



ダイフクレポート2026

Driving Innovative Impact 2030



Report Navigator

ダイフクは長期ビジョンの実現に向け、スピード感を持って挑戦を重ね、着実に未来を切り拓いています。ダイフクレポート2026では、新CEOのリーダーシップのもと、社会の期待を超える価値創出に迅速かつ継続的に取り組むダイフクの現在と、その先に描く成長の姿をお伝えします。

株主・投資家の皆さまの関心が高い6つのテーマに分けてご紹介しています。

1 ダイフクはなぜ存在し、どこに向かうのか

Chapter 01	CEO・COOメッセージ	P.8
	理念体系	P.4
Chapter 01	2030年におけるありたい姿	P.7

2 どのように価値を生み出しているのか

Chapter 02	価値創造プロセス	P.24
Chapter 03	ダイフクのビジネス	P.49
Chapter 03	ダイフクグループのマテリアリティ	P.42

3 どのように成長していくのか

Chapter 03	2027年中期経営計画の進捗	P.40
Chapter 03	2030年長期ビジョンおよび 2027年中期経営計画アップデート	P.41
Chapter 03	ダイフクグループのマテリアリティ	P.42
Chapter 03	事業別戦略	P.54

4 成長を支える経営資本は十分か

Chapter 01	CFOメッセージ	P.17
Chapter 02	CHROメッセージ	P.28
Chapter 02	CTOメッセージ	P.33
Chapter 02	CPO・CIOメッセージ	P.36

5 資本はどのように配分されているのか

Chapter 01	CFOメッセージ	P.17
Chapter 02	人的資本の拡充・強化	P.30
Chapter 02	先端技術の活用に向けて	P.35
Chapter 02	製造資本の強化	P.38
Chapter 05	11年間の要約財務データ	P.95
Chapter 05	会社情報	P.98

6 経営は信頼できるのか

Chapter 01	CEO・COOメッセージ	P.8
Chapter 01	社長・社外取締役座談会	P.12
Chapter 04	コーポレートガバナンス	P.82
Chapter 04	コンプライアンス	P.78
Chapter 04	リスクマネジメント	P.79
Chapter 05	株主・投資家との対話の状況	P.97

目次

本レポートの構成

Report Navigator／編集方針・開示体系／理念体系

レポートの狙いと読み方、価値創造の起点となる考え方を整理します

Chapter 01 トップメッセージ

長期ビジョンの実現に向けた経営の意思決定の軸を示します

Chapter 02 ダイフクの価値創造

1. ダイフクの価値創造プロセスと強みを整理します
2. 人的・技術・製造資本戦略を説明します

Chapter 03 成長戦略

1. 2027年中期経営計画の進捗とアップデート、マテリアリティを解説します
2. 2027年中期経営計画達成に向けた事業別戦略を示します

Chapter 04 経営基盤の強化

サステナビリティ、リスクマネジメント、ガバナンスを通じた持続性と信頼性を説明します

Chapter 05 データセクション

財務・非財務データと会社情報を整理します

- 1 Report Navigator
- 2 目次
- 3 編集方針・開示体系
- 4 理念体系

Chapter 01

トップメッセージ

- 6 ごあいさつ
- 7 2030年におけるありたい姿
- 8 CEO・COOメッセージ
- 12 社長・社外取締役座談会
- 17 CFOメッセージ

Chapter 02

ダイフクの価値創造

- 22 価値創造の歩み
- 24 価値創造プロセス
- 25 価値創造の源泉
- 26 ダイフクのバリューチェーン
- 27 At a Glance
- 28 CHROメッセージ
- 30 人的資本の拡充・強化
- 33 CTOメッセージ
- 35 先端技術の活用に向けて

- 36 CPO・CIOメッセージ
- 38 製造資本の強化

Chapter 03

成長戦略

- 40 2027年中期経営計画の進捗
- 41 2030年長期ビジョンおよび2027年中期経営計画アップデート
- 42 ダイフクグループのマテリアリティ
- 49 ダイフクのビジネス
- 52 グローバル成長戦略の加速
- 53 事業別サマリー
- 54 事業別戦略

Chapter 04

経営基盤の強化

- 65 サステナビリティ経営
- 66 環境に対する取り組み
- 74 社会に対する取り組み
- 78 コンプライアンス
- 79 リスクマネジメント
- 82 コーポレートガバナンス
- 92 役員一覧

Chapter 05

データセクション

- 95 11年間の要約財務データ
- 96 5年間の要約非財務データ
- 97 株主・投資家との対話の状況
- 98 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)をご参照ください。

なお、本レポートは当社および連結子会社61社(2025年12月31日現在)を対象としています。

対象期間 2025年度(2025年1月～2025年12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。なお、当社グループは2024年度から事業年度の末日を12月31日に変更しました。経過期間となる2024年度は、国内9カ月間(2024年4月～2024年12月)、海外12カ月間(2024年1月～2024年12月)を連結対象期間としています。

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

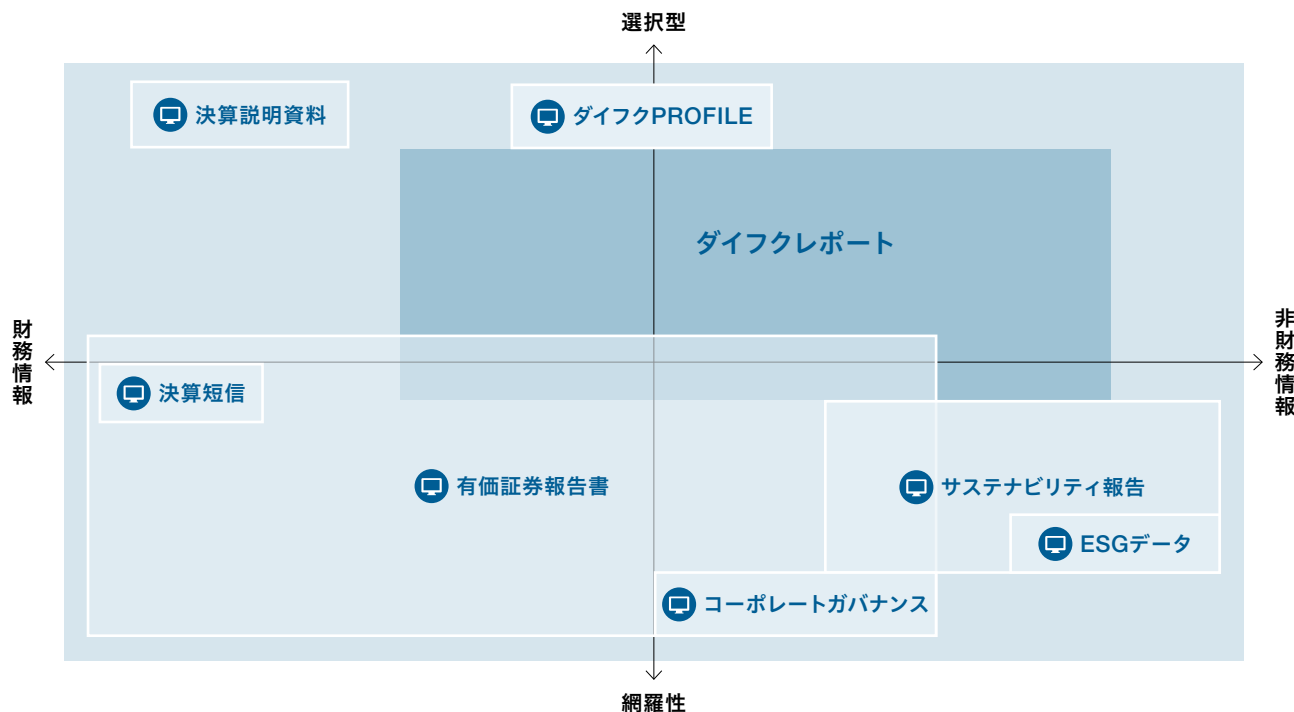
▶ 次ページへ進む ◀ 前ページへ戻る

P.XX 関連ページにリンク

🖥️ 関連ウェブサイトへリンク

開示体系

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。



IR情報
www.daifuku.com/jp/ir

サステナビリティ
www.daifuku.com/jp/sustainability

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の業績に関する目標、信念、計画等は、過去の事実ではなく、制作時点での最新の情報から判断した経営陣の想定や信念に基づく事業見通しであり、潜在的なリスクや不確定要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな重要要素により、記載された見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要要素としては、1) 当社グループの経営環境における消費者動向および経済情勢、2) 米ドルその他の通貨建ての売上・資産・負債に対する円為替レート影響、3) コストの上昇や販売の抑制に繋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。

Chapter

01

トップメッセージ

- 6 ごあいさつ
- 7 2030年におけるありたい姿
- 8 CEO・COOメッセージ
- 12 社長・社外取締役座談会
- 17 CFOメッセージ

ごあいさつ

代表取締役社長 (CEO 兼 COO)
寺井 友章

代表取締役会長
下代 博

■ 次世代のリーダーシップで、新たな成長ステージへ

2026年1月、2025年より代表取締役副社長COOを務めた寺井氏が、代表取締役社長CEO兼COOに就任し、当社は新たな成長ステージに向けて経営体制を刷新しました。

寺井氏は米国や台湾に長年駐在するなど豊富な海外経験を持ち、グローバル企業であるお客さまとの直接対話を通じて信頼関係を築いてきました。常に技術革新が求められる半導体業界に長く身を置き、モノづくりにも深い知見を有しています。

変化の激しい事業環境の中、先端技術を駆使した付加価値の高いマテリアルハンドリングシステムの追求や、グローバルでの事業拡大をけん引できる次世代のリーダーのもと、2030年のありたい姿を描いた長期ビジョンの実現、さらにその先を見据えた持続的な成長と企業価値向上に向け、確かな歩みを進めていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長

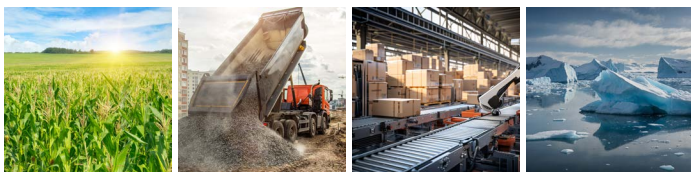
下代 博

2030年におけるありたい姿

社会価値

「モノを動かす」技術で

物流や生産現場などの社会インフラを支えます
食や環境などの新たな領域で
社会課題解決へ貢献します



Driving
Innovative
Impact
2030

経済価値

2030年

連結売上高	営業利益率	ROE
1兆円	15.0%	17.0%

2025年度までの実績・進捗を踏まえて2026年2月12日に2030年のありたい姿および2027年経営目標についてアップデートを実施。

P.41 2030年長期ビジョンおよび2027年中期経営計画アップデート

CEO・COOメッセージ

Drivingを起点に、スピード感をもって
未来志向の成長戦略を実行

代表取締役社長(CEO兼COO)

寺井 友章

略歴

1994年4月	入社
2011年4月	Daifuku Webb Holding Company (現 Daifuku North America, Inc.) Director
2015年4月	台湾大福高科技設備股份有限公司董事長
2017年4月	eFA事業部生産本部長
2021年4月	執行役員、クリーンルーム事業部生産本部長
2023年4月	クリーンルーム事業部長
2024年4月	常務執行役員、クリーンルーム事業部門長
2024年6月	取締役 常務執行役員
2025年1月	代表取締役副社長(COO) 副社長執行役員
2026年1月	代表取締役社長(CEO兼COO) 社長執行役員(現任)

CEO・COOメッセージ

■ 就任：伸びしろを成長に繋げる

2026年1月に社長CEOに就任しました。何か特別に大きく変わったことがあるかという、昨年、副社長COOとして経営に携わっていましたので、責任感は変わりません。それよりも、「やりたいことがある」「やらなければならないことがある」という思いが強くなっています。

私たちは今、中期経営計画の折り返し地点にいて、残り2年をどうやり切るかが問われています。経済価値と社会価値の両立を掲げていますが、まず経済価値として、売上高や営業利益といった目標は確実に達成しなければなりません。ここはぶれない軸です。

その上で、既存事業を伸ばすオーガニック成長と、M&Aなども含めたインオーガニック成長の両方を選択肢としてきました。現時点では、既存事業に伸びしろが見えてきたという手応えがあります。これは大きいと思っています。

ダイフクの市場でのポジショニングは、全社（連結）で見るとグローバルのマテリアルハンドリング（マテハン）企業でトップクラスになったと言えますが、事業や地域ごとに分解して見れば、すべてがNo.1というわけではないのが実態です。例えば、日本ではトップシェアを持っている事業でも、米国に目を向けると4位、5位にとどまっているケースです。逆に言えば、それはまだ大きなチャレンジの余地があるということです。米国市場でこのポジションにある事業は、やり方次第で事業規模を2倍、3倍にすることも考えられる。そうした視点で事業を一つひとつ見

ていくと、改めて「まだまだ面白い」と感じます。極端な話、もし私が社長に就任した時点で、すべての市場で圧倒的なNo.1、しかもシェアが6割、7割に達していて、さらに成長を求められたら相当に高いハードルだったと思います。ところが実際には、シェアが5%程度にとどまっている市場もあり、10%、15%を目指すことは現実的です。そう考えると、私たちにはまだやれることがたくさん残っている。社長に就任して最初に感じたのは、この「伸びしろの大きさ」です。これは、私にとって大きなやりがいであり、これからのダイフクの成長を描いていく上での、確かな手応えでもあります。

この伸びしろを、できるだけ早く捕捉し、確実に成長に繋げていくためには、現地のニーズに合わせたモノづくりに変えていく必要があります。

これまで米国の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）事業は、日本で設計・開発した製品を持ち込み、寸法や電装、調達部材を置き換えるやり方をとってきましたが、どうしてもスピードに限界がありました。米国で提供する製品は、米国で設計・開発する。最初からインチ設計を前提に、現地で手に入る部材で組み上げる。そのほうが、圧倒的に速いからです。そこで、生産を中心としてきた地産地消を、開発まで含めた形に一歩進めるため、日本から開発メンバーを派遣するなど、現地での開発力強化を進めています。

■ 意思決定の軸：客観視・時流・スピード

経営は判断・決断の連続です。その時々で強く意識しているのは、物事をできるだけ「客観的に捉える」ことです。目の前の課題に意識が向きすぎると、どうしても周りが見えなくなることがあります。そうならないように、できるだけ日頃から一歩引いて全体を見渡すことを心がけています。

もう一つは「時流」です。現在の変化のスピード感は速く、流れを見誤ると、手を打つべきタイミングを逸してしまいます。だからこそ私は、まず事実を客観的に捉え、次に時流を読みます。「この先どうなりそうか」「自分たちはどうありたいか」をセットで考えるようにしています。その上で大事なのはスピード感です。始めるなら今なのか、変えるなら今なのか、場合によってはやめるなら今なのか。意思決定を先送りしてタイミングを逸すると、後から取り返しがつかない状態になりかねません。だから私は、客観視・時流・スピードを常に頭に置きながら、経営を進めていきたいと考えています。

スピードを上げながら先を見るのは難しいことですが、そうしなければ間に合わない時代になっています。AIツールなども活用しながら、検討にかかる時間を極力縮め、検証と改善を速く回す。このサイクルをどれだけ短い時間で繰り返せるかが、成果を左右すると考えています。

また、トップの考え方は伝わる過程で温度感が下がります。だからこそ、私は繰り返しスピード感を言葉にして

CEO・COOメッセージ

伝えています。同じ「3年」でも「まだ3年ある」と思えば動きは遅くなる。「もう3年しかない」と捉えれば、行動は変わる。組織の時間感覚を揃えるところから、スピードを上げていきたいと考えています。

■ 原点となった経験：自ら動く

私の仕事観を形づくった大きな転機は、入社以来携わってきたクリーンルーム（半導体生産ライン向けシステム）事業での経験です。半導体業界は、とりわけ変化のサイクルが速く、お客さまの要求も厳しい。応えられなければ、すぐに市場から取り残されます。だからこそ「お客さまの要望を形にする」「時間軸を短くして精度を上げる」前傾姿勢が、いつの間にか身に付いていきました。その姿勢が試されたのが、米国駐在中に受けた、お客さまからの開発要望でした。窒素をコンテナ（FOUP：加工中のシリコンウエハを格納する）内に注入して酸化を防ぐ仕組みで、当社にとっては経験のなかった領域です。日本に相談しても「前例がない」「リスクがある」という反応が返ってきました。それでもお客さまは「次の世代のシステムに必要な。経験しておいた方がいい」と言ってくれました。「誰もやらないなら、自分で動くしかない」と腹をくくりました。台湾や米国のパートナー企業に自ら連絡を取り、社内のエンジニアも巻き込みながら、少しずつ形にしていきました。道のりは決して順調ではありません

でしたが、お客さまも一緒になって考えてくださり、改善を重ねて、ようやく形になった。結果としてその仕組みは、改良を続けながら、当社の中核システムの一部として使われ続けています。自ら動かないと何も始まらない。振り返ってみると、この経験こそが、今の私の行動の原点になっています。

社是の「日新」は、私の行動指針そのものです。日々、何か新しいことに挑み、視野を広げ、これまでの自分とは違うものを見る。失敗は、その時点でやめてしまえば失敗ですが、やり続ければ、必ず成功に変わる。だからこそ、検討はできるだけ短くし、検証と改善を速く回す姿勢を、まず自分自身が体現していきたいと考えています。

■ マテハンの未来と先端技術

マテハンの世界は、大きく変わり始めています。従来はコンベヤや自動倉庫が中心でしたが、無人車の導入が進み、現場の景色は確実に変わってきました。もう数年もしないうちに、AIが当たり前のように状況を判断し、より自律的に“考えて動く”技術が現場に入り始める。さらにその先には、ヒューマノイドロボットが作業を担う可能性もある。マテハンがどんどん高度化し、これまで描いてきた“マテハンの絵”そのものが、別のものに置き換わる局面にきていると感じています。「5年後にやればいい」という時間軸では遅いかもしれない。その前提で準備を進めな

ければなりません。

この変化を加速させているのが、社会の変化です。当社のマテハンでは製造業を中心に発展してきましたが、流通業にも広がり、半導体工場のように24時間稼働が前提のお客さまも増えています。現場が24時間365日動き、夜勤や週末に対応することが当たり前になる領域は、今後確実に広がっていきます。一方で、働き手は減っている。日本では特に人材の確保が難しく、米国でも労働力不足の問題は簡単には解決しません。数年先を見据えると、人材が確保できない中でも現場のオペレーションが回り続ける仕組みが、ますます必要になります。

だからこそ私たちは、マテハンの完全自動化に、より一層踏み込んでいきます。物流や製造の現場では、まだ人手に依存している工程が多く残っています。人がいなくても24時間365日稼働できるシステムを実現することは、社会課題の解決であると同時に、大きな成長機会でもあります。AI、ロボティクス、ソフトウェアを組み合わせ、単なる機械の提供ではなく、システム全体として価値を提供する——ここに私たちの役割があります。そして、その価値は国内にとどまらず、グローバルに広げられる余地もまだまだ大きいと見ています。

この挑戦を形にする基盤として、京都Labと東京Labを立ち上げました。滋賀事業所ではこれまでどおり、開発とモノづくりを担っていますが、お客さまの目の前の

CEO・COOメッセージ



課題に近い分、どうしても「今必要なこと」に比重が寄がちです。京都Labでは、各事業に紐づいた先端技術をテーマに開発を進め、東京Labでは、事業部の垣根を越えてAIやロボティクスといった共通基盤を磨いています。

人材面でも、考え方を変えました。公募制を基本にし、事業部の都合よりも本人の意思を優先しています。エースだからこそ、将来のための経験も積んでほしい。そして、是非とも「未来志向の出る杭」になってほしい。これからの時代は、出る杭を伸ばしていかなければ、短い時間で成果を出すことはできないと考えています。また、これからは自社製品にこだわりすぎないことも重要です。私たちは製品単体ではなく、システムとして価値を提供しています。必要な場合はパートナーと組み、全体として最適な価値をつくる。その方が、変化のスピードが速い時代に、確実に成果を出せると考えています。

■ Drivingを起点に未来を動かす

当社グループは、長期ビジョンとして「Driving Innovative Impact 2030」を掲げています。腹落ちしやすいように、私はこの言葉を、Drivingは自ら主体的に動くこと、Innovativeは新しい何かを生み出すこと、Impactは市場や仕事のやり方に良い影響を与えること、のように分解して捉えています。

中でも最も重視しているのはDrivingです。会社が大きくなるほど「待ち」の姿勢が増え、主体的に行動する意識が薄れ、自分ごとになりにくい。私は、この空気を変えたいと考えています。

そしてこのビジョンのもとで私が実現したいのは、「マテリアルハンドリングの未来を変えること」です。AIやロボティクスを組み合わせたシステムで新たな価値を創出し、市場そのものにもインパクトを与える。さらに2030年には、各事業が胸を張って「世界No.1」と言えるポジションを取りにいく。すべては、主体的に動くことから始まります。

その土台として、私はまず挑戦しやすい環境をつくりたいと考えています。例えば「車座」のように、トップと従業員が直接向き合う対話を通じて、腹落ちしていない点を言葉にししながら思いや問題意識を共有していく。

加えて、目の前の仕事をただ一生懸命こなすだけでなく、もう一段先を見る。そうした仕事の進め方や時間の

使い方も、会社として後押ししていかなければならないと考えています。

■ 社会課題の解決と成長の両立に向けて

物流や製造といった社会インフラの現場には、今なお人の手に頼っている作業が数多く残っています。労働力不足が深刻さを増すほど、私たちが磨き続ける「モノを動かす技術」で価値を生み出せる余地は広がっていきます。

この価値は、グローバルな社会課題の解決と成長機会が同じ方向を向く領域にあります。社は「日新」を行動指針に、未来を見据えた新たな試みを、スピード感を持って積み重ね、社会課題の解決と成長の両立を通じて、持続的な企業価値の向上に繋げていきます。

代表取締役社長(CEO兼COO)

伊井 友章

社長・社外取締役座談会

持続的な成長に向け、
ダイフクはどのように
進んでいくべきか

—社外取締役と社長が語る
現在地と次の成長—

本座談会では、社外取締役の視点から見た当社の
強みや課題、そして次の成長ステージに向けた論点
について率直な意見を交わしました。

社外取締役
神崎 夕紀

代表取締役社長 (CEO兼COO)
寺井 友章

社外取締役
ギディオン・フランクリン

社外取締役
吉田 晴行

社長・社外取締役座談会

寺井 本日は、当社の現在地をどのように捉え、次の成長ステージに向けてどのような視点が重要になるか、社外取締役の皆さんと意見を交わしていきたいと思います。特に、就任から1年が経過した吉田さん、神崎さんには、ダイフクに対する印象や率直なご意見をお聞きたいと考えています。



就任後に見えたダイフク

吉田 私はこれまで長くメーカーの現場に身を置いてきました。ダイフクに入ってまず強く感じたのは「人の力」です。お客さまの要望に応えるために困難な状況でも決して逃げず、愚直に物事に向き合うメーカーらしい風土が根付いています。議論も前向きで、問題があれば真正面から解決しようとする、仕事しやすい会社だと感じました。これは外から見ていただけでは分らなかった点です。また、立体自動倉庫やロジスティクスの会社というイメージを持っていましたが、実際にはクリーンルーム向けなど複数の事業があり、それぞれに成長余地が大きい点も印象的でした。

神崎 私も就任前はメーカーに在籍していて、ダイフクのマテハンを利用していました。30年ほど前に導入した設備が今も安定して動いています。しっかりしたモノづくりをする会社、堅実に成長している会社という印象でした。この認識は今も変わりません。一方で、私自身は、これほど急激な成長の中に身を置いた経験はなく、この一年はまさにジェットコースターで一気に駆け上がっていくような感覚でした。企業の成長は、仕組み以上に人のパフォーマンスに左右される部分が大きいと感じています。新規事業も、エネルギーとスキル、チャレンジ精神を持つ人材が支えてきました。個別案件の成功は、偶然ではなくさまざまな条件が重なった結果ですが、その裏では小さな失敗や撤退も重ねてきています。その時々判断の積み重ねが、組織知として蓄積されてきたのだと思います。今後は、そうした経験を組織の力として活かしていく必要があります。そこは取締役として考えていくべき重要な課題と捉えています。

フランクリン 私は2023年から社外取締役として関わっていますが、強く感じるのは顧客基盤の幅広さと質の高さです。世界の各業界をリードする企業が顧客となっており、特定の顧客や業界に過度に依存していない点は大きな強みです。また、大型で複雑な契約が多い中でも、リスク管理が機能しています。グローバルで見ても同様の水準を実現している企業は限られています。同業他社では一部の大型案件のトラブルが会社全体に響く大きな損失に繋がるケースもありますが、ダイフクはそうしたリスクを抑制できています。

寺井 10年ほど前まではプロジェクト管理が個人の経験値に依存していました。その結果、損失を発生させることもありました。

現在は、原価をきめ細かく積み上げて管理し、進捗を継続的にモニタリングする体制が定着しています。想定外の事象があれば、お客さまとの追加交渉も含めて軌道修正を行う。こうした積み重ねが、リスク管理の精度向上に繋がっていると思います。

イノベーション創出への評価・今後の課題

寺井 次に、イノベーション創出についてお聞きたいと思います。ビジネスイノベーション本部の設置や、京都Lab・東京Labの開設など、事業部横断の取り組みを進めてきましたが、こうした動きを含め、現状の評価をお聞かせください。

神崎 研究開発拠点の拡充や大学との共同研究、M&Aなど、イノベーションに対するアプローチは多角的であり、AIやロボティクス、ヒューマノイドロボットなどのテーマ設定は評価できると考えます。重要なのは「どの技術を持っているか」よりも、「それをどのような顧客価値として提供できるか」です。未来の顧客が何を求めているのかをイメージし、その価値を描いた上で技術開発に繋げていく。そうした企画力や価値を形にするケイパビリティの強化がこれからの課題になるのではないのでしょうか。

フランクリン 京都Labを訪問しましたが、異分野の人材が自然に交流し、新たな発想が生まれやすい環境が整っていました。どこからアイデアが生まれるか分からない時代において、こうした「場」を持つこと自体がイノベーションの土壌になります。日本発の生産方式が世界的に評価されているように、マテハン分野においても、ダイフクならではのイノベーションやノウハウがグローバルに認知されていくことを期待しています。

社長・社外取締役座談会

吉田 技術開発への取り組み自体は評価しています。今後を見据えると、人材の量と質の両面で不足が生じないかという点は気になります。昔は、お客さま自身が「解」を持っていることも多く、それに応える形で価値を提供していました。現在はこちらが主導して価値をある程度形にした上で提案する時代に変わっています。その中で、技術を顧客価値に翻訳する役割を、組織として誰が担うのか。その役割や責任の所在を整理しないと、優れた技術があっても、自律的に価値創出が進まないと感じています。

寺井 当社はこれまで、お客さまの要望を迅速に具体化する力を強みとして成長してきました。一方で、自ら市場や課題を定義し、新たな価値を提案していく点では、まだ伸びしろがあります。今後は、「与えられた課題を解く」だけでなく、「どのような価値を先回りして提示できるか」が重要になります。そのために私は、チャレンジ精神やスピード感という発信をしています。従来の発想にとらわれない人材をどう育てるか、そこが今一番の課題だと考えています。

人材戦略への評価・今後の課題

寺井 成長の源泉となる人材戦略について伺いたいと思います。当社は事業の拡大とともに人員規模も大きくなっていますが、これまでの延長線上で十分なのかという点は、私自身も強く意識しています。

フランクリン ダイフクはグローバルに事業を展開していますが、人材の流動性や多様性は、まだ十分とは言えません。専門性の高い人材が多く集まる一方で、どうしても人材のバックグ

ラウンドが似通いがちです。顧客は業界も地域も多様です。それに対応するには、国籍や性別、専門分野を問わず、多様な視点を持つ人材が活躍できる環境が必要です。

また、グローバル企業として、国境を越えた人材の行き来がより自然なものになる必要があります。特定の国や地域に人材が固定されるのではなく、経験やスキルに応じて活躍の場が広がる仕組みを整えば、組織全体の柔軟性も高まるのではないのでしょうか。

吉田 人事や経営管理の仕組みが、国内中心に構築されてきた枠組みの延長にあると感じる場面があります。特に幹部人材については、グローバルで共通の評価基準やキャリアパスが分りにくい状況です。どの経験を積みれば次の役割を担えるのかが見えにくい中では、挑戦の動機づけは弱くなります。グローバル経営を次の段階に引き上げるために、幹部層には、世界共通の物差しで評価・育成する仕組みが必要です。それを可視化することで、海外経験や複数事業への挑戦に繋がるはずですが、あわせて、各事業部の判断だけでなく、全社の視点で人材や資本を最適に配分するコーポレート機能の強化も必要です。

神崎 私自身のキャリアを振り返っても、将来の行き先がある程度見えるかどうかは、大きな意味を持ちます。どのような経験を積み、次の役割に近づくのかが見えることで、人は安心して挑戦できますし、努力が報われるという納得感にも繋がります。ダイバーシティについても同じで、個人の意欲や努力に委ねるのではなく、どのような条件を整えば次のステージに進めるのかを明確にする必要があります。特に女性やキャリア採用人材にとっては重要です。選抜や登用の考え方を含め、仕



組みとしての透明性を高めていくことが組織全体の活力に繋がります。

寺井 これまでは、事業部主導でお客さまのニーズに応えるために海外に進出し、現地で経験を積みながら人材が育ってきました。このやり方が当社のこれまでの成長を支えてきた一方で、現在の事業規模を考えると、それだけでは十分ではないとも感じています。今後は、グローバルに人材を可視化し、どこにどのような人材がいるのかを把握した上で、意図的に育成・登用していく仕組みづくりが必要です。海外に行けば評価される、日本にいれば不利になる、といった単純な話ではなく、それぞれの経験が将来の経営や事業運営にどう生きるのかを整理しながら、人材育成を進めていく。それが、持続的な成長を支える基盤になると考えています。

グローバル企業としての成長に向けた課題

寺井 海外売上高比率が高まる中で、当社は結果としてはすでにグローバル企業になっています。一方でそのような企業として十分に機能しているかという点では、まだ課題があると感じ

社長・社外取締役座談会

ています。さらなる成長を遂げるために重要な点について、皆さんの考えをお聞かせください。

吉田 これまでの成長は、各事業部が必要に応じて海外へ展開し、事業機会を捉えてきた結果です。このやり方自体は、スピード感という意味で非常に有効だったと思います。一方で、これからは事業部ごとの判断だけでなく、全社の視点でどの市場で、どの事業を伸ばすのかを議論する必要性が高まっていると感じます。

短期的な利益や足元の受注状況だけを見るのではなく、市場の成長性や競争優位を見据えた意思決定が、今後はより重要になるのではないのでしょうか。

フランクリン グローバル展開を一段進めるためには、「海外に拠点がある」という状態から、「国籍を意識せずにチームが機能する」状態へ進化する必要があると思います。いわゆるグローバル企業というよりも、「マルチナショナル企業」に近い姿です。会議の中で参加者の国籍を意識することなく、議論の中身そのもので物事が進む状態が理想だと考えています。



日本企業として培ってきた信頼性や品質に対する評価は、海外でも大きな強みになります。日本ブランドは依然として評価が高く、それをうまく生かすことで、海外の優秀な人材を惹きつけることも可能です。一方で、日本発の価値観をそのまま押し付けるのではなく、現地の文化や業界慣行を尊重しながら融合させていく姿勢も欠かせません。

神崎 事業内容や市場が異なっても、「ダイフクとして何を大切にするのか」「どういう判断軸で意思決定を行うのか」といった共通の価値観を、もう一段明確にすることが重要だと思います。それが共有されていれば、各地域・各事業での判断に一貫性が生まれますし、M&Aを含めた成長戦略においても、ぶれの少ない意思決定が可能になるはずです。また、海外のグループ会社が単なる現地の事業所ではなく、ダイフクグループの中核として位置付けられるようになることで、グローバルでの一体感も高まっていくのではないのでしょうか。

寺井 皆さんのお話を伺っていて、これまでの「結果としてのグローバル化」から、「意図したグローバル経営」へと段階を進める時期に来ていると改めて感じました。スピード感というテーマを認識した上で、全社視点での事業展開国の選択やポートフォリオの議論、そして共通の価値観の言語化が、今後の成長の鍵になると認識しています。

資本コストを踏まえた経営、事業ポートフォリオについての 評価・課題

神崎 事業別の資本効率性についての報告は受けていますが、将来の事業ポートフォリオの在り方は議論を深める必要が

あります。ただし、ROICのような指標を短期的に追求し過ぎると、投資を抑制すれば数字が改善するという議論になりかねません。大切なのは、その事業が置かれているフェーズや市場環境、そして当社としてのケイパビリティを踏まえた上で、中長期的にどのような価値創出が見込めるのかです。指標は重要な判断材料ではありますが、それ自体が目的化しないようにすることが必要です。

吉田 私も、事業ポートフォリオについては、取締役会としてもう一段時間をかけて議論していくテーマだと考えています。単年度の数値で評価するのではなく、中長期的に各事業にどのような役割を期待するのかを整理することが重要だと思います。特に次の中期経営計画の策定にあたっては、資本効率性という共通の物差しを持ちつつ、成長期の事業と収益基盤を担う事業を区別し、時間軸を揃えた議論を行う必要があります。そのためにも、取締役会として意見交換を重ねていくことが重要ではないでしょうか。

フランクリン 事業別のROICを見ると、海外企業の買収を通じて構成されたエアポート事業の水準は低い状況です。ただし、空港案件はリードタイムが2〜3年と長く、過去には長期のプロジェクトで予期せぬ追加コストが発生した事例もあることから、現時点の数値には収益性が十分に反映されていません。一方で、先日視察した展示会では大きな成長機会を実感しており、短期の売上や利益のみで評価するのではなく、中長期の視点を踏まえて判断していく必要があると考えています。

AIなどの新しい分野への投資は、従来の評価軸では測りにくい側面があります。現時点の収益性だけで判断するのではなく、

社長・社外取締役座談会

将来どのような競争力や価値に繋がるのかという観点で見ていく必要があります。そのためには、「なぜ今その投資を行うのか」「それが将来どのような収益力に繋がるのか」を、投資家に対しても説明できるストーリーを持つことも重要です。

寺井 ROICは重要な評価軸の一つですが、それだけで経営判断を行うつもりはありません。例えば、成長途上にあり、将来の収益基盤を形成するために必要な事業については、短期的な数値だけにとらわれず、必要な投資を積極的に後押ししていく考え方が不可欠です。特に、足元で収益性に課題がある事業について、短期的なROICの改善だけを主眼に置いてしまうと、本来は将来の成長や競争力の向上に繋がるはずの投資まで抑制してしまうおそれがあります。そうしたリスクを踏まえ、将来価値の創出に繋がる投資については、丁寧に見極めた上で後押ししていくことが重要です。現在の中期経営計画は2027年までを対象としていますが、その次の2028年以降を見据えた中期経営計画の策定プロセスの中で、改めて事業ポートフォリオの在り方を議論していきたいと考えています。各事業の状況や将来性を見極めながら、評価軸として資本効率性を意識しつつも、長期的な企業価値向上に繋がる投資判断を行っていく。そのバランスをどう取るかが、これからの重要なテーマだと認識しています。

取締役会の在り方と社外取締役の役割

寺井 最後に、取締役会の在り方と、社外取締役の皆さんには、どのような役割を期待すべきか、伺えればと思います。足元の業績や個別案件の決裁だけでなく、中長期の成長を支えるガバナンスとして、取締役会をどう進化させていくべきか、ぜひご意見をお聞かせください。

フランクリン ダイフク取締役会は、形式的なチェック機能にとどまらず、実質的な議論が多く行われている点が特徴だと感じています。年間を通じて定例の取締役会に加え、意見交換の機会もあり、会社の状況や背景を深く理解した上で議論できています。一方で今後は、事業ポートフォリオや中長期戦略といったテーマに意図的に時間を配分し、より戦略的な議論を深めていくことが重要だと思います。短期的な判断が求められる局面もありますが、それと同時に、10年先を見据えた視点で「何をやらないか」「どこに集中するか」を議論する場として、取締役会の役割は一段と重要になっていくのではないのでしょうか。

吉田 私自身、社外取締役として関わる中で、改めて取締役会は単に意思決定を行う場というだけでなく、経営の前提や考え方をすり合わせる重要な場だと感じるようになりました。事業環境や前提条件が変化する中では、結論だけでなく、そこに至る議論のプロセスを共有することが、結果として意思決定の質を高めることに繋がると思います。また、執行側と社外取締役がそれぞれの立場から率直に意見を交わせる関係性があってこそ、取締役会は本来の機能を果たせるのではないのでしょうか。その意味で、議論の深さと、意見を言いやすい開かれた雰囲気はどう両立していくかが、今後ますます重要になると感じています。

神崎 私も、取締役会の基本的な機能はしっかり果たされていると感じています。その上で、事業やテクノロジー、グローバル経営など、専門性が高度化しているテーマについては、柔軟な議論が必要だと思います。場合によっては、テーマ別の専門委員会のような形で議論を深め、その内容を取締役会に共有する、といった運営も有効ではないのでしょうか。重要なのは、最終

的な意思決定に向けて、取締役全員が同じ前提と方向性を理解していることです。多様なバックグラウンドを持つ取締役が、それぞれの視点で意見を出し合いながらも、会社としての一体感を維持できることが、ガバナンスの実効性に繋がると考えています。

寺井 お話を伺って、取締役会では「監督」と「議論」の両立が、これまで以上に重要になっていると改めて感じました。執行側としては、社外取締役の皆さんに十分な情報を提供し、率直な意見や問いを引き出せる環境をつくることが重要だと思っています。当社が持続的に成長していくためには、環境変化に応じて思考を深め、議論を積み重ねていくことが不可欠です。本日の座談会での議論も、その延長線上にあるものだと感じています。今後も、取締役会をダイフクの持続的な成長を支える場として進化させていきたいと考えています。



CFOメッセージ

収益力と資本効率をより一層高め、持続的な企業価値創造を加速する



取締役
常務執行役員 CFO (Chief Financial Officer)
コーポレート部門副部門長
財経本部長

日比 徹也

Q はじめに、2025年度の総括をお願いします。

2025年度は、当社として初めて営業利益が1,000億円を超え、4期連続で過去最高益を更新するなど、外形的には過去最高水準の業績となりました。しかし、私自身はあえて「まずまずの結果」と捉えています。現状は通過点に過ぎず、さらなる伸びしろを前提に、次の打ち手へと繋げたいと考えています。収益性の向上の背景には、過去数年にわたり徹底して取り組んできた、採算性を重視した受注活動、生産現場でのコストダウン、想定外の費用発生を抑制するプロジェクト管理の徹底があります。とりわけ受注では、当社の提供価値に見合う価格についてお客さまのご理解を得るべく、粘り強い交渉を続けてきました。これらの取り組みの積み重ねにより、グループ全体で利益体質化が進展し、営業利益率は通期ベースで15%という水準を実現

しました。また、現場の取り組みによる粗利益率の向上に加え、費用対効果や効率性を意識する考え方が間接部門も含めた全社に浸透し、販管費比率の抑制にも繋がりました。処遇改善に伴う人件費の増加、研究開発投資を進めながら、全体として販管費の増加をコントロールできた点も、評価できると考えています。こうした収益性の向上をベースにキャッシュ・フローも着実に改善してきました。今後の課題は、このキャッシュ・フロー改善を一時的なものではなく、継続的かつ構造的なものとして定着させていくことです。その上で、創出したキャッシュをどのように配分していくのかをより明確に示していく必要があります。市場からの要請も踏まえつつ、成長投資と株主還元とのバランス、将来の事業規模拡大に備えた手元流動性の在り方などを検討した上で、2026年度中を目途にキャッシュ・アロケーション方針を策定し、公表したいと考えています。

業績推移および2027年中期経営計画経営目標

(億円)

