**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

 $\sim$  63

#### 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	●「ダイフク環境ビジョン2020」を策定					
2012年度						
2014年度	●「国連グローバル・コンパクト」に署名					
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 ● 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	<ul><li>● TCFDの提言枠組みに沿った開示</li><li>● 「サステナビリティ委員会」を発足</li><li>● 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</li><li>● 「ダイフク環境ビジョン2050」を開示</li></ul>					
2021年度	●「サステナビリティアクションプラン」を開示					

<sup>\*</sup>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「モノを動かし、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。

サステナビリティアクションプラン ▶P.38

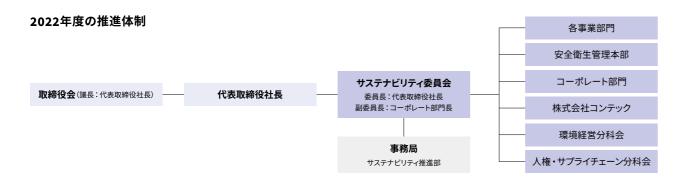
#### 基本的な考え方

ダイフクグループは社是「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。



メンバー	<ul><li>●委員長:代表取締役社長</li><li>●副委員長:コーポレート部門長</li><li>●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、財経本部長、IR室長、ガバナンス推進室長</li></ul>
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	▶ サステナビリティアクションプランの進捗管理	<b>○</b> リスクアセスメント結果を踏まえた今後の対応	
	◆ 各分科会における重点施策	サステナビリティの社内浸透施策	
	◆ 人権方針の審議、承認	▶ 2022年度に向けた計画・推進体制	など



## 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。ダイフクグループは、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



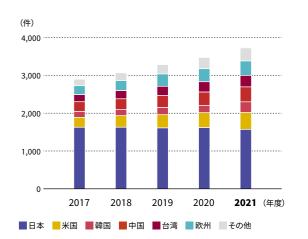
2030年 Goals イノベーションによる物流システムへの新たな価値創出

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)	70-70	3,600件	3,726件

<sup>\*</sup>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**



**事業企画太部** 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、社是「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。

ダイフクは、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。

<sup>\*</sup> Proof of Concept

▮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		・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

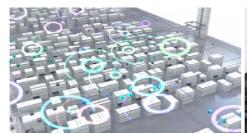


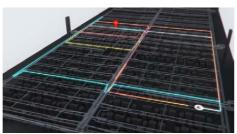
#### 2030年Goals 先端技術を使った効率化、自動化による顧客価値の創出

70 113577115			
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> <li>●無線・5G技術、二次電池の活用</li> <li>● 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</li> <li>● 給電装置の高度化による消費電力の削減</li> <li>● IoT活用による保守サービスの効率化</li> </ul>	・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ビークルを効率的に 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エアでは、過去のデータを蓄 積し、数十秒先を常時予測します。ビ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。このソフトウエ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><li>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</li><li>海外子会社における対応力 (営業〜生産・サービス)の強化</li><li>集約・内製化による最適分担生産</li></ul>	<ul> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

#### |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*'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* <sup>2</sup> 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日以上の負傷・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



#### 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・評判を守っていきたいという気持ちが私たちのモチベーションとなって クリーンルーム事業部 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

マーク・ジョンソン

#### 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	<i>-</i>	実効性向上への取り組み実施	・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> <li>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</li> </ul>
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><li>・125件(国内103件、海外9件、 特定監査13件)</li><li>・内部評価は適合と判定</li></ul>

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><li>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</li></ul>

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

70



#### 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><li>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</li></ul>

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> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

<sup>\* 2022</sup>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 を定期的に実施し、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

ダイフク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関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

テスルがにもいるの間には、これには、これには、これには、これには、これには、これには、これには、これ				
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)		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	グローバル	1,500名	1,627名	
重篤災害* <sup>2</sup> 発生件数		0件	0件*1	

