



お問い合わせ先

大栄環境株式会社
総合政策本部 IR・サステナビリティ推進部

〒658-0032
神戸市東灘区向洋町中2丁目9番地1
神戸ファッションプラザ

Tel: 078-857-6600 (代表)



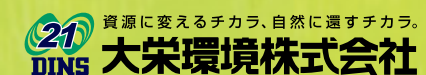
ウェブサイト
<https://www.dinsgr.co.jp/>



公式X
@dinsgr_official

Corporate Report 2026

大栄環境グループ コーポレートレポート



人々の暮らしと社会にとって 必要不可欠な存在であるために 私たちが大切にしていること



大栄環境グループ 創業の原点

大栄環境グループの事業の中心である
廃棄物処理・資源循環は、
なによりもまず、お客さまと地域の皆さまからの
「信頼」がなくては成り立たないものです。
1979年の創業から、持続可能な循環型社会の実現を
ひたむきに目指してきた私たちにとって、
永続的な「信頼」を構築することこそが、
サステナブルな未来へのスタートライン。
その想いは、これまでこれからも
決して変わることはありません。

サステナビリティ基本方針

未来は、 信頼から生まれる。

経営理念 企業の根本となる活動方針、存在意義

われわれは、
創造・改革・挑戦の信念をもって、
人間生活・産業・自然との共生を目指し、
社会に貢献します

経営ビジョン 目指すべき姿

事業の永続性を高め、
環境創造企業として進化する

サステナブルな明るい未来社会を実現するより良い環境づくりを目指して
新たな価値を生み出すイノベーションに、大栄環境は挑戦し続けます。

サステナビリティ基本方針 大切にしてきた言葉

未来は、信頼から生まれる。

DINS ステートメント 経営理念、経営ビジョンを実現していくための4つの組織行動

Development(進化)

私たちは、未来を支える社会インフラ企業であり続けるために、
従来のやり方に囚われることなく、
変化や失敗を恐れずに情熱をもって挑戦し、絶えず進化します。

Integrity(誠実)

私たちは、社会から信頼され必要とされる企業であり続けるために、
社会からの期待や環境の変化に常に応え、
法令、社会規範、社内規程等を遵守し、
人権及び地域社会を尊重して、高い倫理水準のもと誠実に行動します。

Nature(自然)

私たちの生活は、様々な自然からの恵みを受けて成り立っています。
事業活動を通じて環境課題を解決し、
森林・環境保全活動と環境負荷の低減を積極的に図り、
自然の恵みを将来にわたって享受できる
自然共生社会の実現に向けて取り組みます。

Social contribution(社会貢献)

私たちは、地域社会の一員として事業活動を通じ、
地域社会づくりと発展に貢献するとともに、
社会全体と協調する企業活動に努めます。

レポートへの想い

大栄環境グループは2026年6月に新たな経営体制へ移行し、企業価値向上に向けたさらなる成長を目指しています。M&Aによりグループ会社数や事業エリア、提供価値は拡大し、取り組むテーマも一層多様化しています。

こうした変化の中、より多くのステークホルダーの皆さまに大栄環境グループの現状を知っていただきたいという想いから「コーポレートレポート」として企画・編集しました。事業の特徴、新経営体制のもとで目指す方向性、中期経営計画の進捗、その実現を支える人財戦略やグループガバナンスの取り組み、従業員のやりがいや挑戦などを、多面的に紹介しています。

本レポートが、大栄環境グループをご理解いただく一助となれば幸いです。

Contents 目次

- 01 アイデンティティ
- 03 大栄環境グループのあゆみ
- 05 大栄環境グループの事業
- 07 会長メッセージ
- 09 社長メッセージ
- 11 新経営体制
- 13 価値創造プロセス／重要課題(マテリアリティ)
- 15 中期経営計画「D-Plan 2028」の進捗
- 19 Talk Session 1 関東本部新設
- 23 Talk Session 2 グループガバナンスの強化
- 27 Focus 1 従業員の働きがい・幸福度の向上
- 29 次代を担うリーダー座談会
- 31 Focus 2 資源循環の最前線
- 33 TOPICS 2025-2026
- 34 情報開示体系

報告対象範囲
大栄環境(株)および連結子会社
(2026年3月31日現在)

報告対象期間
2025年4月1日～2026年3月31日
(一部、上記期間以外の内容も含んでいます)

発行年月 **発行頻度**
2026年7月 年1回

免責事項
本報告書の掲載内容には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本報告書作成時点で入手できた情報に基づくもので、リスクや不確実な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化により、記述した将来の見通しとは異なったものとなる可能性があることをご承知おください。

廃棄物処理を起点に、 環境創造企業として 進化してきました。

1979 — 1996

最終処分場延命化のため、 リサイクル施設を充実

1980年の最終処分場開設直後から事業の持続性を図るため、リサイクル事業にシフト。リサイクルコストへの理解が乏しく、事業環境は厳しい状況が続いた。

創業

1979年10月
大栄環境株式会社設立
1980年9月
管理型最終処分場開設

転機1

1995年1月
阪神・淡路大震災で
災害廃棄物処理に携わる
震災直後から地元業者と
して、多くの自治体からの
要請を受け、災害廃棄物処
理を実施

1997 第一次 成長期

1997 — 2013 リサイクルシステム 確立のための施設へ 集中投資

阪神・淡路大震災の際の処理実績を評価いただき、自治体との取引を獲得。現在の自治体との取引の多さにつながっている。

転機2

2013年9月
三重エネルギー
プラザ開設



2014 — 2018 環境創造企業への進化、 新たな価値創造の施策

1日当たり処理量636トンという大栄環境グループ最大の焼却発電施設「三重エネルギープラザ」開設以降、自治体との取引増加が加速。

2019 — 2022

社会課題を解決するため ESG施策を推進

従業員が2,000人を超え、グループ会社が32社となり、ガバナンス体制に危機感を覚える。東証プライム市場への上場、M&Aも積極的に行い、高い成長率を維持。

転機3

2022年12月
東証プライム市場上場
コーポレートガバナンス・コード
に沿った体制を構築することで、
ガバナンス体制を強化

2023 —

カーボンニュートラルへ 向けたリサイクルも 推進し、事業を拡大

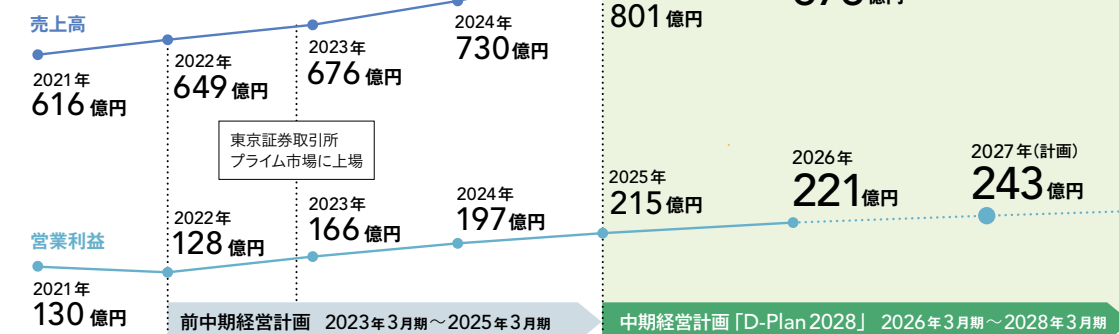
自治体との取引のさらなる強化やカーボンニュートラルに向けたリサイクルの推進に加え、M&Aも活用して事業の拡大を図っている。

転機4

2023年5月
三木バイオマスファクトリー
稼働開始



業績グラフ (グループ連結)



