

(第 24 回 GPIC 研究会 平成 30 年 7 月 25 日開催 Digest Report)

— 「世界で勝てるヒトづくり」 ～

— 「時価総額重視の経営」と「人を基軸に置いた経営」の融合～ —

【講師】

ダイキン工業株式会社 グローバル戦略本部
営業企画部 プロフェッショナル・アソシエイト
中野 容道 様

<講演概要>

ダイキン工業株式会社は、1924 年創業という 90 年以上の歴史ある企業であると共に、売上高は、2017 年に 2 兆 2906 億へと急成長を遂げ、海外売上高比 79%、グローバル生産拠点 90 以上という日本を代表するグローバルカンパニーの一つである。近時の成長の原動力の一例は、技術的に優位性のあるインバータエアコンの海外展開の成功にある。インバータエアコンは国内市場でしか売れない、という常識を覆し、中国、アジア、欧州といった海外市場を開拓し、先行者利益を享受することに成功している。



インバータエアコンのケースでは、優位性のある技術であっても、これを仲間づくりに使うことで、“一人でも仲間を多く作った者が勝つ”というビジネスの鉄則を徹底している。中国市場参入にあたっては、同社が保有する優位性のあるインバータエアコン技術の一部を中国企業に提供し、技術の優位性を自らの仲間作りに利用するという戦略を採用した。この戦略は、中国メーカーだけではなく、中国消費者にインバータエアコンの価値を浸透させ、中国市場でのインバータエアコン需要というパイを大きくすることによって、同社の中国進出を成功に導いた。この場面で、ほとんどの社員の反対を押し切って技術移転の道を選択した経営トップのリーダーシップは、経営者に求められる先見の明かつ勇氣ある経営判断の好例である。

同社の成功を支えてきた基盤は、「時価総額重視の経営」(※1)と「人を基軸に置いた経営」(※2)の融合にある。時価総額を拡大することは、企業の事業運営の選択肢を高めることを意味する。資金調達を容易化し、M&A 等、積極的な事業拡大策を可能にする。また、後者は、失敗を許容し、自発性に富み、チャレンジする人材育成を意味する。この両者が相まって、大事なことは失敗してもチャレンジし続け、世界で勝てる人と技術の融合を実行している活動が、同社の勝利の方程式である。今後もこの企業文化を維持発展させることができれば、次世代への持続的成長も高い確率で実現していくであろう。

(※1) 時価総額重視の経営では、企業価値を高める行為が大切となる。「SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)」、「CSV (Creating Shared Value) / CSR (Corporate Social Responsibility)」、「環境経営度調査」、「省エネ大賞」、「ダイバーシティ経営企業」、「なでしこ銘柄」等の外部評価で「企業価値を高める取り組み」を徹底推進する。

(※2) 人づくり “の事例として、同社主催のゴルフトーナメント「ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント」がある。同トーナメントは、社員自らが企画管理運営している。各人が手作りによる徹底した「おもてなし (ホスピタリティ)」を実現することで、同社の特徴である「おもてなし」の心を持った人材育成を実現している。

(文責 : GPIC 研究会)