

# ASEAN 経済共同体の時代を迎えて

## 第1部

ダイキンのアジア戦略 ～真のグローバルエクセレント企業を目指して～

<講師>

ダイキン工業株式会社 執行役員 グローバル戦略本部長

峯 野 義 博 氏

峯野 ご紹介にあずかりました峯野と申します。なにぶん海外生活が長くて英語と関西弁しか話せませんので、少し日本語が不自由ですけれども、お許してください。今日は非常に大きなタイトルですけれども、私はこのような所に立つことにあまり慣れていない現場の人間ですので、今までやってきたことを中心にお話ししたいと思います。

目次です。今日は4部にわたっています。まず「ナンバーワン」とあります。ダイキン工業はどのようにして大きくなってきたか、ご興味がおありだと思います。この20年間で急成長してきましたので、そのあたり、どのようにしてきたかをご説明します。欧州と北米で買収もやっており、その話を先にさせていただいて、本題でありますアジア、中国、アジオセで今、どのようなことを考えて何をやっているかお話しします。

そしてこのような経験に基づきまして、次の5年間でどのようなことをダイキン工業はやろうとしているのか。最後に、皆さんのお役に立てるかどうかは分かりませんが、アジアでやってきた経験を踏まえ、このようなことが大事ではないかという思いを込めてまとめてみました。

ここにはいろいろな数字が入っています。ここまで出してもいいのかと言われてきたけれども、「まあ、ええか」と。世界のダイキンと言っていますけれども、ダイキン工業は関西で育ててもらった、もともと堺のダイキンですので、「まあ、ええやろ」ということでもいろいろなことを正直にお話しさせていただきます。また、最後に質問のお時間も設けるように、できるだけ60分で終わりたいと思います。

まず「空調事業世界 No.1 への道のり」です。ダイキン工業の会社概要です。去年が90周年でした。91年前に大阪に誕生して、大阪に育ててもらった大阪の企業です。いまだに関西の関西弁の人がほとんどで、関西の発想で世界で戦っているという実態です。グループは210社ありますけれども、ここに書いてある通り海外が182社と、海外で大きく伸ばしてきた会社であります。

空調のメーカーということで、参考として事業別売上高構成です。グリーンの海外空調とブルーの国内空調を足していただきますと85%を超え、90%近い部門が空調です。それから、化学という赤い部門が10%近くあります。これは空調機の中に入れる冷媒を作っ

おりまして、化学も入れると空調の専門メーカーとさせていただいていいと思います。

6 ページはわが社がこの 15 年間でどう伸びてきたかをグラフにしたものです。15 年前は 5000 億円規模でしたけれども、去年が 1 兆 9000 億円、今年は 2 兆円に届くと見ております。営業利益も大台の 2000 億円になるかと見ております。当社が大きな飛躍を遂げたのが、ここにある OYL 社の買収です。後で述べますけれども、初めての大きな買収をこの 2006 年に行い、2007 年に 1 兆円を超えました。リーマンショックがありましたけれども、3 年前にグッドマンというアメリカの会社を買収してここでも大きく売り上げを伸ばし、2 兆円が見えてきました。順次買収を行いながら大きくしてきた過程があります。

その思いは上に書いてある通りです。成長の基盤は、当社はマニファクチャーでありますので技術力の確立と、その都度、新しい血を入れながら体質改善してきたことです。それから常にライバルの一步先、半歩先をいく経営判断を行い、大胆な買収や提携をやってきました。このような思いで成長してきた会社であります。

この基礎となるのが世界 5 極体制です。20 年前、私はそのころ日本にいたのですけれども、2 年がかりで侃侃諤諤（かんかんがくがく）の議論をして、5 極体制をやりました。これはなぜかと言いますと、7 ページにあるような四つの理由があります。まず現地生産を最寄化することで商品、部品のリードタイムの短縮を行う。世界各地に拠点を作ることによって為替変動のリスクを避ける。現地のマーケティングをやることで商品設計の最適化と開発のスピードを図る。

そして一番大きな目的は、こういったことがつながって現地にコミットして、私どもが販売店さんへ直売して、そこからエンドユーザーに売るというかたちを取っています。このような直売網を作り上げるために戦略を検討して、15 年前からやっています。15 年たった今では日本、欧州、中国、アジア、オセアニア、アメリカといった所で拠点ができ、各拠点で 3000 億円規模と非常に大きな規模の事業のかたちにもっていきました。

従業員は約 6 万人です。そのうち 1 万人が日本人で、あとの 5 万人は全て海外の方々という会社になっています。15 年前は 3 割弱であった海外の売上比率が今は 76% になっております。このように海外比率が非常に高い会社であります。

どのように海外に出て行ったか。もともと戦略が何かあったわけではありません。8 ページに書いてある通り、バブルが崩壊した 1991 年以降、いわゆる「失われた 20 年」に海外進出をやってきたというのが当社の現実です。1980 年代の円高期にはグローバル化を進めた日米の競合メーカーに遅れを取っておりました。バブル崩壊、円高、冷夏という追い打

ちがあつて、当社は非常に業績が悪化しました。このようなことでグローバル展開をせざるを得なかったという状況に追い込まれました。

ただ、自信があつたのが空調専門メーカーとして国内で培った技術、商品力、直売というやり方です。このノウハウで勇気を持ってやってみようとして行つた、20年、15年です。そのノウハウを各地に展開していきました。特に欧州、米州では買収という手法で、中国、アジア、オセアニアは自前でやってきたというのが大きな流れであります。

次に、アジアに入る前に、欧州・北米戦略について簡単に触れたいと思います。最初は欧州から私どもの海外事業が始まりました。珍しいかたちですけれども、アジアではなくて欧州からです。いろいろなことがあり、もともとベルギーに招致されて行つたということがありまして、欧州に入つていきました。分かっていたかと思うのですが、欧州というと寒い。夏でもそれほどエアコンが要る環境ではありません。そういった所で市場を拡大していきました。

