

ダイキンの対中戦略 —1990～2000年代を中心に—

羽 瀧 貴 司・藤 井 正 男

はじめに

2019 年末から本格化したコロナウィルスの流行は、世界各国で様々な問題と混乱を引き起こした。コロナ対策として複数の国で採用されたロックダウン（都市封鎖）は、人々の生活様式や行動様式、経済活動などを一変させ、特に中国各地で実施されたロックダウンは、コスト競争力の高い中国に生産拠点や部品調達先を集中させてきた日本企業、特に製造業にとって、サプライチェーン（供給網）を見直す契機となった。ゼロコロナ政策によるロックダウンや米中対立による供給途絶リスク、地政学リスクも抱える中国への依存度を減らす動きが日本の製造業で顕著になりつつあり、コロナ禍をきっかけに、日本企業にとって対中戦略の転換ないし見直しを図る時期にきていると思われる。中国で長期に渡って増収増益を達成してきたダイキン工業株式会社（以下、ダイキン）も例外ではない。

ダイキンは 2023 年度中に有事に中国製部品が無くてもエアコンを生産できるサプライチェーンの構築を推進している。省エネルギーなど中核機能に関わる部品を日本国内で内製化するほか、取引先に中国外での生産を要請する。財務省によると、中国からの 2020 年の輸入額は 17 兆円と全体の 26% を占める。特に家電製品や自動車の部品については中国への依存度は高く、ダイキンも 2010 年代半ばから中国での部品生産・調達が集中している。中国からの部品調達の割合は 2020 年に金額ベースで 35% まで高まっていた。ダイキンの部品調達比率は 2021 年に 20% まで引き下げたが、2022 年に入って上海のロックダウンの影響で一部製品の生産が減少する事態も生じた。製品供給の安定化に向け、平常時は中国から部品を調達する体制を維持しつつ、非常時には他地域からも調達できる体制が必要だとされた（『日本経済新聞・電子版』、2022 年 9 月 20 日）。また、ダイキンの十河政則社長は、国内向けの製品は現在、中国で生産しているが、国内事業については、部品調達先や組み立て工場を海外から国内に回帰させる意向を明らかにしている（『朝日新聞デジタル』、2022 年 11 月 8 日）。

本論では、このような背景を踏まえ、ダイキンの対中戦略（1990 年代～2000 年代）を検討する。バブル崩壊以降、多くの日本企業が中国に進出し、中国市場で苦戦する日系企業が多いなか、ダイキンは数少ない成功事例の一つであった。それゆえ、ダイキンの国内回帰が進展する現在、1990 年代～2000 年代におけるダイキンの中国進出には、どのような意義があったのかを考察したい。

まず第 1 章では、ダイキンの中国進出の概要として、1990～2000 年代前半の中国進出の経緯や事業展開などを確認する。第 2 章では、同時期の中国のエアコン市場の概要を把握する。第 3 章では、ダイキンの販売戦略について、1990～2000 年代前半を中心に同社の中国での販売戦略を 3 つの側面から検討する。第 4 章では、ダイキンの 2000 年代後半の動向を考察し、最後に、ダイキンにおける中国進出の意義について述べる。

1. ダイキンの中国進出の概要

本章では、1990～2000 年代前半までのダイキンの中国進出の経緯や中国での事業展開について考察する。ダイキンは製品の消費地で生産することを基本方針としていたが、対中進出に関しては他の外資

系メーカー及び日系メーカーの中で遅れていた¹⁾。

(1) 中国進出の経緯

中国では「大金」の名前で事業展開しており、主力である業務用エアコンのほか、ルームエアコンや大型セントラル空調システムも生産・販売している。主力工場の「上海大金空調有限公司」の前身である合弁会社「上海大金協昌空調有限公司」は、1995年11月に設立された。合弁パートナーは、上海協昌というミシンメーカーであった。当時の中国では基本的に外資系企業の独資による進出を認めておらず、中国企業との合弁が必要であった。空調には門外漢であるミシンメーカーをパートナーとして選んだ理由は、異業種ゆえに全ての面で一から構築しなければならない反面、ダイキンが経営の主導権を取ることができたからである。出資比率はダイキン工業60%、上海協昌40%という構成であった²⁾。その後、上海協昌が破産した為、合弁パートナーが上海市軽工業集団に変更された。その際にダイキンの出資比率を70%に引き上げると同時に、社名を現在の「上海大金空調有限公司」（以下、上海大金）に変更した。1997年3月から本格生産が開始され、2000年度の売上高は212億円だったが、2004年度には502億円と2.4倍強に拡大している。上海大金の経常利益率は継続して20%を超えており、日系企業の中では中国市場で成功した代表的なケースである³⁾。

また、ダイキンの中国展開で唯一内陸部に立地しているスクロール圧縮機の製造販売代行合弁会社「西安大金慶安圧縮機有限公司」（以下、西安大金）の進出経緯についてもみておきたい。西安大金を設立する際、ダイキンに対して中国政府は、内陸部に進出すること、進出先では複数の中国企業から合弁相手を選択するように要求してきた。最終的に、1996年に陝西省西安市で旧中国航空工業総公司第一集団傘下の西安慶安集団（出資比率49%）を合弁パートナーに西安大金を設立し、地場の空調機メーカー向けの要素機器の生産販売を開始した。西安慶安集団を合弁パートナーに選定した理由は、改革開放後に国有企業から民間企業へと転換を図る過程でダイキンと以前に技術提携の実績があったからであった。当時の中国で生産と販売の機能を持っていたダイキンの合弁会社は西安大金のみであった（販売額全体の9パーセントはグループ企業である上海現地法人を通じて販売）。2004年における同社の中国国内の業務用圧縮機（5馬力）のシェアは53%とトップであり、エアコンの中国三大地場メーカー（ハイアール、美的、格力）に自社製品の66%を納入していた⁴⁾。

