、全社を挙げた節電ソリューションの全国展開や、工場でのBCP（事業継続計画）対策などへとレベルアップしていった。

## 新体制のスタート——十河社長の就任

「フュージョン15」がスタートした時点で、ダイキンの新たなトップマネジメントの人事が発表された。岡野幸義代表取締役社長兼COOが退任して相談役となり、新たに十河政則取締役専務執行役員が、代表取締役社長兼COOに就任した。また、高木克彦副社長執行役員は特別顧問になるとともに、OYL本社



井上会長兼 CEO と十河社長兼 COO

会長と米国マツケイ社顧問になった。取締役副社長執行役員には、川村群太郎副社長が留任したほかに、田谷野憲専務執行役員（中国在勤）が中国地域代表担当、大金中国投資有限公司董事長總經理兼務で、三中政次常務執行役員（ベルギー在勤）がヨーロッパ・中近東・アフリカ空調地域代表担当、ダイキンヨーロッパ社取締役社長兼務で、そして蛭子毅取締役常務執行役員が、それぞれ新たに取締役副社長執行役員に就任した。取締役一〇名から一名の退任、三名の新任（うち非常勤一名）によって一二名に、執行役員は二九名から四名の退任、二名の新任によって二七名（うち取締役兼務九名）となった。専任役員は、一四名から三名退任、五名新任で一六名となった。新取締役（非常勤）には、フランス・ホールレールベーク専務専任役員が、ダイキンヨーロッパ社取締役会長兼務で就任し、海外拠点出身の外国人として初めて取締役となった。また、執行役員・専任役員でも三名の外国人幹部を登用するなど、従来以上にグローバル化を反映した役員人事となった。役員人事は、二〇一一（平成二十三）年六月の株主総会で承認され、七月一日から新たな体制がスタートした。

この年の新体制について井上礼之会長は、リーマンショック以降の二期連続減益から回復して、空調グローバルナンバー1を実現、「フュージョン15」がスタートしたという節目の年であり、スピードを上げて「フュージョン15」を実行していくための経営体制の強化の年、であると語った。

新たに社長に就任した十河政則は、北海道出身で一九七三年四月に入社し、九五年一月に総務部担当部長兼秘書課長、九六年六月の秘書室長を経て、二〇〇二年六月に取締役就任、〇四年六月には常務執行役員、〇七年六月には取締役専務執行役員となり、人事、総務、コーポレートコミュニケーションを担当してきた。

十河新社長は、就任のあいさつで大切にしていきたいことを三つ、次のように指摘している。第一は、ダイキンの良きDNAの一つである「人を基軸におく経営」のグローバルグループへの浸透である。「フュージョン15」の目標を達成する最大のカギは、人材力の強化であり、それは単に多くの知識やスキルを有する人材ではなく、会社の軸である「人を基軸におく経営」の考え方に共感し、理解し、実践する人材を増やしていくことこそが、チームの力を最大化する、と述べた。

第二は、「フュージョン15」をスピード上げて徹底して実行すること、である。このことが、自らに与えられたミッションであり、環境変化のスピードがますます加速するなかで、実行のスピードを優先し、走りながら修正していく、とした。

第三は、勝ち残るために〈変革し続ける〉企業でありたい、ということである。変化を先取りし、変化に素早く対応し、勝ち残るために変わり続けることのできる企業づくりを進めていくことを強調した。

井上会長兼CEOと十河社長兼COOによる新体制は、その後、CEOが十河社長に引き継がれる二〇一四年六月まで続くことになる。

## 「フュージョン15」の展開

「フュージョン15」のコア戦略テーマは、前述したように一テーマあり、二〇一一（平成二十三）年四月のスタート時点での実行テーマは、二六七であった。同年十一月末の段階で、インドとブラジルで事業が立ち上がり、トルコでも買収によって拡販の足がかりを構築するなど、すでに具体的な進展があった。しかし、その一方で、ヨーロッパ通貨危機の影響が依然として深刻であるヨーロッパなど先進国の市場環境は芳しくなく、市場環境が不透明であるという問題や、地域ニーズに合った商品開発の遅れ、日本でのソリューション事業の具体的な取り組みの内容がテーマ化されていないなど、少なくない問題が生じていた。そこで、二六七のテーマのなかで、いま緊急に取り組み必要があるものとするのを精査し、メリハリのある「優先順位」を決めていくことになった。その際に、課題と解決の方向性として重視されたのが、先進国の落ち込み分をリカバーするための新興国での事業拡大の加速と収益性の改善、新興国市場に特化した商品開発の急務、グローバル戦略本部による地域拠点・販社、および関連部門と連携しながらの戦略推進、販売／商品戦略の横串でのフォロワーの強化などであった。

二〇一一年度予算は、当初は売上高一兆三三〇億円、営業利益八五〇億円であったが、改訂予算ではそれぞれ一兆三二〇億円、営業利益九二〇億円へと引き上げられた。しかし結果は、売上高一兆二一八七億円、営業利益八一二億円と、前年度に比較して増収増益基調は維持したが、予算規模には達しなかった。また、テーマにメリハリをつけて早急に実施すべきものに優先順位をつけたにもかかわらず、未展開施策が残ってしまった。

二〇一二年度予算は、売上高一兆三八〇億円、営業利益一千億円でスタートした。また、全社重点八課題と部門別重点五課題が予算として織り込まれたが、厳しい経営環境のもとで予算を実行するため、未展開施策については早い段階で方向性を明確にし、期限の設定と責任者を配置するなど徹底的に詰め抜くとともに、重点課題については毎月、達成度フォロワーをしていくこととなった。このとき、全社重点課題として取り上げられたのは、①インドなど新興国での「量の拡大を利益の拡大に結び付けての業績化の加速」、②「ライバルに絶対に勝てるコスト」を目指した変動費コストダウンの極大化、③収益重視の観点からの売価政策の実行（国内空調）、④空調ヨーロッパでの競争力の再構築に向けた構造改革の完遂、⑤国内空調、空調中国、化学での施策展開のさらなるスピードアップ、⑥抜本的収益改善に向けた構造改革の断行（アプライド、AAF、低温、電子など）、⑦クレームコストの撲滅に向けた取り組み施策の確実な実行と実績化の加速、⑧グループ全体の競争力向上と身軽な体質の構築に向けた全社課題、であった。二〇一二年度は、改訂予算によって数値が引き下げられ、売上高一兆二九五〇億円、営業利益八七〇億円となり、実績は売上高一兆二九〇九億円、営業利益八八六億円であった。結果としては、改訂予算には近い売上高で、増収増益も実現した。

また、一二年八月にはグッドマン社の買収が発表され、ダイキングループとしての規模は量的に拡大し、新たな資源と可能性が広がった。

## 「フュージョン15後半計画」につなぐ

二〇一二（平成二十四）年末、経営企画室は「F15」後半計画に向けて、F15コア戦略加速の観点から一三年度に集中して取り組む重点一二テーマを作成した。一二テーマは、「フュージョン15後半計画」に

向けての戦略課題を中心に三テーマ、一三年度中の業績化に向けての課題を中心に九テーマであり、後半計画の中心課題なるものを指摘した。前者のテーマは、「フュージョン15」の「発展の方向」に向けて、「もう一段の拡大策」の立案・実行を急ぐための三テーマで、①新興国・ポリウムゾーン戦略、②空調ソリューションビジネスの展開、③燃焼技術も含めた暖房・給湯市場への本格参入、が取り上げられた。新興国市場については、「フュージョン15」の目標に沿って進んでいるが、先進国市場で伸び悩みが見られるなかで「計画を都度、上方修正」する役割については十分果たしているとは言えないとし、牽引役としての役割を果たすための戦略実行が求められた。とくに、蘇州新工場を中心としたグローバル拠点のフル生産によるコスト競争力の向上が、課題として挙げられた。ソリューション事業では、柱となる北米と日本で目標が達成されておらず、展開の加速が必至であり、またヨーロッパ、中国での立ち上げの必要性が指摘されていた。

一二テーマでは、まず地域や部署を越えて対応する横串機能を發揮し、「過去延長にない」視点で取り組むトータルコストダウンなど、五テーマが設定されていた。具体的には、①グローバル調達コストダウン、②間接材の「過去延長にない」コストダウン、③グローバル物流コストダウン、④IT投資の効率化の運用、⑤グローバル全体でのクレームコスト削減であった。

もう一つが、不採算事業撲滅の四テーマで、①国内給湯事業、②海上コンテナ、③油機中国、④フィルター事業が取り上げられた。これら一二のテーマを、二〇一二年度中に具体化したうえで、一三年度を迎える後半計画に向けた弾みをつけていこう、とするものであった。

二〇一三年度予算は、グッドマン社の買収後の目標となっているので、一気に規模が大きくなった。当初予算は、売上高一兆七〇〇億円、営業利益一二〇〇億円であった。一三年度は「フュージョン15後半計画」につなぐ中間年度として、短期利益を重視して収益力の強化を目指すことが基本方針である。重点課題としては、①国内空調での円安影響を吸収する「トップメーカーとしての思い切った売価アップ戦略」の実行、②DENV主導によるグループ(DENVG)一丸となった収益力強化策の展開、③オーストラリアでの販売力および商品力(コスト競争力含む)のいっそうの強化によるV字回復の必達、④化学事業での用途開発の加速と収益力の抜本的強化、⑤ライバルとの競争に打ち勝つトータルコストダウンの実行、⑥ポリウムゾーンでの利益極大化に向けた生産・供給戦略の立案、⑦不採算事業の撲滅、⑧PA事業、RA事業に次ぐ、「第三の柱」を目指したグローバル空気事業戦略の立案と展開、⑨全社フリーキャッシュフローの極大化に向けた在庫の抜本削減、⑩投資回収の加速、全社業績のもう一段のステップアップに向けた旧OYL・グッドマン社での業績の拡大であった。なお、この年には、前述した部門別重点課題は七〇課題にまで増加していた。

以上のように、ダイキングループが「フュージョン15」策定後、二〇一三年度予算に至るまでの全社的な課題は、きわめて多岐にわたるものであった。こうした諸課題は、どのように各部門、各地域の事業において実施されてきたのか、また事業の先頭に立つダイキンのメンバーたちは、どのように果敢に取り組んできたのか、新たな問題はどのように生じ、それに対処してきたのかを具体的に見ていきたい。

### 3 空調事業のグローバルナンバー1達成と、さらなる挑戦

#### (1) グローバルナンバー1の実現

##### 「フュージョン10後半計画」

二〇〇七（平成十九）年度まで、一四期連続の増収増益を続けてきたダイキングループで、空調・冷凍事業は、〇七年度の売上高が一兆一三一九億円、営業利益は一二四二億円で達し、文字どおり大黒柱の事業となっていた。「フュージョン10後半計画」でも、ダイキンの主力事業として経営を牽引する役割が与えられ、一〇年度の売上高の目標は一兆七千億円で、同年にグローバルナンバー1を実現する、とされた。グローバルナンバー1の実現に向けた課題として、OYLシナジの創出加速、アプライド事業のグローバル展開、ルームエアコン普及機市場でのインバータ需要創出、グローバル各地域での事業拡大があげられた。

OYL社の買収に伴うシナジーについては、二〇〇七年度にイタリア、フランス、スペイン、シンガポール、オーストラリアで販売統合が実施され、イタリアではチラーが前年比一・四倍の売り上げとなるなど予算を達成しており、販売統合を他の地域で進めることとアプライド事業の展開加速が、今後の課題とされた。

アプライド事業については、マッケイ社のアプライド技術にダイキンのインバータ、パッケージ化技術を加え、地域に適応した商品を切れ目なく開発・供給していくこと、さらに開発力を強化するため、ミネアポリスのマッケイ工場内にアプライド開発センターを設立することが決定した。

二〇〇七年時点で、すでに日本ではルームエアコンのインバータ比率は一〇〇%に達していたが、世界最大の市場である中国では七%、北米と中南米では〇%、ヨーロッパでも二〇%、アジア・オセアニアでは六%というように、日本以外のインバータ化率は低い水準であった。インバータで高い技術力を持ち、インバータ製品を供給してきたダイキンにとって、世界各地の市場がインバータ市場に発展していくことが望ましい。しかし、新興国におけるポリウムゾーン中心の市場では、価格の高いインバータ製品への移行は容易ではない。市場の変化を待つのではなく、市場の変化を創り出すことがダイキンの技術力を活かすためにも、また地球環境にとっても必要である。中国における格力電器との提携は、インバータ市場を世界で創造していくうえで重要なステップになっていた。

地域別では、これまでの日本、ヨーロッパ、中国、アジア・オセアニアの四極中心から、新興地域であるインド、中南米、中東・アフリカ、ロシアの八極で事業を展開することとした。そして、それぞれの地域でダイキンの存在感を高め、売り上げを拡大していくこと、そのためにはそれぞれの地域・市場に適合した商品供給が必要になることを指摘していた。

##### リーマンショック後の落ち込みとV字回復

「フュージョン10後半計画」スタートの年である二〇〇八（平成二十）年度は、既述したようにリーマンショック後の世界不況によって需要が冷え込み、空調関連部門の売り上げは一部を除いて〇七年度を下回

り、営業利益率も低下した。年度途中には、業績の落ち込みに対応する需要創出の最重点テーマとして、「暖房事業展開の加速」「アプライド機器の新製品開発」「インバータ普及機の全世界での展開」「環境問題への積極貢献」が取り上げられたが、しかし〇九年度も空調関連部門の売り上げは減少を続けた。

二〇一〇年度のV字回復を実現するために、本章の最初に述べたように、〇九年十月には一八カ月予算を組み、全社課題テーマとして、①P A事業の商品力およびコスト競争力の抜本的強化、②R A普及機の競争力強化によるグローバル大拡販の加速、③グローバルアプライド事業の展開加速、④ヒートポンプ暖房・給湯事業の急拡大、⑤「*「ストーリーマ」* 技術」を核とする商品展開の拡大とグローバル展開、⑥最大成長市場である中国一大拡販の実行、⑦売価ダウンを吸収する変動費コストダウンの徹底実行、⑧クレームコストの削減に向けた取り組み強化、の八テーマを設定した。一〇年八月と翌一二年二月の取締役会・合同役員会に、経理財務本部が提出した各テーマに関する資料では、空調事業について次の点が触れられていた。

第一に、国内P A事業については売価維持・アップ計画を進め、売価管理の着眼点を「下限売価を守る管理」から「基準売価より高く売る管理」にシフトさせ、販社一社ごとに、きめ細かい売価施策を展開させてきた。生産における変動費ティアダウン活動、*「V R V」* II など、コンセプト設定の成果もあって国内営業の採算は改善したが、環境変化への対応では他社と比べて遅れが見られた点は、今後の課題として残るとされた。

第二に、普及機ゾーン攻略へ向け、後述するように珠海格力電器との共同開発機の投入を機に本格参入が進み、中国、ヨーロッパ、アジア・オセアニアと、販売は前年に比べて大きく伸びた。ただし、中国以外の新興国のポリウムゾーンでは、アジアの競合他社の売価政策、商品開発攻勢も強まっているなかで、他社を上回る地域最適商品の投入に向けた開発・生産・販売体制の早期確立が必要であるとされた。

第三に、グローバルアプライド事業では、二〇〇九年六月にダイキンマツケイアプライド開発センター（ADC）の試験設備を、ミネアポリスに完成させた。ADCは、リーマンショック後の厳しい予算なかで優先的に投資がなされたものであり、ADCの開発製品が受注・販売を牽引しつつあった。また、これまでの地域個別の事業運営から地域横串への転換を図り、グローバル展開を加速させるため、一〇年六月にアプライド・ソリューション事業本部を新設した。北米での受注が増加する一方で、納期・品質・コストダウン面での課題が浮上していた。ソリューションビジネスについても、新興国市場と先進国それぞれについて課題を明確化するなど、具体化を進めていた。

第四に、中国では、ルームエアコンの普及機インバータ市場の拡大や、販売店開発大作戦などの施策展開によって販売台数が前年比の二倍になるなど、売上高は挑戦的目標値を上回り、ダイキングループにおける存在感を高めていた。今後の課題としては、さらなる拡販と生産・R & D戦略の展開、サービス・ソリューション事業の拡大の具体化が取り上げられていた。

第五に、新たに加えられたテーマであるインドおよびブラジル市場の攻略についてである。インド工場建設も、ADCと並んでリーマンショック後の厳しい状況のなかで、積極的に進められた投資であり、それだけ期待された役割が大きかった。二〇〇九年九月には生産を開始し、本格的な事業拡大に乗り出していた。翌一〇年七月には、最高経営会議においてインド事業拡大の方向性を明確化するとともに、九月には「インド拡大実行プロジェクト」を発令した。その結果、一〇年度は生産・販売の拡大とともに収益性

の改善が見られるようになっていた。一方、残されたBRICsの一つであるブラジルについては、市場調査の結果および本格的な参入戦略についてトップ報告が実施され、準備を整えるとともに、一〇年八月にはダイキンマッकेイブラジル社（販社）を立ち上げ、現地稼働をスタートさせた。

### グローバルナンバー1の達成

リーマンショック後の世界不況の影響から、ダイキンの空調事業は二〇〇八（平成二十）年度、〇九年度と、二年連続して減収減益となった。この間、投資は全体としては抑えられたが、戦略的に重要課題とされたADCとインドでの工場建設は、計画どおりに進められた。また、中国での珠海格力電器との業務提携も進められるなど、不況対策に終わらない発展に向けた対応は、着々と進められていた。その結果、一〇年度は多くの部門・地域で前期を上回る売上高、営業利益となり、業績は回復した。空調・冷凍事業部門の売上高は一兆四六億円と二年ぶりに一兆円を超えた。

また、二〇一〇年には念願であった空調グローバルナンバー1を達成した。主要な世界の空調メーカーにおける空調事業部門の売上高を比較したデータによると、ダイキンは一〇年前後から首位を占めるようになっていた。「フュージョン10」で目指していた大きな目標が達成されたことは、次の飛躍に向けての重要なマイルストーンとなった。

しかしながら、圧倒的な強さを持った業務用空調機に対し、大型空調機や家庭用空調機では、いまだ課題が残っていた。冷凍・冷蔵事業、暖房・給湯事業など関連事業も、企業買収などによって戦略化されてきたが、本格的な拡大には至っていない。そして最大の問題は、アメリカの大手空調メーカーが強みを誇る。しかしながら、圧倒的な強さを持った業務用空調機に対し、大型空調機や家庭用空調機では、いまだ課題が残っていた。冷凍・冷蔵事業、暖房・給湯事業など関連事業も、企業買収などによって戦略化されてきたが、本格的な拡大には至っていない。そして最大の問題は、アメリカの大手空調メーカーが強みを誇る。ダイキンの挑戦は、いまだ始まったばかりである。

### 「フュージョン15」と空調事業

二〇一五（平成二十七）年度を目標年度とする「フュージョン15」では、空調事業はグローバルナンバー1を確かなものとすると同時に、エンジニアリング・サービスなど周辺事業を取り込むとともに、暖房・給湯事業を本格展開し、HVAC&R（暖房・換気・空調・冷凍）市場において売上高一兆九千億円、シェア一〇%を目指すとした。そのためには、すでに展開していたボリュウムゾーンへの参入をさらに本格化させ、地域的には日本、ヨーロッパ、中国、アジア・オセアニア、北米に加え、インド、ブラジルでの本格展開、さらには中東（トルコ含む）、中南米、アフリカ諸国へと、世界一〇極での事業展開を図るとされた。

「パラダイムシフトの時代を勝ち抜き、『真のグローバルエクセレント企業』の実現をめざす」を副題とした「フュージョン15」は、従来の延長線上にはない発想による戦略が打ち出されていた。空調に関係あるテーマを取り上げると、第一に、重点国を当面インド、ブラジル、トルコ、インドネシア、ベトナム、中東、ロシアCISとした「新興国・ボリュウムゾーンへの本格参入」では、新興国・ボリュウムゾーン

市場を対象とした商品の開発、調達、品質・評価基準の見直し、商流の見直しを実施するなど、視点を全く変えた戦略の必要性を強調していた。また、ブランドについては「ダイキン」ブランドへのワンブランド化を進めるとされた。

日本をはじめとする先進国のハイエンド市場から、新興国・ポリウムゾーン市場まで幅を広げた展開を進めていくためには、それぞれの地域固有のニーズに応える独自の商品を、スピーディーに開発することが必要になる。開発体制についても、日本のダイキン本社での集中開発体制から、日本と地域開発拠点による自立分散型体制に移行するとしている。地域拠点の開発体制の重要性の指摘と自立分散型体制の確立が、第二の特徴になる。マザー拠点を日本に、サブ開発拠点を日本、ヨーロッパ、中国、アジア・オセアニア、インド、ADCに置き、さらにサテライト拠点として欧州の下にチエコのDICZ、ドイツのROTEX、アジア・オセアニアの下にマレーシアのOYLMとオーストラリアのDASを位置づけた。また、重点技術開発テーマとして「環境」「ローコスト化」「コア技術・基盤技術」をキーワードとするとともに、圧縮機やモーター、インバータといったデバイスを強化するとしている。

第三に、提携、連携、M&Aの活用について、時代対応の経営手法であり、その積極的な活用は事業の成長と構造変革に不可欠であるとして、常時、機動的に対応することが強調されていた。具体的には、この時点で北米ユニタリーメーカーが、北米市場のセグメント攻略のために必要であると指摘されていた。また、グローバルな水平分業調達体制を進めるため、キー要素（材料）の安価、安定購入を図るグローバルレベルでの部品メーカーとの戦略提携、ポリウムゾーンの拡大に伴う部品・部材の全世界での安価調達を狙いとする提携戦略などが取り上げられた。

第四の特徴は、地域ごとの的確で深い情報を収集するために、本社にマーケティングリサーチ本部を設け、ヨーロッパ、中国、アセアン・オセアニア、インド、北米、中南米（ブラジル）、中東・アフリカ、日本の八地域に地域支配人に直結したマーケティングリサーチ機能を持たせたことである。とくに各地域では、マイクロ情報（顧客・市場情報、競合情報、自社ポジショニングなど）とマクロ情報（文化、風土、習慣や定性的情報含む）の多様な情報の獲得が求められていた。

第五に、ソリューション事業についてである。二〇一五年度の売り上げを二倍にすることを目的に、まず基盤となるストックを拡大すべく、全市場で機器の拡販に注力することである。さらに、当面は日本、中国、北米、ヨーロッパの四つの市場をターゲットとし、それぞれの市場成熟度に合わせて、商品・提案内容・ターゲットを絞り込んだソリューションビジネスに挑戦する、とした。

以上の内容を持つ「フュージョン15」の空調戦略は、次項以降で述べる新たな変化を空調事業に創り出していくことになる。

## ロビー活動と市場創造戦略

グローバルナンバー1となったダイキンは、その技術的先進性からも、市場における影響力からも、二十一世紀の世界において、空調事業のあり方にビジョンを持って対応していかなければならない。とくに、空調が新興国を含めた世界に急速に普及する一方で、環境問題やエネルギー問題への関心が高まり、空調への規制が政治的・社会的に多くの国々で取り上げられる時代にあつては、空調業界とダイキンの意見を各国、各地域の必要な人びとに正確に伝え、コミュニケーションを図っていくことがますます重要に



中国での空調懇話会の状況

なっていた。

ダイキンのロビー活動は、事業を展開する多くの地域で行われている。それぞれの国と地域では、政策決定プロセスや政策決定に影響を持つ人たちのあり方が様々ではないため、その方法は多様であるが、ダイキンが重視して行っているものの一つに空調懇話会がある。空調懇話会は、日本でも実施されていたもので、空調に関連する技術を専門とする研究者たちと、空調に関連するさまざまな問題を定期的に議論する場である。ダイキンの考え方を理解してもらおう場、空調事業に関わる人たちの間で共通理解をつくっていく場、としても重要な意味を持っていた。またダイキンと、こうした空調事業にさまざまな影響力を持っている方たちとの間で交流を深め、広げていく点でも重要であった。

一一名と、日本での懇話会のメンバー二二名を交えて、二〇〇七（平成十九）年にヨーロッパ空調懇話会がスタートした。また、中国でもダイキンは空調関係の学界、業界団体を代表する方々との関係をつくり上げてきたが、その成果として〇九年に空調懇話会を発足させた。

各地域でのロビー活動や空調懇話会については、それぞれの地域の項で詳述するが、こうした地道で着実な活動が、各地域におけるダイキンの事業活動を支えているとともに、新冷媒問題などグローバルな戦略課題においても、ダイキンの技術を広く伝えて認知してもらい、新たな市場創造につなげていくという意味で重要になっている。

## (2) 珠海格力電器との業務提携

### 珠海格力電器との業務提携

二〇〇八（平成二十）年三月三十一日、ダイキン工業と珠海格力電器有限公司（以下格力電器）の業務提携が発表された。内容は、ダイキンが〇九年に日本市場向けに販売する小型インバータエアコンの一部（五〇万台）を、格力電器に生産委託することを決定し、さらにグローバル住宅用空調機市場において共同開発・共同購買を行うなど、五項目について協業の検討を進めることで基本合意した、というものであった。世界の空調事業を技術的にリードしてきたダイキンと、世界最大のルームエアコンの市場である中国で最大シェアを持つ格力電器との提携、しかもダイキンにとって技術の要とも言えるインバータ技術の提供を含む提携が行われたことに、世界から大きな関心が寄せられた。

格力電器は、一九八九年に技術者であった朱江洪（のち、董事長）が広東省珠海市に設立した企業で、「格力」（GREE）の商標で空調機等を生産し、中国経済の発展とともに急成長してきた。格力電器が設立された一九九〇年代以降、改革・開放経済が進むなかで、中国ではルームエアコンの需要が増大した。多くの空調メーカーが生まれ、ピーク時には、その数は大小合わせて数百社を超えていた。価格競争に走



格力電器と業務提携の調印。井上会長（左）と朱董事長（右）

り、廉価製品の生産・販売に陥る企業が多いなかで、格力電器は着実に技術力・開発力を高め、さらにブランド力をつけ、海外市場にも進出していた。提携が発表された時点では、空調機を中心に扇風機など家電製品を生産し、資本金は五億四千万円（約八〇億五千万円）、売上高は二三八億円（約三五七〇億円、二〇〇六年）、従業員数三万八千人（〇六年末）という中国を代表する空調メーカーで、年間生産台数は二千万台を超えていた。本社のある珠海市周辺には、空調関係の部品メーカーが多く集積していたうえに、格力電器はコスト低減と部品メーカーとの価格交渉で有利に立つための内製化も志向していたため、コスト力では世界一であると評価されていた。

まった。四月には、両社の協業について、井上会長と来阪した格力電器の董明珠総裁との会談で意見交換が行われた。五月には、格力電器の技術幹部がダイキンの工場を視察し、八月にはダイキン技術幹部が格力電器の工場を視察した。そのうえで、九月には井上会長が訪中し、朱董事長との第一回トップ会談が行われ、翌〇八年一月には第二回トップ会談が行われた。業務提携の発表は、両社のトップによる直接の交流と二年にわたる事業面・技術面での関係を通じて実現したものであった。

このとき発表された合意内容は、前述したように日本市場向け小型インバータルームエアコンの生産委託についてであった。委託台数は五〇万台で、商品の企画・開発はダイキン側で行い、ダイキンブランドで販売すること、使用する部品および原材料は、品目ごとにダイキンと格力電器両社で調達先を選定すること、そして生産は格力電器の工場内にダイキン専用ラインを新設することが決められた。また、品質管理についても新たに検査設備を導入するなど、ダイキンの基準に適合する品質管理を徹底するとされた。

今後、検討されると発表された内容は、グローバル市場向けに普及可能なインバータエアコンの共同開発、基幹部品の共同生産、原材料・部品の共同調達・共同購買、金型の共同製作、の四項目であった。いずれも二〇〇八年三月末には基本構想が発表され、具体的な内容は今後両社によるワーキンググループで検討していくとされた。

### 珠海格力電器への技術供与

提携項目で取り上げられた、グローバル市場向けの普及可能なインバータルームエアコンの共同開発について、基本構想では、ダイキンの省エネ技術、格力電器の調達や生産における低コスト力の強みを活かす、世界市場に向けて省エネ性に優れたインバータルームエアコンを、普及可能な価格帯で提供することを目指したベースモデルの開発を行う、とされた。そして、最終商品仕様については、両社の商品戦略に従った独自のものとし、両社共通仕様の圧縮機・インバータなどの基幹部品の開発を行い、そのために必要な技術についてはダイキンから供与する、とされた。また、基幹部品の共同生産については、グローバル向け普及可能なインバータエアコンにおいて、共同開発した基幹部品（圧縮機、インバータなど）を両

社共同で生産する。さらに、生産開始時期の早期化を目指し、必要な技術についてはダイキンから供与する、とされた。このように、ダイキン側の技術供与と格力電器の調達・生産面での低コスト力を組み合わせ、両社でウィン・ウィン関係構築していかうというのが、この業務提携の最大の特徴であった。

空調専門メーカーとして、長年にわたって蓄積してきた技術と技術力は、ダイキンにとって最大の資産であり、武器である。これを、中国で最も技術力を持つ空調メーカーである格力電器に供与することは、ダイキンにとって将来的に禍根を残すことになるのではないか、という懸念は、ダイキン社内でも根強くあった。

一方、「フュージョン10」以降、新興国市場での戦略的な販売拡大を重要課題の一つとしてきたダイキンにとって、日本以外の地域でのインバータ比率の低さは、インバータで高い技術力を持っているだけに大きな課題であった。技術の発展から考えれば、いつかはインバータ化へ向かうかもしれないが、その段階でダイキンが優位に立った技術戦略をとることができるかどうか、保証はない。市場の変化を待つのではなく、技術力で優位に立つダイキン自身が市場の変化を創り出していくことが、ダイキンの技術力を活かすためにも、また空調製品の省エネ力を高め普及させていくことは、地球環境にとっても必要であった。中国の空調業界も、省エネや環境に対する意識が高まり、空調産業が発展するなかで岐路を迎えていた。インバータ化によって空調産業が大きく変化し、飛躍的に高度化していくのか、それともノンインバータの世界のなかで、いかにして産業の拡大を進めていくのか、その別れ道に立っていた。また、多くの中国空調メーカーがグローバル化し、新興国市場などへ展開しているため、中国の空調業界が変わることは世界の空調文化が変わることにもつながっていた。さらに、関連産業も含めて世界最大の空調生産拠点であった。

中国でインバータ化が進めば、空調で利用されるデバイスもインバータの世界で発展をしていくことになる。中国のインバータ化は、中国だけでなく世界の空調産業との競争構造を大きく変える可能性がある。た。

ダイキンにとって格力電器との提携は、グローバル市場向けに普及可能な低価格のインバートルームエアコンを供給できるという中・短期的な効果だけでなく、世界のボリュームゾーンのインバータ化を進め、その担い手として変化の中心に位置し、市場を創造することができるという、中・長期的に見た積極的な意味も持っていた。二十一世紀の日本企業にとって、技術力を活かして市場を創造する担い手となっていくことは、従来以上に難しくなっており、それだけに戦略的な対応が求められている課題でもあった。

### 「技術」をめぐる国際環境の変化とオープン化戦略

一九九〇年代以降、多くのエレクトロニクス製品でしばしば見られたように、技術的に先導していた企業や国の優位性が、短期間に失われていた。技術のマイクロエレクトロニクス化の急速な展開、日本企業の技術的優位性に対して欧米諸国の企業が進めてきた国際標準化戦略、急速に拡大している新興国・ボリュームゾーンの拡大、台湾・韓国・中国の関連商品の生産力の拡大と欧米企業による国際分業の進展などの要因が相互に関係し、トップ企業の交代、競争構造の急変が生じつつあった。日本企業が商品化技術の多くを保有し、商品化した当初は高いシェアを占めていたDVDのような製品が、国際標準化が確立するとともに新興国市場が短期間に急拡大し、価格が低下して新規参入者が急増した。その結果、日本企業のシェアは急速に低下してしまった。日本企業のシェア低下に要する期間は、新しい製品になるとともに

短縮されている。戦略を誤ると、技術的な優位性を持っていても、市場競争で勝つことはできない。日本企業が強いといわれていた「すり合わせ技術」も、万能ではなくなっていた。

ダイキンの持つエアコンでの技術的優位性は、とくに環境規制・エネルギー規制が厳しく、高い技術力を持つ競合企業がひしめく日本市場で鍛え上げられてきた。そのインバータ技術も、戦略を誤るとグローバル市場で効果的に利用できなくなる可能性がある。そこで採られたダイキンの格力電器との業務提携について、井上礼之会長は「技術のオープン化戦略」がその特徴であるとして、次のように語っている。

「新興国の購買力や嗜好に対応したコスト競争力のある製品・サービスをスピーディーに大量に供給できなければ、今後のグローバル競争で勝ち残ることはできません。これまで多くの日本企業が志向してきた垂直統合型の自前主義では限界があります。技術が成熟化し、主要な部品をどこからでも購入できる状況では、コア技術で他社に差をつける戦略も適用しにくくなっています。コスト競争力が鍵を握る新興市場では水平分業体制の構築が不可欠です。ただし、他社も同様な戦略をとってくるため、次に重要になるのが生産量の確保です。数がまとまれば、良い部品を安く買えるバーゲニング・パワーを発揮できるようになります。そこで、自前主義を捨て、技術のオープン化戦略に出たのです。

技術のオープン化戦略の要諦は、市場全体が拡大することにあります。技術をオープンにすることで仲間をつくる。技術そのものがいくら優れていても、技術をクローズにして仲間づくりで失敗すれば独りよがりの技術として市場そのものが立ち上がらず、製品カテゴリーも消滅することが多い。そのことを日本企業は理解すべきです」（『人の力を信じて世界へ』）。

市場としての新興国・ボリュウムゾーン、垂直統合型の自前主義の限界、市場戦略に欠けた技術の優位性の危うさなどについて、日本企業が抱えてきた諸問題を端的に指摘している。そして、こうした問題を回避しながら、新しい市場を創造するための仲間づくりとして決断したのが「技術のオープン化戦略」であり、その具体化としての格力電器との業務提携であった。

技術のオープン化は、「特に新しいモデル（製品・サービス）の立ち上げ期には技術をオープンにすることで市場を急速に立ち上げられます」（前掲書）と語っているように、使い古された製品ではなく新しい製品でこそ意味がある。だからといって、すべてを開示するわけではない。この点についても井上会長は、次のように語っている。

「格力との共同開発では、基本技術は開示しています。温度制御技術、気流制御技術、室内機と室外機の通信技術や製品設計するうえでの設計図面などです。製品のプラットフォームについてはオープンにして共通化を進めます。一方、付加価値機能など独自性を発揮する部分は両社で特徴を持たせています。そして、省エネ競争のコアとなるインバータ技術は一部をブラックボックス化しています。圧縮機モーターを最適制御するためのインバータソフトウェアです。これは当社が長年かけて構築してきた擦り合わせ技術で、経験の積み重ねによるものです」（前掲書）。

オープンにする部分、それぞれが独自性を持たせる部分、ダイキンとしてブラックボックス化させることが必要な部分で技術を切り分け、メリハリをつけた対応をしていく技術戦略が採られていることがわかる。

## 協同事業の展開——合併会社の設立とインバータ機の普及

提携後、協業に関する五つのテーマの具体化が、ダイキンと格力電器の間で進められた。グローバル向け普及インバータルームエアコンの共同開発は、中国市場をインバータ市場に変化させるとともに、基幹部品および周辺部品や材料を共通化することによって、コスト力のある普及インバータ機の開発を行うことを意図したものである。中国での新しい環境基準に対応できるノンインバータ機と比べて、生産コストは、省エネ効率差三八%のインバータ機を、共同開発の目標としていた。また、共同開発された製品は、ダイキンの他の拠点での投入も計画されていた。

原材料・部品の共同調達・共同購買については、仕様が同じで技術面で共通化しやすい素材、部品から始めて生産委託と共同開発で、仕様を合わせて開発する素材・部品に移りつつあった。その結果、格力電器が強みを持つ中国ローカル企業からの共同購買などが進められた。

日本向けルームエアコンの生産は、二〇〇八（平成二十）年十月を量産開始として、工場での準備が進められていた。また、格力電器側の標準の部品・材料についてはダイキン側が評価を加え、不可となった部品については継続評価を実施した。採用可となった部品については、共同購買によって他の拠点へ水平展開し、さらなるコストダウンにつなげていった。

協業のテーマにあった合併会社の設立についても、二〇〇九年二月にはダイキン工業と格力電器によって発表が行われた。テーマにあった「基幹部品の共同生産」と「金型の共同生産」のための合併会社を、格力電器本社が所在する広東省珠海市に設立することとなった。

