

企業名：ダイフク

レポート名：ダイフクレポート 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

ダイフクは長期ビジョン「Driving Innovative Impact 2030」を掲げ、2030 年までに連結売上高 1 兆円の達成を目指している。この高い目標に向け、現在は「2027 年中期経営計画」が進行中である。

同計画における核となる市場環境の捉え方として、賃金上昇・人手不足による機械化・自動化ニーズの継続、AI や DX を活用した高効率システムの需要拡大、そして EV（電気自動車）シフトに伴う自動車製造ラインの刷新や、高需要が続く半導体（エレクトロニクス）市場への対応が挙げられる。

成長財源の確保と競争力強化のため、中計期間の 3 年 9 カ月間で総額 1,600 億円の成長投資（設備投資、研究開発費、人的資本投資を含む）を想定しており、戦略投資枠として 800 億円を設定している。2025 年度には設備投資額を前年度の 155 億円から 395 億円へと大幅に増加させ、マザー工場である滋賀事業所の再開発やインド、米国での新工場竣工を進めている。また、研究開発費も前年の 93 億円から 153 億円（売上高比率 2.4%）へと増額し、「既存事業の進化」のみならず「新領域（屋内栽培システムや廃棄物自動選別設備など）への挑戦」と「次世代事業の創出」を一枚の価値創造プロセスに統合している。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

ダイフクの現在の競争優位性は、主に以下の 3 点に集約される。

第一に、「徹底した製品の内製化（開発・製造一貫体制）」である。欧米系の競合他社（インテグレーター）の多くは、世界中から様々なマテハン製品を購入して組み合わせる手法を採るが、ダイフクは自動倉庫や搬送システムなどのメイン製品をすべて自社で開発・製造している。これにより、顧客の個別ニーズに極限まで最適化したオーダーメイドのトータルソリューションを高い品質で提供できる。

第二に、「強固なサービスビジネス（ストック型ビジネス）」である。システム納入後のメンテナンス、点検、改造などのアフターサービス分野は、グループ売上高の約 25%を占め、さらに利益の半分近くを稼ぎ出す最大の付加価値源泉となっている。マテハン設備は 10 年、20 年と長期にわたり安定稼働することが求められるため、自社製品だからこそその迅速なトラブル対応や改造提案が可能となり、これが顧客との長期的な信頼関係を生み出している。

第三に、「圧倒的なグローバル納入実績と顧客基盤」である。自動車、エレクトロニクス、商業・小売（EC）、空港、一般製造業など、多岐にわたる業界のトップ企業と長年の取引実績があり、世界 27 拠点の生産体制を背景に、グローバルでの最適なサプライチェーン構築を支援できる地位を確立している。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

結論として、ダイフクの競争優位性には極めて高い持続性があると考えられる。

その理由は、内製化を継続することによって「現場発の技術革新サイクル」が維持されるためである。他社製品に依存するインテグレーターとは異なり、自社で生産を続けることで「どこを改良すべきか」「どのように先端技術を組み込むか」という知見が社内に蓄積され、次の製品開発へ直結する。近年、一度インテグレーター化した欧州企業が再び生産を再開する動きがあることから、ダイフクの内製化路線の正当性と持続的な優位性が裏付けられている。

また、アフターサービスを通じて顧客と「10 年・20 年単位のライフサイクル」で深く繋がっているため、既存設備の老朽化に伴うリプレイスや、顧客の事業拡大に伴う新規プロジェクト（新物流センター建設など）を他社に先んじて受注できる循環が確立されている。

さらに、技術革新のスピードに対応するため、AI、IoT、ロボティクスなどの先端技術（クリーンルーム内の AI 搬送最適化や予知保全技術など）の導入においては、自前主義に固執せず外部との積極的な協業（アライアンスや M&A）を柔軟に進める方針（インオーガニック成長戦略）をとっており、市場の変化による陳腐化リスクを効果的に回避している。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ダイフクという環境において、自身の人的資本の価値向上（スキルの向上）は大いに達成できると考える。

同社は「人材は価値創造の源泉」として、人的資本への戦略的投資を加速させており、2025 年 4 月には「ダイフクグループ人材マネジメント方針」を策定し、専門性と流動性を高める全社視点の人材マネジメントを展開している。

特に、技術やビジネスの底上げとして注力されているのが「AI・DX 人材の育成」である。同社が実施している実践型データサイエンティスト育成研修「D-Adapt (Daifuku AI & Data science Advanced Pursuit Training)」は、単に知識を習得する e ラーニングにとどまらず、受講者が自ら現場の課題を抽出して新たな価値創出に繋げる「行動変革・実践型」の内容となっている。

このような先進的かつ実戦的な教育プログラムが一部の部署に限定されず、全社的に展開されている点、および社内公募や社内出向、全社横断の「人材委員会」の活動によって部門の垣根を越えた挑戦や最適配置が推奨される「自由闊達な企業風土」がある。したがって、自ら高い視座を持って業務課題に取り組み、先端技術をビジネスに応用する高度な課題解決スキルや DX 推進スキルを体系的に身につけることが可能であり、市場価値の高い人的資本を築くことができると確信する。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

【よかった点（評価点）】

第一に、「パーパスから価値創造プロセス、マテリアリティ、KPI への高い連動性」である。経営理念である「モノを動かし、心を動かす。」から、2030 長期ビジョン、そして 2027 中計における各種定量・定性 KPI（サービス売上高 1,900 億円、CO2 削減率、安全事故 0 件など）までが一本のストーリーとして美しく連結されており、ステークホルダーが同社の価値創造の仕組みを極めて論理的に理解できる構成になっている。

第二に、「非財務情報、特に環境関連（TCFD・TNFD）の圧倒的な開示の深さ」である。2025年2月にTNFDフォーラムへ参画し、同年6月には早くもTNFD提言に基づく自然関連のリスク・機会の開示（LEAPアプローチによる評価）を開始している。気候変動（1.5°C/4°Cシナリオ）や自然資本への依存度・影響度、さらに市場の変化に付随するリスクと機会を「影響度・発生可能性・顕在化時期」の3軸でシビアリスク一覧としてマッピング・開示している点は、企業のガバナンスと透明性の高さを象徴している。

【改善余地】

「決算期変更に伴う財務データの期間比較の難しさ」に改善の余地がある。ダイフクグループは事業年度の末日を12月31日に変更したため、経過期間となる2024年度は国内9カ月、海外12カ月という変則的な連結決算となっている。報告書内では、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）などの指標において「表面的には横ばいだが、分母の売上高が過少である影響がある」といったCFOによる補足説明がなされているものの、データセクションにおいて「12カ月換算した調整後データ」との対比や視覚的なグラフによるトレンド表現がやや不足しており、過去の11年間データと単純比較する際に読者が誤解を招きやすい。変則決算の影響を最小限に見せるためのビジュアル面での工夫や、調整後ベースの主要財務指標の一覧化がさらに進めば、投資家にとってより親切で精緻な報告書になると考える。