



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ダイキン工業株式会社 (A)

「三キリと二キュウ」。「三キリ」とは「踏み切り（70%の見通しがつけば、機を失することなく断然決行すべきである）」「割り切り（踏み切った後には、いろいろ思い通りに進まなかったりすることが多い。しかし、それくらいのことで慌ててはいけない。事業とはこんなものだど割り切ることが大切なのである）」「思い切り（最初の目論見に反して明らかに不利と分かれば潔く思い切り、断念する方が得策である）」であり、「二キュウ」とは「研究」と「普及」である。

研究は研究室がやるものなどと思ったら大間違いで、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

ダイキン創業者 山田晁

## ダイキンの歴史

ダイキン工業株式会社（以下ダイキン）の創業は1924年（大正13年）にまでさかのぼる。山田晁が39歳で創業した合資会社大阪金属工業所である。創業時はおもに飛行機部品および一般金属部品の製作加工が中心であり、山田を中心とした技術力をもって日本軍を大口顧客として成長を始める。1934年には株式会社化し、新規事業として冷凍機製造とフロン事業に取り組み始める。いずれも海軍の委託（潜水艦用）に端を発している。1939年の売上約1千万円のうち軍への納入が約80%を占めていた。

終戦により軍からの発注がなくなり、1945年には約1万人いた従業員のうち大半をリストラせざるを得なくなる。その後進駐軍から電気冷蔵庫などを受注したが1948年には突然打ち切られる。一方1947

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦が作成した。クラスでの討議資料として作られたもので、経営の良否を問うものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 清水勝彦（2021年4月作成）

年から48年にかけて山田晁の長男稔をはじめ東京大学第二工学部出身の技術者10名、京都大学出身の化学者5名を採用している。彼らが戦前に勤めていた大企業に復職出来なかったためだ。フロン事業は進駐軍からの発注を受け当初好調であったが、これもまた1949年に契約を一方的に打ち切られる。さらに追い打ちをかけるようにドッジライン（金融引き締め策）が施行され、日本経済は急速に落ち込む。結果として、労務担当だった山田稔（のち3代目社長）は1949年から50年にかけて3回の人員整理を行わざるを得なくなった。この経験が「二度と人員整理だけはしないで済む会社に」という稔の信念になった。こうした背景には、銀行をして「社長以下の経営陣が技術屋で固められ、馬車馬的に生産する。その一方で、経営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る」と言わしめた現実があった。実際、フロン事業の成長にもかかわらず1945年4月から1951年3月までの14半期のうち大阪金属工業は10半期で損失を計上していた。

1950年に勃発した朝鮮戦争の特需によりダイキンは息を吹き返すことができた。フロン事業で1951年にデュポン社から独占特許契約を取得して事業を大きく伸ばすとともに、1952年住友金属工業との提携によって可能となった投資により砲弾需要をも獲得できた。当時は大企業との提携に関して山田晁社長を含め社内に慎重論もあったが、資金繰りを担当していた稔が「同族会社の殻を破る機会」として強く主張したという。また1951年には、その後の空調事業の中核を担う業務用パッケージ型エアコンの開発に日本で初めて成功、空前の大ヒットを記録している。その後1958年には家庭用ウィンドクーラーに乗り出すが約4年で撤退。家庭用空調への再挑戦は1967年まで待つことになる。

この間1963年には社名を「ダイキン工業」と変え、1966年から68年にかけてはイギリス人RCヒッグスの申し入れを受け地中海のマルタ島に代理店を設置する。これが1973年にベルギー工場建設につながるダイキンの本格的海外進出のはしりといってよい。

住友金属出身の2代目土屋義夫を襲って1972年に山田稔が3代目社長に就任した。土屋の貢献は、ルームエアコンへの本格進出の決定に加え、不採算事業（農業機械、塩ビ建材）からの撤退である。稔新社長は「将来のダイキンのために、機械偏重のダイキンを、機械技術とエレクトロニクスの技術を融合した新しいダイキンに脱皮しよう」と呼び掛ける。しかし翌年から起こった石油ショックによる不況に直面する。これを労使間の懸命な努力によりなんとか人員整理なしで乗り切り、1977年には3年ぶりの黒字に転換する。こうした中、1972年から稔社長は試験的に販売会社を東阪1社ずつ設立する。「ルームエアコンだけでは経営は困難」という意見の強い中での踏み切りであった。その後も不況期の生産部門の人員吸収の意図もあり13社が設立され、ダイキンの（準）専売店の開発に注力することになる。しかし、当時の空調事業は天候に左右されていたため、1980～82年の冷夏には再び赤字に転落した。

こうした不況を乗り越えることができたのは、比較的安定していた化学事業に負うところが多かった。

1980年代になるとダイキンの空調事業は業務用に注力して再び成長を遂げた。一方で化学事業は1980年代後半には「三重苦」と呼ばれる大きな試練に直面することになる。まず、1987年のアメリカで生じたフッ素樹脂販売に関するダンピング提訴である。2つ目は主力商品であったフロンの「オゾン層を破壊する物質」と認定され、製造・販売に関する規制が大幅に強化されたことである。そして、1988年にはダイキンの輸出業務の一部が担当者の虚偽記載によってコム規制違反として摘発されたことである。

こうした中 1988年12月に化学事業部の担当役員に井上礼之が就いた。井上が見た化学事業部の体質は「羊の集団」「ぬるま湯」「議して決せず、実行に乏しく、スピード感がない」「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、傘もささず雨を分析する」だった。こうした「失意の集団」を「燃える集団」に変えるべく、機構改革・人事異動はもちろん、1989年化学、アメリカ、ファクトリーの頭文字をとった「KAFプロジェクト」を立ち上げ、翌1990年には200億円を超える投資（1989年度のダイキンの営業利益は263億円）による現地生産プロジェクトに踏み切り、94年から生産が開始された。井上は2007年に日本経済新聞に掲載された「私の履歴書」で次のように述べている。

明るさを取り戻すには挑戦しかない。新しいことに取り組めば元気が出る。打開策は（アメリカにあると）はっきりしていた。

青天の霹靂だった化学担当。初めての海外事業は修羅場の連続だったが、4年が経過するうちに再生の道筋が見えてきた。その後、グローバルな経営戦略を強く意識する社長になったのは、化学担当での経験のおかげかもしれない。国境を超える事業展開には大きな壁があるが、その壁を乗り越えたときの達成感は何物にも代えがたい。私だけでなく、多くの従業員の間に世界と向き合う自信が芽生えていた。

## 井上礼之社長のリーダーシップ

1994年6月、井上礼之が4代目の社長に就任した。実に22年ぶりの交代であるのみならず、11人抜きでの抜擢でもあった。1993年はバブル崩壊、円高、冷夏の影響で17年ぶりの赤字決算であった。人の可能性を信じる「人を基軸とした経営」、「一流の戦略と二流の実行力より二流の戦略と一流の実行力をとる」「六分四分の理」をモットーとする井上は直面する課題に対してまず「空調改革計画」そ

