

拓
く



ダイキン工業 90年史

拓
く

ダイキン工業
90年史





拓 く

ダイキン工業
90年史

拓 く

ダイキン工業
90年史

Aspire for Higher

大志を持って、さらなる高みへ



発刊のご挨拶

おかげさまでダイキン工業は、二〇一四年十月二十五日に創業九〇年を迎えました。

創業者山田晃から、絶えず新しいことに挑戦する起業家精神、また人の持つ無限の可能性を信じ、高い目標に向かって進化し続ける経営姿勢を連綿と引き継いで、今日に至っています。しかし、その道のりは決して平坦なものではありませんでした。

さかのぼってみれば、第二次大戦後の復興過程で三度にわたる人員整理に追い込まれたこと、フッ素化学事業がフッ素樹脂のダンピング提訴などによる「三重苦」に追い込まれたこと、そして二〇〇八年のリーマンショックで受けた打撃は、いまだ記憶に新しいものです。こうした再三の経営の危機を克服して、ダイキンの今日があるわけです。

特に最近の二〇年間、事業のグローバル化を積極的に展開し、真のグローバルエクセレントカンパニーの実現を目指して、一つ一つの経営課題に真正面から挑戦し、成果を生み出してきました。二〇一〇年には、空調グローバルナンバー1を達成しました。これは井上礼之会長の先見性ある経営判断のもと、グループ全社員が一丸となって努力した結果でもあります。事業を担うのは人であり、人を最大限に活かす社風は、「ダイキン精神」の基盤を成してきたものです。

このたび、創業九〇年を記念して『拓く』（ダイキン工業90年史）を発刊いたしました。当社のグローバルグループ全社員が心一つにし、世の中の一步先を見据えて進めてきた「改革の歩み」を記録したものです。

中国の故事に「千里の目を窮めんと欲し、更に上る一層楼」とあります。ダイキン工業は創業一〇〇年に向け、一層の高みを目指します。高い目標を定め、現状とのギャップを認識した上でそれを埋めていく努力を続けながらも、大志を抱いてさらなる飛躍を期していきたい、と念じております。

長年にわたってダイキンの事業を温かく見守り、ご支援いただいているお客様をはじめ、仕入先や販売店、また株主、関係先の皆様、改めて感謝の意を表する次第です。皆様には、本書によって当社グループに対するご理解を深めていただければ幸いです。今後とも、なお一層のご指導とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

二〇一五年七月



代表取締役社長兼CEO

十河政則



世界を拓く

絶えず新たな市場を拓き、世界を拓いた10年
2015年時点、全世界で145カ国

Austria
DAIKIN AIRCONDITIONING CENTRAL EUROPE
Handels GmbH
AAF Luftreinigungssysteme Gesellschaft m.b.H.(Austria)

Belgium
DAIKIN EUROPE N.V.
DAIKIN EUROPE COORDINATION CENTER N.V.
DAIKIN AIRCONDITIONING BELGIUM N.V.
AAF-SA(Belgium)

Hungary
DAIKIN Hungary Kft
Italy
DAIKIN AIRCONDITIONING ITALY S.p.A.
Daikin Applied Europe S.p.A.(Italy)
AAF S.r.l.(Italy)

Spain
DAIKIN AC SPAIN, S.A.
Rotex Heating Systems S.L.(Spain)
AAF S.A.(Spain)

Sweden
Daikin Sweden AB

Mexico
Daikin Airconditioning Mexico, S.de,R.L.de,C.V.
Daikin Manufacturing Mexico, S.de,R.L.de,C.V.
Janitrol de Mexico,S.A.de C.V.(Mexico)
AAF-McQuay S.A.de C.V.(Mexico)
AAF,S.de R.L. de C.V.(Mexico)

Peru
DAIKIN AIRCONDITIONING PERU S.A.C. (Peru)

Puerto Rico
McQuay Caribe,Inc.(Puerto Rico)

USA
Daikin AC(Americas),Inc.
Daikin U.S., Corporation
HiFly North America(USA)
Daikin America,Inc.
Cri-Tech Inc.
MDA Manufacturing, Inc.
All World Machinery Supply,Inc
AAF-McQuay Group Inc(Delaware)
Daikin Applied Americas Inc.
Daikin Applied Latin America,L.L.C.
AAF-McQuay Real Property Inc.(Delaware)
American Air Filter Company,Inc.(Delaware)
Daikin Holdings (Houston), Inc.
Goodman Global Group, Inc.
Chill Intermediate Holdings, Inc.
Goodman Global, Inc.
Goodman Global Holdings, Inc.
Goodman Manufacturing II LLC
Goodman Holding Company, L.L.C.
Quietflex Holding Company
Quietflex Manufacturing Company, L.P.
Daikin North America LLC
Goodman Appliance Holding Company
Goodman Holding Company
Goodman Manufacturing Company, L.P.
Goodman Company, L.P.
AssureCare Corp.
Nitek Acquisition Company, L.P.
Goodman II Holdings Company, L.L.C.
Goodman Distribution, Inc.
Goodman Sales Company
Goodman Global Finance (Delaware) LLC.
Assure Manufacturing LLC
Assure Extended Service Company LLC
BNP LLC

Venezuela
McQuay de Venezuela C.A.(Venezuela)
Purification de Aire Venezolana,C.A.(Venezuela)

Argentina
DAIKIN AIR CONDITIONING ARGENTINA S.A.
Brazil
DAIKIN McQuay ArCondicionado Brasil Ltda
DAIKIN AR CONDICIONADO AMAZONAS LTDA.
American Air Filter Brasil Ltda,(Brazil)

Canada
Daikin Applied Canada Inc,
AAF Canada, Inc.(Canada)
Goodman Canada, L.L.C.
Goodman Company Canada

Chile
DAIKIN AIRCONDITIONING CHILE S.A. (Chile)

Colombia
DAIKIN AIRCONDITIONING
COLOMBIA S.A.S., (Colombia)

日本
オーケー器材株式会社
ダイキンHVACソリューション北海道株式会社
ダイキンHVACソリューション東北株式会社
ダイキンHVACソリューション新潟株式会社
ダイキンHVACソリューション東京株式会社
ダイキンHVACソリューション東海株式会社
ダイキンHVACソリューション北陸株式会社
ダイキンHVACソリューション近畿株式会社
ダイキンHVACソリューション中部国産株式会社
ダイキンHVACソリューション九州株式会社
ダイキンHVACソリューション沖縄株式会社
ダイキンエアテクノ株式会社
株式会社エスエック
ダイキンコンシューママーケティング株式会社
株式会社カワダテクノマーケティング株式会社
日本無機繊維株式会社
茨城日本無機株式会社
株式会社エムエルエフエス株式会社
ダイキンコンシューママーケティング株式会社
ダイキンバイピン株式会社
ダイキンシートメタル株式会社
ダイキンレーディング株式会社
東邦化成株式会社
ダイキンMRエンジニアリング株式会社
ダイキン潤滑機株式会社
株式会社アグリア株式会社
株式会社油機エンジニアリング株式会社
ダイキン情報システム株式会社
株式会社テクノソリューションズ株式会社

中国
大金(中国)投资有限公司
大金空調(上海)有限公司
西安大金豊空任敏機有限公司
大金冷氣(香港)有限公司
大金機電設備(蘇州)有限公司
大金空調(蘇州)有限公司
大金空調技術(北京)有限公司
大金空調技術(広州)有限公司
大金空調技術(上海)有限公司
大金工業材料(上海)有限公司
大金工業化学(中国)有限公司
大金化学国際貿易(上海)有限公司
江西大金化学有限公司
株式会社冷媒テクノロジー株式会社
株式会社冷媒テクノロジー(上海)有限公司
大金制冷(蘇州)有限公司
大金船舶空調貿易(上海)有限公司
大金液冷(蘇州)有限公司
マクケイ空調制冷(武漢)有限公司
マクケイ空調有限公司
マクケイ空調制冷(蘇州)有限公司
マクケイ空調(上海)有限公司
深圳マクケイ空調有限公司
マクケイ中央空調有限公司
マクケイ科技(深圳)有限公司
大金医療科技(蘇州)有限公司
AAF (Shenzhen) Co.,Ltd
AAF (Suzhou) Co.,Ltd
AAF (Wuhan) Co., Ltd
日本無機過濾器(蘇州)有限公司

Australia
DAIKIN AUSTRALIA PTY, LTD.
IRS International Pty, Ltd.
India
DAIKIN AIRCONDITIONING INDIA PRIVATE LIMITED
AAF India Private Limited

Indonesia
P.T, Daikin Airconditioning Indonesia
P.T,Daikin Applied Solutions Indonesia
PT OYL DAIKIN Manufacturing

Malaysia
DAIKIN AIRCONDITIONING (MALAYSIA) SDN, BHD.
OYL Manufacturing Company Sdn Bhd
American Air Filter Manufacturing Sdn Bhd
J&E Hall Refrigeration Sdn Bhd
OYL Steel Centre Sdn Bhd
OYL Research & Development Centre Sdn Bhd
Group Associated (C&I) Sdn Bhd
Group Associated (Penang) Sdn Bhd
Acson Malaysia Sales & Service Sdn Bhd
McQuay (Malaysia) Sdn Bhd
J&E Hall (Malaysia) Sdn Bhd
OYL Technology Sdn Bhd

Philippines
DAIKIN ALEN AIRCONDITIONING, INC.
Daikin Airconditioning Philippines, Inc.
Singapore
DAIKIN AIRCONDITIONING (SINGAPORE) PTE LTD.
Daikin Holdings Singapore Pte.Ltd
Daikin Asia Servicing Pte.Ltd.
AAF Singapore Pte Ltd
OYL Sales & Service (Singapore) Pte Ltd

South Korea
Daikin Korea Co., Ltd.

Taiwan
Taiwan Daikin Advanced Chemicals, Inc.
AAF Taiwan Co.,Ltd

Thailand
DAIKIN AIRCONDITIONING (THAILAND) LTD.
DAIKIN INDUSTRIES (THAILAND) LTD.
DAIKIN COMPRESSOR INDUSTRIES LTD.
DAIKIN INDUSTRIES HOLDINGS Co.,Ltd.
SIAM DAIKIN SALES CO., LTD.
Daikin Trading (Thailand) Ltd.
McQuay Siam Company Limited
AAF International (Thailand) Co.,Ltd

Viet Nam
Daikin Air Conditioning(Vietnam)Joint Stock Company

世界を拓く

今世紀に入って、
ダイキン工業はかつてないほどの
大きな飛躍を遂げました。
2014年度は
売上高1兆9150億円を達成し、
2兆円企業への到達も間近。
事業展開している国は145カ国。
生産拠点82カ所、グループ子会社は
210社を数えます。
これは先進的経営と
それを受けて社員が
実行につぐ実行をし続けたからこそ
なした結果でした。

切り拓いた
世界145カ国
生産拠点82カ所
グループ子会社210社

Croatia
Daikin Croatia d.o.o.

Czech Republic
DAIKIN Industries Czech Republic s.r.o
Daikin Device Czech Republic s.r.o.

Finland
AAF International OY(Finland)

France
DAIKIN AIRCONDITIONING FRANCE S.A
Cenrs Regional Themic CRT SAS(France)
Rotex Heating Systems SARL (France)
Daikin Chemical France S.A.S
AAF-SAS(France)

Germany
DAIKIN AIRCONDITIONING GERMANY GmbH
Rotex Heating Systems GmbH
HiFly Sports GmbH(Germany)
Daikin Chemical Europe GmbH
Daikin Refrigerants Europe GmbH
AAF-Lufttechnik GmbH(Germany)

Greece
DAIKIN AIRCONDITIONING GREECE S.A.
AAF Environmental Control E.P.E.(Greece)

Netherlands
DAIKIN AIRCONDITIONING NETHERLANDS B.V.
Service Ned B.V.
AAF-McQuay Netherlands B.V.(The Netherland)
AAF-International B.V.(The Netherland)

Poland
DAIKIN AIRCONDITIONING POLAND Sp. z o.o

Portugal
DAIKIN AIRCONDITIONING PORTUGAL
Distribucão Equipamento Termico S.A.

Saudi Arabia
DAIKIN AIR CONDITIONING SAUDI ARABIA LLC
AAF Saudi Arabia Limited(Saudi Arabia)

Slovakia
Daikin airconditioning central Europe slovakia SPOL S.R,O(slovakia)
AAF International sro(Slovakia)

South Africa
DAIKIN AIRCONDITIONING SOUTH AFRICA (PTY.) LTD.

Turkey
Daikin Klima Pazartama Limited Sirketi
Daikin Isitma Ve Sogutma Sistemleri San, Tic, A.S.
AAF Hava Filtreleri ve Tlcaret A.S.(Turkey)

UAE
Daikin McQuay Middle East FZE
Daikin McQuay Middle East LLC
AAF International FZE (Dubai)
AAF-International Air-filtration Systems L.L.C.
(United Arab Emirates-Dubai)
AAF International Air Filtration L.L.C. (U.A.E-Abu Dhabi)

UK
DAIKIN AIRCONDITIONING UK Ltd.
AAF McQuay UK Limited(United Kingdom)
Daikin Applied (UK) Limited (United Kingdom)
J&E Hall Limited(United Kingdom)
Coulstock&Place Engineering Co,Limited(United Kingdom)
Balmsound Limited(United Kingdom)
Air Filters Limited(United Kingdom)
AAF-Limited(United Kingdom)

Japan
28

China
32

Europe/Africa
& Middle East
58

Asia and Oceania
38

North/Central
& South America
54

※上記の数字はグループ子会社の数を表しています。



創立40周年を迎えたダイキンヨーロッパ社(2013年)



中国代理店感謝会(2014年)



ダイキンインダストリーズ(タイランド)社 創立20周年記念式典(2010年)



アメリカ Goodman社での“VRV”生産開始(2014年)



日本 新入社員合宿研修(2012年)

自立し、成長し続ける5つの極

ダイキンは現地主体のマーケティングを行い、市場にあわせて生産と販売を最寄化。

欧州、中国、アジア・オセアニア、アメリカ、そして日本の5極を形成。

欧州では、代理店を買収し、自前の販売会社へ。中国では独自の販売網を。

アジア・オセアニアでは独自の商品をラインナップ。

アメリカでは買収で得た商品、販路を活用。5極それぞれが独自の成長をつづけ、それぞれが3千億円規模の売り上げに成長しました。

事業を拓く

自らの強みを刷新しつづけ、新しい地平を切り拓く
変化の時代を勝ち抜く為に





Goodman社の買収発表



格力電器との業務提携調印式



ダイキンアプライドアメリカズ社 スタントン工場

買収と提携で拓く

この10年、ダイキンは数々の買収・提携を実行してきましたが、中でも世界戦略を牽引したのが、2つの買収と1つの提携です。2006年、OYLMインダストリーズ社を買収。傘下のマックレイ社のアプライド事業、OYLM社のローコストルームエアコン、アメリカン・エアフィルター社のフィルター事業を獲得するとともに、北米再進出の足がかりにしました。2008年には、中国の最大手格力電器と業務提携。ライバルでもある格力にインバータ技術を提供することで、インバータを中国の省エネエアコンのスタンダードに。さらに、世界標準化も視野にいられています。そして2012年、アメリカカGoodman社を買収。その販売網を活かし、ダイキン独自のダクトレスを北米市場に普及すると共に、ダクト式住宅ユニットリー市場に本格参入。世界規模のライバルが集まり成長の続くアメリカ市場で勝ち抜くことで、真の空調グローバルNO.1をめざします。



AAF社 コロンビア工場



OYLM社 エアコン検査室



トルコに展開している“プロショップ”



インドの販売店



ブラジルで開催された展示会

新しい市場を拓く

世界同時不況の中、ダイキンは成長分野への投資を惜しみませんでした。2020年には約30兆円が見込まれる冷暖房換気市場。なかでも成長が見込まれる新興国にダイキンはいち早く飛び込んでいます。インドではVRV、R32のルームエアコン、アブライドを投入。トルコ市場は中東市場への重要な拠点としていち早く進出。ブラジルではマナウスでエアコンの生産を開始しています。これも先見性のある経営判断のひとつです。

ドメインを拓く

環境・サービスもダイキンの新しい成長分野です。「環境貢献と事業拡大の両立」

という考え方から環境分野に思い切った投資をしました。その投資は、

生産時の温室効果ガス削減、インバータ商品の世界への普及。

ヒートポンプの事業化、「エアネット」を活用した省エネソリューション事業

というかたちで実を結んでいます。また、新たに「デシカ」を開発し、

フィルター事業を買収。グローバルでは「ダイキンアルテルマ」を核とした給湯暖房事業を

ヨーロッパから中国へ。空気清浄機を日本から中国へ。

世界規模で事業を組み合わせる新しいドメインをつくり出しています。



“エアネット”を活用した省エネソリューション事業



“デシカ”を中心とした換気・調湿事業



“ダイキンアルテルマ”をはじめとした給湯暖房事業



タイ工場でのR32エアコン生産ライン



イタリアミラノの展示会でR32をPR



UNEPのモントリオール議定書会議

新しい スタンダードを 拓く

冷媒の中でもR32は温暖化係数が低く、
地球温暖化抑制に貢献する次世代冷媒として
注目されてきました。

ダイキンはそのR32を世界に先駆けて
家庭用エアコン、業務用エアコンに採用。

環境貢献と事業の発展の両立をめざした

世界への普及活動によるスタンダード化も

着実に成果をあげています。



表面防汚コーティング剤を用いたタブレット



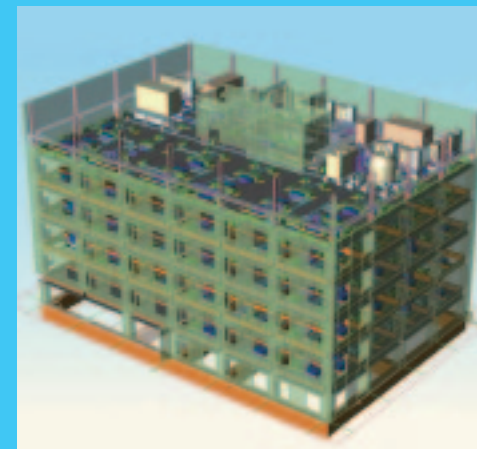
内側にフッ素ゴムを使ったターボチャージャーホース



産機油圧の主力「オイルコン」と「スーパーユニット」



地球深部探査船に搭載された船用冷凍装置



建築設備CADシステムによるビル構造図面

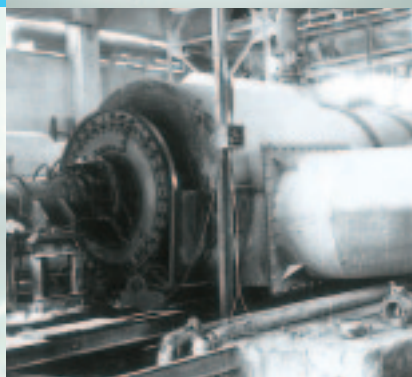
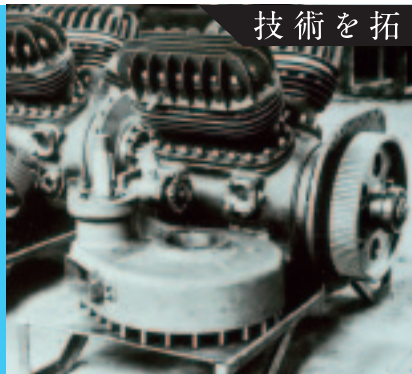
すべての分野で事業拡大を追求

変化の時代を見据えてさまざまな事業の可能性も追求してきました。
 化学事業部は成長市場である中国で積極的に投資を実行、品揃え拡充し、
 中国市場でN.O.1をめざしています。産業別では半導体・自動車分野に続き、テキスタイル、
 IT（LAN電線）で伸ばし、今後は情報端末、新エネ分野で用途開発を進め、更なる事業拡大を追求します。
 油機事業ではハイブリッド油圧を武器に国内産機N.O.1をめざしています。
 さらにアメリカ進出を始め東南アジア等グローバル展開を強化。
 建機HSTにおいてもアメリカ中国を中心にグローバル展開を推進。
 低温事業では海上コンテナ冷凍機に加え、「船用エアコン」「デッキユニット」が事業を牽引し、
 冷蔵システム「コンビニバック」を合わせて、低温領域の市場拡大に向かっていきます。
 電子システム事業はメーカーのモノづくり、R&Dの高度化を牽引しています。

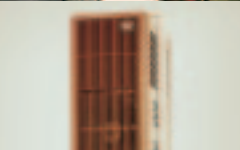
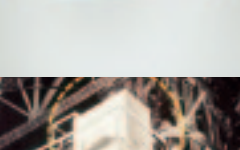
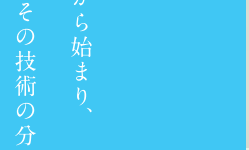
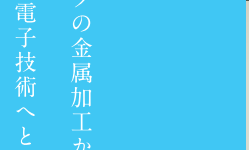
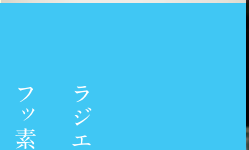
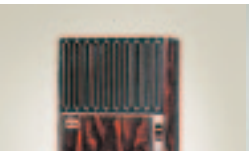
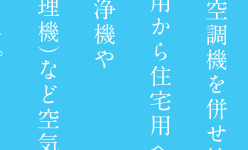
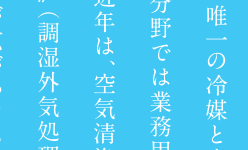
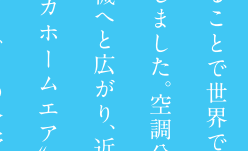
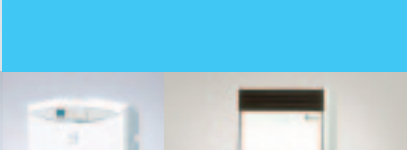
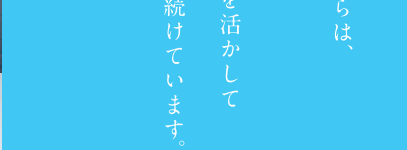
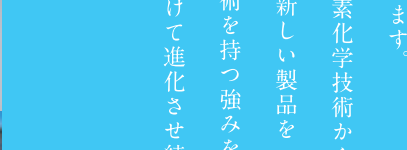
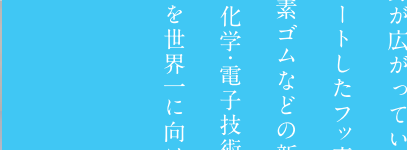
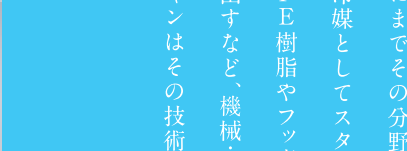
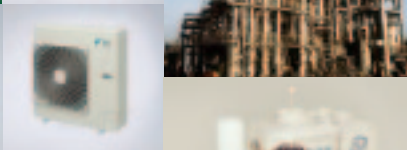
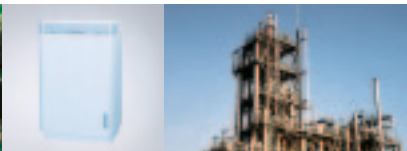
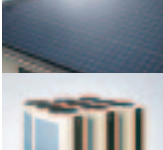


技術を拓く

「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する



大きく分野を拡げ
進化を繰り返しながら
成長しつづけてきた技術



ラジエーターチューブの金属加工から始まり、
フッ素化学、冷凍機、電子技術へとその技術の分野を
拡げることで世界で唯一の冷媒と空調機を併せ持つ会社に
成長しました。空調分野では業務用から住宅用へ、
給湯機へと広がり、近年は、空気清浄機や
「デンカホームエア」（調湿外気処理機）など空気質の
制御にまでその分野が広がっています。
また冷媒としてスタートしたフッ素化学技術からは、
PTFE樹脂やフッ素ゴムなどの新しい製品を
生み出すなど、機械・化学・電子技術を持つ強みを活かして
ダイキンはその技術を世界一に向けて進化させ続けています。

すべては

次の「欲しい」のために

2010年に出された「技術のダイキン再構築宣言」、

それは「技術力の革新」「品質力の強化」「人材力の強化」

を3つの柱とし、特に開発品質力向上を目指した宣言でした。

2013年に経済産業省主催「第5回ものづくり日本大賞」

内閣総理大臣賞を受賞した「うるさら7」もその成果のひとつ。

その他にも調湿換気をコントロールする技術を普及させた

「デシカホームエア」など

さまざまな試みが実を結びはじめています。



“うるさら7”



“デシカホームエア”



酸素濃縮器



“オプツール”



“エコリッチR”



建設中のテクノロジー・イノベーションセンター

世界中の技術・知恵を融合し

多様な人材の協創によって

さらなる夢の起点に

2015年11月、淀川製作所内にTICC（テクノロジー・イノベーションセンター）をオープン。研究開発機能を集約し、社内外の協創によって

技術開発をスピードアップし、機械・化学・電子技術を融合させ、ここから

「技術革新」と「価値創造」がはじまります。コア技術の進化はもろろんのこと、異分野技術との融合によって環境エネルギー社会への貢献、健康な空気・空間の創造に挑戦。さらには、急速に進化する情報通信技術（ICT）の活用により、生産システムの革新をめざします。

そのために、京都大学・大阪大学・清華大学をはじめとする世界中の大学や研究機関、異業種の様々な企業と深く連携。

技術・知識を融合させて「協創イノベーション」を推進していきます。

人を拓く

人の持つ無限の可能性を信じるのが
人の可能性を拓く
そして、人が動き出す



好きだからここに

ダイキンの成長は、一人ひとりの成長の総和です。
個人と会社はいつも対等な立場でお互いに選択し合える
関係でなければなりません。働く人の意欲と納得性を引き出し、
一人ひとりが自らの個性を磨き高め、能力を最大限発揮して
成長させることが、ダイキンの「人を基軸におく経営」です。



ダイキンヨーロッパ社の“ダイキンアルテルマ”開発会議

ダイバーシティが成長の原動力

グローバル化が一段と加速する中、「出る杭」を認め
多様な個性を活かし組織の力とするチームワークへ。
そして挑戦するすべての人にチャンスを。
ダイキンの成長の起点は世界中どこでも、いつも「人」なのです。



ダイキンサンライズ 摂津電子部品組立職場



グループ経営会議



グローバル各地域選拔者が集合しての技能オリンピック



フラット&スピードで決め
実行していくチームが
ダイキンの成長を加速

ダイキンが集まるとき、それは見つめる方向を
確認しあう時です。それがいざというときに

驚くようなスピードでの実行を可能にするのです。

一人ひとりが役割に応じて縦横無尽に活躍し、

人の持てる力を最大限発揮して早期に成果を実現します。

夢

を拓く

大志を持ち、叶え、夢を拓く
それは決して与えられるものではなく
未来は自ら掴むもの



拓 く

ダイキン工業
90年史

目次

発刊のご挨拶 代表取締役社長兼CEO 十河政則

第1章 ダイキンの礎——町工場から大企業への躍進

(一九二四～一九四五年)

1 山田晁とダイキンの創業…………… 3

原点——大阪砲兵工廠 3 縁——松井常三郎との出会い 4 独立
創業——合資会社大阪金属工業所の誕生 7 精密機械国産化への
挑戦 8 技術力の証明——軍指定工場へ 10

2 事業拡大への道…………… 12

株式会社設立と住友伸銅銅管 12 新事業への着手——冷媒フロン
と冷凍機の開発 15 新鋭工場の構想——堺工場 18 戦時下の拡大

大——航空機部品の増産から全組み立てへ 20

3 技術のダイキンの礎——戦前の経験がもたらしたもの…………… 23

第2章 事業再建から経営管理体制の構築へ

(一九四五～七二年)

1 敗戦と大阪金属工業…………… 29

2 会社再建への苦闘…………… 30

機械生産の再開30 化学部門の再建32 人材の確保と労働組合の
結成33 第一次企業整備と越年資金闘争35 フロン特需の停止と
第二次企業整備37 ドッジ不況下での第三次企業整備39 曙
光——冷媒フロン受注とミフジレーター「エアコン」40

3 新たな発展へ…………… 42

起死回生——砲弾特需42 住友金属工業との提携復活45 民需転

換と経営管理の導入47

4 中核部門の確立…………… 48

基礎の確立——パッケージ型エアコンの開発と伸長48 製品の多
様化・大型化50 再挑戦——住宅用空調機への参入52 フロン需
要の多様化と拡大54 開発の苦闘——フツ素樹脂事業へのチャレ
ンジ56 油機と特機——バイプレーヤーの確立59

5 高度経済成長下の経営改革…………… 61

社是制定と社名の変更、社長交代61 不採算事業の整理62 新た
な労使関係への模索65

6 海外業務の開始…………… 67

輸出業務の開始からノックダウン輸出へ67 マルタからベルギー
へ——ヨーロッパでの事業展開68

7 二つの創業——創業者・山田晁の築いたもの…………… 70

第3章 石油危機から経営改革・技術革新へ (一九七二〜八七年)

1 危機への対応と経営革新……………75

山田稔の第三代社長就任75 石油危機の波及から緊急声明へ76
緊急プロジェクトの推進と大量配転78 戦略経営計画の策定79

2 労務・人事制度の改革と地域社会……………80

ダイキン工業労働組合の成立80 人事の時代——人事制度改革への
取り組み82 地域社会との関係構築84

3 技術力強化への新たな取り組み……………87

研究開発体制の構築87 電子技術センターから電子技術研究所へ88
ダイキン電子大学89

4 事業の再構築……………91

石油危機と空調部門91 「大冷夏」と全天候型経営体質の確立へ92
販売網の自立化——販売会社の設立と展開93 生産システムの革

新——PDSの導入と展開96 画期的製品開発の成功98 化学事
業の発展101 鹿島新工場の建設104 油機部門の成長——重機から
産機・建機へ105 特機部門の技術開発106 新規部門の動向108

5 海外事業の強化……………109

輸出拡大と海外拠点の拡充109 ダイキンヨーロッパ社の苦闘111
アメリカ市場への参入と挫折113 海外戦略の再編成——重点主義
へ114

6 理念の形成——経営における「人」……………115

第4章 バブル経済とその崩壊・試練 (一九八七〜九四年)

1 空調部門の展開……………119

バブル経済と長期経営計画119 空調販売網の強化120 物流改革と
サービス体制の改革123 設備増設と自動化の展開126 タイでの現
地生産のスタート128 ヨーロッパでの製造と販売129

2 化学事業の「三重苦」と積極的対応……………132

「三重苦」の始まり——フッ素樹脂のダンピング提訴132 相次ぐ試練——フロン規制とコム違反事件133 組織改革への取り組み138
アメリカ進出の模索と決断140 アメリカでの工場建設142 代替フロンの開発と供給体制の確立145

3 国内事業の改革……………147

不採算事業の改革147 M E (Medical Equipment) 事業への進出150
M E C 研究所と人材確保152 人事労務制度の改革153

4 「経営理念」と社会貢献活動への参画……………156

「経営理念」の明文化156 ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメントの開催157 ダイキンサンライズ撰津設立160 関西財界活動163

5 飛躍を目指して——過渡期としてのバブル経済とその崩壊……………163

第5章 企業革新のスタート

(一九九四～二〇〇〇年)

1 井上礼之専務の社長就任と「フラット&スピード経営」……………169

バブル経済の崩壊とグローバル経済の変化169 井上礼之専務の社長就任171 「フラット&スピード経営」と「納得性をベースにした組織運営」173 創業七〇周年と山田稔会長の逝去174

2 空調二本柱戦略への転換と国内空調事業の抜本的立て直し……………175

第一次空調事業改革175 空調二本柱戦略177 営業・販売体制の改革179 「トータルサービス力ナンバー1」を目指して181

3 「融合経営による創造型企業の実現」を目指す新戦略経営計画「FUSION21」の策定……………183

新しい経営戦略——「ビジョン」から「フュージョン」へ183 「フュージョン21」の策定185 「ダイキン・ウェイ」187 「フュージョン21」の展開188 S B U (商品事業単位)で改革戦略を推進190 選択と集中——不採算事業からの撤退192 商品開発の推進体制194 I T の推進——ダイキン情報システム株式会社設立196 抜本的経営体

質改革計画の策定と実施 197 社長表彰制度の改革 200 経営諮問委員制度の導入 201

4 国内空調事業の抜本的改革……………202

再度の業績悪化と「タスクフォースK903」 202 第二次空調事業改革 205 ロジステイクス改革とサプライ・チェーン・マネジメント 207 サービス体制の強化——二四時間三六五日サービス体制の確立 210 ヒット商品の開発——スーパーインバータ 60、GMS、うるるとさらら 212 生産方式の改革——「ハイサイクル生産方式」 215 起死回生のルームエアコン 217

5 空調グローバル戦略のスタート——中国進出の決断と新たなヨーロッパ戦略……………220

空調事業のグローバル化と新たな戦略・組織 220 中国市場の成長と合弁会社の設立 222 中国市場戦略と「勇気ある一年」 225 中国事業推進体制の確立 228 拡大するヨーロッパ市場の開拓 231 ヨーロッパ空調市場の〈夜明け〉に向けて 232 競争の新段階とグローバル八極戦略 235

6 化学事業のグローバル展開の推進……………237

「中期展開計画」とグローバル四極展開 237 「新中期展開計画」と階段的成長 239 デュボン社との新冷媒特許クロスライセンス契約 241 海外での事業拡大 243 中国における重点戦略 245

7 業績の改善……………248
業績の好転 248 地球環境問題への取り組み 251

第6章 グローバル企業への道 (2000～2017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」）……………257

二十一世紀と世界・日本 257 「フュージョン21」から「フュージョン05」へ 259 「フュージョン05」で目指すダイキンの姿 262 「フュージョン05」の展開 264 八〇周年記念事業 265 「未来のダイキンの大志」の刊行と「Ever Onward…限りなき前進」 268 「フュージョン

2 グローバル戦略の展開進む空調事業……………274

(1)空調グローバルナンバー1を目指す戦略……………274

グローバル競争と空調事業 274 グローバルナンバー1に向けて 276

(2)ヨーロッパ事業の拡大と北米への再進出……………278

DENV社創業三〇周年とヨーロッパ市場の変化 278 代理店の販
社化の推進 281 大拡販と最寄り化生産でヨーロッパナンバー1に 283
新興国市場と新分野への展開 286 北米市場への展開 287 北米への
再進出と新拠点の設立 289

(3)中国での積極的的事业拡大……………291

中国事業の発展 291 大金(中国)投資有限公司の設立 293 大金(中
国)投資有限公司の発展と大中国戦略 295 新生産拠点の建設 297
サービス体制の強化 300 中国事業のさらなる発展に向けて 301 中
国事業一〇周年とソリューションプラザ 304 中国戦略の第二ス
テージへ 305

(4)アジア・オセアニア地域での拡大……………307

ダイキンインダストリーズ(タイランド)社の発展 307 ダイキンコ
ンプレックスインダストリーズ社の設立 309 アジア・オセアニア

地域での事業展開 310 アジア・オセアニア地域の販売拡大戦略 313

(5)グローバル大手空調メーカーOYL社の買収……………315

OYL社の買収 315 OYL社とその傘下事業 317 買収の経緯 320
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 321
OYL社の新たな機構・組織の構築 323

3 空調事業の基盤強化……………327

(1)「技術のダイキン宣言」と新商品開発……………327

技術の大革新を図る「技術のダイキン宣言」 327 空調部門の「技術
のダイキン宣言」の三つの革新施策 329 研究部門の組織再編と改
革 330 グローバル化のなかでの技能育成と技能伝承 332 需要を先
取りする新製品開発とデザイン開発 335

(2)提携戦略と空調事業周辺の基盤強化……………337

空調グローバル戦略の新たな段階——松下電器産業、トレイン社
との提携 337 サプライ・チェーン・マネジメントの展開 340 国内
からグローバルSCM改革へ 341 ハイサイクル生産方式 343 トヨ
タの指導とさらなるSCM改革 344 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 346

4 化学事業のグローバル展開の加速と抜本的体質改革……………347

化学事業部の体質改革³⁴⁷ 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³⁴⁹ 化学事業のグローバル展開の推
進——欧米と台湾³⁵² 事故と安全対策³⁵³ 収益悪化と抜本的改革³⁵⁵

5 コーポレート・ガバナンスの高度化……………356

(1)グローバルグループ経営の展開……………356
グループ経営理念と世界への展開³⁵⁶ グループ経営会議の開催³⁵⁸

(2)独自のコーポレート・ガバナンス……………361

日本型コーポレート・ガバナンスの揺らぎ³⁶¹ 経営管理システム
の革新³⁶² ダイキン独自のコーポレート・ガバナンス³⁶⁴ ダイキ
ン独自のコーポレート・ガバナンスの発展³⁶⁷ トップマネジメン
トの変化³⁶⁹ ダイキン・ウェイ³⁷²

6 人事・労務制度の改革……………374

人事・処遇制度の改革³⁷⁴ 新入社員合宿³⁷⁷ 経営幹部研修³⁷⁹ 企
業倫理委員会の新設³⁸¹

7 グローバル企業としての発展と業績……………382

——一四期連続増収増益の達成と社会的評価の向上……………382
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
一四期連続での増収増益の達成³⁸⁴

第7章 グローバル企業DAIKIN——さらなる高みへの挑戦

(二〇〇七～二〇一五年)

1 リーマンショックと東日本大震災……………391

「フュージョン10後半計画」の策定³⁹¹ サブプライムローンからリー
マンショック³⁹³ ユーロ危機——ヨーロッパの危機³⁹⁶ リー
マンショックとダイキン³⁹⁷ 減収減益に——二〇〇八年度決算³⁹⁹
落ち込みからの回復⁴⁰¹ 東日本大震災の発生⁴⁰³ 代替マイコン開
発——「生産ラインを止めるな」⁴⁰⁵ タイの洪水による被災⁴⁰⁷

2 「真のグローバルエクセレント企業」の実現へ……………408

——「フュージョン15」の策定……………408
リーマンショックへの対応⁴⁰⁸ 「フュージョン15」の策定⁴⁰⁹
「フュージョン15」の新成長戦略テーマ⁴¹² 「フュージョン15」の経

営体質革新テーマ414 「フュージョン15」の人材力の強化を図る
テーマ416 新体制のスタート——十河社長の就任417 「フュージ
ョン15」の展開420 「フュージョン15後半計画」につなぐ421

3 空調事業のグローバルナンバー1達成と、さらなる挑戦……………424

- (1) グローバルナンバー1の実現……………424
 - 「フュージョン10後半計画」424 リーマンショック後の落ち込みと
V字回復425 グローバルナンバー1の達成428 「フュージョン15」
と空調事業429 ロビー活動と市場創造戦略431
 - (2) 珠海格力電器との業務提携……………433
 - 珠海格力電器との業務提携433 珠海格力電器への技術供与435
 - 「技術」をめぐる国際環境の変化とオープン化戦略437 協同事業の
展開——合弁会社の設立とインバータ機の普及440

- (3) ボリュウムゾーン攻略と中国戦略の展開……………443
 - 中国市場とダイキン443 中国での新たな課題445 マッケイ中国446
 - アプライドでのナンバー1に向けて448 上海R&Dセンターの設
立449 蘇州ルームエアコン新工場451 蘇州の生産基地化——蘇州
市最大の日系企業グループに453 販売網の拡大と強化454 「人を
基軸におく経営」の実践456

- (4) 経済危機とダイキンヨーロッパ……………458
 - ダイキンアルテルマの開発と暖房・給湯機事業、アプライド事
業458 ヨーロッパ経済の低迷と販売の低下461 欧州事業の構造改
革463 新興国市場への展開とエアフィル社の買収465

- (5) アセアン・オセアニア市場での展開……………468
 - アセアン・オセアニア市場とDIT社468 OYLM社の拠点強化470
 - カンパニーカルチャールの融合472 ワンブランド化へ474 ベトキム
社の発展と子会社化476 タイ、オーストラリア、フィリピン、イ
ンドネシア477

- (6) 米国住宅用空調大手グッドマン社の買収……………480
 - 北米空調市場とダイキン480 グッドマン社の買収482 買収の目的484
 - 買収後の展開——シナジー効果の具体化486

- (7) 新興国の市場開拓……………489
 - 「フュージョン15」と新興国市場489 インド事業の開始と
DAIPL社491 ニムラナ工場の建設493 インド事業の拡大——
ボリュウムゾーンへの展開494 ブラジル戦略と中南米市場への展
開497

- (8) グローバル開発・生産・調達体制の発展……………500
 - 一極集中開発体制から自立分散型開発体制へ500 生産力と品質力

の強化 502 グローバル調達本部 503 グローバル調達の展開 504
グローバル集中購買と円安 506 グローバルSCMの展開 507

(9) 国内空調事業の再編……………509

二〇〇〇年以降の新たな展開 509 リーマンショックと事業再編 510
「フュージョン15」と販売子会社の再編 512 アプライド・ソリュー
ション事業の展開 514 ソリューションプラザ「フーハ東京」と
フーハ大阪」の開設 517 円安と売価問題 519

4 技術・製品開発とテクノロジー・イノベーションセンター(TIC)に
かける新たな夢の実現……………520

「技術のダイキン宣言」後の展開と新たな課題 520 「技術のダイキ
ン宣言」の再構築に向けて 522 「横串プロジェクト」の発足 524 新
冷媒問題とHFC 32(R 32) 525 R 32搭載商品の開発と発売 527 節
電ソリューション・ビジネス 530 テクノロジー・イノベーション
センターの設立 532

5 化学事業の再編とグローバルナンバー1への挑戦……………535

再度の業績悪化 535 CEOプロジェクト 537 機構・組織改革によ
る体質改革 539 業績の回復に向けて 541 「フュージョン15」と化学

事業 542 新商品の開発 544 中国市場の拡大 546 中国事業プロジェ
クトと新たな展開 548 ダイキンアメリカ社の改革 550 「グローバ
ルNO・1エクセレントカンパニー」に向けて 551

6 油機・特機・電子システム事業とフィルター事業……………553

バブル経済崩壊後の油機事業 553 油機事業の再構築 555 特機部門
の展開 557 電子システム事業部の事業革新 559 AAF、日本無機
とフィルター事業 562

7 グローバル経営の拡大に伴う遠心力と求心力……………564

「遠心力」と「求心力」 564 グループ経営会議開催 566 第五回グル
ープ経営会議——九〇周年を迎えたダイキンの新たな挑戦 567 海外
でのマネジャーミートイング 570

8 「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力の強化……………572

「人を基軸におく経営」の発展 572 「フュージョン15」と「人を基軸
におく経営」 573 グローバル研修所「ダイキンアレス青谷」 575 ダ
イバーシテイ経営の推進 577

9 環境経営と社会貢献活動の強化……………580

企業市民としての貢献とCSR、コンプライアンス 580 グループ
環境基本方針の策定と環境行動計画 581 グローバルに展開する環
境マネジメントシステムと環境保全活動 584 サービス本部の不正
会計処理 586 ダイキンサンライズ摂津と障害者雇用の促進 588

10 業績の飛躍——ダイキンの社会的評価の確立……………590

九〇周年記念式典 590 目指す姿への発展 592 業績の飛躍的拡大 594
ダイキンへの注目 596 井上会長のグローバルグループ代表、十河
社長のCEO就任 597

未来への展望

一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力 599 成長・発展の一〇年
を次の一〇年へつなげる 601 これからの一〇年——さらに激変す
る環境と競争条件のなかで 604 スタートした新たな一〇年 605
一〇〇周年に向けて——「Beyond Yourself」今を超える挑戦者
たれ！」 608

資料・年表

資料……………613

グループ年頭方針 613 経営・財務 621 連結貸借対照表 624 連結損
益計算書 626 連結キャッシュ・フロー計算書 628 連結経営指標 630
役員任期一覧 632 関係会社一覧 644 株価と外部評価 668 グループ
経営機構図 669 DAIKIN GROUP 672

年表……………675

主な参考文献・資料……………727

編集後記……………728

題字・石飛博光(いしとびはっこう)
一九四一年生。東京学芸大学に入学と同時に、金子
鷗亭に師事。書道入門書や解説書などの著書多数。
書家として、洗練された現代風と読みやすさが評価
されている。

凡例

- 1 本書は、一九二四（大正十三）年から二〇一四（平成二十六）年十月までを中心に記述した。
- 2 本書の記述は原則として、常用漢字、現代仮名遣いを用いた。
- 3 国名、地名、会社・団体名、慣用句などは当時の呼称に従った。
- 4 会社名は原則として、株式会社等の表示を省略した。
- 5 年号は西暦とし、適宜、元号を併記した。
- 6 商標には、[®]を付けた。

第1章

ダイキンの礎——町工場から大企業への躍進

(一九二四～一九四五年)

1 山田晁とダイキンの創業

原点——大阪砲兵工廠

一九二四（大正十三）年十月二十五日、合資会社大阪金属工業所が誕生した。ダイキンの創業である。この年、創業者・山田晁は満三十九歳。すでに一五年間に及ぶ技術者としての職業経験を備えていた。ダイキンの船出が頼みとしたのは、この山田晁の知識と経験だけであつたといつてよい。それを培ったのが、山田晁にとつての原点、大阪砲兵工廠である。

一八八四（明治十七）年、山口県厚狭郡船木村で、士族松田隆三・ムラ夫妻の次男として生まれた山田晁（旧姓松田。結婚後、山田に改姓）は、兄の松田隆亮の勧めで福岡県立小倉工業学校機械科（現、小倉工業高校）に学び、一年志願兵としての軍隊経験を经たのち、一九〇九（明治四十二）年四月、大阪砲兵工廠に入所した。爾来、一九一九（大正八）年に退職するまでの一二年間、山田晁は日本陸軍中樞の官営兵器製造所で過ごすことになった。



大阪砲兵工廠時代の山田晁

軍工廠といえは、戦前日本の機械工業・金属加工業において最高峰に位置する工場である。しかし、自伝（山田晁『回顧七十年』）での述懐によれば、海軍工廠が中堅技術者層を含め人材豊富で技術水準も高かったのに対して、当時の大阪砲兵工廠では、技術知識の乏しい武官の指揮命令のもと、実際の作業を現場の職長・組長の経験に依存する度合いが強

く、中堅技術者層の活動の場は閉ざされていたという。大阪砲兵工廠での経験は、座して得られたものではなく、自らの発案と働きかけの産物であった。

その端的な事例は、すでに最初の配属先である鉄材製造所飯盒工場での活動に見出すことができる。山田は機械科卒の技術者であるが、当時懸案となっていた無毒の飯盒用褐色塗料の開発に、自らの意思で関わっていく。独学によって専門外の化学知識を取得、試薬を大阪道修町の薬屋から入手し、実験を重ね、ついにクローム酸鉛を用いる無毒の褐色塗料を完成させた。次の異動先である薬莖工具工場では、工数単価の近代化に力を尽くしている。山田は、作業工程の観察を繰り返しつつ、工数決定に必要な諸要素の算定能力を磨き、従来の職長・班長任せの単価決定方式を、職員による直接決定方式へと改めた。また山田は、陸軍が新たに導入したフランス製二七センチ・カノン砲用の薬莖製作を機に、技術職員として初めて薬莖工具設計を担当し、数学的な体系付けを行った。以来、工具設計は技術職員の任務として定着していくことになる。これらの山田の取り組みは、薬莖工場の技術水準の向上を図るものであり、同時に工場現場の慣行的な生産システムに対する改革を意味していたのである。

縁——松井常三郎との出会い

大阪砲兵工廠が、山田晁にもたらしたもう一つの福音は、松井常三郎との出会いであった。松井は、山田より十歳年長の砲兵将校で、入廠時には鉄材製造所長の地位にあった。当初から山田の理解者であり、山田自身も深い信頼と尊敬の念を抱いている。山田は、第一次大戦中には軍人を幹部に戴く軍工廠の限界を意識し、民間への転出を考えるようになっていたが、その決断を促したのが松井との親交であった。こ

のころ松井は、すでに大阪砲兵工廠を退官し、東洋鑪伸銅株式会社（ヤスリ）の重役の地位にあった。山田は、松井のもとで存分に力を振るう機会を得るべく、一九一九（大正八）年八月に大阪砲兵工廠を退職した。ただし大阪砲兵工廠への配慮から、まずは工廠の斡旋を受けて神戸製鋼所勤めをしたため、実際の東洋鑪伸銅への入社は、三年後の一九二二（大正十二）年九月まで延びている。

東洋鑪伸銅時代、山田は松井との関係をより深めた。その契機は、松井の東洋鑪伸銅退職と「満州」（現在の中国東北地方。以下、カッコを省略）への渡航であった。山田の入社の翌一九二三（大正十二）年、松井は満州「軍閥」・張作霖の招聘を受け、奉天（現、瀋陽）第二兵工廠の建設に関わっていく。そこで山田は松井の依頼により、兵器生産に関するさまざまな照会事項の調査を手がけることになる。照会事項には専門外の事柄も多く、回答作成には相当な困難が伴った。東洋鑪伸銅での業務もこなさなければならぬ。山田は昼夜兼行で、この二つの仕事に取り組んだ。兵器生産については、大阪砲兵工廠在職時代の人的ネットワークを最大限に利用し、必要な情報の収集に努めた。この実績は、のちに開業間もない大阪金属工業所にとって、大きなプラスとして跳ね返ってくることになる。



松井常三郎（1934年）

東洋鑪伸銅は、また、大阪金属工業所の創業に直接つながる業務機会を、山田晁に提供することになった。その契機は入社翌年、中島飛行機製作所（当時の有力航空機メーカー。現在の富士重工）によってもたらされたニューポール式航空機ラジエーターチューブ（放熱管）の受注問題である。業績不振を背景に、会社首脳陣はこの受注を利益見通しが不確実と評価し、消極的な対応に終始する。しかし山田は、自らが全責任



中島飛行機製作所製の甲式四型戦闘機（中島ニューポール式）
（富士重工業提供）



ラジエーターチューブの
工程サンプル

を持つことを明言しつつ受注を強く主張した。従来の抽伸方式に換えて、葉莖製造で経験のある搾伸方式を用いれば、製作は成功すると考えていたからである。結局、東洋鋳伸銅は、作業を外注することを条件に受注を決める。そしてその外注先を、山田自身が買って出ることになった。山田は、難波にある休業中の工場（クラウン魔法瓶工場）を借り受け、自ら設計した専用機を備え付けた。職長には、陸軍造兵廠大阪工廠（大阪砲兵工廠の改称）を退職した永田浅五郎を採用し、鉛筆用キャップ製造の経験工を雇い入れたうえで、生産を開始する。結果は、コストが予想の二倍となって五千円の損失、その全額を山田は負担した。しかし、受注の三〇万本は期日までに納入することができた。

ほどなく、その実績を踏まえて二回目の注文が入った。一度経験済みの作業ゆえ、見通しは立てやすい。しかし、失敗が重なれば損失補填の道はない。このとき、独立開業を決意したことを、山田は「ここはよろしく思い切って会社を円満退社、専心チューブの製作に没頭するにしかず」（『回顧七十年』）と、述懐している。満州にいる松井の賛同を得、第一次大戦後の恐慌（一九二〇年）から続く不況下での独立に、危惧を抱く周囲の反対を押し切って、山田はついに東洋鋳伸銅を退社、同時に合資会社大阪金属工業所を設立した。一九二四（大正十三）年十月二十五

日のことであった。

独立創業——合資会社大阪金属工業所の誕生

合資会社大阪金属工業所は、資本金一万五千円でスタートした。無限責任社員山田晃が代表社員で一万円の出資、残りは有限責任社員三人（兄で支配人の松田隆亮および永田浅五郎、島野龍生）の分担出資であ

瞬発信管の断面



ワイヤリング式木管（上）
ソリッドリング式木管（下）

る。従業員は山田自身を含めて一五名、ほどなく東洋鋳伸銅の営業担当技術者である遠藤源吾が転身を希望し、加わった。設立定款に掲げられた事業内容は、飛行機部分品（主として放熱管および同用管の製作販売）、一般金属の圧搾および搾伸作業、電気鍍金作業、各種金属精密部品の機械仕上げ作業、およびこれらの事業に付帯する一切の事業である。作業場は、難波の工場をそのまま引き継いだ。

創立当初の仕事は、中島飛行機から受注したラジエーターチューブである。ただ、この仕事だけでは三、四カ月で終了してしまう。そこで、アルミニウムの瓶蓋と鉛筆用キャップの製作も手がけるが、簡単には採算に乗らなかつた。新たに川崎造船所飛行機工場からも、ラジエーターチューブの注文を受けることができたので、経営は一息ついた。松井の尽力によって、奉天の兵工廠から満州向け瞬発信管の注文がもたらされたのは、創業から一年を経た一九二五（大正十四）年秋

である。平野が多く、傾斜地の乏しい満州では、着弾角度が浅いために日本軍の瞬発信管では不発に終わることが多く、その改良が満州軍閥の焦眉の課題となっていた。注文を受けるには、新方式の瞬発信管を開発しなければならぬ。その開発に貢献したのが、松井常三郎の義兄で在野の技術者、三浦松五郎であった。撃鉄が引込まなくても、慣性によって着発活気体が撃針側に動き、起爆薬に衝撃を与えて爆発する仕組みを考案し、試射で百発百爆の成果を得た。さっそく、奉天の兵工廠からは三〇万発の注文を受け、以後、満州向け瞬発信管は大阪金属工業所のドル箱となった。

一九二六（昭和元）年に、当時のリーディング産業である綿糸紡績業のトップメーカーの一つ、東洋紡績の依頼に応じて開発したソリッドリング式木管も、創成期から大阪金属工業所の経営発展を支えた製品である。ワイヤ製リングのはめ込みから、鉄板をプレスし、ローレットによって筋目を入れるソリッドリング方式への変更は、大阪金属工業所の得意とする圧搾および型鍛造技術の応用であり、東洋紡績から高い評価を受けたことで、他の紡績会社からの受注も相次いだ。

精密機械国産化への挑戦

一九二八（昭和三）年八月、大阪金属工業所は、手狭になった難波工場から今宮工場への移転を挙行了た。今宮工場の敷地面積は難波工場の一〇倍あり、かつ借り工場ではなく自工場の新設である。従業員は三〇名を数え、資本金も一九二六年に五万円、二八年十一月には一〇万円に増額された。創業期の苦難を、独自製品の開発によって乗り越えた大阪金属工業所は、創業四年にして新たな事業展開の門口に立ったといえる。



今宮第一工場



MEY型“ラショナル注油器”



ワープタイングマシン



大型炭酸ガス消火装置

その一つの方向は、一部ではすでに始まっていた精密機械国産化への挑戦であった。自社製ラジエーターチューブを利用した蜂巢式瞬間湯沸器の開発は、その一つである。直接には、ラジエーターチューブ生産の採算性向上を目的としたこの取り組みは、一方で市場の中心を占めていた輸入品への代替を企図したものであった。注油器の開発では、明確にボッシュ社（ドイツ）製のポンプ式注油器を直接のモデルとしている。ただし、材質、熱処理、研磨・加工精度の面で克服すべき課題も多く、製品完成まで一年以上の時間がかかった。消火器製造でも、一九二七（昭和二年）から始めた四塩化炭素消火器の生産から、二九年以降は、リッチワックス社（アメリカ）に倣った炭酸ガス消火器生産へと移行した。木管

リングによって関係を深めた東洋紡績の勧めで、ワープタイングマシン（織機の経糸をつなぐ装置）の開発を手がけたのも、一九三一年のことであった。その前年には、人絹糸用ポンプ（原料のビスコース液を細い孔から押し出すためのポンプ）やボビンも手がけている。少し毛色の変わったものでは、電気拭器もあげておこう。電熱線を加熱し、その熱風をファンによって送り出す装置であり、病院やデパート、浴場や結髪業がターゲットであった。

これらの製品群のうち、理想の製品を意味する命名——「シラショナル注油器」——がなされた注油器は、輸入品に遜色ない性能を示し、造船やエンジンメーカーへの納入とともに、台湾、朝鮮、中国にまで販売先を広げた。とくに、海軍への採用後は飛躍的に生産が増えていく。消耗品であった人絹糸用ポンプやボビンの注文は飛躍的に増大し、ワープタイングマシンも、輸入品と甲乙つけがたい性能に加え、それを大幅に下回る価格設定を実現したので、東洋紡績のみならず国内紡績各社、さらには中国各地の紡織工場へも輸出された。炭酸ガス消火器も、一九三五（昭和十）年の海軍の艦艇用消火装置に採用されている。民需用機械メーカーとしてのダイキンのルーツは、この時期の試行錯誤とその成果のなかに見出される。

技術力の証明——軍指定工場へ

事業展開のもう一つの柱は、日本軍用の兵器生産への進出であった。一九二九（昭和四）年九月の葉莢一千個の受注は、陸軍の民間会社発注の第一番目であったとされている。当初は赤字が続いたが、高単価タイプの葉莢の受注が数量的に増大するなかで、採算は好転していく。一九三〇年には砲用信管の受注も始まった。

この時期、大阪金属工業所の高い技術水準は、海軍・陸軍双方が当社工場を軍指定工場としたことに、端的に示されている。まず一九三二年十月、大阪金属工業所は海軍省購買名簿に登録され、海軍省指定工場になった。最初の登録品は圧搾加工品である。これは、大阪砲兵工廠の葉莢製造で培った熱間圧搾法を活用した、高抗張力・高耐圧力を要する金属品（ボンベの栓やバルブ・コック）製作の一環として手がけてきたものであった。次いで、蜂巢式放熱器用黄銅管、航空機用部品（機体・発動機）などの登録が続ぎ、登録品ではないが、「シラショナル注油器」、炭酸ガス消火器、後述の暖気罐、冷気罐などの機械製品も、海軍によって購買された。陸軍省指定工場（「陸軍の秘密保持上立入および質問等を禁止する工場名簿」への登録）となったのは、一九三三年である。登録製品は葉莢と信管。海軍・陸軍両省の指定工場は、当時、日立製作所や三菱航空機、住友伸銅鋼管といった名だたる大企業三〇社ほどであり、合資会社形態の企業は大阪金属工業所くらいのものであったという。

一九三二（昭和七）年十一月～三三年十月の製品売上高の内訳は、軍需品約九〇万円に対して民需品は三十一万円、およそ三対一の割合であった。軍需品では陸軍向け五十七万円、海軍向け一三万円、それに二〇万円の飛行機部品が加わる。民需品では、紡績用品の一四万円弱と注油器の一三万円が拮抗し、両者合計で民需品売り上げの四分の三を占めていた。この製品構成が、この間の大阪金属工業所の軌跡の端的な表現であろう。軍需品を柱とする一方で、「和戦両用の備え」として民需品の開発を重視する姿勢には非常な先見性があり、その後の山田晃の事業選択に一貫してみられる特徴であった。

2 事業拡大への道

株式会社設立と住友伸銅鋼管

一九三四（昭和九）年二月十一日、大阪金属工業株式会社創立総会が開催され、山田晃が代表取締役社長に就任した。ダイキン工業株式会社の企業組織上の起点であり、現在の創立記念日（二月十一日）は、この日にちなんで設定されている。創立時点の資本金は二五万円、同年七月の増資によって一〇〇万円に増加し、翌三五年二月の合資会社大阪金属工業所の吸収合併で一五〇万円となった。この企業組織の変更は、町工場の域を超えつつあった大阪金属工業を、有力メーカーへと脱皮させる「会社組織の強化」策であったが、その背後には、事業規模の拡大と事業内容の多様化に伴う経営近代化の要請があった。

一九三三年初めに、昭和会計事務所計理士の笠井清八に帳簿の整理検討を依頼し、会社経理の近代化を図ったのはその一つの表れであった。経営規模の拡大に、会計システムの整備が立ち遅れていたのである。組織と人員の拡大は、山田のパーソナルな人的掌握力に依存する方法の限界も露呈した。同年の「消火器事件」は、その顕在化とみることができる。

「事件」の発端は、炭酸ガス消火器の製造・販売の責任者が別会社を設立し、炭酸ガス消火器の製造販売権奪取を企てたことにある。この責任者であった遠藤源吾は、前述のように合資会社の設立当初から、山田の片腕として営業面での責任者格であり、炭酸ガス消火器開発の功労者でもあった。山田は、それまでの功労に対して、円満退社と別会社での消火器の製造販売を認めた。しかし、その別会社には大阪金属工



大阪金属工業株式会社創立総会議事録

業の工場に在籍した人材が引き抜かれており、しかも消火器だけでなくバルブ（圧搾品）や紡績用部品など、大阪金属工業の技術を用いた製品を生産し、大阪金属工業の顧客を篡奪し始めたのである。ここに至って大阪金属工業側も、本格的な対応をとらざるを得なくなり、山田自身をはじめ経営幹部が顧客への説明に向き、ほどなくすべての取引先との関係を回復した。騒動自体の実害は一時的なものに留まったのである。しかし、この「会社乗っ取り未遂」とも称される騒動が、処遇面での不満を基盤としたものであり、かつそれを醸成したのが生え抜きの従業員と、外部から移籍した人材との軋轢であつたことは、事業の拡大に人事・労務管理面での経営近代化が追いついていないことを示すものであつた。

このように、経営近代化の動因はすでに経営内部に胚芽しており、山田自身も比較的早くから、その手段としての株式会社化の意義を認識していた。一方、一九三三（昭和八）年は、外部からも株式会社化を促す働きかけがなされた年でもあった。住友伸銅鋼管（のち、住友金属工業）からの資本提携の申し入れである。

住友伸銅鋼管側から見た大阪金属工業は、同社製の銅合金やアルミ合金の販売先である。自社製品の販売先であり、



大阪金属工業発足時の株券

かつ独自技術を有する大阪金属工業は、おりから全社的に取引先との関係強化を図っていた住友伸銅鋼管にとって、格好の資本提携先であったと思われる。他方、大阪金属工業にとっても「住友」との提携は、社会的信用力の増大や逆境時のバックアップの面で、大きな魅力があった。ただし、資本金一〇万円の当時の大阪金属工業にとって、住友は桁違いの大企業である。熟慮の末、①住友の持ち株は、山田晁の持ち株数を超えないこと、②住友から派遣される役員の数は、当社在来の役員数を超えないこと、そして③住友は当社の技術および経営方針に干渉しないこと、を条件としたが、これを住友側は無修正で受け入れ、一九三三（昭和八）年十月に基本契約が成立した。実際の資本出資は、翌三四年二月の株式会社成立後、七月に行われた増資に際し、四九万五千円相当の株式を引き受けることで遂行された。大阪金属工業は、ここに企業組織の整備と資本の増強、さらに住友の後ろ盾を得たのである。

人材面での補充としては、汽車製造株式会社からの技術者の移動が大きかった。汽車製造は、国有鉄道との関係の深い機関車メーカーであり、当時の機械工業界では有力工場の一つである。そこで製作されたディーゼル機関車に用いる放熱管の製作を大阪金属工業が受注したことで、汽車製造との縁は始まっている。汽車製造では、国有鉄道から「天下る」人材も多く、そのような社風に飽きたらなかつた技術者・加藤剛介のスカウトに成功したのが、前述の遠藤らの退社後、一九三三年後半のことであった。その加藤が引き連れるかたちで、ほかにも機械関係の技術者が複数名入社している。大企業から中小企業への人材移動であり、当時としても異例な企業間移動であった。ここでの機械技術者の拡充が、後述の化学分野での人材確保と並んで、今後の大阪金属工業の拡大を支えたのである。

生産現場としては、外注工場の利用についても触れておくべきであろう。一九三〇年代半ばの生産拡大を支えたのは、四〇〜五〇に及ぶ外注工場であった。なかでも、隣接した敷地にあった川澄工作所は技術的な水準も高く、専属的な存在であった。精密加工の細見鉄工所、福野精機、一般加工の中島工作所や中林製作所、そのほかにも山本栄鉄工所、山端鉄工などの名前もあがっている。資金不足の工場への融資や、受注製品の要求精度に合わせた外注工場への技術指導も行われていた。

新事業への着手——冷媒フロンと冷凍機の開発

この株式会社成立前後の時期から新規事業として取り組み始めたのが、冷凍機製造とフロン事業であった。ダイキン工業の二つの柱——空調事業と化学事業——の直接の起源は、ここにある。

冷凍機製造については、その前史として暖気罐・冷気罐への取り組みがあった。海軍委託のかたちで、一九三三（昭和八）年二月から着手した研究は、スパイラル管による熱交換の考案に結実し、スパイラル式暖気罐・冷気罐として、海軍艦艇や東洋紡績をはじめとする紡織工場（暖気罐）で利用されるようになった。冷凍機の開発は、メチルクロライドを使用するアメリカ製冷凍機をプロトタイプとして始まった。外注工場での機械加工にも依拠しつつ、一九三四年十一月には性能的に輸人品を上回る試作品が完成する。商標は、三富士と refrigerator を合成した「ミフジレター」である。この商標は、一九五四（昭和二十九）年まで続いて用いられた。



岡村一夫 (1960年)

力冷凍機キットで、月産七〇〇一〇〇台の生産を行った。

新冷媒フロンへの取り組みも、潜水艦用の無害・安全な冷媒への需要が背景となっている。フロンは、一九三〇年にアメリカのゼネラルモーターズ(GM)社の家電部門であるフリジデア社の研究員によって開発され、人体に無害で無色・無臭、引火・爆発の危険性もないガスである。従来、冷凍機の冷媒に用いられてきた炭酸ガス・アンモニア・メチルクロライドの欠点をすべて克服しており、さつそくアメリカ海軍は、このフロンを潜水艦用冷凍・冷房装置に採用することを決めた。その記事を目にした大阪金属工業の顧問で退役海軍少将の太田十三男(加藤剛介の義兄)が、山田晁にフロン事業への進出を進言し、また営業部長の岡村一夫もフロンへの取り組みに強い意欲をみせた。岡村は、一九三二(昭和六)年に山田晁が小野田セメントから引き抜いた人物で、山田とは血縁関係にあり、おもに営業活動を担当していたが、化学畑出身であったから、基本的な知識は持ち合わせていた。岡村は、冷凍機と冷媒ガスの双方を手がけることのメリットを主張した。

たしかに、両者は事業として関連がある。しかし実際のところ、機械メーカーが化学事業を兼営する事

例は、現在に至るまで稀である。その点で、このときに山田晁の下した決断は、進取の気象で満たされていたといえよう。一九三三(昭和八)年十一月、フロンの研究開発がスタートする。しかし、依拠すべきまともな文献があるわけではない。参考文献の渉猟と実験の繰り返しによる、文字どおり試行錯誤の過程が続いた。三五年には、塩野義製薬勤務の化学研究員であった岩城徹の助力を得て、フッ化水素酸からの合成実



冷凍機試作1号機を囲んで



冷気罐



伊号 171 潜水艦 (潮書房提供)

機のひとつは、この潜水艦用として使用された。特殊な用途を対象とした小型冷凍機(〇・五馬力)も造られた。一九四一年四月ころから納入が始まったジャイロコンパス用冷却装置(㊦金物)が、その一つである。また、特攻兵器である魚雷「回天」の狭い操縦室の冷房用も、〇・五馬

冷凍機の民間納入先は、船舶用(冷蔵)では関釜連絡船や商船会社、冷房設備として劇場、集会所などが主たるものである。一九三六(昭和十一年)年に、南海電車が日本初の冷房電車を走らせたが、これも大阪金属工業の技術によるものである。海軍への冷房・冷却装置の納入は、一九三九年のフロン冷凍機の潜水艦実験での成功を契機として行っている。居住環境が過酷な潜水艦では、居住区全部に冷房が施される。クミフジレーター、冷凍



岩城徹 (1937年1月)



平田雅人 (1937年8月)

験を行い、同年末には日本初のフロン生産に成功する。過労による岩城の入院後は、塩野義製薬の平田雅人の正式入社を得て改良を重ね、三七年四月に海軍省へフロンのサンプルを提出するまでに漕ぎ着けた。海軍による分析と試験、さらに前述した三九年の潜水艦実験の成功を経て、ついに大阪金属工業製フロンの海軍採用が決まった。ゼネラルモーターズ社が日本で有していた特許権については、大阪金属工業自身、さらには海軍による買収交渉が不調に終わった後、特許収用令(軍事上の理由による特許の収用)の発動によって対処した。

以後、シミフジレーター、冷凍機の冷媒として、海軍への納入が進んでいく。需要の増大に対応するため、一九四一(昭和十六)年には、新設した淀川製作所の隣接地に、海軍艦政本部管理の化学工場建設が計画され、翌四二年に稼働した。さらに四三年秋に、ようやく三〇トンの年産を達成して最低需要をクリアーし、翌四四年には年産五〇トンを超え

た。しかし、四五年に入ると原料調達先の化学会社がアメリカ軍の空襲を受け、その生産力を著しくそがれることになるのである。

新鋭工場の構想——堺工場

株式会社への改組が成ったところから、山田晁は手狭となった今宮工場に代わる新鋭工場の建設を構想し



堺工場 (1952年ごろ)

ており、一九三五(昭和十)年末、堺市の耳原町に四万九千平方メートルに及ぶ工場用地の買収を完了した。その買収資金の捻出のために計画された増資の理由書には、「軍需品のみに全力を傾倒することは必ずしも当社の使命」ではなく、工場施設は「軍民両用ならしむる」とされている。実際、三六年十月に完成した第一、第二号工場は、冷凍機の組み立ておよび部品工場であった。この専門工場の稼働によって、それまで外注や購買にたよっていた機能部品(膨張弁、開閉器、電磁弁、濾過器)の自社工場での生産が可能となった。

第三号工場では、飛行機部品の製造が本格化していく。離着陸用脚緩衝装置への取り組みは、仕上げ加工面に困難があったが、発注元の三菱重工業からの作業指導もあり、ほどなく合格品の生産に成功した。川崎航空機工業からは、離着陸用脚緩衝装置とともに翼関係の仕事が持ち込まれ、一九三九(昭和十四)年には同社の尾翼関係の全量引き受けの要請を受けるに至った。これらの飛行機部品生産は、軍の飛行機増産命令によって急速に増大し、淀川製作所の新設につながっていくことになる。

一九三八(昭和十三)年に入ると、軍の増産命令に応えるべく、相次いで兵器生産関係の工場が竣工した。薬莖、信管、弾

丸の各工場である。加えて、同年に大阪造兵廠から火砲の部品製造依頼を受け、四一年には砲そのものの製造にも携わるようになる。また四〇年に、阪神鉄工所から飯田勝蔵（営業）と山田龍乘（技術）のスカウトに成功し、ディーゼル・エンジン完成品の製作も始まっている。このほかにも焼玉エンジン、ヘッセルマンエンジンの製作され、輸送船や石油鑿井機用として用いられた。堺工場は、たび重なる工場の増設によって三八年には一四万八五〇〇平方メートルの規模に達し、四〇年には大阪金属工業の生産額の八〇%を占めるようになっていた。なお四〇年十一月に本社は堺へ移転し、手狭になっていた今宮工場は整理された。

満洲金属工業の設立にも触れておこう。先に述べたように、松井常三郎との縁によって大阪金属工業は、合資会社時代から満洲の奉天との関係が深かった。山田自身、たびたび当地を訪れている。そこでの取引の増大を背景に、一九三七年に一〇〇%出資（資本金五〇万円、のち三八年には一五〇万円）の子会社として設立されたのが、満洲金属工業である。定款では、冷凍機や冷暖房装置の製作が重視されていたが、四〇年の重要産業経営許可申請書の生産品目は、弾薬と航空機部品になっている。当初は、資材や熟練工の不足から業績は振るわなかったが、このころには現地採用者もふくめて従業員は二〇〇人を超え、経営は軌道に乗った。しかし、四二年十一月に松井常三郎が死去した後は状況が変化したようで、四三年一月には幹部社員は日本に引き揚げている。

戦時下の拡大——航空機部品の増産から全組み立てへ

太平洋戦争下の大阪金属工業を特徴づけるのは、航空機関連製品の大増産であった。その方向は、すでに一九三八（昭和十三）年の陸軍航空機用統制部品と完成部品の製作指令以来、堺工場での飛行機部品の増産として現れている。それに加えてこの時期、相次いで新規の航空機関連専門工場が稼働を始めた。その中心は、四一年の淀川製作所（四二年に淀川航空機製作所と改称）の竣工である。

第一工場では、機体部品の組み立てが行われた。陸軍航空本部と川崎航空機工業の要請により、キ-四五改（二式複座戦闘機「屠竜」）の主翼・胴体・尾翼の生産を開始し、次いでキ-六一（三式戦闘機「飛燕」）の尾翼を手がけ



淀川製作所（1952年ころ）



キ-45改2式複座戦闘機「屠竜」(1944年、川崎重工業提供)



陸軍機用油圧式ガバナの断面



離着陸用脚緩衝装置（オレオ）

単位：人

表 1-1 事業場別従業員 (1945年8月15日現在)

	本店	東京	堺	淀川	神崎川	大和川	合計
現員徴用者 (従業員)	47	8	1,200	1,800	300	700	4,055
青年学校在校生徒 (従業員)			2,000	2,500	550	900	5,950
新規徴用者 (応徴士)			800	500	100	500	1,900
動員学徒			500	1,900	300	100	2,800
女子挺身隊	3	2	150	130	230	30	545
陸軍工技兵				260			260
金剛隊			120				120
当社関係 計	50	10	4,770	7,090	1,480	2,230	15,630
川崎航空機工業				300		100	400
三菱重工業						30	30
三菱重工業金剛隊						100	100
住友金属工業					300		300
他社関係 計				300	300	230	830
合計	50	10	4,770	7,390	1,780	2,460	16,460

注) 淀川工場の数字には大阪ビルと日田市の工場への疎開者を含む。

た。さらには一九四三(昭和十八)年、川崎航空機工業の要請を受け、「屠竜」の全組み(完成機組み立て)を引き受けることになる。同社の明石工場へ技術習得のために基幹要員を派遣し、明石工場、淀川製作所で、それぞれ三機を完成させ、試験飛行も無事終了した。この完成機の生産は、四四年に竣工した大和川航空機製作所に受け継がれていく。戦争終結までの一年余りに、キー四五改二七機、キー一〇二乙一〇機が完成・納入された。大阪金属工業は、航空機生産メーカーとなったのである。

第二工場は、離着陸用脚緩衝装置(オレオ)の専門工場である。オレオ部品はすでに手がけていたが、三菱重工業や川崎航空機工業からの技術指導員の派遣を受け、組み立て・調整を経た完成品生産に至っている。第三工場では、まず陸軍機用調速器(ガバナ)の生産がなされている。基本的な技術は、住友金属工業が軍の要請で導入したハミルトン社(アメリカ)の油圧式に依拠した。工場では流れ生産方式が取り入れられ、

生産目標は月産二千台(堺工場では月産二〇〇台)に高められた。さらに陸軍航空本部の斡旋で、企業整備で休止命令を受けていた朝日紡績三国工場を買収し、一九四三年四月から稼働させている。これが調速器の専門工場・神崎川航空精機製作所である。ここには、軍需省の要請によって疎開した住友金属工業プロペラ製造所も入居し、海軍機用の調速器を生産した。

このほか、淀川製作所では、航空機の発動機用冷却器の生産があり、また前述のようにフロン生産の化学工場も稼働している。戦争終結時の従業員(他社関係者を除く)は七〇九〇人で、大阪金属工業の全事業所中で最も多かった。また、神崎川航空精機製作所は一四八〇人、大和川航空機製作所は二二三〇人を数える。すなわち、一九四一(昭和十六)年以降の三つの竣工工場で、計一万人を超える従業員が勤務していたことになるのである。これに対して、本社工場の堺製作所の人員は四七七〇人であった(表1-1)。株式会社化が日程に上った一九三三年の従業員が、二三〇人余りであったことからみれば、五千人弱のこの従業員数は、決して少ない人数ではない。しかし、新規三工場は一気にその二倍の人数を抱えた。戦時体制下での航空機生産は、大阪金属工業に巨大なインパクトを与えたのである。

3 技術のダイキンの礎——戦前の経験がもたらしたもの

町工場から始まった大阪金属工業の戦前期の到達点は、四つの工場を持ち、機械製作、金属加工、さらには化学事業も手がける有力製造企業であった。資本金一万五千万円、従業員一五名の合資会社から、資本金六千万円、従業員一万五千人の株式会社へ飛躍したのである。成長の二一年間の軌跡は、この明快な数

字に端的に示されている。この戦前期の企業成長が、戦後のダイキン発展の基盤となったことは、間違いない。

しかし、こうした大阪金属工業の発展が、昭和戦前期の特有な事情——軍需の増大——に牽引されていたことも、また事実であった。『営業報告書』によれば、一九三九（昭和十四）年度の売上高九八八万円のうち、陸軍・海軍への納入が七八九万円（陸軍造兵四〇三万円、海軍造兵造機四三万円、陸海軍用航空機三四三万円）、割合にして七九%を占めていた。軍事機密上、『営業報告書』にはこれ以降の売上明細は記載されなくなるが、戦火の拡大につれ、その割合がさらに高まったことは想像に難くない。一九四五（昭和二十）年八月の敗戦は、この需要の突然の消滅を意味していた。軍用飛行機関連品の生産は中止、大和川航空機製作所は敗戦もない四五年十二月に、また神崎川航空精機製作所も五年六月に、それぞれ大阪金属工業の手を離れている。淀川・堺の兵器工場も生産を停止、満洲金属工業は没収の憂き目にあった。戦時期の大阪金属工業の拡大の成果は、その多くが敗戦とともに命脈が尽きていた。工場施設は、何一つ戦後の発展に直接結びつくものではなかったのである。真に礎となったものは、企業成長のなかで培われた無形の資産であった。

その一つは、企業成長の過程で開発・蓄積された製品技術である。もともとは、民需品として取り組んだ冷凍機やフロンをはじめ、軍への納入を主要販路としたエンジンや油圧装置部品なども、そこで培われた技術は戦後の民需品生産に、即座に応用されるものであった。その背景には、山田の「和戦両用の備え」による政策があった。軍需依存の危うさを理解し、つねに民需転換を念頭においていた彼の行動指針は、先に引用した「増資理由書」にも端的に表現されていた。戦後の速やかな民需転換は、軍需生産を相

対化する、この山田の慧眼（けいがん）に基礎づけられたものであったことは間違いない。

しかし、最も重要な礎となったのは「技術」を担う「人」そのもの、そしてその「技術」を尊重する経営スタイルであった。山田は経営拡大の過程で、多様な技術者を集めていた。まず、山田自身の出身元である大阪砲兵工廠（造兵廠）および東洋鑛伸銅の出身者たち、有力車両メーカーの汽車製造から引き抜いたグループ、阪神内燃機から移籍したエンジン部門のスペシャリストたちである。岡村一夫（小野田セメント出身）を中核とする化学技術者、そのほかにも多士済々の技術者群がいる。山田自身、進取の気象に富んだ技術者であった。山田のリーダーシップのもとで、これらの技術者は、自家用工作機械の製作にみられる工夫改善、独自技術の開発、新分野への挑戦に取り組んでいく。事務部門がそれをサポートし、工場現場が製品としての実現に邁進した。工場内に作られた青年学校（十二〜十九歳の男子向け教育）や、私立大阪金属工業学校（技術者養成、一九四三〓昭和十八年設立）も、期間は短い人材育成に一定の役割を果たしている。こうした一連の過程で蓄積された知識と経験、確かな方向感覚、それこそが戦前期の大坂金属工業の発展を推し進めた機動力であった。「技術のダイキン」の礎は、ここに築かれていたのである。

第2章

事業再建から経営管理体制の構築へ

(一九四五～七二年)

1 敗戦と大阪金属工業

大阪金属工業の戦後は、戦時日本の軍需生産との決別から始まった。ポツダム宣言受諾からまもない一九四五（昭和二十）年八月下旬、動員学徒などを除いて一万人を超えた従業員の大半が、退職金代わりの一カ月分の給料支給とともに解雇された。残ったのは残務要員としてわずかに二四五名。これが再スタート時の大阪金属工業の人的陣容である。

物的資源についてはどうか。堺製作所や神崎川製作所は戦災の打撃を受けていたが、総体としてみれば、大阪金属工業には戦後にそのまま持ち越された工場施設も少なくなかった。しかし、軍需工場は、連合国軍による武装解除政策の重要なターゲットとなる。まず九月二十八日の軍用機組み立ての大和川製作所が接収された。さらに淀川製作所から本店ビルや東京事務所（三菱二二号館）にも接収は及び、事務部門はたびたびの移動を余儀なくされた。

