

## 目次

発刊のご挨拶 代表取締役社長兼CEO 十河政則

### 第1章 ダイキンの礎——町工場から大企業への躍進

(一九二四～一九四五年)

1 山田晁とダイキンの創業…………… 3

原点——大阪砲兵工廠<sup>3</sup> 縁——松井常三郎との出会い<sup>4</sup> 独立  
創業——合資会社大阪金属工業所の誕生<sup>7</sup> 精密機械国産化への  
挑戦<sup>8</sup> 技術力の証明——軍指定工場へ<sup>10</sup>

2 事業拡大への道…………… 12

株式会社設立と住友伸銅銅管<sup>12</sup> 新事業への着手——冷媒フロン  
と冷凍機の開発<sup>15</sup> 新鋭工場の構想——堺工場<sup>18</sup> 戦時下の拡大

大——航空機部品の増産から全組み立てへ 20

3 技術のダイキンの礎——戦前の経験がもたらしたもの……………23

## 第2章 事業再建から経営管理体制の構築へ

(一九四五～七二年)

1 敗戦と大阪金属工業……………29

2 会社再建への苦闘……………30

機械生産の再開30 化学部門の再建32 人材の確保と労働組合の  
結成33 第一次企業整備と越年資金闘争35 フロン特需の停止と  
第二次企業整備37 ドッジ不況下での第三次企業整備39 曙  
光——冷媒フロン受注とミフジレーター<sup>®</sup>エアコン40

3 新たな発展へ……………42

起死回生——砲弾特需42 住友金属工業との提携復活45 民需転

換と経営管理の導入47

4 中核部門の確立……………48

基礎の確立——パッケージ型エアコンの開発と伸長48 製品の多  
様化・大型化50 再挑戦——住宅用空調機への参入52 フロン需  
要の多様化と拡大54 開発の苦闘——フッ素樹脂事業へのチャレ  
ンジ56 油機と特機——バイプレーヤーの確立59

5 高度経済成長下の経営改革……………61

社是制定と社名の変更、社長交代61 不採算事業の整理62 新た  
な労使関係への模索65

6 海外業務の開始……………67

輸出業務の開始からノックダウン輸出へ67 マルタからベルギー  
へ——ヨーロッパでの事業展開68

7 二つの創業——創業者・山田晁の築いたもの……………70

### 第3章 石油危機から経営改革・技術革新へ (一九七二～八七年)

#### 1 危機への対応と経営革新……………75

山田稔の第三代社長就任75 石油危機の波及から緊急声明へ76  
緊急プロジェクトの推進と大量配転78 戦略経営計画の策定79

#### 2 労務・人事制度の改革と地域社会……………80

ダイキン工業労働組合の成立80 人事の時代——人事制度改革への  
取り組み82 地域社会との関係構築84

#### 3 技術力強化への新たな取り組み……………87

研究開発体制の構築87 電子技術センターから電子技術研究所へ88  
ダイキン電子大学89

#### 4 事業の再構築……………91

石油危機と空調部門91 「大冷夏」と全天候型経営体質の確立へ92  
販売網の自立化——販売会社の設立と展開93 生産システムの革

新——PDSの導入と展開96 画期的製品開発の成功98 化学事  
業の発展101 鹿島新工場の建設104 油機部門の成長——重機から  
産機・建機へ105 特機部門の技術開発106 新規部門の動向108

#### 5 海外事業の強化……………109

輸出拡大と海外拠点の拡充109 ダイキンヨーロッパ社の苦闘111  
アメリカ市場への参入と挫折113 海外戦略の再編成——重点主義  
へ114

#### 6 理念の形成——経営における「人」……………115

### 第4章 バブル経済とその崩壊・試練 (一九八七～九四年)

#### 1 空調部門の展開……………119

バブル経済と長期経営計画119 空調販売網の強化120  
サービス体制の改革123 設備増設と自動化の展開126  
物流改革と  
地生産のスタート128 ヨーロッパでの製造と販売129  
タイでの現

2 化学事業の「三重苦」と積極的対応……………132

「三重苦」の始まり——フッ素樹脂のダンピング提訴132 相次ぐ試練——フロン規制とコム違反事件133 組織改革への取り組み138  
アメリカ進出の模索と決断140 アメリカでの工場建設142 代替フロンの開発と供給体制の確立145

