

## 研究ノート

# ダイキン工業のグローバル戦略

井村直恵

### 要旨

2012年8月、大阪にあるエアコン大手のダイキン工業は、米国のエアコン大手グッドマン・グローブ社（以下グッドマン）の買収を発表する。この買収により、ダイキン工業は米国キャリアを抜いて、空調機産業の世界トップ企業に躍り出た。

ダイキン工業は、国内で空調機器を販売する同業他社のパナソニック、富士通ゼネラル、三菱重工等と比較しても、規模的にも経営資源の上でも決して大きな企業ではない。従業員45,000人、売上高1兆2千万円の空調機器専業メーカーである。そのような企業が、いかにして世界トップ企業に躍り出たのか。急速に国際化を進める同社の足跡をたどりつつ、同社のグローバル戦略について検討しよう。<sup>1)</sup>

## 1. ダイキン工業概要

ダイキン工業は、1924年（大正13年）10月25日、山田晁によって「合弁会社大阪金属工業所」として大阪市で創業された。現在の代表取締役は取締役兼CEOが井上礼之、取締役社長兼COOは十河政則であり、ルームエアコンや業務用エアコン、セントラル空調などの空調産業を中心に活動している。2011年度（109期）における売上高は、連結ベースで12,187億円、事業構成は、空調・冷凍機部門が10,414億円（88.5%）、フッ素樹脂、化成品などの化学部門が1,329億円（11.0%）、その他の油機部門（産業機械用油圧機器等）、特機部門（砲弾、誘導弾用弾頭）、新規事業（コンピュータ・グラフィックス）などを含めて444億円（3.6%）となっており、売上のほとんどを主力製品である空調、冷凍機器などに依存している。

## 2. 歴史

ダイキン工業は戦前に創業された歴史の長い企業である。創業当初は、飛行機用ラジエーターチューブ等の生産を実施していた。1929年（昭和4年）ラショナル注油器の生産を始め、1933年（昭和8年）にフッ素系冷媒の研究に着手した。1934年（昭和9年）には、大阪金属鋳業株式会社を設立し、メチルクロライド式冷凍機の施策に成功した。それを「ミフジレーター」冷凍機と命名して生産を開始する。

1) 本研究ノートは、授業中の討論用に作成されたものである。ケース中の記述は、指定がない限り2012年秋のものである。データは、ダイキン工業HP、Annual Report、有価証券報告書、新聞記事等に基づく。

ティーチングノートの問い合わせ先：imura@cc.kyoto-su.ac.jp

冷房機への本格参入は、1936年（昭和11年）における南海電鉄への我が国発の電車冷房の試験用としての納入がきっかけである。1937年（昭和12年）に堺市に堺製作所を新設し、1938年（昭和13年）に国産初のフルオロカーボン式冷凍機の生産を開始した。事業は順調に成長した、1941年（昭和16年）には淀川製作所を大阪府三島郡（現在の摂津市）に新設した。

戦後、1951年（昭和26年）にパッケージ型エアコンの生産を開始し、その後は順調にほぼ毎年新しい技術や装置を開発、発表していた。1956年（昭和31年）には南極観測船「宗谷」の船室暖房用に暖気缶（熱交換器）を納入した。

1958年（昭和33年）我が国初のロータリーコンプレッサーを搭載した家庭用ルームエアコンを発売し、同年ヒートポンプ式パッケージエアコンを開発するなど、住宅用エアコンの領域にも進出する。

1963年（昭和38年）「大阪金属工業株式会社」を「ダイキン工業株式会社」に社名変更する。ダイキン工業という社名は、「大金（大阪金属）」に由来する。この後、同社の空調機を「ダイキンエアコン」ブランドで販売していく。家庭用ルームエアコンへの本格的量産化は、1970年の滋賀製作所の新設がきっかけであった。1983年には茨城工場を茨城県鹿島郡に設置し、フルオロカーボンとフッ素樹脂の生産を始める。

1984年は、業界で始めてパッケージエアコンの生産が累計で100万台を突破したダイキン工業にとって記念すべき年である。その後、1987年には本社を大阪梅田の梅田センタービルに移転した。