旧軍需工場では、本格的な生産再開に際して民需転換への許可が必要であったため、許可が下りるまでの間、各製作所は、もっぱら日用品生産に従事した。戦時中に支給された金属を利用して日用雑貨（鍋釜、しゃもじ、くわ、かま、ぞうり、キセル、自転車の空気入れ）や木工家具を製作し、従業員への配給に充てるとともに、販売も試みられている。

このように、敗戦時の大阪金属工業は、企業としての存続自体、風前の灯火であったといつてよい。そのなかで、一九四六（昭和二十一年）二月末の堺製作所への民需転換許可は、大阪金属工業にとって製造

企業としての再出発の可能性を拓くものとなった。同年七月には、淀川製作所でも接収が解除され、次いで九月には神崎川製作所とともに民需転換許可も下りた。しかしそれは、企業再建に向けての真の苦闘時代の始まりを意味していた。

さらに加えて、一九四六年八月にはフロン製造設備を除き、堺・神崎川の両製作所では機械設備が、また淀川製作所では工場と機械設備が賠償指定工場に指定されている。実際に賠償施設の撤去・引き渡しを実施されたのは、堺製作所のプレス四台だけであったが、五二年四月の講和条約発効による賠償指定の解除まで、機械類の使用には大きな制約が課せられたのである。

2 会社再建への苦闘

機械生産の再開

堺製作所が、GHQ（連合国軍最高司令部）に生産許可を申請した品目は、冷凍機、注油器、内燃機、各種バルブなどであり、戦前からの生産品目のなかに民需転換の活路を見出そうとしたことがうかがえる。実際、この時期の取り組みの中心的位置を占めた家庭用電気冷蔵庫と農業用発動機は、戦前からの製品と生産技術上の共通性がある。しかし、その用途・需要者には大きな違いがあった。ここに、生産再開後の大阪金属工業が経験する苦闘の源泉が潜んでいた。

電気冷蔵庫は、進駐軍の発注によるものである。その前史は、一九四六（昭和二十一年）年初めにレイボルト商会（日独合弁法人）を通して持ち込まれた進駐軍用製氷機の生産であり、その納入実績を踏まえて

東芝、日立、三菱電機の各社とともに、大阪金属工業は進駐軍の部隊・宿舍用電気冷蔵庫を受注した。心臓部の圧縮機には、海軍に納入していたジャイロコンパス冷却装置用の圧縮機が用いられた。生産台数は、約二年間でほぼ一千台。四七、四八年の堺製作所の中核は、この電気冷蔵庫の生産であったといってよい。しかし、その経営成果は必ずしも良好とはいえなかった。冷蔵庫固有の問題——弁作動の悪さや塗装問題——に加え、本来の用途とは異なる圧縮機の流用も、頻繁に故障を引き起こす原因となる。また、発注元の進駐軍による突然の仕様変更は、既製品の引き取り拒否を伴ったために、経営には大きな負担となった。家庭用電気冷蔵庫を購入しうる世帯は、当時の日本の経済状況ではきわめて限定されていたからである。四八年十一月、進駐軍の減員を受けた突然の電気冷蔵庫の発注打ち切りが、在庫品・仕掛品のデッドストック化と人員過剰に直結したのも、市場状況からみて必然的であったといえよう。

農業用発動機への進出では、より明確に販路確保が問題となった。食糧不足対策（増産）を重要な政策



進駐軍用電気冷蔵庫 8S 型の外観と内部



ダイキン発動機

課題とした農林省（現、農林水産省）では、農業機械化がその一環として位置づけられており、内燃機関製造の技術と経験を有する大阪金属工業にとって、農業用発動機への進出が時宜にかなったものであったことは疑いない。実際、技術的な用途の立つのは早かった。しかし、需要者の農家が地理的に分散する農業関連品の販売には、販売網へのアクセスが不可欠であり、そのノウハウを大阪金属工業は決定的

に欠いていた。農業用発動機の生産・販売が軌道に乗り始めるのは、杉山産業と総代理店契約を締結する一九四九年以降のことになる。

化学部門の再建

生産再開後も苦闘が続く機械部門に対して、この時期の大阪金属工業の収益を支えたのは、淀川製作所の化学部門であった。

化学部門でも、肥料（硫安）や農薬といった農業関連分野への展開が試みられていたことは、記録に値する。殺鼠剤のように、その後も長く命脈を保つ商品も登場した。しかし、化学部門の屋台骨は何といつてもフロンの生産であった。もともと、当時淀川製作所長の地位にあった岡村一夫は、一九四五（昭和二十）年十二月に占領軍の司令部から呼び出しを受けたとき、戦前・戦時中のフロン生産に対して指弾されるものと考え、自身の戦犯指定まで覚悟していたという。軍事的戦略物資とも言い得るフロンを、特許取用令に基づくとはいえ、結果的にはアメリカの会社の特許を無視するかたちで生産していたからである。しかし進駐軍は、自らが必要とするフロン（電気冷蔵庫および宿舍・兵舎冷房用冷媒、船舶用冷媒）の日本での調達可能性を模索しており、それに応えられることが確認されたダイキンに対して、翌四六年から進駐軍は特需（PD: Procurement Demand）に基づく発注を行うこととなった。戦時最盛期でも、月産六トン水準に満たなかったから、月産二〇トン水準という生産発注は、この時期の進駐軍特需の大きさを示している。特命受注品のため、単価計算が割高に算定されたことも、経営面でのメリットであった。フロン生産は、まさにドル箱の事業分野になったのである。しかし、進駐軍の調達方針の変化（調達制限）を受け

た四九年六月、突然のフロン契約の一方的な中止と未納分の契約破棄は、電気冷蔵庫の発注打ち切りにも増して、大阪金属工業にとって大きな打撃となった。高価なフロンを用いる民間冷媒市場は、当時の日本経済の状況では、いまだ望むべくもなかったからである。

このように再開された生産活動は、民需転換への苦闘のなかで進駐軍の特需に翻弄されたといつてよい。進駐軍の発注がもたらしたのは、経営再建のチャンスでもあったが、同時にそれは経営破綻への誘発剤ともなりうる危険を秘めていた。後述するように、大阪金属工業においてそれは、人員整理と労使紛争というかたちで現実化することになる。

人材の確保と労働組合の結成

堺製作所の再開、淀川製作所でのフロン生産などによって、この間の大阪金属工業は再び人員の拡充を始めた。一九四八（昭和二十三）年十一月時点での従業員数は、全社合計で一一四七名に上っていた。このなかには、後年、大阪金属工業経営の中核を担った人たちも多く含まれていた。

のちに、第三代社長となる山田稔（山田晃の長男）の入社は、一九四六年一月のことである。山田稔は、戦時下での指導的技術者養成を目的に開学した、東京大学第二工学部航空原動機学科を四四年に卒業しただちに三菱重工名古屋航空機製作所に入社、敗戦時には兵役として海軍航空廠（長崎県大村市）に勤務していた。四五年秋の復員後、名古屋航空機製作所を訪ねたが復職できず、大阪金属工業に入社することとなったのである。特筆すべきは、この山田稔の入社と相前後して一〇名ほどの東大第二工学部出身者が、大阪金属工業に入社したことである。その多くは、復員後に戦時中の就職先に戻れなかった稔の友人たち



梶田定司

であった。農葉製造で縁ができた井上吉之京大教授（井上会長の父）の紹介をきっかけに、五名の京都大学卒の化学技術者を採用したのも、四七年のことであった。大阪金属工業の側からみれば、大学卒自体がごく少ない当時の状況において、これらの採用は人材への先行投資の意味を持っていったといえる。元大同製鋼取締役であった梶田定司（山田晁の長女の夫）の入社も、一九四六年である。堺製作所長および常務取締役に就任した梶田は、本社の総務も担当し、当時の経営の死命を決した対外交渉役に辣腕を振るった。この梶田が四八年三月、東京出張の帰路に不慮の鉄道事故で亡くなったことは、痛恨事として語り継がれている。

企業の労務・人事に関する戦後の大きな変化は、労働組合が重要な役割を果たすようになったことである。GHQの主導する一連の「労働改革」の流れを受けて、全国的に労働組合結成の機運が高揚し、大阪金属工業においても一九四六年二月に、堺・淀川両製作所で、五月には神崎川、九月には本店（堺労働組合から分離）の従業員が、それぞれ事業所単位で労働組合を結成した。この四単組が大阪金属工業労働組合連合会を結成し、経営側との交渉主体となったのである。当初、四組合いずれも日本労働組合総同盟（略称は総同盟）に加盟しており、ほどなく総同盟の助言を受けて連合組合となり、単組は本部・支部と改称された。

一九四六年十月には労働関係調整法が施行され、労働組合と経営の関係を基軸とする労使交渉の枠組みが定められた。この時期の交渉の成果として特筆されるのは、戦前からの従業員身分制の撤廃である。戦時までの大阪金属工業では、社員・工員の二区別を基軸に、従業員は社員・社員補・準社員・雇員・特待工員・工員の六つの身分に区分されていた。四七年八月の労使交渉の結果、この身分制度は廃止され、給与計算で日給制・月給制の区分は残ったものの、全従業員は「社員」として一本化された。

第一次企業整備と越年資金闘争

生産の再開から進駐軍特需の受注、そして従業員の再結集と新規採用へと、敗戦直後の虚脱と静謐せいひつに包まれた大阪金属工業の諸工場は、翌一九四六（昭和二十一年）以降、再び活気を取り戻しつつあった。一方、四六年の労働組合の結成は、戦後インフレ下での生活難を背景に、労働運動の高揚へとつながっていた。大阪金属工業を揺るがす労使関係の激動は、この経営拡大基調のなかから生じた事態であった。

前提となるのは、経営面での採算不良である。戦後の大阪金属工業の決算は、一九五一年三月までの間で、じつに九期で損失を出していた（表2-1）。事業展開が、必ずしも財務体質の改善に結びつかない構造にあったのである。そこに、なんらかのショックが加われば、経営の存続自体が危ぶまれることになる。四八年十一月、進駐軍から突然通告された電気冷蔵庫の発注停止は、その最初のショックであった。山田晁は、会社存続のために、余剰人員一八七名を解雇することを骨子とする企業整備計画の立案に踏み切り、経営協議会で組合との協議を重ねた。その結果、希望退職者を募るかたちで話し合いを進めることとなり、十一月中に退職者一八七名が円満に決定した。経営側の危惧に相違して、第一回目となった企業整備は、比較的スムーズに進行したのである。

しかし続く十二月、越年資金の支給額をめぐって、労使は紛争状況に入ることになった。発端は十二月

単位：1000円

表 2-1 売上高と利益金の推移

期間	売上高	当期利益金
1945.4.1 ~ 9.30	42,344	△ 5,659
10.1 ~ 1946.3.31	1,094	△ 7,122
1946.4.1 ~ 8.10	5,250	9,136
8.11 ~ 1947.3.31	13,833	△ 6,918
1947.4.1 ~ 9.30	40,729	△ 4,059
10.1 ~ 1948.3.31	86,756	3,427
1948.4.1 ~ 9.30	142,645	△ 172
10.1 ~ 1949.3.31	180,582	△ 5,558
1949.4.1 ~ 9.30	107,420	△ 18,854
10.1 ~ 1950.3.31	74,135	△ 2,650
1950.4.1 ~ 9.30	98,840	△ 4,991
10.1 ~ 1951.3.31	111,253	△ 1,459
1951.4.1 ~ 9.30	180,824	5,388
10.1 ~ 1952.3.31	313,666	3,892

注) △印は損失。

十一日に労働組合側から出された、一人平均八千円の越年資金要求である。強度のインフレ経済下で、当時の日本人にとって越年することが生活の緊急な課題であった。会社側は経営協議会を開き、一人千円程度の支給は考慮していることなどを伝えたが、組合側は納得せず、団体交渉に移行したあと、ついに組合は同月二十六日午前八時からストライキに突入した。経営側は対抗上、同時刻にロックアウト（事業所封鎖）を断行し、組合員の工場への立ち入りを拒否した。堺では、このロックアウトをめぐって小競り合いも起き、事態の先行きが憂慮されたのであるが、ストライキ自体は六時間後に組合側から中止の申し入れがあり、会社側もロックアウトを解除した。ストライキ中止の背景には、上部団体の「総同盟」幹部による説得があったという。

解決は再び団体交渉の場に委ねられた。会社側が二五〇〇円の最終回答を譲らないなか、堺、神崎川および本店の三支部が退席し、残った化学支部（淀

川）との徹夜の交渉の結果、岡村淀川製作所長の責任において、化学支部に三〇〇円の上乗せを行うことで、いったんは妥結をみた。売り上げの五〇%以上をフロンが占めていたことを背景に、他の三支部に漏らさないことを条件とした、岡村所長の決断であったといわれる。しかし、その情報は直ちに三支部に伝わり、会社側は厳しい批判にさらされた。交渉は蒸し返され、一人平均三六五六円が最終妥結額となった。年の瀬も押し迫った十二月二十九日のことであった。

フロン特需の停止と第二次企業整備

この越年資金闘争でみられた組合間の行動の不一致は、当時の労働運動におけるイデオロギー対立によっても増幅され、組合間の対立として表面化することとなった。一九四九（昭和二十四）年二月、本部―支部組織が解散し、事業所ごとの各組合は単一組合となった。上部団体への加入も各組合の任意となり、化学労組（淀川）と本店労組は総同盟を脱退、前者は産別会議（全日本産業別労働組合会議）系の全日本化学労働組合へ加盟、後者は無所属となった。折から懸案となった労働協約の再締結問題では、この組合組織の変更が交渉に影響を落とすことになる。会社側は、法的根拠のある一体化した連合体との交渉を望むのに対して、組合側は個別交渉を求めた。容易に協議の結論が出ないなか、経営側は大阪地方労働委員会への斡旋依頼を提案したが、組合側は拒否する。また、新協約の締結までは旧協約を有効性とする組合側の主張は、組織変更によって旧協約は無効となったとする経営側と対立した。結局、本店労組が連合協議会を脱退し、地労委への斡旋依頼を受け入れたことを端緒に、ほかの三組合も地労委への斡旋依頼に踏み切った。四月二十六日のことである。

ところが、六月に入って大阪金属工業の経営を第二のショックが襲った。売り上げの過半を占めていた、進駐軍へのフロン供給の突然の打ち切りである。経営陣は待ったなしの対応を迫られた。地労委への斡旋は取り下げられ、亡くなった榊田定司のあとを次いで、本店管理部門で人事・労務を担当していた山田稔（取締役就任は四九年七月）が中心となって、第二回目の企業整備計画が立案された。計画には、大規模な人員整理が含まれていて、交渉は難航した。六月の数次の交渉ではまとまりがつかず、七月には会社幹部への個人攻撃や、つるし上げなど「争議状態におちいつってしまった」（前掲『回顧七十年』）。実際、関西の労使関係者の間では「戦後最大の闘争になるかもしれない」との風説が流れたという。しかし、七月十日の堺および本店労組の連合協議会からの脱退によって、組合の足並みは乱れてきた。一方、経営側は切迫した経営状況に促され、七月十五日を期しての人員整理を断行し、合わせて各単組と退職金や退職条件の交渉を打ち出した。この経営側の姿勢に組合も軟化し、ほどなく本店、堺、神崎川の三単組との交渉は妥結した。九月には、最も強硬な化学労組（淀川）とも交渉の妥結に漕ぎ着けたのである。

最終的な解雇人員は二六七名となり、第一次企業整備の人員整理を大きく上回った。とくに淀川製作所では、二一九名の現員数のうち一二五名が解雇された。山田晃は、この一九四八（昭和二十三）年から四九年にかけての労使紛争の時期を、「私の長い事業歴の中で最も苦しかった時代」（『回顧七十年』）と回想している。この労使紛争は、企業としての存続にとってまさに剣ヶ峰であった。そしてそれを乗り越えた大阪金属工業の労使には、この厳しかった経営から労使協調への途が芽生え始める。

ドッジ不況下での第三次企業整備

しかし、折から実施されたドッジ・ライン（自由経済復帰に備えた財政・金融の急激な引き締め策）と、それが引き起こした深刻な経済不況は、「大手術」を終えたばかりの大阪金属工業にとって、あまりにも過酷な環境となって立ち現れた。人員整理後も、依然として経営状態は欠損が続いており、その整理資金自体も全面的に銀行からの借入金に依存していた。ついに、大口借入先の大阪銀行（現、三井住友銀行）審査部から、經理の指導・監督のために専任者が派遣された。

銀行から見ると、大阪金属工業は、社長以下の経営陣が「技術屋」で固められ、「馬車馬的」に生産を行う企業と映っていた。その一方で、經理観念は希薄で営業能力も弱い。各事業の統制もとれていない。融資先としては要注意会社であり、銀行の経営管理が不可欠とみなされていたのである（『大阪金属工業（株）の近況調査報告書』）。

山田晃自身も、先行きが見えないなかで、ジリ貧と内部崩壊の危険を感じていた。一九五〇（昭和二十五）年三月、三度目となる企業整備策が策定された。製品別の完全な独立採算制と、組織の中小企業なみの集中化を二つの大前提として、経費の節約、経営の合理化、生産の統制、賃金対策、人員、の五項目があげられた。柱はやはり人員整理である。対象は前年の厳しい労使対立を乗り越え、大阪金属工業に残った人びとであり、企業経営にとってもかけがえのない人材である。これ以上の人員整理は、困難な決断であったが、追加融資には人員整理を必要条件とする銀行の姿勢にも促迫され、再び二五〇名に及ぶ人員整理が敢行された。

葛藤がなかったはずはない。しかし今回は、労働組合の経営の窮状への理解をベースに、相互の協力の

上に立って事を運ぶことができた。それは、労務担当の山田稔にとっても、成功裡に終わった仕事であったといえる。しかし山田稔が回想のなかで語ったのは「むなしさ」であった。

「そりゃあ、はじめのうちには組合と対抗するといつか、とにかく負けちゃいけないと夢中だった。それが二回、三回と人員整理を続けていくと、むなしさや割り切れない感情を覚えざるを得なかった。企業というものは、業績の悪いときは人員整理をし、良いときには採用するというパターンの繰り返しで果たしてよいのだろうか。二度と人員整理だけはしないで済む会社にしたいというのが私の信念となった」(『山田稔追想録』)。

この「二度と人員整理だけはしないで済む会社に」という「信念」は、のちの二度にわたる石油危機後の経営悪化時には「決断」として、現実の経営政策に反映されることになるのである。

曙光——冷媒フロン受注と「ミフジレター」エアコン

三次にわたる人員整理後、一九五〇(昭和二十五)年四月一日現在の従業員数は四三八名となった。神崎川製作所は旭川紡績へ売却され、堺製作所の一部も久保田鉄工、前田製菓へ譲渡された。将来展望が不明瞭ななか、社長の山田晃は、このころの経営縮小策を「小さくなるための苦労はたのしみのない苦労」(『回顧七十年』)と述懐している。たしかに大阪金属工業が、顕著な経営発展をみせ始めるのは、次項で述べる「砲弾特需」の受注以降のことである。しかし、第三次人員整理後の五一年、曙光は確実に見え始めていた。

フロン特需が、その一つである。一九四九年九月以来のGHQの基地拡充五カ年計画、さらに五〇年六月に勃発した朝鮮戦争の影響は、日本におけるフロンの大口需要を発生させることとなった。もともと、当初は新規参入者である三井化学工業に、連続して受注を奪われている。巻き返しの機会となったのは、五一年四月の入札である。大阪金属工業社内では、入札情報の分析からポンド当たり一ドル、すなわちキログラム当たり七九三円以下での応札が不可欠、とみる東京事務所側の意見と、キログラム当たり千円以下では原価割れを起こす、とする製造側が激しく対立した。そのなかで、山田晃はポンド当たり一ドルを切っても、受注を優先することを決断した。実際、三井化学工業の九九セントに対して、大阪金属工業の応札値段は九八セントであった。「伝説」によれば、九八セントという決断は、東京・新橋駅のプラットホームでの山田稔を含む三名の一致した「ひらめき」であったという。

これはちょうど、大阪金属工業がアメリカのデュポン社と、フロンの製法・用途に関する特許実施契約を結んだ時期でもあった。第1章で述べたように、戦前に大阪金属工業は独力でフロン製造技術を開発していたが、その技術にはゼネラルモーターズ社保有の特許権に抵触する部分があった。戦後、この特許権



ダイキンパッケージエアコン第1号機 (1951年5月)

を取得したデュポン社は、戦時の特許停止期間の存在によって、日本での特許有効期間が延長されることに着目し、フロン製造の可能性のある日本企業に特許実施契約を持ちかけてきた。大阪金属工業は素早くこれに反応し、かつ専用特許での契約締結を強く望み、実現に漕ぎ着けた。この先見した契約によって、大阪金属工業は向こう六年間、日本国内に

おけるフロンの製造・販売を独占できることとなったのである。実際、競争相手であった三井化学からのサブライセンス契約の申し出も断っている。六年間の特許実施独占による高い収益性は、後述するように製造過程の革新を資金的に支えるものであった。フロン事業は、後述のフッ素樹脂と並んで、戦後の大阪金属工業の化学事業を支える一方の柱となるのである。

空調事業に関しても、画期となる商品開発があった。一九五一（昭和二十六）年五月に完成をみた「フジレクター・エヤコン」（商標名。ただし以下ではエアコンと表記）の誕生である。クライスラー社（アメリカ）の製品を手本に開発されたこの製品は、日本で最初のパッケージ型空調機であった。それまでのセントラル方式の空調機が、冷凍機と送風機を別々に設置し、ダクト工事、配管工事から運転に至るまで、高度な知識と技術を必要としていたのに対して、パッケージ型は凝縮機・冷却器・送風機と、それを自動的に制御する装置を備えており、電力と凝縮機用の冷却水の供給があれば、だれでもボタン一つで運転できる設計となっていた。この便利さが評判を呼び、のちの高度経済成長期に購買力が増大するなかで、空前のヒット商品となっていく。その礎石は、すでにこの時期に築かれていたのである。

3 新たな発展へ

起死回生——砲弾特需

人員整理とフロン特需によって、大阪金属工業は経営破綻の危機を何とか乗り越えた。しかし、経営規模は大きく縮小しており、銀行による経理管理も続いている。何か突破口がなければ、会社は自壊の途を

たどりかねない。米軍による日本での砲弾買い付けの情報もたらされたのは、そうした状況下でのことであった。

一九五〇（昭和二十五）年六月に勃発した朝鮮戦争は、五一年七月に休戦会談が開始された。しかし米軍は、翌五二年四月の対日講和条約発効後、非常時に備えて消耗品を日本で調達することを計画しており、最初の発注品目として迫撃砲弾をあげていた。この情報は、いち早く五一年八月には大阪金属工業にもたらされ、山田晃は、この砲弾特需を、大阪金属工業の経営発展のスプリングボードとすることを決意した。戦前・戦時の砲弾生産の豊富な経験を活かせるこの機会を、千載一遇のチャンスと考えたからである。

しかし困難は山積していた。まず、会社幹部に慎重論が続出した。二年前の米軍によるフロン発注打ち切りの苦い経験が、発注の規模や継続性の不確実さへの危惧の念を抱かせた。再軍備の是非や、講和問題（単独講和か全面講和か）をめぐる世論が沸騰している状況下で、会社内外から米軍のための砲弾生産に反対の声があがることも懸念された。そもそも、当初の入札有資格者の名簿には、大阪金属工業は含まれていなかったであり、これはすなわち当時の大阪金属工業は、一般には砲弾製造が可能な企業とはみなされていなかったということでもある。しかし山田晃は強い決意で、この機を除いては現状打開のチャンスがないことを力説し、全社に「万難を排しての、米軍の砲弾特需第一号の受注」を命じた。英文技術資料入手、見積もり作業を繰り返し、適正単価の算出に努める。経験豊富な社長を講師とする技術講習会には、社内の若手技術陣が参加した。入札有資格者名簿には、通産省（現、経済産業省）の担当部署に山田稔の大学同窓生がいた縁も活かして滑り込み、米軍の工場能力検査の際にも、米軍の調達本部との関係を活かしながら、保有していたプレス機を総動員して対応し、何とか合格のお墨つきを得ている。また米



81ミリ迫撃砲弾の組立作業（淀川製作所、1953年）

軍の砲弾は戦前の日本軍とは異なり、火薬を充填して納入することになっていたため、東京の日本油脂株式会社に、その取り扱いを依頼した。これらの準備が功を奏し、一九五二年五月、大阪金属工業は八ミリ迫撃砲弾の落札候補者となることに成功した。六二万発、約二二億円の受注額である。

ここから第二の難問である資金調達への取り組みが始まる。米軍の砲弾発注では、前渡金がなく、代金は製品納入後にしか支払われない取り決めになっていた。三億円と見積もられる設備・運転資金を、資本金四五〇〇万円（戦時末期には六千万円、四九年七月に未払込分一五〇〇万円を減資）、年間売上高三億円の大阪金属工業が準備しなければならぬ。しかし、三億円の融資依頼に対し、大阪銀行の回答は五千万円の追加融資だけであり、これでは六二万発の生産を行う

ことができない。

苦肉の対応策の第一は、受注量を減らすことであった。発注中止を危惧しつつ、改めて米軍調達本部に小松製作所との折半による受注（大阪金属工業三〇万発、小松三二万発）を願い出、幸いにも許可を得ることができた。これで所要資金は半額となる。しかし、依然として不足する一億円をどのように調達するか。窮余の打開策は増資に求められた。四五〇〇万円の資本金の三倍増資を行えば、九千万円の追加資金を得ることができ、残りは商社金融で賄うことができる。しかし、無配続きで銀行の管理下にある会社の増資

が、成功しうるものであろうか？

住友金属工業との提携復活

鍵となったのは、住友金属工業との資本提携である。第1章で述べたように、大阪金属工業は一九三四（昭和九）年以来、住友金属工業と資本提携を行っていた。戦後の財閥解体で、住友金属工業保有株式が整理されたため、提携は自然消滅となっていたが、この関係の復活が一九五二年六月に、住友金属工業からの派遣役員であった明田重義元大阪金属工業専務によって提案された。たしかに資金難に苦しむ大阪金属工業にとって、住友金属工業を後ろ盾とすることは何かと有利であるし、住友金属工業側にとっても砲弾受注による大量の金属材料需要の発生が期待できる。

しかし山田晃は、当初は必ずしも提携に積極的ではなかった。その背景には、大阪金属工業の独立性保持への不安がある。前回とは異なって、今回は大阪金属工業側からの申し入れであるうえに、経営状況も悪い。住友金属工業による経営介入に十分な理由が存在することになる。それはひいては、経営自立への阻害要因となるのではないか。

この山田晃の危惧に対して、若くして取締役の地位にあった稔は、一貫して強く提携を主張した。経理部長を兼務し、砲弾特需用の資金調達に頭を悩ましていたことが、その動機の一つであったことは確かであろう。しかし、それに加えて稔は、山田晃がその持続を志向した個人企業的な体質そのものに、限界をみていた。山田晃のワンマン体制のもと、経営陣の多くが同族であること、重役陣が技術者に偏していること、これらの点は、先の『大阪金属工業（株）の近況調査報告書』でも、大阪金属工業経営の問題点と

して指摘されている。稔は、住友金属工業との提携が、同族会社の殻を破る機会であると考えた。結局、役員会の結論もこの主張に沿ったものとなる。交渉では全権が山田稔に委ねられた。

その一方、住友金属工業側では、素材需要に期待する営業サイドでは賛同の機運があるものの、取締役レベルでは反対論が強かった。提携案は、いったんは役員会で否決されたという。しかし、住友金属工業の日向方齊常務（のち社長）の尽力によって提携案は復活し、一九五二年八月に資本提携が正式に決定した。山田稔は、日向方齊を「恩人中の恩人」（『山田稔追想録』）と表現している。実際、三倍増資が失権株なしで完了したのは、この住友金属工業の信用力の後ろ盾なしにはありえなかったであろう。

製造現場では、米軍の要求水準に比べ得る質の製品の大量生産に向け、懸命な努力がなされた。造兵廠出身者や、米軍の調達本部の人材をリクルートすることで、砲弾製造を担いうる技術者を補充し、経験のない鉄薬莖の加工製造への取り組みや、大量生産に向けての製造過程の合理化（鍛造法の工夫など）を進めた。アメリカ式の品質管理手法を学習したのも、この砲弾生産の過程であった。米軍の統計学的品質管理（Average Quality Level（AQL））に基づく検査基準をクリアしなければ、すでに製造を終わった製品すべての納入にストップがかかってしまうのである。石川県内灘での初めての実弾発射テストに立ち会った山田稔らの緊張は、想像に余りある。実際にも、テストに合格せず、大きな損失を出した企業も存在していたのである。

大阪金属工業は、一九五三年に初回の受注分三三万発（うち追加分が二万発）を無事に完納した。納入した砲弾の性能は米軍から良好な評価を得、さらに五五年六月までに、ほかの弾種を含めた一六八万発という大量の追加発注を受けた。発注方式も、第二回目からは、危険を負担する代わりに企業努力の成果を

増益に結び付け得る、採算ベースに乗せた契約に変化した。受注単価は下がったが、大量生産のコストダウンや累積的な合理化施策の効果によって、利益率は向上している。最終的な砲弾特需の受注額は六八億円、五三年には銀行管理から開放され、特需最盛期の五四年の売上高は四一億円に上った。砲弾特需は、まさに大阪金属工業にとつての「スプリングボード」となったのである。

民需転換と経営管理の導入

しかし「特需」は、永続的な需要源ではありえない。民需転換の成否こそが、その後の企業経営の軌跡を分ける決定因となる。それを思えば、米軍特需だけに戦後の大阪金属工業の飛躍の要因を求めることは、一面的な評価である。戦後、真に大阪金属工業の新たな発展を準備したのは、砲弾生産に並行して営まれた新製品の開発と、その市場開拓の努力にあった。米軍の砲弾調達の終了によって、特需部門の受注が激減した一九五六（昭和三十一年）年度の売上高が、前年比で一〇%以内の減少に留まったのは、空調・冷凍機、油機、化学のいずれもが、前年比二〇%前後の成長を記録したからであった。砲弾特需によって拡大した経営は、特需終了後も着実に、その発展の歩みが続けていたのである。そこには、砲弾生産の過程で学んだ品質管理や原価計算手法も、大きな意味を持っていた。



ダイキン初の常務会（1963年11月）

このような急速な規模拡大は、一方で、個人企業的な経営方式から近代的な経営管理方式への転換を促すものであった。住友金属工業から移籍した専務、のちの二代社長となる土屋義夫が、その推進者となる。まず不定期であった取締役会が、毎月一回、定期的に開催されるようになった。スタッフとラインの区別による経営組織の明確化、民需転換に伴う経理改革（予算制度と原価管理の導入）、生産連絡会議の開催と生産管理手法の学習など、現在では常識となっている経営諸制度の多くが、このときに導入されたものであった。

4 中核部門の確立

基礎の確立——パッケージ型エアコンの開発と伸長

砲弾特需の終了後、大阪金属工業を支えたのは冷凍・空調事業の発展であった。その起爆剤となったのが、先に触れた日本初のパッケージ型エアコンディショナー——「ミフジレターグ」エアコンの開発であり、その後、他社が追随（一九五二＝昭和二十七年の三菱電機、五三年、五四年の日立製作所と新三菱重工業＝現、三菱重工の参入）するなか、厳しい販路の獲得競争を勝ち抜くことが「エアコンのダイキン」の声望につながっていく。

その主戦場の一つが、日本電信電話局（電電公社。現、NTT）であった。一般に精密機器は、その機能を維持するために設置空間の温湿度調整を必要とする。全国各地の電話局に設置された自動交換機は、当時、最も多く使用に供された精密機器の一つであり、そこでの採用は大きな広告・宣伝効果を持つもの

であった。初めて大阪金属工業製のパッケージ型エアコンの納入が決まったのは一九五三（昭和二十八）年十月で、以後、高い要求水準に対応すべく技術陣は努力を重ね、電電公社納入エアコンの七〇％を占めるまでになった。電電公社の厳しい品質要求に対応するなかで開発された半密閉型圧縮機は、当時の冷凍技術にとって一大革新といわれている。

支店の多い銀行も大口需要家である。資本提携関係にある住友グループ内の住友銀行や住友信託に加え、高野元伸営業課長（のち副社長）の発案による商社経由での売り込みなどによって、ほかの都市銀行や地方銀行にも販路を獲得した。一方、飲食店や娯楽産業（パチンコ店など）など、集客・接客の多い業界に広がる冷房需要に対する販売活動は苦勞の多いものであったが、その経験と直接顧客に接することによって得られる製品の評判や他社情報は、貴重なものとなった。

代理店網の形成も重要である。パッケージ型エアコンの据え付けは、比較的簡単で工事技術が低くても対応し得たため、とくに販売力のある代理店の設置が求められた。一九五〇年の浅野物産との提携を皮切



半密閉型圧縮機を搭載した UC-82 型パッケージ型エアコン（1955年）

りに、中京地方を地盤とする日新通商（五四年契約のちの豊田通商）や、全国的な販売網を持つ守谷商會（五七年契約）との代理店契約の締結は、商社的機能の強いスーパーディーラーの設置を意味するものであった。六〇～六二年には、さらに七社のスーパーディーラーが開発されている。その一方で、大阪金属工業は、工事・施工を行うサービス業者のう

ちで関係の深い五二社と代理店契約を結び、販売機関として位置づけた（五六年）。全国三三都市に代理店設置が計画されたのも、このころのことであり、代理店会議も開催されるようになった。パッケージ型エアコンの製造・販売は、軍需・特需に特徴的な少数需要家相手の販売を脱却し、不特定多数の需要家を対象とした販売活動を、社内に根づかせる契機となったのである。

製品の多様化・大型化

パッケージ型エアコンの伸長を基礎としつつ、大阪金属工業は冷凍・空調事業で多様な製品の開発・製造・販売に乗り出した。

早くも一九五〇年代前半に、超低温装置「サブゼロ」の開発・製造がなされ、一九五四（昭和二十九）年には、灼熱の製鉄所天井走行クレーン運転室を冷却する「キャブクーラー」の一号機が完成した。また、国産潜水艦「おやしお」の冷凍冷房装置を受注し、コンパクトな新鋭船舶パッケージ型エアコンによって、大手造船所を中心に有力顧客を獲得していく。南極観測船「ふじ」や、漁業調査船「開洋丸」にも冷凍・冷房装置が採用され、海上コンテナ冷凍装置へも進出した。五〇年代に始まったバス冷房への再挑戦でも、売り上げの伸長をもたらした。

ただし、以上の製品多様化とは技術面で一線を画するのが、本格的な大型空調機分野への進出、すなわちターボ冷凍機の開発である。一九六〇年代初頭の大阪金属工業は、冷凍機の小型・軽量化を求める市場状況に対し、明らかに後手を踏んでいた。対応策は、外国有力メーカーからの技術導入である。一九六四年に、アメリカのウォーシントン社（ターボ冷凍機で、世界ランキング五〜六位）と技術提携契約を締結。



南極観測船「ふじ」（1965年10月）



“キャブクーラー”



超低温装置 “サブゼロ”

即座に先方に技術陣を派遣して技術修得に努めた。六六年一月の密閉型第一号機は、予定原価を大幅に上回ったものの無事納入に漕ぎ着け、同年五月には量産体制も整った。実際、六二〜六六年の五年間の合計で一―一台の納入台数が、六七年の一年だけで九五台に跳ね上がっている。七〇年に、大阪で開催した大阪万国博覧会場への納入は、その象徴であった。メイン会場である「お祭り広場」が、大阪金属工業製の三千冷凍トン・ターボ冷凍機によって冷房されたのである。六二年に竣工した新設の金岡工場が、この大型冷凍機での急速な成長を製造面で担った。一方、営業面では技術知識が重要であり、営業マンと設計マンとがコンビを組んで営業にあたったことが、とくに功を奏したといわれる。キャフト（CAFT）作戦（C＝クーリングタワー、A＝エアハンドリングユニット、F＝ファンコイルユニット、T＝ターボ



3000 冷凍トンのターボ冷凍機（1970年3月）



新設された金岡工場（1964年）

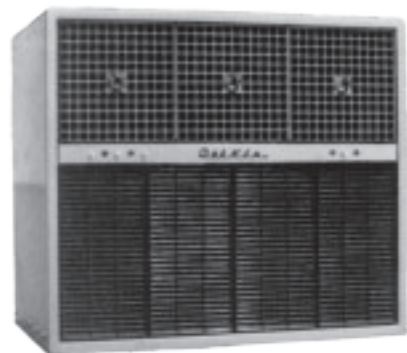
冷凍機の頭文字）を提唱して、周辺機器とのセットでの受注が積極的に追求された。販売代理店では、商社的性格の強い従来のスーパードイラーと並んで、設計力とサービス力を備え、傘下に販売店も有する特定販売工事代理店（略称、特工店）が、代理店の中核を形作りつつあった。城陽ダイキン空調はその代表格である。技術力を備えた営業活動が、大型化した冷凍・空調機器の販路形成には不可欠となっていたのである。

再挑戦——住宅用空調機への参入

空調機業界において、残る大きな分野は住宅用空調機（ルームエアコン）である。新三種の神器（カラーテレビ、クーラー、カー）という言葉が流行したように、高度経済成長の後半期、住宅用空調機市場は顕著な拡大方向にあるとみなされていた。しかし一方で、住宅用空調事業は、個々の世帯をターゲットとし、大量生産・大量販売によって採算をとるタイプの事業であり、業務用・産業用空調事業とは、その性

格を異にする面が強かった。実際、一九五八（昭和三十三年）年に手がけた家庭用ウインドクーラーの製造・販売は、結局四年内外の短期間で、実質終了のやむなきに至っている。大阪金属工業にとって、まだ家庭用製品は得意な事業ではなかったのである。

一九六七（昭和四十二年）年秋に、住宅用空調へ再挑戦することを決断したが、これには需要予測だけでなく、製造・販売面での慎重な情勢判断を伴っていた。一つは、社内でのロータリー・コンプレッサー技術の存在である。六四年に、アメリカのワールプール社から導入したスライドベーン方式は、一回転で二回圧縮を行う技術（通常は一回転一回圧縮）であり、電気代の節約や音の小ささをアピールすることを可能としていた。スーパリーや量販店の台頭も、独自の販売網を持たない大阪金属工業にとって、参入の可能性を高めるものであった。参入決定と踵を接し、一九六八年に滋賀県草津に用地を買収し、住宅用空調



日本初のロータリー・コンプレッサーを搭載したダイキンのウインドクーラー W-75 型（1958年）



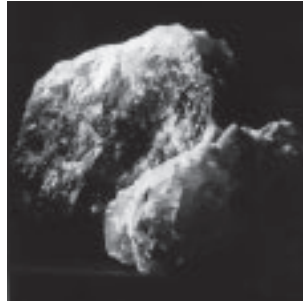
開設当初の滋賀工場（1970年9月）

機専用工場の建設に取り掛かったことは（七〇年に工事完了）、住宅空調事業への強い期待と決意を表している。滋賀工場では、部品製造・組み立て・総合組み立ての三つのラインが、自動コンベアで結合され、コンベア・システムによる大量生産方式が図られた。

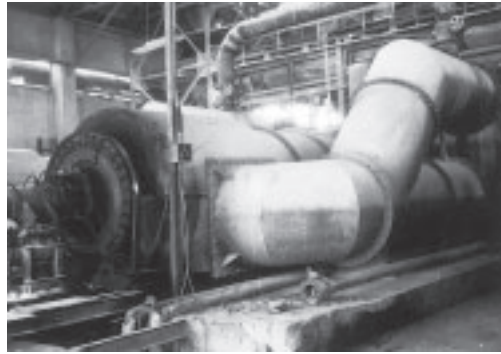
販売網の確立も急務であった。既存の電器店への売り込みと並んで、ダイエーや西友ストア、高島屋や三越、さらに大阪・日本橋や東京・秋葉原の有力量販店とも取引が始まっている。一般家庭への販路を持つ燃料店（プロパンガス・石油）や、電気工事店などを通じた独自の販路の形成も試みた。以後、ルームエアコンは、業務用（パッケージ型機および大型機）と並んで、冷凍・空調分野での主要事業として位置づけられていくのである。

フロン需要の多様化と拡大

フロン製造でも、新たな動きが始まった。まず需要面では、使い勝手の良さによって、冷凍機冷媒としてフロンの使用割合が急速に高まった。また新規の需要も登場した。たとえばエアゾール用噴霧推進剤である。一九六二（昭和三十七）年に、ヘアー・ラッカーの可燃性が社会的な問題として取り上げられたことを契機に、政府の行政指導のもとにヘアー・ラッカー組合がフロン五〇％、ブタンガス五〇％の混合ガスの使用を決議、大阪金属工業に供給を依頼した。それに応じて六三年に発売したのが、エアフロンであり、以後、エアゾールにおけるフロン使用が一般化していった。七〇年ごろには、エアフロンがほとんどがフロン一〇〇％となったのである。そのほか、ウレタンフォームの発泡や精密機器・電子部品の洗浄にも用いられ、消火対象を汚損しない消火剤としても注目された。



螢石



連続反応による生産が可能なロータリーキルン3号機
（能力：40トン／月、1956年4月）

生産面では、製造方式の画期的な転換があった。従来は、外部購入のフッ化水素酸と酸化アンチモンから三フッ化アンチモンを作り、それを四塩化炭素と反応させてフロンを発生させていた。しかし、これはロットごとに原料仕込みと製品の取り出しを行うバッチ式製造方法で、原料となるアンチモンの消費量も多く、コスト削減には自ずと限界があった。これに対して、螢石と濃硫酸の反応によって無水フッ酸を製造し、それを四塩化炭素と反応させることでフロンを発生させる方法では、連続反応による大量生産が可能であった（図2-1）。無水フッ酸の劇毒性・腐食性への対処、副産物として生まれる付着性の強い石膏の処理など、製造工程には難問が山積していたが、化学・機械双方の技術者の一体的な取り組みのもと、一九五四年に新工場（VR工場）の稼働へと漕ぎ着けた。とくに、化学の分野では、前述した京大出身の技術者の採用が、大きな力となっていた。この無水フッ酸製造を基盤とした連続製造方式への転換の成功は、その後の化学事業発展の実体的な基盤となったのである。

しかし、デュポン社の特許が切れた一九五七年、日東化学工業が参入を開始し、さらに六二年、通産省が独占禁止法の観点から圧倒的シェアを誇る大阪金属工業に対して、他社への技術供与を勧告した。



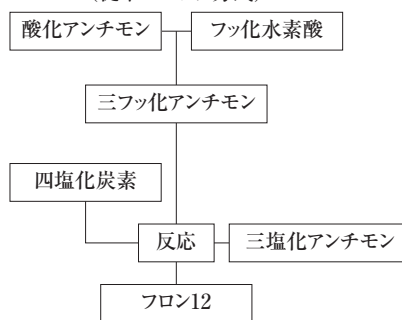
“ポリプロロン”の成型品

開発は試行錯誤の繰り返しであったが、それでも入社後二〜三年の若い技術者のエネルギーの結集によって、まず一九五三年に三フッ化塩化エチレン樹脂（PCFTE）の開発に成功、ダイフロン12と命名され、のちにダイフロンと商標が設定された。次いで、二年後の五年には四フッ化エチレン樹脂（PTFE）、商標ポリプロロンの開発に成功した。この一連の実績は、五年に毎日工業奨励賞（フロン連続製造法の開発とセット）、五六年には工業技術院長賞の受賞対象ともなっている（図2-1）。

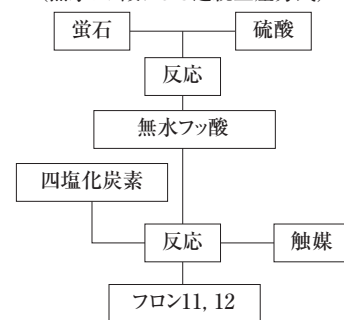
しかし、独占状態の長かったフロンとは異なって、フッ素樹脂は当初から競争にさらされていた。ダイフロンについてはアメリカのケロック社のKELEF、ポリプロロンではデュポン社のテフロン（デュポン社の商標）に対抗しうる品質・価格を実現しなければ、商品として生き残ることは難しい。試作段階での開発成功が、市場性のある商品を生み出す保障はないのである。微量物質の測定用のため、技術陣のたつての要求で、破格の出費で最高水準の赤外線分光器が購入されたのも、このころのことであった。技術

（耐熱性・耐薬品性）の優秀さは知られていたものの、市場性についてはまったく未知数の新素材といっただよった。岡村は、化学事業をフッ素化学中心に展開する方針を立て、以後、陣頭指揮のもと研究開発に邁進していく。

図2-1 フロン製造概略工程図
（従来のバッチ方式）



（無水フッ酸による連続生産方式）



折から、旭硝子がフロン企業化のために外国技術の導入を願い出たため、この勧告は旭硝子への技術供与として具体化し、同年十二月に旭硝子との間に「基本覚え書」が締結された。ノウハウ提供の対価は三千万円である。これ以降、フロン市場は旭硝子、三井フロロケミカル（日東化学工業を吸収合併）との三社の競合となった。なお、技術情報の発信では、六三年のアメリカのレーコン社への技術輸出契約の締結も特筆に値する。一九三三（昭和八）年以來の自社技術の積み重ねが、フロン発祥の地アメリカへの技術知識の逆輸出に至ったのである。

開発の苦闘——フッ素樹脂事業へのチャレンジ

フロン製造が、戦前からの技術蓄積の上に展開したのに対して、フッ素樹脂事業への進出は、まったくの戦後の新機軸であった。大阪金属工業が、初めて実物（デュポン社製の名刺大の成型品）を手にしたのは一九五一（昭和二十六）年十月。同月中に研究開発着手が決まり、翌五年一月には「弗素化学研究委員会」が、淀川製作所内に設置された。この意思決定を推進したのが、フロン事業の生みの親、常務取締役・淀川製作所長の岡村一夫である。当時フッ素樹脂は、その性質

陣のチームワークに支えられた忍耐強い営みの結果、ついに五九年に、デュボン社の「テフロン」にまったく遜色のない、世界最高の分子量を持つ「ポリフロン」M11の開発をみた。

次の問題は、工業的規模での安価かつ安定した製造技術の確立である。「ポリフロン」の場合、重合の際に発生する高熱が爆発につながるケースが多く、実際、一九五九年には一年間で爆発が三回、重合槽内の炭化は十数回発生していた。遠隔操作であったため、作業には被害はなかったが、製造現場では、爆発の恐怖との闘いが続いた。

こうした品質向上とコストダウンの努力のなか、一九六二年の過熱水蒸気法によるモノマー製造法の確立などによって、「ポリフロン」M11は、徐々に競争力を高めていく。六三年三月には、アメリカのチオコール社に技術供与を行っており、大阪金属工業が自前で獲得した技術水準の高さが注目された。新素材ゆへの販路開拓の困難は、淀川製作所内に設けた研修棟での成型業者の指導・育成や、成型業者・商社・学者を結集した「弗素樹脂研究会」（五四年設立。のち日本弗素樹脂工業会）の広報活動（講演会や機関紙発行）を通じて克服が図られた。

一九六〇年代後半には、樹脂フィルム市場を目指した「ポリフロン」M12が、その拔群な物性から市場で好評を博した。さらに加工コスト削減のため、自動成型に適した粉末の開発に努め、そこでの造粒技術の特許取得が他社への比較優位の立場をもたらした。これら一連の「ポリフロン」事業の展開によって、六八年には国内占有率トップの地位を獲得した。フッ素樹脂事業は、ガス事業と並ぶ化学事業の支柱として成長を遂げたのである。

一九六四（昭和三十九）年に死去した岡村所長は、この六〇年代後半の「成功」には立ち会っていない。しかし、フッ素樹脂事業定着までの最も困難な時期を担ったのが、岡村所長であったことは間違いない事実であった。企業家精神にあふれる岡村の言動は、ときに組織の指揮命令系統を無視し、製作所内部に軋轢を生んだこともある。フッ素繊維の開発では、岡村所長自ら多大な情熱と時間をかけて取り組んだにもかかわらず、結局は商品化を断念した。この岡村のフッ素樹脂事業への傾注に対し、本社の役員層には不信の念を抱く者も少なくなかった。のちに社長となる山田稔も、フッ素樹脂事業撤退派の先鋒にあつたことを、自らの回想のなかで述べている（『フッ素樹脂開発物語』）。役員会で、岡村が強いられた事業存続への孤軍奮闘は、その間の事情を伝えて余りある。しかし社長の山田暁は、その方向を一貫して支持した。この二人三脚がなければ、大阪金属工業がファイン・ケミカル分野で、その後の一定の地位を得ることはなかったであろう。大阪金属工業の進取の気象は、たしかにここに表現されていたのである。

油機と特機——バイプレーヤーの確立

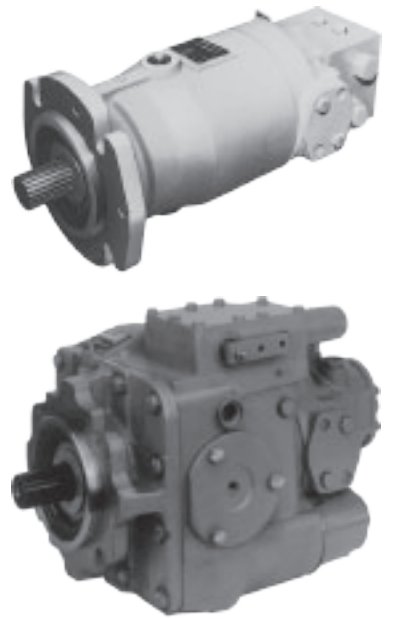
高度経済成長期の大阪金属工業では、冷凍・空調および化学の二大部門に加え、バイプレーヤーともい

うべき事業分野の定着がみられた。油機事業と特機事業である。



集中潤滑装置 FU-25L 型

油機事業の原点は、戦前来のヒット商品である「ラシヨナル」注油器である。戦後も安定した売れ行きを示していたが、一九五〇（昭和二十五）年から五三年にかけ、製鉄会社からの要請により、当時の神崎川製作所長の八木要三が中心と



油圧トランスミッション（ピストンモーター〈上〉とピストンポンプ〈下〉）

なって、集中潤滑装置・強制循環給油装置が開発された。給油した油を回収し、ゴミなどを取り除いて適温まで冷却したうえで再度給油する循環方式は、膨大な給油が必要とされる製鉄所にとって、大きな合理化効果を生み出した。材料費・工事費の削減を可能とする主管一本の潤滑機器「ルプレックス」の開発に成功し、海外でも特許を申請したのもこのころのことである。

一九五〇年代後半には、新規参入のターゲットとして油圧装置が浮上した。製鉄機械・産業機械用のベーンポンプ、建設機械用のプランジャーポンプおよび、これらの制御用バルブの開発が始まり、六〇年前後には油圧装置ユニットによる納入と、機器単体での販売の双方がなされるようになった。受注が伸び悩んだプランジャーポンプからは二年ほど手を引いたが、産業機械用の油圧製品の需要分野は広がり、一九六〇年代後半には、油圧業界全体が成長するなかで、ダイキン工業の売上高も急伸した。戦後の新たな展開によって、油機部門は第三の事業としての位置を確保したといえよう。

この油機部門に対し、売上高では及ばなかったものの、技術水準の高さと受注の安定性で、独特の位置を占めていたのが特機部門である。一九六二〜六六年の第二次防衛力整備五カ年計画（二次防）のころから、防衛庁の発注は安定するようになり、三次防（六七〜七一年）へと続くなかで、受注品も量的に拡大

し、また多様化した。それに対応して、生産設備面での近代化も推進されている。さらに、防衛庁の要求に応じた高水準の品質管理や原価管理が、他部門の技術水準の向上につながることも期待された。砲弾特需期の主役は、高度経済成長のなかで油機とともにバイプレーヤーとして定置されたのである。

社 是

「最高の信用」

「進取の経営」

「明朗な人の和」

社 是

5 高度経済成長下の経営改革

社是制定と社名の変更、社長交代

第二次大戦後、民需への転換を成功裡に成し遂げた大阪金属工業は、高度経済成長の波に乗りつつ、種々の事業分野で発展をみた。創業四〇周年を祝った一九六三（昭和三十八）年の従業員数は四八〇〇人、資本金は五五億円で、一九五〇年のそれぞれ一〇倍、一二〇倍となった。本社も、前年には梅田の新阪急ビルに移転した。大阪金属工業は、一気に大企業の仲間入りを果たしたといえる。企業経営にとっての課題は、この急拡大に揺れる経営を安定したかたちで成長軌道に着地させることにあった。

一九五八年の創業三五周年を期に社是が制定されたのは、そうした施策の第一歩であった。「最高の信用」「進取の経営」「明朗な人の和」の三項目は、これまでに社内で培われてきた行動の規範を明文化したもの



取締役会長に就任した山田 是



塩ビパイプ（ダイキンパイプカタログより、1957年）



テスト中の苗まき機（田植機）TP21型（1965年6月）



社名変更披露



第2代社長に就任した土屋義夫（1965年2月）

ン工業は上記の中核部門以外にも、農薬、発動機、農業機械、塩化ビニル製品、水中ポンプ、航空部品など、多角的な事業展開のなかに活路を見出してきた。このうち、農業機械（農機）部門と塩化ビニル製品を中心とした建材部門が、一貫して独立の事業分野とみなされてきたが、この両部門の収益の低さが従来から問題視されていたのである。

農業関連機械への取り組みは、戦後もない時期の、水冷式農業用発動機の販売から始まっていた。おもに発動機中心の生産体制であったが、一九六三（昭和三十八）年の堺製作所から淀川製作所への移管を契機として、総合メーカー化が試みられた。脱穀機、糶摺り機、飼料裁断機などの機種別専門メーカーとの販売契約締結によって、ダイキン・ブランド機械の豊富化・総合化を図り、さらに自社開発の独自製品として、みかん貯蔵用のプレコンや苗まき機（田植機）の販売に乗り出した。しかし、多様化した農機の実績は、必ずしも意図どおりにはならず、資本参加した小坂製作所の倒産を機に、販売が伸長しつつあった苗まき機（田植機）に専念することを選択する。ただしその販売には、ヤンマー農

であり、経営陣・従業員および関係者に、改めてその周知徹底を図ったものといえる。六〇年には、山田晁社長によって「二、三、五計画」が提示された。五年後に人員を二倍、資本金を三倍、売上高を五倍にすることを目標とした、初めての長期計画である。のちの経営計画に比べればシンプルなもので、実際の売上高の達成度は七五％に留まったが、年次別に示された目標成長率は、全従業員の行動目標となった。四〇周年を期した一九六三年十月の社名表記変更——「大阪金属工業」から「ダイキン工業」へ——も、こうした流れのなかにあった。この山田晁による社名変更の決断には、実用面への配慮とともに、「ダイキン」の名のもとに社内での一体感が醸成されることへの期待が込められていた。

不採算事業の整理

土屋体制が直面した大きな課題は、不採算事業の処理問題である。一九五〇年代（昭和二十五年）の民需転換過程において、ダイキ

機との販売提携に基づく、ヤンマーブランドとしての販売分が含まれており、そのヤンマー農機から苗まき機の製造権譲渡を申し入れられたのを機に、七一年、ついに土屋義夫は農業機械業界からの完全撤退を決定した。約四〇〇もの特許・実用新案を含む、製造権・ノウハウ一切をヤンマー農機に譲渡したのである。

戦後のプラスチック製品の雄、塩化ビニル（塩ビ）製造への参入は、一九五七年のことである。空調機生産とは異なり四季を通じて生産を維持でき、かつ機械・化学の両部門を備えるダイキン工業の特徴をかせる分野との認識が、新規参入を後押しした。とくに、フッ素樹脂生産の関連で住友化学工業との提携が日程に上っていたことが、入手難といわれた材料である塩ビレジンの安定供給への期待を抱かせた。しかし、ここでも参入時の思惑どおりに事は運ばない。期待していた住友化学工業の供給余力が乏しく、販売面では市場の急速な軟化によって、塩ビパイプの販売価格が一年間でほぼ半値にまで下落した。そこで対応策として、塩化ビニル波板の製造・販売に乗り出したが、ほどなく波板でも付加価値率の低さが指摘されるようになり、ついに一九六五年、パイプとともに製造・販売が中止となった。

一九六一年から始めた塩ビタイル生産では、アメリカのケンタイル社や西ドイツ（当時）のリノリウム・ベルケ社との技術提携で、質の高い新製品の製造に成功しているが、それでも競争圧力による販売価格の低下は免れず、六八年にタイル製造も中止の決断が下された。田島応用化工との間で、設備の譲渡と販売網・サービスの引き継ぎ契約が締結されたのが六八年四月、ここに塩ビ建材部門の幕は閉じられたのである。

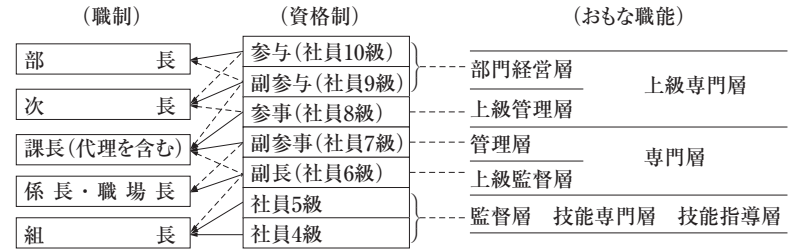
このように、一九五〇年代の民需転換期に主力製品の期待を担って参入した農機、塩ビ建材の両部門は、六〇年代後半になると採算性の悪さから、相次いで事業から撤退した。すでに、四つの中核部門が育っていたことを想起すれば、この事業整理はダイキン工業にとつて、必然的な過程であったともいえる。ポイントはそのタイミングであった。事業の縮小・撤退は、いずれも六〇年代半ばから七〇年前後の高度成長期後半にあつていった。経済の拡大期に事業整理の決断を下すのは難しい。しかし、好況下での事業整理は、その影響を他部門での吸収を可能にし、企業経営の動揺を抑えることができる。こうした事業撤退は、企業資源の集中を図るうえでも時宜を得たものであつた。それはまた、はからずも石油危機後の経営危機に耐えうる経営体質を、あらかじめ準備することともなった。

新たな労使関係への模索

高度経済成長期に入ると、経営規模の拡大のなかで従業員数が急速に増大した。それに伴って、労使双方に新たな動きが現れてくる。労働組合側では、事業所ごとに組織された自立性の強い単組を基盤とする組合のあり方が、組織内部から批判を受けることになった。その動きを受け、一九六〇（昭和三十五年）に大阪金属工業労働組合連合会（のち、ダイキン労連）が結成されている。それは、組合一本化への一里塚となった。

経営側からは、新たな労務管理上の施策が提起されていく。まず一九六四年に、日給・月給の二本立てであった賃金体系を全員月給制にした。六八年にはタイムカード制を廃止し、出退勤の自己管理制度の実施に踏み切った。同年十二月には、指定土曜休日制（年間一八日）が採用され、週五日制導入のための経過措置とされている。つづく六九年には資格制度が導入された（図2-2）。従業員を事務、技術、営業、

図 2-2 資格制と職制との関係



技能、特別の五つの職掌に分け、それぞれに一〜十級の資格を設定する（翌年、十一級に相当する理事を設けた）。そして四級以上の社員が、級に応じて組長以上の「職制」、監督職・指導職・専門職以上の「職能」に就くこととなった。並行して、基本給の構成が年齢給・職能給・勤続給に分割されたうえで、職能給と資格が関連づけられた。そこでの変化の実質的内容を、「能力主義的管理」への転換とすることは、過大な評価であろう。しかし、その後の制度的設計の基盤が、ここでの改革によって提供されたことは確かである。労務担当の役員として、この一連の制度改革を主導した山田稔は、七〇年代半ばには社長の立場から、新たな人事改革を唱導していくことになる。

一九六〇年代の労務管理に関しては、淀川製作所における労使関係の不安定化にも触れておく必要がある。六〇年代の淀川製作所は、化学、油機、特機、農機、建材と、多様な部門が併設されている点に大きな特徴があった。そのうち、農機、建材は不振が続いた分野であり、油機も景気変動による振幅が大きく、六〇年代前半から半ばにかけては、生産の縮小をみていた。独立色の強い多部門の並存と複数の不振・縮小部門の存在、これに若年労働者層の増加と左翼系組織の浸透が加わって、六〇年代後半に労使間の対立が先鋭化・慢性化した。それまでの労使慣行への批判や、組合執行部への突き上げが広くみられるようになったのである。経営側は、井上礼之（当時、淀川製作所総務課長。のち

に四代社長、現会長）の主導のもとに、部門別の仕切りを超えた中堅幹部の横断的な協力体制を整備し、管理業務の建て直しに努めた。日本経営者団体連盟（現、日本経団連）による「勤労青少年対策」などにも依拠しつつ、若年労働者層の「健全化」（経営内への取り込み）に腐心したのも、このころのことである。その成果もあって、七〇年ごろには労使関係も安定化の方向に向かった。

ここに、ダイキン工業を特徴づける、日本の他企業とは異なった、独自の労使関係の基盤が準備されたのである。

6 海外業務の開始

輸出業務の開始からノックダウン輸出へ

戦後、ダイキン工業の海外との関係は、製品輸出から始まった。まずは、近隣のアジア地域（フィリピン、台湾、ビルマ、韓国など）へ、一九五〇年代の比較的早い時期に、発動機、パッケージ型エアコンおよびフロンの輸出されている。一九六三（昭和三十八）年に、飯田勝蔵専務直属のかたちで輸出課が設置され、化学営業部でフロンの輸出の功績があった森本直が、課長として陣頭指揮に立つことになった。輸出課はまず、販売経路の確定を図るため、商品ごと・相手国別に代理店を設置することを目指した。フロンなどは商社経由で輸出するケースも多かったが、空調機では施工やアフター・サービスが不可欠となるため、技術を備えた代理店の存在が重要となるのである。たとえば、フィリピンでは、同国の大手自動車メーカーのデルタモーター社を技術力の点で評価し、代理店として起用している。輸出相手国の保護政策の存



大阪万博会場でのR.C.ヒッグス（1970年4月）

在から、製品輸出が不利となることを見込んだフイリピン、オーストラリア、韓国などでは、コンプレッサーなどの主要空調機部品の輸出による、現地でのノックダウン生産も進めた。製品はダイキン・ブランドのもとに、現地市場へ供給された。アジア・オセアニア地域への進出の足がかりは、一九六〇年代に整いつつあったのである。

マルタからベルギーへ——ヨーロッパでの事業展開

これに対して、ヨーロッパ市場については、一九六〇年代に至るまで実績・手がかりともに、皆無に等しかった。事態が急展開して、一九七三（昭和四十八）年にベルギー空調工場の竣工に至るのは、六六年九月にイギリス人R・C・ヒッグスから、地中海のマルタ国へ代理店設置を持ちかけられたことがきっかけとなっている。

マルタで急伸しつつある空調機需要の存在、またマルタを拠点とした西ヨーロッパ、および北アフリカへの空調機輸出の可能性を示されたダイキン工業は、ヒッグスと覚え書を取り交わして、「ダイキン」の名称使用の許可や、ヨーロッパでの販売代理権などを与えた。さつそくヒッグスは、十一月にダイキンエアコンディショニング社（DAC）をマルタに設立、活発な営業活動を開始



ダイキンエアコンディショニング社（DAC）

した。ダイキン工業も、輸出課長の森本らを現地に派遣して調査を行い、空調需要の有望性を確信したため、六八年にDAC社資本金の四九%に当たる八千ポンド（当時の日本円で六八六万円）を出資した。その後の販売の伸びは目覚しく、六八年の販売額八千万円が、七〇年には五億円を超えた。主要ヨーロッパ諸国にDAC社傘下の代理店が設置され、その数は七〇年で一五社（ダイキン工業の全海外代理店は二八社）を数えた。短期間で、DAC社は輸出の中核となったのである。

このマルタ進出の成功はダイキン工業に、より本格的なヨーロッパ市場進出への意欲をかき立てることになった。保護政策の発動により、EC域内へ完成品輸出が困難となるとの予想もあつて、ヨーロッパ大陸での生産・販売拠点の設置が模索された。慎重な選定作業の結果、北西ヨーロッパの中央に位置して地理的な条件に恵まれ、かつ優遇策を掲げて企業誘致を進めていた北海沿岸のオステンド市（ベルギー）に、ノックダウン方式の生産工場を建設することが決まった。一九七一年のことである。工場建設の母体は新設のダイキンヨーロッパ社で、ダイキン工業が八〇%、DAC社が一八・八%を出資（ほかに二個人が一・二%）した。工場は七三年に竣工、これがダイキン工業にとって、自らの出資による初めての本格的な海外生産のスタートであった。



新設されたダイキンヨーロッパ社（1973年）

7 一二つの創業——創業者・山田晁の築いたもの

従業員の全員解雇で始まったダイキン工業の戦後は、第二の創業ともいべきものであった。真に頼るべきは、戦前に培った技術と経験だけで、戦後の五年間は企業の存続も危ぶまれる試行錯誤の時期であった。それは、スケールこそ違うが、軍工廠での勤務経験を頼りに独立開業に踏み切った、大正・昭和初年の経験の再現であったといつてよい。

創業当初の苦闘時代を乗り越えた戦前のダイキン工業は、二〇年余ののちには従業員数一万数千人規模の大企業となった。戦後のダイキン工業は、業績が底を打った一九五〇（昭和二十五）年から二〇年後の一九七〇年には、従業員が五千人を超えている。二つの創業は、ともに企業の顕著な成長に帰結した。その事業展開の基本は、機械と化学の二部門を並存させ、さらに多角的に製品分野を開拓することに特徴があった。研究開発を基軸に、進取の経営を追求することとなる。要所では、果敢な経営判断と決断を行い、事業機会を逃さないための経営戦略の基本は、戦前・戦後を通じて共通しているといつてよい。それは、二つの「創業」を担った創業者・山田晁の、一貫した事業への取り組みの姿勢に支えられていた。

山田は、自らの経営上のモットーを「三キリと二キユウ」と表現した（『回顧七十年』）。「三キリ」とは「踏み切り」「割り切り」「思い切り」の三つの「切り」を意味している。「踏み切り」は、物事を断行するにあたっての積極性である。砲弾特需受注に対して社内外に反対論が渦巻くなか、山田の示した断固たる決断は、まさに「踏み切り」であった。「割り切り」は目先の小さなことにとらわれない、大所高所に

立った判断である。取り組み始めた事業が、なかなか思いどおりにならなくとも、当面は「割り切って」事業に臨む必要がある。しかし、事業としては完成しても採算不良の好転が望めない場合もある。その際には、物事を打ち切るにあたっての積極性、すなわち「思い切り」が要請される。山田が回想する、フツ素繊維からの撤退のケースとともに、土屋社長による農機および塩ビ建材からの撤退決断も、それにあたるものであろう。そして、この「三切り主義」をモットーとする経営判断の基盤として、日常的な「二キユウ」研究と普及」の営みが重要であった。山田によれば、「研究は研究室がやるものなどと思つたら大間違いで、事業とは、現場から営業の第一線に至るまですべてが、研究の連続」（『回顧七十年』）である。そしてその成果は、「普及」が伴うことで、初めて経営に生かされるのである。

山田自身の実践を通じて、この「事業経営の要諦」（『回顧七十年』）は、ダイキン工業内に広く浸透し、ダイキン工業の企業文化の源流となった。創業者・山田晁が築いたのは、現存する事業の源であり、かつ固有の企業文化の礎であったといえる。

山田は、また自己の企業の範囲にとらわれず、広く人材の育成にも気を配った。一九五七年に、山田の寄付によって設立された財団法人山田育英会（現、公益法人山田育英会）は、その一つの現れであり、大学生・大学院生に対して奨学資金を提供した。受給者は二〇一四年七月現在、累計で七八〇人に上っている。また一九六九年には、母校である福岡県立小倉工業高等学校在校生の育英・奨学を目的に、財団法人山田奨学会（現、特例法人山田奨学会）も設立している。

社長引退から八年後、山田晁は一九七三（昭和四十八）年二月に逝去した。享年八十八であった。

第3章

石油危機から経営改革・技術革新へ

(一九七二～八七年)

1 危機への対応と経営革新

山田稔の第三代社長就任

ニクソン・ショック（アメリカのニクソン大統領による、金・ドルの交換停止、主要通貨の為替レートの引き上げ政策）で幕を開けた一九七〇年代の世界経済は、二度の石油危機に翻弄され、世界的な経済成長を謳歌した六〇年代とは打って変わって、深刻な変動と不況に呻吟することになった。ダイキン工業も激動のなかで、新たな時代への歩みを進めることになる。

第二代社長の土屋義夫が会長に退き、副社長山田稔の第三代社長就任が決まったのは、ニクソン声明から五カ月余りののち、円切り上げによる景気後退が論議される一九七二（昭和四十七）年一月末のことであった。この年、年頭方針として土屋は「マンネリを打破して新しいダイキンを」を掲げている。土屋にとって社長交代は、自らの方針の実践であったといえるだろう。新時代の舵取りは、山田新社長へと委ねられたのである。

もともと、社長就任直後の日本経済は、大方の予想に反して回復基調で推移した。山田稔も、電子技術の本格的な導入・定着を提唱するなど、新たな経営改革への取り組みに意欲を燃やした。

しかし、円高不況を恐れた金融当局の大幅な緩和策と、日本列島改造論（田中角栄元首相の提唱）による経済拡大への期待が生み出したこの



第3代社長山田稔

束の間の景気回復は、一九七三年秋に終止符が打たれる。世界経済の動向を一変させた衝撃、第一次石油危機の発生である。

石油危機の波及から緊急声明へ

一九七三（昭和四十八）年十月、エジプト、シリアとイスラエルの間に勃発した第四次中東戦争は、アラブ産油国の石油戦略の発動を招いた。石油供給の減少による物不足への不安が、ニクソン・ショック後の金融緩和のもとで胚芽したインフレ基調を一挙に、かつ増幅したかたちで顕在化させ、七四年には前年同月比三〇%前後の物価上昇をもたらした。世にいう「狂乱物価」である。

このハイパー・インフレーションを何とか鎮めなければならぬ。政府は、強力に総需要の抑制を図った。一九七四年後半期には個人消費が一気に落ち込み、企業の設備投資も急速な減少を見せている。政府のエネルギー緊急対策によって、電力・石油の供給が二〇%カットされたことも、産業における操業率の低下を招くことになった。製品市場の縮小と、エネルギー価格の上昇が企業経営を挟撃したのである。

ダイキン工業においても、業績は急速に悪化した。一九七四年上期こそ、価格上昇を見越した仮需要の発生によって、過去最高の売上高五〇六億円を記録したが、下期の売り上げは前年比で二〇%の低下を来している。なかでも、産業用空調機の売り上げは、前年比で四〇%以上の減少となった。翌七五年度に入っても、全社売り上げは前年比二〇%減で、ついに経常損益で二三億円の赤字を計上した。一九五〇年以来、じつに四半世紀ぶりの赤字転落である。

ともかく販売が不振であった。とくに、産業用の空調機や油機で売り上げの減少が著しく、在庫は山と積み上がった。生産調整の必要性は、誰の目にも明らかであった。しかし操業度を落とすことは、人員過剰を顕在化させることになる。従業員六二〇〇人のうち、千人近くが余剰といわれるほどの過剰人員問題に、ダイキン工業はどのように対処していったのだろうか。

最初の対応策は、オーソドックスなものであった。一九七四年九月十八日、組合との労働協議会の場で提示された「臨時休業」案は、一定数の従業員に、ある期間の自宅待機を求めるものであり、その限りでは新聞で報じられた表現——「一時帰休」——と内容的に大きな違いはない。「一時帰休」は、この時期、多くの企業が実施した経営政策であり、希望退職、解雇へと段階的に人員整理を進める第一歩であった。実際、内部討議と労使交渉の積み重ねのうちに「臨時休業」受け入れを決めた組合では、委員長岡村哲

幹部諸君え

山田 哲

日、困難の状況の中で頑張つて来ている
ことに、心から感謝して居ります
実は、昨日（四日）は、臨時休業の
アワードを授けられたおめでたい日、共々
おめでとう、ダイキン工業の歴史を
自ら築いた、この時代に誇りを
一徹に貫き、私共が、この道を歩んで
来たからには、外は、私共が、

山田稔社長の直筆の「幹部諸君え」

兵自身が「最低限希望退職募集は避けられないとハ
ラを固めていた」という（『山田稔追想録』）。
人員整理は避ける——この山田稔の決意が明らか
となったのは十二月二十日、山田社長から全管理職
に対して出された「幹部諸君え——昭和五〇年に臨
むに当たって」と題する、緊急声明においてであつ
た。

「不況時代に生き残るために、しばしばとられる
手段は、過剰人員の整理であります。これによつ
て、企業が危機を切り抜けたばかりか、将来の体

質改善にまでつながったケースは過去に多くの実例があります。私は、このような手段での危機乗り切りは、何としても避けたいと考えております。」

この「人員整理回避宣言」は、敗戦後の苦闘期の苦い経験の上に築かれた、山田稔の「経営理念」の発露であった。「二度と人員整理だけはしないですむ会社」にすること、これが山田稔の一貫した信念であり、指針だったのである。

従業員の動揺を抑えることも必要である。この間、「臨時休業」が、堺・淀川の両製作所の産業空調、冷凍空調、油機の各部門を中心に実施されているが（産業空調では八月に追加）、山田はそれが人員整理につながるものではないことを、「家族への手紙」のかたちで直接従業員に伝え、当初の予定どおりに約四〇日（追加は十日）で「臨時休業」を終えた。残された施策は、いよいよ人員の大量配転（製造部門から販売部門へ）である。

緊急プロジェクトの推進と大量配転

一九七五（昭和五十）年四月に、山田龍乗副社長を本部長として、緊急プロジェクト推進本部が設置され、五つのテーマ（①空調販売力強化、②人のローテーションと訓練、③問題事業の再構築、④外延での人的パワーの發揮、⑤コストダウン）の実施が強力に図られた。なかでも、販売会社を軸とした空調販売力強化が、人員再配置の面での鍵となる。すでに、七四年六月の第二次販売網整備強化計画によって、七五年二月までは九社の販売会社が設立されていたが、同年八月に二社が新設され、さらに既存取引店の経営権譲渡によって、新たに五社が子会社となった。

しかし販売会社への配転は、職種と勤務地の大きな変更を伴うものであり、従業員の負担は小さくない。また配転は、ダイキン工業本体から出向の形態をとることになるため、組合側は「出向は本人の意思が尊重されるような形での制度が必要」との主張を行った。協議は長時間を要したが、最終的には従来の出向規程を適用するかたちで一応の決着が図られる。三三三人が、一九七五年中に販売会社へ出向した。しかし七六年に入って、会社側が従来の「出向期限三年」を変更し、「特に期限を定めない出向」を提案したため、再び労使間での協議が必要となった。

新たな出向制度設定の理由は、過剰人員の解消には時間がかかること、また販社固有の社員採用は難しいために、出向者のダイキン工業への復帰が販社経営上、現実的ではないためであった。しかしこれは、従来の「出向」の概念には収まりきらない異動を意味している。協議は難航したが、最終的に一般出向と販社出向を区別し、販社出向には販社協議会や意向聴取制度などを設けることを条件に、「期限の定めのない」出向は、制度化されることとなった。ここに、最終的に販売会社への配転体制が整い、「人員整理回避宣言」は現実に実現の途を得たのである。一九七六年の新たな出向者は一〇八名であった。

戦略経営計画の策定

石油危機による不測の事態は、新たな経営計画の策定を促した。ようやく赤字決算を脱した一九七七年（昭和五十二）年五月、八〇年を目標年度とした「ビジョン55」が策定された。九〇年代まで続く、「ビジョン」の名を冠した戦略経営計画の、これが最初である。命名の由来である「会社の将来像Ⅱビジョン」が示唆するように、新たな戦略経営計画は目指すべき経営体質を明示し、そのための問題解決計画を

設定する点で、経営計画の新機軸であった。各事業部門が、自ら問題解決計画（プロジェクト）を策定し、目標・目標達成時期・所要費用・担当責任者を決めて計画に取り組みむことが求められた。

この「ビジョン55」での助走を経て、一九七九年十二月に八五年を目標年度とした「ビジョン60」が策定され、ダイキン工業の目指す発展の四つの方向が示された。一つは「技術のダイキン」の地位の確立である。商品開発力を強化し、幅広い開発力による独自商品の開発を目指している。第二は、「全天候型」経営体質の実現である。景気変動や天候異変によって操業度が八〇％に低下しても、安定した収益を確保しうる企業体質の確立が目指された。第三にあげられるのは国際的視野での企業の発展である。国際市場においても、一流品として認められる商品を増やすことが、ダイキン工業の企業成長のための目標とされた。最後は、独自の販売網を最大限に生かす事業展開があげられている。おもに住宅空調分野のシェア上昇に関連し、独自の販売網の拡充・整備が求められた。

以上の方向は、さらに一〇項目のプロジェクトに細分化され、社長が各プロジェクトの責任者を設定し、その責任者は進捗状況を最低半年に一回、常務会で報告することが義務づけられた。この手法は「ビジョン65」（一九八五年）でも、基本的に踏襲されていく。

2 労務・人事制度の改革と地域社会

ダイキン工業労働組合の成立

石油危機後の経営悪化を乗り切り得たのは、労働側の協力によるところが大きかった。経営側の打ち出した諸政策に労働側が機敏に対応しうるには、労働側にも組織的な基盤が必要なことはいうまでもない。しかし一九六〇年代のダイキン工業は、前述した淀川製作所の労使間の緊張にみられるように、必ずしも事業所間で統一的な行動を示していたわけではなかった。一九六三（昭和三十八）年の労連年次大会で「組織強化のための長期計画」が採択され、一本化のために諸問題の検討に入っていたが、長期計画最終年の七〇年に開催された大会での労連解散の投票結果は法定数に達せず、組織統一の目論見は、いったんは失敗に終わっている。



ダイキン工業労働組合第1回定期大会（1973年10月23日）

地道な取り組みを再び進め、企業内組合としての「理念の統一」に立ち戻り、一九七二年の組織統一委員会の設置を経て、七三年八月に今度は各単組ごとに労連解散の採否が諮られた。結果は、東京を除く名古屋、本社、淀川、福岡、堺の各単組が解散を決定し、東京労組も九月に再度開かれた大会で、正式に解散を決定した。それを受けて十月二十三日、ダイキン工業労働組合第一回定期大会、すなわち組合結成大会が開催された。こうして、事業所別労働組合は、全社統一の組織体へと再編成されたのである。

その直後に勃発した石油危機、それに続く経営危機は、新生のダイキン工業労働組合にとって最初の試練であった。対応策として示された大量配転をめぐって、交渉が続いた。しかし、最終的には労使の意思統一に成功して、人員整理によらない経営危機の打開策は、愁眉を

開くことができた。一九七七年には、労働協議会から経営協議会を分離し、前者は労働条件をテーマとする交渉、後者は経営施策への組合の意見・提言の場として、明確化された。組合活動の複雑化・多層化・専門化に対応し、効率的な組織を求めて組織改革が検討されたのも、七〇年代後半のことである。七九年の臨時大会で、中央委員会の議決と執行の機能を分離する改革案が可決され、運動方針、予算案の審議を中心に組合の総意の決定は大会で、議決のための深い審議と決定に機動性を有する案件についての日常的議決は、中央委員会が担当することとした。執行機関は、新たに設置された中央執行委員会が担当し、その委員は専従化が図られることとなった。

人事の時代——人事制度改革への取り組み

一方、経営側からも、山田稔社長のイニシアティブのもとに、新たな人事制度構築の動きが具体化した。一九七五（昭和五十）年に実施された資格制度、賃金体系および評価制度に関わる改善政策が、それである。

