

株式会社ダイフク

H i n i A r a t a

日新

今日の「われ」は

昨日の「われ」にあらず

明日の「われ」は

今日の「われ」にとどまるべからず

(株式会社ダイフク 社是)

黒子から物流の中心へ

新しい時代のダイフクのあり方

——ダイフクの社名表記がカタカナになつたのいつからですか

下代 私が入社した翌年ですから1984年です。大福機工株式会社から株式会社ダイフクに社名を変更いたしました。

——なぜカタカナになつたのでしょうか

下代 当時、多くの企業がそうであったようにカタカナの方が読みやすいという理由もあったのですが、当社の製

品自体が、もはや機械というよりは、エレクトロニクス技術を組み込んだシステムになつており、それらが当社売上高の大半を占めていたこともあり、社名表記をカタカナにすると同時に「機工」という文字を外したのです。

——そのダイフクの事業の柱はなんですか

下代 売上規模でいちばん大きいのは一般製造業・流通業向けシステムです。

——売り上げ規模はどの程度ですか

下代 全体の4割弱程度です。

——その次に大きいのは

下代 半導体や液晶生産ライン向けの

システムです。3割程度を占めています。それに続くのが、自動車、空港関連です。この4つの事業で売上高の大半を占めています。

——それ以外は何でしょうか

下代 洗車機、電子機器などです。

——全体では一般製造業・流通業向けシステム、半導体・液晶生産ライン向けシステム、自動車生産ライン向けシステム、空港向けシステム、洗車機、電子機器の6部門ですね

下代 その通りです。

——この先、ダイフクにとっての事業の伸び代はどのように見えらっしゃ



ネットスーパーの配送センター

代表取締役社長

下代博氏

聞き手 本誌主幹 大中吉一



メルボルン空港の自動手荷物預け機

いますか

下代 まず挙げられるのが一般製造業・流通業向け、その中でも特に海外事業です。もうひとつは好調な半導体関係で、ここ数年は確実に伸びると考えています。当社が扱うのは、半導体工場のクリーンルームで半導体の部品となるウエハを搬送するシステムです。近年では工場の大型化が進んでおり、600以上の工程があり、総延長10kmを超えるレールを走行する数百台の台車がそれぞれの製造装置にウエハを運びます。



下代 博氏

——工程間の連携ですね

下代 はい、露光や洗浄などの各工程を担う高性能の装置が揃っていても、確にウエハを装置に搬送できなければ全体の流れはうまくいきません。人間の体で言えば、24時間365日、臓器に血液を送り続ける血管のような存在です。

——そこがダイフクの強みでもあるわけですね

下代 「今日注文したものが明日届く」ということが当たり前のようになってきました。ところが我々が担っている流通を支えるシステムが止まってしまふと、お客さまに商品をお届けできなくなってしまう、大変なご迷惑をお掛けすることになります。責任重大です。

——自立たないけれど大切な役割ですね

下代 我々は「黒子」と称しています

が、日々の生活を支えている迅速なモノの流れを陰から支えていると自負しています。

——直接表には出ないけれど不可欠な存在ですね

下代 当社はB to C企業ではありませんので、世の中では、あまり目立ちませんが、個々の産業の中では欠かすことのできない存在になってきたと思っています。

——社会にもだいたい認知されてきましたね

下代 おっしゃるとおりで、昔は営業などで訪問した会社の受付で「ダイフクです」と社名を告げた瞬間にクスマと笑われることもありました。それほど、何をしている会社なのかということが認知されていなかったのです。ここ数年、人手不足などの影響で物流の自動化や省力化が求められる中で、当社の知名度も徐々に上がってきたようです。

——いよいよダイフクの時代ですね

下代 頑張りたいと思っております。

——それが「マテハン（マテリアルハンドリング）」ですね

下代 はい、モノを効率的に保管、搬送、仕分・ピッキングするための機械設備と、それを制御・管理するソフトウェアを組み合わせて、スムーズなモノの流れをつくる仕組みです。

