

【禁無断引用】

ケース『現代企業家の戦略的役割』の製作

ダイキン工業株式会社

ダイキンのグローバル戦略
～空調グローバル・ナンバーワンを目指して～

ダイキンプロジェクトチーム

リーダー：山本昭二	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
小高久仁子	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 准教授
メンバー：新角耕司	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
本下真次	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生

本ケースは、小高久仁子が執筆した。

関西学院大学 専門職大学院
経営戦略研究科

ダイキンのグローバル戦略

～空調グローバル・ナンバーワンを目指して～

1 . 序

2 . 社長就任直後 空調三本柱の決定

3 . 中国への本格的な進出の決定

3 . 1 合弁会社の設立

3 . 2 業務用の高級機種で前金回収

4 . 新 5 カ年計画「フュージョン 21」の策定

5 . ヨーロッパの拡販戦略

6 . 北米進出をにらんだ OYL の買収

6 . 1 OYL 買収の背景

6 . 2 OYL 買収交渉の経緯

6 . 3 OYL 買収における衆議のポイント

6 . 3 . 1 北米の買収候補先との比較

6 . 3 . 2 シナジーと財務リスクの検討

7 . 真のグローバル・エクセレント企業を目指して

1. 序

ダイキン工業株式会社は、2006年のOYL社買収を大きな飛躍への踏み台にして、売上高1兆円超、空調では世界第2位の地位を誇る企業となった。トップである米国のキャリア社を追い、空調グローバル・ナンバーワンを目指している。

現在、会長である井上礼之氏は、1994年6月に社長に就任し、最初の新中期計画「フュージョン21」において「空調グローバル・ナンバーワンを目指す」という方針を打ち出した。1994年の3月期の決算は、17年ぶりの赤字であった。バブル崩壊、プラザ合意後の円高・ドル安で日本経済が大きな打撃を受けている時だった。売上高の70%を超える主力の空調事業が赤字となっていた。また、役員同士の風通しが悪く、部門間に壁があり、会社全体としての求心力が失われかけていた。当時、ダイキンの海外での売り上げ比率は、売り上げ全体の20%にも満たなかった。輸出を中心であったため、プラザ合意後の円高・ドル安の逆風で、縮小均衡の方向にすらあった。

井上氏は、「社長就任にあたって」の中で、「フラット＆スピード経営」を提唱した。「私の言うフラットでオープンな組織運営とは・・・情報をオープンにして共有化すること、またそのために各人が提言能力を持つこと、みなが主役意識を持ち100%の力を発揮すること、思いの強い人が仕事を任せられ、みなが明るく支援するなど、納得性をベースにした柔軟な組織運営のことです。(中略)一方、スピードのあることは、タイムリーで迅速な判断・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します。このスピードと、フラットでオープンな運営が相まってはじめて、当社独自のマネジメントスタイルが構築できるのではないかと思っています。」

このような「フラット＆スピード経営」の方針のもと、ダイキンでは、関係者が侃々諤々の議論を重ね、最後に決めるべき責任者が決定するという「衆議独裁」を意思決定スタイルとしている。役職や部署に関わらず、関係者全員が意見をオープンに出し合い、侃々諤々の議論を重ねて、衆知を結集するのが「衆議」であり、その衆議のプロセスを経た後、最終的に責任者がその人の判断で決定するのが「独裁」である。

井上氏の社長就任後、中国、欧州、北米という世界の主要市場への本格的な進出に関する大きな意思決定がなされた。当然ながら、社内では、侃々諤々の議論がなされた。目の前に山積みとなっている問題を抱えながら、井上氏はどのような経緯で、グロ

ーバル・ナンバーワンという目標を立てていったのであろうか。世界の主要市場への本格的な進出という戦略的意思決定において、いかなる衆議や独裁がなされたのだろうか。

2. 社長就任直後 空調三本柱の決定

1994年2月、井上氏は当時社長であった山田稔氏から、次期社長になるよう言い渡される。次年度の黒字化が使命と思ったという井上氏にとって、屋台骨である空調事業の問題は、時間の猶予がない緊急な問題であった。しかし、井上氏は入社以来、空調事業に携わった経験がなかった。5月中旬、井上氏は、入社以来一度も携わったことのない空調についてのヒヤリングに取り掛かる。まずは、信州の蓼科のホテルで、気心の知れている空調関係の技術の部長さんなど数人に来てもらって、一泊二日でヒヤリングをした。この泊りがけの打ち合わせは、就任前にもう一度行っている。それ以外にも国内空調を担当していた元副社長、部長、課長など、空調関係の多くの人から意見を聞いたという。ひとつのテーマに関して、最低2,3人には聞いたという。ヒヤリングは50人から60人に上った。

最も重点的に聞き取りたかったものは、家庭用エアコン、オフィス・店舗向け業務用空調¹、ビル用セントラル空調（アプライド）²の3つを全部揃えるのがいいのか、それとも一番得意なオフィス・店舗向け業務用空調に集中するのがいいのかということだった。家庭用のルームエアコン、ビル用セントラルは赤字であった。証券アナリストなどには、よく「なぜ家庭用ルームエアコン事業を売らないのか」と言われたという。また、ビル用セントラルは、ゼネコンからの値下げ圧力が強く、こちらも赤字続きであった。得意の業務用を強化するというのは、空調関係者の間ではほぼ一致した見解だった。問題は、家庭用、ビル用セントラルをどうするかということだった。

こうした徹底したヒヤリングの後、社長就任の4ヵ月後である1994年10月の常務会で、「空調改革計画」が打ち出される。これまでの、業務用に重点を置く戦略から、業務用、家庭用、ビル用セントラルの「三本柱」で攻めるという戦略への転換が決断された。意思決定の鍵となったのは、井上氏のグローバル展開への意識であった。

