

ダイフクレポート2024

Driving Innovative Impact 2030



目次

- 1 目次
- 2 理念体系
- 3 2030年におけるありたい姿
- 4 CEOメッセージ
- 9 社長・社外取締役座談会

Chapter 01

ダイフクの価値創造

- 15 価値創造プロセス
- 17 ダイフクのバリューチェーン・強み
- 18 価値創造の歩み
- 19 At a Glance
- 20 前中期経営計画
Value Transformation 2023の振り返り
- 21 長期ビジョン
Driving Innovative Impact 2030
- 23 ダイフクグループのマテリアリティ
- 27 CFOメッセージ
- 30 CHROメッセージ
- 33 CTOメッセージ
- 35 CPO・CIOメッセージ

Chapter 02

成長戦略

- 38 2027年に向けた市場環境と成長の期待度
- 39 ダイフクのビジネス
- 40 グローバル展開
- 41 事業別戦略

Chapter 03

経営基盤の強化

- 58 サステナビリティ経営
- 59 環境に対する取り組み
- 66 社会に対する取り組み
- 70 人的資本の拡充・強化
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 76 コーポレートガバナンス
- 86 役員一覧

Chapter 04

データセクション

- 89 財務・非財務ハイライト
- 91 11年間の要約財務データ
- 92 会社情報

編集方針

本レポートの作成にあたっては、IFRS Foundation (IFRS財団)等の国際的なフレームワークおよびGRIのスタンダードを参考とし、ダイフクグループの価値創造にとって特に重要性の高い情報を簡潔にまとめて編集しています。より詳細な情報については、当社のウェブサイト(www.daifuku.com/jp)をご参照ください。
 なお、本レポートは当社および連結子会社67社(2024年3月31日現在)を対象としています。

対象期間 2023年度(2023年4月～2024年3月)

ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。なお、2024年度から当社グループの決算期が毎年12月31日に変更となり、一部対象期間が異なります。

本PDFの使い方

各ページにアイコンを設け、関連するページやウェブサイトへ移動できるようにしています。

上部メニュー

チャプター名 各Chapterトップに移動 ≡ 目次 ▶ 次ページへ進む ◀ 前ページへ戻る

P.XX 関連ページにリンク ⓘ 関連ウェブサイトへリンク

ダイフクに関するより詳細な情報については、下記開示ツールをご参照ください。

	年次報告	最新情報
財務 情報	<ul style="list-style-type: none"> ⓘ 有価証券報告書 ⓘ 統合報告書 ⓘ ダイフクPROFILE 	<ul style="list-style-type: none"> ⓘ IR情報 ⓘ コーポレートサイト
	非財務 情報	
事業情報		<ul style="list-style-type: none"> ⓘ イントラロジスティクス ⓘ オートモーティブ ⓘ オートウォッシュ ⓘ クリーンルーム ⓘ エアポート(英語) ⓘ 電子機器(株式会社コンテック)

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の業績に関する目標、信念、計画等は、過去の事実ではなく、制作時点での最新の情報から判断した経営陣の想定や信念に基づく事業見通しであり、潜在的なリスクや不確定要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな重要要素により、記載された見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要要素としては、1)当社グループの経営環境における消費者動向および経済情勢、2)米ドルその他の通貨建ての売上・資産・負債に対する円為替レート影響、3)コストの上昇や販売の抑制につながる安全その他に関する法令等の規制強化、4)災害・戦争・テロ・ストライキ・疾病等の影響などが含まれます。なお、当社グループの業績に影響を与える要素は、これらに限定されるものではありません。

発行元：株式会社ダイフク IR室

理念体系

社是

日新

Hini Arata

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

経営理念

モノを動かし、心を動かす。

ダイフクは、マテリアルハンドリングを核とする
「モノを動かす技術」で、心豊かに生きられる社会を創造します。

私たちは、

- 1 人と環境への負荷を最小化し、人権の尊重と責任あるものづくりを実践することで、持続可能な社会の実現に貢献します。
- 2 世界のお客さまと誠実に向き合い、革新的技術と最適最良のソリューションでスマート・ロジスティクスを実現します。
- 3 多様性を尊重する自由闊達な企業風土のもと、一人ひとりが変革に挑戦します。
同時に、経営基盤を強化し透明性の高いグローバル経営を行います。

グループ行動規範

基本姿勢

私たちは、法令・社会規範や倫理に照らして、正しく行動します。
私たちは、事業活動のあらゆる局面において、なによりも安全を優先します。
私たちは、「日新」の気持ちを常に忘れず、たゆまぬ挑戦と変革を続けます。

2030年におけるありたい姿

社会価値

「モノを動かす」技術で

物流や生産現場などの社会インフラを支えます
食や環境などの新たな領域で
社会課題解決へ貢献します



経済価値

2030年		
連結売上高	営業利益率	ROE
1兆円	12.5%	13.0%

817.92

710.10



229.56

55

CEOメッセージ

**「モノを動かす」技術で自ら未来をつくり上げ、
人々が心豊かに生きられる社会の実現に貢献する**

2024年5月、当社として初となる長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」を発表しました。社会が急速に変化し続ける現在において『未来を見据えた新たな発想での取り組みを強化し、ステークホルダーへ革新的な影響を生み出すことにより、目指すべき経済・社会価値を実現する』という強い想いを持って、企業価値を最大化していきます。

代表取締役社長

下代 博

CEOメッセージ

マテリアルハンドリングで期待に応える

2023年度を最終年度とする3カ年中期経営計画「Value Transformation 2023」(以下、前中計)期間では、新型コロナウイルス感染症拡大で生じた新たな生活様式や、eコマースによる販売・消費形態の変化などにより、社会インフラの一つとして物流システムが注目を集めました。また、労働力不足が深刻化する中、自動化投資が拡大し、当社グループが提供する「マテリアルハンドリング」(以下、マテハン)への期待はますます高まりました。これらの社会環境をいち早く認識し、お客さまの自動化・省人化ニーズに真摯に応え続けてきた結果、3期連続での増収増益、直近2期連続での最高益更新となりました。

P.20 前中期経営計画 Value Transformation 2023の振り返り

成功事例を他事業に展開し、 グローバル生産体制を強化

イントラロジスティクス事業では、十数年前より製品の標準化や設計の見直しに取り組み、日本での収益性を大幅に向上させた実績があります。その手法をベースに、クリーンルーム事業でもコスト改善に注力し、前中計期間

中に利益体質が強化されました。また、オートモーティブ事業でも同様の効果が表れています。

当社グループは地産地消を基本方針とし、グローバル生産体制の強化にも取り組んでいます。北米の空港向けシステム工場や、中国・韓国の半導体生産ライン向けシステム工場の生産能力を増強し、各地域で生産から納入までを一貫して行う体制の構築を進めたことで、グループ全体の収益力強化、およびグローバル化の進展につなげることができたと評価しています。

成長を加速させるための「見える化」

一方で、積み残した課題はグローバルでのプロジェクトの「見える化」です。前中計の営業利益率目標10.5%に対し、最終年度の実績は10.2%とわずかに届かない結果となりましたが、その要因は海外の一部大型プロジェクトにおける損失の発生です。長期間にわたるプロジェクトの管理が十分に行き届かず、問題に対して早期に対応できなかったことで当初の想定を上回るコストが発生しました。採算を含めた進捗状況をリアルタイムで把握できるようにプロジェクトの「見える化」を進め、さらなる管理強化に努めていきます。

未来に挑むダイフクのありたい姿

マテハンの原点は、人を重労働や単純・反復作業から解放することです。1968年には当社初のスローガンとして「無人への挑戦」を掲げ、これまで世界初・日本初のさまざまなマテハンシステム・技術を世に送り出し、工場や物流センターなどの自動化・効率化に貢献してきました。2021年には、「モノを動かす技術」により“人々が心豊かに生活できる社会の実現に貢献したい。それにより、人々に感動をもたらすことができる企業でありたい”という想いを込め、経営理念を「モノを動かし、心を動かす。」に改定しました。

この経営理念と前中計の成果・課題を踏まえ、2024年5月、新たな成長ステージを目指し、ダイフクとして初となる長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」を発表しました。社会が急速に変化し続ける中、「こういう社会にしたい、ダイフクにしか提供できない価値を創出したい」という視点から、ありたい姿を明確にしました。

基本コンセプトは、現在を起点に数値を積み上げて目標を設定する従来の短期志向から脱却し、未来の社会像や課題を起点としたありたい姿からバックキャストでその実現に向けて挑戦していくことです。

CEOメッセージ

また、事業そのものが物流や生産現場などの社会インフラを支え、労働力不足といった社会課題の解決に直結することから、経済価値と社会価値を統合した目標を設定しました。2つの価値が融合することで社会に革新的なインパクトを与えることができると考えています。



まず、経済価値ですが、2030年のありたい姿として連結売上高1兆円、営業利益率12.5%、ROE13.0%という目標を掲げました。併せて発表した「2027年中期経営計画」(以下、本中計)では、連結売上高8,000億円、営業利益率11.5%、ROE13.0%の経営目標を設定しました。挑戦的な目標ですが、今後7年間で新しい価値の創出や可能性を見出すことで、長期ビジョンを実現できると確信しています。

	2030年のありたい姿	2027年経営目標
経済価値	連結売上高	
	1兆円	8,000億円
	営業利益率	
	12.5%	11.5%
社会価値	ROE	
	13.0%	13.0%

「モノを動かす」技術で
物流や生産現場などの社会インフラを支えます
食や環境などの新たな領域で社会課題解決へ貢献します

一層期待が高まるマテハン

イントラロジスティクス事業では、日本における労働力人口の減少や物流2024年問題、北米を中心とする海外での人件費の急激な上昇により、物流・生産現場における自動化・無人化ニーズが拡大しています。

クリーンルーム事業では、生成AIの普及に伴い半導体需要が飛躍的に増加すると同時に、経済安全保障の観点から各国政府が自国内における設備投資を促進しているため、各地域で半導体投資が活発化しています。また、半導体の高度なパッケージング技術の進化が期待されている中で、これらをよりサステナブルな方法で実現するため、半導体製造の後工程工場における自動化ニーズが増加しています。

オートモーティブ事業では、世界の自動車生産台数が中長期的に緩やかに増加し、xEV (BEV、HEV、PHEV、FCEVなど電動車の総称) 関連投資が継続すると見込まれています。

エアポート事業では、これまで限定的な自動化投資しか行われてこなかった空港において、コロナ後の慢性的な労働力不足やセキュリティ面の課題が顕在化しており、「空港のスマート化」が求められています。

各事業分野で一層加速する自動化ニーズを着実に取り込み、AIをはじめとする先端技術を組み込んだ付加価値の高いソリューションを提供し、経済価値の目標達成を目指します。

P41 事業別戦略

事業を通じた気候変動への対応

ありたい姿の実現に向けて全社で取り組む重要課題(マテリアリティ)を特定し、その進捗達成度を測るため、KPIを設定しています。

P23 ダイフクグループのマテリアリティ

気候変動への対応は、目指す社会価値の実現に関わる重要課題の一つです。これまでの取り組みが順調に

CEOメッセージ

進んだことから、2030年度の自社CO₂排出量の削減目標を2018年度比 50.4%から60%へ上方修正しました。また、再生可能エネルギー由来の電力比率についても目標を新たに設定するなど、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速させています。調達品の製造過程(スコープ3のカテゴリ1)、およびお客さまに納入したシステムの使用時(スコープ3のカテゴリ11)に発生するCO₂排出量については、2030年度の目標として2018年度比30%削減を掲げています。そのため、従前の製品よりも常に省電力となる新製品を開発しています。今後はサプライヤーから購入する原材料や製品が再生可能エネルギーによってつくられているかを確認できるよう、可視化に向けた仕組みの整備も進める計画です。

マテハンが活躍する新たな領域

長期ビジョンでは新領域への挑戦として、重大な社会課題である「食」や「環境」の分野でも価値提供を目指します。

「食」の分野では、これまで、青果物を選別・仕分けする作業の自動化や、安全管理が重要な食品・飲料工場の自動化などを手掛けてきました。日本においては、農業従事者の高齢化や気候変動により、屋外作業の過酷さ

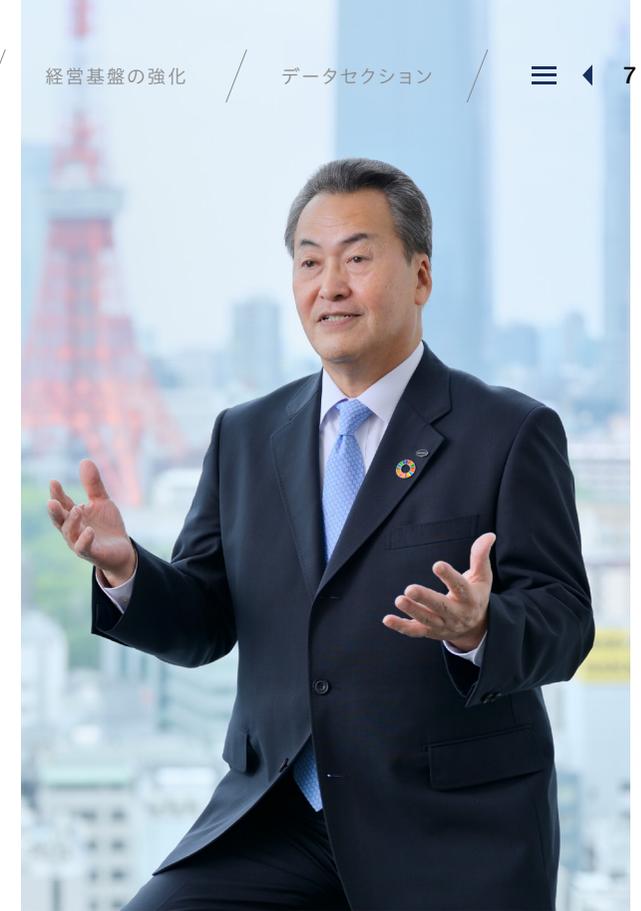
が増えています。今後は植物工場での生産を含めた自動化などで、「食」に関する新たな価値を提供していきたいと考えています。

「環境」については、産業廃棄物の分野で保管システムなどを提供してきました。今後は太陽光発電関連の廃棄物やプラスチックゴミによる海洋汚染などがさらに深刻化することが予想されるため、当社のノウハウを活かして課題解決に貢献していきます。

これらの新規事業は短期間で収益に結びつくわけではありません。2024年4月に創設したビジネスイノベーション本部を中心に、長期的な視点に立って新規事業や先端技術の開発を推進し、新たな事業、新たな価値提供に積極的に挑戦していきます。

中長期的な成長を実現するための 多様な事業ポートフォリオ

当社が半導体向けマテハン市場で今日の優位なポジションを確立できたのは、半導体業界が好不況の波を繰り返し、環境が厳しい時期においても、他の事業がクリーンルーム事業を支えることで事業を継続し、技術やノウハウを蓄積してきたからです。つまり、マテハン業界において多様な事業ポートフォリオを有していることが、



当社の大きな強みとして活かされたと言えます。オートモーティブ事業は、成長が停滞した時期もありましたが、現在はxEVへの転換など、モビリティの変革期を迎えるお客さまの新たなニーズによって好調さを取り戻しています。中長期的な成長には、足元の状況のみにとらわれず、将来を見据えて対応することが最も重要であり、それを可能とする事業ポートフォリオの最適化をこれからも進めていきます。

CEOメッセージ

グローバル体制とガバナンスの強化

当社グループの海外売上高比率は67% (2023年度実績) であり、グローバル経営の強化は重要な課題です。海外ではM&Aでグループ入りした企業を含め、約60の子会社で事業を展開していますが、過去にもさまざまな問題に直面し、一つひとつ解決に取り組んだことで管理体制が着実に強化されているものの、潜在的な課題が残っています。全体を漏れなくチェックしながら、継続的に体制を強化していかなければなりません。2023年6月には、海外での経営経験も豊富な社外取締役が当社の経営に参画したことで、グローバル視点での助言や指摘をいただく機会が増加しています。社外取締役の客観的かつ多様な意見をしっかりと受け止め、経営やガバナンスの実効性向上につなげていきます。

P.9 社長・社外取締役座談会

実現可能性を最大化させる戦略投資

あるべき姿の実現に向けて、本中計ではこれまで行ってきた投資に加え、新たに「戦略投資枠」を設定しました。生産能力増強のための設備投資や、先端技術を活用した付加価値の高いソリューション提供のための研究開

発投資、次世代を担う人材投資などを着実にを行い、インオーガニック戦略も検討し、成長を加速させていきます。

P.27 CFOメッセージ

とりわけ新しい価値を創出するためには、DX/AI人材、データサイエンティストを育てる必要があります。先述のビジネスイノベーション本部は、デジタル関連の教育・研修も先導しています。リスクリングにより従業員が新たなスキルを習得することで、今までにないアイデアが創出され、売上高の拡大はもちろん、既存事業における収益力向上にもつなげていきます。海外拠点も含めて、こうした人材育成に力を注いでいきたいと考えています。

P.33 CTOメッセージ

バックキャスト志向により自ら未来をつくり上げる

長期ビジョンの達成に向けて、経営陣はもとより、全従業員がバックキャスト志向を強く意識する必要があります。会社の規模が拡大するにつれ、どうしても目先の数値にとらわれて短期的な志向に陥ってしまうものです。もちろん、課題や目標にコミットすることは重要ですが、まだ世の中にないもの、人々や社会に喜ばれるものを生み出すための時間を持ち、長い目で投資を行うことで、社会を

変革する新たな価値を創造していけると信じています。昨年も統合報告書でお伝えしましたが、私は常々、「目先のことには100%ではなく、80%の力を注いでください」と話しています。この言葉には、目の前の業務をこなしつつも、20%は将来を見据えた活動に充ててほしいという意味を込めています。一人ひとりが社会に提供できる新たな価値を考え、実現したい社会像を描きながら、ありたい姿に向かって前進してほしいと考えています。

過去を振り返ると、当社は長年、産業界を黒子として支える役割を果たしてきましたが、急速な社会の変化や社会課題の深刻化を前に、当社の存在を前面に出すべき時期に来ています。将来の社会像を予測して対応するだけでなく、社会に対して「こういうことができる」「こうすればもっと良くなる」と自ら働きかけ、社会の進むべき道を先導する会社に進化したいと考えています。これまで培ってきた「モノを動かす」技術で、当社が主体となって未来をつくり上げ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

代表取締役社長

下代博



社外取締役
ギディオン・フランクリン



社外取締役
加藤 格



社外取締役
酒井 峰夫



代表取締役社長
下代 博

社長・社外取締役 座談会

自らニーズを創造し、社会に変革をもたらす企業へ

長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」で掲げるありたい姿とその実現に向け、ダイフクグループの強みから、戦略について感じている課題、取締役会のあるべき姿まで、当社社長と3名の社外取締役に議論していただきました。

社長・社外取締役座談会

Driving Innovative Impact 2030の注目点

酒井 今日の企業には、グローバルな社会課題の解決やESGへの対応が求められています。そのためには経済価値と社会価値の統合がポイントとなり、長期的なメガトレンドやリスクと機会を踏まえた長期ビジョンの策定が必要になります。今回のように長期的なありたい姿を描き、そのマイルストーンとなる中期経営計画をコミットメントする方が内外に与えるインパクトは大きいでしょう。売上高1兆円規模への仲間入りを真摯に目指す決意も伝わり、従業員のモチベーション向上にもつながると見えています。

加藤 経営レベルでは、長期ビジョンのスタートに合わせ、役員報酬にサステナビリティ関連の評価指標を加えたことは大変意味のあることです。一方で、ありたい姿を実現するためには、経営層のみならず、グループ従業員一人ひとりから共感を得て、納得のいく形で具体的な行動に落とし込んでいくことがとても重要です。取締役会で報告を受けるだけでなく、現場の従業員との接点を増やし、経営層だけのものとしてとどまっていないか、社外取締役として浸透度も注視していきます。

フランクリン 長期ビジョンのタイトル「Driving Innovative Impact 2030」は、サステナビリティインパクトを強く意識したものです。ドライビング(Driving)にはあらゆる自動化をけん引する、インパクト(Impact)を積極的に実現するという意味が込められており、イノベティブ(Innovative)は、ますます

重要になるDX(Digital Transformation)を含め、当社の先端技術を活かしたシステムで社会に変革をもたらすという決意を示しています。グローバルに事業を展開する当社が、経済価値と社会価値、どちらもさまざまな形で向上を目指す企業であるということが表現されています。

酒井 今まで経済価値と社会価値を「経営の両輪」と捉えていたところから、「統合」思考へシフトしたことも新たな変化です。同時に、「食」と「環境」の分野における社会課題にも当社の技術で解決策を示していくという方向性を示しました。新たな挑戦として、従業員にとっても大きなモチベーションや誇りになるでしょう。

フランクリン 当社が手掛けるマテリアルハンドリングシステムは一見ただけでは事業内容がわかりにくいかもしれませんが、長期ビジョンの達成を目指す過程で社会課題の解決に貢献できる企業であることがこれまで以上に広く世の中に認知されることを期待しています。

加藤 当社が社会価値の創出を目指す会社であることが、取引先などの幅広いステークホルダーにも一層周知・認知されれば、企業の垣根を越えた新たな価値共創にもさらにつながるでしょう。

下代 長期的な視点での経済価値として掲げた「連結売上高目標1兆円」は、新しいステージに向かうチャレンジであるという意識が経営陣にも従業員にも芽生えるほど、インパク

トのある数字であると考えています。足元の数字をベースに考えると保守的な計画になり、取り組み自体も短期視点に陥りがちです。将来のありたい姿を実現するために今何をするべきか、グループ従業員一人ひとりが考えていくという意識の変革に大きな意味があると考え、バックキャスト志向での策定に踏み切りました。

当社の事業が生み出す社会価値は、少子高齢化で労働力人口が減少していく中、人手不足を解消したり、重労働や反復作業を軽減したりと、日々の作業を機械化・自動化することで人々がより創造的に暮らしていく一助になってきたと自負しています。そして、当社グループのマテリアルハンドリングシステムが社会や人々を支える、すなわち、当社の成長はそのまま社会に貢献していくことになる、と改めて認識しています。そういった意味で、経済価値と社会価値の統合という考え方は、自然な流れであったと思います。



社長・社外取締役座談会

長期ビジョンで描いたありたい姿に向けて、自分自身に何ができるか、どのようにアクションを起こすか、どうやって達成していくか、その先にどのような意味が見出せるのかなどを経営陣だけでなく、グループ従業員一人ひとりにしっかりと考えて実行してもらえよう、私も社内コミュニケーションを図っていきます。

ダイフクの強みと課題

加藤 少子高齢化、人手不足が社会課題として顕在する以上、当社の事業機会には常にあります。引き続き当社のシステムを提供することで社会貢献度は高くなり、付加価値の創出機会は増えていくことでしょう。だからこそ、従来の発想、技術、仕事の進め方などにとらわれず、世間が驚くような技術や製品を社会に送り出す必要があると考えます。今ある市場のニーズを捉え、それに応えるといった発想の延長線だけでなく、一層素晴らしい社会を目指し、「このようなものが必要ではないか」と、社会課題の解決につながるようなニーズを当社自ら創出し、独自のソリューションを提案するといった新たな領域へのチャレンジも重要です。

フランクリン 当社は機械セクターに分類されていますが、その枠にとどまらない、とてもユニークな企業です。コンサルティング、エンジニアリングやアフターサービスといった総合的な観点からさまざまなソリューションを提供しています。多様な市場で大きなシェアを持っているからこそ、テクノロジーの進化やイノベーションの活性化によって、今後もお客さま

の課題に新しい形で応えていけると期待しています。将来を見据え、世の中の多様なニーズに応えていく、良いポジションにあると思います。

酒井 この業界は、当社のように自社製品でのフルラインを持っている企業は数少なく、保管、搬送、仕分け・ピッキングといったあらゆるソリューションをフルラインで総合的に提供できるところが当社の強みです。

しかしながら、お客さまのニーズが多種多様化していくと、当社の製品だけでは補えないニーズが出てくる可能性も考えられます。そのようなニーズにも対応できるよう、さらなるイノベーションを創出しなくてはなりませんし、そのための技術力・開発力の研さんは引き続き追求していかなければならないでしょう。

下代 当社は元々自動車などの生産ライン向けにシステムを提供し、納入後はそれらの稼働を守るといった、産業界の黒子的な役割から出発しています。現在は「モノを動かす」技術（マテリアルハンドリング）を活用した6つの事業を展開し、さまざまな業界のお客さまに満足していただけるソリューションを自社で設計・開発、生産、提供してきました。単に購入品を組み合わせるのではなく、製品を自社で開発し所有することは、今後もわれわれの強みであると確信しています。今後も新たなソリューションを開発していくためには、社会の変化をいち早く読み取り、独自の製品を開発し続けなければなり



ません。また、当社はさまざまな生活の変化をいち早く捉えることができるポジションにあります。「未来がこういう社会になる」からではなく、「こういう社会になれば素晴らしいのではないか」とわれわれ自身がリードしていくような、これまでの黒子的な存在から踏み出し、「社会をドライブしていく存在」になることを目指すべきであると考えています。

真のグローバル経営を目指して

フランクリン 当社は、海外の売上高比率、従業員数、生産拠点数、投資家比率など、数字上ではグローバルで順調に成長しているように見えますが、経営層・幹部に外国籍のメンバーが少ないというのは課題ではないでしょうか。米国のグローバル企業に勤めていた私の経験から言えば、グローバル経営において重要なことはインテグレーション、文化の理解、そしてアイデアの交流の3点です。特に、多様なアイデアを交流させることで起こるイノベーションが収益性にも変化をもたらします。当社グループにおいても、私自身の経験を生かし、そのような変化を実現していきたいと考えています。日本には輸出産業で利益を上げてきた企業が多く、グローバル企業と称されていても、企業文化までグローバルと言える企業はそう多くありません。日本企業であるダイフクの文化を海外のステークホルダーに理解していただくこと、そして海外の従業員には当社グループの一員であることにプライドを持つ

社長・社外取締役座談会

ていただくこと、これらの意識の醸成に注力すべきであると考えます。

酒井 海外売上高比率が約7割を占める一方で、海外の営業利益率は日本に比べて見劣りしています。国や地域、文化の違いなどの理由はありますが、もう少し踏み込んだ構造改革が必要でしょう。ここ数年で子会社の統合などによる管理体制の強化を進めてきましたが、まだ改善の余地はあると思います。



加藤 M&Aでグループ入りした会社に対するグリップ不足は気になるところです。事業戦略の策定や運営がグループ全体のベクトルと一致しているのか、不祥事を未然に防止する仕組みになっているのか、そのようなリスクを早期に発見し迅速に対策を立てられるのかなど、管理体制をさらにしっかりと

したものにしなければなりません。一方で、海外子会社の自立性と本社によるマネジメントのバランスも大切です。

どのような施策を取るにしても、ダイフクの文化や価値観を共有することが大切です。また、今は人権に対する取り組みも大変重要になっています。今後M&Aを実行する際には、人権も含めたサステナビリティ視点のデュール・ディリジェンスが必須となっていることも踏まえ、一層厳格に見極めていきたいと思っています。

フランクリン M&Aとは本来、将来どのような形で業績に寄与してもらえるかを考えて行うものです。日本企業はM&Aを実行することによるリスクに主眼を置き、結果的に実行しない理由を探す傾向にあります。むしろ実行しないリスクに目を向けるべきだと考えます。100%成功する保証はビジネスの世界にはありません。M&Aを成長のための会社の武器として捉え、経済が低迷しているときにこそ戦略的に活用、実施すべきであると思います。

下代 企業にとって利益は非常に重要であると考えています。これは決して短期的に利益を出せばいいということではありません。利益を生み出すためには、組織の構造やお客さまに提供するソリューションの内容、コスト改善や価格設定のあり方など、あらゆることを徹底的に考えなければなりません。すなわち、経営というものを深く考えることにつながります。

2021年から、M&Aでグループ入りした会社を含めたすべての海外子会社に対して、営業利益率10%以上を達成するためのシナリオを作成し遂行するよう話してきましたが、その効果が目に見える形で表れてきました。これはシナリオ作成を通じて、各トップが会社を経営することによってしっかりと向き合った結果であると捉えています。本社の意向を漠然と示すだけではなく、グループとして目指す姿や価値観を共有し、より具体的な行動につなげられるよう、関与を深めることが重要であると改めて感じています。



リスクマネジメント

酒井 リスクマネジメント委員会での議論やモニタリングは、重要なリスクを網羅して適切に行われていると感じます。個人的な観点では、情報セキュリティやランサムウェア対策を一層強化していくべきであると考えています。当社は多数のお客さまやサプライヤーとの関わりがある企業であり、情報は一度漏えいしてしまえば取り返しのつかないものだからこそ、未然に防ぐ体制を固めなければなりません。

加藤 事業環境の変化に対しては、リスクとしてどうしようもない不可抗力もあるでしょう。将来を見通し難い現代において、お客さまや世の中の需要を追いかけるビジネスから、自らニーズを創出するビジネスに転換していこうとする現在のダイフクにとって、当社の事業が社会環境に左右されるリスクを軽減するために、「他力本願」から「自力本願」を目指して自ら変化し続けることで、事業環境の変化に対応していくことも

大変重要です。リスクマネジメント委員会から取締役会に対する定期的な報告や、それに基づく社外役員からの指摘、改善提案を含むPDCAサイクルは、変革期にある当社にとってますます重要になると考えます。私たち社外取締役も適宜情報をいただきながら、社内とは異なった観点から提言していくことができればと思います。

社長・社外取締役座談会

フランクリン 案件の長期化によりプロジェクトマネジメントの高度化が求められますが、まずは大型案件の契約をよりシビアに検討していくべきです。もちろん、何事においても実行しないことが最大のリスクになることもありますから、リスクマネジメント委員会や取締役会での慎重な議論の上で決定していくべきです。

下代 当社を取り巻くリスクはさまざまですが、私は技術開発の遅れによるリスクを注視しています。常に変化する社会ニーズ、お客さまニーズに応えるための技術開発が不可欠です。短期的な売上規模や利益だけの追求に陥らず、知見や技術を得て常に新しい価値を生み出していかななくてはなりません。そのためにM&Aを活用することも一つの手段であると考えています。

あるべき取締役会の姿

加藤 より積極的に業務を執行し適切にリスクテイクできるように、権限をできる限り執行側に委譲することで、取締役会はモニタリングモデルにシフトしていくことが望ましいとも考えられます。その観点から言えば、監査等委員会設置会社への移行も検討に値するかもしれません。一方で、形式よりも実質が大事です。重要なことは、当社の体制や仕組みについて、ステークホルダーや資本市場に納得していただける説明ができるかどうかです。

時としてモニタリングモデルとマネジメントモデルが対立する概念のように語られていますが、そのどちらかが絶対的に正しいということはないはずです。各組織・各形態の長所・短所

を踏まえて当社にふさわしい体制を探り、第三者機関による実効性評価や外部評価も含めながら、真摯に検討していく必要があると思います。その中で社外取締役がどのような価値を与えることができるのか、私たちの知見、経験をどのように生かすべきかを熟考し、その一人として常に情報やスキルをアップデートすることで、より高い価値を提供していきたいと考えています。

酒井 取締役会の議題のあり方や時間配分にも検討の余地があると思います。取締役会付議事項は取締役会規程および職務権限規程で定められていますが、規程の硬直化が若干感じられます。事業ポートフォリオの見直しなど、中長期的な企業価値向上に向けてより深く議論できるよう、当該規程の柔軟な見直しが必要であると考えます。同時に、経営における決裁・承認権限をできる限り執行側に委譲することも検討すべきだと思います。

フランクリン 当社ではすでに構築されていると感じていますが、取締役会で自由に発言できる環境を維持することも重要です。「社外取締役」は、海外ではNon-Executive Directorと呼ぶ一方、日本ではOutside Directorと翻訳されます。日本企業における社外取締役はOutsiderとして距離を置かれているのかもしれませんが、当社ではそのように感じません。この環境を最大限に活かし、自身の視点や経験を交えながら当社の企業価値向上を後押ししていきたいと思っています。

酒井 取締役会は非常にオープンな雰囲気、良い議論が活発に交わされていると思います。議長である社長が自ら質問



することで、話を深掘りする場面も多く見られ、社外取締役による積極的な発言を促す効果もあると感じています。

加藤 経営会議やリスクマネジメント委員会などの各種委員会への出席も有効です。取締役会での議論だけでは把握できないような、次世代を担う人たちとも接点を持つことで、さまざまな現場の声を聴くことができる機会を大切にしていきたいと思っています。

酒井 当社はどこを目指していくのかというと、マテリアルハンドリングで「グローバルエクセレントカンパニー」を目指すということになると思います。そのためにはどうしたらよいのかなど、時に結論がなかなか出ないような議論も行うことで、より活性化していくのではないのでしょうか。

下代 取締役会の運営については、常に見直しが必要です。現在だけでなく、ありがたい姿の実現に向けた未来志向の議論も深めていきたいと考えています。

Chapter

01

ダイフクの価値創造

- 15 価値創造プロセス
- 17 ダイフクのバリューチェーン・強み
- 18 価値創造の歩み
- 19 At a Glance
- 20 前中期経営計画
Value Transformation 2023の振り返り
- 21 長期ビジョン Driving Innovative Impact 2030
- 23 ダイフクグループのマテリアリティ
- 27 CFOメッセージ
- 30 CHROメッセージ
- 33 CTOメッセージ
- 35 CPO・CIOメッセージ

価値創造プロセス

社是・経営理念

外部環境

- 技術革新による産業構造の変化
- 先進国を中心とした労働力人口の減少
- 脱炭素社会・循環型社会への移行

ダイフクグループの
マテリアリティ

P.23

トータル
ソリューション

応える力

新たなニーズ

システム
開発

ダイフクの
バリューチェーン・
強み

P.17

維持・更新

ソリューション
提供

技術力

国際対応力

事業・経営基盤



イントラロジスティクス事業



クリーンルーム事業



オートモーティブ事業



エアポート事業



オートウォッシュ事業



電子機器事業



次世代事業

社会価値

2030年における
ありたい姿

Driving
Innovative
Impact 2030

P.21

アウトプット

マテリアルハンドリングを核とする
「モノを動かす技術」で
最適最良のソリューションを創出

経済価値



財務資本



製造資本



人的資本



知的資本



社会・
関係資本



自然資本

インプット

P.16

価値創造プロセス

インプット (2023年度実績)



財務資本

資産合計

6,461 億円

現金及び現金同等物

1,364 億円

有利子負債

706 億円

株主資本

3,197 億円



人的資本

従業員数
(グループ)

13,071 人

単体

3,509 人

国内その他

563 人

海外

8,999 人



社会・関係資本

主要パートナー企業数
(単体)

700 社以上*

*年間取引額1,000万円以上

マテリアルハンドリング事業開始からの納入実績

77 年



製造資本

生産拠点数

24 拠点
(10カ国・地域)

