

<産学共同研究グループ最終報告>

人を基軸にしたグローバル経営を展開するダイキン工業における管理会計研究

委員長 中川 優（同志社大学）

委員

水野一郎（関西大学）

園田智昭（慶應義塾大学）

挽 文子（一橋大学）

河合隆治（同志社大学）

伊藤正隆（京都産業大学）

1. 研究の経緯

2019年にダイキン工業株式会社（以下ダイキンと記述）が本学会の賛助会員となった。これを契機として水野前会長から、ダイキンとの産学連携による研究が提案され、先方の了解を得て、2019年度の全国大会において産学共同研究グループが承認、結成された。委員は表記の6名である。

2019年10月4日にダイキン工業において、研究者側とダイキン側の顔合わせと今後の研究の進め方等の打ち合わせを行った。その際に併せてダイキンの見学施設である、フーハ大阪の視察も実施し、同社の製品や事業展開についての知見を得た。その後、各委員の関心にしたがったテーマに関連して、関連部署へのインタビュー調査を予定していたが、2020年3月から始まったコロナ禍により、中断せざるを得ない状況となった。

2021年2月2日にオンラインにより、本社経理財務部長等へのインタビューを実施して、研究の再開に向けて、関連各部署へのインタビュー調査の継続を依頼した。その後も、コロナ禍は、感染の波を繰り返して収束しない状況が続いたが、再度、インタビュー調査の要望を行ったが、コロナ禍の収束しない状況においては、インタビュー調査は困難であるとのダイキン側の回答であった。

やむなく、これまでの研究成果やダイキンに関する公開資料を基づいて研究を継続することとなった。このため、中間報告の中止や最終報告が遅れたことをお詫びする次第である。

以下では、各委員が担当したテーマを記載し、テーマごとに内容を紹介することとする。

1. ダイキン工業の経営理念（「人を基軸におく経営」）と管理会計（水野委員）
2. ダイキンの人事（給与計算）業務のマネジメント（園田委員）
3. ダイキン工業のグローバル化と子会社マネジメント（中川委員）
4. ダイキン工業の経理制度（挽委員）
5. ダイキン工業における設備投資意思決定（河合委員）
6. ダイキン工業におけるPMIと管理会計システム（伊藤委員）

ダイキン工業の経営理念（「人を基軸におく経営」）と管理会計

水野一郎（関西大学）

1 はじめに

本共同研究における筆者の研究課題は、ダイキン工業における経営理念（「人を基軸におく経営」）と管理会計に関する研究である。

廣本（2012）は、管理会計には「情報システム」としての機能と「影響システム」の機能があると指摘し（6 頁）¹、「日本の管理会計は、影響システムとして、単に経営戦略に合致した行動を促進するだけではなく、経営哲学を反映したものでなければならない」（45 頁）と述べているが、まさにその通りである。「優れた組織の文化は人の卓越性を発揮させる」（Drucker1993, 1954 p.145 邦訳書 200 頁）のである。経営哲学や経営理念、組織風土と結びつけてそれぞれの企業の管理会計を理解することが重要であり、本稿もその立場から議論を進めている²。

2 経営における人の重要性

まずダイキン工業の「人を基軸におく経営」という理念の考察に入る前に、経営における人の重要性を確認しておきたい。

ダボス会議の創設者であるクラウス・シュワブ世界経済フォーラム会長は、第4次産業革命（The Fourth Industrial Revolution）によって出現する新たなビジネス・モデルの下では、「企業は『人材主義（talentism）』という概念へ適合しなくてはならない。これは競争力向上にとって最も重要で、新たに出現してきた要因の一つである」と述べている（Schwab2016, p.60, 邦訳書 83 頁）。このことは大変重要な指摘であり、かつてドラッカーが「人こそ我々の最大の資産である（People Are Our Greatest Asset）」と強調していたことと共通するものである（Drucker, 1993, 1974, p.300, 邦訳書 348 頁）。ドラッカーは、イノベーションを大変重視していたが、その担い手は従業員であり、人的資産なのである。

1980 年代にベストセラーとなった Peters・Waterman(2006, 1982)では第3部「基本に戻る」の8章において「ひとを通じての生産性向上」を多くの事例を挙げながら、次のように述べている。「従業員を大人として扱うこと、同じ仕事に携わるパートナーとして敬意をもって接すること、設備投資やオートメーションによってではなく、まず人間を通じて生産性

¹ 伊丹・青木（2016）伊丹教授も管理会計システムに情報システムと影響システムの2つの機能が存在していることを主張しており（28 頁）、その背景にはマネジメント・コントロール活動に影響活動を含めていたことによるものだろう（伊丹 1986 34-45 頁）。

² 挽（2007）は京セラと花王の管理会計システムの研究を通して「管理会計は経営理念、経営哲学および組織風土・文化に関連していること」を明らかにしている。

を向上すること。人間こそ生産性向上の最大の武器である。これが超優良企業の調査から一貫して得られる教訓である。生産性を向上させて収益をあげたいと望むなら、従業員をもっとも大切な資産として扱うべきだということである。」(p.238 邦訳書 401 頁)³。

企業の価値創造や競争優位の源泉は、人間にあり、これまで松下幸之助氏をはじめわが国の優れた経営者は、会社を単なる機能集団ではなく、従業員を重視し、ヒトを育てる経営共同体を目指しており、「人づくり」に尽力してきたのである⁴。また「人材主義 (talentism)」は、伊丹 (1987) で提唱された「人本主義」を思い起こさせる概念でもある。日本的経営の核心が従業員を重視する「人本主義」にあると特徴付け、「四半世紀近く、人本主義こそ日本企業の経営の本質と主張し続けて」(伊丹 2009、5 頁) こられた。「人本主義」とは「人が本という考え方」であり、「ヒトが経済活動のもっとも本源的かつ稀少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に、企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方」である (伊丹 2002、42~43 頁)。

こうした「人本主義」の考え方は、Collins・Porras (1994) の「ビジョナリーカンパニー」の思想にも近いものである。Collins・Porras は、ビジョナリーカンパニーの一つとしてジョンソン&ジョンソンを取り上げて、その経営理念「我が信条 (Our Credo)」を紹介している。同社の経営理念である「我が信条」においては、顧客への責任が第 1 であり、第 2 は従業員、第 3 が経営陣、第 4 が地域社会で最後に株主への責任、としている (pp.58-60、邦訳書 96-98 頁)。すなわち人本主義に基づく経営とは、人を大切にする経営であり、株主至上主義ではなく、ステークホルダーを広く捉え、企業の社会的責任を意識した経営ということができるだろう。

このようなステークホルダーを重視する企業観は、欧米企業でも広がってきている。2019 年 8 月 19 日、米国の主要企業の経営者団体であるビジネスラウンド・テーブル (Business Roundtable) は、「企業の目的に関する声明 (Statement on the Purpose of a Corporation)」

³ なお最近再登場してきたのが Peters (2020) である。本書の解説を「還ってきた『人間賛歌』」として米倉誠一郎教授が解説を書かれており、本書の「何度でも言う——人がいちばん大事」というメッセージはなによりも重要であり、人間を大切にする日本的経営をもう一度再考し、エクセレント・カンパニーとして再興することが要請されているのである。

⁴ 「モノづくりの前にヒトづくり」、「事業は人なり」というのは幸之助語録として有名であるが、松下幸之助氏は『実践経営哲学』の「人をつくること」の項目で経営理念に基づく人材育成の必要性和事業部制がその重要な役割を担っていることを説明している。労使一体、家族主義経営を進めるために松下の全授業員が参加する「歩一会」という組織も 1920 年には結成している。また今や伝説になっているのが 1927 年の世界恐慌の際に従業員を一人も解雇しないで経営危機を乗り越えたことである。なおこの『実践経営哲学』は松下幸之助が自らの経営思想や哲学を 20 項目で体系的に表現した名著であり、パナソニックの元副社長川上徹也氏によれば、この 20 項目は「山下跳び」で有名な 3 代目社長の山下俊彦社長が誕生したときに松下幸之助氏が「これで経営をやってくれ」と手渡された要綱だといわれている (川上 2012、176 頁)

⁵を公表し、株主だけではなく顧客や従業員、地域社会の利益をこれまで以上に尊重する方針を示した。この声明は短いものではあるが、米国における経営者の企業観の転換とも考えられる重要な声明であり、重要なステークホルダーである従業員には「従業員に投資する (Investing in our employees)」と約束し、「このことは、従業員に適正に支給し、重要な便益を提供することから始まる。それはまた、急速に変化する世界に向けて新しいスキルを開発するのに役立つトレーニングと教育によるサポートも含まれている。私たちは多様性と包括性、尊厳と尊敬を育む」と述べている。

3 人を基軸におく経営

ダイキン工業のホームページでは「人を基軸におく経営」について次のように丁寧に説明している。

まずそこでは「人を基軸におく経営」とは、創業以来、ダイキンの長年の企業活動の中で脈々と培われてきた暗黙知、あるいは企業文化とも言えるもので、社是やグループ経営理念・グループ年頭方針等、ダイキンにあるすべての理念の根底に流れるものであると位置づけている。

さらに「人を基軸におく経営」が「人の持つ無限の可能性」を信じ、企業の競争力の源泉はそこで働く「人」の力であること、従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤であることを確認し、その信念のもと、働く人の意欲と納得性を引き出し、一人ひとりが自らの個性を磨き高め、能力を最大限に発揮して、成長することによって、組織としての力を徹底して高めていこうとする考え方であることを説明している。

「人を基軸におく経営」は、創業以来、当社がこのことに本気で取り組み続ける中で培われてきた暗黙知であると述べ、戦略の実行や、様々な改革、研究開発・生産・販売等、あらゆる企業活動の実行の担い手は、すべてそこで働く「人」であるという。

すべての企業活動の成否がこうした「人」にかかっているならば、働く「人」の持つ可能性を信じ、仕事を通じて、意欲と納得性を最大限に引き出すことで、誰もが持てる個性と能力を最大限に発揮し、成長してくれることこそ、企業活動の質を高め、組織の活力と企業の発展成長の原動力になるはずで、縁あってダイキングループに入社した従業員が、唯一でなくても最大の生きがいを感じられる職場をいかに作るか、いきいきとやりがいを持って働き、持てる力を最大限に発揮して成長してくれる環境、これが「人を基軸におく経営」の根

⁵ この声明には同団体の会長を務める JP モルガン・チェースのジェイミー・ダイモン最高経営責任者 (CEO) のほか、アマゾン・ドット・コム of ジェフ・ベゾス CEO やゼネラル・モーターズ (GM) のメアリー・バーラ CEO など 181 人の経営トップが名を連ねた (日本経済新聞 2019 年 8 月 20 日)。<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>, Aug 19, 2019

