

Chapter 2

Value Creation Strategy

価値創造戦略

42	財務戦略
44	事業別戦略
44	イントラロジスティクス
46	クリーンルーム
48	オートモーティブ
50	エアポート
52	オートウォッシュ
53	電子機器
54	グローバル展開
56	北米市場戦略
58	中国市場戦略
60	滋賀事業所長メッセージ

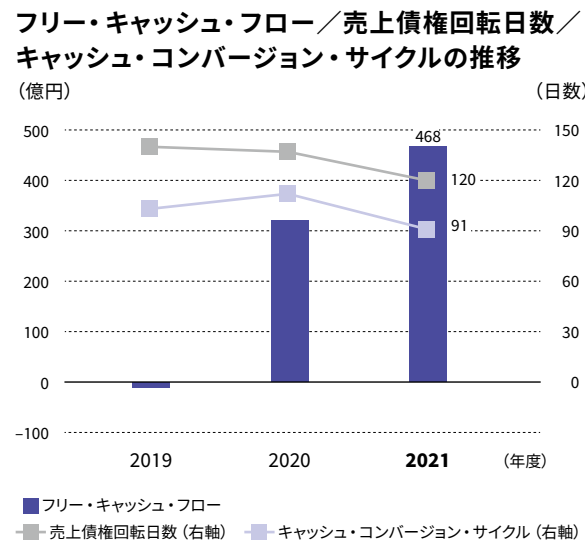
キャッシュ・フローの改善を 加速させ、事業展開を支援する

執行役員
コーポレート部門副部門長
財経本部長
日比 徹也



フリー・キャッシュ・フローは前年度比148億円の改善

2021年度のフリー・キャッシュ・フロー（FCF）は468億円と、2020年度の320億円に対して148億円改善しました。利益の増加、売上債権の早期回収への地道な取り組みに加え、コストダウン施策の一環として、製品の完成度を上げて搬入することで現場での据付・試運転調整が容易になるよう取り組んだ結果、検収が予定どおりに終了し、その後の不具合も減少したことなどが資金回収期間の短縮につながりました。この結果、売上債権回転日数は2020年度の137日から2021年度120日へ、キャッシュ・コンバージョン・サイクルは112日から91日に短縮しました。



さらなるFCF創出に向けた契約形態改善への取り組み

資金回収早期化の難しさはプラント事業に共通しています。近年は、提供するシステムの大型化に伴い資金回収期間も長期化する傾向で、契約によってはその間の運転資金の立替額も多額になります。

契約条件の決定には競合という要素も入ってきますが、従来と比べ規模も質も格段にレベルアップしたシステムを求められる中、システムを一括提供できる総合力を持つ会社は限られます。この競争優位性を活かし、受注契約締結に際しての前受金の増額など契約条件の改善を事業部門に働きかけています。

案件の大型化、入出金の時期や規模が一様ではないことが、キャッシュ・フロー（CF）計画策定を難しくしていますが、お客さまとのコミュニケーションを通じ契約形態の改善を図り、さらなるFCF創出を図ります。

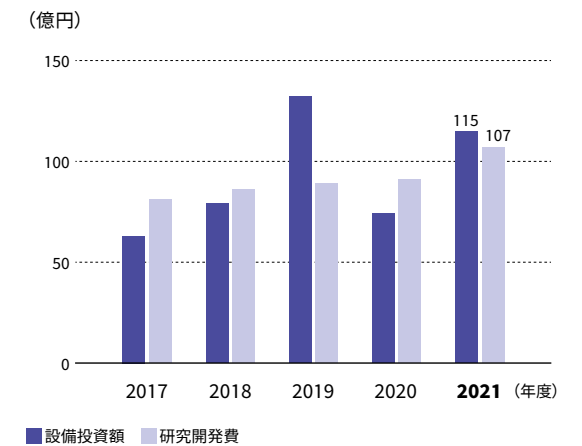
成長投資と株主還元

現中期経営計画の売上目標は6,000億円ですが、中・長期的な成長を見据え、将来性が高い米国、中国やインドを中心に生産能力の増強を図っていきます。日本での設備更新や効率化等、基礎的投資額約60億円と合わせ、年間100億円以上の設備投資を当面継続していきます。

また、ダイフクグループは全社横断的にDX（Digital Transformation）に取り組んでおり、サステナビリティアクションプランではDX投資額に研究開発費を加えたイノベーション投資額をKPIとしています。2021年度のイノベーション投資実績は130億円でした。2022年度、2023年度は150億円の投資を計画しています。コーポレート部門では、旅費・経費精算システムを刷新し、現在はペーパーレス、押印レス等に取り組んでいます。AIチャットボットの導入、RPA（Robotic Process Automation）活用で業務の標準化も進めています。

当社は、株主還元を最重要事項と位置付けており、中期経営計画期間の連結配当性向は3カ年平均で30%以上を維持することとしています。成長投資、財務基盤の強化とのバランスを図りながら、さらなる株主還元の拡充も検討していきます。

設備投資額／研究開発費の推移



新たな経営指標の構築

当社グループは、各会社を縦軸とし各事業で横串を差すマトリックス経営を行っています。会社別セグメントでは、過去の結果を示す制度会計の手法が確立しています。事業別では将来に向けた道筋を示すことが重要であるため、管理会計の新たな仕組みづくりを行っています。従来、事業別は売上高と利益に重点が置かれていました。現在はバランスシートやCFを可視化することで、経営層全体の理解を深め、新たな経営指標の策定・評価につなげるための準備を行っています。今後は、どのような指標が当社グループに適しているか検討していきます。

最終ランナーとしての気概を持った人材を育成したい

会社の事業活動は、すべて金額に換算され決算書や税務申告書に反映されます。また、資金が回らなければ事業活動ができません。コーポレート部門の中でも財務・経理部門は、決算書・税務申告書の作成や資金のコントロールをする最終ランナーであり、例えば、プロジェクトの採算悪化や貸倒れ懸念の発生、海外取引の移転価格課税の問題など、事業で問題が生じると、直接・間接を問わず解決に動かねばなりません。逃げずに粘り強くやり遂げるのは各事業部門とも同じですが、私たちは最終ランナーとしての気概を持って業務にあたっています。仕事とは、周囲を巻き込み、自分が思ったように組織が動くといった、こうしたいい、こうあるべきだというイメージが実現できたときに楽しさが生まれます。若い頃、タイでの工場立ち上げに参画しましたが、経理システムの構築を青写真づくりから運用開始まですべて一人で手掛けました。辛い面もありましたが、楽しい面のほうが多かったのは、自分が思い描いたシステムが構築できたからです。

社員が新しいこと、難しいと思われることに積極的にチャレンジできるような環境をつくり、将来を担う人材の育成を行っています。

イントラロジスティクス

グローバル競争力の強化により、持続的な成長を目指す

事業紹介

イントラロジスティクス事業は、食品・薬品・機械など製造業の工場や小売・卸、運輸・倉庫など流通業の配送センターに広く、自動倉庫をはじめとする保管・搬送・仕分け・ピッキングシステムを組み合わせる最適なソリューションを提供しています。近年はeコマース（EC）関連の大型システムが業績をけん引しています。