設備投資額

214 億円



知的資本

イノベーション投資額

170 億円
(研究開発費+DX投資額)

特許登録件数

4,378 件



自然資本

エネルギー使用量

769,493 GJ

水使用量

183,017 m³

ダイフクのバリューチェーン・強み

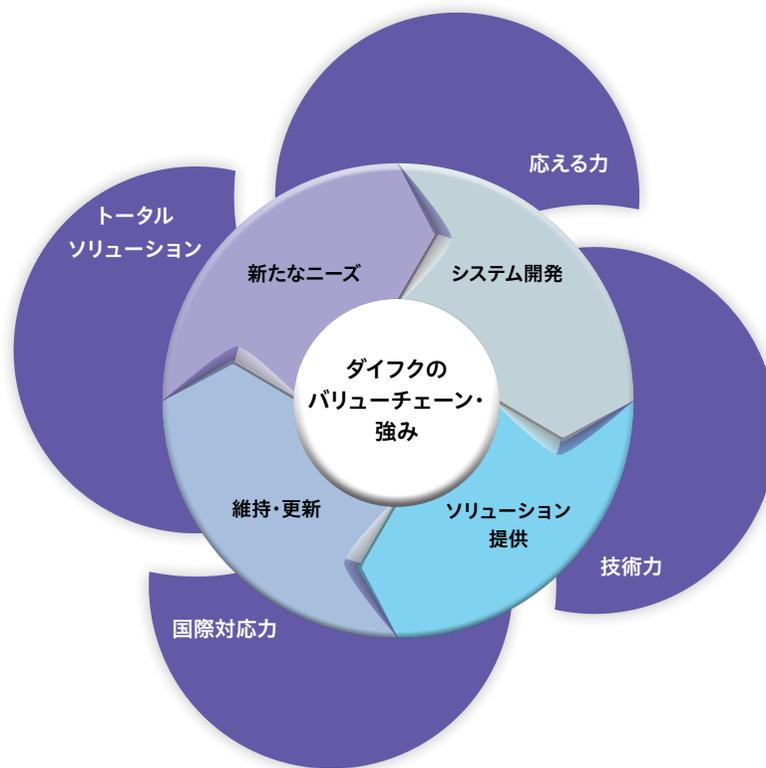
ダイフクは、物流を支える「メーカー」であり、お客さまの課題解決に応える「システムインテグレーター」です。常に新たなニーズを取り込み、蓄積してきた技術・ノウハウを応用し、新領域のマテリアルハンドリング(マテハン)に挑戦してきました。納入後もシステムの安定稼働、設備更新などを継続的に提供し、お客さまとの信頼関係を長年にわたり築いています。

応える力

マテハンメーカーとして自動車、電機・電子、医薬品、食品、衣料品、日用品などの製造業や運輸・倉庫業のほか、世界の幅広い産業界の課題を解決してきました。より価値の高いマテハンシステムを提供していくため、事業領域を6つに分けて事業活動を深化しています。

トータルソリューション

お客さまの要望を反映するコンサルティングから、企画・エンジニアリング、設計・製造、工事・アフターサービスといったトータルサポート体制を構築しています。数多くの納入資産を擁しており、幅広いサービスメニューを揃え、長期にわたり安定稼働をサポートしています。システムの老朽化、取扱品や物量の変化などにより、能力・機能を十分に発揮できなくなった場合には、アップグレードやリニューアルを提案します。アフターサービスを通じてお客さまの新たな課題にいち早く気づき、ニーズの獲得につなげています。



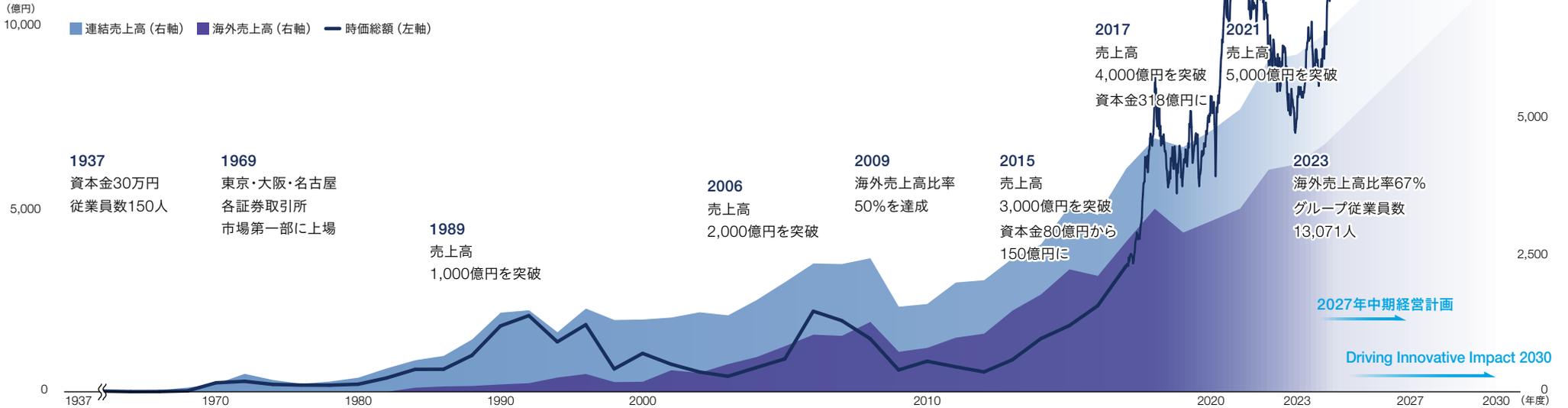
技術力

自社開発はもちろんのこと、大学・企業との共同開発も行ってきました。先行開発で得た新しい技術・製品を標準化し、コストダウン、リードタイムの短縮、安定した品質を実現するとともに、世界初・日本初という事例を生み出してきました。また、コア事業の強化、新規事業につながる技術の発掘を目的に、オープンイノベーションを推進しています。

国際対応力

グループ全売上高のうち67%以上を海外事業が占めるグローバル企業です。世界24の国・地域に拠点を構えています。生産体制のローカル化を進めながら、あらゆるお客さまのニーズに応え続けていくために、高さ40メートルのクレーンテストが可能な高層研究棟をはじめ、クリーン環境での試運転施設など、グローバルで整備しています。

価値創造の歩み



創業期

第2次世界大戦 焦土からの再建

1950~70年代

高度経済成長
工場の自動化 (FA*)
*1 Factory Automation

1980~90年代

半導体需要の大幅増
DA**の本格化、FAの高度化
*2 Distribution Automation

2000年~

航空旅客の増加
リーマン・ショック

2013年~

eコマース本格化
物流現場の人手不足

2020年~

新型コロナウイルス感染症拡大
原材料価格・人件費の高騰

事業・経営基盤

- 1937 鍛圧機械、起重機メーカーとして創業。港湾荷役を支える
- 1939 御幣島工場(現大阪本社)を新設
- 1953 日本初の「パルクベヤ」を納入
- 1959 日本初の乗用車専門工場へチェンコンベヤシステムを納入
- 1963 小牧工場(現小牧事業所)を新設
- 1964 「日新(ひにあらた)」を社是に制定
- 1965 米国から技術導入し、日本初の無人搬送車を製造、販売
- 1966 日本初の立体自動倉庫システムを製造業へ納入
- 1969 日本初のコンピュータオンライン制御による自動倉庫を納入
- 1973 日本初の冷凍自動倉庫(庫内温度マイナス40°C)を納入
欧州から技術導入し、日本初の三次元自動搬送システムを発売

- 1975 日野工場(現滋賀事業所)を新設
- 1976 日本初のスチールベルト式自動仕分け機を流通業へ納入
- 1978 日本初の書籍搬送システムを図書館へ納入
- 1981 日本初のマイコン搭載洗車機を開発、販売
- 1984 半導体工場クリーンルーム向けシステムを開発
- 1991 世界初のピッキング棚自動補充システムを開発、納入
- 1993 世界初の非接触給電搬送システムを開発、納入
- 1994 世界最大級のマテハン総合展示場「日に新た館」を開設
- 2006 滋賀事業所、世界最大級のマテハン生産拠点に
- 2011 ダイフク環境ビジョンを策定

- 2012 マイナス35°Cの自動凍結庫システムを開発。
世界で初めて魚の急速冷凍に自動倉庫を活用
- 2014 国連グローバル・コンパクトに加盟
- 2016 世界初の電動フォークリフト向け非接触充電システムを実用化
- 2019 TCFD提言への賛同を表明
- 2021 グループ経営理念を「モノを動かし、心を動かす。」に改定
- 2022 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 2024 決算期を3月から12月へ変更
長期ビジョンを策定

グローバル

- 1957 米国マテハン企業と技術提携(1997年解消、2007年M&A)
- 1983 米国に初の現地法人を設立
- 1995 台湾物流システム企業(現台湾大福高科技設備有限公司)をM&A(海外初)
韓国に現地法人Clean Factomation, Inc.を設立

- 2002 中国に現地法人を設立
- 2005 アジア各地で生産拠点を設立、増強
インドに現地法人を設立
- 2007 米国マテハン企業(現Daifuku Airport America Corporation)をM&A、エアポート事業へ参入

- 2011 北米事業統括会社
(現Daifuku North America, Inc.)を設立
- 2012 中国に大福自動搬送設備(蘇州)有限公司を設立
- 2013 米国物流システム企業
(現Daifuku Intralogistics America Corporation)をM&A

At a Glance (2023年度実績)

P.89

財務・非財務ハイライト

受注高
6,203億円



売上高
6,114億円



営業利益
620億円



親会社株主に
帰属する
当期純利益
454億円

サービス売上高
1,846億円



1株当たり
当期純利益
121円



ROE
13.2%



自己資本比率
55.5%



株価収益率
(PER)
29.5倍
(株価は2024年3月31日時点)

株価純資産倍率
(PBR)
3.7倍
(株価は2024年3月31日時点)

配当性向
32.9%



従業員数
13,071人



再生可能エネルギー
由来の電力比率
54.0%



自社CO₂排出量
(スコープ1+2)
48.0%削減
(2018年度比)



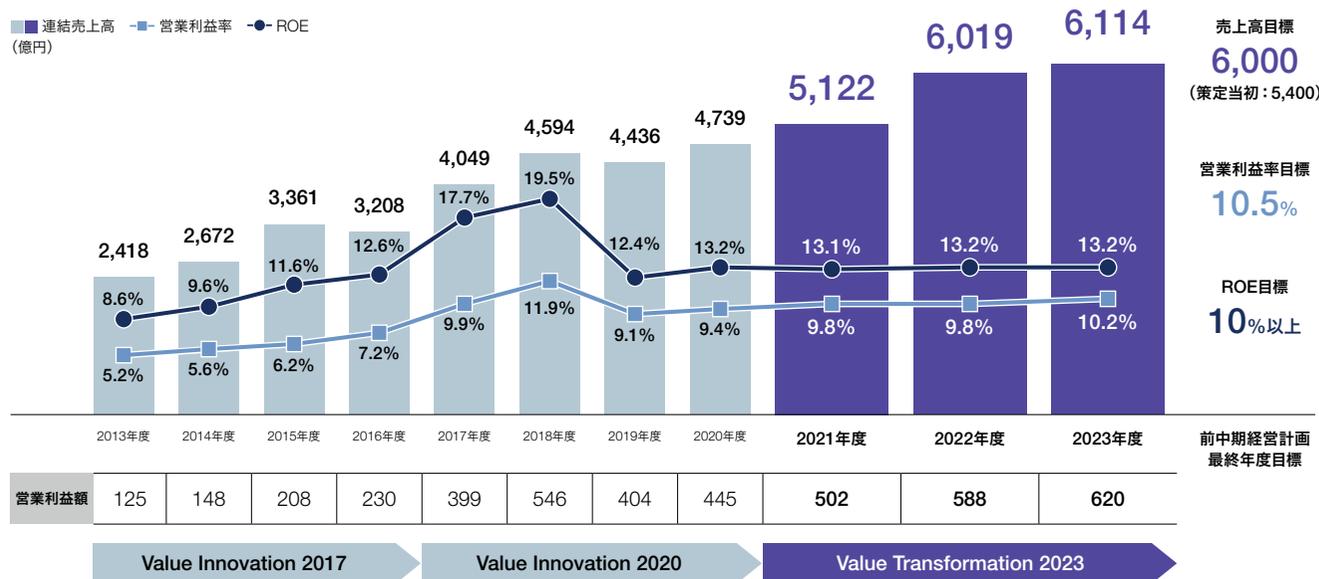
廃棄物
リサイクル率
(有価物含む)
95.6%



前中期経営計画 Value Transformation 2023の振り返り

経営目標の達成状況

売上高は、eコマースの拡大、半導体需要の増加、EV化の進展、航空旅客数回復などによる設備投資需要を捉えて目標を達成しました。営業利益率は、部材費高騰・人件費上昇の影響などにより目標にはわずかに届かなかったものの、営業利益額は2期連続最高益を更新しました。また、ROEは安定的に10%以上を維持しています。



成果と課題

成果

- 生産能力を増強(北米・中国・韓国)し、受注高・売上高増加に結び付けるとともに、生産性や内製化率の向上を図り、収益性も改善
- 製品の標準化、部品点数削減、工期短縮などによるコストダウンで部材費高騰や人件費上昇の影響を低減
- グループチーフオフィサーを設置し、全社横断的な経営体制を強化
- 再生可能エネルギーの導入を進め、2023年度のCO₂排出量(スコープ1およびスコープ2)は2018年度比で48.0%削減

課題

- 海外プロジェクト管理の高度化による収益性の改善
- 先端技術の導入加速や新規事業の創出による競争力の強化
- 人材の確保、育成に向けた人的資本投資の拡充と人材マネジメント力の強化
- 経営管理の高度化による資本効率やキャッシュ・フローの改善

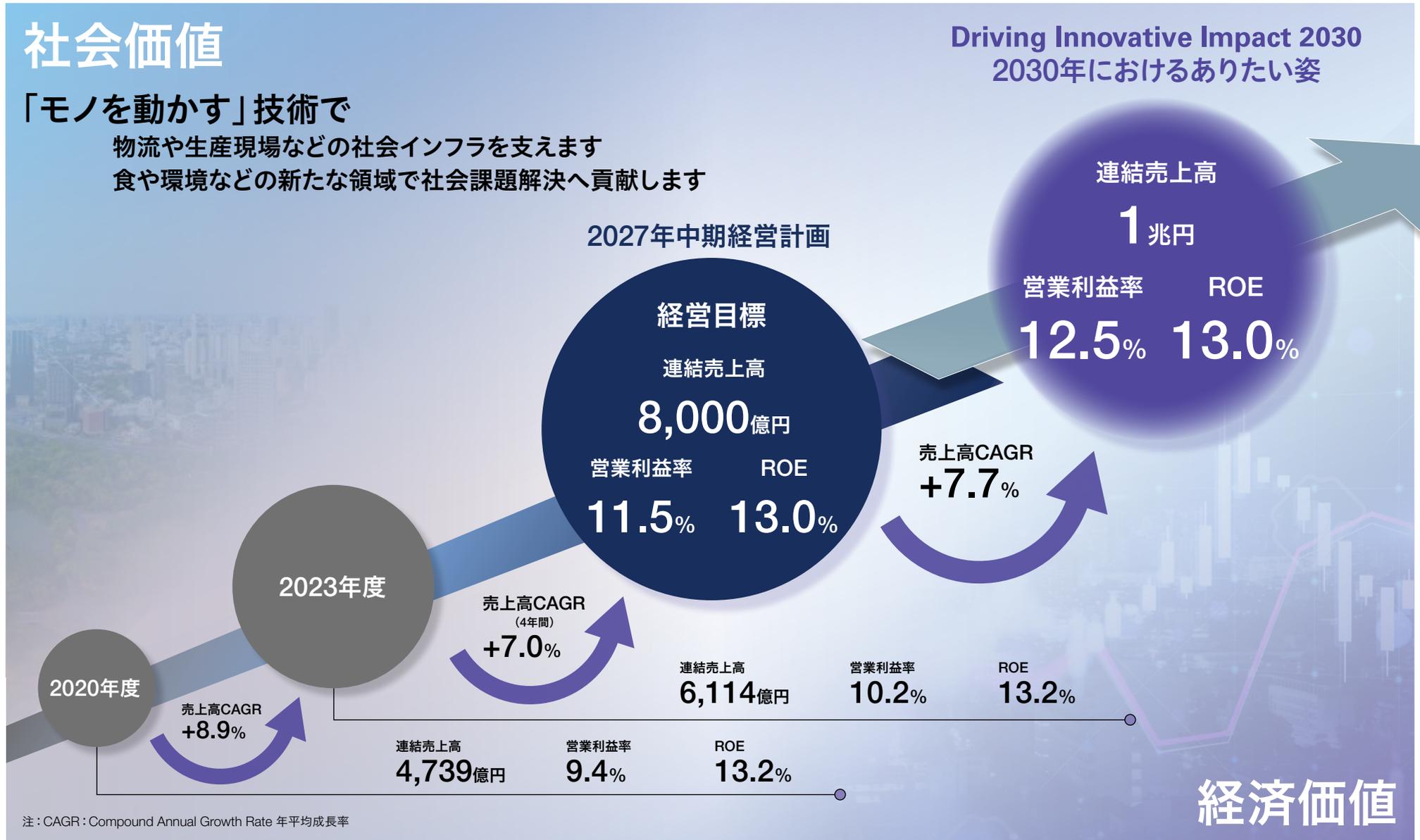
長期ビジョン Driving Innovative Impact 2030

社会価値

「モノを動かす」技術で

物流や生産現場などの社会インフラを支えます
食や環境などの新たな領域で社会課題解決へ貢献します

Driving Innovative Impact 2030 2030年におけるありたい姿



注：CAGR：Compound Annual Growth Rate 年平均成長率

長期ビジョン Driving Innovative Impact 2030

長期ビジョン実現に向けた枠組み

長期ビジョンの達成に向けて、領域ごとに注力する枠組みを設定しました。枠組みのもと、グループで対応する重要課題をマテリアリティと定義し、マテリアリティを軸として、戦略・施策・行動計画を具体化しました。

マテリアリティの特定プロセスは [P.23](#)、マテリアリティの一覧は [P.24](#)、各マテリアリティに関連するKPI(実績評価指標)は [P.25-26](#) をご参照ください。



ダイフクグループのマテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

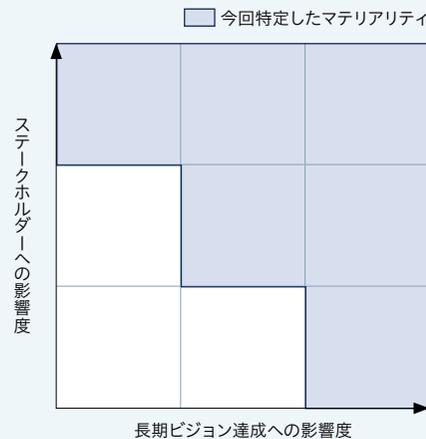


直近の社会要請・トレンドの変化を踏まえ、マテリアリティ特定にあたり必要な参照情報を見直し、整理しました。

マテリアリティ特定にあたり使用したインプット

- 前回のマテリアリティ
(2021年度～2023年度)の検討経緯
- 長期ビジョン
「Driving Innovative Impact 2030」
- リスク・機会の検討結果
- 他社の動向
- ESG評価機関の要請事項
- 2023年度に実施した
事業リスク調査結果
- サステナビリティ関連の
各種情報開示基準・ガイドライン

さまざまなインプットをもとに、事業部門およびコーポレート部門からの選任者(執行役員4名、事務局9名)が課題候補を抽出し、「ステークホルダーへの影響度」と「長期ビジョン達成への影響度」の2軸で評価しました。



特定したマテリアリティ、KPIおよび目標については、取締役会で妥当性を検証し、承認されました。

各マテリアリティの目標に対する進捗状況は、サステナビリティ経営委員会にて確認するとともに、取締役会へ報告します。社外に対しても、統合報告書やウェブサイトなどを通じて定期的に実績を開示します。

ダイフクグループのマテリアリティ

マテリアリティー一覧

枠組み	マテリアリティ	目指す姿
既存事業の進化 新領域への挑戦 次世代事業の創出	AI等を含む先端技術を活用した開発	IoTなどのデジタル技術やAIなどの最先端技術を活用し、製品・サービスを通じたさらなる無人化・最適化の追求、サステナビリティに配慮した開発を行う。
	サービスビジネスの拡充	システムの納入から廃棄までのライフサイクル全体で、お客さまに提供する価値を最大化するために、サービスメニューの充実とサービス水準の向上に加え、お客さまにとって価値のある新たなサービスを継続的に創造する。
	新領域開拓と新規事業創出	成長分野や顧客ニーズ、社会課題を探索するマーケティング機能、保有技術の応用分野を探索する機能、戦略などを策定する企画機能を強化し、社会課題や新技術を起点とする新領域の拡大と新規事業の創出を実現する。
成長を支える 仕組みの構築	イノベーション創出に向けた投資・基盤づくり	経営資源を成長領域に戦略的に投入する。イノベーションを起こす専門人材を獲得・育成するとともに、挑戦を促す人事・評価制度などを構築・運用する。また、外部パートナーとの連携、オープンイノベーションを推進する仕組みをつくり、より価値の高い製品・サービス、技術を生み出す。
業務全体の刷新	サプライチェーンにおける社会的責任の遂行	サプライヤーとの連携強化や、生産性の飛躍的な向上を目指し、体制や仕組みを変革する。法令遵守にとどまらず、労働、人権、環境などの社会的要請に対する取り組みを実行し、ステークホルダーとの長期的な信頼関係、健全で持続可能なサプライチェーンを構築する。
	製品品質、製品安全の追求	業務の刷新を通じて、製品・サービス品質の維持・向上を図る。お客さまが事故・トラブルを起こさず安全に、安心して扱える製品を提供する。
継続した安全活動	労働安全衛生の徹底	「安全は企業活動の基盤であり全てに優先する」とのスローガンのもと、労働者の安全と健康を最優先とする企業文化をすべての職場に定着させる。
環境負荷ゼロに 向けた活動	気候変動への対応	脱炭素社会の実現に貢献する製品・サービスの開発・提供、グループ拠点・サプライヤーにおけるエネルギーの効率的な利用、再生可能エネルギーの導入などにより、2050年のカーボンニュートラルを実現する。
	資源循環の促進	水などの資源の使用量削減、製品の長寿命化や生産拠点から排出される廃棄物量の最少化、使用済み製品・部品のリサイクル拡大などにより、循環型社会の形成に貢献する。
	自然との共生	事業活動が地球環境に与える影響を把握した上で、生態系サービスの持続可能な利用と生物多様性の保全などにより、大気・水・土壌など自然資本への負の影響を最小化する。
経営体制の強化 管理の高度化	ガバナンスの強化	コーポレートガバナンスの強化を図るとともに、有効なグループガバナンス体制、コンプライアンス体制を構築し、当社グループの健全な経営と中長期的な成長の基盤を確保する。また、経営目標の達成に影響を与える重要なリスクをグループ全体で適切に管理する体制の強化や効果的なモニタリングにより、リスク管理の実効性を確保する。
	ステークホルダーコミュニケーションの充足	社内外のステークホルダー（お客さま、株主・投資家、取引先、地域社会、従業員）との対話を通じて、社会からの要請や市場環境の変化を捉え、持続可能な社会の実現に貢献する。
組織の強化	人材の確保・育成	長期ビジョンの実現に必要な専門性・スキルを持つ多様な人材を獲得し、定着を図る。加えて、一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮できる仕組みや能力開発などの制度を整備・運用する。
	人権の尊重	「人権の尊重」が、事業と組織の持続的な成長における最も重要な責任の一つであると認識し、事業活動を通じて起こりうる人権の負の影響を特定・評価・是正・緩和・予防する。
	ダイバーシティ&インクルージョン	さまざまな異なる視点や価値観、能力を持つ従業員の多様性が尊重され、個々の能力を最大限発揮できる企業文化を醸成する。
	エンゲージメントの向上	人事制度・職場環境を継続的に見直すことにより、従業員の会社に対するエンゲージメントを高めるとともに、従業員のワークライフバランスを実現する。

ダイフクグループのマテリアリティ

2027年中期経営計画におけるマテリアリティおよびKPI

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	目標			
				2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
既存事業の進化 新領域への挑戦 次世代事業の創出	AI等を含む 先端技術を活用した開発	製品・サービスへの先端技術の導入	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIやバッテリー技術などを活用したシステムの効率化・省電力化 ■ AI、IoT技術による予知保全の確立 			
	サービスビジネスの拡充	サービス売上高		1,500億円	1,600億円	1,750億円	1,900億円
	新領域開拓と新規事業創出	新業態・新市場への進出、新商品の上市		<ul style="list-style-type: none"> ■ 新領域向けのシステム開発 ■ 新規顧客の開拓、グローバルでのビジネスエリア拡大 ■ 次世代事業の創出 			
成長を支える 仕組みの構築	イノベーション創出に向けた 投資・基盤づくり	成長分野への投資額*1	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1,600億円程度の投資を実施(2024年度~2027年度累計) 			
		AI・DX人材の育成		<ul style="list-style-type: none"> ■ eラーニングをはじめとした全社的なトレーニングの実施(全社員に順次展開) ■ データサイエンティスト等の専門人材育成(2024年度~2027年度累計:180名) 			
		産官学連携・M&A・アライアンス等の推進		<ul style="list-style-type: none"> ■ M&A・アライアンスの継続検討 ■ 大学・企業との共同研究や協業による開発 			
業務全体の刷新	サプライチェーンにおける 社会的責任の遂行	サプライチェーンマネジメントの強化	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:サプライヤーのリスク特定・監査実施 ■ 海外グループ会社:訪問および実態把握、リスクへの対応実施 			
	製品品質、製品安全の追求	製品・システムの安全に関する重大事故発生件数*2		0件	0件	0件	0件
継続した安全活動	労働安全衛生の徹底	度数率:日本(海外)*3	グローバル	0.261(0.6)	0.261(0.5)	0.174(0.4)	0.172(0.3)
		強度率:日本(海外)*3		0.006(0.020)	0.004(0.016)	0.003(0.013)	0.001(0.011)
		重篤災害*4発生件数*3		0件	0件	0件	0件
環境負荷ゼロに 向けた活動	気候変動への対応	自社CO ₂ 排出量削減率(2018年度比) (スコープ1+2)	グローバル	51%	52%	53%	54%
		再生可能エネルギー由来の電力比率		60%	66%	72%	78%
		購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量削減率*5 (スコープ3 カテゴリ1)		<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンCO₂排出量削減プログラム*6の拡大・浸透 			
		販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量削減率*5 (スコープ3 カテゴリ1)		<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品・システムの省エネ性能向上 			
	資源循環の促進	廃棄物の埋立率	グローバル	国内:1%未満 海外:5%未満	国内:1%未満 海外:5%未満	国内:1%未満 海外:4%未満	国内:1%未満 海外:3%未満
		廃棄物排出量売上高原単位*7削減率(2023年度比)		4%	7%	11%	14%
水使用量売上高原単位*8削減率(2018年度比)		40%		44%	47%	50%	
自然との共生	主要拠点*9における生物多様性保全活動実施率	グローバル	10%	50%	70%	90%	
	サステナビリティアクション*10のグローバル展開		<ul style="list-style-type: none"> ■ プログラムの拡充・啓発 				

ダイフクグループのマテリアリティ

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	目標			
				2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
経営体制の強化 管理の高度化	ガバナンスの強化	取締役会の実効性向上	単体	■ 取締役会の実効性評価の実施と課題への取り組み			
		経営理念・経営戦略等の浸透	グローバル	■ 役員・従業員向けの周知活動の継続実施			
		コンプライアンスの徹底		■ 重要なコンプライアンスリスクに関する教育研修などの実施			
		重要リスクへの対策実施		■ リスクアセスメント・モニタリングの実施 ■ エマージングリスク(新興リスク)を含むリスク予兆情報の収集と影響の分析 ■ 危機管理体制の見直しと有事対応力の強化			
	ステークホルダー コミュニケーションの充足	株主・投資家との対話社数(年間延べ)	グローバル	900社以上	1,200社以上	1,200社以上	1,200社以上
		ステークホルダーとのコミュニケーション活性化		■ 情報開示(財務・非財務)の充実 ■ ステークホルダーダイアログを通じた経営課題等の把握 ■ 幅広い層へのブランド認知度向上施策の実施 ■ 社会貢献活動への積極的な参画			
	外部評価機関からの評価維持・向上		■ CDP気候変動 A-以上 ■ FTSE4Good 銘柄採用継続 ■ MSCI ESG Rating AA以上				
組織の強化	人材の確保・育成	キーポジションにおける後継候補充足率	グローバル	■ 人材プールの整備(経験・スキルの見える化) ■ 後継候補充足率 2027年度100%を目指す(2023年度:68%)			
		専門人材確保に対応した人事制度の複線化	単体	■ 新たな制度・施策(高度専門人材向けの処遇・勤務制度・勤務場所・採用施策)の検討および導入 ■ 導入した制度の改善			
	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築	グローバル	■ 人権デュー・ディリジェンスのPDCA実施 ■ 国内・海外におけるインパクトアセスメントの実施 ■ 苦情処理メカニズムの構築			
		人権に関する研修実施		■ 人権に関する教育・研修体制の構築 ■ グループ社員への教育コンテンツの展開			
	ダイバーシティ& インクルージョン	女性管理職数(比率)	単体	■ 女性管理職数 2027年度60名(7.6%)を目指す(2023年度:32名(4.3%))			
		多様な人材が活躍できる環境整備		■ ダイバーシティに関する社内啓発の推進 ■ マイノリティに配慮した職場環境整備			
エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベスコア	グローバル	国別平均スコア以上	—	国内:肯定的回答率60%超 海外:国別平均スコア以上	—	
	エンゲージメントサーベイ実施と課題対応		■ 結果からの課題抽出と対策実施				

*1 設備投資、研究開発費、人的資本への投資等

*2 当社グループの製品・システムの不具合を原因とした稼働中における死亡事故および重傷病(治療に要する期間が30日以上)の負傷・疾病)事故

*3 工事における請負事業者を含めて計算しています。

*4 自社の業務中における死亡災害や身体の一部に永久損傷を伴う災害

*5 スコープ3カテゴリ1およびカテゴリ11については、2030年度に2018年度比30%削減を目指し、定性目標に取り組む

*6 調達先におけるCO₂排出量削減に向けた取り組み(目標の共有と削減対策支援など)に関する当社グループ独自の枠組み

*7 廃棄物排出量(t)÷売上高(億円)

*8 水使用量(千m³)÷売上高(億円)

*9 従業員数100人以上の拠点

*10 サステナビリティに関する啓発・教育のための当社グループ独自の社員参加型プログラム

CFOメッセージ



資本効率を意識した 経営を実践し、 長期ビジョンの実現に 向けた成長戦略を 支えていく

常務執行役員 CFO (Chief Financial Officer)
コーポレート部門副部門長
財経本部長
日比 徹也

ダイフクグループは、強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、中長期的な企業価値向上のために資金を適切に調達・配分することを財務戦略の基本方針としています。新たなステージへの成長を目指すための長期ビジョンの実現を財務面から支えるべく、資本効率をさらに意識した経営を実践していきます。

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(以下、前中計)期間中は、コロナ禍での制約、サプライチェーンの混乱はあったものの、巣ごもり需要によるeコマース拡大など、社会インフラとしてのマテリアルハンドリングシステムの重要性が高まり、お客さまからの引き合いが増加しました。その結果、最終年度である2023年度の連結売上高は6,114億円となり、計画2年目に上方修正した目標の6,000億円を達成しました。売上高CAGR(年平均成長率)は、8.9%と高い成長性を確保することができました。

営業利益額は620億円と、2期連続で最高益を更新しました。一方、営業利益率は10.2%となり、前中計スタート前の2020年度実績9.4%からは改善しましたが、最終年度目標の10.5%をわずかに下回る結果となりました。内製化率の向上や各種のコストダウンは着実に進んだものの、急激な原材料・人件費高騰に対する価格転嫁が遅れたこと、海外向けの一部案件でプロジェクト管理の不備から一過性の損失を計上したことが要因です。価格転嫁については市況を踏まえた適正価格での見積り提示や契約へのインフレ条項の織り込みを進めることで、2023年度後半以降は改善が進んでいます。海外プロジェクト管理については、問題の再発を防

止するため、プロジェクトの状況をタイムリーに把握できるシステムを早期に構築していきます。

株主還元については、期間平均配当性向が32.7%となり、目標の30%以上を上回る配当を実施しました。2023年度には、ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行に合わせ、自己株式取得(200億円)を実施するなど、株主還元の充実も図りながら、ROEは各年度13%以上となり、目標とした10%以上を安定的に上回る水準を達成できました。

また、株式会社コンテックの完全子会社化による親子上場の解消、株式分割といった市場からの要請に応えたほか、グローバル化に対応した決算期変更など、将来の成長に向けた財務面の基盤づくりに取り組みました。グループ経営管理においても、損益重視の事業管理からバランスシートやキャッシュ・フローを含めた総合的な管理を行うための準備を推し進め、次の成長を支える仕組みづくりとして一定の成果を出すことができました。

成長のための積極投資

長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」では、「成長性」「収益性」「資本効率性」の3つの視点から、2030年のありたい姿として、連結売上高1兆円、営業利益率12.5%、

CFOメッセージ

ROE13.0%を、その中間点となる「2027年中期経営計画」(以下、本中計)の経営目標は、連結売上高8,000億円、営業利益率11.5%、ROE13.0%を掲げています。前中計までの短期的な受注見通しに基づく目標設定から、バックキャスト志向を取り入れたストレッチ目標へとアプローチを変えています。

これらのありたい姿、および経営目標を実現するためには、成長のための積極投資が不可欠です。本中計では、通常の維持更新投資や研究開発費と別枠の位置付けとなる戦略投資枠800億円を新たに設定しました。前中計の3年間では、設備投資と研究開発費を合わせて822億円の投資を実行し

ましたが、本中計期間では、さらなる成長を加速させるために、戦略投資枠800億円を合わせ、総額1,600億円規模の投資を実行していきます。

具体的な投資として、まずグローバル生産体制を強化します。日本ではマザー工場である滋賀事業所の再開発に330億円を投じ、生産性・内製化率向上によりコスト競争力を高めるとともに、安定供給や災害対策のためのBCP(事業継続計画)対応なども進めます。成長の中心となる海外では、北米、インドでの生産能力増強を目的とした新工場建設に70億円を投じるほか、飛躍のための積極投資を行います。また、新