1994年（平成6年）業界初、始めて全ての国内空調生産工場で「国際品質保証規格」認証を取得した。

しかし、バブル経済の崩壊に伴い、ダイキン工業も1990年代に入ると次第に業績を落としていく。1994年6月、井上礼之氏（現会長兼CEO）が社長に就任し、翌1995年11月に新経営5カ年計画「フュージョン21」を策定した。この中で井上はダイキン工業の市場展望について、「日本の空調は成熟市場であり、日本は大不況だった。企業の成長を目指すなら海外に出る以外にない」として、フュージョン21の大きな柱の1つを海外展開に置き、以降、ダイキン工業は急速に海外に軸足を移していく。

1998年、消費電力を60%提言するパッケージエアコン「スーパーインバータ60」を発売し、その後、インバータ・エアコンの比率を徐々に増加させる。インバータは、家電分野の洗濯機、エアコン等や鉄道分野の電車に採用され、工藤モーターの制御に使用される技術である。インバータは、周波数を自由に設定した交流電流を作る為の装置であり、状況に応じて最適な回転数に制御できる事が省エネに寄与するとして、現在では日本で発売されるほぼ全てのエアコンにインバータが採用されている。<sup>2)</sup>

1999年、パッケージエアコンの生産がついに500万台を達成した。またこの年、無水加湿方式で湿度も調節できるルームエアコン「うるるとさらら」を発売し、松下電器産業株式会社（現在のパ

2) インバータ技術の説明については、鉄道・運輸機構のHP上『SES 百科事典』（[www.jrtt.go.jp](http://www.jrtt.go.jp)）による。

ナソニック株式会社)との間で空調事業でグローバル包括提携を締結した。「うるるとさらら」は、それまでのダイキン工業は、業務用では堅調に推移しながら、家庭用エアコンで今ひとつぱっとせず苦しんでいたが、可愛いキャラクターの市場への認知度の浸透とともに、次第にシェアを拡大していくきっかけとなった。

1999年には、定年後の再雇用期間を65歳にまで延長した。これは「人を基軸」にした経営を標榜する井上の人事方針の現れの1つである。

2000年には「松下・ダイキン空調開発センター」を設立し、研究部門を分社化し、ダイキン空調技術研究所、ダイキンシステムソリューションズ研究所、ダイキン環境研究所の3カ所を設置した。2001年東京と大阪にお客様相談窓口を開設した。

2000年代に入ると、日本国内の事業所では、廃棄物ゼロ化を目指すなど、グリーン戦略やエコ戦略を、国内での新たな戦略として展開していく。2002年には自然冷媒(CO2)ヒートポンプ給湯器「エコキュート」を販売し、「第11回地球環境大賞、日本工業新聞社賞」を受賞している。また同年、「グローバル化の進んだダイキン工業には、世界各地の多様な人材に対応したマネジメントを目指す必要がある」として、新しいグループ経営理念が策定された。ダイキン工業はこのグループ戦略に基づき、多様性を重視しつつ海外拠点との間での一体感を増して、自律性の高い意思決定と素早い意思決定双方の実現を目指す。

2003年には、家庭用ルームエアコンで通年のシェアが国内トップとなる。2011年には国内の販売子会社を再編し、量産専門販売子会社を設立した。

### 3. 国際戦略

ダイキンの海外進出は、1969年(昭和44年)にオーストラリアに空調機器の販売会社「クラークダイキン社」の進出をきっかけとし、1972年に「ダイキンヨーロッパ社」をベルギーのオステンド市に設立した。

1980年代以降、タイに海外での生産拠点を構えるとともに、ヨーロッパでの販売を強化していく。1982年には、日本初のビル用エアコンを開発し、同年、空調機製造・販売会社「サイアムダイキンセールス」をタイのバンコク市に設立、ベルギーにも空調機販売会社「ダイキンエアコンディショニングベルギー」をベルギーの首都、ブリュッセル市に設立した。

1987年にタイのチョンブリ県に空調機製造・販売子会社「ダイキンエアコンディショニングタイランド」を設立した。タイは長年ダイキンにとって、アジアにおける重要な戦略拠点である。1991年には「ダイキンインダストリーズタイランド」をタイに設置し、MEC研究所を茨城県つくば市に開設した。

ダイキンにとって、アメリカへの進出はアジア、ヨーロッパよりも遅く、1991年(平成3年)である。この年、フッ素樹脂生産販売会社「ダイキンアメリカ社」と、「MDA マニュファクチャリン

