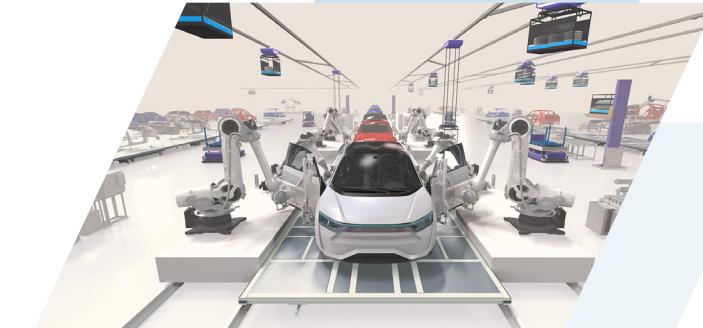


ダイフクレポート2025

Driving Innovative Impact 2030



目次

- 1** 目次
- 2** 編集方針・開示体系
- 3** 理念体系
- 4** 長期ビジョン
Driving Innovative Impact 2030

Chapter 01

トップメッセージ

経営陣がダイフクの存在意義と
ありたい姿に向けた道筋を語ります。

- 6** CEOメッセージ
- 10** COOメッセージ
- 14** 社長・社外取締役座談会
- 19** 諮問委員会議長メッセージ

Chapter 02

ダイフクの価値創造

歴史に裏付けられた価値創造、
中期経営計画1年目の成果と
今後の挑戦を説明しています。

- 22** 価値創造の歩み
- 24** 価値創造プロセス
- 26** 2027年中期経営計画の進捗
- 27** ダイフクグループのマテリアリティ
- 34** CFOメッセージ
- 37** イノベーションを支える
人的資本の強化
—CHRO×CTO対談
- 39** 成長の飛躍を支える経営基盤
—CFO×CPO・CIO対談

Chapter 03

成長戦略

ダイフクの強み、事業別戦略と
その実行を支える人材戦略を説明しています。

- 42** ダイフクのビジネス
- 44** グローバル展開
- 45** At a Glance
- 46** 事業別戦略
- 56** CHROメッセージ

Chapter 04

経営基盤の強化

持続可能な成長を支える経営基盤の
強化に向けた取り組みを紹介しています。

- 60** サステナビリティ経営
- 61** 環境に対する取り組み
- 69** 社会に対する取り組み
- 73** コンプライアンス
- 74** リスクマネジメント
- 77** コーポレートガバナンス
- 86** 役員一覧

Chapter 05

データセクション

パフォーマンスを裏付ける主要な
財務・非財務情報を掲載しています。

- 89** 11年間の要約財務データ
- 90** 5年間の要約非財務データ
- 91** 会社情報



中央の横線は、コーポレートカラーであるダイフクブルー、
非財務情報を示すグリーン、財務情報を示すブルーをグラ
デーションで融合させ、統合報告の一體感と調和を表して
います。また4つの画像は、社会に革新をもたらす未来を
見据えた新たな発想のソリューションを描いています。

編集方針

開示体系

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66社(2024年12月31日現在)を対象としています。

対象期間 2024年度(2024年4月～2024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

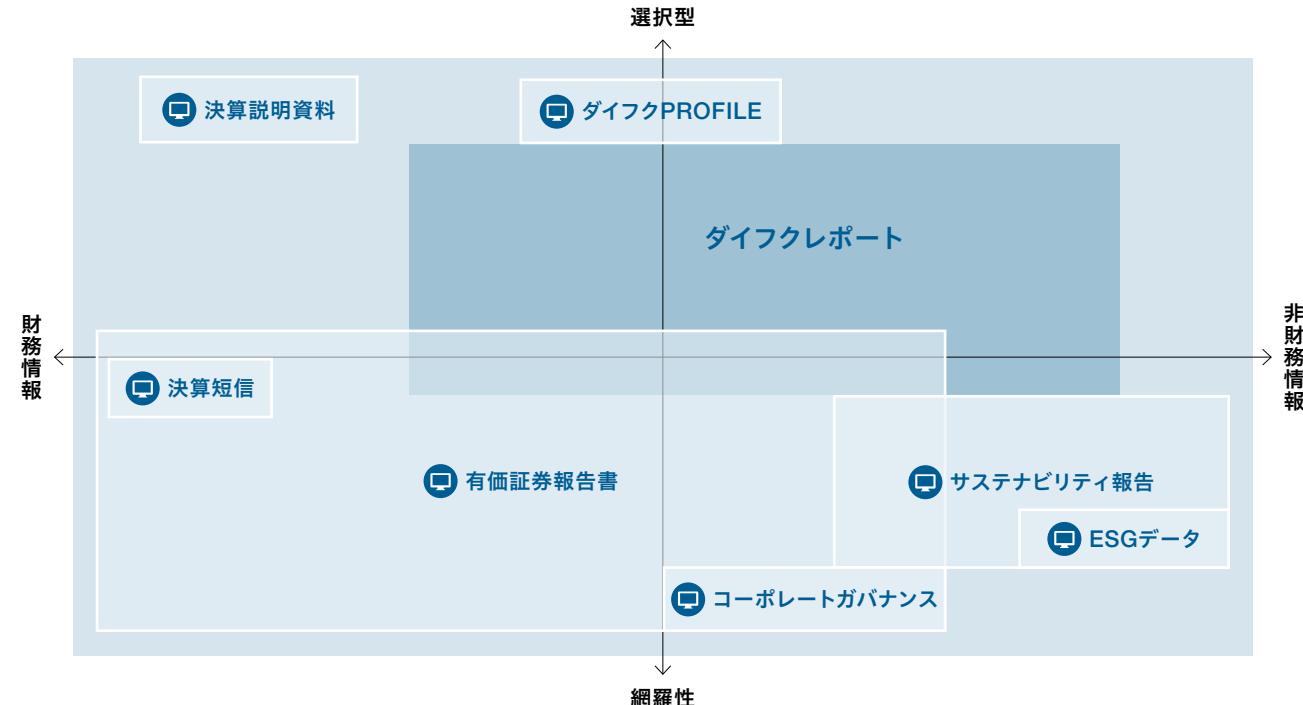
目次

▶ 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

□ 関連ウェブサイトにリンク

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つながる安全その他に関する法令等の規制強化、4) 災害・戦争・テロ・ストライキ・疾病等の影響などが含まれます。なお、当社グループの業績に影響を与える要素は、これらに限定されるものではありません。

発行元：株式会社ダイフク IR室

理念体系

社是



今日の「われ」は
昨日の「われ」にあらず
明日の「われ」は
今日の「われ」にとどまるべからず

経営理念

モノを動かし、心を動かす。

ダイフクは、マテリアルハンドリングを核とする
「モノを動かす技術」で、心豊かに生きられる社会を創造します。

私たちは、

- 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。
- 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。
- 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。

長期ビジョン Driving Innovative Impact 2030

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
2030年におけるありたい姿

2027年中期経営計画

経営目標

連結売上高

8,000 億円

営業利益率

11.5% 13.0%

ROE

連結売上高

1兆円

営業利益率

12.5% 13.0%

ROE

売上高CAGR
+7.7%

2020年度

2023年度

売上高CAGR
(4年間)
+7.0%

2020年度

売上高CAGR
+8.9%

連結売上高
4,739億円

営業利益率
9.4%

連結売上高
6,114億円

営業利益率
10.2%

ROE
13.2%

連結売上高
8,000億円

営業利益率
11.5%

ROE
13.0%

注 : CAGR : Compound Annual Growth Rate 年平均成長率

経済価値

トップメッセージ

Chapter

01

- 6 CEOメッセージ
- 10 COOメッセージ
- 14 社長・社外取締役座談会
- 19 諮問委員会議長メッセージ

CEOメッセージ



代表取締役社長(CEO)

下代 博

■ マテリアルハンドリングの魅力

私がダイフクに入社したのは1983年ですが、経済学部生の就職活動では、金融・商社が人気業種でした。けれども、私自身は子どもの頃からプラモデルや模型づくりが大好きで、自分で図面を描いて材料を削って組み立てたり、新聞配達をして貯めたお金でエンジンを買って、取り付けやチューニングをしたりする少年でした。そのため、就職活動ではメーカーも選択肢として考えていました。

その頃、産業機械にスポットが当たり始めていて「ダイフク」というマテリアルハンドリング（マテハン）の会社があると知り、町工場が並ぶ大阪の西淀川にある本社を訪ねました。「赤茶けた、お世辞にもきれいとは言えない建屋だな」というのが第一印象でした。

その時に衝撃を受けたのが、ダイフクが1959年にトヨタさんの日本初の乗用車専門工場にコンベヤシステムを納入していたり、夜間無人の機械加工を実現したファナックさんの工場に自動倉庫や無人搬送車を納入していたりすることでした。町工場の外観と、当時の最新システムを生産しているということとのギャップがとても不思議でし

CEOメッセージ

た。「われわれは、モノを搬送するとか、モノを保管するものをつくる」「工作機械は工作、プレス機械はプレスに特化している。われわれのマテハンはあらゆる産業で使える。だから幅が広くて、いろいろなことに応用ができる」という説明を聞いて「夢がいっぱいある。ここに決めよう」と思いました。

また、重いものを運んだりする重労働や、製造・物流ラインでの単純反復作業から人を解放し、より自由で創造的な仕事に従事できる環境を提供できるのがマテハンであり、そこに携われる仕事にも強く惹かれました。

皆さんごスーパーやインターネットで購入する日用品、道路を走る自動車、半導体が組み込まれたさまざまな電子製品などの「だいたい」のモノが、製造や流通過程でわれわれが提供するシステムを何らかの形で経由しています。どこかで皆さまのお役に立っているということも、マテハンの魅力です。

マテハンを使えばさまざまなことが可能になるので、半ば空想のようなアイデアを実現できます。1990年代後半、ある外資系企業から日本に進出するので物流センターを建設したいというお話を頂きました。それまでは「FA(ファクトリー・オートメーション)のダイフク」と呼ばれ、さまざまな工場の自動化システムが事業の中心で、物流センターにはコンベヤや一部の自動仕分け機を提供し

ている程度でした。イギリスやアメリカでお客さまと議論を重ねる中で、そのニーズを満たすため、通常は工場で使う自動倉庫を組み合わせるといった自由な発想が生まれました。生産現場と侃々諤々の議論を交わしながら、物流センターに最適な自動倉庫や、その他の製品を開発し、当時東洋一と言われた最新鋭の物流センターが完成しました。

その後、スーパーやホームセンターが物流センターの自社運営を開始する際、当時のダイフクが手掛けた最新鋭のセンターが注目され、さまざまなお客さまから受注を頂くことに繋がりました。ダイフクが流通業向けマテハンメーカーの地位を確立した時代だったと思います。

■ 技術を磨き、未来を創る

このような経験をしたこともあります。内製化にはこだわっています。リフターなど一部の製品は他社から購入していますが、メインの製品はすべてわれわれで開発・製造していることが当社の特徴です。競合他社の大半は、世界各国からさまざまな製品を購入し、それらを組み合わせてお客様に一つのシステムとして提供しています。

すべての製品を自社で開発・製造する当社の強みは、お客様のニーズに最適化したシステムを提供できることです。また、マテハンは長い期間にわたって安定稼働す

ることが重要ですが、故障やトラブルが発生した際、自社製品だからこそ、すぐに対処して復旧することができます。お客様のニーズの変化に合わせて改造を行うことができるのも、自社製品だからです。

システム納入後のサービス分野は、当社グループの売上高の約25%と、利益の半分近くを占めていて、付加価値の源泉とも言えます。10年、20年とお使いいただく中で、メンテナンスや改造需要があり、その先の新たな物流センター建設などの新規プロジェクトの受注にも繋がっていきます。結果として、さまざまな業界のお客さまと長く取引を行っているというのも当社の特徴です。

一番重要なことは、他社製品に頼ってしまうと自社で生産する技術が失われることです。逆に自社生産を続けることで「ここを改良すれば、もっと良いものになる」という発想が生まれます。また、当社はそれに一貫して取り組むことで、競争力を強化してきました。いったん自社生産を止め、インテグレーターになったものの、生産を再開する欧州系マテハン企業も増えてきています。今後も可能な限り内製化にこだわっていきたいと思います。

もちろん、技術革新のスピードが速い中で、AIなどの分野まで自社で全部やるのかという課題はあります。それらの領域では、外部との協業を積極的に進めています。

CEOメッセージ



事業環境の変化と、社長就任以降の変革

私が社長に就任した2018年には、今の主要事業が確立していましたので、事業の数こそ変わっていませんが、個々は大きく変わりました。インテラロジスティクス事業はeコマースの時代になりました。また、これまで国内を中心に事業を展開してきましたが、今後はアメリカをはじめとする海外展開が重要になっていきます。

オートモーティブ事業では、ここ5~6年の間にHV(ハイブリッド自動車)やBEV(電気自動車)といった電動系自動車生産が増えています。バッテリーを積むと車体が重くなり、従来の天井搬送システムでは建屋の強度が足

りないため、AGV(無人搬送車)を活用したラインに変わっています。また、今後は自走式などの新たなラインも採用されると考えています。

一番大きく変わったのは、クリーンルーム事業です。就任した頃と比較すると、半導体需要の増大と技術の進化に伴って投資規模が格段に大きくなりました。また、台湾・韓国・米国のみならず、中国や日本でも投資が活発化しました。直近ではAI向け半導体需要の増加に伴い、従来の前工程に加え、アドバンスド・パッケージングと呼ばれる後工程でも新たにマテハンが必要になっています。

私が社長就任以降、こだわりを持って進めてきたことは、事業部間連携です。事業が成熟すると一つの会社のようになって、その他の事業が成功しようが失敗しようが、関心を示さなくなり、批判もしなくなります。CxO制度を導入することなどにより、その垣根を崩して、協業や助け合う体制が構築できつつあります。

また、以前は7~8%だった営業利益率が、2024年度は12.7%まで改善しました。ここ数年、10%以上の営業利益率の確保に向け、各海外子会社自らが戦略を考え、それを実行することを徹底してきました。その結果、どうすれば利益が出るのかを各社のトップが考えるようになりました。今まで十分に考えていたかといえば、残念ながら売上高重視で、そうではなかったのです。

従業員数が多いのか、生産コストが高いのか、会社全体をスマートにしてより良くする方法を考える。あるいは、そもそも受注時の利益が低いのであれば、営業における意識変革を図る。結果として、会社の在り方や仕組みを効率的な体制に切り替える必要性に気付き、利益率が改善する好循環に繋がりました。

未来への挑戦と社会価値の創出

一方、一段上の成長を目指すために何をすればよいかをもっと考えていく必要があります。企業が大きくなると保守的になってきて現状維持派が増えてきます。「これぐらいの売上で、これぐらいの利益を上げれば十分かな。無理して大きな必要はないかな」と思い始めた瞬間から、企業は衰退していきます。

そこから脱するためには、リスクを取ってでも新しいことにチャレンジすることが重要です。そういった戦略の一環として、2024年4月にビジネスイノベーション本部を立ち上げました。AIも含めたデータサイエンティストを育成すると同時に、新規事業や新規技術の開発の分野で社内公募を実施しています。その中から、新しい事業の柱を育てたいと思っています。

また、当社はこれまで日本初・世界初という製品やシステムをたくさん生み出してきましたが、規模が大きくな

CEOメッセージ

なってくると失敗が許されない雰囲気になって、完全なものができないと市場に製品を出さなくなります。一方、海外の新興企業は、どんどん新しいことに挑戦して、市場に製品を早期投入します。当然初期トラブルもありますが、それを改良するスピードも非常に速い。組織全体がスピード感を共有して、いつまでに何をするのかという意識を持って取り組むことが必要です。

当社は、これまで産業界の黒子として、お客様の仕事が円滑に進むようお手伝いしてきました。もう少し前に出て「社会はこうなっているので、こうすればもっと便利になりますよ」というような形でお客様をリードし、社会のさらなる発展や維持に繋げることが、これからのお客様の存在価値だと考えています。例えば、これまで空港では預かった荷物を運ぶことを中心に自動化システムが導入されてきましたが、セルフバッグドロップ(自動手荷物預け機)を使えば、チェックインカウンターでの長い待ち時間を削減することができます。あるいは、自動倉庫を導入して預かった荷物を一時保管すればアーリーチェックインが可能になり、出発までの時間を手ぶらで自由に過ごすことができますし、ロストバゲージのリスクも極小化できます。

当初、そういった提案を始めた頃は、なかなか受け入れてもらえませんでしたが、最近は導入される空港が増

えてきて、世界の空港の在り方が変わりつつあります。長期ビジョンである「Driving Innovative Impact 2030」を実現するためにも「世界に創造的な変革をもたらす」という精神を持ち続けたいと考えています。これまでも人の役に立ち、社会に貢献できるような事業を展開してきました。引き続き世界に貢献できる企業を目指します。

以前の当社には「黒子なので、一般的の認知度は必要ない」という考え方もありましたが、人材獲得競争が激しくなる中、もう一步前に出ていく必要があります。今、若い人たちの間で、社会に貢献できる業務に携わりたいという方が増えています。新卒・キャリア採用にかかわらず、持続可能な社会に貢献している当社の事業内容をもっと知っていただき、企業認知度を上げるための広報活動に力を入れています。

次世代の経営体制

社長在任期間が7年を経過し、次の世代を意識する必要があります。当社の売上高の約70%が海外であるということを考えると、次の経営トップは海外ビジネスをリードできる人材でなければなりません。2025年COOに就任された寺井さんは、苦労をしながらアメリカの大学を卒業して、当社ではクリーンルーム事業で長期間アメリカに駐在しました。また、台湾現地法人の董事長(会長)時

代には、インテラロジスティクス事業にも携わっています。クリーンルーム事業の生産本部長を務めるなど技術にも詳しく、営業もこなせる万能な人材です。何よりすべてにおいて誠実で、優しく、人格的に優れています。そのため、諮問委員会で社外取締役の方々とも相談した結果、次世代のリーダーとしてやっていただこうということで、私と10歳違う寺井さんにCOOをお願いしました。

今後も譲れないこと

企業は、変革を続けなければ、いつかは衰退へと繋がります。あらためて今、思うのは「何度もチャレンジを」ということです。これまでさまざまな局面で壁にぶつかりながらも、自分に常に言い聞かせてきました。「夢を持ってチャレンジしよう」「新しいもの、人がやったことがないことをやろう」と。そうでないと面白くないですよね。新しい技術、異なる視点、そして失敗を恐れぬチャレンジこそが、これからの未来を創る原動力であると確信しています。

代表取締役社長

下代 博



代表取締役副社長(COO)

寺井 友章

COOメッセージ

成長戦略の「推進力」を高め、
スピード感を持ってありたい姿を実現

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(現任)
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(現任)

COOメッセージ

当社は現在、2027年中期経営計画（以下、2027中計）の目標として連結売上高8,000億円を、その先の2030年のありたい姿として描いた長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」（以下、2030長期ビジョン）では1兆円という目標を掲げ、その達成に向けた成長戦略を進めています。既存事業をベースとした拡大に取り組んでいますが、バックキャスト志向で掲げた目標のため、これまでの延長線上だけでは目標達成が難しく、現時点ではギャップが存在しています。このギャップを埋め、成長戦略を確実に実行に移す「推進力」となることが私の使命だと考えています。技術、人材、時間などギャップを埋めるために必要なリソースはさまざまですが、現



場とのコミュニケーションを通じてそれらを明確にし、実行可能な形に落とし込み、スピード感を持って成果を出すための取り組みを進めていきます。特に重要だと考えているのは「グローバルビジネスの拡大」「技術革新の追求」「新領域への挑戦」の3点です。

■ グローバルビジネスの拡大

2027中計1年目の2024年度は、国内が9カ月間という変則決算にもかかわらず、利益面では3期連続で過去最高を更新しました。営業利益率は、2027中計の経営目標11.5%を上回る12.7%となり、前中期経営計画期間から各事業部門で取り組んできた生産効率化をはじめとするコストダウンが実を結んだ結果です。また、プロジェクト管理もかなり改善し、追加コストの発生を抑制できるようになりましたので、収益性という観点では成果を出せたと評価しています。

一方、成長性についてはテコ入れが必要です。すでに海外売上高比率は約70%を占めていますが、今後の成長においても主に海外での拡大を目指します。特に中長期的には、米国とインドを重点地域と位置付け、地産地消、地域のニーズに合った製品開発・サービスなどのバリューチェーンを強化し、グローバル成長の基盤をより強固にしていきます。

米国では、人件費上昇を背景として製造業・流通業などで自動化投資のニーズが高まる中、シェア拡大の余地が大きいインテラロジстиクス事業は、生産能力を約2倍に増強するための工場増設を進めています。また、トランプ政権が打ち出した貿易政策により、自動車や半導体業界においても米国内での投資が活発化することが期待され、オートモーティブ事業、クリーンルーム事業ともに成長機会が広がっています。エアポート分野では数多くの空港のリニューアル案件が計画されています。これらの需要を確実に取り込み、売上拡大に繋げていきます。

また、長期的に成長が期待されるインドでは、経済発展に伴い大量生産が始まりました。足元では大量生産した商品を効率的に保管する自動倉庫の需要が拡大しているため、2025年4月にインテラロジстиクス事業の新工場を立ち上げ、地産地消型の供給体制を強化しました。今後も経済発展に伴う生活様式の変化とともに、顕在化が見込まれる冷凍・冷蔵倉庫といったコールドチェーンや、eコマースといったニーズに対応した取り組みを進めています。また、経済安全保障の観点から半導体の国産化を目指す投資や、日系自動車メーカーの工場新設が計画されています。クリーンルーム事業やオートモーティブ事業においても、タイムリーに経営資源を投入していきます。

COOメッセージ

海外の成長市場においては、新規大型案件の獲得機会が広がりますが、採算管理も難しくなり、プロジェクト管理の良否が収益性を大きく左右することになります。そのため、「見える化」をキーワードに管理精度の向上を図り、収益性の一層の改善を進めていきます。

ただし、新規案件に依存し過ぎると、業績のボラティリティが高まります。安定した事業基盤を築くため、今後はスペアパーツの販売や小規模改造工事など収益性の高いアフターサービスも強化していきます。特に、事前点検に基づく部品の交換を提案するなどの「攻め」のサービスに力点を置いていきます。また、部品の交換要否の判断・交換作業を人に代わってシステムが行うといったサービスの自動化も実現ていきたいと考えています。

当社がグローバルで成長を目指す上で、海外勤務経験のない社員が多いことも課題の一つです。日本で成功したやり方をそのまま海外に持ち込んでも、同じように成功することは容易ではありません。例えば、インドでビジネスを開拓する場合、日本で普及している高度な物流システムをそのまま提案しても、「その機械を導入するくらいなら、人を雇う方が良い」と言われてしまいます。市場の特性やお客様のニーズを的確に理解しなければ、どれだけ優れた技術も現地では受け入れられません。海外でビジネスを開拓する上で、現地の文化や商慣習を肌で

感じることは必要不可欠です。今後は、より多くの若手社員に積極的に海外経験を積んでもらう機会をつくっていきたいと考えています。

スピード感を持った技術革新の追求

メーカーである当社は、常に最先端の技術を追い求める姿勢を持ち続けなければなりません。市場環境の変化はますます加速しており、それに対応できるスピード感を持った開発体制の整備が不可欠です。また、今後の成長を支えるため、事業部門の枠を超えた全社的・長期的な視点に立った将来の核となる技術開発も並行して行う必要があります。

私がこれまで携わってきたクリーンルーム事業、とりわけ半導体分野では、お客様の開発サイクルが極めて早く、当社の開発も常にスピードと柔軟性が求められてきました。求められる技術水準は年々高度になり、常に俊敏な開発で答えなければ取り残されてしまいます。私自身、そのような現場で幾度となく提案に挑み、スピードと精度の両立を追い求める重要さを肌で感じています。

AIや画像処理、ロボティクスといった先端技術分野の開発においては、これまで各事業部門が個別に取り組んできたため、技術の集約と横展開が十分とは言えません。そこでCTOとの連携も図りながら、これらの先端技術に

携われる人材を一箇所に集約し、全社横断型の先端技術開発の専任部隊を編成しようとしています。この部隊が中核となってAIや画像認識、ロボティクスなどのコア技術を迅速に開発し、それを各事業部門が戦略的に応用するような仕組みを構築し、開発のスピードを飛躍的に高めています。 P.37 CHRO×CTO対談

M&Aも一つの手法です。M&Aには新たな技術を入手するものと、規模を追求するものがありますが、両方を重視し全方位的に臨みます。前者については、マテハンとのシナジーが見込める領域で我々の技術にプラスアルファ、付加価値をもたらすものを中心に検討していきます。また、エアポート事業にはM&Aを契機に参入しましたが、現在ではコア事業の一つに成長しています。必要に応じて、そういったM&Aも実施したいと考えています。

