



ダイフクレポート2023





代表取締役社長
下代 博

昨日よりも今日、今日よりも明日へと進化を重ね
「モノを動かす技術」で
心豊かに生きられる社会の実現に貢献したい。

ダイフクの使命

モノを効率的に保管、搬送、仕分け・ピッキングする「マテリアルハンドリング(マテハン)」が、ダイフクグループの事業の根幹です。私たちは創業以来、世界初・日本初のさまざまなシステムや技術を生み出し、お客さまとその先の消費者に新しい利便性をお届けしてきました。例えば、インターネットショッピングで自宅に届く商品、半導体が使われているスマートフォン、公道を走る自動車まで、日常生活で目にする、手にする多くのものが、当社グループが提供するシステムを経由しています。

「モノを動かす技術」により、人々が心豊かに生活できる社会の実現に貢献したい。それにより、人々に感動をもたらすことができる企業でありたい。2021年10月に改定した経営理念「モノを動かし、心を動かす。」には、

CEOメッセージ

CEOメッセージ

その想いが込められています。昨年「経営理念」をテーマに、従業員と私の対話会「車座(くるまざ)」を開催し、国内の各拠点で若手、中堅の方々と直接意見を交わしています。従業員との対話で「モノを動かし、心を動かす。」は覚えやすいという声がありました。また、経営理念について話し合う中で「自由闊達な企業風土のもと、お客さまのニーズに真摯に応え、先端技術を追及し続ける」というダイフクのDNAが現場に根付いていることを実感し、頼もしくさえ感じました。海外子会社の従業員に対しても、経営理念の浸透を図るため、このような意見交換を含めた啓発活動を継続していくことが必要だと考えています。

私たちは、重要な社会インフラである物流システムを提供していますが、労働力不足などの課題解決のため、社会がさらなる自動化を求めるのであれば、私たちも、もう一段上の自動化へと進化させていかなければなりません。今後もダイフクの使命として、社会を支えながら、まだ世の中のないイノベーションを生み出し、心豊かに生きられる社会を創造していきます。

P.7

理念体系

ダイフクの両輪経営

気候変動をはじめとする環境問題への対応やサプライチェーン上の人権尊重など、ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)への対応は、現代社会における企業経営に欠かせないものになりました。2021年、当社グループは3カ年中期経営計画「Value Transformation 2023」策定に合わせて、特定したマテリアリティ(重要課題)に基づく3カ年の行動計画「サステナビリティアクションプラン」も策定しました。これら2つのプランを経営戦略の両輪に位置付けています。私が委員長を務めるサステナビリティ委員会において「サステナビリティアクションプラン」の進捗を管理しつつ「Value Transformation 2023」の各施策と照合し同期を取ることで、今後も経済価値と社会価値の双方の向上を目指します。

近年、CO₂排出量削減に向けた省エネルギー対策の重要度が高まっています。当社は、2012年に独自の「ダイフクエコプロダクツ認定制度」を導入し、環境負荷に配慮した製品の提供に努めてきました。例えば、自動倉庫のスタッカークレーンなど回生電力(車両等の減速時に運動エネルギーを変換することによって生み出される電気)を活用した製品を開発してきました。また、2013

P.32

サステナビリティアクションプラン

年には滋賀事業所に最大発電容量4,438kWのメガソーラーを設置しています。お客さまが抱える課題に対しても環境配慮製品で対応しながら、最終的には地球環境へも貢献していきます。

今後の課題は、サプライチェーンマネジメントの再構築です。当社はシステムに関するコンサルティングから、設計・据付・アフターサービスに至るまでを、多くのサプライヤーの協力のもと、一貫体制で提供しています。お客さまに納める製品・システムの品質はもちろんのこと、サプライヤーとともにサステナビリティに配慮・貢献していきます。

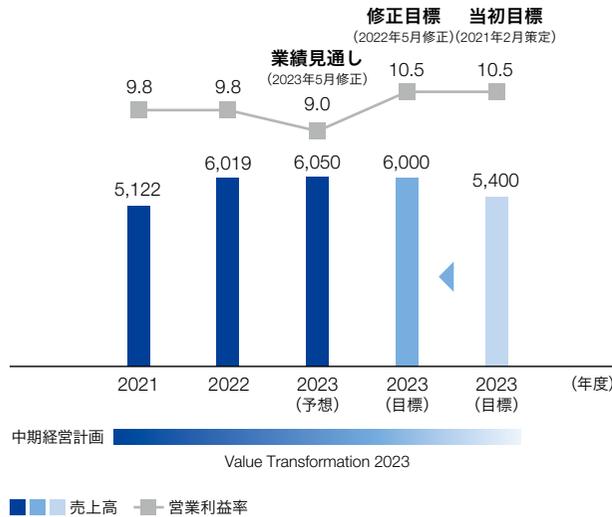
受注高・売上高・利益ともに過去最高

「Value Transformation 2023」の2年目にあたる2022年度の業績は、受注高7,374億円、売上高6,019億円、営業利益588億円となり、受注高・売上高のほか、営業利益・経常利益・(親会社株主に帰属する)当期純利益すべてで過去最高を更新しました。利益面では、原材料費・人件費等が高騰した影響を受け、期初の計画値には届かなかったものの、売上高の増加、コスト改善により営業利益率は9.8%となりました。

CEOメッセージ

売上高と営業利益率の推移

(億円/%)



各事業が順調に推移した中で、特にクリーンルーム事業と北米を中心とするエアポート事業が好調で、全体をけん引しました。オートモティブ事業においては、EVシフトの加速に伴う設備投資も顕在化した一年でした。

また、eコマースへの投資も引き続き活況です。元々デジタル化が遅れていた日本では、コロナ禍をきっかけにeコマースの利便性が認識されました。店舗でしか買えないと思っていた生鮮食品などを、試しにネットスーパーで購入してみると非常に便利なおことに気付く。この結果、

今後も販売・消費形態の変化は加速し、海外も含め高水準の投資が継続していくと見込んでいます。

「Value Transformation 2023」最終年度である2023年度も、引き続きインフレ等の影響は見込まれるものの、人手不足により一層加速する自動化の流れを着実に受注につなげ、また、DX(Digital Transformation)の推進等を図ることで収益性の向上を目指します。

「Value Transformation 2023」の進捗

「Value Transformation 2023」のテーマは、「事業領域」「収益性」「経営基盤」「ブランド」の4つです。

「事業領域」ではグローバル化を加速させています。当社グループは世界25の国と地域に事業拠点を展開しており、2022年度の海外売上高比率は約67%でした。今後、少子高齢化により人口減少が見込まれる日本での売上を大きく伸ばさせることは難しく、海外の売上をいかに拡大させていくかが持続的成長の鍵となります。将来的な受注量の拡大と生産性の向上を視野に、2022年度は北米や中国での新工場建設を中心に設備投資を行いました。

また、アフターコロナの新常態におけるAIを活用したシステムへの需要拡大も見込まれます。「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」をマテリアリティの一つに定め、AIを活用した半導体工場向け高効率搬送システム等を開発し、お客さまに提案しています。次世代を見据え、製品・サービスへの先端技術の導入を加速させ、新たな価値を社会に提供し続けます。

「収益性」の向上は、企業の成長に不可欠なテーマです。インフラロジスティクス事業では、十数年前から製品の標準化や設計の見直しに取り組み、国内での収益性を大幅に向上させた実績があります。この成功事例を他の事業にも展開し、全事業の高収益化を目指しています。例えば、クリーンルーム事業では「Value Transformation 2023」期間中に大幅なコスト削減を目標としていますが、相応の成果があがっています。このため、原材料費・人件費高騰の影響を受けているにもかかわらず、同事業の足元での収益率改善に結び付いています。引き続き全事業においてコスト削減を徹底し、収益性の向上に尽力していきます。

また、海外子会社については、営業利益率を早期に10%程度まで高めることを目標とし、個社別に具体策を検討しているところです。

CEOメッセージ

生産拠点の増強を通じて生産性の向上も図っています。エアポート事業では2022年10月に北米で新工場が稼働しました。分散していた3つの工場を1つに集約させることで効率化を図り、生産能力も約30%増加する見込みです。航空旅客数はコロナ禍から回復している中、特に北米ではそのスピードが速く、空港ターミナルの増設やリニューアルの需要も旺盛です。

クリーンルーム事業では2023年9月に中国の新工場が稼働する予定です。今後も見込まれる中国半導体業界の需要を取り込んでいきます。

2023年に人口世界一となったインドでは、インフラロジスティクス事業の新工場を建設中です。2024年の工場完成後は、自動倉庫、高速搬送台車、コンベヤ、ソーターなどを生産し、生産能力は現在の4倍となる見込みです。

日本では、当社グループのマザー工場である滋賀事業所を5年程度かけて再編していきます。120万平方メートルの広大な敷地に現在は12の工場棟が立ち並んでいますが、新棟の建設も含め事業ごとに生産設備を刷新・集約し、中長期的な成長シナリオに対応し得るレベルまで生産能力を拡充していきます。

「経営基盤」については、2022年5月に電子機器製造を担う株式会社コンテックを完全子会社化しました。2022年度は原材料費の高騰や供給制約の影響を受けましたが、2023年度は国内生産拠点の集約も視野に入れ収益性を高めていきます。経営の効率化と意思決定のスピードを高め、技術や顧客基盤などの経営資源を相互活用しながら、新製品の開発も進めていきます。

経営環境の認識とリスクへの対応

経営環境については、特に半導体関連の市場動向を注視しています。当社グループはこれまで主に台湾や韓国の半導体工場へシステムを納入してきましたが、地政学的なリスクの高まりを受け、米国や中国、日本で半導体生産能力の増強に向けた投資が拡大しています。今後は、先述以外の国・地域で工場の新設等が加速し、新たな事業機会がもたらされる可能性もあります。

過去数年間で、原材料費・人件費の高騰が顕著になりました。このため、2023年度は営業利益率の低下を予想しています。当社グループの事業は受注から納入までのリードタイムが長く、その間に部材価格が上昇することがあります。特に近年、案件の大型化に伴い納期が長期化していることから、このリスクが高まっています。



一方で、インフレの影響を価格に反映することを順次進めており、2023年度下半期から2024年度上半期にかけてそれらの成果が表れると想定しています。足元では、先述した製品の標準化や設計の見直しなどによるコスト削減策を引き続き推進していきます。

当社グループはこれまで、各事業がそれぞれ専門性を高めながらお客さまの要望にお応えし、業績を拡大してきました。しかし、当社グループが今後もグローバルで成長し続けるためには、事業ごとの垣根をなくす一方で、お客さまのニーズを先取りし最適なソリューションを全社的に提供していく必要があります。そのために、2023

CEOメッセージ

年4月よりグループチーフオフィサーを設置し、権限を委譲することで、事業部間連携や次世代を見据えた取り組みを強化していきます。

収益性の向上については、CPO(Chief Production Officer:最高生産責任者)兼CIO(Chief Information Officer:最高情報責任者)がイントラロジスティクス事業の成功事例を他事業にも展開するための事業横断的な施策をスピーディーに展開していきます。CTO(Chief Technology Officer:最高技術・R&D責任者)が各事業の開発情報を共有しながら、AIや先端技術の活用や新規事業の開発を全社的に進めていきます。人材マネジメントを担うCHRO(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者)は、事業の垣根を越えた人材交流を進め、グループ全体で適所適材に人材配置を行います。

サステナビリティの取り組み

2023年5月、気候変動をはじめとする環境問題への対応が急務であることに鑑み、これまでの「ダイフク環境ビジョン2050」を見直し、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実現します」を掲げています。本改定では、パリ協定が求める1.5°C目標を基準に、2030年までの自社のCO₂排出量削減目標

(2018年度比)を従来の「25%以上」から「50.4%」に引き上げました。

また、購入した製品・サービス、および販売した製品の使用に伴うCO₂排出量に関しても、両項目合わせて30%削減目標(2018年度比)を新たに設定しました。購入した製品・サービスに伴うCO₂排出量については、サプライヤーとも連携し、削減のため必要な対策を講じていきます。

併せて、水資源および生物多様性保全についても新たに目標を設定し、取り組みます。

CO₂排出量削減目標達成のため、2022年11月に滋賀事業所で使用する電力をすべて再生可能エネルギー由来へと切り替えました。国内の他の拠点でも同様に準備していますし、海外では新工場建設時に太陽光発電システムの設置を推進しています。

費用はかかりますが、再生エネルギーへの切り替えを進めれば、CO₂排出量削減目標に近づくことは可能です。ただ、大切なのはグループの従業員一人ひとりが、環境問題を自分ごととする意識を持って活動していくことです。これについては、いろいろな機会メッセージとして伝えています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは創業以来、労働負荷や人手不足といったさまざまな課題に应运えてきました。AIをはじめとするデジタル技術が社会に大きな変化をもたらす中で、私たちダイフクにできること、やるべきことはまだまだあります。イノベーションに終わりはありません。

私は常々、「目先のことには100%ではなく、80%の力を注いでください」と話しています。これは、目の前の業務をきちんとこなしつつも、残りの20%は将来を見据えた活動に充ててくださいという意味です。目先のことだけにとらわれず、自由闊達に仲間と議論し創造することで成長して欲しい、常に一歩先に目を向けてイノベーションに挑んでほしいと願っています。当社グループはそうした従業員の力を結集し、最先端技術を駆使したシステムを提供していきます。今後も持続可能な社会の実現に貢献し続けていきます。

ご支援賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

下代博

P.26

CHROメッセージ

P.28

CTOメッセージ

P.50

CPO・CIOメッセージ

P.54

ダイフク環境ビジョン2050



目次

- 1 CEOメッセージ
- 6 目次・編集方針
- 7 理念体系
- 8 マテリアルハンドリングとは
- 9 At a Glance
- 10 価値創造の歩み
- 13 ダイフクのビジネス
- 18 グローバル展開
- 19 生産体制強化の取り組み

Chapter 01

価値創造ストーリー

- 21 価値創造プロセス
- 24 ダイフクのバリューチェーン
- 26 CHROメッセージ
- 28 CTOメッセージ
- 30 マテリアリティ
- 32 サステナビリティアクションプラン

Chapter 02

成長戦略

- 38 CFOメッセージ
- 40 事業別戦略
- 50 CPO・CIOメッセージ

Chapter 03

成長基盤

- 53 サステナビリティ経営
- 54 環境に対する取り組み
- 60 社会に対する取り組み
- 62 コンプライアンス
- 63 リスクマネジメント
- 65 コーポレートガバナンス
- 72 役員一覧
- 74 社長・社外取締役役員談

Chapter 04

データセクション

- 81 財務・非財務ハイライト
- 83 11年間の要約財務データ
- 84 連結財務諸表
- 87 会社情報

編集方針

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

なお、本レポートは当社および、連結子会社68社、持分法適用会社1社を合わせた70社(2023年3月31日現在)を対象としています。

対象期間

2022年度(2022年4月～2023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。

本PDFの使い方

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

上部メニュー

チャプター名 各Chapterトップに移動

≡ 目次 ▶ 次ページへ進む ◀ 前ページへ戻る

P.XX 関連ページにリンク  関連ウェブサイト to リンク

将来見通しに関する注意事項

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

発行元：株式会社ダイフク IR室

理念体系

社是



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。

マテリアルハンドリングとは

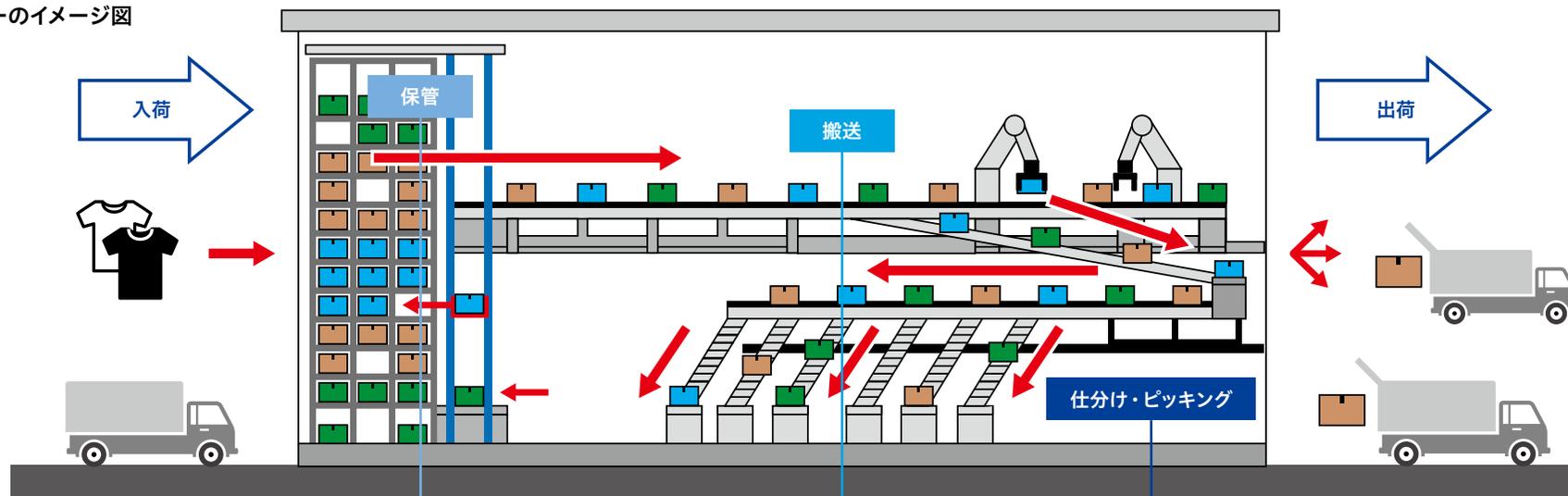
ダイフクのビジネスの根幹はマテリアルハンドリング(マテハン)です。マテハンとは「モノを効率的に保管、搬送、仕分け・ピッキングする」ことです。

それらの機能を持つ多種多様な機械設備と、設備の動きを制御・管理するソフトウェアを組み合わせ、システムを構築することでスムーズなモノの流れを生み出しています。

マテハンシステムを提供することで、重労働や反復作業を軽減し、人々がより創造的な仕事に取り組めるようにすることが当社の使命です。

当社は、主要製品を自社生産する世界有数のメーカーとして、またシステムインテグレーターとして、「モノを動かす技術」で世界中のお客さまの多様なニーズに応え続け心豊かに生きられる社会を創造していきます。

配送センターのイメージ図



当社製品



At a Glance (2022年度実績)

P.81
財務・非財務ハイライト



価値創造の歩み

ダイフクグループはマテリアルハンドリング(マテハン)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えてきました。

幅広い業界・業種で社の技術が活かされており、一般製造業・流通業、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。

売上高推移



創業期

1 人力から機械へ。 荷役運搬を近代化

創業期、鍛圧機械や起重機(クレーン)を手掛けていました。1940年代まで荷役運搬は主に人が肩に乗せて行われていました。1947年、会社の進むべき道を模索していた当時の社長は、荷役運搬の近代化に社運を賭けることを決意しました。ダイフクにおける「マテハン元年」です。労働者の身体的負担を軽減し、生産性を向上すべく、当社はコンベヤを主体としたさまざまな荷役運搬機械を世に送り出します。



(写真提供: 物流博物館)

事業

- 1937 鍛圧機械、起重機メーカーとして創業。港湾荷役を支える
- 1953 日本初の「バルクベヤ」を納入
- 1959 日本初の乗用車専門工場へチェンコンベヤシステムを納入
- 1965 米国から技術導入し、日本初の無人搬送車を製造、販売
- 1966 日本初の立体自動倉庫システムを製造業へ納入
- 1969 日本初のコンピュータオンライン制御による自動倉庫を納入
- 1973 日本初の冷凍自動倉庫(庫内温度マイナス40°C)を納入
- 欧州から技術導入し、日本初の三次元自動搬送システムを発売
- 1975 株式会社コンテック設立

グローバル

- 1957 米国マテハン企業と技術提携(1997年解消)
- 1983 米国に初の現地法人を設立
- 1985-1989 カナダ、シンガポール、英国(2023年閉鎖)に現地法人を設立
- 1991-1994 タイ、台湾、マレーシアに現地法人を設立
- 1995 台湾物流システム企業をM&A(海外初)
- 韓国に現地法人Clean Factomation, Inc.を設立
- 1995-1997 インドネシア、韓国に現地法人を設立
- 1976 日本初のスチールベルト式自動仕分け機を流通業へ納入
- 1977 洗車機事業に進出、生産を開始
- 1978 日本初の書籍搬送システムを図書館へ納入
- 1981 日本初のマイコン搭載洗車機を開発、販売
- 1984 半導体工場クリーンルーム向けシステムを開発
- 1991 世界初のピッキング棚自動補充システムを開発、納入
- 1993 世界初の非接触給電搬送システムを開発、納入
- 1999 免震自動倉庫を納入
- 2004 業界内M&Aで物流システム事業を譲り受け
- 2002 中国に現地法人を設立
- 2005 アジア各地で生産拠点を設立、増強
- インドに現地法人を設立
- 2007 米国マテハン企業をM&A
- 2009 海外売上高比率50%
- 2010 中国現地法人を事業再編
- 2011 北米事業統括会社(現Daifuku North America Holding Company)を設立
- 英国空港向けシステム企業をM&A

経営基盤

- 1937 資本金30万円、従業員数150人
- 1939 御幣島工場(現大阪本社所在地)を新設
- 1963 小牧工場(現小牧事業所)を新設
- 1964 「日新(ひにあらた)」を社是に
- 1969 東京・大阪・名古屋各証券取引所市場第一部に上場
- 1975 日野工場(現滋賀事業所)を新設
- 1984 「大福機工株式会社」から「株式会社ダイフク」に商号変更
- 1994 世界最大級のマテハン総合展示場「日に新たな館」を開設
- 2004 企業行動規範を制定
- コンプライアンス委員会を設置
- 2006 滋賀事業所、世界最大級のマテハン生産拠点に
- 2008 グループ従業員数5,663人
- 2010 環境経営推進委員会を設置
- 2011 ダイフク環境ビジョンを策定
- 2012 社外取締役を選任
- 「ダイフクエコプロダクツ認定制度」の導入
- 2013 滋賀事業所に「ダイフク滋賀メガソーラー」完成
- 2014 国連グローバル・コンパクトに署名
- マテハン業界売上高で世界No.1に(2023年まで9年連続)
- 2015 資本金80億円から150億円に
- 2012 韓国最大手洗車機メーカーをM&A
- 米国空港向けサービス企業をM&A
- 2013 メキシコに現地法人を設立
- 米国物流システム企業をM&A
- 2014 ニューージーランド空港向けシステム企業をM&A
- 2017 ドイツに現地法人を設立
- 2019 インド物流システム企業をM&A
- 空港向けソフトウェア関連企業2社をM&A
- ベトナムに現地法人を設立
- 米国現地法人を事業再編
- 2016 諮問委員会を設置
- 2017 資本金318億円に
- 働き方改革委員会を設置
- 2018 年金資産運用委員会を設置
- 買収防衛策を廃止
- 時価総額1兆円を突破
- 2019 TCFD提言への賛同を表明
- グループ行動規範を制定
- 2022 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 滋賀事業所の使用電力を100%再生可能エネルギーに切り替え
- 2023 グループ従業員数13,020人
- 株式分割を実施

創業期

- 第2次世界大戦
- 焦土からの再建

1950年代

- モータリゼーション

1960~70年代

- 高度経済成長
- コールドチェン形成
- 工場の自動化(FA*)

*1 Factory Automation

1980~90年代

- 半導体需要の大幅増
- DA*2の本格化
- FAの高度化
- アジア経済危機
- インターネットの普及

*2 Distribution Automation

2000年~

- 液晶の普及
- 航空旅客の増加
- リーマン・ショック
- 東日本大震災
- 中国のGDPが世界2位に

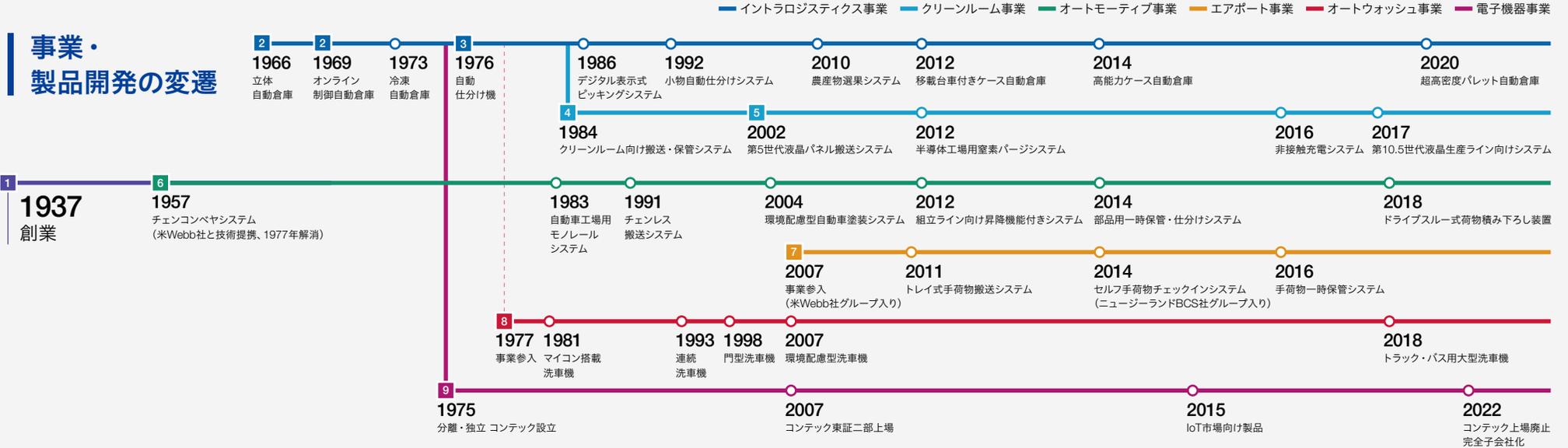
2013年~

- eコマース本格化
- 新興国生活水準の向上
- 物流現場の人手不足

2020年~

- 新型コロナウイルス感染症拡大
- ロシアのウクライナ侵攻
- 半導体不足
- 原材料価格・人件費の高騰

価値創造の歩み



イントラロジスティクス

2 自動倉庫でFA分野を開拓

当社は1966年に立体自動倉庫、1969年にコンピュータオンライン制御による自動倉庫を日本で初めて開発・納入しました。高度経済成長期にあった当時、大量生産・大量消費を背景に、製造分野では製品の保管効率向上や入出庫の機械化、正確な在庫ロケーション管理などが求められるようになりました。従来の倉庫の概念を変革した自動倉庫はこの後、製品の保管から部品・仕掛品の保管など、工場内物流の中核設備としてさまざまな分野のメーカーに採用されています。



