





Contents

目次

	01 編集方針／開示ツールのご案内
	02 企業方針
	04 沿革
	06 ダイフクのビジネス
	08 CEOメッセージ
<hr/>	
Chapter 1	18 価値創造モデル
ダイフクの価値創造	20 競争力の源泉
	22 グローバル展開
	28 ソリューション事例
<hr/>	
Chapter 2	34 成長戦略の変遷と課題
ダイフクの成長戦略	36 新中期経営計画「Value Transformation 2023」
	38 財務担当役員メッセージ
	40 生産担当役員メッセージ
	42 事業別戦略
	48 リスクマネジメント
<hr/>	
Chapter 3	52 サステナビリティ経営
ダイフクのサステナビリティ	54 マテリアリティ
	56 サステナビリティアクションプラン
	58 人間尊重
	60 気候変動に関する情報開示
	62 ダイフク環境ビジョン2050
	64 SASB開示情報インデックス
<hr/>	
Chapter 4	68 取締役会の構成
ダイフクのガバナンス	70 役員一覧
	74 コーポレート・ガバナンス
	82 社外取締役インタビュー
<hr/>	
	86 主要指標
	88 11年間の要約財務データ
	90 会社・株式情報

編集方針

本レポートの作成にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)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、連結子会社66社、持分法適用会社1社を合わせた68社(2021年3月31日現在)を対象としています。

対象期間 2020年度(2020年4月～2021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/financials/recent

事業情報

- イントラロジスティクス
www.daifuku-logisticsolutions.com/jp
- クリーンルーム
www.daifuku.com/pro/efa/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データ集
www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data
- サステナビリティマネジメント
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



企業方針

ダイフクグループは、2021年10月に経営理念を改定しました。新たな経営理念「モノを動かし、心を動かす。」には、ダイフクの競争力の源泉である「モノを動かす技術」で、人々の豊かな暮らしや、環境・人権といった観点を含む持続可能な社会の創造を目指していくという決意を込めています。

理念体系

社是



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。

ブランドメッセージ

経営理念の改定に伴い、ブランドメッセージを「Always an Edge Ahead」から「Automation that Inspires」に変更しました。

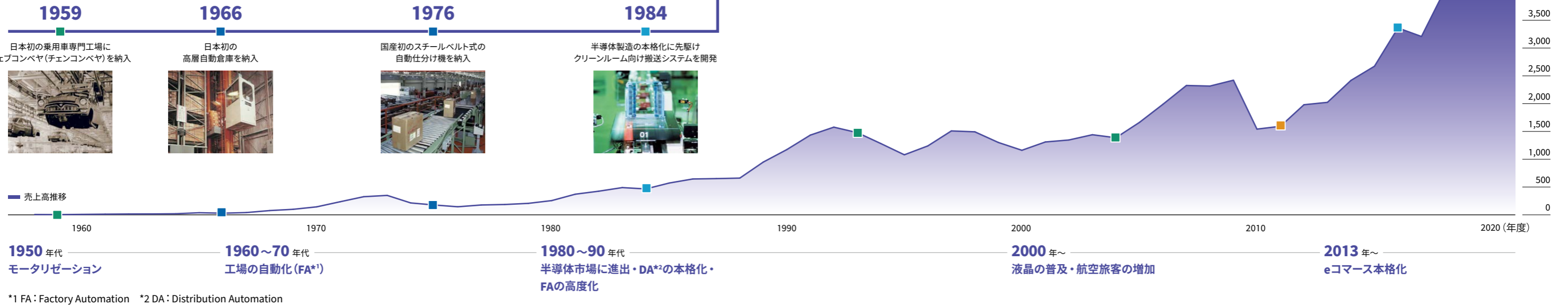
〈DAIFUKUロゴとの組み合わせ〉



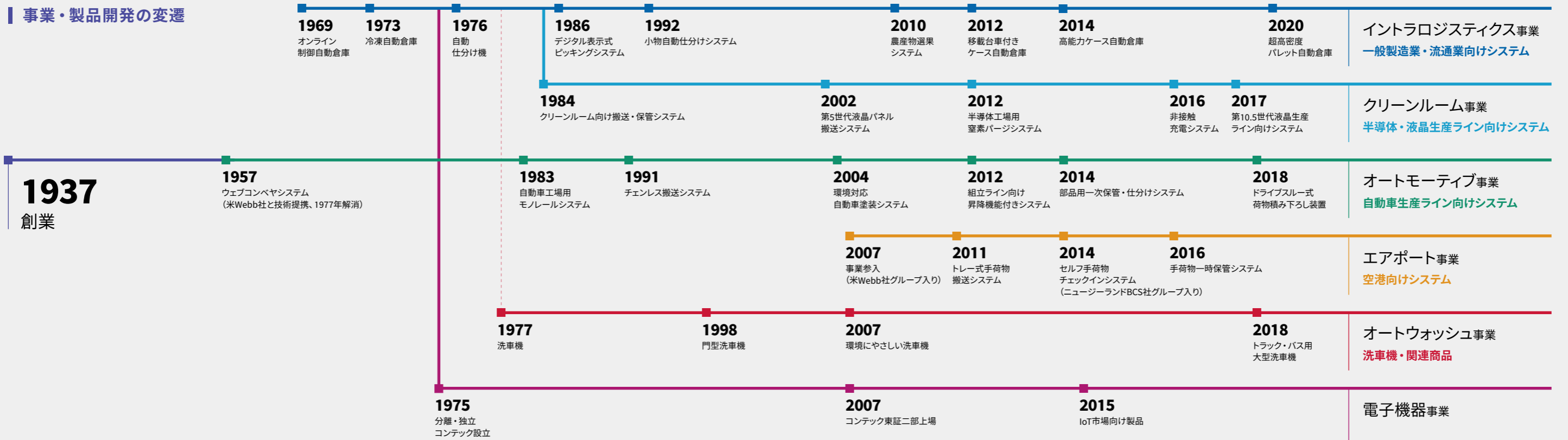
沿革

ダイフクはマテリアルハンドリングシステムの総合メーカーとして、常に時代の先取りを心掛け、お客さまのニーズに応じてきました。幅広い業界・業種で当社の技術が活かされており、一般製造業のほか、半導体・液晶、自動車などの工場自動化や、物流センターの省人化、空港運営の効率化などに貢献しています。

イノベーション創出の歴史



事業・製品開発の変遷



ダイフクのビジネス

マテリアルハンドリングシステムの総合メーカーとして、ダイフクはさまざまな分野でお客様の課題解決にお応えしています。



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

食品、薬品・化学、機械などの製造分野と、eコマースを含む小売・卸、運輸・倉庫などの流通分野向けに事業を展開しています。



クリーンルーム

半導体・液晶生産ライン向けシステム

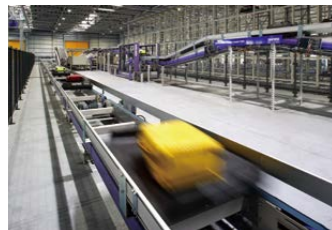
スマートフォンやタブレット端末などの製品に不可欠な半導体や液晶パネルの工場にクリーンルーム専用の保管・搬送システムを提供しています。



オートモーティブ

自動車生産ライン向けシステム

日系企業を中心に、世界の自動車メーカーへ、プレス・溶接・塗装・組立など生産工程の全域にわたり、ボディを搬送するシステムなどを提供しています。



エアポート

空港向けシステム

空港内に張り巡らされた手荷物搬送ラインを中心に、空港内の安全性・効率性・正確性に貢献する自動化システムを幅広く提供しています。



オートウォッシュ

洗車機・関連商品

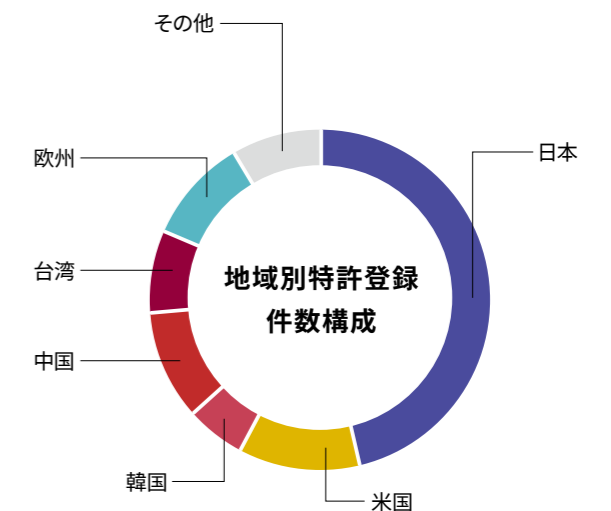
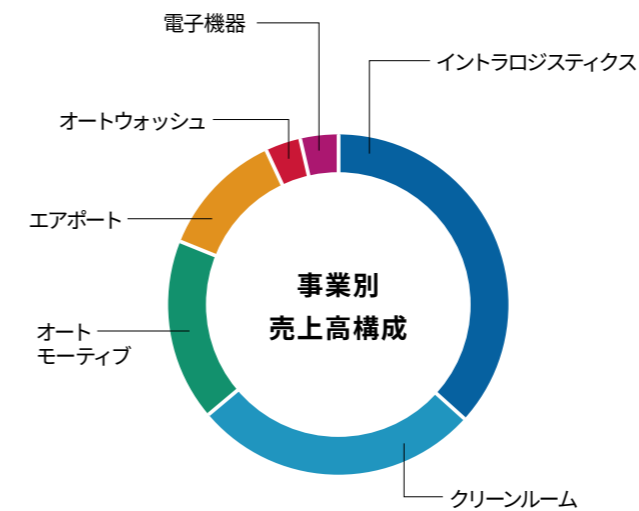
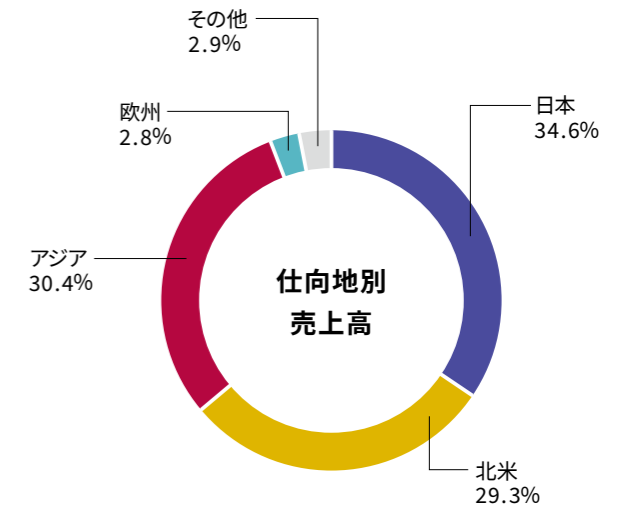
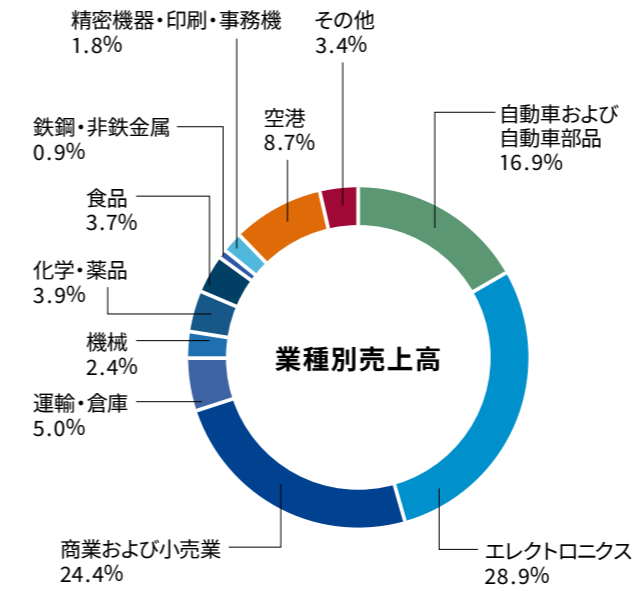
主にガソリンスタンドやカーディーラー、セルフ洗車場向けに、洗車機と関連商品を提供しています。



電子機器

株式会社コンテックが、ハイエンドの産業用パソコンや計測制御用ボード、ネットワーク関連製品などを提供しています。

2020年度実績





代表取締役社長
下代 博

CEOメッセージ

いかなる時も
指針や目標を明確に示す
リーダーでありたい

人々の日常生活や企業活動を
マテリアルハンドリングシステムで支える
ダイフクグループ

公道を走る自動車、スーパーで手に取る食品、eコマースを通じて自宅に届く商品。このような日常生活で見たり触れたりするさまざまなものに、ダイフクグループがお客さまにお納めしたマテリアルハンドリング(マテハン)システムが関わっています。多くの人々の日常生活の営みに、間接的に当社グループのシステムが携わっているという意味で、当社グループは産業界の黒子として社会を支える存在であると言えるかもしれません。

省人化・自動化を標榜し、最小限の作業員で稼働できる物流システムを構築してきた当社グループの技術力が、パンデミック下でも稼働を続ける食料品や日用品の配送センターを支えています。

マテハンの原点は「重いモノを扱う重労働や単純な反復作業から人を解放し、より創造的な仕事に取り組めるようにすること」です。この原点に立ち、次世代の物流システムを開発し続けてきた結果が、社会を支えることにつながりました。今後とも人々の日常生活や企業活動を支えるシステムを進化させ、より良い社会の実現に貢献し続けることが、当社グループの存在意義だと、私は信じています。

コロナ禍の不透明な状況だからこそ目標を明示

▶▶P. 86-87

主要な指標

2020年度は4カ年中期経営計画「Value Innovation 2020」の最終年度でした。売上高は4,739億円、営業利益率は9.4%となり、2019年5月に上方修正した売上高5,000億円、営業利益率11.5%という目標には届かなかったものの、当初の目標である売上高4,200億円、営業利益率8.0%は達成することができました。また、売上高における海外比率は65%でした。

2020年度の期初目標(売上高 4,600億円)を達成できた要因は、世界中の従業員一人ひとりの創意工夫にあります。新型コロナウイルス感染症の影響で、日本の技術者の海外の現場への派遣が制限されるという難しい状況においても、リモートによる技術指導やオンラインでの活発な意見交換を行うなど、現場の全従業員が努力した結果だと考えています。

2020年度の業績目標の策定時期を振り返りますと、新型コロナウイルス感染症の影響が見通しづらく、事業の先行きが不透明のため、社内では目標の公表を延期した方がよいという意見も出ていました。しかし、困難な状況下でもステークホルダーと誠実に向き合うことが経営者の責任であると考え、可能な範囲の想定に基づき業績目標を公表しました。状況が不透明だからこそ、リーダーとして指針や目標をグループ内外に明確に示さねばならないという覚悟をもって、今後もステークホルダーとのコミュニケーションに努めます。

ダイフクグループの柱に成長した イントラロジスティクス事業

中期的な成長という観点では、「Value Innovation 2020」の各施策は想定以上の成果を上げたと認識しています。特にイントラロジスティクス事業は、高い収益率を安定的に確保できる体制を構築し、当社グループの成長をけん引する事業となりました。この背景には、新製品の開発に加え、製品の標準化の進展があります。これにより品質の安定性、生産性の向上、さらなるコストダウンが可能となり、競争力が大幅に上がった結果、特に国内のお客さまに当社グループのソリューションを高くご評価いただけるようになりました。

クリーンルーム事業については、最先端の半導体工場の多くに当社グループのシステムが導入されており、強いポジションを築いています。お客

▶▶P. 34-35

成長戦略の変遷と課題

さまが求める技術革新に 대응するという点では、当社グループの技術力を証明することができましたが、利益率に関しては課題が残りました。

オートモーティブ事業は、2019年度に北米で受注した大型案件の工事をコロナ禍の中で進め、最終年度に過去最大の売上高を計上することができました。

エアポート事業は、オートモーティブ事業と同程度にまで売上規模が拡大し、第4のコア事業になりました。

「Value Innovation 2020」においてイントラロジスティクス事業が成果を上げたことで、当社グループの今後の成長の方向性が明確になりました。製品の標準化を図ることで、成長や生産性向上が期待できるという理解が当社グループ内で共有され、ノウハウの他の事業部門への横展開が加速しています。

「Value Transformation 2023」の3つのコンセプト

▶▶P. 36-37

新中期経営計画
「Value Transformation 2023」

2021年2月に公表した新3カ年中期経営計画「Value Transformation 2023」では、「DX²による提供価値の変革」「ニューノーマル(新常态)下における新たな価値創造」「持続可能な社会の実現に向けて」という3つのコンセプトを掲げています。

「DX²による提供価値の変革」は、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を通じて、当社グループ自身を変革するとともに、ステークホルダーへの提供価値の変革を目指すものです。当社グループ自身の変革に関しては、社内でDXを推進し、優れた取り組みを組織の枠組みを超えて横展開させ、生産性および業務効率性の向上を図っていきます。また、AIやIoTといった技術を活用し、より高度な製品・サービスの開発を行います。社内を変革するDXの推進と、製品・サービスの開発を掛け合わせ、新たな価値を創出することがお客さまへのさらなる貢献と当社グループの成長につながると思います。

「新常态下における新たな価値創造」では、前例にとらわれない柔軟で創造性豊かな発想力と、既存の枠組みを変革する実行力で、急速に変化する社会で生まれる新たな需要に応えることを目指します。例えば、新常态下では、保守・点検の技術者を現場に呼ばなくても安定的に稼働するシステムが求められる。蓄積した経験値のデータ化やIoTなど新たな技術を積極的に駆使し、故障の事前予知・予測に基づくものやトラブル発生時の遠隔対応など、これまでにないソリューションとサービスを創造していきます。

「持続可能な社会の実現に向けて」では、ESG(環境・社会・ガバナンス)やサステナビリティなどへの取り組み推進の観点から、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、それらの実行を通して国連のSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献していきます。当社グループは環境負荷を低減する製品づくりを2012年より強化しており、省エネ機能などを備えた製品の開発を強化してきました。お客さまの競争優位性を高めるだけでなく、環境活動にも配慮した製品とサービスの提供を通じ、持続可能な社会の実現に貢献します。

1970年代から育んできた ダイフクグループのサステナビリティ

事業戦略について説明する前に、サステナビリティへの取り組みについてもう少しお伝えしたいと思います。

当社グループのサステナビリティマネジメントは、1970年に現在の滋賀事業所の土地を取得し、「インダストリアルパーク」を構想したことから始まりました。豊かな自然環境に囲まれて働く中で、私たちの中に自然環境との共存の意識が育まれてきました。国内の多くの企業に先駆けて2011年に「ダイフク環境ビジョン2020」を策定し、あらゆる事業活動において環境への影響を考慮してきたのはその表れです。

2021年2月に公表した「ダイフク環境ビジョン2050」では、「One-Daifuku Zero」をスローガンとして、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。これまでの取り組みをさらに強化し、環境負荷を考慮したエコプロダクツなどの製品を提供するだけでなく、当社グループの全拠点で排出されるCO₂ゼロも実現します。

「ダイフク環境ビジョン2050」に併せ、当社グループでは、「スマート社会への貢献」「製品・サービス品質の維持向上」「経営基盤の強化」「人間尊重」「事業を通じた環境貢献」の5つをサステナビリティ経営の推進テーマとして設定し、それぞれのテーマに関連する18のマテリアリティ(重要課題)を特定しました。特定したマテリアリティについては、今後3カ年の行動計画「サステナビリティアクションプラン」としてKPI(主要業績評価指標)・目標を具体化し、取り組みの進捗を管理していきます。

▶▶P. 22-27

グローバル展開

▶▶P. 52-53

サステナビリティ経営

▶▶P. 62-63

ダイフク環境ビジョン2050

▶▶P. 54-55

マテリアリティ

▶▶P. 56-57

サステナビリティアクションプラン

グローバルでコスト競争力と品質の向上を図る

「Value Transformation 2023」のコンセプトを具体化する事業戦略については、事業領域、収益性、経営基盤、ブランドのテーマに沿った施策を実施します。

事業領域に関する施策で要となるグローバル戦略では、インフラロジスティクス事業の海外売上高比率50%以上の実現を目指します。インフラロジスティクス事業は、日本国内のお客さまから高い評価をいただけるようになりました。しかし、海外市場での競争力を向上させ、海外事業の比率を高める必要があると考えています。