3 国内事業の改革……………147

不採算事業の改革147 M E (Medical Equipment) 事業への進出150  
M E C 研究所と人材確保152 人事労務制度の改革153

4 「経営理念」と社会貢献活動への参画……………156

「経営理念」の明文化156 ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメントの開催157 ダイキンサンライズ撰津設立160 関西財界活動163

5 飛躍を目指して——過渡期としてのバブル経済とその崩壊……………163

## 第5章 企業革新のスタート

(一九九四～二〇〇〇年)

1 井上礼之専務の社長就任と「フラット&スピード経営」……………169

バブル経済の崩壊とグローバル経済の変化169 井上礼之専務の社長就任171 「フラット&スピード経営」と「納得性をベースにした組織運営」173 創業七〇周年と山田稔会長の逝去174

2 空調二本柱戦略への転換と国内空調事業の抜本的立て直し……………175

第一次空調事業改革175 空調二本柱戦略177 営業・販売体制の改革179 「トータルサービス力ナンバー1」を目指して181

3 「融合経営による創造型企業の実現」を目指す新戦略経営計画「FUSION21」の策定……………183

新しい経営戦略——「ビジョン」から「フュージョン」へ183 「フュージョン21」の策定185 「ダイキン・ウェイ」187 「フュージョン21」の展開188 S B U (商品事業単位)で改革戦略を推進190 選択と集中——不採算事業からの撤退192 商品開発の推進体制194 I T の推進——ダイキン情報システム株式会社設立196 抜本的経営体



2 グローバル戦略の展開進む空調事業……………274

(1)空調グローバルナンバー1を目指す戦略……………274

グローバル競争と空調事業 274 グローバルナンバー1に向けて 276

(2)ヨーロッパ事業の拡大と北米への再進出……………278

DENV社創業三〇周年とヨーロッパ市場の変化 278 代理店の販  
社化の推進 281 大拡販と最寄り化生産でヨーロッパナンバー1に 283  
新興国市場と新分野への展開 286 北米市場への展開 287 北米への  
再進出と新拠点の設立 289

(3)中国での積極的事業拡大……………291

中国事業の発展 291 大金(中国)投資有限公司の設立 293 大金(中  
国)投資有限公司の発展と大中国戦略 295 新生産拠点の建設 297  
サービス体制の強化 300 中国事業のさらなる発展に向けて 301 中  
国事業一〇周年とソリューションプラザ 304 中国戦略の第二ス  
テージへ 305

(4)アジア・オセアニア地域での拡大……………307

ダイキンインダストリーズ(タイランド)社の発展 307 ダイキンコ  
ンプレックスインダストリーズ社の設立 309 アジア・オセアニア

地域での事業展開 310 アジア・オセアニア地域の販売拡大戦略 313

(5)グローバル大手空調メーカーOYL社の買収……………315

OYL社の買収 315 OYL社とその傘下事業 317 買収の経緯 320  
シナジー創出委員会の設置とシナジー創出への取り組み 321  
OYL社の新たな機構・組織の構築 323

3 空調事業の基盤強化……………327

(1)「技術のダイキン宣言」と新商品開発……………327

技術の大革新を図る「技術のダイキン宣言」 327 空調部門の「技術  
のダイキン宣言」の三つの革新施策 329 研究部門の組織再編と改  
革 330 グローバル化のなかでの技能育成と技能伝承 332 需要を先  
取りする新製品開発とデザイン開発 335

(2)提携戦略と空調事業周辺の基盤強化……………337

空調グローバル戦略の新たな段階——松下電器産業、トレーン社  
との提携 337 サプライ・チェーン・マネジメントの展開 340 国内  
からグローバルSCM改革へ 341 ハイサイクル生産方式 343 トヨ  
タの指導とさらなるSCM改革 344 コンカレントエンジニアリン  
グ——四位一体開発体制の推進 346

4 化学事業のグローバル展開の加速と抜本的体質改革…………… 347

化学事業部の体質改革<sup>347</sup> 中国での事業展開——大金フッ素化学  
(中国)有限公司の操業開始<sup>349</sup> 化学事業のグローバル展開の推  
進——欧米と台湾<sup>352</sup> 事故と安全対策<sup>353</sup> 収益悪化と抜本的改革<sup>355</sup>

5 コーポレート・ガバナンスの高度化…………… 356

(1) グローバルグループ経営の展開…………… 356  
グループ経営理念と世界への展開<sup>356</sup> グループ経営会議の開催<sup>358</sup>

