



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### ダイキン工業株式会社（B）

5

#### インド市場攻略に関してグローバル戦略本部長峯野専務インタビュー<sup>[1]</sup>

OLY 社買収の時から知つてはいたが、ジャワ社長はここまでやってくれるとは思っていなかつた。ジャワさんを採用するまでは、インドでの空調機の販売は非常に苦労し、工場まで作つてしまつて、どうなるだろうという感じだつた。本当にラッキーだつた。

10

当初 3 年くらいは、これまでの失敗を直すのも時間がかかり大変だし、赤字だつた。多くの場合、赤字が出ると本社は突つきまわす。それを現地では中野さん（当時インド地域支配人＝ダイキン本社常務専任役員）が、本社では私がうまくフォローして、彼（ジャワ社長）のやりたいようにやらせることができ、信頼関係ができたのが成功のポイントだと思う。

15

ジャワさん自身が非常にコストに厳しい人なので、そもそも優秀な営業幹部採用のために高給を払うという考えはあまりない。それなのに、あれだけ多くのプロフェッショナルをどんどん採用できたのはすごい。

20

ジャワさんは欧米流の経営をやる。合理的。数字もしっかりとしているので、予算も一番わかりやすい。筋道を通さないとだめ。一方でアジア的に recognition（努力・功績が認められること）を大事にする。だから CEO アワードに推薦する。とても繊細な人。人事 1 つで何度も私の前で何度も泣いた。リストされていないと。日本人はその辺がわからないのでレポートラインを踏みにじるようなことをどんどんする。特に本社は日本流のマネジメントでジャワさんを困惑させることもあった。

25

<sup>[1]</sup> 2020 年 2 月 25 日にダイキン大阪本社で行われた。

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）