

## CFOメッセージ

積極的な成長投資と  
適切な資源配分により  
VISION2030を達成し、  
中長期的な企業価値向上に  
貢献します

常務執行役員 企画管理本部長

片瀬 秀樹

Hideki KATASE



## 他社が真似できない強みを活かし、事業基盤のさらなる拡大を目指す

私たちダイセキの競争優位性の源泉は、高難度の工場廃液の処理やリサイクルができる技術力、リサイクル製品を利用されるお客様を見つける営業力、6,000を超える大規模工場の顧客基盤、そして健全な愛社精神を持つ社員です。

ダイセキは製造業や建設業等の様々な業種の大手企業と、廃棄物処理やリサイクル等を中心とする取引があります。私たちのビジネスモデルのユニークネスは、廃棄物を引き取って処理する入口と、その廃棄物から生み出されたリサイクル製品を販売する出口の2度、キャッシュを創出する機会があることです。一つの取引先との取引を複合化したり、品目を拡大したり、他のビジネスへ展開するなど事業拡大余地は大きいと考えています。さらに従業員ひとりひとりが複数の役割を担うなど、生産性向上や効率化にも工夫の余地があります。

埋立や焼却処理を行う廃棄物処理業者は全国にあります。廃棄物の処理コストで比較されるお客様にとってはダイセキに切り替えるメリットが見出せず、契約に至らないケースもまだ多い状況です。しかし近年は、環境意識が高い企業を中心に、埋立や焼却ではなくリサイクル処理を求めるお客様が増えてきています。そういったお客様に対しては、ダイセキなら廃棄物を資源として再利用するリサイクル処理ができること、そして焼却処理はせずにリサイクルでCO<sub>2</sub>を削減し、国際的な環境格付機関

であるCDPによる評価向上につながること等のメリットを付加価値としてアピールしています。ダイセキはCDPの気候変動部門で2年連続Aスコアを取得しています。産業廃棄物処理やリサイクルを主な事業とする企業の中でCDPのAスコアを取得している企業は世界でも数社しかありません。これはカーボンニュートラルの分野でリーダーシップをとる企業であると国際的に認められたことを意味します。その評価を活かして環境意識の高い企業のカーボンニュートラルを支援できることが、他社が模倣できない私たちならではの強みだと認識しています。

廃棄物由来のサプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量に当たるScope3「カテゴリー5」(事業から出る廃棄物に伴う排出量)を減らそうとする企業がCDPのA及びA<sup>-</sup>、Bスコア企業を中心に増えています。私たちはこうした企業の工場を重点的に新規開拓すること、2025年2月期は270工場との新規取引を獲得することができました。これまでは工場の担当者へのみ営業を行ってきましたが、今後は本社のサステナビリティ部門にも営業を行い、ダイセキの付加価値をご説明していきたいと考えています。環境意識の高い企業から最先端の課題やニーズを聞くことで、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに向けた新しいサービスの開発につなげていきます。

## 前期の振り返りとVISION2030達成への手ごたえ

2025年2月期の業績は、原材料・エネルギー価格の高騰、物価上昇の継続等からなる外部環境の不透明な状況を受け、グループ全体で前年に比べて減収減益となりました。

グループの主力事業であるダイセキの工場廃液を中心とした産業廃棄物の処理事業は、企業のCDP対応の需要を見越した新規開拓が奏功したことに加え、リサイクル燃料の出荷も好調に推移しました。これらにより、ダイセキでは売上高・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が手掛ける土壌汚染処理関連事業は、大型土壌案件が前年と比べ減少したものの、高付加価値案件の受注獲得により、売上高と営業利益共に計画を上回り、順調に推移しました。ダイセキMCRは、宇都宮リサイクルセンターが11年目の大規模修繕で約2カ月間稼働を停止した影響で前期比は減益でしたが、鉛相場が年間を通して堅調で、計画比では売上高・営業利益共に上回りました。システム機工では、主力事業である製油所や原油備蓄基地等の大型タンク洗浄の高収益案件の前倒し作業完了等により、売上高・経常利益共に過去最高を更新しました。

