

2021年9月3日

会社名 株式会社エンビプロ・ホールディングス

代表者名 代表取締役社長 佐野 富和

(コード番号：5698 東証第一部)

問合せ先 取締役 管理管掌 竹川 直希

(TEL. 0544-21-3160)



株式会社エンビプロ・ホールディングス

2021年6月期決算説明動画（書き起こし）

2021年8月27日

## イベント概要

---

[企業名]	株式会社エンビプロ・ホールディングス		
[企業 ID]	5698		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2021 年 6 月期決算説明会		
[決算期]	2020 年度 通期		
[日程]	2021 年 8 月 27 日		
[ページ数]	39		
[時間]	15:00 – 15:56 (合計：56 分、登壇：56 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	1 名		
	代表取締役社長	佐野 富和	(以下、佐野)

## 登壇

---

佐野：皆さん、こんにちは。株式会社エンビプロ・ホールディングス、社長の佐野でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

今回も、録画による決算発表になります。併せてご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。

## 目次







1. 2021年6月期 決算概要	P3-12
2. 2022年6月期 見通し	P13-17
3. 配当方針	P18-19
4. 中期経営計画（サステナビリティ戦略）	P20-33

それでは早速、説明に入りたいと思います。今回、四つに分けてご説明申し上げます。一つ目が、2021年6月期の決算概要でございます。続いて、2022年6月期、進行期の見通し。それから配当方針。そして最後に、中期経営計画。私どもではサステナビリティ戦略と呼んでいますが、この四つに分けてご説明をさせていただきます。

## 事業セグメント区分の変更



- 海外事業を行う「グローバル資源循環事業」と「中古自動車関連事業」を統合しシナジーを強化。
- 「リチウムイオン電池リサイクル事業」はグループの戦略的事業として、今後予定する湿式製錬等の事業内容・規模感・アライアンスを考慮し「資源循環事業」から独立。

事業セグメント	概要	事業会社
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇リサイクル（再資源化） 金属スクラップ・廃棄物等を破碎し、モノの物質特性の違いを利用して素材ごとに物理選別し再資源化を行う。</li> <li>◇リマニュファクチャリング（再生産） リサイクル技術を一步進め、廃棄物やスクラップ等から再生原料・製品の製造を行う。</li> <li>◇リユース（再利用） 中古製品・部品を機能や価値をそのままに流通を行う。</li> </ul>	(株)エコネコル (株)クロダリサイクル (株)しんえこ (株)東洋ゴムチップ 持分法適用関連会社 (株)アビツ (株)富士エコサイクル 
グローバルトレーディング	金属、プラスチックスクラップ、バイオマス燃料等の多様な資源と、高品質な中古自動車、重機、トラック等の多様なリユース商材を扱う。全世界で発生する商材を「より必要とされるところへ」流通を行う。	(株)NEWSCON (株)3WM 
リチウムイオン電池リサイクル	リチウムイオン電池等の充電式電池を放電・破碎し、モノの物質特性の違いを利用して選別によりレアメタル（ニッケル・コバルト等）を回収するリサイクルを行う。	(株)VOLTA 
その他	障がい者就労支援等を行う。 企業の環境戦略立案やCO2削減計画の支援等、環境経営に専門特化したコンサルティングサービスを行う。	(株)アストコ (株)ブライティノベーション 

4

まず決算の概要ですが、その前に今回、セグメントの変更をいたしました。海外事業を行うグローバル資源循環事業と中古自動車関連事業を統合いたしまして、シナジーを強化することにいたしました。

また、今まで資源循環事業の中にありましたリチウムイオン電池リサイクル事業でございますが、当社におきます戦略的な事業でございます。今後、湿式製錬等の事業拡大、それらの規模感、またアライアンスを考慮いたしまして、独立したセグメントといたしました。

まず資源循環事業ですが、ここに書いてありますように再資源化、再生産、再利用ということで、会社としてはエコネコル、クロダリサイクル、しんえこ、東洋ゴムチップ、そして持分法のアビツ、富士エコサイクルがあります。このセグメントにおきましては、いわゆる加工を伴うものがあります。機械等を使いまして加工を伴いますので、比較的付加価値が高い事業部門です。実際、2021年6月期の経常利益率が14.6%ということで、売上は大きくないのですが、利益率の高い事業という捉え方でございます。

それから、グローバルトレーディング事業でございます。これは経常利益率が2%前後の事業でございますが、物をたくさん扱うことに意味があります。また輸出、輸入、三国間等々をやる中で、