(2) 中国での事業展開

次に、ダイキンの中国での事業展開について説明する。ダイキンの1990年代～2000年代前半における中国事業の各拠点であるが、事業は大別して「空調事業」、「空調サービス事業」、「フッ素化学事業」、「油機販売事業」と4つに分けることができる。各事業別に中国での拠点を整理すると、「フッ素化学事業」で上海2社、常熟1社、香港1社となっていた。「空調サービス事業」は北京、上海、広州に設置されている。「油機販売事業」は北京と上海にそれぞれ設置されていたが、活動は年々先細りになっていた。ダイキン・グループ内で中心となる「空調事業」に関しては、西安1社、蘇州2社、上海3社、

1) 一般財団法人日本経営史研究所 [2015]『拓く ダイキン工業 90 年史』ダイキン工業株式会社、291 ページ。

2) 小高久仁子 [2014]「戦略意思決定における『構造的コンフリクト』の意義」(関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科『ビジネス&アカウンティングレビュー』14 号)、42～44 ページ。

3) 一般財団法人日本経営史研究所 [2015]、291 ページ及びジェットロ編 [2004]『中国市場に挑む日系企業』ジェトロ、46～47 ページ。

4) 羽瀧貴司・藤井正男 [2012]「中国内陸部の日系コンプレッサー企業調査報告書」(神戸国際大学『経済経営論集』第 32 巻・第 2 号)、55～61 ページ及びジェットロ編 [2004]、47～48 ページ。

惠州 1 社、香港 1 社となっていた。この内、蘇州の 2 社と上海の 2 社は新規に設置もしくは増資された企業である⁵。

図表 1 ダイキン工業の中国拠点

現地法人名	形態	資本金	設立	所在地
大金(中国)投資	独資・統括	3000 万ドル	2001.9	北京市
大金空調技術(北京)	独資・サービス	2 億円	2003.2	北京市
西安大金慶安圧縮機	合弁	2400 万ドル	1996.8	西安市
上海大金空調	合弁	2100 万ドル	1995.11	上海市
大金空調(上海)	合弁	1 億 5500 万元(約 22 億円)	2003.7	上海市
大金中央空調(上海)	独資	5600 万元(約 8 億円)	2003.7	上海市
大金化学国際貿易(上海)	独資・販売		1998.4	上海市
大金弗素塗料(上海)	独資	750 万ドル	1997.12	上海市
大金空調技術(上海)	独資・サービス	3 億円	2003.4	上海市
大金弗素化学(中国)	合弁		2001.5	常熟市
惠州大金三石空調	合弁	350 万ドル	1997.2	惠州市
大金空調技術(広州)	独資・サービス	2 億円	2003.3	広州市

資料：21 世紀中国総研編『中国進出企業一覧』2003 - 2004 年版。

出所：(財)横浜産業振興公社編集協力・蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』蒼蒼社、2003 年、443 ページより作成。

このように、ダイキンの 1990 年代～2000 年代前半の対中進出は上海周辺地域に集中していたことがわかる（図表 1 参照）。各事業の主要業務は、「大金（中国）投資有限公司」（以下、大金中国）がグループ企業の統括会社であり、「清華－大金 R&D 中心」では空調やセンサーの共同開発を手がけていた。「空調サービス事業」は、保守サービス部門が担当した。「油機販売事業」は油圧機器の販売が主要業務であるが、2000 年代後半では将来性が無いと判断されていた。「空調事業」は蘇州で圧縮機とモーターを生産していた。上海では空調機器の製造を手がけていたが、販売は統括会社を通じて販売していた。また、惠州大金はかつて中国企業との合弁企業であったが、その後独資企業へ移行した。寧波に設立された「寧波東方大金科技通信」は光ファイバーを製造する合弁企業であり、同企業はダイキンの新規分野への橋頭堡になると考えられ、これは技術的には「フッ素化学事業」の延長に属し、フッ素樹脂を応用したものであった。中国にあるダイキンのグループ企業内で、当時投資が回収されていない企業は、常熱のフッ素事業系の企業と新たに設置された上海と蘇州のグループ企業のみであった⁶。

2. 中国のエアコン市場の概要

本章では、中国のエアコン市場のグローバル的な位置づけ、及びエアコン市場の特徴などについて概観する。ダイキンが中国でどのような戦略で内販に挑んでいるのかをみるには、中国のエアコン市場の特質ないし特徴を把握する必要がある。

5) 『日本経済新聞』、2007 年 4 月 1 日。

6) 『日本経済新聞』、2007 年 4 月 1 日。

(1) グローバルなエアコン市場

2003年時の世界のエアコン市場規模は金額ベースで約3兆円、そのうち中国は約5,500億円規模で2割近くを占め、北米(1兆円)、日本(7,000億円)、欧州(6,000億円)に次ぐ第4の市場とされている。このように中国のエアコン市場は潜在能力が高く、2003年の生産台数は5,000万台近く(4,993万台)とされ、所得水準の向上によってエアコンは都市部で急速に普及しており、普及率は2000年31%、2002年51%、2003年62%と上昇傾向が続いていた⁷⁾。既に台数ベースでは、日本を超えて北米に次ぐ世界第2の市場とする見方もあった。また、全世界の市場成長率が年率4%前後と推計される一方で、中国は年率2桁の成長率を遂げており、中国の市場規模は今後も拡大し、金額ベースでも欧州を凌ぐとみられていた⁸⁾。

