

戦略的意思決定における 「構造的コンフリクト」の意義

——ダイキン工業における「衆議独裁」の事例——

小 高 久 仁 子

要 旨

戦略的意思決定のプロセスに「構造的コンフリクト (Structured Conflict)」を導入することは、意思決定の質を高めるとされている。ダイキン工業の「衆議独裁」という意思決定プロセスは、異なる役職や部署の人々で議論をする点で「構造的コンフリクト」が導入されている。本稿では、現会長である井上礼之氏の社長就任後の「中国への進出」や「ヨーロッパでの拡販」等における「衆議独裁」を分析し、その意義について考察した。「衆議独裁」には、決定の質を高めることを促すことに加え、「衆議」に参加した人々の「納得性」を高め、反対意見をベースにした「リスクの把握」を可能にするという実行段階での意義があると考えられる。

I 序

戦略的意思決定の分野では、意思決定プロセスの中に「構造的コンフリクト (Structured Conflict)」を導入することが意思決定の質を高めるといわれている (Schwenk, 1988)。組織における意思決定では、コンセンサスを形成しようという圧力が、異論や他の選択肢の検討を押さえてしまうグループシンクという現象が生じることがある (Janis, 1972)。選択肢について、十分に検討せずに決定することを回避するために有効な方法として、意思決定プロセスの中にコンフリクトを導入する方法が研究されてきた¹⁾。Schwenk (1988) は、「構造的コンフリクト」のための必要条件として、組織メンバー間の意見あるいは見方の相違ということを指摘している。ダイキン工業株式会社では、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²⁾。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。ダイキンでは、納得性を大事にする「フラット&スピードの人と組織の運営」を実践しているという。解決すべき

課題について①役職や部署にかかわらず関係者全員が参画し②タイムリーに情報を共有化し、③「自分はこうする」という意見をオープンに話し合い、④侃侃諤々の議論を重ね、十分な納得のもと、衆知を結集し、⑤決めるべき責任者が「衆議独裁」し、⑥決まった以上は、一致団結して目標に向かってまい進するというものとされている。このようなプロセスを、ダイキン社の独自の意思決定のスタイルであるとし、同時に仕事の進め方のスタイルとしている。この「衆議独裁」という方法は、様々な関係者がオープンに意見を出し合うという点で、意思決定プロセスの中に、うまく「構造的コンフリクト」が導入されていると思われる。現会長である井上礼之氏は、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戦略的意思決定をしている。社内では、侃々諤々の議論がなされた。本稿では、井上礼之氏が社長に就任後、中国への本格的な進出を決定し、空調のグローバル化を打ち出した「フュージョン21」を策定、さらにヨーロッパへの拡販戦略を打ち出していく経緯を詳細にたどる³⁾。さらに、同社における「衆議独裁」が実際にどのように行われているのかを分析することで、「衆議独裁」の意義について考察する。

II 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、ビル用セントラル空調（アプライド）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かった。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。

III 中国への本格的な進出の決定

1 合併会社の設立

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、合意まであと一步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くなった。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。固定電話ないのに、携帯と言いついたら、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。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、出ていないんじゃないかと。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。」

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いないかと、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った。

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、日本メーカーが苦勞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、一から始めないといけなかった。

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行くともミシン作ってるだけです。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。

2 業務用的高级機種で前金回収

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ったものだった。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、不確実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って。そのときに、ミシンメーカーと一から地ならししては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。ダイキンは60。むこうが40で、あるのは敷地と人間だけなのです。どんどん出資比率が下がるのです。この2つが注意事項としました。ですから、だめだったときは、いつでも帰りますよ。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、本当のところですよ」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、高級機種が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。

IV 新5ヵ年計画「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ヵ年計画「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、黒山の人ばかりだったのです。その後、自動車から見ると、マンション、アパートにぼつぼ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ぼつぼつと付きはじめると、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、ちょっ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。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ヵ年計画である「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、当時は海外の売上が少なかったため、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。

V 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、思うようには利益が出なかった。

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、それぞれ利害が異なるため、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てたりする。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「これではよろしいな」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、ドイツのクパ社よりは、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、欧州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。

VI 「衆議独裁」の意義

1 「構造的コンフリクト」の理論的視点から

ここでは、ダイキン工業における「衆議独裁」の意義について、「構造的コンフリクト」の視点から考察したい。中国への進出や、ヨーロッパでの販社の買収についての戦略的意思決定では、反対意見もかなり多かった。反対のほうにも理はあったが、最終決定者である井上氏は、これらの機会を逃す方がよくないと判断したということであろう。侃侃諤々の議論の後には、反対意見のほうが多くても、トップは自分の考えで決定している。本稿におけるケースからは、ダイキン工業における「衆議独裁」は、多数決やコンセンサスを作る意思決定アプローチとは、非常に異なる様子が見えてくる。