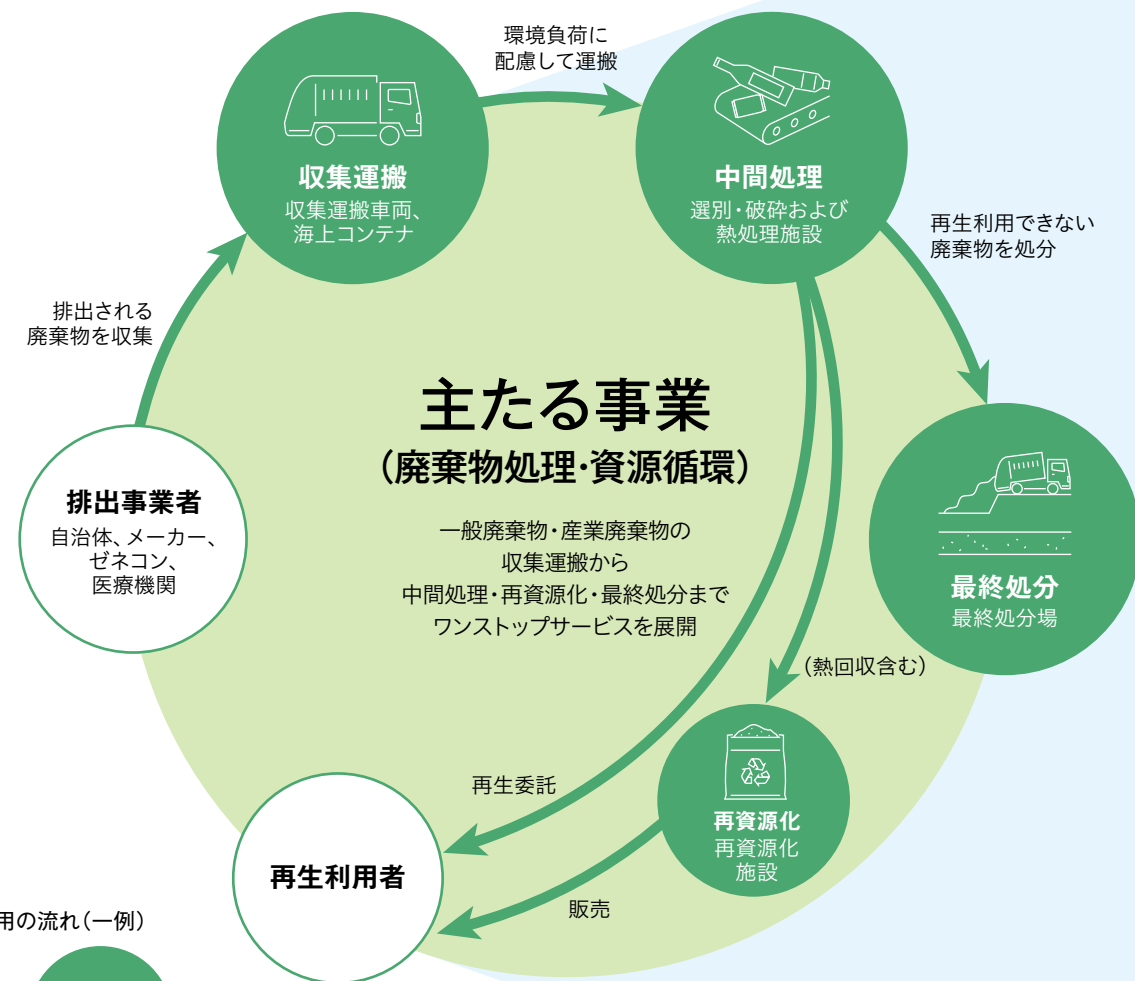
1979
創業期

ごみを資源に変える挑戦の始まり

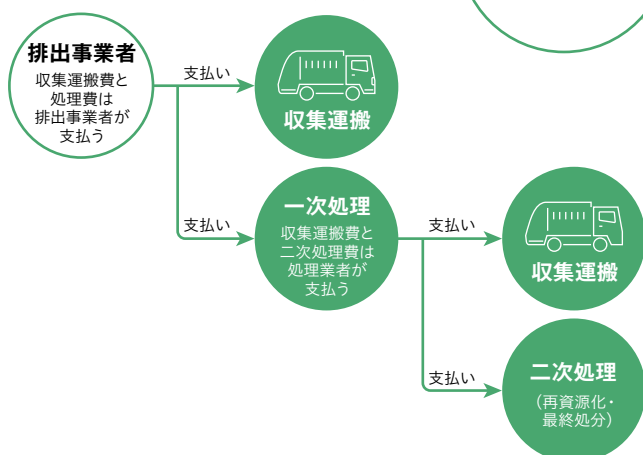
社会課題解決を事業成長へ

脱炭素・資源循環を軸に、環境創造を次のステージへ

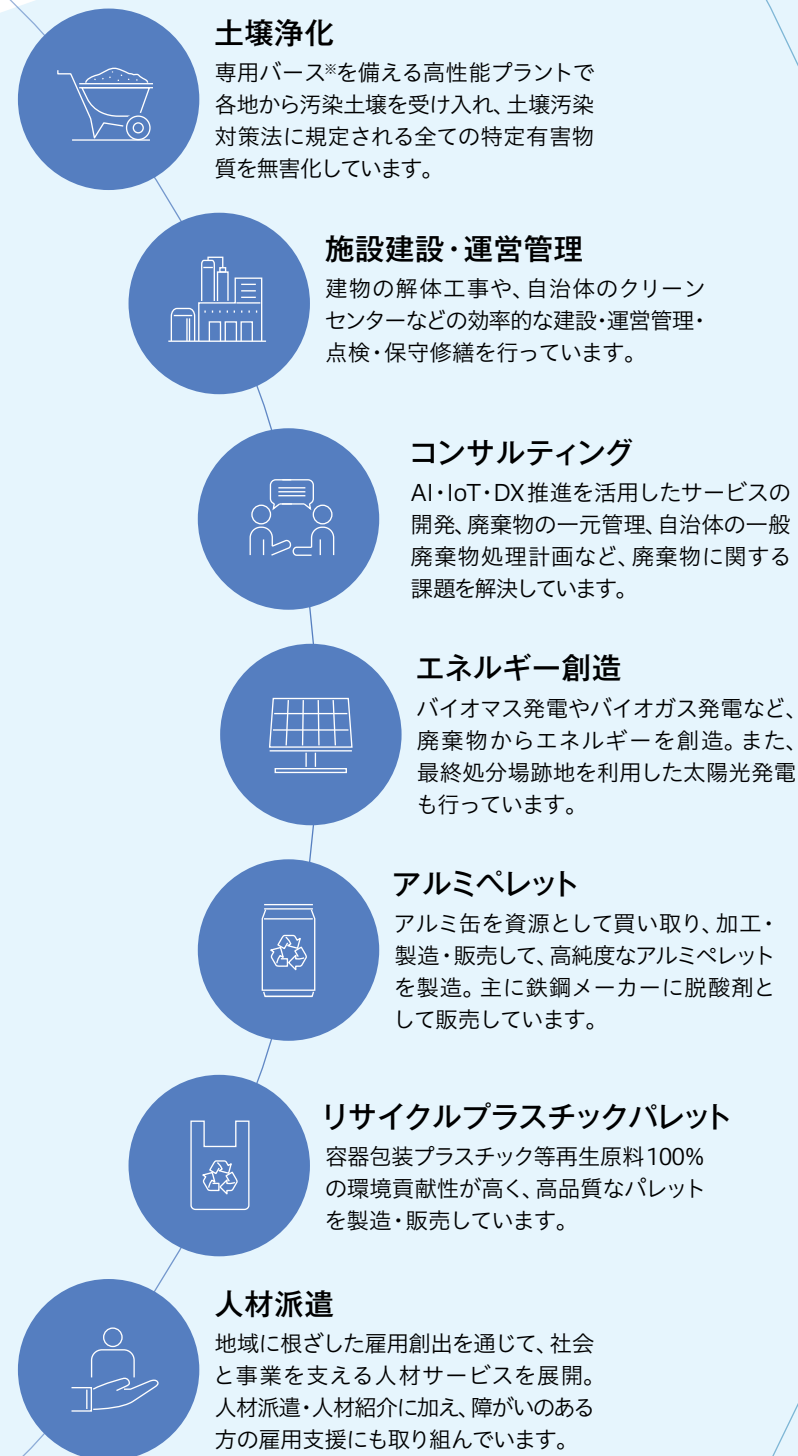
サステナブルな明るい未来社会を実現する よりよい環境づくりを目指して



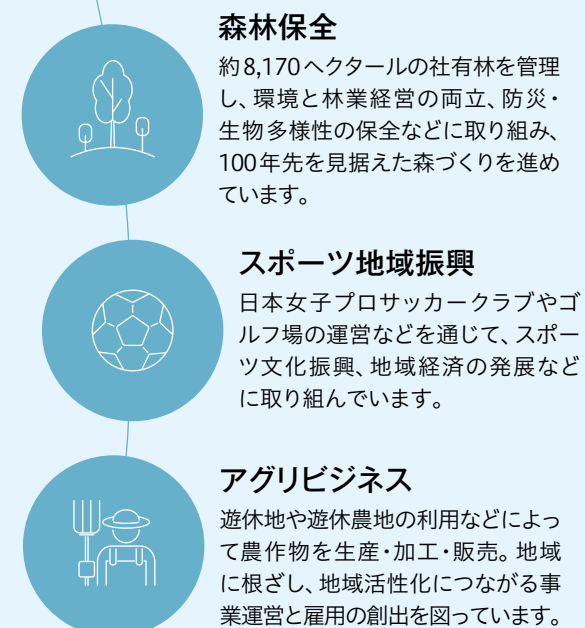
廃棄物処理に係る費用の流れ（一例）



主たる事業を補完する事業



地域を支える事業



※ 専用バース：船舶から貨物の荷卸しをする場所

地域からの信頼を礎に 廃棄物処理の在り方を変え、 資源循環に新たな未来を拓きます

大栄環境株式会社
代表取締役会長

金子 文雄

新経営体制への移行は グループの成長加速への一歩

2026年6月25日の定時株主総会をもって、当社グループは新たな経営体制へ移行しました。この決断の背景には、当社グループ自身の変化があります。

事業の成長とともに組織は拡大し、M&Aによってグループ会社数も増え続けてきました。さらに業界全体が転換期を迎える中、グループの成長を加速させるには、変化に対応できる体制への移行が不可欠です。今こそ、次世代のリーダーに経営を託すべきタイミングだと判断しました。

後任の下田守彦は、上場準備の初期段階から私とともに経営に携わり、特に投資家対応や中期経営計画の策定・推進において中心的な役割を担ってきました。当社グループの方向性や価値観を深く理解しており、私も安心してバトンを託すことができます。

下田がグループを牽引する一方で、私は会長として新体制が円滑に機能するように支えていきます。さらに、本来の上場目的であるガバナンス強化を継続的に実効性あるものとするため、取締役会の一員として執行を監督し、グループのガバナンス体制を一層強固なものにしていきます。

創業時から変わることのない 信頼を重んじる価値観

当社グループの根幹にある価値観は、サステナビリティ基本方針に掲げる「未来は、信頼から生まれる。」という言葉に集約されています。

当社グループの事業は、地域や自治体からの理解なくしては成立しません。創業当初、廃棄物処理施設の建設にあたり、地域から激しい反対の声が上がりました。しかし、創業者が中心となって地域住民と粘り強く対話を重ねたことで、理解と信頼を得て運営を開始することができました。事業が広がるにつれ、かつて反対していた住民の方々も次第に支援者へと変わっていきました。地域からの信頼があつてこそ、事業は継続し、次の成長へとつながります。この考えは、今後も変わることはありません。

神戸市(兵庫県)や和泉市(大阪府)、伊賀市(三重県)のサッカーチームへの支援をはじめ、各事業所が拠点を置く地域でスポーツ振興や地域活動への参画を長年続けてきたことも、こうした関係構築の一環です。地域が元気でなければ、その地に根ざす私たちも成長できません。当社グループは今後も、地域とともに発展する企業グループであり続けます。

M&Aでグループを拡大させ 動静脈連携の中核へ

2031年3月期の目指す姿に向けて中期経営計画「D-Plan 2028」は、2026年3月期からの3年間で飛躍に向けた基盤を整える計画です。そしてその後の3年間でグループの成長を加速させます。大胆な設備投資を進めてきた結果、初年度の業績は売上・利益ともに過去最高を更新しました。しかし、これはあくまで通過点に過ぎません。基盤整備が進むにつれて、より高い成長を見込めるステージへ移行していきます。

廃棄物業界は今、転換期を迎えています。約12万社が存在する超分散型の市場構造の中で、後継者不足や資金調達の問題を背景に、集約化が確実に進むとみえています。当社グループは、焼却等熱処理施設や最終処分場といった参入障壁の高い施設を多数保有していますが、こうした施設を持たない事業者にとっては、事業継続が難しくなりつつあります。そうした事業者が当社グループに加わることでシナジーを見込めるのであれば、積極的にM&Aを進めていきます。

廃棄物業界の健全な発展のためには、静脈企業と動脈企業とが率直に議論し合える関係を築くことが不可欠です。当社グループは、社会的な信頼を長年積み重ねてきました。この信頼の蓄積があるからこそ、動脈企業とも対等なパートナー関係を築きつつあります。M&Aでグループ拡大を加速させ、事業の成長と同時に、発言力を持つ企業としての立場を確立し、業界全体の持続的な成長に貢献していきます。

従業員と共に目指す未来

当社グループは創業時から、経済合理性だけに囚われることなく、一貫して環境に配慮した事業を進めてきました。現在は、公民連携による一般廃棄物と産業廃棄物の一体的な処理を進め、地域における資源循環の仕組みそのものを変革することに挑戦しています。その実現には、人財の確保と育成が欠かせません。待遇を含めて働く環境を整え、誇りとやりがいを持って働ける仲間を増やしていきます。

一方で、7月に当社施設内で発生した事故により、尊い従業員の命が失われました。亡くなられた方に深く哀悼の意を表するとともに、ご遺族ならびに関係者の皆さまに心よりお詫び申し上げます。再発防止に向け、安全管理体制の見直しに全力で取り組んでまいります。

当社グループは、すべてのステークホルダーの皆さまに「関わってよかった」と思っただけの存在を目指し、持続的な成長と安心して働ける環境づくりを進めてまいります。

「創造・改革・挑戦」を信念に、 社会とともに成長する 企業を目指します

大栄環境株式会社
代表取締役社長

下田 守彦

大栄環境株式会社

経歴

1999年05月	大栄環境株式会社入社
2013年11月	近江八幡エコサービス株式会社代表取締役
2015年01月	株式会社グリーンアローズホールディングス取締役(現任)
2016年09月	当社執行役員社長室長
2018年06月	公益社団法人大阪府産業廃棄物協会 (現：公益社団法人大阪府産業資源循環協会)理事(現任)
2021年06月	株式会社大栄環境総研代表取締役
2023年04月	当社執行役員総合政策本部長
2024年10月	相生エコサービス株式会社代表取締役
2025年04月	肥前環境株式会社取締役
2025年06月	一般社団法人 SusPla 理事(現任)
2025年11月	株式会社スカラベサクレ取締役
2026年04月	当社副社長執行役員
2026年06月	当社代表取締役社長執行役員(現任)

一問一答

大切にしている価値観は？
自分の目で見えて確かめること

好きな言葉は？
素直

嬉しかった言葉は？
「大栄環境がきてくれてよかった」と
言っていただけのこと

好きな食べものは？
和食全般。特に茄子、青魚

趣味は？
温泉旅行

現場を見て対話を重ねながら 信頼を土台に経営に臨む

2026年6月に代表取締役社長に就任しました下田です。グループ全体を率いる重責への不安よりも、業界の在り方が大きく変わっていくこの時期に、業界の先頭に立って挑戦できることへの期待を大きく感じています。

創造・改革・挑戦の信念のもと、廃棄物処理・資源循環の在り方を変え、創業者精神を次の世代へつないでいくという責務を強い決意を持って果たしていきます。

グループ各部門の現状をあらためて自ら確認するべく、現場での対話をはじめた矢先の2026年7月9日、労働災害により、従業員の尊い命が失われました。代表取締役社長として、その責任を重く受け止めております。

事故に潜む根本的な原因を究明し、全事業所において、現場の声に基づいた実効性のある再発防止体制を構築し、時が経っても風化することのない、安全を最優先にする社風を築いてまいります。

「未来は、信頼から生まれる。」を形にするため、ステークホルダーの皆さまからの信頼を再び積み上げていくことに、全身全霊を捧げる決意です。

中期経営計画の手応えをもとに 重要戦略を着実に進める

中期経営計画「D-Plan 2028」には、策定段階から深く関わってきました。3年計画の初年度に、大型案件となった(株)スカラベサクレを含む6件のM&Aを実行したことにより、最終年度の目標達成が見え始めています。市場からの期待にも、着実に応えていきます。

当社が見据えるのは、一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理を進め、全国各エリアで、収集運搬から最終処分までを一貫して担えるグループの体制を構築することです。既存拠点での施設の新増設とともに、公民連携やM&Aなどにより新たな拠点をつくり、業界の集約化を積極的に進めていきます。

自治体の皆さまから、これからの時代は一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理が当然、と認知されるかは、公民連携による施設整備が加速度的に進展するかどうか次第だと考えています。

公民連携の第1号案件となる「相生地域エネルギーセンター」は、2026年8月に兵庫県相生市で着工します。建設が進むにつれて自治体からの注目度はますます高まっていくはずで、人口減少と建設費高騰により財源不足が深刻

化する自治体において、廃棄物処理コスト抑制に非常に有効であり、地域活性化にもつながる新たなモデルになるという理解が進めば、この方式が一気に全国に広がり、廃棄物処理の在り方が変わっていきます。

また、2050年のカーボンニュートラルに貢献していくには、動脈企業との連携により、私たちが取り扱う循環資源、特に廃プラスチックから再生原料を供給していく体制の構築も重要となります。品質・物量・経済性を満たした、持続可能なスキームを確立し、資源循環の在り方も変えていきたいと考えています。

人財の力を組織力につなげ 新たな価値を社会へ

私はこれまで、当社グループの拠点でさまざまな業務を経験してきました。その中で、社内外の人脈が広がり、モチベーションや視座も高まりました。異なる環境に身を置く経験は、人財の成長に重要だと考え、グループ横断で双方向のジョブローテーションを積極的に進めていきます。