このような中国のエアコン市場の規模と成長性はエアコンメーカーにとって大きな魅力であり、世界の主要メーカーが中国に進出していた。ただし、中国のエアコン市場、とくにルームエアコン市場は、年間700万台から1000万台ともされる競争が激しい大市場で、外資系、中国系メーカーが絶えず熾烈な価格競争を繰り広げており、外資系は技術力では優れているものの、販売力・アフターサービス面で劣っていた⁹⁾。その為、日系メーカーは中国市場での生き残りをかけ、エアコン及びコンプレッサの生産能力を増強させていた¹⁰⁾。事実、井上礼之会長(当時ダイキン取締役会長兼CEO)は、「中国でナンバーワンになることにより、世界ナンバーワンへの道が開ける」として、空調事業とフッ素化学事業で世界トップを目指す同社のグローバル戦略の中で中国事業を特に重視していた¹¹⁾。

当時、中国のエアコン市場に参入していたメーカー数は約300社であり、うち日系は日立製作所、三菱電機、三洋電機など12社、業務用に限れば5～6社であった。中国企業の特徴として、儲かるとみると異業種からも市場参入する企業が多い。1～2年の短期勝負で大量に生産・販売し、市場から退出する地場メーカーも多い一方で、常に300社ほど市場に存在していた。ブランド力が無いメーカーは低価格帯のセグメントに参入し大量生産によるコスト競争力で勝負するので、価格下落が激しく、ルームエアコンでは、毎年、20%前後価格が下がっている状況であった。中国冷凍空調工業連合会の報告では、2002年の中国の生産能力は3,300万台、生産台数は2,100万台、このうち1,200万台が中国で販売され、800万台を輸出し、流通在庫は600万台前後に膨らんだという。このような過剰生産により輸出せざるを得ない地場メーカーと、価格で勝負できない為に国内販売から輸出に転換した日系大手家電メーカーの動きにより、2003年には中国からのエアコンの輸出は増加したと考えられている¹²⁾。

中国の国家信息中心がまとめた「2005年空調冷凍年度(2004年9月～2005年8月)」(図表2参照)によると、対象期間となる1年間で中国国内にあった69ブランドのうち27ブランドが消失した。また、上位25ブランドで市場の98.75%を占め、寡占化が進んでいるとの報告がなされていた。69ブランドのうち、都市部でのシェアが1%未満のものは48ブランドであり、うち同0.01%未満が29ブランド、一方、国内外ブランドでシェア総合1位だったのはハイアール集団(山東省青島市)で16.2%を占めた。

また、国家信息中心が国内約100都市で700余りの家電販売店で行った調査では、2005年の国内エアコン販売量は前年度比9.45%増であった。ただ、ブランド数は競争激化で20ブランド前後まで減少、

7) 稲垣清・21世紀中国総研著[2004]『中国進出企業地図[日系企業・業種別篇]』蒼蒼社、152ページ。

8) ジェトロ編[2004]、48ページ。

9) (財)横浜産業振興公社編集協力・蒼蒼社編集部編[2003]『上海経済圏情報』蒼蒼社、442ページ。

10) 注7と同様。

11) 『日経産業新聞』、2005年4月8日。

12) ジェトロ編[2004]、49～50ページ。

図表 2 2005 年の中国エアコン市場シェア

順位	国内ブランド	海外ブランド
1	ハイアール(16.2%)	日立＝上海(4.2%)
2	美的(13.2%)	松下(3.1%)
3	格力(9.3%)	LG(2.9%)
4	志高(7.3%)	三菱電機(2.7%)
5	奥克斯(5.4%)	サムスン(2.6%)

出所：『日経産業新聞』、2005 年 10 月 10 日。

上位メーカーによる寡占化が加速するとみられていた¹³。

(2) エアコン市場の特徴

中国のエアコン市場には規模の大きさと成長性以外に、他の主要市場とは異なる 4 つの特徴がみられた¹⁴。

第 1 点は、新規需要の割合の圧倒的な高さにあった。業務用エアコンを例にすると、日本では新築に伴う新規需要は 35% に過ぎず、中国では買換え需要が過半数を占めていた。さらに、中国では初めてエアコンを備え付けるユーザーが大半であった。

第 2 点は、日本のエアコン市場をみると、メーカー各社の製品に違いはあっても価格や製品レベルの差はさほど大きくはないが、中国ではルームエアコンを例にとると、下は 700 元程度の不良率が高いものから上はダイキンが販売する高級品クラスの 4,000 元程度まで複数の価格や質の製品が混在し、安いもの、少し良いもの、高級品で高機能なものとの市場の幅が広く、セグメント化されていた。

第 3 点は、一国内に多様な気候風土が存在する点である。中国には大きく分けて、華北、華東、華南、内陸と 4 つの地域が存在し、それぞれの気候条件が異なっている。最大の消費市場である華東（4 割強）に比べ、華南（3 割強）や華北（2 割弱）の市場構成比は低い、それでも無視できない規模である。中国一国にも欧州並みの規模と多様性が存在している。

第 4 点には、需要の変化のスピードが速い点である。携帯電話や IT 製品の急速な普及にみられるように先進的な商品を好む消費者層が存在する。また、経済成長に伴いエアコンの需要も急速に変化している。例えば、住宅は 20㎡前後から 3LDK などの 120㎡前後に大型化しており、複数の室外機を持つマルチタイプのエアコンの需要が家庭用としても伸長していた。

3. ダイキンの販売戦略

本章では、1990 ～ 2000 年代前半におけるダイキンの販売戦略の特質を検討する¹⁵。ダイキンの空調事業の利益率の高さは、ダイキンがブランド力、技術力が活きる業務用エアコンに注力し、販売・サービス網の整備に努めた結果と言える¹⁶。

13) 『日経産業新聞』、2005 年 10 月 10 日。

14) ジェトロ編 [2004]、48 ～ 49 ページ。

15) 同上書、51 ～ 54 ページ及び陳晋 [2008]「日本企業の中国進出成功事例に関する研究」（沖縄大学人文学部『沖縄大学人文学部紀要』第 7 号）、19 ～ 22 ページ。