グ社」を米国に設立し、1994年（平成6年）から生産を開始した。

1995年には合弁会社「上海大金協昌空調有限公司」を中国上海市に設立し、1996年から業務用空調機の中国での生産を開始した。中国での生産は、その後も1996年（平成8年）にジョイントベンチャーで西安市に子会社を設置して進出し、マレーシアには販売会社を設立した。このころから海外進出が加速する。1997年にシンガポール（サービス）、中国惠州市（合弁会社）上海、タイ（部品の輸出入商社）、1998年にフィリピンのケソン市（合弁会社）とドイツのデュッセルドルフ市（空調機販売会社）を設立した。

2000年にインドニューデリー市、スペインマドリード市に進出した。2001年には始めて南米にも進出し、アルゼンチン・ブエノスアイレス市に販売会社を設立、スイング圧縮機の製造販売会社をタイ・バンコクに設立し、ヨーロッパでは、空調販売会社をポーランドのワルシャワ市に設立した。

2000年代に入っても海外への進出は続き、部品・原材料関連の生産会社や販売会社をフランス・リヨン市や台湾・台北市に設立している。2002年にはイタリアでの子会社をミラノ、ローマに設立した。2003年にはヨーロッパにおける生産拠点となる新たな工場をチェコ共和国・ピルゼン市に設立し、イギリスにも子会社を設立した。アジアでは、中国上海市に新たな生産拠点を2カ所設置した。2003年には中国での生産は益々拡大し、2003年には中国・蘇州市に空調機の圧縮機生産拠点を設立した。2004年には、ヨーロッパでの体制を拡充し、チェコ・ブルノ市に、空調機の圧縮機生産拠点を、ポルトガルのリスボン市に販売会社を設立した。2005年にはロシアにモスクワ事務所を開設した。2006年に、欧州に欧州域内での環境対応に焦点化した「環境対応室」を設置した。2006年にはマレーシアに本社がある大手空調メーカー OYL 社を買収し、一度撤退した米国市場における家庭用エアコン事業を強化しようと試みる。ヨーロッパではギリシャに子会社を設立する等グローバルでの競争力を高めるため積極的に海外進出を進める。2007年にはトルコとオランダに子会社を設置する。一方では、ドイツの会社、中国の会社、フランスの会社などと合弁会社を設立したり生産販売会社を設立したりしている。2008年には韓国に進出し、一方では中国の格力電器との生産合弁会社を設立した。

2012年、米国エアコン大手グッドマン・グローバルを買収する。

#### 4. 組織

ダイキン工業は井上現会長が1994年以降トップの座につき、強いリーダーシップを発揮する企業である。井上会長の下、「時価総額重視」「フリーキャッシュフロー経営」に重点を置く。井上会長がフリーキャッシュフロー経営を重視する理由の1つに、1997年末に当時世界最大の空調機器メーカーであった米国キャリアを傘下に持つ米国のユナイテッド・テクノロジー（UTC）による買収の脅威に直面した事があげられる。当時、ダイキンの株価は時価総額が1200億円程度にまで低下し、UTCはダイキンに対するM&Aを試みた。しかし当時社長だった井上会長はUTCの要請を拒否し、

以降、自主独立を目指して時価総額を重視し、フリーキャッシュフローの経営を実施することとなる。

こうした点で米国型の経営手法を導入しつつ、一方では現在多くの日本企業が導入する意思決定と業務執行を分離させる米国型の「委員会制度」ではなく、取締役が連帯して経営と業務執行責任の両面を担う「一体型経営」を採る。その理由として、意思決定と実行のスピードアップを測ることが目的である、とする。この他に、社外取締役、社外監査役をそれぞれ2名任命し、グループ会社の監査責任者で構成される「グループ監査会議」を定期的開催する。<sup>3)</sup>