組織が拡大するほど、社内コミュニケーションや創業者精神の継承は重要性が増すため、当社が大切にしてきた

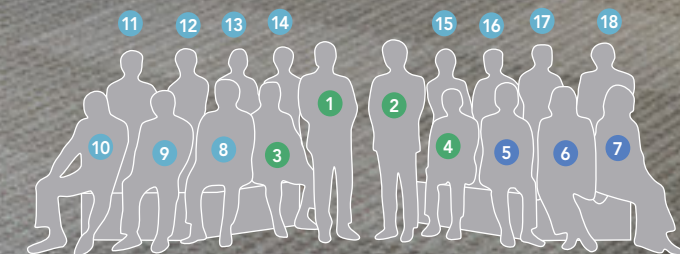
考え方をグループ全体にしっかり伝えていく必要があります。特に、新卒やキャリア採用、M&Aにより新たに加わる仲間には、より丁寧な説明が求められます。従業員一人ひとりの愛社精神を醸成し、グループの一体感を高め、「大栄環境グループの一員でよかった」と誇りとやりがいを持って成長してもらえる環境づくりに、継続して取り組んでいきます。誰もが意見を出しやすい環境をつくることは、持続的な成長への原動力となります。人財の力を最大化させ、組織全体の力へとつなげていきます。

上場して3年半余りが経過し、当社グループに対する期待は年々高まっていると感じています。求められる役割も今後ますます大きくなっていくはずで、ステークホルダーの皆さまとの関係をより発展させていくためには、次世代を託されたメンバーがそれぞれ先頭に立って、直接の対話を深めていく必要があります。

地域とともに発展する企業であり続けるその先に、社会にどのような価値を提供できるのか。それを常に問いながら、廃棄物処理・資源循環の在り方を変える施策について、スピード感を持って進めていきます。あゆみを止めることなく、ステークホルダーの皆さまとともに成長し続ける企業を目指します。



One Team, Next Stage



大栄環境グループは、
2026年6月25日、新たな経営体制へ移行しました。
経営の継続性を確保しつつ、
変化の激しい事業環境において機動力とガバナンスを強化し、
持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいきます。

取締役

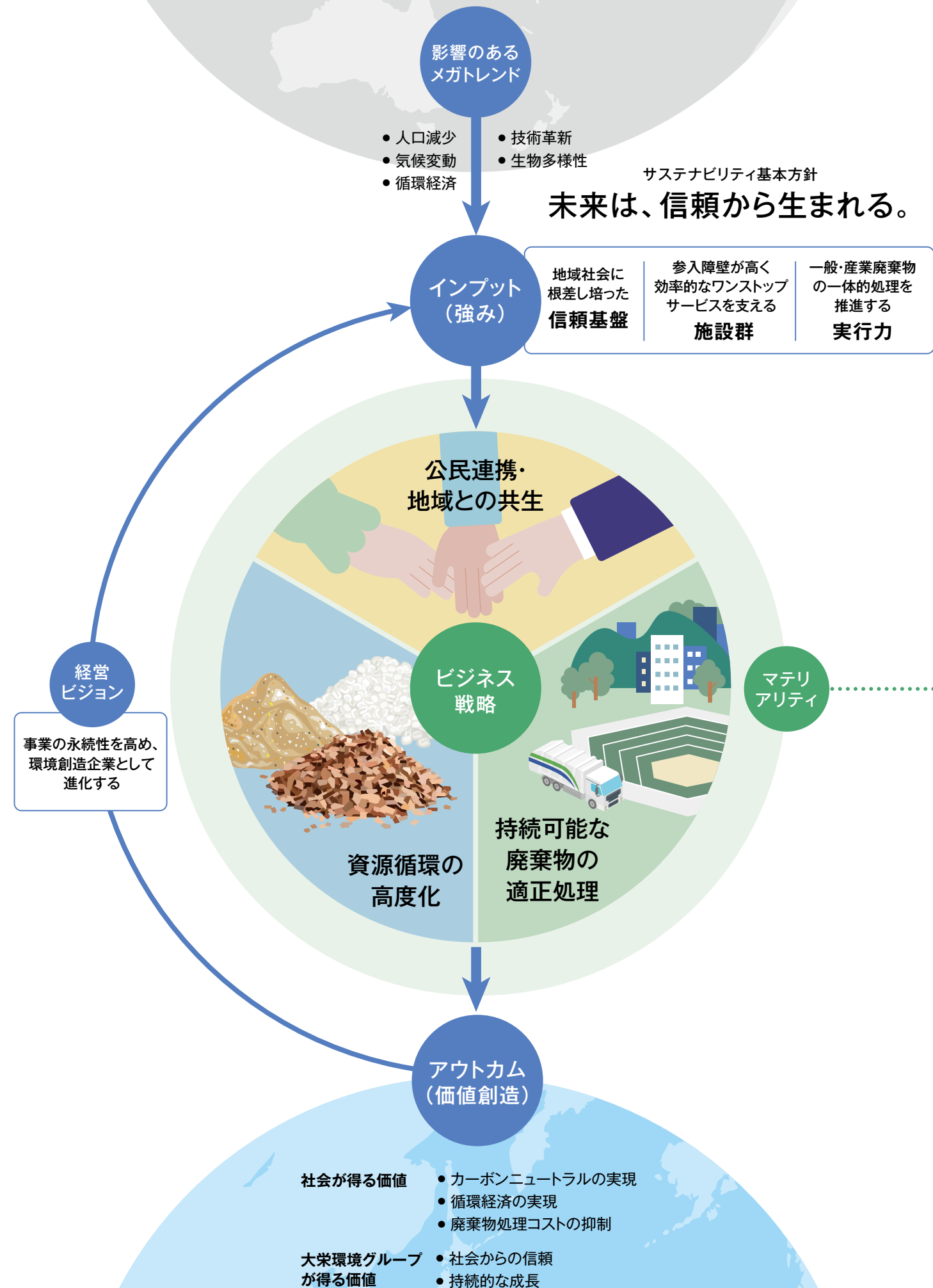
- ① 金子 文雄
代表取締役会長
- ② 下田 守彦
代表取締役社長執行役員
- ③ 大田 成幸
取締役
- ④ 峯森 章
取締役
(監査等委員)

社外取締役

- ⑤ 村井 一雅
社外取締役
(監査等委員)
- ⑥ 村上 知子
社外取締役
- ⑦ 北嶋 紀子
社外取締役
(監査等委員)

執行役員

- ⑧ 出射 邦彦
専務執行役員
- ⑨ 鰐部 仁
専務執行役員
- ⑩ 下地 弘章
専務執行役員
- ⑪ 釘宮 新一
常務執行役員経営管理本部長
兼経理部長
- ⑫ 大塚 健護
常務執行役員総合政策本部長
- ⑬ 山田 眞
常務執行役員技術部長
- ⑭ 濱嶋 弘之
常務執行役員営業本部長
- ⑮ 前山 泰彦
常務執行役員
兼三重中央開発株式会社常務取締役三重事業所長
- ⑯ 中村 龍男
常務執行役員関東本部長
兼株式会社共同土木代表取締役
- ⑰ 山口 渉
常務執行役員事業本部長
兼事業部長
- ⑱ 久保 昭典
執行役員営業副本部長
兼関西営業部長



5つのマテリアリティ

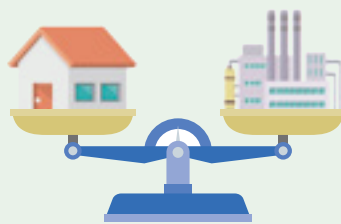
大栄環境グループは、環境・社会をとりまく課題や当社グループの事業課題をリストアップし、ダブルマテリアリティの考え方により各種課題の重要度を検証する特定プロセスを経て、2024年6月に5つの重要課題(マテリアリティ)を特定しました。各重要課題の構成要素とポイントを紹介します。



地域循環共生圏への基盤づくり

- 地域との共存・地域への貢献
- 自治体との協力体制の拡充

廃棄物処理・資源循環は、地域の理解と信頼があって初めて成り立つ事業です。大栄環境グループは、既存拠点での地域との関係をさらに深めるとともに、新たなエリアでも地域コミュニケーションを通じて、多面的な価値を創出する「地域循環共生圏」を構築するベースづくりを目指します。



環境創造企業に向けた事業基盤強化

- 一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理の推進
- 処理施設の能力増強・処理ネットワークの拡充

廃棄物処理施設の老朽化や財源不足に直面する自治体が増えています。大栄環境グループは、全拠点で一般廃棄物と産業廃棄物を一体的に処理できるようにすることで、自治体と連携しながら地域の課題解決に貢献するとともに、カーボンニュートラルの実現を目指します。



脱炭素社会への貢献と環境負荷の低減

- 資源循環システムの高度化
- 環境保全への取り組み
- 創エネルギーと省エネルギーの推進

2050年カーボンニュートラルの実現には、未利用の廃棄物をいかに循環利用するかが重要です。大栄環境グループは、廃棄物から資源やエネルギーを可能な限り創出し、施設の省エネ化や周辺環境への負荷低減にも取り組みながら、安心・安全な施設運営を目指します。



人的資本経営の推進

- 次世代リーダー層の育成
- 働きやすい職場およびダイバーシティの基盤整備
- 人財の確保・発掘・育成

ステークホルダーの信頼に応え、事業の成長を支えるのは「人」です。「創造・改革・挑戦」という経営理念を実践できる人財を育成しながら、全ての従業員が生き生きと活躍できる職場環境を整えます。業界再編が進む中でも、優れた人財の確保・発掘・育成を続けられる環境整備を進めます。



経営の透明性とグループ力の向上

- グループガバナンスの強化
- 情報セキュリティの強化
- 企業倫理・コンプライアンスの徹底
- 労働安全衛生の確保

事業の拡大に伴い、ガバナンスの強化と経営の透明性向上の重要性が高まっています。監査等委員会設置会社への移行を経て、今後も、情報セキュリティや労働安全衛生などの管理体制をさらに強化し、経営の透明性とグループ全体の総合力を高めていきます。

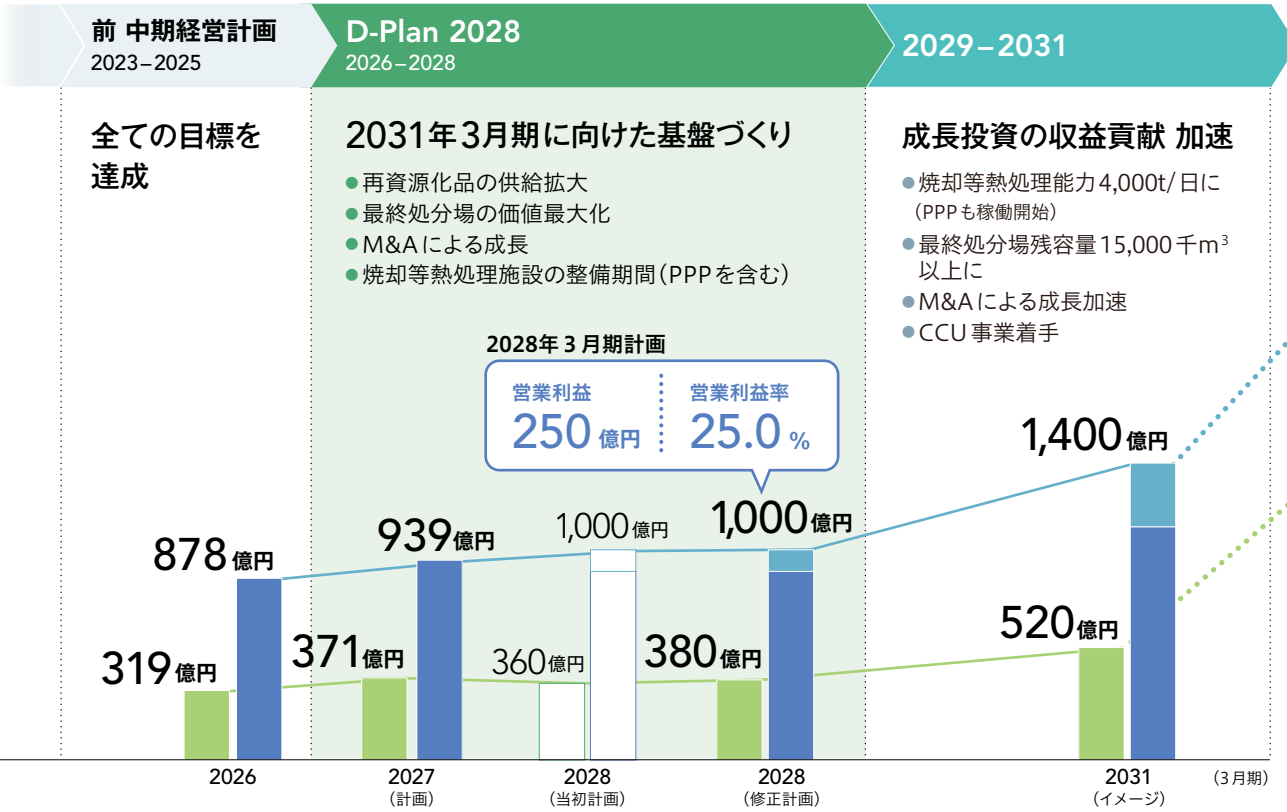
一部指標を見直し。各施策は順調に進捗

大栄環境グループは、カーボンニュートラルや循環経済への移行などの社会課題に取り組みつつ、持続的な成長を実現していくために、5つの重要課題(マテリアリティ)を特定した上で、それらを解決するために中期経営計画「D-Plan 2028～Foundation for Success～」を策定し、実践しています。