基幹部品を生産する珠海格力大金機電設備有限公司が、二〇〇九年三月に設立された。資本金は約



珠海格力大金機電設備有限公司



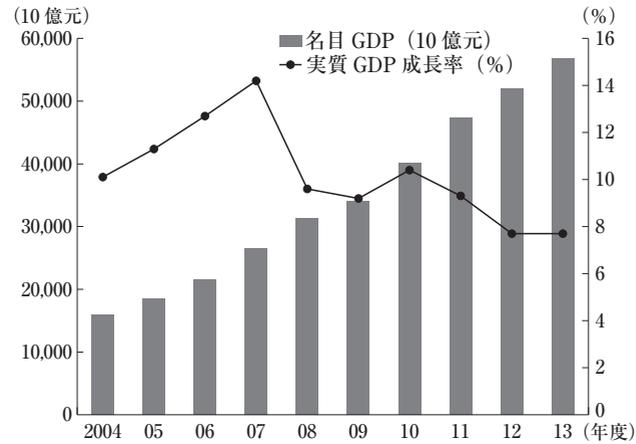
珠海格力大金精密模具有限有限公司

八〇億円、出資比率は格力電器五一%、ダイキン四九%、総経理はダイキンから派遣された。建築着工は〇九年五月、翌一〇年四月には量産がスタートした。生産品は圧縮機と電装品で、いずれもダイキン設計の図面である。圧縮機は海外モデルのDC圧縮機、インバータ用を生産し、格力電器で利用される分を供給している。電装品も、格力電器で利用される圧縮機やダイキンから生産委託されている空気清浄機などに使われていた。珠海格力大金機電設備有限公司での圧縮機生産は、ダイキングループで最も低コストで

生産することをミッションとし、生産設備・部品などのコストを抑え、中国ローカル製をできる限り採り入れた。

金型を生産する珠海格力大金精密模具有限有限公司が、二〇〇九年三月に設立、翌一〇年四月に生産を開始した。資本金は約六〇億円、格力電器五一%、ダイキン四九%の出資比率で、総経理は格力電器副総経理はダイキンから派遣された。工場建設、設備導入の段階から、さまざまな工夫が採り入れら

図7-4 中国のGDPの推移



出典)『中国統計年鑑』によって作成。

### 中国市場とダイキン

一九九五(平成七)年十一月に、上海大金協昌空調有限公司を設立して以降、中国での本格的な現地生産をスタートさせたダイキンは、前章で見たように短期間に

### (3)ポリウムゾーン攻略と中国戦略の展開

れ、設備メーカーを数社に統一することで立ち上げ期間を短縮、工場レイアウトでは「金型製作の流れが見えるライン構築」の重視、日本製(新品、中古)・外国製・中国製の多様な設備を用途に応じて、メリハリをつけた配備をすることによって償却費を圧縮する、などが実施された。その結果、日本と比べて約半分のコスト、半分の納期で生産できる体制となった。

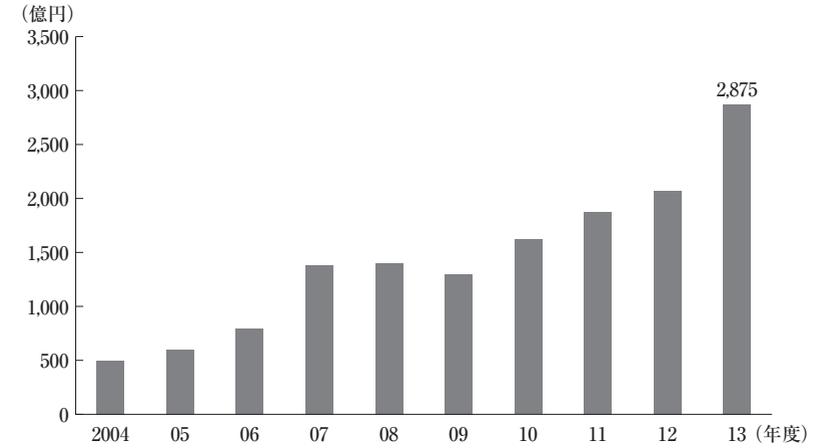
二〇一一年二月の経理財務本部の報告では、格力電器との提携直後の状況が記されている。格力共同開発機は、中国、ヨーロッパ、北米、アジア・オセアニアの各地域に本格投入され、中国国内でのRA普及機インバータ市場の拡大とインバータ比率の上昇(〇九年一七%、一〇年三〇%)、ヨーロッパでの猛暑効果とロシア・中東・中欧向けの拡販による販売増、タイ・ベトナムを中心としたアジア・オセアニア地域の市場拡大が進んだ。格力電器との共同開発機は、こうしたルームエアコンの販売拡大に大いに貢献することとなった。

「フュージョン15」で強調されているように、新興国・ポリウムゾーンでのダイキン製品の普及は、グローバルナンバー1のポジションを確保するものにしていくうえで、不可欠の課題である。格力電器との提携は、中国をはじめとする新興地域でのインバータ市場を拡大させ、格力電器の強みである低コスト生産能力とノウハウを吸収する、という点では、提携から数年で一定の成果を生んだ。しかし、格力電器との提携は、新興国・ポリウムゾーンで普及機を広げるといふ目標に対しては、その扉を開いたということであって、実績の刈り取りは次の課題である。その成否は、中国における蘇州新工場、インドでの現地生産、トルコでの現地生産など、各地における生産と販売の展開、さらにグローバルな部品の調達等にかかっていくことになる。

産をスタートさせたダイキンは、前章で見たように短期間に中国事業を急速に拡大させてきた。この間、二〇〇一年九月には、統括会社として大金(中国)投資有限公司を設立し、中国事業の体制を強化した。新しい統括会社の下で「大中国戦略」と呼ばれた積極的な拡大戦略を進め、上海市、蘇州市などに新しい生産拠点を稼働させるとともに、販売・サービス体制を強化・拡充させていった。ソリューションプラザも、〇四年から北京、上海、広州と相次いで開設し、さらに〇八年以降は杭州市、武漢市など、地方の都市に広がっていった。リーマンショック前の〇七年には、圧縮機を含めた中国での空調事業の売上高は一千億円を超え、ダイキンのグローバル事業ではヨーロッパと並ぶ規模の市場となっている。

リーマンショックは、中国経済にも大きな影響を与え、成長率は低下を見せた(図7-4)。先進国のようにマイナス成

図7-5 中国空調事業の売上高の推移



長には落ち込まなかったものの、高度成長を続けていた中国では、輸出産業を中心に不況感が広がった。リーマンショック後、二〇一〇年代になると中国政府は、成長拡大路線から景気の過熱を抑えるために、引き締め政策を実施してきた。そのため、GDP成長率が一〇%を超えるという、これまでのような急速な成長は息を潜めている。金融の引き締めなどによって、とくに、大型投資・不動産物件の販売は影響を受け、関連する空調製品への需要に悪影響もあったが、住宅向けなどを含めた空調事業は全体として成長軌道を維持している。

ダイキンの中国空調事業は、リーマンショック後に一時伸び悩みを見せるが、その後は再び拡大軌道に乗った(図7-5)。「フュージョン15」でダイキンは、中国市場においてはローカル競合メーカーに打ち勝ち、中国の空調市場ナンバー1の実現を目指すとした。中国の空調市場は、二〇〇〇年代初めには約四〇〇社のローカルメーカーが乱立する状態にあったが、その後は激しい競争下でローカル、外資系を含めた企業の淘汰が進み、プレイヤーの数が限られてきた。そうしたなかで、ダイキンが強みを持つ業務用市場だけでなく、住宅用市場・ビル用市

場を含めた全空調市場で、ダイキンはトップシェアを狙うというものであった。

### 中国での新たな課題

飛躍的な発展の上に立って、新たに中国市場ナンバー1を狙うダイキンの中国戦略であったが、この時期、次のような変化のもとで新たな課題が求められていた。第一に、企業買収や提携によってダイキンのグローバル事業の形態が大きく変化してきたことである。二〇〇六(平成十八)年のOYL社買収に伴ってマッケー社の中国事業を傘下に置いたこと、さらに格力電器との業務提携とポリウム市場への本格的展開は、いずれも中国事業の方向性に大きく影響を与えることになった。ダイキンの中国事業は、ダイキンの強みであるVRV<sup>®</sup>やマルチを戦略商品とし、業務用市場・高級住宅市場を重点に拡大してきたが、さらにアプライドとポリウムゾーン向けに製品を追加し、商品ラインを強化することになった。商品ラインが強化されたことを活かす開発、生産、販売における体制の、いっそうの充実と発展が必要なことはいうまでもない。また、この時期の新たな事業領域として、アプライドやポリウムゾーン以外にも、暖房事業やソリューション事業、空気事業なども加わって充実していた。

第二に、事業の拡大によって中国でのダイキンの存在感が大きくなり、影響力が強くなったことである。これは、格力電器との協業による「技術のオープン化戦略」がインバータ市場を拡大させたこと、二〇〇九年に業界団体、関係学会・研究所・研究者などととも北京コミッティー(ダイキン空調懇話会)を立ち上げ、業界における基準づくりに参画するようになったことなど、ダイキンの意識的な戦略の条件でもあり、その結果でもあった。市場の変化を追いかけるのではなく、省エネ・環境重視の市場を自ら創

り上げて成長を続けていくことの重要性が強調されるとともに、発展途上にある中国の空調文化の創造と発展にも寄与してきた。こうした課題は、ダイキンの事業が拡大すればするほど中国でより強く求められ、終わりのない挑戦にもなる。

第三に、事業規模の拡大に伴って中国全土に事業範囲は広がり、従業員数も組織も大規模化するなかで、「人を基軸におく経営」が改めて問われてきたことである。中国の事業拡大は、中国人のダイキン社員とダイキン商品を取り扱う多くの販売店などによって達成されているものであり、こうした多くの人たちにダイキンの考え方を理解してもらい、生き生きと働いてもらうことが、ダイキンの成長の源泉である。組織が大規模化するなかで、「人を基軸におく経営」をどのように定着させ、発展させていくのが課題となっている。

こうした多くの課題に応え、中国市場で勝ち抜いていくために求められるキーワードが、「強い販売網」「事業規模」「市場での影響力」「現地化」である。次に、これらの点について具体的に見ていこう。

### マッケイ中国

ダイキンが、OYL社を買収した二〇〇六（平成十八）年の時点で、すでにOYL社は中国でマッケイブランドによるアプライド製品の製造・販売を行っていた。マッケイ深圳（一九九二年設立、商用空調・中・大型空調）、マッケイ武漢（九五年設立、水冷スクリーンチラー、ターボ冷凍機）、マッケイ蘇州（二〇〇三年設立、圧縮機）などの生産子会社を持ち、〇六年時点で売上高は二〇〇億円を超え、販売部門を含めた社員数は約二五〇〇人であった。中国におけるアプライド機器市場では、米系三社と並んでトッ

プグループに位置し、中国市場でも存在感のあるブランドだった。しかし、戦略的な投資や事業展開で課題を抱え、伸び悩みを見せている時期でもあり、リーマンショック後には売り上げは減少していた。マッケイ中国のメリットを活かし、事業を発展させるビジョンと具体化が求められていたのである。

こうした状況のなかでダイキンは、OYL社の買収後、マッケイ中国の事業拡大を図るため、積極的な対応を進めていった。「フュージョン15」では、二〇一五年の売り上げ目標を一〇年の二・一倍に設定して各

製品分野でシェアを拡大し、アプライド機器販売で中国ナンバー1を目指すとした。そのために、中国市場の成長と高度化に対して技術革新と品質保証を基盤に、低環境負荷冷媒を全製品で使用、高COP（成績係数）、高IPLV（期間成績係数）化、インバータ化を進めていくことを目標に掲げた。



マッケイ武漢の工場内



マッケイ深圳の工場

## アプライドでのナンバー1に向けて

中国では、空調ナンバー1を目指すためには求められる課題が多かった。まず、製品開発力については、OYI社時代からあった深圳の開発センターを強化し、実験設備への投資や人材の拡充を進め、製品開発の機能を高めていった。アプライドでは、ターボについての基礎開発はアメリカのADCを中心に開発を進めていたが、中国向け製品や二次製品についてはADCと調整しながら中国でも開発を行い、武漢や蘇州で内製化や新製品開発のための体制を整備し、技術力・開発力を高めている。またマッケイ中国は、多くの国家認証実験室を保有していることもあり、中国国内の多くの国家基準の起草に関わるなど、技術面でもリード役を担っている。

ダイキンによる買収後の各工場では、品質や納期のレベルアップとともに、中国国内での調達率を上げることでコストダウンを追求するなど、生産面での改革も進められていった。しかし、「フュージョン15」で掲げた目標を達成するためには、生産能力の増強が不可欠となっていた。とくに、空冷スクリーンチラーは、最大の市場である華東地域と離れた深圳で生産されており、最寄り化の生産が求められていた。また、エアハンドリングユニットも、需要が増えている華東・華北地域向けに出荷するには、深圳からは輸送コストの大きすぎることが問題とされていた。一方、マッケイ深圳の生産能力も限界に近づいていたため、マッケイ蘇州で空冷スクリーンチラー、エアハンドリングユニットを新たに生産することが決定し、工場の建設が進められることになった。コスト競争力、納期対応力を高めるために、圧縮機・熱交換器を含めた一貫生産体制を備えた新工場が、二〇一二（平成二十四）年に稼働した。

販売部門は、二〇一〇年三月にマッケイ中央空調有限公司を設立し、中国を四地区に分け、上海と香港に販売会社、全国二二カ所に分公司（支社）、一五カ所に事務所を置く体制を確立した。その後、分公司と事務所は、市場の拡大が進む中西部などに新たに設立し、販売網は強化されている。一二年に設立された新疆分公司は、中国国内だけでなく国境を越えてカザフスタンなど中央アジアへも販売を展開している。また、マッケイ中国の直販事業として、大手EMS企業、小売チェーン店やデバイスロッパーなどの大手顧客（キーアカウント）戦略も進められ、売り上げ増に貢献した。

さらに周辺ビジネスとして、パーツセンターを各地区に設立し、顧客先への部品供給の迅速化、部品在庫の最適化を図るなどサービス体制の強化に努め、二〇一一年にはサービス業務の黒字化を達成した。また、中国での工業冷凍市場にもグループ傘下のJ&E Haierの製品で、市場参入を進めている。

マッケイ中国がダイキンの中国事業に加わったことで、空調事業の幅が広がっただけでなく、ダイキンの既存の事業との融合や相乗効果も進み、ダイキンのグローバル展開にとって不可欠の存在となった。買収前から行っていた東南アジアへの販売に加え、前述したように中央アジアへの展開、さらにマッケイ蘇州はダイキングループのアプライド用の圧縮機の生産基地として位置づけられ、海外の拠点にも供給するなどグローバルな動きが活発化している。今後、さらにダイキングループの中国事業の展開・融合を進め、両社の強みを活かした発展が期待されている。

## 上海R&Dセンターの設立

中国市場に投入されていた製品は、当初、日本で開発された製品であったため、市場で販売する新製品の種類に限界があった。ダイキンブランドに対する評価は高まっているのに、新商品がなければ営業・販



上海 R&D センターの外観 (左) と開発試験 (右)

売の機会損失につながっていく。販売を増やすチャンスが大きくなっていくだけに、新商品への期待は大きかった。

大金空調（上海）は、二〇〇〇年代には部品・部材の現地調達を進めるために部品の評価を行っていたが、本格的な現地開発を進めるために二〇一〇（平成二十二）年五月、新たに上海 R&D センターを大金空調（上海）の敷地内に設立した。しかし、一年後には業務の拡大によって手狭になり、大金空調（上海）に隣接した敷地と建物を購入して改装し、翌一二年二月に稼働させた。その結果、試験室は二〇室から四五室へ、従業員数も一七〇名から二五〇名へと増え、拡充が進んでいる。小型ルームエアコンから大型 V R V<sup>®</sup>、さらに空調製品・換気・暖房に至るまで、中国市場の全製品が試験可能な施設となった。

上海 R&D センターの役割は、日本で開発された商品をいち早く市場に投入すること、中国の原材料・部品を使ってコストダウンを図り、競争力のある部品を欧・米・日などに供給すること、中国の市場ニーズや地域性を取り入れた商品を開発し、販売拡大につなげることである。そのため、機能面での特徴として、商品企画・開発・生産オンラインまでの商品開発プロセス全般を担っていること、製販一体となったスピード開発、技術者がセンターに閉じこもるのではなく、製品が実際に利用されている現地で

マーケティングを実施すること、などがあげられている。

センターでの具体的な業務としては、日本開発製品の中国仕様アレンジや製品の試験評価、部品・材料の評価、デザインなどを行っている。日本で開発された基幹部品を、中国等の部材や部品を利用して開発し直すことでコストを抑え、世界共通で利用・量産でき、さらに低コスト化を実現させる重要な役割を担っている。また、上海・蘇州の両工場と密接に連携し、品質・生産性の向上を目指すとともに、試作機能を強化することで開発スピードを大幅に向上させている。その結果、一千機種にも及ぶフルモデルチェンジを短期間で実施することに成功した。従来は、一機種しかなかった商品を、用途や地域に対応した複数機種化することで市場に活力を与え、販売拡大に貢献している。

このように、上海 R&D センターは、急激に変化している中国市場の動向を技術者自身が肌で感じ、スピード感を持って製品開発し、生産につなげていく体制をつくり上げようとしている。中国市場での商品力強化はもちろん、低コストで生産できるデバイスや部品・製品を開発して世界に供給する役割を担っており、中国事業、グローバル事業にとって重要な存在となっている。

### 蘇州ルームエアコン新工場

格力電器との提携目的の一つは、住宅市場で圧倒的な競争力を持つ格力電器との協業で、ボリュームゾーン向けの生産を学習することであり、その成果を中国市場でのルームエアコンの販売拡大という形で実現することであった。中国国内で、ルームエアコンを生産していたのは大金空調（上海）であったが、すでに生産能力は限界に近く、「フュージョン15」達成に向けたルームエアコン増産のためには、新たな工



大金空調 (蘇州) RA 新工場の全景

場が必要になった。その際に、新しい工場用地として選ばれたのが、マッケイ (蘇州) 社が蘇州市工業園區に所有していた敷地である。

新工場は、RA/QAのポリウムゾーン量産工場として計画された。工場建設の着工は、二〇一一年 (平成二十三) 年七月であったが、この時点では法人設立の認可が下りていなかった。そのため、同じ蘇州市内にある大金機電 (圧縮機) の増設工場として建設に着手し、建設中に新会社 (大金空調 (蘇州) 有限公司、資本金一億二億八千九百九十九万九千九百九十九円) として申請を行い、同年十二月に正式に設立された。工場建設はハイスピードで進められ、翌二年四月には稼働した。生産能力は、当初年産一〇〇万台を計画していたが、最終的に年産一五〇万台、三〇〇万台まで増産可能と引き上げられた。

大金空調 (蘇州) 新工場のコンセプトは、コストを徹底的に追求したポリウムゾーン攻略工場である。特徴としては、①エアコン基幹部品から製品までの一貫生産、②中国製原材料の使いこなし、③原材料以外、大半の部品を内作、④徹底した現地調達、⑤中国の資源を最大活用し、グループ会社全体へ貢献する、などがあげられていた。工場は、生産量に比してコンパクトに設計され、高効率・高密度生産工場となっていて、中国設備の活用と設備のフル稼働による固定費の削減も図られた。中国製の原材料を有効に利用して、内製を行った部品

の一部はグローバル供給され、中国材料コストの水平展開を通じてグループ全体での金型投資の削減、コストの削減へとつなげる形で進められた。また、大金空調 (蘇州) で生産される製品は、ポリウムゾーン向けの戦略商品として、中国国内だけでなく日本、北米、ヨーロッパ、トルコなど、世界各地に供給されている。

### 蘇州の生産基地化——蘇州市最大の日系企業グループに

蘇州市は、中国でも有数の歴史都市であり、改革開放以降は急速に外資企業を受け入れて工業発展を遂げ、現在も華東地域で最も発展した都市の一つである。蘇州市に、初めてダイキンが工場を設けたのは、二〇〇三 (平成十五) 年十一月に設立された圧縮機を生産する大金機電設備 (蘇州) 有限公司であった。蘇州市の旧市街、東部の工業園區内に立地する大金機電設備 (蘇州) 有限公司の敷地内には、翌年モーターを生産する大金電器機械 (蘇州) 有限公司が設立された。このころには、すでに蘇州市には多くの日系企業をはじめ外資系企業が進出しており、ダイキンは後発組であった。

しかし、その後のダイキンの蘇州市への進出は目を見張るものがあった。二〇〇七年九月には、大金機電設備と隣接した敷地に大金制冷 (蘇州) 有限公司が、海上コンテナ用冷凍冷蔵装置の生産販売会社として設立された。同社は、〇六年、低温事業のグローバル拡大をめざし設立した低温事業本部の最初の海外工場であり、臨海工場の生産機能を拡充する形で、コンテナ生産が集中する中国で事業を開始した。

その後、大金機電設備は、グローバルな圧縮機供給拠点としての機能を高めるため、圧縮機を生産能力増強を図り、第三工場の建設に着手した。その際、二〇一一年十一月に油機事業部によって設立され、す

でに機電設備の工場内で生産を始めていた大金液圧（蘇州）有限公司の機能を、第三工場に集約させた。また、特機事業部からは大金医療科技（蘇州）有限公司を一二年七月に設立し、第三工場内で中国での現地生産をスタートさせた。

一方、蘇州市工業園区には前述したようにマツケイ（蘇州）社とAAF社の工場が、ダイキンによる買収前から存在していた。この敷地に、ルームエアコン向けの新しい工場が建設されたことについても、すでに述べたとおりである。蘇州市工業園区内に、大金機電設備を中心とした北エリアと、大金空調（蘇州）有限公司を中心とした南エリアに、ダイキングループの現地生産拠点が集結し、蘇州市で最初の工場を稼働させてからわずか一〇年で、ダイキングループは蘇州市内で最大規模の日系企業グループとなった。ダイキンの中国事業の発展を象徴する変化である。

### 販売網の拡大と強化

中国におけるダイキンの販売戦略は、地域卸代理店を使わない専売小売店網を利用してきたこと、V R V・業務用は特約設備店、住宅マルチは、プロショップ、ルームエアコンは量販店・家電併売店といったように、攻略市場ごとに専売店を構築してきたことに特徴を持っていた。中国市場を狙う多くの外資企業が、最も苦勞するのが販売網の構築であり、そのためローカルの地域卸代理店を利用することが多い。しかし、代理店を通すとユーザーの姿が見えない、高技術の商品が売れない、薄利になるなど、問題が多かった。ダイキンは、中国に進出したときから商品に合った専売店を開発し、拡大し、強化してきた。ダイキン製品を取り扱う専売店が、利益を上げられるビジネスモデルを作り上げるため、つねに市場

を創造してきた。ダイキンが長年にわたって築いてきた強固な販売店網は、事業成長の条件でもあり、結果でもあった。

しかし、「フュージョン15」で掲げた目標のためには、さらにこの販売店網を強化する必要があった。ダイキンの空調商品戦略は、業務用市場、高・中級住宅市場、一般住宅市場の三つに分かれていた。業務用市場では、差別化商品・普及商品の二極化戦略で一般店舗からビル市場までの全市場に対応し、高・中級住宅市場では、新たな生活スタイルを創造するニューライフスタイルマルチを投入する、などしてきた。中国向けオプションとして、iPhoneなどで遠隔操作可能なアプリケーションなども開発し、商品化していった。そして、一般住宅市場では、ポリュームゾーンを狙った普及機を含めた多層的な商品攻勢で対応していった。

販売店網の強化は、こうした課題を達成するために展開していく。まず、蘇州新工場が立ち上がり、ポリュームゾーンの製品の新たな供給拠点が生まれたことに対応して、ポリュームゾーン攻略に対応した新たな販売店網を、全国的に展開することが求められた。そのため特約設備店、プロショップに加え、ポリュームゾーン市場を狙った第三の販売店網として、エアショップという住宅用空調専売の販売店システムを、二〇一二（平成二十四）年から導入した。エアショップは、新しいマンションが建てられている場所や郊外の住宅地など、顧客ニーズが開拓しやすいエリアに店を構え、顧客を待つのではなく、顧客を積極的に取り込むための販売店として設置された。プロショップと比べて規模は小さいものの、プロショップ同様、ダイキンらしい店構えが求められ、ダイキンの広告塔としての意味も大きい。

また、プロショップも小売販売網の中核として位置づけ、最大市場である住宅市場で販売を拡大し



「エアショップ」の外観



「プロショップ」の外観

ていくことを目指している。システム商品を重点にすることで、技術力でローカル大手企業と差別化するとともに、空調から空気、暖房、水へと事業領域を拡大することを進めている。そのため、「プロショップ」に対しては、経営指導、採用支援・研修、ダイキンの営業マンが販売店と一緒に市場開拓や同行セールスの実施、設計・工事指導など、積極的な強化策を進めている。販売エリアも、大都市部では、中心部から都市化が進む郊外地域に広がっていった。都市では、巨大都市である一級都市から大都市である二級・三級都市に販売拠点が広がっていたが、さらに四級・五級都市へも販売を広げ、二〇一三年には全国一三〇カ所の販売拠点を作り上げていた。また、地域的に沿海部から内陸部へ進み、それまで積極的な展開を行っていなかった中西部の奥地などにも営業活動を進めて、販売高は大きく伸びてきた。その結果、特約設備店、「プロショップ」、「エアショップ」などの販売網は、一年には約八千店であったが二年には約一万二千店、一三年には一万四千店にまで拡大した。販売店に対する開発人員も年々増え、千人近くにまで達したが、これはダイキン中国が総力を挙げて取り組んだことの成果であった。

### 「人を基軸におく経営」の実践

空調、化学、低温・油機・特機、AAF・日本無機などを含めたダイキン

グループの中国での生産拠点は二二カ所を数え、販売・サービス拠点は一三〇カ所、現地法人数三一、従業員数は一万五千人を超えた(二〇一三年現在)。激しい競争が行われている中国で、これだけ巨大化した組織を機動的、機能的に動かしていくためには、経営の現地化が不可欠である。しかし、ダイキンの中国事業は約二〇年という歴史しかなく、多くの従業員は勤続年数も短い。現地法人も、当初はダイキンによって新規設立されたグリーンフィールド型だったが、最近では買収企業や提携による合弁企業など、出自も多様化している。こうしたなかで、経営の現地化を図っていくために必要なのは、ダイキンの経営に対する基本的な考え方、経営哲学や経営理念の共有である。

ダイキンは、グループ経営理念をグローバルなレベルで定着させるために、二〇〇三(平成十五)年から経営トップが世界各地の拠点を訪問し、グループ経営理念についてミーティングを重ねてきた。そして、海外拠点におけるダイキンの経営理念の浸透に努め、なかでも「人を基軸におく経営」の定着には力を入れ、努力してきたのが中国であった。中国での事業拡大への高い目標設定と達成は、中国人従業員の成長によって実現されてきた。勤続年数が短いスタッフであっても、チャンスが与えられ、仕事を通じた自らの成長に確信が持てたときに「人を基軸におく経営」を理解し、自らの課題にチャレンジしていく。その繰り返しだが、中国事業の発展を支えてきたといっていよい。

「人を基軸におく経営」が中国で実践されてきたことは、中国で行われる二千人が参加する代理店感謝会、従業員と地域を対象にした盆踊り大会、蘇州地域のグループ従業員による大運動会など、年に何回も行われる大規模イベントの多くが、日本と同じように中国人従業員によって担われていることに示されている。また、地方都市の隅々にまで販売を広げていくために、多くの中国人スタッフが地方に駐在し、空調を必

要とするところであれば、広大な中国の隅々にまで営業に回っている姿からもうかがうことができる。販売店の開発、中国独自の商品開発なども、そこで働くスタッフの前向きな姿勢があつて、初めて実現するものである。

中国事業の成長と発展の前提でもあり、結果でもある「人を基軸におく経営」の定着と展開が、ダイキン中国の発展にもたらしたことの大切さを忘れることはできない。

#### (4) 経済危機とダイキンヨーロッパ社

##### ダイキンアルテルマの開発と暖房・給湯機事業、アプライド事業

前章で見たように、ダイキンヨーロッパ社(DENV)は、二〇〇〇年代初めにヨーロッパを襲った猛暑に対応して、機敏かつ積極的な事業展開を行い、代理店の買収による販売会社化やチェコ工場(DICZ)の稼働による生産の最寄り化などを進めた。また二〇〇一(平成十三)年には、オステンド工場でのIR50 (Innovation Through Renaissance 50) の生産を契機に暖房事業を開始して、翌二年の商品開発会議で正式に新商品開発が決められた。IR50の開発は、ルームエアコンの生産がチェコに移管されたのち、オステンド工場の新しい事業として、背水の陣とも言える取り組みであったが、そのなかから新しい事業の芽が生み出された。しかし、DENV社にとっては初めての本格的な取り組みでもあり、当初、想定した以上の困難を伴う商品開発になった。日本本社の開発部門や、DENV社の営業部門、販社などの密接な連携のもとで、〇六年三月にヒートポンプ式温水暖房・給湯機の低温ダイキンアル

テルマ一号機を商品化することに成功した。

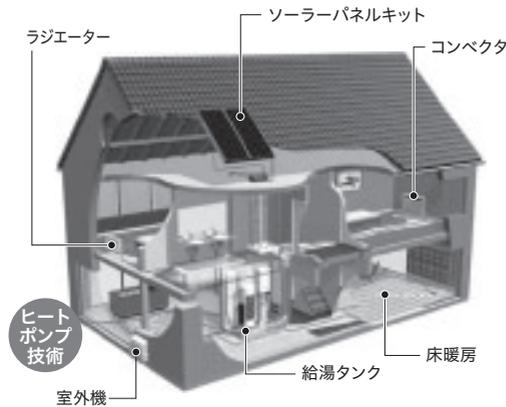
寒冷地の多いヨーロッパの暖房機器市場は、世界最大の暖房・給湯機市場である。その中心は石油やガスなどを燃焼させる「燃焼式」で、ボイラーで温水を作り、水を熱媒体として床暖房やラジエーターを通して暖めることが多い。しかし、環境や省エネに関心が高いヨーロッパでは二酸化炭素の排出量が多く、省エネ効率の低い従来型のボイラーよりも、熱回収付きボイラーやダイキンアルテルマのような室外の空気が持つ熱量を熱源とし、圧縮機を使って冷媒の熱サイクルを活用した空気熱源のヒートポンプへの関心が高まっていた。ダイキンアルテルマは、ダイキンにとってもヨーロッパの市場にとつても、期待される商品であった。しかし、最初に提供された低温

ダイキンアルテルマは、開発時点では想定されなかった厳しい環境で用いられることもあつて、さらなる改良が必要となった。また、高温水への需要も多いことから次の新製品開発が進められ、二〇〇九年六月に高温水ダイキンアルテルマが商品化された。

DENV社にとって暖房事業はまったく新しい事業であり、事業拡大のためにはノウハウの吸収と販売網など体制の整備が必要になる。そのため、二〇〇八年にはドイツを中心にイタリア、フランスなどで、高効率な住宅用熱回収付きボイラーや床暖房システム、ソーラー温水器などを製

#### 暖房・給湯機 “ダイキンアルテルマ”

ヒートポンプ技術によって得た熱を床暖房や給湯に使用するシステム



“ダイキンアルテルマ”の設置事例

造・販売していたドイツのロテックス社（ROTEX、資本金四三万ユーロ、従業員三六〇人）を買収した。買収による効果として、①品揃えを含めた住宅用暖房機市場において、低二酸化炭素暖房に特化した提案営業を推進し、リーダーの地位を確立する、②DENV社とROTEX社の販売網を活用することで販売シナジーを創出する、③OYL社買収時の経験を有効に活用し、シナジー創出することでユニークな暖房メーカーとして発展する、ことが考えられていた。また〇八年一月には、DENV社が一九八二年から関係を保持していたスペインスカダイキン社の株式を取得して一〇〇%子会社化し、ダイキンスウェーデン社とした。ダイキンスウェーデン社は、ダイキングループ最初の暖房事業主体の販売会社となった。

暖房事業と並んで、この時期にDENV社の事業の柱となったのが、OYL社の買収を契機に始まったマッケイ社との協業によるアプライド事業である。二〇〇七年から〇八年にかけて、ダイキンフランス社がマッケイフランス社を合併するなど、イタリア、ギリシャ、ハンガリーなどで販社機能の統合が進んだ。また、アプライド事業の需要先として期待される中東地域を狙い、〇八年八月にはDENV社の中東事務所とマッケイ社の現地法人を統合し、新たにダイキンマッケイ中東FZE社（DAME）を設立した。

こうしてDENV社は、従来の空調を中心とした直膨事業に加え、暖房事業、アプライド事業、低温事業を四本柱とする事業体系を本格的に展開し、その体制を整えていった。暖房事業は、日本やヨーロッパだけでなく、北米、中国、オーストラリアの各地域へも展開し、グローバルダイキンの主要事業の一つとして発展していく。

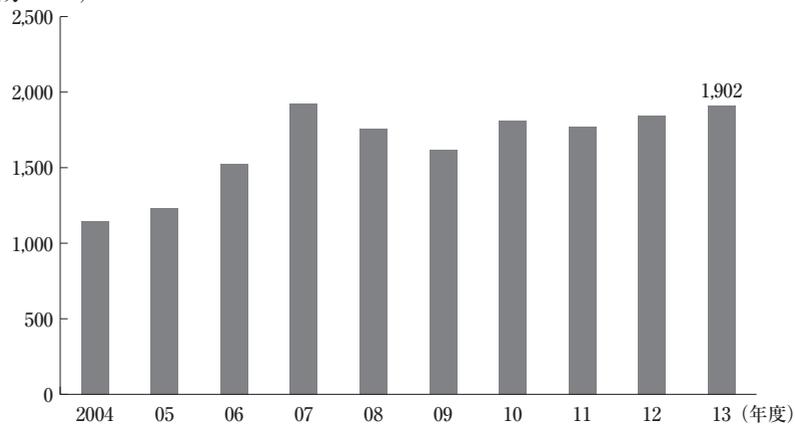
### ヨーロッパ経済の低迷と販売の低下

販売網の整備、事業領域の拡大、生産の最寄り化を進めたダイキンヨーロッパ社（DENV）は、二〇〇〇（平成十二）年に六億二八〇〇万ユーロだった売上高が、〇七年には一九億一七〇〇万ユーロと約三倍に拡大した。この間、〇四年には売上高でライバル社を抜き、ヨーロッパでトップになった。また営業利益も増大し、〇七年には営業利益率が二〇%を超えた。DENV社グループの連結人員も、〇三年の二〇一〇人から〇七年には五八九〇人まで増大していた。

DENV社が業績を拡大させていた時期は、ヨーロッパの経済も好調であった。欧州連合（EU）は、二〇〇〇年代に東欧諸国の加盟が続き、二〇一三年のクロアチア加盟によって二八カ国となった。一九九九年に導入した通貨のユーロも、二〇一四年までに一八カ国で導入され、大規模なユーロ経済圏が形成された。欧州域内の生産活動、域内交易や人の動きも活発化し、ユーロに対する国際的信用も高まり、ドルに対しても円に対してもユーロ高が続き、ヨーロッパの経済は好調を持続していた。ただし、通貨統合による経済圏の拡大は、経済活動の基盤を広げることとなる一方、経済力に差がある国々を多く含むことによる不安定さも内包していた。

二〇〇七年のサブプライム住宅ローン危機、〇八年のリーマンショックは、アメリカとの経済的な関係の強い欧州金融業の経営を直撃し、破綻の危機に陥るところも現れた。各国政府は、金融企業の破綻の経済的影響を回避するため、さまざまな政策的手段を講じた。GDPは、ヨーロッパ全体で見ると〇八年から減速し、とくに〇九年には大きなマイナスを見せた。一〇年からは回復を見せたが、国によって回復状況は異なっていた。また、実体経済が回復を見せていたなかでもう一つの問題として、欧州通貨危機が姿

図7-6 DENV社の売上高の推移  
(百万ユーロ)



一二年、一三年と売り上げは回復した(図7-6)が、営業利益率は落ち込んだままであった。さらに、経済危機に直面したヨーロッパの市場で、これまでは優位に進めてきた競合企業との競争で、初めてDENV社は防衛に回ることになった。長期化する事業環境の悪化に対しては、拡大期における従来戦略の延長線ではなく、抜本的な経営戦略の見直しが求められていたのである。

#### 欧州事業の構造改革

二〇〇七(平成十九)年から続いた長期の経済危機は、企業と消費者のマインドを急速に冷やし、需要の低迷や金融危機に陥った南欧地域を中心に、与信状況の悪化をもたらした。とくに、DENV社が販売を拡大させてきたイタリアや不動産バブル崩壊の影響が長引くスペインでは、主力商品であるエアコンの需要減少が著しかった。イタリアやスペインは、需要の減少だけでなくエアコンの需要構造も変化し、ルームエアコン市場では低価格品の比重が高くなっていった。欧州市場でのダイキンの販売戦略は、高価格・高利益商品中心であり、欧州市場のポ

を現していた。

欧州通貨危機は、経済危機のさなかの二〇〇九年六月にギリシャで誕生した新政権が、それまでギリシャ政府が発表してきた財政赤字に粉飾があったことを公表したことを契機に始まった。粉飾問題をきっかけにギリシャの格付けの引き下げ、ユーロ売りが行われた。粉飾問題は、他の国にも広がってユーロへの信用は急速に低下した。一方、ドイツなど経済力のある国では、ギリシャへの支援をめぐる議論が対立していた。一〇年は、ユーロ経済圏の存立自体が問われるという、ユーロ経済圏が形成されて初めての通貨危機の年となった。