取締役
常務執行役員
イントラロジスティクス事業部門長
イントラロジスティクス事業部長

信田 浩志



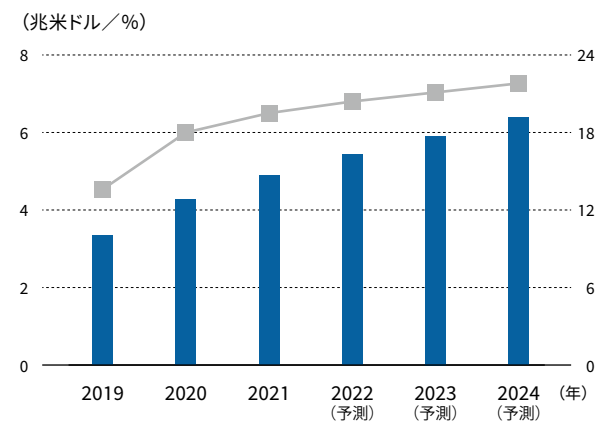
事業環境

日本は、新型コロナウイルス感染症拡大によるサプライチェーンの混乱に直面したことを契機に、製造業のお客さまから事業継続体制の再構築に貢献する新たな設備投資の需要が高まっています。数年前から事業成長をけん引してきた流通業とEC業界のお客さまは、計画的かつ戦略的な投資を継続する見込みです。

北米や中国では、EC関連の投資が一時的に落ち着いていますが、製造業の投資は底堅く推移しています。さらにここ数年、北米では労務費高騰の影響により、付加価値の高い自動倉庫などへの関心が高まっています。

経済成長を続けるインドやASEANでは、国際的な製造業の拠点として存在感が強まっており、地元企業に加え、世界の企業が投資を大幅に増やしています。

世界のB to C EC市場予測



■ EC市場規模 ■ EC化率 (右軸)

出典：eMarketer, December 2020

旅行やイベントのチケット、料金払い関連、税金、送金、フードサービス、ギャンブル等を除く

事業戦略

中期経営計画では、お客さまに提供する物流価値（物流時間＋物流品質＋物流コスト）を変革することを目指し、以下に取り組んでいます。

① 日本を含むグローバルでの競争力を強化

当事業の安定的な成長を支えていくためには、海外の売上高比率を伸ばしていくことが不可欠です。このため、日本で培ってきた業界ごとのソリューションなどを海外子会社へ提供し、営業力を強化しています。また、グローバル化を下支えする生産体制も、北米・アジアで拡張しています。日本で生産していた付加価値の高い製品は、現地調達・組立を前提とした設計変更により、現地生産比率を増やしています。その時々需給動向に合わせた最適地生産により、コスト競争力の向上を図っています。これらの施策により、規模の拡大と同時に、収益力を伸ばす体制を強固にしていきます。

② 開発スピードを高める

当社の特徴でもあるコンサルティングからアフターサービスまでの一貫体制や、豊富な自社製品ラインアップにより、お客さまの課題にスピード感を持って柔軟に 대응してきました。しかし、これまで日にち単位だった物流の時間軸が一時間単位まで短くなり、時間の考え方が一変しています。お客さまから求められるシステムの性能はより高度で大規模になり、納期は早くなっています。加えて、数年間で市場が大きく成長したことにより、米国や中国などの企業を中心に新たな製品が市場へ次々と投入されています。各国の市場に適した製品ラインアップを図るため、海外子会社も交えた開発に取り組み、競争優位性を確保していきます。

目指す姿

当事業はある業界の設備投資が一巡しても、別の業界で新しいニーズが生まれるなど、お客さまのイノベーションやそれに伴う業界再編ニーズを成長要素の一つとしてきました。数多くの「B to B」向けのシステムを納入していますが、飛躍しているEC市場では商流も物流も「B to C」になり、当社と消費者との距離が近くなっています。納入したシステムが止まってしまうと、すぐ消費者に影響してしまうため、社会インフラレベルの「止まらない」システムが求められています。「止まらない」システムを実現するため、IoTやAIを活用しつつ、お客さまをカバーするサービス拠点と、提供するサービスメニューを拡充して対応力を強化していきます。

現在、日本は労働人口減少に伴う人手不足が深刻化しており、今後は無人化を目指した自動化率が高いシステムの需要が高まると考えられます。無人化への挑戦には、システムの信頼性という大きな壁があります。システムに不具合が生じた際、対応するための人手が多く必要となれば、お客さまが目指しておられる完全無人化にはなりません。当社システムが信頼されているからこそ、求められるレベルも高度になっています。「お客さまから求められることは、徹底的に解決方法を追求する」という過去から受け継がれてきた精神のもと、完全無人化にチャレンジします。そして、お客さまを通じて人手不足や重労働などの社会課題の解決に貢献していきます。

クリーンルーム

人材育成・活用をグローバル化、さらなる飛躍目指す

事業紹介

クリーンルーム事業は、半導体・フラットパネルディスプレイ (FPD) メーカーの工場にクリーンルーム専用の保管・搬送システムを提供しています。半導体の微細化、FPDの大型化、有機ELパネルの生産などに適した最先端技術により、高いグローバルシェアを維持しています。当事業の海外売上高比率は東アジアを中心に95%以上です。

取締役
常務執行役員
クリーンルーム事業部門長
クリーンルーム事業部長

佐藤 誠治



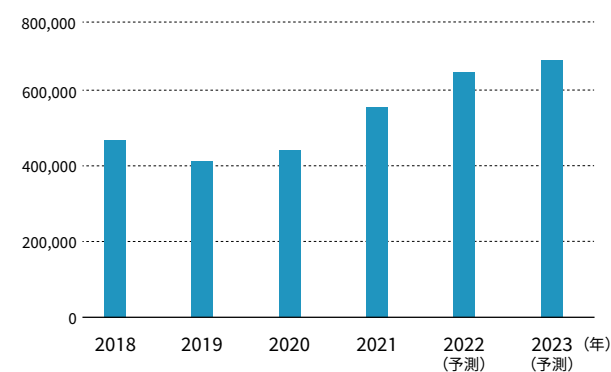
事業環境

IoTや5G、AIやメタバース(仮想空間)などの広がりにより、半導体・FPDの需要は急激に高まっています。一方、半導体の供給不足が喫緊の課題となっており、他の産業にも大きく影響しています。半導体市場では、当社が想定していた以上にお客さまの設備投資が活発になっており、今後数年は活況が続くと予測しています。

微細化の進んだ最先端半導体向けの投資に加え、米国・中国・日本などの各国政府が推進する半導体投資も活発化しています。また、半導体の積層化による性能アップを目指す動きとともに、従来と異なりクリーン環境下で実施する必要があるパッケージング向けの新たな投資需要も発生し、中長期的に継続すると期待しています。

半導体世界市場予測

(百万米ドル)



出典：世界半導体市場統計 (World Semiconductor Trade Statistics : WSTS)

事業戦略

半導体・FPD業界の設備投資は景気の波に大きく左右されるため、これまでは、その対応で手一杯になることの連続でした。このため、お客さま視点を忘れてしまっているのではないかと危機感から「良い品、安く、早く」の原点に立ち返り、「Value Transformation by “Excellent Quality, Best Price, Quick Delivery”」というスローガンを掲げて、提供価値の変革を目指しています。

コスト競争力の維持・強化

中期経営計画の初年度にあたる2021年度は「安く」に重点を置き、原価の見える化をグローバルに進めました。仕向け地にとらわれず、最も安く生産できる地域からの調達により、原材料費が高騰する中でもコスト競争力を維持しています。また、2022年度は「早く」に重点を置き、ICTを活用したレイアウト業務の自動システムなどを導入していきます。お客さまに提案するためのシステム構築に3~7日かかっていた作業を約1日にまで短縮できることに加え、技術レベルが平準化し、レイアウト精度の向上も見込めます。受注高が高水準で続く繁忙期においても、リードタイムの短縮や品質の向上を続けています。

地域に根ざした人材育成

これまでは、海外子会社単位で生産体制やアフターサービスの拡充を図り、それぞれの地域で収益基盤を構築してきました。各地で自立した経営をさらに確立するため、日本で保有する技術・ノウハウを各海外子会社へ展開・共有し、グループ全体の事業基盤拡大につなげていきます。そのため、日本から各地にトレーナーを派遣し、営業やシステムエンジニアのOJTを行います。また、各地の設計・製造・サービスに関わるエンジニアには、日本で半年以上のトレーニング機会を設けるなど、海外の技術者のスキルアップにも力を入れています。