この時期に、大規模かつ先進的な人事制度改革が遂行された背景には、高度経済成長期とは異なる経営環境に対して、的確に対応しうる人事制度構築への切望があった。新しい発想とスピーディーな実行の基盤となる、仕事に対する士気の高揚を促す人事管理制度の導入が、切実なものとして求められた。より具体的な問題としても、従業員の年齢構成の変化があった。それまでのダイキン工業は、自他ともに認める平均年齢の低い企業であったが、新規採用者の相対的減少が続いたために、このころには急速な平均年齢の上昇が生じていた。とくに、課長職前後の三十〜四十歳の構成が著しく高まっており、その影響で管理

職層の初任年齢および平均年齢が、急速に高齢化していた。それは、従業員のモラルの低下につながりかねない。

こうした現状認識から生み出された改革の中心的な考え方は、能力主義的人事管理の推進である。前章で述べたように、すでにダイキン工業では一九六九年に資格制度が導入され、能力主義的人事管理への移行が図られていた。しかしその運用状況の調査からは、賃金の中央平均化傾向に端的に現れたように、必ずしも当初の意図どおりに「能力」と処遇が、関連づけられる方向へは進んでいないことが明らかであった。そこで今回の改革では、能力評価に基づき、個々人の処遇の差異をより明確化する方向が目指されることになった。

まず、新たに能力評価の基準として、年齢・性別ごとに、企業ニーズから設定された「能力成長パターン」が設定された。そのパターンは、担当職、中堅指導職、管理専門職の三職層に分けられており、かつその三層は、従来よりも三等級増やして、十四等級に分けられた資格等級と関連づけられた。中堅指導層は、資格としては六〜八級、役職としては組長・係長に相当し、期待能力の適否によって大きく差をつけ、学歴間のオーバーラップも生じる。管理専門職は九級〜十四級、課長以上に相当し、経営ニーズに基づく実力主義によって差がつくこととした。評価方法としては「日頃評価」の導入が新機軸である。枠に縛られず、ただちに結果には結びつけず、かつ修正可能な評価を複数部門の部課長が行う動態評価であり、評価行為の公平性・納得性を高めることが目指された。

年齢構成に関する直接の対処策としては、管理職位の新設があげられる。ライン部門から営業開発や研究などの専門分野に転じた場合でも、組織長と同等の能力発揮が認められれば、管理職Ⅱ組織長のポスト

にもかかわらず、管理職位として管理職と同等の処遇を与えることとした。これによって、組織の簡素化と専門分野での活躍を評価する環境が整えられた。

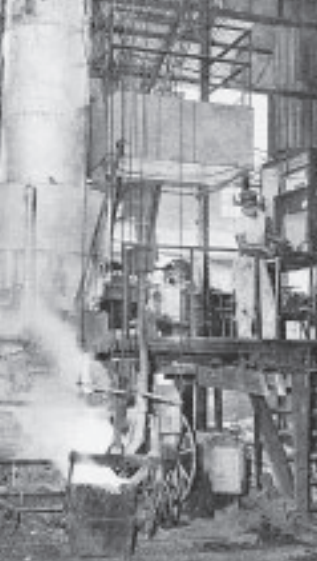
一九七九年の定年延長（五十六歳から六十歳へ）も重要である。人口構造の高齢化を受け、定年延長は社会的な要請となっていた。ダイキン工業においても、中堅層の厚い年齢構成が、早晩、社内人口の高齢化を招くとの予想があったことは間違いない。しかし、実際に制度変革に踏み切る企業は、当時はまだ少なかった。そうしたなかで、ダイキン工業が先駆的に定年延長に踏み切った背景には、高齢化スピードの他社にも優る速さを敏感に認識し、増大する高齢層の処遇について、新たな制度化の必要性を模索しつつあった、山田社長をはじめとする人事部門の英断があった。この改正の意味は、たんに定年年齢を引き上げたことにはあつたのではない。中高齢層の処遇を再検討し、社内活力の維持を図ることを、その目的に含んだ改革だったのである。

地域社会との関係構築

製造する場としての「工場」を持つダイキン工業にとって、工場が立地する地域社会との良好な関係の構築は、重要な課題であった。ダイキン工業の歴史において、地域社会との本格的な接触は「公害」を媒介としていた。戦後まもないころから、淀川製作所では周辺の農家から、しばしば農作物の変質や役牛への被害などの訴えが寄せられるようになった。一九六〇年代に至っても、連年、水稲や高級蔬菜への影響が指摘されていた。おもな原因は、化学工場でのフロン製造過程で、故障時に起きるガスの漏出と考えられた。堺製作所でも、鑄造工場から発生する鑄型砂や炭塵、合成樹脂皮膜が焼けるときの悪臭などが問題

となった。周辺地域の宅地化に伴い、居住圏との接近が問題を発生させたのである。

淀川製作所は被害発生のおど、話し合いによって補償等の対応を行い、問題解決に努めてきた。被害補償対象地の買収も進めていた。堺製作所においても、防音装置や防音壁の設置、最新式の強力集塵装置の導入など、さまざまな手段での改善が試みられた。しかし、堺製作所の場合、道路一つ隔てた場所に団地があるように、大阪の人口増大に起因する居住空間と工場との近接化の進行が、著しかった。その団地住民との話し合いは円滑に進まず、ついには一九七〇（昭和四十五）年七月に一週間の鑄造工場キューボラの操業停止、さらに八月には鑄造工場の操業全面停止の事態となった。以後、小規模な電気炉溶解を中心とする小規模生産に切り替え、それも七二年六月に廃止されている。



堺鑄造工場のキューボラ

このような周辺地域社会との軋轢を防ぐ第一の方策が、公害対策であることはいまでもない。ダイキン工業は、一九七〇年に、公害問題の組織的な対策と予防措置の実施のため、常務取締役を委員長とする全社組織として、公害対策委員会を設置した。七四年に、大阪府公害防止条例が施行された際には、石油危機後の経営悪化の只中ではあったが、同年の全社投資額の一三％を排ガス対策設備、排水処理設備などの設置に投じている。

このようなハードの面での対策とともに重視されたのが、地域社会との交流であった。一九七〇年設



大盆踊り大会（淀川製作所グラウンド）



「ちびっ子剣道場・有心館」



金岡工場内のプール

定の第二次長期経営計画では、環境保全対策として、地域社会との融和を保つことが、公害の防止に関して他企業・自治体などと連携して社会的責任を果たすこと、工場の公害発生防止策を積極的に推進することに加えて、あげられている。この方針の周知徹底と実現を図るために、七三年八月、他社に先駆けて各事業場に「地域社会課」が設置された。日常の交流を通じて地域住民の要望を取り上げ、地域住民の企業活動への理解を得る活動に、本腰で取り組むことの表明であった。現在、二万数千人が集い、夏の風物詩となっている事業所での大盆踊り大会は、この交流活動の一環として始められたものである。また淀川製作所では、地域の子供たちに剣道を教える「ちびっ子剣道場・有心館」を設置し、堺製作所金岡工場では工場内プールを、地域の人びとに開放している。負の関係⇨公害問題の克服のなかで、地域社会との連携を重視する姿勢は、ダイキン工業に確かに根づいていったのである。

3 技術力強化への新たな取り組み

研究開発体制の構築

研究開発はメーカーの生命線である。ダイキン工業においても、創業以来、各製作所でさまざまな研究開発活動がなされてきた。そうしたなかで一九七〇年代の新機軸の一つは、研究部門が独立の組織として社内に位置づけられたことである。一九七三（昭和四十八）年二月、堺製作所研究部の改組によって誕生した空調研究所が、その始まりであった。当初の陣容は五九人。テーマは基礎研究室が空調の熱交換器と材料、応用研究室が環境関連、そして淀川製作所内の分室は吸収式冷凍機とロボットであった。その後、

研究テーマは食品凍結・貯蔵、環境機器に広がったため、七五年に名称もそれに合わせて「研究所」に改められた。この研究所を母体に、電子技術センター、ロボットシステム部、CAEセンターが生まれ、分離していく。本体の「研究所」は、八五年十一月に電子技術センターが電子技術研究所と改称されたのを機に、機械技術研究所と命名された。このころから、全社の機械分野の研究所として、全事業部門の機械関連のテーマと積極的に取り組む方向に進んでいく。

一方、化学部門は久保内良彦専務のイニシアティブのもと、事業部内で研究部門の拡充が図られた点に特徴があった。研究部門の人員は、一九八〇年の一四五名から八五年の二三名へと増大し、同年には事業部人員の二四％を占めた。成長産業と見られていた生化学、医薬業や情報産業関連製品の分野にも、研究開発のテーマを広げている。このうち、情報産業関連製品では、半導体製造でエッチングに使用するレジスト、プラスチック系光ファイバーの鞘材、圧電体などが商品化された。ガス、樹脂の既存製品に関しても、活発な研究が行われ、つぎつぎに新製品が開発された。こうした活発な研究の結果、年平均特許出願件数が、八〇年代前半にはほぼ倍増の一三四件となった。

電子技術センターから電子技術研究所へ

技術力の育成において、とくに重視されたのが、先にも触れた電子技術の導入であった。このころからダイキン工業の得意分野とする機械製品群でも、電子技術の応用が焦眉の課題となりつつあった。もともと、当座の対応は電子部品の購買によって可能であるし、購買方針を続けることも、コスト面からは選択肢の一つであった。しかし、技術を内部化していないメーカーは、結局は電子技術の応用において後手に

回るしかない。自主技術の蓄積こそが、製品開発競争に生き残っていく唯一の道である。この考え方は、すでに社長就任時の山田稔にとつて、確固たる信念となっていた。

しかし、この山田の意気込みは、石油危機に起因する経営悪化によって、しばらくは繰り延べを強いられた。経営回復もない一九七九（昭和五十四）年、金岡工場内に電子技術センターが新設され、ここに構想は具体化して地歩が固められた。センター長には、元・通産省電子技術総合研究所の幹部を招聘した。またセンターでは、定期採用に加えて中途での採用も積極的に図りながら、人材の確保に努めたが、この点こそが、センター設立の重要な目的であったといつてよい。需要超過の電子技術者の確保には、ダイキン工業が電子技術へ幅広い関心を有していることを示す必要があったからである。

研究は、圧縮機制御、冷媒制御、空調システム制御などの諸テーマからスタートした。翌一九八〇年には、新鋭設備を整えて滋賀製作所の新建屋に移転、新たにインバータ制御、湿度センサー、快適センサーなどのテーマが追求された。並行してセンターの役割として、保有の機械技術と電子技術をドッキングし、メカトロニクス分野を含む新商品や新事業の探索・開発を促進することが明確にされた。八五年には、電子技術研究所へと改称されるが、これは組織上の格上げを伴った措置であり、さらに研究テーマの充実と事業部門支援が進められた。後述のインバータ技術に象徴されるように、その成果は、事業部門へと還元されていくのである。

ダイキン電子大学

電子技術への対応では、「ダイキン電子大学」の創設にも触れておく必要がある。ダイキン工業の機械



ダイキン電子大学開校式

技術者へ、電子工学の知識を教育するこのプログラムは、社内における電子技術者の不足への対応であるとともに、専門の電子技術者だけでなく「電子の分かった機械技術者」を育てることで、開発や生産活動の新しい展開のチャンスを増大させることを期待してのものであった。

プログラムの実施に当たっては、大阪大学基礎工学部の藤沢俊男学部長の全面的な協力を得た。カリキュラムは大阪大学で編成され、阪大の教授陣が講義・実習を担当している。一九八二（昭和五十七）年八月にスタートした「初級コース」は、総時間数で二〇〇時間に及んでおり、それを毎週金曜日・土曜日に開講、六カ月間で消化した。受講者は、各職場から選抜された三十五歳以下の機械技術者である。八四年の四期までに、合計一二七名が初級コースの受講を終えた。

一九八四年からは、「新入社員コース」が新設され、導入教育の一環として全員必修科目となった。さらに同年から、入社三～七年を対象に四年計画の「上級コース」もスタートしている。専門技術者の確保と「電子の分かる機械技術者」の育成。電子技術の導入と定着に投じられたこれらの努力が、電機メーカーとの鎬を削る競争にも耐えうる、ダイキンの技術力の基盤として結実するのである。

4 事業の再構築

石油危機と空調部門

では、本章で扱う一九七〇年代から八〇年代前半、各事業部門はどのような展開をみせていたのだろうか。この時期、とりわけ大きな変動を経験したのが、ダイキン工業最大の事業となった空調部門であった。空調部門の売り上げは、一九六〇年代半ばから年々伸長し、一九七二（昭和四十七）年には全社総売上高の七〇%を超えるに至っていた。製造・販売の中心は産業用空調機であったが、この間、住宅用空調機への本格的再参入も果たしており、七〇年に住宅用空調専門の滋賀工場が本格稼働に入っている。ただし、利益額は販売増加に見合ったかたちでは増大しておらず、利益率の低下が憂慮されていたのが、七〇年代初頭の空調部門の状況であった。

一九七三年の産業、住宅および冷凍空調の三事業部制の設置は、この問題への対処を企図した組織改革であった。ダイキン工業では、すでに六五年に化学および特機事業部、七三年に油機事業部が設置されており、それぞれ性質の異なる事業部門ごとに、製販一体の事業展開が図られていた。製造・営業の横割りの組織をとってきた空調部門内でも、製品によって製造技術やマーケティング手法の面でかなりの相違があること、戦略策定の責任者が不明確であることなどが指摘され、「自主性」「責任」を重んじた体制づくりの回答として、三事業部の設定が導き出されたのである。

しかし、事業部制への移行まもなく、石油危機後の大幅な需要減退が空調部門を襲った。三事業部合作

せて、一九七四年の売上高六一五億円が七五年に一举に四七二億円にまで落ち込み、その後の二年間にわたって七四年レベルの売上高に達していない。とりわけ、業務用エアコンの販売不振が深刻であった。これに対して住宅空調事業部は、七五年のわずかな売り上げ減（前年比一・五％）を除いて、一貫した売上高の増加をみせていた。石油危機後の空調部門は、堅調な発展をみせた住宅空調部門によって支えられていたといえよう。それは、空調部門における事業構造の変化を来すものであった。七七年の改組（冷暖房機事業部と空調低温事業部の二事業部体制へ）は、その反映であったといえるかもしれない。しかしこの体制も、空調低温事業部の欠損を受け、再度の組織改編に至る。七八年十二月、二事業部は廃止され、空調営業本部と空調生産本部の二本部が設置された。事業採算の悪化のなかで、製販分離型組織が改めて採用されたのである。

「大冷夏」と全天候型経営体質の確立へ

空調業界の市況は、夏季の天候にも恵まれた一九七八（昭和五十三）年ころには、全体として回復に向かい、ダイキン工業は七九年に空調部門全体で黒字を回復した。それが再び、八〇年に大幅な販売減少に見舞われた。大冷夏を直接の原因とする今回の販売不振は、石油危機後とは異なって住宅空調部門で顕著に現れた。ルームエアコンは、三〇％近い販売減を記録し、工場では大減産に踏み切らざるを得ない。滋賀第二工場の竣工（八〇年）も、タイミングとしては最悪であり、経営上の負担となった。八二年の再度の「大冷夏」もあり、ルームエアコンは八〇～八二年の間、赤字を続けた。

「全天候型経営体質の確立」は、この事態への対応策として経営陣が打ち出した経営改革の目標であった。まず、コストダウンによって、「冷夏」によって販売台数が落ち込んでも収益を確保しうる、高収益の体質が目指された。一九八一年の「空調事業経営改善計画」は、その具体化のために設定されたものであり、目標の明確化とともに展開テーマ（販売網強化計画／販売会社の自立的黒字化計画／人の効率化と販売費削減計画）を定めた。人員のスリム化、購入品のコストダウンなどが求められ、堺製作所金岡工場では、八一年に取引のあった二五〇社に対し、向こう三年間で一五％のコスト引き下げを要請している。結果的には一一％のコストダウンが実現し、八五年に「お取引先感謝の夕べ」を催した。

一九八三年には、「完全な全天候型経営体質の実現」へ向け、さらに抜本的な事業改革が試みられた。そのコンセプトは「重点主義」である。とくに、パッケージエアコンに重点が置かれており、高野元伸専務取締役空調営業本部長は「国内シェア三〇％獲得」を宣言した。当時のシェアは一九・三％であったから、相当に高い目標であり、実際にも八五年のシェアは二一・三％への上昇にとどまった。しかし、この間にパッケージエアコンの生産が顕著な増加をみたことは確かであった。八五年には売上高が四二二億円へ達し、同年のルームエアコンの三二二億円を大きく上回っている。ダイキン工業の空調部門は、八〇年代前半に再び業務用エアコンを柱とする事業構造となった。

販売網の自立化——販売会社の設立と展開

ダイキン工業の空調事業において、自立的販売網の形成は一九七〇年代の達成目標の一つであった。その中心的な担い手は、各地に設立された販売会社である。

販売会社設立の契機は、一九六〇年代後半から伸び始めた住宅用空調事業にあった。一九七二（昭和

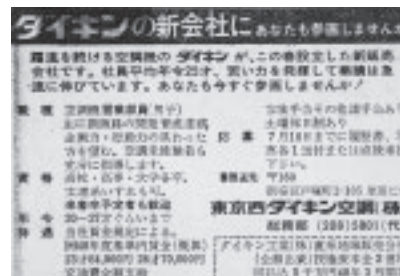


空調設備展（科学技術館）

年には販売会社の売り上げは空調売り上げの三二%を示すに至った。とくに、ルームエアコンでは販売台数の五二%が販売会社を経由する販売である。しかし、一九八〇年代初頭のルームエアコンの販売不振を受けて、販売会社はパッケージエアコンに主軸を置くようになり、ルームエアコンでは中大型・マルチが中心となった。こうした状況に対応してダイキンは、空調プロ店（空調業者、設備業者、電気工事店、冷凍機器店など）へと販売ルートを変更し、それに電材卸・管材卸などの卸業者を通じたルート、そしてダイキンの設備代理店（サブコンロテリトリ）を持った技術商社）ルートの三つの販売網を確立した。空調プロ店支援策としては、設計事務所、建設会社、官公庁などへの製品PRとスペックイン（仕様織り込み）活動の強化がなされた。スペックイン活動で「種まき」をし、プロ店でそれを「刈り取る」。これを両輪とした営業活動の強化

わっている。その人員の供給源は、七五年夏の大量返品と在庫増によって発生した、五〇〇人から六〇〇人ともいわれた工場の余剰人員であった。その結果、大都市圏のほとんどにダイキン工業は、自前の販売会社を配置することとなり、地方有力都市圏の一部にも、販売会社のネットワークが広がることとなったのである。

販売会社が任務としたのは、ダイキン製品を専門に手掛ける販売店やダイキン製品のシェアの高い販売店の開発、育成およびそのネットワークづくりである。地元出身の固有社員と、営業未経験の志向者によって担われたこの販売店開拓は、当初は苦労の連続であり、経費と累積損失の増大に苦しんだが、一九七八



東京西ダイキン空調社員募集広告
(1973年7月)



北大阪ダイキン空調開設発会式レセプション
(1973年3月1日)



空調販売会社の記事（『ダイキンタイムズ』122号）

四十七）年八月の常務会に販売会社設立案が提出され、「ルームエアコンだけでは経営困難」との意見の強いなか、山田稔社長の決断によって、試行的に東京・大阪に「社ぞつ販売会社（東京西ダイキン空調株式会社と北大阪ダイキン空調株式会社）」が、ダイキン工業の一〇〇%出資によって発足した。その後、一九七三年末には神奈川ダイキン空調株式会社が設立され、さらに翌七四年六月の第二次販売網整備強化計画で、さらなる販売会社の増設が目指された。この販売会社設立には、前述したように石油危機後の製造部門に発生した、余剰人員を吸収する役割もあった。七四年十二月に関東、京葉、京滋、神戸の四社が設立され、次いで翌七五年の二月には静岡および中九州、八月には南大阪、東中国の各販売会社が設立された。このほかにも、既存取引先の経営権を譲渡されるかたちで、北九州、中京、千代田、三信、宮崎の各社が加

によって、前述の重点商品（パッケージエアコン）の販売シェアの上昇が実現していくのである。

販売重点地域の設定も、一九八〇年代前半の重点戦略の一環であった。とくに力を入れたのが首都圏戦略である。大阪、福岡、名古屋、広島から多数の社員を、東京支店の営業や首都圏の販売会社にシフトし、大量の人員を動員して空調プロ店の開発、スペックイン活動を手掛けた。八五年には、全販売会社の黒字化が実現し、また五社が株主配当を開始している。先に指摘したように、七〇年代当初、販売会社設立には強い懸念——ルームエアコンのみで販売会社の経営は成り立つか？——があった。ここに至ってその懸念は、取扱商品のうえでも、また経営成果の面でも、完全に払拭されたのである。

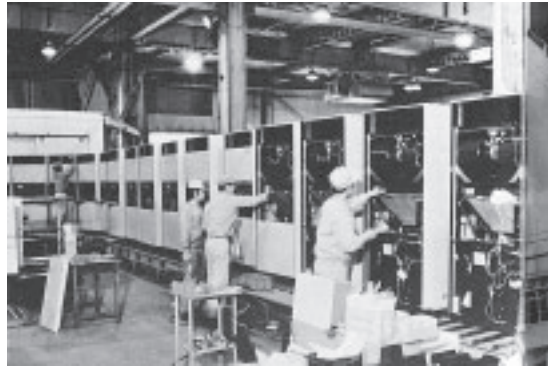
生産システムの革新——PDSの導入と展開

生産に関して特筆される革新は、PDS (Production of DAIKIN System) の導入と展開である。その契機は、やはり石油危機後の経営悪化にあった。製品在庫の大幅な積み増しを防ぐには、販売と生産の密接な連携が図られなければならないし、需要対応の面でもリードタイムを短縮し、変化に対応できる生産システムが模索され始めていた。折から、トヨタ自動車工業の生産方式が公開され、ダイキンでもトヨタ生産システムの勉強会が、一九七七（昭和五十二年）ころから部長クラスによって始まり、七八年一月には堺製作所長によってトヨタ生産方式導入のキックオフが宣言された。

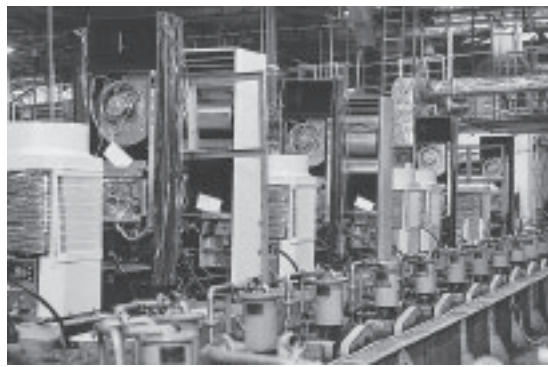
目標は、従来の大口ロット生産をやめて多機種を同時に効率よく生産するという、空調機としては画期的な混合生産方式の確立である。この新しい生産システムは、PDSと命名されたが、そこにはトヨタから学びつつ、ダイキンの土壌の上に新しい生産システムを築き上げることが含意されていた。トヨタ自動車

系列のダイハツ工業から、坪井靖専務を指導役に招いて、ダイハツ工業の工場での体験実習が繰り返された。坪井専務は、同年十月にはダイキン工業顧問となり、以後、八四年十一月まで月一回の定例指導が続くことになる。

一九七八年九月、堺製作所金岡工場での小型パッケージエアコン組み立てラインの「一個流し」混合生産が開始され、十月に新たに竣工した堺臨海工場でも、圧縮機の生産ラインでPDS導入にマッチしたU字型の機械配列を行い、一人当たり多工程持ちが実施された。生産必要量が「信号」（トヨタ生産方式でいうと



金岡工場生産ライン PDS 導入前



PDS 導入後の混合生産ライン

ころの「カンバン」）によって指示されるシステムが定着していった。七八年十一月には、滋賀製作所でもキックオフが宣言され、八〇年十二月には全組み立てラインが平準化生産への移行を完了した。

社内での組み立てライン、半製品ライン、圧縮機ラインの平準化が軌道に乗ったのちは、外注部品の管理が重要な課題となってくる。一九七九年一月から、協力工場の四社を対象に、段取り替えの改善

や流れ作業化、信号運用の実施が図られ、八一年には職場長、組長クラスが特定の協力工場に、専任で長期の派遣指導を行う取り組みも始まった。また、協力会、認定工場制度の改廃が行われ、各製作所に外注協力会を設置し、全社的に購買先を購買協力会として位置づけ、運営される制度が整った。認定工場は、単年度の制度に切り替えられ、優秀取引先の表彰制度（ダイキン品質管理賞など）が設けられたのも、このころのことである。こうした取り組みは、外取引先に大きな刺激を与えた。

PDS確立への取り組みは、長期にわたる現場の改善の積み重ねであり、短期的な成果を強調することは適切ではないかもしれない。しかし、一九八〇年の仕掛品保有日数が、七八年の三分の一（三八％）にまで減少したことは、新たな生産システムが、ダイキン工業において確実に根づき始めたことの証左といえるだろう。

画期的製品開発の成功

以上の販売と生産における革新と並んで、現在につながる画期的な新製品が開発されたことも、石油危機と大冷夏に揺れた空調事業の建て直しを可能とした重要な要因である。

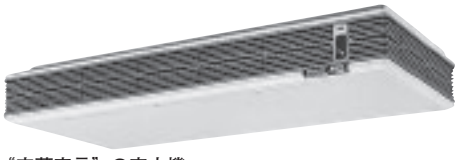
ダイキン工業は、一九七八（昭和五十三）年、床置形および天吊形の機種に、パッケージエアコンで初めて「フロンヒート」を搭載した新機種を開発し、店舗向け市場に供した。以後、業界をリードすることとなる新シリーズ「スカイエア」の誕生である。翌七九年、薄さ三二センチの床置形で、外観に木目模様を施した「ロイヤルウッド」が販売され、引き続き天吊形室内機で一九・八センチの薄さを実現した「完薄宣言」が、ヒット商品となった。これ以降、店舗用エアコンの主流は、床置形から天吊形へと転換



“ロイヤルウッド”
室内機



天埋めカセット形マルチフロー型室内機



“完薄宣言”の室内機



ロータリー圧縮機搭載の
コンパクト化した室外機

し、さらにインテリア性を求めて、天埋めカセット形へと展開した。

ダイキン工業の屋台骨を支える画期的製品「ビル用マルチ」の開発に着手したのは、この「スカイエア」が軌道に乗り始めたころのことであった。七〇八階建ての中小ビル市場をターゲットに設定した開発計画の推進が商品開発会議で決定したのが七九年十一月、それから異例の二年半に及ぶ開発期間が費やされた。その間、確実な技術基盤——省エネを可能とする容量制御型圧縮機の開発や長冷媒配管システム（八階建て対応）の開発など——の形成を経て、ついに八二年五月に「ビル用マルチエアコン」が発売された。

このシステムの最大の特徴は、それまでのビル空調の基本であるセントラル方式を排し、個別制御・部分運転に基づく個別分散空調方式をとった点にある。それによって省エネルギーが可能となり、ランニングコストが従来比で二〇〜四〇％も安くなった。個々の機械も小型となり、省スペースでの設計施工も容易となる。これ以降、中小ビルの空調は個別分散空調方式の採用が主流となり、ダイキン工業は一〇年



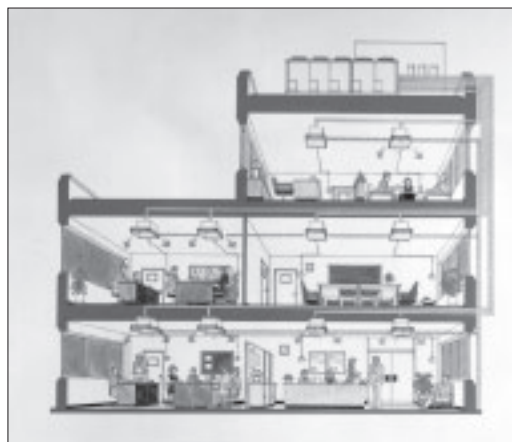
“ダイフロン” ソルベント

化学事業の発展

でも開発が検討されたが、コスト面からみて不採算であると判断された。しかし、八三年に家電メーカーがいつせいにインバータ機を発売したことで、あらためて判断の妥当性が問われることとなった。量産によってインバータの価格が低下し、インバータエアコンは、コスト面で十分採算のとれる機種となったのである。ダイキン工業初のインバータ機の開発は、こうして翌八四年にずれ込み、八八年に至って、ようやくインバータ搭載機種のラインアップが、他社の水準に追いついた。空調事業における八〇年代の明暗（業務用の隆盛と住宅用の停滞）は、製品開発面での差異が反映するものとなった。

化学事業の軌跡は、空調部門の動向とは大きく異なるものであった。空調事業は、第一次石油危機後には業務用、大冷夏には住宅空調機の販売不振を主因として、二度の売り上げ減と部門損益での赤字を経験している。これに対して化学部門の業績は、一九七五（昭和五十）年のわずかな売り上げ前年比減を除けば、一貫して右肩上がりであったといつてよい。事業の収益性も高く、空調部門が赤字を続ける七五、七六年でも化学事業部の損益は、それぞれ四億円、一七億円の黒字を出した。一九八〇年代にも売上高比一〇％以上の利益を確保し、大冷夏の打撃のなかでダイキン工業全体として利益を生み出す柱となっていた。

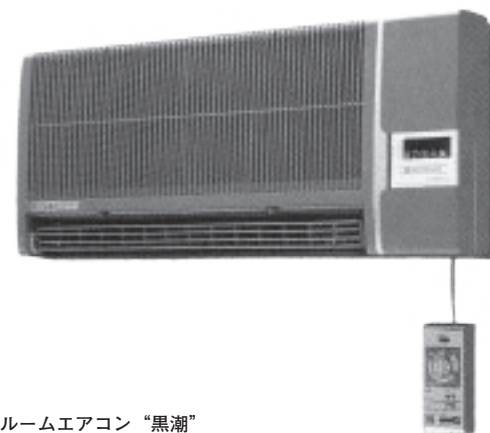
この化学事業の新たな展開は、新製品の開発と、それを商品化する



ビル用マルチエアコンシステム概念図



ビル用マルチエアコンの室内機（上）と室外機（下）



ルームエアコン “黒潮”

間で一〇シリーズの商品化を行ったビル用マルチによって、追隨する他社に大きく先行した。さらに、一九八七年に開発された「EXシリーズ」は、室外機と数台の室内機を一本の冷媒配管でつなぐ画期的な商品であり、いっそうの市場・用途の拡大につながった。

ルームエアコンの分野では、特許を有する「フロンヒート」技術を基盤に、冷暖房可能なヒートポンプタイプへ移行したのが新機軸であった。一九八一年に販売が始まった大幅な省エネ機「黒潮」が、それに当たる。しかし、インバータエアコンでは、明らかに製品開発面での出遅れがあった。八一年に、初のインバータエアコンが東芝から発売されたとき、ダイキン工業



フッ素樹脂「FEP」が使用されているプレナムケーブル

用途開発に支えられたものであった。フロン事業では、洗浄剤の分野への進出が大きい。塩素系溶剤が、環境規制によってフッ素系溶剤へとシフトするなかで、異物は除去するがプラスチックを膨潤しない特徴を備えた「ソルベント（フロン113、112）」が、電気・電子産業の製造過程で重用されるようになっていた。とくに半導体産業への展開は、市場拡大の起動力となった。

フッ素樹脂に関しても、新たな展開があった。一九六〇年代後半からの有力商品、ポリフロン M12では、ユーザーによる防蝕テープやカセットテープ摺動部への用途開発が行われ、石油危機後の需要低迷期の乗り切りに貢献した。ファインパウダーでは、新製品のF104を加えてシールテープ分野が強化され、さらに電線被覆用のF201も開発されていた。七〇年代後半以降には、「溶融樹脂」が技術開発の大きなテーマとなった。溶融樹脂は、ポリフロン（PFE）の優れた特性（耐熱性・耐薬品性・電気特性・非粘性）を生かしながら、PTEの成型加工の面での難点を是正したフッ素樹脂を目指していた。溶融粘度が低いために、加熱押出加工が容易となる点に大きな特徴があった。七四年に、ネオフロン FEPの開発に成功し、電線被覆用樹脂として商品化された。これをベースに、八二年には高温領域のPFA、低温領域のETFEの販売が開始された。とくに前者は、半導体製造装置の薬液容器、配管、キャリアー用途としており、折からの半導体産業の高成長に対応しうる、タイミングのよい技術開発の成功であった。

フッ素ゴムにおける新シリーズの製品化も特筆される。ダイキン工業のフッ素ゴムへの取り組みは一九六四年に始まり、七〇年にダイエルG501を発売、日本で初のフッ素ゴムの企業化に成功した。さらに、低圧縮永久歪み性品種（LCS）の開発に進み、七三年にG600系、七四年にG700系を開発した。これらの製品（G501とG701）は、世界最大のフッ素ゴム加工メーカーである日本オイルシール工業にも納入し、同社との営業・技術面での連携強化につながった。さらに、八〇年には自動車部品などを対象に耐アルコール性、耐酸性に優れたダイエルG800、900シリーズ、八八年にはG1001が開発された。八三年発売のG750系は、加工性と物性のよさから自動車の燃料ホース用として、好評を博した。

その他にも、ガス、樹脂・ゴムに次ぐ第三の柱として、フッ素アルコール、フッ化カーボン、フッ化アモン、フッ素系界面活性剤、ハロン1301などの開発、拡販が試みられた。これら化学部門の開発を支える研究部門では、一九八〇～八二年に応用研究所、加工実験棟、高分子実験棟が建設され、新鋭機械が設置された。七〇年代後半の高利益をもとに、研究スタッフの増員による充実も図られ、前述のように研究部門の人員は、八五年時点で二二六人を数えている。化学部門の特許出願件数も、年平均で一九七四～七九年の七〇件から、一九八〇～八五年の一三四件に倍増した。七八年および八八年に、二度の高分子学会賞（前者は「フッ素ゴムの工業化」、後者は「ヨウ素移動重合法の開発および新規ゴムの工業化」）を受賞している。化学事業の知識集約的な特色と、そこでのダイキン工業の研究開発能力の高まりが、ここに現れているといえよう。

鹿島新工場の建設

フッ素化学製品の販路として、輸出市場がクローズアップされてくるのも、この時期のことであった。まずヨーロッパ向け輸出から始め、一九七六（昭和五十二）年以降、本格的にアメリカへのフッ素樹脂輸出に取り組んだ。八五年の輸出額は九八億円弱に達し、同年の売上高全体の二三%を占めている。八〇年代前半の増加には、アメリカ各州がブレナムケープルの使用を認め出したことで、溶融樹脂FEPの需要が爆発的に伸びたことが大きかった。この急速な輸出の伸長が、鹿島新工場建設の背景となるとともに、第4章で述べるように、八〇年代後半の化学事業部の激動を引き起こす布石ともなったのである。

新工場は、平地で原料輸送の便がよく、かつ台風でも大波をかぶる心配のない茨城県鹿島の波崎地区が選択された。一九八〇年二月に茨城県との調印がなされ、いよいよ工場建設に着手した。第一期工事として、八三年四月に、ダイフロン[®] 22のプラント、同年十一月に二期工事として樹脂製造プラント（四フッ化エチレンモノマー、ポリフロン[®] M12）が竣工し、第三期として八五年七月に、ダイフロン[®] 113（家電・電子部品業界の洗浄剤）、六フッ化プロピレンモノマー、溶融樹脂、ネオフロン[®] FEPの三プラントの同時立ち上げに成功した。投資額は一八〇億円、人員は一期工事完成時点の二五名から、八七年には八七名に増加している。新工場



鹿島工場

としての運営、操業要員の育成が急務とされ、操業の一年から一年半前の発令によって、異動人員が決定した。いままでの近畿圏とは異なる初の遠隔地での工場立地であり、異動者の納得を得るために現地見学会などが催された。この鹿島工場は、石油危機後の省エネ技術を駆使した新鋭工場であり、のちにアメリカでの工場建設のモデルともなった。

油機部門の成長——重機から産機・建機へ

設備投資の動向に左右され、振れ幅の大きい業績変動は、依然としてこの時期にも油機部門の特徴をなしていた。鉄鋼業の旺盛な設備投資を背景とした、鉄鋼用油圧機器の売り上げ増は、第一次石油危機後の鉄鋼設備投資の冷え込みによって反転し、空調事業とともにダイキン工業の経営危機の要因となっていた。ただし、回復の兆しは一九七六（昭和五十二）年から見られ、大冷夏による空調部門の落ち込みとは対照的な軌跡を示している。全体として見れば、この時期の油機事業は成長部門であったといつてよい。それは、業種構造の変化に対するダイキン工業の高い適応力を背景としている。

鉄鋼に依存していた大型油圧装置は、ダイキンハイドロリックス株式会社へ、潤滑装置もダイキン潤滑機設株式会社として別会社に再編成する一方で、工作機械用の油圧機器として、Vポンプ[®]や、さらに小型の電磁弁、スタック弁、オイルコン[®]など、意欲的な新製品が生み出された。これらの新製品を武器に、従来のベーンポンプ方式からピストン・ポンプ方式へと、工作機械の油圧システムを転換させつつ、ダイキン工業の工作機械用油圧機は売り上げを伸長した。一九七八年には、業界でのシェアが二六%となり、トップメーカーの地位を得るまでになった。



84ミリ無反動砲弾（左から、りゅう弾、高圧試験弾、発煙弾、照明弾、演習弾、対戦車りゅう弾）



84ミリ無反動砲

第四次防衛力整備計画の予算は比較的順調な伸びを見せていた。ダイキン工業は大口径砲弾を受注し、売り上げを増大した。七六年の防衛計画大綱では、研究開発体制の充実が唱えられ、ダイキン工業でもアメリカ企業からの技術導入を図るなど、技術習得に努めていた。七三年にスタートする空対艦誘導弾の開発では、弾頭部の基本設計に参加し、七五年に空対空レーダー誘導弾用弾頭の納入を開始、輸入部品に依存しつつも技術の国産化に寄与した。

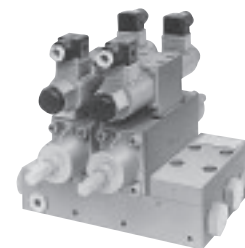
一九八二年の五六中期業務見積もり（昭和五十八～六十二年度防衛力整備計画）は、量的充実とともに質的近代化を急務とし、米軍のデッドコピーからライセンス生産へ、さらには国産開発による国産化への取り組みを求めた。ダイキン工業は、一〇五ミリ戦車砲用装弾筒付翼安定徹甲弾と、八四ミリ無反動砲用弾薬の国産化に取り組み、中・大口径砲弾としては日本初のライセンス国産に成功した。特機部門の売上高は、八四年の九七億円が八五年に一三〇億円へと増大していたが、このとき二つのライセンス国産製品が、その五〇%を占めたのである。高度な電子技術が要求される誘導弾用弾頭S & A装置（安全発火装置）の分野でも、八五年にペトリオットミサイルのS & A装置および弾頭金属部品を受注し、新しい製造技術の経験を積んだ。技術水準の向上のなかで、受注量



油圧トランスミッションを採用した振動ローラー



“Vポンプ”



“KL比例弁”

成型機用の油圧機器では、一九七八年にスイスのKL社から、KL比例弁の技術を導入し、Vポンプと組み合わせる省エネの、パワーマッチシステムを開発した。これは、電力消費量の大きい成型機にマッチし、販売実績は業界の二〇%を占めた。建機車両市場については、六〇年代後半にアメリカのサンドストランド社の技術を導入して開発した、油圧トランスミッションが意味を持つてくる。当初は、コスト高のために苦戦が続いたが、七〇年代後半には省エネ・効率化の進展によって注目を集めるようになり、トラックミキサー、振動ローラーなどの道路機械や、スキッドステアローダーの産業車両に採用されていく。七九年から、パワーシャベル用の建機用開回路ポンプにも用いられ、八一年には専用工場が建設されている。

特機部門の技術開発

特機部門にとっては、政府の防衛予算が需要の発生源となる。石油危機下の一九七二（昭和四十七）年でも、

を増加させたことに、この時期の特機部門の発展を見てとることができる。

新規部門の動向

空調と化学、そして油機と特機がダイキン工業の中核部門であったことは、第3章の時期でも変わりはない。しかし、その他にも特徴を持った諸事業の展開があった。

空調関連では、海上コンテナ冷凍装置の顕著な発展があった。一九七七年（昭和五十二年）年のニュージランド国営船社への納入を皮切りに、国際市場での販売量が増大し、八一年には世界一超薄型のエンドウォール型海上コンテナ冷凍装置の開発に成功、南アフリカ共和国の国営船社へ納入した。この製品の評価は高く、世界最大の欧州リース会社シーコンテナ社や、イギリス最大のオーシーエル社からも受注し、八三年にはアメリカ空調メーカーのキャリア社を抜いて、この分野で世界トップシェアを獲得するに至った。

まったくの新規事業への着手もある。一九八一（昭和五十六）年にベンチャー企業のサイラック社からの共同開発提案を受けて、三次元GDT「DS二〇〇シリーズ」の共同開発に着手した。電子技術センターを母体とした電子機器事業（GDT・グラフィック・ディスプレイ・ターミナル）への進出である。しかし、八二年三月に方針の違いからサイラック社と決別し、独自技術のDS二〇〇シリーズの開発に進むこととなった。八二年七月に電子機器部が発足、翌八三年一月にDS二〇〇シリーズ一号機を北海道大学へ納入し、事業としてのスタートラインに立つに至った。この電子機器事業の推進は、電子技術者に活躍の場を提供し、社内への電子技術の獲得、育成を推進する意図も含まれていた。

産業用ロボットも新しい取り組みであるが、油機部門の油圧技術をベースとする点では、それまでの事業の延長線にあるともいえる。一九七〇年にスタートし、七五年に溶接・塗装用ロボット開発室が設けられた。石油危機後の不況で、いったんは事業縮小へ向かうが、八一年に自動車工場を中心にロボットブームが起こり、ダイキン工業は八二年にロボットシステム部を発足させた。社内のメカトロニクスの技術者を集めての本格的な参入が試みられたのである。しかし、自前のコントローラーを持たないことが難点となり、外販用のロボット事業としては低迷が続く。そこで八七年に事業方針を転換し、社内ユース用ロボット生産に重点を置くことになった。以後、ダイキン工業の工場現場で、自社製産業用ロボットが活躍することになる。

極低温事業では、一九八三（昭和五十八）年にアメリカのエア・プロダクツ・アンド・ケミカルズ社とクライオ冷凍機（氷点下二五〇度から二六九度付近の冷却目的の極低温冷凍機）に関する技術提携が結ばれた。ヘリウム圧縮機など、ダイキン工業が保有する技術の応用が可能であったからである。こうして八四年にクライオ冷凍機一号機が完成、折からの半導体産業の成長によって、クリーンな高真空のニーズは増大して、クライオ冷凍機は半導体メーカーを主体に、売上台数を伸ばしていった。

5 海外事業の強化

輸出拡大と海外拠点の拡充

一九七〇年代から八〇年代前半は、ダイキン工業の海外との関係が深まった時期といえる。一九七三



ダイキンオーストラリア社

(昭和四十八)年に、それまでの輸出部が海外事業部へと改組され、製品輸出やノックダウン部品販売にとどまらず、積極的に海外市場で事業を展開することが目指された。七〇年代後半から続く輸出拡大は八〇年代に入って加速化し、八四年には輸出が全売り上げの一八%を占めるに至った。とくに化学部門(フッ素樹脂関係)のアメリカ輸出の増加スピードは速い。ただし、海外拠点をめぐる動きは設置工事とアフターサービス、さらにノックダウン生産への展開を伴う空調部門に関して、最も顕著に現れていた。

一九七六年に資本参加を始め、八一年に五〇%超で経営権を獲得している。技術提携によって、七八年からノックダウン生産も始まった。同様に、インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピンでも、七〇年代には合弁企業によるノックダウン生産を開始している。また香港では、八四年に合弁のダイキン香港社を設立、日本側の出資が五五%で経営参加を実現した。オーストラリアでもダイキンオーストラリア社が、八二年には空冷パッケージエアコン室内機を現地で自社開発し、スカイエア[®]室外機と組み合わせ販売した。

これら海外での活動を支援するため、一九八〇年代に入ると人材育成のプログラムが実施された。海外事業部・研修部・製作所の協力で、現地技術者に対する空調技術講習会が始まったのは八〇年のことである。翌八一年には、海外の生産工場で技術指導を行う技術者の育成を目的に、「海外技術要員」制度が発足した。生産本部から要員を選出し、二十五カ月にわたって生産技術をはじめ製造・設計・品質管理、さらには企画・業務・外注の職場研修が実施された。一〜三期で三二名のパイオニアが、この研修プログラムを受けている。

一九七〇年代は、オイルマネーで潤う中東市場も輸出先として台頭した。技術提携による現地生産が、七五年にイラン、七九年にバーレーン、八二年にアラブ首長国連邦で始まり、クウェートやサウジアラビアでも、資本参加による合弁企業が設立された。

ダイキンヨーロッパ社の苦闘

一方、すでに一九七二(昭和四十七)年から、パッケージエアコンのノックダウン生産を開始していた一〇〇%出資のダイキンヨーロッパ社(DENV)にとって、七〇年代は苦闘の時代となる。まず、第一次石油危機による需要の落ち込みによって、一九七五、七六年の売り上げは、それぞれ対前年比一〇%、二〇%の低下で、赤字決算を余儀なくされた。長期の生産調整のため、兩年ともにレイオフが実施され、翌七七年には賃上げ交渉の決裂から、労働組合が長期のストライキに突入している。試練はさらに続いて、七七、七八年と利益を上げ始めたのも束の間、七九年の第二次石油危機によって再び業績は低迷し、DENV社は債務超過に陥った。さらに八一年五月には、塗装ラインの環境問題をめぐって約一カ



ロンドンのビクトリア駅（左）と同駅に納入した350冷凍トンのターボ冷凍機（右）

月間のストライキが発生した。

経済環境の悪化と経営現場での非効率と摩擦、このマクロとミクロ両面での問題が、DENV社の経営悪化を招いていた。個別企業の採り得る対応策は、経営内部の改善しかない。販売力の強化、設計面での技術力の強化など、これら事業遂行能力の強化に取り組みながら、組織の簡素化を図ることが必要であった。そのため、退職者の補充もなく、人員は自然削減で解雇もせず、生産現場では多能工方式を導入、その定着を図った。日本の製造現場では常識化しつつあったこの方式も、産業別労働組合と職別賃金体系が定着し、単能工方式を伝統とするベルギーの工場現場においては、画期的な新機軸である。労働組合との摩擦も予測されたが、従業員の理解を取り付けつつ、その定着に努めたのである。

一九八〇年前後のDENV社の経営危機は、一〇〇%減資による債務返済で金利負担を大幅に軽減し、増資によって得た新資本金五千万ベルギーフランで再スタートすることによって、乗り切ることができた。生産現場では、在庫圧縮のために小ロット多品種生産を目指し、機種ごとに生産順位を決め、在庫を調整しながら生産台数を決めるサイクル生産システムを確立した。不安定だった労使関係も、社会主義系労働組合のリーダーの解雇を断行することで、安定化を図った。このとき労働組合は、事前通告な

しのストライキに突入したが、会社側の解雇理由の説明と説得に応じ、組合員は職場に復帰した。その背後には、「解雇しない会社」への理解と愛着心の醸成があったといえよう。実際、八二年の退職率が一%であったことに示されるように、従業員の定着率は高水準であった。ダイキン式の人事労務政策と生産方式が、ベルギーの従来の経営風土や労働慣行を超えて、ここに定着の方向を見せたのである。

アメリカ市場への参入と挫折

アメリカ市場との関わりは、ヨーロッパの事情とは大きく異なるものであった。前述のように、化学部門でのアメリカ向けフッ素樹脂輸出の進展はこの時期の新機軸であったが、生産拠点の設立は第4章の対象時期となる。一方、空調事業では、アメリカ市場への参入自体に大きな壁が存在した。

世界最大のアメリカ空調市場は、同時に世界最大の空調機の生産国であり、すでに固有の空調機需要が確立していた。ダイキン工業の立てた戦略は、アメリカにない商品（ルームエアコンのヒートポンプマルチ型）を、特定市場のモービルホーム（移動可能住宅）向けに売り込む、というものである。「マイアミ事件」と称される経済紛争を経験したのは、この空調機によるアメリカ市場への進出過程でのことであった。元キャリア社の社員だったオマール・バザールが、マイアミに設立したダイキンマイアミ社（DMI）と、暫定代理店契約を結んだのが一九八三年（八四年に正式契約）で、問題は八三年十二月から始まる商品代金の支払い遅延であった。紆余曲折の末、ダイキン工業側は訴訟に踏み切ったが、これに対してバザール社長側も、連邦破産法十一条の手続き開始を申し立てるなどの対抗措置をとったため、ダイキン工業は社内にM委員会を立ち上げ、対応を協議した。その結果、日米間に解釈の大きな違いがあり、かつ事件の訴

訟解決には時間と費用がかかること、アメリカの訴訟社会のなかでは、ダイキン工業にとって絶対有利とはいえないことが指摘され、和解で早期解決を図る道が選択された。八六年四月に和解が成立し、ダイキン工業はバザールから商権を譲り受け、ダイキン工業はバザール側に解決金を支払った。

安易な合併事業展開はしない、パートナーは慎重に選ぶ、安易に社名や商標を外部団体に使用させない。ダイキン工業は、バザール側に支払った解決金を含め、約一五億円という多額の授業料を支払い、貴重な教訓を得たのである。

海外戦略の再編成——重点主義へ

このように、広範囲で積極化したダイキン工業の海外展開は、全体としてその比重と活動力を高めつつ、その成果には地域的なバラつきが含まれていた。一九八五（昭和六十）年からの急激な円高は、こうした「総花主義」的な海外展開に、再編成を迫る契機として働いた。各市場で、ほとんどの商品が大幅赤字に陥るなか、経営陣は商品別・国別の重点主義政策を打ち出した。国・地域別では、ヨーロッパ、香港、シンガポール、インドネシア、オーストラリアを重点国とし、経営資源の集中的投入が図られた。とくにヨーロッパは最重要地域となった。これに対して、経済悪化によって売掛債権の回収遅延が続くマレーシア（八六年に撤退）、マルコス政権崩壊下の混乱のもとにあったフィリピン（同五年）、イラン・イラク戦争や石油価格の下落で景気悪化に苦しむクウェート（同七年）、そして販路形成の進まないアメリカ市場からも撤退の決断が下され、八八年にダイキンUS社を清算することになった。

この一九八〇年代中葉の再編成によって、七〇年代以来のさまざまな試行錯誤には、一定の決着がつけ

られたといえる。多くの失敗を伴う海外進出とその整理、対応策の模索と経験の蓄積、これらが九〇年代のグローバル経営展開の成否にとって、直接の基盤となったのである。

6 理念の形成——経営における「人」

ダイキン工業にとって、一九七〇年代から八〇年代の前半は、大きな転換期であった。一九六〇年代までの単線的な右肩上がりの拡大基調から、低成長の時代への転換は、七〇年代中葉の従業員数の減少と、その後の停滞に端的に現れている。一九七四（昭和四十九）年のダイキン工業の従業員総数六一七九名を上回るのは、一二年後の八六年のことであった（六三四九名）。このことは、ダイキン工業の人的構成に構造的な変化をもたらすことになった。年齢構成の高齢化によって、従業員の平均年齢は七三年の三十歳から八八年の三十七歳へと上昇し、管理職ポストは希少化した。その一方で、販売会社の設立や海外業務の拡充など、新たなスキルが求められる業務分野が広がって、電子技術者に代表される新たな人的資源の確保と活用が、焦眉の課題となった。

山田稔が「人事の時代」を唱えたのは、経営をめぐるこの構造変化を背景としていた。

その前提には、終身雇用制に立脚した山田の企業観がある。企業とは「縁あって同じ釜の飯を食うことになった人間の集まり」であり、本人の意思によらないで途中で会社を辞めさせるといふことは、何としても避ける。それが、戦後の苦闘期の経験に基づく山田の信念であり、石油危機後の「人員整理回避宣言」の源泉であったことは、すでに見てきたとおりである。雇用の維持と人的構成の変化のなかで、いか

にして従業員的生活を守り、活性化を図りつつ、新たな人的資本を形成するか、企業経営の要諦はこの点にかかっている。その認識の表現が、山田社長の「人事の時代」だったのである。

経営危機に際しては、苦難を分かち合うことで雇用を維持し、能力主義的人事管理に基づく処遇によって、従業員の意欲の向上を図る。権威主義を廃した「開かれた人事部」によって、経営者としてできるだけ多くの能力発揮のチャンスを提供し、かつ成果に関する評価の「公平性」確保に努める。山田自らが、陣頭指揮をとったこれらの人事政策は、労務担当役員として、長い時間のなかで築き上げてきた労働組合との信頼関係を基盤に、確実に実行されていった。そして、この「日本的」ともいわれる労使慣行は、一〇年の歳月を経てダイキンヨーロッパ社の製造現場においても、定着を見せ始めていくのである。

「人」を重視する経営は、一九七〇年代のたび重なる経営危機を乗り越える基盤になったとともに、経営構造の変化のなかにあつて人的資本の育成と活用を促進する施策としても機能した。それは、山田稔の経営理念が現実の経営政策のなかに体现され、それが企業文化として、経営内に根づくプロセスでもあつた。山田稔の理念と転換期の模索、この両者の結びつきの上に、ダイキン工業を支えるバックボーン——「人」を基軸におく経営」の基礎が形づくられたのである。

第4章

バブル経済とその崩壊・試練

(一九八七～九四年)

1 空調部門の展開

バブル経済と長期経営計画

本章で扱う時期の前半は、いわゆる「バブル経済」と称される資産価格の急騰に牽引された大型景気に沸き、後半は、一転して「バブル崩壊」によって日本経済は不況に呻吟する時代となった。一九七〇年代から八〇年代前半の転換期を経たダイキン工業が、新たな目標のもとに策定した長期経営計画も、この時代の大きな波を反映するものとなっている。

ダイキンは、これまでも長期経営計画である「ビジョン55」および「ビジョン60」を策定してきた。一九八五（昭和六十）年に、新たに一九九〇（平成二）年度を目標として策定された「ビジョン65」は、定性的な目標として「より高度な挑戦のできる経営基盤の確立」「〈技術のダイキン〉としての内容の充実」を掲げ、一九九〇年の売上高を四一〇〇〜四三〇〇億円、売上高経常利益率七〜八%、そして総資本回転率一・三五を定量目標としていた。これは、山田稔社長自らが述べているように、一流企業への仲間入りを強く意識した目標の設定といえる。

次いで、一九九〇年策定の「ビジョン95」では、定性的目標として第一に、新規開発事業など大きなリスタにも余裕を持って取り組める「挑戦的高収益体質の実現」、第二に信頼性の高い新商品、新システムを開発できる「開発的技術基盤の確立」、第三に海外市場を重視し、グローバルな視野で生産、販売、研究開発、人事、財務などの基本戦略を策定する「グローバル経営体質への転換」が挙げられた。そして、

売上高は五三〇〇〜五六〇〇億円、売上高経常利益率一〇%以上、総資本回転率一・一以上が目標とされた。定量的目標の水準は、「ビジョン65」と比しても、一段とアップしていることが読み取れよう。その狙いは、ダイキンを「U&A (Unique and Excellent) 企業」に発展させることにあった。Excellent企業とは、収益性、安定性、成長性など、どの指標をとっても、一流企業として自他ともに認められることであり、Unique企業とは、他社にないダイキン独特の特徴を生かした企業となることであった。

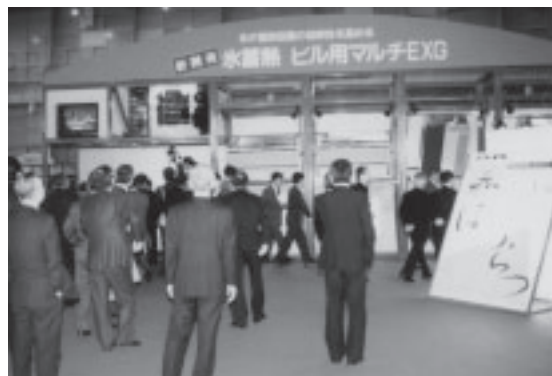
しかし、新規事業の多面的な展開、海外のグローバル拠点の拡充、研究開発投資、生産能力増強、工場の自動化の促進など、膨大な先行投資を想定したこの「ビジョン95」に描かれた像は、バブル経済の真只中にあつた時代の影響を、強く受けたものであつたことも確かである。そのためバブル経済の崩壊は、ビジョンの見直しを余儀なくされることとなるが、計画の実質的な見直しを行ったことは、改めてビジョンという経営計画自体の位置づけが問われる契機ともなつた。長期経営計画を、どのようにダイキンとして位置づけていくのか。「フュージョン21」の策定は、この問題に対する一つの回答であつたといえるが、この点について詳しくは第5章で記述する。以下では、八〇年代後半から九〇年代前半のダイキンの軌跡を跡づけるとともに、九〇年代後半以降の世界企業への飛躍に向けて、そこで何が準備され、何が課題として浮上したのかを考える。まずは、一九八〇年代後半のダイキン工業の経営拡大を牽引した空調部門からみていこう。

空調販売網の強化

一九八五（昭和六十）年に空調営業本部は、一流空調総合メーカーへの発展を目指し、「パッケージエアコンの圧倒的なシェア第一位確保」「中大型、マルチを重点とするルームエアコンのシェアアップ」「新分野商品の育成による第三の柱づくり」を目標に掲げた。一方、同年九月のプラザ合意によるドル高是正のための主要国の協調介入は、急激な円高の進行を招き、輸出不振によって「円高不況」が生じた。この不況対策として日本銀行は、合計五度にわたる公定歩合の引き下げによって低金利を誘導し、また政府も総合経済対策をはじめとする内需拡大策を実施した。これらの施策の効果もあつて、八六年末以降になると国内需要は拡大基調へと転換した。一九八〇年代後半の空調部門の急速な発展は、ダイキン自身の拡大路線の選択と国内の経済環境の好転が、ちょうどマッチしたところで実現した。

このころのダイキンは、商品開発面では、自らが市場を創造したビル用マルチエアコンのシリーズを他社に先駆けて相次ぎ発売し、また店舗用エアコン「スカイエア」では、一九八六年に業界一の品揃えを達成するなど、充実したラインアップを誇っていた。ルームエアコンについても、先行して開発したマルチシリーズや埋込みシリーズなど、ハウジングエアコン分野での新製品開発に努めている。これらの商品を基盤としつつ、とくに営業・販売面での拡充を進展させたことが、空調部門の生産・販売の持続的な増加と、市場でのシェアの増大をもたらすことになった。

その基本は、販売会社と営業所の拡充である。すでに一九八五年までに、ダイキンは販売会社を主要な都道府県に設置していた。八五年以降、潜在的な需要は多いにもかかわらず、ダイキンのシェアが低い地域を重点に、販売会社六社を増設した。個々の販売会社も積極的に営業所を新設し、営業店の最寄り化を推進することで、地域販売店と密接に連携した効率的な営業展開を目指した。その結果、八五年九月には二〇社、五八拠点だった販売会社・営業所が、九一年には二六社、一一三拠点へと増加している。



“Air-Tech” '90の会場と展示場

クイン戦略を展開した。とくに、キーマン開拓の手段として、種々のイベント開催が活用されている。事例発表会は、時代を先取りしたテーマ設定でキーマンのニーズに添えており、「将来のキーマン」となる空調設備担当の新社員の技術教育も、得意先から高い評価を受けていた。「ビル用マルチ」シリーズを拡充した「ビルマルチ ファミリー」は、これらキーマン開発に際して戦略的な商品として機能した。

新製品の発売に際して行う発表会の内容も、一九八八年から一新された。エアテック（Air Tech）と銘打った新製品展示発表会が、それである。他社とは一味違う「空調のプロのダイキンが、空調のプロのために行う発表会」をアピールし、製品本体の外観だけでなく、中身の仕組みや配管・設置方法などについても、積極的に展示を行った。これらの販売促進策によって、パッケージエアコンのシェアは、一九八五年の二一・三％から九一年には三一・六％に上昇した。首都圏での三〇％を超えるシェアの獲得によって、ダイキンは宿願の全国メーカーへの脱皮を実現したのである。

物流改革とサービス体制の改革

このようなエアコン販売の拡大は、それを支える物流システムおよびサービス体制の効率化と充実によって支えられた。物流では、一九八四（昭和五十九）年三月の、全社の物流を統括する物流本部の新設が特筆される。輸出の急増、エアコン以外の電子、ロボットなど多様な事業部門の新設もあり、国内外の物流を一括して取り扱う部署が求められたことが、新たな組織設立の要因であった。また、製品の多品種化の進展によって、PDS（Production of DAIKIN System）における工場内物流の対応問題が浮上した。未計上完成品の仕掛在庫の増大と移送の遅れ、同一機種をロット移送するために生じる在庫の振幅の拡大などが、品揃えの困難化や効率の低下を招いたのである。こうした問題解決のため、「安く、速く、最少在庫で最大の品揃え」を目標に、独自のノウハウやシステム、あるいは設備の開発が試みられていく。一九八五年三月、革新的な営業情報システム「DOM-II」を稼働させ、タイムリーな情報提供でグループの意思決定を支援し、またワインインプット処理方式によって、グループ全体の業務処理の標準化・大幅な効率化を実現した。この「DOM-II」によるグループの物流の統合がヨコの合理化であるとすれば、生産部門と販売部門を一本のコンベアで結ぶ思想のタテの合理化が、九〇（平成二）年八月に本格稼働し



草加配送センター（上）と内部の自動仕分け装置（下）

た埼玉県草加配送センターである。同配送センターは、新しい物流システム「DICS」を採用するとともに、設備も最新鋭のものを取り入れたコンピューターで集中管理するインテリジェント型配送センターであった。九二年には、工場直結インテリジェント配送センターである「堺臨海配送センター」も稼働している。

ス本部から上程された「効率的なアフター・サービス網の構築計画」が取締役会で承認されたが、これは東京・大阪を中心とする大都市圏の八販社のサービス部門を、ダイキンのサービス部門に統合・一元化しようというものであった。さっそく、同年六月には東京と大阪の当該部門が一元化し、販社間でのサービスの内容・レベルの統一化が図られた。もともと、空調のアフター・サービスには、夏の暑さの程度いかによって、地域ごとに求められる内容と量が異なってくる難しさがある。八七年の夏は、サービスの一元化による作業量の増大に猛暑が加わり、首都圏中心にサービス対応が大きく混乱した。こうした状況に

対して、新入社員を大量に採用してサービスエンジニアの増強を図るとともに、東京などでサービスユーザーの新しい新設を行った。それでも、猛暑が続くとサービスの超繁忙状態は回避できず、サービス力の構築、夏場以外の時期の保守点検の重要性などが指摘されることとなる。また、サービスエンジニアについては、八九年にレベルアップのため三学期制の基礎教育を開始し、さらに九二年にはこの教育システムを充実させ、三年間の体系的な教育を提供するサービス大学を開校した。翌九三年には、サービスエンジニア認定制度も導入されている。



“エアネットサービスシステム”のコントロールセンター（大阪市内）

これらのサービス体制の充実、サービス自体を事業として展開する方向性も生み出すことになった。一九九三（平成五）年十月に始まる「エアネットサービスシステム」の販売は、その具体化の一つである。このシステムの中心になったのは、サービス本部のサービス技術課が中心となって開発した「異常監視バージョン」（九三年十月）、および「オンライン診断バージョン」（九四年十月）で、この「エアネットサービスシステム」が、ダイキンの空調機保守契約の増大につながった。さらに「エアネットサービスシステム」の技術を足掛かりに、ビル設備全体オンラインメンテナンスを開発し、九四年四月にはこの新ビジネスの実行部隊として、ダイキンファシリティーズ株式会社を設立した。これらサービス事業の展開は、将来的にはビル設備総合メンテナンス事業を展望したものであり、のちにソリューションビジネスの展開へとつながっていくのである。

設備増設と自動化の展開

他方、空調機器販売台数の急速な増加は、生産の現場に増産要求として跳ね返ってくる。当面の対応策は、同一設備への二シフトの導入による生産増大であった。ただし、金岡工場のように住宅地域にある工場は、遮音壁、防音壁の設置など、周辺地域に配慮しながらの二シフト化が要請された。また、二シフト操業に必須となる人手の確保も、必ずしも容易ではなかった。バブル経済の進展による労働需要全般の増大が、若者の製造業離れともあいまって、工場現場で働く人員の確保を社員、支援従業員を問わず難しくしていたのである。採用担当者は、四国・九州地方の農山村部を中心に遠隔地まで足を延ばし、支援従業員の募集活動に当たった。

増産に向けての本格的な設備拡充は、一九八八（昭和六十三）年八月の取締役会が、生産分担の見直しと工場建設計画を了承し、臨海第二工場着工へゴーサインを示した時点からスタートした。新設工場では、一九九〇（平成二）年三月に最新の技術を取り入れた「スカイエア」室外機の、次いで翌九一年二月にはスクロールコンプレッサの最新鋭ラインが、それぞれ稼働した。汎用空調部門では、八八年から九〇年までの三年間に二三七億円の投資を行ったが、これは通常の年の一四年分に相当する大規模なものであった。住宅空調部門でも、八九年にルームエアコン室内機ライン、九〇年に室外機ラインが増設された。また、金岡工場の供給力不足を補うべく、滋賀工場にスカイエア室内機の生産を移管するためのライン増設が行われた。

この時期の空調部門の生産ラインの特徴は、「ビジョン65」の戦略テーマに挙げられていたFA (Factory Automation) ラインの構築が、現実に進められたことである。最初のFAラインは、大型レシプロ圧縮機の機械加工FMSライン（臨海工場）で、その後、新設ラインには次々とFAラインが導入され、自動化率が高められていった。コンピュータによる集中管理によって、フレキシブルかつ無人化へも対応可能とされたFAラインは、この時期に多くの企業で導入されている。ただしFAラインには、①品質の安定と生産量を達成するまでの調整時間が長い、②多様な形態への対応が難しい、③設備投資が巨額、などの難点を抱えていたことも、事実であった。その問題は、バブル経済の崩壊後、顧客の多様化と需要変動へのスピーディーな対応が必要になるという状況変化のなかで、生産現場における問題点としてクローズアップされることになる。

なお、バブル期のダイキンは、生産量が拡大するなかで安定した生産を実現するため、工場ごとにTPM活動 (Total Productive Maintenance、Total Preventive Maintenance) の両方の意味を込めた企業体質改善活動が進められた。小集団のグループが、設備の性能・能力を最大限発揮させるため、故障ゼロ・不良ゼロを目標に知恵を出し合って改善に取り組んだのである。滋賀製作所が、一九九〇年十月にTPM優秀事業場賞、九四年十月にはTPM優秀継続賞を獲得し、堺製作所でも九四年十月にTPM優秀賞を獲得している。



スクロールコンプレッサ組立ライン（臨海工場）

タイでの現地生産のスタート

このように事後的に見れば、一九八〇年代後半の空調部門の発展が、国内向け販売の伸長に牽引されていたことは明らかであった。しかし、前述したようにプラザ合意後の円高が進行するなかで、当時、多くの日本企業が円高のもとで、海外市場における競争力の確保を課題にしていたことも、また事実であった。「産業空洞化」への危惧が表明される一方で、日本の製造企業は本格的な海外生産へと乗り出していく。輸出比率が割余りの、当時のダイキン空調部門にとっても、それは無視し得ない課題として意識された。

ダイキンは、一九八七（昭和六十二年）九月の全社開発会議で、「海外生産拠点方針」と「同方針実施のための条件」を明らかにした。このなかで、海外の生産拠点では国内と同じレベルの品質、機能の商品を同時に生産し、国内での技術進歩を海外生産拠点に直ちにトランスファーすること、さらに日本市場専用の商品でも、有利な場合は海外生産することなどを打ち出した。この海外生産戦略に基づいて設立されたのが、一〇〇%出資のダイキンインダストリーズ（タイランド）社（DIT）である。もともとタイでは、地元のサイアムモーターズ社との合弁会社サイアムダイキン社が製造と販売を行っていたが、経営状況が悪化するなかでサイアムモーターズ社側からダイキンに経営権の譲渡が申し入れられ、八七年以降、新たに経営権を握った合弁会社ダイキンエアコンディショニング（タイランド）社（DAT）によって、空調機の生産が行われてきた。これに対して、一九九〇（平成二）年二月設立のDIT社は、タイ国政府投資委員会の認可条件として輸出一〇〇%が義務づけられていたためDAT社とは別会社であり、タイの良質な労働力や現地サプライヤーを活用しつつ、日本と同水準の品質レベルを維持する工場設立を目指した。工場は、九〇年十二月にバンコク東部のチョンブリ県バンパコン工業団地に完成した。建設には約九〇億

円が投じられ、年間生産能力はルームエアコン一八万台、ロータリー圧縮機二五万台であった。設備のほとんどは日本から持ち込まれた。また、工場の建設と並行して社員の採用、研修、生産準備が進められ、マネジャー、組長、エンジニアなどは、すべて日本で研修を受けた。同時に、国内でもDIT社の立ち上げに向けて、派遣される社員に対しての研修が実施された。



ダイキンインダストリーズ（タイランド）社と、同社のオープニングセレモニー

ヨーロッパでの製造と販売

一方、第3章でも見たように、すでにヨーロッパでは一九七〇年代から、ダイキンヨーロッパ社（DENV）がベルギーのオステンドを拠点に、ダイキン製品の製造を行っていた。しかし一九八〇年代に、DENV社の生産・販売は伸び悩みを見せてきていた。ダイキンは、一九九〇（平成二）年に「ヨーロッパ拠点発展計画」を決定し、DENV社がヨーロッパでトップの空調メーカーとして認識されることを目指すために、



増築中のダイキンヨーロッパ社と生産移管後の同社の工場内部

パの通貨安に対処するため、九三年六月にはセパレート型ルームエアコン大型室外機、床置室内機、九四年五月には、スカイエア、ビル用マルチエアコン室外機の移管が決定し、それぞれ実行に移された。また、この間、九一年と九二年の二回にわたって増資を行い、資本金は一三億二〇〇万ベルギーフランとなった。この時期のDENV社への投資の拡大と生産能力の拡充は、その後のダイキンのヨーロッパ展開に重要な意味を持つことになる。

本格的な生産拠点の設立を図ることとなった。同じころ、日系の競合他社もヨーロッパへの進出による現地生産化を進めており、現地生産の先発企業であるDENV社の優位性を生かすためにも、積極的な拡大が必要となっていた。

生産拠点の拡大は、一九九一（平成三）年から実行に移された。まず、セパレート型ルームエアコンの中小型室外機および壁掛型室内機の生産を、日本からDENV社に完全に移管することとなり、九二年三月に現地生産を開始した。さらに、この間に進んでいた円高とヨーロッパ

一方、販売に関しては、ヨーロッパそれぞれの国に単数または複数存在する代理店が、各国の実情に合った販売活動を行うのが一般的な姿となっていた。有能な代理店を探し、まだ現地では無名のダイキンエアコンを一台でも多く販売依頼することが、第一の課題だったのである。しかしこうした方法は、ヨーロッパがダイキンの販売市場として位置づけられ、戦略的に販売を考えようとする際には問題を生じさせた。代理店が、ダイキンの販売目標、販売方法に合った事業展開をとる保証がないからである。実際、ダイキン専属ではなく他社のものを取り扱っている代理店も少なくなかった。



ダイキンエアコンディショニングフランス社

このような状況のもとでダイキンは、一九九〇年代に入ると、戦略的な販売政策の実施に向けて、既存代理店の買収戦略を展開していくことになる。その先駆けとなったのが、フランスの代理店であったメガサム社の買収とダイキンエアコンディショニングフランス社（DAF）の設立であった。メガサム社は、一九六九（昭和四十四）年にダイキンマルタと取引を開始して以来の代理店で、すでに八三年に一度買収が検討されている。ところがその時点で、ポンプ事業などを手掛けていた親会社のジュリアン・エ・メージュ社が倒産し、更生会社になっていたため、やむなく八八年に、ダイキンは親会社とともにメガサム社を買収した。当時としては、非常に高い買い物をしたことになる。資産や事業の処理と、親会社の持ち主への支払いなどにも時間がかかり、最終的にメガサム社がDENV社の完全子会社となったのは、一九九二（平成四）年のことであった。会社名はDAF社と変更され、リヨンにあった本社はパリに移り、業

務の合理化によって人員も減少している。フランスは北部と南部の気候が大きく異なり、空調市場として多様性を持っている一方、地中海沿岸の観光地も近く、アメリカ系やローカルの空調メーカーも、ヨーロッパに工場を構えてフランス市場を狙っていた。この市場に対してDAF社は、ダイキンのノウハウである販売店開拓、スペックイン活動等を展開した。販売面においても、本格的なグローバル化の芽が育ち始めていたのである。

2 化学事業の「三重苦」と積極的対応

「三重苦」の始まり——フッ素樹脂のダンピング提訴

前項のように一九八〇年代後半が、空調部門の一流メーカーへのスプリング・ボードであったのに対して、空調に次ぐ事業規模を持つ化学部門にとって、この八〇年代後半は試練と苦闘の時期であった。のちに「三重苦」と称せられる、事業経営に大きな影響を及ぼす事態が、立て続けに化学事業部を襲ったのである。

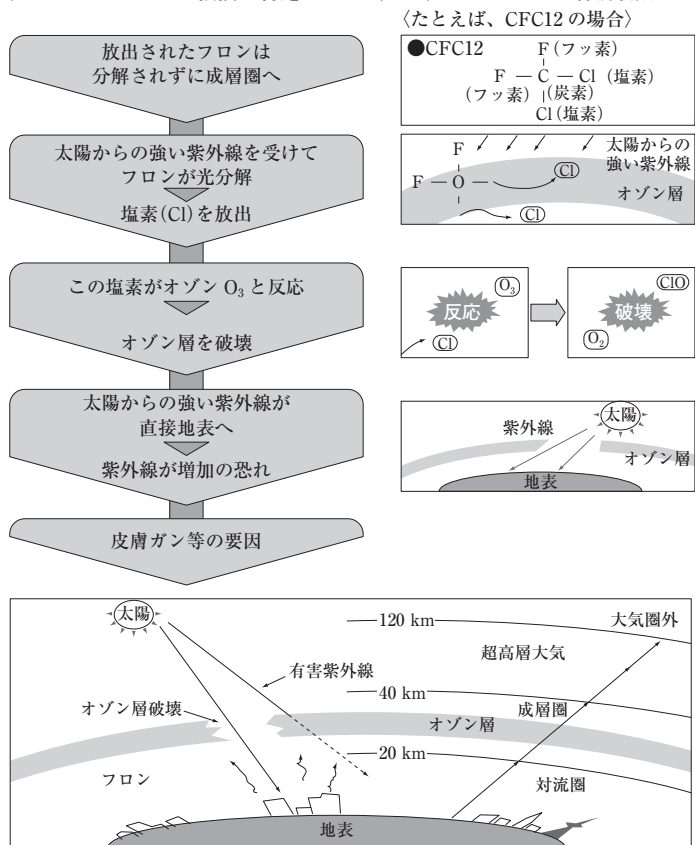
三つの苦難の最初は、一九八七（昭和六十二年）にアメリカで生じたダイキンのフッ素樹脂販売に対するダンピング提訴であった。七〇年代以降、化学部門の牽引力の一つであったアメリカ輸出にとって、八五年のプラザ合意以来の急激な円高は大きな足かせとなりつつあった。それに追い討ちをかけるように八七年十一月にアメリカ最大のメーカーであるデュボン社が、日本とイタリヤのメーカーを相手どり、「ポリフロン」モルディングパウダーについて、アンチダンピング法に基づく提訴を行ったのである。

アンチダンピング提訴に際してアメリカでは、①その商品が公正価額以下で販売されているか、②アメリカの産業が当該商品の輸入のために被害を被っているか、の二つの論点が検討される。そこでダンピングと認定された場合には、当該製品への輸入制限が発動された（「通商法」）。①の事実認定は商務省、②の被害認定は国際貿易委員会（ITC）の職掌である。このうち、①に関して商務省から発せられる質問状は、ダンピング提訴に直面した日本企業を悩ます大きな問題であった。質問状にすべて答えるためには、企業秘密とされる生産コストや販売データなどを提出しなければならないからである。そのため、これまでに提訴された日本企業のなかでは、商務省への回答について留保しているところが少なくなかった。ダイキンも商務省との争いは回避し、ITCによる被害認定の有無で争うことに集中した。ワシントンのITCで行われた公聴会には、ダイキン側はアメリカの主要ユーザーの社長らを証人として立て、アメリカ産業への貢献を主張した。しかし、八八年八月の最終決定は、ダイキンの販売をダンピング（不当販売）と認定するものであった。これ以降、アメリカへの「ポリフロン」モルディングパウダー輸出は、停止せざるを得ない状況となった。ダイキンはフッ素樹脂で、最大の市場を失いかねない状況に直面したのである。

相次ぐ試練——フロン規制とココム違反事件

二つ目の打撃は、主力商品であったフロンが「オゾン層を破壊する物質」として認定され、その製造・販売への規制が始まったことである。大気中に放出されたフロンが、成層圏のオゾン層破壊につながるという研究結果は、すでにカリフォルニア大学のローランド教授とモリーナ博士によって、一九七四（昭和

図4-1 ローランド教授の特定フロン（CFC）によるオゾン層破壊説



「関係する法律」を公布し、特定フロンの生産・消費量を許可制にすることを決定した。さらに二年後の九〇年には、規制対象品目が拡大され、なかでも特定フロン（CFC）は二〇〇〇年に全廃する方向へと規制が強化された。世界的にも「モントリオール議定書」の度重なる改正が、規制対象物質の範囲を広げた

四十九）年六月にNature誌上で発表されていた（図4-1）。その後、南極におけるオゾンホールが発見もあって、フロン規制へ向けた動きが強まり、一九八五年に国連環境計画（UNEP）が、「オゾン層の保護に関するウィーン条約」を採択するに至る。そして、八七年九月の「モントリオール議定書」の採択と、それに基づくオゾン層保護法によって、国際的なフロン規制が具体化した。日本政府も、八八年に「オゾン層の保護に

（表4-1）。ダイキンにとってこれら一連の動きは、主力商品の生産抑制・停止の可能性を突きつける、大きな脅威となったのである。

以上の二つの困難が、おもに外部環境の変化に起因するものであったのに対して、「三重苦」の三つ目は、それにダイキン内部での失策が重なった。一九八八（昭和六十三）年に、ダイキンの輸出業務の一部がココム規制違反として摘発されたのである。

ココム規制について日本で広く知られるようになったのは、一九八七年四月に東芝機械が多軸制御工作機械を旧ソ連向けに輸出し、摘発されたからである。これを契機に通産省（現、経済産業省）は、産業界に輸出関連法規の順守体制の確立を促す行政指導を行い、ダイキン社内でも八七年十二月に、全社組織の「ココム委員会」を立ち上げている。八八年四月には、輸出管理に関する「戦略物資・戦略技術輸出管理規程」を制定し、通産省に届け出た。このように、ココムへの社内体制を整備していた最中の八八年八月、化学事業部が通産省から事情聴取を受けた。旧ソ連へ、漁船用消火剤として輸出していたハロン2402に、ココム規制違反の疑いが浮上したのである。

ハロン2402は、ダイキンが一九六三年に開発したハロン系消火剤で、たしかにココム規制対象品に指定されていた。しかし、ココム加盟一七カ国の同意があれば輸出可能な特別認可制度の対象でもあって、実際、七九年から輸出が行われてきていた。この特認制度は、ソ連のアフガニスタン侵攻によって八一年以降は認められなくなる。しかし、低純度品はココム規制対象外品であったため、ダイキンは八二年から低純度品の輸出を再開した。ところが、高純度品に不純物を混入して低純度とする生産過程において、その生産手順と検査方法に致命的なミスがあったことが判明し、高純度品がそのまま輸出された疑いが生じ

