

DAISEKI

株式会社ダイセキ
統合報告書 2026

INTEGRATED REPORT 2026

「挑戦ファースト」でつなぎ動かす
サーキュラーエコノミーの輪



ステークホルダーの皆様へ

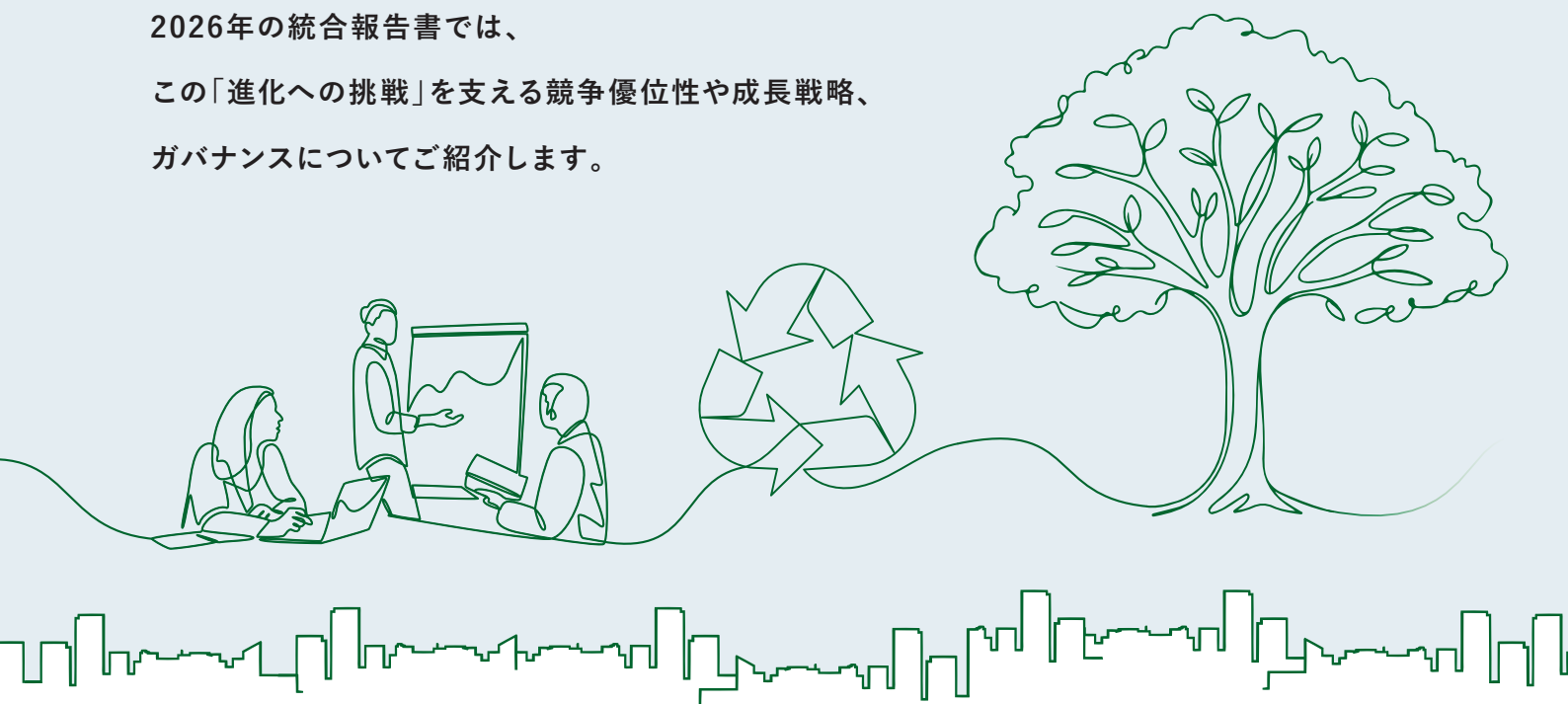
進化への挑戦。

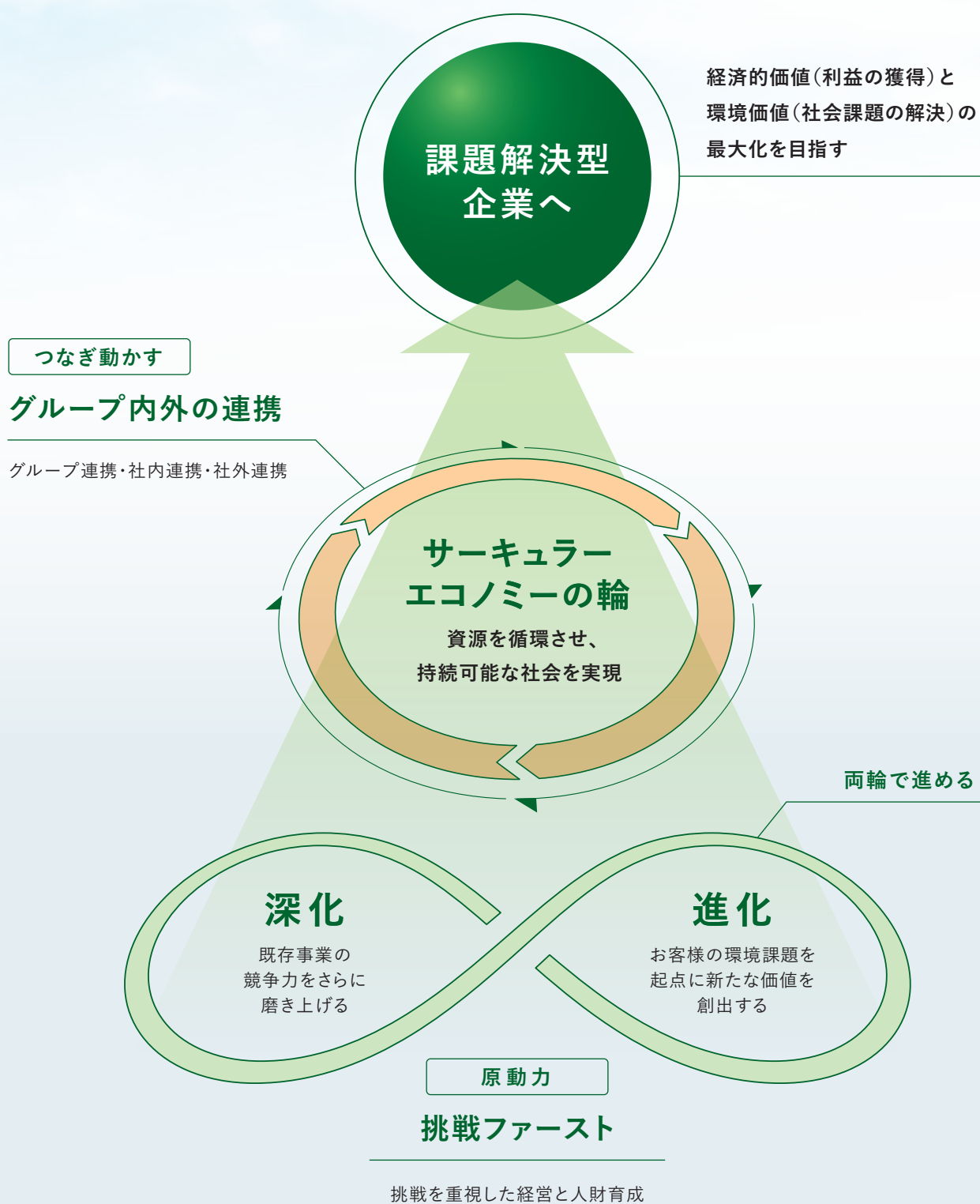
「挑戦ファースト」でつなぎ動かす サーキュラーエコノミーの輪

社会や産業を取り巻く環境が大きく変化する中、
ダイセキは100年続く企業を目指して「挑戦ファースト」を合言葉に
新たな価値創造への挑戦を続けています。

既存事業の競争力をさらに磨く「深化」と
お客様の環境課題を起点に新たな価値を創出する「進化」。
この2つを両輪に、グループ内外との連携を通じて
サーキュラーエコノミーの輪を広げていきます。
お客様の課題解決を起点に新たな価値を創出し、
資源をさらなる価値へと循環させる「課題解決型企业」を目指します。

2026年の統合報告書では、
この「進化への挑戦」を支える競争優位性や成長戦略、
ガバナンスについてご紹介します。





統合報告書2026のポイント

ダイセキグループの企業価値を 「4つの問い」で読み解く

CO

ダイセキグループの目指す姿や実現可能性などを「4つの問い」を切り口にしてお伝えします。

イントロダクション

- ステークホルダーの皆様へ [P.01](#)
- 統合報告書2026のポイント [P.03](#)
- Our DNA [P.05](#)
- At a glance [P.07](#)

Q1

中長期で目指す姿

ダイセキは どこへ向かうのか



- ▶▶ ダイセキが中長期で目指す
将来像「課題解決型企业」や
長期ビジョンについてご説明します。

- 社長メッセージ [P.09](#)
- ダイセキを取り巻く外部環境 [P.15](#)
- 挑戦と進化の歴史 [P.17](#)
- 長期経営ビジョン VISION2030 [P.19](#)

Q2

競争優位性

なぜダイセキは 顧客に選ばれるのか

- ▶▶ 顧客からの信頼の源泉となる
競争優位性と、その強みを活かした
価値創造についてご紹介します。

- 価値創造プロセス [P.21](#)
- ダイセキのバリューチェーンと競争優位性 [P.23](#)
- バリューチェーンをつなぎ動かす5つの強み [P.25](#)
- 特集 顧客課題の解決から次のニーズへ
—— グループ連携で収益を拡大 [P.27](#)



CONTENTS

Q3

成長戦略

課題解決型企业へ どのように進化するか

▶▶ 目指す姿の実現に向け、
事業・人的資本・財務の3つの視点から
成長に向けた取り組みをご紹介します。

- 副社長メッセージ [▶ P.29](#)
- ダイセキグループの事業戦略 [▶ P.33](#)
- 事業別の成長戦略と進捗 [▶ P.35](#)
- 人的資本経営の強化 [▶ P.41](#)
- CFOメッセージ [▶ P.43](#)
- 進化を支える資本 [▶ P.47](#)
- マテリアリティ [▶ P.49](#)



Q4

挑戦を支える基盤

進化への挑戦を どのように支えるのか

▶▶ ダイセキが持続的な成長を実現するために、
ガバナンスはどのような役割を
果たすのかについてお伝えします。

- 社外取締役座談会 [▶ P.51](#)
- 役員一覧 [▶ P.55](#)
- コーポレート・ガバナンス [▶ P.57](#)
- リスクマネジメント [▶ P.60](#)
- コンプライアンス [▶ P.61](#)



データセクション

- 財務データ／非財務データ [▶ P.63](#)
- 株式関連情報／会社情報 [▶ P.65](#)

● 報告対象範囲

ダイセキグループ全体の価値創造活動、事業活動、サステナビリティ活動を対象にしています。

● 報告対象期間と期間中発生した組織の重要な変化

2025年度(2025年3月1日～2026年2月28日)。

ただし、一部、対象期間外の活動・実績にも言及しています。

期間中における組織構造や株主構成、事業内容等に関する重要な変化はありません。

発行日:2026年7月31日

凡 例



..... 当社Webサイトで
詳細をご覧ください。



▶ P.00 本報告書で関連情報
をご覧ください。

Our DNA

挑戦するDNA、進化を後押しする

ダイセキは、挑戦するDNAと「発想・構想・構造・実行」の経営理念に裏打ちされた「知恵と工夫と行動力」で変革を続けてきました。

>> ダイセキの経営理念

「発想・構想・構造・実行」

「一つの発想が湧いてくれば、
それに対して種々構想を練り、
実現のための組織、
その他の構造を組み立てる。
そして実行に移す」



ダイセキにとって経営理念はイノベーションの源泉として重要なものです。

創業者である伊藤治雄は、戦前・戦後の社会変化を捉えてビジネスを発展させてきました。

事業転換による挫折と成功の実体験から生まれた「発想・構想・構造・実行」という経営理念は、ダイセキの経営や事業展開の根幹に据えられています。

社会変化に対応する精神は現代にも通じ、自由な発想と挑戦を促す企業風土が培われています。

>> ダイセキグループのパーパス^{※1}

限られた資源を活かして使う



「環境を通じ社会に貢献する環境創造企業」

独自の環境技術が強みに資源循環とカーボンニュートラルを推進するとともに、
既存事業の深化と新たな事業領域への挑戦を通じて
課題解決型企業への進化を目指します。

コアバリュー^{※2}

未来をつくる 人をつくる

ダイセキは地球環境の保全と持続可能な社会の実現を使命としています。

その実現に向け、未来志向の人財を育成し、持続可能な未来を次世代へつないでいきます。

※1 パーパス: 企業が何のために存在し社会にどのような価値を提供したいのかを示す存在意義

※2 コアバリュー: 企業で働く全員が日々の仕事の中で、何を大切にどのような行動するべきかを示す、共通の価値観や行動規範

価値観

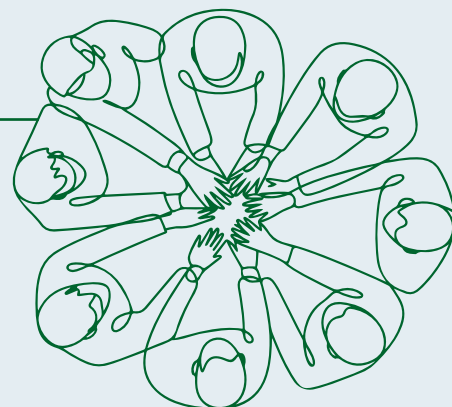
≫ ダイセキならではの価値観

「知恵と工夫と行動力」

経営理念「発想・構想・構造・実行」と深く結びついた独自の価値観であり、長年にわたり環境・リサイクル事業を支えてきた原動力です。

「知恵」を働かせて本質的な解決策を見出し、「工夫」によって最適な方法を生み出します。

そして「行動力」をもって具体的に実行し、これまでも、これからも、多くのイノベーションを創出していきます。



≫ 経営戦略 3つの重点課題

「健康・安全・コンプライアンス」

一に「健康」、二に「安全」、三に「コンプライアンス」。
ダイセキ自身のサステナビリティを確立する

社会のサステナビリティに貢献するには、自分たち自身がサステナブルでなくてはなりません。

社員が「健康」で、事業が事故なく「安全」に遂行できる環境を構築し、顧客からの信頼を守り続ける強固な「コンプライアンス」の3つが備わってこそ、社会から信頼される企業になれると考えています。

まずはこの基盤を固めて社員ひとりひとりが「家族に誇れる会社」とすることを目指します。

そのために安全管理体制の構築や法令遵守の徹底、定期的な内部監査を実施し、コンプライアンス意識を全社員に浸透させています。この一環で、2025年5月にはダイセキグループの環境方針、安全衛生方針、人権方針、腐敗防止方針を制定しました。



環境方針



安全衛生方針



人権方針



腐敗防止方針

At a glance

ダイセキを知るための10のファクト

ダイセキの成長・強み・社会的価値を、主要数値や外部評価を交えて一覧にしました。
未来に向けた挑戦と価値創造の全体像を財務・非財務の両面からお伝えします。

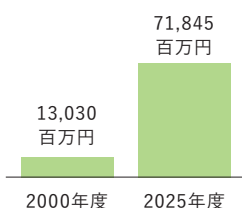
ダイセキの今

成長する売上高

01

売上高が2000年度の

約 **5.5** 倍



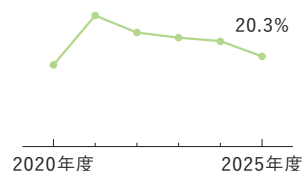
事業拡大、全国ネットワークの整備、多様な産業廃棄物分野への参入、技術開発が売上拡大に寄与しています。

安定した高い収益性

02

営業利益率

20.3 %



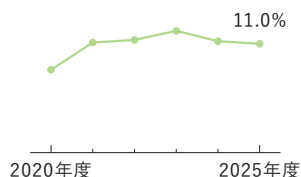
廃棄物の処理費用とリサイクル製品の売上の両方で収益を上げる優れたビジネスモデルを構築しています。

稼ぐ力に裏付けられた ROE^{※1}

03

ROE

11.0 %



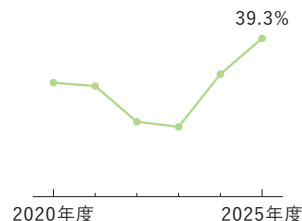
既存事業の安定した収益力を基盤に2025年度のROEは11.0%を達成しました。2030年度までに15.0%を目指します。

株主還元のさらなる拡充へ

04

配当性向

39.3 %



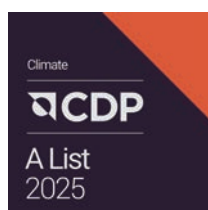
2025年度の配当性向は39.3%でした。今後も配当性向40%を目標とした株主還元を行っていきます。

世界トップ5%^{※2}のCDP評価

05

3年連続で

Aスコア獲得



企業や自治体の環境対策に対する国際的な環境格付機関、CDPの最高評価であるAスコアを3年連続で獲得しています。カーボンニュートラルへの取り組みや透明性の高い情報開示が高く評価されました。

※1 自己資本に対して、どれだけの利益を上げているかを示す指標

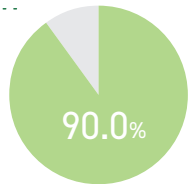
※2 CDPが開示要請している企業の数をもとに算出

ダイセキが生み出す価値

受け入れた廃棄物のリサイクル率

90.0%

廃油、廃液、汚泥などの様々な産業廃棄物を再生燃料やセメント原料にリサイクルすることで、資源循環に貢献しています。



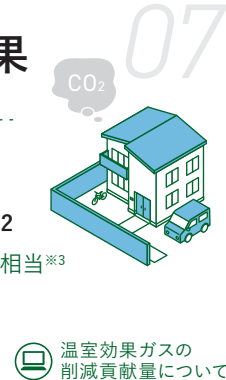
リサイクル率の算出方法について

CO₂排出量削減効果

59.7 万t-CO₂

24万世帯が1年間に排出するCO₂に相当^{※3}

廃油や廃溶剤等を焼却せずにリサイクルすることでCO₂排出量を削減します。



価値を生み出す強み

ほぼ全国をカバーする多様な産廃処理能力

産廃収集運搬許可の自治体数

45 都府県
(47都道府県中)

産廃中間処理の社内受入品目数

33,087 案件

優良産廃処理業者として、ほぼ全国の自治体から収集運搬の許可を受けており、多様な産業廃棄物を自社処理施設で対応することができます。産業廃棄物は廃掃法^{※4}では37種類に区分されていますが、ダイセキは環境負荷低減と顧客の多様なニーズに応えるため、より詳細な品目分類で管理を徹底しています。

▶ P.62 優良産廃処理業者認定制度

今後の成長と進化に向けた取り組み

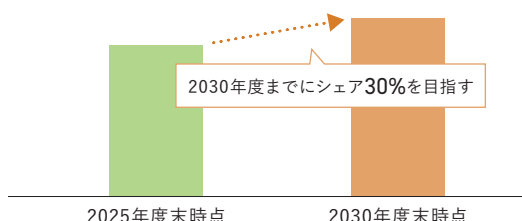
従業員数100名以上の工場におけるシェア

25.6% 249工場

2025年度中に新たに取引を開始した工場の数

日本国内の従業員100名以上の工場25,208工場のうち6,450工場と取引実績あり(2025年度末時点)

全国に幅広い製造業の顧客基盤を持ち、大量の産業廃棄物を迅速かつ確実に処理し、大規模な排出事業者のニーズに対応しています。2030年度までに30%のシェア獲得を目指します。

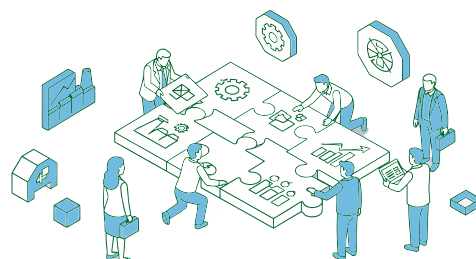


グループ連携のワンストップサービス

グループ連携による売上高

1,989 百万円

グループ連携で複数のサービスを同時に提案するワンストップサービスの営業を推進し、グループ各社の新規顧客の開拓につなげています。



※3 2023年度に家庭から排出されたCO₂は2.47t-CO₂/年(環境省「令和5年度家庭部門のCO₂排出実態統計調査」より)

※4 廃掃法の正式名称は廃棄物の処理及び清掃に関する法律

Q1

ダイセキはどこへ向かうのか

▶▶ ダイセキが中長期で目指す将来像「課題解決型企業」や長期ビジョンについてご説明します。

社長メッセージ

深化と進化への挑戦。
サーキュラーエコノミーで
日本のモノづくりを支える
「課題解決型企業」へ

代表取締役
社長執行役員

小本哲也

Tetsuya YAMAMOTO

EO MESSAGE

社長メッセージでお伝えしたいこと

- ▶ 「100年続く企業」に向けて
- ▶ サークュラーエコノミーで全体を最適化
- ▶ 既存事業の「深化」で挑戦を支える
- ▶ グループ連携を強化
- ▶ 「進化」で新たな価値を創る
- ▶ 次の100年を支える人と組織づくり
- ▶ 将来の競争力を問いつけるガバナンスへ
- ▶ 日本のモノづくりを支える存在へ踏み出す

「100年続く企業」に向けて サーキュラーエコノミーで成長を築く

中東情勢の緊迫化に伴う原油価格の高騰が象徴するように、資源・エネルギーを取り巻く環境の不確実性が、日本の経済にとって脅威であることが改めて認識されました。こうした状況の中で、限りある資源を有効活用し、循環させていくことの重要性はこれまで以上に高まっています。

実際に、自動車メーカーの中には、2030年以降に販売する新車に重量の30%以上の再生素材を使う方針を打ち出す企業も現れています。このような社会の変化は、廃バッテリーから再生鉛をリサイクルするダイセキMCRをはじめ、廃棄物を資源として動脈産業に戻す「サーキュラーエコノミー型リサイクル」を推進するダイセキグループ全体にとって、新たな成長機会になると考えています。

私たちは、こうした社会課題を新たな事業機会として捉え、グループ各社の技術やノウハウを活かしながら、サーキュラーエコノミー（循環経済）の高度化を通じて持続的な成長と社会課題の解決を両立していきます。

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応は、どの事業においても避けて通れないテーマです。工場見学などを通じてお客様と対話をする中でも、「再資源化をもっと進めたい」「カーボンニュートラル対応を進めたい」といった声が増えてきました。お客様から求められる内容は年々高度化

しており、「どう循環させるか」「どう環境負荷を低減するか」「環境価値と経済合理性をどう両立させるか」まで含めた提案が必要になってきています。

各業種でのサーキュラーエコノミーへの対応は今後さらに加速していくでしょう。そこで私たちは今、「廃棄物処理の専門企業」から「サーキュラーエコノミーにおける課題解決型企業」への進化に挑戦しようとしています。単に廃棄物を処理するだけではなく、お客様のモノづくりそのものを支える存在へ進化させる。そのために、既存事業を着実に伸ばしながら、その先にある新たな価値創造へ踏み込んでいかなければいけません。

廃棄物というマイナスの価値を、「利用可能な国内資源」というプラスの価値へ転換し、その価値をお客様と共有する——このビジネスモデルこそが、これからのダイセキグループの成長を支える基盤になると確信しています。

▶ P.15 ダイセキを取り巻く外部環境

▶ P.17 挑戦と進化の歴史

▶ P.21 価値創造プロセス

モノづくりの上流に踏み込み、サーキュラーエコノミーで バリューチェーン全体を最適化する存在へ

2005年に開催された愛知万博のメインテーマは「環境」でした。当時掲げられていた「ゼロエミッション」は、「リサイクルで埋め立て廃棄物をゼロにする」ことを目標としていました。20年後、2025年の大阪・関西万博でテーマとなった「ゼロエミッション」は、地球温暖化の防止に向け、CO₂排出量の実質ゼロを目指すという考え方へと発展しています。

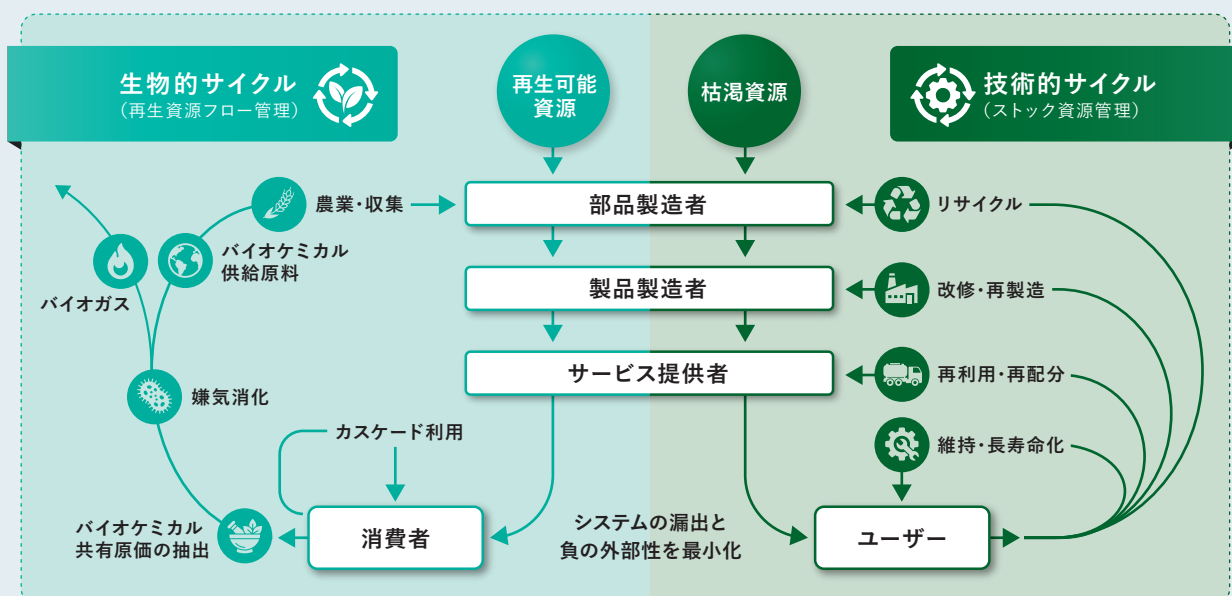
ダイセキは産業廃棄物のリサイクルを通じて、2005年のゼロエミッションにも、2025年の脱炭素・ゼロエミッションにも貢献してきました。社会課題の変化に対応しながら事業領域を広げることで、ダイセキグループ自身も成長を続けているのです。

2つのゼロエミッションに共通するキーワードは、「持続可能な社会」と「豊かな環境と経済成長の両立」です。そして今、社会が次に求めているのが「サーキュラーエコノミー」だと私たちは考えています。モノづくりの持続可能性を考えると、「廃棄物をリサイクルする」だけではなく、「そもそも廃棄物を出さない」「資源を循環させる」という視点がより重要になってくると思われます。

「サーキュラーエコノミー」という考えは、SDGsが目指す「80億人の人類の持続可能で豊かな暮らし」を実現するため、「資源を循環使用する社会」をつくることを目的として生み出されました。2026年のホルムズ海峡封鎖による原油危機やレアアースの輸出規制などを背景に、モノづくりの現場では資源の有限性や調達リスクが改めて強く意識されるようになりました。サーキュラーエコノミーは環境対策に限らず、企業の安定的なモノづくりを支える経営課題であり、資源安全保障の観点からも重要性を増しています。

