

Chapter 2

Growth Strategy

ダイフクの成長戦略

- 34 成長戦略の変遷と課題
- 36 新中期経営計画「Value Transformation 2023」
- 38 財務担当役員メッセージ



- 40 生産担当役員メッセージ



- 42 事業別戦略

- 42 イントラロジスティクス事業
- 43 クリーンルーム事業
- 44 オートモーティブ事業
- 45 エアポート事業
- 46 オートウォッシュ事業
- 47 電子機器事業



- 48 リスクマネジメント

成長戦略の変遷と課題



課題

一貫する課題

- ・グローバル化
- ・海外子会社の拡大を背景とするグループガバナンスの強化
- ・収益性の向上
- ・技術革新への対応
- ・市場環境への対応
- ・競争力の向上

重要度が増す課題

- ・ITの活用 (デジタルトランスフォーメーション)
- ・社会性

施策	事業領域	収益性	経営基盤	ブランド
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 北米イントラロジスティクス事業、オセアニアのエアポート事業強化のためM&Aを実施 ▶ デバイス系製品を強化し、プラント製品を補完 ▶ eコマース (EC) 需要へのグローバル対応 ▶ ビジネスのグローバル化 海外売上高比率52%→65% 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 付加価値の高いEC向けソリューションを提供 ▶ コスト競争力強化 日本の生産体制を効率化 海外現地生産の拡充 ICT (情報通信技術) 活用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 強固な財務基盤の構築 資本金80億円→150億円 ▶ 北米・中国グループ会社の事業最適化 ▶ 業務管理コンピュータ・システムをグループで強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 社員意識の改革 社員意識の把握、研修制度の充実 ▶ ブランドメッセージ『Always an Edge Ahead』制定 お客さまに「著しく優位な立場 (competitive edge)」を提供 ▶ 訪問型販売からウェブサイト・展示会を利用した情報発信販売への転換
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 空港向けシステムを第4のコア事業として確立 大型案件対応力、デバイス製品組み込み (写真1)、ソフト製品を付加し、受注量が倍増 ▶ 最先端半導体工場でのアドバンテージ確保 ▶ 自動車生産ラインの最適化支援サービスを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 設備の遠隔監視機能の向上 ▶ M&Aで取得した3Dソフトウェアを横断的に使用し、現地調整を大幅に削減 ▶ 米国に新工場を建設し、従来の2倍近い生産能力を確保 (写真2) ▶ 日本、韓国、中国、タイでも工場に投資、現地化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 財務基盤の一層の強化 資本金150億円→318億円 ▶ 北米の経営体制を再編 ▶ ローカルスタッフの訪日研修制度を創設 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 提供価値の変革 社会インフラの一環として「止まらない」「止まってもすぐに復旧する」システムを提供 ▶ 「グループ行動規範」制定などにより、社員のエシカル意識を向上 ▶ 「サステナビリティ委員会」を設置、「サステナビリティアクションプラン」を策定 ▶ TCFD*提言に基づく開示、「ダイフク環境ビジョン 2050」を策定 *気候関連財務情報開示タスクフォース



写真1: セルフ手荷物チェックインシステム



写真2: Wynright社新工場

新中期経営計画「Value Transformation 2023」

新中期経営計画では、ダイフクグループを取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、期間は3カ年としました。DX²(DXスクエア) = Digital Transformation × Daifuku Transformationを推進し、お客さまや社会の課題解決を通じて、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を目指します。

経営目標



現状と経営課題



コンセプト

1 DX²による提供価値の変革

DX²(DXスクエア) = Digital Transformation × Daifuku Transformation

DX(Digital Transformation)を推進するとともに、ダイフクグループ自身の変革(Daifuku Transformation)に取り組み、お客さまをはじめとするステークホルダーに対する提供価値を変革していく。

2 ニューノーマル(新常态)下における新たな価値創造

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していく実行力により、新たな価値創造が求められる社会においてさらなる飛躍を目指す。

3 持続可能な社会の実現に向けて

当社グループでは、中期経営計画とサステナビリティアクションプラン(▶P.56)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く。