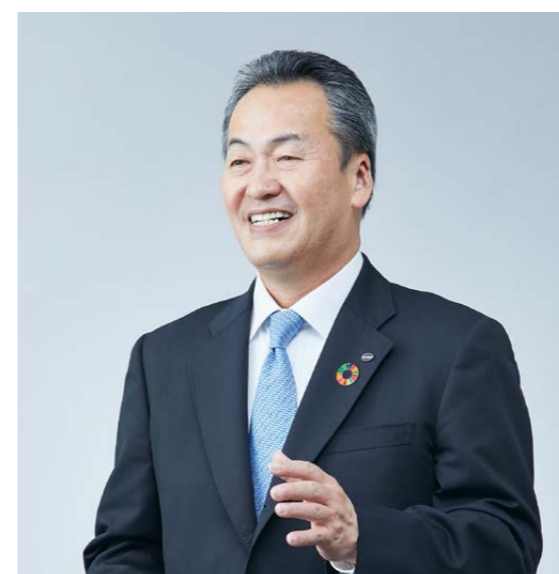
足もとの国内市場は、小売形態が店舗からeコマースに移行し、お客さまの配送センターへの投資も活発ですが、今後は需要も落ち着いてくると予想しています。さらに長期的な視点で見ると、人口が減少していく中で、国内は消費全体が大きく増えるとは考えづらい状況です。今後も国内市場では最先端技術を提供し、シェアトップのポジションを維持していきますが、同時に、北米、中国、インドなどで生産能力を増強し、コスト競争力の向上を図ってきたこれまでの取り組みをますます加速させ、海外の各市場におけるシェア拡大に取り組みます。

既存事業の強化策としては、メニュー型ソリューションによる能動的営業を展開していきます。当社グループが提供しているソリューションやシステムは、言わばカスタムメイドです。システムを構成する個別の製品も自主開発し生産していることから、システム全体だけでなく、一つひとつの製品の品質

にも自信と誇りを持っています。こうした製品の販売拡大に向けて、当社グループがインテグレーターを務めるプロジェクトでなくても、例えばエンジニアリング会社などに向けて製品を個別に供給すべく、メニューを整えていく計画です。

国内の物流センターで使われるシステムの中でも比較的シンプルなものについては、中国から新興メーカーが参入するなど、競争が高まっています。この領域でも、お客さまからのご要望に応えられるように、製品開発を中心に品揃えを進めていきます。

長期的な施策としては、次世代の物流システムを模索したいと考えています。そのために求められるのが、オープンイノベーションです。これまで当社グループでは、納期



や品質の管理を重視して自社生産にこだわってきました。しかし、自動化やAI予測、ドローン、配送ロボットなど、世界中で技術革新が起きている現在、世の中で進んでいるさまざまな実験の最新の成果を取り入れるためには、産学連携、ベンチャーピッチなどのオープンイノベーションが不可欠です。このような考え方にに基づき、すでに大阪大学と連携してロボットの先進技術などの研究に取り組んでいます。

成果の出た仕組みを各事業部門に横展開

各事業のプロジェクトの大型化に伴い、リスクマネジメントの重要性が増しています。この分野に関しても、インフラロジスティクス事業で蓄積した知見が活用できると期待しています。先述のとおり、インフラロジスティクス事業では特に国内向けでコスト競争力の向上に成功しましたが、その一つの鍵となったのがリスクの「見える化」です。設計からシステム稼働までの工程をリアルタイムで把握し、工期の遅れの原因となりうるリスクを事前に察知できる体制を構築したことが、管理精度の向上に寄与しました。

▶ P. 40-41

生産担当役員メッセージ

近年は、海外でのプロジェクトが大半を占める事業部門において、さまざまな要因で工期の遅れが出た結果、多くの人材の追加投入が必要となり、最終的にコストが膨らんでしまうケースが見られました。インフラロジスティクス事業の国内での仕組みを各事業部門に展開し、海外でのプロジェクトも含め開発・生産・納品の工程をリアルタイムで「見える化」することに取り組み、早期検証を図っていきます。

2019年度には、事業部門別にグローバル事業体制を再編し、事業部門の権限と責任を明確化しました。これにより、事業戦略に合わせた人財の育成と配置も各事業部門が機動的に行える仕組みになりました。体制を再編して1年ほどですが、インフラロジスティクス事業を中心に効果は着実に出ています。

また、2021年度よりオートモーティブ事業とエアポート事業を部門統合しました。オートモーティブ事業は事業の開始当初からお客さまとともに海外に進出し、売上高の約80%が海外を占めることに表れているとおり、現地でプロジェクトを推進できる人財と多くの拠点を有しています。一方、エアポート事業はM&Aによってグループ入りした海外企業の集合体であり、プロジェクトを推進する人財の強化が喫緊の課題となっています。海外事業を主とする2つの事業部門の統合によって、人財の流動化を図るとともに拠点の共有を進め、シナジーを引き出すことができると期待しています。

▶ P. 42-47

事業別戦略

価値創出の基盤となるダイフクグループのDNA

当社グループには、「お約束どおりのシステムを期日どおりにお納めし、お客さまのライン稼働を守り抜く」という、現場の経験を通じて醸成されたDNAがあります。私自身も新入社員時代に、夏期休業で生産ラインが停止している自動車工場システムを入れ替えるプロジェクトに携わり、このDNAを受け継ぎました。納期を絶対に守らなければ、休み明けの生産再開に影響を及ぼしてしまうという重圧のもと、先輩・同僚と力を合わせ無事にシステムを納入した経験は、忘れられるものではありません。当社グループのDNAは、国内の従業員がこうした経験を共有する中で培われてきたのです。

現在、当社グループの従業員は約1万2,000人、そのうち約8,000人が海外の従業員です。国・地域によって文化が異なる中で、このDNAと存在意義をグループ内に浸透させることは、簡単ではありません。時には、「なぜここまで踏ん張らないといけないのか」という声が上がること確かです。しかし私は、このDNAがあるからこそ、「やはりダイフクに任せたい」とお客さまが言ってくださるのだと、確信しています。加えて、このDNAに共感が得られ、価値観を共有できて初めて、海外におけるM&Aや提携が成功し、海外のお客さまからの信頼の獲得につながることを、私たちは経験から学んでいます。こうしたことから、私は今後もグループ全体に当社グループの文化やDNAを粘り強く伝え、浸透を図っていく決意です。

今後も「日新(ひにあらた)」の社是のもと、日々挑戦し、前進する当社グループにご期待ください。

代表取締役社長

下代 博

Chapter 1

Value Creation

ダイフクの価値創造

- 18 価値創造モデル
- 20 競争力の源泉
- 22 グローバル展開
 - 24 北米市場
 - 26 中国市場



- 28 ソリューション事例

価値創造モデル

ダイフクは物流合理化を追求し、現在ではマテリアルハンドリングシステムの総合メーカー、システムインテグレーターとして大きく成長することができました。社是「日新(ひにあらた)」のもと、お客さまの競争優位性を高める「バリュートランスフォーメーション」を推進するとともに、社会の発展に貢献し、企業価値向上に取り組んでいきます。

社是 **日新**



グローバル規模でのヒト・モノの動きの増加

財務資本
連結純資産 **2,620** 億円

製造資本
生産拠点 **26** 拠点
設備投資 **74** 億円

人的資本
連結従業員数 **11,697** 人
(うち、海外従業員数8,045人)

知的資本
保有特許数 **3,284** 件
研究開発費 **91** 億円

社会・関係資本
グローバル拠点 **26** の国と地域
「日に新た館」来館者数 **6,129** 人

自然資本
ダイフクエコプロダクツ **70** 製品

バリュートランスフォーメーション

グローバル展開
▶□□P. 22-27

お客さまの競争優位性を押し上げる最適・最良のソリューション
▶□□P. 28-31
ソリューション事例

社会価値

持続可能な社会の実現
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

従業員、お客さま、取引先、地域・社会、株主・投資家

ポジティブ

- 自然資本: 環境配慮製品・サービスの提供
- 社会・関係資本: 顧客満足度の向上

ネガティブ

- 自然資本: 温室効果ガスの排出、廃棄物の排出、化学物質の排出

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

中期経営計画 ▶□□P. 34-37

ダイフクのサステナビリティ ▶□□P. 50-65

コーポレート・ガバナンス ▶□□P. 66-85

経済価値

ポジティブ

- 財務資本: 売上高の拡大、営業利益率の向上、ROE10%以上
- 純利益増加を目指しつつ成長投資による企業価値向上を図る

競争力の源泉

ダイフクの強みは、システムを構成するハードウェア・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、お客さま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。複雑な条件のシステム設計、トラブル発生時の調整といったニーズにも自社で迅速に対応し、メーカーであるとともにシステムインテグレーターとしてのノウハウを磨いてきました。この強みをグローバルレベルで確立し、厳しい市場競争に打ち勝っていきます。



1

コンサルティング

バランスのよい構成

- ・入荷から出荷までの保管、搬送、仕分け・ピッキングの機能・能力・コスト

長期的視野

- ・稼働後の拡張性や柔軟性

2

企画・エンジニアリング

システム全体の最適化

- ・ハードウェアとその制御、ソフトウェア、建築、電気と多様な側面を統合
- ・万一のトラブル発生の場合も想定

3

設計・製作

積極的な設備・研究投資

- ・世界に生産拠点：
日本・北米・アジア・欧州各地で品質管理を徹底

ダイフクの生産拠点

26 拠点



グローバルで負荷調整

- ・効率よく各地に生産を振り分け、安定的に製品を供給

サプライチェーンの整備

- ・高い内製化率、操業度
- ・AIやVR（バーチャルリアリティ）を活用し、開発工程を短縮

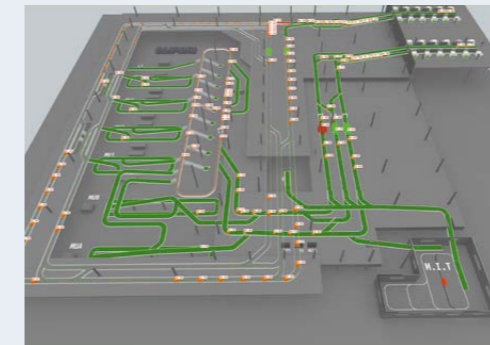
4

施工・稼働

現地調整の効率化

- ・高い工場完成度
- ・3Dソフトウェア（下図：Sym3）による事前検証
- ・プロジェクト管理の経験豊富な人材の厚み

Sym3のシステム画像



高層自動倉庫システムの建設現場



5

アフターサービス

世界中に豊富なサービス資産

- ・自動倉庫クレーン31,000台以上
- ・自動車生産ラインの総延長5,000km以上

豊富なサービスメニュー

- ・日常のメンテナンスやオペレーション
- ・アップグレード、改造、リニューアル

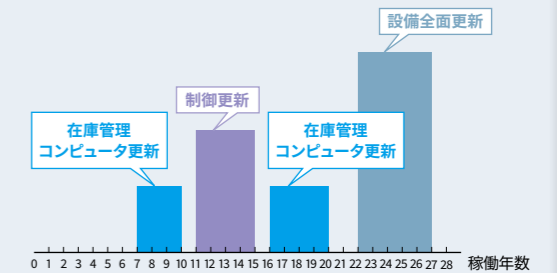
事業別アフターサービスの特徴

イントラロジスティクス事業	・メンテナンス ・点検・修理 ・リニューアル
クリーンルーム事業	・オンサイトサービス
オートモーティブ事業	・改造工事
エアポート事業	・オペレーション&メンテナンス

顧客との強固な信頼関係

- ・長期にわたるお付き合いで醸成
- ・新規案件獲得への布石

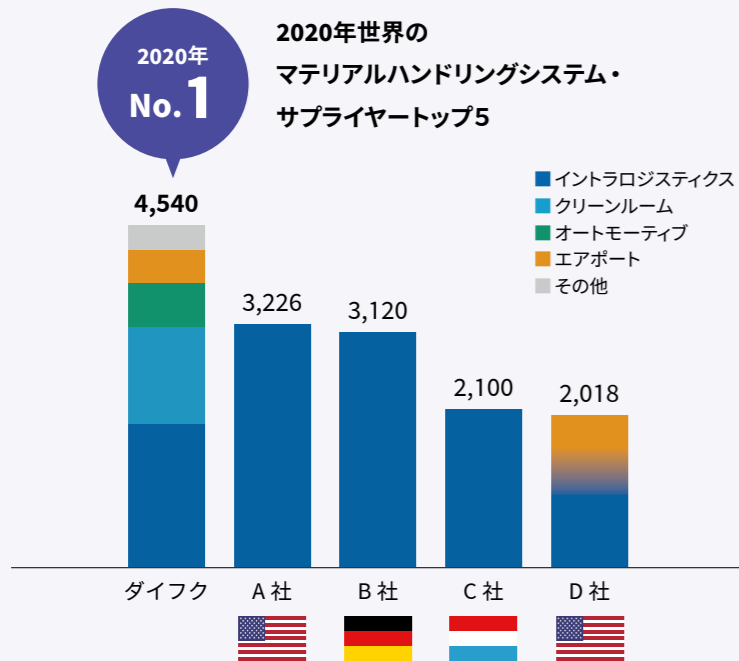
自動倉庫リニューアルのタイミングと規模感



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のお客さまに向けて、最適・最良のソリューションを提供してきました。おかげさまでマテリアルハンドリングにおいて、7年連続売上高世界一となりました。今後もグローバルで人財と拠点を活用し、増大する需要に対応していきます。

グローバルでの実績・資産



売上高(百万米ドル)

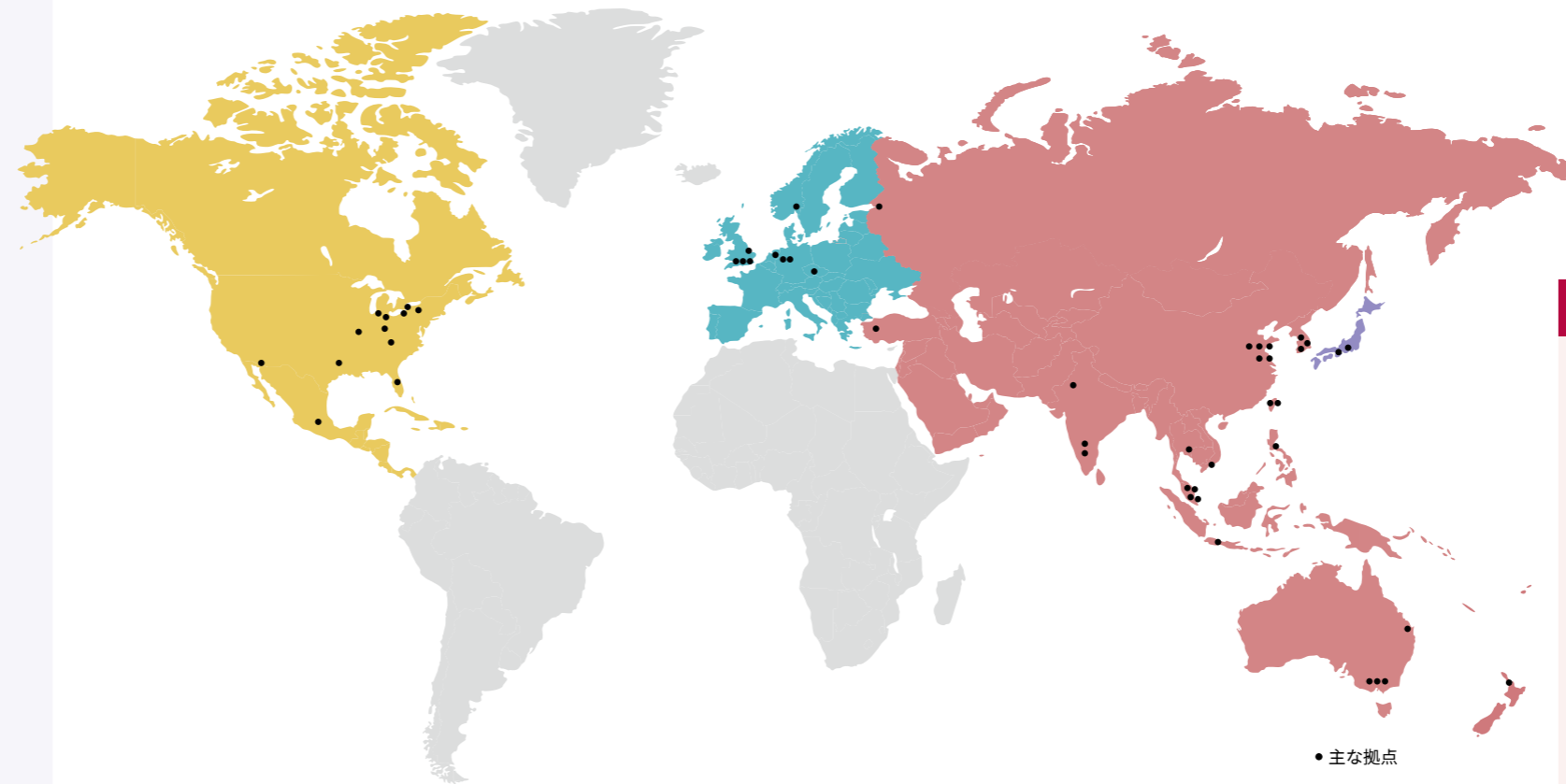
出典：米国Modern Materials Handling誌 2021年5月号
(ダイフクを除く4社の事業内訳については当社推計)

グループ従業員数
11,697人 (うち、海外 8,045人)
前年度比+834人 (うち、海外+733人)

グローバルネットワークの拡大に伴い連結従業員数が増加しています。多様な人財の能力を最大限に活用し、組織の活性化を図っています。

納入実績
54カ国

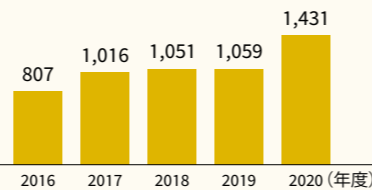
26の国・地域にグローバル拠点を展開し、幅広い分野のお客さまから注文を受けています。



北中米

- Daifuku North America Holding Company
- Daifuku America Corporation
- Daifuku Cleanroom Automation America Corporation
- Jervis B. Webb Company
- Elite Line Services, Inc.
- Wynright Corporation
- Contec Americas Inc.
- Daifuku Canada Inc.
- Jervis B. Webb Company of Canada, Ltd.
- Daifuku Airport Technologies Canada Inc.
- Daifuku de México, S.A. de C.V.

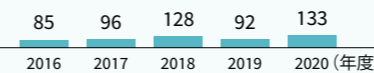
売上高推移 (億円)



欧州

- Daifuku Europe Ltd.
- Daifuku Europe GmbH
- Jervis B. Webb Company, Ltd.
- Daifuku Logan Ltd.
- Daifuku Self Services Technologies AS
- Scarabee Aviation Group B.V.

売上高推移 (億円)



日本

- 株式会社ダイフク
- 株式会社コンテック
- 株式会社ダイフクプラスモア
- 株式会社ダイフクビジネスサービス
- 株式会社ダイフク・マニュファクチャリング・テクノロジー
- 株式会社岩崎製作所
- Daifuku Airport Technologies Japan株式会社
- 株式会社スカラベアピーエーショングループ・ジャパン

売上高推移 (億円)



アジア・オセアニア

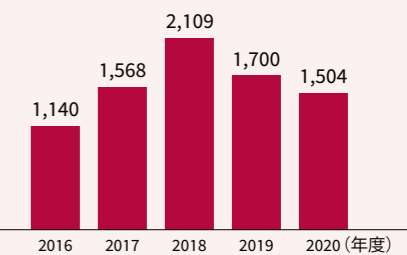
アジア

- 大福(中国)有限公司
- 大福(中国)物流設備有限公司
- 大福(中国)自動化設備有限公司
- 大福自動搬送設備(蘇州)有限公司
- 康泰克(上海)信息科技有限公司
- Daifuku India Private Limited
- ForgePro India Private Limited
- Vega Conveyors and Automation Private Limited
- 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) Ltd.
- Daifuku Intralogistics Vietnam Co., Ltd.