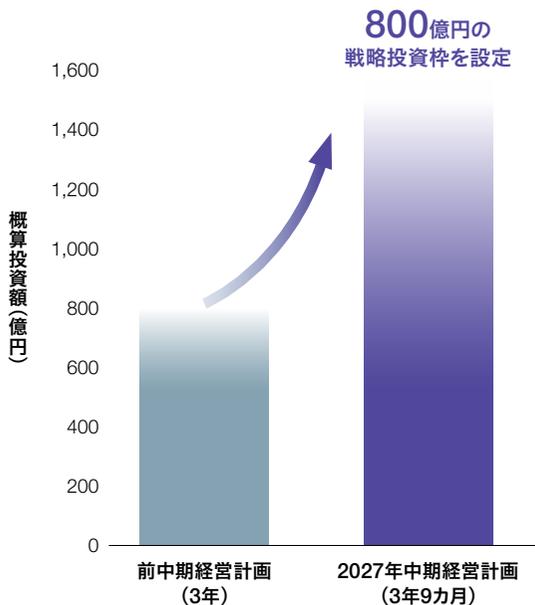
規事業の育成や人的資本への投資にも振り向け、競争力強化などに向けたインオーガニック戦略を進めるにあたっては、戦略投資枠の上限にかかわらず柔軟に判断していきます。

資本効率を意識した経営

積極投資を進める上で、収益性・資本効率性の向上を追求するため、社内における管理手法としてROIC(投下資本利益率)を浸透させ、事業評価・分析を行います。

収益性の向上については、各事業部門で取り組むコストダウンや内製化率向上のほか、DXを活用し、原価の動きなど、

成長ステージに向けた戦略投資枠の設定



生産設備の拡充

- 滋賀事業所の再開発(330億円)
- 北米・インドの工場新設(70億円)

新規事業の育成

- ビジネスイノベーション本部の創設
- AIなど新規技術への投資

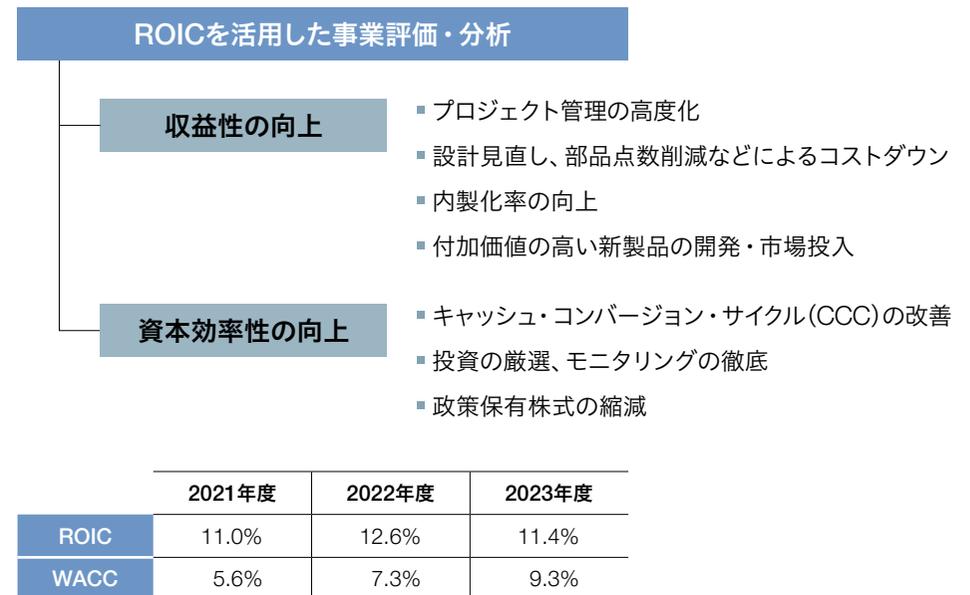
人的資本の増強

- 専門人材の確保・育成
- 人材育成機会の増加

インオーガニック戦略の推進

- 既存事業の領域拡大
- 競争力強化に向けた新規技術獲得
- 新規事業創出

ROICを活用した経営管理の高度化



CFOメッセージ

国内外で同時に進行するプロジェクトの状況をリアルタイムで把握できる仕組みを構築し、プロジェクト管理の高度化を図ります。

資本効率性の向上については、事業ごとの投資の厳選、投資効果のモニタリングを徹底するほか、キャッシュ・フローの改善にも取り組みます。当社のビジネスは、受注から完成までのリードタイムが長く、事業拡大に伴って運転資金が大きく増加する傾向にあります。この課題に対し、本中計では新たにCCCを100日(2023年度末実績)から75日に短縮する具体的な目標を設定しました。ROICを活用しながら、在庫水準や決済サイトの最適化など、事業部門ごとの特性・課題を明確にし、改善を図ります。

政策保有株式については、これまでの縮減の取り組みにより、2023年度までの2つの中期経営計画期間(7年間)で、銘柄

数は63銘柄から40銘柄に縮減しました。その結果、政策保有株式残高の純資産に対する割合も10.1%から4.5%になりました。今後も、取締役会での保有効果レビュー結果を踏まえ、株価水準も考慮しながら着実に縮減を進めていきます。

P.85 政策保有株式

株主還元

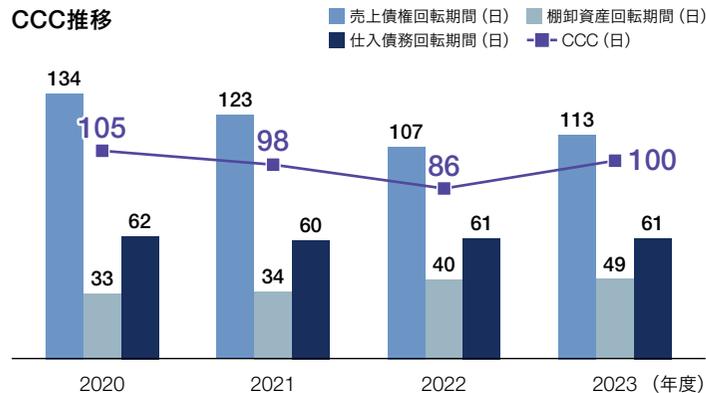
当社は、株主還元を最重要事項と位置付け、連結当期純利益をベースとする業績連動による配当政策を基本とし、剰余金は成長に向けた投資に振り向けることを基本方針としています。本中計では、株主還元の充実を図るため、連結配当性向の目標を前中計までの期間平均30%以上から、各年度35%以上に引き上げました。本中計達成のため、またその先の長期ビジョン実現のため、成長投資を最優先に行います

が、戦略的な投資機会、財務状況、株価水準などを総合的に勘案しつつ、自己株式の取得も機動的に行う考えです。

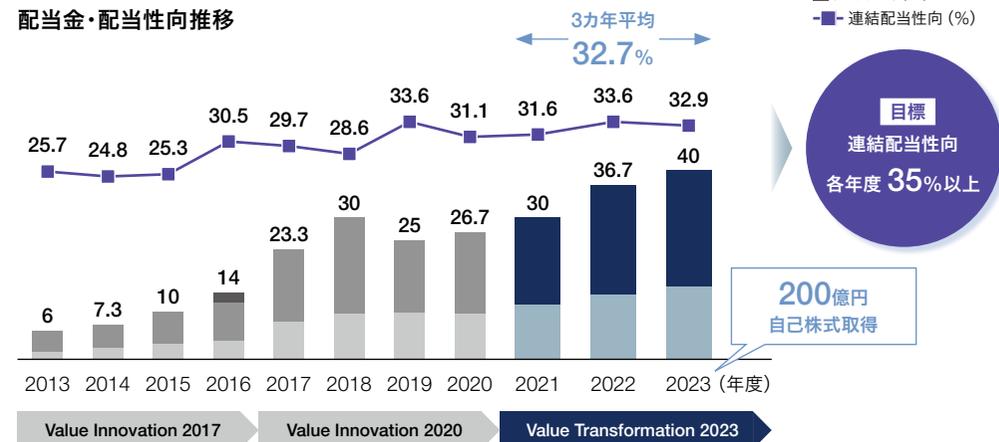
成長を支える攻めのCFOへ

前中計期間におけるCFOの役割は、真のグローバル企業になるための「守りのフェーズ」と捉え、グループ経営管理の高度化に向けた基盤づくりに注力してきました。新たなステージを目指す本中計からは、これらの基盤のもと、積極投資を軸に成長を支える「攻めのフェーズ」に移行していきたいと考えています。その中で成長を優先すると投資判断に緩みが生じがちですが、資本効率性の観点から投資を厳選するとともに、キャッシュ・フロー改善により資金を捻出し、中長期的な企業価値向上につながる投資へと、効果的に振り向けるべくかじ取りを担っていきます。

CCC推移



配当金・配当性向推移



注: 2022年度以前の配当額は、株式分割(2023年4月1日、1株 → 3株)からさかのぼって便宜的に計算したものの

CHROメッセージ



人的資本の 拡充・強化を推進し、 企業価値の向上を 目指す

取締役 常務執行役員 CHRO
(Chief Human Resource Officer)
コーポレート部門長
田久保 秀明

ダイフクグループにとって、人材は価値創造の源泉であり、人的資本経営を実行する原動力は、自由闊達な企業風土のもと、長年培ってきた豊富な経験とノウハウ、そしてお客さまのニーズに真摯に応え、先端技術を追求し続けるダイフクのDNAです。従業員一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出し、活躍できる環境を整備し、仕事にやりがいを感じていただくとともに、ノウハウを持続的に継承していけるようにすることがCHROのミッションと考えています。長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」で描いたありたい姿を実現するために、求められる人材の方向性を明確にし、人的資本の最大化を図ります。

前中期経営計画の振り返りと

Driving Innovative Impact 2030

前中期経営計画における「サステナビリティアクションプラン」では、人的資本に関わるマテリアリティとして「ダイバーシティ&インクルージョン」「人材の育成」「働きがいのある職場環境の整備」などを特定し、取り組みを強化してきました。

女性活躍の促進については、特別推薦枠を設定することで女性管理職の積極的登用を推進してきました。この結果、女性管理職数(比率)は2021年度20人(2.5%)から2024年度41人(5.3%)へ増加し、取り組みの成果が表れています。

また、「働きがい」と「働きやすさ」の2つの側面から、2021年度は国内グループ会社で、2023年度は一部の海外グループ会社でエンゲージメントサーベイを実施しました。国内グループ会社での肯定的回答率は、「働きがい56%」「働きやすさ51%」、海外グループ会社での肯定的回答率は「働きがい70%」「働きやすさ76%」でした。多くの社員の中で肯定的に根付いていたのは「お客さま志向」と「品質志向」で、

当社の特徴がよく表れています。一方、「部門間の連携」や「キャリア形成支援」の面では課題が残りました。この点については、「2027年中期経営計画」(以下、本中計)の中で解決を図り、肯定的回答率の改善につなげていきます。

2023年度は人材の確保を強化するため、人事処遇制度を見直しました。また、従業員の長期的なキャリア形成を支援するため、社内出向制度・社内公募制度を開始しました。

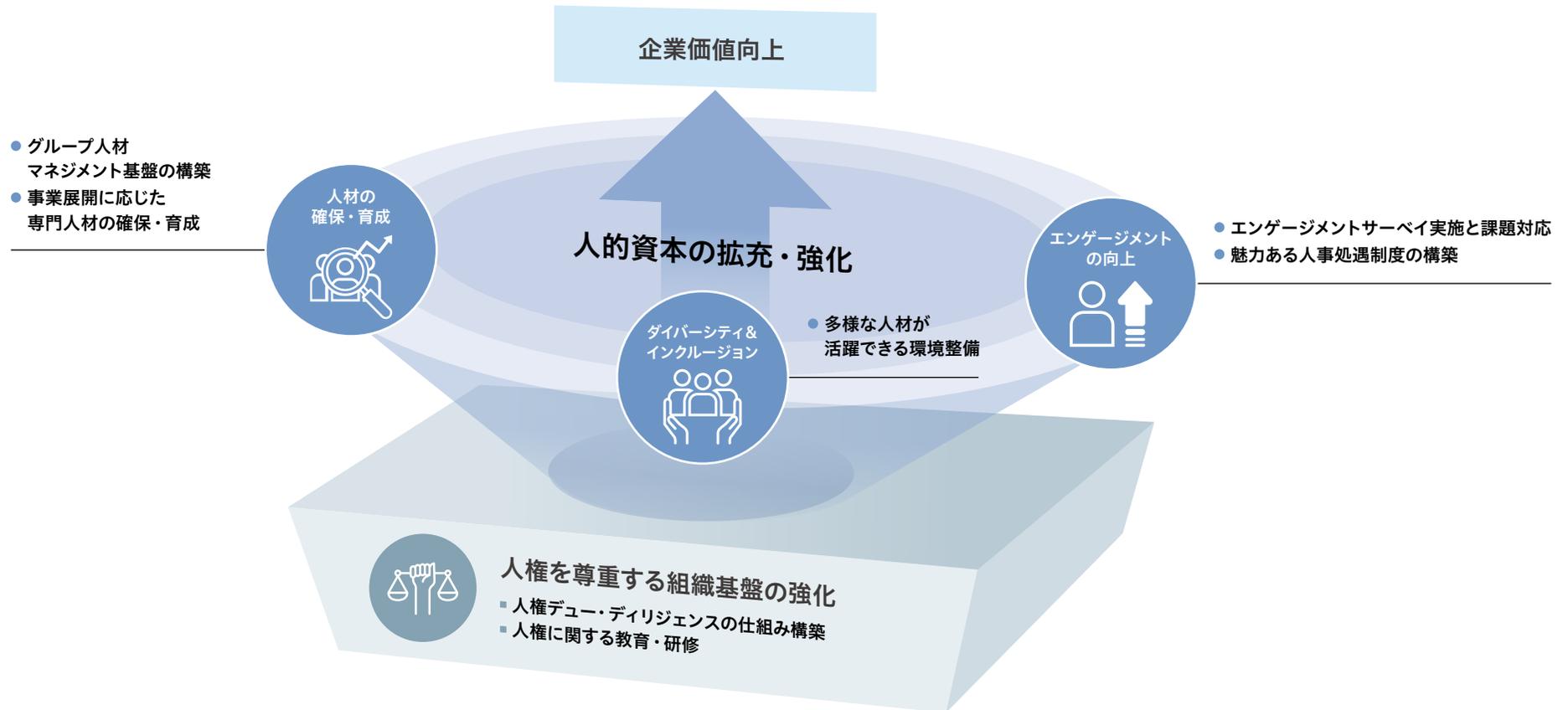
「Driving Innovative Impact 2030」では、組織をさらに強固なものにするため、「人権の尊重」「人材の確保・育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「エンゲージメントの向上」の4つのマテリアリティを特定しています。本中計では、それらに対するKPI(実績評価指標)を設定し、人的資本の拡充・強化を推進します。



詳細はこちら

2027年中期経営計画におけるマテリアリティおよびKPI
www.daifuku.com/jp/sustainability/assets/pdf/management/materiality/materiality_2027.pdf

CHROメッセージ



人材の確保・育成：グループ人材マネジメント基盤を構築

当社グループはこれまで事業部門制のもと、それぞれの事業特性を考慮した部門最適の仕組みや人事の運用を行って成長を続けてきました。今後は、変化の速い事業環境を捉えイノベーションを創出していくために、部門間の人材の流動性を高め、社内にあるノウハウを効率的に共有・展開できる仕組みが必要です。より全社的な視点でグループ全体の人材を管理できる基盤の構築を目指しています。

まず、将来的に当社を支えていくキーポジション(主要幹部職)を特定し、そのポジションに求められる人材要件を明確化するとともに、適材後継者の計画的な登用を進めます。CEO等役員の方の計画的な後継者育成は重要ですが、役員の後継者だけではなく、部長などの幹部レベルからキーポジションをグループレベルで特定し、将来を見据えた後継者を計画的に育成していきます。また、2024年度には「人材委員会」を発足させ、グループおよび事業部門の各人材委員会に

においてCEOや事業部門トップなどと議論を重ねつつ、キーポジションにあたる人材の把握と育成を行い、グループ全体で後継者候補を確保していきます。

本中計におけるマテリアリティのKPIとして、キーポジションにおける後継候補充足率を2027年度までに100%を目標(2023年度は68%)としていますが、その先を見据えて計画を実施し、グループ内の人材の経験・スキル見える化を図りながら、全社として適所適材な人員配置を推進します。

CHROメッセージ

人材の確保・育成：人材プールを整備

将来を見据え、先端技術やデータサイエンス分野などに秀でた人材を確保・育成していくことは特に重要な課題です。本中計では、グループ内のさまざまな職種においてAIやDXなどに関するトレーニングを強化するとともに、高い専門スキルを持つ人材を対象とした新たな制度や施策を検討していきます。人事サイドだけでなく、CTO、CPO・CIOとも連携を深めながら、中長期的な成長を支える人材像の明確化、その確保・育成に向けた戦略の策定、実行を進めていきます。

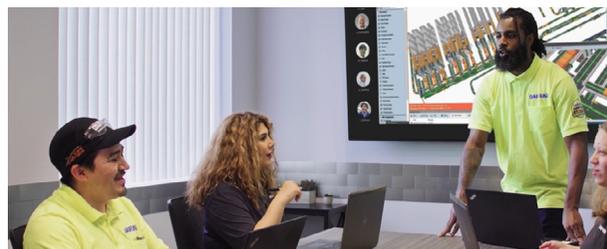
ダイバーシティ&インクルージョン

本中計では引き続き、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進しています。女性管理職数(比率)については、管理職候補者である係長職も含め、将来の女性管理職の育成を目的としたプログラムを充実させ、キャリア形成を支援するなどして、現在の41人(5.3%)から、本中計最終年度までに60人(7.6%)を目指します。

多様な価値観や経験・発想を持つ人材が組織内にあることで、イノベーションの創出が期待でき、当社グループの持続的成長につながります。ただ、ダイバーシティと一言言っても、状況は国によって異なります。例えば日本では、女性の活躍推進や国籍、障がいの有無にとらわれない人材の活躍が求められており、現在、環境整備に取り組んでいるところです。

中長期的には、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材を活用していきます。

また、外国籍人材を積極的に採用しています。海外の技術系大学の有力校から直接採用しており、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムなどから3年間で22人、留学生を含めると31人の採用をしてきました。今後も性別・国籍にかかわらず優秀な技術職をさらに採用していけるよう、職場環境の整備も行っていきます。



従業員エンゲージメントの向上

長期ビジョンおよび本中計より、「エンゲージメントの向上」を新たにマテリアリティと特定し、KPIを国内肯定的回答率60%超、海外は国別平均スコア以上としました。本中計期間に調査対象を拡大し、本格的にグローバルで展開していきます。エンゲージメントサーベイの目的は、組織としての現状を見える化し、課題を抽出するとともに、その改善策を実施していくことです。国・地域による違いを理解し、今後の

持続的成長につなげるための課題を見出すことも重要です。引き続き、事業部門と連携しながらグループ全体でエンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

人権を尊重する組織基盤の強化

当社グループのサプライチェーンを含め、事業活動全般に関係する人権への負の影響を特定・分析・評価し、是正・緩和・予防する仕組みの構築と運用、および人権デュー・デリジェンスを継続的に実施するためのリスク評価に取り組んでいます。外部有識者の助言を得ながら潜在的なリスクを洗い出し、海外子会社やサプライヤーへの訪問インタビュー(インパクトアセスメント)を実施しています。今後もサプライチェーンへのヒアリングなどを実施し、適切かつ効果的な措置を講じていきます。また、グリーバンス(苦情処理)メカニズムを構築すべくプロジェクトを立ち上げました。引き続き、人権に関する教育・研修にも取り組んでいきます。

P.67 人権デュー・デリジェンスの取り組み



詳細はこちら 人権

www.daifuku.com/jp/sustainability/society/human-rights

CTOメッセージ



グループ横断で 新たな価値を創出し、 常に革新的な企業に

常務執行役員 CTO (Chief Technology Officer)
ビジネスイノベーション本部長

権藤 卓也

ダイフクグループは、市場ニーズやお客さまからのお声掛けに応じて、製品やソリューションを提供するキャッチアップ型のビジネススタイルで成長してきました。しかしながら長期ビジョンとして設定したありたい姿を実現するためには、これまでの延長線上にはない先端技術や新規事業による新たな価値創出が不可欠です。この価値創出を加速させるため、CTOとして、グループ全体の成長分野や社会課題を探索するマーケティング機能、保有技術の応用分野を探索する機能、技術戦略を策定する企画機能、イノベーション創出に向けた投資や基盤づくりを構築していきます。

部門の枠を超え事業活動を変革

これまでの事業部門における製品やシステムの開発は、数年先をターゲットとしていたため、長期的な視点に立った市場開拓や製品、技術開発に注力することができなかったように思います。2023年度からは、各事業部門とコーポレート部門から選出したメンバーで全社横断プロジェクトを立ち上げ、長期視点で事業に取り組むための課題抽出を行い、全社的な視点でさまざまな課題の見える化ができるようになりました。

2023年度のプロジェクトで抽出した主な課題

- 先端技術を取り込んでビジネスに活かす中長期的な戦略の策定
- 各事業部門が有する技術情報や知見をグループ横断的に共有する仕組み
- 先端技術開発テーマの抽出プロセスや選定基準の明確化
- 先端技術やDX/AIなどの専門人材の育成、採用

さらに抽出した課題を解決していくための活動として、1) 戦略立案、2) AI開発・推進、3) 人材・プロセス、4) 共通基盤の4つの分科会を設けました。

1) 戦略立案については、2024年度から始まる新中期経営計画のバックカスティングの考えを取り入れ、10~20年先の社会を想像して研究開発に着手すべき技術を洗い出しています。将来を見据えた開発に取り組むことでグループ全体の技術水準・競争力の向上を目指します。

2) AI開発・推進では、AIを活用した「類似障害情報検索」「マニュアルのチャットボット化」「点検のデジタル化」の3つのテーマの開発を進めています。2024年度期初より事業部門への展開も始めています。初期段階から全社への展開を視野に入れて開発しており、当社グループのAIプラットフォーム化を目指します。

3) 人材・プロセスでは、技術系人材のスキルマップの再整理とダイフクに不足している人材の洗い出しを行っています。開発や社内プロジェクトなどへの適切な人材配置によるプロジェクトの効率化やスピードアップを図るとともに、専門人材の採用などにも活用します。また製品開発だけでなく技術探索のプロセスを確立し、将来にわたって新たな取り組みができる仕組みの構築を進めていきます。

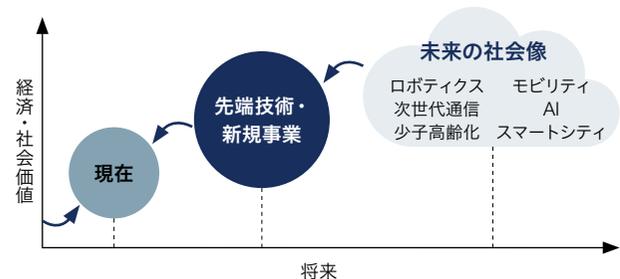
CTOメッセージ

4) 共通基盤では、経営の意思決定に必要と考えられる「財務視点」と事業運営にレバレッジが効くと考えられる「プロジェクト視点」で、全社で共有すべき情報を洗い出しました。既存のデータ基盤から必要な情報をどのようにして抽出し連携させるのか、引き続き技術面での検討を行っています。

グループ全体で事業領域の拡大を図る

こうした取り組みは、半年、一年といった短期間では目に見える成果が出ないことがあります。当社グループの競争力をさらに強化し持続的に成長するためには、従来の事業活動に加えて新たな取り組みが必要となります。2024年度に創設した社長直轄の部門横断組織「ビジネスイノベーション本部」を中心に、引き続き先端技術開発や新規事業の取り組みを加速し、事業の変革を実現することで、新たな価値を創出していきたく考えています。

2030年、さらにはその先の社会構造や私たちの生活がどのように変化し、私たちの事業活動にどのような影響があるのかを考え、2027年中期経営計画では、「先端技術開発の推進」「新規事業の創出」「事業の未来志向の支援」「DX/AI人材育成」の4つのテーマを掲げています。



「先端技術開発の推進」においては、個々の事業部門では取り組みづらい技術、例えば量子コンピュータの活用など、5~10年後には実用化が見込まれる技術の研究開発を行い、将来の事業活動への貢献を目指します。またスタートアップ企業や大学との連携も視野に入れたオープンイノベーションをさらに推進し、当社の中長期的な成長ドライバーとなる技術力を高めていきます。

「新規事業の創出」については、企業価値向上につながるSDGs視点で事業の創出に挑戦します。また将来のトレンドを予測し、成長が見込まれる市場への進出を目指します。過去には、十分な検討や議論ができずに事業化を中断したプロジェクトもありました。検討プロセスや評価基準を確立し、他社との協業や技術提携も含め、多面的に取り組んでいきます。

「事業の未来志向の支援」では、人材や製品・サービスといった内部資源を活用するオーガニック戦略に加え、M&Aなどの外部資源も活用するインオーガニック戦略によって、事業の成長をグループ横断的に推進していきます。

「DX/AI人材育成」については、製品やシステム、社内業務の変革のためにDX/AIのリテラシーの底上げが必要不可欠です。2023年11月より役員・管理職に展開しているDX/AIのeラーニングの受講対象を早期に全従業員へ広げ、リテラシーの向上につなげます。さらに、2024年1月より滋賀事業所、続いて東京本社でデータサイエンティストの育成講座を開設しています(D-Adapt*)。当社が新しい価値を提供し、競争上の優位性を確立していくためには、スピードと柔軟性が重要です。自社の業務やビジネスに精通した従業員を専

門人材に育成していくことで、スピード感のある業務変革につながることを期待しています。いずれは育成講座を国内外全事業所に展開し、全従業員の10%をDX/AI人材とすることを目標にしています。

また、先端技術開発や新規事業創出に取り組んでいる当社グループの活動はブランディング視点においても重要です。長期ビジョンの実現に貢献する取り組みを認知していただけるよう、CTOとして社外への情報発信にも努めていきます。

* D-Adapt: Daifuku AI & Data science Advanced Pursuit Training
最新技術に適応(アダプト)するAI人材を育成していくという想いから名付けた。

意識改革し、競争優位性を確立

今後ますます環境負荷の低減や人権への配慮など、社会的要請への取り組みが求められます。各事業部門も品質向上や新たな機能の追加に加えて社会的要請への対応を進めていますが、当社グループがさらなる成長を遂げるためには中長期視点での意識改革が重要となります。未来の社会を想像し、当社として解決していく社会課題を可視化するとともに、当社が変わらなければならないこと、今以上に強化すべき取り組みなど、グループ全体で検討・対応することで、ありがたい姿に向かって競争優位性を高めていきます。

CPO・CIOメッセージ



デジタル技術を活用した 「見える化」により、 揺るぎない強さを持つ ダイフクへ

専務執行役員 CPO・CIO
(Chief Production Officer and Chief Information Officer)
滋賀事業所長
プロダクション改革本部長
DX本部長
三品 康久

ダイフクは2030年のありたい姿として、連結売上高を1兆円、営業利益率を12.5%にすることを掲げています。この達成には、人材や資金といった、あらゆるリソースを確保する一方で、収益力も強化していかなければなりません。CPO・CIOとして、AIやDXを取り入れながら、当社グループのモノづくり改革と業務プロセス改革による生産性向上を図っていきます。

事業横断の生産改革を推進し、生産性を向上

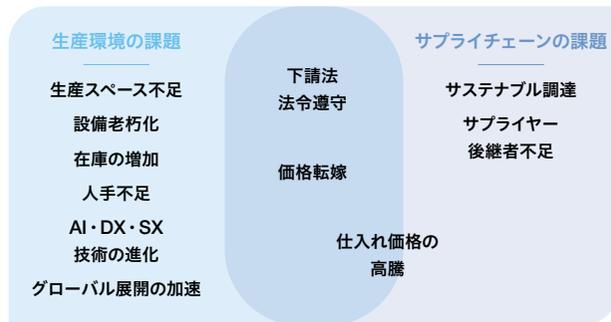
2023年度に各事業部門から人材を集め、滋賀事業所全体の生産性向上を目的としたプロダクション改革本部を立ち上げました。サステナブル調達やインフレの影響など、モノづくりをする上でさまざまなリスクが顕在化してきていることから「生産環境」と「サプライチェーン」における課題を抽出し、その解決に取り組んでいます。

まず、モノづくり改革では、この一年間で3Dデータから部品加工プログラムを自動生成できるようにしました。また、設計の段階から製作や組立といった下流への淀みをなくし、生産性を高めていくための設計改革も同時に推進してきました。例えば、部品製作では、加工機や治具・装置の設定を変更する「段取り替え」と呼ばれる作業において、これまで7工

程の段取り替えが必要だった部品を1工程まで削減することができ、生産性の向上につなげました。また、各組立工程に供給する部品をキット生産することにも着手しています。工程単位ごとに必要となる部品を管理することにより、在庫を最小限に抑えることができ、必要な部品を取り揃える配膳作業も削減できます。こうした設備や工程に合わせた設計改革により、さらなるコストダウンを図っていきます。

海外では、日本と同じモノづくりをすることが目的になっており、近づけるための改善が最優先となっています。現地にある設備で製作する方法はないのか、外部委託している場合は設備導入した場合との費用対効果が比較検討できているのかなど、品質を守りつつ「地産地消」で最適な生産体制を構築すべく、現地と議論しながら内製化率を高めています。

サプライチェーン全体でのリスクマネジメントや企業価値向上・持続的成長を目指し、パートナーに対する窓口として、2023年度に専門部署を設置しました。人権、環境、情報セキュリティなど、幅広い観点でサプライチェーン上のリスクをデジタルに把握・管理できるポータル構築を進めています。すでに同ポータルによるパートナーへのアンケートを実施しており、結果に基づいて監査・是正を実施しています。同部署は社内外向という人事制度を活用して各事業部門の調達従



CPO・CIOメッセージ

事者が集まり、サプライチェーンの見える化、IT化を進めると同時に、事業横断で調達業務の効率化に取り組んでいます。

2024年度からは、生産や調達に係るコンプライアンスの徹底とサステナブル調達を推進していくため、CPO直下にサプライチェーンマネジメント委員会を発足させました。定期的な情報提供や啓発、パートナーとの意見交換など、事業部門と管理部門が連携しながら、サプライチェーンの適正化・強じん化を図ります。

フル稼働が続くマザー工場を18年ぶりに再編し、需要拡大に対応

工場や倉庫の省人化ニーズが高まり、滋賀事業所では飛躍的に生産量が増えています。2006年に自動倉庫を生産する工場を小牧事業所から滋賀事業所に集約して以来、これま

でモノづくりに追随するのが精一杯で、一時的に外部の倉庫を利用しながら売上規模の拡大に対応してきました。長期的な事業の成長に向けて滋賀事業所では、1)生産スペースの拡大、2)保管配膳の業務効率向上、3)内製化率の最適化、4)職場環境の整備、5)再生可能エネルギーの利用拡大を計画しており、過去最大規模の再編となります(下表参照)。

デジタルツールの利活用を拡大させ、業務プロセスを改革

日本においては、長期間の運用で度重なる部分最適を実施したことで、ブラックボックス化・複雑化したレガシーシステムがグローバルでのシステム連携において問題になっています。最新のデジタル技術を活かしてシステムを最適化させ、より効率的な業務の実現を目指します。

決算などの月次でまとめる資料は、Excelで運用しているものが多くあります。また、本来の表計算ソフトウェアではなく、データベースのようにデータの蓄積や管理のためにExcelを利用しているものもあります。DXによるビッグデータなどの大容量データを扱うことも踏まえ、クラウド化など、それぞれの業務に適切なデジタルツールを導入していきます。

競合他社との競争が激しくなる中で、情報セキュリティのさらなる強化が必須です。機密情報の流出は確実に未然に防ぐ必要があり、外部からの攻撃だけではなく、内部からの漏えいも防止できるように環境を整備します。

このほか、グローバルでのプロジェクト管理の高度化を図るため、日本の経営層が採算状況などをリアルタイムで把握できるよう、財務部門と連携してシステムを導入することを検討しています。

進化するデジタル技術を活用した企業価値向上

現在取り組んでいるモノづくり改革は、これまでダイフクが行ってきたモノづくりとは大きく異なるもので、私自身とても楽しみにしています。このようなモノづくりを日本で実証し、ゆくゆくは海外子会社にも展開していきたいと考えています。

今後、社会からの当社に対する期待はますます高まると考えています。その期待に応え続けていくためには、事業部門だけでなくコーポレート部門も含めて、ダイフク全体が生産性を一層向上させていかなければなりません。生産や事務作業などのデジタル化を進め、社会問題の解決に貢献し続ける企業を目指します。

	2024	2025	2026	2027	2028	(年)
1) 生産スペースの拡大	工場延床面積を1.4倍へ拡張					
	新工場建設(クリーンルーム事業)					
	新工場建設(イントラロジスティクス事業)					
	既存工場の改修					
2) 保管配膳の業務効率向上	自社用自動倉庫の設置により		→外部倉庫の利用を解消(委託費削減) →保管効率を最大40%アップ →配膳業務の生産性を30%アップ			
3) 内製化率の最適化	長年使い続けている工作機械の入れ替えにより		→設備の老朽化を補うためのメンテナンスを解消 →機械性能が格段にアップしており、熟練技術者の暗黙知のデータ化も可能に			
4) 職場環境の整備	食堂などの厚生施設、事業所構内の通行の整備					
5) 再生可能エネルギーの利用拡大	太陽光発電システムの増設(4.4メガワット → 10.7メガワット)					

Chapter

02

成長戦略

- 38 2027年に向けた市場環境と成長の期待度
- 39 ダイフクのビジネス
- 40 グローバル展開
- 41 事業別戦略

2027年に向けた市場環境と成長の期待度

2027年度の目標達成に向けて、対象となる市場のさまざまな変化を事業成長の機会と捉えて、事業の方向性を設定しました。

顧客業種別	前中期経営計画期間 売上高CAGR*1	市場環境(予測)	成長の期待度*3
 自動車・自動車部品	0.6%	<ul style="list-style-type: none"> 自動車生産台数は中長期的に緩やかに増加 グローバルでのxEV*2シフトに伴う設備投資が継続 	☆☆
 エレクトロニクス	14.1%	<ul style="list-style-type: none"> 半導体市場は高ボラティリティだが、長期トレンドでは高需要が継続 各国での半導体生産拠点設置の需要の高まり 	☆☆☆
 商業・小売 運輸・倉庫	7.4%	<ul style="list-style-type: none"> B to C市場の成長に伴う物流のさらなる効率化 人手不足、賃金高騰、国内の2024年問題などにより、自動化投資が加速 環境負荷に配慮することによるサプライチェーンの変化 	☆☆☆
 空港	16.8%	<ul style="list-style-type: none"> 旅客数は継続的に増加の見込みで空港の数・規模ともに拡大 人手不足からの自動化・省人化ニーズとともにセキュリティ強化が継続 	☆☆
 一般製造業ほか	4.9%	<ul style="list-style-type: none"> 海外生産から国内回帰への動きが継続 人手不足、賃金高騰により、自動化投資が加速 	☆☆☆

