

## CEO Message

課題探索型のビジネスモデルを確立して  
環境負荷低減と収益力向上を実現し、  
100年続く企業を支える成長の基盤をつくります

## 「オールダイセキ」の挑戦

代表取締役 社長執行役員

山本哲也  
Tetsuya YAMAMOTO

## 社長メッセージでお伝えすること

- ダイセキのルーツと企業DNA
- 成長戦略と人的資本の拡充
- 目指す姿
- 健康、安全、コンプライアンスの重要性
- ダイセキが生み出す価値
- 100年続く企業に向けた決意
- ダイセキのビジネスモデルと強み

時代に合わせて変化し続けることがダイセキのDNA。  
事業活動の拠り所として受け継がれる経営理念

ダイセキは産業廃棄物という社会課題に真正面から向き合い、常に変化する社会の要請に応え続けてきました。太平洋戦争直後の1945年にナタネ油を起点に油脂精製業を開始したのが私たちの原点です。その後、自動車産業の発展やコンクリート製品の生産拡大といった時代の潮流を捉えることで事業を展開・拡大しました。高度経済成長期を迎え、公害問題が深刻化して社会課題となる中、当時は捨てられていた廃油に「未利用資源」としての価値を見出し技術で再生させるという常識破りのイノベーションで、廃棄物を「処理する」側への転換を成し遂げたのです。

時代の変化に応じてビジネスモデルを柔軟に転換してこられたのは、創業以来培ってきた、変化・挑戦する企業DNAに加え、経営理念である「発想・構想・構造・実行」がしっかりと浸透していたからと言えます。「発想・構想・構造・実行」は私たちの事業活動の根幹を成す哲学であり、企業文化の礎です。常識や慣習にとらわれずに物事の本質を見極めて、新た

な「発想」で可能性を切り拓く。発想を具体的なビジョンに落とし込み、進むべき方向を「構想」する。そしてビジョンを実現するための「チーム」すなわち「構造」を築いて着実に「実行」する。この一連のサイクルを絶え間なく繰り返すことで、私たちは社会の変化に適応し、進化と成長を実現してきました。

現代社会は今、持続可能性という大きな課題に直面しています。資源の有限性、気候変動、環境汚染といった問題が深刻化する中で、企業にはより高い倫理観と、社会的価値を創出する姿勢が求められます。廃棄物を「処理する」だけでなく、「資源として活かし、社会に戻す」ことこそ、廃棄物と向き合い続けてきたダイセキがこれからの時代に果たすべき使命です。

▶ P.05 ダイセキのルーツ

▶ P.17 価値創造の歩み



## 廃棄物と向き合うことで培った強みを掛け合わせた「オールダイセキ」で持続的成長を実現する



ダイセキは製造業を中心としたお客様が排出する産業廃棄物の中間処理とリサイクルにより、半世紀以上にわたって環境保全と資源循環の価値を生み出してきました。私たちのビジネスモデルの特徴は、廃棄物の「入口」となる処理費用と「出口」となるリサイクル製品の売上の両方で収益を出すことができる点です。なぜこのようなビジネスモデルが成立するのか。それは、廃棄物と真摯に向き合い続けてきた歴史に加え、1955年にスタートした廃油のリサイクル事業が原料である廃油を安く仕入れるか廃棄物として引き取るかで加工し、有償で販売することで収益を出す構造だったこと、そして経営理念「発想・構想・構造・実行」を軸に、排出事業者とリサイクル品ユーザー双方のニーズを捉えられることといった、他社が容易に模倣できない強みがあったためと考えています。

ビジネスモデルの独自性と模倣困難性を高める強みの一つが営業部門と技術部門の密接な連携です。営業部門が引き出したお客様の課題を基に技術部門が独自の処理プロセスを開発し、

それを営業部門が提案する。時にはサプライチェーンの上流である廃棄物の発生工程にまで踏み込み、お客様の製造プロセスを深く理解するところから取り組みます。ある製造業のお客様の例では、提供された廃液のサンプルの成分を徹底的に分析し、どの工程でどのような成分が混入したかを突き止めることで、燃やすしかなかった廃棄物に対して別の処理方法を提案することができ、結果として廃棄物の削減とリサイクルに貢献しました。このようにお客様にとっての本質的な課題を引き出し、「焼却・埋立処分ありき」ではなく、「どうすればリサイクルして持続的に利益を生み出しているのか」といった視点で最適解を迅速に提供できる構造を整えています。全国7カ所に展開する事業所のネットワークは、各地域の特性に応じた柔軟な対応や緊急時の迅速な対応の基盤になっています。自然災害が発生した際には拠点間で連携し、速やかな支援体制を整えることで「ダイセキに任せれば安心」というお客様からの信頼に応えています。