3 DA分野に参入。物流センターの進化に貢献

1976年、日本初のスチールベルト式自動仕分け機を開発し、スーパーなどの物流センターへ納入しました。以降、商業・小売や運輸・倉庫分野の売上高が年々拡大し、現在に至るまで総合スーパー、コンビニエンスストア、生協、医薬卸、eコマースなど幅広い流通形態に対応したシステムを提供しています。



クリーンルーム

4 病院、図書館、オフィス向けシステムから発展

1973年、欧州から技術導入した三次元自動搬送システム「テレリフト」を日本で初めて発売しました。テレリフトは病院内のカルテや検体、図書館の蔵書、空港・オフィスの書類搬送に採用され、1980年代まで当社が業界シェアの約90%を占めていました。同じ頃、パソコンの普及に伴い半導体需要が急増し、1984年、半導体製造に欠かせないクリーンルーム向け搬送システムを開発しました。中核機種種の「クリーンウェイ」はテレリフトを発展させたもので、現在も主力製品として最先端の半導体工場で活躍しています。



5 液晶パネルの製造分野へ

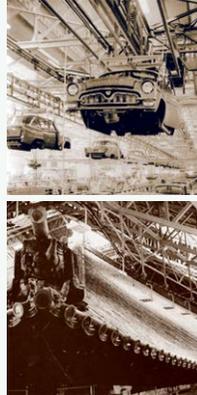
2002年、大型テレビ用ガラス基板搬送システムの先駆けとなった第5世代液晶パネル搬送システムを納入しました。2015～2018年、液晶パネルメーカーの生産拠点建設が中国に集中し、大型パネル第8～第10.5世代向けフラットパネルディスプレイ搬送システムが当社の業績に大きく寄与しました。

価値創造の歩み

オートモーティブ

6 マテハンシステムは米国Webb社のチェンコンベヤから始まった

マテハンという言葉が登場したのは1955年初頭。「マテハンの大福」をスローガンに、マテハン専門メーカーとして歩む決意を示しました。「コンベヤは単にモノを動かすだけでなく、今後システム化し高度に機能化する。今すぐ売れなくても必要とされる時代が必ず来る」と確信した当時の社長は、1957年、米国マテハン企業Jervis B. Webb Company (Webb社、現ダイフクグループ) から先進のコンベヤ技術を導入し、1959年、日本初の乗用車専門工場に本格的なチェンコンベヤシステムを納入しました。1973年から6年半余行われた世界遺産東大寺大仏殿の昭和の大修理では、大瓦(1枚15キログラム)搬送でチェンコンベヤが活躍しました。Webb社のチェンコンベヤはダイフクの源流と位置付けられ、現在も世界各地で生産され自動車工場採用されています。



エアポート

7 米国Webb社のグループ入り

2007年、Webb社のグループ入りをきっかけに、ダイフクは空港向け事業に参入しました。その後も欧州・オセアニアの空港向けシステム企業、米国空港向けサービス企業、空港向けソフトウェア関連企業がグループ入りし、グローバルで事業を展開しています。2011年、世界最速級、分速600mの手荷物搬送システム「バゲージトレイシステム」を開発しました。近年、空港の保安検査が強化され、搭乗手続きに長時間を要するようになりました。そのため、セルフ手荷物チェックイン、顔認証による入出国審査、保安検査にかかる時間短縮など、スマートエアポート化に向けた強いニーズに応えています。



オートウォッシュ

8 「モノを動かす技術」を応用し新市場に参入

1977年、洗車機事業に進出。1981年、FA技術を活かし日本初のマイコン搭載洗車機を開発、業界の先陣を切ってコンピュータ導入を実現しました。さらにコンベヤ技術を応用し、業界唯一のローラコンベヤ式連続洗車機を1993年に発売、シリーズ化しています。2011~2012年のM&A以来、日本・韓国でのトップシェアを誇ります。



電子機器

9 ダイフクの制御・ソフトウェア部門から独立

1975年、当社の自動倉庫制御・ソフトウェア部門から独立させ、子会社のコンテックを設立しました。当社システムに組み込む電子機器の供給、産業用コンピュータ・IoT機器などの外販を手掛けています。2022年に完全子会社化しグループシナジーを創出しています。



ダイフクのビジネス

動画はこちら



詳細はこちら 物流ソリューション

www.daifuku.com/jp/solution/intralogistics

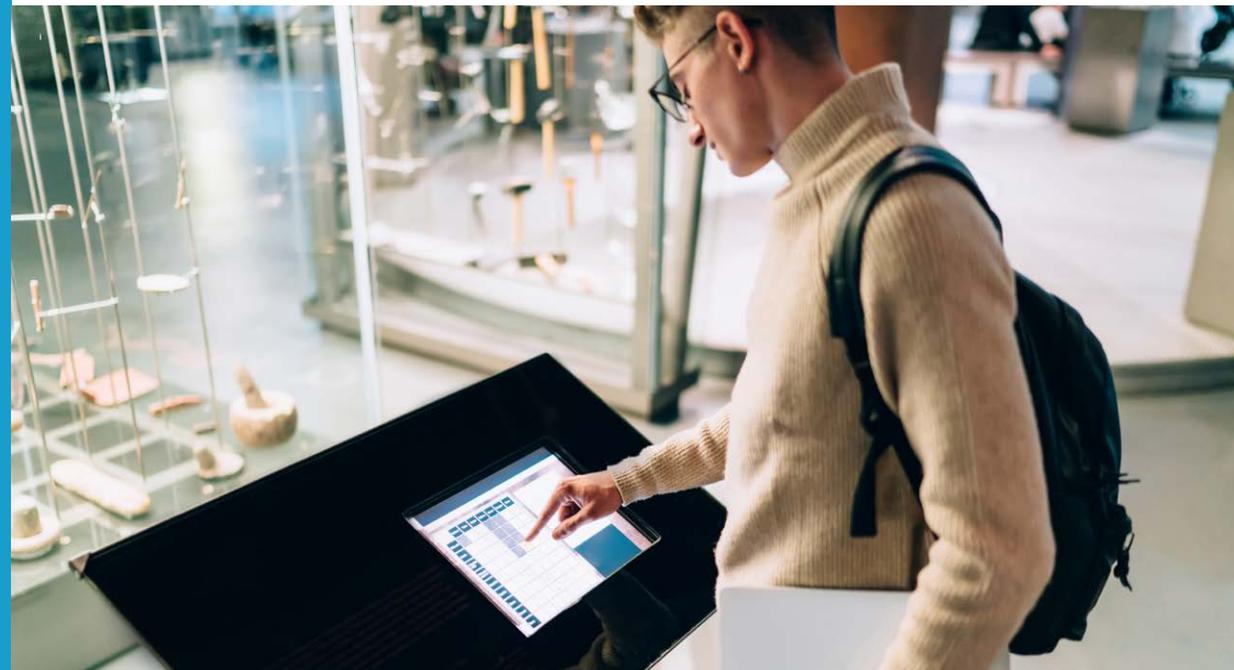


イントラロジスティクス

一般製造業・流通業向けシステム

食品・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・流通分野でお客様の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・省人化を極限まで高めています。

ダイフクのビジネス



動画はこちら



詳細はこちら 半導体・液晶生産ライン向けシステム
www.daifuku.com/jp/solution/cleanroom

詳細はこちら Cleanroom Automation
www.daifuku.com/pro/cr/jp



クリーンルーム

半導体・液晶生産ライン向けシステム

半導体・液晶パネル製造の自動化に欠かせないクリーンルーム向けAMHS(Automated Material Handling System)を世界中のユーザーに納入しています。ダイフクのAMHSは、業界に誇る高い技術力により低発じん、低振動、高信頼性を実現しています。近年では、非接触給電や窒素パージといったユニークな技術で半導体の微細化、液晶の高精細化ニーズにも応えており、最先端デジタル製品の生産現場の物流合理化に大きく貢献しています。

ダイフクのビジネス



動画はこちら



詳細はこちら 自動車生産ライン向けシステム
www.daifuku.com/jp/solution/automotive



オートモーティブ

自動車生産ライン向けシステム

自動車生産ライン向けシステムにおいて半世紀以上の実績を持つダイフクグループ。プレス・溶接・塗装・組立、部品の保管・供給、エンジンテストに至るまで、その全域にわたり自動化・省人化システムを供給しています。地球規模で展開されるエコカーや現地志向のナショナルカーなどグローバルに広がるモータリゼーションを、自動車生産に寄与する最先端の物流技術・ソリューションで支えています。

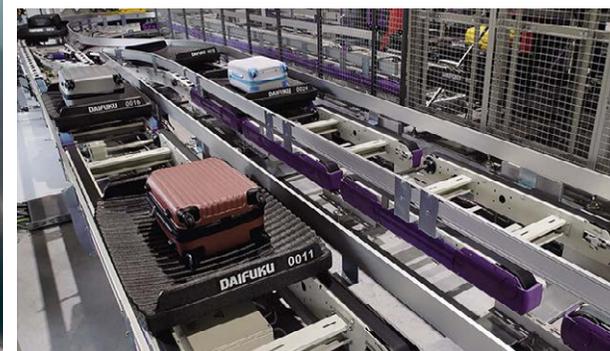
ダイフクのビジネス



動画はこちら



詳細はこちら 空港向けシステム
www.daifuku.com/jp/solution/airport



エアポート

空港向けシステム

北米、欧州、アジア、オセアニアに拠点を有し、世界の空港向けに自動手荷物チェックイン機、手荷物搬送システム、デジタルシステム、セキュリティシステムなど、空港運営におけるエンドツーエンドのソリューションを提供しています。ダイフクの最先端ソリューションは、世界中の空港運営において、効率性、信頼性、サービスレベル向上に寄与します。

ダイフクのビジネス

オートウォッシュ

電子機器

洗車機・関連商品

動画はこちら



詳細はこちら 洗車機・関連商品

www.daifuku.com/jp/solution/carwash

詳細はこちら 株式会社ダイフクプラスモア

www.daifuku-carwash.jp

物流システムで培ったダイフクのモノづくりの技術・品質を洗車機にも応用しています。乗用車向けの連続洗車機からドライブスルー洗車機、門型洗車機、トラックやバス、セミトレーラー用の大型洗車機など、さまざまな洗車機と洗車関連用品を取り扱い、サービスステーション、カーディーラー・整備工場、運送会社、コイン洗車場などで利用されています。

動画はこちら



詳細はこちら コンテック導入事例

www.contec.com/jp/case-studies

子会社のコンテックは、産業用コンピュータや、計測制御製品・ネットワーク関連製品などIoT機器の製造・販売、さらにソリューション事業を展開しています。高い信頼性が求められるFA向け電子機器で培ったコア技術を活かし、環境・エネルギー、医療、鉄道などの成長分野にも広がっています。

グローバル展開

ダイフクグループは、25の国・地域にグローバル拠点を展開しており、さまざまな分野に広がるお客さまのニーズに合わせたソリューションを提供しています。M&Aを含む積極的な海外展開により、海外売上高は10年前と比べ約4倍に増加しました。今後も売上規模の拡大と収益性の向上に向け、グループ一体で取り組んでいきます。



グループ会社数・支店数

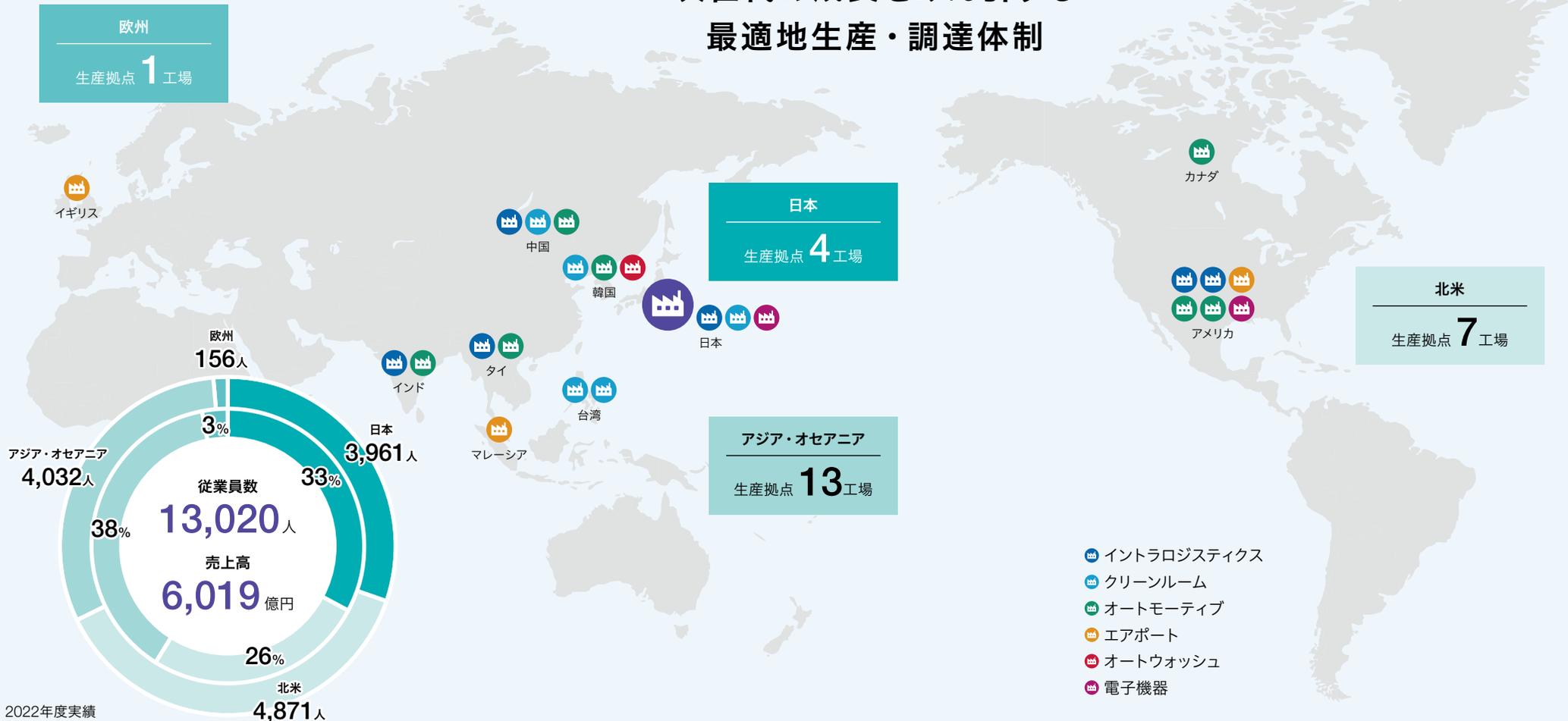
70社(ダイフク含む)
6支店
25工場



納入実績

54カ国
海外売上高比率
67%

次世代の成長をけん引する 最適地生産・調達体制



生産体制強化の取り組み

ダイフクグループはグローバルでの需要拡大に伴い世界各地で生産拠点を新設・増強してきました。今後も市場環境の変化や各地での需要に柔軟に対応できる生産体制を構築していきます。

クリーンルーム

当社の中国子会社である大福自動搬送設備(蘇州)有限公司では、半導体・液晶生産ライン向けシステムの新工場を建設し、2023年9月に稼働を開始する予定です。従来はフラットパネルディスプレイ向けシステムの生産を主として操業していましたが、中国における半導体の生産拡大へ対応するため、また安定的に経営を継続するために自社工場を建設することに至りました。新工場は、需要が拡大している半導体案件に適したレイアウトで計画しており、生産能力を強化することで、中国市場のシェア拡大を目指します。



中国 半導体・液晶生産ライン向け新工場

工場内には体験シアター(下写真)を設置し、お客さまや従業員をはじめ、すべてのステークホルダーに向けて先進性・技術力をアピールし、中国でのブランドイメージ向上にも取り組んでいます。また、半導体・液晶生産デモラインの専用ショールームも備え、プロモーションや社員の技術教育に活用していく予定です。

エアポート

当社の北米子会社Jervis B. Webb Companyは、2022年10月に米国ミシガン州ボインシティで空港手荷物搬送システムや無人搬送車の製造を担う新工場を竣工しました。工場建設にあたっては、約89,000平方メートルの広大な土地を取得し、より効率的な生産体制の構築を目指して、これまで米国の3拠点に分散していた工場を1つに統合しました。工場間で材料を運搬する必要がなくなるほか、製造プロセスを一体化することで、生産能力は約30%向上する見込みです。また、粉体塗装とレーザーカッティングの能力が向上したことで内製比率が高まります。製品の生産に必要な部品数を予測する精度が高まり、部品の供給が滞っても製品の納期遅れを回避することが期待できます。



米国 空港向け新工場

生産スペースは将来的に拡張できるように設計されており、さらなる拡充も検討しています。

工場概要

投資金額	クリーンルーム面積	敷地面積
約 40 億円	約 15,000 m ²	約 31,000 m ²

環境に対する取り組み

- 屋上に太陽光パネルを設置



体験シアター
(ダイフク日に新た館)

工場概要

投資金額	建築面積	敷地面積
約 2,600 万米ドル	約 20,900 m ²	約 89,000 m ²

環境に対する取り組み

- 新たにエネルギー管理システムを導入し、建物内外の照明のエネルギー消費量を削減
- EV用充電ステーションを設置

Chapter

01

価値創造ストーリー

- 21 価値創造プロセス
- 24 ダイフクのバリューチェーン
- 26 CHROメッセージ
- 28 CTOメッセージ
- 30 マテリアリティ
- 32 サステナビリティアクションプラン

価値創造プロセス

社是



経営理念

「モノを動かし、心を動かす。」

心豊かに生きられる社会の創造



- 財務資本
- 製造資本
- 人的資本
- 知的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

- 社会価値
- 人的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本
- 財務資本
- 経済価値

価値創造基盤

グループ行動規範 P.7 コーポレートガバナンス P.65 リスクマネジメント P.63 環境経営 P.54 労働安全衛生 P.60 ダイフクグループ人権方針 DX^{2*}

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

価値創造プロセス

当社を取り巻く外部環境



インプット資本

財務資本	製造資本	人的資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本
<p>純資産</p> <p>3,323 億円</p>	<p>生産拠点数</p> <p>25 拠点 (10カ国・地域)</p>	<p>従業員数</p> <p>13,020 人 単体 3,375人 国内その他 586人 海外 9,059人</p>	<p>イノベーション投資額</p> <p>156 億円 (研究開発費+DX投資額)</p>	<p>主要パートナー企業数 (単体)</p> <p>700 社以上* *年間取引額1,000万円以上</p>	<p>エネルギー使用量</p> <p>774,047 GJ</p>
<p>当期純利益</p> <p>412 億円</p>	<p>設備投資額</p> <p>168 億円</p>	<p>設計・開発エンジニア数 (単体)</p> <p>1,024 人</p>	<p>特許登録件数</p> <p>4,040 件</p>	<p>マテリアルハンドリング 事業開始からの 納入実績</p> <p>76 年</p>	<p>水使用量</p> <p>219,730 m³</p>
<p>外部格付</p> <p>A (R&I, 2023年1月時点)</p>		<p>フィールドエンジニア数 (単体)</p> <p>679 人</p>			

価値創造プロセス

アウトカム(成果)

社会価値



人的資本

- 職場環境の向上
- 従業員エンゲージメントの向上
- 離職率*(単体) 2.70%

* 定年退職者および契約期間満了退職者を除く



社会・関係資本

- 産業の高度化・裾野拡充 (半導体、eコマース)
- 納入システムの安定稼働による社会インフラの下支え
- 物流現場の人手不足解消
- 社会システムの効率化



自然資本

「ダイフク環境ビジョン2050」の
実現 P.54

目指す姿

- サプライチェーン全体で CO₂排出ゼロ
- 循環型社会の実現
- 自然資本に与える負の影響ゼロ



財務資本

中期経営計画
「Value Transformation 2023」

目標

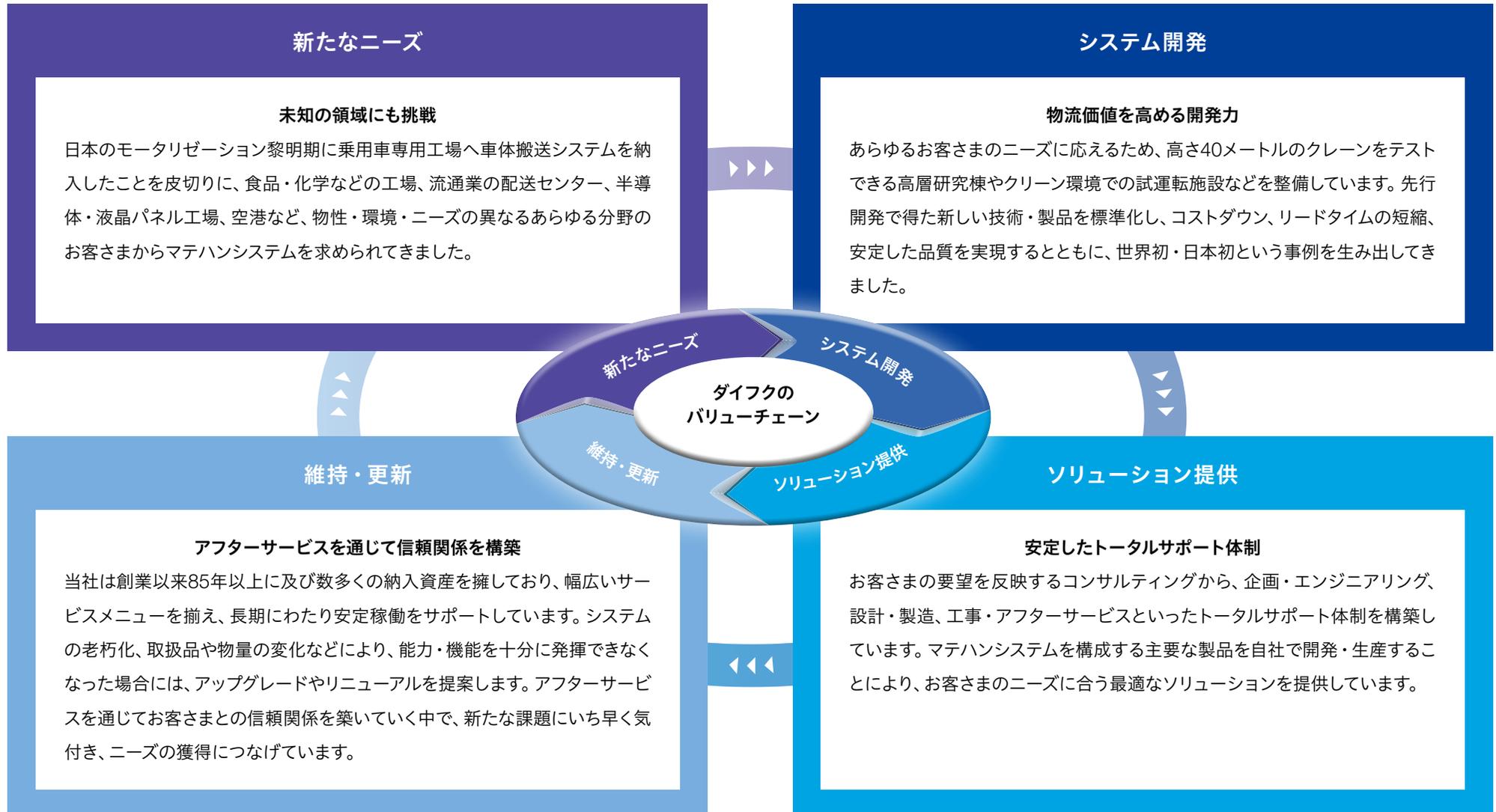
- 売上高の拡大6,000億円
- 営業利益率の向上10.5%
- ROE 10%以上(各年度)
- 配当性向の維持・向上30%以上 (3カ年平均)



経済価値

ダイフクのバリューチェーン

ダイフクは、常に新たなニーズを取り込み、蓄積してきた技術・ノウハウを応用し、新領域のマテリアルハンドリング(マテハン)に挑戦してきました。納入後もシステムの安定稼働、設備更新など継続的に提供し、お客さまとの信頼関係を長年にわたり築いています。



ダイフクのバリューチェーン

ダイフクは、経営理念に基づいた多様な人材の雇用と、従業員の一人ひとりが「働きがい」と「働きやすさ」を感じ、生き生きと仕事ができる環境の整備を推進しています。

中期経営計画「Value Transformation 2023」では、多様な人材マネジメント制度の採用やグローバルベースでの企業カルチャー醸成をテーマとして掲げ、人材育成・登用や従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

社長と従業員の対話会 「車座」を初開催

2022年10月から2023年1月にかけて、日常業務で接点の少ない社長と従業員とのコミュニケーションの一環として、対話会「車座(くるまざ)」を開催しました。「経営理念」というテーマで、各部門から選出した従業員36人とそれぞれの想いや関連施策について意見を交わしました。



滋賀で開催された車座

ダイフクリーダーシップ アカデミーを設立

Daifuku North Americaグループは、リーダーシップアカデミーを設立しました。2021年11月に初回プログラムがスタートし、2022年11月の卒業発表会などを経て、24人の参加者による1年間のプログラムが終了しました。

このアカデミーは、高い潜在能力を持つメンバーの成長を支援すること、将来的にトップクラスのリーダーを輩出することの2点を主な目的としています。2023年2月から本アカデミー2期生のプログラムがスタートし、24人が参加しています。