事業戦略

事業領域		経営基盤	
1 グローバル化の加速	グローバル市場への戦略的投資 ・M&A、アライアンスを活用したグローバル事業の拡大 ・成長性のある市場への積極的な販売拠点の展開	1 グループ経営の再構築	グループガバナンスの強化 ・ポートフォリオ視点による事業運営の取り組み ・統廃合を含めたグループ資源の最適化
2 既存事業の強化	次世代ビジネスモデルの創出 ・メニュー型ソリューションによる能動的営業の展開 ・リカーリング型ビジネス等の新ビジネスモデルの提案	2 業務運営の変革	顧客志向での業務の効率化・付加価値向上 ・顧客満足度向上に向けた業務プロセスの抜本的見直し ・DXによる既存業務の再構築
3 新規領域の創出	有望な新規領域への投資 ・産学連携、ベンチャーピッチ等オープンイノベーションのさらなる推進 ・既存事業の枠外も視野に入れた新規領域の開拓	3 人事制度の改革	多様な人材マネジメント制度の採用 ・グローバルタレントマネジメントによる人材の育成・登用 ・マーケット水準をベンチマークしたプロフェッショナル制度の導入

収益性		ブランド	
1 製品力の強化	先端技術活用による提供価値の変革 ・進化するICT・AI技術によるスマート・ロジスティクスの提供 ・多様化する顧客ニーズに対応し、次世代物流をリードする製品の開発	1 提供価値の変革	TOP*イノベーションでスマート・ロジスティクスを提供 ・お客さまが目指すDXをサポートするロジスティクスの提供 ・デジタル空間技術によりTOPの壁を越えた新たな価値を提供 *TOP: Time, Occasion, Place
2 生産性の向上	グローバルベースでの価格競争力の強化 ・エリアNo.1の品質・コストを実現する生産・調達体制の再構築 ・高精度にデジタル化されたプロジェクト管理体制の確立	2 社会価値の創出	社会インフラを担う企業としての仕組みの強化 ・社会インフラとしての物流の安全・安定・信頼の確立 ・サステナブル社会の実現に向けた取り組み
3 生産体制の強化	デジタル化によるモノづくり改革の推進 ・設計・生産から工事・サービスまでのプロセスの均質化 ・デジタル技術によるエンジニアリングの効率化と最適化	3 社員意識の改革	グローバルベースでの企業カルチャーの醸成 ・オフィスワークからテレワークへの働き方意識の転換 ・グローバルベースでの従業員エンゲージメントの向上

財務担当役員メッセージ

経営基盤の強化と

積極投資で

企業価値の向上を目指す

執行役員
コーポレート部門副部門長
経理本部長
日比 徹也



財務担当役員就任後の1年を振り返って

ダイフクは成長を目指すべきステージにあるという認識のもと、これまでは売上高や営業利益といった損益計算書(PL)を中心とする経営指標を目標に据え、業容拡大を図ってきました。事業規模も拡大し、海外売上高が約70%に上るグローバル企業に成長したことを踏まえ、PLのみを重視するマインドから、バランスシート(BS)やキャッシュ・フロー(CF)も重視するマインドへと、社員の意識改革を浸透させている途上です。BS、CFといった経営指標をタイムリーに提供できる体制も整備しつつあります。

特にCF面では案件の大型化と、それに伴う完工までの長期化による立替払いの増加という課題に直面しており、資金回収の早期化に向けた取り組みを強化しています。われわれの業界では、工事進行基準で売上を計上する一方、商慣習上、工事の進捗に合わせた支払い契約にはなっていません。この結果、売上高の増加に伴いキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)が長くなる傾向にあります。海外顧客を中心に毎月フォローを行うなど、グローバルで資金回収を徹底する体制を整えつつあり、長期滞留債権は減少してきています。今後も、契約時におけるお客さまとの支払い条件交渉も含め、CCC改善に力を入れていきます。

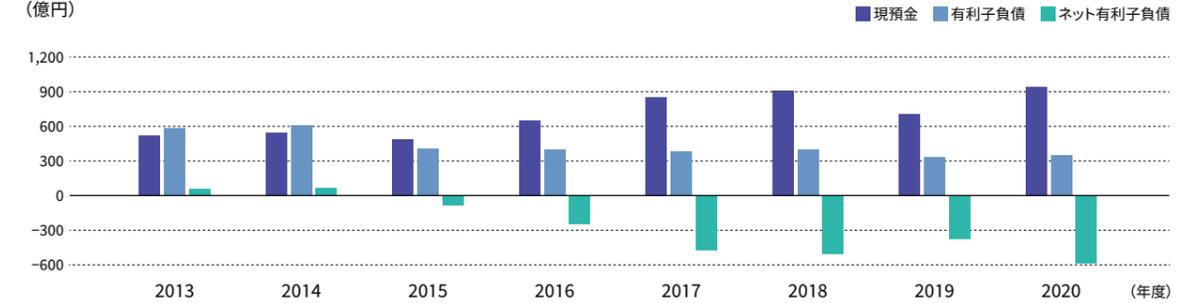
海外子会社の財務マネジメントに関しては、当社が設立した会社は体制が確立していますが、M&Aでグループ入りした会社では、まだ課題が残っている場合もあります。新中期経営計画期間中に目途をつけるべく、体制を整備していきます。