「構造的コンフリクト」の視点からみると、「衆議独裁」は、異なる部署やポジションの人々がそれぞれ意見を言うという点で、意思決定プロセスに良い意味でのコンフリクトが導入されており、意思決定の質を高める側面があると考えられる。異なる意見の人々を説得するためには、その選択肢が良いという理由を説明しなければならない。理由としての前提 (assumption) を提示すれば、それらの前提が本当にそうなのかという議論がなされるだろう。前提をしっかりと検討していくことは、より良い選択肢はどれであるのかを判断することに役に立つ。それに加えて、前提を検討することは、さらなる機能も期待できる。それは、より望ましい、新たな選択肢を生み出すかもしれないということである。井上氏は「第三の道」ということをいっている。AかBかという現状の選択肢だけにとらわれるのではなく、侃侃諤々の議論から、「第三の道」という、より良い新たな選択肢を生み出すことの重要性を主張している。Aをサポートする前提とBをサポートする前提を、それぞれ吟味し、確かなものを残していくと、それらの残された前提から新たにCという選択肢が見えてくることもある。そのようなプロセスを経て得られた「第三の道」であるCという選択肢は、AとBという選択肢のトレードオフを軽減したより望ましい選択肢である可能性がある。より良い選択肢が出てくることは、議論する人々のモチベーションに

とつても、良いこととなる。Aという意見の人も、Bという意見の人も両方合わせて、議論に参加した人々で、新たな選択肢を作り出したことになるからである。

ただし、注意しておかなければならないこともある。どのような意思決定プロセスも、事後的に成功という選択肢を選択する保証は与えない。戦略の決定は、不確実性のもとの決定であり、未来に起きることのすべてを把握することは、不可能である。したがって、「衆議独裁」のプロセスも、事後的に良いという戦略を生み出すことを保証するわけではない。理論の視点からは、より良い決定を促すプロセスといえるが、その機能は絶対的なものではないのである。

そのことを踏まえた上でも、「衆議独裁」には、高い確率で実現できる、別の重要な機能があると考えられる。それは、実行段階における機能である。ひとつは、井上氏自身が、インタビューで強調していた実行する人々の「納得性」ということである。もうひとつは、実行段階での「リスク管理」ということである。

2 実行段階における意義

(1) 実行する人々の納得性

井上氏は、八割方は「納得性」のために、「衆議独裁」をやってきたという。その「衆議独裁」を支えるものに、同社の方針である「フラット&スピード」の「フラット」がある。フラットには、いろいろな意味があるというが、その主な狙いは、納得性や提案能力のためという。井上氏は次のように語っている。

「意見がトップダウンで出て、みな意見が発揮する場がなかったら、これは自分の責任においてやるということにはなりませんわね。ですから、できるだけフラットに課長、部長、担当者という役職離れて、対等な人間が侃侃諤々議論する。議論して、結果、戦い疲れて夜があけて、決めるべき人が決めて結果が出たら、参画意識がでますわね。自分の意見とは違うけれども、相手の意見もよくきいた。それで、右か左かどちらかに決めないといけない。たまたま誰かが右と決めたというときに、納得しますわね。自分の意見と違って。そうすると、いよいよ実行段階になるときは、その納得性というものが、ものすごい実行力につながるわけですね。自分の意見も言わず、自分の説明もなく、自分は右だといっているのに左に決まった。勝手にやれ、俺は知らんわと、こうなる傾向があったわけですね。ですから、少し時間がかかるけれども、役職、資格を離れて、有言実行で参加意識を持ってもらって、言うべきことを言って、それで意見がまとまればいいし、まとまらなければ、誰かが決める。これ、衆議独裁ですね。一言でいいますと、このフラットというのは、納得性を得るためのもの。もうひとつは、有言する、提案能力。常に提案意識を持って、私はこう思うという意見を出せない人は、絶対役に立たんですよ。私、人事

やってきました。よく挑戦をしろ、と会社言いますよね。そうすると、挑戦をする人ほど、失敗多いですよね。寄らば大樹の陰で、挑戦しない人は失敗ゼロですわね。だから、絶対失敗をとがめたらいかん。同じ失敗はとがめてもいいですよ。良かれと挑戦したことで、失敗するのは、教育費と思っただけいいですよね。というようなこともフラットということに入りますよね。」

「フラット」の方針にもとづく議論をすることで、実行する人々の納得性を得ることができ、それが、より良い実行につながるということであろう。

さらに、人々の意見を聞けるところまで聞いたということは、井上氏自身が、難しい決定において決断できるということにつながっているようである。井上氏は、ヨーロッパにおいてルームエアコンの製造設備を大幅に増強したときの決断のエピソードを次のように語っている。

「何十か国の販売会社をM&Aした、ダイキンからみたら子会社のトップとか、そういうひとたちと徹底的にディスカッションしたんですね。ダイキン本体は反対が多い。ヨーロッパの連中はものすごく賛成が多い。そして、すごい案がでてきたので、それは極端だといって下げて、ここでというところで、衆議独裁して、それが今、大成功しています。ヨーロッパ市場では、現地生産してますから、今までタイとか日本から送ってたから、物流経費が下がる。それから、いわゆる季節変動にリードタイムが非常に短くて対応できた。今年の猛暑に対応できたのはダイキンだけです、ヨーロッパでは。これは、結果よしのところもありますけれども、現地との現場主義でやるヒーテッド・ディスカッションの上で、衆議独裁した。そのスタートは、自分が質問を繰り返したということから始まっているのですけれども。皆の意見があれだけでなかったら、決心できたかというところから始まるんですね。」

