

第6章

グローバル企業への道

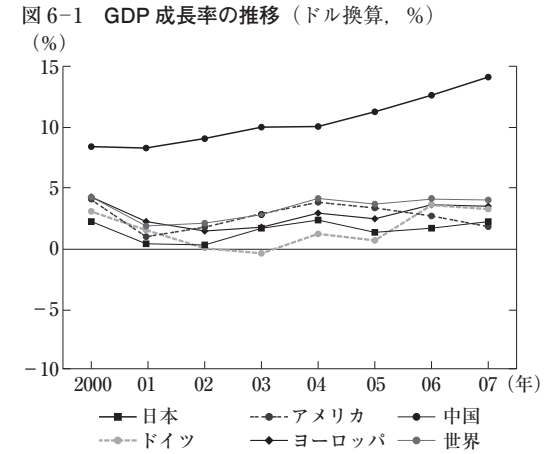
(二〇〇〇～二〇〇七年)

1 人・資本・情報をひきつける魅力ある企業の実現（「フュージョン05」）から グローバル・エクセレントを実現する企業価値の最大化（「フュージョン10」）

二十一世紀と世界・日本

二十一世紀という新しいミレニアム（千年紀）は、世界中で歓喜の声によって始まった。一〇〇年前、二十世紀が始まったときには自動車は貴重品であり、飛行機は地球上に存在していない。ラジオもテレビもなく、日本の家庭の多くは電気を使っていなかった。アジアやアフリカでは、多くの地域が列強諸国の植民地であり、独立国は世界全体で約五〇カ国に過ぎなかった。長い人類の歴史にとって一〇〇年はわずかな期間だが、われわれをめぐる世界は大きく変貌した。

時代を見る焦点を、もう少し近くに合わせてみよう。二十世紀末の世界と日本は、新たな時代を迎えていた。一九七〇年代から八〇年代にかけて始まった経済のグローバル化は、そのスピードを加速させ、世界経済の成長を促進させていた。しかし同時に、一九九七（平成九）年のアジア通貨危機に見られるように、グローバルな信用危機、通貨危機というリスクも内包していた。また、半導体デバイス技術の急速な発展によるマイクロエレクトロニクス技術は、新しい商品を次々と世に生み出すとともに、世界をIT社会へと変えていった。一八七六（明治九）年に発明された電話は、約一三〇年かかって二十一世紀初めに、ようやく世界の約二割の人に普及したが、一九九〇年ころに商用サービスが始まったインターネットは、二〇年もかからずに同じ規模の人たちに普及した。情報の流れ方や利用のされ方は、二十世紀末に大きく急速に変化していたのである。



ボリユームゾーン中心の新興国市場の重要性が、だれの目から見ても明らかとなった。新しい時代のなかで、グローバル企業の競争関係も流動化し、国際分業、国際的な企業間提携・連携、M & Aが、世界各地で見られるようになっていた。

一方で日本は、高度成長期から一九九〇年代初めのバブル経済まで続く長い成長期を終え、経済成長という面では成熟期に入った。高齢化と人口減少が、経済問題としても社会問題としても強く意識されるようになっていた。二〇〇〇年代に入ると、経済状況はITバブルの崩壊後〇二年まで落ち込むが、その後、

輸出産業を中心とした右肩上がりの長期にわたる経済成長が持続する(図6-2)。また、この間に製造業の海外生産比率は上昇し、自動車産業でも五〇%を超えるなど、企業のグローバル化は急速に進展した。ただし、国内消費は伸び悩んでおり、世界経済全体の成長率に比べると日本の成長率は低かったことから、GDPに占める日本の比率は九〇年代半ばをピークに低下しつつあった。

前章で見たように、時代が大きく動く二十世紀末のダイキンは、企業の戦略を大きく発展させ、グローバル企業としての地歩を着々と固め、二十一世紀に向けて「フュージョン21」を策定し、掲げた目標を実現していった。変化のスピードと規模が増し、経済のグローバル化がいつそう進み、内容も複雑化した二十一世紀初頭のグローバル化の時代にダイキンは、どのようなビジネスを展開していったのか、みていきたい。

「フュージョン21」から「フュージョン05」へ

一九九六(平成八)年に策定された「フュージョン21」は、戦略経営計画の名にふさわしい内容と取り組みを持つ画期的な経営計画であった。そして、九九年に見直しが行われた「フュージョン21 D」で掲げられた二〇〇一年三月までの定量目標を、ビジョンシステムを導入して以来、初めて達成した。

二十一世紀に入り、ダイキンは直ちに「フュージョン21」で築い

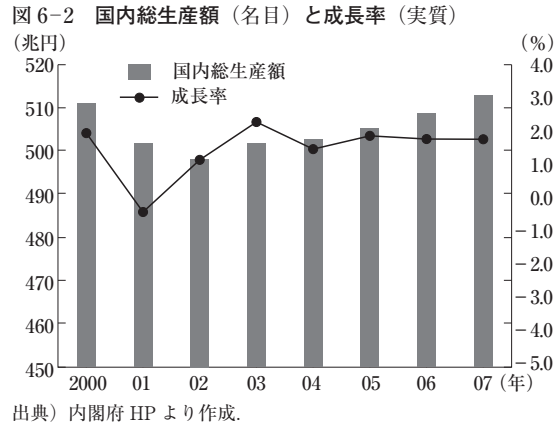
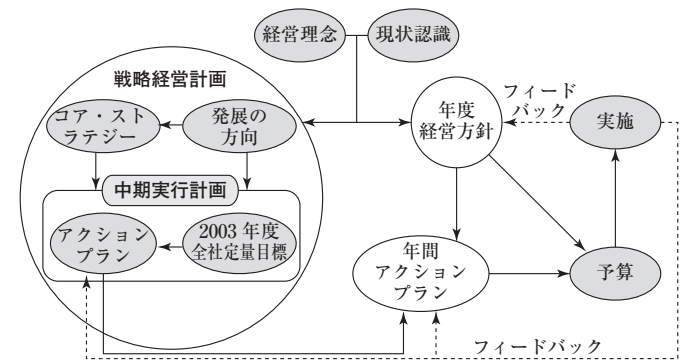


図6-3 「フュージョン05」の経営計画体系



た発展基盤のうえに立って、新たな戦略経営計画「フュージョン05」（オーファイブ）の検討を開始した。二〇〇一年四月に策定した「フュージョン05」では、二十一世紀に求められる課題に対応するため、とくに次の九つのクローズアップポイントを取り上げた。

第一に、先の見えない時代であるからこそ、全員のベクトルを結集しうる今後三年の数値目標を明確に打ち出し、数値による経営の徹底で改革を断行することである。「フュージョン05」では、二〇〇三年度までは中期実行計画として「率の経営」の目標を、年次ごと擬似カンパニー別に定め、目標数値の実現に徹底的にこだわる一方、〇五年度については目指す姿、構造改革など、時代の転換期にあつての経営革新に重きを置いた目標を設定することとした。経営計画の体系も、図6-3にあるように従来のもとは異なっている。

第二に、大きく開花させることに力点を置き、二〇〇五年度には空調事業でのグローバルナンバー1、2の実現、フッ素化学でのグローバルナンバー1、2の実現を目指すこととした。売り上げ規模も大きく伸ばし、一兆円企業となることを視野に入れるものとした。

第三に、収益性と規模の両面を追い求める「率の経営」を、三つのアンゲルから徹底して推進することである。三つのアンゲルとは、①「率」の経営の数値目標の実現、②なかでもFCF（フリー・キャッ

シユ・フロー）、EVA（経済的付加価値）をダイキン流にアレンジしたDVA（ダイキン流経済的付加価値）を重視する、③事業規模の拡大、事業構造のパラダイムシフト、である。成長の源泉を、コア事業である空調・化学に求めて投資を集中する。また、既存事業の構造転換を図るイノベーション事業の二一のテーマを徹底推進するとともに、海外事業比率については五〇%超を目標とした（二〇〇〇年度の実績は三二%）。

第四に、競争原理の徹底とダイキンの良き伝統・風土との融合を図り、時代に対応してフラット&スピードの経営を進化させ、ダイキン独自のベスト・プラクティスを追求することである。「人を基軸におく経営」を大切にし、変革の担い手は「人」であるという認識をベースに、競争原理を前提とした自己責任の貫徹によって、一人ひとりがキラキラ輝く人間集団を実現しようというものである。また、前章でも指摘したダイキン独自のベスト・プラクティス・ダイキンウェイによるコーポレート・ガバナンスの実現を追求するとしている。

第五に、「顧客第一」を原点とした施策展開のさらなる向上と徹底を期することである。「顧客第一」は、後述するようにグローバル経営理念でも最初に強調されるが、ここではとくに「顧客第一」の視点で、営業、設計、研究、製造、サービスはもとより、サポート部門、コーポレート部門を含めて、全部門で仕事の進め方を顧客の立場から総点検し、社内の隅々にまで徹底するとしている。

第六に、技術構造の転換と切れ目のない超差別化商品開発を推進する「技術のダイキン」の高度化である。「フュージョン21D」の新商品化率の目標は、空調二五%、化学三〇%であったが、「フュージョン05」ではいずれも毎年三〇%を基準とし、そのなかに潜む問題（信頼性、開発スピード、商品力、技術力）

に必要な応じた解決策を出し、テーマを毎年見直していくとした。

第七に、IT活用力が企業力格差に直結する時代にあつて、その原点は「顧客第一」との認識のもと、ITを駆使した経営革新を徹底して推進することである。

第八は、将来コアとしたいものも含めてのコア、ノンコアの峻別（ノンコアはアウトソーシングの徹底）と、他社アウトソースニーズをビジネスチャンスとした取り組みの両面からメリットを追求する、アービトラージ経営の徹底推進である。

第九は、グローバルな企業倫理の確立における重点四施策の徹底推進である。重点四施策とは、①クレームを許さない品質管理体制の確立、②時価総額重視の経営を推進するIR活動の積極展開、③商品開発、生産活動、販売促進、戦略的広報にわたって一貫した地球環境先進企業の確立、④グローバルな企業倫理、法令順守（コンプライアンス）の確立である。

前述したように、二十世紀末から二十一世紀初めは、単に世紀が変わるということではなく、大きな時代の変わり目を迎えていた。「フュージョン05」で示された内容は、こうした時代の転換をリアルに捉え、対策を講じているといえよう。

「フュージョン05」で目指すダイキンの姿

「フュージョン05」では、その目指す姿を「フュージョン21」で築いた発展基盤の上に立って大きく開花させ、『世界的企業』『真の一流企業』の実現を図り、『人・資本・情報をひきつける魅力ある企業』の実現を目指す、としている。業績が改善し、経営規模が拡大してグループの勢いがあり、社外から高い評価

を得ているこの絶好のチャンスを生かし、いままでに培ってきた勢い、パワーを一気に爆発させ、開花させることで「世界的企業」「真の一流企業」の実現を図り、「ダイキンで働きたい、働き続けたい」「ダイキンに投資したい」「ダイキンと連携・提携したい」と思われる会社の実現を目指すというものである。

こうした目標に向かって、二〇〇三（平成十五）年度までの前半と〇四年度、〇五年度の後半を峻別し、まず〇三年度までの前半三年間は「キャッシュフロー重視の経営による企業価値の極大化」を目指した。その内容は、第一に、時価総額重視を経営の隅々まで徹底することである。企業価値（時価総額）の増大は、将来に向けた選択肢を増やし、会社の発展につながる。そして、企業価値の増大による会社の発展こそが、従業員の生活の安定と向上につながり、働く意欲と帰属意識の向上をもたらし、ダイキンらしさである（人を大切にする経営）の基盤となる。第二に、企業の格付けを重視し、AA格を目指すことである。第三に、収益性と規模の両面を追求する「率の経営」を徹底推進することである。

このように「フュージョン05」では、キャッシュフロー重視の経営による企業価値の極大化を図る率の経営の徹底推進と、フラット&スピード経営のフュージョン（融合）政策を基軸とし、事業構造の革新や有利子負債の大幅低減などの財務構造の抜本的強化、技術の高度化、マネジメントスタイルの革新などをダイキン独自のベスト・プラクティス・ウェイで推進することで、〇五年度には世界的企業として、真に一流企業の実現を果たすというものであった。

このとき、二〇〇五年度の目標とされたのは、①空調事業（サービス含む。低温除く）でのグローバルナンバー1、2の実現、②フッ素化学でのグローバルナンバー1、2の実現、③格付けAA格以上かつ有利子負債比率二〇％以下、④海外事業比率五〇％以上、⑤イノベーション事業比率四〇％以上、⑥「技術の

ダイキン」の飛躍的向上、⑦競争原理の徹底とダイキンの良き伝統・風土との融合を図り、時代対応としてフラット&スピードの経営を進化させた、一人ひとりがキラキラ輝く独自のコーポレートカルチャーの確立、の七項目であった。そして、以上のダイキンの目指す姿を実現するための、具体的な取り組みとして「フュージョン05」では、一二のコア・ストラテジー(CS)が設定された。

「フュージョン05」の展開

ダイキンは、「フュージョン05」の策定後、厳しい環境下で次々と改革の手を打ち、グローバル化の進展、シェアアップ、連結経常利益の増益の持続を実現してきた。しかし「フュージョン05」が目指した目標からすると、いまだ課題は山積みであった。「フュージョン05」の前半の三年間が終わるころには、後半の二年間に対して次のような点が課題とされていた。

第一に、前提とした外部環境の悪化の影響が大きかったとはいえ、売上高、利益など「フュージョン05」で立てた数値目標が、実現されていなかった。第二に、増益は維持していたものの収益力が低下し、余裕をもって増益するに至っていなかった。収益力が低下していたのは、製造コストダウンへの努力はしているものの、それを上回る国内空調市場の売価ダウンが続いていることが大きかった。収益力を高めるためには、部品・資材の調達コスト、開発・生産技術・購買・サプライヤーが四位一体となった、コンカレント開発による大幅なコストダウンを実現しうる新商品開発の加速、抜本的な固定費圧縮策などが必要になっていた。第三に、空調以外の事業の収益が伸び悩んでいたことである。後述するように九〇年代後半には、ダイキンの業績を支えてきた化学事業の売り上げ・利益が低迷していたし、セントラル、油機、

特機、電子は事業構造改革に取り組んではいたが、その成果の創出が遅れていた。

「フュージョン05」の完遂に向けて、二〇〇四(平成十六)年度、〇五年度に集中して解決を図る重点実行分野を六分野設け、合計二二のテーマを設定して施策を推進しようとしたのである。取り上げた重点実行分野のテーマは、①収益力の抜本的強化を目指す四テーマ、②空調事業グローバルナンバー2の実現を加速する五テーマ、③フッ素化学事業の抜本的体質改革と次の成長基調に向けた四テーマ、④油機、特機、電子システム事業の構造転換を加速する三テーマ、⑤「技術のダイキン宣言」を完遂させる四テーマ、⑥良き企業風土、伝統、強みを磨き上げる二テーマ、の二二テーマである。

これらの新たに設定されたテーマのなかには、のちに触れるサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)、空調ヨーロッパ大拡大戦略、大中国展開による空調中国事業の大拡大、アメリカ市場への参入計画の具体的推進、化学事業の大中国展開、脱純フッ素に向けた用途開発の推進などが含まれていた。また、グローバルグループ連結統治の高度化、グループ全体の大飛躍に向けて、グローバル化の加速や技術力の高度化など多くの戦略を推進しうる、第一線の人材の獲得と育成、質の高度化が課題となっていたことから、大飛躍へ向けた人材の強化・充実策の加速を、前倒しで実施することもテーマとして付け加えられていた。

八〇周年記念事業

「フュージョン05」に基づく経営戦略を展開しているなか、ダイキンは創業八〇周年という新たな節目を迎えた。二〇〇四(平成十六)年十月二十五日、「ダイキン工業創業八〇周年式典」が、大阪市のいずみ



創業 80 周年の式典

ホール（第一会場）、大阪 M B S 劇場（第二会場）で開催され、海外二二カ国四八社の一九三人を含むダイキングループ一二二社、約二千人の社員が参加した。一〇年前の七〇周年式典に比べると、規模だけでなく参加者の顔ぶれも海外からが目立つなど、大きく変化していた。

式典は、ダイキンの八〇年の歴史を紹介するビデオ「Ever Onward...限りなき前進」の上映から始まった。次いで、十河政則常務による「創業八〇周年ダイキン一〇年の軌跡」のプレゼンテーション、井上礼之会長の挨拶、来賓による祝辞と続いた。その後、記念コンサートとして、世界で活躍する大阪出身の若手女性ピアニスト、児玉桃さんによるピアノ演奏が行われた。夜は、場所をホテルニューオータニに移し、世界各地、日本全国から集まったダイキングループの社員、元社員、関係者によって盛大な懇親会が開かれた。

井上会長は、式典での挨拶で七〇周年を迎えた

一九九四年からの一〇年間を振り返り、新たな飛躍に向けて次のように語った。

「この一〇年を振り返ってみますと、私たちが一〇年前に『一〇年先の今日』を予測・想像していた域を超えて発展したのではないかという感じさえいたします。このような成果を一つの基盤として、今の時期を絶好のチャンスと捉え、真のエクセレントカンパニーとなるために、さらなる大飛躍へと皆さんと一緒に臨もうではありませんか。」

そして、「『今』ではなく、『一〇年先』に自分は何をしているか」を起点として、一人ひとりが考えてみる」ことの必要性を語り、ダイキンの未来像について技術革新と企業体質の視点から言及した。

井上会長の挨拶は、七〇周年から八〇周年というダイキンが大きく変わった一〇年間の総括を端的に語りつつ、それを次の一〇年に引き継ぎ発展させていこうとするものであった。ダイキンが、歴史のなかで培ってきた「人を基軸におく経営」「ベスト・プラクティス・ダイキンウェイ」「成長したいという思い」は、これからのダイキンにとっても大事なものであることを、あらためて確認している。そのうえで、将来について次のように語った。

「これまで築き上げた成果に自信を持つとともに、将来の目標と現状とのギャップに常に危機意識を持ち続け、思い切った改革に挑戦し続ければ、一〇年後には大いなる成長を遂げ、企業価値を高め株主の皆様へ報いるとともに、真の世界のエクセレントカンパニーとして、輝かしい九〇周年を迎えることが絶対できると私は信じています。真のエクセレントカンパニーに向かって、一緒に頑張っていこうではありませんか。」

なお、このときダイキンは八〇周年記念事業として社章・社員章の変更、「記念配当」の実施、財団法

人ダイキン工業現代美術振興財団への一億円の追加拠出、株式会社ダイキンサンライズ撰津での障害者の方々の大幅な雇用拡大、技術の高度化に向けた「ダイキン・テクノロジー・イノベーションセンター」の設立を検討することを発表した。

「未来のダイキンの大志」の刊行と「Ever Onward…限りなき前進」

ダイキンの八〇周年に先立ち、若手社員が中心となって『一〇年先を予測しての仮説―未来のダイキンの大志』がまとめられ、その小冊子が式典で配布された。これは、前述した井上会長の呼びかけに応え、一人ひとりが「今」ではなく「一〇年後」に何をしているかを起点として、時代の変化を大きく捉え、自由に発想するための観点を意識したもので、議論の素材として提案された。「未来のダイキンの大志」策定に際して、議論のなかで芽生えた思いや課題などは、次期戦略経営計画や各事業の中期戦略の具体的な検討・立案に反映していきたいとされた。

「未来のダイキンの大志」では、グループ経営理念、ダイキンのこれまでの成果、外部環境変化、社内外の声をもとに「二つの大志」を提起している。一つが、テクノロジ・フュージョンを動脈とした未来価値の協創であり、ここでは①変化を主体的に創り出す「変化創造型リーダー」として先導的な価値創出への挑戦、②融合・協創ネットワークによる技術シナジーへの創出、③未来のモノづくりフォーメーションの確立、が掲げられた。もう一つが、One & Onlyなクロスボーダー企業を目指した事業発展である。ここでは、たとえば空調「グローバルリーディング事業」実現に向けて、「四つのハード（アプライド、マルチ、スプリット、ダクト）、四つのマーケット（店舗、住宅、ビル、工場）、三つの時間軸（ライフサイクル

の組み合わせによる事業拡大」などの課題が提起された。

そして、こうした「二つの大志」を支え、推進するための価値創造として、①グループの企業価値の最大化を図るマルチバリューファイナンス、②シームレスな人と組織の輪による「フラット&スピードの経営」の高度化、③カスタマー・パートナーシップの構築による未来のダイキンの実現、の三点が指摘された。

八〇周年への一〇年でダイキンが目指してきた、グローバルナンバー1、ナンバー2を実現する真の一流企業、真のエクセレント企業に、ダイキンは近くまでたどり着いてきたことは確かである。しかし一方で、近くまでたどり着いたことよって新たな課題が生まれていた。八〇周年を迎えたダイキンは、真の一流企業、真のエクセレント企業を志す企業であるがゆえに、解決しなければならぬ新たな課題が示されていた。八〇周年記念式典での井上会長の挨拶にあったように、「これまで築き上げた成果に自信を持つとともに、将来の目標と現状とのギャップに常に危機意識を持ち続け、思い切った改革に挑戦し続けられ」必ず真の一流企業、真のエクセレント企業は実現できる。この一〇年の歴史が示した次の時代のキーワードは「Ever Onward…限りなき前進」であった。

「フュージョン10」の決定

ダイキンは、「フュージョン21」に引き続き「フュージョン05」でも定量目標を達成し、同時に「人・資本・情報をひきつける魅力ある企業」の実現に向けても、大きく前進してきた。「フュージョン05」で築き上げてきた成果を基盤にして、さらなる改革に取り組み、新たな挑戦に真正面から立ち向かい続け、

真のエクセレントカンパニーの実現に向けて、二〇〇六（平成十八）年四月十一日の取締役会でダイキンは、一〇年度を目標年度とする次期戦略経営計画「フュージョン10（テン）」を決議・決定した。

「フュージョン10」の発表後、四月二十八日に本社関係の基幹職を対象に最初の説明会が、梅田センタービルで開催された。冒頭、趣旨説明に立った井上会長は、世界が大きく変わり、技術や競争環境の変化が著しいこと、ダイキン自身のグローバル化が急速に進んでいることを強調しながら、新しいフュージョンは即座に実行・展開できるように、具体的なテーマと取り組むべき項目を、できるだけ明快にすることに重点を置いたことを指摘した。とくにグローバル化については、空調事業で新たに発展可能性の大きい地域を含めた世界八極体制（日本、ヨーロッパ、中国、アセアン・オセアニア、北米、インド、中南米、中東・アフリカ）の事業展開を本格化すること、グローバル各地域で現地に根を張り、現地の社会や人びとに喜ばれ認められる企業になること、海外人材のますますの活躍が必要であること、将来を見据えた技術開発における世界と日本の役割分担の再構築、などの課題を取り上げている。また、こうした変化のなかで、「フュージョン10」では、発展に向けての選択と集中、ダイキンのコア技術の横展開で可能性のある周辺分野への勢力の集中の重要性について述べ、「最大の防衛策は、I R活動を充分して、将来のビジョンを明快に世間に示して、他の経営者、従業員では成すことのできないような企業発展を遂げ続けることだろうと思っています」と語っている。そのためにも、M & Aや提携・連携を相互にシナジー効果を生み出す相手と、積極的に行くことが大切であるとし、次のように語って社員を鼓舞した。

「これから、この不況の中で勝ち残った会社同士の真の激烈な戦いが始まります。その時には勝つか負けるかで、灰色はありません。我々は勝つためにあらゆることを考えて考え抜いて挑戦し、企業の体質を改革させながら、足元の課題をしっかりと見つめ、地道に努力すると同時に、将来に向かっての飽くことのない挑戦を続けねば、我々の今の発展は、一夜にしてと言ったら大げさですが、本当に衰退の一路を辿る可能性は大いにある時代です。

いずれにしても絶好のチャンスの時期がきている。この五年間で本当に、将来の発展の基盤を形成することができる。大化けすることも可能かも知れないということを皆さんと共有化して、共に頑張っていきたいと思っています。」

そのうえで井上会長は、説明の最後にグループ経営理念の重要性について改めて述べ、企業倫理、CSRを徹底することを強調した。また、岡野社長も新しいフュージョンについて、「（中期実行計画では二〇〇八年度に）売上高一兆一〇〇〇億円、営業利益率一〇%を目標にしておりますが、フュージョン10の中のこれだけ多くのテーマを達成すれば、もつと大きなものが描けるものとなっている」と述べた。

「フュージョン10」の目指すもの

「フュージョン10」では、基本的な考え方として、①これまで成し遂げてきた成果を基盤に次の大飛躍の実現を目指す、②フュージョン経営の集大成を目指すし、「輝かしい未来創造」への道標とする、③絶好のチャンスに果敢にチャレンジし、大きな成果の結実を目指す、実行重視の「フュージョン10」とする、④成果の結実に向け、さらなる高みを目指した経営の革新を行なう、の四つをあげている。井上会長の説明にもあったように、時代は「明確化しているテーマを業績化することだけでも飛躍的な発展が可能な絶好のチャンスのとき」であり、「実行重視でこの目の前に広がるチャンスを現実の成果として結実させる

ことに最大の力点を置く」としている。また、取り上げられた「重点テーマの成否は、ひとえにグローバルベースでの人材の獲得と育成にかかっている」という問題意識が強調されている。

そして、「フュージョン10」の目指す姿は、グローバル・エクセレントを実現する企業価値の最大化であるとした。ここで、ダイキンが目標とする企業価値の最大化とは、グループ経営理念の徹底した共有と実践を絶対条件として、①世界をリードするグローバル・ナンバー1の事業、②変化創造リーダーとして独創的技術によるイノベーションと価値の創出、③資本効率が高く強靱な収益力・財務体質、④働く一人ひとりの誇りと喜びを基盤に総力を結集し、最大限の力を発揮する「人を基軸におく経営」のグローバル・グループでの貫徹、を実現することである。

そのためにダイキンは、企業価値の最大化を実現する推進エンジンとして、〈フラット&スピードの人と組織の運営〉の高度化を目指すこととした。具体的には、「発展の基盤としての人材力の飛躍的強化」「真のグローバル企業を目指す企業体質の強化・革新」「意思決定をサポートする利益管理単位としてのSBUの再構築と将来を左右する重要テーマに全社の知恵を結集して推進するV・S・B・Uの展開」に取り組みことを、三つの重点施策としたのである。

「フュージョン10」で目指す姿を実現するための課題解決としては、真正面から挑戦する重点戦略テーマとして、「事業ミッション」「技術ミッション」「収益・財務ミッション」「推進力強化テーマ」の四つを打ち出しており、そのミッションごとに重点実行テーマを設定した。「事業ミッション」では、空調事業、化学事業、育成事業での実現・発展を目指す二八テーマ、「技術ミッション」では成果にこだわるもの、一〇年先を見据えるもの、グローバルナンバー1を目指すものなど二四テーマ、「収益・財務ミッション」

では総合的ファイナンス戦略の推進と二〇〇八年度までの中期実行計画、を取り上げている。さらに「推進力強化テーマ」として、一〇年に向けて人材力の強化や企業体質の強化・革新に向けた重点実行テーマとして、一九テーマを設定した。

