

大栄環境株式会社 【9336】

2025 年 5 月 20 日 (火) 14:00～15:30

中期経営計画「D-Plan2028」

【表紙 P. 1】

大栄環境株式会社 執行役員 総合政策本部長の下田です。
中期経営計画について、私から説明させていただきます。

タイトルは、「D-Plan2028」といたしました。
先頭の D は、大栄環境の頭文字です。
2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期までの 3 年間の計画となります。

【わたしたちが大切にしているもの P. 2】

2 ページをお願いいたします。
わたしたちは、「未来は、信頼から生まれる。」、この言葉を大切にしております。
当社のコア事業は、廃棄物処理・資源循環です。
各事業拠点において、地域の方々との日々のコミュニケーションを通じて、当社のことを知っていただき、理解をしていただき、信頼をしていただく関係を築いていく。
持続的な成長にはこのことが最も重要となります。
そのため、この言葉を当社のサステナビリティ基本方針としております。

【価値創造プロセス P. 3】

3 ページをお願いいたします。
価値創造プロセスになります。
左側の「メガトレンド」にある人口減少や気候変動、循環経済などの課題に、当社は、廃棄物処理・資源循環の世界で向き合っていく必要があります。
右側のアウトカムにあるように、社会がカーボンニュートラルや循環経済の実現、廃棄物処理コストの抑制といった価値を得るために当社は何をすべきなのかをあらためて考えました。

廃棄物処理は、一般廃棄物と産業廃棄物が一体的に処理されるようにしていく

こと。

また、資源循環としては、動脈企業に対して高品質な原材料の供給者になること。廃棄物処理や資源循環のあり方をこのように変えていくことが当社が進めていかなければならないことだと考えました。

そしてそれは、当社が社会からより信頼されることにもなり、持続的な成長の実現にも繋がると考えております。

それらを進めていく上での当社の強みは何か、これを左から2番目のインプットの列に整理しております。

当社の一番の強みは、地域に根差して培ってきた地域からの信頼です。

その信頼があるからこそ、多くの施設を保有する今があります。

また、一般廃棄物と産業廃棄物を一緒に処理してきた実績も豊富にあるため、業界の先頭に立って、一体的処理を推進していく実行力があると考えております。廃棄物処理・資源循環のあり方を変えていくための当社における重要課題、いわゆるマテリアリティは何かということを中央の下段に示す5項目として特定し、その課題を克服していくための戦略を中央の上段に示す3つのビジネス戦略として整理しております。

【中期経営計画「D-Plan2028」の位置づけ P.4】

4ページをお願いいたします。

今回の中期経営計画の位置づけを示しております。

この2026年3月期を1年目とすると、2031年3月期までは6年間あります。

今回の中期経営計画は、その前半となる3年間の計画となります。

下段のグラフは、売上高とEBITDAで示しております。

売上高は、2025年3月期の801億円に対して、2028年3月期までの3年間で200億円増やす計画とし、2031年3月期までの次の3年間では更に400億円増やすことをイメージしております。

EBITDAは、2025年3月期の278億円に対して、2028年3月期までの3年間で約80億円増やす計画とし、2031年3月期までの次の3年間では更に140億円増やすことをイメージしております。

右の表にある年平均成長率のとおり、この3年より次の3年間の方が、成長率は高まるとイメージしております。

これは、設備投資計画からみて、この3年間よりも次の3年間の方が、稼働開始する施設が多いためです。

そのため、中央に青字で記載のとおり、この3年間はオーガニックや M&A で着実に成長しつつも、次の3年間に向けた基盤をしっかりとつくっていく期間であると位置づけております。

【中期経営計画「D-Plan2028」サマリー P.5】

5 ページをお願いいたします。

D-Plan2028 の全体像を示したページとなります。

左上のグラフで、2028 年 3 月期の営業利益を 250 億円としております。

2026 年 3 月期から減価償却費やのれん償却額の負担が大きくなっていることもあり、営業利益率は直近 2 期よりは低くなりますが、25%以上という目標を設定させていただいております。