<sup>\*1 2021</sup>年1月~12月末日のデータ

#### 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



機械のローラー部分に巻き込まれる事故の体感

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。

#### ▲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		19名	20名	
障がい者雇用率	日本	2.3%	2.54%*	
男性の育児休業取得率		5.0%	8.7%	

<sup>\* 2021</sup>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		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	日本	主要拠点を中心としたイベントの継続実施	<ul><li>・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</li><li>・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</li></ul>

#### 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活き活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。



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。

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。

<sup>\*2</sup> 自社の業務中における死亡事故(労働災害)

▮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><li>・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</li><li>・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</li></ul>
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、受講者とともにより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		グループ社員への人権研修実施	<ul><li>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)</li></ul>
人権デュー・ディリジェンスの実施	グローバル	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	▶ 人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築	
土仏俄因	● サステナブル調達ガイドラインの策定・仕組み構築	など



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



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
	▶環境貢献物件*¹売上高比率70%以上
<i>与风亦</i> 私 一节川 <i>ゼ</i>	ひCO₂削減貢献量*²累計30万t-CO₂以上
気候変動・エネルギー	♪ 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
次证任理	♪ 新製品のリサイクル可能率90%以上
資源循環	▶ 廃棄物のリサイクル率99%以上

<sup>\*1</sup> 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)

#### 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工 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	
	● 再生可能エネルギーの導入	
主な議題	●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: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CO2削減プログラム*参加企業率	日本	32%	36%		
	グローバル	海外拠点調査、目標設定	99%		

<sup>\*</sup>調達先におけるCO: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

<sup>\*2</sup> 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

<sup>\*3</sup> 調達先におけるCO<sub>2</sub>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CO₂削減貢献量*¹	グローバル	30,000t-CO <sub>2</sub>	69,694t-CO <sub>2</sub>
環境貢献物件*2売上高比率		43%	63%
新製品のリサイクル可能率	]	90%	86%

<sup>\*1</sup> お客さまに納入した製品・サービスから排出されるCO: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CO: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><li>▶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</li><li>▶ 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</li></ul>
	2000年底(マウ)	● Daifuku (Thailand) LimitedのPinthong工場と Chonburi工場において再工ネ証書の購入
	2022年度(予定)	● Contec Americas Inc.のMelbourneオフィスで再エネ証書の購入
		▶ 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



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CO: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 イントラロジスティクス 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℃となる場合(現状のまま世界が温室効果ガス排出)
- ② 1.5℃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	<ul><li>● 台風、大雨、洪水などによる</li><li>製品の入出荷遅延や</li></ul>	製品・サービス需要の拡大			
<b>4</b> °c	生産設備の毀損、操業停止	表面・リーL入需安の拡入			
	♪ 工場・工事現場で熱中症リスク	♪ コールドチェーンやeコマース市場の拡大			
		● 省力化ニーズの高まり			
温室効果ガス規制を急速に強化	▶炭素税等による調達や	♪お客さまから、CO₂排出量削減への			
1.5℃未満	操業コストの増加	貢献要望増加			

#### 移行 リスク対策

自社での生産活動に伴うCO: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CO: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。

#### 物理的 リスク対策

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。

#### 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	А

# 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			
	RT-IG-130a.1		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			
エネルギー管理		定量的指標	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			
	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		
従業員の健康・安全		定量的指標		定量的指標	定量的指標	定量的指標	2 死亡災害比率
			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			
	RT-IG-410a.1	定量的指標	中大型自動車の燃費 (販売加重値)				
	RT-IG-410a.2	定量的指標	ノンロード機械の燃費(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CO2削減貢献量などを開示しています。			
製品使用時の燃費・排出	RT-IG-410a.3	定量的指標	定置型発電機の燃費(販売加重値)	環境配慮製品・サービス www.daifuku.com/jp/sustainability/action/environment/product			
	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
	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。
企業規模を示す指標	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

