

Chapter 4

Governance

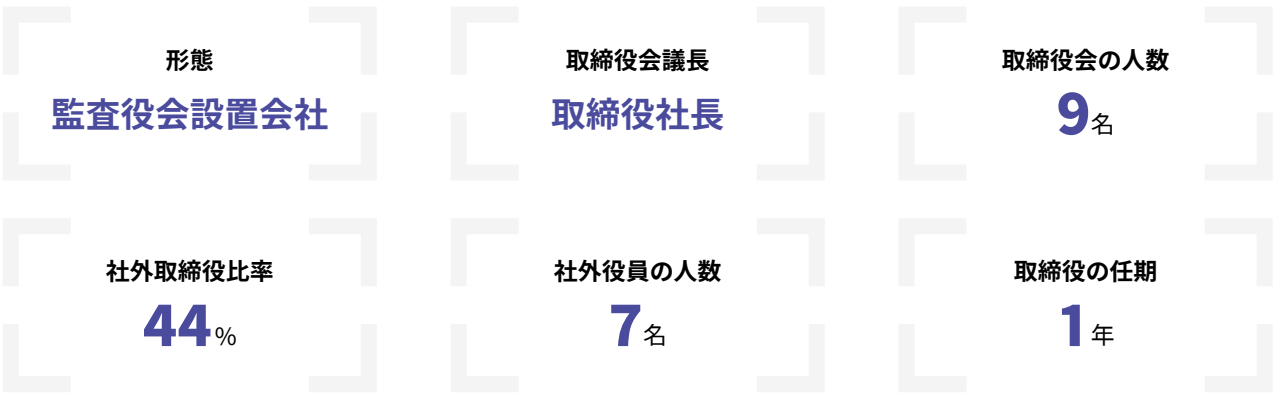
ダイフクのガバナンス

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



取締役会の構成

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



コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2021年6月25日現在)

取締役

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

多様性

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

監査役

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

役員一覧 (2021年6月25日現在)

代表取締役



代表取締役社長 社長執行役員

下代 博

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

取締役



取締役 専務執行役員

Daifuku North America Holding
Company President and CEO

本田 修一

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



取締役 常務執行役員

クリーンルーム事業部門長
クリーンルーム事業部長

佐藤 誠治

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



取締役 常務執行役員

オートモーティブ・エアポート事業部門長
オートモーティブ事業部長

林 智亮

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



取締役 常務執行役員

イントラロジスティクス事業部門長
イントラロジスティクス事業部長

信田 浩志

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



社外取締役

小澤 義昭

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



社外取締役

加藤 格

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



社外取締役

酒井 峰夫

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



社外取締役

金子 圭子

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

役員一覧

監査役



常勤監査役

木村 義久

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



社外監査役

宮島 司

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



社外監査役

相原 亮介

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



社外監査役

和田 信雄

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

執行役員・監査役員

1 専門性・知見・経験 2 海外経験 (*は経営者経験を含む) 3 性別 4 年齢

執行役員 (取締役を兼務しない)

常務執行役員

岸田 明彦

大福 (中国) 有限公司 董事長
大福 (中国) 自動化設備有限公司 董事長

1 生産 2 中国* 3 男性 4 62

堀場 義行

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

1 設計・開発 2 — 3 男性 4 62

上本 貴也

オートモーティブ・エアポート事業部門
副事業部門 所長
エアポート事業部長

1 工事・サービス 2 米国* 3 男性 4 60

三品 康久

生産担当
DX本部長
イントラロジスティクス事業部 生産本部長

1 ソフトウェア・設計・生産 2 — 3 男性 4 61

田久保 秀明

コーポレート部門 所長
人事総務本部長

1 人事・総務 2 中国* 3 男性 4 60

監査役員

齊藤 司

監査役室 所長

1 財務・経理 2 イギリス・中国* 3 男性 4 57

執行役員

西村 章彦

オートウォッシュ事業部門 所長
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 工事・サービス・営業 2 カナダ・米国* 3 男性 4 58