オセアニア

- Daifuku Oceania Limited
- BCS Airport Systems Pty Limited
- BCS Logistics Solutions Pty Limited
- BCS Infrastructure Support Pty Limited
- Intersystems (Asia Pacific) Pty Limited

売上高推移 (億円)



グローバル展開

北米市場

グローバル一体運営を強化し
規模拡大と生産性・収益性の
向上を目指す

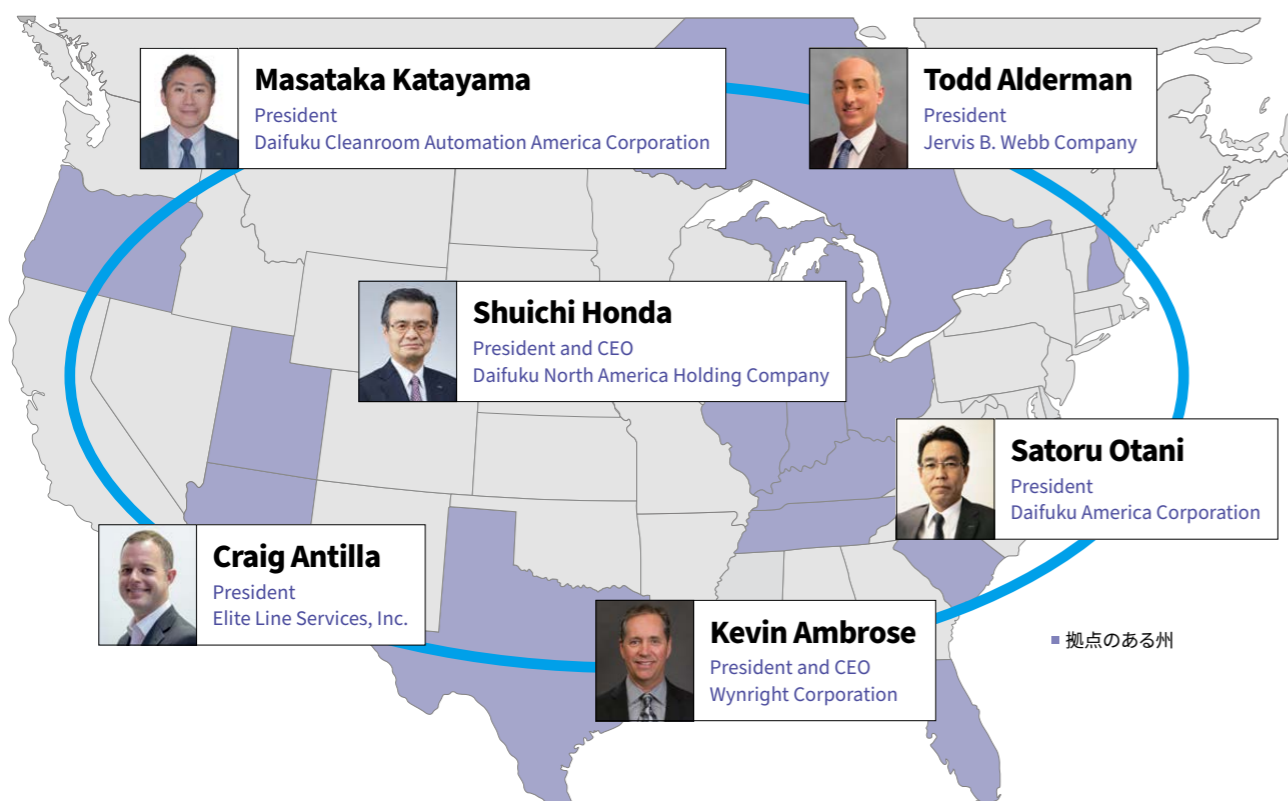
取締役
専務執行役員
Daifuku North America Holding
Company President and CEO
本田 修一



中期経営計画における北米市場の位置付け

Daifuku North America Holding Companyは、傘下の5社とともに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、エアポートの各事業を北米で展開しています。北米の売上高は2016年度766億円から2020年度1,389億円と約1.8倍に増加し、前中期経営計画で最も高い成長を遂げた地域です。この結果、連結決算に占める北米の売上高は約3割となりました。市場全体の規模は大きく成長性も高いことから、新中期経営計画でも最重点地域の一つと位置付けています。

Daifuku North America Holding Companyの概要



2007年のJervis B. Webb Company (Webb社)を皮切りにM&Aで買収した会社が事業の中核を担っており、ダイフクグループ一体感の醸成と連携強化が課題です。事業ごとのグローバル一体運営を強化するため、2019年度に北米グループ各社を再編し経営効率を高める体制を構築しました。さらに生産・調達体制を再構築し、収益性の改善に努めます。

北米では新型コロナウイルス感染症に対するワクチン接種が進み、経済活動が本格的に再開されています。供給面での制約に伴うインフレ懸念など不安材料もありますが、高い成長性が期待できる北米市場でのプレゼンス向上により、当社グループ全体をけん引していきます。

事業別トレンド

▶ インフラロジスティクス事業

コロナ禍での外出規制やテレワークを背景に宅配需要が急増し、eコマース向け投資が加速しています。これに伴い、2020年度の北米における受注も大きく伸びました。当面は引き続き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年よりWynright Corporationの新工場が稼働しています。生産効率・内製比率の向上、受注増加に伴う増産効果も含め、課題である収益性の改善を目指します。

▶ クリーンルーム事業

世界的な半導体不足と、「米国での半導体生産能力の増強」という米国政府の方針を受け、今後、新規設備投資が活発化すると考えています。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。

▶ オートモーティブ事業

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、各社の投資意欲は強く、引き続き成長が期待できます。また、自動車業界は電気自動車へのシフトという大変革期にあり、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

当事業は、前中期経営計画期間中に売上高が倍増し、当社グループの第4のコア事業に成長するとともに、北米での事業規模拡大がグループ全体をけん引しました。また、コロナ禍においても受注面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。

設備投資

▶ エアポート事業の新工場

ミシガン州ポインシティにWebb社の新工場(2022年8月完成予定)を約2万㎡の敷地に建設します。既存の3工場を1つに集約し生産能力を拡大します。従来のエアポート事業製品に加え、他事業・他子会社の製品まで製造範囲を広げる予定です。生産設備の集約による一層の収益性向上を目指します。



グローバル展開

中国市場

中長期的に

高いポテンシャルを訴求

常務執行役員
大福(中国)有限公司董事長
大福(中国)自動化設備有限公司董事長
岸田 明彦



中国全体の事業環境

中国は他国に先駆けて新型コロナウイルス感染症を抑え込み、景気が回復しつつあります。至るところで消費が活発になり、幅広い業種で設備投資意欲が回復し、特にインフラ関連やハイテク製造関連の需要が増える見込まれています。また、社会が「新常态」に変化する中で消費者行動や企業経営が変化し、新たなビジネスの進展を加速させるとも言われています。

一方、人件費の高騰、労働者の高齢化、1985年以降に誕生したミレニアル世代を中心とした若年労働者の製造業離れ等があり、合理化や省人化の流れはますます加速すると考えています。

事業別トレンド

● インフラロジスティクス事業

底堅い内需の成長に支えられて、卸・小売業市場は、eコマース対応をはじめとした流通市場の拡大と物流効率化への投資が進んでいます。

欧米の主要メーカー、成長著しい中国メーカーとの競争環境は厳しいですが、中長期的には日本と同じ規模を期待できる、先々のポテンシャルが高い市場です。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充実により、他社との差別化を進めていきます。

● クリーンルーム事業

半導体では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、中長期的に市場拡大が続く見通しです。特に線幅45ナノメートルといった領域のメモリ半導体、システムLSI、C-MOSセンサーの需要は増加しています。

中国政府は半導体の「輸入型」からの脱却を目指し、多額の資金を投じて、半導体産業の拡大を後押ししています。米中貿易摩擦が長期化しており不透明感がありますが、依然としてハイテク分野全体の需要は大きいと考えます。

一方、液晶投資は一頃のピークを過ぎましたが、コロナ禍におけるテレワーク需要が高まり、PC・テレビ向けが伸長したことで、市場は回復基調にあります。

この結果、液晶、半導体とも設備投資意欲は改善しています。一方、日中間で入国制限があり、日本からお客さまの現場への技術者派遣は難しい状況にあります。これをチャンスと捉え、リモートによる技術支援を受けながら、現地スタッフによる対応範囲を拡大させています。

● オートモーティブ事業

中国の自動車販売台数はコロナ前の状況に戻つつありますが、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、新エネルギー車(NEV: New Energy Vehicle)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設備投資は、これから本格的に着手されます。このため、中国での年間自動車生産台数が過去ピークの2,800万台を超えると予想される2、3年後に、設備投資が活況になると見込んでいます。

また、NEV市場は大手企業に加え新興メーカーが多数立ち上がり、高級EVはもとより、日本の軽自動車のような格安EVによる新たな市場創出が加速しています。当社は日系自動車メーカーを中心に事業を展開していますが、新興EVメーカーとの接点も強化しています。

中国の競合メーカーはかなり実力をつけてきています。以前は品質に圧倒的な差があったものの、品質面が追いついてきたため、今後はさらなるコストダウンを図りながら、新商品の差異化・差別化を進めていきます。

設備投資

● 大福中国トレーニングセンター

2020年9月より、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目的に、上海松江工場内にトレーニングセンターを設置し、インフラロジスティクス事業とオートモーティブ事業で共同運用しています。「実機トレーニング設備」と「安全トレーニング設備」の2つを設置し、教育・訓練を行います。

● クリーンルーム事業の新工場

蘇州市に新工場(2023年1月稼働予定)を建設し、今後の半導体市場拡大に対応した安定的な事業運営を目指します。生産スペースは今後需要拡大が見込める半導体案件に適合したレイアウトにすることで、生産効率の向上を図ります。また新工場にはショールームも備え、半導体向けと液晶向けのデモラインを設置し、お客さまへのプロモーションに活用します。



● オートモーティブ事業の新工場

生産性向上のため、江蘇省常熟市の工場をリニューアル(組立工場は2021年2月に完成、工作工場は2022年1月完成予定)しています。近年、行政による環境規制が厳しくなっており、新工場はソーラーシステム設置(従来の使用電力量に相当する800kWを発電する見通し)により、環境にやさしい施設に生まれ変わります。

米中貿易摩擦の影響

米国へ輸出を行う製造業の中には、生産拠点を中国外に移転する動きもありますが、現時点では大きな影響は出ていません。ただし、オートモーティブ事業では従来、中国から米国へ一部の製品を供給していましたが、高関税と人民元高で輸出コストが上がり米国内での生産や調達に切り替わっています。

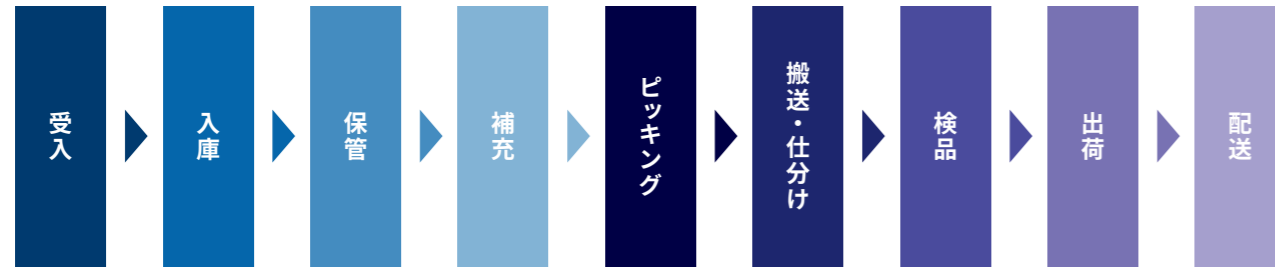
また、米国政府が中国の半導体産業に対して、輸出規制等の政策を敷いていますが、現時点においての影響は発生していません。

ソリューション事例

イントラロジスティクス事業

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製造分野で自動化・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。

物流施設の操業フロー例



主な製品

**パレット自動倉庫
「コンパクトシステム」**

パレット単位の製品や部品を自動搬送し高層ラックに保管する、ユニット式の自動倉庫です。高さ方向を有効利用することで、格納効率を高めることが可能です。

**ケース自動倉庫
「シャトルラックM」**

従来のスタッカークレーン式の自動倉庫とは異なり、ラック各段に配置された移載機能付き台車(シャトル)が奥行き方向の搬送と棚への出し入れを行います。段ボールケース・トレーなどさまざまな荷姿に対応可能です。

**自動仕分けシステム
「サーフィンソーター」**

不定形・長尺物など多様な荷姿に対応できる自動仕分けシステムです。ソフトタッチのスライドシュー方式で、荷傷みの心配もなく確実な仕分けが可能です。



ダイフクが積み重ねてきた知見・ノウハウ

ソリューションの提供

先進技術を活用した最新物流センター

出荷ミスゼロを目指したセンター。ロボットによる多品種・少量品のピースピッキングを可能にした3次元画像処理技術をはじめ、AIを活用した積付シミュレーションなどの先進技術を多数導入しています。

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きめ細やかにピッキング

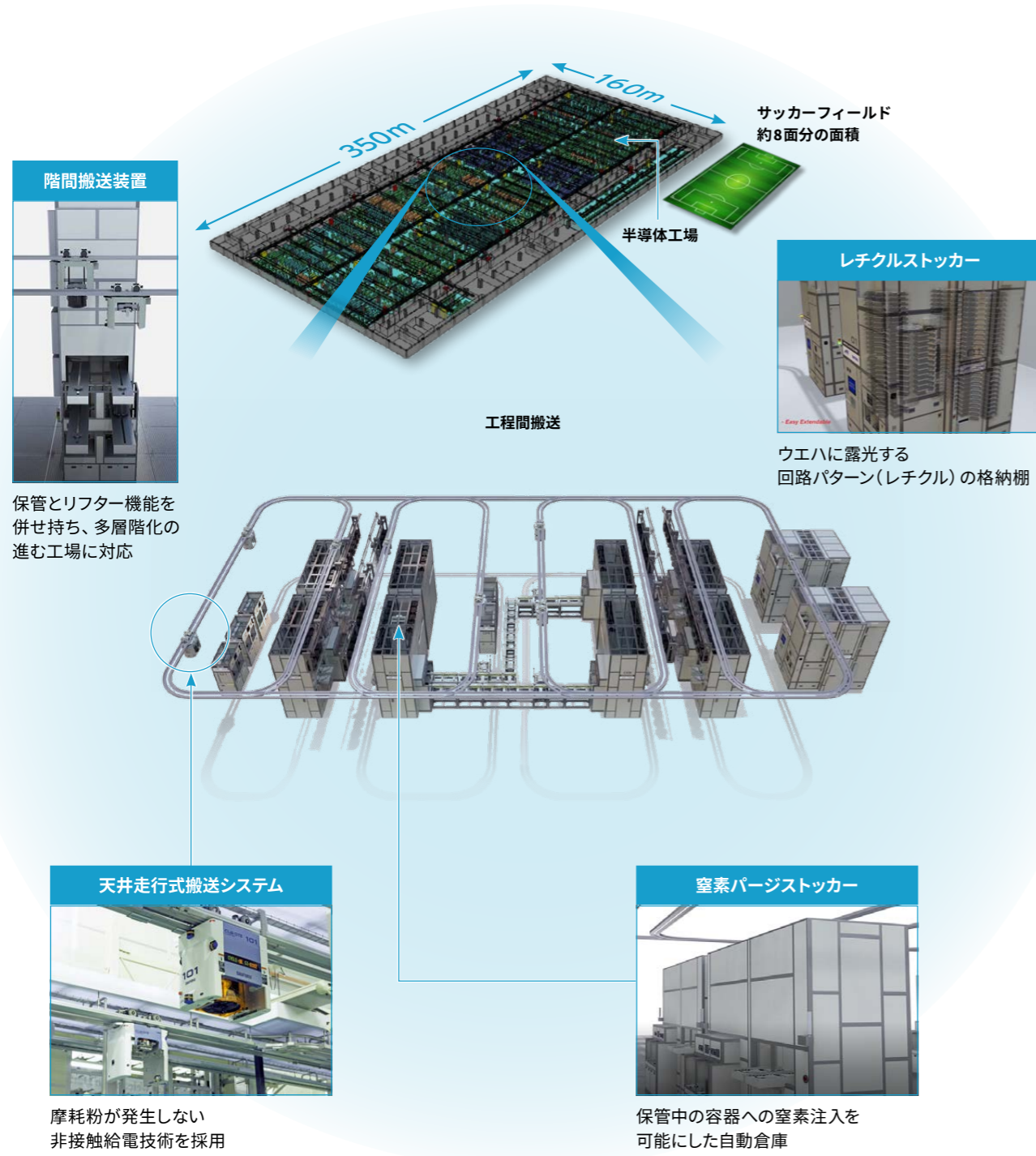
デパレタイジングロボット
自動倉庫から出庫されたパレット上の段ボールケースをピッキング

ソリューション事例

クリーンルーム事業

最先端半導体工場

半導体工場の製造工程は1,000近くに達します。大規模な工場では、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10kmに及び、数百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。

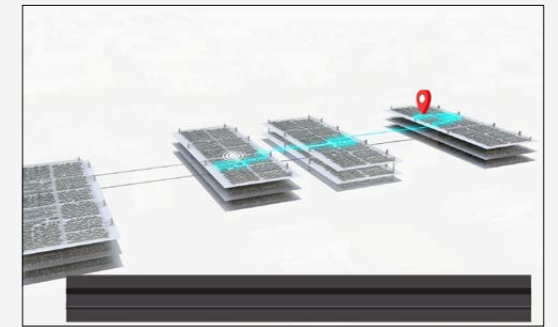


最先端半導体工場の生産を支える高度なコントロール技術



オンデマンド

数百台を超えるウエハ搬送ビークルは、Wi-Fiでの常時通信によって位置情報や走行状態をリアルタイムに監視しています。常に変化する生産工程の状況に応じて、最適なビークル運行を提供します。



拡張性

ギガファブと呼ばれる最先端の半導体工場では、複数の工場を接続しウエハを縦横無尽に搬送することが求められます。

ホットロットと呼ばれる最優先のウエハは、搬送ビークルが建屋間や階間をダイレクトに行き来することで、短時間での処理が可能となります。

ウエハの優先度や搬送設備の状態をリアルタイムに考慮することで、工場間でも最適なウエハ搬送を提供します。



インテリジェント

クリーンルームの天井に張り巡らされた走行レールは網の目状になっています。生産装置からウエハを回収する際には、最短時間で処理できるビークルを数百台の中から瞬時に検索します。

ビークルによって回収されたウエハは次の工程へ搬送しますが、その際、網の目状のレールをどのように走行すれば最短時間で到着するか、工場内のすべてのビークル状態から混雑状況を考慮して決定します。走行ルートを決断する際にはAIによる学習機能や予測機能も利用し、常に変動する環境に対して全体最適を施します。



信頼性

半導体工場における製造工程間のウエハ搬送は24時間365日稼働しています。不慮の故障が発生した場合でも半導体工場の稼働に影響を与えないよう、すべての制御システム・通信システムは二重化・三重化され、高い信頼性を提供しています。

Chapter 2

Growth Strategy

ダイフクの成長戦略

- 34 成長戦略の変遷と課題
- 36 新中期経営計画「Value Transformation 2023」
- 38 財務担当役員メッセージ



- 40 生産担当役員メッセージ



- 42 事業別戦略
 - 42 イントラロジスティクス事業
 - 43 クリーンルーム事業
 - 44 オートモーティブ事業
 - 45 エアポート事業
 - 46 オートウォッシュ事業
 - 47 電子機器事業



- 48 リスクマネジメント

成長戦略の変遷と課題



課題

一貫する課題

- グローバル化
- 海外子会社の拡大を背景とするグループガバナンスの強化
- 収益性の向上
- 技術革新への対応
- 市場環境への対応
- 競争力の向上

重要度が増す課題

- ITの活用 (デジタルトランスフォーメーション)
- 社会性

施策	事業領域	収益性	経営基盤	ブランド
	<ul style="list-style-type: none"> 北米イントラロジスティクス事業、オセアニアのエアポート事業強化のためM&Aを実施 デバイス系製品を強化し、プラント製品を補完 eコマース(EC)需要へのグローバル対応 ビジネスのグローバル化 海外売上高比率52%→65% 	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値の高いEC向けソリューションを提供 コスト競争力強化 日本の生産体制を効率化 海外現地生産の拡充 ICT(情報通信技術)活用 	<ul style="list-style-type: none"> 強固な財務基盤の構築 資本金80億円→150億円 北米・中国グループ会社の事業最適化 業務管理コンピュータ・システムをグループで強化 	<ul style="list-style-type: none"> 社員意識の改革 社員意識の把握、研修制度の充実 ブランドメッセージ『Always an Edge Ahead』制定 お客さまに「著しく優位な立場(competitive edge)」を提供 訪問型販売からウェブサイト・展示会を利用した情報発信販売への転換
	<ul style="list-style-type: none"> 空港向けシステムを第4のコア事業として確立 大型案件対応力、デバイス製品組み込み(写真1)、ソフト製品を付加し、受注量が倍増 最先端半導体工場でのアドバンテージ確保 自動車生産ラインの最適化支援サービスを展開 	<ul style="list-style-type: none"> 設備の遠隔監視機能の向上 M&Aで取得した3Dソフトウェアを横断的に使用し、現地調整を大幅に削減 米国に新工場を建設し、従来の2倍近い生産能力を確保(写真2) 日本、韓国、中国、タイでも工場に投資、現地化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 財務基盤の一層の強化 資本金150億円→318億円 北米の経営体制を再編 ローカルスタッフの訪日研修制度を創設 	<ul style="list-style-type: none"> 提供価値の変革 社会インフラの一環として「止まらない」「止まってもすぐに復旧する」システムを提供 「グループ行動規範」制定などにより、社員のエシカル意識を向上 「サステナビリティ委員会」を設置、「サステナビリティアクションプラン」を策定 TCFD*提言に基づく開示、「ダイフク環境ビジョン 2050」を策定 *気候関連財務情報開示タスクフォース