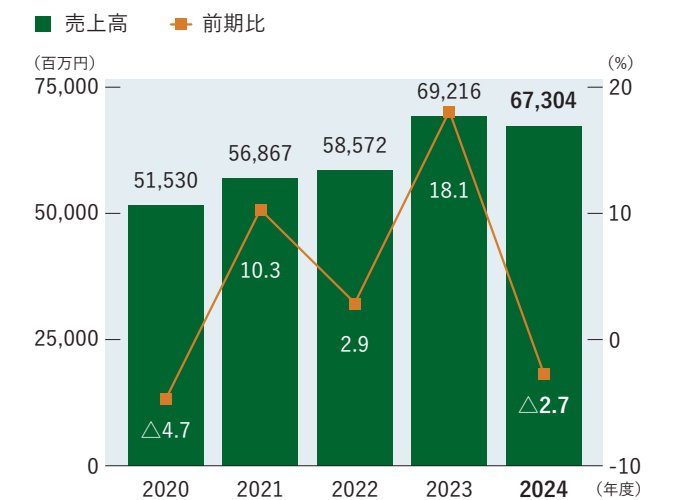
連結では期初計画に比べて売上高・営業利益共に上回ったものの、第4四半期に計上した大阪油化工業株式会社のTOB関連費用等の影響で、営業利益は2025年1月6日発表の修正計画を若干下回りました。

2024年2月期はダイセキ環境ソリューションの土壌ビジネスの影響で連結業績のボラティリティが大きくなってしまい、株式資本コストを計算する際に用いられるβ(ベータ)値が大きくなりました。β値は市場の動きによって個別銘柄や業種指数といった株価がどの程度影響を受けるかを表す数値で、個別の株式のリターンが市場全体の動きに対してどれだけ敏感に変動するかを示すリスク指標です。対策としてダイセキ環境ソリューションの全営業担当者が持つ案件に対し、半年先まで確率・確度をランク付けして集約し、四半期ごとにおおよその売上予測ができるシステムの活用を進めました。ダイセキの案件のうち、土壌汚染ビジネスの需要が見込まれる顧客にダイセキの営業が同行して1,000社近くを訪問することで、営業確度を向上させ、ボラティリティを抑えた結果、2025年2月期にはβ値が下がって株主資本コストを1%下げることができたと認識しています。

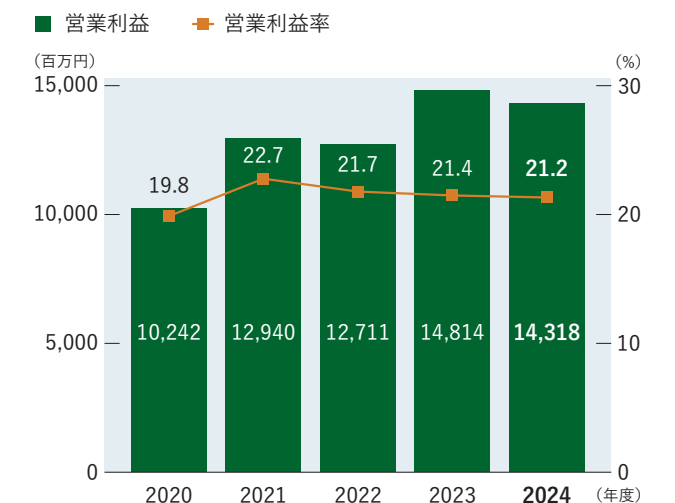
2026年2月期はダイセキ、ダイセキ環境ソリューション、ダイセキMCR、システム機工のいずれも営業増益を見込んでおり、連結でも過去最高の売上高と営業利益を更新する見込みです。豊かな顧客基盤とグループ内外のシナジー\*を活かし、今後は廃液と土壌をワンストップで処理するサービスなど、グループ全体で連携する取り組みを強化していきたいと考えています。