まず、当社の基本であります生産の最寄化戦略をやつて1991年にベルギーに工場を建てると、2003年に猛暑が来ました。当社の歴史の中で絶えず非常にラッキーで、何かをしていろいろな困難にぶち当たると、ラッキーなことがあります。猛暑が助けてくれたりするので、2003年に何千人という方が欧州に熱波が来て亡くなられて、一気にエアコンの市場が大きくなったということがあります。その前に工場を建てていて、それと同時に新工場がすぐ立ち上がったということで非常にラッキーな部分がありました。

それから販売力強化ということですが、もともとあつた代理店さんを各国ごとを買つてまいりました。これはいろいろな理由があります。何十年もやられて高齢化されて、次の世代の後継者がいないようなところをどんどん買収したり、一緒にやろうと経営陣は残してそのまま買収したりというようなかたちで、10ページの右下の図にあるように順次代理店を買収してまいりました。それによって規模を拡大したというのが、この左の棒グラフであります。熱波が来て市場がガツと伸びたときに、新工場が立ち上がつて一気に3000規模の大きなことになりました。

ただ、残念ながらリーマンショック以降はヨーロッパが混迷を深めております。特にいま現在ギリシャ問題等々ございまして、この数年頭打ちの状態が続いております。ここをどうしていくかといったところが現状であります。

次は、なぜ二つ大きな買収を行つたかです。2006年にマレーシアにあつたOYL社という会社を2460億円、2012年にグッドマン社というアメリカの会社を約3000億円で買収

しております。11 ページの絵を見ていただくと、ダイキンが自前でできる場所は「ダイキン」と書いてあります。ただ、長年やってきましたけれども、業務用の大きなビルディングを冷やすアプライドというところが残念ながら成功していません。ここを強化しないといけない、商品力も販売力もやらないといけない。業務用の大きな黄緑色の枠が一つ空いています。

それから、当社はどちらかと言うとハイエンドの商品が強く普及品が弱いということがあります。新興国でやるためには普及品が要るということで、そこも OYL と書いてあるところが空いていました。また、後で述べますけれども、アメリカは空調方式が全く違うということで商品も販路もありませんでした。ここは買収でいかざるを得ないということで、買収を決断したというのが大きな理由です。

まず、OYL という会社を買収いたしました。この一番大きな狙いは、アプライドという大型の空調機の商品力の強化です。アメリカ市場に出ておりませんでしたので、アメリカに橋頭堡（きょうとうほ）を設けるということで OYL 社を買収いたしました。初めての大型買収ということで、買収に至るまで、一時は価格が釣り合わず交渉を中断して、再度やり直すといったことでやっていきました。ただ、最後に井上会長が、少々高くてもこれからの当社にとって必要な事業ということで、買収を決断したということです。

12 ページの右下にあるように当時の OYL 社の売上高は 1700 億円ぐらいでしたけれども、今は 3000 億円近くになっております。この買収は『東洋経済』の M&A の通信簿で「よくできました」というところに丸がついております。今もここは大きく発展を遂げております。

その中でも、シナジー委員会やジョイントミーティングなど、いろいろな苦勞をしてやっていきました。ただし、初めての大型買収であったということで失敗もしております。13 ページ下部にあるように、OYL メンバーの二十数名が一挙に退社して別の会社をつくるということが起こっております。

こういったシナジー委員会やジョイントミーティングなどで日々の会話を大事にしていたわけですが、やはり文化が違います。それから、ダイキンのやり方に不満を持つ方がいらしたりして、こういった不満で退社をしていった方もおられます。このようなことで当社の買収にとっていい勉強をさせていただき、次の大きな買収であるグッドマンにも生かしております。

一方で、先ほど申しましたように、北米は販路がないし、商品も違います。14 ページに

家の絵があります。アメリカではダクト式と言って、屋根裏にダクトをはわせて全館を冷暖房するのが基本であります。日本は冷媒配管という細いパイプを張りめぐらせて、1個1個の部屋を個別に冷暖房していくかたちです。そういったことで商品もございませんので、非常に苦戦しました。北米進出は3回やって3回とも失敗しました。最後は仕方なく、大きな買収を決断した次第であります。

北米市場規模のグラフにあるように、いま現在、中国、欧州、北米と大きな市場が形成されております。北米に出ずに真のナンバーワンはないということです。また、この国は大きく人口が増えておりまして、これからも成長が見込まれるということでもあります。買収により一気に4000億円規模の会社になった、基盤ができたということでもあります。このグッドマン社は約20億ドルと言いますから、買収当時は2500億円ぐらい、今は大体3500~3600億円で、3年間で伸びております。こういった会社を買収いたしました。

買収の狙いは先ほどありましたように、アメリカ式の販売網と商品を手に入れるということと、当社が得意な日本式商品であるビル用マルチエアコン等々をこの販路を使って投入して、市場を変えていきたいということです。そして、当社とグッドマンの技術を合わせたインバータ技術、また、当社の持つデバイス等々をやってアメリカ市場をシェイク、揺さぶりたいという思いがありました。

そういったことで買収したわけですがけれども、OYLで一気に大量退職するような場面がありました。ここは慎重に彼らに任せるということを基本に、現地へ権限委譲してグッドマン社のCEOからダイキンのCEOへの直接レポートという体制を今も取っております。ただし、現地任せの難しさがあります。買収して3年がたつわけですがけれども、まだまだ十分にダイキンにとってのシナジーが生かし切れていません。

このような二つの大きな買収で、当社が不得意ないわゆるボリュームゾーンへの攻略ノウハウや購買力のやり方、売り方等々、いろいろなことをこの2社から学んでおります。それからリーン経営ということです。当社はどちらかと言うとハイエンド商品で高価格に販売して高経費体質ですがけれども、この2社はリーンということで、当社には新しい血が入ってリーン経営も学べたということでもあります。