いろんな先端的情報を早めに取りることができますので、グループ全体のアンテナ役ということがあります。

また、一般の商品ですと、たくさん買ってもらう場合には安くしますから、たくさん買ってくださいますと、こういうやりとりになるのですが、この私たちの事業は、たくさん売りますので高く買ってくださいますということで、量をやることによって、グローバルトレーディング事業にかかわらず、この資源循環事業においても価格を高めを設定する、そんな機能もごさいます。そんな意味で、これからこのグローバルトレーディング事業も一層力を入れていきたいと思っています。

それから、先ほどのリチウムイオン電池リサイクル事業です。ここは私たちの戦略的事业で、まさに10年先をにらんだ事業と捉えております。費用が先行する事業になります。

その他の事業でございますが、障がい者の就労移行支援事業、それから環境のコンサルティング事業ということで、アストコ、ブライトイノベーションがあります。この事業は財務的なインパクトはそれほど大きくありません。しかし非財務的なインパクトは、グループの中でも大変大きいものと思っています。障がい者の就労移行に携わる社員の皆さんの立ち居振る舞い等々が、グループ全体の社員の皆さんに対して、すごくいい影響を与えています。仕事に対するこだわり、強い思い、そんなものを経営計画発表会等を通じて私たちが感じることができるので、グループの中に一種の優しさともいいましょうか、柔らかさみたいなものをもたらす、そんな事業体です。私はこのアストコがわれわれのグループにあることを大変誇りに思っています。

またブライトイノベーションも売上、利益等、それほどのインパクトはないのですが、大手の会社を中心にコンサルティングをやっています。その部分でエンビプログループは、いわゆる具体的な解決策を提供できるということもあって、大手の会社との関係性を今後、生かしていくことができれば。コンサルティングとはもちろん独立しないと利益相反になるのですが、お客様の要望があって、いろんな具体的な提案を求められたときに、具体的な提案をこちらからできる。われわれのグループ以外にもいろんな仲間がいっぱいいますので、そういうものをアレンジして提供できる意味では、非常に大きな存在だと思います。この二つはそういう意味では、わがグループになくってはならない存在だと考えております。

## 2021年6月期 ハイライト



### 連結業績

売上高	40,933百万円	(前期比 20.8%増)
営業利益	2,130百万円	(前期比 169.6%増)
経常利益	2,508百万円	(前期比 168.3%増)
税金等調整前当期純利益	2,101百万円	(前期比 128.8%増)
当期純利益	1,491百万円	(前期比 147.8%増)

### 主要TOPICS

- 鉄スクラップ価格（東京製鐵田原海上特級価格）は前期末24,500円から当期末51,500円となり、当期平均価格は36,054円と、前期平均の22,943円を上回って推移。また、金、銀、銅、アルミ、ニッケル、コバルトの平均価格も前年を上回って推移。
- リチウムイオン電池リサイクル事業で減損損失、グローバルトレーディング事業で貸倒引当金繰入額及び事業再編損等、特別損失合計834百万円を計上。一方、政策保有株式の売却等により特別利益合計427百万円を計上。
- リチウムイオン電池リサイクル事業は大手電池メーカーとの取引がスタートし、集荷・生産・分析・販売体制の整備が進捗。但し経常損失80百万円を計上。
- 世界的な輸送用コンテナ不足を背景とした貨物船の需給逼迫、海上運賃の高騰。
- 設備投資6億円（検収ベース）

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益  
(金額、数量は切り捨て表示：％は四捨五入表示)

5

続きまして、2021年6月期のハイライトです。経常利益が25億800万円で、経常利益率が6%でした。もう何をおいても平均価格3万6,054円、期末には5万1,500円、期初が2万4,500円ですから、この鉄の価格の上昇、それから、その他の金属を含めて、平均価格を上回ったことが今回の財務の結果をもたらしたと言えると思います。

特筆すべきことですが、特別損失を8億3,400万円計上いたしました。その分、政策保有株式の売却によりまして、特別利益4億2,700万円を計上していますので、都合4億円ちょっとの特別損失が今回発生している。リチウムイオン電池リサイクル事業の減損損失を含め、グローバルトレーディング事業の貸倒引当金、それから事業の再編損、これらを計上したことも特筆すべきことだと思います。

それからリチウムイオン電池の事業につきましては、電池メーカーとの取引もスタートいたしました。集荷・生産・分析・販売、それらの体制が整備をしつつありますが、経常損失8,000万円を計上しております。

