



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ダイキン工業株式会社 (A)

5

「三キリとニキュウ」。「三キリ」とは「踏み切り（70%の見通しがつけば、機を失することなく断然決行すべきである）」「割り切り（踏み切った後には、いろいろ思い通りに進まなかったりすることが多い。しかし、それくらいのことで慌ててはいけない。事業とはこんなものだど割り切ることが大切なのである）」「思い切り（最初の目論見に反して明らかに不利と分かれば潔く思い切り、断念する方が得策である）」であり、「ニキュウ」とは「研究」と「普及」である。

10

研究は研究室がやるものなどと思ったら大間違いで、事業とは、現場から営業の第一線に至るまですべてが、研究の連続

ダイキン創業者 山田晁

15

ダイキンの歴史

ダイキン工業株式会社（以下ダイキン）の創業は1924年（大正13年）にまでさかのぼる。山田晁が39歳で創業した合資会社大阪金属工業所である。創業時はおもに飛行機部品および一般金属部品の製作加工が中心であり、山田を中心とした技術力をもって日本軍を大口顧客として成長を始める。1934年には株式会社化し、新規事業として冷凍機製造とフロン事業に取り組み始める。いずれも海軍の委託（潜水艦用）に端を発している。1939年の売上約1千万円のうち軍への納入が約80%を占めていた。

20

25

終戦により軍からの発注がなくなり、1945年には約1万人いた従業員のうち大半をリストラせざるを得なくなる。その後進駐軍から電気冷蔵庫などを受注したが1948年には突然打ち切られる。一方1947

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦が作成した。クラスでの討議資料として作られたもので、経営の良否を問うものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 清水勝彦（2021年4月作成）