

DAIFUKU

Automation that Inspires

Driving Innovative Impact 2030

2027年中期経営計画

(2024年4月～2027年12月)

2024年5月10日

株式会社ダイフク

目次

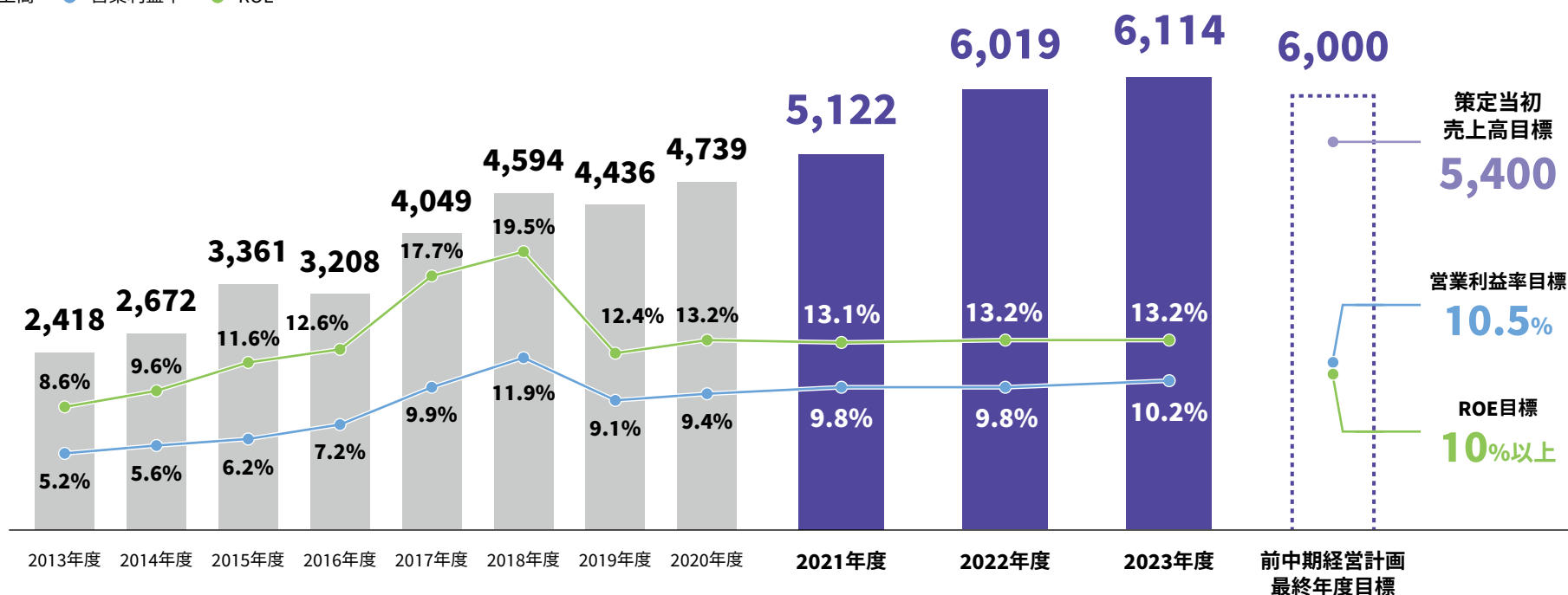
- 1 前中期経営計画の振り返り
 - 2 理念体系
 - 3 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」と
2027年中期経営計画
 - 4 事業戦略
 - 5 事業・経営基盤強化
 - 6 株主還元方針
- 参考資料(株価推移とPBR)

1 前中期経営計画の振り返り

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。
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が、営業利益額は2期連続最高益を更新。
また、ROEは安定的に10%以上を維持。

■ 連結売上高 ● 営業利益率 ● ROE
(億円)



| 営業利益額 | 125 | 148 | 208 | 230 | 399 | 546 | 404 | 445 | 502 | 588 | 620 |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Value Innovation 2017

Value Innovation 2020

Value Transformation 2023

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46%の削減を達成見込み
・・・2030年目標削減率(2018年度比):50.4%(2023年度時点。2024年5月、60%へと上方修正した▶P21)

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

2 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

Today we are doing better
than we were yesterday.
Tomorrow we will be growing
ahead of where we are today.