*1 2020年度の売上高を基準とした前中期経営計画期間3カ年における売上高年平均成長率

*2 BEV、HEV、PHEV、FCEVなどの総称 *3 2023年度売上高実績を基準とした2027年度までの見込み売上高CAGR

3%以下	☆☆
3%超7%以下	☆☆☆
7%超	☆☆☆☆

ダイフクのビジネス

動画はこちら
www.youtube.com/@DaifukuChannel

- イントラロジスティクス
- クリーンルーム
- オートモーティブ
- エアポート
- オートウォッシュ
- 電子機器

ソリューション

 <p>物流ソリューション www.daifuku.com/jp/solution/intralogistics</p>	 <p>半導体生産ライン向けシステム www.daifuku.com/jp/solution/cleanroom</p> <p>Cleanroom Automation www.daifuku.com/pro/cr/jp</p>	 <p>自動車生産ライン向けシステム www.daifuku.com/jp/solution/automotive</p>	 <p>空港向けシステム www.daifuku.com/jp/solution/airport</p>	 <p>洗車機・関連商品 www.daifuku.com/jp/solution/carwash</p> <p>株式会社ダイフクプラスモア www.daifuku-carwash.jp</p>	 <p>コンテック導入事例 www.contec.com/jp/case-studies</p>
---	---	---	--	--	---

事業内容

<p>食品・飲料、医薬品をはじめ、機械・金属加工、電気製品、日用品など、さまざまな流通・製造分野でお客さまのニーズに対応した物流ソリューションを提供しています。これまで培った豊富な経験・ノウハウに加え、新たな技術への取り組みによって、自動化・省人化を極限まで高めています。</p>	<p>半導体製造の自動化に欠かせないクリーンルーム向けシステムを世界中のユーザーに納入しています。業界では高い技術力を誇り、非接触給電や窒素パージといったユニークな技術で半導体の微細化ニーズに応え、最先端デジタル製品の生産現場の物流合理化に大きく貢献しています。</p>	<p>半世紀以上にわたり、自動車工場のプレス・溶接・塗装・組立、部品の保管・供給、エンジンテストなどの工程全域に対して自動化・省人化システムを供給しています。地球規模で展開されるエコカーや現地志向のナショナルカーなど、グローバルに広がるモータリゼーションを、最先端の物流技術・ソリューションで支えています。</p>	<p>世界の空港向けに自動手荷物チェックイン機、手荷物搬送システム、デジタルシステム、セキュリティシステムなど、空港運営におけるエンドツーエンドの最先端ソリューションを提供しています。世界中の空港運営において、効率性、信頼性、サービスレベル向上に寄与しています。</p>	<p>物流システムで培ったモノづくりの技術・品質を洗車機に応用しています。乗用車向けの連続洗車機からドライブスルー洗車機、門型洗車機、トラックやバス、セミトレーラー用の大型洗車機など、さまざまな洗車機とその関連用品を提供しています。</p>	<p>子会社のコンテックを中心に、産業用コンピュータや計測制御製品・ネットワーク関連製品などのIoT機器の製造・販売、さらにソリューション事業を展開しています。高い信頼性が求められるFA向け電子機器で培ったコア技術を活かし、環境・エネルギー、医療、鉄道などの成長分野にも広がっています。</p>
--	---	---	---	--	---

主な顧客業種

 <p>商業・小売 運輸・倉庫</p> <p>一般 製造業ほか</p>	 <p>エレクトロニクス</p>	 <p>自動車・自動車部品</p>	 <p>空港</p>	 <p>一般製造業ほか</p>	 <p>一般製造業ほか</p>
--	---	---	---	--	--

生産拠点(国・地域)

<p>日本、米国、カナダ、中国、インド、韓国、台湾、タイ</p>	<p>日本、中国、韓国、台湾</p>	<p>日本、米国、カナダ、中国、インド、韓国、タイ</p>	<p>米国、カナダ、英国、マレーシア</p>	<p>日本、韓国</p>	<p>日本、米国、台湾</p>
----------------------------------	--------------------	-------------------------------	------------------------	--------------	-----------------

グローバル展開 (2024年4月1日現在)

ダイフクグループは、24の国・地域にグローバル拠点を展開しており、さまざまな分野に広がるお客さまのニーズに合わせたソリューションを提供しています。M&Aを含む積極的な海外展開により、海外売上高は10年前と比べ約3倍に増加しました。今後も売上規模の拡大と収益性の向上に向け、グループ一体で取り組んでいきます。



グループ会社数・支店数

67社(ダイフク含む)

5支店

24生産拠点(ISO認証)



納入実績

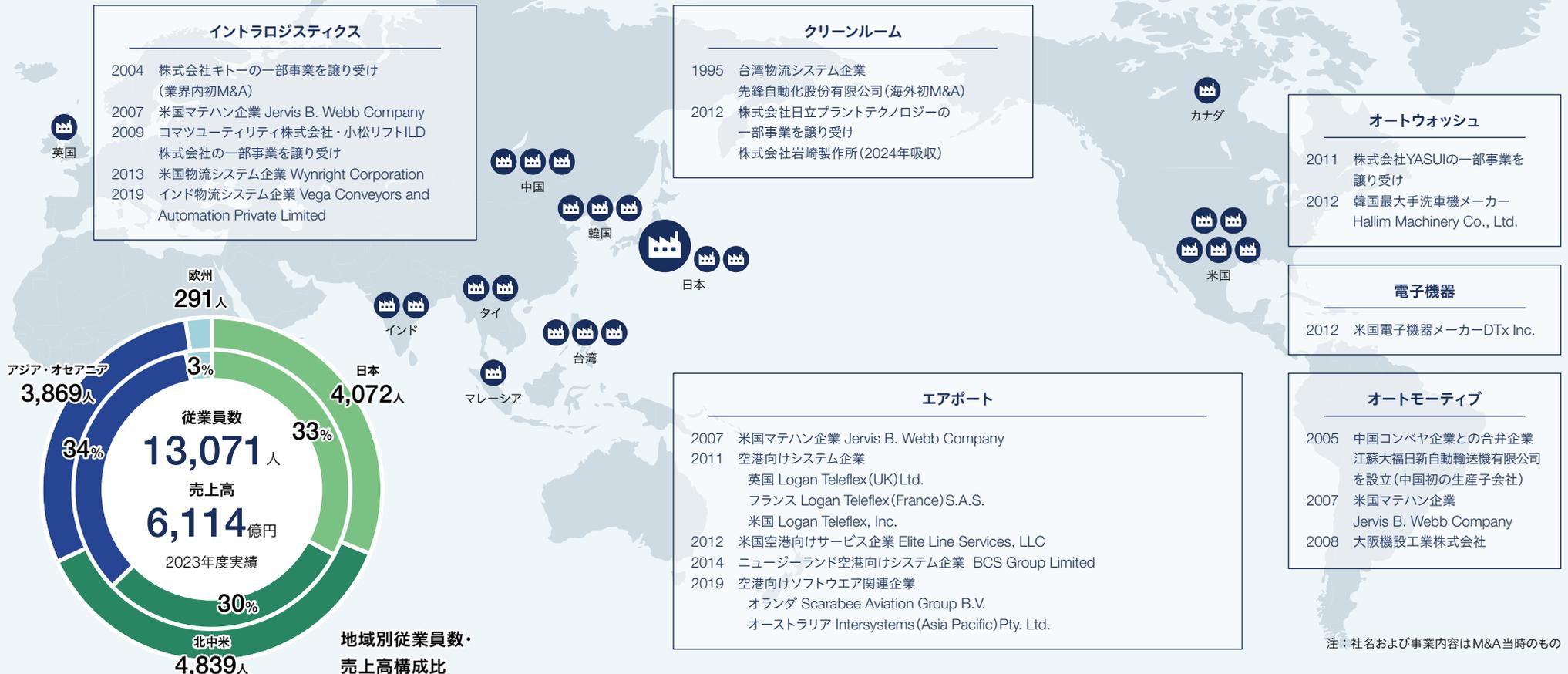
54カ国

海外売上高比率

67%

M&Aによる事業領域拡大と 次世代の成長をけん引する最適地生産・調達体制

生産拠点



注：社名および事業内容はM&A当時のもの



事業別戦略 イントラロジスティクス

時流の変化を捉え、
さらなる事業拡大へ



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
信田 浩志

前中期経営計画の振り返り

成果

- 急成長したeコマース需要を取り込んだ事業拡大
- 北米における売上拡大、収益性改善
- インド現地生産の立ち上げなど、成長ポテンシャルのある市場における販売拠点の開設・販売力強化
- 新研究棟の竣工による開発体制の強化、多様化する顧客ニーズに対応する製品の開発
- 国内のプロジェクト管理の高度化、システム仮想検証の導入による生産の効率化

課題

- グローバルでの競争力向上
- 現地調達・生産体制の構築
- 製品・業務への先端技術の導入

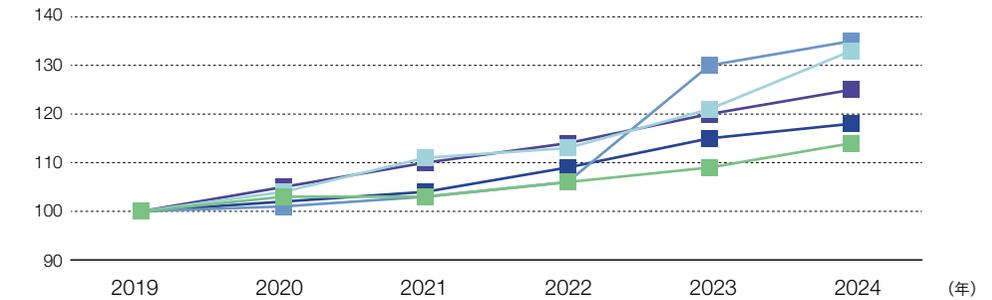
2027年中期経営計画における市場環境

機会

- 人手不足・賃金上昇に伴う機械化・自動化ニーズの高まり
- DX、AIを有効に活用した効率性、柔軟性の要求拡大
- インド・ASEANでのマテリアルハンドリング(マテハン)市場拡大

最低賃金額の推移

(指数)



■ 日本*1 ■ 英国 ■ ドイツ ■ 韓国 ■ インド*2

出典：各国労働省および統計局資料をもとにダイフク作成

注：2019年の値を基準として各年の対比率を算出。各年、1月1日時点の最低賃金額で計算

*1 地域別最低賃金の全国加重平均値 *2 デリー政府直轄地における未熟練労働者が対象

リスク

- 競合による競争の激化、既存・新興メーカー間の連携活発化、競合する機種種の増加、国際化
- 原材料、人件費の高騰

強み

- 豊富な製品ラインアップによるトータルソリューションの提供
- コンサルティングから設計・生産・据付・保守までの一貫サポート体制
- 幅広い製品を自社で手掛ける開発力と自社生産



事業別戦略 イントラロジスティクス

2027年中期経営計画における事業戦略

2027年中期経営計画(以下、本中計)の目標達成に向け、イントラロジスティクス事業は、事業規模を拡大するため、完全無人化ソリューションの提供、FA(工場自動化)の新領域開拓、次世代事業への挑戦を続けます。また、先端技術の活用による生産性の革新を図るとともに、海外での最適生産・最適調達を推進し、収益性の向上を目指します。

事業領域の拡大

- 完全無人化ソリューションの提供
- FA分野における新領域の開拓
- マテリアルハンドリングを活用した次世代事業への挑戦

社会情勢や市場の変化を受け、マテリアルハンドリングシステムのニーズは刻一刻と変化しています。日本では物流2024年問題におけるトラックドライバーの労務削減のための自動化が急務となっています。さらに、世界各国で人件費高騰に伴う省人化ニーズが高まっており、従来人手で行われていたピッキング作業の自動化が求められています。流通業界においては、将来の物量や特性などが時流に合わせて変化する可能性があることから、固定設備の少ないシステムのニーズが高まっています。これらのニーズに応えるため、自動ピッキングシステム、コンベヤレス搬送システムなどの開発を進めています。時流の変化に合わせた完全無人化ソリューションの提供を通じ、さらなる事業規模の拡大を目指します。



XYピッキングロボット

グローバルビジネスの収益性向上

- 工場拡張による生産能力の増強(北米・インド)
- 設備投資による生産機種種の拡大(北米・タイ・インド)
- プロジェクト進捗の見える化による収益性の向上



工場外観(インド)

近年の人件費高騰やインド・ASEANでのマテハン市場拡大を背景に、グローバル市場における売上拡大の機運が高まっています。しかしながら、当事業の海外売上高比率は他事業と比べて低く、事業全体の4割程度です。本中計においては、国内売上高をさらに伸ばす一方で、海外売上高を伸ばすための取り組みを進めます。

本中計期間に、北米・インドにおける工場増設・拡張を計画しています。生産規模を拡大するだけでなく、現地で内製する製品ラインアップを拡充します。日本で得た知見をグローバルに展開するための仕組みを構築します。プロジェクトの見える化など、よりリアルタイムに事業全体の情報を共有できる体制を整え、迅速に日本から支援を行うなど、事業全体でグローバルでの収益性向上に努めます。

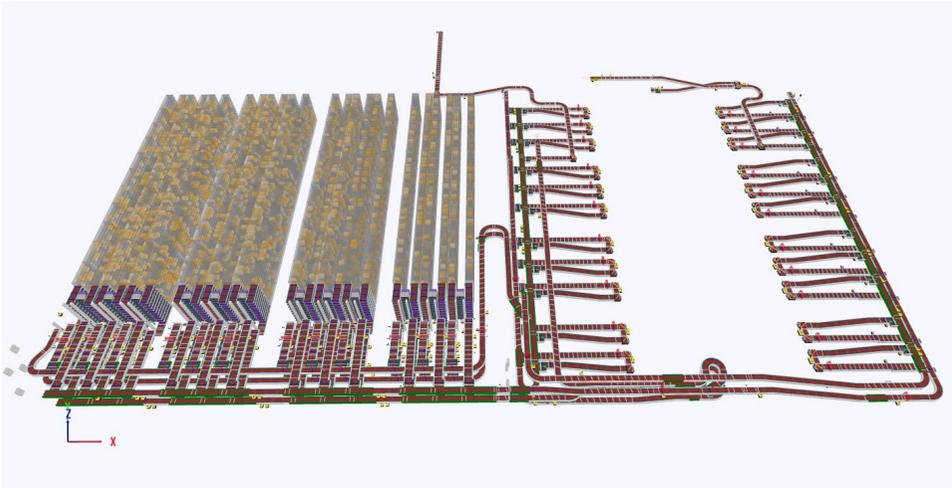


事業別戦略 イントラロジスティクス

先端技術を活用した生産性革新

- AIを利用した業務の効率化
- 3D設計による生産の自動化
- 仮想検証による出荷完成度の向上

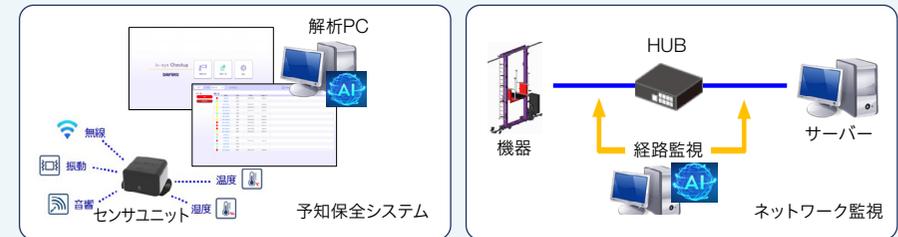
グローバルでのさらなる生産性の向上も必要です。当事業では、現地でテストを行ってシステムを完成させるのではなく、可能な限りエンジニアリング・設計・工場の段階で完成度を上げることを目指しています。また、「止まらない、止まっても簡単に復旧できる」システムを構築する取り組みを続けています。こういった取り組みに先端技術を取り入れることで、さらに生産効率を高めます。例えば、実際のお客さまのレイアウトを3D化し、仮想検証することで、工場から出荷する前にさまざまな検査を行うことが可能です。出荷前の完成度を高め、現地での調整期間を短縮することで生産の効率化に努めます。



仮想検証イメージ

顧客からみた品質の追求

- 止まらない・簡単に復旧できるシステムの提供
- 先端技術を利用した設備のモニタリング
- 予知予防などサービスレベル向上による安定稼働の実現



引き渡した時点での品質だけでなく、お客さまが運用された後の品質向上を追求しています。システム運用状況のモニタリングや予防保全サービスといった運用支援サービスにも先端技術を取り入れます。サービスメニューの拡充とともに、予知予防などのサービスレベルを向上することで納入後の安定稼働を支えます。

時流の変化を捉え、さらなる事業拡大へ

当事業は日本の経済発展や、市場の変化の中で、それぞれの時代のお客さまのニーズに応えることで、日本を中心に大きく成長してきました。今後さらに成長し続けるためには、新領域への挑戦や、海外での売上拡大および収益性向上が欠かせません。新たなニーズに応える製品の開発や品質の追求を進めるとともに、グローバルでのさらなる展開を見据え、事業全体で各施策に取り組んでいきます。



事業別戦略
クリーンルーム

変化を前向きに捉え、
積極的に挑戦

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

寺井 友章



前中期経営計画の振り返り

成果

- レガシー半導体向け、半導体製造後工程向けの新規顧客の獲得
- 部品点数の削減、海外子会社への技術・生産移管、プロジェクト管理システムの推進により生産性が向上し、コスト改善
- 海外拠点(中国・米国)にテストラインやショールームを設置し、お客さまが実機を見ることが出来る機会を創出
- AIを活用した高効率搬送システムの開発

課題

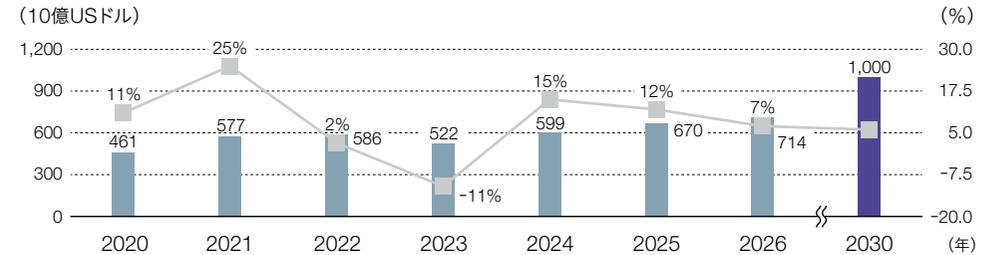
- 先端技術などを活用した開発のさらなるスピードアップ
- サービス・メンテナンスビジネスの拡大
- 事業拡大に対応できるグローバル人材の確保

2027年中期経営計画における市場環境

機会

- 生成AI、自動運転など、デジタル化の進展に伴う中長期的な半導体需要増
- 米国、韓国、日本、インド、中国、欧州の経済安全保障政策による半導体の自国生産体制強化の動き
- 半導体の安定供給確保のための政府の補助金支援
- 積層半導体製造の後工程における自動化の需要拡大

半導体市場予測



■ 売上規模 ■ 対前年比(右軸)
出典：SEMI 日本の資料をもとにダイフク作成

リスク

- 各国政府による政策の大幅転換
- 半導体需要サイクルに伴う設備需要の高いボラティリティ
- 原材料、人件費の高騰
- 中国・韓国で新興企業の台頭

強み

- AIを使った高効率な天井搬送運航制御
- 24時間・365日稼働に耐えられる高い信頼性
- ギガファブと呼ばれる工場をいくつもつなげる大規模搬送の構築が可能な技術力
- 主要各国に生産拠点を構えるグローバル体制



事業別戦略 クリーンルーム

2027年中期経営計画における事業戦略

2027年中期経営計画(以下、本中計)目標の達成に向け、クリーンルーム事業では、先端技術を取り入れたシステム開発を行い、市場の拡大や新領域へ挑戦し、半導体工場のさらなる生産効率の向上を実現するため、絶えず進化することを目指します。

顧客の価値創造

- 静的診断・動的診断を行い、メンテナンスの最適化を実現
- 省エネ制御・運行制御を行い、消費電力を削減

半導体工場は電力消費が非常に大きく、当事業のお客さまも半導体工場運用における電力削減を喫緊の課題とされています。AIを活用した高効率搬送ソフトウェアは機械学習した走行実績から予測データを算出し、天井搬送ラインを走行するビークルを効率的に制御するもので、電力を多く消費する急発進・急停車をなくすことができ、省エネにつながります。このような先端技術を活用した機器開発でシステムの付加価値を高め、サステナビリティに貢献していきます。

当事業は、納入資産を多く抱えていますが、サービス売上高につなげられていません。お客さまに納入したシステムは24時間・365日稼働しているため、お客さまの負荷が低いときにメンテナンスの要望をいただくのですが、タイミングよく対応できる人員がおらず、そのための人材を確保することも難しくなっています。ビークルと呼ばれる搬送台車の車輪交換やバッテリー交換など、ロボットを活用したメンテナンスの自動化に取り組み、受注拡大を目指しています。パーツ交換、オーバーホールなどのサービスメニューの拡充や、AIを活用した予防保全システムの導入によるコンディショニングの提案にも力を入れ、収益の源泉にしていきます。

ビジネスの収益性向上

- 生産性を高度化・見える化し、さらなる収益性の改善
- 日本、台湾、韓国、中国の4拠点をグローバル生産に最適活用
- 滋賀事業所において新棟建設を行い、生産能力を強化

生成AIや自動運转向けなどによる半導体需要の急拡大を取り込んでいくため、マザー工場である滋賀事業所では、新工場の建設を開始しました。この新工場には、敷地内に分散していた機能を集約し、生産量増加に対応できるクリーンルームも拡張させます。また、着手できていなかったエンジニアリングや設計の自動化も強く推進していきます。まだデジタル化できていない業務も残っていますが、本中計期間中に標準品の設計から部品手配までを自動で可能にしたいと考えています。生産性や業務効率を高め、リードタイムの短縮につなげ、競争優位性を確立していきます。



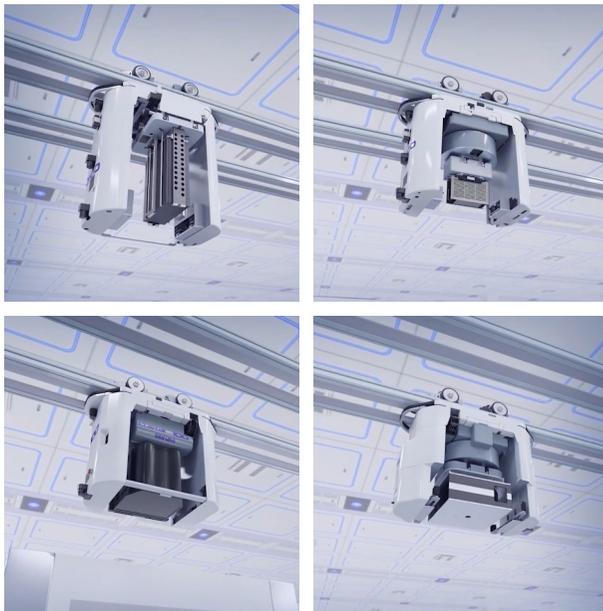
工場棟完成予想図(滋賀事業所)



事業別戦略 クリーンルーム

既存領域の深化、新領域・次世代事業への挑戦

- 新興国市場への参入
- 非接触給電技術で社会課題解決に貢献
- 複雑化する後工程半導体パッケージング技術に必要な最適搬送システムの提供
- AIなどの先端技術を取り入れ、天井搬送台車の能力を最大限に発揮できる、高効率、高能力なソフトウェアの開発



後工程向け搬送システム

半導体産業の育成に国を挙げて力を入れているインドや、これまで進出できていなかった欧州で展示会に出展し、現地でダイフクブランドの浸透を図り、市場を開拓していきます。

当社には、工場や物流センターの自動化に欠かせない無人搬送車 (AGV) や自律走行搬送ロボットに装着されているバッテリーにワイヤレスで自動に充電するシステム「D-PAD」があります。ワイヤレス給電は、クリーンルーム向けシステムに必要な不可欠な技術で、この技術に精通する当事業でD-PADの開発を担いました。プラグなどを用いた接触式の充電システムはスパークの発生リスクが高いため、屋外利用は難しいですが、D-PADは完全密封化で防水・防じんにも優れ、こうした問題を解決できます。ドローンなどに搭載できるような、より小型・軽量化に取り組み、新たな領域へ進出していきたいと考えています。



AGVに装着したD-PAD

変化を前向きに捉え、積極的に挑戦

半導体市場はボラティリティが大きく、近年は急激に変動しています。市場が落ち込んだとき、営業活動が消極的になったり、開発スピードを緩めたりすると、再び市場が活発になったときに、市場の変化に対応しきれない恐れがあります。そのため、短期的な市場変化に左右されるのではなく、長期ビジョンでのありたい姿を見据え、この急激な変化と向き合う柔軟性を磨きながら、積極的に挑戦する事業を目指します。



事業別戦略
オートモーティブ

ニーズに沿った提案・サービスを提供し、
事業拡大を目指す



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
オートモーティブ事業部長
西村 章彦

前中期経営計画の振り返り

成果

- プロジェクト推進室を新設し、大型案件のプロジェクトマネジメント体制を強化
- 部品の共通化、製品の標準化や規格化を実施
- 各生産拠点との情報交換の活発化により負荷の平準化、操業度の調整を図り、収益を確保
- エンジニアリング提案により事業領域を拡大

課題

- プロジェクトマネージャー人材の育成、グローバルスタッフの確保
- 海外でのサービスビジネスの拡大
- システム全体の標準化・規格化
- 転換するニーズへの対応

2027年中期経営計画における市場環境

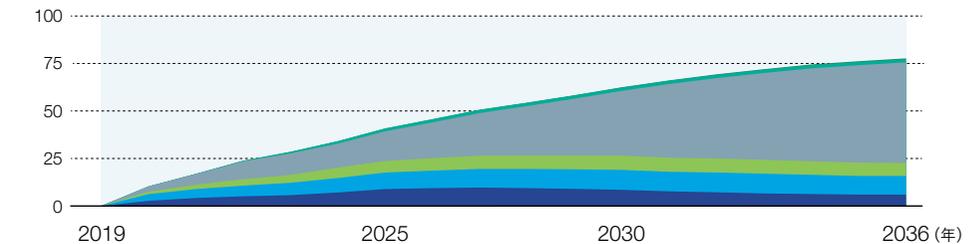
機会

- インドやASEANなどでの経済成長や人口増加
- xEV(BEV、HEV、PHEV、FCEV*など電動車の総称)の需要拡大
- 車載半導体の供給制約の緩和

* BEV: (バッテリー式)電気自動車 PHEV: プラグインハイブリッド自動車
HEV: ハイブリッド自動車 FCEV: 燃料電池自動車

世界乗用車販売に占める各パワートレインの構成比予測

(%)



■ ガソリン/ディーゼル車 ■ 12VマイルドHEV ■ 48VマイルドHEV ■ HEV

■ PHEV ■ BEV ■ レンジエクステンダーEV ■ FCEV

出典：Global Dataの販売台数予測データよりMarkLines作成
2024年6月時点の予測データ(半年ごとに更新)

リスク

- システム構成が電気自動車(EV)に特化した場合のシステム全体の規模縮小
- システムの簡素化による新興設備メーカーの参入障壁の低下
- 地政学的な市場環境の変化

強み

- 各国に拠点を構える顧客密着型のビジネス体制
- 豊富な納入実績をベースに築き上げられた高い信頼性
- 自動車生産ライン向けだけでなく、自動化が必須な構内物流領域もカバーできる製品ラインアップ



事業別戦略 オートモーティブ

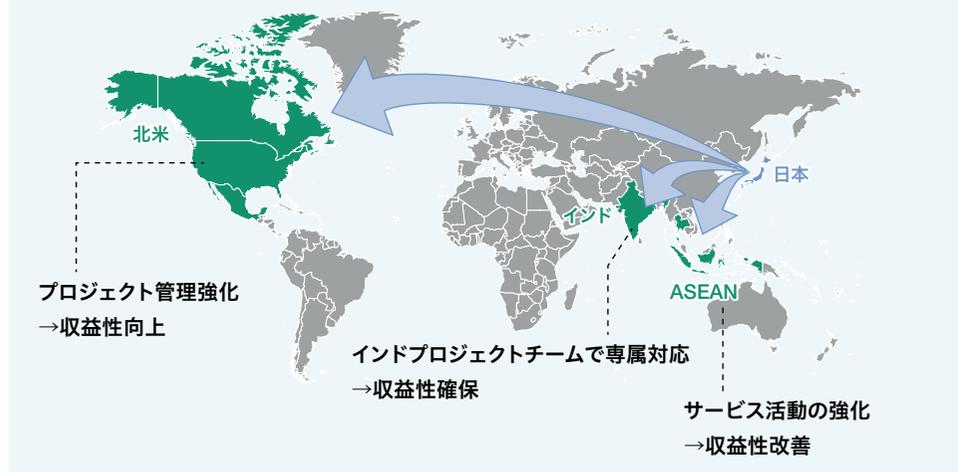
2027年中期経営計画における事業戦略

オートモーティブ事業では、持続可能なモビリティ社会の実現に向け、次世代自動化システムを提供していきます。グローバルで変容が著しいモビリティ市場において、さまざまなニーズに適應する自動化システムを提供することで、新たな価値を創出し、2027年中期経営計画目標の達成を目指します。

グローバルでのさらなる受注拡大

- 北米 xEV工場の受注拡大
- ASEAN サービスビジネスの拡充
- 中国・韓国 受注量と収益性の安定化
- インド 新設工場の受注拡大

成長分野へ経営資源の積極投入



脱炭素社会の実現に向け、欧米、中国系自動車メーカーを中心に「脱ガソリン車・ディーゼル車」を掲げて、BEVにシフトする動きが年々加速しています。一方、冬場や寒冷地でクローズアップされたBEVの航続距離や充電時間、価格面への課題から、HEVがトレンドに上がり、現在のモビリティ市場はめまぐるしく変容しています。ただ、長期トレンドではBEVへの転換は必須であると考えており、足元のHEVに対応する生産ラインの改造・リニューアル需要を取り込みつつ、次世代自動車へ転換させていくニーズに対応していきます。

日系自動車メーカーにおいては、EV投入を見据えた既存ラインの改造プロジェクトが本格的にスタートしました。現時点では、ガソリン車とHEVの混流生産が中心ですが、既存の自動車生産ラインの車両重量アップへの対応や生産工程の再構築が求められることから、受注拡大が期待できます。

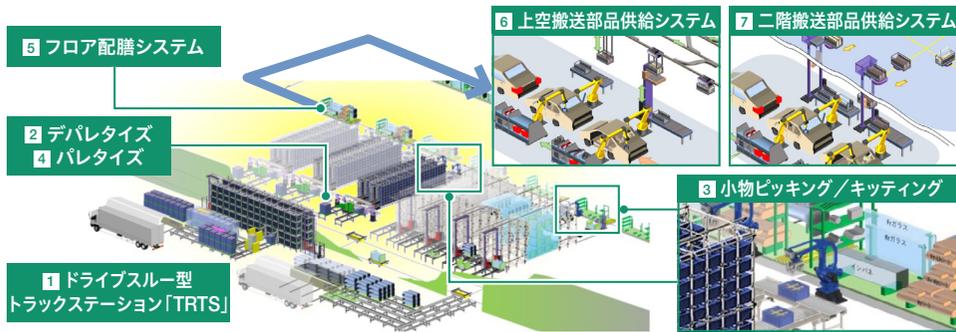
人口世界一、GDP世界5位と経済成長を続けるインドでは、個人所得の向上を背景に国内の自動車販売台数が拡大しており、市場の成長を取り込むため、各国の自動車メーカーが新工場の建設を発表しています。当事業では、成長ドライバーの一つとして確立していくため、インド向けの専門部署を立ち上げ、M&Aも視野に入れたローカルパートナーの開拓や将来的にサービス需要の拡大を狙った事業戦略を検討していきます。



事業別戦略 オートモーティブ

既存事業の進化・新領域への挑戦

- 次世代のクルマづくりに合わせた搬送設備・自動化設備の構築
- 構内物流・部品搬送設備の領域拡大
- 多様なモビリティを利用した搬送の実現や環境事業などへの挑戦



構内物流フロー

日本では、少子高齢化に伴う人口の減少により、2030年には労働力人口不足に直面する可能性が高まっています。そのため、他の製造業だけでなく自動車工場においても、生産ラインの自動化・省人化が不可欠になってきました。潜在的ニーズを確実に捉え、柔軟性のある無人搬送車を含めた豊富な製品を活かし、協働ロボットを組み込んだ次世代の組立ライン向けなど、新しいシステムを積極的に提供していきます。

組立工場で多くの作業者が従事する構内物流領域においては、当社の豊富なマテリアルハンドリング製品を組み合わせることで新たなソリューションをお客さまに提供できます。また、イントラロジスティクス事業と連携して部品の保管・搬送システムを拡大するなど、新たな提供価値を創出します。

当事業では、日本の自動車部品業界で使用されることが多いウイングボディトラック専用の装置で、トラックの側面から自動で荷物を積み降ろしするシステム「TRTS(トータス)」を開発し販売しています。TRTSはフォークリフト作業を不要にするとともに、積み降ろし時間を大幅に短縮することで、積み降ろしステーションでのトラック待機時間を短縮します。このようなトラック積み降ろしの自動化は他に類を見ないもので、人手不足などの社会課題を解消するソリューションとして、より多くのお客さまに導入していただけるよう研究開発を続けています。



TRTS

ニーズに沿った提案・サービスを提供し、事業拡大を目指す

自動車生産ライン向けシステムにおいては、長年にわたり、納入後も定期点検や改造工事などを通じて、データの集約や分析を行い、お客さまニーズをもとに付加価値の高いサービスを提供してきました。お客さま満足度の向上を図り、お客さまとの信頼関係を構築してきたからこそ、潜在する本当のニーズや課題を把握することができます。今後、インドのシェアを拡大させていくためにも、まずは関係強化の余地があるASEAN現地のお客さまとの関係を強化していき、さらにノウハウを蓄積していきます。お客さまへの提供価値と当事業の価値向上につながるソリューションを提供し、事業領域を拡大していきます。



事業別戦略
エアポート

グループ各社の強みを活かし、
グローバルでの成長を目指す



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

前中期経営計画の振り返り

成果	<ul style="list-style-type: none"> 米国新工場の稼働など、グローバルでの内製化推進 製品の標準化推進による生産効率の向上 出荷前検査と立ち会いの義務化による製品完成度の向上 海外子会社マネジメント体制の見直し
課題	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト管理体制の強化 グローバルでの事業基盤の再構築 サービス事業の拡大