井上氏は、「これからはグローバルの時代と思ったのは、化学を担当した時です。」と語っている。井上氏は、1988年12月に化学担当常務となった。当時、化学事業部は、フロン規制、ダンピング提訴、ココム規制違反とという三重苦に苛まされていた。組織には沈滞した空気が漂っていたが、それを払拭すべく、化学において最大の市場であるアメリカ進出という大きな目標に立ち向かうことになる。スリーエム社との提携プロジェクトで、

初めての米国における工場進出であった。投資金額は約 300 億円とこれまでにない大きなものであったが、当時の山田稔社長は、化学事業のグローバル展開に強い熱意を持っていた。社長の全面的なバックアップのもと、1990 年 5 月に役員会で、提携プロジェクトが承認された。海外でのプロジェクトということもあり、初期には苦難の連続だったというが、数年で軌道に乗った。90 年代後半には、アメリカでの現地生産は大きく拡大していった。井上氏は、この海外での立ち上げプロジェクトの経験から、グローバルな経営を強く意識するようになったという。

社長就任後、井上氏は、海外市場の動向について調べさせていた。日本の空調は成熟市場であった。海外市場を見ると、業務用よりも家庭用やビル用セントラルの伸びが高かった。将来のグローバル展開を考えれば、家庭用、業務用、ビル用セントラルと 3 事業すべて揃っているほうが望ましいと考えられた。また、空調では、先端技術は家庭用から生まれ、ソフトとシステム技術はビル用セントラルから生まれ、業務用に応用されている場合が多くあった。ヒヤリングではセクショナリズムの問題が指摘されたが、その問題を克服し、3 つの部門の力を結集すれば、空調の世界トップ企業を目指せるかもしれない」と井上氏は考えたのである。

3 . 中國への本格的な進出の決定

3 . 1 合弁会社の設立

屋台骨の空調の問題に続き、井上氏が社長に就任する前後の時期に大きな課題となっていたのが、中国への進出をどうするかということであった。日本のライバルメーカーは、改革・開放後の経済発展の中、エアコンは成長市場と見て、既に本格的に家庭用のルームエアコンの現地生産を始めていた。ダイキンでは、1993 年 3 月、中国への進出計画が初めて常務会での議題となった。後発となっていたダイキンにとって、中国への進出をどうするかは、早急に検討すべき課題となっていた。

1994 年には、上海市機電局傘下の国営企業と合弁の話を進め、合意まであと一歩のところまでこぎつけた。ところが、1994 年 9 月、ライバルメーカーである米キャリア社と上海市機電局が、包括契約を締結した。このため、ダイキンは、キャリア社が取り扱っている商品以外のものを扱わないといけないことになった。結局、この国営企業との交渉は打ち切られることになった。ちょうどこの時期に、井上氏が社長に就任する。当時の状況について、井上氏は次のように語っている。

「当時の担当役員も、前の社長も中国だけは、ものすごく要警戒だったのですね。共産党の一党独裁がある。いつ国が分裂するかもわからない。クーデターが起こるかもしれない。リスクのほうを優先されて、フッ素化学も油圧機器も、うちは控えていたわけですね。私は化学を担当していたのですが、確かにおっしゃることはわかるけれども、政治不安とかいうのはあるけれど、ものすごく訴求するのですよね。日本よりも 20 年遅れているといいながら、自転車など、日本の市場を越えるくらい最新鋭。固定電話なのに、携帯と言ったたら、日本を越えるくらいの携帯電話。ものによっては、最新鋭なのですね。それに、made in Japan とか made in USA は、ものすごく優越感をもって好まれる。その訴求力は、人口 13 億で、すごいのですよね。だから、日系のメーカーは、エアコンは、皆、出でていっているじゃないかと。もしも、巨大市場になったとき、わが社はどうなるのだろうと。それと、その頃、人件費が 35 分の 1 といわれて、今はそんなことはないでしょうけれど、若い人材がいやというほど湧き出てきて、ローコスト。ものすごく大きい中国というマーケット、そこで作って、世界に持っていく技術はある。リスクを冒して、損しても、会社をつぶさないようになら、投資するのは、おかしくないのじゃないかと、かねがね思っていたのですね。」

中国というマーケットに挑戦しないわけにはいかないということで、進出のためのアクションが取られる。まず、合弁のパートナー選びのため、業務横断的なチームが結成された。当時の中国では、100%出資子会社では中国国内の販売はできなかったため、本格的な市場への進出には、中国企業との合弁が必要であった。チームは、企画、製造、販売、商品企画、サービス等、異なる機能部門から 10 人ほどのメンバーで構成されていた。そのチームで、合弁のパートナー探しに現地を奔走する。チームは、月 2 回ほど、社長に報告し、それぞれの専門分野の立場から意見を出し合ったという。

後発となっていたことから、ひとつ、不利な点があった。現地の空調メーカーで、業績の良いところは、既にどこかの海外メーカーと、合弁や提携など何らかの関係を持っていたことである。そのような中、なんとか良い合弁相手がないかと、華東を中心に、沿岸部を 40 社くらいまわったという。ダイキンが条件としたのは、ダイキンがマジョリティーで、経営の主導権を持つということだった。しかし、業績の良いメーカーに限って、向こうもマジョリティーを主張してくる。様々な困難を抱えてのパートナー探しの中、第一段階として、上海の空調メーカー 2 つ、蘇州の空調メーカー 1 つ、江蘇省の空調メーカー 2 つがオプションに挙げられた。地域としては、華東の上海周辺が最も望ましいと考えてい

た。しかし、上海の2つの空調メーカーは、最後まで条件が合わなかった。1社は他社との合弁の絡みから、もう1社はダイキンがマジョリティーという条件が受け入れられなかつた。