ダイセキグループは、日本のモノづくりを支えるために、工程から発生する廃棄物の処理にとどまらず、モノづくりの上流工程にまで踏み込んだ提案を行っていきたいと考えています。例えば、廃棄物の発生抑制や再利用を前提にした工程改善、再生材の活用、サーキュラーエコノミーを前提とした調達や生産のあり方など、単に廃棄物を処理するだけではなく、調達・生産・再利用まで含めて最適化を考えることが重要になります。

FOCUS 限られた資源を活かすサーキュラーエコノミー



サーキュラーエコノミーとは、製品やサービスを生産段階からリサイクルや再利用を前提に設計し、新たな資源の使用を最小限に抑えながら、資源の価値を最大化する経済システムです。大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済から転換し、資源を循環させながら自然の再生を目指す考え方

として、その重要性が高まっています。

サーキュラーエコノミーでは、自然界で分解・再生可能な資源を循環させる「生物学的サイクル」と、金属や樹脂などの資源を循環利用する「技術的サイクル」の両輪で、資源の価値を最大限に活かす仕組みの構築を目指します。

私たちは、「限られた資源を活かして使う」というサーキュラーエコノミーの考え方のもと、モノづくりに存在する次の4つの無駄を解消していきたいと考えています。

1 資源の無駄

継続的に再生できない原材料やエネルギー

2 キャパシティ（能力）の無駄

十分に利用されていないまたは未使用の製品と資源

3 ライフサイクルの無駄

耐用年数が過ぎる前に廃棄される使用可能な製品

4 潜在価値の無駄

廃棄製品から回収・再利用されない部品・原材料・エネルギー

こうした無駄をなくすことで、お客様のコスト削減や資源利用の最適化、さらにはサーキュラーエコノミーへの貢献につなげ、その価値そのものをお客様と分かち合う新たな収益モデルの

構築にも挑戦していきます。

これはダイセキグループにとって未知の領域への挑戦です。従来のビジネスの延長線上に正解があるわけではなく、どのような形で事業化していくのか、まだ模索している最中です。それでも、サーキュラーエコノミーが本格化するこれからの時代において、こうした領域へ踏み込んでいかなければ次の成長は生まれません。ダイセキグループは「日本最大の廃棄物処理業者」を目指すのではなく、廃棄物リサイクルのプロとして、「日本のモノづくりの進化をサポートする会社」を目指しています。その実現に向けて今まさに、サーキュラーエコノミーを通じてお客様や社会の課題解決に貢献する「世の中をより良く変える挑戦」に取り組んでまいります。

▶ P.23 ダイセキのバリューチェーンと競争優位性

▶ P.35 事業別の成長戦略と進捗(2025年度の実績)

※ ダイセキグループによるマテリアルリサイクルの進捗状況。
マテリアルリサイクルはサーキュラーエコノミーに含まれる。

「知恵と工夫と行動力」で既存事業を「深化」し、次の挑戦を支える

新たな成長領域に挑戦できるのは、既存事業が安定した収益を生み出し、次の挑戦を支える土台となっているからです。ダイセキグループには、安全・コンプライアンス・現場力・営業力など、磨き続けてきた強固な事業基盤があります。業種や工程ごとに異なる廃棄物の特性に真摯に向き合い、知恵を絞り、工夫し、前例がなくても、まずは行動してみる。創業以来受け継いできた「知恵と工夫と行動力」というDNAと、現場起点の課題解決力が、ダイセキグループの強みです。

その強みは、お客様との日々の接点でも発揮されています。例えば、現場では営業担当者や技術担当者が工場を訪問し、お客様の困りごとを細かく聞き取っています。「もっと再資源化できないか」「コストを下げられないか」「安全性を高められないか」といった声に対し、現場が知恵を出し、改善を積み重ねることで、お客様との信頼関係を築いてきました。

モノづくりに携わるお客様が直面する資源制約や原材料・エネルギー価格の高騰といった課題を解決し、サーキュラーエコ

ノミーの実現を通じて持続可能な社会をつくる取り組みは、短期的に成果が表れるものばかりではありません。だからこそ、既存事業で創出したキャッシュを成長投資へと循環させながら、課題解決型企業への進化を着実に進めていきます。



ダイセキでは、安全意識の向上を目的とする「安全大会」を年2回、全事業所で実施する。社長をはじめとする経営層が社員と直接コミュニケーションをとる場にもなっている。

▶ P.05 Our DNA

▶ P.43 CFOメッセージ

グループ連携を強化し、幅広い顧客課題に柔軟に対応

現在、ダイセキグループでは、「グループ全体でお客様に向き合う」という考え方への転換を進めています。2025年度はダイセキグループにとって大きな転換点となりました。連結で過去最高の売上高・売上総利益を更新するなど既存事業が堅調に

推移する中、グループ連携で顧客課題に向き合う体制づくりを本格化させています。

2025年10月には連結子会社で汚染土壌の浄化処理事業を手掛けるダイセキ環境ソリューションに対するTOB(株式公開

買付け)を実施しました。さらに今後は、ダイセキやダイセキ環境ソリューションに加え、鉛リサイクルを手掛けるダイセキMCRや大型タンク洗浄を手掛けるシステム機工など、グループ各社の強みを組み合わせ、お客様ごとに最適なソリューションを提供していきます。各社が個別に事業を展開するのではなく、グループ全体でお客様に向き合うという発想へ転換し、より大きな価値を創出していきます。

廃棄物処理にとどまらず、土壌、再資源化、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル対応など、グループ全体で提供価値を広げていく。お客様の困りごとを起点に、グループ連携で必要なソリューションを提供する。この考え方が今後のダイセキグループの成長のカギになります。実際に、ダイセキ環境ソリューションでは、ダイセキとの同行営業による売上高が13億円となり、前年比約9%増を達成しました。グループ連携で顧客

課題に向き合う成果も見え始めています。

この変化は単なる営業の効率化ではありません。ダイセキグループとしての「廃棄物処理会社」から「顧客課題を解決する存在」への変革です。これまで蓄積してきた顧客基盤を活かしながら、お客様との接点をより深め、「何を求められているのか」をグループ全体で共有し、新たな価値提供へつなげていく。今年度は、ダイセキグループが顧客起点の企業へ進化するスタートの年だと位置付けています。

› P.27 特集 顧客課題の解決から次のニーズへ

› P.33 ダイセキグループの事業戦略

廃棄物処理を超える「進化」への挑戦で新たな価値を生み出す

課題解決型企業として成長していくためには、お客様が現在抱えている課題への対応だけでなく、今後直面するであろう課題や社会課題まで視野に入れながら、先回りして解決策を提案していく必要があります。

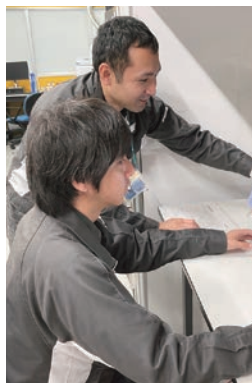
そのためには、既存事業の延長線上だけではなく、新たな領域へ踏み込み、これまでにない価値を創出する挑戦が欠かせません。その布石の一つが、名古屋大学発のベンチャーであるSyncMOFの事業承継です。金属有機構造体(MOF)技術を活用することで、これまで十分に循環利用できなかった資源やガスを回収・再利用できる可能性が広がります。私たちはこの取り組みを、単なる新技術への投資ではなく、「廃棄物処理」から「サーキュラーエコノミーの課題解決」へと進化する象徴的な挑戦と位置付けています。

現時点ではまだ模索段階であり、どこでどのように収益を生み出していくのか、明確に見えてはいません。しかし当社には、現場の最前線で生み出される安定した収益と、長年培った技術・

現場力という強固な基盤があります。この土台があるからこそ新たな種を蒔き、正解のない領域への「攻め」の挑戦を続けることができるのです。まずは小さく始め、挑戦し、事業を育てながら、新たな成長領域を切り拓いていくことが重要だと考えています。新しい領域への挑戦は、すぐに大きな成果が見えるとは限りません。むしろ、最初は採算性や事業性が見えにくいケースの方が多いでしょう。それでも、「将来社会に必要なか」「ダイセキグループの強みを活かせるか」という視点を持ちながら、まずは挑戦してみる。私は、この種蒔きを着実に積み重ねていくことが次の成長につながると考えています。

既存事業でしっかりと利益を生み出しながら、新たな成長の芽を育てていく。これからのダイセキグループには、既存事業を磨き込みながらも、正解のない領域へ挑戦し続ける姿勢が必要だと考えています。

› P.29 副社長メッセージ



次の100年を支える人と挑戦を後押しする組織づくり

企業が挑戦するとき、その変革を実現するのは現場で働く「人」です。当社では、既存事業を着実に磨き上げて深掘りしていく人財に加え、新たな課題を発見し、自ら考え、挑戦し、新たな価値を創造できる人財が、これからの企業価値向上を支える重要な存在だと考えています。

ダイセキグループは、既存事業の競争優位性をさらに高める「深化」への挑戦と、新たな技術や市場に挑み成長領域を切り拓く「進化」への挑戦を両輪として企業価値の向上を目指します。その実現に向け、「挑戦ファースト」を合言葉に、挑戦を後押しする組織づくりを進めています。高度なサイクル技術や安全な廃棄物の収集運搬・処理オペレーションを支える優秀なメンバーと一緒に、さらなる安全性の向上や効率化の追求という「深化」への挑戦を続けていきます。一方で、今後はお客様との

対話を通じて潜在的な課題を引き出し、新たな価値を提案できる人財の育成も欠かせません。そのため、新規事業アイデア募集や、「挑戦」を後押しし評価する人事制度の刷新など、ひとりひとりが挑戦しやすい環境づくりを進めています。

「100年続く企業」を実現するためには、次の世代が挑戦を続ける組織でなければなりません。次世代経営を担う中核人財の育成にも力を入れ、人への投資を最も重要な経営課題の一つとして、これからも継続して取り組んでいきます。

▶ P.41 人的資本経営の強化

将来の競争力を問い続けるガバナンスへ

次の100年を見据え、将来にわたって競争力を維持・向上していくには、事業だけでなく、ガバナンスの進化も欠かせません。ダイセキグループでは現在、取締役7名のうち社外取締役が4名と過半数を占める体制としています。また、2026年5月に中村友美氏をお迎えしたことで、取締役に占める女性比率は30%弱になりました。多様な経験や専門性を持つ取締役による議論を通じて、経営の意思決定の質をさらに高めていきます。

この1年、取締役会では投資効率、安全管理、人財戦略、女性活躍など、中長期の企業価値向上に向けたテーマについて、社外取締役の皆さまから多くのご意見をいただきました。特に、サーキュラーエコノミーの次の段階を見据えた投資や、新たな成長領域への挑戦については、「本当に将来の競争力に

つながるのか」「どのように事業化していくのか」といった視点から、活発な議論を重ねています。時には「これはダイセキが社会の変化のために取り組むべきテーマだ」と背中を押していただくこともありました。

これからのガバナンスに求められるのは、リスクを管理するだけでなく、中長期の成長に向けて「どのような挑戦を行うべきか」「どのように競争優位性を高めていくか」を議論することです。経営トップとして、また取締役会議長として、VISION2040の策定も視野に入れながら、次の成長につながる議論をさらに活発化させていきます。

▶ P.51 社外取締役座談会

日本のモノづくりを支える存在への進化に挑み続ける

企業価値の向上とは、単に短期的な利益を伸ばすことではありません。ROEについても、資本効率の改善だけで高めるべきだとは考えていません。株主還元の充実や資本効率の向上に取り組みながら、お客様に提供する価値を高め、収益力を強化していくことが重要だと考えています。

資本配分については、企業価値向上につながる投資を積極的に実行するとともに、配当性向40%を目途とした株主還元を継続していく方針です。既存事業が着実に成長を続けている今こそ、次の成長に向けた取り組みを加速させるべきタイミングだ

と捉えています。日本のモノづくりを支える取り組みを軸に、新規事業の創出やグループに不足している機能やネットワークを補完するM&Aにも積極的に取り組んでいきます。

既存事業を着実に成長させながら、新たな価値創造にも挑戦する。日本のモノづくりを支える存在として、サーキュラーエコノミー時代に必要とされる企業へ進化し、社会やお客様とともに成長を続ける「100年続く企業」を目指していきます。その実現に向け、私はこれからもダイセキグループで働く社員ひとりひとりとともに挑戦を続けていきます。

ダイセキを取り巻く外部環境

私たちは、創業当時から今求められていること、そして将来求められることを見極めて事業を展開してきました。VUCA※1な現代にあっても、その姿勢は変わりません。地球環境問題がビジネスにおける重要な課題に変化する中、環境創造企業としてリスクや機会を見極めながら持続可能な社会の実現を目指します。

01 影響のある外部環境因子

政治

Politics

- 世界的なカーボンニュートラルの潮流とサプライチェーン全体の排出量削減要請の厳格化
- 再資源化事業等高度化法の成立などサーキュラーエコノミーに向けた国の政策の推進
- PFAS等の有害化学物質管理の厳格化や水質・土壌汚染対策に関する環境法規制の強化

経済

Economy

- 主要なリサイクル先であるセメント業界をはじめとする国内重厚長大産業の構造的な需要低迷
- 地政学リスクを背景とした資源・エネルギー価格の高騰及び国内製造業の工場統廃合の進行
- 円安や地政学リスクの高まりに伴うサプライチェーンの再構築と製造業の国内回帰の動き
- 企業による再生材利用目標の設定

社会

Society

- サーキュラーエコノミーへの移行加速に伴う製造業による廃棄物削減や自社内処理の進展
- 国内の生産年齢人口の減少に起因する人手不足及び物流の「2024年問題」の顕在化

技術

Technology

- バイオ技術（微生物利用）や新素材（金属有機構造体：MOF※2等）を活用した新たな資源分離・回収・再利用技術の台頭
- AI・IoT・ロボティクスなどのデジタル技術（DX）によるサプライチェーン及び工場オペレーションの自動化・効率化の進展

外部環境キーワード

- ◎ 製造業における廃棄物削減
- ◎ サーキュラーエコノミー
- ◎ カーボンニュートラル

02 想定リスク

主要なリサイクル製品の販売先であるセメント工場等の統廃合や需要縮小に伴う既存のリサイクルスキームの停滞・崩壊リスク

顧客企業における廃棄物の発生抑制や自社内処理の進展による需要減

燃料費・電力費や外注運賃をはじめとする物価高騰が長引くことによる利益率の圧迫

03 機会と対応策

製造業の顧客に対する製品設計段階から資源循環を包括的に支援するコンサルティング需要の高まり

サーキュラーエコノミーに向けた国の政策の推進及び企業による再生材利用目標の設定

顧客企業のScope3削減の需要に応える産廃処理サービスの提供

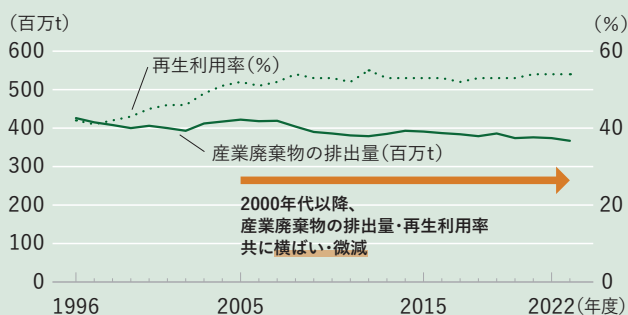
04 重点取組

10年後、20年後の外部環境の変化を見据えた経営戦略の見直し

事業譲受で獲得したMOFの新技术やグループ内外の連携により企業のモノづくりを支える「課題解決型企業」を目指す

産業廃棄物の排出量と再生利用率の推移

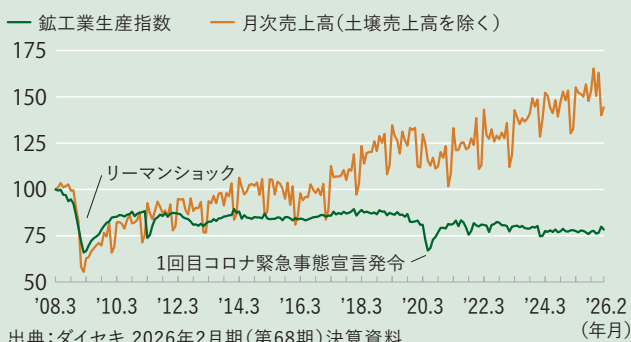
国内の製造業縮小や環境意識の高まりにより産業廃棄物量は横ばい〜微減の傾向が続く見込みです。産業廃棄物の再生利用率も近年横ばいで処理難度が高まっています。



鉱工業生産指数と売上高の推移

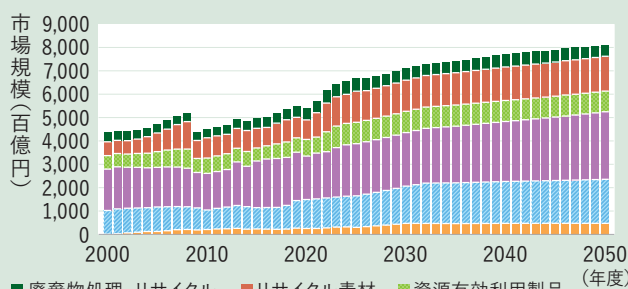
ダイセキの顧客基盤である製造業の生産状況を示す鉱工業生産指数は低下傾向にあります。

*補足：グラフではそれぞれの2008年3月の数値を100として表示



市場規模

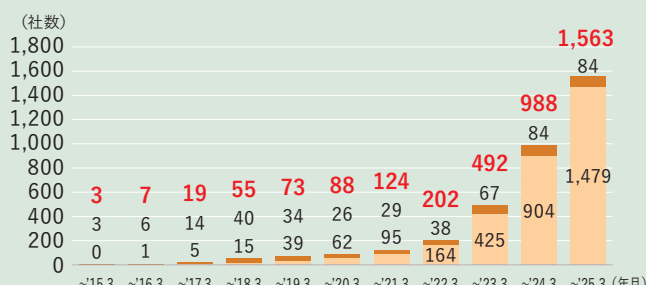
廃棄物処理・資源有効利用分野全体の市場規模は、2050年に向けて増大していくことが想定されます。



環境省「環境産業の市場規模・雇用規模等の推計結果の概要について(2024年版)」より当社作成

日本のSBT参加企業

Scope3排出量削減目標を設定するSBT認定取得企業数が増加しています。ダイセキの提供するCO₂排出量の少ない産廃処理への需要が高まる可能性があります。



出典：環境省「SBT(Science Based Targets)について」

外部環境が激変する中で、当社は10年、20年先を見据えた社会ニーズを的確に捉え、事業・人材・財務の各経営戦略を絶えず進化させていきます。ダイセキグループ各社の連携を強化することで、顧客ニーズの深掘りと、より幅広い解決策の提案を実現します。ダイセキグループに不足する技術や機能については、外部との連携やM&Aを活用し、企業のモノづくりを多面的に支える「課題解決型企業」へと成長し続けます。

※1 VUCA:「Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)」の頭文字を取った造語で、予測困難な状況を表す
 ※2 MOF:金属イオンと有機分子の配位結合によって形成される多孔性材料で、気体等を選択的に吸着・分離できる次世代素材

挑戦と進化の歴史

ダイセキは1945年に創業、1958年の設立から今日に至るまで
様々なイノベーションを生み出し、日本のモノづくりを支えてきました。

油脂精製業から創業。産業の発展に伴う
社会環境の変化を予測し、
処理事業を開始。

拠点数 2 拠点

- ダイセキ本社
- ダイセキ本社以外の拠点
- 許可取得エリア



創業期

1945-1970

廃油処理に続き、廃水処理事業にも進出。
産業廃棄物処理業への
道を歩み始める。

拠点数 6 拠点

許可取得数 .. 35 自治体



胎動期

1971-1990

ダイセキの歩み

1945年
・ナタネ油を起点に三重県で油脂精製業を開始(ダイセキの原点)

1954年
・自動車の普及を予見し、ガソリン販売業を開始

1955年
・廃油を工業油に再生するリサイクル事業を開始

1961年
・コンクリート製品の普及を予見し、コン
クリート離型剤等の製造・販売を開始
(ダイセキ及び北陸ダイセキ)

1966年
・公害の深刻化を危惧し、
廃油処理事業を開始



大同石油化学工業

1971年
・廃水処理事業を開始

1972年
・1970年の廃棄物処理法の制定を受けて名古屋市で
産業廃棄物処理業の許可第一号を取得

1980年代
・活性汚泥による廃水処理を開始
・セメント企業向けの補助燃料の製造を開始
・セメント向け汚泥のリサイクルを開始



名古屋事業所

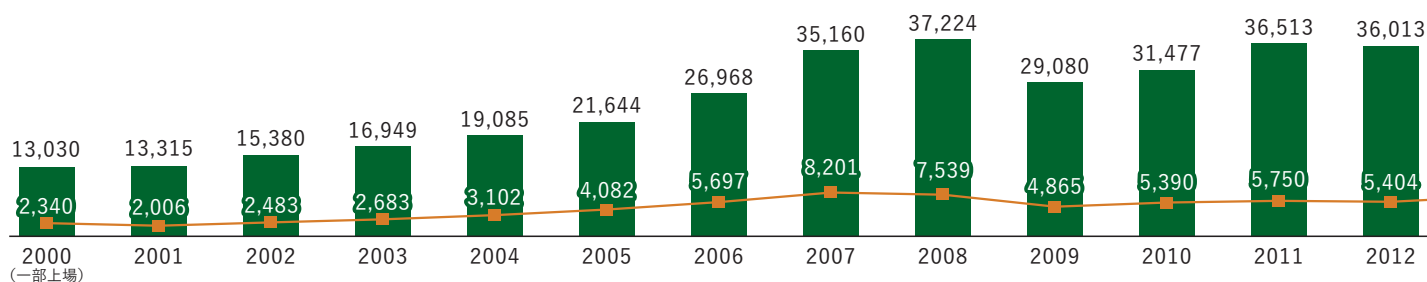
社会の動き

- 自動車が普及し始める
- 大規模ガソリンスタンドの建設が始まる
- コンクリート製品の需要が高まる
- 公害問題の深刻化に伴い「公害対策基本法」が成立
- 「廃棄物処理法」が成立。廃棄物処理事業が許認可業となる

- オイルショックの発生に伴い「省エネ法」が成立
- セメント業界にて再生燃料の利用、汚泥等の廃棄物の再資源化が始まる

売上高・営業利益の推移 (単位:百万円)

- 売上高
- 営業利益



環境創造企業としての
歩みを進め、分社化、
株式公開を実施。

拠点数 9 拠点
 許可取得数 .. 42 自治体

飛躍期

1991→2000

1995年

- ・株式を店頭公開

1997年

- ・「第10回廃棄物と生活環境を考える全国大会」で厚生大臣賞（生活環境改善事業功労者賞）を受賞

1999年

- ・東京証券取引所市場第二部に上場

2000年

- ・東京証券取引所市場第一部に指定替え
- ・汚染土壌浄化事業を開始（ダイセキ環境ソリューション）



東京証券取引所市場第一部に指定替え

社会を支える環境創造企業として発展。
資源を循環させる
ビジネスモデルを展開。

拠点数 49 拠点
 許可取得数 .. 49 自治体

- ▶ P.62 優良産廃処理業者認定制度

発展期

2001→

2007年

- ・鉛のリサイクル事業を開始（ダイセキMCR）

2009年

- ・廃石膏ボードのリサイクル事業を開始（グリーンアローズ中部）

2010年

- ・大型タンク洗浄事業を開始（システム機工）

2025年

- ・ダイセキ環境ソリューションを公開買付により完全子会社化

2026年

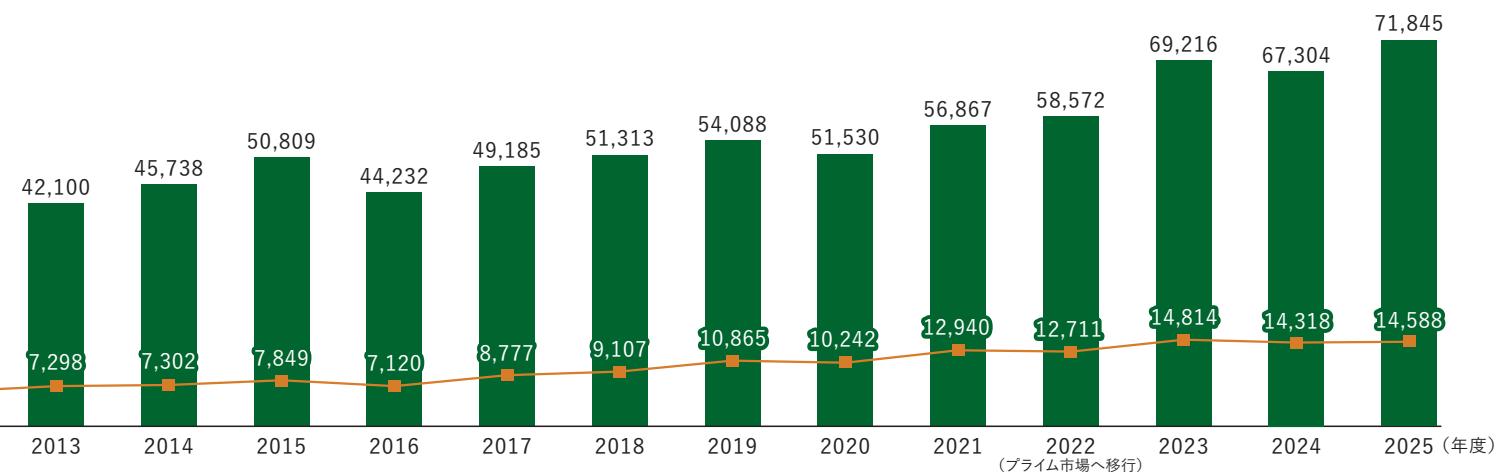
- ・SyncMOFの事業譲受



東日本大震災被災地の復旧を支援

- 「環境基本法」の制定に伴い地球環境保全問題への意識が高まる
- 日本海のロシア船タンカー・ナホトカ号重油流出事故で復旧支援活動を実施
- バブル崩壊、国内から海外へ生産拠点の移転が進む

- 「循環型社会形成推進基本法」の制定により3R（リデュース、リユース、リサイクル）への関心が高まる
- 東日本大震災で復旧支援活動を実施
- 温室効果ガス排出量の削減に向けて「GX推進法」が制定
- 経済産業省が「サーキュラーパートナーズ（略称:CPs）」を発足
- 能登半島地震で復旧支援活動を実施



長期経営ビジョン

VISION2030

——— 2017年度比で売上高3倍・営業利益3倍・ROE15%を目指す。 ———

2010年代以降の環境意識の高まりなどによる外部環境の変化とさらなる飛躍のため、ダイセキは2018年6月に長期経営ビジョンであるVISION2030を策定しました。その後国内でもカーボンニュートラルに向けた政策が強化され、サーキュラーエコノミーに向けた取り組みがスタートしました。ダイセキグループはこのような外部環境を踏まえながら、課題解決型企業を目指す戦略を策定し推進していきます。

外部環境の変

2010年代～

2018年

2020年代～

現在

VISION2030達成のための戦略の基本構造

VISION2030



経営戦略

経営戦略等

課題解決型企業を目指す戦略を策定

事業戦略

経営戦略に基づく新たな事業戦略の策定

機能戦略

事業戦略の実現を支える財務戦略と人財戦略を推進。
「挑戦ファースト」を合言葉に20年ぶりとなる人事制度の刷新を進行中

2017
実績

目指す姿に向けた具体的な目標と施策の進捗状況 2026年4月の決算発表で開示したVISION2030

1 3事業拠点の拡充

広島事業所

2024年3月稼働開始、2025年度黒字化

他2拠点検討中
(北海道、東北地方)