また、井上会長の説明でも触れられていた「選択と集中」について、「フュージョン10」ではダイキングループのさらなる発展に向けた「選択と集中」の方向を明らかにし、コア事業への集中を基本としている。企業価値の最大化とともに、コア事業においては規模だけではなく、世界一の良い商品・サービスを、適正な価格でタイムリーにお客様にお届けするという、質的な面においてもグローバルナンバー1の事業を目標としている。そのうえで、メーカーとして競争力の基盤である技術力の圧倒的な高度化と、M&A・提携・連携等々を含めた大飛躍に向けて、積極投資を実行しながら経営の安定性を確保し得る、強靱な収益・財務体質の確立を図ることを狙っている。

このように、「フュージョン10」では、時代の変化をチャンスと捉えていた。そしてそれを積極的に発展に結びつけていくために、ダイキンの歴史のなかで培われてきた「人を基軸におく経営」と、それを基盤にした「ベスト・プラクティス・ダイキンウェイ」を、よりいっそう洗練させていくことによって、実現していこうとしている。井上会長は、「フュージョン10策定にあたって」のなかで「当社が培ってきた『人基軸の経営』にさらに磨きをかけ、それを基盤とした『ベスト・プラクティス・ダイキンウェイ』で、目標の実現をめざし果敢にチャレンジし続けたいと、意を決しています。フュージョン10の具現化と実行は、グローバル・エクセレントの実現に向けた企業体質の改革そのものであり、その担い手、未来のダイキンの創造者は皆さん一人ひとりです」と、社員にメッセージを送った。「フュージョン10」の基礎にあ

る、歴史が培ってきたダイキンの強みを正確に理解し、共有していくことが、その成功に不可欠であることを伝えている。

2 グローバル戦略の展開進む空調事業

(1) 空調グローバルナンバー1を目指す戦略

グローバル競争と空調事業

一九九〇年代以降の世界経済は、ソビエト連邦の崩壊をはじめとする東欧社会主義圏の市場経済化、中国の改革開放政策による市場経済化の進展など、市場経済のグローバル化が急速に進んだ。ITをはじめとする技術革新とその普及は、世界の市場を一体化し、情報が瞬く間に世界中に広がっていく時代の到来を感じさせた。二十一世紀に入って、市場経済のグローバル化は勢いを増し続けており、世界各地の市場をめぐって、日米欧の先進国企業に加え、韓国、台湾などの企業、さらに中国企業なども巻き込んで、グローバル競争が激化していた。

空調事業も、自動車や他のエレクトロニクス製品と同様、新興国を中心とした市場が急速に広がりを見せるなかで、グローバル競争に参入する企業が増え、激しい競争が演じられている代表的な産業の一つであった。二〇〇七（平成十九）年の世界のエアコン需要は、七四八一万台であり、日本はそのなかの八一四万台、一〇・九%を占めていた。中国は、二四四五万台で世界の三二・七%を占めている。中国以外

のアジアも九三三万台と日本を超え、一二・五%を占めていた。アジアのなかでは、インドも一八五万台と存在感を高めていた。先進国地域では、北米が一四九七万台（二〇・〇%）と最も大きく、ヨーロッパは日本とほぼ同じ規模の八一四万台（一〇・九%）であった。また、中東三九七万台、中南米三五〇万台と台数は少ないものの、確実に増加傾向にあった。二十一世紀の空調事業の市場は、成熟した大市場である北米、日本と、発展途上である新興国市場の二つが共存しながら拡大していた。

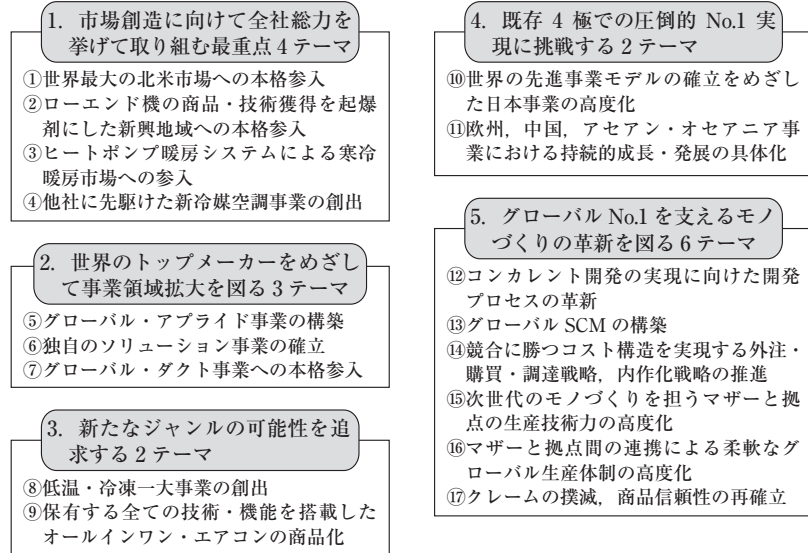
ただし、空調市場の成長の重心は、成熟化した日本や北米市場から、中国やアジアなどの新興国市場に移りつつあり、グローバル競争の舞台の場としての新興国市場の意味は、ますます大きくなっていった。工業化、近代化、都市化や、所得水準の向上によって業務用、家庭用空調機の需要は、確実に広がりを見せていた。また、ポリウムゾーンといわれる新興国の中間所得層は、二〇〇〇年の二億人から一〇年には八億人にまで拡大したといわれ、ポリウムゾーンでの存在感が、グローバル企業としてのポジションに大きく影響するようになっていた。

空調市場の量的な拡大と成長の重心の変化は、空調事業のグローバル競争の担い手をも変化させていった。日米の先進国企業に加え、韓国企業、そして急拡大する中国市場で急成長してきた中国企業などに広がり、競争はますます激しくなっていた。また、市場と競争構造が変化するなかで、グローバル空調企業をめぐる提携と連携が進んだ。米キャリア社と東芝の空調・設備事業部は、一九九九年に合併で東芝キャリア社を設立した。二〇〇五年には、制御機器製造やビルシステム管理のグローバル大手企業であるジョンソン・コントロールズ社が、空調世界四位の米ヨーク・インターナショナル社を買収した。

成熟化する先進国の大市場では環境規制や省エネなどの課題がますます重視され、ソフト、ハードを含

図6-4 空調事業の重点実行17テーマ

- めざす姿の実現に向け、まずはダクトレス専門メーカーとしての強みを徹底的に磨く。同時に、周辺に広がるニュービジネス創造を平行して追求する。
- これら様々なチャンスをスピーディーに業績化すべく、提携・連携戦略を縦横無尽に展開する。さらに、テーマ推進にあたっては、V-SBU展開など、生、販、研、コーポレートが一丸となって成果創出に邁進する。



第四に、顧客の次のほしいを先取りするマーケティング力、世界をリードする技術・商品の開発、顧客に満足いただける商品の信頼性の確立、高機能・高付加価値の商品・サービスを適正価格で提供し続けるコスト低減活動、世界中の顧客にタイムリーに商品を届ける世界供給体制の構築など、世界のトップメーカーと伍して戦い、勝ち続けるための商品・技術力や営業・サービス力を革新的に強化し、質的にもグローバルナンバー1を目指すことである。

以上の四点を実現するために、「フュージョン10」では図6-4にあるような重点実行一七テーマを取り上げている。これらのテーマは、いずれもダイキンがグローバルナンバー1を実現するうえで不可欠の課題である。しかし、これ

めた技術的な先進性が問われていた。一方、拡大する新興国市場では、それぞれの市場に適切な商品で適切な価格で、適切なスタイルと、適切なタイミングで販売することが問われていた。ダイキンが目指すグローバルナンバー1は、こうした課題にこたえることで、初めて実現できるものであった。

グローバルナンバー1に向けて

「フュージョン05」でダイキンは、二〇〇五（平成十七）年度には空調事業のグローバルナンバー1、2の実現を目指すとした。前述したように、「フュージョン05」の目標はほぼ達成し、ダイキングループの空調部門の売り上げは、ナンバー2のトレン社と並び、ナンバー1であるキャリア社も射程圏内に入ってきた。また、ダクトレス空調分野ではナンバー1の地位を築いてきた。

こうした実績から「フュージョン10」では、計画の最終年度である二〇一〇年に向けて、次の四点を課題とした。

第一に、築き上げてきたダクトレス空調ナンバー1を基盤に、空調分野で売り上げ一兆円超のグローバルナンバー1を実現することである。

第二に、日本、ヨーロッパ、中国、アセアン・オセアニア（既存四極）に加え、北米、インド、中南米、中東・アフリカなど、新市場で本格的な事業を展開（世界八極展開の実現）することである。

第三に、対象市場を、ダクトレス市場二兆円から、ダクトやアプライド、低温・冷凍など空調総合八兆円市場へ、さらには暖房・給湯など周辺市場に広げ、総合空調・冷凍メーカーの実現に向け、事業拡大することである。

らのテーマ実現に向けた「フュージョン10」スタート時点での到達点は、テーマによって異なっていた。これまでの取り組みである程度、実現できているものもあれば、今後かなりの飛躍が求められるテーマも存在していた。

一方、空調事業をめぐるグローバル競争は激しさを増し、ますますスピードが問われるようになっていった。多くのテーマを短期間で実行しなければならない。それが、二十一世紀のダイキンの空調事業をめぐる環境である。そこで、テーマ実行に際して「フュージョン10」で強調されているのが、提携・連携戦略を縦横無尽に展開することである。自社で対応できない問題は、外部を利用して対応していくこと、そのためにはさまざまな関係を外部と結んでいくこと、が指摘されていた。ここで示された実行すべきテーマと、そのための縦横無尽な提携・連携は、二十一世紀という新しい時代にダイキンが空調事業で展開した内容であった。

(2) ヨーロッパ事業の拡大と北米への再進出

DENV社創業三〇周年とヨーロッパ市場の変化

前述したように「フュージョン05」でダイキンは、一九九〇年代のグローバル事業の急速な発展をさらに拡大させ、二〇〇五（平成十七）年までに海外事業比率を五〇%以上にするという計画を示した。空調部門は、国内市場で積極的な販売活動を展開し、〇三年にはルームエアコンで念願のトップシェアを実現した。しかし、国内市場自体はすでに成熟化し、一方で激しい価格競争が展開されており、空調事業で生産を拡大して安定的に収益を上げていくためには、市場が拡大している地域でのシェアの拡大を狙うしかない。ダイキンの目標であるグローバルナンバー1、2を実現するためには、一九九〇年代に増して海外事業を拡大するほかに道はなかった。二十一世紀に入り、とくに成長市場として期待されたのが、ヨーロッパ市場と中国市場であった。

ダイキンのヨーロッパ市場戦略を担うダイキンヨーロッパ社（DENV）は、ダイキングループ初の海外生産拠点として一九七三（昭和四十八）年に創業し、二〇〇三年に創業三〇周年を迎えていた。十月二十三日には、外部関係者を対象とした「オフィシャルイベント」、翌二十四日には販売会社も含めたヨーロッパ空調グループ従業員対象の「スタッフイベント」が、開催された。オフィシャルイベントには、ベルギー政界や販売・仕入れ取引先、日系企業などを招待したほか、地域の社会福祉センターに寄付を行うことが発表された。スタッフイベントは、全体で約一九〇〇人が参加するという盛大なものとなった。五年前に行われた二五周年の式典では参加者が千人だったことを考えると、短期間にDENV社が大きく成長していることがわかる。DENV社の三〇周年は、同社にとって一つの時代の区切りとなり、新たな時代の入り口となっていた。

ヨーロッパ市場は、地域ごとに異なる気候、異なる国柄、異なる生活習慣があり、一様に語ることは難しい。これまで北部地域では「冷房」に対する概念が希薄であり、南部ではニーズはあるが購買力が相対的に低く、エアコンはぜいたく品であるという考えが強かった。しかし、南部を中心に購買力が向上したこと、IT化に伴うオフィス・設備用空調需要の高まり、気候が温暖化していることなどの理由から、エアコンに対する認識が変化しつつあった。ヨーロッパ市場に地殻変動が生じていたのである。ダイキンの



DENV 社創業 30 周年記念イベント

ヨーロッパ展開は、進出してから一九九三年までが黎明期を経てエアコン文化創造の第一ステップ、九四年から九九年が市場への直接参入の第二ステップ、そして二〇〇〇年以降が、市場の変化に対応して一気呵成に事業拡大を行っている第三ステップということになる。

第5章で述べたように、DENV社は第二ステップの時期になって、本格的にヨーロッパ市場での販売拡大を狙った戦略的な拡張路線を追求した。その一つが、DENV社の生産能力の拡大であり、もう一つが、ヨーロッパ全域での販売体制を強化するための販社体制の整備であった。DENV社のベルギーのオステンドの工場は、一九九〇年代に設備投資が行われ、生産能力を拡大していたが、来るべきヨーロッパでの取扱はDENV社の生産能力をはるかに超えるものであった。さらに、二〇〇〇年から〇三年まではユーロ高が続き、中国・韓国メーカーの台頭もあって、売価競争が激化していた。DENV社もコストダウンは追求してきたものの、ヨーロッパでも高賃金であるベルギーでの生産コストは高く、競争力の面で問題があった。そこで、家庭用空調機については、〇二年度の機種種である新冷媒R410適用機から、

タイのDIT社にすべて生産を移管することにした。その結果、今度はリードタイムが長くなってしまった。

成長するヨーロッパ市場への供給力不足ははつきりしていたが、それが具体的に大きく問題視されたのが、二〇〇三年の猛暑であった。フランスでは、数千人が亡くなったといわれる七月以降の、記録的な猛暑に見舞われたヨーロッパでは、エアコンへの需要が一気に増大し、供給が追いつかない状況となった。もともと気候的に、夏は日本よりも涼しいヨーロッパでは、エアコンへの需要は日本やアメリカと比べると小さかったが、徐々に拡大傾向をみせていた。こうした傾向が、〇三年夏の猛暑を契機として確固たるものになっていったのである。

代理店の販社化の推進

ヨーロッパでは、それぞれの国の国柄や商習慣が異なるため、一律な方法で販売を進めることができない。ダイキンが、最初にヨーロッパに進出したときは、それぞれの地域の代理店に販売を委託していた。だが、一九九〇年代に入ると既存の代理店を買収し、ダイキンの販社にする戦略を進めた。二〇〇〇（平成十二年）年までに、フランス、ドイツ、オーストリア、スペインで販社が設立されたが、その後〇一年にダイキンエアコンディショニングポーランド社（DAPPO）、〇二年にダイキンエアコンディショニングイタリア社（DACI）、〇三年にはダイキンエアコンディショニングUK社（DAUK）、〇四年にはダイキンエアコンディショニングポルトガル社（DAPT）、〇六年にはダイキンエアコンディショニングギリシア社（DAGR）、〇七年にはダイキンエアコンディショニングネザールランド社（DANL）が新た

表6-1 DENV社グループの構成（販社）

ダイキンヨーロッパ						
ダイキンヨーロッパ コーディネーションセンター（1998年）						
	ダイキン ベルギー	ダイキン フランス	ダイキン ドイツ	ダイキン セントラル ヨーロッパ	ダイキン スペイン	ダイキン ポーランド
設立年	1982	1993	1998	1999	2000	2001
売上高 (百万ユーロ)	52.8	375.1	100.0	68.3	318.7	27.6

	ダイキン イタリア	ダイキン UKグループ	ダイキン ポルトガル	ダイキン ギリシア	ダイキン ネザールランド
設立年	2002	2003	2004	2006	2007
売上高 (百万ユーロ)	408.5	167.7	43.8	52.5	35.0

注1) 出資比率は2007年12月現在、全てDENV社100%出資。売上高は2007年度実績。
 2) ダイキンセントラルヨーロッパ社は、支社としてチェコ社、ハンガリー社、ルーマニア社、スロバキア社を持つ。

に設立された。これらの販社は、DENV社の傘下にあって、グループを構成した（表6-1）。

買収による販社体制の整備は、買収費用がかかることはもちろん、買収に当たった際の準備、買収後の運営など、苦勞が多い。ヨーロッパで、あえて買収に取り組んだのは、ダイキンの戦略に対応した販売組織と体制をヨーロッパで構築し、ダイキン流の営業戦略を徹底するためであった。それぞれの代理店は、利益の出る商品の販売には積極的になるが、それ以外のものは軽視する傾向がある。そのため、買収によってそれぞれの会社が持っていた過去の慣行を清算し、新たにダイキン流の営業活動を展開することは、ヨーロッパでの拡大戦略には不可欠であった。販社化することによって、日本で展開してきた営業戦略である、①販売店開発（ルートセールス）による販売・据え付け・サービスによる囲い込み、②PRと刈り取り（プロジェクトセールス）、③日本発の商品の市場投入が可能になるのである。

ヨーロッパでも巨大な市場を有するイタリアでは、自前の販社を設立して以降、シェアを重視する戦略を展開した。そのため、新冷媒対応・インバータ機種を先行的に大投入し、代理店時代には困難だった販売店への直接アプローチを実施、テレビ等での宣伝を活用するなど販売促進を進めた。結果として、買収前の二〇〇一年に七八〇〇万ユーロだった売り上げが、〇七年には四億八五〇万ユーロまで拡大した。

大拡販と最寄り化生産でヨーロッパナンバー1に

ヨーロッパに、いち早く進出していったダイキンにとって、ヨーロッパは海外の最重要市場の一つであった。エアコンへの一般的な認識の広がりから、一九九〇年代からヨーロッパ市場は拡大を見せ、二十一世紀に入ると勢いは加速し、中東欧へ拡大した。「フュージョン05」でも、グローバルナンバー1、2を実現するためにも、ヨーロッパの位置づけは高まっていた。すでに二〇〇三（平成十五）年の猛暑の前にダイキンは、ヨーロッパ市場の成長発展を見越した発展戦略を検討し、今後拡大するヨーロッパ市場でシェアをアップしていくためには、生産能力を拡大していく必要があることを認識していた。しかし、労働コストの高いベルギー工場での生産拡大は、問題が大きかった。一方、アジア地域の生産拠点から輸送するにはリードタイムで一カ月を要し、しかもフレキシブルな生産・供給が難しい。そこでヨーロッパ市場の要求に応えるための新しい生産拠点の立ち上げが構想された。新生産拠点の候補地としては、中東欧のポーランド、ハンガリーなども候補になったが、最終的に〇三年初めには、チェコの西部に位置するピルゼン市を選択した。ピルゼン市は、ヨーロッパでも有名な機械メーカーであるスコダ社が所在していたこともあり、機械工業の基盤を持つ地域である。新しくできるチェコの生産拠点では、当初ベルギー工場からダ



ダイキン・インダストリー・チェコ社
(左)と生産ライン(上)



クト室内機、カセット室内機、DIT社から中大型ルームエアコン、マルチエアコンなどを生産移管する計画が立てられていた。

二〇〇三年の猛暑によるエアコン需要の拡大は、ヨーロッパ市場の位置づけをさらに高めた。ダイキンは、このときのヨーロッパ空調市場の変化を構造的なものと思え、「地殻変動が起きる」と考えた。十月の予算立案時には井上会長の指示によって「ヨーロッパ大拡販戦略」を検討して、十一月にはヨーロッパ営業、生産本部、供給の合同チームが二週間の集中討議を行い、ヨーロッパ戦略の方向性を検討した。その結果、生産体制については域内生産を大原則として、ヨーロッパの拡大基調をチャンスに一気に拡販するための、グローバルレベルでの供給能力の確保が目指された。短期間で重要な事項について方向性を決めるといふ、ダイキンのフラット&スピードの典型的な事例の一つである。

決定は直ちに実施された。二〇〇三年末には、新しく設立したチェコ工場の生産品目を、業務用ダクト・カセット室内機から小型ルームエアコン・室外機・室内機に変更し、生産能力も〇四年の立ち上げ時には、年間三〇万台にするという大きな軌道修正を行った。これは、〇三年夏の猛暑の際に、急速な需要増にDIT社からルームエアコンを送っていたため、安定的な製品供給ができなかったことへの対応であった。ヨーロッパ市場

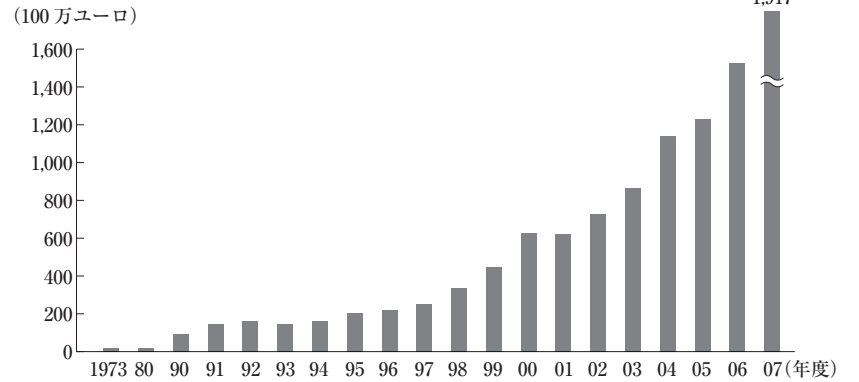
へのルームエアコンの安定供給を第一と考え、チェコでのルームエアコン生産を優先させたのである。さらに、タイ、日本から供給を受けている中・大型のルームエアコン、ルームエアコンマルチの最寄り化生産の計画も同時に決定され、工場の建屋増設、室外機の熱交換器加工・組立設備、製品試験設備などに追加投資されることになった。また、当初予定されていたいなかった圧縮機についても、ヨーロッパ域内販売・域内生産による安定供給を図るために、チェコでの生産を決定した。チェコでの生産計画は、当初の予定から大幅に上方修正されたことになる。

チェコでは、二〇〇三年五月にダイキンインダストリーチェコ社(DICZ)が、ダイキン工業とDENV社の五〇%ずつの出資、資本金一千万ユーロで設立され、十月には工場の建設が始まっていた。DICZ社では、ヨーロッパ戦略の変更に対応して工場のレイアウト、設備・機械の取得、従業員の採用などあらゆる計画を見直し、生産の開始準備を進めることになった。従業員数は、当初は〇五年度に五〇〇人の予定であったのが、一二〇〇人へと倍以上に修正された。短期間で計画を変更し、次々と生じる難題をこなしながら、DICZ社は〇四年九月に生産を開始し、翌五月には第二工場、七月には部品センターが竣工した。なお、生産を優先したために管理棟の完成は〇六年四月であった。

また圧縮機については、チェコ国内のいくつかの候補地からピルゼン市とは反対側、チェコ東部の工業都市ブルノに工場を建設することとなった。二〇〇四年十月、ダイキンデバイスチェコ社(DDCZ)は、ダイキン工業の一〇〇%出資で設立され、〇六年二月にスィング圧縮機の生産が始まり、ヨーロッパ域内へ供給した。

二〇〇〇年代に入ってからヨーロッパ事業は、代理店の買収により販売会社化を積極的に推進し、〇三年

図6-5 DENV社グループの売上高の推移



の猛暑を契機とした空調需要の拡大を取り込んでいったこと、そしてチエコの二工場の稼働によって最寄り化生産を強化したこと、売上高が二〇〇〇年の六・三億ユーロから〇七年には一九・一億ユーロへと急増し、営業利益率は二〇％を超えた。この間、〇四年にはヨーロッパナンバー1を達成した(図6-5)。

新興国市場と新分野への展開

二〇〇〇年代に入り、ヨーロッパでのダイキン製品の売り上げは拡大していたが、十分に開拓されていない新興国市場も残っていた。その一つがロシアであった。寒冷地とみなされることが多かったロシアでも、エアコンに対する需要が広がりを見せ、二〇〇四(平成十六)年度末には約四二〇億円の空調市場が存在していた。ダイキンは、主力のビル用マルチエアコンの販売は好調であったが、市場規模の最も大きい家庭用ルームエアコンでは、韓国企業の後塵を拝していた。そこで〇五年には、拡大しつつあるロシア市場で積極的な展開を図り、代理店主体の販売体制からダイキン主導の販売体制に移行するため、モスクワ事務所を設立した。

もう一つがトルコであった。一九七八(昭和五十三)年から現地

企業TEBA社との代理店契約を結び、傘下の五つの販売代理店で販売・サービスを行っていたトルコでは、TEBA社が二〇〇五年に倒産し、トップシェアを他社に奪われるという事態に陥っていた。そこで、トルコの主管をグローバル戦略本部からDENV社に移し、〇七年にISISAN社との販売代理店契約を新たに結び、五販売代理店をその傘下とした。また、同年四月にイスタンブールにトルコ事務所を開設、メーカー営業の強化と代理店の販売・サービスネットワークを両輪として、ルームエアコンから業務用エアコンまでの販売拡大を進めた。

また、新しい分野への挑戦として、二〇〇六年にヒートポンプ式温水暖房器「ダイキンアルテルマ」を発売した。ヨーロッパ市場固有の商品である「ダイキンアルテルマ」は、DENV社がマーケティングから開発・製造までを一貫して担当した商品で、五五℃以下の低温の暖房に照準を絞り、省エネルギー性能を高め、集合住宅にも導入しやすいコンパクト性と低コストを追求した製品であった。「ダイキンアルテルマ」の販売をきっかけに、DENV社は暖房事業を事業の柱の一つとして重視していくことになる。

北米市場への展開

アメリカは世界最大の空調市場であるが、室内機と室外機が一体となっていて、ダクトで空気が搬送されるダクト方式が一般的である。日本では一般的な室内機と室外機が分かれ、両者が冷媒配管でつながっているダクトレス方式は、アメリカでは少ない。ダクト方式には、空気ダクトのほかに水配管を利用してあるものもあり、いずれにしても二四時間連続で稼働させることが多い。アメリカでは、建物の新築時にダクトを設置し、全館冷房する方式が一般的であった。これに対してダクトレス方式は、冷暖房兼用機で

あることが多く、また一つの室外機に複数の室内機がつながっているマルチエアコンの場合、必要な部屋だけ冷暖房が可能になる。空調機を、建築後に設置することが多かった日本では、ダクトレス方式が多く、その結果、ダイキンはじめ日系メーカーはダクトレス方式を得意としてきた。

ダイキンは、一九八〇年代に業界で初めてアメリカ市場へ進出したが、第3章で触れた「マイアミ事件」によって失敗に終わった。その後しばらく、アメリカ市場への関心は弱くなっていったが、「フュージョン21」によってグローバル空調メーカーを目指していくうえで、アメリカ市場を無視することができず、新たな展開を検討していた。その結果、一九九八（平成十）年六月にアメリカの熱交換器トップメーカーであるモディーン社と、空調機器の開発・生産・販売に関わる合弁契約を交わし、ダイキン・モディーン社（DMI）を設立した。新会社の事業対象は、アメリカ市場向けに開発されたルーフトップユニットであった。これは、屋上設置用の室外機と室内機一体型空調機で、ダクトで送風する低層建物用の空調システムである。

一九九九年七月にDMI社は営業を開始したが、結果としてこの事業は失敗に終わった。理由の第一は、熱交換器を利用したルーフトップが、アメリカ市場ではニッチに当たり、価格も高く、市場として難しい製品であったことである。第二に、それにもかかわらず販売網は、基本的にモディーン社の既存のレップ（地区の販売を委託する組織）販売網を活用することになっていた。熱交換器がメインのレップ販売網には、取り扱いが難しい商品だった。二〇〇〇年には、モディーン社に株式をすべて売却する形で撤退した。

