



Daifuku Report 2022

社会を支える 未来を支える ダイフク

マテリアルハンドリング(マテハン)とは
「モノを効率的に保管、搬送、仕分け・ピッキングする」ことです。

自動化技術を活用して重労働や反復作業を軽減し
新たな価値を生み出すことがマテハンの原点です。

マテハンとは、てこや滑車の利用に始まり
動力や情報処理の技術革新によって
飛躍的な発展を遂げ
今や、社会インフラを支えるシステムとして
常に人々の生活とともにあります。

ダイフクはこれからも
マテハンを通して「心豊かに生きられる社会の創造」に
グループを挙げて取り組みます。

価値創造の歩み

良き企業文化が生み出すイノベーションの連鎖

1937年の創業以来、ダイフクはマテハンシステム・機器の総合メーカーとして、常に時代を先取りし、お客さまのニーズに応えてきました。そのベースになるのが、次の①～③の企業文化(DNA)です。

① 真摯にお客さまニーズに応える

事業の生命線は
お客さま設備の稼働維持にあり

1959年、日本初の乗用車専門工場に自動車生産ラインシステムを納入しました。納めたシステムがトラブルで止まれば、お客さまの事業活動が停止してしまう、というプレッシャーの中、「絶対に生産ラインを止めてはいけない」ということを学びました。

② 先端技術を追求する開発精神

荷役運搬機械の武芸百般を目指す
人力から機械へ荷役運搬を近代化

1940年代頃まで、港湾の荷役運搬は主に人が肩に乗せて運ぶ「肩荷役」で行われていました。こうした身体的負担を軽減し、生産性を向上すべく、ダイフクはさまざまな荷役運搬機械を世に送り出します。

1947年、会社の進むべき道を模索していた当時の益田乾次郎社長(在任:1947～1949、1953～1967年)は、荷役運搬の近代化に社運を賭けることを決意しました。ダイフクにおける「マテハン元年」です。



荷物を肩に乗せて運ぶ仲士
(写真提供:物流博物館)

今すぐ需要はなくても、必要とされる時代が必ず来る
モータリゼーションに社運を賭け、飛躍的な成長を遂げる

1950年代後半、「コンベヤは単に物を動かし運ぶだけでなく、今後システム化し高度に機能化する。今すぐ売れなくても必要とされる時代が必ず来る」と確信していた益田社長は、先進の自動車工場向けコンベヤシステム技術を米国のマテハン企業Jervis B. Webb Company (Webb社、現ダイフクグループ)から導入しました。



日本初の乗用車専門工場

③ 自由闊達な企業風土

創業期から続く経営トップへの信頼感

第二次大戦後の混乱期、給料は最長75日遅配しました。益田社長が金策に奔走する姿を見て、社員は会社を一層信頼するようになりました。また、工場・現場の職工は日給、事務所の社員は月給という区別をなくし「全員社員、全員月給制」に一本化して、社内の壁を撤廃しました。その後、廣澤敏夫社長(在任:1967～1977年)は社員の処遇改善に注力し、完全週休二日制、60歳定年の採用など、当時としては斬新な施策を取り入れました。

売上高推移



1950年代 モータリゼーション 1960～70年代 工場の自動化(FA*)

*1 FA: Factory Automation

1 真摯にお客さまニーズに応える

マテハンニーズの高まりに応え 高品質な製品・サービスを提供

1980年代、パソコンの普及に伴い、半導体工場向けクリーンルーム用搬送システムの需要が急増しました。

2002年には大型テレビ用ガラス基板搬送システムの先駆けとなる、第5世代液晶パネル搬送システムを受注しました。

ダイフクは物流戦略の立案から配送センターなどのメンテナンスまで一貫したサービスをお客さまに提供しています。eコマースなどの普及に伴い、多品種・小口・高頻度配送に対応するためのマテハンニーズが高まり、コールドチェーンにおける温度管理、食の安全・安心確保に向けた衛生管理などへの対応も要求されるようになりました。

E



半導体工場向け搬送システム



仕分けシステムを使った
配送センター

グローバル規模での ヒト・モノの動きが増加

2007年のM&AによるWebb社のグループ入りきっかけに、ダイフクは空港向け事業に参入し、海外市場を中心に事業を展開してきました。2018年には日本で初めての案件も受注しました。

近年、空港の保安検査が強化され、搭乗手続きに長時間を要するようになってきました。このため、セルフ手荷物チェックイン、顔認証による入出国審査、保安検査にかかる時間短縮などスマートエアポート化に向けた強い需要があります。

G



セルフ手荷物
チェックインシステム

新たな日常社会の構築に貢献できる 新たな物流ソリューションの開発・提供

社会システムや人々の生活の変化のスピードは加速しています。eコマースの拡大、デジタル化の進展、電気自動車へのシフト、ESG(環境・社会・ガバナンス)に対する意識の高まり、人件費の高騰や人手不足という課題に直面するお客さまの新たなニーズにも、ダイフクは柔軟かつ真摯に応え続けています。

H

2 先端技術を追求する開発精神

生きている倉庫が 物流に革命を起こした

1960年代、配送拠点で荷物の処理が追い付かず、配送待ちの荷物が山積みされている光景が目立つようになりました。新分野を開拓し始めていたダイフクは、日本における立体自動倉庫の草分けとなる「ラックビル」を開発し、1966年に第1号機を納入しました。ラックビルは倉庫の概念を変えた「動き、生きている倉庫」「革命的倉庫」として、瞬間に主力製品のひとつとなりました。

C

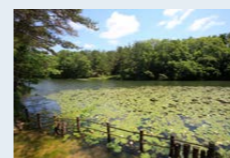


「ラックビル」1号機

「インダストリアルパーク」構想から 育んできたダイフクのサステナビリティ

1970年、「インダストリアルパーク」構想のもと、滋賀県日野町(現滋賀事業所)に約120万㎡の広大な土地を取得しました。自然環境との共生、地域社会との結びつきを重視し、豊かな人間性を育む場としての機能を持った生産拠点づくりをスタートさせました。現在12の工場棟が連なる世界最大級のマテハン生産拠点に発展しました。2014年にスタートした生物多様性保全活動「結いプロジェクト」をはじめ、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

D



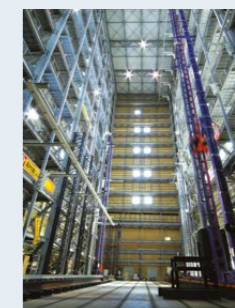
結いの森
生物多様性保全活動の一環として、「結いの森」を整備。地域特有のアカマツ林や希少種のヤマトサンショウウオなどの保全を行うとともに社内外の学習の場として活用

止めない物流が 支える社会

近年、物流をいかに止めないか、もし止まった場合でもいかに短時間で復旧させるかが課題となっています。ダイフクはシステムの予防保全や定期点検、24時間365日対応のシステムサポートセンターなどにより、お客さまの設備の安定稼働を支えています。

1995年の阪神・淡路大震災以降、自然災害によるサプライチェーンの寸断、物流の停滞が社会にとっての大きなリスクと認識されるようになりました。ダイフクは自動倉庫の耐震化を進め、お客さまの事業活動の早期復旧、社会インフラの維持に貢献しています。

F



滋賀事業所の高層研究棟で「振れ止め制御技術」を開発

3 自由闊達な企業風土

良き伝道者

益田乾次郎は通算17年6カ月社長を務め、その後も会長・相談役を歴任。1996年97歳で亡くなる直前まで、元気に仕事の話をしていました。現在の経営層は若い頃にその教えに接する機会がありました。文筆家でもあり、6年間にわたる社内報への投稿は50年史のコアとなりました。益田史観に貫かれた50年史は当社の歩みを生き生きと伝えています。

明快な起承転結でまとめなさい

竹内克己社長(在任:2002~2008年)は、「自由闊達な社内風土づくり」を常に経営理念の一つに挙げました。自由闊達とは「何でもかんでも思ったことを言えばいいのでは決してありません。部下は自分の考えたことを理路整然とまとめて提案し、上司もそれを受け止めながらコミュニケーションを図ること。また建設的な提言とは「明快な起承転結(問題提起→具体的内容→解決策検討→結論)でまとめる」こととしており、海外展開を強く推進した経営者だからこそ、言語化の重みを知っていたと言えます。



お客さまニーズが生む活発な議論

多くの受注案件を抱える当社では、若い担当者が第一線に立つ機会が多くなります。特に難条件がからむ場合、社内での検討が必要になることもあり、上下左右関係なく、議論を戦わせる姿勢は随所で見ることができます。



「すべてにわたり 絶えざる前進を願望する」 社是の精神

1964年1月、社長の益田乾次郎は社是「日新(ひにあらた)*」▶P.5 を制定しました。
* 出典：中国儒教の経書(四書)の一つ『大学』より

この社是には以下の想いが込められています。

人については人格の陶冶(とうや)、才能の練磨、自己啓発を、精神については
進取、開拓、忍耐、強調、奉仕を意味する。そして、技術については開発、練磨を、作業
については能率、生産性の向上を、製品については良品、廉価を、会社については繁
栄を、個人生活については幸福の増進を、とすべてにわたり絶えざる前進を願望する。

今日産業界のトップを走る業種・業態も未来永劫栄えるという保証はなく、常に
「企業はつぶれるもの」との認識が一番大切であることから、日々反省して新たに
「日新」を社是に選定し、企業存続のためには体得しなければならない課題である。

これらの想いは、今日の私たちに脈々と受け継がれ、当社グループの発展を支える
基盤となっています。

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。

Contents

目次

社会を支える 未来を支えるダイフク

- 01 価値創造の歩み
- 08 CEOメッセージ
- 16 ダイフクのビジネス
- 18 ソリューション事例
- 24 主要指標

Chapter 1 価値創造ストーリー

- 28 価値創造プロセス
- 30 ダイフクのバリューチェーン
- 36 マテリアリティ
- 38 サステナビリティアクションプラン

Chapter 2 価値創造戦略

- 42 財務戦略
- 44 事業別戦略
- 54 グローバル展開
- 56 北米市場戦略
- 58 中国市場戦略
- 60 滋賀事業所長メッセージ

Chapter 3 価値創造基盤

- 64 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 66 サステナビリティ経営
- 80 気候変動に関する情報開示
- 82 SASB開示情報インデックス
- 84 コーポレートガバナンス
- 100 社外取締役座談会

Chapter 4 データセクション

- 108 11年間の要約財務データ
- 110 連結財務諸表
- 116 ESGデータ
- 119 会社・株式情報
- 121 Daifuku Report 2022の発行にあたって

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)をご覧ください。

なお、本レポートは当社および、連結子会社69社、持分法適用会社1社を合わせた70社(2022年3月31日現在)を対象としています。

対象期間 2021年度(2021年4月～2022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。



開示ツールのご案内

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。

企業情報

- コーポレートサイト
www.daifuku.com/jp
- ダイフクPROFILE
www.daifuku.com/jp/ir/library/profile

事業情報

- イントラロジスティクス
www.daifuku.com/jp/solution/intralogistics
- クリーンルーム
www.daifuku.com/pro/cr/jp
- オートモーティブ
www.daifuku.com/pro/aps/jp
- エアポート(英語)
www.daifukuattec.com
- オートウォッシュ
www.daifuku-carwash.jp
- 電子機器(株式会社コンテック)
www.contec.com/jp

財務情報

- IR情報
www.daifuku.com/jp/ir
- 有価証券報告書
www.daifuku.com/jp/ir/library/statements

非財務情報

- ESGデータ
www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data
- ダイフクのサステナビリティ
www.daifuku.com/jp/sustainability/management
- サステナビリティアクションプラン
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/plan
- コーポレートガバナンス
www.daifuku.com/jp/ir/policy/governance

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を核とする

「モノを動かす技術」で

社会から必要とされる企業であり続けたい

▶P5
経営理念

新たな経営理念のもと マテリアルハンドリングで人々に感動をもたらす

2021年10月、ダイフグループは、経営理念を「モノを動かす、心を動かす。」に改定しました。その背景には、現3カ年中期経営計画「Value Transformation 2023」の策定を契機に、新たな歩みを進める上で、根幹となる経営理念を時代にふさわしいものに刷新しようという考えがありました。改定にあたっては、各事業部門・コーポレート部門の役員で構成するプロジェクトチームを立ち上げ、時間をかけて私たちの存在意義から改めて確認して行きました。また、海外子会社の社長や幹部も交えて議論を重ねる中で、やはり、モノを効率的に保管、搬送、仕分け・ピッキングする「マテリアルハンドリング（マテハン）」こそが、私たちの存在意義であると再認識しました。重労働や反復作業を軽減し、人々がより創造的な仕事に取り組めるようにすること、これがマテハンの原点であり、私たちの使命です。

マテハンでは、さまざまなモノを速く正確に効率よく運ぶことが求められます。少子高齢化で労働者人口が減少していく中、機械にできることは、すべて機械に任せようとする動きがあります。そして私たちが提供する「モノを動かす技術」によって、人々が心豊かに生活できる社会を実現したい。ひいては、

人々に感動をもたらすことができる企業でありたい。その思いが「モノを動かし、心を動かす。」に込められています。

社会の変化を見据えた変革は必須です。一方で、私たちダイフクが変えない、変えてはならない「ダイフクのDNA」があります。それは、どんなに難しいプロジェクトであっても最後までやり遂げ、お客さまの設備の稼働を絶対に守り抜くことです。もう一つは、従業員が職位に関係なく意見を発言する自由闊達な企業風土です。まだ世にない新しいものを創り出し、お客さまとその先の消費者に、新しい利便性をお届けするという夢のある仕事を実践していくために、ともに大切にしていきたいものです。

コロナ禍で生じたりモートコミュニケーションをはじめとする生活様式の変化や、eコマースなどの販売・消費形態の変化は、アフターコロナの新常態においても引き続き加速していくことでしょう。今後も新たな価値を提供し続けて感動をもたらし、社会から必要とされる企業でありたいと考えています。

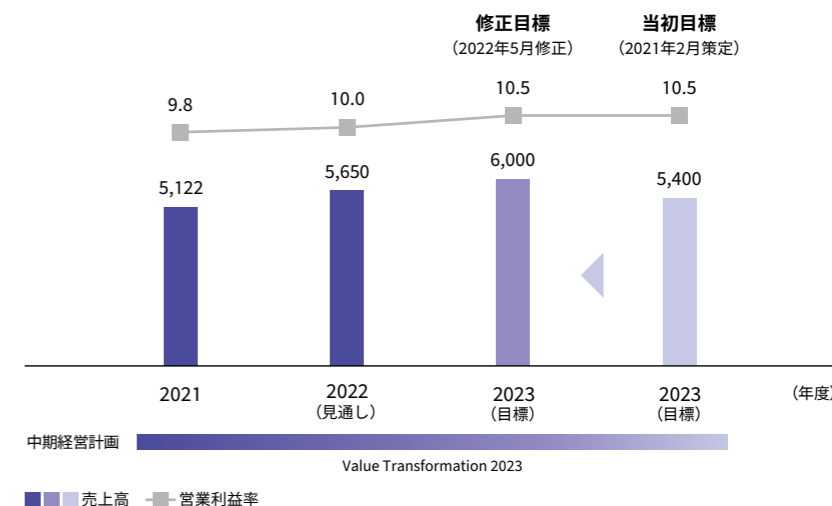
受注高・売上高ともに過去最高を更新

「Value Transformation 2023」の初年度にあたる2021年度の業績は、受注高5,890億円、売上高5,122億円、営業利益502億円となり、受注高・売上高ともに過去最高を更新しました。これは、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事業)がけん引したことに加え、半導体・液晶生産ライン向けシステム(クリーンルーム事業)が好調なことにあります。特に、クリーンルーム事業のうち、半導体生産ライン向けの設備投資需要は計画策定時の想定を大きく超えるものとなっており、今後も高水準で推移すると見込んでいます。これらを踏まえ「Value Transformation 2023」における最終年度(2023年度)の連結売上高目標5,400億円を上方修正し、6,000億円としました。

また、2021年度の営業利益率は9.8%となり、2023年度目標である10.5%に向け、着実に進捗しています。コロナ禍にあっても2年連続で増収増益を達成できた最大の貢献者は、創意工夫や努力を重ねた従業員一人ひとりです。目標達成に向け、従業員の力を引き出す経営を進めていきます。

売上高と営業利益率の推移

(億円/%)



持続的な成長の鍵となるダイフクの両輪経営

当社グループは中期経営計画策定に合わせて、従来CSRアクションプランとして取り組んできた重要課題を見直し「サステナビリティアクションプラン」を策定しました。売上高や利益の追求と、社会に貢献できる製品・システムを創出していくことを同じレベルで考えていく必要があります。片方のみ回転しても空回りするだけであり、同期を取って前に進んでいく、すなわち中期経営計画と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進め、当社グループにしか成し得ない価値創造を実現していきたいと考えます。

当社では、2012年度に独自の「ダイフクエコプロダクツ認定制度」を導入して以来、環境負荷に配慮した製品の提供に努めています。2013年には滋賀事業所にメガソーラー(最大発電容量4,438kW)を設置するなど、社会でESG(環境・社会・ガバナンス)やサステナビリティが脚光を浴びる以前から、次世代を見据えて取り組んできました。例えば新製品の開発では、消費電力を従来品よりも改善させるという方針を定めています。この点はお客さまの現場で長い期間稼働させるシステムですから、重要です。時には、お客さまから「そこまでやる必要があるのか」と問われることもありました。しかし現在では、こうした開発方針こそが当社グループの競争優位性に寄与しています。



当社グループのサステナビリティ経営は、物流システムに関するコンサルティングから、設計・据付、アフターサービスに至るまで、サプライチェーン全体で一貫しています。これは、部品等のサプライヤーにアドバイスや支援を行いCO₂排出量削減に向けご協力いただくことや、お客さまに納めた製品・システムが将来廃棄される際に有害物質とならないよう、90%以上を資源循環可能な素材で提供することまでを含みます。

社会やお客さまが求める価値に当社グループならではの製品・サービスで応え続けるためにも、今後もサステナビリティに配慮していきます。

「Value Transformation 2023」の進捗と外部環境

当社グループは、創業以来、日本初の高層自動倉庫や世界初の非接触給電搬送システムなどを開発し、さまざまなイノベーションに取り組んできました。eコマースなどが広がり便利になった現代においても、次世代により良いものを残し続けたいという強い想いは揺るぎません。こうした想いを事業横断的なイノベーションにつなげるため、先端技術・新規事業開発担当役員を指名しました。2022年4月より当該役員のリーダーシップのもと、持続可能な社会の実現と収益への貢献を両立する新規事業を模索していきます。

製品を設計段階から標準化し収益性を上げることが、中期経営計画における大きなテーマの一つです。その先行例となるのが、十数年前から製品の標準化や生産・組立における徹底した合理化を進めてきたインフラロジスティクス事業です。部品点数を大幅に削減することでコストを抑えたり、標準化した部品を多くの製品で共通して使用することでエンジニアがゼロから設計図を作成する過程を減らしたりと、地道な研究や試行錯誤を重ねたことが収益性の向上に結実しています。現在クリーンルーム事業でも同様の標準化を進めており、2023年度までにコストの30%削減を実現します。

2021年度は、長引くコロナ禍を背景にサプライチェーンの混乱が顕在化しました。そのような事態も想定し、早めの発注や在庫の積み増しを各事業で行ってきた結果、2021年12月頃までは、ほとんど滞りなくお客さまに製品・システムを納品することができました。しかし、2022年に入ってから、前倒して発注していた物ですら直前で入手できなくなるなど、供給・調達の制約が拡大しています。

このため当社グループでは、代替部品・部材に切り替えるといった設計変更を進めています。また従来は、工場出荷の時点で製品を完成に近い形で現場に搬入し、据付・調整を行っていましたが。現在は部品調達に時間がかかる場合、足りない部品を除いたユニットをいったん工事現場に搬入し、部品が届くまでの間に据付作業を進めています。受注から実稼働までの工期が長いという当社ビジネスの特徴を逆手に取った施策です。部品の供給が遅れているのであれば、それをただ待つのではなく、進められる工事を先行して進め、お客さまへの納期を絶対に守り抜く努力を続けています。

海外プロジェクトを含め、開発・生産・据付等の各工程をリアルタイムで可視化する生産管理システムの構築を推進しています。進捗や原価の動きなどのデータ管理を徹底することで、プロジェクト完遂までの工程をより効率化します。2021年度は一部で成果が上がりましたが、完全な「見える化」までは道半ばであり、この取り組みが比較的進んでいるインフラロジスティクス事業に続き、クリーンルーム事業や他の事業に横展開していきます。

2022年3月、連結子会社の株式会社コンテックに対するTOB(株式公開買付け)を実施し、5月に完全子会社化しました。AIやIoTなどの技術革新が進む今日において、デバイス事業における開発・投資は、ダイフクの成長に不可欠です。また、コンテックはファクトリーオートメーション向け電子機器で培った技術を活かし、環境・エネルギーや医療、デジタルサイネージなどの分野にも進出しており、幅広い産業に向けて製品を納めることが可能です。コンテックと一層連携を深め、技術・ノウハウ、顧客基盤などの経営資源の相互活用を行いながら、新製品開発に注力していきます。

ダイフクの長期ビジョンとありたい姿

▶ P.76
「ダイフク環境ビジョン2050」

2021年2月に公表した「ダイフク環境ビジョン2050」において、2050年に「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目指す」を掲げました。私たちが提供する製品・システムを通じた環境負荷の低減を行ってこそ、30年先も存続し、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに選ばれ続けることができると確信しているからです。

2021年度は「気候変動・エネルギー対策の加速」のテーマにおいて、海外新工場建設時の太陽光発電システムの設置や、再生可能エネルギーの導入などに取り組みました。また、「資源循環の促進に向けた基盤整備」では、環境負荷の少ない自社工場の運営といった会社ベースでの取り組みに加え、事業部門ごとに環境負荷低減の目標を立て、その達成度合いを評価していきたいと考えています。

中期経営計画とサステナビリティアクションプランの両輪経営について、さらに申し上げたいのは「サステナビリティアクションプラン」で掲げる「人材戦略」です。「人材ポートフォリオ」については、新規事業の開発も見据え、従業員を適材適所に配置していきます。その一環として、2021年度にオートモーティブ事業とエアポート事業を統合し、人材の流動化を進めています。

また、プロジェクトマネージャーの育成も肝要です。費用管理から設計、据付に至るまで、さまざまな知識・経験を有し、パートナー企業のことでも理解していなければプロジェクトマネージャーは務まりません。次世代のプロジェクトマネージャーの育成に向け、系統的な教育を行っています。海外においては、一般的に人材流動性が高いことも踏まえ、属人的ではないプロジェクト管理の仕組みの構築を推進しています。

多様な人材の育成・登用にも注力します。当社の女性従業員数・女性管理職数は年々増加していますが、さらに活躍してもらうため、意識的・無意識のジェンダーバイアスを抜本的に変えていく必要があります。また、外国籍役員の登用も検討していきたいと考えています。

▶ P.91
リスクマネジメント

リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

ダイフクが持続的な成長を果たすためにはリスクマネジメントも重要です。サイバー攻撃やコンプライアンスに関わるリスクに加え、近年では地政学的なリスクや、それに端を発する調達リスクも顕在化しています。これらに対応するため、2022年4月に各事業部門長をメンバーとする「リスクマネジメント委員会」を新設しました。私自身委員長として適切に運営し、当社グループのリスク管理を行っていきます。

グループガバナンスについては、中期経営計画で「グループ経営の再構築」を掲げ、子会社の監督機能を強化したり、効率的な事業運営に向けた再編を実施するなど、ガバナンス体制を進化させています。グループ会社とのコミュニケーションについては、以前よりもコロナ禍にある現在のほうがより活発に行われるようになったと感じています。実際に現地に行くことが困難となった代わりに、場所と時間にとらわれずオンラインで会議することが普通になりました。今後もこの利点は活かしつつ、さらなるグループガバナンスの強化を図っていきます。

当社グループは、2020年度、2021年度と、コロナ禍にありながら2年連続増収増益となり、マテリアルハンドリングシステムの売上高で8年連続世界ナンバーワンとなりました。これは、物流システムの自動化が社会の大きなニーズであるとともに、私たちダイフクに対する高い期待の表れだと考えています。2022年度も増収増益を必ず達成し、持続可能な社会の実現に貢献し続けていきます。

よろしくご指導ご鞭撻賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

下代 博

ダイフクのビジネス

イントラロジスティクス

一般製造業・流通業向けシステム

eコマースを含む小売・卸、運輸・倉庫などの流通分野と、食品、化学・薬品、機械などの製造分野向けに事業を展開。自動倉庫をはじめとする各種保管システム、搬送システムや仕分け・ピッキングシステムなどを組み合わせ、お客さまごとに最適化した物流システムを提供します。IoTやAIなど先進技術を活用して「スマート・ロジスティクス」の実現をサポートします。



クリーンルーム

半導体・液晶生産ライン向けシステム

半導体・液晶パネル製造の自動化に不可欠なクリーンルーム向け搬送システムを世界有数のメーカーに数多く納入。設備だけでなく、工場全体の稼働率向上を図る各種のソリューションも開発するなど、グローバルサプライヤーとして加速する技術の進化に対応しています。



オートモーティブ

自動車生産ライン向けシステム

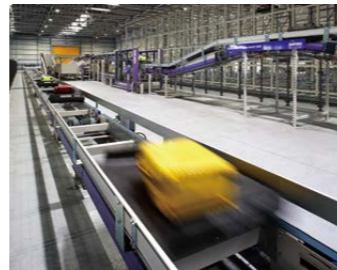
半世紀以上にわたり、日系企業をはじめ世界の自動車メーカーに生産ライン向けシステムを提供。進化を続ける自動車製造において、高度化・多様化の要求に対応するとともに、これまで培った技術・ノウハウをもとに、部品物流の分野でも先駆けて各種システムを開発、提供しています。



エアポート

空港向けシステム

北米、アジア・オセアニア、欧州の子会社と一体となってワールドワイドに事業を展開。手荷物搬送システムをはじめ、セルフ手荷物チェックインシステムやセキュリティシステム、空港運営システム、運用・メンテナンスなど、幅広い空港ソリューションを提供しています。



オートウォッシュ

洗車機・関連商品

主にガソリンスタンドやカーディーラー向けに洗車機および洗車関連商品を提供。日本と韓国を中心に事業を展開しています。業界に先駆けた連続洗車機や節水・静音タイプの洗車機など、さまざまな製品を開発しています。



電子機器

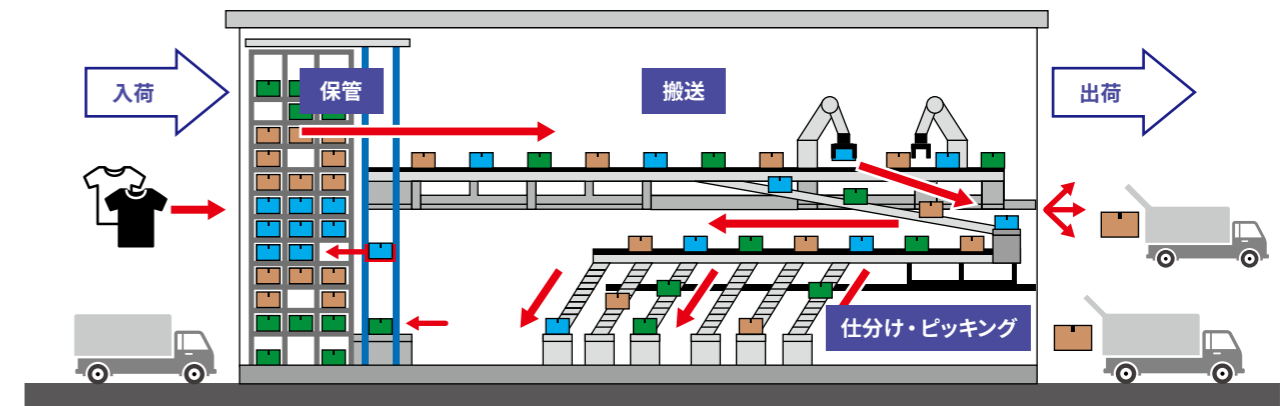
株式会社コンテックが産業用コンピュータや、計測制御システム・ネットワーク関連製品などを製造、販売。さらにIoT機器・ソリューション事業を展開しています。高い信頼性が求められるファクトリーオートメーション向け電子機器で培ったコア技術を活かし、お客さまは環境・エネルギー、医療、鉄道などの成長分野にも広がっています。



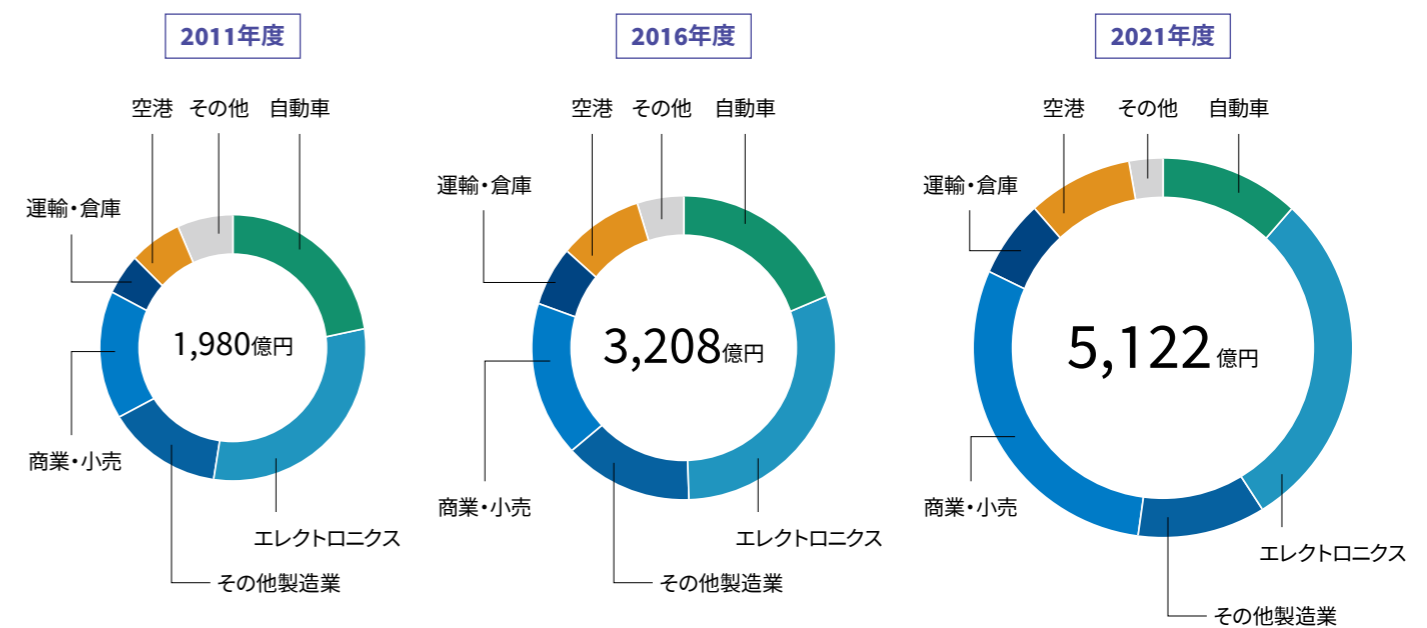
モノを動かすことで価値を生み出す

当社ビジネスの根幹はマテリアルハンドリング(マテハン)です。マテハンとは「モノを効率的に保管、搬送、仕分け・ピッキングする」ことです。それらの機能を持つ多種多様な機械設備と、設備の動きを制御・管理するソフトウェアを組み合わせ、システムを構築することでスムーズなモノの流れを生み出しています。マテハンシステムを提供することで、重労働や反復作業を軽減し、人々がより創造的な仕事に取り組めるようにすることが当社の使命です。当社は「モノを動かす技術」で新たな価値を生み出します。主要製品を自社生産する世界有数のメーカーとして、またシステムインテグレーターとして、今後も世界中のお客さまの多様なニーズに応え続け、心豊かに生きられる社会を創造していきます。

配送センターのイメージ図



業種別売上高の変遷

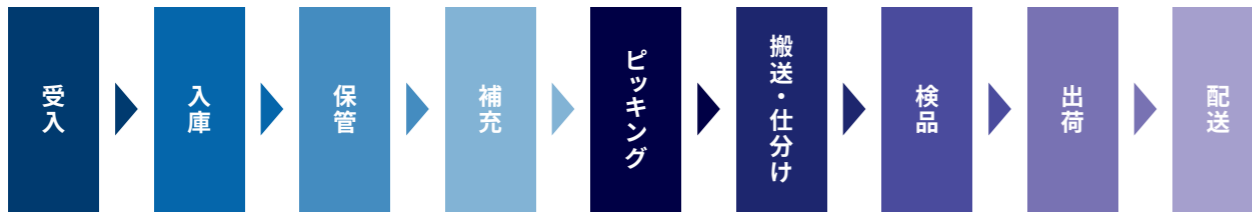


ソリューション事例

イントラロジスティクス事業

先進技術を活用した最新物流センター

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分野で自動化・省人化ニーズに対応する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、自動化率を極限まで高めています。



ピッキング自動倉庫
ピースピッキングを行うロボットにタイムリーに商品を供給



ケース自動倉庫
多種多様なサイズの段ボールケースを保管



ケース積付ロボット
さまざまな荷姿のケースをスピーディーに積付け



ピースピッキングロボット
サイズや重さが異なるピース品を正確にピッキング



デパレタイジングロボット
自動倉庫から出庫されたパレット上の段ボールケースをピッキング

冷凍倉庫、低温物流センター

冷凍倉庫や低温物流センターは、ライフスタイルの変化、食のレベル向上などにより、世界的に需要が増えています。気温上昇やテレワークの普及などにより、eコマースで冷凍・冷蔵品を求める動きが加速しています。昨今はアイテム数増加や発注ロットの小口化により多品種少量化が進み、倉庫の隅々まで隙間なく直積みして保管量を確保することが困難となっています。また、冷凍庫内の温度が-25℃とすると、夏場は外気温との差が60℃以上に達することがあります。庫内スペースの有効活用と労働環境の改善が、重要な課題です。

荷物特性に合わせたシステム提供

ケース単位の出荷が主体の場合、最も基本的なソリューションは、移動ラックの利用です(写真右上)。フォークリフトの作業用通路が最小限で済むため、固定棚に比べ保管効率が大幅に高くなります。