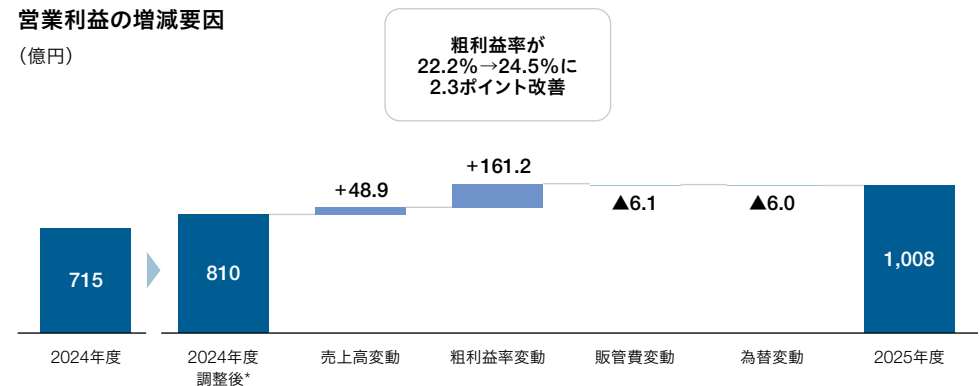
	ベンチマーク	2027年中期経営計画				2030年 長期ビジョン
	2023年度 実績	2024年度 実績	2024年度 調整後*2	2025年度 実績	2027年度 目標*1	2030年の ありたい姿*1
受注高	6,203	5,947	6,531	6,726	—	—
連結売上高	6,114	5,632	6,439	6,607	8,000	10,000
営業利益	620	715	810	1,008	920	1,250
営業利益率	10.2%	12.7%	12.6%	15.3%	11.5%	12.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	454	570	644	780	—	—
当期純利益率	7.4%	10.1%	10.0%	11.8%	—	—
ROE	13.2%	15.1%	17.0%	18.4%	13.0%	13.0%

*1 2030年のありたい姿および2027年中期経営計画経営目標策定当初

*2 当社の決算期は、2024年度より3月から12月に変更となりました。これに伴い、2024年度は、国内は4月～12月の9カ月間、海外は1月～12月の12カ月間を対象とする変則決算となっています。このため、比較情報として国内の2024年1月～3月を加算した数値を「調整後」として記載しています。

営業利益の増減要因

(億円)



* 2024年度に国内の2024年1月～3月を加算したもの

CFOメッセージ

Q 2027年中期経営計画をアップデートした背景をお聞かせください。

今回のアップデートの背景は、2027年中期経営計画(以下、2027中計)策定時の想定を上回るペースで収益力が高まってきたことです。営業利益率は2期連続で2027中計目標の11.5%を上回って推移しており、一過性ではなく「実力値」が底上げされたと捉えています。こうした進捗を踏まえ、営業利益率は15%、ROEは17%を目指す水準へ目標を置き直し、次に向けた水準感を社内外に示す必要があると判断しました。一方で、売上規模を拡大しながら利益率を維持・向上させることは容易ではありません。特に2030年の売上高1兆円は新領域への挑戦も含む高いハードルであり、利益の積み上げで自己資本が厚くなる局面では、ROEの維持・向上は相対的に難しくなります。そのため、採算性重視の受注活動、生産現場でのコストダウン、プロジェクト管理の高度化といった取り組みの継続により、本業で稼ぐ力をさらに磨き込むとともに、成長投資を最優先としつつ株主還元も含めた資本政策を機動的に実行し、資本の最適配分を進めていきます。

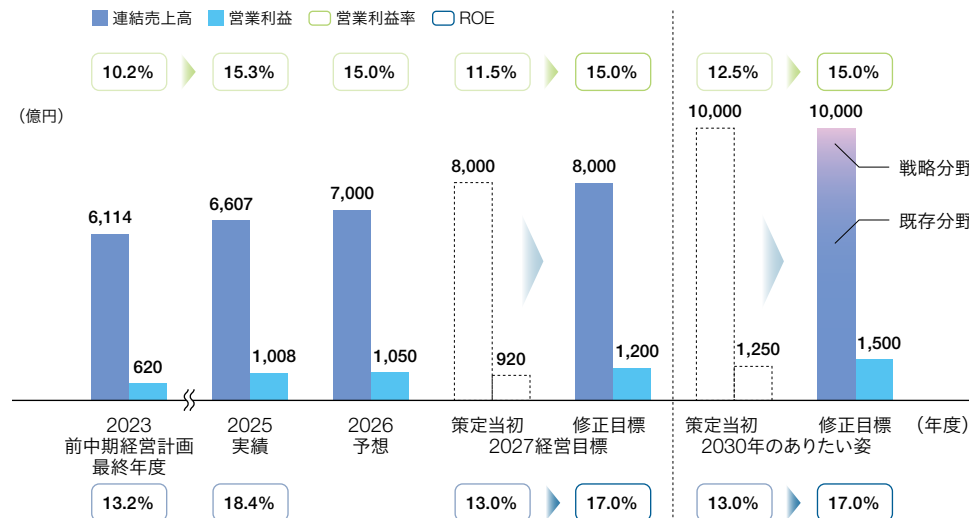
Q 2026年度の見通しについてお聞かせください。

2026年度の売上・利益計画は前期末の受注残高をベースに計画に沿った工事進行を想定しており、現時点では大きな懸念はありません。売上高7,000億円、営業利益率15%、営業利益1,050億円を見込んでおり、ここからどこまで上積みできるかがポイントです。受注環境は各事業で総じて良好です。労働力不足・人件費高騰を背景とした一般製造業・流通業における自動化投資、AI需要や経済安全保障を背景とした半導体産業の設備投資、空港での更新需要など、追い風となる要素が複数あります。2026年度の受注高は7,800～8,200億円を見込んでいます。これは2027年度の売上高のベースとなるため、計画どおりに受注を積み上げられるかを注視していきます。リスク要因としては、世界経済の減速や地政学リスクなど外部環境の急変により、お客さまの設備投資が後ろ倒し・抑制される可能性があります。外部環境の変化が大きい場合には影響が出る可能性があります。

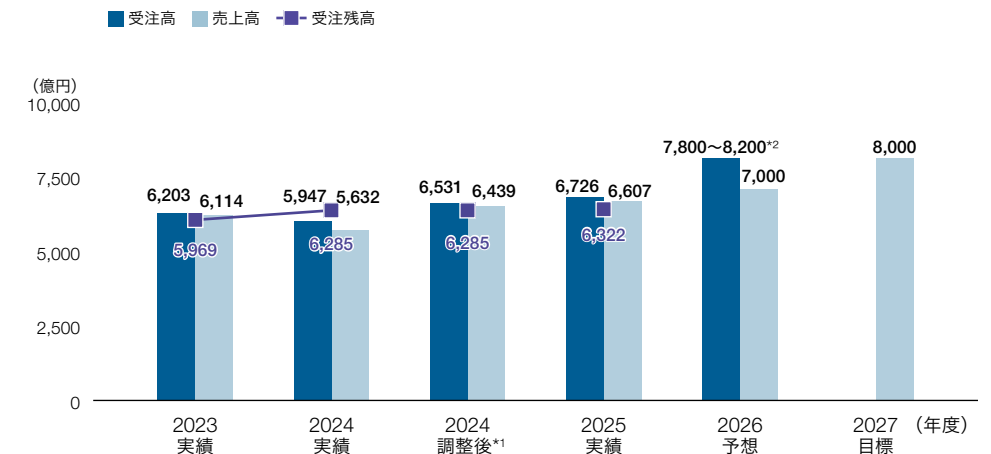
Q 2027年中計では成長投資を優先していますが、現在の進捗と今後の計画についてお聞かせください。

2027中計期間の成長投資は、通常の維持更新のための設備投資、研究開発投資800億円に戦略投資枠800億円を加えた総額1,600億円を想定しています。これに対し、2024年度、2025年度の2年間の投資は、滋賀事業所の再開発や米国、インドの工場新設などの設備投資488億円、ロボティクスやAI関連を中心とした研究開発投資225億円の合計713億円を実行しました。2026年度以降については、設備投資では、滋賀事業所の再開発による生産能力増強、生産効率向上を中心に、2028年度まで継続して進めます。投資額は当初計画の330億円から増加する見込みですが、将来の成長を支える基盤投資として必要なものと考えています。加えて、国内外での生産管理・基幹システム等のソフトウェア投資も進めていきます。研究開発では、ロボティクスやフィジカルAIなど先端技術獲得のための投資を加速します。中長期的な競争力強化のために投入する経営資源を増やす観点から、対売上高研究開発比率についても引き上げていきたいと考えています。M&A

2030年のありたい姿／2027年経営目標のアップデート



受注高／受注残高／売上高推移



*1 2024年度に国内の2024年1月～3月を加算したもの

*2 2026年度 受注高予想のグラフは中央値で作成しています。

CFOメッセージ

については、既存事業の補完・強化や新技術の獲得に資する案件を継続的に検討しています。今般、自動車生産ライン向けシステムにおける欧州市場でのプレゼンス拡大と技術力強化を目的に、欧州の高級車メーカーとの強いリレーションを持つEISENMANN GmbH(ドイツ)の株式を取得し、子会社化しました。これに伴い、2026年度の投資額は期初計画の370億円から500億円程度に増加する見通しです。今後も成長ストーリーとの整合性、シナジーの実現可能性、買収後のガバナンスまでを含め、CFOとして投資対効果を厳しく見極めながらM&Aの検討を進めていきます。

Q 現状のキャッシュ創出力への評価、キャッシュ・フロー改善の進捗について、お聞かせください。

キャッシュ創出力は、収益性の向上に加え、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を指標とする運転資本の改善によって大きく向

上したと評価しています。回収条件の改善や在庫の適正化など、各事業部で地道な取り組みを積み重ねてきました。その結果、2025年度のCCCは2023年度の100日から74日に短縮し、75日の目標を前倒して達成できました。CCCは資本効率・キャッシュ創出力の向上に直結する重要な指標であり、今後もCCCを軸に改善を継続し、次の目標として70日を見据えて取り組みを進めます。受注・売上規模が拡大しても運転資金が過度に膨らまない事業運営を目指していきます。

Q 資本効率を高めるための取り組みと合わせて、目指すべきバランスシートの姿についてお聞かせください。

・資本効率を高める取り組み

資本効率の改善は、「利益率の向上」「資産効率(回転率)の向上」「財務レバレッジの最適化」の掛け算で構成されますが、中でも王道は利益率の向上です。付加価値の高い製品・サービスの提供に加え、

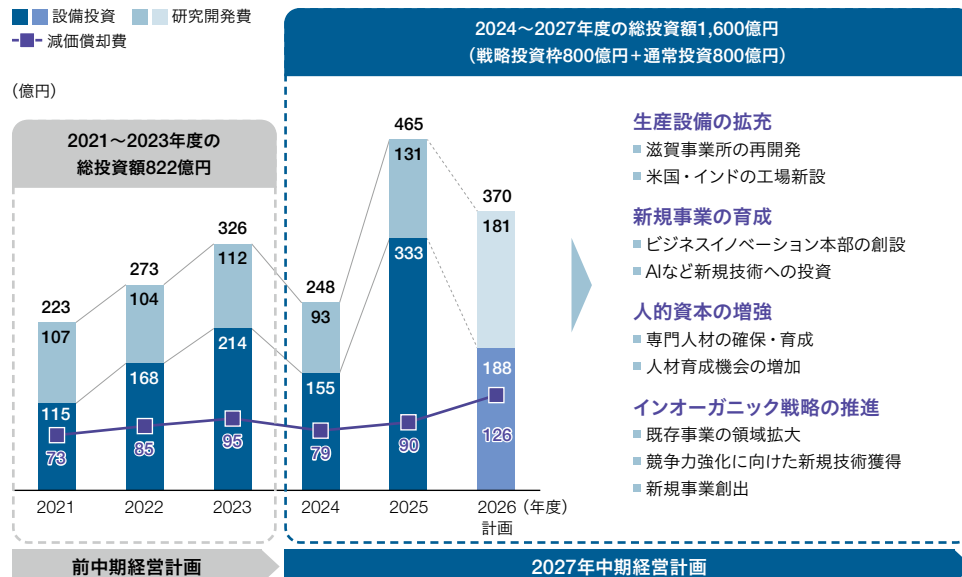
採算性を重視した受注活動、生産現場でのコストダウン、プロジェクト管理の徹底、さらにはデジタル技術の活用による業務プロセスの効率化などを、継続的に進めていきます。資産効率の面では、CCC向上の取り組みに加え、政策保有株式の縮減も進めています。こうした取り組みにより創出された資本を、成長分野や競争力強化に繋がる投資へと振り向けていく流れを着実に進めていきます。財務レバレッジについては、資本効率改善の一要素として位置付けつつも、まずは事業活動を通じた収益力と資産効率の改善を着実に積み上げること、持続的なROEの向上に繋げていくことを基本方針としています。

P91 コーポレートガバナンス 政策保有株式

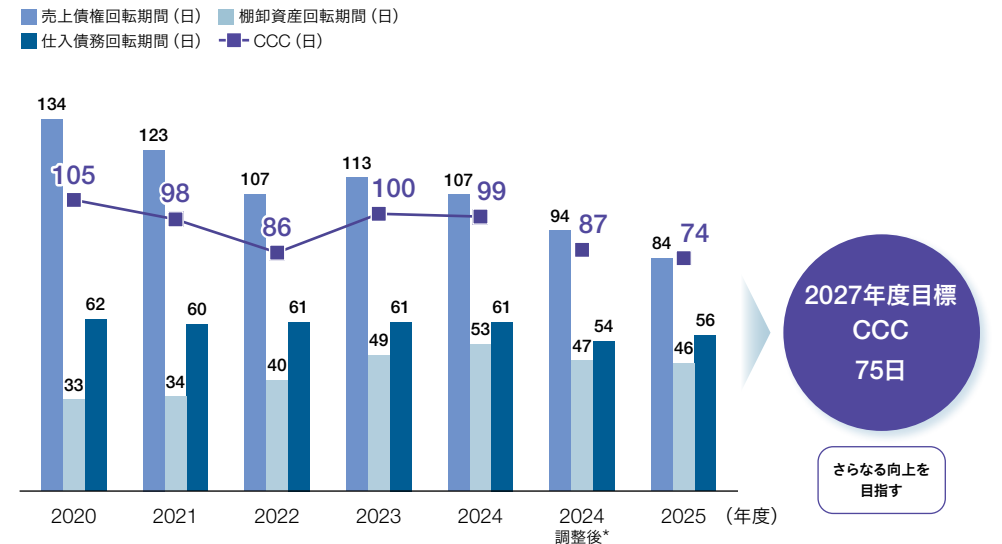
・バランスシートの考え方

現状のバランスシートは、財務健全性の面では良好と評価しています。2025年度の自己資本比率は59.9%と約60%の水準にあり、

成長ステージに向けた投資



CCC推移

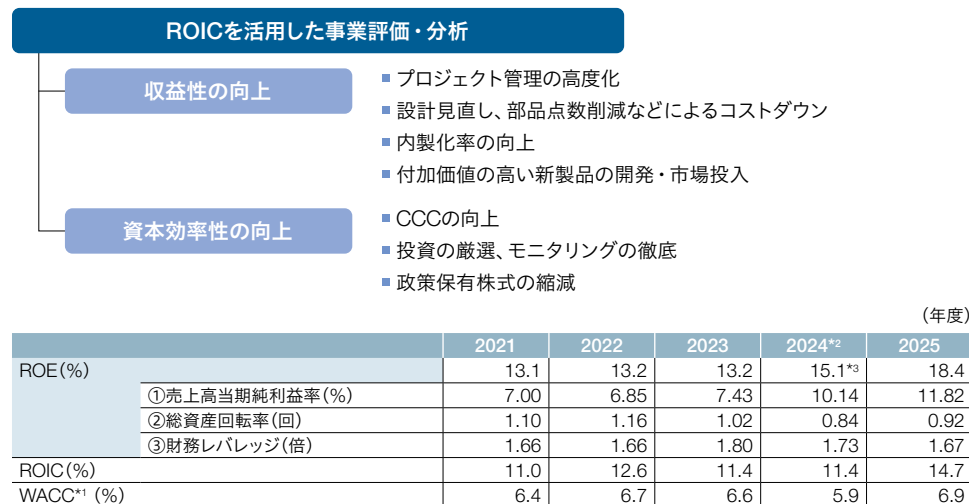


* 2024年度に国内の2024年1月～3月を加算して算出した参考値

CFOメッセージ

外部環境の変動に対する耐性は十分に確保できています。一方で、資本効率の観点からは自己資本比率をこれ以上高めることを目指すべきではないと考えています。現状の現預金水準は、滋賀事業所の再開発投資が2028年度頃まで段階的に進むことやM&Aの可能性、足元のキャッシュ・フロー改善によって一時的に厚くなっている側面があります。こうした状態を固定化するのではなく、資本効率を意識しながらバランスシートの構成を見直していきます。運転資金面では、手元流動性の適正水準を従来の1.5～2.0カ月から、受注案件の大型化を踏まえて2.0～2.5カ月程度を目途に確保していきます。その上で、過度な余剰資金が生じる場合には成長投資や株主還元を通じて資金の最適配分を進めます。また、財務レバレッジについては、2025年度末のD/Eレシオが0.14倍と低水準で調達余力は十分にあり、0.5倍程度までは財務健全性を損なわない許容範囲と捉えており、大規模投資が必要となる局面ではデットによる調達も含め最適な資金調達を検討します。

ROICを活用した経営管理の高度化



*1 期待収益率6%、ベータ値の算出期間60カ月

*2 決算期変更に伴い、国内9カ月、海外12カ月の変則決算

*3 国内9カ月、海外12カ月の変則決算の影響を調整した実質ベースのROEは17.0%

Q 株主還元の方針についてお聞かせください。

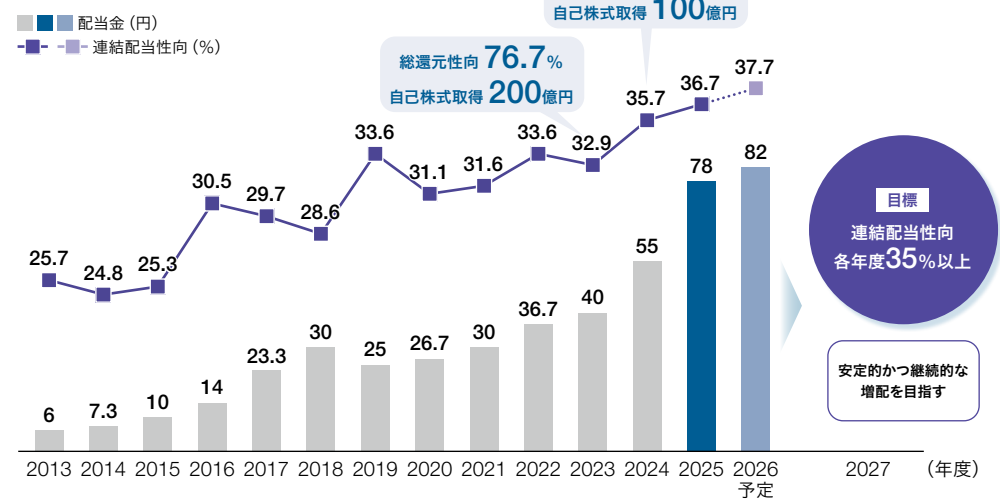
当社はこれまで、業績連動型の配当政策に加え、機動的な自己株式取得を通じて株主還元を行ってきました。2027中計においては、連結配当性向を各年度35%以上とすることを目標としています。現在の当社は、生産能力の増強や新技術開発、新領域への挑戦、人的資本への投資などが求められる成長フェーズにあります。創出したキャッシュは、まず競争力強化に繋がる成長投資に優先的に振り向け、企業価値の向上を通じた株価上昇、すなわちキャピタルゲインの提供も重要な株主還元であると考えています。加えて、配当によるインカムゲインについても重視しており、持続的な利益成長を通じて、安定的かつ継続的な増配を目指していきます。自己株式の取得については、M&Aを含む戦略的な投資機会とのバランスや財務状況、株価水準などを総合的に勘案しながら、機動的に実施していく方針です。

Q 新CEO体制における変化も踏まえて、今後のCFOの役割をどのようにお考えですか。

新CEO体制となりましたが、2030年長期ビジョンで描く「ありたい姿」や、2027中計の達成に向けた施策の方向性に大きな変更はありません。そのため、CFOの役割についても本質的な部分は変わらないと考えています。一方で、当社の成長ステージが一段と進む中においては、最適な財務施策をよりスピード感を持って講じていく重要性は一層高まっていると認識しています。CFOとしては、成長投資を積極的に後押しする「アクセル」と投資対効果が不透明な案件を抑制する「ブレーキ」の双方を適切に機能させることが重要です。

こうした考えの下、財務戦略の立案・実行に加え、バックオフィス機能のさらなる強化を通じて、規律ある成長と持続的な企業価値向上を支えていきます。

配当金・配当性向推移



Value Innovation 2017 → Value Innovation 2020 → Value Transformation 2023 → 2027年中期経営計画

注：配当金は、2013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

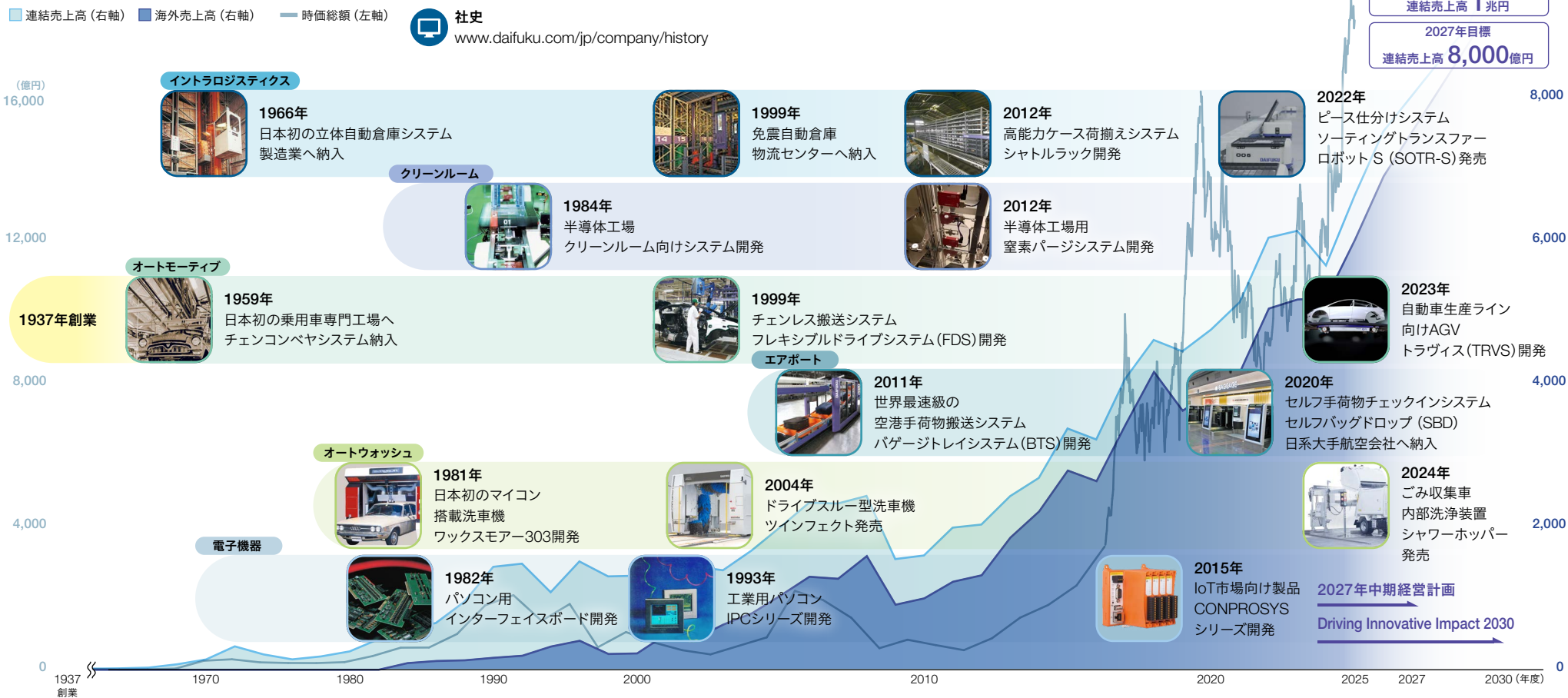
Chapter

02

ダイフクの価値創造

- | | | | |
|----|---------------|----|--------------|
| 22 | 価値創造の歩み | 30 | 人的資本の拡充・強化 |
| 24 | 価値創造プロセス | 33 | CTOメッセージ |
| 25 | 価値創造の源泉 | 35 | 先端技術の活用に向けて |
| 26 | ダイフクのバリューチェーン | 36 | CPO・CIOメッセージ |
| 27 | At a Glance | 38 | 製造資本の強化 |
| 28 | CHROメッセージ | | |

価値創造の歩み



沿革

- 1937 鍛圧機械、起重機メーカーとして創業
- 1939 御幣島工場(現大阪本社)を新設
- 1957 米国マテハン企業と技術提携(1997年解消)
- 1964 「日新(ひにあらた)」を社是に制定
- 1968 初の会社スローガンとして「無人への挑戦」を制定
- 1975 日野工場(現滋賀事業所)を新設
- 1983 初の現地法人を米国に設立

- 1994 マテハン総合展示場「日に新た館」を開設
- 2006 滋賀事業所、世界最大級のマテハン生産拠点に
- 2007 米国マテハン企業をM&A、エアポート事業へ参入
- 2011 ダイフク環境ビジョンを策定
- 2014 国連グローバル・コンパクトに加盟
- 2019 TCFD提言への賛同を表明
- 2021 経営理念を「モノを動かし、心を動かす。」に改定

- 2022 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
- 2024 決算期を3月から12月へ変更
長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」を策定
- 2025 TNFD提言への賛同を表明
研究開発拠点「京都Lab」を開設
- 2026 先端技術の研究開発拠点「東京Lab」を開設

価値創造の歩み

創業からマテハン企業への進化 — 創業期

1937年5月20日、ダイフクの前身である株式会社坂口機械製作所を創業。主に圧延機、エアハンマー、製鉄用の鍛圧機械や各種起重機を製造していました。1947年、会社の進むべき道を模索していた当社は、荷役運搬の近代化に社運を懸けることを決意しました。クレーンや昇降機、搬送機、各種コンベヤなどの荷役運搬機械を生み出し、会社を支えます。これがダイフクにおける「マテハン元年」となります。



FA*1分野の開拓、DA*2分野への参入 — イントラロジスティクス

高度経済成長期に、製造分野で保管効率向上や入出庫の機械化が求められる中、当社は日本初のコンピュータ制御自動倉庫を開発・納入。仕分け機やピッキング技術を進化させ、1990年代には流通業界へ本格参入しました。現在、EC拡大や人手不足を背景に、物流関連投資は回復基調にあります。今後は完全無人化ソリューションの提供、新領域開拓、次世代事業への挑戦を続けます。



コンベヤはシステム化し高機能になっていく — オートモーティブ

1957年、当時の社長は「コンベヤは単にモノを運ぶだけでなく、システム化し高度化する」と確信し、米国Jervis B. Webb社から技術を導入。1959年、日本初の乗用車専門工場にチェンコンベヤシステムを納入しました。現在、EV化の進展に伴い、ガソリン車とEVの混流生産を可能とするラインへの投資が拡大しています。これからは、グローバルで変化の激しいモビリティ市場において、多様なニーズに応える搬送ソリューションを実現し、既存事業の進化と新領域への挑戦を加速します。



マテハン分野から派生 — 電子機器

1975年に電子機器部門を独立。現在、スマート工場やAI倉庫でデータ収集・制御需要が拡大しています。今後はIoT+AIで予知保全と最適化を実現し、DXを加速します。

病院、図書館、オフィス向けシステムから発展 — クリーンルーム

1973年、欧州から導入した三次元自動搬送システムは病院や図書館で採用され、1980年代まで業界シェア約90%を占めました。その技術を発展させ、半導体工場向けクリーンルーム搬送システムを展開。現在は、生成AI向け半導体需要増で高信頼搬送が不可欠となる中、AIを活用したビークル制御や予防保全により、“止まらない搬送”を支えています。次のステップとして、アドバンスドパッケージなどの新たなニーズにも応えていきます。



マテハンを核とした領域拡大 — エアポート

2007年、Jervis B. Webb社のグループ入りを契機に空港事業へ参入。その後、欧州・オセアニアの空港システム企業や米国のサービス企業を傘下に加え、事業を拡大しました。現在、北米を中心に空港投資が回復し、手荷物搬送システムの需要が増加しています。将来的な空港全体のスマート化を視野に、統合的な搬送・運用ソリューションを提供し、次世代の空港インフラの創出を目指します。



— オートウォッシュ

環境保全への関心の高まりを背景に、省エネ型洗車機の需要が拡大しています。2024年には、既存の洗浄技術を応用し、日本初のごみ収集車の洗浄自動化を実現。今後も洗浄技術を核に、新領域への挑戦を続けます。

*1 Factory Automation *2 Distribution Automation

価値創造プロセス

社是・経営理念

外部環境

- 技術革新による産業構造の変化
- 先進国を中心とした労働力人口の減少
- 脱炭素社会・循環型社会への移行

ダイフクグループの
マテリアリティ

P.42

トータル
ソリューション

新たなニーズ

ダイフクの
バリューチェーン・
強み

システム
開発

維持・更新

ソリューション
提供

技術力

国際対応力

事業・経営基盤



イントラロジスティクス事業



クリーンルーム事業



オートモーティブ事業



エアポート事業



オートウォッシュ事業



電子機器事業



次世代事業

アウトプット

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
最適最良のソリューションを創出

P.7

社会価値

2030年における
ありたい姿

Driving
Innovative
Impact 2030

経済価値



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

インプット

P.25

価値創造の源泉

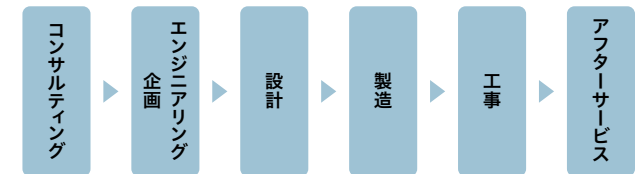
インプット（2025年度）

 財務資本	総資産	現金及び現金同等物	株主資本
	7,542億円	2,452億円	4,025億円
 人的資本	グループ従業員数	海外従業員数	研修費
	11,417人	7,017人	7.5億円
 社会関係資本	マテハン事業年数	グローバル拠点数	
	79年	24の国・地域	
 製造資本	生産拠点数 (ISO認証)	設備投資額	
	24拠点	333億円	
 知的資本	研究開発費	研究開発拠点 (2026年3月時点)	特許登録件数
	131億円	滋賀事業所、京都Lab、東京Lab	4,773件
 自然資本	エネルギー使用量	水使用量	
	886,873GJ	206,230m ³	

強み

トータルソリューション

お客さまの要望を反映するコンサルティングから、企画・エンジニアリング、設計・製造、工事・アフターサービスといった専門性と技術力を集結したトータルサポート体制を構築。数多くの納入資産には、幅広いサービスメニューを揃え、長期にわたり安定稼働を支えています。



応える力・技術力

自社開発はもちろん、大学や企業との共同研究を通じて世界初・日本初の事例を生み出し、業界の技術革新をけん引してきました。先行開発で得た技術や製品を標準化することで、コストダウン、リードタイム短縮、安定した品質を実現。既存事業の強化に加え、新規事業に繋がる技術探索にも注力し、次世代物流の実現に向けた革新を加速しています。

国際対応力

世界に拠点を構え、現地での設計・製造・サービス体制を整備することで、地域ごとのニーズに応える柔軟性を確保。世界市場に向けた製品開発を加速するため、最新の高速・高層自動倉庫クレーンの走行実験が可能な第二高層棟を活用し、グローバル競争力を強化しています。

ダイフクのバリューチェーン

ダイフクのバリューチェーンは、納入後も長期にわたりお客さまの変化するニーズに応え続ける仕組みです。自動倉庫をはじめとするシステムは数十年にわたり稼働し、そのライフサイクルの終着点は新たな価値創出の出発点となります。経験とノウハウを活かしたソリューションで、世界の物流を支える競争力を磨き続けています。

新たなニーズ

未来を見据え、課題を価値へ

社会や事業環境の変化により生まれる新たな課題をいち早く捉え、お客さまの競争力強化に繋がる提案を行います。物流の効率化や省人化、環境対応など、未来を見据えたニーズを価値あるソリューションへと転換します。

維持・更新

次の価値を生み出す、進化の起点

納入後も長期にわたり安定稼働を支えるアフターサービスを提供します。システムの老朽化や物量変化に応じて、アップグレードやリニューアルを提案し、お客さまの競争力を維持・強化します。こうした取り組みが新たなニーズを生み出し、次の価値へと繋がります。

システム開発

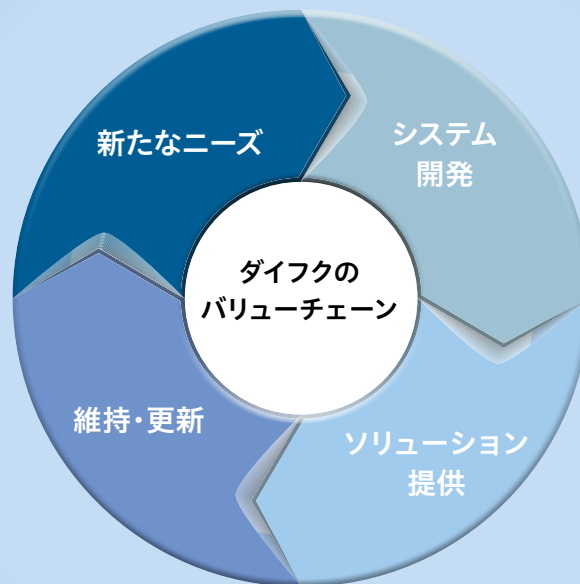
技術とノウハウで最適解を創出

長年培った技術力とノウハウを活かし、お客さまの業務に最適化されたマテハンシステムを設計・開発します。標準化と先進技術の融合により、コスト効率、品質、スピードを兼ね備えたシステムを提供します。

ソリューション提供

グローバルで高い信頼性

導入から稼働までのプロセスを一貫体制で支援し、お客さまの事業成長を加速します。グローバルネットワークを活かした迅速な対応と、現場に寄り添う柔軟なサービスで、どの国・地域でも信頼性の高いソリューションを実現します。



At a Glance (2025年度)

当社は価値創造プロセスを通じて、持続的な成長と社会課題への対応を両立させる取り組みを進めています。本ページでは、その結果として表れている主要な成果を、財務指標およびマテリアリティに基づくKPIを中心に整理しています。

稼ぐ力



受注高

6,726 億円

営業利益

1,008 億円

親会社株主に帰属する
当期純利益

780 億円

ROE

18.4 %

営業キャッシュ・フロー

761 億円

売上高

6,607 億円

営業利益率

15.3 %

当期純利益率

11.8 %

ROIC

14.7 %

フリー・キャッシュ・フロー

518 億円

株主価値



時価総額

1兆 8,718 億円
(2025年12月末時点)

PER

23.2
(2025年12月末時点)

PBR

4.0
(2025年12月末時点)

1株当たり配当金

78 円

配当性向

36.7 %

TSR(配当込み)

227.5
(2020年3月末基準)

財務基盤



自己資本比率

59.9 %

D/Eレシオ

0.14 倍

発行体格付 (R&I)

A+ (安定的)

人的資本強化



AI・DXリテラシー向上のための
eラーニング受講修了者数

2,450 人(累計3,500人)

D-Adapt*受講修了者数

107 人(累計173人)

* データサイエンティスト・データエンジニア育成
プログラム

環境への貢献



自社CO₂排出量
削減率2018年度比
(スコープ1+2)

56.4 %

再生可能エネルギー
由来の電力比率

73.9 %

廃棄物リサイクル率
(有価物含む)

94.2 %

水使用量売上高
原単位削減率
2018年度比

38.1 %

P.46 2027年中期経営計画における
ダイフクグループのマテリアリティ
およびKPI

P.95 11年間の要約財務データ

P.96 5年間の要約非財務データ

CHROメッセージ



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

田久保 秀明

Q 2027年中期経営計画(以下2027中計)2年目となる
2025年度に取り組んだ内容やその成果について
お聞かせください。

長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」(以下、2030長期ビジョン)では、企業価値向上に向けた重要課題として「人材の確保・育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「エンゲージメントの向上」をマテリアリティとして位置付けています。2030長期ビジョンで描く成長戦略を実現するためには、既存事業におけるオーガニック成長に加え、事業部横断で取り組む新領域への挑戦や次世代事業の創出に繋がる人的資本の拡充・強化が不可欠であると認識しています。2025年度は、まず社内の人材をどう活かし、育て、適所に配置するかという基盤づくりに力を入れました。当社は事業部制の色合いが強く、組織が縦割りになりやすい面があります。これは、お客さまのニーズに確実に応えるために必要な体制でもあります。だからこそ、その構造を前提としつつ、人材面では横串を通し、全社視点で最適な人材配置ができる環境をつくるのが、CHROとしての重要な役割の一つだと考えています。

全社視点の人材最適配置を進め、 成長戦略を支える人的資本を強化

当社グループにとって、人材は価値創造の源泉です。従業員一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出し、成長と挑戦を後押しする環境づくりに取り組んでいます。同時に、培ってきた知見やノウハウを継承し、変化の時代に持続可能な組織力を育むべく、人的資本の強化への取り組みを長期視点で着実に推進します。

近年、グローバルでの地政学リスクの高まり、市場ニーズの高度化・多様化、さらにはAIをはじめとしたデジタル技術の急速な進化と実装の進展により、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした変化は、事業構造そのものだけでなく、従業員一人ひとりの仕事の進め方や求められるスキルにも大きな影響を及ぼしています。だからこそ、人材を「戦略的投資」として捉え、環境変化に適應できる人的資本の強化が、これまで以上に重要になっていると考えています。

キーポジションの後継者育成：

可視化から議論を深める

その取り組みの一つが、将来の幹部候補というべき「キーポジション」に対する後継者候補の充足です。2027中計ではKPIの一つとして位置付け、まず現状把握から着手しましたが、実際に可視化してみると「後継者がいない」あるいは「不足しているポジション」が想像以上に多いことが分かりました。

2025年度は、2027中計最終年度の充足率100%を見据えた目標(80%超)に対して、72%にとどまりました。ただ、具体的な数値を目標に掲げたことで認識を共有でき、社内の他事業からの登用や外部人材の獲得も含めて、どう充足し、育成していくかの議論が深まりました。その結果、事業部横断での登用などの成功例も生まれ、全社視点で人材を見ようとする意識が各事業に芽生えてきたことは、確かな成果だと捉えています。

人材流動性の向上：

社内公募制度による部門横断の人材活用

人材の流動性向上のため、社内公募制度の運用を進めています。従前から、本人が異動希望を申し出るキャリアプランの仕組みはありましたが、上司との対話が前提となるため、実際には実現しづらい場面もありました。社内公募制度は、上司を介さずに応募でき、募集部門との面談を通じて異動を検討できる仕組みとしています。本制度は導入から3年間の運用を経て、応募者が増加しており、新技術や新規事業への挑戦も含め、制度の活用が広がっています。2025年度には対象を管理職にも拡大しました。今後は、送り出す部門の負担にも配慮しながら運用を改善し、全社視点での最適配置をさらに進めていきます。

CHROメッセージ

ダイバーシティの推進：

女性管理職の育成と実効性の向上

ダイバーシティの中でも女性活躍の推進については、2027年度目標である女性管理職60名(7.6%)の達成に向けて計画的に育成を進めています。単に人数の拡大にとどまらず、意欲と適性を備えた人材が管理職として力を発揮できる環境整備を重視しています。その一環として、女性管理職コミュニティプログラム「WING」を立ち上げ、横の繋がりも強化しています。あわせて、若手世代に対する、将来の管理職候補となるリーダー育成の取り組みも進め、中長期での人材層強化に取り組んでいます。