また、日本型の開発は非常に綿密なのですけれども、時間がかかりコンセンサスが要ります。向こうは非常にフレキシビリティが高い開発をしておりまして、商品開発のノウハウも手に入れて、そういった部門を持って開発を任せています。そしてこういった会社で育ちますと、わが社と違い若いころから現場の第一線に出ていて、若手の育成体制のノウ

ハウが当社のやり方と違います。このようなことを買収で得たと考えております。

ここまでは全体を語ってきました。今日の話題の ASEAN の前に、まず中国です。中国の中で日系メーカーがそれほどうまくいっていないことは皆さん、ご存じだと思うのですが、当社は中国では珍しくうまくいっている会社であります。今も売上高が 3500～3600 億円あります。

数年前にジャパン・バッシングでいろいろな企業が苦勞されたときのことで、当社は名前を大金（ダイキン）と書き、中国では「ターチン」と言います。一見すると何か中国のローカルメーカーのような感じがするのですが、何よりも現地化が進んでいます。現地の人たちが現地メーカー以上に現地メーカーらしく活動しているということで、順調に現地に入り込んで伸ばしてきました。そのやり方が非常にユニークだということで、ここで少しご紹介しておきたいと思います。

参入時の状況です。この業界ではダイキンは最後発で中国に入りました。皆さんが出て行っていわゆるルームエアコン、家庭型のエアコンでいろいろ苦勞されているときに、当社は中国に家庭用のエアコンで入るといづれはローカルメーカーに負けてしまうと、いろいろ検討を重ねました。結局検討を重ね過ぎて出て行ったのが 1996 年ということで、気づいてみれば最後発となりました。最後発で入るからには違ったやり方をしなければいけないということです。ダイキンのやり方ではいつも差別化ということを考えて、家庭用で入らずに業務用から入りました。

そして、独自の販売網を中国では築けるのではないかとということです。ゼロから大都市、大手卸、空調屋さんではなくて、異業種である建材店や内装業者、電気店を手当たり次第に開発していきました。これは日本でもやってきた手法です。日本は大手家電さんが強く、しかもブランド力があります。ダイキンのことを知っている方が少ないということで、最初に空調を始めたときはアイスクャンディ屋さんや冷蔵庫屋さんなど、低温の事業をやっている方を開発していった歴史があります。同じことを中国ではできるのではないかと考えて、こういった異業種から参入しようと思いました。

そのころの各メーカーは 2 世代前のモデルを持っていたりしておりますけれども、当社は最新モデルを持っていこう、高付加価値で高価格戦略を取ろうということでした。その代わり 24 時間のサービス体制を整えて、顧客満足を整えるといったことをやりました。

一番大きなヒットになったのが 18 ページに書いてある「家用中央空調」で、これは日本語で言うとマルチ商品です。マルチという概念を中国市場に持ち込んで市場を創造して

いきました。ショールームなどで提案営業ができないと、できないことです。ルームエアコンのような売り方はできないといろいろなショールームを設けました。触れて感じていただいて、やっと売れるような商品です。お客様をショールームに連れてきて販売店さんが説得するといった提案営業を、徹底的に販売店さんに教えてまいりました。

このようにして長年かけて「空調のベンツ」と言われるようなブランドになりました。他社よりはとて高いのですけれども、サービスをやっているし、毎年新商品を出すという事で順調に伸びてまいりました。しかも高収益ということで、他社さんと違うやり方をしてきたということでもあります。

どのようなやり方かは 19 ページにございます。日本のやり方を中国で進化させ、それをいま世界中に広げようとしております。先ほど申しました、いろいろな異業種の方を開発してその商流を生かした専売ということで、ダイキンブランドしか売らない店を作るといことです。

そして起業家精神を持った若い中国人を見つけて、その人に徹底的な教育を行います。それとともにその方が一緒にリクルートも行い、リクルートした人たちを教育していきます。その教育した人たちと一緒にエンドユーザーまでダイキン工業と一緒にいき、物を売っていきます。土日もそういった開発ができるということで、これを 20 年近く続けてまいりました。

今やダイキンファミリーと言っても過言ではありません。全国に 1 万 8000 店を超える販売店さん、その中には先ほど申しましたような中核店、プロ店と言って、ショールームを持ってマルチやビルマルを売る店をつくっていきました。それが今 2500 店以上あります。ダイキンの資本は入っていませんが、あたかもダイキンの資本が入っているような活動を、起業家精神を持った若い中国人の方と育ててきた 20 年だと思っております。このようなことが功を奏しまして、マルチというダイキンが作り上げた文化が中国に根付いてきました。それが今、高収益を支えていただいている理由であります。

こういった中でもう一つ、何をやったかと言いますと、当時ダイキンが出ていったころはノンインバータでした。今の日本ではインバータという省エネ商品が進み、百パーセントのインバータ化が進んでおります。当時の中国は非常に少なく、20 ページに書いてある通り 2008 年は 7%です。これではなかなか当社の商品が認知されないということで、ここは思い切って最大のライバルである格力電器と手を組もうと。大手と組んで一緒になって、このインバータの技術を開放して中国市場を全てインバータ化にしていこう、日本市



場にしようということで手を握りました。

7年たち、去年の実績では66%、7割近くインバータ化が進みました。インバータ化が進んだということは当社の商品が売れやすくなった、市場を私たちの土俵にしてきたという経過です。思い切って手を組もうといったことはダイキンの中の随所で見え、これは一つの例であります。

中国ではこのように少し変わったやり方をしてまいりました。アジア・オセアニアが今日のメインのテーマです。当社はアジオセというくくりをしておりまして、オーストラリアやシンガポールといった先進国から、いま非常に伸びておりますインドネシアやベトナムといった新興国が混在します、モザイクの市場であります。新興国はエアコンの普及がまだ7%ぐらいです。日本は九十数パーセントになっていますので、まだまだ大きくなる市場であると見ております。