そのような経緯を経て、最終的にオプションとして検討されたのは、蘇州の空調メーカーと上海のミシンメーカーであった。蘇州の空調メーカーは、当時、上海から車で2時間くらいかかる場所にあった。蘇州の政府は、この空調メーカーの話に非常に熱心であった。ただ、業績はそれほど良いとはいえず、勝ち組とはいえない会社であった。それだけに、出資比率は60%から70%のダイキンのマジョリティーでいいという条件を提示してきた。

上海のミシンメーカーは、上海市軽工業局の傘下の優良企業であった。この会社のメリットは、異業種であることから、基本的に経営はダイキンに任せるという方針だったことである。当時の合弁では、経営に関して日本よりも長けているわけではない中国の合弁相手からいろいろと主張されて、日本メーカーが苦労するケースも多々見られたという。この会社は、利益を出して、配当さえしてくれたらいいという姿勢であった。他方、空調メーカーではないので、商品開発、製造、販売、アフターサービスのすべてを、一から始めるといけなかった。

2つの選択肢の中で、プロジェクトチームでは、ひとりを除いて、空調の工場や販売チャネルを持っている蘇州のエアコンメーカーのほうが望ましいと考えた。当時プロジェクトチームを統括していた高木克彦副社長は、「蘇州の相手は、蘇州市もあげて熱心だったのですよ。上海のミシン会社の所属している上海の軽工業局も熱心でした。しかし、蘇州に行くと、大きな工場があってエアコンの生産をしていますね。ところが上海側の相手の会社にいくとミシン作ってるだけですね。やはり、エアコン作っているのを見ると安心ですよね。」と当時を振り返る。

しかし、井上氏が最終的に下した決定は、上海のミシンメーカーとの合弁だった。井上氏は、もっと大きく、マーケットや地政学的なところをみるべきだと主張したという。上海は中国最大のマーケットである。購買力がある消費者がいる。優秀な人材も得られる。蘇州よりも上海のほうが大きなポテンシャルがあると考えられた。それと、井上氏は、このミシンメーカーの経営者が非常に信頼できる人だと思ったと語っている。

高木氏は、「地の利で選んで、あとは人。経営者。まじめな人ですよ。非常に正直でね、誠実な人だったのですよ。」と述べている。実際、合弁してみて、その経営者は表裏のあまりない、非常に誠実な人であったという。異業種であることは、一からやらなければなら

ないという大変さもあるが、ダイキンに経営を任せてもらえるメリットを生かせばいい。このような理由から、上海のミシンメーカーである上海協昌との合弁を選択することが決定された。1995年、ダイキンが60%、上海協昌が40%の出資比率で、上海大金協昌空調有限公司が設立された。

3.2 業務用の高級機種で前金回収

ミシン会社との合弁が決まった後、検討すべき非常に重要な課題があった。中軸にする製品を家庭用のルームエアコンにするのか、得意のオフィス・店舗向け業務用にするのかということだった。当時、マーケットとして大きかったのは、家庭用のルームエアコンであり、他のほとんどの日本企業が手がけていたのは、やはりルームエアコンだった。将来のマーケットの伸びも非常に大きいと見られ、多くの企業が参入し、90年代半ばには、空調メーカーの数は400社ほどに上っていたといわれている。当時の担当副社長をはじめ、多くの社員は、主力はルームエアコンにしたいと考えた。

しかし、家庭用ルームエアコンには、ネガティブな面もあった。ルームエアコン市場は、そのポテンシャルの大きさゆえに、競争が非常に激しく、過剰生産気味で、価格もかなり低くなっていた。実際にプロジェクトチームが、詳しい市場調査を行い、製造コスト、売値など計算してみると、とても利益は出ないという結論が出たという。成長市場であったものの、競争はすでに激化していた。さらに、家庭用ルームエアコンの場合、流通面でもライバルメーカーに対して不利な面があった。松下などのライバルメーカーは冷蔵庫や洗濯機市場への参入をしており、いわゆる白物家電のため流通網を既に築いていた。当時の中国には量販店はなく、家庭用エアコンの流通は、冷蔵庫などの家電と一緒にだった。ダイキンは、空調のみで、冷蔵庫や洗濯機などは手がけていない。エアコン以外の白物家電を通じて既に流通網を構築しているライバルメーカーに完全に出遅れた形で、一から流通網を築かなければならなかった。

これに対して、オフィス・店舗向け業務用を取り扱うメーカーは、当時はほとんどなかった。上海にビルはたくさん建ち始めていたが、キャリア、トレーンといった米国企業が手がけていたのは、ほとんどがビル用セントラル（アプライド）で、ダイキンの得意なオフィス・店舗向け業務用とはターゲットの異なるものであった。

このような状況で、井上氏が衆議独裁で決定したのは、業務用を主力にするという方針であった。ルームエアコンは高級機種に限定して参入しようということになった。ルーム

エアコンの市場のポテンシャルが大きかったことから、そこに行くなと止めるのは、大変だったと井上氏は語っている。

商品戦略としては、高級ブランドのイメージをつくりあげるというものだった。業務用エアコンの種類は、最新鋭である天井埋め込みを主力とした。当時の中国では、業務用では床置きが普及していた。通常、エアコンは床置き型からはじまり、壁掛け、天井つり、天井埋め込み型と変わっていく。しかし、中国の場合は、様々な製品で最新鋭の機種から普及することが多々見られる。後発だったことを利点に変えるべく、最新鋭の天井埋め込み型で参入し、高級ブランドのイメージを確立しようということになった。

さらにもうひとつ、新たに試みられたことがあった。それは、全額前金回収のシステムである。中国の代金回収の商習慣は、非常に複雑なものであった。卸会社や代理店との取引では、手形決済が増える。そのリスクは大きいと考えた。ダイキンは、特約店を開発・育成することを方針とし、自前の販売網を築くことにした。その上で、販売店と、全額前金回収という中国の商習慣からすれば革新的なシステムをつくりあげた。