ダイキンのグローバル進出が、その後さらに進んでいたにもかかわらず、アメリカが依然として空白のままであること、グローバル展開の目標を実現するためにもアメリカ市場を無視できないこと、そしてアメリカの市場でダクトレス方式への認識が徐々にではあるが高まりつつあることから、再度アメリカ市場への進出が検討されることになった。後述する二〇〇一年のトレイン社との提携では、北米市場への本格参入の再チャレンジが強く意識されていた。トレイン社を通じて、一部ビル用マルチエアコンなども販売しており、ダイキン製品に対する評価はアメリカでは高いことがわかっていった。また、〇六年からアメリカで実施される省エネ規制（SEER）や、一〇年からの新冷媒規制強化はダクトレス方式に追い風となり、市場参入の絶好のチャンスとなると考えられた。〇四年、ダイキンは「北米タスクフォース」を発足させた。また、技術者や戦略企画、営業部門などに携わる約四〇名をニューヨーク事務所に滞在させ、調査活動を開始した。

北米への再進出と新拠点の設立

グローバルナンバー1を実現するためには、世界最大の市場である北米市場で実績を上げることが不可欠である。北米タスクフォースでは、北米市場への参入に向け、事業戦略、販売戦略、商品戦略、提携・連携戦略の立案を進めていた。また、ビル用マルチエアコン米国工業規格を取得し、北米市場でのテスト販売を行ってきた。そうした準備を踏まえ、二〇〇五（平成十七）年十一月にアメリカのテキサス州ダラス近郊のキャロルトン市に、住宅用・業務用空調機器の販売会社として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社は、北米市場でルームエアコン、パッケージエアコン、ビル用マルチエアコンなどダイキンが得意とするダクトレスエアコンの販売を行い、ダラスを中心拠点としながら、北東部（ニューヨーク、



ダイキンエアコンディショニングアメリカズ社

シカゴ、ボストンなど）、南部（ヒューストンなど）、西部（ロサンゼルス、サンフランシスコ、シアトルなど）、南東部（アトランタ、マイアミなど）の各主要都市を、重点販売地域とした。製品は、当面日本やタイから輸入するが、将来的には現地生産も視野に入れるとされた。また、ダクトレスエアコンで切り拓いた新しい市場や販売網を生かしながらも、ダクト式空調システムへの展開による事業規模の拡大についても検討課題としていた。

なお、DACA社の設立に合わせてアメリカにおける事業拡大を加速する体制とするため、持株会社としてダイキンホールディング（USA）社を設立し、DACA社はその傘下に入ることとした。

設立時に、DACA社は二〇〇九年度の売上高二〇〇億円を目標とした。しかし、ダクトレスについては想定以上に認知が難しく、またビル用マルチ（以下、VRV）の販売を進めるためには技術力を持った販売店が不足しているなど、困難が大きかった。さらに、OYL社の買収後（後述）にアメリカ市場で存在感のあるマツケイがダイキングループに加わったこと、およびリーマンショックによる経済環境の悪化が進行したことなどで、北米市場での展開は新たな局面を迎えていくことになる。

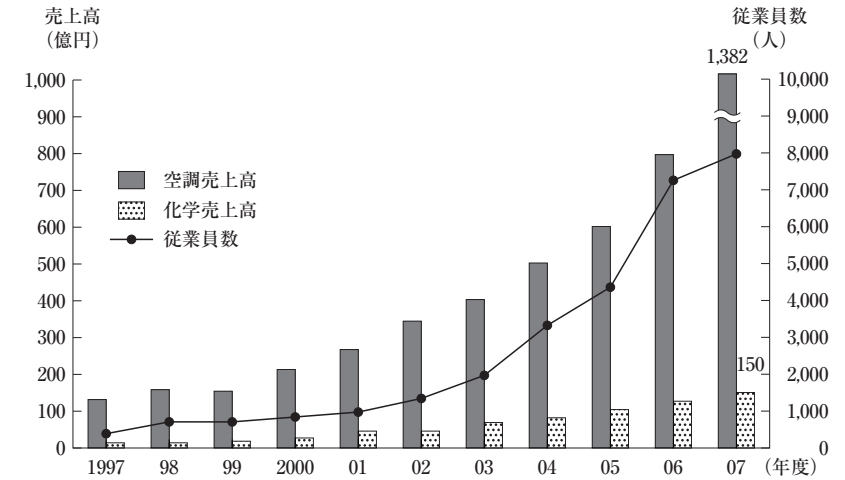
(3) 中国での積極的事業拡大

中国事業の発展

ダイキンの空調事業における中国展開は、日系企業としては決して早くはなかった。中国で、ダイキンの合弁会社である上海大金協昌空調有限公司が設立されたのは一九九五（平成七）年で、生産を開始したのは九七年からであった。その後の中国事業の発展は、図6-6にあるように右肩上がりとなっている。中国における二〇〇〇年度の売上高は二二億円だったが、〇四年度には五〇二億円と二・四倍強に拡大した。しかもダイキンは、三年で単年度黒字、四年で累積一掃、五年で投資回収を目標に掲げてきたが、上海大金、西安大金、惠州大金は、若干の前後はあるものの、いずれもこの目標を達成した。

ここまで中国事業が発展した理由は、なんであろうか。中国では、家庭用空調機に典型的に見られるように、現地メーカーが乱立していることから激烈な価格競争が展開されていた。そのためダイキンは第一に、意識的に中国市場での価格競争を避け、VRVやカセット型を中心とした業務用の高級ゾーン中心に事業を展開する、という方針を確立した。第二に、そうした方針を徹底するための体制と仕掛けをつくり上げていったことである。高級ゾーン中心に事業を展開する場合、ブランドイメージが重要になる。ブランドイメージの確立と維持のためには、企業活動全般にわたる対応が必要であった。工場では、品質管理に細心の注意を払わなければならないし、サービスもブランドイメージを高めるよう徹底されなければならない。顧客に直接対する営業も、その最前線にあることはいうまでもない。第三に、ダイキンのこうした戦略が、中国の経済発展期の需要の変化とマッチしていたことである。高い経済成長率と外資の積

図6-6 中国事業の発展



極的な受け入れ、社会的インフラの整備によって、中国国内は各地で建設ラッシュとなっていた。このように、ダイキンの業務用空調機の販売を拡大する条件が存在していたことも、無視できない点である。

方針が的確で、条件があったとしても、そのなかで自ら積極的に働いていく従業員の存在が重要であることは、いうまでもない。とくにダイキンの中国事業は、歴史が浅いだけに従業員の勤続年数は短く、年齢も若い層が多い。さらに、一般に日本よりも企業への帰属意識が低いといわれる中国の従業員に、どのようにインセンティブを持たせ、教育・訓練によって質を高めていくのかが、事業の成功の鍵となっている。社内での教育を徹底しているダイキンの中国人社員は、拡大する新興市場である中国では引き抜きの対象になることが多い。こうした状況であるがゆえに、よりいっそう中国では社員のマネジメントが重要であるし、現地社員への権限の委譲も積極的に求められていくようになる。また、ダイキンの事業の発展は、日本から派遣されたダイキン社員と現地のスタッフとの共同作業として成し遂げられてきたものであり、

それだけに中国で働く日本人社員の役割も大きかった。

それでは、この時期にダイキンの中国事業は、どのように発展していったのだろうか。次に具体的に見ていこう。

大金（中国）投資有限公司の設立

短期間に、中国事業を展開したダイキンであるが、二〇〇〇（平成十二）年度の終わりには中国国内に四つの生産拠点と、一八の販売拠点を持つまでになっていた。拠点数は、さらに増加する見通しであり、中国事業のさらなる発展の布石として、オールダイキンでみた効率のよい投資資金の運用、拠点のあり方を検討する時期になっていた。しかし、中国では政策的な規制もあり、進出条件や生産拠点の合弁先との関係が異なること、現地生産会社は自社生産品の販売・サービスしかできず、それぞれに独自の販売網・サービス網を形成していること、輸入品の販売は北京・上海・広州事務所を通じての商品PR業務だけに限られていることなど、さまざまな問題が存在していた。こうした問題を含めて、新たな中国事業展開に向けて検討されたのが、中国における統括会社の設立である。

統括会社とは、中国における投資会社（親会社）であり、その投資先企業（傘下企業）のために、さまざまな行為を行う権利を、中国政府から特別に与えられた会社である。中国では「投資性公司」と呼ばれていた。中国は、アジア金融危機やWTO加盟問題の影響に対して、外資誘致を促進するため、規制緩和の一環として一九九九年に統括会社の機能拡大政策（「補足規定」）を公布・施行した。この「補足規定」で、傘下企業製品の仕入れ販売、中国製品（自社、他社）の買い取り輸出などが可能となり、統括会社の



大金（中国）投資有限公司北京本部

機能が拡大することになった。そのため、統括会社のメリットが高まり、多くの大手外資系企業が統括会社を設立し、二〇〇一年にはその数は一八〇社を超えていた。

ダイキンが、統括会社を設立することによって得られるメリットとして考えられていたのは、第一に中国国内での効果的な投資形態が検討できることである。傘下企業の配当を活用して、統括会社から再投資することで法人税の一部還付が受けられるなど、制度を活用することでメリットが得られる。第二に、ダイキングループ全体として企業PRがしやすくなるとともに、中国政府との交渉力を統一でき、強化できるからである。さらに、WTOへの加盟を控え、規制緩和の受け皿として統括会社が位置づけられることも予想され、そうなることさらにメリットは増えていくことになる。しかし、一方で傘下企業の合意を得られるのか、それぞれの異なった発展を遂げてきた傘下企業に、統一した販売・価格戦略を採ることが可能かなど、検討しなければならない課題も存在していた。

こうした、さまざまな問題を考えたいうえでダイキンは、二段階で統括会社の設立を考えていくこととした。まず、最初に認可を取得し、統括会社を設立したうえで、その事業内容・体制は、統括会社の事業環境の変化に対応して策定しようというものである。そこで、二〇〇一年九月、北京に統括会社として大金（中国）投資有限公司が、ダイキン工業からの出資一〇〇％、資本金三千万米ドルで設立された。総経理

には、上海大金の総経理だった田谷野憲が就任した。

大金（中国）投資有限公司の発展と大中国戦略

大金（中国）投資有限公司という統括会社を設立したものの、その活動が本格化するのにはしばらく時間がかかった。二〇〇二（平成十四）年十一月、取締役会で決まった統括会社の活性化計画では、「中国統括会社は、より色濃く事業に関わり、各部門と密結合してさまざまな課題解決を促進する、他社にない、ダイキン独自の強力な集団・戦略推進の核となる部隊として」活動を開始したいとされていた。具体的な方向性としては、「空調・化学をはじめとした全擬似カンパニーの中国における戦略立案への協議・支援・参画、中国情勢の変化を観察・予兆的確な情報提供を行い、ダイキングループの代表としての現地活動、現地戦略拠点としてイニシアティブをとって活動する空調事業の大拡販を促進する総合的販売体制づくりの拠点機能」などが示された。そして、こうした活動を進めていくためには、域内子会社と統括会社との資本関係を構築することと、空調の総合販売体制構築への子会社合弁パートナーとの交渉が必要となる。域内子会社とは、一〇％以上の資本関係が存在しないと統括会社で販売を担えない。そこで急ぎよ、大金（中国）投資有限公司は上海大金と惠州大金に対して資本関係を有するようにした。

二〇〇三年に入ると、統括会社の組織と機能が急ピッチで確立されていった。一月には統括会社にコーポレート部門を設置した。二月には、ダイキン側が大中国戦略と統括会社の機能の強化充実を決定した。事業計画では、空調部門の売り上げ拡大に加え、後述する新工場設立による化学の事業拡大、油機の展開などを含み、〇五年には事業規模を一十億円以上にするという、積極的な拡大路線を追求していた。この

決定を受ける形で、サービス会社や新たな生産拠点が相次いで設立された。

二〇〇三年六月には、次のステップとして空調全製品の販売機能を統括会社に統合した。上海大金、惠州大金の販売、サービス部門をすべて統括会社に統合し、統括会社を最大に活用することによって、販売／サービス／ソリューション事業を一気に拡大しようとした。統括会社には、北京・上海・広州事務所の空調営業部隊も一体化し、上海と広州には分公司が置かれた。このとき、広州分公司の総経理となったのが、方遠である。彼は、「僕は自分ではつきりわかっていません。自分が権限委譲された現地幹部第一号だ。中国現地社員への権限委譲の加速は、自分の成功にかかっていると。ものすごいプレッシャーですよ。だからこそ前へ前へ出るしかない」と語っている（『ダイキンタイムス』二〇〇三年十二月号）。

中国では、高度経済成長に伴って各地で建設ラッシュが続く、新たなビルが次々と建設されていた。こうしたなかで空調営業部隊は、設計院（設計事務所）の攻略と学校や病院など、大手ユーザーへの提案営業を推進した。具体的には、営業マンの約半数を占めるセールス・エンジニアが中心となって、ニーズに合った独自の空調システムを提案し、顧客をダイキンのファン化する仕掛けづくりを行った。また新築のマンションでは、内装付き物件が増えてきたことから、不動産ディベロッパーが新たなターゲットとして浮上してきた。大金（中国）は、このディベロッパー開発部隊を新設した。営業を販売店任せにしないこと、設計院、ディベロッパー、大手ユーザーに対し、セールス・エンジニアを用いた提案型営業を行っている点が、中国の営業活動の特徴になっている。

こうした活動を進めるためには、セールス・エンジニアを多く持つ必要がある。中国では、立ち上げて時間がたっていないこともあり、セールス・エンジニアの多くは若者であり、二年以下の経験者が全体の六割以上を占めていた。事業展開の先頭に立つ、こうしたセールス・エンジニアをどのように育て、活躍させることができるかが、中国の空調部門にとって重要な課題となっていた。

そのため、セールス・エンジニアを含めた営業マンには、ダイキン流に徹底教育が実施された。具体的には、日本からエース級の営業マンが約二〇名派遣され、現場で実際にノウハウを示しながら、営業ノウハウをケーススタディとして具体的に伝えていった。ノウハウを吸収した中国人営業マンが、順次マネジャーとして後進を指導・育成し、営業ノウハウが広がっていくように教育が進められたのである。

新生産拠点の建設

二〇〇〇年代の中国は、二〇〇八（平成二十）年の北京オリンピック、一〇年の上海万博などの大型プロジェクトを控え、全国に高速道路網、高速鉄道網が作り上げられるなど、建設ラッシュに沸いていた。中国の空調市場も、年々着実に拡大しつつあるとともに、急速な製造業の成長は中国にモノづくりの基盤を築き上げていた。そうした中国でのビジネスチャンスを生かして、着実にダイキンの地歩を確立し発展させること、ダイキンのグローバル戦略に中国を位置づけ活用していくこと、それによって中国における事業を拡大していくという戦略が、〇二年に打ち出された大中国戦略である。

ところが、二〇〇三年には、ルームエアコン（中大型機種）、ビル用マルチエアコンについて上海大金は、すでに三班二直の体制でフル稼働しており、大拡販のための供給が追いつかない状況にあった。生産能力の拡大が不可避なのは明らかであった。セントラルエアコンは、中国の建設ラッシュによって市場が拡大しており、バブル経済崩壊以降需要の増えない日本とは、まったく異なった状況にあった。中国の大



大金総合空調（上海）、大金中央空調（上海）の工場建屋

きな市場で量を拡大し、コスト力・商品力をつけて、事業構造改革を進めるためにも、生産を中国に移管することが必要であった。圧縮機も不足がちで、生産を開始したばかりのタイのダイキンコンプレッサードストリーズ社（DCI）の供給能力にも限界があったため、中国国内に新たな工場が必要であることは明白であった。

新生産拠点は、二〇〇三年七月に業務用パッケージエアコン、ビル用マルチエアコン、ルームエアコン（中大型機種）の生産会社として、大金総合空調（上海）有限公司（資本金一八七〇万米ドル。ダイキン工業八〇%、大金（中国）投資有限公司一〇%、上海大金一〇%）と、水冷チャラー、空冷チャラー、ファンコイルの生産会社として大金中央空調（上海）有限公司（資本金一八四〇万米ドル。ダイキン工業九〇%、大金（中国）投資有限公司一〇%）が、いずれも上海大金の敷地内に設立された。両社は、上海大金の工場の隣に新たに建設された工場で、〇四年七月に生産を開始した。従業員数は、〇五年には大金中央空調が約二〇〇人、大金総合空調が約四〇〇〜七〇〇人であった。大金総合空調は、家庭用エアコンも生産していたので、需要の季節変動が激しいために従業員数にも変動がある。三社は、隣接していることの優位性を生かすため、コーポレート業務や間接業務の一部を共有し、合理化を図った。

さらに、二〇〇三年十一月には、江蘇省蘇州市蘇州工業園区に家庭用・業務用・大型用の圧縮機生産会社として、大金機電設備（蘇州）有限公司（資本金二億二〇〇〇万円。ダイキン工業九〇%、大金（中国）投資有限公司一〇%）が設立された。大金機電設備は、生産を準備している最中に拡大投資が決まり、生産目や生産能力の増強が進められた。〇四年九月から、スクリュー圧縮機の生産を始めた工場では、相次いでスクロール圧縮機、スイング圧縮機と、新製品の生産立ち上げが行われ、操業後一年もたたないうちに従業員は約一二〇〇人を超えた。また、大金機電設備の敷地内には、大金電器機械（蘇州）有限公司

を〇四年九月に設立（資本金二〇八〇万米ドル）、十二月から生産を開始した。同社はダイキン六〇%、松下電器四〇%の共同出資であり、両社が有するモーター技術とモノづくり技術の強みと特徴を生かし、家庭用・業務用エアコンに搭載される圧縮機用ハーメチックモーターの製造・販売を行うことを目的とした。

このように、新たに設立されたダイキンの空調生産拠点や空調の販売に関わる従業員の合計は六千人に達している。また、新しい生産拠点の立ち上げによって、工場を取り扱う新商品数は、二〇〇二年には約一〇〇点ほどであったが、〇三年には三〇〇点に急増し、その後もほぼ同じ数字で推移している。しかも、この三〇〇点の内訳は、〇四年は新規商品と日本からの移管商品がほぼ同数であったのが、〇五年には逆転して六割が新規商品となっている。



大金機電設備（蘇州）有限公司オープニング時に視察する井上会長と山田相談役



上海でのサービス研修

サービス体制の強化

ダイキンのビジネスの特徴の一つは、サービス体制にある。中国での大拡販を進めるため、サービス体制にも大きくメスが入れられた。中国では、もともとダイキン製品のアフターサービスについては、上海大金と惠州大金のサービス部門、サービス認定店が対応してきたが、新たにサービスを担当する会社を設立し、ダイキン製品はもとより他社製品を含め、すべて担当させることとした。ダイキンのブランドイメージを高めるためには、積極的なサービス事業の展開が不可欠だからである。すでに、日本国内で実施していた二四時間三六五日受付相談窓口（ダイキンコンタクトセンター）、携帯端末支援システム（eSWAT）、故障予知遠隔監視システム（エアネット）などを、中国においても生かそうというのである。

中国は広大であるため、まずユーザーが集中している北京、広州、上海に、それぞれサービス会社を設立した。従来、中国でサービス会社の設立認可を得るのは容易でなかったが、WTO加盟によってサービス業種への規制が緩和されたことが幸いした。まず北京に、大金空調技術（北京）有限公司が資本金二六〇万米ドル（ダイキン工業一〇〇％）で、二〇〇二（平成十四）年十二月に設立され、翌〇三年二月から事業を開始した。広州では、大金空調技術（広州）有限公司が、同じく資本金一六〇万米ドル（ダイキン工業一〇〇％）で設立され、〇三年三月に事業を開始した。上海では認可の関係で設立が遅れたが、〇三年四月に大金空調技術（上海）有限公司が、資本金二四〇万米ドル（ダイキン

工業九〇％、大金〈中国〉一〇％）で設立され、五月から事業を開始した。それぞれ設立や事業開始の前に、すでに先行的に営業活動が開始され、経済開発区の日系企業を中心に巡回、ゴールド顧客へのエアネットの設置、外資系・ローカル企業への拡大などを実施していた。

サービス会社は、設立時は三会社と地方拠点合わせて約七〇人でスタートした。その後、人数もサービス拠点も増え、二〇〇五年には二〇カ所の地方拠点を合わせて、三百数十人となった。二四時間三六五日体制のコンタクトセンターも早期に立ち上げ、全中国共通のフリーダイヤルで対応している。サービス会社の活動で特徴的なのは、洗浄キャンペーンである。これは、室内機や室外機の洗浄作業を無料で行うもので、機器拡販に向けた営業キーマン攻略、ダイキンブランドのイメージアップを目的としている。

サービス業務は、直接ダイキンが顧客に接する場であり、サービスエンジニア一人ひとり、コンタクトセンターでの回答一つひとつが、ダイキンのイメージを決定づけることになる。しかも新しい会社であり、規模を拡張しているために新しい人材が、次々と入ってくる。そのため人材教育は徹底して行われ、中国版のサービス大学を設置するとともに、サービスエンジニアの能力と研修課題、本人の要望を考慮した研修計画を個々のサービスエンジニアに対して明確にしている。販売店への教育についても意識的に地方都市を回り、商品説明、故障診断および運転データ解析、施工時の注意点、技術相談、安全教育などを行うとともに、販売店からの意見を聞きながらサービスの改善を進めていった。

中国事業のさらなる発展に向けて

ダイキンの中国事業は、一〇年間で急速に成長し、収益性の高い事業となった。その理由は、第一に、

激烈な価格競争市場を意識的に避け、ビル用マルチエアコンやカセット型を中心とした、業務用の高級ゾーン中心に事業展開するという方針の確立である。第二に、そうした方針を徹底するための体制と仕掛けを広報、開発、生産、販売、サービスのあらゆる場面でつくり上げていったことにある。そして第三に、ダイキンのこうした戦略が、中国の経済発展期の需要の変化とマッチしていたことである。ダイキンの中国市場への攻略法をまとめると、①最先端商品で市場創造、②高品質・高価格戦略、③卸を通さず、前金可能な専売店を自前開発、④営業マンの育成（ダイキン流の徹底教育）、⑤業界初のサービス事業の同時展開、ということになる。

中国事業の次のステップとして、ダイキンは空調分野の技術開発を加速させるために、北京市の清華大学内に「清華ダイキンR&Dセンター」を設立した。清華大学は、中国でトップレベルの総合大学であり、なかでも空調やエネルギー分野の研究開発力では、世界で最高レベルの研究水準を誇っていた。清華大学との提携で、優れた空調技術を取り入れ、ダイキンの商品化技術と融合させることで、顧客ニーズに応える空調機器をタイムリーに提供していくことが可能になる。とくに、経済成長が著しい中国では、今後は空気の質の改善による快適な生活環境づくり、省エネルギー性能の飛躍的な向上や次世代エネルギーへの対応などが急務となる。ダイキンにとって最初の海外研究拠点であるだけに、今後の展開が期待されている。

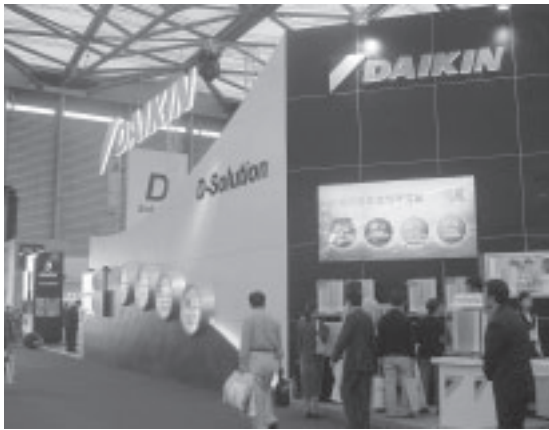
ダイキンには、ダイキンオーキッドや淀川製作所や金岡工場の益踊りに見られるように、社員自らが企画を工夫し、手づくりで運営する行事が少なくない。行事の運営では、ダイキンの企業文化ともいえるフラット&スピードが求められるし、参加する人たちへのホスピタリティーが徹底的に追求される。ダ

イキンの企業文化が問われ、継承される場所になっている。こうしたダイキンの文化が、中国においても根づこうとしている。

二〇〇三（平成十五）年十一月に、上海で開かれた上海国際工業博覧会への出展は、その一つのきっかけであった。ダイキンからは、中国における空調・化学・油機のオールダイキンの力を結集して「ダイキン空調提案展」というテーマで参加し、「技術のダイキン」「ソリューションのダイキン」「人のダイキン」をアピールした。準備期間は一カ月強という短期間だったが、新入社員を含めた総力を結集して臨んだ結果、ダイキンのブースは六日間で二万人を集めるという大成功を

収めた。また、〇四年二月に海南島で開催された第一回全中国販売会議は、中国各地から販売店代表約六八〇人を含め一千人以上が集まる大規模なものとなった。日本のダイキン工業で採用された陳英偉（ブランド・プロモーション）は「イベントのなかで人を育てていったし、育っていった」と、語っている。こうした取り組みがダイキンの力になっているし、ダイキンのブランドを広げる大切なきっかけになっているのである。

現在、中国で年中行事の一つとなった全中国販売会議では、全体会議のあと優れた販売業績を上げた優良代理店への表彰を行っている。また〇六年九月からは、中国で初めての益踊り大会



上海国際工業博覧会

「中秋フェスティバル」が、上海で開催された。こうした行事は、従業員や代理店、その家族や拠点の周辺に住む人びとにとって楽しみの場を提供するだけでなく、中国人スタッフが行事の企画と運営を通して、ダイキンらしさを学ぶ場ともなっている。

中国事業一〇周年とソリューションプラザ

二〇〇五（平成十七）年四月九日、上海市の格式高い錦江グランドホールで、ダイキンの「中国事業一〇周年記念式典」が開催され、来賓と社員代表合わせて約二八〇人が出席した。式典で井上会長は、「グローバル事業を展開するうえで、中国を（世界最大の市場を持つ、世界最大の生産国）だと考えている。実に驚くべきスピードで多様化、先進化する中国の顧客ニーズのなかで勝ち残るためには、従来の枠にとらわれず、縦横無尽にビジネスを実行する（スピード）がキーワード。今こそダイキン独自の（フラット&スピード）の経営に磨きをかけ、実行に次ぐ実行で、さらなる事業拡大、成長をめざしたい」と挨拶し、ダイキンの中国事業に対する期待と重要性を強調した。この日の夜には、虹橋マリオネットホテルで記念パーティーが開催され、政府、空調業界など各分野から多くの来賓を招き、盛大なパーティーとなった。ダイキンの中国事業の一〇年間の発展を象徴する式典となった。

式典に先立って、四月七日にはソリューションプラザ（上海）のオープニングセレモニーが実施された。ソリューションプラザ（上海）は、中国最大規模の空調機専門の常設ショールームで、市内の目抜き通り淮海路の一等地に位置し、ダイキン中国グループの最新主力製品を展示している。また、一般のショールームとは異なって、訪れた顧客に空調の総合提案を提供することを目的とし、空調に関するさまざまな情報提供システムを用意するとともに、四〇人のセールスエンジニアが常駐して、専門的なアドバイスを受けることができるようになっていた。発展する中国市場にふさわしい展示であり、ダイキンの総合的な技術力が、わかりやすく理解できるようになっている。ダイキンの中国ビジネスの幅が広がっていったことを示すものであるとともに、その後、日本も含めて世界各地に設けられるソリューションプラザのモデルとなった。