表4-1 オゾン層破壊物質の規制の変化

国際規制の改正名		モントリオール 議定書	同 ロンドン 改正	同 コペンハーゲン 改正
同 採択年月		1987年9月	1990年6月	1992年11月
日本の「オゾン層の保護に 関する法律」改正		1988年5月	1991年3月	
対 象 物 質	CFC	CFC11, 12, 113, 114, 115	1989年7月1日 より、生産量、 消費量を1986 年実績値の 100%以下とし、 1998年7月には 50%以下とする	2000年1月に 0%とする 1994年1月に25% 1996年1月に0%
	CFC	CFC13, 112等10種		1989年実績値 を100%とし、 1993年1月に 80%以下、1997 年1月に15% 以下、2000年1 月に0%とする 1994年1月に25% 1996年1月に0%
	ハロン	ハロン1211, 1301, 2402	1992年7月1日 より生産量、消 費量を1986年 実績値の100% 以下とする	1992年1月よ り100%以下、 1995年1月よ り50%以下、 2000年1月よ り0%とする 1994年1月に0%
	HCFC	HCFC21, 22, 123, 124, 141, 142等 34種		回収に努め、 消費を抑制し、 2020～2040年 ごろ0%とする よう検討する 1996年1月より 総量規制* 2004年1月に65% 2010年1月に35% 2015年1月に10% 2020年1月に0.5% 2030年1月に0%
	四塩化炭素 1,1,1-トリク ロロエタン 臭化メチル			省 略

注) *印は1989年のHCFC実績値(O.D.P.換算) + 1989年のCFC実績値(O.D.P.換算) × 3.1%

た。そのためダイキンは、八七年七月から生産手順と検査方法を、確実に低純度品が輸出される方式に改めていた。最大の問題は、このとき過去にさかのぼる検査結果の集計表に、担当部署が架空の数値を追記していたことであった。

一九八八年九月、こうした経緯が山田稔社長に報告された。山田社長は、ただちに社長特命で特別調査委員会を設置し、事実関係の究明に当たった。そして十月には、不正輸出の事実を認める報告書を通産省に提出した。通産省は、同年十二月六日にダイキンと輸出を担当した商社を関税法違反、外国為替および外国貿易管理法違反で大阪府警察本部に告発した。大阪府警は、翌七日朝、ダイキンの本社、淀川製作所などへの強制捜査を行った。

企業として厳しい状況に直面したダイキンは、「確認できた事実は包み隠さず公表する」という山田社長の方針のもとで、報道陣には事実を正確に発表することで対応し、山田社長自ら記者会見の席で謝罪をした。大阪府警は、一九八九年二月に事件に直接関与した化学事業部営業課長と検査課長を逮捕し、翌月にはダイキンと営業課長一名が起訴され、検査課長は不起訴処分となった。裁判の結果、大阪地裁は十月十七日に「会社は罰金二〇〇万円、営業課長は懲役一〇カ月・執行猶予三年」の有罪判決を下した。また八九年六月に、六カ月間のココム規制対象国への輸出禁止という通産省の行政処分が下り、あわせて輸出管理体制の強化を求める警告を受けた。

この事件は、旧ソ連のアフガニスタン侵攻に端を発した、ココム規制強化という一連の状況のもとで生じている。輸出自体も、ダイキンの担当部署のココム規制への認識の低さと業務管理の不備から生じたものであり、決して計画的かつ意図的なものではなかった。とはいえ、ココム規制違反事件の残した問題は

大きかった。一九八九年六月、第八六期の株主総会は長時間にわたって質疑応答が続き、会議時間は休憩なしの五時間二〇分に及んだ。行政処分への対応も、一週間という短期間に体制を整えなければならず、全社一丸となつての再発防止対策の立案・実施が求められた。国内外の取引先に対しては、ダイキン製品の社会主義国向けの輸出禁止に協力することを要請し、さらに輸出禁止処分の内容を和英両文で表示した警告ラベルを全製品に張り付けた。また、海外の流通在庫はすべて買い戻すなど、徹底した対応が必要となつたのである。

組織改革への取り組み

これらの困難が相次いで発生したことは、ダイキン社員たちにとって業務上の大きな重荷となつた。それに加え、前向きな打開の方向が見えないなかで、化学事業部全体に沈滞したムードが蔓延した。井上礼之常務取締役（一九八九〓平成元年六月に、専務取締役）が、化学事業部の担当役員に就任したのは、そのさなかの八八年十二月のことであつた。井上担当役員が直面した最大の課題は、この沈滞した状況にある化学事業部を、いかにして積極性に溢れる組織へと改革し、この危機をチャンスに変える道筋をつけるかであつた。

それまでの化学部門は、コンペティターが実質的に限られたフロン業界にあつて、カスタマーのコストダウン要求に応えることを考えていれば、ビジネスが成り立つという側面があつた。もちろん、そのため研究開発は不可欠であつたが、研究開発と現実の事業との関係への問題意識は強かつたとはいえない。井上担当役員は、「ぬるま湯」「戦略がない」「管理と点検が甘い」「議して決せず、実行に乏しく、スピー

ド感のない」「宝の山を持ちながら、機会損失している」「雨が降ってきたら、傘もささず、分析する」事業部であると、当時の化学事業部の体質の弱点を厳しく指摘した。

井上社長はのちに、「将来への可能性を秘めた事業部であると信じていただけに、その中心となる幹部・部長クラスをはじめ意欲と能力ある人々が、各自の過去慣れ親しんできた行動パターンを変えることから体質は必ず改善されると思つていた。その意味で、あえて過去の否定から入つた」と語つていて（一九九四年七月十一日の化学部長会議での発言）。可能性ある部門だからこそ、厳しく問題点を指摘し、叱咤激励し、意識改革を図つていくことを重視したのである。その第一歩として、八九年十一月には組織機構改革を行い、営業・研究・製造各部門の運営方針を明らかにした。組織改革は、課題達成のスピードアップ、管理・責任体制の強化、挑戦的事業体質の向上を課題とし、化学事業の改革を進める体制をつくり、その方向性を示す戦略的なものであつた。新規商品開発部の新設、重点市場・重点商品の開発型営業機能の強化、研究開発部門の機能の明確化に伴う機構改革、代替フロン開発プロジェクト・チームの組織化など、その改革は多岐にわたるものであり、組織再編に伴う人材の異動・登用数も多かつた。

また、組織機構改革とともに井上は、全社から優秀な人材を化学事業部に投入し、化学事業の再生に向けた体制強化を図つた。当時「七人の侍」と呼ばれた管理職たちを中心に、化学事業部の新たなプランが作成され、実行されていくことになる。意識改革と組織改革が、「羊の集団」を「燃える集団」に変え、体質改革の条件をつくり上げることになつたのである。

アメリカ進出の模索と決断

化学事業部を変えていくためには、組織改革とともに化学事業部自身が新たな事業展開に取り組み、成果を生んでいくことが必要となる。この時期、化学事業部の前向きな対応を明瞭に示したのが、アメリカ進出への取り組みであった。フロンの規制を先取りする、代替フロンの開発にも積極的にコミットした。いずれも、化学事業部の直面した苦難——三重苦——への、直接の対応策として始まったものである。それが短期的な対応の枠を超え、長期的な展望を見据えた新たなプロジェクトへと変貌していったことが、その後の化学事業部躍進の原点となった。

ダンピング提訴の事実上の敗訴を受け、ダイキンは対米市場戦略の転換を図った。世界のフッ素樹脂需要の約半分を占め、新用途開発に関する情報も豊富なアメリカ市場で、いかにしてシェアを確保するのか。ダイキンは、アメリカでの生産拠点設立の方針を固める。そのためには、まず化学事業についての市場状況の直接把握が必要であった。一九八八（昭和六十三）年十月、まずニューヨークのマンハッタンにニューヨーク事務所（新たなダイキンUS社）を開設し、情報収集に当たることになった。さらに翌八九年十月には、ニューヨーク事務所のなかにダイキンケミカルアメリカ社（DCA）を設立し、販売・サービス体制の構築に着手した。

一方、本社の化学事業部では、一九八九（平成元）年六月に化学・アメリカ・ファクトリーから頭文字をとった「KAFプロジェクト」を立ち上げ、ニューヨーク事務所と連携しながらアメリカ進出について、その事業化に向けた綿密な調査を進めていた。ここでは、リスクを勘案しつつ、独自工場の建設と、他社との協業の、双方の選択肢を踏まえた検討が進められた。その過程で、ある化学工場売却の情報が入り、

多額の買収費であったが山田稔社長の強い意志のもとで交渉が進められた。そして、契約調印の直前までに至ったのであるが、買収先が西欧の政府系企業であったため、政府の同意が得られず、最終的に契約交渉は不成立に終わった。

そこに、協業を検討していたモノマー製造などの川上技術に優れたミネソタ・マイニング・アンド・ニューファクチャリング（スリーエム）社が浮上してきた。第一に、ダイキンとスリーエム社とは、利害の面で一致する部分が大きかった。ダイキンは、中間体をスリーエム社に供給することで量産が実現できるし、スリーエム社は安定的かつ低コストで中間原料を購入することができるからである。第二に、スリーエム社の「人を大切にす」「新商品開発重視」といった経営スタイルが、ダイキンと似ていたことが挙げられる。そして第三に、スリーエム社の優れた商品開発システム、マーケティング力には学ぶことが多く、今後、新用途開発を進めていくうえで、ダイキン側にとってプラスになる点が多いと判断された。

こうしたなかで、一九九〇（平成二）年五月の役員会でアメリカ進出計画が承認された。このアメリカでの現地生産プロジェクトは、資金規模からしてもこれまでにない二〇〇億円強という巨額な投資であって、リスクも大きい。しかし山田稔社長は、「化学事業部のためじゃないんだ。ダイキン工業全体でサポートするんだ」と、ゴーサインの決定を下した。六月には、全社的な体制で「KAF準備室」が立ち上がった。



山田社長とスリーエム社の副社長がサインする契約書

スリーエム社との提携は、協業の内容や合弁の範囲などについて、最後まで交渉が難航した。最終的に、合弁部分はHFC22（フロン22）と六フッ化プロピレンモノマー（6Fモノマー）と決定し、4Fモノマーやフッ素樹脂についてはダイキン単独による生産とした。一九九〇年十一月に合弁が合意され、十二月に合弁契約、翌九一年一月にダイキン一〇〇%出資のダイキンアメリカ社（DAI）と、DAI社とスリーエム社との合弁によるMDAマニユファクチャリング社が設立された。後者のMDAマニユファクチャリング社の運営も、実質的にはDAI社が担うこととなった。

アメリカでの工場建設

工場の建設予定地は、アラバマ州北部のディケーターに決定した。ディケーターにはスリーエム社の工場があり、ダイキンはスリーエム社の工場に隣接して約四〇万平方メートルを購入した。当時、ディケーターは人口約五万人の小さな都市であったが、スリーエム社以外にも従業員千人を超える工場が数社存在していた。

化学事業はプラントが成否の要になる。鹿島工場での技術の実績はあったが、ディケーター工場には既存技術の移転だけでなく、鹿島の先を行く新しいプラントづくりが目指された。まず、現地生産を進めていた日系企業数社からのヒアリングや在米日系企業に関する調査を参考に、総投資額と資本金の関係、操業開始から累損一掃までの展望、利益処分などについて検討が行われた。また、建設を依頼するエンジニアリング会社は、意思疎通の面から日系企業が適当とされ、一九九一（平成三）年六月に、千代田化工建設と清水建設のアメリカ子会社に工事が発注された。プラントの操業については、経験の浅い社員が多い

ことを考え、できるだけ社員が判断しなければならない場面を少なくしようとした。そのために、最初から高い水準での自動化とDCS化（コンピュータで遠隔操作すること）が設定された。

工場の建設と並行して、社員の採用と研修も進んだ。ディケーターで、工場長として採用されたアメリカ人のクリフォード・アダムスは、日本で七カ月間の研修を受け、ダイキンの経営理念や経営方針などを学ぶとともに、今後の工場の管理についての意見交換なども行った。一九九二年七月からマネジャーの採用を始め、マネジャーによってスーパーバイザーを採用するかたちで、社員のリクルートが進められた。



ダイキンアメリカ社のディケーター工場（第1期工事中）



完成したディケーター工場

マネジャーの人選では、仕事の遂行能力はもちろんのこと、ダイキン流のマネジメント理解のためのチームワーク性、フレキシブルな考え方、前向きな姿勢などを重視した。約三〇人採用されたマネジャーとスーパーバイザーは、アメリカで数週間の研修の後、約四週間の研修を日本で受けている。一般従業員の採用には、アラバマ州産業開発教育制度（AIDT）の活用が大きなメリットとなった。企業誘致に熱心なアラバマ州は、各企業の条件に合ったカリキュラムを組



四フッ化エチレンプラント
(上)と同プラント熱分解
炉の火入れ式 (1993年9
月8日)



んで、一般公募によって集められた受講生を採用前に教育訓練し、技能などを見極める場を設けている。それは当該地域への進出企業の採用活動にとって、大きな助けとなった。

一九九三(平成五)年九月八日、工場試運転第一号として、四フッ化エチレンプラントが始動した。その後、各プラントで試運転が続き、大寒波による凍結というトラブルはあったものの、アメリカでの初めての工場建設は予定を大きく遅れることなく完成した。その最大の理由は、全社挙げてのバックアップ体制がとられ、多くの従業員を準備のために派遣できたことにあった。また、新工場建設に当たっては、鹿島工場立ち上げの経験が生きたことも大きかった。

この時期のアメリカ市場は、IT化に伴うLAN電線向けの需要が増えていたことによって、大きく拡大していた。新工場の操業準備が頂点に達していた一九九三年八月に、早くも溶融樹脂プラント(ネオフロン[®] FEP・ETFE)の「一・五次計画」と呼ばれた追加投資計画が決定した。生産の中心は、ネオフロン[®] FEPで、急ピッチで進められた新プラント

建設によって、九五年九月にはFEPとETFEの生産が始まった。このアメリカ市場の拡大をにらんだ新投資のタイミングは絶妙であり、アメリカでの生産は九〇年代後半に大きく伸びていくことになったのである。

代替フロン[®]の開発と供給体制の確立

フロン[®]生産や輸入への規制は、その種類によって規制の時期が異なっていたこともあって、代替ガスの利用や開発が当面の対応策であった。同時に、将来的なフロン[®]全廃を見越して、フロン[®]に代わる新しいガスの開発も注目された。ダイキンは、日本におけるフロン[®]のトップメーカーとして、代替品の開発と供給を他社に先駆けて行う方針を立てた。

まず一九八八(昭和六十三)年七月に、日本で初めて行われたフロン[®]問題対策技術のシンポジウムの席上、ダイキンは代替品の開発状況など冷媒を中心とした対応策について発表し、ユーザーの不安の払拭に努めた。次いで八九年三月、化学事業部内に代替フロン[®]開発プロジェクト・チームが発足し、五月のフロン[®]規制についての議定書締約国会議(ヘルシンキ)の前後に、発泡剤分野と洗浄剤分野に関する対応策を発表した。短期的には、顧客が大きな設備変更をせずに特定フロン[®]の削減ができるように、既存の規制外フロン[®]や即置換型CFCブレンド品などを提供するとともに、経済的なフロン[®]回収システムと装置の提供を行うことを課題とした。また、CFC12の代替品として、発泡剤用のHFC142bを商業生産するためのプラントを鹿島工場に建設して、九〇年三月から稼働させ、九一年十一月には冷媒用のHFC134a用のプラントを、国内で初めて稼働させた。



新冷媒 HFC134a 用プラント

新冷媒 HFC134a プラントの開発については、担当役員の井上はトップメーカーの立場を堅持するため「日本で最初に開発せよ」と檄を飛ばしている。開発陣は意欲を燃やし、当初の開発スケジュールを一年半短縮し、開発期間も従来の四分の一とした厳しい条件のもとで、開発に取り組んだ。そのため、本来は段階的にされるべき、①触媒評価技術、②プロセスシミュレーション技術、③反応システムの構築、などの基本的な技術課題を同時並行で解決し、反応工程の簡素化、機能を凝縮した精留塔の開発、高活性触媒の開発に成功したのである。新冷媒 HFC134a の主要市場は、カーエアコンであった。もともと、この分野でダイキンのシェアは低かったが、HFC134a への転換を機に最重要市場と定めて、トヨタ、日産、ホンダなどの自動車メーカーへの販売を強め、ダイキンはトップシェアの地位に躍進した。さらに、一九九三年二月には第三弾として、ウレタン発泡用の HFC141b プラントを鹿島工場で竣工させた。

一九九二年に、コペンハーゲンで開かれた第四回モントリオール議定書締約国会議で、特定フロン（CFC）が前倒しによって九五年末に全廃と決まった。HFC についても、当初は代替物質として位置づけられてきたが、九六年から規制が開始され、二〇三〇年（のち二〇二〇年）までに廃止されることとなった。HFC に代わる HFC 開発が、明確な課題として浮上したのである。代替フロン開発は、こ

の後も化学事業にとって重要な課題として位置づけられていくことになる。

このように、「三重苦」に打撃を受けたダイキンの化学事業は、「三重苦」の克服をきっかけに新しい展開を遂げ、グローバル化を進めて新しい商品開発を行い、フッ素化学の市場で競争力を高めた。化学事業部の売り上げと収益性は、一九九〇年代半ばから後半にかけて改善されていくのである。

3 国内事業の改革

不採算事業の改革

このように、対照的な事業展開を見せた一九八〇年代後半の空調と化学であるが、この二部門が、この時期のダイキンの屋台骨を支える二大事業部門であったことは確かである。その一方で、ダイキンのもう一つの特徴として、戦後一貫してこのほかにも、それぞれ固有の技術基盤に基づく特徴的な事業を営んできた。本章が対象とする一九八〇年代後半にも、その潮流は脈々と受け継がれている。そのなかで、電子機器と油機が一九八〇年代後半の時期、不採算事業として改革の対象となっていた。

電子機器関連の事業は、山田稔社長の悲願であった電子技術のダイキンへの包摂の一環として、一九八二（昭和五十七）年に発足した新しい部門であり、八五年には電子機器事業部に改組されている。改組以前から手がけてきた、三次元ラスタースキャン型 GDT（グラフィックディスプレイミナル）の DS シリーズは、八五年に新モデルを発表し、アメリカのフェルミ国立加速器研究所に納入されるなど期待されたが、製品設計上に問題があつて期待どおりの売り上げには至らなかった。そこで、市場が大き



“SOFTIMAGE”で制作されたゲームソフト
“パーチャファイター2”

い二次元GDTで量的拡大を図ることに方向性を切り替え、開発に着手したが、この分野も競争が激しいうえに、開発製品が過剰スペックとなり、コスト高の問題を抱えてしまった。しかし、PDS生産システムの活用など、コスト削減に努めて量産体制を確立し、また、一九八九（平成元）年からは、GDTと同一のグラフィックス機能を取り込みつつ、同一の操作環境を実現したGWS（グラフィックワークステーション）シリーズを開発した。これによって、GWSとGDTの組み合わせによるマルチステーション戦略が可能になり、CAD/CAMシステム用プラットフォームとして活用することで、優位性が発揮された。実際に九〇年には、事業部の売上高が初めて五〇億円を超え、黒字に転じることができた。しかしそれもつかの間、九〇年ごろからアメリカ製ワークステーションの高性能・低価格化が進み、ダイキン製品のコスト競争力が失われたため、九二年には再び赤字に転落した。こうして九三年には、ハードウェアから完全に撤退することとなったのである。

その一方、ソフトウェアの分野では一定の成果が現れている。電子機器事業部は、当初からGDTを使用したソフトウェアや、そのソフトウェアを搭載したシステムの事業について、開発や販売に取り組んできた。一九八六年から、建築設備／施工図CADシステム「AUTORHAS」の開発に着手し、改良を加えるなかで施工図面を書くCADとしての完成度を高めた。それが、空調メーカーのダイキンらしい製品として一定の評価を得、販売実績が確保されたのである。また、八九年にはカナダソフトイマージ社の

三次元デザイン・アニメーションソフト「SOFTIMAGE」に着目し、販売総代理店契約を締結した。この「SOFTIMAGE」は人気が高く、九〇年にフジテレビや、セガ・エンタープライズからの受注に成功した。このほか、分子設計支援システム「MOLIGRAPH」を販売するなど、ソフトウェアの売り上げは、安定的な伸びを見せている。ハードからの撤退とソフトへの注力が、電子機器事業部の存続を可能としたといえる。

一方、バイプレーヤーとして、戦後一貫してダイキンの売り上げの一定割合を占めてきた油機事業部は、一九八五（昭和六十）年のプラザ合意後の円高不況のもとで、八六年、八七年と連続して売り上げを大きく減少させた。八七年に、事業部長とライン部長全員が交代し、同年十二月に「ビジョン65」の内容を見直して、「油機事業部構造改善計画」を策定した。事業構造・収益構造の転換が求められたのである。それは、円高不況後のバブル経済によって、油機の売り上げが増大するなかでも変わらなかった。油圧事業は成熟化し、既存の事業構造のままでは成長が見込めないことが認識の前提となっており、脱油圧、脱部品の方が模索されたのである。そこで浮上したのが、ウォータージェット事業とパーキングシステムの開発である。

ウォータージェット事業は、一九八七年にアメリカのインガソル社からの技術導入によって始まり、ウォータージェット切断装置などを製造・販売した。当初は苦勞したが、自動車内装材カッティング設備に注力し、その後、バブル期の設備投資拡大の波に乗り、順調な販売を見せるようになった。しかし、バブル崩壊とともに需要が激減したため、事業の見直しが迫られることになる。ダイキン工業は、ウォータージェット切断装置メーカーに超高压発生装置をOEM供給するという販売方針に転換し、同時に組

織・人員の大幅削減を実施した。

一方、パーキングシステムの第一回商品発表会は、一九九一年十一月に行われた。当初は、工場やオフィスの後付け需要を狙っていたが、集合住宅向けの新設需要にターゲットを移し、設計事務所やディベロッパー、ゼネコンへのPRを進めた。しかしバブル経済崩壊のなかで、パーキングシステムの価格破壊も進行し、ダイキン工業は独自の油圧システムの採用による低騒音化などの差別化によって、事業として成立させるべく努力した。しかし状況は厳しく、バブル経済の崩壊以降は売り上げも減少し、赤字の状態が続くことになった。

M E (Medical Equipment) 事業への進出

ダイキンの多角的な事業展開のなかで、最も新規性の高かったのがM E (Medical Equipment) 事業への進出である。その端緒は、「ビジョン60」策定の年であった一九七九(昭和五十四)年に、新規事業として家庭用健康医療分野への進出が検討されたことにさかのぼる。翌年、家庭用健康医療機器探索プロジェクト・チームがつけられ、糖尿病患者用として普及の兆しが見え始めていた電極式小型血糖計の商品化に取り組むこととなり、ここに本格的なM E事業が始まった。八七年四月には、過酸化水素電極式で測定時間が短く、高性能な手のひらサイズの血糖計の試作品が完成した。しかし、提携先の三共(現、第一三共)から改良の要望が出され、在宅患者向けに開発が試みられたが、最終的には医家向けの機器となった。九〇(平成二年)七月に、販売企画グループ五人、生産グループ五人の計一〇人のメンバーで、M E部が発足した。

血糖計は「アントセンス」(現在、堀場製作所の登録商標)と名づけられ、一九九〇年十一月には厚生省の認可を取得した。九〇年末から生産が開始され、九一年七月から販売された。しかし、製品の心臓部ともいえるバイオセンサーの電極部でクレームが発生するなど、その後はクレーム対応に追われることとなる。九四年ころにはシェア9%を占めていたが、ライバル商品の追い上げもあって市場環境は厳しくなってきた。

M E事業では、このほか光導波型免疫測定システム(EV F I A)の研究開発が進められた。EV F I Aは、M E事業の第二弾として準備されたもので、血中の極微量の物質を検出できる感度の高い血液検査である。基本特許は、イギリスのプルテック社が所有していたもので、一九八六年から技術導入と開発が始まり、八年後の九四年に「エバネット」(現在、日水製薬の登録商標)EV 20の名称で販売され



“アントセンス”



“エバネット” EV20

た。専用の試薬を用いることで、血管内で血が固まる病気(DIC)や、B型肝炎に感染しているかどうか判別できるようになった。このように一九八〇年代のダイキンは、果敢な挑戦によって異分野の新製品開発にも進出した。もっとも、技術提携や製品化までに予想以上に時間と手間がとられること、クレームが発生したときの対応が困難であることなど、M E事業の展開は当初の予測のように順調でなかったことも事実である。こ

の点は、バブル崩壊後、事業としての展望を含めて問題にされることになった。

MEC研究所と人材確保

研究開発部門でも、一九八〇年代後半には新しい動きがあった。一九八四（昭和五十九）年に策定された「ビジョン65」には、首都圏の研究開発拠点として東京研究所の設立計画がうたわれている。この計画の具体化がMEC研究所の設立であり、そのきっかけは国際科学技術博覧会開催中（八五年三月十七日～九月十六日）に、茨城県企画部から企業誘致を受けたことにあった。かねてから、日本最大の技術集積拠点である筑波研究学園都市に、先端技術の研究を設立する構想を有していたダイキンは、翌八六年六月に県と契約を交わし、筑波研究学園都市の中核である「つくばセンター」近くの西部工業団地内に、用地を取得した。

MEC研究所の設立の狙いは、第一にMechanics・Electronics・Chemistryの三つを融合した新商品開発と、それに必要な要素技術の開発拠点を、日本の最先端の研究が集中するつくばに立地させることである。ダイキンは、当時「機化電プロジェクト」が発足し、機械、化学、電子技術の融合による研究が積極化していた。第二に、こうした先端技術情報を既存事業に活用していくための拠点とすることである。そして第三に、関東での人材を確保し、ダイキン全体の技術力の向上を図ることも重要な目的であった。MEC研究所の設置に当たっては、大阪にある既存の研究部門との関係や研究テーマの設定、そして「筑波」という地の利の生かし方など、さまざまな問題について検討が加えられた。

一九九〇（平成二）年十一月一日、MEC研究所は事業部から独立するかたちで、所長以下総勢四八人でスタートした。所内には、研究を実際に行う九つの研究開発グループが設置され、研究テーマと研究開発グループは、その後、必要に応じて増やされていった。また、研究所には筑波地区の各研究所との技術交流を図るために、社外の研究者が利用できるゲストハウス（My Rondo）が併設され、キーパーソンを囲む自由で創造的なサロンとして定着していった。

MEC研究所のスタートによってダイキンの研究開発は、基礎研究を担うMEC研究所、研究開発推進部門となる機械技術研究所、電子技術研究所、そして事業化推進部門となる各事業部と、その機能が重層化していくことになった。研究開発に関わる人員と費用も増大している。しかし、一方で現実の商品化と基礎研究の距離は広がり、当初想定されていた機械、電子、化学の融合化についても課題を残すことになった。企業の競争力として技術力のウエイトがますます高まっていくなかで、ダイキンにとって望ましい研究開発体制の在り方はどのようなものか。この問いは、これ以後も研究開発体制の見直しのなかで、繰り返し発せられることになる。

人事労務制度の改革

最後に、各種の事業遂行の基礎となる人事労務制度の改革について述べておこう。一九八〇年代から九〇年代にかけての時期は、日本の経



MEC 研究所

済・社会構造が大きく変化するとともに、働く人たちの勤労観、ライフスタイルが変化した。また、バブル期には多くの企業が人材不足に悩んだ。ダイキンも、新規事業分野を次々と立ち上げていたこともあって、一九七九（昭和五十四）年以降、積極的に中途入社者を受け入れていた。九〇（平成二）年には、中途入社者は合計五七一人となり、各部門で重要な戦力として活躍していた。

こうした変化に対応し、ダイキンはこの時期、人事労務制度の改革に取り組んでいく。まず、業績の向上と企業体力の上昇を反映して、一九八五年以降、毎年他社平均を上回る賃金改定を行い、さらに八九年四月の業績貢献協力一時金の基本賃金への繰り入れによって、賃金水準が一流企業に比べても劣らないレベルに達した。賃金の体系に関わるのは、九〇年十月に実施された職能給比率の変更である。一般社員の職能給比率が、四〇％から六〇％（資格別二〇％、個人別四〇％）に引き上げられ、逆に年齢給・勤続給比率は六〇％から四〇％へ低下した。職能給比率の上昇は、賃金支払いによって「実力主義」の要素を増加させることを意味していた。ここで実力主義というのは、社内各層の多様な社員が多様な能力・業績・専門性をいちだんと発揮し、業績に真に貢献する人に、より大きなチャンスが与えられ、それに見合う処遇が受けられることを意味している。それは「より活力あふれる人の集団を目指した」ものであり、ダイキンの従業員に対する考え方をよく示すものであった。

しかしその内容は、多くの社員に納得性と共感を持って受け入れられなければならない。よい意味での年功を残しながら、いかにより貢献する人に多くのチャンスを与え、ふさわしい処遇を推進していくのか。異質や個性を尊重しつつも多様な選択メニューを、いかに用意するか。さまざまな年代のさまざまな価値観を持った人びとに、いつまでもダイキンで働きたい、チャレンジしたいと思う環境づくりこそが大切に

あった。ダイキンは、賃金体系の変更に際しては全員「足し算型」とし、個々人の賃金が減額するケースの発生を避けるとともに、生涯にわたる安心感につながる制度改定も合わせて行った。退職金の水準向上、遺児育英年金の増額、労災付加給付の増額などの労働条件の見直しである。そして、一九九一年四月からは六十歳以降の再雇用制度を発足させた。この時点で、再雇用制度を本格的に確立している企業はまだ少数派だったが、ダイキンでは六十歳以上の人がダイキンで働き続けたいと思えるような制度にするため、勤務形態の多様化、医療保障制度の充実など、さまざまな独自の工夫を加えた。

ダイキンにおいて、「時短」への取り組みが本格化したのも、この時期のことであった。まず一九九一年の賃金交渉で、一六年ぶりに時短での労使合意が成立し、休日日数が九一年には四日増へ、さらに九三年には二日間増加することが決定した。また、事業部門ごとに「時短推進委員会」を設置し、年間総労働時間一八〇〇時間台を目指して具体的な検討を開始した。生産性を落とすことなく時短を推進する一つの方策は、「柔軟な勤務体制の導入」である。労使は相互の信頼関係のもと、所定内労働時間において「変形労働時間制」「フレックスタイム制」「みなし労働制」などの選択を可能とすることで合意した。九二年四月には「個人別連続有給休暇取得制度」を導入し、その取得日数を原則五日連続とすることで、大幅取得増を狙った。ここでは対象を管理職にまで広げ、「休まない」ことを美德としがちであった層への有給休暇取得を義務づけている。各事業部門の時短推進委員会は、九二・九三年の二年間の取り組みのなかで、一三〇～三五六時間の削減を図り、九三年度の総労働時間は一九五六時間と、世間平均の一九〇〇時間台を達成した。フレックスタイム制の対象者の大幅増加を含め、この時期に確立した勤務の在り方は、その後のダイキンでの働き方の原型となったのである。



「ダイキン オー・ド・シエル蓼科」の入口（上）と、同センターハウス外観

建築学会賞」を受賞、新しい時代の企業リゾートの試みとして外部からも高く評価された。

4 「経営理念」と社会貢献活動への参画

「経営理念」の明文化

「ビジョン95」の策定と合わせて、一九九〇（平成二）年五月にダイキンは経営理念を明文化した。すでにこれまでの章で述べてきたように、ダイキンには創業以来、脈々と流れている経営に対する思想や、社員の間で共有されてきたビジネスに対する基本的な考え方があった。それは、創業者山田晁以来の経営者の経営思想を、さまざまな問題への対処を通じて社員の間で共有されてきた体験が裏打ちしてきたものであり、ダイキンの社員であれば、ほとんどの人が共感できるものである。しかし、それが明文化されているわけではなかった。

すでに、「最高の信用」「進取の経営」「明朗な人の和」という三つの社是はあった。しかし、グローバルな事業展開、社内での多様な世代の混在、会社の規模拡大が進展するなかで、経営者はもちろん、社員全員が共通の経営理念を明確に認識し、行動の指針としていくことが改めて求められるようになっていたのである。

経営理念は、ダイキンの培ってきた企業経営に対する考え方をまとめたものであり、ダイキンらしさを表していると同時に、企業経営にとって普遍的なものである。もちろん、経営理念の明文化は、その具体化の第一歩に過ぎない。山田稔社長も「経営幹部の日頃の行動が常に経営理念に合致していることよって初めて、社員の経営理念に対する理解が深まり、すみずみまでその浸透を図ることができる」と語っているように、この理念をいかに理解し、共有し、徹底し、発展させていくのが課題になる。一九九〇年代以降のダイキンは、意識的にこの経営理念を取り上げ、社員の間で理解を深めるとともに、理念を実際の経営のなかで具体化し、発展させていくことに注力していくことになる。

ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメントの開催

その一つの現れは、社会貢献活動への参画であった。明文化した経営理念の第一項に挙げられているの



ダイキンオーキッド前夜祭のスタッフ

は、「社会から信頼される企業」であり、そのなかで「わが社は長期的視野で企業としての社会的責任を果たす。とくに自らの属する地域の発展のために、経済的にも精神的にも応分の貢献を果たし、地域社会から親しまれ尊敬され、わが社で働くことに社員が誇りを持てる企業であることをめざす」とうたっている。その具体的な行動としてダイキンは、地域社会・国際社会との共生をはじめ、障害のある方々が働きやすい職場づくり、スポーツ振興への貢献、芸術・文化の支援など、良き企業市民としてできることを、一つひとつ着実に積み上げている。ここでは、女子プロゴルフトーナメントへの協賛と、重度身体障害者雇用会社について触れる。

ダイキンは、一九八八（昭和六十三）年三月に新設された女子プロゴルフの公認ツアー開幕戦の冠主催者になった。女子プロゴルフへの冠協賛の話は、博報堂と、のちに共催者となる琉球放送から持ち込まれた。全国的にはまだ寒い季節に、南国・沖縄から新しいシーズンの開幕を告げるイベントが、当初からダイキンのイメージに合致すると受け取られていたわけではない。しかし沖縄の地が、第二次世界大戦末期の沖縄戦、戦後のアメリカによる占領、そして返還後も米軍基地問題などで多くの犠牲を払っていること、地理的にみても本土から隔離していることで、経済・産業の振興に遅れをとってきたことは事実である。山田稔社長をはじめダイキンの首脳陣は、ゴルフを通じて沖縄と本土の交流を図ることで、沖縄の復興、発展の一助になればと、このゴルフツアーの冠主催者を引き受けたの

である。

第一回目のダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメントは、一九八八年三月四日から三日間、沖縄の名門コース、琉球ゴルフ倶楽部で開催された。トーナメントに先立って前夜祭とプロアマ大会も開催され、百余名の女子プロと関東・関西・沖縄の財界人等、総勢約四〇〇人が親しく交流する機会となった。前夜祭とプロアマ大会は以後、ダイキンオーキッドの恒例となっていく。

この種のイベント企画は、外部の専門業者に一括して委託することが多いのであるが、ダイキンでは、とくに招待者に直接関わる部分について、社員自らが運営を担当することとした。山田稔社長自らが、イベントの全体の流れはもちろん、プロアマ大会のプロ選手と招待者の組み合わせに至るまで、入念に立案するよう指示した。本社のスタッフが一つひとつ必要な事項を詰め、現地でも五〇人のスタッフ一人ひとりが、それぞれのポジションを務め上げた。以後、ダイキンにとってオーキッドは、社員の人を思いやる心、ホスピタリティーに磨きをかける場として、位置づけられることになる。手作りの企画、お客さまの顔を覚えるの対話など、社員一人ひとりがきめ細かな気配り・心配りを徹底することで、お客さまに喜んでいただくことを自分の喜びとする経験は、回を重ねるうちにダイキンの

良き風土・暗黙知にまで発展しつつある。

ダイキンオーキッドは、その交流の歴史のなかから、さまざまなものを生み出してきた。まず、沖縄と本土の経済人が互いに協力・交流する場として「沖縄懇話会」が、一九九〇年に生まれた。すでに関東財界と沖縄財界の交流は、日本興業銀行特別顧問の中山素平氏や、青年会議所を通じて



宮里藍選手（ダイキンオーキッド優勝：2004年）

沖繩を支援していたウシオ電機会長牛尾治朗氏らを中心に行われていたが、ダイキンオーキッド開催をきっかけに関西財界も参加することで、「沖繩懇話会」発足の運びとなったのである。同会は、沖繩の振興開発への提言、各種のフォーラムの開催や文化イベントの支援など、沖繩の経済振興・発展に向けたさまざまな活動を行っており、全国的にも高い評価を得るに至っている。ダイキンオーキッドは、沖繩と関東・関西財界を毎年結び付ける、一つの架け橋となった。

ダイキンは、また一九九五年からプロアマ大会出席者と主催者の浄財による「オーキッドバウンティ募金」を行い、沖縄県の芸術文化、スポーツ、教育などの振興に携わる支援として、寄付活動をしている。スポーツ振興という観点では、一〇回記念大会（一九九七年）からは本大会前にアマチュア大会を開催し、そのうち四名に本大会出場機会を与えて、一流プロと戦える「夢」と「チャンス」を提供している。実際、この大会は沖縄の多くのジュニアの育成に役立っており、いまや世界のトッププロとなった宮里藍選手も、アマチュア大会からプロに挑戦し、さらに二〇〇四年の本大会ダイキンオーキッドで、十八歳の若さで優勝を飾った。一般沖縄県民の方々との間にも、大会ポスターデザインの募集、運営に関するボランティアの協力など、さまざまな協力関係を構築しており、地元の中学生を大会に招待して体験学習をしてもらうなどの工夫も、積み重ねられている。

ダイキンサンライズ摂津設立

地域社会との連携を重視してきたダイキンの地域社会への貢献は、さらにもう一段階進んだ。一九九三年（平成五）年一月の取締役会で、重度身体障害者雇用会社の設立が提案・承認され、二月には設立準備室

が設置された。現在の株式会社ダイキンサンライズ摂津（DSS社）である。

DSS社の設立の目的は、第一にダイキンがつねに重視してきた地域社会への貢献である。大阪府や地元摂津市からも、障害者の雇用についてダイキン側に要請があった。なかでも摂津市は、障害者福祉都市宣言を行っており、福祉政策には前向きに取り組んでいた。第二に、企業に対して障害者雇用の法定雇用率が定められているが、DSS社の設立によって障害者雇用を拡大し、雇用率を達成しようというものである。さらに第三には、種々の制度的支援を活用しながら、企業として自立でき、永続できる活動をしていこうというものであった。

山田稔社長は「この仕事は引き受けたら絶対撤退できない。やるなら、この会社を永続させる覚悟がある」と、取り組みへの決意を語っている。

DSS社設立に当たって、一九九三年四月にダイキン工業と大阪府、摂津市の間で協定書が締結され、翌五月二十八日に正式に株式会社ダイキンサンライズ摂津が、資本金二億円（ダイキン工業五一％、大阪府四四％、摂津市五％）で設立された。場所は、淀川製作所の北側に位置し、工場建設



ダイキンサンライズ摂津（上）と従業員

の後、九四年六月に約二〇人の社員で操業を開始した。

ダイキンは、DSS社の経営に当たって「自ら働いて稼ぎ、自らの生活は自ら守る」という、自立的精神を重んじた。単に「いたわり」の精神だけで接するのでは、個々人の自立性が保てないし、会社の永続性も保障されないからである。そこでの課題は、働く人たちのハンディキャップを軽減して生産性・効率性を維持し、意欲を持って取り組めるような製品を、いかにしてダイキンから継続的に発注できるかであった。最初に、建設機械用の自動給油装置の組み立て作業を受けたが、結果としてバブル経済崩壊後の建設不況と重なって売上高は計画どおりに増加せず、一九九四年度は大きな赤字を生じてしまった。

こうした状況に対して、DSS社は各事業部へ出向き、自社で対応できる商品を探索し、仕事の確保に努めた。その結果、一九九五年度には単年度で黒字化し、九九年度には累積も解消した。従業員も、設立当初は三五人体制までを計画していたが、二〇〇〇年には四〇人を超える規模に拡大した。九八年には、朝日新聞文化財団「障害者雇用賞」をダイキン工業が受賞、障害者の雇用促進のための職場改善コンテストでもDSS社が最優秀賞（労働大臣賞）を受賞するなど、社会的な評価も高まった。二〇〇一年には、国内グループ会社に先駆けてISO14001を取得した。

DSS社のモットーは「一、自らの努力と相互協力により、経済的自立をめざす。二、生産活動を通じて自らの成長と社会的貢献をめざす。三、社員、家族、地域にとって誇れる企業をめざす」である。このモットーの実践と、DSS社に対するダイキングループ全体の協力的体制が、DSS社の発展を支えてきたのである。

関西財界活動

一九九〇（平成二）年に明文化された経営理念には、「社員が外部との交友関係を深め、人のネットワークを形成することによって、自己研鑽のチャンスを増大することを奨励する」とある。これは、山田稔社長が若いときから経済界活動を通じて培ってきた信念であり、ダイキンの経営幹部や社員も、さまざまな形で経済団体の活動に参加している。

この時期には、山田稔社長が一九八七（昭和六十二）年から九四年まで関西経済連合会副会長、八六年から九四年まで関西生産性本部副会長を務めた。山田稔社長が、代表幹事に就いたことのある関西経済同友会では、九二年から二年間にわたって井上義國副社長が代表幹事を務めるなど、関西財界の重要な役割にダイキンの経営者たちが就いていた。

また、一九九〇年に大阪に設立された太平洋人材交流センター（PREX）の初代理事長に山田稔が就任した。PREXは、八四年に関西経済同友会が派遣した「太平洋・アジア調査団」の提言を契機に、アジア太平洋地域の途上国の中堅幹部の人材育成を担う機関として設立されたものであり、調査団の副団長を務めた井上義國は、構想から基金集めに至るまで中心的役割を担った。井上義國は、九四年から第二代理事長として運営に当たっている。

5 飛躍を目指して——過渡期としてのバブル経済とその崩壊

円高不況からバブル経済へ、そしてバブル経済崩壊による不況へ。本章の対象時期の日本経済は、景気

表4-2 業績の推移 (1983～93)
単位：100万円

年 度	連 結	
	売上高	経常利益
1983	219,836	11,266
1984	245,655	13,471
1985	247,745	11,689
1986	262,484	14,485
1987	* 88,153	* 4,473
1988	325,834	26,596
1989	358,648	27,687
1990	419,841	32,039
1991	453,982	25,019
1992	429,313	9,432
1993	370,803	△ 3,941

注) *印は決算期変更のため短期決算。

が大きな振れ幅で推移する時期であった。ダイキンは、一九九一（平成三）年まで売上高を着実に増加させ、経常利益も八五（昭和六十）年度には一〇〇億円を上回ったのち、さらに九〇年度には三〇〇億円を超えた。八六年十一月の従業員総数六三四九名は、九四年三月に八六八〇名にまで増加している。前章が、石油危機の打撃とその克服の時期であり、高度経済成長後の転換期であったとすれば、本章で扱った八〇年代後半は、ダイキンにとって新たな成長の時期であった（表4-2）。

それを牽引したのが空調部門の発展である。売上高は、一九八七年の一五四九億円が、九一年には二七一九億円と二倍近くまで伸び、利益も一・六倍となった。その利益を原資とする各種設備投資が行われ、また労働条件の改善もされたことで、ダイキンは一流大企業の仲間入りを果たしたのである。しかし、もう一方の柱であった化学部門は、八七年の売上高が八五年に比べて一割近く、利益は三割近く減少した。その後も利益率は低く、九一年には、わずかな黒字を確保するにとどまった。大型景気を追い風として事業を拡大した空調部門に対して、「三重苦」の洗礼を受けた化学部門は、好景気下にもかかわらず業績悪化に苦しんだのである。

ところが、この対照的な二部門の動向は、バブル崩壊後に逆の形で再現する。空調部門の国内販売は、景気の落ち込みと天候不順によって九二年、九三年と連続して減少し、さらに九三年夏の記録的な冷夏が、業績の低下に追い打ちをかけた。九二年度上半期まで好調だった空調機器の輸出も、急激な円高で大幅に減少している。これに対して化学部門は、フロン規制にいち早く対応した結果、代替品の売り上げが国内・海外ともに増大した。アメリカ工場の新設も、当初の想定を上回る投資規模に拡大している。

次章で述べるダイキンの新展開の伏線は、この主要二部門のバブル経済崩壊後の動向のなかに潜んでいる。「三重苦」への対応として、否応なくアメリカ進出という困難な課題への取り組みを経験した化学部門は、従来の殻を打ち破って、一段レベルアップした事業部門となり、再生と成長の軌道に乗った。そこでの海外経験は、次章以下で主題となるダイキンの本格的なグローバル化への、貴重な教育機会ともいべきものとなった。

一方、空調事業の拡大は、ダイキンを一流企業の地位に押し上げたものの、バブル経済崩壊後の業績悪化は、ダイキンが抱えている問題を表面化させることとなった。バブル経済の最盛期にあっても、ダイキンは過剰な投機への投資には手を出さず、投機的な投資行動による社業への負の影響は免れていた。しかしダイキンの業績は、天候や為替変動などの外部環境の変化による影響を受けやすく、さらに空調、化学以外の小規模事業部門の経営力の弱さ、連結対象の経営力の弱さなどが、この時期の経営成果の悪化となって現れた。実際、大冷夏の一九九三年度には、一億九五〇〇万円の経常赤字に追い込まれているが、これは七六年十一月期以来の一七年ぶりのことであった。資産の売却などによって特別利益を出し、当期利益は黒字としたものの、配当は四円減額して年八円とせざるを得なくなった。さらに連結決算では、国内空調販売子会社の売り上げ不振、海外子会社の売り上げ減、設備投資負担などが響いて、経常損益で三九億四千万円の赤字である。連結決算の公表を始めた七八年十一月期以来、初めての赤字転落であった。

こうした厳しい業績を背景に、役員賞与の全額返上、役員報酬の一年間平均一〇%カット、さらには管理職についても賃金カットが実施されたのである。

経営拡大のなかで、表面化したダイキンの弱さをいかに克服していくか。この課題設定が、ダイキンの次の飛躍をもたらす大改革の実施へとつながっていく。一九七〇年代初め、石油危機の克服から始まった山田稔社長のリーダーシップが、三重苦による化学部門の立て直しを経験した井上礼之専務へと受け渡されていくことは、それを象徴する出来事であったといえるかもしれない。グローバル化のもとでの世界企業への飛躍。次章以下は、その軌跡を正面から扱うことになる。

第5章

企業革新のスタート

(一九九四～二〇〇〇年)

1 井上礼之専務の社長就任と「フラット&スピード経営」

バブル経済の崩壊とグローバル経済の変化

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

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

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

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

図5-1 GDP成長率と東証株価指数

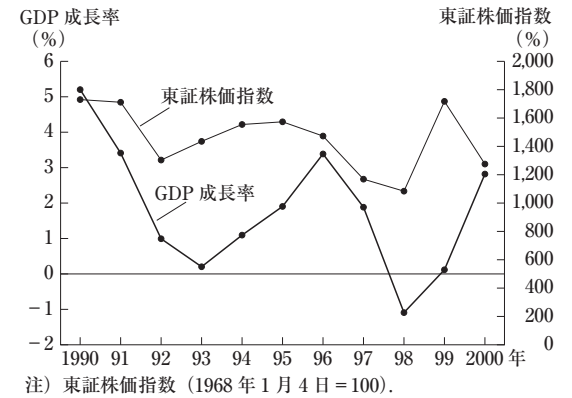
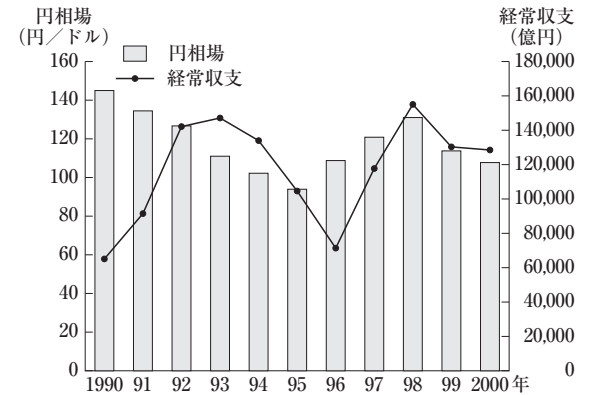


図5-2 円相場と経常収支



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

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

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

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

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

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

井上礼之専務の社長就任

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

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



山田稔会長（左）と井上礼之社長

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

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

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

「フラット&スピード経営」と「納得性をベースにした組織運営」

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

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

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



創業70周年記念式典後の祝賀会

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

創業七〇周年と山田稔会長の逝去

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

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

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

2 空調三本柱戦略への転換と国内空調事業の抜本的立て直し

第一次空調事業改革

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

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

井上礼之が社長に就任したときは、ちょうど五カ年間の経営計画を更新する時期に当たっていた。当初は、基本計画案を一九九五年四月までに策定する予定であったが、井上社長は空調事業の改革を優先することにして、あえて経営計画の策定を先送りした。それほど空調事業の改革は切迫していると判断したのである。空調事業改革に臨んだ井上社長の決意は、揺るぎないものであった。「三重苦」から立ち直った化学事業を担当した経験、つまり危機意識を持ち、それをバネにして改革を断行し、そのエネルギーを事業の発展に結び付けていくというプロセスを、空調事業においても展開できるはずである。そのためには、明確な方針の確立と危機意識を持ち、かつ実行する燃える集団をつくり上げていくことが必要になる。井上社長は、国内空調を担当していた元副社長、部長、課長ら五〇〇六〇人にヒアリングして、現場の多くの意見を聞いたうえで、さらに空調関連四部門のトップを含めた改革の担い手となる若手部長クラスとの検討を重ね、今後の空調改革の方向性とその中身を検討した。

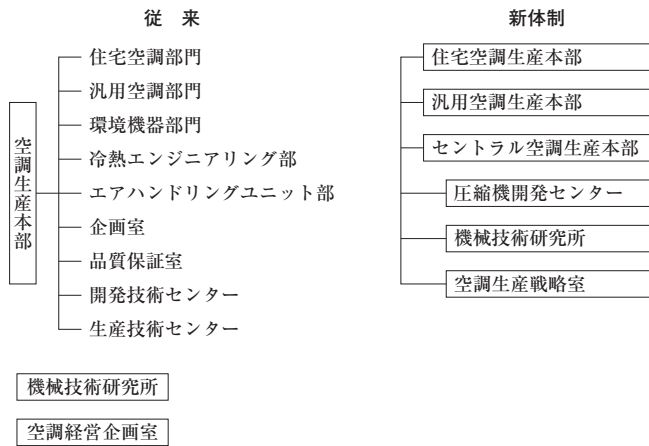
こうしたなかで、一九九四年十月十八日には、常務会で「空調改革計画」が決定した。空調基本戦略を根本的に転換する内容を持つ、この計画の中心的な戦略は次のとおりである。第一に、ダイキンは市場でのシェアが高いパッケージエアコン分野に実質的に重点をおいてきたが、新たにルームエアコン、セントラル空調を含めた三本柱を戦略的に追求する。第二に、国内・海外という二極思考ではなく、世界四極（日本、アジア、ヨーロッパ、アメリカ）を見据えた商品別グローバル戦略への転換である。第三に、差別性、独自性のある商品企画・商品開発を促進させるために、技術者自身によるマーケティングを活発に行うことを強調した。第四に、流通革命に対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

空調三本柱戦略

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

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

図5-3 空調改革後の機構（第1ステップ後）



営業・販売体制の改革

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

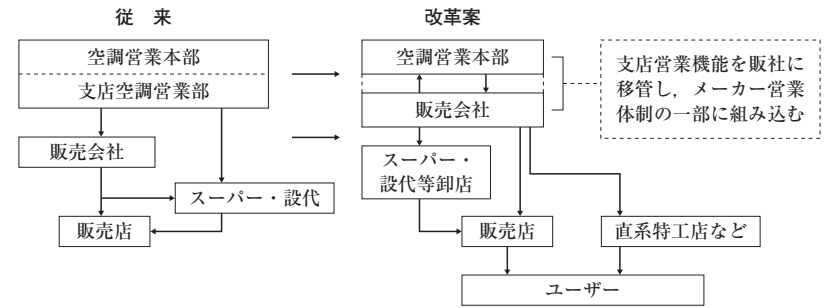
やがてダイキン製品のシェアを上げていくことにつながっていくのである。

「トータルサービスカンバー」を目指して

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

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

図5-4 営業・販売体制の機構改革



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

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

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

「DREAM隊」を結成した。特工・特約店三二二社を定期的に訪問し、顧客リストの整備やユーザー訪問の資料作りを行うとともに、ユーザー訪問にも同行して、空調機器の洗浄・点検サービスを実施し、更新需要の掘り起こしを徹底支援した。「DREAM隊」は、特工・特約店にとっても更新需要獲得に効果的だっただけでなく、ダイキンと販売店の一体感を高めていくうえでも意味を持った。

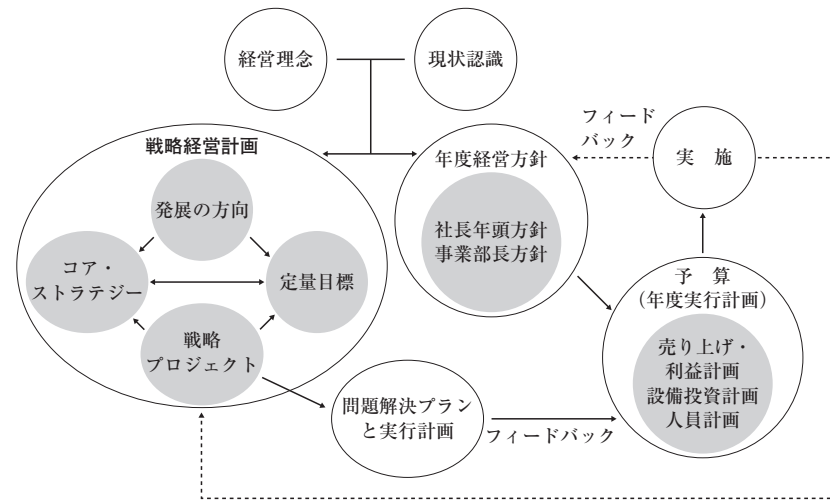
営業・販売体制の改革は、従来、支店の空調営業部を通じてダイキンと、直接取引を行っていたスーパーや設備代理店の一部が、販社を通じた取引に転換することを意味していた。そのため、不安を感じていた代理店もあった。しかし、ダイキンが進めていた販社のレベルアップ、「トータルサービス力ナンバー1」の具体的な推進によって、そうした不安が払拭されただけでなく、ダイキン空調連邦全体の活性化につながっていった。もちろん、サービス力向上には、サービス力自体の改革も求められ、サービス本部を中心に体制が整備されていったことも看過できないが、この点については、のちに触れる。

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

新しい経営戦略——「ビジョン」から「フュージョン」へ

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

図5-5 戦略経営計画体系



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

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

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

「フュージョン21」の策定

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

井上社長は、社員に対しては、①国内外の政治経済情勢

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

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

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

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

「ダイキン・ウェイ」

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

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

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

対応力が、企業間格差に直結する時代になってきたことを取り上げた。

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

「フュージョン21」の展開

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SBU（商品事業単位）で改革戦略を推進

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

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

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

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

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

表5-1 SBUの4層分類管理

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

選択と集中——不採算事業からの撤退

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

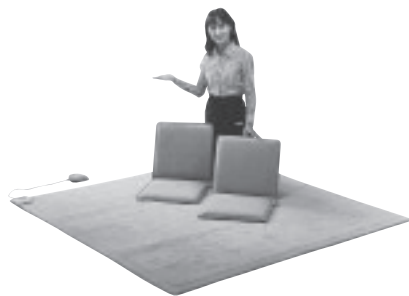
こうしたなかで一九九五（平成七）年には、八二年に事業化されて以降、赤字が続いて一〇〇億円を超える累積損失のあったロボット事業からの撤退が決まった。ロボット事業は、最も期待されていたものであったが、社内利用中心の産業用ロボットであったために生産も少なかった。さらに「フュージョン21」では、不採算事業からの撤退を真正面から取り上げ、事業の選択と集中を進めた。事業の選択と集中を図ることで、全体最適の視点から経営資源の配分を効率化させることが求められていた。もちろん、不採算だからすぐに撤退というわけではない。まず不採算事業を、不採算戦略商品と特設ポスト商品に分ける。不採算戦略商品とは、現在是不採算だが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

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

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



金型磨きロボット



電子カーベット

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

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

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

商品開発の推進体制

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

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

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

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

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

ITの推進——ダイキン情報システム株式会社の設立

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

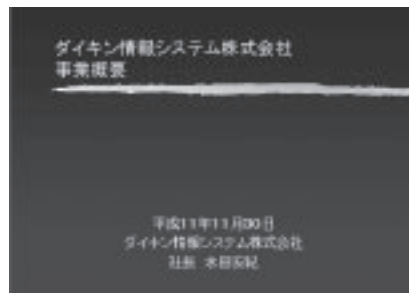
情報化への対応は、従来は社内の情報化推進センターで行われていたが、情報に対応する業務が増大するに伴って、情報化のための費用の肥大化が課題になってきた。情報化の費用をできる限り抑制すること、そして高度化する情報化ノウハウをタイムリーに習得するために、情報化専門企業との提携やジョイントベンチャーが、一九九〇（平成十二）年になると検討された。

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

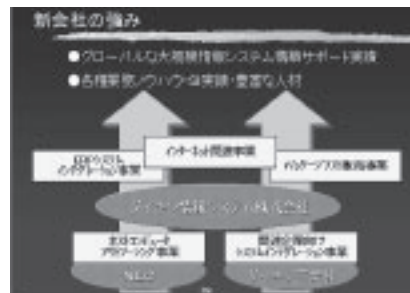
ので、新会社の社名はダイキン情報システム株式会社（以下、ダイキン情報システム）とされ、資本金は九千万円、出資比率はダイキンが七〇%、NECが三〇%であった。ダイキン情報システムは、ダイキングループ全体の情報武装強化を目的にグローバル経営における情報化ノウハウや、開発力や生産性向上のための情報管理ノウハウを、グループ企業内に積極的に展開することを目的としていた。ダイキン情報システムは、たんにダイキンのスリム化を狙ったアウトソーシングではない。ダイキンが、情報化新時代にグループ全体の情報武装を強化するニーズと、NECの事業拡大ニーズとがマッチしたシナジー効果を狙いとしたものである。NEC側にとって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

抜本的経営体質改革計画の策定と実施

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



ダイキン情報システムの当初の事業概要



「フュージョン21」が示した方向性の正しかったことを意味していた。

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

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

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

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

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

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

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

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

社長表彰制度の改革

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

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

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

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

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

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

経営諮問委員制度の導入

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

る。そのためダイキンは、一九九四（平成六）年度から新たに「経営諮問委員制度」を導入した。経営諮問委員制度の目的は、次の三点が考えられていた。第一に、ダイキンの進むべき方向性、グローバル展開、R&D戦略、新分野事業展開などに関する社外の視点からの示唆、第二に、企業経営にインパクトのある社会環境・経済環境、世界の新しい動向についての情報提供、アドバイス、第三に、ダイキンの経営姿勢に関しての外部の視点からのチェックとアドバイスである。

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

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

4 国内空調事業の抜本的改革

再度の業績悪化と「タスクフォースK903」

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

表5-2 国内空調営業の単独売上高・利益 単位：億円

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

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

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

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

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

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

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

第二次空調事業改革

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

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

表5-4 国内空調営業の連結売上高・利益

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

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

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

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

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

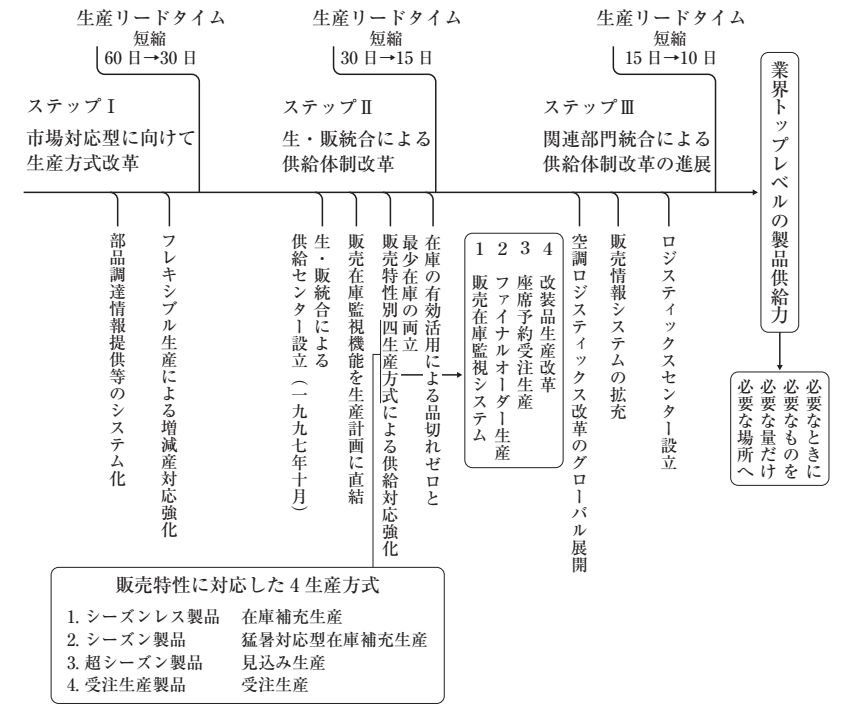
表5-3 1998年度国内空調事業の利益極大化のための11の重点施策

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

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

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

図5-6 空調ロジスティクス改革の推進ステップ



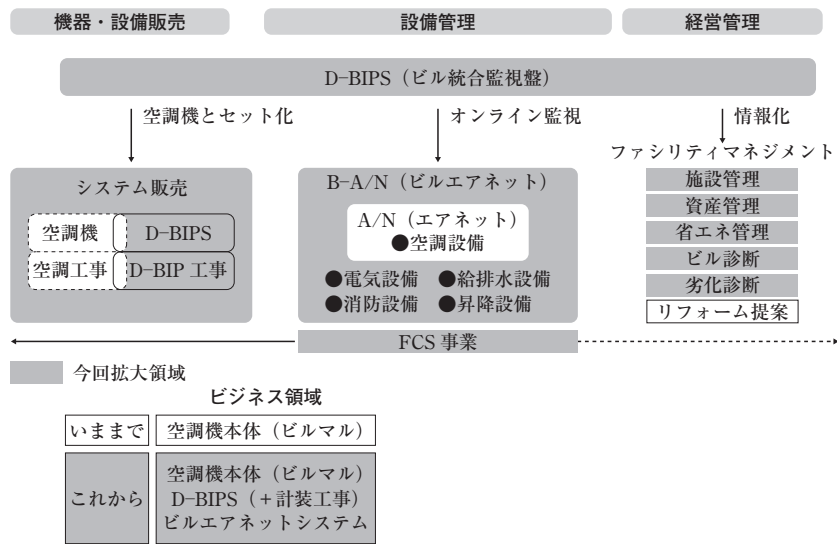
に対応していくためにクロージアップされるようになった問題の一つに、ロジスティクスがある。一九九五(平成七)年四月、取締役会で了承された空調ロジスティクス改革に向けてのプロジェクト(一九九五年六月発足、委員長山田靖常務)では、①最少在庫で欠品ゼロ化の生・販・物統合システム、②同システムの高効率の運用による業界トップの製品供給力、③グローバル五極に向けての展開の三つを目標とした。それぞれのテーマに対して具体的な取り組み項目を示し、三段階のステップで目標を実現するプランを立て、実行していった(図5-6)。ステップⅠでは、生産リードタイムを六〇日から三〇日に短縮することを目標に、おもに市場対応型の在庫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

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

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

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

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



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

サービス体制の強化——二四時間三六五日サービス体制の確立

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



店舗オフィスエアコン「スカイエア」[®]「スーパーインバータ」[®]60

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



“うるるとさらら” Rシリーズ

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

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

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

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

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

生産方式の改革——「ハイサイクル生産方式」

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

ルームエアコンを生産している滋賀製作所では、一年間の季



“びちよんくん”の山車（弘前ねぶた祭り）



滋賀製作所の製造現場（A1, A2 室外機ライン〈双子ライン〉）

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

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

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

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

起死回生のルームエアコン

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

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

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

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

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

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

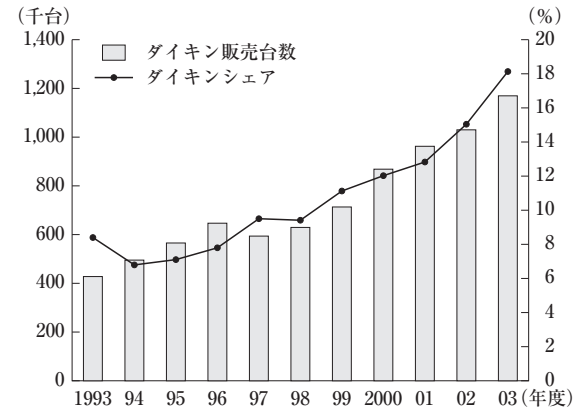
こうしたピンチに積極的に対応していくためには、つねに市場ニーズに合った商品開発、市場ニーズを創造する商品開発が必要になる。うるるとさららやGMSは、こうした戦略に基づいて開発された製品である。

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



GMS (小型壁掛インバータEシリーズ)

図 5-8 ダイキンの RA 販売台数と国内シェア



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

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

5 空調グローバル戦略のスタート——中国進出の決断と新たなヨーロッパ戦略

空調事業のグローバル化と新たな戦略・組織

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

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

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

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

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

中国市場の成長と合併会社の設立

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

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

クは存在していた。こうしたなかで井上は、社長に就任したときから、グローバル時代が到来するという確信のもとに、いかにリスクを回避しながら中国市場に進出するかを考えていた。こうして、九三年三月の常務会で初めて中国進出計画が議論され、その後の調査を経て上海が候補地となり、合併相手の検討に入った。当初は、上海市機電局傘下の国有企業との合併を進めていたが、キャリア社が機電局と包括契約を結び、ダイキンはキャリア社が提供する製品以外のものしか生産できないことが判明した。急きよ合併相手を変更し、最終的に上海市軽工業局傘下のミシンメーカーであった上海協昌縫紉機廠（上海協昌）を選び、九五年二月に意向書を締結し、その直後に建議書申請を行った。上海協昌は異業種であったが、軽工業局傘下のなかでは優良企業として知られ、企業としてのポテンシャルに期待できた。また、上海市軽工業局は、北京政府や関西企業との関係が深いことも、条件の一つとして挙げられていた。従業員の採用についても、最初から合併相手の企業から押しつけられることなく、一方でキーパーソンとなりうる人材も存在していた。

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



上海大金協昌空調有限公司



惠州大金三石空調有限公司

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

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

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

デルタイプの製品を供給することで、中国市場の確保を図る戦略であった。

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

中国市場戦略と「勇気ある一年」

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

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



西安大金慶安圧縮機有限公司

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

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

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

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

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

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



上海大金協昌を立ち上げた人たち（右から2人目が田谷野総経理）

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

中国事業推進体制の確立

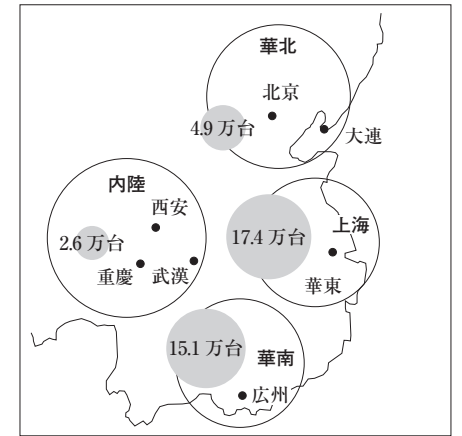
中国でのエアコン事業は、ダイキンの将来がかかった重要な事業であり、失敗は許されなかった。しかも、中国に派遣されたダイキン社員には、海外赴任は初めてという社員も少なくなく、加えて中国固有のさまざまな問題にもたびたび遭遇し、いばらの道を行くスタートであった。

とくに、中国で企業活動を行う際には中央政府の許認可に関わる事項が多く、政府機関が集中し、情報が集まる北京との関係が重要であった。そこで、一九九七（平成九）年十月にはダイキン北京事務所が開設され、政府機関との連絡や情報の受発信などに関わることになった。もう一つの問題は、中国という地理的に巨大かつ異なる気候条件を持つ市場への販売・サービス体制を、どのように構築するかということだった。そこでまず、市場として有望視されていた華南地域をターゲットに、一九九七年五月に広州大金空調有限公司をダイキン香港の一〇〇%子会社として設立し、華南地域の販売・サービスの構築と、現地生産品・輸入品の販売を担うこととした。華南地域の設備業者の開発は九六年までに一四店だけであったが、それを二〇〇〇年までに二〇〇店にまで増やそうという計画を立てた。さらに、特約店も九六年の五七店から二〇〇店にまで増やし、サービス認定店や工事認定店についても、同じ目標を設定した。こうして華南地域は広州大金、華東地域については、上海大金協昌とダイキン工業の上海事務所が担当し、華北地域と内陸部はダイキン工業の北京事務所が担当するという体制を整えた（図5-9）。

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

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

図 5-9 中国の地域別に見た PA の需要規模 (1995 年)



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

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

拡大するヨーロッパ市場の開拓

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

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

欧州戦略は積極路線へと舵を切っていく。

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

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

ヨーロッパ空調市場の〈夜明け〉に向けて

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

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

表5-5 ヨーロッパにおける販社の設立

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



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

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

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

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

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

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

競争の新段階とグローバル八極戦略

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

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

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

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

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

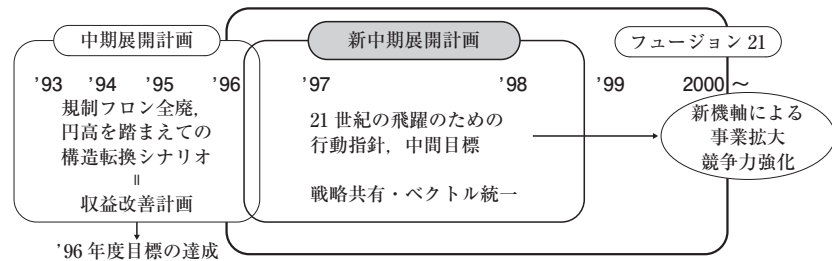
一九九九年、グローバル戦略本部は「フュージョン21D」を受けて、空調グローバル中期経営計画を策定し、事業改革の方向性として保守サービス工事業社の設立によるコア商品の販売支援強化と周辺事業の取り込み、および事業を推進するバリエーション戦略を指摘し、販売戦略として従来の五極に新たに三経済圏（インド、中南米、中東）を追加した。また供給戦略では、生産拠点での世界同一、最新機種の時投入体制の構築が加えられた。ダイキンにとってグローバル化の必要性はますます増大し、戦略と組織のよりいっそうの高度化が求められていくことになる。

6 化学事業のグローバル展開の推進

「中期展開計画」とグローバル四極展開

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

図5-10 中期・新中期展開計画の関係



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

「新中期展開計画」と段階的成長

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

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

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

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

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

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

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

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

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

デュポン社との新冷媒特許クロスライセンス契約

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

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

表5-6 化学事業の商品別売り上げ構成と売上高

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



LAN ケーブルに使用された FEP 樹脂

好調であった一つの要因でもある。

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

海外での事業拡大

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

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

表 5-7 デュポン社との提携によるダイキンの販売可能地域の変化

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

注 1) ○：販売可能、△：条件つきで販売可能、×：販売不可。

2) ⇒は今回変更になったところ。

表 5-8 HCFC22, R502 代替 HFC 冷媒の特徴

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

デュポン社のグラス副社長との間で行われた。

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

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

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

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

中国における重点戦略

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

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

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



大金フッ素塗料（上海）有限公司

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

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

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

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

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

7 業績の改善

業績の好転

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

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

す」と語っている。この時期の改革と成果を端的に表現した内容であった。

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

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

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

図5-11 売上高と経常利益

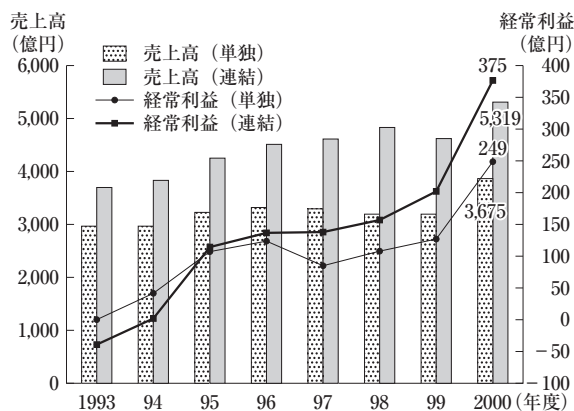


図5-12 各部門の売上高の推移（連続）

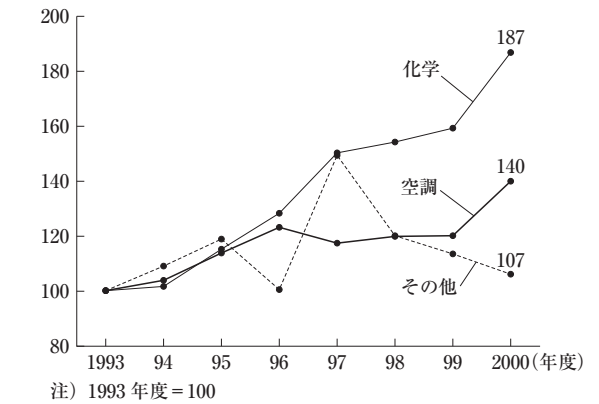
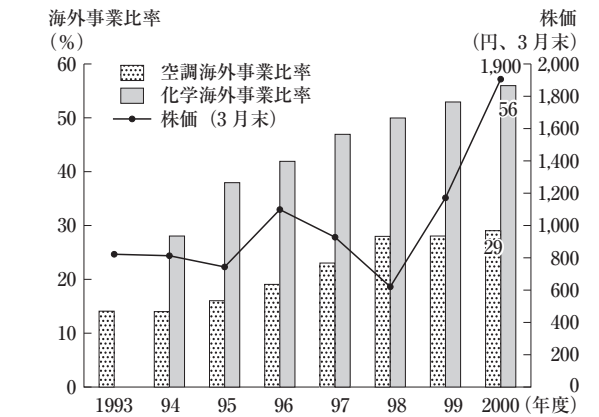


図5-13 海外事業比率と株価



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

地球環境問題への取り組み

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

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

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



【環境報告書】

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

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

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

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

第6章

グローバル企業への道

(二〇〇〇～二〇〇七年)

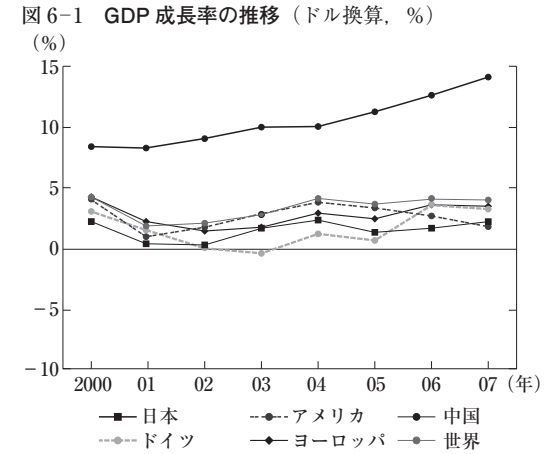
1 人・資本・情報をひきつける魅力ある企業の実現（「フュージョン05」）から

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

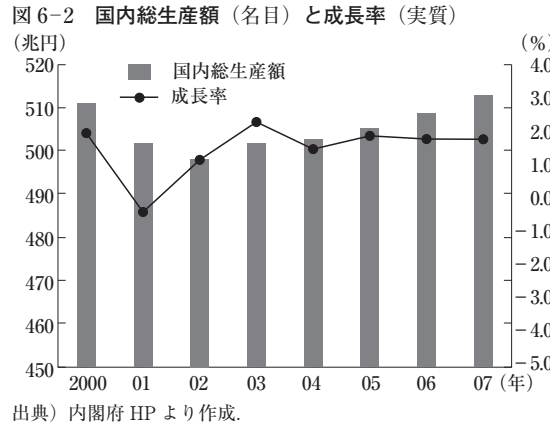
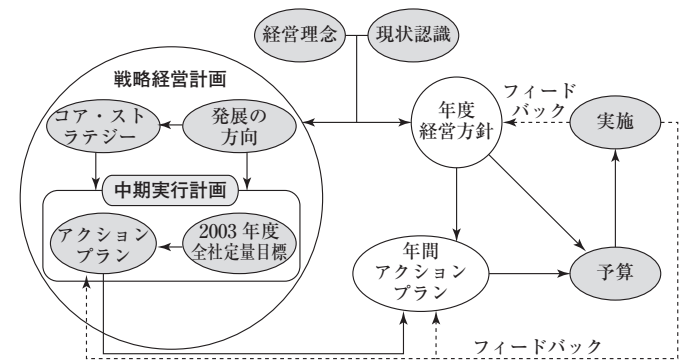


図6-3 「フュージョン05」の経営計画体系



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、社内の人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った。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MBS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、積極的に行ってい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するとき」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「人を基盤におく経営」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」に取り組むことを、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「人を基盤におく経営」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三三・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。

<p>1. 市場創造に向けて全社総力を挙げて取り組む最重要4テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ①世界最大の北米市場への本格参入 ②ローエンド機の商品・技術獲得を起爆剤にした新興地域への本格参入 ③ヒートポンプ暖房システムによる寒冷暖房市場への参入 ④他社に先駆けた新冷媒空調事業の創出 	<p>4. 既存4極での圧倒的No.1実現に挑戦する2テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑩世界の先進事業モデルの確立をめざした日本事業の高度化 ⑪欧州、中国、アセアン・オセアニア事業における持続的成長・発展の具体化
<p>2. 世界のトップメーカーをめざして事業領域拡大を図る3テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑤グローバル・アプライド事業の構築 ⑥独自のソリューション事業の確立 ⑦グローバル・ダクト事業への本格参入 	<p>5. グローバルNo.1を支えるモノづくりの革新を図る6テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑫コンカレント開発の実現に向けた開発プロセスの革新 ⑬グローバルSCMの構築 ⑭競合に勝つコスト構造を実現する外注・購買・調達戦略、内作化戦略の推進 ⑮次世代のモノづくりを担うマザーと拠点の生産技術力の高度化 ⑯マザーと拠点間の連携による柔軟なグローバル生産体制の高度化 ⑰クレームの撲滅、商品信頼性の再確立
<p>3. 新たなジャンルの可能性を追求する2テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑧低温・冷凍一大事業の創出 ⑨保有する全ての技術・機能を搭載したオールインワン・エアコンの商品化 	

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因應す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

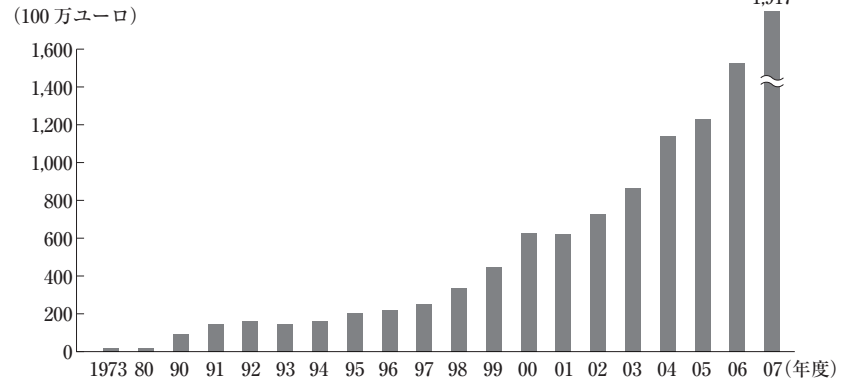
へのルームエアコンの安定供給を第一と考え、チェコでのルームエアコン生産を優先させたのである。さらに、タイ、日本から供給を受けている中・大型のルームエアコン、ルームエアコンマルチの最寄り化生産の計画も同時に決定され、工場の建屋増設、室外機の熱交換器加工・組立設備、製品試験設備などに追加投資されることになった。また、当初予定されていたいなかった圧縮機についても、ヨーロッパ域内販売・域内生産による安定供給を図るために、チェコでの生産を決定した。チェコでの生産計画は、当初の予定から大幅に上方修正されたことになる。