写真1: セルフ手荷物チェックインシステム

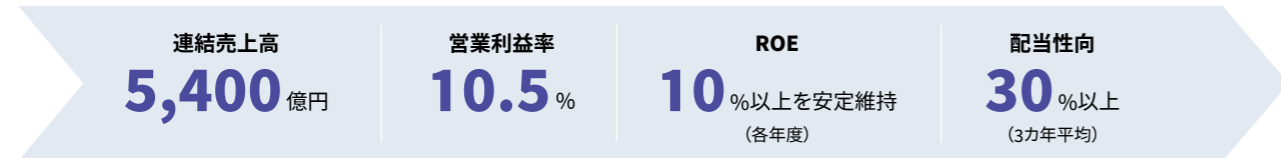


写真2: Wynright社新工場

新中期経営計画「Value Transformation 2023」

新中期経営計画では、ダイフクグループを取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、期間は3カ年としました。DX²(DXスクエア) = Digital Transformation × Daifuku Transformationを推進し、お客さまや社会の課題解決を通じて、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を目指します。

経営目標



現状と経営課題



コンセプト

1 DX²による提供価値の変革

DX²(DXスクエア) = Digital Transformation × Daifuku Transformation

DX(Digital Transformation)を推進するとともに、ダイフクグループ自身の変革(Daifuku Transformation)に取り組み、お客さまをはじめとするステークホルダーに対する提供価値を変革していく。

2 ニューノーマル(新常态)下における新たな価値創造

前例にとらわれない柔軟で創造性豊かな発想力と既存の枠組みを変革していく実行力により、新たな価値創造が求められる社会においてさらなる飛躍を目指す。

3 持続可能な社会の実現に向けて

当社グループでは、中期経営計画とサステナビリティアクションプラン(▶P.56)を経営戦略の両輪と位置付け、それらの実行を通して国連のSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献していく。

事業戦略

事業領域		経営基盤	
1 グローバル化の加速	グローバル市場への戦略的投資 ・M&A、アライアンスを活用したグローバル事業の拡大 ・成長性のある市場への積極的な販売拠点の展開	1 グループ経営の再構築	グループガバナンスの強化 ・ポートフォリオ視点による事業運営の取り組み ・統廃合を含めたグループ資源の最適化
2 既存事業の強化	次世代ビジネスモデルの創出 ・メニュー型ソリューションによる能動的営業の展開 ・リカーリング型ビジネス等の新ビジネスモデルの提案	2 業務運営の変革	顧客志向での業務の効率化・付加価値向上 ・顧客満足度向上に向けた業務プロセスの抜本的見直し ・DXによる既存業務の再構築
3 新規領域の創出	有望な新規領域への投資 ・産学連携、ベンチャーピッチ等オープンイノベーションのさらなる推進 ・既存事業の枠外も視野に入れた新規領域の開拓	3 人事制度の改革	多様な人材マネジメント制度の採用 ・グローバルタレントマネジメントによる人材の育成・登用 ・マーケット水準をベンチマークしたプロフェッショナル制度の導入

収益性		ブランド	
1 製品力の強化	先端技術活用による提供価値の変革 ・進化するICT・AI技術によるスマート・ロジスティクスの提供 ・多様化する顧客ニーズに対応し、次世代物流をリードする製品の開発	1 提供価値の変革	TOP*イノベーションでスマート・ロジスティクスを提供 ・お客さまが目指すDXをサポートするロジスティクスの提供 ・デジタル空間技術によりTOPの壁を越えた新たな価値を提供 *TOP: Time, Occasion, Place
2 生産性の向上	グローバルベースでの価格競争力の強化 ・エリアNo.1の品質・コストを実現する生産・調達体制の再構築 ・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	2 社会価値の創出	社会インフラを担う企業としての仕組みの強化 ・社会インフラとしての物流の安全・安定・信頼の確立 ・サステナブル社会の実現に向けた取り組み
3 生産体制の強化	デジタル化によるモノづくり改革の推進 ・設計・生産から工事・サービスまでのプロセスの均質化 ・デジタル技術によるエンジニアリングの効率化と最適化	3 社員意識の改革	グローバルベースでの企業カルチャーの醸成 ・オフィスワークからテレワークへの働き方意識の転換 ・グローバルベースでの従業員エンゲージメントの向上

財務担当役員メッセージ

経営基盤の強化と

積極投資で

企業価値の向上を目指す

執行役員
コーポレート部門副部門長
経理本部長
日比 徹也



財務担当役員就任後の1年を振り返って

ダイフクは成長を目指すべきステージにあるという認識のもと、これまでは売上高や営業利益といった損益計算書(PL)を中心とする経営指標を目標に据え、業容拡大を図ってきました。事業規模も拡大し、海外売上高が約70%に上るグローバル企業に成長したことを踏まえ、PLのみを重視するマインドから、バランスシート(BS)やキャッシュ・フロー(CF)も重視するマインドへと、社員の意識改革を浸透させている途上です。BS、CFといった経営指標をタイムリーに提供できる体制も整備しつつあります。

特にCF面では案件の大型化と、それに伴う完工までの長期化による立替払いの増加という課題に直面しており、資金回収の早期化に向けた取り組みを強化しています。われわれの業界では、工事進行基準で売上を計上する一方、商慣習上、工事の進捗に合わせた支払い契約にはなっていません。この結果、売上高の増加に伴いキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)が長くなる傾向にあります。海外顧客を中心に毎月フォローを行うなど、グローバルで資金回収を徹底する体制を整えつつあり、長期滞留債権は減少してきています。今後も、契約時におけるお客さまとの支払い条件交渉も含め、CCC改善に力を入れていきます。

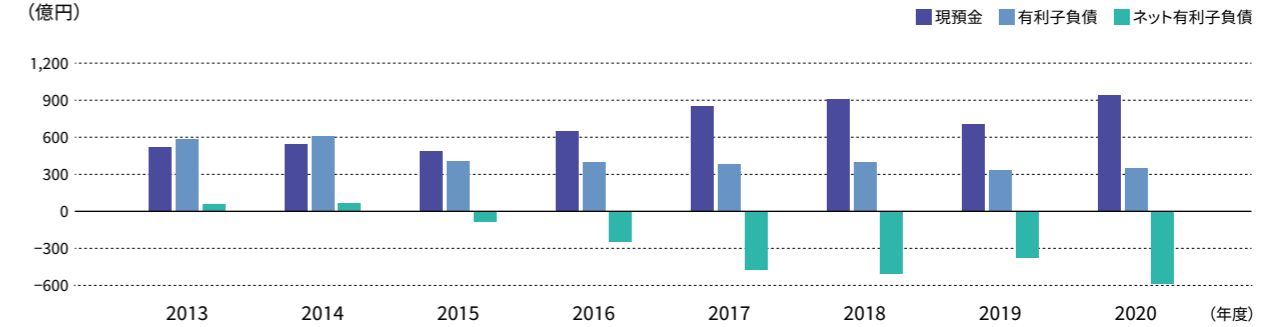
海外子会社の財務マネジメントに関しては、当社が設立した会社は体制が確立していますが、M&Aでグループ入りした会社では、まだ課題が残っている場合もあります。新中期経営計画期間中に目途をつけるべく、体制を整備していきます。

「Value Innovation 2020」の資本・財務戦略を振り返って

2017年12月に公募増資を行いました。自己資本比率は2016年度45.8%から2020年度57.7%に上昇し、事業規模が拡大していく中で、財務の健全性が高まりました。同時に株主数(議決権保有ベース)も2017年3月末の約1万2,000人から2021年3月末には約2万1,000人へと大きく増加し、株式の流動性も高まり、企業規模に応じた資本構成・株主構成にできたと考えています。

有利子負債については引き続き低位にとどまり、2021年3月末現在のネット有利子負債残高はマイナス590億円と、実質有利子負債はゼロの状態で、財務体質は良好です。

有利子負債残高推移
(億円)



ROEは、全期間で目標としていた10%以上を維持できました。2017~2018年度はクリーンルーム事業が好調で、例外的にROEも急上昇しましたが、その時期を除いて考えると、中長期的に着実な改善が図れています。引き続き利益率改善によるROE向上を目指します。

Value Innovation 2017

Value Innovation 2020

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROE*	8.6%	9.6%	11.6%	12.6%	17.7%	19.5%	12.4%	13.2%
1 売上高当期純利益率	3.20%	3.67%	4.06%	5.22%	7.16%	8.61%	6.32%	6.83%
2 総資産回転率	1.06回	1.03回	1.19回	1.07回	1.20回	1.17回	1.08回	1.11回
3 財務レバレッジ	2.58倍	2.51倍	2.33倍	2.18倍	1.99倍	1.87倍	1.76倍	1.73倍

*ROE = 1 × 2 × 3

資金の活用面では、国内外で積極的な設備投資を継続しました。特に2020年から本格稼働した北米のインフラロジスティクス事業の新工場建設は、eコマース向け需要の伸長に伴う受注増加時期と重なり、タイムリーな投資であったと考えています。

「Value Transformation 2023」の資本・財務戦略の考え方

デジタルトランスフォーメーション(DX)を活用し、経営管理基盤を整えることで、BS、CFをはじめ、さまざまな経営指標をスピーディーに提供できる体制を構築し、グローバルでの財務マネジメント力の強化に注力していきます。これにより、売上高5,000億円以上の企業としての管理体制・手法を確立していきます。

株主還元については、「配当性向30%以上の維持」を目標としています。配当金へ充当する以外の資金は、将来の企業価値向上につながる成長投資に振り向けていきます。2021年度の設備投資額は海外での設備投資を中心に136億円(当期純利益予想額の40%)、研究開発費は108億円(当期純利益予想額の32%)といずれも過去最高を計画しています。株主還元、成長投資、内部留保のバランスを取りつつ、最適解を探っていきます。

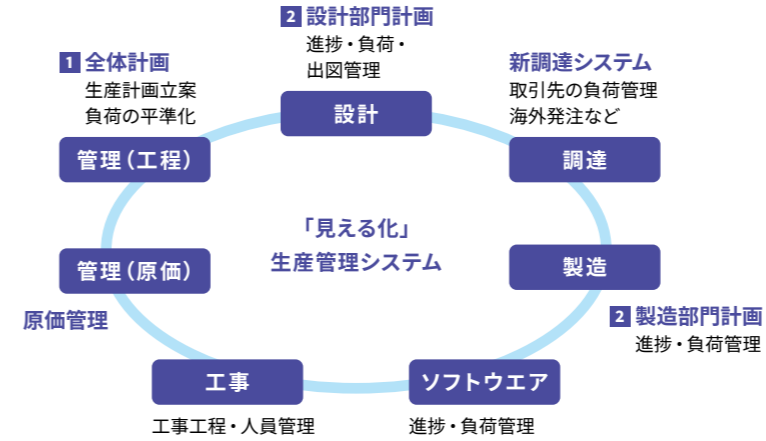
長年導入を検討してきた国際会計基準であるIFRS適用については、移行する土壌が整ってきたため、新中期経営計画をIFRS移行への準備期間と捉えています。BS、CFを重視するIFRSへの移行で、従業員の意識もBS、CF重視へ変えていきます。

当社グループでは新中期経営計画とサステナビリティアクションプランの実行を経営戦略の両輪と位置付けています。SDGs(持続可能な開発目標)や、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関わる支出をコストではなく必要不可欠な投資と捉え、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を目指していきます。

生産担当役員メッセージ

モノづくりの「見える化」を
推進し、生産性を向上させ、
提供価値を変革

常務執行役員
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
三品 康久



- 1 全体計画：**
引き合い・受注情報に基づく生産計画の立案、および負荷の見える化
需要に対応するための資源(人・原材料など)を効率的に振り分けることが可能となります。
- 2 設計・製造部門計画：**
全体計画に基づき、設計・製造の進捗および負荷の見える化
事前に負荷が具体的な数値で分かり、負荷の分散、計画の前倒しなど早期のマネジメントが可能となります。

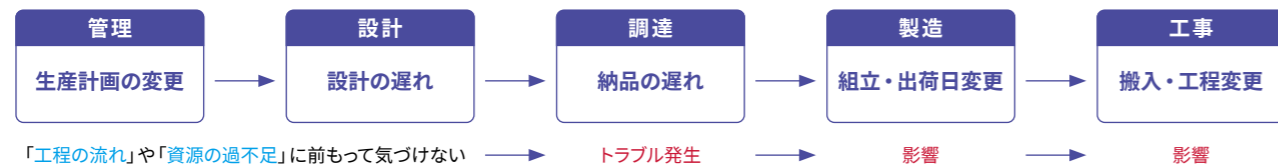
営業から設計・製造に至るまでのプロセスの見える化により、プロセスの上流においてトラブルが生じた場合、早期に気づき、対策を打てる仕組みを構築し始めました。一方、現地据え付け、システム検証などの「見える化」も推進しています。新中期経営計画期間では、この領域を進歩させながら、デジタル技術を使って、プロセス上流で事前に品質を作り込むことも推進します。海外においても、新しく工場を建設したタイを中心とするASEAN地域やインドなどで「見える化」に取り組み始めています。

「見える化」による収益性の向上と働きがいの向上

デジタルトランスフォーメーション(DX)はダイフクグループのイノベーションを加速させる一つの手段であり、その推進においては、デジタル技術を活用し、モノづくりを「見える化」することが重要だと考えています。可視化することで、プロセスや手法の見直しが行え、業務の規格化・標準化・自動化ができるようになります。さらに、蓄積されたデータをもとに、工数の短縮(=コスト削減)、品質向上、属人化の排除も可能となります。特定の人や時間、機会、場所といった制約を、デジタル技術を駆使して解消し、「何でも、いつでも、どこでも、だれでも」を実現し、その結果生み出された時間を付加価値の創出、社員の充実感につなげたいと考えています。

オンライン化によりいつ・どこからでも「見える」仕組み

当社では、前中期経営計画期間中からDXへの取り組みを始めています。当社は、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でお客さまにシステムを提供していますが、それぞれの部門の担当者が個別に工程を管理していたため、そこで情報が分断され、進捗や負荷が見えず、工程の遅れや資源の過不足が生じていました。また、早い段階でそれらの問題に「気づく」仕組みが整っていなかったため、上流の工程で生じたトラブルが下流工程へも影響を及ぼしていました。



全体の「見える化」を実現するため、新たな生産管理システムを構築し、全体計画、設計・調達・製造のプロセスをデータベース化し、情報の一元管理に取り組んでいます。

事業間連携を担う「DX本部」

前述したとおり、当社ではこれまでも生産性向上につながるデジタル化を進めてきましたが、成果の出た仕組みを共有できていませんでした。「良い仕組みを会社全体の生産性向上につなげたい」という思いから、部門横断的な組織として「DX本部」を発足させました。社内のデジタルインフラの構築をはじめ、デジタル技術者・データ分析者の育成、従業員のデジタル力の底上げを図る環境づくりなどの役割も担います。モノづくりにおいては、事業ごとに特色があります。同じ仕組みを、そのまま使用できるわけではありません。新しい取り組みを円滑に事業ごとに落とし込むため、各事業部から主要メンバーを集めたプロジェクトも立ち上げ、生産性向上に貢献します。

提供価値を変革し続ける

私が入社した1983年、ダイフクでは電子やプログラム、コンピュータ技術を活用した製品の高付加価値化に取り組んでおり、現在のイントラロジスティクス事業に関連するソフトウェアの設計部門に配属されました。その後、システム全体をコントロールする開発や設計を担当しました。さらに、ハードウェアを含む設計部長を経験してきました。そして、2015年頃からは製造部門にも関わるようになり、イントラロジスティクス事業のモノづくり改革を実施していく中で、多くの良い経験を得ることができました。モノづくり改革を始めて間もない頃、プロセスや工数の「見える化」により、改革が推進されていくことに驚きを感じました。経験値からデジタル数値にすることにより、データを積み重ねて分析をするようになりました。現在はさらに、AI、IoT、ICTなど数多くのデジタル技術が活用できます。より高精度にデジタル化したプロジェクト管理体制を確立し、さらなる事業の拡大に貢献していきます。さらに、社会インフラになりつつあるマテリアルハンドリングシステムは、今までより一層速く正確であることと同時に、止まらない、たとえ止まってもすぐに復旧できるシステムがお客さまから求められています。お客さまに納入したシステムにセンサーなど最新のデジタル技術を組み込み、物流の「見える化・最適化」を推進し、お客さまが求める物流価値(コストの削減、時間の短縮、物流品質・環境の向上)と競争優位性に貢献していきます。

事業別戦略

グローバルで成長を続けられる事業に変革

イントラロジスティクス事業

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て最適なシステムを提供しています。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



「Value Innovation 2020」の振り返り

EC関連を中心とする「商業および小売業」向けの売上高は、本計画前の535億円から1,155億円と倍以上に成長しました。日本市場がゆっくりと成長する中で、事業効率の向上を目指して行ってきた、ICT(情報通信技術)を用いた営業、エンジニアリングから生産、工事までの一貫した生産性向上施策と、最適なソリューション提供のための研究開発が、EC需要急拡大の中で功を奏し、短期間で売上拡大と収益力アップに貢献しました。

海外では、北米・中国・タイなどで生産体制の増強を行いました。さらにベトナムに子会社を設置し、インドの物流システム会社を買収しました。量的拡大に向けた枠組みをおおむね作り終え、次は質的充実を図ることが求められています。

「Value Transformation 2023」の取り組み

日本だけでなくグローバルでEC市場が拡大する中、引き続き成長を目指していきます。また、海外の収益性は日本と比較すると低く、改善が必要です。グローバルでの成長と収益性を向上させるためには、各国の市場で競争力のある製品を揃えることが最も重要です。現状は、日本市場に最適化された製品が多くを占めていますが、日本と海外が連携して現地向け製品開発のスピードアップを図り、競争に打ち勝っていきます。

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。今後も、機を逸することのない機敏な対応により成長機会の拡大に努めます。

顧客視点を追求し、グローバルで強固な関係を築く

クリーンルーム事業

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



「Value Innovation 2020」の振り返り

当事業は、過去から市場の激しい動きに左右されてきました。2018年度のエレクトロニクス業界向け売上高は前年度より30%以上伸び、過去最高の約1,900億円を記録しましたが、2019年度は1,400億円超に落ち着きました。本計画期間では、単年度の売上高はおおむね1,200億円から1,300億円に成長しました。

シェアは、いずれの年も既存大手ユーザーを中心にほぼ50%を確保できました。最先端の製品製造に対応した信頼性の高いシステムを、短納期で提供してきたことの証左だと考えています。半面、コスト削減の優先度が低くなり、競合企業の台頭と相まって、今後の重要な課題となりました。中国市場の成長も大きなトピックで、中国での展示場設置、プロモーションサイト構築などマーケティングにも力を入れました。

「Value Transformation 2023」の取り組み

世界中でIoT、5G、DXなどにより半導体・液晶パネルの需要は急激に高まっており、当事業の中長期的な成長性は誰しも認めるどころです。問題は、市場の激しい動きへの対応であり、その中での収益性改善です。そこで、モノづくりの原点に立ち返るという決意を込め、当事業部門のスローガンを「Value Transformation by "Excellent Quality, Best Price, Quick Delivery"」としました。

新たな主役はお客さまのそばに構える海外子会社であり、製造・工事だけでなく、エンジニアリングや設計も地産地消とします。鍵となるのは、海外での技術者の育成です。事業面だけでなく、システムのさらなる省電力化を通じての環境負荷低減など、新たなマインドも醸成していきます。