このようにして下された最終決定であったが、異業種であるミシンメーカーとの合弁、ルームエアコンではなく業務用、普及機の床置きではなく天井埋め込みと、不確定な部分は非常に大きかった。高木氏は、「怖かったと思いますよ。ライバルメーカーは、空調メーカーと大きな工場を作つて。そのときに、ミシンメーカーと一から地ならししてはじめようということですからね。」と語っている。

やってみなければわからないというような状況であったが、中国への参入は是が非でもやらなければならない。井上氏は「小さく出ようと。絶対逃げ帰ってもと思っていたので。弁護士さんに一番言ったのは、撤退条項のこと。契約で撤退条項がきちんとしていないと、帰るに帰れなくなるんですよ。ダイキンが 60。むこうが 40 で、あるのは敷地と人間だけなのですよ。どんどん出資比率が下がるのですね。この 2 つが要注意事項と思いました。ですから、だめだったときは、いつでも帰りますよと。そのときは、賠償はありませんよ、帰るときは、利益がこう落ちたときですよ、とかね。これを作らせました。それで、こわごわ出たというのが、本当のところです」と語る。

結果的には、この戦略で大成功を収める。業務用はトップシェアとなり、高級機種を中心であることから、高い利益率を実現することができた。高木氏は、異業種であったことについて「結果的には、相手方にいろいろ言われずに、自分たちのやりたいようにできたので、それは良かった」と述べている。

上海においての異業種メーカーとの合弁，市場ではマイナーだった業務用，最新鋭の天井埋め込み型という，自分たちで切り開かなければならない部分の大きい戦略だった。当時における業界では，ミシンメーカーとの合弁，ルームエアコンではなく業務用ということで，ダイキンは失敗するのではないかと，うわさされたともいう。実際，そのリスクの高さを意識して，撤退条項の整備，全額前金回収などのリスクマネジメントをした上で実行した中国市場への本格的な参入であった。

その後，ダイキンにとって中国は，グローバルの中で最も高い利益率を誇る重要な地域となった。他のメーカーがなかなか利益を出せていない中，ダイキンは20%近いという高い利益率を実現することに成功している。2000年代に入り，「小さく出る」という当初の方針は，大攻勢へと転換される。高級機だけでなく普及機も，オフィス・店舗向け業務用からビル用セントラル空調へ，大都市だけでなく地方都市へと，多様な市場への全面展開が図られていった。

4. 新5カ年計画「フュージョン21」の策定

1995年11月の上海ダイキン協昌空調有限公司の設立という中国進出の決定とほぼ同時期に，新5カ年計画「フュージョン21」の策定作業が進められ，空調のグローバル化という一大方針が示される。本格的なグローバル展開を強く意識したきっかけと井上氏が語るのが，1995年夏の欧州視察である。1995年7月，スペインのマドリッドに行ったときのことを井上氏は次のように回想している。

「私がこれからはグローバルの時代と思ったのは，化学のときですが，やはりもう一度グローバルということを考えてみないと，と思ったのです。スペインに行ったとき，たまたま空調の展示会をやっていて，立ち寄ったのです。スペインの市内，マドリッドというのは，空調なんて個人住宅にほとんど入っていないのに，黒山の人だかりだったのです。その後，自動車から見ると，マンション，アパートにぽつぽつとエアコンがあるんですね。我々年配者からみると，日本が昔そうだったのですが，いったんそういうものがぽつぽつと付きはじめるとき，付いていない人はものすごくうらやましい。(中略) こういうときで，25%くらいまで普及しますと，双曲線的にエアコンというものは増えるんですよね。それで，夜明け前というか，夜明けだというふうに感じましたね。(中略) ヨーロッパの都市の古い建物は，エアコンをとても入れにくいのです。りっぱな古い建物，パリなんかそうですね。冷媒回路のために穴開けるだけで，ものすごい許可がいるんですよ。ところが，ち

よつと都市の周辺に行ってみると新しいビルが建っていて。窓が全然開かないビルになると、涼しいヨーロッパでもエアコンが要りますね。またパソコンとかファクシミリとか、熱を発する機械がどんどん増えている。まさに、空調の夜明けですよね。やはり、ここからグローバルを展開しなければと思いました。」

巨大なポテンシャルがあるとして、空調メーカーがこぞって進出した中国だけではなく、ヨーロッパ市場も大きく動きはじめることが予感された。

1996年1月、新経営5カ年計画である「フュージョン21」が発表された。フュージョン21の大きな柱のひとつが、空調のグローバル展開である。グローバル5極地域戦略の展開の下、空調事業は2005年までにグローバルシェアナンバーワン（シェア11%）に挑戦するということが打ち出された。国内の空調市場は成熟市場であった。成長を目指すのであれば、グローバルに考えるしかない。しかし、当時は海外の売上高が少なかったので、社内ではグローバルな投資に対しては、必ずしもポジティブではない社員も多かったという。そのような中、1996年7月に、グローバル戦略本部が新設された。従来の国際営業本部と空調生産戦略室は、グローバル戦略本部の中に統合され、機能部門を越え、総合的な視点からグローバル戦略を推進することが目指された。こうして、フュージョン21によって示された空調のグローバル展開を推進する姿勢が、目に見える組織の変更を持って明確にされた。

5. ヨーロッパの拡販戦略

フュージョン21において打ち出された空調グローバル展開の方針のもと、ヨーロッパにおいて、本腰を入れた拡販が試みられる。ヨーロッパは、グローバル展開を打ち出す以前から、海外では最も売り上げの大きな地域であった。しかし、参入から長い間、思うように利益が出なかった。