「Value Innovation 2020」の資本・財務戦略を振り返って

2017年12月に公募増資を行いました。自己資本比率は2016年度45.8%から2020年度57.7%に上昇し、事業規模が拡大していく中で、財務の健全性が高まりました。同時に株主数(議決権保有ベース)も2017年3月末の約1万2,000人から2021年3月末には約2万1,000人へと大きく増加し、株式の流動性も高まり、企業規模に応じた資本構成・株主構成にできたと考えています。

有利子負債については引き続き低位にとどまり、2021年3月末現在のネット有利子負債残高はマイナス590億円と、実質有利子負債はゼロの状態で、財務体質は良好です。

有利子負債残高推移
(億円)



ROEは、全期間で目標としていた10%以上を維持できました。2017~2018年度はクリーンルーム事業が好調で、例外的にROEも急上昇しましたが、その時期を除いて考えると、中長期的に着実な改善が図れています。引き続き利益率改善によるROE向上を目指します。

Value Innovation 2017

Value Innovation 2020

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROE*	8.6%	9.6%	11.6%	12.6%	17.7%	19.5%	12.4%	13.2%
1 売上高当期純利益率	3.20%	3.67%	4.06%	5.22%	7.16%	8.61%	6.32%	6.83%
2 総資産回転率	1.06回	1.03回	1.19回	1.07回	1.20回	1.17回	1.08回	1.11回
3 財務レバレッジ	2.58倍	2.51倍	2.33倍	2.18倍	1.99倍	1.87倍	1.76倍	1.73倍

*ROE = 1 × 2 × 3

資金の活用面では、国内外で積極的な設備投資を継続しました。特に2020年から本格稼働した北米のインフラロジスティクス事業の新工場建設は、eコマース向け需要の伸長に伴う受注増加時期と重なり、タイムリーな投資であったと考えています。

「Value Transformation 2023」の資本・財務戦略の考え方

デジタルトランスフォーメーション(DX)を活用し、経営管理基盤を整えることで、BS、CFをはじめ、さまざまな経営指標をスピーディーに提供できる体制を構築し、グローバルでの財務マネジメント力の強化に注力していきます。これにより、売上高5,000億円以上の企業としての管理体制・手法を確立していきます。

株主還元については、「配当性向30%以上の維持」を目標としています。配当金へ充当する以外の資金は、将来の企業価値向上につながる成長投資に振り向けていきます。2021年度の設備投資額は海外での設備投資を中心に136億円(当期純利益予想額の40%)、研究開発費は108億円(当期純利益予想額の32%)といずれも過去最高を計画しています。株主還元、成長投資、内部留保のバランスを取りつつ、最適解を探っていきます。

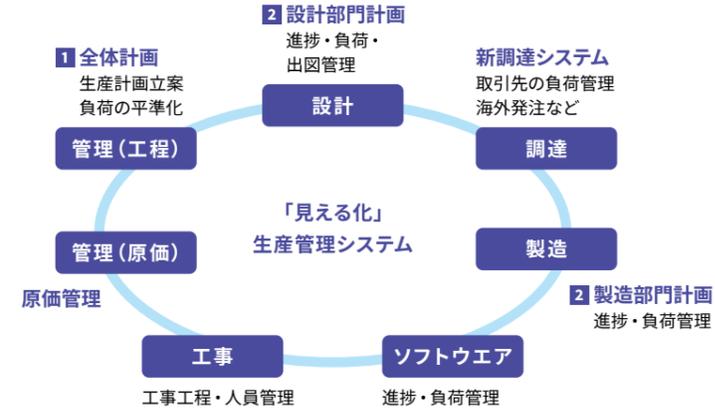
長年導入を検討してきた国際会計基準であるIFRS適用については、移行する土壌が整ってきたため、新中期経営計画をIFRS移行への準備期間と捉えています。BS、CFを重視するIFRSへの移行で、従業員の意識もBS、CF重視へ変えていきます。