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。

長期ビジョン Driving Innovative Impact 2030

『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』との強い想いを込めています。

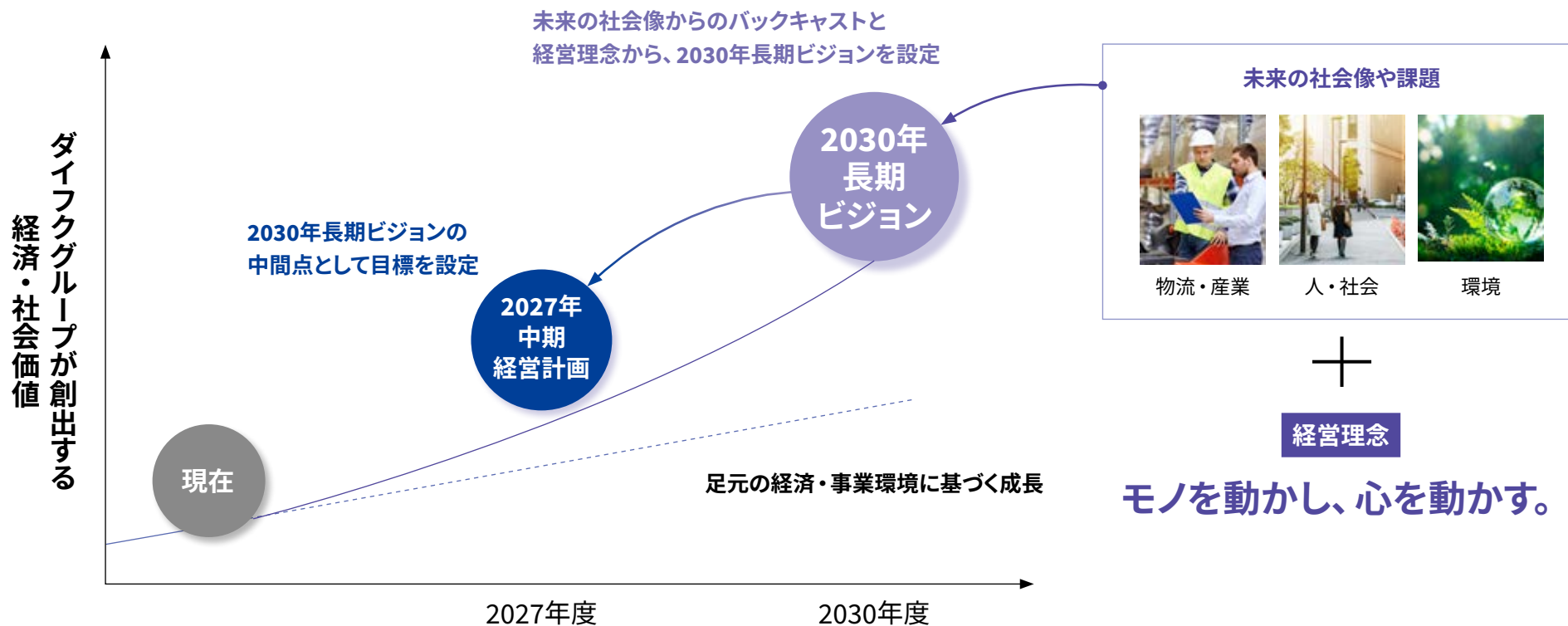
2027年中期経営計画

3 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」と2027年中期経営計画

策定のコンセプト

短期志向から長期・バックキャスト志向へ

これまでは、足元の経済・事業環境に基づく中期経営計画を策定の上、事業の成長を実現。今回は未来の社会像や課題を想起し、まず2030年のありたい姿を長期ビジョンとして設定した上で、中間点である2027年中期経営計画を策定。



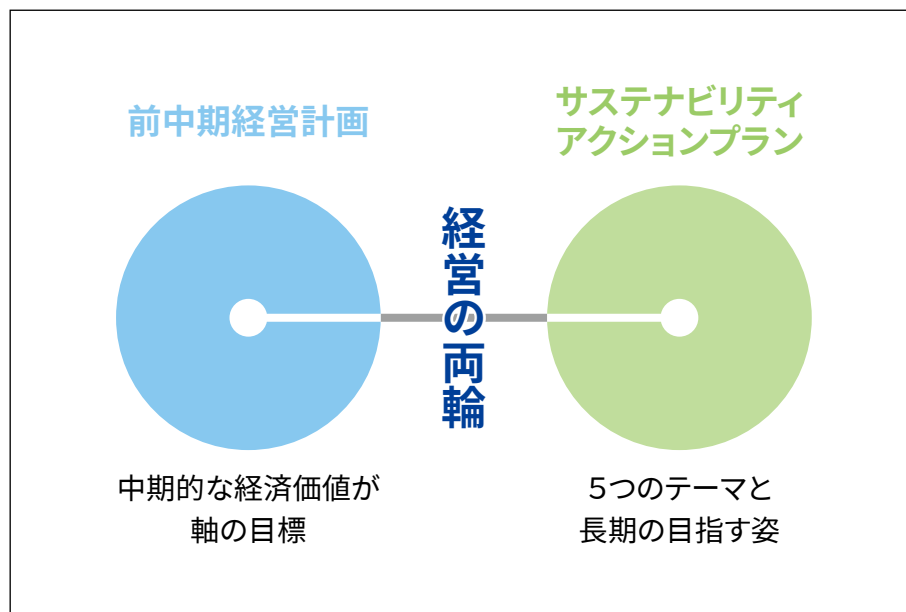
3 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」と2027年中期経営計画

策定のコンセプト

経済価値と社会価値の両立へ

これまででは経済価値を追求する「中期経営計画」と社会価値を追求する「サステナビリティアクションプラン」を経営の両輪として推進。2027年中期経営計画では、経済価値と社会価値双方の視点を踏まえた統合目標を設定し、統合目標の実現に向けた施策・ロードマップを策定。