目指す姿

当事業は、海外売上高比率こそ95%に達していますが、各地域に根差したローカル化はまだ道半ばです。加えて、ここ数年の世界情勢を踏まえると、今後は必ず地産地消、各国国内での営業からアフターサービスまで一貫したシステム納入が重要になってきます。日本を含めた各地域で新たなニーズを捉え、システム開発をし、価値を生み出せる体制にしています。生み出した価値や資産は地域に固定せず、ネットワークを通じて共有し、地域を越えて補完し合える状態を目指します。

人が働く上で一番大切なのは、自分たちでストーリーを組み立て、自分たちの裁量でそのストーリーを完遂できることです。いま、チャレンジングな課題を各社に任せています。従業員のスキルアップを積極的に支援し、ボーダーレスな職場環境を整え、働きがい・やりがいの醸成につなげます。

過去にないほどの勢いで、世界はデジタル社会へシフトしています。社会インフラである半導体・FPDを製造するお客さまの生産性を極限まで高めることが、当事業の存在意義です。お客さまを支えるパートナーとして安心して選ばれる存在であり続け、デジタル社会に貢献します。

オートモーティブ

日本と海外子会社の一体体制を再構築し
グループガバナンスを強化

事業紹介

オートモーティブ事業は、プレス・溶接・塗装・組立など自動車生産工程の全域にわたり、搬送システムを提供しています。また、自動車生産ライン全体の自動化を含めたソリューションを提供する事業を展開しています。主な納入先は日本をはじめ、北米およびアジアで、お客さまは日系企業を中心に世界の自動車メーカーが対象です。事業売上高の約4割が改造工事や保守などのサービスであることも特長です。

執行役員
オートモーティブ・エアポート事業部門副事業部門長
オートモーティブ事業部長

西村 章彦

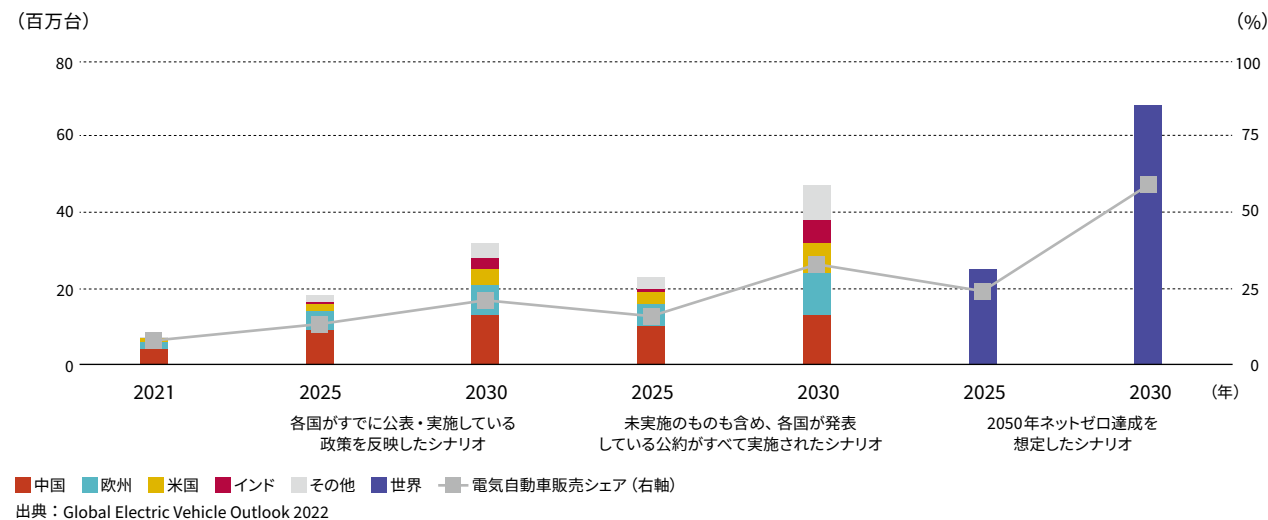


事業環境

2021年度はコロナ禍や半導体不足の影響を受け、海外の大型設備投資が一部延期されました。2022年度はお客さまの設備投資が回復する見込みです。また、需要の回復と車両供給の改善が進むと予測されますが、半導体をはじめとする部品不足や、新型コロナウイルス感染症の再拡大、地政学的リスクなど、懸念材料は少なくなく、事業に与える影響を注意深く見ていく必要があります。

一方で、自動車業界ではカーボンニュートラルの実現に向けた電動化や自動運転に対応した先進技術の導入、相次ぐ異業種参入など、大きな変革期を迎えています。2050年ネットゼロ達成を想定したシナリオでは2030年代前半には乗用車販売に占める電動車の割合は約6割増加すると予測され、グローバルでますます電動化に拍車がかかります。電気自動車の製造工程はより簡素化され部品数が少なくなり、車そのものの造り方も変わります。これを新しいビジネス機会と捉え、事業の拡大に結び付けていきます。

世界における電気自動車の販売台数予測(シナリオ別)



事業戦略

当事業のビジネスモデルを表す言葉として「ライフサイクルバリュー (LCV)」を掲げています。生産設備寿命におけるお客さまへの価値と当社自身の価値を指しますが、LCVを最大化することがこの業界で成功する鍵であり、収益力強化に向けた重要戦略と捉えています。具体的には、営業・サービスの機能を分離した形ではなく、両機能を一体化した組織にすることで情報をタイムリーに共有し問題が起こったときは直ちに対応します。他社との差異化を図り、収益体質基盤を強化すべく、以下の施策に取り組みます。

国内営業とサービスが一体化した事業体制でLCVを最大化

国内では、すでに確立したLCVの最大化に注力します。

世界5大市場(北米、中国、韓国、ASEAN、インド)の各子会社と連携強化

国内のビジネスモデルを各市場に展開し、LCVの適正化を目指します。各子会社の強みを活かしつつ、グループガバナンスの強化に取り組みます。

事業領域の拡大

生産技術部分を一括受託するソリューションビジネスとして、当社独自のGES (Grand Engineering Solution) を強化します。お客さまにおいては自動車生産設備導入のリードタイム短縮が課題となり、その難易度・専門性から、ターンキーコントラクト (エンジニアリング提案から稼働キーを回すまでの設備一括請負契約) を求める声が高まっています。生産技術部分の一括委託という潜在的ニーズを確実に捉え、全部署が連携して自動車生産に関わる総合ソリューションを提供します。「ターンキーコントラクター」が実現すると、自動車メーカーとサプライヤーの関係はより密接になり、過度な競争を避けることができます。より広い範囲で協業し、信頼されるパートナーとしてお客さまをサポートします。

目指す姿

グローバルで中国をはじめとする新しい競合企業が次々と参入し、伝統ある企業は徐々にシェアを落としてきています。新陳代謝が活発な時代に突入している中、新興企業との低価格競争に引っ張られることなく、まずは足元を補強し、適正な原価をベースにした収益拡大を図っていきます。

世界中にダイフクの拠点があり、グループの仲間が大勢います。皆と連携し、グループが有する豊富で多様な経験と知的財産を整備・統合することで、当事業の価値を最大化し理想的な組織を結成していきます。

社会貢献の面では、当事業は長年にわたり自動車メーカーとともに成長し、当社システムを通じてエンドユーザーに対しても寄与し続けてきました。お客さまのカーボンニュートラルニーズに応えるなど、今後も時代に対応したソリューションを通じてお客さまとの信頼関係をさらに高め、事業領域を拡大しつつ、社会に貢献し続けます。