社会価値の創出に向けた新領域への挑戦

2030長期ビジョンでは財務面の成果である経済価値だけでなく、当社にしか提供できない技術やサービスで社会課題の解決策を見出す社会価値との両立を目指しています。いまやサステナビリティ課題への取り組みは、事業活動の前提条件となっています。気候変動への対応としてはCO₂排出量の削減に向けた技術開発を進めています。各製品の省エネルギー化はもちろんのこと、シス

COOメッセージ

ム全体としてのエネルギー効率を最適化するソリューションの開発に力を入れています。例えば、クリーンルーム内の搬送経路をAIで最適化することで、無駄な動力消費を抑える技術や、エネルギー消費の少ないストッカーシステムの導入が進んでいます。生物多様性の観点では2025年6月にTNFD提言のフレームワークに基づいた情報開示を開始しました。

また、社会価値の創出に向け新たに取り組む領域として「食」や「環境」をテーマに設定しています。

「食」に関しては、これまで農産物の流通に係るシステムは提供してきましたが、生活の根幹でありながら、少子高齢化に伴い一次産業の担い手は減少しています。そこで、当社の技術を応用し、屋内の限られた空間でも生産可能な栽培システムの開発に挑戦します。

「環境」に関しては、従来手作業で行われていたゴミ収集車内部の洗浄を自動化する専用装置の販売を開始し、洗浄時間の短縮と水使用量の削減を実現しました。また、人手による選別作業が多くを占める廃棄物処理現場においては、画像処理技術やAIを活用し、再資源化の効率を高める自動化設備の開発を進めていきたいと考えています。

こうした取り組みは、社会的意義の大きい領域であり、私たちは将来の成長機会とも捉えています。

暮らしを支え、社会を変革する

マテハンの新たな可能性を追求

マテハンは、人の暮らしや働き方を根本から支え、社会を変革する力を持っています。重い荷物を持ち上げたり、高所で危険を伴う作業をしたりする現場に、私たちは自動化という安全と安心を届けると同時に、労働時間の短縮にも繋げてきました。少子高齢化が進み、労働力不足が社会課題となる中、私たちが果たすべき役割はますます大きくなっています。

「グローバルビジネスの拡大」「技術革新の追求」「新領域への挑戦」といった視点でマテハンの新たな可能性を追求し、2030長期ビジョンで描くありたい姿の実現を目指していきます。

代表取締役副社長

寺井 友章





代表取締役社長
下代 博

社外取締役
金子 圭子

社外取締役
加藤 格

社外取締役
ギディオン・フランクリン

社長・社外取締役座談会

イノベーションを創出し、
社会に変革をもたらす企業へ

長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」で掲げた連結売上高1兆円の実現に向け、ダイフクグループはどのようにイノベーション創出力を高め、成長を遂げるのか。また、その実現のために取締役会はどうあるべきかについて、社長と3名の社外取締役に議論していただきました。

社長・社外取締役座談会

■ 2030長期ビジョン実現への現在地

下代 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」(以下、2030長期ビジョン)を発表してから1年が経ちました。これまでの積み上げ方式による短期志向の目標ではなく、チャレンジングな目標を目指すという想いでバックキャスト志向への転換を進めてきました。事業拡大に向け将来のビジョンを描き、グローバルに成長するための戦略をもう一度見直し、組織や仕組みを再構築しましたが、実際の現場では目の前の業務に追われがちで、長期・バックキャスト志向の浸透にはまだ時間を要するのが現状です。

加藤 各事業部門が目の前の業務に必死で取り組むことと、将来を見据えて横串を通して全社横断的な取り組みを推進していくことには、ある種の矛盾があります。しかし、両者がせめぎ合いながらも、壮大なチャレンジを進めていくことういう考えは、徐々に浸透してきています。現場からは会社として掲げた高い目標に向けて、全員で取り組もうという前向きな姿勢を感じます。

フランクリン 2030長期ビジョンで最初に目が行くのは「連結売上高1兆円」という経済価値に関わる数値目標ですが、社会のためにどう貢献するのかという視点についても浸透が図れています。2025年2月に開催されたダイクグループの国内外の責任者が集まるGlobal Sustainability

Meetingでも、この新しいビジョンについて話し合う機会がありました。特に、「当社グループの技術で社会にどう貢献できるか」というテーマについて、数値目標と同じ熱量で話し合っていたことが印象に残っています。

金子 ここ数年の成果を背景に、従業員の皆さんも会社がやろうとしていることに自信を持ち、腑に落ちている状況なのだと感じます。2030長期ビジョンではクリエイティビティやテクノロジーを強調していますが、そこに取り組まないと生き残っていけない時代だという自覚が高まっているのではないかでしょうか。

ただ、現状から次のステップに進むには、スピード感が重要です。当社には堅実で手堅い社風がありますが、一方で、スピード感に欠ける印象を持つ場面があります。いつまでに何をやるのかを、もっと短いスパンで決めて実行していく迫力があれば、さらに良くなると思います。

加藤 おっしゃるとおりスピード感は大切ですね。ただ、100メートルを走るのか、マラソンを走るのかによって適切な速度は異なります。経営陣が具体的な目標と時間軸を設定し、どのようなペースで進むべきかを示さないと、走る人も得心し覚悟を持って走ることができません。スピード感の意図するところを明確に伝えていくことも経営陣の役割です。



下代 ここ数年、すべてのグループ会社に営業利益率10%以上を達成するための具体的な施策の立案をお願いし、その内容を報告してもらいました。報告を重ねるごとに、施策が実行されると同時に、思考も変化してきました。2030長期ビジョン・2027年中期経営計画についても、グループ各社がさまざまなテーマに沿った戦略や進捗を報告する機会をつくる必要があると考えています。この1年間に2030長期ビジョンで何を目指すのかについて浸透を図ってきましたが、いつまでにどう取り組むのかを具体化する時期になっています。

■ イノベーションの創出に向けて

下代 成長するための研究開発を各事業で進めることも重要ですが、どうしても現在の事業に関するこに偏ります。やはり専門部隊が取り組まないと、新たな事業や領域への試みは生まれないと考え、ビジネスイノベーション本部を設置し、組織的に先端技術や新規事業領域の開発に取り組む体制を整備しました。また、社内公募により新しい分野に挑戦したいという意欲ある人材を登用す

社長・社外取締役座談会

ると同時に、キャリア採用も積極的に進め、さまざまな専門分野の知識を持つ人材を確保しています。

金子 専門人材の採用や育成は着実に進んでいます。ただ、イノベーションを起こすには、突拍子もない発想をする「奇才」のような人も必要だと思います。そうした人材が排除されず、自由に意見を出せて、上司がその意見を積極的に取り上げるような企業文化の醸成が大事です。



加藤 優秀な人材は勿論必要ですが、それだけでなく、多様な価値観を持った人材を集めて、そこでのぶつかり合いから新たなものを見つけていくことも大切です。皆が同じ価値観を持っていては、いくら優秀な人を集めても組織であっても同質的な議論になってしまいがちです。世

界中からさまざまな価値観、バックグラウンドを持つ人を集め、侃々諤々の議論をする。その中でこそ、新たなものが生み出されるのではないかでしょうか。

フランクリン 優秀な人材をいかにして確保するのかは、どの企業でも課題となっています。特にイノベーションを起こすには、社内公募はもちろん、国内外から優秀な人材を採用することが重要です。特にソフトウェア分野では、たった一人の優秀な人材が会社全体を変える可能性があります。面白いアイデアを持つ人がいれば、その人を大事にする、そういう時代ですね。

下代 事業の特色を申し上げると、オートモーティブは、これまで安定的な事業環境が続いてきましたが、自動車業界が100年に一度の変革期を迎えており、当社も革新的なアイデアが求められるようになっています。クリーンルームは、半導体業界が最先端を追求しているため、当社も常に最先端に挑戦することが求められます。海外の複数企業を買収して展開しているエアポートは、異なる地域でのマネジメントに留意しながら、海外の優秀な人材を登用し、拡大を目指していく必要があります。インテラロジスティクスは日本で事業拡大を図っていましたが、今後は海外の競合他社に打ち勝っていくための戦略を強化する必要があります。それぞれ背景は異なりますが、各

事業とも、以前は埋もれていたユニークなアイデアをすくい上げることも含め、既存の枠にとらわれない新しい価値を生み出せる環境を整えていきます。

イノベーションを推進する上で、M&Aも重要な戦略の一つです。2024年の座談会では「買収した海外子会社のグリップ不足」とのご指摘がありました。このため、プロジェクト管理の進捗をリアルタイムで把握できる仕組みづくりや、プロジェクトマネージャーの意識醸成を進めています。

金子 2024年、当社では、過去に実施したM&Aの検証を行いました。M&Aが想定どおりにはいかなかったことが明らかになっても、振り返れば誰かの責任問題になってしまうなどの考慮から、その失敗を検証しようとする企業も多いと思われます。しかし、当社はフラットに検証を行い、その気付きが取締役会の議論に生かされています。これは大変素晴らしい取り組みです。

日本企業によくあるのは、海外企業を買収した際に、現地を尊重しすぎて積極的な改革を行わないことです。しかし、売りに出ている企業には何らかの問題があるはずで、そのままのやり方ではうまくいきません。買収するからには早期に成果を出すための戦略が必要で、買収した瞬間から手を入れるのが最も効果的です。

社長・社外取締役座談会

フランクリン PMI(Post Merger Integration=統合プロセス)も大事ですが、買収前の準備も重要です。日本企業は遠慮がある、買収後にどんな改革を行うか、誰がリーダーシップを取るかといった重要な点を、事前に対象会社と十分話し合わないケースが多いです。買収前にこうした点をしっかりと議論し、明確にしておくことがM&A成功の鍵になります。

■ 真のグローバル経営を目指して

フランクリン イントラロジスティクス事業には、狭い土地で効率よく物を動かすという、日本市場にいるからこそ培われてきた強みがあります。一方、アメリカのように土地が広い国では異なる課題がありますから、その強みがそのまま生かせるとは限りません。日本の優れた技術があっても、現地の課題を理解して、海外市場を開拓する必要があります。

下代 そのとおりです。日本で培った技術力は確かに強みですが、海外市場ではそれぞれの地域特性に合わせた応用が必要になります。現地の課題やニーズを深く理解した上で、われわれの技術をどう生かすかを考えいかなければなりません。

加藤 グローバル展開で言えば、アメリカの通商政策により自由貿易が一層困難になることも予想されるため、当社がかねてより推進してきた「地産地消」の戦略が、今後ますます重要な価値を持つことになってきます。世界各国が役割分担をして発展してきた時代から、各国による自立が求められる時代へと変わりつつあります。そのためには、自前で新たな拠点・組織を構築することも選択肢ですが、すでに実績のある企業を買収して現地での基盤を確立していくことも有効な戦略です。

フランクリン グローバル展開には二つのアプローチがあります。日本の顧客の海外展開を捕捉することと、海外の現地企業を新たに開拓することです。長期的な視点で真のグローバル化を目指すには、海外企業を開拓して直接受注を獲得していくことが重要です。当社には技術力や製品の競争力が十分にありますから、現地の市場で何が求められているかを理解し、現地企業との関係を築いていけば、十分に競争を勝ち抜いていくことができます。

先日、当社のアメリカの工場を訪問した際に印象的だったのは、現地に根ざしながらもダイフクの価値観がしっかりと浸透していたことです。取締役会で常に強調される「なによりも安全を優先する」理念が、アメリカでも最重要事項として議論されていました。それに、工場内で「見える化」されている点も、日本の良い文化が現地に



定着している証拠だと感じました。「地産地消」を進めながらも、ダイフクらしい企業文化や経営哲学を世界各地に根付かせることができれば、真のグローバル企業として成長できるはずです。

金子 企業文化の浸透とともに、やはり世界で勝っていくという視点も必要です。市場に応じた最適なアプローチを取りながらも、競争の場は世界だという認識を持つべきです。その鍵となるのは何と言っても人材です。東京証券取引所などが求める基準をクリアするためではなく、真に必要だという理由で海外人材が経営層に登用されるような風土になれば、ローカルの状況も分かった上で、グローバルで勝ち抜くための戦略が立てやすくなります。

加藤 M&Aで当社グループの一員となった会社の経営者が、ダイフクの取締役として活躍する流れが理想ですね。

社長・社外取締役座談会



グループ全体の経営を自分事と一層考えるようになり、また社外取締役のダイバーシティを進めるように、社内役員のダイバーシティも進めていく。そこでまた意見のぶつかり合いが出ると、イノベーションの議論でも指摘しましたが、取締役会が一層活性化し、クリエイティブになっていくと期待します。

下代 M&Aでグループに入った海外の従業員にも、ダイフクグループの一員として誇りを感じてもらいたいです。そして、グループ全体を良くするために自分は仕事をしているし、ダイフクの役員も目指す、そんな気概を従業員の皆さんに持てるようにしていきます。

■ 取締役会の進化

加藤 今般新たに二人の社外取締役が加わりました。取締役の在任期間が長いと、会社を良く知るというプラスの面がある一方、社外取締役として重要な客観的な視点が薄れてしまうことも懸念されます。新しい取締役が就任されたことで、取締役会の中にも新たな化学変化が起きていくことを期待しています。予定調和ではなく、異なる価値観・属性などを持つ人との議論を通じ、取締役会としても2030長期ビジョンの背中を押し、同時にしっかりと監督し、その実現を目指していきたいと思います。

フランクリン 当社の取締役会のメンバーは専門的な知識と経験を有しており、取締役会は異なる意見を交えながら活発な議論を重ね、会社のリスクを適切に管理しています。良好な関係を保ちながらも反対意見を言える取締役会でないと話し合う意味がありません。取締役は「監視役」ではなく、経営層を支援したり、客観的な立場から質問を投げかけたり、アイデアを提供したりする役割が求められます。

金子 取締役会の機能は、リスク管理や経営の監視にとどまらず、革新的な取り組みを積極的に支援することもあると言われます。これからイノベーションを実践しようという当社グループの挑戦を、私たち取締役が支えていく必要があります。

■ 企業理念の実践

金子 下代社長は「マテハンは単純作業から人を解放することができる」という想いで当社を就職先に選んだと伺っていますが、それが当社の神髄であり、社会の発展に直結していく考え方です。こうした高い視座からの理念や哲学は、必ず若い人の心にも響くはずです。

下代 マテハンを核とした「モノを動かす技術」で、さまざまなシーンで人が行う作業負荷を軽減することが当社の使命です。例えば、人々が生きる上で不可欠な「食」に関しては、農業に携わる方々の高齢化が進む中、農作業の負荷をいかに軽減するかといった課題があります。こうした課題を解決することがマテリアルハンドリングの役割です。2030長期ビジョンで新たな領域として「食」や「環境」を挙げたのもそのためです。「環境」については、最近、川や湖でペットボトルなどを回収する掃除ロボットの実証実験をしています。すぐに実を結ぶかは未知数ですが、これも新たなチャレンジの一つです。

イノベーションを通じて新たな価値を創造し、グローバル市場で真に必要とされる企業へと進化していく。そのための変革を、これからも着実に進めています。

諮詢委員会議長メッセージ

**事業内容・企業風土を十分に理解し、
活発に意見を述べることで
企業価値向上に資する経営体制の構築に貢献します**



社外取締役
諮詢委員会議長
小澤 義昭

コーポレートガバナンスとは、企業が、透明性を保った上で、利害関係者の最善の利益のために運営される枠組みであると考えています。いくら厳格な監視・統制する仕組みを整備・運用しても、それが企業価値の向上に役立つものでなければ意味がありません。つまり、監視のためだけの管理システムでは、円滑な業務の遂行の妨げとなるだけであり、企業のイノベーションや新しい価値を生み出すことができないのです。言い換えれば、めまぐるしく変化する企業環境や技術革新についていけないガバナンス体制では、投資家をはじめとするステークホルダーの信頼を勝ち取るものなりません。私は、これを常に念頭に置いて社外取締役を11年間勤めてきました。それでは、最初にこの11年間の当社の業績推移を見てみます。

2024年12月期は9カ月決算であったので、これを12カ月間に換算すると、私が社外取締役に就任してからの11年間に、売上高は2.7倍、営業利益は6.5倍、経常利益は

6.4倍、親会社株主に帰属する当期純利益は8.3倍と常に右肩上がりの成長を遂げています。そして、営業利益率は5.2%から12.6%へと2.4倍となりました。総資産は2.8倍、純資産は4倍となっています。創業から90年近い老舗企業でありながら、これほど企業価値のもととなる「利益」を改善した企業は多くありません。これらが起因

して、株価は、私が就任した年の最安値1,076円に比べると2024年12月末に3,300円となっています。これに2023年4月に実施した株式分割(1株を3株に分割)を考慮に入れると、株価はこの間に9.2倍となっています。何故このような成長を遂げたかについては、私は次のように考えています。

業績推移

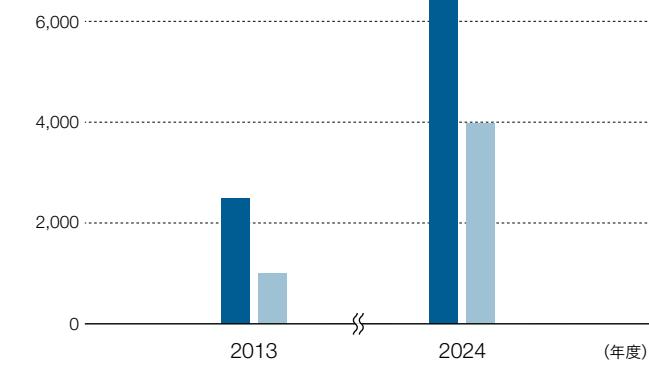
(億円)



* 2024年12月期に国内の2024年1~3月を加算したもの

総資産・純資産

(億円)



諮詢委員会議長メッセージ

当社の業務内容や評判は、社外取締役に就任するかなる以前から存じていますが、当社の主要な得意先の話を聞いても、当社はモノを動かす技術（マテリアルハンドリング）において、最先端の技術力を持ち、卓越した据え付け・メンテナンスなどのサービス提供能力を従前より有していました。ただ、原価管理に関して不十分な点があり、原価の見積りも不正確な点がありました。また、事業部間の人事交流も少なく、事業部間の垣根が高いという難点がありました。これらの問題を解消するため尽力をされたのが、前会長の田中氏と現社長の下代氏です。



まず、原価管理に関しては、田中氏が陣頭指揮をとり、イントラロジスティクス事業部の原価システムの改善に取り組み、正確な原価が見やすいように改善されました。適切に原価の「見える化」を進めれば、製造部門はコスト削減に努め、営業部門は利益の維持できない仕事には手を出さなくなります。これが業績の改善につながったと私は考えています。また、下代氏は、組織変更や意識改革に努められ、これにより事業部間の協力体制が整備されてきました。そして、これらにより、クリーンルーム事業部他においても原価管理体制の整備が進みました。勿論、オンライン取引の発展による荷物量の増加や物流業界の労働力不足、デジタル技術の進歩などに伴う半導体製造の増加などの外的要因が、当社の経営環境を大きく改善したのも事実ですが、それ以上に、この原価管理体制の整備や事業部間の風通しの改善が、この11年間の利益改善につながったのは間違いないと私は思っています。私は、社外取締役として、前述のような会社の改革をサポートしながら、透明性を高め、公平性を保ちながら、会社の内外に存在するリスクを最小限にするために努力をしてきました。

次に、寺井氏に関する諮詢委員会における副社長選任プロセスについて述べることとします。当社の売上高のうち、7割近くが海外売上であり、従業員も6割強が海外の子会社等に所属しています。当社は世界24の国と地域に

拠点を構える、眞のグローバル企業と言えます。寺井副社長は、アメリカの大学を卒業し、日本のダイフクに入社後、多くの時間をアメリカ・台湾などの海外で過ごしてきました。寺井氏は、英語が堪能であるだけでなく、海外のビジネスにも精通し、日本の企業文化も海外の企業風土にも精通しています。そして、急成長を遂げたクリーンルーム事業部の責任者としての実績もあります。社長を中心として諮詢委員会において検討を重ね、寺井氏に副社長およびCOOを託すこととした次第です。

最後に、今後の諮詢委員会の在り方について、私見を述べさせていただきます。当社の社是は、「日新(Hini Arata)」であり、その精神は「明日の「われ」は、今日の「われ」にとどまるべからず」にあり、多様性を尊重する自由闊達な企業風土のもと、常に挑戦者として挑んでいく姿勢を求めていました。そして、私の関与してきた11年間にわたり、技術的なイノベーションに取り組み、前述のような改革を成し遂げ、今日の成果を獲得してきました。当社の諮詢委員会は、昨年度も9ヶ月間に7回開催し、取締役等の指名、報酬について、活発な意見交換を行い、検討を重ねてきました。今後も、社外取締役個々人が、当社の事業内容、企業風土、組織を十分に理解した上で、第三者として株主の立場を十分に考慮した活発な意見を述べ、持続的成長と企業価値向上に努めていきたいと考えています。

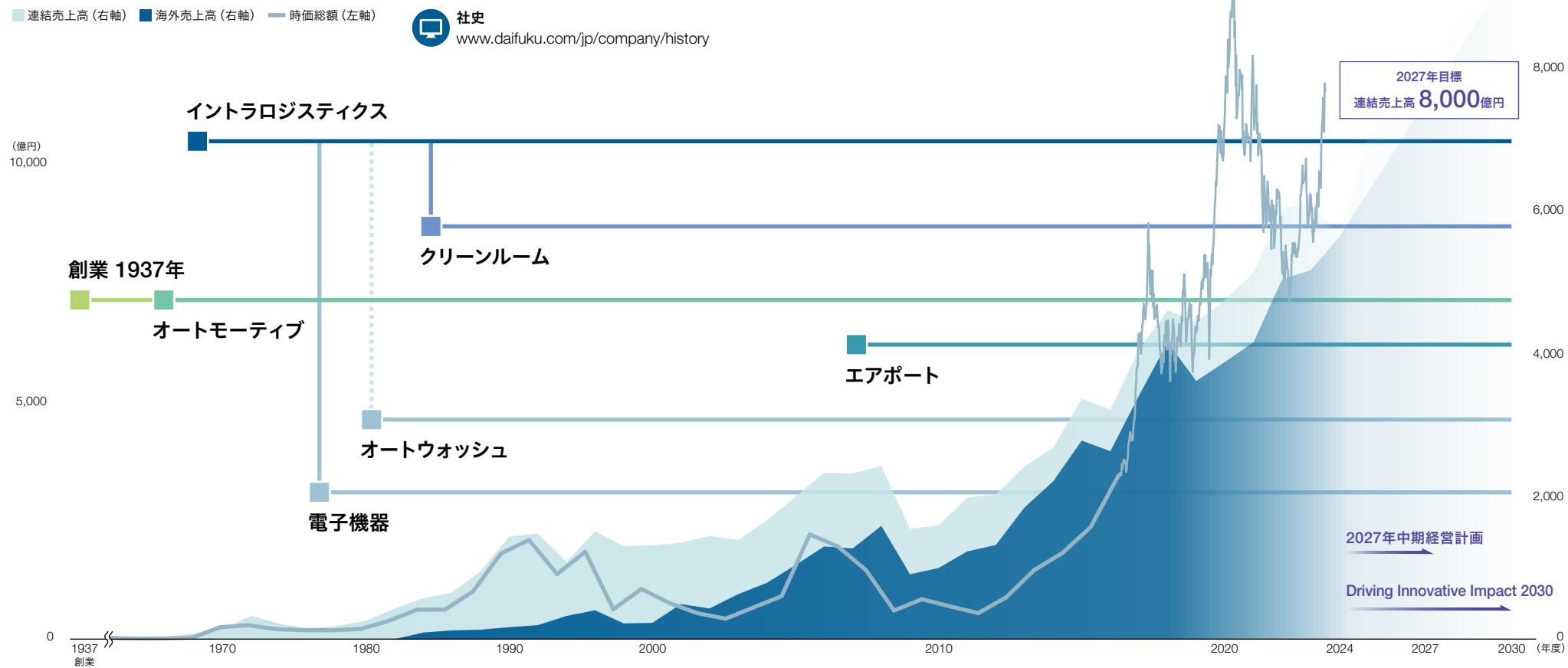
ダイフクの価値創造

Chapter

02

- 22 価値創造の歩み
- 24 価値創造プロセス
- 26 2027年中期経営計画の進捗
- 27 ダイフクグループのマテリアリティ
- 34 CFOメッセージ
- 37 イノベーションを支える人的資本の強化
—CHRO×CTO対談
- 39 成長の飛躍を支える経営基盤
—CFO×CPO・CIO対談

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) | |
| 1959 | 日本初の乗用車専門工場へチェンコンベヤシステムを納入 | |
| 1964 | 「日新(ひにあらた)」を社是に制定 | |
| 1966 | 日本初の立体自動倉庫システムを製造業へ納入 | |
| 1969 | 日本初のコンピュータオンライン制御による自動倉庫を納入 | |
| 1975 | 日野工場(現滋賀事業所)を新設 | |
| 1978 | 日本初の書籍搬送システムを図書館へ納入 | |
| 1983 | 初の現地法人を米国に設立 | |
| 1984 | 半導体工場クリーンルーム向けシステムを開発 | |
| 1994 | マテハン総合展示場「日に新たた館」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 | |
| 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 | |