これまでの姿



今回の中期経営計画



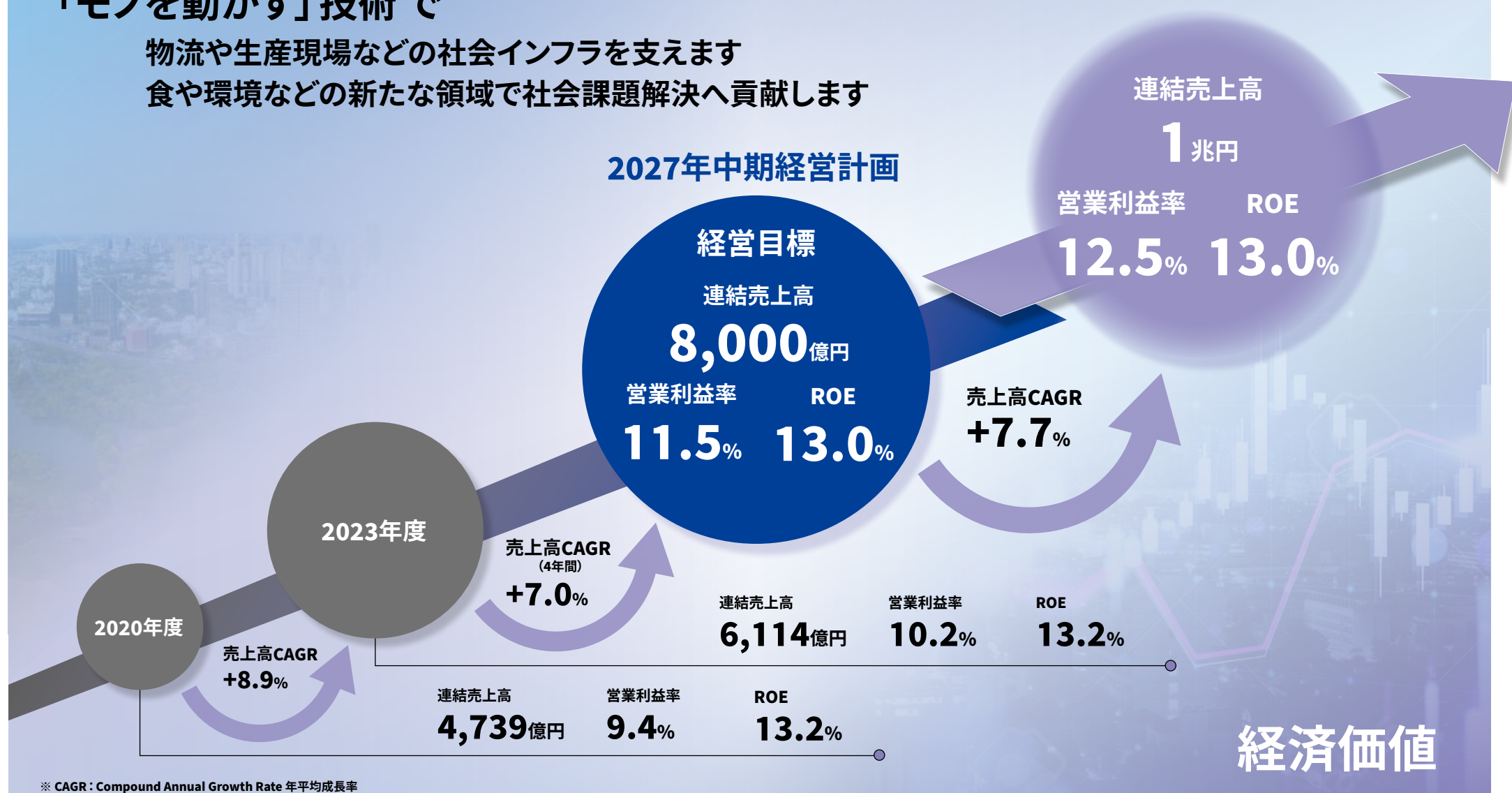
3 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」と2027年中期経営計画

ありたい姿・目標

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

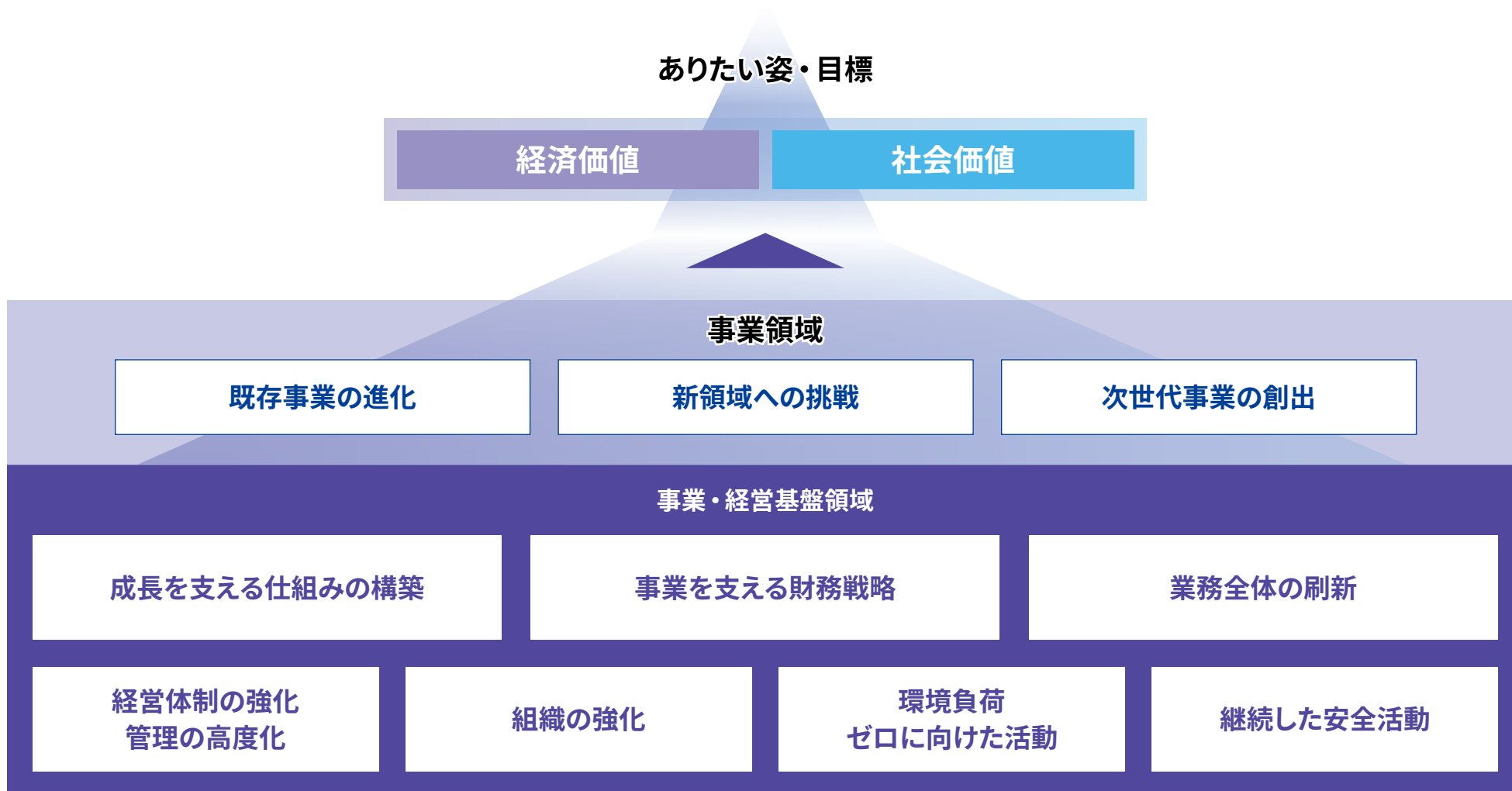
Driving Innovative Impact 2030
2030年のありたい姿