(2) 独自のコーポレート・ガバナンス…………… 361

日本型コーポレート・ガバナンスの揺らぎ<sup>361</sup> 経営管理システム  
の革新<sup>362</sup> ダイキン独自のコーポレート・ガバナンス<sup>364</sup> ダイキ  
ン独自のコーポレート・ガバナンスの発展<sup>367</sup> トップマネジメン  
トの変化<sup>369</sup> ダイキン・ウェイ<sup>372</sup>

6 人事・労務制度の改革…………… 374

人事・処遇制度の改革<sup>374</sup> 新入社員合宿<sup>377</sup> 経営幹部研修<sup>379</sup> 企  
業倫理委員会の新設<sup>381</sup>

7 グローバル企業としての発展と業績…………… 382

——一四期連続増収増益の達成と社会的評価の向上…………… 382  
発展一〇年の底流にある考え方——八〇周年式典での講演から<sup>382</sup>  
一四期連続での増収増益の達成<sup>384</sup>

## 第7章 グローバル企業DAIKIN——さらなる高みへの挑戦

(二〇〇七～二〇一五年)

1 リーマンショックと東日本大震災…………… 391

「フュージョン10後半計画」の策定<sup>391</sup> サブプライムローンからリー  
マンショック<sup>393</sup> ユーロ危機——ヨーロッパパン危機<sup>396</sup> リー  
マンショックとダイキン<sup>397</sup> 減収減益に——二〇〇八年度決算<sup>399</sup>  
落ち込みからの回復<sup>401</sup> 東日本大震災の発生<sup>403</sup> 代替マイコン開  
発——「生産ラインを止めるな」<sup>405</sup> タイの洪水による被災<sup>407</sup>

2 「真のグローバルエクセレント企業」の実現へ…………… 408

——「フュージョン15」の策定…………… 408  
リーマンショックへの対応<sup>408</sup> 「フュージョン15」の策定<sup>409</sup>  
「フュージョン15」の新成長戦略テーマ<sup>412</sup> 「フュージョン15」の経

営体質革新テーマ414 「フュージョン15」の人材力の強化を図る  
テーマ416 新体制のスタート——十河社長の就任417 「フュージ  
ョン15」の展開420 「フュージョン15後半計画」につなぐ421

### 3 空調事業のグローバルナンバー1達成と、さらなる挑戦……………424

- (1) グローバルナンバー1の実現……………424
  - 「フュージョン10後半計画」424 リーマンショック後の落ち込みと  
V字回復425 グローバルナンバー1の達成428 「フュージョン15」  
と空調事業429 ロビー活動と市場創造戦略431
- (2) 珠海格力電器との業務提携……………433
  - 珠海格力電器との業務提携433 珠海格力電器への技術供与435
  - 「技術」をめぐる国際環境の変化とオープン化戦略437 協同事業の  
展開——合弁会社の設立とインバータ機の普及440

- (3) ボリュウムゾーン攻略と中国戦略の展開……………443
  - 中国市場とダイキン443 中国での新たな課題445 マッケイ中国446
  - アプライドでのナンバー1に向けて448 上海R&Dセンターの設  
立449 蘇州ルームエアコン新工場451 蘇州の生産基地化——蘇州  
市最大の日系企業グループに453 販売網の拡大と強化454 「人を  
基軸におく経営」の実践456

- (4) 経済危機とダイキンヨーロッパ……………458
  - ダイキンアルテルマの開発と暖房・給湯機事業、アプライド事  
業458 ヨーロッパ経済の低迷と販売の低下461 欧州事業の構造改  
革463 新興国市場への展開とエアフィル社の買収465

- (5) アセアン・オセアニア市場での展開……………468
  - アセアン・オセアニア市場とDIT社468 OYLM社の拠点強化470
  - カンパニーカルチャールの融合472 ワンブランド化へ474 ベトキム  
社の発展と子会社化476 タイ、オーストラリア、フィリピン、イ  
ンドネシア477

- (6) 米国住宅用空調大手グッドマン社の買収……………480
  - 北米空調市場とダイキン480 グッドマン社の買収482 買収の目的484
  - 買収後の展開——シナジー効果の具体化486

- (7) 新興国の市場開拓……………489
  - 「フュージョン15」と新興国市場489 インド事業の開始と  
DAIPL社491 ニムラナ工場の建設493 インド事業の拡大——  
ボリュウムゾーンへの展開494 ブラジル戦略と中南米市場への展  
開497