スーパーや外食チェーンの店舗向け配送を行う低温物流センターでは、多品種少量で回転が速く、ピッキングに多くの工数を要する荷物特性を満たす必要があります。こうした場合は、自動倉庫の活用が有効です。建物に高層の吹き抜け空間を設けて、荷捌き場(-5~+5℃)にピッキングステーションを設けることで、身体的にも負担が大きい冷凍庫内(-25℃)の作業を大幅に削減できます。



eコマース・通販向けソリューション

eコマース物流は、事業者により規模や品種数が異なり、どの程度まで人手で運営するか、どこから自動化するかは、お客さまごとに異なりますが、入荷検品、保管、集品、出荷検品、梱包、出荷を正確かつ迅速に行うことは、どの企業においても必須です。

高能力ケース荷揃えシステム

複数種類のプラスチックコンテナや段ボールケースに対応できます。フリーアロケーション管理により、荷物の大きさに応じて保管位置を自動調整するため、高密度保管が可能です。台車が故障した場合でも、該当台車のみを切り離してメンテナンスすることが可能です。メンテナンス中も、残りの台車でシステムの運転を継続できるので、全体への影響が最小で済みます。

定位置ピッキングシステム

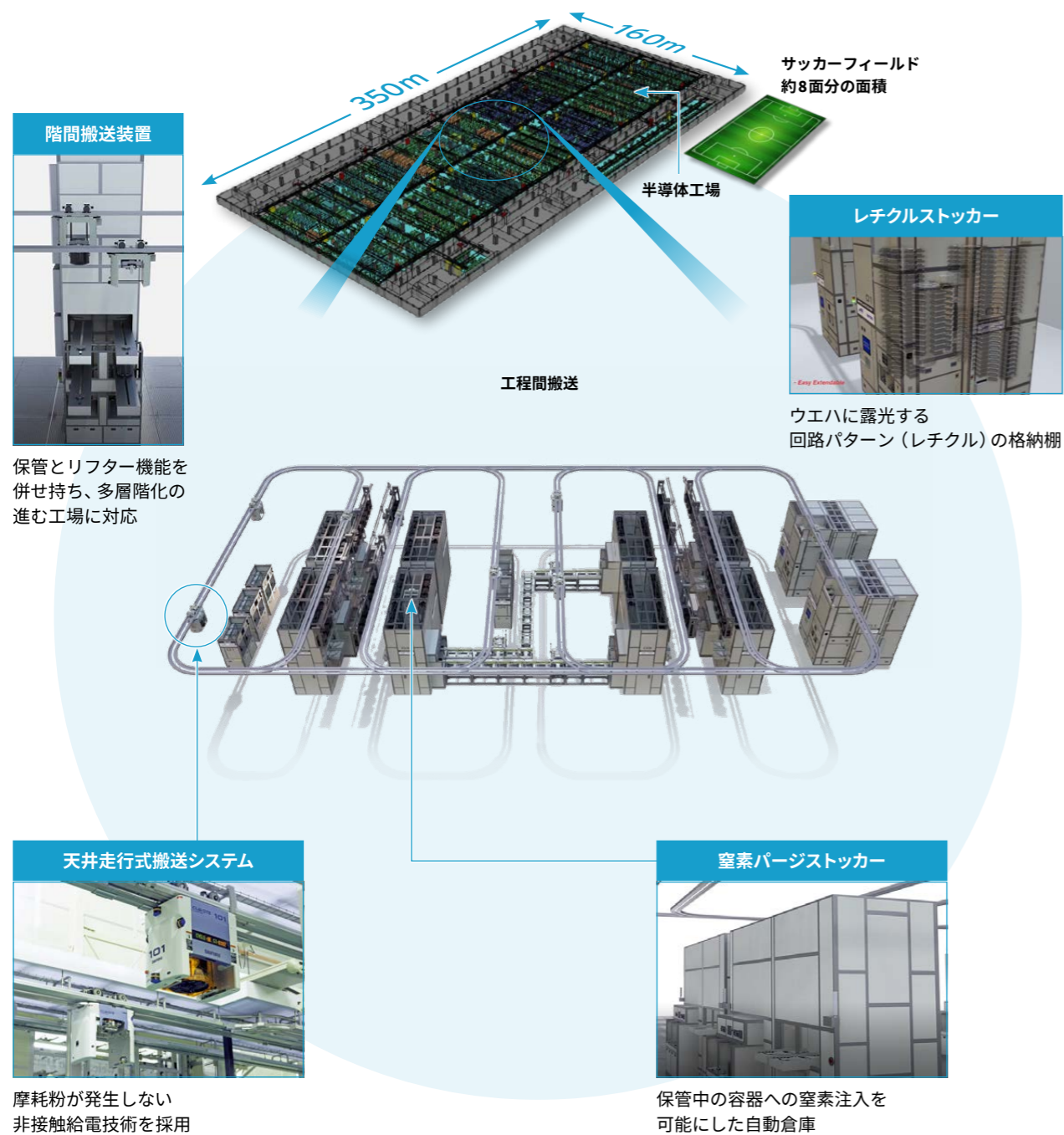
在庫コンテナとオーダー集品コンテナを作業員の手元に自動供給するシステムです。作業員は表示器の指示に従い、供給されたコンテナから必要な数量をピッキングするのみ。シンプルな作業のため、作業員の熟練度による生産性の差が生じにくいシステムです。



クリーンルーム事業

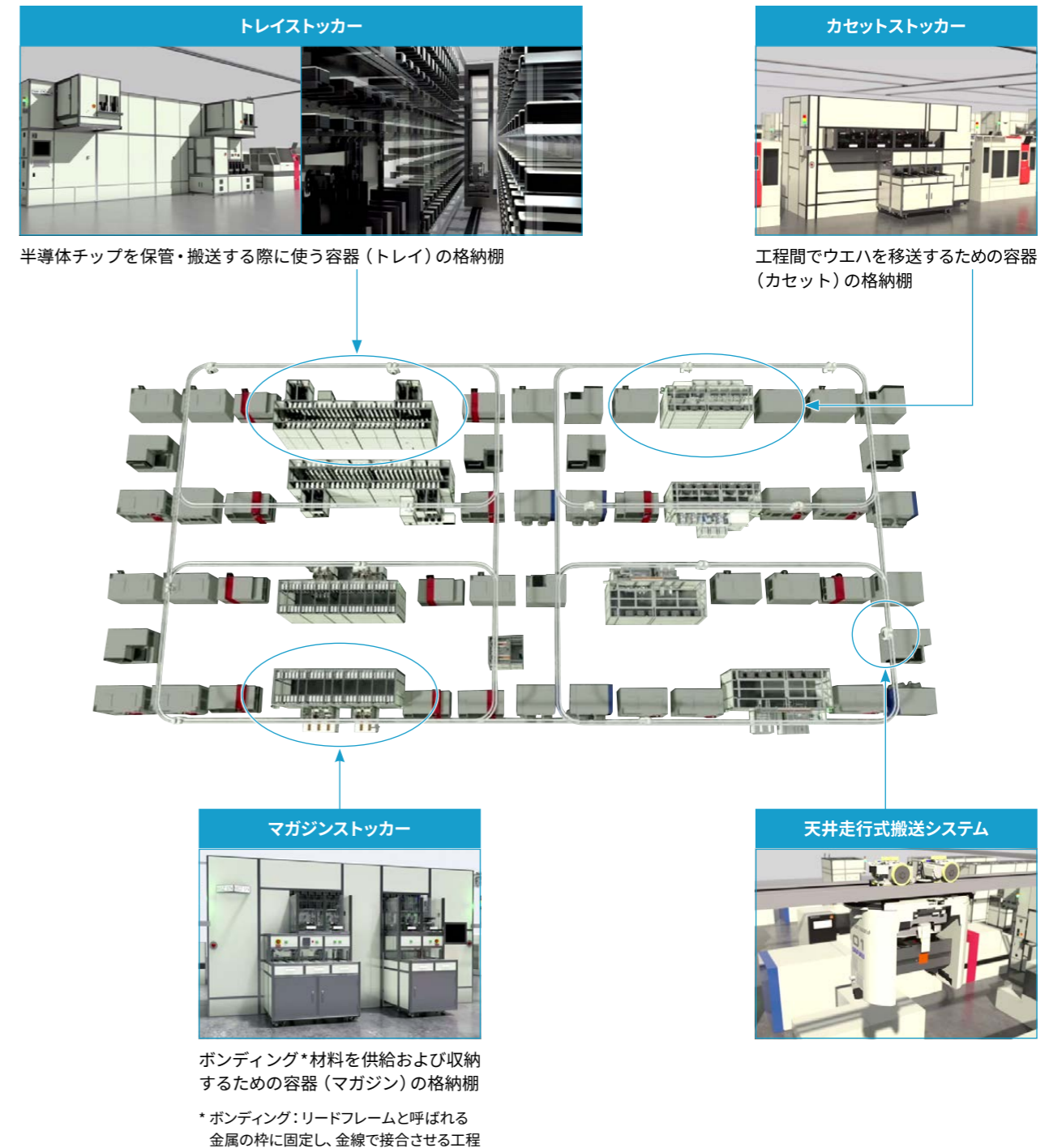
最先端半導体工場(前工程)

半導体工場の製造工程は1,000近くに達し、材料を投入してから完成まで2~3カ月、最先端の場合はさらに多くの時間を要します。クリーンルームの天井に張り巡らせた工程間搬送用走行レールの総延長は20~30kmに及び、1,500~3,000台を超えるウエハ搬送ビークルが24時間365日稼働しています。仕掛り中のウエハは極めてデリケートな取り扱いを要し、半導体の微細化に伴い、さらなる低振動化が求められています。生産計画に沿ってビークル運行を管理するソフトウェアも高度化・複雑化しています。



半導体後工程工場

お客さまはこれまで半導体の線幅を3ナノメートル、2ナノメートルに狭くするに取り組まれてきましたが、こうした微細化は極限に近づいています。新しいソリューションとして、ウエハから切り出した半導体チップを複数積み重ねて一つにする3次元パッケージ技術が進歩しています。従来、後工程ではクリーンルームではない環境で、人手により工程間を保管・搬送していましたが、新しい技術は最高レベルのクリーン度が求められる上、搬送物の重量化により、自動化の需要が創出されています。

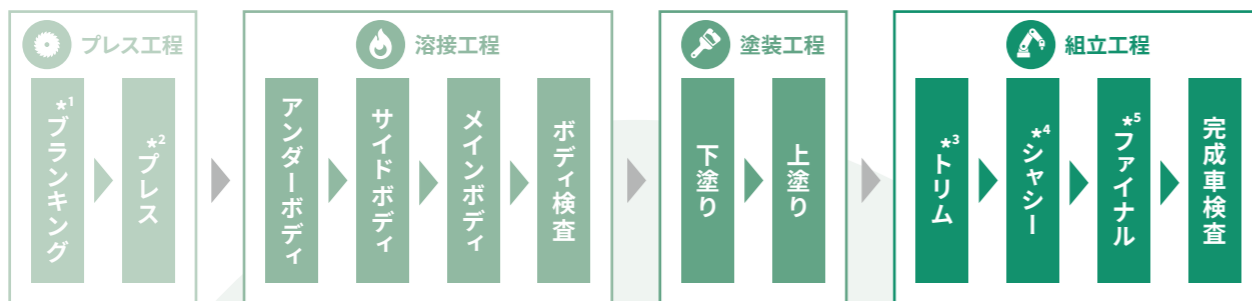


オートモーティブ事業

自動車生産ライン向けシステム

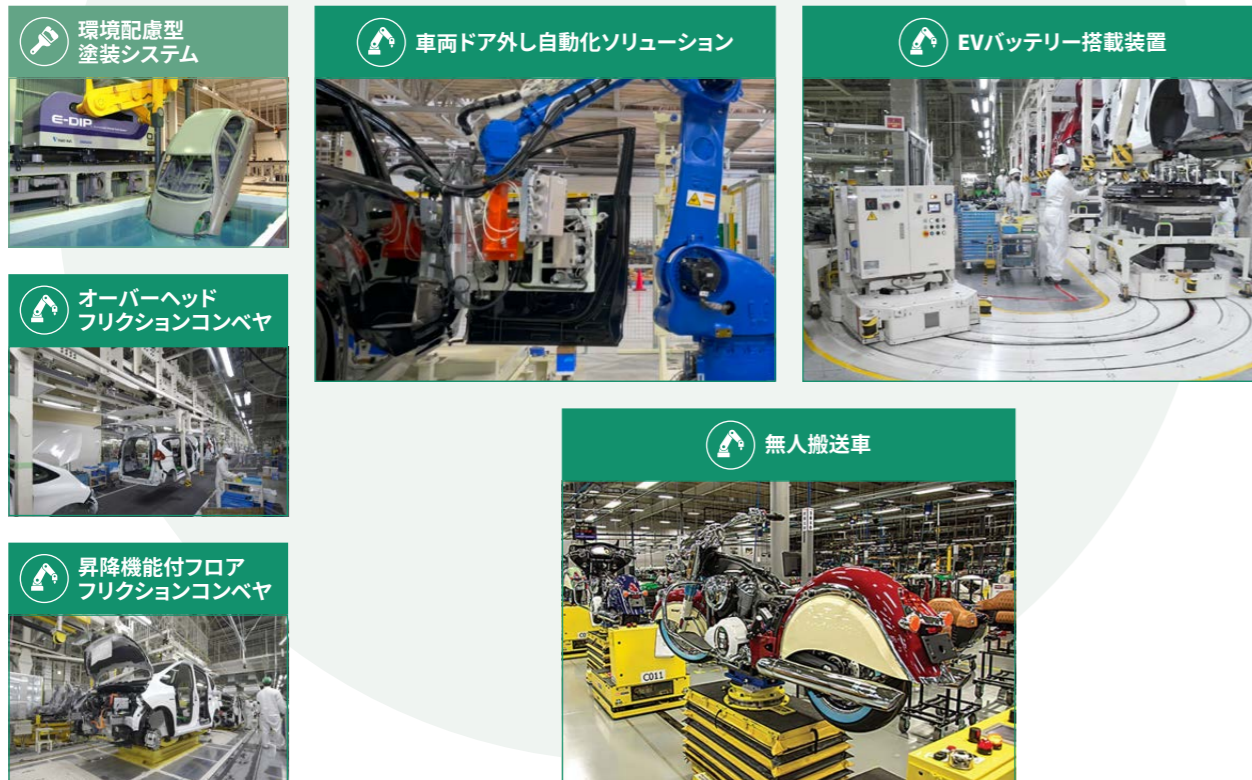
プレス・溶接・塗装・組立、部品の保管・供給、エンジンテスト、バッテリー搭載に至るまで、自動車生産の全工程にわたり自動化・省人化システムを提供しています。作業しやすい高さになるようボディをリフトアップする機構など、人間工学(人と機械の最適化)に基づいた工夫もされています。近年はカーボンニュートラルニーズが高まり、電気自動車(EV)へのシフトにも対応しています。

自動車生産ライン



- *1 ブランキング: 長い一枚板の鋼板を専用カッターで必要な長さに切り出す工程
- *2 プレス: 切り出された鉄板をプレス機で立体的なボディの部品に成形する工程
- *3 トリム: 各種部品を車体に取り付ける工程
- *4 シャシー: 足回り部品を車体に取り付ける工程
- *5 ファイナル: 完成車に仕上げる工程

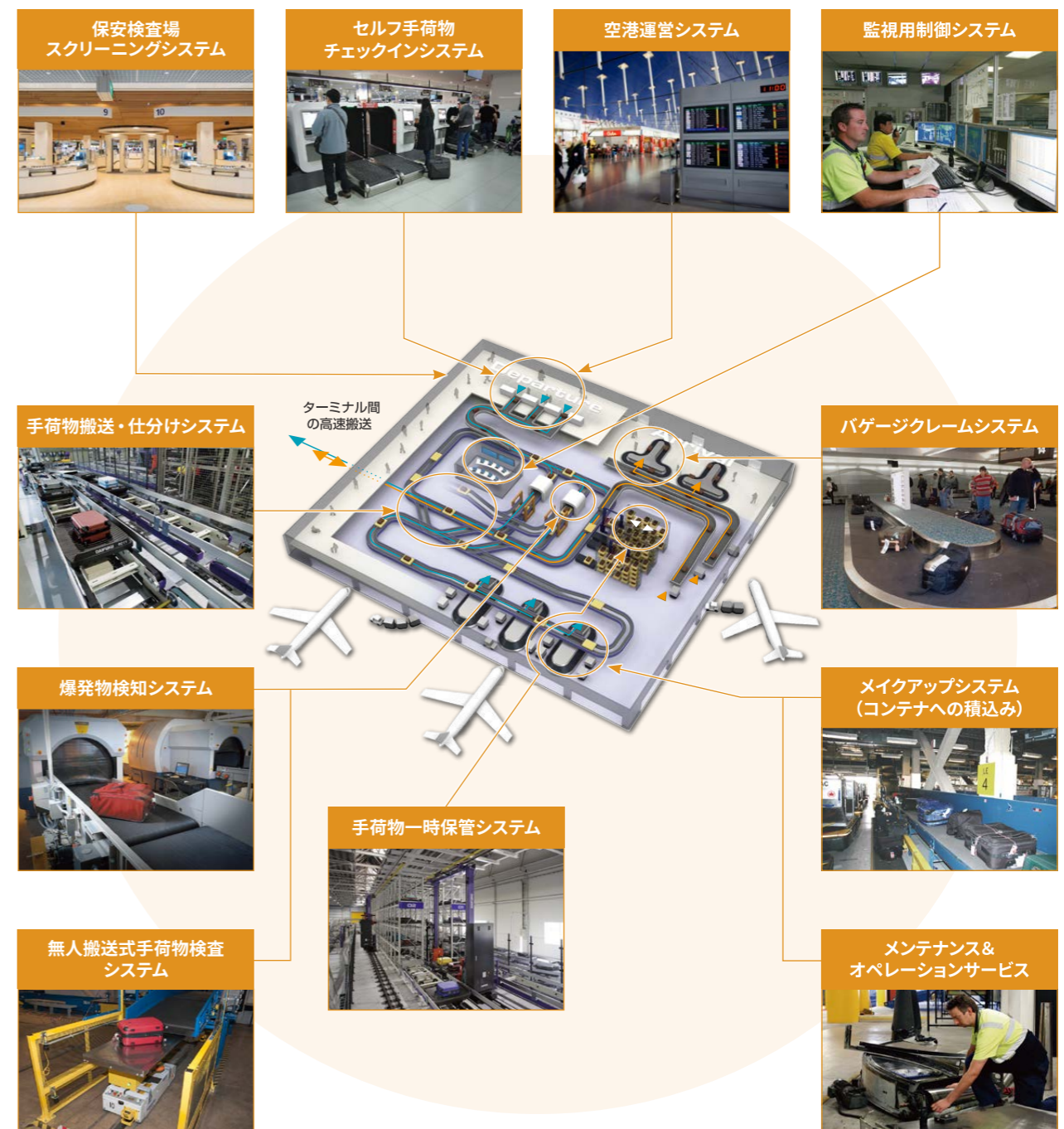
バーチャルファクトリーツアー
www.daifuku.com/jp/solution/automotive



エアポート事業

空港向けソリューション

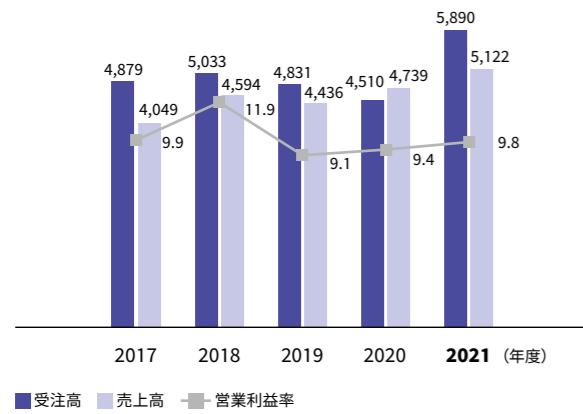
手荷物搬送・仕分けシステムを中心に、セルフ手荷物チェックインシステム、空港運営システムや保安検査設備などデジタル技術応用製品を取り揃え、高速化、ロストバゲージ低減にも取り組んでいます。サービス面では、メンテナンスだけでなくオペレーションも手掛けています。



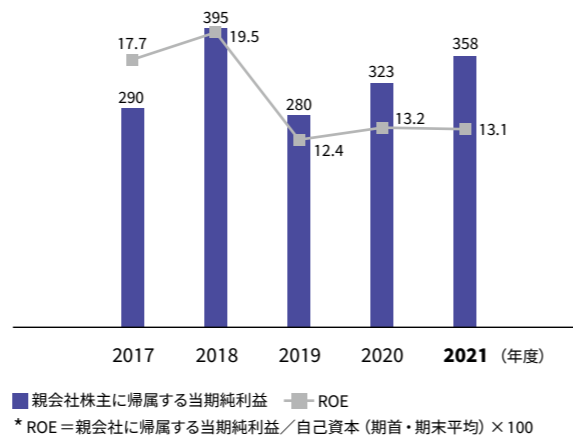
主要指標

価値創造プロセス ▶P.28

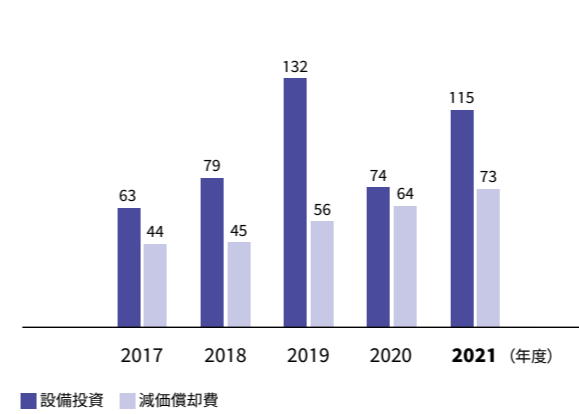
受注高／売上高／営業利益率
(億円／%)



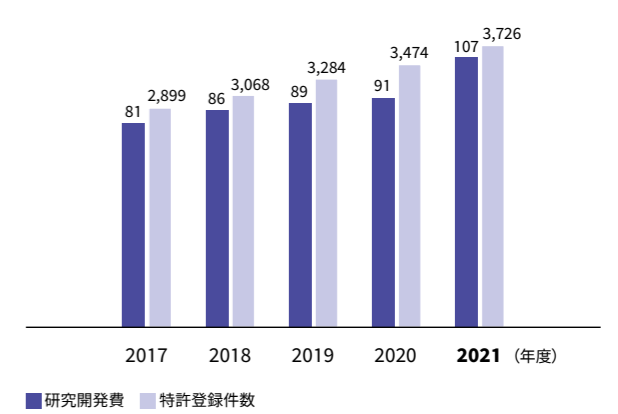
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE*
(億円／%)



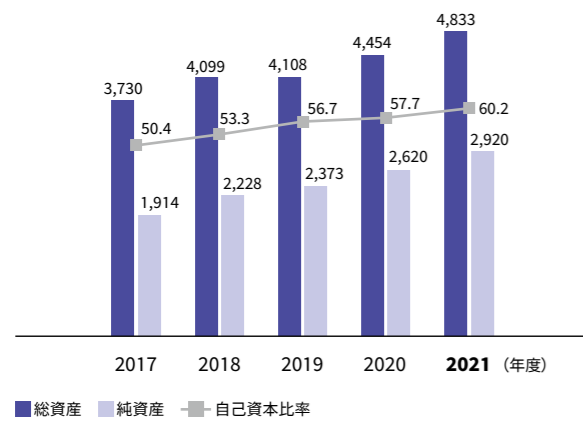
設備投資／減価償却費
(億円)



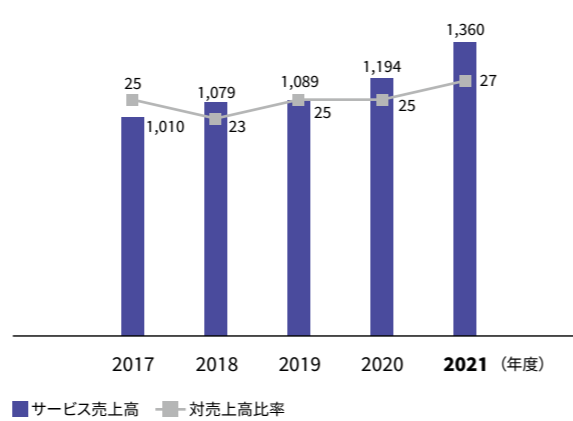
研究開発費／特許登録件数
(億円／件)



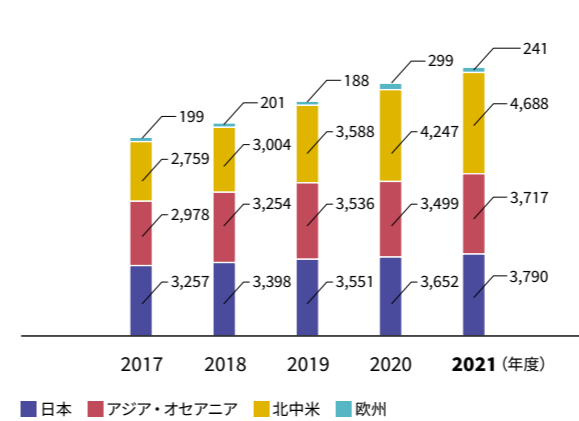
総資産／純資産／自己資本比率
(億円／%)



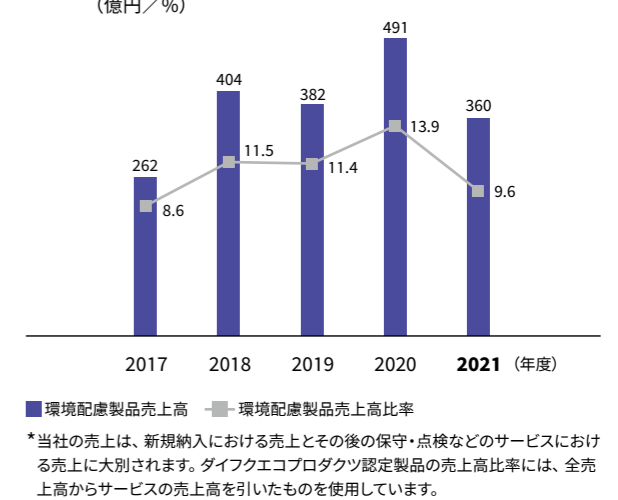
サービス売上高／対売上高比率
(億円／%)



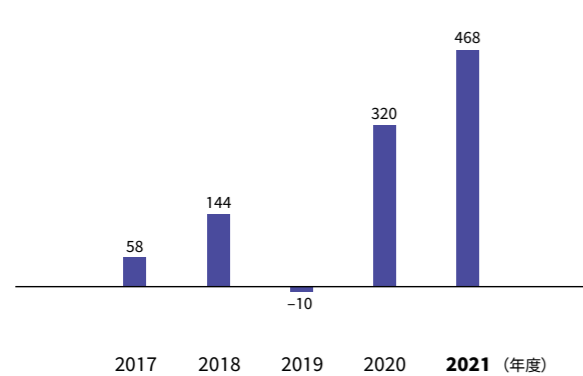
地域別従業員数
(人)



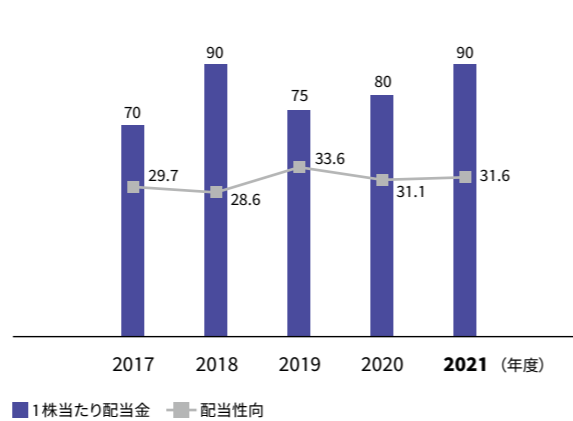
環境配慮製品売上高*／環境配慮製品売上高比率
(億円／%)



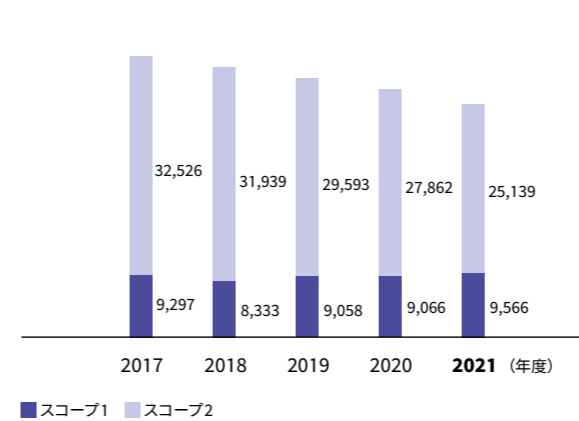
フリー・キャッシュ・フロー
(億円)



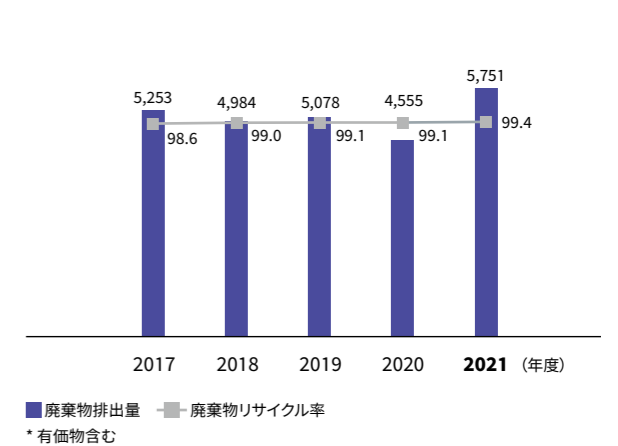
1株当たり配当金／配当性向
(円／%)



CO₂排出量(グローバル)
(t-CO₂)



廃棄物排出量*／廃棄物リサイクル率* (国内)
(t／%)



Chapter 1

Value Creation Story

価値創造ストーリー

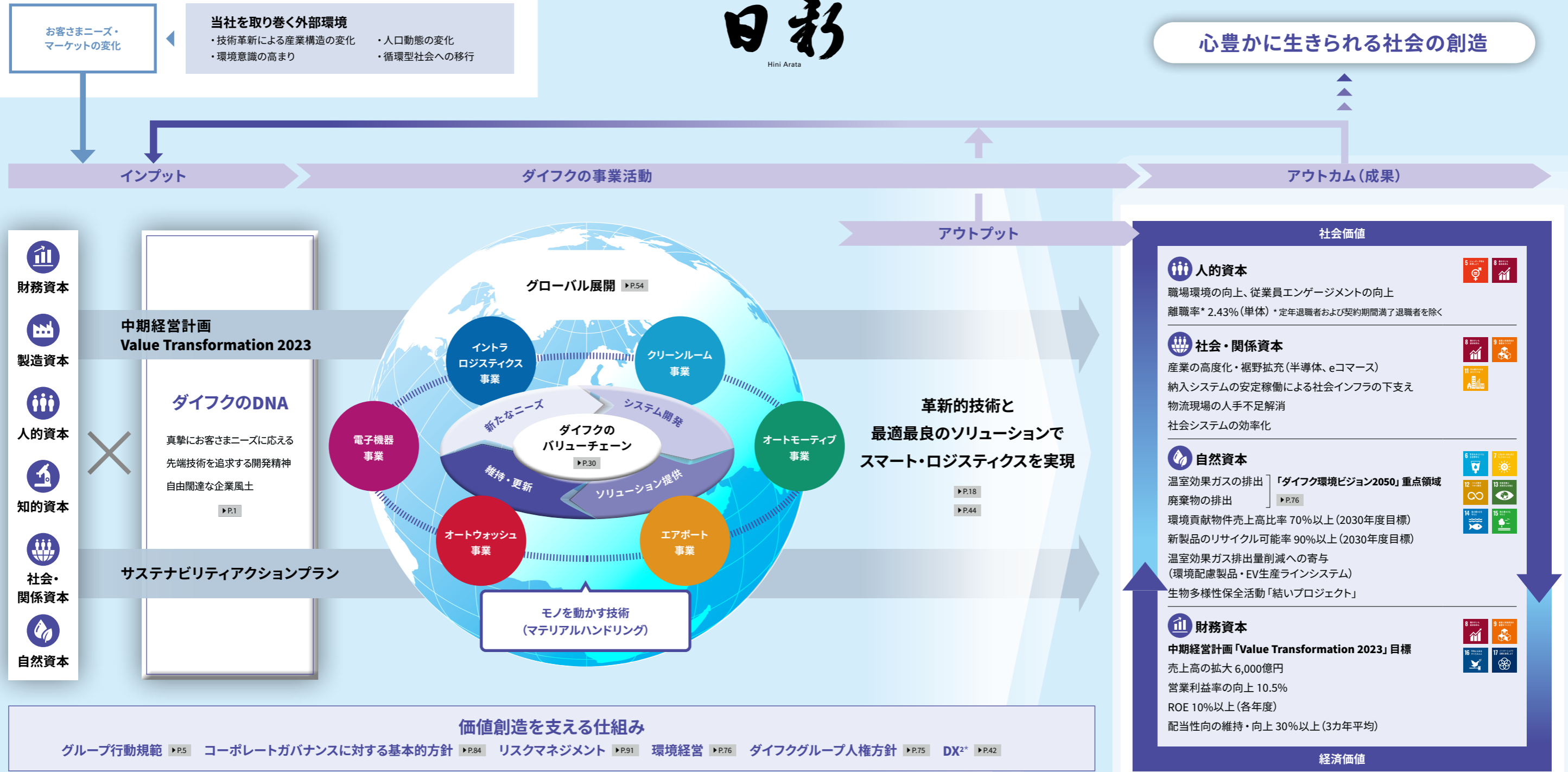
- 28 価値創造プロセス
- 30 ダイフクのバリューチェーン
 - 34 見る・知る・ヒントをつかむ「日に新た館」
- 36 マテリアリティ
- 38 サステナビリティアクションプラン