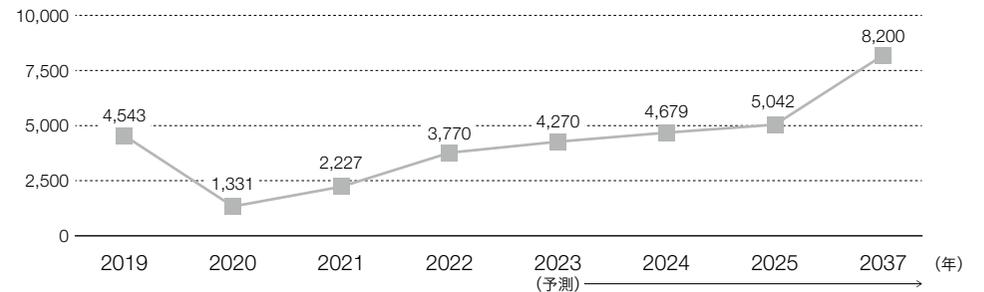
2027年中期経営計画における市場環境

機会

- 航空旅客数の継続的な増加に伴う空港数・規模の拡大
- 北米・アジアを中心とした更新期を迎える空港の更新・効率化需要
- 人手不足による自動化・省人化ニーズの高まり
- セキュリティ強化の要求拡大

世界の航空旅客数長期予測

(百万人)



出典：国際航空運送協会 (IATA)、2022年現在

リスク

- 長期プロジェクトにおける工期遅延、原材料・人件費の高騰
- 世界情勢の急激な変化に伴う移動制限

強み

- 空港全体をカバーできるトータルソリューションの提供
- 豊富な製品ラインアップ
- デジタル製品の自社開発
- 北米市場における販売・生産基盤



事業別戦略 エアポート

2027年中期経営計画における事業戦略

2027年中期経営計画(以下、本中計)の目標達成に向け、エアポート事業は引き続き北米での事業を拡大するとともに、同じく需要拡大が見込まれるアジア・欧州地域での事業基盤確立に取り組みます。また、搬送における新技術投入に加え、空港施設におけるデジタル分野での需要開拓に取り組みます。

グローバルでの収益性改善

- 北米(2カ所)、英国、マレーシアの生産拠点強化
- 各工場における生産品目の集約とさらなるコストダウン推進
- 世界レベルでの設計標準化と集中購買推進



世界の航空旅客数は、2024年に入り、新型コロナウイルス感染症拡大前(2019年)の水準に回復し、今後もさらなる増加が見込まれています。同時に、北米・アジアを中心とした更新期を迎える空港の更新・効率化需要や、人手不足に対応した空港運営のスマート化、セキュリティ強化といったニーズが高まっています。これらの需要を取り込むことで、さらなる事業拡大を実現できると考えています。

当事業の柱となる北米地域では更新・拡張案件の需要を確実に捉え、事業拡大の基盤を築いていきます。さらに、本中計期間では、次の成長のための布石として販売地域の拡大に取り組みます。英国とオランダに拠点を置くDaifuku Logan社とScarabee Aviation社を軸とした欧州に加え、航空旅客数の大きな増加が見込まれるアジアにおいても、グループ各社の連携を強化し、販売を拡大します。日本においても、政府支援による空港の拡張・能力増強案件の増加が見込まれています。市場の動向を的確に捕捉し、案件の獲得を目指します。

生産能力の増強と収益性改善の両立を図るため、工場における生産性向上やコストダウンの取り組みを着実に進めていきます。前中期経営計画期間では、北米新工場の稼働に合わせ、工程間搬送に自社AGV(無人搬送車)を導入するなど、生産性向上の取り組みを進めてきました。本中計期間では、これらの取り組みをさらに加速させるべく、老朽化した設備の更新や内製化率向上のための設備の導入を積極的に行います。また、設計の標準化を進め、集中購買を展開することで、グローバルで最適な生産・調達体制を構築していきます。



事業別戦略 エアポート

デジタル分野における開発と販売強化

- 空港運用マネジメントシステム(AOS)のさらなる開発と拡販
- 3Dでビジュアル化したハイレベルコントロールシステム(Sym3)の拡販
- セキュリティレーンの品揃えを充実させ、北米・欧州・アジア地域に拡販
- 自動手荷物預け機の生体認証機能充実とシリーズ化による拡販



Sym3



セキュリティレーン



自動手荷物預け機

より付加価値の高い提案を進めるため、デジタル分野での開発・販売力の強化に取り組みます。当事業が手掛ける空港業務管理やフライト情報管理、ビッグデータ分析など、空港運営に関わる幅広いさまざまな機能を備えたAOSや、3Dでビジュアル化に対応したSym3といったソフトウェア製品の拡販を進めるとともに、さらなる開発による製品ラインアップの拡充により、空港全体に必要な製品・ソリューションをワンストップで提供できる体制を目指します。また、顔認証でチェックインできる生体認証機能付きの自動手荷物預け機など、スマート化・セキュリティ強化のニーズに対応した製品や、国・地域・市場によって異なるお客さまの要求レベルを踏まえ、機能と価格のバランスを考慮した製品開発も進めていきます。

顧客への付加価値の提供

- 各国のインフラとしてさらなる能力増強、老朽化対策を実施
- 止まらない、迅速に復旧できるシステムを提案
- 保守・メンテナンス業務提供によりシステムの安定稼働を継続
- 人員不足に対応した省人化システムの開発と供給

空港は経済・社会生活に欠かせないインフラであり、止まらないシステム、また万が一トラブルが発生した場合でも、迅速に復旧できるシステムであることが非常に重要です。当社グループは現在、世界50以上の空港で保守・メンテナンスサービスを提供しています。今後のさらなる拡大を見込み、一定以上の需要が見込める地域へのサービス拠点の設置も視野に入れ、保守・メンテナンスを通じて、納入後の安定稼働をサポートする体制を強化していきます。

グループ各社の強みを活かし、グローバルでの成長を目指す

市場の投資意欲が高まりを見せる中、本中計目標を達成するためには、売上規模の拡大に並行して、着実に利益を出せる体制を整えることが必要不可欠です。当事業はM&Aでグループ入りした企業を軸に展開しているため、各社で異なる得意機種や強みを持っています。

一方で、当事業が手掛ける空港関連の案件は工期が長期間にわたるため、徹底したプロジェクト管理が必要ですが、2023年度は過去に受注した一部の案件で原材料や人件費などの急激な高騰を想定した対応ができていなかったことから、損失を計上する結果となりました。再発防止はもとより、成長機会を確実に利益に結び付けるため、グループガバナンスおよびプロジェクト管理を強化していきます。

それぞれの強みを活かし、相乗効果を高めながら、地域ごとのニーズを見極めた特定機種を販売することで、売上規模の拡大と同時に収益性の改善を目指します。



事業別戦略
オートウォッシュ

培った技術力を活かし、
変化する市場に挑戦

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
オートウォッシュ事業部生産本部長
株式会社ダイフクプラスモア 代表取締役社長



田中 崇文

前中期経営計画の振り返り

成果

- 韓国市場での製品ラインアップ拡充(セルフサービス式4機種を発売)によるグローバル事業の拡大
- 洗車機のパッケージモデルを販売開始
- 洗車機スマートサポートの開発・販売開始
- 調達システムの見直しによる生産体制の強化

課題

- 新規領域の創出
- 圧倒的な差異化技術の開発
- デジタル技術を活用したサービスビジネスの拡充

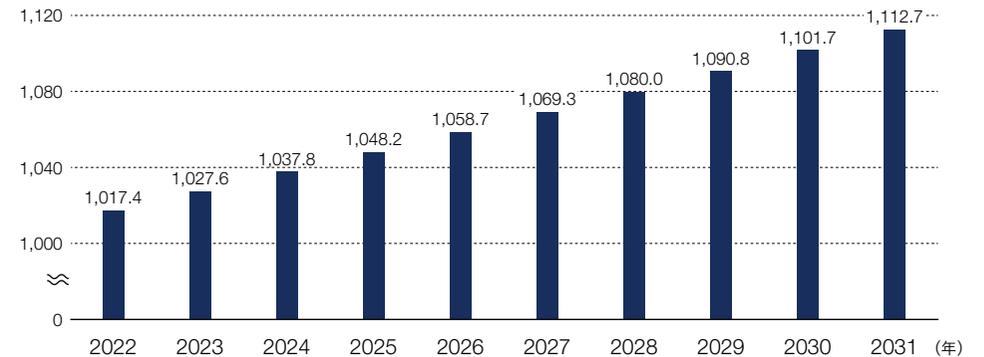
2027年中期経営計画における市場環境

機会

- セルフサービス式サービスステーション(SS)、コイン洗車場の増加
- トラックドライバー、カーディーラーの労務改善に伴う洗車機の需要増
- カーシェア、レンタカー店舗の増加

世界の自動洗車機市場規模予測

(100万USD)



出典：Business Research Insights

リスク

- フルサービス式SSの減少
- 市場環境の変化
- 原材料費、人件費の高騰

強み

- 市場の変化を捉えた幅広い洗車機ラインアップ
- 節水・静音など環境配慮型製品の創出
- 物流システムで培ったモノづくり技術



事業別戦略 オートウォッシュ

2027年中期経営計画における事業戦略

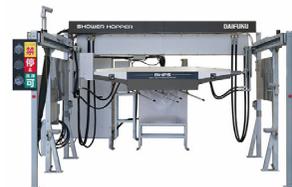
2027年中期経営計画(以下、本中計)の目標達成に向け、オートウォッシュ事業は既存事業を強化し、新領域へ進出することにより洗浄事業の拡大を目指します。

既存事業の進化・新領域への挑戦

- 誰もが安全に安心して利用できるAI洗車機の開発
- 洗浄技術活用による新領域への挑戦

既存事業の強化として、現状の洗車事業を深掘りし、他社との差異化製品を提供します。これからの市場ではフルサービス式SSの減少に伴い、セルフサービス式SSや無人洗車場の増加が見込まれています。そのため、無人で安全に運用できる洗車機の開発が必要不可欠です。AIなどの先端技術を活用し、誰もが安全に安心して利用できるユニバーサルデザイン製品を開発します。また、万が一のトラブルにおいても無人で安全に復旧できるよう開発を進めていきます。

事業を拡大するためには新領域の開拓も必要です。その先駆けとして、2024年5月にゴミ収集車の内部洗浄装置「シャワーホッパー」を発表しました。従来、ゴミ収集車両の内部は手洗いで洗浄しており、作業中にごみや汚水が掛かるといった衛生面に加えて、安全面での課題がありました。また、近年の人手不足や働き方改革などを背景に自動化ニーズが高まっていたことから、投入口やホッパー*裏などの洗浄を自動化し労力軽減や洗浄力向上、水使用量の削減などを実現しました。手洗いと比較して、使用水量は約20%削減、洗浄時間は約30%の短縮が可能です。ダイフクの洗車技術を活かした国内初の機械洗浄装置を通じて、省人化を実現し、社会課題の解決に貢献します。



シャワーホッパー

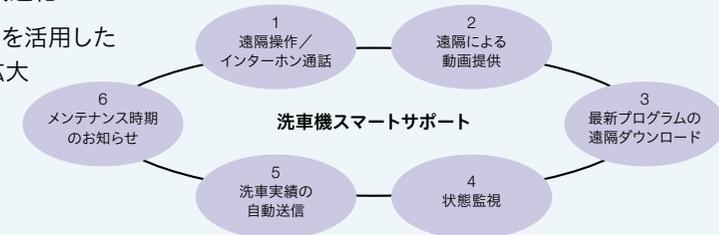


シャワーホッパーで投入口を洗浄の様子

* ホッパー：ゴミ収集車後部の積み込み装置

ビジネスの収益性向上

- 製品オプションのパッケージ販売とリニューアル提案による営業力強化
- 機械構造部品の共通化
- 状態監視システムを活用したサービス事業の拡大



ビジネスの収益性向上に向け、主に消耗品の交換を行っていたサービスビジネスについても、今後は内装・外装・新パーツへのリニューアルを積極的に提案し、売上拡大を狙います。また、2024年1月には洗車機の状態監視システム「洗車機スマートサポート」の機能を拡充し、稼働状態や異常ログから故障内容を遠隔で確認し、保守修理の早期提案などを行えるようにしました。これからも、お客さまに安心して製品をお使いいただけるよう、サポート体制を充実させていきます。

培った技術力を活かし、変化する市場に挑戦

当社の洗車機生産は、本中計の最終年度となる2027年に50周年を迎えます。市場が大きく変化する中で、50年にわたり培った洗車技術を活かし、持続可能な社会に向けて水の使用量や消費電力をより抑えた環境に優しい製品など、お客さまのさまざまなニーズに対応した製品・サービスを提供し続けます。



事業別戦略
電子機器

グローバル体制を強化し、
事業を拡大させる

執行役員
電子機器事業部門長
株式会社コンテック 代表取締役社長

西山 和良



前中期経営計画の振り返り

成果

- 医療系検査市場で安定的にシェアを獲得
- AIを活用した特許技術搭載の調剤監査システムを新開発
- グローバルで部品を共通化したことにより内製化率を向上
- 日本、米国、台湾の開発情報を共有化し、開発効率を改善

課題

- さらなる成長に向けた複数領域への事業展開
- 製品開発のスピードアップ
- サプライチェーンを含む生産体制の強化

2027年中期経営計画における市場環境

機会

- モビリティの電動化に伴う自動車部品製造の変化と検査需要の増加
- 生成AI用チップ、次世代通信ICの設備投資の増加
- 人手不足解消に向けたデジタル投資の加速
- 医療系検査市場および医療機器関連市場の拡大

ソリューション事例



半導体製造装置



臨床検査装置

リスク

- 地政学リスクの高まり
- 中国経済の停滞
- 製造業における在庫調整や生産調整の長期化、世界的な半導体不足の再来

強み

- PC、電子、制御、情報、通信、システムインテグレーション分野における総合技術力
- ソリューション提案力、アフターサービス力
- 日本、米国、中国、台湾、シンガポールなどにおいて、販売・開発・生産・調達・サービスを行うグローバル体制



事業別戦略 電子機器

2027年中期経営計画における事業戦略

電子機器事業は事業規模拡大に向けて、日本、北米、アジアを中心に新領域で事業展開を行い、グローバルでの成長を目指します。

グローバル市場での成長

- 新領域の開拓に向けた製品開発と販売の強化
- サービス事業およびAI技術を活用した新規事業への挑戦
- 成長市場であるインドへの参入

当事業が注力してきた産業用コンピュータの周辺市場には、今後も拡大が見込まれる領域が多くあります。工場設備や生産設備、身近にある家庭用電化製品などの機械・装置をコントロールするPLC (Programmable Logic Controller)、複雑な計算やデータ処理を高速で行う機能やシステムのHPC (High Performance Computing)、端末そのものにAIを搭載し、ネットワークに接続困難な場所や状況にあっても、常にAIを至近距離で活用することができるエッジAIなど、産業用コンピュータで培ってきた技術力を活かし、製品開発・販売を強力に進め事業を拡大します。

今後注力していく米国では、すでに医療機器関連の領域においてシェアを獲得していますが、産業用コンピュータなどの日本での主力製品を展開できていなかったため、米国市場向けに開発・販売を加速させ、成長ドライバーへと確立していきます。



手荷物検査機

ビジネスの収益性向上

- 日本、台湾の生産および開発拠点の役割と機能の最適化
- 原価構造の可視化による管理強化と内製化の推進
- 製品の高付加価値化と価格競争力の強化

当事業は、日本と台湾に開発・生産拠点を構えていますが、重複している役割や機能がありません。それぞれの地域で得意とする役割を明確にし、最適化へ弾みをつけていきます。同時に、内製化率を高めていき、収益力を強化していきます。

主力製品の一つでもあるIoT・計測制御機器においては、これまで培ってきた「計測」に関わる技術を磨いていきます。計測制御技術をもって、すでに良好な関係を構築してきたお客さまに向けて製品を展開し、計測器市場のシェアも獲得していきたいと考えています。

グローバル体制を強化し、事業を拡大させる

電子機器の市場環境は、AI技術の進歩、人手不足、DXの推進などをキーワードにコンピュータの需要が高まり、ますます広がりを見せています。成長市場のシェアを獲得できるよう、製品開発の領域を広げ、販売網をより強固にします。同時に、競争力も高めなければなりません。生産効率を高めることに注力し、コストダウンを積極的に進め、事業価値を高めていきます。

Chapter

03

経営基盤の強化

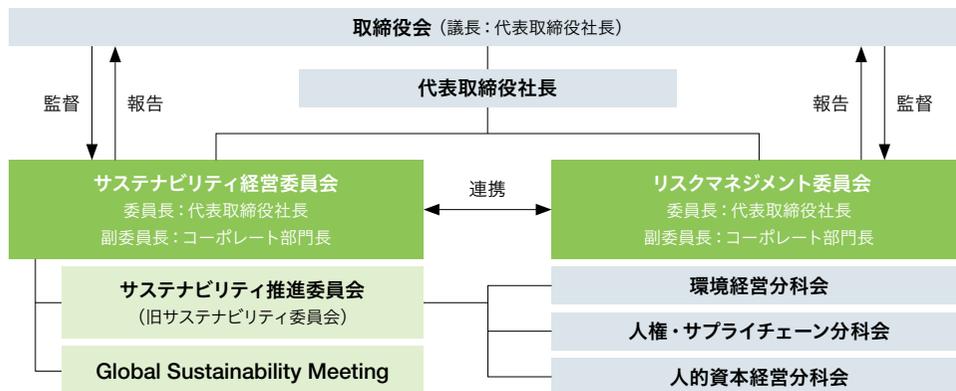
- 58 サステナビリティ経営
- 59 環境に対する取り組み
- 66 社会に対する取り組み
- 70 人的資本の拡充・強化
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 76 コーポレートガバナンス
- 86 役員一覧

サステナビリティ経営

基本的な考え方

「ダイフクグループサステナビリティ基本方針」に則り、経済価値と社会価値の両立を重視した経営の実践により、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、長期的な企業価値の創造を目指します。

サステナビリティ推進体制



当社はサステナビリティ課題についての重要事項を取締役会へ報告、上程するサステナビリティ経営委員会*を設置しています。当委員会では、中長期的な企業価値の向上に重きを置いた経営戦略上の重要な議論や、計画の進捗・成果の確認などを行います。さらにその傘下にあるサステナビリティ推進委員会(旧サステナビリティ委員会)および各分科会は、サステナビリティ経営委員会と連携し、経営戦略に基づいた実務レベルのより具体的な施策を検討・実行する役割を担っています。重要なサステナビリティ関連のリスクおよび機会については、サステナビリティ経営委員会、サステナビリティ推進委員会のほか、リスクマネジメント委員会も連携した上で、適切な対応策を講じてモニタリングしています。

* 2024年度よりサステナビリティに関する委員会の体制を見直し、「サステナビリティ経営委員会」を新設しました。従来のサステナビリティ委員会の役割は、サステナビリティ経営委員会の傘下で「サステナビリティ推進委員会」が担います。2024年度はサステナビリティ推進委員会の傘下に「環境経営分科会」「人権・サプライチェーン分科会」「人的資本経営分科会」を置き、テーマごとに取り組みの具体化を図っています。

各組織の役割

会議体	メンバー	役割
取締役会	議長：代表取締役社長 取締役(社内5名、社外5名)	■ 経営方針・経営計画やコーポレートガバナンス体制の決定など、経営上の重要事項の決定と監督機能を担う
サステナビリティ経営委員会	委員長：代表取締役社長 コーポレート部門長、 事業部門長、 グループチーフオフィサーほか	■ 中長期にわたる企業の価値創造に重きを置いた経営戦略上の重要な議論、計画の進捗・成果の確認などを行い、経営の高度化促進を図る
サステナビリティ推進委員会	委員長：代表取締役社長 コーポレート部門長、 事業部門長、 グループチーフオフィサーほか	■ サステナビリティ経営委員会の下部組織として、経営戦略に基づき、実務レベルで環境・社会・ガバナンスに関するグループ横断の取り組みを推進する
Global Sustainability Meeting	リーダー：コーポレート部門長 海外子会社、 サステナビリティ経営委員会 メンバーほか	■ サステナビリティ経営をグループ一体で推進するにあたり、ESG課題に関する海外子会社への情報共有と議論を行う
リスクマネジメント委員会	委員長：代表取締役社長 コーポレート部門長、 事業部門長、 グループチーフオフィサーほか	■ 企業活動に大きく影響を与える重要なリスクに対して、全社的なリスクマネジメントを行う ■ 定期的にリスクアセスメントを行い、重要なリスクを特定・評価し、対応策の立案や方針・規程・体制などの整備および充実を図る

2023年度 サステナビリティ委員会の活動実績(4回開催)

- サステナビリティアクションプラン進捗報告
- サステナビリティ基本方針の策定
- 社外からのESG評価
- 「ダイフク環境ビジョン2050」の改定
- カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み
- 人権デュー・ディリジェンスの取り組み
- サステナブル調達ガイドラインの策定 など

詳細はこちら [サステナビリティ経営](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/management/policy)
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/policy



環境に対する取り組み

ダイフク環境ビジョン2050

当社グループは企業としての責任を果たすとともに、私たちが創造したい未来の社会に向けてより具体的に行動していく必要があると考え、2021年に「ダイフク環境ビジョン2050」を策定しました。2023年5月には、より高い水準で社会の要請にこたえていくため、重点領域の拡充と2030年の環境目標の引き上げを行いました。刻々と変化する社会動向や事業環境に対応できるよう、今後も目標を定期的に見直し、必要に応じて再設定します。

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実現します。



*自然資本は、人々に便益をもたらす自然由来の資源(植物、動物、大気、水、土壌、鉱物など)を指し、企業や社会には、これらの資源を持続可能な形で使うことが求められています。気候変動が自然資本を毀損している一方で、自然資本の持続可能性を向上させることが、温暖化ガスの吸収や気候変動による自然災害の軽減などにつながります。

3つの重点領域

気候変動への対応
 目指す姿
 サプライチェーン全体でCO₂排出 **ゼロ**

脱炭素社会の実現に貢献する製品・サービスの開発・提供、グループ拠点およびサプライヤーにおけるエネルギーの効率的な利用、再生可能エネルギーの導入などにより、事業活動に伴うCO₂排出量をサプライチェーン全体でゼロにします。

資源循環の促進
 目指す姿
 循環型社会の実現

水をはじめとする資源の持続可能な利用と使用量削減に努めます。また、製品の長寿命化や生産拠点から排出される廃棄物量の最少化、使用済み製品・部品のリサイクル拡大などにより循環型社会の形成に貢献します。

自然との共生
 目指す姿
 自然資本に与える負の影響 **ゼロ**

事業活動が地球環境に与える影響を把握した上で、生態系サービスの持続可能な利用と生物多様性の保全に努めます。大気・水・土壌など自然資本への負の影響の最小化を図り、ステークホルダーとともに自然との共生を実践します。

環境に対する取り組み

2030年目標のさらなる見直し

2024年5月、「ダイフク環境ビジョン2050」の重点領域の一つである「気候変動への対応」について、2030年のスコープ1・スコープ2の削減目標(2018年度比)を50.4%から60%へと上方修正するとともに、再生可能エネルギー由来の電力比率の目標を新設しました。「自然との共生」についても、サステナビリティアクション*を通じてグループ全体でより効果的な意識醸成を図っていくことを重視し、人数の目標を定性目標へと見直しました。さらに、同年8月には、「資源循環の促進」について、水使用量売上高原単位の削減目標(2018年度比)を30%から60%へと上方修正しました。

* サステナビリティに関する啓発・教育のための当社独自の社員参加型プログラム

重点領域	KPI(実績評価指標)	2030年度目標	2024年度目標
気候変動への対応	自社CO ₂ 排出量 (スコープ1+2)	60%削減 (2018年度比)	51%削減 (2018年度比)
	再生可能エネルギー由来の電力比率	80% 日本は2027年に 100%達成見込	60%
	購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量 (スコープ3 カテゴリ1)	30%削減*1 (2018年度比)	サプライチェーンCO ₂ 削減プログラムの拡大・浸透
	販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量 (スコープ3 カテゴリ11)		製品・システムの省エネ性能向上
資源循環の促進	廃棄物の埋立率	1%未満	国内:1%未満 海外:5%未満
	水使用量売上高原単位*2	60%削減*3 (2018年度比)	40%削減 (2018年度比)
自然との共生	主要拠点*4における生物多様性保全活動実施率	100%	10%
	サステナビリティアクションのグローバル展開	プログラムの拡充・啓発	プログラムの拡充・啓発

*1 スコープ3のカテゴリ1およびカテゴリ11を合わせた目標

*2 水使用量(千m³)÷売上高(億円)

*3 当初目標を前倒しで達成したため、上方修正しました(2024年8月)

*4 従業員数100人以上の拠点



詳細はこちら 環境経営

www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/management

環境に対する取り組み

気候変動への対応

ダイフクグループは、国際的な枠組みである「パリ協定」や「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」などの気候変動に関する法規制を支持し、脱炭素社会やSDGsの実現に向けた環境経営を推進しています。エネルギー使用量の削減やモノづくりを通じた環境貢献に積極的に取り組み、エネルギー使用量、CO₂排出量などを定期的に行政に報告しています。

「ダイフク環境ビジョン2050」(2023年5月に改定)では、「気候変動への対応」を重点領域の一つとして設定し、製品・サービスを通じたCO₂排出量の削減やサプライチェーン全体でのCO₂排出量の削減、再生可能エネルギーの導入などに取り組んでいます。

2023年度は、CO₂排出量の削減目標に関して省エネルギーの取り組みや再生可能エネルギーの導入が進んだことから、目標をすべて達成しました。

KPI(実績評価指標)	スコープ	2023年度目標	2023年度実績
自社CO ₂ 排出量 (スコープ1+2)	グローバル	21.0%削減(2018年度比)	48.0%削減(2018年度比)
購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量 (スコープ3 カテゴリ1)		サプライチェーンCO ₂ 削減プログラム運用開始	サプライヤーに対して、当社ビジョンおよび脱炭素に関する説明動画の配信、排出量や脱炭素に取り組む上での課題などのアンケート調査を実施
販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量 (スコープ3 カテゴリ11)		12.5%削減(2018年度比)	29.6%削減(2018年度比)

再生可能エネルギー導入への取り組み

当社では、主に国内外生産拠点における再生可能エネルギー(以下、再エネ)の導入に取り組んでいます。2022年11月より滋賀事業所で使用する電力をすべて再エネ由来へと切り替えました。2023年度に中国(蘇州)、韓国、タイ、台湾に太陽光発電システムを設置し、2024年以降には米国、インド、インドネシアにおいても設置を計画しており、引き続き再エネの導入を拡大していきます。2023年度末時点の総電力使用量に対する再エネ由来の電力比率は54.0%となり、2022年度末の29.1%から大きく上昇しました。

再エネ調達状況および予定

2023年度	■ 台湾大福高科技設備股份有限公司の台南本社で太陽光発電システム導入
	■ Clean Factomation, Inc.の牙山工場で太陽光発電システム導入
	■ 大福自動搬送設備(蘇州)有限公司の本社で太陽光発電システム導入
	■ Daifuku (Thailand) Limitedで太陽光発電システム導入
2024年度(予定)	■ Daifuku Airport America Corporationの本社で再エネ電力プランへ切り替え
	■ Hallim Machinery Co., Ltd.で太陽光発電システム導入
	■ Daifuku Europe GmbHで再エネ電力プランへ切り替え
	■ Daifuku Intralogistics India Private Limitedで太陽光発電システム導入

環境に対する取り組み

TCFD提言に基づく開示

当社は、2019年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、TCFD提言の気候関連財務情報開示の中核要素であるガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標に沿って情報を開示しています。2023年度に改めて財務影響評価・シナリオ分析を実施し、2024年度に開示内容の更新を行いました。

ガバナンス

当社は、気候関連課題を含むサステナビリティ課題についての重要事項を取締役会へ報告、上程するサステナビリティ経営委員会を設置しています。当委員会では、中長期的な企業価値の向上に重きを置いた経営戦略上の重要な議論、計画の進捗・成果の確認などを行います。さらにその傘下にあるサステナビリティ推進委員会(旧サステナビリティ委員会)および環境経営分科会は、サステナビリティ経営委員会と連携し、経営戦略に基づいた実務レベルのより具体的な施策を検討・実行する役割を担っています。

気候関連の取締役会等での議題(2023年度)

取締役会

- 「ダイフク環境ビジョン2050」の改定(4月)
- リスクアセスメント実施報告・今後の対応(10月)
- 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」および「2027年中期経営計画」(10月、3月)

サステナビリティ委員会(4回開催)

- サステナビリティアクションプラン進捗報告
- 「ダイフク環境ビジョン2050」の改定
- 再生可能エネルギーの導入および省エネルギーの計画
- サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減
- インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の検討
- TCFDに基づく開示の見直し
- 生産拠点のエネルギーの見える化 など

戦略

気候関連のリスクおよび機会の洗い出し

当社グループの事業内容を踏まえ、各要因によって引き起こされる気候関連の移行リスク・物理的リスク・機会を洗い出しました。

当社事業に影響する主な要因

脱炭素シナリオ 1.5~2°C 3~4°C 成り行きシナリオ	【脱炭素化が進展する世界】 ■ GHG排出量削減の規制強化、カーボンプライシングの導入 ■ 低炭素型製品の開発促進 ■ カーボンリサイクルの技術開発の進展、社会実装 ■ 世界的なEVシフトの加速
	【共通】 ■ 日本の人口減少による工場、物流倉庫の無人化 ■ 新興国における半導体、産業用IoT関連需要の増加 ■ シェアリングエコノミーによる消費行動の変化
	【地球温暖化が進行する世界】 ■ 平均気温の上昇による ● コールドチェーンの重要性向上 ● 熱ストレスの増加による屋外労働の生産性低下 ● 空調コストの増加 ■ 気象災害の頻発化・激甚化によるグループ拠点、取引先企業の被災

気候関連のリスクおよび機会の評価

洗い出した移行リスク・物理的リスク・機会の項目に対して、当社グループの事業への影響度の大きさを定性・定量で評価し、これらの結果を、「リスク発現・機会実現までの期間」「リスク発現・機会実現の可能性」「財務影響度」を軸に、以下のとおり整理しました。それぞれのリスクおよび機会について、適切な対応策を実行していきます。

「期間」「可能性」「影響度」の定義は以下のとおりです。

期間	短期：3年未満、中期：3~10年、長期：10年以上
可能性	小：やや不確実、中：中間、高：やや確実
影響度	売上高 小：60億円未満、中：60~600億円、大：600億円以上 利益・コスト 小：6億円未満、中：6~60億円、大：60億円以上

環境に対する取り組み

当社グループにおける重大なリスク・機会

分類	気候変動ドライバー	主なリスク・機会	期間	可能性	影響度	リスク・機会への主な対応
移行リスク (1.5°Cシナリオ)	炭素価格等のGHG排出規制強化、カーボンプライシング導入	工場、事業所で排出するGHGへの炭素税導入による操業コスト増加	長期	高	中	グループ体でのスコープ1・スコープ2の削減
		材料調達、輸送への炭素税導入またはGHG排出削減対応による調達コストの増加	長期	中	中	サプライチェーンでの環境負荷低減
	脱炭素技術開発の進展	金属材料・レアメタルの需要増による部品調達コストの増加	中期～長期	小	中	
	気候変動問題に対する取り組み評価の厳格化、情報開示要請の高まり	自社イメージ悪化による株価の下落、投資対象除外による資金調達コストの増加	長期	小	中～大	気候変動に関する開示情報の充実化
物理的リスク (4°Cシナリオ)	洪水、台風、高潮等の気象災害の増加・激甚化	拠点損傷や操業停止、サプライチェーン寸断による操業停止、代替品調達	短期～長期	高	中～大	リスクアセスメントとリスク低減策の実施
	海面の慢性的な上昇	海面上昇による拠点の移転	長期	小	小	
	熱波および慢性的な気温上昇	気温上昇による空調コスト、メンテナンスの増加、ヒートストレスによる生産性の低下	短期～長期	高	中	労働環境の維持・改善
	干ばつ等による水リスクの増加	干ばつによる稼働率の低下	短期～長期	中	小	水使用量の削減
機会 (1.5°Cシナリオ)	環境規制強化による電子機器への省電力要請の高まり	半導体需要増による半導体ライン向け製品売上の増加	中期	高	中	半導体需要への戦略的対応
	EVシフト(EV、FCVの普及)	EV化に伴う自動車製造ライン増設による自社製品の売上の増加	中期～長期	中	小	自動車のEV化への対応
	IoTを活用した低炭素化の進展	AI、IoT関連製品の需要増による売上の増加、および活用によるコスト削減	中期～長期	中	中	事業へのIoT、ICT、AI等先端技術の活用
	フードロスをはじめとした廃棄物削減要請の高まり	コールドチェーンに関連する物流・倉庫施設向け製品の売上の増加	中期～長期	高	中	コールドチェーン・eコマース需要への対応
	低炭素化のための作業の効率化・省人化・省エネ要望の高まり	生産・物流の効率化・オートメーション化に寄与する製品・サービスの売上増加	中期～長期	高	中	マテハンシステムの環境価値と社会価値の両立

リスク管理

当社グループは、国内外のグループ会社を対象としたリスクアセスメントを定期的に行っており、企業活動に大きく影響を与える重大なリスクを特定・評価しています。重大なリスクに対して、リスクマネジメント委員会が全社的なリスクマネジメントを行い、対応策の立案や方針・規程・体制等の整備および充実を図っています。リスクアセスメントで認識されたリスク情報は、必要に応じて取締役会をはじめとする他の会議体へ報告・共有され、経営戦略に反映されます。

優先して対応すべき気候関連のリスクと機会については、サステナビリティ経営委員会、サステナビリティ推進委員会のほか、リスクマネジメント委員会も連携した上で、適切な対応策を講じてモニタリングしています。

