



# 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—

徐 方 啓

**概要** 日本企業の対中投資は、新しい局面を迎えている。中国企業の台頭に伴って、日本企業は中国企業からの技術提携に関する申し入れに対し、かつてない慎重な姿勢を取らざるを得なくなる。確かに、中国企業との技術提携は潜在的なライバルを育成する可能性が高い。しかし、世界の工場から世界の市場へ変わった中国という巨大な市場を日本企業は無視してはいけない。そのため、もともと中国で生まれた「技術と市場の取引」という発想は日本企業も受け入れるようになった。これは日中双方にとって魅力的な課題であるが、これまで成功した例はほとんどなかった。それにもかかわらず、本稿で取り上げたダイキンと格力の提携は双方にメリットをもたらした成功例である。

**キーワード** ダイキン, 競争戦略, 格力, 提携, 事例研究

**原稿受理日** 2018年5月16日

**Abstract** Japanese companies' investment in China is entering into a new phase. With the rise of Chinese enterprises, Japanese companies will have to adopt an unprecedented attitude towards the offer of technical collaboration from Chinese enterprises. Certainly, there is a high possibility that a technical partnership with Chinese enterprise will foster a potential rival. However, Japanese companies never ignore the huge market called China which has changed from the world factory to the world market. Therefore, Japanese companies also accepted the idea of "transaction of technology and market" which originally born in China. Although this is an attractive issue for both Japan and China, there have been few examples that have been successful so far. Nevertheless, the case what mentioned in this paper showed a successful example that brought benefits to both sides.

**Key words** Japanese company, Daikin, Chinese enterprise, Gree, partnership

## 1. 日本企業の対中投資の現状

近年、日本のマスコミは時々「中国一極集中の危険性」「中国脱出」「ポスト中国」など、目立つ見出しを使って中国リスクを報道している。しかし、中国商務部外国投資管理司の統計によると<sup>(1)</sup>、2017年日本企業の対中投資は、32.7億ドルに達し、2016年同期比5.1%増となった。また、2018年第1四半期を見ても、すでに10.7億ドルになり、昨年同期比13.8%となった。すなわち、マスコミの報道は必ずしも現状を反映していないことが分かった。

言うまでもなく、対外投資はコスト削減や市場拡大などのメリット（リターン）をもたらす一方、為替変動、自然災害、場合によって政治関係の悪化による動乱などのデメリット（リスク）を伴う企業行動である。どの国に投資してもその国に特有のリスクがあると言える。実際、多くの日本企業はメリットとデメリットをよく比較してから投資したのではない。言い換えれば、リスクを覚悟してそれより大きなリターンを狙って意思決定を行ったのである。

確かに、近年人件費の高騰で生産を中国からインド、メコン川流域の国々に移す日本企業も出てきたが、あくまで少数である。なぜなら、人件費に限り、中国より安い国々が結構あるが、インフラの完備、産業集結度の高さと市場規模の大きさで言えば、中国に勝る国はどこにもないからである。従って、日本企業は、海外へ進出しようとするれば、目の前にある世界一の市場を無視することは考えられない。

しかし、理屈が分かるが、現状はますます厳しくなり、これからどうするかという不安を持つ企業経営者が多くいることも事実であろう。だから、本稿はダイキン工業（以下、ダイキンという）を対中投資の成功例として取り上げ、このような不安を解消して、対中投資の新局面を迎える方法を検討したい。

日本企業の対中投資は、早期の加工貿易から輸出版売、工場建設などの段階を経て、現地消費ないしグローバル的展開の拠点作りへ進めている。中国企業の立場から言えば、開放の初期段階では、安い労働力と土地以外に何もなかったもので、外国企業が製造業に投資すれば何でも歓迎するわけであった。そして、商品の加工などで多少の外貨を稼いだら、今度より良い設備と技術を導入して、より付加価値が高い商品を作ろうとする。言うまでもなく、日本企業は安易に応じるわけではないので、中国側は「市場と技術の取引」とい

---

(1) 中国商務部外国投資管理司：<http://wzs.mofcom.gov.cn/>

う方針を打ち出した。すなわち、2001年のWTO加盟に備えて、中国政府は国内市場を開放する代わりに、外国から先端技術を導入しようとするということである。ところが、時間が経つと、外国の製品は中国市場に溢れるほど増えているが、外国の技術を使って自社ブランドのヒット商品を開発した例はほとんど見当たらないので、「市場と技術の取引」はほぼ不可能であることを中国の企業家は知るようになった。