ダイフクリーダーシップアカデミーの参加者

サステナビリティストーリー 動画を公開

従業員の日常生活での葛藤・チャレンジ・自分から考えて行動する姿を映像で表現しています。動画の登場人物には従業員を採用し、グループ全体の共感や一体感を醸成するとともに、企業思想やブランド力の向上に努めています。



「奇跡を見守る」篇

高度な社員教育/クオリティ/トレーニングセンター

人は本当に変わるのか。長年、エンジニアの育成に携わってきたマネージャーコンビは、これまで何度も見てきた“奇跡”を思い出し、伸び悩む訓練生を温かく支える。

[詳細はこちら](https://www.daifuku.com/pro/cr/jp/stories/?ln=0) サステナビリティストーリー動画

www.daifuku.com/pro/cr/jp/stories/?ln=0

CHROメッセージ



人的資本の価値を最大限に引き出し、 企業価値向上を目指す

取締役 常務執行役員 CHRO
コーポレート部門長

田久保 秀明

部門最適から全体最適に向けて

ダイフクグループは事業部門制のもと、それぞれの業界特性を捉えながら、これまで成長を続けてきました。部門内の効率化は進んでいますが、全社的な視点では、各部門のノウハウを最大限に活用できる仕組みが必要です。そのため、事業部門単位にとどまらない全社的な視点で人材戦略を立案・実行していくことが私の使命と考えます。中長期的に成長が見込まれる領域に人材リソースを配分するなど、当社グループの経営戦略に必要な人材を適所適材に配置し、各部門の効率化・活性化につなげることで、当社グループの企業価値向上に貢献します。

従業員のキャリア形成を支援するとともにグループ人材の流動化を促すための制度(出向制度と公募制度)も新設しました。

従業員一人ひとりの成長を促し

人的資本を強化

グループ人材のマネジメント基盤を構築するため、2022年度にグループ従業員に期待するコンピテンシー(行動特性・姿勢)を特定しました。2023年度は、これを職種や事業ごとに落とし込み、人事評価や人材育成につなげていきます。これまで、人材育成については階層別の研修が中心でしたが、選抜型・自律型など多様な研修機会を提供し、従業員一人ひとりの成長に資する研修制度へと順次拡充していきます。

また、国内の事業部と海外子会社のキーポジション(主要幹部職)を明確化し、それぞれ後継者の確保と育成を計画的に進めていきます。今後は、各事業部門およびグループ人材委員会においてCEOや事業部門トップなどと議論を重ねつつ、キーポジションにあたる人材の把握と育成を行い、グループ全体で後継者候補を確保していきます。

近年、AIをはじめとするデジタル技術が目まぐるしく進歩しています。当社はすでにAIを組み込んだシステムを開発し、ソリューションとして提供していますが、テクノロジーが急速に進化する現在にあっては、当社もあらゆる分野でデジタル化を加速させる必要があります。CTO(最高技術・R&D責任者)やCPO(最高生産責任者)・CIO(最高情報責任者)などの全社横断機能であるグループチーフオフィサーとも連携し、創業以来培ってきた各事業の技術力を事業横断的に結集させ、中長期的な人材戦略の一つとしてAIやデータサイエンス分野に秀でた人材の獲得・育成にも積極的に取り組んでいきます。

CHROメッセージ

成長に不可欠な

ダイバーシティ&インクルージョン

人材マネジメントにおいては、ダイバーシティ&インクルージョンをマテリアリティの一つとして定め、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進しています。多様な発想から生み出される新たな技術革新や斬新なアイデアは、当社グループが持続的に成長し続けるために必要不可欠です。

女性活躍推進については、特に国内の女性管理職の増員を図るために、候補者にあたる係長クラスの従業員に焦点を当てたリーダー研修を行っています。日本では工学分野の女性比率が低いと、急速に増やすのは簡単ではありませんが、中長期的な視点で女性技術職採用のさらなる強化を図っていきます。

また、海外からの採用にも注力しています。5年ほど前より海外の技術系大学から直接採用を行っており、2023年はインド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムから9人採用しました。性別・国にかかわらず優秀な技術職をさらに採用していけるよう、職場環境の整備も行っていきます。

働きやすい環境づくりで

エンゲージメントを向上

働き方の改善を含め、従業員一人ひとりが意欲的に仕事に取り組める労働環境の実現を目指し、2021年度に従業員エンゲージメントサーベイを開始しました。国内グループ従

業員を対象に「働きがい」と「働きやすさ」の2つの側面から調査した結果、「品質・顧客志向」「経営陣のリーダーシップ」「経営の戦略・方向性」の3項目が高得点となりました。特に「品質・顧客志向」を指すお客さまが抱える課題に寄り添いながら解決型ソリューションを提供するダイフクの姿勢は、過去から引き継がれるDNAであり強みでもあります。

一方で、課題として浮き彫りになったのは「協力体制」「業務プロセス・組織体制」「業績管理」でした。「協力体制」「業務プロセス・組織体制」については、人材の流動化や事業横断的な連携を目指し組織体制を見直すことで改善を図ります。「業績管理」については、人事評価に対する従業員の納得感をより深めることが重要で、この結果も踏まえて2023年4月より新しい評価制度や昇格・昇進制度の運用を開始しました。

海外グループ従業員を対象とするサーベイについては、2023年6月に実施し、現在結果を集計・分析中です。国内サーベイと同様に、強みと課題をそれぞれ把握した上でエンゲージメント向上に向けて対策を講じていきます。



ステークホルダーの皆さまへ

毎年、新卒の採用を進めている中で当社への志望動機を聞くと、ほとんどの学生さんが、「社会に貢献している会社であること」を挙げます。おかげさまで現在、当社は世の中になくはない、社会インフラを担う企業と位置付けられていますが、引き続き社会から必要とされるような存在であり続けるために、CHROとして、経営戦略にリンクした人材マネジメントを構築・実践していきます。人材のテーマは、簡単に進展・改良するものではなく、短期的に結果が出ないことも多いです。中長期的な視点で見守っていただければと思います。

CTOメッセージ



テクノロジーを起点に ビジネスを変革し企業価値を向上

常務執行役員 CTO
権藤 卓也

キャッチアップ型から

フロントランナー型へビジネスを変革

ダイフクグループは、長年培ってきたノウハウをもとに、市場やお客さまの特性に合ったソリューションを提供することで成長してきました。真摯にお客さまのニーズを聴き、それを形にする「キャッチアップ型」のビジネススタイルです。しかしながらAIやIoTなどデジタル技術が急速に進展する中、環境や人権など社会課題の解決も求められる現在においては、お客さまが本当に求める価値やサービスの把握が難しくなっています。つまり、これまでのビジネススタイルを続けていけば、さらなる成長を遂げることはできません。

お客さまが求めている真の価値を把握するには、デジタル技術の活用が欠かせません。例えば、システム稼働の情報をセンシング技術でデータ化し、クラウド技術で収集・蓄積し、AI技術で分析を行うことで、お客さま目線での課題や、求める価値が可視化され、お客さまと私たちの価値共創、いわゆる顧客体験が実現します。

さらなる成長を遂げるためには、最新のテクノロジーを採用し、顧客体験を起点とした新たな価値の創造やイノベーションを起こせる「フロントランナー型」へと、ビジネススタイルの変革が必要となります。

これまで市場になかった製品・システムを自ら開発・提供できるビジネススタイルをグループ横断的に推進していくのがCTOの役割であると考えています。

イノベーションを起こせる

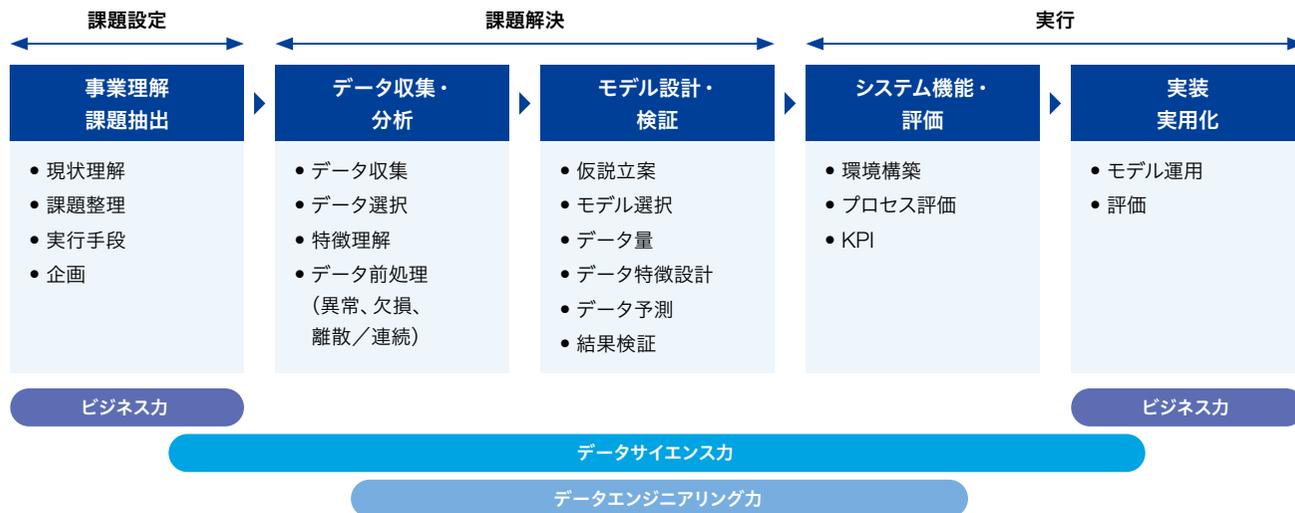
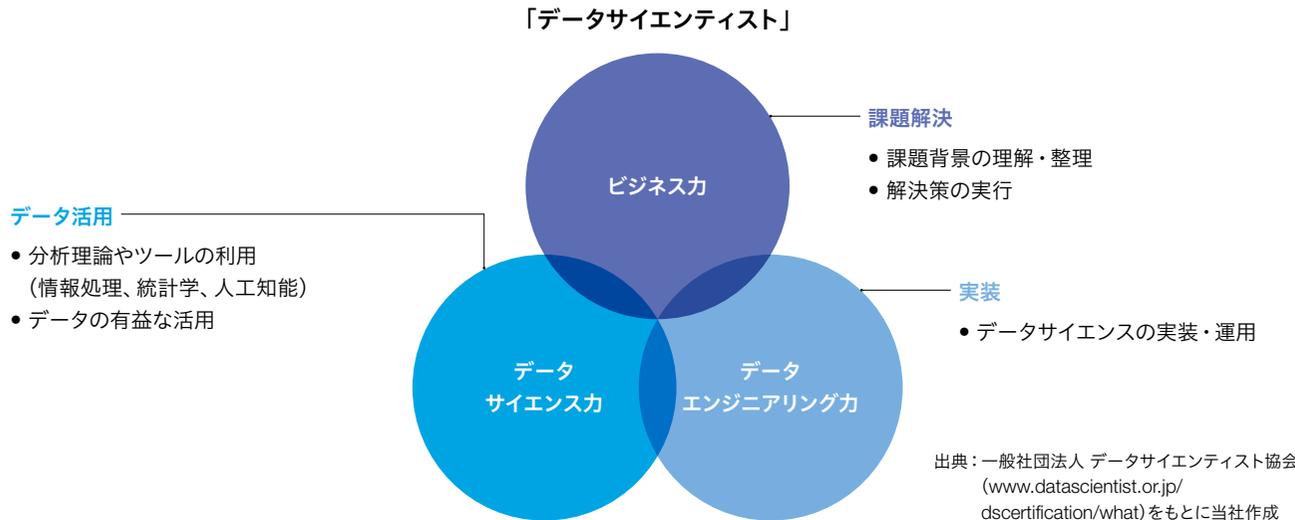
人材育成と組織風土の醸成

当社グループが自らイノベーションを起こし、提供価値を変革していくには人材の育成が欠かせません。当社には機械設計はもちろんのこと、制御、電気、シミュレーション、ソフトウェア、建築といった専門知識を持つ人材が大勢います。これは当社の強みの一つです。しかし、今後は設計やプログラム力だけでなく、自ら課題を見つけ、解決する発想力やデータを活用できる力を持ち合わせた「データサイエンティ

スト」の育成が重要になると考えています。現在、AIを製品に活用することはもちろんのこと、日々の業務のプロセス改善にもAIを活用できるかなど、発想力や実行力などを養う全社的な人材育成プログラムを検討しています。本プログラムを通じてテクノロジー起点で物事を考える重要性を発信し、グループ全体の意識改革を図っていきます。

併せて、キャリアの長い社員が持つ「匠」の経験やノウハウ、いわゆる「暗黙知」を誰にでも分かる「形式知」に変えるため、理解しやすいマニュアルの整備を進めるなど、経験の浅い社員やキャリア採用者が早期に活躍できる環境の整備を進めています。大学や前職で身に付けた知識をいかに発揮できるか、そのための適切な環境を整えられるかが、さらに成長していくために重要です。

CTOメッセージ



製品の知能化により

マテハンロボティクス企業を目指す

今後、当社グループが目指すべき姿は「マテハンロボティクス企業」です。マテリアルハンドリング(マテハン)業界では、新たなプレイヤーが数多く参入し競争が激しくなっています。持続的に成長し続けるためには、自動倉庫や搬送台車、コンベヤなどの製品の知能化を行い、システムの付加価値を高めていくといった差異化が必要です。加えて、お客様の求めるシステムが複雑化、多様化している今、稼働環境の変化に柔軟に対応できるシステムやソリューションが求められています。例えば、これまで搬送台車は右から左にモノを搬送するといった単一動作がメインでしたが、渋滞しているルートを避けるなど製品自体が自律的に最適ルートを探求するような知能化、すなわち「ロボット化」した製品を提供していきたいと考えています。この実現にはソフト面の強化が欠かせません。機械・装置メーカーという枠にとどまることなく、マテハンロボティクス企業を目指して開発を進め、心豊かに生きられる社会の創造に貢献していきます。

マテリアリティ


[詳細はこちら](https://www.daifuku.com/jp/sustainability/management/materiality)
 マテリアリティ
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/materiality

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活動の根幹となるマテリアリティ*(重要課題)について、2021年2月に当社グループの持続的成長と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。マテリアリティは、中期経営計画の策定期間に合わせ、事業環境の変化や社会動向を踏まえて定期的に見直しを図ります。

* 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



マテリアリティ

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



サステナビリティアクションプラン

 [詳細はこちら](https://www.daifuku.com/jp/sustainability/management/plan) サステナビリティアクションプラン
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/plan

社会を支える、未来を支える企業でありたい

「サステナビリティアクションプラン」は、重点的に取り組む5つのテーマのもと、それぞれに関連するマテリアリティについて3カ年(2021~2023年度)の行動計画を策定したものです。あらゆる事業活動を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

2022年度の目標および実績は、[P.34-36](#)をご参照ください。

テーマ	2030年に目指す姿	マテリアリティ	2030年Goals	関連する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	
		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	
		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	
 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	
		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	
 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	
		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	
		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	   
		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	

サステナビリティアクションプラン

テーマ	2030年に目指す姿	マテリアリティ	2030年Goals	関連するSDGs
 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	
		ダイバーシティ&インクルージョン	多様な人材が活躍できる環境づくり	 
		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	 
		人材の育成	個々のキャリア志向に応じた成長機会の提供	
		人権配慮	事業に関わるすべての人の権利尊重	 
 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	   
		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	  

サステナビリティアクションプラン (2022年度実績)


[詳細はこちら](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/management/plan)
 サステナビリティアクションプラン
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/plan

マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2022年度の目標および実績	
			目標	実績
💡 スマート社会への貢献				
革新的技術開発、発明促進	<ol style="list-style-type: none"> 1 イノベーション投資額*1 2 特許登録件数(累計) 	グローバル	<ol style="list-style-type: none"> 1 150億円 2 3,800件 	<ol style="list-style-type: none"> 1 156億円 2 4,040件
新規領域の創出	新業態・新市場への進出、新商品の上市	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> • 大学・企業との共同研究や協業による開発 • 新たな自動化ソリューションの提供 • 新規顧客の開拓、グローバルでのビジネスエリア拡大 • サービス事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 複数の大学や外部研究機関とのオープンイノベーションによる新製品の開発を推進 • 半導体製造における後工程(ウェハの積層化、直接接合など)への自動化ソリューションの提供 • 流通・物流市場への樹脂ケース洗浄装置の開発・営業展開 • インドにて新規顧客のEV関連案件を受注 • サービス売上高: 前年度比+228億円(+16.8%)
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	製品・サービスへの先端技術の導入	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> • 無線・5G技術、二次電池の活用 • AI技術を活用した高効率なシステム、予知保全システム導入 • 給電装置の高度化による消費電力の削減 • IoT活用による保守サービスの効率化 	<ul style="list-style-type: none"> • 無線・5G技術の導入に向けて実証実験中 • AI技術による予知保全システムの完成に目途 • 高能力な非接触給電装置を開発し、消費電力を12%削減 • 洗車機スマートサポート(プログラム遠隔アップデートなど)のサービス開始
🔧 製品・サービス品質の維持向上				
グローバル化による生産の最適地化	最適地生産実現に向けた生産拠点の新設・増設、その他の対策実施	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> • グローバルでの調達ネットワークの構築と生産技術の共有 • 海外子会社における対応力(営業～生産・サービス)の強化 • 集約・内製化による最適分担生産 	<ul style="list-style-type: none"> • パレット系製品の主要部品について、海外製への切り替えを図るべく、グローバルでのサプライチェーンを構築 • 海外子会社の事業を一元的に管理するため、案件情報を営業部門から生産・工事・サービス部門まで共有できる仕組みを導入 • 海外子会社の人材育成により対応力(開発・設計・製作など)を強化 • 製品ごとの最適地生産と内製化を図るべく、工場を集約し効率化
製品品質、製品安全の追求	<ol style="list-style-type: none"> 1 製品・システムの安全に関する重大事故*2発生件数 2 生産拠点におけるISO9001統一認証*3取得比率 3 セーフティアセッサ資格*4取得者数 	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 2 3 グローバル 日本	<ol style="list-style-type: none"> 1 0件 2 60% 3 190名 	<ol style="list-style-type: none"> 1 0件 2 64% 3 223名

サステナビリティアクションプラン(2022年度実績)

マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2022年度の目標および実績	
			目標	実績
🏢 経営基盤の強化				
ガバナンスの強化	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性向上 社員意識の徹底 確実な内部監査実施 	グローバル	<ol style="list-style-type: none"> 実効性向上への取り組み実施 グループ行動規範のグローバルでの浸透策実施 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 	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価で認識された課題(①役員のトレーニング機会、②諮問委員会における議論内容の共有、③取締役会構成の多様性)への対応 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」を活用し、eラーニングや海外子会社向け会議で、コンプライアンスの考え方を周知 <ul style="list-style-type: none"> eラーニングシステムを刷新し、累計受講者数は、2021年度と合わせ1万人超に 国内71件、海外子会社8件、特定監査9件：計88件(214件/2カ年) <ul style="list-style-type: none"> 内部評価は適合と判定
コンプライアンスの徹底	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	2021年度に日本・米国で実施したeラーニングを他の国・地域に多言語で展開
リスクマネジメント	重要リスクへの対策実施	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> 定期的なリスクアセスメント リスクマネジメント方針の策定と周知浸透 重要リスク対策の実施 リスク対応トレーニングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント委員会を新設し、実効性あるリスク管理体制を構築 5つの重要なリスクに対し担当部署を設定し、対策の進捗管理を実施 「調達リスク」に焦点を当てたワーキンググループを計4回開催 リスクマネジメントの専門家による講演実施
サプライチェーンでの責任ある調達	CSR調達制度の確立、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	「サステナブル調達ガイドライン」の作成に着手
情報セキュリティの強化	<ol style="list-style-type: none"> グローバル情報セキュリティ教育実施回数 グローバルメール訓練実施回数 	グローバル	<ol style="list-style-type: none"> 4回 4回 	<ol style="list-style-type: none"> 4回 4回
透明性の高い情報開示と戦略的なコミュニケーションの実践	<ol style="list-style-type: none"> 株主・投資家との対話社数 ステークホルダーとのコミュニケーション活性化 	<ol style="list-style-type: none"> グローバル 日本 	<ol style="list-style-type: none"> 1,200社(ESG関連20社) 日に新たな館のリニューアルオープンを基軸としたブランド訴求施策の実施 <ul style="list-style-type: none"> 理工系学生向けモノづくりイベント実施 社員による社会貢献活動への参画 	<ol style="list-style-type: none"> 1,437社(ESG関連70社) 日に新たな館マスコミ向け見学会の実施 <ul style="list-style-type: none"> 16媒体/17名が参加、記事掲載数は14件 国際物流総合展2022へ出展。当社ブース来場者数は1万人超 理工系学生向けモノづくりイベントは、2023年度の実施を検討 本社および各地区での年次活動計画に基づき、定期的に地域への貢献活動を実施
👤 人間尊重				
労働安全衛生の徹底	<ol style="list-style-type: none"> 度数率：日本(海外) 強度率：日本(海外) 労働安全衛生研修受講延べ人数 重篤災害*5発生件数 	グローバル	<ol style="list-style-type: none"> 0.4(0.8) 0.01(0.02) 1,600名 0件 	<ol style="list-style-type: none"> 0.45(0.90) 0.006(0.216) 2,161名 1件
ダイバーシティ&インクルージョン	<ol style="list-style-type: none"> 女性管理職数 障がい者雇用率 男性の育児休業取得率 	日本	<ol style="list-style-type: none"> 25名 2.3% 8% 	<ol style="list-style-type: none"> 26名 2.48%(2022年6月1日付のデータ) 16%(44%)*6

サステナビリティアクションプラン(2022年度実績)

マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2022年度の目標および実績	
			目標	実績
👤 人間尊重				
働きがいのある職場環境の整備	<ol style="list-style-type: none"> 1 有給休暇取得率 2 ストレスチェック高受検率維持 3 心と体の健康づくりイベント実施 	日本	<ol style="list-style-type: none"> 1 76% 2 96% 3 主要拠点を中心としたイベントの継続実施 	<ol style="list-style-type: none"> 1 79% 2 99% 3 • オンラインを活用した全地区対象イベントの拡充 • メンタルヘルス関連のイベント開催 • がんや女性特有の健康課題をテーマとしたセミナーの開催
人材の育成	<ol style="list-style-type: none"> 1 管理職層および管理職候補への教育強化 2 オンラインを活用した研修の展開と自律的な学習の促進 	日本	<ol style="list-style-type: none"> 1 昇格候補者の特性に応じた教育の実施 2 研修教材のオンデマンドライブラリ整備 	<ol style="list-style-type: none"> 1 • 2023年度の管理職昇格者向けに経営や労務管理に関する研修と適性検査を実施 • 2023年度以降の管理職候補者向けに、昇格・昇進推薦要件科目を実施 2 • キャリア採用者向けに、7種類の動画教材を新たに制作 • グループ全体の教育研修インフラであるeラーニングシステムを刷新し、新システムの運用を開始
人権配慮	<ol style="list-style-type: none"> 1 人権に関する職場理解促進 2 人権デュー・ディリジェンスの実施 	グローバル	<ol style="list-style-type: none"> 1 グループ社員への人権研修実施 2 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1 • 新入社員・キャリア採用者を対象に、「ダイフクグループ人権方針」に関する研修を実施 2 • 主要サプライヤーを対象とした説明会にて、「ダイフクグループ人権方針」および人権デュー・ディリジェンスの実施について周知 • 事業活動全般に関係する人権への負の影響を抽出し、重要な人権テーマを特定 • グローバルサプライチェーン情報集約システムを導入し、19社の雇用状況調査を実施 • 国内サプライヤーを2社選定し、外国人労働者との直接対話を実施
🌐 事業を通じた環境貢献				
事業運営における環境配慮	<ol style="list-style-type: none"> 1 自社CO₂排出総量削減率(2018年度比) 2 サプライチェーンCO₂削減プログラム*7参加企業率 3 廃棄物のリサイクル率*8 	<ol style="list-style-type: none"> 1 3 グローバル 2 日本 	<ol style="list-style-type: none"> 1 5%削減 2 34% 3 99% 	<ol style="list-style-type: none"> 1 34%削減 2 2021年度に目標を達成(36%)し、制度の見直しを検討 3 95%
環境配慮製品・サービスの拡充	<ol style="list-style-type: none"> 1 製品、サービスを通じたCO₂削減貢献量*9 2 環境貢献物件*10売上高比率 3 新製品のリサイクル可能率 	グローバル	<ol style="list-style-type: none"> 1 60,000t-CO₂ 2 46% 3 90% 	<ol style="list-style-type: none"> 1 121,356t-CO₂ 2 72% 3 86%

*1 研究開発費+DX投資額

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

*3 同一の認証機関による同一基準・スケジュールでの審査を実施し、認証を取得・維持すること

*4 主に設計者を対象とした国際安全規格に基づく安全の知識、能力を有することを認証する資格

*5 自社の業務中における死亡事故(労働災害)

*6 ()内は改正育児介護休業法に基づいた数値を記載

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

*8 北米拠点を除く

*9 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

*10 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)

Chapter

02

成長戦略

- 38 CFOメッセージ
- 40 事業別戦略
 - 40 イントラロジスティクス
 - 42 クリーンルーム
 - 44 オートモーティブ
 - 46 エアポート
 - 48 オートウォッシュ
 - 49 電子機器
- 50 CPO・CIOメッセージ

CFOメッセージ



ダイフクグループの中長期的な成長を見据え、 経営管理の再整備を図る

常務執行役員 CFO

日比 徹也

経営管理の高度化を図り企業価値を向上

事業環境が大きく変化していく中で、事業運営を常に最適な状態にしていくためには、従来の売上高や営業利益などの指標に加え、資産効率やキャッシュ・フロー(CF)などの指標を加味した多面的な計数管理が求められます。経営管理指標や事業評価の考え方が大きく変わるため、バランスシート(BS)やCFへの理解を全社的に促進します。

一方で、当社グループの海外売上高比率は2022年度実績で70%近くまで上がりました。グローバルで財務・経営戦略を立案し、経営戦略に落とし込むことが重要になる中、グループで足並みを揃える取り組みとして、国際会計基準IFRSへの移行を検討しています。