エンゲージメントの向上：

サーベ이를起点に対話と改善を継続

国内・海外の従業員エンゲージメントサーベ이의結果を起点に、全社課題と部門別課題に分けて改善を進めています。全社課題はコーポレート部門が中心となって対応し、部門特性のある課題は各部門で、アクションプランを自ら策定・実行しています。

国内では福利厚生に対するニーズの多様化を踏まえ、2026年度から選択型福利厚生制度(カフェテリアプラン)の運用を開始しました。また、海外拠点で課題として挙げた教育研修の充実については、グループとして学ぶべき知識を体系的に提供するカリキュラム「ダイフクアカデミー」をeラーニングで展開し、グループ在籍期間の浅いエントリー層から、段階的に対象を広げていきます。海外については国ごとに事情が異なるため、それぞれの状況等を踏まえながらフォローアップを行い、改善のサイクルを回していきます。

Q 新たな経営体制のもとで、注力したい取り組みについてお聞かせください。

新CEOが掲げられた3つのキーワード「未来志向」「新たな試

み」「スピード感」をグループ従業員一人ひとりの行動に繋げていくため、自律的な成長を促す組織風土の醸成が不可欠です。個々の力を高めると同時に、それぞれの違いを活かしながら、強い個人と強い組織の両立を目指します。

特に注力していきたいのが、AI・DXの進展を前提とした人材育成です。AI技術の急速な進化と実装により、業務の在り方は大きく変わりつつあります。一方で、付加価値を生み出す企画力や課題解決力、技術と事業を繋ぐ力の重要性は、今後ますます高まっていきます。その変化を脅威ではなく機会と捉え、従業員一人ひとりが新たなスキルを身につけ、その仕事の質を高めていけるよう、リスキリングを含む学び直しの環境整備を進めていきます。

あわせて、スキル・経験・志向などの人材データの整備を進め、配置・育成の精度向上といったタレントマネジメントに活用します。特に技術系スキルは事業ごとに粒度が異なるため、CTOと連携しながら全社共通の基準整備を進めており、評価制度とも連動させ、2027年度中の運用開始を目指します。

さらに、グローバル一体経営に向けて、グループ人材マネジメント方針のもと、海外拠点との連携を深めています。2026年1月にはグローバルHR会議を開催し、普段は接点が少ないグループ会社の人事責任者が顔を合わせて議論する場を設けました。このような海外拠点との対話の機会を増やすとともに、eラーニング等を活用したグループ共通の教育基盤づくりを通じて、ダイフクのDNAの浸透と現地最適の両立を図ります。

Q 2025年度までの成果、経営体制の変化を踏まえ、2026年度に注力する取り組みについてお聞かせください。

2026年度は、個々のデータに基づく人材活用を軸に、配置・育成の精度を段階的に高めていきます。環境変化が激しい中で、誰がどのようなスキル・経験を持ち、どの領域で力を発揮できる

かを「見える化」し、適材適所の配置や後継者選定の確度向上に繋げることで、スピード感ある事業運営を支えます。

同時に、人材流動性を高めることで、成長領域へ機動的に人材をシフトできる状態を目指します。制度を整えるだけでなく、使いこなすための意識変革や送り出す部門への補完・フォローの仕組み、後継者育成の強化を含めた運用改善にも取り組みます。

エンゲージメントについては、サーベいを起点に改善サイクルを継続します。2026年度には、グループとして初めて、グローバル26社でサーベいを一斉に実施しました。効率化と標準化を進めながら、各国の状況に応じて柔軟に取り組みを進めます。

2030年に向けて：

成長を支える人的資本の強化

人的資本強化への取り組みは短期で急激に成果が出るものではありませんが、早く手を打たなければ将来の競争力に繋がりません。人的資本を、成長戦略を支える「戦略的投資」と捉え、着実に取り組みを推進します。

2030年に向けては、AI・DXによる生産性向上を前提に、人員の大幅な増加に頼らない成長を目指します。そのためには、ポートフォリオの高度化が不可欠です。定型業務の比重を下げると、付加価値を生む創造性や専門性が求められる領域に人材を重点的に配置し、リスキリングを通じて人材の可能性を広げていくとともに、データに基づく配置・育成を通じて、人材の力を最大限に引き出していきます。

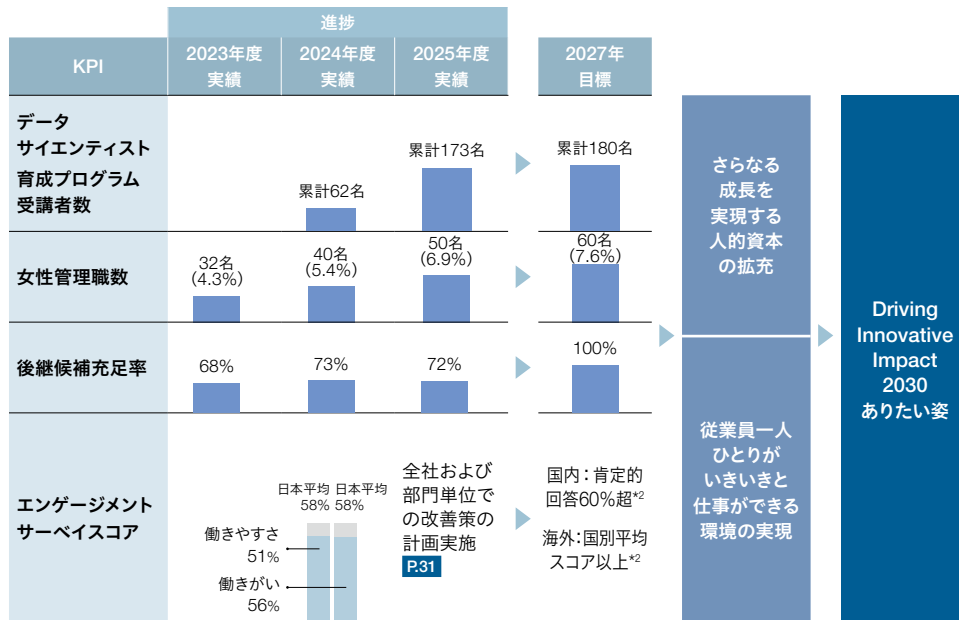
さらに事業間の人材流動化とエンゲージメント向上を両輪として、配置と育成の精度を高め、人材の成長と事業の成長を好循環させることで、持続的な価値創造へと確実に繋げていきます。

人的資本の拡充・強化

当社グループは、経営理念に基づいた多様な人材の活躍と、従業員の一人ひとりがいきいきと仕事ができる環境の整備を通じて、企業価値向上に繋がる人的資本の拡充・強化を推進しています。また、経営理念ならびにグループ行動規範において「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うる人権の負の影響を最小化することにより、一人ひとりが最大限に力を発揮できる基盤づくりも強化していきます。

長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」および2027年中期経営計画においては、企業価値の向上に向けて「人材の確保・育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「エンゲージメントの向上」を3つの軸とし、さらなる成長を実現するために必要な人的資本の拡充・強化や、一人ひとりが「働きがい」「働きやすさ」を実感できる環境づくりに取り組んでいます。

人的資本に関する取り組みの進捗状況*1



*1 一部KPIを抜粋。全KPIについての進捗は P.42 ダイフクグループのマテリアリティをご参照ください。

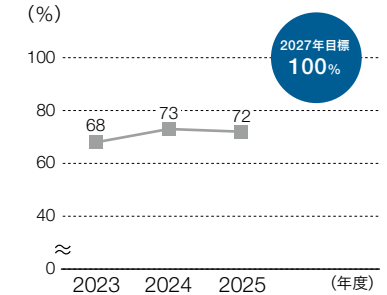
*2 エンゲージメントサーベイ(2026年度実施)の目標

人材の確保・育成

将来を担うリーダーの可視化と育成体制の強化

当社グループでは、経営に大きなインパクトをもたらす重要なポジションを「キーポジション」として定義し、中長期を見据えた後継者育成に取り組んでいます。将来の事業成長と変革を支えるリーダー人材を計画的に確保・育成していくため、キーポジションにおける後継候補充足状況を継続的に評価しています。2027年度目標100%に対し、2025年度実績は72%と2024年度(73%)から低下しましたが、これは後継候補者の昇格が進んだことによるものです。事業横断的な人材配置によるポジション充足の事例も増加しています。

後継候補充足率



人的資本最大化に向けたグローバルでの取り組み

グループ一体経営に向けた教育基盤づくりのため、グループ共通の教育プログラム「ダイフクアカデミー」を開設しました。まずは入社間もないエントリー層向けプログラムを展開し、「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、先端技術を追求し続ける」といったダイフクのDNAの浸透を図っています。

加えて、2026年1月にはグローバルHR会議を開催しました。2025年4月に策定した「グループ人材マネジメント方針」の活用等の施策の周知を図り、グループ全体での人的資本の最大化を推進します。

イノベーションを支える人材の確保・育成に向けた働く環境と制度の進化

中長期的な成長と新たな価値創出を支える専門人材の確保に向け、研究開発体制の強化や採用競争力の向上に取り組んでいます。その一環として、2025年11月に「京都Lab」を、2026年3月に「東京Lab」を開設しました。

さらに、タレントマネジメントの一環として人材プールの整備を進め、2025年度からは開発系人材のスキル・経験等のデータ収集を開始。あわせて、技術スキルの全社的な統一基準の整備を進め、2027年度中に評価制度と連動させた運用の開始を目指しています。



京都Lab(4階に入居)

人的資本の拡充・強化

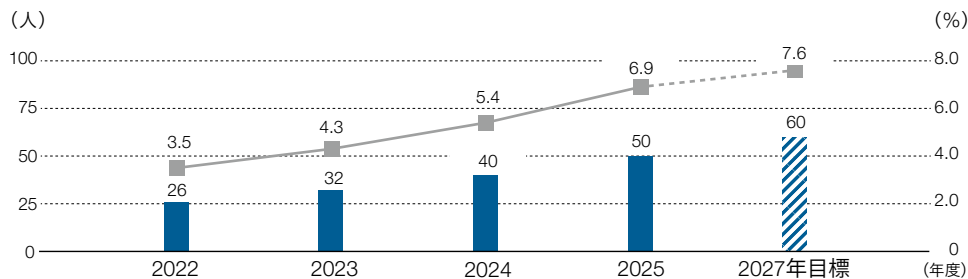
ダイバーシティ&インクルージョン

女性の活躍推進

当社では、女性活躍に対する現状の課題を、①女性管理職の育成が十分とは言えない、②女性従業員の採用数が十分とは言えないと認識しています。この2つの課題を踏まえ、女性の採用割合の向上と女性管理職の育成に注力することはもちろん、女性が活躍できる職域の拡大や、より働きやすい雇用環境の整備に取り組んでいます。

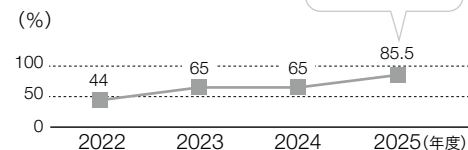
女性管理職候補の育成を目的とした「女性リーダー育成プログラム」を継続実施するとともに、参加者の上司向けに女性従業員のキャリア形成支援に関する研修も実施しています。2025年度には、事業部を超えた繋がりを促進する女性管理職コミュニティプログラム「WING」を立ち上げました。

女性管理職数、女性管理職比率



加えて、男性従業員向けの育児休業取得についても、制度の解説動画と「産休育休ハンドブック（父親編）」を作成し、社内ネットワークで公開。「働き方改革委員会」でも各事業部門の委員を通して、男性の育児休業の取得を促進しています。

男性の育児休業等取得率



外国籍人材の活躍

当社は、外国籍人材の採用を積極的に推進し、多様性を尊重する企業文化の浸透に取り組んでいます。2019年度入社の新卒採用から、海外の工学系有力大学からの直接採用を実施しており、2025年度までに累計38名の外国籍人材が入社しています。今後も、グローバル市場で価値を共創する人材基盤の構築を進めます。

エンゲージメントの向上

当社グループでは、従業員エンゲージメントを「働きがい」「働きやすさ」、そして「従業員と会社が相互に成長できるキャリアの実現」と定義しています。国内外で定期的なエンゲージメントサーベイを実施することで現状を可視化した上で、改善に向けたPDCAサイクルを回しています。

2024年度に国内グループ会社を対象に実施したサーベイでは、「働きがい56%」「働きやすさ51%」と、目標である日本平均を下回る結果となり、特に福利厚生に関する課題や、調査後の取り組みが十分に伝わっていない点が課題として明確になりました。これを受けて、2025年度は全社として結果のフィードバックを実施するとともに、本部単位でのワークショップを通じて課題を深掘りし、具体的なアクションプランの策定・実行と進捗モニタリングを推進しています。

2026年度は、グローバルでの一体感醸成と改善の加速に向け、グループ26社を対象としたエンゲージメントサーベイ（2026年5月実施）を通じて、地域・組織横断での課題把握と取り組みの横展開を進めます。今後も、施策の効果を定量的に把握し、改善を継続することで、働きがい・働きやすさの向上に繋げていきます。

サーベイで見た課題と主な対応

課題	2025年度の主な対応	狙い
福利厚生・多様なニーズ	カフェテリアプランの導入	多様なライフスタイルに対応する選択型福利厚生の拡充と満足度向上
部門間連携・協力体制	部門横断の情報共有・異動制度（社内公募等）の整備	部門横断連携の強化と業務プロセスの高度化・継続的改善
エンゲージメント調査結果のフィードバック／活用	本部別ワークショップの実施、アクションプランの策定、進捗モニタリング	改善に向けたPDCAサイクルの定着
上司の支援・フィードバック	1on1ミーティング等コミュニケーション施策の導入・推進	成長機会と働きやすさの向上
（海外）研修プログラムの充実	グループ共通の研修プログラム「ダイフクアカデミー」の開設	グループとして学ぶべき知識の体系的な提供

人権を尊重する組織基盤の強化

詳細はこちら [P.74](#) 社会に対する取り組み

人的資本の拡充・強化

価値観を未来へ繋ぐー 社是・経営理念・長期ビジョンの実践

車座

社是・経営理念を“共通言語”にする、社長と社員の対話

当社グループでは、経営層と従業員の対話の場として「車座」を2022年から継続的に開催しており、2025年で4年目を迎えました。これまでに東京・滋賀・小牧・大阪の国内主要拠点に加え、北米でも実施するなど、対話の機会を広げています。

車座の狙いは、社是「日新」や経営理念「モノを動かし、心を動かす。」、そして長期ビジョンやその達成に向けた経営戦略を“理解する”だけでなく、日々の判断や行動に落とし込める共通の価値観として浸透させることにあります。

2025年度は、各部門から選ばれた20代～30代の社員40名が参加し、「10年後、20年後を見据えたダイフクの未来」をテーマに対話を行いました。人口減少を前提とした仕事の高度化と、そのためにAI・DXをどのように活用していくかなどが議論されました。ダイフクが目指すのは、AIで人を置き換えることではなく、仕事の進め方を進化させることで、人が本来担うべき判断や創造に時間を使える状態をつくることです。この考え方は、社是「日新」のもとで改善を積み重ね、提供価値を進化させてきたダイフクのDNAに通じるものであり、当社の自動化ソリューションを通じて創出したい社会価値とも重なります。

加えて、「疑問を持ち、意見を出し、挑戦する」姿勢や、異文化コミュニケーションの重要性も共有され、グローバルに事業を展開するダイフクの将来を担う人材像を、参加者が自分ごととして捉える機会となりました。

車座で得た気づきや視点は、各現場に持ち帰られ、日常の改善や部門横断の取り組みに繋がっています。実施後アンケートでは参加者の95%が車座を高く評価しており、今後も対話の継続を通じて、価値観の共有と企業文化の醸成を進めていきます。



2025年度に実施された車座の様子

日に新たなKAIZEN MEET

「日新」を行動に落とし込む、学び合いの場

当社グループでは、社是「日新」を日々の仕事の中で体現していくために、改善活動の発表・交流の場として小集団活動「日に新たなKAIZEN MEET」を継続して開催しています。コスト削減や業務効率化といった成果の共有にとどまらず、他拠点・他部門の視点を取り入れることで、現場で培われた知見を“個人や組織の経験”から“グループの学び”へと広げていくことを狙いとしています。また、活動や発表大会を通じて国内外の社員と繋がり、改善を事業の発展へと繋げるとともに、参加者の視野が広がるきっかけとなることを大切にしています。



海外グループ会社も来日し、改善活動を発表

大会では、成果そのものだけでなく、挑戦の背景や工夫のプロセスが「なぜ事業の発展に繋がるのか」「他拠点へどう展開できるのか」という視点で共有されます。その過程で参加者は部門や拠点の枠を超え、グローバルな視点で自らの仕事を捉え直すきっかけを得ています。日に新たなKAIZEN MEETは成果を競う場ではなく、挑戦の背景や工夫のプロセスを共有し、学び合う場です。

2025年度はグループ全体で242チーム、1,712名が参加し、代表となる12チームが滋賀事業所で開催された本選で発表を行いました。日に新たなKAIZEN MEETで得た学びを各職場に持ち帰り、次の改善へと繋げる循環を回すことで、社員一人ひとりの課題発見力・改善力を高めると同時に、組織の一体感の醸成を進めています。

CTOメッセージ

AIとロボティクスを 中核技術とし、 技術基盤を進化させる 一次の成長段階へ



専務執行役員 CTO (Chief Technology Officer)
ビジネスイノベーション本部長

権藤 卓也

Q ダイフクの技術基盤と競争優位性をどのように捉えていますか。

当社の強みは、大きく分けて2つあると考えています。

1つ目は、お客さまの課題や市場環境の変化を的確に捉え、スピード感を持って実行に繋げてきた推進力です。自動車のEV化や半導体プロセスの高度化など、近年はお客さまを取り巻く事業環境が急速に変化しています。こうした変化に対して現場要件を踏まえながら対応し、システムとして実装してきました。この「変化を捉え、スピード感を持って形にする力」が競争力の一つになっています。

2つ目は、ソリューションプロバイダーとしての機能と、システムインテグレーターとしての機能を併せ持っている点です。マテハンは、さまざまな機器や設備の組み合わせで構成され、場合によっては他社装置を組み込むこともあります。そうした前提条件のもとで、部分最適にとどまらず、お客さまの業務全体を踏まえた上で、システムとしての全体最適化を実現できる点が当社の強みです。

これらの強みを支えているのが当社の技術基盤であり、その源泉

はエンジニアリングから設計、製作、据付、保守までを一貫して自社で対応できる体制です。この体制により搬送物や作業員、既存設備など、現場ごとに異なる前提条件や制約を踏まえながら、システム全体の特性を把握した設計や検証を行うことが可能となります。その結果、スムーズな立ち上げはもちろん、納入後のサポートを通じて、お客さまの事業活動を中長期に支える価値の創出と、当社の競争力の双方に繋がっていると考えています。

Q 2030年に向けて当社が目指す「ありたい姿」は何ですか。また、その実現によって事業や競争力はどのように変わりますか。

これまで当社は、お客さまや市場の課題に対し、変化を捉えながらソリューションを提供する「キャッチアップ型」のアプローチによって成長してきました。こうしたアプローチは、これまでの成長を支えてきた重要な要素であり、今後も欠かせないものだと考えています。一方で、成長のステージを次の段階へ引き上げていくためには、市場

や顧客の中長期的な方向性を踏まえ、社会課題の変化から潜在的なニーズを捉え、価値を生み出していく「フロントランナー型」への進化が重要になります。

工場や物流センターでは労働力不足などを背景に、完全自動化・自律化を軸とした形へと進展していきます。当社が長年培ってきたマテハンの技術や現場ノウハウを活かし、工場・物流センターのあるべき将来像を具体化し、お客さまへ提案し共有していくことが、競争力のさらなる強化に繋がると考えています。これを支えるベースとなるのが技術であり、技術革新は当社の成長戦略の起点そのものです。

Q 現時点の課題と解決に向けたロードマップを教えてください。

技術革新が加速する中、AIやロボティクスといった先端技術をいかに迅速に取り込み、事業の拡大や価値創造に繋げていけるかが重要なポイントだと考えています。当社の技術戦略は「現場を動かすフィジカルAI」と「判断を高度化するデジタルAI」を両輪とする構造で捉えています。その実現に向けた課題は大きく2つあります。

1つ目は、先端技術開発に専念できる体制と専門人材の育成・活用です。探索にとどまらず、事業や現場での活用までを見据えた技術開発体制を構築することが、今後の競争力を左右すると考えています。

そのため当社では、技術検証から事業への展開までを視野に入れた技術開発拠点として、京都Labおよび東京Labを開設しました。これらの拠点は、先端技術の探索と検証を行いながら、事業への適用を進めていく場であるとともに、今後の技術基盤を支える人材を育成する場として位置付けています。

2つ目は、AIを活用した製品・システムの高度化と、AIによる業務プロセス改革です。クリーンルーム事業における天井搬送の効率化や予兆保全、イントラロジスティクス事業でのピッキングロボットなどへの実装に加え、ノウハウの探索やチャットボットといった業務への適用も進めてきました。

CTOメッセージ

今後は日常業務や意思決定の高度化へ踏み込み、「+AI」にとどまらず、AIを前提に業務プロセスを再設計する「AI+ (AIファースト)」へ転換を進めています。AIを単なる効率化ツールにとどめず、業務と価値創造の在り方そのものを変える基盤づくりを着実に進めます。

その具体策として、内部・外部データを横断的に扱いながら、情報収集から分析、実行に至る一連の業務プロセスを目的や制約条件に基づいて自律的に組み立て、遂行する役割をAIエージェントに担わせていきます。これにより、人は最終的な意思決定に集中し、付加価値の高い判断や創造性が求められる業務により多くの時間を割ける体制への転換を目指します。

また、全社横断でデータサイエンティスト育成講座を展開し、2030年までに国内社員の10%の育成を目標としています。重要なのは、こうした取り組みが一部の社員にとどまらず、全社員へと広がっていくことです。スキルの習得に加え、AIを前提に考えるマインドの変革を進めることで、全社員がAIファーストの発想を共有できる状態を目指します。日々の業務に追われがちなか中でも、従業員一人ひとりのAIリテラシーの向上に必要な知識・意識を組織として高めていきます。

Q 課題解決に向けて2026年度以降の取り組みはいかがでしょうか。

2026年度以降は、AIやロボティクスを次の段階へと発展させていきます。

工場や物流センターといった現場には、搬送物のばらつきや作業者の動き、設備特性など、現場固有の不確実性が常に存在します。こうした環境下で安定して価値を発揮するためには、AIが周囲の状況を正しく理解し、その理解に基づいて自律的に判断し、行動まで一貫して繋げる技術が不可欠です。

これは、実世界で知覚・判断・行動を統合するフィジカルAIの実現に向けた重要な要素です。その役割を具体的に担うのが、環境を理解し、判断・行動に繋げるVLM*1およびVLA*2です。当社では、こ

れらをロボット基盤モデルの中核技術と位置付け、現場の自律化・高度化を推進します。

複数のVLA機能を統合したロボット基盤モデルは、当社のマテリアルハンドリング機器へも応用可能であり、そこに自動車・半導体など各事業で培ってきた業界別のノウハウを組み込むことで、当社ならではの価値を持つシステムへと進化させていきます。

このロボット基盤モデルは「OSのような共通基盤」の位置付けとし、現中期経営計画期間中に基盤部分を構築した上で、次期中期経営計画において、具体的なアプリケーションや装置レベルでの実装フェーズへと移行することを目指します。

一方で、社内業務においては、生成AIやAIエージェントを活用した情報活用や意思決定の高度化を進めています。これらはロボット基盤技術とは異なる領域の取り組みですが、判断から実行までを繋ぐという思想は共通しています。

当社は、バーチャルとフィジカルの双方においてAI活用を進め、現場と業務を繋ぐことで、価値創造を実現していきます。

*1 VLM (Vision-Language Model) : 視覚情報 (画像など) を意味として理解するAI技術

*2 VLA (Vision-Language-Action) : 理解に基づき行動までを自律的に繋ぐAI技術

Q 先端技術の活用を進めた先に、当社のマテハンサービスはどのように変化していくとお考えですか。

完全自動化が進展する中で、現場ではロボットや自動化設備の活用が広がり、人は監視・判断・改善といった役割を担うようになります。その結果、工場や物流センターにおける運用の在り方そのものが大きく変わっていくと考えています。従来は、当社がマテハン機器やシステムを提供し、作業者の配置やシフト管理などの運用はお客様側で担う形が一般的でした。

一方で、ロボットが現場の主要な担い手になると、「設備やロボッ

トを繋いで統合し、全体を最適に動かす」ことが価値の中心になってきます。その結果、当社が担う領域も、機器の提供にとどまらず、全体のスケジューリングや稼働の最適化を成立させる運用の設計へと広がっていきます。こうした統合・最適化の実現が進むにつれて、業界全体においても、重視されるポイントは、機器単体の性能から、システム全体をいかに安定的かつ効率的に運用できるかという点へと移っていくことが想定されます。

将来の自動化の進展を成長機会として捉え、技術と体制の強化を継続することで、お客様の事業活動の中長期にわたって支える存在であり続けたいと考えています。

Q 新CEOが掲げる「未来志向」「新たな試み」「スピード感」のもと、CTOとしてどのような価値創造を実現していきますか。

寺井CEOのメッセージは、当社が進めている技術戦略の方向性を、経営の視点から端的に示したものだと思っております。「未来志向」や「新たな試み」は、市場や顧客の将来像を構想し、価値を先んじて提示できる「フロントランナー」へ転換していく考え方そのものです。

また、技術革新のスピードが一段と加速する中では、「スピード感」も重要な要素になります。ここでいうスピード感とは、技術を素早く試し、学び、その成果を事業や現場へ反映させていく意思決定と実装の速さを指しています。

私たちのミッションは、社会課題の解決や人々の豊かな生活の実現であり、そのためには、技術革新によってイノベーションを起こし続けることが不可欠です。

AIやロボティクスといった先端技術を戦略の起点に据え、現場に根ざした技術基盤と人材を活かしながら、新たな価値を創造し、提供していきます。

先端技術の活用に向けて

データサイエンティスト育成プログラム「D-Adapt」 AIを中核技術とするための人材基盤づくり

当社は、AIやデータ活用を今後の競争力を支える中核技術として位置付けています。その実現には、AIやデータ活用を一部の専門家に限定せず、現場の判断や改善に繋がる力として組織全体へ広げていく必要があります。こうした考えのもと、全社横断のデータサイエンティスト育成プログラムとして展開しているのが「D-Adapt^{*1}」です。

D-Adaptでは、AIやデータ分析の基礎スキルを学ぶだけでなく、自らの業務に結び付けて「何に活かせるのか」「どう価値に繋げるのか」を考えることを重視しています。各部門から選抜された受講者が、外部の専門パートナーの支援のもと、約1年をかけて学習と実践に取り組み、基礎から実務適用までを段階的に習得します。2030年までに国内社員の10%をデータサイエンティスト等の専門人材として育成することを目標とし、2025年度までに100人規模の社員が受講を修了しています。

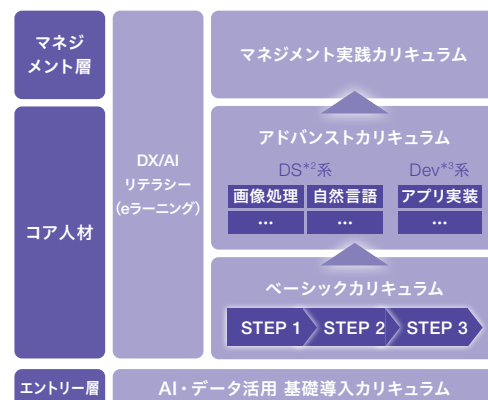
当社が目指しているのは、AIによって人を置き換えることではありません。DXの推進やAIの活用は、それ自体が目的ではなく、仕事の進め方を進化させることで、人が本来担うべき判断や創造に、より多くの時間を使える状態をつくることです。この考え方は、社は「日新(ひにあらた)」のもとで改善を積み重ね、提供価値を進化させてきた当社の企業精神にも通じています。受講者は、日常業務の中で感じている課題を起点に、データの扱い方や分析の考え方を学びます。プログラムを通じて得られた気づきは各職場に持ち帰り、日々の業務改善や新たな試行へと繋げていきます。

^{*1} D-Adapt (Daifuku AI & Data Science Advanced Pursuit Training): 全社横断のDX・AI人材育成プログラム

^{*2} DS: Data Scientist

^{*3} Dev: Development(アプリ化実装技術)

D-AdaptにおけるDX/AI人材育成体系の全体像



DX/AIリテラシーを共通基盤とし、職位・役割に応じた育成を体系化

SPOTLIGHT

京都Lab・東京Labの開設 先端技術を探索から実装へ繋ぐ研究開発体制

AIやロボティクスを今後の競争力を支える中核技術としていくためには、構想や研究にとどまらず、実際の事業や現場で価値を発揮する技術へと磨き上げていくことが不可欠です。当社ではこうした考えのもと、技術開発の拠点として京都Labおよび東京Labを開設しました。

京都Labは、滋賀事業所と連動した技術開発拠点として、現場に根ざしたエンジニアリングと、現場で培われてきたノウハウを土台に、数年先の事業や製品に繋がるテーマの検証を行う場です。実際の生産現場を意識しながら、設計・試作・評価を繰り返し、将来の事業化を見据えた技術の磨き込みを進めています。

一方、東京Labでは、事業部の枠を超えた共通テーマに取り組んでいます。AIやソフトウェア、ロボット制御といった基盤技術を中長期的な視点で研究し、今後、各事業に展開可能な技術の種を育てる役割を担っています。事業の現在地に縛られず、中長期的な技術トレンドや社会課題を見据えた検討を行うことが特徴です。

これらのLabは、完成された技術を生み出す「最終地点」というよりも、仮説を立て、試し、結果から学ぶことを前提とした試行の場です。こうして得られた気づきや知見を各事業部へ展開し、将来の製品・サービスや事業の可能性へと繋げていきます。



東京Labエントランス

CPO・CIOメッセージ

モノづくりとデジタルを統合し、 スピード感ある挑戦を競争力へ



専務執行役員 CPO・CIO
(Chief Production Officer・Chief Information Officer)
滋賀事業所長 プロダクション改革本部長

三品 康久

生産体制・IT基盤の強化は、 どのように収益性向上に繋がっていますか。

収益性向上の鍵は、コストを大きな塊で捉えるのではなく、モノづくりの中に潜む不要な作業や工程を見極めることにあります。工程そのものを減らすことで生産性は向上し、同じ品質のものを人の手を介さない工程に置き換えて生産することができれば、収益性の向上に直結します。

現在、滋賀事業所では生産量が急増し、扱う量そのものが大きく変わっています。量が増えた分を人手で補うのではなく、自動化によって吸収することが最大のテーマです。同時に、モノづくりの工程自体を見直し、例えば、塗装工程を省略できる設計・加工に切り替えるなど、工程短縮によるコストダウンも進めています。サプライヤーに単にコスト低減を求めるのではなく、自社の設計力・生産技術・設備投資によって改善できる環境を持つことが重要だと考えています。

こうした取り組みを支えているのが、当社の強みである豊富な製品ラインアップです。ダイフクは、単一の製品を販売するのではなく、複数の製品を組み合わせるシステムとしてお客さまに提供しています。その前提として、これらの製品を自社で開発・設計、生産しているからこそ、工程の見直しや自動化、設計変更といった改善を自らの判断で進めることができます。そのために、設計から製造、出荷までの情報をデジタルで一気通貫に繋ぐ基盤づくりを進めてきました。この基礎が整ったことで、生産性と収益性の両面が着実に向上しています。

Q 滋賀事業所の再開発は、どのような競争優位性を生み出していますか。

滋賀事業所再開発の本質は、単なる建て替えではありません。分散していた生産・物流・サービス関連機能を集約し、自動化を組み合わせる“母体工場”をつくることにあります。生産量が増える中で、外部倉庫や外部スペースへの依存が高まると、コストだけでなく生産性やBCPの観点でも制約になります。再開発によって、扱う量を事業所内に集約し、自動化設備を大胆に導入できる環境を整えています。

特に重要なのは、集約することで次の挑戦が生まれる点です。外部に分散している状態では難しかった設備の組み合わせや工程間の自動化も、事業所内であれば柔軟にトライできます。将来的には、工場全体のさらなる自動化にも繋がっていくと考えています。



CPO・CIOメッセージ

Q こうした投資は、人材や組織にどのような変化をもたらしていますか。

設備投資は生産性向上だけでなく、人材育成やエンゲージメント向上にも直結します。新しい設備を導入することについては、最初は「匠がいらないから無理だ」という声もありました。しかし現在の加工機械には高度な技術が組み込まれており、タッチパネル操作で吸収していく若手の力は非常に大きく、若手がけん引しな



がらベテランも巻き込んで立ち上げていく。滋賀事業所はマザー工場であるため、次世代を育てることが何より重要です。結果として、技能の継承とデジタル活用が同時に進み、前向きな現場の雰囲気生まれています。

Q 海外生産体制の強化は、どのような価値創造に繋がっていますか。

2025年には、米国で生産スペースを約2倍に拡張し、稼働を開始しました。インドでも工場が稼働できる状態となり、インド市場へ自ら供給できる体制が整いました。特にインドでは、日本のようにサプライチェーンが整っていないため、設計段階から現地調達を前提に見直し、可能な限り自前で完結できる体制を構築しています。日本からの技術移転により、コンベヤや自動倉庫の主要設備も現地で製作可能になり、コスト競争力の向上が期待できます。

Q サプライチェーンとプロジェクト管理のデジタル化は、何を変えましたか。

当社では約2,000社のサプライヤーと連携し、事業を展開しており、価格転嫁、情報セキュリティ、サステナブル調達など、求められる対応は年々増えています。そこで、情報を一元管理するデジタル基盤を整え、透明性と説明可能性を高める仕組みを構築しました。

また複数国・複数拠点が関与する中で進行するプロジェクトについても、進捗をデータで可視化する仕組みを整えています。これにより、属人的・事後的な管理から脱却し、リスクを早期に捉える経営管理へと進化しています。

Q デジタル分野で、現在最も重視しているテーマは何ですか。

デジタル分野での最大テーマは、AIとセキュリティです。

AIについては、まず生成AIやAIエージェントを日常業務に浸透させ、業務効率を底上げすることを重視しています。成功事例を早くたくさんつくり、全社へ広げていく。その先に、フィジカルAIの活用があると考えています。

セキュリティについては、全社横断の「ゼロリスクセキュアプロジェクト」を立ち上げました。これはサイバーリスクを「限りなくゼロに近づける」ことを目的としたものです。デジタル活用を加速させるためには、守りへの投資が前提条件です。当社ではNIST(米国国立標準技術研究所)による評価も実施しており、強み・弱みを踏まえつつ、最新動向とベンダー情報を組み合わせ、防御を強化しています。万一の際にも早期復旧できる体制を整え、事業継続力を高めています。

Q 新体制のもとで、CPO・CIOとして最も重視していることは何ですか。

モノづくりとデジタルは、もはや切り離せません。競争の世界で生き残るためには、この2つを統合し、変化に強い体質をつくることが不可欠です。サプライチェーン構造も大きく変わる中で、その変化に対応できる体力を、製造資本とデジタル基盤の両面から「スピード感」を持って強化していきたいと考えています。

滋賀事業所には、50年以上前から「インダストリアルパーク構想」という言葉とともに、価値創造を可能にする未来の工場を想い描いてきた歴史があります。時代の変化とともに一度止まった試みを、いま再び動かしています。モノづくりとデジタルを統合し、新しい自動化に挑戦できる環境を整えることは、短期的な効率化ではなく、長期的な競争力への投資です。

設備、デジタル、人材。これらを一体で強化し、スピード感ある挑戦を積み重ねることで、長期ビジョンで掲げた「ありたい姿」の実現に近づけていきます。



製造資本の強化

受注高の拡大に伴う生産量の増加に対し、ダイフクは人やスペースを積み増すのではなく、生産性と再現性を高める生産基盤への転換を進めています。滋賀事業所の再開発では、機能集約と自動化・デジタル活用を前提とした生産体制を構築しています。

サービス事業を支える部品供給基盤の強化

M棟では、サービスおよびリニューアル需要の拡大を背景に、パーツセンター機能を集約・高度化しました。従来、人手を中心に行っていた部品の保管・ピッキング・出荷業務に対し、自動倉庫を導入することで、保管効率は約30～40%向上しています。

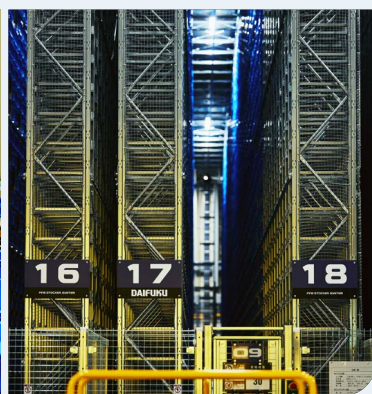
これにより、限られたスペースでより多くの部品を扱うことが可能となり、作業動線の短縮や省人化にも繋がっています。人員を大きく増やすことなく、サービス拠点への安定的な部品供給を実現できる体制が整いつつあります。M棟は、国内売上約3分の1を占めるサービス事業を下支える拠点として、収益の安定性と継続性を支える製造資本の一部を担っています。



長尺品にも対応可能な自動倉庫



パーツセンター
約3万8,000点の部品を保管・仕分けする



設計と加工を繋ぐ生産性向上の基盤

L棟では、加工工程の高度化を目的に、加工機械、自動倉庫、工程間搬送を組み合わせた生産体制を構築しています。設計データと加工データを連携させることで、工程間のムダを削減し、加工から次工程までを一体で捉えた生産性向上を実現しています。特に、自動倉庫から工作機械への資材供給、加工後の部品を再び自動倉庫へ格納するまでの一連の工程間搬送を自動化した取り組みは、当社内では初めての試みとなります。この体制により、加工工程の自動化や段取り時間の短縮が進み、立ち上げ初期から安定した生産が可能となっています。また、こうした設計起点の生産モデルは、将来的にサプライヤーとの連携や横展開にも活用できる基盤として位置付けられています。L棟は、単なる加工設備の更新ではなく、設計・生産技術・現場作業を繋ぐ生産基盤の中核拠点として機能しています。



自動倉庫から加工機械への資材供給と、加工後の部品を再び自動倉庫へ格納する工程間搬送を自動化

SPOTLIGHT

設計段階からつくり込む生産性と安全性

当社では、使用する工具や組み立ての流れを開発・設計段階から織り込み、生産準備と連動させたモノづくりを進めています。開発・設計・製造部門が連携することで、部品点数の削減や組立手順の整理が進み、立ち上げ初期から安定した生産性の確保に繋がっています。こうした取り組みは、

業者個人や各工程での改善に頼るのではなく、設計と現場作業を一体で考える生産基盤づくりとして、生産性と安全性の向上を支えています。



工具を元の位置に戻すための「姿置き」(自社製)。各製品の組立手順に合わせて設計

Chapter

03

成長戦略

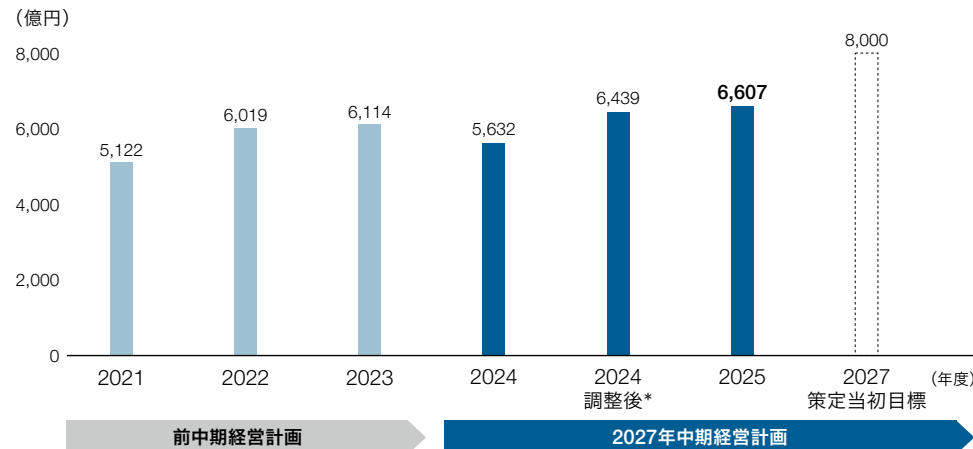
- | | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------|
| 40 | 2027年中期経営計画の進捗 | 49 | ダイフクのビジネス |
| 41 | 2030年長期ビジョンおよび
2027年中期経営計画アップデート | 52 | グローバル成長戦略の加速 |
| 42 | ダイフクグループのマテリアリティ | 53 | 事業別サマリー |
| | | 54 | 事業別戦略 |