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賭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。



■ 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

「コンベヤは単にモノを動かし運ぶだけでなく、今後システム化し高度に機能化する。今すぐ売れなくても必要とされる時代が必ず来る」と確信した当時の社長は、1957年に先進の自動車工場向けコンベヤシステム技術を米国マテハン企業Jervis B. Webb Companyから導入し、1959年には日本初の乗用車専門工場に本格的なチェンコンベヤシステムを納入しました。



■ FA^{*1}分野の開拓、DA^{*2}分野への参入—イントラロジстиクス

高度経済成長期にあった1960年代、大量生産・大量消費を背景に、製造分野では製品の保管効率向上や入出庫の機械化、正確な在庫ロケーション管理などが求められるようになりました。当社はコンピュータオンライン制御による自動倉庫を日本で初めて開発・納入しました。仕分け機やピッキングなどの開発を続け、1990年代に流通業界へ本格参入しました。



■ 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、欧州から技術導入した三次元自動搬送システムは、病院内のカルテや検体、図書館の蔵書、空港・オフィスの書類搬送に採用され、1980年代まで当社が業界シェアの約90%を占めていました。同じ頃、パソコンの普及に伴い半導体工場のクリーンルーム向け搬送システムの需要が急増しました。中核機種の天井走行モノレールは、三次元自動搬送システムを発展させたものです。



■ マテハンを核とした領域拡大—エアポート

2007年、Jervis B. Webb Company(現 Daifuku Airport America Company)のグループ入りをきっかけに、当社は空港向け事業に参入しました。その後も欧州・オセアニアの空港向けシステム企業、米国空港向けサービス企業、空港向けソフトウェア関連企業がグループ入りしました。



■ マテハン分野から派生

電子機器

1975年、マテハン以外の分野に発展させて新しい技術・製品を生み出すことを目指し、電子機器部門を独立させました。

オートウォッシュ

1977年、モノを動かす技術を応用し、洗車機事業を開始しました。

価値創造プロセス

2030年における
ありたい姿

Driving
Innovative
Impact 2030

P.4

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

社是・経営理念

ダイフクグループの
マテリアリティ
P.27

新たなニーズ

応える力

システム開発

維持・更新

技術力

国際対応力

ソリューション提供

事業・経営基盤



イントラロジсти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



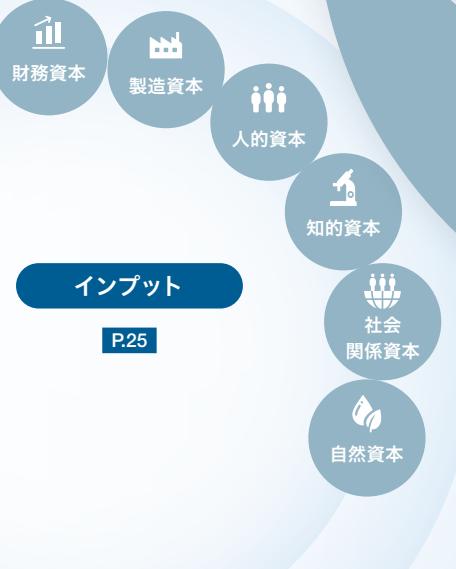
電子機器事業



次世代事業

社会価値

経済価値



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

インプット

P.25

価値創造プロセス

インプット (2024年度実績)

 財務資本

総資産	現金及び現金同等物
6,887 億円	2,203 億円

有利子負債	株主資本
633 億円	3,487 億円

 人的資本

従業員数(グループ)	単体
11,042 人	3,691 人

国内その他	海外
541 人	6,810 人

 社会関係資本

主要パートナー企業数(単体)	700 社以上*
----------------	----------

* 年間取引額1,000万円以上

マテリアルハンドリング事業開始からの納入実績	78 年
------------------------	------

 製造資本

生産拠点(ISO認証)数	
27 拠点 (10方国・地域)	

設備投資額	
155 億円	

 知的資本

成長分野への投資額	
264 億円 (設備投資、研究開発費、人的資本への投資など)	

特許登録件数	
4,498 件	

 自然資本

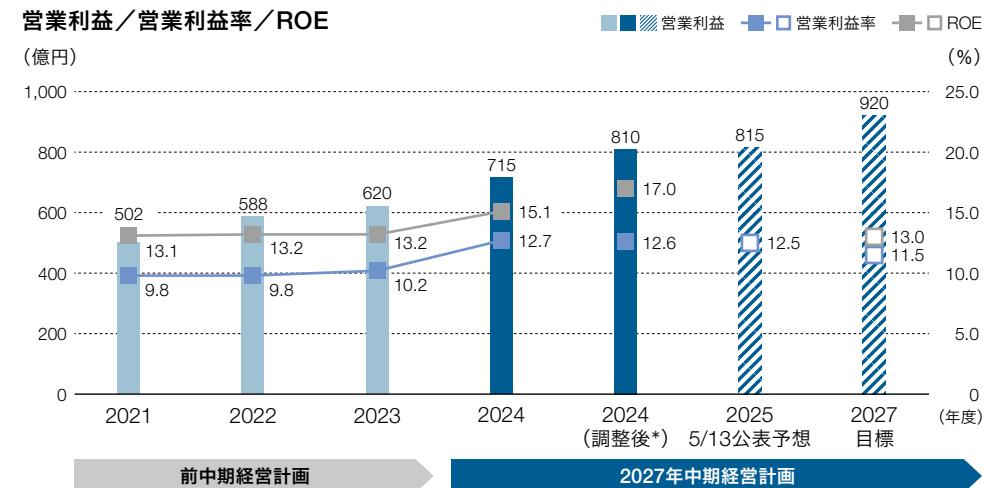
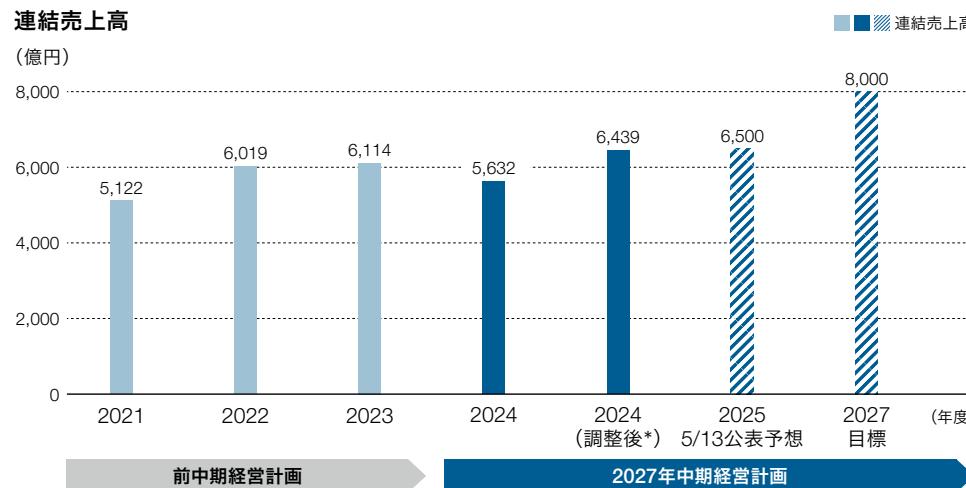
エネルギー使用量	801,278 GJ
----------	------------

水使用量	183,492 m³
------	------------

2027年中期経営計画の進捗

2024年度 経営目標に対する進捗状況

2027年中期経営計画(以下、2027中計)の1年目となる2024年度は豊富な受注残を背景とした売上の進捗により、連結売上高は順調に推移しました。また、前中期経営計画期間より進めてきた生産の効率化をはじめとする各種コスト削減への取り組みが寄与したことや、中国におけるレガシー半導体向け売上の増加もあり、営業利益率は2027中計の最終年度目標を大きく上回りました。ROEについても、国内9ヶ月の変則決算による影響があったものの、収益性の大幅な改善や、資本効率性向上のために実施した自己株式100億円の取得により、2027年中期経営計画の最終年度目標を超過する水準になりました。



2024年度の成果と課題

成果

- 生産の効率化をはじめとする各種コスト削減への取り組みによる収益性の改善
- 生成AI半導体関連投資の増加や、ガソリン車からxEV*へのシフトに伴う生産ラインへの投資需要など、市場ニーズを的確に捉えた受注の獲得
- 成長戦略の実現に向けた日本・米国・インドにおける設備投資の実行
- 次世代経営体制構築へ向け、代表取締役COOを選任

* BEV、HEV、PHEV、FCEVなどの総称

課題

- 海外プロジェクト管理の高度化などによる収益性のさらなる改善
- M&Aを含めたグローバル成長戦略の着実な実行
- 米国通商政策への対応
- 新たに創出する事業領域の具体化
- 先端技術を活用した開発の加速
- DX/AI人材をはじめとする人的資本の拡充

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考情報を見直し、整理しました。

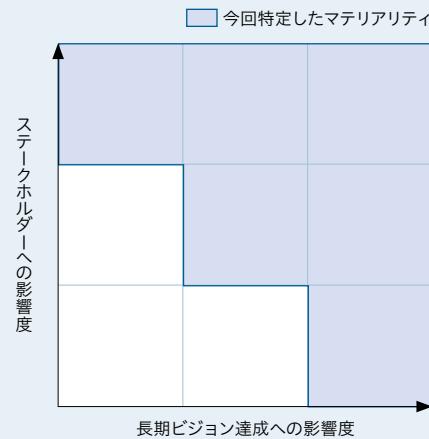
マテリアリティ特定にあたり 使用したインプット

- 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。

ダイクグループのマテリアリティ

マテリアリティ一覧

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査する機能、戦略などを策定する企画機能を強化し、社会課題や新技術を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・土壤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	<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 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	成長分野への投資額 ^{*1}		グローバル	<ul style="list-style-type: none"> 1,600億円程度の投資を実施(2024年度～2027年度累計) 				
	イノベーション創出に向けた投資・基盤づくり	AI・DX人材の育成		<ul style="list-style-type: none"> 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			<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	
	度数率：日本(海外) ^{*3}			0.261(0.6)	0.261(0.5)	0.174(0.4)	0.172(0.3)	
継続した安全活動	労働安全衛生の徹底	強度率：日本(海外) ^{*3}	グローバル	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	
	自社CO ₂ 排出量削減率(2018年度比)(スコープ1+2)			51%	52%	53%	54%	
環境負荷ゼロに 向けた活動	再生可能エネルギー由来の電力比率		グローバル	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)			<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンCO₂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)			<ul style="list-style-type: none"> 製品・システムの省エネ性能向上 				
	廃棄物の埋立率			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%	
資源循環の促進	水使用量売上高原単位 ^{*8} 削減率(2018年度比)		グローバル	40%	44%	47%	50%	
	主要拠点 ^{*9} における生物多様性保全活動実施率			10%	50%	70%	90%	
	サステナビリティアクション ^{*10} のグローバル展開			<ul style="list-style-type: none"> プログラムの拡充・啓発 				

ダイ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 ステークホルダー コミュニケーションの充足	取締役会の実効性向上	単体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の実効性評価の実施と課題への取り組み ■ 役員・従業員向けの周知活動の継続実施 ■ 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 ■ 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 			
		経営理念・経営戦略等の浸透		<ul style="list-style-type: none"> ■ 役員・従業員向けの周知活動の継続実施 ■ 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 ■ 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 			
		コンプライアンスの徹底	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 			
		重要リスクへの対策実施		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 人権の尊重 ダイバーシティ& インクルージョン	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		<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報開示(財務・非財務)の充実 ■ 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 ■ 社会貢献活動への積極的な参画 			
		外部評価機関からの評価維持・向上		<ul style="list-style-type: none"> ■ CDP気候変動 A-以上 ■ FTSE4Good 銘柄採用継続 ■ MSCI ESG Rating AA以上 			
		キーコンポジションにおける後継候補充足率		<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材プールの整備(経験・スキルの見える化) ■ 後継候補充足率 2027年度100%を目指す(2023年度:68%) 			
組織の強化	人材の確保・育成 人権の尊重 エンゲージメントの向上	専門人材確保に対応した人事制度の複線化	単体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな制度・施策(高度専門人材向けの待遇・勤務制度・勤務場所・採用施策)の検討および導入 ■ 導入した制度の改善 			
		人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権デュー・ディリジェンスのPDCA実施 ■ 国内・海外におけるインパクトアセスメントの実施 ■ 苦情処理メカニズムの構築 			
		人権に関する研修実施		<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権に関する教育・研修体制の構築 ■ グループ社員への教育コンテンツの展開 			
		女性管理職数(比率)	単体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性管理職数 2027年度60名(7.6%)を目指す 			
		多様な人材が活躍できる環境整備		<ul style="list-style-type: none"> ■ ダイバーシティに関する社内啓発の推進 ■ マイノリティに配慮した職場環境整備 			
組織の強化	エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベイスコア	グローバル	国別平均スコア以上	—	国内:肯定的回答率60%超 海外:国別平均スコア以上	—
		エンゲージメントサーベイ実施と課題対応		<ul style="list-style-type: none"> ■ 結果からの課題抽出と対策実施 			

*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 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年度の実績)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2024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	<ul style="list-style-type: none"> ■ XY-ピッキングロボットの開発・納入 ■ AIを活用した予知保全システムの開発を継続 ■ 回生エネルギーの有効活用により、環境負荷の少ない保管システムを開発 ■ AIを活用した運行制御により搬送効率を向上 ■ EV生産工場向け次世代組立ラインを提案 ■ 画像認識技術を組み込んだ新たな装置の開発 ■ 高効率モーターを搭載した搬送システムを提供 ■ 航空機搭載用コンテナへの手荷物自動積み付け機の開発に着手 ■ 画像認識技術を活用した洗車機の基礎開発に着手
	サービスビジネスの拡充	サービス売上高		1,497億円
	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		<ul style="list-style-type: none"> ■ ピッキングロボット、無人搬送車の開発を継続 ■ 冷蔵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（ウェハーの積層化、直接接合など）への自動化ソリューションの提供 ■ 多様なモビリティを利用して、貨物輸送・搬送の開発 ■ 次世代の車づくりに合わせた搬送設備・自動化設備構築 ■ 北米にて、TSA[*]認証を取得したスマートセキュリティーレーンを空港向けに納入 ■ 日本市場へ空港向けデジタル製品の納入開始 ■ アフリカ市場へ空港向け製品を納入 ■ ゴミ収集車内部洗浄装置の発売ならびに受注
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 ^{*2}	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長分野への投資額：264億円
		AI・DX人材の育成		<ul style="list-style-type: none"> ■ AI・DXに関するeラーニングを実施し、2,400名が受講を開始（3期に分けて展開し、うち800名が受講完了） ■ 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を実施し、62名が受講（滋賀、東京、大阪で展開、滋賀13名が受講完了）
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(SATAS)へ参画
		産官学連携・M&A・アライアンス等の推進		
	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 ^{*3}		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) ^{*4}	グローバル	0.460(0.7)
		強度率：日本(海外) ^{*4}		0.026(0.009)
		重篤災害 ^{*5} 発生件数 ^{*4}		1件

ダイ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年度の実績)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2024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		66.6%
		購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量削減率 ⁶ (スコープ3 カテゴリ1)		<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内主要サプライヤー150社を対象にCO₂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CO₂排出量データの収集を開始
		販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量削減率 ⁶ (スコープ3 カテゴリ11)		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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手法検討
経営体制の強化 管理の高度化	資源循環の促進	廃棄物の埋立率	グローバル	国内:0.9% 海外:8.7%
		廃棄物排出量売上高原単位 ⁷ 削減率(2023年度比)		6.8%
		水使用量売上高原単位 ⁸ 削減率(2018年度比)		37.6%
	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	<ul style="list-style-type: none"> 36.4% ■ グループ全拠点を対象とした環境への啓発イベントを2種実施し、延べ557名が参加
ガバナンスの強化	ガバナンスの強化	取締役会の実効性向上	単体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会としての経営管理高度化への取り組み実施(資本コスト経営に関する検討会、IFRS適用への取り組み推進等) ■ CEO等の後継者育成について、経営戦略に適合した役員・幹部層トレーニングの充実、諮問委員会でのCEO等の後継者計画に関する集中討議
		経営理念・経営戦略等の浸透		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス強化月間において、「企業間取引とカスタマーハラスマント」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3回を含む合計15回)を実施 ■ コンプライアンス推進のための組織体制構築
		重要リスクへの対策実施		<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営層インタビューを実施し、認識された重要リスク(テーマ:サイバーセキュリティ、人材関連リスク等)についてリスクマネジメント委員会で議論、対応方針を決定 ■ 各リスク項目の精緻化および想定シナリオの策定を開始 ■ リスクマネジメント委員会で改めてBCM・BCPについて議論し、危機管理体制再構築の検討を開始

ダイ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年度の実績)

枠組み	マテリアリティ	KPI(実績評価指標)	スコープ	2024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	1,190社
		ステークホルダーとのコミュニケーション活性化		<ul style="list-style-type: none"> ■ 長期ビジョンの実現に向けた成長ストーリーを統合報告書などの各種媒体で訴求 ■ 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 ■ 若年層の知名度向上のためYouTube広告を実施 ■ TV-CMや新聞・電車内の広告などで当社事業や理念を訴求 ■ 「国際物流総合展」など展示会出展によるブランド訴求 ■ 記者懇談会を開催し、メディアを通じた認知訴求 ■ 古着・古本の寄付や周辺地域の清掃活動などを継続的に実施
		外部評価機関からの評価維持・向上		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
人材の確保・育成		キーコーディネーターにおける後継候補充足率	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経験、スキルの収集項目と方法の検討(2025年度より収集開始) ■ グループ人材委員会: 2回開催、事業部門人材委員会: 11回開催 ■ 後継候補充足率: 73%
		専門人材確保に対応した人事制度の複線化	単体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術系人材確保に向けた新拠点設置プロジェクトを組成 ■ 一部職種において地域限定型社員制度の検討開始
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンにおける外国人労働者(技能実習生、特定技能)の雇用状況調査を継続 ■ 日本国のサプライヤー3社へのインパクトアセスメントを実施 ■ サステナビリティ推進委員会傘下に「グリーバンスマスキニズム導入プロジェクト」を発足し、グリーバンスマスキ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	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本国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 ■ グループ人権教育コンテンツの検討
組織の強化	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	40名(5.4%)
		多様な人材が活躍できる環境整備		<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性活躍推進企業として厚生労働省が認定する「えるばし」(☆☆2段階目)を取得 ■ 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確認し、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
エンゲージメントの向上		エンゲージメントサーベイスコア	グローバル	<p>日本国内</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 働きがい56%(日本平均58%) ■ 働きやすさ51%(日本平均58%)
		エンゲージメントサーベイ実施と課題対応		<ul style="list-style-type: none"> ■ 前年度サーベイを実施した現地法人を訪問し施策フォローを実施(13社)

*1 Transportation Security Administration(米国運輸保安庁)

*2 設備投資、研究開発費、人的資本への投資等

*3 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

*4 工事における請負事業者を含めて算出

*5 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

*6 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

*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

CFOメッセージ

過去最高レベルの財務基盤を活かし、
成長戦略の実行を後押しする
“攻めの財務戦略”を推進

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



2024年度の振り返り

2027年中期経営計画(以下、2027中計)1年目にあたる2024年度は、決算期変更に伴い国内が9ヶ月間の変則決算にもかかわらず、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益が3期連続で過去最高を更新するなど、収益性が大きく改善しました。営業利益率は12.7%と2027中計の経営目標11.5%を上回る水準となりました。収益性改善の主な要因は、前中期経営計画期間より進めてきた生産効率化をはじめとする自助努力によるコスト削減が寄与したこと、採算性の高い中国での半導体生産ライン向けシステムの売上構成比が高まったことによるものです。粗利益率が19.1%から22.2%に3.1

ポイント改善し、従業員の待遇改善や教育研修の充実など人的資本への投資を中心に増加した販管費の増加を吸収できたことは評価できると考えています。一方課題として、受注高の伸びにはもう一段の力強さが必要だと感じています。2027中計で目標とする連結売上高8,000億円の達成には、先行指標である受注高を積み上げることが必須で、その実行を支える成長投資も着実に進めています。

2025年度の見通し

2025年度は、米国の通商政策の影響が世界経済に与える影響やお客様の投資判断に及ぼす影響を注視する必要があるも

の、当社は従来から“地産地消”を基本戦略としており、直接的な影響は限定的です。影響額は通期の営業利益予想815億円に対し最大5億円程度と試算しています。自動車産業を中心にカナダ、メキシコなどにおけるお客様の投資計画が見直される可能性はありますが、中長期的には米国内での投資が活発化する動きも想定されます。グローバルに広がる労働力不足・人件費上昇の影響により高まる生産・物流現場での自動化ニーズや、強い半導体投資の需要などと合わせたこれらの機会を捉えて受注獲得を目指します。2025年度は、前年度までに高めてきた利益率を堅持しながら、成長を加速させるべく、特に受注拡大に力点を置く期になると想っています。

業績推移および2027中計 経営目標

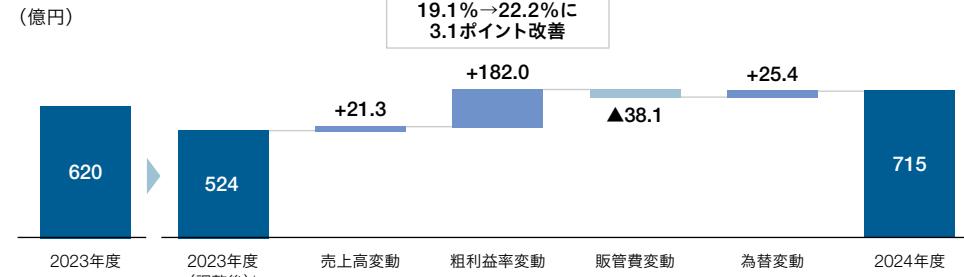
	ベンチマーク		2027年中期経営計画				2030年 長期ビジョン
	2023年度 実績	2023年度 調整後 ^{*2}	2024年度 実績	2024年度 調整後 ^{*3}	2025年度 5/13公表予想	2027年度 目標	
受注高	6,203	5,619	5,947	6,531	7,000	—	—
連結売上高 ^{*1}	6,114	5,306	5,632	6,439	6,500	8,000	10,000
営業利益	620	524	715	810	815	920	1,250
営業利益率 ^{*1}	10.2%	9.9%	12.7%	12.6%	12.5%	11.5%	12.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	454	379	570	644	650	—	—
当期純利益率	7.4%	7.1%	10.1%	10.0%	10.0%	—	—
ROE ^{*1}	13.2%	—	15.1%	17.0%	—	13.0%	13.0%

*1 2027中計 経営目標

*2 2023年度から国内の2024年1~3月を控除したもの

*3 2024年度に国内の2024年1~3月を加算したもの

営業利益の増減要因



CFOメッセージ

成長投資の着実な実行

2027中計とその先の2030年長期ビジョンの達成に向けた成長戦略の実行のためには、積極的な投資が不可欠です。2027中計期間の3年9カ月間では、通常の維持更新投資や研究開発費に、戦略投資枠800億円を加えた総額1,600億円の投資を想定しています。2025年度の設備投資については、日本では、マザー工場である滋賀事業所の再開発を進め、生産性・内製化率向上によりコスト競争力を高めるとともに、安定供給や災害対策のためのBCP(事業継続計画)強化を図ります。海外では、2025年4月に竣工した一般製造業・流通業システム向けのインド新工場に続き、第4四半期には米国でも新しい工場が完成します。

この結果、設備投資額は、2024年度の155億円から395億円に大きく増加することを見込んでいます。また、中長期的な競争

力の源泉となる研究開発費についても、2024年度の93億円から2025年度は153億円(2025年度の連結売上高予想6,500億円に対する比率は2.4%)に増額する計画です。新規事業の創出や人的資本の投資にも振り向けていきます。また、インオーガニック戦略を進めるにあたっては、戦略投資枠の上限にこだわらず柔軟に判断していきます。

CCCをKPIとしたキャッシュ・フロー管理

当社のビジネスは受注から完成(検収)までのリードタイムが長く、特に受注が拡大する局面においては、運転資金が増加する傾向にあります。これに対して在庫水準や決済サイトの最適化など事業部門ごとの特性・課題を明確にしながら、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を短縮し、成長投資に振り向

る資金を捻出する考えです。2027中計で目標とするCCC75日に対して、2024年度の実績は99日と、2023年度の100日から表面的には横ばいに見えますが、国内9カ月の変則決算のため算出する際の売上高、売上原価が過少になっている影響があります。概算になりますが、仮に売上債権等の金額がそのままであるとして、3月末決算会社の2024年1月から3月の3カ月間の数字を足し込んで12カ月間の売上高、売上原価で計算した場合の実質ベースのCCCは87日で、13日短縮したことになります。