また、ダイキン工業は、経営理念を「一人ひとりの成長の総和がグループ発展の基盤」であるとして、従業員の個の力を最大限に発揮できる環境づくりに務めている。「侃々諤々」の意見を出し合うことを是とし、若手でも遠慮する事なく意見を出し合い議論する企業文化である<sup>4)</sup>。「人を基軸」にする経営は、グローバル化におけるダイバーシティについても、重要な人事政策となる。井上(2008)<sup>5)</sup>において井上会長は、「右肩上がりの時代が過去のものとなった今、金太郎あめのチームでは勝ち目がありません。多様な個性、強い個でチームを編成することが、メガコンペティションの時代を勝ち抜く為の必要条件になります。」と述べ、人材の多様化を重点に置いた人事政策を推進している。

しかし一方では、企業の最終的な意思決定は「衆議独裁」であるとして、重要な経営課題や案件については、様々な部署・役員が集まり、意見を出し合った結果、リーダーの意思決定により決定するとする。そして決定事項に関しては、全員で一丸となって取り組む、とする。例えば、過去に中国市場での主力製品を選択する際、社内での大半の意見は「需要の大きなルームエアコンを主力にする」ことであった。しかし井上会長は「中国市場は業務用が主力である」として、業務用に主軸を置く事を指示した。結果的にはこのことがダイキン工業が中国市場で業務用のシェアを獲得することに繋がった。この例で見られるように、ダイキンの企業風土は「人が基軸」となり、自由に意見を出し合える社風でありつつ、一方では戦略的意思決定においては、サムソンやアップルに見られるように、トップの強いリーダーシップの下、素早い意思決定が可能になる。この点は、従来の日本企業の多くで見られるように、戦略的意思決定に稟議を重ねる結果時間がかかりチャンスを逃しがちになるのとは異なる。

## 5. エアコン業界概要

### 5-1. 業界構造 (国内)

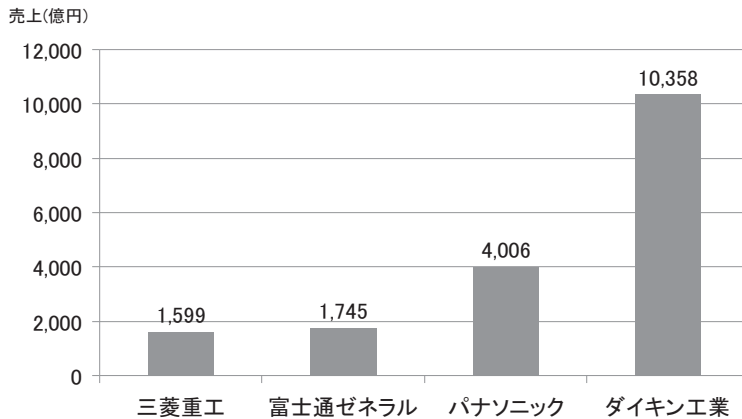
2011年の国内エアコン市場でのダイキン工業と競合他社との業績比較を図表1に示す。ダイキン工業は国内市場では圧倒的なシェア1位企業であり、パナソニック、富士通ゼネラル、富士重工な

3) ダイキン HP による。

4) 井上礼之(2008)『「基軸は人」を貫いて』日経新聞出版社。

5) 井上礼之(2008)『「基軸は人」を貫いて』日経新聞出版社。

図表 1. 国内エアコン市場比較 (2011年)



出所：各社有価証券報告書

どがこれに続く。各企業の海外売上高比率はダイキン工業が61%、富士通ゼネラルが64%、三菱重工が65%となっている。エアコン市場では多くの企業が国内市場での売上高比率は3分の1程度に留まる。

## 5-2. 業界構造 (海外)

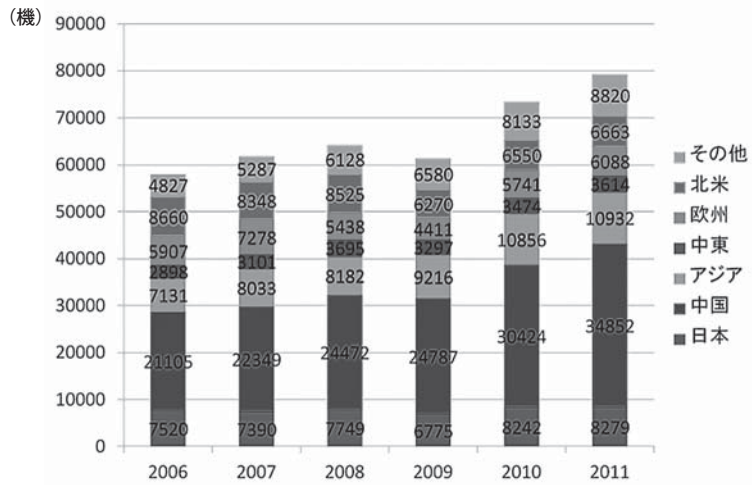
ダイキン工業は世界市場において2011年度9,159万台の売上実績があった。世界市場での台数ベースでの市場規模は、中国が最大の市場で全体の40.8%、北米市場が13.6%、中国を除くアジア市場が13.2%、日本市場が10%、欧州が7%、中南米市場が7%、その他の市場が8.4%となっている。ダイキンでは1994年には世界事業比率が15%であったが、井上社長の着任後は海外展開が強化され、2000年には海外販売比率が32%となる。2000年代にも海外事業比率が増加し続け、2007年の64%をピークに、2011年では61%となっている。

