

DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

ダイキン工業 空調事業における生成AI時代の戦略

本提案は、ダイキン工業の空調事業を対象に、デジタル時代、特に生成AI時代における「ルールチェンジ」戦略を提案するものです。株式会社DXパートナーズが開発した科学的実践方法論「DXの科学」に基づき、生成AIによって自動生成されました。

株式会社DXパートナーズ

2025年12月12日





ルールチェンジの哲学

ゲームチェンジャー

既存のルール内で競争する戦術的行動。デジタル技術を「活用」して業務改善を図る従来型アプローチ。

ルールチェンジャー

事業の前提そのものを「デジタルを前提」に再発明する戦略的行動。新しい市場ルールを自ら創造する。

本提案の根幹を成す基本思想は、

「ゲームチェンジャーではなく、ルールチェンジャーになれ」です。デジタル破壊者がもたらす市場の変化を待つのではなく、将来を自ら創るため、ダイキン工業が既存のレッドオーシャン市場を脱却し、ノンリニアな成長を可能にする自社のブルーオーシャンを創出する必要があります。

生成AI時代の顧客意思決定

選択型意思決定(従来)

顧客が複数の選択肢を比較検討し、個人の判断で意思決定を行うプロセス。マーケティングや営業活動が必須。

- 複数の製品を比較
- ブランド力が重要
- 人間が最終判断

無選択型意思決定(生成AI時代)

顧客所有のAIエージェントが最適な解決策を構築・分析し、最適な行動を導き出すプロセス。人間は承認のみ。

- AIが自動選択
- データと知性が重要
- 人間はYES/NOのみ

☐ **重要:** AIエージェントが価値を自動選択する時代では、従来のマーケティングや営業活動は無用となり、ブランド力や販売力は急速にその価値を失います。



ダイキン工業 空調事業の現状

83%

売上高比率

空調事業が連結売上高に占める割合

8.2倍

成長率

2001年比での売上高成長

18%

国内シェア

家庭用エアコン市場でのシェア(パナソニック22%に次ぐ2位)

ダイキン工業の空調事業は、グローバル、特にアジア地域の商業用空調市場で高いシェアを誇り、市場をリードしています。しかし、国内家庭用エアコン市場では、パナソニック、三菱電機、日立アプライアンスなどと熾烈なシェア競争が展開されています。



現状のビジネスモデルの限界

モノ売り中心

高性能なハードウェアを基盤とした
「アナログを前提にしたビジネス」の
延長線上にある事業構造。

限定的なデジタル活用

既存のデジタルサービスは「修理進捗
状況の確認」など、業務改善レベルに
留まっている。

レッドオーシャン競争

ハードウェアの機能やブランド力を競
う、典型的な市場競争の状況。

現状のデジタル活用は、業務改善を目的とした「ゲームチェンジ」の範疇に留まっており、事業の根本的なルールを変える「デジタルを前提」とした戦略的行動とは言い難い状況です。



アナログ時代のビジネスモデル

01

事業者

ダイキン工業株式会社(機器メーカー/販売事業者)

03

顧客

空調機器の所有者・管理者(個人宅ユーザー、ビルオーナー、施設管理者など)

05

価値提供

高性能な空調機器の研究開発・製造、および販売後のリニアなアフターサービス

02

マーケット

グローバルおよび国内の家庭用・商業用空調機器市場(レッドオーシャン)

04

顧客価値

交換価値(価格優位性)、知覚価値(ブランド信頼性)、使用価値(高性能機能)

06

成長

新市場への参入、シェア拡大によるリニアな成長(XN)

デジタル破壊の脅威



BAS企業による顧客接点の奪取

Johnson Controls、Schneider Electric、Honeywellなどが建物全体の制御と統合管理で顧客との接点を確立。ダイキンは「データ生成装置」に限定される。



ハードウェアのコモディティ化

スマート化により機能的差異が縮小。価格競争力を武器とする競合との競争激化。



IoTプラットフォームによる優位性の希釈

Connexのような汎用プラットフォームにより、ダイキンのブランドや技術優位性が後発メーカーに追いつかれる。



意思決定テーブルからの消滅

無選択型意思決定の時代、AIエージェントに「Core」として組み込まれなければ、製品は選択肢から消滅する。





ツインターボ顧客価値創造エンジン

自然吸気エンジン(現状)

アナログ時代の論理に基づく価値創造。リニアなプロセスに限定され、市場シェア拡大に応じたリニアな成長(XN)しか達成できない。

ツインターボエンジン(目標)