価値創造プロセス



経営理念
「モノを動かし、心を動かす。」

心豊かに生きられる社会の創造

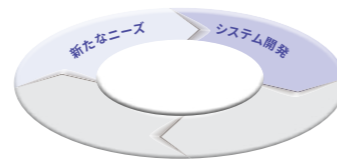


インプット資本 ▶ P.24

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
純資産 2,920億円	生産拠点数 26拠点 (10カ国・地域)	従業員数 12,436人 (単体 3,202人、国内その他 588人、海外 8,646人)	イノベーション投資額 (研究開発費+DX投資額) 130億円	主要パートナー企業数 700社以上*(単体) *年間取引額1,000万円以上	エネルギー使用量 770,790GJ
当期純利益 358億円	設備投資額 115億円	設計・開発エンジニア数 955人(単体)	特許登録件数 3,726件	マテリアルハンドリング事業開始から 75年に及ぶ納入実績	水使用量 207,253m³
外部格付 A (R&I, 2021年12月時点)		フィールドエンジニア数 797人(単体)			

ダイフクのバリューチェーン

ダイフクのバリューチェーンは、お客さまとダイフク双方の担当者が何代にもわたって築き上げてきた長期的なビジネスモデルです。自動倉庫は極めて長期間使用することができますが、例えば、納入後30年も経過すると社会・事業環境は大きく変化し、お客さまに新たなニーズが発生します。一つのサイクルの終着点が、新たなニーズを取り込む出発点になります。当社はバリューチェーン経営に磨きをかけ、経験・ノウハウに基づくシステム開発・ソリューション提供力を向上させ、世界トップクラスの競争力を保っています。

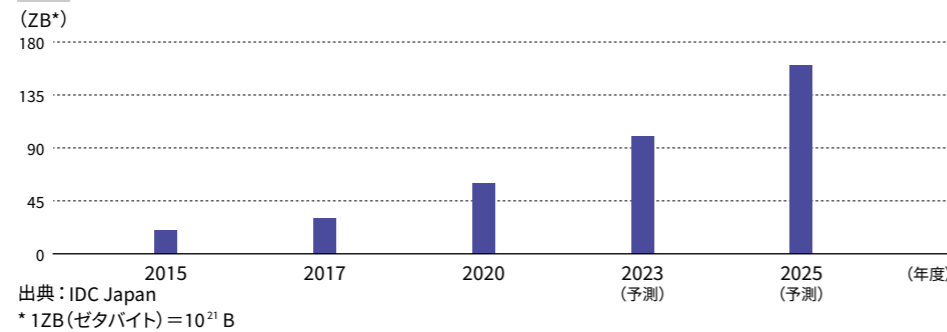


新たなニーズとシステム開発

社会の変化をビジネスチャンスに

スマートフォンの普及と用途の拡大に伴い、データ使用量が増加し、半導体需要は飛躍的に伸長しています。また、より高性能な半導体が求められるようになり、微細化が進展するなど、半導体業界は短期間で事業環境が激変しています。このような社会の変化に伴って生まれる新たなニーズに対応できる企業のみが、新たなビジネスを獲得することができます。

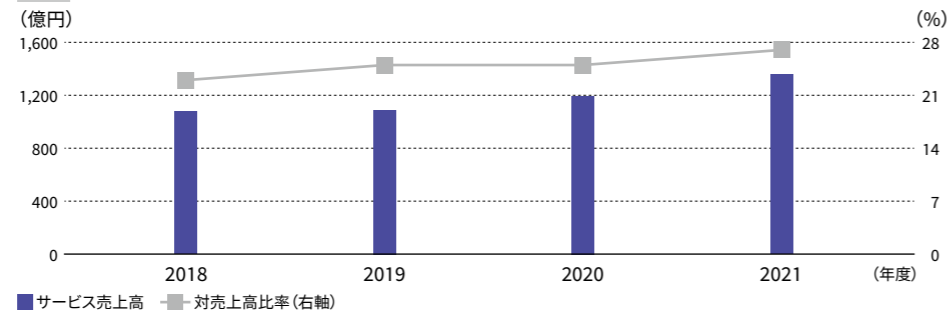
図1 全世界データ使用量



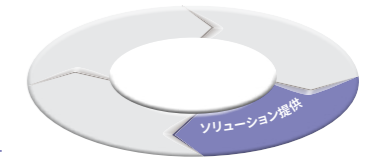
イノベーションを支えるサービス収益

ダイフクのバリューチェーンでは、お客さまへのサービス提供が2つの点で重要な位置を占めます。一つは、お客さまとの信頼関係の維持です。もう一つは、長年にわたる豊富なシステムの納入実績を背景としたストックビジネスであるという点です。図2のように、サービス売上高は全体の25%前後を維持しており、安定的な収益確保に貢献しています。

図2 サービス売上高



ソリューション提供



お客さまは「計画から立ち上げまでのトータル時間の短縮」と「止まらないという信頼性」をマテリアルハンドリング(マテハン)システムに求めます。当社は、お客さまの要望を反映する「コンサルティング・エンジニアリング」、その要望を製品・ソリューションに展開する「設計・製造」「工事・アフターサービス」が一体となって製品・システムを提供し、お客さまニーズに応えています。

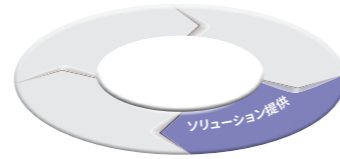
最適提案を実現するコンサルティング・エンジニアリング

当社は、一貫してコンサルティング・エンジニアリング機能の充実を図ってきました。「個々のお客さまにとっての最適なマテハンシステムは何か」を、ハード・ソフト両面を含むあらゆる角度から検証し、最適の答えを導き出します。また、調達・生産・物流・販売といった事業活動全般にわたる視点での提案がお客さまから高く評価されています。

図3 システム設計の考慮要素



ソリューション提供 -モノづくりへのこだわり



ダイフクは、さまざまな業種・業態のお客さまニーズに合った最適なシステムを提供するため、製品ラインアップの充実に努めています。主要製品を自社生産することで、システム全体を自社のコントロール下に置き、立ち上げ時間の短縮、高い信頼性を確保しています。

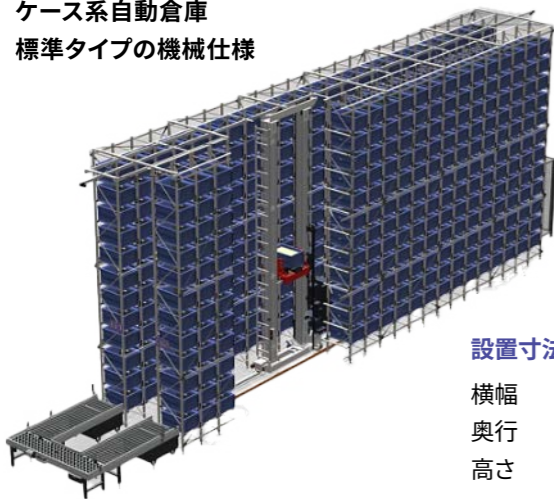
多様なニーズと標準化の両立を目指す

- 1 豊富な品揃え**
特定の機種や分野に専念するメーカーが多い中、ダイフクは「保管する」「運ぶ」「仕分ける」「ピッキングする」すべてを一括して提供します。
- 2 内製化**
主要な製品は、すべて自社で開発・製造しています。これにより、納期、コスト、長期安定稼働のいずれにおいても、お客さまの期待を高いレベルで満たすことができます。
- 3 収益性との両立**
上記から製造品目や仕様が多岐にわたりますが、パーツを標準化し組み合わせることによりコストダウンにつなげ、工場で利益を生み出す仕組みが一部の事業で定着してきました。これにより、ダイフク単体の報告セグメント利益率は2016年度の9.1%に対し、2021年度は12.7%となりました。引き続きこの取り組みをグループ全体に展開し、さらなる収益力向上につなげていきます。

自動倉庫の設計前提要件

- 使用環境 …………… 一般、クリーン、冷蔵・冷凍、危険物
- 荷姿 …………… パレット、バケツ・段ボール、特殊品(長尺もの、ドラム缶、金型等)
- 処理能力 …………… 標準、高能力
- 設置要件 …………… 建屋一体、屋内設置、梁下高さスペース、耐震性度合い

ケース系自動倉庫標準タイプの機械仕様



設置寸法(導入例)

横幅	2 m
奥行	13.8 m
高さ	5.3 m

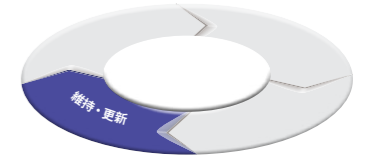
お客さまの多様なニーズを実現

物流業A社

作業の標準化や省人化に加え、出荷パターンの変化に対応しやすいセンターを構築しました。

家庭用品B社

物流工程で夜間の人手作業が不要になったことは、働き方改革につながり、大きな成果であったと実感しています。



維持・更新

次世代への架け橋となるサービスビジネス

ダイフクの製品は、長期間稼働します。この間、劣化や破損、保証期間終了による部品交換、トラブル対応などのメンテナンスが不可欠です(図4)。また、お客さまの事業環境変化に伴う能力増強などの改造工事も行います(図5)。当社のサービスに対する評価は高く、新システムへの切り替えにあたって継続的に採用いただけます。その際、新しいニーズが明らかとなり、技術開発につながることもあります。

図4 自動倉庫のサービスサイクル

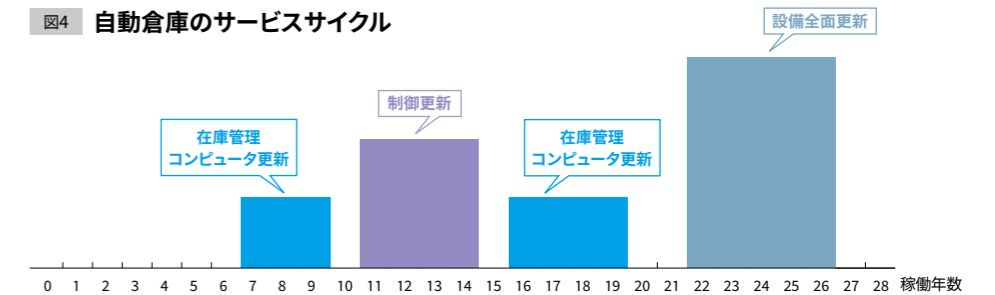
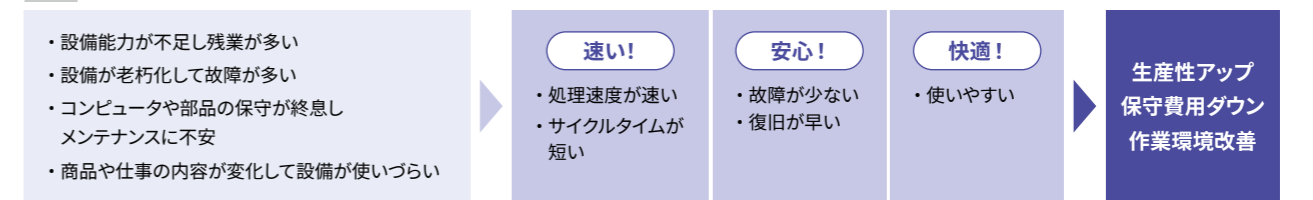


図5



省エネ・省資源性に優れたダイフクエコプロダクツへの切り替え

一部のコンポーネントを入れ替えるリニューアルによって、能力を向上させながら、システム寿命を延ばすことも可能です。自動倉庫を例に挙げると、ラック部分はそのまま活かすことができ、鋼材などの有効利用につながります。新たに導入いただいた最新のスタッカークレーンは軽量化、省電力化が進んだダイフクエコプロダクツとなっているので、CO₂排出量削減効果も見込めます。図6のスタッカークレーンは、フレーム構造の見直し、プレミアム効率モーターの標準採用等により、消費電力は従来比最大8%、CO₂排出量およびエネルギー消費量は最大10%削減しました。

日系自動車メーカーは、大規模な改造であっても、生産ラインを稼働させながら工事を進めることがあります。高いプロジェクト管理能力を必要としますが、既存の設備を利用することで資源の廃棄ロスを抑えることができます。同様のアプローチは、空港向けシステムでも見ることができます。

図6 スタッカークレーン「ラックマスター」(機種：R-L10)

ラックマスター(R-L10)は、パレット単位の荷物をラックに出入庫するスタッカークレーンで、荷重1トン、高さ15メートルまで搬送可能です。フレームの軽量化やプレミアム効率モーターの標準採用により、消費電力を従来比8%削減しました。また、フレーム構造の見直しや省配線などにより部品点数を10%削減し、省資源化も図っています。



見る・知る・ヒントをつかむ「日に新た館」

世界最大級のマテリアルハンドリング(マテハン)・ロジスティクスの体験型総合展示場「日に新た館」。ダイフクは約40億円を投じて滋賀事業所内(約2万㎡)に建設し、1994年6月に営業を開始しました。1993年度の売上高1,111億円、営業利益26億円という時代の決断でした。

立体自動倉庫や無人搬送車、自動仕分けシステムなど最先端の物流システムを中心に、6事業の主要なマテハンシステム・機器54機種を展示しています。運用システムや物流設備をより深く理解していただけるよう

専任スタッフが説明(日本語・英語・中国語・韓国語)を行い、実際に先進技術・システムを使った体験をすることができます。また、お客さまが抱える課題解決へのヒントになればと、大型モニターで納入事例や現場での活用方法を紹介しながら最適・最良のソリューションを提案しています。

また、サプライヤー企業26社に協力いただき、マテハンシステムの構成要素であるモータ、センサー、画像認識システムなどの展示スペースを設けています。シアタールーム、大小会議場、レストランも設置し、お客さまとの商談だけでなく、企業研修における人材育成、地元の小学生の社会科見学など幅広く活用されています。館名の由来である社は「日新(ひにあらた)」を継承し共有・理解する場として社内でも活用するとともに、地域社会との共生に向けた施設としても位置付けています。

常に最先端の設備を展示

新型コロナウイルス感染症の影響により2020年3月より一般見学を中止していました。その期間を利用して開館以来の大規模な全面リニューアルを実施(設備投資額:約13億円)、2022年6月1日にグランドオープンしました。今回のリニューアルでは、「デジタル化」「無人化」などのお客さまニーズに対応するため、自社で開発・製造した最新のマテハンシステム・機器を新たに展示。当社の先進技術・システムを体験していただけます。



イントラロジスティクス事業

次世代物流をリードする開発製品が集結。多様な製品を展示しています。



クリーンルーム事業

半導体向けシステムの実機エリアにシアタールームを併設。バーチャリアリティを活用し、通常立ち入ることのできない半導体工場内を疑似体験していただけます。



オートモーティブ事業

自動車組立工程内の搬送システムと共働ロボットを展示。架台上から全体的にダイナミックな動きをご覧いただけます。



エアポート事業

スマートエアポート化の実現をサポートする空港向けシステムを展示。空港で手荷物を預けて受け取るまでの一連の流れを紹介しています。

独自のソリューション営業

展示製品には「デモモード」と「テストモード」の機能を搭載しており、導入を検討されるお客さまは、実際に商品を持ち込んで「テストモード」による検証を行うことができます。例えば、煎餅のような菓子商品や瓶詰め商品など割れやすいものをケースに入れ、自動倉庫へ保管・搬送した場合に割れないことを確認することができます。速度などのスペックを調整することもでき、お客さまが自社でのオペレーションを実際にイメージすることができます。これは製品を自社開発し、滋賀事業所内に設計・製造チームを持つダイフクの強みです。さらに、営業チームは止まらない物流という視点から、設計チームとともにトラブル時の回避方法なども提案します。

1階の商談スペースでは、システムサポートセンター*とリアルタイムでつながる遠隔システムを設置しています。納入後のリモートメンテナンス、サポートの様子を疑似体験していただけます。

日に新た館は単なる展示場ではなく、お客さまとともに課題解決に挑戦できる場となっており、ダイフク独自の販売モデルとして他社との差異化を図っています。

* 24時間365日体制のコールセンター



VOICE



日に新た館 館長
加藤 康弘

世界中のお客さまに満足していただける展示場を目指して

日に新た館は、これまで世界90の国と地域から約50万人のお客さまにご来館いただきました。今後は世界最先端の体験型総合展示場という役割にとどまらず、地域社会と共生するための開かれた場としての役割も担っていきます。

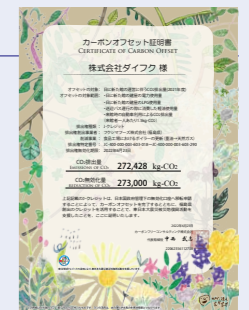
約35年間の営業経験を活かし、お客さまの課題解決につながる最適・最良のソリューションを提案できる展示場を目指していきます。皆さまのご来館をお待ちしています。

詳細はこちら
www.daifuku.com/jp/showroom/hiniaratakan

CO₂ゼロ(オフセット)展示場

2014年より日に新た館で排出されるCO₂*および来館者1人当たり1.5kg-CO₂の100%カーボンオフセットを実施し、「CO₂ゼロ展示場」と「CO₂ゼロ送迎バス」を実現しています。この取り組みへの参加記念として、滋賀事業所の間伐材を活用したポストカードも用意しています。

* 展示場の運営にかかる電力および液化石油ガス(LPG)に加え、送迎バスの燃料である軽油(バイオディーゼル燃料含む)使用により排出されたCO₂



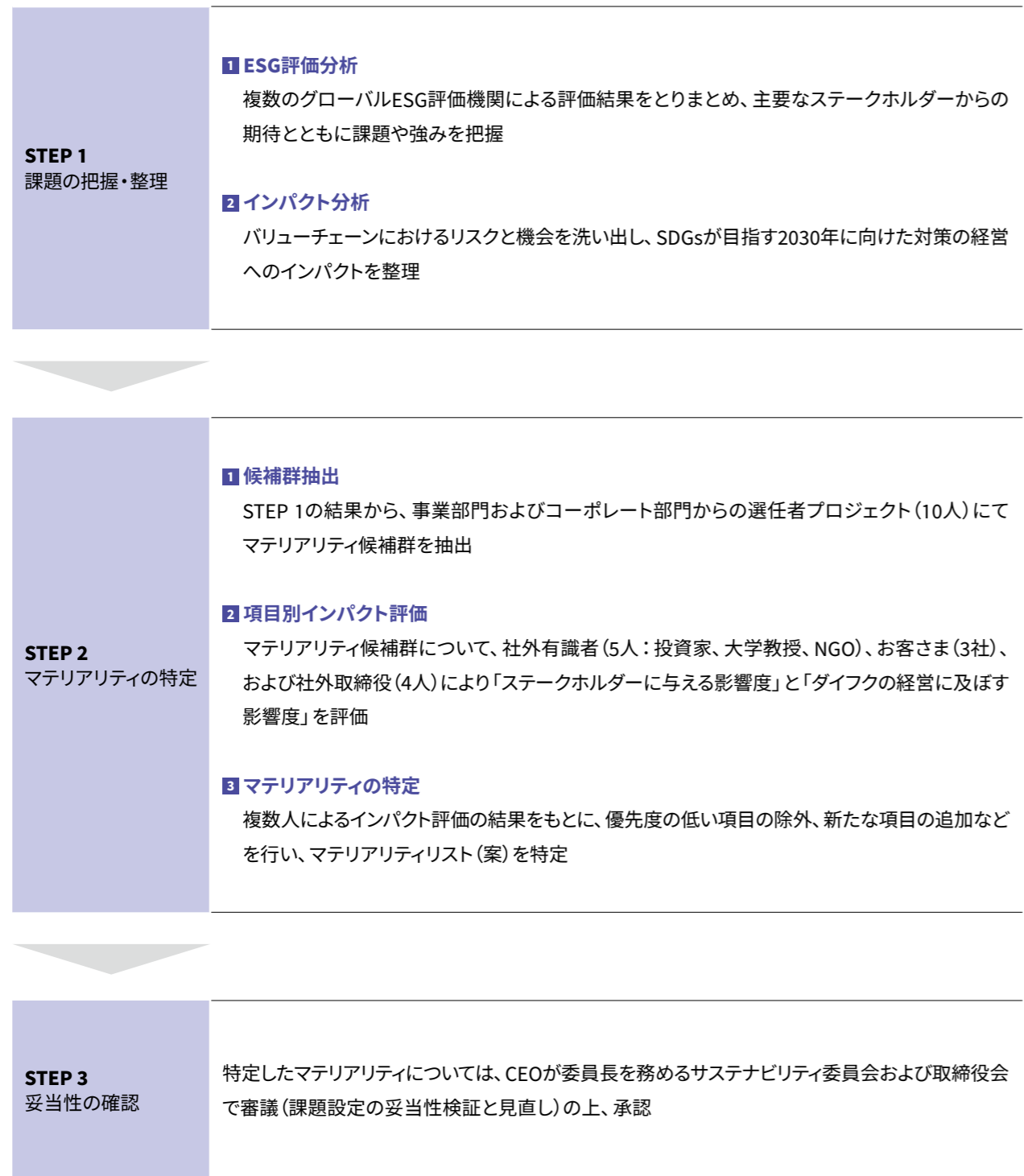
マテリアリティ

マテリアリティに関する考え方

ダイフグループは、2014年6月に特定したあらゆるCSR活動の根幹となるマテリアリティ* (重要課題) について、2021年2月に経営の持続的成長とSDGsが目指す持続可能な社会の実現の両立に向け、見直し・再特定しました。

* 環境・社会・ガバナンスに著しい影響を与え、またはステークホルダーの評価や意思決定に影響を与える最優先で取り組むべき課題

特定プロセス



評価結果

社内プロジェクトにおいて抽出したマテリアリティ候補群を以下の方法に沿って評価を行い、18のマテリアリティを特定しました。

ステークホルダーに与える影響度(縦軸)

各課題に対して、ステークホルダーの期待や要求と取り組みによるプラス・マイナスの両面から影響度を評価

ダイフクの経営に及ぼす影響度(横軸)

各課題に対して、経営方針や戦略との整合性、経営指標への影響、およびレピュテーションリスク・機会の観点から評価



18のマテリアリティが重要であるとする理由についてはこちら
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/materiality

サステナビリティアクションプラン

社会を支える、
未来を支える企業で
ありたい

ダイフクグループは、2020年度まで「CSRアクションプラン」で取り組んできたマテリアリティを見直し、重点的に取り組む5つのテーマのもと、新たに「サステナビリティアクションプラン(2021~2023年度)」を策定しました。経営の持続的成長とSDGsが目指す持続可能な社会の実現の両立に向け、事業を通じた貢献を重要視しています。

2021年度の実績は、▶P.67 ~ ▶P.79 をご参照ください。

- *1 研究開発費+DX投資額
- *2 当社の製品・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 同一の認証機関による同一基準・スケジュールでの審査を実施し、認証を取得・維持すること
- *4 主に設計者を対象とした国際安全規格に基づく安全の知識、能力を有することを認証する資格
- *5 2022年度から目標を「対話社数」に変更
- *6 自社の業務中における死亡事故(労働災害)
- *7 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)に関する当社独自の枠組み
- *8 お客さまに納入した製品・サービスから排出されるCO₂排出量を、基準年度である2011年度時点の製品・サービスによるCO₂排出量から差し引いたもの
- *9 ダイフクエコプロダクツ認定製品などを通じて、お客さまに環境配慮の面で貢献した物件(プロジェクト)

テーマ	2030年に目指す姿	マテリアリティ	2030年 Goals		SDGs	KPI(実績評価指標)	スコープ	目標		
			2021年度	2022年度				2023年度		
スマート社会への貢献	社会課題を解決する 新たな技術開発と 製品・サービスの提供	革新的技術開発、発明促進 ▶P.67	イノベーションによる 物流システムへの新たな価値創出		1 イノベーション投資額* ¹ 2 特許登録件数(累計)	グローバル	1 150億円 2 3,600件	1 150億円 2 3,800件	1 150億円 2 4,000件	
		新規領域の創出 ▶P.68	事業戦略 (M&A、アライアンス等含む)による 事業領域の拡大		新業態・新市場への進出、新商品の上市	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ・大学・企業との共同研究や協業による開発 ・新たな自動化ソリューションの提供 ・新規顧客の開拓、グローバルでのビジネスエリア拡大 ・サービス事業の拡大 			
		スマート・ロジスティクスによる お客さまニーズへの対応 ▶P.68	先端技術を使った効率化、 自動化による顧客価値の創出		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"> ・無線・5G技術、二次電池の活用 ・AI技術を活用した高効率なシステム、予知保全システム導入 ・給電装置の高度化による消費電力の削減 ・IoT活用による保守サービスの効率化 			
製品・サービス品質の 維持向上	安心、安全、高品質な 製品提供体制・ システムの構築・維持	グローバル化による 生産の最適化 ▶P.69	グローバル最適生産の実現		最適生産実現に向けた生産拠点の新設・増設、 その他の対策実施	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルでの調達ネットワークの構築と生産技術の共有 ・海外子会社における対応力(営業～生産・サービス)の強化 ・集約・内製化による最適分担生産 			
		製品品質、製品安全の追求 ▶P.69	製品に対する品質、 安全面でのお客さまの信頼獲得		<ol style="list-style-type: none"> 1 製品・システムの安全に関する重大事故*²発生件数 2 生産拠点におけるISO9001統一認証*³取得比率 3 セーフティアセッサ資格*⁴取得者数 	1 2 グローバル 3 日本	1 0件 2 60% 3 160名	1 0件 2 60% 3 190名	1 0件 2 65% 3 220名	
経営基盤の強化	事業運営と 社会的責任の両立	ガバナンスの強化 ▶P.70	グループガバナンス体制の さらなる強化	—	<ol style="list-style-type: none"> 1 取締役会の実効性向上 2 社員意識の徹底 3 確実な内部監査実施 	グローバル	<ol style="list-style-type: none"> 1 実効性向上への取り組み実施 2 グループ行動規範のグローバルでの浸透策実施 3 国内部署・海外子会社での内部監査(全300件/3カ年)実施と内部評価の適合維持 			
		コンプライアンスの徹底 ▶P.70	重大な贈収賄事案の根絶		贈収賄に関する研修実施	グローバル	受発注権限を持つ国内外全対象者への研修実施・フォローアップ			
		リスクマネジメント ▶P.70	海外子会社を含む グループリスク管理の実践		重要リスクへの対策実施	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的なリスクアセスメント ・リスクマネジメント方針の策定と周知浸透 ・重要リスク対策の実施 ・リスク対応トレーニングの実施 			
		サプライチェーンでの責任ある調達 ▶P.71	グローバルでのCSR調達の実施	 	CSR調達の制度確立、および運用範囲拡大	グローバル	CSR調達基準の見直しと新規ガイドライン策定、国内外への展開			
		情報セキュリティの強化 ▶P.71	社内グローバルスタンダードの徹底と 継続運用	—	<ol style="list-style-type: none"> 1 グローバル情報セキュリティ教育実施回数 2 グローバルメール訓練実施回数 	グローバル	1 2回 2 3回	1 4回 2 4回	1 4回+訓練フォロー教育 2 4回	
		透明性の高い情報開示と 戦略的なコミュニケーションの実践 ▶P.71	ステークホルダー・ エンゲージメントの向上		<ol style="list-style-type: none"> 1 株主・投資家との対話件数*⁵ 2 ステークホルダーとのコミュニケーション活性化 	1 グローバル 2 日本	1 370件(ESG関連10件) 2 理工系学生向けモノづくりイベント実施、社員による社会貢献活動への参画	1 1,200社(ESG関連20社) 2 1,200社(ESG関連20社)	1 1,200社(ESG関連20社)	
人間尊重	人々の安心と 快適の追求	労働安全衛生の徹底 ▶P.72	事業活動における労働災害・ 重大災害の根絶		<ol style="list-style-type: none"> 1 度数率: 日本(海外) 2 強度率: 日本(海外) 3 労働安全衛生研修受講延べ人数 4 重篤災害*⁶発生件数 	グローバル	1 0.4(0.9) 2 0.02(0.03) 3 1,500名 4 0件	1 0.4(0.8) 2 0.01(0.02) 3 1,700名 4 0件	1 0.3(0.6) 2 0.01(0.02) 3 1,700名 4 0件	
		ダイバーシティ& インクルージョン ▶P.72	多様な人材が活躍できる環境づくり	 	<ol style="list-style-type: none"> 1 女性管理職数 2 障がい者雇用率 3 男性の育児休業取得率 	日本	1 19名 2 2.3% 3 5%	1 25名 2 2.3% 3 8%	1 30名 2 2.3% 3 10%	
		働きがいのある 職場環境の整備 ▶P.73	快適、健康、幸福を実感できる 職場の実現	 	<ol style="list-style-type: none"> 1 有給休暇取得率 2 ストレスチェック高受検率維持 3 心と体の健康づくりイベント実施 	日本	1 73% 2 96% 3 主要拠点を中心としたイベントの継続実施	1 76% 2 96%	1 80% 2 96%	
		人材の育成 ▶P.74	個々のキャリア志向に応じた 成長機会の提供		<ol style="list-style-type: none"> 1 管理職層および管理職候補への教育強化 2 オンラインを活用した研修の展開と自律的な学習の促進 	日本	1 昇格候補者の特性に応じた教育の実施 2 研修教材のオンデマンドライブラリ整備			
		人権配慮 ▶P.75	事業に関わるすべての人の権利尊重	 	<ol style="list-style-type: none"> 1 人権に関する職場理解促進 2 人権デュー・ディリジェンスの実施 	グローバル	1 グループ社員への人権研修実施 2 人権方針策定、社内内外への周知、デュー・ディリジェンス実施			
事業を通じた環境貢献	すべての地域、 職場において 地球環境への 負荷低減につながる 取り組みの実践	事業運営における環境配慮 ▶P.77	気候変動、資源枯渇など 地球環境への負荷低減策の充実	 	<ol style="list-style-type: none"> 1 自社CO₂排出総量削減率(2018年度比) 2 サプライチェーンCO₂削減プログラム*⁷参加企業率 3 廃棄物のリサイクル率 	1 3 グローバル 2 日本	1 2.5%削減 2 32% 3 海外拠点調査、目標設定	1 5.0%削減 2 34% 3 99%	1 7.5%削減 2 36% 3 99%	
		環境配慮製品・サービスの拡充 ▶P.78	環境配慮による 顧客提供価値の最大化	 	<ol style="list-style-type: none"> 1 製品、サービスを通じたCO₂削減貢献量*⁸ 2 環境貢献物件*⁹売上高比率 3 新製品のリサイクル可能率 	グローバル	1 30,000t-CO ₂ 2 43% 3 90%	1 60,000t-CO ₂ 2 46% 3 90%	1 90,000t-CO ₂ 2 49% 3 90%	

Chapter 2

Value Creation Strategy

価値創造戦略

- 42 財務戦略
- 44 事業別戦略
 - 44 イントラロジスティクス
 - 46 クリーンルーム
 - 48 オートモーティブ
 - 50 エアポート
 - 52 オートウォッシュ
 - 53 電子機器
- 54 グローバル展開
- 56 北米市場戦略
- 58 中国市場戦略
- 60 滋賀事業所長メッセージ

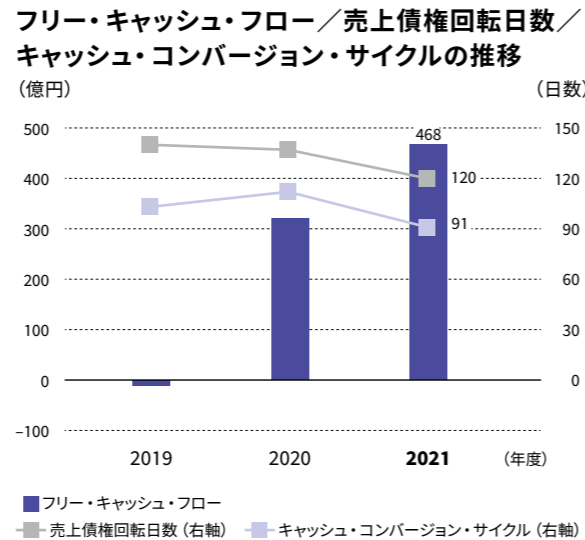
キャッシュ・フローの改善を
加速させ、事業展開を支援する

執行役員
コーポレート部門副部門長
財経本部長
日比 徹也



フリー・キャッシュ・フローは前年度比148億円の改善

2021年度のフリー・キャッシュ・フロー（FCF）は468億円と、2020年度の320億円に対して148億円改善しました。利益の増加、売上債権の早期回収への地道な取り組みに加え、コストダウン施策の一環として、製品の完成度を上げて搬入することで現場での据付・試運転調整が容易になるよう取り組んだ結果、検収が予定どおりに終了し、その後の不具合も減少したことなどが資金回収期間の短縮につながりました。この結果、売上債権回転日数は2020年度の137日から2021年度120日へ、キャッシュ・コンバージョン・サイクルは112日から91日に短縮しました。



さらなるFCF創出に向けた契約形態改善への取り組み

資金回収早期化の難しさはプラント事業に共通しています。近年は、提供するシステムの大型化に伴い資金回収期間も長期化する傾向で、契約によってはその間の運転資金の立替額も多額になります。

契約条件の決定には競合という要素も入ってきますが、従来と比べ規模も質も格段にレベルアップしたシステムを求められる中、システムを一括提供できる総合力を持つ会社は限られます。この競争優位性を活かし、受注契約締結に際しての前受金の増額など契約条件の改善を事業部門に働きかけています。

案件の大型化、入出金の時期や規模が一様ではないことが、キャッシュ・フロー（CF）計画策定を難しくしていますが、お客さまとのコミュニケーションを通じ契約形態の改善を図り、さらなるFCF創出を図ります。

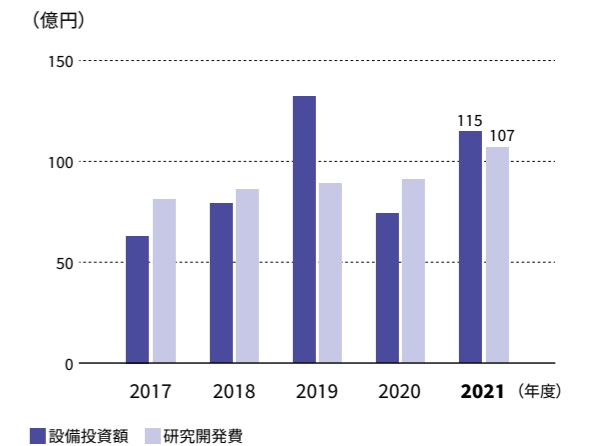
成長投資と株主還元

現中期経営計画の売上目標は6,000億円ですが、中・長期的な成長を見据え、将来性が高い米国、中国やインドを中心に生産能力の増強を図っていきます。日本での設備更新や効率化等、基礎的投資額約60億円と合わせ、年間100億円以上の設備投資を当面継続していきます。