2 3つの新たな主力事業の確立に向けた進捗状況 (

▶ 扱い品目の拡大

気体(MOF)

2026年1月にSyncMOFの事業を譲受し、
液体ビジネスから気体ビジネスに事業領域を拡大

	2026年度	2030年度
売上高計画	1億円	10億円
営業利益計画	0.5億円	3億円

廃プラスチック事業

2025年1月に、ダイセキ環境ソリューションが静岡市プラスチック資源
再商品化連携事業者(連携協定締結先)の最優秀提案者に選定

	2026年度	2030年度
売上高計画	—	17億円
営業利益計画	—	5億円

▶ M

ダイセ
キで
きる売上
営業

▶ 杉

2023年
ラスチ売上
営業

化とダイセキの対応

環境意識の高まり

VISION2030開示

カーボンニュートラルの規制強化
サーキュラーエコノミーの推進

課題解決型企業を目指す
戦略を策定し推進

パーパスの体現・
100年続く企業へ

2030
長期計画

2030年度

長期計画

売上高

1,500億円

営業利益

250億円

ROE

15.0%

2028
中期計画

売上高

830億円

営業利益

190億円

ROE

13.0%

2025
実績

2025年度

実績

売上高

718億円

営業利益

145億円

ROE

11.0%

2017年度

実績

売上高

491億円

営業利益

87億円

ROE

9.9%

の具体的目標と進捗状況は以下の通りです。

2026年4月開示)

&Aの検討

キの顧客基盤や技術力を活かすことでシナジーの創出が期待
企業や、ダイセキにはない強みを持つ企業のM&Aを検討

	2027年度	2030年度
高計画	200億円	250億円
利益計画	20億円	25億円

▶ その他サーキュラーエコノミー関連ビジネス

鉱物油のサーキュラーエコノミーに向けた事業を検討

	2026年度	2030年度
売上高計画	-	8億円
営業利益計画	-	3億円

本商事のM&A

4月に、ダイセキ環境ソリューションが杉本商事を子会社化し、廃ブ
クリサイクル事業・一般廃棄物収集運搬事業・古紙回収事業へ参入

	2026年度	2030年度
高計画	22億円	28億円
利益計画	3億円	4億円

合計

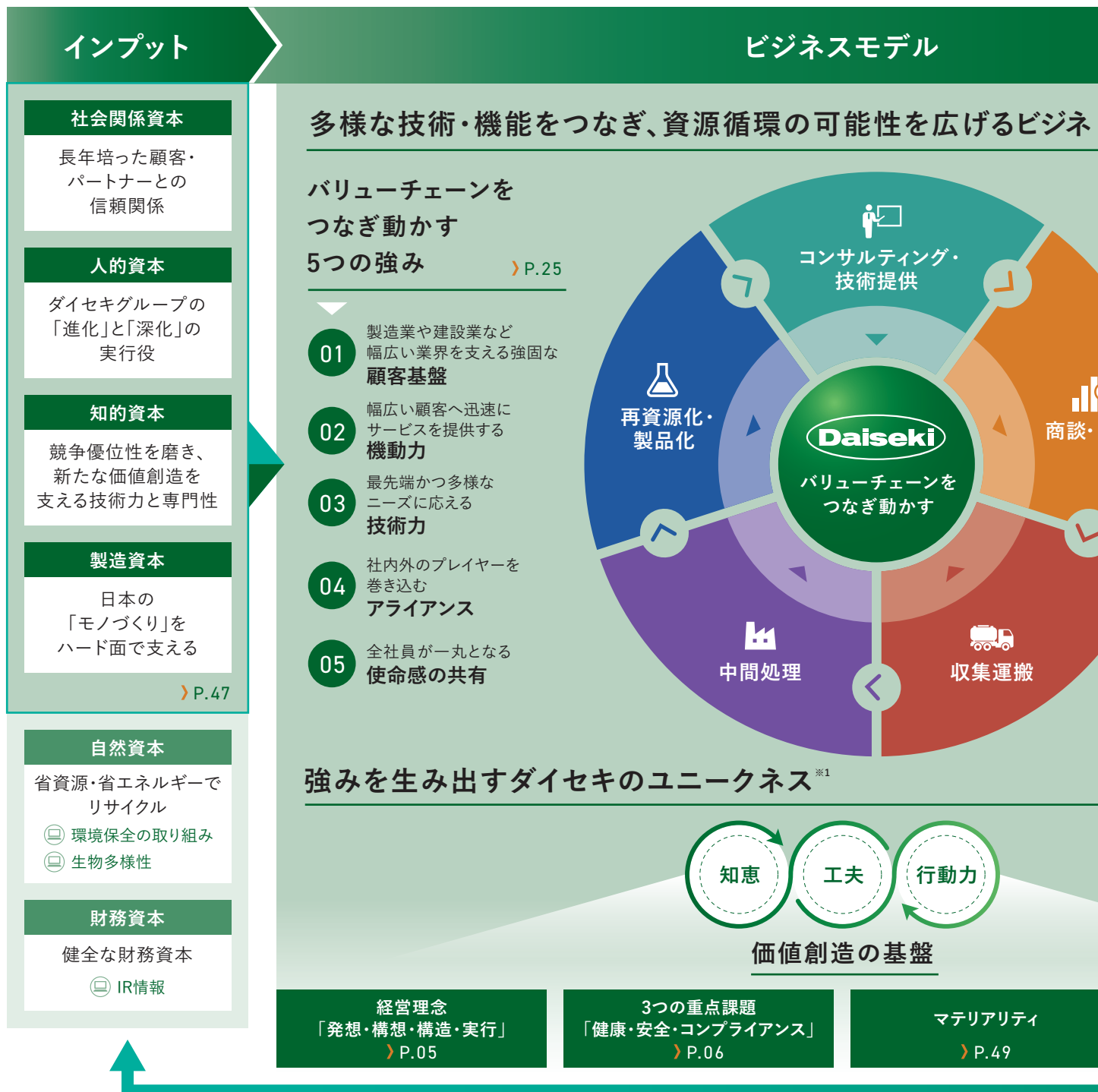
	2030年度
売上高計画	313億円
営業利益計画	40億円

なぜダイセキは顧客に選ばれるのか

▶▶ 顧客からの信頼の源泉となる競争優位性と、その強みを活かした価値創造についてご紹介します。

価値創造プロセス

ダイセキは創業以来受け継がれてきた「知恵と工夫と行動力」を原動力に、資源循環のバリューチェーンをつなぎ動かす独自のビジネスモデルを構築してきました。その強みを活かし、経済的価値と社会的価値の両立を実現しています。



外部環境 ▶ P.15

- カーボンニュートラルの潮流
- サプライチェーン排出量削減要請
- サーキュラーエコノミー政策の推進
- 顧客の廃棄物削減・自社内処理による需要減
- 国内製造業・重厚長大産業の需要低迷・再編
- 有害化学物質管理・環境法規制の強化
- 新技術・DXによる資源循環の高度化

パーパス

限られた資源を活かして使う
「環境を通じ社会に貢献する環境創造企業」

100年続く企業へ

▶ P.09 社長メッセージ

▶ P.19 長期経営ビジョン VISION2030

アウトプット

アウトカム^{※2}

モデル

▶ P.23

バリューチェーンを
つなぐことで
生み出される価値

廃棄物の
特性を
見極めて提案

廃棄物を
有価物に
リサイクル

資源循環の
仕組みの
最適化

▶ P.05

多様な技術を組み合わせ、
可能な限り産業廃棄物などを資源化

リサイクル製品の出荷量

再生燃料	29.4万t
セメント原料	60.0万t
有用金属	0.2万t
再生薬剤	0.3万t
石膏ボード	9.7万t
再生鉛	1.4万t
再生紙	3.5万t
再生潤滑油	331kL
その他リサイクル物	18.3万t



再生燃料



セメント原料



有用金属



再生鉛



タンク洗浄



石膏ボード原料



バイオディーゼル燃料



再生潤滑油

環境保全の取り組み

社会的価値の向上とともに
自社の経済的価値も増大する
CSV経営^{※3}の実現

経済的価値 ▶ P.19

長期経営ビジョン VISION2030

2030年度

売上高	1,500億円
営業利益	250億円
ROE	15.0%

社会的価値 ▶ P.49

1

産業と地域の
環境保全・環境創造

環境汚染の防止

2

製造業の
カーボンニュートラルの支援

気候変動の抑制

3

資源循環による
サーキュラーエコノミーへの貢献

国内製造業の活性化

経済安全保障の確保

ガバナンス

▶ P.57

※1 ユニークネス: 独自性や他の会社が持っていない特徴のこと ※2 アウトカム: 活動の結果生み出されたもの(アウトプット)によって、もたらされた結果のこと
※3 CSV経営: CSVはCreating Shared Valueの略。社会貢献につながるビジネスを通じて企業としての利益を上げることを目指す

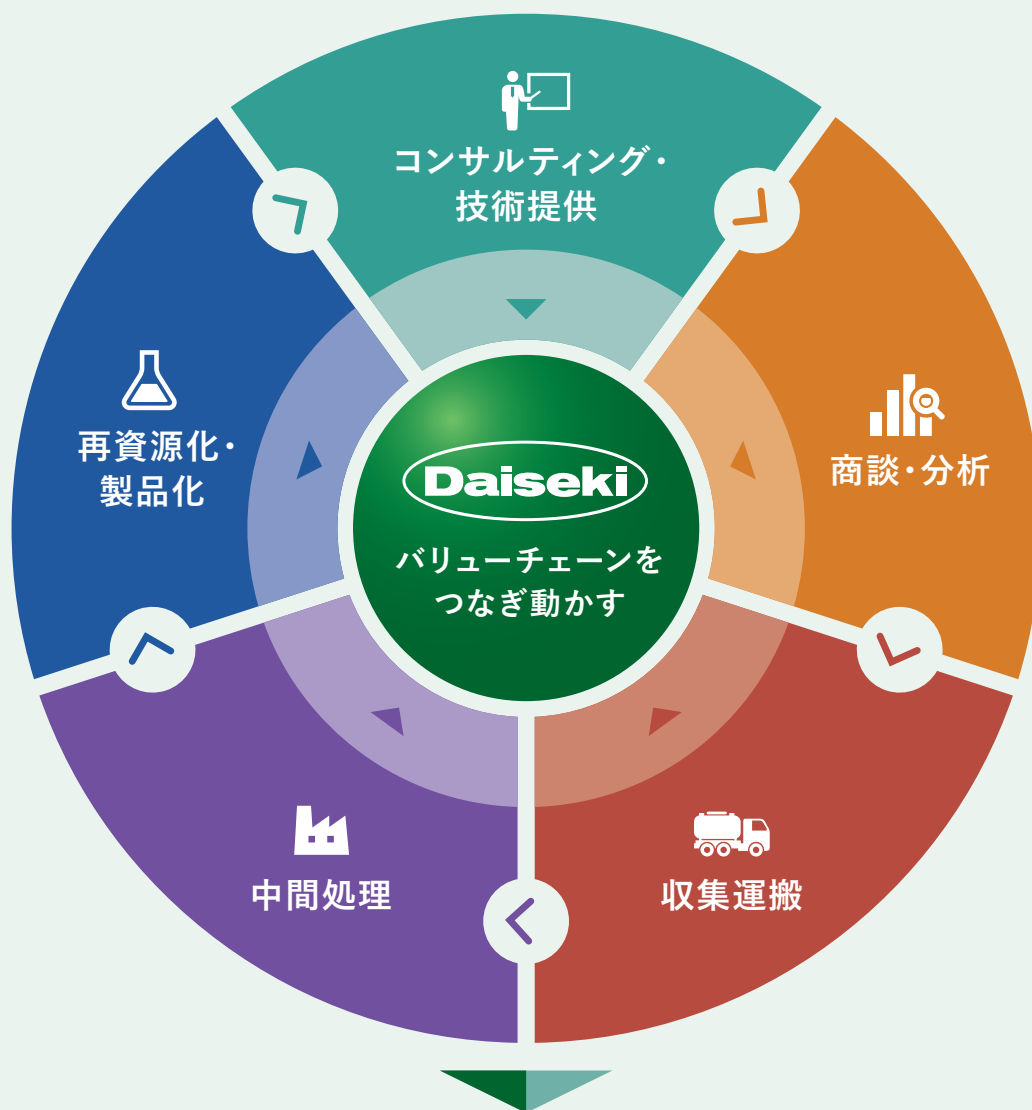
ダイセキのバリューチェーンと競争優位性

ダイセキの競争優位性の本質は、廃棄物の回収から再資源化までを一体で担える点にあります。グループの技術や専門性、M&Aや協業など最適手段を見極め、バリューチェーンをつなぎ、資源循環を実現しています。本ページでは、その各工程の強みや課題と連携により生み出される価値を説明します。

› P.25 バリューチェーンをつなぎ動かす5つの強み

› P.27 特集 顧客課題の解決から次のニーズへ

› P.47 進化を支える資本



— バリューチェーンをつなぐことで生み出される価値 —

廃棄物の特性を見極めて提案

環境負荷を抑えつつ価値のある資源を抽出できる処理方法を提案します。

廃棄物を有価物にリサイクル

長年培ってきた技術力により廃棄物を有価物にリサイクルします。

資源循環の仕組みの最適化

個別案件の知見をグループ全体で共有・蓄積し、他の顧客や新分野に展開します。



コンサルティング・技術提供

顧客の潜在的なニーズ・環境リスクに対し、ダイセキグループの強みを活かした新たな視点から解決策を提案します。

特長

顧客のモノづくり・環境保全・資源循環のための主体的な提案

課題

・顧客の潜在的なニーズを掘り起こし、課題解決型企業への進化を牽引できる人財の育成



商談・分析

顧客から提供された廃棄物サンプルを分析したうえで、安全かつ確実な処理方法を提案し契約をします。

特長

豊富なノウハウと技術力、幅広いニーズへの対応

課題

・年々難易度が高まる廃棄物処理に対応する技術力、及び法令遵守体制のさらなる強化



収集運搬

顧客の工場などから廃棄物を回収し、自社の工場まで安全かつ確実に運搬します。

特長

全国ネットワークを形成、専用の大型車両と専門スタッフによる迅速で確実な収集運搬

課題

・社員の安全と顧客の信頼を獲得するための安全対策の強化
・物流業界の人手不足などの状況も踏まえた専門スタッフの質・量の確保



中間処理

廃棄物を性状や化学的性質に合わせ、中間処理施設で安全・確実に無害化・減量化しCO₂削減に貢献します。

特長

製造資本と技術力を活用し処理量と品目数は業界トップクラス、顧客のCO₂削減にも貢献

課題

・社員の安全と顧客の信頼を獲得するための安全対策の強化
・中間処理コストの低減



再資源化・製品化

顧客の廃棄物を加工し、リサイクル製品を製造します。

バージン材の代替となるリサイクル製品を販売することで、資源を循環させて資源枯渇の防止に貢献します。

特長

環境保全と経済性の両立を実現。環境創造への使命感を持つスタッフも強み

課題

・カスケードリサイクルのさらなる効率化
・マテリアルリサイクルの市場開拓と技術開発

バリューチェーンをつなぎ動かす5つの強み

私たちは創業時から、顧客や社会が抱える多様な課題に向き合い、現場で得た知見や技術を積み重ねながら、資源循環の可能性を広げてきました。その歩みの中で培われた5つの強みは、バリューチェーンを有機的につなぎ、顧客ごとに異なる廃棄物や資源の特性に応じた最適な解決策を生み出す原動力となっています。

製造業や建設業など
幅広い業界を支える強固な

顧客基盤

幅広い顧客へ迅速に
サービスを提供する

機動力

最先端かつ多様な
ニーズに応える

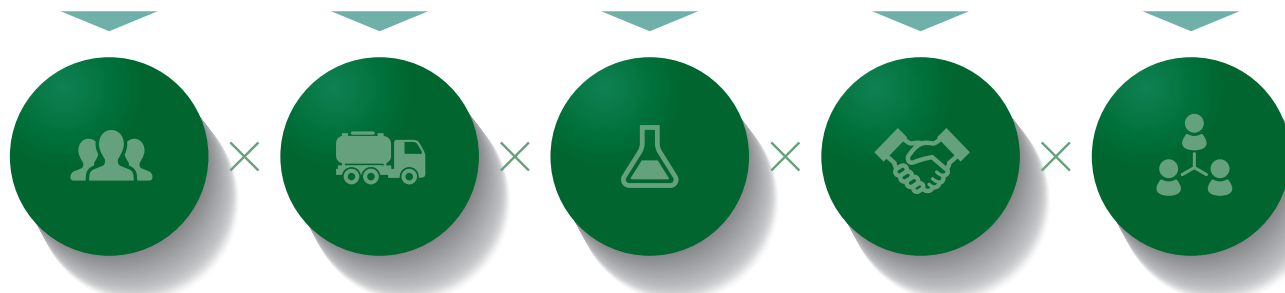
技術力

社内外のプレイヤー
を巻き込む

アライアンス

全社員が
一丸となる

使命感の共有



製造業や建設業など
幅広い業界を支える強固な

顧客基盤

＞ P.47 進化を支える資本(社会関係資本)

幅広い顧客と強固な関係を築いていることは、単に売上を上げやすく、リスクに強いだけでなく、資源の再利用の可能性を広げ、環境創造による付加価値を生み出す源泉にもなる、最も重要な強みです。

取引のある日本国内の従業員 100名以上の工場数 (2026年2月末時点)

..... 6,450工場

顧客との取引期間

- 10年未満 47.4%
- 10～19年 36.4%
- 20年以上 16.2%



幅広い顧客へ迅速に
サービスを提供する

機動力

＞ P.07 At a glance

＞ P.47 進化を支える資本(製造資本)

顧客の抱える様々なニーズを最適な方法で解決するために、必要な機能や能力を確保しています。特に、全国の顧客から受注し、廃棄物を収集運搬して、リサイクル処理を行い、リサイクル品として販売まで手掛けることができる機動力は、私たちが環境創造企業として成長し続けている大きな要因の一つと言えます。震災や豪雨などによって被災した企業の復旧支援を行うインフラとしての役割も果たしています。

リサイクル処理入荷量※

..... 197万t

(25mプールに張った水の重さの約4,041倍)

※ダイセキグループがリサイクル処理を行う
廃棄物や有価物などの総入荷量

産廃収集運搬許可の自治体数

..... 45都府県(47都道府県中)





最先端かつ多様な
ニーズに応える

技術力

▶ P.48 進化を支える資本(知的資本)

顧客の最先端のニーズに応える技術力を備えるために、従来の技術だけでなく、新たな技術の獲得に向けた研究開発を進めています。また社員が自主的に「知恵と工夫と行動力」を実践しながら、低コスト化に向けた改善策を提案し実行しています。

産廃中間処理の 社内受入品目数

..... 33,087 案件

コスト削減の テーマ数と削減額

..... 62件、850百万円



社内外のプレイヤーを
巻き込む

アライアンス

▶ P.27 特集 顧客課題の解決から次のニーズへ
▶ P.47 進化を支える資本(社会関係資本)

顧客や社会のニーズを満たすために、技術力やノウハウを持つ協力的会社、企業、大学、専門家等のあらゆるステークホルダーと積極的に協働します。自社のみの短期的な利益にとらわれず、長期的な視点で外部パートナーと協力関係や信頼関係を構築することを重視しています。

外部パートナーの数

- ・ 協力的会社(収集運搬、最終処分等) 273 社
- ・ 共同技術開発を行う企業 10 社
- ・ 包括連携協定を締結した自治体 2 市
- ・ 新規事業開発のために招聘する専門家 .. 2 人



全社員が一丸となる

使命感の共有

▶ P.29 副社長メッセージ

「発想・構想・構造・実行」の経営理念と「知恵と工夫と行動力」の価値観を受け継いでいます。職種や立場によらず経済合理性を確保した上で社会課題の解決を目指す使命感を共有しています。その使命感を持つ数多くの社員が新規事業に取り組んでいます。

新規事業アイデアの応募者数

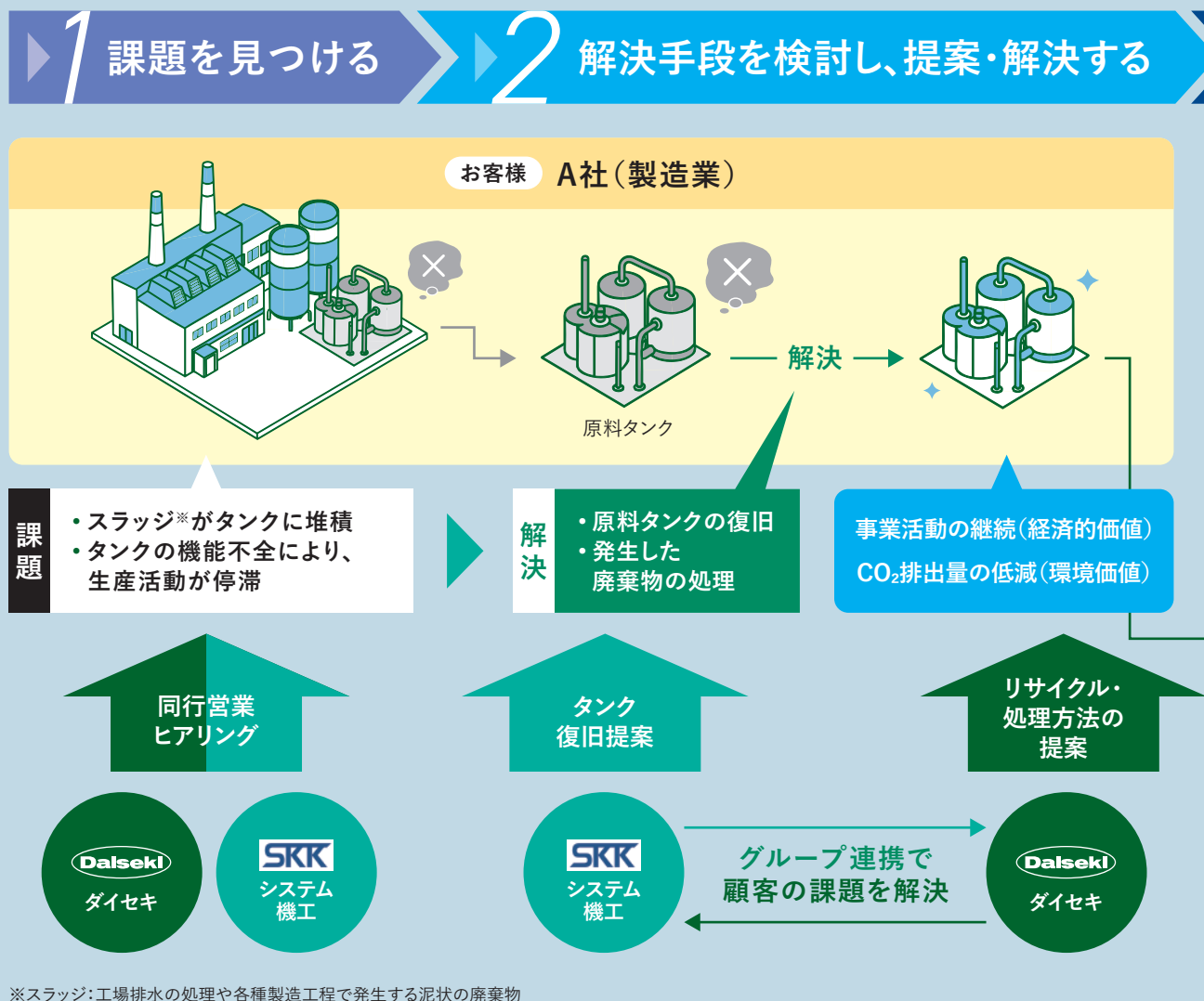
- ・ 第1回 332 人
- ・ 第2回 214 人
- ・ 第3回 226 人
- ・ 第4回 203 人



特集

課題解決型企業への進化を見据え、ダイセキはグループ各社の強みを掛け合わせることで、お客様への提供価値を広げています。本特集では、システム機工との連携により、長年解決できなかった顧客課題を解決し、新たな価値創出につなげた事例をご紹介します。

ダイセキ×システム機工



1 課題を見つける

ダイセキとシステム機工は共同で製造業の顧客A社を訪問し、タンク内に堆積したスラッジによる機能不全で生産活動が停滞しているという課題を把握しました。両社は、システム機工のタンク洗浄技術とダイセキの廃棄物処理技術を組み合わせることで、顧客の課題を解決できると考え、共同でソリューションを提案しました。

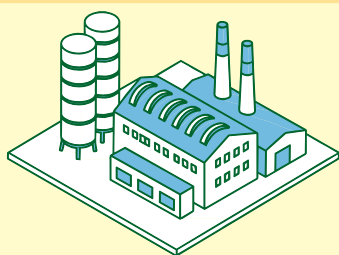
2 解決手段を検討し、提案・解決する

システム機工が薬品タンク内のスラッジを回収し、ダイセキが回収したスラッジをリサイクル処理するという役割分担のもと、両社は綿密なシミュレーションを重ねました。その結果、システム機工がCOW工法（右ページ囲み参照）を応用してタンク内に固着したスラッジを水噴射機で破碎・回収し、ダイセキが回収した廃棄物をリサイクル処理するソリューションを提案。約1年半にわたる洗浄工事を経て、計画どおりに薬品タンクを復旧し、A社が長年抱えていた課題の解決につながりました。

顧客課題の解決から次のニーズへ
グループ連携で収益を拡大

3 新たな価値を創出

パートナー セメント会社



セメントリサイクルによる資源循環
(経済的価値・環境価値)

セメント原料
の出荷

廃棄物の
引取

Daiseki
ダイセキ

お客様の声

長年の課題が解決され、 工場の安定操業が確保されました

我々は数年間にわたり、薬液タンクに堆積するスラッジの除去に悩まされ続けてきました。スラッジが堆積する度に清掃業者などにスラッジの除去をお願いしていましたが、除去が追いつかずスラッジの堆積が進んでしまい、いつ製造工程が停止する事態に陥るかと不安な日々を過ごしていました。ダイセキとシステム機工の担当者から「タンク上部に高圧噴射ノズルを設置し、水圧でスラッジを破碎して回収する」提案がありました。最初はあまり

に壮大過ぎてイメージが湧きませんでしたが、緻密な工事計画のもと、工程通りにタンクに堆積したスラッジを除去していただきました。現在はスラッジの堆積を防止する対策を講じることができたので、安定的な操業を確保することができており、とても感謝しています。このようなトラブルが発生しないことが一番ですが、今後も難題が発生した際はぜひ相談させていただきたいと考えています。

担当者の声

タンクから回収した廃棄物が膨大な量でしたが、生産部門と技術部門による処理方法の確立とセメント会社への出荷調整、業務部門による協力会社を含めた回収車両の配車調整を行い、各部門が連携することで円滑な引取ができました。

タンク内部に設置した噴射機のノズルをこまめに微調整することで、効果的にスラッジに噴射することができました。洗浄工事が終了し、お客様が喜んでくださる姿を見たときは、大きな達成感を感じることができました。