してより実行力のある経営計画「フュージョン 21」を、あえて予定より 1 年遅らせて 1996 年に打ち出す。井上のモットーの後者 2 つに関し『継ぐ ダイキン工業 90 年物語』では次のように説明されている。

自分で決断できない幹部ほど部下が作った資料のあら捜しをして決断のタイミングを失ってしまふ。

ある行動を起こす際に、六分が賛成しても、四分は反対の人が残る。四分を説得して 10 に近づけようと思っていると、決断の時機を失ってしまう。

10 最も大きな課題は空調事業の改革であった。ルームエアコン、業務用パッケージエアコン、そしてセントラル空調という 3 事業のうち、はっきりと強みがあったのは業務用のみであった。したがって投資家はもちろん、社内の副社長クラスからも「ルームエアコンから撤退し、業務用に集中したほうがいい」という声が絶えなかった。井上は気心のしれている数名を集め空調事業の現状把握をすべく徹底したヒヤリングを行った結果、「空調事業はここまで悪くなっているのかと再認識しましたね」という。その後さらにヒヤリングを重ね総勢 50 ～ 60 人の意見を聞いた。その結果「これからはグローバル化の時代」であり、15 ルームエアコン、セントラル空調の持つ潜在市場性と技術的なシナジー（先端技術はルームエアコンから、ソフトとシステム技術はセントラルから生まれやすい）を検討したうえ「空調三本柱戦略」を決定する。逆に言えば、例えば国内のルームエアコン市場は成熟しつつありまた競争も厳しいことから、海外に出る以外生き残りの可能性はないということでもあった。それでも国内の乱売合戦から赤字が続き、井上が20 設定した「3 期連続の赤字になれば撤退」の候補に挙がったルームエアコン事業は 1999 年に無給水で加湿機能を持つ世界初のエアコン「うるるとさらら」を「起死回生」開発し、2003 年から 2 年連続で国内シェア首位を達成した。さらにこの年のヨーロッパの猛暑がルームエアコンの世界的な躍進を後押しする。「フュージョン 21」に沿った形で 1996 年には海外展開をより戦略的につかさどるグローバル戦略本部も設置されている。

25 井上の改革には不採算事業からの撤退も見逃せない。すでに 93 年には山田稔前社長の悲願であったエレクトロニクス分野の中心として 82 年に参入した電子機器関連の事業のハードウェア部門から完全撤退していた。95 年には 82 年から事業化されながら赤字が続いていたロボット事業から撤退した。同様に電子カーペットやファンヒーターは 97 年、真空ポンプ事業は 98 年、医療機器事業も 2000 年に30 撤退した。

こうした厳しい実行の背景には、オーナー家であった山田稔前社長の長期政権の中で「山田のプロ



ジェクトだからつぶれない」という甘えの一扫があったといわれている。最後の5年は「裸の王様」になっており、「各部門の担当役員が一国一城の主を気取っている」「会社全体がバラバラとも言える状態に陥っていた」「山田社長も風通しの悪さを認識していたが、厳しく言えない人であった」<sup>[1]</sup>のである。しかし、撤退を進めた一方で井上は山田路線を支えてきた「群雄」たちを切ることはしなかった。井上は次のように述べている<sup>[2]</sup>。

そういう人たちとチームワークを作っていくとこそ、下にチームワークが浸透する。上をどけるだけでは、本当の衆議はできない。

その後井上は、OYL インダストリーズの買収（2007年）、中国格力電器との提携（2008年）、そしてアメリカグッドマンの買収（2012年）とグローバル化と競争力の強化を着々と進め、2010年ついに世界一の空調メーカーにダイキンを押し上げた。2018年度の連結売上高は約2兆5千億円（資料1参照）、そのうち90%を空調事業が占めている。化学事業の海外比率はほぼ72、3%で横ばいだが、空調事業の海外比率は2005年の47%から2019年には79%と大きく伸びている（資料2参照）。ダイキンの空調事業の強みは、製品もさることながらそのサービス力にある。総合家電メーカーではなく、業務用から始まった専門メーカーとして、ルームエアコンの販売に関してもいやおうなしにサービス重視のDNAは受け継がれているのである。また、今やダイキンの代名詞ともなるインバーター技術も始まりは家電メーカーであってダイキンではない。ただ、そうした家電メーカーが海外展開に消極的な間に、ルームエアコンの市場が一気に伸び、結果として各国の省エネ規制も強化されることになり、そのチャンスインバーターでダイキンがつかんだのである。海外売り上げ規模の拡大により、ダイキンのコスト競争力はさらに強化された。グローバル戦略本部長の峯野義博専務は次のように述懐している<sup>[3]</sup>。

日立さんやパナソニックさんとは違って、うちは空調しかやっていないから、空調で負けるわけにはいかないわけです。だから、他社が絶対にやらないことをやるんですよ。インドでは初めから先端技術を盛り込んだ商品を持って行ったし、欧州では2003年の猛暑を受け、チェコでいち早くルームエアコンの現地生産に踏み切ってみたり。

そういう検討は、泊まりがけの合宿もやりながら、みんなで侃々諤々（かんかんがくがく）とやって詰めていきました。ですが、初めてやる事なので、情報ばかり集めて議論しても、やってみなきゃわからない。だから、井上会長が決断したら、後は「グワーツ」と一気に行く。

<sup>[1]</sup> 日本経済新聞「私の履歴書」（2007年2月）

<sup>[2]</sup> 週刊東洋経済 2011.10.29

<sup>[3]</sup> NewsPicks「なぜダイキンだけが「韓国勢」を駆逐したか？」（2019/12/11）

井上会長自身、「俺は専門家じゃない。君らの方がよう知っているだろ」と僕らに言うんですよ。そう言われると、うれしいですよ。こうしたのを含めて「2流の戦略と1流の実行力」と呼んでいると思うんですけどね。

5 もともとダイキンというのは、管理がガチガチの会社ではなく、ある程度個人プレーが許されるところもあるんですよ。「こいつだから一回やらせてみよう」と。昔から優しい人が多くて、ファミリー経営のような会社ですね。「またお兄ちゃん、失敗したわ」とか、「お父さん、また変なものに手出したわ」とか(笑)。もちろん「アホか」と厳しく怒られることもあります。それでも、家族で頑張っていくしかないみたいな考え方がある<sup>[4]</sup>。

10 ものすごい才能がある人は社内にそんなに多くいなかったわけで、仕事熱心で前向きに失敗したのなら、「許したるわ」という包容力がある。今は図体大きくなっているけど、僕から見ると中小企業の姿を残している。ここのところは40年間変わってないですね。