キャッシュアロケーションは、後ほどご説明いたします。

右側には、この3年間の戦略の概要を整理しております。

成長施策と経営基盤強化施策に分けた上で、成長施策は この3年間に収益貢献する施策と、次の3年間に向けた施策とに分類しております。

個々の内容につきましては、あとのページでご説明いたします。

【目次 P.6】

6 ページをお願いいたします。

目次になります。

このあと、当社のコア事業の紹介、国内廃棄物処理市場の概観、2025 年 3 月期を最終年度とする前中期経営計画を振り返ります。

その後、これからの3年間における財務戦略、成長施策、経営基盤強化施策の順にご説明いたします。

最後に、付属資料という構成となっております。

【売上高構成比（セグメント別） P. 7】

7 ページをお願いいたします。

セグメント別の売上高構成比を示しております。

連結売上高の 8 割以上は、コア事業である廃棄物処理・資源循環で稼いでおり、汚染土壌の処理を行う土壌浄化と合わせると 9 割近くを占めております。

【ビジネスモデル P. 8】

8 ページをお願いいたします。

ビジネスモデルをご紹介します。

上段の廃棄物処理・資源循環においては、収集運搬から最終処分までのサービスをワンストップで提供しており、当社がどこで収入を得ているのかを白抜き文字で 3 か所示しております。

顧客である廃棄物の排出事業者からは、左側の収集運搬と右側の処理に対する料金をそれぞれお支払いいただきます。

その上で、再資源化したものを販売することによって、販売先からも収入を得ますが、収集運搬と処理に対してお支払いいただく料金が収入の大部分を占める状況となっております。

下段の有価資源リサイクル事業においては、原料を仕入れて、加工販売しております。

原料は購入いたしますので、加工品の販売によって収入を得るのみとなります。

【国内廃棄物処理市場の概観 - 1 P. 9】

9 ページをご覧ください。

国内の廃棄物処理市場の概観になります。

日本には、廃棄物処理事業者が 12 万社も存在します。

小規模事業者の割合が多く、上位 4 社のシェアを合計しても 4 パーセントにも満たない超分散型市場です。

左下に、施設の分類ごとに会社数を示しております。

参入障壁の高さが施設の保有会社数に表れており、焼却等熱処理施設や最終処分場を保有する会社は少ない状況です。

参入障壁が相対的にみて低い再資源化施設を保有する会社は多くあるものの、右側に記載しているような要因から、M&A の機会は豊富にある状況であり、業界再編は確実に進むと考えております。

【日本、米国、欧州の市場比較 P.10】

10 ページをお願いいたします。

日本、アメリカ、欧州の廃棄物処理市場を横並びで見たときに、アメリカや欧州には2兆円、3兆円の売上高を誇る企業が存在するものの、日本ではトップシェアでも1,000億円程度と、シェアの高い企業が存在しない状況です。

今後、業界再編とともに一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理を進展させて、欧米のようなシェアの高い企業を目指していきたいと考えております。

【国内廃棄物処理市場の概観 - 2 P.11】

11 ページをお願いいたします。

左側の産業廃棄物は、廃棄物の排出事業者処理責任があります。

一方、右側の家庭からの一般廃棄物は、各個人ではなく自治体処理責任を負います。

それぞれの廃棄物処理市場の規模を廃棄物排出量で割って算出する加重平均単価を比べると、自治体による一般廃棄物処理は、民間の産業廃棄物処理に比べて、1トンあたりの処理費が高くなる傾向があると考えております。

【国内廃棄物処理市場の概観 - 3 P.12】

12 ページをお願いいたします。

日本では、全国の約半数が過疎自治体となっています。

今後ますます人口減少や少子高齢化は進み、それぞれの自治体での一般廃棄物の発生量は減っていきます。

そのような中で、自治体が一般廃棄物だけを処理するために新たな焼却施設を整備しても、年々施設稼働率は下がり、1トンあたりの処理コストは反対に上がり、非効率になっていくことが明らかな状況です。