このような環境の中で、日本企業はいかにして自分の強みを生かして投資のメリットを継続的に受けるのか。これは難しそうな問題だと思われがちであるが、実はそうではない。ダイキンは、すでに良い手本を作ってくれたのである。

## 2. ダイキンと格力

### 2.1 ダイキンについて

ダイキンは1924年に設立した大阪金属工業所を前身にし、もう94年の歴史がある。金属加工、フッ素化学、冷凍機の老舗であり、業務用エアコンの大手メーカーでもある。現在、海外39ヶ国・地域に進出し、269の連結子会社（うち、国内28社、海外241社）、70,263人の従業員をもち、2018年3月期の連結売上高は2兆2,905億円、営業利益は2,537億円に達した。

ダイキンのビジネスドメインとえば、空調事業である。この分野の売上高は連結売上高の90%を占めている。残りの10%は、化学事業、油機事業、防衛関連事業と電子機器事業である。実は、ダイキンは2003年から日本国内のルームエアコン市場で1位の座を獲得したことがある。それ以来、ずっとパナソニックとそのポジションを争っている。また、2013年以来、世界一の業務用エアコンメーカーに躍進した。

ダイキンの競争優位性は、やはりエアコンと冷凍機である。これについて、われわれは当社の歴史から裏付ける事実を見つけた。これまで、ダイキンは多くの日本初と世界初の商品を開発した。詳しくは表1にまとめている。

ダイキンの中国進出は1995年で、同業のエアコンメーカーに比べると決して早いとは言えない。しかも、同業の大手企業（例えば、松下、東芝、日立、三菱）は商品そのものだけでなく、ブランド力もあるので、ダイキンにとって厳しい船出である。ダイキンは中国市場に投入する商品についても、社内でよく議論していた。多くの意見は、ルームエアコンは中国でよく売れているので、参入すべきだと主張した。一方、ルームエアコンが良く売れているが、価格競争が激しくて、日系企業は中国勢に勝てなく、ほとんど赤字に陥っ

表1. ダイキンの日本初と世界初商品一覧

---

1938年, 日本初フロン式冷凍機
1951年, 日本初パッケージ型エアコン
1982年, 日本初ビル用マルチエアコン
1985年, 日本初ヒートポンプ冷暖房・給湯マルチエアコン
1999年, 世界初 R-410A 冷媒を採用するルームエアコン
2012年, 世界初 R-32 冷媒を採用するルームエアコン
2013年, 世界初 R-32 冷媒を採用する店舗・オフィス用エアコン

---

資料：ダイキンのホームページにより作成。

たという指摘もあった。議論の結果、ダイキンの中国市場におけるマーケティング戦略が形成された。この戦略は二つの部分を含まれている。1) 業務用エアコンを中心としてビジネスを展開する；2) 最新鋭の天井埋め込み型に限定してルームエアコン市場に参入する。このマーケティング戦略の策定を主導したのは時の社長井上礼之である。

井上社長は、1959年に同志社大学を卒業した後、ダイキンに入社し、それ以来60年間ずっとこの会社に止まり、全生涯を会社に捧げる日本の企業戦士である。1979年に取締役役に就任し、常務、専務、社長を経て、現在ダイキングループの取締役会長兼グローバルグループ代表執行役員を務めているので、典型的なサラリーマン経営者でもある。

井上は、自らの意思決定スタイルを「衆議独裁」と名付けた。日本語の「衆議」とは、みんなで議論することである。例えば、ある案件について、意思決定をする前に、彼は関係者全員を集めて、それぞれ自分の考え、疑問、心配、提案などを述べてもらい、情報を共有しながら議論を進める。そして、日本語の「独裁」は、1人で決めるということである。上に触れたように、衆議はみんなで議論するということであるが、ほとんどの場合、意見が多くてなかなかまとめることができない。そういう場合、井上は責任をもって決める。いったん決めたら、賛成者と反対者を問わず全員同じ目標へ向けて邁進しなければならない。これは、彼がいう独裁の意味である。普通、独裁といえば、他人の意見を無視する一方的な行動なので、ネガティブな表現である。しかし、井上の独裁は、参加者全員の徹底的な議論を前提にする責任ある行動なので、ポジティブな表現である。