15 井上は2002年にCEOとなり社長の座を北井啓之に譲るが1年半後北井が大病に見舞われ岡野幸義が社長になり、井上も経営の第一線に復帰する。2011年に社長に就いた十河政則が2014年に新CEOとなり井上は取締役会長兼グローバルグループ代表執行役員となる。2021年3月時点で86歳の今も現役である。

## 20 ダイキンの海外展開

ダイキンの海外展開は1950年代後半から主にアジア地域への輸出という形で始まり、1963年に設立された輸出課は1973年には海外事業部に改組される。当時は売れると他部門から人を集め、そうでないとすぐ減らすという「大きくなったり、小さくなったり」する戦略性のない営業中心の事業部で法務的にも弱く、「ありとあらゆる失敗をした」という。1980年には現地技術者に対する空調技術講習会、25 81年には海外生産拠点での技術指導を行う「海外技術要員」制度が始まり、1984年には輸出が全社売上の18%を占めるまでに至る。その後の円高などの影響もあり現地生産はより推進され1990年には90億円を投じたタイ工場が完成する。

30 <sup>[4]</sup> 実際井上も入社2年目で会社を10日間ほど「ただ嫌で」無断欠勤している。「ばつが悪いのは承知で小さな勇気をもって出社した私を待っていたのは、『そういうこともあるわな』という上司と先輩たちのニタッとした笑顔。息苦しいと感じていた職場とはまったく違う世界がそこにはありました。いや、実際は、私の心の様相が変わったことで見え方が変わっただけだったのです。ビジネスマンとしては決して褒められた行動ではありませんが、私にとっては、人は心の状態で見え方も、取り組み方も変わるということを学ぶいい機会になりました。」と述べている。(プレジデント2020年3月6日号)

ヨーロッパ市場には1968年にマルタ島に代理店、1973年のベルギー工場設立という形で展開されるが、第一次、二次石油危機による需要の落ち込みと労働問題で1970年代は「苦闘の時代」となり、落ち着きを見せるのは1980年代に入ってからになる。1991年からは現地生産を拡大するとともに、専売と戦略的な販売政策（ダイキン流の据え付けまで含めたサービス力による顧客囲い込み）の実施に向けて既存代理店の買収を進めた。1994年から始まったドイツの買収案件に関しては価格が非常に高かったこともあり反対意見も多かったが1998年に決定しヨーロッパでの「ターニングポイント」と呼ばれる。こうした販売網の量・質両面での強化がその後の温暖化、特に2003年の猛暑と相まってヨーロッパ市場での躍進だけでなく、その他地域の展開のモデルともなる。

一方、アメリカ市場ではすでに化学事業が先鞭をつけていたが、空調事業では苦労を重ねる。アメリカは世界一の大空調市場である一方ダクトで各部屋をつなぎ個々の室内機が不要でかつ建物建設時に設置するセントラル方式が確立されていた成熟市場であった。ダイキン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）を日本から輸出してモービルホーム向けに売り込む戦略（米国マルチ＝BM戦略と呼ばれた）を立てたが失敗に終わった。1983年には現地代理店との係争（「マイアミ事件」と称される）に約15億円を費やしたこともあり撤退を余儀なくされた。参入の壁の高さを実感するとともに、「市場調査不足」「安易な合弁事業はしない、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」「ちよろっと出ると失敗する」など重要な教訓を学ぶことになった。改めてドメスティックメーカーであることを痛感したという。

2度目の挑戦は1998年のラジエターのトップ企業のモディーン社との合弁により、アメリカ用に開発された低層建物用ダクト型のルーフトップユニットの販売である。モディーン社も新規事業として空調分野へ進出を始めており、お互いのニーズが合致した。この試みも結局市場がニッチで製品価格も高すぎた（高級すぎた）こと、またラジエターメーカーのモディーン社にエアコン販売ノウハウがほぼ皆無であったことなどから大きな赤字を出し2000年に撤退することになった。販路もない、工場も一緒に作る、ブランドもない、そういう「なにもない」状況での失敗が、のちに買収しかないという教訓につながる。

3度目の正直となったのはアメリカの（大型ビルなどの）アプライド市場でキャリア、トレーン、ヨークに次いで4位のマッケイ社を傘下に持つOYLをマレーシアの華僑資本ホンレオンから買収した2007年である。買収金額は2,320億円、当時のダイキンの営業利益の3倍に匹敵する額であった。この買収の目的は規模の拡大だけでなく、ダイキンが弱かったアプライド分野の強化、マッケイ社を通じてアメリカ市場侵攻の橋頭堡を築くこと、マッケイ社の持つローコスト空調機の生産ノウハウを学ぶことであった。買収後にホンレオンは基本的にファンド的な発想で、技術に十分な投資をしてきていないことが分

かった。また品質に対するギャップも大きく、統合に「ここまで人手がいるとは思ってなかった」（井上）<sup>[5]</sup>  
「（インバーター技術のために）派遣した技術者は熱心に技術を教え込もうとしたのですが、それが予  
想外の反発を招き、マレーシアにいた OYL の技術者が 40 人ほどやめてしまった」（井上）<sup>[6]</sup> などの誤  
算もあったが、「成功体験」とのちに井上が言う<sup>[7]</sup> ようにこの買収の成果は大きなものがあった。ダイキ  
5 ンの一線の中堅社員 200 人を結集し「シナジー創出ワーキンググループ」を OYL 社と始めたことで、  
事業部に残った若手社員が伸びるという人材育成も進んだ。

OYL、マッケイともに既存のベースにダイキンの資金と人材を投下することで売り上げは大きく伸び、  
またそれが社内のモチベーションをあげることにもつながった。ただ、アメリカ市場に関しては、当初は  
10 3 位のキャリアにキャッチアップできるのではという期待もあったが、万年 4 位であるという点はいかんと  
もしがたく、十分な侵攻には至らなかった。

2012 年には全米で自前卸 200 をふくめ 900 以上の販売拠点、6 万店の販売網を持ち低価格分野  
に強いグッドマン社を（米投資ファンドより）買収した。大型空調のマッケイでは十分なプレゼンスを獲  
15 得することができなかったアメリカ市場に関し、ダイキンが入り込めていないアメリカの住宅及びライトコ  
マーシャル分野への参入とよりローコストオペレーションノウハウを獲得するためである。日本企業の特  
長としてダイキン社内ではボリュームゾーンの商品を作るのが下手だという認識があった。ダイキンが作  
ると、どうしても「良くして」しまい高くなってしまふのである。安全基準、テストの数からして違うという。  
「ダイキンが入れば入るほど高くなってしまふ」のである。