16) 注 9 と同様。

(1) 最新技術商品の投入

ダイキンは、まず業務用エアコンに的を絞って中国市場を開拓した。ルームエアコンに注力した他の日系メーカーとは対照的な事業展開であった。ダイキンが本格的に上海で生産を開始した1997年、競合他社は大量生産でコスト競争力をつけてきた地場メーカーとの価格競争が始まっていた。それゆえ、中国では当時未開拓市場とされた業務用エアコンをメインにダイキンは市場参入を決断したとされている。規模の小さな業務用市場では地場メーカー春蘭集団がトップメーカーとして君臨しており、春蘭製の床置き型が圧倒的なシェアを占めていた。日本で業務用エアコンは、「床置き型」、「壁掛け型」、「天井型」、「天井埋め込み型」と発展を遂げたが、ダイキンは当時床置き型が主流の中国の業務用市場に一足飛びに最先端の天井埋め込み型を導入し成功を収めた。その後も、インバーターエアコン、ビル用マルチエアコンとダイキンが強い分野の最新技術商品を投入し、高くても良質なものを購入したいユーザー層にターゲットを絞り、商品の差別化を図ったのである。これは、毎年2割程下がる市場の価格競争から距離を置くことにも繋がった。中国の業務用市場では米国メーカーのセントラル空調システムが主流であったが、部屋ごとに冷暖房を調節できるビル用マルチエアコンのメリットをユーザーにアピールして需要を拡大した。ちなみに、ダイキンは、ルームエアコンでも高付加価値製品に力を入れており、省エネ効果の高いインバーターエアコンでは圧倒的な市場シェアを得ていた¹⁷。

他方、実際には最新技術商品の投入だけが成功要因とはいえない事情が存在した。後発であるダイキンが中国の巨大市場開拓に威力を発揮した戦略として、現場主義が生んだ「逆張りの商品開発」戦略も大きくダイキンの販売促進に寄与したとの見方がある。ダイキンは進出当初から中国市場のニーズを的確に捉えていたわけではなかった。例えば最新技術製品の投入の背景には、「中国人は最新型や最高機種に対する関心が高い」という読みのもとに、日本人の感覚で最新の天井埋め込み型製品を中国市場開拓の主力機種として持ち込んだ。しかし、ユーザーの反応は予想を覆すものだった。上海大金の営業担当者や現地代理店の担当者が、同社のエアコンを設置した顧客を訪問すると、「派手で目立つエアコンがいい」という顧客から多くの意見が寄せられた。中国では都市部を中心に普及率が高まっているとはいえ、エアコンはまだ珍しく、設置した家庭は近所の人などに自慢できる製品であった。日本ではエアコン自体を目立たなくすることが優先されるが、中国では「存在感」を示すことが販売PRを意味していた。かくして、日本の開発担当者も中国出張で現地のニーズを把握、中国法人と会合を重ね商品戦略を見直した結果、超大型ディスプレイを装備したエアコンが製造され、予想以上のヒット商品になった¹⁸。このように営業の現場から入手した情報によって、現地に対応した製品を即断即決で製造するような柔軟な体制もダイキンが中国で成功した一因と考えられる。

(2) 特約店の「質」の維持と営業活動

ダイキンの販売地域は中国全土に及ぶが、上海を中心とした華東地域が売上構成比の6割強を占めていた。華東地域では業務用エアコン市場で2割を超えるシェアを獲得しており、銀行・証券会社、官公

17) インバーターとは、周波数変換装置のことで、電圧・電流・周波数をコントロールする技術のこと。インバーターエアコンが「省エネ」なのは、空気を冷やしたり暖めたりする重要な役割を担っているコンプレッサー（圧縮機）やファンを動かすモーターの回転数をこのインバーター技術で細かく制御できるからである。ノーマルなエアコンでは、温度調節において設定温度になったら動作を停止し、温度が上がれば（暖房の場合は下がれば）動作を開始するという、ON・OFFの単純な動作しかできない。これに対しインバーターエアコンでは、設定温度になるまではフルパワーで動作し、設定温度になると低速運転に切り替えることが可能なのである。さらに、従来のモーターや熱交換器を改良することで、インバーター無しのエアコンに比べ、消費電力を50%以上も削減することができる（ダイキン HP < <https://www.daikin.co.jp/csr/information/lecture/act01> >、2023年9月9日閲覧）。

18) 『日経産業新聞』、2005年9月13日。

庁、チェーンストア、学校、通信基地などでの実績が目立った。納入実績のあるユーザーには、清華大学図書館や中国工商银行などもあった。

販売体制は、2003年6月に上海大金の営業部隊と、ダイキン工業の北京・上海・広州にある各事務所の空調営業部隊を一体化させ、大金中国に空調全製品の販売機能を統合した。2000年代に大金中国は、上海と広州に分公司、14都市（大連、南京、西安、杭州、無錫、深セン、重慶、青島、武漢、蘇州、福州、寧波、成都、天津）に営業所を構えた。販売ルートについては、ダイキンは卸業者を通さない方法を徹底した。中国では外資系メーカーが自前の販売店を持つことが制限されているので、先行メーカーは各地域の卸業者や大手代理店を確保し、卸や代理店の販売ルートで商品を流通させることが多い。ただ、ダイキンは合弁パートナーが異業種であったことから、独自に開拓する必要があった。その為、指示通りに販売や施工ができる場所を同社の営業担当者が開拓し、当時は約700の販売特約店と契約していた。業務用エアコンの営業は、オーダーメイド的な提案営業が欠かせない。特約店とは1年契約を結ぶが、比較的売れ筋の低価格商品の販売だけに専念したり、施工技術が伴わなかったりする特約店とは契約を更新しない方針を貫いた。毎年特約店の4分の1ほどが入れ替わる厳しい競争環境が特約店の「質」の維持に繋がった。また、ダイキンは施工の実地研修など特約店のサービスレベル向上を目的に技術指導も行い、同社の特約店は競合他社を凌ぐ質の高いサービスを提供していた。

