



代表取締役社長
下代 博

CEOメッセージ

いかなる時も
指針や目標を明確に示す
リーダーでありたい

人々の日常生活や企業活動を
マテリアルハンドリングシステムで支える
ダイフクグループ

公道を走る自動車、スーパーで手に取る食品、eコマースを通じて自宅に届く商品。このような日常生活で見たり触れたりするさまざまなものに、ダイフクグループがお客さまにお納めしたマテリアルハンドリング(マテハン)システムが関わっています。多くの人々の日常生活の営みに、間接的に当社グループのシステムが携わっているという意味で、当社グループは産業界の黒子として社会を支える存在であると言えるかもしれません。

省人化・自動化を標榜し、最小限の作業員で稼働できる物流システムを構築してきた当社グループの技術力が、パンデミック下でも稼働を続ける食料品や日用品の配送センターを支えています。

マテハンの原点は「重いモノを扱う重労働や単純な反復作業から人を解放し、より創造的な仕事に取り組めるようにすること」です。この原点に立ち、次世代の物流システムを開発し続けてきた結果が、社会を支えることにつながりました。今後とも人々の日常生活や企業活動を支えるシステムを進化させ、より良い社会の実現に貢献し続けることが、当社グループの存在意義だと、私は信じています。

コロナ禍の不透明な状況だからこそ目標を明示

2020年度は4カ年中期経営計画「Value Innovation 2020」の最終年度でした。売上高は4,739億円、営業利益率は9.4%となり、2019年5月に上方修正した売上高5,000億円、営業利益率11.5%という目標には届かなかったものの、当初の目標である売上高4,200億円、営業利益率8.0%は達成することができました。また、売上高における海外比率は65%でした。

2020年度の期初目標(売上高 4,600億円)を達成できた要因は、世界中の従業員一人ひとりの創意工夫にあります。新型コロナウイルス感染症の影響で、日本の技術者の海外の現場への派遣が制限されるという難しい状況においても、リモートによる技術指導やオンラインでの活発な意見交換を行うなど、現場の全従業員が努力した結果だと考えています。

2020年度の業績目標の策定期間を振り返りますと、新型コロナウイルス感染症の影響が見通しづらく、事業の先行きが不透明のため、社内では目標の公表を延期した方がよいという意見も出ていました。しかし、困難な状況下でもステークホルダーと誠実に向き合うことが経営者の責任であると考え、可能な範囲の想定に基づき業績目標を公表しました。状況が不透明だからこそ、リーダーとして指針や目標をグループ内外に明確に示さねばならないという覚悟をもって、今後もステークホルダーとのコミュニケーションに努めます。

ダイフクグループの柱に成長した イントラロジスティクス事業

中期的な成長という観点では、「Value Innovation 2020」の各施策は想定以上の成果を上げたと認識しています。特にイントラロジスティクス事業は、高い収益率を安定的に確保できる体制を構築し、当社グループの成長をけん引する事業となりました。この背景には、新製品の開発に加え、製品の標準化の進展があります。これにより品質の安定性、生産性の向上、さらなるコストダウンが可能となり、競争力が大幅に上がった結果、特に国内のお客さまに当社グループのソリューションを高くご評価いただけるようになりました。

クリーンルーム事業については、最先端の半導体工場の多くに当社グループのシステムが導入されており、強いポジションを築いています。お客

さまが求める技術革新に応え続けるという点では、当社グループの技術力を証明することができましたが、利益率に関しては課題が残りました。

オートモーティブ事業は、2019年度に北米で受注した大型案件の工事をコロナ禍の中で進め、最終年度に過去最大の売上高を計上することができました。

エアポート事業は、オートモーティブ事業と同程度にまで売上規模が拡大し、第4のコア事業になりました。

「Value Innovation 2020」においてイントラロジスティクス事業が成果を上げたことで、当社グループの今後の成長の方向性が明確になりました。製品の標準化を図ることで、成長や生産性向上が期待できるという理解が当社グループ内で共有され、ノウハウの他の事業部門への横展開が加速しています。

「Value Transformation 2023」の3つのコンセプト

2021年2月に公表した新3カ年中期経営計画「Value Transformation 2023」では、「DX²による提供価値の変革」「ニューノーマル(新常態)下における新たな価値創造」「持続可能な社会の実現に向けて」という3つのコンセプトを掲げています。