通貨危機は、二〇一二年にスペイン、イタリアなど、南欧の大国の経済危機をきっかけに再発し、再びユーロ安が進んだ。スペインは、〇七年までEU内でも高い成長経済を持続していたが、地価などバブル状態になっていたこともあり、サブプライムローン危機をきっかけに一気に経済が落ち込んだ。スペインは、〇九年に財政支出を削減し、国内景気はさらに沈滞化し、一〇年の通貨危機の際にはヨーロッパでも最も成長率が落ち込んでいた。ギリシャに加え、スペインやイタリアなど南欧の大国の経済危機が、二二年の危機を誘発していった。

二〇一三年になると欧州通貨危機は沈静化し、最悪の状況を脱した。しかし、高い失業率、消費の落ち込みは依然として続き、国による経済状況の格差も広がって、通貨危機の火種が完全に消えたわけではなく、不安要素の残る状態が続いている。

二〇〇八年から始まったヨーロッパの経済危機は、DENV社の事業にも大きく影響した。〇八年、〇九年と減収減益が続き、翌一〇年には回復するものの、一一年は再び減収減益と不安定な状況が続いた。

リユームゾーンに対しては、十分に力を入れてこなかったことが問題となった。

長引く不況に対抗するため空調事業では、従来の戦略を抜本的に見直す事業再構築が進められた。営業では、従来の販社任せの営業や高価格帯重視の戦略を見直し、販社の営業強化に向けたDENV本社の指導力の発揮、低価格帯でのシェア奪取が取り組まれた。商品開発も、日本での開発中心からヨーロッパのニーズに応える商品を現地で開発することを課題とし、二〇一一年七月にオステンドに欧州開発センターを設置した。ヨーロッパ発、ヨーロッパ向けの商品については、すでに一〇年一月にEMURAを開発・発売するなど、取り組んではいたが、欧州開発センターの設置によって、さらに幅広い現地ネットワークを活用したヨーロッパのニーズの徹底収集と、商品コンセプトの企画・立案の現地化を進めることになった。

生産についても、オステンド、ピルゼン、ブルノのほかに、後述するトルコのヘンデックが、それぞれ個別にコストダウンを追求するなど、生産分担も硬直化していた。各地域ごとに、工場の強みに基づいた柔軟な生産分担、欧州トータルでのコストダウンの追求など、全体最適による生産再編が課題とされた。管理・支援についても、従来の各子会社で、それぞれ自前で持っていた間接業務を汎欧州で一元管理し、経営効率を改善することが求められた。

このように、従来の延長線上ではない、営業・開発・生産・経営管理のあらゆる面での構造改革によって、①ダイキン商品が強みを持つ高価格帯でのシェアと利益を徹底追求する、②これまで十分に組みこみできなかった低価格帯での真っ向から競争を行う、③身軽な経営を追求するという、三つの課題が取り上げられた。とくに、南欧市場を狙った低価格帯市場への展開では、OYLM、蘇州、トルコ、格力OEMというダイキングループ全体のポリユームゾーン向け商品を総動員するとともに、欧州市場向け専用機の開発によって一気にシェアを高める戦略を採ることになった。

### 新興国市場への展開とエアフィル社の買収

DENV社の業績回復にとっても一つの課題が、DENV社が対象とするヨーロッパ、中東、アフリカ地域の新興国市場での販売拡大であった。この時期、DENV社が注力した新興国市場は、トルコと中東であった。トルコは、二〇〇〇年代初めの金融危機とインフレを沈静化させたあと、経済成長が続いて外資の進出も活発化し、空調機の販売も拡大しつつある有望な市場であった。ダイキンは、一九七八（昭和五十三）年から代理店を通じ、ビル用マルチの販売を中心に事業を展開していたが、二〇〇五（平成十七）年に代理店が倒産したためシェアを奪われる事態となった。そこで、主管を日本本社のグローバル戦略本部からDENV社に切り替え、代理店傘下の販売店を管理していたが、〇七年に他の代理店と契約して販売店の管理を移すとともに、トルコ営業事務所を開設した。

経済発展によって空調機市場は拡大し、そのなかでダイキンは高級機ゾーンでは成果を上げていたが、普及機ゾーンではローカル企業などに押されていた。そのため、本格的にトルコ市場に参入するとともに、中央アジアや中東などトルコ周辺国への展開も視野に入れ、二〇一一年八月に、空調・暖房・換気機器の製造・販売を行っていたエアフィル社を一億八千万ユーロで買収し、ダイキントルコ社（DTAS）とした。エアフィル社は、一九九九年に設立され、当初は海外空調メーカーの代理店として発展したが、〇六年以降は自社ブランドでエアハンドリングユニット、壁掛けボイラー、エアコンなどの生産も始めていた。



ダイキントルコ社本社



ダイキントルコ社ヘンデック工場

品の販売店とエアフィル社のディーラーなどを活用して販売網を強化するとともに、ダイキンブランドの浸透を狙って、さまざまなマーケティング活動を展開した。また、販売店の数を増やすとともに店内の内装を統一するなど、質的なレベルアップも図っている。

生産拠点であるヘンデック工場は、イスタンブールから自動車で約三時間の距離に位置し、エアフィル社時代にはラジエーターや壁掛けボイラー、ファンコイルユニット、エアハンドリングユニットを生産し

短期間に成長し、トルコの空調産業の一角を占めていた企業であり、同社の買収によってダイキンは空調・暖房事業とそれを支える販売網と生産拠点（ヘンデック工場）を手に入れることができた。

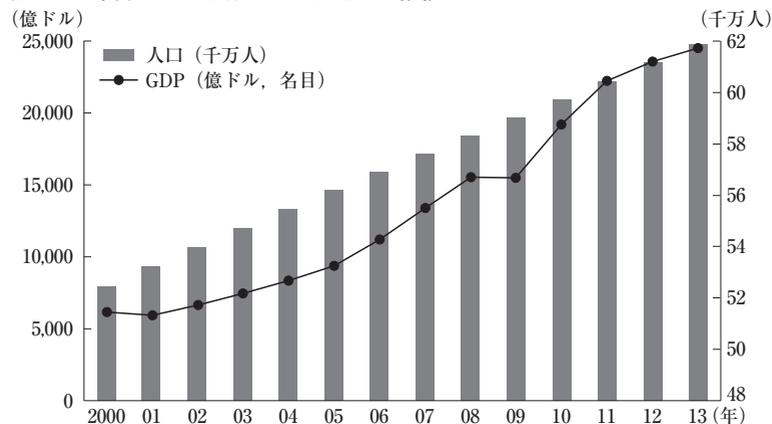
トルコ国内市場は、ローカル企業、日系、韓国系、アメリカ系の外資系企業が、ルームエアコン、VRV、アプライドそれぞれの市場で、激しいシェア争いを演じていた。エアフィル社の買収後、DTAS社は、既存のダイキン製

ていた。買収後の二〇一二年には、ポリウムゾーン向けルームエアコンの生産ラインが増設され、トルコおよび欧州市場向けに製品を供給している。ヘンデック工場のミッションは、ポリウムゾーンを戦い抜くコスト競争力の追求と、ニーズに対応した商品バリエーションの拡充である。低コスト化に向けては、既存部品をフルに活用した「組み合わせ開発」が重視されるとともに、低コスト生産のノウハウを有するOYLM社から直接指導を受けるなど、海外生産拠点間の技術交流が実施されていた。また、商品バリエーションの拡充には、OYLMや蘇州などから調達するなど、グループの総力を活用している。開発・販売・生産、そしてサービスの充実によって、トルコでの事業は着実に拡大を見せている。

また、サウジアラビアについては、中東最大の市場であり都市開発プロジェクトが進行するなかで、大型アプライドを含めた業務用エアコンの需要が拡大している同地に、現地の財閥系投資会社とDENV社の合併で、二〇一三年十二月にダイキンエアコンディショニングサウジアラビア社（本社リヤド市）を設立した。人口増加に伴って、ルームエアコンの需要拡大が期待されるサウジアラビアでの事業展開は、ダイキンの海外事業に新しいページを付け加えることになった。

トルコ、中東、ロシア、アフリカなど、新興国におけるDENV社の売上比率は、二〇〇七年には七%に過ぎなかったが、五年後の一二年には二五%を超えた。既存のヨーロッパ地域に加えて、広がりを見せる新興国市場での事業は、DENV社の事業のなかで存在感を高めている。

図7-7 東南アジア地域の人口とGDPの推移



出典) 国連 HP によって作成.

表7-1 アセアン・オセアニア諸国の経済指標

国	人口 (百万人)	GDP (名目, 百万米ドル)		1人当たりGDP (名目, 米ドル)	
	2013年	2000年	2012年	2000年	2012年
オーストラリア	23.3	409,835	1,564,419	21,280	67,869
シンガポール	5.4	94,308	276,520	24,069	52,141
タイ	67.0	126,148	385,694	2,023	5,775
マレーシア	29.7	97,584	304,326	4,167	10,422
インドネシア	249.9	165,021	878,043	790	3,557
フィリピン	98.4	81,026	250,182	1,043	2,587
ベトナム	91.7	31,173	155,820	385	1,716

出所) 総務省統計局『世界の統計2014』より作成.

向け製品についてチェコで現地生産が始まったことから、DIT社が生産する商品の販売先として、東南アジア地域が重視されたことが変化のきっかけとなった。二〇〇五年、DIT社に開発センターが設立され、製品開発が可能となったことからDIT社を軸にした戦略が図られることになった。ダイキングループにとってDIT社は、全世界への空調製品供給のグローバル生産拠点であり、かつ冷房専用機の開発拠点、アセアン・オセアニア地域への販売統括拠点として、重要な

(5) アセアン・オセアニア市場での展開

アセアン・オセアニア市場とDIT社

一九九七(平成九)年のアジア通貨危機、二〇〇〇年代初めのITバブル崩壊によって、経済状況が悪化していた東南アジアは、その後、高い成長率を維持していた。〇八年のリーマンショックの影響も比較的軽微で、経済成長と人口増加が進み、世界の生産工場、消費市場として、その存在感を高めていた(図7-7)。

隣接するオセアニア、インドも含めたアジア・オセアニア地域の特徴は、経済指標で見ると先進国の水準にあるオーストラリア、シンガポールから、低所得国に属するカンボジア、ラオス、ミャンマーまで、多様な発展段階にある国々が存在していることである(表7-1)。しかも、これらの国々が人口規模、歴史、宗教、言語、政治体制、通貨など、さまざまな点で異なっており、市場としての複雑さを持っている。巨大市場として、その重要性は高まっていく一方で、中国やヨーロッパとも異なる複雑さを有しているのが、アジア・オセアニア地域である。また、二十一世紀に入って急速にエアコンなど耐久消費財の普及が進む東南アジアでは、家電製品に対する省エネ規制制度の整備も、国ごとに進んでいた。こうした各国ごとに行われる規制に対して、空調グローバルナンバー1のダイキンは、業界をリードする形で対応していかなければならなかった。

前章で触れたように、ダイキンは一九六〇年代から、この地域に代理店や子会社を置いて進出を始めていた。しかし、本格的な展開は九七年の通貨危機後、二〇〇〇年代に入ってからである。とくに、ヨーロッパ

機能を有する存在となっていた。販売先が、アセアン・オセアニア地域がほとんどとなったこともあり、リーマンショックによる影響も軽微であったDIT社は、〇九年一月に第三工場が建設完了し、翌一〇年四月に生産を開始した。同年二月には、創業二〇周年を迎え、累計生産台数は一千万台（室外機）を超えていた。一年の東日本大震災、タイの大洪水による部品調達の困難などから、一時は生産が減少したりしたもの、その後は生産を拡大させていた。さらに、OYL社の買収によって世界各地へ低価格のルームエアコンを生産・供給していたマレーシアの空調生産拠点（OYLM社）を傘下としたことで、アセアン・オセアニア地域で対応する戦略の幅が広がっていた。

そのなかで「フュージョン15」は、この地域について、冷房専用機主体の途上国市場で冷専機の競争力を強化し、総合空調メーカーとしての地位を確立すること、オーストラリアやシンガポールのような成熟国では、すでに確立していた地位を発展させるために新規事業を確立すること、そのうえで域内全体でのシェアナンバー1を目指すこと、としていた。しかし、二〇〇〇年代以降、市場として魅力が高まっていたことから多くの競合他社が進出し、競争構造も大きく変化しつつあった。激しい競争を展開しながら、アジア・オセアニア地域での空調事業は、この時期に新しい段階に入っていくことになる。

### OYLM社の拠点強化

ダイキンが、二〇〇六（平成十八）年に買収したOYLグループの起源は、前章でも述べたように、一九七四年にマレーシアで設立されたOYLインダストリーズ社である。同社は、七七年にクアラルンプール郊外のセラングール州シャー・アラム市に工場を建て、七八年には米国ボルグ・ワーナー社と契約



OYLM社の全景

し、同社の子会社であるヨーク社のブランドで空調機・冷蔵機器の生産を始めた。八四年には、自社ブランドである、ACSON<sup>®</sup>空調機などを生産・販売、ヨークとACSON<sup>®</sup>という二つのブランドをメインに発展し、住宅用空調、業務用空調のヨークブランドは、マレーシアでは誰もが知るものとなっていた。この間、九八年にはR&Dセンターを設置し、製品開発力を高めている。また、アプライド事業についてもヨーク社との間で製造・販売二社の合弁企業を持ち、大型チラーなど商品の多くをヨーク社の中国工場から輸入、ヨークブランドで販売していた。

ヨークブランド製品の販売は、契約上マレーシア国内に限られ、販売ルートもACSON<sup>®</sup>とは異なっていた。一方、OYLインダストリーズ社は、ACSON<sup>®</sup>とマッケイという二つのブランドで、アジア、オセアニア、ヨーロッパ、中東、アフリカなど世界各地に輸出し、買収時の輸出比率は六割であった。マレーシア国内では、ヨークとACSON<sup>®</sup>を合わせた市場シェアは四割を超え、DIT社の製品を販売していたダイキンマレーシア社よりも、はるかに高いシェアであった。設立以来、一時期を除いて増収を続け、利益率も高い数字を残していた。長年にわたって、ポリウムゾーンで自社製品を開発・生産・販売し、事業を拡張して利益を確実に確保していたのが、OYLインダストリーズ社であった。ダイキンが、希求してやまないポリウムゾーンで通用するビジネスモデルが、マレーシ

アのOYLM社（以下、OYLM）に存在していたのである。その一方で、競合企業のブランド商品を生産し、それがマレーシア市場で高いシェアを維持してきたことへの対応も、後述するようにダイキンが追求するワンブランド化との関係で、喫緊の課題となっていた。OYLM社とのシナジーを、どれだけ発揮できるのか、ダイキンのグローバル戦略にOYLM社を、どのように位置づけて、有効に活用していくのか、そしてOYLM社の発展を、どういった形で実現させていくのが、ダイキングループ全体にとって重要な課題であり、難しい問題となっていた。

二〇〇八年三月十八日、買収時に移転が進んでいたセラング州のスンガイブロー市にある新しい工場で、OYLM社のグランドオープンセレモニーが、日本大使、マレーシア通産省事務次官、井上礼之会長らが参加するなかで開催された。夕刻には、クアラルンプール市内のホテルに場所を移して感謝ディナーを開催し、翌日にはOYLM社の幹部とダイキントップとのマネジャー会議が、次いで全従業員が参加する従業員の夕べが開催された。こうして新しいOYLM社がスタートしたのである。

### カンパニーカルチャーの融合

ダイキンのOYLM社買収後の事業運営方針は、OYLM社の企業文化と伝統を尊重しつつ、ダイキン文化についての理解を求め、両社の良さを融合させた新たな企業文化を創造することであった。とくにOYLM社は、ダイキンが求める低価格製品を開発・生産・販売しており、両社の良さをどのように組み合わせていくのが、ダイキングループ全体にとって重要な課題となっていた。

しかし、買収当初は両社の融合は容易ではなかった。経営手法では、OYLM社は業績と報酬の関係が明確であり、利益確保への強い信念と実行力を持ち、問題が生じた際の対応力に優れ、安定した収益を上げていた。一方、問題発生の原因や理由に立ち返った分析への問題意識が弱く、これはプロセスを重視するダイキンのカルチャーとギャップがあり、新たな仕組みを導入する必要があった。そのために、現場のOJTによる問題の可視化・共有化を図り、旧来のOYLM社の文化の変革を進めた。

また、品質についてOYLM社は、新興国市場におけるポリウムゾーンのニーズと価格に適合した製品開発をし、品質に関する独自基準を持っていた。設計機能を持ち、標準部品を活用することで、ポリウムゾーンでの競争力を高めてきた。これは、ダイキンにはないものであった。しかし、他方で品質問題が発生したときの原因究明が不十分に終わり、対策不備が生じることもあった。そのため、ダイキンブランド製品をOYLM社に生産委託し、商品として販売すると、従来のダイキン商流ルートから品質に関するクレームが殺到した。これには、ダイキン側にも、開発段階からさまざまな市場の状況にに応じて、品質基準を柔軟に設定することができていなかったため、品質基準を一律に考えていたという問題があった。OYLM社も、品質に関する問題究明の仕組みを作るとともに、ポリウムゾーンに適合した開発能力・調達能力を活かすために、市場ニーズを開発段階から把握して、品質基準を市場状況に合わせて、柔軟化させることが課題とされた。

人材についても、技術や管理部門にマレーシア語、英語、中国語といった多言語が扱えて、能力とモチベーションの高い優秀な社員が存在する一方、製造現場での教育については不十分な状態が見られた。当初、ダイキン流の開発手法を押し付ける形になったことから、技術者が企業外へ流出する状況が生じた。これに対してダイキンは、OYLM社の蓄積してきた基準を大事にし、スタッフのプライドに十分配慮し

た対策をとることで離職率を低下させるとともに、現場についてはダイキン生産システムによる製造監督職の強化、技能研修の充実を図った。

カンパニーカルチャーの融合は、スピードが求められると同時に、また現実には一朝一夕で進むものではない。日常的な改善の積み重ねに加え、日本やDIT社からの支援、OYLM社から日本やDIT社への社員派遣などを通じて、ときには予期せぬ出来事に後退をしながら、一歩ずつ積み上げていくことが必要であった。

OYLM社とダイキン、それぞれの強さの融合成果は、ポリウムゾーンにおけるダイキンブランド品として、OYLM社製品の市場評価が高まってきたことに示された。OYLM社から、ダイキンの各拠点に輸出されるダイキンブランド製品は年々増加しており、OYLM社製品はダイキンのグローバル戦略上、不可欠の位置づけとなったのである。

また、DENV社が、二〇一一年（平成二十三）年にエアフィル社を買収した際、同社のヘンデック工場での生産指導にOYLM社が関わることになったのも、両社融合の経験のうえに、OYLM社が培ってきたポリウムゾーン向けの強さが、買収後のヘンデック工場に求められたからであった。ダイキングループの競争力強化のため、OYLM社と買収後のヘンデック工場が、自立的に直接協力していく取り組みがなされるようになったのも、ダイキンのグローバル生産が新たな段階に入ったことを意味している。

## ワンブランド化へ

前述したようにOYLM社は、ユニタリー市場では自社ブランドである、ACSONと他社ブランドである、ヨーク、そして買収後はダイキンブランドという三つの製品を生産し、アプライド事業ではヨークブランドで生産していた。ダイキンによる買収後、リーマンショックや欧州通貨危機が続き、輸出が伸び悩んだことからマレーシア国内市場の比率が高まり、国内トップシェアを持つヨークブランド製品の生産が、OYLM社にとって重みを増してきた。このことは、ワンブランド化を目指すダイキンにとって、必ずしも好ましいこととはいえない。問題解決のためには、ヨーク社の親会社であるジョンソンコントロールズ社（JCI）との契約の見直しが必要であり、そのタイミングが重要であった。

ダイキンの目的は、ユニタリー商品ではヨークブランド商品の販売を担当していたグループアソシエイトッド社（GA）の販売網を活用し、ダイキン製品、とくに、VRVとインバータ機の市場創造を進め、さらなる空調ナンバー1を実現すること、さらにアプライド商品では、ダイキンブランドで自前商品／販路による市場開拓を行うことであった。契約交渉は、二〇一四年初めから開始され、九月末までかかった。その結果、アプライド事業に関してはJCI／ヨーク製品の製造・販売を行う合弁二社の株式をJCI社に売却すること、ユニタリー事業についてはヨークブランドの生産を中止し、GA社をダイキン製品（DIT製）のマレーシアの販売会社であったダイキンエアコンディショニングマレーシア社（DACM）に統合することとなった。

ダイキンブランドへのワンブランド化に伴い、GA社は販売製品をダイキンブランド化する旨、市場に向けてアナウンスを実施した。一部に反発があったものの、その後、販売店でのダイキン製品の取り扱いが増加していった。マレーシア市場におけるワンブランド化とGA社、DACM社の統合による販売面での効果は、二〇一五（平成二十七）年以降、本格的に展開されていく。

## ベトキム社の発展と子会社化

一九八六（昭和六十一）年に始まったドイモイ政策、市場経済と外資導入によって、九〇年代から二〇〇〇年代にかけてベトナム経済は成長を続けていた。ダイキンは、九四年に現地資本によって設立されたベトキム社（本社ホーチミン市）を販売代理店としていた。同社は九六年には、V.V.V.の販売、〇一年には、V.V.V.のトレーニングコースの開設、〇二年にインバータルームエアコンの販売を開始するなど、ダイキン製品の販売に積極的に取り組んでいた。また、ハノイ、ダナンにも事務所を開設して全国展開を進め、販売量を着実に増やしていた。しかし、ベトナム市場が成長して売り上げ規模が拡大するのに伴って、ベトキム社は増大する運転資金や人材の確保、サービス力の不足などが問題になってきた。現地資本であるベトキム社にとって、ベトナムの金融事情で必要な資金を確保することは容易ではなく、事業規模の拡大に限界があつて、機会損失を生じさせる恐れがあつた。そのため、二〇〇七年にベトナムがWTOに加盟する際に、サービス系企業の合弁設立条件が緩和されたのに合わせて、ベトキム社の買収が決定され、ベトキム社側からも承認された。

こうしてベトキム社は、二〇〇八年七月に、DIT社が八〇%出資する形で子会社化され、資本規模を拡大させた。ベトキム社の幹部や社員も、多くが新しいベトキム社に移籍した。買収後、マッケイ社の事業を吸収し、取扱品目にルームエアコン、アプライド等を加え、空調製品をフルレンジで供給する体制をつくり上げ、空調であれば何でも相談できる形にし、顧客との窓口を広げていった。また、ホーチミン、ハノイ、ダナン各市にサービス拠点を設けるなど、サービス力と販売店網の拡大・強化を図り、買収時に約一〇〇人だった従業員も、一二年には二六〇人にまで増加した。販売額も、〇八年から一一年までの三

年間に五倍となり、ベトナム市場でのシェアと存在感を高めていた。

東南アジア地域で、省エネや環境問題への関心が高まるなか、ベトナムでも二〇一三年にエアコンや冷蔵庫などを対象に、省エネルギーラベル制度が導入された。省エネルギーラベル制度は、基準や試験規格の内容によってメーカー側の対応が大きく左右される。ベトナムでは、日本企業などが提案している新国際標準試験規格に対応した試験規格が採用されたが、試験設備が未整備なために当初は混乱を招き、

JICA（国際協力機構）が試験装置の供与などの支援を行った。こうした政策や制度に関する情報の収集や適切な対応、さらに必要な場合にはその内容について提案していくことが、事業展開をするうえで不可欠の課題となっている。長年にわたって、ベトナム空調業界で重要な役割を果たしてきた、ベトキム社のベトナム人経営スタッフが持つネットワークと情報は、ベトキム社にとって貴重な存在となっている。

### タイ、オーストラリア、フィリピン、インドネシア

アセアン・オセアニアの他の地域についても、ダイキンは地域シェアナンバー1を目指して、販売網の強化を推進した。

前章で見たように、二〇〇〇年代のタイ経済は成長経済であり、空調機需要も拡大してダイキンの販売は拡大した。リーマ



ベトキム社の受付風景

ンショック後のタイ経済は、二〇一一年（平成二十三年）年の大洪水などの影響で成長率が乱高下する状態が見られたが、空調の販売台数と普及率は上昇していた。サイアムダイキンセールス社（SDS）は、マツケイ社の販売会社を吸収して、すべての分野を担う総合空調販売会社としてシェアナンバー1を目指し、販売網の強化に取り組んでいる。しかし、首都のバンコク以外の地域ではダイキン商品の浸透に課題があつて、積極的な対応が求められている。

オーストラリアは、一九九一年から日本人社員を置かない完全現地化経営を進め、シンガポールと並ぶ高い市場シェアを実現した市場であつた。しかし、二〇一一年に住宅需要が低迷したことに加え、東日本大震災後の供給問題によって売り上げがマイナスになってしまった。そのため、翌一二年から一三年にかけて業績のV字回復と「フュージョン15後半計画」の実現に向けて取り組みが強化された。まず、ダイキン認定店（四八五店）の全店を訪問し、販売店の業態に合わせた支援の具体策を立て、住宅用だけでなく業務用空調機の販売によって、売り上げを拡大する余地があることが判明した。こうして、認定店などを対象にした戦略的な販売網の再構築とともに、他社の動向を踏まえた新冷媒R32に対応した商品力の強化などが、新たな課題として取り上げられた。さらに、ダイキンオーストラリア社（DAS）の再強化を図るため、一二年には日本から副社長が派遣されることになった。

東南アジアで、ダイキンが最初に事業をスタートさせたフィリピンでは、アジア通貨危機後の一九九八年に合弁会社を設立し、二〇〇三年には一五億円の売り上げをあげていた。しかし、合弁相手側との関係が悪化し、訴訟にまで発展したためダイキンは、合弁会社の事業を縮小して精算を図るとともに、訴訟問題に対しては毅然と対応した。訴訟自体は、最終的には和解で解決したものの合弁会社は解散し、新たに

○九年十月にダイキンエアコンディショニングフィリピン社（DPH）を、輸入販売およびサービス事業を行う一〇〇％子会社として設立した。フィリピン市場は、米系、日系、韓国系企業が激しい市場競争を展開し、ウインドの比率が高い市場であつたが、省エネルギー規制値の引き上げ、V R V やスプリットへの需要の拡大など、ダイキンにとって新たな展開が期待できる市場になっている。

東南アジア最大の人口を持つインドネシアは、二〇〇四年に誕生したユドヨノ政権以降、政治的な安定の下で経済成長が続いていた。日系企業など外資の進出も増え、個人消費も拡大していた。一般家庭における空調普及率は、二〇一〇年代の初めで一〇〜一五％程度と推定されており、拡大の可能性は大きかつた。ダイキンは、P・T・イモラマクムール社を総代理店として空調機器の販売を行っていたが、市場の成長スピードに合った事業拡大のためには、営業力・顧客支援力・アフターサービス力の強化が課題とされ、同社との合弁で新たにダイキンエアコンディショニングインドネシア社（DID）、ダイキン出資比率六〇％、P・T・イモラマクムール社（四〇％）を、二〇一二年四月に設立した。

また、インドネシアのマツケイの代理店であるTSP社も、その親会社を買収する形で二〇一三年に子会社化し、ダイキンアプライドソリユーションズインドネシア社（DASI）とした。ダクトレスのDID社とアプライドのDASI社の二社体制によって、インドネシア空調事業でもナンバー1を狙う体制を構築したのである。

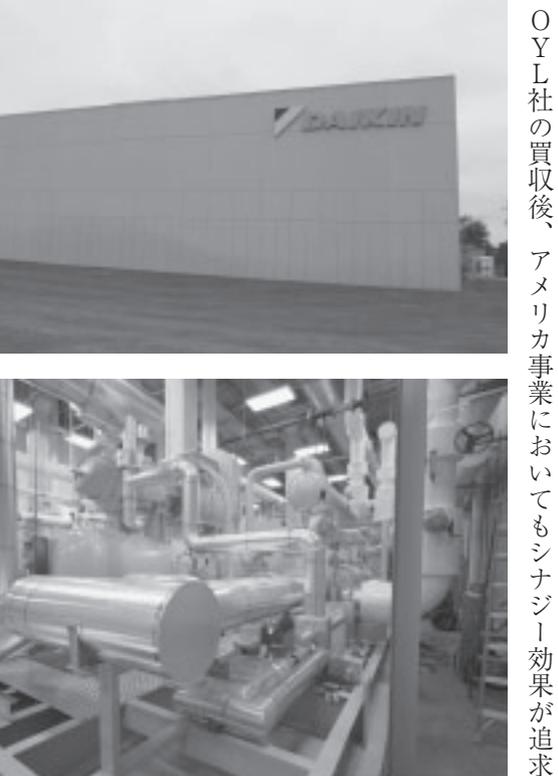
## (6) 米国住宅用空調大手グッドマン社の買収

### 北米空調市場とダイキン

前章で見たように、二〇〇五（平成十七）年にダイキンは北米地域に再進出し、V R V<sup>®</sup> やミニスプリット販売のためにダイキンエアコンディショニングアメリカズ社（DACA）を設立した。DACA社のミッションは、北米地域で先進的な冷媒制御技術に基づく高いエネルギー効率、環境へ配慮したシステムを販売し、一割のシェアを獲得することでダイキングループに貢献することであった。ダクト商品の世界である北米地域でのビジネスは、ダクトレス商品、インバータ商品という、これまで小規模だった市場を拡大していかなければならない。そのためには、空調に関する環境意識の高揚や標準化を促進するためのロビー活動も必要であり、積極的に取り組んでいった。またDACA社は、アメリカでは広く知られていないV R V<sup>®</sup> の販売については、とくにセールスエンジニアを新規に雇用し、商品や販売に関する知識の教育からスタートさせていった。

一方、二〇〇六年のOYL社買収によって、ダイキンはアプライド市場で北米四位のシェアを持つマツケイ社を傘下に置くこととなり、一気に存在感を高めることができた。アメリカで生まれたマツケイ社は、アメリカに開発拠点を持っていたが、OYL社時代には開発への投資を積極的には行っていなかった。そのためダイキンは、リーマンショック後の不況期ではあったが新たな投資を決定し、設備・人員を充実させ、〇九年六月にダイキンマツケイアプライド開発センター（ADC）を、ミネアポリスに完成させた。ADCは、アプライド関連商品についてグローバル商品の企画機能、グローバルマザーモデルの開発機能、

先行要素技術の開発機能を持つ中心的な開発拠点として位置づけられ、アメリカのプリマスとスタンントン、イギリスのダートフォードなどに出先を置いた。開発は、ダイキン本社とマツケイ社のアメリカ、中国、イタリアの各拠点が連携をとりながら進められ、要素開発からグローバルモデルの開発まではADC中心で行われ、生産設計以降はローカル開発のサポートという役割を担うこととなる。



ダイキンマツケイアプライド開発センター（上）と試験室（下）

OYL社の買収後、アメリカ事業においてもシナジー効果が追求された。DACA社の商流は、ルームエアコンやスカイエアは卸ルート、V R V<sup>®</sup> はレップ（アメリカの業務用空調販売業者）ルートを開拓していたが、その際マツケイ社が持つレップの有効活用が進められた。「フュージョン10」の後半計画では、販売ルートの構築・品揃えの充実による事業基盤の構築によって、米系メーカー寡占市場でのプレゼンスの獲得が課題とされていた。

しかし、二〇〇七年のサブプライムローン問題、〇八年のリーマ



買収の記者発表に臨むグッドマン社デイビッド・スウィフトCEO(右)と井上会長(左)

ンショックによって、アメリカ経済は深刻な不況に突入し、DACA社とマッケー社のアメリカでの販売は一時低迷した。こうしたなかでDACA社は、リーマンショックの影響を受けながらも販売を伸ばし、一〇年には売上高を一一五億円まで増大させ、五年間で単年度黒字という当初目標を達成した。

大型チラー、ターボ冷凍機、二次側機器等を生産・販売していた米国マッケー社は、ダイキンの買収以前は機器の販売が中心であり、アフターマーケットやソリューション事業には、あまり力を入れていなかった。また、レップをカスタマーとして考え、実際に空調機器を利用するユーザーについては、直接情報を持たないことを当たり前としていた。しかし、買収後にはダイキンの技術を投入し、ADCによって新商品が生まれたことで、販売方法も空調機器を利用するユーザーがカスタマーであり、レップは協力してカスタマーに販売するパートナーである、という考え方に変わっていった。とくに、二〇一〇年にダイキンがグローバルナンバーワンを達成したことは、マッケー社の従業員やレップなどの販売に関わる人たちの意識を変えていった。ダイキンのブランドが持つ「卓越した技術」「環境対応」「サステイナビリティ」「高品質」といったイメージを活用して事業拡大に結び付けるため、一一年にはダイキンの技術による商品については「DAIKIN McQUAY」ブランドとした。さらに一三年、ソリューション事業の本格的な展開、事業領域との提供商品・サービスカテゴリの位置づけの明確化、といった意味から米国マッケー社をダイキンアプライドアメリカズ社(DAA)と名称を変更することになった。

### グッドマン社の買収

DACA社のスタート、OYL社の買収後にマッケー社を傘下としたことによって、北米空調市場での存在感を高めたダイキンであったが、その事業領域は市場の一部にとどまっていた。当時、北米の空調市場は全体で約四兆円規模、そのうち機器市場(空調、暖房・給湯)は一兆六千億円と考えられた。内訳は、①住宅用(住宅用ユニットリフト戸建て住宅に設置されているダクト方式の全館空調機)約八千億円、②ライトコマーション(中規模ビルなど)約二千億円、③アプライド(大型・高層ビルなど)約三千億円、④その他窓用など約三千億円、であった。DACA社は、住宅用市場やライトコマーション市場にダクトレス商品の市場を広げていたが、北米での中心はダクト式であり、それは米系企業の市場であった。ダイキンが入り込めていない住宅用ユニットリフト市場、ライトコマーション市場に本格的に展開するために行われたのが、二〇一二年(平成二十四)年八月に発表された北米住宅用空調分野で、トップシェアを持つグッドマン社の買収であった。

ダイキンとグッドマン社との関係は、二〇〇〇年代半ばまで遡る。第6章で述べたようにDACA社設立の際に、北米での事業拡大のためにダクト式への展開も検討事項の一つとして取り上げられていた。DACA社のスタッフは、当初からダクト式への事業展開を想定して、当時、住宅用ユニット市場で急速に事業を拡大しつつあったグッドマン社に注目していたのである。一九七五年に設立されたグッドマン社

は、ユニタリーメーカーとしては後発であったが、寡占化された市場で高いコスト力によって着実にシェアを上げていた。当時、グッドマン社は、二〇〇五年にファンドのアポロ社によって買収され、〇八年には同じくファンドであるヘルマン&フリードマン社（H&F社）に売却されるなど、資本関係が大きく変化していた。この間、ダイキンへのオファーもあったがOYL社の買収を優先させたため、その後、買収に関する話は一時消えていた。

H&F社は、ダイキン以外の売却先を探したが、グッドマン社とのシナジーはダイキンが最適であるという判断から、再び二〇一〇年に打診があった。一二年一月から二月にかけて価格交渉に入っていたが、三月十一日の東日本大震災の発生によって、ダイキン側から買収検討の中断を申し入れた。大震災の影響がやや落ち着いていた一二年二月、再びH&F社から交渉再開の打診があり、交渉が再開された。五月には企業価値の精査、デューデリジエンスを開始し、シナジー創出検討のためのビジネスデューデリジエンスも実施した。そして、七月初旬には契約交渉が始まり、八月二十九日のプレス発表となった。

買収価額は、総額三七億ドル（一ドル＝八〇円換算で二九六〇億円）であり、OYL社を上回るダイキンにとって最大の買収となった。買収資金は、国際協力銀行の「緊急円高対応融資」などの政策金融、手元資金、普通社債、銀行借り入れでまかなうこととなった。

## 買収の目的

買収時点のグッドマン社（Goodman Global Group, Inc.）は、テキサス州ヒューストン市に本社を置き、従業員数は四七六五人、売上高二〇億ドル（二〇一一年十二月期）、工場はテキサス、テネシーの両州に

あって、一九二の自前卸を中心に全米のディーラーに販売していた。北米住宅用空調分野でトップシェアを持つグッドマン社の特徴は、北米でも最大規模の販売網を持ち、徹底的に合理化された生産・流通および販売体制によって、高い収益力を維持している点であった。プレス発表では、ダイキングループにおけるグッドマン社買収の意義について、次の三点を強調していた。

第一に、住宅から大型ビル空調まで、ダクトとダクトレスに燃焼暖房を併せ持つ総合空調メーカーとして、世界最大の米空調市場でリーディングカンパニーの座を狙えるポジションを獲得できることである。ダクトレス空調のDACA社、アプライドのマッケイ社とともに、住宅用空調市場で存在感のあるグッドマン社がダイキングループの戦列に加わることで、北米空調市場でのポジションを高め、グローバルナンバー1を確固たるものにするのが可能になる。

第二に、北米空調市場で環境貢献と事業拡大の両立を図ることである。ダイキンの技術とグッドマンの製品や強力な販売網を結びつけることで、ノンインバータ主流のダクト式空調市場に、インバータ技術を搭載した高効率かつ低コストの省エネ機を導入し、「ガスファーンレス」方式の住宅用暖房市場を省エネ効果の高いヒートポンプ技術を利用した市場に変えていくなど、ダイキンの持つ世界最先端の技術を利用して、北米住宅用空調・業務用空調市場に新たな市場を起し、環境貢献に大きく寄与していくことである。また、こうした新技術を導入することで、グッドマン社の商品の高付加価値化と、従来は手薄であったプレミアムゾーンへの展開も考えられた。