ダイキン工業は、グローバル戦略に取り組む以前の1994年、ルームエアコン事業、セントラル空調部門で赤字を計上した。それについて、社内ではルームエアコン市場、セントラル空調事業からは撤退し、競争優位のある業務用エアコン事業に集中するべきではないか、という議論が起きた。しかし結果的には、3つの事業ともに維持しながら、海外に活路を見つけることとなり、それがダイキンの成長に繋がった。

現在のダイキン工業の世界でのルームエアコン市場、業務エアコン市場を、図表2、図表3に示す。ルームエアコン市場全体では中国が最大の市場であり、アジア、日本が続く。欧州や北米ではルームエアコン市場は大きくはない。その理由として、欧州は平均気温が日本に比べて低く、エアコンの普及率が低い事が上げられる。業務用エアコン市場は、北米が最大の市場であり、中国が第2位の市場になっている。

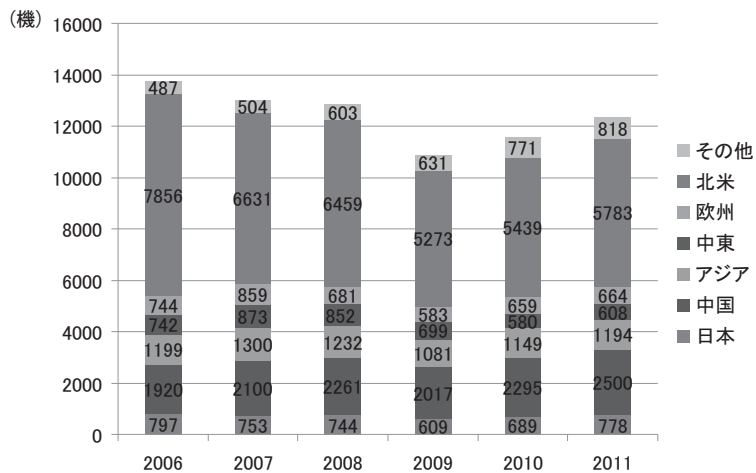
2004年の段階での欧州のエアコンの普及率は、家庭部門で5%、業務部門で27%であった。一方、

図表 2：ルームエアコン市場規模推移



出所：日本冷凍空調工業会 <http://www.jraia.or.jp/statistic/demand.html>

図表 3：業務用エアコン市場規模推移



出所：日本冷凍空調工業会 <http://www.jraia.or.jp/statistic/demand.html>

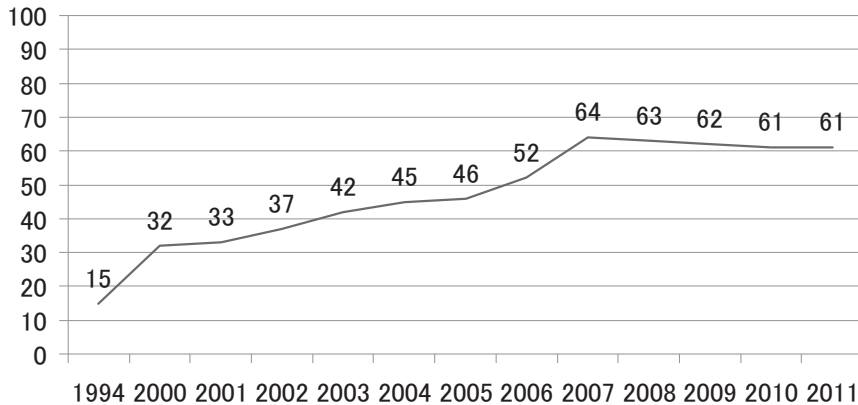
米国は家庭が 65%，業務部門が 85%，日本では家庭部門が 85%，業務部門が 100%であった<sup>6)</sup>。