底に流れる考え方だというのである。

そして世の中に「人を大切にする」と言わない企業はありませんが、ダイキングループは、この点についてとことん本気になって取り組むことで「人を基軸におく経営」を、競争優位の源泉のひとつにしたいと考えている。

またダイキン工業の『サステナビリティレポート 2022』では、「人材」に関連して 次のように述べている。

ダイキンはグループ経営理念に「働く一人ひとりの 成長の総和がグループ発展の基盤」と掲げ、「人は仕事の経験を通じて成長するもの」という考え方のもと、一人ひとりの適性を見極めて仕事を任せ チャレンジさせる OJT を基本とし、OJT を補完する ものとして多様な育成の機会を用意しているという。

例えば、グローバルビジネスリーダーの継続的輩出に向けたグループの次世代幹部育成プログラム、AI 分野の技術開発を担う人材を育成する社内講座「ダイキン情報技術大学」、若手をグローバル人材として育成する「海外拠点実践研修」や若手の思い切った チャレンジを加速する育成プログラム、モノづくりの 基本となる技能を伝承する「卓越技能者および高度 熟練技能者」の育成、さらには各大学との連携強化を通じた人材育成等、当社の戦略・事業の方向性・時代 変化も踏まえた育成機会の充実を図っている。

人材育成については育成機会の充実を図り、世界各地に生産拠点を持つダイキンでは、工場の 安全操業、従業員の安全を確保するために、各拠点で 安全衛生マネジメントシステムを構築し、61 拠点で 国際規格 ISO 45001 などの認証を取得している。グループ全体での安全レベル向上を目的に、安全 担当役員を議長としたグローバル安全会議を年 2 回 開催。国内外の各拠点では、安全教育や訓練、安全 パトロールなどを実施し、労働災害ゼロをめざしている。

労働安全衛生については、労働災害ゼロをめざして マネジメントシステムを構築している。世界で 8 万人超の従業員を擁する当社グループの最大の強みは、多様な人材を糾合し、一人ひとりの 個性や強みを組織の力とする「ダイバーシティマネジメント」である。ダイキンは事業のグローバル化の進展に伴い、経営のグローバル化を推進し、海外現地従業員の経営幹部への登用を積極的に進めている。2021 年度、海外拠点の現地人社長の比率は 45%、取締役の比率は 44%であった。

またダイキンは、2025 年度末までに「女性管理職 120 人以上」などの目標を掲げており、管理職と女性社員の意識改革、女性リーダーの早期育成、育児 休暇からの早期復帰支援、男性社員の育児参画促進 などに関する施策を拡充している。

ダイキンは幅広い人材を生かす取り組みが評価され、「日経スマートワーク大賞 2022」では「大賞」を受賞し、ダイキン工業は、働き方改革を通じて成長をめざす先進企業を表彰する「日経スマートワーク大賞 2022」でも「大賞」を受賞している。「日経スマートワーク経営調査」の結果から、当社は「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」の主要 3 部門で最高評価の「S++」を獲得し、総合ランキングにおいて 5 年連続で最高ランク

となる5つ星（偏差値70以上）評価となった。「人材活用力」では、「ダイキン情報技術大学」でのDX分野の人材育成への投資や、女性やベテラン層の活躍推進、再雇用制度の70歳までの拡充などが評価された

4 質問調査(2021年2月2日 Zoomによる共同インタビュー) 中間報告

下記の文章は、昨年の全国大会で中間報告として報告したものであるが、最終報告に向けてのインタビューが種々の事情で実現できなかったため、再録しておきたい。

A 経営理念である「人を基軸におく経営」について

問題意識：私は人本主義に基づく管理会計とくに付加価値指標を中心とした管理会計の研究を続けており、ダイキン工業の「人を基軸におく経営」には以前から関心をもってきた。分配の多様性に関心を持っている。

(1)従業員への分配、総人件費はどのような管理会計指標と結びつけていますか？ 付加価値指標を用いて労働分配率などを利用することはありますか？ 労使の賃金交渉の際には何が最も重要な指標とされていますか？

『人を基軸におく経営』とは『人の持つ無限の可能性』を信じ、『企業の競争力の源泉はそこで働く「人」の力である』、『従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤である』といわれています。素晴らしい経営理念だと思います。人を育て成長させるためにも一定の処遇が不可欠だと思います。この処遇は金銭的なものだけではないと思いますが、より根底的なものとして賃金・給料は重要な要素だと思います。従業員への分配については何を重要な基準としているかをご教示ください。

回答：予算管理などで労働分配率などは使用していない。労使交渉の中では用いられているかもしれない。人件費は売上高や営業利益率などとのバランスで考えられている。質問に対しての具体的な回答はなかった。時間もなくて重ねての質問はできなかった。

参考：井上礼之（2011）『人の力を信じて世界へ』（日経ビジネス人文庫）、石田修大『継ぐ：ダイキン工業90年物語』（ダイキン工業株式会社）。

(2)従業員の「海外実践研修」や「ダイキン経営幹部塾」など教育訓練、研修費や地域貢献（淀川製作所の盆踊り）、社会貢献活動（女子プロゴルフツアー）などの支出についてはどのように予算管理されていますか？

回答：分配の多様性の視点からの質問でしたが、他の質問時間との関係で具体的な回答は得られていない。今後のインタビュー又は他の文献資料で補足していきたい。

B ダイキン工業の生産性の測定と管理会計

(1)トヨタシステムの導入の経緯とPDS生産方式について

御社の澤静治空調生産本部堺製造部長が執筆された論文「ダイキン工業の生産性向上へ

の取組み」(梶浦昭友編著(2016)『生産性向上の理論と実践』中央経済社所収)では、1973年より PDS 生産方式 (Production of DAIKIN System) をトヨタから学び今日に至ると書かれています、差し支えがなければどのような経緯で導入されたのかをご教示ください。

回答：1973 年に会社の経営が落ち込んだ時期にトヨタに生産管理システムの指導をお願いしたところダイハツの役員を通して指導を受け、その後 2003 年からはトヨタ本体からも指導を受けることになった。トップ同士の交流によって実現した。

(2)上記の論文では生産性について、金額生産性(生産高/人数)と工数生産性の2つの管理手法を用いて日々管理していると述べられています。ここでは付加価値を用いた生産性指標は用いられないのでしょうか？ 付加価値/人数 もしくは付加価値/人時 は考えてこられなかったのでしょうか？

回答：売上高から変動費を控除した限界利益あるいは粗利を付加価値のように用いている。

5 むすび

「人材版伊藤レポート 2.0 の策定に寄せて」の中で伊藤邦雄座長は、次のように述べている。「人材は『管理』の対象ではなく、その価値が伸び縮みする『資本』なのである。企業側が適切な機会や環境を提供すれば人材価値は上昇し、放置すれば価値が縮減してしまう。人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが、今まさに求められている」。

ダイキン工業は、早くから「人を基軸におく経営」という経営理念をベースに「人材の潜在力を見出し、活かし、育成」してきたのであり、こうした経営理念や企業風土が近年のダイキン工業の発展に寄与してきたのであり、独自の管理会計も形作られてきたと考えられる。

<参考文献>

石田修大『継ぐ：ダイキン工業 90 年物語』(ダイキン工業株式会社)。

伊丹敬之(1986)『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店

伊丹敬之(2002)『人本主義企業：変わる経営 変わらぬ原理』日本経済新聞社(単行本初版は 1987 年筑摩書房より刊行)

伊丹敬之(2009)『デジタル人本主義への道：経営の未来を見誤るな』日本経済新聞社(単行本初版は 2000 年刊行)

伊丹敬之・青木康晴(2016)『現場が動き出す会計』日本経済新聞出版社

井上礼之(2011)『人の力を信じて世界へ』(日経ビジネス人文庫)

澤静治(2016)「ダイキン工業の生産性向上への取組み」(梶浦昭友編著『生産性向上の理論と実践』中央経済社所収)

川上徹也(2012)『女房役の心得：松下幸之助流お金の「教科書」』日本経済新聞出版社

ダイキン工業(2015)『ダイキン工業 90 年史 拓く』

挽 文子 (2007) 『管理会計の進化—日本企業にみる進化の過程』 森山書店
 廣本敏郎 (2012) 「第 1 章 日本式的管理会計の特徴」 (廣本敏郎・加登豊・岡野浩編『日本企業の管理会計システム』 中央経済社所収)
 松下幸之助 (2001) 『実践経営哲学』 PHP 文庫
 Collins,J, J.I.Porras,(1994), *Built to Last : succesful habits of visionary companies*, Harper,Business (山岡洋一訳(1995)『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』 日経 BP センター。
 Drucker,P.F.(1993) ,*Management:Tasks,Responsibilities,Practices* , HarperBusiness edition Originally published: Harper & Row, 1974 (上田惇生訳『マネジメント：課題、責任、実践 (上)』 ダイヤモンド社 2016)
 Drucker,P.F.(1993), *The Practice of Management* ,HARPER, Originally published: Harper & Row, 1954 (上田惇生訳『現代の経営 (上)』 ダイヤモンド社 2013)
 Peters, T. J and R.H.Waterman Jr.(2006), *In Search of Excellence : Lesson from American's Best -Companies*, Collins Business Essentials edition, Originally published: Harper & Row, (大前研一訳 (1983)『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』 講談社)
 Peters, T. J (2020) ,*The Excellence Dividend* (久保美代子訳(2020)『新エクセレント・カンパニー：AI に勝てる組織の条件』 早川書房)
 Schwab, K. (2016) , *The Fourth Industrial Revolution*, Penguin Random House UK, (世界経済フォーラム訳『第四次産業革命 ダボス会議が予測する未来』日本経済新聞出版社 2016)
 経済産業省 (2022) 『人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～』
 』
 ダイキン工業 (2022) 『サステナビリティレポート 2022』
 ダイキン工業 (2022)
 (https://www.daikin.co.jp/corporate/overview/vision/people_centered)

ダイキンの人事（給与計算）業務のマネジメント

園田智昭（慶應義塾大学）

1. ダイキン工業グループの人事シェアードサービスの概略

本章では、ダイキン工業株式会社の人事（給与計算）業務のシェアードサービス化と、その後のアウトソーサーへの委託という変遷を検討することで、間接業務のマネジメントのあり方について検討を行う。ダイキン工業では、2000年4月に人事（給与計算）業務のシェアードサービス会社であるダイキンヒューマンサポートを設立している。日本企業がシェアードサービスという名称を使い、SSC（Shared Services Center）の設立を始めたのが1999年である。現在に至るまでSSCを設立する企業が続いている歴史的な流れの中でとらえれば、ダイキン工業によるダイキンヒューマンサポートの設立は、他社に比べると極めて早い段階で行われていることになる。