権藤 卓也

イントラロジスティクス事業部 エンジニアリング本部長

1 エンジニアリング・生産 2 — 3 男性 4 60

喜多 浩明

安全衛生管理本部長
滋賀事業所 所長

1 設計・開発 2 イギリス・ドイツ・米国・中国* 3 男性 4 60

鳥谷 則仁

イントラロジスティクス事業部 営業本部長

1 営業 2 — 3 男性 4 57

日比 徹也

コーポレート部門 副部門 所長
財経本部長

1 財務・経理 2 米国* 3 男性 4 57

山本 誠二

イントラロジスティクス事業部 工事・サービス本部長

1 工事・サービス 2 タイ* 3 男性 4 56

前田 勉

オートモーティブ事業部 工事サービス本部長

1 工事・サービス 2 米国・インド* 3 男性 4 55

寺井 友章

クリーンルーム事業部 生産本部長

1 生産 2 米国*・台湾* 3 男性 4 52

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ダイフクグループは、監査役会設置会社という基本構造のもと、経営の透明性、経営監視・監督機能を高める制度の導入や拡充を機動的に進めています。

コーポレートガバナンス・コードを踏まえた「ダイフク コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、PDCAのサイクルを回して実効性を継続的に高めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社です。社外取締役4名を含む9名の取締役会、および社外監査役3名を含む4名の監査役会体制を整備して企業統治体制の充実を図っています。取締役会は、独立社外取締役が3分の1以上を占め、多様性にも考慮した構成としています。

また取締役会の機能を補完するために、経営陣候補者の指名・選解任や報酬に関して審議する「諮問委員会」を設置しています。監査役は、監査役室とともに監査本部、会計監査人との連携をより一層強化し、監査業務の深化と効率化を進めています。

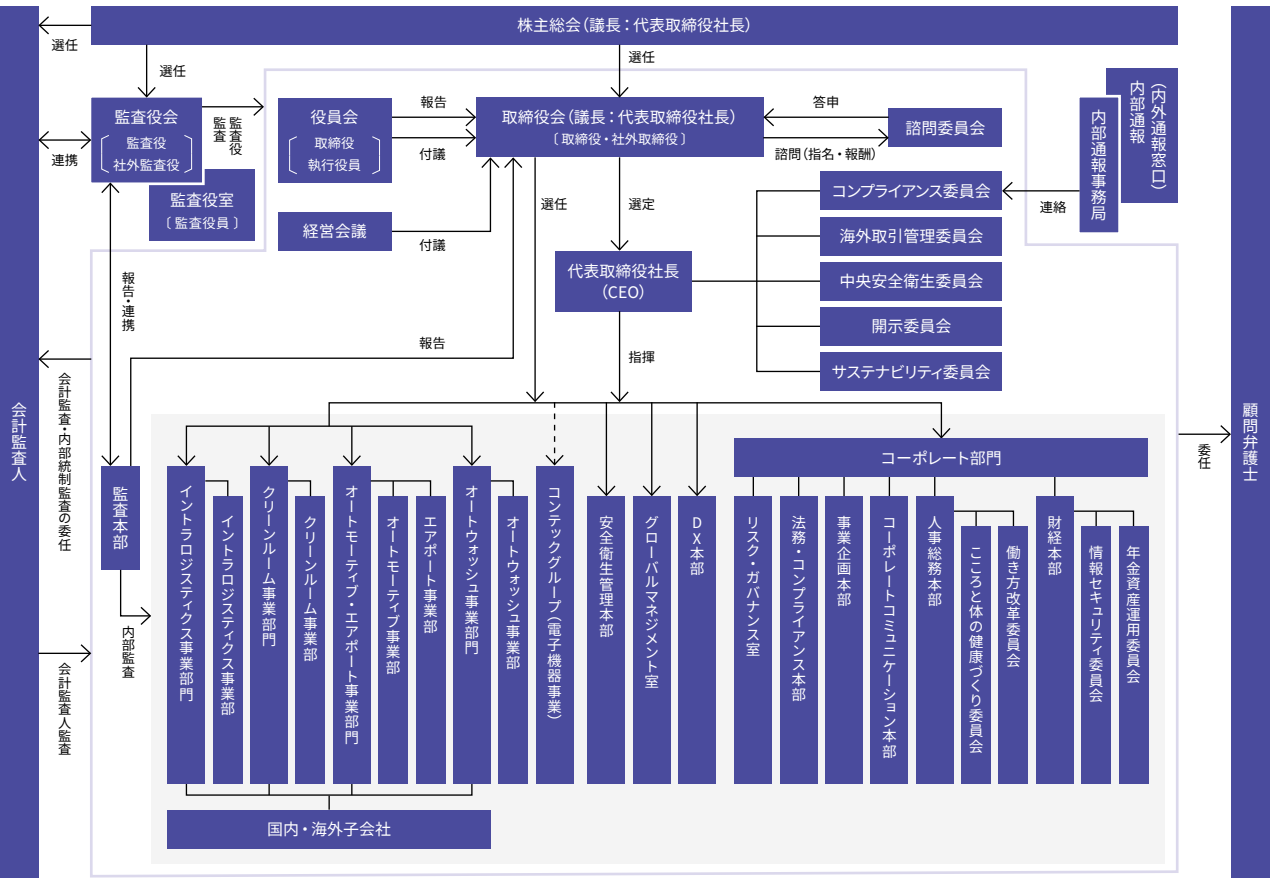
業務執行上の意思決定の一層の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。役員会では、取締役および執行役員、常勤監査役、監査役員等出席のもとに、業務執行の内容につき審議しています。加えて、監査機能を強化するため、監査役員制度を採用しています。監査役および監査役会の職務を補助する「監査役室」を設置し、監査役員が統括しています。