エアポート

グループシナジーを発揮し、グローバル競争力を強化

事業紹介

エアポート事業では、手荷物搬送・仕分けシステムを中心に、セルフ手荷物チェックインシステム、セキュリティシステム、空港内設備監視システムなどを世界の空港に幅広く提供しています。北米、アジア・オセアニア、欧州の子会社と日本の事業部が一体となって事業を展開しています。

常務執行役員
オートモーティブ・エアポート事業部門副事業部門長
エアポート事業部長

上本 貴也



事業環境

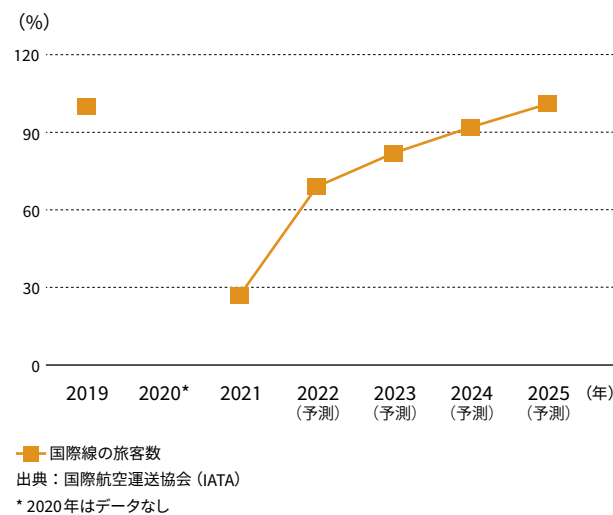
新型コロナウイルス感染症とウクライナ情勢の影響により不透明感は拭えない中、当事業は大型案件を中心に堅調に推移しています。これは空港が社会生活に不可欠なインフラであり、長期的・戦略的な公共工事であること、老朽化した設備の更新・セキュリティ強化に対するニーズによるものです。

当事業の最大市場である北米は引き続き好調です。州政府が中心となって進めている都市計画の一環として新空港を立ち上げる計画もあり、2022年度以降も強い需要が期待できます。また、投資が抑制されていたオセアニア、欧州で徐々に引き合いが戻ってきました。

2022年の世界航空旅客数は新型コロナウイルス感染症拡大前の約8割の水準まで回復するとの見通しです

(IATA調べ、2022年6月発表)。入国制限の緩和が進む地域もあり、コロナ禍でほぼ停滞していた海外旅行ニーズが復活の兆しを見せています。これを機に、各空港においてはスマートエアポート化、老朽化対策、セキュリティの強化、搬送能力の改善というニーズがさらに見込め、事業環境としては数年先までポジティブであると見込んでいます。

世界の航空旅客数の回復予測(2019年比)



事業戦略

他社との差異化を図り、利益体質基盤を強化すべく、以下の施策に取り組みます。

① グループ間のシナジーを追求し、提案力を強化

既存ビジネスモデル(手荷物搬送システム、オペレーション&メンテナンス、セルフ手荷物チェックインシステム)のハードウェア強化に加え、ソフトウェア分野の提案力を強化します。その分野で特に強みを持つ、M&Aでグループ入りしたオセアニアの子会社2社のノウハウを結集し、開発の一元化と効率化、事業領域の多角化を図ります。また、オランダの子会社の保安検査設備「スマートセキュリティレーン」は空港セキュリティ強化に貢献しています。ハードウェア・ソフトウェア両面で提案できるのが当社グループの強みであり、エアポート事業一体での運営をさらに強化します。

② プロジェクト管理のさらなる強化

海外子会社トップも含めた月次幹部会議、四半期ごとの財務責任者(CFO)会議での綿密な情報交換を通じ、グローバルでプロジェクト管理の改善が進み、収益性は着実に改善しています。納期までの期間が長い事業の特性上、キャッシュ・フローの視点を重視し、資金管理の強化にも取り組んでいます。また、2021年度に統合したオートモーティブ事業からプロジェクト管理の経験豊富な多くのエンジニアを各プロジェクトに投入し、コスト・進捗管理の精度を高めていきます。

③ グローバル生産体制の確立

北米ではJervis B. Webb Companyの新工場が2022年9月稼働予定です。従来分散していた3工場を一つに集約し、生産能力を拡大するとともに、効率化を図りコストを削減します。また、アジアの生産拠点であるマレーシア工場の生産改革を推進します。保有する資産を効率的に活用し、事業全体の収益性を高めていきます。

目指す姿

空港業界のお客さまに対し、総合的にソリューションを提案できる会社でありたいと考えています。北米、アジア・オセアニア、欧州の子会社が当事業を支えており、ハードウェア・ソフトウェアともに提供できる体制が整っています。今後は、欧米やアジア各地の大型空港で見られるように、空港そのものがアミューズメント化して、人々が長時間費やし楽しむような空間が増えていくのではないのでしょうか。手荷物の一時保管もますます必要になり、当社の得意とする自動倉庫技術を活用したビジネス機会も期待できます。常に時代を先読みし、新たなニーズに応えられる製品をいち早く開発・提案していきます。

社会貢献の面では、空港を利用するお客さまを待たせない、お客さまの荷物を無事に最終目的地まで運ぶ、という役割を果たしています。特に、当社システムにより不適切な荷物を事前に発見することで航空旅客機の安全運航に寄与しています。また、無人搬送車により労働環境を改善したり、省電力装置を採用することで電力消費量削減に貢献したりと、人々の心の豊かさにつながるようなソリューションを提供していきます。

オートウォッシュ

収益力を維持しながら、新市場を開拓

事業紹介

オートウォッシュ事業は、主にガソリンスタンドやカーディーラー・整備工場、セルフ洗車場向けに洗車機と関連商品を提供しており、国内および韓国を中心に事業を展開しています。

常務執行役員
オートウォッシュ事業部門長
オートウォッシュ事業部長
株式会社ダイフクプラスモア代表取締役社長

堀場 義行



事業環境

自動車のEV(Electric Vehicle)・HV(Hybrid Vehicle)化が進むことで、主要なお客さまであるガソリンスタンドの数は減少すると予測しています。しかし、自動車の保有台数が減らない限りは、既納機の入替えや新たな場所への設置など、洗車機需要は底堅いと考えています。

韓国においては、新たなトレンドとしてセルフ洗車機需要の急速な拡大を見込んでいます。従来は、スタッフが対応するフルサービスでの洗車が主流でしたが、人件費高騰の影響を受け、セルフ洗車機の導入が進んでいます。新たなトレンドに対応できるように、新機種の開発を積極的に行っています。

事業戦略

「収益力の向上」「新規市場の開拓」に重点を置き事業を加速させます。「収益力の向上」では、3年前からコストダウンならびに営業戦略の改革を行ってきました。2021年度はその取り組みが実を結び、成果として表れています。この成果を今後も継続させることが肝要です。収益力を維持できる体制づくりのため、組立・物流工数の削減など業務改革を行い徹底的にムダをなくしていきます。また、他事業部門のコストダウン手法も積極的に取り入れます。

「新規市場の開拓」では、営業部門を中心に新たなニーズを汲み取る必要があります。従来設置していなかった商業施設やコインランドリーなど人が集まる場所への設置や、タンクローリーなどの特装車向け洗車機など新たなニーズを発掘していきます。ニーズを形にするには、営業と開発が円滑に連携する必要がありますが、当事業の営業はグループ会社で行っているため、お客さまの要望・ニーズを取りまとめる部署を新たに両部門の間に設置し、より円滑に情報連携をできるようにしました。今後は「車を洗う」ことだけに縛られず、幅広い分野に目を向け、当社の「洗う技術」で人々の負担と環境への負荷を減らし、社会課題解決へも貢献していきます。