また、ダイフグループは全社横断的にDX (Digital Transformation) に取り組んでおり、サステナビリティアクションプランではDX投資額に研究開発費を加えたイノベーション投資額をKPIとしています。2021年度のイノベーション投資実績は130億円でした。2022年度、2023年度は150億円の投資を計画しています。コーポレート部門では、旅費・経費精算システムを刷新し、現在はペーパーレス、押印レス等に取り組んでいます。AIチャットボットの導入、RPA (Robotic Process Automation) 活用で業務の標準化も進めています。

当社は、株主還元を最重要事項と位置付けており、中期経営計画期間の連結配当性向は3カ年平均で30%以上を維持することとしています。成長投資、財務基盤の強化とのバランスを図りながら、さらなる株主還元の拡充も検討していきます。

設備投資額／研究開発費の推移



新たな経営指標の構築

当社グループは、各会社を縦軸とし各事業で横串を差すマトリックス経営を行っています。会社別セグメントでは、過去の結果を示す制度会計の手法が確立しています。事業別では将来に向けた道筋を示すことが重要であるため、管理会計の新たな仕組みづくりを行っています。従来、事業別は売上高と利益に重点が置かれていました。現在はバランスシートやCFを可視化することで、経営層全体の理解を深め、新たな経営指標の策定・評価につなげるための準備を行っています。今後は、どのような指標が当社グループに適しているか検討していきます。

最終ランナーとしての気概を持った人材を育成したい

会社の事業活動は、すべて金額に換算され決算書や税務申告書に反映されます。また、資金が回らなければ事業活動ができません。コーポレート部門の中でも財務・経理部門は、決算書・税務申告書の作成や資金のコントロールをする最終ランナーであり、例えば、プロジェクトの採算悪化や貸倒れ懸念の発生、海外取引の移転価格課税の問題など、事業で問題が生じると、直接・間接を問わず解決に動かねばなりません。逃げずに粘り強くやり遂げるのは各事業部門とも同じですが、私たちは最終ランナーとしての気概を持って業務にあたっています。仕事とは、周囲を巻き込み、自分が思ったように組織が動くといった、こうした、こうあるべきだというイメージが実現できたときに楽しさが生まれます。若い頃、タイでの工場立ち上げに参画しましたが、経理システムの構築を青写真づくりから運用開始まですべて一人で手掛けました。辛い面もありましたが、楽しい面のほうが多かったのは、自分が思い描いたシステムが構築できたからです。

社員が新しいこと、難しいと思われることに積極的にチャレンジできるような環境をつくり、将来を担う人材の育成を行います。

イントラロジスティクス

グローバル競争力の強化により、持続的な成長を目指す

事業紹介

イントラロジスティクス事業は、食品・薬品・機械など製造業の工場や小売・卸、運輸・倉庫など流通業の配送センターに広く、自動倉庫をはじめとする保管・搬送・仕分け・ピッキングシステムを組み合わせる最適なソリューションを提供しています。近年はeコマース(EC)関連の大型システムが業績をけん引しています。

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
イントラロジスティクス事業部長
信田 浩志



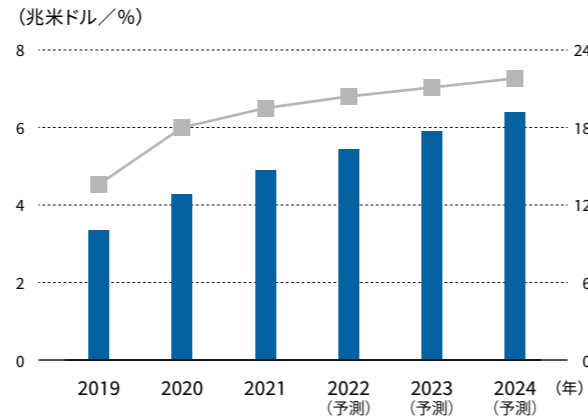
事業環境

日本は、新型コロナウイルス感染症拡大によるサプライチェーンの混乱に直面したことを契機に、製造業のお客さまから事業継続体制の再構築に貢献する新たな設備投資の需要が高まっています。数年前から事業成長をけん引してきた流通業とEC業界のお客さまは、計画的かつ戦略的な投資を継続する見込みです。

北米や中国では、EC関連の投資が一時的に落ち着いていますが、製造業の投資は底堅く推移しています。さらにここ数年、北米では労務費高騰の影響により、付加価値の高い自動倉庫などへの関心が高まっています。

経済成長を続けるインドやASEANでは、国際的な製造業の拠点として存在感が強まっており、地元企業に加え、世界の企業が投資を大幅に増やしています。

世界のB to C EC市場予測



■ EC市場規模 ■ EC化率 (右軸)
出典：eMarketer, December 2020
旅行やイベントのチケット、料金払い関連、税金、送金、フードサービス、ギャンブル等を除く

事業戦略

中期経営計画では、お客さまに提供する物流価値(物流時間+物流品質+物流コスト)を変革することを目指し、以下に取り組んでいます。

● 日本を含むグローバルでの競争力を強化

当事業の安定的な成長を支えていくためには、海外の売上高比率を伸ばしていくことが不可欠です。このため、日本で培ってきた業界ごとのソリューションなどを海外子会社へ提供し、営業力を強化しています。また、グローバル化を下支えする生産体制も、北米・アジアで拡張しています。日本で生産していた付加価値の高い製品は、現地調達・組立を前提とした設計変更により、現地生産比率を増やしています。その時々需給動向に合わせた最適地生産により、コスト競争力の向上を図っています。これらの施策により、規模の拡大と同時に、収益力を伸ばす体制を強固にしていきます。

● 開発スピードを高める

当社の特徴でもあるコンサルティングからアフターサービスまでの一貫体制や、豊富な自社製品ラインアップにより、お客さまの課題にスピード感を持って柔軟に対応してきました。しかし、これまで日にち単位だった物流の時間軸が一時間単位まで短くなり、時間の考え方が一変しています。お客さまから求められるシステムの性能はより高度で大規模になり、納期は早くなっています。加えて、数年間で市場が大きく成長したことにより、米国や中国などの企業を中心に新たな製品が市場へ次々と投入されています。各国の市場に適した製品ラインアップを図るため、海外子会社も交えた開発に取り組み、競争優位性を確保していきます。

目指す姿

当事業はある業界の設備投資が一巡しても、別の業界で新しいニーズが生まれるなど、お客さまのイノベーションやそれに伴う業界再編ニーズを成長要素の一つとしてきました。数多くの「B to B」向けのシステムを納入していますが、飛躍しているEC市場では商流も物流も「B to C」になり、当社と消費者との距離が近くなっています。納入したシステムが止まってしまうと、すぐ消費者に影響してしまうため、社会インフラレベルの「止まらない」システムが求められています。「止まらない」システムを実現するため、IoTやAIを活用しつつ、お客さまをカバーするサービス拠点と、提供するサービスメニューを拡充して対応力を強化していきます。

現在、日本は労働人口減少に伴う人手不足が深刻化しており、今後は無人化を目指した自動化率が高いシステムの需要が高まると考えられます。無人化への挑戦には、システムの信頼性という大きな壁があります。システムに不具合が生じた際、対応するための人手が多く必要となれば、お客さまが目指しておられる完全無人化にはなりません。当社システムが信頼されているからこそ、求められるレベルも高度になっています。「お客さまから求められることは、徹底的に解決方法を追求する」という過去から受け継がれてきた精神のもと、完全無人化にチャレンジします。そして、お客さまを通じて人手不足や重労働などの社会課題の解決に貢献していきます。

クリーンルーム

人材育成・活用をグローバル化、さらなる飛躍目指す

事業紹介

クリーンルーム事業は、半導体・フラットパネルディスプレイ (FPD) メーカーの工場にクリーンルーム専用の保管・搬送システムを提供しています。半導体の微細化、FPDの大型化、有機ELパネルの生産などに適した最先端技術により、高いグローバルシェアを維持しています。当事業の海外売上高比率は東アジアを中心に95%以上です。

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
佐藤 誠治



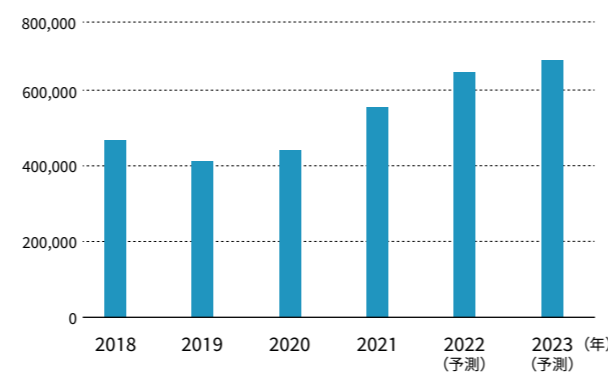
事業環境

IoTや5G、AIやメタバース(仮想空間)などの広がりにより、半導体・FPDの需要は急激に高まっています。一方、半導体の供給不足が喫緊の課題となっており、他の産業にも大きく影響しています。半導体市場では、当社が想定していた以上にお客さまの設備投資が活発になっており、今後数年は活況が続くと予測しています。

微細化の進んだ最先端半導体向けの投資に加え、米国・中国・日本などの各国政府が推進する半導体投資も活発化しています。また、半導体の積層化による性能アップを目指す動きとともに、従来と異なりクリーン環境下で実施する必要があるパッケージング向けの新たな投資需要も発生し、中長期的に継続すると期待しています。

半導体世界市場予測

(百万米ドル)



出典：世界半導体市場統計 (World Semiconductor Trade Statistics : WSTS)

事業戦略

半導体・FPD業界の設備投資は景気の波に大きく左右されるため、これまでは、その対応で手一杯になることの連続でした。このため、お客さま視点を忘れてしまっているのではないかと危機感から「良い品、安く、早く」の原点に立ち返り、「Value Transformation by “Excellent Quality, Best Price, Quick Delivery”」というスローガンを掲げて、提供価値の変革を目指しています。

コスト競争力の維持・強化

中期経営計画の初年度にあたる2021年度は「安く」に重点を置き、原価の見える化をグローバルに進めました。仕向け地にとらわれず、最も安く生産できる地域からの調達により、原材料費が高騰する中でもコスト競争力を維持しています。また、2022年度は「早く」に重点を置き、ICTを活用したレイアウト業務の自動システムなどを導入していきます。お客さまに提案するためのシステム構築に3~7日かかっていた作業を約1日にまで短縮できることに加え、技術レベルが平準化し、レイアウト精度の向上も見込めます。受注高が高水準で続く繁忙期においても、リードタイムの短縮や品質の向上を続けています。

地域に根ざした人材育成

これまでは、海外子会社単位で生産体制やアフターサービスの拡充を図り、それぞれの地域で収益基盤を構築してきました。各地で自立した経営をさらに確立するため、日本で保有する技術・ノウハウを各海外子会社へ展開・共有し、グループ全体の事業基盤拡大につなげていきます。そのため、日本から各地にトレーナーを派遣し、営業やシステムエンジニアのOJTを行います。また、各地の設計・製造・サービスに関わるエンジニアには、日本で半年以上のトレーニング機会を設けるなど、海外の技術者のスキルアップにも力を入れています。

目指す姿

当事業は、海外売上高比率こそ95%に達していますが、各地域に根差したローカル化はまだ道半ばです。加えて、ここ数年の世界情勢を踏まえると、今後は必ず地産地消、各国国内での営業からアフターサービスまで一貫したシステム納入が重要になってきます。日本を含めた各地域で新たなニーズを捉え、システム開発をし、価値を生み出せる体制にしていきます。生み出した価値や資産は地域に固定せず、ネットワークを通じて共有し、地域を越えて補完し合える状態を目指します。

人が働く上で一番大切なのは、自分たちでストーリーを組み立て、自分たちの裁量でそのストーリーを完遂できることです。いま、チャレンジングな課題を各社に任せています。従業員のスキルアップを積極的に支援し、ボーダーレスな職場環境を整え、働きがい・やりがいの醸成につなげます。

過去にないほどの勢いで、世界はデジタル社会へシフトしています。社会インフラである半導体・FPDを製造するお客さまの生産性を極限まで高めることが、当事業の存在意義です。お客さまを支えるパートナーとして安心して選ばれる存在であり続け、デジタル社会に貢献します。

オートモーティブ

日本と海外子会社の一体体制を再構築し
グループガバナンスを強化

事業紹介

オートモーティブ事業は、プレス・溶接・塗装・組立など自動車生産工程の全域にわたり、搬送システムを提供しています。また、自動車生産ライン全体の自動化を含めたソリューションを提供する事業を展開しています。主な納入先は日本をはじめ、北米およびアジアで、お客さまは日系企業を中心に世界の自動車メーカーが対象です。事業売上高の約4割が改造工事や保守などのサービスであることも特長です。

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

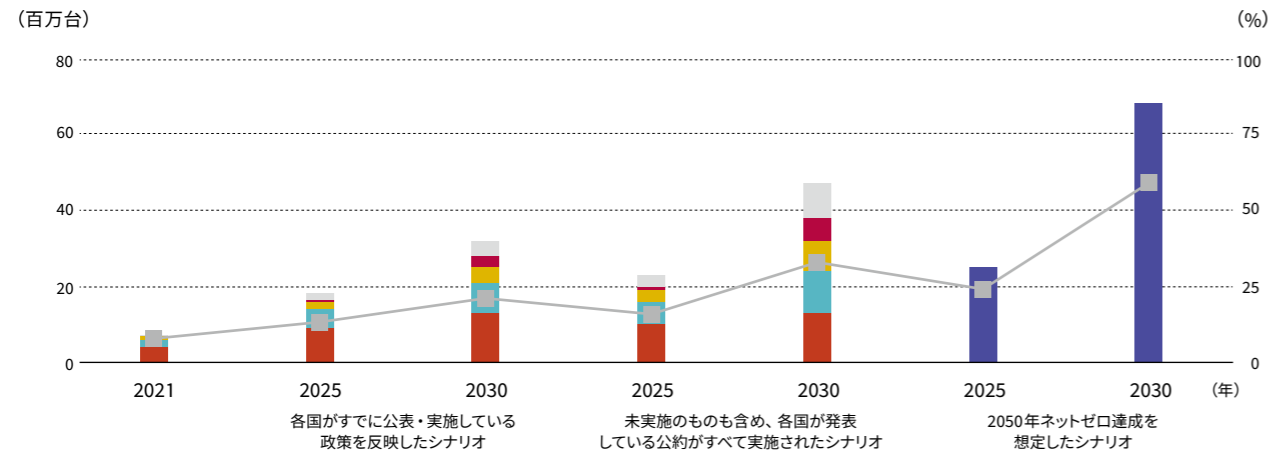


事業環境

2021年度はコロナ禍や半導体不足の影響を受け、海外の大型設備投資が一部延期されました。2022年度はお客さまの設備投資が回復する見込みです。また、需要の回復と車両供給の改善が進むと予測されますが、半導体をはじめとする部品不足や、新型コロナウイルス感染症の再拡大、地政学的リスクなど、懸念材料は少なくなく、事業に与える影響を注意深く見ていく必要があります。

一方で、自動車業界ではカーボンニュートラルの実現に向けた電動化や自動運転に対応した先進技術の導入、相次ぐ異業種参入など、大きな変革期を迎えています。2050年ネットゼロ達成を想定したシナリオでは2030年代前半には乗用車販売に占める電動車の割合は約6割増加すると予測され、グローバルでますます電動化に拍車がかかります。電気自動車の製造工程はより簡素化され部品数が少なくなり、車そのものの造り方も変わります。これを新しいビジネス機会と捉え、事業の拡大に結び付けていきます。

世界における電気自動車の販売台数予測(シナリオ別)



■中国 ■欧州 ■米国 ■インド ■その他 ■世界 ■電気自動車販売シェア(右軸)
出典: Global Electric Vehicle Outlook 2022

事業戦略

当事業のビジネスモデルを表す言葉として「ライフサイクルバリュー(LCV)」を掲げています。生産設備寿命におけるお客さまへの価値と当社自身の価値を指しますが、LCVを最大化することがこの業界で成功する鍵であり、収益力強化に向けた重要戦略と捉えています。具体的には、営業・サービスの機能を分離した形ではなく、両機能を一体化した組織にすることで情報をタイムリーに共有し問題が起こったときは直ちに対応します。他社との差異化を図り、収益体質基盤を強化すべく、以下の施策に取り組みます。

国内営業とサービスが一体化した事業体制でLCVを最大化

国内では、すでに確立したLCVの最大化に注力します。

世界5大市場(北米、中国、韓国、ASEAN、インド)の各子会社と連携強化

国内のビジネスモデルを各市場に展開し、LCVの適正化を目指します。各子会社の強みを活かしつつ、グループガバナンスの強化に取り組みます。

事業領域の拡大

生産技術部分を一括受託するソリューションビジネスとして、当社独自のGES(Grand Engineering Solution)を強化します。お客さまにおいては自動車生産設備導入のリードタイム短縮が課題となり、その難易度・専門性から、ターンキーコントラクト(エンジニアリング提案から稼働キーを回すまでの設備一括請負契約)を求める声が高まっています。生産技術部分の一括委託という潜在的ニーズを確実に捉え、全部署が連携して自動車生産に関わる総合ソリューションを提供します。「ターンキーコントラクター」が実現すると、自動車メーカーとサプライヤーの関係はより密接になり、過度な競争を避けることができます。より広い範囲で協業し、信頼されるパートナーとしてお客さまをサポートします。

目指す姿

グローバルで中国をはじめとする新しい競合企業が次々と参入し、伝統ある企業は徐々にシェアを落としてきています。新陳代謝が活発な時代に突入している中、新興企業との低価格競争に引っぱられることなく、まずは足元を補強し、適正な原価をベースにした収益拡大を図っていきます。

世界中にダイフクの拠点がおり、グループの仲間が大勢います。皆と連携し、グループが有する豊富で多様な経験と知的財産を整備・統合することで、当事業の価値を最大化し理想的な組織を結成していきます。

社会貢献の面では、当事業は長年にわたり自動車メーカーとともに成長し、当社システムを通じてエンドユーザーに対しても寄り添ってしてきました。お客さまのカーボンニュートラルニーズに応えるなど、今後も時代に対応したソリューションを通じてお客さまとの信頼関係をさらに高め、事業領域を拡大しつつ、社会に貢献し続けます。

エアポート

グループシナジーを発揮し、グローバル競争力を強化

事業紹介

エアポート事業では、手荷物搬送・仕分けシステムを中心に、セルフ手荷物チェックインシステム、セキュリティシステム、空港内設備監視システムなどを世界の空港に幅広く提供しています。北米、アジア・オセアニア、欧州の子会社と日本の事業部が一体となって事業を展開しています。

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長
エアポート事業部長
上本 貴也



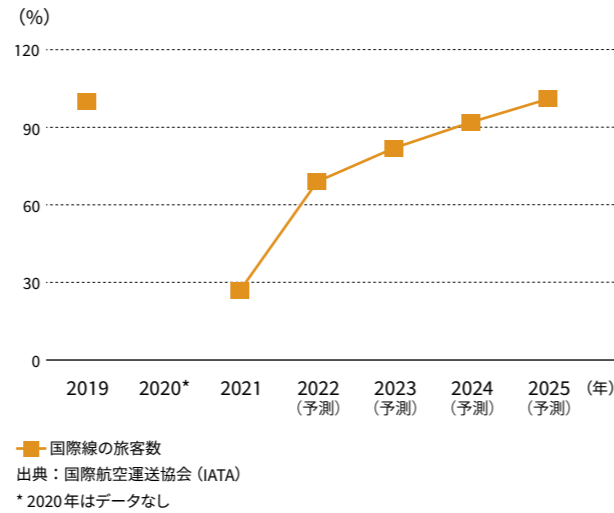
事業環境

新型コロナウイルス感染症とウクライナ情勢の影響により不透明感は拭えない中、当事業は大型案件を中心に堅調に推移しています。これは空港が社会生活に不可欠なインフラであり、長期的・戦略的な公共工事であること、老朽化した設備の更新・セキュリティ強化に対するニーズによるものです。

当事業の最大市場である北米は引き続き好調です。州政府が中心となって進めている都市計画の一環として新空港を立ち上げる計画もあり、2022年度以降も強い需要が期待できます。また、投資が抑制されていたオセアニア、欧州で徐々に引き合いが戻ってきました。

2022年の世界航空旅客数は新型コロナウイルス感染症拡大前の約8割の水準まで回復するとの見通しです（IATA調べ、2022年6月発表）。入国制限の緩和が進む地域もあり、コロナ禍でほぼ停滞していた海外旅行ニーズが復活の兆しを見せています。これを機に、各空港においてはスマートエアポート化、老朽化対策、セキュリティの強化、搬送能力の改善というニーズがさらに見込め、事業環境としては数年先までポジティブであると見込んでいます。

世界の航空旅客数の回復予測（2019年比）



事業戦略

他社との差異化を図り、利益体質基盤を強化すべく、以下の施策に取り組みます。

① グループ間のシナジーを追求し、提案力を強化

既存ビジネスモデル（手荷物搬送システム、オペレーション&メンテナンス、セルフ手荷物チェックインシステム）のハードウェア強化に加え、ソフトウェア分野の提案力を強化します。その分野で特に強みを持つ、M&Aでグループ入りしたオセアニアの子会社2社のノウハウを結集し、開発の一元化と効率化、事業領域の多角化を図ります。また、オランダの子会社の保安検査設備「スマートセキュリティレーン」は空港セキュリティ強化に貢献しています。ハードウェア・ソフトウェア両面で提案できるのが当社グループの強みであり、エアポート事業一体での運営をさらに強化します。

② プロジェクト管理のさらなる強化

海外子会社トップも含めた月次幹部会議、四半期ごとの財務責任者（CFO）会議での綿密な情報交換を通じ、グローバルでプロジェクト管理の改善が進み、収益性は着実に改善しています。納期までの期間が長い事業の特性上、キャッシュ・フローの視点を重視し、資金管理の強化にも取り組んでいます。また、2021年度に統合したオートモーティブ事業からプロジェクト管理の経験豊富な多くのエンジニアを各プロジェクトに投入し、コスト・進捗管理の精度を高めていきます。

③ グローバル生産体制の確立

北米ではJervis B. Webb Companyの新工場が2022年9月稼働予定です。従来分散していた3工場を一つに集約し、生産能力を拡大するとともに、効率化を図りコストを削減します。また、アジアの生産拠点であるマレーシア工場の生産改革を推進します。保有する資産を効率的に活用し、事業全体の収益性を高めていきます。

目指す姿

空港業界のお客さまに対し、総合的にソリューションを提案できる会社でありたいと考えています。北米、アジア・オセアニア、欧州の子会社が当事業を支えており、ハードウェア・ソフトウェアともに提供できる体制が整っています。今後は、欧米やアジア各地の大型空港で見られるように、空港そのものがアミューズメント化して、人々が長時間費やし楽しむような空間が増えていくのではないのでしょうか。手荷物の一時保管もますます必要になり、当社の得意とする自動倉庫技術を活用したビジネス機会も期待できます。常に時代を先読みし、新たなニーズに応えられる製品をいち早く開発・提案していきます。

社会貢献の面では、空港を利用するお客さまを待たせない、お客さまの荷物を無事に最終目的地まで運ぶ、という役割を果たしています。特に、当社システムにより不適切な荷物を事前に発見することで航空旅客機の安全運航に寄与しています。また、無人搬送車により労働環境を改善したり、省電力装置を採用することで電力消費量削減に貢献したりと、人々の心の豊かさにつながるようなソリューションを提供していきます。

オートウォッシュ

収益力を維持しながら、新市場を開拓

事業紹介

オートウォッシュ事業は、主にガソリンスタンドやカーディーラー・整備工場、セルフ洗車場向けに洗車機と関連商品を提供しており、国内および韓国を中心に事業を展開しています。



常務執行役員
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
株式会社ダイフクプラスモア代表取締役社長
堀場 義行

事業環境

自動車のEV(Electric Vehicle)・HV(Hybrid Vehicle)化が進むことで、主要なお客さまであるガソリンスタンドの数は減少すると予測しています。しかし、自動車の保有台数が減らない限りは、既納機の入替えや新たな場所への設置など、洗車機需要は底堅いと考えています。

韓国においては、新たなトレンドとしてセルフ洗車機需要の急速な拡大を見込んでいます。従来は、スタッフが対応するフルサービスでの洗車が主流でしたが、人件費高騰の影響を受け、セルフ洗車機の導入が進んでいます。新たなトレンドに対応できるように、新機種の開発を積極的に行っています。

事業戦略

「収益力の向上」「新規市場の開拓」に重点を置き事業を加速させます。「収益力の向上」では、3年前からコストダウンならびに営業戦略の改革を行ってきました。2021年度はその取り組みが実を結び、成果として表れています。この成果を今後も継続させることが肝要です。収益力を維持できる体制づくりのため、組立・物流工数の削減など業務改革を行い徹底的にムダをなくしていきます。また、他事業部門のコストダウン手法も積極的に取り入れます。

「新規市場の開拓」では、営業部門を中心に新たなニーズを汲み取る必要があります。従来設置していなかった商業施設やコインランドリーなど人が集まる場所への設置や、タンクローリーなどの特装車向け洗車機など新たなニーズを発掘していきます。ニーズを形にするには、営業と開発が円滑に連携する必要がありますが、当事業の営業はグループ会社で行っているため、お客さまの要望・ニーズを取りまとめる部署を新たに両部門の間に設置し、より円滑に情報連携をできるようにしました。今後は「車を洗う」ことだけに縛られず、幅広い分野に目を向け、当社の「洗う技術」で人々の負担と環境への負荷を減らし、社会課題解決へも貢献していきます。

電子機器

総合力をグローバルで進化させ、新規領域に挑戦

事業紹介

株式会社コンテックは、産業用コンピュータ製品、IoT機器製品およびソリューション製品で構成される電子機器製品、制御盤および制御モジュールなどの制御機器製品を開発、製造、販売しています。また、マテリアルハンドリングシステムに欠かせない制御部品をダイフクに供給しています。



株式会社コンテック
代表取締役社長
井狩 彰

事業環境

新型コロナウイルス感染症拡大を受け急速に縮小した企業の設備投資需要は、DX(Digital Transformation)の加速を背景に、2021年度から国内・海外ともに回復傾向にあります。

国内は企業の設備投資が回復傾向にあり、産業用コンピュータや工場の生産ライン等で利用される計測制御ボードの需要が旺盛です。

北米はコンテックの主要顧客である医療、空港セキュリティ関連業界の投資が活発化しています。

半導体を含む部品調達難の影響は依然大きいものの、コンテックの強みである営業、生産、開発の密接な連携により、設計変更や調達先の開拓などを迅速に行うことで、カバーしています。

事業戦略

2022年5月、コンテックはダイフクの完全子会社となりました。人材交流が活発化し、情報共有体制も拡充しています。今後は共同開発を行うことでコンテックの製品力アップを図り、互いの力を高めることができると確信しています。

産業用コンピュータ製品やIoT機器製品をはじめとしたコンテックの製品は、さまざまなシステムやサービスに欠かせない製品として、ダイフクのお客さまのみならず、幅広い業界の製品に多く組み込まれています。コンテックはこれらの製品を供給することで持続可能な社会の実現に貢献するとともに、ダイフクグループの一員として総合的なシナジーの最大化を目指します。

また、中期的な戦略として「グローバル体制の強化」に重点を置いています。開発拠点である台湾への人的投資を加速させることにより、開発力の強化と産業用コンピュータを中心とした製品ラインアップの拡充に努めていきます。加えて、製品の継続的な安定供給とコスト競争力の強化を図るため、調達体制をさらに強化します。これら取り組みの推進により、コンテックのグローバル市場における製品開発力と市場競争力をより一層強化していきます。

グローバル展開

ダイフクは、世界各国・地域の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。調達から販売までのサプライチェーンを構築し、現地での最適地生産・調達体制を作り上げてきました。

競合他社と比較すると、当社は成長著しいアジアでの売上が多く、北米などにも幅広く納入実績があります 図1。現在は26の国と地域に展開しており、大きな市場である北米・中国にはホールディングカンパニーを置いています 図3。

当社が本格的に海外へ進出した約40年前は日系の自動車生産ライン向けが中心でしたが、半導体・液晶生産ライン向け、一般製造業・流通業向けにも販路を拡大してきました。2007年に米国のJervis B. Webb Company (Webb社)を子会社化して空港向けにも進出。積極的にM&Aに取り組み、海外売上高は2007年度の1,014億円から2021年度には3,320億円へと3倍以上に伸び、海外売上高比率は45%から65%に上昇しました 図2。



グループ会社数・支店数

70社(ダイフク含む)
6支店

26の国・地域に
グローバル拠点を展開 ▶P.120



グループ従業員数

12,436人

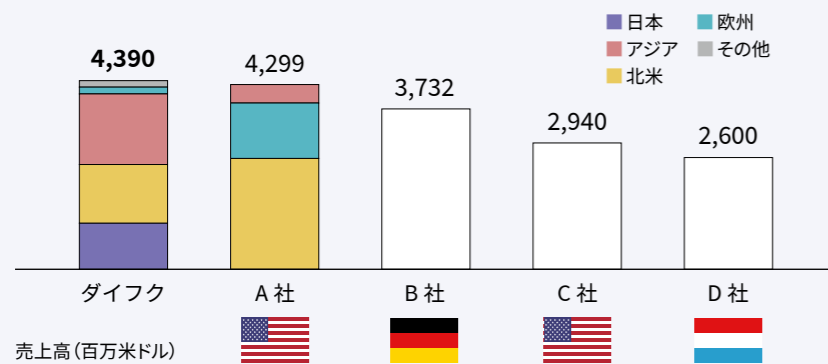
(うち、海外 8,646人)
前年度比+739人
(うち、海外+601人)



納入実績

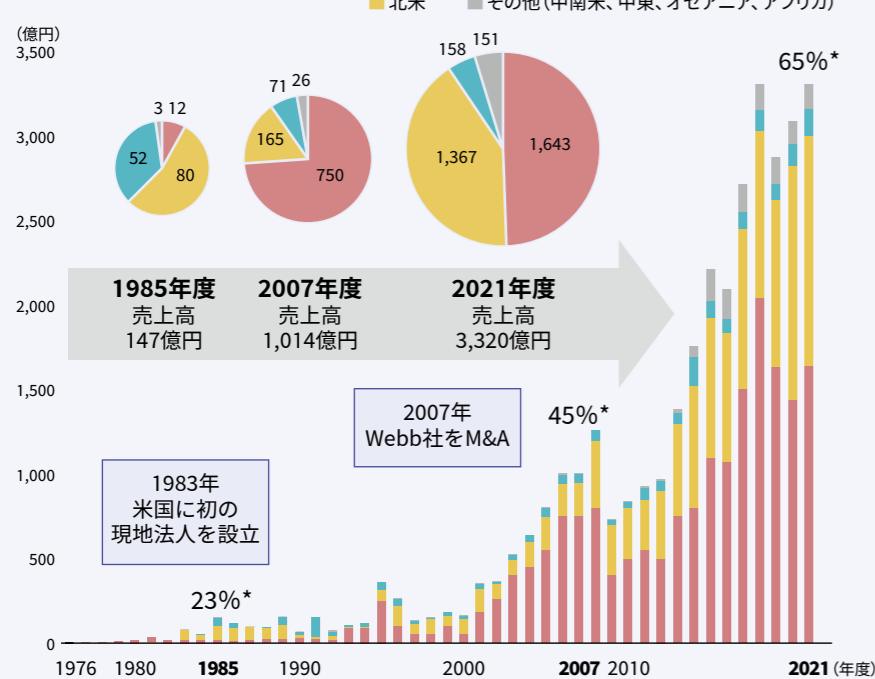
54カ国

図1 2021年マテリアルハンドリングシステム・サプライヤートップ5



出典：米国Modern Materials Handling誌
(B・C・D社は地域別内訳を非開示)