## 6. ダイキン工業のグローバル戦略概観

ダイキン工業の海外事業比率の推移は、図表 4 の通りである。2010 年の時点での地域別売上高構

6) 高橋雅仁（2005）「欧州異常熱波、急増する冷房需要とその抑制策—ADEME/IEA 主催ワークショップ COoling Building in a Warming Climate の会議報告—」，電力経済研究 No53, pp49-50.

図表 4. ダイキン工業海外事業比



出所：ダイキン工業 HP

成比は、1位日本 36.3%、2位欧州 21.3%、3位中国 16.1%、4位アジア、オセアニア 14.9%、5位米州 8.9%、その他 2.5% となっている。

ヨーロッパ、中国を含むアジア市場を合計すると8割以上になる。主要市場でのダイキンの市場シェアは、米国エアコン市場では10%と少ないが、欧州のエアコン市場では30%、中国の業務用エアコンでは40%である。中国市場では、ダイキンの競合相手のほとんどが中国企業になっている。

以下では、ダイキン工業の米国市場戦略・欧州市場戦略と中国市場戦略について検討する。

## 6-1. 米国市場

ダイキンは過去に2度米国への進出を果たしたものの、業績が伴わず、現地拠点を撤退するという苦い経験をしている。

米国市場はビル用のエアコンに使われる配管が必要なセントラルエアコンが主流になっており、家庭用エアコン市場でも、室内機と室外機が一体となったダクト式が主流であり、日本企業が得意とする室内機と室外機が分離したダクトレス式は米国市場ではユーザーに受け入れられにくい。そのため、ダイキンは北米の空調機器市場で過去2回、参入したものの事業継続が困難になったことが撤退の理由である。ダクトレス方式の利点は、部屋ごとの個別制御が可能で、大掛かりな工事が不要で、省エネルギーや環境対応に優れた点である。今後、米国での省エネ、環境保全への意識の高まりにより、市場が拡大する可能性もある。

ダイキンは北米戦略を強化するため2006年にOYL社を買収した。しかし、ダイキンの採用するノンダクト式が部屋ごとに室内機と室外機が必要になると異なり、北米では1台の大型エアコンからダクト（配管）を通じて複数の部屋の空調を行う「ダクト式」が主流であったため、予定した程には売上を伸ばすことができなかった。ダクト式エアコンに強みを持つグッドマン・グローバルの買収は、ダクト式が主流の中南米市場の開拓に繋がる事が期待されている。現在のダイキン工業



の米国市場でのシェアは10%程である。

## 6-2. 欧州市場

欧州市場でダイキン工業は約30%のシェアを持つ。欧州では、2003年に異常気象により高温を記録し、フランスでは死者1万人を記録する程であった。この年をきっかけに欧州でのエアコンの需要が上昇する。以上のように、欧州でのエアコンの普及は地球温暖化に伴う気候変動によって、欧州の夏期の気温が上昇していること、またバスなどの公共交通や、自動車、スーパーマーケット等の業務用施設においてエアコンのある快適な環境に対する学習効果が働いている<sup>7)</sup>。

欧州は環境に対する規制が厳しい地域であり、また、エアコンの市場への普及が遅れたことから、エアコン先進国の米国、日本、韓国などの失敗から学び、エアコンに対しても厳しい環境基準を設けて、エネルギー消費効率の基準が高く設定された。この状況に対し、ダイキン工業は技術を駆使する事で差別化した製品を市場に提供した。

一つの例として、暖房市場への参入がある。ヨーロッパでは、暖房機器の主流は温水暖房であり、暖房給湯市場は推定約1兆円であると言われる。温水給湯設備はCO2排出量の多い燃焼ボイラー式である。ダイキン工業は、日本からコア技術を移転し、現地での研究開発を進め、温水暖房の半分のCO2排出量ですむ製品「アルテルマ」を2006年に発売し、これが欧州でのヒット商品となった。「アルテルマ」の販売台数は2010年で37,000台にのぼり、この成功を原動力として、現在海外売上<sup>3</sup>の3分の1を欧州で稼いでいる。