第三に、グッドマン社の強みを全世界に展開し、ダイキングループ全体の収益体質の改革に挑戦することである。グッドマン社の強みは、前述したように、全米一九二の自前卸を含む九〇〇以上の販売拠点と、

傘下に六万店以上のディーラーを抱える業界最大規模の販売網を持つこと、部品調達から商品開発・製造・物流まで、詳細な顧客・販売情報データベースに基づくサブライチエーションマネジメントの展開、部品共通化・業務効率化や徹底した部品内作化で低コスト生産を行っていることなど、卓越したコスト競争力を持っていることである。こうしたグッドマン社が培ってきた独自の経営ノウハウを、新興国・ポリウムゾーン市場戦略や先進国を含めたグローバルな事業に展開させていくことで、ダイキングループ全体の収益体質を改革していくことができる。また、グッドマン社の売り上げの九五%以上はアメリカ国内であったが、ダイキングループのメンバーに加わることで、製品のコスト力を使ったグローバルな展開の可能性も考えられた。

買収によるシナジーについては、OYL社買収の際に検討作業に時間がかかったことを反省し、買収がまとまりつつあった二〇一二(平成二十四)年五月、ダイキン、グッドマン両社から、それぞれ二〇名ずつが参加して、シナジー効果の検討を開始した。買収完了後に、ただちに実行できるよう買収発表時点で、アクションプランの作成に着手したのである。アクションプランは、①北米住宅市場ナンバー1を目指すテーマー①、②V R V、ルーフトップを核としたライトコママーシャル事業への本格参入五、③合理化テーマー/生産テーマー二一、④グッドマン社海外展開の支援二、計三八テーマーで設定された。

### 買収後の展開——シナジー効果の具体化

グッドマン社の買収手続きが完了した二〇一二(平成二十四)年十一月、訪米した井上礼之会長はグッドマン社を訪問し、グッドマン社の幹部・管理職に、ダイキンのビジョンとグッドマン社に対する期待を語った。井上会長自ら語るダイキンとグッドマン社の未来像を聞いて、ダイキンによる買収が両社のシナジー創出を重視したものであることを改めて確信した幹部も多かった。

手続きの完了後、ただちにビジネスもスタートし、ダイキンから六人(うち四人は技術者)がグッドマン社に転向した。OYL社と比べて出向者が少なかったのは、グッドマン社の経営を尊重し、ダイキンからの経営への関与を抑制しようとする意思の表れであった。一方、技術者の派遣が多いのは、ダイキンの技術をグッドマン社の製品に応用することで新たな展開を図ることができ、その準備のためだった。ダイキンのインバータ技術を搭載し、ダイキンブランドで販売されるダクト式ユニットリーは、二〇一四年二月にSER(期間エネルギー消費効率)二〇という米国の高い基準に対応したハイエンド商品として、市場に投入された。

グッドマン社買収の重要なシナジーの一つとして、北米地域にわたる強固な販売網を活用したダイキン製品であるV R V /ダクトレスの拡販があった。買収後、DACA社はグッドマン社の卸、ディーラーなどの販売網を有効に活用し、拡販を進めてきたが、さらに北米事業を発展させるため、DACA社のビジネスをグッドマン社に統合することとなった。この統合によって、V R V /ダクトレスの販売を強化するとともに、ダクト/ダクトレス事業を融合させることで、他社と差別化した事業展開を可能にする体制を構築していくこととなったのである。DACA社は、二〇一三年七月一日に解散して清算手続きを経たのち、同年十月一日にグッドマン社に統合された。

アメリカでのV R V 販売は、輸用品で対応していたため受注から販売までのリードタイムが長くなっていった。V R V は、二〇一一年にアメリカでの規格が整備されたこともあり、市場は拡大していたが、他社の参入も強まってきていた。そこで、グッドマン社の買収後、V R V の最寄り化を進める



グッドマン社クーリング工場

ため、グッドマン社のクーリング工場でダイキンブランドによる現地生産がスタートすることになった。V R V<sup>®</sup>は、これまでのグッドマン製品とは、技術的にも生産方法においても、さまざまな点で異なる点が多く、製造環境やライン、設備・機械、従業員教育などでの綿密な準備を行ったうえで、一四年二月から生産を開始した。

また、グッドマン社のノウハウのダイキングループへの展開については、後述する横串プロジェクトの一つのテーマであるグローバル集中購買のリーダーに、グッドマン社の幹部が指名されたように、ノウハウを活かす場と役割を与えられている。

このように、グッドマン社の買収は、ダイキンが北米市場で事業を拡大強化していくうえで、重要な意味を持つものであった。ダイキンが弱かったダクト中心の住宅用ユニタリー市場、ライトコマーマーケティング、ダクトレス、V R V<sup>®</sup>、アプライドと、商品のラインアップを広げる戦略をとることが可能になったからである。また、グッドマン社を通して、ダイキンのアメリカ空調市場における発言力が増すことで、技術や環境、機能などに関する基準づくりへの影響力やロビー活動も、従来以上に効果を発揮できる。北米市場で、ダクトレス、新冷媒、インバータといったダイキンの技術を活かし、環境問題に対応した新たな空調文化を築いていくためには、規格や標準づくりが不可欠の課題となる。

なるだけに、いっそう重要な意味を持つことになった。

さらに、グローバル戦略においても大きな役割を担うものとして期待されており、グッドマン社の製品の海外展開、グッドマン社のノウハウの海外展開など、ハード、ソフト両面での貢献が進められていくことになる。

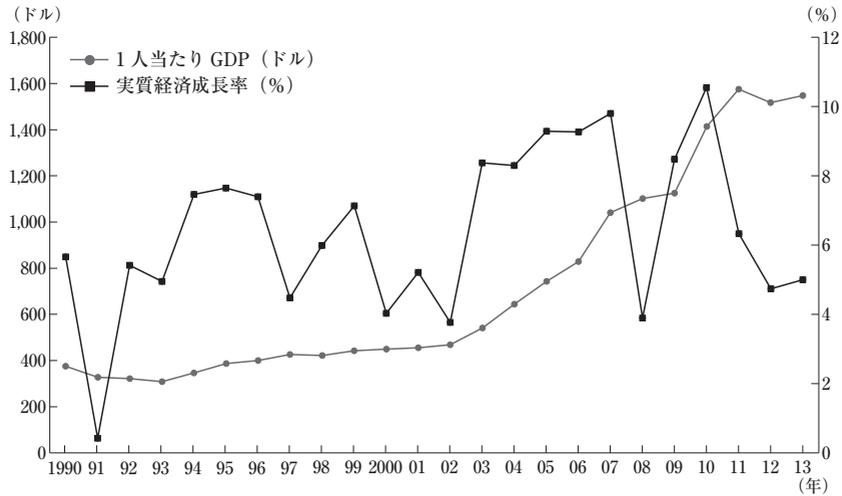
## (7)新興国の市場開拓

### 「フュージョン15」と新興国市場

「フュージョン15」が掲げた世界的企業に向けて実行すべき最重要課題の一つが、新興国・ポリウムゾーンへの本格参入であり、当面はインド、ブラジル、トルコ、インドネシア、ベトナム、中東、ロシアCISを対象とした。なかでもインドとブラジルを重点国として位置づけた。二〇一〇（平成二十二）年時点で、インドは二千億円、ブラジルは一三〇〇億円の空調市場が存在していると考えられていたが、空調文化は始まったばかりであり、今後の高い成長が予測されていた。一方、これらの地域でダイキンのシェアは低く、今後の発展は期待されるものの、早急に戦略を立て実行していくことが求められていた。

二〇一〇年代の新興国・ポリウムゾーン戦略が、これまでのダイキンの海外事業戦略と異なるのは、既存の日本製品を海外向けにアレンジして販売するのではなく、新興国向けの商品開発力・生産力・調達力・品質力の構築を課題としていたことである。こうした新興国・ポリウムゾーンに、すでに進出している競合他社との競争、今後一気に拡大するであろう市場のニーズへの対応、将来的にはこれら七地域以

図7-8 インドの実質経済成長率



出典) 国連 HP によって作成。

**インド事業の開始とDAIPL社**

中国に次ぐ人口規模を持ち、古代からの大国であったインドは、第二次世界大戦を経て一九四七（昭和二十二年）年に独立した。独立後、インドは社会主義型の計画経済路線をとっていたが、一九八〇年代になると経済自由化の方向に転換した。本格的な経済成長が始まるのは、一九九〇（平成二）年から九一年の経済危機を経て以降であり、とくに二〇〇〇年代に入ってから貿易の自由化、外資導入によって高い成長率を維持し、一人当たりGDPも一千ドルを突破した（図7-8）。またGDP（名目）では、二〇一〇年に世界一〇位に入るなど、世界経済における存在感を高めていた。一方で、インドにおける地域間や貧富における格差は大きく、インド社会の複雑さを物語っている。

ダイキンが、インドで本格的に事業に乗り出したのは、

いては触れてきたので、ここでは最重点国として位置づけられたインドとブラジルについて述べていこう。

外にも展開していけるビジネスモデルの確立、といった観点から、新興国・ポリウムゾーンに適した商品の供給が不可欠であり、そのための開発・生産・調達・品質が必至であった。

商品開発では、自立分散型開発体制のもとで、インドにも開発拠点が設けられることになっていた。また、新興国・ポリウムゾーンを攻略するためにはノンインバータ機が不可欠になるが、すでにダイキン製品はインバータ機に移行しているため、OYLM社を開発拠点とし、ダイキングループの新興国・ポリウムゾーン戦略の一翼を担わせるとされた。調達は、新興国・ポリウムゾーン向け商品に見合ったコストを実現するため、現地調達化に加え、コストをミニマム化できる部品・部材のサプライヤーを全世界で探索し、調達コストの極小化を図るとされた。また品質については、従来の基準が過剰品質・高コスト化している点を見直し、新興国市場で存在感のあるローカルメーカーや中国・韓国メーカーと比較しながら、現地ニーズに適合した品質基準を新たに設定するとした。

新興国市場・ポリウムゾーン戦略は、これまでダイキンが蓄積してきた技術やノウハウをベースとしながらも、成長する市場に合わせて供給規模を拡大させ、さらにシェアを高めていくためには、従来とは異なる全く新しい視点を必要としていた。発展する新興国市場でのダイキンのブランド価値を高めながら、同時に発想の転換とビジネスモデルの転換によって、ポリウムゾーンでのシェアを高めていくことが、新興国での課題である。本格的な空調の普及が始まった段階であり、これから新しい空調文化が築かれていくこれらの地域で、ダイキン製品の存在感をどれだけ高めていくことができるのかは、今後のダイキンのグローバルビジネスにも大きく影響するだけに、スピード感ある対応が求められていた。

これら新興国・ポリウムゾーンへの対応については、すでにトルコ、インドネシア、ベトナム等につ

二〇〇〇年四月に地元財閥シュリラムグループと合併で、ダイキンシュリラムエアコンディショニング社(Daikin-Shriram Air Conditioning Ltd.)を設立してからである。空調機の製造販売を行う同社は、資本金一億九五〇〇万ルピー(約五億二七〇〇万円)で、出資比率はダイキン八〇%、シュリラムグループ二〇%であった。タイミング的には、インドの経済成長が加速化する時期であり、空調市場ではローカル企業やキャリア社、そして一九九〇年代末に参入してきたLG社などが競争を演じていた。二〇〇〇年代になると、都市部を中心に所得が増加するとともにポリウムゾーンが顕在化し、日系メーカーの進出するなかで競争が激しくなっていた。

設立初期の同社は、スカイエアやルームエアコンの現地生産を行っていたが、生産規模は小さく、輸入販売が中心であった。二〇〇二年には、V R Vの販売も開始し、売り上げは伸びていたものの経営状況は悪化し、赤字が累積していた。経営の立て直しに向けて、〇四年九月からインドタイ自由貿易協定によって家電製品の関税が引き下げられた(〇六年九月に完全撤廃)のを利用して、現地生産からDIT社製品の輸入に切り替えたり、高価格政策や売掛金の回収強化、営業拠点の縮小などを実施した。この時期に、インド市場ではウインドタイプなど低価格ルームエアコンの市場が急速に広がり、各社とも商品投入していたが、そのなかでダイキンはブランド価値を高め、販売網を強化する戦略をとった。これは、中国に進出したときの経験を踏まえていたものであることはいまでもない(第5章4項を参照)。さらに、十二月にはシュリラムグループが所有していた株式を買取り、ダイキンの一〇〇%子会社としたうえで、社名をダイキンエアコンディショニングインド社(DAIPIL)とした。DAIPIL社は、〇五年三月に減・増資によって累損を解消し、〇五年度には単年度黒字となって、経営の安定化を実現した。こうして、

ダイキンのインド事業は次のステップに向かっていく。

## ニムラナ工場の建設

ダイキンの子会社化と戦略転換によってDAIPIL社の経営は安定したが、インド市場の急速な拡大に十分に対応しているとはいえなかった。競合他社が現地生産し、供給を拡大しているなかで、DAIPIL社にも新たな展開が求められていた。二〇〇七(平成十九)年十一月のダイキン本社役員会で、インド市場の変化と可能性を重視し、ダイキンのブランドを活かした高級機(V R V・R A・スカイエア)とアプライド市場への参入を進め、販売を一気に拡大するため新しい生産拠点の設立とDAIPIL社の増資を決定し、翌〇八年一月にはインド生産拠点の設立準備室を発足させた。

新生産拠点の狙いは、市場に近いところに生産拠点を設けることで、①供給リードタイムの短縮化による機会損失の削減、②完成品在庫金額の削減、③現地調達と内作化による製品コストの削減、④高品質の確保、④顧客への信頼の確保、を実現することであった。そのため、第一期として、V R V、チラーの現地生産と研修センターの設置を計画した。

二〇〇八年二月には、ラジャスタン州ニムラナ工業団地内に工場用地を取得して、〇九年三月の稼働に向けて準備がスタートした。ラジャスタン州ニムラナ工業団地は、DAIPIL社の本社があるデリー市郊外のグルガオンから九〇キロの場所に立地し、ダイキンが入居した第二フェーズの敷地は日系企業向けに開発された用地で、自動車関係をはじめ多くの日系企業が進出していた。インドで最も近代化され、基本的なインフラが整備された工場団地の一つである。



ニムラナ工場の“VRV”組み立てライン

性が高い、などの特徴を持っていた。こうしてインドでも、最新鋭の工場として製品を供給していくことになる。

### インド事業の拡大——ポリウムゾーンへの展開

ニムラナ工場が操業を開始し、ダイキンのインド事業は新たな段階に入っていったところ、すでに次の段階への発展が検討されていた。先述したように「フュージョン15」で、新興国・ポリウムゾーンへの本格参入を示唆していたが、ニムラナ工場操業までのインド事業では、まだポリウムゾーンへの参入は明示されていなかった。「フュージョン15」で示されるポリウムゾーンへの本格参入を先取りする形で、インド事業を位置づけし直したのが、二〇〇九（平成二十一）年十二月からスタートしたインド事業拡大プロジェクト（プロジェクトリーダーは、中野俊雄DIT社・DAIP社社長）であった。専任四名、兼任三七名という大所帯のこのプロジェクトでは、約半年をかけて巨大市場としてのインドの位置づけと、ポリウムゾーンの取り込みに向けた戦略の具体化を重点テーマとして検討した。

二〇一〇年夏に打ち出された事業拡大計画では、販売計画が大きく引き上げられ、ルームエアコンではポリウムゾーン攻略機を投入すること、VRVは大型物件の受注活動の強化とローカル・小口案件の拡販を目指して、ニムラナ製品の供給と市場を拡大すること、などが強調された。ニムラナ工場の生産能力を一気に引き上げ、供給能力を拡大することでポリウムゾーンを攻略する計画は、「フュージョン15」と相前後して一年三月の役員会で決定し、翌一二年夏の稼働に向けて、ルームエアコンの量産ラインが増設されることとなった。

ポリウムゾーン攻略は、工場稼働前の二〇一〇年度に、省エネ基準で三スターと五スターのノンインバータ・冷専機を含む四層商品を、DIT社から輸入して供給することから始まった。二年からは、新基準に対応した新二スター、三スター機を、ニムラナ工場で現地生産して市場に投入した。また、VRVも一二年から冷暖VRVを現地生産し、市場に投入した。同時に、ルームエアコン、VRVとともに、ディーラー三四〇〇店の開発目標に向けてスピードをもって取り組み、質・量ともに

強固な販売網の構築を進めていった。さらに一三年三月には、海外では最初となる新冷媒R32のルームエアコンインバータ機を、他社に先駆けて市場に投入し、一四年三月にはボリウムゾーン主力機のノンインバータ機も生産、市場に投入、一気にR22からの全面切り替えを実行した。R32については、当初インド国内では危険物扱いされ、取り扱いに条件が課せられるなどの問題が残されていたが、その後はR32新商品を次々と生産し、市場の需要に対応するため工場の生産能力・効率とも向上させていった。こうしてDAIPL社は、新興国市場でリーダーシップを発揮して、市場でのR32化を推進していくことが期待された。DAIPL社の販売品に占める、ニムラナ工場生産品の比率は、ルームエアコンの生産前は約二〇%であったが、一四年には販売量の急増しているなかで六〇%を占めるまでになった。

二十一世紀に入って始まったDAIPL社によるインド事業は、ニムラナ工場の生産能力の拡大によって、その姿を大きく変えてきた。第一に、輸入品中心のビジネスから現地生産品中心のビジネスに変化するとともに、販売規模を著しく飛躍させていった。二〇〇〇年代初めに、インドの空調市場ではマイナーな存在であったダイキン製品は、一四年度の売上高では、二〇〇九年度比で約七倍の三六五億円となって、トップを狙える存在にまで発展してきた。第二に、開発・生産・調達・品質・販売の各領域にわたるボリウムゾーン戦略を実行し、先行していた競合他社との競争を優位に進め、着実に事業を展開してきたことである。しかし、製品開発やローカルの品質基準策定の遅れ、生産・調達コストの作り込みや販売網・サービス網の構築の問題など、まだ対応すべき多くの課題は残されている。第三に、DAIPL社の事業拡大に合わせて、一〇年から長年インドの空調事業で経営に携わってきたジャワ氏 (Karwal Jeet Jawa) が社長に就任するなど、経営の現地化が進められたことである。ダイキンは、新しい空調文化をインドで培っていくうえで、ジャワ社長をはじめとするインド人スタッフの役割は、大きいものになっていった。

インド経済は、リーマンショック後の回復から二〇一一年以降、失速している。経済状況は予断を許さないが、中・長期的にはさらに発展する可能性は高く、とくに空調の普及率は低い水準にあって、今後の所得水準の上昇による市場拡大の余地は大きい。事業の発展の可能性の高い地域であることは間違いない。ただし、インフラ整備の遅れや社会的格差の大きさ、さらに歴史的に労働運動の影響が強いなど、市場戦略やマネジメントにおいて看過できない問題が少なくない、という点も指摘しておきたい。

### ブラジル戦略と中南米市場への展開

ブラジルは、世界第四位の人口を持つ大国ではあるが、日本から見ると地球の裏側になるということもあり、二〇一〇（平成二十二）年時点でダイキンの売上高は三億円に過ぎず、遠い市場であった。激しいインフレ経済を、カルドゾ大統領政権下の一九九〇年代半ば以降の改革で克服したブラジルは、二〇〇〇年代に入ると輸出も拡大して経済は発展軌道を進み、市場も拡大していた（図7-19）。「フュージョン15」では、こうしたブラジルを最重要国として位置づけ、マーケットリサーチを徹底して現地ニーズに合った商品を投入し、現地生産と独自の販売体制の構築によって、一気にブラジル事業を立ち上げる方針を立てた。

ブラジルへの本格的な展開を決めたのは、「フュージョン15」が発表される一年以上前、二〇一〇年二月の役員会であった。役員会では、すでに存在していたマッケイUS社のブラジル子会社（一九九七年設



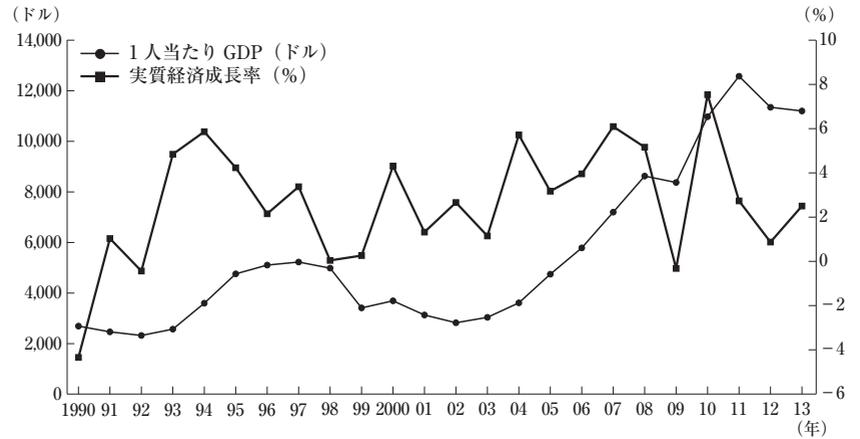
ダイキンエアコンディショニングアマゾナス社マナウス工場

ニンゲアマゾナス社（DAM）を設立し、「フュージョン15」に掲げた目標を実現すべく、二〇一四年八月から本格的な生産を開始した。

広範な中南米地域は、ブラジルを含めてダイキンにとっては空白地域であったが、チリ、コロンビア、ペルー（アンデス）の三カ国に、マッケイUS社の子会社として販売会社・営業所を開設するなど、展開が広がりを見せていた。同地域・国に進出するうえで、マッケイUS社やグッドマン社の存在が改めて重要になってきた。マッケイUS社は、ダイキンの買収前から中南米を市場範囲としており、メキシコのサン・ルイス・ポトシ市には、小規模ではあったが工場もあって、拡張計画を進めていた。また、AAF社も中南米地域に展開しており、グッドマン社も中南米への事業展開を検討していた。ダイキンの事業の広がりが、多様な形で中南米市場で展開をみせていたが、その結果としてレポートラインが錯綜していた。

そこでダイキンは、各地域への空調製品の販売を担当するグローバル戦略本部、マッケイUS社の事業を統括するアプライド・ソリューション事業本部、グッドマン社、AAF社の事業展開が、個別最適に陥らずダイキングループとしての全体最適と、国別の個別戦略を両立させる機能を持たせるために、二〇一三年九月にメキシコ・シティーに中南米空調地域代表

図7-9 ブラジルの経済指標



出典) 国連 HP によって作成。

立、リオデジャネイロ市)を増資・再編して活用するとともに、既存の輸出代理店との関係調整が指示された。その後、子会社をサンパウロに移して社名をダイキンマッケイエアコンディショニングブラジル社（DMB）と変更し、体制を整えた。

「フュージョン15」発表のころには、VRV、スカイエア、アプライドに加えて、ルームエアコンでポリウムゾーンに参入する計画を立て、独自のプロ店販売網の構築やプロジェクト営業を展開していこうとしていた。また、現地生産拠点としてサンパウロ市郊外のモジダスクルーゼス市を選び、当面はリース工場でVRVを組み立て、本格生産に移行する計画であった。しかし、一三年になるとアマゾン川上流のアマゾナス州マナウス市で、ルームエアコンとスカイエア（スプリット）に加えてVRVについてもPPB（Processo Produtivo Basico）の略。基礎製造工程基準）で、現地調達の基準を充たせば免税特典が得られる可能性が高くなったことから、マナウスでの生産に切り替えた。DMB社の出資による製造子会社ダイキンエアコンディショ

(佐藤純一専務執行役員)と、そのスタッフを置くことになった。地域代表は、本社トップの代行者としての位置づけになり、トップと直接のレポートラインでつながっている。集中的なマーケットリサーチ、全体最適・個別最適のバランスある戦略立案、戦略実行のための国別・事業別リソースの配分の設定などを担当する、重要な役割を担っていくことになった。中南米市場へのダイキングループの展開は、ブラジル量産工場の建設、メキシコの生産拠点の拡充、そして地域代表の設置によって新たな段階に入ったのである。

## (8) グローバル開発・生産・調達体制の発展

### 一 極集中開発体制から自立分散型開発体制へ

「フュージョン15」の世界的企業への成長項目の一つに、「商品開発力・生産力・調達力・品質力の刷新」がある。グローバルナンバー1のポジションを維持・強化していくためには、ダイキンは先端的な技術で他社をリードするとともに、世界各地の需要に対応した商品を開発し、供給しなければならず、グローバル化のための商品開発力・生産力・調達力・品質力が不可欠になっている。「フュージョン15」では、新興国など拡大する市場、細分化するニーズに応える商品を切れ目なくタイムリーに市場に送り出し、競合メーカーを圧倒する品揃えと商品力を実現するグローバルナンバー1のモノづくり力(商品開発力・生産力・調達力・品質力)の構築を、二〇一五(平成二十七年)の目指す姿としている。

商品開発力については、地域固有のニーズに応えるためにダイキン工業(DIIL)一極集中開発体制から、主要地域拠点の開発機能を強化・新設し、DIIL+地域拠点の自立分散型開発体制に転換させていくとした。DIILは、グローバルマザー拠点としての役割を担い、プラットフォーム技術(圧縮機、インバータ、冷媒制御など製品のコアとなる要素技術)の開発、グローバル商品の開発、サブ開発拠点の開発支援、技術管理を行う、とされた。世界各地の拠点の固有ニーズに合わせて、新しい商品を開発する際の母体機となるベースモデルを開発するサブ開発拠点は、日本(DIIL、米州向け開発を含む)、欧州(DENV)、中国(DIC)、アセオセ(DIT)、インド(DAIPL)、アメリカにあるADCの六拠点とした。これらの拠点では、ベースモデルをアレンジした拠点モデルや地域独自商品の開発も行う。すでに、二〇〇〇年代後半から、これらの拠点では地域独自のニーズに対応した製品開発の一部を担っていたが、その位置づけが「フュージョン15」によって明確化されたのである。そして、サブ開発拠点の指導のもとに、拠点モデルの開発の一翼を担うサテライト拠点として、欧州の下にDICZとROTEX、アセオセの下にOYLMとDASを位置づけた。また各拠点では、ベースモデルやそのアレンジ開発、地域独自商品開発に必要なローカル技術者の獲得・育成計画の立案と実行に責任を持つとされた。

技術開発は、当面は「フュージョン15」の戦略テーマとの関係で、「環境」「ローコスト化」「コア技術・基盤技術」の三つの分野について、重点的に行っていくこととなった。さらに、ダイキンの最重要基幹部品である圧縮機、モーター、インバータについては、技術力強化、コストダウン、技術者の獲得・育成の観点から焦点を絞り、中・長期的視点での戦略具体化を進めるとされた。

## 生産力と品質力の強化

「フュージョン15」でダイキンは、生産力については、生産技術力の強化と生産拠点の強化、という二つの点から課題を設定した。生産技術力の強化では、マザー工場としてのDILの生産技術力強化によって高効率ラインを構築し、グローバル各拠点に水平展開すること、先行技術開発力を強化するために工法・設備開発の人材を強化することが、課題とされた。また、グローバル生産技術者が量・質の両面で必要になっており、現地エンジニアをDILで育成していくとされている。

生産拠点の強化では、成長市場へ低コストかつタイムリーに製品を供給する生産拠点の立ち上げが課題であり、中国の蘇州工場、ブラジル工場などの早期立ち上げが指摘された。また、短期・中期の意思決定に必要なグローバルでの販売計画から、生産計画、部品調達計画の情報の見える化の仕組みを構築し、ベバストコスト・最短納期で商品を生産・供給するフレキシブルな、グローバル生産拠点網の確立を目指すと考えられた。

品質力については、グローバルマザー拠点としてのDILは、最高レベルの品質を目指すとともに、二〇〇〇年代に生じていた品質問題に対する個別課題を一つひとつ潰し込み、品質の向上を支える技術力強化施策（教育、技術管理や開発マネジメント力の強化）などを、確実に実行することが課題とされた。

また、グローバルな展開が進むなかで、品質についてもパラダイムシフトの必要性を強調している。これまでのDIL基準の一律的な運用による過剰品質・高コスト化を避け、世界各地の地域のニーズに合った商品を、低コストかつ迅速に市場に供給するために、グローバルの品質基準、評価基準を抜本的に見直すこととなった。

## グローバル調達本部

「フュージョン15」でも指摘されていた調達力の強化については、ダイキンは二〇〇〇年代後半に入り、大きな改革を実行していた。ダイキンの空調生産はグローバル化が進み、世界各地での生産量が急増し、OYL社やグッドマン社の買収、格力電器との業務提携など事業範囲が拡大するなかで、世界各地の拠点で安定的かつ適切なコストによって、材料や部品などを調達するための新たな仕組みづくりが必要になっていった。

ダイキンの海外生産は、日本で開発された製品を海外生産に移していく形態が多かったこともあり、二〇〇〇年代に入っても調達は堺・滋賀両製作所中心に考えられ、グローバル化に対応した戦略的な調達に不十分であった。また、調達をめぐっては頻繁に生じる為替変動や、エレクトロニクス製品の生産動向や関連産業の需給動向によって部品や材料の市況が変動することなど、大きな問題となっていた。

そのため、グローバル化に対応したサプライヤーの再編、為替変動・市況変動に対応した調達、グローバル生産拠点の振り回しに対応したサプライヤーのあり方、などの課題が生じていた。また、グローバルでの生産量が拡大し、調達量が膨大になったことをサプライヤーとの交渉で戦略的に利用することや、OYL社や格力電器およびダイキン海外拠点との協業も課題になっていた。一方、サプライヤーとの交渉では価格交渉が中心になりがちで、サプライヤーの生産実態に入り込んだコストテーブルに基づく交渉や、そのためのバイヤーの育成も課題とされていた。

こうした多様な課題を解決するため、二〇〇九（平成二十一）年五月にグローバル調達本部が、次の五つのミッションを担って設置された。第一に、為替変動・市況変動に柔軟に対応しうる調達力の構築、第

二に、格力電器・OYL社・ダイキン各拠点での協業の加速による最安値調達への追求、第三に、グローバルグループにおけるサプライヤー戦略の立案と実行、第四に、素材・原材料の価格交渉力の強化、第五に、グローバルに通用するプロバイヤーの育成である。

グローバル調達本部は、グローバル全調達に関するコントロールタワーとしての、グローバル調達戦略の立案と実行を行う調達戦略室、コンカレント開発の担い手としてのサプライヤー協業の取り組みを、生産本部・開発グループ、生産技術部と協業で行う開発調達部、日々の生産活動に必要なグローバルな発注を行う調達部で構成された。調達戦略室では、時代に対応したサプライヤー再編、環境変化に対応したサプライヤーの切り替えなど、従来できていなかった思い切った取り組みを担い、開発調達部では、サプライヤーに入り込んでのコストテーブルの作り込み、あるべきコストテーブルの具現化に責任を負うこととなった。また、開発調達部は、部品の共通化・標準化などの開発行為に対して、調達側から開発・生産技術に提案することが求められた。

グローバル調達本部のスタートによって、空調生産本部内の購買部は発展的に解消された。また、グローバル調達本部長は空調生産本部の副本部長を兼ねるなど、空調生産本部との密接な情報交換のもとに業務を進めていく、とされていた。

### グローバル調達の展開

グローバル調達本部の五つのミッションは、ダイキンのグローバルビジネスの展開にとって不可欠であり、喫緊の課題であった。とくに、二〇〇八（平成二十）年度は為替・市況が急変していたことから、どのような急変があっても、その時点その時点で、最安値で部品・原材料を集中調達し、各拠点にフレキシブルに供給できる仕組みを構築することが求められた。そのために、グローバル集中購買品目を定め、サプライヤーの優先順位をつけ、最安値先からの調達比率の目標を設定し、その比率を引き上げていくこととした。

集中購買を進めるためには、部品の共通化や標準化が必要になる。共通化・標準化を効率的に進めるために、ダイキン製品のスペック数を減らし、図面・規格体系の見直しと発行のルール化を進めた。集中購買品目については、この時期に円高が急速に進んでいたこともあって、日系企業以外のグローバル標準サプライヤーの積極的な利用を検討していった。また、世界の各拠点で部品を購入しているサプライヤーの多くは、年間取引高が一〇億円に満たないことから、サプライヤーの体力強化とダイキン側の調達効率化を図るため、少額取引先の集中・集約化も進めた。格力電器との協業については、格力電器と共同購買する品目を設定し、仕様の統合を図り、両社の物量を合わせてコスト低減を目指すとともに、共同調達品をダイキングループの各拠点、OYL社やマッケー社などに展開するとした。

二〇一〇年ころには、世界的に薄型テレビの生産が急増するなど電子部品の調達が難しくなったため、電装品サプライヤーが利用する電子部品の調達コストが上昇した。そこで、電装品サプライヤーが利用する電子部品をダイキンが直接調達し、電装品サプライヤーにダイキンから供給する形に変え、電装品の安定調達とコストの安定化を図った。電装品サプライヤーが利用していた電子部品の情報を直接把握できたことは、東日本大震災の際にも部品の調達問題に貢献することになった。

「フュージョン15」では、こうしたグローバル調達の業務に加え、新興国・ボリユームゾーンへの戦略的

な取り組みを重視している。進出地域での部材調達可否の判断や、現地サプライヤーの発掘などによって部品探索機能を強化し、調査した現地普及材を開発部門に積極的に提案し、反映させていくなど、課題が追求されていった。

### グローバル集中購買と円安

ダイキンは、既存の縦型の組織では解決できない重要なテーマに対して、組織・部門の壁を越えて全社・全グループの力を結集し、トップマターとして、全体最適の視点でスピードを持って戦略立案・実行していく機能を持つ横串プロジェクトを、二〇一三（平成二十五）年七月にスタートさせたが、その一つのテーマがグローバル集中購買の加速であった。トップマターとして、関連する各地域の担当者を一堂に会して進められるこの横串プロジェクトによって、グローバル調達本部が進めてきたグローバル調達の取り組みが、さらに強化されることになった。リーダーを、ゲッドマン社のサム・ビックマン上級副社長（SVP）が務めるこのプロジェクトでは、ゲッドマン社のグループ集中購買の取り組みをダイキングループ全体に展開し、グローバル調達のコストダウンを加速することをミッションとした。対象となる部品や材料などに対応した軸と地域軸の二次元で捉え、調整を図ることで、地域のニーズを組み込んだ集中購買とコストダウンを図ろうとするものである。グローバルなダイキングループ全体で、集中購買対象の部品や材料ごとの担当と窓口を設定すると同時に、集中購買の対象となるグローバルサプライヤーとのカンファレンスを持つことで、密接な情報交換を図るようにしていた。グローバル集中購買は、横串プロジェクトによって大きく進展していった。

一方、新たな問題も生じていた。一つは、為替変動が二〇一三年から円安の方向に進み、従来の円高状況とは異なった対応が必要になってきたことである。円高状況の下では、日本国内で利用していた部品や材料も、海外メーカー製品に切り替えたり、日本メーカー製品であっても海外で生産されるものが増えていたが、円安下での海外部品の利用はコストアップ要因になりかねなかった。そこで、サプライヤーのなかで日本国内での生産を増やせる企業には増やしてもらうこと、国内販売商品の売価アップによって生産コスト上昇分を吸収することで対応していくことになった。

もう一つの問題は、グローバル調達、グローバル集中購買を加速化していくために必要な、ダイキングループ製品全体の部品や材料に関するスペックの統一化である。OYL社やゲッドマン社の買収によって、ダイキングループ製品の種類は増え、使用される部品や材料の種類、スペックも急増した。世界各地で使われる部品や材料を、統一的なシステムで捕捉し、データを戦略的な調達や集中購買に有効に役立てるとともに、新しい製品開発へも応用していくことが求められていた。情報の共有化に向けた新しいシステムの導入・IT化も、二〇一三年から取り組んでいる。

### グローバルSCMの展開

二〇〇五（平成十七）年二月に新設されたグローバルSCM推進部は、①トヨタ自動車に学んだダイキン流SCMを（グローバル）（サプライヤー）（顧客）へ拡大・定着させ、徹底実行するSCMの推進活動、②新製品の開発から量産・販売に至る関連する部門の同時進行とプロセスのスルー管理をミッションとしていた。後者については、モノと情報の二つの系統のスルー管理の実行と、関連する部門横断的に存在す

るよどみの解消や、課題解決を役割としていた。グローバルSCM推進部には、グローバル供給グループ、業務革新グループ、IT推進グループの三つの部門があった。同部は、〇七年七月にはビジネスフロー革新部となり、企画、IT統括、フロー革新、モノづくり革新、供給管理の各グループから構成されていた。グローバルSCM推進部、ビジネスフロー革新部では、拡大するダイキンのグローバル生産・販売に対応したグローバル供給体制の確立と、「フュージョン10」で目標化された在庫低減を実現するために、アクションプラン立案と実行の支援が進められた。グローバル供給体制の確立では、情報（販売、在庫、生産）とモノ（モノづくり）を連動させ、安定供給と最少の在庫、ローコストオペレーションの実現を目指し、ダイキン独自のスルー改革（SCM改革）を推進するとされた。二〇〇七年に、ヨーロッパでの販売が急増した時期には、世界の他の拠点で増産・供給する体制を立案・実行し、拡販に対応してきた。供給は製品だけでなく、圧縮機や金型などの部材も含まれ、ダイキン、OYL社、格力電器など、ダイキングループ各社が活用できる資源を、最大限有効に利用しながら展開してきた。また、海外工場でのハイサイクル生産システムの展開やスルー改革の支援も、重要な課題となっていた。