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、そしてチェ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られるとされた。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。

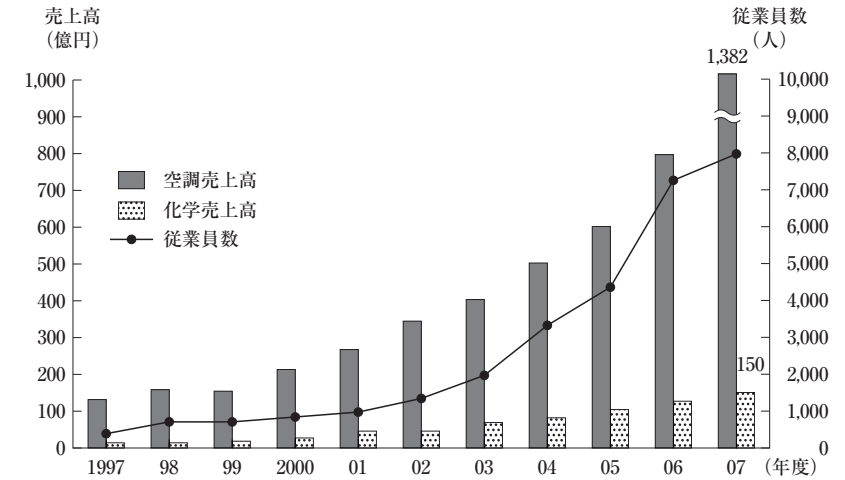
(3) 中国での積極的事業拡大

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くまでもない。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が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、それぞれに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なった。

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、スクリーン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。

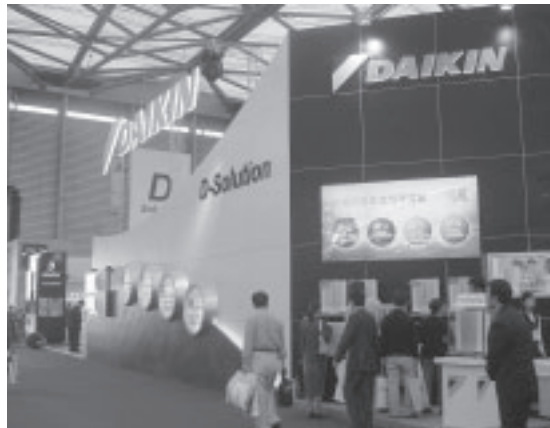
ダイキンには、ダイキンオーキッドや淀川製作所や金岡工場の益踊りに見られるように、社員自らが企画を工夫し、手づくりで運営する行事が少なくない。行事の運営では、ダイキンの企業文化ともいえるフラット&スピードが求められるし、参加する人々へのホスピタリティが徹底的に追求される。ダ

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（チェン・イングエイ）投資有限公司に派遣され、これらの行事を担当した陳英偉（チェン・イングエイ）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。

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



DIT 第2工場の内部

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インダストリーズ社の設立

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インダストリーズ社（DCI）が、資本金一二・八億バツツで設立された。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ィショ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ィショ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ィショ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イモラマグループ社に売却した。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イモラマグループ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」、〇六年ポリ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、イタリヤ、中国、イギリスなどに存在していた。OYL社は、グローバルアップライド（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PA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 ACSOIN[®] 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ュナイダー・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 ACSOIN[®] 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ュナイダー・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、シュナイダー・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と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ュナイダー・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ュナイダー・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またまった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。

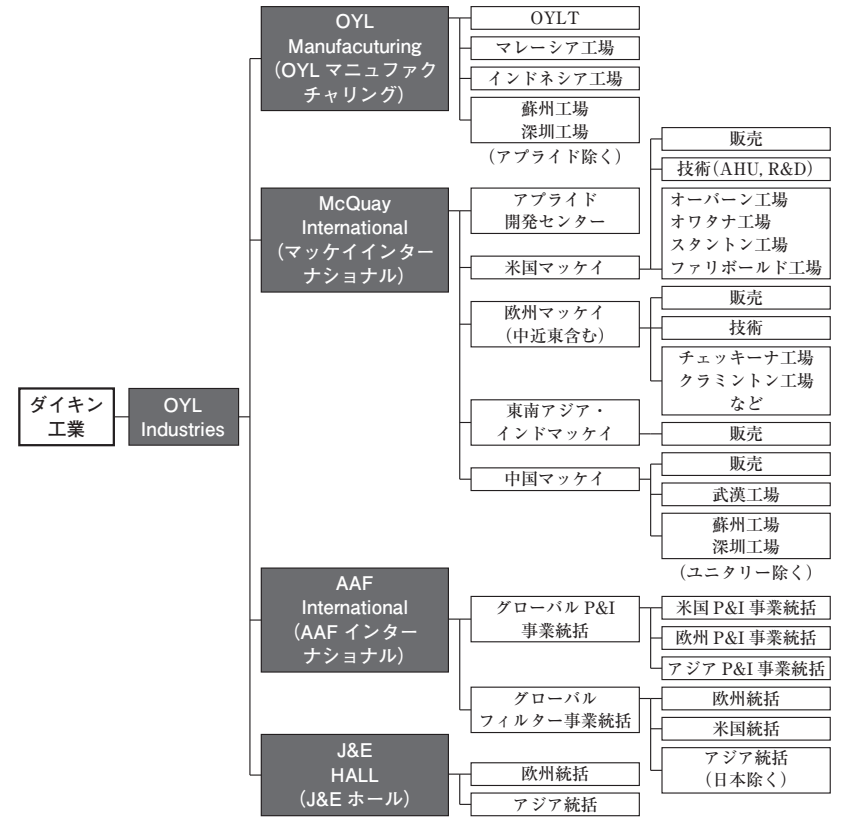
シナジー創出委員会は、二〇〇六（平成十八）年十月には高木克彦取締役副社長執行役員、片山能章常務専任役員、十河政則取締役常務執行役員を副委員長とするなど、運営強化が図られていった。また八月には、ダイキンとOYL社の役員幹部、シナジー創出WGのリーダーなど総勢約一〇〇人がハワイのオアフ島に集まり、ジョイントミーティングが開催され、両社トップのメッセージ、シナジー創出に向けた分科会討議などを通じ、互いへの理解を深めていった。

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ター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、作業者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ると、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（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

職名	部署	技能レベル	指導者
1 工務員	生産課	1	佐藤 健
2 工務員	生産課	2	田中 誠
3 工務員	生産課	3	山田 隆
4 工務員	生産課	4	鈴木 浩
5 工務員	生産課	5	高橋 伸
6 工務員	生産課	6	中村 誠
7 工務員	生産課	7	渡辺 隆
8 工務員	生産課	8	山崎 浩
9 工務員	生産課	9	佐々木 隆
10 工務員	生産課	10	松本 誠
11 工務員	生産課	11	石川 隆
12 工務員	生産課	12	木村 浩
13 工務員	生産課	13	高橋 隆
14 工務員	生産課	14	中村 誠
15 工務員	生産課	15	渡辺 隆
16 工務員	生産課	16	山崎 浩
17 工務員	生産課	17	佐々木 隆
18 工務員	生産課	18	松本 誠
19 工務員	生産課	19	石川 隆
20 工務員	生産課	20	木村 浩
21 工務員	生産課	21	高橋 隆

作業者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。

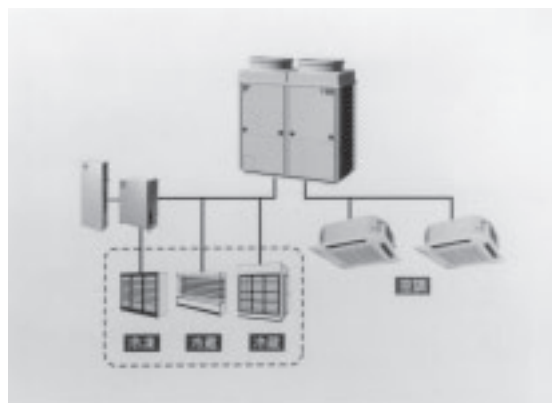
需要を先取りする新製品開発とデザイン開発

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んがな重なつた。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・スタンダード社を買収し、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行われていたところ、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、リスタ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ければならない。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。そこで第一に挙げてい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って、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っ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。この改革によって、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。

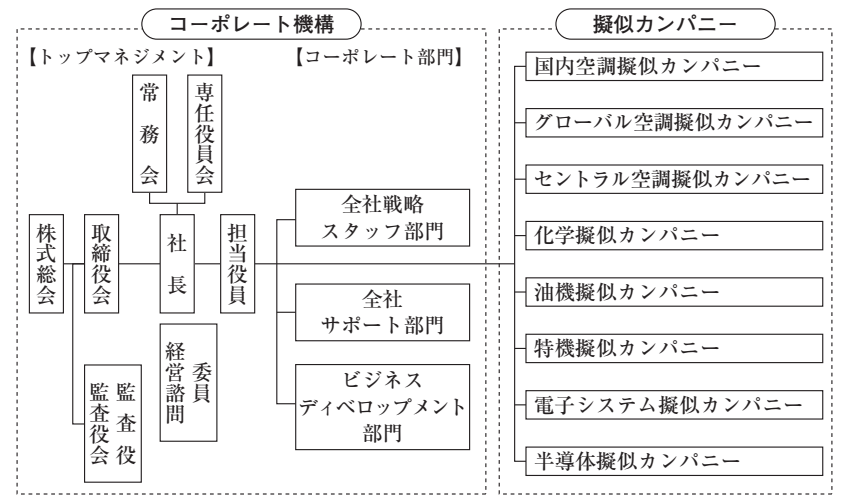
ダイキン独自のコーポレート・ガバナンス

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」によっ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

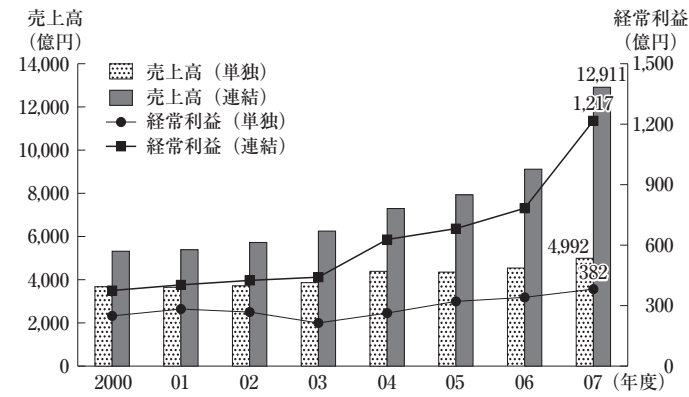
二〇〇四(平成十六)年十月二十五日に開催されたダイキンの八〇周年記念式典で、十河取締役常務執行役員は「ダイキングループ 一〇年の軌跡」と題してプレゼンテーションを行い、一〇年前の数字と比較した変化を具体的に示して、ダイキンが追求してきた戦略・課題等を整理し、説明した。ダイキンの一〇年間で、①グローバル化の加速、②技術のダイキン宣言をはじめとしたR&Dの高度化、③人を基軸としての体質改革の実行、④グローバルグループ経営の充実、をキーワードとして振り返った。そして、一〇年間の成長・発展の根底にあるのは、ダイキンの歴史のなかで脈々と受け継がれてきた「現場力の強さ」「顧客重視」「ホスピタリティー」などであり、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・二八一億円、経常利益一・二一七億円と、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だが、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、OYL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。OYL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。

第7章

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

1 リーマンショックと東日本大震災

「フュージョン10後半計画」の策定

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

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

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

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

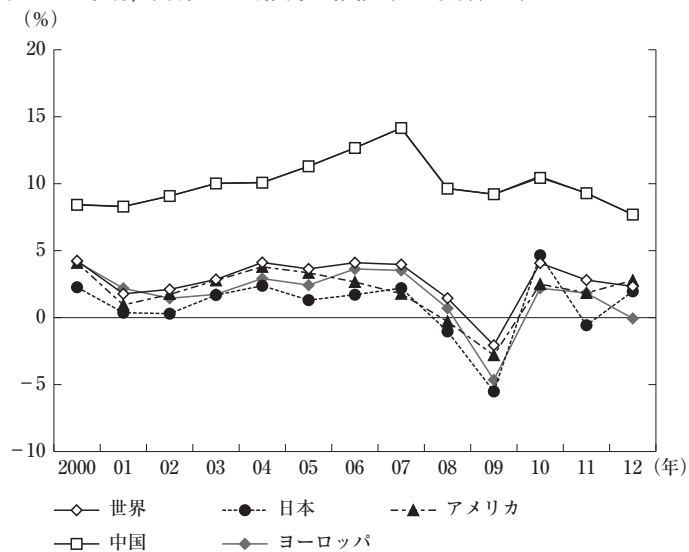
「フュージョン10後半計画」が発表された二〇〇八年五月には、後述するように〇七年八月に生じた世界同時株安や、当時の為替が大きく円高に振れているなど、経済環境の不透明さが見られていた。しかし、そのなかで後半計画を、①二〇一〇年度目標の具体化、②「環境フュージョン」として環境貢献目標、環境戦略目標の具体化、③各事業の成長に向けた新たな戦略テーマの追加充実、等をポイントとして、予定どおりに発表された。このとき、一〇年度のダイキングループの目標は、売上高一兆九千億円、営業利益一九〇〇億円、空調事業でのグローバルナンバー1の実現であった。そのためには、空調事業ではOYL社の買収によるシナジー効果の創出加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

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

サブプライムローンからリーマンショック

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

図7-1 世界、国別 GDP 成長率の推移（ドル換算、%）



出典) 国連 HP によって作成。

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

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

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

ク)し、世界的な金融危機へと展開していく。

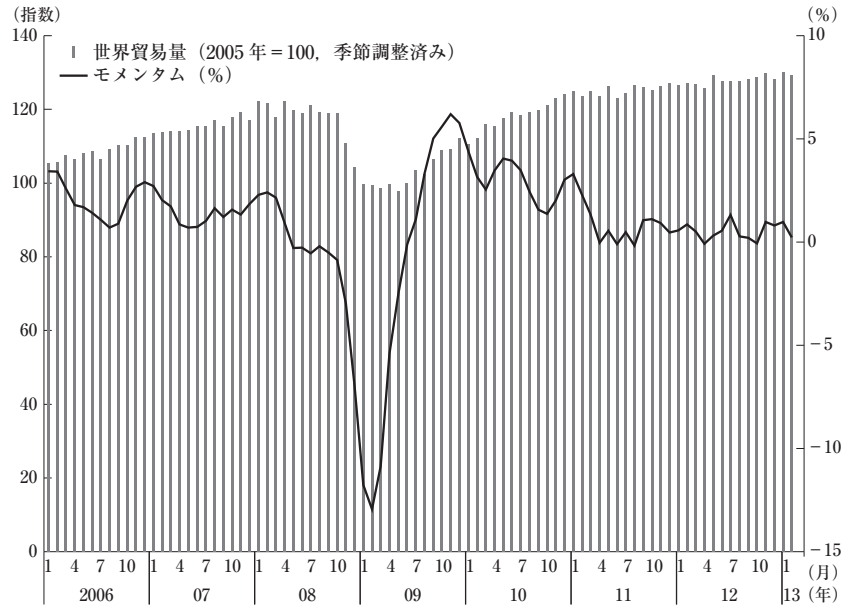
金融危機を引き起こしたきっかけはサブプライムローン問題に端を発したリーマンショックであった。しかし、より構造的な問題としては世界的な経常収支の不均衡状態、金融機関側の不適切なリスク管理などが存在していた。そのため、リーマンショックを契機に金融機関・金融システムへの信頼が大きく揺らぎ、金融市場は機能不全に陥った。アメリカを代表する自動車メーカーのGM社が、売り上げの大幅な落ち込みを契機に経営が悪化し、政府の支援を得ながら再建の道を探ったが成功せず、二〇〇九年六月に経営破綻して、政府が大量の株式を保有する国有企業として再生することとなったことは、この時期の経済状況の深刻さを象徴する出来事としてよく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

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

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

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

図7-2 世界貿易量の推移



出典) 『通商白書』による。

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

かかっていることがわかる。

ユーロ危機——ヨーロッパのリン危機

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

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

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

リーマンショックとダイキン

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

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

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

六〇〇億円と、減収減益を前提としたものになっていく。

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

減収減益に——二〇〇八年度決算

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

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

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

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

落ち込みからの回復

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

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

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

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

東日本大震災の発生

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

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

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

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

代替マイコン開発——「生産ラインを止めるな！」

部品のなかで問題になったものの一つが、エコキュート[®]（関西電力の商標）に用いる減圧弁である。サプライヤーは、福島第一原子力発電所近くの避難地域に所在していたため生産ができず、二〇一（平成二十三）年三月十九日にはエコキュートのラインは止まってしまった。このときは、サプライヤーが別の工場に生産を移して減圧弁の製造を再開してくれたため、停止は五日間だけですんだ。

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

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

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

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

タイの洪水による被災

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

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

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

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

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

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

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

リーマンショックへの対応

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

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

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

「フュージョン15」の策定

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

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

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

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

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

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

の地位を確立することが、改めて目標とされた。

「フュージョン15」の新成長戦略テーマ

「フュージョン15」でダイキンは、向こう五年間の発展方向と戦略方針を「全社コア戦略一テーマ」として示した。全社コア戦略は、三つのグループに分けられた。

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

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

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



「フュージョン15」の冊子の表紙

図7-3 「フュージョン15」のテーマ

全社コア戦略 11 テーマの推進・実行

I. 新成長戦略 4 テーマ

～時代の変化を成長として取り込む
イノベーションの実行

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

II. 経営体質の革新 4 テーマ

～新たな時代を勝ち抜く経営基盤の高度化

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

III. 「人を基軸におく経営」を基盤とした 人材力の強化 3 テーマ

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

ら主導するロビー活動にもいっそう注力する、ことを方針としていた。

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

「フュージョン15」の経営体質革新テーマ

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

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

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

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

「フュージョン15」の人材力の強化を図るテーマ

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

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

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

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

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

新体制のスタート——十河社長の就任

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



井上会長兼 CEO と十河社長兼 COO

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

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

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

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

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

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

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

「フュージョン15」の展開

「フュージョン15」のコア戦略テーマは、前述したように一テーマあり、二〇二一（平成二十三）年四月のスタート時点での実行テーマは、二六七であった。同年十一月末の段階で、インドとブラジルで事業が立ち上がり、トルコでも買収によって拡販の足がかりを構築するなど、すでに具体的な進展があった。しかし、その一方で、ヨーロッパ通貨危機の影響が依然として深刻であるヨーロッパなど先進国の市場環境は芳しくなく、市場環境が不透明であるという問題や、地域ニーズに合った商品開発の遅れ、日本でのソリューション事業の具体的な取り組みの内容がテーマ化されていないなど、少なくない問題が生じていた。そこで、二六七のテーマのなかで、いま緊急に取り組み必要があるものとそうでないものを精査し、メリハリのある「優先順位」を決めていくことになった。その際に、課題と解決の方向性として重視されたのが、先進国の落ち込み分をリカバーするための新興国での事業拡大の加速と収益性の改善、新興国市場に特化した商品開発の急務、グローバル戦略本部による地域拠点・販社、および関連部門と連携しながらの戦略推進、販売／商品戦略の横串でのフォロワーの強化などであった。

二〇二一年度予算は、当初は売上高一兆三三〇億円、営業利益八五〇億円であったが、改訂予算ではそれぞれ一兆三二〇億円、営業利益九二〇億円へと引き上げられた。しかし結果は、売上高一兆二一八七億円、営業利益八一二億円と、前年度に比較して増収増益基調は維持したが、予算規模には達しなかった。また、テーマにメリハリをつけて早急に実施すべきものに優先順位をつけたにもかかわらず、未展開施策が残ってしまった。

二〇二二年度予算は、売上高一兆三八〇億円、営業利益一千億円でスタートした。また、全社重点八課題と部門別重点五課題が予算として織り込まれたが、厳しい経営環境のもとで予算を実行するため、未展開施策については早い段階で方向性を明確にし、期限の設定と責任者を配置するなど徹底的に詰め抜くとともに、重点課題については毎月、達成度フォロワーをしていくこととなった。このとき、全社重点課題として取り上げられたのは、①インドなど新興国での「量の拡大を利益の拡大に結び付けての業績化の加速」、②「ライバルに絶対に勝てるコスト」を目指した変動費コストダウンの極大化、③収益重視の観点からの売価政策の実行（国内空調）、④空調ヨーロッパでの競争力の再構築に向けた構造改革の完遂、⑤国内空調、空調中国、化学での施策展開のさらなるスピードアップ、⑥抜本的収益改善に向けた構造改革の断行（アプライド、AAF、低温、電子など）、⑦クレームコストの撲滅に向けた取り組み施策の確実な実行と実績化の加速、⑧グループ全体の競争力向上と身軽な体質の構築に向けた全社課題、であった。二〇二二年度は、改訂予算によって数値が引き下げられ、売上高一兆二九五〇億円、営業利益八七〇億円となり、実績は売上高一兆二九〇九億円、営業利益八八六億円であった。結果としては、改訂予算には近い売上高で、増収増益も実現した。

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

「フュージョン15後半計画」につなぐ

二〇二二（平成二十四）年末、経営企画室は「F15」後半計画に向けて、F15コア戦略加速の観点から一三年度に集中して取り組む重点一二テーマを作成した。一二テーマは、「フュージョン15後半計画」に

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

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

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

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

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

3 空調事業のグローバルナンバー1達成と、さらなる挑戦

(1) グローバルナンバー1の実現

「フュージョン10後半計画」

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

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

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

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

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

リーマンショック後の落ち込みとV字回復

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

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

二〇一〇年度のV字回復を実現するために、本章の最初に述べたように、〇九年十月には一八カ月予算を組み、全社課題テーマとして、①P A事業の商品力およびコスト競争力の抜本的強化、②R A普及機の競争力強化によるグローバル大拡販の加速、③グローバルアプライド事業の展開加速、④ヒートポンプ暖房・給湯事業の急拡大、⑤「*「ストーリーマ」* 技術」を核とする商品展開の拡大とグローバル展開、⑥最大成長市場である中国一大拡販の実行、⑦売価ダウンを吸収する変動費コストダウンの徹底実行、⑧クレームコストの削減に向けた取り組み強化、の八テーマを設定した。一〇年八月と翌一一年二月の取締役会・合同役員会に、経理財務本部が提出した各テーマに関する資料では、空調事業について次の点が触れられていた。

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

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

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

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

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

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

グローバルナンバー1の達成

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

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

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

持っているソリューションビジネスで、いまだダイキンの持つ強みを発揮することができていないことであつた。ハードだけでなく、システム設計やサービスといったソフトも含めて商品化されるソリューションビジネスは、二十一世紀のビジネスモデルであり、ダイキンも積極的に取り組んできた。しかし、グローバルナンバー1を達成したとはいえ課題は多く、そのうえ競合他社からの牽制も強くなっている。ダイキンの挑戦は、いまだ始まったばかりである。

「フュージョン15」と空調事業

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

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

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

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

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

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

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

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

ロビー活動と市場創造戦略

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



中国での空調懇話会の状況

なっていた。

ダイキンのロビー活動は、事業を展開する多くの地域で行われている。それぞれの国と地域では、政策決定プロセスや政策決定に影響を持つ人たちのあり方が一様ではないため、その方法は多様であるが、ダイキンが重視して行っているものの一つに空調懇話会がある。空調懇話会は、日本でも実施されていたもので、空調に関連する技術を専門とする研究者たちと、空調に関連するさまざまな問題を定期的に議論する場である。ダイキンの考え方を理解してもらおう場、空調事業に関わる人たちの間で共通理解をつくっていく場、としても重要な意味を持っていた。またダイキンと、こうした空調事業にさまざまな影響力を持っている方たちとの間で交流を深め、広げていく点でも重要であった。

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

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

(2) 珠海格力電器との業務提携

珠海格力電器との業務提携

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

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



格力電器と業務提携の調印。井上会長（左）と朱董事長（右）

り、廉価製品の生産・販売に陥る企業が多いなかで、格力電器は着実に技術力・開発力を高め、さらにブランド力をつけ、海外市場にも進出していた。提携が発表された時点では、空調機を中心に扇風機など家電製品を生産し、資本金は五億四千万円（約八〇億五千万円）、売上高は二三八億元（約三五七〇億円、二〇〇六年）、従業員数三万八千人（〇六年末）という中国を代表する空調メーカーで、年間生産台数は二千万台を超えていた。本社のある珠海市周辺には、空調関係の部品メーカーが多く集積していたうえに、格力電器はコスト低減と部品メーカーとの価格交渉で有利に立つための内製化も志向していたため、コスト力では世界一であると評価されていた。

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

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

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

珠海格力電器への技術供与

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

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

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

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

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

「技術」をめぐる国際環境の変化とオープン化戦略

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

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

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

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

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

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

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

「格力との共同開発では、基本技術は開示しています。温度制御技術、気流制御技術、室内機と室外機の通信技術や製品設計するうえでの設計図面などです。製品のプラットフォームについてはオープンにして共通化を進めます。一方、付加価値機能など独自性を発揮する部分は両社で特徴を持たせています。そして、省エネ競争のコアとなるインバータ技術の一部をブラックボックス化しています。圧縮機モーターを最適制御するためのインバータソフトウェアです。これは当社が長年かけて構築してきた擦り合わせ技術で、経験の積み重ねによるものです」（前掲書）。

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

協同事業の展開——合併会社の設立とインバータ機の普及

提携後、協業に関する五つのテーマの具体化が、ダイキンと格力電器の間で進められた。グローバル向け普及インバータルームエアコンの共同開発は、中国市場をインバータ市場に変化させるとともに、基幹部品および周辺部品や材料を共通化することによって、コスト力のある普及インバータ機の開発を行うことを意図したものである。中国での新しい環境基準に対応できるノンインバータ機と比べて、生産コスト差五%、省エネ効率差三八%のインバータ機を、共同開発の目標としていた。また、共同開発された製品は、ダイキンの他の拠点での投入も計画されていた。

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

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

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

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



珠海格力大金機電設備有限公司

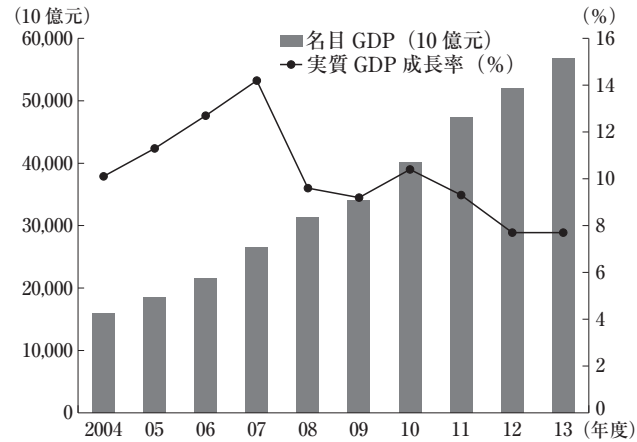


珠海格力大金精密模具有限有限公司

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

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

図7-4 中国のGDPの推移



出典)『中国統計年鑑』によって作成。

中国市場とダイキン

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

(3)ポリウムゾーン攻略と中国戦略の展開

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

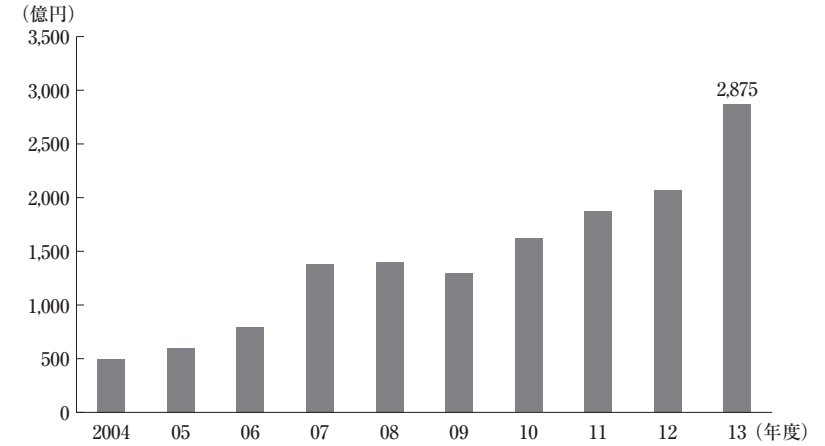
リーマンショックは、中国経済にも大きな影響を与え、成長率は低下を見せた(図7-4)。先進国のようにマイナス成

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

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

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

図 7-5 中国空調事業の売上高の推移



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

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

場を含めた全空調市場で、ダイキンはトップシェアを狙うというものであった。

中国での新たな課題

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

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

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

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

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

マッケイ中国

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

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

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



マッケイ武漢の工場内



マッケイ深圳の工場

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

アプライドでのナンバー1に向けて

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

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

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

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

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

上海R&Dセンターの設立

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



上海 R&D センターの外観 (左) と開発試験 (右)

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

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

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

マーケティングを実施すること、などがあげられている。

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

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

蘇州ルームエアコン新工場

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



大金空調（蘇州）RA新工場の全景

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

新工場は、RA/QAのポリウムゾーン量産工場として計画された。工場建設の着工は、二〇一一年（平成二十三年）七月であったが、この時点では法人設立の認可が下りていなかった。そのため、同じ蘇州市内にある大金機電（圧縮機）の増設工場として建設に着手し、建設中に新会社（大金空調（蘇州）有限公司、資本金一億二億八千萬元、大金中国一〇〇%）として申請を行い、同年十二月に正式に設立された。工場建設はハイスピードで進められ、翌二年四月には稼働した。生産能力は、当初年産一〇〇万台を計画していたが、最終的に年産一五〇万台、三〇〇万台まで増産可能と引き上げられた。

大金空調（蘇州）新工場のコンセプトは、コストを徹底的に追求したポリウムゾーン攻略工場である。特徴としては、①エアコン基幹部品から製品までの一貫生産、②中国製原材料の使いこなし、③原材料以外、大半の部品を内作、④徹底した現地調達、⑤中国の資源を最大活用し、グループ会社全体へ貢献する、などがあげられていた。工場は、生産量に比してコンパクトに設計され、高効率・高密度生産工場となっていて、中国設備の活用と設備のフル稼働による固定費の削減も図られた。中国製の原材料を有効に利用して、内製を行った部品の一部はグローバル供給され、中国材料コストの水平展開を通じてグループ全体での金型投資の削減、コストの削減へとつなげる形で進められた。また、大金空調（蘇州）で生産される製品は、ポリウムゾーン向けの戦略商品として、中国国内だけでなく日本、北米、ヨーロッパ、トルコなど、世界各地に供給されている。

蘇州の生産基地化——蘇州市最大の日系企業グループに

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

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

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

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

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

販売網の拡大と強化

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

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

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

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



「エアショップ」の外観



「プロショップ」の外観

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

「人を基軸におく経営」の実践

空調、化学、低温・油機・特機、AAF・日本無機などを含めたダイキン

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

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

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

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

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

(4) 経済危機とダイキンヨーロッパ社

「ダイキンアルテルマ」の開発と暖房・給湯機事業、アプライド事業

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

ルマ」一号機を商品化することに成功した。

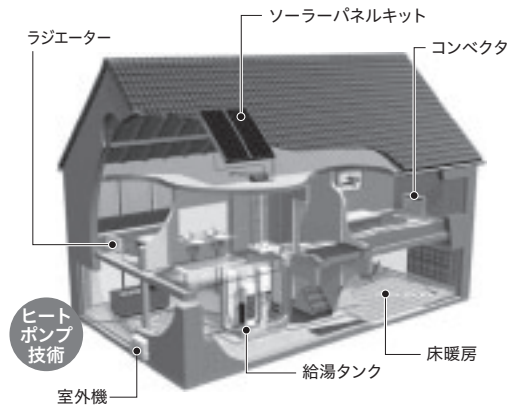
寒冷地の多いヨーロッパの暖房機器市場は、世界最大の暖房・給湯機市場である。その中心は石油やガスなどを燃焼させる「燃焼式」で、ボイラーで温水を作り、水を熱媒体として床暖房やラジエーターを通して暖めることが多い。しかし、環境や省エネに関心が高いヨーロッパでは二酸化炭素の排出量が多く、省エネ効率の低い従来型のボイラーよりも、熱回収付きボイラーや「ダイキンアルテルマ」のような室外の空気が持つ熱量を熱源とし、圧縮機を使って冷媒の熱サイクルを活用した空気熱源のヒートポンプへの関心が高まっていた。「ダイキンアルテルマ」は、ダイキンにとってもヨーロッパの市場にとつても、期待される商品であった。しかし、最初に提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

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

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

暖房・給湯機「ダイキンアルテルマ」

ヒートポンプ技術によって得た熱を床暖房や給湯に使用するシステム



「ダイキンアルテルマ」の設置事例

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

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

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

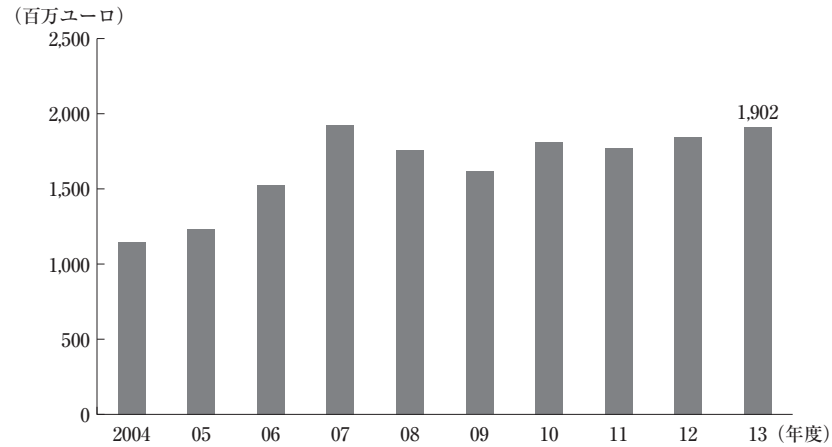
ヨーロッパ経済の低迷と販売の低下

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

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

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

図7-6 DENV社の売上高の推移



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

欧州事業の構造改革

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

を現していた。

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

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

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

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

リユームゾーンに対しては、十分に力を入れてこなかったことが問題となった。

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

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

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

新興国市場への展開とエアフィル社の買収

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

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



ダイキントルコ社本社



ダイキントルコ社ヘンデック工場

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

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

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

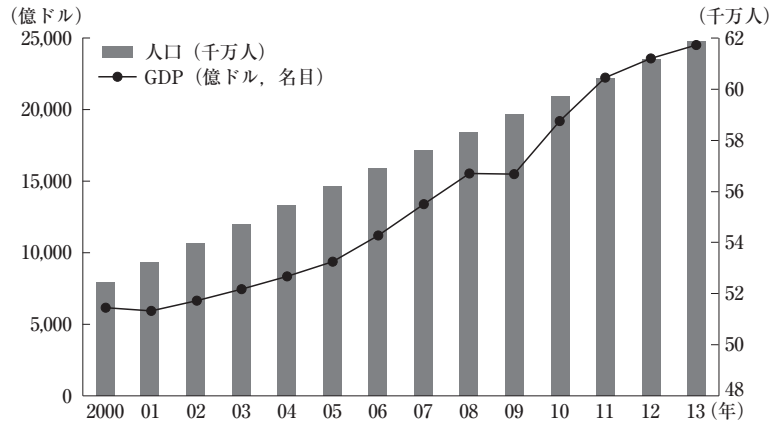
トルコ国内市場は、ローカル企業、日系、韓国系、アメリカ系の外資系企業が、ルームエアコン、VRF、アプライドそれぞれの市場で、激しいシェア争いを演じていた。エアフィル社の買収後、DTAS社は、既存のダイキン製

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

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

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

図7-7 東南アジア地域の人口とGDPの推移



出典) 国連 HP によって作成.

表7-1 アセアン・オセアニア諸国の経済指標

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

出所) 総務省統計局『世界の統計2014』より作成.

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

(5) アセアン・オセアニア市場での展開

アセアン・オセアニア市場とDIT社

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

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

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

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

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

OYLM社の拠点強化

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



OYLM社の全景

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

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

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

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

カンパニーカルチャーの融合

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

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

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

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

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

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

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

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

ワンブランド化へ

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

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

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

ベトキム社の発展と子会社化

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

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

年間に五倍となり、ベトナム市場でのシェアと存在感を高めていた。

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

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

タイ、オーストラリア、フィリピン、インドネシア

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

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



ベトキム社の受付風景

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

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

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

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

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

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

(6)米国住宅用空調大手グッドマン社の買収

北米空調市場とダイキン

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

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

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



ダイキンマツケイアプライド開発センター（上）と試験室（下）

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

しかし、二〇〇七年のサブプライムローン問題、〇八年のリーマ



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

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

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

グッドマン社の買収

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

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

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

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

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

買収の目的

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

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

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

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

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

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

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

買収後の展開——シナジー効果の具体化

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

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

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

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



グッドマン社クーリング工場

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

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

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

なるだけに、いっそう重要な意味を持つことになった。

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

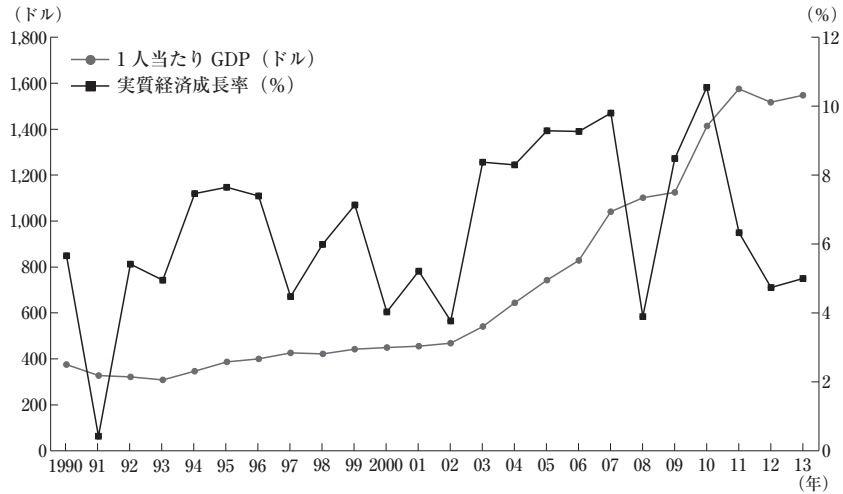
(7)新興国の市場開拓

「フュージョン15」と新興国市場

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

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

図7-8 インドの実質経済成長率



出典) 国連 HP によって作成。

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

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

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

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

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

インド事業の開始とDAIPL社

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

ダイキンが、インドで本格的に事業に乗り出したのは、

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

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

ダイキンのインド事業は次のステップに向かっていく。

ニムラナ工場の建設

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

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

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



ニムラナ工場の“VRV”組み立てライン

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

インド事業の拡大——ポリウムゾーンへの展開

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

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

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

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

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

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

ブラジル戦略と中南米市場への展開

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

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



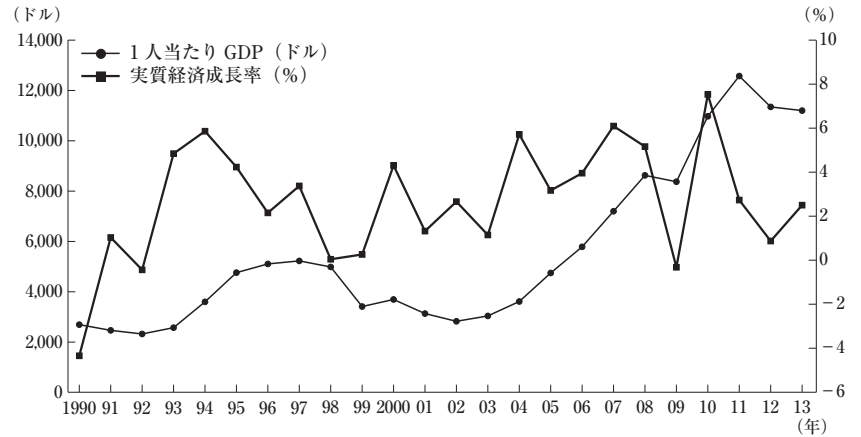
ダイキンエアコンディショニングアマゾナス社マナウス工場

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

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

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

図7-9 ブラジルの経済指標



出典) 国連 HP によって作成。

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

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

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

（8）グローバル開発・生産・調達体制の発展

一 極集中開発体制から自立分散型開発体制へ

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

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

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

生産力と品質力の強化

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

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

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

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

グローバル調達本部

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

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

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

こうした多様な課題を解決するため、二〇〇九（平成二十一年）五月にグローバル調達本部が、次の五つのミッションを担って設置された。第一に、為替変動・市況変動に柔軟に対応しうる調達力の構築、第

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

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

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

グローバル調達の展開

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

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

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

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

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

グローバル集中購買と円安

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

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

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

グローバルSCMの展開

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

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

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

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

(9) 国内空調事業の再編

二〇〇〇年以降の新たな展開

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

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

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

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

リーマンショックと事業再編

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

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

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

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

表7-2 再編後の販売会社名一覧

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

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

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

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

「フュージョン15」と販売子会社の再編

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

量販店専門販売子会社のダイキン・コンシューマ・マーケティング社を設立した。

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

アプライド・ソリューション事業の展開

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

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

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

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



“フーハ東京”の外観

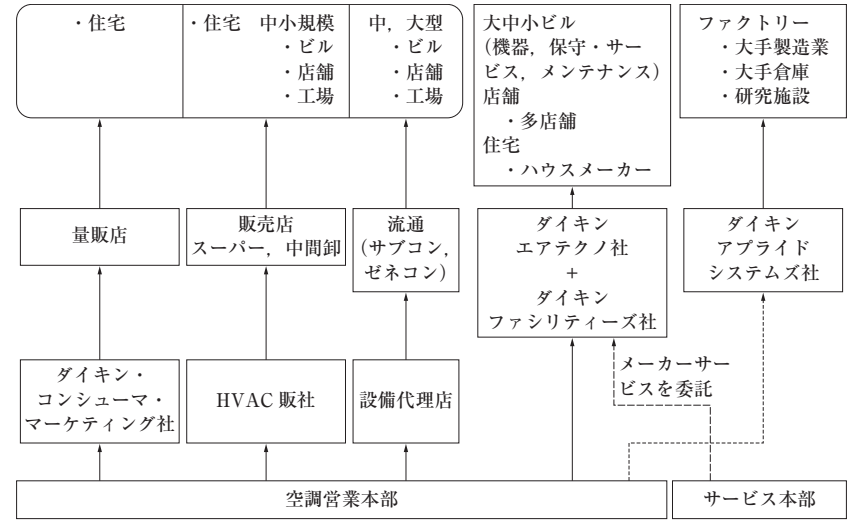


“フーハ大阪”の受付風景

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

「フーハ東京」は、次の三つのゾー

図7-10 改革後の国内空調販売体制



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

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

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

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

円安と売価問題

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

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

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

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

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

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

「技術のダイキン宣言」後の展開と新たな課題

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

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

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

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

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

「技術のダイキン宣言」の再構築に向けて

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

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

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

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

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

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

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

「横串プロジェクト」の発足

ダイキンの事業が拡大し、組織も広がりを見せる一方で、それぞれの抱える課題が複雑化し、関連する問題が多くなってくると、既存の組織だけでは対応できなくなる。本章第1項で述べたように、リーマンショック後のダイキンは、二〇〇九（平成二十一年一月に、利益確保に向けた重点課題として四九テーマを設定したが、そのなかで事業部横断的に推進すべき「横串」事業テーマとして、①暖房給湯事業プロジェクト、②アプライド事業プロジェクト、③まるごと事業プロジェクトの三つを取り上げ、同年五月にグループ横断的な事業としてプロジェクト化した。

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

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

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

新冷媒問題とHFC32（R32）

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

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



インドでの高効率家庭用空調機セミナー（上）と商品展示

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

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

器効率にそれぞれ問題があり、利用方法と目的に限界がある。

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

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

R32搭載商品の開発と発売

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

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

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

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

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

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

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



“うるさら7”のPR広告

空調機普及に向けたセミナーを開催するなど、R32への理解促進と普及を図ってきた。インド以外でも、R32を使用したルームエアコンの発売は、ヨーロッパ、オーストラリア、タイなどで行われ、タイでは一七年に、R22から次世代冷媒としてR32に転換する方針を国が打ち出している。

ダイキンの冷媒開発から空調機開発までを行うメーカーとしての優位性、うるさら7[®]などの高い商品開発力、グローバルに一気に広げられる展開力、そして国内外で行われている地道な普及活動、こうした総合力によってR32は、着実に次世代冷媒としてのポジションを確立してきた。世界のさまざまな地域でR32への評価は高まり、多くのエアコンメーカーも採用を検討し、商品化を進めている。R32の普及が進んでいるとはいえ、技術的な優位性を維持するためには、さらなる研鑽が必要である。また、ポストR32についても将来的に求められることは必至である。グローバルナンバー1となり、世界の空調業界をリードしていく役割を担うダイキンには、いっそうの努力と発展が期待されている。

節電ソリューション・ビジネス

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

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

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

である。

テクノロジー・イノベーションセンターの設立

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

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



テクノロジー・イノベーションセンターの完成予想図

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

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

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

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

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

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

5 化学事業の再編とグローバルナンバー1への挑戦

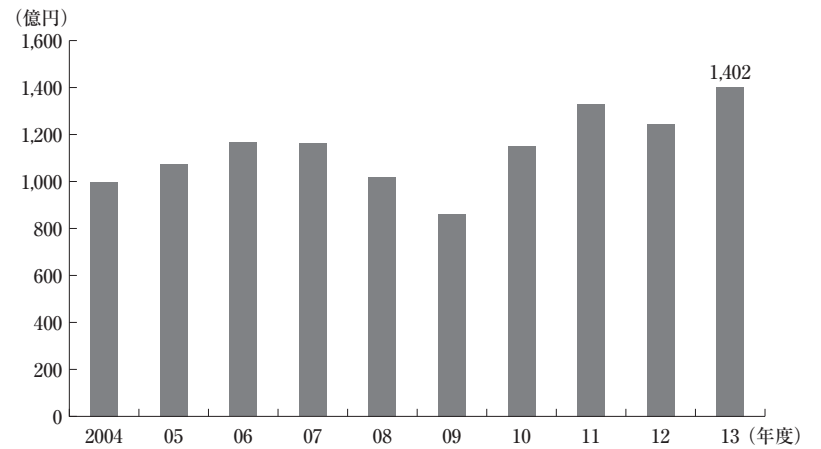
再度の業績悪化

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

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

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

図7-11 化学事業部売上高の推移



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

CEOプロジェクト

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

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

ち出す役割を果たすものであった。

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

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

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

機構・組織改革による体質改革

二〇〇八（平成二十）年八月、CEOプロジェクトでは、その後の化学事業の展開を進めていくうえで必要な、機構・組織改革の方向性がまとめられた。CEOプロジェクトで問題になった点を、化学事業部の機構・組織改革を通じた体質改革によって具体化し、成果を出していこうというものである（表7-3）。主な内容は次の五点である。

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

表7-3 化学事業の機構改革

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

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

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

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

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

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

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

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

業績の回復に向けて

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

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

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

「フュージョン15」と化学事業

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

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

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

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

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

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

新商品の開発

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

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

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

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

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

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

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

中国市場の拡大

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

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

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

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

中国事業プロジェクトと新たな展開

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

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

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

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

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

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

ダイキンアメリカ社の改革

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

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

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

「グローバルNO.1エクセレントカンパニー」に向けて

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

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

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

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

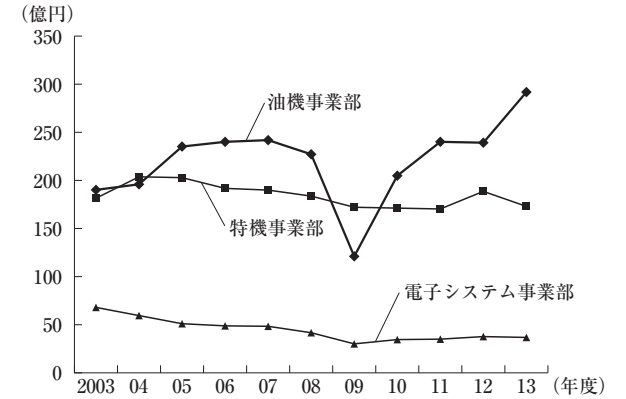
6 油機・特機・電子システム事業とフィルター事業

バブル経済崩壊後の油機事業

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

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

図7-12 油機、特機、電子システム事業部の売上高の推移



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

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

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

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

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

油機事業の再構築

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

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



建設機械（左）と油圧トランスミッション（右）

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

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

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

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

特機部門の展開

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

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



酸素濃縮器

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

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

電子システム事業部の事業革新

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

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



“Space Finder” 導入提案書から抜粋

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

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

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

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

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

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

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

当初は、顧客からの要望によってシステムを開発し、その後、ダイキン社

内で設計・開発業務に必要な機能の集

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

AAF、日本無機とフィルター事業

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

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

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

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

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



日本無機結城工場全景（左）と同工場内（右）

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

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

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

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

7 グローバル経営の拡大に伴う遠心力と求心力

「遠心力」と「求心力」

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

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

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

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

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

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

グループ経営会議開催

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

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

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

第五回グループ経営会議——九〇周年を迎えたダイキンの新たな挑戦

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



第5回グループ経営会議の分科会

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

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

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

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

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

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

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

海外でのマネジャーミーティング

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

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

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

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

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

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

8 「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力の強化

「人を基軸におく経営」の発展

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

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

「フュージョン15」と「人を基軸におく経営」

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

の「場」を与え、ロイヤリティ、帰属意識を醸成、⑤質的人材、会社に貢献する人にこそより多く報いていく、の五点を重視するとともに、とくに海外へのさらなる浸透を図った。経営幹部から現場のリーダーや社員、国内外のさまざまな階層の従業員たちが、それぞれに「人を基軸におく経営」をどのように受け止め、日常の仕事に活かしているのかについては、二〇一一年（平成二十三年）から一二年に三回にかけて社内報で取り上げられた。その最後に、国内外一人一人の多様な階層の従業員から会長にインタビューする企画が生まれ、井上会長が「人を基軸におく経営」への期待について、次のように語っている。

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

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

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

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

グローバル研修所、ダイキンアレス青谷

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



“ダイキンアレス青谷”の全景

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

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

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

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

ダイバーシティ経営の推進

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

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

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

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

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

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

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

9 環境経営と社会貢献活動の強化

企業市民としての貢献とCSR、コンプライアンス

一九九六（平成八）年に発表された「フュージョン21」では、コア・ストラテジーの一つに「良き企業市民としての貢献」が掲げられた。企業市民とは、企業は自らの事業活動や従業員を通じて地域社会と関わりを持ち、企業の存立基盤である社会の一員として、地域社会に存在するさまざまな問題の解決に取り組み、地域社会の利益に貢献すべきである、という考え方である。

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

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

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

グループ環境基本方針の策定と環境行動計画

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

暖化に関する京都議定書（一九九七年調印）など、地球環境に対する国際的な関心が急速に高まってきた時代であった。ダイキンは、九二年に地球環境担当役員と地球環境室を設置し、翌九三年には「地球環境保全に関する行動原則」を制定するなど、積極的に地球環境問題に取り組んできた。また、すでに述べたように一九九八（平成十）年十月に最初の『環境報告書』を発行し、のち二〇〇五年には『環境・社会報告書』と改称、〇六年には前述したグローバルグループでのCSR活動を活性化させたのに伴い、『CSR報告書』となって今日に至っている。

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

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

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

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

している。

グローバルに展開する環境マネジメントシステムと環境保全活動

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

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

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

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



タイ・インドネシアでの環境保全活動

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

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

サービス本部の不正会計処理

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

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

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

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

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

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

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

ダイキンサンライズ摂津と障害者雇用の促進

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

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

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



「ダイキンサンライズ摂津」の職場

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

障害者雇用は、中国やタイなど海外の各拠点でも進んでいる。とくに上海では、二〇〇六年に大金総合空調（上海）が「上海市身障者職業実習基地」として、外資系企業では三番目に認定されるなど積極的な受け入れを進めており、注目を集めた。ダイキン

の障害者雇用は、国内外で先進的な事例として認知されている。

10 業績の飛躍——ダイキンの社会的評価の確立

九〇周年記念式典

ダイキン工業株式会社は、二〇一四（平成二十六）年十月二十五日に創業九〇周年の節目を迎えた。創業記念日に先立って、同年五月十三日に創業九〇周年記念式典が、NHK大阪ホール（第一会場）とホテルニューオータニ大阪（第二会場）で開催され、国内外三一カ国のグループ会社から約二千人が参加した。海外からの参加者のなかには、初めての来日という人も少なくなく、グローバルなダイキングループを肌で感じる大切な機会となった。

式典は、この一〇年間を振り返るオープニング映像でスタートし、十河政則社長の「ダイキン一〇年の軌跡」プレゼンテーションと続き、来賓からのあいさつがあったあと、井上礼之会長から九〇周年を迎えるのスピーチが行われた。ピアニスト児玉桃さんの記念コンサート後は、会場をホテルニューオータニ大阪に移して、懇親会が盛大に開かれた。

また、九〇周年記念事業として「空気をはぐくむ森」プロジェクト、ダイキン工業90年史『拓く』（歴史編）、ダイキン工業90年物語『継ぐ』（継承編）の発行、テクノロジー・イノベーションセンターの建設（本章4項参照）、ダイキンオー・ド・シエル蓼科「セミナーハウス」の建設に取り組むことなどが発表された。



あいさつする井上会長（左は十河社長）



90周年記念式典（左）と懇親会

創業九〇周年を記念する、社会貢献事業の「空気をはぐくむ森」プロジェクトは、国際NGO「コンサベーション・インターナショナル（以下、C I）」および公益財団法人知床財団（以下知床財団）と連携し、従来からの森林再生・保全活動を拡大・発展させたものである。ダイキンは、本章9項で触れたように、二〇〇八年からC Iと共同でインドネシアにおいて、次いで一年から知床財団と共同で知床半島の、それぞれにおいて森林再生・保全活動を行ってきた。九〇周年を機に、これまでの実績を基に、さらに活動を世界に広げようというものである。具体的には、世界最大級の原生林をはじめとした七つの地域で、地球の空気をはぐくむ森を守り育て、未来につなげていくことを目的に、世界各国や日本

での活動実績とノウハウを持つNGOと協力し、その地域がおかれた状況に適合した支援を行うことになっている。今回のプロジェクトは、森林の消失を食い止め、残された貴重な原生林を守り育てることで、CO₂の排出を減らし、気候変動の緩和につながるよう取り組むものである。世界の七カ所で、約一一〇〇万ヘクタールの森林を保全し、七〇〇万トン以上のCO₂の排出削減に貢献することになる。こうしたプロジェクトは、事業活動においてインバータ技術や新冷媒HFC32冷媒の普及などで、地球環境活動と積極的に取り組んできたダイキンにとって、切っても切り離せない関係の深いものである。

また、ダイキン所有の保養所「ダイキンオー・ド・シエル蓼科」（長野県茅野市、一九九一年設立）内の自然豊かな土地に、新たに「セミナーハウス」を建設するのは、グループ発展の基盤・原動力であるダイキンのDNA・理念・価値観の共有、技術・技能の伝承をグループ内に徹底して、いっそう磨きをかけることで、さらなる発展につなげようとするものである。すでに「ダイキンアレス青谷」で、こうした機能を果たしてきたが、グループ全体の研修ニーズからみてキャパシティが十分でないため、新たに建設することとなった。

目指す姿への発展

前述したように、創業九〇周年記念式典で十河政則社長は、「ダイキン一〇年の軌跡」と題するプレゼンテーションを行った。一〇年前の八〇周年時に、二〇〇四（平成十六）年のダイキンがどんな夢を持っていたのか、その後の変化のなかで何を目指してきたのかを考察しながら、この一〇年間の軌跡を具体的に示した講演であった。その内容を参考に、ダイキン一〇年間の軌跡をたどってみよう。

まず、この一〇年間にダイキンは、三つの戦略経営計画「フュージョン」と取り組んできたことである。一〇年前の二〇〇四年は「フュージョン05」の後半期であり、「世界的企業・真の一流企業」への条件である、①強靱な収益構造・財務体質、②主力事業でのグローバルナンバー1の実現に取り組み、「ヒト、モノ、カネ、情報」が、自然と集まってくるような魅力ある企業」を目指していた。そして、〇六年四月にスタートした「フュージョン10」では、「真のグローバルエクセレントを実現する企業価値の最大化」を目標とする姿であるとし、①選択と集中・コアを徹底的に磨き上げる、②縦横無尽な提携・連携の駆使、③経営力の高度化、④世界トップ水準の技術力・技術基盤確立、⑤人材力の飛躍的強化、の五つを基本方針とした。〇八年五月には、外部環境の変化に対応して目標を見直し、環境戦略テーマ、空調グローバルナンバー1の実現に向けた戦略テーマを追加・充実させ、後半計画を策定した。この時期には、OYLグループの買収や格力電器との業務提携など、それまでのダイキンにはなかった展開が進んでいった。

二〇一一年からスタートした「フュージョン15」では、新しく目標とする姿を「パラダイムシフトの時代を勝ち抜き、『真のグローバルエクセレント企業』の実現をめざす」とした。変化のスピードが、ますます速くなるなかで「規模と収益性」「成長性と差別性」「独自技術の高度化と新市場に合ったローコスト技術・品質」を追求すること、変化や危機をばねにして新たな道を切り拓き、進化し続ける企業であることが課題とされた。一五年の売上高二兆二千億円、営業利益二二〇〇億円の定量目標（社内目標）を掲げて、いまチャレンジの最中にダイキンはいる。一〇年間に、三つの「フュージョン」で挑戦し続けてきたことにその典型が見られるように、ダイキンの目指す姿は確実に高度化し、進化し、発展している。

業績の飛躍的拡大

ダイキン一〇年間の軌跡を見ると、いくつかのマイルストーンが浮かび上がってくる。その一つが、二〇〇七（平成十九）年度に一四期連続の増収増益を達成し、売上高が一兆円を超えたときである。もう一つは、リーマンショックによって業績が落ち込むなかでも利益を確保し、一〇年度にはV字回復を実現したこと、そして同じ年にキャリアを抜いて、空調売上高でグローバルナンバー一を実現したことである。その後、さらに売上高は増大して、〇四年度の七三〇〇億円から、一三年度には一兆七八〇〇億円と二・四倍以上に成長した（図7-13）。

売上高の地域構成も、この一〇年間で大きく変化した。二〇〇四年度には、海外事業比率は四五%と半分にも満たなかったが、一三年度は七一%となった。ヨーロッパ、中国、アジアにおける事業の発展に加えて、〇六年のOYLグループの買収、〇八年の格力電器との業務提携、一二年のグッドマン社の買収など、買収金額だけではない過去とは異なるM&A、提携・連携を実行してきたこと、さらに空調事業を中心に先進国ハイエンド市場中心からポリュームゾーン市場に本格的に進出し、これまでに成功しなかった北米事業でも一気に事業を拡大させた。こうした施策によって大きな変化が生まれ、ダイキンの海外事業比率を高めただけでなく、売上高を拡大させてきたのである。

売上高の拡大と海外事業の発展に伴って、ダイキンの連結子会社は二〇〇四年三月の九二社から、一四年三月には二〇九社になった。そのうち、海外連結子会社は四五社から一八一社に急増した。連結従業員数も、一万七千人から五万六千人に、海外グループ従業員は七四〇〇人から四万四千人と増え、その比率は四四%から八〇%になった（図7-14）。また海外進出先も、〇四年の六三カ国から一四五カ国に増加している。

ている。

さらに看過できないのは、ダイキングループの事業領域が広がったことである。V R V スカイエ アップのさらさら など、ダクトレス空調商品を中心に調湿・換気商品、空気商品、空気商品、暖房・給湯商品、ネットワーク制御システム、低

図7-13 売上高と経常利益（連結）

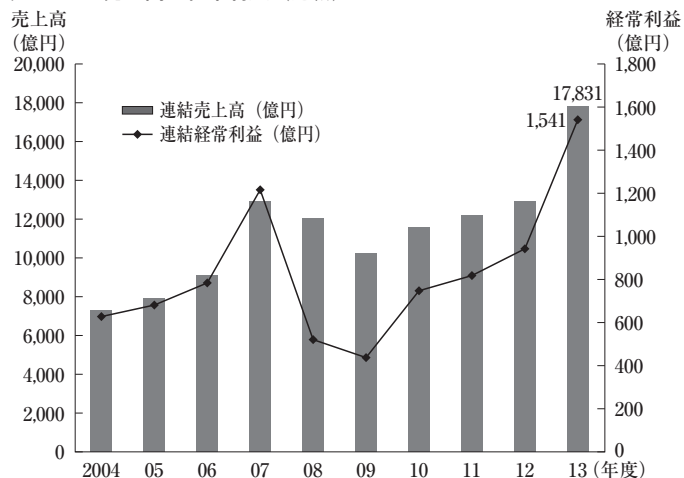
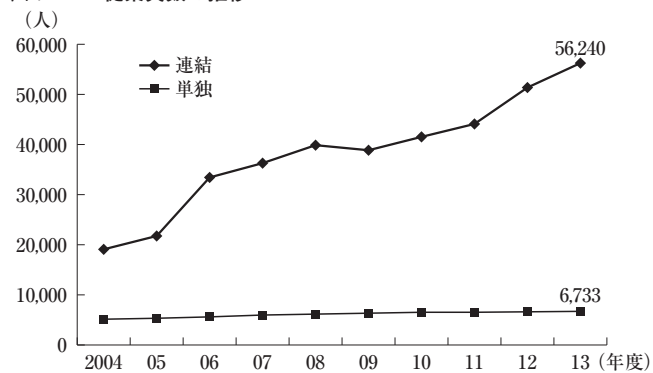


図7-14 従業員数の推移



温商品など、そのラインアップを拡充してきた。また、M&Aによってアップライド商品、フィルター、暖房、住宅用ユニットリなど新たな商材も加わって、海外で開発された新商品も増えてきた。事業領域の広がりは、空調だけでなく化学・油機・特機・電子システムの各事業でも進んで、一〇年前のダイキンの姿と比べて著しく広範になった。

ダイキンへの注目

ダイキンの業績が飛躍的に拡大するのに伴い、国内外からダイキンへの関心が高まってきた。OYLグループの買収、格力電器との提携、空調事業でのグローバルナンバー1の実現、アメリカでのグッドマン社の買収などは、多くのマスコミの関心呼び、さまざまな形で取り上げられた。とくに、成長の著しい強力な競合企業である格力電器との提携は、本章3項でも述べたように、優れた技術を持つ日本メーカーが、グローバルな競争で生き抜いていくためのビジネスモデルとして、多くの関心を集めた。

近年、企業に対する評価・表彰などで、新聞社や関係機関が独自の方法で顕彰を行っているが、そうしたなかでダイキンが上位を占めるケースも多くなっている。日本経済新聞社が、ステークホルダーの観点から上場企業を評価する総合企業ランキング「NICES（ナイス）」で、ダイキンは二〇一二（平成二十四）年一〇位、一三年九位、一四年八位と、これまで上位にランキングされてきた。

また、経済産業省が主催する「第5回ものづくり日本大賞」（製品・技術開発部門）において、二〇一三年にダイキンは「地球温暖化と日本のものづくり競争力強化に貢献する次世代エアコンの開発」によって、最高賞である「内閣総理大臣賞」を受賞したことを、特記しておきたい。「ものづくり日本大賞」は、日本のものづくりを着実に継承・発展させていくために、製造・生産現場の中核を担っている中堅人材や、伝統的・文化的な「技」を支えてきた熟練人材、将来を担う若年人材など第一線で活躍する各世代のうち、とくに優秀と認められた人材を表彰するものであり、空調・家電メーカーでの受賞は初めてであった。受賞の対象になったのは、新冷媒HFC32を採用したルームエアコンを、世界で初めて開発したダイキンのフラッグシップ機である「うるさら7」をはじめ、ルームエアコン全機種に採用していったこと、さらに

ものづくりの思想やマザー工場としての考え方など、全般にわたるものに対してであった。

ダイキンの飛躍的な発展の理由は何なのか、ダイキンの経営スタイルの特徴は何なのか、ダイキンの成長をリードしたトップマネジメントの経営論とは何であるのか。こうした点に注目したのが、二〇〇七年二月から『日本経済新聞』に連載された井上会長の「私の履歴書」であった。その後、新聞の連載に新たに「私の経営論」を書き加え、〇八年九月に『基軸は人』を貫いて（日本経済新聞社）として刊行された。同書で、井上会長が語る「空調三本柱戦略」「中国進出」「欧州開拓」「不採算事業からの撤退」「OYL買収」など、課題に直面して決断するまでの思いや、社員に語りかけるときの言葉や考え方は、ダイキンの企業としての発展の源泉を理解するうえで、きわめて有意義な内容である。同書は、のちに大幅な加筆のうえ『人の力を信じて世界へ』（日本経済新聞社）として刊行された。

井上会長のグローバルグループ代表、十河社長のCEO就任

二〇一四（平成二十六）年五月、長年にわたってダイキンのCEOを務めてきた井上礼之会長が、取締役会長兼グローバルグループ代表執行役員に就任、十河政則社長が新たにCEOを務めることが公表された。同年六月の株主総会で正式に選出され、トップマネジメントの交代が行われた。十河CEO体制のスタートである。

井上会長が就任したグローバルグループ代表は、新たに設けられた役職である。グローバル競争と経営のグローバル化が急速に進むなかで、ダイキンの喫緊の課題は人材を含めた真の多国籍企業への脱皮であり、多国籍企業としてのコーポレートガバナンスの構築に向けて、改めてトップマネジメント体制を見直

し、その一環として新たに「グローバルグループ代表」という役割を設けた。

井上会長は、創業九〇周年記念式典でのあいさつでCEOを辞任し、グローバルグループ代表になることを説明した際、自らの役割について次のように述べた。

「『グローバルグループ代表』の役割とは、真の多国籍企業としての組織マネジメントとガバナンス体制を確立し、グループの遠心力と求心力を相乗的に高めていくことにあります。二〇年間、経営トップとして、M&A、提携・連携等も含めた事業のグローバル化と多国籍企業としての基盤づくりを陣頭指揮してきた私が、その任務にあたるべきだと判断いたしました。

当社グループのグローバルなプレゼンスが高まるにつれて、当社をターゲットにしたライバル企業との競争が一段と激化しています。当社が競争に勝ち抜き、持続的に成長・発展していくためには、遠心力を高めると同時に、求心力をより一層強化し、組織が一丸となって『総合力』で戦っていくことがとても重要だと考えています。

この新しい経営体制の下で、皆さんの力を結集し、次の一〇年、一〇〇周年に向けたスタートを切りたいと思います。社員の皆さんも、その決意を新たにしていきたいと思っています。」

グローバル競争が激化していくなかで、競合他社がダイキンをターゲットにした対応が強めてくるとき、真の多国籍企業としてのダイキンの発展のかじ取りを担うトップマネジメントの役割は、ますます重要になっていく。井上会長のこの言葉は、そのことについての決意表明と呼びかけである。

未来への展望

一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力

第7章で、すでに触れた九〇周年式典での十河政則社長の「ダイキングループ一〇年の軌跡」のプレゼンテーションでは、二〇〇四（平成十六）年から一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力について、次のように語った。

「その原動力は、井上会長の強いリーダーシップのもと、現場の波打ち際に出て、肌感覚で得られるものを大事にしながら、変化をいち早く察知し、常にライバルより半步先・一步先をいく経営判断をしてきたことです。先見性ある経営力で、コンペティターに勝ってきたといっても過言ではないと思います。そして、挑戦に次ぐ挑戦、実行に次ぐ実行での全員の努力、頑張りがこの一〇年の成果につながりました。」

これを支える基盤となるのが、メーカーの生命線である技術力であり、グループのメンバー一人ひとりの意欲と納得性を引き出し、その人の能力を最大限に発揮できる環境を創り上げてきた人基軸の経営です。」

ここでは、変化の激しい時代のなかで、トップのリーダーシップと現場感覚、他社より先を行く経営判

断、先見性ある経営力の重要性が指摘されている。そのうえで、メーカーとしての技術力、そしてダイキンの経営哲学の基礎にある「人を基軸におく経営」が基盤となっており、ダイキンの一〇年間の成長・発展の原動力を端的に、かつ的確に表現している。

十河社長は、つづいて空調グローバルナンバー1の実現に向けた先見性ある経営力の事例として、① OYLグループの買収、② 格力電器との業務提携、③ 米グッドマン社の買収、④ 体質改革の実行と成長分野への戦略的投資、⑤ 新興国ポリウムゾーンなど成長分野への戦略的投資、⑥ 環境貢献と事業の両立、⑦ 技術力、⑧ 人基軸による経営の八点を取り上げて強調、説明している。企業買収や提携といった外部に向けての思い切った戦略、リーマンショック後の環境変化に対して、いち早く対応し、時宜に応じた内容と体制で取り組んだ体質改革によるV字回復の実現と、その間に実施してきた戦略的投資、先進国市場への対応重視から、成長する新興国ポリウムゾーンを重視した戦略的投資、インバータや新冷媒戦略などに見られる環境対策と事業の両立、メーカーとしての技術力とダイキンの経営哲学としての「人を基軸におく経営」の重視とグローバル化に対応した展開など、これらについては、すでに第6章、第7章で見てきたように、近年のダイキンが発展してきた最大要因であり、挑戦の結果である。

こうした一〇年間の、ダイキンの特徴づける事例としては、第一に、大規模買収やグローバル競争企業との業務提携、新興国ポリウムゾーンへの戦略的投資など、長いダイキンの歴史でも初めてのことが多かったことである。これまで経験したことのない課題への対応は、計画どおりに進まない場合も少なくなかったが、困難を乗り越えることでダイキンの経営力・人材力は確実に強化されてきている。

第二に、ダイキンの経営規模が拡大し、目標として掲げる課題も大きくなってきたことから、一つ一つの事例に関連する範囲や金額などの規模も大きくなってきたことである。企業買収や戦略的投資の規模は、十数年前のダイキンでは到底考えられないほど大形化してきており、その成否は経営に大きな影響を与えるものになる。

第三に、体質改革や環境貢献と事業の両立、技術力や「人を基軸におく経営」などは、これまでもダイキンが重視してきた方針であるが、この一〇年の展開は従来と比べて質的に大きく高度化しており、従来のダイキンの延長線上に簡単に位置づけることはできない。リーマンショック後のV字回復は、強力なリーダーシップのもとに、徹底した方針とその実施によって実現できたものである。環境貢献と事業の両立についても、一九九〇年代から取り組んできたが、その範囲が近年は地理的にも規模的にも拡大しており、空調懇話会の活動も日本からヨーロッパへ、さらに中国、東南アジア、インドなど世界の各地に広がっている。技術力も、先端的な分野への広がりはもちろん、新興国ポリウムゾーン向けの商品開発に見られるような、新たな対応も進んだ。こうした変化の内容は、従来の蓄積をベースにしながら、新しい環境と競争条件の変化に対応して、質的に大きく発展してきた点に注目したい。

成長・発展の一〇年を次の一〇年へつなげる

十河社長が、九〇周年式典で指摘した、この一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力は、ダイキンの次の時代への新たな可能性を広げたという点でも、重要な意味を持っている。

OYLグループや米グッドマン社の大規模買収は、グローバルナンバー1を実現し、その地位を確固としていくうえでも不可欠の対応であった。同時に、これらの大規模買収によってダイキンの商品や技術な

どの幅が拡大し、新たな能力が強化されたことで、買収前に想定していた以上に大きな可能性が開けてきた。具体的にはOYL社の買収で、同社に派遣された日本人スタッフは現地スタッフとともに苦労しながら、合併によるシナジー効果を追求して、いまやマレーシアのOYLM社は、新興国ポリウムゾーン市場向け商品での優位性を勝ち取り、ダイキンが目指す新興国ポリウムゾーン市場での展開にとって不可欠な存在となっている。さらに、買収後のダイキントルコ社ヘンデック工場への指導など、ローカル間の関係で中心的な役割を果たしていくことが期待されている。新興国ポリウムゾーンへの展開は、多様な機敏な現地対応を必要とされるが、そうした機能を果たしていく拠点へと発展した。またグッドマン社は、ダイキングループが課題として取り組んできたリーンな経営スタイルや、グローバル調達におけるモデルともなっており、ダイキングループ全体への波及効果が期待されている。

格力電器との業務提携は、中国空調市場にインバータ文化を定着させ、新たな市場を創造するという変化を築いた。環境にも貢献しつつ、ダイキンの技術力を活かせる市場を創造するという画期的な業務提携であったが、同時に「技術のオープン化」という新たな戦略に取り組んだことでも、ダイキンにとって重要なターニングポイントになった。二十一世紀になり、モノづくりを巡る技術および市場環境が大きく変化していくなかで、多くの日本企業が、技術が優れていても市場に受け入れられない事態に直面している。技術を、ある程度は外部にオープンにし、競合他社とも共同しながら市場を創造していく「技術のオープン化」戦略が求められているが、それをダイキンは先行して実現し、成功させてきた。モノづくりを巡る環境は大きく変化しており、「技術のオープン化」戦略が求められる局面が今後とも生じることが予測されているだけに、貴重な体験であったといえよう。

また、新興国市場ポリウムゾーンなどの成長分野に対して、リーマンショック後の厳しい状況のなかでも積極的に投資を実施してきたことも、業績のV字回復に貢献しただけでなく、二〇一〇年代の事業の拡大、そしてこれからの展開にとって重要な意味を持っている。ミネアポリス(米)のダイキンマッケーアプライド開発センター(ADC、〇九年六月完成)、インドのニムラナ工場(〇九年六月量産開始)、中国の上海R&Dセンター(一〇年五月完成)、など、いずれも厳しい時期に行われた大規模投資であったが、次の時代へとつながる可能性を広げていく存在になっている。

技術力でも、空調事業関係で、VRV4[®]、うるさら7[®]、デシカ[®]、ダイキンアルテルマ[®]、ストリーマ[®]、空気清浄機、化学事業関係では指紋付着防止剤、オプツール[®]や新冷媒など差別化商品を生み出し、二〇一〇(平成二十二)年には技術力のさらなる向上を目指した「技術のダイキン宣言」の再構築をし、実行してきた。一方、地域固有のニーズに応える独自製品をスピーディーに開発するため、地域R&Dセンターの機能強化も図ってきた。ダイキンのグローバル化が進展し、事業規模の拡大に伴って、技術的な課題の先進化と多様なニーズに応え、市場・商品の成熟をブレークスルーする新たなイノベーションの創出(技術・商品・サービス)が、最重要課題となってきた。そこで、全社の研究開発機能を集約し、「技術革新」と「価値創造」を狙うテクノロジー・イノベーションセンターが開設されることになった。テクノロジー・イノベーションセンターでは、世界中の技術・情報を結集し、社内外の多様な人材との協創活動をベースとした「協創イノベーション」を実践する。これまで蓄積してきた技術成果を外部の知恵と融合することにより、これからの一〇年につなげ、発展させていくことになった。このように、この一〇年間の成果は、これからの一〇年間に確実につながる可能性を広げてきたのである。

これからの一〇年——さらに激変する環境と競争条件のなかで

ダイキンが進んでいく次の一〇年は、経済のグローバル化と技術の発展はますます加速し、これまでの一〇年以上に環境と競争条件が激変する時代となるだろう。九〇周年式典で井上会長は、こうした時代の変化を見据え、「九〇周年を迎えて、次の10年に向けたメッセージ」と題した講演のなかで、次の二点を考えなければならない、と語った。

第一は、新しい事業や事業モデルとしてどのような方向を目指すのかである。激変する環境のなかで、企業はつねに新しいものを生み出し、事業モデルを変革していかなければ生き残ることができない。そのためダイキンが重視すべき方向性は、①ダイキンの持つ要素技術からの展開、②一〇年先に求められる真の顧客ニーズは何か、というマーケットインの発想を突き詰め、「事業ドメイン」を見直すこと、③ソリューション事業の展開、であるとしている。要素技術やコア技術は、環境変化のなかで、つねに棚卸しして相対化して考えなければならないし、「事業ドメイン」も市場軸、機能軸など視角と次元を変えなければならぬ。そして、「自前主義」にこだわらず提携・連携などによって外部から貪欲に取り込み、新たな市場の開拓につなげていくことの重要性を、井上会長は強調していた。

第二は、グローバル化が一段と加速し、ダイキングループの多国籍化も進むなかで、多国籍企業としての組織マネジメントとガバナンス体制を、どのように確立していくのかという点である。井上会長は、これからの組織マネジメントの方向性として、グループ各社には自律的にスピード感をもって戦略を実行していくこと、グローバル展開を加速するなかでグループ各社への「遠心力」をますます強めることが大事だとしている。そのうえで、同時にグループ全体に「求心力」を高めること、親会社としての軸のぶれな

い組織マネジメントが極めて重要だとする。そして、組織の求心力を担保するのは、本社機能・マザー機能の強化といった組織の制度設計としての「ハード」の部分と、組織で働く人々の価値観や行動様式、企業文化といった「ソフト」の部分の二つの側面があり、とくに大事なのは組織の価値観、理念、行動様式、企業文化といった「ソフト」の部分だとしたうえで、次のように述べている。

「これまでの延長線上に生き残りの『答え』がない時代です。変革できない組織は淘汰されていきます。変革には『不動点』が必要です。『不動点』とは、その組織の哲学的な価値観、行動原理であります。自分たちが大切にしてきた誇りや理念が軸としてあるからこそ大胆な変革が行えるのです。この二〇年間、変革が行えたのもこの不動点のおかげだと思っています。」

激変する環境と競争条件のなかでダイキンは、つねに変わり続けていかなければならない。変化を続け、発展し、成長していくためにも「不動点」を自覚し、意識し、学んでいくことの重要性を、井上会長は強調している。CEOとしての井上会長の総括が集約された言葉として、大事にしていかなければならない。

スタートした新たな一〇年

二〇二四（平成三十六）年にダイキンは創業一〇〇周年を迎える。一〇〇周年を迎える最後の二〇年のスタートの年であり、次期戦略経営計画の策定年でもある二〇一五年のグループ年頭方針で、十河社長は「グローバル経済社会の構造的な変化の胎動を見逃すな」と指摘した。十河社長が述べている変化とは、第一に、人口動態の変化（先進国の少子高齢化、途上国の人口爆発）、教育水準の上昇による世界各国からの人材輩出、エネルギー供給の多様化および原油価格の下落、TPPやASEAN経済共同体をはじめと

する貿易自由化の加速など、マクロ的な変化についてである。世界経済は、二十一世紀に入って市場の比重が新興国に移りつつあり、その傾向は今後も続いていくものの、中国や他の新興国地域での経済は不安定な状態が見られている。また、ヨーロッパの経済も通貨危機の影響から脱し切れず、不安定な状況が続いているなど、しばらくは世界経済も厳しい状況にあるものと考えられる。構造的なマクロレベルの変化と、短期的に変動する経済の動き、中・長期的な経済の構造的な変化とを、つねに関連させながら注視していくことが求められる。

第二に、モノづくりに押し寄せている変化の波である。変化の一つの事例として、ドイツで近年進められている「インダストリー4.0 (Industrie 4.0)」を取り上げている。インダストリー4.0とは、グローバル化した世界経済は、ワットの蒸気機関発明に代表される「第一次産業革命」、ベルトコンベヤーによる大量生産「第二次産業革命」、コンピューター制御によるIT利用の「第三次産業革命」を経て、現在は「第四次産業革命」という新しいモノづくりの段階にある、とするものである。具体的には、工場内の部品や設備・生産ライン、調達、物流などモノづくりに関連するあらゆるデータを、センサー、ロボット、ネットワークでつなぎ、部品や設備・生産ラインが個別にリアルタイムな情報を管理し、市場ニーズや物流状況など、さまざまな外部環境の変化に柔軟に対応し、開発や製造、生産管理などのプロセスの最適化を実現する。そのように「考える工場」化することで、工場の生産性を高め、在庫を減らし、製造とサプライチェーンのコストを削減し、収益力を高めることでモノづくり力を強化しようというもので、ドイツ政府、大手企業などが積極的に取り組んでいる。同様な動きは、アメリカでも進んでいる。モノづくりの仕組み自体が大きく変わりつつある現在、こうした動きを積極的に取り入れ、利益を生み出すモノづくり

を追求していくことが求められる。

モノづくり自体が、大きく変わっていくという問題意識は、「フュージョン15」の策定時でも強かったことは、すでに第7章でも見たとおりである。世界市場の重心が、新興国ボリュウムゾーンに移ったことやモノづくり製品のME化・デジタル化・ソフト化によって、アーキテクチャーのモジュール化が進んだことから、自前中心ではなく柔軟な提携・連携やM&Aを利用して、「技術のオープン化」を取り入れたら先進技術を保有しながら、あえて既存技術の組み合わせによるローコスト商品を開発するなど、パラダイムシフトを取り込む対応が課題とされていた。こうしたパラダイムシフトは、現在もお進中である。

さらに、これからはハードとしての空調製品単体から、広い意味での住環境や省エネという視点に立つて、空調以外の生活関連システムを含む全システムのなかに、空調も位置づけられるようになることが考えられる。その際に求められるのは、住環境としての快適さや、省エネなどに関連する周辺の生活関連システムを含んだ幅の広さとソフト力、そしてソリューション力になる。空調製品の技術力が重要であることは、今後も変わりはないものの、空調製品の位置づけが変化するならば、空調製品の技術力の意味も変化し、システム力・総合力・ソフト力の重要性が増していくであろう。こうした変化を先取りし、必要な事業や技術を外部の力を活用することも含めて、意識的に形成していかなければならない。

十河社長は、グループ年頭方針において、世界的な巨大企業が、構造的に変化するなかで事業ポートフォリオを組み替え、「稼ぐかたち」を変革するなど、新しい事業モデルを追求していることを紹介している。井上会長が、これからの一〇年で指摘した課題が、確かに進みつつある。

「100周年に向けて」——「Beyond Yourself」今を超える挑戦者たれ!