一方で、ユーザー開拓は販売店だけに頼ることなく、ダイキン自らユーザーを掘り起こす営業活動を行った（図表3参照）。特に設計院とよばれる大手設計事務所と学校や病院など大手ユーザーへの提案営業に注力していた¹⁹。日本ではエアコンをはじめとする各種設備の発注はゼネコンに任されていたが、中国では粗悪品を調達される可能性があるとの懸念からユーザーはゼネコン任せにしないのが一般的であった。ダイキンは、購入設備の選定に影響力のあるユーザーや設計院に直接働きかけ商談につなげていく手法を取った。人員配置にも同社の営業活動の特色が表れており、特約店へのルート営業担当と同じ規模のセールスエンジニア（SE）を配置し、その人数は他社を圧倒していた。ルート営業の仕事とは異なり、製品技術やシステム設計の知識が問われるSEの育成は時間がかかり、売上に結びつくまでには時間を要した。

そして、ダイキンにとって需要発掘の機能を果たすのが年間約250回開催していた技術セミナーであった。設計院や大手ユーザーの技術者や購買担当者を招いて、最新の技術や施工事例を紹介する。技術セミナーの参加者に直接働きかけることによって、ニーズを吸収し提案営業で受注獲得を図ったのである。また、設計院へのスペックイン活動も重点的に取り組んでいたとされる²⁰。セミナー以外にも「ダイキンサロン」と称する懇親の場を設けており、有力な設計院のキーパーソンを集中的に顧客管理して新しい建築物件の情報を入手し、スペックインから受注につながるように努めていた。近年では、中国国内の規制緩和により内装付物件が増加しており、新たな販売ターゲットとして浮上してきた不動産デベロッパーにも営業攻勢をかけていた。

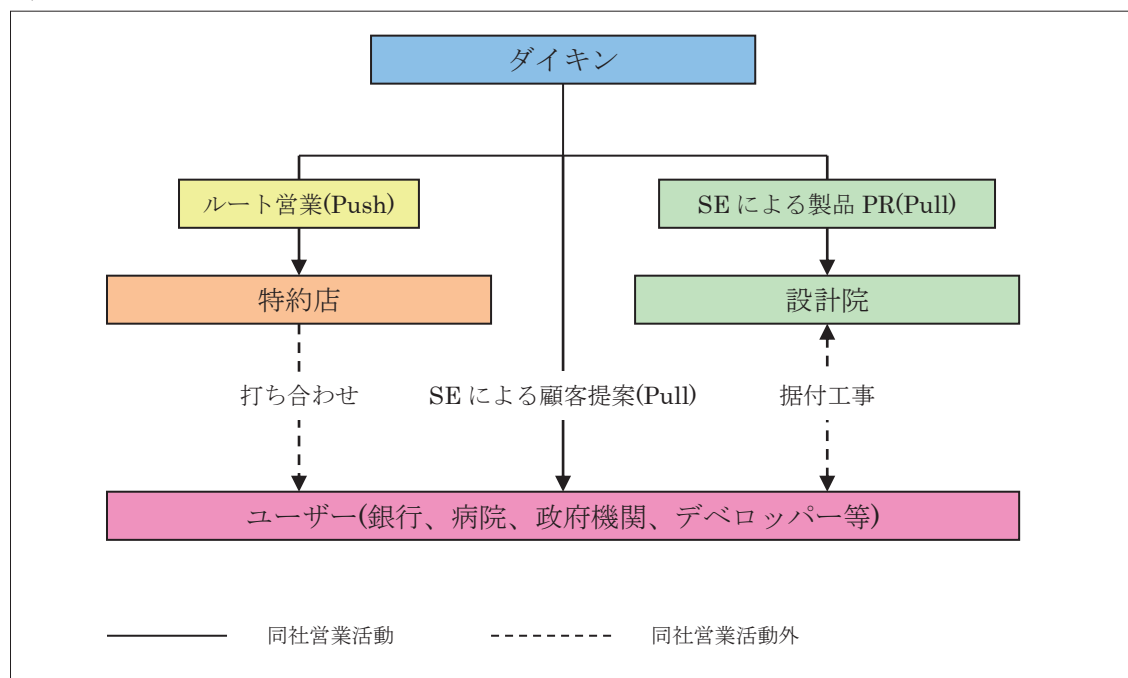
(3) ブランドの確立

中国でのダイキンは、上海や北京で「エアコンのベンツ」と呼ばれるほど圧倒的なブランド力と知名度を有していた。ブランド知名度の差により、他の地域では営業効率が下がるケースもみられたが、ど

19) 設計院とは、詳細設計や施工設計を行う設計事務所のことを指す。ユーザー主導で選定される設備の良し悪しを判断し、購入設備の決定に影響力を持つとされている（ジェトロ編[2004]、56ページ）。

20) スペックイン活動とは、建築物件の情報に対し、設計図面の段階で自社製品を採用してもらう為の営業活動である（同上書、57ページ）。

図表3 ダイキンの営業体制



出所：ジェトロ編（2004）、53ページの図1を参照して作成。

注：SE＝セールスエンジニア。

この都市でも同じブランド戦略を維持して販売する方針が採られていた。中務大金中国副総裁(当時)は、「全ての原点はブランドを守り抜くこと。ブランドは価格、商品、技術セミナーなどが積み重なった結果である」としており、営業担当者の言葉使いから至る所に注意を払っていたという。また、特約店はユーザーにとって同社のショールームの機能を果たすことから、「高級な空調」というダイキンのブランドイメージを伝えられるか否かが特約店選定のポイントの一つとされていた。さらに、ハイグレードエアコンというブランドを裏打ちする品質の管理にも注意を払い、人員や検査設備を投入していた。製造人員に占める検査人員は、日本の工場が約5%なのに対し、上海大金は25%に及んだ。対外的にはパブリシティ活動としてダイキンの「人本主義の経営理念」など企業PR記事を人民日報などの新聞に掲載し、ブランド化と一体化して企業イメージの向上にも努めたのである。