大きな問題のひとつが、販売網であった。1972年、ダイキンヨーロッパ（DENV）を設立して以来、各国それぞれの販売会社と代理店契約を結び、それらを通じて販売していた。市場参入の初期段階では、現地の商慣行などの知識も乏しく、現地の販売会社に販売権を与えるという代理店の方式は利点がある。しかし、代理店を通じての販売には、やはり大きな限界もあった。地域によって異なる販売会社は、それぞれ利害が違うため、個別に対応が求められた。特に問題として大きかったのは、ダイキンが売りたい機種と、現地の代理店が売りたい機種が同じとは限らないことだった。た

とえば、ダイキンとして得意の業務用をもっと売りたいのに、ある国ではルームエアコンだけでいいと言ってくる。あるいは、もっと強気で売っていきたいのに、十分利益は出ているからいいと言われたりする。各国の物言う代理店との関係は、ダイキンヨーロッパとして、戦略的に動くことを著しく困難にしていた。提携という形では、自分たちの主張を通すことができない。ダイキン流の販売をやりたいとなると、やはり買収によって自前の流通網を持たなければならないと考えられた。

1996年1月、フュージョン21において空調のグローバル化の方針が明確にされ、ヨーロッパにおける拡販が目指される。売り上げの大きな拡大のためには、ダイキン流の販売を戦略的に行う必要があるということで、代理店となっている販社の買収がやはり必要ということになった。その動きの端緒となったのが、1998年、北部ヨーロッパの拠点であるドイツにおける販社、クパ社の買収であった。

ドイツのクパ社に目をつけた理由は、同社の主要事業が空調ではなかったため、比較的簡単に売ってくれるのではないかという見通しが持てたことであった。クパ社は、冷凍機の製造、販売を主たる事業とする会社であり、ギア社という持ち株会社の傘下の企業だった。1997年の時点で、クパ社の売り上げは20億ほどであった。持ち株会社であるギア社は、3300億円ほどの売り上げがあった。従業員は1万7千人ほどで、熱、エネルギー、化学など9つの子会社を持つ多角化した会社であった。子会社であるクパ社の空調部門の陣容は28名ほどで、エアコンの販売は、重要な事業ではなかった。恐らく売ってくれるだろうと、ダイキンは、ギア社に対してクパ社の買収の話をもちかけた。ところが、ギア社は、23億という非常に高い価格を提示してきた。当時、資産は1億、利益は2億であるのに、のれん代として23億を要求してきたのであった。当然ながら、高すぎるという反対が社内から出た。ヨーロッパ担当の人々は、反対する社内の人々を納得させるために、ドイツの売り上げを、当時の20億から2年後に30億に、5年後までには60億にするという事業計画を提出した。この計画ではペイアウトは7年となる。当時のダイキン社では、4年のペイアウトが目安であった。

役員会では、まさに侃々諤々の議論となった。買収価格が実体に対して割高であることは確かに事実であった。しかし、この機会を逃せば、ヨーロッパにおける販社の買収という戦略が立ち行かなくなるかもしれない。長い議論の後、社長であった井上氏が「これでよろしいな」と止めたという。そして、井上氏は、クパ社を買収するという決断を下した。

1998年6月、ダイキンエアコンディショニングドイツ社が設立された。このドイツの販売会社の買収は、ダイキンがヨーロッパで行った初めての戦略的な買収となった。1992年にフランスで自前の販社を設立しているが、それは代理店である販売会社の親会社が倒産したため、流通網を確保するには買収せざるを得ないという経緯からであった。自前の販社設立後のドイツでは、2年後に30億、5年後に60億という目標を上回る売り上げを達成することに成功した。買収の段階での資産や利益等から判断すれば、実際に割高な投資ではあった。しかし、それに見合う実績を上げることで、結果としての合理性が実現されたのであった。

このドイツの販社の買収を契機に、ダイキン社のヨーロッパでの攻勢が本格的に始動する。2000年にはスペイン、2001年にはポーランド、その後もイタリア、イギリス、ポルトガル、ギリシャ、オランダと次々に各国の販売会社を買収していった。ドイツ以外の販社は、エアコン販売が専業だったので、ドイツのクバ社よりは、交渉には時間がかかったが、粘り強く買収を続けていった。

2003年、ヨーロッパで200年ぶりといわれる記録的な猛暑が訪れる。地球の温暖化の影響も指摘されるとともに、オフィスビルでのOA機器の使用など、需要の急増は構造的なものと考えられた。この猛暑をきっかけに、井上氏は、欧洲大拡販戦略の立案を指示する。それまでのダイキンヨーロッパ社の生産設備では限界であると、チェコに工場が立ち上げられた。フュージョン21 当時のヨーロッパの売上高は、約250億ほどであったが、2008年現在、約3000億のビジネスに成長しており、海外において最も高い売上高を誇る地域となっている。

6. 北米進出をにらんだ OYL の買収

6.1 OYL 買収プロジェクトの背景

北米市場は、ダイキンにとっていまだ攻略できていない大きな市場であった。2005年、その北米市場への本格的な進出を可能にするM&Aの話が浮上する。北米に拠点を持つマッケイ社を傘下に持つOYL社についての案件であった。ダイキンは、1981年、1998年と、これまで2度ほど北米市場への本格的な参入を試みているが、いずれも成果が上がらなかった。