事業別戦略

提案力を強化し、期待を超える価値を提供

オートモーティブ事業

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、搬送システムにとどまらず、自動車生産ラインの自動化を含めたソリューションも提供しています。主な納入先は日本をはじめとするアジアおよび北中米で、お客さまは日系企業を中心に世界の自動車メーカーに及びます。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。

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
オートモーティブ事業部長

林 智亮



「Value Innovation 2020」の振り返り

最大のトピックは過去最大の大型案件を北米で受注、納入したことです。コロナ禍の中、北米子会社はもちろん、グループ各社の協力で、事業部門における年間売上高の5割近い大きなプロジェクトが完遂しました。

今や世界一の自動車生産大国となった中国で、老朽化した自社工場を一気に更新、拡張しました。また、ドイツのAFT Industries AGと業務提携を行い、欧州車メーカーのグローバルでの設備投資需要に応じていく布石を打ちました。

一方、中国競争メーカーの台頭で、グローバルでの価格競争が厳しくなりました。内製化の拡大や生産性の向上によるコストダウンを進めましたが、収益性の改善は、まだ道半ばであると評価しています。

「Value Transformation 2023」の取り組み

世界的にカーボンオフセットに対する要求が高まっています。自動車走行時の温室効果ガス排出ゼロ化だけでなく、素材・生産から廃棄に至るまでのLCA(ライフサイクルアセスメント)の観点から、お客さまのカーボンニュートラルニーズに応じていく必要があります。この大変革期を事業機会と捉え、継続的成長を目指します。

一つはダイフクの強みであるサービス力を活かすこと。DXによる設備状態などの情報一元管理、IoTツールを活用した予知保全などのサービス強化により、お客さまへの提供価値を変革します。

もう一つはグローバルな協業体制の強化。グループ全体で、従来の都度設計の強みを活かしつつ、モジュラーデザインの採用により、収益性の向上を目指します。

プロジェクト管理を徹底し、事業一体でシナジーを発揮

エアポート事業

事業紹介

エアポート事業は、手荷物搬送ラインを中心に、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、欧州、アジア・オセアニア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門長
エアポート事業部長

上本 貴也



「Value Innovation 2020」の振り返り

本計画前に比べ受注量が倍に伸び、「第4のコア事業へ」という目標を達成しました。主に日本や北米で大型の手荷物搬送ラインを受注し、さらに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で空港内でのビジネスの幅を拡大させました。また、スマートエアポート構想をにらみ、ソフトウェア関連2社をM&Aで取得しました。

新型コロナウイルス感染症の影響で航空旅客数が激減するという未曾有の事態に直面しましたが、当事業は大型案件を中心に堅調に推移しました。これは空港が社会インフラであること、長期公共工事であること、老朽化した設備の更新やセキュリティ強化という待ったなしの背景によるものです。

収益性については、プロジェクト管理においてまだまだ改善の余地があることが明らかになりました。

「Value Transformation 2023」の取り組み

本計画のスタートにあたりオートモーティブ事業と部門統合しました。狙いはプロジェクト管理の経験が豊富なオートモーティブ事業のスタッフの活用と、海外拠点の相互活用です。また、ダイフクの源流であるお客さま第一に立った現場思想など、当社の良きDNAをグループ入りした会社に注入することです。従来、個々の会社がそれぞれのやり方で事業展開する傾向がありました。エアポート事業一体での運営を目指し、事業トップ・子会社トップ間の月次幹部会議でのさらなる情報交換と、日本主導のプロジェクト管理を徹底していきます。また、子会社間の責任者の異動や組織の改編などでシナジーを訴求します。

北米では分散していた3工場を新工場に集約し、製作から試運転までの全工程を網羅した自己完結型生産へ移行することで生産性を向上させます。保有する資産を有効活用し、事業全体の効率性・収益性を高めていく決意です。

事業別戦略

製販事業構造の変革により、製品の競争力を強化

オートウォッシュ事業

事業紹介

オートウォッシュ事業は、主に国内および韓国で洗車機と関連商品の生産・販売、アフターサービスをしています。既存のガソリンスタンドやカーディーラー・整備工場、セルフ洗車場以外の新市場へ販路を拡大するとともに、環境対策の強化など製品の差別化を図っています。

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

西村 章彦



「Value Innovation 2020」の振り返り

当事業は、プラント主体のマテリアルハンドリングシステムと異なり、洗車機ならびに関連商品の生産・販売、アフターサービスをするビジネスです。ダイフクが得意とする制御技術が活かせる上、2011年に実施したM&A効果もあって、国内トップシェアを維持し続けています。

本計画の期間中、国内の豊富な乗用車保有台数をベースにした安定的な既存市場に加え、大型洗車機の販売が増えました。これは、eコマースの拡大に伴い不足傾向にある運輸業ドライバーの洗車負担軽減需要、インバウンド需要によるものです。最終年度はコロナ禍により数量的には伸び悩みましたが、コストダウンやスマートフォンアプリを活用したサービス新商品などの投入が奏功し、収益力は向上しています。

「Value Transformation 2023」の取り組み

新市場の開拓、商品の差別化を引き続き推進します。コインランドリーや大型商業施設で洗車機を導入する動きを取り込む、キャッシュレス決済に対応したIoT搭載機の投入などが当面の切り口です。消費者が直接目にする製品であり、水やシャンプーなど液剤を使用することから、水資源を再利用する装置、環境にやさしい液剤など環境対応にも力を入れます。

また、生産面のコスト改善など業務改革にはDXへの取り組みが不可欠です。消耗品などのオンライン販売システム、遠隔操作・監視によるサービスビジネスの向上に加え、洗車技術を活かした新製品開発などに注力します。

グループ力を活かし、変革・価値創造を図る

電子機器事業

事業紹介

株式会社コンテックは、ダイフクの自動倉庫の制御やソフト部門がインナーベンチャーとして設立した会社で、システムに組み込まれる電子部品をダイフクも含め、広く製造・販売しています。主な製品は、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、制御盤および制御モジュールなど。24時間連続稼働や高温環境下など耐環境性が求められる場所で数多く使用されています。

株式会社コンテック
 代表取締役社長

井狩 彰



「Value Innovation 2020」の振り返り

当初計画したコンテックの販売目標300億円は、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の影響を受け、274億円にとどまりました。

当初の目標には届きませんでしたが、グローバル販売を強化した結果、特に米国市場では医療機器業界向けに産業用コンピュータの販売が好調に推移し、期間中の米国売上高は約30%成長しました。

また、急速な市場拡大が見込まれるIoT市場に向けて、産業用コンピュータ、計測制御、ネットワークの分野で培った技術を活かしたIoTソリューション「CONPROSYS」のラインナップを拡充しました。今後、競争優位性を発揮できる市場でのポジショニング確保が課題となります。

「Value Transformation 2023」の取り組み

最終年度の経営目標を売上高300億円、営業利益率9.3%（2020年度実績：売上高274億円、営業利益率6.0%）とします。市場の成長が見込まれる分野にシフトし、売上高・収益性ともに向上させます。DX市場でターゲット業界（半導体、医療、セキュリティ）への深耕を図るとともに、環境・エネルギー関連市場へのソリューション提供を強化することで売上の拡大を目指します。

また、グローバル体制を強化するため、日本、米国、台湾の各開発拠点における情報一元化で開発効率を向上させ、コンテックグループ共同調達によるコストダウンも図り、競争力を高めていきます。

さらに、当社のAI技術を活用した省人化、ロボット市場の開拓、次世代通信技術（5G、Wi-Fi6）や遠隔監視技術を活用した新たなソリューションを提供することで新市場を創造します。

リスクマネジメント

リスク管理体制

ダイフクグループは、CEOを最高責任者として、全社横断的なリスクマネジメント体制を構築しています。「リスクマネジメント規程」に基づき、事業部門の責任者で構成する「リスクマネジメント推進体制」を整備し、定期的(原則として年1回)に当社グループ全体でリスクアセスメントを行い、当社グループの事業に影響を与えるリスクを把握し、リスクごとに所管部署がリスクの極小化および発生時の影響の最小化に取り組んでいます。リスクマネジメント推進体制は、サステナビリティ推進部が一元的に管理し、優先度の高いリスクは取締役会に報告します。

気候変動に伴うリスクと機会については ▶P. 60-61

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

主要なリスク

上記リスクアセスメントに基づき、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を「発生頻度」、「影響度」の2つの評価軸でマッピングしています。短期間で「発生頻度」「影響度」が大きく変動することは考えにくいので、2020年度は、2019年度に第三者機関を交えて特定した主要なリスクのモニタリングを実施しました。主要なリスクの概要(P.49の表 1 ~ 5)は、通常の事業運営上で想定される主要なリスクを重要度順に記載したものです。各項目に対して対策を講じリスク低減に努めていますが、完全な予想や対処は困難です。

新型コロナウイルス感染症のリスク

新型コロナウイルス感染症による主なリスクとして、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の設備投資の延期・中止、減産による収益性の悪化などが考えられます。

当社グループは、CEOを最高責任者とする新型肺炎対策本部を立ち上げ、各事業部門が状況を精査して取締役会に都度報告しています。社員とその家族、お客さま、取引先などの生命・健康・安全の確保を最優先としています。国内外の政府や行政機関のガイドラインに則って事業活動を行い、在宅勤務の実施などにより、感染拡大のリスクを最小限に抑えています。

当社グループの主力生産拠点である滋賀事業所は、新型コロナウイルス感染症の影響をほとんど受けておらず、サプライチェーンも健全に機能しています。また、当社グループの海外子会社の工場や営業所、サービス拠点は、各国政府・行政機関の方針に適宜対応して操業しています。

2020年度の経営成績への影響については、売上・利益は順調に推移して増収増益となった一方、受注面では出社や移動の制限による全般的な商談遅れなどにより、前年度比6.6%減となりました。今後は、ネット通販の一層の普及などにより、受注の裾野が中長期的に拡大する可能性があります。

新型コロナウイルス感染症が世界経済に及ぼす影響の大きさや期間の長さは現時点では見通せておらず、リスクの及ぶ範囲がさらに拡大する可能性もあると認識しています。

主要なリスクの概要

1 経済危機・景気変動、海外子会社の管理不備	影響	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・プロジェクト予算管理の不備からくる工事コスト上昇
	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に機動的に反映させるよう努めています。 ・プロジェクトの予算や進行管理の精度向上に努めます。 ・当社グループではお客さま業界の動向を注視し経営計画に機動的に反映させるよう努めていますが、技術革新のスピードが非常に早い半導体・液晶業界の設備投資動向は、短期間で急速に変化するため、完全な予測は困難です。
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、国内外の連携不足等による、コンプライアンスリスクの増大
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制システムの強化、内部通報制度の改善、贈収賄防止、競争法違反防止などの規程の整備、監査役の実効性を高めるための組織設置、M&Aで取得した海外子会社のチェック体制強化のための組織設置、グループガバナンス強化のための組織設置 ・管理対象の大幅な増加、国内外の連携不足等により、コンプライアンスリスクが増す可能性があります。
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、育成難
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・各種研修コースの充実、タレントマネジメントシステムによる事業横断的な人材活用、働き方改革の推進 ・働き方改革の推進や処遇の改善などを図っていますが、効果が出るには一定の時間を必要とします。また、マテリアルハンドリングシステムに関する技術者・技能者は、eコマースの進展などにより、世界的な人手不足が懸念されています。
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事業活動の中断
	対策	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点ごとの自然災害ハザード調査、発生時の時系列対応計画策定、安否確認などの各種訓練、備蓄品の拡充 ・発生した事象が甚大な場合(南海トラフ地震、超大規模台風など)、影響は非常に大きくなる可能性があります。
5 サイバー攻撃のリスク	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"> ・執行役員を委員長とする情報セキュリティ委員会の組成。CSIRT (Computer Security Incident Response Team : サイバー攻撃による情報漏えいなど、コンピュータセキュリティに係る事故に対処するための組織) による、影響範囲や損害の特定、被害拡大防止の初動対応、再発防止策の検討、定期的な社員教育・訓練の実施 ・サイバー攻撃の脅威は影響度・頻度ともに増しており、ブランドイメージの悪化を招くなど、サイバーリスク保険等によってカバーしきれない損害が発生する可能性があります。

Chapter 3

Sustainability

ダイフクのサステナビリティ

52 サステナビリティ経営



- 54 マテリアリティ
- 56 サステナビリティアクションプラン
- 58 人間尊重
- 60 気候変動に関する情報開示
- 62 ダイフク環境ビジョン2050
- 64 SASB開示情報インデックス

サステナビリティ経営

サステナビリティ担当役員メッセージ

ダイフクグループは、2011年に「ダイフク環境ビジョン2020」を掲げ、これまで気候変動や資源循環、生物多様性保全など地球規模の課題に取り組んできました。そして、ますます深刻化するこれらの課題にどう対応していくのか、2050年という長期視点での当社グループの「ありたい姿」を示した「ダイフク環境ビジョン2050」を新たに策定しました。

また、当社グループにおける中長期的な重要課題(マテリアリティ)を抽出するため社内横断的プロジェクトが発足し、検討してきました。社内外のステークホルダーの意見を反映し、マテリアリティを特定するとともに、その解決に向けた具体的な行動計画「サステナビリティアクションプラン」で2030年に目指す姿を描き、今後3カ年の個別課題ごとのKPI(実績評価指標)・目標を設定しました。サステナビリティアクションプランは、2021年度から始まった中期経営計画とともに経営戦略の両輪と位置付け、これらの実行を通じてSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献します。当社グループは、事業を通じて「社会の課題を解決する企業」として人権や環境などのESG(環境・社会・ガバナンス)に配慮し、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指してグループ一体となってサステナビリティ経営に取り組んでいきます。



常務執行役員
コーポレート部門長
人事総務本部長 **田久保 秀明**

マネジメント体制

サステナビリティ経営課題に対する最高意思決定機関として、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、経営トップ自ら活動方針や計画実行の指示を行っています。

サステナビリティ委員会の体制と運用状況

サステナビリティ委員会は、サステナビリティ経営を推進するための要となる組織です。従来のCFOを委員長とした環境経営推進委員会を発展的に解消し、2020年度に設置しました。委員長にCEO、委員に各事業部門長を充てて体制を強化するとともに、傘下に専門分科会を置き、テーマごとに具体化を図っています。

2020年度は、マテリアリティの見直しとサステナビリティアクションプランを策定しました。策定のプロセスでは、まず各部門の部・課によるプロジェクトを立ち上げ、経営層へのヒアリングや対話を随時実施してまとめた案を委員会に提示しました。委員会では、一つずつ目標の設定根拠や表現に至るまで2回にわたり議論を尽くして審議し、取締役会に2回付議して最終承認を得ました。

2021年度は、すでにサステナビリティアクションプランの管理・運営方法やダイフク環境ビジョン2050の再生可能エネルギーの調達方針について議論を行いました。今後は、環境ビジョン達成に向けて新設した「環境配慮製品分科会」「環境配慮業務分科会」において、着実に実行していきます。また、昨今グローバルで重要視されている人権問題への対応として「人権・サプライチェーン分科会」を新設し、人権方針策定とデューデリジェンスの実施を進めます。

これまでの主な議題・取り組み*	2020年度のその他取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ▶ マテリアリティの見直し ▶ サステナビリティアクションプランの策定 ▶ ダイフク環境ビジョン2050の策定 ▶ TCFD提言に基づく情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 社員向けのSDGs理解促進(動画配信) ▶ ESG情報開示の拡充・強化 ▶ CSRアクションプランのモニタリング

* 前身の環境経営推進委員会の取り組みを含んでいます。

これまでの取り組み

1999 年度

- ▶ 滋賀・小牧の両事業所でISO14001認証取得

2012 年度

- ▶ 「ダイフクエコプロダクツ認定制度」を導入

2019 年度

- ▶ 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
* 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
- ▶ 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

2011 年度

- ▶ 「ダイフク環境ビジョン2020」を策定

2014 年度

- ▶ 「国連グローバル・コンパクト」に署名
- ▶ 「ダイフクのCSR」を策定

2020 年度

- ▶ TCFDの提言枠組みに沿った開示
- ▶ 「サステナビリティ委員会」を発足
- ▶ 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
- ▶ 「ダイフク環境ビジョン2050」を策定
- ▶ 「サステナビリティアクションプラン」を策定

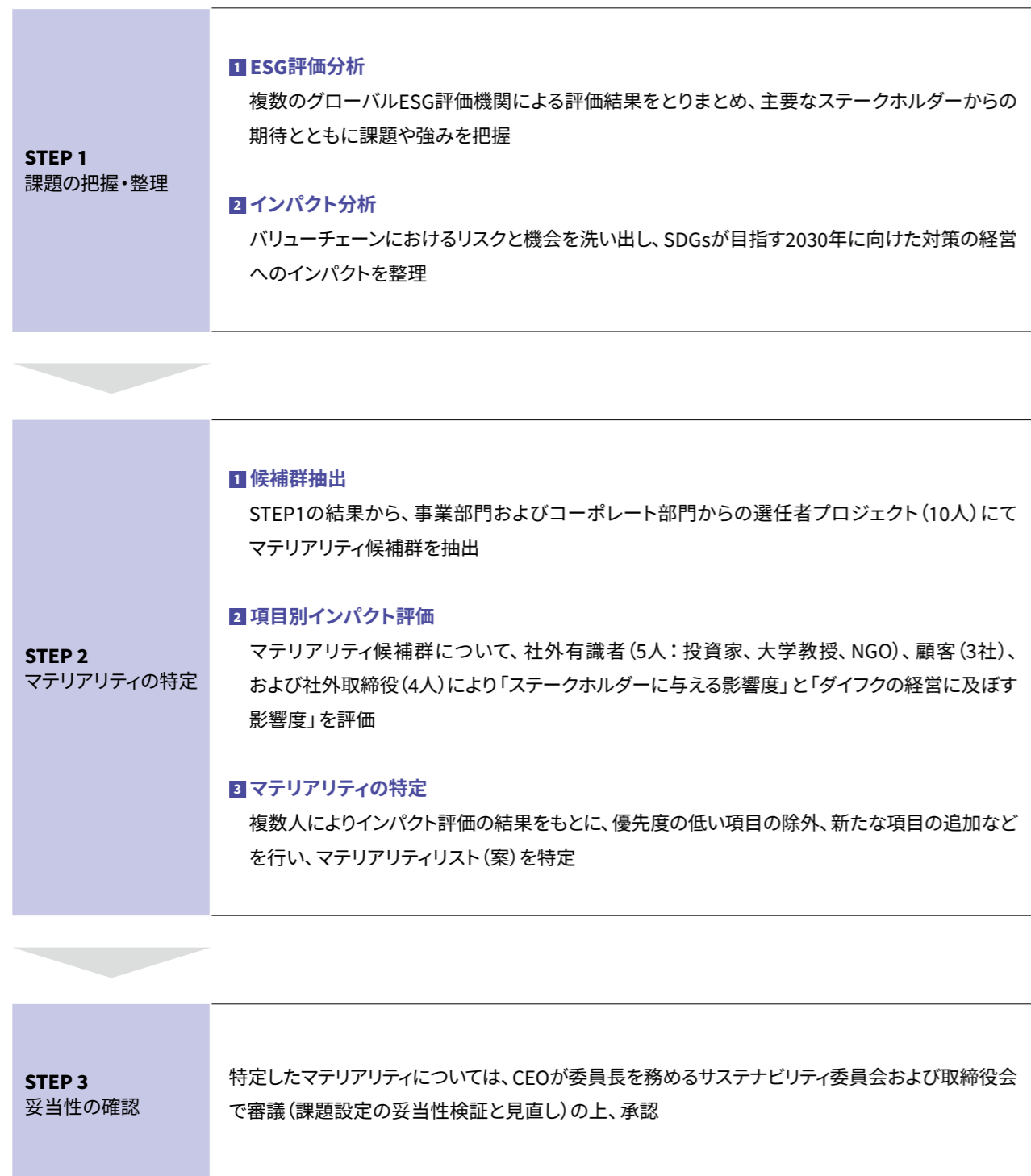
マテリアリティ

マテリアリティに関する考え方

ダイフクグループは、2014年6月に特定したあらゆるCSR活動の根幹となる重要課題(マテリアリティ*)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。CSRアクションプランとは異なり、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。