同時に、財務、会計、税務といった専門的な知識をもとに、リスクマネジメントを徹底しつつ事業戦略が着実に遂行されるよう、生産能力の増強をはじめとする設備投資や人的資本投資を通じて各事業をサポートすることも求められます。

こうした経営管理の高度化がCFOとしての私の使命の一つであり、成長投資と株主還元との最適なバランスを図りながら、企業価値のさらなる向上を目指します。

海外子会社の決算早期化や財務指標改善に向けて

経営管理のグローバル基準の浸透には数年前から取り組んでいます。現在、当社グループでは大半の海外子会社が12月決算、親会社ダイフクと国内子会社は3月決算です。12月決算の子会社は決算を締めてから会計監査を受け親会社に確定数字を報告するまでに時間の余裕がありますが、全社的な視点で経営判断していくには、いずれ親会社と子会社の決算期を合わせなければなりません。海外子会社の決算早期化と会計処理の精度向上に向けITインフラを整備してきた一方で、専門的な人材の確保に課題が生じてきています。子会社の規模により、こういった財務・会計に割ける人材がいない状態も見受けられ、各子会社のマネジメントと

連携を取りながら、現地での人材採用・育成や日本からの人材派遣などサポートを続けています。

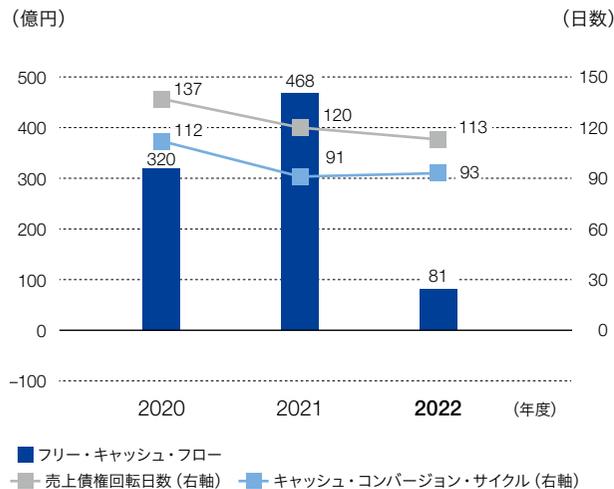
受注から納入までのリードタイムが長いという当社のビジネスモデルに加え、近年、案件の大型化により、資金の立替期間が長期化しています。2022年度は売上債権および契約資産が前年度比411億円増加したことに伴い、営業CFは200億円にとどまりました。加えて、固定資産の取得により投資CFは118億円の支出超過となり、フリー・キャッシュ・フロー(FCF)は81億円となりました。売上債権回転日数は2021年度の120日より7日短縮しました。一方で、世界的な部材の供給・調達の制約を受け、その対応策として在庫を厚めに保有したことにより、棚卸資産は前年度比248億円増加し、棚卸資産回転日数が前年度比13日延長しました。結果としてキャッシュ・コンバージョン・サイクルは前年度比2日延長し、93日となりました。

CFOメッセージ

長期化していた部材調達については、2023年度下半期から2024年度上半期にかけて入荷のリードタイムが徐々に改善されると見込んでいます。これに伴い、棚卸資産の圧縮を図ります。商談の過程で契約条件の改善交渉にあたるよう各事業部に働きかけ、前受金比率の引き上げなど、長期的なFCFの最大化に取り組んでいきます。

こうした指標をさらに改善していくために、従業員一人ひとりが自分ごととして捉えられるような仕組みづくりにも取り組みます。例えば、売上債権回転日数の短縮への貢献を人事評価の指標として組み込むといった方法など、人事部門をはじめ関係部門と検討、協議していきます。

フリー・キャッシュ・フロー／売上債権回転日数／キャッシュ・コンバージョン・サイクルの推移



バランスを取りながら資本を配分

当社グループの売上高と利益をさらに拡大させるためには、グループ全体の生産能力と内製比率を引き上げることが重要です。2023年度の設備投資は217億円で計画しており、グループのマザー工場である滋賀事業所の生産能力向上を目的とした再編をはじめ、市場の成長が見込まれるインドでの設備投資を実行していきます。インドでは急速な経済成長により、マテリアルハンドリングシステムの需要が伸びています。これに対応するため、イントラロジスティクス事業の海外子会社であるDaifuku Intralogistics India Private Limitedは新工場の建設を視野に敷地を確保しました。新工場完成により、生産能力は現在の約4倍になる見込みです。また、基幹システムの最適化に向け、北米子会社等でのITインフラ投資も進めていきます。

2022年度末に、総資産5,515億円、純資産3,323億円、自己資本比率60.2%となり、財務の健全性は十分確保できています。今後も自己資本比率は50%以上を維持しつつ、成長投資の拡大と資本効率向上のために、適正な範囲内で財務レバレッジを高めることも検討していきます。

配当政策については、株主の皆さまに対する安定的な利益還元を重視し、中期経営計画「Value Transformation 2023」では2021～2023年度の3カ年平均で連結配当性向30%以上を目指しています。2022年度の期末配当を、期初の予定から5円増配し70円とし、年間では110円となりま

した。より投資しやすい環境を整え、投資家層を拡大するために、2023年4月1日付で1株につき3株に株式分割し、年間では37円(株式分割が実施されなかった場合は111円)の配当を計画しています。

ステークホルダーの皆さまへ

2021年度にスタートした「Value Transformation 2023」の3年間は、次世代で当社グループが成長するための「経営管理の再整備期間」とし、BSやCFを経営指標として重視するための整備を行っており、2023年度よりROIC(投下資本利益率)を経営指標として開示しました。資本効率の向上と収益性の高い事業へ経営資源を集中させることにより、当社グループの成長を加速させていきます。

「Value Transformation 2023」の期間は、コロナ禍で物流業界における人手不足の問題が顕在化し、社会インフラとしての物流システムの重要性が見直されました。「モノを動かす」先駆者であるダイフクは、これからも飽くなき挑戦を続け、次世代での成長を目指します。事業の拡大と社会への貢献を両立させながら中長期的な企業価値の向上を実現する私たちに、是非ご期待ください。

事業別戦略

イントラロジスティクス



グローバル生産体制を整備し、市場シェア拡大を図る

取締役
常務執行役員
イントラロジスティクス事業部門長
信田 浩志



▶ 中期経営計画

「Value Transformation 2023」の進捗

「Value Transformation 2023」では、事業方針である「お客さまに提供する物流価値(物流時間+物流品質+物流コスト)の変革」のもと、「グローバル化の加速」に取り組んでいます。2022年度はインドに新工場を建設することを決めました。近年インドでは、急速な経済成長に支えられ、国民一人ひとりの消費力が拡大しています。そのため、製造業を中心に企業の設備投資が活発化しており、マテリアルハンドリング(マテハン)システムへのニーズは今後もさらに拡大すると予想しています。新工場の建設により生産能力は現在の約4倍に拡張されます。インドでは、地産地消でシステムを生産・納入できる体制を確立することに注力していきます。

他の地域においては、ターゲットとする業界を地域ごとに定め、市場シェアの拡大を図っています。海外売上高比率は

日本の売上が増加していることもあり横ばいですが、2022年度の売上額は2020年度(前中期経営計画最終年度)比約1.4倍に増加しました。引き続き各地域における競争力を高め、受注拡大を目指します。

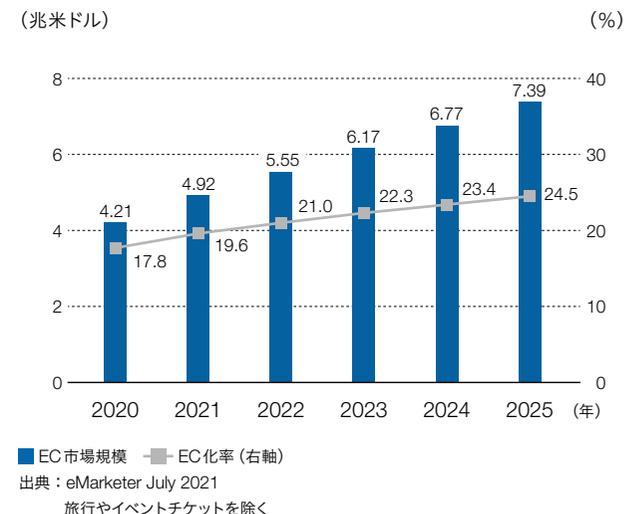
▶ 事業環境

日本では、法改正に伴い2024年4月から、ドライバーの時間外労働時間の上限が960時間/年に規制されるため(物流の2024年問題)、労働力不足がより深刻になると懸念されています。トラックへの積み込み・積み降ろし時間の短縮など、自動化・省人化ニーズは一層高まり、高水準の投資が継続すると見込んでいます。また、製造業の国内回帰や事業継続体制の再構築に向けた設備投資需要も拡大しています。

北米市場は、過去数年間で急速に拡大してきました。2022年からeコマース(EC)関連の投資が一時的に抑制さ

れ成長が鈍化しているように見えますが、2025年頃からEC関連の投資が活発化すると考えており、市場のポテンシャルは健在です。また、一般の小売業・製造業などからの投資は底堅く継続しています。

世界のB2C EC市場予測



事業別戦略

ASEAN市場は、2022年のコロナ禍で起こった上海ロックダウンを契機に、グローバル企業が、中国からASEANに投資をシフトしており、市場の拡大を見込んでいます。工場自動化だけでなく、冷凍倉庫、EC関連の投資が活発です。

▶ 事業戦略

以下の施策に取り組みます。

▶ 製品力の強化を図り、

市場特性に合ったソリューションを提供

当事業は、豊富な製品群、確かなエンジニアリング力、きめ細かなアフターサービス体制といった「総合力」に磨きをかけ、マテハン市場をけん引してきました。近年は、AMR(自律走行搬送ロボット) 専業メーカーなど単品の製品力で勝負する企業が増加し、競争環境が変化しつつあります。開発の方向性や対応スピードを改善し製品力をさらに強化することで、どのような競争にも打ち勝っていきます。

地域ごとに求められる製品も変化しています。例えば、かつて中国ではハイクオリティーかつ海外の製品が好まれる傾向がありましたが、現在は性能や価格がミドルレンジの製

品ニーズが増えています。高性能・多機能の製品群だけではなく、地域・業種ごとのニーズを捉えた製品開発に取り組んでいきます。

▶ グローバルで活躍できる人材を育成

海外売上高を拡大させていく一方で、従業員は海外よりも日本の方が依然多い状況です。グローバルに活躍できる人材を育成するため、研修などの人材育成を積極的に実施します。ダイフクの企業文化を浸透させ、日本で得た知見をグローバルで活かして、海外売上高の拡大につなげます。

海外子会社では体系的な人材育成プログラムの整備を進めていきます。お客さまのニーズに応えることのできる技術やノウハウを持つ人材を早期に育成し、競争力を高めていきます。

成長の鍵は海外での売上拡大ですが、現状、国内に比べ海外の収益力が低いという課題があります。それぞれの地域で一定規模以上の安定した受注量を確保し、生産性を向上させる取り組みを推し進めることで、収益性の改善に結び付けていきます。

日本では、先述した2024年問題や労働人口の減少等により自動化投資はますます拡大していきます。拡大する需要に対応するため、2023年度よりマザー工場である滋賀事業所の拡張工事と老朽化対策を順次進めています。今後、生産効率をさらに向上させ、収益性を改善させていきます。

今挑戦することをやめ立ち止まってしまっは、次の10年間は厳しい状況に陥ります。過去10年間、さまざまな困難に立ち向かい新たな取り組みに挑戦し続けた結果、ここまで成長することができました。これからも挑戦を続け、さらなる成長を目指します。

事業別戦略

クリーンルーム



次世代を見据えた事業戦略を実行し、さらなる成長を遂げる

取締役
専務執行役員
クリーンルーム事業部門長
佐藤 誠治



▶ 中期経営計画

「Value Transformation 2023」の進捗

「良い品、安く、早く」を意識して改革を進めています。2022年度は「早く」に重点を置き取り組みました。工期短縮や工数削減を実現するには、据付工事側の取り組みだけでは限界があります。例えば、据付効率を上げる、現場で不具合が起こらないようにするには、その手前でどうすればよいか、どの形態で現場に搬入すれば据付作業のムダをなくせるか、設計段階から計画的に考えなければなりません。そこで、「設計」「製造」「工事」「アフターサービス」各部門のメンバーでプロジェクトを組成しました。メンバーがそれぞれの視点で意見を出し合い、最適解を見つけ出しています。その成果が徐々に表れています。

収益性については、人件費などのコストが高騰している中ですが、2021年度から取り組んでいるコストダウンにより改

善傾向にあります。製品によって違いはあるものの、成果は着実に始めています。

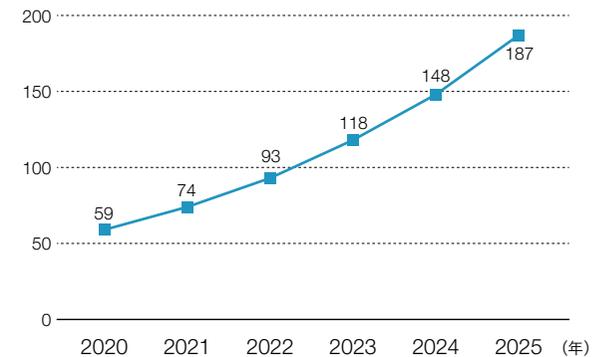
インフレーションや部材調達期間の長期化など先行き不透明な状況が継続していることから、2022年度は多くの半導体メーカーから前倒しで注文を受け、受注は好調に推移し売上は前年度受注残高をベースに順調に推移しました。

▶ 事業環境

2022年後半から製品のコモディティ化やコロナ特需の一巡などにより、スマートフォンやパソコンの売れ行きが鈍化し、データセンターへの投資を抑制する動きも見られ、半導体市況は急速に冷え込みました。一方で、電気自動車の量産が進んでいることもあり、中国や北米で生産しているパワー半導体の需要は高まっています。中期的には、対話型AIの活用拡大や完全自動運転の普及などが予測され、半導体の使用量は間違いなく拡大していくと見込んでいます。

さらに、半導体は各国の戦略物資として捉えられており、自国内で開発・生産する動きが活発化しています。中国、米国、日本では政府が補助金を積極的に投入しており、今後も半導体工場の建設が継続すると予測しています。

世界のデータ容量予測
(zettabytes)



2021年から2025年までの数値は、2020年の数値と2020年時点でIDCが提供する5年間の年平均成長率 (CAGR) 26%に基づいて、ダイフクが算出したものです。

事業別戦略

▶ 事業戦略

2023年度は先述した「良い品、安く、早く」の「良い品」にフォーカスし、製品の品質向上に努めます。以下の施策に取り組みます。

▶ 中国市場の拡大を見据え、ダイフクブランドを定着させる

中国では、電気自動車などに使われる成熟した技術の半導体工場が次々と建設されています。中国政府は2025年までに半導体の自給率70%達成を目標として掲げていますがまだ道半ばであり、今後も工場の建設は続く予想しています。当事業は、中国においてフラットパネルディスプレイ業界のお客さまに多くの製品を納めてきた経験があります。そこで得た経験・学びを活かし、リスク管理を慎重に行いながらビジネスを拡大していきます。

2022年より中国江蘇省蘇州市で新工場を建設しています。拡大する需要に対応可能な生産能力の確保と生産性の向上を図るとともに、中国におけるダイフクブランドを定着させるためにも上手く活用したいと考えています。先進性と技術力をアピールするため、シアターやデモラインを設置し、



中国 新工場完成予想図

お客さまを含む幅広いステークホルダーにブランド力を訴求し、当社のプレゼンスを発揮していきます。

▶ お客さまの近くで開発・生産し、ともに成長していく

お客さまは、クリーンルーム内でマテリアルハンドリングシステムを必要とする企業に限定されるため、足しげくお客さまのもとへ通い信頼関係を構築することが、シェア拡大につながります。製品開発においても、最先端の半導体を作るにはどうすればよいか、お客さまが何を求めているのか、近くで考えを聴きながら調整していく必要があります。

韓国では、2023年度中に牙山(アサン)工場の新棟が稼働します。これにより韓国ではお客さまの近くでかなりの部分を設計・生産できるようになります。今後は製品に使用しているほとんどの部品を韓国国内で調達できるものに代えていき、さらなるローカル化を進めます。



韓国 新工場完成予想図

着工式

▶ 品質の基本を再確認し、品質文化を醸成

品質は人に依存する部分が大いと感じています。誰もが同じ意識を持って高い品質が出せるよう、品質文化の醸成を図ります。エンジニアリング、製造、工事各部門のスタッフには、品質管理検定(QC検定)を受検させることで、品質に対する認識を再浸透させています。これにより、人の作業のばらつきをなくしていけば、不具合費の発生を抑えることができます。

現在は中国、台湾、米国、韓国、日本において半導体工場の建設が進められていますが、当社グループがさらなる成長を遂げていくには、新たに欧州市場を開拓していく必要があります。欧州では、2030年までに半導体生産能力増強のため、官民で6兆円の資金を投じると報じられており、設備投資が活発化すると見えています。この流れに乗り、エンジニアリング、据付、アフターサービスが行える体制を早急に確立し、新たな需要を取り込んでいけるよう、グループ一体で取り組んでいきます。

事業別戦略

オートモーティブ



ニーズに沿った提案・サービスを提供し、シェアを拡大

常務執行役員
 オートモーティブ・エアポート事業部門副事業部門長
 オートモーティブ事業部長
西村 章彦



▶ 中期経営計画

「Value Transformation 2023」の進捗

2022年度は、カーボンニュートラルの実現に向けた電気自動車(EV)関連投資の拡大が進み、受注・売上ともに順調に推移しました。

事業を強化していくにあたり、営業、設計、工事・サービスといった機能を軸とする体制から、営業から工事・サービスまでを一つとし、エリアごとの体制(ビジネスユニット)に刷新しました。海外では北米、ASEAN、インド・欧州、中国、韓国といった地域・国ごとに分け、それぞれのエリアでビジネスユニットを設ける体制を整えました。エリアごとにお客さまニーズに沿った提案やきめ細かいサービスの提供がより可能になり、収益力向上やシェア獲得につながっています。コロナ禍が落ち着いてきたこともあり、日本のビジネスモデルの各市場への横展開とグローバルガバナンスの強化に向け、日本から海外子会社へ人材を派遣しグローバルで連携を強化しています。

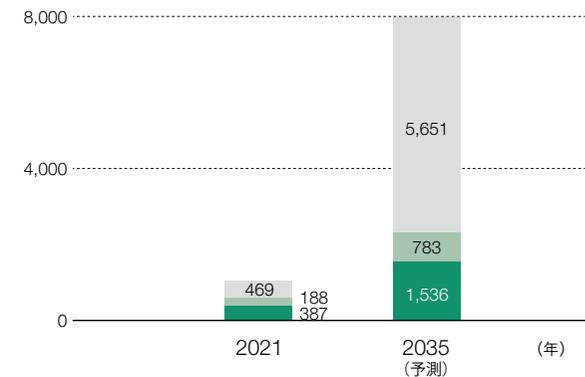
コスト改善については、据付工数を削減する設計に注力したことにより、一部の案件で据付工数を30%削減できました。また、お客さまの要件・仕様に対する都度設計をなくすため、モジュール設計の考え方を推進しています。例えば、あらかじめユニットごとに設計しておき、要求仕様に従って組み合わせることにより、新規設計にかかる工数を減らすことができます。担当設計者ごとの熟練度の差を最小化し、設計品質を安定させることも可能になります。また、同じユニットを何度も製作することにより製造品質の向上にもつながります。

▶ 事業環境

2023年度に入り、世界の自動車市場は、半導体不足の緩和や対策の進展により生産・販売台数とも緩やかに改善してきていますが、経済回復の遅れが目立つ中国市場の動向もあり、自動車の生産・販売が完全に回復するにはまだ時間

がかかると見込んでいます。また、欧米経済の先行き不透明感、急激な為替変動、金利上昇、インフレなどの懸念材料が依然として残っており、事業に与える影響を注視しています。

世界のハイブリッド、プラグインハイブリッド、EV生産台数(万台)



■ ハイブリッド ■ プラグインハイブリッド ■ EV
 出典：富士経済グループ

事業別戦略

こうした状況下ですが、自動車メーカー各社のEV投資意欲は本格化しており、今後も生産ラインの更新需要が期待できます。さらに、自動車産業の成長が続くインドネシアやメキシコでの設備投資も追い風となっています。

事業戦略

企業価値を上げていくため、以下の施策に取り組みます。

▶ 日本で培ったノウハウを現地化し、グローバルで一貫体制を強化

サービス売上高拡大に向け、日本から海外子会社へサービスに習熟した人材を派遣し、現地スタッフとともにサービス提案力を高めていきます。また、設備の定期点検やメンテナンスサービスなどを通じて顧客密着型ビジネスを展開することにより、生産能力の増強、安全・老朽化対策など既納設備における改造・更新の潜在需要をいち早く取り込み、案件獲得に結びつけていきます。

グローバルに生産拠点を構える当社の強みを最大限に活かすため、各拠点における生産機種の見直し、リソース管理の一元化に取り組み、グループ全体で負荷を管理し生産性を向上させます。

また、現地スタッフへ経営理念やダイフクのDNAを浸透させるため、オンラインを積極的に活用し、いつでも・どこでも受講できる研修体制も構築します。

▶ 原点に立ち返り、強みを伸ばす

当事業の重点戦略のキーワードに「Life Cycle Value (LCV)」があります。「製品寿命、導入費と維持費を含めたトータルコスト、その間の安定した稼働などを分析した総合評価が、お客さまへの提供価値と当事業の価値向上につながる」と信じ、引き続き取り組んでいます。国内市場においてはこれまで蓄積してきたデータの整理・分析をベースに成長分野や重点ユーザー・アイテムを見極め、LCVの最大化に一層注力していきます。海外市場においても既納情報・データを取り込み、地域ごとにLCV向上に必要なリソースを重点的に投入することでグループ全体の収益力向上を目指します。

▶ モノづくりを見直し、製品力を強化

収益力を向上させるため、他の事業の成功例に学び、主力商品の規格化・標準化をより一層推進します。製品開発における複数のプロセスを同時並行で行うコンカレントエンジニアリングの手法を採用し、開発期間の短縮、開発コストの削減を目指します。

自動車業界は「100年に一度の大変革期」にあると言われる、自動車メーカーは環境対策や交通事故防止に優れた次世代自動車の開発を進めています。先端技術の活用や新技術の研究・開発により、業界を取り巻く環境が大きく変化す

る中、欧米を中心に環境規制が強化され、続々とEV関連投資計画が発表されています。エンドユーザーへのEV普及には、航続距離への不安や、充電インフラ整備がまばらであることなどの課題があり、地域により動向は異なります。そのため、各社のEV関連投資が一斉に実施されるわけではありません。日系メーカーであれば、まず北米、続いて日本、そしてASEAN、インドと徐々に拡がり、中長期で安定した高水準の需要を期待しています。

また、自動車業界でも人手不足が深刻化し、自動車生産ラインにおいてはさらなる自動化が不可欠です。潜在的ニーズを確実に捉え、お客さまの課題解決にも貢献できるよう、柔軟性のある無人搬送車を含む豊富な製品群を活かし、協働ロボットを組み込んだ次世代型の組立モデルなど新しいシステムを積極的に提案していきます。長年にわたりお客さまと信頼関係を構築してきたからこそ、本当のニーズや課題を把握することができます。最適なソリューションを提供し続けることで、事業領域の拡大を目指します。



EVバッテリー搭載装置

事業別戦略

エアポート



グループシナジーを最大化し、付加価値を高める

常務執行役員
オートモーティブ・エアポート事業部門長
エアポート事業部長

上本 貴也



中期経営計画

「Value Transformation 2023」の進捗

空港は経済・社会生活に不可欠なインフラであり、その整備が長期的・戦略的な公共事業であること、さらにセキュリティ強化に対するニーズの高まりにより、2022年度は受注・売上ともに好調に推移しました。

2022年10月、米国のJervis B. Webb Company (Webb社)は、ミシガン州ポインシティで新工場をグランドオープンし、空港手荷物搬送システムや無人搬送車 (AGV) の製造を開始しました。元々点在していた3つの工場を集約し、生産能力は従来比約30%向上する見込みです。また、ファブレスで運営していた他の子会社の製品もここで製造するなどグループ全体の効率化と内製化を図りコスト改善に努めています。

2023年4月、ミシガン州ノバイにあるWebb社敷地内に常設展示場「Airport & AGV イノベーションセンター」をオープンしました。空港向けシステムをはじめ、製造業・流通業向けAGVなど、幅広い製品・ソリューションを展示しており、

当社グループの技術の一端を間近で見いただくことができます。社内外向けにトレーニング施設を併設し、実機を使用した操作・メンテナンスなどのトレーニングも行っています。

ここ数年、事業部での一体感を醸成するため、M&Aでグループ入りした子会社同士のクロスファンクションを実施してきました。リードタイムが長い事業の特性上、資金管理などのタイミングで何を生産するかなど最適で迅速な判断が求められることから、子会社間で情報を共有し、客観的な視点を確保しています。

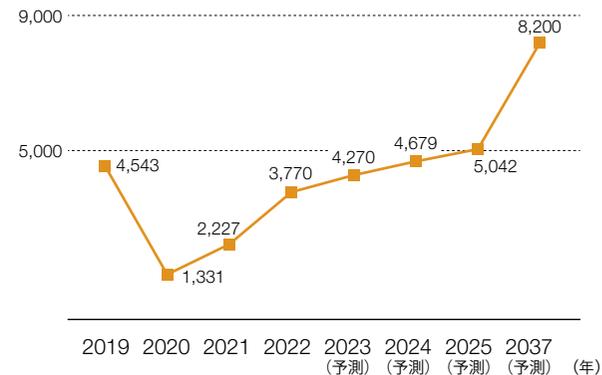


Airport & AGV イノベーションセンター

事業環境

最大の市場である北米は引き続き好調です。州・都市計画の一環として空港建設への投資が旺盛であり、2023年度以降も強い需要が期待できます。2024年には、航空旅客数

世界の航空旅客数
(百万人)



出典：国際航空運送協会 (IATA)