グッドマン社は OYL 買収時にも「どちらを先にするか」というくらいの候補に挙がっていた。合意に  
至るまでには途中何度も「中断」を経て 8 年以上がかけているのは「無理な金額で買収する必要  
はない」という井上の方針であった。当時のグッドマンの売上高営業利益率は 13 ～ 15% でダイキン  
のその 3 倍近くあった。「グッドマンの独自の経営ノウハウはインドやインドネシア、ブラジルなどの新  
25 興市場攻略に生かせる」（井上）ことも期待された<sup>[8]</sup>。買収価格は 37 億ドル（1ドル＝80 円換算  
で約 3000 億円）であり、先方の言い値からは相当下がったものの高値掴みを指摘する声も多かった。  
OYL 買収時の経験を生かし、ダイキンからの出向者は 6 名（うち技術者 4 名）と抑え、グッドマン社の  
経営を尊重しダイキンからの関与を抑制しようとした。しかしそれでも買収当初優秀なマネジャーが辞め  
るなどの問題、また「米国の空調文化は想像以上に保守的だった」（蛭子毅グッドマン CEO ー当時）<sup>[9]</sup>

<sup>[5]</sup> 日経ビジネス 2008 年 1 月 14 日号

<sup>[6]</sup> 日経ビジネス 2013 年 1 月 7 日号

<sup>[7]</sup> 週刊ダイヤモンド 2008 年 7 月 26 日号

<sup>[8]</sup> 日経産業新聞 2012 年 9 月 18 日

<sup>[9]</sup> 日経産業新聞 2017 年 6 月 28 日



こともあり、生産面・販売面の両方で多くの課題を解決できていないという意味で、2021年3月現在期待通りの大きな結果が出せたとはいえない。2016年から本格的なテコ入れをはじめたが、北米の「保守的」な空調文化や業界事情を変えるのは一筋縄ではいかず非常に時間を要している。

改革開放政策により成長し始めた中国市場には日本の家電メーカーの中で最後発の参入となった。当時は経済の過熱を背景に400社以上のローカル企業が低価格商品を供給するレッドオーシャン状態であった。リスクの高さと他社の失敗および規制を勘案し合弁事業を模索したが、当初の候補はキャリア社に奪われ最終的に地元ミシンメーカーと1995年末に合弁企業を設立した（ダイキン60%）。「消去法の選択だった」と当時の田谷野総経理は言う。実際に工場の稼働は1997年3月になる。これは、その間生産準備と訓練、試作品を使つての販売ルートの開拓を行ったためである。当時、最も市場が大きく伸びていたのはルームエアコンであったが、競争もまた厳しく、井上は現場が低価格のルームエアコンを売り込みたいというのに断固反対したという。ダイキンは（1）業務用ハイエンドマーケットに集中し、当時中国で主流であった床置き型ではなく、日本で普及していた天井埋め込みカセット型を中心にして高級ブランドイメージを確立する（2）自前の販売網づくりによるサービス力の強化、市場情報的確な把握と売上金回収システムの確立（3）生産面での品質管理の徹底の3点をおこなった。特にゼロから行うことになった販売店の開拓では日本から営業のベテラン十数名を派遣し、1年間で8,600か所を訪問したという。合弁相手がミシンメーカーで現地流の空調販売のやり方、色がついていなかったことも幸いした。また、技術セミナーを年に250回以上開催し、建物の設計段階からのダイキン製品の組み込みを目指した。こうした戦略は、例えば1997年1月と2月の売り上げが目標対比2%であったため卸ルートや値下げなどが検討されるなど最初からうまくいったわけではなかったが、変更されることはなかった。「マクロ統計などのデータを過信せず、手触りの感覚を重視して事業を広げた」「（中国進出の始まりだった国営企業との合弁ではえらい苦勞をしたので）合弁企業を設立する際の撤退事項を徹底して練った」ことが大きかったと井上はのちに述べている<sup>[10]</sup>。この期間はのちに「勇気ある1年」と称されるようになる。

こうした戦略が建設ラッシュに沸いた中国市場の成長と相まって実を結び、2000年度の終わりには中国全土で生産拠点4つ、販売拠点18を持ち売り上げも200億円を超えるまでになっていた。2001年には中国の統括会社を設立、2006年にはOYL社の買収に伴いマッケイ社の中国事業の獲得などもあり2007年には空調事業の中国売り上げは1000億を超えた。リーマンショックで一時的に減少はしたものの、2008年にルームエアコン中国シェアトップで当時年間約2,000万台を生産する格力電器（ダイキンは310万台）との提携を決める。社内では技術流出のリスクから大きな反対があった。「インバー

<sup>[10]</sup> 日経ビジネス2003年5月5日号

ター技術は日本メーカーがすべて持っている。わが社が提携しなければ、他社と組まれて大々的に展開される懸念がある。しかも、格力が求めているのは最先端の高度技術ではなくて、汎用化している技術。インバーターについては格力も独自研究しており、ほっといたらいずれ成功しよる」(井上)<sup>[11]</sup> ことから、インバーターを一部ブラックボックスにして提供することを決断したのである。インバーター技術の「オープン化戦略」により省エネの中核となるインバーターエアコンの普及、格力の規模と低コスト生産力をベースにボリュウムゾーンへの侵攻を図り、中国でのインバーター比率は2008年の7%から2015年には56%と一気に上がった。「格力が採用したことで他社も追従し、市場の潮目が一気に変わったのです。またそれによって世界的にも、インバーターは省エネのグローバルスタンダード技術という見方が定着しつつあります」と井上は言う<sup>[12]</sup>。格力電器との提携の背景には、その政治力による環境・省エネの規制への影響力もまた1つの要因であったことは見逃せない。中国での売上は2012年度約2,500億円、2017年度では約3,400億円、2020年代初頭には5,000億円弱の日本を抜く勢いである。こうした海外展開、中国攻略にも井上のモットーが反映されているようである<sup>[13]</sup>。

2流の戦略と1流の実行力というのは、戦略を決めて実行に入ったけど、間違っていると分かたら、すぐに修正するという事です。その間違いに気付く場所といえば、「現場の変化の波打ち際」にある。「現場主義なんや」といつも言うてるのは、そういうことです。

買収した企業のマネジメントでも当てはまるのですが、現場の第一線の人がその会社の状況を一番よく知ってる。しかも、経営方針も理解している。

だから、「理屈ではそうでも、市場ではその通りにはいかんのか」だとか、「設計者が言うようなものは現実には工場で作れんのか」だとか、現場のこういう「泥水の情報」こそ重要です。

井上は「泥水の情報」がトップに届くときに「真水の情報」に変わっているようでは経営判断を誤ると常々言っている。

また、ダイキンは環境ロビー活動、2011年には新冷媒を使用した空調機器の製造に不可欠な基本特許の無償開放などを通じて、2013年には国際化標準化機構(ISO)で認められなかった次世代冷媒R32が2014年には認められるなど国際標準を作る側に回っている。また、ロビー活動とは別に1995年から「ダイキン空調懇話会」を定期的に関催し、幅広い分野でのオピニオンリーダーとの人脈を築いている。