- (8) グローバル開発・生産・調達体制の発展……………500
  - 一極集中開発体制から自立分散型開発体制へ500 生産力と品質力

の強化 502 グローバル調達本部 503 グローバル調達の展開 504  
グローバル集中購買と円安 506 グローバルSCMの展開 507

(9) 国内空調事業の再編……………509

二〇〇〇年以降の新たな展開 509 リーマンショックと事業再編 510  
「フュージョン15」と販売子会社の再編 512 アプライド・ソリュー  
ション事業の展開 514 ソリューションプラザ「フーハ東京」と  
フーハ大阪」の開設 517 円安と売価問題 519

4 技術・製品開発とテクノロジー・イノベーションセンター(TIC)に  
かける新たな夢の実現……………520

「技術のダイキン宣言」後の展開と新たな課題 520 「技術のダイキ  
ン宣言」の再構築に向けて 522 「横串プロジェクト」の発足 524 新  
冷媒問題とHFC 32(R 32) 525 R 32搭載商品の開発と発売 527 節  
電ソリューション・ビジネス 530 テクノロジー・イノベーション  
センターの設立 532

5 化学事業の再編とグローバルナンバー1への挑戦……………535

再度の業績悪化 535 CEOプロジェクト 537 機構・組織改革によ  
る体質改革 539 業績の回復に向けて 541 「フュージョン15」と化学  
事業 542 新商品の開発 544 中国市場の拡大 546 中国事業プロジェ  
クトと新たな展開 548 ダイキンアメリカ社の改革 550 「グローバ  
ルNO・1エクセレントカンパニー」に向けて 551

6 油機・特機・電子システム事業とフィルター事業……………553

バブル経済崩壊後の油機事業 553 油機事業の再構築 555 特機部門  
の展開 557 電子システム事業部の事業革新 559 AAF、日本無機  
とフィルター事業 562

7 グローバル経営の拡大に伴う遠心力と求心力……………564

「遠心力」と「求心力」 564 グループ経営会議開催 566 第五回グル  
ープ経営会議——九〇周年を迎えたダイキンの新たな挑戦 567 海外  
でのマネジャーミートイング 570

8 「人を基軸におく経営」を基盤とした人材力の強化……………572

「人を基軸におく経営」の発展 572 「フュージョン15」と「人を基軸  
におく経営」 573 グローバル研修所「ダイキンアレス青谷」 575 ダ  
イバーシテイ経営の推進 577

9 環境経営と社会貢献活動の強化……………580

企業市民としての貢献とCSR、コンプライアンス 580 グループ  
環境基本方針の策定と環境行動計画 581 グローバルに展開する環  
境マネジメントシステムと環境保全活動 584 サービス本部の不正  
会計処理 586 ダイキンサンライズ摂津と障害者雇用の促進 588

10 業績の飛躍——ダイキンの社会的評価の確立……………590

九〇周年記念式典 590 目指す姿への発展 592 業績の飛躍的拡大 594  
ダイキンへの注目 596 井上会長のグローバルグループ代表、十河  
社長のCEO就任 597

### 未来への展望

一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力 599 成長・発展の一〇年  
を次の一〇年へつなげる 601 これからの一〇年——さらに激変す  
る環境と競争条件のなかで 604 スタートした新たな一〇年 605  
一〇〇周年に向けて——「Beyond Yourself」今を超える挑戦者  
たれ！」 608

### 資料・年表

資料……………613

グループ年頭方針 613 経営・財務 621 連結貸借対照表 624 連結損  
益計算書 626 連結キャッシュ・フロー計算書 628 連結経営指標 630  
役員任期一覧 632 関係会社一覧 644 株価と外部評価 668 グループ  
経営機構図 669 DAIKIN GROUP 672

年表……………675

主な参考文献・資料……………727

編集後記……………728

題字・石飛博光(いしとびはっこう)  
一九四一年生。東京学芸大学に入学と同時に、金子  
鷗亭に師事。書道入門書や解説書などの著書多数。  
書家として、洗練された現代風と読みやすさが評価  
されている。

## 凡例

- 1 本書は、一九二四（大正十三）年から二〇一四（平成二十六）年十月までを中心に記述した。
- 2 本書の記述は原則として、常用漢字、現代仮名遣いを用いた。
- 3 国名、地名、会社・団体名、慣用句などは当時の呼称に従った。
- 4 会社名は原則として、株式会社等の表示を省略した。
- 5 年号は西暦とし、適宜、元号を併記した。
- 6 商標には、<sup>®</sup>を付けた。