事業別戦略

が新型コロナウイルス感染症拡大前(2019年)の水準に戻ると予測されていますが、感覚的にはすでに上回っています。各空港において、省人化やチェックインなどの各種手続きの円滑化を目的とするスマートエアポート化や、老朽化対策、セキュリティ強化などのニーズを見込んでいます。

▶ 事業戦略

グループシナジーを最大化すべく、以下の施策に取り組みます。

▶ 各社の担当地域を明確化し、提案力を強化

M&Aで買収した4社を軸に事業を展開していますが、当社が買収する以前は各社が独自にビジネス展開していたため、同一地域で複数子会社が事業を行うなどの重複がありました。急激な事業環境の変化とエリア特性に応じたソリューション提案を進めていくため、2023年度から、北米はWebb社、アジア・オセアニアはDaifuku Oceania社、欧州はDaifuku Logan社ならびにScarabee Aviation社が担当することを明確化しました。また、当社の強みでもある豊富な製品ラインアップをグローバルに展開していくため、各社の製品を地域特性に合わせた規格・設計に変更していきます。

▶ 最適な生産・調達ネットワークを構築し、収益力を向上

先述した北米に引き続き、Daifuku Oceania社のマレーシア工場の生産能力を拡大します。分散していた組立工場と倉庫の集約、また、生産能力が限界だったこともあり、

移転した上で工場の面積拡張と生産設備の増強を進めます。また、主要製品の標準化や、調達についても、ノウハウを持つ日本の事業部が主導となりコストダウンなどを図ります。保有する資産を効率的に活用し、グループ全体で収益力を高めていきます。

コロナ禍で低迷していた航空需要が回復する中、いずれの地域でも「グランドハンドリング」と呼ばれる地上業務の人員不足が問題となっており、これにより空港内の混雑が激しくなっているほか、航空路線の再開に影響が出ている空港もあり、マテリアルハンドリングシステムによる自動化・効率化が急速に求められています。

旅客から不満の声が多く寄せられている出発時の手荷物を含めたセキュリティチェックにおいては、検査員有資格者の確保が難しい状況が続いており、今後は効率の良いセキュリティレーンのニーズが増加すると予想しています。米国の運輸保安局(TSA: Transportation Security Administration)



保安検査設備「スマートセキュリティレーン」

から、Scarabee Aviation社の保安検査設備「スマートセキュリティレーン」が認証を取得したため、北米においては、これまで以上に積極的な提案をしていきます。

さらに、空港のあり方にも変化が見られます。単なる離発着地としてだけでなく、人々に長時間滞在していただけるような空港のアミューズメント化が進んでおり、アーリーチェックインで手荷物を預け、出発時間に合わせて手荷物搬送ラインに出庫できる自動倉庫「アーリーバゲージシステム」への期待が高まっています。現在、Webb社、Daifuku Oceania社でシステム開発を実施しており、早期の市場投入を目指しています。

北米は、空港の近代化、スマートエアポート化への設備投資により中期的に好調が続くと予測しています。アジア・オセアニアは、年間航空旅客数の成長率が高く、空港設備の増強だけでなく新設計画など長期的に需要拡大が見込まれます。欧州は引き続き、中・小型の既存空港の更新需要を取り込み、受注につなげていきます。

今後も空港・航空業界のお客さまに対し、豊富な製品ラインアップやトータルサポートなどの強みを活かした付加価値のあるソリューションを提供し、事業を拡大していきます。

事業別戦略

オートウォッシュ



製品力を強化し、マーケットニーズに対応

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

堀場 義行



▶ 中期経営計画

「Value Transformation 2023」の進捗

2022年度は、国内のサービスステーション(SS)向けに政府から洗車機導入に対する補助金が出たことにより、当事業は過去最高の販売台数を記録しました。「Value Transformation 2023」のメインテーマである「収益力向上」については、事業部門全体にその意識が浸透してきました。韓国子会社でも生産工程におけるムダを徹底的になくすことでコストダウンに取り組んでいます。

洗車機の使用方法などの問い合わせに遠隔で対応する「洗車機スマートサポート」を開発し、販売を開始しました。業界で初めて洗車機にIoT技術を活用したもので、既納機の予防保全への応用も目指しています。おかげさまで高評価をいただいております。今後もお客さまやその先のユーザー(ドライバー)さまにとって利便性が高い製品を開発していきます。

▶ 事業環境

最大市場の国内SS向けは、2023年度も政府の補助金が続くため、洗車機の入替・新設が期待できます。カーディーラー向けは、人手不足や働き方改革に関連した投資需要が見込まれます。

SSにはフルとセルフ2つのサービス方式があります。電気自動車へのシフトに伴い、人手を必要とするフルサービス式SSの国内店舗数は減少が見込まれます。一方、省人化が見込めるセルフサービス式SSは増加傾向にあり洗車機の稼働率が高いことから、比較的短期間での入替需要が見込まれます。これは当事業にとって好機と捉えています。さらに、コイン洗車場やパーキング運営会社から洗車機の引き合いも増えており需要は増加していく見込みです。

▶ 事業戦略

多様なマーケットニーズに応えるため製品力を強化します。2022年度より営業企画チームを設置し、お客さまや市場

の声を開発に生かす体制にしています。また、生産・営業両部門が一体となり、注目していただけるようなカラーデザインや、水と電気の使用量をさらに低減させた洗車機などの製品開発に取り組み、2023年度からこれらの製品を販売します。

新市場の開拓については、コインランドリーや商業施設などの新分野に加え、特装車や農業機械・建機・重機向けの需要も確認できているため、引き続き情報を収集していきます。さらに、お客さまの業種が多岐にわたるイントラロジスティクス事業部門と情報を共有しながら、「洗う」技術のニーズが存在する市場を探求していきます。

SSの集客力向上につなげ、ドライバーの皆さまにも「ダイフクの洗車機で洗車したい」と思ってもらえるよう、先端技術を活用し洗車機の洗浄性や利便性を高めていきます。今後も事業名「オートウォッシュ(自動で洗う)」に特化した新規事業を開拓し、さらなる成長を目指します。

事業別戦略

電子機器



製品ラインアップを拡充し、 新市場の開拓とグローバルでの売上拡大を目指す

株式会社コンテック
代表取締役社長

井狩 彰



▶ 中期経営計画

「Value Transformation 2023」の進捗

2022年度は、多くの業種や企業における設備投資が回復してきたことを受け、産業用コンピュータ製品やIoT機器製品の販売が増加しました。

主な取り組みとして、産業用コンピュータの開発を台湾に移管し、開発スピードの加速化と、各地域のニーズに即した戦略的な製品開発による製品ラインアップの拡充を進めています。

また、ダイフクの完全子会社として、コンテック製品を用いた課題解決の提案など、グループシナジーの拡大に取り組んでいます。

▶ 事業環境

AI、IoT、DXの進展に伴い、電子機器の高性能化が加速しています。例えば、産業用コンピュータは、データ処理の増大化、高度化、高速化のニーズが高まるなど、中長期的に需要が拡大すると考えています。

一方、コンテック製品に多く使用される半導体において世界的な調達難が生じ、半導体以外の部品も合わせた大幅なコスト上昇や円安により、2022年度は大きく影響を受けました。2023年度はこの状況が徐々に正常化し、事業環境が回復してくると見込んでいます。

▶ 事業戦略

中期的戦略である「グローバル体制の強化」の一環として、北米市場での売上拡大を目指します。高まるニーズに対応する製品の開発を台湾で強化し、ラインアップを拡充するとともに、ポテンシャルが大きい北米の産業用コンピュータ市場において販売に注力していきます。

人材育成については、市場開拓の余地が大きい北米や東南アジアで活躍できるグローバル人材の育成を推進します。

産業用コンピュータやIoT機器をはじめとしたコンテックの製品は、さまざまなシステムやサービスに欠かせません。ダイフクのお客さまのみならず、幅広い業界の製品に多く組み込まれており、これらを供給することで持続可能な社会の実現に貢献するとともに、ダイフクグループの一員として連携をさらに深め、総合的なシナジーの最大化を図ります。

CPO・CIOメッセージ



リスクに強い体制に向け、 会社全体でモノづくりを創造する

専務執行役員 CPO・CIO

三品 康久

意識改革を促し、リスクに強いモノづくり体制を目指す

国内のインフラロジスティクス事業では十数年前からデジタル技術を活用し、モノづくりの「見える化」に取り組み、業務の規格化・標準化・自動化を進めました。この結果、コストダウンが実現し、収益性の向上に結実しました。中期経営計画「Value Transformation 2023」では同様の取り組みを他事業部門にも展開し、クリーンルーム事業では成果が表れています。

一方、新型コロナウイルス感染症の影響により、モノづくりの考え方を大きく変える必要も出てきました。半導体などを直接的に調達できなくなっただけでなく、中国のサプライチェーンが混乱した影響で、同国製の部材が組み込まれた製品も調達できなくなり、コストが大幅に上昇しました。また、調達難に対処するための在庫保管・輸送といった淀み、見えない追加コストが発生しています。このようなリスクに対処できるモノづくりの体制をどのように構築するかが課題となっています。

モノづくりにおいて、多くの人手を集めて機械を常に動かし、工場の稼働率を高めることを良いとする考え方もありますが、当社の場合、一部工程の稼働率は高いものの、別の工程では滞留が積み上がり、全体的に見ると、かえって非効率な事象が生じていました。稼働率は生産効率の指標であって、それ自体を上げることが目的ではありません。これまでの考え方を変えていくため、CPO・CIOとして、少ない人数で、滞留なくモノづくりができる仕組みを構築していくことが役割だと考えています。

2023年4月、滋賀事業所全体の生産性向上を目的としたプロダクション改革本部を新設しました。現在、各事業部門から人材を集め、滋賀事業所での生産体制の再整備を進めています。

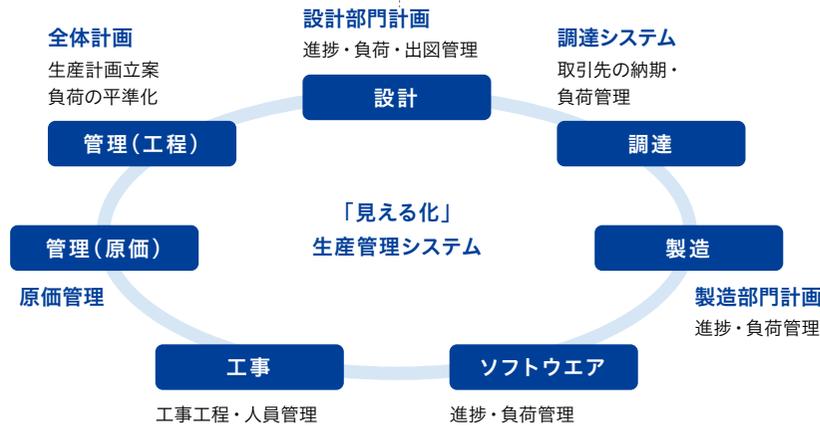
まず、コストの見える化に取り組み、さまざまな淀みをなくしていきます。モノづくりには多くの人々が関わっているため、各工程で費用が積み上がっていきます。その工程・費用を削減するには、どうすればよいか、協働ロボットや最新の

工作機械を導入することによる費用対効果も見極めながら、生産の効率化を図っていきます。

デジタル技術を活用し、上流と下流を淀みなくつなげる

設計、調達、製造、出荷、据付といった上流と下流をつないで考え、前工程と次工程の人が一緒になって、どう生産性を変えていくのかという点も重要です。例えば、据え付けしやすい設計を行うことにより、据付工数を減らすことができます。設計だけ、調達だけという縦割りの概念から抜け出すことにより、新たなアイデアが生まれ、モノづくりが変わります。あるいは、最新のデジタル技術を活用し、3D図面から加工図や見積書を自動作成させれば、次工程における生産性がアップし、収益力にもつながります。

CPO・CIOメッセージ



従業員が働きやすい環境を整えることも必要です。働く人がモノづくりを考えるにあたって、暗い、重い雰囲気だと良いアイデアも出てきません。デジタル技術の活用により、今ではリモートワークは当たり前のこととなりましたが、働く現場である工場や休憩所を含めた職場環境を明るい雰囲気にはしています。開放的な空間づくりは、コミュニケーションを取りやすくする仕掛けになっています。

最適な地産地消の体制を構築

海外における生産体制も、まだまだ改善の余地があります。現地を視察して分かったことは、日本のモノづくりを模倣することが目的になってしまっていることです。例えば、日本でプレス加工している製品と同じように生産するため、コストをかけて遠隔地の企業に外部委託しているような場合です。プレスではなく、溶接で製造するなど、現地にある既存の設備で同じモノを作る方法はないのか、外部委託する際は設備導入した場合との費用対効果を比較検証できているのかなど、現地の環境に合わせたモノづくり体制に是正し、日本と同じレベルの品質を維持しつつ、本来の「地産地消」を目指します。

「気付く」機会を設け、モノづくりを創造する

当社は自社ですべての製品・システムを生産していることが特徴であり、強みです。自社製品で収益力を高めていくには、モノづくりの淀みを大きく減らしていかなければなりません。最新のモノづくりをしている他社の取り組み、特に多品種少量生産をいかにスピーディーに行うかといった点は参考になります。また、どの会社にも共通するのは「生産のボトルネックは自分たちで全部解決する」という精神を持っていることです。

当社においても、従業員が生産における課題を自身で気付き、解決していくといった「成功体験」を積むことで、充実感につながると同時に、強いモノづくり体制に結び付いていくと考えています。今までの常識にとらわれず、新たな発想と思考の枠組みを創り出す力を育てていくため、従業員の学ぶ機会を積極的に設け、モチベーションやエンゲージメントを高めつつ、収益力の向上に努めていきます。



完成当初のWynright社工場

Chapter

03

成長基盤

- 53 サステナビリティ経営
- 54 環境に対する取り組み
 - 54 「ダイフク環境ビジョン2050」の改定
 - 56 気候変動への対応
 - 57 TCFD提言に基づく開示
 - 58 資源循環の促進／水リスクへの対応
 - 59 自然との共生
- 60 社会に対する取り組み
 - 60 労働安全衛生
 - 61 人権デュー・ディリジェンスの取り組み
- 62 コンプライアンス
- 63 リスクマネジメント
- 65 コーポレートガバナンス
 - 66 コーポレートガバナンス体制
 - 67 取締役会と諮問委員会活動状況
 - 68 取締役と監査役の選任理由
 - 69 取締役会の実効性評価
 - 70 役員の報酬
 - 71 政策保有株式
- 72 役員一覧
- 74 社長・社外取締役鼎談

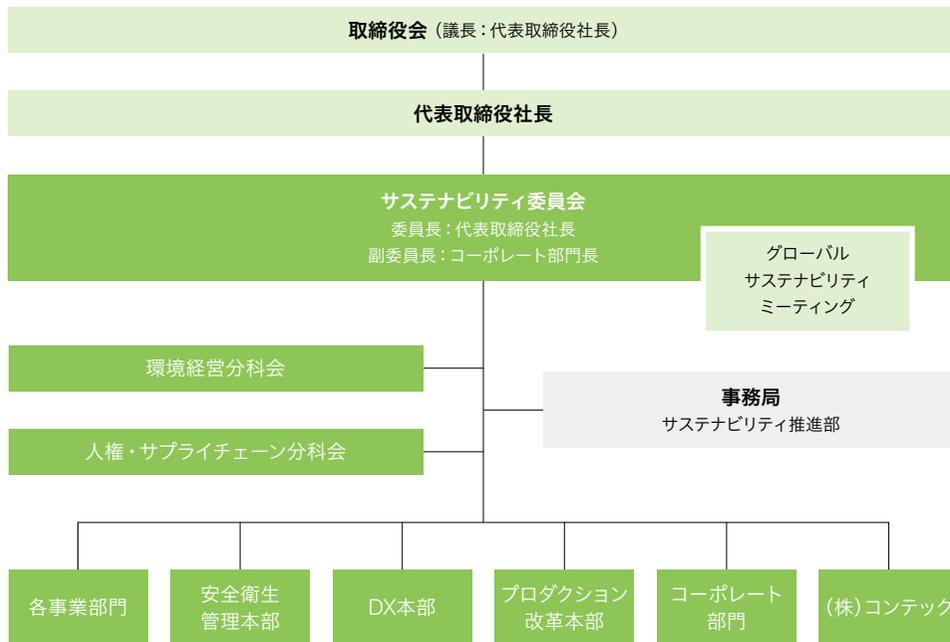
サステナビリティ経営

基本的な考え方

ダイフクグループは社是「日新(ひにあらた)」、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と企業価値向上を目指しています。

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原則からなる「国連グローバル・コンパクト」に賛同・署名するとともに、「SDGs(持続可能な開発目標)」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



2022年度 サステナビリティ委員会の活動実績

GEOを委員長、各事業部門長等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。2022年度は5回開催しました。同委員会では、環境や人権などに関するさまざまなESG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。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。

また、サステナビリティ経営をグループ一体で推進するにあたり、ESG課題に関する海外子会社への情報共有と議論のため「グローバルサステナビリティミーティング」を開催しています。サステナビリティ委員会の下部ミーティングとして位置付けており、2022年度はオンラインで2回開催しました。

会議体	主な議題
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティアクションプランの進捗管理 カーボンニュートラルの実現に向けた計画・目標 人的資本経営・開示 株主・投資家からの提言内容を踏まえた今後の対応 社外からのESG評価 <p>など</p>
環境経営分科会	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動における省エネルギー・省資源、再生可能エネルギーの導入 ダイフクエコプロダクツの製品認定基準の見直し 「ダイフク環境ビジョン2050」の見直し 生物多様性に関する行動指針の策定 <p>など</p>
人権・サプライチェーン分科会	<ul style="list-style-type: none"> 人権への負の影響の特定・分析・評価 国内サプライヤーへの対応 調達に関する新規ガイドラインの内容検討 <p>など</p>

環境に対する取り組み

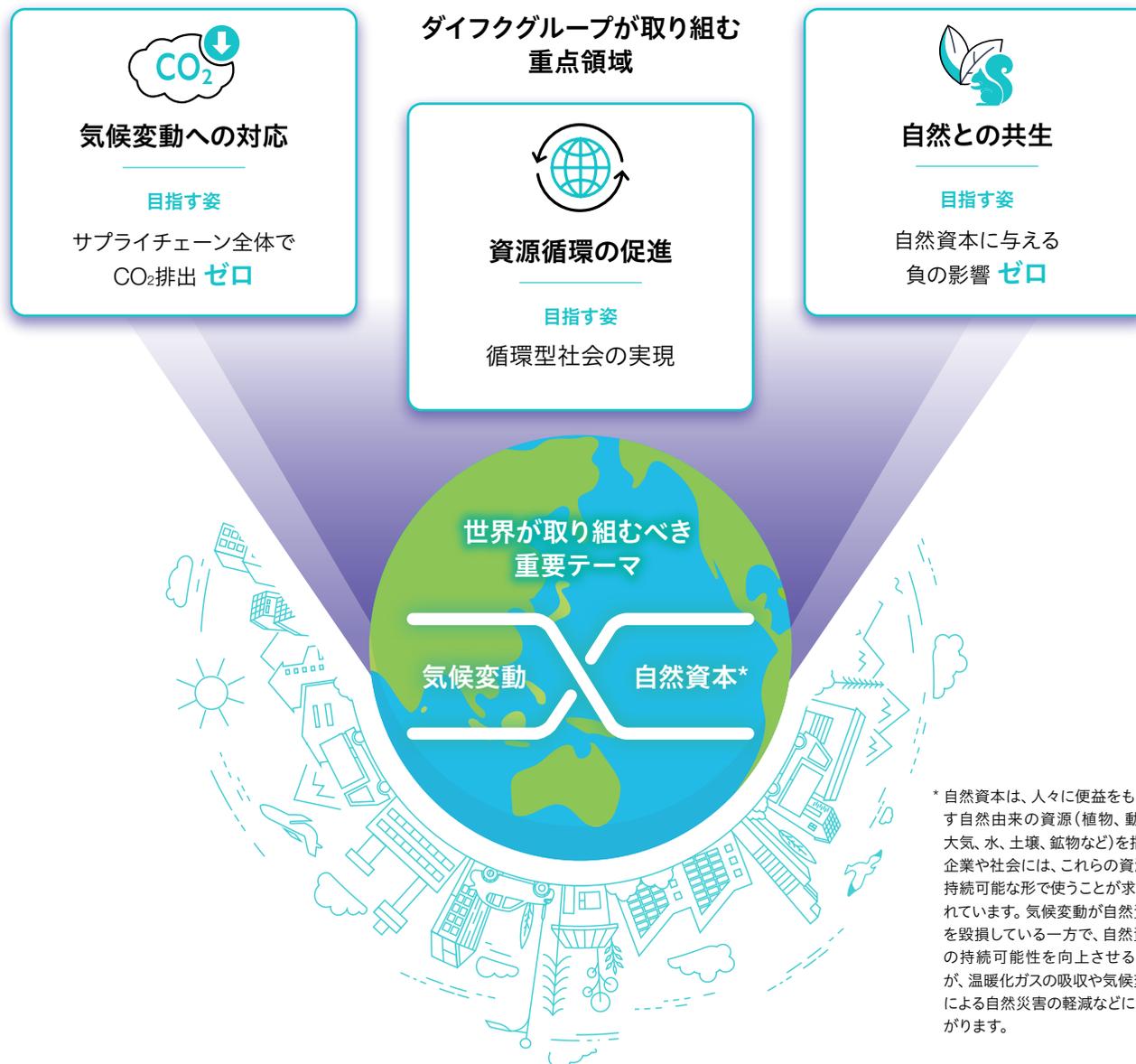
「ダイフク環境ビジョン2050」の改定

2023年5月、2021年に公表した「ダイフク環境ビジョン2050」を改定しました。この改定は、気候変動をはじめとする地球環境問題が深刻さを増す中、より高い水準で社会の要請に応じていくため、当社グループが目指す姿をより明確にしたものです。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実現します。」と掲げ、重点領域には、従来のビジョンに自然資本への視点を加えた上で「気候変動への対応」「資源循環の促進」「自然との共生」の3テーマを設定しました。また、2030年の目標も合わせて見直し、CO₂排出量削減目標をパリ協定が求める1.5°C目標の水準に設定*したほか、水資源および生物多様性保全、啓発活動についても新たに目標を設定しました。

*パリ協定の達成に向け、企業に対し科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出量削減目標の設定を求める「SBT (Science Based Targets) イニシアティブ」に目標を申請中です。2023年度中のSBT認定の取得を目指しています。

 **詳細はこちら 環境経営**
www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/management

マテリアルハンドリングシステムが環境負荷ゼロで動く世界を実現します。



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

環境に対する取り組み

3つの重点領域



気候変動への対応

目指す姿

サプライチェーン全体でCO₂排出 **ゼロ**

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



資源循環の促進

目指す姿

循環型社会の実現

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



自然との共生

目指す姿

自然資本に与える負の影響 **ゼロ**

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

2030年環境目標

重点領域	KPI(実績評価指標)	2030年度(目標)	2023年度(目標)
気候変動への対応	自社CO ₂ 排出量(スコープ1+2)	50.4%削減(2018年度比)	21.0%削減(2018年度比)
	購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量(スコープ3 カテゴリ1)	30%削減*1(2018年度比)	サプライチェーンCO ₂ 削減プログラム*2運用開始
	販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量(スコープ3 カテゴリ11)		12.5%削減(2018年度比)
資源循環の促進	廃棄物の埋立率	1%未満	国内:1%未満 海外:5%未満
	水使用量売上高原単位*3	30%削減(2018年度比)	12.5%削減(2018年度比)
自然との共生	主要拠点*4における生物多様性保全活動実施率	100%	<ul style="list-style-type: none"> 保全活動のメニュー化 グループ全体への周知活動実施
	サステナビリティアクション*5年間延べ参加者数	3万人	1万2,000人

*1 スコープ3のカテゴリ1およびカテゴリ11合わせての目標

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

*3 水使用量(千m³) / 売上高(億円)

*4 従業員数100人以上の拠点

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

環境に対する取り組み

気候変動への対応

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。また、当社の生産活動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サプライヤーによるCO₂排出量が多くを占めています。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、主要サプライヤーを対象にCO₂排出量の現状把握と削減目標の設定を依頼しています。今後、「ダイフク環境ビジョン2050」の実現を目指すにあたっては、お客さまおよびサプライヤーとの連携を強化することが不可欠であると認識し、取り組みを深化させます。

事業運営においては、主に国内外生産拠点における省エネルギー（以下、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）の導入に取り組んでいます。2022年度は、事業部門ごとに設計・開発から生産に至るまでの省エネ計画を策定し、それぞれの職場で対策を実行しました。滋賀事業所では、第三者によるエネルギー使用状況の調査およびコンサルティングを受け、各工場棟でさらなる省エネに向けた具体的な取り組みを進めています。海外拠点においても空調設備の高効率なものへの更新や電動フォークリフトへの切り替えなどに取り組んでいます。また、2022年11月より、滋賀事業所で使用する電力をすべて再エネ由来へと切り替えました。2023年度から2024年度にかけて、中国、韓国、タイ、台湾、米国における各拠点においても太陽光発電システムの設置を計画しており、引き続き再エネの導入を加速していきます。2022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29.1%となり、2021年度末の9.8%から大きく上昇しました。

KPI	スコープ	2021年度	2022年度
自社CO ₂ 排出総量削減率(2018年度比)	グローバル	14%	34%
環境貢献物件*1売上高比率		63%	72%
CO ₂ 削減貢献量*2		69,694 t-CO ₂	121,356 t-CO ₂
サプライチェーンCO ₂ 削減プログラム*3参加企業率	日本	36%	2021年度に目標を達成し、制度の見直しを検討

*1 ダイフクエコプロダクツ認定製品などを通じて、お客さまに環境配慮の面で貢献した物件(プロジェクト)