## 2021年6月期 連結損益計算書概要



(単位：百万円)

	2020年 6月期	2021年 6月期	前期比		2021年 6月期	5/14開示比	
	実績	実績	増減額	増減率	5/14開示	増減額	増減率
売上高	33,879	<b>40,933</b>	7,054	20.8%	40,400	533	1.3%
売上総利益	6,861	<b>8,364</b>	1,503	21.9%	—	—	—
営業利益	790	<b>2,130</b>	1,340	169.6%	1,918	211	11.0%
経常利益	934	<b>2,508</b>	1,573	168.3%	2,229	278	12.5%
税金等調整前 当期純利益	918	<b>2,101</b>	1,183	128.8%	—	—	—
当期純利益※	602	<b>1,491</b>	889	147.8%	1,291	199	15.5%
限界利益※	6,632	<b>8,023</b>	1,390	21.0%	—	—	—
EBITDA※	1,389	<b>2,868</b>	1,479	106.5%	—	—	—
純粋固定費※	5,821	<b>5,895</b>	74	1.3%	—	—	—
ROE	5.3%	<b>12.1%</b>	6.9%	130.0%	—	—	—

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

※限界利益＝売上高－変動費

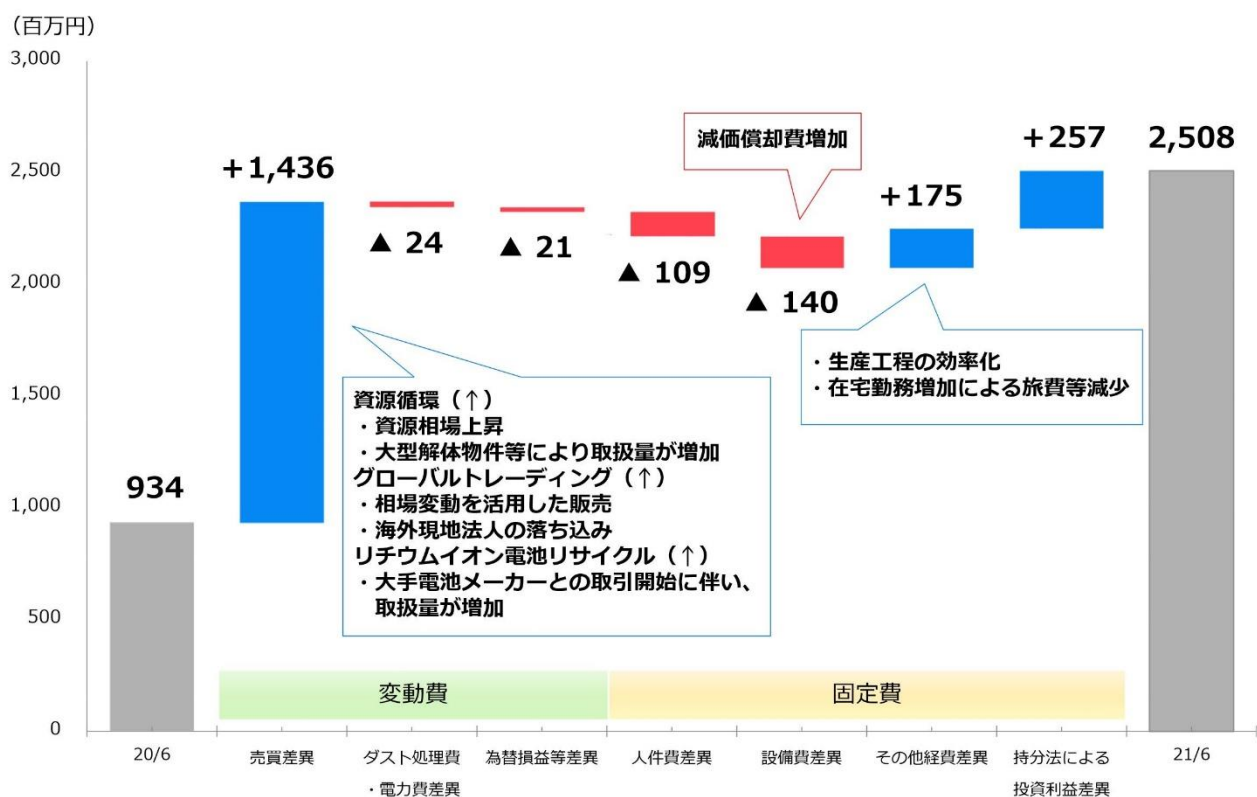
※EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却

