

コトづくりセミナー ダイキンのグローバル戦略

■ 開催日時 : 2017(平成 29)年3月7日(火)午後2時 30 分～4時 30 分

■ 開催場所 : 滋賀大学大津サテライトプラザ 会議室

■ 第1部 : 講演 ダイキンのグローバル戦略

～ グローバルエクセレント企業を目指す中で大切にしていること ～

[講師] 峯野 義博 氏

ダイキン工業株式会社常務執行役員 グローバル戦略本部長

グッドマン社取締役(非常勤) ダイキンホールディングス(ヒューストン)社 取締役

同志社大学卒業後、ダイキン工業に入社。ベルギー、ナイジェリア、ニューヨーク、

シンガポールでの駐在を経て、2006 年に買収を担当した OYL 社取締役副社長に就任。

10 年にグローバル戦略本部長、12 年執行役員就任。24 年間の海外駐在において、営業、経営管理、M&A など多岐に渡る分野で実績を残し、現在、グローバル戦略本部のトップとして海外空調事業を指揮している。

第2部 : ディスカッション

インタビュアー 竹中 厚雄 滋賀大学社会連携研究センター副センター長・経済学部准教授

■ 参加者数 : 28 名

講演: 峯野義博 氏



ディスカッション 竹中副センター長(左)



峯野氏の講演は、39 年のサラリーマン生活の 65%を超える海外生活と、今も続く海外出張の連続の自己紹介からはじまった。「空調事業世界 No.1 への道のり」「ダイキンの考える M&A とは」「さらなる飛躍に向けて」というテーマに分けて、グローバル企業としての課題や改善などを、本社の担当役員として具体的にご講演いただいた。

さらに、ディスカッションでは、竹中副センター長や会場からの質問に、より詳細に答えていただいた。

日頃、なかなか聞けない、生のグローバル企業の課題や粘り強い改善方法は、中小企業の経営者にとっても参考になることが多く、終了後も質問する来場者が多かった。

講演内容(抜粋)

■ 空調事業世界 No.1 への道のり

ダイキンの事業別売上は空調事業が売上の 89%を占め、その中で海外空調は 69%、1 兆 4,111 億円を計上して

いるグローバルな空調メーカーである。過去の15年を見ても、順調に売上・営業利益を増加させてきたが、それは、いち早く変化を察知し、常にライバルより半歩先、一歩先をいく経営判断を行い、実行につぐ、実行で挑戦し続けてきた結果である。バブル崩壊後、日米の競合メーカーに遅れをとっていた同社は、円高、冷夏によって空調事業の業績は悪化していたが、空調メーカーとして培ってきた技術、商品、直売のノウハウには自信を持っており、グローバル戦略によって、海外への空調事業に集中投資を行ってきた。

ダイキンならではの戦略は、日本のノウハウを活かして、各地域の市場の特色に合わせた戦略を展開したことで、日本、欧州、中国、アジア・オセアニア、アメリカの5極体制を取り、各極で3,000億円規模の売上まで成長させることだった。この体制の狙いは、「商品、部品のリードタイムの短縮」、「為替変動リスクを回避」「商品設計の最適化と開発スピードの向上」「直売のための販売店開拓をさらに加速」である。

この体制によって、空調事業は2000(平成12)年の4,012億円から2015(平成27)年には1兆8,280億円になり、海外比率は29%から77%に飛躍的に増加し、2016(平成28)年にはグループ全体の従業員数は60,805人、子会社数は210社となっている。例えば、欧州での空調事業の拡大は、IT化に伴うオフィス空調ニーズの高まりをとらえ、他社より早く参入したことにあったが、特に、注目されるのは、販売力強化のために、各国の代理店を買収し、自前の販売会社化したことにあった。

■ ダイキンの考えるM&Aとは

大型買収は、2006(平成18)年のOYL社(マレーシア)と2012(平成24)年のグッドマン社(アメリカ)である。この目的は、商品ポートフォリオの強化と販売網の獲得であった。OYL社の買収は、空調事業グローバルNO.1に向けた基盤構築と新興国市場参入のための商品ラインアップとコスト競争力を補うもので、ダイキンとOYLの強みと弱みを補完するものであった。但し、買収後のシナジー創出のために、ダイキンとOYLのメンバーで構成される販売、開発、生産、調達等のワーキンググループを構成し、さらに幹部同士のジョイントミーティングを実施するなど、対話を粘り強く継続していくことで、とても大変なことだった。同社は、買収後にこうした粘り強い対話を繰り返して、お互いが納得することを重要視している。ダイキンは、M&Aは、とてもリスクが高い戦略だと考えている。そのために、紹介される買収先には見向きもせず、しっかりと相手を見定めて、相手が納得するまで話が進まないのが数年にかかる場合もある。

■ さらに飛躍に向けて

急成長に伴う課題は人材の育成である。従業員数は2004(平成16)年の1.7万人から2016(平成28)年には約6.1万人と12年で3.6倍になり、まだ増え続けている。さらに世界中に拡がった拠点での事業拡大に向けて素早く戦略を実行するために、戦略機能の現地化・権限移譲がされ、商品開発・マーケティング・財務などあらゆる場面で現地主体運営を進めてきたが、最近では、本社と現地法人との間に壁が出来てきて、グローバル全体での最適な経営・コントロールが難しくなっている。また、OYL、グッドマンとの商品開発などのシナジーが、まだまだ一体となった経営になっていない。こうした課題を解決するために、ダイキンの経営幹部が全員、世界各地を駆け回り、現地マネージャークラス全員が参加して、数日かけてのディスカッションが行われている、これは大変な労力だが、とても重要なことだと捉え、他にもグローバル人材育成やグループ内の人材交流も行われている。

HVAC(冷暖房換気)市場は、2013(平成25)年の約20兆円から2020年には約30兆円と予想されている。ダイキンは他社と違い機器の売上だけでなく、据付工事やサービス保守等の周辺事業も出来る。こうした強みを活かして、「挑戦し続けるダイキン」は空調事業世界NO.1企業として伸び続けていく。

(文責 特任教授 近兼 敏)