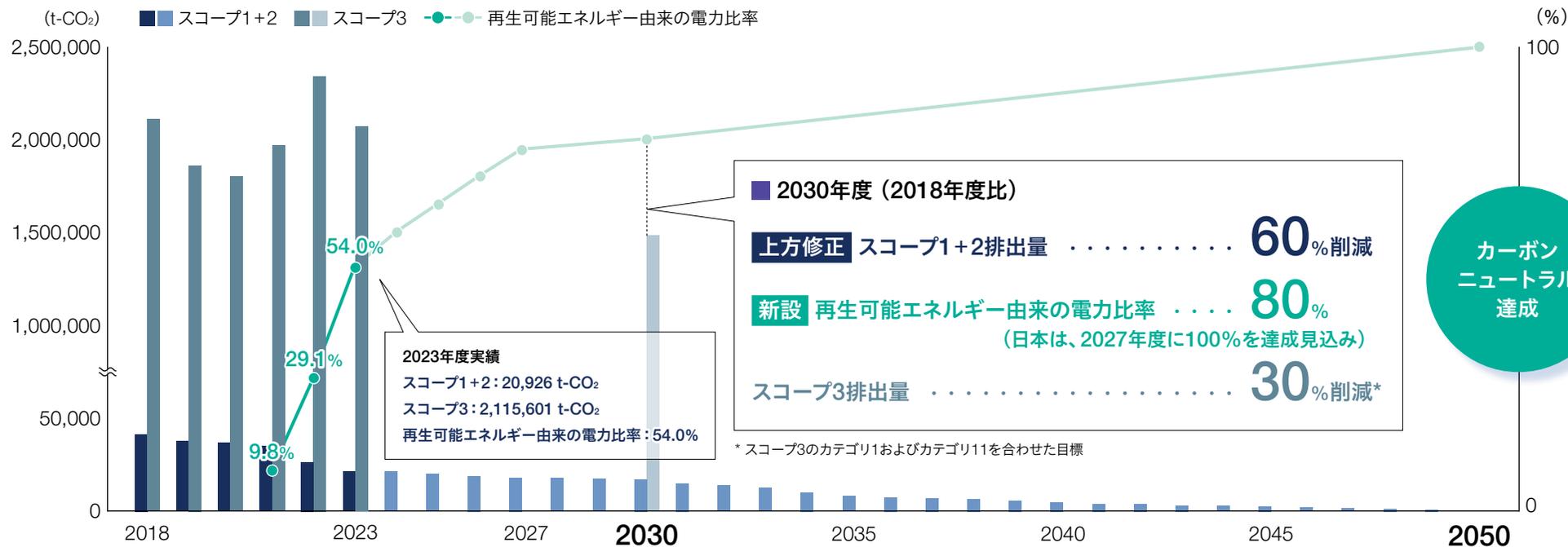
指標と目標

当社グループは、「ダイフク環境ビジョン2050」の中で「気候変動への対応」を重点領域の一つとし、2050年にサプライチェーン全体でCO₂排出量をゼロとすることを目指しています。2023年度の実績は **P.61** を、2024年度の目標については **P.60** をご参照ください。

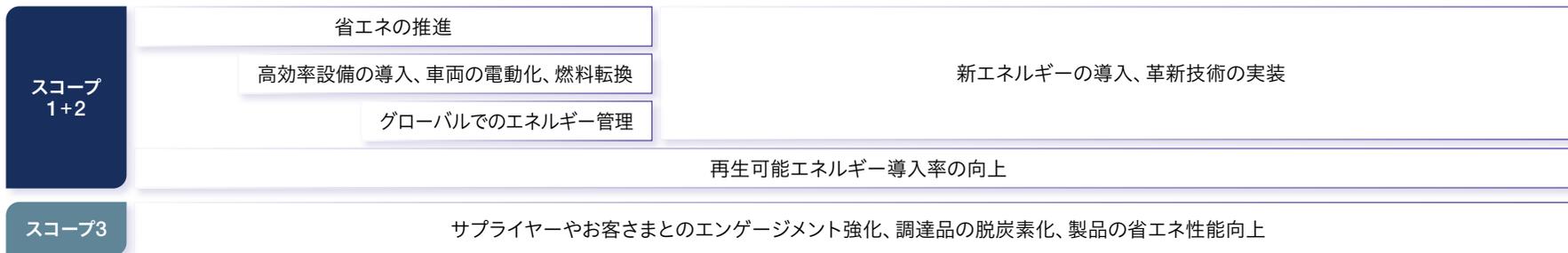
 [詳細はこちら 気候変動](https://www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/climate-change)
www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/climate-change

環境に対する取り組み

カーボンニュートラルへのロードマップ



カーボン
ニュートラル
達成



環境に対する取り組み

資源循環の促進

当社グループは、多くの部品や資材で構成された大規模なマテリアルハンドリングシステムを提供しています。「ダイフク環境ビジョン2050」では、事業活動から発生する廃棄物だけでなく、お客さまに納入する設備が撤去される際に資源が循環されることを目指しています。その観点から、製品素材の見直しや分解容易性の向上を設計段階から進めています。また、長期間システムを安定稼働させ、廃棄のタイミングを遅らせることも重要な取り組みと位置付け、保守・メンテナンスなどのアフターサービスを充実させます。

2023年度は、廃棄物の埋立率および水使用量売上高原単位ともに目標を達成しました。水使用量売上高原単位については、滋賀事業所の節水対策の効果が現れていることや2027年中期経営計画に基づき売上高の目標を策定したことにより、目標の前提条件を精査しました。それに伴い当初「ダイフク環境ビジョン2050」で設定していた目標を修正しました。

KPI(実績評価指標)	スコープ	2023年度目標	2023年度実績
廃棄物の埋立率	グローバル	国内：1%未満	0.67%
		海外：5%未満	3.20%
水使用量売上高原単位*		12.5%削減(2018年度比)	35.5%削減(2018年度比)

* 水使用量(千m³)÷売上高(億円)

 [詳細はこちら 汚染防止と資源循環](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/pollution-prevention/)

自然との共生

「ダイフク環境ビジョン2050」では、重点領域の一つに「自然との共生」を掲げ、事業活動が自然資本に与える負の影響の最小化に向けて取り組んでいます。生態系サービスの持続可能な利用と生物多様性の保全を推進するため、今後はグローバル全体で活動内容の充実を図っていきます。

2023年度は、サステナビリティアクションの年間延べ参加者数が目標を達成しました。2024年度以降は、サステナビリティアクションを通じてグループ全体でより効果的な意識醸成を図っ

ていくことを重視し、人数の目標を定性目標へと見直しました。また、今後、海外グループ会社で生物多様性保全活動を実施するにあたり、まずは教育・啓発活動に取り組んでいきます。

KPI(実績評価指標)	スコープ	2023年度目標	2023年度実績
主要拠点**における生物多様性保全活動実施率	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保全活動のメニュー化 ■ グループ全体への周知活動実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保全活動メニューを作成し、周知活動に向けたルールを策定を開始 ■ 各海外子会社に対して、実態調査のヒアリングを実施
サステナビリティアクション*2年間延べ参加者数		12,000人	12,141人

*1 従業員数100人以上の拠点

*2 サステナビリティに関する啓発・教育のための当社独自の社員参加型プログラム

ハッチョウトンボの生息地確保

滋賀事業所の再開発に伴い、滋賀県レッドデータブックに記載されているハッチョウトンボが確認された湿地の一部が消失するため、消失を最小限に留めつつ、新たな生息地の確保に取り組んでいます。2023年度は、山の湧き水やスキ・スゲなどを活用して新たな湿地を創出し、既存の生息地から湿生・水生植物や表土とともに、卵・幼虫・成虫を移植し、湿地の周囲を高さ1m程のネットで囲みました。移植した植物も成長し、ハッチョウトンボが定着しやすい環境を整備しています。2024年度は、新たに創出した湿地におけるハッチョウトンボの生息調査を行い、成虫の生息を確認しました。



 [詳細はこちら 生物多様性保全](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/biodiversity)



社会に対する取り組み

労働安全衛生

当社グループは「安全は企業活動の基盤であり全てに優先する」とのスローガンを掲げ、健全な事業活動には派遣社員・請負事業者・サプライヤーを含めたすべての労働者の安全と健康を最優先にする企業文化を各職場に定着させることが不可欠であると考えています。

国内外の当社グループの安全管理指標として度数率、強度率を把握し、情報の共有を行い、改善が必要な部門に対しては、適切な安全啓発・指導を行っています。特に重篤災害(死亡事故)はゼロを目指しています。

2023年度は、国内で休業災害件数が前年度比で1件増加し、度数率および強度率が目標未達となりました。海外では、災害件数が大幅に減少して目標を達成しました。発生した災害については、それぞれの要因分析を行い、新たな作業計画の作成と周知徹底、不安全行動・不安全状態の排除などを実施しています。また、2023年度からは海外子会社を含むグループ全体で労働災害管理システムを導入し、国内外で発生した労働災害の情報や安全衛生教育用の資料をリアルタイムで共有することで、再発防止策の徹底と安全教育のさらなる強化に取り組んでいます。

以下の指標は、工事における請負事業者を含めて計算し、目標を管理しています。

指標*1	範囲	2023年度目標	2023年度実績
度数率	日本/海外	0.3/0.6	0.551/0.580
強度率	日本/海外	0.01/0.02	0.016/0.011
労働安全衛生研修受講延べ人数	グローバル	1,700名	1,885名
重篤災害*2発生件数	日本/海外	0件/0件	0件/0件

*1 各年度1月～12月末日のデータ。これらの指標は、工事における請負事業者を含めて算出

*2 自社の業務中における死亡事故(労働災害)

労働安全衛生のリスクアセスメント

当社グループはISO45001に基づいた独自のリスク評価基準に従い、安全衛生において著しい影響を与えるリスクを特定・管理し、リスクレベルに応じたリスクの低減措置を検討・実施しています。事業活動における定常および非定常活動、ならびに請負事業者や来訪者を含む当社に出入りするすべての人の活動を適用範囲としています。リスクの抽出・評価は、毎年期初に行うとともに、作業工程や材料の変更時、新規プロジェクトの工事の計画段階にも実施します。

安全衛生教育

海外子会社では日本と同様、工事部門の管理監督者を対象に、管理責任者としての安全管理の重要性、方法、リスクアセスメント、安全作業標準などについて教育を毎年実施しており、安全管理の水準を向上させています。また、中国、韓国、インドネシア、北米などの海外子会社においても、危険の疑似体験が可能な研修設備を導入しています。



大福自動搬送設備(蘇州)有限公司に新設した安全体感道場

グローバルでの連携を強化

グループ全体で安全衛生管理を強化するため、海外子会社を含めた各社の取り組みを紹介するグローバル安全ニュースレターの発行や各社の責任者が集まるGlobal Sustainability Meetingでの情報共有などを行っています。2023年は、安全衛生管理本部として、米国ミシガン州の海外子会社を訪問し、米国のグループ会社5社が集まる安全責任者会議に参加しました。労働災害を減らすための各社の取り組みや課題を共有し、安全衛生管理に関する相互理解を深めました。



北米での会議

安全衛生パトロールと模範職場表彰

当社では、各職場の安全衛生レベル向上のため、安全衛生パトロールでそれぞれの5S*状態を確認しています。その中で、好事例については安全衛生委員会を通じて他職場へ横展開するとともに、最優秀職場を模範職場として2023年度も表彰を行いました。これらの活動を通じて安全文化を醸成し、全社を挙げて安全で快適な職場を形成していきます。



社長による安全衛生パトロール

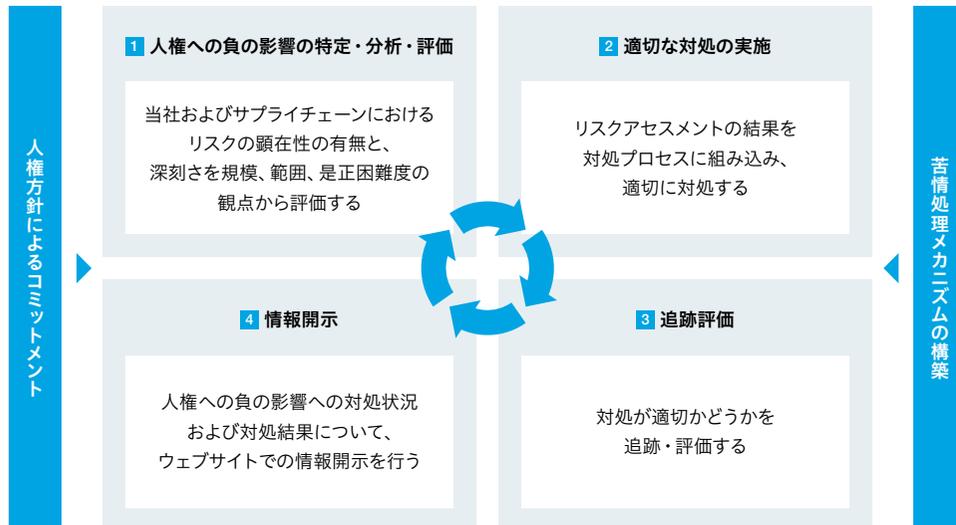
*「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」

社会に対する取り組み

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社グループは、2021年10月に策定・公開した「ダイフクグループ人権方針」に基づき、当社のサプライチェーンを含め、事業活動全般に関係する人権への負の影響を特定・分析・評価し、是正・緩和・予防する仕組みの構築と運用および人権デュー・ディリジェンス(DD)を継続的に実施するためのリスク評価に取り組んでいます。その一環として、人権への負の影響評価および人権課題を特定するための「人権リスクアセスメント(潜在的リスク評価)」を実施した結果、当社グループが優先的に取り組むべき人権課題として「委託先を含むサプライチェーン上の国内の外国人労働者」と「原材料調達先の労働者」を特定しました。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



リスクアセスメントは、外部有識者(NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会、以下、CRT日本委員会)の助言を得ながら、「ビジネスと人権に関する指導原則(以下、UNGPs)」に沿った人権DDとしての潜在的リスク評価を実施しました。具体的には、社内アンケートから関連するバリューチェーンや影響を受けるライツホルダーの洗い出しを行ったり、CRT日本委員会が行った人権リスク調査結果を用いて、当社グループの事業活動においてリスクの高い国を調査したりするなど、社内ワークショップやリスクの高い地域にある海外子会社へのヒアリングを通じて、優先課題を特定しています。また、サプライチェーンへのヒアリングなどを実施し、人権の負の影響や助長が明らかとなった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じていきます。

詳細はこちら [ダイフクグループ人権方針](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/assets/pdf/action/human-dignity/human-rights/human_rights_policy.pdf)
www.daifuku.com/jp/sustainability/assets/pdf/action/human-dignity/human-rights/human_rights_policy.pdf

人権への負の影響の特定・分析・評価の実績

当社グループは、優先的に取り組むべき人権課題の一つである「委託先を含むサプライチェーン上の国内の外国人労働者」の人権への負の影響の特定のため、サプライチェーンにおける労働者の雇用実態の把握に努め、取引先で雇用される外国人労働者の訪問インタビューを行っています。

2023年度は、海外子会社従業員およびその取引先で雇用する外国人社員を対象を拡大し、タイと台湾の子会社とその取引先において訪問インタビューを実施しました。

社会に対する取り組み

人権インパクトアセスメントの実施概要

訪問インタビューは、客観性および中立性確保のため、CRT日本委員会の協力のもと、取引先で雇用されている外国人労働者およびその管理者に対して実施しました。インタビューは、「尊厳ある移民のためのダッカ原則」に基づき、適正な労働時間・適正賃金、雇用契約、職場における健康と安全、結社の自由と団体交渉権やコミュニケーションなどの項目について重点的に確認を行いました。

▶ 対象者(国籍)

日本：取引先外国人労働者 計17名
(ベトナム、中国、インドネシア、タイ)

海外：海外子会社従業員 計39名(タイ、ミャンマー、台湾)、
取引先社員 計24名(ミャンマー、ベトナム、フィリピン)

● 実施回数

日本：4回 **海外**：2回

● 実施形式

対面グループインタビュー

● インタビュー項目

- 適正な労働時間・賃金
- 健康と安全
- 結社の自由と団体交渉権
- 強制労働の禁止 など



評価結果

- 海外子会社と取引先のいずれにおいても長時間労働および強制的な残業は確認されなかった。海外子会社において、通常勤務に加えて顧客対応のためのシフト勤務を行う場合は、過重労働がないか、超過勤務・夜間勤務に対する処遇等は適切かの確認と適切な対応が望まれる。
- 入社時の安全教育の実施や、入社後の定期的な安全教育の受講を義務付けていることを確認でき、危険な状況下での作業は確認されなかった。
- 労働者の代表を通じて会社に意見を伝えることができる組織が存在していることが確認できた。その存在の趣旨や具体的な活用方法については、社内における周知徹底が望まれる。

今後の対応

インタビューの評価結果に基づき、優先順位の高い項目から改善策を講じ、人権への負の影響の防止・軽減につなげていきます。

詳細はこちら 「尊厳ある移民のためのダッカ原則」
dhakaprinciples.org/images/uploads/dhaka-principles-translations/DPs_-_Japanese.pdf

第三者コメント

ダイフクグループでは、UNGPに基づき、第三者機関(CRT日本委員会)を巻き込み、直接影響を及ぼせる範囲において、早期に人権デュー・ディリジェンスのプロセスを行いました。リスクアセスメントでは、関連部署を巻き込んだ形でのワークショップにおいて外国人労働者(技能実習生や特定技能)が人権テーマとして抽出され、インパクトアセスメントにおいて人権課題を特定するために、ライツホルダーとの直接対話を行いました。取引先各社では、外国人労働者を家族同然のように温かく見守っており、特段懸念すべき人権課題は見受けられませんでした。こうした素晴らしい取り組みについては、ダイフクグループ内でベストプラクティスとしてナレッジを共有していただくことを望んでいます。今回のUNGPに基づいたマネジメント体制による教訓を活かし、他の領域(海外)においても徐々に拡大していくことを期待しています。

NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 事務局長 **石田 寛**

詳細はこちら **人権**
www.daifuku.com/jp/sustainability/society/human-rights

社会に対する取り組み

サプライチェーンマネジメント

ダイフクグループは、社是・経営理念・グループ行動規範のもとで健全な事業活動を行い、持続可能な社会の実現に貢献します。調達活動においては、品質、技術開発力、価格・納期などの経済合理性に加え、環境や社会への取り組み状況などを総合的に評価し、適正な基準に基づいて取引先を選定します。また、当社グループ製品の生産、工事およびサービスに関わるすべての取引先の皆さまには、「サステナブル調達ガイドライン」への理解と実践を求め、ステークホルダーとともに持続可能なサプライチェーンの構築に取り組みます。

サステナブル調達ガイドライン

2023年度に、当社グループは持続可能な調達を行うための新たな基準として「サステナブル調達ガイドライン」を策定しました。本ガイドラインをサプライチェーン全体へ周知・浸透させ、サプライチェーンにおけるリスクを特定・低減するための取り組み強化を図っています。

具体的には、取引先に対して、当社グループが目指すサステナブル調達の方針やガイドライン策定の背景の説明、社長メッセージを盛り込んだ動画の配信をはじめ、すべての取引先へ合意の取得を行っています(2024年7月時点における合意取得率は80%)。

また、取引先のガイドライン遵守状況の確認のため、取引先に対し自己評価アンケート(SAQ)への回答を要請しています(SAQでは法令遵守、労働基準、安全衛生、品質・安全性、環境、情報セキュリティ、事業継続計画、適切な情報開示に関する遵守状況を確認)。

今後は、それらの回答結果から内在するリスクを特定の上、低減に向けた取引先の改善支援を実施していきます。



サプライヤーとのエンゲージメント

経営・安全方針及び生産動向説明会

メーカー・商社から加工・工事・サービス・設計・ソフト開発までの主たる取引先を招待し、「経営・安全方針及び生産動向説明会」を開催しています。2024年度は当社グループの株式会社コンテックと共催で330社の取引先を招待して、両社の各事業部門における生産動向や安全衛生への取り組みをお伝えするとともに、サプライチェーン全体で取り組むべき環境・社会課題について協力を依頼しました。

優良サプライヤー認定制度「S.Q.D.賞」

当社は、物品系(製作外注、物品購入)、設計系、工事請負系などの優良サプライヤーを表彰する「S.Q.D.賞」(Supplier Quality Development Award)を設けています。2024年度は、全取引先から絞り込んだ対象先192社から3社を「経営・安全方針及び生産動向説明会」において表彰しました。評価基準には、品質および環境に関する項目があり、受賞企業によるベストプラクティスの共有などを通じ、サプライヤーの能力開発をサポートしています。

サプライチェーンCO₂削減プログラム

製品・サービスの調達や当社製品の稼働に伴うCO₂排出量であるスコープ3に対して、サプライチェーン全体での削減を実現するため、「サプライチェーンCO₂削減プログラム」と題し、サプライヤーと協働した取り組みを進めています。2023年度は脱炭素への理解や当社の環境ビジョンの周知を目的とした動画配信、CO₂排出量・削減目標・脱炭素に向けた課題などのアンケート調査を実施しました。今後は、取引先と連携してサプライチェーン全体での脱炭素化を目指します。



詳細はこちら サプライチェーンマネジメント

www.daifuku.com/jp/sustainability/society/supply-chain



人的資本の拡充・強化

ダイフクグループは、経営理念に基づいた多様な人材の雇用と、従業員の一人ひとりが「働きがい」と「働きやすさ」を感じ、いきいきと仕事ができる環境を整備していくことで、企業価値向上につながる人的資本の拡充・強化を推進しています。また、経営理念ならびにグループ行動規範において「人権の尊重」が、事業と組織の持続的な成長における最も重要な責任の一つであると認識し、事業活動を通じて起こりうる人権の負の影響を最小化することにより、一人ひとりが最大限に力を発揮できる基盤づくりも強化します。

従業員エンゲージメントの向上

2021年11月に国内グループ会社を対象に「ダイフクグループエンゲージメントサーベイ」を実施した結果、お客さま志向や経営層への信頼といった強みの部分が見られた一方、組織間の連携や従業員個人のキャリア形成支援などが課題として認識されました。サーベイ結果を参考にしながら、2023年4月に役割・成果をベースとした貢献による処遇を基軸とする新人事処遇制度（資格制度、報酬制度、評価制度）を導入しました。同時に、従業員の長期的なキャリア形成を支援するため、2023年度より社内出向制度・社内公募制度を開始しています（下表）。

また、2023年6月には海外グループ会社向けにエンゲージメントサーベイを実施しました。個社ごとにサーベイ結果を踏まえてアクションプランを策定し、日本本社から適宜サポートを行いながら、ダイフクグループ全体で従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

なお、2024年度には国内グループ会社および海外グループ会社の一部でエンゲージメントサーベイを実施します。国内グループ会社においては2回目の実施となるため、「働きがい」「働きやすさ」の日本平均スコアとの比較に加えて、前回調査結果との経年比較および課題の改善状況の確認を行います。

会社／組織主導で進めていく仕組み		個人がチャレンジできる仕組み		
	事業部内異動	新設 社内出向	新設 社内公募	キャリアプラン
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 事業部内でのキャリア形成などを勘案し、指示・命令で異動 	<ul style="list-style-type: none"> 現部門に在籍のまま、他部門へ出向する制度 一定期間、別の部門で業務やプロジェクトなどを経験 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の目的に対する人材ニーズを社内公開し、社員が自ら応募できる制度 	<ul style="list-style-type: none"> 異動希望を自己申告する制度 部門に対し人事部門が仲介を行い、マッチングを図る制度
目的	<ul style="list-style-type: none"> 組織都合による成果の最大化、長期的なキャリア形成、後継者育成 	<ul style="list-style-type: none"> 幅広いキャリア経験の形成と支援 部門間の人的交流、知見の活用 	<ul style="list-style-type: none"> チャレンジマインドの醸成 適材適所の人材配置による組織強化 社内人材の流動化 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな職務へのチャレンジ 個人のキャリアの自律支援

人的資本の拡充・強化

グループ人材マネジメント基盤の構築

一定層以上の人材をグループ人材と位置付け、その評価と育成を事業部門ならびにグループ横断的に促進する体制を2023年度から開始しています。具体的には、①ダイフクグループで経営に重要なインパクトを及ぼすポジションをキーポジションとして選定、②キーポジションに求められる「役割・責任」「行動特性(コンピテンシー)」「経験、能力、資格」をポジションごとに文書化、③キーポジションの後継候補者をリスト化、④後継候補者の育成計画の策定・実施、の流れで進めています。キーポジションに対する後継候補者の育成や登用は「人材委員会」にて一元的に管理し、後継候補者の充足度および育成施策のモニタリング、キーポジションへの登用の承認、事業部門間の異動に関する調整、決定を行います。なお、2023年度のキーポジションにおける後継候補充足率は68%であり、2027年度に100%を達成することを目指しています。

リーダー養成研修

幹部候補を早期に養成することを目的とした研修です。ビジネススクールに準じたカリキュラムで、経営学について体系的な理解を深めます。また、他事業部門メンバーとのグループワークを通じて幅広い見識を養い、戦略的な実践力を強化します。

グローバルリーダーシップ研修

事業のグローバル化に伴い、課題となっているグローバル人材の育成強化の一環として、当社グループの将来の経営を担えると期待できる海外子会社幹部候補生を対象としたグローバルリーダーシップ研修を実施しています。当社グループの経営理念や経営方針の理解をはじめ、リーダーの役割と責任の理解、人材交流・相互研磨・相互理解によるグループシナジーの創出などを目的としています。



詳細はこちら [人材育成](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/society/human-resources)
www.daifuku.com/jp/sustainability/society/human-resources

女性の活躍推進

当社では、女性活躍に対する現状の課題として、①女性管理職の育成が十分とは言えない、②女性従業員の採用数が十分とは言えない、という点を認識しており、女性の採用割合を増やすとともに女性管理職の育成に引き続き注力することを基本的な考え方として、女性が活躍できる職域の拡大や雇用環境の整備に取り組んでいます。

女性管理職者数の目標達成に向けて

女性管理職の登用を推進するため、管理職への昇格および管理職昇格の要件となる係長昇進については、特別枠を設定しています。また、女性管理職候補の育成を目的とした「女性リーダー育成プログラム」を整備し、受講者のリーダーシップスキルの獲得およびキャリアビジョンの明確化を図るとともに、受講者の上司向けに女性従業員のキャリア形成支援に関する研修も実施しています。こうした取り組みにより、女性社員に管理職へのキャリアパスを意識付けるとともに、スキルアップに取り組む機会を提供し、管理職候補の裾野拡大を図ります。

女性管理職数

	2022年度	2023年度	2024年度
女性管理職数(比率)	26人 (3.3%)	32人 (4.3%)	41人 (5.3%)





コンプライアンス

基本的な考え方

ダイフクグループでは、社是や経営理念を実現するためにグループの役職員が実践すべき行動のあり方を示した「グループ行動規範」を制定しています。「グループ行動規範」の実効性を高めるため、当社グループでは、この理念体系の下に各種社内規程を定めることに加え、コンプライアンスの定義を明確化しグループ内の価値観の共有を図っています。当社グループでは、コンプライアンスを、「事業活動のあらゆる局面において、法令や会社規程など社内外のルールにとどまらず、社会規範を遵守し、誠実に行動すること」としています。当社グループは、役職員一人ひとりが責任ある誠実な行動を積み重ねていくことで、社会からの期待や信頼に応え続けていくことを目指しています。

推進体制

グループ全体のコンプライアンス強化を目的として、代表取締役社長(CEO)を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しています。取締役会の諮問機関である同委員会は、法務部が委員会事務局となり、全取締役・執行役員を委員とし、重大なコンプライアンス違反が発生した場合、調査や対応における司令塔の役割を果たしています。具体的には、当社グループのコンプライアンスに関わる問題を解決・解消するための対策や体制について検討を行い、検討結果を各委員が管掌する組織に落とし込みます。

内部通報制度

当社グループでは、法令違反や社内規程違反につながるような不正や不祥事を早期に発見し、適正に対処するため、内部通報制度を設けています。内部通報窓口は、社内窓口のほか、多言語で対応する社外窓口(中立性のある外部委託業者)を設置しています。この窓口は匿名での通報を可能としており、当社グループの役職員のほか、退職後1年以内の退職者、継続的に取引のある取引先も利用できます。

運用を内部通報事務局が担当し、通報内容の事実関係の確認、対応方針の決定および調査などを実施します。調査方法は、通報事案の重大さ、緊急度、経営層の関与の有無により異なりますが、調査の結果、コンプライアンス上の問題があったときは、行為の是正と再発防止の措置を講じます。重要な問題については、コンプライアンス委員会や監査役会に報告します。

2023年度の内部通報窓口への通報件数は14件で、通報内容は労務(10件)、不正行為(4件)でした。

 [詳細はこちら コンプライアンス](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/governance/compliance)
www.daifuku.com/jp/sustainability/governance/compliance

コンプライアンス強化の取り組み

コンプライアンスに対する考え方の周知・徹底のため、CEOからグループの役職員に対し、コンプライアンスに関するメッセージを社内ネットワークで発信しているほか、各階層に応じた社内研修を実施しています。また、さまざまな国や地域との取引も増えているため、各国の腐敗防止法令を含む贈収賄規制、安全保障貿易管理、競争法等をテーマとする各種研修を行い、コンプライアンス意識の浸透と定着を図っています。

コンプライアンス・ガイドブック

当ガイドブックには、当社グループのコンプライアンスの定義、グループ行動規範の各項目の説明、各項目とSDGsとの関連性を記載し、グループ全体に多言語で展開しています。



コンプライアンス教育

2023年度は、階層別研修や事業部門主催の各種研修機会を捉えて、「コンプライアンス・ガイドブック」や「コンプライアンス強化月間」で作成した、実際に発生した不正事例をわかりやすく紹介するための漫画コンテンツなどを活用し、新入社員から管理職まで、さまざまな職層を対象にコンプライアンス教育を実施しました。

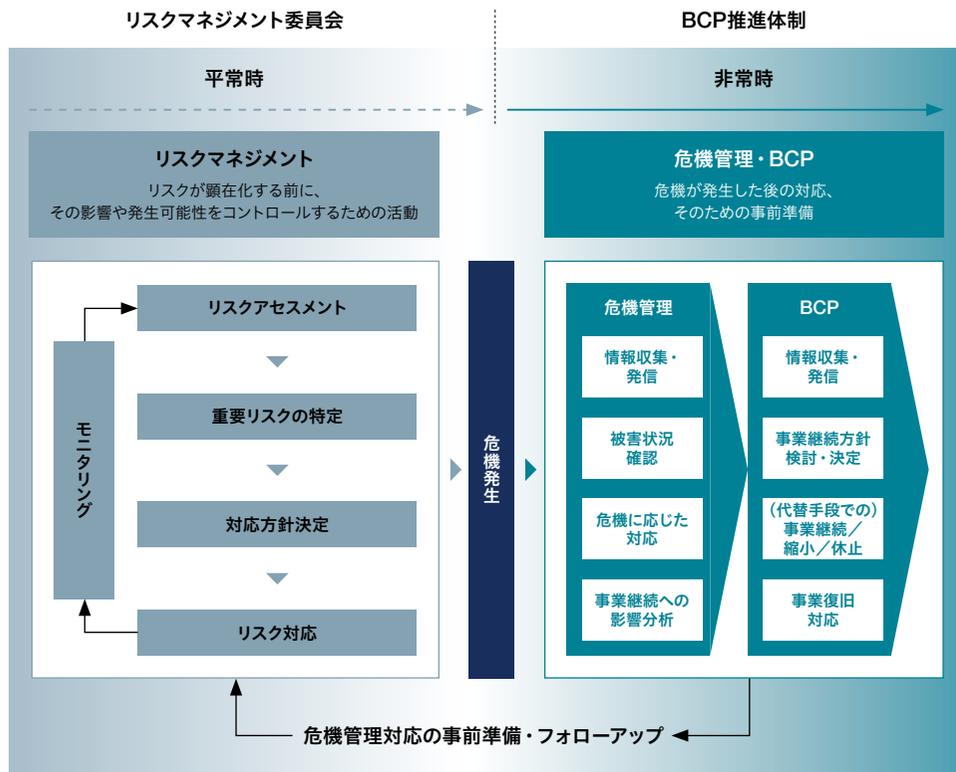
例年実施している「グローバルコンプライアンス研修」では、「人権尊重」をテーマに取り上げ、CHROによる人権尊重の重要性に関するビデオメッセージとともに、「ダイフクグループ人権方針」や当社グループにおける取り組みなどについての周知を図りました。また、贈収賄、接待・贈答(腐敗防止)、競争法を含む過去分のコンテンツを出題範囲として理解度テストを実施し、前中計期間の総まとめとしました。

2023年度は国内、海外合わせて8,636名が受講し、2021年度から2023年度の累計で18,000人以上が受講しています。

リスクマネジメント

当社はグループ全体を対象とした定期的なリスクアセスメントを実施しています。当社グループの経営目標の達成に影響を与えるリスクを対象とし、特定した重要なリスクについては、リスクマネジメント委員会で対応方針を決定した上で、必要な対策を実施し、リスクが顕在化する前にその可能性や被害の極小化に努めます。さらに非常時は、リスクが顕在化した後の危機対応を行うBCP推進体制を整備しています。BCP推進体制は、リスクマネジメント委員会と連携して平時より危機に対する備えを検討・準備しています。大規模災害などの危機に直面した際には、迅速に体制を確立し初動対応を行うことで、人命を最優先として二次災害の防止を図ります。

平時および非常時の体制

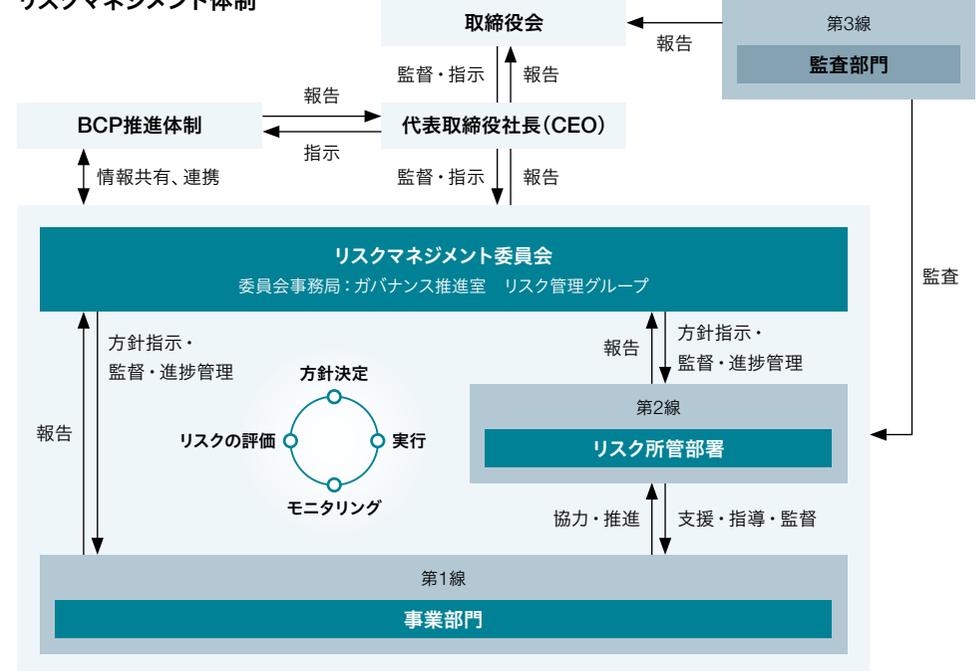


リスクの管理体制

当社グループは、代表取締役社長(CEO)を最高責任者として、以下のとおり3線モデルを基本とするリスク管理体制を構築しています(下図)。リスク対応の実行主体である事業部門(第1線)が行うリスク管理を、コーポレート部門をはじめとするリスク所管部署(第2線)が支援、指導、監督します。また、監査部門(第3線)が第1線および第2線のリスク管理の取り組みについて監査します。