電子機器

総合力をグローバルで進化させ、新規領域に挑戦

事業紹介

株式会社コンテックは、産業用コンピュータ製品、IoT機器製品およびソリューション製品で構成される電子機器製品、制御盤および制御モジュールなどの制御機器製品を開発、製造、販売しています。また、マテリアルハンドリングシステムに欠かせない制御部品をダイフクに供給しています。

株式会社コンテック
代表取締役社長

井狩 彰



事業環境

新型コロナウイルス感染症拡大を受け急速に縮小した企業の設備投資需要は、DX(Digital Transformation)の加速を背景に、2021年度から国内・海外ともに回復傾向にあります。

国内は企業の設備投資が回復傾向にあり、産業用コンピュータや工場の生産ライン等で利用される計測制御ボードの需要が旺盛です。

北米はコンテックの主要顧客である医療、空港セキュリティ関連業界の投資が活発化しています。

半導体を含む部品調達難の影響は依然大きいものの、コンテックの強みである営業、生産、開発の密接な連携により、設計変更や調達先の開拓などを迅速に行うことで、カバーしています。

事業戦略

2022年5月、コンテックはダイフクの完全子会社となりました。人材交流が活発化し、情報共有体制も拡充しています。今後は共同開発を行うことでコンテックの製品力アップを図り、互いの力を高めることができると確信しています。

産業用コンピュータ製品やIoT機器製品をはじめとしたコンテックの製品は、さまざまなシステムやサービスに欠かせない製品として、ダイフクのお客さまのみならず、幅広い業界の製品に多く組み込まれています。コンテックはこれらの製品を供給することで持続可能な社会の実現に貢献するとともに、ダイフクグループの一員として総合的なシナジーの最大化を目指します。

また、中期的な戦略として「グローバル体制の強化」に重点を置いています。開発拠点である台湾への人的投資を加速させることにより、開発力の強化と産業用コンピュータを中心とした製品ラインアップの拡充に努めていきます。加えて、製品の継続的な安定供給とコスト競争力の強化を図るため、調達体制をさらに強化します。これら取り組みの推進により、コンテックのグローバル市場における製品開発力と市場競争力をより一層強化していきます。

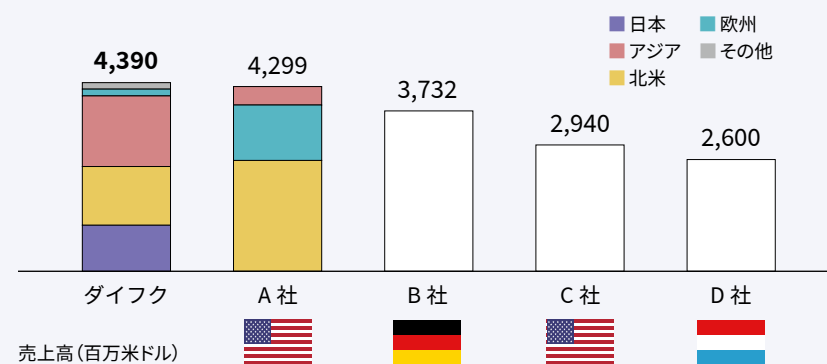
グローバル展開

ダイフクは、世界各国・地域のさまざまな分野に広がるお客さまのニーズに合わせたソリューションを提供しています。調達から販売までのサプライチェーンを構築し、現地での最適地生産・調達体制を作り上げてきました。

競合他社と比較すると、当社は成長著しいアジアでの売上が多く、北米などにも幅広く納入実績があります 図1。現在は26の国と地域に展開しており、大きな市場である北米・中国にはホールディングカンパニーを置いています 図3。

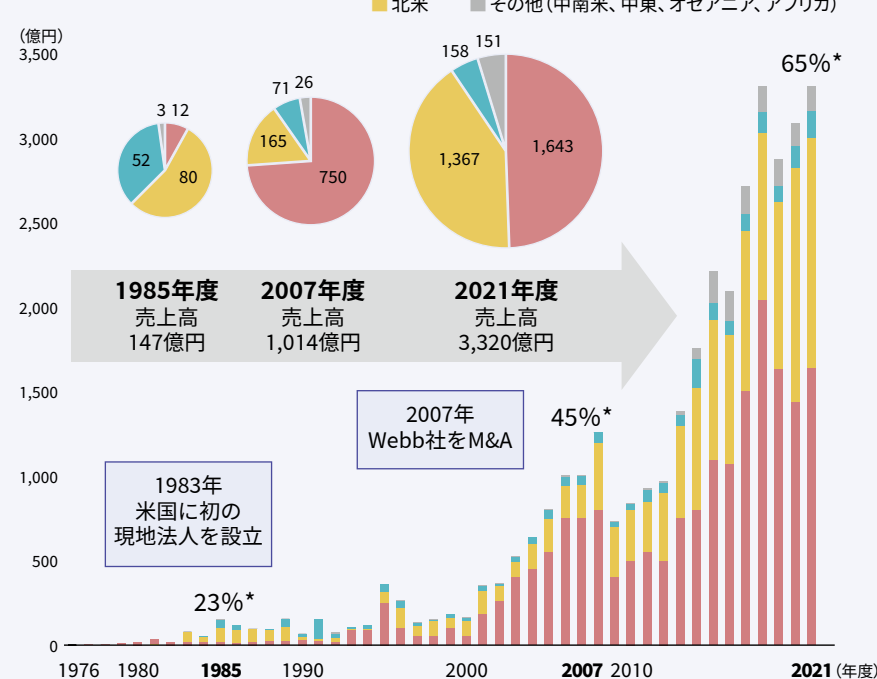
当社が本格的に海外へ進出した約40年前は日系の自動車生産ライン向けが中心でしたが、半導体・液晶生産ライン向け、一般製造業・流通業向けにも販路を拡大してきました。2007年に米国のJervis B. Webb Company (Webb社) を子会社化して空港向けにも進出。積極的にM&Aに取り組み、海外売上高は2007年度の1,014億円から2021年度には3,320億円へと3倍以上に伸び、海外売上高比率は45%から65%に上昇しました 図2。

図1 2021年マテリアルハンドリングシステム・サプライヤートップ5



出典：米国Modern Materials Handling誌
(B・C・D社は地域別内訳を非開示)

図2 海外売上高推移



* 海外売上高比率



グループ会社数・支店数

70 社 (ダイフク含む)
6 支店

26の国・地域に
グローバル拠点を展開 ▶P.120



グループ従業員数

12,436 人
(うち、海外 8,646人)

前年度比+739人
(うち、海外+601人)