ダイキンは、また中国事業一〇周年を機に、中国に根ざす企業を目指して、本格的な社会貢献事業に着手することを発表した。「福祉」「教育」「環境」という三つのテーマに対し、貢献活動の検討を開始し、①上海の工場での障害者の雇用、②中国の空調技術の向上と専門職の人材育成を目的に「ダイキン未来の空気大賞」を創設、③中国における「環境基準」「省エネ基準」「空調基準の規格作り」に積極的に参画、などが具体的な活動として進められている。

中国戦略の第二ステージへ

大金（中国）投資有限公司が発足した翌年、二〇〇二（平成十四）年に約三四億円だった売上高は、その後も毎年成長し、〇七年には一三二四億円となった。ダイキングループのなかでの存在感が急速に高まるとともに、成長をリードする役割も担うようになった。短期間



中国事業 10 周年記念式典

の急速な売り上げの増大は、ダイキンの強みである「VRV」を戦略商品とし、業務用市場を重点に、事業開始直後から重視してきた独自のビジネススタイルによる発展の成果であった。売上高で大金中国は、大量のルームエアコンをローカル市場に供給している中国系大手企業三社に次ぐ規模となった。しかし、この位置に安住するわけにいかない。ダイキンが、この位置からさらに飛躍するためには、新たな課題に挑戦する必要があった。

第一に、新たな空調市場への展開である。中国市場では、中国系大手三社はルームエアコンを中心に、米系大手二社はアプライド市場を中心に、ダイキンは「VRV」を中心にと、それぞれ得意な領域を事業基盤として発展してきた。しかし、市場の急速な拡大と技術力の高まりから、それぞれ互いの領域への展開を強めていた。ダイキンも、「VRV」を中心に業務用市場でのさらなる事業拡大を進めながら、アプライド事業の強化、ポリウムゾーンへの販売拡大を課題とした。

第二は、ダイキンが、これまで販売戦略で注力してきた華北、華東、華南の大都市以外の地域への展開である。華北、華東、華南では、大都市周辺の中級地方都市がターゲットとされた。また、中国政府による開発が進んでいた広大な中西部地域についても、市場としてはまだ小さいものの確実に成長しており、新たな市場として戦略化されていた。

第三に、後述するOYL社買収によるシナジー効果の追求である。ダイキン買収前のOYL社の傘下にあったマッケイ社は、一九九〇年代から中国に進出し、深圳、武漢、蘇州に工場を持ち、二〇〇七年で約二〇億円の売り上げを持っていた。ダイキンがアプライド事業強化、新しい地域への展開を進めていくうえで、中国におけるマッケイ社とのシナジー効果の追求は、不可欠の課題であった。

こうしてダイキンの中国事業は、二〇〇〇年代の発展を基礎に、次章で見るように第二ステージへと進んでいくことになる。

(4) アジア・オセアニア地域での拡大

ダイキンインダストリーズ（タイランド）社の発展

一九九〇（平成二二）年に設立したダイキンインダストリーズ（タイランド）社（DIT）は、翌年一月に操業を開始し、ルームエアコン、圧縮機の生産を行っていた。設立時から、グローバル生産拠点として位置づけられていたDIT社は、九〇年代はアジア通貨危機の影響によって九八年に生産が一時落ち込みを見せた以外は、右肩上がりの成長を遂げ、二〇〇〇年にはルームエアコン、圧縮機ともに生産台数が六〇万台を超えた。この間、九六年十一月にはISO9002、九八年二月にはISO14001を取得している。また、九七年一月には第二工場が操業を開始し、パッケージエアコンの生産が始まった。



DIT 第2工場の内部

二〇〇〇年に設立一〇周年を迎えたDIT社は、四月に一〇周年行事を開催した。四月二十七日にはDIT社の製品を販売している海外代理店、関係会社の方々を招待して工場見学を実施したのち、夕方からはバンコクのオリエンタルホテルで、タイ国副首相、チョンブリ県

知事、日本大使など、来賓の出席を含めた約四〇〇名の参加で、記念祝賀パーティーが盛大に催された。翌二十八日は、DIT社従業員を中心とした記念行事が行われ、井上社長（当時）も参加した。DIT社の幹部との懇談会では、井上社長からダイキングループの経営戦略の概要が説明されるとともに、現地幹部から積極的な質問や意見が寄せられ、活発な議論が行われた。

二〇〇〇年代に入り、後述するように新しい圧縮機工場の稼働によって、圧縮機生産台数は減少したが、二〇〇四年までは売上高は右肩上がりでも推移した。とくに、ヨーロッパの大猛暑はルームエアコンの輸出を急増させ、DIT社は増産に追われた。〇四年には、ルームエアコンの生産台数は一一〇万台を超え、売上高の四割がヨーロッパ向けであった。ヨーロッパ向けの増産に加え、販売の商流が日本媒介から、販売の増大に伴って直接受注・出荷・販売に切り替わったこともあって、営業利益は増加し、〇四年にはピークとなった。しかし、チェコでルームエアコンの現地生産が始まると、ヨーロッパ向け機種が生産移管が進んだため、〇五年にDIT社はルームエアコンの生産減、売り上げ・利益の減少という問題に直面した。ダイキンのグローバルな生産体制の変化のなかでDIT社の位置づけも変化していくことになる。

ヨーロッパに代わる市場として期待されたのが、DIT社の地元であるアジア・オセアニア地域である。アジア通貨危機の影響から脱した東南アジア地域は、成長期を迎えていた。しかし、この地域で売れる商品はヨーロッパ向け商品とは異なっていた。また、所得水準も先進国地域と比べて低いために、求められる価格帯も異なっていた。従来製品の延長線上だけでは、この地域の市場に合った商品を供給することはできなかった。そこで、新たに二〇〇五年一月、DIT社内に多くの専用試験装置を備えた開発センターが設立され、冷房専用機とアセアン向けモデル開発に着手した。

冷房専用機が求められる市場は、アセアン地域だけでなく中東地域や中南米地域など、ダイキン製品がまだ浸透していない地域に存在している。海外子会社生まれのイノベーションを親会社に移転したり、他の海外子会社に水平移転することをリバース・イノベーションと呼ぶが、DIT社の開発センターは、冷房専用機についてリバース・エンジニアリングの拠点としての位置づけも与えられることになったのである。

DIT社のルームエアコンの生産台数は、チェコへの生産移管によって二〇〇四年から〇五年、〇六年と減少したものの、パッケージエアコンの生産の増加、他の地域への販売の拡大によって、〇七年の売上高は〇四年の水準を上回り、従業員も約三三〇〇人にまで増大した。この間、〇四年にタイ総理大臣賞環境賞、〇五年タイ総理大臣賞品質向上賞、〇六年タイ総理大臣賞生産性向上賞を受賞するなど、企業としてのレベルアップも実現した。設立以来、全世界への空調製品供給のグローバル生産拠点としての位置づけに加え、ダイキングループの冷房専用機開発拠点、そしてアセアン・オセアニア地域の販売統括拠点としての機能を果たす企業として、ダイキングループ内での存在感を高めていた。

ダイキンコンプレッサードライアース社の設立

二〇〇一（平成十三）年二月には、滋賀製作所、DIT社に次ぐ、世界で三番目の家庭用エアコン向け圧縮機生産拠点として、バンコクから東南約一二〇キロメートルにあるラヨン県アマタシティ工業団地に、ダイキンコンプレッサードライアース社（DCI）が、資本金一二・八億バートルで設立された。工場は、翌〇二年一月に稼働し、日本から導入した生産技術とDIT社で培ったタイでの工場経営のノウハウ

ハウを融合した生産ラインで、代替冷媒（R410A）用圧縮機の生産を行った。DIT社の圧縮機生産はロータリー圧縮機だけとなり、DCI社はスイング圧縮機とスクロール圧縮機の生産を担当することになった。

DCI社の操業当初は、一シリンダータイプのスイング圧縮機だけの生産であったが、同年十二月には二シリンダータイプのスイング圧縮機の生産を開始し、さらに〇三年九月には第二工場が操業、スクロール圧縮機の生産も始まった。その後、生産能力の増強が行われ、スイング圧縮機は操業開始時点の二五万台が〇七年には一五五万台に、スクロール圧縮機も三〇万台と増加した。従業員も〇七年には約一六〇〇人となった。製品売り上げの約半分は日本、残りはヨーロッパとタイがほぼ半数であり、グローバルな生産拠点として位置づけられている。

アジア・オセアニア地域での事業展開

ここで、ダイキンの東南アジアとオセアニア地域での事業展開の経緯について、触れておこう。ダイキンが、東南アジアで事業を進めたのは一九六〇年代からであったが、当初は輸出やノックダウン（KD）生産が中心であり、現地の企業との提携や合弁が多かった。また、現地の政治情勢や経済状況が安定しておらず、撤退を決定したこともあった。とくに、九七（平成九）年のアジア通貨危機と、その後の深刻な経済状況は、この地域への展開に大きく影響した。

東南アジアで最初に事業を始めた地域は、フィリピンであった。一九六六（昭和四十一）年に、現地のデルタモーター社を代理店として、技術援助契約を締結し、KD輸出を開始した。七六年には、デルタモーター社のエアコン部門を分離し、ダイキン、デルタモーター、豊田通商の三社合弁によるダイキンフィリピン社（DPI）を設立したが、フィリピンの政情が不安定化するなかで、八五年に同社は清算撤退した。その後、九八年に合弁会社ダイキンアレンエアコンデিশヨニング社を設立した。

シンガポールでも一九六八年に、ACEシンガポール社とシンガポール、マレーシア地域の総代理店契約を結び、七六年に資本参加、さらに八一年には増資を機にダイキンが経営権を獲得し、社名をACEダイキン社と変更した。その後、二〇〇四年には社名をダイキンエアコンデিশヨニングシンガポール社とするとともに、一〇〇%子会社化した。

マレーシアは、当初ACEシンガポール社のテリトリードだったが、一九八二年にベルナストレーディング社との合併でベルナスダイキン社を設立し、小型エアコンの現地生産を開始した。しかし、マレーシア経済が悪化したことを受け、八五年には撤退を決定した。その後、九六年にはシンガポールのACEダイキン社の一〇〇%子会社として、ACEダイキンマレーシア社が設立された。

タイでは、一九六八年にサイアムモーターズ社を代理店として事業が始まり、七五年にサイアムモーターズ社との合併でサイアムダイキン社が設立され、七八年にはセパレート型ルームエアコン、次いでパッケージエアコンのKD生産が始まった。七九年には、サイアムモーターズ社のエアコン販売部門をサイアムダイキン社に移し、製販一体化したのち、八二年にサイアムダイキン社の子会社として、サイアムダイキンセールス社（SDS）を設立した。その後、円高と販売不振からサイアムダイキン社の業績が悪化し、サイアムモーターズ社から経営権譲渡の申し入れがあり、サイアムダイキン社を清算し、新たに経営権を握ったダイキンエアコンデিশヨニングタイランド社（DAT）を設立した。またSDS社は、

二〇〇〇年に出資比率を変更し、日本側が多数となった。

インドネシアでは、一九七二年にACEシンガポール社の子会社としてPTダイキンインドネシア社が設立され、ウインド型ルームエアコンのKD生産を開始したが、数年後に経営不振からPTイモラマムール社に売却した。その後、八三年にセパレート型ルームエアコン、八六年に「スカイエア」のKD生産も始まった。また、八四年にはPTイモラマムール社が総代理店になった。九六年には、ジャカルタ駐在事務所を設置したが、アジア通貨危機の影響から九八年には閉鎖された。

ドイモイ政策（経済の改革・解放）によって、社会主義計画経済から市場経済化を進めていたベトナムへは、ダイキンは日本商社を通じて輸出を行っていたが、九四年にホーチミン市のREE社、ハノイ市のEMECO社と代理店契約を結んだ。REE社は、一〇〇%出資の子会社ベトキム社を設立し、ダイキン製品専売の卸売会社とした。また九七年に、ダイキンはホーチミン駐在事務所を設立したが、翌年アジア通貨危機によって閉鎖した。

オーストラリアでは、一九六七年には現地企業と技術援助契約を締結してKD輸出を行い、六九年には合弁でクラークダイキン社を設立し、完成品の輸入販売を行った。七七年に、同社が増資を行った際にダイキンが経営権を取得し、八〇年には社名をダイキンオーストラリア社に変更した。八二年には、空冷パッケージエアコン室内機を自社開発し、「スカイエア」室外機と組み合わせて販売した。八九年に、同社は一〇〇%子会社となったが、九一年からは日本人駐在員を置かない経営の現地化をスタートさせた。

このように、東南アジアとオセアニア地域では、それぞれの地域の実情に対応した進出と展開が行われ、市場の状況によっては事業を清算し、再進出を行ったりしてきた。いずれの市場も当初は小規模だったが、

経済成長が進み、ダイキンの現地での営業が進み、ダイキン製品が認知されるのに伴って、広がりを見せてきた。こうした市場の変化に対応して、より積極的に販売戦略を展開するため、二〇〇〇年代に入って現地会社についても、出資比率の引き上げや子会社化が進められ、営業、販売、サービス体制の強化が図られていくことになる。

アジア・オセアニア地域の販売拡大戦略

アジア・オセアニア地域では、一九九七（平成九）年の通貨危機後、市場は確実に広がりを見せていた。しかし、多くの国によって市場は分かれ、各国市場は所得水準、制度、製品に対するニーズなどで、それぞれ特徴を持っている。市場には、日系、米系、韓国系のグローバル企業がさまざまな形態で進出し、激しい競争を演じていた。ダイキンの販売網の状況も異なり、代理店、合弁会社、子会社と多様であり、戦略の展開にも独特の工夫が求められていた。

こうした状況のなかで、「フュージョン10」で示された二〇一〇年目標を実現するため、〇六年にはアジア・オセアニア地域に対し、①各国販売網のさらなる強化とサービスエンジニア増強、レベルアップによる体制強化、②アセアン冷専新製品のさらなる開発・投入、③ブランド力の向上、知名度アップのためのDIT社を中心とした組織的活動の大展開、④サービス、物流、SCM体制の改善・改革による顧客満足度アップ推進、という四つの体制強化策が掲げられた。

この地域で最大の市場であり、進出から四〇年近い歴史を持ち、シンガポールと並んで、ダイキンがトップシェアを占めていたオーストラリアでは、さらに販売拡大を進め、シェアアップを図るための対策

が講じられた。販売戦略としては、優良店の販売店化、中堅ディーラーの活性化、優良設備店の組織化などの販売の再整備、オーストラリア内の地域別戦略の確立、物件受注体制の強化などが重視された。

またオーストラリアでは、前述したように現地生産室内機とダイキン製の「スカイエア」室外機を組み合わせた製品を販売し、一九九〇年代後半から大拡販を実現していた。DASダクトと呼ばれるこの商品は、オーストラリアの住宅に合わせたローカル設計マンによってアレンジ設計がされ、とくにインバータダクトの投入以降、市場を牽引していた。しかし、他社がインバータ製品を市場投入し、オーストラリアでの省エネ規制基準が変更されるなかで高性能化が求められ、新たな設備投資によって生産能力の拡充が図られていった。

アジア通貨危機以降、二〇〇〇年代に入って経済成長が持続していたタイでも、ダイキンは新たな段階に入っていた。二〇〇〇年に七四・九%の株式を取得したSDS社は、〇三年「VRV」II、〇四年インバータルームエアコン、〇五年「スカイエア」、〇六年ボリュウムゾーン向け廉価版ルームエアコンであるファイティングモデルなど、市場へ商品を相次いで投入し、〇一年の二四億円から〇六年に九一億円、〇七年には一三五億円へと売り上げを急増させてきた。この間、テレビコマースシャルなどによって市場での認知度も上昇し、販売網の構築も進めて、〇七年には激しい競合他社との競争のなかで、トップシェアを実現した。経営の主導権を握ってから五年計画で、タイ市場ナンバー1を目指し、ライバル企業を特定するなど、徹底分析した戦略を立案・実行し、実現させたことに対してSDS社は、二〇〇八年度の社長賞「COO AWARD」を受賞した。

(5) グローバル大手空調メーカーOYL社の買収

OYL社の買収

総合空調・冷凍メーカーとして、グローバルナンバー1の実現を目指す「フュージョン10」において、ダイキンは提携・連携関係の縦横無尽な展開方針について触れていた。「フュージョン10」が発表された直後の二〇〇六（平成十八）年五月十八日、ダイキンはマレーシア企業のOYLインダストリーズ社（以下、OYL社）の買収を取締役会で決議し、主要株主と株式譲渡契約を締結した。同日、買収に関するプレスリリースが行われ、一〇〇%買収の場合には、買収金額は約二三二〇億円と発表され、関係者はダイキン初の大規模買収に驚かされた。ダイキンとOYL社の空調関係の売上高を合わせると八千億円を超え、総合空調・冷凍メーカーとしてグローバルナンバー1が確実に接近していることが、誰の目にも明らかになった。

OYL社は、マレーシアに本社を置き、空調事業、業務用フィルター事業を、全世界で展開しているグローバル企業であった。一九七四年に設立され、九〇年にマレーシア最大の財閥の一つであり、不動産・投資、金融、製造業など、多様な業種に展開するホン・レオン・グループの傘下に入った。その後、アップライド空調のマッケイ社、エアフィルターのAAF社、低温分野商品のJ&E Haller社といった世界的ブランドを入手し、グローバルに多角的な事業を展開する企業へと発展した。生産拠点もマレーシア、アメリカ、イタリア、中国、イギリスなどに存在していた。OYL社は、グローバルアプライド（大型業務用空調）事業で世界第四位、業務用フィルターで世界第三位を占め、二〇〇五年六月期の売上高は約



OYL インダストリーズ社の買収契約の調印式（着席順に右からタン・スリ・クウェック・レン・チャン会長、井上礼之会長、リュウ・ワン・ミン社長兼 CEO）

一六八〇億円、営業利益は約一一五億円、従業員数は約一万人であった。製品別の売り上げ構成は、三三％がアプライド空調、一五％がパッケージエアコン、八％がダクトレス、一四％がサービス・メンテ、二七％がフィルター、三％が冷凍・冷蔵となっており、半分以上が空調製品で占めていた。地域別構成では、北米が三九％、中国を含むアジアが三四％、ヨーロッパが二七％となっていた。

ダイキンがOYL社買収を決定したのは、「フュージョン10」で進めている事業領域の拡大、ニュービジネス創造への挑戦に対して、OYL社が事業・市場の補完関係、シナジー創出の観点からベストパートナーであると考えられたからである。ダイキンの強みは、①省エネ、静音などの要素技術力、②ダクトレス高機能空調機の開発力、③日・欧・中での強かな販売網、④日・欧・中での高ブランド力、⑤SCM、PDSによる多品種少量生産力、などであり、一方で弱みは、①最大市場の北米でのプレゼンスの低さ、②ローコスト空調機の生産ノウハウ、③アプライド空調事業におけるハード機器の競争力、ソリューション展開力の不足、などであった。

これに対して、OYL社の強みは、①北米七〇〇億円規模の事業基盤、②ローコスト空調機のコスト競争力、③中国、インドでの競争力ある生産拠点、④アプライド商品（熱源、二次側）の商品力、⑤世界各地に展開するAAF社の強靱なサービス事業基盤、であり、弱みは、①中長期的な視点からの技術力、開発力、②環境対応・高機能・高付加価値商品に必要な技術力、商品開発力、③大手競合と比較しての事業規模、などである。

こうした両者の強みと弱みを補完し合い、シナジーを創出することで、①北米への一大橋頭堡の確立、②BRICsなどの新興国市場参入をスピードアップする商品力、販売力の獲得、③「小RA」「中PA」に加えて「大IIアプライド」を手に入れることによって、総合空調メーカーとしての商品フルラインアップと独自のソリューション事業展開、④周辺事業拡大の礎としてのフィルター事業、低温・冷凍事業の基盤構築、などが可能となり、ダイキングループ全体の競争力強化が図られると考えられていたのである。

OYL社とその傘下事業

前述したように、OYL社は傘下に、空調事業としてアプライド空調のマッケイ社、エアフィルターのAAF社、低温分野商品のJ&E Haller社を持つ、多分野に展開するグローバル企業である。ここで、その歴史について概観しておこう。

マレーシアに本社を持つOYL社は、一九七四（昭和四十九）年にガスレンジの組み立てから事業が始まった。OYLの社名は、創業者の頭文字から名づけられている。七八年には、米国ボルグ・ワーナー社と契約し、傘下のヨーク社製空調機、冷蔵庫の生産を開始した。一九八四年には、ACSON「ブランド」による空調機などを生産販売し、翌八五年には上場企業となり、八六年にクアラルンプール株式市場

に上場した。そして、九〇年に、買収によってホン・レオン・グループの傘下となった。ヨークブランドと、ACSONブランドの住宅用空調、業務用空調は、価格に強みを持ち、マレーシアだけでなく、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されていた。

OYL社は、一九九四年にアメリカのシユナイダー・ゼネラル社を買収し、これによって、傘下にあったマッケイとAAF両社を入手する。さらに、九六年にはイギリスのJ&E Haier社を買収し、傘下に収めた。OYL社は、投資持株会社として存在し、傘下にマレーシアを中心としたACSONとヨークブランドの空調事業、マッケイ社のアプライド空調事業、AAF社のエアフィルター事業、そして低温分野事業のJ&E Haier社という四つの事業を持っていた。

マッケイ社は、一八七二年にミネソタ州で蒸気エンジンのメーカーとして創立されて以降、ミネソタ州ミネアポリス市周辺を中心に事業を展開してきたが、設立後の展開は複雑である。一九二〇年代までは自動車用ラジエーターを生産し、三〇年代になると加熱用途の伝熱コイルやユニットヒーターから水冷式コイルなどに取り組み、四〇年代には製氷機の生産なども行った後、五〇年代には空調機の生産を開始し、空調製品・部品の製造企業として発展、六〇年代には海外販売が拡大して、イタリアのチェッキナに工場を建設するなど、グローバル化を進めた。その後の企業買収などによって、八〇年代には暖房・換気、空調、伝熱コイル、鑄造等の製品・部品という、四つの中核的業務を持つ企業となっていた。

しかし、アメリカ経済の低迷による業績悪化のため、一九八〇年代に住宅用暖房・空調、業務用空調、冷凍事業を展開するシユナイダー・ゼネラル社に吸収合併された。この吸収合併によって、同社は業界大手の一角を占め、ヨーロッパ企業を買収によってヨーロッパでも存在感を高め、八〇年代後半に売り上げ

を急増させた。また、八八年にはAAF社も買収されている。ところが、九〇年代に入ると経営環境が変化し、九四年五月にOYL社に買収されることとなった。その際に、シユナイダー・ゼネラル社の事業は、エアフィルターを中心とするAAFインターナショナル社と、空調関係の設計・製造・販売・サービスに関わる事業を引き継ぐマッケイインターナショナル社の二つに改編された。マッケイインターナショナル社は、旧マッケイ社以外にシユナイダー・ゼネラル社が買収した多くの空調関係の事業を引き継ぐこととなった。なお、マッケイ社は九二年に中国の深圳しんせんに子会社を設立し、九四年四月には生産を開始した。その後も、九五年に武漢で、二〇〇三年には蘇州で工場を設立しているなど、中国展開も進めていた。買収時点では、世界第四位のアプライドメーカーとなっており、アメリカ、中国、イタリアに工場を持っていた。

AAF社は、一九二一（大正十）年にアメリカのケンタッキー州ルイビル市で創立された歴史ある会社で、工業用フィルター、空調用フィルター、クリーンルーム用フィルターの開発・生産を行っていた。一九六九年のアポロ11号の月面着陸のミッションに使われたエアフィルターなど、時代の先端に使われるエアフィルターを供給してきたが、前述したように八八年にシユナイダー・ゼネラル社に買収された。ダイキンのOYL社買収時には、世界各地に工場を持ち、約五〇〇億円の売り上げで、世界第三位の位置にあった。

J&E Haier社は、一七八五（江戸時代の天明五）年にイギリスのロンドン東部にあるダートフォードで創業した二〇〇年を超える歴史を持つ企業である。一八八九（明治二十二年）、世界初の二酸化炭素圧縮機を開発するなど工業用冷却技術分野に乗り出し、二十世紀に入ると船舶用設備でも多くの実績を誇

り、一九二〇年代初頭までに世界中の貨物船冷蔵設備の半数以上を設置したといわれている。買収時には、低温分野・冷凍市場においてトップレベルの技術と、システム・ソリューション能力を持つ企業として知られていた。

このようにOYL社傘下の事業は、ダイキンがこれまで蓄積してきたものとは距離のあるものが少なくなかった。それだけに、シナジーへの期待は大きかったのと同時に、簡単にはシナジー効果を発揮することができないことも、また明らかであった。ダイキンの新しい挑戦は、ここから始まることになる。

買収の経緯

OYL社との買収交渉が、水面下で始まったのは二〇〇五（平成十七）年十月のことであった。ダイキン側が、OYL社にアジア地域内の販売や生産の業務提携の話を持ちかけたところ、OYL社から逆に買収提案をされたことから始まった。当時の空調部門について井上会長は、やれどもやれども仕事が尽きない状況に陥り、社内には閉塞感が漂っており、さらに高い目標に挑戦することによって壁を突き破っていかない限り、このままでは空調部門をだめにしていくと感じていた。思わぬOYL社側の提案の報告を受けた井上会長は、空調事業を飛躍させるチャンスになりうると考え、交渉を進めるよう指示した。

二〇〇五年十二月に井上会長は、ホン・レオン・グループのオーナーであるタン・スリ・クウェック・レン・チャン氏、OYL社社長のリュウ・ワン・ミン氏とのトップ会談を香港で開き、ダイキンのビジョンを説明し、さらに共同ステディーを進めることとなった。〇六年二月には、買収価格をめぐっての交渉が始められた。ダイキン側は、OYL社の事業の精緻な検討とビジネスデューデリジェンスを入念に行

い、財務的にもDCF法および類似企業・取引比較法によるバリュエーション、株価分析、投資リターン、ダイキン業績へのインパクトなどを総合的に判断したうえで、買収価格を算出・評価した。また、メインバンクやコンサルタント会社をアドバイザーとして、慎重に相談のうえで進めていった。

二月の交渉では、OYL社から希望価格を示唆され、三月の第二回交渉で互いの希望価格を提案し合った。この段階では、両社の示す買収価格には乖離があり、交渉は難航し、一度は中断しかけた。しかし、最終的に歩み寄りが行われて、四月には合意に達し、両社の取締役会に諮られることになった。

買収発表後、OYL社の筆頭株主であるホンレオンセクレタリアルサービス社、OYL社社長のリュウ氏からの株式譲渡が行われる一方、同社株式の公開買い付けはマレーシアで十月から約一カ月間実施された。買収手続きは、翌二〇〇七年一月十八日で完了し、OYL社発行済株式の一〇〇%取得に要した費用は、約二四三八億円となった。なお、当面の買収資金は、メインバンクなどからの短期借り入れによって手当てがされた。