当社グループでは新中期経営計画とサステナビリティアクションプランの実行を経営戦略の両輪と位置付けています。SDGs(持続可能な開発目標)や、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関わる支出をコストではなく必要不可欠な投資と捉え、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を目指していきます。

生産担当役員メッセージ

モノづくりの「見える化」を
推進し、生産性を向上させ、
提供価値を変革

常務執行役員
生産担当
DX本部長
イントラロジスティクス事業部
生産本部長
三品 康久



1 全体計画：
引き合い・受注情報に基づく生産計画の立案、
および負荷の見える化
需要に対応するための資源(人・原材料など)を
効率的に振り分けることが可能となります。

2 設計・製造部門計画：
全体計画に基づき、設計・製造の進捗
および負荷の見える化
事前に負荷が具体的な数値で分かり、
負荷の分散、計画の前倒しなど
早期のマネジメントが可能となります。

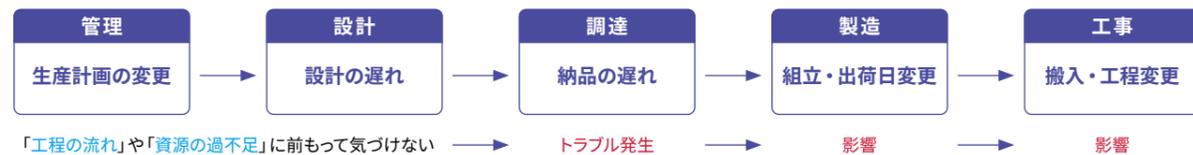
営業から設計・製造に至るまでのプロセスの見える化により、プロセスの上流においてトラブルが生じた場合、早期に気づき、対策を打てる仕組みを構築し始めました。一方、現地据え付け、システム検証などの「見える化」も推進しています。新中期経営計画期間では、この領域を進歩させながら、デジタル技術を使って、プロセス上流で事前に品質を作り込むことも推進します。海外においても、新しく工場を建設したタイを中心とするASEAN地域やインドなどで「見える化」に取り組み始めています。

「見える化」による収益性の向上と働きがいの向上

デジタルトランスフォーメーション(DX)はダイフクグループのイノベーションを加速させる一つ的手段であり、その推進においては、デジタル技術を活用し、モノづくりを「見える化」することが重要だと考えています。可視化することで、プロセスや手法の見直しが行え、業務の規格化・標準化・自動化ができるようになります。さらに、蓄積されたデータをもとに、工数の短縮(=コスト削減)、品質向上、属人化の排除も可能となります。特定の人や時間、機会、場所といった制約を、デジタル技術を駆使して解消し、「何でも、いつでも、どこでも、だれでも」を実現し、その結果生み出された時間を付加価値の創出、社員の充実感につなげたいと考えています。

オンライン化によりいつ・どこからでも「見える」仕組み

当社では、前中期経営計画期間中からDXへの取り組みを始めています。当社は、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でお客さまにシステムを提供していますが、それぞれの部門の担当者が個別に工程を管理していたため、そこで情報が分断され、進捗や負荷が見えず、工程の遅れや資源の過不足が生じていました。また、早い段階でそれらの問題に「気づく」仕組みが整っていなかったため、上流の工程で生じたトラブルが下流工程へも影響を及ぼしていました。



全体の「見える化」を実現するため、新たな生産管理システムを構築し、全体計画、設計・調達・製造のプロセスをデータベース化し、情報の一元管理に取り組んでいます。

事業間連携を担う「DX本部」

前述したとおり、当社ではこれまでも生産性向上につながるデジタル化を進めてきましたが、成果の出た仕組みを共有できていませんでした。「良い仕組みを会社全体の生産性向上につなげたい」という思いから、部門横断的な組織として「DX本部」を発足させました。社内のデジタルインフラの構築をはじめ、デジタル技術者・データ分析者の育成、従業員のデジタル力の底上げを図る環境づくりなどの役割も担います。

モノづくりにおいては、事業ごとに特色があります。同じ仕組みを、そのまま使用できるわけではありません。新しい取り組みを円滑に事業ごとに落とし込むため、各事業部から主要メンバーを集めたプロジェクトも立ち上げ、生産性向上に貢献します。

提供価値を変革し続ける

私が入社した1983年、ダイフクでは電子やプログラム、コンピュータ技術を活用した製品の高付加価値化に取り組んでおり、現在のイントラロジスティクス事業に関連するソフトウェアの設計部門に配属されました。その後、システム全体をコントロールする開発や設計を担当しました。さらに、ハードウェアを含む設計部長を経験してきました。そして、2015年頃からは製造部門にも関わるようになり、イントラロジスティクス事業のモノづくり改革を実施していく中で、多くの良い経験を得ることができました。