もう一つの重要な業務であるITについても、空調以外の分野も含めた各事業・各拠点に対し、生産・販売・物流・経営管理など、さまざまな管理システムの導入をサポートしていた。さらに、各業務それぞれのサポートから業務を統合した管理システムや、一貫した経営管理システムの構築へと発展している。なお、二〇一二年七月の組織改革でビジネスフロー革新部は、それぞれの業務をさらに発展させるため機能ごとに分割され、SCMに関する機能はSCM部に、IT関係はIT推進部となり、モノづくり革新に関する機能は空調生産本部に移管された。

また、SCMは、前述した横串プロジェクトの一つにも位置づけられた。ここでは、日々の販売量や生産・在庫量を「見える化」し、タイムリーな経営判断からスピードある対策実行によって確実な予算達成につなげるとともに、多国間にまたがる複雑な供給・販売網における在庫削減SCM効率化を、ITを駆使して実行することを目標に取り組みを進めている。

#### (9) 国内空調事業の再編

##### 二〇〇〇年以降の新たな展開

二〇〇〇年代に入り、空調営業本部が担当する事業は新たな発展を遂げていた。一九九九（平成十二）年に発売を開始した「うるるとさらら」シリーズのヒット、二〇〇一年から本格的に始まった家電量販店ルートでの家庭用空調機の販売などによって、二〇〇〇年代に入って家庭用空調機の売り上げが伸び、トップシェアを長年にわたって維持してきた業務用空調市場だけでなく、有力なメーカーが競い合う国内家庭用空調市場でもダイキンは、二〇〇三年にトップシェアを占めることができた。また、〇二年には自然冷媒を用い、ヒートポンプ運転で給湯を行う「エコキュート」を発売した。環境にやさしく、省エネ性の高い「エコキュート」は、既存の三本柱である業務用空調、家庭用空調、セントラル空調に加え、新たなインキュベート事業として位置づけられていくことになる。

二〇〇〇年には、金岡工場の一号工場内に問題解決型の販売策を具現化し、空調部門を中心に化学、油機、特機事業部と関連会社が提携して、ソリューション提案の考え方や事例を紹介する「ソリューション

プラザ」を開設した。「ソリユーションプラザ」は、二〇〇五年に上海でダイキンの中国事業の展開を象徴する形で、規模も機能も飛躍的に高めて新設され、さらにニューヨークなどの世界拠点にも展開していく。そして、後述するように東京と大阪に「フーハ東京」「フーハ大阪」として、国内に新たな姿で登場することになる。

二〇〇五年の「フュージョン10」では、グローバル化を意識し、ダイキンの対象市場をダクトレス市場からダクトやアプライド、低温・冷凍などの空調総合市場、さらには暖房・給湯などの周辺市場にまで広げ、総合空調・冷凍メーカーの実現に向けて事業を拡大する、としていた。国内営業のミッションは、こうした対象市場の拡大を国内市場においても実現することであった。また、日本、欧州、中国、アセアン・オセアニアという既存四極での圧倒的ナンバー1を実現するためには、世界の先進事業モデルの確立を目指した日本事業の高度化が不可欠であった。この二点を課題に、二〇〇〇年代後半はさらなる事業の発展を図っていった。

### リーマンショックと事業再編

「フュージョン10」が発表されて以降の国内空調事業は、二〇〇五（平成十七）年度から〇七年度まで売り上げが伸びていたものの、〇六年度は売価ダウン、コストアップの影響などがあって、営業利益率は悪化していた。成熟化が進む一方、激しい競争が展開している国内市場で販売を拡大し、利益を確保していくために、〇二年に機設販社と直系特工店を統合して七社のダイキンエアテクノ社を設立した。そして、〇八年四月に七社を再統合してダイキンエアテクノ社を新設した。ダイキンエアテクノ社統合の狙いは、

地域を越えて事業を展開させている広域ユーザーに対し、さらなる品質と収益性の向上を図ること、既存の七社に蓄積されてきたノウハウを水平展開させ、特殊空調・周辺工事の対応が全域で可能になること、本部と連動した省エネ推進事業、更新需要まで含んだライフサイクル型事業の展開を図ること、などであった。

二〇〇八年のリーマンショックは、日本経済にも深刻な影響を与えた。国内営業本部の〇八年度の売上高は、微減ではあったが利益は大幅に落ち込んだため、翌年、国内空調事業の抜本的な改革に乗り出していく。田中博副社長が、空調営業本部長を兼任して進めた改革では、プロダクトアウト発想ではなくマーケットイン発想での商品コンセプト開発への転換、地域最寄り化主体から、地域最寄り化戦略と大手顧客対応の全国一貫戦略の二大販売戦略への転換、さらなる事業拡大を目指したH V A Cシステムを核とした、ダイキン独自の市場別「環境ソリューション」の提供が柱となった。そのため、従来の企画三部門を一元化して事業戦略室を新設し、販売戦略と必要な商品戦略の立案と推進を担うとともに、短期でのシェアアップ、利益創出に直結する戦略についても検討することとなった。また、顧客に積極的に提案する営業技術力の強化によって、環境商品・差別化商品の拡販を図るため、カスタマーサポートセンターを新設し、従来の技術グループに加えて環境サポートグループ、ソリューションサポートグループを新たに配置した。

この時期、ダイキンは、リーマンショック後の利益確保と二〇一〇年以降の飛躍的事業拡大に向け、事業部横断的な「横串」事業テーマとして、〇九年度から三つのプロジェクトを立ち上げていた。その一つである「まるごと事業プロジェクト」は、自社製品だけでなく、提携・連携による他社製品・技術の積極的な拡充によって、家まるごと、ビル・工場まるごとなど、顧客の求めるソリューションを提供する、ダ

表7-2 再編後の販売会社名一覧

【再編地域販売会社 10社】	
◆ダイキンHVACソリューション北海道株式会社	旧販売会社 ダイキン空調北海道㈱
◆ダイキンHVACソリューション東北株式会社	旧販売会社 ダイキン空調東北㈱
◆ダイキンHVACソリューション新潟株式会社	旧販売会社 ダイキン空調新潟㈱
◆ダイキンHVACソリューション東京株式会社	旧販売会社 ダイキン空調東京㈱、ダイキン空調神奈川㈱、ダイキン空調関東㈱、ダイキン空調千葉㈱、ダイキン空調茨城㈱
◆ダイキンHVACソリューション東海株式会社	旧販売会社 ダイキン空調東海㈱、ダイキン空調静岡㈱
◆ダイキンHVACソリューション北陸株式会社	旧販売会社 ダイキン空調北陸㈱
◆ダイキンHVACソリューション近畿株式会社	旧販売会社 ダイキン空調大阪㈱、ダイキン空調京滋㈱、ダイキン空調神戸㈱
◆ダイキンHVACソリューション中四国株式会社	旧販売会社 ダイキン空調中国㈱、ダイキン空調四国㈱
◆ダイキンHVACソリューション九州株式会社	旧販売会社 ダイキン空調九州㈱、ダイキン空調宮崎㈱、ダイキン空調鹿児島㈱
◆ダイキンHVACソリューション沖縄株式会社	旧販売会社 ダイキン空調沖縄㈱
【量販店専門販売会社 新設】	
◆ダイキン・コンシューマ・マーケティング株式会社	

の再編強化に関する課題が指摘されていた。販売体制の再編は、二〇一一年四月に既存の地域販売子会社二〇社を一〇社（ダイキンHVACソリューション一〇社）に集約化（表7-2）し、間接部門の効率化と営業人員の強化を図り、空調事業に給湯・換気・暖房事業を加えたHVAC事業として拡大することとなった。空調以外の製品を含めたHVAC事業としての展開、機器単体だけでなくシステム、ソリューションビジネスとして展開しようとした点が特徴となっている。また、量販店に対しても攻めの営業を進めるため、量販店のニーズに合わせた営業体制を構築し、マーケティング活動を強化することで、さらなるコンシューマ商品の販売拡大につなげていくために、

イキン独自の新たなビジネスモデルを探索し、実行推進を図ることを狙いとしていた。事業戦略室とカスタマーサポートセンターは、このプロジェクトにも深く関わっていた。

しかし、二〇〇九年の市況は想定以上に厳しく、赤字転落の危機に直面していた。そこで、下期に売り上げを挽回するため、臨戦態勢による短期利益確保のテーマを設定して、空調営業本部、関係会社から人員を再配置し、プロ店・販売店の開発、特工店・特約店支援、空気清浄機やヒートポンプ暖房機等、全商品の販売力強化などを、一気に進めていった。関係会社を含めた国内空調グループ社員全員が一九となつて取り組むことで、短期利益確保と、燃える集団への体質改革の両立を図ろうとするものであった。その結果、〇九年度は前年度比の売上高は減少しながらも、営業利益の赤字化は回避することができた。

### 「フュージョン15」と販売子会社の再編

リーマンショック後の二〇〇八（平成二十）年度、〇九年度と、二年連続で売上高・営業利益ともに減少した空調営業本部であったが、一〇年度にはどちらも回復を見せた。しかし、その水準はリーマンショック前から落ち込んだままであった。「フュージョン15」では、高齢社会・人口減少などの社会構造の変化が進み、成熟・更新時代となった国内市場で販売・流通改革を完遂し、高収益化に挑戦し続ける事業体質に転換して、HVACビジネスを成長・発展させることが、目指す姿とされた。そのため、既存事業でのシェアアップと確固たる利益創出、HVACソリューション企業として新規事業を創出し、売上比率を高めることとともに、ライバル対抗戦略の徹底、自らマーケットに飛び込む積極的・挑戦的な営業スタイルへの転換、ユーザーダイレクトに提案する強い販売網づくり、量販店への一貫対応など、販売体制

量販店専門販売子会社のダイキン・コンシューマ・マーケティング社を設立した。

ところが、二〇一一年三月に起きた東日本大震災は、国内市場を収縮させただけでなく、電力供給不足状態が生じたことで、電気を使った給湯や暖房などへの需要が低迷することとなった。節電・省エネ技術で、差別化商品を展開してきたダイキンにとっては、皮肉な事態が生じてしまったものの、さまざまな方法で節電を提案することによって、社会的に貢献するとともにビジネスとしても推進してきた。また、震災後の節電・省エネニーズの高まりに対応したソリューション事業の加速に向け、新商品開発や新しいパッケージメニューの展開が必要になっていた。そのためにも、分散電源機器の自社ブランド化による品揃え強化が課題となり、具体的に実施されたのがOEMによる太陽光発電システムの自社ブランド化であった。

### アプライド・ソリューション事業の展開

一九九四（平成六）年から進められた第一次空調事業改革で三本柱戦略が打ち出されて以降、国内でも業務用、家庭用、セントラルの三つの空調分野で、ダイキンは事業を展開してきた。しかし、高いシェアと技術力で、業界ナンバー1を長年にわたって維持してきた業務用空調と、二〇〇三年にトップシェアを実現した家庭用空調に比べ、国内でのセントラル空調は苦戦していた。

二〇〇四年六月には、ダイキン工業のセントラル空調事業部およびサービス本部の一部機能をダイキンプラント社に集約し、新たにダイキンアプライドシステムズ社（DAPS）を設立した。DAPS社は、アプライドソリューションプロバイダーを目指し、必要となる機能（機器の設計・製造、販売、システム設計、施工、サービス）を結集することによって、顧客ニーズにカスタマイズされたセントラル空調機器の製造・販売と、それら機器を主体とした空調・冷熱システムの設計・施工・販売およびサービスの提供を担っていくことになった。DAPS社が、当初目指した事業はビル空調システム事業、工場システム事業、機器事業の三つであった。DAPS社の売上高は〇八年まで伸びていたが、ダイキンプラントが工場関係を主に担当していたこともあって、販売の中心はアプライド機器を核として、その強みであるエンジニアリングを活かせる工場関係の市場であり、ビル空調システムに食い込んでいくことは容易でなかった。一方、工場システムについては、工場の特徴に合った技術やシステムを開発し、蓄積を重ねて競争力を高めてきた。ダイキンエアテクノ社とは、ビルや工場の空調システムという点では販売先が重なっていたが、どちらも中規模以上がDAPS社の担当で、競合することは現実には多くなかった。

一方、OYL社の買収によって、グローバルなアプライド供給能力を一気に高めたダイキンは、グローバルにアプライド・ソリューション事業を展開・拡大するための戦略構築と、国内空調本部とDAPS社に分散した国内アプライド事業の再構築を図るため、二〇一〇年にアプライド・ソリューション事業本部を新設した。アプライド・ソリューション事業本部は、グローバル機能と国内事業を管轄し、DAPS社や北米、中国、欧州のマッケー各社を関係会社とした。

しかし、成熟・飽和市場化した国内市場において成長・発展し、「フュージョン15」で掲げた目標を実現するには、最大市場であり、周辺事業の大きいビル市場でのソリューション事業の拡大、循環型ビジネスの確立を目指した計装・保守・サービスの強化が必要となっていた。そのために、二〇一三年四月に次の三点の組織再編が実施された。第一は、空調営業本部とアプライド・ソリューション事業本部の国内事



“フーハ東京”の外観

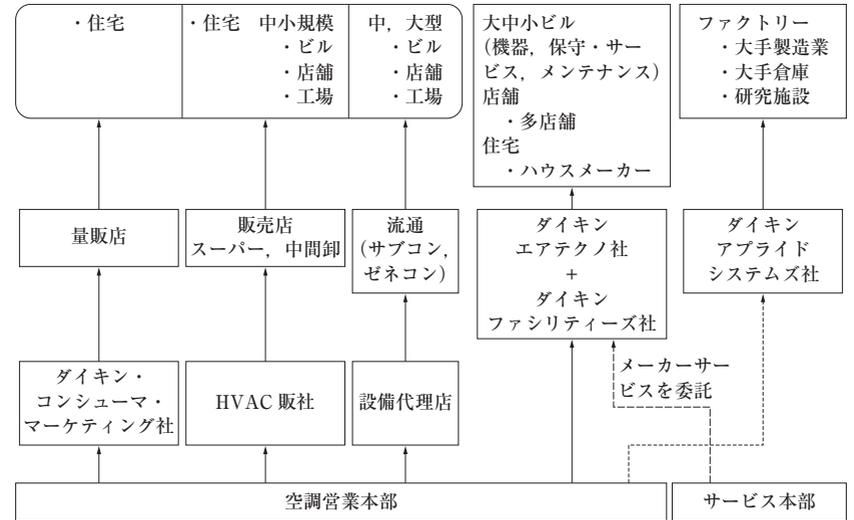


“フーハ大阪”の受付風景

ソリューションプラザ「フーハ東京」と「フーハ大阪」の開設  
 二〇一一年（平成二十三年）年十二月八日、新宿NSビル一階に〈空気〉をテーマとした体験型ショールームである、ダイキンソリューションプラザ「フーハ東京」が公開された。「フーハ東京」は、「人々にとつて最も身近な存在でありながら、日ごろ意識することの少ない〈空気〉や〈水〉について知ってもらいたい」「冷暖房・換気・空調の仕組みや技術を理解してもらいたい」というコンセプトのもと、子どもから大人まで多くの方々に〈空気〉や〈水〉を楽しく学んでいただき、冷暖房・換気・空調に関するあらゆるニーズに応えるダイキンのソリューションを提案する空間となっている。「フーハ東京」のネーミングは、何かを冷やすときに〈フー〉と息を吹き、暖めるときには〈ハー〉と息を吐くという、太古から人間が実践してきた空気のエネルギーを使う行為に由来している。

「フーハ東京」は、次の三つのゾー

図7-10 改革後の国内空調販売体制



業の統合である。第二は、国内計装事業への本格参入を目指してダイキンエアテクノ社にアプライド・ソリューション事業本部のソリューション営業部隊を移管し、計装事業部を新設したことである。第三に、アプライド・ソリューションビジネスの大手顧客への集中攻略を目指し、空調営業本部の営業体制を、施主に直接営業するナショナルアカウント営業部、設計事務所、ゼネコン、サブコン、設備代理店まで、一貫体制によるスペックインから営業を行う設備営業部、ルート営業を行うHVAC営業部の三つの部に再編した。  
 また、保守・サービス力を持つダイキンファシリティーズ社を、営業力・工事力を持つダイキンエアテクノ社に統合し、更新市場での販売の拡大に結び付けていくこととなった。  
 こうして、国内アプライド・ソリューションビジネスの体制は、事業目標に対応した形で整備されていたのである（図7-10）。

ンから構成されている。第一は、〈空気や水〉に関する、さまざまな情報を紹介する「空気の気づきゾーン」である。第二は、ルームエアコンや空気清浄機、エコキュートなど生活に身近な住宅用製品を中心に展示し、機能を体感・体験してもらいながら、その仕組みや操作方法を理解していただく「住宅ソリューションゾーン」である。ここでは、多様な生活スタイルや住宅に最適な製品と、それらの組み合わせを提案し、快適性と節電、省エネを両立する新たな住宅設備機器を紹介している。第三は、「業務用ソリューションゾーン」で、ユーザーの多様な要望に対して、最適な機器やシステムを、組み合わせを含めて提案し、ネットワークを利用したエネルギーコントロールや熱源のハイブリッド化など、多彩なソリューションを具現化させている。

さらに、二〇一三年四月二十六日には、うめきた・グランフロント大阪のナレッジキャピタル内に「フーハ大阪」を公開した。「フーハ大阪」は、「フーハ東京」と同じように三つのゾーンから構成されているが、ダイキンの地元であることから各製作所の技術者が常駐し、技術的な問い合わせに常時対応している。直接、ダイキン製品を利用して多くの顧客に接する機会は、新たな価値を創造して、今後の製品開発に活かす取り組みを強化するうえで、研究者や技術者にとって貴重な体験機会となっている。

ソリューションプラザは、前述したように起源は二〇〇〇年の金岡工場であった。それが、上海で目的と機能が発展して規模も拡大し、ダイキンを象徴する存在となっていった。「フーハ東京」「フーハ大阪」は、二十一世紀のダイキンのビジネスの一つの到達点を示すものであると同時に、新しい価値の創造の場として、これからのビジネスのあり方を展望する役割を担っていくものとして期待される。

## 円安と売価問題

二〇一一（平成二十三）年に入り、一ドル八〇円を切るようになった為替の動向は、翌一二年秋から円安の方向に反転した。円安は、さらに一三年に入ると加速化し、一気に一ドル一〇〇円前後にまで進んでいった。急激な円安によって、中国から輸入していた空気清浄機やポリウムゾーンのルームエアコン、海外から調達した材料や部品で生産していた製品のコストアップが問題になってきた。円安の状況によっては、一三年度は利益を確保することも難しいことが明らかになり、予算の検討から円安対応が緊急課題として取り上げられていた。しかし、円安は想定以上に進み、四月から五月にかけて、さらに方針を見直さなければならぬという厳しさであった。

円安によるコストアップに対応し、利益を確保するためにコストダウンを最大限に織り込んでも、全商品での売価アップないし売価維持を実現しなければならなかった。ダイキンの空調営業本部と関連会社の社員は、売価アップないし売価維持という極めて困難な課題に取り組み、最終的に目標を実現することができた。その理由は、次の点にある。第一は、ダイキンの技術力を活かした新製品や新技術を投入することで、売価アップ・売価維持が可能になったことである。「スカイエア」では、緊急マイナーチェンジを実施して機能を高めただうえで、十一月にR32を搭載した最高級機のFIVE STAR ZEASを市場投入するとともに、一五年施行の省エネ法改正に合わせて、業界に先駆けて廉価機を機種化することで、全体の価格を引き上げた。またルームエアコンでは、一二年十一月から発売した業界トップの高い省エネ性と快適性を両立させたR32搭載の「うるさら7」を起爆力として、売価の維持・アップを展開させた。「うるさら7」は、一三年一月に省エネ大賞経済産業大臣賞を受賞するなど、社会的評価も高かった。こうし

た売価アップ、売価維持につなげるのできる商品を持っていたことが、ダイキンの強みであった。

第二に、空調営業本部、関連会社の従業員が、売価アップ・売価維持の重要性を認識し、値下げ圧力に屈することなく積極的に営業活動に取り組んでいったことである。とくに、業界のトップ企業としてコストを価格に反映させることは、業界全体の健全性を実現させるうえでも必要であったし、当時のデフレ脱却という政府の経済政策に沿うものでもあった。

二〇一三年度は猛暑の年であり、消費税増税前の駆け込み需要があったとはいえ、円安によるコストアップをコストダウンと売価政策で乗り切り、最終的に売上高・利益ともに前年比を上回る業績を残せたことは、ダイキンの国内事業の一つの到達点を示すものとして重視したい。

#### 4 技術・製品開発とテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）にかける 新たな夢の実現

##### 「技術のダイキン宣言」後の展開と新たな課題

前章で見たように二〇〇二（平成十四）年、空調部門で「技術のダイキン宣言」が実施された。宣言では、グループリーダーやプロジェクトリーダーと担当役員が直結するフラットな組織運営、三〇五年先の重点開発テーマの設定、役職・資格・年齢に関わらず専門知識や技術力のある、思いの強い人材をリーダーとして登用するなど、三つの革新的施策を掲げて改革を進めていった。「技術のダイキン宣言」以降、新商品、新技術の開発が積極的に行われ、技術力・商品力の高さがダイキンの発展に貢献してきた。

しかし、リーマンショック後の世界不況からV字回復を進めつつあった二〇一〇年、年頭方針で「技術のダイキン宣言」の高度化により環境技術に磨きをかけよう」と、改めて「技術のダイキン宣言」が取り上げられた。この時期に、「技術のダイキン宣言」の再構築が課題とされたのには、第一に、空調を取り巻く市場環境が、地球環境問題への意識向上や新興国市場の台頭、ソリューション・ビジネスの発展などで大きく変化しつつあり、ダイキンにとっても大飛躍のチャンスが広がっていたからである。二酸化炭素の排出量削減など、規制強化を追い風とした省エネ空調や低温暖化係数新冷媒などへの期待が強まっていること。ダイキンのビジネスでは欧州・中国の市場が急拡大し、多様化していることに加え、インド、ブラジルに代表されるグローバル市場が急伸して新興国が台頭していること。そして成熟化の進む市場では、ライバル他社の機器販売主体から周辺分野を取り込む、高付加価値のソリューション事業へ移行していることなどの変化があつて、いま技術的に優位に立つことができるならば、ビジネスを拡大させるチャンスになる。その一方で、変化に対応できなければ市場から消えてしまうという厳しい時代でもあった。

第二の理由は、足元では多くの課題が顕在化していたことである。商品の品質問題から生じたクレームコストの増加、主力商品の差別性がなくなってきたこと、アイデア商品が出ていないこと、たび重なる開発の遅れや技術者の人材育成の遅れ、リソース配分や働き方に関する納得性の欠如など、生産本部の抜本的な体質改善が急務とされる課題が増えていた。

「技術のダイキン宣言」の再構築は、業績のV字回復と二〇一五年を目指す「フュージョン15」の策定を進めていくタイミングで、技術に関する諸問題を洗い出し、新たなステップに向けて突き進む技術者集団を、改めて立ち上げていく意味を持っていた。そして、世界ナンバー1の技術者集団を実現するためには、

「『次の欲しい』に応える差別化商品を生み出す『技術力の革新』」「それを支えるお客様との信頼関係を築く『品質』の確保」「一人ひとりの技術力やマネジメント力等の『人材力の強化』」の三点を再構築の基本方針として位置づけ、施策を創り上げていくことになる。

#### 「技術のダイキン宣言」の再構築に向けて

「技術のダイキン宣言」の再構築の基本方針に基づいて策定された施策は、以下の四点である。第一は、先行重視への開発で技術力を強化し、開発・研究・営業・生産技術・調達部門が一体となって、全社を挙げて差別化商品の創出に取り組むことである。二〇一〇（平成二十二）年度は、環境関連商品・新興市場攻略を狙った重点先行三六テーマを立案し、重点先行リソース九三名を確保してスタートした。また、これからのマーケティングの方向性は、既存の商品をベースに市場・ライバル情報をつかんで、次の商品を生み出すことだけでなく、ライバルの事業戦略にまで踏み込んで情報を把握し、世上の動向と将来を予測して、一步先を行くダイキン独自の事業戦略を立案し、その戦略を具現化する新たな差別化商品を創出することである、とした。そのため、大学やシンクタンク等の最新技術動向を把握したうえで提携・連携、技術獲得策が重要であるとしている。さらに、コンセプト立案に必要な市場・ライバル情報の入手については、技術者自らが現場に出て情報をつかむように、行動原理を根本から変えなければならぬ。また、前述したように、開発・研究・営業・生産技術・調達部門が一体となったテーマ協創活動の実施についても指摘された。

第二は、市場や開発過程で顕在化した不具合を徹底的に是正することで品質向上を図るとともに、是正を通じて得た知見・原因究明力・水平展開・プロセス改善を技術力向上につなげ、再発防止と若手育成に直結させていくことである。不具合是正は最優先課題であり、迅速な対応が必要となるために担当役員が直接入り込み、徹底的に現地・現物で現象を確認する三現主義の実行をチェックしなければならないとされた。

第三は、開発段階での品質の作り込みを強化することである。技術者が開発プロセスに頼りすぎ、コミュニケーション不足やチーム力低下が生じているため、自分たちで考え、チームの総合力を活用して開発し、完了までもっていくスタイルに変革させた。

第四は、人材育成による技術力の強化である。若手層での先行ローテーションプログラムによる幅広い開発経験を通じた基礎力の強化、中堅以上における重要プロジェクト抜擢による、難易度の高い目標への挑戦を通じた深い専門性や、マネジメント力の強化が必要とされた。

また、以上の課題を実行するために、開発部門のグループ再編と開発組織の強化が実施された。開発組織は、これまで不明確であったチームの役割を明確化させ、チーム単位でテーマをやり遂げるチーム体制での開発組織とした。ヘッドの呼称も「チームマネージャー」に統一し、図面の承認権限者として一本化した。さらに、「フュージョン15」でも指摘された拠点開発機能を強化し、DILは先行重視への開発シフトによって技術力を強化する、という方向も示された。

井上礼之会長は、二〇一〇年十月の技術者との合宿で「技術のダイキン宣言」の再構築に関する講話を行った。そのなかで、組織を変革するリーダーの条件として、「世界の動きや時代の変化に毎日目を向ける」「『経営は人の営み、企業は人なり』、人間を如何に知るか」「納得するコミュニケーションを行う」

「決断力と実行力を持つ」「率先垂範する」の五点を指摘した。そのうえで、「世界一、技術力のある会社になるために、自分自身何をしなければいけないのか、徹底的に自問自答し、大いにディスカッションをしていただきたい」と、リーダー自身が時代の変化を実感し、自ら変わっていき、周りを変えていかなければならないことを強調した。技術力が、ますます企業の競争力にとって重要になっているからこそ、技術者を担う技術者の役割と成長が重要になっていることが強調されたのである。

### 「横串プロジェクト」の発定

ダイキンの事業が拡大し、組織も広がりを見せる一方で、それぞれの抱える課題が複雑化し、関連する問題が多くなってくると、既存の組織だけでは対応できなくなる。本章第1項で述べたように、リーマンショック後のダイキンは、二〇〇九（平成二十一）年一月に、利益確保に向けた重点課題として四九テーマを設定したが、そのなかで事業部横断的に推進すべき「横串」事業テーマとして、①暖房給湯事業プロジェクト、②アプライド事業プロジェクト、③まるごと事業プロジェクトの三つを取り上げ、同年五月にグループ横断的な事業としてプロジェクト化した。

また、後述するように、このころ新冷媒に関する課題が増え、機動力を高め、計画的に地域拠点・関連部門を巻き込んだでの施策展開と同時に、実行をフォローする仕組みが喫緊に必要なようになっていた。そこで二〇〇九年十二月には、生産本部、化学、サービス等から各タスクのリーダー、中国・欧・米・アジアの各拠点の冷媒キーマン、関連部門の冷媒キーマンが参加する横串プロジェクトを発足させた。このプロジェクトで、情報収集と共有、同時並行的に世界各地で進んでいる冷媒に関する動向の分析と対

処、必要な意思決定と実行の管理が行われた。このことは、複雑化する新冷媒をめぐる国際環境のなかで、HFC32の普及を促進させるうえに重要な役割を担ったことはいままでもない。

横串プロジェクトは、「フュージョン15」で掲げられたテーマの複数部門に関わるものが多かったことから、改めて「組織・部門の壁を越えて全社・全グループの力を結集し、トップマターとして、全体最適の視点でスピードを持って戦略立案・実行していく機能」と定義づけられた。二〇一四年時点では、グローバル集中購買、暖房給湯事業、空気事業、ルーフトップ事業、圧縮機など七つのトップマターテーマと、主管部門が中心となって関係部門と連携を取りながら進める、一二の横串部門マターテーマが設定された。

### 新冷媒問題とHFC32（R32）

空調冷凍機、家電製品、カーエアコンなどに用いられる冷媒については、オゾン層保護と地球温暖化防止という二つの課題との関係で、利用に関する規制が国際的に議論されてきた。一九八七（昭和六十二年）に発効した「オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書」（モントリオール議定書）以降、先進国では九五年末にCFC冷媒の全廃、さらにHFC冷媒の全廃に向けた取り組みが始まった。すでに二〇〇〇年代には、HFC冷媒からオゾン層破壊係数ゼロのHFC冷媒に転換が進んでいた。一方、途上国に関しては二〇〇七（平成十九）年のモントリオール議定書第一九回締約国会合で、HFC冷媒の全廃は当初予定の二〇四〇年から一〇年前倒しに決定され、HFCからの転換時期が迫っていた。

冷媒選択は、地球温暖化との関係も重要である。HFCは、京都議定書においては温室効果ガスの一つ



インドでの高効率家庭用空調機セミナー（上）と商品展示

が拡大し、冷媒の利用が急増している途上国では、HFC冷媒（R22など）から、GWPの低い新冷媒に一気に移行するのか、新冷媒の場合は何を選択するのかなど、冷媒転換の方向性が問題になっていた。

このように、新冷媒への関心が世界的に強まっており、候補としてHFC32（R32）、R410A、自然冷媒などが想定されている。HFC冷媒であるR410Aは、HFC冷媒の後継冷媒として広く利用されてきた冷媒であるが、GWPが高いことが問題になっていた。一方、アンモニア、プロパン、炭酸ガスといった自然冷媒はGWPが低い、アンモニアは毒性と微燃焼性、プロパンは強燃性、炭酸ガスは機

器効率にそれぞれ問題があり、利用方法と目的に限界がある。

一方でR32は、R410Aに比較して温暖化影響が低いことに加え、エネルギー効率が優れていることから、機器使用時のエネルギー起因による温室効果ガスを抑制できる。また、空調機一台当たりの冷媒量の削減や、省冷媒に伴う熱交換器など要素部品のコンパクト化といった利点があり、将来的に実現を目指している冷媒のリサイクルにも適しているとされていた。さらに、圧力などの性質がR410Aと似ているため、冷媒転換に伴う空調機の施工設備の変更が不要で、R410Aが主流の日本およびその他先進国では、R32に転換しやすい環境が整っていた。ただし、一般高圧ガス保安規則では可燃ガスと分類されない程度ではあるが、わずかな燃焼性を持っている。

こうした新冷媒をめぐる状況のなかで、ダイキンは、オゾン層保護と地球温暖化抑制を実現する次世代冷媒としてR32を重視し、一九九〇年代後半から研究開発を進めてきた。当時はCFCが全廃され、HFCからR410Aに冷媒が移りつつあった時期で、温暖化との関係への配慮は、今日と比べるとまだ弱かった。ダイキンも、R410Aの量産と利用機種の開発に取り組んでいたが、将来的には冷媒も温暖化との関係が問題になり、R32への転換が必至であると考え、開発を進めていたのである。また、R32の利用を促進させるため、国内外で優位性についての認識を広げる活動も展開していった。

## R32搭載商品の開発と発売

ダイキンは、冷媒開発から空調機開発までを行う唯一のメーカーであるとともに、グローバルナンバー1の空調メーカーでもある。ダイキンが、次世代冷媒として何を最適として判断するのかについては、世

界から注目が集まっていた。一方、二〇〇〇年代に入ると有力な国内メーカー、海外メーカーも、それぞれ次世代冷媒の検討を進め、プランを出し始めるとともに、国際機関、各国の業界団体や関係省庁などへのアプローチも始まっていた。しかし当初、R32の新冷媒としての評価は必ずしも高くなかった。理由は、その時点でR410Aをあえて変える必要はない、R32に急いで取り組む必要はない、自然冷媒の重視、微燃性への懸念などと、多様であった。その一方で、新興国の冷媒転換の取り組みも先進国企業の思惑のなかで進んでいた。

こうした状況下でダイキンは、前述した冷媒に関する横串プロジェクトを発足し、二〇一〇（平成二十二）年前後にはR32を前面に押し出してアピールし、展示会でのプレゼンテーションや世界各地の学会、業界団体、政府関係などへの働きかけを強めた。さまざまな国際会議の場で、冷媒選定に必要な情報提供や有識者との意見交換の場を設けるなど、R32の普及に向けた議論と認知活動を重ねてきた。本章の第3項でも触れた、各地域でのロビー活動や空調懇話会などでもR32の使用を主張し、従来は懸念されることの多かった微燃性についても、具体的なデータに基づいて危険性がほとんどないことを実証し、納得してもらおう活動（リスクアセスメント）を続けてきた。さらに一一年九月には、各国々がR32空調機を普及しやすい環境を整えるべく、ダイキンが保有する「HFC32を使用した空調機の製造・販売に不可欠な基本特許」を、途上国に対して無償開放した。そのうえで、翌一二年九月には正式にR32を搭載したエアコンを発売することをプレス発表した。

こうして、二〇一二年十一月に発売されたのが「うるさら7」（Rシリーズ）である。「うるさら7」は、ルームエアコンの構造・冷媒を根本的に見直し、ワイドリビングに最適な四・〇〜七・一kWクラスで、業

界トップの高い省エネ性と快適性を両立し、世界で初めてR32を採用した製品である。「うるさら7」の開発は、すでに〇九年から進められていたが、当初はR410Aで製品化することも考えられ、途中まで両方の可能性を追求していた。冷媒に関する環境を検討し、最終的にR32に決定したのは一二年の春であり、ぎりぎりの選択であった。R32を利用することで、業界に先駆けて四・〇kWクラスでのAPF（通年エネルギー消費効率）七・〇を達成し、高い省エネ性と環境性を同時に実現した。さらに、室内機の構造を根本的に変更し、上部と下部に空気の吸い込み口を設けた業界初の「ダブル吸い込み構造」や、高効率

の熱交換器を採用することで運転効率が大幅に向上するなど、さまざまな点で機能の向上が見られ、ダイキンの総力を結集した製品になった。「うるさら7」への評価は高く、一三年度省エネ大賞経済産業大臣賞、翌一三年度には第一六回オゾン層保護・地球温暖化防止大賞優秀賞、第五回ものづくり日本大賞内閣総理大臣賞を受賞した。さらにダイキンは、一三年十一月に世界で初めてR32を採用した業務用エアコン「FIVE STAR ZEAS」を発売し、ここでも一三年度省エネ大賞資源エネルギー庁長官賞を受賞した。

R32を採用したルームエアコンは、エアコン市場が急速に拡大しているインドにおいても、二〇一三年三月に海外で初めて発売された。インドでは、一三年度に経済産業省から「地球温暖化対策技術普及促進事業」を受託し、R32を使用したインバータエアコンの二酸化炭素排出量削減効果の実証実験を行い、一三年十二月には経済産業省と省エネセンターとの協力で、高効率



“うるさら7”のPR広告

空調機普及に向けたセミナーを開催するなど、R 32への理解促進と普及を図ってきた。インド以外でも、R 32を使用したルームエアコンの発売は、ヨーロッパ、オーストラリア、タイなどで行われ、タイでは一七年に、R 22から次世代冷媒としてR 32に転換する方針を国が打ち出している。

ダイキンの冷媒開発から空調機開発までを行うメーカーとしての優位性、うるさら7<sup>®</sup>などの高い商品開発力、グローバルに一気に広げられる展開力、そして国内外で行われている地道な普及活動、こうした総合力によってR 32は、着実に次世代冷媒としてのポジションを確立してきた。世界のさまざまな地域でR 32への評価は高まり、多くのエアコンメーカーも採用を検討し、商品化を進めている。R 32の普及が進んでいるとはいえ、技術的な優位性を維持するためには、さらなる研鑽が必要である。また、ポストR 32についても将来的に求められることは必至である。グローバルナンバー1となり、世界の空調業界をリードしていく役割を担うダイキンには、いっそうの努力と発展が期待されている。