そうしたイメージ向上の一環として具現化されたものが、2005年初めにダイキンが中国進出10周年を機にまとめた「三つの社会貢献策」である²¹⁾。以下、どのような形で実行されたのかをみておきたい。

第1点に、「省エネ製品の拡販と環境問題への取り組み」についてである。中国でのルームエアコンにおけるインバーター機の比率は、中国全体で約5%に過ぎなかった。しかし、ダイキンは既述のように敢えて製品の差別化を図るため、シェアに関係なくインバーターエアコンを投入してきた。インバーターエアコンのシェアをさらに向上させることでエネルギー使用量の抑制と地球温暖化防止に貢献することもその目的の一つであった。

第2点として、「中国の次世代エアコンの規格作りでの貢献」については、高付加価値製品や最新製品の投入が中国のエアコンメーカーにとっては技術を研究する格好の機会であったと考えられる。

第3点には、「障害者雇用の拡大」についてである。ダイキンが障害者の雇用拡大を盛り込んだのは、

21) 『日経産業新聞』、2007年11月6日。

日本での経験が生かせるからであった。ダイキンは1993年に淀川製作所（大阪府摂津市）の近くに特例子会社であるダイキンサンライズ摂津を設立している。当時、業務用エアコンの生産拠点である上海大金では、梱包材の生産ラインで1ライン＝5人の障害者の作業員が勤務していた。作業員は時々、携帯電話を取り出してはメールを使い、聴覚障害者が健常者と意思疎通を図っていた。西安大金の障害者雇用数は73人で、雇用率は5.8%であった。作業員は聴覚障害者が多く、既に上海市が定めた法定雇用率1.6%を大きく上回るとされていた。

4. ダイキンの2000年代後半の動向

本章では、2000年代後半にダイキン自らが精力的に海外メーカーの買収や中国大手メーカーとの業務提携を推進した経緯を考察する。これらの買収や業務提携はシェアの拡大や市場開拓などを企図し実行した側面が強かった。

(1) OYLの買収

ダイキンは2006年の11月に約2,300億円を投じてエアコン大手の米マッケイ・インターナショナルなどを傘下に持つマレーシアのOYLの全株を取得し完全子会社化した。この買収でダイキンのエアコン部門売上高は3割増の8,250億円と、世界首位の米キャリアに次ぐ世界2位に浮上した（図表4参照）。OYLはマレーシア最大の財閥、ホンリョン・グループが筆頭株主の上場企業である。1994年に買収した米マッケイを中核に世界でエアコンを製造・販売していた。業務用大型エアコンやフィルターに強く、2005年度の世界売上高は約1,850億円であった。売上高の約4割が北米で、中国や欧州などを含め世界12カ所に生産拠点を持つ。エアコンは世界市場全体で2004年度は約3兆8000億円、ダイキンの2005年度の部門売上高は6,417億円 で世界3位であった。同社は日本や欧州に強い反面、空調方式が異なる北米市場の開拓は遅れていた。それに対して、OYLは市場拡大が続く北米や中国で躍進していた²²。それゆえ、ダイキンのOYL買収は、世界首位を目指す為の足場固めとの見方が強く、同社にとって空白地帯であった北米や成長著しい中国市場で事業を強化できる利点は大きかった。日本のエアコン市場は7000億円強と米国に次ぐ規模だが、横ばい傾向が続いていた。ダイキンは業務用エアコンではシェア4

図表4 ダイキンの営業体制

順位	企業名(本社所在地)	売上高(億円)
1	キャリア(米国)	13,800
	ダイキン工業+OYL インダストリーズ	8,250
2	トレーン(米国)	6,600
3	ダイキン工業(日本)	6,400
4	ヨーク(米国)	5,000
5	レノックス(米国)	3,700
⋮		
	OYL インダストリーズ(マレーシア)	1,850

出所：ジェトロ編（2004）、53ページの図1を参照して作成。

注：SE＝セールスエンジニア。

22) 『日本経済新聞』、2006年5月18日及び2007年2月7日。

割強とトップだったが、ルームエアコンは松下電器や三菱電機との首位争いが激しく、エアコン専業ともいえるダイキンは軸足を海外に置かなければ成長が難しい状況にあった²³。

こうしたダイキンの大型買収の背景には、エアコン需要が約1兆1200億円と世界の約3割を占める最大市場（北米市場）にかけるとの執念があった。米キャリアを抜く為には北米開拓は避けて通れないが、過去2回の北米進出では辛酸を舐めた経験があった。1980年代前半にエアコン販売会社を設立したが、不採算で1988年に撤退した。1998年に再度、米暖房機メーカーと合弁工場を設立して進出したものの、販売が伸び悩み、2年後に再び撤退を余儀なくされた。販路確保が難しい上、日米でエアコンの方式が異なっていたことが原因であった。日本市場は頭打ちで、ダイキンの成長は海外市場にかかっていた。欧州や中国ではトップシェアを誇るまでになったが、北米市場では忸怩たる思いがあった。北米攻略の為にはダクト式エアコンメーカーの買収が不可欠だったのである。OYLの買収は、ダイキンにとって北米市場攻略への「三度目の正直」であった²⁴。