二〇一五(平成二十七年)年、ダイキングループ年頭方針のスローガンは「未来を創造し、変化の時代を勝ち抜こう」である。「フュージョン15」の最終年度を迎え、次期戦略経営計画を策定する年にふさわしいスローガンとなっている。

次期戦略経営計画について、十河社長は「一〇年先に目指すべき『当社のありたい姿』をグループ従業員皆で描いていき、そこに向かって取り組み課題を五年間の計画に具現化したいと思います」と語った。一〇年先を見つめ、外部環境の変化をリアルに認識しながら、五年間にやるべき課題を明確にしていく作業が行われていくことになる。

具現化のために必要なこととして、たとえば技術開発面ではヒートポンプ、インバータやフッ素技術をさらに進化させつつ、ICTなど異種技術を組み合わせるなどして、新たな商品や事業の創出につながる成果を生み出す必要があるとしている。コア技術を高めていくと同時に、コア技術の商品化のためには異種技術との組み合わせによる高度化や、新商品・新事業への展開の必要性を強調している。

また、事業領域については空調に限定せず、環境・エネルギー問題、空間・空気といった成長期待の大きい分野に広げ、主力事業に続く新たな収益源づくりに挑戦するとしている。そして、今後検討する事業テーマの事例として、食料不足が深刻化するなかでの食品鮮度を保つ輸送・保管(コールドチェーン)事業、新興国での電力不足に対応するデマンドレスポンスをはじめとするエネルギーマネジメント事業、医薬品・食糧工場の製造工程における高度な空気環境コントロール事業などを挙げ、ダイキンが得意とするヒートポンプやインバータ制御、冷媒制御関連などのコア技術を活かせると述べた。人間社会の発展、豊

かさの追求は、地球環境・エネルギー問題を引き起こし、現在と未来を生きるわれわれは、つねに地球環境・エネルギー問題を意識して、改善を図っていかなければならない。ダイキンの蓄積してきたコア技術が、地球環境・エネルギー問題の解決に向かう貴重な一歩となることは確かであり、ダイキンの企業としての重要な社会的使命でもある。今後のさらなる活躍が期待される。

さらに、グローバルに拡大する組織を、より柔軟に、かつ効率的に運営していく組織マネジメントのあり方も、大胆に見直すとも語っていた。グローバル展開と、事業規模の拡大が急速に進んだダイキンでは、事業の拡大とともに次々と組織が作られ、組織の規模も大きくなってきた。増大した組織、大きくなった組織の効率化・スリム化に、じっくり取り組む間も十分でないまま走り続けてきたといってもいい。厳しくなる競争環境のなかで、着実に利益を出していくためには、グローバルに展開した組織マネジメントの大胆な見直しも不可欠となっている。

ダイキンの一〇〇周年に向けた今後の一〇年は、ダイキンの事業が拡大してグローバル化しているだけに、九〇周年に向けての一〇年とは比較にならない、課題の多い一〇年となるであろう。また経営環境・競争条件も、さらに従来より厳しいものになると思われる。それだけに、これからの一〇年は「Beyond Yourself」今を超える挑戦者たれ!」が、ますます重要になっていくことを、最後に強調しておきたい。

資料・年表

グループ年頭方針	613
経営・財務	621
連結貸借対照表	624
連結損益計算書	626
連結キャッシュ・フロー計算書	628
連結経営指標	630
役員任期一覧	632
関係会社一覧	644
株価と外部評価	668
グループ経営機構図	669
DAIKIN GROUP	672
年表	675

グループ年頭方針（2004～2014年）

年	スローガン	おもな項目
二〇〇四	<p>気迫と情熱あふれる実行で、 大いなる飛翔へ</p>	<p>1 空調事業のグローバルトップをめざし、グループ挙げた実行を加速しよう</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内での圧倒的No.1を不動のものにしよう ・大拡販によるヨーロッパNo.1の確立 ・スピードある意思決定、リーダーシップの発揮 <p>・激しい変化への柔軟な対応で、半歩先んじる大中国展開を</p> <p>2 「技術のダイキン宣言」の完遂をめざそう</p> <ul style="list-style-type: none"> ・四位一体のコンカレント開発の推進 ・グローバル調達力の飛躍的向上 <p>・信頼性の確立と「技術のダイキン宣言」完遂に向けたプロセス革新</p> <p>3 全事業部門の構造転換と安定的収益基盤の確立を加速しよう</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フッ素化学事業の抜本的体質改革計画を完遂しよう ・特機、電子システム事業の構造転換を加速しよう <p>・全社挙げての固定費の効率化と変動費化の推進</p> <p>4 企業倫理のさらなる徹底と高度化をめざそう</p> <p>5 グループ挙げた「気迫と情熱」あふれる実行で成果を高めよう</p>

<p>二〇〇五</p>	<p>足元を固めて 大飛躍への挑戦を確かなものにしよう</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 技術・商品開発の確固たる基盤を確立しよう 2 安全、品質の徹底確保は企業の存続基盤 <ul style="list-style-type: none"> ・安全の徹底確保 ・品質の徹底確保 3 グループ挙げた業務革新運動で体質改革を加速しよう 4 「フラット&スピードの経営」のさらなる高度化で、抜本的体質改革を推進しよう 5 総力を結集し、体質改革を推進しよう <ul style="list-style-type: none"> ・知恵を出し合い、総力を高めよう ・全員の総力を引き出すリーダーシップを発揮しよう
<p>二〇〇六</p>	<p>輝かしい未来創造に向けて 新たなテーマに 遅くチャレンジしよう</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 変化をチャンスに、新たなチャレンジに踏み出そう ↳ Change Chance Challenge 2 チャンスを成果につなげる「人材力」を飛躍的に高めよう <ul style="list-style-type: none"> ・情報の波打ち際に出て、変化を肌で感じよう ・未来志向で現状を打破する「フューチャー・プル」の発想を ・多彩な知恵を結集し、グループの総力を高めよう 3 「フラット&スピードの経営」をグループの隅々にまで徹底し、「人基軸の経営」を磨き上げよう ↳ 課題解決と未来像を具現化するマネジメント力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・高い目標設定と妥協しない勇気 ・共鳴と納得を醸成する対話力
<p>二〇〇七</p>	<p>Break Through ——前進 (ZENSHIN) ——</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4 事業を通じた社会への貢献 ↳ 技術力・商品力の革新・強化 1 変化を生み出す実行力に、誇りと自信を持つよう 2 一人ひとりの挑戦と成長で、夢を大きく引き寄せよう 3 チームワークをレベルアップし、全員参加で課題解決に取り組もう 4 みんなが主役となって、目標に向けて大きく前進しよう
<p>二〇〇八</p>	<p>Dynamism & Challenge</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 グローバルエクセレントの実現に向けて、さらに前進し続けよう 2 あくなき実行力の追求で、大きな成果の創出に挑戦しよう <ul style="list-style-type: none"> ・今こそ「有言実行力」の真価を発揮しよう ・「変化への適応力」に磨きをかけよう ・全社一丸となって目標達成に邁進しよう 3 培ったグループの強みを活かし、新たな舞台でのイノベーションを生み出そう <ul style="list-style-type: none"> ・フロム・ナウの視点から、思考・発想を転換しよう ・一人ひとりの個性を引き出すリーダーシップとチームワークで、競争力を高めよう 4 ダイナミズム&チャレンジで、誇りと自信をもてるグループに成長しよう <ul style="list-style-type: none"> ・社会的責任の大きさを、一人ひとりが自覚しよう

<p>二〇〇九</p>	<p>「いま」の「3C」の徹底を ~ Creative Challenge and Change ~ (創造的破壊を通じて変革の実行)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・健全な危機意識をバネに、さらに成長し続けよう <ol style="list-style-type: none"> 1 短期利益の創出に徹底的にこだわらず、グループの総力を挙げて挑戦しよう ・販売力を徹底強化し、売上拡大に挑戦する全方位戦略の展開 ・チャンスを逃さない収益力強化施策の即時実行 ・時限立法的対応含む、あらゆる固定費の徹底削減 ・在庫の徹底圧縮、設備投資計画の見直し <ol style="list-style-type: none"> 2 重点指向で、チャンスに満ちた成長テーマの成果創出を加速しよう ・絶好のチャンスとしての環境対応テーマでの事業急拡大 ・成長続く新興市場での事業基盤構築と成果創出 ・景気後退をチャンスとするサービス・保守・メンテナンス事業の強化 <ol style="list-style-type: none"> 3 環境の急変に打ち克つ、柔軟で機敏な企業体質への変革を成し遂げよう
<p>二〇一〇</p>	<p>今日を成し遂げ 明日を拓こう</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 一人ひとりの努力と実行力に誇りと自信を持つ 2 時代の変化を追い風として一気呵成にV字回復を成し遂げよう 3 次期戦略経営計画を策定し、更なる飛躍をめざそう ・「技術のダイキン」の高度化により環境技術に磨きをかけよう

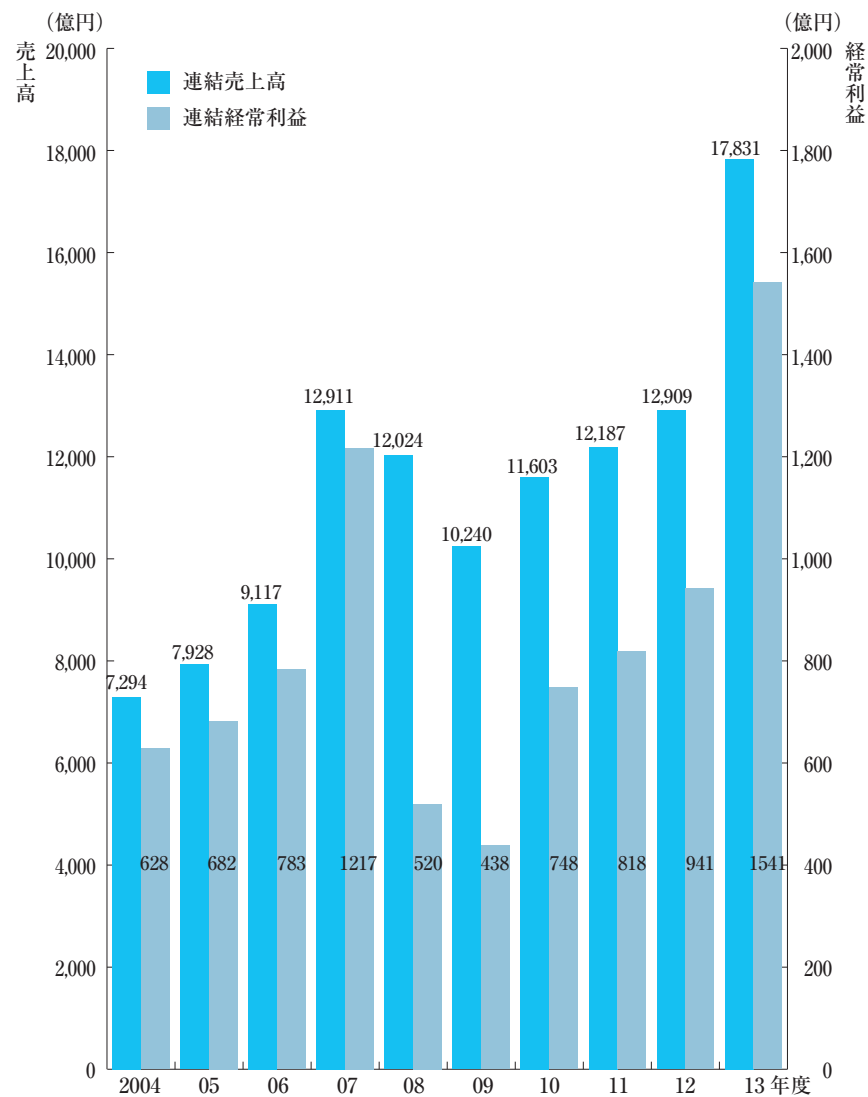
<p>二〇一一</p>	<p>新たな成長へ、 スタートダッシュ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・各地域・各市場でのリサーチを徹底展開し、新たな市場を切り拓こう ・次代を見据えた新しいビジネスモデルを構築しよう 4 フラット&スピードの高度化で、体質改革を推進しよう 5 企業倫理の更なる徹底を図ろう <ol style="list-style-type: none"> 1 2011年を新たな未来を創り出す年にしよう 2 イノベーション志向で強みを磨き、知恵を集めて、新たな時代を勝ち抜こう ・優勝劣敗の時代を勝ち抜くために必要な2つのイノベーション ・新たな時代における人材力の強化 3 「不透明な未来」に適応できる行動原理を身につけよう ・世界の動きや時代の潮流変化に対する3つの眼 「虫の眼」「鳥の眼」「魚の眼」 ・組織の壁を打ち破る、タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーション ・組織に津波を起こす実行力の発揮 4 品質の徹底確保に全社・全力をあげて取り組もう
<p>二〇一二</p>	<p>一人ひとりの実行力で、 変化の時代をリードしよう</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 半歩先行く実行力で、短期利益の確保にグループ挙げて取り組もう

二〇二四	<p>グループの総力を結集し、 今こそやり抜こう 一人ひとりが実行に次ぐ実行を</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益構造改革に向けたトータルコストダウンの推進 ・ 事業基盤を最大活用した成果創出の加速 ・ グッドマン社とのシナジー創出 ・ 品質問題の解決に向けた行動原則の徹底 4 逞しい実行力の発揮で自らを大きく成長させよう <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場第一線に入り込み、自らの肌感覚で実行を率先垂範しよう ・ 中期の視点と確固たる信念を持って、逞しいリーダーシップを発揮しよう ・ 人材育成に対する責務をしっかりと果たそう 1 環境変化をチャンスと捉えグローバル大改革の時代を勝ち抜こう <ul style="list-style-type: none"> ・ 「入り乱れたグローバル一元化」時代の到来 ・ モノづくりから価値づくりへ（モノからコトへ） ・ イノベーションの多様化 2 創業90周年を迎える節目の年にさらに大きく飛躍しよう <ul style="list-style-type: none"> ・ 90年間の当社の歩みをグループ全員で確かめ合おう ・ 2014年は挑戦の年、刈取りの年 3 強靱な企業体質の構築を急ぎ、着実な成果創出へ邁進しよう <ul style="list-style-type: none"> ・ 販売力・営業力の抜本的強化 ・ ソリューションビジネスの推進
------	---	--

二〇二三	<p>これまでの歩みと 可能性を信じて 挑戦に次ぐ挑戦を</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界経済の変調がタイキングループに及ぼすリスクをしっかりと認識しよう ・ 実行に次ぐ実行で、短期利益確保に徹底的にこだわる 2 柔構造の組織運営を徹底し、逞しい実行力を発揮しよう <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場からの提言能力を高め、スピードある実行で成果を創出しよう ・ 密なコミュニケーションで周囲を巻き込み、組織の実行力を最大限に発揮しよう 3 求心力を磨き、遠心力を高めて、グループの総合力を発揮しよう <ul style="list-style-type: none"> ・ 「構想力」 〈全体最適を見据えた戦略構築力〉 ・ 「胆力」 〈限られた情報量で意思決定する力〉 ・ 「実行力」 〈凡事徹底を率先垂範する力〉 4 構造的な課題に真正面から取り組み、強靱な企業体質を構築しよう <ul style="list-style-type: none"> ・ 一人ひとりが意識と行動を変革し、品質の徹底確保を成し遂げよう ・ 人材力強化にグループ挙げて取り組もう 1 これまでの歩みと築き上げてきた強みに自信を持つ 2 将来の大飛躍の可能性を信じてF15テーマを完遂しよう 3 挑戦課題に立ち向かい成果創出に邁進しよう <ul style="list-style-type: none"> ・ 利益にこだわった拡販・シェアアップの徹底
------	--	---

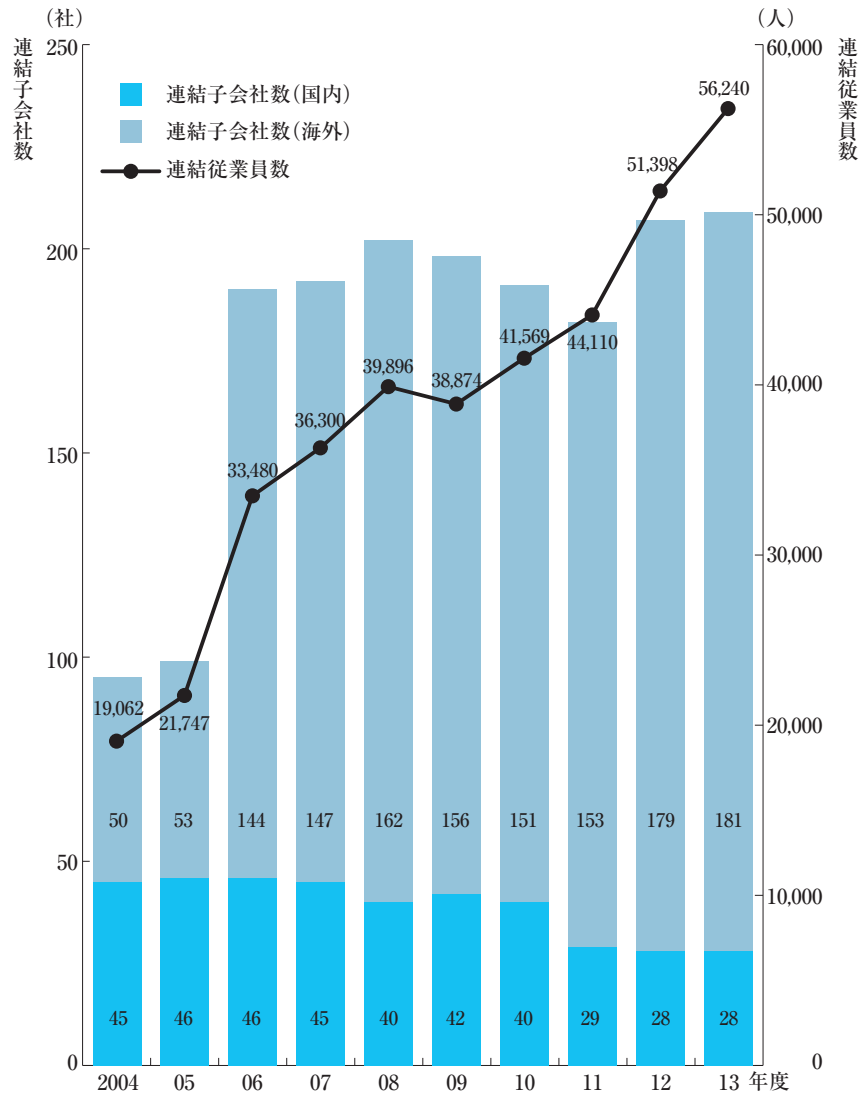
経営・財務

連結売上高・経常利益の推移

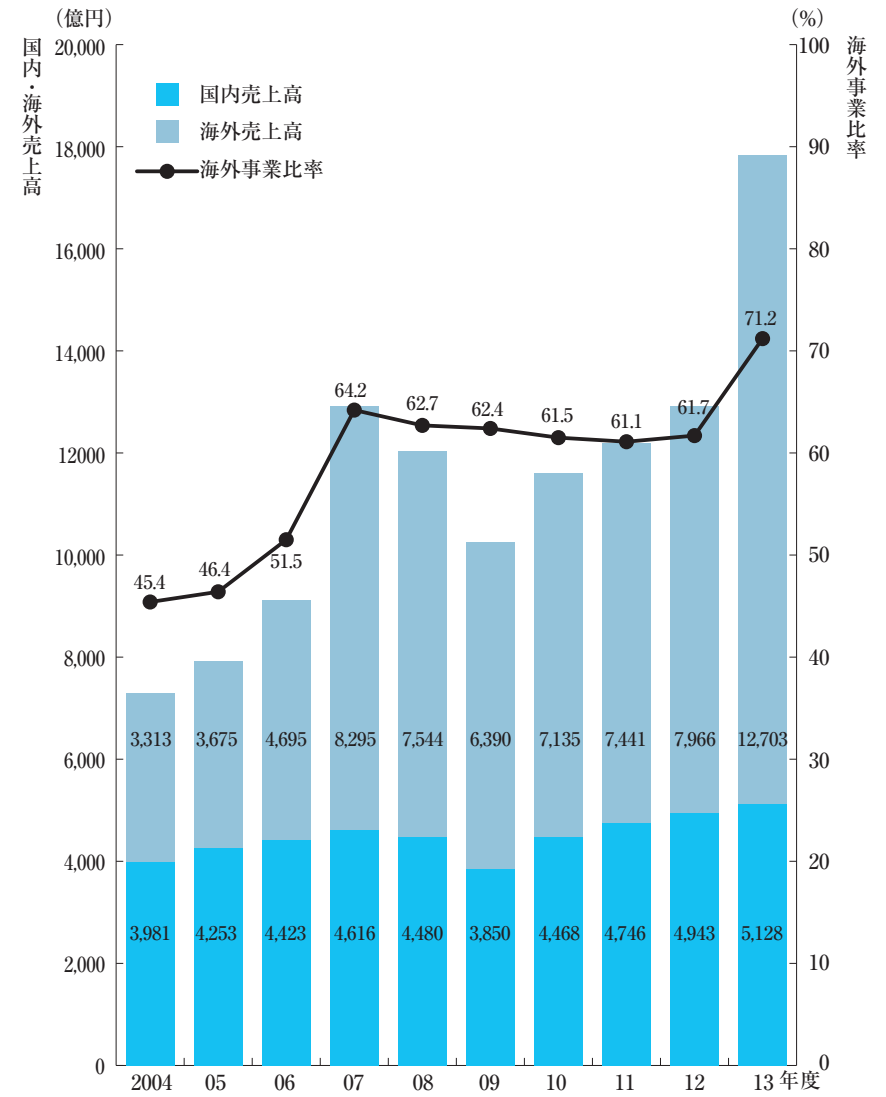


- ・品質・コンプライアンスの重視
 - ・固定費の抜本的削減
 - ・人材力の強化・育成
- 4 一人ひとりが「夢・志・目標」を持ってチャレンジしよう
- 5 さらなる発展に向けて、グローバルグループマネージメントの高度化を図ろう

連結子会社数と連結従業員数の推移



国内売上高・海外売上高の推移



連結貸借対照表（2004年度～2013年度）

（単位：百万円）

	第102期 2004年度	第103期 2005年度	第104期 2006年度	第105期 2007年度
【資産の部】	615,596	716,440	1,161,363	1,210,093
流動資産	365,304	388,029	537,558	610,635
現金および預金	41,842	55,461	83,917	111,656
受取手形、売掛金	135,765	147,131	209,668	226,193
有価証券	14,003			
棚卸資産	140,087	146,824	212,239	236,553
その他	33,606	38,611	31,733	36,230
固定資産	250,291	328,411	623,804	599,458
有形固定資産	170,209	196,485	238,319	243,142
投資有価証券	56,698	107,730	137,467	121,254
その他	23,383	24,195	248,018	235,061
【負債の部】	335,247	364,678	751,411	650,106
流動負債	268,296	284,480	638,376	413,036
支払手形、買掛金	78,065	84,252	121,827	128,198
短期借入金	57,643	53,044	287,783	73,950
その他	132,587	147,183	228,765	210,887
固定負債	66,950	80,198	113,035	237,070
社債	20,000	20,000	20,000	20,000
長期借入金	36,960	36,030	48,535	196,166
その他	9,990	24,168	44,500	20,903
【純資産の部】	280,348	351,759	409,952	559,986
資本金	28,023	28,023	28,023	85,032
剰余金	239,246	273,246	311,905	434,476
自己株式	△ 1,347	△ 1,550	△ 2,367	△ 3,500
為替換算調整	△ 6,501	7,749	26,226	19,159
その他	12,294	33,053	33,753	10,473
新株予約権			219	521
少数株主持分	8,633	11,238	12,191	13,823

第106期 2008年度	第107期 2009年度	第108期 2010年度	第109期 2011年度	第110期 2012年度	第111期 2013年度
1,117,417	1,139,655	1,132,506	1,160,564	1,735,836	2,012,530
531,833	557,131	599,112	629,047	803,326	967,871
105,241	160,038	167,718	135,648	185,571	257,295
178,248	181,137	198,920	209,076	263,322	319,449
216,644	185,164	201,772	243,599	285,168	316,656
31,699	30,789	30,701	40,722	69,263	74,469
585,583	582,524	533,394	531,516	932,510	1,044,659
243,082	234,650	214,007	224,357	274,201	299,716
94,346	117,026	97,809	88,901	106,867	158,550
248,154	230,847	221,577	218,258	551,441	586,392
632,931	629,594	631,578	644,643	1,099,839	1,188,181
429,124	321,533	327,812	396,339	382,627	533,637
80,138	97,733	116,905	110,108	127,364	162,084
74,879	69,730	68,899	67,395	63,407	43,325
274,106	154,070	142,006	218,835	191,855	328,228
203,807	308,061	303,766	248,303	717,212	654,544
	100,000	100,000	100,000	150,000	120,000
190,778	196,208	192,849	138,108	483,033	430,475
13,028	11,853	10,917	10,195	84,178	104,069
484,485	510,061	500,928	515,920	635,996	824,348
85,032	85,032	85,032	85,032	85,032	85,032
449,813	458,929	468,738	498,208	521,688	598,133
△ 4,743	△ 5,528	△ 5,472	△ 6,960	△ 6,772	△ 4,549
△ 43,482	△ 41,916	△ 64,970	△ 73,894	△ 115	87,938
△ 14,933	△ 338	4,549	△ 76	18,285	35,789
764	1,014	1,293	1,500	1,335	841
12,035	12,867	11,759	12,110	16,543	21,162

連結損益計算書（2004年度～2013年度）

	第102期 2004年度	第103期 2005年度	第104期 2006年度	第105期 2007年度
売上高	729,413	792,836	911,749	1,291,081
売上原価	473,124	522,931	599,060	849,532
販売費・一般管理費	196,083	203,358	231,934	313,450
【営業利益】	60,205	66,547	80,754	128,098
受取利息	691	1,324	1,518	2,640
その他	9,408	6,958	5,377	7,293
営業外収益	10,099	8,282	6,895	9,934
支払利息	4,617	4,614	6,064	10,159
その他	2,900	2,062	3,299	6,164
営業外費用	7,518	6,677	9,363	16,324
【経常利益】	62,787	68,152	78,285	121,708
特別利益	1,040	2,696	6,000	34
特別損失	716	3,838	1,158	3,606
法人税等	21,976	24,243	34,790	40,128
少数株主利益	3,051	2,621	2,917	3,185
【当期純利益】	38,083	40,145	45,419	74,822

（単位：百万円）

第106期 2008年度	第107期 2009年度	第108期 2010年度	第109期 2011年度	第110期 2012年度	第111期 2013年度
1,202,419	1,023,964	1,160,330	1,218,700	1,290,903	1,783,077
838,759	704,663	798,666	846,799	902,856	1,216,216
302,265	275,263	286,209	290,709	299,418	411,785
61,394	44,037	75,455	81,192	88,627	155,075
2,378	2,206	2,359	2,971	3,038	4,325
6,995	8,417	7,568	8,478	12,503	7,746
9,374	10,623	9,927	11,449	15,542	12,071
7,032	6,718	6,230	6,136	7,081	9,454
11,729	4,174	4,351	4,749	2,943	3,583
18,761	10,893	10,581	10,886	10,024	13,038
52,007	43,768	74,800	81,756	94,145	154,108
3	27	474	1,506	1,617	423
6,036	5,784	29,566	2,694	14,286	1,878
21,189	15,913	22,067	35,948	34,336	55,404
3,029	2,707	3,768	3,447	3,556	5,369
21,755	19,390	19,872	41,171	43,584	91,880

連結キャッシュ・フロー計算書（2004年度～2013年度）

（単位：百万円）

科 目	第102期 2004年度	第103期 2005年度	第104期 2006年度
I 営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	63,110	67,010	83,127
減価償却費	22,207	28,409	32,925
支払利息等	5,075	5,117	6,886
投資有価証券評価損	61	44	25
売上債権の減少（増加）額	△ 2,992	△ 8,382	△ 9,015
たな卸資産の減少（増加）額	△ 26,856	△ 4,472	△ 21,271
仕入債務の増加（減少）額	2,322	4,945	5,201
その他	316	△ 4,122	9,273
小計	63,244	88,549	107,153
法人税等の支払額	△ 22,795	△ 25,281	△ 24,270
その他	3,521	243	842
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,970	63,511	83,725
II 投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△ 37,506	△ 46,168	△ 42,573
投資有価証券の取得による支出	△ 1,046	△ 18,089	△ 27,880
関係会社への出資による支出	△ 426	△ 60	
連結範囲の変更を伴う子会社株式、出資金の取得による支出	△ 3,407		△ 235,685
関係会社の持分の追加取得による支出	△ 959	△ 114	
その他	1,256	1,013	888
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 42,091	△ 63,420	△ 305,251
III 財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	15,024	15,759	254,098
長期借入による収入	9,759	1,903	4,127
長期借入金の返済による支出	△ 6,821	△ 4,418	△ 3,452
社債の償還による支出	△ 10,000	△ 10,000	
配当金の支払	△ 3,949	△ 5,790	△ 6,576
その他	△ 478	△ 1,737	△ 2,220
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,534	△ 4,283	245,975
IV 現金および現金同等物に係る換算差額	129	3,226	4,014
V 現金・現金同等物の純増減額	5,543	△ 966	28,462
VI 現金・現金同等物の期首残高	50,101	55,385	54,177
VII 新規連結に伴う現金および現金同等物の増加額	151	346	
VIII 連結子会社の決算期変更に伴う現金および現金同等物の増減額	△ 410	△ 588	18
IX 現金および現金同等物の期末残高	55,385	54,177	82,658

第105期 2007年度	第106期 2008年度	第107期 2009年度	第108期 2010年度	第109期 2011年度	第110期 2012年度	第111期 2013年度
118,136	45,973	38,011	45,708	80,568	81,477	152,653
39,022	44,811	40,311	39,869	38,379	39,447	55,117
11,103	8,140	7,175	6,646	6,531	7,457	9,860
2,434	2,774	3,633	26,853	1,874	12,651	1,531
△ 16,716	20,495	386	△ 24,119	△ 15,075	△ 22,485	△ 30,816
△ 27,540	△ 3,884	33,054	△ 24,501	△ 33,397	10,299	△ 8,228
7,660	△ 31,191	16,154	25,880	△ 5,565	343	19,139
15,426	10,653	7,317	6,605	799	3,872	29,800
149,526	97,772	146,045	102,943	74,113	133,063	229,058
△ 39,108	△ 31,951	△ 14,113	△ 22,040	△ 28,116	△ 29,687	△ 45,873
△ 7,089	△ 3,583	△ 2,705	△ 2,492	△ 1,030	△ 214	△ 3,470
103,329	62,237	129,226	78,410	44,967	103,160	179,713
△ 47,339	△ 61,381	△ 29,983	△ 24,578	△ 42,459	△ 53,045	△ 53,647
△ 26,015	△ 19,286	△ 2,081	△ 164	△ 1,304	△ 4,877	△ 26,742
	△ 3,285	△ 4,817	△ 450			
△ 2,861	△ 8,792	△ 4,598		△ 20,874	△ 163,651	△ 856
△ 211	△ 6,556	1,632	1,886	1,683	3,188	411
△ 76,427	△ 99,302	△ 39,848	△ 23,306	△ 62,955	△ 218,386	△ 80,834
△ 242,987	66,728	△ 108,615	△ 11,444	14,237	△ 42,867	△ 19,179
164,683	11,259	20,509	837	2,996	333,488	15
△ 18,126	△ 13,659	△ 10,821	△ 13,526	△ 2,320	△ 183,354	△ 5,023
		△ 20,000				
△ 9,232	△ 11,096	△ 10,216	△ 9,916	△ 10,489	△ 10,479	△ 11,946
109,031	△ 4,849	94,202	△ 3,573	△ 5,536	46,733	△ 2,114
3,367	48,382	△ 34,941	△ 37,623	△ 1,113	143,520	△ 38,249
△ 2,459	△ 17,393	380	△ 9,503	△ 4,616	19,740	10,896
27,809	△ 6,076	54,817	7,977	△ 23,717	48,035	71,525
82,658	110,483	104,322	159,324	167,295	135,427	185,571
15	△ 85	184	△ 7	△ 8,151	2,108	198
110,483	104,322	159,324	167,295	135,427	185,571	257,295

連結経営指標

年度	売上高 対前年比 伸率 (%)	ROA = 総資本 利益率 (%)	売上高 利益率 (%) 税引後利益 売上高	総資本 回転率 (回) 売上高 総資本
2004	16.7	6.6	5.2	1.27
2005	8.7	6.0	5.1	1.19
2006	15.0	4.8	5.0	0.97
2007	41.6	6.3	5.8	1.09
2008	△ 6.9	1.9	1.8	1.03
2009	△ 14.8	1.7	1.9	0.91
2010	13.3	1.7	1.7	1.02
2011	5.0	3.6	3.4	1.06
2012	5.9	3.0	3.4	0.89
2013	38.1	4.9	5.2	0.95

* 1 OYL 社買取除くベース

* 2 グッドマン社買取除くベース

注) 計算式は以下のとおり

ROA = 税引き後利益 ÷ 平均総資産

ROE = 税引き後利益 ÷ 平均資本計

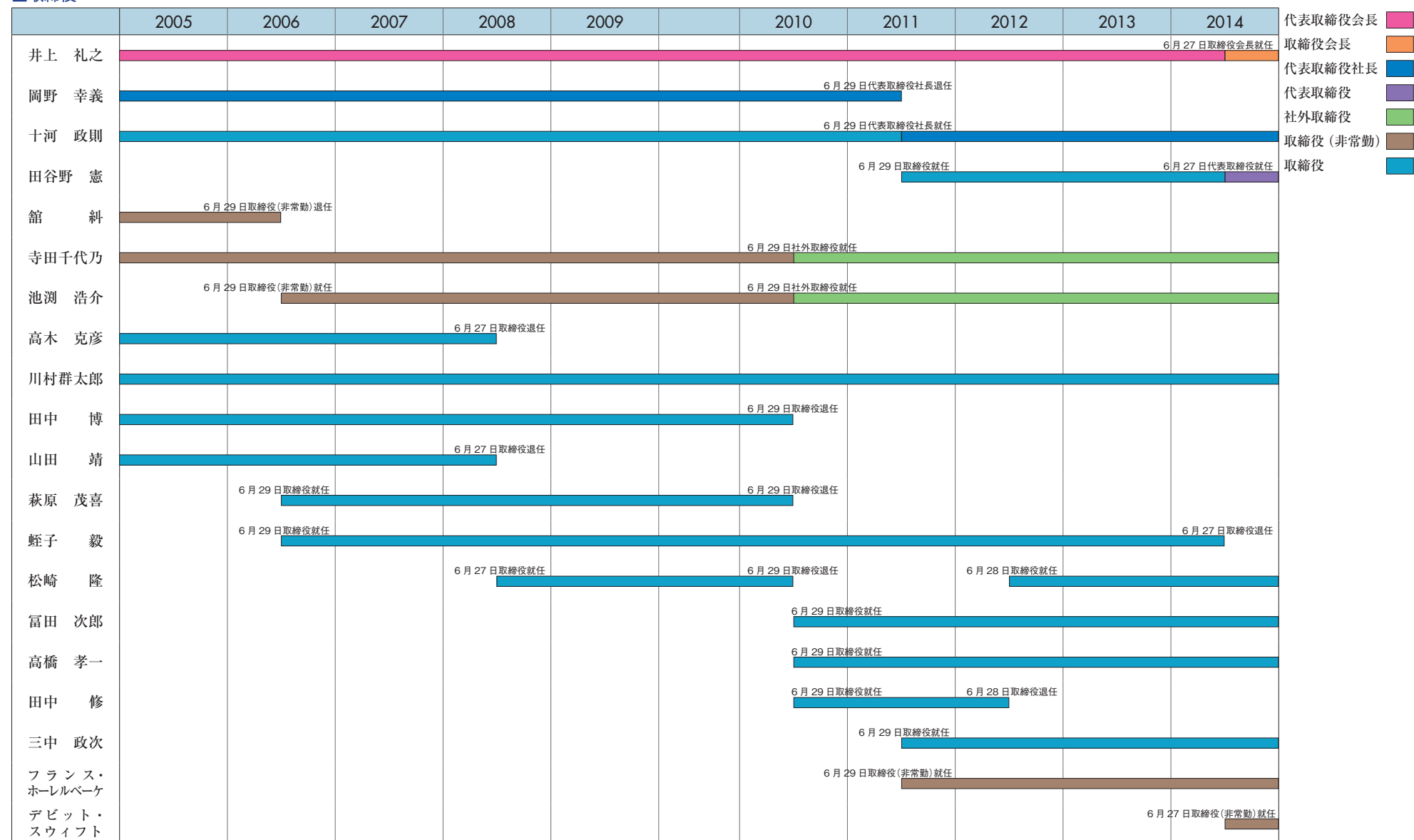
FCF = 税引き後利益 + 減価償却費 ± 運転資本増減 - 設備投資 - 投融資

ROE = 株主資本 利益率 (%)	株主資本 比率 (%) 株主資本 総資本	FCF (百万円)	連単倍率	
			連 結	
			売 上	利 益
15.1	44.1	△ 9,790	1.66	1.98
13.1	47.5	14,911	1.82	1.92
12.3	34.2	* 1 17,881	2.01	1.71
15.9	45.1	31,654	2.59	3.56
4.3	42.2	△ 6,647	2.83	△ 1.76
4.0	43.5	80,713	2.80	1.48
4.0	43.1	38,204	2.72	2.39
8.3	43.3	△ 34,996	2.73	1.97
7.8	35.6	* 2 35,736	2.79	1.55
12.9	39.9	86,885	3.57	2.20

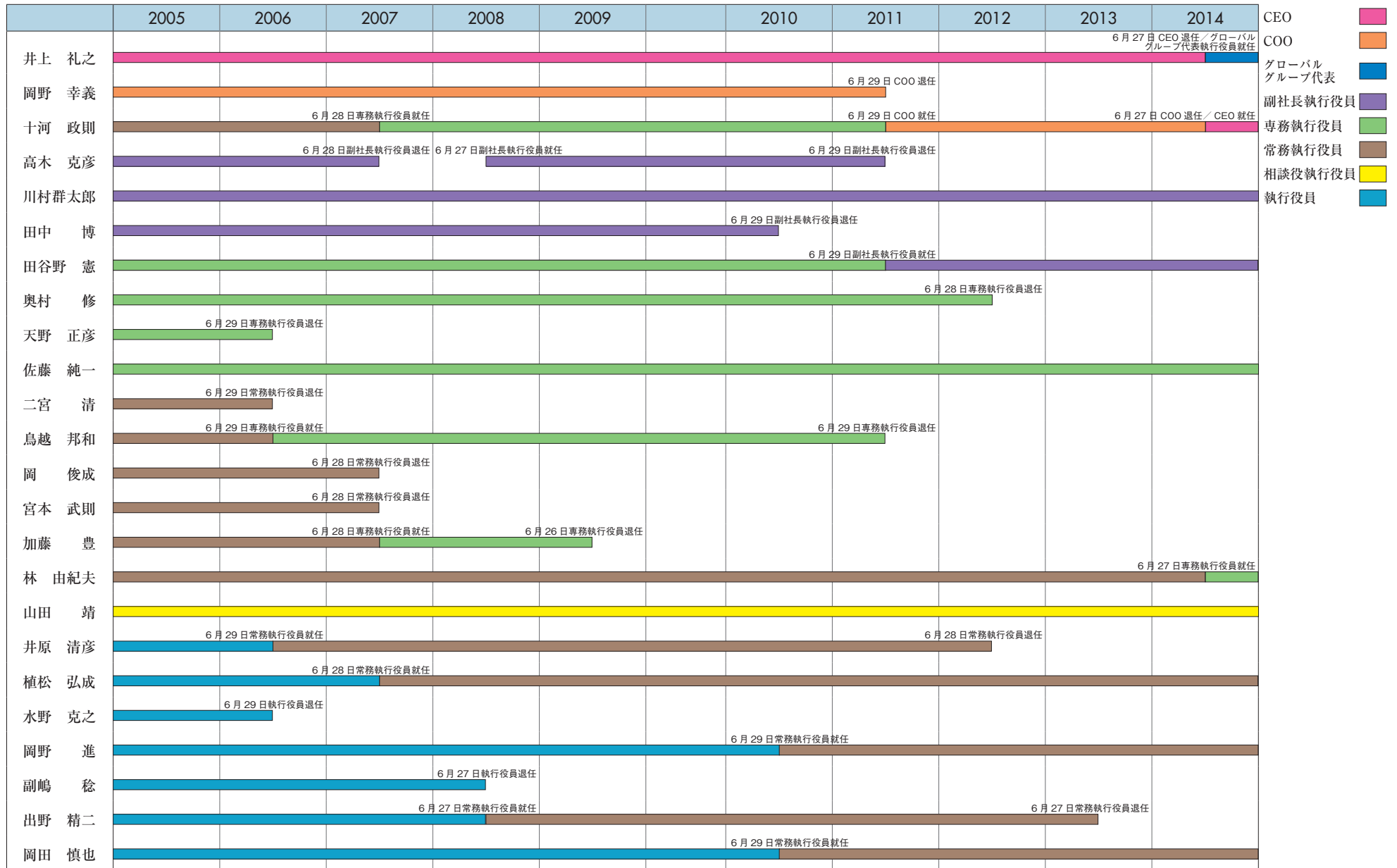
役員任期一覧

1. 2005年1月1日～2014年12月31日までの期間

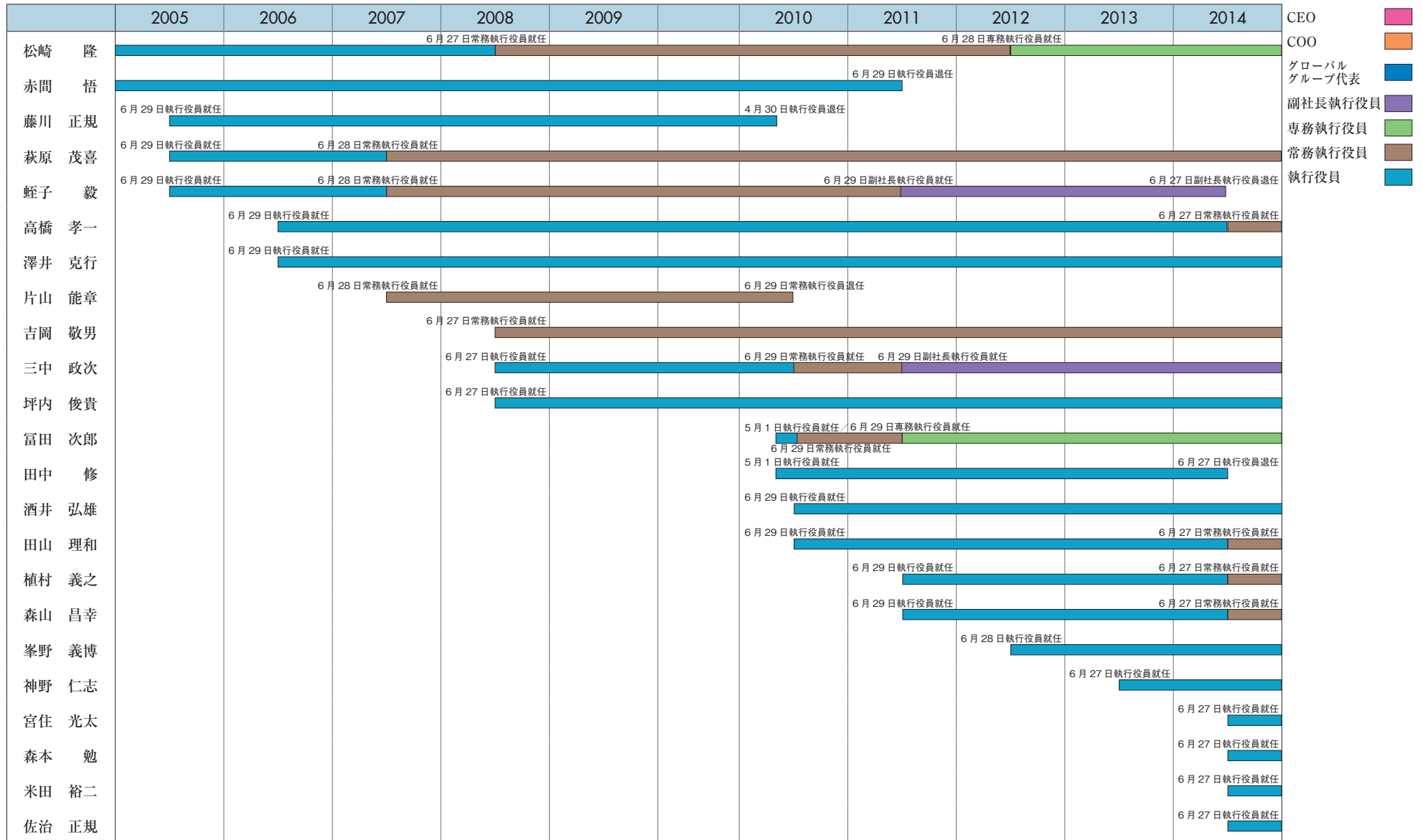
■取締役



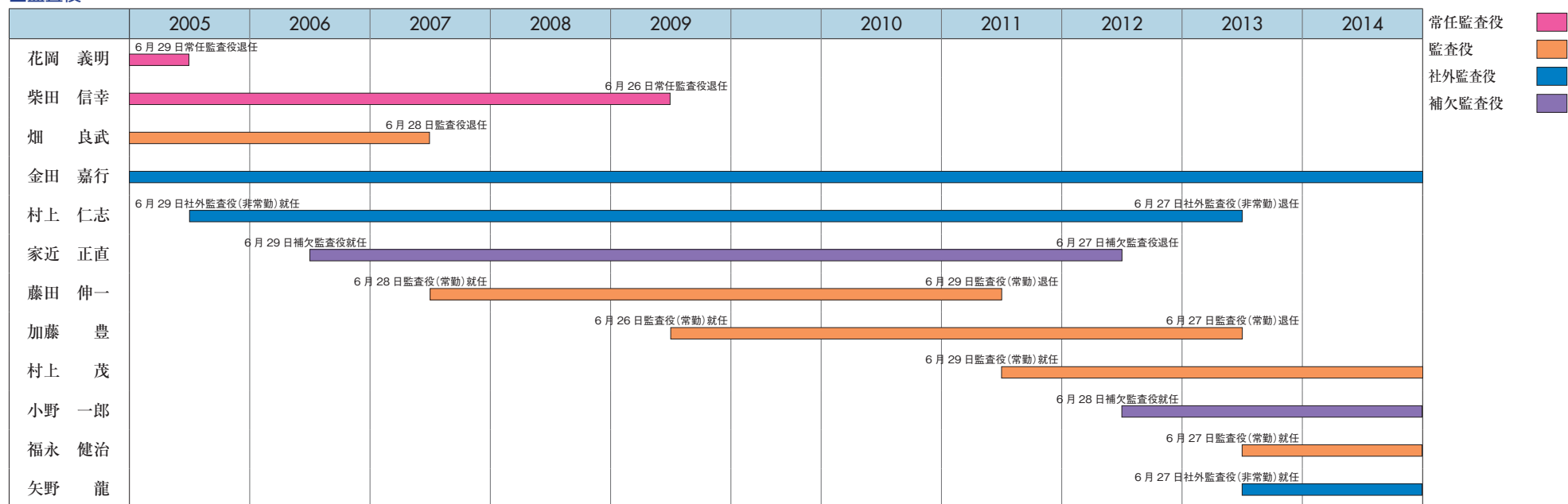
■執行役員 1



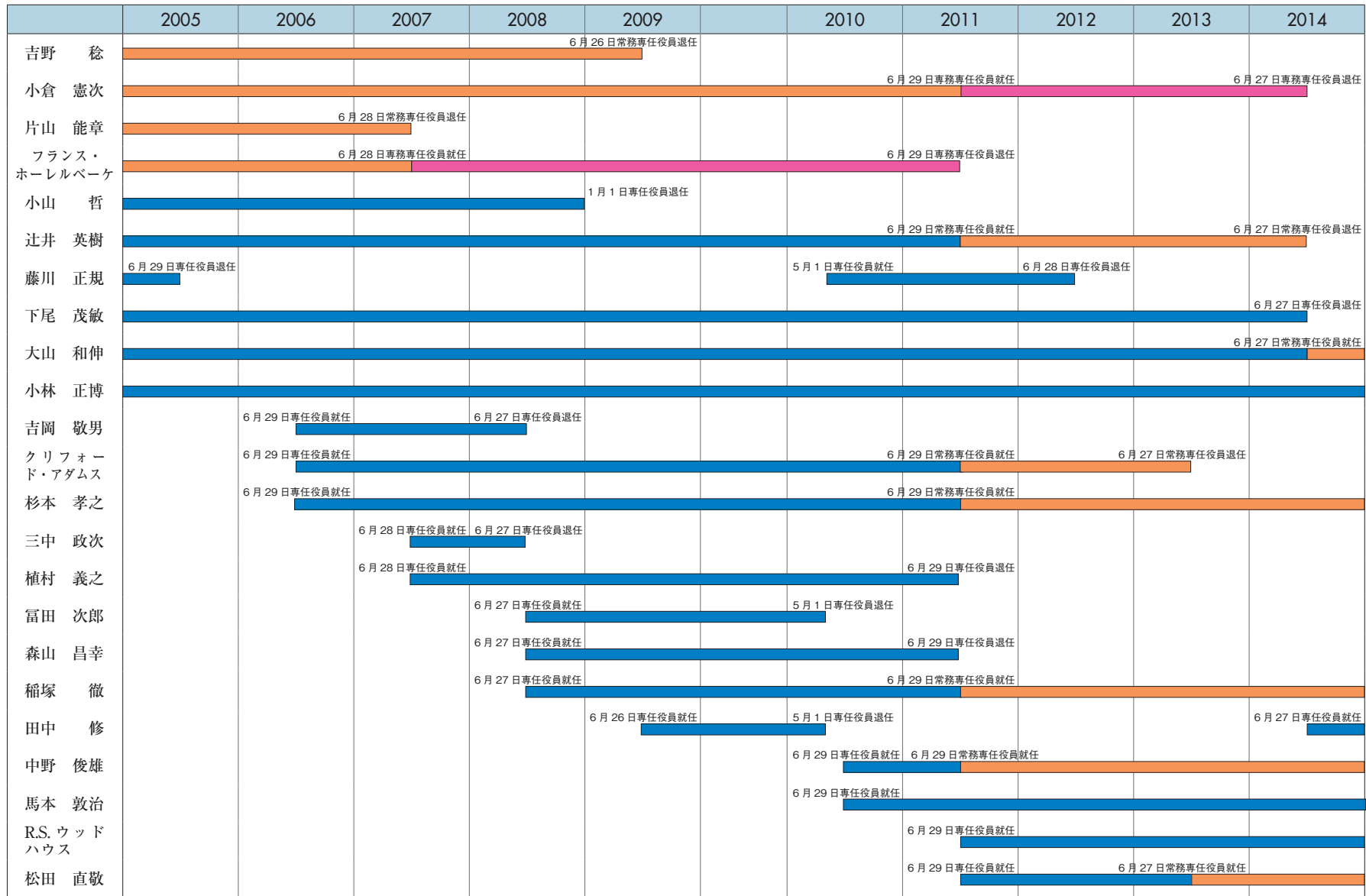
■執行役員 2



■ 監査役



■専任役員 1



専務専任役員 ■
 常務専任役員 ■
 専任役員 ■

■専任役員 2

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
豊島 直樹							6月29日専任役員就任					専務専任役員
大谷 芳彦							6月29日専任役員就任					常務専任役員
宮住 光太							6月29日専任役員就任				6月27日専任役員退任	専任役員
方 遠								6月28日専任役員就任				
神野 仁志								6月28日専任役員就任	6月27日専任役員退任			
樂 篤樹								6月28日専任役員就任				
竹中 直文								6月28日専任役員就任				
船田 聡								6月28日専任役員就任				
蛭子 毅											6月27日専任役員就任	
光安 俊二											6月27日専任役員就任	

■経営諮問委員 (2014年12月31日現在)

- 椎名 武雄 (日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉相談役)
- 森川 敏雄 (株式会社三井住友銀行 名誉顧問)
- 渡邊 五郎 (三井物産株式会社 元取締役副社長)
- 宮原 賢次 (住友商事株式会社 名誉顧問)
- 立石 義雄 (オムロン株式会社 名誉会長)
- 中谷 巖 (三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 理事長)

関係会社一覧 (2014年12月末現在)

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
空調営業本部関係会社							
ダイキンHVACソリューション北海道(株)		〒065-0016 北海道札幌市東区北16条東19-1-12	1985.12	空調機器の販売	20百万円 (100)	26	-
ダイキンHVACソリューション東北(株)		〒984-0002 宮城県仙台市若林区卸町東3-1-33	1985.1	空調機器の販売	90百万円 (100)	77	-
ダイキンHVACソリューション新潟(株)		〒950-0941 新潟県新潟市中央区女池6-5-27	1979.2	空調機器の販売	30百万円 (100)	28	-
ダイキンHVACソリューション東京(株)		〒151-8583 東京都渋谷区代々木2-2-1 小田急サザンタワー14階	1972.11	空調機器の販売	330百万円 (100)	458	-
ダイキンHVACソリューション東海(株)		〒461-0011 愛知県名古屋市中区白壁1-17	1966.3	空調機器の販売	170百万円 (100)	164	-
ダイキンHVACソリューション北陸(株)		〒921-8062 石川県金沢市新保本5-17	1986.12	空調機器の販売	60百万円 (100)	48	-
ダイキンHVACソリューション近畿(株)		〒556-0011 大阪府大阪市浪速区難波中2-10-70 なんばパークスタワー12階	1972.11	空調機器の販売	290百万円 (100)	251	-
ダイキンHVACソリューション中四国(株)		〒732-0045 広島県広島市東区曙4-3-26	1984.11	空調機器の販売	120百万円 (100)	115	-
ダイキンHVACソリューション九州(株)		〒812-0004 福岡県福岡市博多区榎田1-10-21 ダイキン工業福岡ビル	1972.11	空調機器の販売	40百万円 (100)	183	-
ダイキンHVACソリューション沖縄(株)		〒901-0155 沖縄県那覇市金城5-3-4	1989.11	空調機器の販売	40百万円 (100)	31	-
ダイキン・コンシューマ・マーケティング(株)		〒136-0071 東京都江東区亀戸1-42-20 住友不動産ビル	2011.3	空調機器の販売	350百万円 (100)	172	-
(株)ダイキンアプライドシステムズ	DAPS	〒106-0023 東京都港区芝浦4-13-23 MS芝浦ビル	1969.9 (2004.6より 現社名に変更)	空調冷凍冷蔵機器販売, 工事施工	300百万円 (100)	446	-
ダイキンエアテック(株)		〒130-0026 東京都墨田区両国2-10-8 住友不動産両国ビル	2008.4	空調機器の販売, 工事施工	275百万円 (100)	989	-
オーケー器材(株)		〒534-0024 大阪府大阪市都島区東野田町1-7-4 脇田・住友生命京橋第2ビル	1977.5	空調機器付属品の販売	50百万円 (100)	133	-
(株)ディー・エス・テック		〒812-0004 福岡県福岡市博多区榎田2-1-18	1998.12	空調機器の販売および 設計, 工事施工	50百万円 (100)	115	-
モリタニ・ダイキン(株)		〒101-0026 東京都千代田区神田佐久間河岸67 MBR99 5階	1997.10	空調機器の販売, 工事施工	309百万円 (35.4)	-	-
エスイーエム・ダイキン(株)		〒531-0072 大阪府大阪市北区豊崎3-1-22 淀川6番館12階	1998.4	空調機器の販売	80百万円 (35)	-	住友電設51%, 住電商事14%
第一セントラル設備(株)		〒272-0816 千葉県市川市本北方1-35-5	1998.3	空調機器の販売, 工事施工	80百万円 (22.5)	-	ダイキンHVACソリューション東京22.5%

会社名	略称	本社所在地		設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
グローバル戦略本部関係会社								
ダイキン インダスト リーズ タイランド	DIT	700/11 Amata Nakorn Industrial Estate Bangna-Trad Rd., Km.57 Tambol Klongtamru, Amphur Muang, Chonburi 20000, THAILAND		1990. 2	空調機器の製造, 販売	1,300,000 千タイ パーツ (100)	2,326	-
ダイキン エアコンディ ショニング タイランド	DAT	700/444 Moo,7 Amata Nakorn Industrial Estate, Bangna- Trad Rd., Km. 57 Tambol Donhualor, Amphur Muangchonburi, Chonburi, 20000, THAILAND		1987. 7	空調機器の製造, 販売	20,000 千タイ パーツ (100)	106	-
サイアム ダイキン セー ルス	SDS	22 Soi Onnuch 55/1 On-nuch Rd., Pravet Subdistrict, Pravet District, Bangkok 10250, THAILAND		1982. 3	空調機器の販売	40,000 千タイ パーツ (71.1)	395	DIL 44%, DAT 5%, DIH 25.9%, サイアムグループ 25.1%
ダイキン コンプレッ サー インダストリーズ	DCI	7/202 Moo 6 Amata City Industrial Estate, Tombol Mabyangporn, Amphur Pluakdaeng Rayong, 21140, THAILAND		2001. 1	空調機器の製造, 販売	3,300,000 千タイ パーツ (100)	1,405	-
ダイキン インダスト リーズ ホールディング	DIH	700/444 Moo,7 Amata Nakorn Industrial Estate, Bangna- Trad Rd., Km.57 Tambol Donhualor, Amphur Muangchonburi, Chonburi, 20000, THAILAND		2001. 2	SDS 社マジョリティ化のた めの持株会社	84,000 千タイ パーツ (85.3)	-	DIL 49%, SDS 51%
ダイキン オーストラリア	DAS	62-66 Governor Macquarie Drive, Chipping Norton Sydney N.S.W., 2170, AUSTRALIA		1969. 7	空調・暖房機器の製造, 販 売	10,000 千オースト リアドル (100)	419	-
ダイキン エアコンディ ショニング シンガポール	DSP	No.10, Ang Mo Kio Industrial Park 2, Singapore 569501, SINGAPORE		1980. 6	空調機器の製造, 販売	4,000 千シンガ ポールドル (100)	263	-
ダイキン エアコンディ ショニング マレーシア	DACM	Lot 4, Lorong 19/1A, Seksyen 19, 46300 Petaling Jaya, Selangor, MALAYSIA		1996. 7	空調機器の販売	1,000 千マレーシ アリングギド (100)	96	DSP 100%
ダイキン エアコンディ ショニング フィリピンズ	DPH	2nd Floor, Hanston Square, #17 San Miguel Avenue, Ortigas Center, San Antonio, Pasig City, Metro Manila 1605, PHILIPPINES		2009. 7	空調機器の卸売販売および サービス業務	190,000 千フィリ ピンペソ (100)	111	-
ダイキン エアコンディ ショニング インド	DAIPL	12th Floor Building No.9, Tower A DLF Cyber City, DLF Phase-III, Gurgaon -122002, Haryana, INDIA		2000. 3	空調機器の製造, 販売	8,029,239 千 インドルピー (100)	1,377	-
ベトナム	VKC	14th & 15th Floor, Nam A Office Tower, 201-203 Cach Mang Thang Tam Street, Ward 4, District 3, Ho Chi Minh city, VIETNAM		2008. 7	空調機器の販売	40,000,000 千 ベトナムドン (99.9)	329	DIT 99.9%
ダイキン ユーエスコ ポレーション (ダイキン US 社)	DUS	475 Fifth Avenue, 18th Floor, New York, NY 10017, USA		2005. 10	米国調査会社	- (100)	7	-
DAIKIN McQuay Ar Con dicionado Brasil Ltda	DMB	Rua Cerro Corá 2144/ 2150, Bairro Alto da Lapa, São Paulo, SP, CEP 05061-400, BRAZIL		1997. 7 (2010.7 DIL 出資)	空調機器の販売およびサー ビス業務	369,380 千ブラジ ルリアル (100)	468	-
Daikin Ar Condicionado Amazonas	DAM	Rua Claudio M Andrade numero 200, taruma acu, Manaus, AM, BRAZIL		2013. 9	空調機器の製造, 販売	(100)	-	-

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
ダイキン エアコンディ ショニング アルゼンチン	DARG	Marcelo T. de Alvear 1430, 1er. Piso, C1060AAB, Buenos Aires, ARGENTINA	2001. 2	空調機器の販売	5,735 千アルゼンチンペソ (100)	35	-
ダイキン エアコンディ ショニング インドネシア	DID	Wisma Keiai, Floor 18 Jl. Jenderal Sudirman Kav 3, Jakarta Pusat 10220, INDONESIA	2012. 4	空調機器の販売	183,800,000 千インドネシアルピア (60)	343	DIL 60%, イモラ・マクムール社 40%
PT. Daikin Applied Solutions Indonesia	DASI	Jl. Pancoran Barat VII. Duren Tiga Jakarta 12760, INDONESIA	1993. 1 (2013.7 DIL 出資)	空調機器の販売	1,428,000 千インドネシアルピア (100)	196	
ダイキン ホールディングス シンガポール	DHOS	220 Orchard Road #05-01 Midpoint Orchard, Singapore 238852, SINGAPORE	1993. 1 (2013.7 DIL 出資)	DASI 社持ち株会社	62 千シンガポールドル (100)	-	DIL 100%
日本無機(株)	NM	〒110-0015 東京都台東区東上野 5-1-5 日新上野ビル	1939. 6	硝子繊維製品の製造及び販売	1,323 百万円 (100)	244	-

欧州空調事業

ダイキン ヨーロッパ エヌヴィ	DENV	Zandvoordestraat 300, BE-8400 Oostende, BELGIUM	1972. 3	空調・暖房機器の製造、販売	155,065 千ユーロ (100)	1,098	-
ダイキン エアコンディショニング ベルギー	DAB	Avenue Franklin 1B, 1300, Wavre, BELGIUM	1982. 6	空調・暖房機器の販売	420 千ユーロ (100)	97	DENV 100%
ダイキン ヨーロッパ コーディネーションセンター	DECC	Zandvoordestraat 300, BE-8400 Oostende, BELGIUM	1998. 4	DENV の税制優遇措置を得るための会社 (DENV の経理・財務部門)	166,500 千ユーロ (100)	15	DENV 100%
ダイキン エアコンディショニング UK	DAUK	The Heights, Brooklands Weybridge, Surrey KT13 ONY, UK	2004. 10	空調・暖房機器の販売	11900 千英ポンド (100)	212	DENV 100%
ダイキン エアコンディショニング フランス	DAF	Z.A. du Petit Nanterre, 31 rue des Hautes Pâtures, Le Narval-Bâtiment B, 92737 Nanterre Cedex, FRANCE	1990. 3	空調・暖房機器の販売	1,524 千ユーロ (100)	349	DENV 100%
ダイキン エアコンディショニング ドイツ	DAG	Inselkammerstrasse 2, 82008 Unterhaching, GERMANY	1998. 7	空調・暖房機器の販売	(100)	146	DENV 100%
Rolex Heating Systems GmbH	ROG	Langwiesenstraße 10 D-74363 Güglingen, GERMANY	2008. 10 (設立 1981.1)	暖房機器の製造・販売	(100)	264	DENV 100%
ダイキン インダストリーズ チェコ	DICZ	U Nové Hospody 1, 301 00, Plzeň, CZECH REPUBLIC	2003. 5	空調機器の製造	1,860,000 千チェココルナ (100)	628	DENV 100%
ダイキン デバイス チェコ	DDCZ	Švédské Valy 2, 627 00 Brno, CZECH REPUBLIC	2004. 10	空調・暖房機器 (タンク) の製造	2,128,000 千チェココルナ (100)	310	DENV 100%
ダイキン クロアチア		Budmanijeva 5, 10000 Zagreb, CROATIA	2011. 3	空調機器の販売	(100)	-	DACE 100%
ダイキン エアコンディショニング セントラル ヨーロッパ	DACE	Campus 21, Businesspark Wien Sud, Europaring F12/402, 2345 Brunn am Gebirge, AUSTRIA	1999. 7	空調・暖房機器の販売	36 千ユーロ (100)	168	DENV 100%
ダイキン AC スペイン SA	DACS	Calle Labastida 2, 28034 Madrid, SPAIN	2000. 4	空調・暖房機器の販売	12,020 千ユーロ (100)	192	DENV 100%

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
ダイキン エアコンディ ションング ポルトガル	DAPT	Edificio D. Maria I Piso 0 ala A/B, Quinta da Fonte, 2770- 229 Paço de Arcos, PORTUGAL	2004. 11	空調・暖房機器の販売	(100)	58	DENV 100%
ダイキン エアコンディ ションング ポーランド	DAPO	Ul. Tasmowa 7, PL-02-677 Warszawa, POLAND	2001. 2	空調・暖房機器の販売	12,021 千ユーロ (100)	53	DENV 100%
ダイキン エアコンディ ションング イタリア	DACI	Via Milano 6, 20097 San Donato Milanese (MI), ITALY	2002. 5	空調・暖房機器の販売	10,000 千ユーロ (100)	209	DENV 100%
ダイキン エアコンディ ションング ギリシア	DAGR	50 Ag. Konstantinou street, 151 24, Maroussi-Athens, GREECE	2006. 5	空調・暖房機器の販売	(100)	24	DENV 100%
ダイキン スウェーデン	DASW	Björnstigen 87, SE-170-72 Solna, SWEDEN	2008. 2	空調・暖房機器の販売	(100)	22	DENV 100%
ダイキン エアコンディ ションング ネザーランド	DANL	Fascinatio Boulevard 562, 2909 VA Capelle aan den IJssel, NETHERLANDS	2007. 4	空調・暖房機器の販売	(100)	36	DENV 100%
ダイキン ハンガリー		Fehérvári u. 84/a Magyarország, 1117 Budapest, HUNGARY	2009. 3	空調機器の販売	(100)	-	DACE 100%
ダイキン エアコンディ ションング サウスアフリ カ	DASA	Unit 1 & 2, Edison Way, Century Gate Business Park, Montague Gardens, 7441, Cape Town, REPUBLIC OF SOUTH AFRICA	1998. 3	空調・暖房機器の販売	(100)	59	DENV 85%, DIL 15%
アバール アンド サイ ニー ダイキン エアコン ディションング	AZDAC	P.O. BOX 5700, Jeddah, 21432, SAUDI ARABIA	1986. 4	工事・サービス会社	2,000 千サウジア ラビリアル (40)	-	-
ダイキン マッケイ中東 FZE	DAME	Jebel Ali Free Zone South 1 BC-06, Dubai, UAE	2008. 8	空調・暖房機器の販売	(100)	190	DENV 100%
ダイキン マッケイ LLC	DAME LLC	Warehouse no 2, Plot 364-216 Al Shaikh Ahmed Bin Rashid Al Maktoum Warehouse Al Quoz Industrial area 1, Dubai, UAE	2008. 8	空調・暖房機器の販売	(49)	-	DAME 49%, ローカルパートナー 51%
ダイキン トルコ	DTAS	Hürriyet Mahallesi, Yakacik D-100, Kuzey Yan Yol No: 49/1-2 34876, Kartal İstanbul, TURKEY	2011. 7 (設立 1999)	空調・暖房機器の製造・販 売	150,000 千トルコ リラ (100)	757	DENV 100%
ダイキン エアコンディ ションング サウジアラ ビア	DKSA	KSA-Riyadh-King Abdulaziz Road-Al Yasmeen Area-Al Sheeha Center, Riyadh, SAUDI ARABIA	2013. 12	空調機器等の販売及びアフ ターサービス	(75)	49	DENV 37.5%, DAME FZE 37.5%, リラック社 25%
サービス ネッド	DSNL	Zaanstraat 6C 8226 ND Lelystad, NETHERLANDS	2004. 12 (2012.3 DANL 出資)	アプライドサービス会社	(100)	-	DANL 100%
Rotex Heating Systems SARL (France)	ROF	1 rue des Artisans-F-68280 Sundhoffen, FRANCE	2006. 5	暖房機器の販売	(100)	-	Rotex Heating Systems GmbH 100%
Centre Regional Thermic CRT SAS (France)	CRTF	ZA Des Bertins 49125 Tiercé, FRANCE	2007. 1	暖房機器の販売	(100)	-	Rotex Heating Systems GmbH 100%

中国空調事業関係会社

大金 (中国) 投資 有限公司	DIC	20F, Tower E3, Oriental Plaza, No.1 East Chang An Ave. Dong Cheng District, Beijing, 100738, CHINA	2001. 9	中国事業統括会社, 空調・ 暖房機器の販売	242,025 千米ドル (100)	2,605	-
大金空調 (上海) 有限公司	DIS	No.318 Shen Fu Road, Xin Zhuang Industry Zone, Shanghai, 201108, CHINA	1995. 11	空調・暖房機器の製造, 販 売 (業務用空調機)	82,600 千米ドル (87.4)	2,895	DIL 76.6%, DIC 10.8%, 上海軽工業集団 12.6%

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率 %)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいは JV の相手
大金空調 (蘇州) 有限公司	DSZ	No.578 Zhong Xin (E) Ave, Suzhou Industrial Park, Suzhou, 215126, CHINA	2012. 1	空調機器の製造	1,200,000 千 人民元 (100)	2,289	DIC 100%
大金機電設備 (蘇州) 有限公司	DDS	No.256 Zhong Yuan Road, Chang Yang Street Suzhou Industrial Park, Suzhou, 215126, CHINA	2003. 9	圧縮機の生産	11,910 百万円 (100)	1,860	DIC 100%
大金電器機械 (蘇州) 有限公司	DMS	No.256 Zhong Yuan Road, Chang Yang Street Suzhou Industrial Park, Suzhou, 215126, CHINA	2004. 9	モーターの生産	20,800 千米ドル (60)	1,189	DIC 100%
西安大金慶安圧縮機有限公司	DIX	No.10 Gao Xin Road 2, Western Area Xi'an, Newly Hi-Tech Industrial Development Zone, Xi'an, 710075, CHINA	1996. 8	空調機器製造, 販売 (業務用スクロール圧縮機)	32,280 千米ドル (51)	645	DIL 51%, 慶安集団有限公司 49%
大金冷氣 (香港) 有限公司	DHK	17&18/F, Futura Plaza, 111-113 How Ming Street, Kwun Tong, Kowloon, HONG KONG	1984. 5	空調機器の販売	3,000 千香港ドル (100)	94	-
大金商貿服務 (上海) 有限公司	DTSS	2901, United Plaza, 1468 Nanjing Road (W), Shanghai, CHINA	2012. 8	物販 (貿易含む)・コンサル業・サービス業	3,000 千人民元 (100)	(7)	DIC 70%, ダイキン福祉サービス(株) 30%

低温事業関係会社

ダイキン MR エンジニアリング(株)	DMRE	〒 532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島 5-5-15 新大阪セントラルタワー 11 階	2008. 9	船用を主とする冷凍・空調設備エンジニアリング及び機器販売	180 百万円 (100)	89	-
大金制冷 (蘇州) 有限公司	DRS	No.256 Chang Yang Street, Suzhou Industrial Park, Suzhou, 215126, CHINA	2007. 9	中国における冷凍冷蔵機器の製造及び販売・輸出	1,390 百万円 (100)	452	-
IRS インターナショナル社	IRS	30 Burgess Street Brooklyn Victoria 3012, AUSTRALIA	2008. 2	海上コンテナ冷凍装置の修理・保全・点検	3,000 千オーストラリアドル (100)	96	-
大金船舶空調貿易 (上海) 有限公司	DMRS	19/G, No.1 Plaza, 800 Nanjing Road (E), Shanghai, 200001, CHINA	2009. 10	船用空調設備の設計・施工	3,447 千人民元 (100)	20	DMRE 100%

空調生産本部関係会社

ダイキン レクザム エレクトロニクス(株)	DKR	〒 525-0041 滋賀県草津市青地町 675	1986. 1	空調機器用部品の製造販売	80 百万円 (70)	109	(株)レクザム 30%
ダイキン パイピング(株)	DKP	〒 525-0058 滋賀県草津市野路東 2-2-5	1990. 8	空調機器用部品の製造販売	80 百万円 (100)	17	-
ダイキン シートメタル(株)	DKS	〒 596-0011 大阪府岸和田市木村町 2-2	1991. 4	空調機器用部品の製造販売	80 百万円 (100)	48	-
パナソニック・ダイキン空調開発センター(株)		〒 525-8520 滋賀県草津市野路東 2-3-1-1	2000. 4	空調機器の開発	50 百万円 (50)	-	DIL 50%, パナソニック 50%
珠海格力大金機電設備有限公司	GDD	No.8 Longshan 3 Road, Fushan Industrial Park, Zhuhai, 519110, CHINA	2009. 3	圧縮機及び付属品・電装品の開発, 製造, 販売	81,288 千米ドル (49)	-	DIL 49%, 格力 51%
珠海格力大金精密模具有限公司	GDM	No.688, Jinji Road, Xiangzhou District, Zhuhai, Guangdong, 519070, CHINA	2009. 3	金型及び成形品の開発, 製造, 販売, アフターサービス, 輸出業務	57,958 千米ドル (49)	-	DIL 49%, 格力 51%

グローバル調達本部関係会社

ダイキン トレーディング(株)	DTJ	〒 591-8511 大阪府堺市北区金岡町 1304	1999. 6	空調機および部品の輸出入販売	50 百万円 (100)	12	-
-----------------	-----	-------------------------------	---------	----------------	-----------------	----	---

会社名	略称	本社所在地		設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
ダイキン トレーディング タイランド	DTLT	283/77 Home Place office Building 15FL., Soi Thonglor13, Sukhumvit 55 Rd., Klongtonnua, Watthana, Bangkok 10110, THAILAND		1997. 7	空調機部品の輸出入商社	10,000 千 タイバーツ (100)	34	-

サービス本部関係会社

ダイキン アジア サービス シング プライベートリミテッド	DAP	9 Tampines Grande #03-11, Singapore 528735, SINGAPORE		1997. 8	アジア地域のサービス部品供給基地	1,000 千シンガ ポールドル (100)	27	-
大金空調技術 (北京) 有限公司	DSCB	20F, Tower E3, Oriental Plaza, No.1 East Chang An Ave., Dong Cheng District, Beijing 100738, CHINA		2003. 2	中国での空調保守・サービス会社	14,019 千人民元 (100)	161	DIC 100%
大金空調技術 (広州) 有限公司	DSCG	RoomA, 18F, Xinchuangju Building, No.123 Tiyuxi Road, Tianhe Guangzhou 510620, CHINA		2003. 3	中国での空調保守・サービス会社	200 百万円 (100)	266	DIC 100%
大金空調技術 (上海) 有限公司	DSCS	B1F, United Plaza, 1468 Nan Jing Rd (W), Shanghai 200040, CHINA		2003. 6	中国での空調保守・サービス会社	300 百万円 (100)	531	DIC 100%

アプライド・ソリューション事業本部関係会社

ダイキン アプライド アメリカズ インク	DAA	13600 Industrial Park Boulevard Plymouth, MN 55441, USA		(2013.10より 現社名に変更)	国内および海外での製造、販売、サービス (米州マッケイ本部, AAF 本部)	250 千米ドル (100)	2,431	AAF-McQuay Group Inc. 100%
AAF-マッケイ リアル プロパティ インク	AMRPI	13600 Industrial Park Blvd. Minneapolis, MN 55441, USA		2002. 7	不動産・持株会社	(100)	2	DAA 100%
ダイキン アプライド カナダ インク	DACD	225 Rue Guthrie Dorval Quebec H9P 2P5, CANADA		1990. 8	空調機器ならびにフィルター製品の販売とサービス	(100)	70	DAA 100%
ダイキン エアコンディショニング メキシコ	DAMX	Mercaderes No.20-301 Colonia San José Insurgentes C.P. 03900, Mexico, D.F., MEXICO		1995. 2	空調製品の販売とサービス	(100)	134	DAA 100%
ジャントロール ドゥ メキシコ	JANTRL	Pitágoras No.1328 Colonia Vértiz Narvarte, C.P. 03600, MEXICO		1994. 9	空調製品の販売とサービス	(100)	-	DAA 100%
ダイキン マニュファクチャリング メキシコ	DMMX	Avenida del siglo #360 Parque industrial Milenium zona industrial rural San Luis Potosí, CP 78395, MEXICO		2011. 3	空調機器の製造	(100)	293	DAA 100%
マッケイ カリブ インク	MQCARI	Royal Industrial Park, Catano 00962, PUERTO RICO		1994. 3	プエルトリコ、およびカリブ諸島における空調製品の販売・サービス	(100)	19	DAA 100%
ダイキン アプライド ラテンアメリカ L.L.C.	DALA	7205 N.W. 19th Street, Suite 310 Miami, FL 33126, USA		1996. 5	空調製品の販売・サービス	(100)	32	DAA 100%
ダイキン エアコンディショニング チリ	DACL	Ojos del Salado street 0801, Quilicura, Santiago, RM. CHILE		2013. 7	空調製品の販売とサービス	(100)	23	DAA 99%, DALA 1%
ダイキン エアコンディショニング コロンビア	DACB	Carrera 19A # 90-13 Of. 304 Bogota, COLOMBIA		2013. 9	空調製品の販売とサービス	(100)	12	DAA 100%
ダイキン エアコンディショニング ペルー	DAPE	Av. De La Floresta 497 Int 5 Lima Lima San Jorja, PERU		2014. 2	空調製品の販売とサービス	(100)	6	DAA 99%, DALA 1%
ダイキン アプライド (UK) リミテッド	DAPUK	Bassington Industrial Estate Cramlington Northumberland NE23 8AF, UK		1998. 2	空調製品の製造・販売	2,718 千英ポンド (100)	81	AAF McQuay UK Limited 100%

