私の履歴書

「基軸は人」を貫いて

井上礼之
Inoue Noriyuki

日本経済新聞出版社

「基軸は人」を貫いて

井上礼之
Inoue Noriyuki

日本経済新聞出版社

〈著者紹介〉

井上礼之（いのうえ・のりゆき）

1935年、京都市に生まれる。

1957年、同志社大学経済学部卒業。

　同年、大阪金属工業（現ダイキン工業）入社

1979年、同社取締役。常務、専務を経て

1994年、代表取締役社長。

2002年、代表取締役会長兼CEO。現在に至る

「基軸は人」を貫いて

二〇〇八年二月二十一日　第一刷
二〇〇八年四月　四　日　第三刷

著　者　井上礼之
©Noriyuki Inoue, 2008
発行者　羽土　力
発行所　日本経済新聞出版社
http://www.nikkeibook.com/
東京都千代田区大手町一－九－五
郵便番号　一〇〇－八〇六六
電話　〇三－三二七〇－〇二五一

印　刷　東光整版印刷
製　本　大進堂
本書の無断複写複製（コピー）は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。
Printed in Japan　ISBN 978-4-532-31388-3

読後のご感想をホームページにお寄せください
http://www.nikkeibook.com/bookdirect/kansou.html

まえがき

二〇〇七年二月の日本経済新聞に「私の履歴書」が連載されました。

「井上さん、読んだで」「特に会社に入る前のところが面白かった」――仕事でお会いする方をはじめ、一般読者の方からも多くの感想をいただき、とても嬉しく思いました。昔懐かしい友人からも手紙が届き、忘れていた幼い日のことを思い出しました。

読者からの感想を通読すると、経営者としての話よりも、むしろ「いじめ」「無断欠勤」など人間くさい部分に興味を持ち、共感してもらえたようです。「いじめ」に関しては、これまで誰にも話したことがありませんでしたが、思いのほか反響が大きく、四国の中学校からは「教材として使いたい」という申し出をいただきました。

「私の履歴書」はダイキン工業の経営理念や「人を基軸に置いた経営」を伝えようと書いたわけではなく、「井上礼之」という一人の人間として、人生をありのままに語ったものです。

私は前例を踏襲するのが嫌いで、新しいことを求め続けるのが好きな性格かもしれません。経営においては、「フラット&スピード」「衆議独裁」などの「ベストプラクティス・マイウェイ」を貫いてきました。もちろん失敗も数多くしてきましたが、失敗を恐れて守りに入ると企

業の持続的発展は望めません。先見性と洞察力によって一歩先を見ながら情熱と勇気をもって挑戦し続けることが今、求められていると実感しています。皆が迷うことであっても、自分を信じ、冷静に勇気ある決断をし、方向性を明快に決めることが大切だと思っています。

新聞連載の最終回で、私は将来を担う若者に「人は心の持ち方で変わる」とエールを送りました。人は誰でもがんばれないときや、集中できないとき、サボりたいときがあるものです。しかし友人や周囲の人と話をすれば、ふと元気が出たり、前向きになれる勇気がわいてくるものです。まず小さなことから取り組んでみて自信をつける。そして次のステップへ進む――。行動と小さな勇気さえあれば、自分の「殻」は自然と破れて、道は自ずと開けると思います。

私の考え方が、少しでもお役に立てばこれ以上の喜びはありません。

本書の出版に際して、第Ⅱ部は日本経済新聞社大阪本社編集局経済部の前田裕之編集委員にまとめていただきました。お礼を申し上げます。また、日本経済新聞出版社の羽土力社長、小林俊太取締役をはじめとする関係者の皆様にこの場を借りて心より謝意を表します。

二〇〇八年一月

井上礼之

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

「基軸は人」を貫いて

目　次

第Ⅰ部　私の履歴書

1話　企業を率いて　11
2話　利かん坊　15
3話　いじめ　21
4話　ロンド　26
5話　同志社中学　30
6話　映画と友人　35
7話　人好き　39
8話　同志社大学　43
9話　バスケット部　47
10話　大阪金属工業　52
11話　無断欠勤　56
12話　職場復帰　60
13話　企画室　64

目　次

14話　結婚　69
15話　交渉役　74
16話　盆踊り　78
17話　人事部長　83
18話　合宿訓練　87
19話　社会貢献　91
20話　ココム違反　96
21話　化学事業部　100
22話　社長就任　104
23話　選択と集中　109
24話　世界戦略　113
25話　後継者　117
26話　ＯＹＬ買収　122
27話　可能性を信じて　126