### 節電ソリューション・ビジネス

二〇一一(平成二十三)年三月十一日の東日本大震災直後に、東京電力、東北電力管内で電力供給量が減少し、需給状況がひっ迫した。さらに、東京電力の福島第一原子力発電所が破壊されたことをきっかけに、各地の原子力発電所の稼働が停止して全国で電力需給がひっ迫し、節電ニーズが拡大してきた。ダイキンは、節電対策チームが中心となり、五月には東京節電コントロール・センターを二〇〇名体制で立ち上げ、東京節電提案チーム活動を実施した。関西でも、六月に関西節電コントロール・センターを立ち上げ、関西節電提案活動を実施した。電力会社と協力しながら、多様な節電メニューを用意して、ダイキンの顧客や一般ユーザーなどに対して積極的な提案活動をし、エネチューニングなどの取り組みに協力していた。しかし、電力供給の改善が容易に進まず、電力料金も値上げの方向で進んでいたことから、ますます高まる節電ニーズに対して、中・長期的にも部門を超えた取り組みが求められてきた。そのため一一年夏に、全社プロジェクトチーム「節電ソリューションプロジェクト」を新たに立ち上げ、事業化していった。

節電ソリューション事業の狙いは、次の点にあった。第一に、短期のエネチューニング設置を核とした取り組みで得た顧客資産を活かし、エネチューニングを「エアネット」に、また機器更新につなげる。第二に、新たな節電商材、節電ビジネスを企画立案し、実際に販売してみる。第三に、グローバルにスマートグリッドの実証試験に参画するとともに、日本での節電ビジネスのグローバルへの横展開を図る。そして、以上の取り組みを通じて、ソリューション事業を加速化させ、ルートモデル、直売モデル双方でソリューション型、循環型の事業構造への転換を図る、というものであった。

なお、節電ソリューションについては、二〇一二年度省エネ大賞(製品・ビジネスモデル部門)において、東日本大震災後の全国的な節電要請に応えた実績が評価され、「業務用空調機に対する節電ソリューションの取り組み」として「省エネルギーセンター会長賞」を受賞した。オフィスビルにおけるエネルギー消費量の約四割を占める空調機への節電・省エネ対策を推進するため、安価で素早く対応できる独自のサービス・商品、具体的には既設の業務用空調機に対し、制御基板をチューニングして省エネ運転の設定をする「VRV<sup>®</sup>・エネ・TUNING」や、室外機に水を噴霧して打ち水の効果で消費電力を削減するスカイエネカットなど多数の節電メニューにより、全国で約六〇万kWの節電に貢献したことが認められた結果

である。

## テクノロジー・イノベーションセンターの設立

リーマンショックの影響が深刻化していた二〇〇八（平成二十）年十一月の執行役員会で、テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）建設推進について報告が行われた。報告では、「全社の技術開発機能を集約し、協創によって技術開発のスピードアップと効率化を図るとともに、事業を支えるイノベーションを生み出す」ことをTIC設立の目的として、淀川製作所内に建屋を新設する計画が示された。役員会では、TIC設立のための専任チームを発足させ、具体化の検討を進めることとなった。経営環境的には、リーマンショック後という厳しい時期に、次のステップに向けた構想が練られ、準備をスタートさせたのは、いかにもダイキンらしいといえよう。

TIC設立の背景には、ダイキンがますます熾烈になる国際競争のなかで勝ち残り、持続的に社会に貢献し続けられる企業であるためには、いままでにない新たなイノベーションを創出し続けることが必要であり、そのためには多岐にわたる研究開発テーマを生み出し、スピーディーな成果創出が求められるという現状認識があった。ビジネスのグローバル化が進むなかで、各地域に密着してニーズを吸い上げる（現地のR&D機能）を強化すると同時に、コア技術や基礎技術などグローバル事業全体への貢献度や、普遍性の高い技術テーマに関しては一カ所（TIC）に情報やエネルギーを集中し、成果創出のスピードアップを図る必要がある。また、その研究開発プロセスにおいても、従来どおりの技術主導型ではなく、顧客価値の高い商品の仮説立案を行い、それを研究開発テーマにブレークダウンしていくことが必要にな



テクノロジー・イノベーションセンターの完成予想図

る。TICに、国内三拠点（堺・滋賀・淀川製作所）の研究・開発技術者約七〇〇名を集約（将来的には一五〇〇名規模）することで、情報・知識・知恵の共有化とコミュニケーションによる協創を促進し、ダイキンが強みとするコア技術（ヒートポンプ・インバータ・フッ素化学等）開発の大幅な効率化とスピードアップ、さらに新しい価値創造を実現しようとするものである。そのうえでTICは、コア技術・基盤技術・世界標準商品の開発に重点をおき、グローバルに広がるダイキングループの技術開発の中核施設として、「世界ナンバー1の環境技術開発」「次の一〇年〜二〇年を見据えた新しい価値創造」「一〇〇年間続いたヒートポンプ技術の破壊的イノベーションへの挑戦」によるイノベーション創出に取り組んでいくことになる。

TICには、社内外の異分野に携わる技術者同士の交流を促す仕掛けを随所に取り入れ、新しい技術・知識の融合から生まれる「オープンイノベーション」を推進しようとしている。ダイキンは、大阪大学、奈良先端科学技術大学院大学との連携や、二〇一三年には京都大学との文理融合によるイノベーション創出のための組織対応型包括連携協定を結ぶなど、産・官・学連携に

よるオープンイノベーションを加速化してきた。TICは、大学研究機関との連携にとどまることなく、事業領域の拡大を狙いとして異業種企業との協創も行っていく。そのために、世界中の建築・エネルギー・センサー・制御など、多様な分野の大学やトップランナー企業の研究者が常駐できるためのオフィスを設け、研究者同士が日常的に交流し、協創できるような仕組み・仕掛けを取り入れていくことになる。

さらに、二〇一三年四月にグランフロント大阪のナレッジキャピタル内に開設したシヨールーム、フーハ大阪と連動し、「顧客協創型イノベーション」による次世代商品の開発を目指している。フーハ大阪を活用し、顧客自身が気づいていない潜在ニーズを捉え、TICで顧客の想像を超える新たな価値を創造していく。TICで創り出す、未来の商品・サービスの仮説を、フーハ大阪で検証し、二つの拠点の連動によって単なる技術シーズ発の商品開発ではなく、顧客との交流を通じて、次世代商品を生み出すための新しいプロセスを構築することになる。

そのために、TICは人・知識・情報が循環する〈ナレッジフロー構造〉を採用し、機能別に「社内協創を促進する場として〈七〇〇名協創オフィス〉」「社外との協創の場として〈知の森〉」「未来を創る場として〈フューチャーラボ〉」という三つの場から構成するものとして計画された。またTICは、技術開発の中核施設として、「世界中の環境（マイナス四〇℃～六〇℃の外気温、日照、風雨など）を再現する環境テスト室」「寝室、リビング、オフィスなどの住空間を再現できる空気環境試験室」「グローバル各市場のノイズ規制に対応するため、室内機・室外機の電磁ノイズを同時に計測できる電波暗室」など、世界最高レベルの実験設備を備えることで「世界一の技術開発環境」を目指すものである。

二〇一三年十一月、TICの建設が着工した。約三〇〇億円を投じて、一五年十一月に開所する予定となっている。ダイキンの新たな時代を創造していく研究開発のグローバル拠点として、大きな期待を集めている。

## 5 化学事業の再編とグローバルナンバー1への挑戦

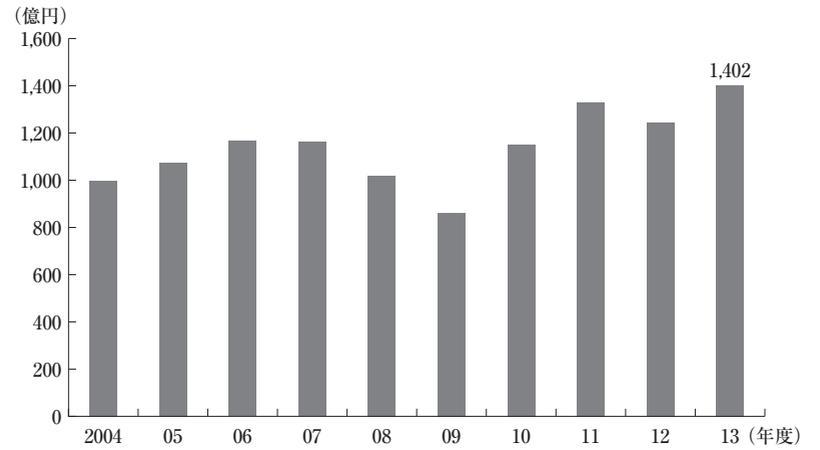
### 再度の業績悪化

二〇〇〇年代初めのアメリカのITバブル崩壊の影響、二〇〇〇年代前半に相次いだ国内事業所での事故など、難題が累積していた化学事業部は、二〇〇三（平成十五）年七月に「化学事業部門の抜本的体質改革計画」をまとめ、事業体質の改革に取り組んだ。計画では、安全（『非常事態宣言』）、国内外を含めた事業運営改革、技術（『技術のダイキン宣言』）、業務改革、国内営業強化など、化学事業全般にわたる抜本的な改革が示され、実行に移された。

抜本的改革を実施するなかで、化学事業部の売上高・営業利益は徐々に改善を見せていた。二〇〇六年に発表された「フュージョン10」では、化学事業が一〇年までに目指す姿として、①フッ素素材ビジネスでグローバルナンバー1を実現する、②フッ素化学をコアに複合材料開発、川下領域への進出など、ダイキン独自のソリューションビジネスモデルを確立する、としていた。そのうえで、①フッ素化学をコアにした事業規模・事業領域の拡大、②「フュージョン10」以降の飛躍的な発展に向けたニュービジネスの探索をミッションとしていた。

化学事業部の業績は、「フュージョン10」発表後の二〇〇六年度に、売上高・営業利益とも改善したが、

図7-11 化学事業部売上高の推移



〇七年度には売上高は微減(図7-11)し、営業利益は大きく減少した。これは、化学事業が下期偏重の販売予算と増産益に依存する予算運営をしていたために、在庫過多の事業体質と短期志向の運営に陥っていたのである。在庫は、すでに〇三年度から増え続けて収益を圧迫しており、売り上げの伸びが停滞した〇七年度に一気に問題が表面化した。〇八年の化学事業部長の年頭方針は、「在庫削減・収益構造改革の実現で『身軽な事業体質』を実現するとともに、今年は『事業の次の発展』に向けた重点事業テーマを明確に掲げ、挑戦する」として、第一の課題として在庫削減、収益構造改革を取り上げており、問題の深刻さを物語っていた。翌〇八年度は、リーマンショックの影響などから売り上げは落ち込み、化学事業部始まって以来の大幅な赤字に転落し、淀川と鹿島のプラントは生産量を減らした。このような厳しい状況に、繰り返し直面してきた化学事業部であったが、〇七年度から〇八年度にかけての厳しさはかつてないものであり、もはや通常の対応では対処しきれなくなっていた。

## CEOプロジェクト

化学事業の業績悪化が深刻さを増していた二〇〇八(平成二十)年二月には、井上会長が直接出席して化学事業の改善テーマについて審議し、決定するCEOプロジェクトが始まった。このCEOプロジェクトでは、化学事業部の抜本的体質改革に関して、営業・製造・研究開発・企画それぞれの部門課題を、役員・幹部、基幹職、一般社員のあらゆる階層から徹底的にヒアリングしたうえで、改革の二〇テーマを抽出し、それぞれについて議論を進めて課題を明確にしていた。会議は、定例として週一回開催され、必ずCEOの決定を得て締められた。また、この間に経営協議会を月一回実施するなど、経営・労働組合の両面から改革に取り組んでいった。

取り上げられたテーマは、二〇〇七年度の在庫目標を達成するために削減する不回転在庫、廃却在庫と実行日程、担当者を一週間以内に決定するなど、実践的なものが多かった。在庫は、いわば生産・販売・品質・設備トラブルなどの課題を如実に示す指標であり、そのため在庫増は悪という認識であった。また、営業と研究開発の連携がないためニーズをタイムリーにつかめていないもの、商品開発テーマの優先順位づけなど営業や拠点からの意見が反映される仕組みがないもの、一般従業員への説明が不十分で納得性が得られていないものなど、組織や仕組みに関する問題が多かった。こうしたいざいずれにも、課題・期限・担当者を明確にして具体的なアクションを即座に起こし、成果を出すことが求められた。さらに、化学事業部自らが当然に実行しているべきことがなされていない、決めるべき人が決定していないなど、担当役員や事業部長をはじめとする幹部のリーダーシップ不足に起因する課題も含め、CEO自らが事業部幹部を支援して徹底的な分析・調査、施策立案を指示し、あらゆる体質課題に対する解決方針・施策を明確に打

ち出す役割を果たすものであった。

CEOプロジェクトは、二〇〇八年九月末で終了したが、その後は化学事業部自らが、後述する機構・組織改革に基づいて、イノベーションと体質改革を進めていくことになった。また、同年六月に発表された「フュージョン10後半計画」でも、化学事業部の目指す姿として、①体質改革を期限通りやりきる、②CEOプロジェクトで決めた戦略を実行し、成果を刈り取る、とされた。そして、体質改革テーマとしては抜本的在庫削減、営業力・マーケティング力の強化、商品力の抜本的強化、製造力の強化、企画の連携強化による事業部一体運営の徹底が掲げられた。経営トップが、このように現場の第一線に入り込むことの重要性について、井上礼之会長は次のように述べている。

「経営が順調で軌道に乗っているときは、分権型の組織運営で現場の第一線に権限を委譲します。一方、企業に抜本的な改革が求められる非常事態においては、集権的な組織運営でスピード経営を実践するのです。『平時』においては現場に権限を委譲する自立分散型の経営を志向し、『有事』には現場から権限を剥奪してでもトップが即断即決するといった柔軟な意思決定をし、意思決定の階層構造を確立するのです」(「基軸は人」を貫いた)。

二〇〇七年度から〇八年度にかけて、化学事業部が直面した状況は「有事」であり、トップが現場の第一線に入り込んで意思決定に関わっていくCEOプロジェクトは、必要不可欠なことであった。そして、CEOプロジェクトで決められた内容は、次のステップへと確実に移っていくことになる。

### 機構・組織改革による体質改革

二〇〇八(平成二十)年八月、CEOプロジェクトでは、その後の化学事業の展開を進めていくうえで必要な、機構・組織改革の方向性がまとめられた。CEOプロジェクトで問題になった点を、化学事業部の機構・組織改革を通じた体質改革によって具体化し、成果を出していこうというものである(表7-3)。

第一に、研究開発力と商品開発力の強化である。研究・商品開発のテーマが、競合他社の後追いつ的なっており、ダイキンの化学事業の競争力につながっていないという状況は、以前から指摘されていた。ここでは、研究開発部隊のミッションを差別化商品、大型商品の創出と用途開発の拡大と捉え、事業貢献の極大化を図る研究開発部隊に改革するとし、商品研究部、基盤研究部、用途開発部などに分散されていた研究部隊を糾合させ、事業部から独立させて化学研究開発センターを新設した。化学研究開発センターは、化学の研究・技術開発、商品開発、用途開発といった、基盤から応用に至る総合的な研究開発機能を担うものとされた。研究開発機能を独立させることで、研究開発の責任者のリーダーシップによって研究テーマを決定し、実行することを通じて新商品・新技術の開発を促進させる。しかし、新商品・新技術は、市場競争力を持つものでなければならぬ。そのためには、研究員自らがパスポートを真つ黒にするまで世界中を回り、ニーズ思考でテーマをアップすることが義務づけられた。従来のように、営業マンに随伴して顧客を訪問するのではなく、自ら顧客先に出向いて、性能・品質・コスト・納期などに関する顧客ニーズを聞き取るとともに、競合他社や代替技術の情報収集を、自ら実行することが課題であるとされた。また、研究開発組織の階層を、センター長とグループリーダーが直結する二階層へとフ

表7-3 化学事業の機構改革

1. 「化学研究開発センター」の新設  
従来、化学事業部内にあった研究部隊を、事業部から独立・糾合させ、化学の研究・技術、商品開発、用途開発を担う「化学研究開発センター」を新設する。
2. 化学事業部の機構・組織改革
  - ①事業企画機能の抜本的強化  
グローバル事業戦略を一元的に担う「企画部」と、グローバル製造・生産戦略等を担う「製造企画部」の2部門に集約して企画部の機能強化を図る。
  - ②組織の新設
    - ・「テクニカルサービス部」の新設
    - ・「塗料事業推進部」の新設
    - ・「プロセス技術部」の新設

ラット化し、グループプリーダーは開発新商品に対して、量産および売り上げに貢献するところまで責任を持って主導的にテーマを実行するなど、その役割が重んじられた。

第二に、事業企画機能の抜本的強化である。事業戦略の構想・立案、テーマの推進・実行に対して、企画部門が機能を発揮できていないことが問題であるとされ、営業・研究・製造が連動し、グローバル一体となった事業企画機能体制の確立が課題とされた。そのため、これまでの企画部の機能を強化して、グローバル事業戦略の立案・実行を一元的に担うものとなった。

第三に、営業力の強化である。営業については、顧客との関係や在庫増など問題が山積しており、営業マン一人ひとりが顧客から信頼され、予算必達をやり抜く、たくましい営業を目指し、体質改革のための強化施策が必要とされた。用途開発品については、会議全体を通じて研究開発センターのグループプリーダーへ顧客ニーズを伝え、テーマの立案に積極的に参画することなどの改革が指摘された。

第四に、製造力の強化である。製造力に関しては、アメリカ、中国などの海外生産が拡大しているのに対応したグローバルでの品質、コストダウンに対して、製造全体としての連携が図られていない、といった問題を抱

えていた。そのため、プロセス技術の高度化、設備の垂直立ち上げやコストダウンに向けた内製の基本設計力の強化と内製化、グローバル企画・管理機能の強化などの対応が図られた。

第五は、塗料事業、中間体事業、化工機についてである。塗料事業をめぐる環境の変化に対応して一大事業化するため、新たに塗料事業推進部を設けるとともに、中間体については、社内他部門との関係も考慮に入れた加速化を進めた。化工機は、化学とのシナジーが見込めないなかで、他部門への移管も含めた検討を行うとされた。

以上の多岐にわたる抜本的な体質改革テーマについては、担当役員と事業部長が推進責任を担うとともに、部長級以上の幹部のミッション目標も明確にされた。そして、担当役員と事業部長が、主体となって体質改革の進捗と定着を徹底フォローするため「体質改革会議」を月一回の頻度で開催し、適宜に関連役員およびコーポレートも参画することとした。また、進捗状況は担当役員、事業部長が三ヶ月に一回、最高経営会議に報告することとなった。こうして化学事業部の改革は、次のステージに入ったのである。

### 業績の回復に向けて

改革が始まったのは、リーマンショックの影響が世界経済を覆い、世界同時不況が進行していた二〇〇八（平成二十）年であった。そのために市場は縮小し、売り上げも減少した。しかし、翌〇九年度の売上高は前年を下回ったが、営業利益では黒字化を達成して体質改革が着実に前進していることを示した。そして、景気が回復しつつあった一〇年度には、リーマンショック前の売上高に回復するとともに、大幅な増益を実現したのである。体質改革が進む一方で、半導体・自動車市場向けフッ素樹脂の販売拡大、

表面防汚コーティング剤の国内販売の伸長、中国での販売拡大などによって、売り上げが増加していたことが大きかった。リーマンショック後、化学事業としては大きな投資もなかなかで増産を実現できたことは、大きな成果であった。化学事業部の体質改革は、数字上の業績だけではなかった。一一年三月の東日本大震災の際に、鹿島製作所ではマニュアルに頼ることなく最善の対応をとり、二次災害を防ぐことができたのも、安全対策における体質改革の効果の一つであった。

またこの間、複雑化するグローバルな需給動向をタイムリーに把握するための「見える化」プロジェクトが、二〇一〇年十二月から始まった。当初は、売上高・粗利益・在庫などの実績データの見える化を行うため、主要な営業拠点・製造拠点の情報について日時確認を目標とし、スタートして四ヵ月後の一一年三月には国内の売り上げ・在庫情報の見える化を実現し、九月にはグローバル一四拠点への展開を完了した。単なる数字の羅列ではなく、経営に活かせるデータシステムを短期間で実現できたことについては、社内外で注目された。見える化への取り組みは、結果的にコード統一を促進させることにもなり、さらなる改善が続いている。

### 「フュージョン15」と化学事業

「フュージョン15」が発表され、新たな化学事業の目標が設定されたのは、化学事業部がCEOプロジェクト、機構・組織改革を通してV字回復を実現していた最中であり、こうした改革の成果を踏まえたものとなっていた。化学事業は、「用途開発を主導し、フッ素需要拡大を実現する『グローバルNO・1エクスレントカンパニー』をめざす」とされ、そのためには中国・アジア・新興国といった成長市場での圧倒

的シェアナンバー1、環境イノベーション事業（ガス、機能材、塗料、電池など）の拡大、用途開発による需要創造、基幹商品であるPTFE、ゴム、ガス、撥剤でのグローバルナンバー1が必要であるとされた。グローバルナンバー1に向けた基本戦略として取り上げられたのは、①基幹商品の供給力強化、②コスト競争力の抜本的強化によるポリウムゾーンでの大拡販、③新冷媒への切り替えをチャンスとしたガス事業の飛躍的拡大、④用途開発による事業領域の拡大、⑤提携・連携、M&Aを駆使したスピーディーな事業展開、の五点であった。目標とする売り上げとグローバルナンバー1を実現するためには、ダイキン製品のシェアアップを図ることはもちろん、用途開発などを通じてフッ素需要自体を広げていくこと、そして空調と同じく新興地域のポリウムゾーンでの販売拡大が不可欠であった。

また、世界市場では既存の先進国企業に加え、中国・新興国メーカーの参入によって競争が激しくなっており、新興国メーカーに勝るコスト競争力ナンバー1の実現が必要となっている。コスト競争力を高めるために、市況に左右されない基幹原料（螢石、フッ酸、塩化物）の安価安定確保、供給力確保のため自前設備投資と他社調達のベストミックスによる供給力体制、新規プロセス開発テーマ実行、ローカル設備機器の採用、ローカルエンジニアリング会社の徹底活用などによる、新たな大幅コストダウンが必要であるとされた。

化学事業は、「フュージョン15」に記された全社コア戦略のテーマとも密接に関係している。顧客ニーズに応えるソリューション事業の展開の一つとして、化学用途開発が取り上げられ、そのスタイルを受身型から提案型に変更するとともに、エンドユーザーマーケティングによって顧客ニーズをダイレクトにつかみ、新規用途の開発を行うことで市場創造を推進している。また、環境イノベーション事業の拡

大でも、フッ素化学材料による事業拡大が取り上げられ、フッ素の機能を武器に用途開発、川下展開を行うことで、環境・エネルギー関連の事業を拡大するとしている。とくに、ガス事業・ファインケミカル・塗料事業・リチウムイオン電池の四つが、重点事業として位置づけられた。

「フュージョン15」は、グローバルナンバー1を目指すダイキンの、化学事業の方向を明示した。従来の強みを活かしたプレミアムゾーンと、高い成長を続けているポリウムゾーンのいずれにおいても、既存の技術力と製造力を活かして、機能・品質・価格などの面で競合他社に打ち勝つ商品を開発し、供給していくことが求められていた。こうした課題に、それでは、どういった形で対応してきたのか、次に見ていく。

### 新商品の開発

商品開発については、次のような代表的なものが商品化されていた。一つは、アメリカの代表的な化学メーカーであるダウコーニング社（本社、ミシガン州ミッドランド市）と共同開発した、フッ素とシリコーンを複合させた繊維処理剤「ユニダイン」TG15521である。ダイキンは、二〇〇五（平成十七）年四月に、ダウコーニング社との間でフルオロシリコーン化学（フッ素とシリコーンの複合）製品の共同開発および市場開拓の包括的な協業に合意して、それぞれの長所を活かし、単独では実現できなかった新しい機能を備えた複合化製品の開発に取り組んできた。

「ユニダイン」TG15521は、フッ素の撥水・撥油性に優れるという特徴と、シリコーンの（素材の風合いを損なわない）という特性を両立させたハイブリッド化合物である。スポーツウェアなど、合織衣類の処理剤への販売を皮切りに綿製品の市場へと拡大が期待され、二〇〇七年八月から全世界で本格販売が開始された。

二〇〇七年五月には、表面機能材料としてフッ素の特徴である撥水・撥油性に加え、優れた防汚性（指紋付着防止）と滑り性能を発揮するフッ素系UV硬化型防汚添加剤「オプトール」DACの販売が開始された。「オプトール」DACは、プラスチックや金属などの基材表面に広く使用されるUV硬化型アクリル系ハードコート剤に少量添加することで、指紋などの汚れが付着しにくく、優れた撥水・撥油性、滑り性能で汚れが拭き取りやすいという特性を、ハードコート剤表面に付与することができる。UV硬化型ハードコート剤が多用される液晶、プラズマディスプレイやタッチパネルなどの画面、携帯電話や携帯ゲームなどのモバイル機器の外装に求められ、指紋や皮脂などの付着防止や汚れの簡単な拭き取りなどのニーズに対応でき、需要の拡大が見込まれていた。

二〇〇八年五月には、曲げ、ねじれなど可動材料に必要な「柔軟性」と、自動車燃料に含まれる炭化水素（HC）などの「低透過性」の二つの特徴を合わせ持つ、新しいフッ素材料「ダイエルフルオロTPV」を販売した。このフッ素材料は、主に自動車燃料ホース用ゴムに使用され、大気汚染の一因となる炭化水素などの透過を抑制し、自動車業界の環境規制の一つである燃料蒸散防止規制の対策としての利用が期待できた。

二〇一〇年一月には、レジスト剤の添加剤としてフッ素系撥液剤「オプトエス」HPシリーズを開発し、本格販売を開始した。「オプトエス」HPシリーズは、レジスト剤との親和性が高い分子構造を持ち、レジスト剤本来の性能を損なうことなく撥液性を付与することができ、カラーディスプレイ機器の

「カーフィルター」など、電子デバイスの製造工程で使用されるレジスト剤に添加することで、優れた撥液機能を発揮する。薄膜トランジスタ（TFT）基板の電極用や有機ELパネル用、半導体用など、インクジェットプロセス用の撥液剤として展開していった。

さらに、二〇一四年七月には、耐高電圧性・高容量化に優れたリチウムイオン電池用のフッ素系正極用変性PVDFバインダー「VW700シリーズ」を開発し、販売を開始した。新商品を使用することで、これまで実現できなかったリチウムイオン電池の高容量化（4.4V以上の高電圧時での使用）を可能にし、電池の寿命も従来品より改善することができるという。スマートフォンやタブレットPCの需要拡大に加え、EV（電気自動車）、ハイブリッド車両（バス、フォークリフトなど）の普及が見込まれており、フッ素の特徴を活かした電池材料のニーズが高まっているなかで、今後の展開が期待できる商品となっている。このようにフッ素技術を応用した新商品の開発は相次ぎ、化学事業の商品のラインアップを増やし、需要の拡大の可能性を広げていった。

## 中国市場の拡大

前章でも述べたように、二〇〇〇年代に入ると化学事業の中国展開は、急ピッチで進んだ。二〇〇一（平成十三）年に設立された大金フッ素化学（中国）有限公司（DCC社）は、外資最初のフッ素樹脂生産工場としてスタートした。高い成長性が見込める中国市場で、フッ素樹脂の生産拠点であると同時に、日本、アメリカに次ぐ第三のグローバル拠点として、世界各国に供給する役割を担っていた。フッ素化学の需要国として中国市場は、一〇年前後にはアメリカとほぼ同じ規模になり、その後はアメリカを抜いて世界最大の市場になっていった。先進国の需要が鈍化するなかで、中国をはじめとする新興国では需要の拡大が期待され、中国には先進国の有力メーカーが進出するとともに、ローカルメーカーの参入も相次ぎ、生産能力と競争力を高めている企業もあった。

また、中国は蛍石の最大の原産国であり、蛍石、HF、R22など原料の安定確保を図るうえでも、重要な地域であった。蛍石の価格は、二〇〇〇年ころから一〇年間で五倍以上に上昇し、一〇年代に入っても高騰が続いていた。ダイキンは、コストダウンに努力してきたが、蛍石等の原材料価格の上昇のためにフッ素化学製品の価格値上げを実行せざるを得ない状況にあった。この間、〇七年に蛍石の安定調達を図るために設立した江西大唐化学有限公司への出資比率を上げるなど、対策を講じてきた。材料の安定的な確保は、ダイキンの化学事業にとって不可避の課題となっていた。

中国のフッ素化学需要は、リーマンショック後には伸び悩んだものの、高い成長を遂げていた。中国市場の特徴は、高級品のプレミアム市場と汎用品のポリウムゾーン市場に分かれており、ポリウムゾーン市場の成長率が高く、その比率を上昇させていた。また、従来ポリウムゾーン中心であったローカル企業が、品質向上と低価格を武器にプレミアム市場にも進出していた。こうしたなかでダイキンは、プレミアム市場では高いシェアを持っていたものの、ポリウムゾーン市場での存在感は弱かった。

中国市場のもう一つの特徴は、製品価格が二〇一一年まで上昇したのち、一二年にかけて一気に低下したことである。主要製品である四フッ化樹脂（PTFE）のポリウムゾーン向け価格は、ピーク時に比べて七〇%、プレミアム市場向け価格も四五%ダウンしたといわれている。これは、中国ローカルメーカーなど新規参入メーカーが相次いだため、供給過剰状態が続いていた。

## 中国事業プロジェクトと新たな展開

二〇〇一（平成十三）年に設立された大金フッ素化学（中国）有限公司（DCC社）の常熟工場は、大規模な設備投資によって日本、アメリカに次ぐ第三のグローバル生産拠点として、〇三年に本格稼働した。生産拠点を持つことで、中国の化学事業は本格的な展開を遂げていくことになる。しかし、稼働当初の常熟工場では種々のトラブルが発生し、計画どおりの生産状況に至るまでに時間がかかったことや、中国市場での拡販テンポが弱かったこともあり、リーマンショック後まで安定的な黒字化を果たすことができなかった。リーマンショック時ころの販売先は、従来からのフッ素樹脂を利用するモルダーが中心であった。そのため、ビジネスの拡大には限界があり、常熟工場も大規模な設備投資を行うことができなかった。リーマンショックは、中国のフッ素化学需要にも大きく影響し、〇八年、〇九年は売上高を落としていた。このころ、前述した日本でのCEOプロジェクトによる体質改革に連動する形で、中国事業でも改革が進められた。

その結果、二〇〇九年には減収であったものの黒字化を実現した。一〇年に入ると、化学事業部での中国事業プロジェクトが発足し、マーケティング調査を踏まえた中国事業の方向性について、再検討が行われた。プロジェクトは、九月には中国技術革新プロジェクトとなってエンジニアも参加し、中国市場での売れ筋商品開発に取り組みられることとなった。この二つのプロジェクトは、もう一つ中国に化学事業部をつくるような勢いで取り組み、新しい市場を創り上げていくことを課題として、従来の中国事業のあり方を大きく変えるものになった。プロジェクトでは、日系、欧米系、ローカル系を含めた大手自動車メーカーへの販売強化や、そのためのモルダーへの対応、テクニカルサービステ体制の確立によるユーザーへの

提案力の強化、競争力のある商品の投入など、具体化されていった。とくに、常熟工場への投資は一年から大規模に拡充され、フッ素ゴムの「ダイエルグ」などに対する新しい生産設備も、相次いで導入された。また一〇年十月には、フッ素樹脂成形加工メーカーである日本バルカーの子会社（上海バルカーフッ素樹脂製品有限公司）に出資し、ジョイントベンチャー化したうえで、日本バルカーと共同で中国ローカルモルダーの囲い込みによるフッ素製品の大拡販、共同エンドユーザーマーケティングによる需要開拓を進めていくこととなった。

前述した「フュージョン15」では、中国フッ素市場の拡大を実現するため、用途開発を自ら主導して「中国NO.1の総合フッ素化学メーカー」を目指すとしていた。ここで強調されたのは、ポリウムゾーンに参入するとともに、プレミアム・ポリウムゾーン両市場での用途開発を進めることであった。とりわけ、ポリウムゾーン市場攻略のための新製品と、生産・販売に対する戦略が改めて必要になってきた。一二年以降も、常熟工場への設備投資は積極的に実行され、商品の供給力を高めるだけでなく、ローカル企業に対するコスト競争力を構築するための内製化や、原材料・設備など中国国内調達に切り替えるなど、コストダウンについての方策を強力に進めていった。また、多様化する需要に対応するために、中国での用途開発能力を高めてテクニカルサポート（TS）の強化を図る必要がある。そこで、用途開発センターを深圳と上海に設置し、深圳では通信・情報端末を中心とした表面加工、上海では「塗る・混ぜる」を中心に、大金フッ素塗料（上海）では「塗る」を中心に、きめ細かく対応した。

川中、川下への対策としては、二〇一四年に淀川ヒューテックと合併で、フッ素樹脂のライニングシートおよび成型加工品を製造販売する合併会社（常熟淀川恵徳塗料制品有限公司、ダイキン四〇％出資）を設

立した。その一方で、F E P I L A N電線メーカーとして、〇四年に設立した寧波東方大金科技通信有限公司（〇八年に独資化して大金通信科技（寧波）有限公司に名称変更）は、商品力・競争力とも競合他社に優位性を維持することができず、市場創造も困難であることから一三年に事業から撤退し、清算した。

### ダイキンアメリカ社の改革

前章で触れたように、二〇〇〇年代初めのITバブル崩壊後、売上高が一気に落ち込んだダイキンアメリカ社（D A I）は、二〇〇四（平成十六）年には中期戦略を策定し、樹脂・撥剤・ゴムを主戦場として位置づけ、シェアアップによってアメリカ市場でのナンバー2を目標に、事業の立て直しを図った。そのために、E T F E生産設備への投資、テクニカルセンターの開設、フッ素ゴムコンパウンダーのクライテック社の買収、ダウコーニング社との協業など、多様な取り組みを進めた。しかし、主力事業のF E Pや撥剤などの売り上げの低迷に加え、設備投資が売り上げ増に直結しなかったり、商品開発の遅れや幹部・ベテラン社員の退社の増加など、問題が多発した。そして〇七年には、生産トラブルが発生したことから業績が落ち込み、営業利益も赤字となってしまった。

二〇〇八年は、アメリカ経済がサブプライムローン問題からリーマンショックへと向かう時期に当たり、経済状況の悪化するなかでD A I社の売り上げも落ち込んだ。このころ日本では、ちょうどCEOプロジェクトが進行中で、抜本的な体質改革に取り組んでいた。D A I社においても、同時進行的に徹底的な経営の見直しが進められ、改革が実行された。製造では、日本からの応援部隊を受け入れ、固定費の削減と原材料費の抑制による変動費の削減など、徹底したコストダウンを実施した。また、日本から赴任したエンジニアを中心に、品質改善とも積極的に取り組んだ。販売面では、既存顧客におけるシェアアップ、用途開発専任部隊による新規顧客開発を展開した。〇八年の売上高は大きく落ち込み、過去最大の営業赤字となったが、翌〇九年には厳しい事業環境のなかでも売上高を微減に抑え、営業利益では黒字に転換させた。

二〇一〇年には、品質が安定化したことで既存商品の売り上げが伸び、E T F Eや撥剤など新規ビジネスでも順調に伸長して過去最高となり、営業利益も回復した。この時期には、現地スタッフの処遇や賃金体系の改善も行い、離職率の低下に努めた。さらに一二年には、太陽電池向け需要を中心にE T F Eの生産能力を拡充し、五月にはダイケータ工場の増強セレモニーを、州知事や上院議員らの来賓を迎え、日本からダイキンのトップ経営陣が出席して開催された。

### 「グローバルNO.1エクセレントカンパニー」に向けて

ダイキンの化学事業は、二〇〇〇年代後半の危機的な状況をCEOプロジェクトや機構・組織改革によって乗り越え、リーマンショック後のV字回復を達成した。しかし、化学事業をめぐる事業環境は依然として厳しく、前述したように一方では蛍石価格が高騰し、一方ではフッ素需要の横ばい、中国やインドメーカーの台頭などによってフッ素のコモディティ化が進行し、売価が低下した。そのため、二〇一二（平成二十四）年には再び減収となった。事業環境が厳しさを増すなか、化学事業のグローバルナンバー1を達成するためには、いっそうの用途開発・需要創造が必要であり、とくに純フッ素から複合・脱フッ素、川中事業へと、事業領域を拡大させることが求められていた。

中国では、二〇一〇年の中国事業プロジェクト以降、ビジネスモデルを転換し、一気にビジネスの拡大を進めてきた。中国も、欧州危機の影響や売価ダウンによって一二年度は減収となったが、利益は前年並みを維持した。その後、売上高は拡大して、日本、アメリカと並ぶ重要な市場に成長している。しかし、前述したようにダイキンが競争力を持っていたプレミアム市場でも、ローカルメーカーの進出など新たな動きがあり、一方でポリウムゾーン市場ではまだ存在感が薄い。両市場それぞれでの競合他社を凌駕する戦略と、その実行が進められつつある。

アメリカも、二〇〇七年から〇八年の最も厳しい時期を経て、売上高は拡大している。しかし、増強投資を実行したETFは、当初予定していた太陽電池向けの需要がなくなって、多用途での販売確保が課題になるなど、目標に向けた課題は多い。

他の地域では、ヨーロッパやアジア地域での販売も増えている。アジア地域や新興国地域でも、工業生産の拡大に伴ってフッ素関連製品の需要は増大しており、今後の発展が期待される。また、二〇一四年には、ベルギーの大手化学メーカーであるソルベイ社から、ヨーロッパにおける冷媒事業の買収を発表した。ソルベイ社は、自動車向け冷媒に実績があり、同社の冷媒事業の買収によってダイキンは、事業領域を拡大するとともに、冷媒事業へ本格的に再参入することになった。化学事業の新たな展開を予期させるものである。