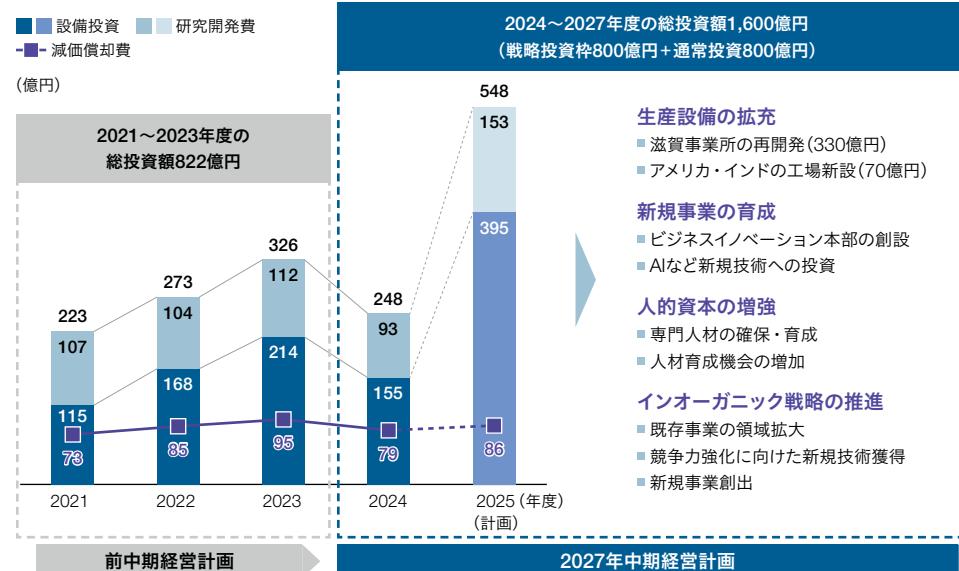
資本効率を意識した経営

積極投資や受注拡大による運転資金の増加が見込まれる中、社内における管理手法としてROICを浸透させ、事業評価・分析を行う取り組みを進めています。事業部門別のバランスシートを

成長ステージに向けた投資

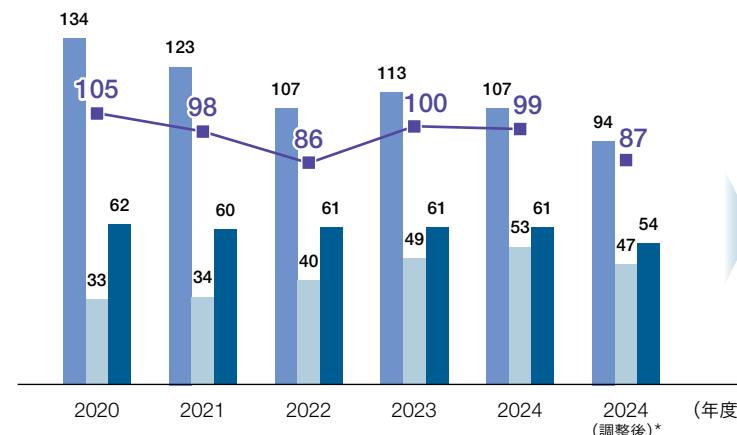
■ 設備投資 ■ 研究開発費
-■ 減価償却費

(億円)

2021～2023年度の
総投資額822億円

CCC推移

■ 売上債権回転期間 (日) ■ 楽卸資産回転期間 (日)
■ 仕入債務回転期間 (日) -■ CCC (日)



* 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

CCC
75日の
早期達成を
目指す

CFOメッセージ

定期的に共有化し、ROICツリーに分解して洗い出した課題に対し、施策を計画的に進めています。収益性の向上については、各事業部門で取り組むコストダウンや内製化率向上のほか、DXを活用し、複数の国内外グループ会社が関与する大型プロジェクトの連結ベースの原価実績や採算見通しをリアルタイムで把握できる仕組みを2025年度に立ち上げます。資本効率性の向上については、CCC短縮を進めるとともに、投資の厳選、モニタリングの徹底に向け新たに投資ガイドラインを整備して、2025年度から運用を開始する予定です。2024年度のROEは15.1%となり、国内が9カ月間の変則決算の影響を調整した実質ベースでは17.0%まで高まっています。着実な利益成長に伴う自己資本の増加によりROEが低下する可能性があるため、2027中目標の13%を据え置いていますが、資本コストを意識した適時

適切な資本施策により資本効率を最適化し、15%以上の水準を目指していきます。

機動的な自己株式取得を含めた株主還元

当社は、株主還元を最重要事項と位置付け、連結当期純利益をベースとする業績運動による配当政策を基本とし、剰余金は成長に向けた投資に振り向けることを基本方針としています。2027中計期間は、各年度とも連結配当性向35%以上を目指しています。本方針に従い、2024年度は期初予想の年間37円から18円増配し、年間55円（連結配当性向35.7%）を実施しました。2025年度の配当は、さらに9円増配の年間64円（連結配当性向36.2%）を予定しています。

自己株式の取得については、M&Aを含めた戦略的な投資機

会や、財務状況、株価水準などを総合的に勘案しながら、今後も機動的に行う考えです。なお、2023年度は200億円、2024年度は100億円の自己株式の取得を実施しています。

過去最高レベルの財務基盤で成長戦略を後押し

2025年1月にR&I^{*}の発行体格付けが、A+に格上げとなりました。全事業での収益性の底上げに加え、課題であったキャッシュ・フローも改善が進み、今後、投資を積極化する中でも、厚みのある利益、キャッシュ・フローを背景に強固な財務基盤が維持できる見通しであることが評価されたことによるものです。過去最高レベルの財務基盤を活かし、成長戦略の実行を強力に後押しするべく、攻めの財務戦略を推進していきます。

* 株式会社格付投資情報センター

ROICを活用した経営管理の高度化

ROICを活用した事業評価・分析

収益性の向上

- プロジェクト管理の高度化
- 設計見直し、部品点数削減などによるコストダウン
- 内製化率の向上
- 付加価値の高い新製品の開発・市場投入
- CCCの改善
- 投資の厳選、モニタリングの徹底
- 政策保有株式の縮減

	2021	2022	2023	2024**
ROE(%)	13.1	13.2	13.2	15.1 ^{**}
①売上高当期純利益率(%)	7.00	6.85	7.43	10.14
②総資産回転率(回)	1.10	1.16	1.02	0.84
③財務レバレッジ(倍)	1.66	1.66	1.80	1.73
ROIC(%)	11.0	12.6	11.4	11.4
WACC [†] (%)	6.4	6.7	6.6	5.9

*1 ①期待收益率を5.5%から6%に変更、②ペータ値の算出期間を36カ月から60カ月に変更

算出に用いる数値の変更に伴い、過年度の数値を再計算

*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%

配当金・配当性向推移

■ 配当金（円）
- - - 連結配当性向（%）



総還元性向 53.1%
自己株式取得 100億円

目標
連結配当性向
各年度35%以上

Value Innovation 2017 Value Innovation 2020 Value Transformation 2023 2027年中期経営計画 (5/13公表)

イノベーションを支える 人的資本の強化

—CHRO×CTO対談

2030年のありたい姿を実現するためには、新たな価値を創出し、イノベーションを起こせる「人材」が必要です。イノベーション起こすために欠かせない「人材」についてCHRO、CTOが対談を行いました。

Q イノベーションを起こしていく上で、経営資源としての人材面における課題や、現在具体的に取り組みを進めている施策をお聞かせください。

権藤 ダイクはお客さまや市場の課題に対してソリューションを提供するキャッチアップ型のビジネススタイルで成長してきました。さらなる成長のためには、自らイノベーションを起こせるフロントランナーとして新しい技術分野や市場を開拓していくべきだと考えています。CTOとしての私の役割は、10年またはそれよりも先を見据えた競争力強化のための技術開発の土台を築き、既存事業の枠を超える新規事業創出や、M&Aの有効活用などによる「インオーガニックな成長」の機会を促すことです。これ

らを推し進める上で注力すべき課題は、①長期視点に立った事業横断的な活動の活性化、②その担い手である人材のスキルアップ、幅広い人材採用や人材の最適配置、③グループ従業員一人ひとりの発想や行動に変革をもたらす意識・風土改革の3点だと考えています。

田久保 個々の事業において技術力は非常に重要な要素です。「インオーガニックな成長」に向けて人材と技術の両面でどう変化を起こしていくか、それこそが私たちの連携の要です。当社の強みは、お客さまが抱える難しい課題にも最後まで向き合い、必ずやり遂げるという従業員の皆さんの誠実な姿勢にあります。これ

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

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



は30年以上にわたって市場やお客さまに特化した最適・最良を追求する個別最適、いわゆる「事業最適」によって培われたもので、これまでの成長の原動力となっていました。しかしながら、事業最適だけでは人材も技術も固定的になってしまう側面があります。昨今の事業環境の変化や急速な技術の進歩に対して、事業最適の良さを残しつつ全社最適の取り組みを強化する必要があります。この全社最適の人材マネジメントを推進し、人的資本の最大化を図ることがCHROとしての私の使命だと捉えています。

私たちは現在、2030年のありたい姿に向けた人材の最適配置を進めるための人材ポートフォリオの策定に取り組んでいます。これまで事業部ごとに定めていたスキル・経験の定義をグ

イノベーションを支える人的資本の強化—CHRO×CTO対談

ループ全体の共通言語に翻訳し直すことで、人材のスキルを可視化し、全社横断的な配置や、今後必要とされるスキルや人材を把握し、積極的に育成・獲得することで成長スピードの加速を目指しています。

権藤 人材のスキルアップについては、データサイエンスやAIのような領域で底上げに注力しています。単にテクノロジーを使いこなすスキルを身につけるだけでなく、自らの業務の中で課題を見発見し、解決に導く力も求められます。そうした力を育てるために、知識を習得するeラーニングに加えて、行動レベルの変化をもたらす実践型の研修も行っています。例えば「D-Adapt*」というデータサイエンティスト育成研修は、携わる技術や事業の領域を限定せず、自ら現場の課題を抽出し、新たな価値創出に繋げる力を養うことを目的としています。最近では受講者が研修で得た知見を実際の業務に活かす事例も増えてきました。重要なのは、こうした成功体験を得られる機会が一部の部署や人材に限定されず、全社に広がっていくことです。どうしても日々の業務に追われてしまいかがちですが、従業員一人ひとりの視座を少しづつでも高く引き上げ、将来を見据えた開発に挑戦する意識を持った人材を増やしていくことも「インオーガニックな成長」には欠かせません。

* D-Adapt : Daifuku AI & Data science Advanced Pursuit Training

田久保 新しい挑戦を推進する組織体制を整えるだけでなく、組織として挑戦を賞賛し、後押しする風土をつくっていくことも重要です。そのような風土の変革には、当社が目指すありたい姿に対する従業員一人ひとりの理解を深めることが重要だと考えています。特にミドルマネジメント層が会社の方向性を理解し、

自分ごととして部下と共有できるか。そのためには、社長(CEO)をはじめとする経営陣と従業員との対話の機会や、事業部間の人材交流を意図的に設け、理解を深めてもらうよう努めています。

権藤 その点、私が所管するビジネスイノベーション本部は、異なる事業でのキャリアを持つメンバーで構成されています。実際に部員の日々の活動を見ていると、新たな発見や新たな技術を取り込もうという意欲、部員間の活発な意見交換など働きがいに関する変化が感じ取れます。それぞれの事業部から集まった従業員がアイデアを出し合い議論を深めることで、日々新しい「刺激」が生まれています。この刺激は挑戦を促し、高いモチベーションを維持する上で重要な要素となります。

田久保 従業員の中にある挑戦への関心や潜在能力をどう引き出すかも、私たちの大切なミッションになります。「刺激」の観点で言えば、先に申し上げた人材ポートフォリオの把握と関連して、異なる知識やスキル、視野、人脈などを獲得することを目的として社内出向制度の運用も進めています。これは、組織間の異動が少ない現状から今後幅広い知識やスキルを身につけるため、一定期間別の組織で勤務し、期間が満了すると元の組織に戻る社内留学的な制度です。組織間の人的交流を活発にして、社内公募制度と併せて、個人の経験値や発想の柔軟性を広げていくとともに、全社的な人材の活性化を図っていきたいと思います。

Q 人材と技術の両面から組織の成長を促進するために、今後強化したい施策はありますか？

権藤 知見を広げるという点では、2025年度、東京に開設予定の研究開発拠点にも期待しています。現在滋賀事業所に集中して

いる研究開発機能を東京にも設置することで、首都圏での人材採用の強化だけでなく、産学連携や外部パートナーとの協業などの交流も容易になり、大きな刺激に繋がります。研究開発拠点で得た知見を各事業部に持ち帰り、次の開発のアイデアに結び付ける。そうした知の循環が技術開発の質を押し上げていくと思います。

田久保 こうした取り組みが多拠点で展開されることで、幅広い人材の獲得や従業員の働きやすさも向上します。当社は技術系社員の多くが滋賀へ集中していますが、東京で開設予定の研究開発拠点に加えて、京都にも開発拠点を設ける構想も進めています。地理的制約を緩和し、より広範な人材の獲得と活躍の場を整備したいと思っています。

権藤 冒頭にも申し上げたとおり、当社は長期的な視点で市場やお客さまを創造し、社会に新しい価値を提案していくフロントランナーへと変化いかなければなりません。そのためには、人材と向き合い、新しい技術への挑戦に対する意識を高めることが重要です。これは一朝一夕でできることではありませんが、今の取り組みを着実に継続していくけば、10年後のダイフクは確実に変わっているはずです。

田久保 企業をつくるのは「人」です。当社グループの人材は、定めた目標に対して真摯に取り組み、最後までやり遂げる強い力を持っています。そのような人材が集まっているからこそ、一人ひとりが一段高い納得できる目標を掲げ実行に移すことができれば、これからさらに大きく成長していくれます。今後も当社が目指す将来像を繰り返し共有していくとともに、組織や制度の充実を図り、社員の新しい挑戦を引き出せるように尽力していきます。

成長の飛躍を支える 経営基盤

—CFO×CPO・CIO対談

当社は、経営・生産・投資の各面で迅速かつ柔軟な組織改革を進め、グローバル市場における競争優位性の確立と持続的成長を目指しています。その中でも目下の課題として取り組む「海外プロジェクト管理の高度化」「生産体制の強化」に焦点を当て、CFO、CPO・CIOが対談しました。



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

専務執行役員
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
DX本部長
三品 康久

Q 海外売上高比率が約70%となり、特に海外でのプロジェクト管理の重要性が増しているということですが、現在の取り組みをお聞かせください。

日比 海外ビジネスが拡大する中、現在課題として取り組んでいるのが「海外プロジェクトの『見える化』」です。10年前には年間で1件あるかないか、という海外での大型プロジェクトが、近年では数件が同時並行で進むことが多くなりました。さらに、日本と現地子会社のほか、別地域の子会社も絡んだ3社が1つの案件を進めるケースもでてきており、プロジェクト管理が複雑化しています。各社ごとに管理ができていますが、連結ベースでプロジェクトの損益がタイムリーに「見えていなかった」ことで、

結果としてコストオーバーランとなる案件が発生しました。この経営課題に対し、三品CPO・CIOと私がリーダーを務める社内プロジェクトチームを立ち上げてシステム構築を進めています。

三品 本来、受注案件のプロジェクト管理と経営はつながっているはずのものです。プロジェクトの原価が予定以上に膨らんでいるという認識が現場にあったとしても、それが定量的なデータとして本社まで届くのにタイムラグが発生していました。2025年度中に基盤の構築を完了させ、将来的には、アラート機能も含め、関係部門が予防的に動ける仕組みを整備したいと考えています。今後、情報プラットフォームとして整備していくべき、プロ

ジェクト管理だけでなく、グループ全体のリソース配分や投資判断もタイムリーに行え、事業の方向性を迅速に軌道修正することが可能になります。

日比 私は以前、情報システム部門を所管していたこともあり、ITの重要性は理解しているつもりです。しかし、どのような仕組みを取り入れれば、現場での実効性が高まるのか判断しづらい面がありました。また、経営の透明性とスピードが問われる時代の中で、数字が把握できるだけではなく、ひと目で分かるようにグラフ生成や解析といった現場での使いやすさも考慮する必要があります。こうした観点で事業の現場とITに精通した三品さん

成長の飛躍を支える経営基盤—CFO×CPO・CIO対談

が、CPO・CIOとして事業横断的に主導する体制になったことで推進力が高まったと感じています。

三品 単なるデータベースの構築だけではなく、会社のあらゆるデータを統合し、意思決定のために分析・解析しやすくすることを目的とした「データウェアハウス」の構築へシフトしています。将来的には、こうした情報基盤を通じて、グローバル全体の意思決定の質を引き上げていきたいと考えています。

□ 2030年のありたい姿の連結売上高1兆円を目指すために、今注力されている「モノづくりの変革」の進捗をお聞かせください。

三品 既存の生産体制での対応能力は売上高6,000～7,000億円レベルで、ダイクの強みである生産性を追求した自社でのモノづくりができる対応能力を売上高8,000億円、1兆円レベルにするためには、投資による生産体制の強化が不可欠です。特に滋賀事業所は設備の老朽化も進む中、急場しのぎで外部倉庫を利用しながら売上拡大に対応してきたことから、生産性が低下していました。なんとかしたいという強い思いから、総投資額330億円の抜本的な滋賀事業所の再開発に踏み切りました。

日比 こうした大型投資を可能にしているのは、過去数年にわたり推進してきた財務体质の強化があったからです。2024年度のD/Eレシオは0.16倍と有利子負債比率も低く、投資に対するリターンが明確であれば、相当規模の調達も可能な水準にあります。

三品 今回の投資は、滋賀事業所全体での生産性向上を主目的としており、内製化率の向上、工程間移動のロスタイムの短

縮、外部倉庫賃料の削減など、さまざまな施策を盛り込んでおり、十分に投資効果が発揮できると考えています。工場では、製品を組み立てるスペースだけではなく、資材の保管・配膳スペース、組み立てた製品を出荷するためのスペースなども必要になります。生産現場では、加工工程を短縮したり、塗装を不要にしたりと、技術革新によって省力化と高精度化が同時に進みます。実を言うと、お客様の自動化を手掛けてきた一方で、自社生産体制の自動化は後回しになっていました。当社の工場を見学に来られた方に「ダイクといえば自動倉庫をイメージするけれども、意外とモノを平置きされているんですね」と驚かれるぐらいです。ここに自社製の自動倉庫やAGV、最新の工作機械を導入し、生産性や輸送効率を向上させていくとともに、災害や供給制約といったリスクへの対応力も高めていく考えです。2026年度から業績に寄与できると見込んでいます。

日比 次なる成長ドライバーとして当社が重点を置くのが米国やインドです。短期的には裾野が広いインテラロジスティクス事業を中心に拡大する米国市場を取り込むため、生産能力を増強しています。インドでは、社会インフラの発展は道半ばですが、中長期で成長すると見込んで、戦略的に投資を実行しています。海外における受注・売上の拡大が重要な一方で、収益性改善の両立も経営課題です。従って海外での投資案件は、日本国内以上に投資効果を高める必要があります。

三品 米国、インドでの投資においても自動化に重点を置いた生産体制を追求しています。自社工場での自動化は、生産の効率化だけでなく、サプライチェーンにおけるリスク対策にもつながります。通常、資材や部品を短納期で調達するのは難しいも

のですが、日本では、短納期で確実に手に入ります。一方、例えばアメリカでは、当社工場の周りにサプライヤーがいるわけではありません。数百キロメートル離れた場所から時間をかけて調達しなければならない、日本と同じサプライチェーンが通用しないからこそ、自社で完結する生産体制を整えています。

ただし、短納期を実現してきた日本のサプライチェーンは、高い技術力を持つ中小企業が支えてきたという側面があります。近年はそういったサプライヤーにおける後継者不足や、環境負荷などのリスク管理の複雑化に伴い、サプライチェーンも万全ではありません。日本においてもこれまで以上に調達と内製化のバランスを考え、取り組みを進めていかなければなりません。

日比 スピード感が求められる現在、外部に依存するサプライチェーンでは制約が発生しますね。当然ながら内製化を進めるには設備投資が必要で、短期的には資本効率性が低下します。近々運用を開始する全社的な投資判断基準である「投資ガイドライン」を活用しながら、投資効果を厳格に検証していきます。また、企業価値の持続的向上という点では、投資の成果を見る化し、社内外への説明責任を果たすことも不可欠ですので、モニタリング体制の整備も進めています。

連結売上高1兆円の目標は決して低くないハードルですが、これら一つひとつの取り組みが、その実現に向けた基盤を築いていると実感しています。

三品 まさにそうです。私たちは技術、製造設備、人材、情報、ソフトウェアといった、さまざまな資本を連携させ、ダイクらしい新しいモノづくりの形を追求していきます。

成長戦略

Chapter

03

- 42 ダイフクのビジネス
- 44 グローバル展開
- 45 At a Glance
- 46 事業別戦略
- 56 CHROメッセージ

ダイフクのビジネス

マテハンメーカーとして自動車、電機・電子、医薬品、食品、衣料品、日用品などの製造業や運輸・倉庫業のほか、世界の幅広い産業界の課題を解決してきました。より価値の高いマテハンシステムを提供していくため、事業領域を6つに分けて事業活動を深化しています。

イントラロジティクス

一般製造業・流通業向けシステム



エアポート

空港向けシステム



オートウォッシュ

洗車機・関連商品



クリーンルーム

半導体生産ライン向けシステム



オートモーティブ

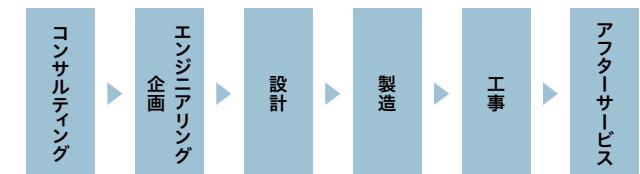
自動車生産ライン向けシステム



電子機器

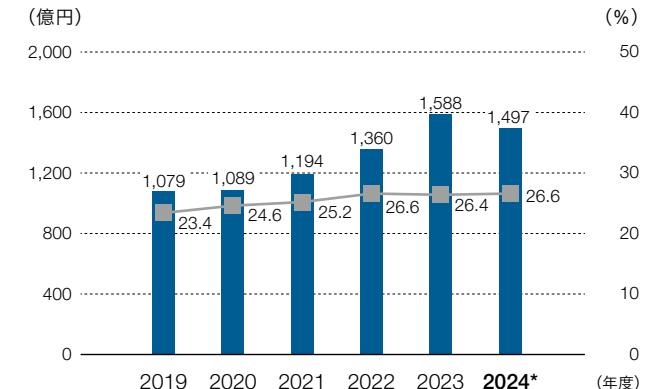


トータルソリューション



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トータルサポート体制を構築しています。数多くの納入資産を擁しており、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。アフターサービスを通じてお客様の新たな課題にいち早く気付き、ニーズの獲得に繋げています。

サービス売上高

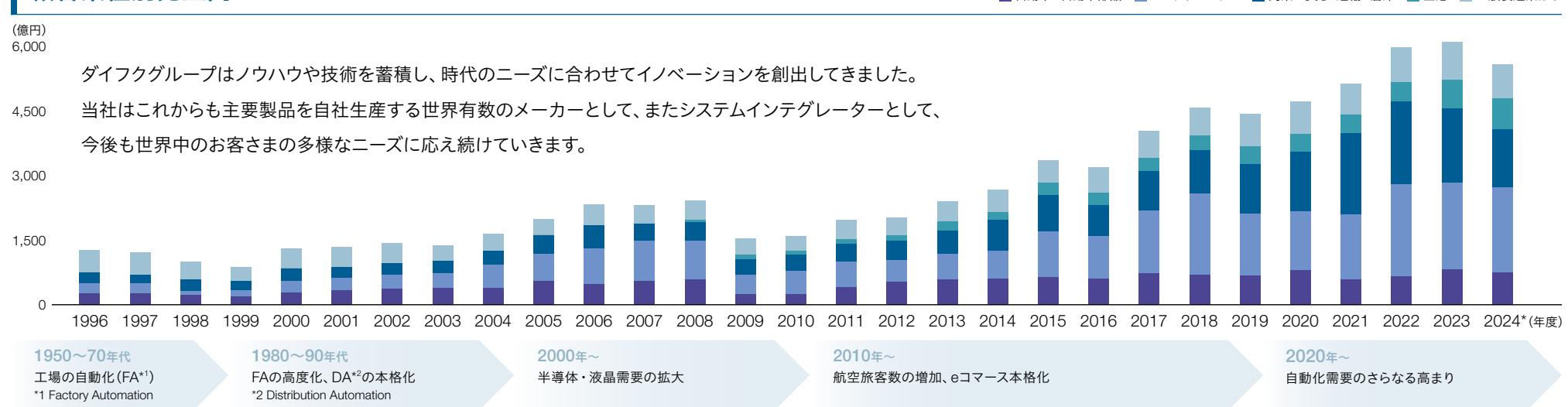


■ サービス売上高 ■ 対売上高比率

* 決算期変更に伴い、国内9カ月、海外12カ月の変則決算

ダイクのビジネス

顧客業種別売上高



2027年に向けた市場環境と成長の期待度

2027年度の目標達成に向けて、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	☆☆
エレクトロニクス	14.1%	■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	☆☆☆
商業・小売 運輸・倉庫	7.4%	■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	☆☆☆
空港	16.8%	■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	☆☆
一般製造業ほか	4.9%	■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	☆☆☆