この全国に共通する課題を解決するには、公民が連携して一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理を進め、民間への委託割合を現在の5%からさらに高めていく。このことが、一般廃棄物処理コストを抑制していく最も有効な手段だと考えています。

抑制できたコストを教育や医療、福祉などに配分していくということが、これからの自治体にとって優先すべき選択肢ではないかと考えております。

【大栄環境グループの強み P. 13】

13 ページをお願いいたします。

コア事業における当社の強みを5つに整理しております。

1つ目は、ワンストップサービスの提供により、顧客が負っている廃棄物処理責任に対する安心感を与えることができているであろうと考えていること。

2つ目は、特定顧客に依存することなく自治体、メーカー、ゼネコン、医療機関など幅広い業界に顧客を有することです。

3つ目としては、保有施設の処理能力が業界トップクラスであり、なおかつ、収益性の高い焼却等熱処理施設や最終処分場を多く保有していることです。

4つ目は、保有する一般廃棄物処理の許可を活かして、多くの自治体との取引実績が豊富にあることです。

最後は、今後の業界集約化に欠かせない M&A です。当社はこれまでも M&A によって成長してきたという点で、強みであると考えております。

【前中期経営計画（2023 年 3 月期－2025 年 3 月期）の振り返り ①経営指標 P. 14】

14 ページをお願いいたします。

2025 年 3 月期を最終年度とする前中期経営計画を振り返っています。

上の段にある設定した経営指標は全て達成しており、下の段にある管理指標もそれぞれ進捗させることができたと考えております。

【前中期経営計画(2023年3月期－2025年3月期)の振り返り ②施策 P. 15】

15 ページをお願いいたします。

ここでは、各施策の進捗がどうであったかを整理しており、概ね順調に進捗させることができたと考えております。

【財務戦略 P. 16】

16 ページをお願いいたします。

ここから、D-Plan2028 における戦略の内容となります。

まずは、財務戦略です。

【EPS の最大化を図る P. 17】

17 ページをお願いいたします。

2028 年 3 月期までの 3 年間は、その次の 3 年間の飛躍に向けて、基盤をつくる期間でもあると考えておりますが、この 3 年間も EPS の最大化を目指して、着実な利益成長を実現してまいりたいと考えております。

2028 年 3 月期は、売上高 1,000 億円、EBITDA360 億円を計画し、3 年間ともに EBITDA マージンは 35%以上、営業利益率は 25%以上と設定しております。

2026 年 3 月期から、減価償却費やのれん償却額が大きく増えることから、営業利益率の目標は、直近 2 期の実績より低く設定しておりますが、キャッシュを生み出す力については、しっかり成長させていこうとしていることをご理解いただければと考えております。

【売上拡大戦略 P. 18】

18 ページをお願いいたします。

左側の図では、2028 年 3 月期の売上高 1,000 億円に向けて、どう売上高を伸ばしていくかを示しております。

2025 年 3 月期末までにグループ入りした会社の売上高は全てオーガニックと考え、オーガニックで 100 億円を増やし、3 年後に 900 億円にします。

そこに、この 4 月からの 3 年間で実行していく M&A によって、100 億円を上積みするという考え方になります。

オーガニックでの 100 億円増のうち、8 割は廃棄物と汚染土壌の受入量増加によるものとなり、残る 2 割は受託単価上昇やミックスの変化によるものになると考えております。

右側の図は、この 3 年間で受入量がどのように増えると考えているのかを示しております。

廃棄物で 14 万トン、汚染土壌で 43 万トン、合計 57 万トン、受入量を増やす計画としております。

【キャッシュアロケーション P. 19】

19 ページをお願いいたします。

キャッシュアロケーションになります。

左側に示す、この3年間の営業キャッシュ・フロー 850 億に、手元資金の活用や新規借入によって 290 億円を加えた 1,140 億を、右側に示した配分で資金を投下していく考えです。