<sup>[11]</sup> 週刊東洋経済 2009年11月28日号

<sup>[12]</sup> 日経ビジネス 2013年1月21日号

<sup>[13]</sup> NewsPicks「ドンが語る。ダイキン、『無敵経営』のすべて」(2019/12/9)

ダイキンはさまざまなプログラムを通じて海外人材の育成にも投資をしている。対象は日本人もいるがむしろ日本人以外のほうが多い。空調世界ナンバーワンになったことで、より優秀な人材を採用しやすくなっている。一方で、現場から幹部まで競合、欧米系や韓国、中国メーカーだけでなく、日本のメーカーを含めて他社の引き抜きも多いという。「当社の給料も悪くはないが、トップではない」「大幅な報酬アップがあって去る人には行ってらっしゃいというしかない」と峯野は言う。ただ、ダイキンの強みは專業と  
5  
いうことであり、空調事業の R&D、製造、人材育成にこれだけ投資をしている会社はほかにはないと自負している。日本や韓国の総合メーカーは（空調事業の社内的な位置づけが低いので）権限も限られているし、そもそものやり方、例えば在庫、部品の持ち方からして違う。空調事業にベストのやり方ではなく、主要な事業のやり方に合わせなくてはならないからだ。個人レベルで言えば仕事のやりがい、裁量  
10  
が違ふ、会社レベルで言えば「1人、2人取られたからといって負けるわけではない」ので、優秀な人材のリテンションは重要ではあるが、引き抜きが致命的な問題と認識されてはいないようである。

## インド市場の攻略

ダイキンのインド市場本格参入は 2000 年地元財閥シュリラムグループと合弁を設立したところから  
15  
始まる。市場は成長基調にあったが、韓国企業、日系企業との競争は厳しく、特に販売店の開拓等営業面で十分な進展が見られず、2004 年に合弁を解消しダイキンの 100% 子会社とした。また、当初はタイ工場から空調機器の供給を続けたが、(1) 供給リードタイムの短縮による機会損失の削減および在庫の軽減 (2) 現地調達と内作化によるコスト削減を主な狙いとした「最寄り地生産」戦略の 2  
20  
つを推進すべく 2008 年にはインド国内工場の建設がスタートし、翌 2009 年から稼働が始まった。当時の主力は VRV（ビル用マルチ）など業務用年間 3 万台程度であったが、はるかに多くの 50 万台を超える生産余力を持つ工場が完成した。井上礼之会長も工場のオープンセレモニーに来た時、「ええ!? ほんまに大丈夫か」と言っていたほどである。そのくらい工場はガラガラで、峯野も内心不安であったという<sup>[14]</sup>。

市場開拓で苦勞しているさなかの 2010 年、当時のダイキン エアコンディショニングインドの CEO  
25  
であった中野俊雄はカンワル・ジート・ジャワを COO としてヘッドハントに成功する。ジャワはインドの空調業界で 30 年近くのベテランであり（キャリアの現地子会社の創業メンバー、TATA の子会社の Voltas の幹部など）、OYL 買収の時もインド事業を任せようと名前が挙がった人物であった。中野がジャワのキャリア時代の上司（ex-chairman）に会った時には「彼はチャネルも営業も経営はよくわかっているけど、感情的なところがある。任せる覚悟がないと、彼を使い切ることはできない」といわれたという。ジャ  
30

<sup>[14]</sup> NewsPicks 前掲

ワによれば 2006 年ダイキンが買収した OYL は当時ジャワが所属していた TATA も狙っており、ダイキンからは世界一になるのだという覚悟、ゆるぎないコミットメントを感じたという。また「中野さんのすごいところは、一旦信頼したら任せるところだ」とも言う。ジャワは次のように付け加える。

5           ダイキンの技術力、商品力は業界でも評判だった。一方で典型的な日本企業で製造技術とイノベーションに力を入れすぎており、マーケティングの重要性がわかっていないように思われた。自分はそのに大きな可能性を見出し、チャレンジしてみたいと感じた。

10           ダイキンはしっかりとしたプロセス・システムがあり、イノベティブな商品があり、そして製造面にも投資をしていた。コミットメントは明確だった。キャリアの工場はダイキンの 5 分の一にも満たなかったからだ。自分は、トップが示したロードマップを実行できると感じた。欠けていたのは人、チャンネル、そしてマスマーケットでのプレゼンスだった。

15           韓国や中国の企業と競争できるために、意思決定の遅さを変えたいと思った。Everyday is a war. ダイキンは往々にして 100% 確かでない動き出さないが、完全主義では利益は出ない。

20           半年後に CEO に就任したジャワは、ダイキンの潜在力を開花させるべく (1) プロフェッショナル人材の確保 (2) チャンネルの開拓 (3) 当時ボリュームゾーンをターゲットとしておらず業務用以外ではほとんど知られていなかったブランドの普及の 3 つに注力した。そのベースとなったのは 2011 年にダイキン全社の方針として打ち出された「フュージョン 15」で第一に取り上げられた「新興国・ボリュームゾーンへの本格参入」である。ジャワは「インドナンバー 1、100 万台、販売店 1 万店」をぶち上げた。こうした施策が 2009 年には LG や Voltas、東芝の後塵を拝して 6 位だったダイキンを 2015 年には HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning) 分野で、2018 年には空調全分野でインドナンバーワンに押し上げることになる (資料 3 参照)。

25           プロフェッショナル人材の確保に関しては、ジャワの長年の経験とネットワークが存分に発揮された。「一般の HR エージェントよりも確かな情報を持っている」とジャワは言い、実際自分のネットワークの中からこれだと思ふ人材に対して、ダイキンの将来性 (big picture)、優れたトップマネジメントと商品、そして個人の成長可能性を売り込んでトップレベルのプロフェッショナルを集めることができたのである。現  
30           在のシニアマネジメントの殆どはジャワとこれまで一緒に働いたことがあり、お互いのことをわかっている人材である。さらにジャワは次のように言う。



自分がキャリアにいたときはキャリアをナンバーワンにし、TATA に移ってから TATA をナンバーワンにした。2015 年にはインドでナンバーワンになるんだ、勝者で働きたくないか？と訴えた。確かに、報酬は重要だが、一部の欧米企業のように破格のオファーはできない。一方、インドでは報酬よりも権限や大きなポジション、成長可能性、賞賛が重要であり、そうした点を自分は売り込んだ。

5

こうした採用がうまくいったのは、自分が採用・解雇の権限を持てたのも大きい。自分がダイキンに入った条件は COO になるとか、取締役になるとかいうことではなく、経営の権限を持てるかどうかということだった。人事権はまさにそういうことだった。