現場の情報をよく知っている人々と、徹底的に議論を尽くした。また、本社の方も含めて、聞ける意見は可能な限り聞いたという納得性が、トップの決断を促したと考えられる。納得性を醸成する意思決定プロセスは、実行におけるトップのコミットメントを支えているのではないだろうか。

(2) 実行段階におけるリスク管理

対立する意見を十分にぶつけ合うことは、決定後のより良いリスク管理につながると考えられる。反対意見を述べるプロセスでは、通常、対立する選択肢のデメリットや弱み指摘されるだろう。反対意見を十分に出し合えば、それぞれの選択肢のリスクを把握することができる。経営における戦略的な意思決定の場合、決定後の実施をうまくマネジメントしていくことが重要となる。AかBかを選択すれば、それで終わりというようなもので

はない。リスクを十分に把握し、それに備えることは、より優れた実行ができることにつながるだろう。

井上氏は、「六分四分の理」ということを言っている。現実のビジネスにおける意思決定では、選ばれない選択肢にも四分あるいは五分に近い理があることが多いという。強みやメリットばかりの選択肢であれば、迷う必要はない。AかBかを迷うような選択肢である場合には、どちらにもそれぞれ強みと弱みがあるのが普通であろう。侃侃諤々の意見交換を行うことは、それぞれの選択肢についての強みと弱みを認識できるというメリットがある。

本稿のケースにおいても、「衆議独裁」での反対意見が、実行段階でのリスク管理に役にたったと考えられる例がみられる。たとえば、中国の進出における、全額前金回収のシステムや、撤退条項の整備といったことは、反対意見を十分に参考にして、策定されたものではないかと想像される。また、中国への進出は、「小さく出よう」という戦略であったという。思い切った決断ではあるが、賭けのようなことをしてはいない。起こりうるシナリオを十分に分析し、想定されるリスクに可能な限り備えた上での進出だったのではないだろうか。

Ⅶ お わ り に

本稿では、井上礼之氏が、ダイキン工業の社長に就任後、中国への本格的進出やヨーロッパへの拡販等の戦略的意思決定をしたプロセスを概観した。さらに、それらの戦略的意思決定において、どのような「衆議独裁」がなされたかを詳細に分析し、「衆議独裁」の意義について考察した。「衆議独裁」は、「構造的コンフリクト」の理論的視点からは、戦略的意思決定の質を高めることを促すと考えられる。また、「衆議」に参加した人々の「納得性」を醸成することで、実行段階でのコミットメントを引き出すという意義もある。さらに、反対意見も十分に聞くことから、実行におけるリスクマネジメントに役に立つというメリットも考えられる。

ただし、以上で述べたようなことが、無条件に担保されるわけではないだろう。「衆議独裁」を「うまく」やれば、上述のような意義が期待できるのだと考えられる。良い「衆議独裁」となるための条件は、どのようなものだろうか。フラットに侃侃諤々の議論をするためには、組織的にも様々な条件があるだろう。人事評価のしくみや組織文化など、同社の「衆議独裁」は、様々なものに支えられて、うまく機能すると考えられる。また、良い「衆議独裁」のためには、ディスカッションのリーダーにも、様々なものが求められるだろう。特に、反対意見を言った人々に、本当に納得してもらうためには、何らかの工夫

も必要ではないかと想像される。良い「衆議独裁」のためには、何が必要なのかについては、今後の課題として、探っていきたい。

注

- 1) 代表的な方法としては、天邪鬼の方法 (devil's advocacy) や、弁証法的討議 (dialectical inquiry) がある。天邪鬼の方法は、意図的に異なる見解を唱える人々を設定するというやり方である。有名な例としては、キューバミサイル危機において、ケネディー大統領が、弟のロバート・ケネディーと腹心の部下にこの役をさせたというエピソードがある。弁証法的討議は、異なる見解を唱えるグループを作り、グループ間で対話的に議論するというやり方である。
- 2) 以下の「衆議独裁」および「フラット&スピード」については、井上 (2008) を参照
- 3) 以下の事例は、井上 (2008) および『世界企業への道—ダイキン工業80年史』(2006) を参照するとともに、2008年2月14日の井上礼之氏へのインタビュー、当時の副社長・高木克彦氏へのインタビュー (2008年9月9日)、当時のグローバル戦略本部の本部長・佐藤純一氏へのインタビュー (2008年7月31日) にもとづいている。

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。
- Janis, I. L. (1972) *Victims of Group Think*, Houghton Mifflin.
- Schwenk, C. R. (1988) *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂, 1998)。
- 『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。