ダイセキ
九州事業所 営業部
営業担当



システム機工
事業本部 工事グループ
工事担当

3 新たな価値を創出

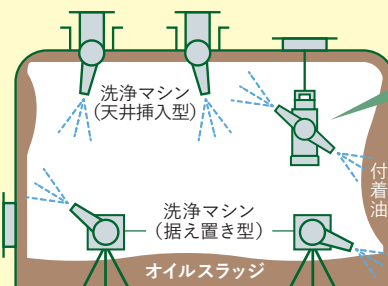
A社ではタンクの3分の2がスラッジの堆積により使用できない状態でしたが、本洗浄工により全てのスラッジを除去し、タンク全体を生産活動に活用できるようになりました。回収した廃棄物は約3,700tに及び、従来であれば焼却処理せざるを得ないものでしたが、ダイセキの処理技術により、その一部をセメント原料として再資源化することが可能となりました。

ダイセキとシステム機工がそれぞれの専門性を活かして顧客課題に向き合うことで、「廃棄物処理」にとどまらず、「モノづくりを支える」という新たな価値も実現しました。工場設備のメンテナンスは製造業に不可欠であり、同様のニーズは今後も拡大すると見込まれます。ダイセキグループは、各社の専門性を活かしたグループ連携により、顧客企業の課題解決に貢献していきます。

システム機工独自の先進技術で 安全・短工期・再利用を実現

COW工法はタンク内への入槽作業を不要とし、エア駆動マシンで大型タンクを安全かつ短工期で洗浄する技術です。設備停止期間の短縮と作業安全性の向上に加え、回収したスラッジを資源として再利用することで環境負荷の低減も実現します。

(タンク内洗浄のイメージ)



タンク内洗浄用の
エア駆動マシン

課題解決型企业へ どのように進化するか

▶▶ 目指す姿の実現に向け、事業・人的資本・財務の3つの視点から
成長に向けた取り組みをご紹介します。

副社長メッセージ

グループ連携の強化と
新規事業開拓を推進。
「顧客ニーズ全て」に
応えられる体制へ

代表取締役副社長執行役員

伊藤 泰雄

Yasuo ITO



信頼と現場理解を強みに 既存事業を磨き上げる

サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルへの対応が加速し、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。製造業に求められる環境対応も高度化・複雑化し、リサイクルや資源循環の重要性は一段と高まっています。

そのような中、ダイセキグループの既存事業は堅調に推移しています。近年のリサイクルニーズの高まりや中東情勢の影響を受けた再生燃料需要の増加なども追い風となり、足元の業績も好調です。

競争優位性の源泉にあるのは、健康・安全・コンプライアンスを事業運営の大前提としながら、「知恵と工夫と行動力」によって常に安全、迅速、確実な処理を実現できる現場力です。事故をなくし安全に廃棄物を処理する——言葉にすると非常

にシンプルで当たり前のことのように聞こえるかもしれませんが、それを継続することは決して簡単ではありません。組織としても社員ひとりひとりとしても、膨大な努力が必要です。

私たちはこうした積み重ねによって、お客様から「安心して任せられる」と信頼していただき、「困ったことがあったらまずダイセキに頼もう」と自然に名前が挙がるような関係性を築いてきました。顧客からの信頼と現場理解こそが、ダイセキグループの強さの源泉であり、様々なビジネスを生み出す土台になっています。これからも、社内外の知見や技術、人財の力を結集しながら、リサイクル技術を高度化し、既存事業をさらに磨き上げていきます。

「処理」から「課題解決」へ提供価値を広げる

一方で、長期的には、既存事業だけでは徐々に規模が縮小しかねないという危機感を抱いています。足元の事業が堅調な今だからこそ、既存事業の競争優位性をさらに高めながら、次の成長領域への布石を打つ必要があります。

私たちが目指すのは、廃棄物処理の扱い品目を拡大することや、産廃処理市場でマーケットシェアを追求することだけではありません。「ダイセキに任せれば1から10まで対応してもらえる」存在になることです。既存事業で培った顧客基盤と現場理解を強みに、お客様からの依頼に応えるだけでなく、潜在的なお困りごとを掘り起こし、先回りして解決策を提示する。そうした「課題解決型企業」へ進化したいと考えています。

顧客が抱える課題としては、例えば今回の中東情勢を契機に改めて注目された資源確保や環境保全などが挙げられます。ダイセキグループはこうした社会課題や経営課題に対し、各社の技術やノウハウ、顧客基盤を活用しながら、一体となって課題解決に取り組んでいく方針です。また、課題解決に必要な技術や機能がグループ内にない場合には、外部企業とのアライアンスやM&Aも積極的に活用していく考えです。お客様の課題起点で

事業領域を拡張し、提供価値を高めていくことが、今後の成長につながると考えています。

そこで進化のカギとなるのがグループ連携の強化です。グループで横断的に顧客ニーズを把握し、各社の技術力を活かした解決策を提案します。2025年にダイセキ環境ソリューションを100%子会社化したことを契機に、ダイセキとダイセキ環境ソリューションでは相互に目標を設定し、双方の顧客基盤を活用したクロスセルや協業を進めています。こうした取り組みを通じて、個社では実現できない価値を創出し、課題解決型企業への進化を加速させていきます。

ダイセキ環境ソリューションとの連携では、汚染土壌浄化や廃棄物処理など、お客様が抱える複数の課題に対してグループ横断で提案を行う体制づくりを進めています。相互の顧客基盤を活用した連携営業によって成約事例も増えており、個社単独では提供できない価値の創出につながっています。

▶ P.33 ダイセキグループの事業戦略

変革を担うのは「人」。求められる人財像も変わる

課題解決型企業への進化とは、単に営業のスタイルを変えろという話ではありません。お客様の事業や現場により深く入り込み、本質的なニーズを理解し、現場・技術・営業・グループの知見やノウハウを掛け合わせながら価値を生み出していくということです。

そのためには、事業そのものの変革と同時に、それを担う人と組織の変革も欠かせません。どれほど優れた設備や技術があっても、人がいなければ価値は生まれません。ダイセキグループにとって人的資本は、行動力と技術力と提案力の源泉であり、「宝」と呼ぶべきものです。現在のダイセキグループには、高度な技術力や専門性を持ち、高い精度で処理オペレーションを遂行する人財、日常業務の中で改善に向けて努力し続けられる人財が揃っています。これは私たちの大きな強みです。

一方で、課題解決型企業に進化するためには、自ら先頭に立ち、先回りしてお客様の課題を発見できる人財も必要となります。

未知の領域に飛び込み、新しい発想で価値を生み出せる人財や、専門性を持ちながら、技術・営業・経営を横断的に捉え、事業全体を俯瞰できる人財です。そのような人財確保に向けて重要になるのが、人財ポートフォリオの再構築です。既存事業を「深化」させる人財と、新規事業を「進化」させる人財の両方が活躍できる組織を目指します。

さらに今後は、既存の専門性をさらに磨くだけでなく、お客様のニーズを感度高く捉え、新たな機会や価値を構想し、技術的知見を提案や課題解決へとつなげられる人財を強化していく必要があります。例えば、技術的知見を活かしながら顧客の課題を引き出し、提案やコンサルティングを行える人財です。このような営業と現場の両方を理解する次世代のリーダーを育成していきます。

▶ P.41 人的資本経営の強化

経営リテラシーを備えた次世代経営人財育成に取り組む

中長期的な成長を考える上では、適切な経営判断を下せる次世代経営人財の育成も重要です。その中心となるのが全国7事業所の所長です。私は事業所長を「一国一城の主」と考えて

います。事業運営を担い、経営経験を積む中で、将来の中核人財へ成長してもらいたいと思っています。

現段階でも、事業所長たちは売上高や利益などの業績指標

を把握し、日々の事業運営に活かしています。しかし、これから求められるのは足元の数字を管理する力だけではありません。市場環境や経営指標を分析し、中長期的な視点で課題を捉え、必要な打ち手を考えられる経営人財へと成長していくことが重要です。

そのため、グロービスのeMBA研修などを通じて、財務やマーケティング、戦略立案といった経営の基礎知識を学ぶ機会を設けています。投資回収を意識した設備投資の判断や、市場動向を踏まえた事業運営など、経営者として必要な視点を身につけてもらうことが狙いです。また、事業所長には社員との対話

を重ね、自ら考え行動する組織づくりを進めるよう求めています。現場感覚と経営的視点を兼ね備えた次世代経営人財を育成することが、ダイセキグループの将来を支える重要な基盤になると考えています。

人口減少や人財確保難が進む中、従来の成功体験や既存事業の強みに依存するだけでは、課題解決型企業への進化も次の成長も実現できません。変化を先読みし、新たな価値を創造できる人財をどれだけ育てられるかが、ダイセキグループの中長期的な競争力を左右します。その強い危機感を持って、「人づくり」を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。

20年ぶりの人事制度刷新に着手。挑戦する組織へ変わる

変化を先読みし、挑戦し、新たな価値を創造できる人財を育てる。そのためには、人づくりの考え方でなく、制度そのものも変えていかなければなりません。2025年に「未来をつくる人をつくるプロジェクト」を立ち上げ、「挑戦ファースト」を合言葉にして20年ぶりの人事制度の刷新に着手しています。「未来をつくる 人をつくる」という言葉には、事業の未来をつくるのは人であり、その未来を担う人を育てることこそが、ダイセキグループの持続的な成長につながるという思いを込めています。

その第一歩として取り組んでいるのが、処遇や評価の見直しです。新しいことへ挑戦する人財を増やしたいのであれば、精神論だけでは不十分です。挑戦する人が安心して行動でき、努力や成果が正しく報われる仕組みが必要になります。

会社が目指す方向性を全社員で共有しながら、ひとりひとりがやるべきことを認識し、努力し、成果につなげているかを確認する。あわせて、個人目標の難易度や達成度も評価に反映していく仕組みを検討しています。挑戦し、成果を出した人が報

われて納得できる人事制度に刷新していきます。

また、年齢や社歴にとらわれず、挑戦意欲が高く、能力のある若手社員を主要ポストに登用していくことも考えています。ダイセキは、全事業所において安全・確実な処理を軸に成長してきました。その文化はこれからも変わることのない当社の土台です。そのうえで、組織・風土の改革によって全社に「挑戦ファースト」の意識を浸透させていきます。

まず重要なのは、経営層の方針を事業所長に共有し、事業所長が所内の各部門との対話を重ねながら、一般社員までしっかりと浸透させていくことです。現場では、目の前の仕事に忙殺され、新しいことに挑戦しにくい状況もありました。だからこそ、主体性を持って能動的に動く人財を会社の中核に据え、ベテラン層も中堅層も「挑戦することが当たり前」と感じられる組織風土へ変えていきます。

▶ P.41 人的資本経営の強化(人事制度刷新のロードマップ)

人づくりと次の事業づくりを現場から進める

ただし、制度を整えるだけでは、挑戦する文化は生まれません。実際に未来を考え、価値創出に挑戦する場が必要です。その取り組みの一つが「新規ビジネスのアイデア募集」です。

日々の業務においては、どうしても「今、抱えている仕事をどう進めるか」に意識が向きがちです。そこで、あえて日常業務から一歩離れ、新たな価値創出に意識を向け、アイデアをまとめ提案する機会を設けています。狙いは、単に新規事業を生み出すことだけではありません。未来を構想する力、先読みする力、挑戦する姿勢を育むこと。そして、現状維持にとどまらず、自ら新しい価値を生み出そうとする人財を増やしていくことです。

新規ビジネスのアイデア募集を2022年に全社員を対象として開始し、これまで4回実施しましたが、毎回200から300件の応募がありました。現在のダイセキには、VISION2030の



「新規ビジネスのアイデア募集」に寄せられたアイデアは、プロジェクトメンバーによって一件一件検討される

プロジェクトの一つである新規ビジネス開発に魅力を感じ、挑戦したいという思いを持って入社してくる社員も多くいます。柔軟な発想とチャレンジ精神を持つ若い社員の積極性を、組織全体に広げていきたいと考えています。応募者が「アイデアを出しても、採用されなければ意味がない」と感じないよう、寄せられたアイデアには必ずフィードバックを返し、可能性があるものはスモールスタートでの事業化も検討します。

新規事業の立ち上げは決して簡単ではありません。しかし、トライ&エラーを繰り返しながら前向きに挑戦すること自体

に、大きな意味があります。発案した若手社員自身が事業責任者となり、事業化を進めることも想定しています。そこでは先輩社員との対話や現場との連携も生まれるでしょう。新規事業の進捗状況は社内にも共有し、その経験や学びが、次の挑戦を生む土壌になっていくことを期待しています。

私はこの取り組みを単なる新規事業創出のための施策とは考えていません。人づくりと次の価値創出を同時に進めるための、重要な実践の場だと捉えています。

▶ P.42 人的資本経営の強化(次世代の人財育成)

「次は何をするのだろう」と期待される企業へ

2026年2月期は、ダイセキ連結の売上高及び売上総利益が過去最高を更新し、既存事業の収益基盤の強さを改めて示す結果となりました。企業のカーボンニュートラルへの取り組みが進む中、石炭の代わりとなる再生燃料の需要拡大が業績を牽引しています。

こうして着実にキャッシュを創出できている今だからこそ、次の成長に向けた打ち手を進めることが重要です。短期的には、強固な顧客基盤を軸に、ダイセキ環境ソリューションやシステム機工などとグループ内の連携を深めながら、既存事業をさらに深化していきます。リサイクル技術を向上させ、資源化できるものを増やしていきます。

一方で、今後さらに高度化・複雑化するニーズに応えていくためには、それを支える投資も必要です。インフラ、エネルギー、半導体、製薬などの分野では、より高度な処理能力や安全性が求められます。こうした領域への対応力を高めるため、必要な設備投資を進めていきます。また、成長を加速する上では、インオーガニックな施策も欠かせません。顧客基盤や技術、機能の拡張につながるM&Aについても積極的に検討していきます。

さらに海外展開にも力を注ぎます。東南アジアなど新興国では急速な経済発展とともに廃棄物問題が深刻化しています。市場や法規制を見極めながら、政府・関係機関とも連携し、着実に事業機会を捉えていきます。日本国内でコンプライアンスを徹底しながら事業を拡大してきたダイセキグループだからこそ提供できるソリューションがあり、現地でも高いニーズがあると考えています。

新領域での事業探索も進めます。2026年には名古屋大学発ベンチャーのSyncMOFから事業を譲り受けました。これまで共同で取り組んできた新規吸脱着剤によるアンモニア回収事業を基盤に、今後はCO₂や水素など、気体全般へと対象を広げていきます。従来の液体・固体に加え、新たに気体領域へ事業を拡張する取り組みです。

現時点ではまだ模索段階のテーマもあります。しかし、既存事業の延長線だけでは、次の成長は描けないとも感じています。

だからこそ、人事制度刷新や新規ビジネスのアイデア募集などを通じて、新たなビジネス創出の土台となる環境を整えています。今後は、投資基準やKPIも明確化し、選択と集中を徹底しながら、2030年度までに次の柱となる事業を形にしていきます。

新規アイデアが実際に事業となり、新たな挑戦が次々に生まれてくれば、社内外から「ダイセキは次は何をするのだろう」と興味と期待を持っていただけるようになるはずです。そうした「ワクワク感」のある企業として認識されることが、ダイセキという企業の魅力を高め、新たな挑戦を志す人財を惹きつける力にもなると考えています。

サーキュラーエコノミーの時代が到来するのは間違いありません。今、私たちは、大きな変曲点に立っています。この潮流を確実に捉え、全社一丸となって変革を進めることで、ダイセキは「処理企業」の枠を超え、より高い付加価値を提供する課題解決型企業へ進化していきます。VISION2030の実現、そしてその先のダイセキグループ全体の持続的な成長に向け、事業と人の変革に挑戦し続けていきます。



ダイセキグループの事業戦略

ダイセキグループは、ダイセキの祖業である産業廃棄物収集運搬・中間処理の強みを起点に事業領域を拡張し、それぞれの分野で高い専門性を持つ事業を展開してきました。今後は各社の競争優位性をさらに磨き、グループとしての総合力を発揮することで、一社では実現できないソリューションを提供し、より高度な課題解決を実現していきます。

>> 事業活動の全体像

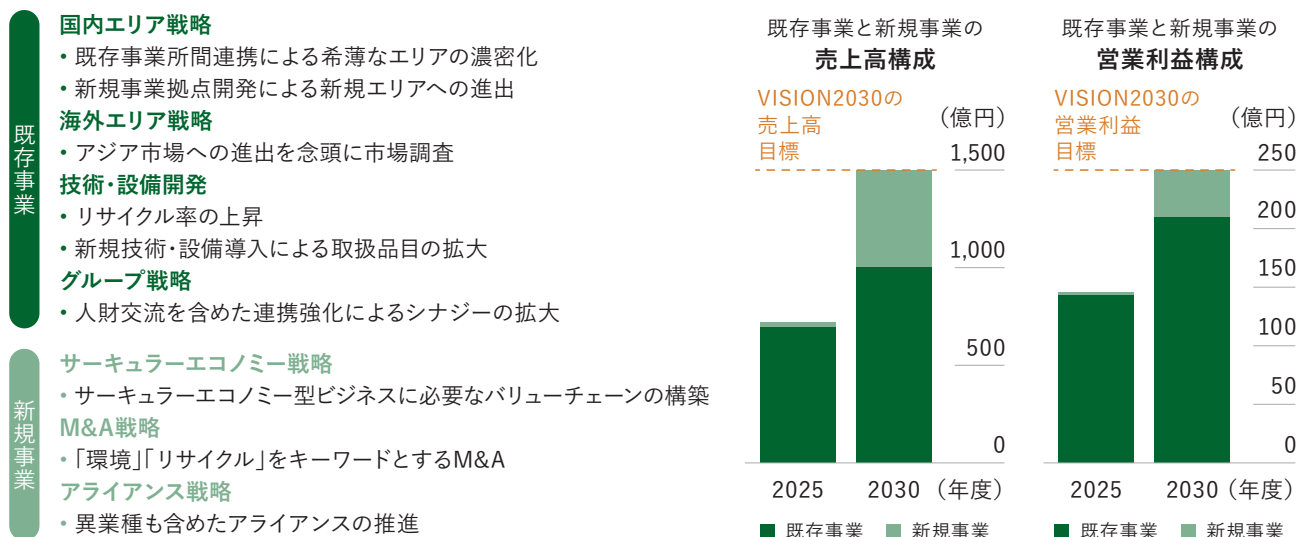
グループ企業名	主要事業	役割・価値提供
ダイセキ	産業廃棄物収集運搬・中間処理	産業廃棄物の適正処理とリサイクルによる環境負荷の低減と循環型社会の構築への貢献
— ダイセキ環境ソリューション	汚染土壌浄化・BDF製造・PCB事業	建設工事で発生する汚染土壌の浄化やPCBの適正処理による環境負荷の低減、BDF製造による循環型社会の構築への貢献
— グリーンアローズ中部	廃石膏ボードリサイクル	廃石膏ボードのリサイクルによる循環型社会の構築への貢献
— グリーンアローズ九州		
— 杉本商事	一般廃棄物収集運搬・処理、古紙の収集運搬、リサイクル	一般廃棄物の適正処理とリサイクルによる環境負荷の低減と循環型社会の構築への貢献
— ダイセキMCR	鉛リサイクル	鉛リサイクルによる環境負荷の低減と循環型社会の構築への貢献
— システム機工	大型タンク洗浄	大型タンクの洗浄によるインフラ設備の保守と洗浄時に回収した廃油のリサイクルによる循環型社会の構築への貢献
— 北陸ダイセキ	石油製品製造・廃油処理	なめらかなコンクリートを成形できるコンクリート離型剤の製造販売、廃油リサイクルによる環境負荷の低減

>> 課題解決型企業への進化に向けた展望

▶ P.19 長期経営ビジョン VISION2030

ダイセキグループは今後、以下のように事業戦略を策定し、VISION2030の達成に向け取り組みを進めます。
(2030年度までに売上高1,500億円、営業利益250億円、ROE15.0%を目指す)

新たな事業戦略の策定



》ダイセキがつなぎ動かすサーキュラーエコノミーの輪

ダイセキグループは課題解決型企業への進化を目指し、グループ各社の専門性と顧客基盤を掛け合わせることで、単独では実現できないソリューションを提供し、資源循環の高度化と新たな価値創出を実現しています。これまで培った事業の強みを広げ、新たな課題解決へとつなげています。



》グループ連携の事例

ダイセキ×ダイセキ環境ソリューション

ダイセキが実施する顧客向け工場見学の際に、ダイセキ環境ソリューションの汚染土壌処理サービスに関するアンケートを実施しています。ニーズが確認できた見込み顧客には、ダイセキとダイセキ環境ソリューションとが連携して同行営業を行い、新たな案件の創出につなげています。

》P.37 汚染土壌のリサイクル事業

グリーンアローズ中部×グループ各社

グリーンアローズ中部の静岡工場の立ち上げにあたり、グループ各社がそれぞれの知見やノウハウを持ち寄り、建築設計や行政手続き、近隣住民との対話などを支援しています。

》P.40 その他の資源リサイクル事業

ダイセキ環境ソリューション×杉本商事

ダイセキ環境ソリューションが静岡市で廃プラスチックリサイクル事業を開始するにあたり、同事業を先行して展開する杉本商事が、施設の試験導入を通じて立ち上げを支援しています。

》P.40 その他の資源リサイクル事業

ダイセキMCR×グループ各社

グループ各社が使用済鉛バッテリーの一次回収を担うとともに、グループの集荷ネットワークを活かし、全国から効率的に原料を調達しています。

》P.38 鉛のリサイクル事業

事業別の成長戦略と進捗



廃液・廃油・汚泥のリサイクル事業

この事業を担う主要会社
ダイセキ、北陸ダイセキ

廃液・廃油・汚泥のリサイクル事業では、産業廃棄物の収集運搬・中間処理とリサイクル製品の製造・販売を中心に事業を展開しています。

廃液は基準を満たすまで浄化したうえで、廃液中の有用金属は金属滓、廃油は再生燃料、汚泥はセメント原料として再資源化しています。

このような取り組みを通じて、地球環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献しています。さらに、焼却処理と比較して温室効果ガスの排出量を低減できるリサイクル手法を採用することで、カーボンニュートラルにも貢献します。



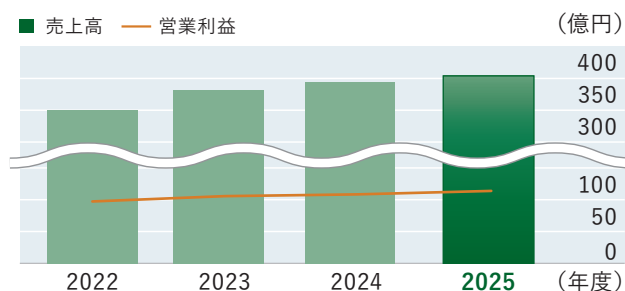
ダイセキ名古屋事業所の活性汚泥処理施設

事業の強み

- ・産廃処理サービスの提供とリサイクル資源の販売の両方で収益を上げるビジネスモデル
- ・リサイクル率の高さ
- ・低炭素処理によるカーボンニュートラルへの貢献
- ・幅広い産業廃棄物の取扱品目
- ・全国に大規模な処理工場を有するネットワーク
- ・災害発生時の緊急対応能力の高さ

2025年度の実績

- ・2025年度は、上期に関税の影響により業績は低調に推移しましたが、下期には廃液入荷量が持ち直し、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。
- ・お客様の温室効果ガスの排出削減貢献量：59.7万t-CO₂
- ・産業廃棄物の受入量：113.0万t
- ・マテリアルリサイクル出荷量(有用金属)：0.2万t
- ・マテリアルリサイクル出荷量(再生薬剤)：0.3万t



環境認識

リスク

- ・サーキュラーエコノミーへの移行加速に伴う製造業における廃棄物削減や製造工程内でのリサイクル(内製化)の定着
- ・エネルギーコストや外注費用をはじめとする物価高騰の長期化
- ・厳格な廃棄物処理法の規定による事業拡大への障壁

機会

- ・カーボンニュートラルを求める顧客の増加に伴う廃棄物のリサイクル事業の需要拡大
- ・サーキュラーエコノミーへの移行に向けた国による政策の推進及び企業による再生材利用の推進
- ・製造業の国内回帰によるビジネスチャンスの拡大

中長期的な事業計画や施策

- ・廃液・廃油・汚泥の処理能力増強に向けた設備投資、及び新規事業の確立に向けた成長投資を継続的に実施しています。
- ・課題解決型企業への進化に向けて人事制度の刷新に着手しています。
- ・SyncMOFから事業を譲り受け、金属有機構造体(MOF)技術を活用したアンモニアやCO₂、水素などの気体回収事業への拡大に着手しています。
- ・使用済みの潤滑油を再生する事業を計画しています。
- ・グループ各社の顧客基盤の相互共有による事業基盤のさらなる強化、グループ一体経営のさらなる深化に向けて、ダイセキ環境ソリューションのTOB(株式公開買付け)を実施しました。

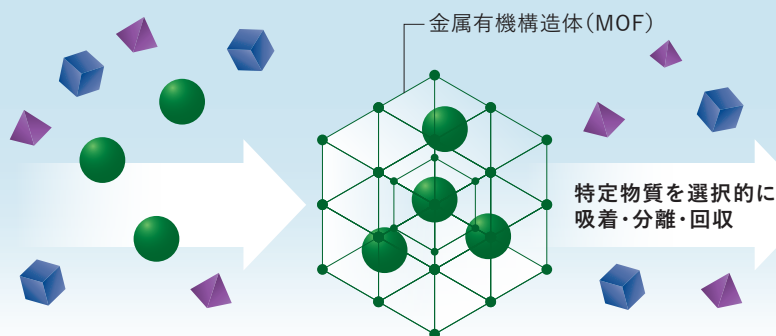
FOCUS 廃棄物由来ガスのリサイクルを可能にするMOFの技術

MOF(Metal-Organic Frameworks)は多孔性配位高分子(PCP)とも呼ばれ、金属イオンと有機配位子がジャングルジム状に組み上がった多孔性材料です。金属イオンと有機配位子の組み合わせを変えることで、細孔の大きさや表面特性を自在に設計できるため、混合ガス中から特定の成分を選択的に吸着・分離することが可能です。この特長を活かし、ガスの分離・回収や資源循環など幅広い分野への応用が期待されており、近年世界的に研究開発が進んでいます。2025年10月には開発

者である京都大学特別教授の北川進氏をはじめとする3名がノーベル化学賞を受賞し、MOFへの注目はさらに高まっています。

ダイセキではMOFの合成・評価から装置開発までを一貫して手掛けており、アンモニア回収をはじめ、CO₂や水素などのガス回収への応用展開を進めています。さらに、ダイセキが培ってきた廃液中の資源回収技術と組み合わせることで、従来困難であったリサイクル領域への展開を図ります。

MOFによる 気体の吸着イメージ



2025年度の主なトピック

ダイセキ北陸事業所と関東事業所が連携し、機動力を活かして新潟県上越地方の浸水被害企業を復旧支援

2025年9月に発生した大雨の影響で、A社(製造業)では工場内全域が浸水し、さらに停電により工場外に排水できない状態となりました。

ダイセキはその翌日、タンクローリー車とバキューム車を複数台手配して、雨水と油の混ざった廃液を回収しました。

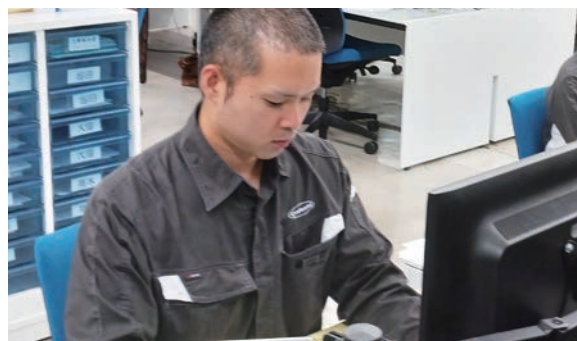
その後、9月から12月の間に合計で208台の大型車両を手配し、2,080tの廃液を回収し、A社の生産活動の復旧を支援しました。



