

일본 다이킨의 해외진출 현황과 전략

- 다이킨의 해외전략은 일본기업에서 볼 수 없는 압도적인 철저한 현지화를 추진하고 있는 것이 특징임
- 특히 단순한 일부 기능의 해외이전이 아닌 해외거점의 강점을 살려, 제품개발, 생산, 판매, 물류 등, 가치를 창출할 수 있는 일련의 기능 연쇄, 즉 "각 해외거점을 포함시킨 사업전체의 글로벌 이전"을 추진

□ 일본 다이킨공업의 해외진출 현황

- 일본 다이킨은 1924년 오사카금속공업소로서 창업했음. 비행기엔진을 냉각하는 라디에이터튜브의 제조에서 시작해, 현재는 가정용, 산업용제품 등, 다양한 상품을 제조 판매하는 종합 공조업체임
 - * 공조기와 냉매를 모두 생산하고 있는 회사는 세계에서 다이킨 뿐임
- 해외시장 에어컨매출은 에어컨 전체매출의 67.8%를 차지하고 있음. 지역밀착형 제품의 현지개발에서 생산까지 현지에서 실행하는 시장최적화 생산전략을 실시하고 있으며, 현재는 전략을 기반으로 세계 24개국 70개 지역에 생산거점을 전개
- 1990년대 중반부터 해외사업을 적극적으로 확대시킨 결과 2010년에는 공조기 분야에서 매출 세계 1위를 달성하였음
- 세계적으로 공조기 시장에서는 개인소비가 경제를 뒷받침하는 가운데, 판매망 강화, 신상품의 판매확대로 해외시장 매출은 작년대비 크게 웃돌았음

《다이킨의 해외매출 추이》

(단위+ 억 엔)

	2014		2015		2016		2017	
	일본	104%	394	101%	398	105%	419	106%
미국	112%	426	104%	445	94%	420	109%	460
중국	102%	340	100%	339	92%	312	101%	315
아시아	111%	168	110%	184	97%	178	110%	195
유럽	112%	158	156%	247	93%	229	103%	235
기타	43%	10	99%	10	107%	10	-	-
합계	106%	1,496	109%	1,623	97%	1,568	105%	1,650

(자료) 다이킨 17년3월기 결산 설명자료

- 사업 확장의 범위는 전 세계에 이르러, 중국, 인도, 브라질 등, 빠르게 성장하고 있는 신흥국가는 물론 냉방을 필요로 하지 않았던 유럽, 심지어 에어컨 발상지인 미국에도 진출하여, 지역별 생산·개발 거점을 설치하였음
- 판매망을 구축하기 위해 해외현지시장의 파트너와 제휴나 인수합병 등을 추진하는 수단도 구사하였음
 - * 과거 20년간의 해외전략의 결과, 세계 22개국에 74개의 생산기지를 구축, 145개국에 판매망을 확장해 매출에 차지하는 해외비중은 70%를 추월하였음
 - * 지역별 매출도 북미, 유럽, 중국, 아시아 / 오세아니아 각각 15 ~ 20%정도를 유지해, 균형 있게 구성되어 있으며, 현재 그룹직원 수는 5만 명 중, 75%이상이 외국인직원이라고 함

□ 일본 다이킨의 현지화전략; 철저한 현지화전략

- 일본 다이킨공업의 글로벌전략의 특징은 현지의 니즈를 정확하게 파악하고 그 니즈에 맞는 제품을 개발·투입한다는 “지역밀착형 모노즈쿠리” 전략임
- 공조기기와 난방연료시장의 세계규모는 26조엔(약270조원)에 달해, 그 니즈는 지역마다 다르기 때문에 일본시장에서의 강점을 현지시장에서 단순히 활용하는 것이 아닌 현지시장의 마케팅 및 고객니즈를 철저히 조사하고 고객 맞춤형 제품을 생산하고 있음
- 단순한 '기능'의 해외이전이 아니라 각 거점의 강점을 살려, 제품개발, 생산, 판매, 물류 등, 가치를 창출할 수 있는 일련의 기능연쇄, 즉 "각 해외거점을 포함시킨 사업 전체의 글로벌 이전을 추진
 - * 일본·중국·유럽은 냉난방이 주체로, 열대지역이나 남미에서는 냉방전문이 주체가 됨
 - * 인도네시아는 침실에 저렴한 벽걸이 에어컨을 설치하는 경우가 많고 북미에서는 덕트식 연소 온풍난방·중앙냉방 에어컨이 일반적임
 - * 디자인에 관해서는 중국에서는 붉은 색과 존재감이 있는 바닥 설치형 등, 화려한 디자인을 선호하는 반면, 유럽에서는 심플하고 세련된 에어컨이 인기가 있음
 - * 인도에서는 가정용 전원의 전압이 안정되지 않아, 과전압에 의한 전장품손상대책이 필요함
- 이에 따라 지역의 니즈를 파악하고 신속하게 상품화하기 위해서는 개발의 현지화, 생산의 현지화 등 모든 기능의 현지화가 필요하다는 결론에 이르렀음
- 상기 경영기능의 현지화뿐만이 아니라 해외경쟁사와 특히 미국, 중국, 한국기업 등과의 경쟁에서 이기기 위해, “경영자의 현지화” 도 강화하고 있음

- 글로벌사업 확대에 더욱 가속화시키고 있는 것이 현지국적을 가진 직원을 사장 등 간부로 두고 경영을 맡기고 있음
 - * 이미 주요지역에서는 상품개발, 마케팅, 재무전략 등, 다양한 분야에서 전략기능의 현지화가 진행되고 있음
 - * 말레이시아에서는 다이킨 그룹의 차세대 간부후보를 육성하기 위해, 경영지식과 노하우를 배우는 「Young Executive Program」을 실시
 - * 현재 해외거점의 현지인 사장비율은 약40%이상, 이사비율은 약45%이상이 되고 유럽판매 법인 15개사 중 현지인사장은 13개사나 되는 등, 외국인 임원 등의 임용이 가속화되고 있음
- 동시에 그룹의 본사인력의 글로벌화도 강화시켜, 가치관과 방향성 그리고 경영이념을 국내와 해외에서도 같이 공유하고자 하는 문화를 창출하는데 힘을 쓰고 있음
- 경영진이 현지를 방문하여, 현지경영진 및 관리자들과 직접 대화하는 "매니저미팅"을 주요 해외거점에서 실시
- 세계에서 간부후보생을 모아, 본사임원과의 대화를 통해, 차세대 간부를 육성하는 「다이킨 비즈니스스쿨」에서 많은 현지간부가 성장하였음
 - * 일본 본사 인재의 글로벌인재의 육성으로 젊은 직원을 해외거점에 1년간 파견하는 '해외 거점실천연수」를 실시

□ 시사점

- 다이킨의 해외시장 성공사례를 통해 얻을 수 있는 시사점은 첫째, 핵심역량인 기술력과 모노즈쿠리 능력 강화를 위해 지속적인 투자를 하고 있다는 것, 둘째, 글로벌 경쟁력 강화를 위한 철저한 현지화전략이라고 할 수 있음
- 해외시장에서 신뢰를 얻기 위해 모든 것을 걸어서, 소비자의 니즈, 가치창출 그리고 현지경영진의 육성에 적극적인 투자를 실시
- 해외현지 고객들에 대한 철저한 조사를 통해 현지고객이 원하는 요구에 빠르게 대응하는 것이 효과적인 대응방안이라는 것을 이해할 수 있음. 

<참고자료>

Tech Note(2016.11.08.), DAIKIN HP(www.daikin.co.jp)