また、ここは中間所得層が伸びております。これは後で述べますけれども、急拡大しております。私はヨーロッパや中国でいろいろとやってきたのですけれども、中間層が急激に伸びて、しかも暑くて人口の多い一番の市場はアジオセではないかと思っております。ヨーロッパは気候が寒くて人口が1国当たり約5000~6000万人ということで、市場には限界がありました。中国の場合は中間層が伸びてきておりますけれども、やり始めたころから富裕層が中心で、それから貧困層があること、北に行けば極寒の地であるということで、中間層があまり育っていない市場でありました。

このアジオセの人口はベトナムで9000万人、インドネシアで2億4000万人、フィリピンは1億人、タイで7000万人等々、1国当たりの人口が非常に多いのです。しかも24時間、12カ月暑い国です。そして平均年齢がベトナムで28歳ぐらいと、勤労意欲が旺盛ということで中間所得層がガーンと伸びております。ここが今の私どものターゲットになって、たくさんエアコンを買っていただいております。

私の思いとしては、1国1国が日本ぐらいの市場になるのではないかと。ちなみに日本は2兆円の市場です。今はどの市場も1500億円や2000億円ぐらいまでの市場なのですけれども、いずれは2兆円の市場になると見ております。ということは、世界最大の空調市場がここにできるのではないかという夢を描いてやっております。

ただし、ここはヨーロッパや中国といったところで、本腰を入れてやり始めたのがつい最近です。21ページの下に表が出ております。古くは1982年、1990年にオーストラリアとタイに工場を作ったのですけれども、本格的にやり始めたのは2000年になってから

で、今は盛んに買収などで販社を作っております。ここに書いてある通り、この数年で販社がズラッとたくさんできております。

今はアジオセに強力な販売拠点を築くべく日本から若手の社員を送り込んで、開発機動隊という名前の下に経験をさせながら、現地の若い人と一緒に店開発をしております。販売店さんです。そのようなことを徹底してやっていって、いずれ実を結ぶと信じております。また生産拠点はタイ工場が主力でありましたけれども、買収した OYL のとても大きな工場がマレーシアにございます。2010年にはインドに工場を設立して、3拠点から供給する体制が整いました。

また、商品開発はタイに100人強、マレーシアに200人ぐらいの開発部隊がおります。これは現地人の人が主役ですけれども、そこでいろいろなことができると、商品開発が現地のできる体制が整いつつあります。ただし、ここは若い世代が中心でして、技術力、開発力は日本からの支援でやっています。

それからマレーシアやインドでは、最適な生産供給体制とすみ分けがまだ十分にできていないということがございます。また、販売店は中国と比べて百パーセントダイキンという店が少ないということで、今後サプライチェーン、マーケティングはこの強化が必要と認識しております。

このような現状で大きくなってきました。次はどのようなことを狙っているのか、さらなる飛躍に向けてということでご説明したいと思います。成長すれば当然ひずみが出てくるのも事実であります。この10年間でどれだけ成長したかと申しますと、2004年に7200億円であったものが2014年にほぼ2兆円まで到達して、海外売上比率が76%になりました。非常に高い海外比率で、日本でもトップクラスの海外売上比率だと思います。それから、従業員数は1.7万人がほぼ6万人になりました。

このように大きな組織になり過ぎて、求心力の低下が起こっております。拡大に向けて素早く戦略を実行するため、戦略機能の現地化と権限委譲を行ってきたのですが、やはり不十分であります。商品開発やマーケティング、財務など、あらゆる面で進めてきたけれども、やはり本社と現地との間に壁があるということを日々感じています。それから現地の収益の拡大を重視するあまり、部分最適が起こっております。私は現地の責任者でしたけれども、そこに行くと予算を持たされます。その予算の達成に必死になって、どうしても全体最適が薄れがちであります。

全体最適を見るべき本社は日本人を中心に運営されています。日本人がどんどん海外に

出て行き本社の機能が弱ってしまい、生の情報が入ってこなくて現地の求心力も弱ってきたということが散見される、この 2、3 年であります。ここを私どもは強めていかなければいけないということで、どうしたらグローバル全体での最適なコントロール、経営ができるかを今の課題にしております。

そして、買収によって新しいメンバーが入ってきたのでそのためのシナジーを進めておりますけれども、まだ一体となった経営ができていません。私が作った造語で、これを「フランケンシュタイン」と言います。足に筋肉がついて腕に筋肉がついたけれども、頭がまだ回っていない。神経が頭とつながってなくて勝手に行動している。こういったことが起こるのも事実であります。

このようなことは非常に難しい課題でありますけれども、1 個 1 個克服していかなければいけません。ということでいろいろなことをやっております。マネジャー会議ということでトップ経営陣全て、私も含めて会長、社長以下、営業担当、開発担当、生産担当といった役員がぞろぞろと、年 1 回必ず 2 日ぐらいの日程で現地に行つて、現地の幹部を集めて大議論をします。日本から二十数名、現地から六十数名、80 人ぐらいが集まって大議論をやって、そこでいろいろなものを決めていこうと言っています。

そこで、現地から本社への不満といったことをやらせています。いろいろな不満が本当に率直に出てきます。私もこの会議に出るのが怖くて、怖くて仕方がございません。出るとしかられるのが日常茶飯事です。ただし、みんなの前で怒られますので、非常にフラットな会社だと現地の方は思われるのではないのでしょうか。いろいろなコミュニケーションをしているのですけれども、それでもまだ不足しています。

こういった仕組みを作つて毎年やっております。ですから、会長、社長は 2 カ月に 1 度、年に 6 回はこういった会議のために出て行きます。その会議のための準備はとても大変だけれども、私どもはこういった会議を非常に重要だと思っております。