モノづくり改革を始めて間もない頃、プロセスや工数の「見える化」により、改革が推進されていくことに驚きを感じました。経験値からデジタル数値にすることにより、データを積み重ねて分析をするようになりました。現在はさらに、AI、IoT、ICTなど数多くのデジタル技術が活用できます。より高精度にデジタル化したプロジェクト管理体制を確立し、さらなる事業の拡大に貢献していきます。

さらに、社会インフラになりつつあるマテリアルハンドリングシステムは、今までより一層速く正確であることと同時に、止まらない、たとえ止まってもすぐに復旧できるシステムがお客さまから求められています。お客さまに納入したシステムにセンサーなど最新のデジタル技術を組み込み、物流の「見える化・最適化」を推進し、お客さまが求める物流価値(コストの削減、時間の短縮、物流品質・環境の向上)と競争優位性に貢献していきます。

事業別戦略

グローバルで成長を続けられる事業に変革

イントラロジスティクス事業

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て最適なシステムを提供しています。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



「Value Innovation 2020」の振り返り

EC関連を中心とする「商業および小売業」向けの売上高は、本計画前の535億円から1,155億円と倍以上に成長しました。日本市場がゆっくりと成長する中で、事業効率の向上を目指して行ってきた、ICT(情報通信技術)を用いた営業、エンジニアリングから生産、工事までの一貫した生産性向上施策と、最適なソリューション提供のための研究開発が、EC需要急拡大の中で功を奏し、短期間での売上拡大と収益力アップに貢献しました。

海外では、北米・中国・タイなどで生産体制の増強を行いました。さらにベトナムに子会社を設置し、インドの物流システム会社を買収しました。量的拡大に向けた枠組みをおおむね作り終え、次は質的充実を図ることが求められています。

「Value Transformation 2023」の取り組み

日本だけでなくグローバルでEC市場が拡大する中、引き続き成長を目指していきます。また、海外の収益性は日本と比較すると低く、改善が必要です。グローバルでの成長と収益性を向上させるためには、各国の市場で競争力のある製品を揃えることが最も重要です。現状は、日本市場に最適化された製品が多くを占めていますが、日本と海外が連携して現地向け製品開発のスピードアップを図り、競争に打ち勝っていきます。

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。今後も、機を逸することのない機敏な対応により成長機会の拡大に努めます。

顧客視点を追求し、グローバルで強固な関係を築く

クリーンルーム事業

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



「Value Innovation 2020」の振り返り

当事業は、過去から市場の激しい動きに左右されてきました。2018年度のエレクトロニクス業界向け売上高は前年度より30%以上伸び、過去最高の約1,900億円を記録しましたが、2019年度は1,400億円超に落ち着きました。本計画期間では、単年度の売上高はおおむね1,200億円から1,300億円に成長しました。

シェアは、いずれの年も既存大手ユーザーを中心にほぼ50%を確保できました。最先端の製品製造に対応した信頼性の高いシステムを、短納期で提供してきたことの証左だと考えています。半面、コスト削減の優先度が低くなり、競合企業の台頭と相まって、今後の重要な課題となりました。中国市場の成長も大きなトピックで、中国での展示場設置、プロモーションサイト構築などマーケティングにも力を入れました。

「Value Transformation 2023」の取り組み

世界中でIoT、5G、DXなどにより半導体・液晶パネルの需要は急激に高まっており、当事業の中長期的な成長性は誰しも認めるどころです。問題は、市場の激しい動きへの対応であり、その中での収益性改善です。そこで、モノづくりの原点に立ち返るという決意を込め、当事業部門のスローガンを「Value Transformation by “Excellent Quality, Best Price, Quick Delivery”」としました。

新たな主役はお客さまのそばに構える海外子会社であり、製造・工事だけでなく、エンジニアリングや設計も地産地消とします。鍵となるのは、海外での技術者の育成です。事業面だけでなく、システムのさらなる省電力化を通じての環境負荷低減など、新たなマインドも醸成していきます。

事業別戦略

提案力を強化し、期待を超える価値を提供

オートモーティブ事業

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、搬送システムにとどまらず、自動車生産ラインの自動化を含めたソリューションも提供しています。主な納入先は日本をはじめとするアジアおよび北中米で、お客さまは日系企業を中心に世界の自動車メーカーに及びます。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。