※純粋固定費＝【売上原価・販管費・営業外費用の固定費相当分】－【為替差益・持分利益を除いた営業外収益分】

6

続いて具体的な数字ですが、ここは重複しますので、ROEが5.3%から12.1%になったことはお知らせ申し上げたいと思います。

# 連結経常利益差異分析（前期比）



7

それからウォーターフォールですが、ここはもう先ほど来からの説明がありますので簡単にしますが、売買差益が14億3,600万円増えたこと、それから持分法も含めて利益が出ています。それから、やっぱりコロナにおきまして、いろんな出張等も減らしていますので、経費等を減らす中で、固定費を削減したことも大きく寄与していると思います。



## 2021年6月期セグメント別業績推移



(単位：百万円)

		2020年6月期 実績	2021年6月期			
			実績	前期比		構成比
				増減額	増減率	
資源循環事業	売上高	10,746	<b>14,216</b>	3,470	32.3%	30.9%
	経常利益	540	<b>2,080</b>	1,539	285.2%	74.4%
	資源循環事業					
グローバル トレーディング事業	売上高	25,792	<b>31,033</b>	5,241	20.3%	67.5%
	経常利益	638	<b>711</b>	72	11.4%	25.4%
	グローバル トレーディング事業					

- 鉄スクラップ、非鉄金属の平均価格は前年を上回って推移
- 最終処分場の逼迫問題は廃棄物発生量の減少により緩和し、操業が安定
- 廃棄物処理受託価格の是正の効果、生産工程の効率化により収益性を確保
- 取扱量は大型解体物件から排出される鉄スクラップ仕入の影響もあり増加

- 海上運賃高騰や配船難、新型コロナウイルスによる海外事業の制限
- 定期の販売スキームの活用、物流代行サービスの価格転嫁により収益を確保
- 集荷ヤードの増設や三国間貿易により取扱量を確保
- バイオマス燃料取引における貸倒引当金繰入額、中古自動車を取り扱うウガンダ現地法人の事業譲渡等による進出形態変更に向けた事業再編損等、特別損失合計370百万円を計上

8

続いて、セグメント別でございます。先ほど来から説明申し上げますけれども、資源循環事業におきましては経常利益率が14.6%、それからグローバルトレーディング事業では2.3%ということで。重複しますけれども、事業再編損等を計上したことが特筆すべきことかなと思います。

ここで3WMのウガンダからの撤退、事業の再編をしたのでございますが、この事業の撤退は非常に難しいものがあります。従業員の皆さんのモラルが低下するとか、そういうことがあるので、大変慎重に時間をかけて行いました。結果として、車の整備事業はその工場長だった人、社員が22名ほどいるのですが、工場長に事業を譲渡いたしまして、いっぺんに支払えないので、2年ぐらいかけて、頭金をもらいながら支払ってもらう、分割して支払ってもらう形で、従業員もそこで辞めずに雇用をしていただくことになりました。

また車の販売部門におきましては、4人の有能な営業マンがいます。そこも新しい会社をつくって、今後の3WMとの付き合いも含めて、残務整理も含めて、その会社でやってもらうと。約1名、経理の女性の方がまだ就職先が決まっていないということで。これも速やかに就職先をウガンダの責任者が日系の企業ですとか、NPOですとか、いろんなところを回って就職先を斡旋して。

今回、従業員の皆さんが就職先を確保しながら撤退できたことは、私自身も誇りに思いたいと思っています。

## 2021年6月期セグメント別業績推移



(単位：百万円)