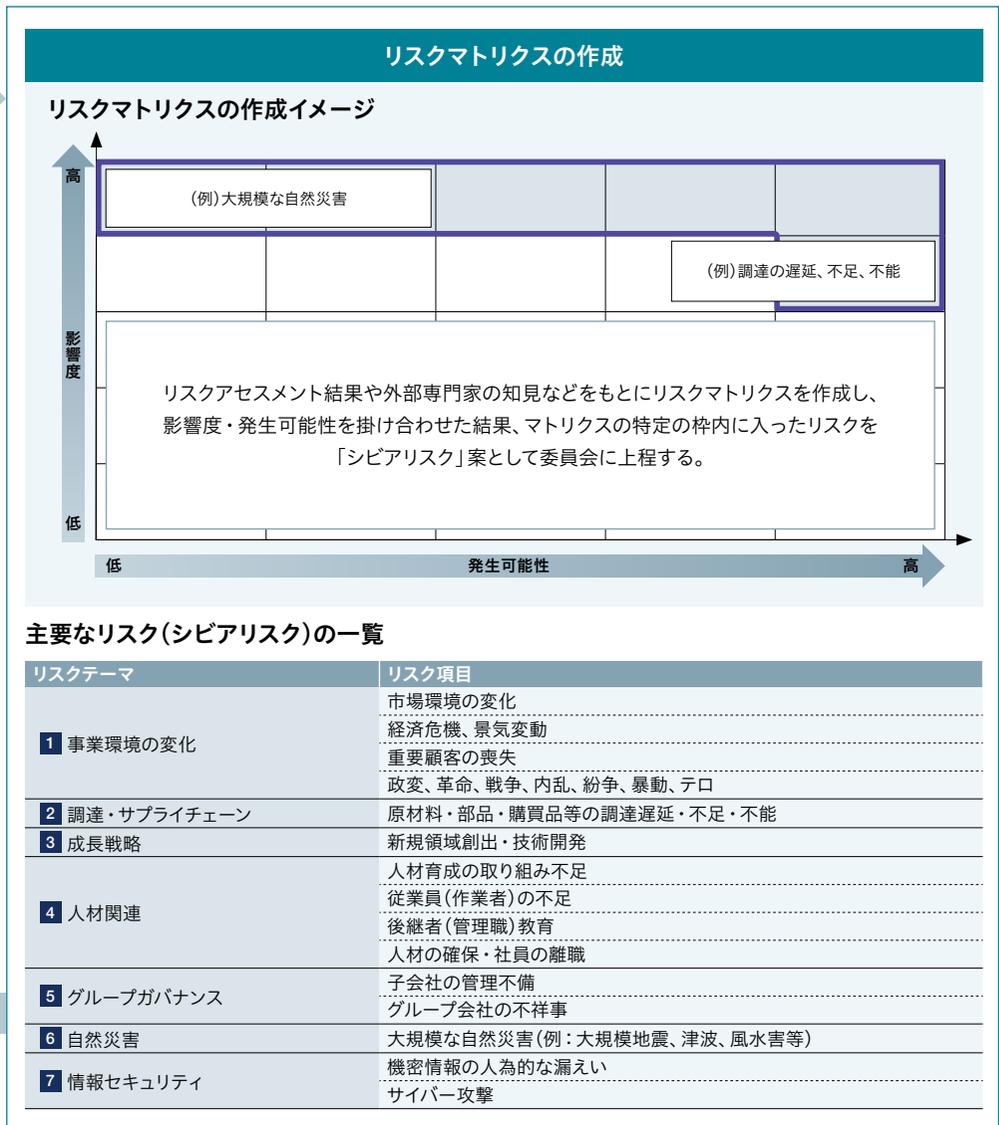
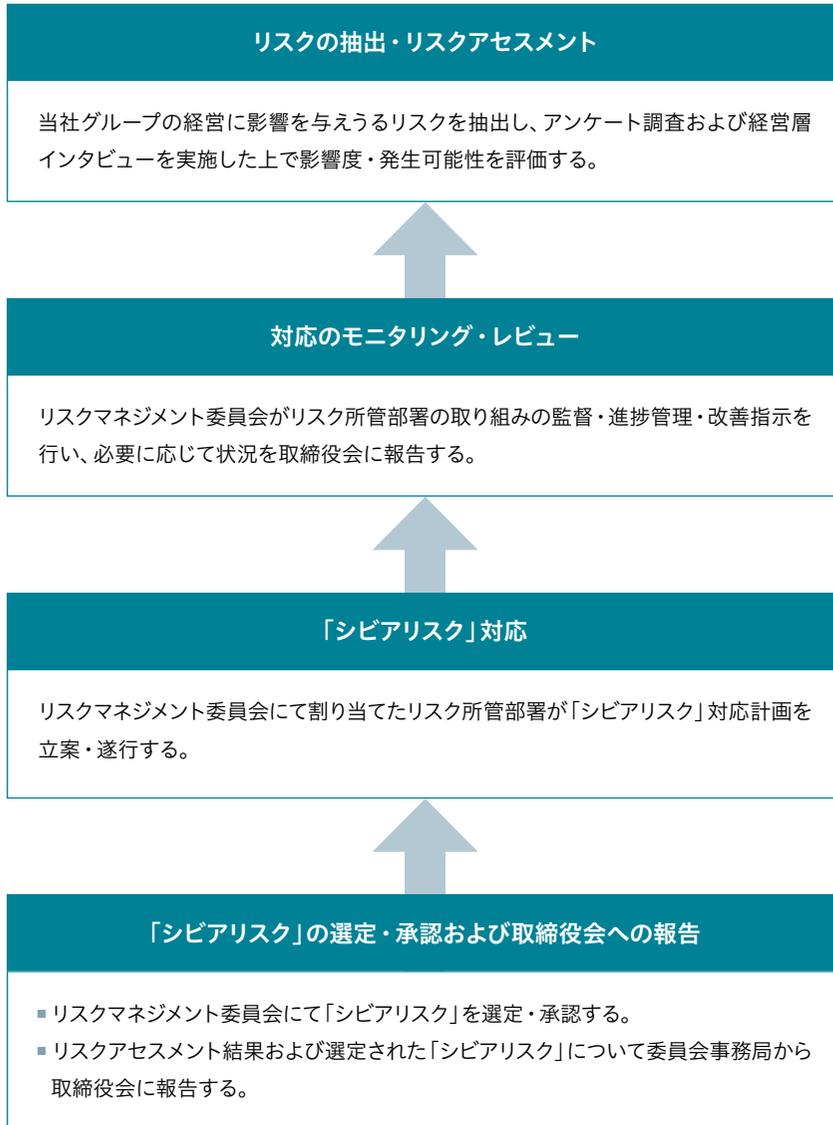
これらの取り組みを全社的な観点でモニタリング、対応指示および進捗管理を行うために、代表取締役社長(CEO)が委員長、事業部門長および事業部長、安全衛生管理本部、コーポレート部門等の責任者を委員とするリスクマネジメント委員会を設置し、年数回程度の開催を予定しています。委員会の取り組み状況等については、必要に応じ取締役会へ報告を行います。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメント

リスク評価プロセス



リスクマネジメント


[詳細はこちら リスクマネジメント](https://www.daifuku.com/jp/sustainability/governance/risk-management)
www.daifuku.com/jp/sustainability/governance/risk-management

リスクアセスメント

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項目を抽出し、「影響度」「発生可能性」の2つの評価軸でマッピングを行い、リスクを把握・管理しています。

リスクアセスメントの結果を踏まえ、当社グループの経営成績などに重要な影響を与える可能性があるとして認識している現在のリスクは以下のとおりです。ただし、これらは当社グループのすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。

主要なリスク(シビアリスク)の一覧

リスクテーマ	リスク項目	リスク評価			リスク対策
		影響度	発生可能性	顕在化時期	
1 事業環境の変化	■ 市場環境の変化	大	高	1年以内	■ 経済情勢、市場環境、お客さま業界のニーズ、動向を注視し、経営計画、事業計画に機動的に反映
	■ 経済危機、景気変動	大	中	1年以内	
	■ 重要顧客の喪失	大	やや高	特定時期なし	
	■ 政変、革命、戦争、内乱、紛争、暴動、テロ	大	低	1年以内	
2 調達・サプライチェーン	■ 原材料・部品・購買品等の調達遅延・不足・不能	やや大	高	1年以内	■ CPOをトップとする事業部横断の調達・物流関連ワーキンググループにより情報共有や部品の融通を図る ■ 2024年4月よりSCM*委員会の運用を開始 ■ 従来のCSR調達基準を全面改定し「サステナブル調達ガイドライン」を策定。「ダイフクグループ調達方針」の見直し
3 成長戦略	■ 新規領域創出・技術開発	大	高	5年以内	■ グループ全体の事業領域の拡大を図るため、CTOをトップとする「ビジネスイノベーション本部」を新設 ■ AIなどの先端技術の導入推進やグループの事業横断的な開発体制の構築 ■ DXやAIに関するスキル、リテラシー向上を図るための教育研修プログラムの設定
4 人材関連	■ 人材育成の取り組み不足	やや大	高	3年以内	■ 計画的な後継者育成体制を構築(キーポジションの明確化、グループ共通コンピテンシーの策定) ■ キャリア採用者の職場定着に関する施策の実施(個別面談、キャリア採用者研修) ■ 「エンゲージメントサーベイ」(働きがい、働きやすさに関する調査)の実施
	■ 従業員(作業者)の不足	やや大	高	3年以内	
	■ 後継者(管理職)教育	大	中	5年以内	
	■ 人材の確保・社員の離職	やや大	高	1年以内	
5 グループガバナンス	■ 子会社の管理不備	大	やや高	特定時期なし	■ グループ行動規範を解説した「コンプライアンス・ガイドブック」を作成、多言語化して配布・周知 ■ 研修やeラーニングなどの実施 ■ 海外での大型プロジェクトにおける損失リスク軽減のための各種施策の立案・実施
	■ グループ会社の不祥事	大	中	特定時期なし	
6 自然災害	■ 大規模な自然災害(例:大規模地震、津波、風水害等)	大	低	特定時期なし	■ 拠点ごとの自然災害ハザード調査を実施 ■ 発生時の時系列対応計画(タイムライン)策定と安否確認などの各種訓練の実施 ■ 備蓄品の拡充 ■ 事業影響度分析、各事業部体制表の見直し
7 情報セキュリティ	■ 機密情報の人為的な漏えい	大	中	特定時期なし	■ 情報セキュリティ委員会を軸に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かかる事故に対処するための組織)を運営 ■ サイバー攻撃を受けた場合の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
	■ サイバー攻撃	大	中	特定時期なし	

* SCM: Supply Chain Management



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は監査役会設置会社という基本構造のもと、経営の透明性、経営監視・監督機能を高める制度の導入や拡充を進めています。

コーポレートガバナンス・コードを踏まえた「ダイフクグループ コーポレート・ガバナンスに対する基本方針」を制定し、PDCAのサイクルを回して実効性を継続的に高めています。

ガバナンス強化の変遷

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営理念・行動規範等											2021年「経営理念」を改定			
										2019年 企業行動規範を全面改訂し「グループ行動規範」を制定				
基本方針等						2016年「ダイフク コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定					2021年 基本方針として改編			
監督と執行の分離・権限移譲とモニタリング強化	2011年 執行役員制度を導入						2017年 規程改訂などにより、経営および子会社の意思決定の迅速化、権限と責任の明確化						2023年 グループチーフオフィサーを設置	
社外取締役		2012年 1名(取締役11名)		2014年 2名(取締役11名)				2018年 3名(取締役10名)	2019年 4名(取締役11名)				2023年 5名(取締役10名)	
女性・外国籍取締役									2019年 女性取締役(社外)選任(1名)				2023年 外国籍取締役(社外)選任(1名)	
取締役会の実効性向上					2015年 取締役会の 実効性評価を開始		2017年 外部機関を活用した実効性評価を実施							
監査機能強化										2019年 監査役員制度を導入し、監査本部を設置				2020年 監査役室を設置
諮問委員会						2016年 指名・報酬に係る「諮問委員会」を設置								
その他						2016年 政策保有株式の保有意義を検証、議決権行使基準を明確化		2018年「年金資産運用委員会」を設置		2018年 買収防衛策を廃止				2022年 完全子会社化により株式会社コンテックの上場を廃止



詳細はこちら

ダイフクグループ コーポレート・ガバナンスに対する基本方針

www.daifuku.com/jp/ir/assets/governance_policy.pdf

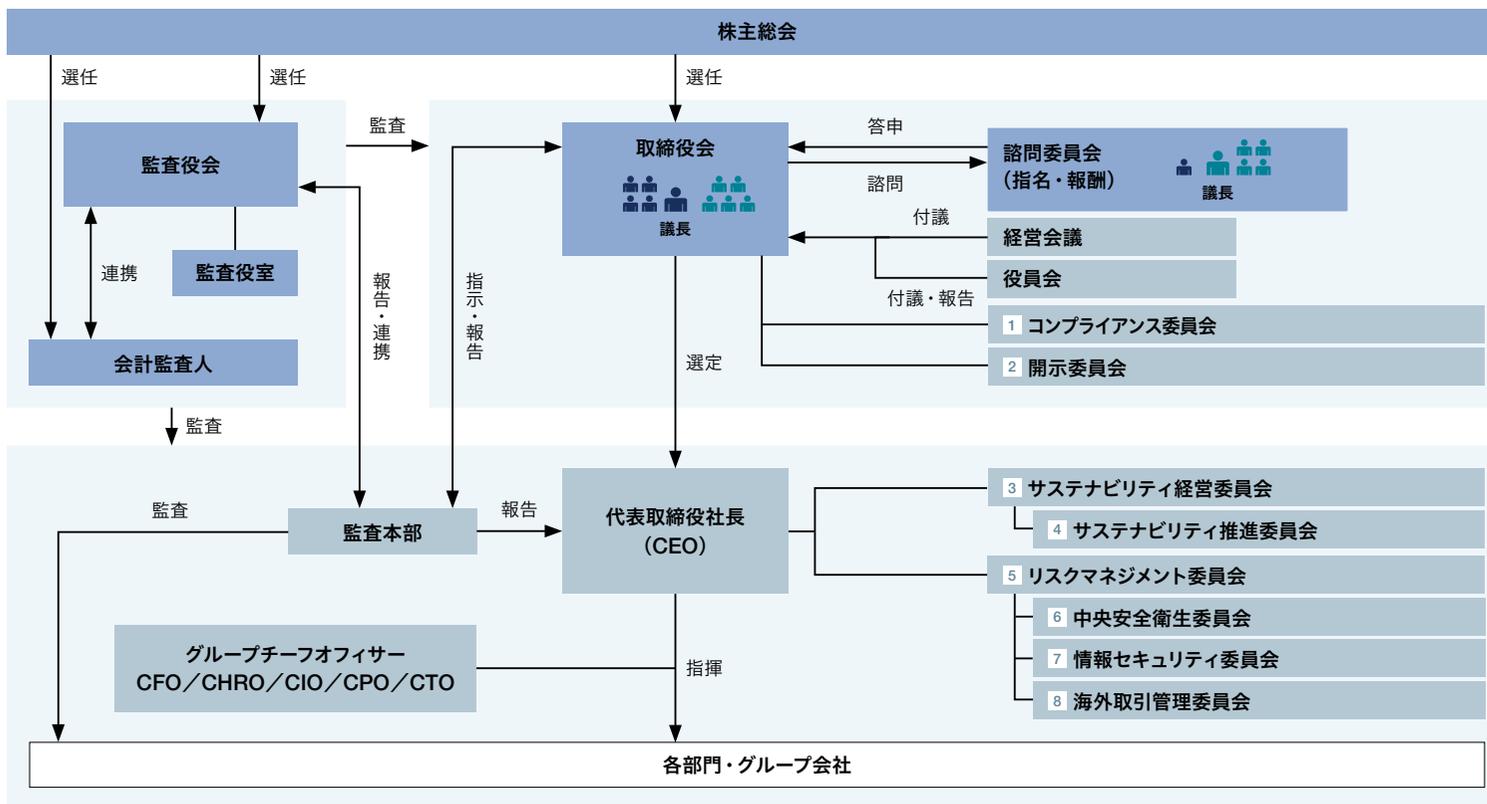
コーポレートガバナンス・コードの各原則に係る当社の取り組み状況

www.daifuku.com/jp/ir/assets/governance_initiative.pdf

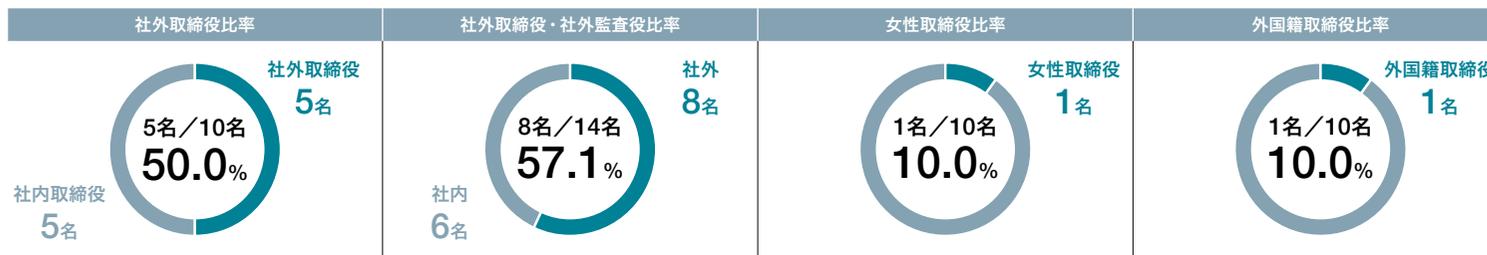
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

社内 社外



2024年6月末日現在



1 コンプライアンス委員会

当社グループに潜在的に存在する、または新たに発生したコンプライアンスに関わる問題を共有した上、それらの問題を解決・解消するための対策、体制について検討を行い、検討結果を各委員が掌管する組織に落とし込むことで、グループ全体のコンプライアンス強化を図ります。

2 開示委員会

金融商品取引法その他の関連法令に則り適時適切な情報開示を行うため、適時開示体制の整備および充実を図ります。

3 サステナビリティ経営委員会

将来志向に基づいた中長期にわたる企業の価値創造に重きを置き、社会と企業の持続可能性向上を目的とした統合思考経営の実現に向け、当社グループの経営戦略の重要な議論、計画の進捗・成果の確認などを行い、経営の高度化促進を図ります。

4 サステナビリティ推進委員会

ESG/SDGsなどの社会的な課題・要請が高まる中、当社グループのESG関連の課題に対して、サステナビリティ経営委員会のもと、経営戦略に基づき、実務レベルでグループ横断の取り組みを推進し、その解決を図ります。

5 リスクマネジメント委員会

当社グループの企業活動に大きく影響を与える重要なリスクに対して、全社的なリスクマネジメント活動を推進します。定期的にリスクアセスメントを行い、重要なリスクを特定・評価し、対応策の立案や方針・規程・体制などの整備および充実を図ります。

6 中央安全衛生委員会

当社グループの安全衛生管理の最高審議機関として関係法令遵守、労働災害の撲滅、交通災害の撲滅に向けた取り組みを推進し周知を図ります。

7 情報セキュリティ委員会

当社グループ全体の情報セキュリティに関するリスクマネジメントの確立と維持のため、社内外に潜む情報セキュリティリスクを把握した上で、規程の策定・改定、対策の検討・実施を行います。また、インシデント発生時には、関係部門と連携し速やかに対応します。

8 海外取引管理委員会

輸出、輸入、仲介貿易、その他海外取引全般に関する法令、規制(安全保障関連を含む)の遵守徹底のため、海外取引コンプライアンス管理体制の整備および充実を図ります。

コーポレートガバナンス

取締役会と諮問委員会の活動状況

取締役会

当社の取締役会は経営方針・経営計画やコーポレートガバナンス体制の決定など、取締役会規程に定めている重要事項に関する意思決定を行っています。これら重要事項以外は、取締役および執行役員へ委任します。取締役会は全取締役(任期は1年)、全監査役が出席し、オブザーバーとして専務執行役員、常務執行役員、監査役員も出席します。取締役会の議長は、取締役社長が務めます。定例取締役会は毎月1回開催し、必要がある場合は適宜臨時取締役会を開催します。

2023年度の主な議題

- 長期ビジョンおよび中期経営計画の策定
- 「ダイフク環境ビジョン2050」の改定
- 自己株式の取得、社債の募集、政策保有株式の保有状況
- 諮問委員会の委員の選定、諮問委員会等の活動状況
- 取締役の人事にかかる異動
- 経営計画の進捗状況および結果
- サステナビリティに関する取り組みの推進 など

2023年度 年間開催回数

16回(定例12回、臨時4回)

出席状況

役職	氏名	出席率 (出席/開催回数)
代表取締役社長	下代 博	
取締役	佐藤 誠治	100%(16/16回)
	信田 浩志	
	田久保 秀明	100%(11/11回)
	本田 修一	100%(5/5回)
社外取締役	林 智亮	
	小澤 義昭	
	酒井 峰夫	100%(16/16回)
	加藤 格	
	金子 圭子	
常勤監査役	ギディオン・フランクリン	100%(11/11回)
	齊藤 司	100%(16/16回)
社外監査役	相原 亮介	100%(16/16回)
	宮島 司	93%(15/16回)
	和田 信雄	100%(16/16回)

監査役会

監査役および監査役会は、株主に対する受託者責任を認識し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、「監査役会規程」「監査役監査基準」「内部統制システムに係る監査の実施基準」に基づき、取締役の職務の執行の監査、内部統制システムに関する監査、会計監査人の監査の相当性評価など、その職責を果たすための監査活動を行っています。

2023年度の主な議題

決議: 監査計画、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意、監査役会の監査報告書、監査役選任議案に対する同意、監査役会規程の一部改定、会計監査人の評価・選定基準の改定、会計監査人に委託する非保証サービス包括了解対象の種類等

報告: 常勤監査役と監査役室の活動報告、監査実施報告、部門往査結果報告、監査本部の監査計画等

審議・協議: 監査役・監査役会の監査報告案、監査役報酬制度の一部改定等

2023年度 年間開催回数

8回

出席状況

役職	氏名	出席率 (出席/開催回数)
常務監査役	齊藤 司	
社外監査役	相原 亮介	100%(8/8回)
	宮島 司	
	和田 信雄	

- 注: 1. 2023年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって、本田 修一氏は取締役を退任しました。
 2. 2023年6月23日開催の定時株主総会の決議により、田久保 秀明氏は取締役任に、ギディオン・フランクリン氏は社外取締役任に就任しました。
 3. 2024年6月21日開催の定時株主総会終結の時をもって、林 智亮氏は取締役を退任しました。
 4. 2024年6月21日開催の定時株主総会終結の時をもって、相原 亮介氏は社外監査役を退任しました。

諮問委員会

当社は、取締役および執行役員の指名もしくは解任・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、任意の「諮問委員会」を設置しています。本委員会は、議長および過半数の委員を社外取締役とする構成としています。

2023年度の主な議題

指名事項: 株主総会人事、役員人事、コーポレートガバナンス体制等

報酬事項: 役員報酬制度、役員業績賞与および株式給付信託(BBT)評価、役員報酬水準の検証等

2023年度の諮問委員会では、役員報酬の算定にESG指標を導入するなど、新しい役員報酬の制度設計についても活発に議論しました。

2023年度 年間開催回数

9回(指名:3回、報酬:6回)

出席状況

役職	氏名	出席率 (出席/開催回数)
社外取締役	小澤 義昭(議長)	100%(9/9回)
	酒井 峰夫	
	加藤 格	
	金子 圭子	
	ギディオン・フランクリン	
代表取締役	下代 博	100%(9/9回)

コーポレートガバナンス

取締役会のスキル・マトリックス

当社は、経営環境の変化や当社グループにおける経営方針・経営計画などを考慮して、専門性や経験、多様性などの面から最適な取締役会の構成を検討し、取締役を選任しています。各取締役の専門性・経験を示したスキル・マトリックスは以下のとおりです。

取締役会のスキル・マトリックス

2024年6月末現在

氏名	専門性・経験							性別	外国籍	独立性	年齢	在任期間	諮問委員会
	企業経営	テクノロジー	財務・会計	法務・リスク マネジメント	営業・ マーケティング	グローバル	ESG						
下代 博	●			●	●	●	●	男性			66	9年	✓
佐藤 誠治	●				●	●		男性			64	9年	
信田 浩志	●	●				●		男性			64	3年	
田久保 秀明	●		●	●		●	●	男性			63	1年	
寺井 友章	●	●			●	●		男性			55	新任	
小澤 義昭			●			●	●	男性		✓	70	10年	✓ 議長
酒井 峰夫	●		●			●	●	男性		✓	73	6年	✓
加藤 格	●			●		●	●	男性		✓	69	5年	✓
金子 圭子				●		●	●	女性		✓	56	5年	✓
ギディオンの フランクリン	●		●			●	●	男性	✓	✓	61	1年	✓

注：1. 各人の有するスキルのうち主なものを最大5つに「●」印をつけています。上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。
 2. 年齢は2024年6月21日時点の満年齢です。

コーポレートガバナンス

取締役と監査役の選任理由

取締役 2024年6月末現在

氏名	役職	選任理由
下代 博	代表取締役社長 (CEO) 社長執行役員	国内外ともに豊富な経営経験と実績を有しており、事業成長と企業業績向上に向けたグループ戦略の実現を図るとともに、グループ全体の経営における意思決定に重要な役割を果たすことができることから、当社の取締役として適任であると判断しました。
佐藤 誠治	取締役 専務執行役員 Daifuku North America, Inc. President and CEO	国内外を問わず、半導体工場・液晶工場向けシステムに関する豊富な経営経験と実績を有しています。2023年4月より北米子会社のトップを務めており、当社取締役として適任であると判断しました。
信田 浩志	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	当社および海外子会社でエンジニアリングを中心に一般製造業・流通業向けシステムに関する豊富な経営経験と実績を有していることから、当社の取締役として適任であると判断しました。
田久保 秀明	取締役 常務執行役員 CHRO コーポレート部門長	人事・総務分野を中心に国内外ともに幅広い経験と実績を有し、コーポレート部門長としてESGなどサステナビリティ経営推進の役割を担っていることから、当社の取締役として適任であると判断しました。
寺井 友章	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、クリーンルーム事業部生産本部長	当社および海外子会社で半導体工場・液晶工場向けシステムに関する豊富な経営経験と実績を有しており、当社取締役として適任であると判断しました。
小澤 義昭	社外取締役	財務および会計に関する相当程度の知見、海外駐在の経験を生かし、大学教授として会計学を教えています。取締役会において、豊富な経験と幅広い見識から経営の透明性確保と経営への監視・監督機能を高めるため、かつ、グローバル化を進める当社グループにおいて、専門的見地からの助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
酒井 峰夫	社外取締役	IT系企業で代表取締役会長最高経営責任者を務めるなど、企業経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、取締役会において、豊富な経験と幅広い見識から経営への透明性確保と経営監視・監督機能を高めるため、助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
加藤 格	社外取締役	商社やエネルギー開発企業で執行役員を務めるなど、企業経営、特に安全・ESG、さらにコンプライアンスおよび内部統制分野における豊富な経験と幅広い見識を有しています。取締役会において、企業法務に関する視点から経営への透明性確保と経営監視・監督機能を高めるため、助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
金子 圭子	社外取締役	商社での実務経験や大学院准教授の経験と併せて、弁護士として企業買収、会社の取引や経営、資源エネルギー規制等の分野で活躍しています。取締役会において、専門的見地から経営への透明性確保と経営監視・監督機能を高めるため、助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
ギディオ・フランクリン	社外取締役	国際的な金融機関等でアナリスト、M&Aアドバイザー、経営者として、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、グローバル経営に関する豊富な知見に基づく助言・提言をいただくことはもちろん、取締役会の多様性を高め、従来になかった視点から、経営の透明性確保と経営への監督機能を高めるため、当社の取締役として選任しました。

監査役

氏名	役職	選任理由
齊藤 司	常勤監査役	財務・経理部門での豊富な実務経験があり、財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。また監査役員監査役室長として、監査役職務の補助にあたってきました。当社グループの業務に精通しており、当社の監査役として適任であると判断しました。
宮島 司	社外監査役	法律学を専門とする大学教授で、学識経験者として、また法律の専門家としての高い見識と幅広い経験から経営の透明性確保と経営監視・監督機能を高めるための助言・提言を行っていただくべく、当社の監査役として選任しました。
和田 信雄	社外監査役	物性物理学を専攻とする科学者として大学で長年教授を務められました。学識経験者としての高い見識と幅広い経験から経営の透明性確保と経営監視・監督機能を高めるための助言・提言を行っていただくべく、当社の監査役として選任しました。
箱田 英子	社外監査役	弁護士として長くグローバルビジネスに携わり、ファイナンス、国際商取引、コーポレートガバナンスに関する実績と高度な専門知識を有しています。こうした幅広い経験・高い見識から、経営の透明性確保と経営監視・監督機能を高めるために助言・提言を行っていただくべく、当社の監査役として選任しました。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

2023年度の実績

当社では、定期的に取り締役会の構成や運営状況などを検証し、実効性に関する評価を行っています。評価結果から抽出された課題に対応することを通じて、継続的な機能強化と実効性向上に努めています。

2023年度に実施した実効性評価においても、アンケートやインタビューの実施、調査結果の分析など、プロセスの要所において外部評価機関の支援を得ることにより、実効性評価の客観性と独立性を確保しています。

▶ 方法

- 全取締役、全監査役を対象とする無記名方式のアンケート
- 代表取締役(1名)、社外取締役(5名)に対するインタビュー

▶ アンケート項目

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1 取締役会の在り方 | 2 取締役会の構成 |
| 3 取締役会の運営 | 4 取締役会の議論 |
| 5 取締役会のモニタリング機能 | |
| 6 社外取締役のパフォーマンス | |
| 7 取締役・監査役に対する支援体制 | |
| 8 トレーニング | 9 株主・投資家との対話 |
| 10 自身の取り組み | 11 諮問委員会の運営 |

2023年度の取り組みと評価

2022年度実効性評価における課題認識

中核人材の多様性確保



2023年度の取り組み内容

女性管理職候補者を増やすため、女性リーダーの早期育成プログラム対象者を係長から係長職候補者へ拡大するなどの改善策を実施



2023年度アンケートの評価結果

改善されたことが評価されました。

取締役会構成の多様性



外国籍取締役を登用



改善されたことが評価されました。

グループ全体の事業ポートフォリオ



取締役会において議論を行う場を設定



適切に監督できていると評価する声が多数を占めた一方で、引き続きの検討要請を示唆する回答がありました。

今後の実効性向上に向けて

2023年度実効性評価における課題認識

グループ全体の事業ポートフォリオ、持続的な収益性確保や資本コストの観点からの見直し



今後の取り組み内容

取締役会として、資本コストや資本収益性をさらに意識した議論が必要であるとの課題を踏まえ、継続的な経営管理体制のさらなる高度化を目指していきます。

後継者候補の育成



今後はより中長期的な成長と持続的な企業価値向上を目指すため、経営戦略に照らした取締役会のスキルを踏まえた役員トレーニングの充実のほか、後継者育成の対象範囲・内容などについて継続的な検討を進めていきます。

コーポレートガバナンス

役員の報酬

当社は、判断の透明性と公正性を高めるため、議長および委員の過半数を社外取締役とする諮問委員会を設置しています。本委員会での検討・答申を経て、取締役会の決議により、取締役の個人別の報酬等の内容に関する決定方針を定めています。

取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)、賞与(短期業績連動報酬)および株式給付信託(BBT:中期業績連動報酬)で構成しています。当該構成の割合は、当社の業績と株式価値の連動性を織り込んでいるため固定的なものではなく、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し、諮問委員会の答申を踏まえ決定します。なお、社外取締役については、その役割と独立性の観点から、賞与およびBBTを対象外としています。

毎年の取締役の報酬決定については、諮問委員会で他社水準を踏まえて妥当性を検証し、当該委員会の審議・答申を経て、取締役会で基本報酬と賞与の総額を決議します。

なお、2024年度以降にかかる役員報酬制度の見直しにより、取締役の個人別の報酬額・内容についても取締役会で決定することとしています。

2023年度実績

報酬区分

報酬区分	概要
基本報酬	職位別役員報酬年俸額を固定報酬とし、その水準は、資格・職位および当社の業績から総合的に勘案して決定
業績連動報酬	各事業年度の連結当期純利益額の一定の割合を原資として、資格・職位に応じた基本配分(約8割)と業績成果(約2割)に応じた評価配分により分配
賞与	■各事業年度目標達成度：業績目標(連結当期純利益額、連結当期純利益率)達成度
非金銭報酬 「株式給付信託(BBT)」	■中期経営計画達成度：連結売上高、連結営業利益率、ROEなどの「Value Transformation 2023」(2021年4月～2024年3月)における目標の達成度

取締役および監査役の報酬

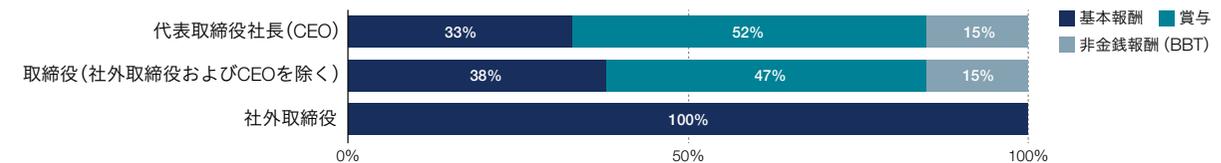
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の数(人)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬	
取締役(社外取締役を除く)	489	178	237	72	6
監査役(社外監査役を除く)	45	21	24	—	1
社外取締役	71	71	—	—	5
社外監査役	34	34	—	—	3

連結報酬等の総額が1億円以上である者

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役職名	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬	
				賞与	非金銭報酬
下代 博	182	代表取締役社長(CEO)社長執行役員	60	94	28

注：連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

報酬構成



注：2023年度の実績をもとに記載しています。

コーポレートガバナンス

2024年度以降にかかる役員報酬制度の見直しポイント

持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、より透明性の高い公正なプロセスに基づき役員報酬を決定することを目的に、2024年度より役員報酬制度を見直しました。本件は、諮問委員会の答申を受け、2024年2月の取締役会で決議しました。

見直しポイント

1 報酬額の決定を代表取締役社長一任から取締役会決議に（報酬決定の透明性）

取締役の個人別の報酬額については、関連社内規程に基づき、代表取締役社長が取締役の個人別の報酬等の具体的内容の決定の委任を受けていましたが、見直し後は、諮問委員会の答申に基づき、取締役会が決定することとしました。