*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 ☆☆☆

グローバル展開

(2024年12月31日現在)

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、今後も売上規模の拡大と収益性の向上に向け、グループ一体で取り組んでいきます。

グループ会社数・支店数
67 社(ダイフク含む)
5 支店
27 生産拠点(ISO認証)

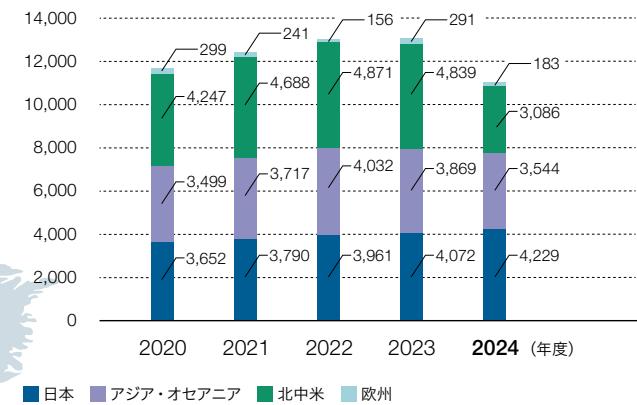
納入実績
54 力国
海外売上高比率
67 % (2023年度)

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



地域別従業員数

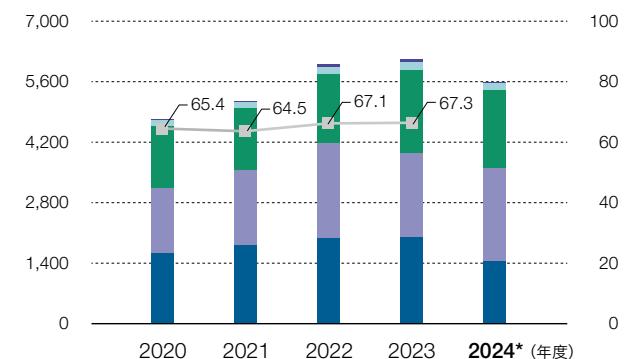
(人)



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ヶ月)、海外2024年1~12月(12ヶ月)の実績。

そのため海外売上高比率は算出せず

At a Glance

P.88
データセクション

財務

稼ぐ力(2024年度)

受注高 5,947 億円	営業利益 715 億円
売上高 5,632 億円	営業利益率 12.7 %

親会社株主に帰属する当期純利益 570 億円	ROE 15.1 %
親会社株主に帰属する当期純利益率 10.1 %	ROIC 11.4 %

株主価値(2024年度)

時価総額 12,534 億円 (2024年12月末時点)	PER 21.4 倍 (2024年12月末時点)	PBR 3.0 倍 (2024年12月末時点)
1株当たり配当金 55 円	配当性向 35.7 %	総還元性向 53.1 %

財務基盤(2024年度)

自己資本比率 57.8 %	発行体格付(R&I) A+ (安定的) ※ 2025年1月に更新
D/Eレシオ 0.16 倍	

ダイクの強み

アフターサービス力

サービス売上高 1,497 億円 (2024年度)	対売上高比率 26.6 % (2024年度)
--	-------------------------------------

グローバル展開

海外進出 1983 年より	海外売上高比率 67 % (2023年度)	海外従業員比率 61.7 % (2024年度)
-------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

注:2024年度は、決算期変更の経過期間であり、国内9カ月間・海外12カ月間の実績値となります。なお、海外売上高比率は、国内と海外で対象期間が異なることから、2024年度実績の算出が困難であるため、2023年度の実績値を記載しています。

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ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

- FTSE4Good
Index Series



- FTSE Blossom
Japan Index



- FTSE Blossom
Japan Sector Relative Index



- SOMPO
サステナビリティ・インデックス
2025



注: 1. 株式会社ダイクの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クが第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、およびFTSE 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つたことを証します。

非財務 環境への貢献 (2024年度)

自社CO₂排出量
(スコープ1+2)
56.4 %削減
(2018年度比)

再生可能エネルギー
由来の電力比率
66.6 %

廃棄物リサイクル率
(有価物含む)
93.0 %



事業別戦略 イントラロジスティクス



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・製造分野でお客様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。

主な顧客業種



商業・小売、
運輸・倉庫



一般製造業
ほか

生産拠点(国・地域)

日本・米国・中国・インド・タイ



物流ソリューション

www.daifuku.com/jp/solution/intralogistics

動画

www.youtube.com/watch?v=oQJjg2lo0nE&list=PLrBf-TYde_cL8ksFh2pPjR-LR5tdV0CJx

成長戦略

国内における物流2024年問題や、グローバルでの人件費高騰・人手不足を背景として、物流関連投資が回復基調にあります。2024年度は、インドでの新工場建設、滋賀・北米の工場拡張工事への着手など、生産体制の構築を進めました。

今後も2027年中期経営計画(2027中計)および長期ビジョンの達成に向け、グローバルでの最適地生産・調達体制の構築や、先端技術を活用した新たなソリューションの提供に取り組みます。



常務執行役員
イントラロジスティクス事業部門長
鳥谷 則仁

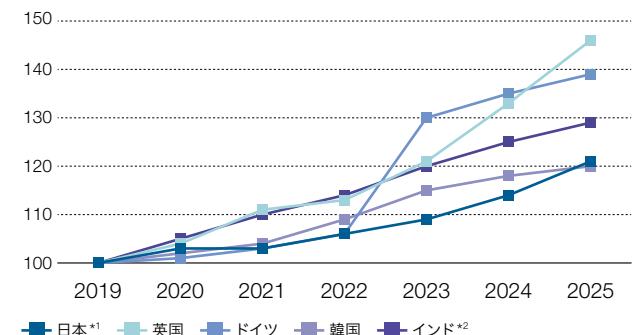
事業環境

機会

- 賃金上昇・人手不足による機械化・自動化ニーズが継続
- 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

最低賃金額の推移

(指数)



出典：各國労働省および統計局資料をもとにダイフク作成

注：2019年の値を基準として各年の対比率を算出。各年、1月1日時点の最低賃金額で計算

*1 地域別最低賃金の全国加重平均値

*2 デリー政府直轄地における未熟練労働者が対象

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 → 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

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



事業別戦略 イントラロジスティクス

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

▶▶▶ 2024年度の取り組み

- 自動ピッキング、コンベヤレス搬送システムなどの新製品の販売拡大
- インド新工場の建設
- 滋賀事業所・北米工場の拡張工事を開始
- ASEAN地域における現地パートナー企業の開拓
- 仮想検証の対象機種を拡大

▶▶▶ 今後の取り組み

- 北米・インド・ASEAN地域での最適地生産・調達体制の構築
- 事業環境の変化に対応した製品開発・既存製品の進化
- 生産効率向上・コスト削減に向けた内製化などの取り組みの推進による競争力の強化
- 国内からの遠隔教育支援などのグローバル連携の強化
- サービスマニュー、サービス拠点の拡充
- AI・IT技術を活用した業務の刷新

Topics 2024年度の取り組み事例紹介

生産能力増強に向け、海外工場の新設・拡大が進行

当事業では、海外売上高の拡大に向けた設備投資を計画しています。2024年度は、インド・ハイデラバードの新工場の建設を進め、2025年4月から本格稼働を開始したほか、滋賀事業所・北米工場の拡張工事にも着手しました。

インドの新工場の稼働により、インド現地法人の生産スペースは従来比で約4倍に拡大しました。将来的な売上拡大を見据え、増設によってさらに倍増できる見込みです。生産品目の拡充を進めるとともに、効率的な生産体制を確立し、コスト競争力を強化します。

2027中計目標達成に向けては、海外売上高の拡大と収益性の改善が必要不可欠です。生産能力を増強するとともに、リードタイムの短縮や、地域に密着した製品開発・サービス体制を整えることで、インド市場での事業拡大を図ります。



インド新工場の外観

新たな市場ニーズに応える製品の販売拡大

当事業は、刻一刻と変化する市場ニーズに合わせた製品開発を進めています。国内においては、物流2024年問題への対応が加速し、省人化ニーズが高まっています。2024年度は、コンベヤレス搬送・仕分けロボット「SOTRシリーズ」などの新製品の販売が拡大しました。

「SOTR-S」はピース品の仕分けと搬送を行う搬送ロボットです。さまざまな形状の商品を、正確・高速かつやさしく仕分けることができ、荷捌え処理能力を高め、人手不足の課題解決に貢献します。

当事業は今後もAIなどの先端技術の研究を進め、製品に組み入れることで、変化する市場ニーズに応えるとともに、物流センターの完全自動化の実現を目指します。



SOTR-S



事業別戦略 クリーンルーム



事業内容

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。

主な顧客業種



エレクトロニクス

生産拠点(国・地域)

日本・中国・韓国・台湾



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

2024年度は、中国におけるレガシー半導体投資が高水準で継続すると同時に、生成AI向けの半導体需要が急増し、先端半導体投資が前倒しで回復してきたことから、受注・売上ともに順調に推移しました。また、数年前から取り組んできた、設計の見直しなどによる部品点数の削減といったコスト削減などの取り組みが実り、収益性が改善しました。

今後は、2027年中期経営計画目標達成に向けて、先端技術を取り入れたシステム開発を行い、新領域への参入やインドなどへの進出を目指します。



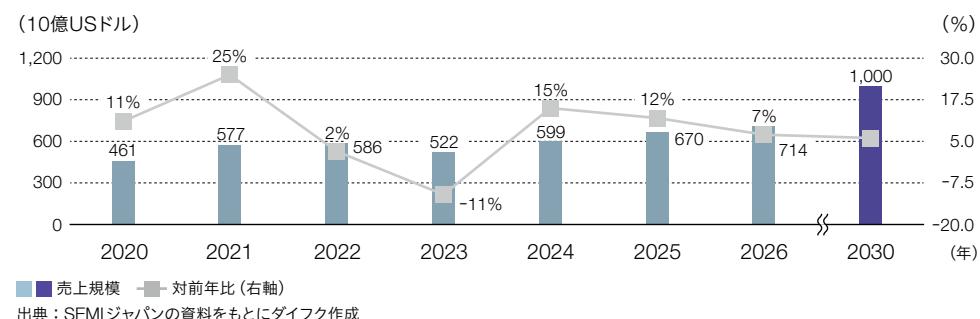
代表取締役副社長(COO)
副社長執行役員
クリーンルーム事業部門長
寺井 友章

事業環境

機会

- 生成AI、自動運転など、デジタル化の進展に伴う中長期的な半導体需要増
- 米国、韓国、日本、インド、中国、欧州の経済安全保障政策による半導体の自国生産体制強化の動き
- 半導体の安定供給確保のための政府の補助金支援
- 後工程(積層半導体製造)における自動化の需要拡大

半導体市場予測



リスク

- 米国の通商政策などに起因する各国政府による政策の大幅転換
- 半導体需要サイクルに伴う設備投資需要の高いボラティリティ
- 中国・韓国における新興競合企業の台頭

強み

- AIを活用した高効率なビーカーの運航制御
- 24時間・365日稼働に耐えられる高い信頼性
- ギガファブと呼ばれる工場をいくつも繋げる大規模搬送の構築が可能な技術力
- 主要各国に生産拠点を構えるグローバル体制



事業別戦略 クリーンルーム

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

2024年度の取り組み

- 収益性の改善に向けたコスト削減
- 中国拠点において設備投資を実施し、生産能力を増強
- 新たな地域での受注獲得を目指し、インド・ドイツなどでの展示会への出展

今後の取り組み

- 既存事業・既存領域にこだわらない新たな開発への取り組み
- 拡大する後工程半導体パッケージング市場に向けた製品の開発・販売
- サービスビジネスの拡大に向けた提案型の攻めのサービスを展開
- キャッシュ・フロー、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)をより意識した事業経営
- 日本基準の品質・コストを目指した拠点ごとの製品開発から製造までの一連の体制構築

Topics 2024年度の取り組み事例紹介

インドで初開催された「SEMICON India 2024」への出展

2024年9月にインド・デリー近郊で開催された「SEMICON India 2024」に出展しました。インドは政府によるデジタル化推進政策などにより、半導体の需要が大きく拡大しています。グローバル半導体企業をはじめ同国の地場メーカーによる工場の新設などの投資計画が相次いで発表されており、今後、世界でも有数の半導体市場に成長していくことが見込まれています。2025年度も欧州をはじめ各国で行われる展示会への出展を予定しており、さらなるダイフクブランドの浸透を図っていくことで新たな地域での受注獲得を目指していきます。



当社ブースの様子

半導体後工程自動化・標準化技術研究組合(SATAS)への参画

半導体業界を代表する半導体メーカー、半導体製造装置・自動搬送装置メーカーなど、15の企業・団体により設立された「半導体後工程自動化・標準化技術研究組合」(以下、SATAS*)に当社も設立メンバーとして参画しました。

生成AIの需要拡大などにより、半導体チップのさらなる微細化技術とより高度なパッケージング技術の進化が期待されている中で、SATASは2028年までに半導体製造の後工程の自動化と標準化を実現することを目指しています。当社も保管・搬送といった領域のさらなる自動化や技術革新を進め、より効率的かつサステナブルで柔軟なサプライチェーンの実現を目指していきます。

* SATAS: Semiconductor Assembly Test Automation and Standardization Research Associationの略称



事業別戦略 オートモーティブ



事業内容

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。エコカーや現地志向のナショナルカーへのシフトなど、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。

主な顧客業種



自動車・
自動車部品

生産拠点(国・地域)

日本・米国・カナダ・中国・インド・韓国・タイ



自動車生産ライン向けシステム

www.daifuku.com/jp/solution/automotive

事業環境

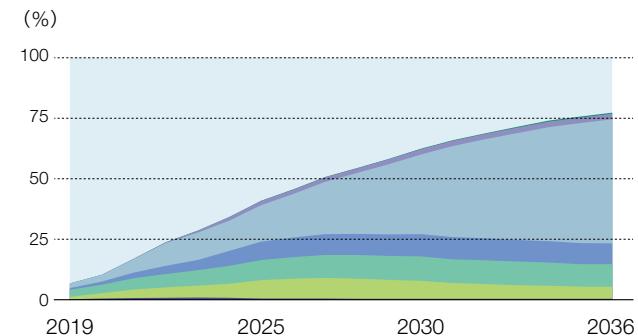
機会

- xEVの需要拡大
 - 中長期的なBEVシフトを展望
 - 足元ではBEV市場の成長がやや鈍化するも、HEV・PHEVの販売が増加
- インドなどでの経済成長や人口増加
- 車載半導体不足の解消が進展
- 米国の通商政策に伴う自動車生産地域の変化

リスク

- BEVに特化した場合のシステム全体の規模縮小
- システムの簡素化による新興設備メーカー参入障壁低下
- 地政学的な市場環境の変化

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



出典: GlobalDataの販売台数予測データよりMarkLines作成

2024年12月時点の予測データ(半年ごとに更新)

BEV:(バッテリ式)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

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



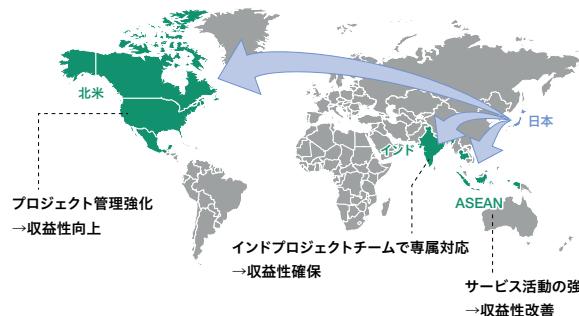
事業別戦略 オートモーティブ

2027年中期経営計画における事業戦略

▶ グローバルでのさらなる受注拡大

- 北米：xEV工場の受注拡大
- ASEAN：サービスビジネスの拡充
- 中国・韓国：受注量と収益性の安定化
- インド：新設工場の受注拡大

▶ 成長分野へ経営資源の積極投入



▶ 既存事業の進化・新領域への挑戦

- 次世代のクルマづくりを見据えた搬送設備・自動化設備の構築
- 構内物流・部品搬送設備の領域拡大
- 多様なモビリティを利用した搬送の実現や環境事業などへの挑戦

2024年度の取り組み

- コスト削減をはじめとする採算性の改善
- インドプロジェクトチームの発足、地産地消体制の推進
- 重量級AGV「TRVS(トラヴィス)」の開発
- 3Dシミュレーションを利用した工数削減施策を海外へ展開

今後の取り組み

- 新領域への参入に向けた製品ラインアップの拡充
- インド市場での拡販、“地産地消”・最適地調達のさらなる推進
- 海外サービス売上高の拡大に向けたノウハウ共有、支援者派遣
- プロジェクト管理(原価管理)の強化

Topics 2024年度の取り組み事例紹介

インドにおける生産体制の強化

インドでは、個人所得の向上に国内の自動車販売台数が拡大しており、生産台数拡大に向けた投資が旺盛に行われています。インド市場を売上拡大に向けた成長ドライバーとして捉え、インド案件に特化したプロジェクトチームを立ち上げ、生産体制の整備などを進めています。

2024年度は、お客様が求めるフルターンキー*や短納期化に応えるため、現地生産の拡大(中国・タイなどからのシフト)やローカルパートナー開拓を進め、“地産地消”的体制を推進しました。案件ごとに生産・調達の最適地割り当てを行なうなど、プロジェクト管理も強化し、受注の拡大と収益性の確保に努めています。将来的なサービスビジネスの拡大も含めて、今後もインド市場における事業拡大に向けた戦略を検討していきます。

* フルターンキー：工場の設計から建設、試運転までを一括して請け負うこと

自動車生産ライン向けAGV「TRVS(トラヴィス)」の開発

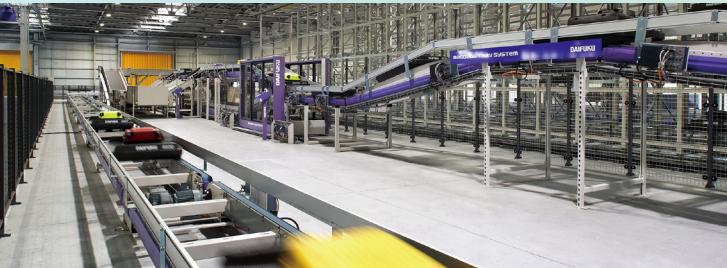
現在のモビリティ市場では、BEVの売上が伸び悩んでいる一方、HEV・PHEVの需要が高まっています。長期トレンドではBEVへの転換が考えられ、多品種を一つのラインで生産する混流生産や、生産量・生産品種を調整できる柔軟な生産ラインの構築が求められています。そういった需要に対応するため、TRVSを開発しました。TRVSは、車体を搭載する台車をけん引するAGVで、可搬重量は当社の従来製品の約2倍となる6トン超を実現しました。既存工場にも導入しやすいコンパクトな形状で、フロアを自由自在に動き回りながら工程間を移動する「自走する生産ライン」の実現に貢献します。

今後も市場ニーズの変化や新領域への参入に向けた製品開発に取り組み、事業領域を拡大していきます。





事業別戦略 エアポート



事業内容

空港に手荷物搬送システム、自動手荷物チェックイン機、セキュリティシステム、デジタルシステムなど、空港運営におけるエンドツーエンドの最先端ソリューションを提供しています。世界中の空港運営において、効率性、信頼性、サービスレベル向上に寄与しています。

主な顧客業種



空港

生産拠点(国・地域)

米国・英国・マレーシア



空港向けシステム

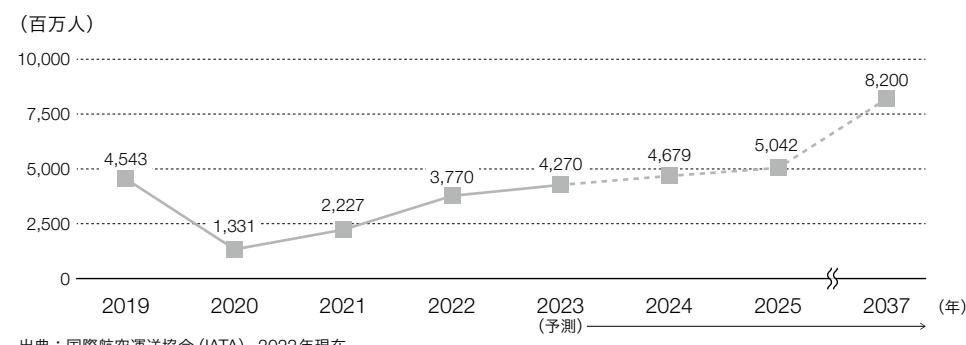
www.daifuku.com/jp/solution/airport

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

世界の航空旅客数長期予測



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

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



専務執行役員
オートモーティブ・エアポート事業部門長
上本 貴也



事業別戦略 エアポート

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

成長戦略

経営基盤の強化

データセクション

2024年度の取り組み

- 工期短縮に向けた設計・仕様の標準化
- 人員の派遣など、M&Aでグループ入りした海外子会社との連携強化
- 最適地生産の確立に向けた体制の整備

今後の取り組み

- グループ各社が持つソフト・ハード両技術の水平展開
- 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
- 新たな市場ニーズに応える新製品の開発および既存製品の品質向上

Topics 2024年度の取り組み事例紹介

世界最大級の空港関連展示会「Passenger Terminal Expo 2024」への出展

2024年4月にドイツ・フランクフルトで「Passenger Terminal Expo 2024」が開催され、120カ国以上から1,600名以上が参加しました。

当社からは、グループ6社で共同出展し、受託手荷物をコンベヤ搬送する際のトラブルをAIカメラで事前に防ぐシステム「Bag-UX」、セルフバッグドロップ(自動手荷物預け機)「Drop-UX T」などのチェックインシステム、フライト情報表示ディスプレイ、Sym3などの製品展示と、タッチスクリーンで各製品を動画などで紹介しました。各国の空港運営会社、エアライン各社、業界専門家など多数のご来場をいただき、実機を直接操作できる展示が好評でした。世界の航空旅客数がこれからも増加していく中で、より便利でスムーズな移動を実現するソリューションを提供していきます。



各製品の詳細については次のURLよりご確認ください。

www.daifuku.com/jp/daifuku-square/article/001694



当社ブースの様子

さらなる空港のスマート化を目指して製品開発を加速

空港では、コロナ禍からの旅客数の回復に加え、スタッフ不足も深刻化していることから、混雑が国内外で問題となっており、「スマートエアポート」の実現が重要なテーマとなっています。当社では、空港のさまざまな領域での自動化を目指し、製品ラインアップを拡充しており、一例として、無人搬送車(AGV)を活用した手荷物検査台「MIT」(写真)などが、スタッフの作業負担を軽減しています。今後は、手荷物コンテナへの手荷物の搭載など、自動化が進んでいない領域に向けて製品開発を加速させるとともに、顔認証技術などの生体認証を組み合わせた製品・システムを開発し、より効率的で安全な空港の運営の実現を目指します。



手荷物検査台「MIT」の詳細については次のURLよりご確認ください。

www.daifuku.com/jp/daifuku-square/article/000905



手荷物検査台「MIT」



事業別戦略 オートウォッシュ



事業内容

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。乗用車向けの連続洗車機からドライブスルー洗車機、門型洗車機、トラックやバス、セミトレーラー用の大型洗車機など、さまざまな洗車機とその関連用品を提供しています。

主な顧客業種



一般製造業ほか

生産拠点(国・地域)

日本・韓国

ウェブサイト

www.daifuku-carwash.jp

動画

www.youtube.com/playlist?list=PLrBf-TYde_cI8aMoHh6WwYluChF0JxMBJ

2024年度は環境保全への関心の高まりを背景に、省エネルギー型洗車機の需要が増加しました。また、カーディーラー業界における人手不足を受けて、洗車作業の自動化に向けた投資が進み、売上に貢献しました。今後は、洗浄・乾燥といった洗車機の基本機能にとどまらず、IoTやAIを活用した人にやさしい製品づくりと、さらなる環境負荷の低減を追求します。これにより、他にはない“オンリーワン”的洗車機を創出し、事業のさらなる拡大を目指します。



執行役員
オートウォッシュ事業部門長
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

機会

- セルフサービス式サービスステーション(SS)の増加
- トラックドライバー、カーディーラーの労務改善に伴う洗車機の需要増
- カーシェア、レンタカー店舗の増加
- 洗車場運営市場へ大手資本の参入