会社名	略称	本社所在地		設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
ダイキン アプライド ヨーロッパ S.p.A.	DAE	Via Piani di Santa Maria, 72-00040 Ariccia, Roma, ITALY		1980. 12	空調機器の製造・販売	1,047 千ユーロ (100)	232	AAF-McQuay Group Inc. 100%
深圳マッケイ空調 有限公司	SZMQ	No.10 Fangkeng Road, Pinghu Street, Longgang District, Shenzhen City 518111, CHINA		1992. 8	空調製品、部品の研究開 発、設計、テスト、生産、 販売。技術コンサルティング、 サービス	33,000 千米ドル (100)	1,106	-
マッケイ空調制冷 (武漢) 有限公司	MQWU	268 CheCheng Road, Economical And Technology Development District Wuhan, Hubei 430056, CHINA		2002. 12	空調機器等の研究開発、設 計、製造、販売、サービス	12,500 千米ドル (100)	743	-
マッケイ科技(深圳) 有限公司	MQTSZ	No.10 Fangkeng Road, Pinghu Street, Longgang District, Shenzhen City 518111, CHINA		1997. 3	空調制御機器類のソフト ウェア、ハードウェア研 究、開発、設計、生産、販 売、サービス	250 千米ドル (100)	207	-
マッケイ空調制冷 (蘇州) 有限公司	MQSU	116, Chang Yang Street, Suzhou Industrial Park, Jiangsu 215126, CHINA		2003. 6	空調機器・設備の設計、製 造、販売、サービス	12,500 千米ドル (100)	572	-
マッケイ空調(上海) 有限公司	SHMQ	9th Floor, Block 1, 1868 GongHeXin Road, Zhabei District, Shanghai 200072, CHINA		1994. 10	空調設備の国際貿易、アフ ターサービス。空調設備、 空調機能部品の卸売り、コ ミッション代理、輸出入	350 千米ドル (100)	67	-
マッケイ空調有限公司	MAL	Units 1-3, 3/F., Fullerton Centre, 19 Hung To Road, Kwun Tong, Kowloon, HONGKONG		1993. 1	空調製品の販売とサービス	3,000 千香港ドル (100)	71	-
マッケイ中央空調 有限公司	MQCA	9th Floor, Block 1, 1868 GongHeXin Road, Zhabei District, Shanghai 200072, CHINA		2008. 7	空調設備、空調機能部品の 研究開発、卸売り、輸出 入、コミッション代理。技 術コンサルティング、サー ビス	50,000 千人民元 (100)	1,274	-

化学事業部関係会社

東邦化成(株)	THK	〒 639-1031 奈良県大和郡山市今国府町 6-2		1956. 11	樹脂加工品、半導体製造装 置の製造、販売	66 百万円 (81.1)	205	DIL 81.1%、 東邦化成持株会 2%
共栄化成工業(株)		〒 566-0044 大阪府摂津市西一津屋 1-33		1957. 4	樹脂加工、石膏、螢石の加 工	24 百万円 (100)	-	-
ダイミクス(株)		〒 327-0835 栃木県佐野市植下町 1248		1992. 10	フッ素ゴムの練り加工	40 百万円 (50)	-	三福工業 49.88%
ダイキン アメリカ イン ク	DAI	20 Olympic Drive Orangeburg, NY 10962, USA		1991. 1	フッ素化学製品の製造、販 売	85,000 千米ドル (100)	510	AMGI 100%
MDA マニュファクチュ アリングインク	MDA	P.O BOX 2252 State Docks Road Decatur, AL 35609, USA		1991. 1	フッ素樹脂用中間原料の生 産	35,352 千米ドル (100)	-	DAI 100%
クライテック		85 Winter Street Hanover, MA 02339, USA		2004. 10	米国コンパウンド会社	23,236 千米ドル (100)	-	DAI 100%
ダイキン ケミカル ヨー ロッパ	DCE	Immermannstr, 65D, 40210 Dusseldorf, GERMANY		1992. 4	フッ素化学品の輸入販売	409 千ユーロ (100)	46	-

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
ダイキンケミカルネーザランド	DCN	Maaskade 16, 5347 KD Oss, NETHERLANDS	1998. 1	フッ素ゴムの練り加工	1,021千ユーロ (100)	-	-
ダイキンケミカルフランス	DCF	Chemin de la Volta, BP52 69492 Pierre-Benite Cedex, FRANCE	2001. 5	フッ素ゴムのベースポリマーの生産	17,450千ユーロ (100)	50	-
大金フッ素化学(中国)有限公司	DCC	江蘇省常熟市新材料産業園西金虞路8号 No.8 Jinyu Road (West) Advanced Materials Industrial Park, Changshu, Jiangsu 215522, CHINA	2001. 5	フッ素化学製品の製造, 販売	161,240千米ドル (96)	914	DIL 77.37%, DIC 18.61%, 三井物産 3.65%, 三井物産中国 0.37%
大金化学国際貿易(上海)有限公司	DCT	上海市静安区南京西路1468号 中欣大厦3F 3rd floor United Plaza 1468 Nanjing Road (W), Shanghai 200040, CHINA	1998. 4	フッ素化学品の販売	300千米ドル (100)	7	-
大金フッ素塗料(上海)有限公司	DFS	上海市辛庄工業区春光路388号 No.388, Chun Guang Road Xinzhuang Industry Zone, Shanghai 200018, CHINA	1997. 12	フッ素塗料, コーディング等の生産, 販売	62,095千人民元 (100)	159	-
台塑大金精密化学股份有限公司	FDAC	台北市敦化北路201号 台塑大樓 後棟10楼 445室 Room 445, 10F, 201 Tung Hua North Rd, Taipei, TAIWAN	1999. 12	ウェットエッチャントの製造・販売	200,000千台湾ドル (50)	-	台湾プラスチック社 50%
台湾大金先端化学股份有限公司	TDC	台北市敦化北路170号 12楼 B室 12F-B, No.170, Tun Hwa N. Rd. Taipei 105, TAIWAN	2001. 7	フッ素化学品の輸入販売	10,000千台湾ドル (100)	21	-
江西大唐化学有限公司	DTC	上海市仙霞路369号 現代広場1号楼1602室 Room No.1602 Tower No.1 Plaza Hyundai 369 Xian Xia Road, Changning District, Shanghai, CHINA	2007. 9	無水フッ酸の製造販売およびアフターサービス	360,000千人民元 (96.3)	182	DIL 96.25%, 中集集团有限公司 3.75%
ダイキン アルケマ冷媒アジア有限公司	DARHK	香港九龍尖沙咀東慶地道62號永安廣場12樓1201A室 Unit 1201A, 12/F, Wing On Plaza, 62 Mody Road, Tsim Sha Tsui East, Kowloon, HONG KONG	2007. 11	冷媒用フルオロカーボンガスの販売	7,800千香港ドル (60)	20	DIL 60%, アルケマ 40%
ダイキン アルケマ制冷剂貿易(上海)有限公司	DARSH	上海市南京西路1468号 中欣大厦301-302室	2008. 3	冷媒用フルオロカーボンガスの販売	(100)	-	ダイキンアルケマ冷媒アジア 100%
アルケマ ダイキン先端フッ素化学(常熟)有限公司	ADAF	No.18 Hai Ning Road, Fluorochemical Industrial Park of Changshu Economic Development Zone, Changshu, Jiagsu 215522, CHINA	2008. 2	HFC-125(新冷媒用フルオロカーボンガス)の製造, 販売	41,400千米ドル (40)	-	ARKEMA ASIE S.A.S 50%, ARKEMA CHINA INVESTMENT CO., LTD 10%
上海バルカーふっ素樹脂製品有限公司	SHVQ	255 Jiangtian Road (E), Songjiang Industrial Zone, Shanghai, CHINA	2010. 11	フッ素樹脂製品, 機能樹脂製品の製造, 販売	1,100百万円 (30)	-	日本バルカー工業 70%
ダイキンコリア	DKC	3F, Nashil Bldg., 48, Nonhyeon-ro 105-gil, Gangnam-gu, Seoul, 135-907, KOREA	2008. 8	フッ素化学品の販売	4,300,000千韓国ウォン (100)	15	-

油機事業部関係会社

ダイキン潤滑機設(株)	DLP	〒564-0062 大阪府吹田市垂水町3-21-3 ダイキン工業江坂ビル7階	1982. 3	潤滑機器装置の製造, 販売	30百万円 (100)	33	-
ダイキン油機エンジニアリング(株)	DHE	〒566-0052 大阪府摂津市鳥飼本町4-6-16	2005. 4	油圧機器及び油圧装置の製造・販売	30百万円 (100)	103	-
ダイキン・ザウアーダンフォス(株)	DSD	〒566-0043 大阪府摂津市西一津屋1-1	2001. 9	建機・農機・その他車両用の油圧機器及び関連部品の開発・製造・販売	400百万円 (55)	103	ダンフォス社 45%

会社名	略称	本社所在地		設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率 %)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
オールワールド マシナリー	AWM	1301 West Diggins Street Harvard, IL. 60033, USA		2008. 2	米国の産業機械の油圧機器・部品の販売	2 千米ドル (75)	74	-
大金液圧 (蘇州) 有限公司	DHSU	No.256 Zhong Yuan Road, Chang Yang Street Suzhou Industrial Park, Suzhou, 215126, CHINA		2010. 11	油圧機器及び油圧装置の製造・販売	1,830 百万円 (100)	187	-

特機事業部関係会社

大金医療科技 (蘇州) 有限公司	DMT	No.256 Zhong Yuan Road, Chang Yang Street Suzhou Industrial Park, Suzhou, 215126, CHINA		2012. 6	酸素濃縮機関連技術の研究・開発, 酸素濃縮機部品の生産・販売, 並びに関連するアフターサービスの提供	47,000 千人民元 (100)	37	-
---------------------	-----	---	--	---------	--	----------------------	----	---

OYL 本社関係会社

O.Y.L. Manufacturing Company Sdn Bhd	OYLM	Lot 60334, Persiaran Bukit Rahman Putra 3, Taman Perindustrian Bukit Raman Putra, 47000 Sungai Buloh, Selangor, MALAYSIA		1984	空調機器の製造, 販売	276,254 千マレーシアリングギット (100)	1,317	-
J&E Hall Refrigeration Sdn Bhd	JAHMAL	Lot 10, 12, 14, 16, 18, 20-22, Perusahaan 8, Banting Town Selangor, MALAYSIA		1977	空調, 冷凍冷蔵, および関連機器の製造, 販売	(100)	218	OYLM 100%
O.Y.L. Technology Sdn Bhd	OYLTM	Lot 3, Jalan Asam Jawa 16/15, Section 16, 40000 Shah Alam, Selangor, MALAYSIA		1990	電気機器の製造, 販売	(100)	305	OYLM 100%
O.Y.L. Steel Centre Sdn Bhd	OYLSC	Lot 1, Jalan Asam Jawa 16/15, Section 16, 40706 Shah Alam, Selangor, MALAYSIA		1984	鉄鋼資材処理	(75)	67	OYLM 75%
Group Associated (C&L) Sdn Bhd	GA	No.49B, Jalan SS21/1A, Damansara Utama, 47400 Petaling Jaya, Selangor, MALAYSIA		1983	空調・冷凍冷蔵機器の販売およびサービス	200 千マレーシアリングギット (100)	225	OYLM 100%
Acson Malaysia Sales & Service Sdn Bhd	ACSON	Lot 4, Lorong 19/1A, Section 19, 46300 Petaling Jaya, Selangor, MALAYSIA		1984. 10	空調・冷凍冷蔵, および関連機器の製造, 販売	(100)	151	OYLM 100%
P.T. O.Y.L. Sentra Manufacturing	PTOYL	Bekasi International Industrial Estate, (Lippo Cikarang) Blok C-2, No.12A, Jl. Raya Cibarusah Lemah Abang, Bekasi 17550, Jawa Barat, INDONESIA		1994	空調機器の製造, 販売	(100)	106	OYLM 100%
O.Y.L. Research & Development Centre Sdn Bhd	OYLRD	Lot 4739, Jalan BRP 8/2, Taman Perindustrian Bukit Rahman Putra, 47000 Sungai Buloh, Selangor, MALAYSIA		1991	空調, 冷凍冷蔵, および関連電気機器の研究開発ならびに製造	(100)	184	OYLM 100%
AAF McQuay UK Limited (United Kingdom)	UKHC	AAF McQuay UK Limited Bassington Industrial Estate Cramlington Northumberland NE23 8AF, UK		1988. 9	持株会社	(100)	-	AAF-McQuay Group Inc. 100%
Coulstock&Place Engineering Co.Limited (United Kingdom)	CPEUK	Coulstock & Place Engineering Co. Limited Units 1-6, Bankwood Industrial Estate Rossington, Doncaster South Yorkshire DN11 0P5, UK		1986. 7	電気モーターのサービス	(100)	-	J & E Hall Limited 100%
J&E Hall Limited (United Kingdom)	JEHALL	191 Hawley Road Dartford Kent DA1 1PU, UK		1995. 10	冷凍冷蔵機器, 空調製品の製造・販売	8,000 千英ポンド (100)	321	AAF McQuay UK Limited 100%
AAF-McQuay Group Inc. (Delaware)	AMGI	9920 Corporate Campus Drive, Suite 2200, Louisville, KY 40223, USA		1994. 12	持株会社	(100)	10	DIL 100%

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率 %)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいは JV の相手
AAF インターナショナル (AAFI) 関係会社							
AAF Singapore Pte Ltd	AAFSG	3 Bukit Batok Street 22 Singapore 659582, SINGAPORE	1972	フィルタ製品の販売、サービス	(100)	11	OYLM 100%
AAF (Suzhou) Co.,Ltd	AAFSU	No.116, Chang Yang Street in District 3. Suzhou Industrial Park, Jiangsu 215126, CHINA	2002. 7	フィルタ媒体、フィルタおよび関連製品の製造・販売	(100)	318	OYLM 100%
AAF (Shenzhen) Co.,Ltd	AAFSZ	No.5022, Binhe Road Futian District, Shenzhen 518111, CHINA	2002. 1	フィルタ媒体、フィルタおよび関連製品の製造・販売	(100)	179	OYLM 100%
American Air Filter Manufacturing Sdn Bhd	AAFM	Lot 6, Jalan Pengapit, 15/19, Seksyen 15, 40000 Shah Alam, Selangor, MALAYSIA	2001. 11	フィルタ製品の製造、販売、サービス	(100)	137	OYLM 100%
AAF Taiwan Co.,Ltd	AAFTW	No.19, Kuo Ti Rd., Ta Tso Li, Chu Nan Chen 350, Miao Li Hsien, TAIWAN R.O.C.	2003. 12	フィルタ製品の製造、販売	(100)	41	OYLM 100%
AAF India Private Limited	AAFIPL	No 149/150 Bandapura VillageMarasoor Post, Anekal Taluk Bangalore District 562106 Karnataka, INDIA	2005	フィルタ製品の製造、販売	(100)	-	OYLM 100%
American Air Filter Company, Inc.	AAFCI	9920 Corporate Campus Drive, Suite 2200, Louisville, KY 40223, USA		AAF 商標を保護するために設立した会社。	(100)	970	AAF-McQuay Group Inc. 100%
Air Filters Limited (United Kingdom)	AFUK	Bassington Industrial Estate Cramlington Northumberland NE23 8AF, UK	1998. 1	フィルタ製品の製造と販売	(100)	29	UKHC 100%
AAF Luftreinigungssysteme Gesellschaft m.b.H(Austria)	AFAUS	Weyrgasse 8/7 A-1030 Vienna, AUSTRIA	1967. 3	フィルタ製品の販売	(100)	9	AAF International B.V. 100%
AAF Lufttechnik GmbH (Germany)	AFLUFT	Gemotstrasse 23 44319 Dortmund, GERMANY	1976. 2	フィルタ製品の販売	(100)	9	AAF International B.V. 100%
AAF-S.r.l. (Italy)	AAFIT	Via Valassina, 24 20159 Milano, ITALY	1973. 3	フィルタならびに環境関連製品の販売	(100)	7	AAF International B.V. 99.98%
AAF-McQuay Netherlands B.V. (The Netherland)	NEHC	Egelenburg 2 1081 GK Amsterdam, NETHERLANDS	1988. 11	持株会社	(100)	-	AAF-McQuay Group Inc 100%
AAF International B.V. (The Netherland)	AAFIN	Phileas Foggstraat 5 7821-AJ Emmen, NETHERLANDS	1964. 4	気体・液体を扱う製品の製造と販売 (フィルター欧州本部)	(100)	192	AAF-McQuay Netherlands B.V. 100%
AAF Hava Filtreleri ve Ticaret A.S. (Turkey)	AFTURK	Esentepe Cad. Bildircin Sok. No.880300 Mecidiye Istanbul, TURKEY	1989. 10	エアフィルタ製品の販売	(100)	2	AAF International B.V. 100%
AAF Saudi Arabia Limited (Saudi Arabia)	SAUDI	P.O. Box 59336 Riyadh 11525, SAUDI ARABIA	1995. 3	フィルタ製品の製造と販売	(100)	26	AAF International B.V. 95%, AAF-McQuay Netherlands B.V. 5%
AAF-SA N.V. (Belgium)	AFBEL	Avenue Louise 149 1050 Brussels, BELGIUM	1968. 6	フィルタ製品の販売	(100)	-	AAF International B.V. 100%
AAF Environmental Control E.P.E. (Greece)	AFGREC	Messogion Ave., & 2, Papada Street 115 25 Athens, GREECE	1975. 2	エアフィルタ製品の販売	(100)	3	AAF International B.V. 100%
AAF International OY (Finland)	AFFIN	Kutomotie 6B Helsinki, 00380, FINLAND	2005. 1	エアフィルタ製品の販売	(100)	3	AAF International B.V. 100%
AAF International S.R.O (Slovakia)	AFSLV	Kocovska Cesta 5 Nove Mesto nad Vahom, 91501, SLOVAKIA	2005. 2	エアフィルタ製品の製造・販売	(100)	98	AAF International B.V. 100%

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率 %)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいは JV の相手
American Air Filter Brasil Ltda. (Brasil)	AAFBRA	Avenida Brigadeiro Faria Lima No.1541, 10th Floor, Suite 10-D Sao Paulo, Sao Paulo 01451-000 BRAZIL	1996. 4	フィルタ製品ならびに空調製品の販売・サービス	(100)	17	AAFCI 98% , DAA 2%
AAF Canada, Inc. (Canada)		3233 rue Sartelon, St-Laurent, QC H4R 1E6 CANADA		フィルタ製品の販売	(100)	23	American Air Filter Company, Inc. 100%
AAF International (Thailand) Co.,Ltd	AAFTH	26th Floor, The offices at Central World, 999/9 Rama 1, Pathumwan, Bangkok 10330, THAILAND	2013. 3	フィルタ製品の販売	(100)	-	OYLM 100%

P&I インターナショナル関係会社

AAF (Wuhan) Co., Ltd	AAFWU	No.268, Hangiang Street, Economy and Technology Development District, Wuhan 430056, CHINA	2003. 9	フィルタおよび関連製品の製造・販売	(100)	416	OYLM 100%
AAF Limited (United Kingdom)	UKEP	Bassington Industrial Estate Cramlington Northumberland NE23 8AF, UK	1966. 3	空気汚染制御・環境製品の製造と販売 (AAF P&I 本部)	(100)	275	AAF McQuay UK Limited 100%
AAF-SAS (France)	FRASA	124 Bis Avenue De Villiers 75017 Paris, FRANCE	1968. 7	フィルタ製品の製造・販売	(100)	195	AAF-McQuay Netherlands B.V. 100%
AAF, S.A. (Spain)	AAFSP	Uratea, 11 P. Industrial Ali-Gobeo 01010 Vitoria, SPAIN	1972. 5	フィルタ製品の製造と販売	(100)	102	AAF-McQuay Netherlands B.V. 100%
AAF, S.de R.L. de C.V. (Mexico)	AAFMEX	Primer de Mayo 85 54040 Tlalnepantla Estado de Mexico, MEXICO	1963. 1	フィルタ製品の製造と販売	(100)	59	American Air Filter Company, Inc. 100%
AAF-International Air filtration Systems L.L.C. (United Arab Emirates-Dubai)	DUBAI	ARBIFT Tower, Suite 908 Baniyas Street P.O. Box 28564 Al Riqqa, Deira Dubai, UAE	1997. 12	空調製品, 空調・冷凍冷蔵関連補修部品, 大型空調ならびに周辺部品の販売	(49)	59	AAF-International FZE 49%, others 51% (実質 100%)
AAF International Air Filtration L.L.C. (U.A.E-Abu Dhabi.)	ABU DHABI	Office 114 Al Joud Center, 3rd Interchange, Sheikh Zaid Road. PO Box. 28564 Dubai, UAE	2013. 8	フィルタ製品の販売	(49)	-	AAF-International FZE 49%, others 51% (実質 100%)
AAF International FZE (Dubai)		Office 114 Al Joud Center, 3rd Interchange, Sheikh Zaid Road. PO Box. 28564 Dubai, UAE	2010. 4	エアフィルタ製品の販売	(100)	-	AAF-McQuay Netherlands B.V. (The Netherland) 100%

グッドマン・グローバル・グループ

Daikin Holdings(Houston), Inc.		2711 Centerville Road, Suite 400, City of Wilmington, Country of New Castle, Delaware 19808, USA	2012. 10	持株会社	(100)	5,769	-
Goodman Global Group, Inc.	GGG	5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2007. 10	持株会社	(100)		Daikin Holdings (Houston), Inc. 100%
Goodman Global, Inc.	GGI	5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2004. 11	持株会社	(100)		Chill Intermediate Holdings, Inc. 100%
Goodman Global Holdings, Inc.		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2004. 11	持株会社	(100)		Goodman Global, Inc. 100%
Goodman Distribution, Inc.		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	1990. 5	空調機器の販売	(100)		Goodman Global Holdings, Inc. 100%

会社名	略称	本社所在地	設立あるいは出資年月	事業内容	資本金 (出資比率%)	従業員数 (出向者除く)	間接の場合の親会社 あるいはJVの相手
Daikin North America, LLC		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2004. 12	マーケティング	(100)		Goodman Global Holdings, Inc. 100%
Goodman Manufacturing Company, L.P.		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	1993. 12	空調機器の製造	(100)		Daikin North America LLC 99%, Goodman Holding Company 1%
Quiefflex Manufacturing Company, L.P.		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2001. 5	空調機器の製造	(100)		Goodman Manufacturing Company, L.P. 99.9%
Goodman Sales Company		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	1991. 10	空調機器の販売	(100)		Goodman Distribution, Inc. 100%
Goodman Company, L.P.		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	1997. 7	空調機器の製造	(100)		Goodman Manufacturing Company, L.P. 99.9%
AsureCare Corp.		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	1998. 6	空調機器のサービス保証	(100)		Goodman Company, L.P. 100%
Asure Manufacturing LLC		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2014. 4	商品の標準保証	(100)		Goodman Manufacturing Company, L.P. 100%
Asure Extended Service Company LLC		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2014. 4	商品の延長保証	(100)		Goodman Manufacturing Company, L.P. 100%
Goodman Company Canada		5151 San Felipe, Houston TX 77056, USA	2000. 1	空調機器の販売	(100)		Goodman Canada, L.L.C. 100%

その他

ダイキン福祉サービス(株)	DFS	〒 530-8323 大阪府大阪市北区中崎西 2-4-12 梅田センタービル	1976. 8	印刷業, 旅行業, 保険代理業, 物品販売 等	10 百万円 (100)	(151)	-
(株)ダイキンサンライズ 摂津	DDS	〒 566-0042 大阪府摂津市東別府 4-9-9	1993. 5	空調機器部品・医療用機器の組立, 潤滑機器の加工及び組立, 化学品の製造, 空気清浄機の修理, 技術資料の保管と出荷作業, CAD 及び入力作業等	249 百万円 (50.9)	(110)	大阪府 38.4% 摂津市 4.4% ダイキン関係会社 6.3%
ダイキン情報システム(株)	DKI	〒 530-0005 大阪府大阪市北区中之島 2-3-18 中之島フェスティバルタワー 28 階	1999. 12	情報推進別会社	90 百万円 (70)	5	NEC 30%
ダイキンアカウンティングソリューションズ(株)	DKA	〒 530-8323 大阪府大阪市北区中崎西 2-4-12 梅田センタービル	2000. 4	ダイキン工業の一般会計・決算業務, 国内子会社の経理・財務業務のトータル受託	20 百万円 (100)	1	-
(株)バイオ・シート		〒 532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島 3-11-26	2003. 12	食品衛生検査事業	94 百万円 (85.1)	(2)	DIL 85.1%, CVC

注 1) 資本金, 出資比率, 従業員数は 2014 年 12 月末現在。

注 2) 2014 年 12 月末現在の連結従業員数は 59,859 人 (内, ダイキン工業の従業員は 8,055 人)

なお, () 内の従業員数は連結従業員数に含まない。

注 3) 会社名および略称は関係会社管理規程別表 1 に準じて記載。

注 4) DIL はダイキン工業株式会社の略。

株価と外部評価

年度	株 価 (期末) :円	時価総額 (期末) :億円	外国法人等 株主比率 (期末):%	日経「優 良企業ラ ンキング」 * 1	日経「プ リズム企 業ランキ ング」 * 2	日経「総 合企業ラ ンキング NICES」 * 3	日経「企 業の環境 経営度ラ ンキング」 * 4	日本のグ ローバル・ ブランド TOP30 * 5
2004	2,700	7,122	37.00	165 位	36 位		25 位	
2005	4,120	10,869	36.64	79 位	43 位		55 位	
2006	4,100	10,816	31.64	122 位	33 位		32 位	
2007	4,290	12,575	27.83	113 位	28 位		11 位	
2008	2,680	7,855	24.20	94 位			37 位	
2009	3,825	11,212	27.27			21 位	64 位	19 位
2010	2,491	7,301	29.37			13 位	58 位	17 位
2011	2,253	6,604	26.57			11 位	33 位	20 位
2012	3,690	10,816	32.28			10 位	13 位	18 位
2013	5,782	16,948	35.61			9 位	27 位	16 位
2014	7,810	22,892	36.20			8 位	33 位	17 位

* 1 調査対象は、金融や新興市場等を除く上場企業の約 2000 社。

* 2 調査対象は、東京証券取引所の上場企業と有力な非上場企業の計約 2000 社。

* 3 調査対象は、全国の上場企業のうち、企業規模などの条件により抽出した主要約 1000 社。
2009 年より日経「優良企業ランキング」と日経「プリズム企業ランキング」を統合して
ランキング化。

* 4 調査対象は、上場企業、非上場企業の有力企業のうち製造業では 1800 社。

* 5 インターブランド社が、2009 年より上場企業で海外売上高比率 30%を超える日本のコー
ポレートブランド 100 弱を調査し、その上位 30 ブランドを発表。

注) 表中に期末とあるのは、翌年の 3 月末。

グループ経営機構図 (2014年7月1日現在)



DAIKIN GROUP (2014年12月末現在)

2004年
63カ国

2014年
145カ国



(注) 世界地図はイメージです。

年
表

- 一九二四（大正十三）年
 - 10・25 山田晁、合資会社大阪金属工業所（資本金一万五〇〇〇円）を創立し、飛行機用ラジエーターチューブを製作
- 一九二五（大正十四）年
 - 10・― 奉天第二兵工廠から瞬発信管三〇万発を受注
- 一九二六（大正十五・昭和元）年
 - 10・― 蜂巢式ガス瞬間湯沸器・木管リング・圧搾品の生産を開始
- 一九二七（昭和二）年
 - 3・― 四塩化炭素消火器の生産を開始
- 一九二八（昭和三）年
 - 5・13 今宮工場を大阪市西成区中開町に新設
- 一九二九（昭和四）年
 - 1・― ショナル注油器の生産を開始
 - 9・― 陸軍造兵廠大阪工廠から三七ミリ速射砲用葉莢を受注
- 一九三〇（昭和五）年
 - 3・― 炭酸ガス消火装置の生産を開始

- 一九二四（大正十三）年
 - ― 米議会、新移民法（排日条項を含む）可決（七月一日施行）
- 一九二五（大正十四）年
 - 9・19 日本冷凍協会設立
- 一九二六（大正十五・昭和元）年
 - 9・1 住友伸銅鋼管株式会社設立
 - 12・25 大正天皇崩御、昭和と改元
- 一九二七（昭和二）年
 - 3・15 昭和金融恐慌始まる
- 一九二八（昭和三）年
 - 2・20 衆院選、初の普通選挙
 - 6・4 張作霖、爆死
- 一九二九（昭和四）年
 - 10・24 ニューヨーク株式大暴落、世界恐慌に発展
- 一九三〇（昭和五）年
 - 1・11 金輸出の解禁実施、金本位制

- 5・― 人絹糸用ポンプ・ボビンの生産を開始
- 一九三二（昭和六）年
 - 10・16 海軍省指定工場となる（圧搾加工品）
- 一九三三（昭和七）年
 - 4・― 蜂巢型放熱器用黄銅管、海軍購買名簿に登録される
- 一九三三（昭和八）年
 - 4・10 陸軍省指定工場となる（葉莢・信管）
 - 10・10 住友伸銅鋼管との資本提携成立
 - 11・― フロンの研究を開始
- 一九三四（昭和九）年
 - 1・― 冷凍機の研究を開始
 - 2・11 大阪金属工業株式会社を設立（資本金二十五万円）

- 8・― 米国カイネティック・ケミカル社（デュボン社とGM社の合弁会社）が新冷媒ガスフレオンを製造販売開始
- 一九三一（昭和六）年
 - 9・18 満州事変勃発
 - 12・13 金本位制停止、管理通貨制へ移行
- 一九三二（昭和七）年
 - 3・1 満州国、建国宣言
 - 5・15 海軍青年士官ら首相官邸などを襲撃、犬養首相射殺（五一五事件）
- 一九三三（昭和八）年
 - 3・27 日本、国際連盟を脱退
 - 5・3 大阪市営地下鉄、梅田―心齋橋間開通
- 一九三四（昭和九）年
 - 9・21 室戸台風、関西を襲う（死者行方不明三〇三六人）

11・	メチルクロライド式一馬力冷凍機を開発、 <small>ミフジレター</small> 冷凍機と命名	12・29	ワシントン海軍軍縮条約破棄を米国に通告
一九三五（昭和十）年			
2・28	合資会社大阪金属工業所を吸収合併、資本金一五〇万円に なる	4・1	青年学校令公布
12・	フロンの合成実験に成功	9・17	住友伸銅管と住友製鋼所が合併し、住友金属工業株式会社を設立
一九三六（昭和十一）年			
7・	南海鉄道へ電車冷房用二十馬力 <small>ミフジレター</small> 冷凍機を納入	1・15	ロンドン海軍軍縮会議脱退通告
10・	飛行機用部品の尾翼・補助翼・方向舵など生産を開始	2・26	陸軍部隊による反乱（二・二六事件）
一九三七（昭和十二）年			
2・16	堺工場を大阪府堺市に新設	11・25	日独防共協定調印
3・	航空機用調速器（ガバナ）用部品の生産を開始	一九三七（昭和十二）年	
11・	フロン製造用の十キログラム反応釜を完成	7・7	日中戦争勃発（蘆溝橋事件）
一九三八（昭和十三）年			
2・	呉海軍工廠へ潜水艦搭載用として、国産初のフロンス <small>ミフジレター</small> 冷凍機を納入	11・6	イタリア、日独防共協定に参加
一九三九（昭和十四）年			
9・1	ドイツ軍ポーランドに侵攻、九月三日英仏の宣戦で第二次世界大戦に発展	4・1	国家総動員法公布（五月五日施行）
一九四〇（昭和十五年）年			
9・23	日本軍、北部仏印へ進駐を開始	一九四〇（昭和十五年）年	
9・27	日独伊三国同盟調印	9・23	日本軍、北部仏印へ進駐を開始
10・12	大政翼賛会発足	9・27	日独伊三国同盟調印
一九四一（昭和十六）年			
3・1	国民学校令公布	10・12	大政翼賛会発足
4・13	日ソ中立条約調印	一九四二（昭和十七）年	
6・22	独ソ戦勃発	4・18	米軍機十六機東京・名古屋・神戸などを初空襲
7・28	日本軍、南部仏印へ進駐を開始	6・5	ミッドウエー海戦（日本四空母を失い戦局の転機）
12・8	真珠湾攻撃、米英に宣戦布告	8・7	米軍、ガダルカナル島に上陸

一九三九（昭和十四）年			
6・	陸軍造兵廠大阪工廠から弾丸・砲弾塗装専門工場に指定される	一九三九（昭和十四）年	
一九四〇（昭和十五年）年			
7・	ディーゼルエンジン完成品の生産を開始	一九四〇（昭和十五年）年	
8・	陸軍機用調速器（ハミルトン式ガバナ）の生産を開始	一九四一（昭和十六）年	
一九四一（昭和十六）年			
1・11	海軍艦政本部からフロンの製造命令を受ける	一九四二（昭和十七）年	
2・1	淀川工場を大阪府三島郡に新設	一九四二（昭和十七）年	
4・	海軍艦艇ジャイロコンパス用冷却装置、伊号潜水艦用冷房・冷蔵装置の納入を開始	一九四二（昭和十七）年	
9・	航空機離着陸用脚緩衝装置（オレオ）の生産を開始	一九四二（昭和十七）年	
一九四二（昭和十七）年			
8・	淀川製作所でフロンの製造を開始	一九四二（昭和十七）年	
10・	神崎川工場を大阪府吹田市に開設	一九四二（昭和十七）年	
12・	ヘッセルマンエンジン（一八〇馬力）を開発	一九四二（昭和十七）年	

一九四三（昭和十八）年
6・1 陸軍輸送潜水艇用冷凍機の納入を開始
10・1 複座戦闘機「屠竜」の全組み作業を開始

一九四四（昭和十九）年
1・1 大和川製作所を大阪府中河内郡に新設
3・13 大阪事務所、北浜の風月堂ビル（自社ビル）に移転

一九四五（昭和二十）年
8・15 終戦により全社操業中止
9・28 大和川製作所接収される
10・28 淀川製作所接収される
12・26 大和川製作所接収解除、敷地を旧地主に返還

一九四六（昭和二十一年）年
1・23 GHQ（連合国軍総司令部）から製氷機を受注、三月より生産を開始
2・2 堺・淀川労働組合結成
2・27 GHQ、堺製作所の民需転換を許可
3・8 GHQからフロン12を受注

一九四三（昭和十八）年
9・8 イバドリオ政権、無条件降伏
10・31 軍需会社法公布、十二月十七日施行

一九四四（昭和十九）年
1・18 軍需省第一次軍需会社一五〇社指定告示
6・6 連合軍、ノルマンデーに上陸

一九四五（昭和二十）年
4・1 米軍沖繩本島に上陸（八月六日広島、八月九日長崎へ原爆投下）
8・15 終戦。八月二十八日連合軍、日本進駐開始
12・22 労働組合法公布（四六年三月一日施行）

一九四六（昭和二十一年）年
1・20 GHQ（連合国軍総司令部）、賠償施設として約四百の軍需工場の管理を指令
2・17 金融緊急措置令公布、即日施行
9・27 労働関係調整法公布（十月十三

4・25 GHQから電気冷蔵庫を受注
7・11 淀川製作所、接収を解除
9・4 大阪金属工業労働組合連合会を結成

一九四七（昭和二十二年）年
6・26 農業用発動機の設計に着手、九月より生産を開始
8・20 社員の身分制（社員・雇員・工具など）を廃止、社員に一本化する

一九四八（昭和二十三年）年
8・29 労働組合連合会を労働組合本部に、各工場は支部と改称
11・6 進駐軍向け電気冷蔵庫のGHQからの注文、全面的に打ち切られる
11・23 第一次企業整備による人員整理を実施
12・26 労働組合、越年資金をめぐり初めてのストライキに突入

一九四九（昭和二十四）年
2・2 労働組合本部・支部を解散し、各支部はそれぞれ単一の労働組合となる
5・14 株式を大阪証券取引所第一部に上場
5・1 豊中・水戸電報電話局の自動交換機室の温湿度調整装置を受注（六月に納入）
6・11 GHQ向けフロン12の注文、全面的に打ち切られる

11・3 日施行）
日本国憲法公布（四七年五月三日施行）

一九四七（昭和二十二年）年
1・31 GHQ、二・一ゼネスト中止を指令
4・7 労働基準法公布（九月一日施行）
4・14 独占禁止法公布

一九四八（昭和二十三年）年
2・12 株式の店頭売買開始
7・1 大阪冷凍機工業協同組合設立（五〇年、近畿冷凍空調工業会に改称）
8・13 大韓民国樹立
9・9 朝鮮民主主義人民共和国樹立

一九四九（昭和二十四）年
2・1 日本冷凍機製造協会設立
4・15 ドッジ公使、経済安定九原則発表
5・14 東京・大阪・名古屋、三証券取引所開業
5・23 ドイツ連邦共和国（西独）成立

9・20 GHQから特需のフロン11を受注
9・ | 第二次企業整備による人員整理を実施

9・15 シヤウプ使節団、第一次税制
改革勧告をGHQ通じ発表
10・1 中華人民共和国成立
10・7 ドイツ民主共和国(東独)成立

一九五〇(昭和二十五)年

2・18 殺鼠剤「フラトール」を発売
2・ | 富士製鉄広畑製鉄所へ集中潤滑装置F型手動ポンプを納入
3・23 第三次企業整備による人員整理を実施
9・ | 石川県と静岡県の漁業指導船に冷凍機を納入

一九五〇(昭和二十五)年

4・25 資産再評価法公布(一月一日
から適用)
6・25 朝鮮戦争勃発
8・10 警察予備隊令公布
9・3 ジェーン台風、関西を襲う(死
者三三六八)

一九五一(昭和二十六)年

1・20 大阪金属工業労働組合連合会結成
5・ | わが国初のパッケージェアコン七・五馬力を開発
6・20 デュボン社とのフロン製法、用途特許実施契約発効
6・30 神崎川製作所を閉鎖し淀川製作所に吸収
7・1 パッケージェアコン一号機を心斎橋のインターナショナル
ニューズ劇場へ納入

一九五一(昭和二十六)年

4・11 連合国軍最高司令官、マッカー
サー元帥からリッジウェイ中
将に交代
6・7 高圧ガス取締法公布
9・1 民間放送開始
9・8 対日講和条約・日米安全保障条
約調印

一九五二(昭和二十七)年

3・ | 超低温装置「サブゼロ」を開発

一九五二(昭和二十七)年

4・28 対日講和・日米安全保障条約発

4・ | フッ素樹脂の研究に着手

6・24 在日米軍より八一ミリ迫撃砲用りゅう弾三〇万発、同追加
二万発を受注

効

4・28 旧軍需工場の賠償指定解除

8・ | 住友金属工業との資本提携を復活

8・ | 集中潤滑装置電動ポンプの生産を開始

8・1 保安庁新設(十月十五日、警
察予備隊を保安隊に改編)

11・27 住友金属工業より春日弘が取締役会長に、土屋義夫が専務取
締役に就任

8・1 日本電信電話公社発足(七月
三十一日電気通信省廃止)

一九五三(昭和二十八)年

5・3 本社と大阪事務所を大阪市北区の新版神ビルへ移転
7・ | 三フッ化塩化エチレン樹脂「ダイフロン」を開発
11・15 デュボン社の「フレオン」の商標設定に伴い、当社は「ダイ
フロン」ガスの商標を設定

一九五三(昭和二十八)年

2・1 NHK、テレビ本放送を開始
4・2 日米友好通商航海条約調印
7・27 朝鮮休戦協定調印、朝鮮戦争終
結

一九五四(昭和二十九)年

5・ | 無水フッ酸およびフロンの連続生産方式による本格生産を開
始
9・ | 「ギヤブクーラー」を開発
11・9 株式、東京証券取引所にて店頭取引を開始
12・ | 冷凍機、油機製品に「ダイキン」の商標をつける

一九五四(昭和二十九)年

3・1 ビキニ水爆実験で第五福竜丸被
災
3・8 日米相互防衛援助協定(MSA)
調印
7・1 防衛庁発足(保安隊を改組し自
衛隊発足)
10・ | エアゾール工業会を結成
11・25 弗素樹脂研究会が発足

一九五五（昭和三十）年
 4・1 〃ダイフロン[®] 22、〃ダイフロン[®] 113を発売
 7・1 東京事務所、支店に昇格
 7・1 四フツ化エチレン樹脂、ポリフロン[®]を開発、九月発売

一九五六（昭和三十一年）年

2・11 社内報『ダイキンタイムス』創刊
 6・18 殺虫剤「フツソール」を発売
 6・28 住友化学工業とフツ素化学について業務提携を締結
 7・1 在日米軍向け特需砲弾の納入を完了、累計で一九九万七〇三〇発、金額は六八億二二八五万円
 9・1 耕運機の生産を開始

一九五五（昭和三十）年
 11・25 自由・日本民主両党合同、自由民主党結成

一九五六（昭和三十一年）年

2・18 油圧機器工業会発足
 5・19 科学技術庁発足
 10・19 日ソ国交回復、共同宣言に調印
 12・18 国連総会、日本の国連加盟案を全会一致で可決

一九五七（昭和三十一年）年

2・11 財団法人「山田育英会」を設立
 3・30 デュボン社の冷媒用途特許期限切れのためフロンの製造販売独占権消滅
 4・1 塩ビパイプを発売。耕運機を生産を中止
 6・1 株式を東京証券取引所第一部に上場

一九五七（昭和三十一年）年

7・1 日東化学工業、フロン製造開始を発表
 8・27 東海村原子力研究所に「原子の火」が初めてともる
 10・4 ソ連、世界初の人工衛星スプートニク一号打ち上げに成功

一九五八（昭和三十三年）年

1・1 ウィンドクーラー第一号機を完成（自社開発のロータリーコンプレッサ搭載）

一九五八（昭和三十三年）年

1・1 欧州経済共同市場（EEC）発足

9・27 創業三十五周年記念行事を挙行、社是を制定
 9・1 〃ポリフロン[®] デイスパージョンを発売
 10・1 防衛庁の戦後初の国産潜水艦「おやしお」へ冷房・冷蔵装置を納入
 12・1 水冷ヒートポンプ式パッケージエアコンUH80型を開発

一九五九（昭和三十四）年

1・29 福岡出張所、支店に昇格
 4・1 油圧装置第一号を日本鋼管鶴見製鉄所へ納入
 9・1 塩ビ波板を発売
 9・1 〃ポリフロン[®] エナメルを発売

一九五九（昭和三十四）年

1・1 計量（メートル）法施行
 6・1 日東化学工業、四フツ化エチレン樹脂製造開始
 9・26 伊勢湾台風、中部地方を襲う（死者五〇四一人）

一九六〇（昭和三十五年）年

1・1 〃ポリフロン[®] ファインパウダーを発売
 2・11 名古屋出張所、支店に昇格
 5・31 テレビコマーションを開始
 5・1 油圧機器を発売

一九六〇（昭和三十五年）年

6・15 安保阻止国民会議の統一行動
 6・23 日米新安全保障条約発効
 11・1 「品質月間」スタート
 12・27 閣議で国民所得倍增計画を決定

一九六一（昭和三十六）年

4・1 新入社員、合宿集合訓練を開始
 4・1 塩ビタイルを発売
 11・1 提案制度発足

一九六一（昭和三十六）年

9・30 米欧二十カ国で経済協力開発機構（OECD）発足
 11・16 電気用品取締法公布

一九六二（昭和三十七）年

- 2・4 本社、新阪神ビルから新阪急ビルへ移転
- 7・1 ♪ポリフロン M12を開発、一九六五年九月より発売
- 10・1 淀川製作所に総合技術研究所竣工
- 12・20 ワールプール・インターナショナル社からの全密閉ロータリーコンプレッサの技術導入契約発効
- 12・26 旭硝子とフロン製造技術供与契約を締結

一九六二（昭和三十七）年

- 5・4 衛生工業協会が空気調和・衛生工学会と改称
- 11・9 高碓達之助、廖承志と日中総合貿易に関する覚書に調印（LIT貿易始まる）

一九六三（昭和三十八）年

- 2・1 金岡工場を大阪府堺市に新設
- 2・4 定年を条件付で五十六歳に一年延長
- 2・4 消火剤ハロン2402を発売
- 3・13 本社に輸出課を新設
- 3・27 チオコール社とフツ素樹脂製造技術供与契約を締結
- 5・31 ♪ラショナル注油器の製造販売権を山科精器へ譲渡
- 10・1 社名をダイキン工業株式会社と改称
- 12・7 レーコン社（米国）と♪ダイフロン Gの製造技術供与契約を締結
- 12・1 農機部門、堺製作所から淀川製作所へ移転

一九六三（昭和三十八）年

- 5・1 弗素樹脂生テープ工業会発足
- 7・16 建築基準法改正公布
- 11・23 初の日米間テレビ宇宙中継受信実験に成功（ケネディ米大統領暗殺ニュースを受信）

一九六四（昭和三十九）年

- 4・25 「全員月給制」に移行
- 7・12 国鉄大阪駅で当社エアコンによる冷・温風サービスを開始
- 9・16 小牧事業所を開設

一九六四（昭和三十九）年

- 3・11 日本油圧工業規格（JHOS）を制定
- 3・1 電気冷房機JIS制定（JIS

11・1 ♪ポリフロン ♪ 充填材入りモデルディングパウダーを発売

C9612)

一九六五（昭和四十）年

- 1・30 山田晁社長が取締役会長に、土屋義夫副社長が取締役社長に、春日弘会長が相談役に就任
- 1・1 苗まき機を開発（一九七〇年、田植え機と改称）
- 7・1 塩ビパイプ・波板の生産を中止
- 7・1 南極観測船「ふじ」の冷凍・冷暖房装置を納入
- 9・8 草加事業所を開設

一九六五（昭和四十）年

- 2・7 米軍機、ベトナム北爆を開始
- 4・21 日本フロンガス協会設立
- 7・1 名神高速道路、全線開通
- 10・10 オリンピック東京大会開幕（十月二十四日）

一九六六（昭和四十一）年

- 2・8 事務機械化のため、初めてコンピュータを導入
- 5・1 堺製作所金岡工場のターボ工場完成
- 11・1 英国人ヒッグスと覚書交換、マルタ国にダイキンエアコンディショニング社を設立

一九六六（昭和四十一）年

- 5・16 中国、文化大革命始まる
- 5・25 冷凍保安規則公布（十一月一日施行）
- 6・1 高圧ガス取締法改正、ガス名の呼称を「フロン」に統一し公用語になる

一九六七（昭和四十二）年

- 2・15 ヤンマー農機と苗まき機の販売契約を締結

一九六七（昭和四十二）年

- 7・1 欧州共同体（EC）結成

10・ | 海上コンテナ用冷凍装置を初受注

一九六八(昭和四十三)年

- 1・ | タイムカードを廃止
- 3・ | 化学製造部門、連続操業体制に入る
- 5・ | 建材部門を廃止し、ダイキン建材を解散
- 5・ | 淀川製作所の暖房機工場竣工、堺製作所から暖房機部門を移転
- 6・ | 『暮しの手帖』の商品テストでダイキンのルームクーラー好評
- 6・ | 撥水撥油剤「テックスガード」を発売
- 7・ | サンドストランド社(米国)からの油圧トランスミッション技術導入契約発効

一九六九(昭和四十四)年

- 4・ | 能力主義的人事管理の一環として「資格制度」実施
- 6・ | 多室冷房用のルームエアコンフリーキットを発売(マルチ型ルームエアコンの始まり)
- 9・ | ダイキンプラント株式会社を設立
- 10・ | オーストラリアに空調機器の合弁会社クラークダイキン社を設立
- 11・ | 「フロンヒート」組み込みのイヤラウンド型ルームエアコン発売
- 12・ | 万国博覧会場に三〇〇〇冷凍トンターボ冷凍機を納入

8・ | 公害対策基本法公布、施行

一九六八(昭和四十三)年

- 1・ | 日本弗素樹脂工業会発足
- 6・ | 大気汚染防止法と騒音規制法公布
- 9・ | 熊本水俣病、新潟水俣病を厚生省が公害病と認定

一九六九(昭和四十四)年

- 1・ | 東京大学安田講堂占拠の全学連を機動隊が実力排除
- 2・ | 日本冷凍機製造協会、社団法人
- 5・ | 日本冷凍空調工業会と改称
- 7・ | 東名高速道路、全線開通
- 7・ | 米国アポロ11号、人類初の月面着陸成功

一九七〇(昭和四十五)年

- 4・ | 第一回海外代理店会議開催
- 7・ | 堺工場、公害問題によりキューボラ操業停止(二週間)、八月二十四日より铸造工場全面操業停止
- 9・ | フッ素ゴム「ダイエル」を発売
- 11・ | 滋賀工場を新設

一九七二(昭和四十六)年

- 4・ | 産業用ロボット「ボスナック」を開発
- 8・ | 淀川製作所で第一回盆踊り大会開催
- 11・ | ヤンマー農機と田植え機の製造技術・設備の譲渡契約を締結(十二月十六日、農機部門を閉鎖)

一九七二(昭和四十七)年

- 1・ | 土屋義夫社長が取締役会長に、山田稔副社長が取締役社長に、山田晃会長が取締役相談役に就任
- 3・ | ダイキンヨーロッパ社を設立
- 4・ | 電池用フッ化カーボンを発売
- 5・ | ルームエアコン簡易据付機「一体型」フリー&セルフ」を発売
- 11・ | 初の販売会社、東京西ダイキン空調、北大阪ダイキン空調の二社を設立

一九七〇(昭和四十五)年

- 3・ | 大阪千里で日本万国博覧会開幕(九月十三日)
- 3・ | よど号ハイジャック事件起こる
- 9・ | エアゾール国際会議東京大会開催

一九七二(昭和四十六)年

- 7・ | 環境庁発足
- 8・ | ニクソン米大統領、ドル防衛措置を発表(ニクソン・ショック)

一九七二(昭和四十七)年

- 2・ | 冬季オリンピック札幌大会開幕(二月十三日)
- 5・ | 沖縄の施政権返還、沖縄県発足
- 6・ | 労働安全衛生法公布(十月一日施行)
- 6・ | 田中通産相、「日本列島改造論」発表
- 6・ | 自然環境保全法公布(七三年四月十二日施行)
- 9・ | 日中国交正常化、北京で共同声明発表

一九七三（昭和四十八）年
 2・12 創業者山田晁取締役相談役死去
 2・22 滋賀製作所がルームエアコン一体型のJISマーク表示許可工場となる
 2・ | ルームエアコンマルチ専用室外機を発売
 8・1 堺、滋賀、淀川各製作所と草加、小牧、香椎各事業所に地域社会課を新設
 10・23 ダイキン工業労働組合結成（労連、各単組は解散）
 12・1 空調部門が住宅空調・産業空調・冷凍空調の三つの事業部に改編、全社が事業部体制となる

一九七三（昭和四十八）年
 2・12 米国、ドル一〇%切り下げ
 2・14 円、変動相場制に移行
 8・31 政府、物価安定緊急対策を決定
 10・6 第四次中東戦争勃発
 10・17 ペルシャ湾岸六カ国、石油公示価格引き上げを宣言、OAPEC十カ国石油減産措置を決定（第一次石油危機起ころ）
 12・23 ペルシャ湾岸六カ国、原油公示価格の大幅引き上げを発表

一九七四（昭和四十九）年
 3・29 東京支店、不二ビルから新宿住友ビルへ移転
 4・ | ルームエアコン、ヒートポンプマルチRSY32CVを発売
 9・9 ノリフロン、ファインパウダー電線被覆用F201を発売
 9・ | ネオフロン、FEPペレットNP20を発売
 10・25 創業五十周年記念式典を国立京都国際会議場で挙行
 12・20 山田社長から全管理職に緊急声明を発表
 12・ | 産業空調、冷凍空調、油機の部門で四十日間の臨時休業を実施

一九七四（昭和四十九）年
 6・ | カリフォルニア大学のローランド教授とモリーナ博士が特定フロンと特定ハロンによるオゾン層破壊説を発表

一九七五（昭和五十）年
 1・ | 淀川製作所に「ちびっ子剣道場」を開設

一九七五（昭和五十）年
 3・10 新幹線、東京―博多間全通

一九七六（昭和五十一）年
 2・27 一九七五年十一月期決算、経常損益二三億九〇〇万円の損失
 4・ | 窓用小型タテ型ルームエアコン「まどっぼ」を発売
 8・3 ダイキン福祉サービス株式会社を設立
 8・10 販社への出向を「期限の定めのない出向制度」に改正
 10・20 フッ素系離型剤「ダイフリー」を発売
 12・9 タイ国サイアムモーターズ社と合弁会社サイアムダイキン社を設立
 12・1 「完全週休二日制」を実施
 10・1 賃金・資格・評価制度の抜本的改善を実施
 6・ | 空気清浄機（ACE15）を初めて発売

一九七六（昭和五十一）年
 4・30 ベトナム戦争終結
 7・19 沖縄国際海洋博覧会開幕（一七六年一月十八日）
 11・15 先進六カ国首脳会議（第一回サミット）開催

一九七七（昭和五十二年）年
 2・23 一九七六年十一月期決算、経常損益九億九三〇〇万円の損失
 3・ | 全社開発会議を設置
 3・ | 労使協議体制が労働協議会と経営協議会の二本立てに
 4・13 山田稔社長、社団法人関西経済同友会代表幹事に就任
 5・11 オークー器材株式会社を設立
 5・ | 長期ビジョン55計画（V55）スタート

一九七七（昭和五十二年）年
 3・ | 国連環境計画（UNEP）、フロン規制問題の検討のため「オゾン層問題調整委員会」発足
 12・23 日本油圧工業会、社団法人日本油圧工業会に改組

一九七八（昭和五十三年）年
 1・ | 住宅用冷房専用機「マルチバック」を発売
 1・ | 堺製作所でPDS生産方式のキットオフ宣言
 3・ | 店舗・オフィスエアコン「スカイエア」を発売（これより天

一九七八（昭和五十三年）年
 5・20 新東京国際空港（成田）開港
 8・12 日中平和友好条約調印
 10・31 円高騰、一ドル一七五円五〇

- 4・1 吊型を本格的に販売
管理職に絶対額管理の賃金体系を導入、五十六歳の管理職には、A/B/Cコースを新設
- 8・1 堺工場閉鎖
- 9・1 金岡工場の小型パッケージエアコン組み立てラインで混合生産スタート
- 10・4 臨海工場操業開始
- 10・11 ネオフロン[®] FEPフィルムを発売
- 11・1 一九七八年十一月期決算より連結決算を実施
- 11・1 滋賀製作所、PDSのキックオフ宣言
- 12・16 空調部門の冷暖房機・空調低温両事業部を空調営業本部、空調生産本部に改編

- 12・15 銭を記録
- 12・15 米国、フロン使用エアゾール生産禁止施行
- 12・16 OPEC、翌年の原油価格四段階値上げを決定（第二次石油危機）

一九七九（昭和五十四）年

- 1・1 スカイエア[®] 床置スリム型[®]ロイヤルウッド[®] を発売
- 6・1 金岡工場内に電子技術センターを設立
- 9・1 電子カーペット[®] サンフロラ[®] を発売
- 12・1 定年延長を実施（定年年齢を五十六歳から六十歳に延長）

一九七九（昭和五十四）年

- 6・22 「エネルギーの使用の合理化に関する法律」（省エネルギー法）公布（十月一日施行）
- 6・28 東京サミット開催、「東京サミット宣言」を採択

一九八〇（昭和五十五）年

- 1・1 長期経営計画「ビジョン60」スタート
- 1・1 スカイエア[®] 薄型天吊りLシリーズ[®] 完薄宣言[®] を発売
- 7・7 クラークダイキン社をダイキンオーストラリア社に社名変更

一九八〇（昭和五十五）年

- 1・11 政府、石油消費節減対策強化を決定、七％節減を目標
- 9・22 イラン・イラク全面戦争に突入

- 9・1 フッ素系界面活性剤[®] ユニダイン[®] を発売

一九八一（昭和五十六）年

- 1・1 「社長賞」を新設
- 4・1 「海外技術要員制度」発足
- 4・1 世界一超薄型のエンドウォール型海上コンテナ冷凍装置を開発
- 5・1 大幅な省エネ機一馬力壁掛けヒートポンプルームエアコン[®] 黒潮[®] を発売

一九八一（昭和五十六）年

- 4・1 小型ガス冷房技術研究組合発足
- 4・1 ルームエアコン品質表示にEER表示義務付け
- 6・9 商法改正公布（八二年十月一日施行）

- 6・1 柔軟な勤務体制「FO協定」を導入
- 11・1 ダイキンエアコンデザインシヨニングアメリカ社を設立

一九八二（昭和五十七）年

- 2・22 潤滑製品の販売施工会社、ダイキン潤滑機設株式会社を設立
- 4・22 フッ素樹脂PFAとETFEを発売
- 5・1 スカイエア[®] 天井埋込カセット型を発売
- 5・1 業界初のビル用マルチエアコンを発売
- 7・16 ロボットシステム部と電子機器部を新設
- 8・1 メカトロ技術者の養成を目指したダイキン電子大学（DEC）を設立

一九八二（昭和五十七）年

- 5・20 アルゼンチン軍と英国軍との間でフォークランド紛争起こる
- 6・23 東北新幹線開業
- 11・15 上越新幹線開業

一九八三（昭和五十八）年

- 2・16 鹿島工場を新設（四月八日、ダイフロン[®] 22プラント、十一月フッ素樹脂プラント稼働）
- 5・1 壁埋込型ルームエアコン発売（ハウジングエアコンの幕開け）

一九八三（昭和五十八）年

- 3・24 中国自動車道全通（吹田―下関間）

7・ | A P C I社（米国）と極低温冷凍装置の技術導入契約を締結

一九八四（昭和五十九）年

- 2・16 柔軟な勤務体制「S F O協定」を導入
- 4・ | インバータエアコンを発売
- 5・1 C A Eセンターを新設
- 5・18 ダイキン香港社を設立
- 8・23 パッケージエアコン、業界で初めて累計生産百万台を達成
- 10・25 創業六十周年記念行事（八月～十一月、各事業場で家族工場見学会実施、十月二十日、第一回全社文体レクリエーション実施）
- 12・ | トレーン社（米国）とスクロール圧縮機の技術導入契約を締結

一九八五（昭和六十）年

- 1・ | 長期経営計画「ビジョン65」スタート
- 1・ | 中国航空技術進出口公司及空調機（ウインドクーラー、セパレートクーラー、スカイエア、ロータリー圧縮機）の技術供与契約を締結
- 3・ | 空調販売物流システム「D O M - I I」稼働
- 7・ | 鹿島工場で「ダイフロン」113、F E P製造プラント稼働
- 8・ | 中国上海冷機廠と空調機（船用エアコン、半密閉圧縮機）の技術供与契約を締結
- 9・ | 業界初のヒートポンプ式冷暖房・給湯マルチシステム「トリ

一九八四（昭和五十九）年

- 1・9 東証ダウ平均株価、史上初の一万円台に
- 5・12 N H K衛星テレビ放送開始
- 10・1 関西国際空港株式会社設立
- 10・ | パッケージエアコン冷房能力値、統一表示実施

一九八五（昭和六十）年

- 3・17 つくば科学万博開幕（～九月十六日）
- 3・22 U N E P オゾン層保護基本協定採択
- 6・1 改正男女雇用機会均等法公布
- 6・8 本四架橋、大鳴門橋開通
- 7・5 労働者派遣事業法公布（八六年七月一日施行）
- 8・12 日航ジャンボ機、群馬県御巢鷹

- 11・16 オを発売
研究所を機械技術研究所、電子技術センターを電子技術研究所にそれぞれ改称
- 11・ | 高性能フッ素油「デムナム」を発売

一九八六（昭和六十一）年

- 1・1 金岡工場で「自動化キーマン制度」が発足
- 1・21 ダイキン電子部品株式会社を設立
- 2・27 第八十二期株主総会、五時間五十八分の長時間総会となる
- 4・23 アバルアンドザイニーダイキンエアコンディング社（サウジアラビア）を設立
- 6・ | 超高性能フッ素ゴム「ダイエル」パフロを発売
- 12・1 空調総合生産管理情報システム「D A P I C S - I I」が稼働
- 12・2 ダイキンケミトロニクス株式会社を設立

一九八七（昭和六十二）年

- 2・10 新シンボルマークとコーポレートカラーを制定
- 3・27 ダイキンハイドリックス株式会社を設立
- 3・31 本社、新阪急ビルから梅田センタービルへ移転
- 5・25 山田稔社長、社団法人関西経済連合会副会長に就任
- 6・ | ビル用マルチエアコンEXシリーズを発売
- 6・ | スクロール圧縮機生産開始
- 7・3 ダイキンエアコンデイシヨニングタイランド社を設立
- 11・6 アメリカでフッ素樹脂（グラニューラーP T F E）がダンピング提訴される

- 9・22 山に墜落
G 5 プラザ合意

一九八六（昭和六十一）年

- 10・1 社団法人日本油空圧工業会発足（日本油圧工業会と日本空気圧工業会が合併）

一九八七（昭和六十二）年

- 3・23 J R各社設立（四月一日開業）
- 9・16 モントリオール議定書に日本を含む二十四カ国が署名
- 10・19 ニューヨーク株式市場大暴落（ブラックマンデー）、世界の株式市場に波及
- 11・20 「連合」（全日本民間労働組合連合会）結成

12・1 輸出関連法規順守の社内管理体制としてココム委員会を設置

一九八八（昭和六十三）年

- 1・1 新製品発表会「エアテック」開始
- 2・26 決算期を十一月末から三月末へ変更
- 3・3 第一回ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント開催
- 5・1 フロン回収システム開発、発売
- 10・1 ニューヨーク事務所を新設
- 12・6 通産省が、当社と輸出を担当した商社を関税法違反・外国為替及び外国貿易管理法違反で告発（ココム事件）
- 12・1 代替フロンHCFCl42bの一千トン／年供給体制を確立

一九八九（昭和六十四・平成元）年

- 3・1 代替フロン開発プロジェクト設置
- 4・1 貿易管理室を新設
- 6・22 通産省より七月一日から六カ月間共産圏十四カ国向け輸出禁止の行政処分を受ける
- 6・29 第八十六期株主総会、五時間二十分の長時間総会となる
- 7・1 三次元GDTの新規開発・生産を中止
- 10・27 ダイキンケミカルアメリカ社を設立
- 12・1 氷蓄熱ビル用マルチエアコンを発売

一九八八（昭和六十三）年

- 3・13 青函トンネル開通
- 4・10 瀬戸大橋開通
- 5・20 「特定物質の規制等によるオゾン層の保護に関する法律」（オゾン層保護法）公布、施行
- 9・16 日本兵器工業会を解消し、社団法人日本防衛装備工業会を設立

一九八九（昭和六十四・平成元）年

- 1・7 昭和天皇崩御、明仁親王が皇位継承、新元号「平成」に決定（二月八日施行）
- 4・1 消費税スタート
- 6・4 中国天安門事件起こる
- 7・1 特定フロンの規制開始
- 8・21 エアゾール製品への可燃性噴射剤の使用可能に
- 11・9 ベルリンの壁崩壊
- 12・2 米ソ首脳会談、東西冷戦の終結

一九九〇（平成二）年

- 1・1 建築設備施工図CADシステム、AUTORHASKを発売
- 2・12 ダイキンインダストリーズ（タイランド）社を設立
- 2・16 IP要員（国際的に通用する人材育成）第一期生二十九名を発令、研修スタート
- 3・1 鹿島工場で代替フロンHCFCl42b、五千トン／年プラント稼働
- 4・1 金岡工場に空調機器施工技術高等職業訓練校開設
- 5・1 戦略経営計画「ビジョン95」スタート
- 5・1 「経営理念」明文化、配布
- 7・1 新規事業部門として、ME部を新設
- 7・27 草加事業所に草加配送センター竣工
- 8・1 ダイキンパイピング株式会社を設立
- 11・1 茨城県つくば市にMEC研究所を設立

一九九一（平成三）年

- 1・23 アメリカにフッ素樹脂の製造販売会社、ダイキンアメリカ社を設立、同時に米国スリーエム社と合弁でフッ素樹脂の原料製造会社、MDAマニユファクチャリング社を設立
- 3・10 コマーシャルペーパー（CP）百億円、初めて発行
- 4・1 六十歳定年以降の再雇用制度が発足
- 4・1 ダイキンシートメタル株式会社を設立
- 5・1 堺製作所岸和田工場を新設
- 5・1 機械式立体駐車場システムを発売
- 6・1 アメリカ向けフッ素樹脂PTFE-Mの輸出を再開

一九九〇（平成二）年

- 2・27 財団法人地球環境産業技術研究機構を設立
- 4・1 大阪鶴見緑地にて花の万博開幕（九月二十日）
- 8・2 イラク軍がクウェートへ侵攻
- 10・1 東証平均株価二万円割れ、バブル崩壊
- 10・3 東西ドイツ、四十五年ぶりに統一
- 11・12 天皇即位の礼
- 11・17 雲仙普賢岳、一九八八年ぶりに噴火

一九九一（平成三）年

- 1・17 湾岸戦争勃発（二月二十八日多国籍軍勝利・停戦）
- 4・26 日本、掃海艇部隊をペルシャ湾へ派遣
- 12・8 ソ連邦消滅、ロシア共和国などに
- 12・11 ECが「欧州連合（EU）」の創設宣言

- 6・1 食器洗浄機、製氷機など外食関連機器事業より撤退
- 7・1 ダイキンアメリカ社がダイキンケミカルアメリカ社を吸収合併し、生産販売一体の会社になる
- 7・4 三共と血糖計「アントセンス」の販売契約を締結し販売開始
- 10・1 保養所「ダイキン オード・ド・シエル 蓼科」開設
- 11・1 鹿島工場で新冷媒HFC134aプラント本格稼働

一九九二（平成四）年

- 3・1 ドイツにデュッセルドルフ事務所を設立
- 3・2 天然皮革「レザノヴァ」開発、本格発売
- 3・2 ダイキンヨーロッパ社、住宅用空調機の生産を開始
- 4・21 ダイキンケミカルヨーロッパ社を設立
- 4・23 井上義國副社長、社団法人関西経済同友会代表幹事に就任
- 4・24 ダイキンサービス大学を開校
- 6・26 東京支店、支社に昇格
- 6・29 ダイキンアメリカ社の本社がオレンジバークへ移転
- 6・1 臨海工場に堺臨海配送センター竣工
- 7・1 地球環境室を新設
- 9・1 超耐候性塗料ワニス「ゼツフル」を発売
- 10・1 V C部を新設
- 12・28 金岡工場、ISO9001認証取得

一九九三（平成五）年

- 1・21 ダイキンエアコンデイシヨニングフランス社を設立

一九九二（平成四）年

- 6・3 ブラジルで「環境と開発に関する国連会議（地球サミット）」開催
- 6・15 P K O協力法成立
- 9・1 冷凍空調機器出荷十年ぶりにほぼ全機種で前年割れ

一九九三（平成五）年

- 1・1 E C統合市場がスタート

- 2・1 代替フロンH C F C 1 4 1 b一万トン／年プラント稼働
- 3・1 二次元C A D向けハードウェアの新規開発と生産を中止
- 4・1 「退職者医療保障制度」発足
- 5・28 重度障害者多数雇用事業所、株式会社ダイキンサンライズ撰津設立
- 6・1 「地球環境保全に関する行動原則」を制定
- 8・1 代替フロンH F C 3 2・1 2 5パイロットプラント完成
- 9・1 危機克服緊急プロジェクトを設定
- 10・1 空調機異常監視システム「エアネットサービスシステム」を発売
- 12・1 役員報酬二〇％カット実施

一九九四（平成六）年

- 1・1 管理職賃金カット実施（十二月まで給与五％、賞与一〇％）
- 2・1 ダイキンアメリカ社ディケーター工場が稼働
- 3・1 タイ・バンコクに空調国際調達事務所（I P O）を開設
- 4・19 ダイキンファシリティーズ株式会社を設立
- 4・1 圧縮機とコンテナ冷凍装置の冷媒にH F C 1 3 4 aを採用
- 5・1 低温用エアコン「フリーズマルチ」を発売
- 5・1 中国・上海に上海連絡事務所を開設
- 6・29 一九九四年三ヶ月決算、十七年ぶりに経常赤字（一億九五〇〇万円、連結も経常赤字三九億四〇〇万円）
- 6・29 山田稔社長が取締役会長に、井上礼之専務が取締役社長に就任
- 7・1 ダイキンアメリカ社・ダイキン工業共催で第一回「ホームス

- 7・12 北海道南西沖地震で奥尻島被害
- 9・30 コメ作況指数80、空前の凶作

一九九四（平成六）年

- 1・1 コメ不足で価格高騰、政府は緊急輸入実施
- 2・1 冷凍空調業界、雇用調整助成金制度の適用業種に指定される
- 6・27 円高加速、戦後初の百円突破
- 7・1 製造物責任法（P L法）公布（九五年七月一日施行）
- 8・1 各地で記録的猛暑
- 9・4 関西国際空港開港

9・ | テイプログラム」を実施
 ダイキンヨーロッパ社で、ビルマル、スカイエア、室外機
 組み立てライン稼働
 10・18 空調抜本的改革計画立案、十一月より改革スタート
 10・25 創業七十周年記念式典・祝賀会開催
 12・ | ワイドリビング用エアコンを発売
 12・ | ビル用マルチスーパージェットシリーズを発売

一九九五（平成七）年

1・1 空調改革に伴う機構改革（空調三生産本部体制、圧縮機開発
 センター・空調生産戦略室の新設、機械研・電技研の強化、
 販社の機能強化）
 1・ | 商品戦略会議を新設
 2・ | 空調エンジニアリング大学スタート
 2・ | 更新需要獲得専任チーム「DREAM隊」を結成
 4・ | メーカー販社の社名変更（新社名は「ダイキン空調」を冒頭
 に冠しその後地域名を表記）
 4・ | 量販店ルートでのルームエアコン本格販売スタート
 4・ | フッ素樹脂エアフィルター、ニユーロファイナを発売
 4・ | シンガポール事務所を開設
 4・ | 空調ビジネススクールスタート
 5・1 山田稔会長死去
 6・ | 「空調ロジスティクス改革プロジェクトチーム」発足
 7・ | ダイキンアメリカ社一五次計画のフッ素樹脂、ネオフロン

一九九五（平成七）年

1・17 阪神・淡路大震災発生
 3・20 地下鉄サリン事件発生
 8・ | 東京の真夏日が三十二日間連続
 で、一〇一年ぶりの記録更新
 11・ | 新食糧法施行（食糧管理法廃止）
 12・ | 敦賀市の高速増殖炉「もんじゅ」
 から液体ナトリウムが漏れ、運
 転中止

10・16 「エアコンお客様センター」を新設
 10・31 ロボットシステム事業から撤退、ロボットシステム部を廃止
 11・1 「第一回ダイキングループコンファレンス」を開催
 11・18 中国上海市に上海大金協昌空調有限公司を設立
 11・ | 特定フロンの生産を終了
 12・12 免疫測定装置「エバネット」を発売

FEP、ネオフロン、ETFEの製造プラントが稼働
 「エアコンお客様センター」を新設
 ロボットシステム事業から撤退、ロボットシステム部を廃止
 「第一回ダイキングループコンファレンス」を開催
 中国上海市に上海大金協昌空調有限公司を設立
 特定フロンの生産を終了
 免疫測定装置「エバネット」を発売

一九九六（平成八）年

1・ | 戦略経営計画「フュージョン21」がスタート
 2・ | 「社長表彰制度」を全面改正
 3・18 財団法人ダイキン工業現代美術振興財団を設立
 4・ | ルームエアコンのテレビコマーションを四年ぶりに復活（中
 居正広）
 4・ | 吸収式冷温水機「エナジオスーパ」を発売
 4・ | DVD制作システム「シナリスト2」を発売
 5・ | 業務革新計画を策定
 6・ | 水蓄熱ビル用マルチ「EXGIIシリーズ」を発売
 7・1 機構改革を実施（グローバル戦略本部、事業支援本部、技術
 企画部を新設。五つのSBU長を配置）
 8・21 中国西安市に西安大金慶安圧縮機有限公司を設立
 8・ | 「ゴールデンエントリープログラム」がスタート
 9・1 電子機器事業部を電子システム事業部に変更
 10・ | 空気清浄機「光クリエール」を発売
 11・1 支社・製作所・工場の総務部門を簡素化、福岡・名古屋・広

一九九六（平成八）年

1・11 若田光一がスペースシャトル
 「エンデバー」に搭乗、衛星回
 収に成功
 2・10 北海道・豊浜トンネルで崩落事
 故
 7・13 堺市の小学校で「O-157」
 による集団食中毒発生
 7・26 「住宅金融債権管理機構」が発
 足
 9・18 北朝鮮の潜水艦が韓国に侵入、
 乗員が上陸
 9・ | 環境マネジメントシステムの国
 際規格ISO14001の制定
 10・20 小選挙区比例代表並立制、初
 の総選挙
 11・23 バンダイが携帯ゲーム「たま

12・ | 島の支店を廃止
防水・防汚スプレー「ノヴァテック」を発売

一九九七(平成九)年

1・ | 国内の全工場で「環境ISO14001」の認証を取得
デュボン社と新冷媒(HFC410A、407C、404A)に関して特許クロスライセンス契約を締結

2・5 | 中国惠州市に惠州大金三石空調有限公司を設立

3・11 | 淀川製作所にHFC32の量産プラントを世界で初めて建設

3・ | 全社間接業務効率化新システムEDENを開始

4・14 | 首都圏JR電車内ドア上部に広告を開始

4・ | 住宅用暖房機(電子カーペット・ファンヒーター)事業から撤退

4・ | 北京連絡事務所を開設

5・9 | 空調機部品の輸出入商社ダイキントレーディング(タイランド)を設立

5・ | DIT社でルームエアコンに加え、パッケージエアコンの生産を開始

5・ | 店舗・オフィスエアコン「天吊自在形ワンダ風流」を発売

5・ | 中国に広州大金空調有限公司を設立

8・4 | 「大金化学香港有限公司」を設立

8・18 | 岸和田工場よりエアハンドリングユニット部門を淀川製作所へ移転

12・17 | 「ごっち」を発売
ペルーでゲリラが日本大使公邸を占拠

一九九七(平成九)年

1・2 | 島根県沖でロシアのタンカー沈没

3・11 | 茨城県東海村の動燃再処理工場で火災・爆発

4・1 | 消費税、三%から五%にアップ

7・1 | 英国が香港の主権を中国に返還

8・5 | タイ政府、通貨危機で国際通貨基金(IMF)に支援要請(東南アジアの通貨危機本格化)

8・31 | ダイアナ元英皇太子妃、パリのトンネル内で交通事故死

11・16 | サッカー日本代表、初のW杯出場(九八年開催)を決定

11・17 | 北海道拓殖銀行、営業権を北洋銀行に譲渡し清算と発表

11・24 | 山一證券、自主廃業を決定

12・1 | 地球温暖化防止京都会議(COP3)開催、京都議定書を採択(十一月一日)

10・1 | 生・販統合による供給センターを設立

10・1 | 北京連絡事務所、上海連絡事務所を、それぞれ北京事務所、上海事務所と改称

11・ | パッケージエアコン「スカイエア」ビルマルクの「スーパーカセット」を発売

12・24 | 大金フッ素塗料(上海)有限公司を設立

12・ | 自己点検システムを導入

一九九八(平成十)年

1・ | オランダにダイキンケミカルネザerland社を設立

4・20 | 大金中化建化学貿易(上海)有限公司を設立(二〇〇一年十一月九日、大金化学国際貿易(上海)有限公司に改称)

4・25 | ダイキン工業江坂ビルが完成

4・ | 消費電力六〇%低減の「スカイエア」スーパーインバータ60シリーズを発売

4・ | ビル設備のメンテナンス事業「FCS事業」を開始

5・ | フィリピンに合弁会社ダイキンアレミアコンデিশョニング社を設立

5・ | 南アフリカにダイキンエアコンデিশョニングサウスアフリカ社を設立

6・18 | 米国にモディーン社と合併でダイキンモディーン社を設立

6・ | ドイツにダイキンエアコンデিশョニングドイツ社を設立

7・1 | VC部廃止、半導体機器部新設

7・24 | ダイキン軽井沢ゲストハウスが竣工

9・10 | ダイキンサンライズ摂津が第四障害者雇用促進のための職

一九九八(平成十)年

2・7 | 冬季オリンピックク長野大会開幕(二十一日)

4・1 | 日本版ビッグバン(金融制度改革)スタート

4・5 | 明石海峡大橋が開通

6・5 | 家電リサイクル法公布(二〇〇一年四月施行)

6・ | 省エネルギー法改正でエアコン等のトップランナー規制導入

7・25 | 和歌山市園部の夏祭り毒物混入カレー事件が発生

8・9 | 中国・長江が四十四年ぶりの大洪水、二億人以上が被災

9・1 | 東芝が空調設備機器分野で米国キャリア社と全面提携合意を発表

10・1 場改善コンテストで労働大臣最優秀賞を受賞
 「環境報告書」を初めて発行
 10・1 小型の水蓄熱式パッケージエアコン「エコアイスE.H.I.」を発売
 12・16 抜本的経営体質改革計画がスタート
 12・24 真空ポンプ事業から撤退（ドライポンプ、分子ポンプ）

一九九九年（平成十一年）

2・3 スカイエア、スーパーインバータ、60が省エネ大賞を受賞
 2・3 無担保社債を発行（総額百億円）
 4・19 DVD編集システムを開発
 4・19 フェージョン21を見直し、フェージョン21Dを策定
 5・10 米国デュボン社と冷媒特許クロスライセンス基本契約を締結
 5・12 井上礼之社長、社団法人関西経済同友会代表幹事に就任
 7・1 「経営諮問委員制度」を導入
 7・1 オーストリアにダイキンエアコンディショニングセントラルヨーロッパ社を設立
 9・15 大風量トリプル光触媒／プラズマパワーの新型空気清浄機「快傑、光クリエール」を発売
 9・1 小型ルームエアコンGMS（グローバル・ミニ・スプリット）を発売
 10・1 加湿機能を備えたルームエアコン、うるるとさらら、Rシリーズを発売
 10・13 日本で初めてパッケージエアコンの累計生産五百万台を達成

10・9 地球温暖化対策の推進に関する法律（第一一七号）公布
 10・23 日本長期信用銀行が破綻

一九九九年（平成十一年）

1・1 欧州連合十二カ国で、単一通貨「ユーロ」導入（流通は二〇〇二年一月から）
 2・22 NTTドコモが「iモード」サービスを開始
 3・24 コソボ紛争で北大西洋条約機構（NATO）がユーゴ空爆を命令
 3・27 日産自動車と仏ルノーが資本提携
 4・1 改正男女雇用機会均等法、改正労働基準法施行
 8・6 産業活力再生特別措置法（産業再生法）成立（十月一日施行）
 9・30 東海村で国内初の臨界事故発生
 11・1 特定化学物質排出把握管理促進

11・11 「第一回グループ環境コンファレンス」を開催
 11・22 松下電器と空調事業でグローバル包括提携契約を調印
 11・1 冷媒配管洗浄装置「ジオクリナー」を発売
 12・1 ダイキン情報システム株式会社を設立
 12・1 台湾に台塑大金精密化学股份有限公司を設立

12・20 マカオ、ポルトガルから中国に返還
 12・1 コンピューター誤作動の恐れのある（二〇〇〇年問題）で官庁・企業などで警戒態勢

二〇〇〇年（平成十二年）

1・1 消費電力を二分の一にするハイブリッド油圧ポンプ、エコリッチを発売
 3・31 免疫測定装置事業（免疫測定装置、エバネット）、試験試薬（エバテスト）を日水製薬へ営業譲渡
 4・1 スペインにダイキンエアコンディショニングスเปน社を設立
 4・1 人事・処遇制度の抜本的改革を実施
 4・1 株式会社ダイキン空調技術研究所、株式会社ダイキンシステムソリューションズ研究所、株式会社ダイキン環境研究所
 4・3 ダイキンヒューマンサポート株式会社、ダイキンアカウンディングソリューションズ株式会社を設立
 4・4 インドにダイキンシュリラムエアコンディショニング社を設立
 4・11 米モデイン社との合弁契約を解消し、ダイキンモデイン社を清算
 4・17 空調冷凍機の二十四時間三六五日サービス体制スタート

4・1 介護保険法施行
 5・7 ロシア第二代大統領にプーチン就任
 5・1 グリーン購入法公布（二〇〇一年一月施行）
 6・1 ナスダック・ジャパン開設
 7・20 沖縄サミット開幕
 8・18 三宅島雄山噴火、全島本土へ避難