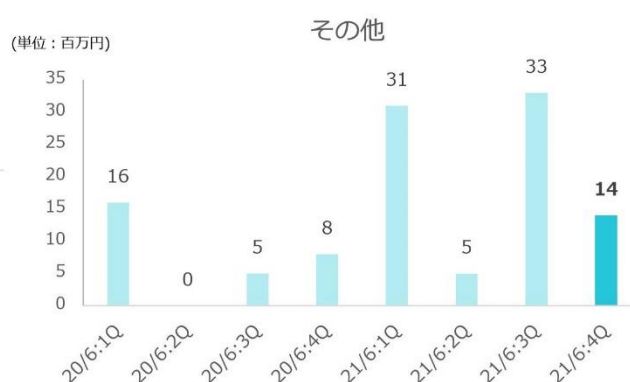
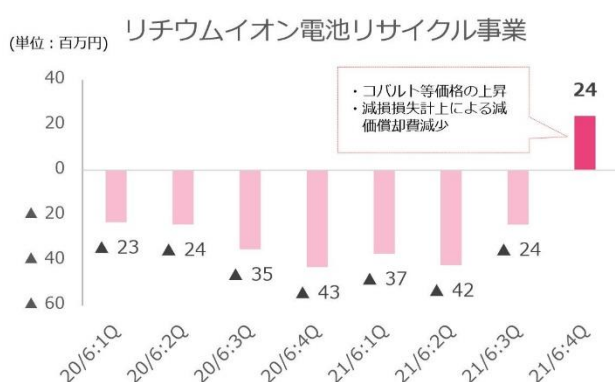
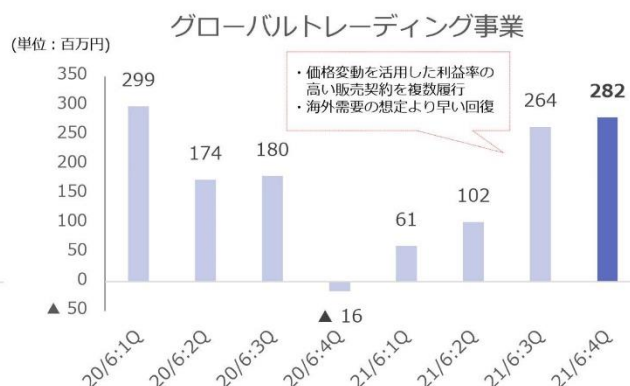
		2020年6月期		2021年6月期		
		実績	実績	前期比		構成比
				増減額	増減率	
リチウムイオン電池 リサイクル事業	売上高	97	<b>356</b>	258	264.2%	0.8%
	経常利益	▲ 127	<b>▲ 80</b>	47	-	▲ 2.9%
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ コバルト、ニッケル、銅価格の上昇</li> <li>➢ 大手電池メーカーからの仕入や処分業許可を活用した廃電池の処理受託等により取扱量増加し、収益性が向上</li> <li>➢ 減損損失437百万円の計上による減価償却費の減少もあり、第4四半期連結会計期間に黒字化するなど、赤字幅が縮小</li> </ul>				
その他	売上高	295	<b>354</b>	59	20.0%	0.8%
	経常利益	30	<b>84</b>	53	173.6%	3.0%
		<ul style="list-style-type: none"> <li>◀障がい福祉サービス事業▶</li> <li>➢ 各事業所の利用率が堅調に推移し、前期を上回る収益を確保</li> <li>◀環境経営コンサルティング事業▶</li> <li>➢ C D P 評価向上支援、カーボンニュートラル戦略立案及びT C F D 対応支援等の継続受注にサーキュラーエコノミー等のコンサルティングも加わり堅調に推移</li> </ul>				

9

それからリチウムイオン電池リサイクル事業。これは8,000万円の損失ですが、減損損失を第3四半期に行いましたので、その減価償却もありまして、第4四半期には黒字化をしております。従いまして、赤字幅が減少していることは申し上げたいと思います。

その他の事業におきましては、売上3億5,400万円に対して経常利益が8,400万円で、23.4%の経常利益率であります。詳細については、先ほど説明申し上げました。

# セグメント利益四半期推移



これは四半期ごとでございます。一目瞭然ですが、資源循環事業、グローバルトレーディング事業におきましては、昨年の第4四半期に大きく業績が落ち込みましたが、それから徐々に第1、第2、第3、第4ということで、特にこの資源循環は堅調に回復を遂げております。

リチウムイオン電池リサイクル事業におきましては、第4四半期に2,400万円の経常利益を上げております。その他の部門は、四半期ごとの変化はそれほど大きくありません。

## 連結貸借対照表概要



(単位：百万円)

	2020年 6月末	2021年 6月末	増減額		2020年 6月末	2021年 6月末	増減額
流動資産	16,529	17,500	970	流動負債	7,499	9,765	2,265
固定資産	9,383	9,048	▲ 335	固定負債	6,401	3,450	▲ 2,950
（有形固定資産）	6,729	6,119	▲ 609	負債合計	13,900	13,215	▲ 685
（無形固定資産）	70	66	▲ 4	純資産	12,012	13,333	1,320
（投資その他の資産）	2,584	2,862	278	（自己資本）	11,654	12,959	1,304
資産合計	25,913	26,548	635	負債純資産合計	25,913	26,548	635