「DX²による提供価値の変革」は、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を通じて、当社グループ自身を変革するとともに、ステークホルダーへの提供価値の変革を目指すものです。当社グループ自身の変革に関しては、社内でDXを推進し、優れた取り組みを組織の枠組みを超えて横展開させ、生産性および業務効率性の向上を図っていきます。また、AIやIoTといった技術を活用し、より高度な製品・サービスの開発を行います。社内を変革するDXの推進と、製品・サービスの開発を掛け合わせ、新たな価値を創出することがお客さまへのさらなる貢献と当社グループの成長につながると考えます。

「新常態下における新たな価値創造」では、前例にとらわれない柔軟で創造性豊かな発想力と、既存の枠組みを変革する実行力で、急速に変化する社会で生まれる新たな需要に応えることを目指します。例えば、新常態下では、保守・点検の技術者を現場に呼ばなくても安定的に稼働するシステムが求められます。蓄積した経験値のデータ化やIoTなど新たな技術を積極的に駆使し、故障の事前予知・予測に基づくものやトラブル発生時の遠隔対応など、これまでにないソリューションとサービスを創造していきます。

「持続可能な社会の実現に向けて」では、ESG（環境・社会・ガバナンス）やサステナビリティなどへの取り組み推進の観点から、中期経営計画とサステナビリティアクションプランを経営戦略の両輪と位置付け、それらの実行を通して国連のSDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献していきます。当社グループは環境負荷を低減する製品づくりを2012年より強化しており、省エネ機能などを備えた製品の開発を強化してきました。お客さまの競争優位性を高めるだけでなく、環境活動にも配慮した製品とサービスの提供を通じ、持続可能な社会の実現に貢献します。

1970年代から育んできた ダイフクグループのサステナビリティ

事業戦略について説明する前に、サステナビリティへの取り組みについてもう少しお伝えしたいと思います。

当社グループのサステナビリティマネジメントは、1970年に現在の滋賀事業所の土地を取得し、「インダストリアルパーク」を構想したことから始まりました。豊かな自然環境に囲まれて働く中で、私たちの中に自然環境との共存の意識が育まれてきました。国内の多くの企業に先駆けて2011年に「ダイフク環境ビジョン2020」を策定し、あらゆる事業活動において環境への影響を考慮してきたのはその表れです。

2021年2月に公表した「ダイフク環境ビジョン2050」では、「One-Daifuku Zero」をスローガンとして、2050年に「マテリアルハンドリングシステムが環境負荷ゼロで動く世界を目指す」を掲げました。これまでの取り組みをさらに強化し、環境負荷を考慮したエコプロダクツなどの製品を提供するだけでなく、当社グループの全拠点で排出されるCO₂ゼロも実現します。

「ダイフク環境ビジョン2050」に併せ、当社グループでは、「スマート社会への貢献」「製品・サービス品質の維持向上」「経営基盤の強化」「人間尊重」「事業を通じた環境貢献」の5つをサステナビリティ経営の推進テーマとして設定し、それぞれのテーマに関連する18のマテリアリティ（重要課題）を特定しました。特定したマテリアリティについては、今後3カ年の行動計画「サステナビリティアクションプラン」としてKPI（主要業績評価指標）・目標を具体化し、取り組みの進捗を管理していきます。

▶▶ P. 22-27

グローバル展開

グローバルでコスト競争力と品質の向上を図る

「Value Transformation 2023」のコンセプトを具体化する事業戦略については、事業領域、収益性、経営基盤、ブランドのテーマに沿った施策を実施します。

事業領域に関する施策で要となるグローバル戦略では、イントラロジスティクス事業の海外売上高比率50%以上の実現を目指します。イントラロジスティクス事業は、日本国内のお客さまから高い評価をいただけるようになりました。しかし、海外市場での競争力を向上させ、海外事業の比率を高める必要があると考えています。

足もとの国内市場は、小売形態が店舗からeコマースに移行し、お客さまの配送センターへの投資も活発ですが、今後は需要も落ち着いてくると予想しています。さらに長期的な視点で見ると、人口が減少していく中で、国内は消費全体が大きく増えるとは考えづらい状況です。今後も国内市場では最先端技術を提供し、シェアトップのポジションを維持していきますが、同時に、北米、中国、インドなどで生産能力を増強し、コスト競争力の向上を図ってきたこれまでの取り組みをますます加速させ、海外の各市場におけるシェア拡大に取り組みます。

既存事業の強化策としては、メニュー型ソリューションによる能動的営業を展開していきます。当社グループが提供しているソリューションやシステムは、言わばカスタムメイドです。システムを構成する個別の製品も自主開発し生産していることから、システム全体だけでなく、一つひとつの製品の品質