——ライフスタイルが変わりましたからね

下代 スーパーに出かけ、陳列棚から商品を選び、レジに持って行き、代金を支払うまでのすべての行為を配送センター内でやってしまうという時代です。その配送センターでも、今まで全て人がやっていた保管、仕分け、梱包、出荷という工程の殆どをシステムがやってしまうのです。

——人手不足も大きいですね

下代 その通りです。取扱量はどんどん増えていくのに、人手は減っていく。そうならば自動化をするしかないということなのです。

——新入社員には誇りを持ってDNAを受け継いで欲しい

——ところで、入社はおやりになったのですか

下代 4月1日に予定通り催行いたしました。

——新入社員の皆さんにはどのようなお話をされたのでしょうか

下代 冒頭に、「入社していただいてありがとうございます」という謝意を伝え、私が言うのもおこがましいのですが、良い会社にはいられたと思いますとお話しました。

——それは大切ですね

下代 そして、我が社は「黒子」ではあるけれど、道を歩けばそこを走っている車は、どこのメーカーであっても、ほとんどはダイフクの搬送システムを一度は通ってきたものであり、社会に流通している多くの商品は何らかの形でダイフクのシステムが関与している。そうした形で社会に貢献している会社なのだとお伝えしました。

——自負を持ってということですね

下代 はい、自負を持って働いていただきたいという思いをお伝えしました。

——自負は自信につながりますからね

下代 それと同時に、日本初の自動倉庫や無人搬送車を世に送り出したり、初めての冷凍自動倉庫を作ったり、自動倉庫と無人搬送車をコンピュータ連動させた世界最先端のFAシステムを開発したりと、さまざまな「初」が

イフクにはあります。これは先輩たちがそうしたことに生きがいを感じ、努力してきたということなのです。どうせやるなら人のやらないこと、初めてのを、しかも面白く作り出したいというDNAは、新しく入社された方たちにも受け継いでもらいたいとお話をさせていただきました。

——3年後、5年後に、強力な戦力となり、ダイフクの強みを発揮していただかなければなりませんね

下代 もっと時間がかかるかもしれませんが、そういうものを目指してやっていたきたいと願っています。

自社開発自社生産だから アフターサービスも万全

——ところで、現在進行形の中期経営計画のスタートはいつですか

下代 2021年から、2023年までの3カ年計画です。ちょうど中間の期が始まったところですよ。

——主なコンセプトを教えてください
下代 3つあるコンセプトの1つが、「DX」です。デジタルトランスフォーメーションを推進するとともにダイフクグループ自身の変革にも取り組み、



海外の食品メーカーで活躍する自動倉庫

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革新していくという考え方です。2つ目は、ニューノーマル下における新たな価値創造。3つ目が持続可能な社会への貢献です。

——ダイフクの強みは何ですか

下代 4つあると考えています。まず、物流システムのメーカーでコンサルティングから設計・製造・アフターサービスまでのすべてを自社で行っていることです。この「トータルソリューション」が弊社の強みのひとつです。2つ目の強みは、その製品を支える「技術力」、3つ目が、そうした技術力と総合力でお客さまのさまざまなニーズに

お応えする「応える力」、そして4つ目が国際競争力です。

——まさにトータルなのですね

下代 先ほど、モノを効率的に保管・搬送、仕分・ピッキングする機械設備と、ソフトウェアを組み合わせたものがマテハンだとお伝えしましたが、ダイフクはマテハンシステムのほとんどすべてを自社で設計・開発・製造、しかもコントロールシステムまで自社開発しています。このような会社は、世界でも当社くらいだと思っています。

——隙がないですね

下代 お客さまの求めるものを、すべて我々自身でコーディネートしながら提案できるというのがダイフクの強みです。

——いざトラブルになっても安心ですね

下代 ダイフクはほとんどすべてのアフターサービスを社内に対応できるのです。自社内で設計製造することで、自信を持ってお客さまに提案させていただくというのがダイフクのやり方なのです。