当時の社長である山中正康氏の文章が存在するため、設立に至る経緯や課題について、山中（2003）に基づいてまとめる。ダイキン工業の人事・総務部門の人員は、大阪本社、東京支社、福岡・名古屋・広島支店と製作所に数人ずつ配置されていた。1996年の全社業務革新計画では、間接部門の効率化と重点分野への再配置を掲げており、後者の再配置が分社化の最初の契機となっている。1998年⁶には、販売費及び一般管理費の大幅軽減と変動費化を背景として、別会社化とアウトソーシング化の選択がトップから指示されたが、全社横断的に役員を集めた委員会と人事・総務・経理の部長を中心としたワーキンググループで検討した結果、アウトソーシング化ではなく別会社化が選択された。総務・人事はダイキンヒューマンサポート（資本金3,000万円。100%子会社）として、経理はダイキンアカウントソリューションズとして、2000年4月に分社化している。ダイキンヒューマンサポートに総務と人事業務を集約したのは、総務だけでは採算性のある事業計画の立案が困難であることと、大部分のグループ会社が両機能を一体として担当していたためである（山中，2003,pp.135-140）。

ダイキンヒューマンサポートを設立したものの、ダイキン工業の本社に人事部と総務部が、また事業場には総務担当が置かれ、経営方針に直接かかわる業務と経営戦略に沿った企画を行っている。具体的な業務分担としては、本体では人員計画、異動・昇進、社員の採用、人事制度・労働条件、労組との協議・交渉、教育、表彰・懲戒を行っており、ダイキンヒューマンサポートでは給与・社会保険、従業員の手続き窓口、寮・社宅・食堂の運営管理、外部労働力の確保、業務委託分の社員採用活動、定型教育、イベント実務、オフィス管理、固

⁶ 売上高に対する販売費及び一般管理費の比率（連結ベース）は、1998年度が26.2%、2003年度が26.4%、2008年度が25.1%、2013年度が23.0%、2018年度が23.9%であり、長期的な傾向としては2%ポイント強削減されている。

定資産管理、製作所警備業務などを行った。ダイキンヒューマンサポートの設立に伴い、65社すべてのグループ会社の業務を集約したが、それにより数億円のコストダウンを計画した。結果として、初年度は関係会社向け業務のシステム開発投資もあり、1億8,000万円の赤字であったが、2年目は2億円強の黒字を計上している（山中,2003,pp.140-141）。グループ会社の多くが市販の人事パッケージ・ソフトウェアを購入しており、法改正の対応などが課題であったが、ダイキンヒューマンサポートが一括して受託することで、法改正に伴うシステムメンテナンスにも一元的に対応可能になり、各社の負担が解消された（園田,2006,p.31）。

グループ会社により、通勤交通費の支払いが毎月または半年ごととばらばらで、支給する月も異なっていた。さらに、家族手当、住宅手当、給与の支給方法がすべて異なるなど、賃金体系は各社各様であったが、部分的に賃金体系の標準化・統一化をただけでシステム化（およびシェアードサービスの開始）を行ったため⁷、集約開始直後の4月・5月のデータ作成前日の夜は、徹夜をして作業をする事態が生じてしまった。なお、1年目はグループ会社と包括契約を締結したが、業務委託料の決め方が今後の課題として指摘されている（山中,2003,pp.144-145）。

2. 作業時間管理と価格体系

シェアードサービスが日本の企業に導入される前は、本社部門で実施される業務に対しては、費用予算が遵守されていればよしとする、緩い管理体制がとられるのが一般的であった。その一方で、シェアードサービス導入を契機として、事業部や事業会社全体で適用されていたBSCや、情報処理業務に関して適用されていたチャージバック・システム、情報処理の外注先の管理で用いられたSLA（Service Level Agreement）の適用を検討するSSCも現れている。さらに、業務の標準化や、業務の時間測定に基づく管理など、工場での管理方法と同様な手法が適用されることもある。

園田（2006,pp.216-217）では、ダイキンヒューマンサポートが当時行っていた作業時間管理について、以下のようにまとめている。ダイキンヒューマンサポートでは、30分単位で従業員が業務日報をつけ、把握した作業時間に基づいて人件費を業務ごとに配賦計算し

⁷ 古河電気工業では、給与計算についてある程度の標準化・統一化を行いつつSSCを設立するとともに、2005年に給与計算システムを導入している。ダイキン工業では自社用のシステムを開発したが、古河電気工業が導入したのは、COMPANYというパッケージである。なお、古河電気工業でも、COMPANYの導入前に完全な標準化が行われたわけではなく、工場ごとに異なるやり方で行われていた残業パンという制度は、システム導入時には残ったままであった（関・白川,2009,pp.178-181）。古河電気工業でのCOMPANY導入プロセスは、関・白川（2009）で関係者を実名で表して文章化されているが、増補新装版の関・白川（2013,p.287）によれば、残業パン制度（正式名称は、残業パンおよび夜勤牛乳ならびにそれら相当金）は、初版出版後の2010年に廃止され、その分の原資を福利厚生費用に組み込んで社員全員に還元している。

た。人件費以外のコストについては、業務メニューへの配賦計算を実施していないため、顧客別や業務別のセグメント別損益計算は行っていない。

その一方で、売上原価の大半は人件費であるため、ここで得たデータを業務メニューごとの価格設定に利用している。以前は業務処理に必要な人数分のコストを基礎とした包括料金契約だけであったが、このような人件費の配賦を行った結果、本社以外のグループ会社に対して、①メニューごとの従量制、②基本料金＋従量制、③業務包括型、④都度見積もり・請求型の 4 つの価格体系を導入することが可能になった。具体的には、給与計算、賞与計算、社会保険などの給与計算系の業務が①のメニューごとの従量制の対象であり、労働保険申告や社有携帯電話管理などが②の基本料金＋従量制の対象である。また、異動関連データの入力や採用活動準備は③の業務包括型の契約になり、教育・イベント等の実施は④の都度見積もり・請求型の契約になる。なお、ダイキン工業の行事、プロジェクト、タスクフォースなどにダイキンヒューマンサポートの社員が借り出されるなど、分離されていない業務が存在するために、親会社であるダイキン工業との契約は包括契約のままであった（園田，2006,p.223）。

3. アウトソーサーへの委託

①ダイキン工業でのアウトソーサーへの委託

ダイキン工業では、その後、アウトソーサーに給与計算業務を委託しており、給与計算業務のマネジメント方法を、シェアードサービスからアウトソーシングに変更した⁸。残念ながら新型コロナウイルスの蔓延により、ダイキン工業への調査がほぼ中断されてしまったが、当初はアウトソーサーへの委託に関連して、以下の 3 項目のリサーチ・クエスチョンを考えていた。このうち、③はダイキンヒューマンサポートで行われていた、メニュー別原価計算を想定したリサーチ・クエスチョンである。

- ①現在、アウトソーサーをどのようにマネジメントしているのか。
- ②シェアードサービス会社の設立から、アウトソーサーへの委託に至る経緯について。
- ③シェアードサービス会社で実施した管理方法が、現在も継承されているのか。

⁸ ダイキン工業は、2009 年にダイキンヒューマンサポートを吸収合併している（ダイキン工業平成 21 年（2009 年）3 月 30 日「子会社の吸収合併に関するお知らせ」）。なお、ダイキンアカウンティングソリューションズは現在も存続しており、ダイキン工業のキャリア採用エントリーページによれば、国内約 25 社の子会社制度会計・税務申告、ダイキン工業の現金出納・債権債務管理などを担当している（<https://daikin-career.net/jobfind-pc/job/Kansai/3909> : 2022 年 10 月 31 日アクセス）。

②アウトソーサーへの委託の一般的な課題

調査が中断したため、ここからは一般的な観点より、アウトソーサーへの委託が持つマネジメント上の課題について述べる。シェアードサービス会社への業務の委託と、アウトソーサーへの業務の外注は、どのようなマネジメント上の違いを意味するのであろうか。シェアードサービス会社はグループ企業であり、アウトソーサーはグループ外部の企業である。つまり、連結企業グループという組織内部でのマネジメント・コントロールを行っているのがシェアードサービスで、市場を通じた価格によるコントロールを行っているのがアウトソーシングである。

連結会計上は、シェアードサービス会社への支払委託料は、シェアードサービス会社が計上する収益と相殺消去され、グループ外へのキャッシュ・アウトもない。一方、アウトソーサーへの支払委託料はそのまま費用として計上され、グループ外にキャッシュ・アウトする。一方、今まで業務を行っていた従業員がアウトソーサーに転籍すると、その分の人件費が節約される。このため、人件費等の節約額と支払委託料の差額の割引現在価値がプラスであれば、シェアードサービスからアウトソーシングに移行する会計的なメリットが存在することになる。アウトソーシングに関しては、外部企業への委託により発生するモニタリング・コストも、会計的には意思決定上考慮すべきである。

アウトソーシングには、以下のような会計以外の要因に基づくリスクも存在する。会計的な有利不利だけではなく、会計以外の影響要因も考慮したうえで、アウトソーシングへの移行を意思決定すべきである。

- ・アウトソーサーはグループ外部の企業なので、グループ内の企業であるシェアードサービス会社のようにコントロールはできない。
- ・業務がブラックボックス化することで、アウトソーサーにイニシアティブを握られる。
- ・勤怠資料の整備を委託者側に求めるなど、シェアードサービス実施時よりも受託する業務プロセスが縮小する。
- ・将来的に業務受託を断られたり、経験が少ない従業員に担当を変更されたりする。
- ・機密事項のリスク管理。

なお、アウトソーサーへの委託に変更した後も、会社側の担当者が異動してしまい、過去の経緯を知らない新任の担当者が価格の値上げを許容してしまうリスクもある。また、アウトソーサーへの対応がグループ会社ごとに行われると、グループ全体での価格管理が行われず、全体として見ればシェアードサービスに一括して委託していたよりもコスト増になるリスクも存在する。

参考文献一覧

関尚弘，白川克（2009）『プロジェクト ファシリテーション』日本経済新聞出版社

- 関尚弘, 白川克 (2013)『反常識の業務改革ドキュメント プロジェクト ファシリテーション[増補新装版]』日本経済新聞出版社
- 園田智昭 (2006)『シェアードサービスの管理会計』中央経済社
- 園田智昭 (2015)「シェアードサービス会社の売却の意思決定について」『三田商学研究』58 巻 2 号
- ダイキン工業 (2015)『ダイキン工業 90 年史『拓く』』ダイキン工業
- 山中正康 (2003)「ダイキン工業における人事・総務部門の分社化」『シェアード・サービス 実践事例集』所収、企業研究会