2 ESG指標の導入（経済・社会価値の統合思考）

サステナビリティ経営のさらなる進化を後押しすることを目的に、ESG指標を導入しました。具体的には、賞与原資の算定において、連結当期純利益に加え、①安全：重篤災害ゼロ、②環境：CO₂排出量削減の進捗に関する評価指標を連動させた係数を導入しました。また、株式給付信託(BBT)の評価指標には、財務指標に加え、外部機関の評価とCO₂排出量削減率を導入しました。

3 成果・貢献ベースの評価重視に

2023年度までの制度よりもさらに個人別の成果や貢献度を反映した報酬体系とすることを目的に、基本配分80%：成果配分20%から基本配分50%：成果配分50%へ割合を見直し、賞与の業績評価配分割合を引き上げました。

報酬の種類		2023年度まで			2024年度以降											
基本報酬(固定)		■ 役位、役割			変更なし											
業績連動報酬(変動)	賞与	賞与原資(連結当期純利益額1.5%)			賞与原資(連結当期純利益額の1.5% + ESG指標①安全 ESG指標②環境)											
	株式給付信託(BBT)	<table border="1"> <tr> <td>役位・役割</td> <td>財務指標</td> <td>定性評価(個人評価)</td> </tr> </table> <p>財務指標 連結売上高増加率、連結営業利益率、連結営業利益率の改善率</p>	役位・役割	財務指標	定性評価(個人評価)	<table border="1"> <tr> <td>減</td> <td>増</td> <td>増</td> </tr> </table> <p>財務指標 連結売上高増加率、連結営業利益率、連結営業利益率の改善率 ESG指標 ①安全：重篤災害ゼロ ②環境：CO₂排出量削減率(2030年目標に対する進捗率)</p>	減	増	増							
役位・役割	財務指標	定性評価(個人評価)														
減	増	増														
中期経営計画	<table border="1"> <tr> <td colspan="3">株式給付信託(中期経営計画ポイント)</td> </tr> <tr> <td>連結売上高</td> <td>連結営業利益率</td> <td>ROE</td> </tr> </table> <p>財務目標 (中期経営計画最終事業年度の)連結売上高、連結営業利益率、ROE</p>	株式給付信託(中期経営計画ポイント)			連結売上高	連結営業利益率	ROE	<table border="1"> <tr> <td colspan="4">株式給付信託(中期経営計画ポイント)</td> </tr> <tr> <td>連結売上高</td> <td>連結営業利益率</td> <td>ROE</td> <td>ESG指標</td> </tr> </table> <p>財務目標 (中期経営計画最終事業年度の)連結売上高、連結営業利益率、ROE ESG指標 MSCI、FTSE、CDPの外部評価、CO₂排出量削減率</p>	株式給付信託(中期経営計画ポイント)				連結売上高	連結営業利益率	ROE	ESG指標
株式給付信託(中期経営計画ポイント)																
連結売上高	連結営業利益率	ROE														
株式給付信託(中期経営計画ポイント)																
連結売上高	連結営業利益率	ROE	ESG指標													

コーポレートガバナンス

2024年度以降の役員報酬の基準

2024年度より見直した新たな役員報酬制度では、基本報酬(固定)と業績連動報酬(変動)、それぞれに以下の支給基準を定めています。

報酬の種類		支給基準				支給方法	
基本報酬(固定)		役員・役割別に決定				毎月金銭	
業績連動報酬(変動)*	短期評価	賞与 賞与原資の算出方法 【賞与総原資=連結当期純利益額×(1.5±0.06)%】				年1回金銭	
		財務指標 連結当期純利益額の1.5%		非財務指標 ①重篤災害0件 ±0.03%(+プラス評価は5年連続達成後に限る) ②CO ₂ 排出量削減率(2030年目標に対する単年の進捗率と取り組み)±0.03%			
		内容					種類別
		基本配分	定量評価	連結当期純利益	役員・役割別に算出		50%
		業績成果 評価配分	定量評価	成長性(連結売上高増加率)	成長性:前年比 連結売上高増加率		30%
	収益性(利益率)			収益性:利益率(事業評価係数) 前年比 利益率の改善率			
		定性評価	役割や貢献	中長期目標や戦略課題における役割・貢献により算出	20%		
	非金銭報酬「株式給付信託(BIT)」	役員・役割別のポイントと、目標達成率(利益率の目標達成率+利益額の目標達成率)に沿った評点を算出し、支給ポイントを決定				年1回株式	
		内容					種類別
		各事業年度 目標達成度	財務指標	連結当期純利益	期初計画に対する達成度 (利益率の目標達成率 + 利益額の目標達成度)÷2		100%
役員・役割別のポイントと、前事業年度末までに公表された中期経営計画の経営目標項目の達成率(項目数)に沿って評点を算出し、支給ポイントを決定							
中長期評価	内容				種類別		
	中期経営計画 達成度	財務指標	連結売上高	8,000億円	25%		
			連結営業利益率	11.5%	25%		
			ROE(各年度)	13.0%	25%		
		非財務指標	ESG指標	①MSCI ESG格付:AA以上 ②FTSE:4Good Index継続採用 ③CDP:A-以上 ④CO ₂ 排出量削減率:54.0% (2027年中期経営計画最終年度の目標に対する達成度)	25%		
中期経営計画 達成度				25%			

* 社外取締役および監査役は、業績連動報酬(変動)の支給対象外。

コーポレートガバナンス

政策保有株式

政策保有目的を含む株式保有は、必要最小限度にとどめ、縮減することを基本方針とし、毎年、取締役会で個別銘柄の保有状況を確認します。また、原則として、今後、新規の政策保有株式銘柄の保有はしません。一方、当社はこれまで製品の納入のみならず、アフターサービスなどを通じてお客さまとの強固な信頼関係を構築してきており、そうした取引関係などの事情も考慮しながら政策保有の経済合理性(時価、簿価、取引金額、配当、ROE、保有リスクなど)を検証し、取締役会が保有の意義が十分ないと判断した株式は、適時売却します。

政策保有株式の議決権行使については、取締役会で決議した基準に基づき、保有先企業の中長期的な企業価値向上という点を重視しながら個別に判断します。

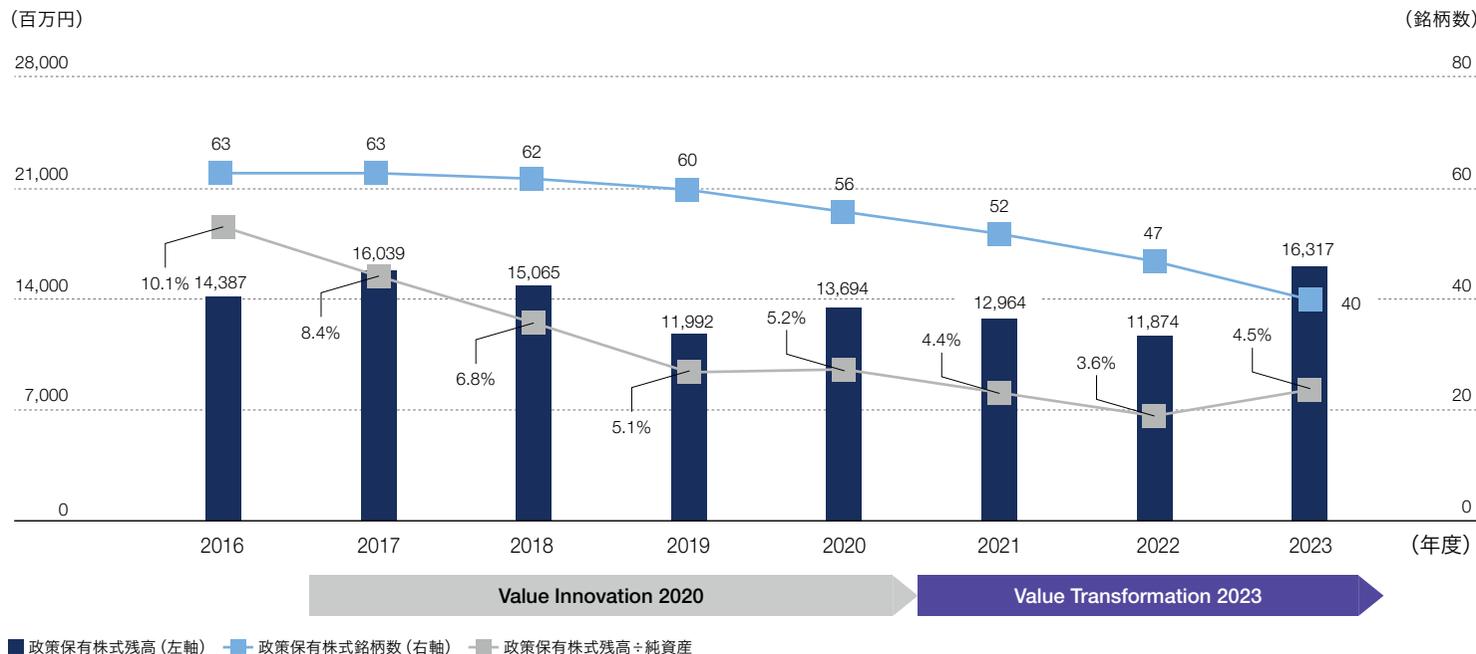
判断にあたっては、特に当該企業における不祥事や反社会的行為の有無に着目し、仮にこれらの事情が存在する場合には、経営上の改善策や当該企業の監査報告書などを確認します。

当社の株式を保有している会社から当社株式の売却などの意向が示された場合には、当社はその売却を妨げません。

2023年度末に保有する銘柄については、2024年4月26日の取締役会で「政策保有株式の保有継続の是非の検証、および議決権行使基準に基づく調査について」を審議、承認しました。

2023年度において、当社は7銘柄の全株式売却を含む、12銘柄の株式を縮減しました。また、一部銘柄については、株価などを見ながら機動的に売却判断していく予定です。

連結貸借対照表上の政策保有株式の保有状況



役員一覧 (2024年6月末現在)

代表取締役



代表取締役社長 (CEO)
社長執行役員
下代 博

取締役



取締役 専務執行役員
佐藤 誠治
Daifuku North America, Inc.
President and CEO



取締役 常務執行役員
信田 浩志
イントラロジスティクス事業部門長



取締役 常務執行役員
田久保 秀明
CHRO (Chief Human Resource Officer)
コーポレート部門長

監査役



常勤監査役
齊藤 司



社外監査役
宮島 司



取締役 常務執行役員
寺井 友章
クリーンルーム事業部門長
クリーンルーム事業部長
クリーンルーム事業部生産本部長



社外取締役
小澤 義昭



社外取締役
酒井 峰夫



社外監査役
和田 信雄



社外監査役
箱田 英子



社外取締役
加藤 格



社外取締役
金子 圭子



社外取締役
ギディオン・フランクリン

役員一覧

執行役員・監査役員

1 専門性・知見・経験 2 グローバル(*は経営者経験を含む) 3 性別 4 年齢

執行役員 (取締役を兼務しない)

監査役員

専務執行役員

三品 康久

CPO (Chief Production Officer)
CIO (Chief Information Officer)
滋賀事業所長
プロダクション改革本部長
DX本部長

1 ソフトウェア・設計・生産 2 ー
3 男性 4 64

常務執行役員

上本 貴也

オートモーティブ・エアポート事業部門長
エアポート事業部長

1 工事・サービス 2 米国* 3 男性 4 63

権藤 卓也

CTO (Chief Technology Officer)
ビジネスイノベーション本部長

1 エンジニアリング・生産 2 ー
3 男性 4 63

西村 章彦

オートモーティブ・エアポート事業部門副事業部門長
オートモーティブ事業部長

1 工事・サービス・営業 2 カナダ・米国*
3 男性 4 61

鳥谷 則仁

イントラロジスティクス事業部長

1 営業 2 ー 3 男性 4 60

日比 徹也

CFO (Chief Financial Officer)
コーポレート部門副部門長
財経本部長

1 財務・経理 2 米国* 3 男性 4 60

執行役員

喜多 浩明

エアポート事業部エアポート本部副本部長
Daifuku Oceania Limited Chairman

1 設計・開発
2 英国・ドイツ・米国・中国*・ニュージーランド*
3 男性 4 63

山本 誠二

イントラロジスティクス事業部工事・サービス本部長
安全衛生管理本部長

1 工事・サービス 2 タイ* 3 男性 4 59

前田 勉

オートモーティブ事業部営業・サービス本部長
安全衛生管理本部副本部長

1 工事・サービス 2 米国・インド* 3 男性 4 58

園田 篤

クリーンルーム事業部副事業部長
クリーンルーム事業部営業本部長
小牧事業所長

1 営業 2 韓国 3 男性 4 55

秋葉 博文

コーポレートコミュニケーション本部長

1 営業・財務 2 英国 3 男性 4 58

井筒 正幸

エアポート事業部エアポート本部長

1 工事・サービス 2 米国・韓国*・オランダ*
3 男性 4 57

田中 崇文

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

オートウォッシュ事業部生産本部長
株式会社ダイフクプラスモア 代表取締役社長

1 生産 2 ー 3 男性 4 55

矢野 準二

イントラロジスティクス事業部生産本部長

1 設計・生産 2 ー 3 男性 4 55

西山 和良

電子機器事業部門長
株式会社コンテック 代表取締役社長

1 エンジニアリング・設計・営業 2 台湾
3 男性 4 60

Chapter

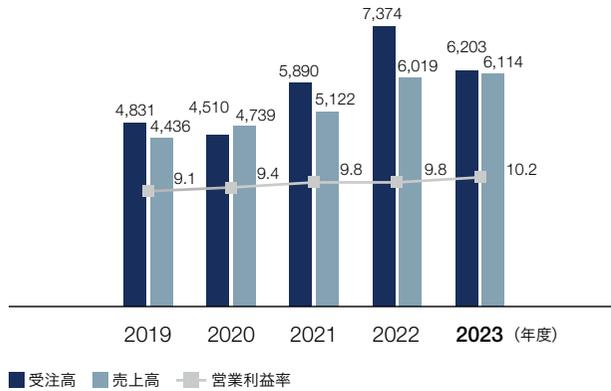
04

データセクション

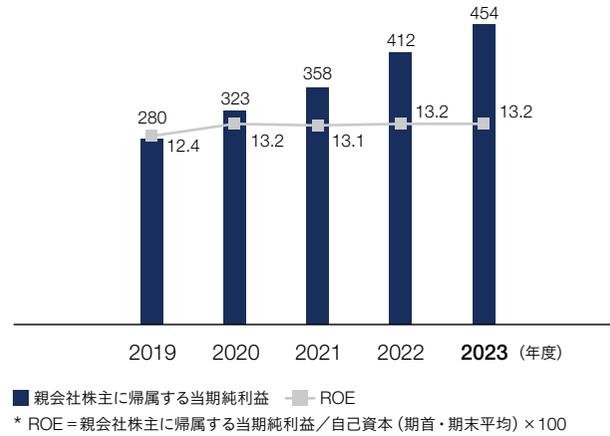
- 89 財務・非財務ハイライト
- 91 11年間の要約財務データ
- 92 会社情報

財務・非財務ハイライト

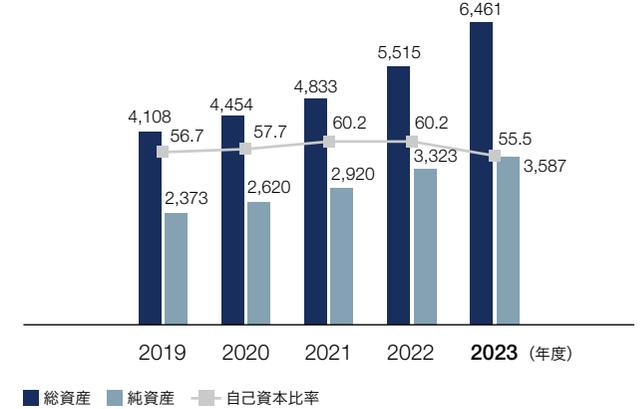
受注高/売上高/営業利益率
(億円/%)



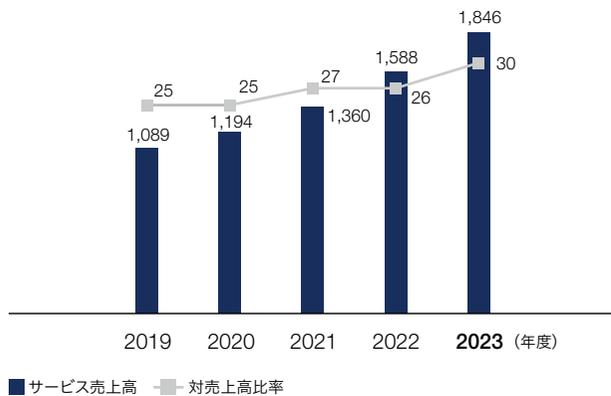
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE*
(億円/%)



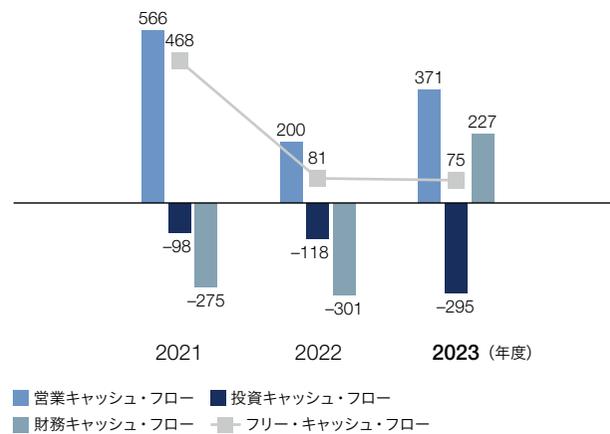
総資産/純資産/自己資本比率
(億円/%)



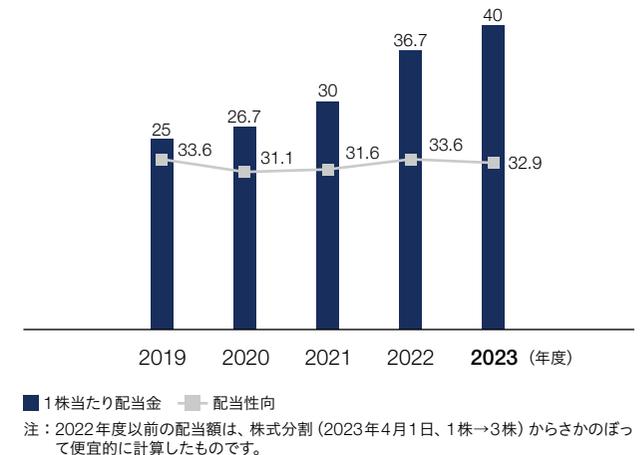
サービス売上高/対売上高比率
(億円/%)



キャッシュ・フロー
(億円)

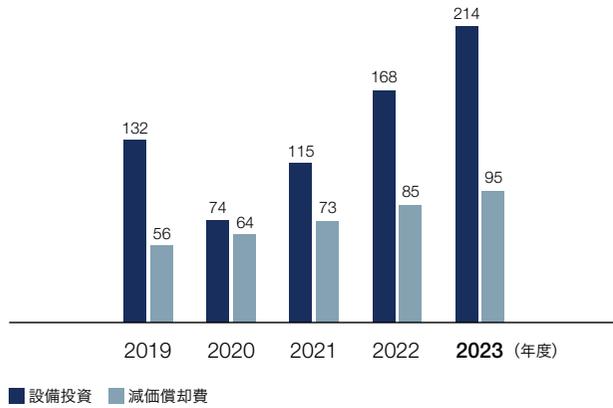


1株当たり配当金/配当性向
(円/%)

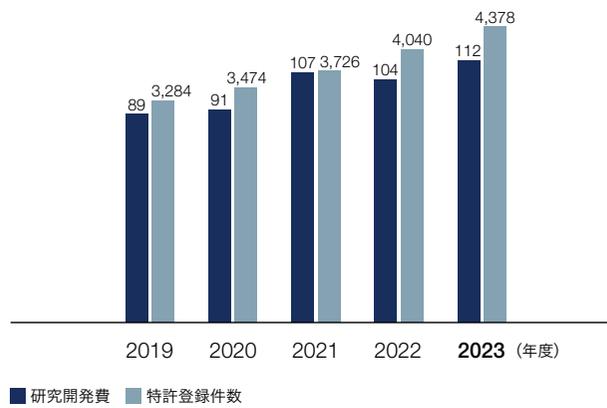


財務・非財務ハイライト

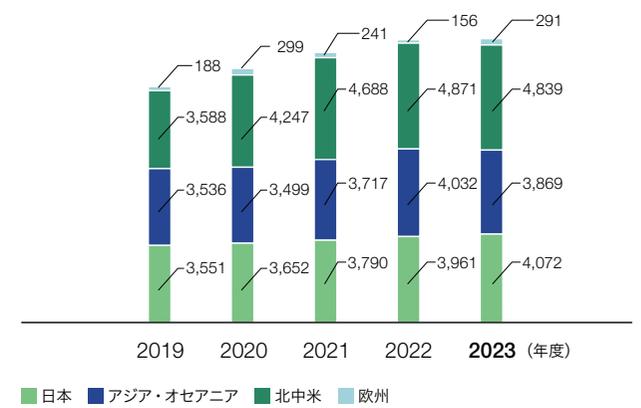
設備投資／減価償却費
(億円)



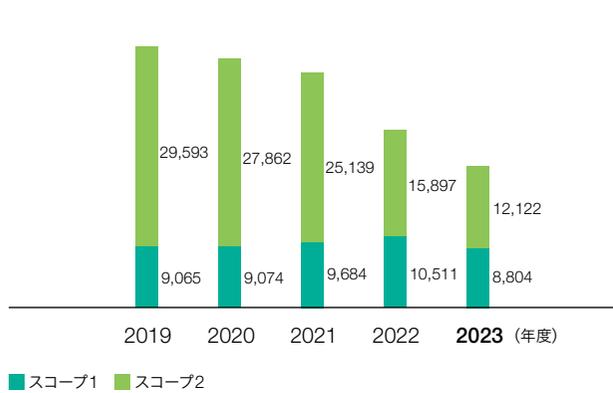
研究開発費／特許登録件数
(億円／件)



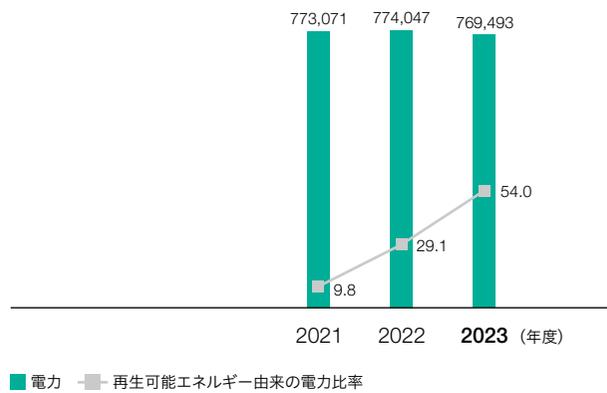
地域別従業員数
(人)



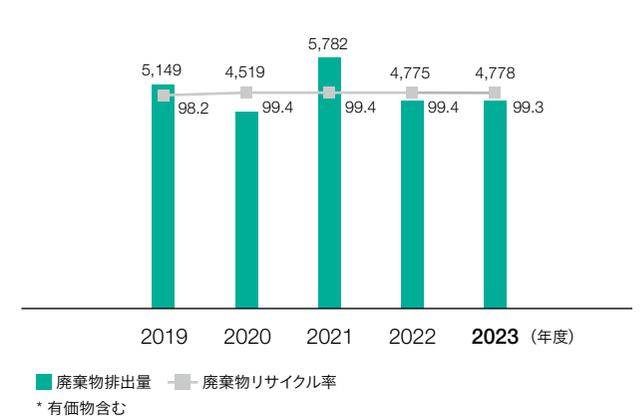
CO₂排出量(グローバル)
(t-CO₂)



エネルギー使用量／再生可能エネルギー由来の電力比率(グローバル)
(GJ／%)



廃棄物排出量*／廃棄物リサイクル率*(国内)
(t／%)



11年間の要約財務データ

(株式会社ダイフクおよび連結子会社、各表示年の4月1日から翌年3月31日に終了した会計年度)

(百万円)	Value Innovation 2017				Value Innovation 2020				Value Transformation 2023		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
会計年度											
売上高	¥241,811	¥267,284	¥336,184	¥320,825	¥404,925	¥459,486	¥443,694	¥473,902	¥512,268	¥601,922	¥611,477
売上原価	194,974	215,641	272,832	256,417	321,836	358,230	357,870	385,744	417,968	492,123	494,848
売上総利益	46,836	51,642	63,351	64,407	83,089	101,255	85,824	88,157	94,299	109,799	116,628
販売費及び一般管理費	34,279	36,759	42,472	41,308	43,164	46,574	45,326	43,591	44,046	50,944	54,549
営業利益	12,556	14,883	20,878	23,099	39,924	54,681	40,497	44,566	50,252	58,854	62,079
税金等調整前当期純利益	12,137	15,211	20,650	23,942	41,059	55,329	39,808	45,109	50,978	55,052	63,287
親会社株主に帰属する当期純利益	7,740	9,810	13,652	16,746	29,008	39,567	28,063	32,390	35,877	41,248	45,461
設備投資	10,446	7,532	4,210	5,905	6,348	7,920	13,220	7,462	11,565	16,811	21,410
減価償却費	3,821	4,157	4,587	4,202	4,419	4,598	5,667	6,401	7,326	8,522	9,569
研究開発費	7,490	6,945	7,009	7,489	8,123	8,615	8,936	9,165	10,735	10,496	11,264
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 20,447	¥ 6,295	¥ 7,206	¥ 26,683	¥ 11,497	¥ 8,559	¥ 13,706	¥ 38,229	¥ 56,691	¥ 20,034	¥ 37,117
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,372)	(5,846)	(2,099)	(5,393)	(5,600)	5,937	(14,791)	(6,132)	(9,828)	(11,874)	(29,582)
フリー・キャッシュ・フロー	13,074	448	5,107	21,289	5,897	14,496	(1,084)	32,097	46,862	8,159	7,535
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,045	(509)	(8,702)	(4,404)	13,444	(6,893)	(18,354)	(8,932)	(27,550)	(30,187)	22,732
会計年度末											
総資産	¥249,531	¥271,011	¥296,055	¥303,540	¥373,013	¥409,982	¥410,887	¥445,456	¥483,322	¥551,552	¥646,154
有利子負債残高	58,144	60,547	40,904	39,770	37,967	40,001	33,418	35,143	26,356	11,459	70,616
純資産	99,690	111,521	130,116	142,340	191,474	222,885	237,356	262,012	292,059	332,323	358,755
株主資本	90,652	98,469	123,669	136,694	181,454	214,656	231,714	255,282	279,264	308,240	319,723
従業員数(人)	7,349	7,746	7,835	8,689	9,193	9,857	10,863	11,697	12,436	13,020	13,071
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	¥ 23.32	¥ 29.53	¥ 39.57	¥ 45.86	¥ 78.54	¥ 104.85	¥ 74.32	¥ 85.71	¥ 94.90	¥ 109.11	¥ 121.63
1株当たり純資産(円)	291.71	324.25	348.13	380.71	497.90	579.40	616.76	680.02	769.13	878.24	966.98
1株当たり配当金(円)	6	7.3	10	14	23.3	30	25	26.7	30	36.7	40
財務指標											
売上高営業利益率	5.2%	5.6%	6.2%	7.2%	9.9%	11.9%	9.1%	9.4%	9.8%	9.8%	10.2%
売上高当期純利益率	3.2	3.7	4.1	5.2	7.2	8.6	6.3	6.8	7.0	6.9	7.4
自己資本利益率(ROE)	8.6	9.6	11.6	12.6	17.7	19.5	12.4	13.2	13.1	13.2	13.2
総資産回転率(回)	1.1	1.0	1.2	1.1	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2	1.0
自己資本比率	38.8	39.8	42.9	45.8	50.4	53.3	56.7	57.7	60.2	60.2	55.5
D/Eレシオ(倍)	0.60	0.56	0.32	0.29	0.20	0.18	0.14	0.14	0.09	0.03	0.20

注：1. 2014年から2015年3月31日に終了した会計年度の設備投資の額は、当社グループによる海外企業株式取得によるのれんが含まれています。

2. 1株当たり情報は、2013年度の期首に普通株式1株につき3株の割合で株式分割が実施されたことと仮定し算定しています。

3. 1株当たり純資産の算定にあたっては、純資産から非支配株主持分を差し引いています。

4. 自己資本比率および自己資本利益率(ROE)の算定にあたっては、純資産から非支配株主利益(期首期末の平均)を差し引いた金額を用いています。

5. D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ (純資産 - 非支配株主持分 - 新株予約権)。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、短期借入金、長期借入金、転換社債型新株予約権付社債を対象としています。

6. 詳細については、当社ウェブサイト(www.daifuku.com/jp/ir/library/statements)より、有価証券報告書をご参照ください。

会社情報

(2024年3月31日現在)

会社情報

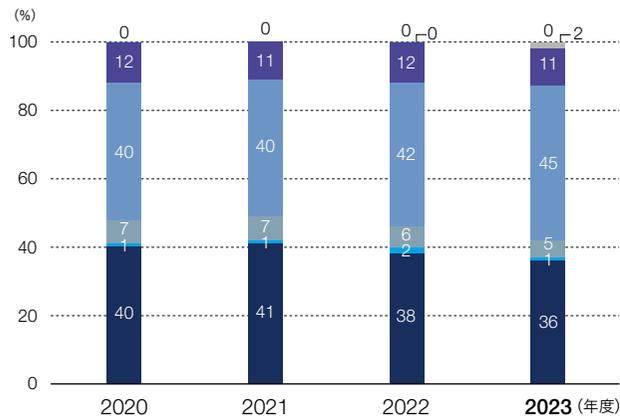
会社名	株式会社ダイフク
設立	1937年5月20日
資本金	318億6,530万円
従業員数(連結)	13,071人
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

株式情報

発行可能株式総数	750,000,000株
発行済株式総数	379,830,231株
株主数	30,601人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株主構成

■ 金融機関 ■ 証券会社 ■ その他の法人
 ■ 外国法人等 ■ 個人・その他 ■ 自己株式 ■ 政府・地方公共団体



株式情報

大株主

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	51,967	14.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,565	8.2
株式会社みずほ銀行	9,265	2.5
ダイフク取引先持株会	8,689	2.3
日本生命保険相互会社	8,237	2.2
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	7,825	2.1
株式会社三井住友銀行	7,651	2.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	7,462	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	7,010	1.9
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	6,822	1.8

注：自己株式 8,634千株を控除して計算しています。

株価推移



注：2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。2013年度の期首に株式分割が実施されたと仮定し算定

会社情報

グローバルネットワーク (2024年4月1日現在)

生産拠点

日本					
株式会社ダイフク	イントラロジスティクス	クリーンルーム	オートモーティブ	日本	
	エアポート	オートウォッシュ	電子機器		
株式会社コンテック			電子機器		
株式会社ダイフクプラスモア			オートウォッシュ		
株式会社ダイフクビジネスサービス					
株式会社ダイフク・マニュファクチャリング・テクノロジー			イントラロジスティクス		
Daifuku Airport Technologies Japan 株式会社			エアポート		
株式会社スカラベアピエーショングループ・ジャパン			エアポート		
北中米					
Daifuku North America, Inc.			統括会社	米国	
Daifuku Automotive America Corporation			オートモーティブ		
Daifuku Cleanroom America Corporation			クリーンルーム		
Daifuku Airport America Corporation			エアポート		
Daifuku Services America Corporation	イントラロジスティクス		エアポート		
Daifuku Intralogistics America Corporation			イントラロジスティクス		
Contec Americas Inc.			電子機器		
Daifuku Canada Inc.			オートモーティブ		
Daifuku Manufacturing Canada Corporation					
	イントラロジスティクス	オートモーティブ	エアポート		
Daifuku Airport Technologies Canada Inc.			エアポート	カナダ	
Daifuku de México, S.A. de C.V.			オートモーティブ		メキシコ
欧州					
株式会社ダイフクチェコ支店	海外支店		オートモーティブ	チェコ	
株式会社ダイフクドイツ支店	海外支店		イントラロジスティクス	ドイツ	
Daifuku Europe GmbH			イントラロジスティクス		
Daifuku Automotive U.K. Ltd.			オートモーティブ	英国	
Daifuku Logan Ltd.			エアポート		
株式会社ダイフクイギリス支店	海外支店		イントラロジスティクス		
Scarabee Aviation Group B.V.			エアポート		オランダ
株式会社ダイフクインスタンブル支店	海外支店		オートモーティブ	トルコ	

アジア

アジア				
大福(中国)有限公司			統括会社	中国
大福(中国)自動化設備有限公司			オートモーティブ	
大福(中国)物流設備有限公司			イントラロジスティクス	
大福自動搬送設備(蘇州)有限公司			クリーンルーム	
康泰克(上海)信息科技有限公司			電子機器	インド
Daifuku India Private Limited			オートモーティブ	
Daifuku Manufacturing India Private Ltd.			オートモーティブ	
Daifuku Intralogistics India Private Limited			イントラロジスティクス	
P.T. Daifuku Indonesia	イントラロジスティクス		オートモーティブ	インドネシア
Daifuku Korea Co., Ltd.	イントラロジスティクス		オートモーティブ	韓国
Clean Factomation, Inc.			クリーンルーム	
Hallim Machinery Co., Ltd.			オートウォッシュ	
Daifuku (Malaysia) Sdn. Bhd.	イントラロジスティクス		オートモーティブ	マレーシア
BCS Integration Solutions Sdn. Bhd.			エアポート	フィリピン
株式会社ダイフクフィリピン支店	海外支店		オートモーティブ	
Daifuku Mechatronics (Singapore) Pte. Ltd.	イントラロジスティクス		クリーンルーム	シンガポール
Singapore Contec Pte. Ltd.			電子機器	
台湾大福高科技設備股份有限公司	イントラロジスティクス		クリーンルーム	台湾
台湾康泰克股份有限公司			電子機器	
Daifuku (Thailand) Limited	イントラロジスティクス		オートモーティブ	タイ
Daifuku Intralogistics Vietnam Company Limited			イントラロジスティクス	ベトナム

オセアニア

オセアニア				
Daifuku Oceania Limited	イントラロジスティクス		エアポート	ニュージーランド
BCS Airport Systems Pty. Ltd.			エアポート	オーストラリア
BCS Logistics Solutions Pty. Ltd.			イントラロジスティクス	
BCS Infrastructure Support Pty. Ltd.	イントラロジスティクス		エアポート	
Intersystems (Asia Pacific) Pty. Ltd.			エアポート	

株式会社ダイフク

www.daifuku.com/jp