欧州のように環境意識が高い市場の特徴として、価格を下げて量産するよりも、技術を活かす事の出来る省エネ製品がヒットする可能性があることがあげられる。

## 6-3. 中国市場戦略

ダイキン工業の強みは、インバーターエアコンなど高い技術で高品質な製品を製造することにある。2008年における中国市場は、インバーターエアコンが7%、ノンインバーターエアコンが残りの93%を占める。インバーターエアコンは日本での普及率は高いが、中国では高級機種であるため、家庭用エアコンの分野では富裕層がターゲットとなる。

2010年時点での中国メーカー各社と日本企業とのルームエアコンの価格を比較したものが図表5である。長虹の平均価格が1874元である一方、三菱電機は5228元と2.5倍の差がある。このため、日本メーカー各社は中国メーカーの安値に対抗することができず、価格競争で苦戦している。

ダイキン工業は、ルームエアコンを成熟市場と判断し、市場が未熟な業務用エアコンに焦点を当て、通信業者、病院、大学等への導入を目指した。

7) 高橋雅仁(2005)「欧州異常熱波、急増する冷房需要とその抑制策—ADEME/IEA主催ワークショップ COoling Building in a Warming Climateの会議報告—」, 電力経済研究 No53, pp49-50.

業務用エアコンの通常の製品普及は、床置き型、壁掛け型、天井吊り型、天井埋め込み型と発展していく。ダイキン工業が中国市場に参入した当初、中国市場での業務用エアコンの普及段階は床置き型が主流であり、初期の段階であった。ダイキンは、天井埋め込み型という当時の最新鋭の高級機を武器に、高級志向の公共施設への導入を進めていく事で、徐々に業務用エアコンの市場シェアを獲得していった。2006年1月に中国政府国家工商行政管理総局の認定ブランド馳名商標に認定された事で、中国政府にブランドとして認められた事も、シェアの拡大を後押しした。

中国のエアコン市場は、室内エアコン生産台数が2004年の4,993万台から2010年には19,060万台へとほぼ4倍に急伸した。中国国内での販売は、5,718万台であり、インバーターエアコンは1715.4万台である。しかしインバーターエアコンの販売台数は前年比で倍増し、主要大・中都市では、販売台数シェアが3割を超える状況である<sup>8)</sup>。

これについて、ダイキン工業会長兼CEO井上氏はダイキン工業のミッションとして「新興国における経済成長と環境負荷削減の両立に貢献する」と述べ、これをCSRの柱としている。

## 7. ダイキン工業の今後の国際戦略

2011年における世界のエアコン業界における勢力図は、ダイキン工業が1位、中国の格力が2位である。この2社は2009年に日本市場向けに販売する小型インバーターエアコンの一部の生産委託に加え、共同開発、共同購買等を含む業務提携契約を締結している。現在業界3位の美的（中国企業）、東芝キャリア（業界4位キャリア（米国企業）と東芝の合弁企業）は、2004年に合弁会社を設立するなど2000年代の中国市場の成長に伴って、業界全体の再編も進んでいる。

現在、ダイキン工業は世界ではトップのシェアを誇っているが、最大の市場である中国で、中国メーカーに水をあけられている。

図表5 2010年における中国企業との価格比較

| ブランド名  | 平均価格(元) |
|--------|---------|
| 长虹     | 1874    |
| 志高     | 2040    |
| 美的     | 2391    |
| ハイアール  | 2630    |
| 格力     | 2832    |
| パナソニック | 3271    |
| 三菱電機   | 5228    |

出所：Bross Business 2010年7月号

8) 亜州IR(2011)『中国産業地図』日本経済新聞出版社。

## Daikin's Global Strategy

Naoe IMURA

### **ABSTRACT**

Daikin is the top air conditioner company in Japan. It was established in 1924. It shifts the corporate strategy to the global market in 1990's. It has many offices and factories in the EU, Asia, and some in the States. Each market has different market characteristics. Recently, Chinese companies gain the competitive power in the global market and Daikin should compete with them. How Daikin can compete with them and survive in the global market?