*2 お客さまに納入した製品・サービスから排出されるCO₂排出量を、基準である2011年度時点の製品・サービスによるCO₂排出量から差し引いたもの

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

再エネ調達状況および予定

2022年度	<ul style="list-style-type: none"> 当社滋賀事業所の使用電力をすべて再エネ由来へ切り替え Daifuku(Thailand)LimitedのPinthong工場とChonburi工場において再エネ証書の購入 Contec Americas Inc.のMelbourneオフィスで再エネ証書の購入
2023年度(予定)	<ul style="list-style-type: none"> 台湾大福高科技設備股份有限公司の台南本社で太陽光発電システム導入 Clean Factomation Inc.の牙山工場で太陽光発電システム導入 大福自動搬送設備(蘇州)有限公司の本社で太陽光発電システム導入 Jervis B. Webb Companyの本社にて再エネ電力プランへ切り替え

VOICE

高まるお客さまのニーズに応える

半導体生産ライン向けシステムの製品開発を担当しています。昨今、お客さまの環境配慮に対するニーズは非常に高まっており、製品やシステムの改善による省エネルギー対応が求められています。現在、天井搬送システムにおいて回生電力を活用した製品開発を進めているほか、新たなツールを導入し、試作段階で使用する部品・部材を削減するなど、環境負荷の低減に向けてさまざまな取り組みを進めています。今後も積極的に新たな試みに挑戦し、お客さまの課題解決に貢献していきます。



クリーンルーム事業部
設計部 係長

西川 直

環境に対する取り組み

TCFD提言に基づく開示

当社グループは、2019年度に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同を表明し、2020年度にTCFD提言に基づく気候関連のリスクおよび機会の分析結果について公表しました。今後、気候変動へのより具体的な取り組みを加速し、TCFD提言へのさらなる対応を進めていきます。2023年度は、改めてシナリオ分析・財務影響評価を実施する予定であり、随時開示内容の見直しを進めていきます。

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項目の上程、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・関係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。

サステナビリティ委員会は、当社グループの持続的な成長を支える「サステナビリティ経営」戦略を立案・推進します。気候変動に関しては国内外のグループ全体にわたる省エネルギー、再生可能エネルギーの導入、環境配慮製品に関わる方針決定や、関係法令および情報開示への対応を行います。

戦略

気候変動リスクに対する事業戦略のレジリエンスを評価するため、気候変動関連のリスクと機会について、21世紀中の気温上昇が①4℃となる場合(現状のまま世界が温室効果ガスを排出)、②1.5℃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分析しました。その結果、①では台風や水害など、②では炭素税課税*などによる事業コスト増加の影響が見込まれますが、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示されました。

* CO₂排出量(2018年度)約40,000tの場合、炭素価格14,000円/t(2040年)とすると利益ベースで5.6億円の減少

気候変動関連のリスクと機会

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℃	<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 ▶ 省力化ニーズの高まり ▶ お客さまから、CO₂排出量削減への貢献要望増加
温室効果ガス規制を急速に強化 1.5℃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 	

リスク管理

当社グループは、気候変動リスクを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おり、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

2023年5月の「ダイフク環境ビジョン2050」の改定に伴い、気候関連の指標と目標を変更しました。「気候変動への対応」を重点領域の一つとし、2050年にサプライチェーン全体でCO₂排出量をゼロとすることを目指しています。2022年度の実績は [P.56](#) を、2023年度以降のKPIについては [P.55](#) をご参照ください。

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

環境に対する取り組み

資源循環の促進

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

なお、資源循環に関する2023年度以降のKPIは、改定後の「ダイフク環境ビジョン2050」に合わせて「廃棄物の埋立率」「水使用量売上高原単位」に変更となりました。詳細はP.55をご参照ください。

KPI	スコープ	2021年度	2022年度
廃棄物のリサイクル率*	グローバル	97%	95%
新製品のリサイクル可能率		86%	86%

* 北米拠点を除く

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

水リスクへの対応

当社グループでは世界資源研究所(WRI)が開発した評価ツール「Aqueduct(アキダクト)」を使用して、国内外の主要拠点のある国・地域(日本、中国、台湾、インド、タイ、韓国、アメリカおよびイギリス)において、定期的に水リスクの評価を実施しています。2022年度に実施した最新の分析では、インドの2拠点と中国の3拠点がHigh以上のリスクレベルにあることが判明しました。これらの拠点を優先拠点として選定し、実態調査を行った結果、当該5拠点において水の主な使用目的は従業員の生活水や草木への散水であり、取水源からの供給量や水質は安定していることが分かりました。従って、現時点で大きなリスクは確認されていません。

当社グループの生産活動で水を使用するのは主に製品塗装前の脱脂工程ですが、同工程において良質・多量の水を必要とすることはありません。しかし、水資源は当社グループにとって重要な資源であると認識しており、生産拠点での水使用実態を把握した上で、水リスクに関する適切な対策に取り組めます。

2022年度、水およびその他の環境に関する法令違反や罰金の支払い等は発生していません。

主要拠点の水リスクの評価(Overall評価*)

水リスクレベル	拠点数
Low(0-1)	6
Low-Medium(1-2)	17
Medium-High(2-3)	2
High(3-4)	3(中国)
Extremely-High(4-5)	2(インド)

* Aqueduct上の定義であり、物理的水量、水質、規制および評判リスクなどのすべての要素を踏まえた総合的な水関連リスク評価

環境に対する取り組み

自然との共生

当社では、滋賀事業所を中心に緑豊かな環境に囲まれて働く中で、従業員一人ひとりが自然環境との共存の意識を育んでいます。2014年に始動した生物多様性保全活動「結いプロジェクト」では、滋賀事業所の約120万平方メートルという広大な敷地の自然を守るため「水と緑」「自然と人」「人と人」をつなぐ3つの“結い”を目指し、事業所内で確認された絶滅危惧種・希少種の保護などに取り組んでいます。

2023年に改定した「ダイフク環境ビジョン2050」では、重点領域の一つに「自然との共生」を掲げ、事業活動が自然資本に与える負の影響の最小化に向けて取り組んでいます。生態系サービスの持続可能な利用と生物多様性の保全を推進するため、今後はグローバル全体で活動内容の充実を図っていきます。

滋賀事業所での保全活動

2022年度は、現在滋賀事業所で進めている再開発が生態系に与える影響を調査しました。生態系調査の結果、1,000種以上の在来種のほか、環境省レッドリストおよび滋賀県レッドデータブックに掲載されている野生生物が70種以上確認されました。再開発により生息地や個体数の減少が懸念される種については、適切な保全策を実行していきます。

保全池(人工池)でのヤマトサンショウウオの繁殖

絶滅が危惧されるヤマトサンショウウオの保全に取り組んでいます。安定した生息環境を確保するため、2014年に保全池を造成し、事業所内に生息する幼生や卵の移殖を続けてきました。2021年度に保全池で初めて産卵・孵化したことを確認しましたが、2022年度も引き続き確認しました。滋賀事業所の再開発によりヤマトサンショウウオの生息地が減少する恐れがあるため、2023年度はこの保全池以外に新たな生息地を造り、幼生を放流しました。



(上)保全池
(下)ヤマトサンショウウオの成体

滋賀事業所で確認された絶滅の恐れのある種(環境省レッドリスト2020)

カテゴリー*	分類	種和名	種数
絶滅危惧II類(VU)	鳥類	ハヤブサ	1
	両生類	ヤマトサンショウウオ	1
	昆虫類	トゲアリ	1
	植物	キンラン、キキョウ	2
準絶滅危惧(NT)	鳥類	マガン、ハチクマ、ハイタカ、オオタカ	4
	爬虫類	ニホンイシガメ	1
	両生類	トノサマガエル	1
	昆虫類	ネアカヨシヤンマ、キイロサナエ、フタスジサナエ、オグマサナエ、ミヤケミズムシ、コシロシタバ、スジヒラタガムシ、ミユキシジミガムシ、クロマルハナバチ	9
	植物	ヒメコヌカグサ、イヌタヌキモ	2
合計			22

* 絶滅危惧II類(VU): 絶滅の危険が増大している種

準絶滅危惧(NT): 現時点での絶滅危険度は小さいが、生息条件の変化によっては「絶滅危惧」に移行する可能性のある種



詳細はこちら 生物多様性保全

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

VOICE

滋賀事業所の取り組みをグローバルへ

当社滋賀事業所に生息する野生生物のモニタリングや保護活動、社内向けのイベント実施、社外へのPRなどを通じて、生物多様性保全の取り組みを推進しています。「ダイフク環境ビジョン2050」で掲げる「自然資本に与える負の影響ゼロ」という目指す姿の達成に向けては、社内外のステークホルダーとの連携が欠かせません。今後、滋賀事業所での施策をさらに充実させるとともに、その事例やノウハウの共有を図り、活動の輪をグローバルに広げたいと考えています。



コーポレート部門
サステナビリティ
推進部

三好 順子

社会に対する取り組み

労働安全衛生

当社グループは「安全は企業存続の基盤であり全てに優先する」とのスローガンを掲げ、労働災害ゼロを目指しています。健全な事業活動には、すべての労働者の安全と健康を最優先にする企業文化を各職場に定着させることが不可欠であるとの考えのもと、従業員への安全衛生教育や請負事業者・サプライヤーとの連携の強化を図っています。

2022年度は、残念ながら海外子会社で請負作業者の死亡災害が1件発生したことに加え、休業災害件数が前年度比で増加し、度数率および海外の強度率が目標に未達となりました。災害発生の実事を厳粛に受け止め、再発防止策の徹底と安全衛生教育の実効性向上に取り組みます。発生した災害については、それぞれの要因分析を行い、新たな作業計画の作成と周知徹底、不安全行動・不安全状態の排除などを実施しています。

以下の指標は、工事における請負事業者を含めて計算し、目標を管理しています。

KPI	スコープ	2021年度	2022年度
度数率：日本(海外)	グローバル	0.21(0.65)*1	0.45(0.90)*1
強度率：日本(海外)		0.002(0.009)*1	0.006(0.216)*1
労働安全衛生研修受講延べ人数		1,627名	2,161名
重篤災害*2発生件数		0件*1	1件*1

*1 各年度1月～12月末日のデータ

*2 自社の業務中における死亡事故(労働災害)

労働安全衛生のリスクアセスメント

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

安全衛生教育

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。本研修は従業員だけでなく、派遣社員および請負事業者も対象とし、当社グループ全体の安全意識の向上を図っています。中国、韓国、インドネシア、北米など海外子会社においても、危険の疑似体験が可能な研修設備を導入しています。



機械のローラー部分に巻き込まれる事故の体感

請負事業者・サプライヤーとの連携

請負事業者・サプライヤーの職場については、安全衛生パトロールや調査票への回答依頼などにより、安全衛生状況をモニタリングしています。その結果に応じて、当社が訪問して再評価を行うとともに、課題の解決に向けたアドバイスを行っています。また、請負事業者・サプライヤーを含めた製造・工事担当者向けの安全衛生研修を定期的実施しています。その中で、安全衛生に関する法規制の変更があった場合や、当社グループおよび請負事業者・サプライヤーの職場において労働災害が発生した場合には、情報の共有を図っています。



サプライヤーの安全監査の様子



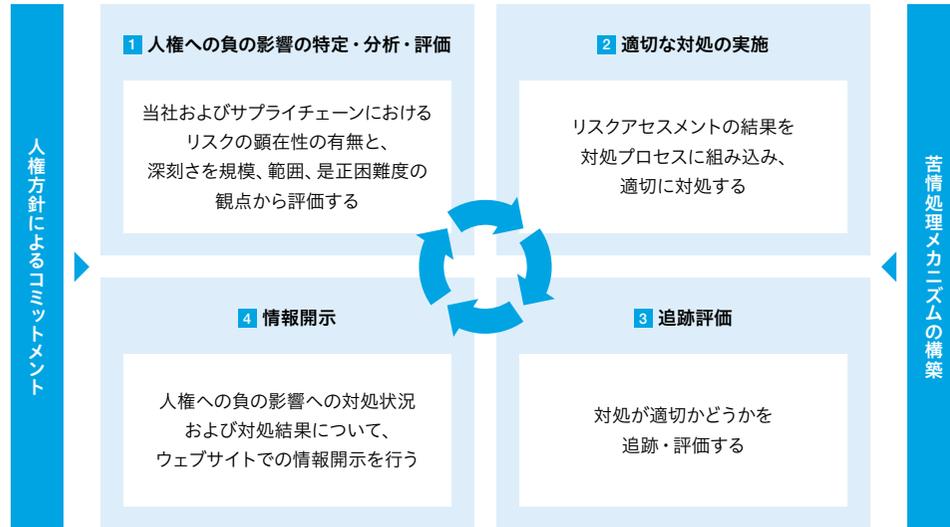
詳細はこちら 労働安全衛生

www.daifuku.com/jp/sustainability/society/safety

社会に対する取り組み

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



当社グループは、経営理念およびグループ行動規範において「人権の尊重」を謳い、一人ひとりが自らの力を最大限発揮できる環境づくりに努めています。私たちは、「人権の尊重」が、事業と組織の持続的な成長における最も重要な責任の一つであると認識し、事業活動を通じて起こり得る人権へ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年度は人権デュー・ディリジェンスの最初の取り組みとして、人権への負の影響評価および人権課題を特定するための「人権リスクアセスメント(潜在的リスク評価)」を実施しました。その結果、当社グループが優先的に取り組むべき人権課題として「委託先を含むサプライチェーン上の国内の外国人労働者」と「原材料調達先の労働者」を特定しました。

その後、移民労働者に係る潜在的な人権リスクが高いとされるタイおよび台湾の子会社2社を選定し、NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会(CRT)の協力のもと、経営トップへのヒアリングを実施しました。適正な賃金・労働時間、結社と団体交渉の自由、労働安全衛生などを含め現地の労働および雇用環境について確認した結果、深刻な人権課題の存在は認められませんでした。加えて、外国人労働者を雇用している国内主要サプライヤーの中から19社を選定して雇用状況調査を実施し、サプライチェーンの実態把握を行いました。その結果、調査に回答した17社のうち8社で技能実習生および特定技能実習生が雇用されていることが分かりました。技能実習生および特定技能実習生を雇用している2社に絞り、CRTの協力のもとベトナムおよび中国からの実習生インタビューを行いました。CRTからは、対象企業において重大な不適合はなしとの評価を受けました。

2023年度は海外拠点における顕在的リスク評価を実施し、必要に応じて人権課題への対応を進めます。今後もサプライチェーンへのヒアリング等を実施し、人権への負の影響や助長が明らかとなった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じていきます。

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

第三者コメント

ダイフクグループでは、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、直接影響を及ぼせる範囲において、早期に人権デュー・ディリジェンスのプロセスを行いました。リスクアセスメントでは、関連部署を巻き込んだ形でのワークショップにおいて外国人労働者が人権テーマとして抽出され、ライツホルダーとの直接対話を行いました。今回対話を行ったサプライヤー2社では、外国人労働者を家族同然のように温かく見守っており、特段懸念すべき人権課題は見受けられませんでした。こうした素晴らしい取り組みは、ダイフクグループ内でベストプラクティスとしてナレッジを共有していただくことを望んでいます。今回の取り組みからの教訓を活かし、海外においても徐々に拡大していくことを期待しています。

CRT日本委員会 事務局長 石田 寛

コンプライアンス

基本的な考え方

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

推進体制

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

内部通報制度

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

運用を内部通報事務局が担当し、通報内容の事実関係の確認、対応方針の決定および調査等を実施します。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。

2022年度の内部通報窓口の利用件数は17件で、通報の内容は労務(9件)、不正行為(7件)、事故(1件)に関するものでした。

詳細はこちら [コンプライアンス](#)

www.daifuku.com/jp/sustainability/governance/compliance

コンプライアンス強化の取り組み

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

コンプライアンス・ガイドブック

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



コンプライアンス教育

腐敗防止を含めコンプライアンスに関する研修・教育を21種類実施しました。グループ行動規範および事例等を解説した「コンプライアンス・ガイドブック」に関するグローバルコンプライアンス研修は海外子会社も含めて実施しており、10言語*に対応した動画コンテンツを展開しています。同研修は、2021年度から2022年度の累計で1万人以上が受講しています。

* 10言語：英語、中国語(繁体字・簡体字)、韓国語、タイ語、ベトナム語、インドネシア語、スペイン語、フランス語、日本語



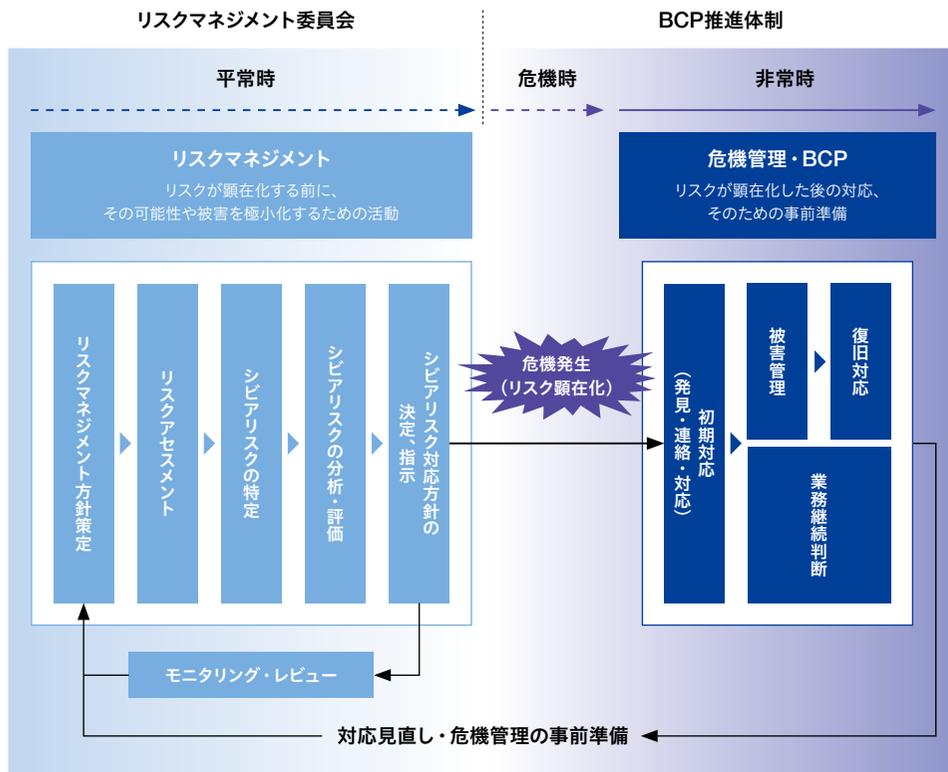
字幕：タイ語 / 資料：タイ語

字幕：ベトナム語 / 資料：英語

リスクマネジメント

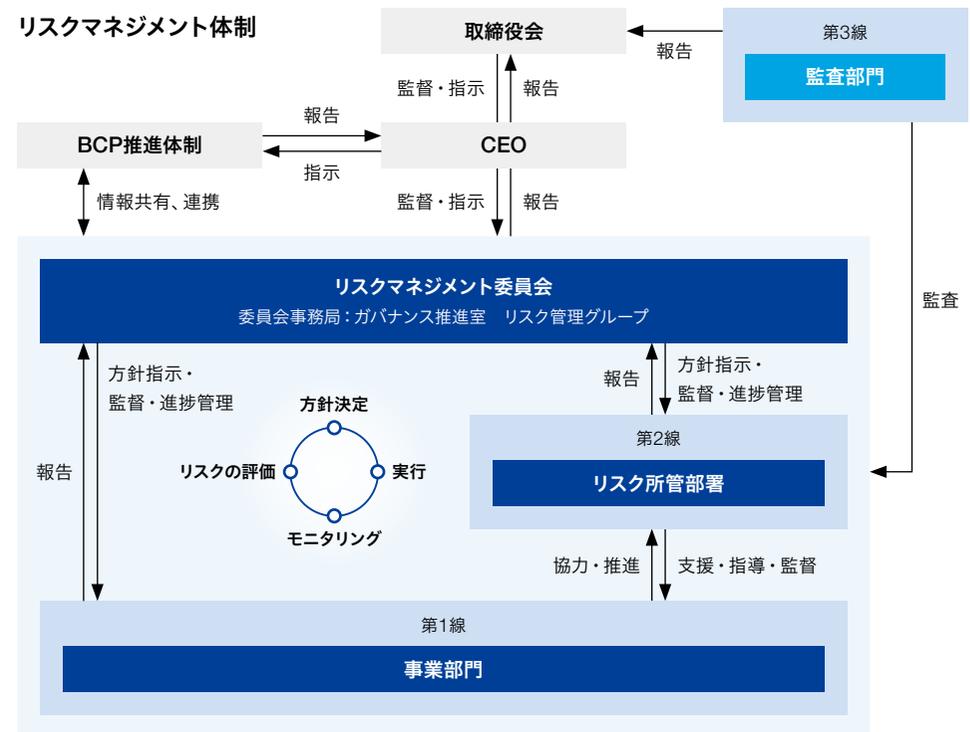
当社はグループ全体を対象とした定期的なリスクアセスメントを実施しています。当社グループの経営目標の達成に影響を与えるリスクを対象とし、特定した重要なリスクについては、リスクマネジメント委員会で必要な対策を検討・実施し、リスクが顕在化する前にその可能性や被害の極小化に努めます。さらに非常時は、リスクが顕在化した後の危機対応を行うBCP推進体制を整備しています。BCP推進体制は、リスクマネジメント委員会と連携して平常時より危機に対する備えを検討・準備しています。大規模災害など危機に直面した際には、迅速に体制を確立し初動対応を行うことで、人命を最優先として二次災害の防止を図ります。

平常時および非常時の体制



リスクの管理体制

当社グループは、CEOを最高責任者として、以下のとおり3線モデルを基本とするリスクマネジメント体制を構築しています(下図)。リスク対応の実行主体である事業部門(第1線)が行うリスク管理を、コーポレート部門をはじめとするリスク所管部署(第2線)が支援、指導、監督します。また、監査部門(第3線)が第1線および第2線のリスク管理の取り組みについて監査します。当社グループは、これらの取り組みを全社的な観点でモニタリング、対応指示および進捗管理を行うために、CEOが委員長、事業部門長および事業部長、安全衛生管理本部、コーポレート部門等の責任者を委員とするリスクマネジメント委員会を設置し、年数回程度の開催を予定しています。委員会の取り組み状況等については、必要に応じ取締役会へ報告を行います。



リスクマネジメント

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

リスクアセスメント

当社グループの事業活動に大きく影響を与える重要リスク項目を抽出し、「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。

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

主要リスク

リスク項目	リスク対策	
1 事業環境の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 原材料費、輸送費の高騰 原材料の入手遅延 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部横断の調達リスクワーキンググループを組成、情報共有や部品の融通を図る サプライチェーンの統括管理を行う部署を新設
	<ul style="list-style-type: none"> 経済危機、景気変動 重要顧客の喪失 市場環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> お客さま業界のニーズ、動向を注視、経営計画に機動的に反映
2 関連会社ガバナンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の不祥事 子会社の管理不備 	<ul style="list-style-type: none"> グループ行動規範を解説した「コンプライアンス・ガイドブック」を作成、多言語化 研修やeラーニング等の実施
3 人材に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 後継者(役員・役職者)教育および人材育成 人材の確保および社員の離職 従業員(作業員)の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な後継者育成体制を構築(キーポジションの明確化、グループ共通コンピテンシーの策定) 役割(職責)・成果をベースにした人事制度へ改定 「エンゲージメントサーベイ」(働きがい、働きやすさに関する調査)の実施
4 レピュテーションリスク	<ul style="list-style-type: none"> マスコミによる批判、風評被害 メディア対応の失敗 広告・宣伝の失敗 	<ul style="list-style-type: none"> 記者会見を想定した役員へのメディアトレーニングの実施 メディア対応が求められる事態が発生した際の各種マニュアル等の整備 SNSを利用する際の留意点を示したガイドラインの策定
5 自然災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な自然災害 	<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(タイムライン)策定と安否確認などの各種訓練 備蓄品の拡充 事業影響度分析、各事業部体制表の見直し
6 サイバー攻撃・情報漏えいのリスク	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃 内部不正による情報漏えい 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ委員会を軸にComputer Security Incident Response Team(サイバー攻撃による情報漏えいなど、コンピュータセキュリティにかかる事故に対処するための組織)を運営 サイバー攻撃を受けた場合の影響範囲や損害の特定、被害拡大防止の初動対応、再発防止策の検討 定期的な社員教育・訓練

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。

ガバナンス強化の変遷

年度	取締役会・監査役会関連	その他
2011	執行役員制度を導入	
2012	社外取締役の選任(1名)	
2014	社外取締役の増員(1名→2名)	
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	「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	社外取締役の増員(2名→3名)、社外取締役比率が30%以上	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	女性取締役の選任(1名)、社外取締役の増員(3名→4名) 監査役員制度を導入し、監査本部を設置	企業行動規範を全面改訂し「グループ行動規範」を制定
2020	監査役室を設置	「サステナビリティ委員会」を設置
2021		「ダイフク コーポレートガバナンス・ガイドライン」を「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」として改編 「リスク・ガバナンス室(現ガバナンス推進室)」を新設
2022		完全子会化により株式会社コンテックの上場を廃止 「リスクマネジメント委員会」を設置
2023	外国籍取締役の選任(1名)、社外取締役の増員(4名→5名)、社外取締役比率が50%	グループチーフオフィサーを設置