図2 海外売上高推移



* 海外売上高比率

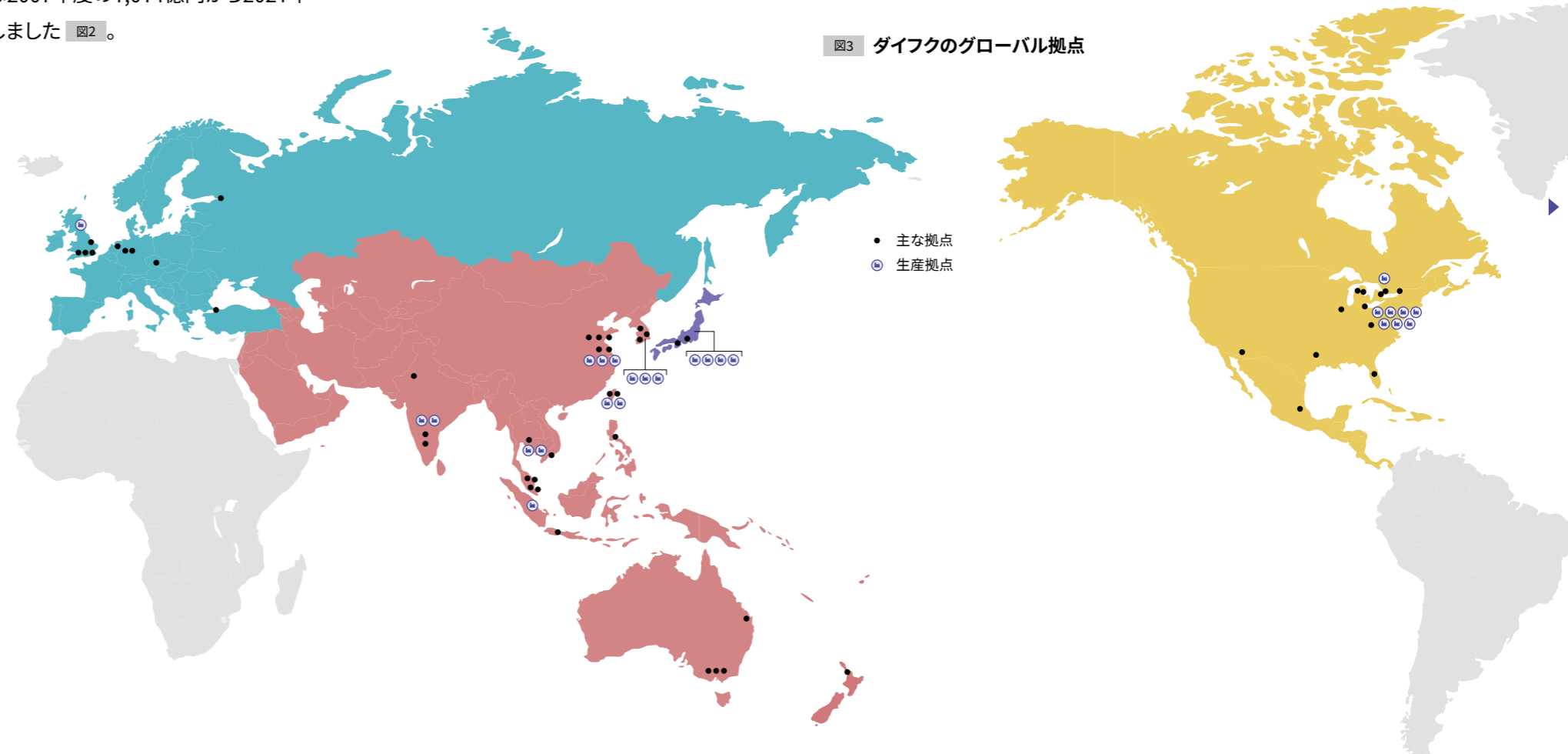


図3 ダイフクのグローバル拠点

日本	欧州	アジア・オセアニア	北中米
ダイフクのほかコンテックなど7社のグループ会社を有しています。滋賀県のマザー工場では、グループの世界戦略をにらんだ技術開発に携わっています。また日本は最も安定した市場として、サービスなどで高い収益を上げています。	英国、ドイツなど6カ国に生産・販売・サービスを行うグループ会社を11社置いています。	アジアの11カ国に25のグループ会社があり、中国、台湾、韓国、タイ、インド、マレーシアに生産拠点を有しています。中国、韓国、台湾における半導体・液晶を中心とするエレクトロニクス業界向けの売上が大きいことが特長です。中国では5社34拠点を展開している ▶P.58。ほか、今後の成長性で注目されるベトナムをはじめインドネシア、シンガポールにも拠点を設置しています。ニュージーランドおよびオーストラリアのオセアニア5社では主にエアポート事業を展開しています。	米国、カナダ、メキシコの3カ国に12のグループ会社を置いています。北米ではDaifuku North America Holding Company傘下の企業で幅広く事業を展開しています ▶P.56。Wynright Corporationはeコマース向けを主要な顧客とするイントラロジスティクス事業で、売上が伸び収益性も改善しています。これは同社の新工場稼働が寄与したもので、Webb社が手掛けるエアポート事業では工場の統廃合により生産能力を増強していきます。

北米市場戦略

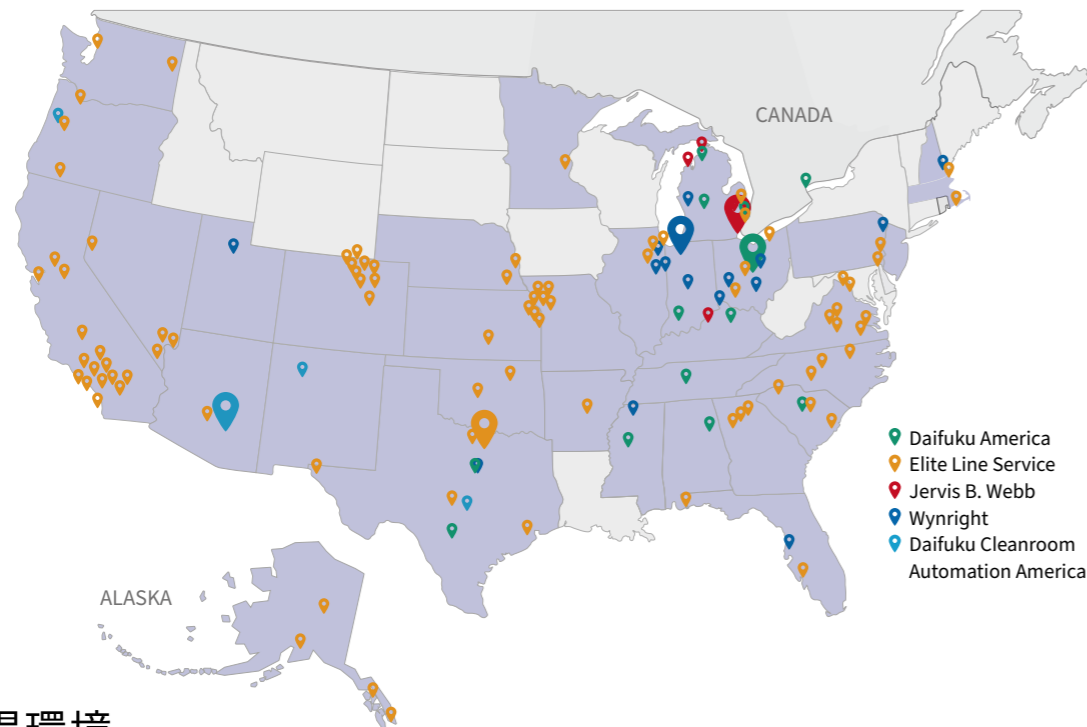
事業規模の拡大と
生産性・収益性の向上、
人材育成に注力

取締役
専務執行役員
Daifuku North America Holding
Company President and CEO
本田 修一



Daifuku North America Holding Companyは、傘下の主要5社とともにイントラロジスティクス、クリーンルーム、オートモティブ、エアポートの各事業を北米で展開しています。2021年度の北米売上高は1,367億円と、連結決算に占める割合は3割近くとなりました。また、ダイフクグループの海外売上高比率は約65%で、そのうち北米は約4割を占めています。市場全体の規模は大きく成長性も高いことから、北米は最重点地域と位置付けています。

Daifuku North Americaの拠点



市場環境

新型コロナウイルス感染症の状況に落ち着きが見え始め、eコマース(EC)・半導体・自動車・空港関連の投資意欲は強くなり、引き合いも活発化してきました。

一方で、資源価格・賃金等の高騰、グローバルでのサプライチェーンのひっ迫などにより物価上昇は著しく、採算性への影響が懸念されますが、状況の変化を先取りしつつ、収益性の維持・向上に努めていきます。

事業別トレンド

グループ各社は2019年に事業ごとに再編して以来、年々経営効率を高めています。引き続き、お客さまニーズに応えるソリューションを提供するとともに、標準化・効率化を含め生産・調達体制を強化し、収益性の向上を目指します。そして、北米グループ一体感の醸成と連携により市場でのプレゼンス向上を図り、当社グループの業績に寄与していきます。

▶ イントラロジスティクス事業 (Wynright Corporation)

小売・流通業のEC向け投資活発化に伴い、北米の受注・売上ともに好調に推移しています。今後、競争は激しくなる見込みですが、高水準の需要が期待できるため、受注獲得による規模拡大を図っていきます。

2020年に稼働を開始した新工場(インディアナ州ホバート)は、生産効率・内製比率が徐々に高まり、受注増加に伴う増産効果も相まって課題であった収益性は改善しています。現在の受注量に鑑みて2024年以降の生産能力増強を検討しています。

▶ クリーンルーム事業 (Daifuku Cleanroom Automation America Corporation)

世界的な半導体不足と米国政府の国内投資促進方針を背景に、お客さまの投資意欲は旺盛です。今後も新規設備投資が続くと見込んでいますが、採算管理も強化するとともに、これまでの納入実績を背景に、お客さまとの連携を強化し、ビジネス機会につなげていきます。

▶ オートモティブ事業 (Daifuku America Corporation)

北米は日米欧の自動車メーカーがしのぎを削る激戦市場ですが、2021年度はコロナ禍で計画延期の傾向がありました。2022年に入り電気自動車へのシフトを中心に投資が再開し始め、引き合いが活発化しています。これを大きなビジネス機会と捉え、受注につなげていきます。

▶ エアポート事業 (Jervis B. Webb Company, Elite Line Services, Inc.)

空港運営会社の長期戦略が継続し、コロナ禍にもかかわらず受注面では大きな影響を受けず、高水準の受注残高を維持しています。また、最大市場である北米では旅客数が戻ってきており、老朽化対策を軸とした投資が続いています。さらに、コロナ禍および労働力不足を背景に、非接触型、省人化といったシステムに注目が集まっています。これらお客さまニーズを着実に捉え受注量の確保につなげていきます。

人材育成

米国での労働者の確保は厳しい状況が続いています。人手不足は深刻さを増し、離職者の増加・労働生産性の低下・労働賃金の高騰への対策が迫られています。現在、テレワークや新しい人材トレーニングの導入、従業員とのコミュニケーション機会を増やすなどさまざまな取り組みを行っています。

2021年11月、独自の人材育成プログラム「Daifuku North America リーダーシップアカデミー」を開講しました。Daifuku North Americaグループの全従業員が対象で、応募者97人の中から選抜された24人が1年間の特別カリキュラムを受講しています。実務・技能のスキル向上だけでなく、リーダーシップ理論に基づいたマネジメント視点での講座を提供します。四半期ごとの合宿では、直接会って切磋琢磨し、各社社長とのリモートセッションで忌憚のないコミュニケーションを図ります。勤続期間に関係なくすべての従業員にこのような機会を与え、従業員のモチベーション向上につなげたいと考えています。



中国市場戦略

最先端市場をターゲットに 開発や製品の市場化を スピードアップ

常務執行役員
大福(中国)有限公司董事長
岸田 明彦



中国では、2002年から中国市場の成長に合わせ、各事業・各地区に複数の子会社を展開してきましたが、現在は、中国グループ全体を統括する大福(中国)有限公司と、インフラロジスティクス、クリーンルーム、オートモーティブ各事業を専業とする中国子会社3社に再編し、営業からアフターサービスまでを一貫して事業を展開しています。各事業の生産拠点が中国にあり、地産地消でお客さまに密着したサービスを提供できることが強みです。



市場環境

2022年3月からの新型コロナウイルス感染症の拡大による上海ロックダウンは6月以降に収束し、営業規制や外出規制といった活動制限が徐々に緩和され、個人消費の回復が期待されます。ただ、感染症再流行の懸念と、秋に開催される5年に一度の中国共産党大会を控え、企業や消費者の間には様子見ムードも広がっています。

一方、中国の人口と市場規模は世界最大であり、経済成長が一時的に減速しても、相対的に高い成長は続きます。従来のコモディティ量産・消費拡大指向に変え、環境対策や5G、AI、半導体、宇宙など先進技術開発を強化していく方向性です。国家の重要産業である自動車生産においては、新エネルギー車(NEV: New Energy Vehicle)を中心に、中国が世界最大級の市場規模になっています。

こうした最先端市場をターゲットに、開発や製品の市場化をスピードアップしていきます。過去の成功例の延長線上ではなく、革新的な戦略を模索しながら中国事業を一層活性化させます。

事業別トレンド

▶ インフラロジスティクス事業(大福(中国)物流設備有限公司)

中長期的に成長のポテンシャルが非常に高い市場です。現地生産を強化し、高品質・低コスト・短納期対応をアピールするとともに、システムインテグレーターとしての実績とサービス体制の拡充により、他社との差異化を進めていきます。

上海松江工場ではロックダウンにより約2カ月生産が停止し、工事も一部中断となりました。半導体不足、原材料費の高騰、サプライチェーンの停滞などありますが、活動制限の緩和に伴い、工程遅れを挽回するよう取り組んでいます。

▶ クリーンルーム事業(大福自動搬送設備(蘇州)有限公司)

液晶生産ライン向けで新規大型投資が減った一方、半導体ではお客さまの活発な投資と前倒しの要望が多く、受注増が見込めます。5G、IoT、データセンターの普及拡大や世界的な半導体不足が追い風となり、中国政府の半導体産業の拡大への後押しもあることから、今後も市場拡大が続く見通しです。

蘇州工場は新型コロナウイルス感染症の防疫対策で一部生産に影響しましたが、当初計画どおりに納入できるよう進めています。また、中国での生産能力増強を図るため、2022年3月より新工場建設に着工しました(江蘇省蘇州市、2023年9月稼働予定)。

▶ オートモーティブ事業(大福(中国)自動化設備有限公司)

中国の2022年6月の新車販売台数は前年同月比23.8%増(中国汽车工业协会の発表より)と4カ月ぶりに前年実績を上回り回復傾向にありますが、半導体不足による生産制限もあり、自動車メーカー各社の設備投資の回復は緩やかです。一方で、NEV規制(中国で3万台以上生産する企業に一定比率以上のNEVの生産を義務付け)に対応した自動車メーカーのNEV工場新設計画は、これから本格的にスタートします。2023年以降も既存主力メーカーのNEV増産投資が期待できます。

中国競合メーカーとの競争は厳しいものの、豊富な実績と品質面、サービス面の信頼に対する需要も戻ってきています。コストダウンを図りながら、新たなシステム提案とサービス強化を進めていきます。

設備投資

▶ DX投資

一般生活ではスマートフォンアプリによるデジタル化が進んでおり、社内でも汎用業務のスマートフォンアプリを活用しています。設計・生産面では、3Dや製品データ管理、製品ライフサイクル管理のシステムを整備しています。今後も拡張・改善に向け、継続的に設備投資していきます。

▶ 環境投資

オートモーティブ事業では、工場をリニューアルしました(江蘇省常熟市、2022年1月完成)。近年、中国政府は環境面に力を入れており、新工場は太陽光発電システムや最新塗装設備を備え、環境に優しい施設に生まれ変わりました。クリーンルーム事業でも、現在建設中の新工場に太陽光発電システムを設置する予定です。

人材育成

中国の雇用形態は基本的にジョブ型契約ですが、雇用制度は日本のように無期雇用型です。したがって、中国に合ったジョブ型の人事制度を構築する必要があります。これからの世代は愛社精神だけではついてきません。優秀な人材を確保するため、ブランド力を磨くとともに、教育・研修・自己成長機会を拡充しています。また、個人の努力・実力が反映されるよう、人事制度の見直しを検討しています。

2020年9月に開設した「大福中国トレーニングセンター」(上海松江工場内)を運用して、安全意識の向上はもとより、設備メンテナンスに対応できるサービス人員の早期育成とスキルアップを図っています。

滋賀事業所長メッセージ

モノづくりと 自然環境の共存

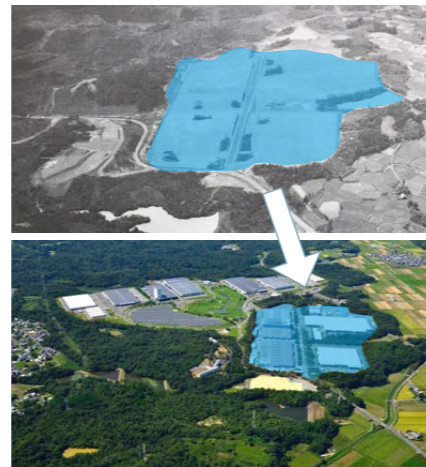
取締役
常務執行役員
滋賀事業所長
林 智亮



地域社会に愛され、社員の幸福を満たす工場にしたい

1970年、ダイフクは現在の滋賀事業所の用地約120万㎡を取得しました。当時は、大阪府（現本社）と愛知県（現小牧事業所）に工場があり、滋賀県はその中間地点に当たること、さらに、自然に恵まれた環境で豊かな人間性を養い、生産性の高い工場にしたいという「インダストリアルパーク構想」もあったことが、選定の決め手となりました。

大阪府と愛知県の全工場の集約、拡張を経て、今日では12の工場棟（延床面積21万4,451㎡）、総合展示場「日に新館」、3つの厚生棟（食堂等）、年間発電量約430万kWh（一般家庭1,000世帯分の年間電力使用量に相当）のメガソーラーパネルを擁し、従業員約1,600名、パートナー企業社員約1,400名が勤務する世界最大級のマテリアルハンドリングシステムの生産拠点に成長しました。滋賀事業所は、世界中のダイフクグループのマザー工場として、地域社会にも愛され続けながら、発展を続けています。



写真上：第1期造成時
写真下：2022年現在

事業間横断のモノづくり改革と研究開発

滋賀事業所への国内全工場の集約は、現中期経営計画の経営方針の一つである事業間連携強化を推進する原動力になっています。各事業で生産する製品は、お客さまの業界などにより異なりますが、事業間で積極的に技術を共有しています。特にイントラロジスティクス事業の生産技術は、内製化率・生産性を高め、収益力を高めてきた当社グループの先進的な仕組みです。特定のお客さまからの受注を主体とする事業でも、イントラロジスティクス事業の標準化・規格化の考え方を活かし、カスタムメイドからモジュール設計への転換を進め、コストダウンを図っています。

モノづくりに次いで、研究開発も事業間で連携させています。新規事業開発をテーマに、開発に携わる技術者同士の交流会を開催しています。研究開発済みの製品から開発途中のアイデアまで、広く情報共有することで「気づき」を得るきっかけを作ります。

何があっても侵すことのできない「安全」

安全と効率は時に相反しますが、どれだけ効率が悪くても安全を確保することは、自分の身を守るだけでなく、職場の人々、そして家族を守ることににつながる最優先事項です。

据付工事の最終調整では、機械を動かしながら調整を行うほうが、機械を止めるより早く容易に仕上がりますが、どれだけ安全具を付けていても、事故が発生する可能性を排除できません。このため、動力源そのものを遮断する「ロックアウト」などの強い措置を併用して、安全な作業環境を強制的に作り出しています。

また、滋賀事業所内には多くの自動車が走っています。従来、横断歩道を渡る際は声に出した「指差し呼称」を指導していましたが、なかなか浸透しませんでした。これを声出し不要の「指差し確認」に改めたところ、従業員に広く浸透しました。高いレベルで安全を目指す考え方はもちろん重要ですが、文化として普及させるためには身近な手直しも必要です。滋賀事業所は、安全面でもグループの模範となるよう、さまざまな角度から安全・安心な労働環境の整備に力を入れていきます。

サプライチェーンマネジメントの再構築

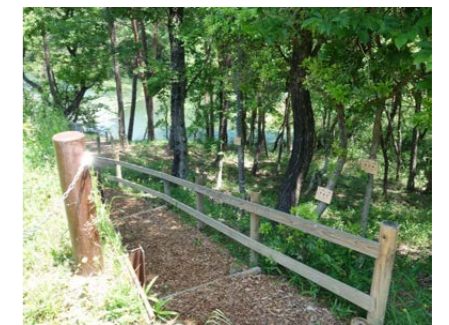
原材料・エネルギー価格の高騰、部材の調達難により、世界中でサプライチェーンの混乱に直面しています。当社は在庫の積み増しや早期発注による部材の確保などで、これまで大きな影響は受けませんでしたが、当社を取り巻くサプライチェーンも混乱の渦中にあります。

このため、改めてサプライチェーンの全体像を再確認すると同時に、サプライチェーンマネジメントの見える化を加速させます。カーボンニュートラル、人権デュー・ディリジェンス、サイバーセキュリティなどに関する全体像を示し、事業部門を横断してサプライチェーン全体に認識を共有することにより、サプライチェーンマネジメントの再構築を図っていきます。

自然との共存

滋賀事業所では、生態系調査の結果、700種以上の在来種と50種以上の絶滅危惧種や希少種を確認しています。

生物多様性保全は、自社だけでなく地域の資産を守ることであります。滋賀事業所は自然豊かな里山に位置しており、今ある環境を壊してはならないという意識を持って、専門家や地域団体と連携して保全活動を行ってきました。豊かな自然環境を将来に引き継ぐとともに、社内外のコミュニケーションを促進するため、2014年から「結いプロジェクト」という活動も行っています。地域特有のアカマツ林や希少種のヤマトサンショウウオなどの保全を行うとともに、自然環境の学習の場として「結いの森」(写真)を整備しています。さらに、地域社会とネットワークをつなぎ、企業敷地での定期的なモニタリング、ピオトープ(生物空間)の整備や外来生物の駆除、自然観察会や活動の展示・発表、周辺地域の自然の現状把握などにも取り組んでいます。



モノづくりと自然環境の保全が共存する「インダストリアルパーク」をこれからも発展させ、事業活動を通じて持続可能な社会へ貢献していきます。

Chapter 3

Foundation for Value Creation

価値創造基盤

- 64 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 66 サステナビリティ経営
 - 67 スマート社会への貢献
 - 69 製品・サービス品質の維持向上
 - 70 経営基盤の強化
 - 72 人間尊重
 - 76 事業を通じた環境貢献
- 80 気候変動に関する情報開示
- 82 SASB開示情報インデックス
- 84 コーポレートガバナンス
 - 86 役員報酬
 - 88 コーポレートガバナンス体制強化の取り組み
 - 91 リスクマネジメント
 - 94 ガバナンス強化の取り組み
 - 96 役員一覧
- 100 社外取締役座談会

サステナビリティ担当役員メッセージ

市場から、そして社会から
求められ続ける企業を目指して

常務執行役員
コーポレート部門長
田久保 秀明



サステナビリティ担当役員の役割

気候変動をはじめとする地球環境問題や人権問題など、さまざまな社会課題が顕在化し深刻さを増す中、それらの解決に向けた企業の取り組みに対し、社会からの期待は非常に高まっています。企業には利益の追求だけでなく、ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みが求められ、その要請に応えられなければ淘汰されていく時代であると感じています。

ダイフクグループは、マテリアルハンドリングを核とする「モノを動かす技術」でお客さまの競争優位性を高めていくことはもちろん、人や環境に配慮した事業運営や社会課題の解決に資するソリューションの提供により、社会から信頼され、必要とされる存在であり続けたいと考えています。そのためには、技術・ノウハウ、人材、企業文化などの無形資産を維持・強化していくことが重要です。社会課題が当社グループの経営資本に与える影響や社会からの要請の変化を把握した上で、各事業部門と連携しながらそれらを経営方針・経営戦略に落とし込み、グループ全体にサステナビリティの考え方を浸透させることが私の役割であると認識しています。

2021年10月に改定した新たな経営理念においても「モノを動かす技術」により市場から求められること、社会から信頼されること、そして経営資本を充実させていくことを方針として示しています。さまざまな環境変化がある中で、会社のあるべき姿・目指すべき姿をすべての役員・従業員が理解し、同じ方向を向いて歩みを進めていくことが当社グループの持続的な成長につながると考えます。

過去10年の取り組み

2011年度	① 「ダイフク環境ビジョン2020」を策定
2012年度	② 「ダイフクエコプロダクツ認定制度」を導入
2014年度	③ 「国連グローバル・コンパクト」に署名
2019年度	④ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*提言への賛同を表明 ⑤ ESG投資の指標「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定
2020年度	⑥ TCFDの提言枠組みに沿った開示 ⑦ 「サステナビリティ委員会」を発足 ⑧ 経営の持続的成長とSDGsが目指す持続可能な社会の実現の両立に向け「マテリアリティ」を見直し、再特定 ⑨ 「ダイフク環境ビジョン2050」を開示
2021年度	⑩ 「サステナビリティアクションプラン」を開示

* 世界の中央銀行、金融監督当局、財務省などの代表が参加する世界の金融安定を目的とした国際機関

サステナビリティ委員会の活動状況

当社グループは事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するため、18のマテリアリティ(重要課題)を特定し、その解決に向けた3カ年の行動計画「サステナビリティアクションプラン」(以下、アクションプラン)を実行しています。アクションプランは、2021年4月よりスタートした中期経営計画とともに経営戦略の両輪と位置付け、CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」でその進捗を管理しています。初年度である2021年度の実績はおおむね目標を達成することができ、当社グループ従業員一人ひとりの取り組みが結果につながっていると評価しています。私たちが特に注力している環境および人権課題については、2021年度よりサステナビリティ委員会の傘下に個別の分科会を立ち上げ、各事業部門とコーポレート部門が協働で取り組んでいます。

環境については、2021年2月に現中期経営計画と同時に「ダイフク環境ビジョン2050」を発表し、2050年に「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目指す」ことを掲げました。その中で、「気候変動・エネルギー」および「資源循環」を重点領域とし、それぞれに設定した2030年の目標に向かって着実に取り組んでいます。環境配慮製品の開発やシステム全体の稼働最適化を通じた省エネルギー対策、主要サプライヤーに対するCO₂排出量削減に向けた働きかけなどに注力し、ビジョンの実現に向けて歩みを進めています。

サプライチェーン全体における人権課題については、同年10月に策定した「ダイフクグループ人権方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築に向けて取り組んでいます。2022年度から2023年度にかけて、国内外の事業活動全般における人権への負の影響について潜在的リスクおよび顕在的リスクの評価・特定を進め、課題への対処を行っていく予定です。

人的資本の強化に向けた取り組み

当社グループが成長を続けるためには、グループ全体で人的資本を強化することが欠かせません。事業のグローバル化が進む中、海外子会社を含めた人材マネジメントをいかに進めていくか、また、長年築き上げてきた自由闊達な企業風土や大切にしてきた価値観(DNA)をいかに共有し発展させていくか。こうした課題に取り組んでいく必要があります。

2021年度より当社グループの人材マネジメント基盤を構築すべく、グループ従業員に求めるコンピテンシー(行動特性・姿勢)の策定、キーポジション(主要幹部職)の明確化とその後継者の計画的な育成に向けた取り組みなどを進めています。今後、これらを人材評価・育成のベースとしながら運用するとともに、事業部門間の人事異動・人事交流などグループ横断での人材育成施策を実施していきます。

また、同年度には、国内グループの従業員を対象に「働きがい」と「働きやすさ」の2つの側面からエンゲージメントサーベイを実施しました。その結果、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一人ひとりのキャリア形成支援については課題として抽出されました。その課題に対して全社横断的な施策と各事業部門における改善活動を組み合わせ、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。今後は、エンゲージメントサーベイの対象を海外拠点にも広げ、グループ全体における一体感の醸成を目指します。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、経営理念「モノを動かす、心を動かす。」のもと、「モノを動かす技術」で経済価値と社会・環境価値の両立を図ることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。2030年、2050年といった未来においてもステークホルダーの皆さまに必要とされる企業であり続けるため、中期経営計画やアクションプランで掲げた目標を確実に達成しつつ、今後もさらなる取り組みの深化を図っていきます。

サステナビリティ経営

理念体系 ▶P.5
サステナビリティアクションプラン ▶P.38



スマート社会への貢献

世界的に物流の自動化や大規模化の流れが加速しており、今後ますます人手不足解消や生産性向上への投資が拡大することが見込まれます。ダイフグループは、高まる社会のニーズに応えるべく、既存領域の拡充や新たな事業領域開拓へ取り組むとともに、新たな技術開発や先端技術の活用などにより、ステークホルダーへの提供価値をさらに高め、「スマート社会」の実現に貢献します。

サステナビリティアクションプラン

革新的技術開発、発明促進



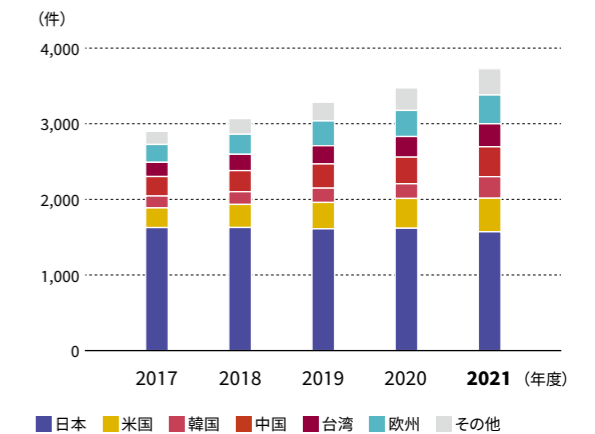
2030年 Goals イノベーションによる物流システムへの新たな価値創出

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
イノベーション投資額*	グローバル	150億円	130億円
特許登録件数(累計)		3,600件	3,726件

* 研究開発費+DX投資額

国・地域別特許登録件数の推移

当社グループでは、新規開発製品を中心に積極的な特許出願、権利化を図っています。近年は、海外での特許出願数が増加傾向にあり、30カ国以上で特許を保有しています。特に、中国・韓国・台湾といったアジア圏での特許登録件数が増えています。



VOICE



事業企画本部 本部長
五十嵐 恵美子

事業部門と連携し、スマート・ロジスティクスの実現を目指す

当本部は当社グループ全体の事業戦略の企画立案、M&A・アライアンスの検討、新規事業領域の開拓支援、先端技術調査・オープンイノベーションの推進について、グループ横断的な観点から取り組んでいます。事業部門と協働し、複数の大学・外部研究機関との共同開発や、AI・5Gなどの先端技術の調査・PoC*(概念実証)を実施しています。常に、社は「日新」、経営理念「モノを動かし、心を動かす。」を念頭に置き、事業部門と連携してスマート・ロジスティクスの実現を目指しています。

ダイフは、事業拡大を支える経営基盤の一層の強化に不可欠となるESGやSDGsにおいてはD&I (Diversity and Inclusion)などを推進しています。事業を通じてお客さまに価値を提供することにやりがいを感じながら、持続可能な社会の実現に貢献できるよう努めています。

* Proof of Concept

基本的な考え方

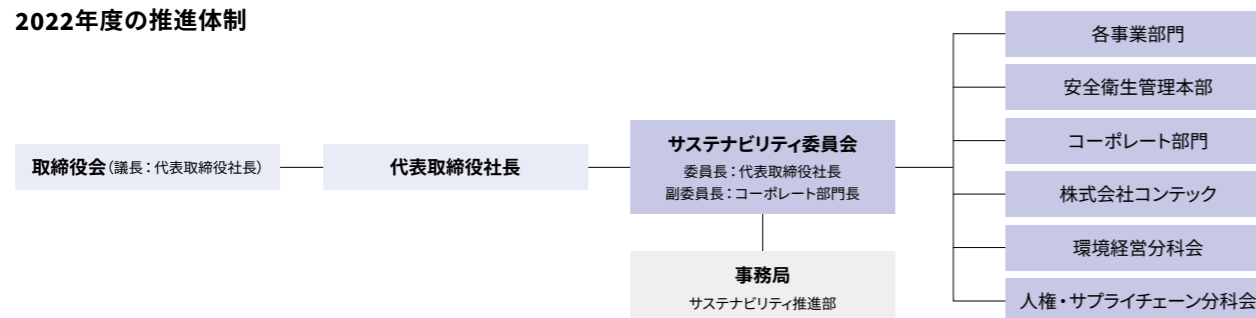
ダイフグループは社は「日新」、経営理念「モノを動かし、心を動かす。」のもと、グループ行動規範に従い、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

サステナビリティ経営の実践に際しては、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則から成る「国連グローバル・コンパクト」に賛同・署名するとともに、「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に向けて取り組んでいます。また、当社グループは中期経営計画とサステナビリティアクションプランを経営戦略の両輪と位置付け、すべての従業員があらゆる事業活動を通じて社会価値と経済価値の両立に努めています。

サステナビリティ推進体制

取締役会の諮問機関として、代表取締役社長(CEO)を委員長、各事業部門長を委員とするグループ横断的な「サステナビリティ委員会」を組織しています。同委員会では、気候変動をはじめさまざまな課題への対策について、経営トップ自らが活動方針や計画実行の指示を行うとともに、取り組み内容は適宜取締役会へ報告しています。加えて、傘下に「環境経営分科会」および「人権・サプライチェーン分科会」を置き、テーマごとに取り組みの具体化を図っています。

2022年度の推進体制



メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 委員長: 代表取締役社長 副委員長: コーポレート部門長 委員: 各事業部門長、コンテック代表取締役社長、安全衛生管理本部長、人事総務本部長、法務・コンプライアンス本部長、事業企画本部長、コーポレートコミュニケーション本部長、財務本部長、IR室長、ガバナンス推進室長
任意参加	社外取締役、常勤監査役

2021年度 サステナビリティ委員会の活動実績

開催実績	5回開催(5月、8月、10月、12月、3月)	
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティアクションプランの進捗管理 各分科会における重点施策 人権方針の審議、承認 	<ul style="list-style-type: none"> リスクアセスメント結果を踏まえた今後の対応 サステナビリティの社内浸透施策 2022年度に向けた計画・推進体制

新規領域の創出



2030年 Goals 事業戦略 (M&A、アライアンス等含む) による事業領域の拡大

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
新業態・新市場への進出、新商品の上市	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> 大学・企業との共同研究や協業による開発 新たな自動化ソリューションの提供 新規顧客の開拓、グローバルでのビジネスエリア拡大 サービス事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 複数の大学や外部研究機関とのオープンイノベーションによる新製品の開発を推進 自社開発のピースピッキングロボットの提供開始 ドイツAFT Industries AGとの戦略的提携により新規顧客の開拓・グローバルでのビジネスエリア拡大 サービス売上高：前年度比+166億円 (+14%)

スマート・ロジスティクスによるお客さまニーズへの対応

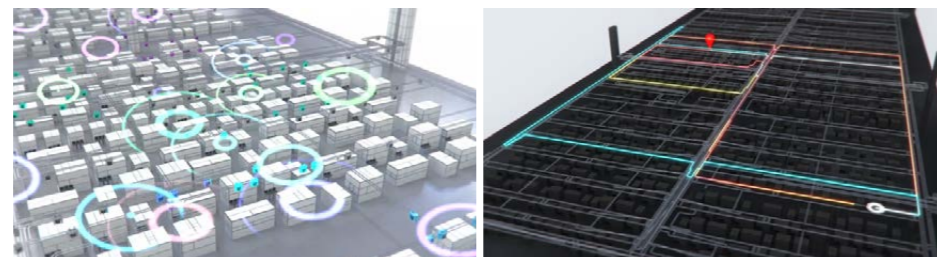


2030年 Goals 先端技術を使った効率化、自動化による顧客価値の創出

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
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"> 無線・5G技術、二次電池の活用 AI技術を活用した高効率なシステム、予知保全システム導入 給電装置の高度化による消費電力の削減 IoT活用による保守サービスの効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 無線・5G技術の導入検討実施 各種二次電池の評価実施中 AIを活用した高効率搬送システムを開発し、導入済み 予知保全システムを試験導入し、データ収集実施中 消費電力の削減を実現する高度な非接触給電装置を開発中 各種センサーおよびリモート機能を活用した保守サービスを開始

AIを活用した高効率搬送システムの開発・導入

当社は、半導体の製造現場において天井搬送ラインを走行する多数のピークルを効率的に制御するためにAIを活用しています。2021年度に開発したソフトウェアでは、過去のデータを蓄積し、数十秒先を常時予測します。ピークルの位置情報をリアルタイムに収集し、機械学習した走行実績から予測データを算出することで、ルート制御の高精度化と搬送量の10%アップを実現しました。このソフトウェアをお客さまのシステムに導入するとともに、特許を出願しています。