2度目の1998年のプロジェクトは、井上氏が社長になってから試みた、モディーン社という熱交換器のトップメーカーとの合併であった。フュージョン21でグローバル

展開の方針が示された中、北米はやはり取り組むべき市場と考えられ、モディーン社との合併が検討された。現地調査をし、侃々諤々とした議論を重ねた結果、プロジェクトに関わる大半の人々が、合併を進めるべきであると考えるようになった。1998年6月、ダイキンは、モディーン社との合併企業であるダイキン・モディーン社を設立した。しかし、このプロジェクトは、結果として失敗に終わる。その大きな要因は、販売における甘い見通しだった。井上氏は、「ものづくりはいいし、商品も訴求するんですけど、販売面に関して、そこは自動車のラジエーターとか暖房機を売っている会社で、クーラー売っていなかった。そこからのリサーチを単純に信じてやってみて、結局よく売ってくれなかつたですね。それで、1年ちょっとでやめました。衆議独裁が必ずしも戦略的にいい戦略になるとは限らないと身にしみて感じました。これは失敗例のひとつでしょうね。そういうのもいっぱいあるんです。」と語っている。さらに、2001年トレーン社と販売の提携を結ぶが、これも、それほどの結果にはつながらなかつた。

このような経緯もあり、北米においてビジネスを大きく展開するためには、買収が有望なオプションと考えられるようになった。そこで2004年頃から、ニューヨークに40名程度の精鋭のメンバーを送りこみ、北米の買収プロジェクトの検討を進めるこことになった。2005年11月には、進出の足がかりとして、自前の販社をテキサスに作った。

このように、北米での買収を検討するプロジェクトが始まっていたが、2005年の10月、北米に拠点を持つ空調企業であるマッケイを傘下に持つOYLの買収の話が浮上した。OYLはマレーシアに拠点を持つ会社であり、不動産や銀行を保有するホン・レオン・グループの傘下の企業であった。アジア・オセアニア地域の支配人がこの話を持ってきた。井上氏も含め、ダイキンの人々はOYLについてはあまりよく知らなかつたが、OYLの中にあるマッケイという空調の会社は知っていた。というのも、1997年、1998年頃、一度買収の検討をしたことがあったためである。しかし、当時のマッケイは、製品クレームが大変多い会社で、訴訟も多かった。そんなことから、ダイキンの経営陣は皆、マッケイについては非常にネガティブなイメージを持っていたが、井上氏は「10年近く経っているし、少し前向きに検討してはどうか」と呼びかけたといふ。こうして経営企画室も絡んで、検討がスタートした。

6 . 2 OYL 買収交渉の経緯

OYLの買収のプロジェクトは、アジア・オセアニアチームとグローバル戦略本部が担当することになった。2005年12月頃に、相手の会社にコンタクトをとるという正式なスタディーが始まった。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・クウェック氏と初めて会談を行った。場所は、OYLのあるマレーシアとダイキンのある日本との真ん中あたりの国ということで、香港で行われた。

井上氏は、この会談で空調グローバル・ナンバーワンになりたいという夢を語ったという。会談は昼の1時くらいから夕食をはさみ、夜の9時、10時くらいまでずっと続いた。総裁は、ダイキンの夢に非常に共感してくれたという。会談の結果、両社は共同スタディーを進めることになった。

会談に同席した経営企画室長の蛭子毅氏は、「非常にいい会談でした。買収というと買う、買わない、値段がどうとか、ギスギスしてるかなあという感じも持っていたのですが、そうではなくて、本当に夢を語りました。全く数字の話とかはせず、ダイキンの考えている戦略はこんなもので、OYLの位置づけをこう考えているとかですね。そういうことを語りまして、向こうにも非常に共感してもらったということで、お互いにお互いを信頼できる関係だというふうに、本当に納得した会談だったというふうに思います。」と語っている。

スタディーが開始となって、前社長で当時顧問であった北井啓之氏が、交渉役としてシンガポール、マレーシアに出向き、本社と連絡を取りながら、OYLとやりとりすることになった。資本関係については、最初からダイキン側が100%・マジョリティーでということで進めた。

交渉と平行して、ダイキン側は、懸案であったマッケイの技術レベルについて、徹底的に調べる作業を行った。年内にキックオフのミーティングが開かれ、社内の識者を総動員して世界中のマッケイの工場、製品を見てまわることになった。正月返上で、各国の工場を2、3回、複数の人々によって視察が行われた。製品も見てまわり、評判はどうかといった情報も集めた。その結果、一流というところにはなっていないが、少なくとも昔クレームが多発したころの会社ではないと判断された。

ダイキンでは、会長、社長、副社長、相談役の6人で構成される最高経営会議というものがある。重要な方針に関しては、取締役会よりも、最高経営会議で決められている。OYL買収に関しては、取締役会ではなく、週1回か2週間に一度程度に行われ

た最高経営会議の場で、大きな方針が決定されていった。当初は、最高経営会議のメンバーの多くが、この買収案件に関してネガティブな反応であったという。「なぜあののようなマッケイを買うのか」という最高経営会議のメンバーに対して、井上氏は、「自分も買う・買わないと決めているわけではないから」と前置きした上で、とにかく様々な人々の見解について最高経営会議の場で議論してみよう呼びかけた。

2月に、北井氏は第1回の交渉に臨んだ。このとき、はじめて買収価格について話し合われたが、先方が提示してきた価格は、ダイキン側にはとても受け入れることのできない金額だったという。第2回目の交渉が、3月の初旬に2日間かけて行われた。1回目ではダイキン側は価格を出さなかったが、2回目は双方から価格の提示がなされた。

ダイキン側が提示した価格は、2000億であった。この買収金額を決めるのには、本当に侃々諤々の議論がなされたという。当時の経営諮問委員には、社外の有識者がいた。たとえば、財務的なことに関しては三井住友銀行の頭取だった森川氏、北米に関しては住友商事の会長だった宮原氏から貴重な意見をいただいたという。このように、社内外の人々と重ねられた衆議の結果、2000億がリーズナブルだということになった。尚、この数字は自社で出したが、妥当かどうかの参考として、モルガンスタンレーにも金額を提示させて、判断材料に使ったという。また、非常に大きい案件ということもあり、マッキンゼーを戦略アドバイザーとして使った。