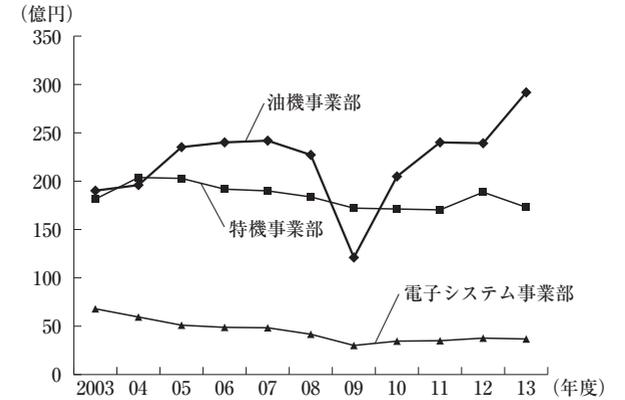
## 6 油機・特機・電子システム事業とフィルター事業

### バブル経済崩壊後の油機事業

油機、特機、電子システムの各事業については、これまでに触れられなかったので、ここで最近二〇年間の展開について述べる。ダイキンの油機事業は、一九九〇年代には建設機械用のポンプ、モーターなどを製造している建機部門と、工作機械・成形機などに載せるポンプ、バルブを生産している産機部門、油圧技術を応用したパーキングシステム部門の三つに、大きく分かれていた。バブル経済期には、建設需要の影響で油機事業は拡大したが、バブル崩壊によって油機事業部門の売上高は、図7-12にあるように伸び悩みを見せ、事業部門は赤字が続いた。さらに産機分野で、電動化・空圧化による油圧装備率の減少、建機メーカーの内製化など、国内市場が縮小して構造的に変化していたことへの対応が遅れ、二〇〇〇年代初めには売り上げが低下した。一方、縮小する国内市場に対して中国を含むアジア市場は拡大傾向を示していた。油機業界で生き残るためには、海外事業への展開と産機分野でのダイキンの優位性を活かしたインバータ化が、また建機分野では市場と技術で優位性を持つために、海外企業との提携が必要になってきた。

二〇〇二(平成十四)年一月、油機事業部の中期革新戦略では、産機油圧事業の革新の方向として、①油圧部品単品事業からハイブリッド油圧を含む、パワーモーションコントロール(PMC)事業への変革、②大手工作機械メーカー主体から、主機メーカー、一般産機、エンドユーザーの三本柱戦略へと変革し、

図7-12 油機、特機、電子システム事業部の売上高の推移



自ら市場に出かけていく事業体質に転換して、新たな市場を開拓することが指摘された。これは空調部門との協力によって、インバータ技術を取り入れたP/MC事業に成長分野をシフトさせるものであり、大きな軌道修正を意味していた。また、そのためには新たな市場に対応した差別性・独自性・コスト競争力のある商品の創出が必要であり、シエコリッチ<sup>®</sup>をはじめとするハイブリッド型商品の超差別化や、油圧レスP/MC商品を〈群〉として、急ピッチで開発することが課題とされた。シエコリッチ<sup>®</sup>やスーパーユニット<sup>®</sup>は、油圧制御システムに、空調部門の開発した空調用モーターを高精度・高応答化したIPMモーターを融合し、ダイキンならではのインバータ制御によって省エネ性・機能に優れた製品となった。

次いで建機については、ザウアーダンフォス社 (Saure-Danfoss Inc. 本社・米国アイオワ州エイクス市) との合弁会社が設立された。

ザウアーダンフォス社は、グローバル油圧メーカーの一つであり、とくに建機車両用油圧では、世界のトップメーカーである。ダイキンとザウアーダンフォス社は、一九六八(昭和四十三)年から三〇年以上にわたって、油圧トランスミッション(HST)の技術援助契約を継続しており、協力関係を維持してきた。二〇一〇年十月に、製造合弁会社としてダイキン・ザウアーダンフォス・マニユファクチャリング株式会社(資本金四億円、ダイキン出資比率五五%)を、販売合弁会社としてザウアーダンフォス・ダイキン

株式会社(資本金四億円、ダイキン出資比率三五%)を設立した。この提携は、ダイキンにとっては油圧業界における再編・淘汰を先発的に仕掛け、国内ナンバー1、2のメーカーへの展望を開く第一歩と位置づけられ、ザウアーダンフォス社にとっては、日本やアジアでの顧客基盤や営業ノウハウを強め、成長するアジア市場で地歩を確立する意味があった。日本を含むアジア市場で両社の強みを融合し、弱みを補完することによってアジアでナンバー1の事業を展開することが、合弁事業の狙いであった。

一方、油機事業の一つの柱であったパーキングシステムについては、二〇〇五年に需要減少、価格低下など事業環境が悪化したことから撤退を決定した。

### 油機事業の再構築

油機事業部の売上高は、二〇〇〇年代に入って増加していたが、リーマンショック後に大きく減少し、事業の新たな再構築が求められた。その一つが、従来の代理店依存体質から決別し、自前の販売拠点を海外に持って、直接市場にアプローチすることであった。二〇〇八(平成二十)年二月、アメリカの油圧機器代理店オールワールドマシナリー社(本社イリノイ州シカゴ市、AWM社)を買収し、産業機械のアフターサービスビジネス(Maintenance Repair Operation、MRO事業)を開始した。機器・補用部品の販売・修理サービスをワンストップで行うMRO事業は、四年間で顧客数を一・七倍、一万件を超えるまでに発展を遂げている。

また、二〇〇九年十二月には、全社的なプロジェクトとして油機事業構造改革プロジェクトを立ち上げ、中国での展開を今後の重要な課題とした。一〇年十一月には、蘇州の大金機電設備(蘇州)有限公司の建



建設機械（左）と油圧トランスミッション（右）

屋を借り、大金液圧（蘇州）有限公司を設立し、中国市場を対象にした製造・販売を開始した。最初は、大金機電設備の各工場にラインが分散していたが、一二年四月には大金機電設備の新工場稼働に伴って一カ所に集結させた。中国事業では、ダイキンの「スーパーユニット」を用いた成型機、プレス機の需要や「オイルコング」などのハイブリッド製品が期待され、戦略的に拡販が取り組まれた。ところが、成形機市場は高精度ニーズが少なくローカル企業が廉価な回転数制御で台頭してきたことや、一般産機市場も従来型の油圧機器が主流であり、当初の計画どおりに売り上げは伸びなかった。翌一三年に、中国戦略について油機事業部幹部が現地に入り込み、市場調査を踏まえたうえで現地スタッフと事業の再構築が行われることになった。

国内の産機販売については、二〇一〇年十月、直系の三販社を統合し、営業・ユニットシステム設計・製造・サービス機能を一体運営するダイキン油機エンジニアリング(株)を設立し、エンジニアリング力を強化した。市場ナンバー1企業を目指し、工作機械分野での商品領域の拡大、ライバル企業が強い鉄鋼・プレス・環境といった分野には、あらゆるルートを活用して重点的に営業活動を展開した。また、販売の拡大に向けた品揃えの強化や、コスト競争力など商品力の強化も実施された。

一方、建機事業では、ザウアーダンフォース社との合弁会社によって販売は拡大していた。さらに、開

発・生産・販売を一気通貫でグローバルに展開する事業体制に転換するため、ダイキン・ザウアーダンフォース・マニユファクチャリング社を存続会社として、事業を統合した。新会社は、中・軽負荷HSTのスペックインで、中国で需要拡大が期待できる農業機械に本格参入すること、次世代中・軽負荷HSTの開発によって、米・欧市場で事業を拡大することを、今後の発展方向とした。

### 特機部門の展開

ダイキンの特機部門は、陸・海自衛隊用の砲弾・誘導弾用弾頭・航空機部品などの製造を行っており、長い歴史を持つ事業部門である。特機部門は、国の防衛政策によって受注量が上下することもあり、一九九〇年代の売上高は変動が激しかった。「フュージョン21」では、特機部門について、①防衛関連分野での地位の向上と安定利益確保を図る、②部門の保有技術・ノウハウなど経営資源を活かして、新分野の探索・開発を積極的に行うという二点を指摘した。前者の代表的な事例が、一九九六（平成八）年に社長賞を受賞した安全に演習で使用できる戦車砲用演習弾の開発であり、後者の代表的な事例は、FRP複合容器、酸素濃縮器など、「酸素」をキーワードとした民需用品の開発であった。また特機の工場は、第二次大戦前に建てられたもので老朽化が進み、九五年の阪神・淡路大震災の影響で被災したこともあって建て替えられ、二〇〇一年一月末に完成した。完成した新工場の基本コンセプトは、「よどみのない生産ラインづくり」であり、ダイキンの工場のなかでも最も装備が整った工場の一つとなった。

二〇〇〇年代に入り、防衛関連の需要は横ばいで推移するなか、在庫削減や固定費・変動費の削減、提案型営業の展開など体質改善を進め、売り上げの拡大と利益の確保に努めてきた。また民需事業について



酸素濃縮器

成長している中国市場での酸素濃縮器の現地生産・販売を行うため、大金医療科技（蘇州）有限公司を蘇州市内の大金機電設備（蘇州）有限公司の建屋を借りて設立した。中国国内には、多くのローカル企業が低価格な製品を販売しており、酸素濃縮器は機能や品質、医療制度との関係など、さまざまな問題を抱えていた。ダイキンは、発展が期待される中国市場に対しては、高級機と普及機の二つのゾーンでの展開を進めている。

また、特機事業部は二〇〇五年から「エコキユート」のタンクの内作化にも取り組んだ。もともと外部から購入していたものを内作化することで、コストダウンと安定供給を確保するためである。その一方で、〇五年から取り組んでいた民間航空機部品の生産は、三次下請での受注から脱却できず、厳しいコストを要求されて採算が合わないことから、〇九年に撤退した。なお、民間航空機部品の生産を通じて得た難削材加工などの新しい技術は、社内の他部門から委託される仕事に活用されていくことになった。

### 電子システム事業部の事業革新

一九九三（平成五）年に、ハードウェアから撤退した電子機器事業部は、ソフトウェア、ハードウェアとも外部から購入して販売するビジネスモデルに転換し、九六年には電子システム事業部に改組した。情報技術と情報関連産業の変化に対応して、デザインアニメーションソフトやシリコングラフィックス社（アメリカ）の製品の販売を続けるとともに、九五年にはプラットフォーム社（カナダ）と業務提携し、ネットワーク分野に参入した。さらに、マルチメディア制作分野（DVD事業）にも参入し、ビデオCD制作システム「シナリスト1」（ソニックソリューションズリミテッドライアビリティカンパニーの登録商標）を九五年に開発し、翌年DVD制作システム「シナリスト2」（Scenarist 2）を世界で初めて販売した。当初は、最先端のシステムとして注目を集め、電子システム事業部の売上高は九七年に九〇億円を超えた。しかしその後は、期待された「シナリスト2」の新バージョン開発に遅れたことなどから、業績も伸び悩んだ。

そうしたなかで、一九九〇年代末に電子システム事業部が取り組んだのが、自社開発ソフト中心のビジネスモデルへの転換であった。ソフト開発、販売、サポートなど、すべての分野でのレベルアップを図り、九九年には業界初のオブジェクト指向採用建築設備CADシステム「FILDER Rise」を、二〇〇〇年には開発プロセス改善支援のための技術情報管理ソフトウェア「スペースファインダー」を開発・販売するなど、商品を増やしていった。さらに「フュージョン10」では、電子システム事業部の顧客・ソフト・ノウハウの強みを活かせる領域で、ソリューション事業への転換を課題として取り上げ、柱となる中核事業の育成に向けて、ビジュアルR&DシステムとITインフラ事業を選択し、この二事業への集中を図った。ビ



“Space Finder” 導入提案書から抜粋

約、業務の電子化、周辺システムとの連携など、システムを利用しながら改良していった。社内での利用する過程で、よりユーザーから見て使いやすいシステムに改善し、商品として洗練させていったのである。また、ITインフラ事業は、ネットワークの安定運用とセキュリティ問題とを解決すべく、ネットワーク監視とIT資産管理に焦点を絞ったシステム構築事業を目標としていた。

電子システム事業部の営業利益は、二〇〇七年に過去最高益を生み出したが、翌年のリーマンショックで再び急減し、赤字に落ち込んだ。中核事業である二事業の主な市場であった大手電機・自動車産業などが、不況下でIT投資を大幅に削減したことによる影響が大きかった。そこで、黒字体質を確固たるもの

とするために、この二つの事業に集中して対応を進め、一〇年には黒字を回復した。さらに「フュージョ ン15」では、ビジュアルR&DとITインフラ管理に集中し、安定的黒字化体質を定着させることが電子システム事業の基本戦略とされた。

ビジュアルR&Dシステムが、戦略的商品となった背景にはいくつかのポイントがあった。第一に、製品ライフサイクルの短期化やグローバル化など、モノづくりの環境が目まぐるしく変化していくなかで、顧客の変化・要望に柔軟に対応できるコンセプトを軸にした商品であること。第二に、空調生産本部をはじめ社内各部門の四千人余に商品を使用してもらうことによって、新たに見出されたニーズをソフトウェアの機能としてパッケージ化したことである。そして、その商品開発（ソフトウェア開発）を完全に自前で行うことによって、技術を蓄積すると同時に大幅なコストダウンを実現した。第三に、顧客が直面する業務課題の解決を支援できる営業・SEの提案力を高めることで、電子システム事業の存在価値の向上とライバルとの差別化が図られたことである。

ビジュアルR&Dシステムは、累積納入サイトは四〇〇近くに達し、一万人以上が利用しているサイトもある。電子システム事業の売上高は、一九九七年のピーク時に比較すると低いものの、ビジネスモデルを変革することで電子システム事業の強みを鮮明にできたこと、さらに内製率を高めるなど営業体制の再構築によって営業利益を伸ばし、二〇一三年度には最高益をあげた。

電子システム事業部は、メーカーであるダイキンのなかにあるITベンダーというポジションを活かして、社内での活用推進を通じたシステム改善と、外部顧客の先進的な利用事例に対応するシステム開発という、社内外のノウハウを商品と提案に取り込む循環型のビジネスモデルを創造してきた。電子事業部門

ジュアルR&Dシステム事業は、前述した「スペースファインダー」を核として、商品仕様や設計・品質に関わるさまざまな技術情報を蓄積し、部門や地域をまたがった場面でもナレッジとして活用することで、品質の向上・コストダウン・開発の短期化などを支えるシステムである。

当初は、顧客からの要望によってシステムを開発し、その後、ダイキン社

内で設計・開発業務に必要な機能の集

のブランドコンセプトである“COMTEC”（コミュニケーション・テクノロジー）を軸に、可視化と情報の活用を推進するITソリューションを生み出して、ITの側面からメーカーのモノづくり、R&Dの高度化を牽引して行く存在になることを目指している。

#### AAF、日本無機とフィルター事業

二〇〇六（平成十八）年のOYLI社買収によって、グローバルエアフィルター市場でナンバー2のシェアを有しているアメリカン・エアフィルター・インターナショナル社（AAF）が、ダイキングループに加わることとなった。一九二一年に設立され、ケンタッキー州ルイビル市に本部を置くAAF社は、エアフィルター製品およびクリーンルーム用機器の開発製造・販売を行うエアフィルター事業と、発電設備と集塵システム向けエアフィルター・装置の販売・サービス事業を行うP&I（パワー&インダストリアル）事業の二つを持っていた。北米・ヨーロッパ・中国・東南アジア地域に二〇生産拠点を構え、世界で販売ネットワークを広げることによって、グローバルで認知されるブランド力を構築してきた。地域に最寄り化した事業基盤を活用して、幅広い市場ニーズに応じた商品の開発・生産・販売・サービスを展開し、売上高約六二〇億円（二〇〇八年度）、従業員数約二八〇〇名（二〇〇九年三月末）、グローバルナンバー2のシェアを有する企業であった。

さらにダイキンは、二〇〇九年十月に日本板硝子株式会社の一〇〇%子会社である日本無機株式会社（本社・東京都中央区）を買収した。日本無機は、一九三九（昭和十四）年に設立、エアフィルター製品およびクリーンルーム製品の製造・販売を行い、売上高は八八億円（〇八年度）、従業員数二三三名（〇九年

三月末）、日本国内ではトップシェア企業である。業界トップクラスの生産技術力、高品質の評価測定技術、数々のオンリー・ナンバー1製品の投入を支える開発技術陣を保有し、全国に強固な販売網を構築することで、顧客要望の厳しい日本国内のエアフィルター市場において、トップシェアを確立してきた。

AAF社と日本無機が、ダイキングループに加わったことで、フィルター事業には新たな戦略的部門としての位置づけが与えられた。二〇一〇年五月には、三日間にわたって「ダイキンアレクサ青谷」でフィルター事業ナンバー1戦略会議が開かれ、AAF、日本無機、ダイキン三社の幹部六〇名が参加して、活発な議論が行われた。こうした対応を踏まえて「フュージョン15」では、ダイキン・日本無機・AAF三社の総合力を結集し、グローバルフィルター事業ナンバー1を目指すこと、そのためにグローバル横串での生産・販売・開発戦略の展開、および地域別フィルター戦略の推進が必要とされた。

そして、二〇一一年四月にはダイキン、AAF、日本無機三社の総合力を結集し、世界各地の営業と連携を強化して商品コンセプトを生み出し、商品開発を促進するためのグローバルフィルターR&Dセンターを設立した。AAF社については、北米、ヨーロッパでの事業再編と黒字化の強化、



日本無機結城工場全景（左）と同工場内（右）

成長が見込めるアジア市場やP&I事業への事業拡大、差別化商品の開発と市場への投入の強化が進められた。

差別化商品でいえば、ダイキンの化学事業が有していたPTFEフィルターを改良し、フィルターの寿命を大きく引き延ばすことに成功した。そしてこの商品を、市場の規模の大きいガラスフィルター市場に投入し、ガラスフィルターを置き換えるための戦略商品として進めている。

また、世界各地に存在する生産拠点でのモノづくり革新も、ダイキンや日本無機と連携して展開している。空調で培ったモノづくり力を、フィルターの向上にトランスファーしていくために改善チームを結成し、北米や欧州などの工場で現地メンバーと協業して改善し、生産性の向上やリードタイムの短縮に成果を上げた。

フィルター事業は、定期的な更新需要やハイテク産業の高度化によるクリーンエアニーズの高まり、環境関連の規制強化など市場成長が期待される分野である。その一方で、需要産業の動向に左右されやすく、競争も激しくなっている。フィルター事業で、ダイキングループが持つ技術・開発・生産・営業・販売・保守といった面での総合力を、どれだけ有効に活かしていくかが重要になっている。

## 7 グローバル経営の拡大に伴う遠心力と求心力

### 「遠心力」と「求心力」

二〇一四（平成二十六）年五月に行われた創業九〇周年記念式典で、十河政則社長は「ダイキングループ一〇年の軌跡」と題した講演で、八〇周年を迎えた〇四年と比較したダイキングループのグローバルな現状について、次のように説明した。

ダイキンの海外事業比率は四五%から七一%（一三年度）に拡大しており、進出国は六三カ国から一四五カ国へ、海外連結子会社は四五社から一八一社へと、最近一〇年間で急速に拡大している。また従業員数も、グループ全体で一万七千人から五万六千人へと三・三倍になって、そのうち海外グループは七千四〇〇人から四万四千人へ、約六倍となった。グループ全体に占める比重も約八割で、ダイキングループ社員の五人に四人は海外グループの社員となっていた。

「フュージョン15」では、「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力の強化の一つとして、拡大する海外事業に対する経営の現地化のスピードアップと、本社・現地双方向のコミュニケーションの促進を重点課題としていた。スピード感をもって海外事業を發展させていくためには、グループ各社が自立して縦横無尽にスピードのある戦略実行を行うことが不可欠であり、マーケティングや財務戦略、商品開発など、戦略機能の現地化を加速化していかなければならない。それがダイキンの「遠心力」を高めていくことである。ダイキングループとして海外拠点の現地化を推進し、海外現地従業員の役員・管理職への登用を積極的に進めて、海外拠点の現地人社長の比率は約四〇%、取締役の比率は約四五%に上がり、ヨーロッパの販売会社では一五社のうち現地人社長が一三社になるなど、経営幹部への登用が進んでいる（二〇一三年度末）。

一方、遠心力を高めてグループ全体の業績を向上させるためには、各拠点がそれぞれ自立的に発展すると同時に、つねに全体最適を意識し、志向していかなければならず、ダイキングループ各社とダイキン工

業との強い絆を基盤に、信頼関係に基づいたグループ総合力の発揮が求められる。グループ各社が、ダイキングループの一員であることを意識し、グループ全体で共有している理念(グループ経営理念)と、経営方針に即した経営を自立的に進めていくためには、ダイキングループとしての「求心力」も同時に求められることになる。従業員一人ひとりが、生き甲斐を持って働ける企業風土をつくり、グループとしての一体感を高めてグループ全体で経営効率を最大化するためには、本社と現地が双方向のコミュニケーションを図り、グループ経営理念を共有して全体最適を追求していく「求心力」の重要性が、ますます高まっている。「遠心力」と「求心力」は、そのどちらをも強化していかなければならない。同時に、両者のバランスも肝要である。海外事業が拡大していく限り、つねに求められる課題でもあると――。

ダイキンは、「遠心力」と「求心力」の二つを、どのように発展させてきたのか、ダイキングループのグループ経営会議とマネジャーミーティングから、その特徴を見ていきたい。

### グループ経営会議開催

前章で述べたように、事業と経営のグローバル化が急速に進んだダイキンは、二〇〇三(平成十五)年六月、国内外主要グループ会社の幹部による第一回グループ経営会議を、大阪で開催した。グループ経営会議は、グループ全体に関わる重要経営方針や基本戦略の共有と徹底を図ること、および第一線の情報を共有化してグループ会社が抱える悩みや課題について、双方向にディスカッションし、その解決を促進・支援することを目的としていた。ディスカッションで出された意見に対しては、その場で回答や検討が行われるか、期限等を明らかにしたうえで回答することが約束された。また、必要な課題についても期限と責任を、その場で明確にした。後述するマネジャーミーティング同様、ダイキンの組織運営の原則である「フラット&スピード経営」が実践されている。

グループ経営会議は、その後、第二回が二〇〇四年十月、第三回が〇七年十月に行われた。第二回会議は、ダイキンの八〇周年記念事業と連携して行われ、総勢二六〇名が参加する大規模なものとなった。第三回は、OYL社買収後の新たな組織と事業の発展について議論された。

第四回グループ経営会議は、リーマンショックによる厳しい時期を経て、グローバルナンバー1を確固たるものにし、新たな発展を目指す「フュージョン15」のスタートに合わせて開催された。東日本大震災の発生した翌日、二〇一一年三月十二日に「ダイキンアレス青谷」で始まった会議には、井上礼之会長、岡野幸義社長をはじめ、ダイキン工業幹部四七名とグループ会社幹部一二七名、計一七六名が参加した。大震災の影響によって、参加できなかったメンバーが若干いたものの、会議は予定どおりに進められた。第四回会議では、①「フュージョン15」のスタートに当たって、基本方針・コア戦略をグループで共有し、理解を深め、具体的なアクションプランとしてスピーディーな実行につなげることで、②求心力としての「グループ経営理念」のさらなる浸透・徹底を図ることが目的とされ、第一日目にグループ経営理念の徹底、「フュージョン15」経営計画、グローバル人事方針などについて説明がされたのち、二日間にわたって分科会とその総括が行われた。

### 第五回グループ経営会議——九〇周年を迎えたダイキンの新たな挑戦

二〇一四(平成二十六)年五月十三日には、ダイキンの創業九〇周年式典が大阪で開催された。井上会



第5回グループ経営会議の分科会

長からの「九〇周年を迎えて——次の一〇年に向けたメッセージ」が発表され、十河社長からは「ダイキングループ一〇年の軌跡」と題したプレゼンテーションがなされた。前述したように、式典では八〇周年からの一〇年間に大きな成長を遂げたダイキングループの現状、とくに海外事業の拡大とグローバル化の進展を指摘し、グローバル経営の重要性が強調された。

式典の翌日からは、*「ダイキンアレス青谷」*に舞台を移して、四日間にわたる第五回グローバル経営会議が開催された。会議の冒頭で、井上会長から開催に際しての講演があり、グローバル会議の冒頭意識として、①ダイキングループが擁する各事業の競争力に磨きをかけて「稼ぐ力」を一段と強めていくこと、②人材力の強化、③多国籍化したダイキングループの組織マネジメントの高度化、の三点が指摘された。

「稼ぐ力」については、「三つのC (Customer, Competitor, Company)」を今日的な文脈のなかで分析したうえで、ダイキングループ全体の「総合力」や一人ひとりの当事者意識の高揚、および幹部の決断力による「機動力」の発揮が強調された。「人材力」については、急速なグローバル展開に対して人材の確保と育成が追いついていない状況で、ダイキンが多国籍企業として世界のグローバル企業に伍して戦っていくためには、異なる価値観を持つ組織内の人びとを一つの方向へ導くリーダーシップと、マネジメント能力

を持った幹部・リーダーの育成・獲得が急務であるとした。井上会長は、さらに自らの経験を引用して「リーダーの心得」を、世界各地から集まったグループ企業のリーダーたちに語った。

組織マネジメントの高度化については、ますます海外事業の比率が上昇して海外事業が多様化するなかで、本社から世界の各拠点に権限を委譲し、戦略機能の現地化を図っていく遠心力の強化と、同時にグループ全体を統括し、コントロールする本社・本部機能の強化⇨求心力の強化が急務であるとした。そして、求心力を強化するためには、①マザー機能の強化が必要であり、開発・品質・モノづくりにおける高度化を図り、横展開していくこと、②グループ経営理念や「人を基軸におく経営」という、ダイキンのコアになる価値観・行動原理をグループの隅々に浸透させ、同時に国籍・宗教・文化・価値観の異なる多様な人びとの多様な個性を理解して受け止め、それをグループの総合力に高めていく（ダイバーシティ・マネジメント）の確立、③報告・承認・事前協議等のルール化やレポートラインなど意思決定の仕組み、「泥水の情報を真水にしない」「正確な情報の共有化、グループ各拠点とダイキン本社の間をつなぐブリッジパーソンの配置など、真に生きた経営ができる仕組みづくり、の三点が必要であるとした。

グループ経営会議の初日、井上会長に続いて十河社長から「グループが抱える課題と経営方針」など、経営幹部からの現状と課題に関する説明が続き、翌日からの二日間は一〇テーマの分科会で、熱心な議論が繰り広げられた。国も所属部門も、ダイキングループの社員としての経験も異なる参加者が、長時間にわたって膝を突き合わせた議論を交わすことで、グループの現状としての進んでいる事例、課題となっている事例などを直に肌で感じることができ、グループ全体の課題を共有して、それぞれの地域拠点での課題を改めて強く認識することができた。最終日は、各分科会での議論の報告が行われたうえで、十河社長

から全体の議論を振り返り、必要な課題については期限を守って対応することを約束し、分科会での決定事項を各地域・事業部で具体的なアクションプランとして、ただちに実行していかなければならないことが強調されて、四日間にわたった会議は終わった。

### 海外でのマネジャーミーティング

海外事業のマネジメントで、ダイキンの特徴を典型的に示すものの一つが、海外拠点で開催されるマネジャーミーティングである。会長、社長を含めた日本本社の経営幹部が現地に出向き、現地幹部と一緒にダイキンの事業をめぐる経営環境・経営実態などについて認識を共有し、現地と日本双方の課題を議論し、その場で解決方法を明確にしていくマネジャーミーティングは、ダイキンの経営スタイルを最も強く反映しているものであり、ダイキンの海外事業に大きな役割を果たしている。

マネジャーミーティングの考え方の基本は、グループ経営会議同様に井上会長が社長就任時から追求してきた「フラット&スピード経営」である。井上会長は、その著書で「フラット&スピード経営」について、「解決すべき課題について①役職や部署にかかわらず関係者全員が参画し、②タイムリーに情報を共有化し、③『自分はこうする』という意見をオープンに出し合い、④侃々諤々の議論を重ね、十分な納得の下、衆知を結集する。⑤そして、決めるべき責任者が『衆議独裁』し、⑥決まった以上は一致団結して、目標に向かってまい進する」(『基軸は人』を貫いて)と説明している。この「フラット&スピード経営」をグローバルに展開し、海外拠点で実行しているのがマネジャーミーティングである。

また、井上会長は同じ著書で「元氣な組織を作る条件の一つは顔と顔のコミュニケーションを組織内に根づかせること」であり、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションでの「対話力」が、経営幹部には必要であるとしている。多くの幹部が参加し、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションの場で、認識を共有し、方針を決め、一致した行動をしていくことで組織は強くなり、経営幹部も成長していくと考えており、その実践を求めたのである。

マネジャーミーティングには、何かモデルがあつて最初からスタイルが確立していたわけではなかった。きっかけの一つは、一九九八(平成十)年にドイツの代理店を買収した際、現地でのオープンング式典の前に井上会長も参加してマネジャー会議を開き、経営理念や現場の仕事の仕方まで幅広いテーマで自由に意見を出してもらい、ダイキンの考え方を具体的な問題を通して伝えていったことからである。こうした対話は、代理店などの買収、新工場稼働や一〇周年、二〇周年という節目の記念事業などにトップが訪問する際にも、しばしば行われていた。また、二〇〇二年八月にグループ経営理念を策定し、その後から国内外の拠点で会長、社長によって従業員に直接説明したり、ディスカッションの場を設けたことも重要な体験であった。〇二年に、ヨーロッパや中国、タイなど主要な海外拠点に、経営トップが自ら足を運んで対話の場を持ったことは、日本のトップから直接話を聞く機会が容易には持てない現地のローカルスタッフにとって、きわめて貴重な場となっていた。

こうした経験を踏まえて、ヨーロッパ、中国、北米、アジア・オセアニア地域で、地域統括会社や現地法人の経営陣とダイキン本社の役員が一堂に会し、現地からの報告をもとにディスカッションを行っているのがマネジャーミーティングである。会議では、現地からダイキン本社に対して厳しい注文が寄せられる場合もあれば、本社トップから現地に対して新たに評価が加えられたり、ときには厳しく指摘されるこ

ともある。また、会議の場で問題にされた点については、必ずその場で何らかの対応が行われるなど、「フラット&スピード経営」の実践の場ともなっている。ダイキンのグローバル事業を支え、発展させるものとして、きわめて重要であることはいうまでもない。

## 8 「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力の強化

### 「人を基軸におく経営」の発展

「人を基軸におく経営」は、ダイキンの経営哲学の柱である。その源の一つは、山田稔元社長時代から継承されてきた「人」を重視する経営であった。化学事業の〈三重苦〉による経営危機を克服したダイキンは、バブル経済の崩壊によって約一七年ぶりの赤字決算となり、そのなかで新しく社長に就任した井上礼之は、創業以来の「人」を重視する経営の考え方を継承・発展させるとともに、さまざまな問題点を直視して「人を基軸におく経営」を強調していくことになる。井上会長は、著書で「人を大切に」という言葉はどの会社でも使っており、当然のことですが、真に人を大切にすることとは、人を育て成長させていくことです。そのために、修羅場の回数を増やしたり、難しい仕事にあえて挑戦してもらったりするのは、「『基軸は人』を貫いて」と、自らの考えを語っている。困難に立ち向かって挑戦するなかで、人は初めて成長できるものであり、一人ひとりの成長があつてこそ会社の発展成長がある。そのことが「人を基軸におく経営」であり、そうした機会を経営者は従業員に提供していかなければならない。ダイキンの成長・発展は、「人を基軸におく経営」の条件でもあり、結果でもあるし、両者は相互に関連し合うことで、より強化されていく。井上が社長、会長を務めた時期は、まさに「人を基軸におく経営」を経営計画から現実の経営の隅々へ、グローバル化する事業展開のなかで日本から海外拠点へと、展開させていった時期でもあつた。

二〇一五（平成二十七）年度に、「真のグローバルエクセレント企業」の実現を目指す「フュージョン15」では、さらに「人を基軸におく経営」の内容を発展させている。「フュージョン15」は、全社コア戦略として一テーマの推進・実行を掲げ、その三つ目のユニットとして「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力の強化三テーマを取り上げた。「真のグローバルエクセレント企業」へと発展していくために不可欠な、グローバル化とグローバル経営を担う人材の確保・育成は、二〇一〇年代のダイキンにとって喫緊の課題となっていた。井上会長が、社長に就任して以降のダイキンの大きな発展は「人を基軸におく経営」の実践によって支えられていたことから、グローバル経営の展開と人材力の強化の基盤として、改めて「人を基軸におく経営」が位置づけられた。そして、コア戦略としての「ダイキングループの競争優位の源泉である『人を基軸におく経営』の実践と高度化」、「従来延長線上でない質的人材の確保・育成策のスピード上げての展開」、「経営の現地化のスピードアップと本社・現地双方向のコミュニケーションの促進」の三つが課題テーマとして取り上げられた（本章2項参照）。

### 「フュージョン15」と「人を基軸におく経営」

「フュージョン15」で、ダイキンは「人を基軸におく経営」を発展させ、①マネジメントのベースは「性善説」、②「修羅場」の回数が人の成長につながる、③ダイバーシティ経営の実践、④一人ひとりに活躍

の「場」を与え、ロイヤリティ、帰属意識を醸成、⑤質的人材、会社に貢献する人にこそより多く報いていく、の五点を重視するとともに、とくに海外へのさらなる浸透を図った。経営幹部から現場のリーダーや社員、国内外のさまざまな階層の従業員たちが、それぞれに「人を基軸におく経営」をどのように受け止め、日常の仕事に活かしているのかについては、二〇一一年（平成二十三）年から一二年に三回にかけて社内報で取り上げられた。その最後に、国内外一人の多様な階層の従業員から会長にインタビューする企画が生まれ、井上会長が「人を基軸におく経営」への期待について、次のように語っている。

「時代が大きく変わる中、ダイキングループが成長・発展し続けるためには、一人ひとりが実行に次ぐ実行で、今掲げている目標やテーマをやり遂げることが重要です。人を基軸に置いて経営を進めていけば、そこで働く人の意欲や納得性をさらに引き出し、組織としての力を高めることができると信じています。一人ひとりのスピードあふれる実行力と明るくたくましいチームワークで、厳しい競争をみんなで乗り切っていきたいですね。」（『ダイキンタイムス』二〇一二年秋号）。

「フュージョン15」のコア戦略の一つである質的人材の確保・育成策については、具体的には採用、育成・配置、評価・処遇に関わる人事施策を変革することとされた。採用については、ダイキン独自の他社と差別性のある採用戦略を、グループを挙げて展開することが課題とされ、海外の大学での国内外人材のリクルートやスカウト力の強化、現地人材に訴求するキャリアパスと処遇制度の構築、グローバル採用体制の確立などが課題となった。育成・配置については、グローバル人材交流の加速および育成と、経営幹部人材の計画的な育成を戦略として進めていくこととされ、中断していた日本人社員の海外拠点実践研修、ダイキン経営幹部塾、ダイキンビジネススクールの再開に加え、外国人社員向けの海外実践研修など、新

たなプログラムが進められることとなった。また、評価・処遇については、グループ経営理念や「人を基軸におく経営」の考え方のもと、グループ従業員一人ひとりが意欲と納得性を持って仕事に挑戦できるように、ダイキン共通の評価・処遇制度の考え方を統一し、そのうえで各国の状況や課題に応じた制度を構築するとした。また、経営幹部層についてはグローバル共通の評価・処遇制度を策定することが課題とされた。経営現地化のスピードアップと、本社・現地双方向のコミュニケーションの促進については、経営理念を理解し全体最適の視点を持ったうえで、海外拠点でそれぞれの立場において高度な判断・決断を下し、過去にとらわれない創造的な戦略・施策を立案して、イノベーションを実行できる質的人材が必要であるとされた。

急速に拡大するダイキンのグローバル経営と、時代の変化に対応できる人材を確保・育成していくためには、改めて「人を基軸におく経営」を発展させるとともに、現状に対応した仕組みをつくっていかねばならない。「フュージョン15」では、こうした問題点が強調されていることがわかる。

#### グローバル研修所、ダイキンアレス青谷

ダイキンは、二〇〇八（平成二十）年まで自前の研修施設を保有していなかった。しかし、二十一世紀に入り、国内でも多くのグローバル企業が自社の研修施設を建設しており、ダイキンとしても急速なグローバル化を進めていくうえで、グローバル人材・幹部人材の育成をしていく研修所の設置が求められていた。とくに、事業のグローバルな展開・拡大につれて、OJTの必要性が増大していた。ダイキンは、それまで仕事を通じて人は育つものとの考え方からOJTを中心とした人材育成を行ってきたが、



“ダイキンアレス青谷”の全景

変化の激しい時代に計画的に人材育成を進めるためには、OFF-JTの充実や、OJTとOFF-JTを組み合わせた人材育成が緊急の課題になっていた。前章で見たように、経営幹部やダイキンビジネススクールも新たに設けられ、質的人材の計画的な育成が質・量ともに求められていたのである。また、人事部門主催の研修に加え、各部門でも多くの研修が開催され、その件数が増大していたことを考慮すると、自前施設の保有によって外部流出費用の抑制も期待された。