そしてもう一つはブリッジパーソンの育成ということです。本社と現地在が密に情報共有して物事をすぐ解決できる体制ということで、全体最適ができるような人を必ずブリッジパーソンとして置いております。しかし、言うはやすく、これは難しいのです。日本人でそういったことを学んで教育した人、選んだ人を派遣するわけですけれども、なかなかブリッジにならないといったことが起こっております。

そのため海外の実践研修を入社 3 年から 5 年目でやったり、入社 10 年以降の人に経営幹部塾を作つてやったりというようなことを行っております。こういったブリッジパーソン

ンをどんどん育成していかないと、成長のスピードが追いつかないということになります。また、人材交流ということで地域の人間をガラガラポンでいろいろな所へ持っていったり、日本に持ってきて私の部下にして働かせたりといったこともやっています。

このようなありとあらゆることに取り組んでいるのですけれども、こういったことの成果が出てきて求心力の低下に歯止めがかかるか、シナジーの創出を加速できるか、これからは正念場になってくると思っております。

こういったことが今の課題です。一方で空調市場がどのような市場か、皆さんは意外とご存じないと思うのですけれども、結構大きな市場です。25 ページの左の円グラフを見てください。2013 年は約 28 兆円という規模であります。今の環境でいくと、私どもが予測している 2020 年の空調市場です。約 40 兆円の規模になるのではないかと見ております。

これを他の業界と比べます。右下のグラフでは医療機器やテレビよりずっと大きな市場でして、自動車の 4 分の 1 か 5 分の 1 ぐらいのかなり大きな市場であります。私どもはまだまだ大きくなる、さらに売り上げを伸ばすことができるラッキーな市場ではないかと思っております。

しかも、ここは据え付けとかサービスが必需で、またこれがないと広がりませんので、そうそう簡単に家電のようなことにはならないのではないかと思っております。そういった意味でいい会社を 38 年前に選んだと自画自賛しています。これは若手社員にいつも言っていることで、「まだまだ大きくなるで。せやから頑張らなあかんで。まだまだあんたらチャンスあるで」という話をしております。

一方で、先ほど申しましたようにアジアはまだまだ大きくなります。空調で言うと日本並みの市場に 1 カ国、1 カ国がなる、ほとんどの主要国が 2 兆円規模の市場になるのではないかと将来を見ております。特にこの中間層が飛躍的に短期間で伸びております。しかも 26 ページにある通り、エアコンの普及率は 10% 以下の国がほとんどであります。タイでやっと 15%、ベトナムでは 9.5% という数字になっております。

平均年齢がみんな 27~28 歳です。日本は 40 代後半だと思いますので、全く違います。ベトナムに行かれたら驚くと思いますけれども、まだ高いビルが建っておりません。2015 年末に一体化になりますので、そうするとアメリカのメーカーやいろいろな国から投資が入ってくると思います。ですから、高いビルがどんどん建つのではないのでしょうか。

このようなことで、これからアジア市場へ行くのであれば、今は非常にいいタイミングだと思っております。特にダイキンは、次の 5 年間はアメリカとアジアが成長のキーにな

ると期待しているところであります。私の今の目標は 2020 年に今の倍の売り上げを目指そうと考えております。今年が「フュージョン 15」の中期計画の終わりで、今年に「フュージョン 20」を作りますので、いま各国を回ってけんかを売っているところであります。

この間ベトナムへ行ってきました。ベトナムは 9000 万人で日本は 1 億 2000 万人です。ベトナムの市場はまだ 1700 億円で、日本は 2 兆円です。ベトナムの人口はまだ 9000 万人だけども、十数年で 1 億人になるでしょう。しかも平均年齢が 27 歳、大学進学率が非常に高くて全土で 15%、ホーチミン市だけなら 25%ということで、非常に頭が良くて意欲の高い若者がたくさんいます。そうしますと購買意欲も非常に高いのです。

こういった国があるということだけでも奇跡です。比べたら日本は人口が減っていて 2 兆円です。話半分で 1 兆円ですと。「10 年後に話半分で 1 兆円なのに、2 割取ったら何ぼなんねん」と。「2000 億や、そこまで言えへんから、その半分でええ、1000 億にせえ」と、こういう話をしているところです。みんな目を白黒させていますけれども、本当に私はそう信じています。1 カ国で 1000 億円ぐらいの規模にならないかと、いま夢を見ているところであります。

先ほど申しました、ダイキン工業は次の「フュージョン 20」に向けて大きく二つの柱を考えております。27 ページにはアメリカの次ということで、買収で二つ買って 4000 億円を超える規模になりました。次の経済を見ますとアメリカがやはり非常に底堅い経済で、次の 5 年間、10 年間もアメリカは伸びていくでしょう。しかも私どもはアメリカへ入りましたけれども、業務用のところがまだできていない、大きな市場が残っています。ラストリゾートと呼んでおまして、ここで必ずナンバーワンになっていこうと思っております。

この間の役員の人事異動でも専務クラスがアメリカに異動するような発表をしております。私もこれからアメリカの戦略の一員としてアメリカの販売をやっていくことになると思います。次の 5 年間はアメリカでやっぺいこうということです。これから時々見ていただきたいと思います。ダイキン工業がアメリカで買収、提携した、R&D センターを設けたなどの記事が載るかと思いますが、目標は大きくナンバーワンを挙げております。これができれば、本当にダイキンが世界一の空調会社と言えらると思うのです。

トヨタさんもアメリカへ行ったのは最後だと思います。初めは提携で始めて今やアメリカで非常に大きな力を持っておられ、私どももそのような夢を描いております。次はアメリカに行く。私も年を取ってきてこれが最後のお勤めと思ってやろうと思っております。

それから、もう一つの大きな柱は 27 ページ下のアジア・オセアニアであります。ここ

は今まで私が中心になってやってきました。先ほど言いましたように経済は発展しますし、人口がとにかく多く、年がら年中暑い国です。そして、若い中間層が育ってきているということで、1カ国、1カ国が日本並みの市場になると信じております。