納入実績

54 カ国

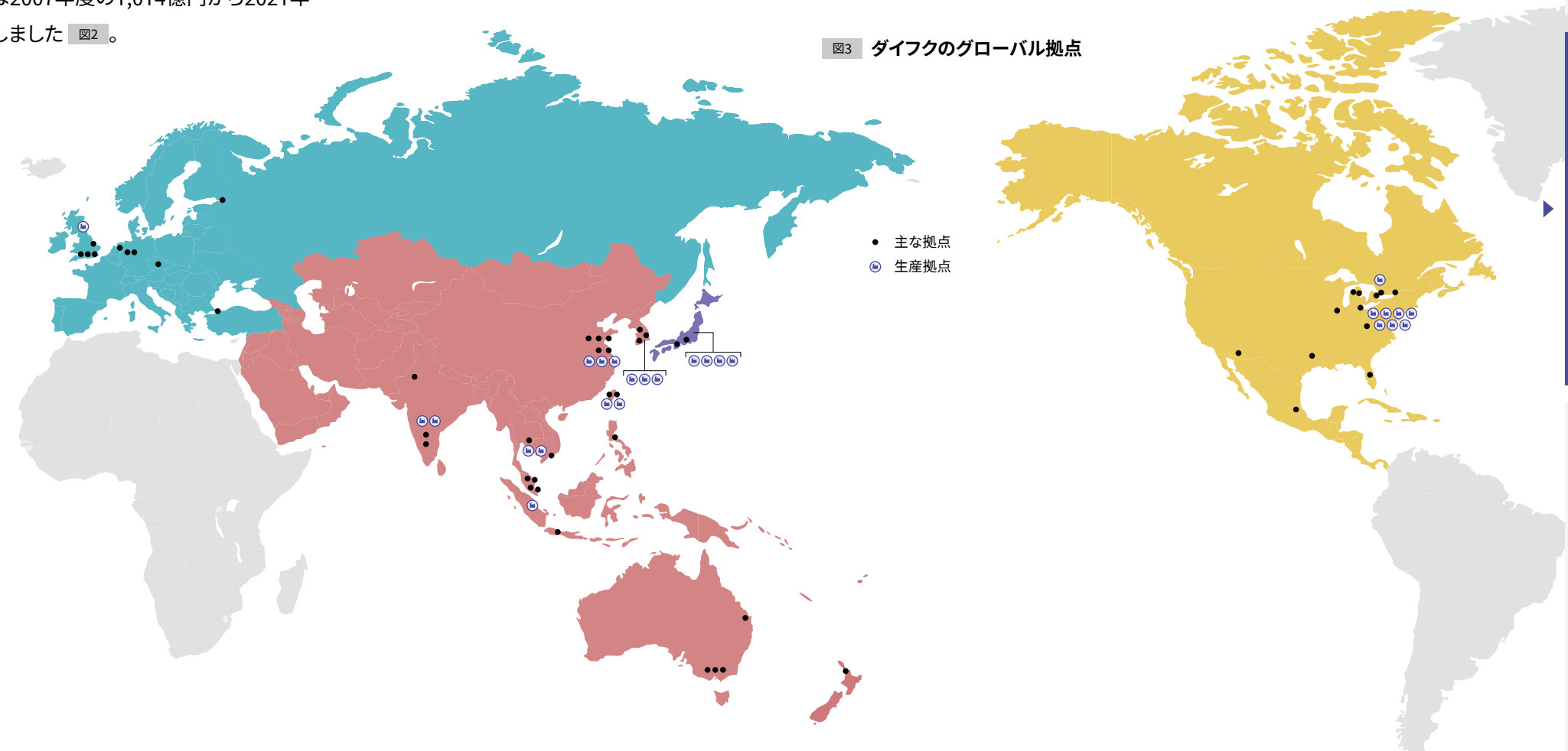


図3 ダイフクのグローバル拠点

日本

ダイフクのほかコンテックなど7社のグループ会社を有しています。滋賀県のマザー工場では、グループの世界戦略をにらんだ技術開発に携わっています。また日本は最も安定した市場として、サービスなどで高い収益を上げています。

欧州

英国、ドイツなど6カ国に生産・販売・サービスを行うグループ会社を11社置いています。

アジア・オセアニア

アジアの11カ国に25のグループ会社があり、中国、台湾、韓国、タイ、インド、マレーシアに生産拠点を有しています。中国、韓国、台湾における半導体・液晶を中心とするエレクトロニクス業界向けの売上が大きいことが特長です。

中国では5社34拠点を展開している ▶P.58。ほか、今後の成長性で注目されるベトナムをはじめインドネシア、シンガポールにも拠点を設置しています。

ニュージーランドおよびオーストラリアのオセアニア5社では主にエアポート事業を展開しています。

北中米

米国、カナダ、メキシコの3カ国に12のグループ会社を置いています。

北米ではDaifuku North America Holding Company傘下の企業で幅広く事業を展開しています ▶P.56。

Wynright Corporationはeコマース向けを主要な顧客とするイントラロジスティクス事業で、売上が伸び収益性も改善しています。これは同社の新工場稼働が寄与したもので、Webb社が手掛けるエアポート事業では工場の統廃合により生産能力を増強していきます。

北米市場戦略

事業規模の拡大と

生産性・収益性の向上、

人材育成に注力

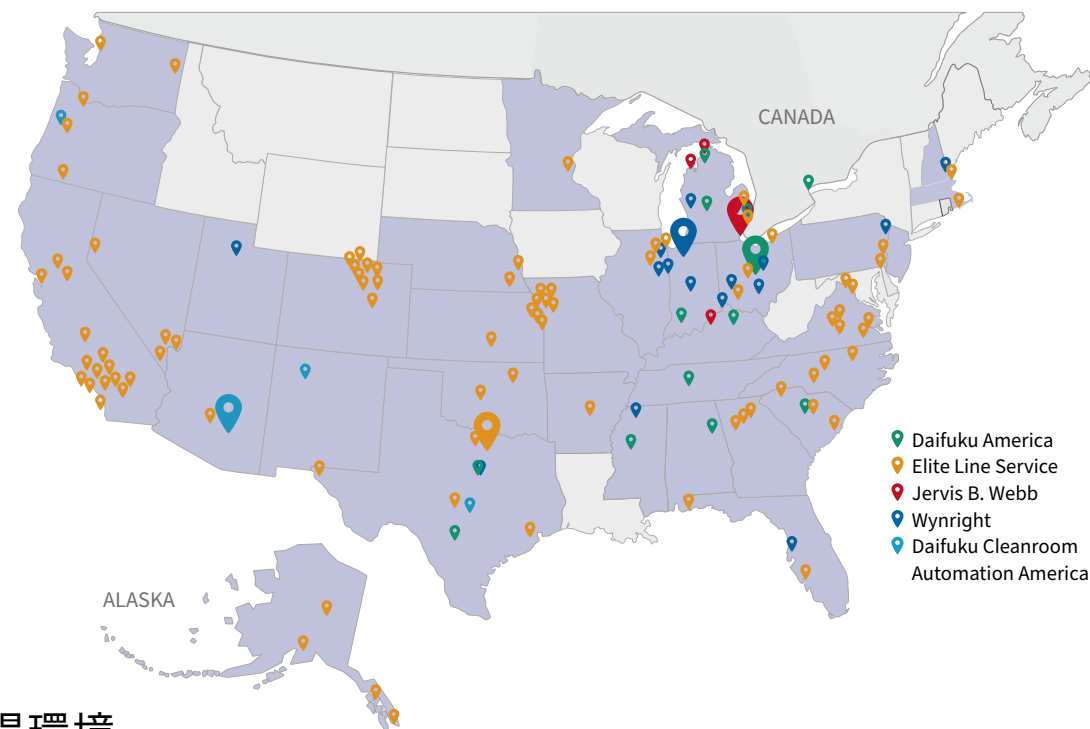
取締役
専務執行役員
Daifuku North America Holding
Company President and CEO

本田 修一



Daifuku North America Holding Companyは、傘下の主要5社とともにイントラロジスティクス、クリーンルーム、オートモティブ、エアポートの各事業を北米で展開しています。2021年度の北米売上高は1,367億円と、連結決算に占める割合は3割近くとなりました。また、ダイフクグループの海外売上高比率は約65%で、そのうち北米は約4割を占めています。市場全体の規模は大きく成長性も高いことから、北米は最重点地域と位置付けています。

Daifuku North Americaの拠点



市場環境

新型コロナウイルス感染症の状況に落ち着きが見え始め、eコマース(EC)・半導体・自動車・空港関連の投資意欲は強くなり、引き合いも活発化してきました。

一方で、資源価格・賃金等の高騰、グローバルでのサプライチェーンのひっ迫などにより物価上昇は著しく、採算性への影響が懸念されますが、状況の変化を先取りしつつ、収益性の維持・向上に努めています。