2027年中期経営計画の進捗

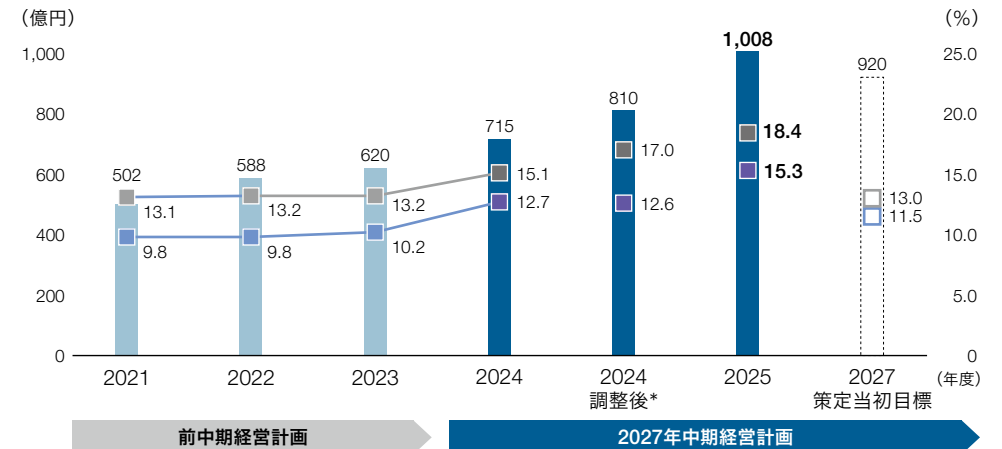
2025年度 経営目標に対する進捗状況

豊富な受注残を背景とした売上の進捗により、連結売上高は過去最高となりました。また、前中期経営計画期間より進めてきた生産効率化・コストダウンの浸透・定着や、プロジェクト管理の高度化、収益性を重視した受注の徹底等により、営業利益率は大幅に向上し、2027年中期経営計画(以下、2027中計)最終年度目標を大きく上回りました。これにより、営業利益は4期連続で過去最高益となりました。ROEについても、収益性の大幅な向上や、2027中計期間各年度連結配当性向35%以上の方針に基づき株主還元の充実を図ったことなどにより、2027中計の最終年度目標を大きく超過する水準になりました。2025年度の営業利益率、ROEの実績が、2027中計の最終年度目標を大幅に超過する水準になったことを踏まえて、2026年2月12日にアップデートを実施しました。 [P.17](#) CFOメッセージ

連結売上高



営業利益／営業利益率／ROE



* 2024年度は、決算期変更に伴い、国内は2024年4月～12月の9カ月間、海外は2024年1月～12月の12カ月間を対象とする変則決算となっています。このため、比較情報として国内の2024年1月～3月の実績を加算した数値を「調整後」と記載しています。

2025年度の成果と課題

成果

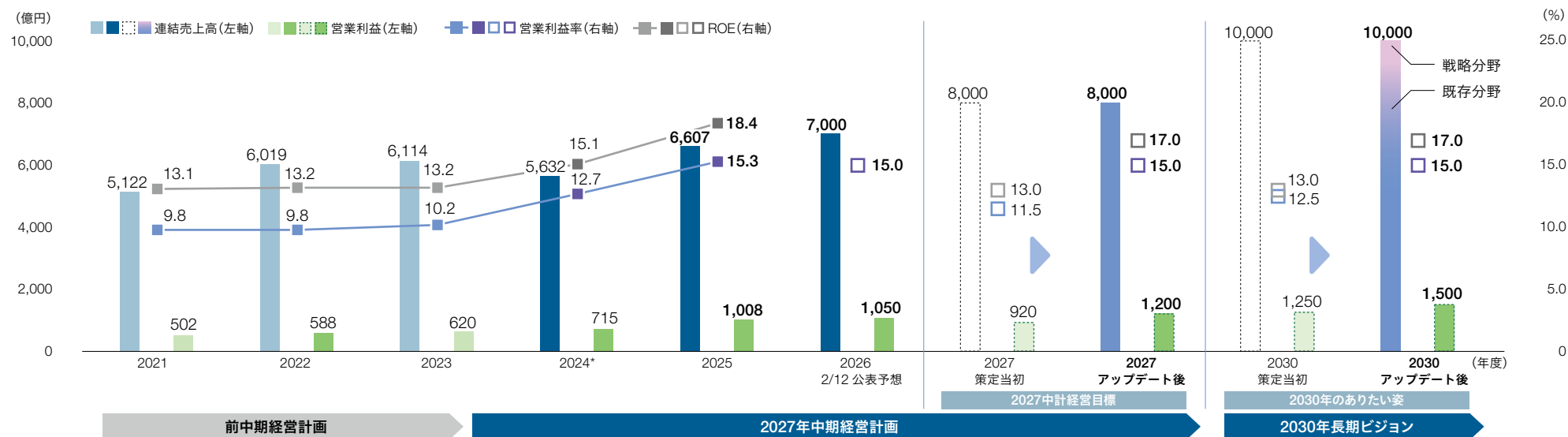
- 利益体質の強化
 - ・生産効率化・コストダウンの浸透・定着
 - ・受注時採算の向上
 - ・プロジェクト管理の高度化
- 市場ニーズを的確に捉えた受注の獲得
 - ・労働力不足・人件費高騰、生成AI半導体需要の急増、航空旅客数増加に伴う空港投資の増加等を背景とした受注の拡大
- グローバル生産体制強化に向けた戦略投資の実行
 - ・マザー工場 滋賀事業所の再開発による生産性の向上
 - ・重点市場と位置付ける米国、インドでの生産能力の増強
- 人的資本拡充に向けた諸施策の推進
 - ・先端技術開発強化に向けた研究開発拠点の拡充
 - ・認知度・ブランド力向上のための投資の実行

課題

- 先端技術・新規事業開発の加速
 - ・研究開発推進体制の拡充
 - ・AIやロボティクスへの経営資源の積極投入
 - ・食・環境など新領域への挑戦
- グローバル成長戦略の加速
 - ・米国、インドなど重点市場でのプレゼンス拡大
 - ・地域特性に対応して開発力強化
 - ・M&Aも活用したスピード感のある競争力強化
- 利益体質の強化
 - ・生産革新・コストダウン活動の継続
 - ・プロジェクト管理の精度向上
 - ・業務プロセスの刷新

2030年長期ビジョンおよび2027年中期経営計画アップデート

モノづくり、お客さまへの提案、プロジェクト管理の3つのプロセスにおける取り組みにより、収益性が大幅に向上しました。その結果、2025年度の営業利益率およびROEは、2027年中期経営計画で掲げた経営目標を大きく上回りました。この状況を踏まえ、2030年に創出を目指す経済価値および2027年中期経営計画の経営目標について、アップデートを実施しました。



*2024年度は、決算期変更に伴い、国内9カ月間、海外12カ月間の変則決算。

アップデートの背景

生産効率化・コストダウンの浸透・定着

前中期経営計画から進めてきた製品の標準化、部品点数削減、工期短縮などの生産効率化・コスト低減施策の全事業への浸透・定着

受注時採算の向上

お客さまの期待に応える技術力・サービス・品質といった高付加価値提案による受注案件の採算性向上

プロジェクト管理の高度化

現場施工の効率化や3Dシミュレーションを活用した事前検証によるプロジェクトの円滑な進行と追加コスト発生抑制

アップデートの考え方

バックキャスト売上目標の継続

労働力不足やデジタル化の進展を背景に自動化ニーズがグローバルで拡大。2030年のありたい姿からバックキャストした売上目標は継続

ありたい姿の実現に向けた戦略分野への挑戦

M&Aや食・環境など新領域への挑戦といった中長期的な成長を目的とした戦略分野での売上拡大も想定

収益性と成長性の両立による利益目標の上方修正

モノづくり、提案力、プロジェクト管理の強化を継続し、過去最高水準に高めた収益性を堅持。トップライン拡大との両立を目指し利益目標を上方修正

ダイフクグループのマテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1

インプット情報の更新

直近の社会要請・トレンドの変化を踏まえ、マテリアリティ特定にあたり必要な参照情報を見直し、整理しました。

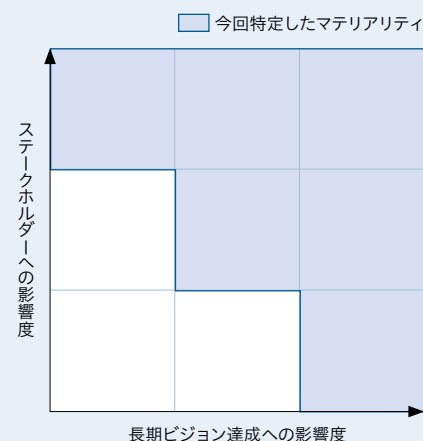
マテリアリティ特定にあたり使用したインプット

- 前回のマテリアリティ
(2021年度～2023年度)の検討経緯
- 長期ビジョン
「Driving Innovative Impact 2030」
- リスク・機会の検討結果
- 他社の動向
- ESG評価機関の要請事項
- 2023年度に実施した
事業リスク調査結果
- サステナビリティ関連の
各種情報開示基準・ガイドライン

STEP 2

マテリアリティの特定

さまざまなインプットをもとに、事業部門およびコーポレート部門からの選任者(執行役員4名、事務局9名)が課題候補を抽出し、「ステークホルダーへの影響度」と「長期ビジョン達成への影響度」の2軸で評価しました。



STEP 3

妥当性の確認

特定したマテリアリティ、KPIおよび目標については、取締役会で妥当性を検証し、承認されました。

STEP 4

進捗状況の確認

各マテリアリティの目標に対する進捗状況は、サステナビリティ経営委員会にて確認するとともに、取締役会へ報告します。社外に対しても、統合報告書やウェブサイトなどを通じて定期的に実績を開示します。

ダイフクグループのマテリアリティ

マテリアリティー一覧

枠組み	マテリアリティ	目指す姿
既存事業の進化 新領域への挑戦 次世代事業の創出	AI等を含む先端技術を活用した開発	IoTなどのデジタル技術やAIなどの最先端技術を活用し、製品・サービスを通じたさらなる無人化・最適化の追求、サステナビリティに配慮した開発を行う。
	サービスビジネスの拡充	システムの納入から廃棄までのライフサイクル全体で、お客さまに提供する価値を最大化するために、サービスメニューの充実とサービス水準の向上に加え、お客さまにとって価値のある新たなサービスを継続的に創造する。
	新領域開拓と新規事業創出	成長分野や顧客ニーズ、社会課題を探索するマーケティング機能、保有技術の応用分野を探索する機能、戦略などを策定する企画機能を強化し、社会課題や新技術の起点とする新領域の拡大と新規事業の創出を実現する。
成長を支える 仕組みの構築	イノベーション創出に向けた投資・基盤づくり	経営資源を成長領域に戦略的に投入する。イノベーションを起こす専門人材を獲得・育成するとともに、挑戦を促す人事・評価制度などを構築・運用する。また、外部パートナーとの連携、オープンイノベーションを推進する仕組みをつくり、より価値の高い製品・サービス、技術を生み出す。
業務全体の刷新	サプライチェーンにおける社会的責任の遂行	サプライヤーとの連携強化や、生産性の飛躍的な向上を目指し、体制や仕組みを変革する。法令遵守にとどまらず、労働、人権、環境などの社会的要請に対する取り組みを実行し、ステークホルダーとの長期的な信頼関係、健全で持続可能なサプライチェーンを構築する。
	製品品質、製品安全の追求	業務の刷新を通じて、製品・サービス品質の維持・向上を図る。お客さまが事故・トラブルを起こさず安全に、安心して扱える製品を提供する。
継続した安全活動	労働安全衛生の徹底	「安全は企業活動の基盤であり全てに優先する」とのスローガンのもと、労働者の安全と健康を最優先とする企業文化をすべての職場に定着させる。
環境負荷ゼロに 向けた活動	気候変動への対応	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・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、2050年のカーボンニュートラルを実現する。
	資源循環の促進	水などの資源の使用量削減、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する。
	自然との共生	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などにより、大気・水・土壌など自然資本への負の影響を最小化する。
経営体制の強化 管理の高度化	ガバナンスの強化	コーポレートガバナンスの強化を図るとともに、有効なグループガバナンス体制、コンプライアンス体制を構築し、当社グループの健全な経営と中長期的な成長の基盤を確保する。また、経営目標の達成に影響を与える重要なリスクをグループ全体で適切に管理する体制の強化や効果的なモニタリングにより、リスク管理の実効性を確保する。
	ステークホルダーコミュニケーションの充足	社内外のステークホルダー（お客さま、株主・投資家、取引先、地域社会、従業員）との対話を通じて、社会からの要請や市場環境の変化を捉え、持続可能な社会の実現に貢献する。
組織の強化	人材の確保・育成	長期ビジョンの実現に必要な専門性・スキルを持つ多様な人材を獲得し、定着を図る。加えて、一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮できる仕組みや能力開発などの制度を整備・運用する。
	人権の尊重	「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うる人権の負の影響を特定・評価・是正・緩和・予防する。
	ダイバーシティ&インクルージョン	さまざまな異なる視点や価値観、能力を持つ従業員の多様性が尊重され、個々の能力を最大限発揮できる企業文化を醸成する。
	エンゲージメントの向上	人事制度・職場環境を継続的に見直すことにより、従業員の会社に対するエンゲージメントを高めるとともに、従業員のワークライフバランスを実現する。

ダイフクグループのマテリアリティ

2027年中期経営計画におけるマテリアリティおよびKPI(2024年度～2027年度目標)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	目標			
				2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
既存事業の進化 新領域への挑戦 次世代事業の創出	AI等を含む 先端技術を活用した開発	製品・サービスへの先端技術の導入	グローバル	■ AIやバッテリー技術などを活用したシステムの効率化・省電力化 ■ AI、IoT技術による予知保全の確立			
	サービスビジネスの拡充	サービス売上高		1,500億円	1,600億円	1,750億円	1,900億円
	新領域開拓と新規事業創出	新業態・新市場への進出、新商品の上市		■ 新領域向けのシステム開発 ■ 新規顧客の開拓、グローバルでのビジネスエリア拡大 ■ 次世代事業の創出			
成長を支える 仕組みの構築	イノベーション創出に向けた 投資・基盤づくり	成長分野への投資額*1	グローバル	■ 1,600億円程度の投資を実施(2024年度～2027年度累計)			
		AI・DX人材の育成		■ eラーニングをはじめとした全社的なトレーニングの実施(全社員に順次展開) ■ データサイエンティスト等の専門人材育成(2024年度～2027年度累計：180名)			
		産官学連携・M&A・アライアンス等の推進		■ M&A・アライアンスの継続検討 ■ 大学・企業との共同研究や協業による開発			
業務全体の刷新	サプライチェーンにおける 社会的責任の遂行	サプライチェーンマネジメントの強化	グローバル	■ 国内：サプライヤーのリスク特定・監査実施 ■ 海外グループ会社：訪問および実態把握、リスクへの対応実施			
	製品品質、製品安全の追求	製品・システムの安全に関する重大事故発生件数*2		0件	0件	0件	0件
継続した安全活動	労働安全衛生の徹底	度数率：日本(海外)*3	グローバル	0.261(0.6)	0.261(0.5)	0.174(0.4)	0.172(0.3)
		強度率：日本(海外)*3		0.006(0.020)	0.004(0.016)	0.003(0.013)	0.001(0.011)
		重篤災害*4発生件数*3		0件	0件	0件	0件
環境負荷ゼロに 向けた活動	気候変動への対応	自社CO ₂ 排出量削減率(2018年度比) (スコープ1+2)	グローバル	51%	52%	53%	54%
		再生可能エネルギー由来の電力比率		60%	66%	72%	78%
		購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量削減率*5 (スコープ3 カテゴリ1)		■ サプライチェーンCO ₂ 削減プログラム*6の拡大・浸透			
		販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量削減率*5 (スコープ3 カテゴリ11)		■ 製品・システムの省エネ性能向上			
	資源循環の促進	廃棄物の埋立率	グローバル	国内：1%未満 海外：5%未満	国内：1%未満 海外：5%未満	国内：1%未満 海外：4%未満	国内：1%未満 海外：3%未満
		廃棄物排出量売上高原単位*7削減率(2023年度比)		4%	7%	11%	14%
		水使用量売上高原単位*8削減率(2018年度比)		40%	44%	47%	50%
	自然との共生	主要拠点*9における生物多様性保全活動実施率 サステナビリティアクション*10のグローバル展開	グローバル	10%	50%	70%	90%
				■ プログラムの拡充・啓発			

ダイフクグループのマテリアリティ

2027年中期経営計画におけるマテリアリティおよびKPI(2024年度～2027年度目標)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	目標			
				2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
経営体制の強化 管理の高度化	ガバナンスの強化	取締役会の実効性向上	単体	■ 取締役会の実効性評価の実施と課題への取り組み			
		経営理念・経営戦略等の浸透		■ 役員・従業員向けの周知活動の継続実施			
		コンプライアンスの徹底	グローバル	■ 重要なコンプライアンスリスクに関する教育研修などの実施			
	ステークホルダー コミュニケーションの充足	重要リスクへの対策実施		■ リスクアセスメント・モニタリングの実施			
				■ エマージングリスク(新興リスク)を含むリスク予兆情報の収集と影響の分析			
				■ 危機管理体制の見直しと有事対応力の強化			
組織の強化	人材の確保・育成	株主・投資家との対話社数(年間延べ)	グローバル	900社以上	1,200社以上	1,200社以上	1,200社以上
		ステークホルダーとのコミュニケーション活性化		■ 情報開示(財務・非財務)の充実			
	人権の尊重	外部評価機関からの評価維持・向上	グローバル	■ ステークホルダーダイアログを通じた経営課題等の把握			
				■ 幅広い層へのブランド認知度向上施策の実施			
	ダイバーシティ& インクルージョン	女性管理職数(比率)	単体	■ 社会貢献活動への積極的な参画			
		多様な人材が活躍できる環境整備		■ CDP気候変動 A-以上			
	エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベスコア	グローバル	■ FTSE4Good 銘柄採用継続			
		エンゲージメントサーベイ実施と課題対応		■ MSCI ESG Rating AA以上			
	人権の確保・育成	キーポジションにおける後継候補充足率	グローバル	■ 人材プールの整備(経験・スキル見える化)			
		専門人材確保に対応した人事制度の複線化	単体	■ 後継候補充足率 2027年度100%を目指す(2023年度:68%)			
組織の強化	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築	グローバル	■ 新たな制度・施策(高度専門人材向けの処遇・勤務制度・勤務場所・採用施策)の検討および導入			
		人権に関する研修実施		■ 導入した制度の改善			
	ダイバーシティ& インクルージョン	女性管理職数(比率)	単体	■ 人権デュー・ディリジェンスのPDCA実施			
		多様な人材が活躍できる環境整備		■ 国内・海外におけるインパクトアセスメントの実施			
	エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベスコア	グローバル	■ 苦情処理メカニズムの構築			
		エンゲージメントサーベイ実施と課題対応		■ 人権に関する教育・研修体制の構築			
	人権の確保・育成	キーポジションにおける後継候補充足率	グローバル	■ グループ社員への教育コンテンツの展開			
		専門人材確保に対応した人事制度の複線化		■ 女性管理職数 2027年度60名(7.6%)を目指す			
	ダイバーシティ& インクルージョン	女性管理職数(比率)	単体	■ ダイバーシティに関する社内啓発の推進			
		多様な人材が活躍できる環境整備		■ マイノリティに配慮した職場環境整備			
組織の強化	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築	グローバル	■ 国別平均スコア以上			
		人権に関する研修実施		—			
	ダイバーシティ& インクルージョン	女性管理職数(比率)	単体	国内: 肯定的回答率60%超			
		多様な人材が活躍できる環境整備		海外: 国別平均スコア以上			
	エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベスコア	グローバル	■ 結果からの課題抽出と対策実施			
		エンゲージメントサーベイ実施と課題対応					
	人権の確保・育成	キーポジションにおける後継候補充足率	グローバル				
		専門人材確保に対応した人事制度の複線化					
	ダイバーシティ& インクルージョン	女性管理職数(比率)	単体				
		多様な人材が活躍できる環境整備					

*1 設備投資、研究開発費、人的資本への投資等

*2 当社グループの製品・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 工事における請負事業者を含めて算出

*4 自社の業務中における死亡災害や身体の一部に永久損傷を伴う災害

*5 スコープ3カテゴリ1およびカテゴリ11については、2030年度に2018年度比30%削減を目指し、定性目標に取り組む

*6 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)に関する当社グループ独自の枠組み

*7 廃棄物排出量(t)÷売上高(億円)

*8 水使用量(千m³)÷売上高(億円)

*9 従業員数100人以上の拠点

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

ダイフクグループのマテリアリティ

2027年中期経営計画におけるマテリアリティおよびKPI(2025年度の実績)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2025年度の実績
既存事業の進化 新領域への挑戦 次世代事業の創出	AI等を含む 先端技術を活用した開発	製品・サービスへの先端技術の導入	グローバル	■ 完全無人化の実現に向けて、XY-ピッキングロボット、SLAM式AMR(自律走行搬送ロボット)等のソリューションの拡充・提供を継続 ■ 消費電力の削減に向けて、バッテリー技術を活用したOHT(天井走行式無人搬送車)を開発 ■ AI等を活用した運行制御により搬送効率を向上 ■ 画像認識技術を活用した新たなシステム、製品の開発 ■ AIを活用した予知保全システムの開発を継続
	サービスビジネスの拡充	サービス売上高		1,766億円
	新領域開拓と新規事業創出	新業態・新市場への進出、新商品の上市		■ 冷凍倉庫向けにさらなる自動化ソリューションを提案 ■ 二次電池、半導体製造向けの対象工程を拡大し、自動化ソリューションを提案 ■ 半導体製造における後工程(ウエハの積層化、直接接合など)への自動化ソリューションの提供 ■ 次世代自動車工場向けの新たな構内物流、部品搬送システムの開発 ■ 空港へのシステム納入に向けた認証取得の拡大 ■ ごみ収集車の洗浄装置の提供
成長を支える 仕組みの構築	イノベーション創出に向けた 投資・基盤づくり	成長分野への投資額*1	グローバル	■ 成長分野への投資額：748億円(2024年度～2025年度累計。うち2025年度実績：484億円)
		AI・DX人材の育成		■ AI・DXに関するeラーニング、教育プログラムを継続実施(eラーニング：累計3,500名が受講(うち2023年11月～2025年12月の累計受講修了者2,450名)、データサイエンティスト等の専門人材向けプログラム：累計173名が受講(うち2024年1月～2025年12月の累計受講修了者107名))
		産官学連携・M&A・アライアンス等の推進		■ 複数の大学や研究機関、企業と次世代技術に関する研究開発を検討・実施
業務全体の刷新	サプライチェーンにおける 社会的責任の遂行	サプライチェーンマネジメントの強化	グローバル	■ 国内サプライヤーへアンケートを実施し、特定したリスクをもとに監査を実施 ■ 海外子会社(台湾・韓国・中国)にヒアリング調査を実施。台湾・韓国ではサステナブル調達活動を開始
	製品品質、製品安全の追求	製品・システムの安全に関する重大事故発生件数*2		0件
継続した安全活動	労働安全衛生の徹底	度数率：日本(海外)*3	グローバル	1.000(0.740)
		強度率：日本(海外)*3		0.045(0.020)
		重篤災害*4 発生件数*3		0件

ダイフクグループのマテリアリティ

2027年中期経営計画におけるマテリアリティおよびKPI(2025年度の実績)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2025年度の実績
環境負荷ゼロに向けた活動	気候変動への対応	自社CO ₂ 排出量削減率(2018年度比) (スコープ1+2)	グローバル	56.4%
		再生可能エネルギー由来の電力比率		73.9%
		購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量削減率*5 (スコープ3 カテゴリ1)		■ 国内主要サプライヤー153社を対象にCO ₂ 削減に向けたオンライン説明会を実施し、サプライヤーのCO ₂ 排出量データの収集を継続
		販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量削減率*5 (スコープ3 カテゴリ11)		■ すべての新規製品・システム開発におけるLCA(ライフサイクルアセスメント)の実施 ■ 顧客の再生可能エネルギー導入状況の調査開始
	資源循環の促進	廃棄物の埋立率	グローバル	国内: 1.1% 海外: 4.1%
		廃棄物排出量売上高原単位*6削減率(2023年度比)		-8.4%
		水使用量売上高原単位*7削減率(2018年度比)		38.1%
	自然との共生	主要拠点*8における生物多様性保全活動実施率	グローバル	63.6%
		サステナビリティアクション*9のグローバル展開		■ 生物多様性をテーマとしたグローバルでのeラーニング実施 ■ グローバルでのサステナビリティアクションプログラム2件の実施
経営体制の強化 管理の高度化	ガバナンスの強化	取締役会の実効性向上	単体	■ 第三者機関を起用してアンケート・ヒアリングとその結果分析を行い、取締役会の実効性評価を実施 ■ 実効性評価課題への対応として、 ①経営管理高度化への取り組み実施(投資管理プロセスの整備、資本コストを意識した経営の促進、IFRS適用への取り組み推進等) ②取締役会への支援体制を拡充(社外役員間の意見交換の場の設定、資料内容の改善・充実、運営面での支援強化など)
		経営理念・経営戦略等の浸透	グローバル	■ 国内外の全従業員を対象に、長期ビジョン・中期経営計画に関するeラーニングを実施 ■ 動画コンテンツを拡充し、CxOからのメッセージを配信
		コンプライアンスの徹底		■ グローバルで従業員へのコンプライアンス意識調査を実施(回答数: 5,861件) ■ 貿易コンプライアンスに関する実態調査をグローバルで開始 ■ コンプライアンス強化月間において、「競争法」をテーマに講義を開催 ■ さまざまな職層のニーズに即したコンプライアンス研修(動画研修7回を含む合計20回)を実施 ■ コンプライアンス推進部会を半期ごとに開催。グループ全体のコンプライアンス意識向上を図る活動を推進
		重要リスクへの対策実施		■ リスクマネジメント活動のPDCAの一環として、アンケート調査に基づくリスクアセスメントを実施し、リスクマネジメント委員会で新たに重要リスクを特定(従来から選定され継続対応している重要リスクについては、リスクマネジメント委員会でモニタリングを実施) ■ 経営層インタビューを実施し、現状のリスク認識の確認および対応案を協議 ■ BCM体制の再構築に向けたBCP専任組織の検討

ダイフクグループのマテリアリティ

2027年中期経営計画におけるマテリアリティおよびKPI(2025年度の実績)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2025年度の実績
経営体制の強化 管理の高度化	ステークホルダー コミュニケーションの充足	株主・投資家との対話社数(年間延べ)	グローバル	1,726社
		ステークホルダーとのコミュニケーション活性化		■ 国内外の株主・機関投資家向けIRイベントを実施し、エンゲージメント機会を継続的に創出 ■ 社外取締役と機関投資家・証券会社アナリストとの対話機会を新たに創出 ■ 新たな広告方針に基づいてCMを制作し、テレビ・電車等で展開。また、SNS等活用のターゲティング広告を展開 ■ 国内外の展示会出展によるブランド訴求 ■ 記者懇談会を開催し、メディアを通じて認知訴求 ■ 社会科見学や職場体験の受け入れ、近隣の清掃活動等を継続して実施
		外部評価機関からの評価維持・向上		■ CDP気候変動A(最高評価)を獲得 ■ FTSE4Good への採用継続 ■ MSCI ESG Rating AAを獲得
組織の強化	人材の確保・育成	キーポジションにおける後継候補充足率	グローバル	■ サクセッションプランを更新し、グループ人材委員会・事業部門人材委員会でモニタリングを継続(グループ人材委員会：2回開催、事業部門人材委員会：12回開催) ■ 後継候補充足率72% ■ 新任部長研修においてMBAプログラムをベースに、戦略・財務・組織論を導入
		専門人材確保に対応した人事制度の複線化	単体	■ 技術系人材確保に向け、京都Labを開設 ■ 一部職種において地域限定型社員制度を導入 ■ 特定人材採用時の特別一時金制度の導入
	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築	グローバル	■ 日本国内のサプライヤー1社に対し、インパクトアセスメントを実施 ■ 海外子会社2社とそのサプライヤー2社に対し、インパクトアセスメント後の改善策フォローアップを実施 ■ サステナビリティ推進委員会傘下の「グリーンバンスメカニズム導入プロジェクト」にて、グリーンバンスメカニズムに関するシステム導入を検討
		人権に関する研修実施		■ 日本国内は階層別研修において、人権やハラスメントに関する講義、グループワークを実施 ■ グループ社員を対象とした教育プログラムへ人権に関する内容の追加を検討
	ダイバーシティ& インクルージョン	女性管理職数(比率)	単体	50名(6.9%)
		多様な人材が活躍できる環境整備		■ 女性管理職向けコミュニティプログラム「WING」(Women Internal Network Growing)の新設 ■ D&I分科会および労使専門委員会で育児関連の改善ニーズを収集し、育児・介護休業法改正(2025年4月)に合わせて制度見直しを実施 ■ 管理職を対象とした育児介護関連制度への啓発セミナーを実施
	エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベスコア	グローバル	■ サーベイ実施なし(2026年5月に国内・海外で同時にサーベイを実施)
		エンゲージメントサーベイ実施と課題対応		■ 2023年度サーベイを実施した海外子会社を訪問し施策フォローを実施(1社) ■ 2024年度サーベイをもとに、事業部門別の説明会(計6回)、本部別のワークショップ(計29回)を開催し、本部単位でアクションプランを策定・実施

*1 設備投資、研究開発費、人的資本への投資等

*2 当社グループの製品・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 工事における請負事業者を含めて算出

*4 自社の業務中における死亡災害や身体の一部に永久損傷を伴う災害

*5 スコープ3カテゴリ1およびカテゴリ11については、2030年度に2018年度比30%削減を目指し、定性目標に取り組む

*6 廃棄物排出量(t)／売上高(億円)

*7 水使用量(千m³)／売上高(億円)

*8 従業員数100人以上の拠点

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

ダイフクのビジネス

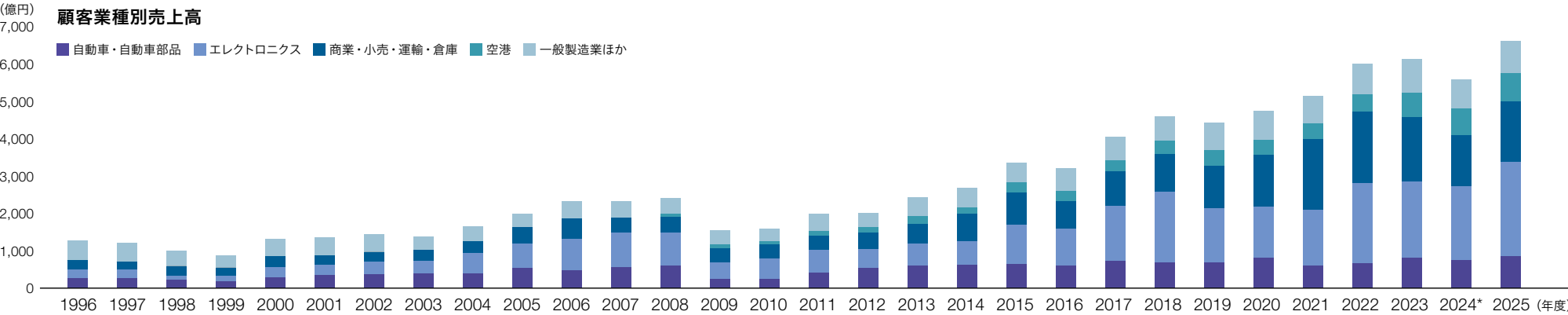
世界の物流・生産インフラを支えるダイフクのビジネスを4つの強みを切り口に紹介します。

P.25 価値創造の源泉

技術力・応える力

多様なお客さまのニーズに対応

ダイフクグループはノウハウや技術を蓄積し、時代のニーズに合わせてイノベーションを創出してきました。当社グループはこれからも主要製品を自社生産する世界有数のメーカーとして、またシステムインテグレーターとして、今後も世界中のお客さまの多様なニーズに応え続けていきます。



* 決算期変更に伴い、国内9カ月、海外12カ月の変則決算

2027年に向けた市場環境と成長の期待度

2027年度の目標策定とあわせて、対象となる市場のさまざまな変化を事業成長の機会と捉えて、事業の方向性を設定しています。

顧客業種別	前中期経営計画期間売上高CAGR*1	市場環境(予測)	成長の期待度*2
自動車・自動車部品	0.6%	自動車生産台数は中長期的に緩やかに増加 グローバルでのxEVシフトに伴う設備投資が継続 半導体市場は高ボラティリティだが、長期トレンドでは高需要が継続 各国での半導体生産拠点設置の需要の高まり B to C市場の成長に伴う物流のさらなる効率化 人手不足、賃金高騰、国内の2024年問題などにより、自動化投資が加速 環境負荷に配慮することによるサプライチェーンの変化 旅客数は継続的に増加の見込みで空港の数・規模ともに拡大 人手不足からの自動化・省人化ニーズとともにセキュリティ強化が継続 海外生産から国内回帰への動きが継続 人手不足、賃金高騰により、自動化投資が加速	☆☆
エレクトロニクス	14.1%		☆☆☆
商業・小売 運輸・倉庫	7.4%		☆☆☆
空港	16.8%		☆☆
一般製造業ほか	4.9%		☆☆☆

*1 2020年度の売上高を基準とした前中期経営計画期間3カ年における売上高年平均成長率

*2 2023年度売上高実績を基準とした2027年度までの見込み売上高CAGR

3%以下	☆☆
3%超7%以下	☆☆☆
7%超	☆☆☆☆

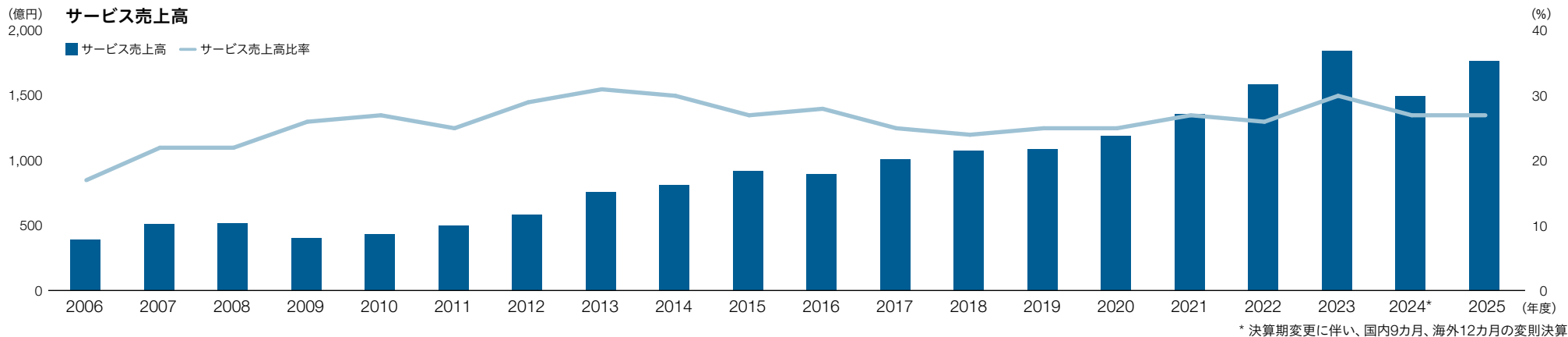
ダイフクのビジネス

トータルソリューション

お客さまの要望を反映するコンサルティングから、企画・エンジニアリング、設計・製造、工事・アフターサービスまでトータルサポート体制を構築しています。

安定的な収益確保に貢献

豊富な納入実績を背景として、サービス売上高は売上高全体の30%前後を占めており、安定的な収益確保に貢献しています。



安定稼働を支えるアフターサービス

幅広いサービスメニューを揃え、長期にわたり安定稼働をサポートしています。システムの老朽化、取扱品や物量の変化などにより、能力・機能を十分に発揮できなくなった場合には、アップグレードやリニューアルを提案します。当社のサービスに対する評価は高く、新システムへの切り替えにあたっても継続的に採用いただけます。その際、新たなニーズが明らかとなり、技術開発に繋がることもあります。

サービス体制

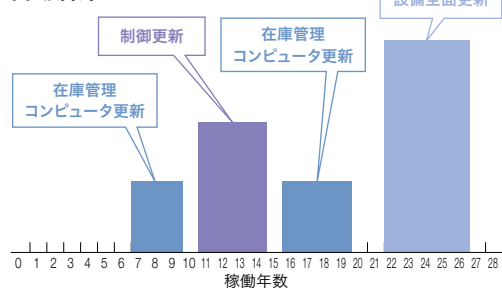
全国約55カ所のカスタマーステーション、24時間対応コールセンターが一体となってお客さまをサポートします。障害発生時には、遠隔操作による原因調査、障害の復旧にも対応し、復旧時間の短縮に努めています。

- 定期点検
- システム保守契約
- 安全技能教育
- ファシリティサービス
- トラブル対応
- パーツ供給
- リモートメンテナンス
- 予知保全システム
- オンサイトサービス
- 改造、リニューアル

リニューアル

ダイフクの代表的な製品の自動倉庫は、1号機を納入してから60年近くとなり、この間に納入した自動倉庫は約35,000台以上です（2024年末時点）。その多くが現在も正常に稼働し、お客さまの物流合理化に貢献しています。長期間の安定稼働のためには、部品交換などのメンテナンスが必要不可欠です。また、お客さまの事業環境変化に伴う能力増強などの改造工事も行います。

自動倉庫のサービスサイクル



ダイフクのビジネス

国際対応力

ダイフクグループは、世界24の国・地域にグローバル拠点を展開しています。次世代の成長をけん引する最適地生産・調達体制の強化を進めながら、今後も売上規模の向上と収益の拡大に向け、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

62社(ダイフク含む)

5支店

24生産拠点 (ISO認証)



納入実績

54カ国

海外売上高比率

73% (2025年度)