業務用エアコンの利益率が高いことを知ったライバル企業も相次いで参入し、競争が激しくなったので、ダイキンは次の手を打ち出した。それは、ボリュウムゾーン、すなわちルームエアコン市場への参入であった。ただ、自力で販売ルートを開拓するには限度があることを感じた井上は、パートナーを探すことにした。そのパートナーは格力電器である。

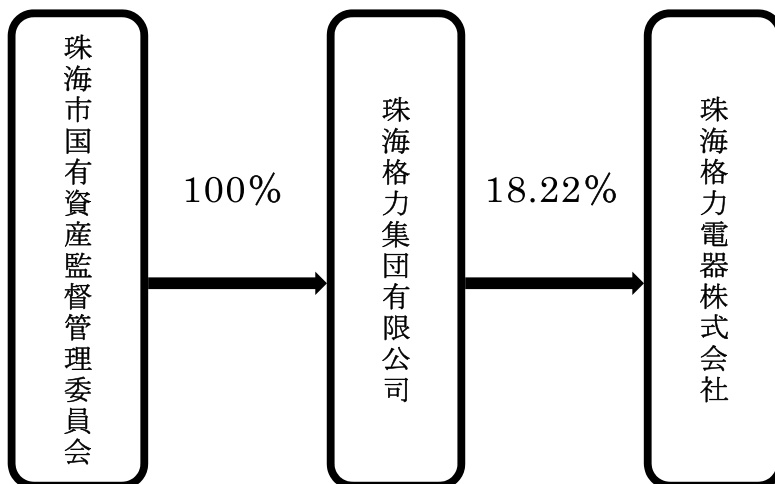
## 2.2 格力について

格力（Gree）の全称は、珠海格力電器株式会社である。1991年広東省珠海市に設立された研究開発、製造、販売、サービスを一体化するグローバル企業でもあるが、ドメインはエアコンである。格力の親会社である珠海格力電器集团有限公司は珠海市国有資産監督管理委員会に管轄される100%の国有企業で、筆頭株主でもあるので、格力は国有企業である。三者の関係は次の通りである（図1）。

格力の歴史はそんなに長くないが、その発展はものすごく速かった。1995年に中国におけるエアコン業界のリーディングカンパニーになって以来、23年間中国一エアコンメーカーの座を守っている。また、2005年から格力は世界一のルームエアコンメーカーとなった。IDCによれば、2017年格力のエアコンの世界シェアは23.1%である。

格力といえば、技術というよりマーケティングが強い。とりわけ、その「支払いが先、納品は後」という販売手法は広く知られている。中国では、長い間「納品は先、支払いは後」という取引慣習がある。それは、メーカーは先に商品を小売業に納品し、6か月後、売掛金を回収するということを意味する。商品が売れたら、代金の回収はなんとかできるが、売れ残りがあれば小売業は返品ができる。言い換えれば、小売業は何のリスクもない一方、メーカーは在庫のリスクが高い。実際、代金の回収を巡って、これまでいろいろなトラブルがあった。例えば、ある小売業は約束通りに代金を支払いたがらないので、メーカーは何回も訪れなければならない。ある小売業は商品を売った後、店を畳めて行方不明

図1



資料：格力のホームページにより作成。

になった。だから、メーカーにとって代金の回収は大きな問題である。これは中国企業だけでなく、外資系企業にとっても中国進出後の悩みの一つとなった。言うまでもなく、これは公平な取引慣習ではない。残念ながら、この取引慣習の弊害をみな知っているが、変えようとする人はいなかった。それにもかかわらず、格力は董明珠の手でその取引慣習を変えたのである。すなわち、「支払いが先、納品は後」である。董はこの業績で出世し、中国で「販売の女王」というニックネームまで付けられた。

董明珠はいわゆるキャリアウーマンではない。1975年、蕪湖師範専門学校を卒業後、彼女は南京にある国有研究機関に配属され、安定の職を得た。ところが、経済改革の影響を受けて、董は敢えて辞職し、沿海経済特区に南下し、出稼ぎに行った。1990年、彼女は設立して間もなくの格力に就職し、営業の仕事を与えられた。驚いたのは、11年後この営業レディは格力の社長に任命された。その前に、彼女は営業部長、副社長を歴任した。現在、董は格力の会長兼社長である。