ダイセキには、脈々と息づく使命感の共有、高い技術力、営業力に支えられた幅広い顧客基盤、広範な事業所ネットワーク、バリューチェーンにおける一貫性といった強みがあります。これらの強みを掛け合わせた「オールダイセキ」という模倣困難性があるからこそ、当社のビジネスモデルは他社が真似できない唯一無二のものとなっています。さらに、これからは「オールダイセキ」で、グループ内の連携に加え、外部パートナーとも連携することで相乗効果を発揮していきます。サーキュラーエコノミーの確立といった大きな目標に向けて、産官学の多様なプレイヤーと連携し、価値創造を実現します。廃棄物処理という一見地味で複雑な分野で、諦めずに挑戦を続け、「知恵と工夫と行動力」で課題を解決する。その姿勢こそがダイセキの誇りであり、DNAなのです。

》P.21 価値創造プロセス

》P.27 「オールダイセキ」を支える5つの強み

## 環境意識の高まりを好機と捉え新たなビジネスモデルを創出。顧客が気づいていない本質的な課題に踏み込んでいく

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーは、今や社会全体の最重要課題の一つです。特に産業界では、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄型のビジネスモデルを根本的

に見直す必要性が高まっています。私たちはこうした環境意識の高まりを社会の要請と捉えるだけでなく、自らの成長機会と位置づけています。

温室効果ガスの排出量のうち、自社以外のサプライチェーンの事業者や製品の使用者が排出する「Scope3」をどのようにして削減していくかが企業の取り組むべき喫緊の課題となる中、特に「カテゴリー5」(事業から出る廃棄物に伴う排出量)への対応として廃棄方法の見直しを検討する企業が増えています。この動きはグローバル企業や、国際的な環境格付機関であるCDPの評価で高スコアを得ている企業に顕著です。ダイセキは環境意識の高い企業と共通の視座で向き合うためには実績の伴う説得力が必要と考えて、CDPを通じた情報開示に注力し、2年連続でCDPのAスコアを取得しました。ダイセキはこのような環境意識の高い企業を中心にアプローチを行い、CO<sub>2</sub>排出量の少ないリサイクル処理方法を提案しています。

一方で、サーキュラーエコノミーへの移行を好機とし、新たなビジネスモデルの構築にも取り組んでいます。ダイセキが目指すサーキュラーエコノミー型のビジネスモデルは、不要となったものを廃棄するのではなく資源として循環させることで、顧客と新たな価値を創出・共有していこうという仕組みです。

例えば、従来ダイセキが取り組むリサイクル以外にも、再利用、シェアリング、製品のサービス化等のようにサーキュラーエコノミーのビジネスには様々な可能性があります。これまで

ダイセキの主な顧客は製造業や建設業等でしたが、それ以外の一般ユーザーや自治体の方々にもお客様となっただけりよう、お客様が気付きにくい本質的な課題やニーズを先回りして特定し、ダイセキならではの解決策を提案していきます。

ダイセキには長年廃棄物と向き合い続け、一見無駄なものを視点を変えてみるにより価値を生み出してきた実績があります。この強みを活かして長期経営ビジョン VISION2030ではサーキュラーエコノミー型のビジネスモデルの確立を目指します。そのためにまずはダイセキのこの理念に共感してもらえる外部パートナーとアライアンスを組み、「オールダイセキ」でサーキュラーエコノミー型のビジネスに必要なバリューチェーンを構築します。顧客と伴走して環境負荷低減と収益力向上を両立し、廃棄物というマイナスの価値から新たな資源というプラスの価値を生み出す。これがダイセキの持続的な成長を支える新たなビジネスモデルであり、ダイセキが目指すサーキュラーエコノミーです。

》P.15 特集 ダイセキが挑む新たなビジネスモデル

## 長期経営ビジョン VISION2030に向けた手ごたえと決意。M&Aを含む積極的な投資で「オールダイセキ」を強化

2025年2月期決算はグループ全体では減収減益となりましたが、ダイセキは環境意識の高い企業を中心に新規工場取引獲得によるシェアアップに注力し、リサイクル燃料売上高も伸びたことにより、売上高・営業利益共に過去最高を更新しました。

ダイセキ環境ソリューションは前期の大口案件の反動減で減収減益でしたが、ダイセキとの連携等によるコンサルティング営業比率アップにより、計画比ベースでは売上高・営業利益共に達成しました。事業業績の変動幅と株主資本コストの低減を図ることで、財務基盤を強化しました。これらは長期経営ビジョン VISION2030に向けた成長への重要な布石です。

2018年度に策定したVISION2030で掲げた2030年度の営業利益250億円のうち200億円は従来の延長線上の事業で稼ぎ、残り50億円は新規事業で稼ぐことを目指します。成長投資を最優先し、必要に応じてM&Aを含む積極的な投資を推進します。廃棄物の再資源化や高度なリサイクル技術を持つ企業との提携・買収を通じて、「オールダイセキ」の力を一層高めます。2024年12月にTOBを発表した大阪油化工業株式会社は、ダイセキにはない化学素材向けの蒸留技術を持して

いました。残念ながらTOBは不成立に終わりましたが、サーキュラーエコノミーの実現に向けて必要な協業先とM&A先を引き続き探していきます。このように従来の事業拡大と新規事業の開拓を推進し、当期純利益を伸ばすことでROEを向上させ、株主価値の最大化に力を尽くしてまいります。