イントラロジスティクス



クリーンルーム



オートモーティブ



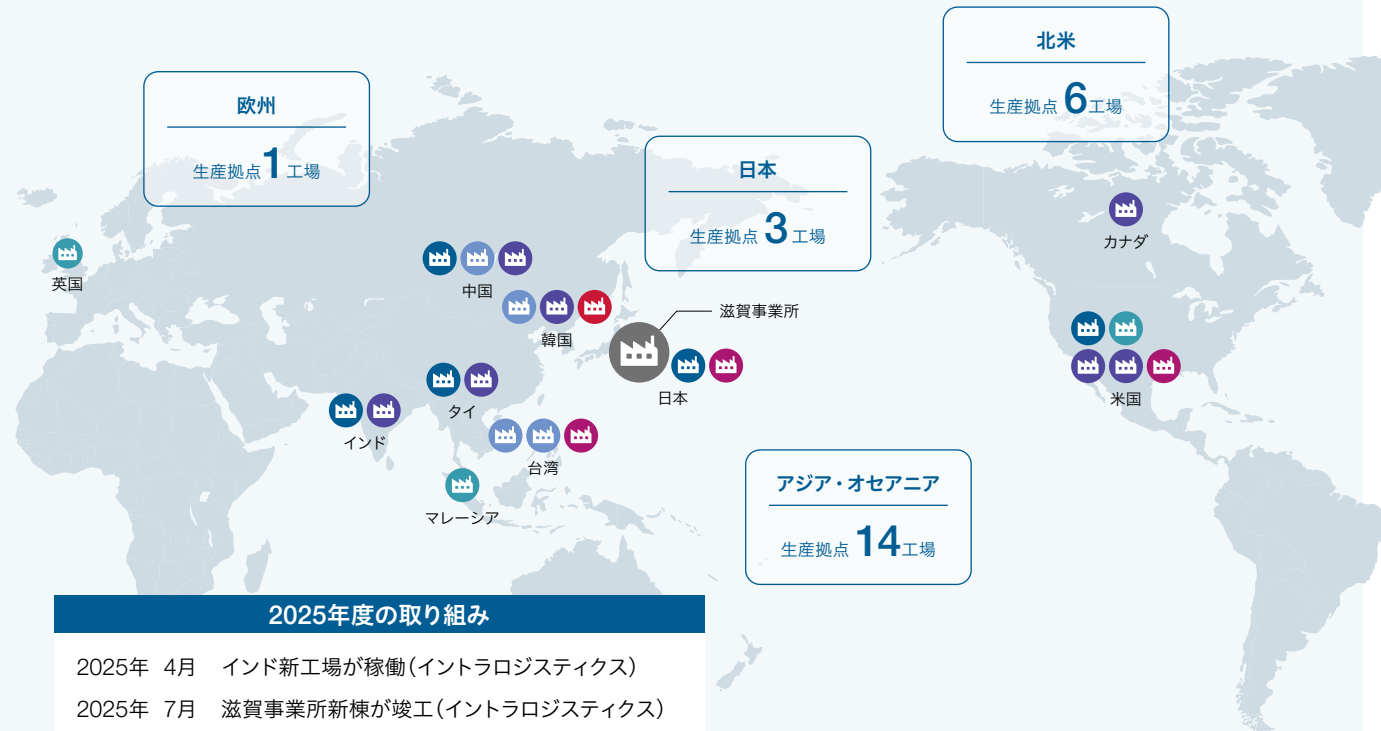
エアポート



オートウォッシュ



電子機器



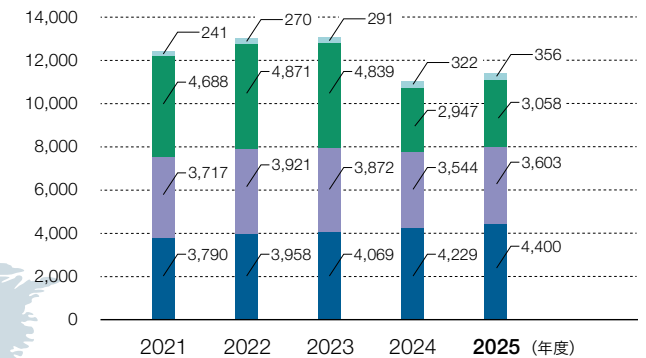
2025年度の取り組み

- 2025年 4月 インド新工場が稼働(イントラロジスティクス)
- 2025年 7月 滋賀事業所新棟が竣工(イントラロジスティクス)
- 2025年10月 米国新工場棟が稼働(イントラロジスティクス)

(2025年12月31日現在)

地域別従業員数

(人)

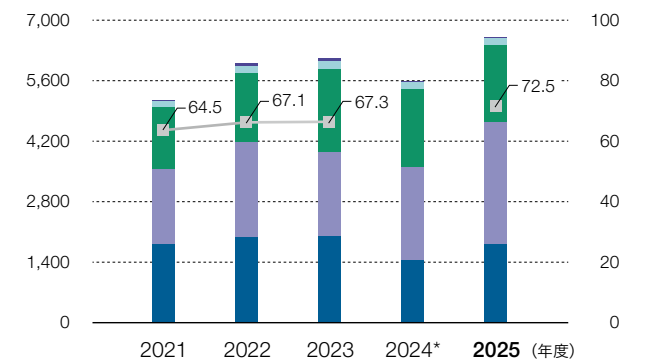


■ 日本 ■ アジア・オセアニア ■ 北中米 ■ 欧州

仕向地別売上高

(億円)

(%)



■ 日本 ■ アジア・オセアニア ■ 北中米 ■ 欧州 ■ その他 ■ 海外売上高比率

* 国内2024年4～12月(9カ月)、海外2024年1～12月(12カ月)の実績。

そのため海外売上高比率は算出せず

グローバル成長戦略の加速

ダイフクグループは、2027年中期経営計画の達成と、その先にある長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」の実現に向け、海外市場でのプレゼンス拡大・競争力強化を重要な成長ドライバーと位置付けています。米国・インドでの生産基盤の拡充や、欧州市場におけるM&Aを通じた技術・ソリューション力の強化を進め、グローバル成長戦略を加速させています。

イントラロジスティクス グローバル生産基盤の拡充

2025年度は、海外の重点市場で生産能力の増強に向けた設備投資を進めました。

北米では、労働力不足や人件費上昇を背景に自動化需要が高まっています。これに対応するため、米国インディアナ州ホバート市で新工場棟を建設し、2025年10月から稼働しています。この結果、生産能力は従来の2倍に拡大しました。流通業や製造業における旺盛な設備投資需要に迅速に対応し、北米における事業規模のさらなる拡大を図ります。また、自社製の自動倉庫も取り入れ、生産効率の向上と納期短縮を進めています。

インドでは、テランガナ州ハイデラバードの新工場が2025年4月に本格稼働しました。生産品目の拡充、部品内製化、地域密着の開発・サービス体制により、リードタイムの短縮とコスト競争力の強化を進めます。今回の新工場の稼働により、生産スペースは約4倍に拡大し、将来的な増設によるさらなる能力拡大も見据えています。

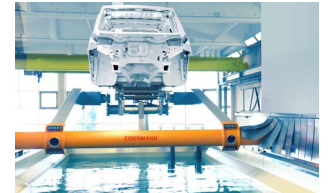


既存工場棟に隣接する米国の新工場棟（赤枠）

オートモティブ 欧州展開・技術力強化に向けたM&A

海外市場における競争力強化に向け、事業基盤およびソリューション力を高める施策としてM&Aを活用しています。この取り組みの一環として、産業用塗装・表面処理設備および搬送システムの設計・エンジニアリングに強みを持つEISENMANN GmbH(ドイツ)の株式を2026年7月1日に取得し、子会社化しました。

自動車生産ライン向けシステムでは、欧州市場向けの規格や顧客固有要件への対応が求められます。そのため、提案・設計から据付・立ち上げまでを一貫して遂行できる対応力が重要となっています。同社は欧州の自動車・産業部品メーカーを中心に、高度な自動化技術と環境負荷を低減する独自のソリューションを有しています。産業用塗装・表面処理設備を中心とした同社の強みは、当社グループの既存事業と高い補完関係にあります。本件を通じて、欧州規格に対応したシステムソリューション力を強化するとともに欧州市場における事業基盤の拡大を図ります。



EISENMANN GmbHが手掛ける自動車塗装工程向け搬送システム

米国新工場棟の概要

投資金額	建築面積	敷地面積
約 50 億円 (換算レート 1米ドル=148円)	約 2万5,000 m ² (既存工場棟：約3万m ²)	約 17万8,000 m ²

インド新工場の概要

投資金額	建築面積	敷地面積
約 40 億円 (換算レート 1インドルピー = 1.74円)	約 3万4,000 m ²	約 13万3,000 m ²

EISENMANN GmbHの概要

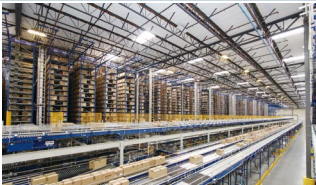
連結売上高	設立年月日	従業員数
約 65 百万ユーロ (2025年度)	2020 年 (創業1951年)	283 名 (2025年12月時点)

事業内容	主要展開地域
産業用塗装・表面処理設備および搬送システムの設計・エンジニアリング	ドイツ、米国、メキシコ

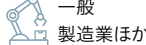
事業別サマリー

動画はこちら
www.youtube.com/@DaifukuChannel

イントラロジスティクス	クリーンルーム	オートモーティブ	エアポート	オートウォッシュ	電子機器
事業別戦略					

P.54	P.56	P.58	P.60	P.62	P.63
ソリューション					
 物流ソリューション www.daifuku.com/ jp/solution/intralogistics	 半導体生産 ライン向けシステム www.daifuku.com/ jp/solution/cleanroom Cleanroom Automation www.daifuku.com/pro/cr/jp	 自動車生産 ライン向けシステム www.daifuku.com/ jp/solution/automotive	 空港向けシステム www.daifuku.com/ jp/solution/airport	 洗車機・関連商品 www.daifuku.com/ jp/solution/carwash 株式会社ダイフクプラスモア www.daifuku-carwash.jp	 コンテック導入事例 www.contec.com/ jp/case-studies

事業内容					
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、さまざまな流通・製造分野でお客さまのニーズに対応した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。	半導体製造の自動化に欠かせないクリーンルーム向け搬送・保管システムを世界中のユーザーに納入しています。高い技術力と、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ニーズに応え、後工程領域を含めた最先端半導体の生産現場の物流合理化に大きく貢献しています。	半世紀以上にわたり、自動車工場のプレス・溶接・塗装・組立、部品の保管・供給、エンジンテストなどの工程全域に対して自動化・省人化システムを供給しています。xEV(BEV・PHEV・HEV・FCEV)へのシフトなど、グローバルに広がるモータリゼーションを、最先端の物流技術・ソリューションで支えています。	世界の空港に、手荷物搬送・仕分けシステムをはじめ、セルフ手荷物チェックインシステムやセキュリティレーンシステム、空港運用データベースなど「スマートエアポート」を実現するためのソリューションを提供しています。	物流システムで培ったモノづくりの技術・品質を洗車機に応用しています。一般的な門型から大型洗車機まで、幅広く展開。ガソリンスタンド、カーディーラー、運送会社などさまざまな業界へ提供しています。さらに、日本で初めてごみ収集車向けの内部洗浄装置を開発・市場投入するなど、新たな領域への挑戦も積極的に進めています。	子会社の株式会社コンテックを中心に、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の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。

主な顧客業種					
 商業・小売 運輸・倉庫  一般 製造業ほか	 エレクトロニクス	 自動車・自動車部品	 空港	 一般製造業ほか	 一般製造業ほか



事業別戦略

イントラロジスティクス

地域ごとのニーズへの対応力を磨き、
次の成長ステージへ

事業環境

当事業を取り巻く環境は、国内外を問わず、人手不足や人件費高騰を背景に、自動化のニーズが引き続き強い状況にあります。国内では、コロナ禍で拡大した大型物流センターの投資は一巡しているものの、通販の裾野が広がり、加えて中小規模のお客さまも人材確保が難しくなる中で、設備投資に踏み切る動きが広がっています。リニューアル需要も堅調で、既存設備を活かしながら改善していきたいという要望が増えています。

海外では、北米を中心に人手不足と人件費高騰が続き、現場の省力化・効率化に向けた投資意欲は強いと見ています。さらにインドでは、メイド・イン・インド政策などを背景に内需拡大が見込まれ、建築業界や製造業を中心にマテハン需要が増えています。一方で、関税など外部環境の影響を見極めようとして、投資判断が慎重になりうる点は注意が必要です。また、地域によって求められる仕様や運用が異なるため、各市場に合った提案と対応力がますます重要になっています。

競争環境に関しては、新興メーカーがAMR(自律走行搬送ロボット)を中心に東南アジアへ進出しており、価格面での脅威が増えています。当事業は、こうした競争環境の変化を踏まえ、強みであるエンジニアリングとサービスを軸に、地域ごとのニーズに合わせた提供価値を高めながら、成長余地の大きい市場で着実に事業を伸ばしていきます。

常務執行役員
イントラロジスティクス事業部門長
イントラロジスティクス事業部長
鳥谷 則仁



2025年度の取り組み

2025年度は、重点市場における生産・開発体制の強化に注力しました。

北米では、生産能力の拡張に加え、開発・生産を軸とした現地対応力の強化に注力しました。2025年10月には新工場が稼働し、生産能力は従来比で約2倍となりました。今後は、生産能力に見合う受注の早期達成を目指します。加えて、現地対応力を強化するため、日本の開発設計人員を米国に配置しました。現地ニーズを迅速に製品へ反映する体制を強化することで、ニーズ把握から検討、試作・テストまでを短いサイクルで回し、開発のスピードと精度を高めています。

インドでは2025年4月の新工場稼働を通じて現地生産の準備を先行させ、内需拡大に備えてきました。2025年度には、インドにおける受注が前年度比約2倍になるなど、自動化需要が顕在化してきています。

商品・技術面では、無人搬送ロボット「SOTRシリーズ」を用途別に拡充し、搬送領域の裾野を広げました。また、新興メーカーが台頭する中、ラック内を自在に移動する4ウェイシャトルを開発し、市場に投入しています。さらに、倉庫全体の最適運用を見据えたWES(倉庫実行システム)の開発を進めています。これらは、当社が長年培ってきたエンジニアリングとサービス体制を、次の時代に合わせて進化させる取り組みです。



無人搬送フォークリフト
「ソーティングトランスファー
ロボット F」

今後の挑戦

今後の挑戦は明確です。人手不足という構造的な社会課題に対し、完全無人化の実現を見据え、ハードウェア・ソフトウェアの両面で技術革新と事業展開を加速していきます。

第一に、北米を重点市場として、開発・生産・販売を一体で回す現地完結力をさらに高めます。小売業向けソリューションの強化に加え、新たな需要の取り込みをスピード感を持って進めていきます。

第二に、インドを中長期の成長エンジンとして、現地生産によるコスト競争力を確立し、市場拡大を確実に捉えています。

第三に、国内では新設だけでなく、既存設備の更新・高度化を含めた提案領域を広げていきます。加えて、サービスのオペレーションを見直し、提案や改善に振り向けられる時間を増やすことで、点検契約の拡大やリニューアル提案の強化に繋げます。市場のニーズをタイムリーに捉えることで、国内の売上規模をもう一段階引き上げられると考えています。

また、競争環境の変化に対しては、価格でも負けない体制を整えつつ、付加価値の向上を通じて価値で競争力を高めています。WESを軸に、異なる設備を束ねて全体最適を実現する制御と運用の力を磨き、当社ならではの差異化を進めます。あわせて、工場の生産性革新、現場の省力化、AI活用による業務効率化を重ね、利益を生み出す体質を強化していきます。

私たちは、単に自動化設備を提供する企業ではなく、物流・生産の未来を設計し、お客さまの現場を変革するパートナーでありたいと考えています。そのためにも、当社ならではの、他社にはできない商品・技術を生み出すことに、これまで以上に力を入れていきます。市場ごとのニーズを素早く捉え、開発・生産・サービスを一体で底上げすることで、提案の幅と実行力を高めています。こうした積み重ねが、2030年に向けた当事業の成長を支えると考えています。



事業別戦略 イントラロジスティクス

事業環境

機会

- 人件費高騰・人手不足による機械化・自動化ニーズの継続
- DX、AIを有効に活用した効率性、柔軟性の高いシステムのニーズ拡大
- 環境問題に対応したシステムの需要増加
- 国内での物流2024年問題対応の加速
- インド・ASEANでのマテリアルハンドリング市場拡大
- 米国通商政策による製造業の米国回帰

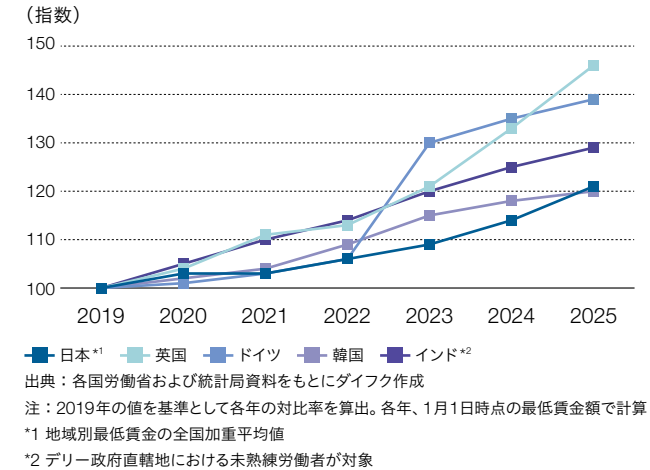
強み

- 豊富な製品ラインアップによるトータルソリューションの提供
- コンサルティングから設計・生産・据付・保守までの一貫サポート体制
- 幅広い製品を自社で手掛ける開発力と自社生産

リスク

- 原材料、人件費の高騰
- (国内)競合企業と海外メーカーの連携、海外メーカーの単独参入による競合する企業・機種の増加
- (海外)競争の激化、既存・新興メーカーの連携が活発化
- 米国通商政策による景気後退に伴う個人消費・設備投資の落ち込み

最低賃金額の推移



2027年中期経営計画における事業戦略

事業領域の拡大	● 完全無人化ソリューションの提供 ● FA分野における新領域の開拓 ● マテリアルハンドリングを活用した次世代事業への挑戦
グローバルビジネスの収益性向上	● 工場拡張による生産能力の増強(北米・インド) ● 設備投資による生産機種の拡大(北米・タイ・インド) ● プロジェクト進捗の見える化による収益性の向上
先端技術を活用した生産革新	● AIを利用した業務の効率化 ● 3D設計による生産の自動化 ● 仮想検証による出荷完成度の向上
顧客からみた価値の追求	● 止まらない・簡単に復旧できるシステムの提供 ● 先端技術を利用した設備のモニタリング ● 予知予防などサービスレベル向上による安定稼働の実現

2025年度の取り組み

- 北米における工場拡張の完了により、生産能力を従来の約2倍に増強
- インドにおける工場拡張の完了により、生産能力を従来の約4倍に増強
- 無人搬送ロボット「SOTRシリーズ」の拡充をはじめとした、新製品の開発・販売
- 国内におけるリニューアル・サービス強化

今後の挑戦

- 完全無人化を見据えた商品・技術・事業基盤の高度化
- 重点市場(北米・インド)における現地開発・調達・生産の強化
- 北米の新工場稼働率を最大化するための受注拡大
- WESを軸とした新製品の開発による競争力の強化
- 国内におけるリニューアル・更新需要の取り込み拡大と、サービス業務の効率化による提案力拡大
- フィジカルAIを活用した独自製品の開発
- 自動化・AI活用などによる生産性革新



事業別戦略 クリーンルーム

市場の成長を着実に捉え、 変化に強い事業構造を構築

事業環境

半導体市場は、生成AIやデータセンター投資の拡大を背景に、引き続き高い成長を続けています。従来は2030年に到達すると言われていた市場規模についても、最新の見通しでは2026年頃には到達する可能性が指摘されており、需要の立ち上がりは想定よりも前倒しで進んでいます。特にAI用途を中心とした高性能メモリや先端ロジック分野では投資が活発で、経済安全保障の観点からも各国で半導体投資が進んでおり、市場環境は全体として好調に推移しています。

こうした環境のもと、案件の前倒しや短納期化と同時に、工場の大規模化が進んでいます。ピークルの搬送距離や台数が増加する中で、システム全体の設計や制御の難易度は一段と高まっており、設計から立ち上げ、安定稼働までを一貫して支えられる技術力とプロジェクト遂行力が、これまで以上に競争力を左右する局面に入っています。

半導体市場には需要変動の大きさという特性があるものの、足元では市場の拡大局面において、事業としてどこまで確実に対応できるかが成長の分かれ目となっています。市場の追い風を生かしながら、設計・生産・納入までを一体で捉え、案件を無理なく確実にやり切れるかどうか、当事業において問われています。

常務執行役員
クリーンルーム事業部門長
クリーンルーム事業部長
園田 篤



2025年度の取り組み

2025年度は、高水準で推移する市場環境の中で拡大する需要を確実に捉えつつ、収益力を維持・向上させながら事業を成長軌道に乗せることを重視した一年でした。

収益向上に直結するコストダウンについては、主力製品を中心に、組立方法の見直しや作業の省力化、調達方法の最適化を着実に進め、製品競争力と収益力の両立を図っています。加えて、新興メーカーとの競争が進む中で、製品仕様の最適化を通じたコスト競争力の強化に踏み込みました。ストッカーなど一部製品では、機能や仕様を見直し、現地調達の活用を含めた製品準備を進めています。

また、プロジェクト管理の高度化を通じた収益力向上にも重点的に取り組みました。基幹システムの刷新やBIツールの活用により、受注から設計・生産・納入までを一体で捉える「見える化」を進め、品質・コスト・納期を軸とした管理精度を高めています。

技術面では、将来を見据えたテーマとして、給電インフラに依存しないバッテリー式の搬送機器の検討を進めました。従来方式では制約となりやすかった設備構成やレイアウトに対し、新たな選択肢となりうる技術として評価を行っています。半導体工場特有の安全・環境面の制約を踏まえつつ、将来的な適用可能性を見据えた準備を進めています。

サービス面では、納入台数の増加を背景に、メンテナンス業務の効率化と品質向上を進めました。特にピークルのタイヤ交換については、人手による対応が限界を迎えつつある中、走行状況の検知から交換、ライン復帰までを一連で自動化する仕組みの検討を進

めています。24時間稼働を前提としたシステムを安定して支えるサービス基盤の強化が、今後の事業運営において重要な意味を持ちます。

今後の挑戦

今後に向けては、成長市場における事業拡大を前提に、成長と収益性をいかに両立させるかが最大のテーマとなります。

当事業におけるサービスの取り込みは、他事業と比べてまだ十分とは言えず、体制や仕組みの面でも改善の余地があります。今後は個別対応に依存することなく、サービスを事業として継続的に積み上げるための専任体制を整備し、市場環境が変化した場合でも収益を下支えできる基盤を構築します。

あわせて、後工程分野をはじめとする新たな工程・用途領域についても、中長期的な需要拡大を見据えた開発と準備を進めます。直近の規模拡大を前提とするのではなく、将来の環境変化や新たなニーズに対応できる製品と提案力を事前に整えておく考えです。

こうした取り組みを支える基盤として、新工場を竣工しました。生産スペースの拡充により、これまで外部で行っていた工程を滋賀事業所内へ移管し、品質・納期・コストの安定化を進めます。また、大型開発品にも対応可能な開発エリアを設け、分散していた開発機能を集約することで、設計・開発から生産まで効率的な体制を構築します。

競争力の強化に向けては、現地生産・現地調達の活用や仕様の最適化を進め、市場や案件の特性に応じて勝てる製品仕様を選択できる開発の引き出しを拡充します。案件ごとに最適な提案ができる体制を整え、競争環境の変化に対応していきます。

市場の成長を着実に捉えながら、市場環境の変化にも耐えうる事業構造を構築し、持続的な成長に繋がっていきます。



新工場G棟



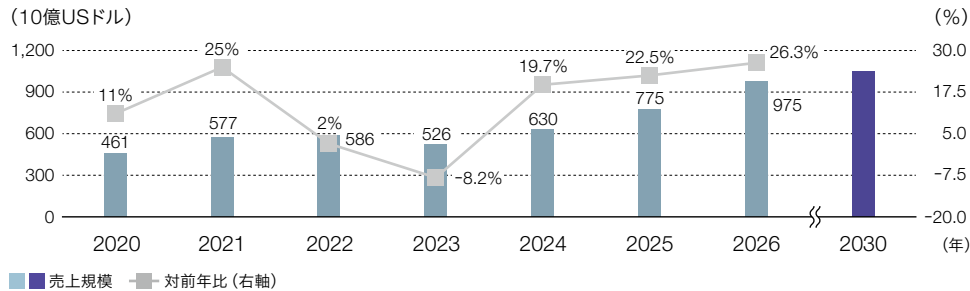
事業別戦略 クリーンルーム

事業環境

機会

- 生成AI・データセンター投資を背景とした半導体市場の拡大
- 工場の大型化に伴う高度搬送・制御ニーズの増加
- 経済安全保障を背景とした半導体投資の継続
- 納入資産の増加に伴うサービス・更新需要の拡大

半導体市場予測



出典：SEMI 日本の資料をもとにダイフク作成

リスク

- 半導体需要サイクルに伴う設備投資の変動
- 案件大型化による仕掛・在庫増加リスク
- 新興メーカーの台頭による価格競争の激化

強み

- 大規模・高信頼性搬送システムで培った設計・制御技術
- 設計から立ち上げ、安定稼働までを見据えたエンジニアリング力
- グローバル案件を支えるプロジェクト遂行力

2027年中期経営計画における事業戦略

顧客の価値創造	・ 静的診断・動的診断を行い、メンテナンスの最適化を実現 ・ 省エネ制御・運行制御を行い、消費電力を削減
ビジネスの収益性向上	・ 生産性を高度化・見える化し、さらなる収益性の改善 ・ 日本・台湾・韓国・中国の4拠点をグローバル生産に最適活用 ・ 滋賀事業所において新棟建設を行い、生産能力を強化
既存事業の深化、新領域・次世代事業への挑戦	・ 新興国市場への参入 ・ 非接触給電技術で社会課題解決に貢献 ・ 複雑化する後工程半導体パッケージング分野に最適搬送システムの提供 ・ AIなどの先端技術を取り入れ、天井搬送台車の能力を最大限に発揮できる、高効率、高能力なソフトウェアの開発

2025年度の取り組み

- ・ 主力製品を中心とした組立改善・省力化・調達最適化、プロジェクト管理の高度化によるコストダウン推進
- ・ 新興メーカーに対応した製品仕様最適化の準備、将来を見据えた技術テーマの検討
- ・ 保守作業の自動化に向けた技術検討

今後の挑戦

- ・ サービスビジネスの専任体制整備による収益基盤の強化
- ・ 市場環境変動時にも耐えうる事業構造の確立
- ・ 後工程分野や新工程への中長期視点での製品・技術開発
- ・ 新興メーカーに対抗するための勝てる製品ラインアップの拡充
- ・ DXと人材育成を通じた、少人数でも回る事業運営体制の確立



事業別戦略 オートモーティブ

柔軟な生産ライン構築と自動化の拡張で、 次世代工場実現に貢献

常務執行役員
オートモーティブ事業部門長
オートモーティブ事業部長
前田 勉



事業環境

自動車生産を取り巻く環境は、各国の環境規制や政策動向の影響を受け、パワートレインの選択が多様化しています。これまでBEVを軸とした投資が先行してきましたが、足元ではHEV・PHEVを含むxEVへ裾野が広がり、特定の仕様やパワートレインに特化した生産から、柔軟に対応できる混流生産ラインへの移行が進んでいます。

こうした変化の中で、当事業においては既存ラインを活かした改造・リニューアルの引き合いを継続していただいています。特に、既存ラインで新たにバッテリー搭載車両を扱うにあたっては、車両重量の増加を踏まえた設備の見直しが欠かせません。従来の天井に据え付けられるオーバヘッドタイプの搬送に加え、AGVなどフロアタイプの搬送も含めて、短期間でラインを組み替えられる構成を提案していくことが重要になっています。

地域別に見ると、国内では老朽設備の更新に加え、2030年頃を見据えた生産再編・新工場建設の動きが一部で見られます。海外では、北米を中心に既存ラインを活かした混流生産ラインのニーズが根強く、米国通商政策の影響で投資判断に一時的な遅れがあったものの、モデルチェンジに伴う投資は底堅く推移すると見ています。インドについては、自動車需要の拡大を背景に新設工場への投資が活発で、2030年に向け成長機会が大きい地域と捉えています。

いずれの地域でも、投資効率を重視する姿勢が強まっており、限られた投資で効果を最大化する提案がより求められています。

2025年度の取り組み

2025年度は、重量級AGV「TRVS(トラヴィス)」を核としたフレキシブル搬送の提案を強化し、高まる柔軟な生産ライン構築ニーズの取り込みを進めました。AGVの活用はレイアウト変更を前提にラインを組み替えやすい点で市場ニーズに合致しており、当事業の「TRVS」は全方位走行により工程の分岐・合流を含むライン構成の自由度を高められる点が特長です。さらに最大6.5トンのけん引能力を備え、重量化が進む車体にも対応できることから、柔軟性と重量対応を両立するソリューションとして差別化に繋げています。

また、従前より取り組んできたプロジェクト管理の強化を、継続して進めました。グローバルに展開されている案件に対し、プロジェクト単位での責任を明確にするとともに、専属チームを設け、進捗状況をきめ細かく管理しています。万一課題が生じた場合でも、早期に手当てできる運営体制とすることで、プロジェクト運営の安定化を図ってきました。こうした取り組みの積み重ねにより、案件間の進め方や採算性のばらつきが抑えられ、事業全体の利益率の向上に繋がっています。

さらにインドでは、新設ラインの受注獲得に向けて、価格競争力の強化に重点的に取り組みました。現地で流通する材料・規格を前提に設計を見直し、部品ごとに調達方法も最適化することで、現地の条件に合った提案を進めています。あわせて、日本からの支援のもとで技術・ノウハウを共有しつつ、現地主導で対応できる体制を整備しました。これらの積み上げにより、競争力ある提案に繋がっています。



自動車生産ライン向けAGV
「TRVS」

今後の挑戦

今後は、次世代の自動車工場を見据え、工程全体を俯瞰した視点での自動化をお客さまとともに推進していきます。これまで前提としてきたAGVなどを活用した柔軟な搬送技術に加え、電動化・混流生産の進展に伴って大幅に増加する部品への対応や、工程全体の構成・稼働状況を踏まえた制御を含めた最適なライン設計の重要性が一層高まっています。そこで、ハードウェアの提供にとどまらず、最適ルート選定や優先順位付けといった運用を支えるソフトウェア領域の強化に取り組み、生産ライン全体の付加価値をさらに高めていきます。工程全体を統合的に制御する仕組みの構築を通じて、レイアウトや仕様の変更にも柔軟に対応でき、導入後も継続的に生産性向上を実現するソリューションへと進化させていきます。

こうした取り組みをグローバルで加速するには、各地域の要件に沿った提案力の強化が重要です。その一環として、欧州市場で求められる規格対応やお客さま固有の仕様への対応力を高めるため、1951年の創業以来培ってきた欧州自動車メーカーとのリレーションと高度な自動化技術を有するEISENMANN GmbHを子会社化しました。特に塗装工程に強みを持つ同社は、組立工程を得意とするダイフクと補完関係にあり、自動車生産ライン全体のより付加価値の高い統合提案を可能にします。

これらの挑戦を前に進める上で、私たちが最も重視するのはスピード感です。試作・検証・改善サイクルの回転数を高め、課題を早期に可視化し、得られた学びを次の打ち手へ素早く反映していきます。



事業別戦略 オートモーティブ

事業環境

機会

- xEVの需要拡大
- 既存ラインの改造・リニューアル需要の継続
- インドにおける新設工場投資の活発化
- 米国通商政策に伴う自動車生産地域の変化

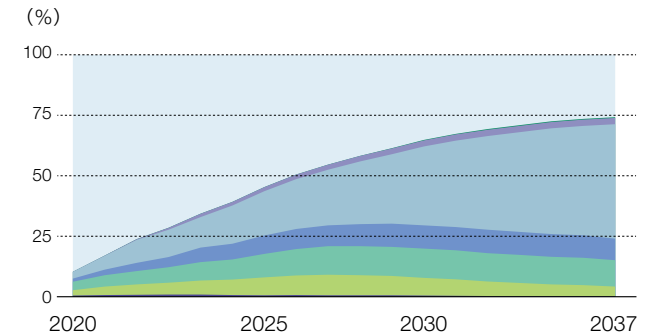
強み

- 各国に拠点を構える顧客密着型のビジネス
- 豊富な納入実績をベースにした高い信頼性
- 自動車生産ライン向けだけでなく、自動化が必須な構内物流領域もカバーできる製品ラインアップ

リスク

- 地政学的な市場環境の変化
- システムの簡素化による新興設備メーカーの参入障壁低下

世界乗用車販売に占める各パワートレインの構成比予測



ガソリン/ディーゼル車 12VマイルドHEV 48VマイルドHEV
HEV PHEV BEV レンジエクステンダーEV FCEV

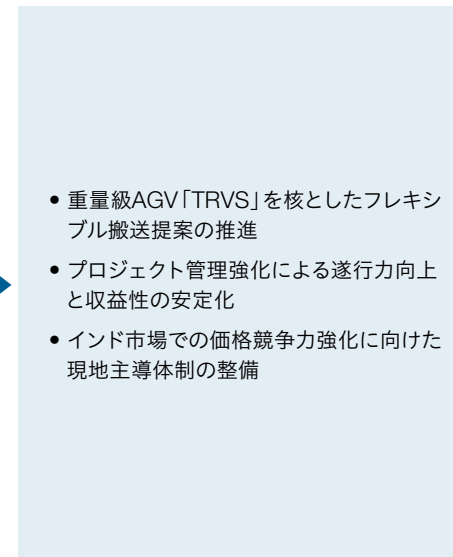
出典：GlobalDataの販売台数予測データよりMarkLines作成
2025年12月時点の予測データ(半年ごとに更新)

BEV：(バッテリー式)電気自動車 PHEV：プラグインハイブリッド自動車
HEV：ハイブリッド自動車 FCEV：燃料電池自動車

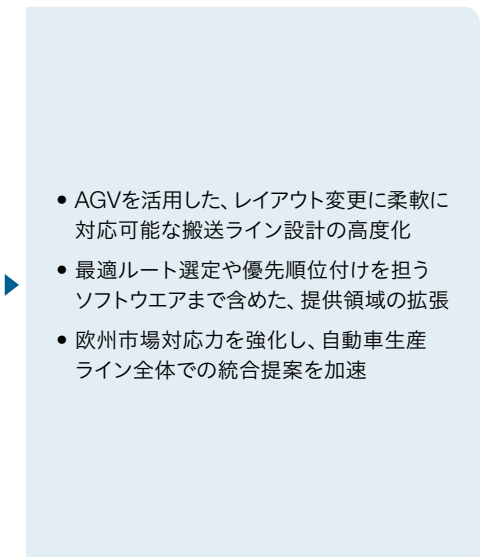
2027年中期経営計画における事業戦略



2025年度の取り組み



今後の挑戦





事業別戦略 エアポート

北米の基盤を軸に、 収益性改善とグローバル拡大を推進

執行役員
エアポート事業部長
エアポート事業部エアポート本部長
井筒 正幸



事業環境

当事業を取り巻く環境は、世界的な航空旅客数の増加を背景に、空港インフラの更新・拡張および運用効率化のニーズが引き続き高い状況にあります。加えて、空港利用者数の増加に対し、慢性的な人手不足を前提とした自動化・省人化への要請が一段と強まっています。

地域別に見ると、売上の約7割を占め、事業基盤が最も強い北米は市場規模が大きく需要が強いため、引き続き良好な事業環境が見込まれます。空港の更新・拡張の機会を確実に捉えつつ、空港全体を効率化するトータルソリューションの提案により、さらなる受注拡大を図ります。一方、アジアをはじめとする他の地域においても、航空需要の拡大を背景に、主要ハブ空港の拡張や利便性向上・セキュリティ強化を目的とした空港整備が進んでおり、こうした動きが周辺空港や地方空港にも波及することで、中長期的な成長余地の大きい市場と捉えています。

競争環境については、入札を前提とする空港案件において、業界内の再編等を背景に入札機会が広がり、引き合いが増えています。まずは北米を中心に組みつつ、アジアを含む他の地域でも案件動向を見極めながら確実に取り込んでいきます。また、低価格を前面に打ち出す新興メーカーの参入も見られますが、空港分野ではセキュリティや実績に裏打ちされた信頼性、運用の安定性が重視されます。当事業は、性能・品質を軸に、運用効率化や保守サービスまで含めた提案力を高めることで、競争優位性の維持・強化を図っていきます。

2025年度の取り組み

2025年度は、重点テーマとして長年の課題である収益性改善とグローバルシナジーを活かした製品開発に取り組みました。

空港関連の案件は工期が長期間にわたるため、受注後のプロジェクト運営の精度が収益性改善には重要となります。プロジェクトマネジメントの強化を進めたことで、大規模案件における運営の精度は着実に向上してきました。例えば、特に工事期間が長期化する案件では管理が属人的になりがちですが、クラウドを活用した進捗・コスト・課題の可視化を開始しました。これにより、現場管理の効率化と運営の標準化を図り、コスト管理の精度向上に繋がっていきます。その上で、今後はコストダウンだけではなく、製品・制御技術からサービス、O&M(運用・保守)までを一体で提供する空港全体のトータルソリューションを通じた稼働率・運用効率の向上など、提供価値を引き上げ、付加価値に応じた採算性の確保に繋げることを収益改善の主軸として注力します。



* クロスベルトソーター：手荷物搬送システム(BHS: Baggage Handling System)で用いられる高速仕分け装置。台車上の短いベルトを左右に回して手荷物を行先(便)別に仕分けします。

製品面では、グループ2社が共同で「クロスベルトソーター*」(写真)の開発・製品化を進めました。当事業はM&Aによりグループに加わった海外子会社で構成されており、各社の得意とする領域が異なります。今回の共同開発は、2社の強みを掛け合わせて成果に繋げた、グループ連携を象徴する取り組みとなりました。今後は当事業内にとどまらず、他事業の知見も掛け合わせた製品開発を進めます。

今後の挑戦

まずは、最重要課題として、収益性改善を引き続き進めます。プロジェクト・コスト管理の精度を上げていくとともに売上拡大を通じた利益成長を目指す方針です。

営業面では、これまで手薄だった地域を中心に営業体制を強化し、投資機会の大きい市場での需要を確実に取り込みます。欧州ではスマートセキュリティレーンが主力であったグループ会社のプレゼンスを最大限に活用し、BHSを含めた空港全体のソリューションへ提案を広げ、販売領域の拡大を図ります。また、大きな成長が見込まれるアジアでもグループ連携を深め、営業活動を加速します。

製品面では、人手不足や作業負荷の大きく改善要望が多いグランドハンドリング領域での製品開発を加速し、まずは「コンテナへの荷物の自動積み込み」を重点テーマとして開発を進めます。多種多様な荷物への対応など難易度は高いものの、機器単体の自動化にとどめず、荷物の一時保管や検査、順番制御、最適な積み付け判断までを一連の流れとして組み立て、手荷物搬送全体の自動化に向けた製品開発を加速します。早期の市場投入を実現することで、空港運営の在り方を変えうる“ゲームチェンジャー”となる価値の創出を目指します。

当事業は、今後も市場動向を世界で捉えるワンチーム運営で意思決定と実行スピードを高め、長期ビジョンの達成に向けて持続的成長のための事業基盤を強化します。



事業別戦略 エアポート

事業環境

機会

- 航空旅客数の継続的な増加に伴う空港数・規模の拡大
- 北米・アジアを中心とした更新期を迎える空港の更新・効率化需要
- 人手不足による自動化・省人化ニーズの高まり
- セキュリティ強化のニーズ拡大

強み

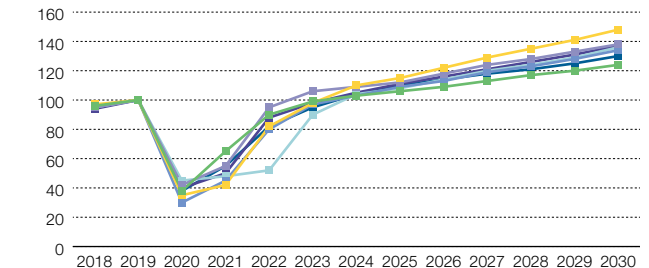
- 空港全体をカバーできるトータルソリューションの提供
- 豊富な製品ラインアップ
- 空港運用マネジメントシステム(AOS)をはじめとしたデジタル製品の自社開発
- 北米市場における販売・生産基盤

リスク

- 大型プロジェクトにおける工期の長期化、原材料、人件費の高騰
- 世界情勢の急激な変化に伴う移動制限

世界の航空旅客数の推移予測(2019年=100)

(指数)



■ 全世界 ■ アフリカ ■ アジア・パシフィック ■ 欧州
■ ラテンアメリカ・カリビアン ■ 中東 ■ 北米

出典：Airports Council International, World Airport Traffic Forecasts 2023-2052 (2024), Executive Summary をもとにダイフク作成

