

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

代表取締役
 社長執行役員

小本 哲也
 Tetsuya YAMAMOTO

CEO 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 サーク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业」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。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。

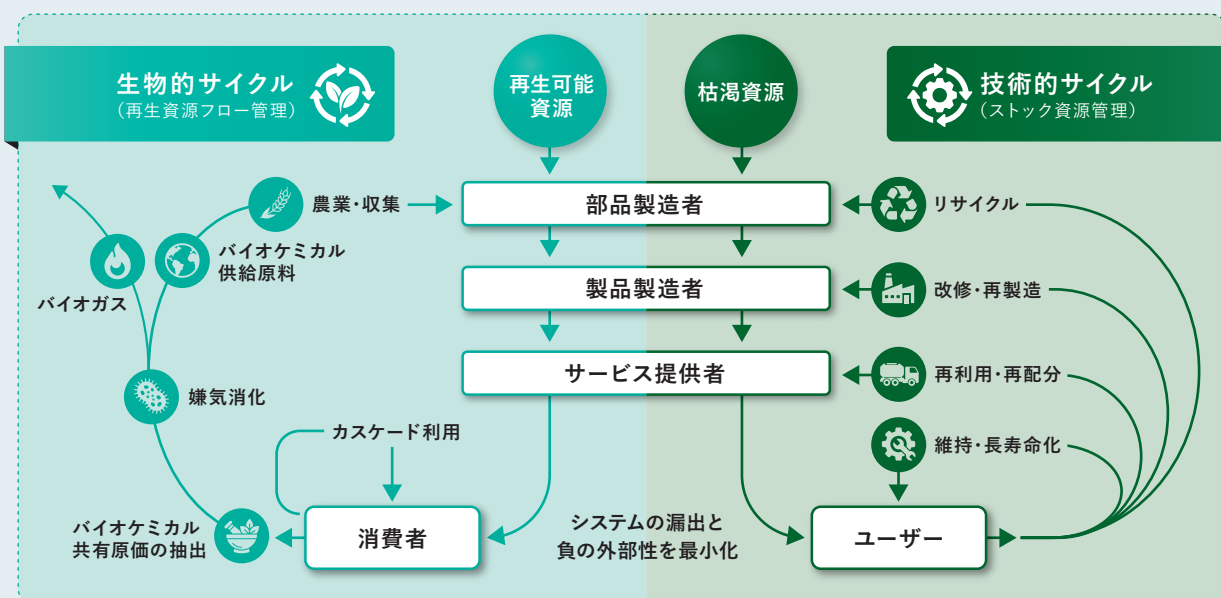
ダイセキは産業廃棄物のリサイクルを通じて、2005年のゼロエミッションにも、2025年の脱炭素・ゼロエミッションにも貢献してきました。社会課題の変化に対応しながら事業領域を広げること、ダイセキグループ自身も成長を続けているのです。

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くと考えています。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。

サーキュラーパートナーズ「サーキュラーエコノミーについて(2024年3月13日)」を基に作成

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。高度なリ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。