製品・サービス品質の維持向上

ダイフクグループは、製品・サービス品質の維持向上にすべての拠点で継続的に取り組んでいます。世界に広がるお客さまの多様なニーズに対し、グローバルで最適な生産体制を構築するとともに、それぞれの国や地域で適用される基準に準拠し、適切な品質管理およびリスク管理を行います。

サステナビリティアクションプラン

グローバル化による生産の最適地化



2030年 Goals グローバル最適地生産の実現

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
最適地生産実現に向けた生産拠点の新設・増設、その他の対策実施	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの調達ネットワークの構築と生産技術の共有 海外子会社における対応力（営業～生産・サービス）の強化 集約・内製化による最適分担生産 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの調達先の開拓と調達品の品質検証を実施中 製作手順や検査などの生産技術について海外子会社へ展開 海外子会社の人材育成により対応力（開発・設計・製作など）を強化 製品ごとに最適地生産を図るべく、集約・内製化および新工場の建設を実施

製品品質、製品安全の追求



2030年 Goals 製品に対する品質、安全面でのお客さまの信頼獲得

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
製品・システムの安全に関する重大事故 ^{*1} 発生件数	グローバル	0件	0件
生産拠点におけるISO9001統一認証 ^{*2} 取得比率		60%	62%
セーフティアセッサ資格 ^{*3} 取得者数	日本	160名	178名

^{*1} 当社の製品・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日以上を負傷・疾病）事故
^{*2} 同一の認証機関による同一基準・スケジュールでの審査を実施し、認証を取得・維持すること
^{*3} 主に設計者を対象とした国際安全規格に基づく安全の知識、能力を有することを認証する資格

VOICE



クリーンルーム事業部
管理部長
マーク・ジョンソン

お客さまとの強固なパートナー関係構築を目指して

クリーンルーム事業では、「お客さまを第一に考える」「先を見越す」「変化をもたらす」という3つのポイントを重視して品質管理を行い、お客さまの高い期待に応える製品・サービスを提供しています。お客さまにご満足いただき、ダイフクへの高い信頼・評判を守っていききたいという気持ちが私たちのモチベーションとなっています。これからも自らの仕事に誇りを持ちながら、お客さまと強固な関係を築けるよう日々努力を続けていきます。



経営基盤の強化

事業のグローバル化が進む中、さまざまなステークホルダーに対する社会的責任を果たすためには、グループ全体で経営基盤の強化に取り組むことが重要です。ダイフクグループは事業運営と社会的責任の両立に向け、グループガバナンスやリスクマネジメントの強化などに取り組んでいます。

サステナビリティアクションプラン

ガバナンスの強化

2030年 Goals グループガバナンス体制のさらなる強化

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
取締役会の実効性向上	グローバル	実効性向上への取り組み実施	<ul style="list-style-type: none"> 従来の取締役会実効性評価アンケートに加え、一部役員へのインタビューを実施
社員意識の徹底		グループ行動規範のグローバルでの浸透策実施	<ul style="list-style-type: none"> 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6言語でリリースし、グローバルに周知 同ガイドブックやコンプライアンスの考え方に関するeラーニングをグローバルで順次実施
確実な内部監査実施		国内部署・海外子会社での内部監査(全300件/3カ年)実施と内部評価の適合維持	<ul style="list-style-type: none"> 125件(国内103件、海外9件、特定監査13件) 内部評価は適合と判定

コーポレートガバナンス ▶ P.84



コンプライアンスの徹底

2030年 Goals 重大な贈収賄事案の根絶

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
贈収賄に関する研修実施	グローバル	受発注権限を持つ国内外全対象者への研修実施・フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> グローバル共通のコンプライアンス研修資料を日本語と英語で作成しeラーニングを実施

コンプライアンス強化の取り組み ▶ P.94



リスクマネジメント

2030年 Goals 海外子会社を含むグループリスク管理の実践

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
重要リスクへの対策実施	グローバル	定期的なリスクアセスメント、リスク対応トレーニングの実施	<ul style="list-style-type: none"> 国内外グループ会社の役員49名を対象にリスクアセスメントを実施し、5つの重要なリスクを特定

リスクマネジメント ▶ P.91



サプライチェーンでの責任ある調達

2030年 Goals グローバルでのCSR調達の実施

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
CSR調達の制度確立、および運用範囲拡大	グローバル	CSR調達基準の見直しと新規ガイドライン策定、国内外への展開	新規ガイドラインの策定に向けて各種調査を実施

情報セキュリティの強化

2030年 Goals 社内グローバルスタンダードの徹底と継続運用

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
グローバル情報セキュリティ教育実施回数	グローバル	2回	2回
グローバルメール訓練実施回数		3回	3回

透明性の高い情報開示と戦略的なコミュニケーションの実践

2030年 Goals ステークホルダー・エンゲージメントの向上

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
株主・投資家との対話件数	グローバル	370件 (ESG関連10件)	376件 (ESG関連16件) → 1,241社 (ESG関連52社)*
ステークホルダーとのコミュニケーション活性化	日本	理工系学生向けものづくりイベント実施、社員による社会貢献活動への参画	<ul style="list-style-type: none"> 理工系学生向けモノづくりイベント「DAIFUKU Presents Discovery Hackathon 2021」を実施し、国内外の学生と交流 滋賀地区を中心に清掃ボランティアや社会福祉法人とのタイアップイベントなど、地域への貢献活動を実施

* 2022年度から目標を「対話社数」に変更。社数は前年度比+31社

VOICE



DX本部
デジタル部
福島 康仁

グループ全体でセキュリティレベルの底上げを図る

当社の情報セキュリティインフラの構築を担当し、セキュリティ対策ソフトの導入・管理、通信機器のログを収集・分析するための基盤構築などを行っています。また、情報セキュリティは技術的側面と人的側面の両方で防御していく必要があるため、社員のセキュリティ意識の向上を目的とした教育やメール訓練などを定期的実施し、海外子会社も含めたグループ全体でレベルの底上げを図っています。日々進化する新技術の積極的な導入検討をはじめ、ユーザーの利便性とセキュリティ強度のさらなる最適化や、有事の際の迅速な状況把握と被害を最小化するための基盤の整備に取り組んでいきます。

人間尊重

ダイフグループは持続可能な成長を実現するため、従業員一人ひとりが能力を高め、最大のパフォーマンスを発揮できる、安全で働きがいのある職場環境づくりに努めています。その前提として、世界人権宣言をはじめとする国際基準を参照するとともに、国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、バリューチェーン上のあらゆる関係者の人権を尊重しています。多様性を尊重する自由闊達な企業風土のもと、従業員一人ひとりが変革に挑戦します。

サステナビリティアクションプラン

労働安全衛生の徹底



2030年 Goals 事業活動における労働災害・重大災害の根絶

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
度数率：日本 (海外)	グローバル	0.4 (0.9)	0.21 (0.65) *1
強度率：日本 (海外)		0.02 (0.03)	0.002 (0.009) *1
労働安全衛生研修受講延べ人数		1,500名	1,627名
重篤災害*2発生件数		0件	0件*1

*1 2021年1月～12月末日のデータ

*2 自社の業務中における死亡事故 (労働災害)

労働安全衛生研修

滋賀事業所内の安全体感道場では、「危険」を実際に疑似体験するプログラムを通じて、安全に対する高い意識を持ち、適切な行動を取れる人材を育成しています。当施設内では2018年よりVR (仮想現実) を導入しており、これまで体感することが難しかった労働災害についても疑似体験が可能となりました。本研修は従業員だけでなく、パートナー社員も対象とし、当社グループ全体の安全レベル底上げを図っています。



機械のローラー部分に巻き込まれる事故の体感

ダイバーシティ&インクルージョン



2030年 Goals 多様な人材が活躍できる環境づくり

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
女性管理職数	日本	19名	20名
障がい者雇用率		2.3%	2.54%*
男性の育児休業取得率		5.0%	8.7%

* 2021年6月1日付のデータ

女性活躍に向けた取り組み

女性活躍推進法に基づく行動計画で設定していた女性管理職者数の目標を2021年12月に上方修正しました。今後も女性管理職の登用の取り組みを一層強化します。サステナビリティアクションプランの同目標についても、2022年度目標を21名から25名に、2023年度目標を22名から30名へと変更しました。幹部候補養成を目的とした「リーダー養成研修」に女性特別推薦枠を設定するなど、管理職を育成する環境を整えることで、女性従業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。

働きがいのある職場環境の整備



2030年 Goals 快適、健康、幸福を実感できる職場の実現

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
有給休暇取得率	日本	73%	73%
ストレスチェック高受検率維持		96%	97%
心と体の健康づくりイベント実施		主要拠点を中心としたイベントの継続実施	<ul style="list-style-type: none"> 運動セミナーや体操プログラムなど、オンラインを活用したイベントの拡充 大阪本社および滋賀事業所でウォーキングイベントを実施

健康経営の実践

当社グループは従業員の心身の健康をグループの持続的成長の根幹を担う重要な課題と捉え、2018年に「グループ健康経営宣言」を制定しました。同宣言を基本方針とし、一人ひとりが働きがいを持って生き生きと活躍できる職場環境の整備に努めています。

2006年より、会社・産業医・保健師・健康保険組合・労働組合が連携した全社横断組織「こころと体の健康づくり委員会」を運営しています。

中期活動計画を策定し、健康経営の高度化に向け継続して取り組んでいます。主な取り組みとして、生活習慣病やメンタルヘルスをはじめとする健康課題解決に向けたセミナーやイベントを開催しているほか、「卒煙プログラム」による禁煙支援などを実施しています。また、子育てや介護に取り組む従業員の身体的・精神的な負担を軽減するため、制度の充実を図るとともに、産業医・保健師による健康相談をはじめとした各種支援を行っています。



滋賀事業所では、昼休みの時間に事業所内の遊歩道を利用し、月2回ウォーキングイベントを実施しています。2021年度は延べ7,667人が参加しました。

人材の育成



2030年 Goals 個々のキャリア志向に応じた成長機会の提供

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
管理職層および管理職候補への教育強化	日本	昇格候補者の特性に応じた教育の実施	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度の管理職昇格者向けに経営や労務管理に関する研修と適性検査を実施 2023年度以降の管理職候補者向けに昇格推薦要件科目を開講
オンラインを活用した研修の展開と自律的な学習の促進		研修教材のオンデマンドライブラリ整備	社内講師による研修動画を、階層別研修にて活用開始(計16プログラム)

研修制度の充実

当社グループは昇格・昇進などに向けた自発的な学習の促進や、階層別の研修体系に加え、海外子会社の幹部候補を含めた次世代のグローバルリーダーの養成を目的とした選抜研修などを行っています。2021年度よりアフターコロナを踏まえた新たな研修スタイルを構築し、①オンデマンド教材などを活用した事前学習(インプット)、②意見交換などを行うオンラインセッション(アウトプット)、③オンラインセッション後の自己啓発学習(フォローアップ)の3ステップで研修を実施しています。

また、管理職候補への推薦要件として、ビジネススキルおよび知識を習得するeラーニングの事前履修制度を開始しました。管理職候補を計画的に育成していくことに加え、自律的な学びを促すことを目的としています。

グローバル人材マネジメントの高度化に向けて

当社はグループ全体の人材マネジメント基盤を構築するべく、体制や仕組みの整備を進めています。今後、当社グループにおけるキーポジション(主要幹部職)を特定し、キーポジションの後継者候補の管理と計画的な育成に向けた体制を整備していく予定です。

VOICE



人事総務本部
人事総務部
中川 美波

自律的な学びをバックアップできる環境づくり

若年層向けの社内研修の企画・運営を中心に、当社の人材育成に関わる業務を担当しています。社員や時代のニーズをつかみつつ、私自身も日々学び、受講者とともに良いプログラムを作り上げていく姿勢を大切にしています。一人ひとりが能動的に学び、社員同士がつながることができるような研修体系の構築を目指しています。オンラインとオフラインを組み合わせたハイブリッド形式も活用しながら、新たな試みに積極的にチャレンジしていきます。

人権配慮



2030年 Goals 事業に関わるすべての人の権利尊重

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
人権に関する職場理解促進	グローバル	グループ社員への人権研修実施	国内グループの管理職向けにハラスメントセミナーを実施(3回)
人権デュー・ディリジェンスの実施		人権方針策定、社内外への周知、デュー・ディリジェンス実施	人権方針を策定・開示。グループ内へ動画や社内報で周知

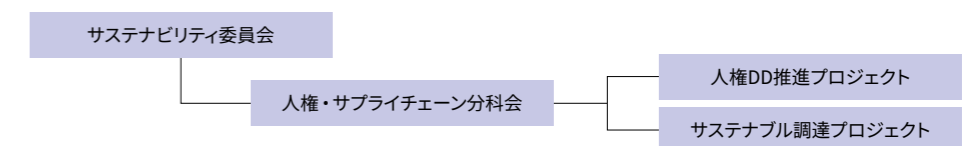
人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築を推進

当社はサステナビリティ委員会の傘下に設置した人権・サプライチェーン分科会において、人権デュー・ディリジェンス(DD: Due Diligence)の仕組みを構築することを目指しています。同分科会は2021年度に、当社グループが事業活動を行う上で人権に関する考え方を明確にした「ダイフクグループ人権方針」を策定しました。この方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って策定したもので、当社グループのすべての役員・従業員に適用され、取引先に対してもこの方針に基づく理解と実践を期待し、人権尊重を協働して推進しています。

2022年度より、当社のサプライチェーンを含めた事業活動全般について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を進め、継続的な実施と改善に取り組んでいきます。この取り組みにより、人権に負の影響を助長したり、引き起こしたりしたことが明らかとなった場合、適切かつ効果的な救済措置を講じるよう努めます。

当社は「人権の尊重」が、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、その責任を果たします。

2022年度の推進体制



人権・サプライチェーン分科会

メンバー	各事業部門(管理・調達)、安全衛生管理本部 人事総務部、ガバナンス推進室、業務管理部、サステナビリティ推進部		
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> 人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築 サステナブル調達ガイドラインの策定・仕組み構築 	など	

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

詳細はこちら
www.daifuku.com/jp/sustainability/society/supply-chain



事業を通じた環境貢献

気候変動や生物多様性をはじめとした地球環境問題は、企業が存続していく上で重大なリスクの一つであると同時に、新たな事業機会を生み出すものでもあります。ダイフクグループは2021年に「ダイフク環境ビジョン2050」を策定し、「気候変動・エネルギー」「資源循環」の2つの重点領域に対して2030年までの定量目標を設定しました。本ビジョンの達成に向け、経営層のリーダーシップのもとグループ横断で取り組みます。

ダイフクグループが2050年に目指す姿



2030年の重点領域と目標

気候変動・エネルギー対策の加速

製品稼働におけるエネルギー削減やサプライヤーとの連携により、バリューチェーンでのCO₂削減に取り組みます。グループ全体での省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入により、パリ協定に準じたCO₂削減に取り組みます。

資源循環の促進に向けた基盤整備

ライフサイクルを通じた資源循環を進めるため、製品のリサイクル可能率を高めます。すべての生産拠点において資源循環の仕組みを構築します。

2030年の目標

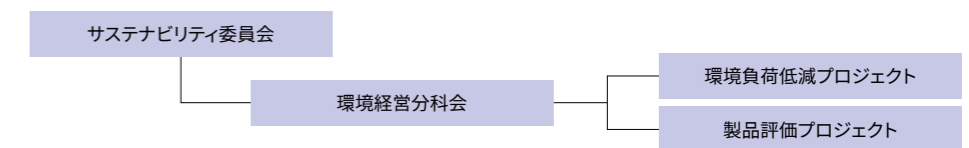
重点領域	目標
気候変動・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献物件*1売上高比率70%以上 CO₂削減貢献量*2累計30万t-CO₂以上 自社CO₂排出総量削減25%以上(2018年度比) サプライチェーンCO₂削減プログラム*3参加企業率50%以上
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 新製品のリサイクル可能率90%以上 廃棄物のリサイクル率99%以上

*1 ダイフクエコプロダクツ認定製品などを通じて、お客さまに環境配慮の面で貢献した物件(プロジェクト)
 *2 お客さまに納入した製品・サービスから排出されるCO₂排出量を、基準年度である2011年度時点の製品・サービスによるCO₂排出量から差し引いたもの
 *3 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)に関する当社独自の枠組み

推進体制

CEOを委員長、各事業部門長を委員とする「サステナビリティ委員会」の傘下に「環境経営分科会」を設置しています。同分科会では、サステナビリティアクションプランのテーマの一つである「事業を通じた環境貢献」を中心に議論を進めています。マテリアリティとして特定している「事業運営における環境配慮」「環境配慮製品・サービスの拡充」についてはそれぞれ目標を定め、活動の推進、進捗の確認を行っています。2022年度より、事業活動における省エネ・省資源と再生可能エネルギーの導入を検討する「環境負荷低減プロジェクト」と、ダイフクエコプロダクツの製品認定やPR、認定基準の見直しなどについて議論する「製品評価プロジェクト」を発足し、活動を行っています。

2022年度の推進体制



環境経営分科会

メンバー	各事業部門(製造・営業・設計)、人事総務部、管財部、サステナビリティ推進部
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの導入 省エネ・省資源活動の実施 サステナビリティ視点での製品評価 など

サステナビリティアクションプラン

事業運営における環境配慮



2030年 Goals 気候変動、資源枯渇など地球環境への負荷低減策の充実

KPI(実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
自社CO ₂ 排出総量削減率(2018年度比)	グローバル	2.5%削減	13.8%削減
サプライチェーンCO ₂ 削減プログラム*参加企業率	日本	32%	36%
廃棄物のリサイクル率	グローバル	海外拠点調査、目標設定	99%

* 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)に関する当社独自の枠組み

環境配慮製品・サービスの拡充



2030年 Goals 環境配慮による顧客提供価値の最大化

KPI (実績評価指標)	スコープ	2021年度目標	2021年度実績
製品、サービスを通じたCO ₂ 削減貢献量*1		30,000t-CO ₂	69,694t-CO ₂
環境貢献物件*2売上高比率	グローバル	43%	63%
新製品のリサイクル可能率		90%	86%

*1 お客さまに納入した製品・サービスから排出されるCO₂排出量を、基準年度である2011年度時点の製品・サービスによるCO₂排出量から差し引いたもの
 *2 ダイフクエコプロダクツ認定製品などを通じて、お客さまに環境配慮の面で貢献した物件(プロジェクト)

気候変動・エネルギーへの取り組み

当社グループが提供するマテリアルハンドリングシステムは、世界中のお客さまの物流施設や工場などで稼働しており、当社のCO₂排出量の内訳は、製品稼働時のエネルギー使用に伴うものが最も多くの割合を占めています。そのため、環境配慮に基づく製品設計およびシステム全体の稼働最適化を通じた省エネ対策を推進しています。

事業運営においては、国内外の生産拠点の省エネ対策のさらなる推進と再生可能エネルギー(以下、再エネ)の導入に取り組みます。当社グループは海外売上高比率が高く、海外生産拠点におけるエネルギー使用量が国内拠点に比べ高い傾向にあります。2020年度より電力使用量が多い拠点において再エネの調達に向けた調査を行い、準備の整った拠点から順次再エネの調達を開始しています。2021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9.9%でした。

また、当社の生産についてはその多くが組立工程であり、部品製造などサプライチェーン上流に位置する調達先が占めるCO₂排出量が比較的多い傾向にあります。そのため、当社は「サプライチェーンCO₂削減プログラム」として、調達額上位80%の主要サプライヤーを対象にCO₂排出量削減目標の設定を依頼するなど、サプライヤーと連携した取り組みを進めています。2021年度のサプライチェーンCO₂削減プログラム参加率は36%となり、単年度目標を達成しました。

再エネ調達状況および予定

2021年度	<ul style="list-style-type: none"> ① 大福(中国)自動化設備有限公司の常熟工場で屋根上太陽光発電システムの導入 ② Daifuku Logan Ltd.のHull事業所でグリーン電力メニューに切り替え完了
2022年度(予定)	<ul style="list-style-type: none"> ③ Daifuku(Thailand)LimitedのPinthong工場とChonburi工場において再エネ証書の購入 ④ Contec Americas Inc.のMelbourneオフィスで再エネ証書の購入 ⑤ ダイフク滋賀事業所のメガソーラーによる発電電力の買い戻し

資源循環への取り組み

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、お客さまに納入した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ています。

ダイフクエコプロダクツ認定制度

2012年度より当社独自の基準で製品の環境性能評価・認定制度「ダイフクエコプロダクツ認定制度」を運用しています。本制度では、グループ全製品を対象に「電力削減」「リサイクル」「軽量化」「長寿命化」「梱包材削減」「節水」「騒音軽減」「水質汚染防止」「有害物質削減」についての性能と、LCA(Life Cycle Assessment)の結果をグループの基準に沿って評価しています。2022年5月現在、基準を満たした77製品を「ダイフクエコプロダクツ」として認定しています。

なお、2022年度よりサステナビリティ委員会傘下の環境経営分科会に製品評価プロジェクトを発足し、本制度の見直しを行っています。環境への配慮に加え、お客さまや社会への貢献も含めたより広い視点での製品評価軸の検討を進めています。

VOICE



イントラロジスティクス事業部 開発部
石原 歩実

幅広い視野を持ち、社会のニーズに応える

一般製造業・流通業向けシステムの製品開発を担当する部署に所属し、ダイフクエコプロダクツ認定製品の機械設計に携わっています。お客さまの現場で求められるポイントを理解し、それに応えることはもちろん、製品の軽量化によるCO₂排出量削減や設計の工夫による生産性の向上、廃棄物削減などにも取り組んでいます。今後はより多くのお客さまや社会のニーズに応えていくことを目指し、さまざまな視点や幅広い視野を持つことを大切にしながらスキル・知識を磨いていきます。

気候変動に関する情報開示

ダイフクは「深刻化する地球環境問題」が、グループを取り巻く社会環境の重要な要素の一つであると捉えています。2019年度より脱炭素社会やSDGsの実現に向け「環境経営」を推進しています。その一環として、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への支持を表明し、その枠組みに沿って気候変動がグローバルで事業にもたらすリスクと機会を整理しています。

ガバナンス

当社は気候変動を含む「サステナビリティ経営」に関する審議事項の上程、報告、情報提供を適宜行う「サステナビリティ委員会」(委員長:CEO)を設置しており、各事業部門長・執行役員を委員に充てています。取締役会は、サステナビリティ委員会から報告を受け、必要な施策を決議します。

リスク識別・評価のプロセス

サステナビリティ委員会事務局および外部専門家によるワーキンググループを設置し、各シナリオで将来起こりうる事象とバリューチェーンへの影響から、ダイフクの備えとして現在の取り組み、今後の展望を整理しています。

シナリオ分析の結果、「事業コスト増加の影響があるものの、それを上回る製品・サービス需要の拡大が見込まれる」という結論を得ています。具体的に、21世紀中の気温の上昇が

- ① 4°Cとなる場合(現状のまま世界が温室効果ガス排出)
- ② 1.5°C未満となる場合(温室効果ガスの排出規制が急速に強化される)

の2つのシナリオに基づいてそれぞれの分析をしたところ、①では台風や水害など、②では炭素税課税などでの事業コスト増加の影響が見込まれること、いずれのシナリオにおいても自動化投資の促進や環境配慮型製品のニーズの高まりが見込まれ、コストを上回る製品・サービス需要が拡大する見通しであることが明らかになりました。

気候変動リスクの管理プロセス

気候変動における移行リスクシナリオと物理的リスクシナリオに基づき分析したリスクと機会に対して、事業運営・製品の両側面から、サステナビリティ委員会を通じて、気候関連リスクの緩和・移転・受容・管理を具体化していきます。

気候変動リスクに対するシナリオ分析概要

21世紀中の気温上昇	想定されるリスク	想定される機会
現状のまま、世界が温室効果ガスを排出 4°C	<ul style="list-style-type: none"> ① 台風、大雨、洪水などによる製品の出入荷遅延や生産設備の毀損、操業停止 ② 工場・工事現場で熱中症リスク 	<p style="text-align: center;">製品・サービス需要の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ① コールドチェーンやeコマース市場の拡大 ② 省力化ニーズの高まり ③ お客さまから、CO₂排出量削減への貢献要望増加
温室効果ガス規制を急速に強化 1.5°C未満	<ul style="list-style-type: none"> ① 炭素税等による調達や操業コストの増加 	

移行 リスク対策	<p>自社での生産活動に伴うCO₂排出量が全体の1%程度であることに対し、顧客でのエネルギー使用に伴うCO₂排出量が76%程度と圧倒的に多いことや、顧客による物流、生産における環境負荷低減ニーズのさらなる高まりを織り込んで、環境配慮製品(77製品:2022年5月時点)の開発・販売に注力します。また、事業運営における脱炭素化を進めるべく、グローバルの主要生産拠点の再生可能エネルギー導入ポテンシャル調査や同エネルギー導入計画の立案を行っています。</p>
物理的 リスク対策	<p>当社グループ全体で実施しているリスクアセスメントの中で、台風や洪水を含む自然災害を重要な影響を与えるリスクとして特定しています。サプライチェーンも含めた事業継続計画の実効性向上のため、事業影響度の分析や各事業部門における体制表の見直しを実施するとともに、生産拠点の多様化や重要部品における2社購買の実施など供給停止のリスクを低減しています。さらに生産および工事・サービス現場においては、高温化に対する作業環境の継続的な改善や安全衛生管理の徹底に努めています。</p>

リスク管理

当社は、リスクマネジメント規程に基づく全社的なリスクマネジメント体制を構築しており、気候変動を含む大規模な自然災害は、重要度の高いリスクの一つと位置付け、サステナビリティ委員会が一元的に管理しています。気候変動リスクは、外部専門家の見解を取り入れ、必要に応じて取締役会に報告します。

指標と目標

当社グループはシナリオ分析とステークホルダーからの要請を踏まえ、2050年を展望した「ダイフク環境ビジョン2050」を策定しました。本ビジョンでは、2050年に「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目指す」を掲げています。「気候変動・エネルギー」を重点領域の一つとし、省エネルギーと再生可能エネルギーの積極的な導入をグローバルで推進することで、2030年に事業活動から排出されるCO₂の総量を、2018年度比25%以上削減することを目標としています [▶P.76](#)。

気候変動関連イニシアティブへの参加

- 当社は、気候変動問題の解決を目指す下記団体に加盟し、情報共有や政策提言の働きかけに関与しています。
- ▶ 気候変動イニシアティブ(発足時メンバー)
 - ▶ 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(賛助会員)
 - ▶ TCFDコンソーシアム

気候変動に関する情報開示の取り組み

2017年度からCDP*が実施する気候変動質問書への回答を通じて、当社の気候変動に関する取り組みを開示しています。

* ロンドンに本部を置き、気候変動や水、森林資源などの環境分野に取り組む国際的な非営利団体です。運用資産総額130兆米ドルを有する680以上の金融機関に代わり、環境戦略や温室効果ガス排出量に関連する情報開示を求める調査を実施し、企業からの回答内容に基づき評価結果を公表しています。

	2021年度
CDP気候変動質問状	A-
CDP サプライヤーエンゲージメント評価	A

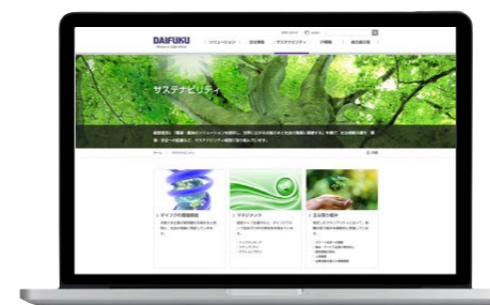
SASB開示情報インデックス

サステナビリティ開示情報トピックと会計指標

トピック	CODE	分類	会計指標	ダイフクウェブサイト
エネルギー管理	RT-IG-130a.1	定量的指標	1 総エネルギー消費量	SASBが推奨する指標と一致する計測方法は取っていないものの、エネルギー使用量を開示しています。 ESGデータ E: 環境関連 www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data
			2 電力比率	SASBが推奨する指標と一致する計測方法は取っていないものの、電力使用量を開示しています。 ESGデータ E: 環境関連 www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data
			3 再生可能エネルギー比率	SASBが推奨する指標と一致する計測方法は取っていないものの、当社では「ダイフク環境ビジョン2050」のもと、再生可能エネルギーの積極的な導入を図っています。2021年度の総電力使用量に対する再生可能エネルギー由来の電力比率は9.9%となっています。 ESGデータ E: 環境関連 www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data
従業員の健康・安全	RT-IG-320a.1	定量的指標	1 災害発生比率 (TRIR)	SASBが推奨する指標と一致する計測方法は取っていないものの、当社ではそれに代わる指標として度数率を開示しています。 ESGデータ S: 社会関連 www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data
			2 死亡災害比率	ESGデータ S: 社会関連 www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data
			3 ニアミス発生率 (NMFR)	SASBが推奨する指標と一致する計測方法は取っていないものの、これに代わるデータとして、以下の情報を開示しています。 労働安全衛生 www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity/safety
製品使用時の燃費・排出	RT-IG-410a.1	定量的指標	中大型自動車の燃費 (販売加重値)	対象となる製品はありませんが、当社では製品、サービスを通じたCO ₂ 削減貢献量などを開示しています。 環境配慮製品・サービス www.daifuku.com/jp/sustainability/action/environment/product
	RT-IG-410a.2	定量的指標	ノンロード機械の燃費 (販売加重値)	
	RT-IG-410a.3	定量的指標	定置型発電機の燃費 (販売加重値)	
	RT-IG-410a.4	定量的指標	NOx、PM排出 (販売加重値)	
資源供給	RT-IG-440a.1	考察・分析	希少資源使用におけるリスク管理	現在、希少資源使用におけるリスクの有無を把握・整理しています。
リマン設計・サービス	RT-IG-440b.1	定量的指標	リマン製品サービスの売り上げ	SASBが推奨する指標と一致する計測方法は取っていないものの、当社ではダイフクエコプロダクツ認定制度をもとに環境配慮製品を特定しその売上高を管理しています。 ESGデータ E: 環境関連 www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data

活動指標

活動指標	CODE	分類	トピック	ダイフクウェブサイト
企業規模を示す指標	RT-IG-000.A	定量的指標	生産台数	製品およびその特性が多岐にわたるため開示していません。
	RT-IG-000.B	定量的指標	従業員数	ESGデータ S: 社会関連 www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data



サステナビリティのサイトでは、ダイフクのサステナビリティ推進の取り組み方針、体制、実績、データを詳細に開示しています。

また、同サイトでは、「サステナビリティ報告 (PDF版)」「GRI (グローバル・レポーティング・イニシアチブ) スタンダード対照表」を掲載しています。

- サステナビリティ報告 (PDF版)
www.daifuku.com/jp/sustainability/report
- GRIスタンダード対照表
www.daifuku.com/jp/sustainability/gri

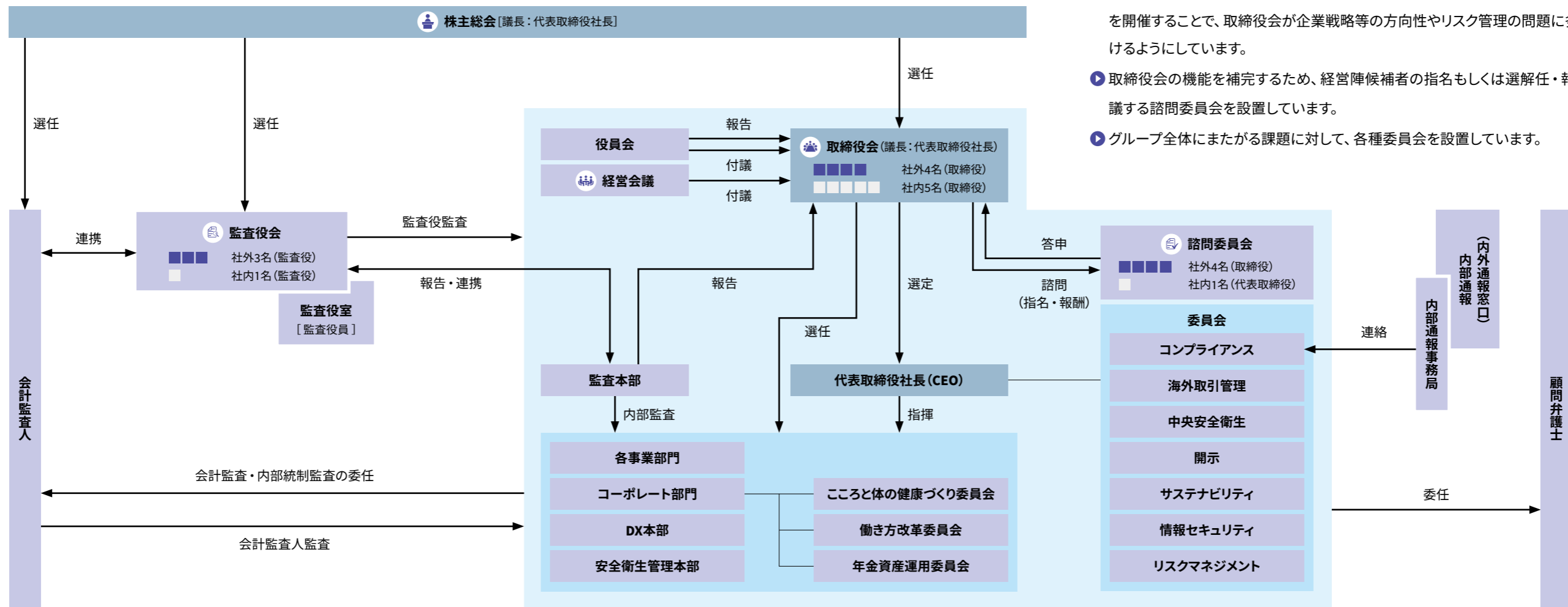
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

ダイフクグループ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機動的に進めています。コーポレートガバナンス・コードを踏まえた「ダイフクグループのコーポレートガバナンスに対する基本的方針」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。