事業別トレンド

グループ各社は2019年に事業ごとに再編して以来、年々経営効率を高めています。引き続き、お客さまニーズに応えるソリューションを提供するとともに、標準化・効率化を含め生産・調達体制を強化し、収益性の向上を目指します。そして、北米グループ一体感の醸成と連携により市場でのプレゼンス向上を図り、当社グループの業績に寄与していきます。

▶ イントラロジスティクス事業 (Wynright Corporation)

小売・流通業のEC向け投資活発化に伴い、北米の受注・売上ともに好調に推移しています。今後、競争は激しくなる見込みですが、高水準の需要が期待できるため、受注獲得による規模拡大を図っていきます。

2020年に稼働を開始した新工場(インディアナ州ホバート)は、生産効率・内製比率が徐々に高まり、受注増加に伴う増産効果も相まって課題であった収益性は改善しています。現在の受注量に鑑みて2024年以降の生産能力増強を検討しています。

▶ クリーンルーム事業 (Daifuku Cleanroom Automation America Corporation)

世界的な半導体不足と米国政府の国内投資促進方針を背景に、お客さまの投資意欲は旺盛です。今後も新規設備投資が続くと見込んでいますが、採算管理も強化するとともに、これまでの納入実績を背景に、お客さまとの連携を強化し、ビジネス機会につなげていきます。

▶ オートモティブ事業 (Daifuku America Corporation)

北米は日米欧の自動車メーカーがしのぎを削る激戦市場ですが、2021年度はコロナ禍で計画延期の傾向がありました。2022年に入り電気自動車へのシフトを中心に投資が再開し始め、引き合いが活発化しています。これを大きなビジネス機会と捉え、受注につなげていきます。

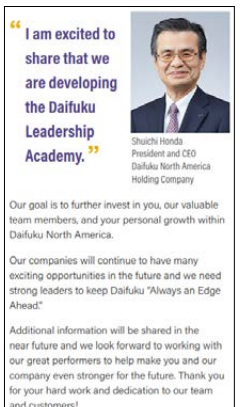
▶ エアポート事業 (Jervis B. Webb Company, Elite Line Services, Inc.)

空港運営会社の長期戦略が継続し、コロナ禍にもかかわらず受注面では大きな影響を受けず、高水準の受注残高を維持しています。また、最大市場である北米では旅客数が戻ってきており、老朽化対策を軸とした投資が続いています。さらに、コロナ禍および労働力不足を背景に、非接触型、省人化といったシステムに注目が集まっています。これらお客さまニーズを着実に捉え受注量の確保につなげていきます。

人材育成

米国での労働者の確保は厳しい状況が続いています。人手不足は深刻さを増し、離職者の増加・労働生産性の低下・労働賃金の高騰への対策が迫られています。現在、テレワークや新しい人材トレーニングの導入、従業員とのコミュニケーション機会を増やすなどさまざまな取り組みを行っています。

2021年11月、独自の人材育成プログラム「Daifuku North America リーダーシップアカデミー」を開講しました。Daifuku North Americaグループの全従業員が対象で、応募者97人の中から選抜された24人が1年間の特別カリキュラムを受講しています。実務・技能のスキル向上だけでなく、リーダーシップ理論に基づいたマネジメント視点での講座を提供します。四半期ごとの合宿では、直接会って切磋琢磨し、各社社長とのリモートセッションで忌憚のないコミュニケーションを図ります。勤続期間に関係なくすべての従業員にこのような機会を与え、従業員のモチベーション向上につなげたいと考えています。



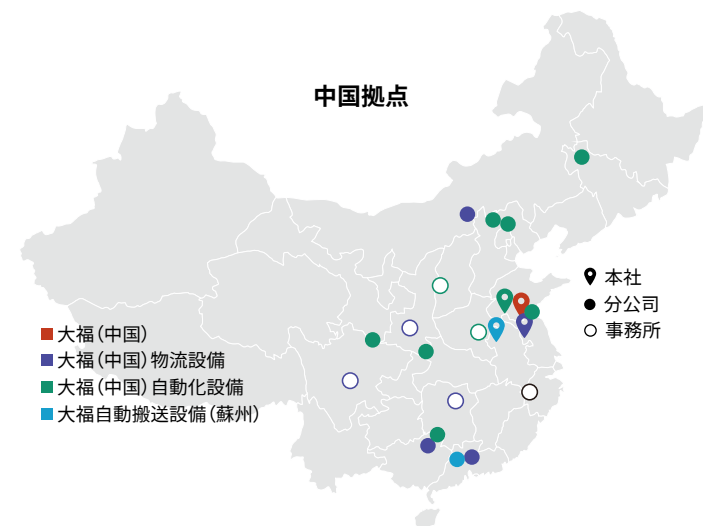
中国市場戦略

最先端市場をターゲットに 開発や製品の市場化を スピードアップ

常務執行役員
大福(中国)有限公司董事長
岸田 明彦



中国では、2002年から中国市場の成長に合わせ、各事業・各地区に複数の子会社を展開してきましたが、現在は、中国グループ全体を統括する大福(中国)有限公司と、イントラロジスティクス、クリーンルーム、オートモーティブ各事業を専業とする中国子会社3社に再編し、営業からアフターサービスまでを一貫して事業を展開しています。各事業の生産拠点が中国にあり、地産地消でお客さまに密着したサービスを提供できることが強みです。



市場環境

2022年3月からの新型コロナウイルス感染症の拡大による上海ロックダウンは6月以降に収束し、営業規制や外出規制といった活動制限が徐々に緩和され、個人消費の回復が期待されます。ただ、感染症再流行の懸念と、秋に開催される5年に一度の中国共産党大会を控え、企業や消費者の間には様子見ムードも広がっています。

一方、中国の人口と市場規模は世界最大であり、経済成長が一時的に減速しても、相対的に高い成長は続きます。従来のコモディティ量産・消費拡大指向に変え、環境対策や5G、AI、半導体、宇宙など先進技術開発を強化していく方向性です。国家の重要産業である自動車生産においては、新エネルギー車（NEV：New Energy Vehicle）を中心に、中国が世界最大級の市場規模になっています。

こうした最先端市場をターゲットに、開発や製品の市場化をスピードアップしていきます。過去の成功例の延長線上ではなく、革新的な戦略を模索しながら中国事業を一層活性化させます。

事業別トレンド

▶ イントラロジスティクス事業(大福(中国)物流設備有限公司)

中長期的に成長のポテンシャルが非常に高い市場です。現地生産を強化し、高品質・低コスト・短納期対応をアピールするとともに、システムインテグレーターとしての実績とサービス体制の拡充により、他社との差異化を進めていきます。

上海松江工場ではロックダウンにより約2カ月生産が停止し、工事も一部中断となりました。半導体不足、原材料費の高騰、サプライチェーンの停滞などありますが、活動制限の緩和に伴い、工程遅れを挽回するよう取り組んでいます。

▶ クリーンルーム事業(大福自動搬送設備(蘇州)有限公司)

液晶生産ライン向けで新規大型投資が減った一方、半導体ではお客さまの活発な投資と前倒しの要望が多く、受注増が見込めます。5G、IoT、データセンターの普及拡大や世界的な半導体不足が追い風となり、中国政府の半導体産業の拡大への後押しもあることから、今後も市場拡大が続く見通しです。

蘇州工場は新型コロナウイルス感染症の防疫対策で一部生産に影響しましたが、当初計画どおりに納入できるよう進めています。また、中国での生産能力増強を図るため、2022年3月より新工場建設に着工しました(江蘇省蘇州市、2023年9月稼働予定)。

▶ オートモーティブ事業(大福(中国)自動化設備有限公司)