北井氏は、2000億がリーズナブルであるという根拠を集めて、交渉にあたった。OYL側は、前回よりはだいぶ低い価格を提示してきた。交渉に入り、一度、双方が見直した価格を出したが、それでも800億円ほどの開きがあった。一週間くらいの協議期間を持とうということで、2回目の交渉は終了となった。

ところが、その一週間の期間内に、OYLは、10%程度下げた金額を最終価格とし、この金額が受け入れられないのであれば、この話はなかったことにしてほしいと、突然言ってきた。まだ、一週間の協議期間内であり、ダイキン側としては話しあう用意をしていたところへ、実質、話し合いの余地はないという一方的な通知であった。これに対して、井上氏は、交渉中止を即断した。OYLからの連絡が来たのは午前だったが、昼にはダイキン側から、電話で断りを入れたという。この意思決定はいわば即決の独裁であった。井上氏は、決定後に部下を通じて、最高経営会議のメンバーに「一旦なかったことにする」と伝えた。尚、このとき、OYLが提示してきた価格では、投

資回収に 15 年以上はかかるという計算になった。

断った次の日，井上氏は，グローバルの担当役員である副社長に，直接会って「こういう理由だから」と話を伝えるようにと，その日の一番早い便で先方に向かわせた。電話による断りだったので，あらためてフェイス・ツー・フェイスで伝えるという趣旨だった。ところが行ってみたところ，OYL 側は意を翻し，もう一度交渉を継続したいと申し出てきた。これに対して，ダイキン側は，一週間くらい返答を保留した。その間に最高経営会議を開き，経営諮問委員とも話し合いをして，検討を継続することになった。

蛭子氏は，「最初は意見はバラバラだったけれども，交渉を経ている中で，みんなが情報を得て，昔のマッケイではないという意識を持っていましたので，やってもいいだろうというふうに，この頃に固まったと思います。それからは，ほぼ値段交渉でして，どちらかというとテクニカルな面になりましたので，ダイキンの意思としては，その時点で固まったということだったと思います」と語っている。

その後，4 月の半ばくらいまで値段交渉が続いたが，ダイキン側の最終的な落ち着きどころとしては，OYL が示してきた最低ラインのあたりかなということになった。もともと提示していた 2000 億から 300 億程度上積みしたもので，US\$ で 2.0 ビリオンであった。この金額で返事をする意図があれば，日本へ来ませんかということを先方に伝えたところ，翌日にタン・スリ・クウェック氏がやってきた。井上氏は，「来ていただくのだから，こちらの誠意も価格に示さないといけないが，それは任せもらえるね」と最高経営会議の全員に了承をとった。そして，井上氏とタン・スリ・クウェック氏との二人での交渉が行われた。ダイキン側が誠意を示しての最終的な合意価格は，\$ 2.01 ビリオンであった。

このように，OYL の買収が，2006 年の 4 月に決定した。同年 5 月には，買収合意の調印式が行われている。北米の買収プロジェクトも平行して進められていたが，北米チームが相手方とのスタディーを始める前に，OYL の話がまとまるという結果になった。

6 . 3 OYL 買収における衆議のポイント

OYL 買収における衆議では，大きく 2 つのポイントがあったという。ひとつは北米にある買収候補先との比較検討であり，もうひとつのポイントは買収によるシナジ

ーと財務的なリスクの検討であった。

6.3.1 北米の買収候補先との比較

最高経営会議では、北米企業についての買収案件についても、同時並行で議論されていた。北米チームからは、どんなシナジーが考えられるか、買収価格がどれくらいか、といったことが報告されていた。

北米において空調ビジネスを展開する OYL 傘下のマッケイと 北米チームが検討していた会社は、どちらが絶対的にいいという感じではなく、お互いに一長一短だったという。品質の良いものをつくるという点では、マッケイよりも北米の会社のほうが上と見られていた。北米の会社は、マッケイに比較すると、アメリカで大きなシェアを持っていたため、アメリカでのポジションをより確実に築くことができる可能性は高かった。他方、グローバル展開はしていなかった。これに対して、マッケイはグローバル展開をしている点、ダイキンが強くないビル用セントラル（アプライド）を手がけていること、ローコストのものづくりのノウハウを持っている点が魅力であった。

北米におけるラインアップの展開のしかたも、2つの会社は異なっていた。北米の会社は住宅用が中心だったのでに対して、マッケイは大型のビル用セントラル（アプライド）が主であった。北米において大型と住宅用では、販売ルートが異なっており、大型の販売網を築いても、それは住宅用には通用しないし、住宅用の販売網も、大型には役に立たないという市場であった。住宅用も大型も共に重要なマーケットであり、この点でもまさに2つの会社は一長一短だった。北米の住宅用の市場は、販路が日本とは大きく異なっていた。住宅用のエアコンを選ぶのは、住宅の所有者である消費者ではなく、住宅を建築するコントラクターやホームビルダーであった。日本のように家電量販店を通じてというものではなく、住宅用のエアコンビジネスは、B to B に近いものだったのである。このように、北米の住宅用エアコンの商習慣は、日本とは非常に異なるものであり、一から自分で流通網を築くことは非常に困難と考えられた。北米での住宅用のビジネスを考えれば、そこでの存在感のある北米の会社のほうが、圧倒的に有利であった。

このように両者はそれぞれの強みと弱みが異なっていたが、ポイントになったのは、ダイキンとの補完関係であった。その点からより大きなシナジーが実現できると考えられたのがマッケイであった。特に、注目されたのは、ダイキンが強くないビル用セ