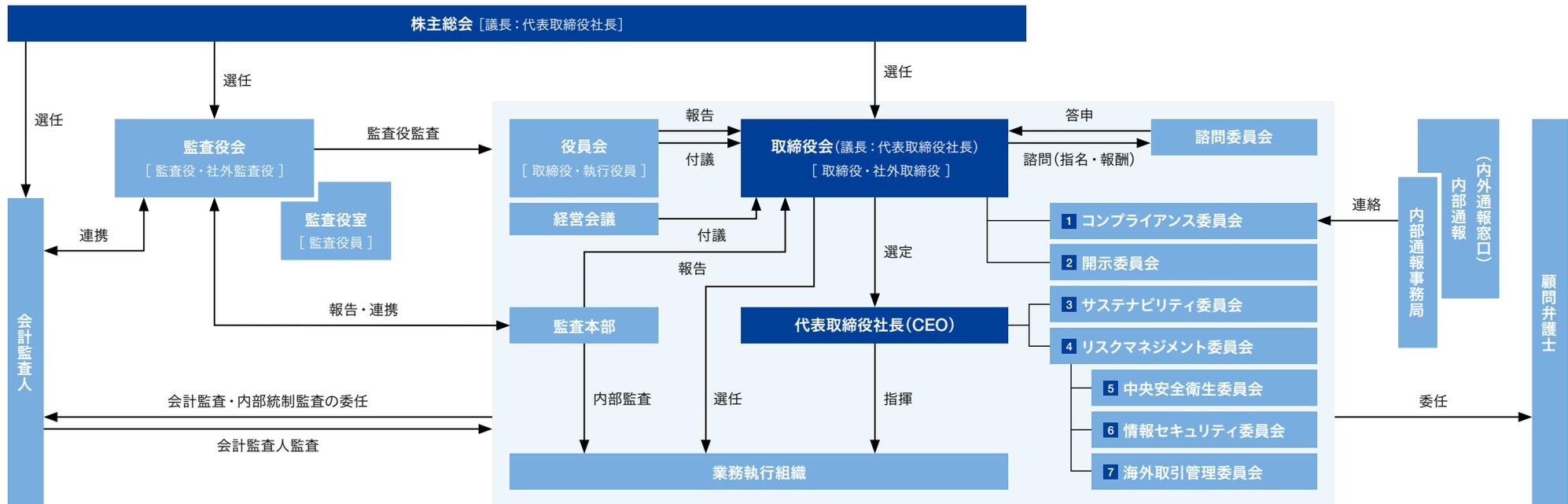
取締役会構成の変遷



■ 社外取締役 ■ 女性取締役 ■ 外国籍取締役

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制



2023年6月現在

1 コンプライアンス委員会

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

2 開示委員会

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

3 サステナビリティ委員会

ESG/SDGsなど広範で社会的な課題・要請が高まる中、当社グループのESG関連の課題に対してシンプルかつスムーズな経営の意思決定機関として、幅広く社会に貢献する取り組みを推進します。

4 リスクマネジメント委員会

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

5 中央安全衛生委員会

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

6 情報セキュリティ委員会

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

7 海外取引管理委員会

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

コーポレートガバナンス

取締役会と諮問委員会活動状況

取締役会

当社の取締役会は経営方針・経営計画やコーポレートガバナンス体制の決定など、取締役会規程に定めている重要事項に関する意思決定を行っています。これら重要事項以外は、取締役および執行役員へ委任します。取締役会は全取締役(任期は1年)、全監査役が出席し、オブザーバーとして専務執行役員、常務執行役員、監査役員も出席します。取締役会の議長は、取締役社長が務めます。定例取締役会は毎月1回開催しており、必要がある場合は適宜臨時取締役会を開催します。2022年度は臨時取締役会を含め17回開催しました。

● 取締役会の主な議題

決議事項

年度の事業計画・予算、株式分割、取締役の人事にかかる異動、執行役員の選任および業務の分担、新規の採用計画、決算短信、有価証券報告書の承認など

報告事項

経営計画の進捗状況および結果、諮問委員会などの活動状況、政策保有株式の保有状況、内部監査の状況、サステナビリティに関する取り組み状況、株主総会の議決権行使状況と分析結果など

監査役会

監査役および監査役会は、株主に対する受託者責任を認識し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、「監査役会規程」「監査役監査基準」「内部統制システムに係る監査の実施基準」に基づき、取締役の職務の執行の監査、内部統制システムに関する監査、会計監査人の監査の相当性評価など、その職責を果たすための監査活動を行っています。2022年度は監査役会を9回開催しました。

● 監査役会の主な議題

決議事項

監査計画、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意、監査役会の監査報告書、監査役選任議案に対する同意など

報告事項

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

審議・協議事項

監査役・監査役会の監査報告案、会計監査人の倫理規程改定への対応など

諮問委員会

当社は、取締役および執行役員の指名もしくは解任・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、任意の「諮問委員会」を設置しています。本委員会は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、議長は社外取締役が務めます。年3回以上開催し、2022年度は、社外取締役4名全員と代表取締役1名で構成し、7回開催しました。

● 諮問委員会の主な議題

指名事項

株主総会人事、役員人事、コーポレートガバナンス体制など

報酬事項

役員報酬評価、役員業績賞与および株式給付(BBT)評価、役員報酬制度・役員報酬評価制度・役員報酬水準の検証など

取締役のスキルマトリックス

氏名	多様性					在任期間	取締役会出席率	諮問委員会	専門性・経験						
	女性	外国籍	独立性	年齢	主な経歴				企業経営	テクノロジー	財務・会計	法務・リスクマネジメント	営業マーケティング	グローバル	ESG
下代 博				65	当社グループ	8年	100%	○	●			●	●	●	●
佐藤 誠治				63	当社グループ	8年	100%		●				●	●	
林 智亮				64	当社グループ	3年	100%		●	●				●	
信田 浩志				63	当社グループ	2年	100%		●	●				●	
田久保 秀明				62	当社グループ	新任	—		●		●	●		●	●
小澤 義昭			○	69	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)	9年	100%	○			●			●	●
酒井 峰夫			○	72	商社、IT企業	5年	100%	○	●		●			●	●
加藤 格			○	68	商社、エネルギー開発企業、大学	4年	100%	○	●			●		●	●
金子 圭子	○		○	55	商社、大学、法律事務所、企業監査役および社外監査役	4年	100%	○				●		●	●
ギディオン・フランクリン		○	○	60	金融、M&A、企業経営および社外取締役	新任	—	○	●		●			●	●

注：1. 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。上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。
 2. 年齢は2023年6月23日時点の満年齢です。

コーポレートガバナンス

取締役と監査役の選任理由

取締役

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

監査役

氏名	役職	選任理由
齊藤 司	常勤監査役	財務・経理部門での豊富な実務経験が有り、財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。また監査役員監査役室長として、監査役の職務の補助に当たってきました。当社グループの業務に精通しており、当社の監査役として適任であると判断しました。
相原 亮介	監査役	当社にとって重要な経営課題であるコーポレートガバナンスやコンプライアンスを長年専門とされてきた弁護士です。経営全般にわたり、弁護士としての専門的見地から経営の適法性確保と経営監視・監督機能を高めるための助言・提言をいただくべく、当社の監査役として選任しました。
宮島 司	監査役	法学を専門とする大学教授で、学識経験者としてまた法律の専門家としての高い見識と幅広い経験から経営の透明性確保と経営監視・監督機能を高めるための助言・提言を行っていただくべく、当社の監査役として選任しました。
和田 信雄	監査役	物理学を専攻とする科学者として名古屋大学で長年教授を務められました。学識経験者としての高い見識と幅広い経験から経営の透明性確保と経営監視・監督機能を高めるための助言・提言を行っていただくべく、当社の監査役として選任しました。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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

2022年度に実施した実効性評価において、アンケートやインタビューの実施、調査結果の分析など、プロセスの要所において外部評価機関の支援を得ることにより、実効性評価の客観性と独立性を確保しています。

方法

- 全取締役、全監査役、計13名を対象とする無記名方式のアンケート
- 取締役1名(社内)ならびに監査役全員、計4名に対するインタビュー

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 自身の取り組み | 8 諮問委員会の運営 |

2022年度の取り組みと評価

2021年度実効性評価結果における課題認識	2022年度の取り組み内容	2022年度アンケートの評価結果
役員に求められるトレーニング	社外専門家によるレクチャーや外部機関によるセミナーの活用などトレーニング機会を充実させました。	改善されたことが高く評価されました。
諮問委員会における議論内容の共有	取締役会において、諮問委員会の開催状況や課題などについて報告する時間を設けました。 CEO等の後継者計画や候補者育成については、取締役会が主体的に関与すべき事項として認識されているため、引き続き議論内容の共有時期や範囲などについて、適切なあり方を検討していきます。	改善されたことが高く評価されました。
取締役会構成の多様性	中長期的な視点からの検討を継続しています。	現在の構成に問題はないとしつつ、引き続き検討を求める意見がありました。
スキルマトリックス等を参考にした役員指名のあり方の適切な監督	取締役会で議論し、内容の改訂を行いました。	改訂を高く評価されました。経営戦略を踏まえ、取締役会のあるべき姿と必要な構成について、引き続き議論を求める意見がありました。

今後の実効性向上に向けて

2022年度実効性評価結果における課題認識	今後の取り組み内容
中核人材の多様性確保	女性リーダー育成プログラムの再構築や、多様な人材確保に向けた働きやすい環境整備など、必要な取り組みが遂行されるよう適切に議論し監督していきます。
取締役会構成の多様性	引き続き多様性を求める意見が複数あったことを踏まえ、女性候補者や外国人候補者の育成・登用の具体的な検討を深めていきます。
グループ全体の事業ポートフォリオ	取締役会の関与のあり方が課題とされています。より戦略的な議論を行うために、必要となる経営管理体制の高度化を目指します。

コーポレートガバナンス

■ 役員の報酬

当社は、判断の透明性と公正性を高めるため、社外取締役を議長とし、代表取締役1名以上、社外取締役1名以上を含めた委員の過半数を社外取締役とする3名以上の委員で構成される諮問委員会の検討・答申を経て取締役会の決議で、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めています。

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

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

報酬区分

対象	報酬区分	概要
全役員	基本報酬	職位別役員報酬年俸額を固定報酬とし、その水準は、資格・職位および当社の業績から総合的に勘案して決定
社内取締役 常勤監査役	業績連動報酬	賞与 各事業年度の連結当期純利益額の一定の割合を原資として、資格・職位に応じた基本配分(約8割)と業績成果(約2割)に応じた評価配分により分配
社内取締役		

取締役および監査役の報酬(2022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)	516	213	241	61	5
監査役(社外監査役を除く)	46	21	24	—	2
社外取締役	60	60	—	—	4
社外監査役	30	30	—	—	3

連結報酬等の総額が1億円以上である者(2022年度)

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				基本報酬	業績連動報酬	
					賞与	非金銭報酬
下代 博	170	取締役	提出会社	59	95	16
本田 修一	123	取締役	提出会社	66	37	19

連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

本田修一氏は、米国を主たる居住地として執行を行っています。所得税について、当該国居住者との間で税負担の一貫性が保てるよう必要な税額調整を行っており、当該取扱に伴い発生する税金等の額を基本報酬の金額に含めています。

コーポレートガバナンス

政策保有株式

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

政策保有株式の議決権行使については、取締役会で決議した基準に基づき、保有先企業の中長期的な企業価値向上という点を重視しながら個別に判断します。判断にあたっては特に、当該企業における不祥事や反社会的行為の有無に着目し、仮にこれらの事情が存在する場合には経営上の改善策や、当該企業の監査報告書などを確認します。

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

2022年度末に保有する銘柄については、2023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。

2022年度において、当社は3銘柄の全株式売却を含む、11銘柄の株式を縮減しました。また、一部銘柄については、株価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、右図に示すとおり着実に縮減しています。

連結貸借対照表上の政策保有株式の保有状況



*1 2016年度：中期経営計画「Value Innovation 2017」の最終年
*2 2020年度：中期経営計画「Value Innovation 2020」の最終年

役員一覧 (2023年6月23日現在)

代表取締役



代表取締役社長
社長執行役員
下代 博

取締役



取締役 専務執行役員
佐藤 誠治
クリーンルーム事業部門長
Daifuku North America Holding
Company President and CEO



取締役 常務執行役員
林 智亮
滋賀事業所長
安全衛生管理本部長



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

監査役



常勤監査役
齊藤 司



社外監査役
相原 亮介



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



社外取締役
小澤 義昭



社外取締役
酒井 峰夫



社外監査役
宮島 司



社外監査役
和田 信雄



社外取締役
加藤 格



社外取締役
金子 圭子



社外取締役
ギディオン・フランクリン

役員一覧

執行役員・監査役員

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

執行役員 (取締役を兼務しない)

監査役員

専務執行役員

三品 康久

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

1 ソフトウェア・設計・生産 2 —
3 男性 4 63

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 64

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 64

上本 貴也

オートモーティブ・エアポート事業部門長
エアポート事業部長

1 工事・サービス 2 米国* 3 男性 4 62

権藤 卓也

CTO(Chief Technology Officer)
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 62

西村 章彦

オートモーティブ・エアポート事業部門副事業部門長
オートモーティブ事業部長
オートモーティブ事業部営業・サービス統括本部長

1 工事・サービス・営業 2 カナダ・米国*
3 男性 4 60

鳥谷 則仁

イントラロジスティクス事業部長
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 59

日比 徹也

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

1 財務・経理 2 米国* 3 男性 4 59

執行役員

喜多 浩明

Daifuku Oceania Limited CEO

1 設計・開発
2 英国・ドイツ・米国・中国*・ニュージーランド*
3 男性 4 62

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 58

前田 勉

オートモーティブ事業部国内市場BU本部長

1 工事・サービス 2 米国・インド* 3 男性 4 57

寺井 友章

クリーンルーム事業部長
クリーンルーム事業部生産本部長

1 生産 2 米国*・台湾* 3 男性 4 54

園田 篤

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

1 営業 2 韓国 3 男性 4 54

秋葉 博文

コーポレートコミュニケーション本部長

1 営業・財務 2 英国 3 男性 4 57

高橋 利勝

監査役室長

1 人事総務 2 中国*
3 男性 4 59

社長・ 社外取締役鼎談

2023年度は、ダイフクの中期経営計画「Value Transformation 2023」の最終年度です。未来へと歩みを進める当社が、次世代でのさらなる成長を果たすためにどのような経営課題に対応すべきか、また、取締役会の活動状況について、下代社長と小澤取締役、金子取締役との鼎談形式で議論いただきました。

社外取締役
小澤 義昭



代表取締役社長
下代 博



社外取締役
金子 圭子

社長・社外取締役鼎談

Q1

2022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 コーポレートガバナンス・コードの改訂や機関投資家の議決権行使の動向などを背景に、日本企業の取締役会に変化が生じてきました。特に、社外取締役の増員や、経営戦略・計画などの重要事項についての審議の充実、取締役会の実効性評価の定着が図られました。当社においてもそれは同様です。2023年には外国籍の取締役が新たに就任するなど、多様性を考慮した人員増強が図られるとともに、取締役会付議事項の削減がなされ、審議も以前に比べて充実してきていると評価しています。

金子 私が2019年に当社の取締役に就任した際に感じたことは、実に真面目な従業員が多い会社だということです。従業員がそれぞれの事業の細部に至るまで理解し、その上で役員会や取締役会において議論がなされていたことから、ダイフクの事業の盤石さを目の当たりにしました。しかし、真面目だからこそ、議論が定型的な振り返りや見直しにとどまってしまう可能性もあります。それを防ぐためにも、社外取締役として社内とは異なる観点を議論に加えられるように、常に意識しています。この点については、ここ数年、社外取締役に限らず、社長や社内取締役からも「他の観点から考慮するとどうなのか」という指摘が多くなされており、従来と比べて複層的な議論に進化していると評価しています。今後ガバナンスをより充実させるためには、事業ごとの利益だけでなく、全社的・未来的な視点をさらに取り入れながら、戦略の議論を交わす必要があると考えています。

下代 私が社長に就任してから5年が経ちました。ご指摘のとおり、この5年で取締役会の議論の観点が変化してきました。事業をどうしていくのかという観点から、より全社的・複眼的な観点での議論へと進化し、社外取締役の増員も相まって、多様な視点からの意見が交わされるようになりました。先述のとおり、付議事項を絞り、より戦略的な議論を取締役会で行うようになってきたことに加え、さまざまなスキルや専門性を持っておられる社外取締役の指摘が、社内取締役にもプラスの影響を及ぼし、取締役会での議論も活発化しています。



小澤 従来の日本企業においては、社長を中心とした経営陣の方針に基づいて経営企画部門などが戦略案の骨子を作成し、各事業部門が詳細案を策定したものをまとめ、経営会議のような執行側の会議体で議論した上で、取締役会に報告し承認を得るという「ボトムアップ」のプロセスを取る企業が大多数でした。しかし、経済がグローバ

社長・社外取締役鼎談

ル化し、環境変化のスピードが速まり、技術革新によるビジネスモデルの変革を迫られるような現代においては、「ボトムアップ」による戦略だけでは、企業の存続が難しくなっています。特に、当社のように多くの事業を有しているグローバル企業がノンコア事業の撤退・売却といった厳しい決断をするには、「ボトムアップ」だけでなく「トップダウン」による戦略の議論と、それを強力に推進していくリーダーシップとのバランスが必要です。この「トップダウン」にこそ、外部からの多様な観点、つまり社外取締役の指摘が欠かせず、当社の次世代での成長に資するような指摘を社外取締役がさらに行うためにも、当社をより深く理解できる場を多く設けていただければと思います。

下代 コロナ禍以前は、社外取締役の皆さまの当社への理解促進のため、海外の拠点を実際に視察していただく機会などを設けていました。コロナ禍で中止していたこの取り組みを今後再開しながら、各事業の生い立ちや当社の歴史をさらに理解していただけるように計画していきます。それにより、取締役会でのさらなる議論の進化を図っていきます。

Q2

人的資本について、その重要性和ダイフクの課題をお聞かせください。

下代 人材は会社存続のための最も重要な資本の一つです。しかし、これまでは製造資本や財務資本などが重視され、多くの日本企業が資本としての人材について深く掘り下げて考えてこなかったのではないのでしょうか。今一度、人材の重要性を再認識し、当社が目指す方向

性や戦略に合ったスキルを有する人材を体系的に整え、蓄え、育成することが重要です。これにより、初めて当社が持続的に成長できると考えています。ダイバーシティという点では、従来存在していた無意識のジェンダーバイアスを取り去り、性別に限らず優秀な人材が長期的にスキルアップできるよう、その結果として女性にも役員として活躍していただけるよう、人材の多様化への取り組みを発展させていきます。また、先述のとおり、2023年度より新たに外国籍の社外取締役に就任していただきました。社内取締役についてはこれからですが、当社グループ全体の約7割が海外子会社の従業員であり、優秀な外国籍人材が将来的に社内取締役となれるように準備を進めていきます。

小澤 経済産業省によれば、人的資本経営とは“人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方”と定義されています。これは①社会的、②経済的、③戦略的、④世代価値観の視点の4つの視点から検討を重ねる必要があるとされています。このような考え方にに基づき、当社も今後さらに人的資本経営を充実させていく必要があります。当社は人事部門を中心に十分な議論を重ね、人材を“人財”として捉え、事業のグローバル展開を支える人材の育成や、マネジメントの強化に努めてきました。また、ダイバーシティ関連の制度・仕組みの整備も進めており、生産拠点である滋賀事業所では、障がい者雇用を推進するため職域拡大を目的とした専門部署が設置されています。一方で、女性管理職の登用、特に社内女性人材の取締役や執行役員への登用や、外国籍人材の登用など、取り組みを一層強化しなければならない点も残っています。

社長・社外取締役鼎談

金子 小澤取締役のご指摘のとおり、当社は元々人材を非常に大切にしている会社であり、各種制度も整っています。また、従業員同士の交流も活発で、まさに自由闊達な企業です。一方、課題は、時価総額や会社が有する技術力に対して知名度が低いことです。テクノロジーの競争の激化が見込まれるこれからの時代において、優秀な人材を確保することは非常に重要です。当社の中長期的な成長のために必要となる人材やそのスキルを体系化した上で、当社のポテンシャルの高さを対外的にアピールし、知名度をさらに向上させる必要があるのではないのでしょうか。



Q3

2023年5月、「ダイフク環境ビジョン2050」を改定しました。改定後のビジョンをどのように評価されていますか。

下代 当社は元来、マザー工場が滋賀県にあるということもあって環境に対する意識が強い会社です。2012年度に「ダイフクエコプロダクツ認定制度」を導入し、新たに開発する製品の消費電力の削減に努めています。2013年度に滋賀事業所内に最大発電容量4,438kWのメガソーラーパネルを設置し、2020年度には「ダイフク環境ビジョン2050」を開示しました。そして、気候変動をはじめとする地球環境問題が深刻さを増す中、より高い水準で社会の要請に responding していくため、当ビジョンを2023年5月に改定しました。本改定では、2030年の目標を見直し、CO₂排出量削減目標をパリ協定が求める1.5°C目標の水準に設定したほか、水資源や生物多様性保全、啓発活動についても新たな目標としました。世界中の人々が心豊かに生きられる社会を創造するためには、健全な地球環境を守ることが前提であり、環境課題への対応は極めて重要な経営課題と考えています。

社長・社外取締役鼎談

小澤 改定された「ダイフク環境ビジョン2050」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実現します。」と掲げ、重点領域には、従来のビジョンに自然資本への視点を加えた上で「気候変動への対応」「資源循環の促進」「自然との共生」の3テーマを設定されています。改定後の内容について、他社や環境庁の方針と比較しても遜色ないものだと感じています。一方で、当ビジョンは、当社が将来的に「ありたい姿」を提示するものですが、それを実現する方法、つまり戦略的な合理性がなければ、絵に描いた餅になってしまいます。当ビジョンの目標を着実に達成するためにも、今後は国内だけでなく、当社グループの売上高と従業員数ともに約7割を占める海外においても、同様の取り組みを推進することが重要です。

下代 滋賀事業所だけでなく、国内各地の事業所やオフィスにおいても環境への取り組みを推進し、再生可能エネルギーの導入などを進めています。海外についても、新たに建設する工場では可能な限り太陽光発電システムを設置し、現地従業員一人ひとりの環境意識レベルも上げていきたいと考えています。

金子 これまでの取り組みを見れば分かるように、当社は元々環境に対する意識が強い会社であると私も感じています。取締役会としては、改定された2030年の目標が達成されるように、しっかりと監督していきます。

Q4

事業ポートフォリオの見直しについて、評価と課題点をお聞かせください。

金子 当社は事業部門制のもと、それぞれの従業員が各事業に誇りと愛着を持ちながら事業活動を展開しています。一般論として、このような場合、各事業の継続が前提となっており、社内からは事業ポートフォリオの見直しや入れ替えについて発議されにくいと思われます。そのような時にこそ、社外取締役として「次世代での当社の成長に資する事業は何であるのか」という問い掛けをしていく必要がありますし、それこそが私たちの役割でもあります。

小澤 一般のコーポレートガバナンス・コードの改訂において、「形式から実態へ」という言葉が注目を集めました。その関係もあり、事業ポートフォリオや全社的なリスク管理といった、その対応水準が形式的には判別できない「実態」を問う項目こそ、中長期的な企業価値の向上という目的の実現に向けて、重要な原則であると認識されるようになりました。さらに、事業ポートフォリオの基本方針を議論する際は、人的資本や知的財産への投資への経営資源配分についても同時に検討する必要があります。そして、取締役会は、これらについて実効的な監督が求められています。事業ポートフォリオを見直して選択と集中を推進し、ノンコア事業からの撤退・売却といった厳しい決断をするには、先述したように「ボトムアップ」だけでなく、取締役会における「トップダウン」による戦略の議論と、それを強力に推進していくリーダーシップとのバランスが重要です。そして、これには豊富で多様な知見を有する社外取締役の参画が不可欠です。

社長・社外取締役鼎談



下代 社外取締役から事業ポートフォリオに関するご指摘をいただくことで、その見直しや入れ替えに対する社内役員の意識も変化しています。当社では、1960年代の国内ボウリングブームを受けてボウリングマシンの国産化を手掛け、一時期売上高の約7割をボウリング事業が占めました。しかし、ボウリングブームの冷え込みを受け、その事業から撤退し、それまでに得た利益を活かして滋賀県に広大な工場用地を確保し、コンピュータやエレクトロニクス分野に先行投資をした歴史があります。今後も、各事業の将来性について社外取締役の意見をいただきながら、時代に合わせた事業ポートフォリオの見直しを行っていきます。特に、2023年度より経営指標の一つとしてROIC（投下資本利益率）を導入しています。事業への投資に対して、どれほど利益を上げているのかという視点を大切にいくとともに、農業やリサイクル分野など、新領域への事業展開も視野に入れ、当社の次世代での成長を図っていきます。

社外取締役よりステークホルダーの皆さまへ

当社の強みは、技術力と総合力です。確かな技術力のもと、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システムを提供する総合力により、マテハン業界売上高9年連続世界1位を達成しています。また、お客さまの納期を守りつつ、より良い製品をお納めするためのチームワーク力も当社の特長の一つです。

マテハン業界をけん引してきたこれらの強みに加え、マテハンという事業そのものが、人手不足の解消や物流サービスの改善につながり、より良い社会を創造できると信じています。より良い社会づくりに貢献する当社の力に今後も是非ご期待いただきたいですし、私たちは社外取締役としてしっかりサポートしていきます。



Chapter

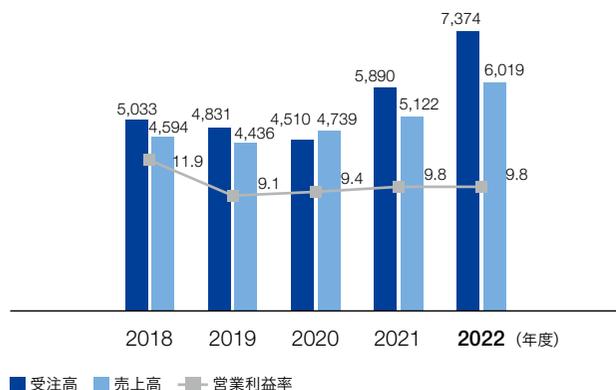
04

データセクション

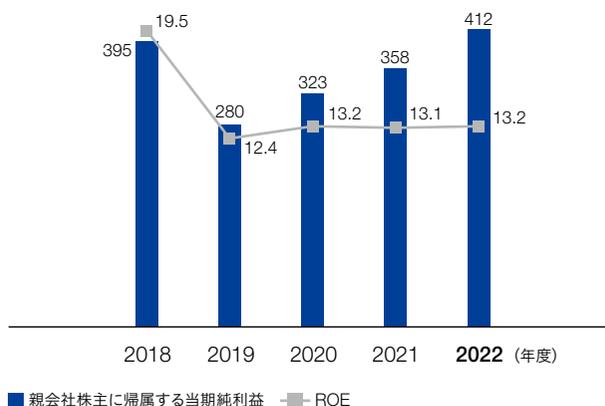
- 81 財務・非財務ハイライト
- 83 11年間の要約財務データ
- 84 連結財務諸表
- 87 会社情報
 - 88 グローバルネットワーク
 - 89 開示ツールのご案内