復旧支援に活躍したバキューム車

担当者の声

一刻も早い復旧のためには、災害廃棄物を迅速に搬出する必要があります。苦労したのは、通常業務の配車を行いながら、並行して復旧対応のための車両手配を進めなければならなかったことです。自社車両だけでは到底足りない状況でしたが、協力会社の皆様が私たちの呼びかけに応え、多くの車両を貸し出してくださり、活動を支えてくださいました。膨大な数の車両の手配と運行管理は決して容易ではありませんが、それこそが配車係として果たすべき役割だと考えています。



ダイセキ北陸事業所 業務部 配車担当

事業別の成長戦略と進捗



汚染土壌のリサイクル事業

この事業を担う主要会社

ダイセキ環境ソリューション

土壌汚染関連事業では、コンサルティングから調査・分析・処理までを自社で完結するワンストップ体制を構築しています。

ボーリング等による土壌調査、自社での環境分析、対策工事、汚染土壌の掘削や洗浄による処分を総合的に提供し、効率的な浄化処理と汚染土壌の再資源化を通じて、循環型社会の形成に貢献しています。



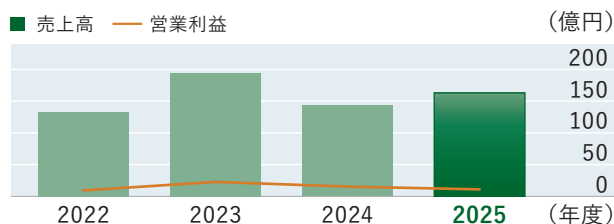
ダイセキ環境ソリューションの弥富リサイクルセンター

事業の強み

- ・全国で調査・工事・処理に対応できる機動力
- ・土壌汚染対策のワンストップソリューションを提供できる事業領域の広さ
- ・土壌汚染対策のノウハウをもとにした処理難物へのソリューション提供力(埋設PCB・埋設石膏・黄燐など)

2025年度の実績

- ・付加価値の高いコンサルティング営業による顧客からの直受けの比率が51%と、前年度の43%から大きく上昇しました。
- ・汚染土壌の受入量:63.4万t



環境認識

リスク

- ・建築費高騰に起因する建設投資の減退
- ・製造原価(セメント会社・船舶会社等の外注費)上昇による収益の悪化
- ・セメント生産縮小による各セメント会社の統廃合や、原料系廃棄物や建設発生土等の受入縮小
- ・中東情勢に関する国内市場への影響

機会

- ・ダイセキの完全子会社化に伴うダイセキグループの顧客基盤の活用
- ・円安等による製造業国内回帰による汚染土壌の調査機会の増加
- ・国土強靱計画による交通・インフラ工事の活性に伴う要対策土壌の発生増大
- ・土壌汚染対策法改正に伴う汚染土壌処理のトレーサビリティの規制強化

中長期的な事業計画や施策

- ・下記3つの成長ドライバーを設定しています。
- ① コア事業の成長:コンサルティング機能の強化、シェア拡大
- ② シナジーの創出:グループ連携強化・新規事業促進
- ③ 人財:期待人財像の定義、個人の成長機会の創出と組織力の強化

コア事業

土壌事業と
資源リサイクル事業の
進化と成長

シナジー

多様性×可能性で
創る次世代の
シナジー

人財

ひとりひとりが
成長し、チーム全体
で未来を創る

2025年度の主なトピック

- ・非効率な定型業務やAI活用への心理的ハードルといった現場の課題を迅速に解消し、生成AIの全社的な浸透と生産性向上を図るため、部署横断のDX推進者を配置しました。
- ・土壌関連業務の合理化及び営業基盤強化に向けた新システムを開発中です(2026年度導入予定)。
- ・技術面からのコンサルティング体制のさらなる強化と提案力の向上を目的として、新たに技術営業支援室を設置しました。



鉛のリサイクル事業

この事業を担う主要会社

ダイセキMCR

鉛のリサイクル事業では、使用済鉛バッテリーから鉛をリサイクルする事業を展開しています。

CO₂排出量の低減に資する国内初のLNG還元炉や、鉛精錬分野で世界初となる50t誘導加熱精錬炉を導入し、高効率かつ高品質な再生鉛の製造を実現しています。

製造した再生鉛はバッテリーメーカーへ供給し、サーキュラーエコノミー型の資源循環の高度化と環境負荷の低減に貢献しています。



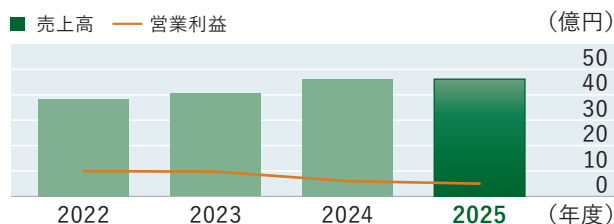
ダイセキMCR宇都宮リサイクルセンターの回転ガス熔解炉

事業の強み

- ・グループ内連携によるワンストップでのサービス提供
- ・競合他社に先行するリサイクル処理プロセスで環境負荷低減・カーボンニュートラル対策を実施することにより国内で最もCO₂排出量の少ない再生鉛を供給

2025年度の実績

- ・2025年度は、2024年度に実施した大規模修繕の効果により工場が年間を通じて安定稼働したことで生産量が増加し、売上高は過去最高を更新しました。
- ・マテリアルリサイクル(再生鉛)出荷量:1.4万t



環境認識

リスク

- ・違法解体業者・違法リサイクル輸出業者による原料争奪の動き
- ・上記による原料の使用済鉛バッテリーの価格上昇による仕入れコストの増加

機会

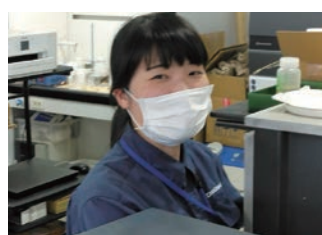
- ・サーキュラーエコノミーへの移行に向けた国による政策の推進及び企業による再生材利用の推進による再生鉛の需要拡大
- ・カーボンニュートラルを志向する顧客の増加を背景に環境負荷の低い鉛リサイクル事業への需要拡大

中長期的な事業計画や施策

- ・再生鉛の需要増を見込み、今後3年間で約25億円を投じ、生産能力を2倍に引き上げ、国内シェアを現在の5%から8～10%程度に拡大する計画を進行しています。
- ・宇都宮リサイクルセンターと篠井工場の2ヶ所に分かれていた鉛の精錬成型工程を平出工場に移転集約するとともに、宇都宮リサイクルセンター内に鉛熔解炉を1基増設します。精錬成型移転集約は、平出工場内の倉庫解体跡地を活用して新工場を建設し、精錬成型能力の増強と業務の効率化を図ります。熔解炉を2基に増設することで、ボトルネックとなっていた熔解能力を強化し、ダイセキMCR全体の売上高と営業利益を2倍程度に増大することを狙います。

2025年度の主なトピック

- ・「Supplier of the Year Award 2025」※を受賞しました。
※エナジーウィズ株式会社が実施している品質向上・納期遵守・原価削減・環境保全等で優れた成果を出したサプライヤーを評価・表彰する制度



ダイセキMCR
製造部
生産技術担当

事業別の成長戦略と進捗



大型タンク洗浄事業

この事業を担う主要会社
システム機工

大型タンク洗浄事業では、石油備蓄基地に設置された大型石油タンクや配管、ピットなどの洗浄工事及びタンク関連のメンテナンス工事を中心に事業を展開しています。

大型タンクに堆積した原油スラッジを、無人で安全かつ短期間で効率的に回収し、タンク内部を洗浄する技術「COW工法」を活用し、洗浄作業の効率化とコスト削減を実現しています。



システム機工の大型タンク洗浄作業の様子

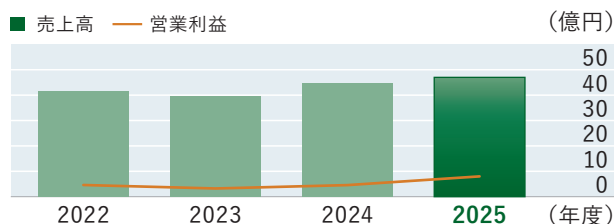
▶ P.27 特集 顧客課題の解決から次のニーズへ

事業の強み

- ・タンク洗浄に必要な専門機材を数多く保有しており、同時施工できる工事拠点数は国内トップクラス
- ・無人で安全にタンク内部を洗浄できる独自技術「COW工法」

2025年度の実績

- ・高収益案件の前倒し作業が順調に完了したことにより、売上高・利益共に過去最高を更新しました。
- ・全国10か所の国営の備蓄基地のうち、4か所の洗浄工事を担当し、その他に民間との共同備蓄基地3か所の洗浄工事も担当しました。また民間石油プラントについては、全国数多くの製油所内で洗浄工事を実施しています。



環境認識

リスク

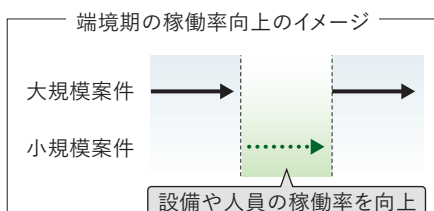
- ・カーボンニュートラルの進展を背景とした化石燃料需要の減少に伴う石油貯蔵設備の縮小
- ・専門性の高い市場特性に起因する人財確保の難しさ

機会

- ・大型石油タンクの保全工事以外にも「COW工法」を活かせる機会(工場の解体や設備内容改変など)
- ・ダイセキとの連携により顧客基盤を拡大
- ・中東情勢の緊迫化を受けた政府による産油国共同備蓄の増強・補充の動き

中長期的な事業計画や施策

大型石油タンク洗浄は工期の長い案件が多く、端境期の稼働率が課題となります。そこでシステム機工では、大型石油タンク以外の小規模設備の洗浄工事を案件の合間に手掛けることで、設備や人員の稼働率向上を図っています。



2025年度の主なトピック

・上水道管の洗浄

2025年度に東京都杉並区、葛飾区の老朽化した上水道管の更新工事のための洗浄を実施しました。水道管の更新ではパイプ・イン・パイプ工法という古い水道管内に新しい管を入れる工法が用いられ、前処理として古い水道管の洗浄が必要となります。システム機工はこの前処理を実施し、高度経済成長期に整備された社会インフラの維持更新に貢献しました。

・洗浄機材のレンタル事業

設備稼働率の向上を狙い、2025年度より端境期に洗浄機材を顧客にレンタルする事業を開始しました。



システム機工の資機材
レンタルカタログ



その他の資源リサイクル事業

この事業を担う主要会社

ダイセキ環境ソリューション(BDF、PCB)、グリーンアローズ(石膏ボード)、杉本商事(一般廃棄物、再生紙)

廃石膏ボードを石膏粉と紙に破碎・処理し、処理した石膏粉を新たな石膏ボードの原料として再資源化することで、サーキュラーエコノミーに貢献しています。



グリーンアローズ中部の静岡工場

廃プラスチックや古紙のリサイクル、一般廃棄物の収集運搬、微量PCB廃棄物の調査・処分、バイオディーゼル燃料(BDF)の製造・販売、産業廃棄物及び土壌の分析など、幅広い環境関連サービスを展開しています。



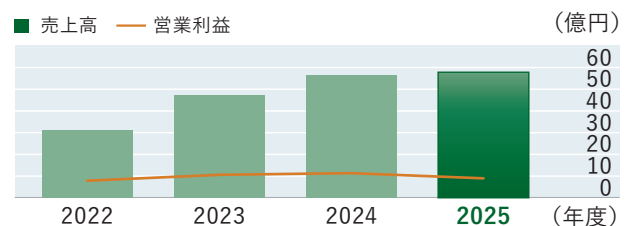
杉本商事の古紙リサイクル

事業の強み

- ・ダイセキの完全子会社化によるグループ連携の強化とシナジー創出
- ・リサイクル率と再生資源の品質の高さ
- ・石膏ボードメーカーとの共同出資コンソーシアムによる循環型サプライチェーンの確立

2025年度の実績

- ・マテリアルリサイクル出荷量(石膏ボード):9.7万t
- ・マテリアルリサイクル出荷量(再生紙):3.5万t
- ・2025年12月にグリーンアローズ中部の静岡新工場が稼働を開始しました。



環境認識

リスク

- ・中東情勢の影響による原材料価格の高騰及び調達網の不安定化
- ・廃石膏ボードの市場価値の高まりによる競争の激化
- ・ペーパーレス化の進展に伴う古紙市場の縮小

機会

- ・サーキュラーエコノミーに対する意識の高まり
- ・石炭火力発電所の稼働低下による石膏ボードの競合製品の原料となる脱硫石膏の供給減少
- ・プラスチック資源循環促進法の施行による廃プラリサイクルの需要増大

中長期的な事業計画や施策

ダイセキ環境ソリューションの新規事業として、2029年4月に静岡市民が排出する一般廃棄物のうち廃プラスチックのマテリアルリサイクルを行う事業の立ち上げを計画しています。



ダイセキ環境ソリューションが静岡市で開設する廃プラスチックリサイクル工場の完成イメージ図

2025年度の主なトピック

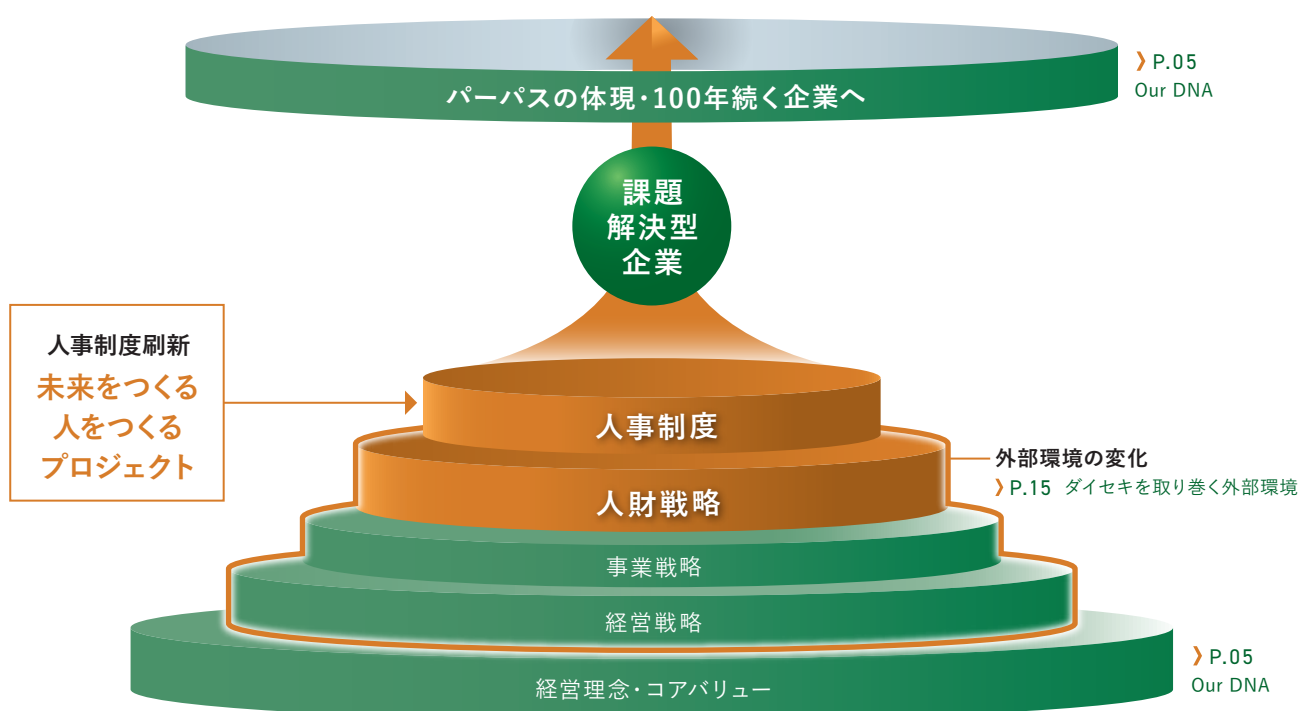
- ・**廃石膏ボードリサイクル事業の拡大**
グリーンアローズ中部の静岡工場の稼働によりエリア対応力を強化し、新規市場の開拓とマーケットシェアの拡大を目指します。
- ・**グループ内の吸収合併**
2026年2月に杉本商事が杉本紙業を吸収合併しました。経営基盤のさらなる強化と意思決定の迅速化を図ります。
- ・**九州環境カウンセラー協会特別賞を受賞**
2026年1月にグリーンアローズ九州がエコアクション21の環境経営レポート大賞の特別賞を受賞しました。

人的資本経営の強化

ダイセキは100年続く企業を目指し、人的資本を最も重要な資本の一つと位置づけています。持続可能で明るい未来を次世代に引き継いでいくために、人的資本の強化に取り組んでいます。

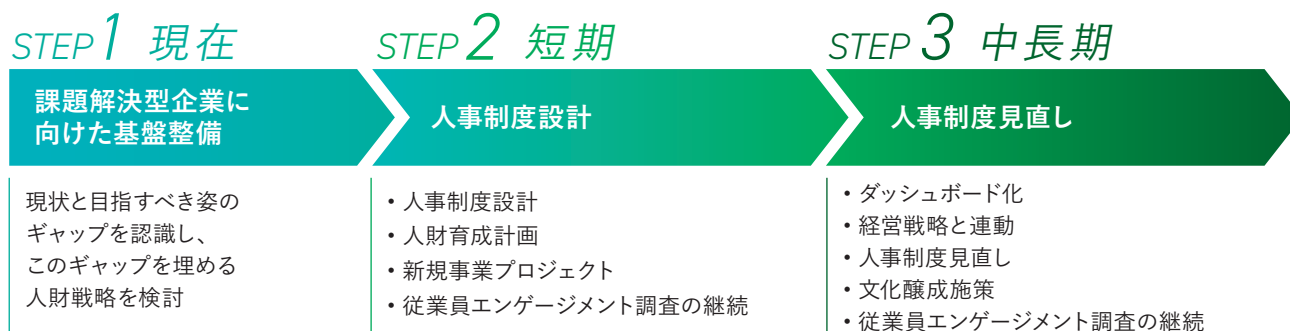
>> 課題解決型企業への進化に向けた人的資本経営の全体像

ダイセキが目指すゴールは、パーパスを体現し企業として持続可能な成長を続けていくことです。そのゴールに向けて、顧客が抱える課題を解決する企業への進化を目指しています。そのためには顧客が将来直面する課題や、顧客自身も気づいていない潜在的な課題を見だし、先回りして解決策を提案できる人財が必要となります。そこで現状と目指すべき姿のギャップを認識し、経営戦略と連動した人財戦略を実行することで、人的資本の強化を図ります。



>> 人事制度刷新のロードマップ

2025年度に「未来をつくる 人をつくるプロジェクト」を立ち上げました。挑戦を評価する人事制度への刷新を段階的に進めていきます。



STEP1の現在は、人事制度刷新に向けた第一歩として、基本方針をはじめ、人財活性化方針、人的資本配分方針、採用方針、育成方針、働きがい・職場環境方針の策定に着手しています。また、これらの方針の基盤として、能力や役割、貢献に応じた公平な評価と処遇を実現する、基幹人事制度方針も検討を進めています。

主な取り組み

ダイセキは100年続く企業を実現するために、健康・安全・コンプライアンスを徹底し、持続可能性を高めます。そのうえで、企業としてさらに成長するために「次世代の人財育成」、「職場環境改善」、「グループ連携」の取り組みを推進しています。

健康経営



健康推進課に2名の保健師を配置し、グループ社員の心身の健康維持・増進に向けたサポートを行っています。

取り組み

- 保健師による健康相談、社員教育、健康セミナー
- 外部専門機関による心身の健康相談、及び特定保健指導
- 従業員エンゲージメント調査の継続

実績

- ① 健康経営投資額



健康セミナーの様子

安全確保



社員の安全と顧客の信頼を確保するために、安全管理体制の強化と事故防止の徹底を図っています。

取り組み

- グループの安全衛生方針を制定
- 安全衛生管理体制の構築
- 各事業所の安全管理を任せ安全推進責任者の選任
- 安全教育の実施
- 不安全状態の解消

結果

- ① 労働災害発生件数



安全推進責任者の選任

コンプライアンス遵守



ガバナンス体制を強化するために、コンプライアンス体制の構築と社員教育を強化しています。

取り組み

- グループの環境方針、人権方針、腐敗防止方針を制定
- 全社員が毎月参加するコンプライアンス勉強会の実施
- 業務に必要な専門知識を学ぶ部門別勉強会を実施

実績

- ① 研修等の実施状況



コンプライアンス勉強会の様子

次世代の人財育成



次世代の経営を担う人財を育成し、人的資本の強化を図っています。

取り組み

- グロービスのeMBAを活用したマネジメント研修
- 外部の経営者を招いての経営者と次世代リーダー向けの勉強会
- 新規ビジネスアイデア募集を通じた考える力と挑戦する風土の醸成

実績

- ① 研修等の実施状況



マネジメント研修の様子

従業員エンゲージメント向上

従業員エンゲージメント向上を図る施策を推進しています。

取り組み

- ダイセキでは職場環境改善活動を実施。事務局を設置し、事務局が社員と担当部署を仲介して活動を推進
- ダイセキグループでは奨励金付与率15%の従業員持株会制度を導入
- 2024年に従業員RS制度にてダイセキ社員に100株を付与

実績

- ① 持株会加入者数



名古屋事業所の職場環境改善プロジェクト会議

グループ連携

グループ企業間の連携とシナジー創出を強化するため、ダイセキからグループ各社へ社長を含む役員を派遣し、一体となった経営・人財交流体制の構築を図っています。

取り組み

- ダイセキからダイセキMCR・システム機工・北陸ダイセキに取締役を1名ずつ派遣
- グループ会社との個社別経営会議を実施（「コーポレート・ガバナンス」参照）

参照

- ▶ P.59 コーポレート・ガバナンス（グループ会社のガバナンス）



グループ全体で顧客課題の解決に取り組む

CFOメッセージ

資源循環ニーズが 高まる時流を捉え、 収益力強化と 積極投資の二軸で 成長を加速

常務執行役員 企画管理本部長

片瀬 秀樹

Hideki KATASE



半導体・化学・医薬への顧客シフトと外注費低減で収益基盤を強化

ダイセキグループは今、産業廃棄物処理を中心とした事業から、お客様の課題を解決する事業への進化を目指しています。その実現に向けて、既存事業の収益力強化に加え、新規事業への投資やグループ連携の強化、人材育成などを進めており、次の成長に向けた基盤づくりは着実に進展しています。

グループの既存事業は堅調です。2026年2月期は連結売上高・売上総利益とも過去最高を更新しました。業績を牽引したのは主力事業である工場廃液の処理・リサイクルです。米国の高関税の影響等で上期に伸び悩んだ廃液の入荷量が下期以降に持ち直しました。この数年、当社のリサイクル技術を活かしやすい半導体や化学、医薬といった業界からの廃液の受け入れ拡大に取り組んできました。その成果が表れ始めており、収益性が改善しています。

外注費の低減も利益成長を支えました。例えば、廃棄物処理に必要な添加薬品を新規購入する代わりに、受け入れた廃

棄物同士を複合処理することで、調達コストを引き下げています。また、費用を払って外注処理していた廃棄物を再生燃料として製品化することで、処理コストを抑える工夫もしています。このように技術力と専門性を活かし、数年かけて売上高に占める外注費を下げ続けてきた成果が表れたことで、ダイセキの売上総利益は着実に上がっています。既存事業の収益力を高め、安定したキャッシュ創出基盤を強化できたことは、今後の成長投資を支える重要な成果だと捉えています。

また2026年2月期において、ダイセキは1年間で249工場との新規取引を開始し、大型工場との取引数も中長期の目標に向けて着実に進展しました。ダイセキ環境ソリューションのコンサルティング営業売上高比率の向上、システム機工の大型タンク洗浄分野でのシェア拡大など、グループ各社でも顧客基盤の拡大が進んでいます。

6,400超の顧客基盤から課題を掘り起こし課題解決型企業へ進化する

一方、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの進展を背景に、お客様の環境負荷低減に対する問題意識は、今後、

より具体的な課題やニーズとして顕在化すると予想されます。ダイセキグループが持続的に成長を目指すためには、既存事業

の延長線上にあるビジネスにとどまらず、お客様起点でのサービス拡充や価値創造が必要です。そのために、顧客基盤や課題解決力強化のための投資を行う方針です。

ダイセキの価値創造の源泉は、製造業を中心に6,400超の取引先工場から成る強固な顧客基盤です。環境意識が高まる中、当社が築いてきた顧客基盤には、「受け入れた廃棄物を安全・確実に処理する」ことにとどまらない、様々な課題解決の機会が存在しています。そうした潜在的なニーズを捉え、お客様に先回りして環境関連の商品やサービスを提案できれば、ダイセキグループの活躍の領域はさらに広がるはずです。

その実現に向け、2026年度を「グループ連携元年」と位置づけています。グループ横断で顧客基盤や技術、ノウハウを活用しながら顧客接点を広げ、課題解決型企業としての進化を加速させることで、グループ経営の高度化につなげていきます。

お客様のニーズをいち早く捉え、グループ連携によってスピード感を持って対応するための方法の一例が、ダイセキの工場見学に来られたお客様との対話です。アンケートを通じて「工場の建て替えや移転計画の有無」「土壌汚染状況の調査の必要性」などを確認し、情報共有に同意していただけた場合には、ダイセキ環境ソリューションから直接、土壌汚染対策を提案しています。アンケート項目の幅を広げれば、お客様の潜在的なニーズをより多面的に把握することも可能になります。こうした取り組みを通じて、お客様が必要とする商品・サービスをワンストップで提供するソリューション企業への進化を図っていきます。

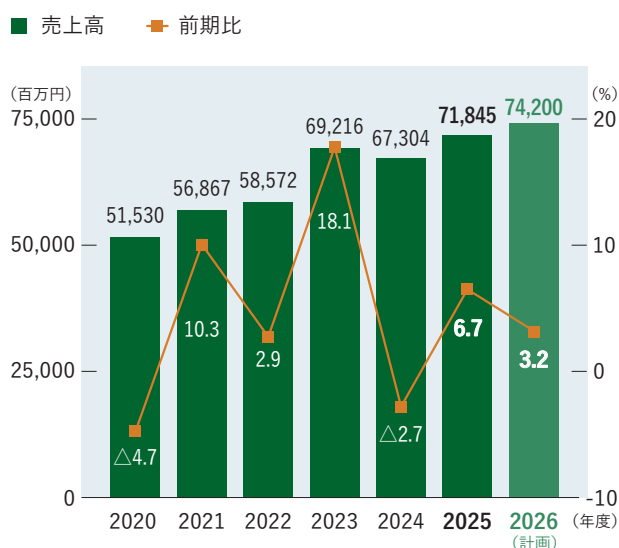
資源循環ニーズの拡大を捉え、再生素材・リサイクル領域へ投資する

ダイセキグループは現在、中東情勢の緊迫化による資源循環ニーズの高まりによって、成長機会が大きく広がる変曲点を迎えています。事業環境が変化する今こそ、収益基盤事業から創出されるキャッシュを成長領域へ重点配分し、事業ポートフォリオ変革を加速させるべきだと考えています。