研修所の立地については、大阪から三時間前後の自然に恵まれた場所を条件にして、土地の探索が行われた。最終的に、鳥取市にある池田市立自然の家が池田市から売却されることになり、二〇〇七年二月に取得した。池田市立自然の家は、日本海に面した自然に恵まれており、ダイキンが一九八一年以来、新入社員研修で利用してきた馴染みの深い場所であった。

土地の取得とともに、新しい施設的设计・建設が進められた。グローバル研修施設「ダイキンアレス青谷」と名づけられた新しい施設は、こうして〇八年五月にオープンした。「アレス (ALES)」とは、ラテン語で「飛翔・未来に向かって羽ばたく」という意味があり、ダイキンの新しい時代と未来に欠かすことのできない、独自の人材育成を象徴する施設となった。「ダイキンアレス青谷」は、新入社員教育、部門合宿、海外トレーナー研修など、オープン直後から国内外のダイキングループの人材育成の一大拠点として利用されるとともに、グローバル経営会議や世界トップレベルの頭脳との協創の場などにも利用されていく。

「ダイキンアレス青谷」のもう一つの特徴は、豊かな海岸線を持つ鳥取の景勝の地に建てられていることである。アレスの面前に広がる〈鳴り砂〉で有名な井手ヶ浜には、海岸から内陸にかけて徐々に移行していく地域特有の典型的な自然植生が見られる。この全国的にも希少な海浜砂丘環境を守るため、ダイキンは植生調査によって、海岸の砂浜特有の立地条件をきめ細かく把握したうえで、学識者ら専門家のアドバイスを受けながら植生・植栽のモニタリングや順応型育成管理を実施した。また、現地および周辺で採取した種子や挿し木から増殖した苗木を再導入するなど、海浜植生や海浜樹林の復元に向けて継続的に活動してきた。このような、ダイキンの希少な海浜砂丘環境保全・再生の取り組みは社会的な評価を受け、二〇一〇年には「生物多様性につながる企業のみどり一〇〇選」に認定（公益財団法人都市緑化機構）、翌一年には「ランドスケープコンサルタンツ協会賞 優秀賞」（ランドスケープコンサルタンツ協会）、「社会・環境貢献緑地 (SEGES)」認定（公益財団法人都市緑化機構）、一三年には「みどりの社会貢献賞」（公益財団法人都市緑化機構）、「緑の都市賞 奨励賞」（公益財団法人都市緑化機構）など、多くの賞を得た。

### ダイバーシティ経営の推進

前述したように「フュージョン15」では、人材力強化に向けたコア戦略として三つの項目が課題とされていた。これら三つのコア戦略を実行するために、さらに五つの重点テーマが取り上げられ、その一つが

「多様な人材の活躍推進、能力発揮の場の拡大」である（本章2項参照）。グローバル化の時代には、性別・年齢・国籍・宗教・伝統・習慣が異なる社員一人ひとりが持つ個性を大事にし、出る杭を打たずに認め合うことが必要であり、価値観の違い、立場の違いなど、さまざまな生き方をしている人たちが、すべての多様な価値観を是としてグループの戦力にしてこそ、グローバルな顧客のニーズに適合した技術・商品・サービスの提供ができると、ダイキンは考えている。これが、多様な人材を重要な経営戦力として積極的に活かす、経営手法のダイバーシティ経営（Diversity Management）である。ダイバーシティ経営は、もともと米国企業で導入されていたもので、当初は人種や性別が課題とされることが多かったが、最近では国籍、年齢、障害の有無、宗教など、幅広い内容が含まれることが多い。とくに、企業のグローバル化が進む現代においては、ダイバーシティで取り組むべき内容も広がりを持つてきている。

ダイキンのダイバーシティ経営は、次の四つの内容で進められてきた。第一は、グローバル人材の育成・配置であり、ダイキンのグローバルグループ全体（買収した企業も含め）で、縦横無尽に活躍できるチャンスを拡大させることである。ダイキンの経営哲学である「人を基軸におく経営」を、グローバルで実現するためには、国内外のダイキングループの従業員が、広く活躍できるチャンスが存在しなければならぬ。そのために、「グローバルの優秀人材に訴求するキャリアパス・評価・処遇の考え方を構築」[本社と各拠点が連携し、国と地域を超えた適材適所への人材配置を加速]「世界で活躍する人材を若いうちから育成する研修制度をスタート」など、従来の延長線上でない人材の確保・育成策が展開されてきた。第二は、女性活躍の推進である。ダイキンの女性活躍の推進は、すでに二〇〇一（平成十三）年の総合職・一般職区分の廃止に始まって、男女雇用機会均等法で定められたポジティブアクションの策定・実行、

〇七年の「仕事と育児の両立支援」に関する制度の改訂と進めてきた。しかし、「男女関係なく能力を発揮できる風土はまだ道半ば」と認識し、一一年には女性活躍推進を会社の重要施策の一つと位置づけて、本格的に取り組みを開始した。同年一月に「女性活躍推進」のプロジェクトを発足させ、役員・基幹職・女性社員の意識改革策、優秀な女性の採用・早期育成・基幹職登用策、仕事と家庭の両立支援策を強化した。一五年度末までに、女性基幹職数四〇名（一三年度比倍増）を目指している。

第三が、ベテラン層の活躍推進である。ダイキンでは、二〇〇一年から希望者全員の六十五歳までの再雇用を実施し、一一年度の再雇用率は九一%、それ以前五年間の平均雇用比率も八四%と高水準で推移していた。「熟・壮・青一体」となって活躍する風土が定着しており、さらに再雇用者の仕事に対するモチベーションの向上を図っている。

第四が、ダイキンサンライズ摂津などにおける障害者雇用の拡大である（本章9項参照）。

なお、ダイキンのダイバーシティ経営は社会的にも評価され、二〇一二年に東洋経済新報社が主催する第五回『ダイバーシティ経営大賞』において「従業員多様性部門賞」を受賞した。『ダイバーシティ経営大賞』は〇八年に創設され、多様な人材を重要な経営資源として活かす、新たな経営手法としてダイバーシティ経営を企業理念に掲げ、その実践を先進的に進める企業を表彰するものである。「従業員多様性部門賞」は、とくに高齢者、外国人、障害者などの多様な人材活用において、ユニークかつ先進的な施策の実践が認められる企業に贈られるもので、こうしたダイキンの取り組みが評価されたことを示している。

## 9 環境経営と社会貢献活動の強化

### 企業市民としての貢献とCSR、コンプライアンス

一九九六（平成八）年に発表された「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、企業は自らの事業活動や従業員を通じて地域社会と関わりを持ち、企業の存立基盤である社会の一員として、地域社会に存在するさまざまな問題の解決に取り組み、地域社会の利益に貢献すべきである、という考え方である。

この「良き企業市民」という考え方を発展させたのが、二〇〇二年に策定された「グループ経営理念」である。ここでは、「世界をリードする技術で、社会に貢献する」「環境社会をリードする」「社会との関係を見つめ、行動し、信頼される」など、国内外のダイキングループが共通して重視すべき課題が取り上げられた。〇五年、ダイキンは「CSRへの考え方」を社内外に発表し、CSR委員会とCSR室（CSR: Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任）を新設した。「CSRへの考え方」では、ダイキングループのCSRとは、「グループ経営理念」を実践する事業活動を行い、さまざまなステークホルダーの期待に応えながら、社会的責任を果たしていくことである、としている。〇八年には、「CSRの重点取り組みテーマ」を策定し、空調機器とフッ素化学の世界的なメーカーとしての特性・事業計画を考慮して、「環境」「品質・CS（顧客満足）」「人材」「社会貢献」の四分野を、重点テーマとして取り組んでいくとした。なかでも、「人を基軸におく経営」を基本的な方針とするダイキングループは、すべて

の活動の基本に「人材」を置いて、従業員が生き甲斐と誇りを持って生き生きと働き、人として成長できる環境づくりに努めてきた。「フュージョン15」では、「グローバルエクセレント企業にふさわしいCSR・環境経営を実践する」としたうえで、これらの重点テーマに対して、一五年度に向けた中期的な目標を設定し、取り組みを進めている。

また、コンプライアンスについては、二〇〇三年に企業倫理委員会と企業倫理室を新設して、『企業倫理ハンドブック』の発行と企業倫理相談窓口を開設し、コンプライアンスリーダーが全部門・海外主要会社に配置されるなど、コンプライアンス体制を整えた。さらに〇七年には、企業倫理室と法務・知的財産部を統合し、法務・コンプライアンス・知財センターを発足させ、企業倫理委員会を企業倫理・リスクマネジメント委員会に組織変更するなど、組織の整備、企業倫理、リスクマネジメントへの取り組み強化によって、全社横断的なリスクマネジメントを導入した。また、急速に拡大する海外事業に対応して、〇八年には『企業倫理ハンドブック』を改訂・発行し、海外グループへの展開を強化した。海外では、当初は地域拠点会社に日本での取り組みをモデルとした体制・仕組みを構築・実行させ、それを横展開していくという方法であったが、二〇一〇年代に入ると海外版自己点検チェックリストを改訂し、自己点検を進めていくようになった。こうしたコンプライアンスの取り組みでダイキンは、自社グループ内だけでなく取引先企業にまで、その範囲を広げて支援していくことになる。

### グループ環境基本方針の策定と環境行動計画

一九八〇年代から九〇年代は、オゾン層破壊に関するモントリオール議定書（一九八七年調印）、地球温

暖化に関する京都議定書（一九九七年調印）など、地球環境に対する国際的な関心が急速に高まってきた時代であった。ダイキンは、九二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、積極的に地球環境問題に取り組んできた。また、すでに述べたように一九九八（平成十）年十月に最初の『環境報告書』を発行し、のち二〇〇五年には『環境・社会報告書』と改称、〇六年には前述したグローバルグループでのCSR活動を活性化させたのに伴い、『CSR報告書』となって今日に至っている。

二十一世紀に入ると、地球環境についての社会的な関心が高まり、ダイキンは自社の環境経営を高度化し、新たにグループ環境基本方針「環境社会をリードする」を、二〇〇二年に策定した。グループ環境基本方針は、環境理念と行動指針の二つに分かれている。環境理念では、地球環境への積極的対応はダイキンの使命であるとし、経営全般にわたって地球環境の維持・向上活動を展開、より良い環境社会を実現するための商品開発や技術革新を推進すること、環境対応と企業経営の融合が強調されていた。そのうえで、環境マネジメントシステムの展開、グループに整合した施策の展開が論じられた。

グループ環境基本方針は、翌二〇〇三年に「環境行動計画2005」として、〇五年までに一流の環境経営を実現することを目的に、具体化された。この計画には、①グローバルで環境負荷総量管理と削減、②環境マネジメントシステムの強化、③環境リスクへの対応、④環境ビジネスの展開、⑤環境コミュニケーションの強化、の五つで構成されていた。〇四年三月には、国内の全事業所・子会社でISO14001を認証取得し、環境経営の積極的かつ効率的な実践が行われ、後述するように認証取得は海外事業にも拡大していった。また、社内での取り組みだけでなく、調達部品・資材関係の取引先にも環境経営を広げていくため、〇四年にISO14001の認証取得を、取引上の必須要件として加えた。ただし取引先には、一定の猶予期間をもって認証取得の準備期間に配慮するとともに、必要な支援をダイキンとで行った。

二〇〇八年には、地球環境問題への積極的な貢献とそれをチャンスとした事業拡大の両面に重点を置いた「環境フュージョン」として、「フュージョン10後半計画」を策定し、「環境先進企業」に向け大きく前進した。すべての事業活動を「環境」を切り口に見直し、「商品・技術開発活動における取り組み」「事業活動（生産、調達、販売、物流など）における環境負荷低減の取り組み」「社内外の環境コミュニケーション活動における取り組み」の三テーマに取り組むことになった。「商品・技術開発活動における取り組み」では、インバータエアコンを中心とする省エネ商品のグローバルな拡充や暖房事業への本格参入、冷媒戦略の具体化、温室効果ガスの削減など重点テーマとして進めた。環境行動計画は、〇六年に「環境行動計画2010」が、次いで一年には「環境行動計画2015」が策定された。ここでは商品の提供によって二酸化炭素排出量の抑制に貢献することを行動目標の一つとし、省エネインバータエアコンの普及などによって、一五年度には新興国排出量三千万 $tCO_2$ を抑制するとし、すでに一三年度は二三〇〇万 $tCO_2$ 抑制を実現した。また、低温暖化冷媒R32を用いたエアコンや、 $CO_2$ 排出量の少ないヒートポンプ式暖房機の普及にも注力している。「環境に配慮した工場・オフィス」では、エネルギー原単位や温室効果ガス排出量などの削減目標を設定し、削減に取り組んできた。

「ステークホルダーとの環境協働」では、国際NGOなどと連携した「空気をはぐくむ森プロジェクト」や、世界一三拠点で環境社会貢献活動（森林再生・植樹、環境教育、事業所内生物多様性保全）を継続実施

している。

### グローバルに展開する環境マネジメントシステムと環境保全活動

海外事業を急速に拡大してきたダイキングループにとって、海外も含めた環境マネジメントシステムの確立は、不可欠な課題である。ダイキンは、地球環境問題に対してはグループ間での共通理解を深め、共通認識のもとに問題に取り組んでいる。一九九九（平成十一）年十一月、大阪で第一回グループ環境コンファレンスを開催、海外九社、国内九社が参加するなど、海外を含めたグループが共通理解のもとに進めることを重視してきた。二〇〇一年からは、海外四地域（ヨーロッパ、アメリカ、中国、アジア・オセアニア）ごとに環境会議を毎年一回開催し、現地拠点の社長、環境責任者、環境担当部長に、日本からは環境担当部が参加している。会議では、グループの方針と中・長期的な目標を共有するとともに情報を交換して、グループ一体となった環境経営の実現を目指してきた。また、九七年から取り組んできた海外拠点でのISO14001認証取得も、一四年現在で国内外約七〇拠点が取得し、取得事業所で働く従業員は国内で一〇〇%、海外では八四%となっており、一六年度までに全拠点で認証を取得することとしている。

さらに、生産拠点での環境保全活動を進めるため、二〇一三年六月に「グローバル環境交流会」を開催し、海外拠点から三九名の環境担当者が参加した。次いで〇五年度から、環境先進工場を「グリーンハートファクトリー」として認定する独自基準を制定し、一〇〇点満点中八五点以上を「グリーンハートファクトリー」、九五点以上を「スーパージーンハートファクトリー」に認定された堺・滋賀両製作所の環境活動を見学、環

境改善事例を共有した。こうした取り組みを通じてダイキンは、一五年度までに主要な全生産拠点を「スーパージーンハートファクトリー」に、すべての生産拠点を「グリーンハートファクトリー」に認定すべく取り組んでいる。

ダイキンは、こうした環境保全活動をグローバルに展開してきた。その一つが、二〇〇八年六月から行ってきた「森林再生プロジェクト」である。同プロジェクトは、インドネシアのグヌングデ・バングランゴ国立公園で、国際NGOコンサベーション・インターナショナル（CI）との協働で、失われた森林を再生し生態系を回復していく活動である。同国立公園は貴重な熱帯林が一面を覆い、絶滅危惧種に指定されている多くの固有種が生息しているが、過去数十年の間に農地への転換や生活を支えるための伐採によって、深刻なダメージを受けてきた。このプロジェクトは残された森林を守ることを目的とし、地域の樹種を用いた植林、植林地を活用した農業（アグロフォレストリー）への支援、住民への環境教育などを組み合わせ、人と自然に恵みをもたらす森林に再生させる計画である。すでに、一四年六月までの六年間で、約三〇〇ヘクタールの土地に郷土樹種一二万本を、六四四戸の地元農家や二〇名の国立公園レンジャーとともに植樹した。現在、前述した「空気をはぐくむ森プロジェクト」の一環として、さ



タイ・インドネシアでの環境保全活動

らにC Iと一〇年間のプロジェクト継続で合意し、植林地を管理しながら地元コミュニティが、森とともに共生していくための支援活動を続けていくことになっている。

環境に関わるものとして、日本をはじめヨーロッパ、アメリカ、中国、アジア・オセアニアで展開している空調懇話会も、また重要な役割を果たすものである。ダイキンが、早くから積極的に取り組んできた空調懇話会は、本章の3項で触れたように、環境基準の確立や、環境技術の普及に対する情報の共有・交換に大きな役割を果たしてきたのである。

### サービス本部の不正会計処理

二〇〇九(平成二十二年)三月中旬、ダイキン工業サービス本部で、長年にわたって決算の不正処理が行われている旨の匿名手紙が、サービス担当役員宛に届いた。これを契機に、サービス本部の不正会計処理問題が内外で問題化した。ダイキンは、ただちに社内調査を開始して、四月十日には外部の専門家弁護士を委員長に、公認会計士および代表取締役社長兼C O Oから構成される調査委員会を発足させた。調査委員会は、事実関係の確認、責任所在、発覚しなかった理由、再発防止策などを調査・検討したうえで、四月三十日に調査報告書を提出した。調査報告書では、次のような内容が指摘されていた。

一九九八年に就任したサービス本部長の下で、サービス本部では予算必達という方針が最優先され、熾烈なプレッシャーが加えられたこと、九九年度から地域サービス部ごとに、売り上げと利益の予算管理が実施されることとなり、地域サービス部各部の責任者の予算責任が明確化され、企画部の責任者や地域サービス部各部の部長、企画担当課長、各サービスステーション所長に対して、予算達成に向けた過度な要求が課せられた。その結果、一部地域サービス部が予算未達となったことから、未達成を隠蔽するために地域サービス部各部で、売り上げ・工事仕掛かりの前倒しを計上し、それが九九年度以降も繰り返されるようになった。

二〇〇四年に、サービス本部企画部長は、こうした状況に気づいて当時のサービス本部長と相談のうえ、十月ごろ地域サービス部各部長に対しては不適切な会計処理を行わないように指示した。しかし、その一方では、問題が発覚する〇八年まで予算達成を確保するために、必要な金額分の工事仕掛かりを前倒しして計上していた。こうした状況が、子会社であるダイキンファシリティーズ株式会社、ダイキンエアテクノ株式会社においても見られたことが判明した。

以上の調査に基づいて、調査委員会はサービス本部の決算数値を修正するとともに、不正会計処理が生じてしまった原因の究明を行い、同様な問題が再発しないためのサービス本部内での対策と、同時に全社的な再発防止策を打ち出すとともに、関係者に対しては厳正な処分を行った。サービス本部内での再発防止対策は、日常業務を通じてのダブルチェックの導入、決算データの検証手続きの強化、予算策定と管理プロセスの見直し、ITシステムによる管理・統制の高度化が指摘された。

全社的な再発防止策としては、経理財務部門・事業部門(管理責任部門)連携してのチェック機能の強化、全社的な決算報告プロセスの高度化、モニタリング体制の強化、会計をはじめとした従業員教育の徹底、内部統制・コンプライアンス教育・指導の充実、再発防止策の取り組み状況のフォロー体制の整備・運用、統制環境(全社統制)の改善など、広範囲にわたる対策が講じられた。

不正会計処理の問題は、ダイキンのコンプライアンスの問題としてだけでなく、システムから管理上の

問題に至るまで、さまざまな課題を浮き彫りにすることになった。不正会計処理が生じた場合に、それがチェックされずに長年にわたって隠蔽されてきた点は重大問題で、全社的に早急な改善が求められるものであった。こうした問題が二度と発生しないために、管理システムの改善強化とコンプライアンス・企業倫理の徹底が図られた。

### ダイキンサンライズ摂津と障害者雇用の促進

一九九三（平成五）年に設立されたダイキンサンライズ摂津（DSS）は、健常者に劣らない作業方法の改善に取り組んできた。九八年には、その成果が評価され、障害者の雇用促進のための職場改善コンテストで最優秀賞（労働大臣表彰）を受賞し、社員にとって大きな自信となった。また同年、ダイキン工業は朝日新聞文化財団による企業の社会貢献の「障害者雇用賞」を受賞した。この間、九〇年代末には累積を一掃して、経営的にも基盤を確立し、二〇〇〇年代に入り次のステップへと進んでいく。

また、一九九八年には障害者雇用促進法が改正され、知的障害者が法定雇用率の算定の基礎となり、法定雇用率が一・八%となった。これを契機に、二〇〇〇年には知的障害者の雇用を開始した。知的障害があっても、安全に作業ができるようにするため、工場長をはじめ障害者の職場長・リーダーたちによって、作業方法や指示方法をわかりやすく改善し、呼吸同調器や空調機スイッチボックスなどの増産に対応した。こうした改善努力によって、〇二年には障害者の雇用促進のための職場改善コンテストで、サンライズ摂津は優秀賞を受賞した。

二〇〇六年には、精神障害者が雇用率にカウントされるよう法改正があり、精神障害者の雇用を開始した。リーマンショックによって、一時は業績が悪化したのが、化学事業部のオペツール充填、サービス本部の住宅用空気清浄機修理作業など受注の拡大によって、安定した業績となった。障害の種別も、肢体不自由、聴覚障害、視覚障害、知的障害、精神障害など、さまざまな障害を持つ社員は、二〇〇〇年には約四〇名だったのが一一〇名に増えた。このうち一六名は、部長以下の管理監督職として、互いに協力し合いながら生産活動を行っている。



「ダイキンサンライズ摂津」の職場

二〇〇九年には、雇用拡大のために新工場を建設、当時の橋下大阪府知事をはじめ多くの来賓を迎えて、盛大な竣工式を行った。その模様は、テレビでも放映されて大きな反響を呼んだ。これらの社会貢献が評価され、同年に應武社長（当時）が、翌年には後藤工場長が「障害者の雇用促進と職業安定に貢献した個人」として、厚生労働大臣から二年連続で表彰された。また、一二年にはDSS社での取り組みが評価され、應武社長が「アジア太平洋障害者の十年（二〇〇三～二二年）」の最終年を記念した障害者関係功労者として、「内閣総理大臣表彰」を受賞した。

障害者雇用は、中国やタイなど海外の各拠点でも進んでいる。とくに上海では、二〇〇六年に大金総合空調（上海）が「上海市身障者職業実習基地」として、外資系企業では三番目に認定されるなど積極的な受け入れを進めており、注目を集めた。ダイキン

の障害者雇用は、国内外で先進的な事例として認知されている。

## 10 業績の飛躍——ダイキンの社会的評価の確立

### 九〇周年記念式典

ダイキン工業株式会社は、二〇一四（平成二十六）年十月二十五日に創業九〇周年の節目を迎えた。創業記念日に先立って、同年五月十三日に創業九〇周年記念式典が、NHK大阪ホール（第一会場）とホテルニューオータニ大阪（第二会場）で開催され、国内外三一カ国のグループ会社から約二千人が参加した。海外からの参加者のなかには、初めての来日という人も少なくなく、グローバルなダイキングループを肌で感じる大切な機会となった。

式典は、この一〇年間を振り返るオープニング映像でスタートし、十河政則社長の「ダイキン一〇年の軌跡」プレゼンテーションと続き、来賓からのあいさつがあったあと、井上礼之会長から九〇周年を迎えるのスピーチが行われた。ピアニスト児玉桃さんの記念コンサート後は、会場をホテルニューオータニ大阪に移して、懇親会が盛大に開かれた。

また、九〇周年記念事業として「空気をはぐくむ森」プロジェクト、ダイキン工業90年史『拓く』（歴史編）、ダイキン工業90年物語『継ぐ』（継承編）の発行、テクノロジー・イノベーションセンターの建設（本章4項参照）、ダイキンオー・ド・シエル蓼科「セミナーハウス」の建設に取り組むことなどが発表された。



あいさつする井上会長（左は十河社長）



90周年記念式典（左）と懇親会

創業九〇周年を記念する、社会貢献事業の「空気をはぐくむ森」プロジェクトは、国際NGO「コンサベーション・インターナショナル（以下、C I）」および公益財団法人知床財団（以下知床財団）と連携し、従来からの森林再生・保全活動を拡大・発展させたものである。ダイキンは、本章9項で触れたように、二〇〇八年からC Iと共同でインドネシアにおいて、次いで一年から知床財団と共同で知床半島の、それぞれにおいて森林再生・保全活動を行ってきた。九〇周年を機に、これまでの実績を基に、さらに活動を世界に広げようというものである。具体的には、世界最大級の原生林をはじめとした七つの地域で、地球の空気をはぐくむ森を守り育て、未来につなげていくことを目的に、世界各国や日本

での活動実績とノウハウを持つNGOと協力し、その地域がおかれた状況に適合した支援を行うことになっている。今回のプロジェクトは、森林の消失を食い止め、残された貴重な原生林を守り育てることで、CO<sub>2</sub>の排出を減らし、気候変動の緩和につながるよう取り組むものである。世界の七カ所で、約一一〇〇万ヘクタールの森林を保全し、七〇〇万トン以上のCO<sub>2</sub>の排出削減に貢献することになる。こうしたプロジェクトは、事業活動においてインバータ技術や新冷媒HFC32冷媒の普及などで、地球環境活動と積極的に取り組んできたダイキンにとって、切っても切り離せない関係の深いものである。

また、ダイキン所有の保養所「ダイキンオー・ド・シエル蓼科」（長野県茅野市、一九九一年設立）内の自然豊かな土地に、新たに「セミナーハウス」を建設するのは、グループ発展の基盤・原動力であるダイキンのDNA・理念・価値観の共有、技術・技能の伝承をグループ内に徹底して、いっそう磨きをかけることで、さらなる発展につなげようとするものである。すでに「ダイキンアレス青谷」で、こうした機能を果たしてきたが、グループ全体の研修ニーズからみてキャパシティが十分でないため、新たに建設することとなった。

### 目指す姿への発展

前述したように、創業九〇周年記念式典で十河政則社長は、「ダイキン一〇年の軌跡」と題するプレゼンテーションを行った。一〇年前の八〇周年時に、二〇〇四（平成十六）年のダイキンがどんな夢を持っていたのか、その後の変化のなかで何を目指してきたのかを考察しながら、この一〇年間の軌跡を具体的に示した講演であった。その内容を参考に、ダイキン一〇年間の軌跡をたどってみよう。

まず、この一〇年間にダイキンは、三つの戦略経営計画「フュージョン」と取り組んできたことである。一〇年前の二〇〇四年は「フュージョン05」の後半期であり、「世界的企業・真の一流企業」への条件である、①強靱な収益構造・財務体質、②主力事業でのグローバルナンバー1の実現に取り組み、「ヒト、モノ、カネ、情報」が、自然と集まってくるような魅力ある企業」を目指していた。そして、〇六年四月にスタートした「フュージョン10」では、「真のグローバルエクセレントを実現する企業価値の最大化」を目標とする姿であるとし、①選択と集中・コアを徹底的に磨き上げる、②縦横無尽な提携・連携の駆使、③経営力の高度化、④世界トップ水準の技術力・技術基盤確立、⑤人材力の飛躍的強化、の五つを基本方針とした。〇八年五月には、外部環境の変化に対応して目標を見直し、環境戦略テーマ、空調グローバルナンバー1の実現に向けた戦略テーマを追加・充実させ、後半計画を策定した。この時期には、OYLグループの買収や格力電器との業務提携など、それまでのダイキンにはなかった展開が進んでいた。

二〇一一年からスタートした「フュージョン15」では、新しく目標とする姿を「パラダイムシフトの時代を勝ち抜き、『真のグローバルエクセレント企業』の実現をめざす」とした。変化のスピードが、ますます速くなるなかで「規模と収益性」「成長性と差別性」「独自技術の高度化と新市場に合ったローコスト技術・品質」を追求すること、変化や危機をばねにして新たな道を切り拓き、進化し続ける企業であることが課題とされた。一五年の売上高二兆二千億円、営業利益二二〇〇億円の定量目標（社内目標）を掲げて、いまチャレンジの最中にダイキンはいる。一〇年間に、三つの「フュージョン」で挑戦し続けてきたことにその典型が見られるように、ダイキンの目指す姿は確実に高度化し、進化し、発展している。

## 業績の飛躍的拡大

ダイキン一〇年間の軌跡を見ると、いくつかのマイルストーンが浮かび上がってくる。その一つが、二〇〇七（平成十九）年度に一四期連続の増収増益を達成し、売上高が一兆円を超えたときである。もう一つは、リーマンショックによって業績が落ち込むなかでも利益を確保し、一〇年度にはV字回復を実現したこと、そして同じ年にキャリアを抜いて、空調売上高でグローバルナンバー1を実現したことである。その後、さらに売上高は増大して、〇四年度の七三〇〇億円から、一三年度には一兆七八〇〇億円と二・四倍以上に成長した（図7-13）。

売上高の地域構成も、この一〇年間で大きく変化した。二〇〇四年度には、海外事業比率は四五%と半分にも満たなかったが、一三年度は七一%となった。ヨーロッパ、中国、アジアにおける事業の発展に加えて、〇六年のOYLグループの買収、〇八年の格力電器との業務提携、一二年のグッドマン社の買収など、買収金額だけではない過去とは異なるM&A、提携・連携を実行してきたこと、さらに空調事業を中心に先進国ハイエンド市場中心からポリュームゾーン市場に本格的に進出し、これまでに成功しなかった北米事業でも一気に事業を拡大させた。こうした施策によって大きな変化が生まれ、ダイキンの海外事業比率を高めただけでなく、売上高を拡大させてきたのである。

売上高の拡大と海外事業の発展に伴って、ダイキンの連結子会社は二〇〇四年三月の九二社から、一四年三月には二〇九社になった。そのうち、海外連結子会社は四五社から一八一社に急増した。連結従業員数も、一万七千人から五万六千人に、海外グループ従業員は七四〇〇人から四万四千人と増え、その比率は四四%から八〇%になった（図7-14）。また海外進出先も、〇四年の六三カ国から一四五カ国に増加し

ている。

さらに看過できないのは、ダイキングループの事業領域が広がったことである。V R V スカイエ アップのさらさら など、ダクトレス空調商品を中心に調湿・換気商品、空気商品、空気商品、暖房・給湯商品、ネットワーク制御システム、低

図7-13 売上高と経常利益（連結）

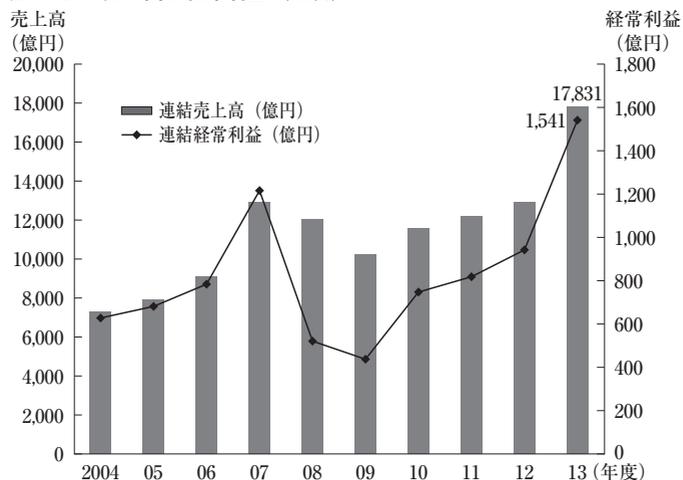
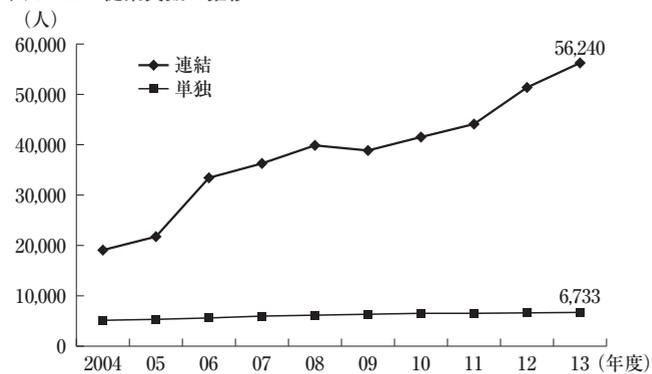


図7-14 従業員数の推移



ワーク制御システム、低  
温商品など、そのライン  
アップを拡充してきた。  
また、M&Aによってア  
プ商品、フィルター、  
暖房、住宅用ユニット  
など新たな商材も加わっ  
て、海外で開発された新  
商品も増えてきた。事業  
領域の広がりは、空調  
だけでなく化学・油機・特  
機・電子システムの各事  
業でも進んで、一〇年前  
のダイキンの姿と比べて  
著しく広範になった。

## ダイキンへの注目

ダイキンの業績が飛躍的に拡大するのに伴い、国内外からダイキンへの関心が高まってきた。OYLグループの買収、格力電器との提携、空調事業でのグローバルナンバー1の実現、アメリカでのグッドマン社の買収などは、多くのマスコミの関心呼び、さまざまな形で取り上げられた。とくに、成長の著しい強力な競合企業である格力電器との提携は、本章3項でも述べたように、優れた技術を持つ日本メーカーが、グローバルな競争で生き抜いていくためのビジネスモデルとして、多くの関心を集めた。

近年、企業に対する評価・表彰などで、新聞社や関係機関が独自の方法で顕彰を行っているが、そうしたなかでダイキンが上位を占めるケースも多くなっている。日本経済新聞社が、ステークホルダーの観点から上場企業を評価する総合企業ランキング「NICES（ナイス）」で、ダイキンは二〇一二（平成二十四）年一〇位、一三年九位、一四年八位と、これまで上位にランキングされてきた。

また、経済産業省が主催する「第5回ものづくり日本大賞」（製品・技術開発部門）において、二〇一三年にダイキンは「地球温暖化と日本のものづくり競争力強化に貢献する次世代エアコンの開発」によって、最高賞である「内閣総理大臣賞」を受賞したことを、特記しておきたい。「ものづくり日本大賞」は、日本のものづくりを着実に継承・発展させていくために、製造・生産現場の中核を担っている中堅人材や、伝統的・文化的な「技」を支えてきた熟練人材、将来を担う若年人材など第一線で活躍する各世代のうち、とくに優秀と認められた人材を表彰するものであり、空調・家電メーカーでの受賞は初めてであった。受賞の対象になったのは、新冷媒HFC32を採用したルームエアコンを、世界で初めて開発したダイキンのフラッグシップ機である「うるさら7」をはじめ、ルームエアコン全機種に採用していったこと、さらに

ものづくりの思想やマザー工場としての考え方など、全般にわたるものに対してであった。

ダイキンの飛躍的な発展の理由は何なのか、ダイキンの経営スタイルの特徴は何なのか、ダイキンの成長をリードしたトップマネジメントの経営論とは何であるのか。こうした点に注目したのが、二〇〇七年二月から『日本経済新聞』に連載された井上会長の「私の履歴書」であった。その後、新聞の連載に新たに「私の経営論」を書き加え、〇八年九月に『基軸は人』を貫いて（日本経済新聞社）として刊行された。同書で、井上会長が語る「空調三本柱戦略」「中国進出」「欧州開拓」「不採算事業からの撤退」「OYL買収」など、課題に直面して決断するまでの思いや、社員に語りかけるときの言葉や考え方は、ダイキンの企業としての発展の源泉を理解するうえで、きわめて有意義な内容である。同書は、のちに大幅な加筆のうえ『人の力を信じて世界へ』（日本経済新聞社）として刊行された。

## 井上会長のグローバルグループ代表、十河社長のCEO就任

二〇一四（平成二十六）年五月、長年にわたってダイキンのCEOを務めてきた井上礼之会長が、取締役会長兼グローバルグループ代表執行役員に就任、十河政則社長が新たにCEOを務めることが公表された。同年六月の株主総会で正式に選出され、トップマネジメントの交代が行われた。十河CEO体制のスタートである。

井上会長が就任したグローバルグループ代表は、新たに設けられた役職である。グローバル競争と経営のグローバル化が急速に進むなかで、ダイキンの喫緊の課題は人材を含めた真の多国籍企業への脱皮であり、多国籍企業としてのコーポレートガバナンスの構築に向けて、改めてトップマネジメント体制を見直

し、その一環として新たに「グローバルグループ代表」という役割を設けた。

井上会長は、創業九〇周年記念式典でのあいさつでCEOを辞任し、グローバルグループ代表になることを説明した際、自らの役割について次のように述べた。

「『グローバルグループ代表』の役割とは、真の多国籍企業としての組織マネジメントとガバナンス体制を確立し、グループの遠心力と求心力を相乗的に高めていくことにあります。二〇年間、経営トップとして、M&A、提携・連携等も含めた事業のグローバル化と多国籍企業としての基盤づくりを陣頭指揮してきた私が、その任務にあたるべきだと判断いたしました。

当社グループのグローバルなプレゼンスが高まるにつれて、当社をターゲットにしたライバル企業との競争が一段と激化しています。当社が競争に勝ち抜き、持続的に成長・発展していくためには、遠心力を高めると同時に、求心力をより一層強化し、組織が一丸となって『総合力』で戦っていくことがとても重要だと考えています。

この新しい経営体制の下で、皆さんの力を結集し、次の一〇年、一〇〇周年に向けたスタートを切りたいと思います。社員の皆さんも、その決意を新たにしていきたいと思っています。」

グローバル競争が激化していくなかで、競合他社がダイキンをターゲットにした対応が強めてくるとき、真の多国籍企業としてのダイキンの発展のかじ取りを担うトップマネジメントの役割は、ますます重要になっていく。井上会長のこの言葉は、そのことについての決意表明と呼びかけである。