(2) 格力電器との業務提携

2009年にダイキンは、中国大手のエアコンメーカーである格力電器と提携を結んだ。ダイキンと格力電器の提携に関する発端と過程については、次の通りである²⁵。

格力電器の生産台数はすでに2000万台を超え、世界市場で約30%のシェアを占めていたが、ほぼノンインバーターエアコンによるものであった。格力電器はインバーターエアコンの開発に着手していたものの、技術的な課題に直面し量産化には至らず、ダイキンに業務提携を打診した。格力電器の提携条件はインバーター技術の供与であった。このような条件に対し、ダイキンでは技術陣だけでなく、取締役達も反対の意思を示した。自社のコア技術であるインバーターを合弁パートナーとはいえ、ライバル企業に提供することに、ダイキンの経営陣が躊躇ないし反対することは想像に難くない。

それゆえ、当時の井上礼之社長は、次の4つの理由をあげて説得した。

- ①インバーター技術は他のメーカーも持ち、ダイキン以外から導入する可能性がある。
- ②格力電器が求めているのは最先端の技術ではなく、汎用技術である。
- ③格力電器もインバーター技術の開発に成功すれば、日本企業との提携プランはなくなる。
- ④インバーター装置そのものをパッケージで提供し、電流を制御するプログラムをブラックボックス化にする。

こうした井上社長の説得が功を奏し、2009年2月にダイキンは格力電器と業務提携を結び、合弁会社を2社立ち上げ、インバーターエアコンのOEM生産を格力電器に委託した。その後、格力電器は技術陣を総動員し、中国の複数の大学と協力してインバーター技術の開発に成功した。2011年まで12の研究プロジェクトが「国家松明計画」（科学技術部が制定した農村部向けの支援計画、1986年から実施）に選ばれ、多額の助成金を獲得した。その中の「1ヘルツインバーター技術」は、2012年の「国家科学技術進歩賞」を受賞した。一連の技術プロジェクトの成果は、ダイキンから提供されたインバーター技術そのものではないが、技術的な問題の克服に寄与したことは間違いない。その証拠に、ダイキンとの提携後、格力電器は2009年度の「アニュアルレポート」に「当社はすでにインバーターエアコンの核心技術を全て身に付けており、インバーターエアコンを生産する能力を持つ」と明記していた。

23) 『日本経済新聞』、2006年5月18日。

24) 『日経産業新聞』、2006年5月19日。

25) 徐方啓[2018]「中国市場におけるダイキンの競争戦略－ダイキンと格力の提携に関する事例研究－」（近畿大学商経学会『商経学叢』第65巻・第1号）、64～65ページ。

他方、ダイキンは格力電器と提携したことによって、中国市場でインバーターエアコンの普及が加速化し、2008年当時、10%以下だった住宅用エアコン市場におけるインバーターエアコン比率が、現在では90%以上に拡大した²⁶⁾。それは同時に、ボリュームゾーンである住宅用エアコン市場への参入を容易にしたともいえた。また、合弁企業で製造した製品を日本で販売し、日本市場での競争力向上にも繋がり、両国関係が悪化した時でも売上高と営業利益を伸ばした。格力電器もダイキンとの提携で中国市場だけでなく、海外市場での競争力を高めた。ダイキンと格力電器の業務提携は双方にとって有益な関係を構築し、自社のコア技術を以て中国企業と提携し市場を開拓する経営手法は、在中日系企業の中で成功モデルとして評価された。

おわりに

本論では、1990～2000年代のダイキンの対中戦略について考察してきた。分析の結果は次の通りである。

第1に、ダイキンの中国進出の概要についてである。ダイキンの中国進出は、他の欧米企業や日本企業と比べて遅かった。主力工場とされる上海大金は1995年に設立され、1997年から本格生産を開始した。その後、上海大金は順調に売り上げを伸ばし、同社の経常利益率は継続して20%を超えており、中国市場で成功した日系企業の代表的なケースであった。一連のダイキンの中国での事業展開は主に上海周辺地域に集中していた。唯一内陸部に進出した西安大金も、スクロール圧縮機の製造と販売を行い、2004年にはエアコンの中国三大民族メーカーに自社製品の大半を納めており、概ねダイキンの中国進出は順調に展開したと言える。

第2に、中国のエアコン市場の概要についてである。中国のエアコン市場は潜在能力が高く、所得水準の向上によってエアコンは都市部で急速に普及していた。台数ベースでは日本を超えて北米に次ぐ世界第2の市場であり、金額ベースでは欧州市場をも凌いでいた。中国のエアコン市場は急速に拡大し、グローバル市場の縮図とも評され、激しい競争が展開されていた。外資系メーカーは技術力で優れていたが、価格面や販売力などで劣勢にあった。当時のダイキンは中国でトップになることが、世界でトップになることと同義だとして中国事業を推進していた。一方、中国のエアコン市場には潜在能力以外に、①新規需要の割合が圧倒的に高い、②市場に存在する製品のレベルが幅広い、③一国内に多様な気候風土が存在する、④需要の変化のスピードが速い、といった他の主要市場とは異なる特徴があった。

第3に、ダイキンの販売戦略についてである。ダイキンは特異な販売戦略を通じて、空調事業の高い利益率を維持していた。その要因として3つの理由があげられた。まず、①最新技術商品の投入である。1997年にダイキンは生産を本格化したが、価格競争が激化していた住宅用エアコンではなく、業務用エアコンをメインに市場参入を決断した。そして、ダイキンは中国の業務用市場に最先端の商品を投入し、高くても良質なものを志向するユーザー層をターゲットに、差別化戦略を採用することで成功した。次に、②特約店の「質」の維持と企業自らの営業活動である。ダイキンは合弁パートナーが異業種であったことから、独自に開拓する必要があった。その為、指示通りに販売や施工ができることをダイキンの営業担当者が開拓し、特約店の選別や技術指導を行い、同社の特約店は競合他社を凌ぐ質の高いサービスを提供していた。また、ユーザー開拓は販売店だけに依存することなく、技術セミナーを年間約250回開催し、ダイキン自らユーザーを掘り起こす営業活動を行った。また、ダイキンは中国で「空調のベンツ」と呼ばれるほど圧倒的なブランド力と知名度を有しており、どこの都市に行っても同じブランド戦略を維持して販売する方針が採られていた。さらに、③ハイグレードエアコンというブランドを