ここに当社は他社より一歩先、半歩先を行って進出しております。シンガポールとマレーシアではもう大昔から当社がナンバーワンであります。オーストラリアもナンバーワンであります。去年、ベトナムでもナンバーワンになり、今年はインドとタイでナンバーワンを目指しております。インドネシアは2017年、フィリピンは2019年と、全部でナンバーワンになるのだという欲深い目標を掲げ、2020年には圧倒的ナンバーワンになるのだと考えております。

特にシンガポールとマレーシア、オーストラリアでは当社は圧倒的ナンバーワンが続いております。これは私が作った造語で、現地の幹部には「ゲームセット戦略」と言っております。もうこれでゲームセットにしよう、ライバルをやっつけろということで、「ゲームセット戦略」と名付け、圧倒的ナンバーワンになればとハッパをかけております。このようなむちゃなことを目標に掲げてやるような会社です。そして種まきということで、中南米や中近東、アフリカにもいま種まきを始めたところであり、まだまだ伸びていくことができる市場だと思っております。

次にアジア市場での攻略の鍵ということ。僭越（せんえつ）ながら長い間ダイキン工業はアジアで苦勞してまいりました。最後には買収もしましてなかなか難しい問題があるわけですが、お役に立てばと思っております。

ポイントとして、まずは目線を合わせて現地に入り込むということです。欧米と比べれば日本人には非常に働きやすい環境だと思います。日本を尊敬していて、日本の商文化への理解度も高い国々が多いということで、目線を合わせて入り込めばチャンスがあるのではないのでしょうか。特に私どもは最新鋭の商品で、そこに合う商品をできるだけ現地で開発できる体制になりました。今までは日本の商品の焼き直しということがあったのですけれども、開発拠点が二つできましたので、去年から冷房専用のインバータです。

インバータは中国や日本のようなヒートポンプ、温暖な気候の所で有効だと言われていたのですけれども、そうではないと。冷房専用のインバータ機を投入すると、それがいま大ヒットしております。そういうかたちで現地に最新鋭のものを持ってきて、「あなたたちのお役に立ちたい」とメッセージで伝えることが非常に大事かと思っております。

ライバル戦略です。当たり前のことなのですが、他社がやっていないことをやら

ないと入れないという話です。当社は直売にこだわってこの数十年やってまいりました。ライバルは直売をやっていないところがほとんどで、皆さん代理店経由で売っていらっしやいます。自分たちは専門メーカーでないということがあると思うのですけれども、代理店でやっていらっしやるところが多いのです。

私どもは直売なのでエンドユーザーにも一緒に参ります。そうすると他社がやれないことがたくさんできるわけです。お客さんのニーズを聞いてお客さんを直接説得できる、アドバイスできるといったことが当社の販売網の違いかと、それを反映した商品を出せることが専門メーカーの特徴かと思っております。そういった意味でライバルと違うことをやらないといけません。代理店を持っていると今度は反対に直売ができないということで、縛られているわけです。そういった間隙を突くということが大事だと思っております。

それから、市場創造ということです。後追いでは駄目で、「市場の前に行く」という言葉を私は使います。これはダイキン用語で、市場の後追いをすると必ず韓国メーカーや中国メーカー、日系他社がいて、おいしいところがないのです。自分の市場にするためには市場の前に行って、その市場をつくり上げることです。中国で成功した例なのですけれども、ベトナムやマレーシア、シンガポールでも成功しております。

市場が大きくなる前に先に出て当社のイメージを売り込んで、サービス網、販売店を作って私どもの商品をやる。そうして安型のルームエアコンではなくて、マルチやカセットなどの高級なほうに自然と流れていく動きを作りたいのです。これも私どもの造語で、「空調文化」を売っているのだと言います。後輩には「おまえら、ルームエアコン売っとんちやうぞ、機械売っとんちやうぞ。空調文化を売っとるんやぞ。その心意気で行け」と、市場創造という言葉の口を酸っぱくして言っております。

こういったことで販売店さんも一緒にやっていただける。とにかくナンバーワンになるという思いで、「この指止まれ」と志の高い人を販売店のパートナーにしていくことを心がけたいと思っております。

そして、やはりメーカーですので、品質ということ。品質のいいものを出さなければいけません。クレームはメーカーの恥です。それがもし起こったとしても、サービスできちんとしたものができるとブランドイメージの構築だと思っております。これは中国の例です。当社はこういった日本よりはるかに人件費が安い国に行くと、圧倒的な数の人を雇って黄色い帽子をみんなに被せます。品質を全数チェックしていき、工場から1本も不良品を出さないというようなやり方をしてまいりました。

また、当社は業務用も強い会社ですので、他の家電さんと比べてサービス網に非常に敏感になっております。サービス網を作り上げることが差別化、ブランドイメージにつながると、アジアではこのような日本のやり方が評価されると私は信じております。

他社の方もやっていることで、日本のサービス店の人たちは入るときには靴下を履きま。アート引越センターのようなことですが、そのような配慮や、床にシートを敷くなど、いろいろなことを日本人らしくきめ細かくやっております。こういったことが受け入れられる市場であると思っております。

それから次に、競争力をどう維持していくかは、国ごとに規制が違います。先進国から新興国までありますので、やり方が違います。イスラム教やキリスト教、仏教など、宗教も違います。言語は当然違います。いろいろなことできめ細やかなサービス、製品の対応が必要だと思います。コストはかかりますけれども、十把一絡げにするのではなくて1国、1国が将来は日本と同じような市場になるという思いで対応を進めていけば、必ずナンバーワンになれると思っております。

ASEAN は大きくなってまいります。6億人を超える人口と将来的には1兆円規模の市場がいくつもできることを思うと、現地生産の最寄化は進んでいるのですけれども、物流戦略がとても大事になっていくと思っております。いろいろな工場ができますけれども、1カ所にまとめるのではなくて、いろいろな所に近いほうがいいわけです。