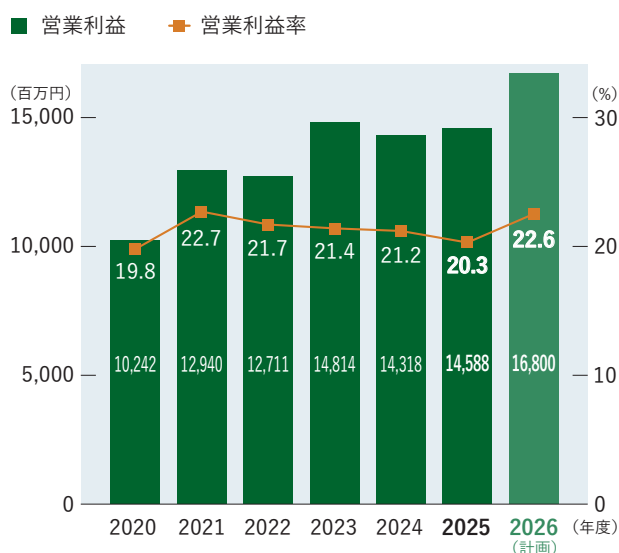
ダイセキの工場廃液処理事業やシステム機工の大型タンク洗浄事業は、成熟市場に位置しながらも高いシェアを有し、グループの既存事業の中核として収益基盤を支える柱となっています。設備稼働率にも一定の余力があり、今後も高い収益性を維持しながら、グループ全体の成長投資を支える役割を担うと考えています。

一方で、ダイセキ環境ソリューションやダイセキMCRが手掛けるプラスチックや鉛のリサイクル事業は、近年資源循環や経済安全保障を背景に重要な事業であるとの認識が広がり、国を挙げた支援の機運が高まっています。メーカーやサプライヤーの間でも再生素材の環境価値が評価されるようになり、「リサイ

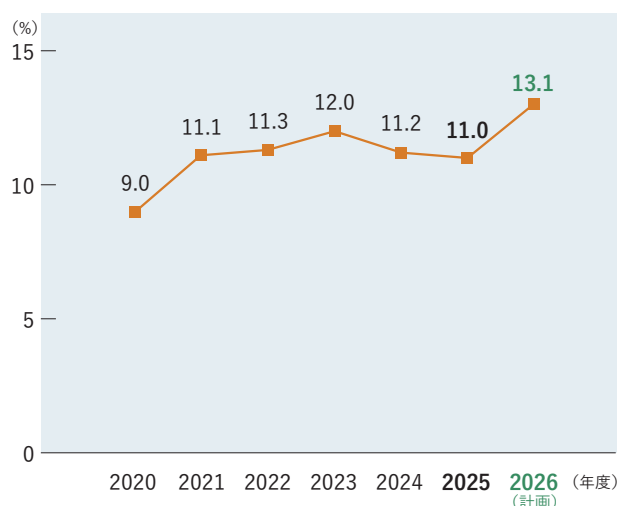
売上高



営業利益・営業利益率



ROE



クルプレミアム」を伴う価格で取引される機会が増えるなど、市場環境に大きな変化の兆しが見え始め、中長期的な成長余地が拡大しています。

こうした事業機会の拡大を見据え、当社は新たな領域への投資を進めています。例えば、九州地区における大規模な半導体工場完成に伴う廃液処理需要の増加を見据え、九州事業所に対しては今後3年間で約25億円の設備投資を行う予定です。また、今後3年間でダイセキ環境ソリューションの静岡市の廃プラスチックリサイクル工場に約70億円、ダイセキMCRの鉛リサイクル工場増設に約25億円の設備投資を計画しており、将来の再生材ニーズを見据えた供給能力の強化を進めます。

ダイセキは、企業や自治体の環境対策に対する国際的な環境格付機関であるCDPの気候変動部門で3年連続Aスコアを獲得しています。この評価は、環境意識の高い企業との接点拡大や、新たなソリューション需要の獲得につながっています。

具体的には、リサイクルによって焼却処理に伴うCO₂排出を抑えるという脱炭素の観点から新たな需要が生まれています。加えて、中東情勢が不安定になる中で経済安全保障の観点からも、油分を含む廃液を廃棄するのではなく、資源として回収・有効活用すべきという認識が広がっています。

また、サーキュラーエコノミー実現に向けた各社の取り組みが進む中、様々な業界から、我々がまだ進出できていない領域で「使用済みの素材を元の品質に戻すリサイクル」に関する問い合わせや申し出をいただく機会も増えています。こうした領域については、技術成熟度や市場性を慎重に見極めながら、必要な技術開発と事業化に向けた投資を行い、中長期の企業価値向上につなげていきます。

▶ P.15 ダイセキを取り巻く外部環境

▶ P.33 ダイセキグループの事業戦略

将来の利益成長を重視し、規律ある資本配分を実践する

ダイセキグループはVISION2030で売上高1,500億円、営業利益250億円、ROE（自己資本利益率）15.0%を目標に掲げています。現在進めている取り組みを着実に積み重ねていけば、既存事業だけで2031年2月期の営業利益は210億円超に到達する見通しです。残る40億円は新規ビジネスとM&Aによる利益拡大を想定しています。

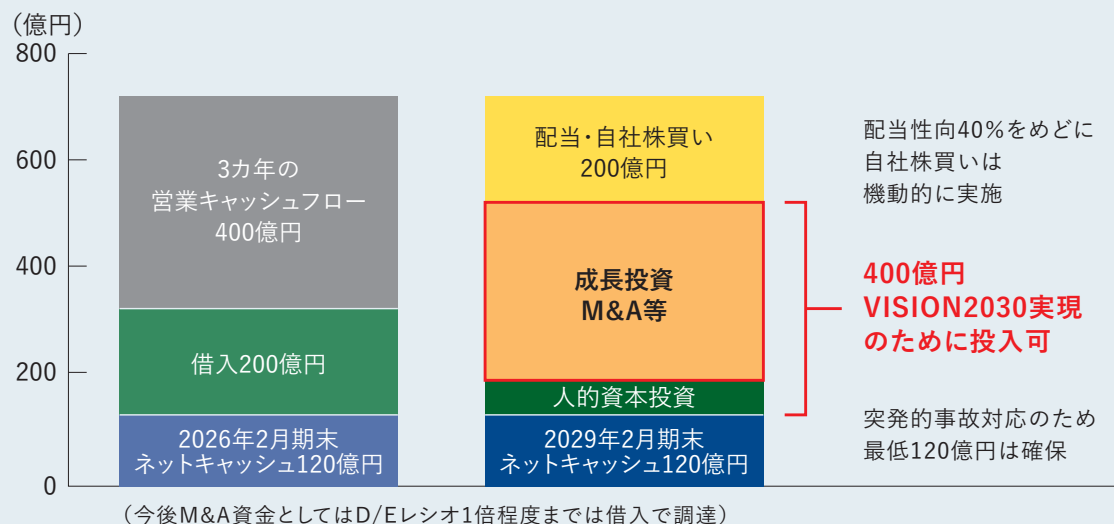
ROE15%の達成に向けては、2026年2月期には80万株・29.4億円の自社株買いを実施しました。また、ダイセキ環境ソリューションの完全子会社化によって、2027年2月期のROEは13%台まで上がる見込みです。今後はM&Aを行う際に銀行借入れ

も活用しながら資金効率を高め、ROE15%を目指します。

2026年4月に公表したキャッシュアロケーションでは、400億円の成長投資と200億円の株主還元を掲げています。ネットキャッシュについては、突発的な災害や事故対応のため120億円を確保します。今のダイセキグループにとって、成長機会を捉えるためには積極的な投資が重要です。2026年度からは成長投資の比率を上げ、利益を稼ぐための投資を優先させていただく形としています。

課題解決型企業への進化を目指すために、工場をターゲットにビジネスをしている企業全般へとM&Aの対象を広げます。日

中期経営計画期間（2029年2月期まで）におけるキャッシュアロケーション



ごろ接点のある取引先に対しても、現在の事業領域だけでは十分にお応えできていないニーズや課題がたくさんあります。そういった領域のソリューションとなる商品・サービス・技術を獲得すべく、一定規模以上で財務的なインパクトも期待できるM&Aを実行していく考えです。

重要なのは、どの領域に、どのような考え方で資本を配分し、将来の利益成長と企業価値向上につなげるかです。当社では、「ROI(投資利益率)10%以上」を一つの基準として投資判断を行っています。ダイセキ本体で10億円以上、グループ各社で5億円以上の大型案件については、取締役会で社外取締役も含めて十分に議論し、必要に応じて子会社トップから直接説明を受けながら判断しています。今後は投資判断だけでなく、事業撤退を含む資源配分の基準も明確化していく考えです。

短期的な収益機会だけでなく、将来の成長を見据えた新規の成長ビジネスへの投資にも取り組んでいます。2025年度に行ったSyncMOFの事業譲受はその一例です。ベンチャー企業が手掛ける事業であり、事業化には時間が必要なことを前提に判断しましたが、この事業譲受によって、当社の取り扱い品目は従来の液体から気体へと拡大しました。今後も、技術や市場の

可能性を慎重に見極めながら、中長期の企業価値向上につながる領域への投資を進めていきます。

人的資源への投資も引き続き積極的に行います。「挑戦ファースト」の切り口で20年ぶりに人事制度の刷新を進めています。廃液や廃油、汚泥の発生から回収、再資源化、CO₂削減効果まで見える化し、工場の改善提案や新サービスの開発につなげられるDXのスペシャリストに加えて、海外規制や海外先進企業の資源循環の取り組みを理解し、日本のお客様に先回りして提案できるグローバル人材の確保にも資金を投じる方針です。ダイセキは2.1%、ダイセキグループは3.4%と離職率の低さを強みとしています。社会的価値と経済的価値を両立する、家族に誇れるCSV企業※であることを対外的にも積極的に発信し、社員のモチベーションアップにつなげます。

▶ P.19 長期経営ビジョン VISION2030

※ CSV企業: CSVはCreating Shared Valueの略で「共有価値の創造」を意味する。ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した社会貢献とビジネスを融合させる考え方で、社会貢献につながるビジネスを通じて企業としての利益を上げることを目指す

顧客基盤を活かしたクロスセルで新たな収益機会を創出する

M&Aのような資金を伴う成長だけでなく、既存の顧客基盤を活かした成長機会の拡大も重視しています。その一つが、社外パートナーとの連携によるクロスセルです。

ダイセキのお客様との取引を希望する企業と業務提携し、当社が窓口となって商品・サービスを提供することで、顧客課題の解決領域を広げるとともに、新たな収益機会の創出につなげていきます。営業社員には、提携先の商品・サービスを適時・適切に紹介する力が求められるため、研修などを通じたスキル強化などの一定の仕組みづくりは必要ですが、大規模な設備投資を伴わずに収益機会を拡大できる可能性があります。

既に具体的な案件も複数動き始めています。

グループ連携によるシナジーにはまだ大きな伸びしろがあります。例えば、国家備蓄や石油元売りを主な対象としてシステム機工が展開してきた大型タンクの洗浄・メンテナンス事業では、近年、ダイセキの顧客基盤を活用した営業が奏功し、製紙メーカーの油タンクや化学メーカーの薬品タンクなど新たな需要獲得につながっています。今後もグループ各社の強みと顧客基盤を掛け合わせることでお客様への提供価値を広げ、収益機会の拡大につなげていきます。

適切なリスクテイクで成長投資を支え、企業価値向上を目指す

廃棄物処理は危険と隣り合わせにあることから、従来は万一の事故に備えてキャッシュを積み上げるなど、保守的な財務運営を行ってきました。しかし、安全関連技術の進化による事故発生のリスク低減や、顧客基盤の見直しによる信用リスクの低下など、事業を取り巻く環境は変化しています。

こうした状況を踏まえ、成長投資を支えるためにも、今後は適切なリスクテイクを図ります。自己資本と負債のバランスの取れた最適資本構成を意識し、現在70%台の自己資本比率や0.1倍ほどのD/Eレシオ(負債資本倍率)についても、財務健全性と資本効率の両立という観点から取締役会で見

直し議論を深めていきます。

2026年7月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、成長投資の促進や取締役会の機能強化が重要なテーマになっています。CFOとして、そうした情報の対外的な発信にも責任を持って臨みます。既存事業の安定した収益を基盤に、適切な財務規律の下で成長投資・人的資本投資を行い、持続的な企業価値向上を目指します。

引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

進化を支える資本

ダイセキグループには、サーキュラーエコノミーの中核として社会を支え、資源循環をつなぐビジネスモデルを支える資本があります。それぞれの資本が相互に補完し合うことで競争力を高め、持続可能な社会の実現に向けた価値創造の原動力となっています。

>> 社会関係資本

長年培った顧客・パートナーとの信頼関係

▶ P.27 特集 顧客課題の解決から次のニーズへ

業界トップレベルの顧客基盤は、ダイセキの大きな資本です。製造業や建設業など多くの各業種と取引があり、サーキュラーエコノミー実現のベースとなっています。産業廃棄物を受け入れて、リサイクル製品への加工販売を行う「上流から下流まで」のサービスを提供するダイセキならではの顧客基盤です。幅広い顧客とつながることで、より最適な提案ができます。信頼関係は厚く、取引先や協力会社から顧客を紹介されるケースも少なくありません。

✓ 資本強化の取り組み

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの推進に取り組む最先端企業からのニーズに応える取り組みに注力しています。

- 廃棄物を資源として活かしリサイクルするための処理方法に関するアドバイス
- 環境とコストの両面からのサポート強化
- 環境意識の高い企業や自治体との取引、未進出地域の顧客獲得への注力



顧客基盤

26 業種 / **27** 業種※

※分母は製造業及び建設業の中分類数を示す

6,450 工場



グループ連携営業の成約案件数

214 件／年



取引先や協力会社からの顧客紹介

63 件／年

>> 製造資本

日本の「モノづくり」をハード面で支える

▶ P.33 ダイセキグループの事業戦略

ダイセキは、全国の拠点と十分な規模の廃棄物処理施設を備えています。産業廃棄物の排出事業者が産廃処理業者を選ぶ際には、廃掃法に基づく許可と処理施設を有することは当然ながら、大量の産業廃棄物を迅速に処理できる設備が整っているかという点も評価されます。ダイセキには、大規模な排出事業者が抱える処理ニーズにも十分応えられる製造資本があり、回収した廃棄物を資源として循環させています。

✓ 資本強化の取り組み

公害防止、CO₂排出量削減、リサイクル推進、事故防止などの環境面と安全面を両立するための設備投資を実施しています。

- 処理・リサイクル可能品目を拡大するための新設備導入
- 未進出地域の顧客獲得に向けた新事業所の開設
- 新規事業開発に必要な設備投資（試験装置や実証プラント等）の実施



産廃収集運搬許可の自治体数

45 都府県（47都道府県中）



活性汚泥処理槽の大きさ

18,471 m³



大型収集運搬車両数

191 台

>> 人的資本

ダイセキグループの「進化」と「深化」の実行役

▶ P.41 人的資本経営の強化

各種資本を活用するには「人」の力が必要です。ダイセキでは、技術力と提案力の源泉となる人的資本を重視しています。幹部候補を対象にファイナンスを含むマネジメント研修を実施しているほか、事業所長に独立採算のもとで事業所の経営を任せる等、経営者候補となる自律した人財を育成しています。新規事業開発には社内の担当者に加え、社外から専門家を招聘し検討を進めています。また、今後のイノベーションを推進するために、多様な人財が活躍できる職場の整備にも力を入れています。

✓ 資本強化の取り組み

100年続く企業を担う次世代人財の確保と育成のため、人的資本強化の取り組みを進めています。

- 新規事業開発に必要な人財を社内外で確保
- 「未来をつくる 人をつくる」プロジェクトで人事制度の刷新を進行中
- グロービスのeMBAでファイナンス、経営戦略、マーケティング、アカウントティング等のマネジメント研修を社員に受講させ、イベーター人財を育成



提案型人財

176人



新規事業開発の担当者

15人
(うち社外から招聘する
専門家2人)



女性管理職比率伸び率

4.2倍 (17人)
2020年度末から
2025年度末にかけて



マネジメント研修の受講時間

550時間
(累計35人受講)

>> 知的資本

競争優位性を磨き、新たな価値創造を支える技術力と専門性

▶ P.23 ダイセキのバリューチェーンと競争優位性

ダイセキは、廃棄物をゴミではなく資源として捉えています。廃掃法上は産業廃棄物は37種類に区分されていますが、同じ種類の廃棄物でも、実際は性状、顧客の要求、その後の用途等にに合わせて最適な処理を行う必要があります。ダイセキは環境意識の高い顧客の様々なニーズに応えるサービスを構築し、環境負荷を抑えながらリサイクルする技術力とノウハウを蓄積してきました。ダイセキはこのような廃棄物と向き合う姿勢も含め、「イノベーションを生み出すDNA」として、知的資本を重視しています。

✓ 資本強化の取り組み

将来にわたりダイセキの収益を守るため、「攻め」と「守り」の両面から知的資本を伸ばしていきます。

- 幅広い顧客のニーズに応える産廃処理サービスの構築
- ダイセキ固有の知的財産権を保護するための特許申請
- 新規ビジネスを推進するために市場調査と研究開発を継続中



産廃中間処理の社内受入品目数

33,087案件



有効な特許件数

5件



研究開発費

183百万円



新規案件事業開発

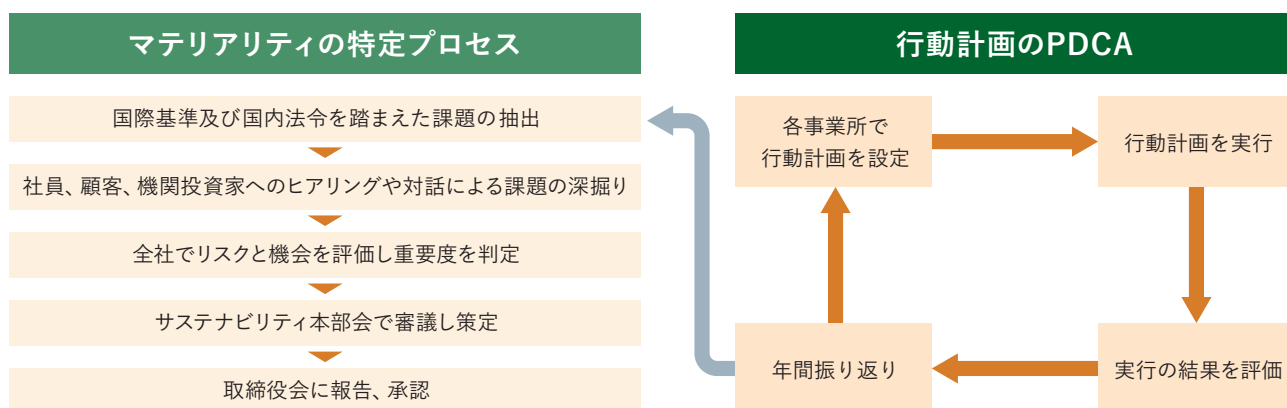
14件

マテリアリティ

ダイセキでは、環境保全と環境創造に貢献するビジネスモデルを構築し、社会を支えながら持続的に成長していくために、5つのマテリアリティ^{※1}を特定して取り組みを推進しています。中長期的な企業価値のより一層の向上のため、各マテリアリティに関する具体的なKPI^{※2}の策定も進めています。外部環境やステークホルダーからの要請の変化等を踏まえて継続的に見直しを行っていきます。

>> 特定プロセス

ダイセキでは幅広く課題を抽出し、社内外のヒアリングや対話を重ねて課題の深掘りを行っています。TCFDシナリオ分析やISO14001に基づくリスクと機会の分析結果も考慮し、サステナビリティ本部会で策定後、取締役会の承認を得てマテリアリティを決定しています。



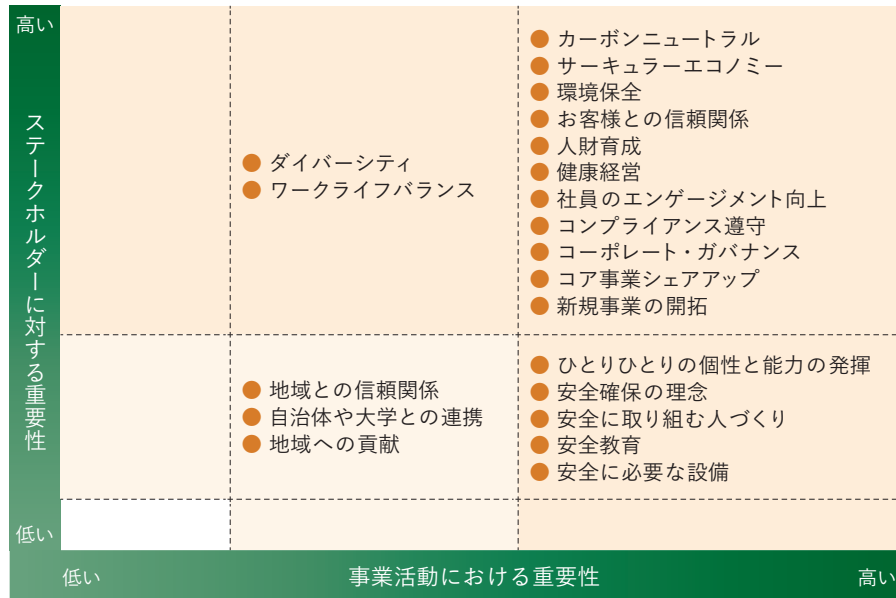
>> ダイセキのマテリアリティ

ダイセキでは、パーパスや経営理念に基づく各種指針・方針をベースに、5つのマテリアリティを特定しています。各マテリアリティにはそれぞれ重要項目を定め、行動計画を設定しPDCAを実践しています。また、中長期的な達成度を測るためのKPI・目標の策定も進めています。

マテリアリティ	マテリアリティの達成に向けた取り組み
 限られた資源を活かして使う	産業廃棄物の適切なリサイクルによる環境保全とカーボンニュートラルへの貢献 > P.27 特集 顧客課題の解決から次のニーズへ ☐ カーボンニュートラル ☐ 環境経営の体制
 ひとりひとりの個性が輝く職場づくり	サークュラーエコノミー社会実現を目指し、製造業を中心とした顧客の資源循環を支援 ☐ サークュラーエコノミー ☐ 環境経営の体制
 労災事故と環境事故の撲滅	成長を支える経営の基盤である社員とその家族の心身の健康を維持向上 ☐ 健康経営 ☐ 人権保護
 地域社会から愛される企業	事業戦略に基づき成長するために必要な人財戦略の推進 > P.41 人的資本経営の強化 ☐ 人財育成 ☐ 安全
 強固なコンプライアンス・法令遵守の周知・徹底	安全を全てに優先させる理念の浸透 ☐ 安全 ☐ 安全
	安全確保に必要な教育の実施と設備の配置 ☐ 安全 ☐ 安全
	地域の環境保全への貢献 ☐ 地域社会 ☐ ダイセキの実績
	災害復旧支援による社会インフラの維持 ☐ ダイセキの実績 ☐ ガバナンス
	ガバナンス体制の強化とコンプライアンス教育の実施 ☐ ガバナンス ☐ ガバナンス
	成長を支えるガバナンスと次世代を見据えたサクセッションプランの推進 > P.57 コーポレート・ガバナンス ☐ ガバナンス ☐ ガバナンス

重要性評価

マテリアリティの重要性については、「ステークホルダーに対する重要性」と、「事業活動における重要性」の2軸で評価を行っています。サステナビリティの観点と運動を図りながら、中長期的な視点で企業価値向上を促進しています。



指針
方針

環境方針

環境方針

安全衛生方針

安全衛生方針

人権方針

人権方針

腐敗防止方針

腐敗防止方針

行動規範

行動規範

目標	実績
2027年度までに排出削減貢献量を78.5万t-CO ₂ 以上に増大	2025年度は59.7万t-CO ₂ を削減 2025年5月に環境方針を制定（ダイセキ単体としては改定）
2030年度までにマテリアルリサイクル出荷量を258,300t以上に増大	2025年度は15.3万tを出荷 2025年5月に環境方針を制定（ダイセキ単体としては改定）
社員の心身の健康状態の維持向上	2025年3月に社員の配偶者の健康診断費用の補助開始 2025年5月に人権方針を制定
人事制度の刷新と人財戦略の策定	2025年度に慶應義塾大学とパーソル総合研究所主催の人的コンソーシアムに11名が参加 2025年4月に人事制度の刷新に着手
ダイセキで2030年度までに安全衛生管理規程を見直し、安全理念を浸透させ責任を明確化	2025年5月に安全衛生方針を制定（ダイセキ単体としては改定） 2025年8月にダイセキで職場における熱中症管理規程を制定 2025年4、7、12月の繁忙期前にダイセキの全事業所で協力会社安全大会を実施
ダイセキ社員による休業災害発生件数ゼロ	2025年度は2件
事業所周辺及び地域と連携した環境美化活動 自治体と連携しサーキュラーエコノミーを推進	2025年度は1,216名が清掃活動や環境美化活動に参加 2025年1月にダイセキ環境ソリューションが静岡市からプラスチック資源再商品化連携事業者に選定
顧客の工場が自然災害や事故で被災した場合、速やかに復旧支援を実施	2025年9月に新潟県上越地域の大雨で浸水した罹災企業の復旧を支援
グループガバナンス体制の強化	2025年5月に腐敗防止方針を制定
サクセッションプランの策定	2026年6月に外部の経営者を招き経営者と次世代リーダー向けの勉強会を開催

※1 マテリアリティ: 企業が事業活動を行う上で、特に重要だと考えている課題や、優先的に取り組むべき課題のこと
 ※2 KPI: 目標に向けた進捗状況を評価するための指標。Key Performance Indicator (重要業績評価指標) の略

進化への挑戦をどのように支えるのか

▶▶ ダイセキが持続的な成長を実現するために、ガバナンスはどのような役割を果たすのかについてお伝えします。

社外取締役 座談会

価値創出の源泉は「健康・安全・コンプライアンス」 人財育成と新規事業創出を提言し続ける

社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員会 委員

菅沼 綾子



グループ各社の強みを活かした
シナジー創出が加速し、
さらなる成長に
つながると期待しています

健康・安全・
コンプライアンスの
徹底こそが、ダイセキの信頼と
競争優位性の源泉です

「課題解決先進国」を目指す
日本において、当社には
課題解決の最前線に立つ
使命があります

社外取締役
指名・報酬委員会
委員

岡田 満



高い技術と専門性で
顧客の信頼を獲得し、
継続的にキャッシュを創出する
力が当社の強みです

社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員会
委員

中村 友美



社外取締役 監査等委員 委員長
指名・報酬委員会 委員長

前田 勝己



これまでのご経歴と、社外取締役として
どのような役割を果たすことを意識しているかについてお話しください。

岡田: 私は大手非鉄金属メーカー勤務を経て、会社社長を務めました。2023年に当社の社外取締役役に就任後は、経営トップの経験を活かし、マネジメントに関わる様々な助言を行ってきまし

た。私が就任した当時の取締役会では決定事項の報告が中心でしたが、最近は投資案件を含め、多岐にわたるテーマで議論されるようになりました。月に1回開催される経営会議、四半期に1回

開催されるVISION2030の進捗会議にも出席し、時には経営陣にとって耳が痛いことも率直に意見を述べています。

前田:私は監査法人で企業の会計監査やコンサルティング業務を行っていました。当社では公認会計士としての知見を活かし、財務会計や内部監査について客観的な立場から監督・助言を行っています。四半期ごとの監査法人の報告を受け、当社の現状や課題について議論しています。2025年度の取締役会では、ダイセキ環境ソリューションの完全子会社化やSyncMOFの事業譲受といった案件について、財務的な観点から助言を行いました。