シナジー創出委員会の設置とシナジー創出への取り組み

ダイキンにとって、OYL社の買収は初めての大型買収であり、買収決定に至る議論は慎重に行われた。OYL社の買収は、グローバル競争が激化し、スピードが問われるなかで、ダイキンの「フュージョン10」に示したグローバルナンバー1を実現するためにも、不可欠な決断であった。しかし、一方で日本企業による海外企業のM&Aは、企業文化や経営スタイルの違いから、当初の目論見どおりには進んでいない場合が少なくなかった。こうした企業文化や経営スタイルの違いから、日本側で買収会社の管理ができ



シナジー創出委員会（キックオフミーティング）

ず、現地任せの経営になってしまったり、逆に介入しすぎて被買収側の持っていた良さと強さを、押しつぶしてしまうという例も見られていた。

買収に当たってダイキンは、こうした問題について配慮しつつ、両社の強みと弱みを補完し合い、シナジー効果を創出していくことに注力した。買収からしばらくの間は、①OYL社側の自主性を尊重し、OYL社経営陣による事業運営を基本とする、②まったく新たな事業経営体として経営を行い、分割は当面行わない、③企業文化の融合、第三の企業文化の創造へ、を基本方針とした。シナジー効果は、買収決定時に一六九テーマ創出されていたが、そのうち三三テーマが定量化されていた。シナジー創出の推進体制として、井上会長を委員長とするダイキン・OYL合同委員会を最高意思決定機関として設置し、その下にダイキン側、OYL側双方にシナジー創出委員会を置き、テーマごとにワーキンググループ（WG）がつけられた。

シナジー創出委員会は、シナジー創出の加速化と極大化を狙いとし、WGへの指揮・管理、WGテーマの推進、新テーマの創出、課題の発見およびWG間の協調・調整、両社の交流の推進など、ヨコ串機能としての役割を持っており、山田靖相談役、北井特別顧問が委員長に就任した。WGのテーマは、緊急テーマ（八テーマ）、インフラ整備（三テーマ）、確実性の高いシナジー（二二テーマ）、ハードルの高いシナジー

（八テーマ）、戦略的革新テーマ（六テーマ）の四七テーマが選ばれた。

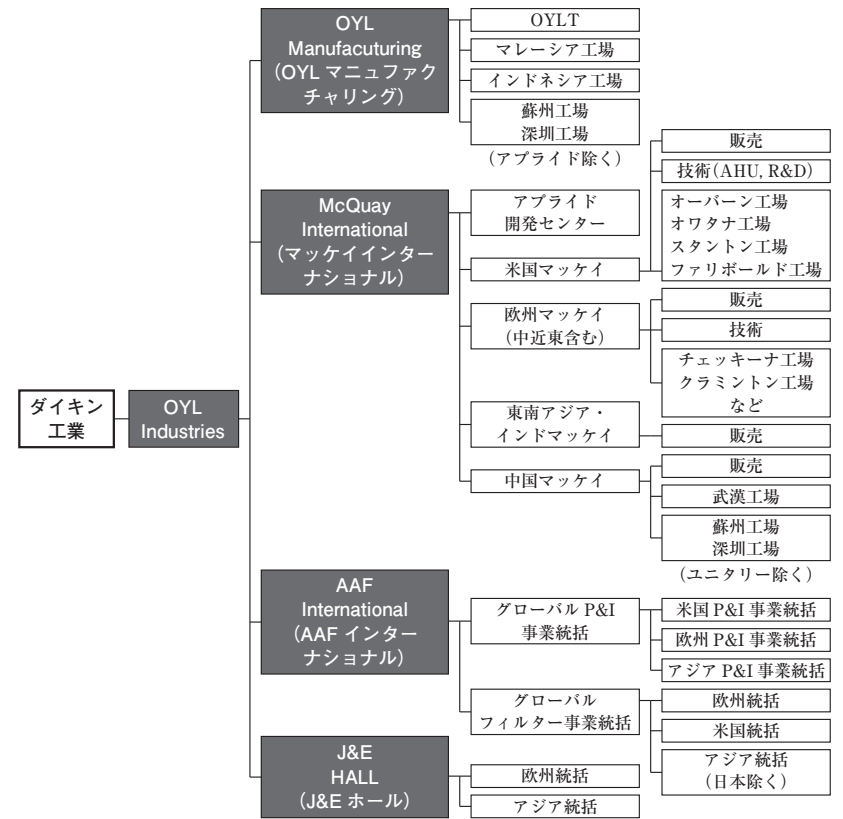
シナジー創出委員会は、二〇〇六（平成十八）年十月には高木克彦取締役副社長執行役員、片山能章常務専任役員、十河政則取締役常務執行役員を副委員長とするなど、運営強化が図られていった。また八月には、ダイキンとOYL社の役員幹部、シナジー創出WGのリーダーなど総勢約一〇〇人がハワイのオアフ島に集まり、ジョイントミーティングが開催され、両社トップのメッセージ、シナジー創出に向けた分科会討議などを通じ、互いへの理解を深めていった。

また、買収の実務と前後して、前項でも触れたようにOYLシナジーを反映させた「フュージョン10」の改定作業が進められた。改定のポイントとなったのは、買収の投資回収期間を当初計画の一三年から八年へと短縮し、これを前提としてシナジー創出額ガイドラインを設定すること、同時にシナジーを反映した中期実行計画ガイドラインを設定すること、であった。OYL買収でのシナジーによる「フュージョン10」の見直しは、もともと設定されていたテーマを変更するものではないこと、そのなかでもシナジーによる戦略的革新テーマとして、①北米事業の拡大、②エマージング市場への展開、③アプライド・ソリューション事業展開、④冷凍・冷蔵事業の展開、⑤フィルター事業の展開、によって、新たな事業と市場が強調されていた。

OYL社の新たな機構・組織の構築

二〇〇七（平成十九）年六月二十八日、OYL社事業の競争力強化と連結経営の高度化を目指した機構・組織の再編が実施された。ダイキンは、OYL社の買収に当たって互いの文化の違いを認め、互いの

図 6-7 OYL 社の機構図



良さ、強みを生かすと同時に、弱み、足りないものを補いながら、一社単独では成し得なかった成長を、ともに実現すべく取り組みを進めてきた。このときの機構・組織の再編は、買収後一年間の取り組みと、その成果を踏まえて、OYL社から求められたダイキンの強み（生産R&D、販売、マネジメントなど）を移転するとともに、ダイキンが必要と判断した機能強化のために人材を派遣して、OYL社の機構・組織を見直したもので、両社の幹部間で討議した結果であった。

この段階で進められた再編の方向は、買収の繰り返しによっ

て複雑化した機構・組織を簡潔にすることであった。そのため、マッケイ、AAF、J&E Hall、OYL各社の四つの事業体に再編し、それをOYLインダストリーズ社が統括するという形態をとった。OYL社は、マレーシアやインドネシアなどの工場を統括し、低コストのモノづくり力の高度化に注力することとなった。AAF社は、ダイキンにとっては新規の商品になるため、グローバルでの事業戦略の構築が急務であることが必要であるとされた。また、日本国内へのエアフィルターの販売も、空調営業本部門内に新設したフィルター営業部によって拡販を行うとされた。J&E Hall社は、イギリスとマレーシアに工場があったので、その生産分担を明確にすることなどが決められた（図6-7）。

最も大きな問題は、事業としても組織としても大きく、ダイキンの既存の事業とも関連が深い、マッケイ社の取り扱いであった。第一に、販売については、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア・インド、中国の四つの地域に分け、それぞれの地域ごとの状況に合わせた形で、ダイキンとの販売統合や新製品戦略を展開するとされた。アメリカでは、VRV販売はマッケイ、DACAの両社が担うとしたうえで、DACA社は環境問題に対応した商品力の強化と事業展開に注力し、拡販を行うとされた。ヨーロッパでは、アプライドの販売本部はヨーロッパマッケイ社（イタリア）に置く一方、販売の一部はすでにDENV社への統合が進んでいた。東南アジアは、シンガポールとオーストラリアはダイキンに、マレーシアはマッケイに統合することとした。中国では、ダイキンのアプライド販売機能はマッケイに集約し、VRVを含むユニタリーはダイキンが担当することとした。第二に、アプライド開発センターは、ミネアポリスに開発機能を集約するとともに、日本からも技術者を派遣して強化を図った。第三に、サービスについては販売網に先駆けて全地域で、ダイキン・マッケイで統合した。

この際に、OYL社の取締役兼CEOだったリュウ・ワン・ミンは退任し、OYLインダストリーズ社の取締役会長兼CEOには、ダイキンの高木克彦取締役が副社長執行役員を退任して就任し、新たな体制で経営がスタートした。なお、この時点で再編された組織はオペレーション上のものであり、法人組織体系とは一致しておらず、法人組織とオペレーション上の組織の整合が実現するのは、一年先とされた。

OYL社のシナジー創出と機構改革については、買収から二年たった二〇〇八年夏に再度見直しが行われた。シナジー創出については、この時点で四九のワーキンググループが活動していたが発展的に解消し、実務ラインへブレイクダウンすることとした。成果と課題が明確化されたので、ワーキンググループという形態から日常業務へ落とし込む段階に入ったことを示唆していた。また、これまでグループ一丸となったシナジー創出の観点から、経営企画室を管理責任部門としてきたが、責任部門をグローバル戦略本部に変更し、本部門に提携推進部を新設して、OYL社事業の管理責任とシナジー創出の推進を行うこととした。

また、このときには、OYL社の組織形態についても、改革が進められた。OYLインダストリーズ社をOYL本社と名称変更するとともに、業務をOYL全体の事業推進への責任、四事業体のコーポレート機能を担い、提携推進部と協力して事業をサポートし、ダイキンとのブリッジパーソンの役割を果たすとされた。ほかに、マッケイインターナショナル、AAFインターナショナル両社の機能強化、マッケイ社のヨーロッパ事業のDENV社への一元化などの法人組織の整備も実施された。

買収後の二年間は、ダイキンにとって次々と押し寄せる問題の処理と、新たな事業展開を発展的に進めていくことを同時にこなしていかなければならない、疾風怒濤の日々であった。OYL社買収の第一幕は

ここで下るされ、舞台はそれぞれの拠点へと広がっていくが、その詳しい内容は次章で触れることになる。

3 空調事業の基盤強化

(1) 「技術のダイキン宣言」と新商品開発

技術の大革新を図る「技術のダイキン宣言」

「フュージョン05」で目指した「世界的企業」「真の一流企業」へ到達するには、技術力・製品開発力が問われるグローバル市場で、それに見合う技術力を持つことが不可欠である。技術力の問題を「一気呵成に解消し、グローバルナンバー1の技術力、技術者集団の実現を図るために策定されたのが、「技術のダイキン宣言」である。「技術のダイキン宣言」(以下、「宣言」)は、まず二〇〇二(平成十四)年二月に空調部門で策定された。

策定に当たって、井上社長、技術役員、技術幹部、コーポレート役員と空調関連技術者の間で、何回にもわたって意見交換がなされ、技術力強化に向けての課題や問題点、解決の方向についての提言が寄せられた。こうした意見交換について、井上社長は「宣言」の社長メッセージのなかで「トップや幹部に対し率直に意見を言えるフラットな雰囲気があることを嬉しく感じた反面、残念ながら他社に勝る逞しさや力強さ、技術者自ら提言しトップや周囲を動かす気概ということに関してはひ弱さ、力不足を感じると同時に、技術者の皆さんが縦横無尽に活躍できる環境の整備が必要と痛感しました」と述べている。



「技術のダイキン宣言」スタート時のリーダー研修会

提出された六〇〇を超える意見に対しては、一つひとつに会社として
の見解と対応を明快に出した。そのうえで、意見を参考にしながら社長
自らが関係役員、技術幹部とさらに議論を重ね、技術の大革新を図るた
めの後述する三つの革新施策を決定した。

「宣言」は、ダイキンの技術の大革新を図るスタートであって、技術の
大革新自体は永遠に追求していかなければならない課題である。技術力
の革新についても、「次々と超差別化商品・システム商品・ソリュー
ション型製品を開発し続けることに尽きます。それらは生・販・研の商
品コンセプト立案能力の向上、研究部門の活性化、設計開発部門のダイ
ナミックな展開が中心となるものではありません」とし、モノづくりの強化、現場主義の徹
底、生産技術の革新、最適調達、SCMの展開、クレーム根絶など「幅
広い視点からグループを挙げて〈技術力〉の革新に向けた取り組みを徹底推進しなければならぬ」とし
た（「技術のダイキン宣言」社長メッセージ）。革新に向けた取り組み内容は、ダイキンが抱える課題によっ
て当然広がりを見せていくことになる。

「宣言」は、二〇〇三年五月には化学事業部門の抜本的体質改善改革計画の一つとして、化学事業部門で
も策定された。ここでも空調部門と同じように、会長、社長をはじめ経営幹部が直接参画し、議論を尽く
している。施策は、①抜本的な体制革新による最大課題である用途開発の進め方の変革、②差別化商品
を生み出すための基盤技術と夢のテーマを実現する新技術の実行、③責任を明確にした研究部門の組織・意
思決定システムの改革、④プロセス革新によるきわめて安定した操業化を図ることと、多面的なコストダ
ウンの推進の四点にまとめられた。

空調部門の「技術のダイキン宣言」の三つの革新施策

空調部門の「技術のダイキン宣言」では、空調部門のこれまでのコア技術力、商品開発力などの実績を
踏まえつつも、グローバルナンバー1に向けて、現状の問題点を打破する以下の三つの革新施策が指摘さ
れた。

第一は、フラットでマトリックス的運営を目指した機構・組織改革と、シンプルでスピーディーな意思
決定システムへの改革である。機構・組織改革は、住宅空調生産本部、汎用空調生産本部、圧縮機開発セ
ンターを統合して空調生産本部を新設、研究管理部、空調開発企画室、空調信頼性革新部を新設、空調生
産本部企画部にグローバル推進グループを新設するなど、広範囲にわたっていた。空調生産本部の開発体
制は、プロジェクトチーム制、グループ制とし、そのリーダーは空調生産担当役員、機械研究・開発担当
役員の二人の担当役員に直結させた。商品開発担当役員の二ボス方式は、商品開発は要素技術から生産に
至るまで、広い範囲を関連づけながら多面的な判断をして、スピードを上げて意思決定をする必要がある
からである。空調開発企画室は、担当役員のスタッフとして、全部門の開発状況を把握し、情報発信機能
も持つタテ、ヨコ、斜めのコーディネート役として位置づけられた。グローバル推進グループは、製造、
品質管理、購買、供給の各部署を糾合し、縦横無尽に課題別チームを設定するヨコ型組織運営によって、グ

ローバル生産展開の課題解決を推進するものとして新設された。

さらに、生・販・研のマーケティング陣容を充実し、それぞれが商品開発に果たすべき役割と三者の協業のあり方を明確にした。また後述するように、モノづくりにおける基盤技術・技能の強化、グローバル製造力の強化と技能の伝承を目指した生産技術体制の充実などについても触れている。

第二は、選択と集中の観点からの三～五年先の重要開発テーマの設定と、既存テーマの一部廃止の決定である。商品開発テーマについては、グローバルコスト競争力の強化、ダクトレス空調で商品力ダントツナンバー1、技術の壁に挑戦する高付加価値商品、ダクト市場の攻略を狙いとされた九〇に及ぶテーマを決定するとともに、三二のテーマが廃止された。技術開発テーマは、地球環境に対応した技術開発を強化、ソリューション事業の加速、次世代空調機を支える差別化デバイスを強化、ニューテクノロジーへの挑戦を狙いとし、一〇一のテーマを決定するとともに、二五のテーマを廃止した。

第三は、技術者のレベルアップを図る施策である。技術者には、真正面から立ち向かう行動力、やり遂げる実行力が求められ、新しいワークデザインによる仕事の進め方、部門別目標達成管理の徹底が図られた。技術者への評価の観点の明確化、個別インセンティブへの施策、レベルアップのための教育研修についても実行されることになった。

研究部門の組織再編と改革

一九九五（平成七）年の空調事業改革による機構改革に伴って、機械技術研究所は、①先端技術トレーニングの調査分析と、それに基づく先端空調商品コンセプトづくり、プロトタイプ開発、②空調関連の先端要素技術の開発、③先端技術ウォッチ部門という観点からの各生産本部の商品企画・開発への参画、④要素技術開発を主とした各生産本部からの受託業務というように、より空調事業に踏み込んだ役割を果たすこととなった。そのため、空調生産本部からの機能移管によって、人員は一一九名から一八〇名へと一挙に増加し、研究所の雰囲気も生産現場に近いものへと大きく変わり、生産本部との距離は物理的にも人的にも業務的にも接近し、商品開発において研究所の役割が明確化された。また、九六年十一月には、先端技術情報の豊富なアメリカでの情報収集を進めるため、ボストンに情報拠点を開設し、二〇〇一年四月には、メリーランドに移転した。

研究所の新しい体制は、空調改革のなかで、新商品の開発に貢献する一方、将来への差別化商品の開発については、期待された成果は必ずしも生まれていなかった。そのため、研究所の活性化に向けて一九九八年十一月の常務会で、技術レベルの向上、ユニークな技術開発への期待を込めて、研究を市場原理・競争原理にさらし、意識改革を求めするために機械技術研究所、電子技術研究所、MEC研究所の三つの研究所の再編分社を決定した。その後、一年余りの準備を経て二〇〇〇年四月に三つの研究所は、新たに空調コア技術開発を担当する株式会社ダイキン空調技術研究所、空調システムや通信・ネットワーク関連の開発を担当する株式会社ダイキンシステムソリューションズ研究所、環境関連技術を担当する株式会社ダイキン環境研究所へと再編分社化された。また本社には、技術情報ネットワークから、おもに空調関連の中・長期的R&D戦略の提案を行うことを目的に、新たにR&D戦略室を設置した。

研究所の再編分社化の目的は、第一に、外部化することで自己責任による期限管理の徹底と、外部機関活用で開発・提案のスピードアップを図ることであった。第二に、意識改革と専門性を向上させ、研究開

発力を強化することである。研究者自らによる市場調査、実物件プロジェクトへの参画、年代別コンセプト立案コンペなどを実施することで、商品コンセプト・事業提案力を強化することが狙いである。研究所は再編されたが、目標に対して成果は十分に生まれたわけではなかった。そこで、前述した「技術のダイキン宣言」が打ち出され、「宣言」でも指摘されていた評価制度の見直しを実施された。評価制度は、切れ目のない差別化商品開発を推進する成果主義の徹底と挑戦的風土の醸成、公平性・納得性の高い評価制度の構築などを狙いとし、結果・挑戦・成長の三つの要素に基づく賞与評価の基準の明確化、特別賞与・特許報奨・表彰といった多様なインセンティブの導入などの形で進められた。

なお、二〇〇五年七月には、ダイキン空調技術研究所とダイキン環境研究所が統合し、新たに株式会社ダイキン環境・空調技術研究所が発足した。空調をめぐる国際的な経済的・社会的環境が、空調のコア技術と環境技術の融合を必要とし、中期的な研究課題をスピーディーに展開することが必要である、という判断からであった。また、ダイキンシステムソリューションズ研究所は、〇五年十月にダイキン工業に吸収合併され、ソリューション商品開発センターとなった。

グローバル化のなかでの技能育成と技能伝承

前述したように「技術のダイキン宣言」では、製造現場における技能育成・伝承の問題について触れていた。この時期、技能育成・伝承で問題となっていたことの一つは、毎年比率が高まる支援従業員の技能教育であった。そのために教育訓練道場をさらに強化し、新人教育訓練機能の強化による品質の安定とライン習熟期間の短縮を図ることになった。教育プログラムが改革され、早期の段階で個人の適性を判断し、個別のプログラムが組まれるとともに、作業員一人ひとりに対して工程ごとの習熟度を記したパスポートを作成し、工程配置表に掲示することで、工程の習熟度合いと教育訓練計画について、目で見る管理ができるようにした。また、こうした技能育成の取り組みは、急拡大している海外の現地工場でも応用されていくことになる。

もう一つの問題は、卓越した技能を持つ人材の育成である。背景には、①「モノづくりの技能」の伝承が体系化されていないため、熟練工の退職とともにダイキンの保有技能が枯渇する、②部品の外注化および生産ラインの自動化等によって社内保有技能の空洞化が強まってきており、グローバル展開をしていくうえで加工技術指導等ができてなくなっている、③商品開発時にモノづくりの立場からの提案および正しい評価ができなくなっている、商品の競争力を落としかねない、といったことが懸念されていたことがある。そのため二〇〇一年（平成十三）年四月に、重要かつ必要不可欠な汎用加工技能を次世代に継承していくことと、生産ラインで頑張る技能者に光を当てることを目的に、社内に技能伝承委員会を発足させた。

同委員会では、まず卓越技能伝承制度を発足させ、戦略技能を決めるとともに、ろう付け、旋盤加工、板金加工、アーク溶接、金型製作、治工具仕上げに関する卓越技能者を「マイスター」として認定した。マイスターの役割は、①継承者への卓越技能の伝承、②生産ラインの技能レベルの向上活動、③製品開発

作業員名	部署	技能レベル	指導者
1 佐藤 誠	製造課	1	田中 健
2 佐藤 誠	製造課	2	田中 健
3 佐藤 誠	製造課	3	田中 健
4 佐藤 誠	製造課	4	田中 健
5 佐藤 誠	製造課	5	田中 健
6 佐藤 誠	製造課	6	田中 健
7 佐藤 誠	製造課	7	田中 健
8 佐藤 誠	製造課	8	田中 健
9 佐藤 誠	製造課	9	田中 健
10 佐藤 誠	製造課	10	田中 健
11 佐藤 誠	製造課	11	田中 健
12 佐藤 誠	製造課	12	田中 健
13 佐藤 誠	製造課	13	田中 健
14 佐藤 誠	製造課	14	田中 健
15 佐藤 誠	製造課	15	田中 健
16 佐藤 誠	製造課	16	田中 健
17 佐藤 誠	製造課	17	田中 健
18 佐藤 誠	製造課	18	田中 健
19 佐藤 誠	製造課	19	田中 健
20 佐藤 誠	製造課	20	田中 健
21 佐藤 誠	製造課	21	田中 健

作業員一人ひとりのパスポート

からモノづくりへの参画および安全・品質・コストについて提言、④自己の技能に関する極意のマニュアル化、⑤自己の技能のさらなる研鑽である。



全社技能コンクール風景（上から、板金加工、普通旋盤、アーク溶接、ろう付け）

二〇〇六年度からは、化学部門の卓越技能者をエキスパートとして認定し、翌〇七年には認定されたマイスター、エキスパートは二〇名に達した。

また、全社的な技能の向上を図るための全社技能コンクールが二〇〇三年から開始され、翌年にはダイキン技能オリンピック（のちに「ダイキン技能オリンピックグローバル大会」となった。同大会は二年に一度開催され、海外生産拠点や協力企業などからも参加し、〇四年度は五職種五五名の参加だったが、〇六年には七職種一〇五名へと規模も拡大している。海外からの参加も、六拠点二〇名から一二拠点三八名へとほぼ倍増した。

技能者養成は、マイスターを頂点に、その下に「卓越技能者」「高度熟練技能者」といった階層を設け、計画的に各階層の資格を持つ技能者を増やしていくとともに、グローバル同一品質を目指すため、養成されたハイレベルな技能者をトレーナーとして、海外生産拠点へ派遣する指導体制も整備していった。さら

に、二〇〇八年四月には、技能伝承グローバル部会を発足させ、グローバルな指導者育成体制を展開し、グローバル生産体制の向上に努めていった。

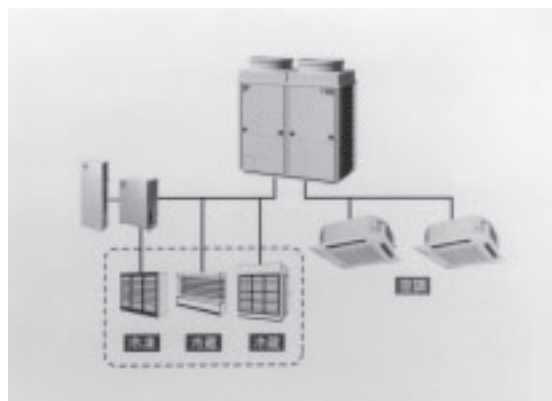
需要を先取りする新製品開発とデザイン開発

二〇〇〇年代に入って、新商品の開発が続いた。なかでも、二〇〇二（平成十四）年二月、業界で初めての冷凍・冷蔵・空調を、一台の室外機で制御することのできるコンビニエンスストア専用の「コンビニバック」は、注目を集めた。一九八〇年代から、全国で店舗数を増やしていたコンビニエンスストアは、九〇年代に一万七千店から三万八千店へと急増したのち、二〇〇〇年代には店舗数の増加スピードは低下していた。そのぶん、個別店舗の効率化が重視され、二四時間営業が一般化するなかで消費電力や室外機スペースが重視されるようになっていた。ダイキンは既存の技術を利用し、こうしたコンビニエンスストアが抱える省エネ性、省スペース性、静音性などの課題を解決し、空調と商品の冷凍・冷蔵・ショーケース冷蔵の三つを最適に組み合わせ、最新の技術で実現したのが「コンビニバック」Z E A S ― A C であつた。

蓄積されていた要素技術をもとに、開発にあたってはさまざまな苦労が社内になされた。既存技術、新商品のために応用開発することはもちろん、わずかなトラブルでもコンビニエンスストアの売り上げに大きく影響するため、予防策も含めた保守メンテナンスのサービス体制も不可欠であつた。この点でもダイキンの遠隔監視サービスシステム「エアネット」や、二四時間三六五日のサービス体制が、有効に活用された。また「コンビニバック」は、さらに大型化するコンビニエンスストアに対しては大容量機種を、



超薄型インバータ省エネエアコン「UXシリーズ」



“コンビニパック”の体系図

ファーストフード店、ファミリーレストランなど店舗チェーン向けには商用両機種が開発されるなど、多様化が進み、国内だけでなく海外でも販売された。

コンビニパックの省エネ性や新規性は社会的にも注目され、二〇〇三年度には「省エネ大賞（省エネルギー機器・システム表彰）」の経済産業大臣賞を受賞した。さらに、この年には地球温暖化防止活動環境大臣賞、第一回新機械振興賞（機械振興協会会長賞）も受賞し、三冠を達成した。

また、この時期の特筆すべきものの一つに、デザイン性に優れたルームエアコンの開発がある。ダイキンは、一九九九年に販売された。うるるとさららで、従来になかった無給水加湿機能を差別化技術として採用したが、このときに、従来のエアコンでは当然だった空気の吸い込み格子グリルをなくしたフラットパネルを取り入れていた。斬新なフラットパネルについては、エアコンの性能を重視する開発部隊とデザインバランスを崩したくないデザイングループ、そして初めての商品に不安を持つ営業との間で、侃々諤々の議論を尽くした結果であった。フラットパネルは、業界でも大きな話題を集め、ダイキンはルームエアコン全機種はもちろん、グローバルモデル

や空気清浄機、パッケージエアコンに至るまで、デザイン思想を水平展開していくことになった。

フラットパネルは、その人気から他社も追随し、デザインの新たな差別化が必要になっていく。そこで開発されたのが、二〇〇四年一月に販売された厚さ一五センチの業界ナンバー1の薄型・コンパクト設計「UXシリーズ」であった。「UXシリーズ」も、デザイン、開発、販売、製造間の切磋琢磨と協調のなかで、苦勞して生み出されたものであった。こうした相次ぐ開発によってルームエアコンでは二〇〇三年から〇六年にかけて、四年連続で「グッドデザイン賞」を受賞するとともに、〇六年には空気清浄機でも「グッドデザイン賞」を受賞するなど社会的な評価も得て、ダイキンのデザイン力・技術力を広く知らしめることとなった。