「D-Plan 2028」の位置付け

「D-Plan 2028」は、2031年3月期の目指す姿に向けた基盤づくりを、前半3年間で実行するという位置付けです。オーガニック成長やM&Aによって事業規模や事業エリアを拡大しつつ、成長投資を継続します。

2031年3月期までのロードマップ



財務戦略の各指標を一部見直し

「九州エリアで最終処分事業を行う(株)スカラベサクレの連結子会社化により成長施策が大きく進展したこと」「2026年3月期連結業績および各施策が着実に進捗している状況」を考慮し、2028年3月期の財務戦略の各指標を一部見直しました。

本業の稼ぐ力である EBITDA については、当初計画の 360 億円から 20 億円増加の 380 億円に修正しました。

受入量は、最終処分場での廃棄物の受入量増加が見込まれることなどにより、受入総量を当初の 310 万トンから 18 万トン増加の 329 万トンへ引き上げました。

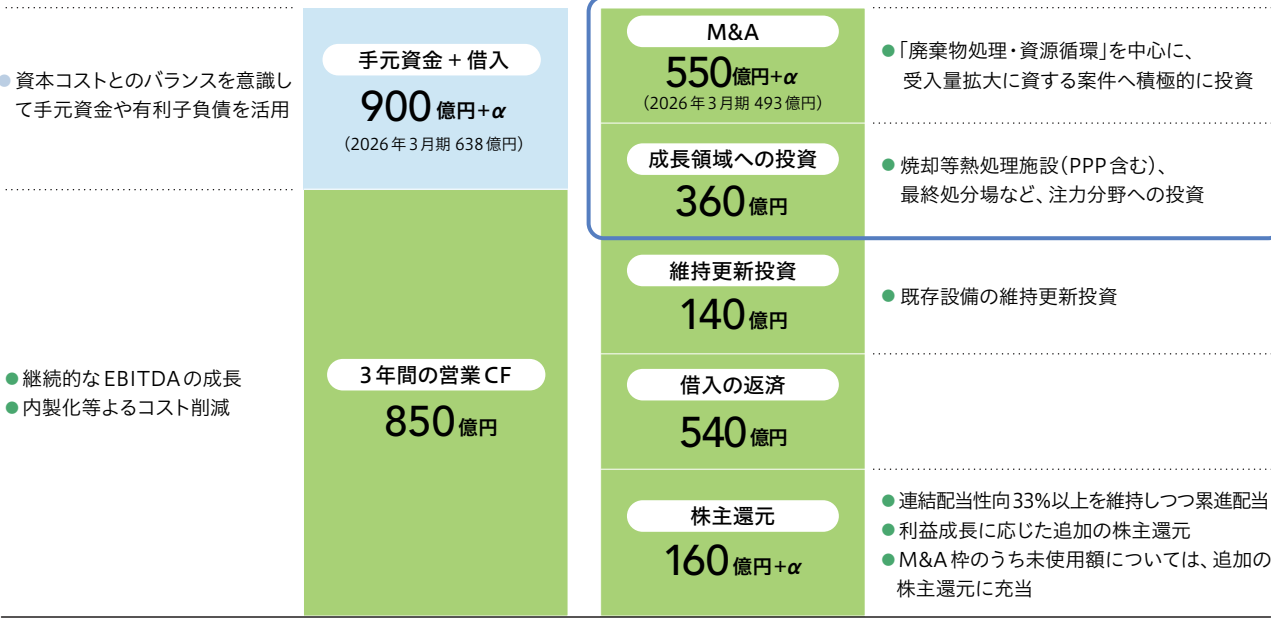
また、M&A 投資を 493 億円実行したことや、この M&A 投資資金を借入で賄ったことにより、キャッシュアロケーションを見直しました。

EBITDA・受入総量・M&A 投資額を修正

	2026年3月期実績	2028年3月期 当初目標(2025年5月公表)	2028年3月期 修正目標(2026年5月公表)
EBITDA	319 億円	360 億円	380 億円
受入総量	281 万t	310 万t	329 万t
M&A投資額	493 億円	100 億円+α	550 億円+α

上記のほか、上記修正に関連する EBITDA CAGR、手元資金+借入額、借入の返済についても修正

キャッシュアロケーション



2026年3月期の経営数値目標に対する進捗

2026年3月期は、関西エリアを中心としたインフラ開発案件の継続受注やパートナー企業および自治体との資源循環システムの高度化に注力してまいりました。また、連結子会社の(株)共同土木を中心とした関東エリアでの廃棄物の受入強化に加えて、2025年11月に連結子会社化した(株)スカラベサクレによる九州エリアでの廃棄物の受入拡大が業績に寄与したことで、増収となりました。

利益面に関しては、減価償却費及び人件費等の増加があった一方で、最終処分場での受入量増加による利益の押し上げ等の結果、増益となり、連結売上高・営業利益ともに過去最高の業績を達成することができました。

2026年3月期の実績と今後の計画

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2027年3月期 計画	D-Plan 2028 計画
売上高(百万円)	80,178	87,855	93,900	100,000
営業利益(百万円)	21,548	22,189	24,300	25,000
営業利益率	26.9%	25.3%	25.9%	25.0%
EBITDA(百万円)	27,824	31,908	37,100	38,000
EBITDAマージン	34.7%	36.3%	39.5%	38.0%
1株当たり当期純利益(円)	145.54	159.93	164.25	169.46



2026年3月期の施策に対する進捗

各施策は順調に進捗しています。2028年3月期までに収益貢献する施策のうち、資源循環システムの高度化では、連結子会社 DINS 関西(株)のプラスチック再資源化施設の稼働開始や「iCEP PLASTICS」のサービス拡大により、リサイクルプラスチックの動脈市場への供給量、収益ともに拡大しました。また、(株)スカラベサクレの連結子会社化に

より、廃棄物受入量の増加につなげることができています。2031年3月期に向けて収益貢献する施策については、兵庫県相生市で進めている公民連携事業において施設建設許可を取得し、今夏には建設着工の見込みです。最終処分場の年間埋立計画量と残容量拡大に向けても、M&Aや最終処分場を譲り受けたことにより大きく前進しました。

戦略の進捗

施策		概要	2026年3月期実績
成長施策	D-Plan 2028より収益貢献	資源循環システムの高度化	DINS 関西(株) プラ再資源化施設稼働開始「iCEP PLASTICS」サービス拡大
		最終処分場の価値最大化(容量当たりの売上高最大化)	インフラ開発案件等の高付加価値物の案件獲得に向けた取り組みを継続
		自治体との関係深化	取引自治体数 487 自治体→512 自治体 25 自治体増加
	2031年3月期に向けた施策	M&Aによる事業エリアの拡大 (→ P19-22 参照)	シナジー(受入量拡大)が見込める案件を積極的に実行
		焼却等熱処理施設能力の拡大	施設能力 4,000t/日に向けて 5 件のプラント着工
		最終処分場の年間埋立計画量と残容量拡大	九州エリア((株)スカラベサクレ・肥前環境(株))と東北エリア(最終処分場の譲受)において進捗
経営基盤強化施策	人的資本経営推進 (→ P23-26、27-30 参照)	公民連携事業(PPP)の推進	御坊第2期最終処分場供用開始 各最終処分場の増設計画も進捗中
		累計 7 件協定締結	兵庫県相生市での施設建設の許可取得 新たな協定締結を目指して進捗中
	グループ経営力向上 (→ P23-26 参照)	従業員エンゲージメント最大化	エンゲージメントサーベイ等を活用し 環境改善に取り組む
		ガバナンス・リスク管理体制のさらなる強化	執行役員の新たな選任と新体制への移行に伴う役員人事を公表

2026年3月期のM&A実績

京都エコサービス(株) 2025年5月連結子会社化	
事業拠点	京都府京都市
事業区分	収集運搬・再資源化
M&Aによる当社メリット	●一般廃棄物の取り扱い事業エリアの拡大 ●自治体との関係強化

(有)クリーンテック名張 2025年4月連結子会社化	
事業拠点	三重県名張市
事業区分	収集運搬
M&Aによる当社メリット	●一般廃棄物の取り扱い事業エリアの拡大 ●自治体との関係強化

(株)コウキ 2026年1月連結子会社化	
事業拠点	兵庫県西宮市
事業区分	廃棄物プラント施工・メンテナンス
M&Aによる当社メリット	●設備メンテナンス及び新設の効率化 ●プラント設計・運用ノウハウの取込

(株)要興業 2025年10月持分法適用関連会社化	
事業拠点	東京都豊島区 他
事業区分	収集運搬・再資源化
M&Aによる当社メリット	●一般廃棄物の取り扱い事業エリアの拡大 ●関東エリアでのシェア拡大

肥前環境(株) 2025年4月連結子会社化	
事業拠点	佐賀県伊万里市
事業区分	最終処分場
M&Aによる当社メリット	●最終処分場の容量確保 ●事業エリアの拡大 ●自治体との関係強化

(株)スカラベサクレ 2025年11月連結子会社化	
事業拠点	福岡県北九州市
事業区分	最終処分場
M&Aによる当社メリット	●九州・沖縄エリアでのワンストップ体制の構築 ●事業エリアの拡大



(株)スカラベサクレをグループに迎え入れ、
受入量および最終処分場の残容量の拡大は大きく前進しています。

(株)スカラベサクレ連結子会社化によるシナジー

事業エリアの拡大

九州・沖縄エリアに新たに最終処分場を確保できたことにより事業エリアが拡大

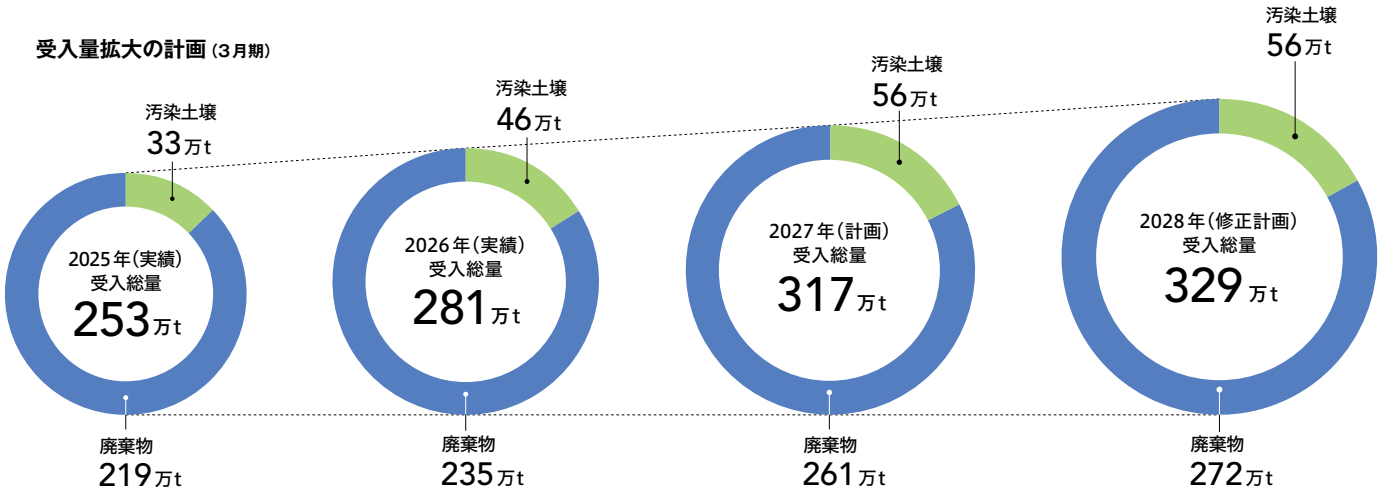
年間埋立計画量と残容量の拡大

「D-Plan 2028」で掲げる年間埋立計画量と残容量の拡大に大きく貢献

長距離運搬の効率化

専用のバースを保有しているため、海上輸送を活用し、広範囲なエリアから廃棄物を効率的に受け入れることが可能

受入量拡大の計画 (3月期)



Talk Session 1

関東本部新設

大栄環境グループは、M&Aを通じて関東エリアで事業領域を拡大してきました。

解体工事、収集運搬、中間処理、最終処分など異なる領域で各社が強みを持つ一方で、それらをどう掛け合わせ、グループとしての総合力をどう高めていくかが新たなテーマとなっています。

この課題に対応するため、営業・経営機能を集約し、各社間の情報共有や意思決定を加速させる拠点として、東京・神奈川・埼玉・千葉と、管理型処分場を有する福島を担当エリアとする「関東本部」を2025年10月1日に設立しました。本座談会では、関東市場の特性や課題、M&A後に生まれ始めた変化、今後の展望について、各社の社長と大栄環境(株)の関東エリアの責任者が語り合いました。