※ シナジー：複数のものが相互作用することで、単純に足し合わせた以上の効果が出ること

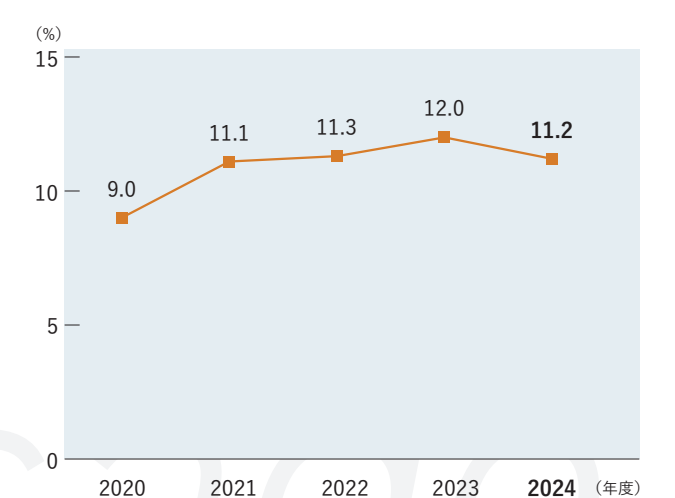
## 売上高



## 営業利益・営業利益率



## ROE





## VISION2030の達成に向けて積極的な成長投資を遂行する

高い技術力や営業力といった強みを武器に、環境意識の高い企業と取引できることが他社にはない私たちの競争優位性ですが、次なる成長を見据え、環境意識が高い企業が持つ最先端のニーズであるサーキュラーエコノミーと、中でも特にマテリアルリサイクル分野の取り組みを強化すべく積極的に資金を投入していきます。日本政府は2024年12月の「循環経済への移行加速化パッケージ」において、2030年までにサーキュラーエコノミー市場を80兆円まで成長させる目標を発表しました。ダイセキはこれまでよりサイクルに取り組んできましたが、原材料に戻すサーキュラーエコノミーでは、より高度な技術力が求められます。そこでダイセキにはない技術やノウハウを獲得するために、他社や大学との技術提携や共同開発、M&A、専門的スキルを持つ人財の招聘等に積極的な投資を行い、ダイセキグループ外にまで跨る大連合を構築することで新規事業開発を加速させていきたいと考えています。

2025年2月にTOBが不成立に終わりましたが、大阪油化工業のM&Aはダイセキとのシナジーを期待して実施したものです。今後は大阪油化工業の技術を活かして、ダイセキの顧客が持つサーキュラーエコノミーのニーズに応えるビジネスを検討していきます。このようにダイセキグループにない技術やノウハウを貪欲に社外から獲得していきます。現在のダイセキの収益性を支えているサーマルリサイクル※1にいつまでも安住するのではなく、廃棄物の中にある物質を分けて資源として再生する技術を磨き、いつでもマテリアルリサイクルにシフトできるように備えておくことが重要です。そのためM&Aの案件選定では、ダイセキが目指す方向性を踏まえ、ダイセキにはない強みを持つ企業選びをすることにも力を入れています。

財務基盤は盤石ですが、キャッシュが多い点は課題と認識しています。2024年4月に発表した中期経営計画では3年でネット

キャッシュを約90億円減らして資金効率を上げる方針を打ち出しました。グループ会社の余剰資金を本社に集中させ、成長投資に回していきます。ダイセキの資本効率については、ROEは11%以上で、現状7.5%程度と算出している株主資本コストとの差であるエクイティスプレッドは約3.5%です。これを5%以上に上げていきます。M&Aについては、資本効率が低い事業を保有する企業を避けながら、私たちの豊富な顧客基盤や技術力を活かすことで、シナジーの創出が期待できる企業を候補先として選定し、集中的に投資をしていきます。

キャピタルアロケーションでは、成長投資と株主還元のパランスを重視した上で成長投資を加速させることが一番の課題と認識しています。成長投資は2025年2月期～2027年2月期の3年間で260億円を目標にしていたましたが、2025年2月期の実績では大阪油化工業のTOBの不成立があったため44億円の進捗にとどまっています。成長投資260億円のうち、ダイセキ及びダイセキ環境ソリューションの拠点づくりが半分の120～130億円ほどを占め、技術力のある企業のM&Aによる技術力強化が120～130億円ほどと見込んでいます。

2024年10月には従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入し、社員一人当たり100株ずつ、合計75,100株/2.69億円の自己株式を処分しました。持株会の加入比率は98.8%になっています。株主還元として、2025年2月期～2027年2月期の3年間で120億円の自社株買いと40%の配当性向を計画しています。2025年2月期の実績は配当約33億円（配当性向37.2%）、自社株買い約27億円を実施し、進捗率は22%です（2025年5月までに自社株買い約56億円を実施し、進捗率47%）。VISION2030では、2031年2月期の連結売上高1,500億円、連結営業利益250億円、ROE15.0%にする目標を掲げています。2025年2月期の実績は連結売上高673億円、連結営業利益

143億円、ROE11.2%でしたが、中期経営計画の2028年2月期は連結売上高810億円、連結営業利益180億円、ROE12.2%を目標としています。収益力や総資産回転率の向上を追求し、このペースで成長を続けることができれば、2031年2月期までに売上高1,000億円、営業利益226億円を達成できる見込みです。

### ヒト・モノ・カネの適正配分で持続的成長を実現する

ダイセキのCFOの役割は、経理、財務だけではなく、経営戦略、M&A、財務戦略、人財育成、DX、コーポレートガバナンス、IR、サステナビリティまで多岐にわたります。

例えば営業部門にターゲット顧客の選定を提案した時は、CDPのスコアがA、A-、Bの企業が私たちの競争優位性に価値を見出してくださり、さらに大口顧客になってくださる可能性が高いと仮説を立てました。