本プランはCEOが委員長を務めるサステナビリティ委員会で目標達成に向けた進捗管理を行い、ウェブサイト等を通じて定期的に実績を報告します。

サステナビリティ概念図



詳細はこちら
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/plan

テーマ	2030年に目指す姿	マテリアリティ	2030年目標	SDGs
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	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	8
		新規領域の創出	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	9
		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	先端技術を使った効率化、自動化による顧客価値の創出	9
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地化	グローバル最適地生産の実現	8
		製品品質、製品安全の追求	製品に対する品質、安全面でのお客さまの信頼獲得	12
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	グループガバナンス体制のさらなる強化	—
		コンプライアンスの徹底	重大な贈収賄事案の根絶	16
		リスクマネジメント	海外子会社を含むグループリスク管理の実践	11
		サプライチェーンでの責任ある調達	グローバルでのCSR調達の実施	8, 12, 13, 17
		情報セキュリティの強化	社内グローバルスタンダードの徹底と継続運用	—
		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	ステークホルダー・エンゲージメントの向上	17
人間尊重	人々の安心と快適の追求	労働安全衛生の徹底	事業活動における労働災害・重大災害の根絶	3
		ダイバーシティ&インクルージョン	多様な人財が活躍できる環境づくり	5, 10
		働きがいのある職場環境の整備	快適、健康、幸福を実感できる職場の実現	3, 8
		人財の育成	個々のキャリア志向に応じた成長機会の提供	4
		人権配慮	事業に関わるすべての人の権利尊重	8, 10
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	気候変動、資源枯渇など地球環境への負荷低減策の充実	6, 7, 12, 13
		環境配慮製品・サービスの拡充	環境配慮による顧客提供価値の最大化	7, 9, 12

人間尊重

ダイフクグループは、一人ひとりの社員が最大のパフォーマンスを発揮できる「安全で、多様性に富み、働きがいのある」職場環境づくりに努めています。

[詳細はこちら](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity)
www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity

人財への取り組み

推進体制

人事総務本部において、全社横断的な人事関連施策の立案・推進を行っています。特に、事業のグローバル展開を支える人材の育成、マネジメントの強化を進めています。併せて、従業員が安心して働ける職場環境を確立するため、「こころと体の健康づくり委員会」を設置し各種施策を推進しています。また、生産性の向上と、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け「働き方改革委員会」を設置し、多様な人材にとって働きがいのある職場環境の整備を進めています。各部門との情報共有により、実効性のある活動を推進していきます。



人材育成

人材育成を効果的に推進するため、グループ全体の人材育成方針を策定し、体系的かつ重点的な施策を展開しています。事業のグローバル化に対応するために、グローバル勤務コースなどの制度を設けグローバル人材の育成を進めています。

また、現地従業員数が増加する中、グループの価値観の共有化を図るために、「グローバルリーダーシップ研修」「海外ビジネストレーニー制度」など、グローバル人材を育てるための仕組みや環境づくりを促進しています。

[詳細はこちら](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity/human-resources)
www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity/human-resources

中国：モデル企業として国家技能検定を社内実施、全員が合格

中国では近年、専門技能を持つ人材の育成促進のため、従来は政府のみが行っていた国家検定「職業技能等級制度」の認定試験の実施・評価を民間企業にシフトする流れがあります。常熟市では、第1回職業技能検定を実施するモデル企業として大福(中国)自動化設備有限公司が選定されました。



技能検定実技試験

同社は、技能検定プロジェクトを2020年8月にスタート。製造部門の社員93人が第三者機関による教育を受けました。その後、政府職員立ち会いのもと筆記試験と技能実務試験が実施され、常熟市政府関連部門の審査を経て、2021年1月5日に全員が合格、機械設備組立者の初級に認定されました。

安全への取り組み

推進体制

CEO直轄の「中央安全衛生委員会」を設置し、労働災害の撲滅に取り組んでいます。その傘下には、各地区安全衛生委員会および各専門委員会(工事・生産・調達)を置き、全社的な安全確保および健康管理体制を確立しています。当社では、長年培われた安全文化の継承と潜在的リスクの洗い出しによる本質安全化を目指し、労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)の認証取得を推進しています。また、過去に生じた重篤災害をきっかけに、サプライヤーの皆さまと「安全協力会」や「安全衛生トップセミナー」を実施しています。タイムリーに連携・情報共有を行い、「相互啓発型の安全」を目指して活動しています。



安全教育

当社では、安全教育の徹底と労働災害の撲滅を狙いとして、「安全体感道場」を開設しています。工事・製造の現場での「感電」「挟まれ」「火気」「転倒」の危険作業を実際に疑似体験することで、「危険」を理解し、安全に対する意識を高め、安全な行動を取れる人材を育成しています。従業員だけでなくパートナー社員にも受講対象者を拡大しています。

[詳細はこちら](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity/safety)
www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity/safety

タイ：安全衛生管理レベルで最高評価を獲得

Daifuku (Thailand) Ltd. は、タイの労働省管轄の公的機関であるThailand Institute of Occupational Safety and Health (T-OSH)が主催する労働安全衛生管理レベルの向上を目的としたプロジェクトに参加し、最高評価の「Platinum」を獲得しました。



授賞式で表彰される
Daifuku (Thailand) 服部社長(写真左)

このプロジェクトは、企業の労働安全衛生マネジメントシステム「ISO45001」の認証取得に向けて、推進体制の整備を支援するために実施されているものです。

同社は、安全衛生および作業環境の改善・保持を目指し、2020年からプロジェクトに参加。安全方針の決定や安全管理部の発足、目標設定による管理体制の再構築、工場内のリスクの洗い出しと改善など、さまざまな取り組みをした結果、T-OSHが設定した81項目に及ぶ評価基準すべてをクリアしていると評価されました。

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年度からは脱炭素社会やSDGs(持続可能な開発目標)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。具体的には、21世紀中の気温の上昇が

- ①4°Cとなる場合(現状のまま世界が温室効果ガス排出)
- ②1.5°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。また、お客さまからCDPサプライチェーンプログラムを通じた要請にもすべて対応しています。

* 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96兆米ドルを有する525以上の機関投資家に代わり、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。

	2020年度
CDP気候変動質問状	B
CDP サプライチェーンプログラム	A-

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"> ▶ 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・工事現場で熱中症リスク 	<p>製品・サービス需要の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ コールドチェーンやeコマース市場の拡大 ▶ 省人化ニーズの高まり ▶ お客さまから、CO₂排出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"> ▶ 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64%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(70製品:2021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シビア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

2020年度を最終年度として「事業運営における環境配慮活動の推進」「環境配慮製品・サービスの拡充」「環境経営基盤の強化」の3つのテーマに取り組む「ダイフク環境ビジョン2020」を推進してきましたが、シナリオ分析やステークホルダーの要請を踏まえ、2050年を展望した「ダイフク環境ビジョン2050」を新たに策定しました(▶P.62-63)。

詳細はこちら
www.daifuku.com/jp/sustainability/environmental-management/#eco-2

ダイフク環境ビジョン2050

ダイフクは、持続可能な社会の実現に向けて2050年を展望し、新たに「ダイフク環境ビジョン2050」を策定しました。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、2030年までの重点領域「気候変動・エネルギー」「資源循環」と、それぞれの目標を設定しています。

ダイフクグループが2050年に目指す姿



2030年までの重点領域と目標

期間を2021年度から2030年度までとし、CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を中心にグループ全体で推進しています。また、本取り組みはサステナビリティアクションプランの「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」に位置付けられています。

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排出量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排出量削減に取り組みます。
- ▶ 環境貢献物件*1 売上高比率**70%以上**
- ▶ CO₂削減貢献量*2 累計**30万トン以上**
- ▶ 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削減プログラム参加企業率**50%以上**

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。
- ▶ 新製品のリサイクル可能率**90%以上**
- ▶ グローバル生産拠点での資源循環*3

*1 当社エコプロダクツなどを通じて、お客さまに納入したシステムで環境面から貢献したものの
*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の
*3 生産拠点における資源循環の実態を把握した上で目標を設定し、2022年4月に開示します。

ビジョン策定のプロセス

サステナビリティ委員会の下部プロジェクトを設置し、各事業部門の部課長や社外有識者を交えて、取り組みの領域や水準、指標について議論を行いました。当社では気候変動と資源循環への対策が最重要と結論付けています。

重要課題：気候変動・エネルギーへの取り組み

当社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常に稼働し続けています。そのため、製品稼働時のエネルギー使用に伴うCO₂排出量が最も多くなっています。これまで培ってきた技術や経験を活かし、製品の省エネルギー対策とシステム全体の稼働最適化を通じた省エネルギー対策を推進していきます。

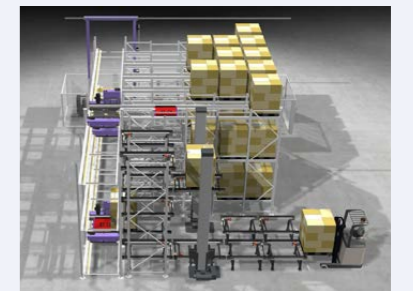
事業運営においては、グローバルに展開する生産拠点の省エネルギー対策のさらなる推進と再生可能エネルギーの導入に取り組みます。再生可能エネルギーについては、すでに生産拠点において太陽光発電システムの導入や再生可能エネルギー由来の電力調達をしており、引き続き中長期的な計画のもと、導入を進めます。

生産活動において、当社ではその多くが組立工程であり、部品製作など上流に位置するサプライヤーのCO₂排出量が比較的多い傾向です。本ビジョンの実現に向け、当社の生産を支えるサプライチェーンにおけるCO₂排出抑制をサプライヤーと連携して取り組みます。

ダイフクエコプロダクツ

パレット自動倉庫「シャトルラックD³(ディーサーリー)」

シャトルラックD³は、少品種多量保管に適したパレット自動倉庫で、入出庫リフトで各層に荷物を搬送し、それぞれに配置した親台車、子台車でラックに格納します。従来のスタッカークレーンの運用に比べ、ラックの奥行き方向に複数の荷物を格納できるため、格納効率が大幅に向上しました。また、走行と昇降の機能を分けたことで走行部を軽量化し、消費電力を削減しました。



重要課題：資源循環への取り組み

当社は、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。本ビジョンでは、事業活動から発生する廃棄物だけでなく、お客さまに納入する設備が撤去される際にも、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ます。

また、長期間システムを安定稼働させ、廃棄のタイミングを遅らせることも重要な取り組みと位置付け、保守・メンテナンスなどのアフターサービスを充実させます。

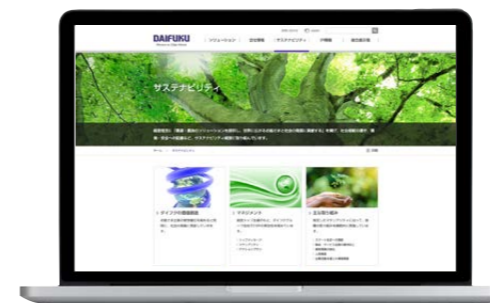
SASB開示情報インデックス

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、当社では日本のみ各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、当社では日本のみ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導入を図っています。 環境マネジメント www.daifuku.com/jp/sustainability/environmental-management
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。 労働安全衛生の徹底 www.daifuku.com/jp/sustainability/action/human-dignity/safety/#plan02
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・サービスの拡充 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」「GRI (グローバル・レポート・ティンク・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
www.daifuku.com/jp/sustainability/report

GRIスタンダード対照表
www.daifuku.com/jp/sustainability/gri

Chapter 4

Governance

ダイフクのガバナンス

- 68 取締役の構成
- 70 役員一覧
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 82 社外取締役インタビュー



取締役会の構成

グローバル展開を強く進めるダイフクグループにあって、経営の透明性確保、適切なリスクマネジメントやコンプライアンスは事業の大前提となります。また、経済性ととも社会性の視点を織り込むことが強く求められています。当社役員はこうした状況に鑑み、幅広い業種のお客さまに対して5,000億円の売上を上げるメーカーに合ったさまざまな専門性や知見を有する人材、子会社のトップ経験・他社での経営経験を有する人材を揃え、株主さまからの付託に応えられる構成としています。執行役員についても、経験・スキルを簡単に紹介しています(▶P.73)。



コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2021年6月25日現在)

取締役

	下代 博	本田 修一	佐藤 誠治	林 智亮	信田 浩志	小澤 義昭	酒井 峰夫	加藤 格	金子 圭子
役職	代表取締役社長 社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
取締役就任時期	2015年6月	2013年6月	2010年6月	2020年6月	2021年6月	2014年6月	2018年6月	2019年6月	2019年6月
出席状況	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回	取締役会 定時 ……9/9回 臨時 ……3/3回	—	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……4/5回
諮問委員会 (指名・報酬委員会に相当)	委員					議長	委員	委員	委員

多様性

独立性							○	○	○	○
職歴	企業経営	当社グループ	当社グループ・銀行	当社グループ	当社グループ	当社グループ		商社・IT企業	商社・エネルギー開発企業	
	企業経営以外						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)		大学	商社・大学・法律事務所・ 企業監査役および 社外監査役
知見・経験		営業・生産・管理	営業・管理	営業・生産	生産	営業・生産	財務・会計	財務・会計	法律	法律
海外経験		○	○	○	○	○	○	○	○	
性別		男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性
年齢		63	64	61	62	61	67	70	66	53

監査役

	木村 義久(社内)	相原 亮介(社外)	宮島 司(社外)	和田 信雄(社外)
出席状況	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回 監査役会 ……6/6回	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回 監査役会 ……6/6回	取締役会 定時 ……11/12回 臨時 ……5/5回 監査役会 ……6/6回	取締役会 定時 ……12/12回 臨時 ……5/5回 監査役会 ……6/6回
発言の状況	経理部門での豊富な経験があり、 財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。	弁護士としての専門的見地から助言・提言を行っています。	法学を専門とする大学教授であり 学識経験者として、また法律の専門家として 高い見識と幅広い経験から助言・提言を行っています。	長年、大学で物性物理学の教授を務めた 学識経験者としての高い見識と幅広い経験から 助言・提言を行っています。

役員一覧 (2021年6月25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相応しい体制整備に向け、指導力を発揮しています。



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。

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、海外子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。



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。



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
オートモーティブ事業部長

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。

役員一覧

監査役



常勤監査役

木村 義久

主に、経理・財務分野を中心に従事し、深い見識と海外駐在などの豊富な経験を有しています。2014年より監査役を務めています。



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
大福(中国)自動化設備有限公司 董事長

1 生産 2 中国* 3 男性 4 62

堀場 義行

クリーンルーム事業部 副事業部長
クリーンルーム事業部 FE サービス 本部長
小牧事業所 所長

1 設計・開発 2 - 3 男性 4 62

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 部長
エアポート事業部長

1 工事・サービス 2 米国* 3 男性 4 60

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 61

田久保 秀明

コーポレート部門 部長
人事総務本部長

1 人事・総務 2 中国* 3 男性 4 60

監査役員

齊藤 司

監査役室長

1 財務・経理 2 イギリス・中国* 3 男性 4 57

執行役員

西村 章彦

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

1 工事・サービス・営業 2 カナダ・米国* 3 男性 4 58

権藤 卓也

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 60

喜多 浩明

安全衛生管理本部長
滋賀事業所 所長

1 設計・開発 2 イギリス・ドイツ・米国・中国* 3 男性 4 60

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 57

日比 徹也

コーポレート部門 副部門 部長
財務本部長

1 財務・経理 2 米国* 3 男性 4 57

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 56

前田 勉

オートモーティブ事業部 工事サービス 本部長

1 工事・サービス 2 米国・インド* 3 男性 4 55

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 52

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「ダイフクコーポレートガバナンス・ガイドライン」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、監査役会設置会社です。社外取締役4名を含む9名の取締役会、および社外監査役3名を含む4名の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。取締役会は、独立社外取締役が3分の1以上を占め、多様性にも考慮した構成としています。

また取締役会の機能を補完するために、経営陣候補者の指名・選解任や報酬に関して審議する「諮問委員会」を設置しています。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。

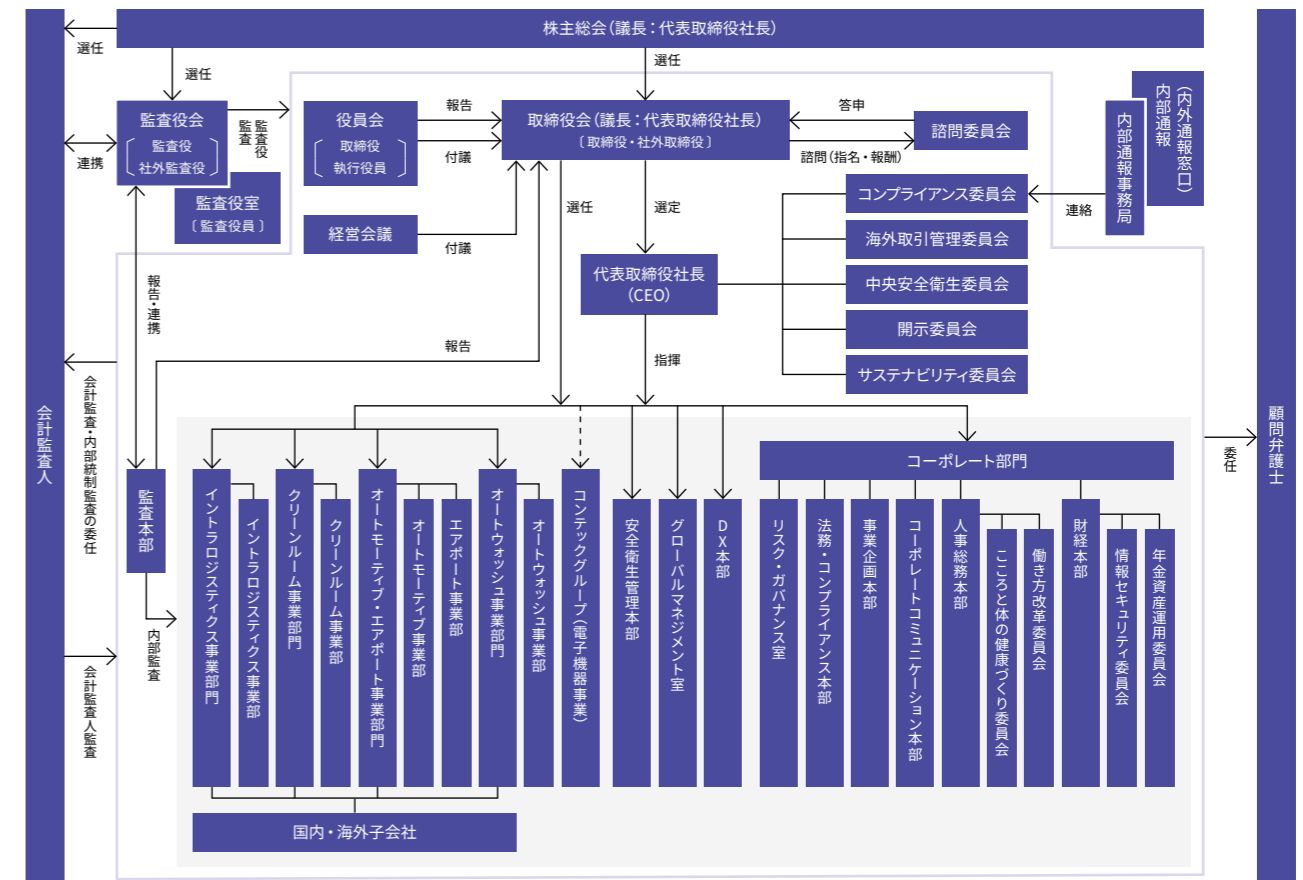
業務執行上の意思決定の一層の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。役員会では、取締役および執行役員、常勤監査役、監査役員等出席のもとに、業務執行の内容につき審議しています。加えて、監査機能を強化するため、監査役員制度を採用しています。監査役および監査役会の職務を補助する「監査役室」を設置し、監査役員が統括しています。

代表取締役社長(CEO)は各事業部門、コーポレート部門を指揮するとともに、直轄の委員会で当社グループ全体の共通課題の把握・解決に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス進化の変遷