2027年中期経営計画における事業戦略

グローバルでの収益性改善	● 北米(2カ所)・英国・マレーシアの生産拠点強化 ● 各工場における生産品目の拡大とさらなるコストダウン推進 ● 世界レベルでの設計標準化と集中購買推進
デジタル分野における開発と販売強化	● 空港運用マネジメントシステム(AOS)のさらなる開発と拡販 ● 3Dでビジュアル化したハイレベルコントロールシステム(Sym3)の拡販 ● セキュリティレーンの品揃えを充実させ、北米・欧州・アジア地域に拡販 ● 自動手荷物預け機の生体認証機能充実とシリーズ化による拡販
顧客への付加価値の提供	● 各国のインフラとしてさらなる能力増強、老朽化対策を実施 ● 止まらない、迅速に復旧できるシステムを提案 ● 保守・メンテナンス業務提供によるシステムの安定稼働 ● 人員不足に対応した省人化システムの開発と供給

2025年度の取り組み

- クラウドを活用した進捗・コスト・課題の可視化により、プロジェクト管理の効率化・高度化を推進
- グループシナジーを活用した共同開発・製品化を通じ、新たな価値創出を推進
- 開発成果をグローバルに展開するため、グループ横断での共有・活用の仕組みを強化

今後の挑戦

- グループ各社が持つソフトウェア・ハードウェア両技術の水平展開
- IoTを活用したプロジェクトおよび経営管理の高度化
- 新たな需要が見込める欧州、アジア、中東での販売拡大に向けた体制強化
- グランドハンドリングをはじめ自動化余地の大きい領域のニーズを捉え、新製品開発と既存製品の品質向上を推進



事業別戦略 オートウォッシュ

洗車から洗浄へ領域拡大を図り、 価値で選ばれる事業へ

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
田中 崇文



事業環境

洗車機市場は、国内の自動車保有台数が安定的に推移する中で、全体としては成熟期にあります。一方で、人手不足を背景とした省力化ニーズの高まりや、土地の有効活用を目的とした洗車場ビジネスの広がりを受け、需要は引き続き底堅いと捉えています。

国内市場では、補助金の有無や交付のタイミングが、洗車機導入の検討に大きく影響するため、その時々々の制度やその動向を踏まえながら、お客さまの検討を的確に後押ししていくことが重要です。韓国市場ではセルフ化の進展を背景に、安全センサーを多用するなど無人運営を前提とした安全性や周辺管理に対するニーズが高まっています。

日本で培ってきたセルフ対応の技術や知見を活かし、現地の運用実態に合わせた開発・展開を進めるとともに、日韓での製品・技術の連携も深めています。

2025年度の取り組み

2025年度は、補助金の申請対応や提案活動を強化しました。補助金の交付時期を見据えた新製品の投入などを通じて、受注を着実に積み上げることができています。

一方で、補助金の有無によって需要が大きく変動することも改めて実感した一年でした。こうした状況を踏まえ、洗車機と純水生成装置などの付加価値オプションを組み合わせることで、価格だけではなく、当社ならではの機能や仕上がりといった価値で選ばれる提案を進めました。

また、このような提案型営業を現場で実践していくためにも、営業教育センターを活用した人材育成を進め、実践的な営業力の強化に取り組みました。あわせて、当事業が備える直営コールセンターを中核にスマートサポートを継続し、状態監視・遠隔復旧による安定稼働を支える体制を整えました。

今後の挑戦

当事業では、これまで乗用車向け洗車を中心に展開してきましたが、今後は“洗車”から“洗浄”へと領域を広げ、洗車機以外の売上比率を高めていく方針です。製造・販売にこだわらず、培った洗浄技術を核に新領域への応用を本格化し、業務用車両や構造物洗浄など、省力化・労務改善や安全性の要求が高い現場に対して、洗浄ソリューションの提供を広げていきます。

あわせて、セルフ化・高稼働化が進む中で、安全かつ安定稼働を支える技術活用と体制整備がますます必要となっています。こうした環境のもと、ソリューション営業のさらなる高度化を目指し「モノからコトへ」のコンセプトを掲げ、AIなどのデジタル技術を活用した新たな高付加価値装置の製品投入を進めていくなど、価値で選ばれる事業へと一層進化させていきます。

また、サービス事業拡大のため、人材育成を通じて保守・遠隔復旧の即応力や現場対応力の向上を図ります。さらに、デモ機による復旧操作の実演を通じてサービス価値を可視化し、理解の促進と提案力の向上に繋げていきます。

国内では高処理型洗車への関心が高まっていることを踏まえ、日本の敷地条件に最適な短尺型の連続洗車機（ミニレンセン）の開発を進めています。洗車を早く・快適にして、利用者の満足度向上といった新たな価値の提供に繋げていく考えです。

これらの取り組みを通じて、要素開発による基盤技術の高度化と、それをお客さまの価値に繋げるソリューション営業の強化を両輪に、生産と販売の垣根を越えた事業運営へと転換し、より強靱な事業基盤を築いていきます。

事業環境

機会

- 土地の有効活用を目指した洗車場ビジネスの広がり
- トラックドライバー、カーディーラーなどの労務改善に伴う洗車機の需要増
- 高処理型洗車への関心拡大

リスク

- 補助金制度に起因する需要変動
- フルサービス式サービスステーション（SS）の減少
- SS業界の統廃合や再編

強み

- 市場の変化を捉えた幅広い洗車機ラインアップ
- 節水・静音など環境配慮型製品の創出
- 物流システムで培ったモノづくり技術

2027年中期経営計画の事業戦略

① 既存事業の進化・新領域への挑戦

- 誰もが安全に安心して利用できるAI洗車機の開発
- 洗浄技術活用による新領域への挑戦

② ビジネスの収益性向上

- 製品オプションのパッケージ販売とリニューアル提案による営業力強化
- 機械構造部品の共通化
- 状態監視システムを活用したサービス事業の拡大

2025年度の取り組み

- 補助金制度の局面を捉えた申請対応・提案活動の強化
- 洗車機単体にとどまらない、価値で選ばれる提案への転換
- 営業教育センターの活用による提案力育成・成功事例の横展開

今後の挑戦

- “洗車”から“洗浄”へ領域拡大
- ごみ収集車向け洗浄装置を起点とした業務用車両・構造物領域への横展開
- 「モノからコトへ」を軸としたソリューション営業の推進
- デモ機実演によるサービス価値の可視化・提案の強化
- 高処理型ニーズへの対応（短尺型連続洗車機（ミニレンセン）の開発）



事業別戦略 電子機器

現場課題の解決に直結する 提供価値を磨き、成長基盤を強化

執行役員
電子機器事業部門長
株式会社コンテック 代表取締役社長
西山 和良



事業環境

DXの進展やAI技術の高度化を背景に、これまで人が担ってきた作業をコンピュータで代替・高度化する動きが加速しており、産業用途におけるコンピュータ需要は中長期的に大きな成長が見込まれます。特に、画像認識やデータ解析を活用した異常検知、設備制御の高度化など、現場の自動化・省人化を目的とした用途が広がっています。

国内では、社会インフラ分野を中心に「止められない」分野での採用が拡大しており、高い信頼性と長期安定稼働が求められる領域で産業用コンピュータの役割は一層重要になっています。海外では、米国における医療機器用途を中心とした需要に加え、今後の経済成長や産業基盤の整備の進展に伴い、インド市場での需要拡大を見込んでいます。さらに、各地域で求められる価値は一律ではなく、近年はハードウェア単体の性能に加え、ソフトウェアやアプリケーションを含めた付加価値提案の重要性が高まっています。

2025年度の取り組み

2025年度は、お客さまの要望に合わせて「必要な仕様を、必要なタイミングで届ける」力を高めました。

国内では、在庫管理の運用や生産体制の仕組みを見直し、全体としてより機動的かつタイムリーな製品供給が可能となる体制づくりに注力しました。工場の負荷や案件ごとの進捗を「見える化」し、最適な納期提示により受注機会を拡大したことで、案件の裾野が広がりました。あわせて、生産効率の向上や内製化の推進にも取り組み、収益性の向上に繋げています。米国では、医療機器用途を中心に市場開拓を進め、新たなお客さまとの関係構築に注力しました。既存

用途にとどまらず、付加価値の高い分野での提案を行うことで、将来の受注拡大に向けた基盤づくりが進展しています。

新領域の取り組みとしては、計測器機能内蔵ボードの開発・販売を推進しました。外部計測器の機能をコンピュータ内部のボードとして提供することで、検査時間短縮とコスト削減を実現し、高い付加価値を生み出せる事業として手応えを感じています。また、制御コントローラ(PLC機能内蔵コンピュータ)も、AIを中心としてデジタル技術を現場で使いこなすための“繋ぎ目”を埋める製品として開発を進めました。

今後の挑戦

今後は、ハードウェア単体の提供にとどまらず、ソフトウェアやアプリケーションを含めて価値を設計し、現場の課題解決に直結する形で届けることに挑戦します。AIなどは単に機能として載せるのではなく、現場で活用しやすい形に整え、お客さまが使い続けられる価値として届けていきます。制御コントローラを軸に、現場での実装・運用まで見据えて仕上げます。

加えて、原価や納期の見える化をさらに進め、意思決定のスピードと精度を上げます。見える化によって納期が安定することで受注機会が広がるとともに、結果として収益性が高まる。このサイクルを回しながら、新領域の高付加価値ビジネスを育て、米国における医療以外の産業用途での販売拡大やインドでのサービス体制づくりも含めて、成長の確度を高めていきます。

事業環境

機会

- モビリティの電動化に伴う自動車部品製造の変化と検査需要の増加
- 生成AI用チップ、次世代通信ICの設備投資の増加
- 医療系検査市場および医療機器関連市場の拡大

リスク

- 世界的な半導体需給の変動
- 中国経済の停滞
- 製造業における在庫調整や生産調整の長期化、世界的な半導体不足の再来

強み

- コンピュータ・AI・計測制御・情報通信・システムインテグレーション分野における総合技術力
- 日本・米国・中国・台湾・シンガポールなどにおいて、販売・開発・生産・調達・サービスを行うグローバル体制

2027年中期経営計画の事業戦略

① グローバル市場での成長

- 新領域の開拓に向けた製品開発と販売の強化
- サービス事業およびAI技術を活用した新規事業への挑戦
- 成長市場であるインドへの参入

② ビジネスの収益性向上

- 日本・台湾の生産および開発拠点の役割と機能の最適化
- 原価構造の可視化による管理強化と内製化の推進
- 製品の高付加価値化と価格競争力の強化

2025年度の取り組み

- 高付加価値の計測器ボードや制御コントローラの開発強化
- 納期精度の向上と業務可視化により、新たな顧客層の獲得と収益性改善を実現
- 米国の医療向け新領域への参入

今後の挑戦

- ソフトウェアやアプリケーションを含む高付加価値ソリューション提供へのシフト
- 納期・原価の可視化をさらに進め、受注拡大と適正価格化の好循環を加速
- 米国での用途拡大とインドのサービス体制強化により、グローバル市場での成長を加速

Chapter

04

経営基盤の強化

65 サステナビリティ経営

66 環境に対する取り組み

74 社会に対する取り組み

78 コンプライアンス

79 リスクマネジメント

82 コーポレートガバナンス

92 役員一覧

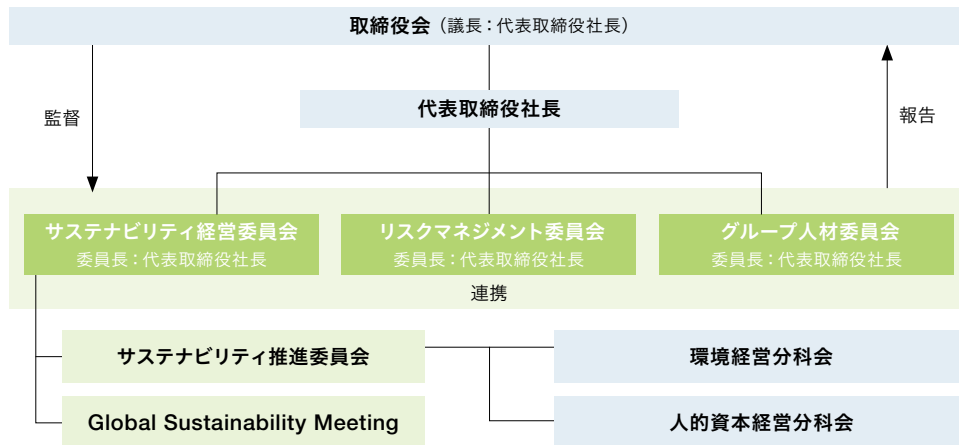


サステナビリティ経営

基本的な考え方

当社グループは、「ダイフクグループサステナビリティ基本方針」に則り、経済価値と社会価値の両立を重視した経営の実践により、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、長期的な企業価値の創造を目指します。

サステナビリティ推進体制



当社はサステナビリティ課題についての重要事項を取締役会へ報告、上程するサステナビリティ経営委員会を設置しています。当委員会では、中長期的な企業価値の向上に重きを置いた経営戦略上の重要な議論、計画の進捗・成果の確認などを行います。さらにその傘下にあるサステナビリティ推進委員会および各分科会は、サステナビリティ経営委員会と連携し、経営戦略に基づいた実務レベルのより具体的な施策を検討・実行する役割を担っています。優先して対応すべきサステナビリティ関連のリスクと機会については、サステナビリティ経営委員会、サステナビリティ推進委員会、リスクマネジメント委員会、グループ人材委員会が連携した上で、適切な対応策を講じてモニタリングしています。

2025年度の活動実績

会議体	主な議題
サステナビリティ経営委員会	長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」実現に向けた成長戦略
サステナビリティ推進委員会	- サステナビリティアクションプラン実績報告 - 社外からのESG評価 「ダイフク環境ビジョン2050」の目標達成に向けた進捗報告 - カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み進捗報告 - 人権デュー・ディリジェンスの取り組み進捗報告 - グリーバンズメカニズム導入に向けた進捗報告 - 多様な人材が活躍できる環境整備に向けた取り組み進捗報告 - 社会貢献活動方針の策定
Global Sustainability Meeting	- 海外子会社における取り組みおよび課題の共有 「長期ビジョン・中期経営計画の社内浸透」「従業員のスキルアップや教育プログラム」に関するディスカッション
環境経営分科会	- 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 - サプライチェーンにおける化学物質の管理 - スコープ3排出量削減に向けた取り組み
人権・サプライチェーン分科会*	グリーバンズメカニズム運用開始に向けた制度設計
人的資本経営分科会	ダイバーシティ&インクルージョンの推進

* 人権・サプライチェーン分科会は、2025年度末をもって終了しました。なお、2026年4月1日からのグリーバンズメカニズムの運用開始に伴い、同分科会が担っていた事務局機能については、関係部署が引き継いでいます。詳細は、[P.76](#) 「グリーバンズメカニズムの運用開始」をご参照ください。



詳細はこちら サステナビリティ経営

www.daifuku.com/jp/sustainability/management/policy

環境に対する取り組み

ダイフク環境ビジョン2050

当社グループは、より高い水準で社会の要請にこたえていくため、2023年5月に「ダイフク環境ビジョン2050」の改定を行いました。本改定では、“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の実現”を掲げ、「気候変動への対応」「資源循環の促進」「自然との共生」の3テーマを重点領域として、2030年の環境目標の引き上げを行いました。掲げた目標の達成に向けて、毎年進捗を管理しながら、取り組みを加速させていきます。

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
気候変動への対応	自社CO ₂ 排出量削減率(スコープ1+2)	60% (2018年度比)
	再生可能エネルギー由来の電力比率	80%
	購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量削減率(スコープ3 カテゴリ1)	30%*1 (2018年度比)
	販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量削減率(スコープ3 カテゴリ11)	
資源循環の促進	廃棄物の埋立率	1%未満
	水使用量売上高原単位*2削減率	60%*3 (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%
	サステナビリティアクションのグローバル展開	プログラムの拡充・啓発

*1 スコープ3のカテゴリ1およびカテゴリ11を合わせた目標

*2 水使用量(千m³)÷売上高(億円)

*3 当初目標を前倒しで達成したため、上方修正しました(2024年8月)

*4 従業員数100人以上の拠点



「ダイフク環境ビジョン2050」で設定したCO₂排出量削減目標は、パリ協定に準じた科学的根拠に基づく目標と認められ、SBT (Science Based Targets) イニシアティブ*5より認定を取得しています。

*5 CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)が共同で設立した国際的な機関。パリ協定が定める水準と整合した科学的根拠に基づく目標を設定していると認められる企業に対して、認定を付与している。



詳細はこちら 環境経営

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

環境に対する取り組み

気候変動への対応 重点領域

当社グループは、国際的な枠組みである「パリ協定」や「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)」などの気候変動に関する法規制を支持し、脱炭素社会やSDGsの実現に向けた環境経営を推進しています。エネルギー使用量の削減やモノづくりを通じた環境貢献に積極的に取り組み、エネルギー使用量、CO₂排出量などを定期的に行政に報告しています。

「ダイフク環境ビジョン2050」では、「気候変動への対応」を重点領域の一つとして設定し、製品・サービスを通じたCO₂排出量の削減やサプライチェーン全体でのCO₂排出量の削減、再生可能エネルギーの導入などに取り組んでいます。

2025年度は、原単位管理の開始などの省エネルギー活動や再生可能エネルギー導入が進んだことから、CO₂排出量の削減目標をすべて達成しました。

気候変動への対応

KPI(実績評価指標)	スコープ	2025年度目標	2025年度実績	2030年度目標
自社CO ₂ 排出量削減率 (2018年度比) (スコープ1+2)	グローバル	52%	56.4%	60%
再生可能エネルギー 由来の電力比率		66%	73.9%	80%
購入した製品・ サービスに伴う CO ₂ 排出量削減率 (スコープ3 カテゴリー1)		■ サプライチェーンCO ₂ 削減プログラム*1の 拡大・浸透	■ 国内主要サプライヤー153社を対象 にCO ₂ 削減に向けたオンライン説明 会を実施し、サプライヤーのCO ₂ 排出量データの収集を継続	30%*2 (2018年度比)
販売した製品の 使用に伴う CO ₂ 排出量削減率 (スコープ3 カテゴリー11)		■ 製品・システムの 省エネ性能向上	■ すべての新規製品・システム開発に おけるLCA(ライフサイクルアセス メント)の実施	

*1 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)に関する当社グループ独自の枠組み
*2 スコープ3のカテゴリ1およびカテゴリ11を合わせた目標

再生可能エネルギー導入への取り組み

当社グループでは、国内外のグループ拠点における再生可能エネルギー(以下、再エネ)の導入を進めています。国内では、2022年11月に滋賀事業所、2024年11月にはすべての国内拠点で使用する電力を再エネ由来へと切り替えました。海外では、2025年度にDaifuku Intralogistics India Private Limited(インド)で太陽光発電設備を設置し、Daifuku Korea Co., Ltd.(韓国)においてオンサイトPPAによる新たな再エネの導入を行いました。また、Daifuku Automotive America Corporation(米国)、Daifuku Oceania Limited(ニュージーランド)においても再エネ由来の電力への切り替えを行いました。2026年度には、韓国、台湾および米国において新たに再エネの導入を計画しています。

再エネ調達状況および予定

2024年度	■ Hallim Machinery Co., Ltd.で太陽光発電システム導入 ■ Daifuku Europe GmbHで再エネ電力プランへ切り替え ■ Daifuku Airport America CorporationのLouisville工場で再エネ電力プランへ切り替え
2025年度	■ Daifuku Intralogistics India Private Limitedで太陽光発電システム導入 ■ 中国の全工場・オフィスで再エネ証書を調達 大福(中国)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 大福(中国)物流設備有限公司 ■ Daifuku Korea Co., Ltd.でオンサイトPPA契約 ■ Daifuku Automotive America Corporationで再エネ電力プランへ切り替え ■ Daifuku Oceania Limitedで再エネ電力プランへ切り替え
2026年度 (予定)	■ Clean Factomation, Inc.とHallim Machinery Co., Ltd.でオンサイトPPA契約 ■ 台湾大福高科技設備股份有限公司で太陽光蓄電設備導入 ■ Daifuku Airport America Corporationで再エネ証書を調達

環境に対する取り組み

TCFD提言に基づく開示

当社は、2019年5月にTCFD*(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、TCFD提言の気候関連財務情報開示の中核要素であるガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標に沿って情報を開示しています。2023年度に改めて財務影響評価・シナリオ分析を実施し、2024年度に開示内容の更新を行いました。

* TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures

ガバナンス

当社は、気候関連課題を含むサステナビリティ課題についての重要事項を取締役会へ報告、上程するサステナビリティ経営委員会を設置しています。当委員会では、中長期的な企業価値の向上に重きを置いた経営戦略上の重要な議論、計画の進捗・成果の確認などを行います。さらにその傘下にあるサステナビリティ推進委員会および環境経営分科会は、サステナビリティ経営委員会と連携し、経営戦略に基づいた実務レベルのより具体的な施策を検討・実行する役割を担っています。

委員会での気候関連の議題(2025年度)

- サステナビリティ推進委員会(3回開催)
- サステナビリティアクションプラン実績報告
 - 「ダイフク環境ビジョン2050」の目標達成に向けた進捗報告
 - 再エネの導入および省エネルギーの計画
 - サプライチェーンにおけるCO₂削減 など

戦略

気候関連のリスクおよび機会の洗い出し

当社グループの事業内容を踏まえ、各要因によって引き起こされる気候関連の移行リスク・物理的リスク・機会を洗い出しました。

当事業に影響する主な要因

脱炭素シナリオ
1.5~2°C

3~4°C
成り行きシナリオ

【脱炭素化が進展する世界】

- GHG排出量削減の規制強化、カーボンプライシングの導入
- 低炭素型製品の開発促進
- カーボンサイクルの技術開発の進展、社会実装
- 世界的なEVシフトの加速

【共通】

- 日本の人口減少による工場、物流倉庫の無人化
- 新興国における半導体、産業用IoT関連需要の増加
- シェアリングエコノミーによる消費行動の変化

【地球温暖化が進行する世界】

- 平均気温の上昇による
 - コールドチェーンの重要性向上
 - 熱ストレスの増加による屋外労働の生産性低下
 - 空調コストの増加
- 気象災害の頻発化・激甚化によるグループ拠点、取引先企業の被災

気候関連のリスクおよび機会の評価

洗い出した移行リスク・物理的リスク・機会の項目に対して、当社グループの事業への影響度の大きさを定性・定量で評価し、これらの結果を、「リスク発現・機会実現までの期間」「リスク発現・機会実現の可能性」「財務影響度」を軸に整理しました。それぞれのリスクおよび機会について、適切な対応策を実行していきます。

「期間」「可能性」「影響度」の定義は以下のとおりです。

期間	短期：3年未満、中期：3～10年、長期：10年以上
可能性	小：やや不確実、中：中間、高：やや確実
影響度	売上高 小：60億円未満、中：60～600億円、大：600億円以上 利益・コスト 小：6億円未満、中：6～60億円、大：60億円以上

環境に対する取り組み

当社グループにおける重大なリスク・機会

分類		気候変動ドライバー	主なリスク・機会	期間	可能性	影響度	リスク・機会への主な対応
移行リスク (1.5℃シナリオ)	政策規制	炭素価格等のGHG排出規制強化、カーボンプライシング導入	工場、事業所で排出するGHGへの炭素税導入による操業コスト増加	長期	高	中	グループ全体でのスコープ1・スコープ2の削減
			材料調達、輸送への炭素税導入またはGHG排出削減対応による調達コストの増加	長期	中	中	サプライチェーンでの環境負荷低減
	市場	脱炭素技術開発の進展	金属材料・レアメタルの需要増による部品調達コストの増加	中期～長期	小	中	
	評判	気候変動問題に対する取り組み評価の厳格化、情報開示要請の高まり	自社イメージ悪化による株価の下落、投資対象除外による資金調達コストの増加	長期	小	中～大	気候変動に関する開示情報の充実化
物理的リスク (4℃シナリオ)	急性	洪水、台風、高潮等の気象災害の増加・激甚化	拠点損傷や操業停止、サプライチェーン寸断による操業停止、代替品調達	短期～長期	高	中～大	リスクアセスメントとリスク低減策の実施
		海面の慢性的な上昇	海面上昇による拠点の移転	長期	小	小	
	慢性	熱波および慢性的な気温上昇	気温上昇による空調コスト、メンテナンスの増加、ヒートストレスによる生産性の低下	短期～長期	高	中	労働環境の維持・改善
		干ばつ等による水リスクの増加	干ばつによる稼働率の低下	短期～長期	中	小	
機会 (1.5℃シナリオ)	製品・サービス	環境規制強化による電子機器への省電力要請の高まり	半導体需要増による半導体ライン向け製品売上の増加	中期	高	中	半導体需要への戦略的対応
		EVシフト(EV、FCVの普及)	EV化に伴う自動車製造ライン増設による自社製品の売上の増加	中期～長期	中	小	自動車のEV化への対応
		IoTを活用した低炭素化の進展	AI、IoT関連製品の需要増による売上の増加、および活用によるコスト削減	中期～長期	中	中	事業へのIoT、ICT、AI等先端技術の活用
		フードロスをはじめとした廃棄物削減要請の高まり	コールドチェーンに関連する物流・倉庫施設向け製品の売上の増加	中期～長期	高	中	コールドチェーン・eコマース需要への対応
		低炭素化のための作業の効率化・省人化・省エネ要望の高まり	生産・物流の効率化・オートメーション化に寄与する製品・サービスの売上増加	中期～長期	高	中	マテハンシステムの環境価値と社会価値の追求

リスク管理

当社グループは、国内外のグループ会社を対象としたリスクアセスメントを定期的に行っており、企業活動に大きく影響を与える重大なリスクを特定・評価しています。リスクアセスメントで認識されたリスク情報は、必要に応じて取締役会をはじめとする他の会議体へ報告・共有され、経営戦略に反映されます。優先して対応すべき気候関連のリスクと機会については、サステナビリティ経営委員会、サステナビリティ推進委員会のほか、リスクマネジメント委員会、グループ人材委員会も連携した上で、適切な対応策を講じてモニタリングしています。

指標と目標

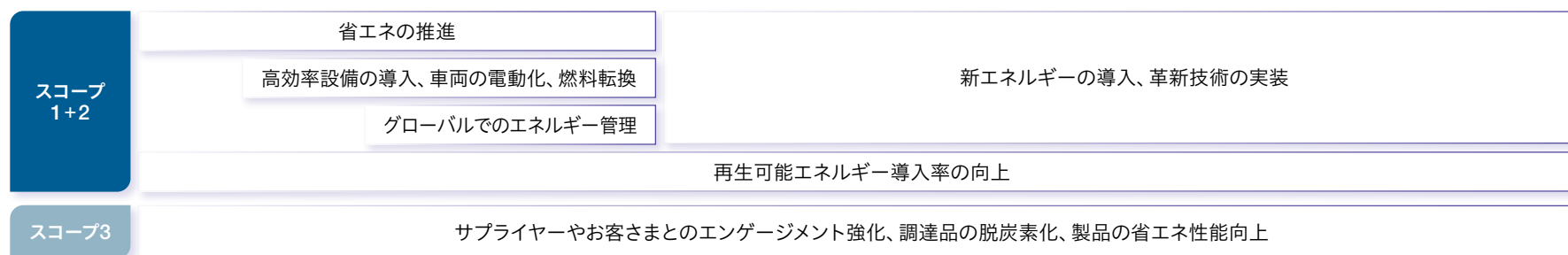
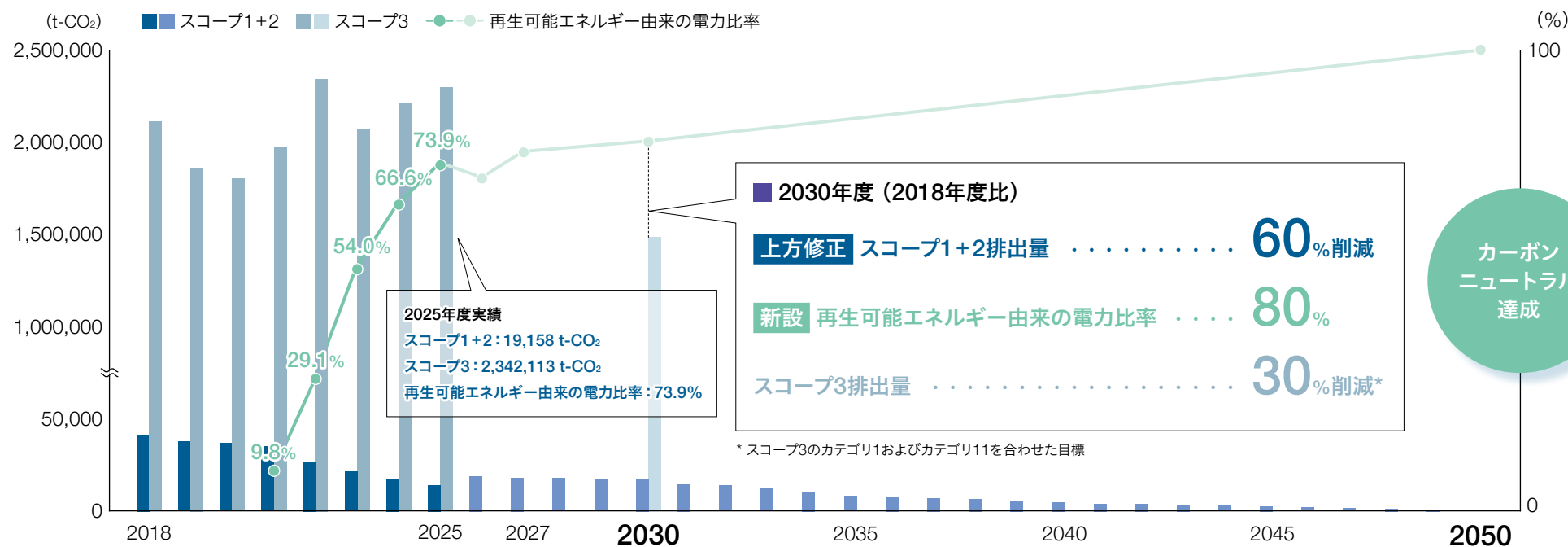
当社グループは、「ダイフク環境ビジョン2050」の中で「気候変動への対応」を重点領域の一つとし、2050年にサプライチェーン全体でCO₂排出量をゼロとすることを目指しています。2025年度の目標および実績については [P.67](#) をご参照ください。

インターナルカーボンプライシング(ICP)の活用

当社グループは、従業員の省エネや脱炭素に対する意識の醸成や向上を目的とし、2024年にICP制度を導入しました。当社グループのICP価格は、脱炭素社会の進展に伴い予測される炭素価格上昇などのリスクを見据え、IEA World Energy Outlook 2023における2030年予想炭素価格を採用し、140米ドル(21,000円)/t-CO₂としています。現在は、CO₂排出量および削減量にICP価格を適用し、社内報告資料で活用しています。また、2025年8月に運用を開始したグループ共通の投資管理規程においても、ICP価格を大規模投資の実行可否を判断する際の参考指標の一つとして採用しています。今後も、ICP制度を従業員の脱炭素に対する意識の向上や意思決定の変容に繋げ、持続的な脱炭素の取り組みを推進していきます。

環境に対する取り組み

カーボンニュートラルへのロードマップ



環境に対する取り組み

資源循環の促進 重点領域

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ることから、廃棄物の削減やリサイクル、水使用量の削減など資源の有効利用に向けた活動を推進しています。

廃棄物削減・リサイクルに関しては、グループすべての生産拠点において、製造工程で発生する不良品や梱包材などの廃棄物重量のデータを収集し、特に埋立処分量の削減に向けて分別回収を徹底し、再資源化率の向上に取り組んでいます。また、製造工程で発生する廃棄物だけでなく、お客さまに納入した設備が撤去される際にも資源を有効活用できるよう、製品の設計段階から、素材の見直しや分解容易性の向上に取り組んでいます。さらに、システムの長期安定稼働により廃棄のタイミングを遅らせることも重要な取り組みと位置付け、保守・メンテナンスなどのアフターサービスを充実させています。

生産拠点およびオフィスにおいては節水を推進しており、特に水を多く使用する工場棟では油圧設備にメーターを設置し、水使用量の見える化を実施しています。また、水を使用する工程の見直しなどを通じて、効率的な水利用を進めています。

2025年度は、国内の廃棄物の埋立率を除いて、いずれも目標には届きませんでしたが、今後もグループ一体となって、循環型社会の形成に向けた取り組みを継続していきます。

KPI(実績評価指標)	スコープ	2025年度目標	2025年度実績	2030年度目標
廃棄物の埋立率	グローバル	国内：1%未満	国内：1.1%	1%未満
		海外：5%未満	海外：4.1%	
廃棄物排出量売上高 原単位*1削減率 (2023年度比)		7%	-8.4%	23%
水使用量売上高 原単位*2削減率 (2018年度比)		44%	38.1%	60%

*1 廃棄物排出量(t)／売上高(億円)
*2 水使用量(千m³)／売上高(億円)

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、米国および英国)において、定期的に水リスクの評価を実施しています。2025年度に実施した分析では、インドの3拠点と中国の3拠点がHigh以上の高リスク地域に所在す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6拠点における2025年度の取水量は計21,449m³でした。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が、オフィスにおける節水や処理済み排水の再利用などにより、水使用量の削減に努めています。

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みます。

主要拠点の水リスクの評価(Overall評価*3)結果は、右記のとおりです。

*3 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

水リスクレベル	拠点数
Low(0-1)	3
Low-Medium(1-2)	15
Medium-High(2-3)	4
High(3-4)	3(中国)
Extremely-High(4-5)	3(インド)

環境に対する取り組み

自然との共生 重点領域

TNFD提言に基づく開示

基本的な考え方

当社グループは、生物多様性保全への対応を、持続可能な社会の実現のために取り組むべき重要なテーマと認識しており、「ダイフク環境ビジョン2050」では、「自然との共生」を重点領域の一つとして掲げています。2025年2月にTNFD^{*1}（自然関連財務情報開示タスクフォース）フォーラムへ参画し、TNFDのフレームワークに基づいた情報開示を行っています。

^{*1} TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

ガバナンス

自然関連のリスクおよび機会に対する監督・執行体制は、気候関連と同様のガバナンス体制としています。詳細は、[P68](#) をご参照ください。

戦略

開示にあたって、TNFDが提示するLEAPアプローチ^{*2}に沿って、自然関連のリスクおよび機会の特定・評価を行いました。

^{*2} LEAPアプローチ：LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepareの頭文字) と呼ばれる自然関連のリスクと機会の管理のための統合評価プロセス

スコープの設定(Scoping)

当社事業のバリューチェーンを整理した上で、当社および国内の自社グループ企業を対象範囲としました。バリューチェーン上流については、自社における重要度と自然への依存・影響の観点で主要なサプライヤーと原材料の選定を行い、対象範囲としました。主要な原材料については、高リスク天然一次産品^{*3}、鉱物に関する規制、責任ある鉱物調達の対象鉱物を考慮して鉄、アルミニウム、銅を選定しました。

^{*3} 高リスク天然一次産品：SBTs for Natureによって生産が自然に重大なマイナスのインパクトを及ぼすとされている商品または製品

優先地域の特定(Locate)

当社グループの国内生産拠点のうち、「ダイフク滋賀事業所」と「ダイフク・マニファクチャリング・テクノロジー本社」は、水リスク(洪水、水質)が高いことから優先地域に特定しました。そのほか、サプライヤーの生産拠点、原材料(鉄、アルミニウム、銅)の採掘・加工地についても、

いずれかの要件で重要度が高いため、優先地域に特定しました。原材料の採掘・加工地は、チリ、ペルー、ブラジル、メキシコ、南アフリカ、コンゴ民主共和国、ギニア、アラブ首長国連邦、ナイジェリア、カタール、中国、韓国、台湾、タイ、インド、インドネシア、マレーシア、オーストラリア、ニュージーランド、米国、カナダ、スウェーデン、オーストリア、ドイツであると推定しています。

依存および影響の評価(Evaluate)

当社事業のバリューチェーンの各工程における自然への依存および影響についてENCORE^{*4}を用いて評価を行い、ヒートマップに整理しました。

その結果、バリューチェーン各工程で自然への依存および影響があり、特に、原材料(鉄、アルミニウム、銅)の採掘における依存および影響が大きいくことが分かりました。具体的には、以下のとおりです。

依存	影響
■ 水関連の機能(水の供給、水質の浄化、流量の調整) ■ 自然災害への防災(植物による風水害の緩和(例えば、防風林など)) ■ 気候調整の機能(植物による降雨調節、地球規模の気候調節機能)	■ 淡水域／海域における開発 ■ 大気・土壌・水質の汚染 ■ 非生物資源(鉱物)の採取 ■ 廃棄物(鉱さい)の発生 ■ GHGの排出 ■ 騒音等の攪乱

当社グループの製造、移設工事・点検・修理においては、自然への依存度は高くないものの、製造工程で発生する有害物質による土壌・水質汚染の影響は大きくなっています。

^{*4} ENCORE：事業活動が自然にどのように依存し、自然に影響を与えるかを把握するツール(www.encorenature.org/en)

リスクおよび機会の評価(Assess)

Evaluateで依存・影響が大きいと評価した内容を「自然要因ドライバー」として整理し、そこから当社グループで将来的に想定される自然関連リスクおよび機会の洗い出しを行いました。

リスクおよび機会は、Locateの結果を踏まえつつ、当社グループの事業への影響度を定性・定量で評価し、これらの結果を「リスク発現・機会実現までの期間」「リスク発現・機会実現の可能性」「財務影響度」を軸に整理しました。それぞれのリスクおよび機会について、適切な対応策を実行していきます。

「期間」「可能性」「影響度」の定義は以下のとおりです。

期間	短期：3年未満、中期：3～10年、長期：10年以上
可能性	小：やや不確実、中：中間、高：やや確実
影響度	売上高 小：60億円未満、中：60～600億円、大：600億円以上 利益・コスト 小：6億円未満、中：6～60億円、大：60億円以上

環境に対する取り組み

当社および国内グループにおけるリスク・機会

分類		自然要因ドライバー	主なリスク・機会	期間	可能性	影響度	リスク・機会への 主な対応
移行リスク	政策規制	【原材料の採掘・加工】 海底利用、鉱物資源採取、 大気・水・土壌汚染、廃棄物、 騒音等の規制強化	自然関連の 規制強化による 調達コストの増加	中期～ 長期	小	中	■ サプライチェーンでの 環境負荷低減
	評判	【原材料の採掘・加工】 海底利用、鉱物資源採取、 大気・水・土壌汚染、廃棄物、 騒音等による悪影響	鉱物資源の 採取・加工に伴う 悪影響による 評判悪化	中期～ 長期	中	小	
	政策規制	【自社製造】 大気・水・土壌汚染の規制強化	自然関連の規制強化による 運営コストの増加	中期～ 長期	小	小	■ 環境汚染防止の強化
	政策規制・ 市場	【自社製造、製品使用】 環境負荷の低減に関する規制 環境負荷低減に対する 市場要請の高まり	環境負荷の少ない 製品開発・設計の 対応遅れによる 売上の減少	中期～ 長期	小	小	■ マテリアルハンドリング システムの環境価値と 社会価値の追求 ■ 有害物質関連規制 への対応
物理リスク	急性・慢性	【原材料の採掘・加工】 水不足(干ばつ)、 風水害の増加・激甚化	水不足、風水害に よる原材料調達 コストの増加	中期～ 長期	小	中	■ サプライチェーンでの 環境負荷低減
機会	資源効率 市場	【原材料の採掘・加工】 鉱物資源の減少、 循環型社会への移行	バージン原材料の 削減による調達の 持続可能性の向上	長期	中	小	■ 省資源に対応した 製品設計
	資源効率	【自社製造】 資源効率の向上 (水使用量、廃棄物発生量、 エネルギー使用量等の削減)	資源効率化等による 運営コストの減少	長期	高	中	■ 水使用量、 廃棄物発生量、 エネルギー使用量等の 削減
	評判	【バリューチェーン全体】 自然関連の取り組み評価の 厳格化、情報開示要請の高まり	自然関連の 取り組みや情報開示 によるESG評価や 評判向上	中期～ 長期	小	中	■ マテリアルハンドリング システムの環境価値と 社会価値の追求 ■ 自然保全活動の推進、 イニシアチブへの参画 ■ 自然関連の情報開示の 充実化

