

課題解決型企業へ 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はない場合には、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」だと考えて

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。