10

こうしたプロフェッショナル達が「チェンジエージェント」になり、すでにあった拠点をインフラとして新規販売店の開拓、ブランドの浸透が進められた。2 年ごとに市場調査を外部委託ではなく自分たちで行い、チャンネル開拓度、ブランド浸透度、シェアなどを共有し、セグメントごとの新たなマーケティングに生かした。特に、ダイキンの強みであるサービス力の強化とインド人従業員の成長意欲の充足の双方を重視しトレーニングに力を入れた。2011 年から工場敷地内に大規模トレーニングセンターを作り、その数は（のちには一部日本政府の支援も得て）20 になるなどチャンネルを含めた人材のトレーニングに大きな投資を続けている。師弟関係が文化に根付いているインドではトレーニングは社員定着の大きな武器になっている<sup>[15]</sup>。また、すべての部門は日本人とインド人のペアがトップにおり、知識の共有と信頼の醸成を進めると同時に、日本の良い商品をインドのネットワークを使って市場に浸透できるようになった。

15

20

ダイキンブランドを広げるために、2012 年にはインドのクリケットチームのスポンサーになった。まだ経済が十分回復しておらず、投資に慎重な企業が多い中リスクを取ったといえる。また、（限られた人しか見ずかつコストも高い）テレビ広告ではなく、空港などに大きなバナー広告を出した。様々なタイプのチャンネルを開拓する中で「different model, different channel」を推進し、サービス力の向上と相まってボリュームゾーンでのダイキンブランドの良いイメージの浸透が進んだ。

25

トップ LG を追い落とし 2015 年にインドでナンバーワンになったのは、ブランド力を生かしたボリュームゾーンの攻略に尽きる。日本サイドでは価格競争に巻き込まれることを懸念したが、ジャワは果敢に攻め込んだのである。巨大工場によるコスト削減に加え、そこでの基本戦略は

30

<sup>[15]</sup> このアイデアは、もともとキャリアが始め、ダイキンはそれから学んでいる。

- ボリュームゾーンの差別化は工場ではなく (1) サービス力と (2) ブランド・知名度であることを明確に打ち出し、前者は販売店のトレーニング、後者は安価なバナー広告を中心に行い、前者がさらにブランド力を押し上げた。
- コスト面では、市場の中心であるノンインバーターに関して売れ筋の 1 機種に絞り、内製するのではなく最もコスト競争力のある所から大規模・ローコストで調達し、ダイキンのブランドを付けて販売をした。
- アフタサービスにはブランド力のあるメーカーが前面に出る。そして、仕事は各地のディーラーに振る。これによって、顧客も安心だし、ディーラーに仕事を出すからコントロールもできる。
- 当時トップだった LG をベンチマークとし、LG より 15% 高い販売価格でもブランド力を生かして LG を駆逐するほどのシェアを奪うことができた。

10

こうしたマーケティング戦略は目新しいものではない。むしろシンプルといい。ジャワは「シンプルをしっかりとやることが重要だ」と強調し、井上の唱える「execution, execution, execution (=実行に次ぐ実行)」にふれる。

15

韓国企業は 20% planning, 80% execution、インド企業はもっとフレキシブルで 40% planning, 60% execution、中国企業もスピードは速い。こうした企業と競争していくにはスピードがカギになるが、日本企業は planning にやたら時間をかけることが多い。だからこそ、自分の価値は execution にあるし、それが期待されたことだったという意味で、本社の意図とも一致していた。

20

ジャワの上司にあたるグローバル戦略本部長の峯野義博専務は次のように述べる。

25

ジャワ社長は非常にロジカルなマーケティング戦略を持っている。まず、第 1 の都市から攻め、次に 2 番、3 番目という形で広げるのもそうだし、ベンチマークをトップシェアの LG に置き、その 15% プラスの価格で攻めるのもそう。ある程度規模を追わないとコストも下がらないから、まずは規模を重視した。また、ボリュームゾーンでは当社のインバーターでは高すぎるから、現地で格安のノンインバーターの汎用品を調達することにしたのも彼のアイデア。

30

当初 3 年はお手並み拝見というか、投資のつもりで見ていた。しかし、彼の行動力と貢献は予想を超えていた。彼でなくてはこんなに伸ばすことは到底できなかった。当社はラッキーだったと思う。こうした投資ができたのは業務用空調機で利益が出ていたことも大きい。

また、こうしたインドにおけるダイキン躍進の背景には、現地政府への環境、省エネの啓蒙を中心としたロビー活動も大きく影響している。峯野は次のように言う<sup>[16]</sup>。

ロビー活動によって環境規制が厳しくなってくるので、現地の有象無象のメーカーも、中国、韓国メーカーも、規制に対応した省エネの商品を出さざるを得なくなる。そうすると、彼らもコストが上がってくるんです。うちが得意な領域と真っ向勝負しなくちゃならなくなる。そのときに当社は一歩先んじてどんどん安く作れるようになっていく。

LG はノンインバーターエアコンというローエンド商品の採算が合わなくなってきたようでした。そのときに、彼らはノンインバーターの生産を全部やめたんです。その後、どうなったと思います？

ダイキンが LG 撤退で穴の開いたノンインバーターの市場を一気に取りにいったんです。もう「行けー！取れー！」みたいな大号令かけて。

それで、あっという間に LG が「ボーン！」と（市場から消え去った）。もう本当に「駆逐した」という言葉を使いたくなる。

特に 2014 年に誕生したモディ政権による環境重視の政策、またインド経済化の活性化に関し日本の経済産業省とタッグを組みダイキンを含めた日本企業の投資、人材育成を奨励したことが大きい。2016 年 11 月に経済産業省とインド技能開発・起業省 (MSDE) が署名した「ものづくり技能移転推進プログラム」に基づき、ダイキンは、スズキ、トヨタ自動車、ヤマハ発動機とともにインド現地法人による人材育成機関が、「日本式ものづくり学校 (JIM: Japan-India Institute for Manufacturing)」として経済産業省に初めて認定された企業の 1 社となった。ダイキンは、インドでの売り上げの 2% を「日本式ものづくり学校」に拠出している。専務の峯野はインタビューに対して次のように答えている<sup>[17]</sup>。

うちは研修とトレーニングに、ものすごい力を入れています。『日本式ものづくり学校』では年間で 50 人、10 年間で 500 人、ダイキンが費用を負担して教育するんですよ。伸びているからできることですが、将来的にはうちの従業員として雇用できる可能性もある。

(中略)

インドの市場ニーズに合わせた戦略をすべて遂行するうえで、やはり重要となるのは『人』だ

<sup>[16]</sup> NewsPicks 前掲

<sup>[17]</sup> 東洋経済オンライン 2019/03/27

と考えているからです。

ジャワはこうした業績を認められここ5年の間にCEOアワード（社長賞）を3回受賞、2018年にはダイキン本社の取締役役に任命される。

5

本社との関係についてジャワは次のように述べている。

10 本社は非常に良くサポートしてくれていると思う。本社の方針やガイダンスがあつて、現場目線での execution が生きる。もちろんいろいろ言いたいことはあるし、実際言っている。一番重要なのは「信頼」でありどちらが上ということではない「相互の尊敬関係 (equal respect)」であると思う。