- 4・1 松下・ダイキン空調開発センター株式会社を設立
- 4・1 オフィス用エアコン「スカイエア」シリーズ「スーパーインバータ」70を発売
- 4・1 新冷媒HFC407C採用のスカイエア、船用エアコンを発売
- 6・22 ダイキンアメリカ社に研究開発会社DAI-IACTを設立
- 6・29 専任役員制スタート
- 7・1 機構改革（セントラル空調事業部、管理・財務部、関係会社部、IT推進室を新設）、管理職を基幹職へ改称
- 9・30 「アントセンス」を三共へ営業譲渡し、ME部を廃止
- 11・1 業界ナンバードワン省エネオフィスエアコン「スーパーインバータ」ZEASを発売

二〇〇一（平成十三年）年

- 1・1 中国広州事務所を新設
- 1・1 「賃金・処遇制度の抜本的改革」による賃金体系の変更
- 1・25 ダイキンエアコンデイションングアルゼンチン社を設立
- 2・9 タイにダイキンコンプレッサインダストリーズ社を設立
- 3・1 「時間管理することのない勤務（イグゼンプション制・A勤務制）」を導入
- 3・1 ポーランドにダイキンエアコンデイションングポーランド社を設立
- 4・1 六十五歳までの再雇用期間の延長実施
- 4・1 「卓越技能伝承制度」を発足

二〇〇一（平成十三年）年

- 1・6 省庁再編（一府十二省庁）
- 1・11 ブッシュが米大統領に就任
- 9・11 米国同時多発テロ発生、世界貿易センタービル崩壊
- 10・1 不況深刻化、株価急落、完全失業率は五%台
- 11・10 世界貿易機関（WTO）、中国加盟を決定
- 12・2 米エネルギー大手企業エンロン、破産

- 4・16 井上礼之社長、「在大阪ニュージーランド名誉総領事」に就任
- 4・1 中国に大金フッ素化学（中国）有限公司を設立
- 4・1 総合職と一般職の区別を廃止し、総合職に一本化
- 4・1 「フュージョン05」を策定
- 4・1 特機事業部が新生産体制による新工場を稼働
- 4・1 鹿島工場、HFC125製造設備を新設
- 5・7 「ダイキンコンタクトセンター」を開設（東京・大阪）
- 5・28 井上礼之社長、社団法人関西経済連合会副会長に就任
- 5・30 ビル用マルチエアコン「Verp」シリーズ全十九機種を発売
- 6・30 堺製作所が、廃棄物ゼロ化を達成
- 6・30 ダイキンケミカルフランス社を設立
- 8・1 特機事業部が小動物用ICU装置「ディア」を発売
- 8・1 台湾大金先端化学股份有限公司を設立
- 9・1 第四回「オゾン層保護大賞 優秀賞」を受賞
- 9・1 中国に大金（中国）投資有限公司を設立
- 10・1 ダイキン・ザウアーダンフォース・マニユファクチャリング株式会社、ザウアーダンフォース・ダイキン株式会社を設立
- 10・1 「シニアスキル契約社員制度」導入
- 11・19 米国トレーン社と空調事業包括的グローバル戦略提携を締結
- 12・28 淀川製作所機械部門が廃棄物ゼロ化を達成、これで機械部門全事業所で廃棄物ゼロ化を達成

二〇〇二（平成十四年）年

- 2・1 空調部門「技術のダイキン宣言」で技術の大革新を図る

二〇〇二（平成十四年）年

- 4・1 フロン回収破壊法施行

当社事項

- 2・1 自然冷媒採用・ヒートポンプ給湯機「エコキュート」を発売
- 3・1 空調部門、研究部門の機構・組織の改編(空調生産本部の一本化、研究管理部・空調開発企画室・空調信頼性革新部を新設)
- 3・25 米国環境保護庁主催「オゾン層保護賞」を受賞
- 4・1 国内空調エンジニアリング事業拡大のため、機設販社五社と直系特工店十三社を七つの新会社社に再編
- 4・1 フロン回収破壊事業の全国展開を開始
- 4・18 「第十一回地球環境大賞」の日本工業新聞社賞を受賞
- 4・30 イタリアにダイキンエアコンデিশョニングイタリア社を設立
- 5・1 コンビニ専用ユニット、コンビニパック、ZEAS-AACを発売
- 6・13 滋賀製作所が日本設備管理学会選定の「第一回ものづくり大賞」を受賞
- 6・27 代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)に井上礼之社長が、代表取締役社長兼最高執行責任者(COO)に北井啓之専務が就任
- 6・27 社外取締役役に鐘淵化学工業相談役舘絆氏とアートコーポレーション代表取締役社長寺田千代乃氏が就任
- 7・1 「最高経営会議」を新設
- 8・1 「グループ経営理念」策定

業界・一般事項

- 5・1 日経連と経団連が統合し、日本経済団体連合会発足
- 5・1 サッカーW杯が日本、韓国で共同開催
- 8・1 住民基本台帳ネットワーク稼働
- 10・1 北朝鮮に拉致されていた五人が帰国

110031(平成十五年)年

- 1・1 音声認識による文字おこしソフト「mospy」を発売
- 2・1 中国で独資サービス会社三社を設立(二月十日:大金空調技術(北京)有限公司、三月一日:大金空調技術(広州)有限公司、四月一日:大金空調技術(上海)有限公司)
- 3・25 新しいフッ素樹脂、ネオフロン、EFEPPを開発
- 4・1 「長時間労働の排除」の取り組みスタート
- 4・1 New、スーパーインバータ、ZEAS(ジマス)シリーズを発売
- 4・1 室内機設置スペース約五〇%削減のビル用マルチエアコン「Verp II」シリーズを発売
- 5・1 化学事業部門の抜本的体質改革計画と安全非常事態宣言を策定
- 5・1 環境行動方針二〇〇五を策定
- 5・1 チェコ共和国にダイキンインダストリーズチェコ社を設立
- 6・1 企業倫理委員会と企業倫理室を新設、企業倫理担当役員を新たに配置
- 6・1 育児休暇・育児勤務制度改訂、仕事と育児の両立支援策導入
- 6・16 第一回グループ経営会議を開催
- 7・1 ダイキンエアコンデিশョニングUK社を設立
- 7・1 更新専用ビル用マルチ「Verp Q」シリーズを発売
- 7・1 中国に大金総合空調(上海)有限公司、大金中央空調(上海)有限公司を設立
- 9・1 二〇〇三年度、家庭用ルームエアコンで通年の国内シェアが一位に(一六・九%)

110031(平成十五年)年

- 3・1 米空軍がイラク攻撃を開始
- 4・1 日本郵政公社発足
- 5・23 個人情報保護法成立
- 9・15 阪神タイガース、十八年ぶりにセ・リーグ優勝
- 12・1 テレビ地上デジタル放送開始

9・1 第一回全社技能コンクールを開催
 10・1 企業倫理相談窓口を開設
 10・1 中国R&D拠点として中国・清華大学内に清華ダイキンR&Dセンターを設立
 10・7 滋賀製作所、ルウムエアコン累計生産一五〇〇万台達成
 11・1 中国、大金フッ素化学(中国)有限公司の常熟工場が稼働
 中国に大金機電設備(蘇州)を設立
 12・1 食品衛生検査事業会社バイオ・シーター社を設立

二〇〇四(平成十六)年

1・13 鹿島工場で、四フツ化エチレンプラントの爆発事故発生、操業停止
 1・16 ♪コンビニパック♪Z E A S I A C が二〇〇三年度の省エネ大賞最高賞の経済産業大臣賞を受賞
 1・1 超薄型(奥行十五cm)コンパクト設計壁掛形インバータ省エネエアコンUXシリーズを発売
 1・1 壁掛形インバータ省エネエアコン♪うるるとさらら♪Rシリーズを発売
 2・6 油圧機器「スーパージュニット」が優秀省エネ機器表彰で日本機械工業連合会会長賞を受賞
 3・24 国内グループで環境ISO14001の統合認証取得
 3・31 極低温冷凍機事業を住友重機械工業に売却
 4・1 鹿島工場を鹿島製作所に改称
 5・6 東京支社がJ R 品川イーストビルへ移転

二〇〇四(平成十六)年

6・2 日本道路公団など道路関係四公団民営化関係四法が成立
 7・20 東京都心で観測史上最高となる三九・五度を記録
 10・23 新潟県中越地震(M六・八)
 12・26 M九・〇のスマトラ沖地震でインド洋大津波発生

6・29 岡野幸義副社長が社長兼COOに、北井社長が特別顧問に就任
 6・29 執行役員制を導入
 6・29 CEOの諮問機関としての「人事・報酬諮問委員会」を新設
 6・29 株式会社ダイキンアプライドシステムズを設立
 8・25 フラッシュエストリマ♪光クリエール♪発売
 9・18 大金電器機械(蘇州)有限公司を設立
 10・18 ルウムエアコン室外機に関する事故についてお詫びと無償点検・修理の社告を主要新聞に掲載
 10・25 創業八十周年記念事業挙行(記念式典・懇親会、グループ経営会議を開催、(二十七日)
 10・25 十年先を予測しての仮説「未来のダイキンの大志(こころざし)」を発表
 10・25 全世界ダイキングループ共通の新たな社章を制定
 10・28 グループ監査役会、グループコンプライアンス会議を開催
 10・25 単元の株式の数を百株に引き下げ
 11・1 チェコにダイキンデバイスチェコ社を設立
 12・1 ポルトガルにダイキンエアコンディショニングポルトガル社を設立
 12・1 ダイキンシユリラムエアコンディショニング社をダイキンエアコンディショニングインド社と改称

二〇〇五(平成十七)年

2・1 グローバルSCM推進部を新設
 2・10 爆発事故で操業を停止した鹿島製作所が全面稼働開始

二〇〇五(平成十七)年

2・16 地球温暖化防止・京都議定書発効

当社事項

3・1 温度制御でぐっすり眠れる快眠エアコン「ぶるるとさらら」Fシリーズを発売

4・7 中国初の大規模空調機専門ショールーム「ソリューションプラザ上海」を目標き通り淮海路に開設

4・14 米国ダウコーニング社とフルオロシリコーン化学での協業に合意

5・1 モスクワ事務所を開設

5・18 アイシン精機とガスヒートポンプエアコン（GHP）分野で業務提携に合意

7・1 テクノロジー・イノベーションセンター推進室を新設

7・1 株式会社ダイキン環境研究所と株式会社ダイキン空調技術研究所を統合し、新たに株式会社ダイキン環境・空調技術研究所を設立

9・5 大阪中之島全体の活性化を目指した「国立国際美術館コンサート」第一回を開催

10・1 グループ全体のCSR活動推進に向けてCSR委員会およびCSR室を新設

10・1 低温事業開発室、ソリューション商品開発センターを新設（株式会社ダイキンシステムソリューションズ研究所は、ソリューション商品開発センターに吸収合併）

11・1 米国に持株会社、ダイキンホールディングス（USA）社と空調機器の販売会社ダイキンエアコンデイスョニングアメリカズ社を設立

11・30 油圧式立体駐車装置事業から撤退、受注を終了

業界・一般事項

3・25 愛知万博（愛・地球博）開幕（～九月二十五日）

4・1 銀行預金のペイオフ全面解禁

4・1 個人情報保護法全面施行

4・18 株争奪戦中のフジテレビとライブドアが資本・業務提携をすることで和解

4・25 JR宝塚線、塚口―尼崎駅間で列車脱線事故

6・1 クールビズ（ノーネクタイ、ノー上着）が中央省庁で始まる

6・29 大手機械メーカーの工場従業員や周辺住民にアスベスト（石綿）によるガンなどの被害が相次いでいることが判明

9・11 衆議院選で自民党が圧勝

10・14 郵政民営化法が成立

11・17 千葉県の一級建築士がマンションなどの構造計算書を偽造したことが判明

12・22 厚生労働省、十二月の推計で日本人の人口が初めて減少に転じたと発表

二〇〇六（平成十八）年

1・16 英語版インターネット社内報がスタート、グローバル拠点現地社員へスピーディーな情報提供

2・1 ダイキンV.I.S.マニュアルを全面改訂、シンボルマーク・社名ロゴの字体、色などを全世界で統一

4・1 戦略経営計画「FUSION10（目標年度二〇一〇年）」策定

5・18 グローバル大手空調メーカーのOYL社を買収（買収総額二二二〇億円）

5・29 ダイキンエアコンデイスョニングギリシャ社を設立

6・29 社外取締役交代、館糾氏退任、池淵浩介氏（トヨタ自動車相談役技監）就任

6・29 経営諮問委員に立石義雄氏（オムロン会長）就任、六名体制

6・29 ダイキングループ「CSR報告書2006」発行

6・30 『世界企業への道―ダイキン工業80年史』発行

6・1 欧州の気候・ニーズに対応したヒートポンプ式温水暖房機「ダイキンアルテルマ」を発売

7・1 コーポレートガバナンスの充実、「情報開示委員会」「独立委員会」新設

7・1 ダイキンヨーロッパ社（ベルギー・オステンド市）で欧州日系企業初となる益踊り大会を開催

7・25 経済広報センターによる第二十二回企業広報賞の企業広報大賞受賞

8・1 ハワイ・オアフ島でダイキン・OYL社合同の「ジョイント・ミーティング」を開催

二〇〇六（平成十八）年

1・16 東京証券取引所、ライブドア・ショックで売買全面停止

2・10 冬季トリノオリンピック開催（～二・二六）

3・1 世界人口六六億人突破

4・1 「公益通報者保護法」施行

5・26 行政改革推進法が成立

5・27 インドネシア・ジャワ島中部地震（M六・三）発生

5・1 会社法施行（経済社会の変化に対応して、商法などを抜本再編）

6・9 サッカーワールドカップドイツ大会開催（～七・九）

6・1 厚生労働省、二〇〇五年の合計特殊出生率が二・二五で過去最低を更新と発表

6・1 イスラエル軍がレバノンに侵攻

7・16 北朝鮮のミサイル発射、日・米政府が安保理に非難決議案提出

7・17 陸上自衛隊、イラク撤収完了（二年半の復興支援終了）

9・6 秋篠宮紀子さま男児ご出産、四一年ぶり男性皇族悠仁親王誕

9・17 中国のダイキン拠点で初めての盆踊り大会「中秋フェスティバル」を開催
 10・1 ダイキン工業「つくば研修所」を開校
 10・1 大金空調（上海）有限公司発足、中国に展開する生産子会社四社（上海大金空調・大金総合空調上海・大金中央空調上海・大金中央空調惠州）を統合
 10・18 第二回ダイキン技能オリンピックピックグロバル大会開催（三日間）
 11・1 低温事業本部（冷蔵・冷凍・半導体冷熱）を新設
 11・8 財界研究所による「二〇〇六年度経営者賞」に井上礼之会長CEOが受賞

二〇〇七（平成十九）年

1・22 世界経済フォーラム（ダボス会議）で発表される「Global 100 世界で最も持続可能な企業」にダイキン選出
 3・5 日本経済新聞社による「二〇〇六年度優れた会社」プリズムランキング一〇〇社を発表、ダイキンは33位に選出
 4・1 ヨーロッパ十二番目の空調販売会社「ダイキンエアコンデイシヨニングネザール社」をオランダに設立
 4・1 トルコ事務所（イスタンブール市内）を設立
 5・25 滋賀製作所がルームエアコン累計生産二〇〇万台（室外機ベース）を達成
 5・31 公募増資で二二〇〇億円調達、払い込み六月末。全額OYL買収資金借入金返済に充当

9・19 生
 タイでクーデター、反首相派が実権を掌握
 9・26 安倍晋三内閣発足
 10・9 北朝鮮が地下核実験を実施

二〇〇七（平成十九）年

1・9 防衛庁から防衛省へ移行
 1・11 ベトナムがWTOに正式加盟（一五〇カ国体制に）
 3・15 産業再生機構が使命を終え、一年前倒して解散
 3・25 能登半島沖地震（M六・九）発生
 4・11 中国温家宝首相来日、日中首脳会談
 5・16 フランス大統領にサルコジが就任

5・1 厚生労働大臣認定の「育児支援」マークを取得
 6・1 「仕事と育児の両立支援」に関する制度を改訂 1 育児勤務の運用期間の延長 2 育児休暇の延長期間の拡大 3 育児支援カフェテリアプランの新設 4 その他
 6・28 OYLグループの機構再編、OYLインダストリーのもと主要四事業を推進する組織「マッケイインターナショナル」（業務用大型空調）、「AAFインターナショナル」（空調・工業用フィルター）、「J&E HAL L」（低温冷凍）、「OYL マニユファクチャリング」（空調機器生産）
 7・31 連結子会社「ダイキン・アレン・エアコンデイシヨニング社」の清算を決定（八月に清算）
 10・1 株式会社ダイキン環境・空調研究所をダイキン工業に吸収合併、環境技術研究所を設立
 10・11 第三回グループ経営会議を開催
 11・1 水配管レス調湿外気処理機「DESICA（デシカ）」を発売
 12・3 二〇〇七年度日本経済新聞社の「環境経営度調査」でダイキンが十一位にランク
 12・17 女子プロゴルファー諸見里しのお選手と所属契約を締結

二〇〇八（平成二十）年

1・1 インド新生産拠点設立準備室を新設
 1・22 「Global 100 世界で最も持続可能な企業」に二年連続で選出
 1・31 暖房機事業主体の販売会社「ダイキンスウェーデン社」を設立
 スウェーデンの空調販売会社「スベンスカダイキン社（ス

二〇〇八（平成二十）年

1・6 グルジア大統領にサーカンシビリが再選
 2・25 韓国大統領に李明博が就任
 3・16 中国、全国人民代表大会で温家

6・27 英国首相にブラウンが就任
 7・16 新潟中越沖地震（M六・八）発生
 8・4 N A S S A が無人火星探査機「フェニックス」打ち上げ
 8・15 ペルー中部沖で大地震（M八・〇）発生
 8・27 安倍晋三改造内閣発足
 9・26 福田康夫内閣発足
 10・1 郵政民営化により日本郵政公社解散、郵政三事業は民間企業の日本郵政などへ移管
 11・20 A S E A N 首脳会議、日中韓首脳会談
 12・27 パキスタンのブット元首相暗殺
 12・28 中国製餃子食中毒事件発生
 この年 食品偽装問題の発生相次ぐ
 米国サブプライムローン問題深刻化

3・10 トックホルム)を買収・設立
 二〇〇七年度「優れた会社」日本経済新聞プリズムランキン
 グでダイキン工業が28位
 3・31 格力電器とインバータエアコンについて業務提携締結
 3・31 ダイキンインダストリーズマネージメントサービス(アジア)
 社の解散・清算を決議(九月下旬清算)
 4・1 ダイキンエアテックノ株式会社を新設、エアテックノ七社(関
 東・東京・中京・近畿・中国・四国・九州)を統合
 5・1 ダイキンパワーテックノス西日本株式会社をダイキン油機エ
 ンジニアリング株式会社として新発足
 5・14 平成二十年三月期連結決算発表、十四期連続増収増益達成
 5・18 グローバル研究所「ダイキンアレス青谷」を開設
 5・22 中国四川省大地震被災者の救済と被災地の復興支援に、総
 額五〇〇万円の拠出
 5・27 戦略経営計画「FUSION10後半三カ年計画」を発表
 6・1 インドネシアで森林再生プロジェクト開始
 6・1 省エネ運転ナビゲーション機能を搭載した統合監視盤
 [DBPSIB(ディービップスアイビー)]を発売
 7・1 組織変更、グローバル戦略本部提携推進部新設、OYL本
 社を改編
 7・11 韓国に空調機器の販売子会社「ダイキンエアコンディショ
 ニング코리아社」を設立
 8・1 組織変更、化学事業部を抜本的改組。化学研究開発セン
 ター新設、企画部門を改編、テクニカルサービス部・塗料

3・1 サブプライムローンの焦げ付き
 の影響で、ニューヨーク株式市
 場が大幅下げを記録、景気減速
 円相場急騰、十二年七カ月ぶ
 りに一ドル九五円台
 5・12 中国四川省で大地震(M7.8)
 発生
 5・20 台湾、馬英九が総統に就任
 6・14 岩手・宮城内陸でM7.2の地
 震発生
 7・7 洞爺湖サミット開催(7・7・9)
 7・23 ネパール、ラム・バラン・ヤダ
 フ大統領就任
 8・1 福田康夫改造内閣発足
 8・8 北京オリンピック開催(7・八・
 二四)
 9・15 米国リーマンブラザーズ破綻、
 金融危機が世界的に拡大
 9・24 福田内閣総辞職、麻生太郎内閣
 発足
 9・25 中国の有人宇宙船「神舟7号」
 打ち上げ、初の船外活動に成功
 11・22 APEC首脳会議

8・17 事業推進部・プロセス事業部を新設
 9・1 ベトナム空調販売会社「ベトキム社(ホーチミン市)」を買収
 9・1 ダイキンMREンジニアリング株式会社(船用冷凍空調)
 を設立
 9・1 ドイツの暖房機メーカー「ロテックス社(ギュグリンゲン
 市)」を買収
 9・9 日刊工業新聞社主催「第十一回オゾン層保護・地球温暖化
 防止大賞」を受賞
 10・1 「エアネットIIサービスシステム」の提供を開始
 10・1 国連「グローバル・コンパクト」に参加
 11・11 環境省が創設の「エコ・ファースト企業」に認定
 11・12 第五回エコプロダクツ大賞、エコサービス部門の環境大臣賞
 に「遠隔省エネチューニングサービス」が選出

11・1 南部陽一郎、小林誠、益川敏
 英がノーベル物理学賞を、下
 村脩が同化学賞を受賞
 12・3 日本、クラスター爆弾禁止条約
 に署名
 12・14 日中韓首脳会談(第一回日中韓
 サミット)

二〇〇九(平成二十一年)

二〇〇九(平成二十一年)

1・22 「Global100世界で最も持続可能な企業」に三年連続で選出
 2・10 湿度・温度分離型新ビル空調システム「DESSICAシス
 テム」、平成二十年度省エネルギーセンター会長賞を受賞
 2・23 ダイキンアプライドシステムズ施工の「ビール工場冷却シ
 ステム」、省エネセンター会長賞を受賞
 3・30 全額出資子会社のダイキンヒューマンサポート株式会社を
 吸収合併(合併効力発生は六月一日)
 4・10 サービス本部とサービス関連子会社で不適切な会計処理
 (過去十年間に二三億円の営業利益が前倒し計上)が判明、
 四月三十日調査結果を発表。過年度決算を訂正し、関与し

1・20 米国、オバマ大統領就任
 2・25 ASEAN首脳会議
 3・20 日中防衛首脳会談
 5・25 北朝鮮が核実験実施
 6・12 イラン大統領にアフマディネ
 ジャドが再選
 6・30 米軍、イラク都市部から撤収完
 了
 7・31 米軍以外の多国籍軍のイラク撤
 収完了

当社事項

5・1 規定に従って処分
組織変更、空調営業本部「事業戦略室」、同「カスタマーサポートセンター」、「グローバル調達本部」を新設
5・12 平成二十一年三月期連結決算発表、十五年ぶりの減収減益
5・21 「ダイキンマッケーイアプライド開発センター」開所式開催
6・10 ダイキンサンライズ摂津の新工場完成
6・24 第三回ダイキン技能オリンピックグローバル大会開催
7・23 過去最大規模の社債一〇〇億円発行を発表
7・27 電車内ポスタードア上広告が「交通広告グランプリ2009」で優秀賞を受賞
8・26 国内フィルター事業トップの日本無機株式会社を買収
9・6 日本経済新聞社による「働きやすい会社2009」で当社が10位にランク

二〇一〇(平成二十二年)年

2・1 組織変更、化学事業部に「ファインケミカル部」と「中国事業プロジェクト」を新設
3・2 機械振興協会主催の「第七回新機械振興賞」で「温度・湿度個別コントロール空調システム」が機械振興協会会長賞を受賞
3・4 AAFPI(英国)の「人を基軸におく経営」の組織・職場改善活動がCIPD AWARD(英国人材開発協会賞)を受賞

業界・一般事項

8・20 アフガニスタン大統領にカイザルが再選
9・16 鳩山由紀夫内閣発足
9・30 インドネシア・スマトラ沖でM七・六の地震発生
11・13 米国オバマ大統領来日
12・25 米航空機爆破未遂事件発生

二〇一〇(平成二十二年)年

1・12 ハイチでM七・〇の地震発生
2・17 クラスタール弾に関する条約の批准国が三〇カ国
2・27 チリ地震(M八・八)発生
4・2 タイ、バンコクなど各都市中心部でタクシン派団体が占拠、政府治安部隊と衝突
6・8 菅直人内閣成立

4・9 空気清浄機八七万台をリコール、不具合対象製品の無償点検修理を発表
4・15 日本経済新聞社による新企業評価システム「NICES(ナイセス)」ランキングで当社は21位
4・20 生物多様性をテーマにした小学五、六年生向け環境教育プログラムを作成、小学校に無償提供
4・21 中国青海省大地震の被災地・被災者への支援(義援金総額一二五万元、約一七五〇万円)を上海赤十字社を通じて実施
5・1 アプライド・ソリューション事業本部を新設
5・1 上海R&Dセンター設立
5・15 二〇一〇年度東洋経済CSRランキングに当社が21位
5・19 「ダイキンマッケーイソリューションプラザ」(最先端の省エネ大型空調機を展示)を米国ニューヨークエリアに開設
6・22 中国天津経済技術開発(TEDA)と包括的パートナーシップを締結
7・1 油機販売子会社「ダイキンパワーテクノス東日本・中部」を「ダイキン油機エンジニアリング株式会社」に統合
9・21 日本経済新聞社による二〇一〇年「働きやすい会社」調査で、ダイキンは7位(昨年は10位)
10・8 ダイキンアレクサ青谷が「生物多様性保全につながる企業のみどり一〇〇選」に認定
10・20 第四回「ダイキン技能オリンピックグローバル大会」を開催
10・11 油機製造販売子会社「大金液圧(蘇州)有限公司」を設立
11・1 化学事業部「中国技術革新プロジェクト」新設、「中国事業プロジェクト」は発展的に解消

8・1 クラスタール弾に関する条約発効
8・31 イラク駐留米軍、戦闘任務終了
9・7 尖閣諸島近海で中国漁船が海上保安庁巡視船に接触
9・17 菅直人改造内閣成立
10・4 菅直人首相、第8回ASEAN首脳級会議に出席
10・12 第一回拡大ASEAN国防相会議開催
10・29 生物多様性条約第十回締約国会議、名古屋で開催、名古屋議定書採択
11・11 菅直人首相、G20ソウル・サミットに出席
11・13 APEC首脳会議開催
12・7 尖閣沖漁船衝突事件のビデオ映像流出事案等を受け「政府における情報保全に関する検討委員会」設置

12・9 日本経済新聞社による企業総合評価「NICES」二〇一〇年度ランキングで当社は13位
 | 空調事業売上高世界ナンバー1を達成

二〇一一年 (平成二十三年) 年

2・22 大型研究施設「テクノロジ・イノベーションセンター」新設発表、五月に着工、二〇一五年十一月業務開始
 2・24 二〇一一年版東洋経済CSR企業ランキングで当社は16位
 3・2 ニュージーランド地震に義援金一五〇〇万円寄付
 3・24 中小事業者のCO₂排出削減量取引を支援するダイキンなどの計画を国が承認
 4・1 国内空調販売子会社を再編、地域販売子会社「ダイキンHVACソリューション〇〇株式会社」、量販店専門販売子会社「ダイキン・コンシューマ・マーケティング株式会社」設立
 6・15 戦略経営計画「FUSION15」を発表
 6・29 十河政則取締役専務執行役員が代表取締役社長兼COO就任、岡野前代表取締役社長COOは相談役就任
 7・1 組織変更、本社に「マーケティングリサーチ本部」を新設
 7・8 トルコの空調機メーカー「エアフェル社」を買収、「ダイキントルコ社」に社名変更
 7・26 世界自然遺産「知床」への自然環境保全支援開始
 8・25 SAM社(スイス)のトップ・サステナビリティ企業「シバークラス」を当社が受賞、「ワールドインデックス」に

二〇一一年 (平成二十三年) 年

1・14 菅直人第二次改造内閣成立
 2・12 エジプト、ムバラク大統領辞任
 2・22 ニュージーランドでM6.3の地震発生
 3・11 東日本大震災発生。日本周辺における観測史上最大のM9.0。巨大津波によって東京電力福島第一原子力発電所1〜3号機メルトダウン発生
 3・17 国連安全保障理事会、対リビア武力行使容認決議採択
 3・19 米英仏を中心とする多国籍軍、リビアに対する軍事行動開始
 5・2 オバマ米大統領、国際テロ組織「アルカイダ」指導者のウサマ・ビン・ラディーンを殺害と発表
 5・7 ASEAN首脳会議開催(五・八)

9・22 十年連続で選出
 AARP(米国の非営利組織)の米国外の超優良企業十五社のうちの一社として当社選出
 9・26 日本経済新聞社による「働きやすい会社2011」調査で当社は5位(昨年は7位)
 10・17 当社が、日経ビジネスで「未来を拓くニッポンの一〇〇社」に取り上げられ、そのなかでも「グローバル競争に勝つ七〇社」の中の一社に選ばれる
 11・30 日本経済新聞社による二〇一一年度総合ランキング「NICES」で当社は11位(昨年は13位)
 12・8 ダイキンソリューションプラザ「フーハ東京」を新宿区に開設
 12・15 第八回エコプロダクツ大賞「経済産業大臣賞」にビル用既存空調機の省エネ改善サービス「VRV・エネ・TUNING」が選出

6・24 復興基本法施行
 8・23 リビア、トリポリ陥落、カダフィ体制崩壊
 9・2 野田佳彦内閣成立
 10・10 米軍再編に係る初のグアム等への航空機訓練移転
 11・17 第十九回ASEAN首脳会議開催
 12・19 北朝鮮、金正日国防委員会委員長の死去を発表
 12・30 金正恩が朝鮮人民軍最高司令官に就任

二〇一二年 (平成二十四) 年

1・1 組織変更、化学事業部に「表面機能材事業推進本部」と「EHS部」(ゼロ災推進部・環境保全部を統合)を新設
 ※EHS: E = Environment (環境)、H = Health (健康)、S = Safety (安全) 略
 1・3 空気清浄機一七万四〇〇〇台をリコール
 1・30 日本経済新聞社による第十五回「環境経営度調査」製造業ランキングで当社は33位(昨年は58位)
 3・21 (社)日本冷凍空調設備工業連合会の「第三十回優良省エネ

二〇一二年 (平成二十四) 年

1・13 野田佳彦改造内閣発足
 2・8 在日米軍再編に関する日米共同報道発表
 3・27 野田佳彦首相、核セキュリティサミット出席
 4・3 第二十回ASEAN首脳会議開催(四・四)
 4・10 日英首脳会談、日英共同声明発

ルギー設備顕彰式」で最優秀賞に当たる(財)省エネルギーセンター最優秀賞を「製品冷熱回収による省エネルギーと付加平準化による電力ピークカットシステム(アサヒビール博多工場)」「設備施工者「ダイキンアプライドシステムズ、設備所有者「アサヒビル」が受賞

4・1 「ダイキンソリューション大学」を開校

6・1 「ダイキンエアコンデションニングインドネシア社」を設立

7・1 組織変更、「ビジネスフロー革新部」を「IT推進部」と「SCM部」に再編

7・― 特機事業部で初の海外子会社「大金医療科技(蘇州)有限公司」を設立

8・29 米国住宅用空調大手の「グッドマン社」を総額三七億ドル(約二九七〇億円)で買収を取締役会で決議。十一月二日買収手続完了を発表

9・1 組織変更、東京支社に渉外室を新設

9・1 大金商貿服務(上海)有限公司を設立(ダイキン福祉サービス株式会社の中国での事業活動を開始するため)

10・24 第五回技能オリンピックグローバル大会を開催。於・滋賀製作所(五日間)

11・1 世界初新冷媒R32を採用したルームエアコン「うるさら7」Rシリーズ発売

11・1 「ダイキンエアテックノ株式会社」に「ダイキンファシリティーズ株式会社」を統合、ソリューション事業の拡大と循環型ビジネスの確立

4・11 金正恩が朝鮮労働党第一書記に就任

5・1 日米首脳会談(ワシントンDC)

5・7 プーチンがロシア大統領に就任

5・13 日中韓首脳会談(北京)

6・4 野田佳彦改造(第二次)内閣発足

6・18 中国宇宙実験室「天宫1号」が有人宇宙船「神舟9号」とのドッキングに成功

6・20 国連持続可能な開発会議(リオ+20)開催

7・11 中国漁業監視船三隻、尖閣諸島付近の日本海域に侵入

9・11 政府、尖閣三島を国有化

10・1 野田佳彦改造(第三次)内閣発足

11・15 中国、習近平国家主席に選出

11・18 第二十一回ASEAN首脳会議開催

12・26 第二次安倍晋三内閣発足

二〇一三(平成二十五)年

二〇一三(平成二十五)年

11・1 奈良先端大学と新技術・ビジネス開発分野で産学連携事業開始

11・22 住宅用全館調湿・換気ユニット「DESICAHOME AIR(デシカホームエア)」発表

11・30 日本経済新聞社による総合企業ランキング「NICES」で当社は10位(昨年は11位)

12・3 ダイキンサンライズ摂津の応武社長が障害者関係功労者として「内閣総理大臣表彰」を受賞

1・1 米ザウアーダンフォース社と合併設立した油圧機器事業の製造会社と開発販売会社の二社を統合、新会社「ダイキン・ザウアーダンフォース社」発足

1・9 ダイキンお天気カレンダーが全国カレンダー展で「経済産業省商務情報局長賞」を受賞

1・24 平成二十四年度省エネ大賞でルームエアコン「うるさら7」が最高賞である「経済産業大臣賞」を、「業務用空調機に対する節電ソリューションの取り組み」が省エネルギーセンター会長賞をそれぞれ受賞

1・28 日本経済新聞社による「環境経営度ランキング」で当社は13位

3・19 新冷媒R32の世界展開、三月、インドで初展開

4・1 ルームエアコン「うるさら7」が国際的デザイン賞「レッド・ドッド・デザイン賞プロダクト・デザイン2013」を受賞

1・16 アルジェリア邦人拘束事件発生

2・23 オバマ米国大統領と安倍首相が会談

2・25 韓国、朴槿恵大統領が就任

6・17 G8サミット開催(六・一八)

7・1 クロアチアがEUに加盟

9・5 日米首脳会談(サンクトペテルブルク)

9・27 国連安保理、シリアの化学兵器廃棄に関する決議二一八号を採択

11・15 化学兵器禁止機関(OPCW)、シリアの化学兵器などの廃棄の詳細条件を決定

12・10 化学兵器禁止機関(OPCW)、

当社事項		業界・一般事項	
4・26	グランフロント大阪にショールーム「フーハ大阪」を開設	12・13	ノーベル平和賞を受賞
4・30	中国四川省雅安大地震への復興支援の義援金一〇〇万円(約一六〇〇万円)を拠出	12・13	「特定秘密の保護に関する法律」公布
4・	「ダイキンエアコンデিশヨニンゲチリ社」設立	12・13	日本ASEAN特別首脳会議開催(東京、(二・二一))
4・	「ダイキンエアコンデিশヨニンゲコロンビア社」設立	12・14	中国、月探査機の月面着陸に成功
5・	「ダイキンエアコンデিশヨニンゲアマゾネス社(DAM)」を設立	12・27	沖縄県知事、普天間飛行場代替施設建設事業の公有水面埋立承認願書について承認
6・	京都大学と基礎研究・新製品開発で提携		
8・13	インドネシア企業、ピーティータタ・ソリュシ・プラタマ(TSP社)を買収		
9・3	日刊工業新聞社による「第十六回オゾン層保護・地球温暖化防止大賞優秀賞」を「新冷媒HFC32を用いたルームエアコン開発」が受賞		
9・18	経済産業省主催「第五回ものづくり日本大賞」を「地球温暖化と日本ものづくり競争力強化に貢献する次世代エアコンの開発」(ダイキン工業社員七名)が受賞		
10・1	「ダイキンエアコンデিশヨニンゲアメリカズ社」を「グッドマン社」に統合		
10・21	井上礼之取締役会長がベルギーから最高位の勲章「レオポルド勲章コマンドール章」を受章		
10・30	「ダイキンアレス青谷」が「第三十三回緑の都市賞」奨励賞(緑の事業活動部門)を受賞		
10・	「米国マッケイ社」を「ダイキンアプライドアメリカズ社」に社名変更		

当社事項

業界・一般事項

二〇二四(平成二六年)年		二〇二四(平成二六年)年	
11・1	冷媒R32を採用した店舗・オフィス用エアコンスカイエアシリーズ「ファイブスタージラス」を発売	1・21	タイで「非常事態宣言」発令(三・一八解除)
11・5	日本経済新聞社による「人を活かす会社」調査で当社は総合ランキング28位、項目別ランキングの「雇用・キャリア」の部で4位、年休取得率で6位	3・7	国連安保理、北朝鮮への制裁強化に関する決議第2094号を採択
11・26	戦略経営計画「FUSION15」後半計画を発表	3・11	マレーシア航空機消息不明、国際緊急援助隊派遣
11・29	日本経済新聞社による総合企業ランキング「NICES」二〇一三年度版で当社は9位(前年は10位)	3・18	チュオン・タン・サンベトナム国家主席と安倍首相会谈(東京)
12・	女性活躍推進の取り組みの一環として子供を保育所に入れるための活動「保活コンシェルジュサービス」を導入	3・18	ロシアがクリミア自治共和国を「編入」
12・	ダイキンエアコンデিশヨニンゲサウジアラビア社を設立		
4・5	東洋経済による二〇一四年度「CSR企業ランキング」で当社は24位(前年は34位)		
5・13	創業九十周年記念式典(於・NHK大阪ホール)・懇親会(於・ホテルニューオータニ)開催		
5・14	第五回グループ経営会議を開催(於・ダイキンアレス青谷、(五・一七))		
5・21	堺製作所でパッケージエアコン累計生産一〇〇万台を達成		
6・1	九十周年社会貢献事業「空気をはぐくむ森」プロジェクト開始		

二〇二四(平成二六年)年

二〇二四(平成二六年)年

当社事項		業界・一般事項	
6・27	トップ人事異動、取締役会長（兼）グローバルグループ代表に井上礼之、代表取締役社長（兼）CEOに十河政則が就任 「環境ブランド調査2014」で当社は28位（前年40位） 井上礼之取締役会長が、経済広報センター第三十回企業広報賞の「経営者賞」受賞	4・1	「防衛装備移転三原則」の閣議決定
7・8		4・10	国連安保理、中央アフリカへのPKO派遣承認決議第2171号採択
7・28		5・10	第二十四回ASEAN首脳会議開催
9・3	「ダイキン研修プラザ東北」のオープニングセレモニー開催 滋賀製作所で、生産リードタイムを九時間から五六時間に短縮	5・14	「在沖縄米海兵隊のグアム移転にかかる協定を改正する議定書」発効
9・4	日経リサーチによる「2014年企業ブランド力ランキング」で当社は76位（前年は108位）	5・20	タイで戒厳令
9・17	中国に油機製販会社「ダイキンザウアーゲンフォス液圧有限公司」を設立、中国農業機械HST事業を開始	5・27	オバマ米国大統領、アフガニスタンからの部隊の撤収スケジュール発表
10・6	日刊工業新聞社による「第10回企業力ランキング」で当社は22位	5・31	第十三回アジア安全保障会議（IISS主催）に安倍首相、小野寺防衛大臣出席（シンガポール）
10・6	日本経済新聞社による二〇一四年度「人を活かす会社」調査で当社は7位（前年は28位）		
10・17	家庭用エアコン約二六万台、空気清浄機約五八万台のリリースを発表		
10・22	第十二回物故者慰霊祭を挙行（於・大阪太融寺）		
10・24	第六回ダイキン技能オリンピックグローバル大会開催（於・滋賀製作所）		
10・30	国際NGOのCDPから「気候変動パフォーマンス先進企業」に当社が選出		

主な参考文献・資料

- 『ダイキン工業50年史』一九七四年
- 『ダイキン工業70年史』一九九五年
- 『世界企業への道』ダイキン工業80年史二〇〇六年
- 『回顧七十年』山田晁著 一九六三年
- 『山田晁伝』山田晁伝編集委員会
- 『ダイキン工業冷凍・空調技術史考』一九九七年
- 『ダイキンヨーロッパ社創立25周年記念誌』二〇〇〇年
- 『ダイキンタイムス』(社内報)各号
- 『常務会議事録』各年版
- 『経営会議事録・執行役員会議事録』各年版
- 『取締役会議事録』各年版
- 『環境報告書』各年版
- 『労働組合史』(二十年史)「三十年史」「四十年史」「五十年史」
- 『あしおと』(労働組合機関紙)
- 『事業報告書』各年度版
- 『有価証券報告書』各年度版
- * 『創造限りなくトヨタ自動車50年史』一九八七年
- 『社団法人日本冷凍空調工業会50年のあゆみ』一九九九年

『冷凍と空調』社団法人日本冷凍空調工業会月刊誌

『経済白書』各年版

『朝日年鑑』各年版

『近代日本総合年表』岩波書店

*

『大阪砲兵工廠の研究』三宅宏司著 思文閣 一九九三年

ジャック・ウェルチ、ジョン・A・バーン『ジャック・ウェルチわが経営』(上下巻)日本経済新聞社二〇〇一年

ジェフリー・K・ライカー『ザ・トヨタウェイ』(上下巻)

日経BP社二〇〇四年

石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史』(第一～三巻)

東京大学出版会二〇〇〇～〇二年

宮本又郎ほか『日本型資本主義 どうなるどうする戦略と組織と人材』有斐閣二〇〇三年

藤本隆宏・新宅純二郎編『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社二〇〇五年

『国際標準化と事業戦略 日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル』小川紘一著 白桃書房二〇〇九年

*

『世界で勝てるヒト・モノづくり』——「実行に次ぐ実行」が会社を鍛える 井上礼之著 日経ビジネス二〇一三年

『人の力を信じて世界へ』井上礼之著 日経ビジネス人文

庫二〇一四年

編集後記

創業九〇周年を記念して企画しましたダイキン工業90年史『拓く』（歴史編）は、80年史を基本的に引き継ぎ、一〇〇周年への展望をも指し示すものとして、企画しました。

本書を通じて、目指してきた企業像、重要な経営の意思決定、変わることなく大切にしてきた社風などを伝えていくことで、全社員が、グループの持つ強みを理解し、将来の発展を担っていく決意の糧となることを願って編纂しました。グループ企業の海外で働く多くの社員たちにも、ダイキン工業の歴史を知ることによって価値観を共有し、グループとしての求心力を強め一体感を醸成することを願い、本書と併せて「英語版」「中国語版」も制作しました。

執筆には、一般財団法人日本経営史研究所からの推薦を受けて、次の諸先生にお願い致しました。

【本史】

第1章～4章 谷本雅之（東京大学大学院経済学研究科教授）

第5章～7章 植田浩史（慶応義塾大学経済学部教授）

【英語版】

執筆者 田付茉莉子（一般財団法人日本経営史研究所会長）

翻訳者 T・I・エリオット（翻訳家）

【中国語版】

執筆者 田付茉莉子（前出）

翻訳者 石 堅（翻訳家）

執筆の先生方には、井上礼之取締役会長をはじめ数多くの会社関係者へのインタビューや、国内・海外のグループ会社への取材活動に、精力的に取り組んでいただきました。そのご努力に深甚の敬意を表するとともに、衷心より感謝申し上げます。

本書の編集・制作に当たって、一般財団法人日本経営史研究所のほか、口絵の企画・制作を担当された株式会社電通、印刷を担当された凸版印刷株式会社には、大変なご苦勞をおかけ致しました。ここに記して、厚く御礼申し上げます。

また、取材と原稿の校閲などにご協力をいただきましたOB、役員、社員をはじめ多くの方々に、心からお礼を申し上げます。社内体制としては、水口知洋総務部長のもとに社史グループを設け、永藪三郎、柚木俊弘、浅井長美、神崎清和、関哲昌の五名がその業務に当たりました。

二〇一五年六月

人事・総務担当執行役員 澤井克行

索引

あ

旭硝子	56
アジア・オセアニア	310, 313
アジア市場	245
アジア通貨危機	171, 257, 307, 314, 468, 478
圧縮機モーター	439
圧電体	88
アブライド	316, 318, 483, 498
アブライド・ソリューション事業	514
アブライド・ソリューション事業本部	427, 499, 515, 516
アブライド開発センター	325, 425
アブライド事業	339, 424, 460, 471
アメリカ市場	113, 265, 288
アメリカ進出計画	141
アルケマ ダイキン先端フッ素化学(常熟) 有限公司	351
安全非常事態宣言	348, 354
アントセンス	150

い

池淵浩介	372
一個流し	97
井上礼之	66, 138, 145, 166, 169, 171, 172, 173, 175, 176, 184, 187, 188, 199, 218, 248, 266, 269, 271, 273, 308, 320, 327, 359, 362, 363, 364, 369, 370, 373, 377, 380, 383, 385, 399, 400, 411, 418, 434, 438, 439, 472, 486, 494, 523, 538, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 574, 597, 598, 604
今宮工場	8, 20
岩城徹	17
インダストリー 4.0	606
インド-タイ自由貿易協定	492
インド拡大実行プロジェクト	427
インド工場	427
インド事業	494, 496
インバータ	89, 283, 488

インバータ E シリーズ	214
インバータエアコン	100, 101
インバータ技術	554
インバータ商品	480
インバータ比率	425, 436, 442
インバータルームエアコン	437

う

ウインダート	204
ウインド型	312
ウインドクーラー	53
ウォーシントン社	50
ウォータージェット事業	149
牛尾治朗	159
うるさら 7	519, 528, 530
うるるとさらら	206, 212, 213, 214, 215, 219, 336, 509

え

エアショップ	455, 456
エアネット	210, 335
エアネットサービスシステム	125
エアフロン	54
エコキュート	405, 509, 558
エコリッチ	554
エッチング	353
エバネット	151, 193
蛭子毅	418
遠心力	564, 565, 566, 569, 604

お

オイルコン	105
欧州事業	232
欧州通貨危機	461, 462, 475
大阪金属工業所	6, 8, 11
大阪金属工業労働組合連合会	34, 65
大阪府公害防止条例	85
大阪砲兵工廠	3
太田十三男	17
オープンイノベーション	534
オールワールドマシナリー社	555
岡野幸義	371, 271, 417, 567
岡村一夫	17, 25, 32, 56, 59
沖縄懇話会	159

オゾン層の保護に関するウィーン条約	134
オゾン層の保護に関する法律	134
オゾン層保護	525, 527
オゾン層保護・地球温暖化防止大賞優秀賞	529
オブツール DAC	545
オプトエース	545

か	
海外技術要員	111
海外事業比率	411, 594
海外事業部	110
海外実践研修	381, 574
海外生産拠点方針	128
海上コンテナ冷凍装置	50, 108, 453
開発センター	308
化学研究開発センター	539
化学事業	32, 55, 88, 91, 101, 113, 132, 138, 140, 142, 145, 165, 237, 238, 239, 240, 243, 244, 245, 247, 248, 264, 328, 347, 351, 352, 353, 354, 385, 386
化学事業の成長戦略	240
化学事業部	535, 538, 539, 542, 543, 546, 548, 551
価格破壊	180
格力電器	425, 428, 433, 435, 440, 451, 602
格力電器との業務提携	437, 438, 439, 442, 445, 594
鹿島工場	104, 105, 145
鹿島製作所	404
カスタマーサポートセンター	511, 512
カセット型	291, 302
片山能章	323
家庭用エアコン	386
金岡工場	126
株価連動報酬制度	367
川村群太郎	370, 418
環境技術研究所	405
環境経営	413
環境行動計画 2005	582
環境行動計画 2010	583
環境行動計画 2015	583
環境ソリューション	511
環境フェュージョン	392

環境報告書	251, 252, 582
関西節電コントロール・センター	530
神崎川航空精機製作所	23, 24
神崎川製作所	29, 30
完薄宣言	98
き	
機械技術研究所	88, 153, 331
機化電一体	175
企業価値	272
企業整備計画	38
企業倫理・リスクマネジメント委員会	581
企業倫理委員会	381, 581
企業倫理室	581
企業倫理タスクフォース (KR302)	381
企業倫理ハンドブック	382, 581
技術企画部	190
技術のオープン化	438, 439, 445, 602, 607
技術のダイキン宣言	80, 261, 265, 327, 329, 347, 348, 520, 521, 522, 523, 603
北井啓之	322, 369, 370, 373, 382
北大阪ダイキン空調	94
技能オリンピック	334
機能性コーティング事業	355
技能伝承委員会	333
キャブクーラー	50
キャフト (C.A.F.T) 作戦	51
求心力	564, 566, 569, 604
供給センター	209
京都議定書	525, 582
業務革新計画	189, 190
業務用エアコン	92, 386
金融危機	394, 396, 397, 399, 465
く	
空気事業	206
空気清浄	441
空気をはぐくむ森	590, 591
空気をはぐくむ森プロジェクト	583, 585
空調・冷凍事業	424, 428
空調営業本部	92, 120, 182, 203, 206, 509
空調エンジニアリング大学 (AEC)	182
空調開発企画室	329

空調技術講習会	111
空調グローバル戦略	220, 235
空調グローバル中期経営計画	237
空調研究所	87
空調懇話会	432, 528, 601
空調 3 本柱戦略	175, 177, 179
空調事業	91, 101, 113, 164, 165, 176, 203, 217, 220, 248, 274, 276, 278, 320, 385, 386, 426
空調事業改革	330
空調市場	275
空調信頼性革新部	329
空調生産本部	92, 179, 329, 405
空調前夜	221
空調総合研修センター	228
空調ビジネススクール	182
空調プロ店	95, 96
空調ヨーロッパ大拡大戦略	265
空調ロジスティクス実行プロジェクトチーム	340
クーリング工場	488
グッドデザイン賞	337
グッドマン社	422, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 506, 507, 594
クラークダイキン社	312
クライオ冷凍機	109
クライテック社	550
グリーンハートファクトリー	585
クリフォード・アダムス	143
グループ環境基本方針	581, 582
グループ環境コンファレンス	584
グループ監査役会	360, 368
グループ経営会議	358, 360, 368, 566, 567, 569
グループ経営理念	356, 357, 417, 457, 567, 580
グループ年頭方針	605
グローバル SCM 推進部	345, 507, 508
グローバルアプライド事業	427
グローバル環境交流会	584
グローバル空調企業	275
グローバル経営会議	568
グローバル 5 極	221
グローバル推進グループ	329

グローバル戦略本部	190, 209, 221, 222, 237, 326, 499
グローバル調達本部	406, 414, 503, 504, 506
グローバルナンバー 1	274, 276, 289
グローバルマザー拠点	414, 502

け	
慶安集団有限公司	224
経営幹部研修	379
経営幹部塾	381
経営企画室	190, 326
経営協議会	35, 36, 82
経営再建	33
経営諮問委員制度	201, 202, 368
経営理念	156, 157, 380
経営理念の明文化	175
惠州大金三石空調有限公司	224
携帯端末支援システム (e-SWAT)	300
契約社員制度	376
経理財務本部	442
建機部門	553
研究管理部	329
建材部門	63, 64

こ	
コアマンとサポーター	383
公害対策委員会	85
合資会社大阪金属工業所	7
広州大金空調有限公司	229
江西大唐化学有限公司	351, 547
高度経済成長	59, 61, 65
高度熟練技能者	334
高度成長期	258
高分子学会賞	103
広報部	190
コーティング事業	245
コーポレート・ガバナンス	356, 361, 362, 364, 367, 371, 372, 384
国際貿易委員会 (ITC)	133
極低温事業	109
国内空調事業	199, 204, 205, 264
ココム委員会	135
ココム規制違反	135, 137, 172, 222

ココム規制違反事件	133
故障予知遠隔監視システム(エアネット)	
個人別連続有給休暇取得制度	300
個別分散空調方式	155
56 中期業務見積もり	99
コンカレントエンジニアリング	107
混合生産	346
コンティンジェンシープラン	97
コンビニパック	401, 402
	335, 336
<hr/>	
さ	
サービスエンジニア	301
サービスエンジニア認定制度	125
サービス大学	125
サイアムダイキン社	311
サイアムダイキンセールス社(SDS)	
	311, 478
サイアムモーターズ社	311
最高経営会議	368
再雇用制度	155, 375
再雇用率	579
埼玉県草加配送センター	124
ザウアーダンフォース・ダイキン株式会社	
	554
ザウアーダンフォース社	554, 556
堺工場	18, 20
堺製作所	23, 29, 30, 85, 87, 93, 97
堺臨海工場	97
堺臨海配送センター	124
佐藤純一	371, 500
サブゼロ	50
サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)	
	207, 209, 340, 486
サプライチェーン	404, 407
産機部門	553
3 キリと 2 キュウ	70
産業空洞化	128
産業用空調機	91
産業用ロボット	109
3 事業部制	91
3 次元 GDT	108
3 重苦	132, 135, 146, 164, 165, 176, 237, 249, 347

3 生産本部体制	179
酸素濃縮器	557
酸素濃縮器「ライトテック 2X」	558
サンドストランド社	106
<hr/>	
し	
西安大金慶安圧縮機有限公司	231
椎名武雄	202
資格制度	65
滋賀工場	54, 126
滋賀製作所	89, 97, 215, 217, 218, 219, 343, 344
時価総額	250, 263, 365, 367
時間管理することのない勤務	376
次期戦略経営計画	608
事業継続計画	417
事業戦略室	511, 512
次世代冷媒	530
時短推進委員会	155
執行役員制	369, 371
実力主義処遇体系	198
シナジー創出委員	322
シナリスト 1	559
シナリスト 2	559
4 フッ化エチレンプラント	144
社是	157
社是制定	61
社長表彰制度	200, 201, 244
社名変更	62
上海 R & D センター	450, 451, 603
上海国際工業博覧会	303
上海市身障者職業実習基地	589
上海事務所	229
上海大金協昌空調有限公司	223, 225, 226, 229, 291, 443
上海大金空調	230
上海バルカーふっ素樹脂製品有限公司	549
週 5 日制	65
衆議独裁	384
住宅マルチ	454
住宅用空調機	52, 53, 91, 92
住宅用ユニタリー	483
集中購買	505, 507

集中購買拡大	414
柔軟な勤務体制の導入	155
珠海格力大金機電設備有限公司	440
珠海格力大金精密模具有限公司	441
樹脂製造プラント	104
樹脂フィルム	58
朱江洪	433
首都圏戦略	96
瞬発信管	7
省エネ大賞	213
省エネ大賞経済産業大臣賞	519, 529
省エネ大賞資源エネルギー庁長官賞	529
省エネルギーセンター会長賞	531
障害者雇用	305, 579, 589
障害者雇用賞	162, 588
障害者雇用促進法	588
消火器事件	12
常熟工場	247
常熟淀川惠徳塗料制品有限公司	549
情報開示委員会	371
職能給比率	154
女性活躍推進プロジェクト	579
私立大阪金属工業学校	25
自立分散型開発体制	430, 490, 500, 501
人員整理回避宣言	79, 115, 175
真空ポンプ	194
人絹糸糸用ポンプ	10
新興国・ポリウムゾーン	410, 412, 414, 422, 429, 430, 438, 442, 486, 489, 490, 495, 600, 602, 607
新興国市場	275, 286, 391, 467
新興国市場ポリウムゾーン	473
新三種の神器	52
人事・処遇制度	417
人事の時代	82, 115, 116
新商品比率	195
人事労務制度	153, 154, 374
新中期展開計画	240
新入社員合宿	377
真のグローバルエクセレント企業	410, 411
森林再生プロジェクト	585
新冷媒	283, 488, 524, 527
新冷媒 R32	478

<hr/>	
す	
スイング圧縮機	285, 299, 310
スーパーインバータ 60	206, 212, 213
スーパーディーラー	49
スカイエア	98, 121, 126, 130, 492, 498
スカイエネカット	531
スカイツリー	230
菅澤清志	171
スクリュー圧縮機	224, 299
スクロール圧縮機	126, 299, 310
スタック弁	105
スペースファインダー	559
スベックイン活動	95, 96, 132
スベックイン戦略	122
住友金属工業	45, 46, 175
住友伸銅鋼管	13
すり合わせ技術	438
スリーエム社	141
<hr/>	
せ	
清華-ダイキン R & D センター	302
成型機用	106
生産リードタイム	208, 209, 216
製品輸出	67
セールスエンジニア	296, 297, 305
世界 10 極	429
世界 4 極	177
世界 8 極	392
世界 8 極体制	270
世界 8 極展開	276
節電ソリューション・ビジネス	530
節電ソリューションプロジェクト	531
設備営業部	516
セミナーハウス	592
セル生産	343
全員月給制	65
全社開発会議	128
全社技能コンクール	334
全社チリツモ運動	400
選択と集中	273
全中国販売店会議	303
全天候型経営体質	80, 92, 93
セントラルエアコン	297
セントラル空調	178

専任役員制度	365	ダイキン・ウェイ	187, 188, 372, 373, 384	ダイキンエアコンディショニングインドネシア社 (DID)	479	ダイキンサンライズ摂津 (DSS 社)	160, 579, 588
そ		ダイキン・グループ・コンファレンス	358	ダイキンエアコンディショニングギリシア社 (DAGR)	281	ダイキンシステムソリューションズ研究所	331
創立記念の制定	12	ダイキン・コンシューマ・マーケティング社	514	ダイキンエアコンディショニング社 (DAC)	68	ダイキン潤滑機設	105
創業 40 周年	61	ダイキン・ザウアーダンフォース・マニユファクチャリング社	554, 557	ダイキンエアコンディショニングシンガポール社	311	ダイキン情報システム	196, 197
創業 70 周年	174, 175	ダイキン・デバイス・チェコ社 (DCCZ)	285	ダイキンエアコンディショニングネザランド社 (DANL)	281	ダイキンスウェーデン社	460
創業 80 周年	265, 266, 267, 360, 382, 384, 387	ダイキン・モディーン社 (DMI)	288	ダイキンエアコンディショニングフィリピン社 (DPH)	479	大金制冷 (蘇州) 有限公司	453
創業 90 周年	564, 567, 590, 592, 598	ダイキン US 社	114	ダイキンエアコンディショニングボルトガル社 (DAPT)	281	大金総合空調 (上海) 有限公司	298, 589
総合企業ランキング「NICES」	596	ダイキンアプライドアメリカズ社 (DAA)	482	ダイキンエアコンディショニングマレーシア社 (DACM)	475	大金中央空調 (上海) 有限公司	298
総合職・一般職	375	ダイキンアプライドシステムズ社 (DAPS)	514	ダイキンエアテクノ社	510, 515, 516	大金中化建化学貿易 (上海) 有限公司	247
ソリッドリング式木管	8	ダイキンアプライドソリューションズインドネシア社 (DASI)	479	大金液圧 (蘇州) 有限公司	454, 556	ダイキン電子大学	89
ソリューション	328, 339	ダイキン油機エンジニアリング	556	ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント	157, 158, 160	ダイキントルコ社 (DTAS)	465
ソリューション事業	422, 431	ダイキンアメリカ社 (DAI)	142, 238, 243, 550	ダイキンオーストラリア社 (DAS)	110, 312, 478	ダイキントレーディング社 (DTLJ)	408
ソリューション商品開発センター	332	ダイキンアルテルマ	287, 459	大金化学 (香港) 有限公司 (DCH)	246	ダイキンハイドロリックス	105
ソリューションビジネス	427, 429	ダイキンアレシ青谷	378, 563, 567, 568, 575, 576	ダイキン化学国際貿易 (DCT)	350	ダイキンビジネススクール	379, 574
ソリューションプラザ	443, 510, 518	ダイキンアレンエアコンディショニング社	311	ダイキン環境・空調技術研究所	332	ダイキンファシリティーズ社	125, 516
ソリューションプラザ (上海)	304	大金医療科技 (蘇州) 有限公司	454, 558	大金機電設備 (蘇州) 有限公司	299, 452, 453, 453, 454	ダイキンフィリピン社 (DPI)	311
ソルベイ社	552	ダイキンインダストリーズ (タイランド) 社 (DIT)	128, 307, 407	大金空調 (上海) (DIS)	408, 450	大金フッ素化学 (中国) 有限公司 (DCC 社)	247, 349, 350, 546, 548
た		ダイキンエアコンディショニング サウジアラビア社	467	大金空調 (蘇州) 有限公司	452, 452, 454	大金フッ素塗料 (上海) 有限公司 (DFS)	246, 549
ターボ冷凍機	51, 448, 482	ダイキンエアコンディショニング フランス社 (DAF)	131	大金空調技術 (上海) 有限公司	300	ダイキンフランス社 (DAF)	234
第 1 回グループ環境コンファレンス	252	ダイキンエアコンディショニング (タイランド) 社 (DAT)	128, 311, 407	ダイキン空調技術研究所	331	ダイキンプラント	382
第一回モノづくり大賞	344	ダイキンエアコンディショニング UK 社 (DAUK)	281	ダイキン空調連邦	181	ダイキン北京事務所	229
第 1 次企業整備	35	ダイキンエアコンディショニングアマゾナス社 (DAM)	498	ダイキン経営幹部塾	379, 574	ダイキンホールディング (USA) 社	290
第 1 次空調改革	217	ダイキンエアコンディショニングアメリカズ社 (DACA)	289, 480	ダイキンケミカルアメリカ社 (DCA)	140	ダイキン香港社	110
第 1 次空調事業改革	175, 177, 181, 203, 205, 225	ダイキンエアコンディショニングイタリア社 (DACI)	281	ダイキンケミカルネザラント社 (DCN)	244, 353	ダイキンマイアミ社 (DMI)	113
第 1 次空調事業改革計画	176	ダイキンエアコンディショニングインド社 (DAIPL)	492	ダイキンケミカルフランス社 (DCF)	245, 352	ダイキンマッケイアプライド開発センター (ADC)	427, 480, 603
第 1 次産業革命	606			ダイキンケミカルヨーロッパ社 (DCE) 244	244	ダイキンマッケイエアコンディショニングブラジル社 (DMB)	498
第 1 次石油危機	76			ダイキン工業労働組合	80, 81	ダイキンマッケイ中東 FZE 社 (DAME)	460
ダイエル G501	103			ダイキンコンプレッサーインダストリーズ社 (DCI)	298, 309, 407	ダイキンマッケイブラジル社	428
ダイエルフルオロ TPV	545					ダイキンマネージメント・サービス社 (DMS)	364
ダイキン アルケマ冷媒アジア有限公司	351					ダイキンマレーシア社	471
ダイキン オー・ド・シエル 薬科	155, 590, 592					ダイキンヨーロッパ社 (DENV)	69, 111, 129, 232, 458, 461
大金 (中国) 投資有限公司	293, 294, 296, 303, 305, 443					ダイキンレクザムエレクトロニクス	405
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・テクノロジー社 (DAI-ACT)	352					タイ洪水	407, 470
ダイキン・インダストリー・チェコ社 (DICZ)	285					体質改革会議	541
						台塑大金精密化学股份有限公司	353

代替フロン	140, 145, 146, 238, 241
代替フロン開発プロジェクト・チーム	145
代替冷媒	310
第3次企業整備	39
第3次産業革命	606
大中国戦略	295, 297, 443
大中国展開	265
第2次企業整備	37
第2次国内空調事業改革	205, 207, 212
第2次産業革命	606
第2次石油危機	111
第2次販売網整備強化計画	78, 94
対日講和条約発効	43
ダイバーシティ	577
ダイバーシティ経営	579
ダイバーシティ経営大賞	579
ダイフロン	57
ダイフロン-2	57
ダイフロン113	104
ダイフロン22	104
太平洋人材交流センター (PREX)	163
タイムカード制	65
第4次産業革命	606
第4次防衛力整備計画	107
代理店感謝会	457
大量配転	78
台湾大金先端化学股份有限公司	353
ダウコーニング社	544, 550
高木克彦	323, 326, 370, 417
卓越技能者	334
ダクト式	287, 290, 340
ダクト式ユニタリー	487
ダクト商品	480
ダクトレス	236, 276, 287, 289, 316, 340, 487, 488
タスクフォース K903	199, 202, 203, 204, 205
館糾	202, 370, 372
田中博	370, 511
多能工化	217
多能工方式	112
多品種混合生産	215
ダボス会議	391

田谷野憲	223, 295, 371, 418
タン・スリ・クエック・レン・チャン	320
暖気罐	11
炭酸ガス消火器	9, 10
男女雇用機会均等法	578
ダンピング提訴	132, 140
暖房事業	458, 459
ち	
地域支配人	431
地域販売責任体制	181
チェコ工場	284
地球温暖化防止	525
地球温暖化抑制	527
地球環境	251
地球環境室	251, 582
地球環境保全に関する行動原則	582
地球環境問題	391
中期展開計画	238, 239
中国技術革新プロジェクト	548
中国事業	291, 292, 293, 304, 443, 449, 457, 548, 552
中国事業10周年記念式典	304
中国市場	279, 306, 547
中国進出	224, 226
中国進出計画	223
鋳造工場	85
中南米空調地域代表	499
朝鮮戦争	43
賃金体系	154, 376
つ	
通貨危機	420
土屋義夫	48, 62, 64, 75
坪井靖	97
て	
ディーゼル・エンジン	20
低温・冷凍事業	317
低温事業本部	453
低温ダイキンアルテルマ	458
低温分野事業	318
ディケーター工場	142, 244, 551

定年延長	84
テクニカルセンター	550
テクノロジー・イノベーションセンター (TIC)	520, 532, 533, 534, 590, 603
デュボン社	41, 55, 57, 132, 240, 241
寺田千代乃	371
デルタモーター社	67, 311
電気冷蔵庫	30, 31, 35
電子カーペット	193
電子機器事業	147, 148
電子機器部	108
電子技術研究所	88, 89, 153, 331
電子技術センター	88, 89, 108
電子システム事業	553
電子システム事業部	559, 560, 561
電子タッチパネル	194
天井埋め込みカセット	226, 230
店舗用エアコン	98
天埋カセット形	99
と	
ドイモイ政策	312, 476
東京節電コントロール・センター	530
東京西ダイキン空調	94
統計学的品質管理	46
当社のありたい姿	608
洞爺湖サミット	392
東洋紡績	8, 10
東洋鋳伸銅	5, 6
トータルサービス力ナンバー1	181, 182, 183
十河政則	266, 323, 371, 381, 382, 417, 419, 564, 568, 569, 592, 597, 599, 600, 601, 605, 607
特機部門	557
特設ポスト商品	192
特定販売工事代理店(略称、特工店)	52
特定フロン	134, 145, 146, 237, 238, 241
独立委員会	371
特機事業	59, 60, 91, 106
特機事業部	558
特許ライセンス契約	241
ドッジ・ライン	39
トヨタ自動車	96, 344, 345, 346, 507

豊田通商	311
塗料事業推進部	541
トルコ事務所	287, 465
トレーン社	289, 339
な	
内閣総理大臣表彰	589
苗まき機(田植機)	63
中谷巖	202
中野俊雄	495
中山素平	159
ナショナルアカウント営業部	516
難波工場	8
に	
ニクソン・ショック	75, 76
24時間365日受付相談窓口	300
24時間365日サービス体制	210, 212, 228, 335
日本列島改造論	75
日本建築学会賞	156
日本電気株式会社	196
日本無機	562, 563
ニムラナ工場	493, 494, 603
ニューポール式航空機ラジエーターチューブ	5
ニューヨーク事務所	140
ね	
寧波東方大金科技通信有限公司	550
寧波東方集団有限公司	351
ネオフロン FEP	102
年俸制	376
の	
農業機械部門	63
農業用発動機	30, 31
農業	32, 34
能力主義的人事管理	66, 83
ノックダウン生産	68, 69, 110, 111
ノンインバータ	490
ノンインバータ・冷専機	495

は	
パーキングシステム	149, 150
パーキングシステム部門	553
ハーメチックモーター	299
売価施策	426
ハイサイクル生産	215, 216, 217, 219, 342, 343, 344, 508
ハウジングエアコン	121
蜂巢式瞬間湯沸器	9
パッケージエアコン	42, 48, 49, 50, 67, 93, 95, 96, 98, 178, 307, 312, 316
パッチ式製造方法	55
抜本的経営体質改革計画	338
抜本的体質改革計画	347
バブル経済	119, 126, 127, 163, 165, 169, 170, 175, 248, 384, 553
パラダイムシフト	409, 410
ハロン 1301	103
ハロン 2402	135
パワーモーションコントロール (PMC)	553
飯盒用褐色塗料	4
販社設立	233
販売代理権	68
ひ	
東日本大震災	403, 404, 409, 484, 514, 530
光クリエールワイド	204, 206
光ファイバー	88
ビジネスフロー革新部	508
ビジュアル R & D システム	559, 561
ビジョン 55	79, 80, 119, 183
ビジョン 60	80, 119, 150
ビジョン 65	120, 149, 152
ビジョン 95	119, 120, 156, 183, 195
びちゃんくん	214
人を基軸におく経営	116, 173, 261, 273, 379, 383, 384, 409, 416, 419, 446, 456, 457, 565, 569, 572, 573, 574, 575, 578, 600, 601
日向方齊	46
ビルエアネットシステム	211
ビル用マルチエアコン	99, 121, 130, 286, 289, 297, 302

ふ	
ファインケミカル事業	355
ファンヒーター	193
フィルター事業	317, 553
フーハ大阪	510, 517, 518, 534
フーハ東京	510, 517, 518
不採算事業	62
不採算戦略商品	192, 218
不正会計処理問題	586, 587
フッ化アンモン	103
フッ化カーボン	103
フッ化水素酸	55
フッ素アルコール	103
弗素化学研究委員会	56
フッ素系界面活性	103
フッ素ゴム	102, 103, 245
フッ素樹脂	56, 59, 102, 104, 113
弗素樹脂研究会	58
物流センター	209
物流本部	123
不動点	605
フュージョン 05	174, 260, 262, 264, 265, 276, 278, 283, 327, 363, 367, 374
フュージョン 10	269, 270, 271, 277, 313, 315, 323, 355, 391, 481, 510, 535
フュージョン 10 後半計画	391, 392, 398, 424, 425, 538
フュージョン 15	404, 408, 409, 410, 411, 412, 414, 416, 417, 419, 420, 429, 444, 447, 448, 451, 455, 470, 489, 497, 500, 501, 502, 503, 505, 512, 515, 542, 543, 544, 549, 565, 567, 573, 577, 593
フュージョン 15 後半計画	421, 423
フュージョン 21	120, 173, 174, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 218, 221, 225, 232, 235, 236, 239, 240, 248, 251, 259, 262, 369
フュージョン 21D	186, 187, 191, 193, 195, 196, 236, 237, 252, 261, 340
ブラザ合意	121, 128, 132, 149
フラッシュマイコン	405
フラット&スピード経営	169, 173, 174, 207, 261, 272, 284, 304, 366, 384, 567, 570

フラットパネル	336
フランス・ホーレルペーケ	418
ブレコン	63
プレナムケーブル	104
プレミアム市場	485, 547, 552
プロショップ	454, 455, 456
フロン	15, 17, 18, 23, 32, 33, 37, 38, 41, 54, 67, 84, 349
フロン規制	133, 134, 145, 237
フロン事業	15
フロン特需	40, 42
フロンヒート	98, 100
へ	
並行生産体制	235, 236
バスト・プラクティス・マイウエイ	188, 372, 373, 384
ベトキム社	312, 476
ヘリウム圧縮機	109
ペルナスダイキン社	311
ヘンデック工場	474
変動費ティアダウン活動	426
ほ	
砲弾特需	47
法務・コンプライアンス・知財センター	581
法務部	190
北米市場	289
北米タスクフォース	289
螢石	55, 351, 547, 551
ポリフロン	57, 58, 132, 133
ポリフロン M12	58, 102
ポリウムゾーン	465, 467, 496, 498
ポリウムゾーン市場	547, 594
盆踊り大会	457
ま	
マーケティングリサーチ	415
マーケティングリサーチ本部	431
マイスター	333, 334
梶田定司	34, 38
松井常三郎	4, 20
マッケイ US 社	499

マッケイインターナショナル	326
マッケイ社	306, 317, 318, 319, 325, 460, 478, 480, 482, 485
マッケイ深圳	446
マッケイ蘇州	446, 448, 449
マッケイ中央空調有限公司	448
マッケイ中国	447, 448, 449
マッケイ武漢	446
松下・ダイキン空調開発センター株式会社	339
松下電器	299, 338
マネジャーミーティング	570, 571
まるごと事業プロジェクト	511
満洲金属工業	20, 24
み	
「見える化」プロジェクト	542
水野哲	370
みどりの社会貢献賞	577
緑の都市賞 奨励賞	577
三中政次	418
ミフジレーター	15, 16, 18, 40, 42, 48
未来のダイキンの大志	268
民需転換	24, 29, 30, 33, 47, 48, 62
む	
無給水加湿機能	336
無水フッ酸	351
無水フッ酸製造	55
め	
メガサム社	131
も	
モスクワ事務所	286
求める社員像	379
ものづくり日本大賞	596
ものづくり日本大賞内閣総理大臣賞	529
森川敏雄	202
モントリオール議定書	134, 146, 237, 525, 581

や	
山田晁	3, 4, 7, 12, 17, 18, 25, 35, 39, 40, 41, 43, 45, 62, 70, 156
山田育英会	71
山田奨学会	71
山田稔	33, 38, 46, 59, 66, 75, 77, 78, 82, 89, 115, 116, 119, 137, 140, 141, 147, 157, 158, 159, 161, 163, 166, 171, 174, 572
山田靖	208, 322, 354, 370, 371
大和川航空機製作所	22, 23, 24
大和川製作所	29
ゆ	
油圧トランスミッション	106, 554
勇気ある1年	225
有利子負債	198
ユーロ危機	396, 403
油機事業	59, 60, 91, 105, 199, 553
油機事業構造改革プロジェクト	555
油機事業部	555
ユニダイン TG-5521	544
ユニタリー市場	474
ユニタリーメーカー	430
よ	
溶融樹脂 FEP	102, 104, 144, 245
ヨーロッパ拠点発展計画	129
ヨーロッパ市場	68, 231, 232, 279, 283, 284
ヨーロッパ大拡販戦略	284
横串プロジェクト	506, 524, 528
淀川製作所	19, 21, 23, 29, 30, 32, 58, 66, 84, 87, 353, 377, 532
ら	
ライトコマースナル	483
ライトコマースナル事業	486
ライトテック 3X	558
ライトテック 5X	558
ラジエーターチューブ	7
ラショナル注油器	10, 59
ランドスケープコンサルタンツ協会賞 優秀賞	577

り	
リーマンショック	393, 394, 397, 398, 401, 408, 443, 461, 475, 494, 497, 510, 511, 512, 541, 550, 603
離着陸用脚緩衝装置 (オレオ)	22
率の経営	187, 235, 260, 263, 362, 365
リュウ・ワン・ミン	320
量販店	218
リラクタンス DC 圧縮機	213
臨海工場	127
臨海第二工場	126
臨時休業	77, 78
る	
ルーフトップ	288, 486
ルームエアコン	54, 92, 93, 94, 95, 96, 217, 218, 297, 306, 307, 308, 492, 498
ルプレックス	60
れ	
冷気罐	11
冷凍機	15, 16
冷房専用機	309, 469
レーコン社	56
レジスト	88
レップ	481
連続製造方式	55
ろ	
ロイヤルウッド	98
労働関係調整法	34
ロータリー圧縮機	53, 310
6フッ化プロピレンモノマー	104
ロジスティックス改革	207, 209, 210
ロテックス社	460
ロボット事業	192
ロボットシステム部	88
わ	
ワールブル社	53
和戦両用の備え	11
渡邊五郎	202
ワンプランド化	475

ABC...	
AAF 社	315, 317, 318, 319, 325, 326, 562, 563
ACE シンガポール社	311
ACE ダイキン社	311
ACE ダイキンマレーシア社	311
ACSON	471
ADC	448, 482, 501
Air-Tec	122
AMEBA (Adjustable Manufacturing & Economically Built Assembly Line)	216
APP (先進的高分子加工)	240
AUTO-HAS	148
BRICs	258
CAE センター	88
CEO プロジェクト	537, 538, 539, 548, 551
CSR 委員会	580
CSR 室	580
CSR 報告書	582
D-BIPS (Daikin Buil multi Intelligent Partner System)	211
DACA 社	325, 482, 482, 485, 487
DAC 社	69
DAF 社	132, 235
DAIPL 社	491, 493, 496, 501
DAI 社	240, 244, 347, 550
DCE 社	347
DC 圧縮	441
DENV 社	112, 130, 209, 234, 278, 280, 282, 287, 342, 364, 459, 460, 462, 463, 464, 465, 467, 501
DIC-S	124
DIC 社	501
DIL	501, 502
DIT 社	209, 281, 284, 308, 309, 310, 364, 469, 492, 495, 501
DMB 社	498
DOM-II	123
DREAM 隊	183
DS200 シリーズ	108
DSS 社	161, 162
EMURA	464
ETFE	102, 144, 552

F201	102
FA ライン	126
FCS (Facility Control System = 施設運用管理)	210
FCS 事業	211
FEP	144, 243, 351
FEP・撥剤	352
FILDER Rise	559
FIVE STAR ZEAS	519, 529
FRP 複合容器	557
GDT	147, 148
GHQ	34, 40
GMS	206, 212, 213, 214, 215
GMS = グローバル・ミニ・スプリット	219
GWS	148
HCFC141b	146
HFC125	351
HFC134a	146
HFC134a プラント	145
HFC32	525, 528
HVAC & R 市場	429
HVAC 営業部	516
HVAC 事業	512, 513
IPM モーター	554
IR50	458
ISISAN 社	287
ISO14001	162, 251, 252, 307, 582, 584
ISO9002	307
IT 推進部	508
IT バブル	258, 347, 352, 355, 393, 395, 468
J & E Hall 社	315, 317, 318, 319, 325
KAF 準備室	141
KAF プロジェクト	140
KL 社	106
KL 比例弁	106
LAN ケーブル	352
MDA マニユファクチャリング社	142
ME (Medical Equipment)	150
MEC 研究所	152, 153, 331
ME 事業	151, 193
MOL-GRAPH	149
OYLM 社	325, 464, 467, 473, 474, 490
OYL インダストリーズ社	315, 326

OYL 社	290, 306, 315, 316, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 385, 424, 445, 446, 447, 470, 472, 480, 482, 507, 515, 594, 602	SCM 推進プロジェクト	341
P・T・イモラマクムール社	479	SCM 部	508
PDS (Production of Daikin System)	96, 98, 123, 215, 217, 316	SDS 社	314
PFA	102, 353	SOFTIMAGE	148
PTFE	243, 245, 349	SUM (表面改質)	240
PT イモラマクムール社	312	TEBA 社	287
PT ダイキンインドネシア社	312	TPM 活動 (Total Productive Maintenance Total Preventive Maintenance)	127, 215
R & D センター	471	UX シリーズ	337
R & D 戦略室	331	VRV	290, 291, 306, 325, 445, 454, 476, 488, 498
R・C・ヒッグス	68	VRV・エネ・TUNING	531
R32	496, 527, 528, 529, 530	V 字回復	402, 408, 478, 551, 594
SBU (商品事業単位)	189, 190, 191, 193, 240	V ポンプ	105, 106
SCM	210, 313, 316, 328, 341, 342, 343, 345, 359	WTO	350
		WTO 加盟	293
		WV700 シリーズ	546

ダイキン工業90年史『拓く』

二〇一五年七月二十七日発行

発行 ダイキン工業株式会社

〒530-8323
大阪府大阪市北区中崎西二丁目四番十二号
梅田センタービル

電話〇六(六三七三)四三二二

編集 一般財団法人日本経営史研究所

〒101-0061
東京都千代田区三崎町二丁目二十番三号
水道橋西口会館九階
電話〇三(三二六二)一〇九〇

印刷 凸版印刷株式会社

〒101-0024
東京都千代田区神田和泉町一番地
電話〇三(三八三五)五一一一