(2) 提携戦略と空調事業周辺の基盤強化

空調グローバル戦略の新たな段階——松下電器産業、トレーン社との提携

日本企業の海外進出には、自前での単独進出のほかに他社との提携、合弁や企業買収がある。一九九〇年代までのダイキンの海外進出は、生産については基本的には自前での進出であった。ダイキンが蓄積してきた製品技術や生産技術を有効に利用し、ダイキンの特徴を生かした製品づくりを行っていくためには、ダイキン自らが進出先の選定から工場の建設、ラインの設計まで構想していく、グリーンフィールド進出が有効であった。自前の進出は、自らの戦略に合った形でゼロから創り上げられるというメリットがある一方、戦略を策定し、実現するまでに時間がかかる。グローバル競争が激化し、海外展開もスピードが求



松下電器との提携発表。森下社長（右）と井上社長

められるのに伴って、すべて自前で対応するやり方では限界も生じる。

また、エアコンでグローバルナンバーを目指すダイキンにとって、環境や省エネルギーなどの課題に対応できる製品を、グローバルな視点に基づく地域別の戦略をもとに、市場の多様なニーズに対応して適切な時期に提供することが必要になる。そうした製品を各地域の市場に提供するには、適切な製品を確実に開発し、生産・供給・サービス体制を整えることが重要である。しかし、グローバル競争にスピード感が求められるなかで、これらのすべてを自前で行うことは困難になり、グローバルなレベルでの企業間の提携が必要になってくる。

ダイキンは、こうしたグローバル競争に対応できるスピード力を高めるため、一九九八（平成十）年に作成した抜本的経営体質改革計画の七項目の一つに「淘汰の時代における空調分野の提携戦略の推進」を加えた。空調事業のグローバル市場での勝ち残りを目指し、提携・買収等のあらゆる選択肢を視野に入れた戦略を立案、展開する空調提携戦略推進計画では、アメリカ市場への進出、アジアでのルームエアコン分野での勝ち残りなどの点から、具体的にいくつかの計画を検討することが示唆されていた。

その最初の成果が、一九九九年十一月二十二日にダイキンと松下電器産業との間で契約された、空調事業についてのグローバルレベルでの包括的・戦略的な提携であった。ダイキンと松下電器産業という、エアコンの有力メーカーによる戦略的提携は、両社を合わせると世界最大の売り上げになることもあって、大きな話題となった。

この提携契約は、提携の大きな枠組みについて基本合意したものである。この大枠の下の、グローバル生産、開発、購買、圧縮機、リサイクル、その他、空調関連事業の六つの個別協業項目については、両社の副社長を委員長とする提携委員会を設置し、それぞれ具体化を検討することとした。また、提携契約に基づいて、二〇〇〇年四月には松下・ダイキン空調開発センター株式会社が設立された。開発センターでは、空調の環境三課題（省エネルギー、新冷媒、リサイクル対応）を克服するルームエアコンの代表機種の開発、業務用エアコンの制御システムの開発、先端システムの先行開発（開発機種の一～二年先の要素技術）を行うこととされた。

二十一世紀に入り、さらに提携戦略は次のステップに進む。二〇〇一（平成十三）年十一月、ダイキンはアプライド空調事業、ソリューション事業で、世界トップレベルにあるトレイン社と包括的な戦略提携を締結した。トレイン社は、一九二二（大正二）年創業の歴史ある空調メーカーで、八四（昭和五十九）年にはアメリカン・スタンダード社が買収し、同社の空調事業会社となっていた。トレイン社は、空調製品の開発・製造のみならず、顧客のニーズに合わせて多様な機器の最適な組み合わせ、きめ細かな制御によって低コスト・省エネ・快適空間を実現し、さらに顧客の持つビルや設備の資産価値・効率を高めるという納入後の保全・サービスの観点も加味した提案などを行うサービス・ソリューション分野でも、トップレベルの実力を持っていた。

トレイン社とダイキンは、得意な商品分野や地域、販売ルートの中で相互に補完的であり、理想的な補完にあると考えられた。ダイキンにとって、①日本でのアプライド事業の再構築、②時代対応としてのソ

リユース事業展開の加速、③急激な成長を遂げ、近々世界最大市場となる中国市場での大拡販、④北米市場への本格参入（ダクトレス空調の市場創造）、⑤中南米市場への拡販基盤の早期確立といった点で、トレーン社との提携は大きな意味を持っていた。すでに、実施されている松下電器との提携も含めて考えると、ダクトレス方式に加えてダクト式も、ダイキンを中心とする提携に組み込まれたことになる。

グローバル化時代におけるダイキンの外部企業との関係は、先に述べたように、さらに買収という新たな対応へと展開していく。変化に対応し、スピーディーに戦略を立て実行していくためのオプションの幅を広げていったのである。

サプライ・チェーン・マネジメントの展開

一九九〇年代後半の空調事業改革によって、ダイキンの中核である空調事業は大きな変貌を遂げた。改革の後半には、サプライ・チェーン・マネジメント（SCM）が、改革の方向として重視されるようになっており、「フュージョン21D」でもSCMが経営戦略の一つとして、明確に位置づけられた。

一九九五（平成七）年度以降は、供給センターの設立やリードタイム短縮など、空調ロジスティクス改革に関するさまざまな施策に取り組んできたが、九七年度までは成果を出すことができていなかった。そこで、九八年度には在庫削減を切り口にして、同時に品切れさせないロジスティクス改革が進められ、国内外合わせて一〇〇億円の在庫削減という成果を実現した。

SCMは取り組みの範囲が広いいため、空調事業では、財務面に効果が期待できる在庫削減を緊急課題とし、三年間で三分の一にする目標が立てられた。空調部門で、改革の中心を担った空調ロジスティクス実行プロジェクトチームは、九九年末に、①生産改革として五つの生産パターンの導入、②機種統廃合、③部品共通化、④鮮度別在庫管理システム、⑤調達改革、⑥商流改革、の六点をSCM成功の鍵であると、社長に報告していた。このうち①～④までは、SCM構築の第一段階として既存の商品供給体制の改革の範囲であったが、⑤は第二段階である現状の取引を前提にしたトータルシステムの構築および第三段階である取引先再編を含む商品供給体制の確立のなかで、⑥の商流改革は、第三段階から第四段階である新需要創造型SCMで展開されるものと考えられていた。

なお、空調ロジスティクス実行プロジェクトは、二〇〇〇年には空調SCM推進プロジェクトと改称した。

国内からグローバルSCM改革へ

在庫削減によって財務体質改善を実現するダイキンのSCMは、二〇〇〇（平成十二）年度までに当初計画を実現した。そこで次に、ダイキン内部を中心としたプロセス改革から、販売店―ダイキン―サプライヤーまでの連携を強化し、ダイキンの強み（PDS生産・販売店網）を生かした、ITフル活用の「ダイキン流SCMモデル」の構築へと展開した。

改革の狙いは、①超スピード供給体制の構築、②経営リスクの軽減、③事業分野拡大の基盤づくり、にあった。そのためには、①販売ルートとの連携、②内部プロセスの改革、③サプライヤーとの連携、が必要になる。販売店との関係については、受注処理が多層構造になっており、受注情報がダイキンに入るまでに時間がかかってしまう。そこで、販売店での情報が直接ダイキンに入る販売店ダイレクト受注が考え

られた。内部のプロセス改革では、後述する短納期生産の追求が改めて課題とされた。サプライヤーとの関係では、より確実性のある情報を共有することで、部品在庫を削減する方式を確立することが課題とされた。こうした取り組みは、さらに顧客起点のサプライ・チェーン構築、つまり国内空調SCM改革を狙う顧客起点のビジネスモデルを創造し、ユーザーにも流通にも強いナンバー1空調ブランドを実現することに発展していった。

また、海外事業比率が上昇し、各拠点の生産が相互に関係しているなかで、SCMは当然海外も対象となる。二〇〇一年の、空調SCM推進プロジェクトによるグローバルSCM改革計画では、基本戦略としてハイサイクル生産体制、基準在庫に基づく在庫管理システムという国内のSCMノウハウを、グローバル業務改革へ水平展開させることが計画された。改革のポイントは、グローバルな市場変動の共有とそれを生産に直接反映させること、スピーディーでフレキシブルな供給体制の確立にあった。

ところが、二〇〇二年度までにグローバル連結在庫は、保有日数で見るときには減少していたものの、在庫金額は売上高の伸びに伴って増加していた。とくに、地域的にはヨーロッパ地域がネックになっており、地域統括会社であるDENV社では、在庫保有日数が増加していた。DENV社では、日本やタイから送っている製品や部品が多く、リードタイムが長いことも一つの理由になっていた。また、当社では在庫が増えていただけでなく、他方で商品が不足して緊急に空輸されたこともあった。販売予測と実績の大幅な乖離、変動への対応遅れによる品切れ、過剰在庫の発生、仕入れ計画業務の混乱によるミス・遅れという問題が発生していたのである。成長市場での商品の不足と過剰在庫が混在するという問題は、二〇〇三年の猛暑によってさらに深刻化していくことになる。

ハイサイクル生産方式

ハイサイクル生産方式とは、従来のPDS生産方式に加え、生産機種とボリュームを出荷連動で柔軟に変化させるダイキン独自の生産方式である。市場の変化に対応した適切な商品を、適切な時期に供給するために不可欠であると同時に、SCMの展開にも不可欠な生産方式であった。ダイキンのハイサイクル生産は、二〇〇〇年代に入り、その内容は進化しつつあった。第一に、生産計画は一九九九（平成十一）年以前は一五日サイクルであったが、二〇〇二年には三日サイクルまで可能になり、さらに短縮化しつつ

あった。

第二は、生産のピークとボトムの差が一年の間に三倍にもなる、空調機という特殊な製品に適した生産対応の追求である。たとえば変形労働時間制を導入し、シーズンに応じた稼働時間設定とすることで、人員の変動を極小化するように図った。支援従業員の比率も、二〇〇〇年代に入って毎年上昇した。また、二〇〇一年からダイキン流セル生産ラインも導入された。セル生産ラインは、九〇年代から日本のいくつかの企業で導入されていたが、比較的軽量で小型の製品に使われることが多かった。ダイキンは、このセル生産方式をトップシーズンに対する瞬発力強化、生産量の増減に対するラインの編成ロスの極小化、人の能力を最大限に引き出すラインづくりというコンセプトで、滋賀製作所で活用することになった。



滋賀製作所の室内機セル生産ライン

ハイサイクル生産方式は、ダイキン独自の生産方式として進化し、二〇〇二年には滋賀製作所は、日本設備管理学会が選定した「第一回モノづくり大賞」を受賞した。さらに、〇四年には「第一回日経モノづくり大賞」の「日経BP特別賞」を受賞した。受賞は、国内生産にこだわり、ハイサイクル生産方式でリードタイムを半減するなど、家庭用エアコンでシェアトップに躍り出る原動力となった生産革新が、評価されたことによる。

生産革新では改善が見られたものの、営業・供給・調達・製造・物流を通じた、全体最適を目指すSCMの取り組みについては、まだ課題が多く残されていた。また生産についても、現状を具体的に調査して客観的に数値化する手法が社内に蓄積されていないなど、改善すべき問題は少なくなかった。生産方式、SCMが社内でも展開し、グローバル化が進むなかで、新たな課題が現れてきたのである。

トヨタの指導とさらなるSCM改革

SCMや生産方式の、さらなるレベルアップが社内でも求められていたころ、ダイキンはグローバルSCMについて世界をリードしているトヨタ自動車に、直接指導を受けることとなった。トヨタ自動車は、外部の企業に対して各業種から一社、トヨタ生産システムの指導を行っており、機械業種からはダイキンが選ばれた。ダイキンにとっては、千載一遇のチャンスとなった。

指導は、二〇〇三（平成十五）年十一月から一年二カ月間にわたって実施された。指導の内容は、第一に、滋賀製作所のルームエアコンラインをモデルラインとして、工場内の仕掛け、物流、ライン改善など、トータルでのモノづくりの革新を推進するとともに、受注・調達・生産・デリバリーの大きな仕組みの

SCMを、さらに高度化することである。ハイサイクル生産方式についても、さらにトヨタ自動車の目から再評価を受け、問題点を洗い出すこととなった。

第二に、顧客の発注から受け取りまでのリードタイムを、販売店の受注―工場での生産計画―調達―工場内（部品荷卸場―各ライン―物流倉庫）―配送拠点―顧客への配送までの六つの段階に区分し、「モノと情報の流れ」を日または時間単位に徹底分析し、一貫した「よどみ」のない高効率オペレーションを目指すという、改善活動の実施である。

第三に、従来、十分にメスが加えられていなかったサプライヤー、販売店・販売店までの生産の上流、工場から顧客までの配送といった工場外のサプライ・チェーンまでの指導である。

第四に、トヨタシステムの機軸となる考え方を学び、ダイキンの特殊性を加味したうえで、新たな方式を導入・確立し、それぞれの現場・職場での改善を継続させるための仕組みづくりについてである。

トヨタ自動車から学んだ点は、直接指導を受けた場所だけではなく、ダイキングループの各工場、そしてサプライヤーなどにも早急に展開していくことになった。二〇〇五年二月には、SCMのグローバル、サプライヤー、顧客への拡大・定着と、徹底実行を推進する機構としてグローバルSCM推進部が新設された。



トヨタ自動車による指導

コンカレントエンジニアリング——四位一体開発体制の推進

製品開発と設備設計・生産準備という工程開発を並行的に進めるコンカレントエンジニアリングは、開発に伴う問題の早期解決、生産準備の早期実施によって、製品開発のリードタイム短縮、品質・コスト問題への早期対応を可能とする。そのため、各企業はコンカレントエンジニアリングの導入に積極的に取り組んでいたが、トヨタ自動車はこの点でも最も先進的であると評価されていた。

ダイキンでも、コンカレントエンジニアリングは意識されていた。しかし、部品レベルでのコストダウンシーズ開発に十分に組み合っていないこと、新商品の目標コストと実力のギャップが黙認されていること、コストダウンについての部門間の調整が十分でなく、部門間で取り合いや押し付け合いが発生していることなど、問題が指摘されていた。問題は、グローバルなレベルでのグループ内、サプライヤーを含めた全体の体制、システムづくりに関係していた。個別最適重視から脱却し、全体を改革することが求められていたのである。

そこで進められたのが、「商品オリエンテッドから部品・コストオリエンテッドへの変革」「材料、プロセスまで入り込んだコストの見える化」「最安値材料・部品、加工の使いこなし」「機能部品設計まで踏み込んだモジュールの開発」など、設計・調達・加工の思想とモノづくりについての、サプライヤーも巻き込んだ抜本的な改革である。ライバルメーカーとの差別化を図るとともに、コストダウンの限界を突破することが目指されていた。

また、開発部門と企画部門の両方に存在していた原価企画部門を再編し、フロントローディングでの原価企画に、抜本的に取り組んでいくことが進められていった。

4 化学事業のグローバル展開の加速と抜本的体質改革

化学事業部の体質改革

三重苦を克服し、一九九〇年代にはダイキンの経営を支えてきた化学事業部であったが、二〇〇〇年代に入ってITバブルの崩壊など環境が大きく変化するなかで、売り上げが二〇〇〇（平成十二）年度の九六二億円から翌年度には八一七億円へと急減し、厳しい状況が続いていた（表6-2）。さらに、後述するように相次ぐ事故の発生は、化学事業部門の体質問題をクローズアップさせることになった。こうした状況に対して化学事業部は、同事業部の抱える体質的問題について、事業部内をはじめ海外拠点や労働組合などから、数多くの意見や提言をもとにヒアリングを重ねてきた。さらに、そうした意見を集約したのちに化学事業部幹部に加え、会長、社長も直接参画して、集中的に二〇〇二年二月末から三月初めにかけて、化学事業部の体質改革および「技術のダイキン宣言」について集中的に会議が行われ、今後の方向性が決定した。会議には、アメリカのDAI社やヨーロッパのDCE社からも参加し、グローバルな視点から化学事業部の将来について、深く突っ込んだ議論が展開された。DAI社、DCE社からは、ダイキンに対して率直な要望や意見が提出されたが、それらについて一つひとつ井上会長自らが詳しく回答を行い、問題の共有化と今後の方向性の明確化が図られた。このような集中的な討議の結果、化学事業部の体質改革の方向性が決まり、CEO、COOも加わったうえで、策定する実行計画を期限管理していくやり方をとるとした。

(単位：億円)

表6-2 化学事業部門の売上高

年度	2000年度	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度
売上高	962	817	836	885	996	1,074	1,165	1,167

体質改革を進める計画として、二〇〇三年五月二十七日には「化学事業部門の抜本的体質改革計画」がまとめられた。計画で、第一に重視されたのは、相次ぐ事故に対して作成された後述する「安全非常事態宣言」である。第二に、化学事業部門の事業運営の改革である。ここでは、①アメリカ、ヨーロッパ、中国と化学事業部が方針を共有し、ベクトルを合わせた事業運営を徹底する、②各海外拠点が現地の課題解決を自ら主体的に推進する自己責任体制を確立する、とされた。そのために、双方向の情報共有化を担う部門として、海外企画部を新設するとともに、グローバルトップ会、グローバルカンファレンスなど、グローバルな経営課題の方向性を決定し、情報共有を行う会議体を新たに設けた。また、企画部門が戦略を立案し、ラインが実行するという運営スタイルから、ライン部門自らが立案―実行―修正し、事業部トップは、つねにフラットに第一線に入って問題解決に当たる運営へと変革し、変化の時代への対応力を高め、経営のスピードアップを図ることとした。さらに、製造・販売・研究がベクトルを合わせ、三位一体の運営を行うことを徹底することも指摘された。

第三に、技術の問題である。環境変化に対応した新製品を供給することが、強靱な化学事業をつくり出していく。そのために「技術のダイキン宣言」を、化学事業部で具体的に展開していくことを課題に、①抜本的な体制革新による最大課題である用途開発の進め方の変革、②差別化商品を生み出すための基盤技術と夢のテーマを実現する新技術の実行、③責任を明確にした研究部門の組織・意思決定システムの改革、④プロセス革新による製造の超安定操業化と、あらゆる面からのコストダウンの推進、の四点が方針として出され、それに伴う組

織の変更、部門ごとの業務の明確化、研究開発の実行テーマの決定がなされた。

第四に、抜本コストダウンの推進、品質クレームの撲滅、法順守の徹底など、化学事業の業務全体に関わる問題についても改めて課題を明確にし、必要な組織変更を実施した。

第五に、国内営業の強化である。国内市場は、フロンガスへの規制以降、競合他社は事業の再編過程にあり、ダイキンにとってシェアアップのチャンスの特許でもあった。客先開発、用途拡大の提案など自ら立案して、自ら実行する攻撃型営業への変貌を図ることが求められていた。そのために、国内営業部門の組織改革や、川下事業への拡大を狙った事業戦略を明確化するなど、抜本的な体制変革が取られた。

中国での事業展開——大金フッ素化学(中国)有限公司の操業開始

ダイキンは、中国での化学事業の本格的な展開に向け、江蘇省常熟市での工場建設を決定し、その準備を進めてきた。常熟市は、蘇州市と並ぶ県クラスの市であり、長江に面した歴史ある地域である。工場は、長江を望む国際化学工業園に建設されることとなった。当初、中央政府の化工部直属の中国化工建設総公司(CNCCC)をパートナーとする合併企業の予定だったが、CNCCC側の事業戦略の変化によってダイキン独資の事業となった。

ITバブル崩壊によってグローバル需要が減退するなか、コンペティターたちも中国への関心を強めていた。ダイキンは、他社よりいち早く中国での現地生産を決定し、すでに工場建設を進めており、その優位性をさらに有効に活用するため、事業計画の見直しを二〇〇二(平成十四)年に行った。その結果、中国事業について、①中国での圧倒的シェア獲得、②日米に次ぐ化学事業の第三のグローバル生産拠点とし、



大金フッ素化学（中国）有限公司常熟工場

国際競争力の大幅強化を図る、③新製品の投入、④新技術の導入、⑤PTFEをグローバル戦略の要とする、といった意味づけを行うとともに、PTFEの生産能力を大幅に増強する第二次投資を決定した。

大金フッ素化学（中国）有限公司（DCC）として設立された常熟の化学工場は、第二次投資によって当初の予定を上回る規模で建設され、二〇〇三年十一月に稼働を開始した。中国化学事業は、ダイキンにとって巨大な投資であり、その成否はダイキンの事業全体に大きく影響する。中国のフッ素化学製品の市場はまだ形成期であったが、それだけに成長が期待された。大規模プロジェクトによって一気に量産規模を確保し、成長市場で優位性を早期に確保しようという戦略であり、〇三年から〇四年にかけては、樹脂の生産基盤を確立するため、総額二〇〇億円を超える巨額の投資がなされた。

なお、WTO加盟後、中国国内の外資系製造企業が輸入販売、仕入れ販売が可能になったことに対応して、DCCと一九九七年に創立されたダイキンフッ素塗料（上海）有限公司（DFC）は、ともに二〇〇六年に定款を変更して、販売等の業務も担当できる

ようにした。

さらに、化学事業の原料から製品までのサプライチェーンの安定的拡大を図るため、二〇〇四年九月に寧波東方集団有限公司と、中国初の国産FEPLAN電線メーカーとなる寧波東方大金科技通信有限公司（浙江省寧波市。資本金八〇〇万米ドル、ダイキン五〇％、寧波東方集団有限公司五〇％）を設立した。一方、原料確保については〇七年九月、中国の中蛍集団有限公司と合併で、フッ素化学製品の主原料である無水フッ酸の生産販売会社として江西大唐化学有限公司を、江西省九江市に資本金一億元（ダイキン五五％、中蛍集団有限公司四五％）で設立した。中蛍集団は、無水フッ酸の原料である螢石の採掘権を持つ螢石供給の最大手であり、新会社設立は無水フッ酸の安定的な確保を狙ったものであった。さらに、フランスに本社を持つアルケマ社との合併で、日本を除くアジア・オセアニア地域での空調機器用新冷媒の販売を行う新会社ダイキンアルケマ冷媒アジア有限公司（所在地香港。資本金一〇〇万米ドル、ダイキン六〇％、アルケマ社四〇％）と、新冷媒の主要構成ガスであるHFC-125の製造・販売を行うアルケマダイキン先端フッ素化学（常熟）有限公司（所在地常熟市。資本金四千一四〇万米ドル、アルケマ六〇％、ダイキン四〇％）を、〇七年十一月に設立した。HFC-125は生産している企業が少なく、二〇一〇年以降需要が拡大することが見込まれることから、両社の技術を融合し、コスト競争力ある製品を供給することを狙ったものである。

中国での化学事業は、こうして生産体制とサプライチェーンを整え、販売拡大の準備が出来上がっていった。しかし、二〇〇〇年代後半に販売額は伸びていたものの、計画額には届いておらず、営業利益も安定的に確保できていなかった。とくに、中国市場では新規商品となるため、自ら市場創造を図っていか

なければならぬLANケーブルや、遮熱塗料といった商品の販売が期待どおりに伸びず、新たな課題を抱えることとなった。

化学事業のグローバル展開の推進——欧米と台湾

一九九一（平成三）年に設立されたアメリカのDAI社は、前章で見たとように九〇年代は順調に売り上げは拡大していたが、二〇〇〇年代に入るとITバブルの崩壊などによって経営環境が変化し、売り上げは減少をみせていた。売り上げは、二〇〇〇年代半ばに少し戻るが、計画より低い水準で推移していた。とくに、主力事業であったFEP・撥剤の低迷と、それに代わる新事業や新製品が生まれていないことが大きな原因であった。

二〇〇〇年に、ダイキン・インスティテュート・オブ・アドバンスト・ケミカル・テクノロジーズ社（DAI-ICT）が、DAI社の子会社として設立された。DAI-ICT社の狙いは、化学事業の段階的成長の鍵を握る市場創造、新事業創出のため、用途開発、研究開発のグローバルレベルでの提携・協業・アウトソーシングのネットワークをつくること、用途開発とその関連技術開発の展開策を推進すること、先端的用途開発テーマおよび成形加工技術、表面改質技術の事業領域拡大テーマに注力することであったが、その機能を十分果たし得ていない状態にあった。

この時期にはヨーロッパでは、二〇〇一年六月にフランスのリヨン市にダイキンケミカルフランス社（DCF）が設立され、〇四年に操業した。DCF社は、ヨーロッパで最初の本格的なフッ素ゴム生産拠点として原料ポリマーを製造し、フッ素ゴムのプレコンパウンド加工を行うオランダのダイキンケミカルネザーランド社に供給する。こうして、ヨーロッパ域内で材料から製品まで一貫生産体制が整備されることになった。

また、急成長を遂げていた台湾半導体業界に照準を合わせて、台湾でのフッ素化学事業を拡大するため、一九九九年十二月に台湾プラスチック社との合併で、台塑大金精密化学股份有限公司が設立された。同社は、二〇〇一年九月から生産を開始し、半導体産業用高純度エッチング剤の製造・販売を開始した。また、同年八月にはフッ素化学製品の販売会社として、台湾大金先端化学股份有限公司が設立された。この二つの企業の設立によって、ダイキンの台湾での事業拡大の基盤が形成されたことになる。

事故と安全対策

化学事業は、危険物を取り扱うことが多いので、事故が発生すると人身事故となる場合が多い。また、工場の周辺住民や地域への影響も大きい。それだけに、操業の安全性については、最大限の注意が払われなければならない。ダイキンでも、事故の発生については細心の注意を払ってきたが、二〇〇一（平成十三年）年から〇三年にかけて相次いで事故が発生し、安全対策の問題がクローズアップされた。とくに、〇二年七月に淀川製作所でPFAホッパーのバフ掛け作業中に協力会社の従業員が感電死したことに加えて、〇三年三月には、同じくキルンの定期整備を行っていた協力会社の従業員が凝縮器のパイプの洗浄作業中、残留フッ酸を吸入して死亡した。一年に二件も死亡事故が発生したため、単なる安全管理の問題と



ダイキンケミカルフランス社

してではなく、化学事業部門の体質の問題として全社的に取り上げられることになった。○三年三月の事故発生の時期に開催されていた、各事業部の体質改革に関する経営トップと化学事業部幹部との会議でも、この問題は大きく取り上げられた。

しかし、二〇〇三年三月の死亡事故後も化学事業部の事故は続いた。また、事故によって周辺住民の外出禁止や一時避難が勧告されたり、樹脂粉末が周辺住宅に飛散するといった事故が発生したこともあり、地域住民のダイキンに対する不信任は拡大していた。

二〇〇三年六月には、こうした状況に対応するために化学事業部門の「安全非常事態宣言」が出された。この宣言のポイントは、第一に、安全の問題は事業部の体質問題そのものであり、先に正すべきは「事故を憎む」「不安全な行動につながる人間の判断を憎む」という視点での意識と行動の変革である。第二に、過去の災害の反省に立っての明快なルールの決定と順守の徹底である。そして、安全操業の確立を化学事業部門の体質改革の最優先課題として位置づけ、取り組むこととした。まず、即実行できることとして、非定型作業には必ず基幹職もしくは監督職がつくこと、定型・非定型作業を問わず、休日作業についても必ず基幹職もしくは監督職がつくことなど、七つの項目を定めた。さらに、全社の体制として山田靖取締役相談役が安全担当役員となるとともに、化学事業部の安全確保の推進部門として、従来の保安管理室を發展的に解消し、新たにゼロ災推進部を設置した。