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

林 智亮



「Value Innovation 2020」の振り返り

最大のトピックは過去最大の大型案件を北米で受注、納入したことです。コロナ禍の中、北米子会社はもちろん、グループ各社の協力で、事業部門における年間売上高の5割近い大きなプロジェクトが完遂しました。

今や世界一の自動車生産大国となった中国で、老朽化した自社工場を一気に更新、拡張しました。また、ドイツのAFT Industries AGと業務提携を行い、欧州車メーカーのグローバルでの設備投資需要に応じていく布石を打ちました。

一方、中国競争メーカーの台頭で、グローバルでの価格競争が厳しくなりました。内製化の拡大や生産性の向上によるコストダウンを進めましたが、収益性の改善は、まだ道半ばであると評価しています。

「Value Transformation 2023」の取り組み

世界的にカーボンオフセットに対する要求が高まっています。自動車走行時の温室効果ガス排出ゼロ化だけでなく、素材・生産から廃棄に至るまでのLCA(ライフサイクルアセスメント)の観点から、お客さまのカーボンニュートラルニーズに応じていく必要があります。この大変革期を事業機会と捉え、継続的成長を目指します。

一つはダイフクの強みであるサービス力を活かすこと。DXによる設備状態などの情報一元管理、IoTツールを活用した予知保全などのサービス強化により、お客さまへの提供価値を変革します。

もう一つはグローバルな協業体制の強化。グループ全体で、従来の都度設計の強みを活かしつつ、モジュラーデザインの採用により、収益性の向上を目指します。

プロジェクト管理を徹底し、事業一体でシナジーを発揮

エアポート事業

事業紹介

エアポート事業は、手荷物搬送ラインを中心に、セルフ手荷物チェックインシステムや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、欧州、アジア・オセアニア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



「Value Innovation 2020」の振り返り

本計画前に比べ受注量が倍に伸び、「第4のコア事業へ」という目標を達成しました。主に日本や北米で大型の手荷物搬送ラインを受注し、さらにセルフ手荷物チェックインシステムやセキュリティシステムで空港内でのビジネスの幅を拡大させました。また、スマートエアポート構想をにらみ、ソフトウェア関連2社をM&Aで取得しました。

新型コロナウイルス感染症の影響で航空旅客数が激減するという未曾有の事態に直面しましたが、当事業は大型案件を中心に堅調に推移しました。これは空港が社会インフラであること、長期公共工事であること、老朽化した設備の更新やセキュリティ強化という待ったなしの背景によるものです。

収益性については、プロジェクト管理においてまだまだ改善の余地があることが明らかになりました。

「Value Transformation 2023」の取り組み

本計画のスタートにあたりオートモーティブ事業と部門統合しました。狙いはプロジェクト管理の経験が豊富なオートモーティブ事業のスタッフの活用と、海外拠点の相互活用です。また、ダイフクの源流であるお客さま第一に立った現場思想など、当社の良きDNAをグループ入りした会社に注入することです。従来、個々の会社がそれぞれのやり方で事業展開する傾向がありました。エアポート事業一体での運営を目指し、事業トップ・子会社トップ間の月次幹部会議でのさらなる情報交換と、日本主導のプロジェクト管理を徹底していきます。また、子会社間の責任者の異動や組織の改編などでシナジーを訴求します。

北米では分散していた3工場を新工場に集約し、製作から試運転までの全工程を網羅した自己完結型生産へ移行することで生産性を向上させます。保有する資産を有効活用し、事業全体の効率性・収益性を高めていく決意です。

事業別戦略

製販事業構造の変革により、製品の競争力を強化

オートウォッシュ事業

事業紹介

オートウォッシュ事業は、主に国内および韓国で洗車機と関連商品の生産・販売、アフターサービスをしています。既存のガソリンスタンドやカーディーラー・整備工場、セルフ洗車場以外の新市場へ販路を拡大するとともに、環境対策の強化など製品の差別化を図っています。

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

西村 章彦



「Value Innovation 2020」の振り返り

当事業は、プラント主体のマテリアルハンドリングシステムと異なり、洗車機ならびに関連商品の生産・販売、アフターサービスをするビジネスです。ダイフクが得意とする制御技術が活かせる上、2011年に実施したM&A効果もあって、国内トップシェアを維持し続けています。