中国の2022年6月の新車販売台数は前年同月比23.8%増(中国汽车工業協会の発表より)と4カ月ぶりに前年実績を上回り回復傾向にありますが、半導体不足による生産制限もあり、自動車メーカー各社の設備投資の回復は緩やかです。一方で、NEV規制(中国で3万台以上生産する企業に一定比率以上のNEVの生産を義務付け)に対応した自動車メーカーのNEV工場新設計画は、これから本格的にスタートします。2023年以降も既存主力メーカーのNEV増産投資が期待できます。

中国競合メーカーとの競争は厳しいものの、豊富な実績と品質面、サービス面の信頼に対する需要も戻ってきています。コストダウンを図りながら、新たなシステム提案とサービス強化を進めていきます。

設備投資

▶ DX投資

一般生活ではスマートフォンアプリによるデジタル化が進んでおり、社内でも汎用業務のスマートフォンアプリを活用しています。設計・生産面では、3Dや製品データ管理、製品ライフサイクル管理のシステムを整備しています。今後も拡張・改善に向け、継続的に設備投資していきます。

▶ 環境投資

オートモーティブ事業では、工場をリニューアルしました(江蘇省常熟市、2022年1月完成)。近年、中国政府は環境面に力を入れており、新工場は太陽光発電システムや最新塗装設備を備え、環境に優しい施設に生まれ変わりました。クリーンルーム事業でも、現在建設中の新工場に太陽光発電システムを設置する予定です。

人材育成

中国の雇用形態は基本的にジョブ型契約ですが、雇用制度は日本のように無期雇用型です。したがって、中国に合ったジョブ型の人事制度を構築する必要があります。これからの世代は愛社精神だけではついてきません。優秀な人材を確保するため、ブランド力を磨くとともに、教育・研修・自己成長機会を拡充しています。また、個人の努力・実力が反映されるよう、人事制度の見直しを検討しています。

2020年9月に開設した「大福中国トレーニングセンター」(上海松江工場内)を運用して、安全意識の向上はもとより、設備メンテナンスに対応できるサービス人員の早期育成とスキルアップを図っています。

滋賀事業所長メッセージ

モノづくりと 自然環境の共存

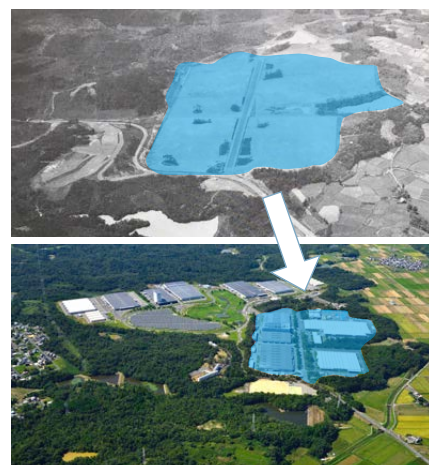
取締役
常務執行役員
滋賀事業所長
林 智亮



地域社会に愛され、社員の幸福を満たす工場にしたい

1970年、ダイフクは現在の滋賀事業所の用地約120万㎡を取得しました。当時は、大阪府（現本社）と愛知県（現小牧事業所）に工場があり、滋賀県はその中間地点に当たること、さらに、自然に恵まれた環境で豊かな人間性を養い、生産性の高い工場にしたいという「インダストリアルパーク構想」もあったことが、選定の決め手となりました。

大阪府と愛知県の全工場の集約、拡張を経て、今日では12の工場棟（延床面積21万4,451㎡）、総合展示場「日に新た館」、3つの厚生棟（食堂等）、年間発電量約430万kWh（一般家庭1,000世帯分の年間電力使用量に相当）のメガソーラーパネルを擁し、従業員約1,600名、パートナー企業社員約1,400名が勤務する世界最大級のマテリアルハンドリングシステムの生産拠点に成長しました。滋賀事業所は、世界中のダイフクグループのマザー工場として、地域社会にも愛され続けながら、発展を続けています。



写真上：第1期造成時
写真下：2022年現在

事業間横断のモノづくり改革と研究開発

滋賀事業所への国内全工場の集約は、現中期経営計画の経営方針の一つである事業間連携強化を推進する原動力になっています。各事業で生産する製品は、お客さまの業界などにより異なりますが、事業間で積極的に技術を共有しています。特にイントラロジスティクス事業の生産技術は、内製化率・生産性を高め、収益力を高めてきた当社グループの先進的な仕組みです。特定のお客さまからの受注を主体とする事業でも、イントラロジスティクス事業の標準化・規格化の考え方を活かし、カスタムメイドからモジュール設計への転換を進め、コストダウンを図っています。

モノづくりに次いで、研究開発も事業間で連携させています。新規事業開発をテーマに、開発に携わる技術者同士の交流会を開催しています。研究開発済みの製品から開発途中のアイデアまで、広く情報共有することで「気づき」を得るきっかけを作ります。

何があっても侵すことのできない「安全」

安全と効率は時に相反しますが、どれだけ効率が悪くても安全を確保することは、自分の身を守るだけでなく、職場の人々、そして家族を守ることににつながる最優先事項です。

据付工事の最終調整では、機械を動かしながら調整を行うほうが、機械を止めるより早く容易に仕上がりますが、どれだけ安全具を付けていても、事故が発生する可能性を排除できません。このため、動力源そのものを遮断する「ロックアウト」などの強い措置を併用して、安全な作業環境を強制的に作り出しています。

また、滋賀事業所内には多くの自動車が走っています。従来、横断歩道を渡る際は声に出した「指差し呼称」を指導していましたが、なかなか浸透しませんでした。これを声出し不要の「指差し確認」に改めたところ、従業員に広く浸透しました。高いレベルで安全を目指す考え方はもちろん重要ですが、文化として普及させるためには身近な手直しも必要です。滋賀事業所は、安全面でもグループの模範となるよう、さまざまな角度から安全・安心な労働環境の整備に力を入れています。

サプライチェーンマネジメントの再構築

原材料・エネルギー価格の高騰、部材の調達難により、世界中でサプライチェーンの混乱に直面しています。当社は在庫の積み増しや早期発注による部材の確保などで、これまで大きな影響は受けませんでしたが、当社を取り巻くサプライチェーンも混乱の渦中にあります。

このため、改めてサプライチェーンの全体像を再確認すると同時に、サプライチェーンマネジメントの見える化を加速させます。カーボンニュートラル、人権デュー・ディリジェンス、サイバーセキュリティなどに関する全体像を示し、事業部門を横断してサプライチェーン全体に認識を共有することにより、サプライチェーンマネジメントの再構築を図っていきます。

自然との共存

滋賀事業所では、生態系調査の結果、700種以上の在来種と50種以上の絶滅危惧種や希少種を確認しています。

生物多様性保全は、自社だけでなく地域の資産を守ることでもあります。滋賀事業所は自然豊かな里山に位置しており、今ある環境を壊してはならないという意識を持って、専門家や地域団体と連携して保全活動を行ってきました。豊かな自然環境を将来に引き継ぐとともに、社内外のコミュニケーションを促進するため、2014年から「結いプロジェクト」という活動も行っています。地域特有のアカマツ林や希少種のヤマトサンショウウオなどの保全を行うとともに、自然環境の学習の場として

「結いの森」(写真)を整備しています。さらに、地域社会とネットワークをつなぎ、企業敷地での定期的なモニタリング、ビオトープ(生物空間)の整備や外来生物の駆除、自然観察会や活動の展示・発表、周辺地域の自然の現状把握などにも取り組んでいます。

モノづくりと自然環境の保全が共存する「インダストリアルパーク」をこれからも発展させ、事業活動を通じて持続可能な社会へ貢献していきます。