化学事業部門は、このように完璧な安全確立に向けて進んでいたのにもかかわらず、二〇〇四年一月に、鹿島工場（同年四月から製作所）の四フツ化エチレン製造工程で、爆発・火災の事故が発生した。事故に対して、製作所内の製造施設に対しては一時停止命令が出された。事故後、再発防止体制を徹底するため

の全社的および現場における保安管理体制の再編強化、さらに設備・技術面での再発防止策が加えられ、二〇〇五年二月、停止命令から一年以上を経て、ようやく全面稼働開始となった。

収益悪化と抜本的改革

二〇〇〇年代前半に体質改革を図り、中国という新しい市場への展開もスタートさせた化学事業であったが、一九九〇年代をリードしたアメリカでの事業が、ITバブル不況後の経営環境の変化に十分対応できず落ち込んだこともあって、二〇〇〇年代後半も停滞していた。「フュージョン10」後半三カ年計画では、当初の定量目標の達成が困難であることに加え、下期偏重の販売予算と増産益に依存した予算運営となっていたため、在庫過多の事業体質と短期志向の運営により、収益構造が悪化していることを問題視していた。とくに、在庫は○三年から増え続け、収益を圧迫していた。また、地域別で見ると日本、アメリカ、ヨーロッパ、中国、アジアと、すべての地域で厳しい状況に直面しており、抜本的改革が求められていた。

このとき、「フュージョン10」に向けた発展方向として考えられていたのが、成長する市場である中国・アジア市場での拡販への集中、自動車・半導体・電池市場での存在感のあるフッ素化学メーカーへの発展、次世代事業育成としてのファインケミカル事業、機能的コーティング事業での新たな収益基盤の確立であった。そのためにも、既存重点商品の商品力の強化、事業拡大のための挑戦商品の開発が不可欠の課題であったし、環境意識の高まりに対応した環境負荷低減、リスク懸念物資の削減といった環境戦略の実行も求められていた。さらに、環境変化に対応できないDAI社の建て直し、成長市場となるとともに

コンペティターとの競争も激しくなってきた中国での大拡販とそのための投資など、課題は山積していた。

5 コーポレート・ガバナンスの高度化

(1) グローバルグループ経営の展開

グループ経営理念と世界への展開

ダイキンは、社内に脈々と受け継がれてきた企業経営に対する考え方を明文化した経営理念を一九九〇（平成二二）年に策定した。しかし、この時点では、その後の事業のグローバル化と海外従業員の急増は想定されておらず、経営理念は国内従業員向けのものであった。新しくダイキングループに加わった海外各地域、各国の従業員たちも、ダイキンのグローバル戦略に基づいて、それぞれの地域で自立的に事業を行っていかねばならない。そのためには、世界のどこにしようとも、また言葉や文化が違おうとも、ダイキンの社員である以上は共通の経営理念を持つことが必要になる。こうした考えのもとに、二〇〇二年八月に策定されたのが「グループ経営理念」である。

グループ経営理念は、一九九〇年の経営理念をベースにしなが、さらにグローバル化の時代に合った形に発展させたものであった。表6-3にあるように、経営理念の第一は「『次の欲しい』を先取りし、新たな価値を創造する」となっており、各地域において顧客の気持ちを先取りし、それを具体化するところにダイキンの存立基盤があることが強調されている。そして、そのために経営理念の第二に「世界をリー

ドする技術で、社会に貢献する」とあるように、技術的先進性が強調されている。

グループ経営理念には「人」に関する内容が多く、それがダイキンの特徴を示していた。とくに八番目、九番目に取り上げられている「働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力」と「世界に誇る『フラット&スピード』の人と組織の運営」は内容も多く、世界のグループ企業の社員に向けたメッセージとして重視されている。「人を基軸におく経営」を伝えたものであり、一九九〇年代以降進めてきた改革の

成果を踏まえたものになっていた。

新しく策定したグループ経営理念は、日本語、英語、中国語で冊子を作成し、国内・海外のダイキングループの従業員全員に配布するとともに、会長・社長が国内・海外を回って、グループ経営理念の趣旨とその意味を、直接伝えていった。制定後三カ月間で、国内生産拠点および主要グループ会社七社で説明会が実施され、意見交流が行われた。

グループ経営理念は、現実の業務に反映させるために策定されたものであり、経営理念と現実の業務を意識的に結びつけ、現実の業務が進展していかねばならない。しかしながら、理念の浸

表6-3 グループ経営理念
—進化し続けるグループをめざして—

- | | |
|----|-----------------------------|
| 1 | 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する |
| 2 | 世界をリードする技術で、社会に貢献する |
| 3 | 企業価値を高め、新たな夢を実現する |
| 4 | 地球規模で考え、行動する |
| 5 | 柔らかで活力に満ちたグループ |
| 1 | しなやかなグループハーモニー |
| 2 | 関係企業と刺激し合い、高め合う |
| 6 | 環境社会をリードする |
| 7 | 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される |
| 1 | オープンである、フェアである、そして知ってもら |
| 2 | 地球に対して、私たちにしかできない貢献を |
| 8 | 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力 |
| 1 | 一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤 |
| 2 | 誇りとロイヤリティ |
| 3 | 情熱と執念 |
| 9 | 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営 |
| 1 | 参画し、納得し、実行する |
| 2 | チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ |
| 3 | 多彩な人材を糾合し、個人の力をチームの力に |
| 10 | 自由な雰囲気、野性味、ベスト・プラクティス・マイウェイ |

透と徹底は一朝一夕でできるものではなく、繰り返して徹底を図ることが不可欠である。そのような観点から、二〇〇三（平成十五）年はグループ経営理念の「徹底元年」と呼ばれ、さまざまな取り組みが進められた。

第一に、前述したように経営陣が国内外主要拠点を訪問して、双方向のコミュニケーション・情報共有を強化し、それと合わせてグループ経営理念を周知徹底させることである。とくに、海外拠点の訪問とそこでのミーティングを通して、各地域での経営理念の実践における、具体的な疑問の解決が図られた。第二に、各事業部門・グループ各社における、方針・施策に合致した具体化と実践による周知徹底である。国内では、四〇の各部門が部門ごとにチェック表を明文化し、年度ごとのアクションプランに理念を織り込み徹底実行すること、また徹底した双方向ディスカッションによってコミュニケーションを図るなど、それぞれの部門に合わせて緻密な取り組みを行った。第三に、後述する「グループ経営会議」では議題に取り上げ、参加者のディスカッションによる周知徹底を図った。こうした一つひとつの取り組みで、グループ経営理念の徹底と現実への適用による発展を進めていくことになった。

グループ経営会議の開催

グローバルに展開したダイキンの海外子会社を含めたダイキングループの情報の共有化を目的に、一九九五（平成七）年十一月一日、二日に長野県蓼科の「ダイキンオー・ド・シエル蓼科」で「第一回ダイキン・グループ・コンファレンス」が開催された。コンファレンスには、海外関係会社一二社から二四名、国内関係会社四四社から四四名、ダイキンの役員・幹部四五名の計一一三名が参加し、策定中であっ

た「フュージョン21」についての討議を行うなど、ダイキンの現状と経営環境、経営課題についての認識を共有し、グループが一丸となって前進していくための議論が進められた。グループ・コンファレンスは、その後も九六年と九七年に開催された。

二十一世紀になると、ダイキンのグローバル化はさらに進み、海外のグループ企業も増え、連結決算の範囲が広がった。そのため、個々の企業状況がダイキングループ全体に直接影響するようになり、グループ全体に関わる重要経営方針、基本戦略の共有と徹底を図る必要性が増してきた。そうした場となったのが、二〇〇三年六月十六日に開催された第一回グループ経営会議であった。

この会議には、国内外主要グループ会社の幹部五九人が一堂に会した。会議は、井上会長からのメッセージとグループ経営に関わる問題提起によって始まり、その後、ディスカッションが行われた。ディスカッションでは、大きく六つの議題——①人材の獲得・育成、②地域・国にミートした商品開発のあり方、③グローバルSCM、④資金調達のあり方、⑤経営理念の徹底（とくにグループ会社の自主性について）、⑥企業倫理の徹底——が取り上げられ、活発な論議が行われた。翌十七日には、グループ会社若手幹部と関連する九つの部門から選ばれたグルー



第2回グループ経営会議

プマネジメント（GM）スタッフとのミーティングが行われ、とくに人材獲得・育成について、より具体的な議論と意見交換が行われた。また、同じ日に監査活動のよりいっそうの強化・充実に向けて、第一回グループ監査役会も開催された。グループ経営会議で、ディスカッションの間に出された意見に対しては、その場で回答が出されたものも含め、すべての意見について検討結果や期限等を明らかにして、回答することを約束した。問題をその場で解決するという姿勢は、この会議の重要な特色となっている。

第二回グループ経営会議は、翌二〇〇四年十月二十六日から二十七日にかけて、ダイキンの八〇周年記念式典と合わせて開催された。世界二三カ国、九六社のグループ会社幹部とダイキン工業役員幹部を合わせて、約二一〇人が出席した。さらに、記念式典に出席した海外グループ会社代表もオブザーバーとして参加し、総勢二六〇人が会する大規模な会議となった。会議では、二回の分科会討議とパネルディスカッションが実施され、最初の分科会討議は四つのテーマ（①人材の強化・充実、②グループ会社の自立性、③グループ経営理念の徹底、④フリーディスカッション）について、それぞれ二つの分科会、計八つの分科会で議論が行われた。二回目の分科会では、「五〇年後の当社グループの目指すべき姿・方向性」というテーマについて、同じく八つの分科会が設けられ、最後のパネルディスカッションでは「グループ経営の高度化とグループ会社の役割の発揮」をテーマに、ダイキン工業と国内外のグループ会社の代表者八人がパネリストとなって、議論が行われた。

OYL社買収後の二〇〇七年十月には、大阪で第三回グループ経営会議が国内外から約一六〇名が参加して、開催された。ここでは、OYL社の買収によって事業規模、組織、機構が飛躍的に拡大したなかで、「フュージョン10」の目標を達成するためには、グループ全体の求心力を保ちながら、経営のベクトルを合わせてグループ一丸となり、目標実現に邁進することの重要性を確認するとともに、各自の課題を明確化することが目的とされた。

(2) 独自のコーポレート・ガバナンス

日本型コーポレート・ガバナンスの揺らぎ

二十世紀から二十一世紀への世紀転換期は、世界経済のグローバル化や経済の重心の新興国への移動、ITやME（マイクロエレクトロニクス）技術の発展、そして国内では人口減少や高齢化といった企業環境の大きな変化の時期であり、グローバルな競争構造も急速に変貌しつつあった。こうした変化のなかで、多くの企業は経営戦略から企業自体のガバナンス、ビジネスシステムのあり方そのものの見直しを進めていた。企業の所有、管理、意思決定の仕組みを指すコーポレート・ガバナンス（企業統治）では、とくに企業（株式会社）の所有者である株主と、会社の運営を委ねられている経営者との関係や、他のステークホルダー（従業員、顧客、供給者など）の企業経営への適切な関わり方などが問題にされてきた。日本では株式の相互持ち合いが多く、株主の利益については相対的に軽視され、株主利益を優先するアメリカ型とは異なっていること、そのことが中・長期的な投資を積極的に行う条件になっており、競争力の向上に効果的である一方、バブル経済崩壊後の相次ぐ企業不祥事に見るような問題の温床であるとして、批判もされてきた。このときにモデルとされたのがアメリカ型の経営である。一九九〇年代以降、アメリカの企業が好調だったことから、株主利益を優先するアメリカ型はグローバル・スタンダードとしてもはやされ、

日本型のコーポレート・ガバナンスを改変することが、企業レベルでも政策レベルでも重視されるようになっていた。企業の側も、株主の利益を保護するためには経営者の行動を正すことが必要であり、そのため新たに執行役員制度、社外取締役制度などを導入し、これまで以上に外部の株主や社債保有者などの意見を採り入れて、経営するところが増加していた。

さらに、二〇〇三（平成十五）年四月に商法が改正されたことで、①企業経営の執行と監視を分離するアメリカ型のコーポレート・ガバナンスに類似した「委員会等設置会社」、②従来の監査役制度、③その折衷形態、のいずれかを選択することが可能になった。日本企業の多くがコーポレート・ガバナンスの再検討を行い、各社の実情に合った制度を構築するようになっていった。

もともと、アメリカ型コーポレート・ガバナンスが必ずしも万能でないことは、アメリカン・スタイルの典型であり、最も成功した企業の一つとされていたエンロン社が、ガバナンスが機能せずに経営破綻に至ったことよって、明らかとなっていた。企業経営にとって、コーポレート・ガバナンスが重要であることはいうまでもないが、その方向は、それぞれの企業が、それぞれの企業条件のなかで採り出し、確立していくことが重要になったのである。

経営管理システムの革新

一九九九（平成十一）年度の夏季賞与支給式で井上社長は、ダイキンを取り巻く経営環境の変化について言及している。そこで第一に挙げたのが経営のグローバルスタンダード化の進展であった。そして、なかでも、①会社の格付けや株主、機関投資家をより意識した経営への転換、②「額の経営」から「率の

経営」への転換、③コーポレート・ガバナンスとマネジメントシステムの革新の動き、④持株会社や、株式交換などの資本の論理を前提とした法制への対応、の四つを取り上げ、積極的に受け入れていく必要が強調された。

とくに率の経営について、井上社長は「資産効率の重視や財務体質強化の動きとも関連して、売上高や経常利益額などの金額ではなく、ROA（総資産当期利益率）、ROE（株主資本当期利益率）、EVA（経済的付加価値）、FCF（フリーキャッシュフロー）」といった新たな指標の導入とその向上が重要な視点となります」と語っている。

さらに井上社長は、二〇〇〇年の社長年頭方針で「新たな事業評価の指標の導入や、投資リターン政策の強化などを打ち出し、『額の経営』から『率の経営』への転換といった『資本の論理』を追求した経営の強化を図りつつあります。本年はこの加速をめざし、その手段として、グループ会社を含めコンピューターシステムを駆使したIT武装の高度化の取り組みを充実したいと考えています」としている。「率の経営」「資本の論理」がキーワードとなり、ITを活用しながら経営管理システムの革新を進めていくことになる。そして、前述した二〇〇〇年五月の「当社独自のコーポレート・ガバナンスの確立と定着を指して」でも触れているように、「率の経営」を推進するための単位として擬似カンパニー制が重視されていくことになる。「率の経営」の徹底は前述したように「フュージョン05」で、さらに強調された。

ダイキンの企業規模が拡大し、グループ企業も増え、連結経営が重視されていく一方で、経営環境の変化は早い。グループを含めた企業状況を早期に、そして正確に把握することが、企業経営の方向性を考えていくうえで不可欠の課題になっているのだが、扱うデータそのものも膨大になっている。こうした状況

に対して、ダイキンは「スピード経営・戦略経営」を促進する経営管理システムへの革新を、二〇〇一年にスタートさせた。具体的にはデイスクリージャーの充実として、①決算発表の早期化、②四半期決算の導入、そしてもう一つが連結経営管理の高度化である。連結経営管理の高度化は、管理サイクルを月次、四半期などとすることによつて、変化・課題をスピーディーかつタイムリーに把握し得る仕組みの構築が図られることになった。

ダイキングループ全体の経営管理システムを展開するうえで問題になるのが、グローバルな資金の動きの管理である。ダイキンは、日本、ヨーロッパ、アメリカ、中国、タイなどの生産拠点から、製品や部品を世界各地に供給している。その際の決済、為替リスクの管理はグローバル化が進めば進むほど重要になる。その一つが、二〇〇三年に実施されたDIT社からDENV社への商流の拡大に伴う、為替管理の改革のために実施されたシンガポールにあるダイキンマネージメント・サービス社(DMS)の強化である。従来、本社へのアジア通貨の情報収集拠点として機能していたが、増資を行うことによつて自己口座を使用し、アジア通貨の為替管理・決済を実施する機能を持たせた。この改革によつて、アジアにおけるダイキンの通貨管理も最寄り化が実現することになった。

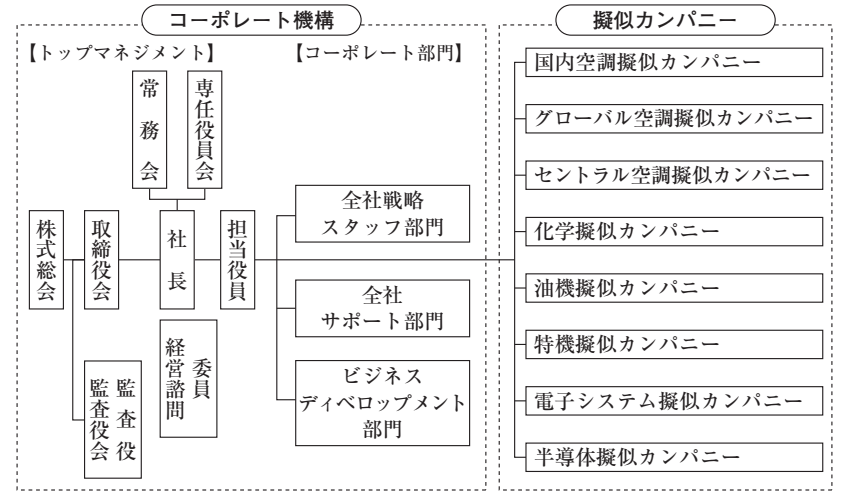
ダイキン独自のコーポレート・ガバナンス

ダイキン・ウェイを、自社のガバナンスに反映させたのがダイキン独自のコーポレート・ガバナンスである。コーポレート・ガバナンスについて、一九九八(平成十)年六月の夏季賞与支給式で井上社長は、「当社の役員会運営は、取締役会と常務会を全取締役・全監査役出席の下、実質的に同質の扱いで運営しています。これは実は他社にはあまり例を見ないユニークな運営であり、衆知を結集しての議論、情報の共有化、その中での衆議独裁など、スピードあるフラットな経営を目指した特徴のあるスタイルです」と語っていた(『ダイキンタイムス』一九九八年七月号)。井上社長は、比較的少数の役員による侃々諤々かんかんがくがくの議論による衆知の結集、ノウハウのトランスファーなどといった役員会のユニークな運営スタイルや、そのときどきの重要経営課題の解決を図るべく、そのテーマにふさわしい人材を全社的観点から採用し、タスクフォース、プロジェクト、委員会などのヨコ型組織を柔軟に活用してのタイムリーな問題解決などが、ダイキンの経営の特徴であり、半歩先、一步先を行く経営の条件であるとしていた。他の企業で進めようとしているガバナンスの改革は、すでにダイキンでは実質的に先行しており、ダイキンの課題はダイキン独自のマネジメントスタイル、ダイキン独自のコーポレート・ガバナンスの構築であるという認識は、その後も続いていく。

二〇〇〇年五月十六日の常務会では、コーポレート・ガバナンスの方向性を示した「当社独自のコーポレート・ガバナンスの確立と定着を目指して」を決定した。ここでは、次の四つの経営イノベーション施策を展開することを提起している。

第一の「経営マネジメントシステムの革新による戦略経営とスピード経営の強化」では、当時、取締役会の下に執行役員を置くスタイルが日本企業のなかにも増えていたが、ダイキンは、取締役を「連帯しての経営責任と業務執行責任の両面を担うもの」と位置づけ、「一体型経営」によつてその活性化を図るとした。また、新たに意思決定には参加しないが、特定業務を専任的・専門的に遂行する任務を負う専任役員制度を設けることとした。

図6-8 コーポレート機構と擬似カンパニー



第二の「擬似カンパニー制の見直しによる時価総額重視の経営と自己責任経営の徹底」では、率の経営を自己責任で推進する責任単位として、国内空調、グローバル空調、セントラル空調、化学、油機、特機、電子システム、半導体の八つの擬似カンパニーを置くとした。そして、全社の経営方針・戦略を明らかにし、経営全般に責任を負うコーポレート機構と、コーポレート機構から与えられた方針目標の実現を期し、その業務遂行責任を負う擬似カンパニー機構の二層によって全社機構の管理を徹底した(図6-8)。そのうえで、二層管理を徹底させるため全社スタッフ部門の再編、セントラル空調事業部の新設、子会社の位置づけの再明確化といった組織変更を実施した。

第三の「グループレベルでのフラット&スピードの経営を実現するダイキン独自の人と組織運営に関する施策の推進」には、経営理念の周知徹底、グローバル・グループレベルでの情報の共有化の徹底、自己責任を前提としてのフラットな組織運営のさらなる高度化、そして人事・処遇制度の抜本改革が含まれた。

第四の「公開性・透明性重視のステークホルダー対応による経営の安定」では、株主総会の充実、IR強化による株価・格付けの向上、戦略的広報による外部のダイキンの経営に対する納得性の向上、良好な労使関係による経営のさらなる安定化、国際会計基準に準拠したアカウントビリティーの向上などが提起された。

また、同じときに時価総額重視の意識向上に向けたインセンティブ施策として、役員を対象にしたストックオプション制度と、基幹職への株価連動報酬制度の導入が提案された。

ダイキンは、ここで提起された四つの施策を進展させる形で、次に述べるように二〇〇〇年代にはコーポレート・ガバナンスの改革を、さらに進めていくことになる。

ダイキン独自のコーポレート・ガバナンスの発展

コーポレート・ガバナンスの問題は、前述したように二〇〇三(平成十五)年四月の五〇年ぶりといわれた商法の抜本的改正への対応、連結経営時代におけるグローバル・グループマネジメントとしての課題追求、「フュージョン05」で掲げた目標・課題など、さまざまな問題と関連していた。ガバナンスのあり方をめぐって、ダイキンは方向性と具体的な課題について、さらに議論と検討を重ねた。

二〇〇二年六月に実施された経営マネジメントシステムの改革では、①ボードレスなメガコンペティションが現実となるなかにあつて、勝ち続けるために「経営マネジメントシステムの高度化」は必須課題、②連結統治の重要性の高まり、③外部の力も採り入れての経営力の強化が重要な時代、④透明性、公開性、企業倫理の重要性のいっそうの高まり、⑤世のなかのコーポレート・ガバナンス見直しの気運も視野に、

といった問題意識で進められた。

この改革で示された第一の強化ポイントは、前述した「一体型経営」に磨きをかけることであった。第二は、意思決定と執行の両面を意識した、CEO（最高経営責任者）とCOO（最高執行責任者）による経営のスピードアップ、連結統治の強化である。第三に、経営課題が複雑化・高度化するなかでスピードをあげて意思決定し、解決することを目指す「最高経営会議」の新設である。最高経営会議の役割は、①ダイキン工業を含むグループの重要経営課題、とくに一部門・一擬似カンパニーでは律しきれない重要経営課題について経営トップ自らが方向づけし、意思決定のスピードアップを目指す、②主要子会社の重要経営課題、グループ全体にまたがる重要経営方針・経営課題に関わる戦略司令塔であるとされた。第四は、二〇〇〇年度に導入された専任役員を、業務執行のスピードアップを実現するために増員・強化することである。第五は、グループの重要経営方針・経営戦略の共有・徹底を図る場としての、前述した「グループ経営会議」の新設である。第六に、経営諮問委員制度の充実や外部取締役の招聘など、外部の力を取り入れて経営力をさらに向上させることである。第七に、グループの監査機能のさらなる強化・充実のために、グループ監査役会を新設し、グループ内の監査役、監査責任者が日常に有機的につながる体制を構築することとなった。

さらに、二〇〇四年には〇二年の改革を見直し、とくに①成果につながる実行のスピードアップ、②企業の社会的責任の意識が高まるなかでの透明性・健全性のいっそうの高度化、という二つの点を重視したうえで、①意思決定と実行のスピードアップを図るトップマネジメント体制の革新、②ヨコ串でのミッション経営の推進、③自己責任経営を目指す「数値経営管理」の充実による擬似カンパニー運営の高度化、

④透明性のさらなる向上、⑤トップマネジメント機構の見直し、の五つを強化点とした。

この見直しによって、新たに「執行役員制」が導入された。執行役員は、事業、地域、機能のそれぞれにおいて、自立的な判断・決断による執行のスピードアップを目指すもので、主要な事業・機能の執行を担うこととなった。執行役員は、取締役会によって任免され、新たに設けられたCEOが議長を務める執行役員会での審議に参画する。なお、社外取締役を除く取締役は執行役員を兼務し、「一体型経営」はそのまま堅持された。

トップマネジメントの変化

二〇〇二（平成十四）年六月、経営マネジメントシステムの改革に合わせて、ダイキンのトップマネジメントの変更が定期株主総会後に発表された。井上礼之社長が代表取締役会長兼CEOに、北井啓之専務取締役が代表取締役社長兼COOに、それぞれ就任した。新しく社長に就任した北井啓之は、一九八九年に化学事業の担当専務であった井上の下で化学事業の建て直しに当たり、さらに総合企画室長として「フュージョン21」を策定し、経営企画室長兼専務取締役として「フュージョン05」の策定に尽力するなど、長年にわたる井上の片腕的な存在であった。

ますます幅と深みを増す経営の諸課題やグループの重要課題に対して、前述したように取締役が連帯して経営責任と業務遂行責任の両面を担う「一体型経営」を、ダイキンは追求してきた。そのなかでCEOとCOOには状況に応じたお互いの役割分担によって、意思決定と執行の両方を意識しながら、その両面でのスピードアップを図ることが求められたのである。



北井専務が社長兼 COO に、井上社長が会長兼 CEO に就任 (2002年)



岡野副社長が社長兼 COO に就任 (2004年)

また、代表取締役副社長には水野哲専務取締役、岡野幸義専務取締役が就任し、山田靖副社長は取締役相談役となった。最高経営会議の常設メンバーには、井上 CEO、北井 COO、水野副社長、岡野副社長、山田取締役相談役の五名が就くことになった。さらに、このとき新たに社外取締役として、館科鐘淵化学工業株式会社相談役と寺田千代乃アートコーポレーション株式会社取締役社長を迎えた。

二〇〇四年六月の役員人事で、北井啓之社長が健康上の理由によって退任し、特別顧問に就任することとなった。代わって、副社長の岡野幸義が代表取締役社長兼 COO に就任した。新社長に就任した岡野幸義は、経営・企画部門を中心に担当し、北井社長の下でダイキンの経営管理システムの構築に努めてきたが、北井の急な退任によって新しいダイキンのトップとなったものである。また、このとき水野哲副社長も退任して、特別顧問となった。

新たに取締役兼副社長執行役員となったのは、空調のグローバル戦略をリードしてきた高木克彦、DENV社の社長から国内空調営業担当になり、第二次空調事業改革を実践してきた田中博、人事部門・中国事業の担当を行ってきた川村群太郎である。