15 ダイキンは求心力 (centralization) と遠心力 (de-centralization) のバランスがいい。そして、その間をコーディネーター (bridge person) がうまくつないでいるし、そのコーディネーターがコミュニケーションのカギを握っている。HQ と現地の意見が異なることはいくらでもある。ここでも「Everyday is a war」だ。現地の真剣度をわかってくれる bridge person が非常に重要だ。

20 CEOアワードの受賞、そして本社の取締役役に任命されたことは大変誇りに思っている。セレモニーの時に井上会長といつも同じテーブルになるのもとても名誉だ。受賞の発表があると10分後にはSNSで多くの社員やディーラーからお祝いの声が届く。アニュアルレポートにインドのセクションが単独で取り上げられたのも特筆することだった。

25 ジャワのリーダーシップの下ダイキンはインドでナンバーワンになったが、今後その地位を盤石なものにしていくには、数々の課題がある。まず、競争である。LG、サムソンといった韓国メーカーにはほぼ完勝したといいが、今後は中国勢との競争が激化する可能性が高い。格力は全世界でルームエアコンを約4千6百万台毎年販売しており（日本国内の年間販売台数の約5倍）、その規模の力は決して侮れない。現段階でのインドのエアコン普及率は7%とまだまだ伸びしろがある一方で、圧倒的な規模の利益によるコスト競争力を有する中国メーカーに勝ち続けなくてはならない。

30 また、人材のリテンション、さらなる育成も重要である。ダイキンのサービス力は業界でも評判であり、優秀な人材には他社からの誘いが絶えない。競合他社は報酬の大幅アップだけではなく、より大きな権限のポジションをオファーすることもある。



最後に、ダイキン本社から見たとき、この成功モデルをどう他国に広げていくかという課題もある。実際、すでにオーストラリア、シンガポール、メキシコにインドから経験者を派遣している。これは、より大きな仕事・権限を与えるという意味で優秀な人材のリテンションの意味合いもある。確かに、インドの成功はジャワによるところが大きい。「ボリュームゾーンでの勝ち方を学べた」と専務の峯野は言う。ヨーロッパとも中国とも違う勝ちパターンであり、またインドのような文化的にも商慣習的にも複雑な市場で勝つことができた経験はほかの新興国で生きることは間違いない。現在、アフリカ市場はヨーロッパの管轄にあるが、インドのモデルを使うこと、また低価格品はインドで作って持っていくことでボリュームが増え、インドでのローコストの戦いにも有利になるかもしれない。「アタック・アフリカ・from・インディア（インドからアフリカを攻める）」を合言葉に、インドを起点にしたアフリカ展開が構想されている。ジャワは2019年に60歳になったばかりであり、新しい挑戦に対してもまだまだエネルギーはあるように思われた。

5

10

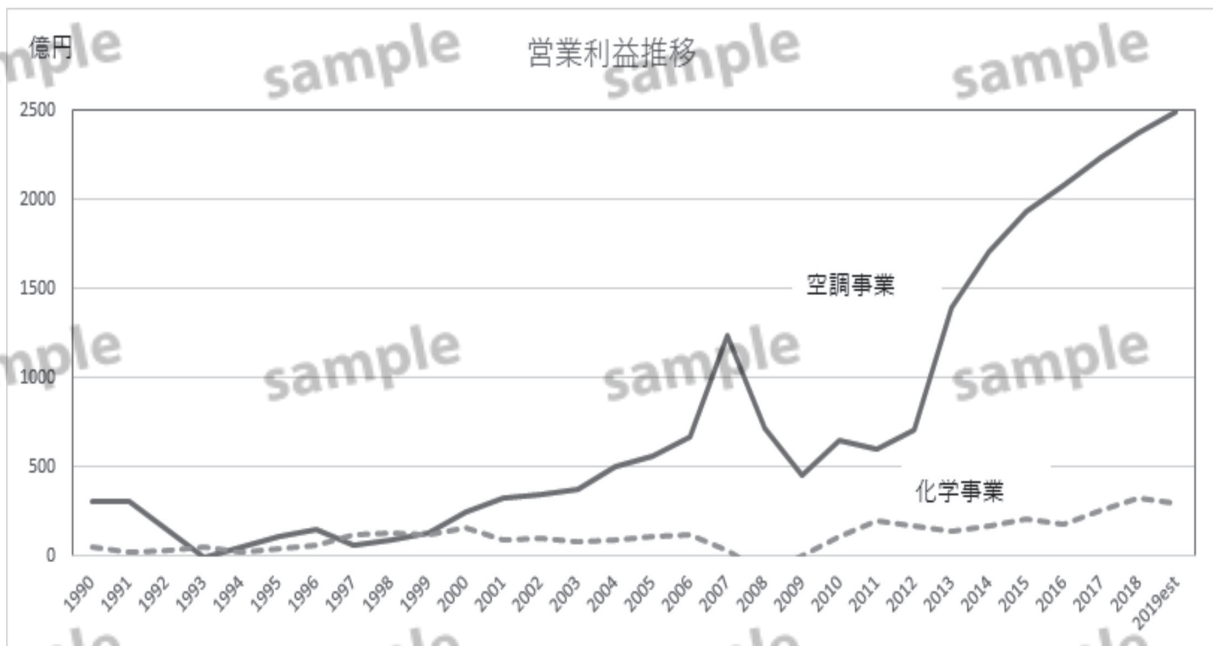
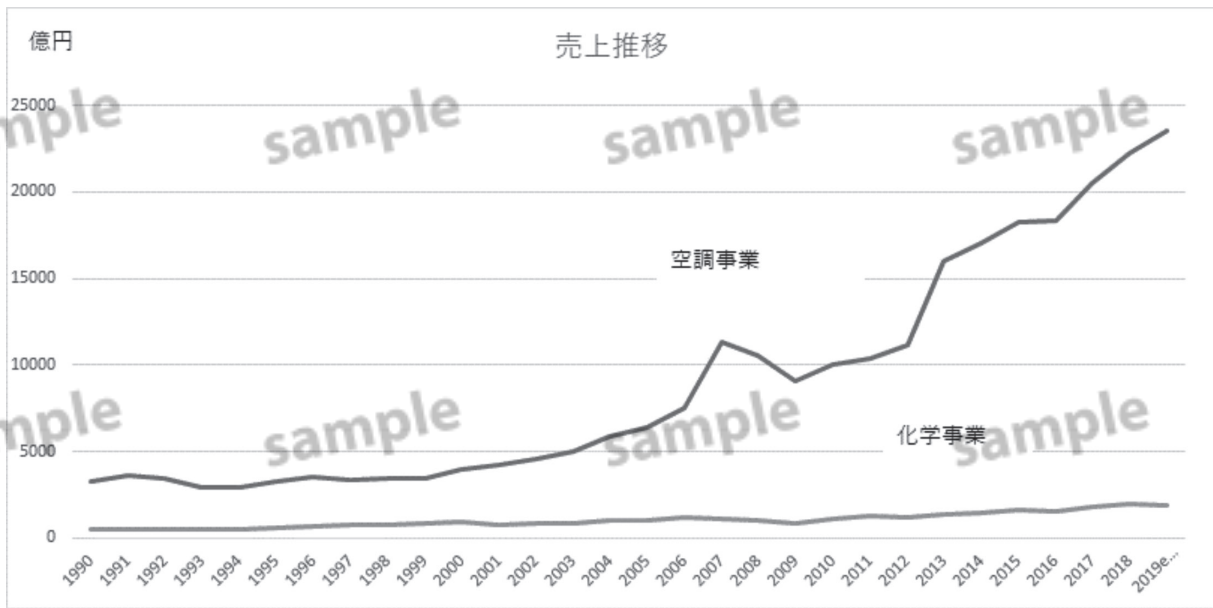
15