リスク

- フルサービス式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

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

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

2024年度の取り組み

- 省エネルギー型洗車機の販売促進
- ゴミ収集車洗車機の販売開始
- オプション装備提案による付加価値の向上
- 修理・点検など保守メンテナンスの提案活動を強化

今後の取り組み

- IoT技術を活用した遠隔サポート(スマートサポート)の販売拡大
- ゴミ収集車洗浄装置の新モデル投入と洗車機営業から独立した専任組織による販売促進
- 営業力の強化のため、暗黙知だった営業スキルの習得を若手・中堅社員へ促す教育センターの開設



事業別戦略 電子機器



事業内容

子会社の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開いています。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



一般製造業ほか

生産拠点(国・地域)

日本・米国・台湾



ウェブサイト

www.contec.com/jp

動画

www.youtube.com/ContecCoLtd

2024年度は、日本市場・海外市場ともに受注は減少しましたが、米国市場で増収となり売上は増加しました。米国市場では医療機器関連で主力の産業用コンピュータ製品が堅調に推移しました。もう一つの主力製品であるIoT機器を含めて電子機器の潜在ニーズは大きいものの、ラインアップがまだ不足しています。スピード感をもって顧客ニーズに応えていくことで海外市場のシェアを獲得していきます。



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

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
- 人手不足解消に向けたデジタル投資の加速
- 医療系検査市場および医療機器関連市場の拡大

リスク

- 関税政策による米国経済の不透明感
- 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

▶ 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

▶ 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

2024年度の取り組み

- 台湾で開発・生産機能の独立性を高め、日本で付加価値の高い製品開発に注力したことにより、開発効率が向上
- 高速処理が可能で、厳しい環境にも耐えられる産業用コンピュータをマテハン向けだけでなく多様な業種への販売に注力したことにより売上を拡大

今後の取り組み

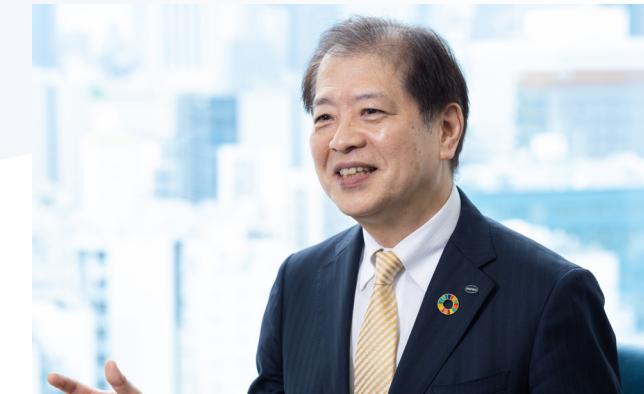
- HPC・PLC・計測機器といった新領域に向けた製品開発と販売強化
- AI画像認識技術や遠隔監視技術を活用したソリューション提案による製品付加価値の向上
- FAコンピュータの保守を中心としたサービス事業の強化により収益改善

HPC : High Performance Computingの略称、PLC : Programmable Logic Controllersの略称

CHROメッセージ

成長戦略の実行と挑戦を促す 人的資本の拡充・強化を加速

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



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、人的資本への戦略的投資を加速しています。

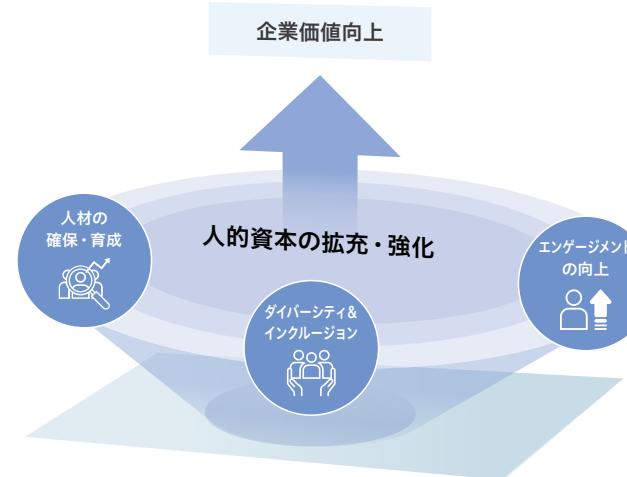
2030年ありたい姿の実現に向けた取り組み

長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」(以下、2030長期ビジョン)では、企業価値を高めるため「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位置付けています。2030長期ビジョンで描く成長戦略の実現には、既存事業の発展のみならず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・強化が重要となります。必要な能力と専門性を持つ人材を、最適なタイミングで戦略的に確保・育成する全社視点の人材マネジメントへと大きく舵を切っています。

具体的には、部門の垣根を越えた人材の最適配置と最適活用を進めるため、全社横断で幹部人材の把握・育成を行う

人材委員会の活動や社内公募・社内出向制度の活用を推進しています。人材の流動性を高めるこの取り組みを通じて、イノベーション創出力を強化していきます。

また、人材戦略を展開していくにあたり、当社グループにおける人的資本の構成を分析・可視化した人材ポートフォリオの策定が重要だと捉えています。各事業の人材の状況を明確



にするとともに、採用や人材育成、キャリア開発に繋げ、事業戦略との連動を図ります。2025年4月にグループ各社の人事施策のベクトルを合わせ、多様な人材が活躍しエンゲージメント向上と人的資本の最大化を目的として「ダイフクグループ人材マネジメント方針」を策定しました。併せて「自由闊達な企業風土のもと、お客様のニーズに真摯に応え、先端技術を追求し続ける」という企業文化を維持・発展していくために私たちが求める人物像も明文化し、広く共有しています。働きがい・働きやすさを実感できる職場風土づくりと従業員と会社が相互に成長できるキャリアの実現を目指します。そのための取り組みとして、学びの機会を提供していく「ダイフクアカデミー」の開設を進めています。従業員一人ひとりのキャリア形成を支援すると同時に、グループ全体としての知識の蓄積と学びの循環を強化していく、成長を後押しします。

今後も、人的資本への投資と変革をさらに加速させ、グループ全体で挑戦する力を培いながら、2030長期ビジョン実現に向けて着実に歩みを進めています。

人材戦略

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

ダイクグループでは、経営に大きなインパクトをもたらす重要ポジションを「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、2年以内および3年後以降の視点から後継候補充足状況を継続的に評価しています。

この取り組みを加速するため「グループ人材委員会」を立ち上げ、後継候補者の育成状況を定期的にモニタリングし、戦略的な人材配置と育成プランの設計に取り組んでいます。2024年度時点では、キーポジションにおける後継候補充足率は73%となり、2023年度と比較して5ポイントアップしました。

また、役職が上がるにつれて、日々の業務遂行だけでなく、経営視点での意思決定や部門横断的な視野が求められています。2025年からは新任部長研修においてMBAプログラムをベースとした、戦略・財務・組織論を取り入れるなど、幹部・経営層に対する研修の体系化を進めています。

イノベーションを支える人材確保に向けた

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担う専門人材の確保は、当社グループにとって重要な経営課題の一つです。高度な業務経験や資格・スキルを有する人材に選ばれ、そして働き続けてもらえる魅力ある組織であるために、待遇・働き方を含む制度全体の見直しを進めています。

採用競争力と定着率を高める観点から、2025年度内に「京都Lab(仮称)」および「東京Lab(仮称)」の開設を予定しています。従業員のニーズと事業の成長を両立させるこれらの取り組みを通じて、イノベーションを生み出す人材の確保と活躍を着実に支えます。

ダイバーシティ&インクルージョン

女性管理職数の目標達成に向けて

ダイクグループでは、女性の活躍に向けた人材戦略を強化する上で、女性管理職の育成と女性従業員の採用数がまだ十分ではないことを課題として認識しています。これらの課題に対応するため、採用段階から多様な人材が参画できる機会を広げるとともに、将来の管理職候補となる人材の育成とキャリア支援を継続的に強化しています。

こうした中、女性のリーダー層が抱える特有の課題を共有・相談できる場へのニーズを受け、事業部を超えたネットワーク形成を促進する社内コミュニティプログラムを立ち上げました。



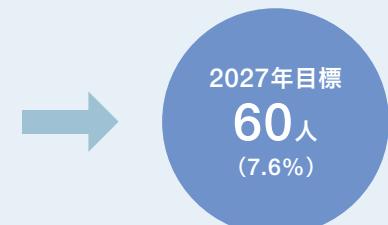
加えて、女性が能力を発揮し、長く活躍し続けられるような職域の拡大や、働きやすい雇用環境の整備にも注力しており、育児休業や短時間勤務制度の改定と運用改善を進めてきました。こうした取り組みの結果、女性の活躍推進に向けた実績が評価され、厚生労働省が認定する「えるぼし認定*(2段階目)」を取得しました。

* えるぼし認定

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(略称: 女性活躍推進法)」に基づいて誕生した、女性の活躍促進の取り組みが優良である企業が受けられる認定制度。「採用」「継続就業」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5項目の認定基準のうち満たした数に応じて3段階の評価があります。

女性管理職数

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
女性管理職数(比率)	26人 (3.5%)	32人 (4.3%)	40人 (5.4%)	49人 (6.2%)



人材戦略

グローバル人材の多様性を活かした経営基盤の強化

海外売上高比率が年々高まり、2024年度にはグループ全体の約70%に達した現在、国や地域を越えて事業を推進する上では、スピード感を持ってグループ間コミュニケーションを行うだけでなく、異なる文化や商習慣への理解を深めることで、従業員一人ひとりの視野を広げ、潜在能力の発揮につなげていくことが不可欠です。こうした考えのもと、日本国内においても、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力を入れています。インド・タイ・マレーシア・インドネシア・ベトナムなどの工学系有力大学からの新卒採用も継続しており、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ています。

エンゲージメントの向上

従業員の声を起点としたエンゲージメント強化

ダイフクグループでは、全グループを対象としたエンゲージメントサーベイを隔年で実施しています。従業員の会社に対するロイヤルティや貢献意欲、自発的努力をしようという気持ちの度合いを「働きがい」とし、仕事における自分のスキルや能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されているかを「働きやすさ」として、組織の現状を定量的に見える化しています。

2023年度に実施した海外グループ会社へのサーベイでは、「必要なスキルや知識を身につけるための研修が不十分である」「個人がスキルアップできる機会が限られている」といった課題が明らかになりました。グループ全体で育成力を高める新たな仕組みとして「ダイフクアカデミー」を2027年中期経営計画期間中に立ち上げます。このアカデミーでは、職種や地域を問わず共通の価値観と方向性のもとで個人が自由に学べる機会を提供します。

2024年度には、国内グループ会社でサーベイを実施し、「働きがい」「働きやすさ」のスコアはいずれも目標を下回る結果となりました。この結果を真摯に受け止め、組織間連携・業務リソース・戦略浸透・福利厚生・調査後のフィードバック体制という課題を抽出し、改善に取り組んでいます。対話と改善の循環をつくることで、エンゲージメントを単なる“指標”で終わらせず、組織文化の進化へと繋げる取り組みを進めています。

Topics

グループの結束力と一体感を高める文化醸成の取り組み

従業員一人ひとりが、自身の役割に誇りを持ち、主導的に働くことができる環境を整えるには、共通の価値観に基づいた文化の醸成は欠かせません。ダイフクグループでは、社是や経営理念の浸透を通じて、グループ全体の一体感を高める施策に取り組んでいます。

その一例が、グループ横断の対話を促進する取り組み「車座」です。これは、経営陣と現場の従業員が自由に意見を交わすことで、相互理解と信頼の深化を図る対話の場として機能しています。2024年度には米国で実施し、多様なバックグラウンドを持つ従業員とのコミュニケーションを通じて、経営と現場をつなぐ新たな関係構築を図りました。



米国で開催した車座の様子

経営基盤の強化

Chapter

04

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

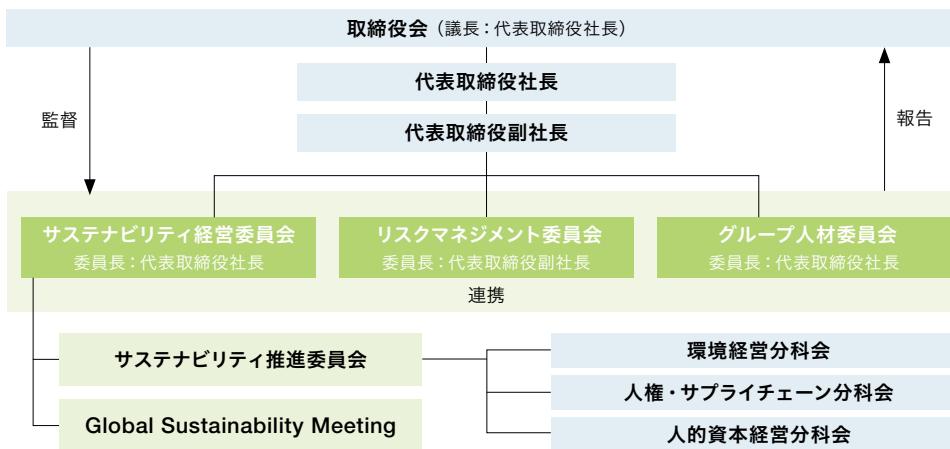


サステナビリティ経営

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。

2024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	<ul style="list-style-type: none"> 長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」達成に向けた成長戦略 海外子会社における課題の共有(ESG関連課題含む)
サステナビリティ推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティアクションプラン実績報告 社外からのESG評価 「ダイフク環境ビジョン2050」の改定 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報告
環境経営分科会	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動における省エネルギー・省資源、再生可能エネルギーの導入 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	<ul style="list-style-type: none"> グリーバンスマカニズム導入に向けた計画の策定
人的資本経営分科会	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進



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応えていくため、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、製品の長寿命化や生産拠点から排出される廃棄物量の最少化、使用済み製品・部品のリサイクル拡大などにより循環型社会の形成に貢献します。



自然との共生

目指す姿

自然資本に与える負の影響 ゼロ

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

2030年環境目標

重点領域	KPI(実績評価指標)	2030年度目標
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% 日本は2027年に100%達成見込
	購入した製品・サービスに伴うCO ₂ 排出量(スコープ3 カテゴリ1)	30%削減 ^{*1} (2018年度比)
	販売した製品の使用に伴うCO ₂ 排出量(スコープ3 カテゴリ11)	
資源循環の促進	廃棄物の埋立率	1%未満
	水使用量売上高単位 ^{*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 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

ダイフクグループは、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などに関する法律(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。

2024年度は、生産拠点における「エネルギーの見える化」の取り組み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	2024年度目標	2024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	51%	56.4%	60%
再生可能エネルギー由来の電力比率		60%	66.6%	80% 日本は2027年に 100%達成見込
購入した製品・ サービスに伴う CO ₂ 排出量削減率 ^{*1} (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 ^{*2} の 拡大・浸透	■ 国内主要サプライヤー150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開始	30% ^{*3} (2018年度比)
販売した製品の 使用に伴う CO ₂ 排出量削減率 ^{*1} (スコープ3 カテゴリ11)		■ 製品・システムの 省エネ性能向上	■ 全ての新規製品・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 状況の調査手法検討	

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

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

*3 スコープ3のカテゴリ1およびカテゴリ11合わせての目標

再生可能エネルギー導入への取り組み

当社では、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、2024年度にHallim Machinery Co., Ltd.(韓国)で太陽光発電システムを設置し、Daifuku Europe GmbH(ドイツ)およびDaifuku Airport America Corporation(米国)でも使用電力を再エネ由来へと切り替えました。2025年度には、インドで太陽光発電設備の稼働を予定しており、中国、韓国および米国においても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

2023年度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 台湾大福高科技設備股份有限公司で太陽光発電システム導入 ■ Clean Factomation, Inc.で太陽光発電システム導入 ■ 大福自動搬送設備(蘇州)有限公司で太陽光発電システム導入 ■ Daifuku (Thailand) Limitedで太陽光発電システム導入 ■ Daifuku Airport America Corporationの本社で再エネ電力プランへ切り替え
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 (予定)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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(中国)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.南洞工場でオンラインPPA契約 ■ Daifuku Automotive America Corporationで再エネ電力プランへ切り替え

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(2024年度)

サステナビリティ推進委員会(2回開催)

- サステナビリティアクションプラン進捗報告
- 「ダイク環境ビジョン2050」の改定
- 再生可能エネルギー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。

当社事業に影響する主な要因

脱炭素シナリオ 1.5~2°C	<p>【脱炭素化が進展する世界】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>【共通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	カーボンリ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
3~4°C 成り行きシナリオ	<p>【地球温暖化が進行する世界】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 平均気温の上昇による <ul style="list-style-type: none"> • 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°C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	グループ一体でのスコープ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°C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
		慢性	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	
			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	水使用量の削減
機会 (1.5°C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

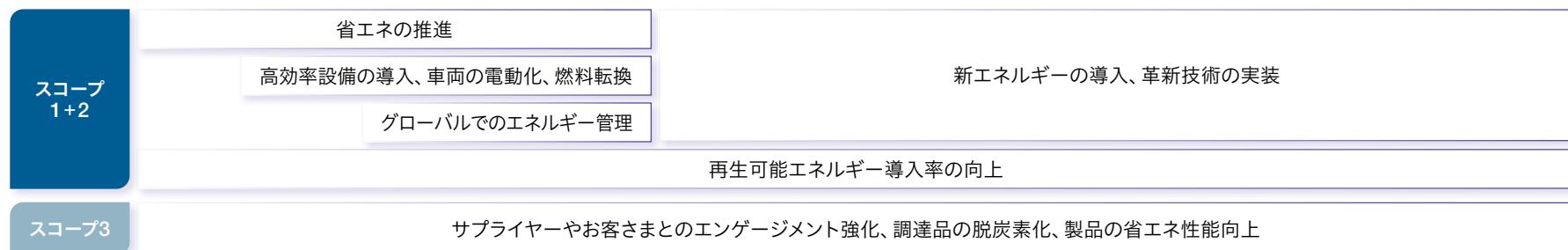
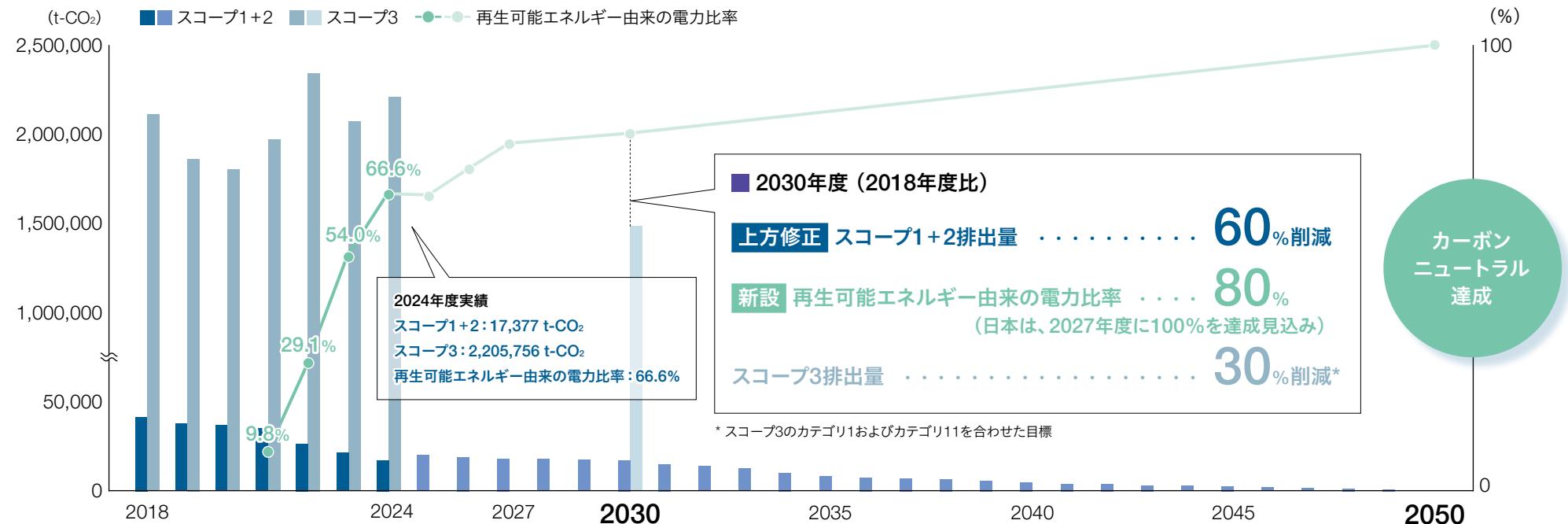
当社グループは、「ダイフク環境ビジョン2050」の中で「気候変動への対応」を重点領域の一つとし、2050年にサプライチェーン全体でCO₂排出量をゼロとすることを目指しています。2024年度の目標および実績については P62 をご参照ください。

インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入

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。適用範囲を国内グループ企業、対象範囲をスコープ1、スコープ2およびスコープ3とし、現在は社内報告資料においてICP価格を用いて炭素発生量または削減炭素量を可視化しています。今後は、大規模投資案件の投資判断においてもICP価格の導入を計画しています。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の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。今後は、海外子会社においても順次本制度を導入し、グループ一体となりグローバルでの気候変動対応の共通ルールとして展開していく方針です。

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、お客様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。

2024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	2024年度目標	2024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: 0.9%	1%未満
廃棄物排出量売上高 原単位 ^{*1} 削減率 (2023年度比)		海外: 5%未満	海外: 8.7%	
水使用量売上高 原単位 ^{*2} 削減率 (2018年度比)	グローバル	4%	6.8%	23%
		40%	37.6%	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。2022年度に実施した分析では、インドの2拠点と中国の3拠点がHigh以上のリスクレベルにあることが判明しました。これらの拠点を優先拠点として選定し、実態調査を行った結果、当該5拠点における2024年度の取水量は計20,803m³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)	6
Low-Medium(1-2)	17
Medium-High(2-3)	2
High(3-4)	3(中国)
Extremely-High(4-5)	2(インド)

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

ダイフクグループは、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*(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。

* 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、[P.63](#) をご参照ください。

● 戰略

開示にあたって、TNFDが提示するLEAPアプローチ^{*1}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。

*1 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、ダイフク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^{*2}、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。

*2 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)

自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・マニュファクチャリング・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^{*3}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)	■ 淡水域／海域における開発
■ 自然災害への防災 (植物による風水害の緩和(例えは、防風林など))	■ 大気・土壤・水質の汚染
■ 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)	■ 非生物資源(鉱物)の採取 ■ 廃棄物(鉱さい)の発生 ■ GHGの排出

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壤・水質汚染の影響は大きくなっています。

*3 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・土壤汚染、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・土壤汚染、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・土壤汚染の規制強化	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 【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年目標を設定しています。「資源循環の促進」については、P.66、「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	2024年度目標	2024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	10%	36.4%	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	グループ全拠点を対象とした環境への啓発イベントを2種実施し、延べ557名が参加	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、今回の認定につながりました。



詳細はこちら 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。2024年度は、国内、海外ともに休業災害件数は前年同期比同水準で推移しています。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ています。

KPI(実績評価指標)*1	スコープ	2024年度目標	2024年度実績
度数率：日本(海外)	グローバル	0.261(0.6)	0.460(0.7)
強度率：日本(海外)		0.006(0.020)	0.026(0.009)
重篤災害*2発生件数		0件	1件

*1 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。

*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。



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に実施しています。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

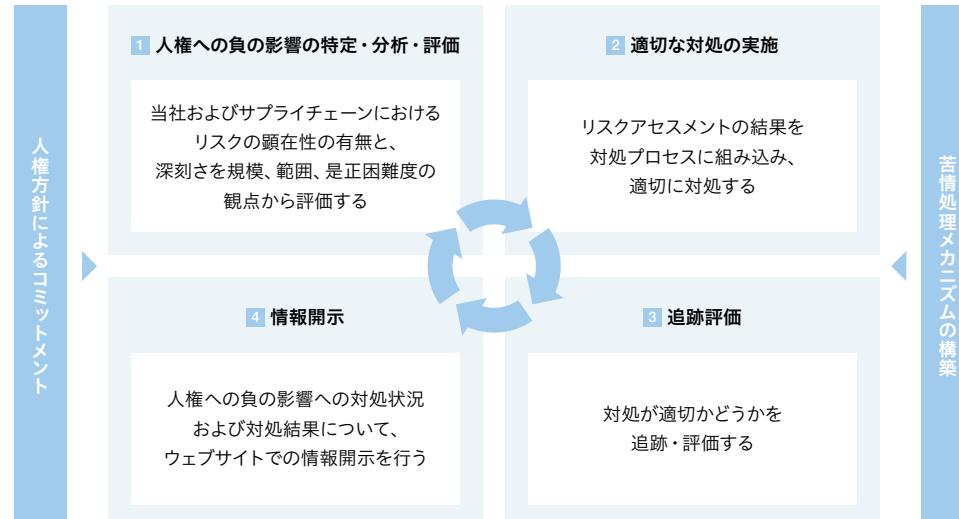
www.daifuku.com/jp/sustainability/society/safety