ダイキン工業のグローバル化と子会社マネジメント

中川 優（同志社大学）

1. はじめに

ダイキン工業は、早くからグローバル展開を行ってきたことで知られている。近年においても、海外売上高は、70%以上に達しており、海外事業を抜きにしては、ダイキン工業の経営は語れないとも言える。特に主力事業である空調事業においては、2022 年度の海外売上高比率は、80%を超えている（図表 1 参照）。本稿においてはこのようにグローバル化したダイキン工業における事業展開と、これらの中心となる海外子会社マネジメントについて考察を行う。

図 1：ダイキン工業における海外売上高の推移（地域別）

空調事業（冷凍・冷蔵事業、フィルタ事業を含む）								（単位：億円）		
地域	2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2020年度	
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比
日本	4,493	21.9%	4,817	21.7%	4,944	21.4%	4,960	21.8%	5,239	18.5%
欧州	3,011	14.7%	3,322	14.9%	3,799	16.5%	3,945	17.3%	5,187	18.3%
中国	3,420	16.7%	3,422	15.4%	3,061	13.3%	3,277	14.4%	4,247	15.0%
米州	5,695	27.7%	6,456	29.1%	7,040	30.5%	6,748	29.7%	8,898	31.5%
アジア	2,514	12.2%	2,802	12.6%	2,949	12.8%	2,478	10.9%	2,935	10.4%
オセアニア	737	3.6%	782	3.5%	736	3.2%	795	3.5%	1,045	3.7%
中近東	569	2.8%	531	2.4%	478	2.1%	448	2.0%	607	2.1%
アフリカ	91	0.4%	90	0.4%	83	0.4%	87	0.4%	126	0.4%
合計	20,530	100.0%	22,222	100.0%	23,090	100.0%	22,738	100.0%	28,284	100.0%
海外比率		78.1%		78.3%		78.6%		78.2%		81.5%

（出所：ダイキン工業 2022 年度決算説明会資料に基づいて作成（[presentation-pdf.pdf](https://www.daikin.co.jp/presentation-pdf.pdf)）
（[daikin.co.jp](https://www.daikin.co.jp)）2022 年 6 月 26 日閲覧）

2. ダイキン工業におけるグローバル展開

ダイキン工業は、1950 年代から製品の輸出を手掛かりとして近隣のアジア諸国を中心に海外への事業展開を行ってきた。空調機器は、施工やアフターサービスが不可欠であり、代理店の確保が重要となる。さらに、半製品輸出による現地でのノックダウン生産が開始され、アジア、オセアニア地域においてはすでに 1960 年代には体制が整備された。

しかし、海外展開が本格的に行われたのは、1973 年に操業を開始したベルギー工場であった。この進出の契機となったのは、英国人による代理店設立の提案であった。しかし、その後 EC 域内（当時）への製品輸出の規制により、現地生産が模索され、ベルギーでの現地生産の開始に至った。これが、ダイキン工業の直接出資による初の海外進出であった。

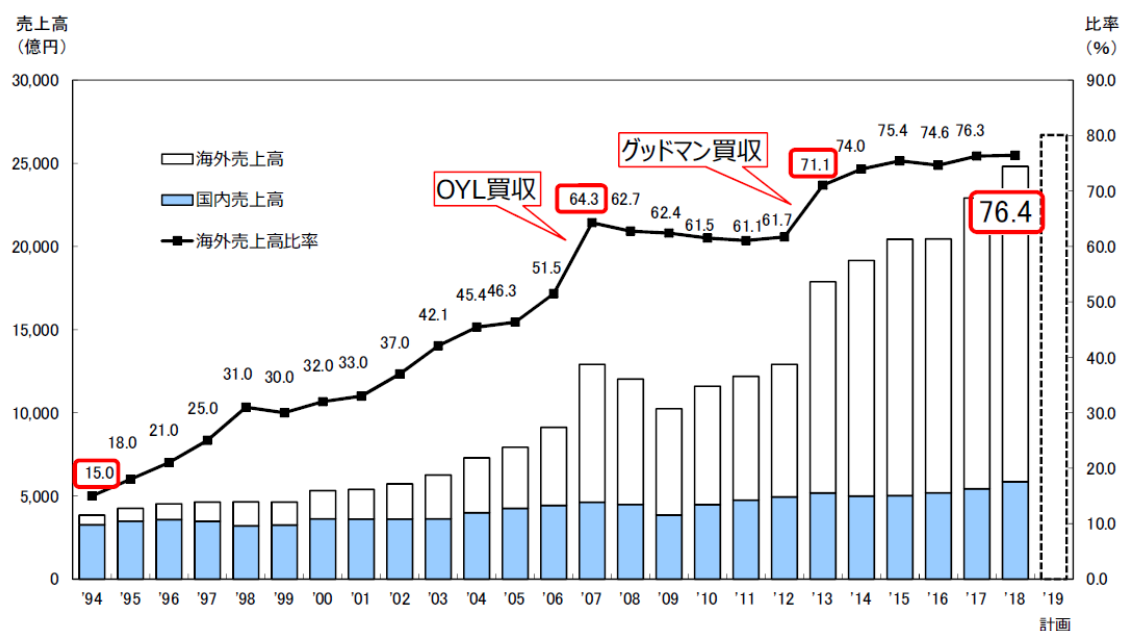
しかし、グローバル化を事業の柱に据えて本格的に展開を始めたのは、井上礼之氏（現：会長）の社長就任以降である。事業の将来計画である「Fusin21」においても、積極的なグ

ローバル展開が謳われており、そこにおいて明確にされているコア・ストラテジーの 1 つとして、グローバル 5 極への地域戦略の展開、為替変動に左右されない体質の実現が指摘され、グローバル戦略に基づく地域ごとの戦略や、為替変動を前提とした国際調達と供給体制、グローバルな通貨管理・調達体制の確立が目標とされた。こうした戦略を担う組織として、従来の国際営業本部と空調生産戦略室を統合・発展させる形で、1996（平成 6）年 7 月に新設されたのがグローバル戦略本部である⁹。

さらに、2000 年代に入るとアジア、オセアニア地域の生産、販売体制が強化された。特にマレーシアの OLYM 社の買収が大きな出来事であった。また、北米においては、2012 年に行われた北米住宅用空調機器においてトップシェアを持つ、グッドマン社の買収であった。この買収は、当時 37 億ドルにも及ぶ大型買収であり、前述の OLYM 社の親会社である OLY 社をしのぐダイキン工業にとって過去最大の買収案件であった。

この買収の意義は、以下の点にあったとしている。①住宅からビル空調までダクトとダクトレスの燃焼暖房を併せ持つ総合空調メーカーとして世界最大のアメリカ空調市場でリーディングカンパニーの座を狙えるポジションを獲得できること②北米市場で環境貢献と事業拡大の両立を図ること③グッドマン社の強みを全世界に展開し、ダイキングループの収益体質の改革に挑戦すること¹⁰、であった。

図 2：ダイキン工業における海外売上高の推移（経年）



出所：高橋(2019a) 頁。

⁹ ダイキン工業（1995）、221 頁

¹⁰ 同書、484-486 頁。

ダイキン工業は、このような大型買収を重ねることによって、グローバルな事業展開を行ってきたが、ここで、買収した海外子会社をどのようにマネジメントするのが重要な課題となる。そこで次節では、海外子会社マネジメントに注目して検討を行う。

3. 「求心力」と「遠心力」

海外事業、とりわけ買収によって取得した海外子会社のマネジメントには様々な問題がある。そこでのキーワードが「遠心力」と「求心力」である。買収した海外子会社に関するマネジメントに関する基本的な考え方は、例えば同社の 90 年史に述べられている。それは、OYL 社買収に関する以下の記述である。

「日本企業による海外企業の M&A は、企業文化や経営スタイルの違いから、当初の目論見通りには進んでいない場合が少なくなかった。・・(中略)・・日本側で買収企業の管理ができず、現地任せの経営になってしまったり、逆に介入し過ぎて買収側の持っていた良さや強さを押しつぶしてしまうという例も見られた。買収に当たってダイキンは、こうした問題に配慮しつつ、両社の強みと弱みを補完し合いシナジー効果を創出していくことに注力した。買収からしばらくの間は、①OYL 社側の自主性を尊重し、OYL 側社経営陣による事業運営を基本とする、②まとまった事業経営体として経営を行い、分割は当面行わない、③企業文化の融合、第三の企業文化の創造へ、を基本方針とした。¹¹⁾

このように、被買収企業に対して過度な干渉はしないが、放置もしないという方針は、一貫している。そして、グループの統合を象徴するものとして企業理念であり、後に「ダイキン・ウェイ」と呼ばれるようになった経営思想である。これがダイキングループとしての「求心力」となっている。これは、海外子会社のうち特に被買収企業に対して、当初からダイキンの考え方を押し付けたり、買収相手の管理手法を否定するのではなく、被買収企業の管理手法や企業文化のうち、ダイキンとして評価できるものは、そのまま受け入れる一方で、ダイキンの経営理念や管理手法と合致しない部分については、ダイキンの方式に変えていくというものである。

例えば、「率の経営」と呼ばれているダイキン独自の業績管理手法がある。これは、売上高や利益の拡大という損益計算書を重視した経営は、事業規模の拡大に走りがちになることから、営業利益率などの収益性や財務体質を意識した指標を業績目標としたものである。

率の経営においては、ダイキン独自の付加価値指標である DVA というものを用いている。これは、EVA を簡素化したものであり、複雑な計算を可能な限り排除して、理解しやすいものとしてアレンジしている。近年は、DVA が全ての部門において黒字化したため、現在では、フリーキャッシュフロー (FCF) や投下資本利益率 (ROIC) を指標としているという。また、投下資本も事業年度ごとの総資産から現預金を差し引いたものとして定義して簡便化をしており、各事業部門において会計や経理の専門家だけではなく、より広く社員に