菅沼:愛知県庁職員として、教育や福祉などの業務に従事してきました。ダイセキでは、人財育成、特に女性登用や女性活躍推進への貢献を意識しています。2025年は数人の女性社員との対話の機会を設け、そこで吸い上げた課題を取締役会で伝えました。また、環境行政に携わった経験から、コンプライアンスも意識的

に見ています。コンプライアンスを重視した経営は当社の強みの一つですが、日々の業務の中ではどうしても小さな綻びが生じることがあります。どのような場面でどのような綻びが生じやすいか、事業所間で情報共有し、予防策を取るよう意見を送っています。

中村:32年間愛知県議会議員を務めてまいりました。活動していた時代の中心は中部国際空港、リニア中央新幹線、新東名高速道路建設、そして愛知万博など愛知県が力強く前進していく時代でした。2026年5月からは当社の社外取締役を務めています。高齢化、環境問題などが深刻化する中、日本は課題解決先進国にならなくてはなりません。当社は業界のトップ企業として、環境に関わる課題解決の最前線に立つ使命があると感じています。他の企業を牽引する力強い企業へと進化していけるよう力を尽くします。

ダイセキの強みや競争優位性と、今後強化すべき点についての考えをお聞かせください。

岡田:山本社長は常々、社会から信頼される企業であり続けるためには「社員の健康」「社員の安全」「コンプライアンスの遵守」を事業の成功よりも優先すべきと話しています。健康、安全、コンプライアンスが徹底されているからこそ、お客様や地域社会の信頼を獲得できます。これこそがダイセキの競争優位性の源泉だと考えます。

ダイセキでは、7つの事業所の所長と全事業所をまとめる事業統括本部が営業から製造までを一気通貫で担いながら、先の3項目を徹底して守り、お客様の課題解決に取り組んでいます。産業廃棄物を処理する高い技術と専門性に加え、製販一体となって課題解決にあたる組織力は大きな強みです。20%を超える売上高営業利益率は、ダイセキが他社には容易に真似できない価値を提供していることの表れです。

一方で、既存事業における実行力や推進力の高さに比べて新規分野に対する探究力や発想力には強化の余地があると感じています。そのため事業統括本部の効率化を進め、優秀な人財の新規事業への積極的な配置や、将来を見据えた人財育成の重要性について提言してきました。

また、事業所長が「一国一城の主」として自律的に事業運営を行っているというダイセキの強みをさらに伸ばすには、事業所間の連携強化が重要です。2025年度は東日本、中日本、西日本と3つのチームが発足し、営業面・技術面の双方で成果が表れ始めています。横のつながりが深まることで、グループ全体で知見やノウハウが共有され、さらなる成長につながると期待しています。

菅沼:地政学リスクの顕在化や環境問題の深刻化を背景に、資源循環を支えるリサイクル事業への期待は一段と高まっています。そうした状況下で、全国に事業所ネットワークと処理インフラを有し、産業廃棄物を広域で受け入れ処理できるダイセキの事業モデルは、容易に真似できるものではありません。この強固な基盤を土台に、さらに一步、お客様の課題解決に踏

み込む企業へと進化することで、一層の企業価値向上につながるものと考えています。

また、取締役会に出席する際には、7事業所の所長から安全に対する取り組みや最新の状況を共有いただいています。横の連携を密にして、他事業所の取り組みで効果的だった対策や危険と感じた場面などの情報共有を進めることで、信頼の基盤となる「安全」を、より一層揺るぎないものにできるはずだと考えています。

前田:高い技術力をベースにお客様からの信頼と満足を獲得し、一度お取引が始まると長期的な関係につながる点は当社の大きな強みです。結果として高い利益率と安定したキャッシュ創出力を有しており、強固な財務基盤も備えています。

こうした競争優位性を支えているのは、社員ひとりひとりの誠実な姿勢と現場力です。お客様の課題に真摯に向き合い、知恵と工夫を凝らしながら解決策を見出し、行動に移す。その積み重ねがお客様との長期的な信頼関係を生み、安定した収益基盤の構築につながっているのだと感じます。

私は指名・報酬委員会委員長として、この強みを将来にわたって維持・発展させるため、次世代の経営人財や事業所長の育成・登用を重要テーマと位置づけ、議論を主導しています。ダイセキらしい企業文化を受け継ぎながら、新たな成長を牽引する人財を計画的に育てていくことが重要だと考えています。

中村:お客様から引き受けた廃棄物を資源として生まれ変わらせ、社会に価値を還元するというビジネスモデルは、非常に社会的な意義のあるものです。社員の皆さんが誇りを持ってお客様が抱える課題に向き合い、知恵と工夫と行動力で解決するたびに当社の提供価値の及ぶ範囲が広がっていきます。その積み重ねが、会社の成長だけでなく、地域社会の発展や循環型社会の実現につながるはずだと考えています。ダイセキがそうした変化を生み出す中心的存在として、今後さらに成長していくことを後押ししたいと考えています。

この1年、取締役会ではどのようなテーマを重点的に議論しましたか。
併せて、今後、優先的に議論すべきだと考えるテーマについてもお話しください。

前田: 重点的に議論したテーマの一つは、安全です。ダイセキにとって安全は、事業活動の大前提です。トラブル発生時の対応や予防の徹底などについては、毎回確認し、議論を重ねています。

2025年度はダイセキ環境ソリューションに対するTOBという大きな案件がありました。取締役会では、この案件が十分なりターンを生み出すのか、あるいは同じ金額を既存事業の設備投資に振り向けた場合と比較してどちらがダイセキグループ全体の企業価値の向上につながるのかといった観点から、投資効率について活発な議論を行いました。

今後は資本配分の考え方がさらに重要になると考えています。VISION2030で掲げた目標は、既存事業を拡大するだけでは達成困難です。限られた経営資源を、M&Aや設備投資、新規事業などの投資にどのように配分すれば最も高いリターンを生み出せるのか。これは投資家の皆様の関心の高いテーマであり、取締役会で継続的に議論していきたいと考えています。

加えて、人財確保が困難になるリスクを見据え、財務や人事などの間接部門の生産性向上に向けたAIやDXへの投資も重要なテーマです。成長投資と株主還元のパランス、資本コスト(WACC)を意識したROICの持続的向上に加え、手元流動性の適正な水準を意識した最適資本構成のあり方についても、中長期的な企業価

値及び資本効率の向上の観点から議論を深めてまいります。

菅沼: 前田さんがおっしゃったように、現在の取締役会で最も多く上がるのは安全に関する議題です。企業価値の向上には、目の利益を追うばかりではなく、将来を見据えて、会社の宝である社員の健康と安全を守り、コンプライアンス遵守を徹底することが非常に大事です。今後もこれらの重要性を強く訴えていきたいです。

また、現在当社は20年ぶりに人事制度の刷新に取り組んでいます。会社を動かす社員をいかに確保し、育成するかも重要な議題となります。

岡田: 安全やコンプライアンス遵守の決め手になるのは「人」です。人財ポートフォリオや人財戦略についての議論を深める必要があります。私の経験上、人事制度の改定を外部のコンサルティング会社に任せきりにすると、立派な計画は出来上がっても実際の人財確保や育成につながらない事態が生じがちです。実態が伴う改定となるよう、随時情報を開示いただきながら議論を尽くします。

現在、一定水準以上の投資案件については取締役会で議論をしていますが、もっと情報を開示してもらったほうが議論が深まるテーマもあると感じています。社外取締役も勉強を重ね、何でも相談してもらえる状況にしていきたいと思います。

足元の業績は堅調に推移しています。VISION2030の実現可能性をどう見えていますか。

菅沼: VISION2030の目標達成に向け、必要な手を打ちながら着実に前進していると認識しています。特にダイセキ環境ソリューションの完全子会社化を機に、グループ各社が持つ顧客基盤や技術、人財を連携させる体制をさらに整備し、今後はグループシナジー創出が加速し、新たな成長機会の獲得につながると期待しています。

岡田: 既存事業は高いシェアと安定的な収益性を誇り、ダイセキの企業価値を支える強固な基盤となっています。一方で、VISION2030で掲げた目標の達成に向けては、既存事業の収益を維持・向上させるだけでなく、事業の選択と集中に関する適切な経営判断を行い、新たな成長領域を育てていくことが不可欠です。

2025年度にはSyncMOFの事業を譲り受けましたが、新規事業が収益として大きく貢献するまでには時間がかかります。だからこそ重要なのは、現在の強みを活かし、「半歩先、1歩先のニーズ」を的確に捉えることです。お客様のお困りごとに真摯に向き合い、グループ各社の顧客基盤や技術、ノウハウを活用しながら課題解決の領域を広げることで、新たな事業機会が生まれてくるはずです。

中村: 社会の変化とともに、企業も変化することが求められます。会社はどこに向かおうとしているのか、その中で自分たちは何に取り組むべきなのか、社員ひとりひとりに、こうした会社の現状とこれからの使命を浸透させることが重要です。将来あるべき姿

をイメージして目標を設定し、中間地点で一つひとつの取り組みを総括し、良かった点や改善すべき点を確認して次につなげる。このスパイラルを着実に回すことで、VISION2030の実現可能性はさらに高まると考えています。



株価など市場でのダイセキの評価をどのように受け止めていますか。

前田: 株価については、BtoB事業の産業廃棄物処理ということもあり、事業の強みや成長性が投資家に伝わりにくい面があると感じています。そのため、ホームページや統合報告書を通じた情報発信の充実や、機関投資家との積極的な対話に加え、自社株買いや増配など株主還元の強化も進める必要があると提言しています。

一方で、既存事業の収益力や安定性については市場から一定の評価を得られていると認識しています。今後は新規事業の進捗やM&Aによるシナジー創出、さらにはグループ全体の成長戦略がどのように企業価値向上につながるのかを、より分かりやすく発信していくことが重要です。

菅沼: 社員の皆さんが「社会貢献度の高い仕事ができている」「働きやすい会社だ」と感じ、その実感を周囲に伝えていくことが、結果としてダイセキの評判や認知度の向上につながるのではないかと思います。

岡田: 株価は短期的には様々な要因で変動しますが、地に足のついた新規事業を着実に育て、新たな価値を創出できれば、市場に対して示せる成長ストーリーも増えていきます。その積み重ねが長期的な企業価値向上につながると考えています。

目指す姿に向けた成長や進化のために、ダイセキが向き合うべき課題は何だと考えますか。また、そうした課題を乗り越え、企業価値を高めていくために、社外取締役としてどのような提言や役割を果たしていきたいとお考えですか。

岡田: まずは競争力の源泉である「社員の健康」「社員の安全」「コンプライアンスの遵守」を維持するためのPDCAが回る仕組みの構築を強く求めています。現在はトップが中心になって発信している段階ですが、社員の意識によるところが大きいテーマですから、ひとりひとりの意識改革につながる取り組みが必要です。

国内では少子高齢化や人口減少によりモノやサービスの需要が減少していきます。山本社長が目指す「100年続く企業」の実現には、製造業から排出される産業廃棄物削減をカバーすることが不可欠です。社外取締役として、既存事業が好調な今こそ、「今のままの延長線上では成長できない」という危機感を醸成しつつ、新規事業の開拓に力を注ぎます。

菅沼: お客様からの信頼は、当社の価値創造の基盤です。信頼は一度損なわれると回復は困難ですから、社員全員が安全やコンプライアンスの取り組みに全力で臨むことが重要です。加えて、拡張しつつある新規分野で成功を収め、血肉にしなければなりません。新規ビジネスアイデア募集のような施策は継続すべきだと考えています。業務の効率化、DX推進などについても、若手のアイデアを吸い上げ実行する取り組みを活性化していくべきでしょう。それが次の世代の人財育成にもつながると考えています。今後とも、こうした取り組みの推進を働きかけてまいります。

中村: ダイセキには、時代の変化に合わせて事業内容を変えてきた歴史があります。「これまではこうだった」ではなく、未来から見た今、ダイセキはどうあるべきかという視点で問題提起をし、議論を深めることが必要だと考えます。

前田: 当社はこれまで存続が脅かされるような状況に陥ったことがなく、足元の業績も堅調です。「会社は安泰だ」「今のままで十分やっていける」という気持ちが生まれがちですが、外部環境の変化に備え、危機感を持って成長を目指す必要があります。

社外取締役に就任して3年目になりますが、新規事業やグループ連携など将来に期待を抱かせ、聞いていてワクワクする取り組みが着実に増えていて感じます。社員やその家族をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様「ダイセキに関わって良かった」と思ってもらえる企業であり続けるため、今後も中長期的な視点から積極的に提言を行ってまいります。



役員一覧 持続的成長と企業価値向上を牽引する役割を担う役員をご紹介します。

>> 取締役 (2026年5月28日現在)



代表取締役

山本 哲也

1989年4月 株式会社日立製作所入社
1989年10月 当社入社
1995年3月 技術開発部長
1995年5月 取締役
2000年3月 常務取締役
2001年3月 名古屋事業所長
2006年5月 専務取締役
2009年5月 事業統括本部本部長
2015年3月 取締役副社長
2020年5月 取締役副社長執行役員
2022年5月 代表取締役社長執行役員(現任)

取締役会への出席状況: 100%(21回/21回)



代表取締役

伊藤 泰雄

1996年2月 当社入社
2010年3月 名古屋事業所長
2010年5月 取締役
2013年5月 常務取締役
2015年3月 専務取締役
2018年3月 事業統括本部
2020年5月 取締役専務執行役員
2020年5月 事業統括本部経営企画室室長(現任)
2022年5月 代表取締役副社長執行役員(現任)
2022年5月 事業統括本部本部長(現任)

取締役会への出席状況: 100%(21回/21回)



取締役

天野 浩二

1985年6月 当社入社
2000年9月 九州事業所長
2003年5月 取締役
2003年9月 関東事業所長
2013年5月 常務取締役
2015年3月 専務取締役
2015年3月 事業統括本部副本部長(現任)
2019年9月 関西事業所長
2020年5月 取締役専務執行役員(現任)

取締役会への出席状況: 100%(21回/21回)



社外取締役

岡田 満

1982年4月 古河電気工業株式会社入社
2012年6月 古河スカイ株式会社代表取締役社長
2013年10月 株式会社UACJ代表取締役社長
2018年6月 株式会社UACJ相談役
2022年10月 株式会社イーバック
非常勤取締役(現任)
2023年5月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

株式会社イーバック非常勤取締役

取締役会への出席状況: 100%(21回/21回)



社外取締役
(監査等委員)

前田 勝己

1997年10月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
2007年9月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)名古屋
事務所国際部中国室長兼監査部門
シニアマネージャー
2016年6月 有限責任監査法人トーマツ退職
2016年7月 前田勝己公認会計士・
税理士事務所所長(現任)
2019年6月 清鋼材株式会社社外監査役
2023年6月 中央可鍛工業株式会社社外監査役(現任)
2024年5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
(重要な兼職の状況)
中央可鍛工業株式会社 社外監査役

取締役会への出席状況: 95%(20回/21回)
監査等委員会への出席状況: 92%(13回/14回)



社外取締役
(監査等委員)

菅沼 綾子

1980年4月 愛知県庁入庁
2011年4月 愛知県教育委員会教育企画室長
2016年4月 愛知県庁環境部長
2018年3月 愛知県庁退職
2018年4月 公益財団法人愛知県
文化振興事業団理事長
2023年6月 愛知県婦人福祉会
(現 愛知県女性福祉会)
理事長(現任)
2024年5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役会への出席状況: 95%(20回/21回)
監査等委員会への出席状況: 92%(13回/14回)



社外取締役
(監査等委員)

中村 友美

1980年4月 株式会社愛法入社
1983年7月 日本社会党愛知県本部専従
1987年4月 愛知県議会議員初当選
8期連続当選
2002年4月 社会福祉法人徳重福祉会みどり保育園理事(現任)
2019年8月 公益財団法人東海交通遺児を励ます会理事(現任)
2022年4月 学校法人名城大学理事(現任)
2026年5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役会への出席状況: -%(0回/0回)
監査等委員会への出席状況: -%(0回/0回)

※新任

>> 執行役員 (2026年5月28日現在)

社長執行役員
山本 哲也

副社長執行役員
伊藤 泰雄

専務執行役員
天野 浩二

専務執行役員
伊坂 俊保

常務執行役員
片瀬 秀樹

常務執行役員
安永 辰弥

常務執行役員
甲斐 尚

執行役員
南 勝明

執行役員
奥平幸伸

執行役員
腰水良英

>> 取締役のスキルマトリックス

取締役会による的確かつ迅速な意思決定が可能な員数及び取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を踏まえ、各個人として人望があり、法令及び企業倫理の遵守に徹する見識を有する者であるとともに、判断力、決断力、達成志向力、自己統制力等の能力に優れた者であることを選任基準としています。

氏名	年齢	在任期間	委員会		企業経営	業界知識	経営戦略	グローバル	営業マーケティング	管理リスク	財務会計	サステナビリティ	技術イノベーション	人財・教育・ダイバーシティ
			指名・報酬	監査等										
山本 哲也 代表取締役	61	31	○		●	●					●	●	●	
伊藤 泰雄 代表取締役	53	16	○		●	●	●	●	●					
天野 浩二 取締役	65	23				●			●					●
岡田 満 独立社外取締役	69	3	○		●		●	●						
前田 勝己 独立社外取締役	51	2	○	○			●	●		●	●			
菅沼 綾子 独立社外取締役	68	2	○	○			●			●				●
中村 友美 独立社外取締役	66	—	○	○						●		●		●

(2026年5月28日現在)

重要なスキルとして選定した理由

企業経営	環境創造企業を取り巻く事業環境が大きく変化する中、企業経営経験による先見性と洞察力により、グループ全般の経営及び中長期経営戦略の適切な判断が必要となることから「企業経営」を重要なスキルとして特定
業界知識	グループ全体の経営及び中長期経営に必要な幅広い知識及び経験を有しており、的確な経営判断を行う上で重要なスキルとして「業界知識」を特定
経営戦略	パーパス経営を行うためには、情報収集力、情報分析力、論理的思考力等を有し、グループ全体の成長ビジョンと市場の変化をもとに経営戦略を立てることが必要となることから「経営戦略」を重要なスキルとして特定
グローバル	グローバル社会・経済の急激な変化に対応するため、グローバルな視点を、グループ全体の中期的な経営戦略の構築に活かしていくことが必要となることから「グローバル」を重要なスキルとして特定
営業マーケティング	グループの持続的な成長とブランディング向上のため、市場が求める商品やサービスに関連する様々な情報を収集・分析・活用し、企画・立案・実行が必要となることから「営業マーケティング」を重要なスキルとして特定
管理リスク	グループの持続的な成長と企業価値向上を目指すために、適切なリスクマネジメントを基盤としたガバナンス体制強化に豊富な知見・経験に基づく助言が必要となることから「管理リスク」を重要なスキルとして特定
財務会計	正確な財務報告体制及び強固な財務基盤を構築し、持続的な成長及び企業価値向上を図るためには、財務会計に係る知識及び事業再編、M&Aの計画・実行を行うためのファイナンスに関する知見・経験が必要となることから「財務会計」を重要なスキルとして特定
サステナビリティ	サーキュラーエコノミーやサステナビリティ社会実現への貢献を目指した企業経営に必要な知識を有し、事業の持続可能性向上を図る経営のサポートが必要となることから「サステナビリティ」を重要なスキルとして特定
技術イノベーション	グループの持続的な発展を続けるとともに、サーキュラーエコノミー社会の実現に貢献するためには技術イノベーションの推進が必要となることから「技術イノベーション」を重要なスキルとして特定
人財・教育・ダイバーシティ	持続的成長の実現には、従業員の成長を促しながら個性を活かし、それぞれが望む働き方で活躍できるようにするため、能力を最大限に引き出す教育や育成、ダイバーシティの推進に関する取り組みが必要となることから「人財・教育・ダイバーシティ」を重要なスキルとして特定

コーポレート・ガバナンス

>> コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ダイセキは企業経営における透明性及び健全性向上のため、法令及び社会規範を遵守した企業活動を最重要課題として位置づけています。監査等委員会制度を採用しており、社外取締役3名で監査等委員会を構成し、取締役会の監督機能を一層充実させています。社外取締役のうち2名は女性であり、女性ならではの視点で助言を行っています。

業務執行責任の明確化と経営の効率化・意思決定の迅速化を目的に、2020年5月に執行役員制度を導入しました。日常の企業活動を行う上での必要な権限は、各事業所長及び各

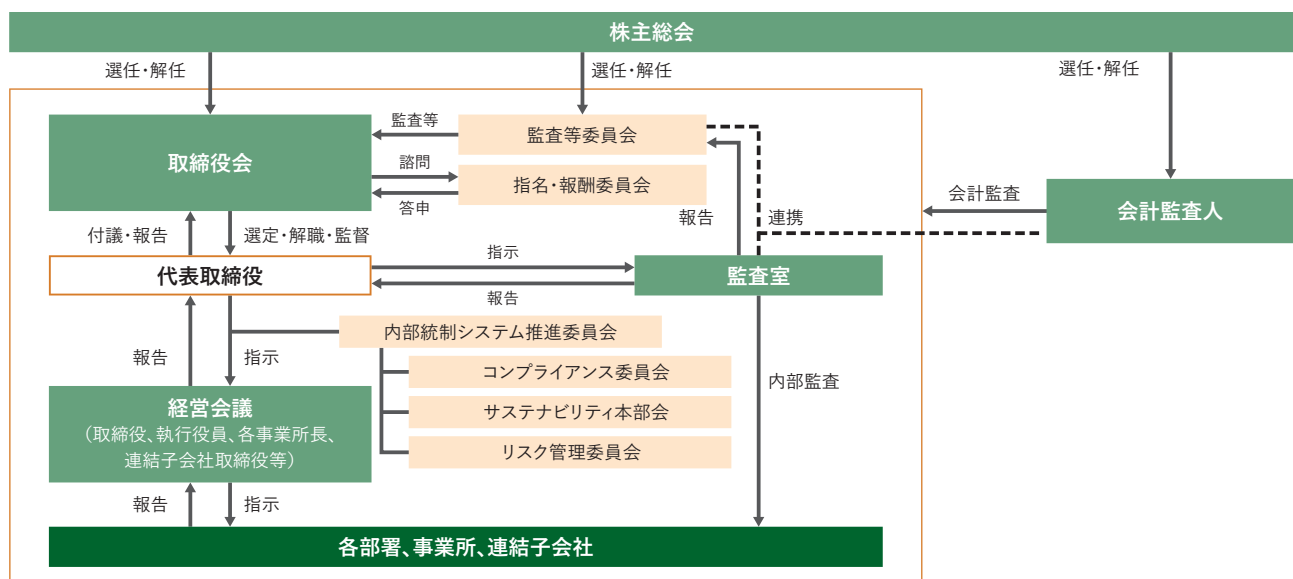
グループ会社の社長にその権限を委譲し、取締役、執行役員、各事業所長、各グループ会社の取締役等による経営会議を開催しています。

また、2023年5月にはダイセキのガバナンスをさらに強化するため、会社経営者としての経験を有する社外取締役を1名追加し、過半数が社外取締役となりました。



コーポレート・ガバナンスに関する報告書

>> ダイセキのコーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役会は社内取締役3名、社外取締役1名、監査等委員である社外取締役3名の計7名で構成されています。また、2名は女性取締役で、ダイバーシティにも配慮した人員構成となっています。原則として月1回の定時取締役会を開催するほか、

必要に応じて臨時取締役会を開催しています。ダイセキグループではグループ全般に係る迅速かつ的確な意思決定と効率的な組織運営を目的とし、取締役会の開催頻度を高くしています。

2025年度の重点テーマ

- ・ダイセキ環境ソリューションの株式に対する公開買付け
- ・SyncMOFの事業譲受
- ・来期以降3事業年度のグループ全体の主な投資案件
- ・自己株式の取得及び消却
- ・政策投資株式保有方針の確認
- ・取締役会の実効性評価
- ・来期以降の人事制度刷新に向けた計画の推進
- ・ダイセキグループの環境方針、安全衛生方針、人権方針、腐敗防止方針の策定



開催頻度と実績

- ・原則として毎月1回開催（必要に応じて随時開催）
- ・2025年度は21回開催



… 男性



… 女性

監査等委員会

ダイセキは監査等委員会設置会社であり、利害関係のない社外取締役3名で構成される監査等委員会を原則として月1回開催しています。監査等委員会では監査等に関わる重要な事項の報告、協議及び決議を行っています。

監査等委員会における具体的な検討内容

- ・ 内部統制システムの整備、運用状況
- ・ 会計監査人の監査の相当性
- ・ 内部統制の構築状況
- ・ 取締役及び従業員等の職務執行状況

監査等委員の主な活動

- ・ 取締役会等重要会議への出席
- ・ 監査講習会、監査結果説明会等への出席
- ・ 取締役及び従業員との意見交換
- ・ 重要な決裁書類等の閲覧・調査

2025年度の重点テーマ

- ・ ダイセキ環境ソリューションの株式公開買付けの妥当性の検討
- ・ SyncMOFの事業譲受の妥当性の検討



開催頻度と実績

- ・ 原則として毎月1回開催（必要に応じて随時開催）
- ・ 2025年度は14回開催

… 男性
 … 女性

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は取締役の指名・解任及び報酬等について取締役会の諮問に応じて決定し、取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化しています。

指名・報酬委員会における具体的な検討内容

- ・ 取締役の選定・解職、取締役の報酬限度額及び報酬水準に関する事項
- ・ その他取締役会が必要と認める事項



開催頻度と実績

- ・ 年1回以上開催（必要に応じて随時開催）
- ・ 2025年度は3回開催

… 男性
 … 女性

>> 役員報酬

取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）には固定報酬としての基本報酬及び株式報酬を、社外取締役（監査等委員を除く）には基本報酬を支払います。

企業価値の持続的な向上とサステナブル経営の実践・推進の向上を図るインセンティブとして機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役に対する報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

社外取締役（監査等委員）への報酬は、株主総会で決議さ

れた上限額の範囲内で、監査等委員会での協議により決定しています。

取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、この委員会では報酬等の方針を決定し、個人別の報酬等の内容等について審議を行い、その結果を取締役会に助言・提言を行っています。

第68期有価証券報告書

	員数(名)		報酬支給額(百万円)	
	2024年度	2025年度	2024年度	2025年度
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	3	3	146	144
社外取締役(監査等委員を除く)	1	1	2	2
社外取締役(監査等委員)	5	3	7	8

>> サクセッションプラン

ダイセキでは経営者と次世代リーダーを育成する取り組みを行っています。2025年度は通年で慶應義塾大学とパーソン総合研究所が主催する人的コンソーシアムに11名が参加し、2026年6月には外部の経営者を招いて勉強会を開催しました。

コーポレート・ガバナンス

>> 取締役会によるサステナビリティガバナンス

ダイセキの社長を含む業務執行役員とグループ会社の社長で構成されるサステナビリティ本部会を年2回開催し、環境保全、気候変動問題、人的資本に関するリスク管理を含む重要事項を審議・策定しています。社長から気候変動問題を含む環境分野を担当する統括環境管理責任者として任命された企画管理本部長がサステナビリティ本部会に具体的な計画を付議し、同本部会でその計画が審議の上策定されます。取締役会ではその計画の内容と進捗状況が報告されます。