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)の取り組み

当社グループは、「ダイフクグループ人権方針」に基づき、当社のサプライチェーンを含め、事業活動全般に関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デュー・ディリジェンス(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。その一環として、人権への負の影響評価および人権課題を特定するための「人権リスクアセスメント(潜在的リスク評価)」を実施した結果、当社グループが優先的に取り組むべき人権課題として「委託先を含むサプライチェーン上の国内の外国人労働者」と「原材料調達先の労働者」を特定しました。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



リスクアセスメントは、外部有識者(NPO法人経済人合一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、「ビジネスと人権に関する指導原則(以下、UNGPs)」に沿った人権DDとしての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ったり、CRT日本委員会が行った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りするなど、社内ワークショップやリスクの高い地域にある海外子会社へのヒアリングを通じて、優先課題を特定しています。また、サプライチェーンへのヒアリングなどを実施し、人権の負の影響や助長が明らかとなった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じていきます。



詳細はこちら 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

人権への負の影響の特定・分析・評価の実績

当社グループは、優先的に取り組むべき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。この調査結果から得た情報をもとに、雇用者数や当社との取引額、ダイフクグループサステナブル調達ガイドラインのSAQ(自己評価アンケート)評価などを勘案した上で潜在的リスク分析を行い、訪問先を決定しています。

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CRT日本委員会の協力のもと、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。インタビューは、「尊厳ある移民のためのダッカ原則」に基づき、適正な労働時間・適正賃金、雇用契約、職場における健康と安全、結社の自由と団体交渉権やコミュニケーションなどの項目について重点的に確認を行いました。

● 対象者(国籍)累計

日本国内: 取引先7社の外国人労働者 計27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: 7回 **海外:** 2回

評価結果

- 海外子会社と取引先のいずれにおいても長時間労働および強制的な残業は確認されなかった。海外子会社において、通常勤務に加えて顧客対応のためのシフト勤務を行う場合は、過重労働がないか、超過勤務・夜間勤務に対する処遇などは適切かの確認と適切な対応が望まれる。
- 入社時の安全教育の実施や、入社後の定期的な安全教育の受講を義務付けていることを確認でき、危険な状況下での作業は確認されなかった。
- 労働者の代表を通じて会社に意見を伝えることができる組織が存在していることが確認できた。その存在の趣旨や具体的な活用方法については、社内における周知徹底が望まれる。

今後の対応

インタビューの評価結果に基づき、優先順位の高い項目から改善策を講じ、人権への負の影響の防止・軽減に繋げていきます。

 詳細はこちら 「尊厳ある移民のためのダッカ原則」

dhakaprinciples.org/images/uploads/dhaka-principles-translations/DPs_-_Japanese.pdf

● 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

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、ハラスマント、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。

グリーバンスマカニズムの導入

企業活動の中で人権侵害がなされた場合に、適切かつ実効的な救済へのアクセスを確保する仕組みを構築するため、当社グループでは、2024年度に「グリーバンスマカニズム導入プロジェクト」を発足し、苦情・相談窓口の最適化に向けた取り組みを進めています。2026年度までの導入完了を目指し、2024年度は自社の現状把握ならびに、他社および外部連携先の状況などについて調査を行いました。

 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

サプライチェーンマネジメント

ダイフクグループは、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。本ガイドラインは、さまざまな社会課題の解決に向けた取り組みをサプライチェーン全体でさらに推進するため、2017年に策定した「CSR調達基準」を全面改定したものです。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、取引先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、取引先に対して、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、すべての取引先へ合意の取得を行っています(2025年3月時点における合意取得率は80%)。また、取引先のガイドライン遵守状況の確認のため、取引先に対し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。2024年度は、SAQの結果に基づき、国内のサプライヤーを試験的に1社訪問し、遵守状況の確認・是正の方法を慎重に検証しました。また、海外グループ会社4社(韓国・台湾)を訪問・実態調査し、SAQ実施などのスケジュールや課題を協議しました。2025年度は、SAQの実施対象範囲を広げ、積極的な監査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



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、工事請負系などの優良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。2025年度は、全取引先から絞り込んだ対象先235社から6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。評価基準には、品質および環境に関する項目があり、受賞企業によるベストプラクティスの共有などを通じ、サプライヤーの能力開発をサポートしています。

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。2024年度は国内主要取引先150社を対象にCO₂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CO₂排出量データの収集を開始しました。今後、2030年目標の達成に向けて情報共有や削減支援などエンゲージメント活動を推進していきます。

グリーン調達プロジェクト

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、サプライチェーン全体で環境負荷の低減を図るために、取引先と協力しながら当社製品に含まれる化学物質の調査を開始しました。2024年度には、化学物質や各国の法規制に関する理解を深めるため、外部講師を招いて社内研修会を実施しました。さらに、製品含有化学物質を一元管理するための社内システムの構築にも着手しています。



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、この理念体系の下に各種社内規程を定めることに加え、コンプライアンスの定義を明確化しグループ内の価値観の共有を図っています。当社グループでは、コンプライアンスを、「事業活動のあらゆる局面において、法令や会社規程など社内外のルールにとどまらず、社会規範を遵守し、誠実に行動すること」としています。当社グループは、役職員一人ひとりが責任ある誠実な行動を積み重ねていくことで、社会からの期待や信頼に応え続けていくことを目指しています。

推進体制

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

内部通報制度

当社グループでは、法令違反や社内規程違反につながるような不正や不祥事を早期に発見し、適正に対処するため、内部通報制度を設けています。内部通報窓口は、社内窓口のほか、多言語で対応する社外窓口(中立性のある外部委託業者)を設置しています。この窓口は匿名での通報を可能としており、当社グループの役職員のほか、退職後1年以内の退職者、継続的に取引のある取引先も利用できます。

運用を内部通報事務局が担当し、通報内容の事実関係の確認、対応方針の決定および調査などを実施します。調査方法は、通報事案の重大さ、緊急度、経営層の関与の有無により異なりますが、調査の結果、コンプライアンス上の問題があったときは、行為の是正と再発防止の措置を講じます。重要な問題については、コンプライアンス委員会や監査役会に報告します。

2024年度の内部通報窓口への通報件数は12件で、通報内容は労務(4件)、職場環境(2件)、不正行為(6件)でした。

詳細はこちら コンプライアンス
www.daifuku.com/jp/sustainability/governance/compliance

コンプライアンス強化の取り組み

コンプライアンスに対する考え方の周知・徹底のため、CEOからグループの役職員に対し、コンプライアンスに関するメッセージを社内ネットワークで発信しているほか、各階層に応じた社内研修を実施しています。また、さまざまな国や地域との取引も増えているため、各国の腐敗防止法令を含む贈収賄規制、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、さまざまな職層にコンプライアンス教育を実施しています。

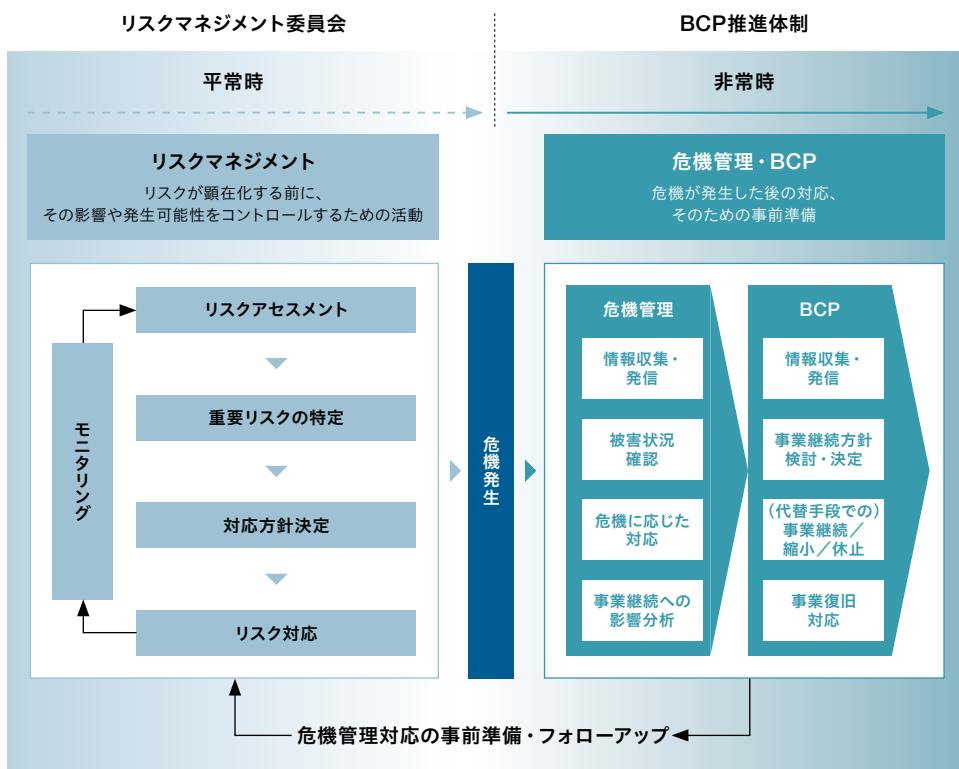
2024年度は、「企業間取引とカスタマーハラスメント」をテーマとして、外部講師を招き、当社役員および調達従事者を対象にオンラインセミナーを実施しました。企業間取引における、調達部門から取引先へのカスタマーハラスメントの防止を目的に、カスタマーハラスメントの要件や法的責任について理解を深めました。また、当該セミナーのアーカイブ動画を社内ポータルサイトにも掲載し、全社的なコンプライアンス意識の向上を図っています。



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。さらに非常時は、リスクが顕在化した後の危機対応を行うBCP推進体制を整備しています。BCP推進体制は、リスクマネジメント委員会と連携して平常時より危機に対する備えを検討・準備しています。大規模災害など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。

平常時および非常時の体制

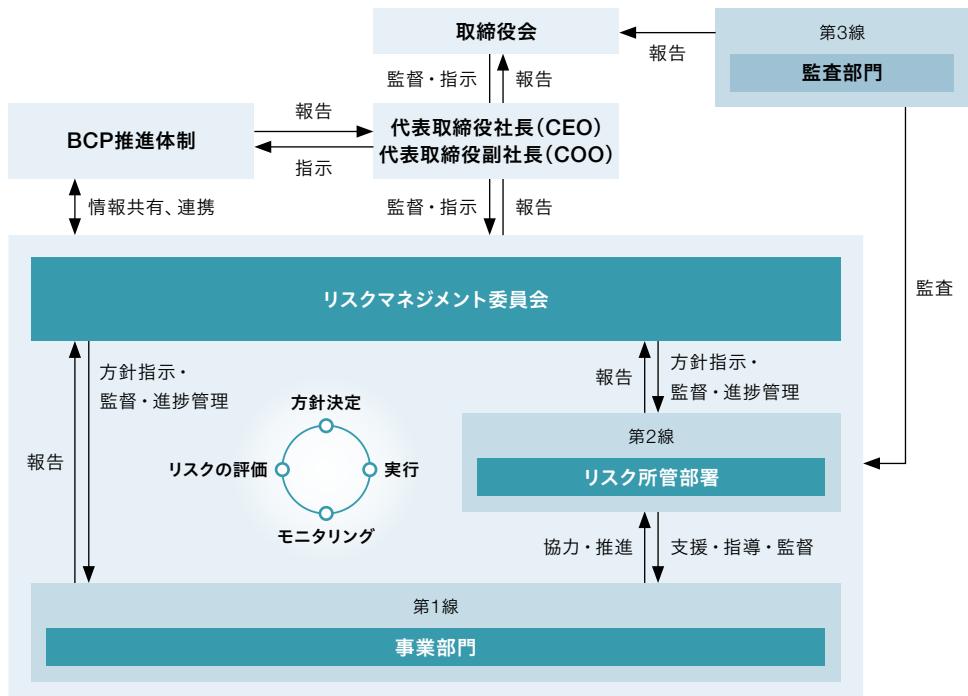


リスクの管理体制

当社グループは、代表取締役を最高責任者として、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、2024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(2025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

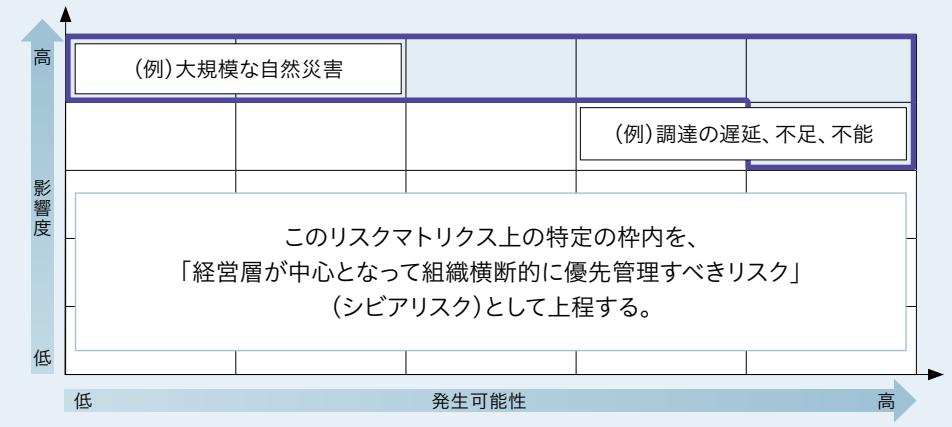
- リスクマネジメント委員会にて割り当てたリスク所管部署が「シビアリスク」対応計画を立案・遂行する。

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基にリスクマトリクスを作成する。



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 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
4 人材関連	子会社の管理不備 グループ会社の不祥事
5 グループガバナンス	大規模な自然災害(例: 大規模地震、津波、風水害等)
6 自然災害	機密情報の人為的な漏えい サイバー攻撃
7 情報セキュリティ	

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認識している現在の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

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	大	高	1年以内	■ 経済情勢、市場環境、お客さまのニーズの変化や投資動向等を注視し、経営計画、事業計画に機動的に反映 ■ 調達価格協議状況の把握およびサプライヤー関連情報を可視化するシステムの導入・運用 ■ SCM ¹ 委員会を軸に、コンプライアンスの徹底を図るとともに、サステナブル調達活動とサプライチェーンの最適化に向けた施策を事業横断的に展開
	■ 経済危機、景気変動	大	中	1年以内	
	■ 重要顧客の喪失	大	やや高	特定時期なし	
	■ 政変、革命、戦争、内乱、紛争、暴動、テロ	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	■ CTOをトップとする「ビジネスイノベーション本部」を中心とした新規事業の検討やAIなどの先端技術分野における技術開発の推進 ■ 新規技術・事業のアイデアに関する社内公募の実施
3 成長戦略	■ 新規領域創出・技術開発	大	高	5年以内	
4 人材関連	■ 人材育成の取り組み不足	やや大	高	3年以内	■ 計画的な後継者育成体制の構築・育成の実施 ■ 「エンゲージメントサーベイ」(働きがい、働きやすさに関する調査)の分析結果に基づく課題対応施策の検討・実施 ■ ジョブリターン・エントリー制度の対象者の拡充
	■ 従業員(作業者)の不足	やや大	高	3年以内	
	■ 後継者(管理職)教育	大	中	5年以内	
	■ 人材の確保・社員の離職	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	大	やや高	特定時期なし	■ グループ行動規範を解説した「コンプライアンス・ガイドブック」を作成、多言語化して配布・周知 ■ 研修やeラーニングなどの実施 ■ 海外での大型プロジェクトにおける損失リスク軽減のための各種施策の立案・実施
	■ グループ会社の不祥事	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	■ 南海トラフ臨時情報が発表された場合、対策本部準備室を設置する体制構築 ■ 安否確認などの各種訓練の実施 ■ 備蓄品の拡充 ■ 各事業部体制表の見直し
7 情報セキュリティ	■ 機密情報の人為的漏えい	大	中	特定時期なし	■ 情報セキュリティマネジメントの整備、運用状況のモニタリングのため、グローバルでの情報セキュリティ監査を実施 ■ 情報セキュリティ委員会を軸にCSIRT ² (サイバー攻撃による情報漏えいなど、コンピュータセキュリティにかかる事故に対処するための組織)を運営 ■ サイバー攻撃を受けた場合の影響範囲や損害の特定、被害拡大防止の初動対応、再発防止策の検討 ■ 定期的な社員教育・訓練
	■ サイバー攻撃	大	中	特定時期なし	

*1 SCM: Supply Chain Management

*2 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
経営理念・行動規範等											2021年「経営理念」を改定				
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		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		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)				
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)		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			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				
							2018年 買収防衛策を廃止								



詳細はこちら

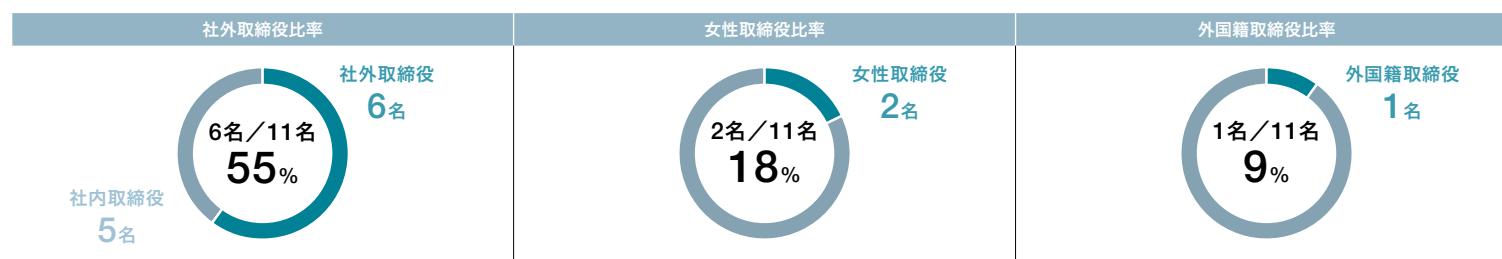
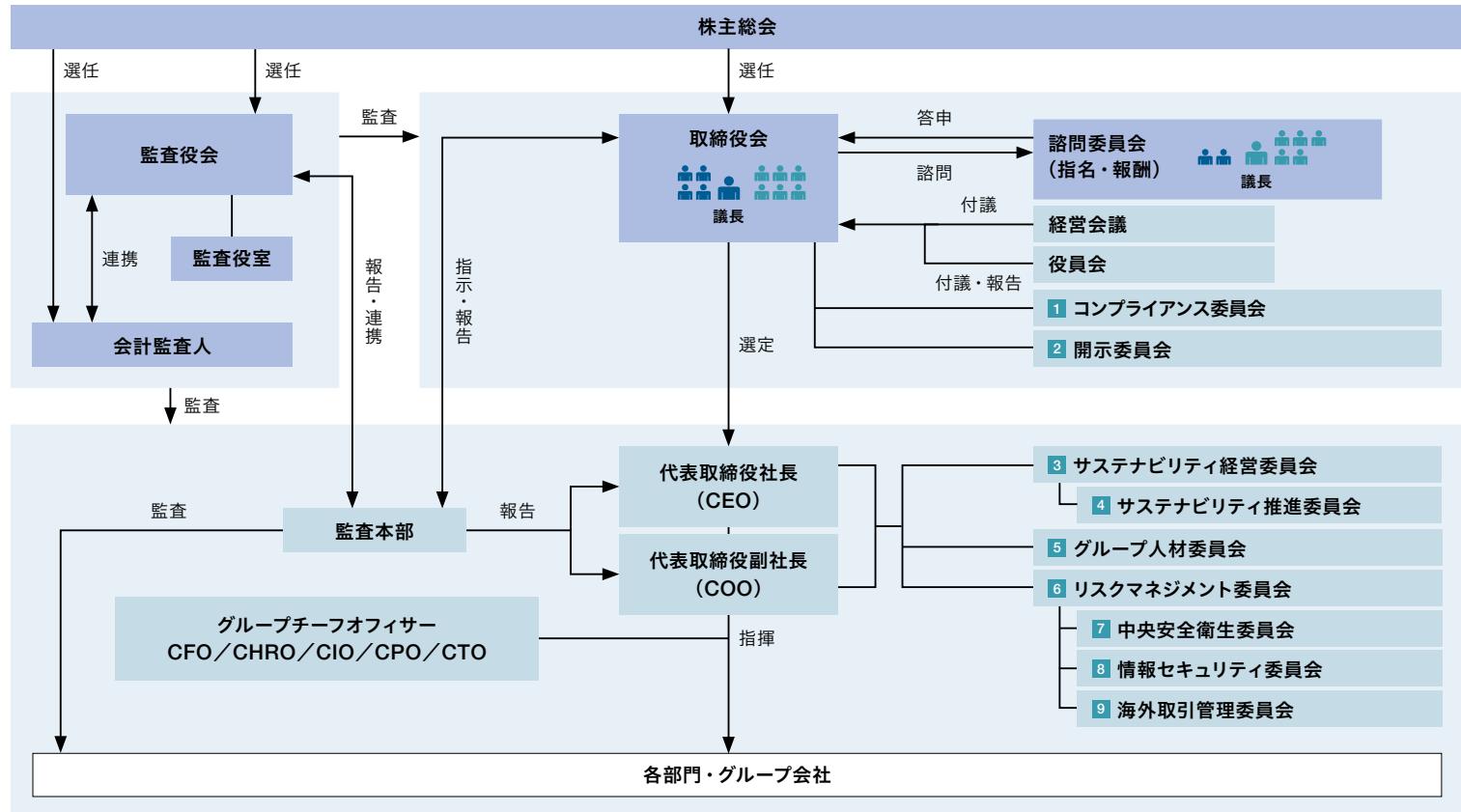
ダイフクグループ コーポレート・ガバナンスに対する基本方針
www.daifuku.com/jp/ir/assets/governance_policy.pdf

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

社内 社外



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す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

取締役会と諮問委員会の活動状況

取締役会

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

● 2024年度の主な議題

- 自己株式の取得、政策保有株式の縮減
- 取締役の異動にかかる人事
- 経営計画の進捗状況
- 成長戦略にかかる施策
- 諮問委員会等の活動状況
- サステナビリティ経営の推進など

● 2024年度 年間開催回数

13回(定例:9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	
取締役	佐藤 誠治	100%(13/13回)
	信田 浩志	
	田久保 秀明	
	林 智亮	100%(5/5回)
	寺井 友章	100%(8/8回)
社外取締役	小澤 義昭	
	酒井 峰夫	
	加藤 格	
	金子 圭子	100%(13/13回)
	ギディオン・フランクリン	
常勤監査役	齊藤 司	
社外監査役	相原 亮介	100%(5/5回)
	宮島 司	92%(12/13回)
	和田 信雄	100%(13/13回)
	箱田 英子	100%(8/8回)

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。

● 2024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、監査役選任議案に対する同意、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

● 2024年度 年間開催回数

6回

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・客觀性と説明責任を強化するため、任意の「諮問委員会」を設置しています。本委員会は、議長および過半数の委員を社外取締役とする構成としています。

● 2024年度の主な議題

指名事項: 株主総会人事、後継者育成計画、役員人事、コーポレートガバナンス体制など

報酬事項: 役員報酬制度のESG指標の設定、役員業績賞与および株式給付信託(BBT)評価、役員報酬水準の検証など

● 2024年度 年間開催回数

7回(指名:5回、報酬:2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)	
	酒井 峰夫	
	加藤 格	
	金子 圭子	
	ギディオン・フランクリン	
代表取締役社長	下代 博	

注: 1. 決算期の変更に伴い、2024年度の取締役会・監査役会・諮問委員会の開催回数は2024年4月1日から12月31日の9カ月間を記載しています。

2. 2024年6月21日開催の定時株主総会の決議により、寺井 友章氏は取締役に、箱田 英子氏は社外監査役に就任しました。
3. 2024年6月21日開催の定時株主総会終結の時をもって、林 智亮氏は取締役を、相原 亮介氏は社外監査役を退任しました。
4. 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。

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

2025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			✓
佐藤 誠治	●				●	●		男性			
田久保 秀明	●			●			●	男性			
日比 徹也	●		●			●		男性			
小澤 義昭			●			●	●	男性		✓	✓ 議長
加藤 格				●		●	●	男性		✓	✓
金子 圭子				●		●	●	女性		✓	✓
ギディオン・フランクリン	●		●			●		男性	✓	✓	✓
吉田 晴行	●		●			●		男性		✓	✓
神崎 夕紀	●	●					●	女性		✓	✓

注：各人の有するスキルのうち主なもの最大3つに「●」印をつけています。上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。