3年間の設備投資として 500 億円を設定しております。

成長投資に 360 億円、維持更新投資に 140 億円と配分しております。

この3年間の M&A により、売上高 100 億円を上積みするための資金は、一旦 100 億円と設定しております。

ただ業界集約化が確実に進むものと考えており、現在も複数の M&A 案件を検討している状況にあります。

受入量拡大に寄与する案件であれば、対象会社の規模や収益性を踏まえて、100 億円という枠にとらわれず柔軟に対応していきたいという考えから、「+α」と記載させていただいております。

株主還元は、当社の流通株式比率に大きな余裕がないことから、配当を前提に考えております。

配当の考え方は、次のページでご説明いたします。

【株主還元 P. 20】

20 ページをお願いいたします。

2025 年 3 月期の連結配当性向は 33%となっております。

この水準は維持しながら累進配当としていく考えです。

また M&A 案件は豊富にあると考えておりますが、100 億円の資金枠に未使用分が発生すれば、追加還元する考えです。

さらに、2031 年 3 月期に向けて、順調に利益成長していくことが前提とはなりますが、連結配当性向を徐々に上げていき、40%という水準を目指していくことをイメージしております。

【経営方針1 成長施策 P.21】

21 ページをお願いいたします。

ここから、成長施策についてご説明いたします。

【処理施設の能力増強：ネットワークの拡充 P.22】

22 ページをお願いいたします。

廃棄物処理施設について、2031 年 3 月期の目指す姿を設定し、そこに向けて、この 3 年間、どのように進めていくかという考え方を中央の列に整理しております。

2031 年 3 月期に、再資源化施設での受入量を現在の 1.5 倍程度に増やすべく、既存施設の稼働率を上げることに注力いたします。

動脈市場への供給量拡大に資する投資については、必要に応じて進めたいと考えております。

焼却等熱処理施設は、一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理を進めていく上での鍵となる施設であると考えております。

建設費の上昇幅を抑制するために、施設の整備時期を一部後ろ倒しにいたしました。

このことにより、この 3 年間に新たに稼働する施設はない状況ではありますが、日量 4,000 t の処理能力を目指して、5 か所で建設工事を進めてまいります。

最終処分場は、4 月に M&A によって連結子会社化した肥前環境が供用開始となれば、これまでの 125 万 m³という年間埋立量の枠を拡大して、連結収益への貢献度を高めていきたいと考えております。

今後も機会があれば、新たなエリアでの最終処分場の獲得を目指して、グループ全体での年間埋立枠を拡大しつつ、既存エリアでの新增設も進めていくことにより、2031 年 3 月期の残容量は 1,500 万 m³以上あるという状況にしていきたいと考えております。

【資源循環システムの高度化（D-Plan2028 より収益貢献） P. 23】

23 ページをお願いいたします。

左側の再資源化施設から下に伸びる矢印をご覧ください。

循環経済の実現に向けては、再資源化品の品質を向上させつつ供給量を拡大して、動脈市場への原料供給者としての存在感を高めていくことが、当社だけではなく、業界全体に求められております。

それは、焼却等熱処理施設や最終処分場への二次処理コストを最小化していくことにも繋がります。

ワンストップサービスを提供している当社の場合、それは自社の焼却等熱処理施設や最終処分場において排出事業者からの受入枠を増やすことに繋がります。これまで以上に連結収益の増加に寄与することとなるため、積極的に取り組みを進めてまいりたいと考えております。

【資源循環システムの高度化（D-Plan2028 より収益貢献） P. 24】

24 ページをお願いいたします。

動脈市場から再生原料として供給を求める引き合いが最も多いのは、廃プラスチックです。

そのため、「iCEP PLASTICS」という動静脈連携によるサービスを通じて、再生原料としての供給量拡大への取り組みに現在注力しております。

当社にとっては、焼却等熱処理施設での廃プラスチック処理量削減による CO₂ 排出量抑制に大きく寄与することでもあるため、引き続き積極的に取り組んでまいります。

【資源循環システムの高度化（D-Plan2028 より収益貢献） P. 25】

25 ページをお願いいたします。

最終処分場で受け入れていた比重の小さい廃棄物を焼却等熱処理施設での処理にシフトしたことにより、最終処分場の容量 1 m³を消費することで得られる売上高は、2023 年 3 月期を 100 として指数化すると、2025 年 3 月期には 170 まで高まっております。

