

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、人財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业へ進化する

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、課題解決型企业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。

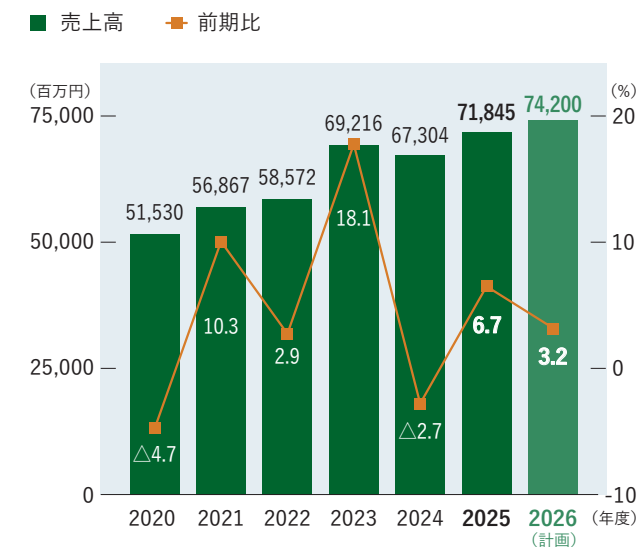
資源循環ニーズの拡大を捉え、再生素材・リサイクル領域へ投資する

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。

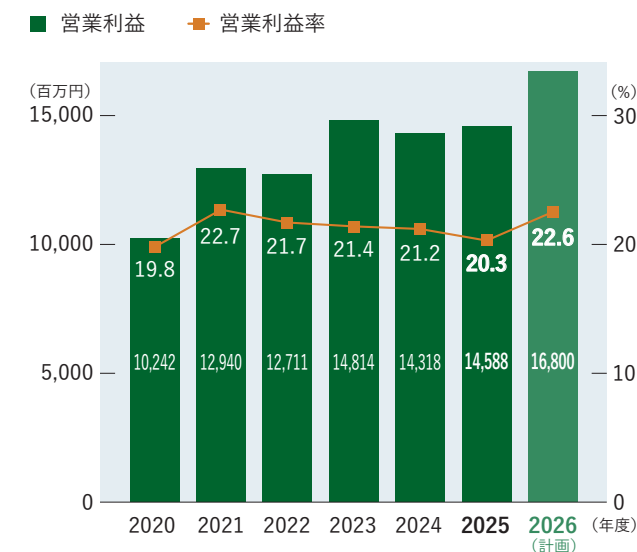
ダイセキの工場廃液処理事業やシステム機工の大型タンク洗浄事業は、成熟市場に位置しながらも高いシェアを有し、グループの既存事業の中核として収益基盤を支える柱となっています。設備稼働率にも一定の余力があり、今後も高い収益性を維持しながら、グループ全体の成長投資を支える役割を担うと考えています。

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

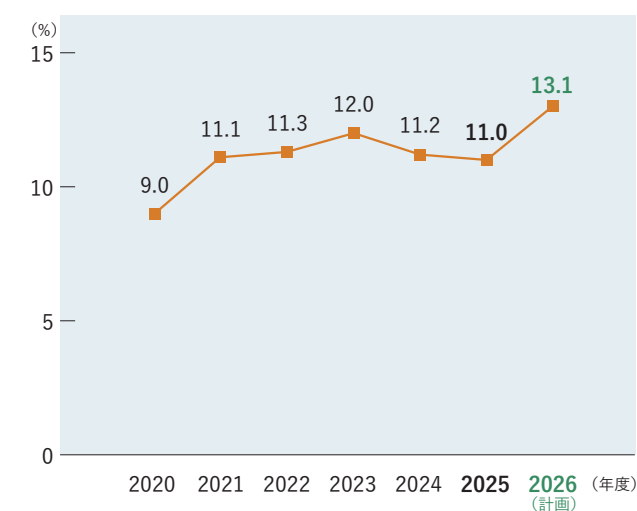
売上高



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。

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

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。

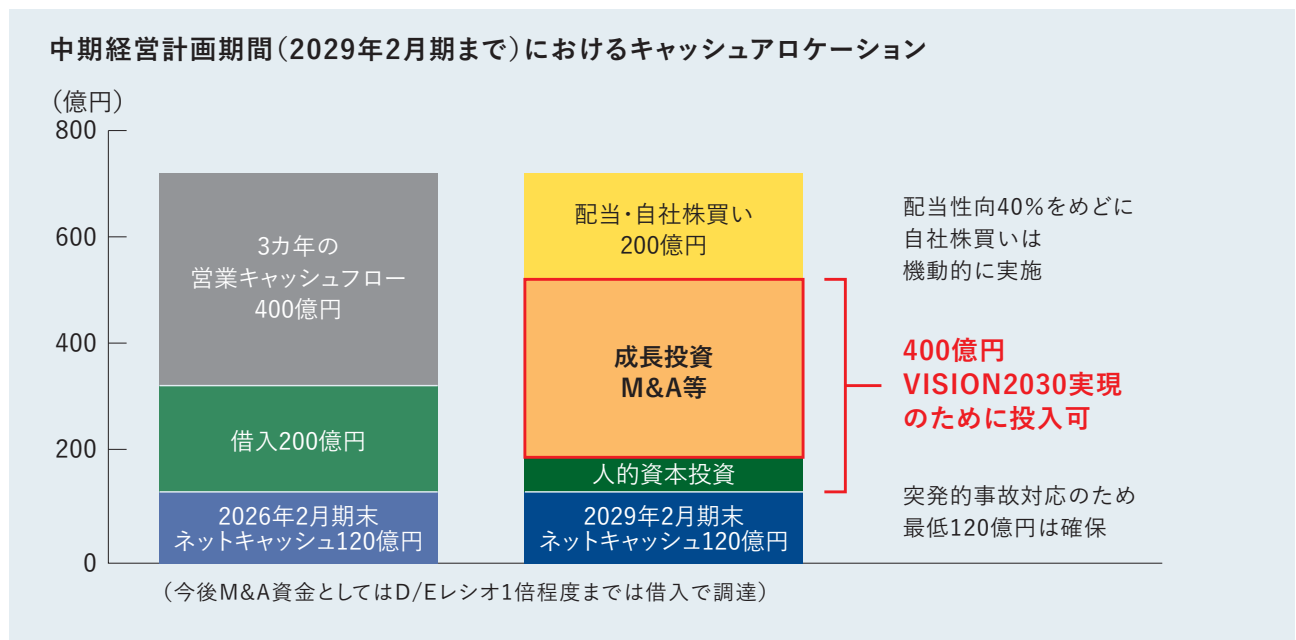
➤ P.15 ダイセキを取り巻く外部環境

➤ P.33 ダイセキグループの事業戦略

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



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

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。

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

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財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

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。

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。