

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 委員長
指名・報酬委員会 委員長

前田 勝己

社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員会
委員

中村 友美

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伝えています。

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に務めています。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。

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、この案件が十分なリ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バランス、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、目先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廃排出量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ことが必要です。

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ると感じます。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にも「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。