20

25

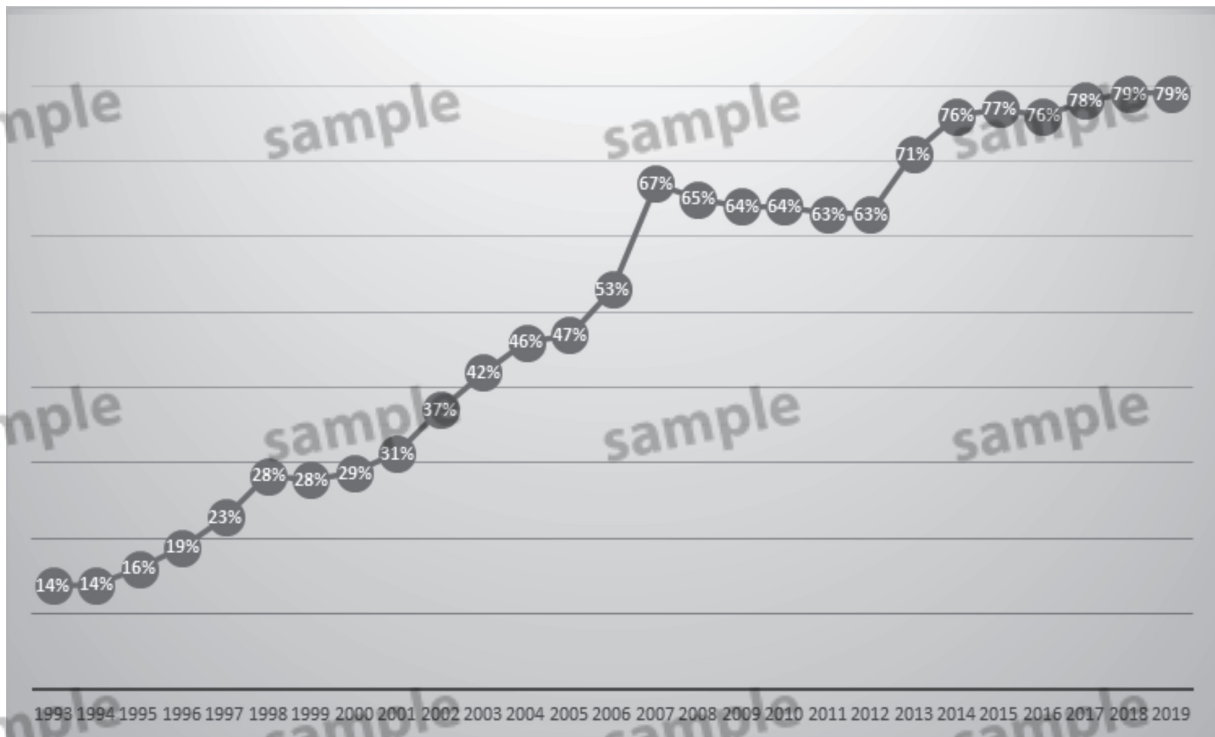
30

資料 1 : ダイキン過去 30 年の業績推移



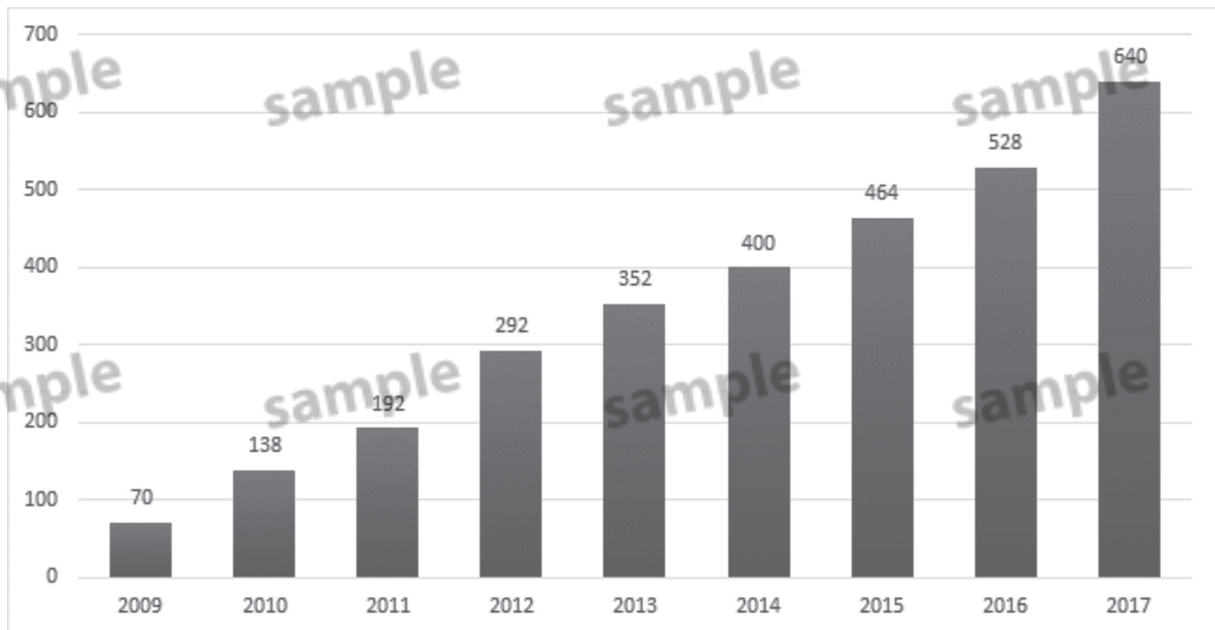
出所：ダイキン

資料 2 : ダイキン空調事業の海外比率の推移



出所：ダイキン

資料 3：インドにおける売り上げ推移  
(億円)



出所：ダイキン



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---