コーポレートガバナンス体制

- ▶ 当社は、複数の独立社外取締役を含み多様性にも考慮した取締役会、複数の社外監査役を含む監査役会体制を整備して企業統治体制の充実を図っています。
- ▶ 監査役は、監査役室とともに監査本部、会計監査人との連携をより一層強化し、監査業務の深化と効率化を進めています。監査役員は監査に関連する機能を強化する目的で設けた制度で、執行役員と同格とし、取締役会にも出席します。
- ▶ 当社は取締役会直轄下に、当社グループにおける内部統制システムの整備状況および運用状況の適切性を監査する監査本部を設置しています。
- ▶ 当社は、執行役員制度を設け、執行役員を中心に月次の事業運営などを合議する役員会を開催することで、取締役会が企業戦略等の方向性やリスク管理の問題に多くの時間を割けるようにしています。
- ▶ 取締役会の機能を補完するため、経営陣候補者の指名もしくは選解任・報酬に関して審議する諮問委員会を設置しています。
- ▶ グループ全体にまたがる課題に対して、各種委員会を設置しています。



取締役会

開催回数 **18**回 (2021年度)

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等、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。全取締役、全監査役が出席し、オブザーバーとして常務執行役員、監査役員も出席します。

経営会議

開催回数 **3**回 (2021年度)

経営の重要テーマに対して協議するためのもので、取締役および監査役全員が出席し、必要に応じ関係する執行役員・監査役員・幹部社員および外部専門家にも意見を求めます。本会議は適宜に社長が招集します。

諮問委員会

開催回数 **5**回 (2021年度)

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のもので、代表取締役1名以上、社外取締役1名以上を含めた3名以上の委員で構成され、年3回以上開催します。議長は社外取締役が務めます。

監査役会

開催回数 **8**回 (2021年度)

監査計画、会計監査人の選解任ならびに不再任に関する事項、会計監査人の報酬の同意、監査報告書案その他についての決議等を行うほか、常勤監査役から、監査の実施状況や監査結果、会計監査人の監査の相当性評価、コンプライアンス関連その他についての報告を行っています。

役員の報酬

当社は、取締役の報酬等の内容を関連社内規程で定めており、毎年の報酬決定についても諮問委員会の検討・答申を経て取締役会承認決議を行うなど、決定方針を定めています。

決定方針の 内容の概要

- 取締役の報酬は、2006年6月に開催された定時株主総会で承認された取締役の報酬年額（700百万円）を限度として、その役割と業務にふさわしい水準となるよう取締役会決議で報酬基準を定めた規程に従って支給します。
- 業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、短期業績連動報酬としての賞与および中長期の業績連動型株式報酬により構成されます。
- 当該割合は、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、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。
- 監督機能を担う社外取締役は、基本報酬のみとします。
- 基本報酬は、職位別役員報酬年俸額を固定報酬とし、その水準は、他社水準を考慮しながら、資格・職位および当社の業績から総合的に勘案して、決定します。
- 役員の報酬等の額の決定過程における取締役会および委員会等の活動内容
 取締役の報酬は、社外取締役と代表取締役で構成する諮問委員会の検討・答申を経て、基本報酬と賞与の総額を取締役会で年度ごとに決議します。個人別の報酬額については関連社内規程に基づき、代表取締役社長が具体的内容について委任を受けるものとします。
 諮問委員会は、少なくとも代表取締役1名以上、社外取締役1名以上を含めた3名以上の委員で構成され、議長は社外取締役とします。2021年度は、社外取締役4名全員と代表取締役1名で構成されました。

業績連動報酬

取締役の短期業績連動報酬としての賞与は、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・職位に応じて、基本配分と業績成果に応じた評価配分により分配し、毎年一定の時期に支給します。賞与の算定にあたっては、資格・職位に基づく「基本配分係数」、定量側面（利益の伸び）と定性側面に基づく「業績成果評価配分係数」を設定しています。配分額算出方法は、約8割を「基本配分」、約2割を「業績成果評価配分」とし「業績成果評価配分」については個人評価に基づき算出します。

非金銭報酬

非金銭報酬として「株式給付信託（BBT: Board Benefit Trust）」を採用しています。これは、役員の報酬と当社業績および株式価値との連動性をより明確にし、役員が株価上昇のメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献することを目的としています。本制度は、職位ごとの基準ポイントを設定しており、事業年度目標および中期経営計画の目標の達成度を4段階で評価し、その結果によりポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式および金銭を給付するものです。目標の達成度は、各事業年度については期初計画に対する純利益額および利益率の達成度、中期経営計画については前事業年度末までに公表された最新の経営目標項目（売上高、営業利益、ROE等）に基づき算出します。

業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の区分

名称	業績連動報酬		業績連動報酬以外の報酬
	賞与	非金銭報酬「株式給付信託（BBT）」	基本報酬
対象	社内取締役、常勤監査役	社内取締役	全役員
業績連動報酬に係る指標	純利益額の一定割合を原資とし、担当領域の定量・定性評価により決定	各年度：業績目標（純利益額、純利益率）達成度 中期経営計画達成度：売上高、営業利益、ROE＝「Value Transformation 2023」（2021年4月～2024年3月）における目標	—

* 2021年度
 ・純利益額：期初目標340億円、2022年2月公表予想値355億円（達成率104.4%）
 ・純利益率：期初目標6.8%、2022年2月公表予想値7.0%（達成率103.4%）

取締役の個人別の報酬等の内容に係る委任に関する事項

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有するのは、取締役会です。2021年度における取締役の個人別の報酬額については、規程に基づき、代表取締役社長下代博が具体的内容の決定について委任を受けています。その権限の内容は、各取締役の基本報酬の月額配分額および各取締役の業績評価を踏まえた賞与配分額としています。代表取締役に権限を委任する理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ取締役個々の担当領域や職責を評価するには代表取締役が最も適しているからです。当該権限が適切に行使されるよう、代表取締役社長は諮問委員会の意見に沿って個人別の報酬額を決定しています。取締役会は、上記権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、諮問委員会が検討した個人別の報酬の内容に関する答申を尊重して承認を行っています。

役員区分ごとの報酬

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2021年度）

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 役員の員数 (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)	455	189	223	42	5
監査役 (社外監査役を除く)	47	25	22	—	1
社外役員	90	90	—	—	7

連結報酬等の総額が1億円以上の者：代表取締役社長 下代 博 総額160百万円（基本報酬55百万円、賞与88百万円、非金銭報酬16百万円）

コーポレートガバナンス体制強化の取り組み

取締役会の 実効性評価

当社はコーポレートガバナンスを深化させるため、2015年度より毎年取締役会全体が適切に機能しているか構成や運営状況等を検証し、課題を抽出することで、問題点の改善や強みの強化等の措置を講じています。分析・評価は外部評価機関に委託し、独立性・客観性を確保しています。

2021年度 取締役会の 実効性評価の概要

実施時期 2022年1～3月
対象者 全取締役(9名)、全監査役(4名)
方法 全対象者へのアンケート
 および代表取締役1名と社外取締役4名へのインタビューを実施
アンケート項目 ① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会の議論
 ④ 取締役会のモニタリング機能 ⑤ トレーニング
 ⑥ 株主(投資家)との対話 ⑦ ご自身の取り組み ⑧ 委員会の運営

① 結論

設問のほとんどが外部評価機関がまとめる他社評価平均以上となり、外部機関からも「おおむね実効的に機能している」とのコメントをいただきました。社外役員からは「常に問題意識を持って改善していこうという意欲が事務局・社内役員にあり、改善している実感もある」といった意見もありました。

② 主な評価結果

- ① 「取締役会における議論」については、引き続き、自由闊達で建設的なものであるとの評価が多く、特に前年度に一部役員から要望があった「取締役会付議事項の基準」については議論を重ね、改善されたことが高く評価されました。
- ② 社外役員が取締役会以外のさまざまな社内会議に出席・傍聴できる現在の仕組みが、取締役会の議論を充実させる一助となっているとの意見がありました。
- ③ 「CEO等の後継者計画の策定・運用」に関するインタビューにおいては、対象となる人材を育成し、意識的に人員配置を行っていることなどにより、後継者計画に関する検討や議論が行われていると評価する旨の意見が出されました。

③ 課題認識と今後の取り組み

- ① 「役員に求められるトレーニングの機会」は引き続き課題となっているため、2022年度は重点的に議論を進めていきます。
- ② 代表取締役と社外取締役4名で構成される諮問委員会における議論の内容が、取締役会で十分に共有されていないことが、新たに課題認識されたため、改善に向けた取り組みを行います。
- ③ 現在の取締役会構成は問題がないものの、今後改善すべき点としてさらなる多様性(女性、外国人)を求める意見が複数あったことを踏まえ、引き続き中長期的視点での検討を継続します。

取締役会のスキル・マトリックス

氏名	専門性・経験							多様性			
	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	独立性	性別	年齢	主な経歴
下代 博	●			●	●	●	●		男性	64	当社グループ
本田 修一	●		●	●		●	●		男性	65	当社グループ・銀行
佐藤 誠治	●				●	●			男性	62	当社グループ
林 智亮	●	●				●			男性	63	当社グループ
信田 浩志	●	●				●			男性	62	当社グループ
小澤 義昭			●			●	●	○	男性	68	会計事務所・大学・企業社外監査役および補欠取締役(監査等委員会)
酒井 峰夫	●		●			●	●	○	男性	71	商社・IT企業
加藤 格	●			●		●	●	○	男性	67	商社・エネルギー開発企業・大学
金子 圭子				●		●	●	○	女性	54	商社・大学・法律事務所・企業監査役および社外取締役

*1 各人の有するスキルのうち主なものの最大5つに「●」印をつけています。
 *2 上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではありません。
 *3 年齢は、株主総会終了時の満年齢です。

政策保有株式

当社は政策保有株式の保有方針等につき「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」において、次のように定めています。

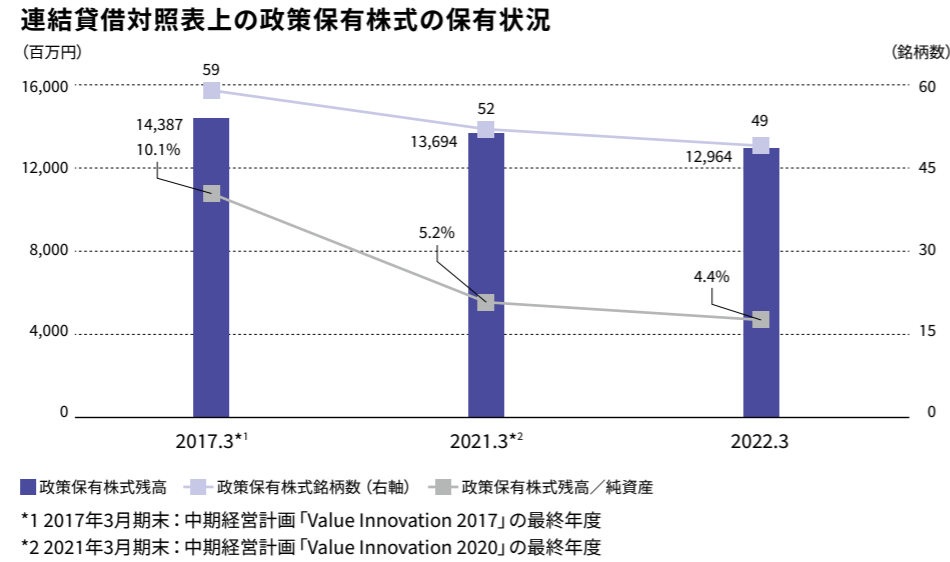
「当社は、政策保有目的を含む株式保有は、必要最小限度にとどめ、縮減することを基本方針とし、毎年、取締役会で個別銘柄の保有状況を確認します。また、原則として、今後、新規の政策保有株式銘柄の保有はいたしません。

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、そうした取引関係等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、保有リスク等)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等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。」

2021年度において、当社は3銘柄の全株式売却を含む、4銘柄の株式を縮減しました。2021年度末に保有していた銘柄については、2022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。また、一部銘柄については、株価等を見ながら機動的に売却判断していく予定です。保有の状況は、▶P.90 の図に示すとおり、着実に縮減しています。

政策保有株式



上場子会社について

当社は上場子会社として株式会社コンテック(以下、コンテック)を有していましたが、公開買付け等を実施し、同社は2022年4月28日をもって上場廃止となりました。これにより、当社グループに上場子会社はありません。

上場親子会社間における構造上の利益相反リスクとその対応策強化を求める動きの高まりを契機に、コンテックとの最適な資本関係・提携関係のあり方について、当社の事業ポートフォリオ管理とコーポレートガバナンスの観点から検討してきました。その結果、コンテックと当社の経営資源等の相互活用を一層促進するとともに、当社グループが一体となって迅速に意思決定を進めていくことが必要不可欠であるとの認識のもと、コンテックを当社の完全子会社化することとしたものです。

今後、DXの加速により、コンテック製品の活躍する場面がますます増えていくことが見込まれます。コンテックは、新たな成長を目指すためにグループ力を活かし、変革・価値創造を図るとともに、ダイフクグループの一員として総合的なシナジーの最大化を目指していきます。

リスクマネジメント

リスク管理体制

当社グループの経営目標の達成に影響を与える重要なリスクを組織横断で管理する目的で、2022年4月にリスクマネジメント委員会を新設しました。リスク管理については、これまでサステナビリティ委員会の中で取り扱ってきましたが、当社グループを取り巻く事業環境が急速に変化する中、迅速な意思決定と健全なリスクテイクの裏付けとなる管理体制の増強を目指して、グループ全体のリスクマネジメント活動を統合する独立の委員会を設置したものです。同委員会は、CEOが委員長を務め、事業部門長、事業部長、安全衛生管理本部およびコーポレート部門等の責任者で構成されます。同委員会は年数回程度開催予定であり、リスクに関する重要な課題を取締役会へ適宜報告します。

平常時および非常時の体制

リスクマネジメント委員会の新設に伴い、平常時と非常時の体制を明確にして運用しています。リスクマネジメント委員会が平常時の活動を推進し、リスクが顕在化する前にリスクコントロールを行います。一方、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常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。

リスク分析の前提条件

当社グループが、リスク分析にあたり主に考慮すべきと考えている前提条件は、以下のとおりです。

- 特定業種のお客さまの設備投資動向の影響を大きく受けること
- 業態として、長期のプラント工事を伴うこと
- 売上高の70%近くを海外で計上しているグローバル企業であること
- 業績やグループ規模が急成長し、今後も持続的成長が見込まれること
- 物流システムが重要な社会インフラとして認知され、社会的に注目度が向上していること

リスクアセスメント

当社グループは「リスクマネジメント規程」に則り、定期的にリスクアセスメントを行っています。

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「発生頻度」「影響度」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。

アセスメント対象は全事業部門、国内外の子会社を網羅しています。アセスメント結果に基づき、外部機関が当社グループへのヒアリングを行うとともに専門的な知見を加えて補正しています。2019年に実施したアセスメントの結果と比較すると、2021年の結果では「事業環境の変化に関するリスク」の影響度が増しました。新型コロナウイルス感染症の拡大、米中摩擦、世界的な半導体不足などが評価に大きく反映されました。

コーポレートガバナンス

重要なリスク

リスクアセスメントの結果等を踏まえ、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況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リスクは下記のとおりです。1～6は通常の事業運営上で想定されるリスクを記載しています。「7 新型コロナウイルス感染症のリスク」は現下の状況で重要度が高いもの、「8 気候変動に関するリスク」は国際的な枠組みのもとで開示が求められるものです。8 ▶P.80 もご参照ください。

なお、それぞれのリスクへの対策は実行しているものの、業績予想に想定以上の影響を及ぼす可能性があります。

主要なリスクの概要

1 事業環境の変化に関するリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> 半導体・液晶業界を主体とするエレクトロニクス業界の景気変動に伴う設備投資の減少 半導体等部品の供給不足、エネルギー価格・原材料価格の高騰、物流網の混乱、人件費上昇 ロシア・ウクライナ情勢に伴うエネルギーや食糧価格の上昇、サプライチェーンの分断およびそれらが消費などに与える経済全般への影響
	対策	<ul style="list-style-type: none"> エレクトロニクス業界の動向を注視し経営計画への機動的な反映 プロジェクトの予算や進行管理の精度向上 ロシア・ウクライナ関連の事業活動に及ぼす影響への注視ならびに最小化
2 コンプライアンスに関するリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> グループの急成長に伴う管理対象の大幅な増加、法制度の厳格化等によるリスクの顕在化
	対策	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役のコンプライアンス委員会への出席 業務ラインから独立した監査本部による内部監査 内部通報制度の見直し 法務・コンプライアンス本部を設置し、贈収賄防止、競争法違反防止などの規程を整備 監査役の実効性をより高めるために、監査役および監査役会の職務を補助する監査役室を設置 グループガバナンス強化のため、リスク・ガバナンス室(現ガバナンス推進室)を設置 輸出入取引に関するコンプライアンス体制整備のため、海外取引統括室を設置 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」を作成および多言語化、説明会の開催
3 人材に関するリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の獲得および確保の難化
	対策	<ul style="list-style-type: none"> 女性・外国人・キャリア採用者の採用・登用の積極的な取り組み 従業員の一体感の醸成や生産性の向上を企図した「エンゲージメントサーベイ(働きやすさ、働きがいにに関する調査)」の実施 計画的な後継者育成体制の構築(キーポジションの明確化、コンピテンシー(求める行動特性・姿勢)の策定)

4 大規模な自然災害によるリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> 地震、津波など大規模な自然災害の発生による、生産拠点の被災や工事の中断 取引先の操業停止などサプライチェーンの途絶
	対策	<ul style="list-style-type: none"> BCP(事業継続計画)、初動対応マニュアルの策定と定期的な見直し 迅速な復旧体制の確立および初動対応を目的とした定期的な訓練の実施 拠点ごとの自然災害ハザード調査、備蓄品の拡充
5 レピュテーションリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> SNS等による誤った情報、または広告、不適切な表現が拡散した場合の風評被害 当社グループのブランドイメージや社会的信用の低下。それに伴う経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性
	対策	<ul style="list-style-type: none"> 役員層へのメディアトレーニング実施、各種ガイドライン等の策定等
6 サイバー攻撃情報漏えいのリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃による情報漏えいやコンピュータセキュリティに係る事故の発生
	対策	<ul style="list-style-type: none"> CEOを委員長とする情報セキュリティ委員会による、グループ横断的な情報セキュリティ対策の強化 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 定期的な社員教育・訓練
7 新型コロナウイルス感染症のリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループおよびお客さまの移動・出社・活動制限、感染者の発生による事業活動の遅延停滞、景気後退に伴うお客さま設備投資の延期・中止、減産による収益性の悪化等
	対策	<ul style="list-style-type: none"> BCP体制の構築、災害時・緊急時に対処するノウハウや知見の蓄積 在宅勤務の実施 CEOを最高責任者とする新型肺炎対策本部の立ち上げ
8 気候変動に関するリスク	影響	<ul style="list-style-type: none"> 台風、大雨、洪水などによる製品の入出荷遅延や生産設備の毀損、操業停止 工場・工事現場での熱中症リスク
	対策	<ul style="list-style-type: none"> TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)勧告に賛同を表明 TCFDの枠組みに沿った情報を開示しています。 ▶ 詳細はこちら 気候変動に関する情報開示 ▶P.80 TCFDの「4つの中核要素と当社の取り組み」は以下のとおりです。 ① ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> CEO直轄のサステナビリティ委員会を設置 取締役会は同委員会より報告を受け必要な施策を決議 ② 戦略 <ul style="list-style-type: none"> シナリオ分析の結果、事業コスト増加の影響があるものの業績への影響は軽微 一方でそれを上回る製品・サービス需要の拡大が見込まれる ③ リスク管理 <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会が一元的に管理し、優先度の高いものは取締役会に報告 ④ 指標と目標 <ul style="list-style-type: none"> 「ダイフク環境ビジョン2050」を2021年に策定 同ビジョンに基づき2030年目標を設定 ▶ 詳細はこちら 事業を通じた環境貢献 ▶P.76

ガバナンス強化の取り組み

コーポレートガバナンス・コード改訂への対応

当社グループは「ダイフクグループのコーポレートガバナンスに対する基本的方針」および「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」を2021年11月に策定しました。これは、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード改訂（2021年6月）に則したもので、後者はコーポレートガバナンス・コード全83項目への対応状況を逐条的にまとめています。

コーポレートガバナンス・コード改訂への対応報告はコーポレートガバナンス報告書の提出で行うのが通常ですが、当社は上記文書を適時開示しました。当社グループのコーポレートガバナンス改革に真摯に取り組む姿勢や内容への理解を一層深めていただくのが狙いです。詳細は、以下リリースをご覧ください。

詳細はこちら
www.daifuku.com/jp/ir/assets/20211126_01.pdf

コンプライアンス強化の取り組み

1 コンプライアンス・ガイドブックの作成

当社グループの社是・経営理念を実現するために、すべての取締役、役員・従業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。

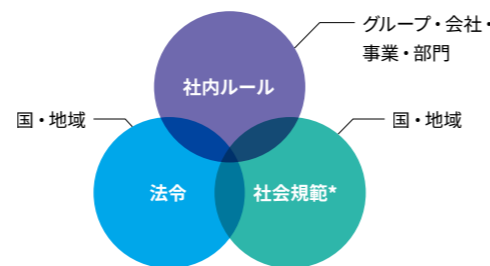
この中で、ダイフクグループのコンプライアンスの考え方として「事業活動のあらゆる局面において、法令や会社規程などの社内外のルールにとどまらず、社会規範を遵守し、誠実に行動すること」と定義しています（図1）。

2021年にはこのグループ行動規範をわかりやすく解説した「コンプライアンス・ガイドブック」を作成し、多言語化の上、CEOがコンプライアンスに関する考え方をグループ全体に伝える説明を行うなど、社員のコンプライアンス意識の醸成・浸透活動を継続的にを行っています。



社長がコンプライアンス強化を訴える社内報記事

図1 コンプライアンスの考え方



*社会規範：社会生活を営む上で守らなければならない規律、伝統や慣習、宗教、道徳など倫理的なものを含む

内部通報制度

企業活動に伴うリスクを早期発見し、重大な問題を未然に防ぐため、内部通報制度を整備・運用します。

より実効性のある内部通報制度とするため、社内窓口と社内から独立した外部窓口の2つのルートで通報を受け付けています。匿名で通報できること、海外から8言語で通報できること、当社および当社グループ会社の役職員のほか、継続的に取引のある取引先さまも利用できることを主な特徴として運用しています。

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等を実施します。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。

贈収賄防止

当社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える勢力・団体には法令に基づき、グループ全体で毅然と対応します。また、グローバルレベルでの法令違反リスクに対応するため、贈収賄防止に関する規程等の整備・周知に取り組みます。

当社グループは、暴力団等の反社会的勢力への対応方針等を「グループ行動規範」に定め、当社グループの役員・従業員に周知徹底しています。贈収賄防止については、接待・贈答等を提供する場合の規程に加え、2021年4月には新たに接待・贈答等を受ける場合の規程を制定しました。健全で透明性ある取引をグループ全体で行い、腐敗防止強化を図っていきます。

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2021」特別賞・経済産業大臣賞を受賞

当社は2022年1月、日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2021」の特別賞・経済産業大臣賞を受賞しました。

今回の審査ポイントは「社長・CEOの選任・後継者計画について、先進的な取り組みを行っているか」。当社は以下の要素を満たした上で、中長期的な視点に立ったグローバルな経営を行った結果、高い業績を上げていることが高く評価されました。



コーポレートガバナンスに定評のある企業とともに表彰（左端：当社下代社長）

- ・ 諮問委員会が関与し、客観性を重視したプロセスを経ての選任
- ・ 新旧社長交代の迅速さ
- ・ 新社長主導での執行部のチームづくり、社長の選任プロセスの改善、後継者計画に資する改革、社外取締役との意思疎通や情報共有
- ・ 経営者に求められる誠実さ (integrity) を発揮し、真摯にステークホルダーに向き合っている

諮問委員会や社外取締役が果たす役割については「社外取締役座談会」をご参照ください（P.100）。社外取締役は経営陣幹部、CEOのプールとなる執行役員を選定に対する審議のみならず、リーダー養成研修や上級管理職（執行役員候補）研修で講師を務めるなど大きな役割を果たしています。

役員一覧 (2022年6月24日現在)

代表取締役



代表取締役社長 社長執行役員

下代 博

2018年、代表取締役社長に就任。国内外での豊富な営業経験が強みです。適切なリスクマネジメントで、コロナ禍における増収増益の達成をけん引しました。また、DX活用による全社横断的な生産改革、サステナビリティ経営への取り組み強化など、グローバル企業に成長した当社にふさわしい体制整備に向け、指導力を発揮しています。

取締役



取締役 専務執行役員

Daifuku North America Holding
Company President and CEO

本田 修一

日本のメガバンクでの経営経験と国際的な見識をもとに経営のグローバル化を推進し、北米統括会社のトップを務めています。



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

佐藤 誠治

海外子会社での経営経験と半導体・液晶工場向けシステムに関する幅広い知見・経験を有しています。



取締役 常務執行役員

オートモーティブ・エアポート事業部門長
滋賀事業所長

林 智亮

オートモーティブ事業の設計・生産部門を中心にキャリアを積み、海外子会社での経営経験を有しています。



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
イントラロジスティクス事業部長

信田 浩志

主力のイントラロジスティクス事業で豊富なエンジニアリング・営業経験を積み、海外子会社での経営経験を有しています。



社外取締役

小澤 義昭

公認会計士としての豊富な経験・実績と、会計に関する高度な見識、海外駐在などの豊かな経験を有しています。経営分析を専攻とする大学教授でもあります。2014年より当社社外取締役を務めています。



社外取締役

酒井 峰夫

IT企業で代表取締役会長最高経営責任者を務めるなど、企業経営において豊富な経験と実績を有しています。2018年より当社社外取締役を務めています。



社外取締役

加藤 格

企業経営に関する豊富な経験と健康・安全・環境・ガバナンスに関する幅広い見識、海外経験を有しています。法律を専攻とする大学客員教授でもあります。2019年より当社社外取締役を務めています。



社外取締役

金子 圭子

法律の専門家として企業法務に精通し、商社での実務経験や大学院准教授等の経験を有しています。2019年より当社社外取締役を務めています。

監査役



常勤監査役

齊藤 司

財務・会計に関する相当程度の知見、海外子会社の経営経験、監査役職務の補助などを通し、当社グループの業務に精通しています。



社外監査役

宮島 司

法学を専門とする大学教授であり、学識経験者として、また法学の専門家として高い見識と幅広い経験を有しています。2018年より当社社外監査役を務めています。



社外監査役

相原 亮介

法律の専門家として豊富な経験とコーポレートガバナンスやコンプライアンスに関する深い見識を有しています。2016年より当社社外監査役を務めています。



社外監査役

和田 信雄

物性物理学の実験研究を専攻し、学識経験者としての高い見識と大学教授の経験を有しています。2019年より当社社外監査役を務めています。

執行役員・監査役員

1 専門性・知見・経験 2 海外経験 (*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)

常務執行役員

岸田 明彦

大福(中国)有限公司 董事長

1 生産 2 中国* 3 男性 4 63

堀場 義行

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

株式会社ダイフクプラスモア代表取締役社長

1 設計・開発 2 - 3 男性 4 63

上本 貴也

オートモーティブ・エアポート事業部門

副事業部門長

エアポート事業部長

1 工事・サービス 2 米国* 3 男性 4 61

三品 康久

生産担当

DX本部長

イントラロジスティクス事業部生産本部長

1 ソフトウェア・設計・生産 2 - 3 男性 4 62

田久保 秀明

コーポレート部門長

人事総務本部長

1 人事・総務 2 中国* 3 男性 4 61

権藤 卓也

先端技術・新規事業開発担当

イントラロジスティクス事業部エンジニアリング本部長

1 エンジニアリング・生産 2 - 3 男性 4 61

監査役員

高橋 利勝

監査役室長

1 人事総務 2 中国* 3 男性 4 58

執行役員

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

オートモーティブ事業部営業・サービス統括本部長

1 工事・サービス・営業 2 カナダ・米国* 3 男性 4 59

喜多 浩明

安全衛生管理本部長

1 設計・開発

2 英国・ドイツ・米国・中国*

3 男性 4 61

鳥谷 則仁

イントラロジスティクス事業部営業本部長

1 営業 2 - 3 男性 4 58

日比 徹也

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 58

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

1 工事・サービス 2 タイ* 3 男性 4 57

前田 勉

オートモーティブ事業部国内市場BU本部長

オートモーティブ事業部グローバル生産本部長

1 工事・サービス 2 米国・インド*

3 男性 4 56

寺井 友章

クリーンルーム事業部生産本部長

1 生産 2 米国*・台湾* 3 男性 4 53

園田 篤

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 53

社外取締役座談会

ダイフクは、2021年度に改定した経営理念のもと、中期経営計画「Value Transformation 2023」と「サステナビリティアクションプラン」の両輪経営を進めています。ダイフクの価値創造において、経営理念と両輪経営が持つ意義と、今後の課題について、社外取締役の皆さまに座談会形式でご意見を伺いました。

Q1

2021年度の取締役会の活動について評価をお聞かせください。

小澤 2021年度の取締役会では、従来以上に活発な意見交換がなされたと評価しています。下代社長のリーダーシップのもと、事業部門の垣根を越えた戦略的議論が活発に行われました。それに伴い、ダイフク本来の“守りに入らず、常に挑戦者である”という機運が十分に醸し出されました。

加藤 議論しやすいことに加え、執行取締役は社外取締役の意見を真摯に聞いていただけたと思います。業務執行に関する細かな各論の議題が少なくなり、より重要な課題に議論の時間を割けるような工夫もされています。グループ全体に関しても、とても自由闊達な社風であると感じています。

金子 取締役会の運営も機動的に改善されています。討議方法について改善提案が出され、早期にその意見を取り込み効率化が図られました。取締役会で生き生きとした議論が交わられることが当社の特徴の一つです。

酒井 この数年間、下代社長が中心となって運営面での効率化に取り組み、重要事項とそうでないものが整理され、取締役会の議論は質的に大きく向上しました。社内役員の意見をさらに聞くことができることを期待しています。

Q2

新たな経営理念「モノを動かし、心を動かす。」においてダイフクが社会で果たすべき役割についてどのようにお考えですか。

小澤 持続可能な社会の実現や、顧客への最適・最良のソリューションの提供、従業員一人ひとりが変革に挑戦することを謳った新たな経営理念は、まさに、社は「日新」に沿ったものであり、ダイフクらしい経営理念であると考えます。特に、持続可能な社会の実現に向けて、当社の提供するスマート・ロジスティクスは非常に有用で、一人ひとりが変革に挑戦する態度を維持することが、SDGsの「誰一人取り残さない」という理念にも通じるものです。

酒井 経営理念の改定後、当社の社内報で社内取締役がメッセージを発信していますが、それを読んで、「物流業界を最先端の技術でリードして、現場の効率化と労働環境の改善を果たす」という強い意志・使命感に感銘を受けました。現場を効率化するだけでなく、人々の心を豊かにしていくという視点で、当社が果たすべき社会的役割を考えていくことは重要です。

金子 グローバリゼーションやコロナ禍により、物流の社会的意義が拡大したと思います。それは、当社が提供する技術が、働き方をはじめとする生き方の変革など社会に与える影響が高まっていることを意味します。このような技術があれば、このような素晴らしいことが可能になる、というように技術革新を進めることが当社の本業であり、それによって世の中を豊かにする、つまり人々の心を動かすことができる企業になっていくと期待しています。

小澤 「パーパス経営」が国内外で注目を集めています。パーパス経営とは、存在意義を重視する経営を意味しており、経営理念と異なり社会的な意義が含まれ、従業員に「自分に直接関係がある事柄」として意識してもらった内容であると言われています。パーパス経営は企業そのものの本質的な存在意義を問うているのです。当社の経営理念は、パーパスに近いものであると感じています。現実的な内容で、顧客や従業員の共感も得やすいのではないのでしょうか。そのため、新たな経営理念を具体的に実現していくことにより、価値創造を成し遂げることができると考えています。当社は、あくまで営利企業ですから、収益の向上という点は忘れてはけません。それを果たすと同時に、社会貢献に役立つことが、経営理念の本質的な役割ではないのでしょうか。

社外取締役
小澤 義昭

社外取締役
酒井 峰夫

社外取締役
加藤 格

社外取締役
金子 圭子

Q3

中期経営計画とサステナビリティアクションプランの両輪経営についてどのように捉えていますか。

加藤 当社は、事業を拡大していくこと自体が、社会のサステナビリティ実現に貢献する企業です。そのため、中期経営計画とサステナビリティアクションプランを切り離すことなく、両輪として活動する企業であるべきだと思います。

酒井 中期経営計画とサステナビリティアクションプランは、持続可能な社会の実現に貢献するという観点から、目指す方向性が同じと言えます。また、昨今の社会的な潮流から見ても、経済活動とサステナビリティ活動は分離独立するものではなく、必然的に融合するものであると感じています。上手く融合させるための施策をどのように講じていくのが今後重要となるのではないのでしょうか。

金子 中期経営計画で掲げた数値目標とサステナビリティ活動を一体として推進する企業が増えている中で他社との違いがあるとしたら、どの程度それを本気で取り組むかという点です。当社の場合、下代社長がこの両輪経営を絶対に推進していくと発信しています。

小澤 当社は中期経営計画の数値目標だけでなく、サステナビリティアクションプランで掲げる各マテリアリティについてもKPIを定めています。この両方の数値をチェックしているという意味において、補完関係が成り立っていますし、今後、双方をきちんとモニタリングすることで両輪経営が加速するものと期待します。



加藤 加えて、サステナビリティアクションプランが単なるお題目にならないように、各KPIの達成が事業部門従業員の評価にもつながるような仕組みを取り入れて、従業員全員が腹落ちする形でこの両輪経営が進められたら、さらに良いと思います。

小澤 この1年間、全事業部門が横断的に生産性の向上や生産体制の強化に取り組んでおり、その成果が出てきていると思います。また、当社の強みは、システムを構成する機器やソフトウェアを自社で開発し、コンサルティングから設計・生産・据付・保守まで、顧客に対する一貫したサポート体制を構築していることです。現中期経営計画では、この強みを活かして全社横断的に「製品力の強化」を図っています。その成果が今後現れることを楽しみにしています。