### 3. ダイキンと格力の提携

2009年当時、格力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、ほとんどノンインバーターエアコンであった。インバーターとは、圧縮機を制御し、きめ細かく室温をコントロールできる技術である。この技術を応用するインバーターエアコンはノンインバーターのそれより30%節電できる。格力はインバーターエアコンを開発中であるが、技術の壁にぶつかって量産化にならないため、ダイキンに合弁企業作りを申し入れた。条件はインバーター技術の提供である。いうまでもなく、ダイキンの技術陣だけでなく、取締役も口を揃って反対した。確かに、長年にわたる努力の結晶として完成した技術をライバルに渡した後、模倣品が市場に溢れるなら、どんな結果になるかをわれわれでも想像できる。

しかし、井上礼之社長（現取締役会長兼グローバルグループ代表執行役員）の考えは違う。彼は4つのポイントをあげて反対者を説得した。①インバーター技術は、ダイキンだけでなく他の日本メーカーも持っているので、われわれが断るなら格力は他社から導入する可能性がある；②格力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格力もインバーター技術を開発しており、いつか成功したら日本企業に頼まなくなる；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する。この考えは素晴らしかった。もし、格力は他の会社から同じ技術を導

入したら、あるいはダイキンは迅速な意思決定ができず、時間を延ばしたら、大きなビジネスチャンスを逃すことに間違いない。

井上と董のリーダーシップの下で、2009年2月にダイキンは格力と提携を結んだ。この提携に基づいて、合弁会社が2社立ち上げられて、ダイキンは49%を出資し、またインバーターエアコンの委託生産（OEM 製造）を格力に任せた。

実際、井上社長の予想通り、格力は技術陣を総動員し、さらに中国の複数の大学と協力してインバーター技術を開発しており、2011年まで12の研究プロジェクトは「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）に入選され、多額の助成金を受けた。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。これらの技術プロジェクトと研究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、技術的難関を乗り越えるために啓発されたことが否定できない。例えば、ダイキンと提携した後、格力は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すべて身につけており、インバーターエアコンを生産する能力を持つ」と堂々と宣言している<sup>(2)</sup>。

それでは、ダイキンにとって格力との提携はどんなメリットがあるのか。

まず、製造コストの削減である。中国市場におけるダイキンの商品は質が良いが、価格が高いため、あまり売れていない。

次に、ずっと苦労している問題（販売ルートの開拓、売掛金の回収）は一気に解決された。

さらに、合弁会社で作った商品を日本に持ってこれば、日本市場での競争力を強めることができる。

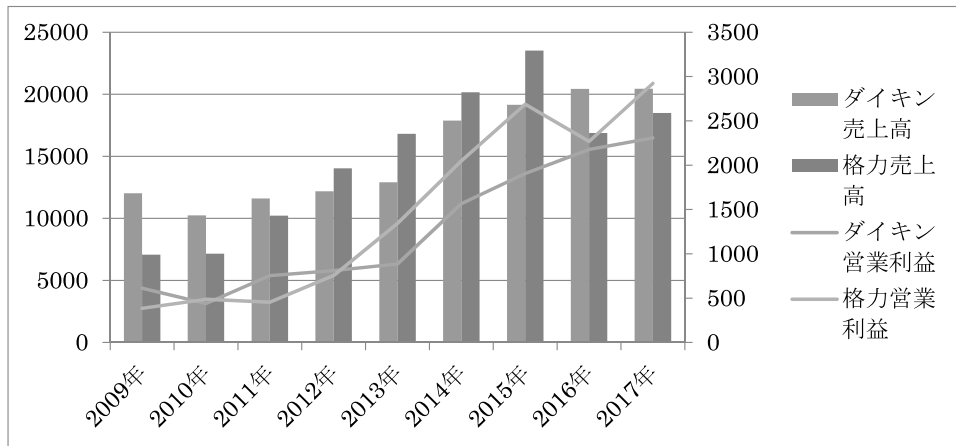
結果はまさにその通りである。ダイキンは、この提携で、業務用エアコンだけでなく、より大きなボリュームゾーン、すなわちルームエアコンへの参入ができたし、両国関係が悪化した時でも中国で起こった日本製品の不買運動による影響もなく、売上高と営業利益を伸ばしてきた。

一方、格力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も強くなった。まさに双方にメリットがある「ウィン-ウィン」の結果となった。このような先端技術をもって中国企業と手を組んでビッグ市場を開拓するダイキンのやり方は、これまでにない本格的な「技術と市場の取引」の成功例である。図2は、両社の提携以来の業績推移である。

---

(2) 珠海格力電器股份有限公司「2009年年度報告」p.26.