ントラル（アプライド）を扱っていること、ローコストのものづくりのノウハウを持っていることであった。技術力は低いが、それはダイキンが補完できると考えられた。北米企業のほうも、ローコストのものづくりの力は持っていたが、あくまで「アメリカ向けの」とでもいったものであり、全世界に向けてということになると、その力が通用するものは確信がもてるものではなかったという。北米の企業のほうがアメリカでの高い存在感、技術面での信頼感といった面では優れていたが、グローバル展開を考えれば、マッケイを買収して、その後努力するというほうが可能性の広がりは大きいと考えられた。

6.3.2 シナジーと財務リスクの検討

OYLの買収に関するもうひとつの大きな衆議のポイントは、シナジーと財務リスクについての検討であった。M&Aは良い機会であるが、財務的には大きなリスクを伴う。そのリスクに見合うだけのシナジーが実現できるかどうかについて、議論がなされた。シナジーについては、確実に実現できると考えられるシナジーと、難しいが非常に夢のあるシナジーとが考えられたという。確実に実現できるものとしては、ダイキンの製品を先方の販売拠点から売ってもらう、またその逆という、販売面のシナジーであった。少し努力をすれば生まれるシナジーとしては、共同購入が考えられた。共同購入といつても、原材料などをあわせていく必要があるので、少しは努力がいるということになる。大変だけれども夢のあるシナジーとしては、ダイキンの技術力をマッケイに提供することで他社にできないようなものを生み出すことや、マッケイのビル用セントラル（アプライド）、ローコストのものづくりのノウハウという補完性から、家庭用、オフィス・店舗向け業務用、ビル用セントラル（アプライド）というフルラインで、高級機種からローコストまで、グローバルに展開できるということであった。こういったシナジーが、財務リスクに対して見合ったものと判断された。この時に想定された投資回収にかかる年数は13.5年ほどであった。

7. 真のグローバル・エクセレント企業を目指して

OYL社の買収後、空調の分野では世界第2位となり、売上高1兆円を越える企業になった。空調グローバル・ナンバーワンを狙うことが現実味を帯びた目標になり、「フ

ュージョン 10」のもと、地球環境への貢献と事業拡大の両立を図りつつ、「真のグローバル・エクセレント企業を目指す」としている。

OYL を買収し、グローバル企業としての大きな飛躍への土台ができたが、そのマネジメントに関しては、まだまだ手探りの部分もある。井上氏は、「一番困っているのが、意思決定システムの違いです。むこうはトップダウンなのです。うちは、製造考える時には、生産技術、製造も開発もいっしょに現場を考えるというのが習慣です。向こうは、製造は製造なんですよ。意思決定するのに、なんでこんなによつてたかって、侃々諤々やらないといけないのか、と。利益さえ上げていたらいいだろうと。こうなるわけですよ。短期経営で、利益至上主義なのです。」と語る。「フラット＆スピード経営」のもとでの意思決定システムである「衆議独裁」は、OYL の社員にとって、それまでのやり方と大きなギャップのあるものだった。

井上氏は、2006 年 8 月、ダイキン社と OYL 社の役員、幹部を集めたハワイでの「ジョイント・ミーティング」において、「違いを融合することはしない。違いを認め合う、理解をしあうというのではどうか。OYL という企業のコーポレート・カルチャーとダイキンのコーポレート・カルチャーを、短期間に融合するのは不可能であると認識してほしい」と語りかけている。意思決定システムによる違いが問題となってきた後も、井上氏は「向こうの意思決定システムを尊重したい」と言っており、衆議独裁を押し付けることはしないとしている。

様々なシステムの違いや組織文化の違いを、どのようにマネジメントすべきなのか。いかにして買収時に考えた夢のあるシナジーを創出していくのか。真のグローバル・エクセレント企業となるための、グローバルな組織のマネジメントにおいて、試行錯誤をしながらのチャレンジが続いている。

参考文献

- ・井上礼之（2008）『基軸は人を貫いて』日本経済新聞出版社。
- ・『世界企業への道 - ダイキン工業 80 年史』（2006）ダイキン工業株式会社。

注

* 本ケースは関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科准教授・小高久仁子が執筆した。尚、本ケースは、平成 18 年・19 年度文部科学省『専門職大学院教育推進プログラム』に

おいて「現代企業家の戦略的役割」のテーマのもと，関西学院大学経営戦略研究科による「ケースとライブラリーの製作」の一環として作成された。

* 本ケースの作成にあたっては，ダイキン工業株式会社の井上礼之会長をはじめとして，高木克彦副社長，蛭子毅常務取締役・経営企画室長，佐藤純一専務取締役・グローバル戦略本部本部長にインタビュー調査をさせていただきました。貴重なお話をさせていただきましたことに，厚く御礼申し上げます。経営企画室の宮住光太調査担当部長，コーポレートコミュニケーション室・広報グループの細見基志部長には多大なご協力を賜りました。ここに記して心より感謝申し上げます。もちろん，ありうべき誤謬はすべて筆者の責めに帰すものであります。

- 1 ここでの業務用は、ビル用マルチと呼ばれるオフィス向けの空調を含む。ビル用マルチは同じビル用でもセントラル空調と違って、個別のエリアで手元エアコンによって温度・風量等を設定できる。セントラル空調の場合は、一括して大空間の冷暖房を行うもので、中央監視室から専門オペレーターによって操作される。ビル用マルチは、個別に調節できるという点で、省エネ効果がある。他方、ビル用セントラルの場合は、個別エリアごとの調節はできない。
- 2 ビル用セントラル空調はアプライドとも呼ばれる。アプライドとは、「応用された・適用された」という意味であるが、空調の場合は顧客の要求に応じて機器を改装し、必要な周辺機器とも組み合わせることを意味する。アプライド事業とは、大型セントラル空調機器（ハード）に加えて、ソフト（通信制御など）、エンジニアリング（保守、メンテナンスなど）を総合したソリューション事業全体の総称である。