

企業名：           ダイフク          

レポート名：           Daifuku Report 2021          

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

2021年10月に改定された経営理念『モノを動かし、心を動かす。』は、ダイフクが担ってきた事業を通じて社会貢献をするという決意が込められているとのこと。これは時代の潮流に合わせた改定であったと思うが、P.52に記載がある通り10年以上前から環境への配慮の取り組みが存在し、その決意が空虚なものではなく実行を伴うものであると理解できる。一方、レポート内で「変革」や「新たな価値創造」といった言葉が少なからず掲げられているが、それがどんなもので、従来のものと比べてどこが新しいのかについてレポートにあまり記載がないという点では目指す姿は見てこないように感じた。そうしたアイデアは競争力の源泉となりうるため明示する必要はないと思うが、人的資本・研究開発への投資額や「DX本部」の規模感などの開示によって「変革」や「新たな価値創造」の方向性や本気度をよりはっきりと示すことができるのではないだろうか。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

P.21の「競争力の源泉」にあるように企画立案から保守までを担うことができる点は競争優位性として納得度が高い。システムに関わる業務を一貫してカバーするには多くの労働力や資本、長い歴史における顧客との繋がりが必要であり、新興企業や海外企業が短期間にとって代わることは困難であると考えられる。ただし、これは国内市場における優位性である。システムという商材の性質上乗り換えのハードルは決して低くなく、すでに他社システムがシェアを上げている国においては上記の競争力優位性は発揮されないと考えられる。国内市場における競争優位性は疑いようがないが、海外市場においてはまた異なる競争力の源泉が必要であろう。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

上記の競争優位性は短期的には疑いようがないが、持続性においては2つの課題があると私は考える。1つは市場変化への対応力である。システムに関して、破壊的イノベーションの登場や国の制度変更などがあつた際、競争優位性である一貫したサポート体制では移行に時間を要し競争力を弱めることが危惧される。もう1つは競争優位性のコストである。先述の通り、一貫したサポート体制には多くの労働力と資本がかかると考えられ、維持には多くの収益をあげ続けることが必要である。P.13で触れられている通り、中長期的に見て日本国内での売上向上は期待できないため、この競争優位性を維持するためにも海外事業のさらなる展開は欠かせないと言える。上記の対応力や一貫したサポート体制の維持についてはレポート内であまり触れられていないと感じたため、競争優位性の持続性に関しては少し疑問が残った。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

グローバル展開の維持・発展を目指すダイフクにおいてはグローバル人材としての価値向上が期待できると考える。海外事業の増加を目標としていることから行われている、「グローバル勤務コース」や海外ビジネスに向けたトレーニングはグローバル人材としての価値向上を実現しうるものだと理解できる。それだけに、国内採用者には具体的にどのようなキャリアプランがあり、それぞれにどのような制度が設けられているかを知りたいと就活生目線では感じる。P.22 にはグループの7割程が海外従業員であり、近年の採用者の9割弱が海外従業員であるという記載があり、国内採用者にはどんな役割が期待されているのか、グローバル勤務は可能なのか不安を感じるのが正直なところである。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

改善すべきところは大きく2つあると私は考える。まず1つは人的資本に関する情報である。人的資本に関する情報開示は近年強く求められており、P.58~P.59の2ページでは情報が少ないように思える。従業員の構成や役割、それぞれの働き方、そしてそれを取り巻く制度設計、1で少し触れた人的資本への投資額などの情報はより事細かに明示すべきである。この情報の少なさゆえにレポート上で不明点が存在する。例えば、CEOメッセージにおいてコロナ禍においても4か年中期経営計画が達成された背景として従業員の工夫があるという話があったが、それをどのような従業員が行い、それを可能にした制度や会社風土などの情報はダイフクの非財務情報と言えるが情報の少なさから見えてはこない。また、揚げ足を取るようで恐縮であるが、CEOメッセージのダイフクグループのDNAの記述において、「納期を絶対に守らなければ」という文言があり、従業員の働き方に一抹の不安を覚える。もちろん顧客との約束を守るのは当然のことであり、時代に合わせた働き方の変化もあるとは想像されるが、人的資本に関する情報が少ないために想像の域を出ず、従業員の働き方に問題はないかと疑念を持たれても仕方がないと感じる。こうした疑問を解消し人的資本に富んでいることを示すことはダイフクにとって有益であろう。

もう1つの改善点は経営において難航している分野とその対策である。レポートを通して、安定・成長している分野をより成長させることは触れられているが、不振の分野に対する認識や対策といった情報は明示されていないように感じる。例えば、事業としては3番目に長く、市場としては成長していると考えられる電子機器事業が目標に到達していないことなどについてより細かに原因を分析しその対策を明示することが必要であろう。また、グローバル展開においては欧州事業が一向に伸びておらず、その状況をどう認識しているのか、その対策や方針などを開示することも求められる。