本計画の期間中、国内の豊富な乗用車保有台数をベースにした安定的な既存市場に加え、大型洗車機の販売が増えました。これは、eコマースの拡大に伴い不足傾向にある運輸業ドライバーの洗車負担軽減需要、インバウンド需要によるものです。最終年度はコロナ禍により数量的には伸び悩みましたが、コストダウンやスマートフォンアプリを活用したサービス新商品などの投入が奏功し、収益力は向上しています。

「Value Transformation 2023」の取り組み

新市場の開拓、商品の差別化を引き続き推進します。コインランドリーや大型商業施設で洗車機を導入する動きを取り込む、キャッシュレス決済に対応したIoT搭載機の投入などが当面の切り口です。消費者が直接目にする製品であり、水やシャンプーなど液剤を使用することから、水資源を再利用する装置、環境にやさしい液剤など環境対応にも力を入れます。

また、生産面のコスト改善など業務改革にはDXへの取り組みが不可欠です。消耗品などのオンライン販売システム、遠隔操作・監視によるサービスビジネスの向上に加え、洗車技術を活かした新製品開発などに注力します。

グループ力を活かし、変革・価値創造を図る

電子機器事業

事業紹介

株式会社コンテックは、ダイフクの自動倉庫の制御やソフト部門がインナーベンチャーとして設立した会社で、システムに組み込まれる電子部品をダイフクも含め、広く製造・販売しています。主な製品は、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、制御盤および制御モジュールなど。24時間連続稼働や高温環境下など耐環境性が求められる場所で数多く使用されています。

株式会社コンテック
 代表取締役社長

井狩 彰



「Value Innovation 2020」の振り返り

当初計画したコンテックの販売目標300億円は、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の影響を受け、274億円にとどまりました。

当初の目標には届きませんでしたが、グローバル販売を強化した結果、特に米国市場では医療機器業界向けに産業用コンピュータの販売が好調に推移し、期間中の米国売上高は約30%成長しました。

また、急速な市場拡大が見込まれるIoT市場に向けて、産業用コンピュータ、計測制御、ネットワークの分野で培った技術を活かしたIoTソリューション「CONPROSYS」のラインナップを拡充しました。今後、競争優位性を発揮できる市場でのポジショニング確保が課題となります。

「Value Transformation 2023」の取り組み

最終年度の経営目標を売上高300億円、営業利益率9.3%（2020年度実績：売上高274億円、営業利益率6.0%）とします。市場の成長が見込まれる分野にシフトし、売上高・収益性ともに向上させます。DX市場でターゲット業界（半導体、医療、セキュリティ）への深耕を図るとともに、環境・エネルギー関連市場へのソリューション提供を強化することで売上の拡大を目指します。

また、グローバル体制を強化するため、日本、米国、台湾の各開発拠点における情報一元化で開発効率を向上させ、コンテックグループ共同調達によるコストダウンも図り、競争力を高めていきます。

さらに、当社のAI技術を活用した省人化、ロボット市場の開拓、次世代通信技術（5G、Wi-Fi6）や遠隔監視技術を活用した新たなソリューションを提供することで新市場を創造します。

リスクマネジメント

リスク管理体制

ダイフクグループは、CEOを最高責任者として、全社横断的なリスクマネジメント体制を構築しています。「リスクマネジメント規程」に基づき、事業部門の責任者で構成する「リスクマネジメント推進体制」を整備し、定期的(原則として年1回)に当社グループ全体でリスクアセスメントを行い、当社グループの事業に影響を与えるリスクを把握し、リスクごとに所管部署がリスクの極小化および発生時の影響の最小化に取り組んでいます。リスクマネジメント推進体制は、サステナビリティ推進部が一元的に管理し、優先度の高いリスクは取締役会に報告します。

気候変動に伴うリスクと機会については ▶P. 60-61

リスク分析の前提条件

当社グループが、リスク分析にあたり主に考慮すべきと考えている前提条件は、以下のとおりです。

- 特定業種のお客さまの設備投資動向の影響を大きく受けること
- 業態として、長期のプラント工事を伴うこと
- 売上高の70%近くを海外で計上しているグローバル企業であること
- 業績やグループ規模が急成長し、今後も持続的成長が見込まれること
- 物流システムが重要なインフラとして認知され、社会的に注目度が向上していること