成長戦略の推進においては、社外取締役4人、社内取締役3人からなる取締役会で徹底的に議論を重ねています。私は取締役会議長として取締役会をまとめ、リスクを低減するだけでなく、成長に向けたリスクを取ることができる「攻めのガバナンス」の強化に取り組みます。

》P.31 長期経営ビジョン VISION2030

》P.33 CFOメッセージ

》P.43 社外取締役座談会



## 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らないというのが私の持論です。社長就任以来、私が最も大切にしてきたのが、第一に「社員の健康」、第二に「社員の安全」、第三に「コンプライアンスの遵守」です。社会から信頼される企業であるためには、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つが重要です。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。そのために全事業所における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として、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。

さらに、社内にとどまらず顧客や社会全体に対して価値を提供することで、その価値が自社のポジションを強固にする「持続的成長の好循環」を生み出します。製造業等を支える静脈産業の中核企業として社会に不可欠な存在であり続けることこそ、ダイセキが描く「在りたい姿」です。

事業運営においては、独立採算の事業所体制を通じて、各事業所が責任を持って自立した経営を行っています。現場からの提案力が強化され、社員ひとりひとりが経営感覚を持って成長していくことが狙いです。私は全国7カ所の事業所の所長は「一国一城の主」と考えています。全国の事業所の所長が経営経験を積むことでダイセキの次世代経営を担う中核人財に成長することを期待しています。

人的資本については、人財の流動性と専門性のバランス

が重要です。世界の最先端に行く半導体メーカーやIT企業といった名だたる企業がサプライチェーン全体での環境負荷低減を求められています。ダイセキはこのような最先端の顧客が抱える最先端の環境課題をキャッチアップしてソリューションを開発・提案し、開発した技術を様々なサービスへと発展・展開させる課題探索型のビジネスモデルを通じて顧客基盤をさらに拡大していきます。

最先端の顧客と接点を持つことができるのは、他社には模倣できない技術力をはじめとした専門性をダイセキが有しているからです。ダイセキは明確な課題に対して提案をしたり技術を開発したりすることには一日の長があります。これまでの強みを維持・発展させる人財に加えて、新しいビジネスモデルへの転換を実現するには、顧客の課題を先回りして把握し、顧客が気づいていないソリューションを提案できるマーケットインの思考を持った人財が必要となります。さらに今後はDXやマーケティングを担う人財も必要になるでしょう。サーキュラーエコノミー実現という新たなチャレンジに必要な人財像を明確に定義し、求める人財ポートフォリオ※の実現に向け、M&Aも視野に入れて人的資本を拡充していきます。そして、挑戦し続ける土壌づくりが、指名報酬委員会でも議論を続けているサクセッションプラン(後継者育成計画)の基盤となり、これからのダイセキを導く人財を育ててくれるとなると信じています。

▶ P.37 人的資本

▶ P.53 コンプライアンス

## 今の挑戦がなければ将来の成長は望めない。 収益力を高めて100年続く企業の礎を築く

ダイセキは創業以来、「知恵と工夫と行動力」を合言葉に社会の変化に常に挑戦し続け、環境・リサイクル事業を通じて社会的価値と経済的価値の両方を創出してきました。

挑戦と失敗の歴史がなければ今日のダイセキはありません。今の高成長は20年、30年前の先人が「知恵と工夫と行動力」で切り拓いたビジネスモデルの恩恵です。私たちには今取り組んでいるサーキュラーエコノミー実現に向けた新たなビジネスモデルを確立させ、次の時代の収益基盤としていく責務があります。

私には「ダイセキを100年続く企業にする」という夢があります。ダイセキがこの先も輝き続けるためには、社会から必要とされ続ける存在であることが重要です。経営理念である「発想・構想・構造・実行」や「知恵と工夫と行動力」というダイセキのDNAを後世に受け渡し、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーという追い風だけに頼らず、100年続く企業の基盤となる新たなビジネスモデルの確立を実現します。

この挑戦は、社員ひとりひとりの力なしには実現できません。グループ内にとどまらず、製造業等のお客様や取引先、地域社会などダイセキを取り巻くステークホルダーとの連合によってバリューチェーンをつくり、サーキュラーエコノミーを実現する「構造」をつくり「実行」することが製造業等を支えることにもつながります。「オールダイセキ」の力を結集して未来に向けた一歩を踏み出し、社会の変化を受け入れる。さらには、自らその変化を創り出していく企業へとダイセキを進化させる。これが社長である私の使命です。



株主、投資家の皆様、取引先や地域社会のステークホルダーの皆様におかれましては、ダイセキの挑戦を見守っていただけますようお願い申し上げます。「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』」というパーパスを胸にVISION2030の実現に向けた戦略を着実に実行し、ダイセキを社会から求められ続ける企業にするために力を注ぎます。そしてステークホルダーの皆様と共に、100年続く企業を目指して歩みを進めていけることを嬉しく思います。これからのダイセキの挑戦にぜひご期待ください。



※ 人財ポートフォリオ: 将来の事業戦略を実現するために、どのような人財をどれくらい、どの分野に配置するかを整理した構成図や計画のこと