財務・非財務ハイライト

受注高／売上高／営業利益率
(億円／%)

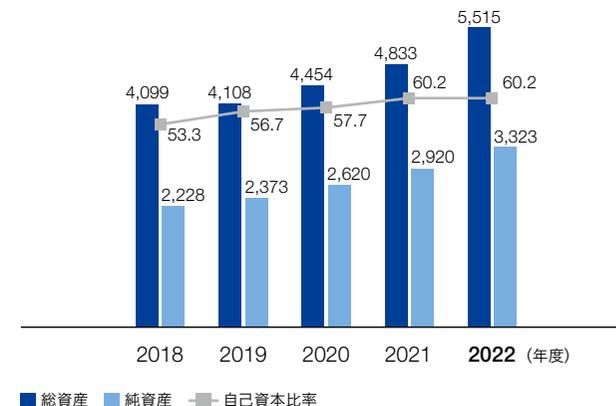


親会社株主に帰属する当期純利益／ROE*
(億円／%)

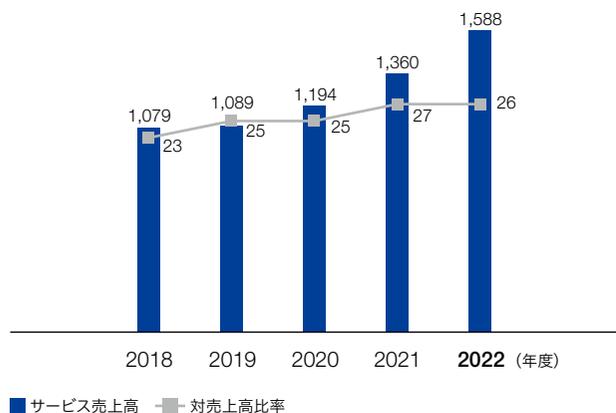


* ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本 (期首・期末平均) × 100

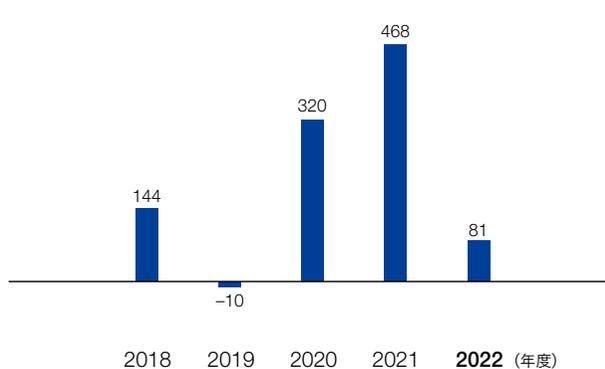
総資産／純資産／自己資本比率
(億円／%)



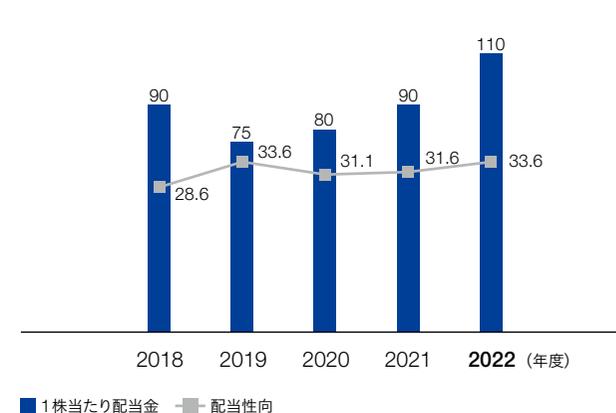
サービス売上高／対売上高比率
(億円／%)



フリー・キャッシュ・フロー
(億円)

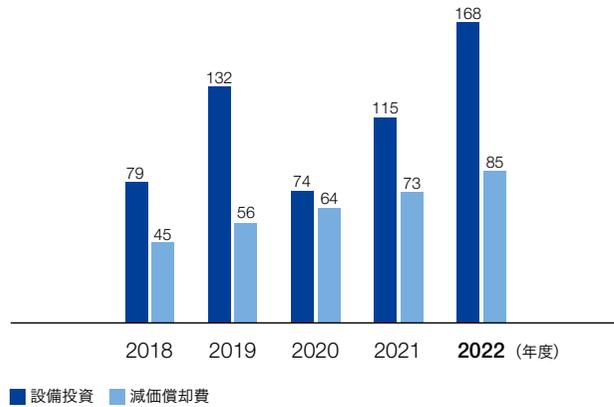


1株当たり配当金／配当性向
(円／%)

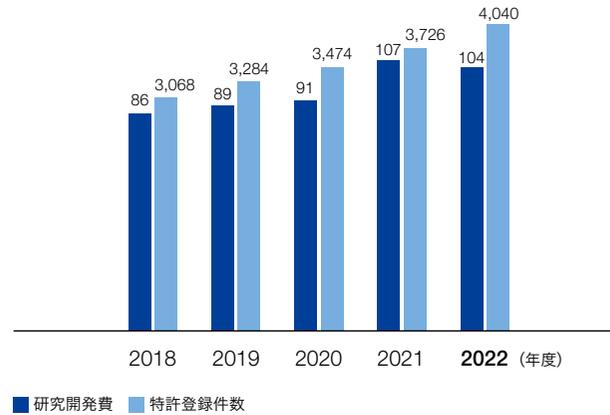


財務・非財務ハイライト

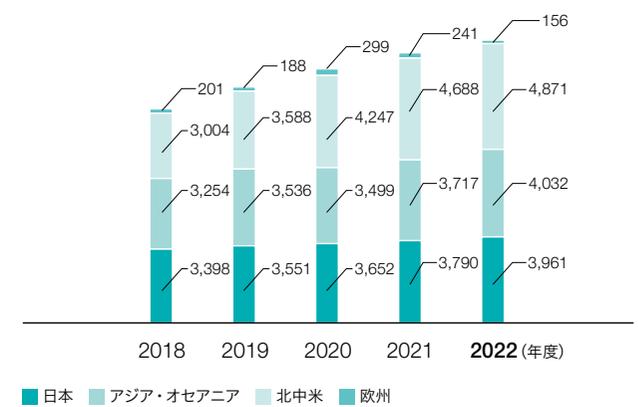
設備投資／減価償却費
(億円)



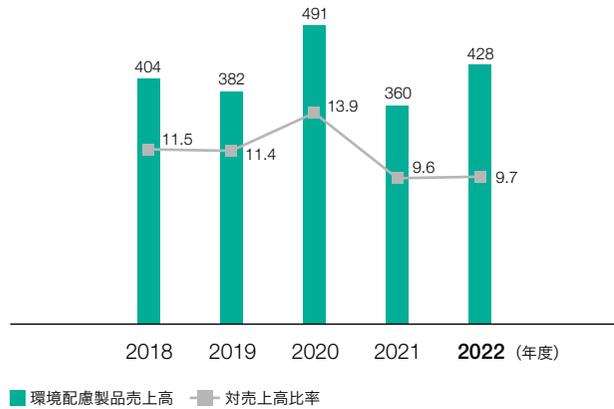
研究開発費／特許登録件数
(億円／件)



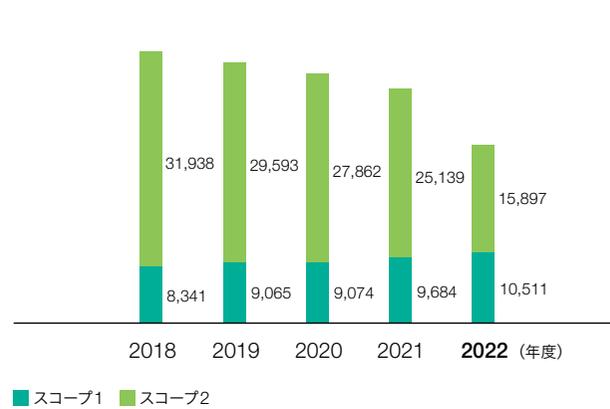
地域別従業員数
(人)



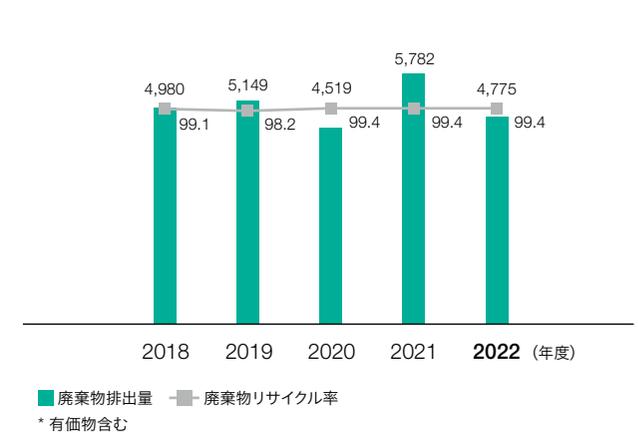
環境配慮製品売上高／対売上高比率*
(億円／%)



CO₂排出量(グローバル)
(t-CO₂)



廃棄物排出量*／廃棄物リサイクル率*(国内)
(t／%)



* 当社の売上は、新規納入における売上と納入後の保守・点検などのサービスにおける売上に大別されます。ダイフクエコプロダクツ認定製品の売上高比率には、全売上高からサービス売上高を引いたものを使用しています。

* 有価物含む

11年間の要約財務データ (株式会社ダイフクおよび連結子会社、各表示年の4月1日から翌年3月31日に終了した会計年度)

(百万円)	Material Handling and Beyond	Value Innovation 2017				Value Innovation 2020				Value Transformation 2023	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
会計年度											
売上高	¥202,337	¥241,811	¥267,284	¥336,184	¥320,825	¥404,925	¥459,486	¥443,694	¥473,902	¥512,268	¥601,922
売上原価	165,340	194,974	215,641	272,832	256,417	321,836	358,230	357,870	385,744	417,968	492,123
売上総利益	36,996	46,836	51,642	63,351	64,407	83,089	101,255	85,824	88,157	94,299	109,799
販売費及び一般管理費	28,986	34,279	36,759	42,472	41,308	43,164	46,574	45,326	43,591	44,046	50,944
営業利益	8,010	12,556	14,883	20,878	23,099	39,924	54,681	40,497	44,566	50,252	58,854
税金等調整前当期純利益	7,316	12,137	15,211	20,650	23,942	41,059	55,329	39,808	45,109	50,978	55,052
親会社株主に帰属する当期純利益	4,439	7,740	9,810	13,652	16,746	29,008	39,567	28,063	32,390	35,877	41,248
設備投資	7,687	10,446	7,532	4,210	5,905	6,348	7,920	13,220	7,462	11,565	16,811
減価償却費	3,332	3,821	4,157	4,587	4,202	4,419	4,598	5,667	6,401	7,326	8,522
研究開発費	6,855	7,490	6,945	7,009	7,489	8,123	8,615	8,936	9,165	10,735	10,496
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥15,666	¥20,447	¥6,295	¥7,206	¥26,683	¥11,497	¥8,559	¥13,706	¥38,229	¥56,691	¥20,034
投資活動によるキャッシュ・フロー	(13,649)	(7,372)	(5,846)	(2,099)	(5,393)	(5,600)	5,937	(14,791)	(6,132)	(9,828)	(11,874)
フリー・キャッシュ・フロー	2,016	13,074	448	5,107	21,289	5,897	14,496	(1,084)	32,097	46,862	8,159
財務活動によるキャッシュ・フロー	88	1,045	(509)	(8,702)	(4,404)	13,444	(6,893)	(18,354)	(8,932)	(27,550)	(30,187)
会計年度末											
総資産	¥206,875	¥249,531	¥271,011	¥296,055	¥303,540	¥373,013	¥409,982	¥410,887	¥445,456	¥483,322	¥551,552
有利子負債残高	53,385	58,144	60,547	40,904	39,770	37,967	40,001	33,418	35,143	26,356	11,459
純資産	85,685	99,690	111,521	130,116	142,340	191,474	222,885	237,356	262,012	292,059	332,323
株主資本	84,486	90,652	98,469	123,669	136,694	181,454	214,656	231,714	255,282	279,264	308,240
従業員数(人)	6,678	7,349	7,746	7,835	8,689	9,193	9,857	10,863	11,697	12,436	13,020
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	¥13.37	¥23.32	¥29.53	¥39.57	¥45.86	¥78.54	¥104.85	¥74.32	¥85.71	¥94.90	¥109.11
1株当たり純資産(円)	251.66	291.71	324.25	348.13	380.71	497.90	579.40	616.76	680.02	769.13	878.24
1株当たり配当金(円)	15.00	18.00	22.00	30.00	42.00	70.00	90.00	75.00	80.00	90.00	110.00
財務指標											
売上高営業利益率	4.0%	5.2%	5.6%	6.2%	7.2%	9.9%	11.9%	9.1%	9.4%	9.8%	9.8%
売上高当期純利益率	2.2	3.2	3.7	4.1	5.2	7.2	8.6	6.3	6.8	7.0	6.9
自己資本利益率(ROE)	5.6	8.6	9.6	11.6	12.6	17.7	19.5	12.4	13.2	13.1	13.2
総資産回転率(回)	1.0	1.1	1.0	1.2	1.1	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2
自己資本比率	40.4	38.8	39.8	42.9	45.8	50.4	53.3	56.7	57.7	60.2	60.2
D/Eレシオ(倍)	0.64	0.60	0.56	0.32	0.29	0.20	0.18	0.14	0.14	0.09	0.03

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株当たり情報は、2012年度の期首に普通株式1株につき3株の割合で株式分割が実施されたと仮定し算定しています。

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

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

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

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

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	118,769	102,746
受取手形・完成工事未収入金等及び契約資産	208,915	250,076
商品及び製品	7,045	8,674
未成工事支出金等	11,430	19,211
原材料及び貯蔵品	22,778	38,171
その他	13,148	15,320
貸倒引当金	(777)	(1,058)
流動資産合計	381,310	433,144
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	22,734	25,601
機械装置及び運搬具(純額)	7,799	10,590
工具、器具及び備品(純額)	2,602	2,654
土地	12,496	12,871
その他(純額)	9,583	13,319
有形固定資産合計	55,215	65,037
無形固定資産		
ソフトウェア	5,077	5,565
のれん	3,956	3,804
その他	1,687	2,084
無形固定資産合計	10,720	11,454
投資その他の資産		
投資有価証券	13,322	12,265
長期貸付金	44	45
退職給付に係る資産	9,002	9,038
繰延税金資産	10,082	15,873
その他	3,627	4,693
貸倒引当金	(3)	(0)
投資その他の資産合計	36,076	41,916
固定資産合計	102,012	118,408
資産合計	483,322	551,552

(百万円)	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形・工事未払金等	48,046	63,581
電子記録債務	28,084	30,503
短期借入金	22,449	10,359
未払法人税等	7,252	6,088
契約負債	40,682	63,901
工事損失引当金	711	451
その他	26,419	27,929
流動負債合計	173,645	202,816
固定負債		
長期借入金	3,907	1,100
繰延税金負債	802	698
退職給付に係る負債	7,494	7,431
その他の引当金	327	432
その他	5,086	6,749
固定負債合計	17,617	16,412
負債合計	191,263	219,228
純資産の部		
株主資本		
資本金	31,865	31,865
資本剰余金	20,691	20,397
利益剰余金	227,609	256,876
自己株式	(901)	(899)
株主資本合計	279,264	308,240
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,107	4,075
繰延ヘッジ損益	(637)	3
為替換算調整勘定	8,380	20,058
退職給付に係る調整累計額	(344)	(353)
その他の包括利益累計額合計	11,504	23,783
非支配株主持分	1,289	299
純資産合計	292,059	332,323
負債純資産合計	483,322	551,552

連結財務諸表

連結損益及び包括利益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	512,268	601,922
売上原価	417,968	492,123
売上総利益	94,299	109,799
販売費及び一般管理費		
販売費	15,162	18,066
一般管理費	28,883	32,878
販売費及び一般管理費合計	44,046	50,944
営業利益	50,252	58,854
営業外収益		
受取利息	346	646
受取配当金	384	436
受取地代家賃	227	276
その他	1,065	445
営業外収益合計	2,023	1,806
営業外費用		
支払利息	352	320
為替差損	279	320
その他	391	259
営業外費用合計	1,022	900
経常利益	51,253	59,759
特別利益		
固定資産売却益	7	99
投資有価証券売却益	234	943
受取保険金	215	68
その他	24	107
特別利益合計	481	1,219

(百万円)	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
特別損失		
固定資産売却損	0	6
固定資産除却損	300	505
過年度付加価値税等	—	2,078
減損損失	—	819
和解金	—	2,400
その他	456	117
特別損失合計	756	5,926
税金等調整前当期純利益	50,978	55,052
法人税、住民税及び事業税	14,032	19,404
法人税等調整額	501	(5,606)
法人税等合計	14,534	13,797
当期純利益	36,444	41,255
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	35,877	41,248
非支配株主に帰属する当期純利益	566	7
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(267)	(31)
繰延ヘッジ損益	(375)	640
為替換算調整勘定	9,974	11,685
退職給付に係る調整額	553	(8)
持分法適用会社に対する持分相当額	39	13
その他の包括利益合計	9,924	12,300
包括利益	46,368	53,556
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	45,604	53,527
非支配株主に係る包括利益	764	29

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	50,978	55,052
減価償却費	7,326	8,522
のれん償却額	639	711
受取利息及び受取配当金	(731)	(1,083)
支払利息	352	320
減損損失	—	819
投資有価証券売却損益	(234)	(943)
固定資産除売却損益	292	406
売上債権及び契約資産の増減額	12,775	(31,693)
棚卸資産の増減額	(3,510)	(22,812)
仕入債務の増減額	7,464	10,375
契約負債の増減額	3,796	19,988
その他	(6,463)	325
小計	72,686	39,988
利息及び配当金の受取額	729	1,075
利息の支払額	(404)	(309)
法人税等の支払額又は還付額	(17,146)	(21,075)
その他	826	355
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,691	20,034

(百万円)	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(3)	(272)
定期預金の払戻による収入	1	16
固定資産の取得による支出	(10,461)	(13,716)
固定資産の売却による収入	53	232
投資有価証券の取得による支出	(29)	(32)
投資有価証券の売却による収入	625	2,019
貸付金の回収による収入	15	—
その他	(29)	(121)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,828)	(11,874)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(5,683)	(1,285)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	152	—
短期借入金の純増減額	(8,320)	774
長期借入れによる収入	131	—
長期借入金の返済による支出	(1,647)	(15,900)
自己株式の売却による収入	38	0
自己株式の取得による支出	(14)	(9)
配当金の支払額	(10,720)	(11,982)
その他	(1,486)	(1,785)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,550)	(30,187)
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,868	5,744
現金及び現金同等物の増減額	24,180	(16,282)
現金及び現金同等物の期首残高	94,079	118,672
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	412	—
現金及び現金同等物の期末残高	118,672	102,389

会社情報 (2023年3月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社ダイフク
設立	1937年5月20日
資本金	318億6,530万円
従業員数(連結)	13,020人
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
発行可能株式総数*	750,000,000株
発行済株式総数*	379,830,231株
株主数	28,054人
定時株主総会	毎年6月開催
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
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

* 2023年4月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で行った株式分割後の数値を記載しています。

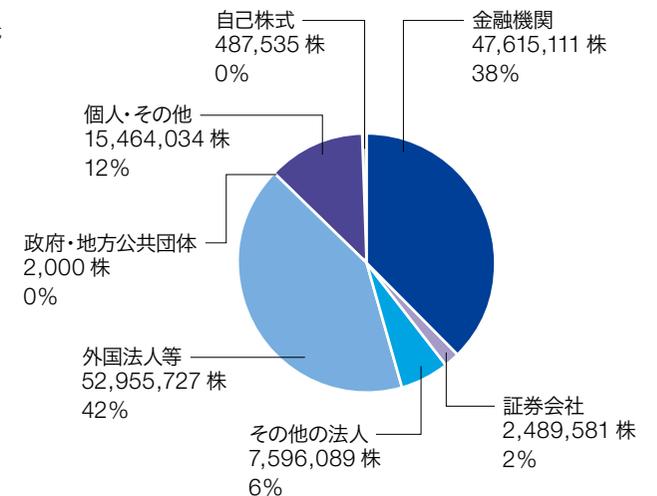
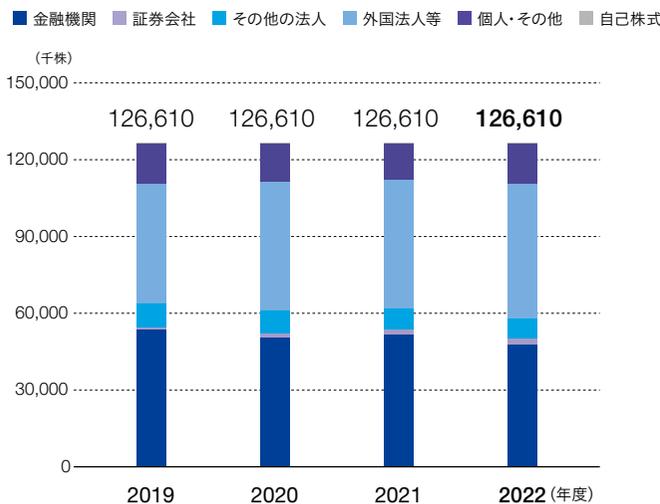
株式情報

大株主

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,152	14.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,706	6.9
株式会社みずほ銀行	4,117	3.3
株式会社三井住友銀行	3,060	2.4
ダイフク取引先持株会	3,014	2.4
株式会社三菱UFJ銀行	2,875	2.3
日本生命保険相互会社	2,745	2.2
中央日本土地建物株式会社	2,690	2.1
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	2,678	2.1
PICTET AND CIE (EUROPE) SA, LUXEMBOURG REF: UCITS	2,241	1.8

注：自己株式487,535株を控除して計算しています。

株式構成



会社情報

グローバルネットワーク

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ビエーショングループ・ジャパン
北中米
Daifuku North America Holding Company
<ul style="list-style-type: none"> 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.
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.

アジア
大福(中国)有限公司
<ul style="list-style-type: none"> 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
Daifuku Intralogistics India 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.
台灣大福高科技設備股份有限公司
台灣康泰克股份有限公司
Daifuku (Thailand) Limited
Daifuku Intralogistics Vietnam Company Limited
オセアニア
Daifuku Oceania Limited
<ul style="list-style-type: none"> BCS Airport Systems Pty Limited BCS Logistics Solutions Pty Limited BCS Infrastructure Support Pty Limited Intersystems (Asia Pacific) Pty Limited

2022年世界のマテリアルハンドリングシステムサプライヤー トップ20

米国Modern Materials Handling誌が毎年行っている世界のマテリアルハンドリング企業を対象とした売上高ランキング調査で、当社は世界No.1となりました。これで、2014年度以降、9年連続の売上高世界一となります。

(100万米ドル)

順位	会社名	2021年	2022年	前年増減比	本社所在地
1	ダイフク	4,390	4,549	3.6%	日本
2	Dematic (KION)	4,299	4,063	(5.5%)	米国
3	Honeywell Intelligated	2,940	2,336	(20.5%)	米国
4	Vanderlande(豊田自動織機)	2,600	2,200	(15.4%)	オランダ
5	Knapp	1,840	2,139	16.3%	オーストリア
6	FORTNA	N/A	2,100	—	米国
7	村田機械	1,780	1,970	10.7%	日本
8	SSI Schaefer Group	2,036	1,932	(5.1%)	ドイツ
9	Interlake Mecalux (MECALUX)	1,177	1,576	33.9%	スペイン
10	WITRON Integrated Logistics	1,242	1,200	(3.4%)	ドイツ
11	Beumer Group	1,120	1,070	(4.5%)	ドイツ
12	stow Group	N/A	1,043	—	ベルギー
13	TGW Logistics Group	924	991	7.2%	オーストリア
14	Swisslog (KUKA)	737	827	12.2%	スイス
15	Bastian Solutions (豊田自動織機)	426	775	81.9%	米国
16	Fives Intralogistics (Fives Group)	664	692	4.3%	フランス
17	Kardex	514	606	18.0%	スイス
18	Symbotic	N/A	593	—	米国
19	AutoStore	327	583	78.1%	ノルウェー
20	Element Logic	N/A	527	—	ノルウェー

 [詳細はこちら 同誌ウェブサイト\(英文\)](http://www.mmh.com/article/top_20_warehouse_automation_and_automated_materials_handling_systems_suppliers_2023)
www.mmh.com/article/top_20_warehouse_automation_and_automated_materials_handling_systems_suppliers_2023

会社情報

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。

財務情報

年次報告

最新情報

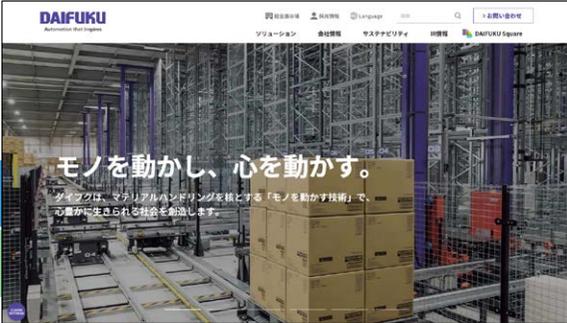
▶ **有価証券報告書**
www.daifuku.com/jp/ir/library/statements



▶ **統合報告書**

▶ **ダイフクPROFILE**
www.daifuku.com/jp/ir/library/profile

▶ **IR情報**
www.daifuku.com/jp/ir



▶ **コーポレートサイト**
www.daifuku.com/jp

▶ **ESGデータ**
www.daifuku.com/jp/sustainability/data/esg-data

▶ **ダイフクのサステナビリティ**
www.daifuku.com/jp/sustainability/management

▶ **サステナビリティアクションプラン**
www.daifuku.com/jp/sustainability/management/plan

▶ **コーポレートガバナンス**
www.daifuku.com/jp/ir/policy/governance

非財務情報

事業情報

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

株式会社ダイフク

www.daifuku.com/jp