また、このとき二〇〇四年のコーポレート・ガバナンス改革を反映し、

新たに執行役員制を導入した。役員体制は、代表取締役二名、社外取締役二名を含んだ取締役九名、執行役員二五名(社内取締役七名を含む)、監査役四名という体制になった。取締役は、会長、社長、副社長以外に、取締役兼常務執行役員の十河政則、取締役兼相談役執行役員の山田靖であった。取締役については、「取締役自らが現場第一線に入り込み、現実を直視した状況判断のうえに立った基本戦略の意思決定と健全かつ適切な監督という『現場密着型の意思決定・実行・監督』の強みの発揮を目指し、社内取締役が執行役員を兼務する『一体型』」とする」とされた。

執行役員は、事業・地域・機能のそれぞれにおいて、自立的な判断・決断によって執行のスピードアップを目指すもので、主要な事業・機能の執行を担う。取締役以外の執行役員一八名のうち一〇名は、取締役および監査役であった人たちであり、他の八名は専任役員および新たに役員に選ばれたメンバーであった。そのなかには、ダイキンのグローバル戦略を現場で担ってきた田谷野憲・大金(中国)投資有限公司総経理や佐藤純一 DENV 社社長らが含まれていた。

二〇〇六年には、役員人事と合わせてダイキン独自のコーポレート・ガバナンスを、次のようにさらに発展させた。第一に、有価証券報告書をはじめとした開示すべき重要情報の網羅性・適正性を確保するため、社長を委員長とする「情報開示委員会」を設置し、アカウントビリティの充実を図った。第二に、企業価値の向上を図る経営のチェック機関として「独立委員会」を設置した。「独立委員会」は社外取締役等独立性の高い委員で構成され、株式の大量買い付け者が出現した際に、ダイキンの企業価値と株主共同の利益に資する買い付けか、否かの観点から検討する委員会である。第三に、役員の体制を取締役一名(うち社外取締役二名)、執行役員二八名(うち取締役兼務九名)、専任役員一二名、監査役四名とした。な

お、館科カネカ元会長の社外取締役退任に伴い、新たにSCMの指導などでダイキンとも関係の深かった池淵浩介トヨタ自動車相談役技監を、社外取締役に迎えた。

このように、ダイキンのコーポレート・ガバナンスは、つねに企業を取り巻く経済的、社会的、政治的環境を意識し、先進企業の事例を参考にしつつ、ダイキン独自のガバナンスの構築、改革を目指してきた。前述したベスト・プラクティス・マイウエイの考え方を具体的に進めた一つの事例といえよう。なお、ここでのガバナンスの基本方針は、次の三点にまとめられる。第一に、ダイキングループとして、コーポレート・ガバナンスをグループの経営課題と取り巻く環境変化に対し、半歩、一歩先を行く意思決定と実行のスピードアップ、透明性・健全性の絶えざる高度化との両面を推進することで企業価値の向上を目指すことと、その認識である。第二に、取締役が連帯して経営責任と業務執行責任の両面を担う一体型経営に磨きをかけ、そのなかでスピード経営の高度化、連結統治の強化、健全性・透明性のいっそうの確保を目指すことである。第三に、企業価値の向上を目指すうえで、絶えず最適なコーポレート・ガバナンスの有り様の検討と見直しを図り、ダイキングループにとってのベスト・プラクティスを、グループレベルで多面的に追求、推進していくことである。

ダイキン・ウエイ

企業は、それぞれの歴史に裏打ちされた経営理念を持っている。ダイキンは、ダイキンとして自社の歴史に基づいた独自の経営スタイルを大切にしながら、戦略的に経営改革を進めてきた。その成果のうえに立って、自らの経営思想を「ダイキン・ウエイ」と呼ぶようになった。ダイキン・ウエイという表現が最

初に用いられたのは、一九九九（平成十一）年六月十八日の夏季賞与支給式における井上礼之社長の話のなかであった。井上社長は、社長就任以降の改革に次ぐ改革の実績を踏まえ、「グループが一体となった情報の共有化を基盤とし、『トップマネジメントの革新』『管理職の皆さんが革新の起爆剤になっていただくこと』、さらには『個人個人の自己責任の徹底』の三つが三位一体となった時にはじめて、フラットな組織運営によるスピード溢れる経営体質の実現、いわゆる〈ダイキン・ウエイ〉とでも言えるものが確立できるのではないかと思います」と語っている（『ダイキンタイムス』一九九九年七月号）。

また、二〇〇二年六月に社長に就任した北井啓之は、ダイキンらしさを、①時代対応のベスト・プラクティス・マイウエイの経営諸施策、②自由にももの言える雰囲気、野性味、誠実さ、温かさといった企業風土、③徹底した顧客志向、ホスピタリティー重視の経営、④人材登用や組織運営におけるフラット&スピードの経営スタイル、の四つにまとめていた。

こうしたダイキン・ウエイを、経営戦略として具体的に表現すると、それは井上会長が最近さまざまなお話で指摘している、「ベスト・プラクティス・マイウエイ」という考え方や密接に関係しているもので、これについて井上会長は「課題解決にあたって、自前主義にこだわらず、世の中の潮流を読み、先進他社の最もすぐれたやり方（ベスト・プラクティス）を自社に導入するだけにとどまらず、自社の置かれている状況や自社の強みを生かす工夫（マイウエイ）を加えることで、世の中を半歩、一歩リードする施策展開」であると、著書『人の力を信じて世界へ』で説明している。ダイキン・ウエイとは、ベスト・プラクティス・マイウエイを基礎として同時に、ダイキン・ウエイがあるからこそベスト・プラクティス・マイウエイという考え方が生まれてきたともいえる。両者は不可分一体として捉えるべきである。

う。

世のなかの動きや先進的な事例は、積極的に受け止めて導入するが、自社の強みを生かさないと、つねに他社よりも前に立つことはできないという、ベスト・プラクティス・マイウェイの考え方は、コーポレート・ガバナンスなど企業経営のさまざまな場面で生かされていくことになる。

6 人事・労務制度の改革

人事・処遇制度の改革

「日本の経営」「日本の労使関係」は、年功賃金・終身雇用・企業内労働組合などを特徴とし、高度成長期以降の日本企業の競争力の源泉の一つであるとも言われ、右肩上がりの成長の時代には、それなりに機能してきた。しかし、バブル経済崩壊以降の日本経済や社会構造の変化、とくにグローバルゼーションとIT革命の進展によって、企業間競争が世界規模で行われ、一方で日本国内では少子高齢化が進み、男女共同参画がより強く求められる時代には、従来からの人事・労務制度は、さまざまな点で問題が現れてきた。

こうした状況を踏まえて「フュージョン05」では、ダイキンが重んじてきた「人を大切にする経営」の観点から、時代に合った人事・処遇制度の改革の必要性が指摘されていた。その結果、抜本的に改正された新しい人事・処遇制度が、二〇〇〇（平成十二年四月からスタートした）。

改革項目は、五つの柱から構成されていた。一つ目の柱は、自ら向上しようと努力する人を支援し、その能力を最大限に発揮できる環境づくりである。ここでは、第一に、従来の部下を束ねる「管理職」から、高度なスペシャリスト・エキスパートとして培った能力を発揮し、実行に次ぐ実行の中心となる「基幹職」への転換が図られた。また、それを機に役職制度・組織運営の見直しが行われ、組織の簡素化・柔軟化が進められた。第二に、従業員一人ひとりの能力開発支援と、女性および高齢者の活躍する場の拡大が進められた。

具体的には、事業構造の変化に対応した社内の人材流動化を推進しうるエンプロイアビリティ向上策を充実させ、女性に対しては総合職・一般職の区分を廃止し、基幹職の計画的な育成が始まった。高齢者については、一九九一年に導入した再雇用制度を見直し、本人の希望に応じて雇用期間を六十五歳まで延長できるようにし、成果に応じた評価差を設定するなどの改革が実施された。そして第三に、グローバル連結経営時代に即して、グループの総合力を最大にする人事・処遇制度改革への発展である。グループ連結時代に、グループの経営戦略・事業展開に必要な核となる人材の発掘・育成を行い、技術や企業文化の移転を軸とした、グループ内の垣根を越えた人材配置を促進し、成果主義を軸としたグローバルグループ全体の人事・処遇制度改革の基本方針を確立したうえで、グループ全体の制度改革を推進することを狙いとした。

改革の二つ目の柱は、老・壮・青を問わず発揮された能力・業績に基づいて、公平な処遇を行う成果主義の徹底である。第一に、成果主義を大きく取り入れた評価制度を確立し、経営戦略を実現するための挑戦的風土づくりが進められた。ただし、成果については結果のみで評価するのではなく、各自の役割に基づく会社へのさまざまな貢献を「成果」と捉え、評価し、処遇に反映させ、責任を遂行したか、「結果」、

何か新しいものを提供しているかどうか、「挑戦」、周囲の部門・人の成功への寄与、「成長」の三つを重点に、ステージごとにウエイトを変えて評価の指標とした。第二に、基幹職への年俸制の導入である。第三に、一律的要素を撤廃し、より貢献する人に報いる一般社員の処遇体系である。これは、成果主義と実力主義を一般社員の賃金体系に大きく取り入れ、賃金体系を抜本的に改めようというものであり、賃金決定要素、賃金構成要素、賃金改訂などの点で大きく変化した。第四に、成果配分要素を強めた新たな退職金制度の導入である。

三つ目の柱は、従来の役職・資格・年齢にとられず、この時期における企業価値増大に大きく貢献する人材への個別処遇と、より最適な配置である。ここでは特別貢献年金を第三の報酬として導入すること、株価連動報酬、特別報酬、部門長特別報酬など加算額インセンティブを拡大すること、若手の優秀な人材を早期に抜擢することによって、核となる人材を配置・育成することなどが掲げられた。

四つ目の柱は、事業構造の変化にタイムリーに対応した多様な人材を確保するハイブリッド型雇用の導入である。ここでは、第一に、派遣社員等の社員登用への道、退職者の専門性の活用、人材派遣会社との提携・連携など、多様な形態の雇用を業務の内容に対応させて組み合わせ、積極的に活用していくハイブリッド型雇用の推進が指摘された。第二に、契約社員制度の導入である。このときには、スペシャリスト契約社員、エキスパート契約社員、シニアスキル契約社員、サポート契約社員の四つのタイプが考えられていた。

そして、五つ目の柱は「人に関する費用」の全面的見直しによる、総額人件費の適正化である。ここには、時代の変化に合わせた手当での全面的見直し、「時間管理することのない勤務」の導入と関連する手当での体系としての整備、限られた原資のなかでの福利厚生施策の再構築が含まれていた。

新入社員合宿

ダイキンは、長年にわたって培われてきた「暗黙知」を新しい世代に引き継ぐ場として、新入社員の合宿研修を重視してきた。合宿は、一九七二（昭和四十七）年に淀川製作所でスタートした。それまで学歴別に行われていた採用後の教育を、初めて高卒・中卒合同の新入社員合宿研修として、琵琶湖畔、荻の浜にある「大阪市立びわ湖青少年の家」で開催し、参加者は四五人、五泊六日であった。このとき、カリキュラムの編成に当たったのが、当時、淀川製作所総務部長であった井上礼之会長である。座学（心の教育）、行動訓練（しつけと座学の実践）、ディスカッションを中心とし、飯盒炊さんや夕食後のレクリエー



2005年の新入社員合宿研修（上段から、幹部による講義、キャンプファイアー、朝の体操、浜辺でのミーティング）

ション等、多彩なプログラムが組まれた。新入社員合宿は、採用ゼロによる一時中断もあったが、七〇年代後半には他の製作所からも参加し、規模を拡大していった。

研修合宿の場所は、一九八一年に現在の鳥取市青谷町「池田市立自然の家」（現在のダイキンアレス青谷）に移った。八五年には、全社の大学卒総合職以外の各事業場採用の新入社員全員を対象とし、八八年に大学卒総合事務系、九五年に大学（院）卒技術系を受講生に加えることで、全事業所・全学歴対象の研修合宿となった。年齢や学歴を超えて、同じダイキンの新入社員として、会社の考え方に触れ、理解・共感し、一人ひとりが具現化に向けて実行していくという点では、全社員共通の取り組みであることを、改めて実感する場となった。合宿参加者は、二〇〇四年には前年一年間に入社したキャリア採用者（若手中心）も加わり、ダイキンに入社した全員を対象とする教育へと発展した。

合宿の内容は、当初は団体行動やしつけを重視したものが多かったが、一九八〇年代に入ると、とくに若い年齢層における価値観の多様化などから、先輩との対話を通じて認識を高めることを重視するものになった。九一年には、個性・創造性を発揮できるプログラムの充実という観点から、プログラムの内容・運営方法に至るまで大きな見直しが行われた。これまでは、新入社員一人ひとりの「個性の発揮」や「人とのかわりの中での成長」に主眼をおいて進めてきたが、実際に研修体験した新入社員たちに、研修本来の目的である「会社が新入社員に伝えたいこと」が十分に理解されないまま、一方でネガティブな受け止め方をする社員も少なくないことが判明した。

こうした経緯のなかで、二〇〇六年度には次のように改革された。第一に、合宿研修の目的・伝えたいことを再整理し、「人を基軸におく経営」「求める社員像」を明文化し、十分に講義の時間をとって丁寧な説明を徹底し、さらに理解を深めるディスカッションを取り入れたこと。第二に、班リーダー任せのディスカッションを是正するため、職場で起こり得る事例を取り上げた「ケーススタディー」を作成し、グループディスカッションの時間のほとんどを、これに置き換えた。具体的な「ケース」を通じて、自分がその立場におかれたらどうするのかを、「人を基軸におく経営」「求める社員像」の観点から考えを深め、意見交換することに主眼をおいた。第三に、班リーダーに後述する経営幹部塾生を配置した。第四に、新入社員の意見を事前にリーダーや事務局で共有化し、そこから生じた問題解決のためにはどうすればいいのか徹底して考え、運営の細かい面にも気を配った。以上の改革を徹底させることで、①明るく楽しい雰囲気の中で「人を基軸におく経営」「求める社員像」をまず理解してもらい、②自分自身に何ができるのか、さらに自分を成長させるためには何が必要かを考え、③明日からの会社生活での「決意」と「目標」を明らかにする、といった内容の研修合宿へとプログラムを創り上げていった。

経営幹部研修

急速なグローバル化と事業規模が拡大するなかでダイキンは、これまで経験したことのない新たな課題に次々と直面しており、こうした課題に果敢に立ち向かっていく意欲と高い能力を有する人材を育成していくことが、緊急の課題となっていた。

そのため二〇〇四（平成十六）年十月には、二十一世紀に発展するダイキングループの次代の経営を担い得る人材を、早期に選抜・育成するための「経営幹部研修」がスタートした。経営幹部研修には二つのコースがあり、一つはダイキン本体の経営幹部候補者を対象にした「ダイキン経営幹部塾」、もう一つは

ダイキングループの海外現地法人の現地人経営幹部候補者を対象にした「ダイキンビジネススクール」である。どちらも、ダイキン本体およびダイキングループ関係会社の経営層を担う人材の育成を目的とし、一年間の研修を通して人材の評価・見極めを行うものである。研修終了後は、必要に応じて個別に再配置を実施し、研修成果を生かして新たな課題に挑戦してもらう仕組みになっていた。また受講生は、役職・年齢に関係なく早期人材探索基準に基づいて、二期二〇名前後が選抜された。

幹部研修の開講に当たって井上会長は、「将来の当社グループを引っ張っていけるであろう素養のある人を選んで、意図的・計画的に帝王学を若いうちから学んでもらうということが、この研修の目的である。要は、世界を股にかけてグローバルな当社グループの先頭に立って、広い視野で猛烈なダイナミズムを持つて関係会社を含むグループ全体を引っ張っていける人材を育成すること」であると、経営幹部研修の目的を語っていた。従来、ダイキンの経営幹部の育成は、現場における悪戦苦闘のなかで培われていくという考え方が強かった。しかし、時代の急速な変化によって、企業がまったく新しいビジネスモデルを次々と生み出していかなければならなくなった二十一世紀において、経営幹部層に求められる課題は従来と質的に異なってくる。時代が求める新たな課題を追求できる人材を、計画的・意識的に育成していく必要性を、井上会長は強調したのである。

ダイキンの成長のスピードに対応し、求められる課題を解決できる人材を育成するため、研修の狙いは、①経営理念・哲学、②知恵・実践、③知識・スキル、の三点に置かれた。経営理念・哲学では、グループ経営の担い手として「経営理念」を体現し、グループを発展させる「気概」を持ち、自らの「経営哲学」を確立することが目指された。知恵・実践では、ダイキンのベスト・プラクティス・マイウェイ・暗黙知を深く理解し、自らの意識と行動の変革へ第一歩を踏み出し、経営の改革提案を行うことで改革の実践力を磨き、グローバルに通用するリーダーとしての「見識」「度量」「逞しさ」の醸成が課題となった。そして、知識・スキルでは、経営者に必要不可欠な経営知識・スキルを習得し、苦手意識を排除することが目的とされた。

「帝王学」を伝授する経営幹部塾に対し、それよりやや若い世代向けの海外実践研修も一九九九年から始まり、この時期は毎年一〇名程度が二年間、海外のグループ企業に派遣されていた。海外の実情と海外ビジネスの課題を肌で感じることで、ダイキンのグローバル展開の主力メンバーとして活躍していただくことを期待しての研修であった。

経営幹部塾と海外実践研修は、リーマンショック後数年間は中断したが、その後二〇一二年に再開され、将来を見据えた人材育成の重要な場となっている。

企業倫理委員会の新設

バブル経済崩壊後の一九九〇年代から二〇〇〇年代にかけて、相次いで発生した企業の不祥事は、顧客取引先、投資家、従業員から信頼を失い、業績や経営にも深刻な影響を与えた。このことから、企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）や法令順守を意味するコンプライアンス（Compliance）という用語が頻繁に用いられ、事前に問題を回避すべく、企業倫理の枠組みと体制が企業に強く求められるようになってきた。ダイキンでは、十河政則取締役（現、社長）を委員長として企業倫理タスクフォース（KR302）を立ち上げ、法令順守の徹底をはじめ、善意であっても発生し得る不祥事の完全防止を含

めた、完璧な企業倫理の確立を目指した。さらに、二〇〇三(平成十五)年六月には、企業倫理委員会と企業倫理室を設置し、グループ全体の企業倫理の推進を担う企業倫理委員会の委員長には、北井社長兼COOが当たった。また、グループ全体の企業倫理徹底に向けた具体的な取り組みとしては『グループ企業倫理ハンドブック』を発行し、企業倫理窓口を設置することとなった。

二〇〇三年六月から八月にかけて、法令順守の確立のための準備作業として、法令の一斉点検を実施した。その結果、見直し・新規を含めて四八〇件の規程・マニュアルの作成が必要であることが判明し、十二月までにすべて策定・見直しを行った。法令点検は、国内だけでなく海外グループ会社に対しても行い、主要八社については〇四年三月ないし六月までに実行した。また、ダイキン工業、ダイキンプラント、海外主要八社については〇三年十月に、法令順守推進の責任者としてコンプライアンスリーダーを配置しており、緊急対応への取り組みや日々のチェックについての結果報告、情報共有化を日常的に実施するようしていた。ダイキングループの各社、各事業部門、各部門では、コンプライアンスリーダーを中心としたトリプルチェックシステムの導入と徹底が図られることとなった。

7 グローバル企業としての発展と業績

—— 一四期連続増収増益の達成と社会的評価の向上

発展一〇年の底流にある考え方——八〇周年式典での講演から

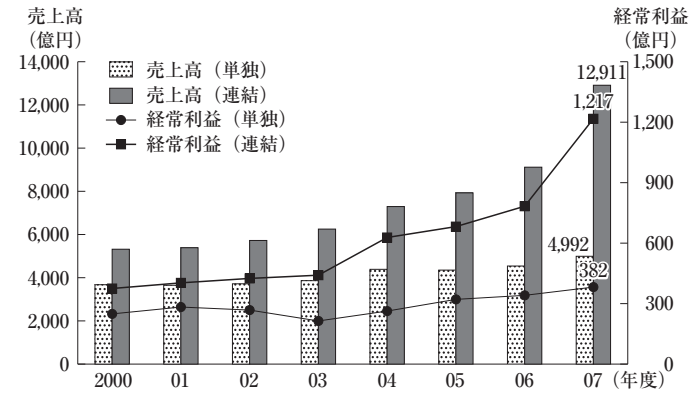
二〇〇四(平成十六)年十月二十五日に開催されたダイキンの八〇周年記念式典で、十河取締役常務執行役員は「ダイキングループ 一〇年の軌跡」と題してプレゼンテーションを行い、一〇年前の数字と比較した変化を具体的に示して、ダイキンが追求してきた戦略・課題等を整理し、説明した。ダイキンの一〇年間で、①グローバル化の加速、②技術のダイキン宣言をはじめとしたR&Dの高度化、③人を基軸としての体質改革の実行、④グローバルグループ経営の充実、をキーワードとして振り返った。そして、一〇年間の成長・発展の根底にあるのは、ダイキンの歴史のなかで脈々と受け継がれてきた「現場力の強さ」「顧客重視」「ホスピタリティー」などであり、こうした考え方が「良き伝統である『暗黙知』」として存在していることの重要性を強調した。そのうえで「当社グループの良き伝統である『暗黙知』が、さまざまな施策展開の根底にあり、それがここに述べる大きな成果へと結実したのだと考えます。この当社グループの良き風土・伝統をよりいっそう磨き上げ、次代へとつなげていきたいと考えています」と語った。

また、井上会長は「ダイキン一〇年の軌跡〜成長とドメイン〜」について講演し、ダイキンの一〇年間の発展を振り返り、その最後に施策の底辺にある基本的考え方として、次の五つを強調した。

第一は、「人を基軸におく経営」である。企業の競争力の源泉は「人」であること、そして一人ひとりの社員の「成長したい」という夢の総和が、企業の成長につながるものであるとした。

第二は、「コアマンとサポーター」である。これは、役職や年齢に関係なく、最もふさわしく、強い思いを持つ人間がコアマンとなり、それを周囲が支えるという柔構造の組織運営が重要であるという指摘である。こうした考え方は、人事・処遇制度に反映されているとともに、さまざまな施策の実行に当たって採られてきた。

図6-9 売上高と経常利益



また、営業利益一・二八億円、経常利益一・二七億円と、いずれも一・千億円台を超えた。〇四年に、創立八〇周年を迎えた際に「一兆円企業も視野に」としていたハードルを、その三年後には乗り越えてしまったのである(図6-9)。〇七年度決算の結果、バブル経済崩壊後の赤字から黒字に回復した一九九四年度以降、連結ベースでは連続して増収増益となっており、通算では一四期連続での増収増益を達成した。バブル経済崩壊後に、多くの日本企業が厳しい経営環境に直面しているなかでの連続増収増益であり、その意義は大きくマスコミなどからも注目された。

井上が社長に就任する直前、赤字に転落した一九九三年度の連結売上高は三七〇八億円であったから、この間に売上高を約三・五倍に伸ばしたことになる。こうした成長を可能にした理由の一つは、海外事業の急速な拡大であった。海外事業比率は、九四年にはわずか一五%だったものが、アメリカでの化学事業の拡大、ヨーロッパでの空調事業の発展、中国での空調事業のスタートなどによって、二〇〇〇年には二倍以上の三二%にまで上昇した。それ以降もOYL社の買収など、さらなる海外事業の積極的拡大によって、二〇〇七年度には六四%にまで上昇した。連結の売上高に占めるアジア・オセアニア地域での売上高比率は、二〇〇〇年度の一七%が〇七年度には二四%に、ヨーロッパ地域は一四%が二八%に、アメ

第三に、「衆議独裁」である。物事を決定する際に、侃々諤々の議論を重ねたうえで、トップが決断した事項については一致団結して実行する、という意味である。「フラット&スピード経営」の根幹となる手法であり、この一〇年間の施策の実行を効果的に高めてきた。

第四は、「ベスト・プラクティス・マイウェイ」である。すでに述べてきたように、「ダイキン・ウェイ」と呼ばれるダイキンの歴史に裏打ちされた経営思想や「ダイキン独自のコーポレート・ガバナンス」などに、こうした考え方は強く関連している。「ベスト・プラクティス」と「マイウェイ」は、現実的にはバランスをとりにくいのが、この一〇年間のダイキンは、両者の長所を生かしながら独自の経営スタイルを確立してきた。

第五に「帰属意識」である。これは、「家族主義」とは異なり、ダイキンの経営理念や風土に共感して働く人材にチャンスを与え、同時にロイヤリティと帰属意識の向上を求めるといふ考え方である。企業と従業員の関係を一方的なものにするのではなく、双方にとってプラスになるような考え方であり、そのうえで先述した「人を基軸におく経営」を支え、強めるものである。

井上会長が指摘した五つの考え方は、本章で見えてきたダイキンの経営のさまざまな面に、さまざまな形で反映していた。そのことが、この時期のダイキンの急速な発展を支えたと同時に、さらなる発展を促してきた。その結果が、一四期連続増収増益という成果であった。

一四期連続での増収増益の達成

ダイキンの二〇〇七(平成十九)年度の連結売上高は、一兆二九一億円となり、初めて一兆円台を超

リカ地域は七%から一〇%に、それぞれ拡大していた。海外事業が急成長し、ダイキンにおける海外事業の重要性が増していることがわかる。

こうした海外事業の急拡大は、連結子会社数と従業員数の増大をもたらした。一九九五年三月期には連結子会社が六〇社、海外連結子会社はそのうちの六社に過ぎなかったが、二〇〇五年三月期には連結子会社は九五社、そのうち五一社が海外連結子会社であり、さらに〇八年三月には連結子会社一九二社、そのうち海外連結子会社一四七社となった。また連結従業員数は、一九九五年三月期の一万三千人から二〇〇五年三月期には一万九千人に、そのうち海外グループの従業員は一七〇〇人から九八〇〇人と一〇年間で急増していたが、〇八年三月期には三万六千人となり、そのうち海外グループ従業員は二万五千人と、さらに増加した。ダイキン事業のグローバル化のテンポが、〇YL社の買収によって、いかに加速化して海外の組織を強大にしたかがわかる。

部門別では、空調部門の拡大が大きかった。空調・冷凍機部門の連結売上高は、二〇〇〇年度の四〇一二億円から〇五年度には六四一七億円に、さらに〇七年度には一兆一三一九億円となった。〇YL社の買収成果もあって、二年間で二倍になっている点は、特筆されてよい。また、一九九〇年代終わりに国内シェアが上昇を見せ始めていた家庭用空調では、二〇〇〇年代に入ってもシェアを伸ばし、〇三年には念願の国内販売でトップシェアを実現した。長年にわたって、トップシェアを維持してきた業務用エアコンと並んで、家庭用エアコンでもトップシェアを実現したことは、この時期のダイキンの発展を典型的に示すものであった。

一方で化学事業部門は、二〇〇〇年度は九六二億円と好調であったが、その後は売り上げが落ち込んだ。〇五年度に、いったん一〇七四億円と千億円台を超えたが、これまでに述べてきたように、その後は伸び悩みを見せている。

創立八〇周年記念の式典で述べられたダイキン一〇年の発展の軌跡は、さらに加速して二〇〇七年度には一兆円企業を達成するなど、経営規模として一つの段階を実現することができた。しかし一方で、ますます激しくなるグローバルな競争下での競争力の強化、飛躍的に拡大した事業と組織のマネジメント、拡大する空調事業に対して伸び悩み化学事業等への対応、成長するアジア市場で存在感を高めるポリウムゾーンへの対応など、発展に対応した新たな課題にダイキンは直面することになったのである。