この先、お客様に言われたことを受け身の姿勢で実行するだけではビジネスは成長しません。ダイセキには自ら業界の最先端に立つてお客様の課題を先回りして深掘りし、解決に導くことでサーキュラーエコノミーの旗振り役となることが求められます。これからのビジネスモデルに必要なスキルを持つ人財を集めるとともに、グループ以外の企業、自治体、大学とも積極的にアライアンスを進めていきます。

新規事業開発については、例えば業務提携により共同研究を進めている名古屋大学発のベンチャー企業であるSyncMOFとは、アンモニアのみを選択的に回収する能力に優れた新規吸脱着剤を用いて、従来の装置では処理が困難だった排ガス中のアンモニアを効率的に回収する技術を共同開発しています。6,000工場を超えるダイセキの顧客基盤とSyncMOFの技術力を掛け合わせれば、Win-Winの事業規模拡大が可能です。

ダイセキにとって重要な資本である人的資本の強化も喫緊の課題です。ダイセキには親子2代にわたって勤める従業員も多く、離職率の低さも強みとして捉えています。これは縁故採用や人財の流動性の低さによるものではなく、ダイセキの環境保全に貢献するビジネスの社会的使命や「もったいない精神」に共感する社員、家族に誇れる仕事をしている社員が多いことの表れだと考えています。人的資本をさらに強化するために、処遇・評価制度の見直しや株式報酬制度のグループ全体への拡大などを実施し、人財の多様性と従業員エンゲージメントを高めていきます。加えて、さらなる事業の成長とサーキュラーエコノミーの実現に向け、新しいことを開発したいという意欲のある技術スタッフやDX人財、そして顧客の課題を先回りして提案につなげるスキルを持った人財を重点的に採用していく必要があります。事業ポートフォリオについては、サーキュラーエコノミーの比重を高くしながら効率化を進めていくことを考えています。ヒト・モノ・カネの資本をどのように配分するかまで気を配り、選択と集中を進めます。

これに新規ビジネスで生み出す50億円の営業利益を加えてVISION2030の営業利益250億円の目標達成を目指す計画です。

#### 》P.40 今後の事業戦略の展望

※1 サーマルリサイクル：廃棄物の燃焼時に発生する熱エネルギーを回収することで、化石燃料使用量を減らし環境負荷を低減するリサイクル

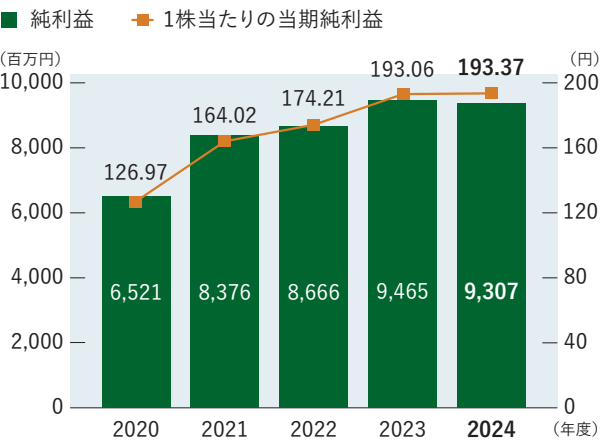
さらには日本国内の人口減や経済状況を踏まえ、先を見据えた中長期的な打ち手も考えています。海外進出に向けた情報収集を進めていますが、将来を見据えた人財の育成や採用を行い、海外進出の際には十分なリソースが確保できている状態を目指します。

投資家の皆様と対話する機会は国内外共に年々増えてきました。私たちが目指すのは環境貢献度が高く、社会的価値の向上とともに自社の経済的価値も増大するというCSV企業※2であり続けることです。ダイセキにとって環境対応はコストではなく、企業として成長するチャンスです。近年はより高いレベルの環境対応が求められており、ダイセキには追い風が吹いています。投資家の皆様とは競争優位性の源泉や、今後ダイセキがどのようにサーキュラーエコノミーの中心的な担い手になっていくかについても深く議論していきます。

財務面をはじめとして多岐にわたる分野を俯瞰し、これからも第一線で活躍する従業員が気持ちよく仕事ができるよう職場環境を整備し、ダイセキの成長を支えることに力を尽くします。ステークホルダーの皆様のご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

※2 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

#### 親会社株主に帰属する当期純利益



※2021年9月に普通株式1株につき1.2株の割合での株式分割を実施、これに伴い2020年度の期首に株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純利益を算定

#### 2024年4月に発表した中期経営計画期間におけるキャッシュアロケーション