年度	取締役会・監査役会関連	左記以外
2011	・執行役員制度を導入	
2012	・社外取締役を1名選任	
2014	・社外取締役を2名選任	
2015	・取締役会の実効性評価の実施、結果概要の開示	
2016	・指名・報酬に係る「諮問委員会」を設置 ・社外取締役および社外監査役の独立性判断基準を策定 ・業績連動型の取締役報酬制度として「株式給付信託(BBT)」を導入	・「ダイフクコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ・政策保有株式の保有意義を検証、議決権行使基準を明確化
2017	・外部機関を活用した取締役会の実効性評価の実施 ・取締役会付議事項を重要な事項に絞り込み ・取締役トレーニングの強化	・取締役会規程等の改訂により、経営および子会社の意思決定の迅速化、権限と責任の明確化
2018	・社外取締役を3名選任	・内部通報制度の見直し ・「年金資産運用委員会」を設置 ・買収防衛策を廃止
2019	・社外取締役を4名選任(女性1名含む) ・監査役員制度を導入し、「監査本部」を設置	・「グループ行動規範」を制定
2020	・社内取締役を3名減員 ・「監査役室」を設置	・上場子会社に関する基本方針に基づき保有意義を検証
2021	・最大の事業を統括する執行役員1名を社内取締役に選任	・「リスク・ガバナンス室」の新設 ・「グループ行動規範」に接待・贈答等を受ける場合の規程を制定

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年4月1日現在)



監査役監査

監査役会は、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。

2020年度の主な重点監査項目は、大型案件のプロジェクト管理体制の整備状況、グループ内部監査体制の整備・運用状況、人材育成と人材確保の状況、サステナビリティ経営への取り組み状況です。また、会計監査人から監査計画や四半期レビュー・監査の結果報告等についても聴取しています。

常勤監査役は、取締役会等の重要会議や各種委員会への出席、取締役や各部門の責任者との面談、主要な海外子会社の監査を実施しています。また、監査本部や法務・コンプライアンス本部その他の部門、子会社監査役等と情報共有し意見交換を行うことで監査の実効性の向上を図っています。社外監査役は、取締役会に出席し、各監査役の専門的な見地や、豊富な経験に基づき、必要に応じて意見を表明しています。

コーポレート・ガバナンス

■ 諮問委員会

当社は、取締役および執行役員の指名もしくは解任・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、任意の「諮問委員会」を設置しています。

具体的には、次のとおりです。

- ▶ 本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、年3回以上開催する。2020年度期間中は、社外取締役4名全員と代表取締役1名で構成し、6回開催した。
- ▶ 委員会の独立性・客観性を担保するべく、本委員会の議長は社外取締役が務める。
- ▶ 経営陣の報酬は、報酬の評価基準に基づく諮問委員会の検討・答申を経て、取締役会で決議する。
- ▶ 諮問委員会は、後継者に求められる資質の特定・具体的な後継者候補の選定・評価などについて検討し、その結果を取締役会へ答申する。
- ▶ CEOの選任は、諮問委員会による候補者の資質等を踏まえた客観的な基準に基づく検討を受け、取締役会が決議する。
- ▶ CEOの解任は、選任時に存在したCEOの資質を欠くに至った場合など、諮問委員会による客観的な基準に基づく検討を受け、取締役会が決議する。

■ 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。
- ▶ 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。諮問委員会の詳細は上記をご覧ください。

業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合は、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。

業績連動報酬

賞与

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配分し、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)・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。

非金銭的報酬

非金銭的報酬として、「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。2020年度の交付状況は、退任取締役4名に対して24,500株、定年に達した執行役員3名に対して4,100株の合計28,600株となりました。

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。2020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(2020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)	409	164	182	63	8
監査役(社外監査役を除く)	52	31	21	—	2
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119百万円(基本報酬55百万円、賞与45百万円、非金銭報酬18百万円)

コーポレート・ガバナンス

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 Innovation 2020」(2017年4月～2021年3月)における目標	—

注：2020年度
 ・純利益額：期初目標290億円、実績323億円(達成率111.7%)
 ・純利益率：期初目標6.3%、実績6.8%(達成率108.4%)

中期経営計画(目標値は2019年5月に修正開示したもの)
 ・売上高：目標5,000億円、実績4,739億円(達成率94.8%)
 ・営業利益：目標575億円、実績445億円(達成率77.5%)
 ・ROE：目標10%以上、実績13.2%

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

2021年3月に6回目となるアンケートを実施しました。従来同様外部機関に直接回答することで匿名性を確保し、より率直な意見の収集に努めるとともに、他社比較の観点を取り入れて分析しました。前回と比べると、「取締役内の意識の乖離がさらに小さくなった」と考えられます。

評価結果

取締役会の構成：

「とてもバランスが良い」「(社内外の)構成比、多様性など適切」等の肯定的な意見が多かった。「社外取締役が活発に発言をされ、自由闊達な議論が行われている」(社内役員)

トレーニングの機会、後継者計画の策定・運用：

改善が見られず、より踏み込んだ議論・検討が必要であることを改めて認識した。

コミュニケーションの機会減少：

社外役員間のみならず、社内役員と社外役員との間でもコメントが多かった。コロナ禍で取締役会のほとんどがリモートになったことが主要因であり、議論・対話機会の創出等の対応策を検討する。

全体評価の平均点：

前回と比べ変化しなかったものの、役員種別間での評価の平均点の差が小さくなった。取締役内の意識の乖離がさらに小さくなったと考えられる。

他社比較：

7項目41問の設問中、ほとんどが他社評価平均以上となった。「形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされているか」「自身の意見が意思決定や判断に反映されているか」への評価が大幅に向上したことと合わせ、外部機関からも「実効性がおおむね確保されている」とのコメントをいただいた。

上場子会社に関する基本方針

▶ 当社は株式会社コンテックを上場子会社として有しています。上場子会社を有する基本方針は、「上場会社としての独立性を尊重する」「株主平等の原則に反する行為は行わない」ことを柱として、上場子会社の一般株主の利益にも十分配慮しています。

▶ 上場子会社としての独立した意思決定を担保するため、複数の独立社外取締役をコンテックの取締役に選任するなどコンテックに対して、実効的なガバナンス体制の構築と運用を促します。また、リスク管理上必要な事項についての事前協議を求めるとしてあります。

▶ コンテックを子会社として有する理由

当社グループの業態は、プラントの製造・工事・サービスを主体としています。近年は案件の大型化に伴い、受注計上、工事完工までの期間が長くなり、多額の運転資金が必要になっています。コンテックはデバイス製品を代理店経由で販売することが多く、プラント事業に比べて、手間、期間、運転資金が少なく済みす。当社グループは、プラント事業を中心にしつつも、併せてデバイスも手掛けることが経営の安定性につながると考えています。

▶ コンテックを上場子会社として維持することの合理的理由

コンテックは、上記外販事業を手掛ける一方で、ダイフクに対してマテリアルハンドリングシステムに不可欠な電子製品を供給しています。これらの製品は、長年にわたる高度なノウハウをもとに、企業秘密を保持しながら開発を進めていく必要上、上場会社として、コンテックがガバナンスやセキュリティ等の厳格な規律を求められていることは、当社グループの企業価値の維持・向上につながると判断しています。

政策保有株式

▶ 当社は、年に1回、保有株式の保有是非の検証を実施し、取締役会において結果を判断しています。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ます。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、当社業績への貢献度、受注の継続やリニューアルなどの将来業績への貢献期待度等)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、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財務担当役員が判断します。特に、判断にあたっては当該企業における企業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。

▶ 2020年度は4銘柄の全株式を売却し、2銘柄の一部株式を売却しました。この結果、保有銘柄は4銘柄減少し48銘柄となり、保有株式簿価は6.5億円減少し71.8億円となりました。保有株式の貸借対照表計上額は133.7億円となり、総資産に占める比率は3.0%です。

▶ 今後も売却方針となった銘柄については、売却に向けた交渉を実施し、政策保有株式の縮減に向けた取り組みを続けていきます。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス強化の取り組み

グループ行動規範

当社グループでは、グループの社是・経営理念を実現するために、すべての役員および社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2019年に制定しました。

「グループ行動規範」は、次の3つの基本姿勢のもと、9項目から成ります。

- 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。

「グループ行動規範」は、各国語に翻訳の上、小冊子をグループ全社員に配布し、研修などの場を通じて徹底に努めています。

2021年4月に設置した「リスク・ガバナンス室」は、グループ全体でのエシカル(倫理)意識浸透を含めたコンプライアンス体制の整備と、グループガバナンスの強化を目的としています。

また、サステナビリティ委員会も、環境や社会、地域に配慮した製品・サービスを選ぶ「マイ エシカル消費宣言」参加を社員に呼びかけるなど、エシカル意識向上を図っています。

[詳細はこちら](http://www.daifuku.com/jp/company/policy/code)
www.daifuku.com/jp/company/policy/code

内部通報制度

当社は、不正や不祥事を早期に発見し、適正に対処するため、内部通報制度を設けています。「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」の改正を受け、2018年、グループ全体で新たに内部通報制度規程とその運用基準を制定しました。

内部通報窓口は、より実効性のある内部通報制度とするため、社内窓口と独立した社外窓口(中立性のある外部委託業者)を設置しています。匿名での通報を可能としており、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、8カ国語に対応しています。

運用は、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。調査方法は、通報事案の重大さ、緊急度、経営層の関与の有無により異なりますが、調査の結果、コンプライアンス上の問題があった時は、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。内部通報業務に携わる者に対しては、守秘義務を課すとともに、通報者が通報したことを理由に不利益な取り扱いを行わないよう通報者の保護を図っています。

下代社長が社内ネットワークを通じて以下のようなメッセージを発信しています。

『自由闊達な明るい企業風土を育てることは当社の経営理念の一つです。当社グループがより社会からの信頼を得てさらに成長するためにも、何かおかしいと思ったときは、「見て見ぬふり」をせず、ためらわず、安心して声を挙げてください。』



贈収賄防止

当社グループは、すでに運用している明らかな法令違反に対応するルールに加え、2021年4月に新たに接待・贈答等を受ける場合の規程を制定し、運用を開始しました。

当社は毎年10月を「コンプライアンス強化月間」と位置付け、さまざまな企画や催しを通して、コンプライアンス意識の向上を図っています。規程強化に先立ち2020年10月、贈収賄を取り上げ、社長や社外取締役が出席した座談会を開催しました。

席上、加藤社外取締役は『「私たちは世界を相手に仕事をしている」という意識で、取り締まりが最も厳しい国の基準をもとにして考える必要があります』、金子社外取締役は『「上に立つ人は『自分の部下に不正行為を絶対させない』』という意思をしっかり持つことが大事です』と指摘。下代社長が『「不正を許さない、正々堂々とビジネスする』ダイフクグループを、皆さんと一緒に作り上げていきます』と、社内報で全グループ社員に宣言しました。



生産動向説明会に出席した下代社長

運営面では、問題を一人で抱え込まないための多言語での通報窓口の設置や、ビジネスパートナー等との契約の際に行う事前申請・承認の徹底など、個人を守る仕組みを整備しています。

ダイフク単体だけでなく、サプライチェーンとしても取り組んでいます。2021年6月開催の生産動向説明会では、下代社長が社員に対する接待や贈答を固辞する旨、263社のパートナートップに訴えました。



パネルディスカッションの様子を、日本語を含め4カ国語で全社員に発信

株主限定参加型バーチャル株主総会の実施

当社は、2021年6月25日開催の定時株主総会で、初めてバーチャル方式を導入しました。インターネットを通じて株主総会の様子をライブ配信したものです。議決権の行使や質問はできませんが、事前に質問を受け付け、関心が高いものは当日回答する運営方式としました。

新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、株主さまには来場を極力控えていただきました。この結果、来場者10名に対して、ライブ配信の参加は70名となり、多くは遠隔地からご参加いただきました。議決権行使率は、86.49%(前年度86.90%)と高い水準を維持しました。



ライブ配信用のビデオカメラを議長席前に設置

社外取締役インタビュー

ダイフクは、中長期的な価値の向上に向けて、3か年中期経営計画「Value Transformation 2023」をはじめ、「マテリアリティ」「サステナビリティアクションプラン」「ダイフク環境ビジョン2050」と、新たな方針・目標を策定しました。

社外取締役インタビューでは、新たな経営計画、方針・目標の策定について、取締役会でどのような議論が交わされたのか、また、計画や目標達成への鍵となる重要なポイントが何かをお聞きしました。



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

Q1

2020年度の取締役会の活動をどのように評価されていますか。

加藤：2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大を防止するため、オンラインによる取締役会開催を余儀なくされました。取締役会の運営は丁寧な会議資料が事前配布され、議案を説明する方の準備も万全だったため、オンラインでも滞りなく行われました。しかし、会議でのコミュニケーションでは、何気ない雑談や動作も重要な要素です。コロナ禍でのオンライン会議においても、工夫を凝らしノンバーバルコミュニケーションも把握したいと考えます。

現在の課題は、マイクロマネジメント的な議案が少ない点です。取締役会においては、よりマクロな視点に立った議論に的を絞るべきだと考えます。さらに大きな課題は、社長後継者候補の育成であると考えます。社外取締役として今後も一層積極的に関与し、大切な役割を果たしていきます。

なお、当社は、2020年度から社内監査役が1人減ったことで、経営者に対する適切な監督が、監査側とともに、社外取締役にもより求められると実感しています。

小澤：オンライン実施の状況でも、コーポレートガバナンス・コードに準拠し、中長期計画、ビジョンの設定・見直しに取り組むとともに、経営や業務の透明性の確保を目指して、組織改革や監査役監査・内部監査部門の充実を図ってきたことは評価できます。

強化すべき点としては、判断基準を明確にした企業の行動規範や倫理憲章の構築と、その周知徹底を図っていくことだと考えます。

金子：2020年度は、役員が出席するコンプライアンスに関する勉強会の実施を通じて、適切な業務執行に向けた取り組みを行い、役員をはじめとする社員の意識を高められたと考えます。

Q2

コロナ禍、ニューノーマル時代において、社外取締役がどのような役割を果たすことが重要だとお考えですか。

酒井：コロナ禍、ニューノーマル時代では、事業への影響とリスク対応力の双方の評価が重要です。コロナ禍により顕在化、または加速している環境の変化に対応するため、既存事業の転換や見直しと新たな成長戦略について、社外取締役も積極的に意見を述べる必要があると考えます。

小澤：従来にも増して、コロナ禍が及ぼす事業への影響の把握や企業のリスク対応力の評価を重視する必要があります。また、新たな事業機会や戦略だけでなく、ニューノーマル時代を見据えて、当社も取り組んでいくデジタルトランスフォーメーション、働き方改革、人材育成について、社外取締役が積極的に議論することが重要です。

加藤：世の中の常識や社会の情勢が一気に変化していることは、社内役員も把握されていると認識していますが、社外取締役には、社内常識や業界常識などにとらわれない、社内役員とは少し視点が異なる気づき・切り口が期待されます。社会が求める要請が一変することもありえますので、社外取締役には、常にアンテナを広域に張っていることも重要な役割として求められると考えます。

Q3

環境・社会課題の顕在化に伴い、どのようなリスクに注視する必要があるとお考えでしょうか。また、成長機会はあるどのような分野にあると期待されていますか。

小澤：物流業界も大量生産・大量消費・大量廃棄型のビジネスモデルの見直しが必要だと考えます。生産と消費のあり方を抜本的に変革し、持続可能な社会を実現していくための新たな成長モデルを考えていかなければなりません。そのためには役割を終えた製品や資源を回収し、再生させ、再利用するという循環性が重要となり、当社のマテリアルハンドリングシステムも循環型ビジネスに対応したものになっていく必要があります。循環型ビジネスに対応することで、より一層の成長機会を生み出せると考えます。

酒井：当社が強みとするマテリアルハンドリングシステムは、お客さまの生産活動や消費活動を支える社会インフラとして、事業自体がSDGsの貢献につながっています。省人化や非接触の仕組みとして、増え続けるeコマース物流を支える社会インフラとして、当社のマテリアルハンドリングは今後も堅調に成長すると考えます。

一方で、配送の最終拠点から消費者の家までの区間(ラストワンマイル)は人手不足が続いています。今後は、既存のシステムやサービスにアプリやドローンなどのデジタル技術を活用した仕組みを組み合わせることで、効率化を図るとともに、人手不足という課題解決への期待もできます。

加藤：当社の事業は、さまざまな製造設備や流通現場、空港の省力化や効率化だけでなく、密閉・密集・密接の回避にも貢献しています。より一層環境負荷を低減する製品を提供できるように努めることが、社会・環境課題の解決への貢献をより高めます。こうした点を踏まえ、当社事業の積極的な推進と、より優れた製品の提供を追求するだけでなく、社会に向けて今以上に当社事業の特性を説明し、訴求することが重要です。さらに、環境・社会課題の解決に貢献しているからこそ、これまで以上にサプライチェーンマネジメントを強化していく必要があります。

社外取締役インタビュー

Q4

新中期経営計画「Value Transformation 2023」の策定において、取締役会ではどのような議論が交わされましたか。また、新中期経営計画をどのように評価されていますか。

酒井：株主や機関投資家など市場の期待する経営目標および株主還元と、その達成の蓋然性を注視しました。

コロナ禍の影響で、長らく進まなかったさまざまな領域での変化が急速に起きています。変化の激しい環境のもと、「Value Transformation 2023」の期間を従来の4カ年から3カ年としたことは妥当だと考えます。

取締役会での議論では、「より高い目標数値を掲げてチャレンジすべき」との意見もありました。各目標数値は、現時点で当社の経営層が考えられるベストな数値をコミットした内容であり、今後の事業環境による上方修正も視野に入れて、策定されたと認識しています。

「Value Transformation 2023」では、当社グループ自身の変革を組み込んだコンセプトである「DX²(DXスクエア)」を掲げています。DXの推進による、新しい事業領域への参入に向けた期待も高いため、新設されたDX本部の活動を注視しています。

物流システムの設計段階では、デジタル化、システムのモジュール化により属人的な業務を排除しています。また、デジタル技術での事前検証によって、物流システムを出荷した後の現地調整をなくすなど、「DX」という単語を使うまでもなく、デジタル化が浸透しています。

しかし、デジタル技術による業務変革には、従業員の意識改革が必須です。上から押し付けるような方法では、現状維持への欲求、変化への対応に対する抵抗、新しい発想を許容できない姿勢など、マインドの部分が変革の障害になりえます。コンフォートゾーン(自分が快適に感じる範囲)から抜け出し、顧客に価値を届けるために何ができるのかを考える、そのような意識に切り替えるためのマネジメントや、評価制度が重要です。

金子：「Value Transformation 2023」では、さらなる成長に向け、より高い目標設定もできるのではないかと意見を述べましたが、最終的には、さまざまな議論を経て、現在の内容となったことには賛同しています。今後も、本計画の達成に向けた取り組みを注視していきたいと考えます。

小澤：最終年度の目標値に関しては、収益性の向上に向けて掲げている「製品力の強化」「生産性の向上」「生産体制の強化」を戦略的に遂行できれば、目標以上の成果を上げることができると考えます。

一方、事業戦略の施策に関する議論はもう少し時間をかける必要があったと考えます。「Value Transformation 2023」の事業領域では、「グローバル市場への戦略的投資」「次世代ビジネスモデルの創出」「有望な新規領域への投資」の施策を掲げています。このうち「グローバル市場への戦略的投資」に関して、M&Aについての記載がありますが、当社の過去実績などに鑑みると慎重な判断が必要であり、買収後の統合作業(PMI: post-merger integration)の強化を求める意見などを取締役会で述べました。「有望な新規領域への投資」については、研究開発投資をより積極的に行っていただきたいと考えます。

加藤：「Value Transformation 2023」では、ESGやSGDsなどの社会的かつ世界的な要請・潮流を踏まえたものであることを重視しました。本計画は、従来の延長線に未来はない、想定外なできごと起きうるといった認識のもと、想定外の状況に耐えうる事業と、それらを支えるコーポレート・ガバナンス、内部統制を確固たるものにすることを目指していきます。そのために、経営陣には果敢な経営判断が求められます。私もサポートを惜しまず、貢献していく所存です。

また、数字の達成を追い求めるが故に、経営と執行が事業を取り巻く環境や社会的な要請の変化を見逃す、あるいは見落とすことがないように、距離を置き、社外取締役として冷静に助言・監督することが重要だと考えます。

Q5

「マテリアリティ」「サステナビリティアクションプラン」「ダイフク環境ビジョン2050」をどのように評価されていますか。中長期的な企業価値の向上に向けてどのようなことが重要だとお考えですか。

酒井：事業とサステナビリティを関連付けた中長期的な意義を社内でも共有することが肝要です。それが事業部門で腹落ちできていなければ、「マテリアリティ」を再特定しても形骸化する懸念があります。具体的な取り組みである「サステナビリティアクションプラン」では、5つのテーマをもとに、数多くのKPIを設定しています。それらを達成していくためには、事業部門や多くの従業員を巻き込んで、一人ひとりが主体的に行動を起こすための企業文化の醸成がポイントだと考えます。サステナビリティ委員会の委員長である下代社長の強いメッセージと、委員会の継続的なフォローを期待しています。

