



特集 3

より柔軟で強靱な サプライチェーンの構築

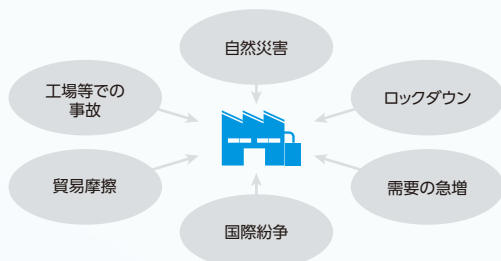
Why? なぜ重要か

いつでも求められるタイミングで
供給することがメーカーの責務だから

ダイキンは、どんな状況にあってもお客様を待たせることなく製品を確実に届けることを重要と考えています。主力の空調機は、天候などによる需要変動が特に激しく酷暑対策などで急を要することも多い製品で、安定供給を強く求められるからです。

そこで不可欠なのが、工場の安定操業と柔軟な生産調整、そして原材料・資材の確保です。自然災害や事故、世界的な感染症拡大、国家間の貿易摩擦による経済分断など、安定供給を脅かす不測の事態はいつ起きるとも知れません。さまざまな要因が絡み合っただけで供給停止リスクが高まるなかで、あらゆるリスクを回避して生産を継続できる強靱なサプライチェーンの確立が必要です。

安定供給を妨げるリスク要因の例



Daikin's Approach

需要変動に即応できる体制を世界で確立

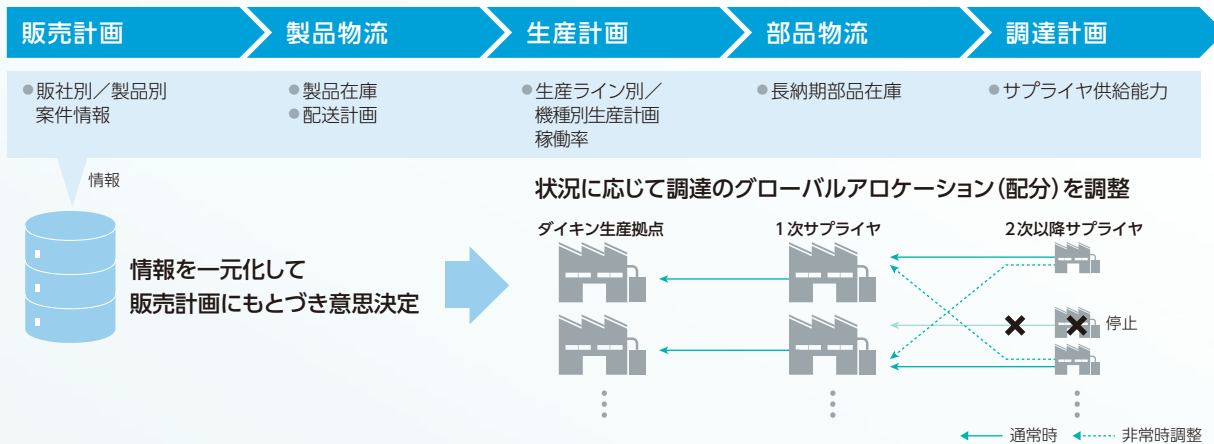
供給停止リスクを下げるため、ダイキンは従来「市場最寄化」を掲げて需要地生産を進めてきました。酷暑がひとたび起きれば、文字通り生命線となるエアコンの需要が跳ね上がります。そのような需要の急変動にも即応できるよう、生産品目や生産量を日・週単位で常に調整する「変種変量生産」という体制を全拠点で確立。調達についても、日本の調達部門による集中購買と拠点が主体となり域内で調達する地産地消を組み合わせたマネジメントが定着しています。

しかしながら、その柔軟な体制であっても、東日本大震災、タイで起きた洪水の影響を免れるには多大な労力を要しました。そこでダイキンは、揺るぎないサプライチェーンをめざしてBCP※を独自に強化してきました。

その特徴は「生産を止めない」という共通認識のもとづくグループ各社・各部門、サプライヤの緊密な連携です。例えば東日本大震災では、入手できた代替部品をいかに使うよう開発部門が製品仕様の変更を断行。その経験をもとに、緊急時に部品や製品の代替開発に迅速に対応する体制をBCPに組み込んでいます。

※ Business Continuity Plan (事業継続計画) の略。

デジタル活用による最適なサプライチェーン・マネジメント



Daikin's Performance

コロナ禍による調達危機に力を発揮したグローバル連携

2021年、コロナ感染拡大による都市封鎖や移動制限、巣ごもり需要増などにより、半導体をはじめとする電子部品が世界的に不足し、多くのメーカーが減産や操業停止に陥りました。その状況下で、ダイキンは世界への製品供給を維持しました。

コロナ禍のなかでグローバルな供給調整を円滑にできた要因が、日頃からのグループ内の連携です。日本の調達・生産・開発・財務の責任者と、海外各拠点の生産部門長らが参加する会議を毎週実施。日々変化する各地のリスク情報を共有し、対策を決定したうえで、足りない部品の代替開発をするか、進みの遅い対策にリソースをどう手当するかなど、都度その場で決裁して実行し続けました。即断即決のベースとして機能したのが、グローバルでの調達マネジメントです。ダイキンは、サプライチェーン上の供給数と2次サプライヤ以降の在庫数の情報を把握し、一元管理しています。だからこそ、世界各地に必要な部品を確保して的確に配分し、加えて代替開発の要否も迅速に判断できたのです。

こうして、難しい状況のなかでも顧客への安定供給を果たすことができました。

非常事態に際してグループの結束力を実感しました

Supervisor, Procurement Department,
Daikin Industries (Thailand) Ltd.
Chutharat Achima 氏



電子部品の逼迫で日常が一変しました。他拠点やサプライヤとの協議が激増し、特に一緒に対処し続けた日本のグローバル調達メンバーとは今や親しい友人です。開発・製造・生産技術・企画の各メンバー、さらに今回のために高精度の在庫シミュレーションシステムを開発してくれたIT部門との協力で、お客様へ遅れなく製品を供給できました。

Next Challenge

デジタル技術も活用して強みに磨きをかける

自然災害や貿易摩擦によるグローバルサプライチェーンの寸断や世界規模でのデカップリングの進行など、不確実性が急速に高まるなか、ダイキンは戦略経営計画「FUSION25」で「強靭なサプライチェーンの構築」を重点テーマの一つに掲げています。今後も市場へ安定供給できるよう、地産地消に向けたさらなる地域主体での調達やデジタル技術を活用したサプライチェーン情報の一元化により、グループ全体で最適なサプライチェーン・マネジメントを実現していきます。