関東市場の特性と優位性・課題

情報集積地に見る開拓の可能性

中村 関東は国内で最大の市場であり、2026年3月期の連結売上高の約15%を占めています。産業構造が多様でニーズも幅広いからこそ、当社グループが提供できる価値が大きく、さらなる成長の余地があると捉えています。

小野 関東市場を一言で表すと、案件と情報の集積地です。再開発案件の規模が大きいことに加え、大手ゼネコンや解体会社の本社機能がある東京には全国各地の現場情報が集まり、計画から発注に至る意思決定が下されます。そのキーマンに直接アプローチできるという大きなメリットがある一方、既存の取引関係が根強い分野や指定業者の壁も存在します。ここを開拓し、新規案件を受注していくことが関東営業部の重要な責務です。

稲垣 (株)海成は、2025年に大栄環境グループに加わりました。千葉を拠点に、約50年にわたり培ってきた解体工事業の技術と顧客基盤を持ち、グループ内では廃棄物処理の川上を担う役割を期待されています。関東エリア、特に都心では今、大型再開発が増加している一方で中規模案件が減少しています。しかし、中規模案件は市場の裾野を広く支える領域です。数が絞られる中でもここを確実に受注していくには、解体の先にある運搬や処理までを視野に入れたアプローチが欠かせません。その点で、解体から再資源化まで一気通貫で担えることはグループの強みになっています。

相澤 関東市場については、足元で急に大きく伸びるといふより、これから先ゆっくり伸びていくイメージを持っています。首都圏には築年数を重ねた建物が数多くあり、今後、老朽化に伴う更新や建て替えが進むことで、新築需要だけでなく解体需要も拡大すると見込まれています。そうなれば、解体工事にとどまらず、その先の産業廃棄物処理の領域にもプラスの効果が及ぶはずで。特に2028年以降は、そうした案件が本格的に動き始めるとみえています。

西本 (株)浦安清運は、千葉県浦安市から委託を受けて一般廃棄物の収集運搬を担っています。ライセンス上、エ

(株)共同土木

関東エリアを拠点に、産業廃棄物の収集運搬、中間処理に対応し、建設系廃棄物や廃石綿等の処理など幅広いニーズに対応している。関東エリアにおける中核処理拠点として、ハブ機能を担う。



栄和リサイクル(株)

東京都千代田区に拠点を置き、首都圏を中心に、建設現場から発生する産業廃棄物の収集運搬業、建物解体工事業を展開。大手ゼネコンを主要顧客に持ち、長年にわたり建設現場を支えてきた。



(株)海成

千葉県を拠点に、関東エリアで建設解体工事業および産業廃棄物の収集運搬業を展開。国家資格者が多数在籍し、さまざまな解体工事に対応できる点を強みに、官公庁や大手ゼネコンをはじめとする幅広い取引先からの施工実績を有する。



(株)浦安清運 / (株)アイア

千葉県浦安市を拠点に、一般廃棄物の収集運搬・再資源化、産業廃棄物の収集運搬を行う。1972年に浦安市の指定業者となり、家庭ごみや飲食店・小売店・ホテルなどから排出される事業系一般廃棄物の収集運搬を受託。地域に根ざし、自治体や地域住民との信頼を築いている。



相澤 淳

栄和リサイクル株式会社
代表取締役

小野 広将

大栄環境株式会社 関東営業部長
兼株式会社共同土木 取締役
兼栄和リサイクル株式会社
常務取締役



中村 龍男

大栄環境株式会社
常務執行役員関東本部長
兼株式会社共同土木
代表取締役



西本 大

株式会社浦安清運
代表取締役
株式会社アイア
代表取締役



稲垣 貴志

株式会社海成
代表取締役

関東本部設立後のシナジー グループ連携で広がるビジネスの可能性

中村 関東本部を設立した背景には、グループ会社間のコミュニケーションを強化する狙いがあります。各社はいずれも大栄環境グループの規定やルール、戦略のもとで事業を進めていますが、同じ方向を向いているつもりでも、歴史や文化による違いが見えない壁となっていました。

関東本部設立後は、オフィスが一つになり、振り返ればそこに各社のメンバーがいる、という距離の近さが連携の

リアは浦安市に限定されるため、地域に密着して生活インフラを支えています。浦安市は、人口規模だけを見れば首都圏で突出して大きい自治体ではありませんが、大型テーマパークなどを有し、来訪者が多く、廃棄物量の変動も大きいという特性があります。日々確実に収集を続けていくには、現場の実情に即した運行管理や対応が欠かせません。当社は、約50年間業務を継続する中で、地域に根差したオペレーションで信頼関係を築いてきました。関東市場という競争の激しい民間領域が目立ちますが、こうした地域密着型の市場もあります。

質と意思決定のスピードを変えました。個別の案件や課題には各社の社長や部門長が対応していますが、常にグループの全体最適を意識した判断になっていると感じます。こうした連携の真価は、順調な時よりも問題が発生した時にこそ発揮されると考えています。

小野 営業面の対応も変わってきました。特に大きいのは、その都度的確に報告・連絡・相談ができるようになったことです。この環境があるからこそ、提案の幅が広がります。(株)共同土木の中間処理、(株)海成の解体工事、栄和リサイクル(株)の収集運搬――各社のサービスを組み合わせ、単一サービスにとどまらない提案ができるようになりました。

中村 案件を持ち込む営業担当の動き方自体にも、変化が表れています。「この案件に海成の工事提案も加えれば相乗効果が出るのでは」「共同土木とも組めそうだ」と、以前にはなかった発想が自然と生まれ始めています。

相澤 実際、以前なら「当社はここまで」と線を引いていた仕事でも、案件ごとに各社の機能をどうつなげられるかを考えるようになりました。例えば栄和リサイクル(株)は営業と情報収集に強みを持つ一方、車両台数や人員には限りがあります。そこを今は、(株)共同土木や(株)海成など、グループ各社へ適切に引き継いでいけます。こうした連携の延長で、新たに踏み込める領域も見えてきました。とりわけ期待しているのが、(株)海成が強みを持っている入札案件です。

稲垣 (株)海成の立場としても、近年は大型の開発案件が増加傾向にあり、相見積もりの結果、解体工事を受注できないケースもありました。しかし各社の営業と組むことで、同じ案件でも廃棄物処理など別領域の提案につなげられるようになっていきます。

対応範囲にも柔軟性が増しました。部分的な参入についても違う角度から打ち手を出せるようになったと実感しています。

小野 お客さまからの見え方も変わってきていると思います。これまで「廃棄物処理の会社」と思われていましたが、総合力で応えられるようになったことで、「そこまで任せられるのか」と言っていたことが増えました。

西本 事業特性は異なりますが、(株)浦安清運も人財面で大いに助けられています。人員が不足した際には、(株)共同土木から応援を出してもらっています。実際に、それによって自社だけでは難しかった大型案件の受注も実現しました。これも、グループ連携の価値だといえます。

収益力強化に向けた道筋

連携で挑む連結利益の最大化

中村 連携が進むほど、利益をどう考えるかという論点も浮かび上がります。例えば、解体工事から入った案件でも、処理は(株)共同土木、収集運搬は栄和リサイクル(株)と、一つの案件に複数社が関わるケースです。各社の利益向上

はもちろん、連結利益をどう最大化するかも問われます。

営業利益率を高めるには、コスト削減だけでは限界があります。グループ全体で売上規模を拡大し、スケールメリットで収益性を高めることが重要です。そのための一手が、解体工事を受注するための有資格者や管理技術者の増員です。受注能力を十分に発揮できれば、より多くの案件を同時に引き受けられるようになります。案件数が増えても設備などの固定費は大きくは変わらないため、増えた売上は利益として残りやすく、利益率の大幅な改善が見込めます。これは、処理施設に投資して処理能力を高めるのと同じ発想です。実際、関東エリア全体では売上・営業利益ともに拡大しており、収益性はまだ高められると見ています。

小野 営業の現場で言えば、今後避けて通れないのが価格転嫁と人財の問題です。燃料費、電気代、人件費が上がる中、従来通りの価格では収益性を維持しにくくなっています。しかし、競争が激しい中で単純な値上げ要請は受け入れられにくいのが実情です。だからこそ、価格だけでなく提案の中身で選ばれる必要があります。解体から処理まで一貫して請け負えること、あるいは複数機能を組み合わせることで価値を出せることが、差別化の決め手になっていくと思います。

相澤 栄和リサイクル(株)は、外注先を活用して施工するビジネスモデルです。外注先に依存する事業構造に加え、建設業の法改正で適正な労務費支払い要請が強まっており、利益の確保が難しくなっています。自社の労務費も上昇している上に、収集運搬事業では、処分費は連結側の収益に計上され、自社単体での利益率は見えづらくなっています。

利益率の改善は、市場動向にも左右されます。関東市場は、案件自体は多いものの、再開発計画の進み方次第では、大型案件の着工時期が数年単位で後ろ倒しになる可能性があると思っています。着工が遅れると、想定していた売上・利益の計上時期もずれ込みます。そのため現在は、各再開発案件の着工時期や工程の見通しをグループ全体で収集・共有し、将来需要を見据えた営業戦略を展開しています。利益率の改善は容易ではありませんが、中長期の視点で準備を進めていきます。

稲垣 外注先への依存度が高いと、利益率の低い状態が続きます。だからこそ、どこまで内製化できるか、どうすれば同時にこなせる案件数を増やせるか、という視点が重要になります。連携によって受注の可能性が広がった今、次に必要なのは、それを利益に変えていく体制づくりです。

西本 価格転嫁が大きなテーマであることは、一般廃棄物の収集運搬でも同様です。とりわけ収集運搬業は市場の拡大が見込みにくいため、コスト管理や適正価格の維持

が欠かせません。この数年は労務費の上昇分を適切な価格へ転嫁することに注力し、収益は改善傾向にあります。ただ、人件費の上昇は今後も続く見通しのため、自治体だけでなく民間のお客さまとも継続的に交渉していく必要があります。併せて、車両の使い方や経費管理といった面で従業員の意識を高め、生産性の向上につなげていくことが重要だと考えています。

今後の抱負

関東エリアを起点に描く成長モデル

稲垣 今後の成長の鍵となるのが、大栄環境(株)の建設業における東京営業所の開設です。ここを拠点として、大型の解体工事の案件獲得を進めていきます。関東市場での売上の伸びしろは大きく、(株)海成や栄和リサイクル(株)をはじめ各社が連携して解体工事の領域を強化していけば、成長を一気に加速できます。

相澤 既存施設の活用やリサイクル施設の新設といった事業基盤の構築が、これから重要になります。今は、ターゲット設定や戦略立案は十分とはいえません。解体工事や産業処理、再開発などの案件情報を部門長クラスが横断的に持ち寄り、グループ全体で戦略を練る体制を築くことができれば、関東エリアの強みはさらに大きくなるはずですよ。

小野 現在の主戦場は東京・千葉・埼玉・神奈川ですが、関東本部が次に目指すのは、福島県までを含めた広域展開です。福島県内にはグループ会社の管理型最終処分場があり、新たに開設したいわき事業所と連携すれば、福島エリアの廃棄物や土壌の処理需要も取り込めます。首都圏からは中部方面よりも福島へ運搬する方が近い案件も多く、これまで中部へ運んでいた分を福島へ回せば、運搬コストやCO₂の削減にも直結します。グループの施設を、一層広い視野で活用していきます。

西本 (株)浦安清運は、地域の生活インフラを支えるという、なくてはならない役割を担っています。今後は一般廃棄物の収集運搬にとどまらず、地域貢献や生活インフラの維持という視点から、周辺領域でできることを着実に広げていきます。

中村 次の課題は、連携で生まれた変化を関東本部の成長モデルとして確立することです。各社の機能がつながり始めたことで、案件を見る視点も、強みの掛け合わせ方も大きく変わりました。この手応えを、売上拡大と収益性向上へと、確実ににつなげていきます。中期経営計画「D-Plan 2028」の達成においても、関東エリアは大きな役割を担います。提案力の質を磨き、グループの成長を牽引していきます。

関東エリアの市場環境特性・今後の動向を踏まえて連携、シナジー効果を発揮



Talk Session 2

グループガバナンスの強化

M&Aの加速により連結子会社数は2022年12月上場時の29社から47社へ拡大しています。

持続的成長を支えるグループガバナンスの実効性とは何か。

本座談会では、大栄環境(株)の各部門の実務責任者が集まり、子会社管理の仕組みから人財育成、中期経営計画「D-Plan 2028」の実現に向けた現状と課題、展望を語り合いました。

