

## はじめに

大正末期、大阪・難波で創業されたダイキン工業は社長以下15人の町工場にすぎませんでした。それから35年後、私が入社した直後の昭和30年代半ばには従業員30000人、エアコンと冷媒を手がける世界唯一のメーカーに成長し、創業90周年を迎えた昨2014年には資本金850億円、世界145カ国に6万人の従業員を抱える、空調売上世界一のグローバル企業に変貌しております。

当社の成長の原動力は、先見性ある経営で世の中の半歩、一歩先行した戦略の立案と、それを受けて社員が果敢に現場を動かしてきた実行力です。特にこの10年、20年は、過去の成功例を振り捨て、独自の判断・決断によるグローバル戦略、オープン化戦略などを打ち出し、社員一丸となって実行し、成長・発展してきました。

併せて、当社は創業以来、〈人〉に焦点を当て、「人を大切に」してきた会社でもあります。創業者の山田晃は「会社は一隻の船である」として社内の融和協調を説き、3代社長山田稔は「企業とは、縁あって同じ釜の飯を食うようになった人間の集まり」と言っています。私は創業者父子の考え方を礎にして、マネジメント運営を性善説におき、自らの熱い思いを持って挑戦しようとする人に機会と成長の場を提供し、その人の無限の可能性を信じ任せることよって生まれる野性味やダイナミズムを大事にして、経営を推し進めてきました。そして更に多様性を認める文化を組織内に根付かせ、社

員の力を最大限発揮させ、成果に結びつけていく施策を実践してまいりました。

長年の企業活動のなかで培われてきた当社のこのような企業文化は、いわば当社の〈DNA〉というべきものであり、ひと言では言い表しにくいものです。本書、ダイキン工業90年物語『継ぐ』（継承編）において、創業者をはじめ諸先輩達の苦闘の足跡や、近年20年間にM&A、提携・連携など難しい経営判断をどのように下したか、新製品開発にあたって技術者たちがいかに協力して難題をクリアしたか、言葉も通じぬ海外での市場拡大をどのように進めたか、また、その中で社員がどう力を発揮してきたか等々、実践例を中心にまとめております。

国内外のグループ会社の社員諸君には、これらの証言から当社グループの〈DNA〉ともいえるべき「先見性ある経営」、「人を基軸におく経営」の真髄をくみ取っていただきたいと思えます。そして今後ともその精神を継承して欲しいと思います。また株主や取引先、代理店などの皆様にも、私たちの企業文化の一端を感じとっていただければ幸いです。



取締役会長兼

グローバルグループ代表執行役員

井 上 礼 之