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

3 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」と2027年中期経営計画

実現に向けた枠組み






経済・社会価値実現に向けて、前中期経営計画の課題や事業環境・社会の持続可能性を考慮し、領域ごとに注力する枠組みを設定。



3 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」と2027年中期経営計画

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。

| 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・規模共に拡大 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 | ☆☆ |
|  一般製造業他 | 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 ☆☆☆

4 事業戦略

ダイフクのビジネス



一般製造業・流通業向けシステム
イントラロジスティクス



空港向けシステム
エアポート



半導体・液晶生産ライン向けシステム
クリーンルーム



洗車機・関連商品
オートウォッシュ



自動車生産ライン向けシステム
オートモーティブ



電子機器

4 事業戦略

イントラロジスティクス

事業規模拡大に向けて、完全無人化ソリューションの提供、およびFactory Automation (FA)の新領域開拓、次世代事業への挑戦を続ける。また、先端技術の活用による生産性の革新を図り、海外においては最適生産・最適調達を推進し、収益性を向上。

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



自律走行ロボット

グローバルビジネスの収益性向上

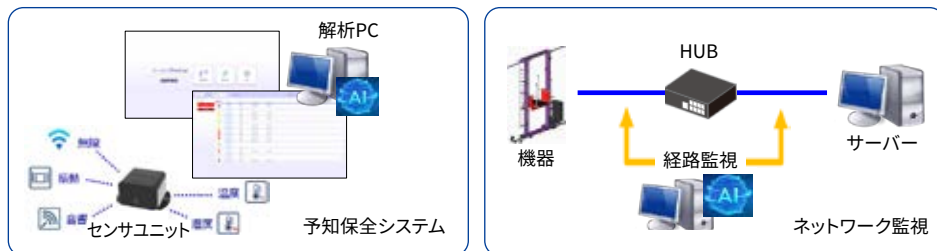
- 工場拡張による生産能力の増強 (北米・インド)
- 設備投資による生産機種の拡大 (北米・タイ・インド)
- プロジェクト進捗の見える化による収益性の向上



工場外観(インド)

顧客からみた品質の追及

- 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



設備のモニタリング

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



仮想検証イメージ

4 事業戦略

クリーンルーム

先端技術を取り入れたシステム開発を行い、市場の拡大、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

ビジネスの収益性向上

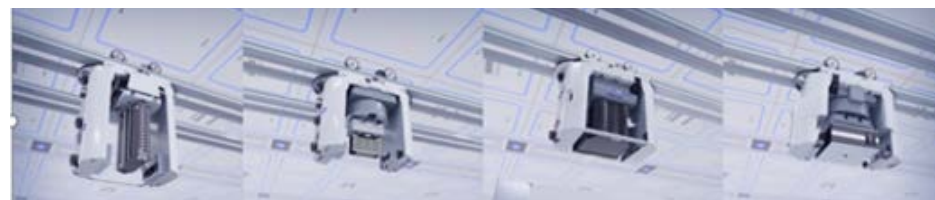
- 生産性を高度化・見える化し、さらなる収益性の改善
- 日本、台湾、韓国、中国 4拠点グローバル生産の最適活用
- 滋賀事業所において、新棟建設を行い、生産能力を強化



工場棟完成予想図(滋賀事業所)

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技術に必要な最適搬送システムの提供



クリーンルーム搬送システム

- 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



搬送台車が高効率で走行するイメージ

4 事業戦略

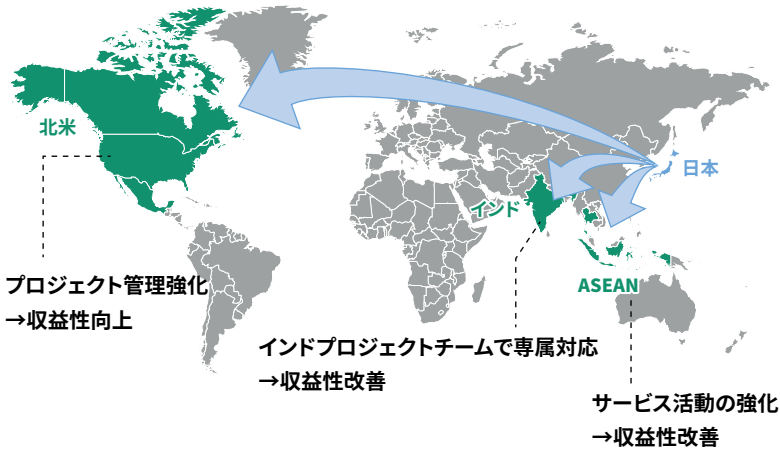
オートモーティブ

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。グローバルで変容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、新たな価値を創生。

グローバルでのさらなる受注拡大

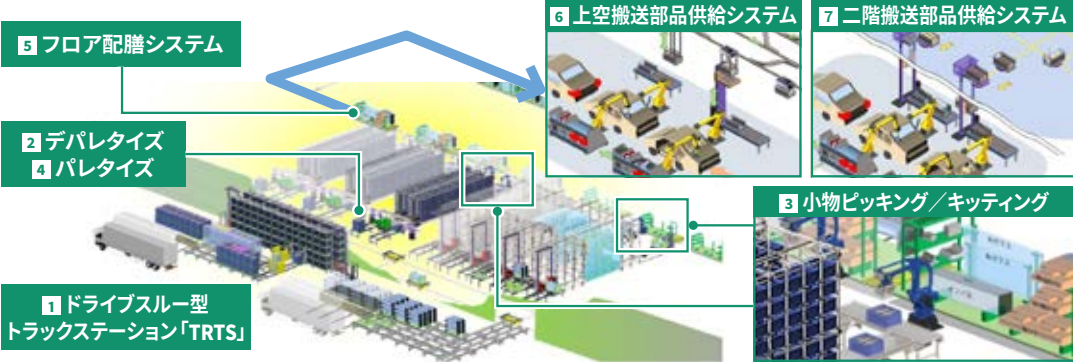
- 北米 xEV工場の受注拡大
- ASEAN サービスビジネスの拡充
- 中国・韓国 受注量と収益性の安定化
- インド 新設工場の受注拡大