第一のターボ: ソフトウェアによる高速・高頻度・高成功率な価値創造

第二のターボ: ネットワーク効果によるノンリニアな価値創造(自己増幅的成長)

- ❑ ツインターボエンジンを導入できなければ、膨大なグローバル設置ベースは「データ未活用機器の塊」となり、デジタル破壊に抵抗する決定的なケイパビリティを欠くことになります。

提案戦略のビジョン

空気とエネルギー の最適共創プラッ トフォーム

ダイキン工業が、空調機器の提供者から、建物全体の「空気とエネルギーの最適共創プラットフォーム」の提供者へと変貌します。ハードウェアは「Core」となるデータ生成装置として位置づけられ、「アナログな空調機器も売るソフトウェア企業」へと転換します。



エコシステムの創造

Air & Energy Co-Creation Ecosystem
(AEC-E)の構築



知性の提供

AIエージェントの最適化アルゴリズムの
基盤となる「Core」の提供者へ



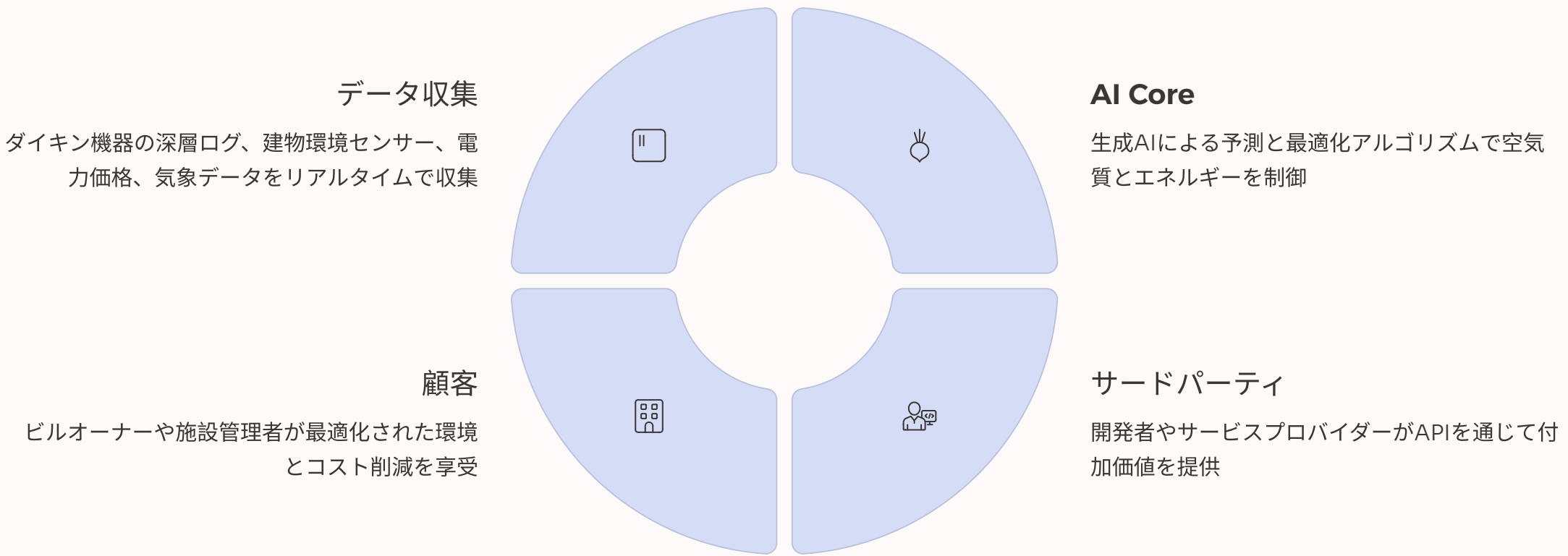
ノンリニア成長

ネットワーク効果による自己増幅的な成長の実現



Air & Energy Co-Creation Ecosystem (AEC-E)

AEC-Eは、ダイキン製機器だけでなく、サードパーティのセンサー、エネルギー管理システム、電力網データが常に繋がり、AI Coreを通じて相互に学習し、空気質とエネルギー需要の最適化を自動で行う協調的なエコシステムです。



顧客の創造:初期ターゲット戦略

データセンター

超精密な温度・湿度制御と24時間365日の安定稼働が必須。エネルギーコストの最適化ニーズが極めて高い。

精密医療施設

厳格な空気質基準と温度管理が求められる。機器の故障が患者の生命に直結するため、予知保全への需要が高い。

大規模商業施設

サステナビリティ要件の達成とエネルギーコストの変動性への対応が課題。既存BASでは不十分な最適化ニーズ。

ネットワーク効果によるノンリニア成長を起動するため、既存のBASソリューションでは満たせない高度な要求を持つイノベーター/アーリーアダプター層を戦略的にターゲットとします。