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

2025年3月末現在

氏名	役職	選任理由
下代 博	代表取締役社長(CEO) 社長執行役員	国内外ともに豊富な経営経験と実績を有しており、事業成長と企業業績向上に向けたグループ戦略の実現を図るとともに、グループ全体の経営における意思決定に重要な役割を果たすことができることから、当社の取締役として適任であると判断しました。
寺井 友章	代表取締役副社長(COO) 副社長執行役員 クリーンルーム事業部門長	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。COO(最高執行責任者)としてグループ全体の業務執行を統括しており、当社取締役として適任であると判断しました。
佐藤 誠治	取締役 専務執行役員 Daifuku North America, Inc. President and CEO	国内外を問わず、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。2023年4月より北米子会社のトップを務めており、当社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、コーポレート部門長としてESGなどサステナビリティ経営推進の役割を担っていることから、当社の取締役として適任であると判断しました。
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。海外駐在の経験を生かし、グループ全体の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。
小澤 義昭	社外取締役	財務および会計に関する相当程度の知見、海外駐在の経験を生かし、大学教授として会計学を教えています。取締役会において、豊富な経験と幅広い見識から経営の透明性確保と経営への監視・監督機能を高めるため、かつ、グローバル化を進める当社グループにあって、専門的見地からの助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
加藤 格	社外取締役	商社やエネルギー開発企業で執行役員を務めるなど、企業経営、特に安全・ESG、さらにコンプライアンスおよび内部統制分野における豊富な経験と幅広い見識を有しています。取締役会において、企業法務に関する視点から経営への透明性確保と経営監視・監督機能を高めるため、助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
金子 圭子	社外取締役	商社での実務経験や大学院准教授の経験を有し、弁護士として企業買収、会社の取引や経営、資源エネルギー規制等の分野で活躍しています。取締役会において、専門的見地から経営への透明性確保と経営監視・監督機能を高めるため、助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
ギディオン・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への監督機能を高めるため、助言・提言を行っています。また、諮問委員会では、独立した客観的な立場から、会社の業績等の評価を役員の指名・報酬に反映させるなど、経営陣の監督に努めています。これらの点を考慮し、当社の取締役として適任であると判断しました。
吉田 晴行	社外取締役	長年にわたり株式会社クボタ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、取締役会においても経営への透明性確保と経営監視・監督機能を高めるための助言・提言をいただきため、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	キリンホールディングス株式会社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まれ、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ており、その豊富な経験・見識をもとより、取締役会においても経営への透明性確保と経営監視・監督機能を高めるための助言・提言をいただきため、当社の取締役として適任であると判断しました。

監査役

氏名	役職	選任理由
齊藤 司	常勤監査役	財務・経理部門での豊富な実務経験があり、財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。また監査役員監査役室長として、監査役の職務の補助にあたってきました。当社グループの業務に精通しており、当社の監査役として適任であると判断しました。
宮島 司	社外監査役	法律学を専門とする大学教授で、学識経験者として、また法律の専門家としての高い見識と幅広い経験から経営の透明性確保と経営監視・監査機能を高めるための助言・提言を行っています。
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。
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に助言・提言を行っています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

2024年度の実績

当社では、定期的に取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。

2024年度に実施した実効性評価においても、アンケートの実施、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

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 |

2024年度の取り組みと評価

2023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

後継者候補の育成

2024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

取締役会のスキルを考慮した役員トレーニングの充実

諮問委員会でのCEO等の後継者計画の議論・答申内容を踏まえた取締役会での決議

2024年度アンケートの評価結果

適切に監督できていると評価する声が多数を占めた一方で、中長期的な企業戦略やM&Aに関する議論を増やすなど、引き続き検討が必要であることを示唆する回答がありました。

改善されたことが評価されました。今後も計画的な次世代経営層等の後継者育成や取締役会のあるべき姿について議論を深めていきます。

今後の実効性向上に向けて

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

今後の取り組み内容

取締役会として、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。

取締役会の議論の活性化に向けて、支援体制の強化等について議論を深めていきます。

コーポレートガバナンス

役員の報酬

当社は、判断の透明性と公正性を高めるため、議長および委員の過半数を社外取締役とする諮問委員会を設置しています。本委員会での審議・答申を経て、取締役会の決議により、取締役の個人別の報酬等の内容に関する決定方針を定めています。

取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)、賞与(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。

2024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)	498	173	284	40	6	
監査役(社外監査役を除く)	27	27	—	—	1	
社外取締役	56	56	—	—	5	
社外監査役	27	27	—	—	4	

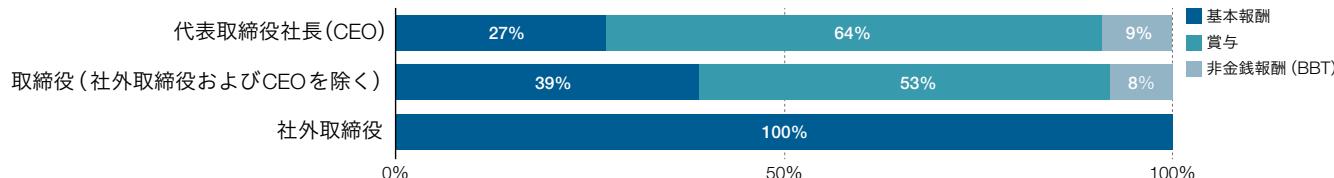
連結報酬等の総額が1億円以上である者

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	174	代表取締役社長(CEO) 社長執行役員	47	112	15
佐藤 誠治	106	取締役 専務執行役員 Daifuku North America, Inc. President and CEO	60	45	—

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



注：2024年度の実績をもとに記載しています。

コーポレートガバナンス

役員報酬の基準

2024年度より見直した役員報酬制度では、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)*	短期評価	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)%】			
		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 収益性: 利益率(事業評価係数) 前年比 利益率の改善率	30%
			定量評価 収益性(利益率)	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%
	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			
		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%
	中長期評価	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			
		内容			種類別
		中期経営計画 達成度	財務指標 連結売上高 連結営業利益率 ROE(各年度)	8,000億円 11.5% 13.0%	25% 25% 25%
				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%
			非財務指標 ESG指標		

* 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

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様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にないと判断した株式は、適時売却します。

政策保有株式の議決権行使については、取締役会で決議した基準に基づき、保有先企業の中長期的な企業価値向上という点を重視しながら個別に判断します。

判断にあたっては、特に当該企業における不祥事や反社会的行為の有無に着目し、仮にこれらの事情が存在する場合には、経営上の改善策や当該企業の監査報告書などを確認します。

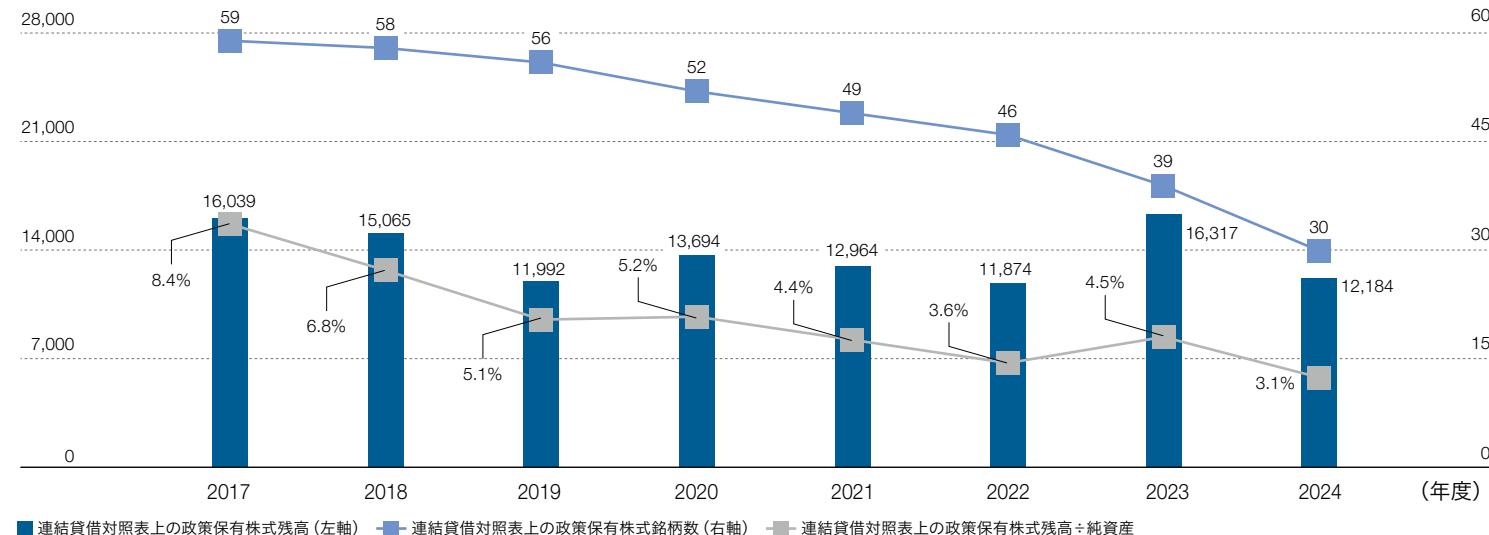
当社の株式を保有している会社から当社株式の売却などの意向が示された場合には、当社はその売却を妨げません。

2024年度末に保有する銘柄については、2025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。

2024年度において、当社は9銘柄の全株式売却を含む、16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)



役員一覧

(2025年3月末現在)

代表取締役



代表取締役社長
社長執行役員
下代 博
CEO (Chief Executive Officer)



代表取締役副社長
副社長執行役員
寺井 友章
COO (Chief Operating Officer)
クリーンルーム事業部門長

取締役



取締役 専務執行役員

佐藤 誠治

Daifuku North America, Inc.
President and CEO



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

監査役



常勤監査役
齊藤 司



社外監査役
宮島 司



社外取締役

小澤 義昭



社外取締役

加藤 格



社外取締役

金子 圭子



社外監査役
和田 信雄



社外監査役
箱田 英子



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

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
DX本部長

① ソフトウェア・設計・生産
② ー ③ 男性

上本 貴也

オートモーティブ・エアポート事業部門長
① 工事・サービス ② 米国* ③ 男性

権藤 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

常務執行役員

西村 章彦

オートモーティブ・エアポート事業部門副事業部門長
① 工事・サービス・営業
② カナダ・米国* ③ 男性

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

園田 篤

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

執行役員

喜多 浩明

エアポート事業部副事業部長
Daifuku Airport Technologies Japan株式会社
代表取締役社長
株式会社スカラベーアビエーショングループ・ジャパン
代表取締役社長

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

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

前田 勉

オートモーティブ事業部長
安全衛生管理本部副本部長
① 工事・サービス ② 米国・インド* ③ 男性

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

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
① 工事・サービス
② 米国・韓国*・オランダ* ③ 男性

高橋 利勝

監査役室長
① 人事総務 ② 中国* ③ 男性

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

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

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

大谷 謙

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

データセクション

Chapter

05

- 89 11年間の要約財務データ
- 90 5年間の要約非財務データ
- 91 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)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績											
受注高	¥305,567	¥359,427	¥356,518	¥487,976	¥503,399	¥483,184	¥451,065	¥589,069	¥737,475	¥620,312	¥594,769
売上高	267,284	336,184	320,825	404,925	459,486	443,694	473,902	512,268	601,922	611,477	563,228
売上総利益	51,642	63,351	64,407	83,089	101,255	85,824	88,157	94,299	109,799	116,628	124,760
売上総利益率(%)	19.3	18.8	20.1	20.5	22.0	19.3	18.6	18.4	18.2	19.1	22.2
営業利益	14,883	20,878	23,099	39,924	54,681	40,497	44,566	50,252	58,854	62,079	71,546
営業利益率(%)	5.6	6.2	7.2	9.9	11.9	9.1	9.4	9.8	9.8	10.2	12.7
税金等調整前当期純利益	15,211	20,650	23,942	41,059	55,329	39,808	45,109	50,978	55,052	63,287	74,488
親会社株主に帰属する当期純利益	9,810	13,652	16,746	29,008	39,567	28,063	32,390	35,877	41,248	45,461	57,086
当期純利益率(%)	3.7	4.1	5.2	7.2	8.6	6.3	6.8	7.0	6.9	7.4	10.1
連結配当性向(%)	24.8	25.3	30.5	29.7	28.6	33.6	31.1	31.6	33.6	32.9	35.7
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 6,295	¥ 7,206	¥ 26,683	¥ 11,497	¥ 8,559	¥ 13,706	¥ 38,229	¥ 56,691	¥ 20,034	¥ 37,117	¥116,129
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,846)	(2,099)	(5,393)	(5,600)	5,937	(14,791)	(6,132)	(9,828)	(11,874)	(29,582)	(2,393)
フリー・キャッシュ・フロー	448	5,107	21,289	5,897	14,496	(1,084)	32,097	46,862	8,159	7,534	113,736
財務活動によるキャッシュ・フロー	(509)	(8,702)	(4,404)	13,444	(6,893)	(18,354)	(8,932)	(27,550)	(30,187)	22,732	36,820
現金及び現金同等物の期末残高	54,081	49,084	64,790	85,152	90,903	70,883	94,079	118,672	102,389	136,445	220,395
設備投資	7,532	4,210	5,905	6,348	7,920	13,220	7,462	11,565	16,811	21,410	15,532
減価償却費	4,157	4,587	4,202	4,419	4,598	5,667	6,401	7,326	8,522	9,569	7,911
研究開発費	6,945	7,009	7,489	8,123	8,615	8,936	9,165	10,735	10,496	11,264	9,340
財政状況(会計年度末)											
総資産	¥271,011	¥296,055	¥303,540	¥373,013	¥409,982	¥410,887	¥445,456	¥483,322	¥551,552	¥646,154	¥688,707
純資産	111,521	130,116	142,340	191,474	222,885	237,356	262,012	292,059	332,323	358,755	398,424
有利子負債残高	60,547	40,904	39,770	37,967	40,001	33,418	35,143	26,356	11,459	70,616	63,370
株主資本	98,469	123,669	136,694	181,454	214,656	231,714	255,282	279,264	308,240	319,723	348,767
1株当たり情報											
1株当たり配当金(円)	¥ 7.3	¥ 10.0	¥ 14.0	¥ 23.3	¥ 30.0	¥ 25.0	¥ 26.7	¥ 30.0	¥ 36.7	¥ 40.0	¥ 55.0
1株当たり当期純利益(円)	29.53	39.57	45.86	78.54	104.85	74.32	85.71	94.90	109.11	121.63	154.21
1株当たり純資産(円)	324.25	348.13	380.71	497.90	579.40	616.76	680.02	769.13	878.24	966.98	1,082.71
財務指標											
ROIC(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	11.0	12.6	11.4
ROE(%)	9.6	11.6	12.6	17.7	19.5	12.4	13.2	13.1	13.2	13.2	15.1
総資産回転率(回)	1.0	1.2	1.1	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2	1.0	0.8
D/Eレシオ(倍)	0.56	0.32	0.29	0.20	0.18	0.14	0.14	0.09	0.03	0.20	0.16
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(日)	—	—	—	—	—	—	—	105	98	86	100

注: 1. 2024年度は決算期変更の経過期間となり、国内9ヶ月間(2024年4月～2024年12月)、海外12ヶ月間(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ヶ月決算となります。

2. 2015年3月31日に終了した会計年度の設備投資の額は、当社グループによる海外企業株式取得によるのれんが含まれています。

3. 1株当たり情報は、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。

4. 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。

5. 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持利益(期首期末の平均)を差し引いた金額を用いています。

6. 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。

7. 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	2020	2021	2022	2023	2024
環境							
CO ₂ 排出量(スコープ1+2)	t-CO ₂	グローバル	36,936	34,823	26,408	20,926	17,377
スコープ1	t-CO ₂	グローバル	9,074	9,684	10,511	8,804	8,853
スコープ2	t-CO ₂	グローバル	27,862	25,139	15,897	12,122	8,524
スコープ3	t-CO ₂	グローバル	1,793,009	1,960,740	2,363,344	2,115,601	2,205,756
エネルギー使用量	GJ	グローバル	722,814	773,071	774,047	769,493	801,278
生産	GJ	グローバル	642,271	688,243	691,821	661,357	698,542
非生産	GJ	グローバル	80,543	84,828	82,226	108,136	102,736
電力	GWh	グローバル	56	60	58	59	62
うち、再生可能エネルギー使用量	GWh	グローバル	—	5.9	16.9	32.1	41.3
再生可能エネルギー由来の電力比率	%	グローバル	—	9.8	29.1	54.0	66.6
水使用量	m ³	グローバル	195,457	207,253	216,795	183,017	183,492
排水量	m ³	グローバル	—	203,553	211,187	171,256	167,217
廃棄物排出量(有価物含む)	t	国内	4,519	5,782	4,775	4,778	5,062
廃棄物排出量(有価物含む)*	t	海外	—	4,035	2,749	5,903	5,673
廃棄物リサイクル率(有価物含む)*	%	グローバル	—	97.1	95.3	95.6	93.0

* 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	2020	2021	2022	2023	2024
ガバナンス*						
取締役数	人	8	9	9	10	10
社外取締役数	人	4	4	4	5	5
社外取締役比率	%	50.0	44.4	44.4	50.0	50.0
女性取締役数	人	1	1	1	1	1
女性取締役比率	%	12.5	11.1	11.1	10.0	10.0
外国籍取締役数	人	0	0	0	1	1
外国籍取締役比率	%	—	—	—	10.0	10.0
内部通報件数	件	6	6	17	14	12

* 取締役の指標は、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。

	単位	データ範囲	2020	2021	2022	2023	2024
社会							
従業員数	人	グローバル	11,697	12,436	13,020	13,071	11,042
うち、株式会社ダイフク	人	株式会社ダイフク	3,042	3,202	3,375	3,509	3,691
女性従業員数	人	株式会社ダイフク	382	402	420	442	511
女性管理職者数	人	株式会社ダイフク	18	20	26	32	40
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
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	2.49	2.54	2.48	2.42	2.34
平均勤続年数	年	株式会社ダイフク	16.0	15.1	15.0	15.3	14.7
安全度数率*	—	国内	0.37	0.21	0.45	0.55	0.46
安全度数率*	—	海外	0.98	0.65	0.90	0.58	0.70
重篤災害発生件数*	人	国内	0	0	0	0	1
重篤災害発生件数*	人	海外	0	0	1	0	0
総合展示場(日に新た館)来場者数	人	—	6,129	4,503	14,980	17,859	16,990

* 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。

会社情報

(2024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) 11,042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

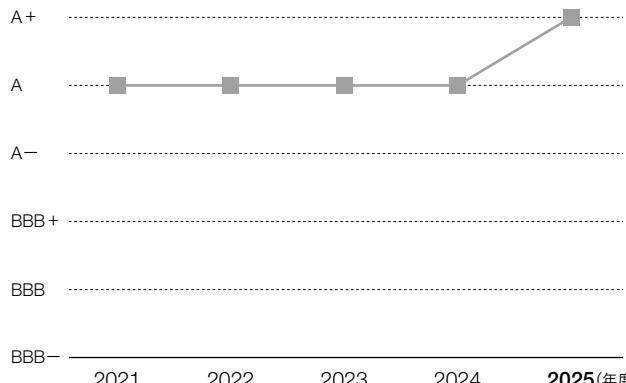
上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場

発行済株式総数 379,830,231株

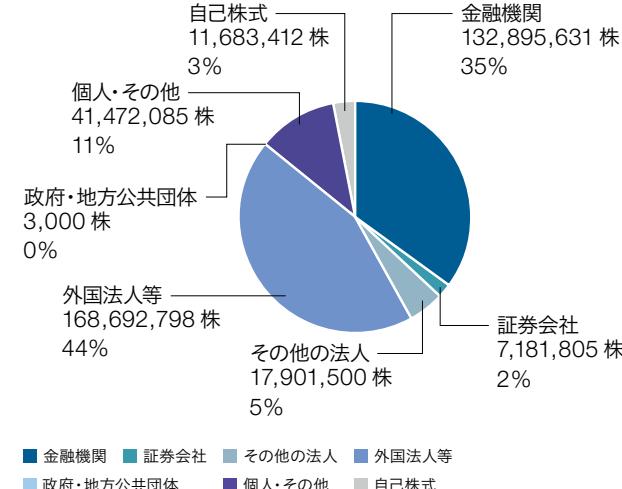
株主数 35,206名

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



所有者別株式分布状況

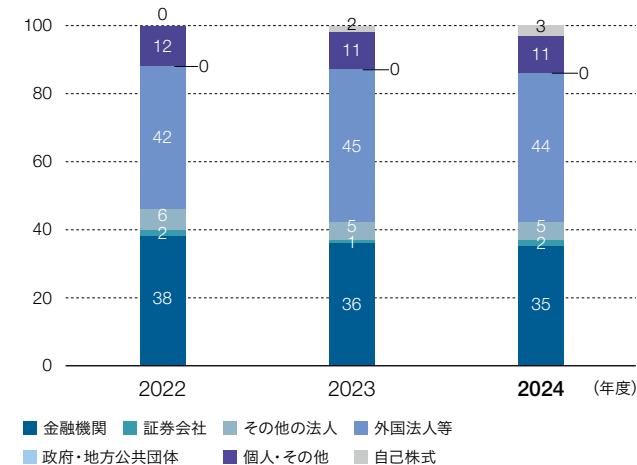


大株主の状況

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)	14.35
株式会社日本会社カストディ銀行(信託口)	8.83
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	3.50
株式会社みずほ銀行	2.52
ダイフク取引先持株会	2.36
日本生命保険相互会社	2.24
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1.94
中央日本土地建物株式会社	1.82
株式会社三井住友銀行	1.66
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1.57

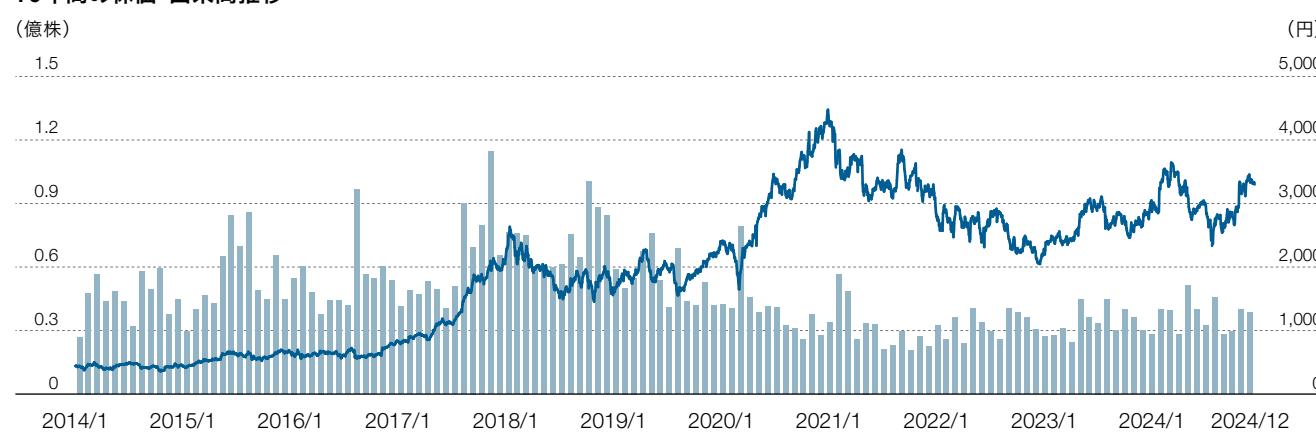
注:持ち株比率は、発行済み株式数総数から自己株式 11,683千株を控除して計算しています。

(%)



会社情報

10年間の株価・出来高推移



年間株価最高値・最低値

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
期末株価(円)	2,283	3,613	2,930	2,443	3,584	3,300
最高株価(円)	2,413	4,476	3,850	2,459	3,678	3,630
最低株価(円)	1,553	2,113.3	2,470	2,412	2,349	1,954.5

株式関連

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
期末時価総額(億円)	8,672	13,724	11,129	9,279	13,613	12,534
株価純資産倍率(PBR)(倍)	3.7	5.3	3.8	2.8	3.7	3.0
株価収益率(PER)(倍)	30.7	42.2	30.9	22.4	29.5	21.4

株主総利回り(配当込み)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ダイク(%)	120.2	190.9	156.9	133.4	194.9	183.0
TOPIX(%)	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2	200.0
TOPIX機械(%)	88.8	142.0	136.7	148.4	217.0	215.2

注：1. 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。

発行にあたって



ダイクグループは、2024年に社会価値と経済価値を統合した長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」を策定し、新たな成長の実現に向けた事業活動を開催しています。

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んに、「モノを動かす技術」を活かしたイノベーションの創出により持続的な成長を遂げるための取り組みをお伝えし、当社グループへの理解を深めていただくことを目的としています。

2025年版では、昨年いただいた資本市場からのフィードバックを踏まえ、より注目度の高い「成長戦略の実行」とその実現に必要な経営資源の強化への取り組みを軸に、ご紹介しています。

私は、本報告書の発行責任者として、その作成プロセスが正当、かつ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、皆さまとの対話の充実を通じ、いただいたご意見を経営に反映させることで、持続的な企業価値の向上に繋げてまいります。

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