成長分野へ経営資源の積極投入

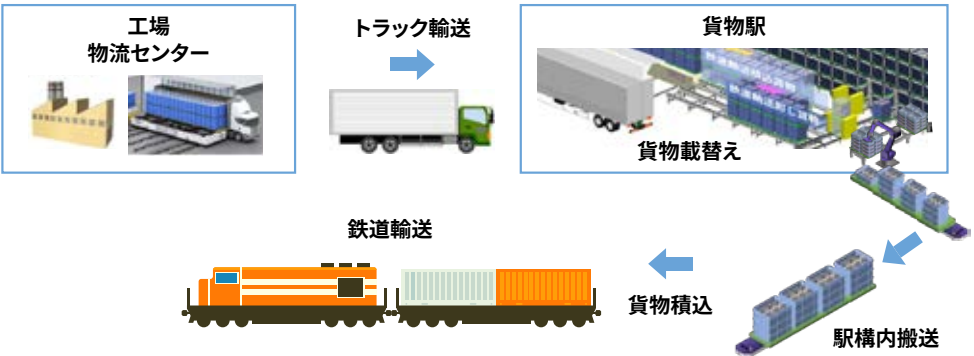


既存事業の進化・新領域への挑戦

- 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



4 事業戦略

エアポート

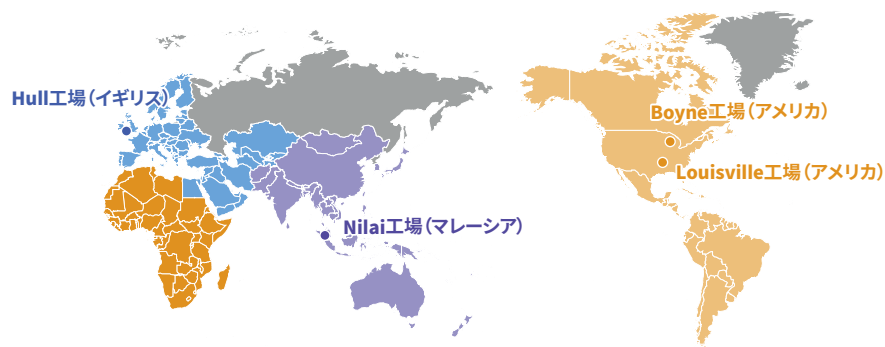
引き続き、北米での事業拡大を行うとともに、同じく需要拡大が見込まれるアジア・欧州地域での事業基盤確立に取り組む。また、搬送における新技術投入に加えて、空港におけるデジタル分野での需要開拓に取り組む。

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、迅速な復旧のシステムを提案
- 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

グローバルでの収益性改善

- 北米(2カ所)、イギリス、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

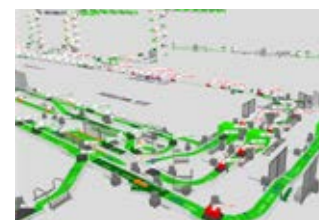


デジタル分野での開発と販売強化

- 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
- セキュリティーレーンの品揃えを充実させ、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



セキュリティーレーン



自動手荷物預け機

4 事業戦略

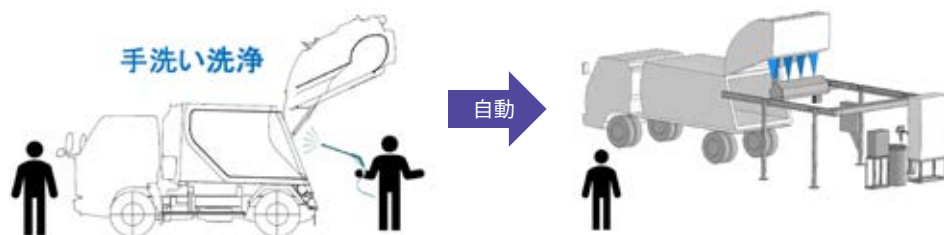
オートウォッシュ／電子機器

オートウォッシュ

既存事業の強化と新領域への進出で洗浄事業の拡大を目指す。

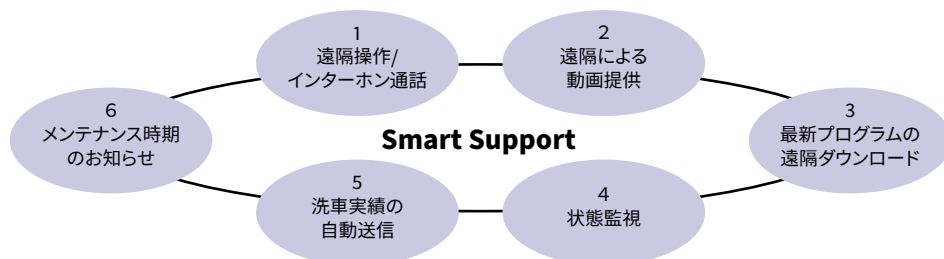
既存事業の進化・新領域への挑戦

- 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



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

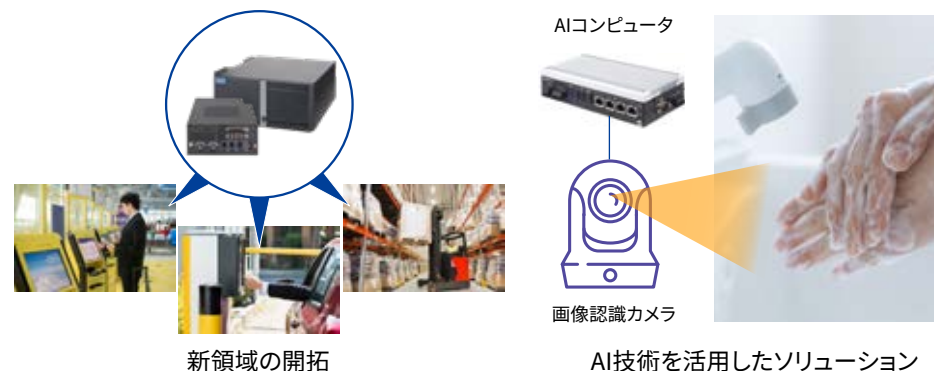


電子機器

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



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
- 原価構造の見える化による管理強化と内製化の推進
- 製品の付加価値化と価格戦略の強化