>> グループ会社のガバナンス

ダイセキグループではグループ会社のガバナンスを強化するために、以下のように様々な取り組みを行っています。

① 経営会議

ダイセキの取締役、執行役員、各事業所長、及びグループ会社の取締役等が出席する経営会議を毎月開催しています。経営会議では重要事項の指示、伝達、意見交換、情報交換を行っています。

② グループ会社への取締役の派遣

ダイセキからダイセキMCR、システム機工、北陸ダイセキに取締役を1名ずつ派遣してグループ会社のガバナンスを行っています。

③ グループ会社とのコミュニケーション強化

ダイセキは2023年度からグループ会社の実態把握とコミュニケーションの強化を図るために、事業活動の推進を担当する

事業統括本部とコンプライアンス遵守を担当する企画管理本部がともにグループ会社との個別経営会議を行っています。経営成績に関する進捗状況の確認、マネジメント上の課題の相談、ダイセキへの応援要請等、幅広く議論しています。

④ グループ一体経営に向けたPMIの推進

2025年度にダイセキ環境ソリューションの完全子会社化やSyncMOFの事業譲受をしたことを踏まえ、2026年度はグループ連携元年と位置づけスタートしています。グループ一体経営の実現に向け経営理念やビジョンの共有とガバナンスの統合を図り、業務インフラの共通化や組織・文化の融和を進め、クロスセルによるグループ全体のシナジー効果を最大化します。

>> 取締役会の実効性評価

ダイセキは「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会の機能及び実効性のより一層の向上に取り組むことが重要であると考えており、毎年取締役会の実効性に関する分析及び評価を行い、その結果の概要を開示しています。

① 実施内容

- 評価対象 …… 2024年9月から2025年8月までに開催された取締役会
- 評価者 …… 全ての取締役
- 概要 …… 評価項目

- ① 取締役会の構成と運営
- ② 経営戦略と事業戦略
- ③ 取締役会での議論について
- ④ 取締役会の運営について
- ⑤ 社外取締役との対話
- ⑥ ガバナンス体制・取締役会の実効性
- ⑦ その他取締役会にて議論するべきテーマ

② 分析及び評価結果

- アンケート結果 …… 概ね肯定的
- 取締役会の実効性 …… 概ね確保されていることを確認

③ 実効性に向けた施策

- 改善を図る必要が指摘された課題は以下の3項目

- ① 翌年度の予算策定から予算決定までに至った重要なポイントについての説明を受け、その内容について十分な議論をする場を設けることについての検討。
- ② 重要な投資予定案件についての説明及びその決定の可否について取締役会にて十分な議論を行っているが、進捗状況についての把握も重要であるため、その説明を受ける場を設けることについての検討。
- ③ 「女性活躍・男女共同参画の重点方針」において、プライム企業の女性役員比率を2030年までに30%以上を目指す目標が盛り込まれたこともあり、社内での将来の女性取締役候補者養成の取り組みを強化し、取締役会の多様性を高めることについての検討。

リスクマネジメント

>> リスクマネジメントに対する基本的な考え方

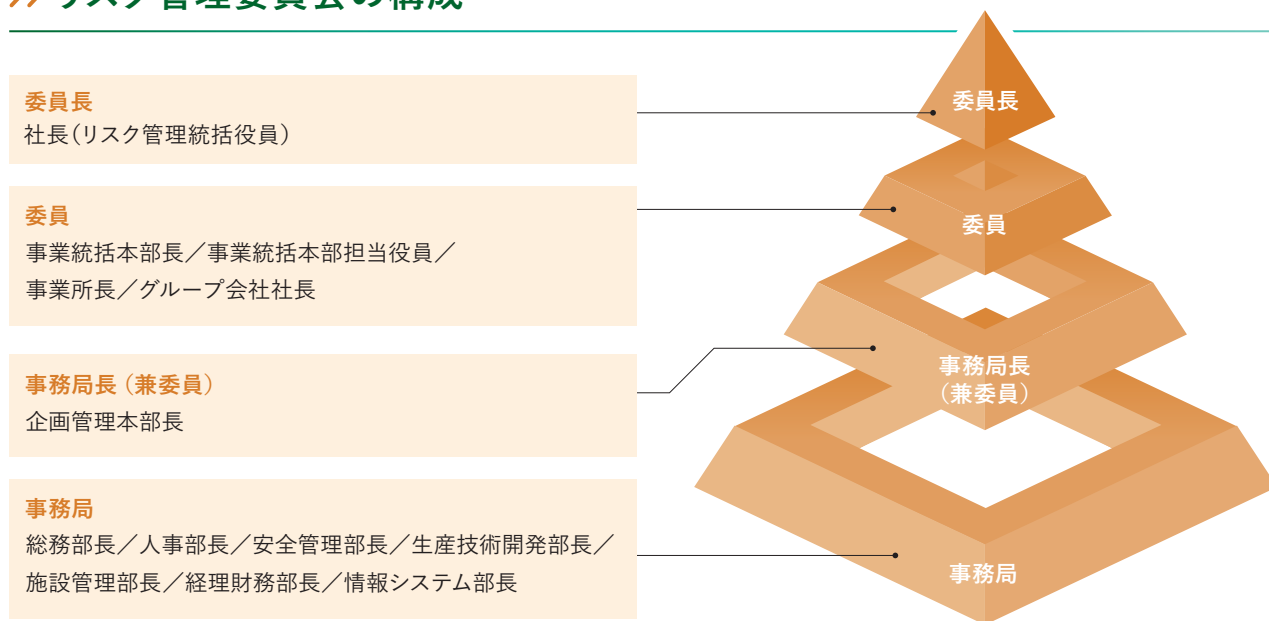
ダイセキは地震等の自然災害、労働災害、情報漏洩等、様々なリスクに対応するため、2006年に「リスク管理規程」を制定しました。また、リスクマップを作成し、リスク分類ごとに責任部門を定めて対応する体制を整えています。

リスクマネジメントを中心的に担う「リスク管理委員会」は、代表取締役社長を長とし、ダイセキグループのリスクを網羅的・総括的に管理しています。部門ごとのリスク管理状況は監

査室が監査し、その結果を定期的にリスク管理委員会と取締役会に報告し、改善策を審議・決定しています。

また2021年度から、TCFD提言に基づく気候変動によるリスク分析について、サステナビリティ本部会やリスク管理委員会で審議を行い、経営会議で進捗状況を確認し取締役会で報告しています。

>> リスク管理委員会の構成



>> リスクマップとその対応 ※影響度大の項目のみ抜粋

影響度	発生頻度		
	低い	中間	高い
大	● 役員の廃掃法欠格要件抵触 ● 会計関連のルール違反 ● 財務状況悪化 ● 大型台風、大規模地震 ● 経営成績、キャッシュ・フローの異常変動 ● 爆発・火災事故(被災含む) ● 問題企業との取引 ● 反社勢力対応 ● 経営判断情報の漏洩 ● 重要な訴訟事件発生 ● 長時間の停電・工業用水停止 ● サーバーのダウン	● インサイダー取引 ● 社員の大きな不祥事 ● 最終処分先の受け入れ停止 ● 競合対策上の独禁法違反 ● 下請法に対する不適切な対応 ● 法改正の対応不徹底 ● 長時間労働に伴う労基法違反、労働安全衛生法違反、労働災害 ● 不正確な財務報告	● 廃掃法違反 ○ 許可内容違反(品目、能力等) ○ 契約書の不存在・虚偽・紛失 ○ マニフェストの不存在・虚偽 ● 廃掃法で定める他法令違反 ● 労災や漏洩等の事故 ● マテリアルリサイクルの進展 ● 戦争等によるサプライチェーン断絶の長期化 ● サイバー攻撃による情報システムの破綻

廃掃法をはじめとする法令違反、労災・漏洩等の事故が最も大きいリスクになると判断しているため、安全管理とコンプライアンス遵守を強化しています。また、マテリアルリサイクルの進展に対応するため、新規事業開発と研究開発を進めています。

コンプライアンス

>> 内部統制に関する基本的な考え方

ダイセキは会社法及び会社法施行規則に基づき、以下の通り、「業務の適正を確保するための体制」(以下「内部統制システム」という。)を整備しています。

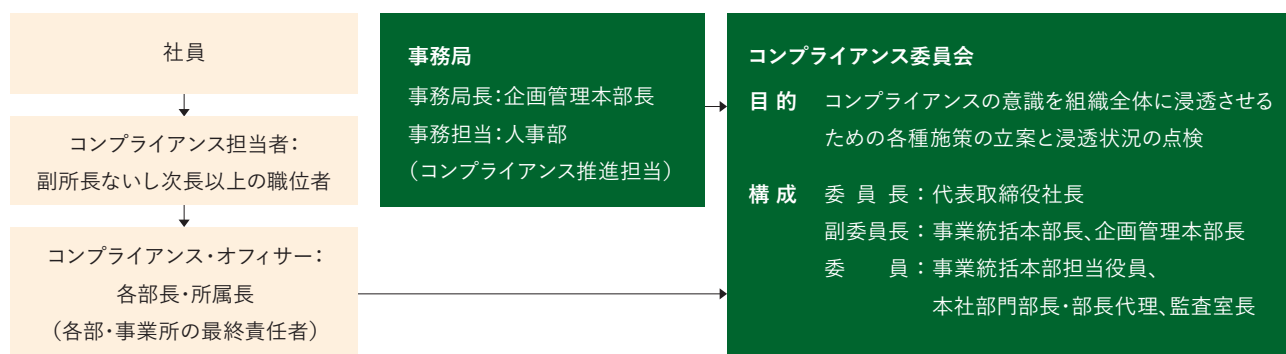
- ① 「ダイセキ倫理憲章」において「社会的役割と責任」「法令等の遵守」「人権の尊重と自由闊達な企業風土の醸成」の3項目を企業行動の指針として掲げ、社会とともに成長・発展していくことを基本姿勢としている。当業界のリーダー企業として持続的な発展を遂げていくために、内部統制システムを整備し、倫理憲章の具体化を図っていくことを基本とする。
- ② 取締役会は、内部統制基本方針を策定し、内部統制の実施状況に対する指示・監督を行うとともに、整備・運用状況をチェックし、適宜、基本方針・対応策の見直しを実施する。
- ③ 代表取締役社長を長とする内部統制システム推進委員会を組織し、内部統制システムプログラム等による実践を通じ、財務報告の信頼性の確保を中心に具体的に展開する。

>> コンプライアンス体制

ダイセキグループは2002年5月に「コンプライアンス委員会」を設置するとともに、「倫理憲章」及び「行動指針」を制定して社内外に公開しました。代表取締役社長を長とするコンプライアンス委員会は、全社横断的なコンプライアンス体制の整備及び問題点の把握に努め、各部門固有のコンプライアンスリスクを分析し、その対策を具体化します。ダイセキグループの役員並びに各部門のコンプライアンス・オフィサーがコンプライアンス上の問題を発見した場合は、速やかにコンプライアンス委員会へ報告する体制を構築し、その運用を徹底しています。



コンプライアンス体制



>> コンプライアンス相談窓口(外部ホットラインを含む)と相談者の保護

ダイセキグループでは社員が相談しやすいように、ダイセキ内の人事部及び外部の弁護士に直接相談できるコンプライアンス相談窓口を設置し、社員にその意義を周知しながら運用しています。社員から相談を受けた場合は、相談窓口がその内容を調査し、再発防止策を担当部門と協議の上で決定し、全社的に再発防止策を徹底します。相談した社員が不利益を被ることがないように保護を規定しています。コンプライアンス相談者からの情報は対応者限りで取り扱い、外部に漏らさないことを厳守しています。2025年度の相談件数は10件でした。

>> コンプライアンスの遵守状況

ダイセキグループでは、2025年度においても環境関連をはじめ各種法令を遵守しており、不利益処分(改善命令、措置命令、業務停止命令等)を受けていません。

>> 人権保護

2025年5月にダイセキグループ人権方針を定めました。「世界人権宣言」、「労働における基本的な原則及び権利に関するILO宣言」、及び「国連グローバル・コンパクト」の10原則を含む国際的な人権基準を支持、尊重し、国際的に認められた人権を保護し、事業活動を行う国や地域の関連する法令の遵守を徹底します。

人権保護

>> 腐敗防止

2025年5月にダイセキグループ腐敗防止方針を定めました。以下の項目を定め、事業活動を行う国や地域の関連する法令の遵守を徹底します。いかなる場合においても腐敗行為に関与することを許容しません。

- | | | | |
|--------------|----------------|--------|------|
| ① 適用範囲 | ② 腐敗防止のための組織体制 | ③ 禁止行為 | ④ 教育 |
| ⑤ 適正な会計記録と管理 | ⑥ モニタリング | | |
| ⑦ 通報窓口の設置 | ⑧ 違反等の処置 | | |

腐敗防止

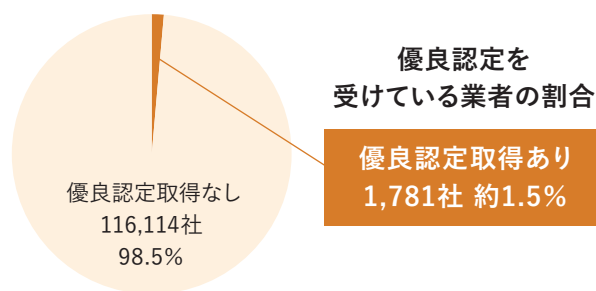
腐敗事例の発生状況

ダイセキグループでは、2025年度において腐敗を理由に社員を解雇、もしくは懲戒処分した事例は発生していません。腐敗関連の契約違反を理由に、取引先との契約が破棄または更新拒否される事例も発生していません。ダイセキグループの会社、または社員に対する腐敗関連の訴訟も発生していません。

>> 優良産廃処理業者認定制度

ダイセキは、2011年に名古屋市から本制度の第1号事業者の認定を受け、2026年2月末時点で北海道と沖縄県を除く延べ49(45都府県+4市)の自治体から優良認定を受けています。

優良認定事業者の基準には、遵法性の担保、事業情報の開示、環境配慮の取り組みの実施、財務体質の健全性があります。全国の産業廃棄物処理業者(処分業及び収集運搬業者)は2025年7月末時点で117,895社ありますが、このうち優良認定を受けている業者は約1.5%(1,781社)のみです。



>> 品質管理の仕組み

ダイセキではリサイクル製品や埋立・焼却の二次廃棄物、セメント原料等を出荷する際には法令よりも厳しい社内基準に適合していることを確認しています。



品質管理の分析を行っている様子

>> サプライチェーンマネジメント

ダイセキでは産業廃棄物の収集運搬や最終処分をサプライヤーに委託しています。これらのサプライヤーが廃掃法等の法令を遵守しているかを確認するため、ダイセキは毎年計画的にサプライヤーを訪問して関係法令の遵守状況を確認しています。



サプライヤーの現場訪問の様子

データセクション

財務データ／非財務データ

>> 連結財務データ

(百万円)		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
経営成績	売上高	50,809	44,232	49,185	51,313
	売上総利益	13,088	12,367	14,484	15,189
	営業利益	7,849	7,120	8,777	9,107
	親会社株主に帰属する当期純利益	3,847	4,132	5,833	6,110
	販売費及び一般管理費	5,238	5,247	5,707	6,082
財政状態	総資産	70,350	72,403	77,203	85,522
	純資産	59,283	61,508	66,633	70,957
	自己資本	54,646	56,397	60,982	65,038
	有利子負債	1,865	2,525	950	2,658
キャッシュフロー	利益剰余金	43,873	46,705	47,684	51,848
	営業活動によるキャッシュ・フロー	7,509	5,813	9,938	9,580
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,829	△4,452	△6,237	△8,396
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,702	△1,934	△2,957	△347
	フリー・キャッシュ・フロー	4,680	1,361	3,701	1,184
1株当たり情報	現金及び現金同等物	27,723	27,149	27,892	28,729
	1株当たり配当金	28円	29円	40円	46円
	配当性向	32.6%	30.2%	29.3%	32.1%
	1株当たり純資産(BPS)	1,050.54円	1,099.44円	1,188.83円	1,267.46円
主な経営指標	1株当たり純利益(EPS)	71.47円	79.84円	113.72円	119.08円
	売上総利益率	25.7%	27.9%	29.4%	29.6%
	営業利益率	15.4%	16.0%	17.8%	17.7%
	経常利益率	15.6%	16.3%	18.1%	17.9%
	自己資本利益率(ROE)	7.0%	7.4%	9.9%	9.6%
	総資産利益率(ROA)	5.4%	5.7%	7.7%	7.5%
	自己資本比率	77.6%	77.8%	78.9%	76.0%
株価純資産倍率(PBR)		1.3倍	1.8倍	2.2倍	1.8倍

※2021年9月1日付で普通株式1株につき1.2株の割合で株式分割を行っております。

>> 非財務データ

環境(連結)		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1排出量(t-CO ₂)		27,951	29,366	29,146	30,373
Scope2排出量(t-CO ₂)		9,990	11,322	7,278	3,305
Scope3排出量	カテゴリー①	63,184	82,082	83,442	77,512
	カテゴリー②	17,592	20,959	23,628	20,531
	カテゴリー③	6,383	6,599	6,609	6,740
	カテゴリー④	14,772	12,444	11,990	15,843
	カテゴリー⑤	42,246	42,188	35,067	51,701
	カテゴリー⑥	876	990	988	923
	カテゴリー⑦	2,302	2,379	2,382	2,433
	カテゴリー⑧	0	0	0	0
	カテゴリー⑨	356	397	367	236
	カテゴリー⑩	444	502	434	470
	カテゴリー⑪	7,587	7,555	7,994	6,860
	カテゴリー⑫	1,067	74	23	8
	カテゴリー⑬	0	0	0	0
	カテゴリー⑭	0	0	0	0
	カテゴリー⑮	0	0	0	0
Scope3排出量合計(t-CO ₂)		156,809	176,169	172,924	183,257
CO ₂ 削減貢献量(t-CO ₂)※1		559,000	555,000	643,000	597,000
リサイクル処理入荷量(万t)		206.1	210.2	197.0	197.2
マテリアルリサイクル出荷量(万t)		12.1	15.3	14.9	15.3

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
54,088	51,530	56,867	58,572	69,216	67,304	71,845
17,124	16,324	19,238	19,597	22,679	22,447	24,087
10,865	10,242	12,940	12,711	14,814	14,318	14,588
7,044	6,521	8,376	8,666	9,465	9,307	9,155
6,259	6,082	6,297	6,886	7,864	8,129	9,499
92,050	95,756	99,264	100,145	108,641	113,635	105,176
76,313	80,717	83,443	84,426	89,434	93,850	83,403
70,017	73,992	75,952	76,494	80,607	84,326	81,746
4,434	4,107	3,155	3,293	5,035	6,043	7,089
56,797	60,708	64,192	69,753	76,264	82,193	76,162
9,633	9,784	11,699	9,919	13,792	13,825	10,984
△11,964	981	△3,827	△8,300	△8,252	△7,280	△4,071
△450	△3,049	△7,620	△8,031	△4,144	△5,321	△18,733
△2,331	10,765	7,872	1,619	5,540	6,545	6,913
25,946	33,663	33,914	27,502	28,898	30,122	18,301
56円	56円	60円	60円	66円	72円	76円
34.0%	36.7%	36.5%	34.4%	34.1%	37.2%	39.3%
1,363.96円	1,440.44円	1,501.98円	1,549.15円	1,652.35円	1,753.99円	1,728.78円
137.23円	126.97円	164.02円	174.21円	193.06円	193.37円	193.02円
31.6%	31.6%	33.8%	33.4%	32.7%	33.3%	33.5%
20.0%	19.8%	22.7%	21.7%	21.4%	21.2%	20.3%
20.3%	20.2%	23.0%	22.2%	22.3%	22.0%	20.7%
10.4%	9.0%	11.1%	11.3%	12.0%	11.2%	11.0%
7.9%	6.9%	8.5%	8.6%	9.0%	8.3%	8.3%
76.0%	77.2%	76.5%	76.3%	74.1%	74.2%	77.7%
1.5倍	1.9倍	3.1倍	2.6倍	2.3倍	2.0倍	2.2倍

これに伴い、2015年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益を算定しております。

社会(連結)		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社員数	(男性/女性)(人)	865 / 163	947 / 191	979 / 204	1,015 / 199
管理職社員数	(男性/女性)(人)	195 / 3	192 / 10	220 / 14	226 / 17
平均勤続年数	(男性/女性)(年)	10.7 / 7.5	10.3 / 8.2	10.4 / 7.8	10.6 / 8.3
平均年収	(男性/女性)(万円)	757 / 480	725 / 443	740 / 483	741 / 522
新卒採用者数	(男性/女性)(人)	7 / 12	18 / 7	7 / 10	14 / 5
中途採用者数	(男性/女性)(人)	49 / 9	67 / 10	82 / 14	72 / 8
育児休暇取得率※2	(男性/女性)(%)	21.4 / 150.0	37.5 / 200.0	44.7 / 61.5	72.4 / 100.0
離職率※3	(男性/女性)(%)	2.6 / 6.2	3.9 / 4.2	4.0 / 7.4	3.1 / 5.1
有給休暇取得率※4	(%)	67.3	63.4	69.1	71.0
研究開発費	(百万円)	179	260	181	183
採用・教育関連投資	(百万円)	23	27	42	54
一人当たりの教育時間数	(時間)	7.3	7.5	14.7	16.0
障がい者雇用数	(人)	20	20	19	24

ガバナンス(単体)		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社内取締役(人)		3	3	3	3
社外取締役(人)		4	4	4	4

※1 P.07 At a glanceをご参照ください ▶ P.07 At a glance

※2 育児休暇取得率は当該年度に子が生まれた社員数に対する、育児休暇の取得を開始した社員数の割合
年度をまたいで育児休暇を取得した場合、育児休暇取得率が100%をこえる場合があります

※3 離職率は2026年2月の社員数に対する2025年度中に離職した社員数の割合

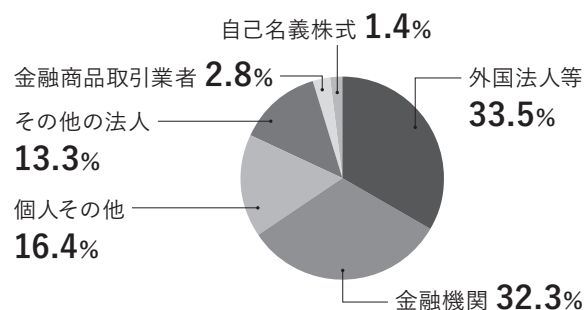
※4 有給休暇取得率は当該年度中に社員に付与された有給休暇日数を分母とし、社員が当該年度中に取得した有給休暇日数を分子としたときの割合

株式関連情報／会社情報 (2026年2月末現在)

>> 株式情報

証券コード	9793
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場、 名古屋証券取引所プレミア市場
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	79,200,000株
発行済株式総数	48,000,000株
株主数	6,120名
事業年度	3月1日から翌年2月末日まで
定時株主総会	毎年5月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
監査法人	有限責任 あずさ監査法人

所有者別持株比率

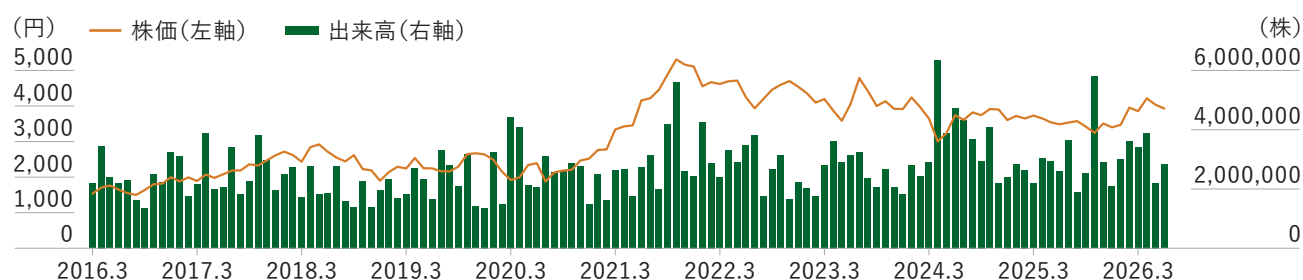


>> 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	7,540	15.9
株式会社日本カストディ銀行	5,480	11.5
有限会社こども未来研究所	2,580	5.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,998	4.2
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)	1,515	3.2
CEP LUX-ORBIS SICAV	1,501	3.1
JP MORGAN CHASE BANK	1,377	2.9
有限会社博泰	1,228	2.5
株式会社ホリコーポレーション	1,117	2.3
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A.	1,116	2.3

(注)持株比率は自己株式を控除して計算しております。

>> 株価・出来高推移 (2026年6月まで)



>> IR活動

	2025年2月期上期	2025年2月期下期	2026年2月期上期	2026年2月期下期
国内機関投資家との1on1ミーティング	64回	70回	56回	61回
海外機関投資家との1on1ミーティング	64回	52回	39回	43回
スモールミーティング	4回	5回	5回	2回
工場見学会	1回	2回	0回	2回

>> 会社概要

商号	株式会社ダイセキ Daiseki Co., Ltd.	資本金	6,382百万円
代表者	代表取締役社長 山本哲也	売上高	(連結)71,845百万円 (単体)40,402百万円
創業年月日	1945年11月1日	社員数	(連結)1,295名 (単体)809名
設立年月日	1958年10月1日		
本社所在地	〒455-8505 愛知県名古屋市港区船見町1番地86		
TEL: 052-611-6322(代表) FAX: 052-612-4382			

ダイセキグループ

株式会社ダイセキ(愛知県名古屋市)	産業廃棄物の収集運搬・中間処理・リサイクル製品の製造販売
株式会社ダイセキ環境ソリューション(愛知県名古屋市) ..	土壌汚染調査・浄化処理等
株式会社グリーンアローズ中部(愛知県東海市)	廃石膏ボードのリサイクル
株式会社グリーンアローズ九州(福岡県糟屋郡)	廃石膏ボードのリサイクル
株式会社杉本商事(滋賀県彦根市)	一般廃棄物の処理、廃プラスチックのリサイクル、古紙の回収・リサイクル
株式会社ダイセキMCR(栃木県宇都宮市)	鉛の精錬、使用済バッテリーのリサイクル
システム機工株式会社(東京都港区)	大型タンク貯蔵施設の洗浄工事とその付帯工事
北陸ダイセキ株式会社(石川県金沢市)	潤滑油製造と石油製品販売

格付情報

格付投資情報センター(R&I) 格付 A- 公表日 2026年1月15日

>> 外部評価、インデックスへの組み入れ、賛同するイニシアチブ

第三者による評価

	CDP A (2026年1月) ※3年連続でAスコア獲得	MSCIスコアBBB (2026年3月)		CSA(S&P) スコア44 (2025年12月)	FTSE ESG スコア3.7 (2026年6月)
---	------------------------------------	-------------------------	---	------------------------------	------------------------------

SRIインデックス組み入れ状況

	FTSE Blossom Japan Index		FTSE Blossom Japan Sector Relative Index		S&P/JPXカーボン・ エフィシエント指数
---	-----------------------------	---	--	---	---------------------------

イニシアチブ

	国連グローバル・コンパクト (2025年4月署名)		SBT (2022年11月認定)		GX フェューチャー・コンソーシアム (2023年5月参画)
	サーキュラーパートナーズ(CPs) (2023年12月加入)		循環経済協会 (2022年2月加入)		

 イニシアチブ・外部評価



株式会社ダイセキ

〒455-8505

愛知県名古屋市港区船見町1番地86

TEL:052-611-6322(代表)

<https://www.daiseki.co.jp>

2026年7月発行