リスク管理

優先して対応すべき自然関連の依存と影響、リスクと機会については、サステナビリティ経営委員会、サステナビリティ推進委員会のほか、リスクマネジメント委員会も連携した上で、適切な対応策を講じてモニタリングしています。

指標と目標

「ダイフク環境ビジョン2050」の中で「資源循環の促進」および「自然との共生」をそれぞれ重点領域の一つとして掲げ、2030年度目標を設定しています。「資源循環の促進」については [P.71](#)、「自然との共生」については以下の表をご参照ください。

KPI(実績評価指標)	スコープ	2025年度目標	2025年度実績	2030年度目標
主要拠点 ^{*1} における 生物多様性保全活動 実施率	グローバル	50%	63.6%	100%
サステナビリティ アクション ^{*2} の グローバル展開		プログラムの 拡充・啓発	・ 生物多様性をテーマとした グローバルでのeラーニング 実施 ・ グローバルでのサステナビリティ アクションプログラム 2件の実施	プログラムの 拡充・啓発

^{*1} 従業員数100人以上の拠点
^{*2} サステナビリティに関する啓発・教育のための当社グループ独自の社員参加型プログラム

自然共生サイトへの認定

2024年9月に滋賀事業所内の「結いの森」が、環境省の「自然共生サイト」へ認定されました。「自然共生サイト」とは、民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域が認定されるもので、当社の生物多様性に対する取り組みや社内外との交流活動が評価され、認定されています。



[詳細はこちら](http://www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/biodiversity) 生物多様性保全
www.daifuku.com/jp/sustainability/environment/biodiversity



社会に対する取り組み

労働安全衛生

当社グループは、「安全は企業活動の基盤であり全てに優先する」とのスローガンを掲げ、健全な事業活動には、派遣社員・請負事業者・サプライヤーを含めた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考えています。

国内外の当社グループの安全管理指標として度数率、強度率を把握し、情報共有を行い、改善が必要な部門に対しては、安全啓発・指導を行っています。特に重篤災害はゼロを目指しています。2025年度は、国内における休業災害件数が前年度比で大幅(約2.7倍)に増加しました。一方で、海外における休業災害件数は、前年度比で微減傾向で推移しています。発生した労働災害については、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。

2023年度から導入を開始した労働災害管理システムでは、国内外で発生した労働災害の情報や安全衛生教育用の資料をリアルタイムで共有することで、再発防止策の徹底と安全教育のさらなる強化に取り組んでいます。2024年度には労働災害管理システムの多言語化を進め、海外子会社を含むグループ全体で運用できる体制を整備しました。災害事例や対策内容を迅速に共有することで、再発防止策の検討や横展開を進めやすい環境を構築しています。

KPI(実績評価指標)*1	スコープ	2025年度目標	2025年度実績
度数率：日本(海外)	グローバル	0.261(0.5)	1.000(0.740)
強度率：日本(海外)		0.004(0.016)	0.045(0.020)
重篤災害*2発生件数		0件	0件

*1 1月～12月末日のデータ。これらの指標は、工事における請負事業者を含めて計算しています。

*2 自社の業務中における死亡災害や身体の一部に永久損傷を伴う災害

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、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するため、製造・工事現場、作業の中での「危険」を実際に疑似体験するプログラムを毎年実施しており、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ています。2025年3月には、開講から約15年で受講者数1万名を達成しました。



巻き込まれ災害を体験する様子

海外子会社での安全教育

日本国内と同様、工事部門の管理監督者を対象に、管理責任者としての安全管理の重要性、方法、リスクアセスメント、安全作業標準などについて教育を毎年実施しており、安全管理の水準を向上させています。また、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。



大福自動搬送設備(蘇州)有限公司に導入された安全体感道場

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、製造・工事担当者向けの安全衛生研修を、請負事業者・サプライヤーを含めて定期的を実施しています。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。

さらに、サプライヤー向けの安全セミナーとして、サプライヤーの経営層に向けた「経営・安全方針及び生産動向説明会」を毎年開催しています。この説明会では当社の各事業部門における安全方針を周知するとともに、活発に安全衛生活動を実施したサプライヤーに対して各専門委員会(工事・生産・調達)から表彰を行うなど、安全意識の醸成を図っています。



詳細はこちら 労働安全衛生

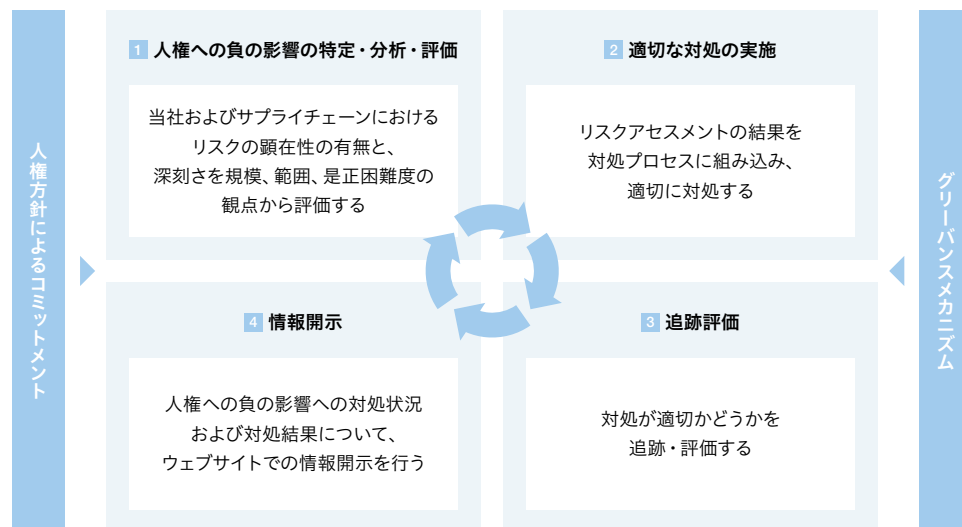
www.daifuku.com/jp/sustainability/society/safety

社会に対する取り組み

人権デュー・ディリジェンス(人権DD)

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、下図のプロセスに沿ってサプライチェーンを含め事業活動全般に関係する人権への負の影響を特定・分析・評価し、是正・緩和・予防する仕組みの構築と運用および人権DDを継続的に実施するためのリスク評価に取り組んでいます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



その一環として、外部有識者(NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会、以下、CRT日本委員会)の助言を得ながらUNGPに沿っ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。具体的には、社内アンケートから関連するバリューチェーンや影響を受けるライツホルダーの洗い出しを行い、CRT日本委員会による人権リスク調査結果を用いて、当社グループの事業活動においてリスクの高い国を調査したほか、社内ワークショップやリスクの高い国・地域にある海外子会社へのヒアリング

を実施しました。その結果、影響の深刻性や是正の困難性等を考慮し、当社グループにおける優先的な人権課題として、「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。

人権への負の影響の特定と評価

当社グループは、優先的な人権課題の一つである「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」の人権への負の影響の特定のため、取引先や海外子会社(タイ、台湾)社員およびその取引先で雇用される外国人労働者の訪問インタビューを実施しています。また、サプライチェーンにおける外国人労働者(特に技能実習生)の雇用実態の把握のため雇用状況調査を実施しており、取引先96社で合計約1,200名(国籍はベトナム、フィリピン、ミャンマー、インドネシア、タイ、カンボジア、中国、インド)の技能実習生の在籍を確認しました。これらの調査結果をもとに、雇用者数や当社との取引額、「サステナブル調達ガイドライン」のSAQ評価などを勘案した潜在的リスク分析を行い、人権リスクが相対的に高いと判断した取引先を優先的に選定し、訪問先を決定しています。

また、人権DDは段階的に海外子会社にも展開しています。社外の有識者を講師に迎え、「ビジネスと人権の理解」をテーマに役員および海外子会社幹部向けの講演会を実施したほか、海外子会社各社の人権尊重の取り組み状況を把握するため、リスクアセスメント調査票を配布して潜在的なリスクを確認しました。今後は、これらの調査結果を踏まえ、リスクの高い国・地域を中心に訪問調査を段階的に行う予定です。



詳細はこちら 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
www.mofa.go.jp/mofaj/files/100165919.pdf

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

社会に対する取り組み

〈人権インパクトアセスメントの実施概要〉

訪問インタビューは、客観性および中立性確保のため一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーンの協力のもと、取引先で雇用されている外国人労働者およびその管理者に対して実施しました。インタビューでは、適正な労働時間・適正賃金、雇用契約などの項目についてヒアリングしたほか、構内および外国人労働者の寮の視察を行い、労働環境と生活環境の確認を行っています。

🔵 対象者(国籍)累計

日本国内: 訪問先8社の外国人労働者 計40名
(ベトナム、中国、インドネシア、タイ)

海外: 海外グループ会社従業員 計39名(タイ、ミャンマー、台湾)、
取引先社員 計24名(ミャンマー、ベトナム、フィリピン)

🔵 実施回数累計

日本国内: 8回 **海外:** 2回

🔵 実施形式

対面グループインタビュー

🔵 インタビュー項目

- 労働時間・賃金
- 健康と安全
- 結社の自由と団体交渉権
- 強制労働の禁止 など



評価結果

人権インパクトアセスメントの結果、人命にかかわるような重大な人権侵害事案は確認されませんでした。一方、外国人労働者の雇用や労働環境に関して、制度の理解や運用面において改善の余地がある事項が下記のとおり4点確認されました。

- 雇用契約内容と実際の運用との整合性向上
- 労働安全衛生に関する管理ルールや構内の避難経路等の明確化
- 従業員アンケートや相談窓口における匿名性および利用者保護の向上
- 外国人労働者に対する雇用条件や制度に関する情報提供および理解促進

改善のためのフォローアップ

当社は、海外子会社および取引先に対し是正・改善計画の策定を要請するとともに、各社における対応状況のフォローアップを実施しています。その結果、訪問した複数の取引先において、外国人労働者との日常的なコミュニケーションの強化が図られるなど、労働・生活環境の改善が確認されています(是正完了率は75%)。当社はこれらの取り組みを継続し、サプライチェーン全体での人権尊重の取り組みの実効性向上に取り組んでいます。

グリーンバンスメカニズムの運用開始

当社グループは、「ダイフクグループ人権方針」に基づき、事業活動およびサプライチェーンに関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重するため、2026年4月1日より、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構が提供する対話救済プラットフォームを活用し、第三者による中立性を確保した通報窓口の運用を開始しました。本窓口は、当社事業に関係するすべてのステークホルダーが利用可能で、人権侵害やその懸念に関する事案について、匿名または記名で通報できます。通報・相談事案については、通報者の秘匿性に十分配慮するとともに、通報を理由とした報復や不利益な取り扱いはいりません。受付後は、事実確認を行った上で、通報者との対話を通じて必要に応じた是正・救済および再発防止に取り組み、継続的な改善に繋げていきます。

人事相談室

当社は国内グループの従業員を対象に、秘匿性を確保した「人事相談室」を設置し、人事制度、評価・処遇、職場環境、労働時間、ハラスメント、健康管理などに関する相談に対応しています。相談員は多岐にわたる相談内容に適切に対応できるよう定期的に外部講師による研修を受けており、具体的な事例を想定したグループワークやロールプレイングなどによりヒアリングスキルの向上に努めています。



詳細はこちら **ダイフクグループ人権方針**

www.daifuku.com/jp/sustainability/assets/pdf/action/human-dignity/human-rights/human_rights_policy.pdf

社会に対する取り組み

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、社是・経営理念・グループ行動規範のもとで健全な事業活動を行い、持続可能な社会の実現に貢献します。調達活動においては、品質、技術開発力、価格・納期などの経済合理性に加え、環境や社会への取り組み状況などを総合的に評価し、適正な基準に基づいて取引先を選定しています。

サステナブル調達ガイドライン

2023年度、当社グループは持続可能な調達を行うための新たな基準として「サステナブル調達ガイドライン」を策定しました。本ガイドラインをサプライチェーン全体へ周知・浸透させ、サプライヤーとサプライチェーンにおけるリスクを特定・低減するための取り組み強化を図っています。

具体的には、サプライヤーに対して、当社グループが目指すサステナブル調達の説明動画の配信をはじめ、すべてのサプライヤーへ合意の取得を行っています(2026年3月時点における合意取得率は80%)。また、サプライヤーのガイドライン遵守状況の確認のため、サプライヤーに対しSAQ(法令遵守、労働基準、安全衛生、品質・安全性、環境、情報セキュリティ、事業継続計画、適切な情報開示に関する遵守状況を確認)を実施しています。2025年度は、SAQの結果に基づき、国内のサプライヤーを10社訪問し、遵守状況の確認および是正のための協議を行いました。また、海外グループ会社4社(韓国・台湾)においてもSAQを実施し、遵守状況の把握や新たな訪問先の選定を開始しました。2026年度も積極的なサプライヤー訪問を計画しています。

サプライヤーとのエンゲージメント

メーカー・商社から加工・工事・サービス・設計・ソフトウェア開発までの主たる取引先を招待し、「経営・安全方針及び生産動向説明会」を開催しています。当社グループの各事業部門における生産動向や安全衛生への取り組みをお伝えするとともに、当社グループがサプライチェーン全体で取り組むべき環境・社会課題について、取り組



みのご協力をお願いしました。また、当社は2003年度より「サプライヤー評価システム」を構築し、毎年、物品系(製作外注、物品購入)、設計系、工事請負系などの分野において、優れた取り組みを行っているサプライヤーを表彰する「S.Q.D.賞」(Supplier Quality Development Award)を設けています。2026年度は、全サプライヤーの中から選定した対象企業のうち11社を「経営・安全方針及び生産動向説明会」において表彰しました。また、2026年度より評価基準の見直しを行い、従来の品質・環境への取り組みに加え、社会課題への対応や当社への貢献度なども含めた、総合的な取り組みを継続的に評価する方式に変更しました。当社では、受賞企業によるベストプラクティスの共有などを通じてサプライヤーの能力開発を支援し、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

サプライチェーンCO₂削減プログラム

製品・サービスの調達や当社製品の稼働に伴うCO₂排出量であるスコープ3に対して、サプライチェーン全体での削減を実現するため、サプライヤーと協働した取り組みを進めています。2025年度は国内主要取引先153社を対象にCO₂削減に向けたオンライン説明会を実施し、2024年度に引き続きサプライヤーのCO₂排出量データの収集を行いました。また、現在一部サプライヤーと個別での意見交換や情報共有を行っています。2030年度目標の達成に向けて今後も引き続きエンゲージメント活動に取り組めます。

グリーン調達管理体制の構築

サプライチェーン全体での製品含有化学物質の適切な管理を目的として、2023年度にサステナビリティ推進委員会の傘下に「グリーン調達プロジェクト」を発足しました。本プロジェクトでは、当社製品に含まれる化学物質の調査を開始し、2025年度には当該情報を一元管理するための社内システムを構築し運用を開始しました。引き続きサプライチェーン全体での製品含有化学物質の適切な管理を推進していきます。



詳細はこちら サプライチェーンマネジメント

www.daifuku.com/jp/sustainability/society/supply-chain



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在り方を示した「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、この理念体系のもと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、「コンプライアンス委員会」を設置しています。代表取締役を委員長とし、全取締役・執行役員が参画する同委員会においては、重要なコンプライアンス上の課題や重大なコンプライアンス違反への対応、再発防止策等について審議します。取締役会は、同委員会からの報告を通じて、コンプライアンス体制の整備・運用状況およびその有効性を監督しています。

内部通報制度

当社グループでは、法令違反や社内規程違反に繋がる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。当制度では、当社グループの役職員に加え、継続的に取引関係のある取引先等からの通報も受け付けています。通報窓口として、社内窓口のほか、中立性・独立性を確保した社外窓口（外部委託業者）を設置しています。匿名での通報や多言語による通報も可能としており、通報の事実および内容の秘匿性を確保するとともに、通報者に対する報復等の不利益な取り扱いを禁止することを徹底しています。通報を受けた場合は、事実関係の調査を行い、必要に応じて是正措置および再発防止措置を講じています。なお、重要な案件については、コンプライアンス委員会や監査役会に報告しています。

2025年度の内部通報窓口への通報件数は18件で、通報内容は労務(6件)、不正行為(12件)でした。また、職場環境や人権に関する相談については、別の窓口も設けており、必要に応じて内部通報制度と連携しています。

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収賄規制、安全保障貿易管理、競争法など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

毎年、階層別研修や事業部門主催の各種研修機会を捉えて、「コンプライアンス・ガイドブック」や「コンプライアンス強化月間」で実施した教材などを活用し、新入社員から管理職まで、さまざまな階層にコンプライアンス教育を実施しています。

2025年度は、「競争法」を重要なテーマの一つとして位置付け、グループの役職員に対する教育・啓発活動を実施しました。外部の知見も活用しながら、グローバルな視点での理解を図り、違反の未然防止とコンプライアンス意識の向上を図っています。



詳細はこちら **コンプライアンス**

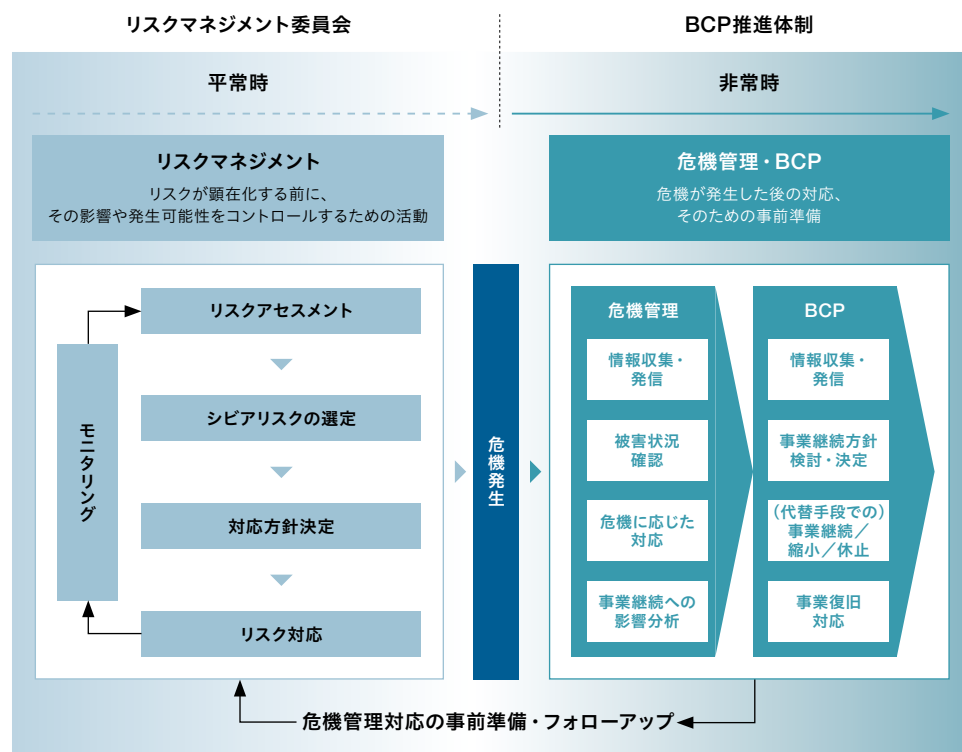
www.daifuku.com/jp/sustainability/governance/compliance



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対応方針を決定した上で、必要な対策を実施し、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。当社では、経営層が中心となって組織横断的に優先管理すべきリスクを「シビアリスク」と位置付けています。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。大規模災害などの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

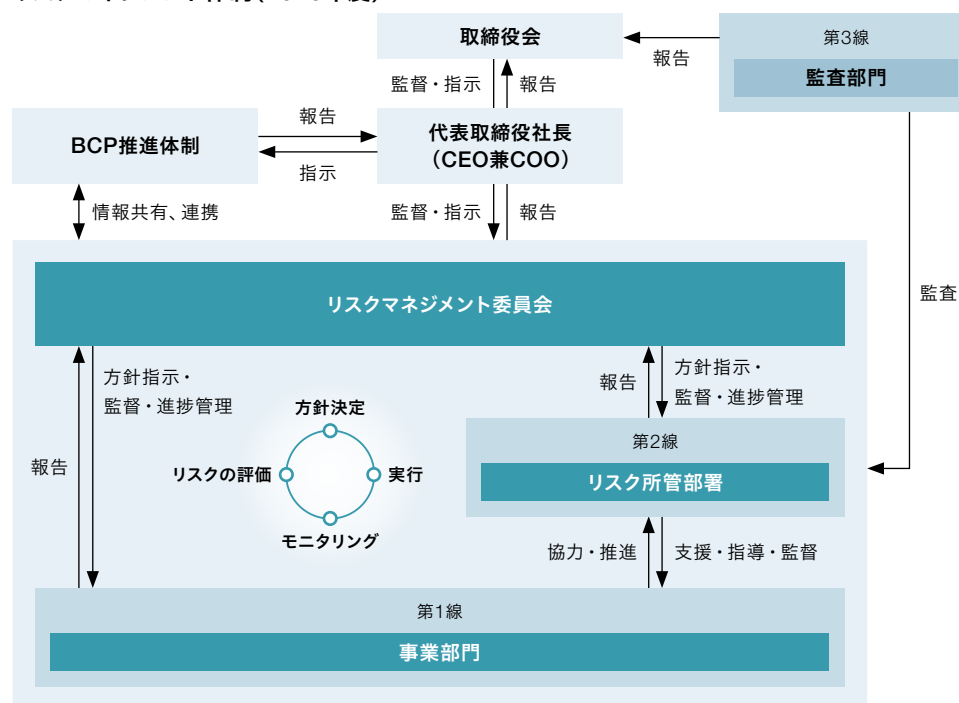


リスクの管理体制

当社グループは、下図のとおり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。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。

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、代表取締役社長を委員長、コーポレート部門長、事業部門長、グループチーフオフィサー等を委員とするリスクマネジメント委員会を設置しており、2025年度は3回開催しました。委員会の取り組み状況等については、必要に応じて取締役会へ報告を行います。

リスクマネジメント体制(2026年度)



リスクマネジメント

リスク評価プロセス

1. リスクの抽出・リスクアセスメントの実施

- 当社グループの経営に影響を与えるリスクを抽出する。
- アンケート調査および経営層インタビューを実施した上で影響度・発生可能性を評価する。

5. 対応のモニタリング・レビュー

- リスクマネジメント委員会がリスク所管部署による取り組みの監督・進捗管理・改善指示を行う。
- 必要に応じて対応状況を取締役会に報告する。

4. 「シビアリスク」対応

- リスクマネジメント委員会にて割り当てたリスク所管部署が「シビアリスク」対応計画を立案・遂行する。

3. 「シビアリスク」の選定・承認および取締役会への報告

- リスクマネジメント委員会にて「シビアリスク」を選定・承認する。
- リスクアセスメント結果および選定された「シビアリスク」について委員会事務局から取締役会に報告する。

2. リスクマトリクスの作成

- リスクアセスメント結果や外部専門家の知見等をもとにリスクマトリクスを作成する。

リスクマトリクスの特定の区分に該当するリスクをシビアリスク*としてリスクマネジメント委員会へ上程する。

* 経営層が中心となって組織横断的に優先管理すべきリスク

主要なリスク(シビアリスク)の一覧

リスクテーマ	リスク項目
1 事業環境の変化	市場環境の変化
	経済危機、景気変動
	重要顧客の喪失
	政変、革命、戦争、内乱、紛争、暴動、テロ
2 調達・サプライチェーン	原材料・部品・購買品等の調達遅延・不足・不能
3 成長戦略	新規領域創出・技術開発
4 人材関連	人材育成の取り組み不足
	従業員(作業員)の不足
	後継者(管理職)教育
	人材の確保・社員の離職
5 グループガバナンス	子会社の管理不備
	グループ会社の不祥事
6 自然災害	大規模な自然災害(例：大規模地震、津波、風水害等)
7 情報セキュリティ	機密情報の人為的な漏えい
	サイバー攻撃

リスクマネジメント

詳細はこちら 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、「影響度」「発生可能性」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リスクは以下のとおりです。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。

主要なリスク(シビアリスク)の一覧 (2025年12月末時点)

リスクテーマ	リスク項目	リスク評価			リスク対策
		影響度	発生可能性	顕在化時期	
1 事業環境の変化	■ 市場環境の変化 ■ 経済危機、景気変動 ■ 重要顧客の喪失 ■ 政変、革命、戦争、内乱、紛争、暴動、テロ	大	高	1年以内	■ 経済情勢、市場環境、お客さまのニーズや投資動向、金利動向、通商政策、地政学リスクなど、事業環境の変化を継続的に注視 ■ 事業環境の変化が業績に与える影響の不確実性を踏まえ、経営計画・事業計画の見直しや投資判断に機動的に反映し、影響の最小化を図る
		大	中	1年以内	
		大	やや高	特定時期なし	
		大	低	1年以内	
2 調達・サプライチェーン	■ 原材料・部品・購買品等の調達遅延・不足・不能	やや大	高	1年以内	■ 部品・部材の供給状況を継続的に把握し、調達先の分散や代替調達の検討を通じて、突発的な供給停止リスクへの対応力を強化 ■ SCM*1委員会を通じた方針の周知・徹底や、SAQ*2等による取引先の取り組み状況の把握を通じて、中長期的な供給途絶リスクの低減に取り組む
3 成長戦略	■ 新規領域創出・技術開発	大	高	5年以内	■ ビジネスイノベーション本部を中心に、社会課題や技術動向、将来トレンドを踏まえた新規事業の探索や社内アイデアの活用を推進 ■ AI、ソフトウェア、AGV、ロボット制御等の先端技術分野における研究開発体制を強化するため、京都Labおよび東京Labを設置し、技術系人材の確保と研究開発機能の充実を図る
4 人材関連	■ 人材育成の取り組み不足 ■ 従業員(作業者)の不足 ■ 後継者(管理職)教育 ■ 人材の確保・社員の離職	やや大	高	3年以内	■ 採用直結型インターンシップ、ジョブリターン・エントリー制度やリファラル採用、勤務地を限定した制度の導入、京都Labを活用した採用活動などを通じて、人材確保に向けた採用手法の多様化を推進 ■ 動画教材を用いた教育プログラム(ダイフクアカデミー)の整備や、エンゲージメントサーベイで抽出された課題への対応を通じて、人材の定着と生産性向上を図る ■ 後継者計画の策定・運用や育成プログラムの充実により、次世代の経営層・管理職の確保および育成を推進
		やや大	高	3年以内	
		大	中	5年以内	
		やや大	高	1年以内	
5 グループガバナンス	■ 子会社の管理不備 ■ グループ会社の不祥事	大	やや高	特定時期なし	■ 経営理念やグループ共通方針・規程の整備、継続的なコンプライアンス教育の実施を通じて、グループ全体のガバナンスの実効性を確保 ■ 法務部門と連携した契約審査・交渉や、プロジェクト進捗のモニタリング、重要案件の報告・承認プロセスの運用を通じて、プロジェクト管理を強化 ■ 内部監査部門による子会社監査の計画的な実施および内部通報制度の運用により、業務の適正性と内部統制の有効性を継続的に検証・改善
		大	中	特定時期なし	
6 自然災害	■ 大規模な自然災害(例：大規模地震、津波、風水害等)	大	低	特定時期なし	■ 大規模災害発生時の被害最小化および早期復旧に向け、大阪本社の災害対応マニュアルの更新を進め、今後は他拠点への展開を図る ■ 国内外の拠点において、地域特性を踏まえた危機管理体制を整備し、事業運営の安定性確保に取り組む
7 情報セキュリティ	■ 機密情報の人為的な漏えい ■ サイバー攻撃	大	中	特定時期なし	■ 人為的な情報漏えいリスクに対し、情報資産の重要度に応じた管理区分の設定や、人的・物理的・組織的な管理体制の整備・運用を通じて、漏えい防止を徹底 ■ 情報セキュリティ監査の実施や、委託先を含むサプライチェーン全体における情報管理状況の確認を通じて、管理体制の実効性を継続的に向上 ■ サイバー攻撃リスクに対し、技術的対策の強化に加え、CSIRT*3を中心とした対応体制や対応プロセスを整備するとともに、教育・訓練を通じて対応力を強化
		大	中	特定時期なし	

*1 SCM：Supply Chain Management
*2 SAQ：Self-Assessment Questionnaire
*3 CSIRT：Computer Security Incident Response Team



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社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 コーポレート・ガバナンスに対する基本方針」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

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
経営理念・行動規範等											2021年「経営理念」を改定					
										2019年 企業行動規範を全面改訂し「グループ行動規範」を制定						
基本方針等						2016年「ダイフク コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定					2021年 基本方針として改編					
監督と執行の分離・権限移譲とモニタリング強化	2011年 執行役員制度を導入							2017年 規程改訂などにより、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					2023年 グループチーフオフィサーを設置			
社外取締役		2012年 1名(取締役11名)		2014年 2名(取締役11名)				2018年 3名(取締役10名)	2019年 4名(取締役11名)				2023年 5名(取締役10名)		2025年 6名 (取締役11名)	2026年 5名 (取締役9名)
女性・外国籍取締役									2019年 女性取締役(社外)選任(1名)						2025年 女性取締役(社外) 選任(2名)	2026年 女性取締役(社外) 選任(3名)
													2023年 外国籍取締役(社外)選任(1名)			
取締役会の実効性向上					2015年 取締役会の 実効性評価を開始		2017年 外部機関を活用した実効性評価を実施									
監査機能強化										2019年 監査役員制度を導入し、監査本部を設置						
											2020年 監査役室を設置					
諮問委員会						2016年 指名・報酬に係る任意の「諮問委員会」を設置										
その他						2016年 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										
							2018年「年金資産運用委員会」を設置									
							2018年 買収防衛策を廃止									
													2022年 完全子会社化により株式会社コンテックの上場を廃止			



詳細はこちら

ダイフクグループ コーポレート・ガバナンスに対する基本方針

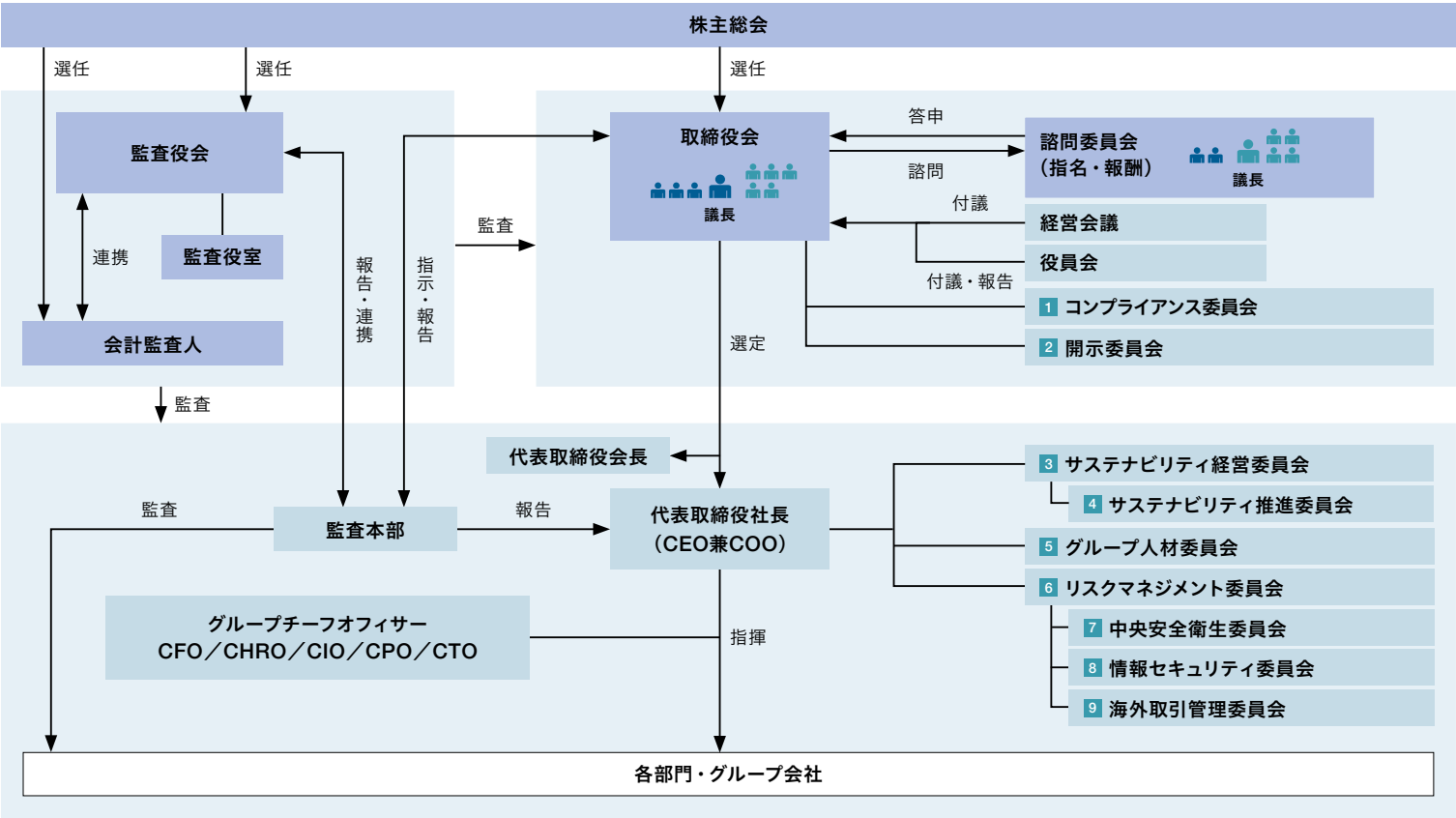
www.daifuku.com/jp/ir/assets/governance_policy.pdf

コーポレートガバナンス・コードの各原則に係る当社の取り組み状況

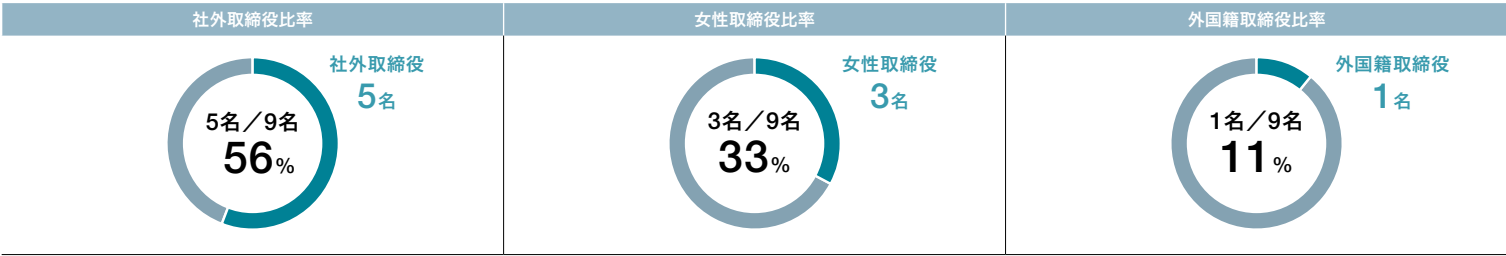
www.daifuku.com/jp/ir/assets/governance_initiative.pdf

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制



2026年3月末現在



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 サステナビリティ経営委員会

将来志向に基づいた中長期にわたる企業の価値創造に重きを置き、社会と企業の持続可能性向上を目的とした統合思考経営の実現に向け、当社グループの経営戦略の重要な議論、計画の進捗・成果の確認などを行い、経営の高度化促進を図ります。

4 サステナビリティ推進委員会

ESG／SDGsなどの社会的な課題・要請が高まる中、当社グループのESG関連の課題に対して、サステナビリティ経営委員会のもと、経営戦略に基づき、実務レベルでグループ横断の取り組みを推進し、その解決を図ります。

5 グループ人材委員会

当社グループの人材の経験・スキルの見える化を進めるとともに、計画的な育成を実施し、キーポジション(主要幹部職)に対する後継者候補の充足度や育成状況、登用などを全社横断的に実施することで、人材の活性化と適所適材の実現を図ります。

6 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。定期的に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・体制などの整備および充実を図ります。

7 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。

8 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。

9 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

取締役会の活動状況

取締役会は、経営の基本方針、経営戦略および重要な業務執行に関する事項の決定、ならびに業務執行の監督を行っています。

主要な議題として、中長期的な成長戦略、事業ポートフォリオや資本効率性、人的資本やサステナビリティ課題への対応、リスクマネジメントの在り方などを重点的に審議し、持続的な企業価値の向上を図っています。

これらの議題については、社内取締役による業務執行の説明に対し、社外取締役がそれぞれの専門的知見や客観的な視点から意見を行い、十分な討議を経た上で意思決定を行っています。

2025年度 年間開催回数

16回(定例12回 臨時4回)

出席状況

役職	氏名	出席率 (出席／開催回数)
代表取締役社長	下代 博	100%(16／16回)
代表取締役副社長	寺井 友章	
取締役	佐藤 誠治	
	田久保 秀明	100%(5／5回)
	信田 浩志	
	日比 徹也	
社外取締役	小澤 義昭	100%(16／16回)
	酒井 峰夫	100%(5／5回)
	加藤 格	100%(12／12回)
	金子 圭子	100%(16／16回)
	ギディオン・フランクリン	
	吉田 晴行	
	神崎 夕紀	100%(11／11回)
	齊藤 司	
常勤監査役	宮島 司	100%(16／16回)
社外監査役	和田 信雄	
	箱田 英子	

注：1. 2025年3月28日開催の定時株主総会の決議により、日比 徹也氏は取締役、吉田 晴行氏、神崎 夕紀氏は社外取締役に就任しました。

2. 2025年3月28日開催の定時株主総会終結の時をもって、信田 浩志氏は取締役を、酒井 峰夫氏は社外取締役を退任しました。

3. 加藤 格氏は、2025年10月13日に逝去され、同日をもって取締役を退任したため、退任までの期間に開催された取締役会の出席状況を記載しています。

4. 2026年3月27日開催の定時株主総会終結の時をもって、佐藤 誠治氏は取締役を、小澤 義昭氏、金子 圭子氏は社外取締役を、宮島 司氏は社外監査役を退任しました。

取締役会で議論された主な課題

中長期計画

- 中期経営計画進捗状況
- 成長戦略、M&Aほか個別投資案件に関する議論
- サステナビリティ優先課題への取り組み
- デジタルトランスフォーメーション
- 新規事業創出、新領域開発
- 人的資本・人材マネジメント戦略

財務関連

- 業績目標、資本政策
- 資本コストや株価を意識した経営に向けた議論
- 事業ポートフォリオ

ガバナンス

- 諮問委員会その他各種委員会からの報告
- 取締役会実効性評価
- 取締役候補者および経営陣の指名・選任
- 政策保有株式の評価・対応
- 役員報酬の決定
- 投資家・株主エンゲージメント
- コンプライアンス領域の取り組み

充実した議論を行うための取り組み

取締役会の監督機能および意思決定機能の実効性を高めるため、議論の質の向上に資する情報提供の充実や社外取締役支援の強化に取り組んでいます。2025年度の取り組み実績は以下のとおりです。

- 社外取締役に対する会議資料提供の早期化
- 重要議案に関する事前説明会の開催
- 新任社外役員に対するレクチャー（オンボーディング）
- 社外役員間の懇談機会の提供

コーポレートガバナンス

監査役会・諮問委員会の活動状況

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。

2025年度の主な議題

決議：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、会計監査人に委託する非保証サービス包括了解対象の種類等

報告：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等

審議・協議：監査役・監査役会の監査報告案、監査役の報酬等

2025年度 年間開催回数

9回

出席状況

役職	氏名	出席率 (出席／開催回数)
常勤監査役	齊藤 司	100% (9／9回)
社外監査役	宮島 司	
	和田 信雄	
	箱田 英子	89% (8／9回)

注：2026年3月27日開催の定時株主総会終結の時をもって、宮島 司氏は社外監査役を退任しました。

諮問委員会

取締役会の実効性向上および意思決定の透明性・客観性を確保するため、指名および報酬に関する諮問委員会を設置しています。

本委員会は社外取締役が過半数を占め、議長も社外取締役が務めています。取締役および経営陣の選解任や後継者計画、役員報酬の基本方針・水準等について、独立した立場から審議を行い、その結果を取締役に答申しています。