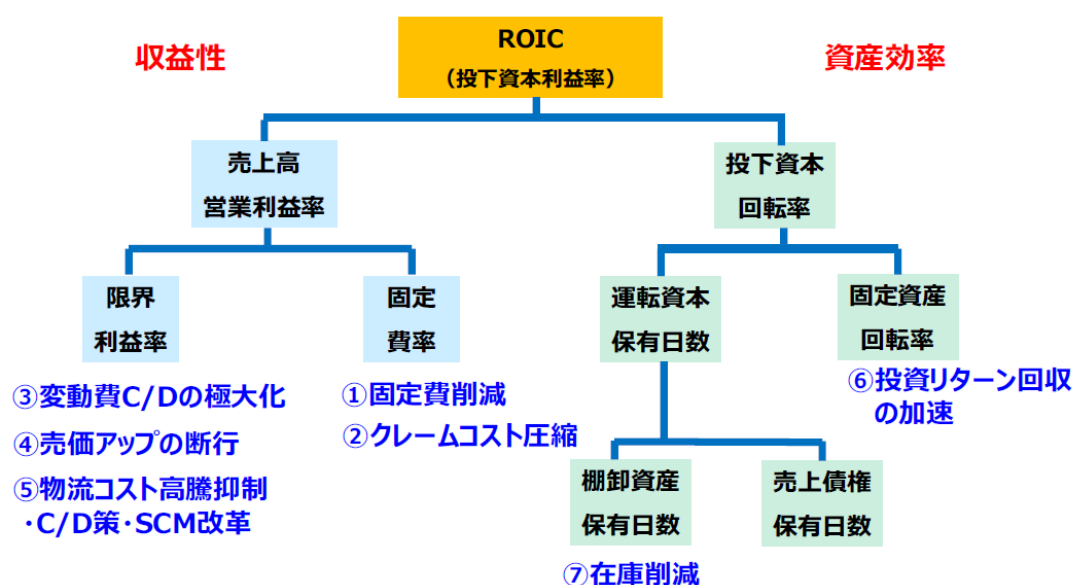
¹¹⁾ 同書、321-322 頁。

理解されるように工夫がなされている¹²。

投下資本利益率は、売上高利益率と投下資本回転率に分解できる。これは、通常の資本利益率における分析では、常識的なものであるが、これらの数値が具体的にどのようなアクションを取れば、数値が改善して最終的に投下資本利益率の改善に結びつくのかも、意識されている。図2は、その具体例である。

例えば、売上高営業利益率は、限界利益率と固定費率に分解されている。これは、単に分母と分子に分解するのではなく、変動費と固定費の発生原因が別であるため、限界利益率と固定費率に取って分離することにより、具体的な行動に結びつけることを意図しているように思われる。このことにより、限界利益率の改善のためには、売上高の増加か変動費の削減が必要であることを認識させている。

図2：ROICの展開



出所：高橋(2019a)、21 頁。

一方、回転率においては、在庫の削減と投資の早期回収が意識されている。これは、海外子会社も含めて幹部社員に対して、徹底されている。特に海外子会社については、物流のリードタイムの関係から、在庫切れを回避したいとの営業担当者の意向から、在庫を多めに持ちたがる傾向があるが、在庫を過剰に持つことにより、在庫回転率が悪化することや資金の回収が遅れるなどの影響を理解してもらって、納得してもらうようにしている。

このように、海外子会社に対しても、「率の経営」という基本的な経営指標については、共有されており、管理会計を中心とした詳細な管理システムが構築されている。

¹² 高橋（2019b）7 頁。

このように、海外子会社に対しても、国内グループ企業と同様の管理会計手法が採用されているが、前述したように海外子会社、特に買収により取得した海外子会社に対しては、早急に統合を求めるというよりも、時間をかけながら経営理念を浸透させつつ、同化を求めるという「求心力」と、性急な統合により、海外子会社が本来持っている能力や競争力を削ぐことのないような配慮である「遠心力」のバランスが重視されている。

これは、本研究グループのテーマでもある「人を基軸にした経営」という原則とも合致するものである。

4. ダイキン工業における海外子会社マネジメントにおける特色

前述したように、ダイキン工業は積極的な買収により、海外事業を拡大させてきた。買収に関連する統合の問題については、伊藤委員が本報告書内で記述しているので、詳細はそちらに譲ることとして、日本企業による海外企業の買収に際しては、性急な統合を行って様々な問題を引き起こしたり、あるいは統合とは名ばかりで本社の指示や管理がうまくいかないという両極端のケースが見られた。ダイキン工業では、これらの事例を参考にしつつ、時間をかけて漸進的に統合しようという意図が明確に表れている。それは、買収相手の選定や決定後から統合に至るまでも、慎重に時間をかけていることから窺える。

しかし、その一方で将来的にダイキン工業の方式に収束させていくとの強い意志も名確認されている。それは、経営理念の浸透であったり、上述した「率の経営」などの管理手法の徹底である。

このような手法が大型買収案件を成功させてきた原因の1つであると考えられる。海外売上高が80%を超えるようなダイキン工業においては、海外子会社の業績がこれらからも、グループ全体の経営の成否に大きな影響をあたえることから、今後ともどのような海外子会社に対するマネジメントを行っていくのか注目される。

参考文献一覧

高橋孝一. 2019a. 「「率の経営」の進化と社内浸透（東京証券取引所主催企業価値向上経営セミナー講演資料）」

https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/nlsgeu0000002dzt5-att/2019_DAIKIN.pdf as of 2022/12/20.

高橋孝一. 2019b. 「「率の経営」の進化と社内浸透（東京証券取引所主催企業価値向上経営セミナー講演録）」

https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/nlsgeu0000002dzt5-att/3_takahashi.pdf as of 2022/12/20.

ダイキン工業（2015）『ダイキン工業 90 年史『拓く』』ダイキン工業

戦略経営計画を実現する設備投資マネジメント：ダイキン工業株式会社の事例

河合隆治（同志社大学）

1. はじめに

設備投資は、企業が中長期にわたり成長するために不可欠であるが、多くの資金が必要なたため失敗すると大きな損失を被ることとなる。そのため、設備投資は企業にとって極めて重要な意思決定である。

設備投資に関する管理会計研究は隣接する経済学領域やファイナンス領域の研究の影響を大きく受けてきたために、回収期間法、投下資本利益率法、正味現在価値法（NPV 法）、内部収益率法（IRR 法）といった経済性評価技法の優劣やそれらの採用状況を中心に議論されてきた（杉山 2002）。つまり、提示された設備投資代替案について何らかの経済性評価技法を用いて評価し、投資の採否や最適案の選択を行うという、経済性計算による投資意思決定モデルに基づいて企業は投資決定をしていると考えられている。

しかし、経済性評価技法をめぐる議論は、投資案の決定という一側面に焦点をあてたものであるため、実務で行われている設備投資の意思決定の実際と大きく異なる（清水ほか 2005, 2008）。実際に企業において設備投資案がどのように作成され、採択され、実行され、管理されるのかといった設備投資マネジメントについて、経済性評価技法をめぐる先行文献の議論は示唆を与えることはできない。

こうした問題意識から設備投資マネジメントを解明するための経験的研究がわが国において着手されつつある（篠田 2014; 清水・大浦 2014; 清水ほか 2005, 2007, 2008）ものの、未だ不十分である。特にわが国企業の設備投資マネジメント事例に関する蓄積は乏しい。

そこで本章では、ダイキン工業株式会社（以下、ダイキン）における設備投資マネジメントについて検討を行う。具体的には、ダイキンが公表している資料やダイキンの経理財務部を対象に行った聞き取り調査をもとに、設備投資意思決定に影響を与えるダイキンの戦略経営計画、予算管理、設備投資マネジメントについて記述し、その特徴について議論する。ダイキンは、2022 年度に売上高 3 兆 1091 億円、営業利益 3164 億円を計上したこと（ダイキン工業株式会社 2022a）、設備投資に 1536 億円、研究開発費に 815 億円かけたこと（ダイキン工業株式会社 2022a）から、経営成績がきわめて優良、かつ、投資に積極的な会社であると評価できる。またダイキンは 2019 年に東京証券取引所が主催する第 7 回（2018 年度）「企業価値向上表彰」において「大賞」に選定された（株式会社日本証券取引所 2019）。このことからダイキンの設備投資マネジメントを検討することにより、設備投資マネジメントの事例を蓄積するだけでなく、効果的な設備投資マネジメントを実践するための重要な手がかりを得ることが期待される。

本章の構成は以下のとおりである。2 節では、ダイキンにおける戦略経営計画、予算管理、設備投資マネジメントの実践について説明する。3 節では、わが国企業の設備投資マネジメントに関する先行文献を参考として、ダイキンの設備投資マネジメントの特徴について議論する。最後に本章で明らかにした点と今後の研究課題について提示する。

2 ダイキンにおける戦略経営計画、予算管理、設備投資マネジメント

本節では、ダイキンにおける設備投資意思決定の根幹となる戦略経営計画、それを計数的に具現化して管理するための予算管理、そして設備投資マネジメントについて説明する。

2.1 ダイキンにおける戦略経営計画¹³

ダイキンはこれまで長い年月をかけて戦略経営計画を洗練し、独自の仕組みとして企業の中に根付かせている。現在において戦略経営計画はダイキンにおける中長期の価値創造を実現するための基軸となっている。その特徴を明らかにするために、ダイキンにおける戦略経営計画の形成についてみていく。

ダイキンにおいて最初に長期経営計画が出されたのは、1960 年に提示された「二、二、五計画」である（ダイキン工業株式会社 2015）。これは、5 年後の 1965 年に、人員を「二」倍、資本金を「二」倍、売上高を「五」倍とする目標であった（ダイキン工業株式会社 2015）。「二、二、五計画」は、シンプルではあるものの、数値目標を明確に示していることは、後の長期経営計画に受け継がれている。

その後、1977 年に、1980 年を目標とした「ビジョン」の名前を冠する戦略経営計画である「ビジョン 55」が策定され、これに続き、「ビジョン 60」（1985 年が目標年度）、「ビジョン 65」（1990 年が目標年度）、「ビジョン 95」（1995 年が目標年度）が設定された（ダイキン工業株式会社 2015）。戦略経営計画「ビジョン」では、目指すべき経営体質を明示し、そのための問題解決計画が設定されており、各事業部門が自ら問題解決計画であるプロジェクトを策定し、目標、目標達成時期、所要費用、担当責任者を明示することがもとめられた（ダイキン工業株式会社 2015）。特に「ビジョン 60」においては、①「技術のダイキン」の地位の確立、②操業度 80%においても安定的な収益を確保できる「全天候型」経営体質の実現、③国際的視野での企業の発展、④独自の販売網を最大限に活かす事業展開というダイキンが将来目指す 4 つの方向性が示された（ダイキン工業株式会社 2015）。

しかし、戦略経営計画「ビジョン」は、ダイキンが目指すべき未来像を示すことを重視したために必ずしも実績を伴っていなかった（ダイキン工業株式会社 2015）。つまり、設定し