当社は早くから「グループ健康経営宣言」を制定しています。サステナビリティ経営のさらなる推進に向け、テーマの一つに「人間尊重」を掲げ、人権配慮や人材の育成をマテリアリティとして特定したことは、持続可能な社会の実現と企業価値向上につながるものと評価しています。

また、「ダイフク環境ビジョン2050」に関しては、長期的なビジョンを示すと同時に、2030年を一つのマイルストーンとしたことを評価しています。この中長期的な取り組みに対しては、進捗管理を適宜行い、軌道修正することが重要です。サステナビリティ委員会の強力なリーダーシップを期待するとともに、進捗状況を注視していきたいと考えます。

金子：「マテリアリティ」「サステナビリティアクションプラン」「ダイフク環境ビジョン2050」は、今後の当社の経営・運営の目標であり、土台になる方針、目標です。これらを達成していくためには、経営陣の決意がもっとも重要ですが、全社員が一体となることが必要です。私もその一翼を担うために、社外取締役として積極的に活動し、進捗状況の監督を強化していきます。

小澤：今回策定した方針では、「投資対象としての企業価値向上」「事業機会の創出」「優秀な人材の獲得」の3つをどのように行えるかが課題だと考えます。

「投資対象としての企業価値向上」については、当然ながらESG投資の注目度からしても積極的な対応が必要です。「事業機会の創出」は、環境・社会の課題がマテリアルハンドリングシステムにおいても大きな変化をもたらすことが想定されます。変化を取り込んでいくことで、新しい事業の創出につながると考えます。「優秀な人材の獲得」についても、若者たちの環境に対する関心は高いものがあり、これに取り組まなければ、優秀な人材の確保が難しくなっていきます。

こうした課題も意識しながら取り組むことが、中長期的な成長を目指す上では必要です。

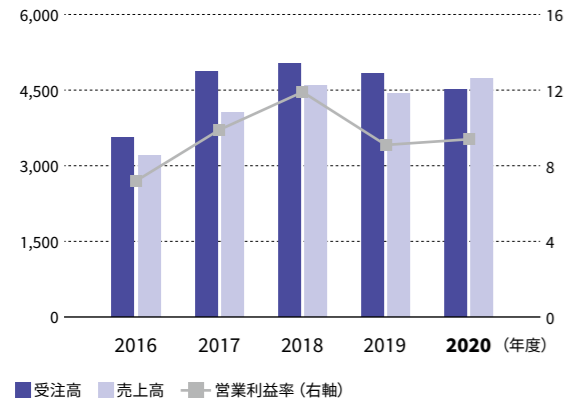
加藤：「ダイフク環境ビジョン2050」では、「マテリアルハンドリングシステムが環境負荷ゼロで動く世界を目指す」という、極めてチャレンジングな環境方針を表明しました。これは単に社会の動きに追従するのではなく、マテリアルハンドリングの分野でリーディングカンパニーを目指すという姿勢であり、大いに評価できるものだと考えます。

各施策の進捗に関しては、CO₂排出削減量など定量的に評価できるものは、より精緻な数値で評価方法を策定・実施すべきですが、定性的で数値での評価が困難な課題も多いと考えます。それらをどのように評価し、社会に開示していくかが重要です。

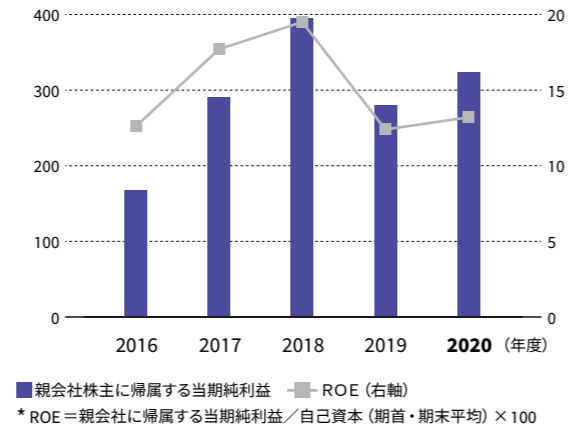
各施策の達成度を社内の業績評価や人事査定にどのように反映させるかはメリットとデメリットを含んだ課題として認識しています。今後は早急かつ慎重に検討・策定する必要があり、私も積極的に関与・貢献したいと考えます。

主要指標

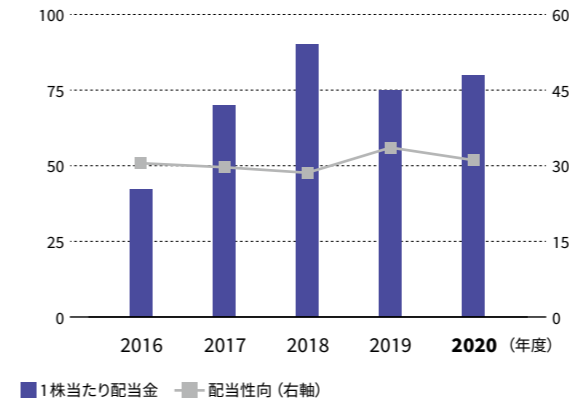
受注高・売上高・営業利益率
(億円/%)



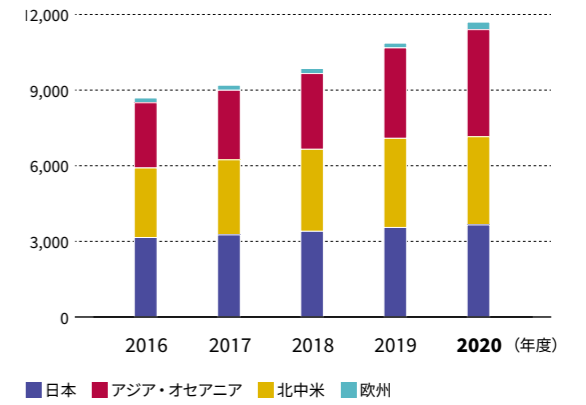
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE*
(億円/%)



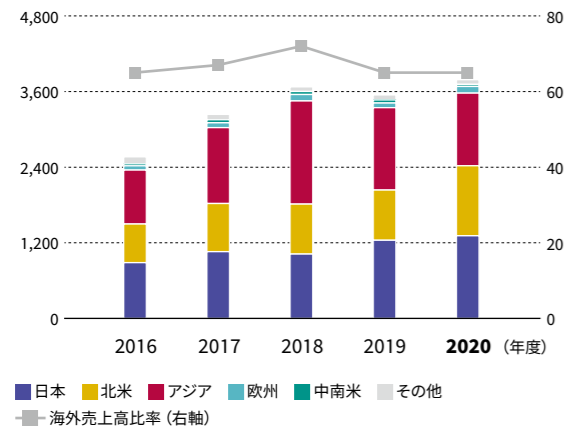
1株当たり配当金・配当性向
(円/%)



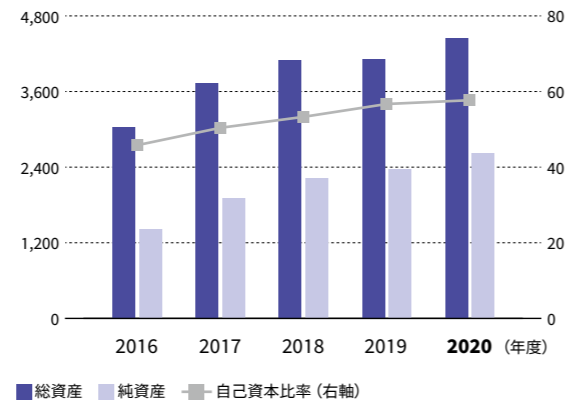
地域別従業員数
(人)



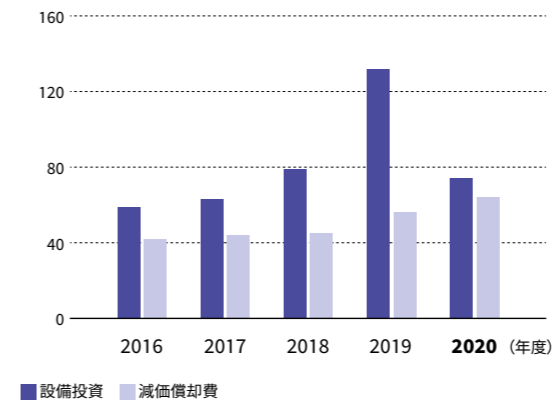
仕向地別売上高・海外売上高比率
(億円/%)



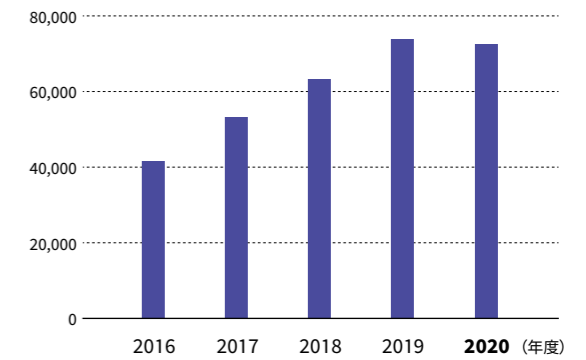
総資産・純資産・自己資本比率
(億円/%)



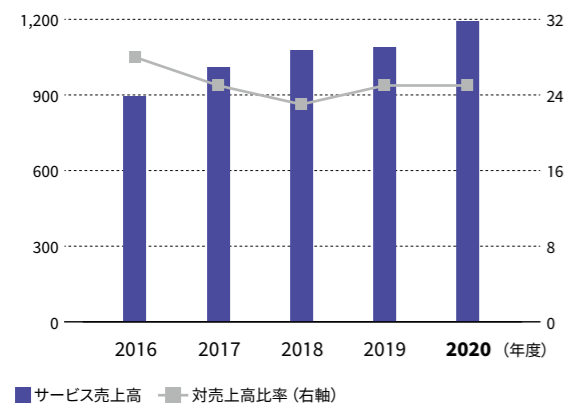
設備投資・減価償却費
(億円)



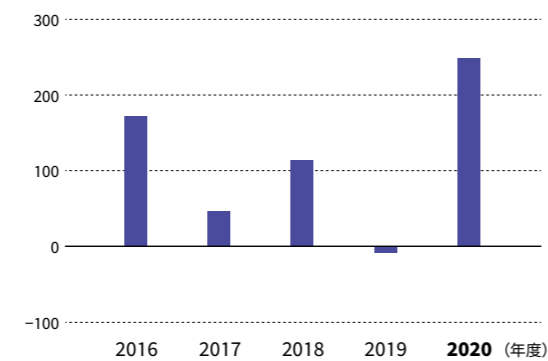
製品・サービスによるCO₂削減貢献量
(t-CO₂)



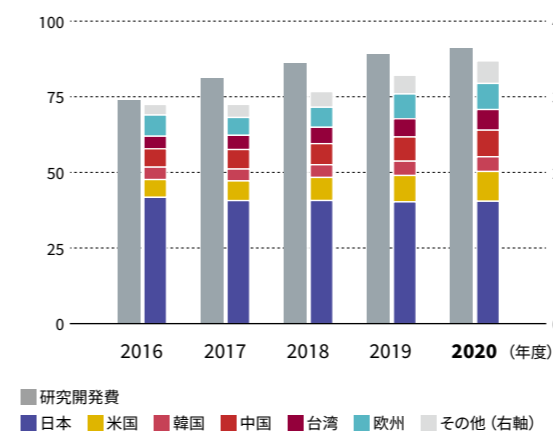
サービス売上高・対売上高比率
(億円/%)



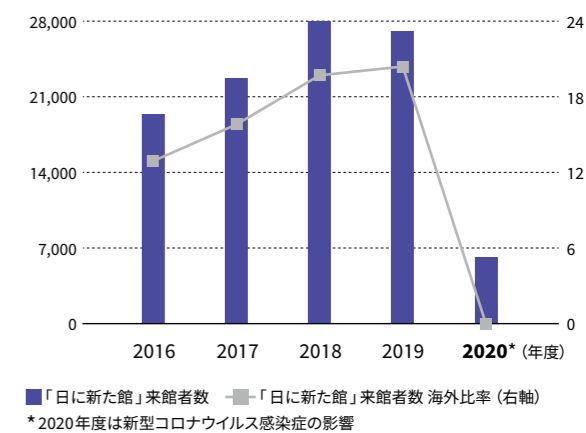
1株当たりフリー・キャッシュ・フロー
(円)



研究開発費・地域別特許登録件数
(億円/件)



「日に新たな館」来館者数
(人/%)



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			2020
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
会計年度											
売上高	¥ 159,263	¥ 198,052	¥ 202,337	¥ 241,811	¥ 267,284	¥ 336,184	¥ 320,825	¥ 404,925	¥ 459,486	¥ 443,694	¥ 473,902
売上原価	131,639	165,505	165,340	194,974	215,641	272,832	256,417	321,836	358,230	357,870	385,744
売上総利益	27,623	32,546	36,996	46,836	51,642	63,351	64,407	83,089	101,255	85,824	88,157
販売費及び一般管理費	25,897	28,328	28,986	34,279	36,759	42,472	41,308	43,164	46,574	45,326	43,591
営業利益	1,726	4,217	8,010	12,556	14,883	20,878	23,099	39,924	54,681	40,497	44,566
税金等調整前当期純利益	703	3,129	7,316	12,137	15,211	20,650	23,942	41,059	55,329	39,808	45,109
親会社株主に帰属する当期純利益	269	1,223	4,439	7,740	9,810	13,652	16,746	29,008	39,567	28,063	32,390
設備投資	3,221	2,393	7,687	10,446	7,532	4,210	5,905	6,348	7,920	13,220	7,462
減価償却費	3,577	3,612	3,332	3,821	4,157	4,587	4,202	4,419	4,598	5,667	6,401
研究開発費	6,370	6,484	6,855	7,490	6,945	7,009	7,489	8,123	8,615	8,936	9,165
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 11,417	¥ (5,187)	¥ 15,666	¥ 20,447	¥ 6,295	¥ 7,206	¥ 26,683	¥ 11,497	¥ 8,559	¥ 13,706	¥ 38,229
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,616)	(4,039)	(13,649)	(7,372)	(5,846)	(2,099)	(5,393)	(5,600)	5,937	(14,791)	(6,132)
フリー・キャッシュ・フロー	7,801	(9,227)	2,016	13,074	448	5,107	21,289	5,897	14,496	(1,084)	32,097
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,056)	7,709	88	1,045	(509)	(8,702)	(4,404)	13,444	(6,893)	(18,354)	(8,932)
会計年度末											
総資産	¥ 163,388	¥ 185,049	¥ 206,875	¥ 249,531	¥ 271,011	¥ 296,055	¥ 303,540	¥ 373,013	¥ 409,982	¥ 410,887	¥ 445,456
運転資本	65,908	61,943	45,832	87,070	91,187	99,293	96,401	137,298	170,277	180,988	181,236
有利子負債残高	40,912	51,010	53,385	58,144	60,547	40,904	39,770	37,967	40,001	33,418	35,143
純資産	77,714	76,618	85,685	99,690	111,521	130,116	142,340	191,474	222,885	237,356	262,012
株主資本	82,454	82,013	84,486	90,652	98,469	123,669	136,694	181,454	214,656	231,714	255,282
従業員数(人)	5,209	5,617	6,678	7,349	7,746	7,835	8,689	9,193	9,857	10,863	11,697
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	¥ 2.43	¥ 11.05	¥ 40.12	¥ 69.96	¥ 88.59	¥ 118.72	¥ 137.58	¥ 235.62	¥ 314.54	¥ 222.96	¥ 257.13
1株当たり純資産(円)	683.39	674.72	754.98	875.14	972.75	1,044.40	1,142.14	1,493.69	1,738.20	1,850.28	2,047.07
1株当たり配当金(円)	15.00	15.00	15.00	18.00	22.00	30.00	42.00	70.00	90.00	75.00	80.00
財務指標											
売上高営業利益率	1.1%	2.1%	4.0%	5.2%	5.6%	6.2%	7.2%	9.9%	11.9%	9.1%	9.4%
売上高税金等調整前利益率	0.4	1.6	3.6	5.0	5.7	6.1	7.5	10.1	12.0	9.0	9.5
売上高当期純利益率	0.2	0.6	2.2	3.2	3.7	4.1	5.2	7.2	8.6	6.3	6.8
自己資本利益率(ROE)	0.3	1.6	5.6	8.6	9.6	11.6	12.6	17.7	19.5	12.4	13.2
総資産回転率(回)	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
自己資本比率	46.3	40.3	40.4	38.8	39.8	42.9	45.8	50.4	53.3	56.7	57.7
D/Eレシオ(倍)	0.54	0.68	0.64	0.60	0.56	0.32	0.29	0.20	0.18	0.14	0.14

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)
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。

会社・株式情報 (2021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	24,172人
従業員数(連結)	11,697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	東京証券取引所第1部
		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

外部評価

名称	評価主体	評価・スコア	
		2019年	2020年
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	・ MSCI INC. (米国) ・ 年金積立金管理運用独立行政法人	銘柄採用	銘柄採用
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	・ MSCI INC. (米国) ・ 年金積立金管理運用独立行政法人	銘柄採用	銘柄採用
FTSE Blossom Japan Index	・ FTSE Russell (イギリス) ・ 年金積立金管理運用独立行政法人	銘柄採用	銘柄採用
S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数	・ S&P Global Inc. (米国) ・ 年金積立金管理運用独立行政法人	銘柄採用	銘柄採用
ESG Risk Rating ※スコアの数字は低い方が高評価	Sustainalytics (オランダ)	31.1	30.7
CDP気候変動質問状	CDP World Wide (イギリス)	A-	B
CDP水セキュリティ質問状	CDP World Wide (イギリス)	B-	B

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

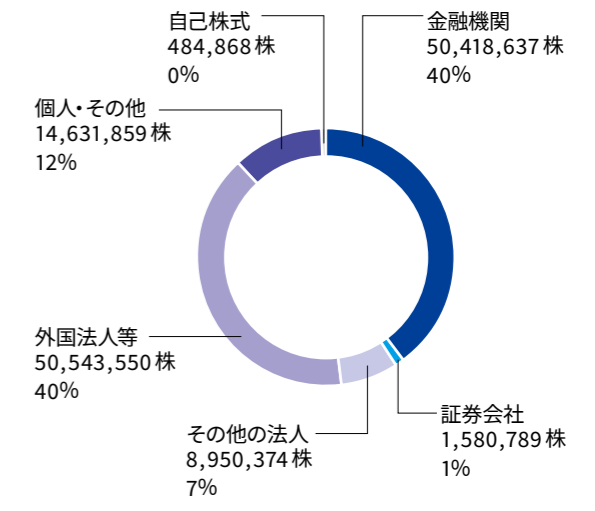
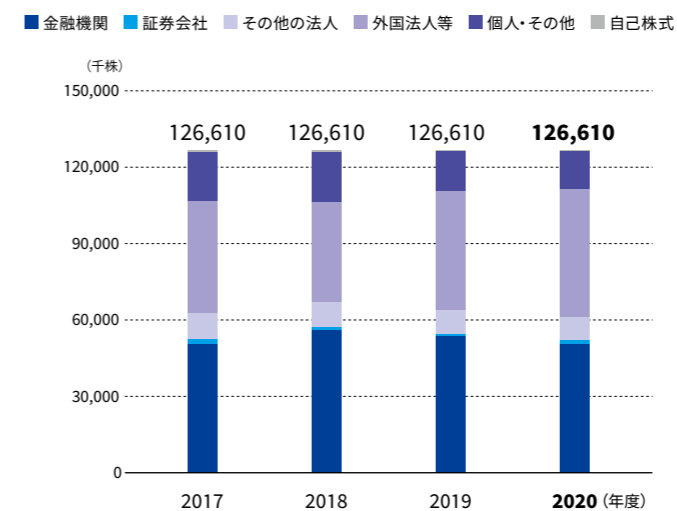
株式情報

大株主

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,565	7.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,987	6.3
株式会社みずほ銀行	4,117	3.3
株式会社三井住友銀行	4,080	3.2
株式会社三菱UFJ銀行	3,833	3.0
日本土地建物株式会社	3,207	2.5
ダイフク取引先持株会	3,195	2.5
日本生命保険相互会社	2,745	2.2
PICTET AND CIE (EUROPE) SA, LUXEMBOURG REF: UCITS	2,484	2.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,406	1.9

注：自己株式(484,868株)を控除して計算しています。

株式構成



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