### 主要TOPICS（前期末比）

- 流動資産（商品及び製品2,374百万円、受取手形及び売掛金1,887百万円、現金及び預金▲3,124百万円）
- 固定資産（繰延税金資産271百万円、機械装置及び運搬具▲482百万円、建物及び構築物▲78百万円）
- 流動負債（短期借入金1,270百万円、支払手形及び買掛金1,061百万円、1年内返済予定の長期借入金▲907百万円）
- 固定負債（長期借入金▲3,010百万円）
- 自己資本比率 48.8%（2020年6月末 45.0%）

11

この貸借対照表につきましては、自己資本比率が45%から48.8%に改善したことだけ申し上げます。

## 連結キャッシュ・フロー計算書概要



(単位：百万円)

	2020年6月期	2021年6月期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,632	▲ 252	▲ 2,884
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,001	▲ 15	985
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,897	▲ 2,866	▲ 8,764
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 0	9	9
現金及び現金同等物の増減額	7,528	▲ 3,125	▲ 10,653
現金及び現金同等物の期首残高	2,714	10,242	7,528
現金及び現金同等物の期末残高	10,242	7,117	▲ 3,125

### 主要TOPICS

- 営業CF：(収入) 税金等調整前当期純利益2,101百万円、仕入債務の増加額1,273百万円、減価償却費736百万円  
(支出) たな卸資産の増加額2,473百万円、売上債権の増加額1,885百万円
- 投資CF：(収入) 投資有価証券の売却577百万円  
(支出) 有形固定資産の取得604百万円
- 財務CF：(収入) 短期借入金の増加額1,270百万円、長期借入金の借入333百万円  
(支出) 長期借入金の返済4,250百万円

12

キャッシュ・フローにつきましては、コロナ対策として長期の借入をしました。それを40億円ほど返しております。その分、短期が増えておりますので、最終的に期末の現金残高が71億円に減っておりますということがここで分かると思います。

# 2022年6月期連結業績見通し



## 連結業績予想

売上高	54,000百万円	(前期比	31.9%増)
営業利益	2,390百万円	(前期比	12.2%増)
経常利益	2,850百万円	(前期比	13.6%増)
<u>当期純利益</u>	1,950百万円	(前期比	30.7%増)

## 業績予想の前提条件

鉄スクラップ	電気銅	金	銀	ニッケル	コバルト	為替
50,000円/t	1,000,000円/t	6,000円/g	85,000円/kg	1,800円/kg	4,650円/kg	105円/USD

## 主要TOPICS

- コロナ禍で先行きが不透明ながらも金属スクラップの需要は増加することを予想
- 資源価格の前提条件は前期末の水準に基づき予想
- 金銀滓回収量の増加
- 広域の解体・片付け案件の取り組み強化
- 輸出・輸入・三国間貿易と集荷ヤードの拡大
- リチウムイオン電池リサイクル事業の既存工場拡張、湿式製錬事業の調査を推進
- 気候変動関連及びサーキュラーエコノミーコンサルティングの需要増加
- 生産性の向上と一般管理費見直しによる固定費削減の効果を継続

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

※金銀滓：金、銀、銅、プラチナ、パラジウムの混合物

14

それでは2022年6月期の見通しを申し上げます。

売上が540億円、経常利益が28億5,000万円で、この場合は経常利益率が5.2%になります。鉄スクラップを5万円、電気銅、金、銀、ニッケル、コバルト、為替はご覧のとおりであります。

実は足元に、この鉄スクラップ、東京製鐵の特級建値、田原工場を基準にしていますが、今は既に4万8,500円であります。従いまして前提を割っているのですが、私どもの扱いの中で、いわゆる特級というのが下級品種、特級以下ですね。新断、シュレッダー、HS、これを上級スクラップと呼んでおりますけども、その扱いの割合が6割ぐらいあります。併せて、昨年までは、いわゆる特級、特級はH2と呼んでますが、H2とHS、新断、シュレッダーの価格差が3,000円から5,000円ありました。今はその差が1万円から1万5,000円あるということで、6割ほどの上級スクラップを扱っていますので、ここら辺の、あと5,000円とか1万円下がれば別ですけども、このくらいの誤差は十分予算の中に入っていると言えると思います。

TOPICSにつきましては、ご覧のとおりであります。

## 2022年6月期連結業績見通し



(単位：百万円)