85

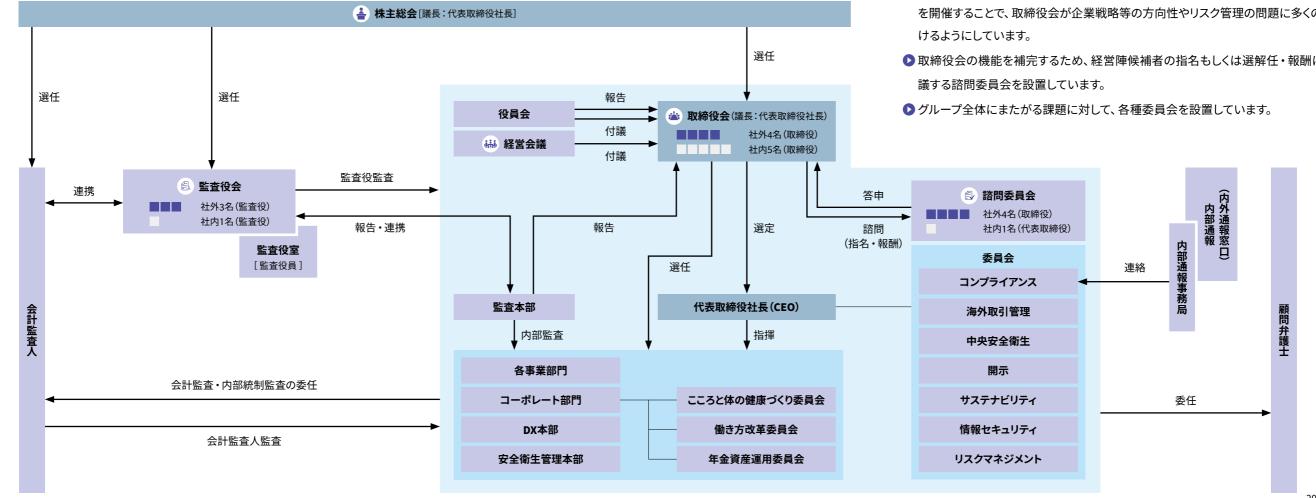
#### コーポレートガバナンス

#### 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
- ▶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



2022年6月現在

#### ▲ 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。

#### 品 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。

#### 診問委員会

#### 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

	)	業績連動報酬以外の報酬			
名称	賞与	賞与 非金銭報酬「株式給付信託(BBT)」			
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)

	+DEIII/65 @ (4) de	報酬等	+1 <i>4</i> -1, -2			
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬	業績連	対象となる 役員の員数(人)		
	(ロ/기)	<b>基本報酬</b>	賞与 非金銭報酬		区兵00兵妖(八)	
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)

# ||値創造ストーリー

#### 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

		専門性・経験							多様性				
氏名	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			•			•	•	0	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	•		•			•	•	0	男性	71	商社・IT企業		
加藤格	•			•		•	•	0	男性	67	商社・ エネルギー開発企業・大学		
金子 圭子				•		•	•	0	女性	54	商社・大学・法律事務所・ 企業監査役および社外取締行		

<sup>\*1</sup> 各人の有するスキルのうち主なもの最大5つに「●」 印をつけています。

#### 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 意義が十分に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、▶₱90 の図に示すとおり、着実に縮減しています。

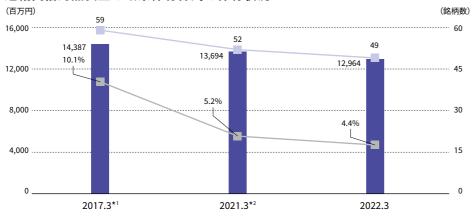
<sup>\*2</sup>上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではありません。

<sup>\*3</sup>年齢は、株主総会終了時の満年齢です。

#### コーポレートガバナンス

#### 政策保有株式

#### 連結貸借対照表上の政策保有株式の保有状況



- 政策保有株式残高 ---- 政策保有株式銘柄数 (右軸) --- 政策保有株式残高/純資産
- \*1 2017年3月期末: 中期経営計画「Value Innovation 2017」の最終年度
- \*2 2021年3月期末: 中期経営計画「Value Innovation 2020」の最終年度