グループ一体経営の深化

M&A拡大を支える統制とシナジー

釘宮 近年、多くの上場企業で子会社に起因する不祥事が後を絶ちません。投資家の皆さまからも「M&Aで急拡大する大栄環境の管理体制に問題はないか」という声を頂くことが増えました。当社グループのガバナンスの根幹は、大栄環境(株)グループ本部(以下、本部)による一極集中型管理です。各子会社の経理、人事、総務担当は、日々の業務を担っていますが、各種重要な意思決定は、本部が一括して行っています。一方、財務面については、月次、年次決算から税務申告に至るまで、グループの決算に関わる業務は全て本部の経理部が担っており、子会社が単独で決算を確定することはできません。構造的に不正が起きにくい体制を敷いている点が最大の特徴です。

鰐部 子会社管理の観点で申し上げますと、今の一極集中型管理の仕組みに加えて、意思決定プロセスの設計も重

要です。一定以上の重要案件については、子会社の経営会議から親会社のグループ経営会議へ、さらに取締役会を経て最終決議へと至るステップを踏みます。職務権限も細かく定め、その範囲から意思決定が逸脱しないようにしています。こうした体制は、M&Aでグループに加わった会社の方々の目には窮屈に映るかもしれませんが、M&A直後はただでさえ不安を感じるものですから、私は「管理する」より「共に歩む」という姿勢を大切にしています。これまでも、現地を訪れて社長や従業員の方々と直接対話を重ねながら、誠実さを大切にするグループの価値観を共有してきました。ルールは明確に定めつつ、経営上の悩みや現場の課題を気兼ねなく相談し合える、双方向の信頼関係を築くことを心がけています。

武田 監査室の業務の本質的な目的は、不正を見つけること以上に「不正を起こさせない」環境や仕組みを整えること、すなわち未然防止にあります。不正のトライアングルといわれるように、組織における不正行為の背景には

「機会」と「動機」と「正当化」の3要素が存在するとされています。不正を防ぐには、機会を減らす統制、動機を生まないための相談しやすい環境、正当化を許さない倫理意識、この3つを機能させることが大切です。監査室では、J-SOX対応も担っています。M&Aによって新たにグループ入りした会社のうち、J-SOX評価の対象となる子会社には、内部統制の整備を支援し、速やかに当社グループの標準レベルに揃えることが私の役割だと考えています。子会社の方々にとっては親会社のルールに戸惑うこともあると思うので、同時に、監査室が相談窓口となって早期に関係性を築くことも重視しています。現場の努力とこうした関わりが実を結び、内部監査の結果は年々改善されています。昨年も今年も重大な違反は確認されていません。

山口 事業面から考えると、シナジー創出こそがM&Aの真価です。グループのネットワークを活かし、エリアをまたいだ配車の効率化や施設間での廃棄物の最適配分など、グループ全体で最適化を図る取り組みが進んでいます。営業活動でも会社間の連携が広がると同時に、設備の共同活用によるコスト削減といった効果も生まれています。こうした連携ができるのは、本部に情報が集約されているからこそ。人財・設備・資金を横断的に活用し、一社単独では難しかった成果をグループ全体で生み出すことができます。

石川 グループガバナンスを強化するには、人事制度の整備も重要です。グループが拡大していく局面では、各社の人事制度や労務管理の運用を統一していないままだと、ガバナンスの実効性を保ちにくくなります。特に労務面は

法令遵守に直結する領域であり、ばらつきがあれば特定の子会社にリスクが偏りかねません。グループ全体の人事制度を一元的に運用することで、コンプライアンスの強化だけでなく、従業員が安心して働ける環境が整い、ひいては安定した組織基盤につながると考えています。

人的資本と次世代組織の構築

創業者精神を継承し、挑戦を支える人財育成

石川 今の課題は、組織の拡大スピードに「マネジメント人財の育成」が追いついているかどうかという点です。グループの成長を支える上で、人的資本は避けて通れないテーマです。当社グループには専門的なスキルを持つ従業員がたくさんいます。一方で、組織を束ね部下を育成し、ガバナンスの考え方を現場の一人ひとりにまで浸透させられるリーダー層はもっと増やしていく必要があります。風通しのよい職場環境を作るためにも、そうした人財のマネジメント力の向上は欠かせません。長年続けてきた次世代リーダー層の育成を、今後は一層強化していきます。

山口 次世代というと若手にバトンタッチするイメージを持たれがちですが、必ずしも次世代が若手を指すとは限らないと思います。これまで組織を支えてきた先輩方がいてこそ今の今ですから、その知見や長年の現場経験は次の時代を築く上でも欠かせません。若手だけでなく、やはり先輩方の力も借りながら共に成長していくことが大切です。

釘宮 もう一つ重視したいのが、「創業者精神の継承」です。グループの規模が大きくなるほど会社のアイデンティ



鰐部 仁

専務執行役員
子会社管理担当

釘宮 新一

常務執行役員経営管理本部兼経理部長
経営管理担当

山口 渉

常務執行役員事業本部兼事業部長
事業副担当

石川 靖久

経営管理本部
副本部長兼総務部長

武田 浩一

監査室長

ティが薄れていくリスクが高まるため、研修では、創業者がどのような想いでこの会社を築いてきたかを伝える場を設けています。一度伝えて終わりではなく、世代を超えて継承していく文化を醸成することが重要です。創業者精神が浸透することで、従業員が会社や自身の仕事に誇りを持ち、社会に貢献していることを実感しながら働けるようになります。それが、モラルとガバナンスを支える土台にもなります。

鰐部 金子会長が下地前会長からバトンを受け取った時のことが思い出されます。朝礼で自ら創業者精神の継承について語り、社内報でも丁寧に綴っていました。理念や価値観を受け継ぐ重要性を意識してのことでしょう。今年、



新社長が就任する節目を迎え、まさに世代を超えてどう継承していくかが改めて問われます。M&Aで加わった会社についても、制度や仕組みによる統合にとどまらず、当社グループが大切にしている価値観を浸透させていくことが大事です。これがグループ一体経営の実効性を左右します。選抜研修で経営理念を理解し実践できる人財の育成に力を入れているのも、そのためです。

石川 グループが拡大する中では、部門や会社の枠を超えて連携し、組織を前に進めていくコミュニケーション力もこれまで以上に重要になります。

武田 監査の立場から見ても、グループ全体で理念を共有し継承する風土を醸成する意義は大きく、それを支えるコミュニケーション力もまた不可欠と考えます。不正の予防は内部統制だけで完結するものではなく、一人ひとりの倫理意識や相談しやすい職場風土が大きく影響するためです。グループ内の人財交流や組織横断的なコミュニケーションは、エンゲージメントの向上だけでなく、ガバナンスの強化にもつながります。私は、人と人との交流が進むほど会社やグループへの理解が深まり、組織への帰属意識が芽生え、その先に相談や報告が自然と上がってくる組織風土が育まれていくと考えています。

山口 そうした風土を育てる上でも、グループ横断でのジョブローテーションを活発化させていく方針です。この取り組みは人財育成にも直結します。特に現場のリーダーには、異なる部署や施設を経験してもらい、多角的な視点を養ってほしいと思います。「この人がいなければ困る」という現場の事情もあるかもしれませんが、そこで躊躇しているは経験を積む機会が失われ、人も組織も成長が鈍化します。グループとして強くなるためにも、ここは積極的に

進めなければなりません。

石川 実際の運用としては、人財公募制度や年一回の自己申告で異動希望を汲み取るなど、本人が自ら手を挙げる仕組みを導入し、希望を出しやすい環境づくりを進めています。一方で、現場は人財不足で異動が難しいという現実もあるので、採用面で柔軟性を高め、優秀な人財を安定的に確保していく必要もあります。キャリア採用の要件の見直しに加え、休日の増加など働き方の改善も含め、選ばれる職場づくりを進めて人財を確保し、組織の土台を固めていきます。



釘宮 近年は、組織の構成も変わってきています。新卒入社よりキャリア入社の比率が高く、それぞれに異なる経歴や背景を持つ人財が増えているので、次世代を担うリーダーも、自ずとこうした人財の中から年齢や性別にかかわらず登用することになります。人財が多様化するほど、メンバーをまとめるリーダーの資質も問われます。今後は、現場の納得感を引き出すコミュニケーション力とマネジメント力の底上げに一層注力していきたいと思います。

中期経営計画「D-Plan 2028」実現に向けて

経営基盤強化の現在地

釘宮 中期経営計画「D-Plan 2028」では、戦略の柱の一つにM&Aを掲げています。1年目(2026年3月期)は、東京を中心に廃棄物処理・資源循環事業を展開する(株)要興業や北九州市で大型の最終処分場を運営する(株)スカラベサクレをはじめ、6件を実施しました。大型のM&Aを実行できたことは一つの成果ですが、肝心なのはここから先。PMIの成功にこそ、グループ経営の真価が問われます。名実ともにグループを一体化させてシナジーを創出し、



M&Aの成果を最大化していきます。

鰐部 当社が2022年12月に上場した時には連結子会社数が29社でしたが、現在は47社に増えています。連結子会社47社のうち、M&Aにより当社のグループ会社となったのは31社です。2026年中には連結子会社が50社を超える可能性もあると見ています。

新たに加わった会社には、経営陣だけでなく、内部統制の担当者や事業本部の管理者も足を運びコミュニケーションを図っています。連結子会社数の増加に伴い、子会社に伴走するマネジメント人財を育成するスピードが重要になってきます。早期に育成して人財を増やし、グループ拡大に対応していかなければ、シナジー発揮が遅れ成長の足かせになりかねません。

石川 人財の確保については、先ほど申し上げたように、従業員のキャリアの選択肢を広げる人財公募制度や採用強化に向けたキャリア採用の基準見直しに加え、休日数の増加や福利厚生などの改善など、多面的な施策を進めています。育成については、2014年から続けている選抜研修を執行役員、次世代リーダー、選抜従業員向けと3段階に分けて実施し、年間100人規模が受講しています。ただし、研修だけでマネジメントに必要なスキルが身につくとは限りません。実地での経験と組み合わせ、実践力のある人財層を厚くしていきます。

釘宮 育成が必要なのは、マネジメント人財だけではなく、グループの拡大に伴い、人事や経理、事業本部など子会社管理を一元的に担う本部側でも、人人体制の強化が求められます。マネジメント人財とそれを支える本部の各部署の人財を両輪で確保していくことが、真の意味でのグループ化を実現する土台になります。

石川 「D-Plan 2028」では、「従業員エンゲージメント最大化」も重要施策の一つに掲げています。当社グループでは、エンゲージメントサーベイを自社で運用し、前期や全社平均との差分を確認しながら、改善余地のある拠点に対してはヒアリングをして改善につなげています。こうした継続的な取り組みによって、事業所単位の状態をきめ細かく把握する体制が整いつつあります。サーベイ結果を見ると、当社グループでは「理念の継承」や「ガバナンスを重視した運営」のスコアが高い傾向にあります。これは、M&Aを軸に事業を広げていく上で大きな強みであり、今後さらに磨いていける領域だと感じています。

山口 事業本部としては、「D-Plan 2028」の達成と将来の成長のために、安全の確保を最優先に進めています。安全基盤が脆弱では、事業そのものへの信頼が揺らぎ、従業



員のエンゲージメントは低下し、グループの持続的成長も損なわれます。リスクアセスメントの強化や安全会議の積み重ねで強固な土台を築いてこそ、成長戦略が機能します。その上で、廃棄物の選別技術の向上やAI活用によって資源循環を高度化し、最終処分場の価値最大化を図っていきます。

釘宮 こうした目標を着実に進めるためにも、組織基盤の強化が重要です。今後は各部長クラスが議論する場を設け、横の連携をさらに深めることに注力します。経営管理本部長として、各現場から能動的に提案が上がる仕組みを整え、ガバナンス強化につなげていきます。

武田 M&Aの進展によるグループ規模の拡大に伴い、統制の難易度自体が高まっていると感じています。グループとして一定の統制レベルを維持していくためには、仕組みの整備に加えて、その運用状況を継続的にチェックしていくことが不可欠です。監査室としては、そうした観点から各社の内部統制整備に力を注ぎ、実効性を確認するとともに、課題があれば早期に改善につなげていくことで、グループ一体化の一翼を担いたいと思います。

山口 私が大切にしているのは、ガバナンスを支える信頼関係を現場で築くことです。安全パトロールで拠点を訪れた際には、できるだけ従業員に声をかけるよう心がけています。風通しのよい環境を作り、安全対策をはじめとする取り組みを現場と共に進めていきます。

鰐部 従業員の皆さんと接していると、一人ひとりからグループをよくしたいという強い想いが伝わってきます。私も子会社管理担当として、それぞれの子会社がその会社らしい価値を発揮できるよう伴走し、グループの成長に貢献していきます。

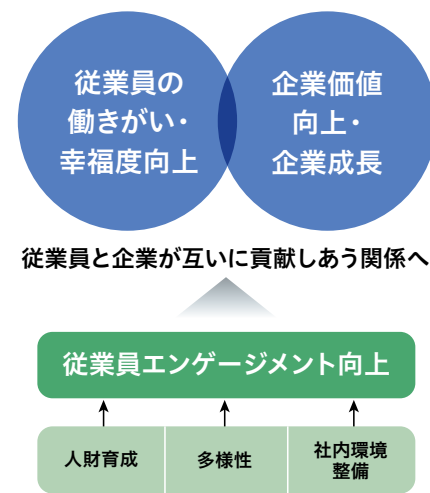


大栄環境グループの人財戦略

資源循環・環境インフラを支える事業の持続性は、現場で働く人の力によって成り立っていると考えています。そのため人財戦略では、事業や組織の成長と同時に、従業員一人ひとりが働きがいや満足度を実感できる状態を目指しています。