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

コーポレート・ガバナンス進化の変遷

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

コーポレート・ガバナンス体制図（2021年4月1日現在）



監査役監査

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

諮問委員会

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

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

役員の報酬

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

決定方針の内容の概要

- ▶ 取締役の報酬は、2006年6月に開催された定時株主総会で承認された取締役の報酬年額（700百万円）を限度として、その役割と業務にふさわしい水準となるよう取締役会決議で報酬基準を定めた規程に従って支給します。
- ▶ 業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、短期業績連動報酬としての賞与および中長期の業績連動型株式報酬により構成されます。
- ▶ 監督機能を担う社外取締役は、基本報酬のみとします。
- ▶ 基本報酬は、職位別役員報酬年俸額を固定報酬とし、その水準は、他社水準を考慮しながら、資格・職位および当社の業績から総合的に勘案して、決定します。

役員の報酬等の額の決定過程における取締役会および委員会等の活動内容

取締役の報酬は、社外取締役と代表取締役で構成する諮問委員会の検討・答申を経て、基本報酬と賞与の総額を取締役会で年度ごとに決議します。個人別の報酬額については関連社内規程に基づき、代表取締役社長が具体的内容について委任を受けるものとします。諮問委員会の詳細は上記をご覧ください。

業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合は、当社の業績と株式価値の連動性を織り込んでいるため固定的なものではなく、他社水準を考慮し、諮問委員会の答申を踏まえ、決定します。

業績連動報酬

賞与

取締役の短期業績連動報酬としての賞与は、各事業年度の連結当期純利益額の一定の割合を原資として、資格・職位に応じて、基本配分と業績成果に応じた評価配分により分配し、毎年一定の時期に支給します。賞与の算定にあたっては、資格・職位に基づく「基本配分係数」、定量側面（利益の伸び）・定性側面に基づく「業績成果評価配分係数」を設定しています。配分額算出方法は、約8割を「基本配分」、約2割を「業績成果評価配分」とし、「業績成果評価配分」については個人評価に基づき算出します。

非金銭的報酬

非金銭的報酬として、「株式給付信託（BBT：Board Benefit Trust）」を採用しています。これは、役員の報酬と当社業績および株式価値との連動性をより明確にし、役員が株価上昇のメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献することを目的としています。

本制度は、職位ごとの基準ポイントを設定しており、事業年度目標および中期経営計画の目標の達成度を4段階で評価し、その結果によりポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式および金銭を給付するものです。目標の達成度は、各事業年度については期初計画に対する純利益額および利益率の達成度、中期経営計画については前事業年度末までに公表された最新の経営目標項目（売上高、営業利益、ROE等）に基づき算出します。2020年度の交付状況は、退任取締役4名に対して24,500株、定年に達した執行役員3名に対して4,100株の合計28,600株となりました。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る委任に関する事項

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有するのは、取締役会です。2020年度における取締役の個人別の報酬額については、規程に基づき、代表取締役社長下代博が具体的内容の決定について委任を受けています。その権限の内容は、各取締役の基本報酬の月額配分額および各取締役の業績評価を踏まえた賞与配分額としています。代表取締役に権限を委任する理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ取締役個々の担当領域や職責を評価するには代表取締役が最も適しているからです。