	2021年6月期	2022年6月期		
	実績	予想	前期比	
			増減額	増減率
売上高	40,933	<b>54,000</b>	13,066	31.9%
売上総利益	8,364	<b>9,397</b>	1,032	12.3%
営業利益	2,130	<b>2,390</b>	259	12.2%
経常利益	2,508	<b>2,850</b>	341	13.6%
税金等調整前当期純利益	2,101	<b>2,856</b>	754	35.9%
当期純利益※	1,491	<b>1,950</b>	458	30.7%
限界利益※	8,023	<b>8,800</b>	776	9.7%
EBITDA※	2,868	<b>3,153</b>	285	9.9%
純粋固定費※	5,895	<b>6,379</b>	484	8.2%
ROE	12.1%	<b>14.2%</b>	2.1%	17.3%

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

※限界利益＝売上高－変動費

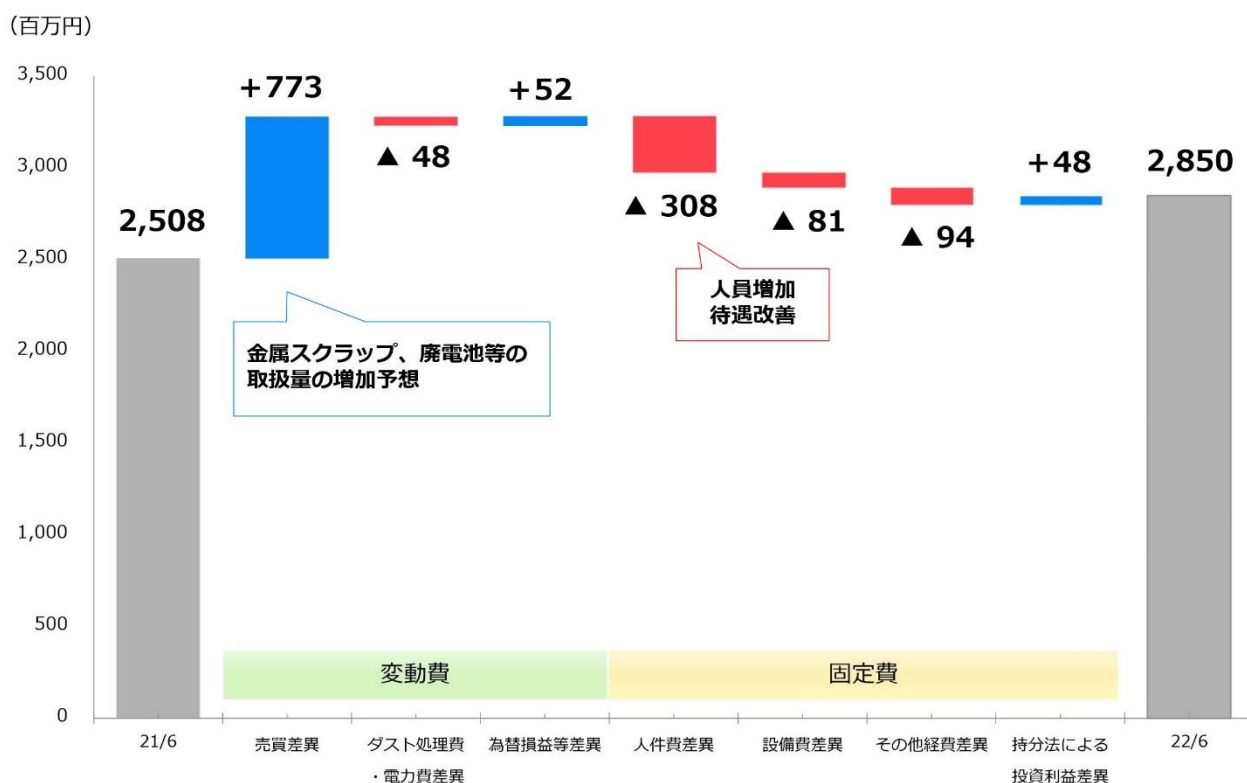
※EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却