大栄環境グループは、人財育成、多様性の推進、職場環境の整備を軸に、従業員エンゲージメントの向上に取り組んできました。働く前提条件として安全・健康を重視しながら、成長機会の提供や働きやすい制度づくりを進めることで、安心して仕事に向き合える環境を整えています。

こうした取り組みは、制度を整えること自体を目的とするものではありません。従業員が自らの役割や成長に納得し、前向きに仕事に取り組めることが、組織の力を高めると考えています。



2027年3月期の人財施策

- 企業価値向上に貢献する人財の育成と成長支援
- 事業拡大を支える多様な人財の確保と働きやすい環境整備
- エンゲージメントを高める評価・報酬制度と働きがいのある環境整備

安心して働き、働きがい・幸福を感じられる職場をつくります

大栄環境株式会社 経営管理本部人事部長
山田 真揮



当社グループが「従業員の働きがい・幸福度の向上」を経営の最優先事項の一つに掲げているのは、社会課題の解決という私たちの使命を果たす原動力が、現場で働く一人ひとりの熱意にあると考えているからです。私が人事部長として最も大切にしているのは、従業員が「自らの成長が、会社の事業を通じて社会への貢献につながっている」と実感できることであり、一人ひとりが自身の仕事の意義を再確認し、組織として同じ方向を目指す時、組織は最大の力を

を発揮すると確信しています。

そのための前提となるのが、「安全で、安心して働ける環境」です。心身ともに健康で、日々の業務に落ち着いて向き合える土台があってこそ、主体的な挑戦や前向きな改善が生まれます。これまで当社グループでは、エンゲージメントサーベイや自己申告制度を通じて現場の声を真摯に受け止め、柔軟な働き方の導入や職場環境の改善を積み重ねてきました。その結果、従業員の意識や行動にポジティブな変化の

兆しが現れていると感じています。

しかし、私たちのあゆみはまだ途上にあります。大切なのは、制度を整えることそのものではなく、それらを活用して従業員のエンゲージメントを高め、誰もが「自分たちの職場を自らよくしていける」と信じられる組織文化を醸成することにあります。一人ひとりが働きがいと幸福を感じながら仕事に向き合い、その先にある社会や地域に貢献できる、そんな環境を、従業員と共に創り上げていきたいと考えています。

Focus 1 従業員の働きがい・幸福度の向上

働く人の満足度を高め、一人ひとりの力が活きる組織へ

大栄環境グループでは、従業員一人ひとりが安心して働き、成長を実感できる職場づくりを重視しています。人の力が組織を支え、よりよい仕事につながる。その考え方と取り組みを紹介します。

モチベーションとエンゲージメント向上に向けて

成長機会

従業員が仕事に意味と価値を見出し、成長を実感できる環境こそが「働きがい」の源泉です。大栄環境グループでは、新入社員から管理職まで各階層に応じたスキル研修に加え、「次世代リーダー育成プログラム」を軸に戦略的思考を持つ人財を育成しています。さらに、全額会社負担での資格取得支援を通じて個々の専門性を高めています。今後は、一人ひとりの強みや志向に最適化されたキャリアパス支援を強化していきます。

職場環境・制度

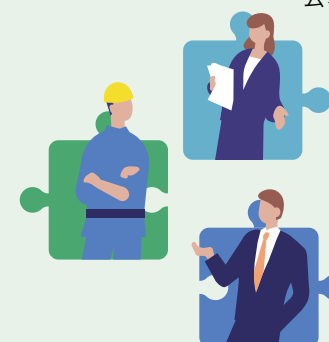
「幸福度」の基盤となる安心感と満足度を高めるため、従業員の声を反映した柔軟な制度改革を推進しています。例えば年間休日を増加(2023年4月の115日と比較して2026年4月には平均125日)したほか、「配偶者出産休暇」や「出生時育児休暇」を新設し、男性の育児休業取得率が102.9%※という成果を上げています。今後は、ライフステージに合わせたベビーシッター補助や介護支援のさらなる充実を図り、誰もが心身ともに健康で安心して長く働き続けられる「選ばれ続ける職場」を追求します。

※2025年度に育児休業を取得した男性従業員数/2025年度に配偶者が出産した男性従業員数



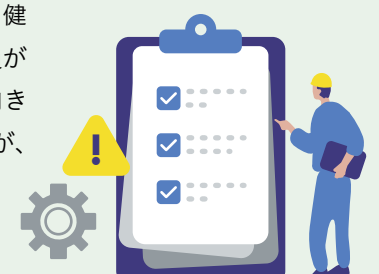
多様性

従業員一人ひとりの経験や専門性、働き方の違いを前提に、個々の強みが生かされる組織づくりを進めています。採用や配置、働き方の面では、人事ローテーション、社内公募制度や自己申告制度などを通じて、本人の意向やキャリアの考え方を反映できる機会を設けています。役割やライフステージ、これまでのキャリアの違いにかかわらず、安心して力を発揮できる環境を整えることで、多様な視点が日々の業務や職場の改善に自然に活かされる風土づくりに取り組んでいます。



安全・健康

安全と健康は、全ての取り組みの土台です。安全衛生理念のもと、現場に根ざした事故防止やリスク低減に向けた教育・訓練を徹底。日常の作業における注意喚起に加え、事例共有や安全意識の定着に継続的に取り組んでいます。また、健康診断補助やメンタルヘルス支援、禁煙対策など、心身の両面から従業員の健康を支えています。従業員が安心して日々の業務に向き合える環境を整えることが、働きがいや満足度の向上につながると考えています。



星野 孝充

大栄環境株式会社
西宮事業所
業務1課焼却グループ
グループリーダー

2011年4月入社。焼却施設の運営に従事し、現在は三木バイオマスファクトリーで応援業務に携わる。将来の新炉立ち上げに向け、人材育成や運転体制の高度化に取り組む。



大橋 紗奈

大栄環境株式会社
技術部 研究開発課
グループリーダー

2019年4月入社。プラスチックリサイクルに関する研究開発を担当。国の研究プロジェクトにも参画。資源循環の高度化と事業化の両立を目指し、技術の実用化に挑戦している。



山崎 大輝

三重中央開発株式会社
三重事業所 開発課長

2015年4月入社。廃棄物処理施設の許認可取得や開発業務を担当。現場と制度をつなぐ役割を担う。グループ初となるメタン発酵施設の立ち上げも経験。



藤原 由貴

大栄環境株式会社
関西営業部 営業企画課
グループリーダー

2012年4月入社。一般廃棄物処理基本計画や災害廃棄物処理計画の策定を担当。自治体との関係構築に貢献し、グループの成長戦略の一つである公民連携や新たな事業機会の創出を見据えて活動している。



ファシリテーター 山田 真揮

大栄環境株式会社
経営管理本部
人事部長



次代を担うリーダー座談会

リーダーたちが語る 挑戦と成長、そして未来

焼却、開発、営業企画、研究開発と異なる分野で活躍し、現場やグループを支えるリーダーたち。
それぞれの挑戦、そして思い描く大栄環境グループの未来について語り合いました。

それぞれの挑戦の先にある、 業務のやりがい

山田 まずは、皆さんが感じる業務の面白さ、やりがいについて教えてください。

山崎 施設の許認可取得を通じて、現場スタッフが運用しやすい施設づくりに貢献できることにやりがいを感じま

す。三重リサイクルセンターは規模が大きく多くの施設があり、その一つひとつに許認可が必要です。許可証を得るために細かな調整を重ねるからこそ、取得できた時は大きな手応えがあります。中でも印象深いのが、グループ初となるメタン発酵施設の立ち上げです。行政やプラントメーカー、技術部門とも密に連携して許可証を取得し、ようやく施設が形になった時の達成感は忘れられません。

星野 西宮リサイクルセンターでも近々、新たな焼却施設が稼働します。既設炉にはない発電設備を備えた新炉ですので、操業に備え、運転員と一緒に三木バイオマスファクトリーの応援業務を通じて、運営ノウハウを吸収しています。炉を安定稼働させ稼働日数を伸ばすという目標に向けて現場のメンバーと団結し、達成できた時に大きな喜びを感じます。

藤原 営業企画課では、全国の自治体に向けて一般廃棄物処理基本計画などの策定支援をしています。自治体によって人員体制も抱える課題もさまざまで、実情に応じた計画を提案することが難しさであり、面白さでもあります。さらに、提案を機に築いた関係性が、将来の公民連携事業への足がかりになる可能性があることにもやりがいを感じています。

大橋 私は入社2年目からの5年間、プラスチックリサイクル率の向上を目指すNEDO※の研究プロジェクトに参画しました。担当したのは、約400トンもの廃プラスチックをひたすら手選別してデータ化するという地道な作業です。しかし、この時に体系化した選別やデータ整理の手法が今、廃プラスチックを自動車部品に再生する「XtoCarプロジェクト」など、グループが進めている資源循環の実証試験に活かされています。5年間の積み重ねがグループのノウハウとして蓄積されたと思うと感慨深いものがあります。

※ NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構。

成長を加速させる部内外の連携

山田 異なる領域で活躍されている皆さんですが、部門内外での連携や学び、成長を支える環境について教えてください。

山崎 開発課では、施設に足を運びスタッフの声を聞くことを大切にしています。関係性を構築する中で、さまざまな方から相談してもらえるケースも増えました。ヒアリングした内容をもとに届出等を行うことで、現場が運営しやすい施設づくりにつなげています。星野さんは現場での情報共有や教育をどう進めていますか。

星野 先ほどお話ししたように、私は今、発電設備の運営ノウハウを1年間かけてインプットしている最中です。得た知見を職場に持ち帰り、現場のメンバーへの教育や新炉の運営に活かすことが私の役割であり、新たな学びにもなっています。同時に、これまで培ったノウハウを三木バイオマスファクトリーのメンバーに伝えることもまた、役割であり学びですね。経験を双方向で共有し、組織全体のレベルアップにつなげていきたいと思っています。

藤原 知見の共有は、営業企画課でも重視しています。

提案前には案件ごとに自治体のさまざまな資料を読み込み、実情を把握する必要がありますが、今は得た知見が個人にとどまり、業務が属人化しやすいことが課題です。課内の案件に誰もが対応できるように、試行錯誤しながら情報共有の仕組みづくりを進めています。

大橋 研究開発課も同じです。個々が担当する案件の中には相互に関連するデータもあるはずなので、課全体で情報を共有していきたいと思っています。さらに今後、グループ内の研究会社とも連携できれば、データをより効率的に活用でき、資源循環にも新たな可能性が拓けていくはずです。

山田 開発、現場、営業、研究を担う各課の知見が、当社グループ全体の力になっていることがよくわかりました。

個の挑戦から広がるグループの未来

山田 これから挑戦したいことや、思い描く未来について教えてください。

星野 2029年4月から稼働予定の「相生地域エネルギーセンター」には、自動運転のごみクレーンを導入する予定です。夜間勤務などの労働負担を軽減できる上、人手不足問題の緩和にも寄与すると期待しています。最終的には焼却施設全体の自動運転化を目指します。

藤原 営業企画課は、営業部の自治体担当者の「こんな提案がしたい」という想いから発足し、これまで自治体向けの提案実績を積み重ねてきました。私を含め課内には民間企業への営業経験者もいますので、各々の知見を活かして将来的には対象を広げ、コンサルティングを含む幅広い視点からお客さまの課題解決に貢献していきたいと考えています。

大橋 私も、研究開発の側面から業界の課題解決を目指したいです。思い描いているのは、当社グループの総合研究所のような拠点をつくることです。グループ内に点在するデータや技術を集約して総合的に活用し、研究と実験で成果を上げ、これまでにない価値を生み出すことが目標です。

山崎 私たちが挑戦し、新たな価値を創出することで、廃棄物業界へのマイナスイメージを払拭し、誰もが誇りを持って働ける環境をつくっていききたいですね。最近、グループ会社が協力した「ONDO - FROM WASTE TO WONDER -」の展示会を見に行きました。再生プラスチックを素材とした、地域のアーティストの作品が並び、これまで単なる再生材料として扱われてきた廃プラスチックの新たな可能性を感じる内容でした。「ごみ」が過去の言葉になるような未来を目指し、私も日々の業務に向き合っていきたいと思います。