——そうしたダイフクの基本方針のもとに、中期経営計画があるわけですね

下代 その通りです。

4つのテーマと事業戦略

——計画の4つのテーマに事業領域とありますが

下代 コア事業である流通・生産における物流システムの領域、さらに半導体、自動車、空港、電子機器、洗車機とそれぞれの領域があるのですが、その全てにおいてダイフクが世界で戦っていくためには、既存領域・新規領域においてグローバル化を加速させなければならぬという考えです。半導体生産向けシステムの売上については、そのほとんどが海外、台湾、韓国、米国、中国です。自動車生産ライン向けシステムでも70〜75%が海外です。グローバル最適地生産が進む中、自動車メーカーが日本国内だけで生産を続けるようなことはないので、グローバル化は推進していかなければなりません。

——2つ目の収益性についてはいかがでしょう

下代 ダイフクは長らくコストダウンを推進してきました。その核となるのが「標準化」「規格化」という考え方で、物流において、たとえ外観は違っても、

使われているコンポーネントが自社製の共有できるものであれば、コストダウンだけでなく、メンテナンスの効率アップにもつながります。その考え方を拡大していくことで、これまで事あるごとに新規に開発していたものを

「標準化」「規格化」することで、よりコストを抑えた生産が可能になってきています。その分、ダイフクの収益性は高まってきていると思います。もちろん品質は大切ですから、これまでと同等あるいはそれ以上のものをより低コストで生産することが可能になってきたということです。

——製品の開発における大きな要素ですね

下代 私たちは、コストダウン開発と呼んでいます。同じ製品を製造するのに、設計段階からボルト・ナットの本数に至るまで、どうやったら部品点数を減らせるか、より単純化して同じ性能を引き出せるかに挑んでいるのです。

——3つ目は経営基盤ですが、そのポイントはどこにありますか

下代 なんといいっても経営基盤で最も大切なのは「人」です。さらに世界中に拠点ができており、積極的にM&A

も進めてきましたから、グループガバナンスの強化が求められます。ダイフクのDNAを継承しながら、各地区でそれぞれがしっかりとした基盤を築いていくことが大切だと思います。

——最後にブランドとありますが

下代 お客さまへの提供価値を革新するとともに、社会インフラを担う企業として仕組みを強化します。そして、社員意識を変革してグローバルベースでの企業カルチャーの醸成をおこないます。

——それは社員のやる気を引き出すことにもつながりますね

下代 はい、社員ひとりひとりと交流するようにしています。

——社長が現場に来ると現場は強くなりますね

下代 お盆や正月など、お客さまが工場を稼働させていない時期に、メンテナンスやシステムの入れ替えなどを実施するのですが、その際に行われる安全パトロールには、私自身もできる限り現場を回るようにしています。

——最後にコロナ禍における企業戦略をお聞かせください

下代 当社の場合、売上の7割近くが海外ですので、新型コロナウイルス

感染症のパンデミックが始まったときは驚きました。社員数もグループ全体で1万2000人に対して、日本人は3000人ほどで、社員数から見ても7割以上が海外ですので、海外との往来を絶たれてしまうのは致命的なことだと思いました。しかし、全社的にリモートワークを積極的に活用したことで、国内での会議や打ち合わせだけでなく、海外とのコミュニケーションも従来以上に頻繁に行える状況になりました。それこそ設計者は、最後の

仕上げに現地に行かなければならないと思いましたが、一生懸命にリモートで指示を出し、少々時間がかかってはいるものの、逆にならなくなったのです。オンラインコミュニケーションのおかげで、逆に交流頻度は上がったように感じます。今後もグループ全体のデジタル化を推進して生産性を高め、事業間連携でグループ競争力を強化していきたいと考えています。

——コロナ禍の中でも成長が期待できますね

下代 コロナ禍によって「自動化」がさらに推進され、現場での「密」を避けるという考え方が定着し、Eコマース市場がいつそう拡大することになり



ダイフクのマザー工場・滋賀事業所

ました。ネットスーパーという新しい業態も普及しています。ダイフクのシステムが活躍する場合は、コロナ禍が過ぎた後もさらに増えていくように感じます。

——経営理念が新しくなったとお聞きしましたが

下代 昨年改定しました。新しい経営理念「モノを動かし、心を動かす。」のもと、心豊かに生きられる社会の創造をめざし、持続可能な社会の実現への貢献に向けてサステナビリティ経営を推進していきたいと考えております。

——シンプルで良い経営理念ですね。今日はありがとうございました