にも自信と誇りを持っています。こうした製品の販売拡大に向けて、当社グループがインテグレーターを務めるプロジェクトでなくても、例えばエンジニアリング会社などに向けて製品を個別に供給すべく、メニューを整えていく計画です。

国内の物流センターで使われるシステムの中でも比較的シンプルなものについては、中国から新興メーカーが参入するなど、競争が高まってきています。この領域でも、お客さまからのご要望に応えられるように、製品開発を中心に品揃えを進めていきます。

長期的な施策としては、次世代の物流システムを模索したいと考えています。そのために求められるのが、オープンイノベーションです。これまで当社グループでは、納期



や品質の管理を重視して自社生産にこだわってきました。しかし、自動化やAI予測、ドローン、配送ロボットなど、世界中で技術革新が起きている現在、世の中で進んでいるさまざまな実験の最新の成果を取り入れるためには、産学連携、ベンチャーピッチなどのオープンイノベーションが不可欠です。このような考え方に基づき、すでに大阪大学と連携してロボットの先進技術などの研究に取り組んでいます。

成果の出た仕組みを各事業部門に横展開

各事業のプロジェクトの大型化に伴い、リスクマネジメントの重要性が増しています。この分野に関しても、イントラロジスティクス事業で蓄積した知見が活用できると期待しています。先述のとおり、イントラロジスティクス事業では特に国内向けでコスト競争力の向上に成功しましたが、その一つの鍵となったのがリスクの「見える化」です。設計からシステム稼働までの工程をリアルタイムで把握し、工期の遅れの原因となりうるリスクを事前に察知できる体制を構築したことが、管理精度の向上に寄与しました。

近年は、海外でのプロジェクトが大半を占める事業部門において、さまざまな要因で工期の遅れが出た結果、多くの人材の追加投入が必要となり、最終的にコストが膨らんでしまうケースが見られました。イントラロジスティクス事業の国内での仕組みを各事業部門に展開し、海外でのプロジェクトも含め開発・生産・納品の工程をリアルタイムで「見える化」することに取り組み、早期検証を図っていきます。

2019年度には、事業部門別にグローバル事業体制を再編し、事業部門の権限と責任を明確化しました。これにより、事業戦略に合わせた人財の育成と配置も各事業部門が機動的に行える仕組みになりました。体制を再編して1年ほどですが、イントラロジスティクス事業を中心に効果は着実に出ています。

また、2021年度よりオートモーティブ事業とエアポート事業を部門統合しました。オートモーティブ事業は事業の開始当初からお客さまとともに海外に進出し、売上高の約80%が海外を占めることに表れているとおり、現地でプロジェクトを推進できる人財と多くの拠点を有しています。一方、エアポート事業はM&Aによってグループ入りした海外企業の集合体であり、プロジェクトを推進する人財の強化が喫緊の課題となっています。海外事業を主とする2つの事業部門の統合によって、人財の流動化を図るとともに拠点の共有を進め、シナジーを引き出すことができると期待しています。

▶▶P. 40-41
生産担当役員メッセージ

▶▶P. 42-47
事業別戦略

価値創出の基盤となるダイフクグループのDNA

当社グループには、「お約束どおりのシステムを期日どおりにお納めし、お客さまのライン稼働を守り抜く」という、現場の経験を通じて醸成されたDNAがあります。私自身も新入社員時代に、夏期休業で生産ラインが停止している自動車工場でシステムを入れ替えるプロジェクトに携わり、このDNAを受け継ぎました。納期を絶対に守らなければ、休み明けの生産再開に影響を及ぼしてしまうという重圧のもと、先輩・同僚と力を合わせ無事にシステムを納入した経験は、忘れられるものではありません。当社グループのDNAは、国内の従業員がこうした経験を共有する中で培われてきたのです。

現在、当社グループの従業員は約1万2,000人、そのうち約8,000人が海外の従業員です。国・地域によって文化が異なる中で、このDNAと存在意義をグループ内に浸透させることは、簡単ではありません。時には、「なぜそこまで踏ん張らないといけないのか」という声上がることも確かです。しかし私は、このDNAがあるからこそ、「やはりダイフクに任せたい」とお客さまが言うてくださるのだと、確信しています。加えて、このDNAに共感が得られ、価値観を共有できて初めて、海外におけるM&Aや提携が成功し、海外のお客さまからの信頼の獲得につながることを、私たちは経験から学んでいます。こうしたことから、私は今後もグループ全体に当社グループの文化やDNAを粘り強く伝え、浸透を図っていく決意です。

今後も「日新(ひにあらた)」の社是のもと、日々挑戦し、前進する当社グループにご期待ください。

代表取締役社長

下代 博