山田 皆さんの活躍が、当社グループの未来をさらに力強いものにしていくと期待しています。

Focus 2 資源循環の最前線

循環は、選別から始まる。

大栄環境グループのDINS関西(株)では、選別技術の高度化と無人化で資源循環の可能性を広げています。このページでは2つの取り組みの最前線を紹介します。

高度選別は、資源循環をどこまで具体化できるのか？

～地産地消の資源循環モデルで次のステージへ

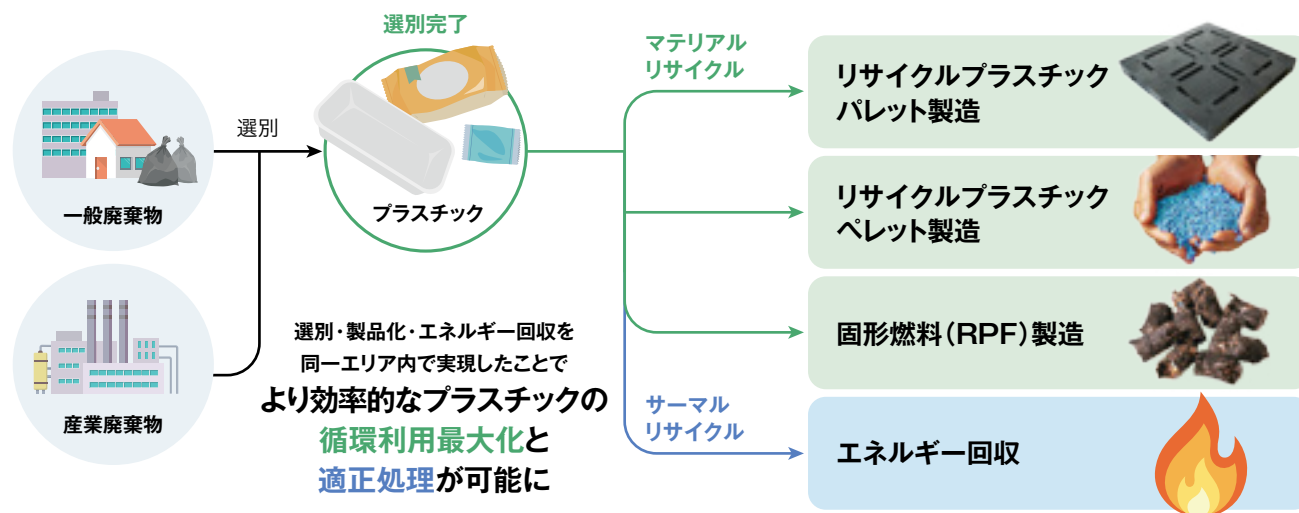
大栄環境グループはこれまで、廃プラスチックの再生原料化、パレット製造、残さのRPF(固形燃料)化等といったさまざまな資源循環を推進してきました。さらなる付加価値の創出と資源の最適利用を追求するため、2026年4月、大阪府堺市に「プラスチック高度選別施設」を稼働させました。

最大の特長は、これまで複数の拠点で分担・連携していた選別・製品化・エネルギー回収の工程を同一エリア内で実現したことです。地域で発生した廃プラスチックを、その地域で資源とエネルギーに転換する効率的な地産地消

の循環モデルを確立しました。

施設内では、搬入物を形状やサイズで瞬時に振り分ける「バリスティックセパレーター」や、破碎と洗浄を同時に行う「洗浄粉碎機」を導入しています。これにより、微細な異物やフィルム類を効率的に除去し、再生原料の純度を飛躍的に高めることが可能となりました。

今後は自動車部品などへの用途拡大を視野に入れ、資源循環モデルのさらなる高度化と他地域への展開を目指します。



廃小型家電リサイクルは、どこまで自動化できるのか？ ～AI×無人化がもたらす「循環の未来」

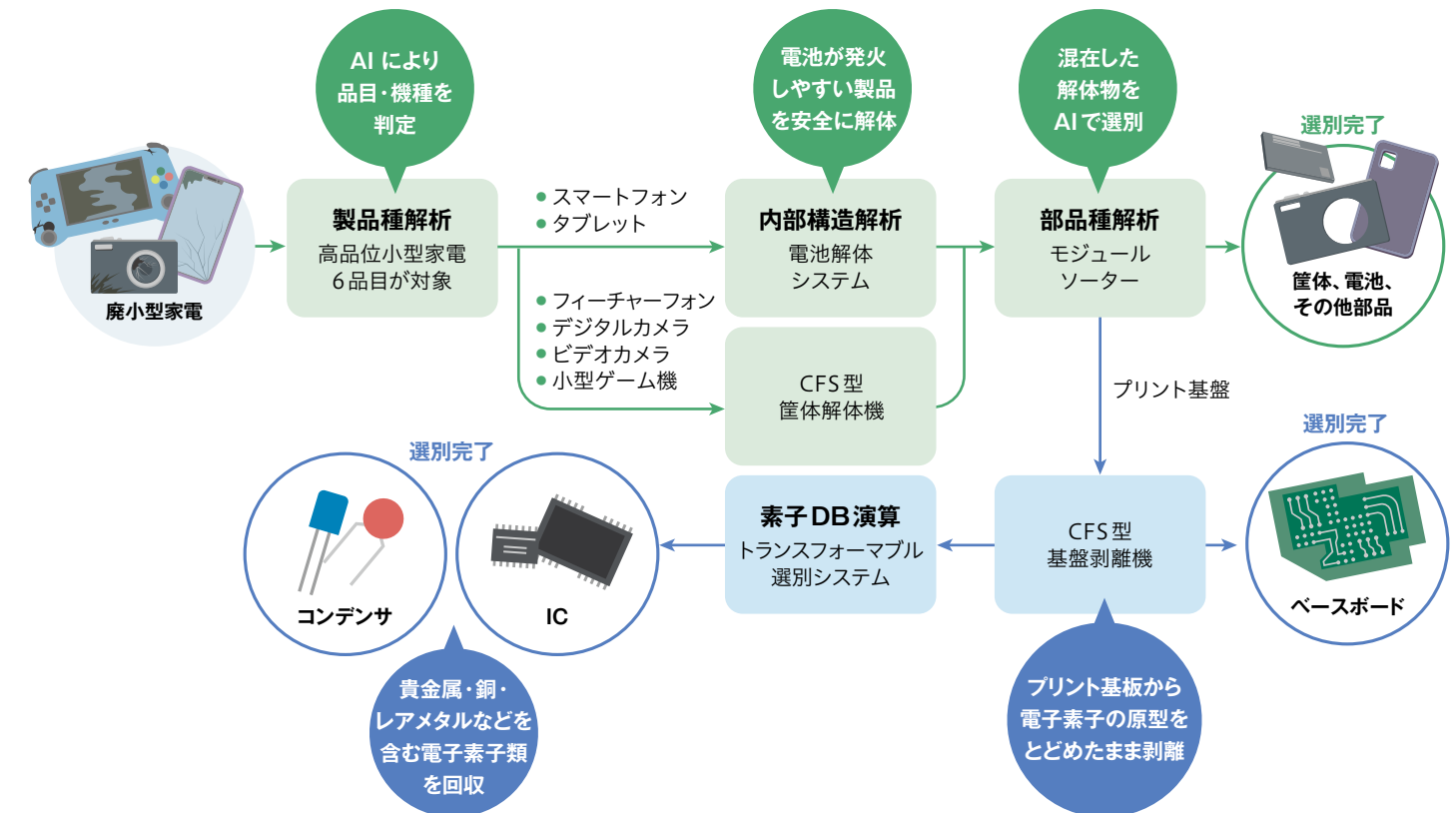
廃小型家電には貴金属やレアメタルなどの有用資源が含まれていますが、製品の小型化・複雑化やリチウムイオン電池の内蔵によって、解体の難易度や発火リスクが高まり、従来の人手による解体には限界がありました。そこで大栄環境(株)は、産業技術総合研究所と装置メーカーである佐藤鉄工(株)と連携し、AIと自動化技術を組み合わせた無人選別プラントの実証を進めています。

本プラントでは、AIがタブレットや小型ゲーム機、スマートフォンなど対象6機種を瞬時に判定し、それぞれの構造に応じた最適な解体・選別を行います。衝撃によるリチウムイオン電池の発火リスクを抑えるために、X線で電池の位置

3者による役割分担

国立研究開発法人 産業技術総合研究所	大栄環境(株)	佐藤鉄工(株)
AI・識別・ アルゴリズムの開発	現場・運用・ 事業化の検証	装置・機械・ 実装

を正確に把握し、ダメージを回避しながら筐体から分離させます。ほかにも、画像認識による部品識別や液体窒素を活用した分離技術も組み合わせ、資源回収と安全性の両立を目指しています。現在はスマートフォンの付属品など現場特有の課題に対応しながら連続運転に向けた改善を重ねています。



TOPICS 2025－2026

土壌浄化、エネルギー創出から、プラスチックやガラスのリサイクル、地域との連携まで、さまざまなトピックスを紹介します。

2025.9.1

汚染土壌処理能力の拡充

新施設の導入で、大量の自然由来汚染土壌に対応

連結子会社の(株)ジオレ・ジャパンは、大型船舶の着岸が可能な末広工場に高性能な乾式磁力選別処理設備を導入しました。これにより、重金属や揮発性物質を含む土壌の受入量を拡大し、さらなる事業成長を目指します。



<https://www.dinsgr.co.jp/news/pdf/release20250901.pdf>

2025.9.8

取引先との公正な関係づくり

「パートナーシップ構築宣言」を公表

仕入先や協力会社との公正な取引・適正な価格決定などの方針を明確にしました。取引先と対等で良好な関係を築いていきます。



https://www.dinsgr.co.jp/news/news_no612/index

2025.12.18

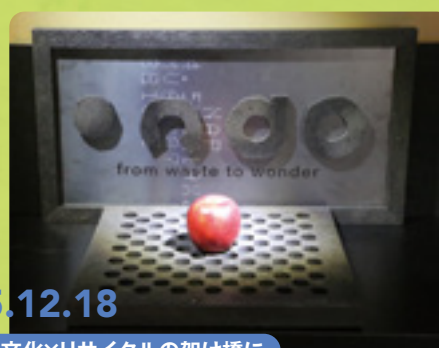
アート×文化×リサイクルの架け橋に

サステナブル素材に光を当て、新たな価値創出に挑む

使用済み容器包装プラスチックから展示用什器を製作し、陶芸家・谷本洋氏の展示会に供給。リサイクル技術とアートの融合により、再生材が美術品を彩り、そして美術品そのものになり得る可能性を模索しました。



<https://www.dinsgr.co.jp/news/pdf/release20251218.pdf>



2026

2026.3.10

使い終えた窓ガラスを新たな窓へ

国内初、窓ガラス資源循環の実証実験を開始

住宅改修で出る古い窓ガラスを回収して同品質の窓ガラスにのみがえらせる実証実験を開始。年間50万トン以上が埋め立てられている廃窓ガラスを、再び窓として活かす国内初の循環モデルです。



大栄環境(株)は廃サッシの回収・分解を担当



<https://www.dinsgr.co.jp/news/pdf/release20260310.pdf>

2026.2.18

再生素材を自動車部品へ

廃プラスチックの履歴を追跡する実証実験を開始

建築廃材や容器包装等、多様な由来を持つ廃プラスチック(X)を自動車部品(Car)へ再資源化する「XtoCar」への取り組みを加速させます。



<https://www.dinsgr.co.jp/news/pdf/release20260218.pdf>

2025

9.1

9.8

12.18

2.18

2.2

3.10

3.25

5.3

情報開示体系

大栄環境(株)は、財務情報・非財務情報の両面から、透明性の高い情報開示に努めています。法定開示を含む財務情報各種についてはウェブサイトの「IR情報」、非財務情報については「サステナビリティ」において詳細を報告しています。目的に応じて各媒体を参照いただくことで、大栄環境グループへの理解をより深めていただければ幸いです。下記のURLまたは二次元コードよりご覧ください。

財務情報	非財務情報
コーポレートレポート https://www.dinsgr.co.jp/ir/corporate_report/	
決算短信 https://www.dinsgr.co.jp/ir/library/	コーポレート・ガバナンスに関する報告書 https://www.dinsgr.co.jp/csr/pdf/CorporateGovernanceReport20260630.pdf
決算説明資料 https://www.dinsgr.co.jp/ir/library/presentation/	サステナビリティ(ウェブサイト) https://www.dinsgr.co.jp/csr/
有価証券報告書 https://www.dinsgr.co.jp/ir/library/securities/	非財務データ集 https://www.dinsgr.co.jp/csr/non-financial-info_report/
IR情報(ウェブサイト) https://www.dinsgr.co.jp/ir/	

2026.3.25

相生地域エネルギーセンター

ごみ処理とエネルギーの地産地消を同時に実現

家庭ごみと産業廃棄物を一体的に処理する施設の建設許可を取得。ごみの焼却で生まれる熱を発電に活かし、地域にエネルギーを届ける施設として2029年4月の稼働開始を目指します。



<https://ssl4.eir-parts.net/doc/9336/tdnet/2780601/00.pdf>

2026.5.3

INAC神戸レオネッサ

「SOMPO WEリーグ」優勝

大栄環境グループが運営するINAC神戸レオネッサが、「2025/26 SOMPO WEリーグ」で4シーズンぶり2度目の優勝を果たしました。来シーズンは「AFC女子チャンピオンズリーグ」にも出場し、アジアNo.1を目指します。



<https://inac-kobe.com/news/notice/9354>
<https://inac-kobe.com/match/result/493>