2025年度の主な議題

- 取締役候補・執行役員候補の指名および人事案
- 役員報酬制度の基本方針（構成、水準、報酬体系）
- 経営陣の後継者計画（サクセッションプラン）の策定・運用状況
- 業績評価結果を踏まえた役員報酬額の妥当性
- 次期経営陣に求められる人材要件・評価基準の検討
- ガバナンスの実効性向上に関する事項

2025年度 年間開催回数

8回（指名：4回、報酬：4回）

出席状況

役職	氏名	出席率 (出席／開催回数)
社外取締役	小澤 義昭（議長）	100% (8／8回)
	酒井 峰夫	100% (2／2回)
	加藤 格	100% (4／4回)
	金子 圭子	100% (8／8回)
	ギディオン・フランクリン	
	吉田 晴行	100% (6／6回)
	神崎 夕紀	
代表取締役社長	下代 博	100% (8／8回)
代表取締役副社長	寺井 友章	

- 注：1. 2025年3月28日開催の定時株主総会の決議により吉田 晴行氏、神崎 夕紀氏は社外取締役に就任しました。
2. 2025年3月28日開催の定時株主総会終結の時をもって、酒井 峰夫氏は社外取締役役を退任しました。
3. 加藤 格氏は、2025年10月13日に逝去され、同日をもって取締役を退任したため、退任までの期間に開催された諮問委員会の出席状況を記載しています。
4. 2026年3月27日開催の定時株主総会終結の時をもって、小澤 義昭氏、金子 圭子氏は社外取締役を退任しました。

コーポレートガバナンス

取締役会のスキル・マトリックス

当社は、経営環境の変化や当社グループにおける経営方針・経営計画などを考慮して、専門性や経験、多様性などの面から最適な取締役会の構成を検討し、取締役を選任しています。各取締役の専門性・経験を示したスキル・マトリックスは以下のとおりです。

取締役会のスキル・マトリックス

2026年3月末現在

氏名	専門性・経験							性別	外国籍	独立性	諮問委員会
	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	●			●		●	●	男性			✓
寺井 友章	●	●			●	●		男性			✓
田久保 秀明	●			●		●	●	男性			
日比 徹也	●		●	●		●		男性			
ギディオン・フランクリン	●		●			●		男性	✓	✓	✓
吉田 晴行	●		●			●		男性		✓	✓ 議長
神崎 夕紀	●	●					●	女性		✓	✓
本郷 真弓				●		●	●	女性		✓	✓
中村 明日香			●	●			●	女性		✓	✓

注：各人の有するスキルのうち主なものの最大4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・能力等を表すものではありません。

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			2026年3月末現在
氏名	役職	選任理由	
下代 博	代表取締役会長	主力の一般製造業・流通業向けシステムで、国内外ともに豊富な経営経験と実績を有しています。事業成長と企業業績・企業価値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監督機能強化に重要な役割を果たすことができ、当社の取締役として適任であると判断しました。	
寺井 友章	代表取締役社長 (CEO兼COO) 社長執行役員	当社および海外子会社で半導体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ます。CEO (2026年1月就任) 兼COOとして、グループ全体の経営における意思決定・業務執行における重要な役割を果たすことができ、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 専務執行役員 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ています。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おり、当社の取締役として適任であると判断しました。	
日比 徹也	取締役 常務執行役員 CFO コーポレート部門副部門長 財経本部長	経理および財務分野で相当程度の知見を有しています。海外駐在の経験を活かし、2023年4月からCFOを務めており、当社の取締役として適任であると判断しました。	
ギディオン・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き、取締役会の多様性を高め、従来にない視点から、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・提言を行っています。また、諮問委員会においても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。	
吉田 晴行	社外取締役	長年にわたり機械メーカーの執行役員および同グループ米国法人のトップを務めるなど、企業経営者としてのグローバルな経験や幅広い見識を有しており、取締役会において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・提言を行っています。また、諮問委員会においても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。	
神崎 夕紀	社外取締役	飲料・食品メーカーの執行役員および同グループ会社のトップを務めるなど、製造業において現場のモノづくりに一貫して取り組み、買収した企業の事業再生と構造改革、組織風土改革の推進の主体を担ってこられました。その豊富な経験・見識をもとに、生産分野はもとより、取締役会において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・提言を行っています。また、諮問委員会においても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。	
本郷 真弓	社外取締役	外務省での国際交渉や政策立案の経験に加え、製造業での事業運営、グローバルリスク管理および長期的視点を要するプロジェクトの契約等に携わってきた経験を活かし、弁護士として企業法務、危機管理、コンプライアンス、コーポレートガバナンス等、法務・ガバナンス分野で活躍されています。同氏は企業経営に関与されたことはありませんが、その豊富な経験や見識をもとに、当社の社外取締役としての職務を適切に遂行していただき、取締役会において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けるものと判断しました。	
中村 明日香	社外取締役	長年にわたり公認会計士として業務に従事され、財務および会計に関する相当程度の知見、豊富な監査実務経験を有し、上場企業の会計監査や内部統制評価、財務報告の高度化支援、サステナビリティ経営課題支援などの分野で活躍されています。その豊富な経験や見識をもとに、取締役会において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けるものと判断しました。	

監査役

氏名	役職	選任理由
齊藤 司	常勤監査役	財務・経理部門での実務経験があり、財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。中国現地法人の経営に携わるなど海外での経験も豊富です。当社グループの業務に精通しており、監査機能を一層高めるための助言・提言を行っています。当社監査役として適任であると判断しました。
和田 信雄	社外監査役	物性物理学を専攻とする科学者として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・監査機能を高めるための助言・提言を行っています。当社の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。
箱田 英子	社外監査役	弁護士として長くグローバルビジネスに携わり、ファイナンス、国際商取引、コーポレートガバナンスに関する実績と高度な専門知識を有しています。こうした幅広い経験・高い見識から、経営の透明性確保と経営監視・監査機能を高めるための助言・提言を行っています。当社の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。
大木 一也	社外監査役	公認会計士として長年にわたり会計監査業務に従事され、財務会計、内部統制、リスク管理に関する高度な専門知識と豊富な実務経験を有し、上場企業を含む各種企業の監査や内部統制評価、ガバナンス体制強化などの分野で活躍されています。当社の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。

注：和田 信雄氏は、2026年5月21日付で社外監査役を辞任しました。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

2025年度の実績

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。

2025年度に実施した実効性評価においても、アンケート・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、全監査役を対象とする無記名方式のアンケート
- 代表取締役(2名)、社外取締役(5名)に対するインタビュー

▶ アンケート項目

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1 取締役会の在り方 | 2 取締役会の構成 |
| 3 取締役会の運営 | 4 取締役会の議論 |
| 5 取締役会のモニタリング機能 | |
| 6 社外取締役のパフォーマンス | |
| 7 取締役・監査役に対する支援体制 | |
| 8 トレーニング | 9 株主・投資家との対話 |
| 10 自身の取り組み | 11 諮問委員会の運営 |

2025年度の取り組みと評価

2024年度実効性評価における課題認識

グループ全体の
事業ポートフォリオ、
持続的な収益性確保や
資本コストの観点からの見直し

取締役会の支援体制

2025年度の取り組み内容

グループ全体の事業ポートフォリオ、
持続的な収益性確保や資本コストの
観点からの見直し

社外役員間の意見交換の場の提供や、資料
内容の改善、運営面での支援強化を実施

2025年度アンケートの評価結果

適切に監督ができているとの評価が多数を占めた一方で、中長期的な観点から事業ポートフォリオの定期的な見直しについては、引き続き検討を深めていくことが望まれるとの意見がありました。

一定の改善が確認された一方で、社外役員間の情報共有や意見交換の機会の拡充、取締役会資料の内容や運営面での支援体制については、引き続き意見が寄せられました。

今後の実効性向上に向けて

2025年度実効性評価における課題認識

グループ全体の
事業ポートフォリオ、
人的資本・知的財産への
資源配分に関する監督

取締役会議題の適正化と
審議の深化(付議基準の見直し)

取締役会運営の
支援体制の高度化

今後の取り組み内容

事業ポートフォリオの最適化に加え、人的資本や知的財産への資源配分においても、資本コストや資本収益性をさらに意識した議論が必要であるとの課題を踏まえ、継続的な経営管理体制のさらなる高度化を目指していきます。

中長期的な視点に立った戦略的な重要議題に対する審議時間をさらに充実させることが課題として認識されました。付議基準の見直しによる議題の精選を図り、本質的な議論を一層深める運営体制を目指していきます。

実質的な討議時間をより一層拡充し、審議の質をさらに高める余地があることを課題として認識しました。今後は、取締役会事務局による支援をさらに強化し、資料の簡略化や要約サマリーの活用、プレゼンテーション手法の改善等を推進することで、本質的な議論を支える環境をより一層整えていきます。

コーポレートガバナンス

役員の報酬

取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)、賞与(業績に応じて変動する短期業績連動型の金銭報酬)および株式給付信託 Board Benefit Trust(中長期業績連動型の株式報酬。以下、BBT)で構成しています。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の対象外としています。

毎年の取締役の個人別の報酬は、諮問委員会による審議および答申に基づき、取締役会の決議によって基本報酬および賞与の額ならびにBBTの付与ポイントを決

定します。諮問委員会は社外取締役が過半数を占め、議長も社外取締役が務めています。役員報酬制度や取締役の個人別の報酬に関する基本的な方針などについて、独立した立場から審議を行い、その結果を取締役会に答申しています。

2025年度実績

取締役および監査役の報酬

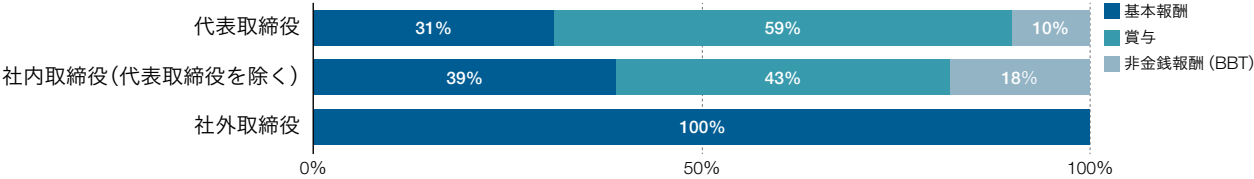
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬	
取締役(社外取締役を除く)	715	250	365	99	6
監査役(社外監査役を除く)	37	37	—	—	1
社外取締役	83	83	—	—	7
社外監査役	40	40	—	—	3

連結報酬等の総額が1億円以上である者

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役職名	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	206	代表取締役社長(CEO) 社長執行役員	63	123	20
佐藤 誠治	163	取締役 専務執行役員 Daifuku North America, Inc. President and CEO	73	52	38
寺井 友章	158	代表取締役副社長(COO) 副社長執行役員	50	92	16
田久保 秀明	100	取締役 専務執行役員 CHRO コーポレート部門長	36	52	12

注：1. 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。
2. 佐藤 誠治氏は、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、当該取り扱い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。

報酬構成



コーポレートガバナンス

役員報酬の基準

基本報酬(固定)、業績連動報酬(変動)の賞与(短期評価)、株式給付信託：BBT(中長期評価)について、それぞれ以下の支払基準を定めています。

報酬の種類			支給基準					支給方法	
基本報酬(固定)			役位・役割別に決定					毎月金銭	
業績連動報酬(変動) *1	短期評価	賞与	賞与原資の算出方法 【賞与総原資＝連結当期純利益額×(1.5±0.06)％】					年1回金銭	
			財務指標 連結当期純利益額の1.5％		非財務指標 ①重篤災害0件 ±0.03％(プラス評価は5年連続達成後に限る) ②CO ₂ 排出量削減率(2030年目標に対する単年の進捗率と取り組み) ±0.03％				
			内容						種類別
			基本配分	定量評価	連結当期純利益	役位・役割別に算出			50％
			業績成果 評価配分	定量評価	成長性(連結売上高増加率)	成長性：前年比 連結売上高増加率			30％
		収益性(利益率)			収益性：利益率(事業評価係数) 前年比 利益率の改善率				
			定性評価	役割や貢献	中長期目標や戦略課題における役割・貢献により算出		20％		
	中長期評価	非金銭報酬「株式給付信託(BBT)」	役位・役割別のポイントと、目標達成率(利益率の目標達成率+利益額の目標達成率)に沿った評点を算出し、支給ポイントを決定					年1回株式	
			内容						種類別
			各事業年度 目標達成度	財務指標	連結当期純利益	期初計画に対する達成度 (利益率の目標達成率 + 利益額の目標達成率)÷2			100％
			役位・役割別のポイントと、前事業年度末までに公表された中期経営計画の経営目標項目の達成率(項目数)に沿って評点を算出し、支給ポイントを決定					中期経営計画 終了時株式	
			内容						種類別
			中期経営計画 達成度	区分	指標	策定当初	アップデート後		
財務指標*2				連結売上高	8,000億円	変更なし	25％		
	連結営業利益率	11.5％		15.0％	25％				
	ROE(各年度)	13.0％		17.0％	25％				
	非財務指標	ESG指標	①MSCI ESG Rating AA以上 ②FTSE4Good 銘柄採用継続 ③CDP気候変動 A-以上 ④CO ₂ 排出量削減率：54.0％ (2027年中期経営計画最終年度の目標に対する達成度)		25％				

*1 社外取締役および監査役は、業績連動報酬(変動)の支給対象外です。

*2 2025年度までの実績・進捗を踏まえて2026年2月12日に2030年のありたい姿および2027年経営目標についてアップデートを実施しました。詳細は、[P.41](#) 2030年長期ビジョンおよび2027年中期経営計画アップデートをご参照ください。

なお、BBTの財務指標は、中期経営計画が修正されたため、修正前の期間と、修正後の期間の達成項目数を合計して計算します。

コーポレートガバナンス

政策保有株式

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てお客さまとの強固な信頼関係を構築してきており、そうした取引関係など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、保有リスクなど）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など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。

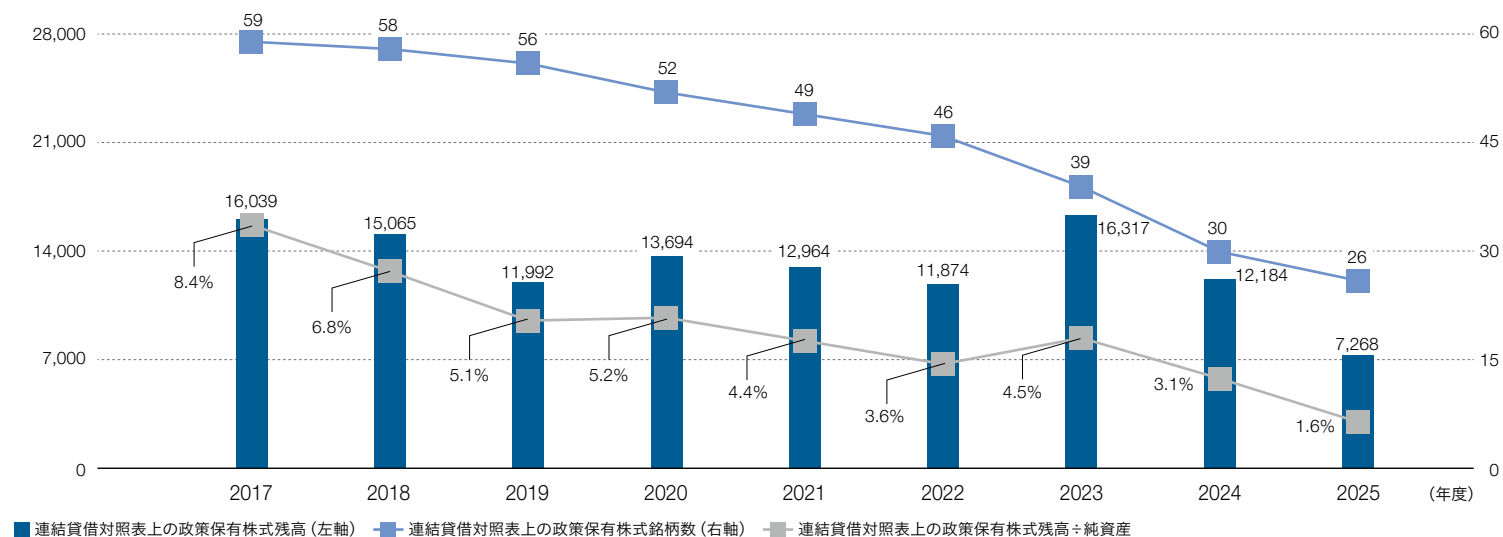
2025年度末に保有する銘柄については、2026年1月29日の取締役会で「政策保有株式の保有継続の是非の検証について」を審議、承認しました。

2025年度において、当社は4銘柄の全株式売却を含む、9銘柄の株式を縮減しました。また、一部銘柄については、株価などを見ながら機動的に売却判断していく予定です。

連結貸借対照表上の政策保有株式の保有状況

(百万円)

(銘柄数)



役員一覧

(2026年3月末現在)

取締役



代表取締役会長

下代 博代表取締役社長
社長執行役員**寺井 友章**

CEO兼COO



取締役 専務執行役員

田久保 秀明CHRO (Chief Human Resource Officer)
コーポレート部門長

取締役 常務執行役員

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

社外取締役

**ギディオン・
フランクリン**

社外取締役

吉田 晴行

社外取締役

神崎 夕紀社外取締役 **新任****本郷 真弓**社外取締役 **新任****中村 明日香**

監査役



常勤監査役

齊藤 司

社外監査役

和田 信雄

社外監査役

箱田 英子社外監査役 **新任****大木 一也**

注：和田 信雄氏は、2026年5月21日付で社外監査役を辞任しました。

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

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） 滋賀事業所長 プロダクション改革本部長 1 ソフトウエア・設計・生産 2 ー 3 男性				専務執行役員 上本 貴也 エアポート事業部門長 1 工事・サービス 2 米国* 3 男性				専務執行役員 榎藤 卓也 CTO（Chief Technology Officer） ビジネスイノベーション本部長 1 エンジニアリング・生産 2 ー 3 男性				専務執行役員 西村 章彦 Daifuku North America, Inc. President and CEO 1 工事・サービス・営業 2 カナダ・米国* 3 男性			
専務執行役員 鳥谷 則仁 イントラロジスティクス事業部門長 イントラロジスティクス事業部長 1 営業 2 ー 3 男性				常務執行役員 園田 篤 クリーンルーム事業部門長 クリーンルーム事業部長 小牧事業所長 1 営業 2 韓国 3 男性				常務執行役員 前田 勉 オートモーティブ事業部門長 オートモーティブ事業部長 1 工事・サービス・営業 2 米国・インド* 3 男性				常務執行役員 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 安全衛生管理本部長 1 工事・サービス 2 タイ* 3 男性			
常務執行役員 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				執行役員 井筒 正幸 エアポート事業部長 エアポート事業部エアポート本部長 安全衛生管理本部副本部長 1 工事・サービス・営業 2 米国・韓国*・オランダ* 3 男性				執行役員 田中 崇文 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 生産 2 ー 3 男性				執行役員 矢野 準二 イントラロジスティクス事業部生産本部長 1 設計・生産 2 ー 3 男性			
執行役員 西山 和良 電子機器事業部門長 株式会社コンテック 代表取締役社長 1 エンジニアリング・設計・営業 2 台湾 3 男性				執行役員 大谷 諭 オートモーティブ事業部事業推進本部長 1 工事・サービス 2 米国 3 男性				執行役員 立見 文明 Daifuku Intralogistics America Corporation Chairman イントラロジスティクス事業部グローバル戦略本部長 1 エンジニアリング・設計 2 タイ*・中国*・米国* 3 男性				執行役員 矢野 雅昭 人事総務本部長 1 人事総務 2 ー 3 男性			
執行役員 中村 親 イントラロジスティクス事業部営業本部長 1 営業 2 ー 3 男性				執行役員 鹿取 功史 クリーンルーム事業部生産本部長 1 生産 2 中国* 3 男性				監査役員 高橋 利勝 監査役室長 1 人事総務 2 中国* 3 男性							

Chapter

05

データセクション

- 95 11年間の要約財務データ
- 96 5年間の要約非財務データ
- 97 株主・投資家との対話の状況
- 98 会社情報

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)

(百万円)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績											
受注高	¥359,427	¥356,518	¥487,976	¥503,399	¥483,184	¥451,065	¥589,069	¥737,475	¥620,312	¥594,769	¥672,618
売上高	336,184	320,825	404,925	459,486	443,694	473,902	512,268	601,922	611,477	563,228	660,724
売上総利益	63,351	64,407	83,089	101,255	85,824	88,157	94,299	109,799	116,628	124,760	161,651
売上総利益率(%)	18.8	20.1	20.5	22.0	19.3	18.6	18.4	18.2	19.1	22.2	24.5
営業利益	20,878	23,099	39,924	54,681	40,497	44,566	50,252	58,854	62,079	71,546	100,816
営業利益率(%)	6.2	7.2	9.9	11.9	9.1	9.4	9.8	9.8	10.2	12.7	15.3
税金等調整前当期純利益	20,650	23,942	41,059	55,329	39,808	45,109	50,978	55,052	63,287	74,488	109,578
親会社株主に帰属する当期純利益	13,652	16,746	29,008	39,567	28,063	32,390	35,877	41,248	45,461	57,086	78,096
当期純利益率(%)	4.1	5.2	7.2	8.6	6.3	6.8	7.0	6.9	7.4	10.1	11.8
連結配当性向(%)	25.3	30.5	29.7	28.6	33.6	31.1	31.6	33.6	32.9	35.7	36.7
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 7,206	¥ 26,683	¥ 11,497	¥8,559	¥ 13,706	¥ 38,229	¥ 56,691	¥ 20,034	¥ 37,117	¥ 116,129	¥ 76,137
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,099)	(5,393)	(5,600)	5,937	(14,791)	(6,132)	(9,828)	(11,874)	(29,582)	(2,393)	(24,299)
フリー・キャッシュ・フロー	5,107	21,289	5,897	14,496	(1,084)	32,097	46,862	8,159	7,534	113,736	51,837
財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,702)	(4,404)	13,444	(6,893)	(18,354)	(8,932)	(27,550)	(30,187)	22,732	36,820	(27,350)
現金及び現金同等物の期末残高	49,084	64,790	85,152	90,903	70,883	94,079	118,672	102,389	136,445	220,395	245,256
設備投資	4,210	5,905	6,348	7,920	13,220	7,462	11,565	16,811	21,410	15,532	33,322
減価償却費	4,587	4,202	4,419	4,598	5,667	6,401	7,326	8,522	9,569	7,911	9,022
研究開発費	7,009	7,489	8,123	8,615	8,936	9,165	10,735	10,496	11,264	9,340	13,195
財政状況(会計年度末)											
総資産	¥296,055	¥303,540	¥373,013	¥409,982	¥410,887	¥445,456	¥483,322	¥551,552	¥646,154	¥688,707	¥754,211
純資産	130,116	142,340	191,474	222,885	237,356	262,012	292,059	332,323	358,755	398,424	451,560
有利子負債残高	40,904	39,770	37,967	40,001	33,418	35,143	26,356	11,459	70,616	63,371	61,380
株主資本	123,669	136,694	181,454	214,656	231,714	255,282	279,264	308,240	319,723	348,767	402,555
1株当たり情報											
1株当たり配当金(円)	¥ 10.0	¥ 14.0	¥ 23.3	¥ 30.0	¥ 25.0	¥ 26.7	¥ 30.0	¥ 36.7	¥ 40.0	¥ 55.0	¥ 78.0
1株当たり当期純利益(円)	39.57	45.86	78.54	104.85	74.32	85.71	94.90	109.11	121.63	154.21	212.39
1株当たり純資産(円)	348.13	380.71	497.90	579.40	616.76	680.02	769.13	878.24	966.98	1,082.71	1,228.00
財務指標											
ROIC(%)	—	—	—	—	—	—	11.0	12.6	11.4	11.4	14.7
ROE(%)	11.6	12.6	17.7	19.5	12.4	13.2	13.1	13.2	13.2	15.1	18.4
総資産回転率(回)	1.2	1.1	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2	1.0	0.8	0.9
D/Eレシオ(倍)	0.32	0.29	0.20	0.18	0.14	0.14	0.09	0.03	0.20	0.16	0.14
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(日)	—	—	—	—	—	105	98	86	100	99	74

注：1. 2024年度は決算期変更の経過期間となり、国内9カ月間(2024年4月～2024年12月)、海外12カ月間(2024年1月～2024年12月)を連結対象期間としています。2023年度以前は各年4月1日から翌年3月31日までの12カ月決算となります。

2. 1株当たり情報は、2015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、転換社債型新株予約権付社債を対象としています。

6. 詳細については、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。

5年間の要約非財務データ

	単位	データ範囲	2021	2022	2023	2024	2025
環境							
CO ₂ 排出量(スコープ1+2)	t-CO ₂	グローバル	34,823	26,408	24,676	21,809	19,158
スコープ1	t-CO ₂	グローバル	9,684	10,511	11,950	12,931	11,354
スコープ2	t-CO ₂	グローバル	25,139	15,897	12,463	8,878	7,804
スコープ3	t-CO ₂	グローバル	1,960,740	2,363,344	2,115,601	2,205,756	2,342,113
エネルギー使用量							
生産	GJ	グローバル	773,071	774,047	769,592	825,739	886,873
非生産	GJ	グローバル	688,243	691,821	661,444	702,668	728,514
電力	GWh	グローバル	84,828	82,226	108,148	123,071	158,359
うち、再生可能エネルギー使用量	GWh	グローバル	60	58	60	63	67
再生可能エネルギー由来の電力比率	%	グローバル	5.9	16.9	32.1	41.3	49.7
水使用量	m ³	グローバル	9.8	29.1	53.7	66.7	73.9
排水量	m ³	グローバル	207,253	216,795	183,017	200,737	206,230
廃棄物排出量(有価物含む)	t	国内	203,553	211,187	171,256	184,462	172,656
廃棄物排出量(有価物含む)*	t	海外	5,782	4,775	4,778	5,062	4,742
廃棄物リサイクル率(有価物含む)*	%	グローバル	4,035	2,749	5,903	5,673	7,765
			97.1	95.3	95.6	93.0	94.2

* 2021年度および2022年度は、北米拠点のデータを含んでいません。

	単位	データ範囲	2021	2022	2023	2024	2025
社会							
従業員数	人	グローバル	12,436	13,020	13,071	11,042	11,417
うち、株式会社ダイフク	人	株式会社ダイフク	3,202	3,375	3,509	3,691	3,858
女性従業員数	人	株式会社ダイフク	402	420	442	511	548
女性管理職者数	人	株式会社ダイフク	20	26	32	40	50
管理職に占める女性比率	%	株式会社ダイフク	—	3.5	4.3	5.4	6.9
障がい者雇用率(各年度6月1日時点)	人	株式会社ダイフク	2.54	2.48	2.42	2.34	2.56
平均勤続年数	年	株式会社ダイフク	15.1	15.0	15.3	14.7	14.7
安全度数率*	—	国内	0.21	0.45	0.55	0.46	1.00
安全度数率*	—	海外	0.65	0.90	0.58	0.70	0.74
重篤災害発生件数*	人	国内	0	0	0	1	0
重篤災害発生件数*	人	海外	0	1	0	0	0
総合展示場(日に新た館)来場者数	人	—	4,503	14,980	17,859	16,990	20,190

* 各年度1月～12月末日のデータ。これらの指標は、工事における請負事業者を含めて計算しています。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
ガバナンス*						
取締役数	人	9	9	10	10	11
社外取締役数	人	4	4	5	5	6
社外取締役比率	%	44.4	44.4	50.0	50.0	54.5
女性取締役数	人	1	1	1	1	2
女性取締役比率	%	11.1	11.1	10.0	10.0	18.2
外国籍取締役数	人	0	0	1	1	1
外国籍取締役比率	%	—	—	10.0	10.0	9.1
内部通報件数	件	6	17	14	12	18

* 取締役の指数は、各年度定時株主総会後の数値です。

注：2024年度は決算期変更の経過期間であり、2024年4月1日から12月31日までの9カ月の変則決算となります。
2023年度以前は各年4月1日から翌年3月31日までの12カ月決算となります。

主なESG評価

- CDP評価
気候変動 A
水セキュリティ A-
- FTSE Russell 4.0
■ MSCI AA



ESGインデックスへの組み入れ状況

- MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

- FTSE4Good
Index Series



- FTSE JPX Blossom
Japan Index



- FTSE JPX Blossom
Japan Sector Relative Index



- SOMPO
サステナビリティ・インデックス

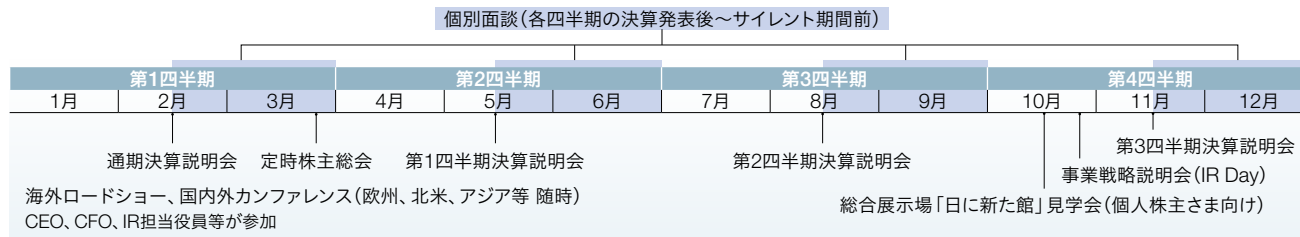


注：1. 株式会社ダイフクのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社ダイフクのスポンサー、保証、または宣伝を構成するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名前とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。
2. FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社ダイフクが第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE JPX Blossom Japan Index、およびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。

株主・投資家との対話の状況

主なIRイベント・対話の実施状況

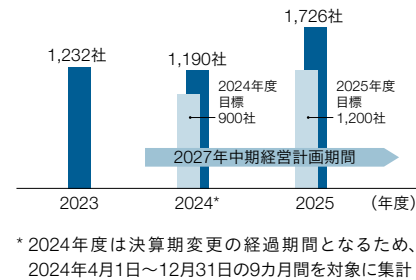
四半期ごとの決算説明会へのCEO、CFOの出席、半期ごとの事業部門担当役員の出席を継続するとともに、年1回開催するIR Dayでは関心度の高いテーマを取り上げ、事業部門やESG担当役員による説明・対話を実施しています。また、2025年度からは社外取締役との対話機会を新設し、皆さまの関心事項を取締役会の議論と開示に接続する運用を強化しています。



IR面談の実績推移

2025年度は、個別面談に加え、国内外の証券会社主催カンファレンスへの積極的な参加を進めました。また、より多くの投資家からの対話のご希望に応えるため、複数名が参加するウェブグループ面談の活用度を高めた結果、対話の社数が大幅に増加しました。

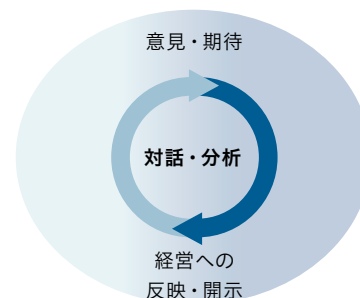
年間の延べ対話社数は1,726社となり、2027年中期経営計画期間中における各年の対話目標である1,200社を上回りました。



取締役会へのフィードバック体制・対話を踏まえて経営へ反映した事項

株主・投資家の皆さまとの対話内容は、事業別・テーマ別に整理し、定量・定性の両面から分析した上で、経営陣および取締役会へ年2回報告しています。頻出テーマは重点課題として議論を行い、資本政策・事業戦略・開示方針の検討に反映しています。今後も、対話で得た示唆を取締役会での議論に繋げ、経営の改善と情報開示の高度化を進めていきます。

株主・投資家からの主な提言・期待
- 成長投資の考え方と投資基準（投資判断プロセス／ハードルの考え方） - 投資リターン管理（投資後のモニタリングと見直し） - 株主還元の拡充 - 自己株式の取得 - 取締役会の独立性・多様性 - 社外取締役の在任期間 - 環境・気候変動対応に関する開示



対話を踏まえた対応（2025年度）
「グループ投資管理規程」を制定し、投資基準および投資判断プロセスを明確化 - 社外取締役比率を過半数へ引き上げ（2024年度：5名／10名 → 2025年度：6名／11名） - 女性取締役を1名から2名へ増員し取締役会の多様性拡充 - 社外取締役と株主との対話機会を新設し、IR Dayにおいて社外取締役1名が登壇（独立した視点からガバナンスの実効性および資本効率に関する考え方などを共有） - TNFD提言に基づく開示を拡充し、環境に関する取り組みを強化

対話のテーマ・関心事項

株主・投資家の皆さまとの対話では以下のテーマを中心に意見・関心事項が寄せられています。

カテゴリ	対話テーマ・関心事項
経営方針／経営戦略	- 中長期の経営方針・経営戦略 2030年長期ビジョン達成に向けた施策 2027年中期経営計画の進捗 - 事業ポートフォリオ - ビジネスモデル
事業環境／成長戦略	- 市場環境と今後の見通し - 成長戦略 - 競争優位性
財務戦略／投資方針	- 成長投資の方針とリターン - キャッシュアロケーション - 株主還元
ESG	- マテリアリティ・KPIの進捗 - 取締役会の構成および実効性評価

会社情報 (2025年12月31日現在)

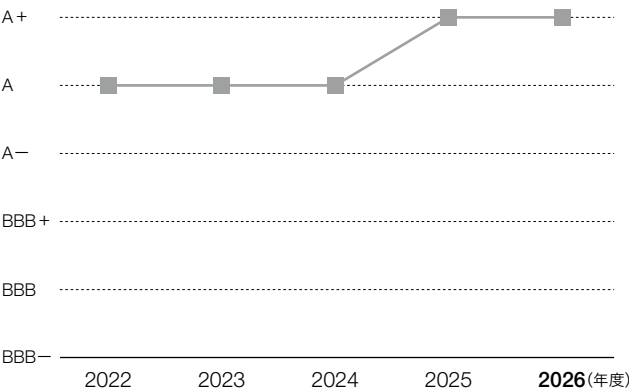
会社情報

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)	11,417人
本社住所	〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島3-2-11

株式情報

証券コード	6383
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行済株式総数	379,830,231株
株主数	32,924名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

R&I 信用格付推移

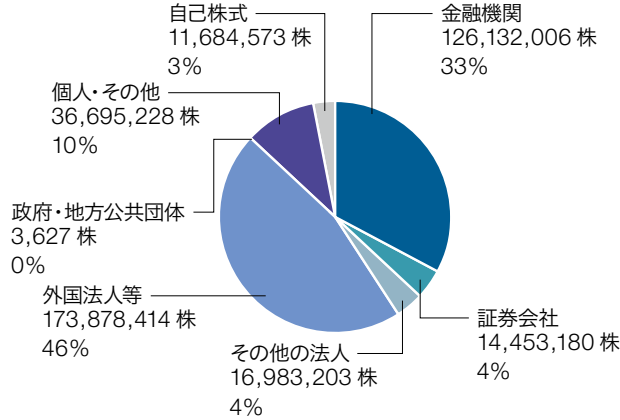


大株主の状況

株主名	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)	14.22
株式会社日本会社カストディ銀行(信託口)	8.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	2.69
株式会社みずほ銀行	2.52
ダイフク取引先持株会	2.37
日本生命保険相互会社	2.24
STATE STREET BANK AND TRUST CO MPANY 505038	1.83
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1.82
中央日本土地建物株式会社	1.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1.77

注:持株比率は、発行済株式総数から自己株式 11,684千株を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況

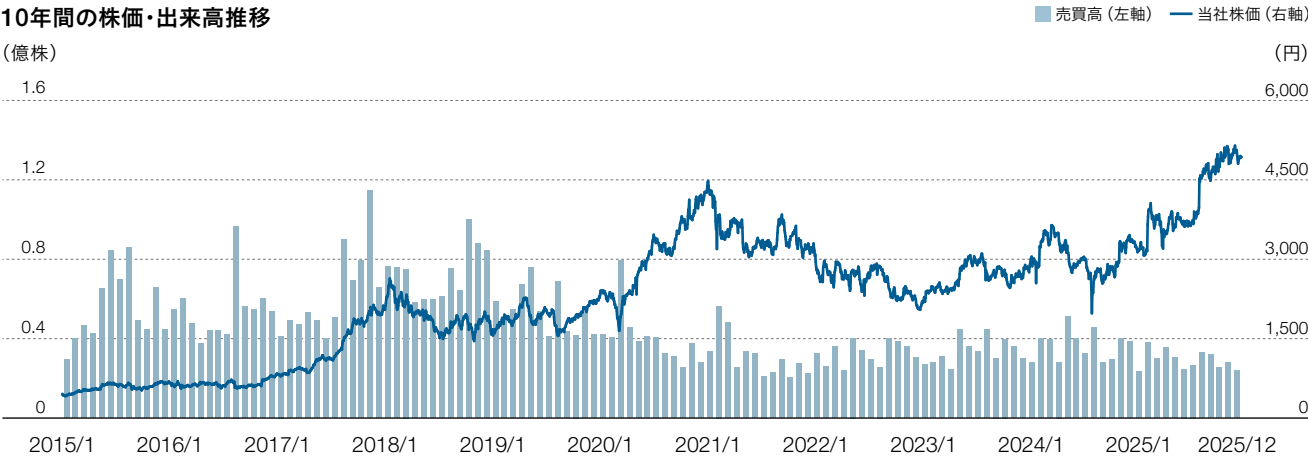


金融機関 証券会社 その他の法人 外国法人等
政府・地方公共団体 個人・その他 自己株式



金融機関 証券会社 その他の法人 外国法人等
政府・地方公共団体 個人・その他 自己株式

会社情報



年間株価最高値・最低値

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
期末株価(円)	3,613	2,930	2,443	3,584	3,300	4,928
最高株価(円)	4,476	3,850	2,459	3,678	3,630	5,312
最低株価(円)	2,113.3	2,470	2,412	2,349	1,954.5	3,048

株式関連

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
期末時価総額(億円)	13,724	11,129	9,279	13,613	12,534	18,718
株価純資産倍率(PBR)(倍)	5.3	3.8	2.8	3.7	3.0	4.0
株価収益率(PER)(倍)	42.2	30.9	22.4	29.5	21.4	23.2

株主総利回り(配当込み)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ダイフク(%)	159.4	130.8	111.1	162.8	152.8	227.5
TOPIX(%)	142.1	145.0	153.4	216.8	221.0	277.3
TOPIX機械(%)	159.9	153.9	167.1	244.3	242.3	317.4

注：1. 2014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。
2. 2024年度は決算期変更の経過期間となり、国内9カ月間(2024年4月～2024年12月)、海外12カ月間(2024年1月～2024年12月)を連結対象期間としています。
3. 株主総利回り(配当込み)は2019年度末を基準として算出しています。

発行にあたって



ダイフクグループは、長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」を掲げ、その実現に向けて新たな価値の創出を目指しています。

2025年度は、労働力不足やデジタル化の進展を背景に各事業領域で自動化需要が一層高まり、事業全体として成長路線を着実に歩むことができました。これを踏まえ、長期ビジョン・中期経営計画をアップデートし、収益性の水準を含めて目標を引き上げています。

当社グループのこうした取り組みや成長性に対し、資本市場からは、計画の達成にとどまらない中長期的な成長への期待が高まっています。

本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造の考え方と具体的な取り組みをご紹介しますことを目的としています。

2026年度版では、新CEOのもと、“未来志向”で“新たな試み”に“スピード感”を持って挑み、成長へ繋げる姿勢を編集方針に反映するとともに、CxOや各事業のトップが進める価値創出への取り組みを、より明確にお示しするよう努めました。

私は本報告書の発行責任者として、その作成プロセスが適切であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて得られたご意見を経営に反映し、持続的な企業価値の向上に繋げてまいります。

常務執行役員
コーポレートコミュニケーション本部長
秋葉 博文

株式会社ダイフク

www.daifuku.com/jp