4 事業戦略

次世代事業・先端技術

2027年中期経営計画より、社長直下の部門横断の本部を創設し、新規事業や先端技術の開発を推進。
新たな価値創出のコアとなる事業や技術の企画・開発機能を持つことに加え、DX*／AI人材の育成も積極的に取り組む。

成長のドライバーとなる先端技術開発の推進

- ・「次世代技術」に重点をおいた開発力の強化
- ・オープンイノベーションの推進

企業価値向上に貢献する新規事業を創出

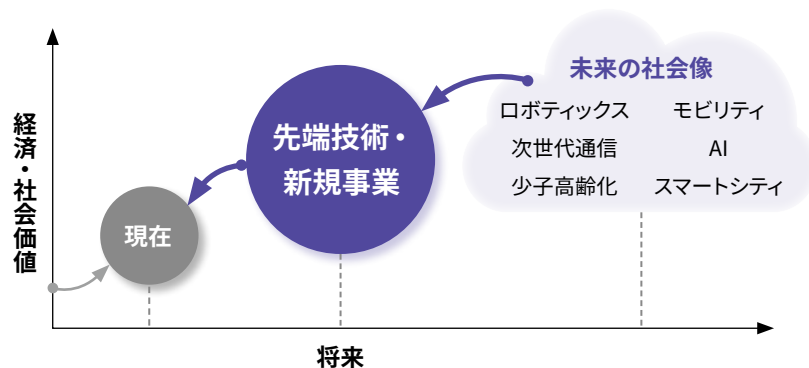
- ・SDGs領域における事業の創出
- ・未来予測・トレンドを踏まえた成長市場への進出

事業の未来志向を支援し事業拡大に貢献

- ・M&Aなどインオーガニック戦略の推進
- ・事業部門の課題解決のためのソリューションの提供

DX／AI人材育成

- ・グループ社員におけるDX／AIのリテラシー向上
- ・データサイエンティスト、データエンジニア育成

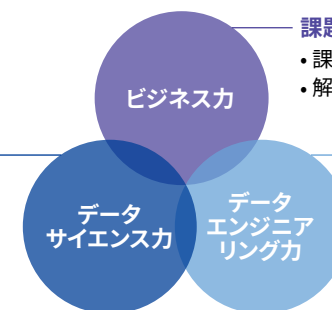


*Digital Transformation

データサイエンティスト

データ活用

- ・分析理論やツールの活用
(情報処理、統計学、人工知能)
- ・データの有益な活用



課題解決

- ・課題背景の理解・整理
- ・解決策の実行

実装

- ・データサイエンスの実装・運用

出典：一般社団法人 データサイエンティスト協会
(<https://www.datascientist.or.jp/dscertification/what/>) をもとに当社作成

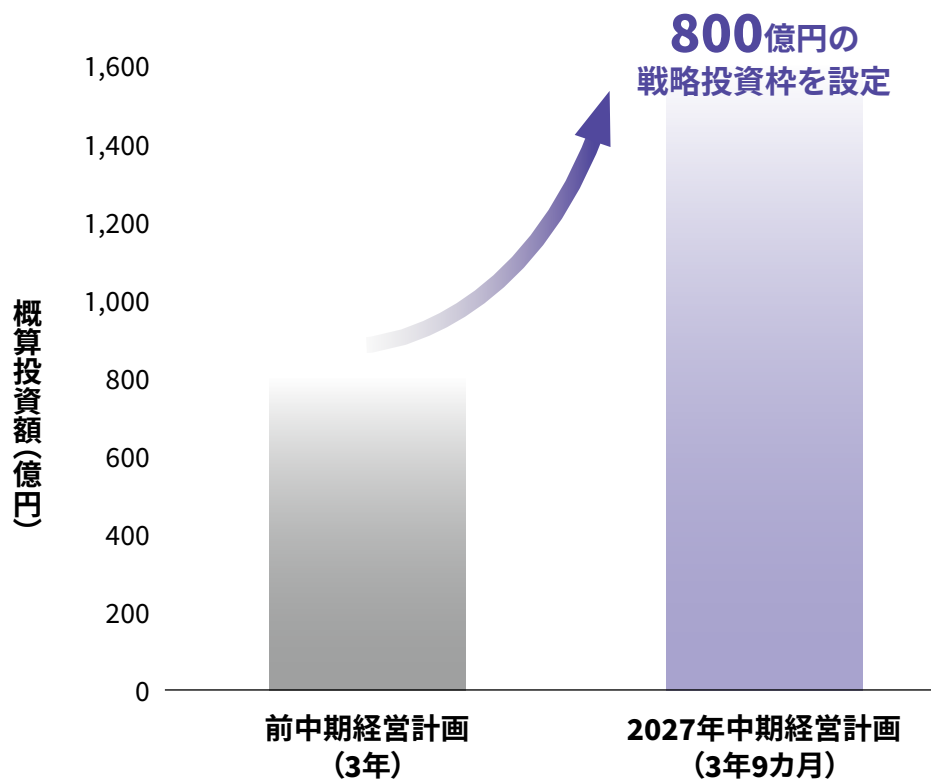
4 事業戦略

戦略投資枠の設定

前中期経営計画では、設備投資と研究開発費の合算で822億円の成長投資を実行。

2027年中期経営計画では、投資実績に戦略投資枠800億円を上乗せし、成長を加速。

また、インオーガニック戦略も積極検討し、投資額が戦略投資枠を超過する場合でも柔軟に経営判断を行い、成長を実現。



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

5 事業・経営基盤強化

事業を支える財務戦略

資本効率を意識した経営

ROIC活用による経営管理の高度化を図り、事業ポートフォリオの改善に取り組む。

ROICを活用した事業評価・分析

| | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|------|--------|--------|--------|
| ROIC | 11.0% | 12.6% | 11.4% |
| WACC | 5.6% | 7.3% | 9.3% |