¹³ ダイキンにおける戦略経営計画の内容やその意味づけは多岐にわたる。本章では管理会計の視点や設備投資マネジメントとの関連性から重要である部分に焦点を当てている。ダイキンにおけるこれまでの戦略経営計画に関する詳細についてはダイキン工業株式会社（2015）、最新の戦略経営計画「FUSION25」の全体像については同社が 2021 年 5 月に公表した説明資料であるダイキン工業株式会社（2021）を参照されたい。

た定量目標について実際に達成しなかったとされる（ダイキン工業株式会社 2015）。そこで、新たな企業変革をもたらし、実行可能性を高めるために 1996 年に戦略経営計画「FUSION21」¹⁴（目標年度 2000 年）が策定される（ダイキン工業株式会社 2015）。

戦略経営計画「FUSION21」の基本テーマは、「融合経営による創造型企業の実現」（ダイキン工業株式会社 2015, 185）である。具体的には、短期の収益力と長期の成長性の両立、国内と海外の事業展開の両立、他社との連携、部門間一体となった取り組みにより、市場創造型の事業展開とフラットでスリムな経営体質を早期に実現することを目的とした（ダイキン工業株式会社 2015）。「FUSION21」はその後、「FUSION21D」¹⁵（目標年度 2000 年）、「FUSION05」（目標年度 2005 年）、「FUSION10」（目標年度 2010 年）、「FUSION15」（目標年度 2015 年）、「FUSION20」（目標年度 2020 年）、「FUSION25」（目標年度 2025 年）へと展開され、現在まで継続している。

戦略経営計画「FUSION」では、グループ経営理念、現状認識をもとに、5 年で目指したいグループの方向性を定める（高橋 2019a）。同時に「FUSION」では前半 3 年間の具体的な定量目標や実行計画が設定される（ダイキン工業株式会社 2022a）。そのうえで、計画策定から 2 年後に、環境変化や計画の達成度を鑑みて残り 3 カ年の具体的な定量目標と実行計画を定めた「後半 3 カ年計画」を設定する（ダイキン工業株式会社 2022a）。つまり、ダイキンで策定されている戦略経営計画「FUSION」では、目指すべき方向性が提示されるだけでなく、目指すべき姿を達成するための明示的な定量目標および具体的な実行計画が設定され、全社を挙げて実際に達成することがもとめられる。

またダイキンでは、「FUSION05」の策定時あたり¹⁶から、時価総額 1 兆円を目標に掲げるなど、株主価値を意識し、事業規模の拡大、売上高や営業利益の「金額」目標だけではなく、営業利益率、収益性、財務体質を、より意識する「率の経営」を実施している（ダイキン工業株式会社 2022a, 高橋 2019a, b）。このことが、ダイキンの設備投資計画において、資本コストを考慮した経済性評価技法の利用（株式会社日本証券取引所 2019）につながっていると推察される。

2.2 戦略経営計画「FUSION」経営と予算管理

ダイキンにおいて、予算管理は戦略経営計画「FUSION」を達成するためのツールとなっている（高橋 2019a, b）。年度予算では、戦略経営計画「FUSION」、年度経営方針「グループ年頭方針」、年度利益目標「ガイドライン」に基づいて、売上・利益計画、設備投資計画、

¹⁴ ダイキン工業株式会社（2015）では「フュージョン 21」と記載されているが、ホームページなど他の資料では「FUSION」と記載されているため、本章ではこの表現を用いる。

¹⁵ 1999 年に「FUSION21」の見直しを行った戦略経営計画である。

¹⁶ 1999 年から「率の経営」を意識しているという記述もある（株式会社日本証券取引所 2019）。

人員計画、フリーキャッシュフロー（FCF）¹⁷、総資本利益率（ROA）¹⁸、ダイキン流経済的付加価値（DVA）¹⁹といった経営目標を策定する（高橋 2019a）。

ダイキンでは、当初予算を固定的に運用するのではなく、環境変化に応じて「改定予算」、「見直し予算」を期中に設定するかたちで、予算を頻繁に変えている（高橋 2019b）。それは環境変化に応じて各部門の行動計画が変わるため、予算に反映させる必要があるためである（高橋 2019b）。また予算の見直しに関する議論をすることで課題を抽出し、課題をつぶしている（高橋 2019b）。

ダイキンにおいては、年度予算だけではなく、短期的な視点と中期的な視点を両立するために、18 カ月予算を実施している（高橋 2019b）。18 カ月予算は通常 9 月の改定予算作成時に、当該年度の後半 6 カ月とその翌年度の 12 カ月を合わせて設定される（高橋 2019a, b）。これは、設備投資や人員の強化、研究開発、販売促進投資の効果が即座に発現しないことから、実施年度に入る前に意思決定を行い、前もって計画を実行している（高橋 2019a, b）。つまり、18 カ月予算により、当該年度における予算達成のためのアクションと、翌年度以降の基盤づくりのアクションとの両立を図っている（高橋 2019a）。

2.3 設備投資マネジメント²⁰

2022 年現在、ダイキンは国内外で広範な事業を展開しているが、ダイキンの増強投資に関する設備投資のほとんどが海外を対象としている²¹。一般的な設備変更のスパンは、空調事業の場合、1 年半から 2 年で 1 ラインまたは機械を入れ替える。大きな工場の建設や化学プラントの場合は長期になる。なお、設備の設計や導入については、通常、外部企業へ委託する。

設備投資マネジメント・プロセスとしては、まず、年間の設備投資額の大枠が本社によって決められる。設備投資額の大枠は、キャッシュフローとその後の償却を考慮し、投資全体の年度上限額を決定する²²。ダイキングループ全体の設備投資額の大枠が設定されると、部

¹⁷ FCF=税引き後利益+減価償却費±運転資本増減－設備投資－投融資（ダイキン工業株式会社 2015）。

¹⁸ ROA=税引き後利益÷平均総資産（ダイキン工業株式会社 2015）。

¹⁹ DVA=税引き後営業利益－資本コスト（投下資本（総資産－現預金）×資本コスト率（高橋 2019a））。

²⁰ 本項は 2021 年 2 月 2 日にダイキンの経理財務部を対象に実施した聞き取り調査に基づいて記述している。なお、その内容を補完するため、同社の公表資料に記載された関連情報も一部参考にしており、記述内容に関する誤謬は筆者の責任である。

²¹ 現在進行中の戦略経営計画「FUSION25」では、欧州でのヒートポンプ暖房・給油事業の拡大、生産能力拡大のための増強投資（ベルギー、ドイツ、チェコ）やベルギーにおける研究開発拠点の設立、インド、インドネシア、中国、ポーランドにおける新工場の新設、北米での住宅用ヒートポンプユニタリー商品「FIT」を主力とする環境プレミアム事業の拡大を目的としたメキシコにおける生産拠点の設立などが投資案件となっている（ダイキン工業株式会社 2021, 2022b）。

²² 「FUSION25」では全社定量目標について 2021 年度から 2023 年度までの投資計画全体

門ごとの設備投資可能枠が割り振られる。各部門は、与えられた設備投資可能額の範囲内で設備投資案件の優先順位を決める。つまり基本的には本社よりも各部門の意向が優先される。新工場建設など、投資金額が大きく重要性の高い設備投資案件については、部門内だけではなく、役員会やさまざまな関係者と議論し、投資案件をあげることとなる。

各設備投資案件の検討は、既存工場への増強投資の場合、2、3年先の稼働率を考えて行われる。移動率の見積もりは設備の種類によって異なる。例えば、空調事業において機械設備の稼働率の見積もりは工数で判断するが、組立設備の稼働率の見積もりは人員など他の要素を加味した判断となる。

設備投資を検討する際には、既存設備や既存製品に関連する投資の場合、投資回収を考えていく²³。つまりその設備が稼ぐ売上高や利益で判断する。研究開発投資や海外拠点の設置の場合、事業全体で価値を検討していく。

ダイキンでは、前述の18カ月予算に基づき、当該年度の前年度から設備投資計画を策定する。1年ぐらいで設備を導入できる案件については、秋ごろには翌年度1年間の設備投資案をリストアップし、その一覧を見たうえでダイキングループ全体の設備投資総額を把握し、各部門と調整する。この調整を通じて翌年春の予算に織り込んでいくものを決める。設備導入に時間のかかる投資案件の場合、2年前より社内で検討する。

生産能力向上のための増強投資については、限られた時間で審議する。具体的には、前年度秋、当該年度の春の当初予算決定の段階でリストアップされた投資案件に優先順位をつけ、設備投資総額の範疇に入る投資案件は、予算として計上され、春の役員会にて承認される。研究開発や新しい海外拠点の設置に関する投資案件については、投資案件の内容を検討する段階でトップマネジメントが設備投資の審議を前もって行うが、案件が固まった後には3カ月から半年で審議が終了する。

設備投資の事後評価は、当初に計画された年度ごとの売上高目標や投資回収が予定通り進んでいるのかどうか毎年フォローすることにより行われる。うまくいっていないと評価された場合には、どのように対策して改善していくのかについて検討する。事後評価は次回以降の投資につなげていくために必要ではあるものの、投資した部門においては過去に実施した設備投資案件よりも次の設備投資案件に重点が移ってしまうという点で、ダイキンでは設備投資の事後評価は課題として認識されている。

3. ダイキンにおける設備投資マネジメントの特徴

で8090億円かけると明記しており、その内訳として設備投資に4460億円、研究開発費に2260億円、デジタル投資に1370億円割り当てることを提示している（ダイキン工業株式会社2021）。このように戦略経営計画「FUSION」も設備投資額の大枠に影響を与えていると考えられる。

²³ 株式会社日本証券取引所（2019）では、ダイキンにおいて新規投資採択時にNPV（正味現在価値法）、IRR（内部収益率法）といった資本コストを考慮した経済性評価技法が投資判断時に利用されていることが指摘されている。

本節では、2 節で記述したダイキンで実施されている設備投資マネジメントの特徴について先行文献を参照しながら検討を行う。

まず、ダイキンでは、経済性計算によって設備投資意思決定が完結しているのではなく、戦略経営計画「FUSION」や予算管理が設備投資マネジメントや投資意思決定に影響を与えている。つまり先行文献が示すように、戦略経営計画や予算が設備投資と関連して運用されている（清水ほか 2005, 2008）。具体的には、戦略経営計画「FUSION」により、ダイキンのめざす姿やそのための重点戦略、全社的な定量目標が与えられ、各部門はこれらに対応するための設備投資計画を立案することとなろう。ダイキングループ全体の設備投資の総額は「FUSION」で明示された投資計画の金額を受け、部門から起案される設備投資案件の採用はこの設備投資の総額に影響を受ける。同時に設備投資案件が 18 カ月予算に織り込まれるために、予算管理を通じて売上高や利益向上、資本効率の観点から戦略経営計画「FUSION」で掲げられた定量目標の達成に対する設備投資案件の貢献度がフォローされていることが推察される。つまり、予算が戦略経営計画と設備投資をつなぐ役割を担っているといえよう。