#### 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認識しているリスクは下記のとおりです。 1 ~ 5 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 PP80 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	影響	<ul><li>・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</li><li>・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</li><li>・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</li></ul>
関するリスク	対策	<ul><li>・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</li><li>・プロジェクトの予算や進行管理の精度向上</li><li>・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</li></ul>
	影響	• 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
2 コンプ ライアンスに 関するリスク	対策	<ul> <li>・社外取締役のコンプライアンス委員会への出席</li> <li>・業務ラインから独立した監査本部による内部監査</li> <li>・内部通報制度の見直し</li> <li>・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</li> <li>・監査役の監査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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
	影響	•優秀な人材の獲得および確保の難化
■ 人材に関する リスク	対策	<ul> <li>・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</li> <li>・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、働きがいに関する調査)」の実施</li> <li>・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)</li> </ul>

4 大規模な	影響	<ul><li>・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</li><li>・取引先の操業停止などサプライチェーンの途絶</li></ul>						
自然災害によるリスク	対策	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						
<b>■</b> レピュテーション リスク	影響	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>						
	対策	• 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						
	影響	<ul><li>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</li></ul>						
<ul><li>サイバー攻撃 情報漏えいの リスク</li></ul>	対策	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	影響	<ul><li>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</li></ul>						
コロナウイルス 感染症のリスク	対策	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						
	影響	<ul><li>・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</li><li>・工場・工事現場での熱中症リスク</li></ul>						
<ul><li>気候変動に 関するリスク</li></ul>	対策	<ul> <li>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。</li> <li>●詳細はこちら 気候変動に関する情報開示 ▶P.80</li> <li>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。</li> <li>① ガバナンス ・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</li> <li>② 戦略 ・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</li> <li>③ リスク管理 ・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</li> <li>④ 指標と目標・「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</li> <li>●詳細はこちら 事業を通じた環境貢献 ▶P.76</li> </ul>						

# 信信倉造フトーー

#### 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。



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行っています。

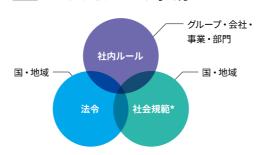
#### 2 コンプライアンス強化月間を設定

役員・従業員に対しコンプライアンスに関する研修を実施しています。具体的に、毎年10月をコンプライアンス強化月間として、ケーススタディを交えた浸透企画を行っています。2021年度は「ガバナンス」をテーマに、専門家と社外取締役らでディスカッションを行い、社内イントラネットでも内容の配信を行いました。



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 PRIOD 。社外取締役は経営陣幹部、CEOのプールとなる執行役員の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 本田 修一

Daifuku North America Holding Company President and CEO

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

96

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 佐藤 誠治

クリーンルーム事業部門長 クリーンルーム事業部長

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 信田 浩志

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

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

#### 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

#### 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

#### 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



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、監査役の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

法律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。



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 ソフトウエア・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

#### 髙橋 利勝

監査役室長

#### 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\*

#### 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

クリーンルーム事業部営業本部長 小牧事業所長

# 日比 徹也

執行役員

西村 章彦

3 男性 4 59

喜多 浩明

1 設計・開発

3 男性 4 61

鳥谷 則仁

安全衛生管理本部長

2 英国・ドイツ・米国・中国\*

オートモーティブ事業部長

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\*

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

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

#### 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

3 男性 4 56

園田 篤

1 営業 2 韓国 3 男性 4 53

1 人事総務 2 中国\* 3 男性 4 58

#### 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の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、執行取締役に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さ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、社是「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すし、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う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。現実的な内容ですし、顧客や従業員の共感も得やすいのではないでしょうか。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いけません。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でしょうか。



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かが今後重要となってくるのではないでしょうか。

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。

**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。

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エアを自社で開発し、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ライズ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。

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ればと思います。

**Q5** 

コーポレートガバナンス・コードが改訂され 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いないため、今後検討されても良いのではないでしょうか。

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ていますが、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。

**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 をあたかもクリアしているかのようには公表しませんし、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ける企業です。

**Q6** 

諮問委員会の 運営状況について お聞かせください。 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ると、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、審議を行っていきます。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ると感じています。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。