収益性の向上

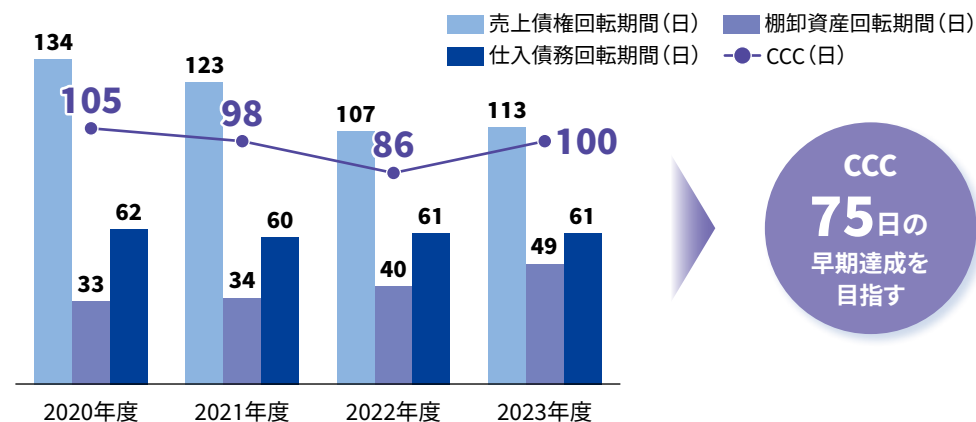
- ・プロジェクト管理の高度化
- ・設計見直し、部品点数削減などによるコストダウン
- ・内製化率の向上
- ・付加価値の高い新製品の開発・市場投入

資本効率性の向上

- ・キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善
- ・投資の厳選、モニタリングの徹底
- ・政策保有株式の縮減

キャッシュ・フロー改善への取り組み

- ・サプライチェーンリスクへの対応により増加した在庫水準の適正化
- ・前受金・工事進行に応じた中間金の受入比率向上



経営体制の強化、管理の高度化

情報開示の充実、および外部とのコミュニケーションを通して、経営体制の強化・管理の高度化を図る。



ガバナンスの強化

- 取締役会の継続的な実効性向上
- グループガバナンス体制のさらなる改善



コンプライアンスの徹底

- ステークホルダーからの苦情・相談窓口の再構築
- グループコンプライアンス施策の徹底



リスクマネジメントの強化

- グループリスク管理の体制強化
- グループリスク情報の見える化と機動的な対応の実現
- 情報セキュリティの強化



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、開示の充実
- ステークホルダーダイアログを通じた経営課題の把握

5 事業・経営基盤強化

組織の強化

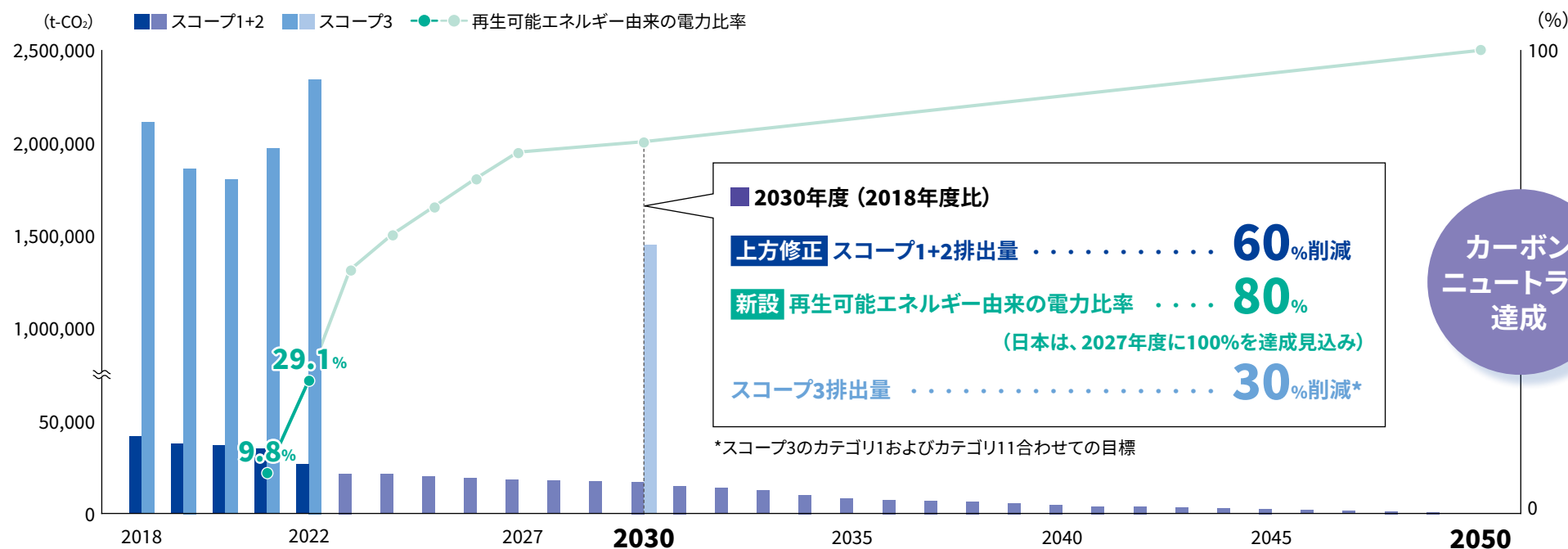
企業価値の向上に向けて「人材の確保・育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「エンゲージメントの向上」を3つの軸とし、人的資本の拡充・強化を推進。