次に、ダイキンでは設備投資に関して、本社よりも部門のほうが権限を有している。これは、清水ほか（2005）で観察された、比較的安定した技術要因や市場環境のもとで、編成される年次予算を基礎とする A 社の設備投資マネジメントと類似する。このタイプの場合、部門が主導権を握るために部分最適になりやすく、全社で一貫した設備投資を行いにくいことが想定されるが、ダイキンの場合、戦略経営計画「FUSION」が全社の目指すべき方向や定量目標を提示することで、全体最適を促進していると考えられる。

最後に、先行文献の指摘（篠田 2018; 清水ほか 2007）と同じく、ダイキンにおいても事後評価が設備投資マネジメントの課題として認識されている。前述したとおり、設備投資マネジメントにおいては、どうしても過去に実施した投資案件よりも、これから利益をもたらす可能性がある将来の設備投資案件に重点が移ってしまう。しかし、篠田（2014）による質問票調査を用いた実証研究では、事後フォローを行うことで企業業績が向上するという経験的証拠を示している²⁴。ダイキンにおける設備投資の検討を通じて、事後評価を効果的に行う仕組みを構築することが、設備投資マネジメントを洗練させるうえでの重要な実践的課題であることが再確認された。

4. おわりに

設備投資の意思決定は、管理会計があつかうテーマの中でも実務と研究との乖離が大きい研究領域である。本章では、設備投資の実務と研究とのギャップを埋めるために、ダイキンの戦略経営計画、予算管理、設備投資マネジメントに着目し、ダイキンにおける設備投資マネジメントの特徴について議論した。その結果、ダイキンの設備投資マネジメント

²⁴ 特に資本コストを考慮した経済性評価技法を利用し、事後フォローを行った場合には業績との相関が高くなる（篠田 2014）。

の特徴として、①戦略経営計画、予算管理、設備投資マネジメントが連携していること、②経営陣が権限を部門に与えると同時に、戦略経営計画を通じてダイキングループ全体が目指すべき方向性や定量目標を提示していること、③先行文献の指摘と同じく設備投資の事後評価に課題があることを提示することができた。

残された研究課題としては、まず戦略経営計画、予算管理、設備投資マネジメントの関係について、より詳細に記述することが挙げられる。本章では、戦略経営計画、予算管理、設備投資マネジメントの連携については概略しか示すことができていない。例えば、ある一つの投資案件に着目して、その投資案件を検討する際に、どのように戦略経営計画が組織成員の設備投資の検討に影響を与え、予算に組み込まれ、どのような設備投資マネジメントがなされたかについて記述することにより、相互の連携について明らかできよう。

次に、設備投資マネジメントのプロセスで実際に何が行われていることについて明らかにすることが挙げられる。清水ほか（2007）によると、設備投資マネジメント・プロセスには、①投資案の作成、②投資案の起案、③投資案の審議、④投資案の最終承認、⑤設備の導入、⑥事後評価、⑦設備の除却・転用といった段階がある。これらの段階ごとにどのような検討がされているのかについて詳細に記述する必要がある。特に各段階でどのような経済性評価技法が利用され、どのような役割を担っているのかについて把握することは、設備投資マネジメントにおける経済性評価技法の位置づけを検討するうえで有意義であろう。

最後に、設備投資の事後評価の課題に関する実践的な解決策について提示することが実践的な課題として挙げられる。そのためには、企業が事後評価の実践について観察するだけでなく、実際に投資案の検討にかかわる関係者との議論が必要である。この課題に関しては産学連携でアプローチすることが有用であると考え。産学連携は、実務界で蓄積された経験と学術界で蓄積された先行研究や理論の知見を融合させることにより、新しい視点による問題解決につながる機会を提供する。

参考文献

- 株式会社東京証券取引所. 2019. 「日本取引所グループ プレスリリース：第7回企業価値向上表彰の表彰会社の決定について」
https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/nlsgeu0000042urk-att/20190128_Release_jp.pdf as of 2022/12/20
- 篠田朝也. 2014. 「洗練された資本予算実務と企業業績の関連性」『管理会計学』22 (1): 69-84.
- 篠田朝也. 2018. 「資本予算実務の課題：管理会計の拡張と資本予算実務」『管理会計学』26 (2): 63-75.
- 清水信匡・大浦啓輔 2014. 「事業戦略に適合する資本予算プロセスの研究」『原価計算研

- 究』38(1): 34-47.
- 清水信匡・加登豊・坂口順也・河合隆治. 2005. 「設備投資マネジメント・プロセスとその影響要因」『原価計算研究』29(2): 56-65.
- 清水信匡・加登豊・坂口順也・河合隆治. 2007. 「設備投資マネジメントの実態調査(2): 設備投資マネジメントの全体像」『企業会計』59(9): 66-73.
- 清水信匡・加登豊・坂口順也・河合隆治. 2008. 「設備投資の経済性評価技法と中長期計画・年次予算: 産業別動向」『経理研究』51: 49-62.
- 杉山善浩. 2002. 『投資効率を高める資本予算』中央経済社.
- ダイキン工業株式会社. 2015. 『ダイキン工業 90 年史: 拓く』ダイキン工業株式会社.
- ダイキン工業株式会社. 2021. 「戦略経営計画「FUSION2025」(書き起こし資料)」
https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/fusion/fusion25_script-pdf.pdf?rev=00362718bdc14db2beb613d5244f5509&hash=15089ACD5309D3831C9F9A467162B7DB as of 2022/12/20.
- ダイキン工業株式会社. 2022a. 「統合報告書 2022」
https://www.daikin.co.jp//media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/report/daikin2022_viewing-pdf.pdf?rev=077d720992384282b8f1b6eb66fd09b1 as of 2022/12/20
- ダイキン工業株式会社. 2022b. 「2023 年 3 月期第 2 四半期決算説明会(書き起こし資料)」
https://www.daikin.co.jp//media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/report/daikin2022_viewing-pdf.pdf?rev=077d720992384282b8f1b6eb66fd09b1 as of 2022/12/20
- 高橋孝一. 2019a. 「「率の経営」の進化と社内浸透(東京証券取引所主催企業価値向上経営セミナー講演資料)」
https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/nlsgeu000002dzl5-att/2019_DAIKIN.pdf as of 2022/12/20.
- 高橋孝一. 2019b. 「「率の経営」の進化と社内浸透(東京証券取引所主催企業価値向上経営セミナー講演録)」
https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/nlsgeu000002dzl5-att/3_takahashi.pdf as of 2022/12/20.

ダイキン工業における PMI と管理会計システム

京都産業大学

伊藤正隆

1. 背景と目的

世界の M&A (Merger and Acquisitions) 件数は 1990 年代後半から増加傾向にあり、日本においても同様の傾向が見られる。国内人口の減少に伴う海外市場への参入、グローバル化に伴う国際競争力の維持・強化、あるいは新規事業への参入など、多岐にわたる戦略目標の達成手段として M&A が活発に行われるようになってきている。しかし、こうした M&A から必ずしも満足のいく成果が得られているわけではないようである (松江 2008; 森口 2017)。デロイトトーマツコンサルティングが 2017 年に行った海外 M&A に関する調査結果²⁵によると、回答企業の 37% のみが成功であったと回答している²⁶。また森口 (2017) が 2016 年に行った調査結果²⁷によると、回答企業の 27.7% のみが成功企業に該当していた²⁸。

こうした M&A の成功に対しては、契約締結前のデューデリジェンスの重要性もさることながら、近年では M&A を成功に導くための重要なプロセスとして PMI (Post Merger Integration) の重要性が指摘されている。PMI とは、「「ポスト M&A」と呼ばれる M&A 後の統合プロセス/作業」 (森口 2017, p.1) であり、M&A の実施により期待される成果の実現と目的の達成を図るために取り組まれるものである。

この PMI においては、経営面 (経営理念や戦略)、業務面 (業務・インフラ、人材・組織)、および意識面 (企業風土や文化) と広範にわたって統合作業が行われる²⁹ (前田 2014)。管理会計は、業績管理や意思決定において有用な情報を提供するという点において、PMI においてもキーポイントの 1 つとなり得ると考えられる。

Jones (1985) は、買収後の管理会計システムの役割について調査している。前 3 年以内に少なくとも 1 度の重要な買収あるいは被買収を経験した UK における 30 の組織を対象に 1980-1981 年にわたってインタビュー調査および質問票調査を実施したところ、買収後に月次決算や予算管理の重要性が高まっていることが示唆された。

²⁵ 経済産業省の「我が国企業による海外 M&A 研究会」における一環として、経団連加入企業を中心とした 1,360 社を対象に調査を実施している。

²⁶ デロイトの調査においては、買収目的や財務指標をどの程度達成できたかについて主観的に評価した結果、自社が設定した目的や指標を 8 割以上達成したと回答した企業を「成功企業」と定義している。

²⁷ 調査対象は、東証一部および二部の 2,478 社における経営企画、社長室、および経理財務部門であり、回収率は 7.22% (179/2,478) である。

²⁸ 森口 (2017) の調査においては、「M&A 案件の目標達成度」を 100 点満点で評価してもらい、80 点以上と回答した企業を「成功企業」と定義している。

²⁹ 松江 (2008) では、PMI の統合領域を戦略、組織、業務プロセス、制度・システム、および企業風土の 5 つに分けている。

また森口（2017）は、わが国企業の M&A の実行状況および PMI の取り組み状況について質問票調査を行った結果を取りまとめている。当該調査は、特に管理会計に絞った調査ではないが、M&A や PMI に対する取り組みに関して広く調査している。その調査結果からは、PMI においては組織風土・文化の統合が最も困難であること、M&A の成功へ向けて「ビジョン・戦略・事業計画」などの方針を明確に定める取り組みが重要であること、シナジー効果を予算へ組み込んで管理することが重要であること、などが示唆されている。

しかし、これまでのところ、PMI における管理会計システムの役割・機能などに関する研究蓄積は非常に少なく（Granlund 2003; Jones 1985）、不明な点が多く残されている³⁰。そのため、PMI における管理会計システムの役割などを明らかにすることによって、M&A の成功率の向上に資することが期待される。