今後も高付加価値物を受け入れる割合を高めて、最終処分場の価値の最大化を目指してまいります。

【自治体との関係深化（D-Plan2028 より収益貢献） P. 26】

26 ページをお願いいたします。

今後どのような形で自治体との関係を深めていこうとしているかを整理しております。すでに取り引している自治体とは取引の範囲を拡げていくことに注力してまいります。

また、現在は関西・中部に取引自治体の4分の3が集中しているため、ほかのエリアでも多くの自治体から廃棄物を受託し、一般廃棄物の売上高の割合を高めたいけるよう取り組んでまいります。

【M&A による事業エリアの拡大（D-Plan2028 より収益貢献） P. 27】

27 ページをお願いいたします。

M&A を進めていく上での考え方を整理しております。

最大の市場である関東エリアをはじめ、全国の各エリアで受入量を増やし、一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理を進めていくには、各エリアでワンストップサービスを提供できる体制を整えていく必要があります。

そのため、4月に肥前環境を M&A したように、これまでオーガニックでの整備を前提としていた最終処分場や焼却等熱処理施設についても機会があれば積極的に M&A を実行し、受入量の拡大を図ってまいります。

【公民連携事業（PPP）の推進（2031 年 3 月期に向けた施策） P. 28】

28 ページをお願いいたします。

一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理を進めるための鍵となる焼却等熱処理施設は、公民連携により整備していくことを主に想定しております。

左側に示す自治体が抱える課題は全国共通であると考えており、右側のように解決していくには、産業廃棄物との一体的処理が最も有効であると考えております。

この3年で新たに4件の協定締結を目指し、この流れを加速してまいります。

【経営方針2 経営基盤強化施策 P. 29】

29 ページをお願いいたします。

ここからは、経営基盤強化施策になります。

【人的資本経営の推進 P. 30】

30 ページをお願いいたします。

未来を持続可能なものするために必要な人財を確保していくには、ポジションに応じて右の図にあるスキルを身につけるように育成し、多様性を促進する社内環境を整備することが重要と考えております。

エンゲージメント向上により、従業員と会社がお互いに貢献し合う関係をつくっていけるよう進めてまいります。

【人的資本経営の推進 P. 31】

31 ページをお願いいたします。

当社は、オーガニックと M&A の両輪で、これからも施設を増やして成長していくことを目指しています。

必要となる管理者や有資格者を育成し、新規採用によっても獲得できるように、計画的に人材戦略に示す施策を進めてまいります。

【経営の透明性とグループの向上：ガバナンス P. 32】

32 ページをお願いいたします。

今後の成長に伴って、組織がますます大きくなっていくなかで、エンゲージメント向上と同時に、よりしっかりとしたガバナンス基盤の構築も必要になると考えております。

5つのポイントを挙げておりますが、それぞれについてしっかりと注力してまいります。

【Appendix P. 33】

33 ページをお願いいたします。

これ以降は付属資料となりますのでご説明は省略いたしますが、41 ページのみご紹介させていただきます。

M&A の実績を示しております。

2021 年 3 月期、2024 年 3 月期、2025 年 3 月期の 3 年間で 8 社の M&A を実施しており、売上高を単純合計すると 107 億円となります。

これからの 3 年間で、新規 M&A により 100 億円の売上を上積みすることは現実的な設定であると考えております。

以上、新たな中期経営計画 D-Plan2028 についてご説明させていただきました。
財務戦略や各施策の進捗状況については、今後の決算説明資料や統合報告書、有
価証券報告書などを通じてご報告してまいります。
引き続きのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。