当該権限が適切に行使されるよう、代表取締役社長は諮問委員会の意見に沿って個人別の報酬額を決定しています。取締役会は、上記権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、諮問委員会が検討した個人別の報酬の内容に関する答申を尊重して承認を行っています。

役員区分ごとの報酬

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2020年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	409	164	182	63	8
監査役 (社外監査役を除く)	52	31	21	—	2
社外役員	90	90	—	—	7

連結報酬等の総額が1億円以上の者：代表取締役社長 下代 博 総額119百万円（基本報酬55百万円、賞与45百万円、非金銭報酬18百万円）

コーポレート・ガバナンス

業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の区分

	業績連動報酬		業績連動報酬以外の報酬
名称	賞与	非金銭報酬 「株式給付信託(BBT)」	基本報酬
対象	社内取締役、常勤監査役	社内取締役	全役員
業績連動報酬に係る指標	純利益額の一定割合を原資とし、担当領域の定量・定性評価により決定	各年度：業績目標(純利益額、純利益率)達成度 中期経営計画達成度：売上高、営業利益、ROE＝「Value Innovation 2020」(2017年4月～2021年3月)における目標	—

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

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

コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

取締役会の実効性評価

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

評価結果

取締役会の構成：

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

トレーニングの機会、後継者計画の策定・運用：

改善が見られず、より踏み込んだ議論・検討が必要であることを改めて認識した。

コミュニケーションの機会減少：

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

全体評価の平均点：

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

他社比較：

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

上場子会社に関する基本方針

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

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

コンテックを子会社として有する理由

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

コンテックを上場子会社として維持することの合理的理由

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

政策保有株式

当社は、年に1回、保有株式の保有是非の検証を実施し、取締役会において結果を判断しています。政策保有目的を含む株式保有は、必要最小限度にとどめ、縮減することを基本方針とします。一方、当社はこれまで製品の納入のみならず、アフターサービスなどを通じお客さまとの強固な信頼関係を構築してきており、そうした取引関係等の事情も考慮しながら、政策保有の経済合理性(時価、簿価、取引金額、配当、ROE、保有リスク、当社業績への貢献度、受注の継続やリニューアルなどの将来業績への貢献期待度等)を検証し、取締役会が保有の意義が十分でない判断した株式は、適時売却します。

政策保有株式の議決権行使については、保有先企業の中長期的な企業価値向上という点を重視しながら個別に財務担当役員が判断します。特に、判断にあたっては当該企業における企業不祥事や反社会的行為の有無に着目し、仮にこれらの事情が存在する場合には経営上の改善策などを確認します。

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス強化の取り組み

グループ行動規範

当社グループでは、グループの社是・経営理念を実現するために、すべての役員および社員が実践すべき行動のあり方を示した「グループ行動規範」を2019年に制定しました。

「グループ行動規範」は、次の3つの基本姿勢のもと、9項目から成ります。

- 私たちは、法令・社会規範や倫理に照らして、正しく行動します。
- 私たちは、事業活動のあらゆる局面において、なによりも安全を優先します。
- 私たちは、「日新」の気持ちを常に忘れず、たゆまぬ挑戦と変革を続けます。

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

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

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

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

内部通報制度

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

内部通報窓口は、より実効性のある内部通報制度とするため、社内窓口と独立した社外窓口(中立性のある外部委託業者)を設置しています。匿名での通報を可能としており、当社および当社グループ会社の役職員のほか、継続的に取引のある取引先さまも利用でき、8カ国語に対応しています。

運用は、内部通報事務局が担当し、通報内容の事実関係の確認、対応方針の決定および調査等を実施します。調査方法は、通報事案の重大さ、緊急度、経営層の関与の有無により異なりますが、調査の結果、コンプライアンス上の問題があった時は、行為の是正と再発防止の措置を講じます。重要な問題については、コンプライアンス委員会や監査役会に報告します。内部通報業務に携わる者に対しては、守秘義務を課すとともに、通報者が通報したことを理由に不利益な取り扱いを行わないよう通報者の保護を図っています。