主要なリスク

上記リスクアセスメントに基づき、当社グループの事業活動に大きく影響を与える重要リスクを「発生頻度」、「影響度」の2つの評価軸でマッピングしています。短期間で「発生頻度」「影響度」が大きく変動することは考えにくいので、2020年度は、2019年度に第三者機関を交えて特定した主要なリスクのモニタリングを実施しました。主要なリスクの概要(P.49の表 1 ~ 5)は、通常の事業運営上で想定される主要なリスクを重要度順に記載したものです。各項目に対して対策を講じリスク低減に努めていますが、完全な予想や対処は困難です。

新型コロナウイルス感染症のリスク

新型コロナウイルス感染症による主なリスクとして、当社グループおよびお客さまの移動・出社・活動制限、感染者の発生による事業活動の遅延停滞、景気後退に伴うお客さまの設備投資の延期・中止、減産による収益性の悪化などが考えられます。

当社グループは、CEOを最高責任者とする新型肺炎対策本部を立ち上げ、各事業部門が状況を精査して取締役会に都度報告しています。社員とその家族、お客さま、取引先などの生命・健康・安全の確保を最優先としています。国内外の政府や行政機関のガイドラインに則って事業活動を行い、在宅勤務の実施などにより、感染拡大のリスクを最小限に抑えています。

当社グループの主力生産拠点である滋賀事業所は、新型コロナウイルス感染症の影響をほとんど受けておらず、サプライチェーンも健全に機能しています。また、当社グループの海外子会社の工場や営業所、サービス拠点は、各国政府・行政機関の方針に適宜対応して操業しています。

2020年度の経営成績への影響については、売上・利益は順調に推移して増収増益となった一方、受注面では出社や移動の制限による全般的な商談遅れなどにより、前年度比6.6%減となりました。今後は、ネット通販の一層の普及などにより、受注の裾野が中長期的に拡大する可能性があります。

新型コロナウイルス感染症が世界経済に及ぼす影響の大きさや期間の長さは現時点では見通せておらず、リスクの及ぶ範囲がさらに拡大する可能性もあると認識しています。

主要なリスクの概要

1 経済危機・景気変動、海外子会社の管理不備	影響	<ul style="list-style-type: none"> ・エレクトロニクス業界の景気変動に伴う設備投資の減少 ・プロジェクト予算管理の不備からくる工事コスト上昇
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・エレクトロニクス業界の動向を注視し経営計画に機動的に反映させるよう努めています。 ・プロジェクトの予算や進行管理の精度向上に努めます。 ・当社グループではお客さま業界の動向を注視し経営計画に機動的に反映させるよう努めていますが、技術革新のスピードが非常に早い半導体・液晶業界の設備投資動向は、短期間で急速に変化するため、完全な予測は困難です。
2 コンプライアンスに関するリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの急成長に伴う管理対象の大幅な増加、国内外の連携不足等による、コンプライアンスリスクの増大
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制システムの強化、内部通報制度の改善、贈収賄防止、競争法違反防止などの規程の整備、監査役の実効性を高めるための組織設置、M&Aで取得した海外子会社のチェック体制強化のための組織設置、グループガバナンス強化のための組織設置 ・管理対象の大幅な増加、国内外の連携不足等により、コンプライアンスリスクが増す可能性があります。
3 人材に関するリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な人材の獲得、育成難
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・各種研修コースの充実、タレントマネジメントシステムによる事業横断的な人材活用、働き方改革の推進 ・働き方改革の推進や処遇の改善などを図っていますが、効果が出るには一定の時間を必要とします。また、マテリアルハンドリングシステムに関する技術者・技能者は、eコマースの進展などにより、世界的な人手不足が懸念されています。
4 大規模な自然災害によるリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> ・地震、津波など大規模な自然災害の発生による事業活動の中断
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点ごとの自然災害ハザード調査、発生時の時系列対応計画策定、安否確認などの各種訓練、備蓄品の拡充 ・発生した事象が甚大な場合(南海トラフ地震、超大規模台風など)、影響は非常に大きくなる可能性があります。
5 サイバー攻撃のリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> ・サイバー攻撃による情報漏えいやコンピュータセキュリティに係る事故の発生
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・執行役員を委員長とする情報セキュリティ委員会の組成。CSIRT (Computer Security Incident Response Team : サイバー攻撃による情報漏えいなど、コンピュータセキュリティに係る事故に対処するための組織) による、影響範囲や損害の特定、被害拡大防止の初動対応、再発防止策の検討、定期的な社員教育・訓練の実施 ・サイバー攻撃の脅威は影響度・頻度ともに増しており、ブランドイメージの悪化を招くなど、サイバーリスク保険等によってカバーしきれない損害が発生する可能性があります。