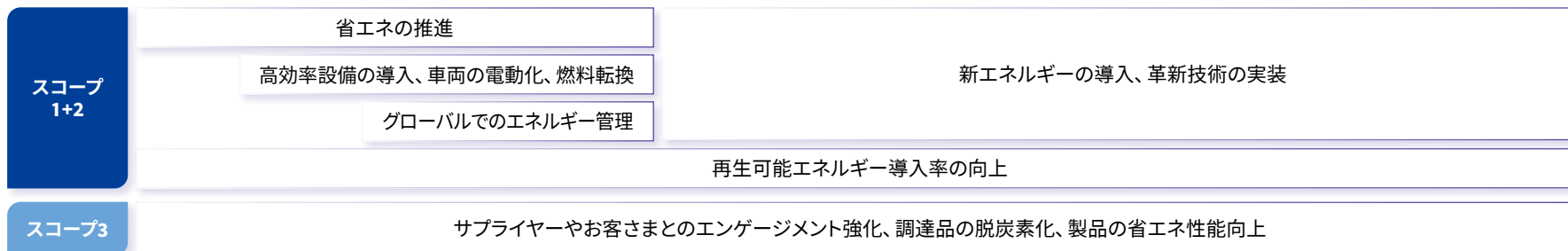
5 事業・経営基盤強化

気候変動への対応

2027年中期経営計画の策定に合わせ、**スコープ1およびスコープ2の2030年目標を上方修正(2018年度比 50.4%削減→60%削減)**。
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し、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速。

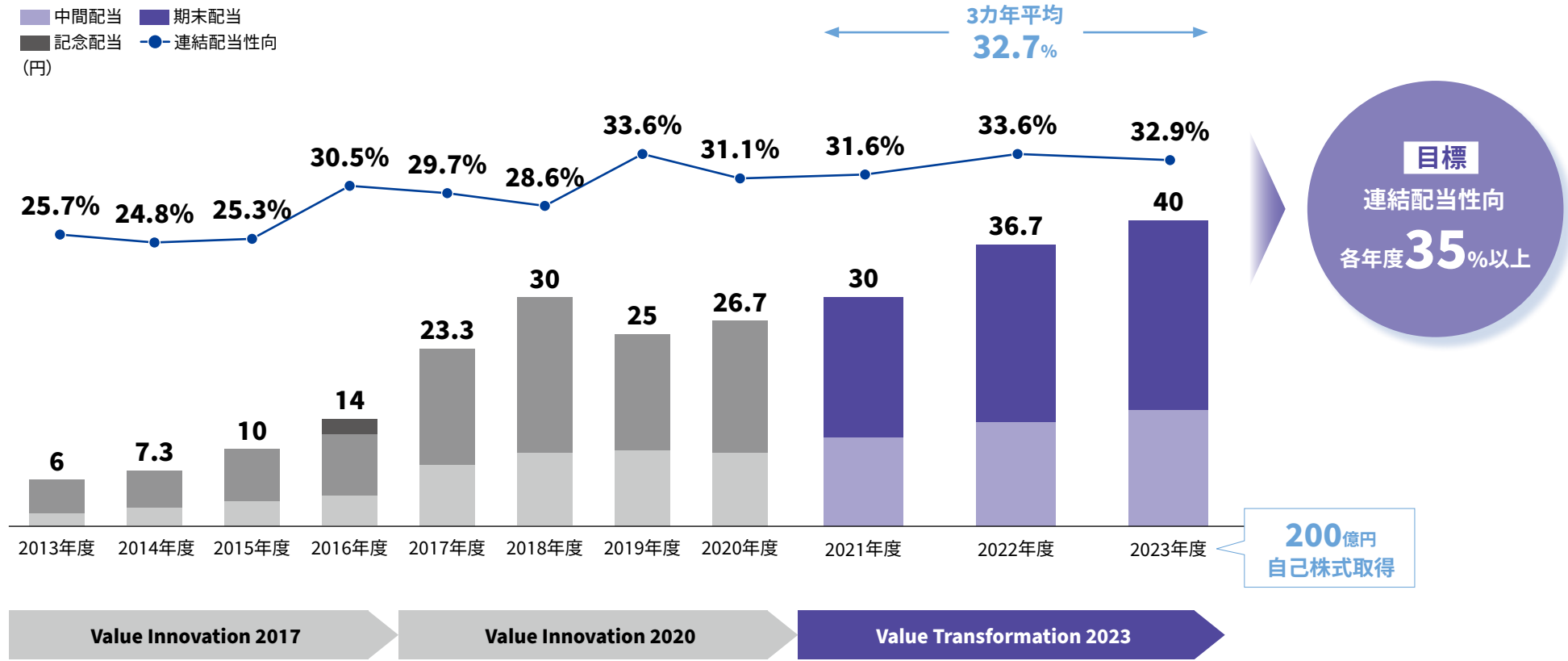


カーボン
ニュートラル
達成



6 株主還元方針

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、今後の成長に向けた投資に充てる方針。
 前中期経営計画では、目標としていた3カ年平均30%以上に基づく株主還元を実施。
 2027年中期経営計画における連結配当性向は、各年度とも35%以上を目標とする。



[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

株価推移とPBR

過去11年間で株価は約15倍。2024年3月末のPBRは3.7倍。

2027年中期経営計画では、成長戦略の実現と収益性の改善により、さらなる企業価値向上を目指す。



| | Value Innovation 2017 | | | | Value Innovation 2020 | | | | Value Transformation 2023 | | |
|-------------|-----------------------|--------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|--------|
| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
| 期末時価総額 (億円) | 1,450 | 1,805 | 2,344 | 3,430 | 8,065 | 7,292 | 8,672 | 13,724 | 11,129 | 9,279 | 13,613 |
| PBR (倍) | 1.5 | 1.6 | 1.8 | 2.4 | 4.3 | 3.3 | 3.7 | 5.3 | 3.8 | 2.8 | 3.7 |

[注] 1. 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
 2. 期末時価総額＝年度末株価×発行済株式総数