5種類の自己増幅する顧客価値



使用価値(機能的価値)

「最適な室内気候」そのもののサービス利用権。生成AIによるリアルタイム予測とエネルギー調整で、機器ライフサイクルの最大化と故障率ゼロ化を実現。



体験価値(感覚的価値)

空調管理の煩雑な操作から完全に解放される「無選択体験」。AIエージェントが人の介入なしに快適性を実現。



共感価値(感情的価値)

データ提供を通じた建物全体のエネルギー・フットプリント最適化。「持続可能性への貢献」が可視化される。



交換価値

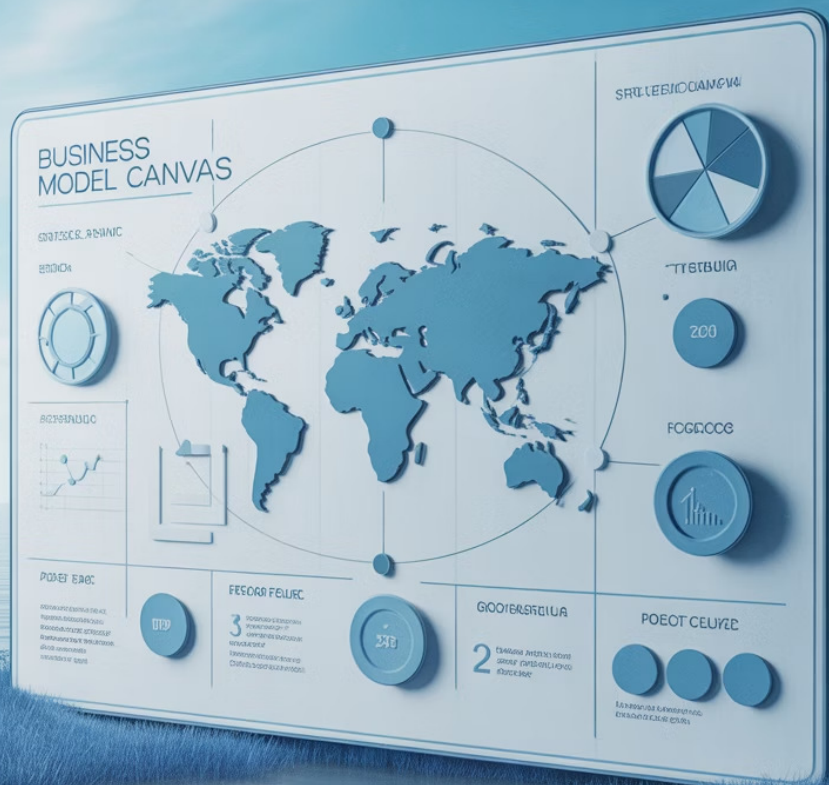
エネルギー・コストの確約された削減幅。新しい価値提供の結果として自然に高まる。



知覚価値

業界標準となる持続可能性指標への貢献。ブランド価値の向上。

デジタル時代のビジネスモデル



場の創造

- AEC-Eエコシステム
- AI Coreによる最適化
- サードパーティ統合

顧客の創造

- 価値享受者:ビルオーナー、施設管理者
- 価値提供者:開発者、ESCOプロバイダー

価値の創造

- 5種類の自己増幅する顧客価値
- ネットワーク効果

1 稼ぎ方の創造

成果報酬型サブスクリプション(SaaS)モデル。確約されたエネルギー削減量や空気質レベルに基づく月額利用料。

2 回し方の創造

データ駆動型の高速な価値創造サイクル。「アナログな空調機器も売るソフトウェア企業」への転換。

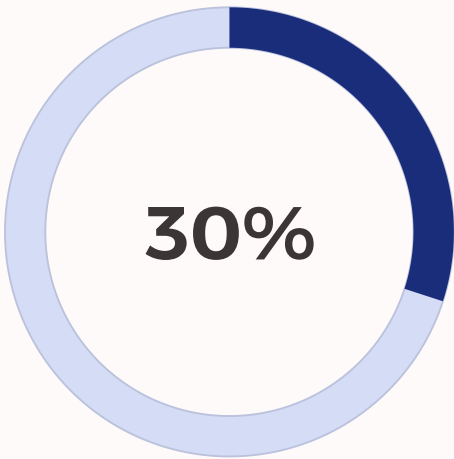
3 成長の創造

クロスサイド・ネットワーク効果によるノンリニアな成長(XN^2)。ブルーオーシャンの構築。