図2. ダイキンと格力の売上高と営業利益の推移（単位：億円）



資料：二社の各年の年度報告書により作成。格力の売上高は1元16.8円のレートで換算。

#### 4. このケースの意義

日本では、先端技術を絶対に外部へ出さず、同技術を使って開発した高付加価値商品を国内で生産する傾向が強い。これは間違いとは言えない。しかし、インターネット社会の進みに伴って、さまざまな情報は一瞬で世界中に流れていくことになる。まして、商品を販売した以上、いくらブラックボックス化にしてもライバルに技術解析のサンプルを提供したことと変わらない。言うまでもなく、特許はある程度技術を保護することができるが、万能ではない。なぜなら、特許を出願する場合、技術をオープンしなければならないからである。また特許を出願しない技術、あるいは出願できない技術について、いかにして競争優位性を維持するかは極めて重要であるが、難しい課題でもある。言い換えれば、技術をすべて秘密にすることはますます難しくなる。

このような現状に直面しながら、相変わらず秘密主義に拘るなら、どんな結果になるか。それはシャープを見れば分かると思う。かつて液晶技術の世界リーダー役であったシャープは、その技術を絶対に外部に出さず、最先端の亀山工場を建てて、終始「世界の亀山」をもって市場を制覇しようとした。ところが、既存技術を保護している間に、この技術の陳腐化も加速しているとも言える。なぜサムソンはこんなに早く液晶技術を手に入れた、なおかつシャープのレベルを追い越す技術を開発したのか。明らかに、シャープは足踏みをしている時、サムソンは全力疾走でトップに立ったのだ。もし、シャープは、液晶技術



を世界の有力企業に移転すれば、グローバルのスタンダードを確立することができるし、潤沢なロイヤリティを得ることができるのではないか。それと同時に、技術のバージョンアップを続けていけば、リードの立場を守れる。残念ながら、技術の秘密主義と生産の自前主義に拘る結果、シャープは経営の崖淵に陥ってしまった。シャープだけでなく、同じことをしている日本企業はまだ少なくないと思う。しかし、素晴らしい技術を持ちながら利益を生みださなければ、まさに宝物の持ち腐りである。

このような望ましくないことを避けるために、筆者はダイキンのやり方を他の日本企業に強く勧める。より多くの日本企業はダイキンのようにやれば、対中投資はきっと「ウィン-ウィン」の結果になるだろうと信じている。

#### 参 考 文 献

1. 井上礼之（2008）『「基軸は人」を貫いて』日本経済新聞社
2. 野中郁次郎・徐方啓・金顕哲（2013）『アジア最強の経営を考える』ダイヤモンド社
3. 日経ビジネス特集（2010）「エコだけでは売れない」5月3日号 p.38
4. 日経ビジネス（2011）「風起こし、市場丸取り」7月11日号 pp.46-49
5. 日経ビジネス（2011）「編集長インタビュー：井上礼之（ダイキン工業会長兼 CEO）」7月11日号 pp.52-55
6. 月刊「日経ストラテジー」（2012）「インタビュー 井上礼之（ダイキン代表取締役会長兼 CEO）」1月号 pp.18-22
7. 月刊「日経マネー」（2010）「ダイキン工業」11月号 p.33
8. 「日本経済新聞」（朝刊）（2015）「会社研究 ダイキン工業」1月9日号 p.11
9. 董明珠（2006）『行棋无悔』珠海出版社
10. 董明珠（2007）『营销女皇董明珠』中华工商联合出版社
11. 廖欣宇，張小嘎（2009）「格力電器：格力大金各取所需」新浪財經 2月23日配信  
[http://vip.stock.finance.sina.com.cn/q/go.php/vReport\\_Show/kind/search/rptid/189517/index.phtml](http://vip.stock.finance.sina.com.cn/q/go.php/vReport_Show/kind/search/rptid/189517/index.phtml)