例えば次の工場はどこにするか。ベトナムなのか、インドネシアなのか。そのときの物流をどうしていくか。また、島が多い地域でもあります。インドネシアのジャカルタに倉庫を持ってしまうと、ジャカルタから島に行くのにコストがかかったり、かえってタイやシンガポールから島に直接行ったほうが安かったりします。物流の戦略も非常に大事になってくる地域だと思います。

それから、皆さんもご存じのように急激に労務費、賃金が上昇しております。中国では賃金がとても上昇して、かえってASEANのほうが安いぐらいになっております。同じことがこれからASEANでも起こる可能性が大きいので、コストダウンによる収益力強化の対応をやらなければいけません。中心はタイとマレーシアに置くけれども、ハブはミャンマーやカンボジアに置き、そこから部品を集積して、半製品を集積して、アセンブリーはタイやマレーシアでやるなど、いろいろなことを検討しております。

それと設計コストダウンです。当社はやはり中国との関係が切っても切れません。今でも空調市場の部品は圧倒的に中国が多いということで、中国とのパイプもとても大事に



なってきました。

一番大きなことは人材育成であります。人が全てでありまして、ここでも言語、文化と  
いったところに根ざしてそれぞれに人が要るということで、躍起になって教育しております。  
先週も次の幹部候補生ということで各地域から 25 名ほど選び、日本に招待して 1 週  
間、幹部講話、専門の先生等々による教育を実施しております。大体年 2 回、次回はシン  
ガポールで行います。

このようなことをやらないと、引き抜きが激しい地域なのです。伸びているので他社か  
ら引き抜きがどんどん来ますが、それはそれであきらめています。なぜかと言うと、当社  
は適正な賃金を払っているつもりですけれども、べらぼうな賃金を見せて引き抜いてくる  
のです。仕方がない、賃金体系は崩さないと思っております。このようなことを続ければ間  
違いなく他社は自分で自分の首を絞めることになるわけで、長くは続かないと思っていま  
す。

ですから、自前で育てます。私どもはナンバーワンですので、必ず引き抜きが起こりま  
す。引き抜かれても慌てずに、そこを補充していくぐらいに思っています。将来、昔はダイ  
キンで働いていたという人が競合他社にほとんどになれば商売もしやすいというぐらい  
の気持ちで、人育てをやっていこうと思っております。こういったことがアジアでは重要  
ではないかと思っております。

それから最後です。こういったことをグダグダと述べましたけれども、これは現場での  
思いです。ダイキン工業は戦略が優れた会社でも何でもなく、どちらかと言うと現場力が  
すごい会社だと私は思っています。販売は直売という非常にシンプルなやり方で、工場は  
現地に作るということです。

あの当時、20 年前、15 年前は全て中国に集めてそこから輸出しよう、それが一番いい  
のだという時代に、アホみたいに現地に工場を一つずつ造って大変な苦勞をしました。そ  
のころは物流もなく、物流を分散して現地で作っていました。けれども、20 年たってみる  
と 1 個 1 個が 3000 億円になっていました。こういった少し変わった会社です。開発も日  
本でやればいいものを現地で無理やりやろうという思いがある会社で、現場が非常に強い  
のではないのでしょうか。そういった意味で戦略ではなくて、実行に次ぐ実行という言葉  
を使います。実行をととても大事にしている会社です。

なぜかと言いますと、30 ページに書いてある通り、空調の専門メーカーとしてこれで負  
けたら当社は終わりだという気持ちがあります。他の会社は逃げ道がございますけれども、

当社は逃げ道がございません。空調で負けたら当社は崩壊します。空調で絶対負けられないという思い、やるからにはナンバーワンにならないと生き残れないという思いがあります。このような思いを6万人の皆さんが共有していると思っております。

当社で大事なものはイベントです。何かあったらイベントをやります。ここでもご存じの方がいらっしゃると思いますが、淀川や堺、滋賀でうそのように3万人を集めて盆踊りをやったり、それを上海やマレーシア、アメリカ、ヨーロッパでやったり、「こいつらアホちゃうか」と思うようなイベントをたくさんやります。

『カンブリア宮殿』で見られた方も多いと思います。新入社員教育が後ろに引いてしまうような教育です。みんなが火の周りに集まって、新入社員と一緒に泣きながら踊ります。1カ月やるとみんな泣いてくるらしいのですけれども、私も来年行かなければいけません。嫌だなど思いながら行かなければいけない、こういうイベントが多いです。

オーキッドというゴルフトーナメントを20年近くやっていて、それも社員全部が一応やるのです。おもてなしの心と言いますか、そのように社員が作り上げることでいろいろなことを学んでいき、それがチームワークにつながり、ひいては仕事につながっていくという発想をしています。ですから、イベントが大きいのです。仕事と一緒に、それ以上に力を入れてイベントをやるという変な会社です。

もう一つ、侃侃諤諤、2年かけて議論しながら5極化戦略を作ってきて、直売にこだわってきました。世界最大の直売網ではないでしょうか。空調だけ売っているのはもったいないと言う方がたくさんいらっしゃいます。ここにも異業種の方がたくさんいらっしゃると思うのですが、この直売網を見られると、例えば衛生陶器やキッチンなどが売れるのではないかと思うのでしょうかけれども、当社は売りません。

なぜかと言うと、売っているものに自信があり、技術力がなければ売れないということです。ただ、バカ正直に20年やってきた5極の一つひとつが、3000億円の規模になってきました。3000億円とただ単純に思われるかもしれませんが、私にとってはコストを1%削減すれば30億円、2%すれば利益が60億円出てくる、まだまだ絞れます。売価を上げるか、コストダウンするか、SGAをカットするか。けれども、1%、2%だったら簡単にできるでしょう。だから、不景気になってもまだまだ利益が上がるのではないのでしょうか。そう信じる方は、高いですけれども、株を買ってください。

