

CFO(企画管理本部長)インタビュー

ダイセキの価値創造の全体像を伝え、 社会経済における価値を正しく伝える。 統合報告書で示すダイセキの現在と未来

常務執行役員 企画管理本部長 片瀬 秀樹



—— ESG報告書から統合報告書にバージョンアップを
図った狙いを教えてください。

ダイセキでは2020年から、従来のCSR報告書をESG報告書に改編し、企業の社会的責任をより明確にしたESG(環境・社会・ガバナンス)の観点からの非財務情報を積極的に開示してきました。これによりお客様のCO₂削減への貢献に加え、環境保全と資源保護に貢献してきた当社の企業活動を発信してきました。以降、ダイセキの社会的価値、環境価値が市場で高く評価され、当社の企業価値、時価総額は増大しました。

このように企業の価値や将来性は、財務情報だけでなく、数値化されていない非財務情報にも多分に潜在しているものと考えます。そこで今般ESG報告書をさらに改編して財務情報と非財務情報をまとめた統合報告書を発信し、ダイセキの経営理念、DNA、ビジネスモデル、戦略、ガバナンス等を一貫した“価値創造ストーリー”として描き、ダイセキの存在価値を広く伝え、さらなる成長の力に変えていきたいと考えています。

この統合報告書作成にあたり中堅社員約10名を編集委員に選出しました。これはIR部門や幹部を育成するサクセッション・プランにもつながるものです。編集会議は受け継がれてきたダイセキのDNA、競争優位性、知的財産、顧客資産、人的資本、ブランドを徹底議論するところからスタートしました。このメンバーは昨年刷新した当社ホームページの全面改定にも携わっていますが、自社の価値を客観的に理解し、主体的に発信していく——こうした取り組みが、ダイセキの人的資本の充実に直結するものと期待しています。

—— 従来開示してこなかった非財務情報はどんなものがありますか？

統合報告書の編集委員との議論では、数字で表しにくい当社の価値が次々と可視化されました。他社の追従を許さない技術がダイセキには多くあり、業界において価格決定力を持っています。また当社が培ってきた活性汚泥には、特定の物質を分解できる微生物が数多く存在しており、これらは未来の特許の宝庫と言えます。さらに現在、年間約60万トンのお客様のCO₂削減に貢献していますが、カーボンプライシングが日本で義務化される段階になれば、価格交渉においてさらに有利に働くものと考えます。

また、能登半島地震や東日本大震災、西日本豪雨における被災地での緊急支援活動は、世の中に役立ち、困ったときに頼っていただける企業であろうという私たちの思いに拠るものです。こうした地域密着の営業活動で得た信頼や関係性はずっと失われず、継承されていきます。それがダイセキの根っこの強みであり、持続的な成長を生み出しているのです。

人的資本に関しては、研修や資格取得支援など制度充実に加え、今年から従業員持株会向け譲渡制限付株式インセ

ンティブ制度も始めることにしました。当社は以前から社員第一を社としてきました。それがダイセキ単体で1.9%、連結で3.9%という離職率の低さ、改善意欲旺盛な社員の確保につながっているものと自負しています。

私たちは長期経営計画「VISION2030」に向かっている最中ですが、5つの新規ビジネスが走り出し、それぞれに積極的な投資が進められています。そこではベンチャー企業との協働による技術開発や川上・川下両面の営業などグループシナジーも発揮されています。ダイセキの持続可能性や社会的価値をより正確に捉え、ダイセキという企業の存在意義や今後の成長戦略を深く知っていただく材料として統合報告書をご一読いただくと幸いです。

—— 今回の統合報告書で新たに開示した情報は主にどのようなものでしょうか？

東京証券取引所が要請した株価や株主資本コストを意識した経営姿勢を明示しました。当社の株主資本コストはCAPMを使って算出すると8.5%程度と考えています。ROEは現状10~11%で推移していますが、3年以内にROEを12%、エクイティスプレッド(ROE-株主資本コスト)を3.5%~4%以上に向上させる方針です。そのために株主資本コストの安定化、すなわちダイセキ連結の株主資本コストのβ値(変動リスク)をできるだけ抑える必要があります。グループ内で比較的業績のブレの大きいダイセキ環境ソリューションの土壌汚染対策ビジネスのボラティリティを下げる施策を始めました。ダイセキの顧客ネットワークを活かして、ダイセキ環境ソリューションと協働で潜在顧客を事前に洗い出しておくことで他社より先に顧客を獲得する営業活動の展開を行っています。毎年案件をコツコツと積み上げて業績のブレを均すことにより株主資本コストを下げっていく方針です。

また、ROE、株価を上げる取り組みとしては、配当性向を40%以上とし3年間で120億円の自社株買いを行うことでROEの源泉である分母の自己資本をコントロールします。さらに新規事業・事業所拠点数の拡大・人的資本投資といった成長投資を加速することで、分子の稼ぐ力を上げていく。この両面の取り組みでROEを上げていきます。

「VISION2030」達成の道のりであれば、今まさに成長戦略のために積極的に投資を振り向けるフェーズに入っています。蒲郡市のような自治体とのビジネス、アンモニア回収のような気体からの資源再生ビジネス、R&D投資、人的資本投資、工場の大規模改修など成長投資に260億円を投じます。一時的には雌伏の時となりますが、3年以内にROEを12%以上へ、さらに「VISION2030」の長期目標であ

る2030年度までに15%以上へ向上させる道筋を示しました。今回の新たな開示情報は投資家の皆さんとの対話からもたらされたもので、今後も投資家ニーズに沿った情報開示を心がけていきます。

—— 今後どのようなステークホルダーに対して積極的に訴求していきたいと考えてますか？

環境対応は一般企業ではコストと認識されますが、当社では環境対応そのものがビジネスとして成立し、利益を上げつつ社会貢献を果たせるCSV経営*に直結しています。ダイセキに追い風が吹いている今、積極的な成長戦略を展開し、外に向けた情報発信も充実させていきたいと考えています。

2023年12月に「知られざるガリバー〜エクセレントカンパニーファイル〜」という番組にダイセキが取り上げられました。また名古屋市の2024年度小学3年生向けキャリア教育支援教材「お仕事ノート」にダイセキが取り上げられました。ダイセキは社会から注目されていて、未来を担う子どもたちへの環境教育においてもお役に立てると希望を感じました。企業や工場にとどまらず、市民や自治体、さらには子どもたちにもダイセキを知っていただき、期待に応えていける環境創造企業を目指していきたいと考えています。

※CSV経営

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。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。社会貢献とビジネスを融合させる考え方。