以上より、本研究の目的は、管理会計システムが PMI プロセスにおいてどのように役立つのか、についてダイキン工業の事例を用いて検討することである。なお、本報告書においては、『ダイキン工業 90 年史』を中心として、ダイキン工業のホームページから得られる資料（有価証券報告書など）、および他の文献における記載内容を参考として事例を記述する。

2. ダイキン工業の事例

2.1. ダイキン工業の発展と M&A

ダイキン工業は、1924 年に大阪で創業して以来、空調事業とフッ素化学事業を主力として成長を続け、世界で唯一の空調と冷媒の両方を手掛ける空調総合メーカーである。2022 年 3 月期決算におけるダイキングループの経営状況としては、連結売上高 3 兆 1,091 億円、連結当期純利益 2,177 億円、そして連結従業員数は 8 万 8,698 名である。ダイキン工業は、150 ヶ国以上で事業展開を行っており、100 ヶ所以上の生産拠点が存在する。2021 年度における海外売上高比率は約 80%に達しており、空調事業においてはグローバル No.1 である（ダイキン工業株式会社 2022）。

しかし、創業して約 100 年の歴史を持つダイキン工業において、特に飛躍的な売上高の成長を見せているのは直近 30 年ほどのことである。こうした成長における重要な要因は、グローバル化であった。1994 年度の海外売上高比率は 15%程度であったが、2006 年の OYL 社および 2012 年のグッドマン社という 2 つの大型買収を含めたグローバル化を進めることで、2021 年度には海外売上高比率が約 80%まで高まっている。

こうしたグローバル化の重要性は、ダイキン工業の戦略経営計画である「FUSION」においても示されている³¹。特に、FUSION10 以降においては、M&A によるシナジーの追求や

³⁰ 特に、国内の PMI に関しては、コンサルタント等による実務的なノウハウに関する蓄積がほとんどである。それらでは管理会計についての深い記述は見られない。

³¹ FUSION は 5 年ごとに策定されるものであり、グループ経営理念や現状認識をもとに、5 年で目指したいグループ発展の方向性を定め、具体的な定量目標は 3 年先まで設定し、そのアクションプランを設定する。そして、各部門のアクションプランを金額で表示したものが予算となる。

M&A による成長の加速などが基本方針や成長戦略のテーマとして示されており、グローバル戦略を加速させる手段として M&A が用いられた。そして実際に、上述した OYL 社やグッドマン社といった大型買収を含めた積極的な M&A の実施が、近年の飛躍的な成長につながっている。

このように、ダイキン工業の発展には M&A の実施とその成功が大きく影響している。以下では、ダイキン工業が実施した M&A の中でも最も規模が大きく、かつ成功したと考えられる事例として、グッドマン社の買収を取り上げる。

2.2. グッドマン社の買収と PMI

2012 年 8 月に、北米住居用空調分野でトップシェアを持つグッドマン社の買収が発表された。買収総額は 37 億ドル（当時のレートで 2,960 億円）であり、OYL 社を上回るダイキン工業史上最大の買収であった。買収発表時において、北米市場における当該買収によるシナジー効果は、10 年累計で 2,500 億円を超えると見込まれていた（ダイキン工業株式会社 2012）。

こうしたシナジー効果については、買収前のデューデリジェンスの段階において検討が始まり、買収後に直ちに実行できるよう買収発表時点で 38 テーマが設定され、それぞれのアクションプランの作成に着手している。グッドマン社では、このアクションプランに基づいて予算を策定し、実行しているため、シナジー効果のテーマごとに予算管理を行っている（ウイリス・タワーズワトソン 2016）。つまり、定量化が可能なシナジー効果については、予算管理を通じてその進捗状況を把握し、管理している。

ダイキングループにおける年度予算は、戦略経営計画「FUSION」、年度経営方針「グループ年頭方針」、そして年度利益目標「ガイドライン」に基づく年度実行計画である。ダイキングループでは、3 月に当初予算、9 月に改訂予算、そして 1 月に見直し予算という形式で、環境変化に応じて柔軟に予算を見直している。各予算編成の過程で課題を抽出し、アクションにつなげていくため、ダイキングループでは予算を非常に重要な経営管理ツールとして位置付けている。またダイキングループでは、「18 ヶ月予算」と称して、9 月の改訂予算策定時に翌年に向けた重点課題とアクションプランを作成、フォローし、翌年度の予算に反映させる仕組みを用いている。これにより、翌年度以降の基礎づくりとしてのアクションと、当年度予算の達成のためのアクションの両立を図っている。こうした特徴的な予算管理の内容は、M&A 後に海外幹部を対象にしっかりと説明されている（高橋 2019）。

買収した子会社のグループ内における位置付けとして、従来の買収では、子会社はダイキンの一部門が管轄することを基本としていたが、グッドマン社はダイキン工業の CEO 直轄という形が取られた（ウイリス・タワーズワトソン 2016）。さらに、ダイキンからの出向者も 6 名と OYL 社の買収時と比べて出向者が少なかった。これは、グッドマン社の経営を尊重し、ダイキンからの経営への関与を抑制しようとする意思の表れであった。一方で、ダイキンの経営者と買収された子会社との連携を推進する目的で社内専門職であるブリッジパ

ーソンを配置している。ブリッジパーソンは、現地化の視点と全社グループ最適の視点を兼ね備えた経営スタッフであり、ダイキン工業の買収後の経営を支えている（松本 2021, p.175）。このように、ダイキン工業のグッドマン社買収においては、現地のマネジメントを信頼して自立性を尊重し、戦略機能の現地化を加速することで「遠心力」を高めていた。

またダイキングループでは、「人を基軸におく経営」という考え方に基づいて、海外の社長やトップ層を集めて外国人幹部研修を実施することでダイキンの体質や風土を学んでもらう機会を設けたり、海外拠点で開催されるマネジャーミーティングやグループ経営会議において、ダイキンの事業をめぐる経営環境や経営実態、グループ全体に関わる重要経営方針や基本戦略などについての認識の共有と徹底が図られたりしている。これらにより、本社と現地における双方向のコミュニケーションが図られ、子会社が方向性を見誤らないようにグループの全体最適を追求していく「求心力」を高めていた。

3. 考察とまとめ

上述したグッドマン社の買収事例から、買収によるシナジー効果が予算という形で数値化され、予算管理を通じてその進捗状況を確認し、シナジーの実現を図っている。またその予算は、ダイキングループにおいて FUSION 等のビジョンや戦略に基づいて作成される重要な経営管理ツールであり、買収後において予算管理の内容についてはしっかりと理解・浸透が図られている。このように、ダイキン工業では PMI において予算管理を通じてグループのビジョンや戦略が示され、さらに見込まれるシナジー効果が予算に組み込まれて管理されている。こうした取り組みが、M&A の成功につながっているものと考えられる。

またグッドマン社の買収においては、買収後もグッドマン社の自主性を尊重して経営を委ねながらも、ブリッジパーソンを配置して本社との連携を推進していた。さらに、幹部研修やグループ経営会議などで積極的に本社と現地における双方向のコミュニケーションを図ることで組織風土・文化の統合や、グループ全体の経営方針や戦略の浸透が図られていた。こうした「人を基軸におく経営」を基盤として、うまく「遠心力」と「求心力」のバランスをとっていることが、M&A の成功につながる定性的な要因であると考えられる。

以上のように、本報告書ではダイキン工業を事例に用いて、管理会計システムが PMI プロセスにおいてどのように役立つかを検討した。調査方法に制限があり、限られた資料からの考察である点で限界が存在しているものの、PMI プロセスにおけるシナジー効果の実現に対する予算管理の役立ちについて示唆することができた。また合わせて、PMI プロセスにおけるダイキン工業の「人を基軸とした経営」という考え方の影響についても示唆している。今後、さらなる調査や研究を重ねることによって、M&A の成功に資する成果が得られることが期待される。

【参考文献】

・ Granlund, M. 2003. Management Accounting System Integration in Corporate Mergers: A

- case Study. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 16(2): 208-243.
- ・ Jones, C. S. 1985. An Empirical Study of the Role of Management Accounting Systems following Takeover or Merger. *Accounting, Organizations and Society* 10(2): 177-200.
 - ・ ウイリス・タワーズワトソン編, 要慎吾・中村健太郎・森田純夫・堀之内俊也・松尾梓司・片桐一郎著 (2016), 『M&A シナジーを実現する PMI』 東洋経済新報社.
 - ・ ダイキン工業株式会社 (2012), 『Goodman 社の買収について』, ダイキン工業株式会社ホームページ.
https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/others/Goodman-pdf.pdf?rev=7854520488f7478ba06a82a261667b65&hash=CCCCB2B9C8C21F4FC4C8A34498D53451, (2022/2/10 閲覧) .
 - ・ ダイキン工業株式会社 (2015), 『拓く ダイキン工業 90 年史』, ダイキン工業株式会社ホームページ.
https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/corporate/overview/summary/history/company_history/pdf/hiraku_dl-pdf.pdf?rev=f2fec9f61d84636b6116a2359386d90&hash=2F0BA720D2A7DC5D4ACBF8D38D8FE63D, (2022/5/2 閲覧) .
 - ・ ダイキン工業株式会社 (2022), 『第 119 期有価証券報告書』, ダイキン工業株式会社ホームページ.
https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/investor/data/kessan/20220510/securities-pdf.pdf?rev=35697f4d750f433cad999df50c2b0093&hash=935A93DCB0C4BD920EBAE4ED06DBABAF, (2022/2/10 閲覧) .
 - ・ 高橋孝一 (2019), 『「率の経営」の深化と社内浸透』, 日本取引所グループホームページ.
https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/nlsgeu000002dzl5-att/2019_DAIKIN.pdf, (2022/7/20 閲覧) .
 - ・ デロイトトーマツコンサルティング合同会社 (2018), 『日本企業の海外 M&A は上達しているのか? 海外 M&A 実態調査にみる日本企業の課題と成功のポイント (日本企業の海外 M&A に関する意識・実態調査結果)』:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20180529-report.pdf>, (2021/9/10 閲覧) .
 - ・ 前田絵里編, 菊池庸介著 (2014), 『企業買収後の統合プロセスすらすら読める PMI 入門』 中央経済社.
 - ・ 松江英夫 (2008), 『ポスト M&A 成功戦略』 ダイヤモンド社.
 - ・ 松本茂 (2021), 『海外 M&A 新結合の経営戦略』 東洋経済新報社.

- ・森口毅彦（2017）,「わが国企業における M&A の成否評価と PMI の実態～アンケートによる実態調査研究にもとづいて～」『富山大学経済学部 Working Paper』No.306, pp.1-104.