そして三つ目には人機軸の経営ということで、当社が根本に置いている経営です。熱い想い（おもい）を持って挑戦しようとする人に機会と成長のチャンスを与えるということ

で、井上が社長になって二十数年になりますけれども、信じてやってきたことです。人の可能性を信じようということではいろいろなキーワードがあります。フラット&スピードやコアマンとサポーター、遠心力と求心力といったことで、みんな同じような気持ちを持ってやっています。

フラット&スピードというのは、要は偉い人がたくさんいるヒエラルキーではない、みんな同じですよということです。ただし、議論した後にはトップの方が決めるということです。コアマンというのはたとえ部下であっても、熱い思いがあつて事業がやりたい人にはやらせると、それを上司と周りの人がサポートしていくことです。

遠心力と求心力、いつも当社ではこういった話が出てきます。本社は求心力が弱い、もっとアップしろ、海外は遠心力がまだ弱い、もっと頑張りなさい、破天荒なことをやりなさいといった言い方をしています。このような人機軸の経営ということで、人にチャレンジや思いを持ってやらせようという思いであります。

それから、やはり新しい血を取り入れることです。M&A をやってきましたけれども、当社は数字だけではやっていません。新しい血を取り入れる。自分たちだけで同じかたちで同じ仲間ですら閉塞感が出てくる、マンネリズムに陥るということで、M&A で異なる文化、人材を取り込んで摩擦を起こす。そこからでしか自己変革はできないという変な考え方を持ってしまつて、買収して新しい血を入れて、いろいろな問題を起こします。出てきた問題を克服すると次の体質改革につながるという理論で運営している会社です。

ついていけない人もたくさんいると思いますけれども、38年もやっていますと身にしみてきます。こういったことでダイキン工業は、変な言い方をしますと一見チームワークは良く見え、変な宗教だと言う人もいるのですけれども、そうでないと世界に打っては出られないと思っております。

今日はアジア・ASEAN という経済の話をとということで、少し趣旨は違うかもしれませんが、現場で起こっていること、私どもがやっていること、その背後にある考え方を話させていただきました。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 ありがとうございました。それでは、ここでご質問をお受けさせていただきます。質問がおありの方は挙手にてお知らせいただけますでしょうか。

峯野 何でもいいですよ、フランクに答えますので。

司会 このようにおっしゃっていただいていますし、いかがでしょうか。スタッフがマイクをお持ちさせていただきます。どうぞ挙手にてお知らせくださいませ。はい、あちら

の女性、お願いいたします。

質問 貴重なお話どうもありがとうございました。先ほど中国でのお話で、技術のオープン化戦略ということでインバータ技術の一部開示が資料にあったかと思います。技術の一部開示することは技術が流出する恐れも同時にあるかと思います。技術の開示について考え方をお聞かせいただけたらと思います。

峯野 これは本当にすごい議論が社内で起こって、みんなほとんど反対でした。特に技術者は「自分が作ってきた技術やのに何でやらなあかんねん。しかも、みんなコピーされて持っていかれる。それでもやんのか」と。「やるんじゃ」ということでやると、本当に持っていかれました。「ええやないか」と。

ダイキン工業がやらなくても誰かがやるだろう、ライバルはやるだろうし、日系メーカーは弱ってきているところがたくさんある。誰かがやるだろう、やらなければ駄目だと。市場を変えるのだったら、そこでもっと頑張りなさいと。技術者にも「もっと違うこと考えんかい」「新しいこと考えんかい」というのが当社の発想です。非常にプレッシャーです。

そのようなオープン化技術はこれだけではなくて、いろいろなところでやっています。例えば冷媒です。冷媒は当社がリーダーになって推し進めていて、R32 という冷媒です。日本はこの2年で全て R32 に変わったと思います。ダイキンの宣伝では「ぴちゅんくん」が出てきて、R32 などいろいろと出てきます。分からない方もいらっしゃると思うのですが、当社は化学メーカーでもあるので冷媒を作っています。

当社が主導して今の時点のいい冷媒は R32 だと信じていますということで、日本の皆さんも賛同していただいて変わりました。世界中で変えていこうとしているのですけれども、基本特許は開示するとうたっています。市場を変えていけば、反対にこれは当社のベネフィットになってくるという考え方をしています。その代わりに、当社は開発人がたくさんいる専門メーカーなのだから、より上の技術を考えろということが底にあります。格好いいのですけれども、本当にできるのかはやってみないと分かりません。

質問 ありがとうございます。

司会 それでは、他の方いらっしゃいませんか。では、一番前の男性にお願いいたします。

質問 最初のほうのご説明の中で海外子会社が182社とお伺いをさせていただきましたが、決算業務などはどのような規模で、どういった作業でやられていらっしゃるのですか。

峯野 何業務ですか。

質問 決算作業です。

峯野 決算はあまり詳しくはないですけども、ものすごいボリュームです。今だったら交代で四半期ごとに締めなければいけないので、地域ごとに締めます。そこに相当な人数がいます。海外の子会社に海外で育っている経理の方がいらっしゃるって、その方たちが非常に有能です。今は 3 日以内に締めて本社にやって一度にまとめるという真っ最中で、来週役員会で承認して発表すると思いますけれども、そういうかたちでやっています。

すごいボリュームで大変で、通貨も全部違います。ちょうど月曜日ぐらいに全部出そろいます。それを当社の経理・財務に報告して、それをまた経理・財務がまとめるというかたちになります。大体 2 日目ぐらいには大体ざくっとしたのが見えます。3 日目で締めるというかたちで今やっています。

質問 ありがとうございます。

司会 ありがとうございます。それでは、時間の関係上、もしまだご質問等おありの方は財団を通じてご連絡を賜りますようお願い申し上げます。では、最後にもう一度、盛大な拍手、峯野様でいらっしゃいました。(拍手) ありがとうございます。