稼働方の創造:WTPの最大化

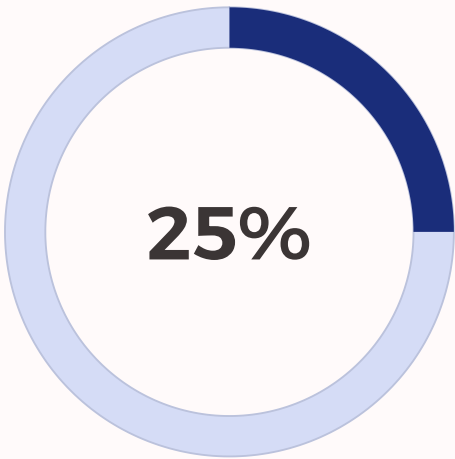
従来モデル	→	新モデル
機器販売の都度課金		成果報酬型サブスクリプション
WTP = 機器の物理的性能		WTP = 確約された成果と体験

顧客の支払意思額(WTP)は、機器の物理的な性能に対してではなく、「確約されたエネルギーコストの削減幅」(交換価値)や「空調管理からの解放」(体験価値)といった、デジタルサービスによって提供される成果と体験に対して支払われるものへと拡大します。



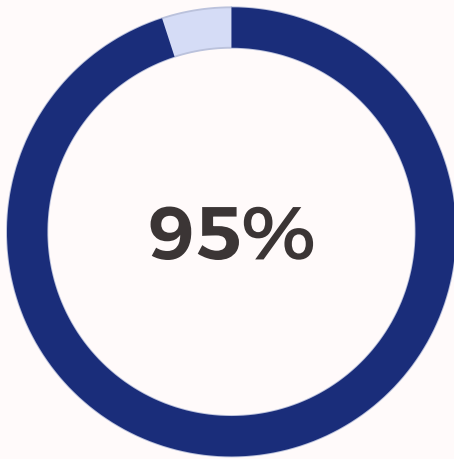
コスト削減

AI予知保全による緊急対応コストの削減見込み



エネルギー効率

最適化による平均エネルギーコスト削減率



稼働率

故障予測による機器稼働率の向上目標

回し方の創造:データ駆動型サイクル



❏ **文化の転換:**「予測・計画」中心から「実験」中心の文化へ。成功の尺度は「一年でいくつ実験を行うか」というジェフ・ベゾスの哲学を採用します。

成長の創造: ネットワーク効果

1

顧客増加

価値享受者の増加によるデータ収集量の増大

2

精度向上

AI Coreの予測精度と最適化能力の向上

3

価値向上

顧客への使用価値と体験価値の飛躍的向上

4

自己増幅

さらなる顧客とサードパーティの増加

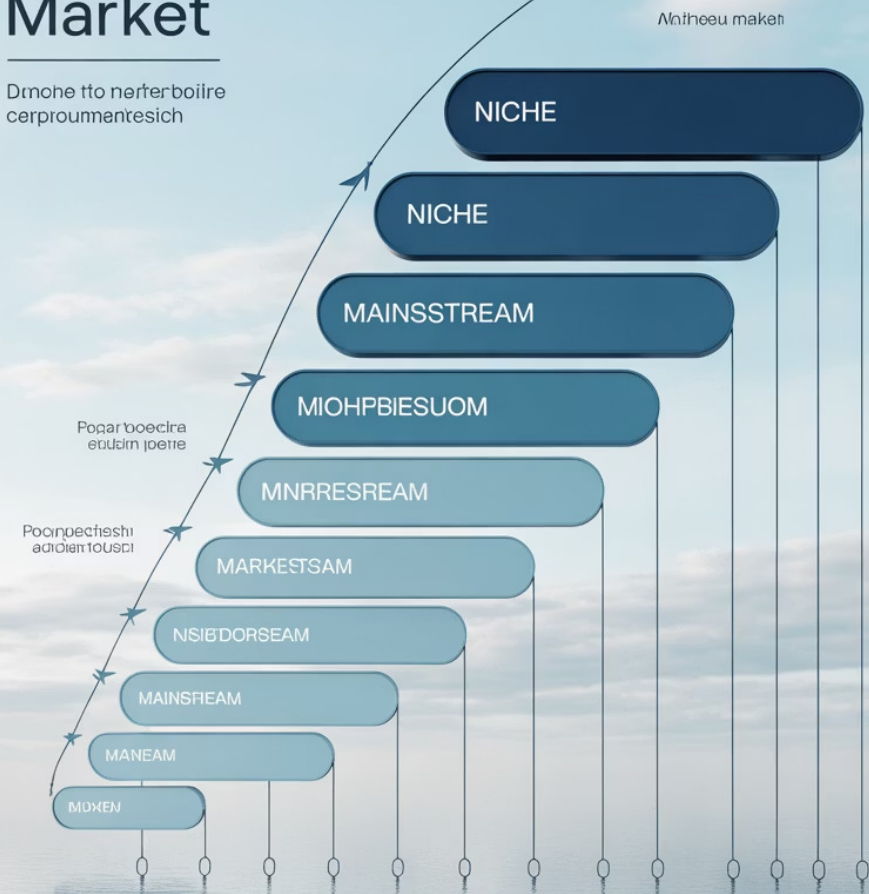
クロスサイド・ネットワーク効果を核としたフライホイールループにより、ノンリニアな成長(XN^2)を実現します。この自己増幅的なループが、他社が追随不可能なブルーオーシャンを創出します。