酒井 2021年度のROEは13.1%と、目標の10%以上を維持していることから、これらの施策は順調に進捗していると感じています。「生産性の向上」「生産体制の強化」については、DX本部を立ち上げて高精度にデジタル化されたプロジェクト管理体制の確立や、エンジニアリングの効率化・最適化を進めています。また、「製品力の強化」については、2022年4月に先端技術・新規事業開発担当役員を選任し、新たな技術や事業の確立にも注力しています。世の中をリードする新たな技術で、他社との差別化をさらに図ることを今後も期待しています。

Q4

中期経営計画「Value Transformation 2023」において、収益性向上として「製品力の強化」「生産性の向上」「生産体制の強化」を掲げています。2021年度の進捗をどのようにご覧になっていますか。

金子 「製品力の強化」「生産性の向上」「生産体制の強化」については、取締役会での議論や、取締役会に報告される内容からも、非常に意欲的に執行取締役のメンバーがこれらに取り組んでいると感じられます。積極的な取り組みが実を結ぶことが今から楽しみですね。



小澤 一方、今後の課題としては、事業ポートフォリオの見直しとその戦略が挙げられます。多くの事業部門を同時並行的に展開し続けるのではなく、何が当社にとってコアコンピタンスであるかに留意し、そこに経営資源を配分する「選択と集中」を一層進めていく必要があるように感じています。

金子 一般論ですが、歴史がある企業ほど「選択と集中」について手を付けていない傾向があると思います。今すぐではなくても、中長期的な視点で事業ポートフォリオを検討していくことができると思います。

Q5

コーポレートガバナンス・コードが改訂される人的資本をはじめとする無形資産に対して取締役会の監督機能の強化が要請されました。ダイフクの現状の取り組みをどのように評価していますか。

小澤 今回のコーポレートガバナンス・コード改訂の主なポイントの一つである中核人材における多様性の確保は、現在取り組んでいる段階です。女性管理職については、社内取締役や執行役員にまだ女性が少ないため、今後検討されても良いのではないのでしょうか。

金子 ジェンダーダイバーシティに関しては、当社は従来から女性も一定数採用するなど、取り組みとしては着々と行ってきましたが、改善の余地はあると感じています。女性管理職については、優秀でやる気のある人材を企業がしっかり蓄えておくべきです。日本企業において女性が長く働き続けられない理由の一つは、長時間労働により子育てと仕事の両立が困難であることが考えられます。子育て世代も働きやすい仕組みを、企業がより意識的に構築していくことが大切です。これは、男性にとっても働きやすい環境を作ることを意味します。意欲のある人たちが長く働き続けられるような体制を整えていくことが重要だと考えます。当社は子育て世代も働きやすいように変革するべきだという想いも伝わってくる企業ですし、各種制度は整っています。

加藤 形だけで、例えば女性を採用・登用するということではなく、ジェンダー等に関係なく優秀な人材が適切に評価され、適所に配置されることが大切です。優秀な人材を積極的に採用した結果として、女性や外国人が増えて、新たな価値観が当社の中で形成されていくことが望ましいですね。

Q6

諮問委員会の
運営状況について
お聞かせください。

酒井 今から200年ほど前、荒廃した農村復興に尽力した二宮尊徳の言葉に「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」とあるように、企業は利益を上げながらも社会的責任を果たしていくことが重要であり、そのためにはサステナビリティ課題についてもガバナンスを効かせる必要があります。人材を含む無形資産への取り組みなど、昨今の社会的要請を背景にコーポレートガバナンス・コードが改訂されましたが、当社はその一つひとつに真摯に対応しています。取締役会においても、常に本質を議論しています。

加藤 当社が謙虚で誠実な企業であるという点は、私も同感です。もちろん、やっていないことをあかもクリアしているかのように公表しませんし、達成できていない点については、真摯に受け止めて改善のための取り組みを行っていただける企業です。

小澤 諮問委員会において、社外取締役が積極的に指名方針や指名手続きの決定、取締役等のパフォーマンスの評価について検証を行っています。また、報酬についても、報酬ポリシーの検討・策定などについてその妥当性を検討しています。2021年度は同委員会が計5回開催され、十分に議論がなされたと考えています。

酒井 社長の後継者候補の育成については、CEOを務めた私の経験から申し上げますと、候補者に将来を見据えてさまざまな仕事に従事してもらい、必要な経験を積ませることが重要です。こうしたプロセスを経ることで、企業の中でも「この人が次のリーダーだな」というコンセンサスと支持が自然に形作られていくものです。実際に、多くの企業において「将来この人が企業のトップになるべきだろう」という意見が社内で徐々に形成されているのではないかと思います。



小澤 将来的な経営陣幹部、ひいては将来のCEO候補となる執行役員の選定にあたって、人格・人望、見識、業務遂行能力、経営的視点、経営参画意識などの基準に照らし、審議を行います。また、リーダー養成研修や上級管理職(執行役員候補)研修といった社内の選抜制度などにおいて、社外取締役が研修講師を務めたり、取締役会以外の重要会議に参加したりすることで、後継者候補の人となりや考え方を直接把握する機会を多く得られる仕組みも構築しています。そして、諮問委員会において、候補者の資質などを踏まえた客観的な基準に基づく検討を受け、CEOの選任を審議することとしています。

酒井 社内の人材については、社内取締役のほうがよく知っているため、そのような社内役員と、私たち社外取締役が情報を共有する機会をさらに設けることが重要です。

加藤 取締役会のオフィシャルな発言だけでなく、人となりなども知ることは重要ですね。ただし、それでも私たち社外取締役が得られる情報量は圧倒的に少ないため、各段階においてデュープロセスをきちんと取っているのかどうかという点を指摘することが、社外取締役の第一の役割であると考えます。一方で、情報を入手して、結果としてこの人を選んだことに違和感はない、という感覚は持っておきたい点です。



金子 着任までのプロセスを体系化することももちろん大切ですが、後継者候補の育成と選任に関して一番重要なことは、最適人材が最適な時期に着任することですね。

酒井 私が当社の株主総会に初めて出席したのは2018年で社長交代の年でした。ある株主の方から、なぜ下代社長が選任されたのかと問われた際に、北條前社長が一言「誠実さです」と答えていたことが印象的でした。以来、社外取締役として経営を見ていますが、この4年間で当社は着実な発展を遂げました。前社長をはじめとする当社の後継者育成計画・選任は間違っていなかったのだと改めて思います。

金子 まさに最適人材の最適配置ですね。どの企業の社長であっても、自身の後任を考えずに日々の経営を行っている社長はいないでしょうし、当社においても次世代を見据えた取り組みは行われています。

酒井 次期社長の育成・選定については、やはり現社長が一番把握されているので、その社長の意見を聞きながら私たちが説明を受けて、さまざまな指摘をしながら検証することが良いかと思っています。

社外取締役からステークホルダーの皆さまへ

当社は、マテリアルハンドリング業界の先駆者であり、常に先頭を走っています。コンサルティング・エンジニアリングから設計、製造、工事、アフターサービスまでトータルにサポートしており、この分野ではいわゆるブルーオーシャンにいます。ただ、ブルーオーシャンはいつまでも続くとは限りませんし、新しい分野に挑んでいく必要があります。当社はまだまだ成長する企業です。どうぞこれからのダイフクにご期待ください。

また、当社が事業を拡大させることが、人手不足の解消や物流サービスの改善につながり、ステークホルダーの皆さまと社会を幸せにすることにもつながります。その点においても、是非ご期待いただきたいですし、私たちは社外取締役としてしっかりサポートしていきます。

Chapter 4

Data Section

データセクション

- 108 11年間の要約財務データ
- 110 連結財務諸表
- 116 ESGデータ
- 119 会社・株式情報
- 121 Daifuku Report 2022の発行にあたって

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)	Material Handling and Beyond		Value Innovation 2017				Value Innovation 2020				Value Transformation 2023
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
会計年度											
売上高	¥ 198,052	¥ 202,337	¥ 241,811	¥ 267,284	¥ 336,184	¥ 320,825	¥ 404,925	¥ 459,486	¥ 443,694	¥ 473,902	¥ 512,268
売上原価	165,505	165,340	194,974	215,641	272,832	256,417	321,836	358,230	357,870	385,744	417,968
売上総利益	32,546	36,996	46,836	51,642	63,351	64,407	83,089	101,255	85,824	88,157	94,299
販売費及び一般管理費	28,328	28,986	34,279	36,759	42,472	41,308	43,164	46,574	45,326	43,591	44,046
営業利益	4,217	8,010	12,556	14,883	20,878	23,099	39,924	54,681	40,497	44,566	50,252
税金等調整前当期純利益	3,129	7,316	12,137	15,211	20,650	23,942	41,059	55,329	39,808	45,109	50,978
親会社株主に帰属する当期純利益	1,223	4,439	7,740	9,810	13,652	16,746	29,008	39,567	28,063	32,390	35,877
設備投資	2,393	7,687	10,446	7,532	4,210	5,905	6,348	7,920	13,220	7,462	11,565
減価償却費	3,612	3,332	3,821	4,157	4,587	4,202	4,419	4,598	5,667	6,401	7,326
研究開発費	6,484	6,855	7,490	6,945	7,009	7,489	8,123	8,615	8,936	9,165	10,735
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ (5,187)	¥ 15,666	¥ 20,447	¥ 6,295	¥ 7,206	¥ 26,683	¥ 11,497	¥ 8,559	¥ 13,706	¥ 38,229	¥ 56,691
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,039)	(13,649)	(7,372)	(5,846)	(2,099)	(5,393)	(5,600)	5,937	(14,791)	(6,132)	(9,828)
フリー・キャッシュ・フロー	(9,227)	2,016	13,074	448	5,107	21,289	5,897	14,496	(1,084)	32,097	46,862
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,709	88	1,045	(509)	(8,702)	(4,404)	13,444	(6,893)	(18,354)	(8,932)	(27,550)
会計年度末											
総資産	¥ 185,049	¥ 206,875	¥ 249,531	¥ 271,011	¥ 296,055	¥ 303,540	¥ 373,013	¥ 409,982	¥ 410,887	¥ 445,456	¥ 483,322
有利子負債残高	51,010	53,385	58,144	60,547	40,904	39,770	37,967	40,001	33,418	35,143	26,356
純資産	76,618	85,685	99,690	111,521	130,116	142,340	191,474	222,885	237,356	262,012	292,059
株主資本	82,013	84,486	90,652	98,469	123,669	136,694	181,454	214,656	231,714	255,282	279,264
従業員数(人)	5,617	6,678	7,349	7,746	7,835	8,689	9,193	9,857	10,863	11,697	12,436
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	¥ 11.05	¥ 40.12	¥ 69.96	¥ 88.59	¥ 118.72	¥ 137.58	¥ 235.62	¥ 314.54	¥ 222.96	¥ 257.13	¥ 284.71
1株当たり純資産(円)	674.72	754.98	875.14	972.75	1,044.40	1,142.14	1,493.69	1,738.20	1,850.28	2,040.07	2,307.38
1株当たり配当金(円)	15.00	15.00	18.00	22.00	30.00	42.00	70.00	90.00	75.00	80.00	90.00
財務指標											
売上高営業利益率	2.1%	4.0%	5.2%	5.6%	6.2%	7.2%	9.9%	11.9%	9.1%	9.4%	9.8%
売上高当期純利益率	0.6	2.2	3.2	3.7	4.1	5.2	7.2	8.6	6.3	6.8	7.0
自己資本利益率(ROE)	1.6	5.6	8.6	9.6	11.6	12.6	17.7	19.5	12.4	13.2	13.1
総資産回転率(回)	1.1	1.0	1.1	1.0	1.2	1.1	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1
自己資本比率	40.3	40.4	38.8	39.8	42.9	45.8	50.4	53.3	56.7	57.7	60.2
D/Eレシオ(倍)	0.68	0.64	0.60	0.56	0.32	0.29	0.20	0.18	0.14	0.14	0.09

注：1. 2013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。
3. 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。
4. 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、長期借入金を対象としています。
5. 詳細につきましては、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。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	94,167	118,769
受取手形・完成工事未収入金等	211,906	—
受取手形・完成工事未収入金等及び契約資産	—	208,915
商品及び製品	6,355	7,045
未成工事支出金等	13,670	11,430
原材料及び貯蔵品	16,325	22,778
その他	8,749	13,148
貸倒引当金	(571)	(777)
流動資産合計	350,604	381,310
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	21,304	22,734
機械装置及び運搬具(純額)	5,802	7,799
工具、器具及び備品(純額)	2,637	2,602
土地	12,228	12,496
その他(純額)	7,574	9,583
有形固定資産合計	49,547	55,215
無形固定資産		
ソフトウェア	3,998	5,077
のれん	4,212	3,956
その他	1,804	1,687
無形固定資産合計	10,015	10,720
投資その他の資産		
投資有価証券	14,965	13,322
長期貸付金	117	44
退職給付に係る資産	7,738	9,002
繰延税金資産	9,566	10,082
その他	3,066	3,627
貸倒引当金	(165)	(3)
投資その他の資産合計	35,289	36,076
固定資産合計	94,852	102,012
資産合計	445,456	483,322

(百万円)	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形・工事未払金等	43,778	48,046
電子記録債務	20,169	28,084
短期借入金	15,543	22,449
未払法人税等	9,907	7,252
未成工事受入金等	34,263	—
契約負債	—	40,682
工事損失引当金	343	711
その他	25,172	26,419
流動負債合計	149,178	173,645
固定負債		
長期借入金	19,600	3,907
繰延税金負債	516	802
退職給付に係る負債	7,674	7,494
その他の引当金	351	327
その他	6,123	5,086
固定負債合計	34,265	17,617
負債合計	183,443	191,263
純資産の部		
株主資本		
資本金	31,865	31,865
資本剰余金	21,980	20,691
利益剰余金	202,377	227,609
自己株式	(941)	(901)
株主資本合計	255,282	279,264
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,376	4,107
繰延ヘッジ損益	(260)	(637)
為替換算調整勘定	(1,425)	8,380
退職給付に係る調整累計額	(912)	(344)
その他の包括利益累計額合計	1,778	11,504
非支配株主持分	4,952	1,289
純資産合計	262,012	292,059
負債純資産合計	445,456	483,322

連結財務諸表

連結損益及び包括利益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	473,902	512,268
売上原価	385,744	417,968
売上総利益	88,157	94,299
販売費及び一般管理費		
販売費	16,185	15,162
一般管理費	27,405	28,883
販売費及び一般管理費合計	43,591	44,046
営業利益	44,566	50,252
営業外収益		
受取利息	347	346
受取配当金	415	384
為替差益	296	—
助成金収入	128	645
受取地代家賃	218	227
その他	680	419
営業外収益合計	2,086	2,023
営業外費用		
支払利息	644	352
為替差損	—	279
公開買付関連費用	—	275
その他	162	116
営業外費用合計	806	1,022
経常利益	45,846	51,253
特別利益		
固定資産売却益	14	7
投資有価証券売却益	920	234
受取保険金	—	215
その他	—	24
特別利益合計	935	481
特別損失		
固定資産売却損	3	0
固定資産除却損	235	300
関係会社株式評価損	1,027	—
和解金	234	—
特別退職金	—	278
関係会社整理損	—	143
その他	170	33
特別損失合計	1,671	756
税金等調整前当期純利益	45,109	50,978
法人税、住民税及び事業税	14,010	14,032
法人税等調整額	(1,683)	501
法人税等合計	12,326	14,534
当期純利益	32,783	36,444
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	32,390	35,877
非支配株主に帰属する当期純利益	393	566

(百万円)	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,666	(267)
繰延ヘッジ損益	(171)	(375)
為替換算調整勘定	(2,539)	9,974
退職給付に係る調整額	1,589	553
持分法適用会社に対する持分相当額	16	39
その他の包括利益合計	562	9,924
包括利益	33,345	46,368
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	32,921	45,604
非支配株主に係る包括利益	423	764

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	株主資本					(百万円)	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	31,865	21,987	179,292	(1,430)	231,714		
会計方針の変更による累積的影響額						—	
会計方針の変更を反映した当期首残高	31,865	21,987	179,292	(1,430)	231,714		
当期変動額							
剰余金の配当			(9,459)		(9,459)		
親会社株主に帰属する当期純利益			32,390		32,390		
自己株式の取得				(22)	(22)		
自己株式の処分		0		511	512		
連結範囲の変動			155		155		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(7)			(7)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	(7)	23,085	489	23,567		
当期末残高	31,865	21,980	202,377	(941)	255,282		
	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	2,716	(89)	1,038	(2,419)	1,246	4,394	237,356
会計方針の変更による累積的影響額							—
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,716	(89)	1,038	(2,419)	1,246	4,394	237,356
当期変動額							
剰余金の配当							(9,459)
親会社株主に帰属する当期純利益							32,390
自己株式の取得							(22)
自己株式の処分							512
連結範囲の変動							155
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							(7)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,659	(171)	(2,463)	1,507	531	557	1,089
当期変動額合計	1,659	(171)	(2,463)	1,507	531	557	24,656
当期末残高	4,376	(260)	(1,425)	(912)	1,778	4,952	262,012

当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	株主資本					(百万円)	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	31,865	21,980	202,377	(941)	255,282		
会計方針の変更による累積的影響額			(3)		(3)		
会計方針の変更を反映した当期首残高	31,865	21,980	202,374	(941)	255,278		
当期変動額							
剰余金の配当			(10,720)		(10,720)		
親会社株主に帰属する当期純利益			35,877		35,877		
自己株式の取得				(14)	(14)		
自己株式の処分				54	54		
連結範囲の変動			77		77		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(1,288)			(1,288)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	(1,288)	25,235	39	23,985		
当期末残高	31,865	20,691	227,609	(901)	279,264		
	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	4,376	(260)	(1,425)	(912)	1,778	4,952	262,012
会計方針の変更による累積的影響額							(3)
会計方針の変更を反映した当期首残高	4,376	(260)	(1,425)	(912)	1,778	4,952	262,009
当期変動額							
剰余金の配当							(10,720)
親会社株主に帰属する当期純利益							35,877
自己株式の取得							(14)
自己株式の処分							54
連結範囲の変動							77
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							(4,322)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(269)	(377)	9,805	567	9,726	660	10,386
当期変動額合計	(269)	(377)	9,805	567	9,726	(3,662)	30,050
当期末残高	4,107	(637)	8,380	(344)	11,504	1,289	292,059

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
	営業活動によるキャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	45,109	50,978
減価償却費	6,401	7,326
のれん償却額	695	639
受取利息及び受取配当金	(763)	(731)
支払利息	644	352
投資有価証券売却損益()は益	(920)	(234)
固定資産除売却損益()は益	224	292
関係会社株式評価損	1,027	—
売上債権の増減額()は増加	(10,669)	—
売上債権及び契約資産の増減額()は増加	—	12,775
棚卸資産の増減額()は増加	(3,279)	(3,510)
仕入債務の増減額()は減少	(4,599)	7,464
未成工事受入金の増減額()は減少	647	—
契約負債の増減額()は減少	—	3,796
その他	7,259	(6,463)
小計	41,778	72,686
利息及び配当金の受取額	763	729
利息の支払額	(624)	(404)
法人税等の支払額又は還付額()は支払	(4,173)	(17,146)
その他	485	826
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,229	56,691
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(62)	(3)
定期預金の払戻による収入	0	1
固定資産の取得による支出	(7,481)	(10,461)
固定資産の売却による収入	23	53
投資有価証券の取得による支出	(27)	(29)
投資有価証券の売却による収入	1,596	625
貸付金の回収による収入	6	15
その他	(186)	(29)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,132)	(9,828)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	(5,683)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	152
短期借入金の純増減額()は減少	1,760	(8,320)
長期借入れによる収入	—	131
長期借入金の返済による支出	(482)	(1,647)
自己株式の売却による収入	662	38
自己株式の取得による支出	(22)	(14)
配当金の支払額	(9,462)	(10,720)
その他	(1,387)	(1,486)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,932)	(27,550)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(741)	4,868
現金及び現金同等物の増減額()は減少	22,422	24,180
現金及び現金同等物の期首残高	70,883	94,079
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額()は減少	772	412
現金及び現金同等物の期末残高	94,079	118,672

ESGデータ

E：環境関連

分野	項目	範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度
CO ₂	CO ₂ 排出量*1	グローバル	t-CO ₂	38,650	36,927	34,706
	CO ₂ 排出量	国内	t-CO ₂	10,942	10,506	11,827
	CO ₂ 排出量*1	海外	t-CO ₂	27,708	26,421	22,879
	CO ₂ 排出量売上高原単位*1	グローバル	t-CO ₂ /億円	8.7	7.8	6.8
	スコープ1+2	グローバル	t-CO ₂	38,650	36,927	34,706
	スコープ1	グローバル	t-CO ₂	9,058	9,066	9,566
	スコープ1	国内	t-CO ₂	1,900	1,812	1,793
	スコープ1	海外	t-CO ₂	7,158	7,253	7,774
	スコープ2	グローバル	t-CO ₂	29,593	27,862	25,139
	スコープ2	国内	t-CO ₂	9,043	8,694	10,034
	スコープ2	海外	t-CO ₂	20,550	19,168	15,105
	スコープ3	国内*2	t-CO ₂	1,462,397	1,421,314	2,366,666
	CO ₂ 削減貢献量*3	グローバル	t-CO ₂	—	—	69,694
	環境配慮製品売上高	グローバル	百万円	38,211	49,183	36,066
環境配慮製品売上高比率*4	グローバル	%	11.4	13.9	9.6	
エネルギー	エネルギー使用量(生産)	グローバル	GJ	658,133	642,121	675,913
	エネルギー使用量(非生産)	グローバル	GJ	76,355	80,543	94,876
	電力	グローバル	GWh	57.1	55.2	59.9
	うち、再生可能エネルギー使用量	グローバル	GWh	—	—	5.9
	再生可能エネルギー由来の電力比率	グローバル	%	—	—	9.9
	LPG	グローバル	t	623	502	560
	都市ガス	グローバル	千m ³	2,552	2,718	2,927
	A重油	グローバル	kl	36	94	56
	ガソリン	グローバル	kl	468	436	457
	軽油	グローバル	kl	79	58	66
水資源	水使用量	国内	m ³	124,836	104,156	104,139
	地下水(井戸水)	国内	m ³	70,292	53,921	55,847
	上水・工業用水	国内	m ³	54,544	50,235	48,292
	地表水(河川、湖沼、海)	国内	m ³	0	0	0
	水使用量	海外	m ³	90,894	91,301	103,114
排水量	国内	m ³	124,836	104,156	104,139	
廃棄物	廃棄物排出量(有価物含む)	国内	t	5,078	4,555	5,751
	廃棄物排出量(有価物含む)*5	海外	t	—	—	3,739
	埋立処分量	国内	t	47	41	36
	埋立処分量*5	海外	t	—	—	25
	廃棄物リサイクル率(有価物含む)	国内	%	99.1	99.1	99.4
	廃棄物リサイクル率(有価物含む)*5	海外	%	—	—	99.3
その他	事業所敷地内等における土壌・地下水の汚染状況の把握	国内	件	0	0	0
	環境関連法規制違反件数(水を含む)	国内	件	0	0	0
	環境法規制違反による罰金額(水を含む)	国内	万円	0	0	0

*1 集計方法に誤りがあったため、2019～2020年度の実績を修正しました(2022年8月)。

*2 日本から海外へ出荷した製品の稼働による排出量を含む

*3 お客さまに納入した製品・サービスから排出されるCO₂排出量を、基準年度である2011年度時点の製品・サービスによるCO₂排出量から差し引いたもの。2021年度の開示より基準年を変更しました。

*4 当社グループの売上は、新規納入における売上と其後の保守・点検などのサービスにおける売上に大別されます。環境配慮製品売上高比率の算出には、全売上高からサービスの売上高を差し引いた値を使用しています。

*5 2021年度より海外のデータを開示していますが、北米拠点のデータを含んでいません。

S：社会関連

分野	項目	範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度
品質	製品安全重大事故件数	グローバル	件	0	0	0
雇用	従業員数	グローバル	名	10,863	11,697	12,436
	従業員数	単体	名	2,928	3,042	3,202
	平均年齢	単体	歳	41.4	42.7	41.0
	平均勤続年数	単体	年	15.3	16.0	15.1
	新卒採用	単体	名	122	106	109
	キャリア採用	単体	名	136	64	105
	採用者に占める女性割合	単体	%	10	11	10
	女性従業員数	単体	名	348	382	399
	女性管理職者数	単体	名	17	18	20
	障がい者雇用率 *各年度6月1日時点	単体	%	2.17	2.49	2.54
	社員研修費用	国内	百万円	172.9	101.5	98.9
社員1人当たりの研修時間	国内	時間	71.3	53.8	51.2	
社員1人当たりの研修日数 *研修時間を1日の基準労働時間である7時間45分で換算	国内	日数	9.2	6.9	6.6	
コンプライアンス研修参加者数 *社内の階層別研修による	国内	名	292	291	235	
安全研修受講者数(安全体感道場)	国内	名	320	295	1,627	
労働	年次有給休暇取得率	単体	%	68.7	71.2	73.3
	産休取得者数	単体	名	11	10	8
	育児休業取得率(女性)	単体	%	100	100	100
	育児休業取得率(男性)	単体	%	2.4	3.7	8.7
	育児短時間勤務者(女性)	単体	名	37	36	34
	育児短時間勤務者(男性)	単体	名	1	0	1
	出産・育児休暇後、6カ月後の復職率	単体	%	100	100	100
	介護休業・休職利用者	単体	名	0	0	1
	離職率*1	単体	%	1.45	1.73	2.43
	安全	度数率	国内	—	0.83	0.37
度数率	海外	—	1.50	0.98	0.65	
強度率	国内	—	0.004	0.02	0.002	
強度率	海外	—	0.02	0.03	0.009	
地域・社会	労働災害死亡者数	国内	名	0	0	0
	労働災害死亡者数	海外	名	0	0	0
	総合展示場(日に新館)来場者数*2	—	名	27,082	6,129	4,503
その他	社会貢献活動費支出額(寄付含む)	単体	万円	4,586	2,734	2,898
	うち、非営利団体への寄附額	単体	万円	332	315	323
コンプライアンス	内部通報制度	グローバル	有無	有	有	有
その他	研究開発費	グローバル	百万円	8,936	9,165	10,735

*1 定年退職者および契約期間満了退職者を除く

*2 2020年度および2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により一般のお客さまの受け入れを休止しました

ESGデータ

G: ガバナンス関連

分野	項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度
取締役会の構成	取締役数	名	11	8	9
	社外取締役数	名	4	4	4
	女性取締役数	名	1	1	1
	取締役会開催数(定例、臨時)	回	18	17	18
監査役会の構成	監査役数	名	5	4	4
	社外監査役数	名	3	3	3
	監査役会開催数	回	6	6	8
報酬	取締役報酬	百万円	698	469	515
	監査役報酬	百万円	109	82	77
任意の委員会	指名、報酬に係る諮問委員会	有無	有	有	有
その他	IR (Investor Relations) 取材	件	374	414	376

ESG外部評価

評価機関	名称(採用銘柄)	評価・スコア
		2021年度
MSCI	ESG Rating (MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数) (MSCI日本株女性活躍指数)	AA
FTSE	ESG Rating (FTSE4Good Index Series) (FTSE Blossom Japan Index) (FTSE Blossom Japan Sector Relative Index)	3.4
Sustainalytics	ESG Risk Rating	23.0 (Medium Risk)
CDP	CDP 気候変動	A-
	CDP サプライヤー・エンゲージメント評価	A

詳細はこちら
www.daifuku.com/jp/sustainability/external-evaluation

会社・株式情報 (2022年3月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社ダイフク	発行可能株式総数	250,000,000株
設立	1937年5月20日	発行済株式総数	126,610,077株
資本金	318億6,530万円	株主数	23,150人
従業員数(連結)	12,436人	定時株主総会	毎年6月開催
格付会社	株式会社格付投資情報センター 発行体格付 A[安定的] 短期債格付 a-1	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (2022年4月4日現在)
		株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 大阪市中央区北浜四丁目5番33号

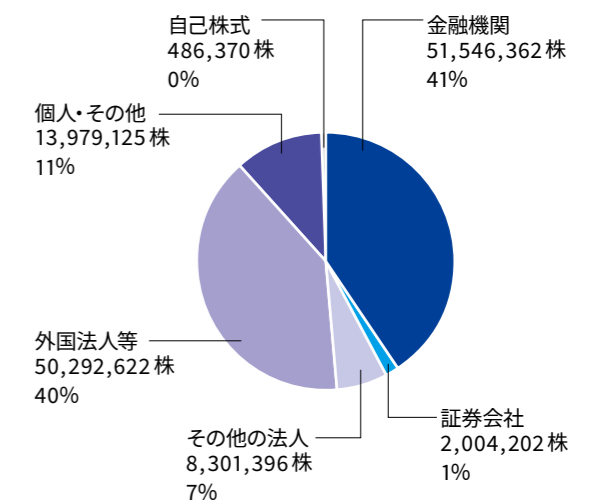
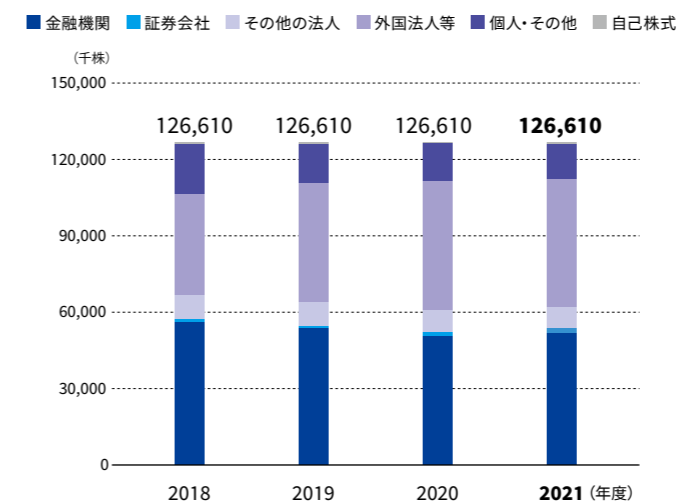
株式情報

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)	19,383	15.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,783	7.0
株式会社みずほ銀行	4,117	3.3
株式会社三井住友銀行	3,570	2.8
株式会社三菱UFJ銀行	3,354	2.7
ダイフク取引先持株会	3,054	2.4
日本生命保険相互会社	2,745	2.2
中央日本土地建物株式会社	2,690	2.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,588	2.1
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381593	2,269	1.8

注：自己株式486,370株を控除して計算しています。

株式構成



◆ グローバルネットワーク

日本	株式会社ダイフク	欧州	Daifuku Europe Ltd.
	株式会社コンテック		Daifuku Europe GmbH
	株式会社ダイフクプラスモア		Jervis B. Webb Company, Ltd.
	株式会社ダイフクビジネスサービス		Daifuku Logan Ltd.
	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		Daifuku Self Services Technologies AS
	株式会社岩崎製作所		Scarabee Aviation Group B.V.
	Daifuku Airport Technologies Japan株式会社		Daifuku North America Holding Company
	株式会社スカラベアビエーショングループ・ジャパン		<ul style="list-style-type: none"> • Daifuku America Corporation
アジア・オセアニア	アジア	北中米	<ul style="list-style-type: none"> • Daifuku Cleanroom Automation America Corporation
	大福(中国)有限公司		<ul style="list-style-type: none"> • Jervis B. Webb Company
	<ul style="list-style-type: none"> • 大福(中国)物流設備有限公司 		<ul style="list-style-type: none"> • Elite Line Services, Inc.
	<ul style="list-style-type: none"> • 大福(中国)自動化設備有限公司 		<ul style="list-style-type: none"> • Wynright Corporation
	大福自動搬送設備(蘇州)有限公司		Contec Americas Inc.
	康泰克(上海)信息科技有限公司		Daifuku Canada Inc.
	Daifuku India Private Limited		Jervis B. Webb Company of Canada, Ltd.
	ForgePro India Private Limited		Daifuku Airport Technologies Canada Inc.
	Vega Conveyors and Automation Private Limited		Daifuku de México, S.A. de C.V.
	P.T. Daifuku Indonesia		
	Daifuku Korea Co., Ltd.		
	Clean Factomation, Inc.		
	Hallim Machinery Co., Ltd.		
	Daifuku (Malaysia) Sdn. Bhd.		
	BCS Integration Solutions Sdn. Bhd.		
	Daifuku Mechatronics (Singapore) Pte. Ltd.		
	Singapore Contec Pte. Ltd.		
	台湾大福高科技設備股份有限公司		
台湾康泰克股份有限公司			
Daifuku (Thailand) Limited			
Daifuku Intralogistics Vietnam Company Limited			
オセアニア			
Daifuku Oceania Limited			
<ul style="list-style-type: none"> • BCS Airport Systems Pty Limited 			
<ul style="list-style-type: none"> • BCS Logistics Solutions Pty Limited 			
<ul style="list-style-type: none"> • BCS Infrastructure Support Pty Limited 			
<ul style="list-style-type: none"> • Intersystems (Asia Pacific) Pty Limited 			

Daifuku Report 2022の発行にあたって



ダイフクグループの統合報告書「Daifuku Report 2022」をお読みいただき、ありがとうございます。
本書の編さんにあたっては、投資家・株主の皆さまとの対話や、さまざまなステークホルダーの皆さまからいただいたご意見・ご感想を念頭に置きながら、当社の成長戦略と、それを支える価値創造基盤をより一層ご理解いただけるよう努めました。

本書の制作に先駆け、新たな経営理念「モノを動かし、心を動かす。」を当社グループのありたい姿と捉え、中期経営計画とサステナビリティアクションプランが経営理念の実現に帰結することを示したいとの想いで、改めて価値創造プロセスを考えるプロジェクトを立ち上げました。プロジェクトは、コーポレート部門長がヘッドを務め、サステナビリティ推進、人事、ガバナンス推進、広報の各部門のキーパーソンとIR室で組成しました。IFRS財団の提唱するフレームワークに対し、メンバー一人ひとりが考えたダイフクの要素を抽出して議論し、役員会でその内容を報告、本書に掲載するに至りました。

価値創造プロセスのインプット資本に「ダイフクの企業文化(DNA)」を掛け合わせています。それらDNAを軸とした当社の歴史や取り組みを紹介しつつ、マテリアルハンドリングを核とする強み(バリューチェーン)、事業戦略、経営基盤、事業がもたらす心豊かな社会の実現までの価値創造ストーリーをわかりやすくお伝えすることを目指しました。

本書が当社に対するご理解をさらに深めていただく一助となれば幸いです。

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

株式会社ダイフク

www.daifuku.com/jp