26) ダイキン工業株式会社『統合報告書 2023』2023年3月期、12ページ。

担保する品質の管理にも配慮し、多くの人員や検査設備を投入していた。対外的にはパブリシティ活動としてダイキンの「人本主義の経営理念」など企業PRを展開し、ブランド戦略と一体化して企業イメージの向上にも努めていた。

第4に、ダイキンの2000年代後半の動向についてである。ダイキンは2006年にマレーシアのOYLの全株を取得し完全子会社化した。この買収でダイキンのエアコン部門売上高は世界首位の米キャリアに次ぐ世界2位に浮上した。OYLはマレーシア最大の財閥、ホンリョン・グループが筆頭株主の上場企業であった。1994年に買収した米マッケイを中核に世界でエアコンを製造・販売していた。ダイキンは日本や欧州に強い反面、空調方式が異なる北米市場の開拓は遅れていた。OYLは市場拡大が続く北米や中国に強いとされており、ダイキンのOYL買収は、空白地帯であった北米や成長著しい中国市場で事業を強化する目的があったといわれている。さらに、2009年にダイキンは、インバーター技術の供与を条件に格力電器と提携を結んだ。ダイキンは格力電器と提携したことによって、中国市場でインバーターエアコンの普及が拡大すると同時に、住宅用エアコン市場への参入を加速させることに繋がった。このようなダイキンと格力電器の業務提携によって、コア技術と販売ルート（市場開拓）を交換取引することで互いにメリットを享受した。

以上、ダイキンの対中戦略を要約すると、同社は中国のエアコン市場では後発組であり、住宅用エアコンではなく業務用エアコンでの市場参入を余儀なくされた。ただ、中国市場に適用・適応した販売戦略を採用し、業務用エアコンでシェアを確保すると、中国大手のエアコンメーカーである格力電器との業務提携を英断したことで、日系企業の中で数少ない成功企業へと躍進したことが理解される。ただし、現在では既述したように、中国への依存度を減らし、部分的に国内回帰する向きが強い。中国進出はダイキンにどのような意義があったのであろうか。

かつて1990年代初頭のバブル崩壊時、ダイキンの空調事業は赤字であった。さらに日本の住宅用・業務用のエアコン市場はすでに成熟段階に差し掛かっており、海外市場も米国を除いてエアコンの普及は進展していなかった。ダイキンにとって中国進出は、エアコンメーカーとしての活路を見出すことに他ならなかった。グローバル市場の縮図とも称された中国のエアコン市場で、ダイキンは日本とは異なる経営環境に適応しつつ、市場開拓を行った。こうした経験を積み重ねたことで、ダイキンは現在、中国市場だけではなく、グローバル市場でシェアを確保している。中国市場で培われた製品開発や販売戦略等は、ダイキンが世界の市場で飛躍する契機になったと考えられる。

目下、ダイキンは強化地域として、インドの拠点化を推進しており、2025年までに住宅用・業務用エアコンでトップの地位確立を目指しているが、中国市場で得た経験をもとに、インドでも高いシェアを獲得することが見込まれている（ダイキン『統合報告書2023』、32ページ）。2023年3月期のダイキンは売上高が3兆9,816億円、営業利益が3,770億円と、2期連続の過去最高売上高・営業利益を達成しており、コロナ禍の影響を感じさせない好調なパフォーマンスをみせている。

最後に、本論では、ダイキンの2010年代の対中戦略については検討していない。この点については今後の課題としたい。

【参考文献】

- 一般財団法人日本経営史研究所 [2015]『拓く ダイキン工業 90 年史』ダイキン工業株式会社。
 稲垣清・21 世紀中国総研著 [2004]『中国進出企業地図 [日系企業・業種別篇]』蒼蒼社。
 小高久仁子 [2014]「戦略意思決定における「構造的コンフリクト」の意義」（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科『ビジネス&アカウンティングレビュー』14 号、39～53 ページ）。

- (財) 横浜産業振興公社編集協力・蒼蒼社編集部編 [2003] 『上海経済圏情報』 蒼蒼社。
- ジェトロ編 [2004] 『中国市場に挑む日系企業 その戦略と課題を探る』 ジェトロ。
- 徐方啓 [2018] 「中国市場におけるダイキンの競争戦略－ダイキンと格力の提携に関する事例研究－」 (近畿大学商経学会 『商経学叢』 第 65 巻・第 1 号、59 ～ 67 ページ)。
- 陳晋 [2008] 「日本企業の中国進出成功事例に関する研究」 (沖縄大学人文学部 『沖縄大学人文学部紀要』 第 7 号、17 ～ 26 ページ)。
- 羽渕貴司・藤井正男 [2012] 「中国内陸部の日系コンプレッサー企業調査報告書」 (神戸国際大学 『経済経営論集』 第 32 巻・第 2 号、53 ～ 70 ページ)。

【参考資料】

- 『朝日新聞デジタル』、2022 年 11 月 8 日。
- 『日本経済新聞』 各紙。
- 『日経産業新聞』 各紙。
- 『日本経済新聞・電子版』、2022 年 9 月 20 日。
- ダイキン工業株式会社 『統合報告書 2023』 2023 年 3 月期。
- ダイキン工業株式会社 HP < <http://www.daikin.co.jp> >。