コールドスタート問題の克服

- フェーズ1: 恐竜のしっぽ**
BAS企業が未解決のニッチ領域(超精密環境制御)を初期ターゲットとし、圧倒的な機能的価値でイノベーター層を獲得
- フェーズ2: データ蓄積**
グローバルな設置ベースからのデータ供給でAI Coreの精度を担保し、初期の成功事例を創出
- フェーズ3: 市場拡大**
成功事例を基にアーリーアダプター層へ展開。ネットワーク効果が本格始動
- フェーズ4: 恐竜の頭**
市場の大多数へ展開。ブルーオーシャンの確立とノンリニア成長の実現

Long-Tail Strategy-to Mainstream Market

Drnohe tto nerferboilre
cerproumentesich



競合との戦略的比較

比較項目	ダイキン(AEC-E)	BAS企業	IoTプラットフォーム
コアバリュー	空気・エネルギーの最適共創、AI Core	統合的なビル管理(水平統合)	汎用IoT基盤の提供
優位性の源泉	ハードウェア知財+ソフトウェア 垂直統合	ソフトウェアの深度、既存顧客基盤	柔軟性、迅速な構築能力
ネットワーク効果	強力なクロスサイド効果	限定的	開発者数に依存
成長の形	ノンリニア(XN²)	リニア	ノンリニアを目指すが限界あり

BAS企業は水平的なソフトウェア統合に優れていますが、ダイキン機器の深層制御データを活用する上で制約があります。AEC-Eは、自社機器の深層制御レイヤーに特化した「AI Core」により、BAS企業よりも格段に精度の高い予測・最適化を実現できます。

ダイキンの資産活用とリスク対処

活用すべき資産

- グローバル設置ベース

圧倒的な機器設置台数が他社が真似できないデータ供給源となり、AI Coreの学習速度を飛躍的に高める

- 空気と冷媒の知財

深い技術知財が「深層インテリジェンス」の源泉となり、汎用IT企業には理解し得ない高精度予測を可能にする

- サービスネットワーク

既存のサービス網をAI予知保全の実行チャネルとして再構築し、サービス効率を極限まで高める

想定リスクと対処法

- カニバリゼーション

SaaS収益の一部をチャネルパートナーと公平に分配するレベニューシェアモデルでインセンティブを整合

- コールドスタート長期化

BAS企業が未解決のニッチ領域を初期ターゲットとし、確約された成果でイノベーター層を確実に獲得

- データガバナンス

透明性の高いポリシーを確立し、初期設計からセキュリティを最優先。データの匿名化・集計化を徹底



経営層へのメッセージ

貴社は長きにわたり、空調産業の「モノ」の性能におけるルールを定義してきました。しかし、デジタルと生成AIは、そのモノの性能競争を無効化する新しい「ルール」を外部から持ち込みつつあります。

現状認識

巨大な「アナログ時代の自然吸気エンジン」を保有していますが、その成長は本質的にリニアであり、デジタル破壊者に対して構造的に脆弱です。

危機

生成AIが顧客の意思決定を自動化する「無選択型意思決定」の時代において、モノを売るだけでは顧客接点を完全に失います。

解決策

自社の強大な物理的アセットをレバレッジとして、空調産業におけるデジタル時代の新しいルールを自ら発明し、実行するルールチェンジです。

変革の道

「アナログな空調機器も売るソフトウェア企業」への変革こそが、レッドオーシャンの中に他社が追随不可能なブルーオーシャンを創出する唯一の道です。

ゲームチェンジャーではなく、ルールチェンジャーであれ

行動を起こすのは今、この瞬間です。歴史は、ルールを発明し、実行した者にのみ微笑みます。