第Ⅱ部　私の経営論

PART1　私の決断　135

その1　空調三本柱戦略　136

その2　中国進出　153

その3　欧州開拓　166

その4　不採算事業からの撤退　181

その5　OYL買収　189

PART2　私のキーワード　203

【経営哲学】

①人を基軸に置いた経営　204

②性善説、人の可能性を信じる　206

③好きこそものの上

手なれ　207　④帰属意識　209　⑤タレント・マネジメント　212　⑥習合力　216
【ステークホルダー】
⑦率の経営　220　⑧ホスピタリティ　224
【組織運営】
⑨納得性、フラット&スピードの人と組織の運営、衆議独裁　227　⑩コアマンとサポーター　230　⑪対話力　231　⑫組織は感情の体系　234　⑬適材適所　235
【経営戦略】
⑭ベストプラクティス・マイウェイ、第三の道、半歩先を行く　238　⑮実行なき戦略は無に等しい　241　⑯トップが現場の第一線に入り込む　241
【リーダーシップ】
⑰振り子を両極に振る、動物的な勘、六分四分の理　245　⑱洞察力　248　⑲危機意識　249　⑳夢と志、経営理念・遺伝子の伝承　251

PART3　私の夢　255

記者が見た経営者・井上礼之（あとがきに代えて）　前田裕之　265

付録　ダイキン工業の現在　271

装丁　坂田政則

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第Ⅰ部　私の履歴書

1話　企業を率いて

「山田（稔）はんが次の社長はお前やと言うとるで。会社へ戻ったらすぐ社長室へ行きや」。出張先への思いも寄らない電話に私はぼうぜんとした。平凡なサラリーマンとして生きてきた自分が社長になるとは信じがたい。そのうち取り消されるかもしれない。一九九四年六月の就任日まで地に足がつかなかった。

このときの電話の相手は菅沢清志会長。山田社長には出張から戻るとすぐに会いに行き、「会長から聞きましたけど」と質問すると、「ああ、そのことは特に言うことはないから」と社長交代の件にはふれない。菅沢会長に愚痴をこぼすと「山田はんはそういう人や。照れてるんやろ」と取り合ってくれない。

山田稔さんはダイキン工業の前身、大阪金属工業の創業者、山田晃（あきら）さんの長男。三代目社長として在任二十二年。後継人事がマスコミなどで話題になり、有力候補とされる人は他にいた。私は入社以来、希望する部署に配属されたためしがなかった。社長就任も予期せぬ展開

だった。

それから十三年あまり。ダイキンは空調機と化学事業を柱に成長を続けてきた。空調機では世界シェア二位となり、首位をうかがう位置につけている。戦後まもなく三度も人員を整理し、「ボロキン」とひやかす人もいた会社は、今やグローバル企業に変身し、二〇〇七年度に連結売上高が一兆二千億円に達する見込みだ。いつ、どのように経営に開眼したのかと尋ねて下さる方がいるのは光栄だが、私の性格や行動は幼いころから実はあまり変わっていない。

寂しがり屋でしゃべり好き。出しゃばりでおっちょこちょいだけれど臆病。遊び好きの勉強嫌い。好きなことには夢中になるが、サボリ癖が抜けない。入社まもないころ無断欠勤し、友人宅を遊び歩いていたこともあった。

どうしようもない性格を自己反省しながら生きてきた。自分自身を突き放して遠くから眺める癖があり、いつの間にか毎晩、仏壇の前で一日を振り返り、反省するようになった。博学な学者だった父、吉之を敬愛する半面、劣等感にさいなまれ、幼いころから「こんな自分でよいのか」と内省する意識が強いのだ。

その父にたたき込まれたのが何に対しても「なぜ?」「なぜ?」と本質を問いかける精神だ。問いを発しながら周囲を眺めると人間の創造性や活力をそぐ構造が目に付き、何とか変えてやろうと意欲がわく。工場から本社へと職場が変わっても眼前の壁を打ち破る姿勢を貫くうちに

最近の筆者

会社の姿が大きく変わってきた。

とはいっても勉強嫌いの自分にすべてが見えるはずもない。もともと人間が好きで、人の輪の中にいる瞬間に至福を感じる性分だ。人とのかかわりを大切にし、できる限り多くの人の話を聞きながら結論を出してきた。工場で働く人、労働組合の若手幹部、工場周辺に住む農民、取引先、海外拠点で働く外国人ら、多くの人が私を鍛え、知恵を授けてくれた。

企業の競争力の源泉は人であり、働く一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤だ。多岐にわたる人間関係の中で培ってきた思考や行動の積み重ねが、「人を基軸に置いた経営」を大切にする今の自分を形作った。学生時代は遊びに明け暮れ、滑り込みで会社に入った私が今、グローバル企業を率いているのはなぜ？　これればかりはいくら問いかけても答えが出ない。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com