下代社長が社内ネットワークを通じて以下のようなメッセージを発信しています。

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

ダイフクグループの皆さん

当社グループでは、内部通報制度を導入して10年が経過しました。当社グループは、世界のマテリアル・ソリューションのパートナーとして、この間にも常に変化を続け、お客様や社員の皆さんと共に成長したスター・ダスターからの信頼を深く大きく成長しました。一方で、急成長した私たちの企業活動に社会から求められ、期待されるものも大変大きくなってきています。

この度、当社グループでは、社会からの信頼を失うような法令違反や社内規定違反に不当なよう不正行為の予防、早期発見及び再発防止を目的として、より内部通報制度の実効性を向上させるため、新しい通報制度を導入します。

業務において、不正行為やその兆候を発見した場合には、上司にまず相談をするのが基本ですが、何らかの場合で、上司に相談できない場合には、内部通報窓口にも通報してください。通報は、匿名で行うことができます。匿名の場合、通報者が誰であるかを探知しません。通報内容の事実調査を行った後、改進黨を断られたりする場合にも、通報者の特定は守られます。また、通報が誤解、中傷といった意図に基づくものではない場合、通報者は、通報したことと理由に解雇・降格・配属転換といった不利益な取扱いを受けることは一切ありません。通報したことに対し、何らかの報復が加えられるような動きがあれば、事実関係を調査し、適切にそれを正していきます。

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

下代 博

代表取締役社長

下代 博

贈収賄防止

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

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

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



生産動向説明会に出席した下代社長

株主限定参加型バーチャル株主総会の実施

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

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



パネルディスカッションの様子を、日本語を含め4カ国語で全社員に発信

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

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

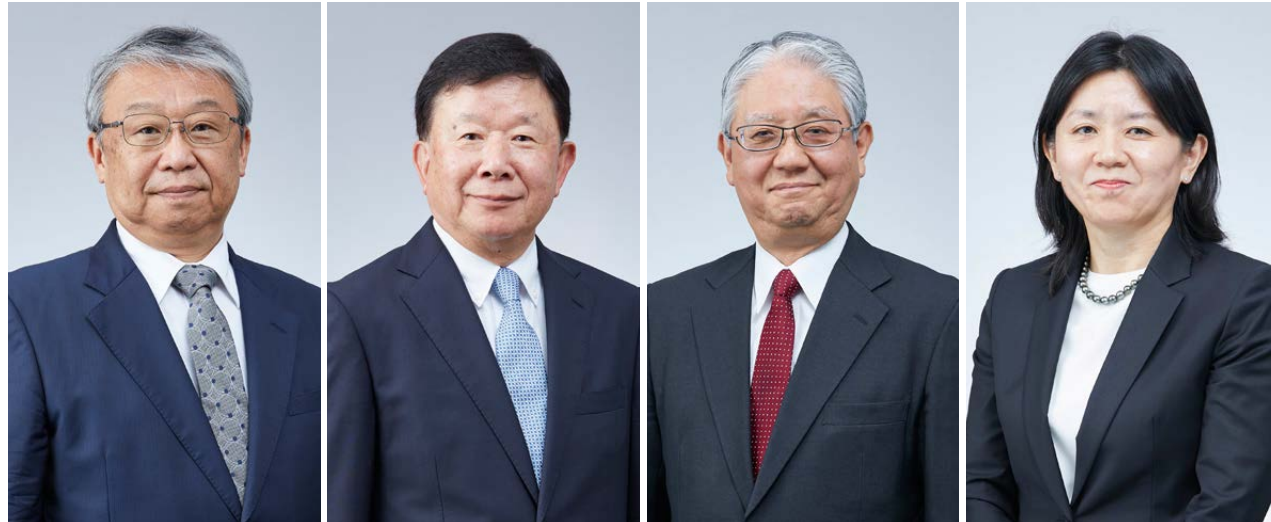


ライブ配信用のビデオカメラを議長席前に設置

社外取締役インタビュー

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

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



社外取締役

小澤 義昭

社外取締役

酒井 峰夫

社外取締役

加藤 格

社外取締役

金子 圭子

Q1

2020年度の取締役会の活動をどのように評価されていますか。

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

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

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

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

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

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

Q2

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

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

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

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

Q3

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

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

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

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

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

社外取締役インタビュー

Q4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Q5

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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