※純粋固定費＝【売上原価・販管費・営業外費用の固定費相当分】－【為替差益・持分利益を除いた営業外収益分】

15

これが詳細であります。ここも ROE が昨年度 12.1%ですが、今年度が 14.2%を目標にしていきたいと思います。

## 連結経常利益差異分析（前年対比）



16

このウォーターフォールですが。昨年ほど売買差益は増えませんが、7億7,300万円ほど増える。それから人員の増加、待遇改善をわれわれの業界はまだまだ待遇的に改善の余地があると思います。この際、人員も増やすのですが、1人当たりの待遇を改善していくことで、そのインパクトとして3億円ほどあります。そして、28億5,000万円になるということです。



## 2022年6月期セグメント別業績見通し



(単位：百万円)

売上高	2021年6月期		2022年6月期		
	実績	予想	前期比		構成比
			増減額	増減率	
連結	40,933	<b>54,000</b>	13,066	31.9%	100.0%
資源循環事業	14,216	<b>17,325</b>	3,108	21.9%	28.2%
グローバルトレーディング事業	31,033	<b>43,223</b>	12,190	39.3%	70.3%
リチウムイオン電池リサイクル事業	356	<b>477</b>	120	33.8%	0.8%
その他	354	<b>406</b>	51	14.6%	0.7%
調整額	▲ 5,026	<b>▲ 7,432</b>	▲ 2,405	—	—

セグメント利益	2021年6月期		2022年6月期		
	実績	予想	前期比		構成比
			増減額	増減率	
連結	2,508	<b>2,850</b>	341	13.6%	100.0%
資源循環事業	2,080	<b>2,339</b>	259	12.5%	72.3%
グローバルトレーディング事業	711	<b>816</b>	104	14.8%	25.3%
リチウムイオン電池リサイクル事業	▲ 80	<b>3</b>	83	—	0.1%
その他	84	<b>74</b>	▲ 9	▲ 11.5%	2.3%
調整額	▲ 287	<b>▲ 384</b>	▲ 96	—	—

17

それから、セグメント別ですけれども。連結で5.2%、それから資源循環で13.5%、それからグローバルで1.8%と少し利益率は下がりますが、一定の利益をきちっと確保しながらやっていく。

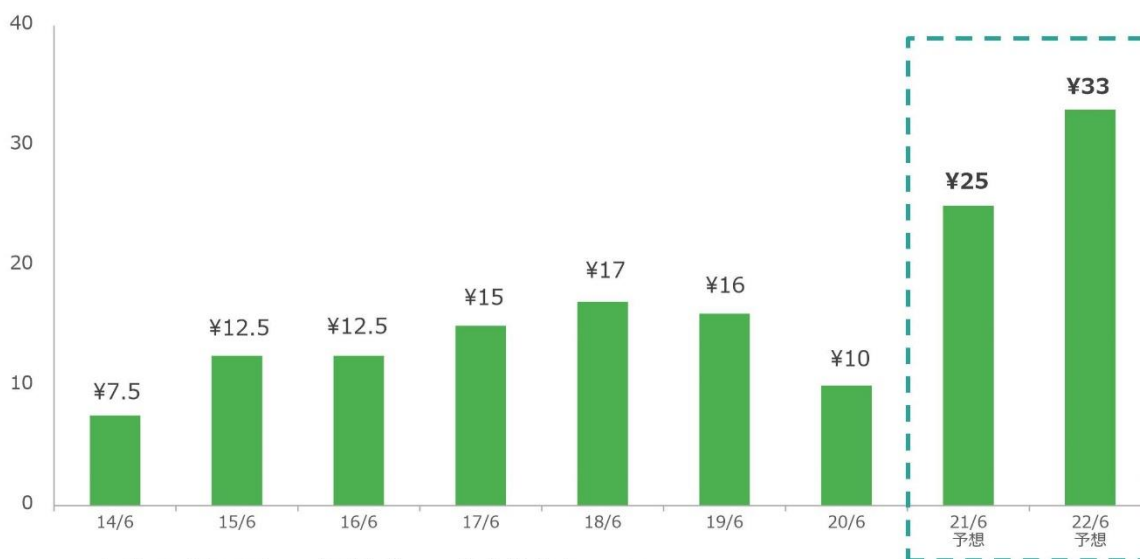
それから、リチウムイオン電池リサイクルに関しましては300万円とありますが、今までずっと赤字で来ましたけど、まず黒字化しようということです。ただ、まだ黒字そのものを求めるよりも、扱い数量を多くすること、それから生産性を高めること、それから新たな設備もございます。そんなことを含めて、もっともっと財務的な数字以外の部分で、いろんな投資をしていくことを先行しますので。ただし、まずは黒字化することを目指していきたいと思います。

# 配当方針



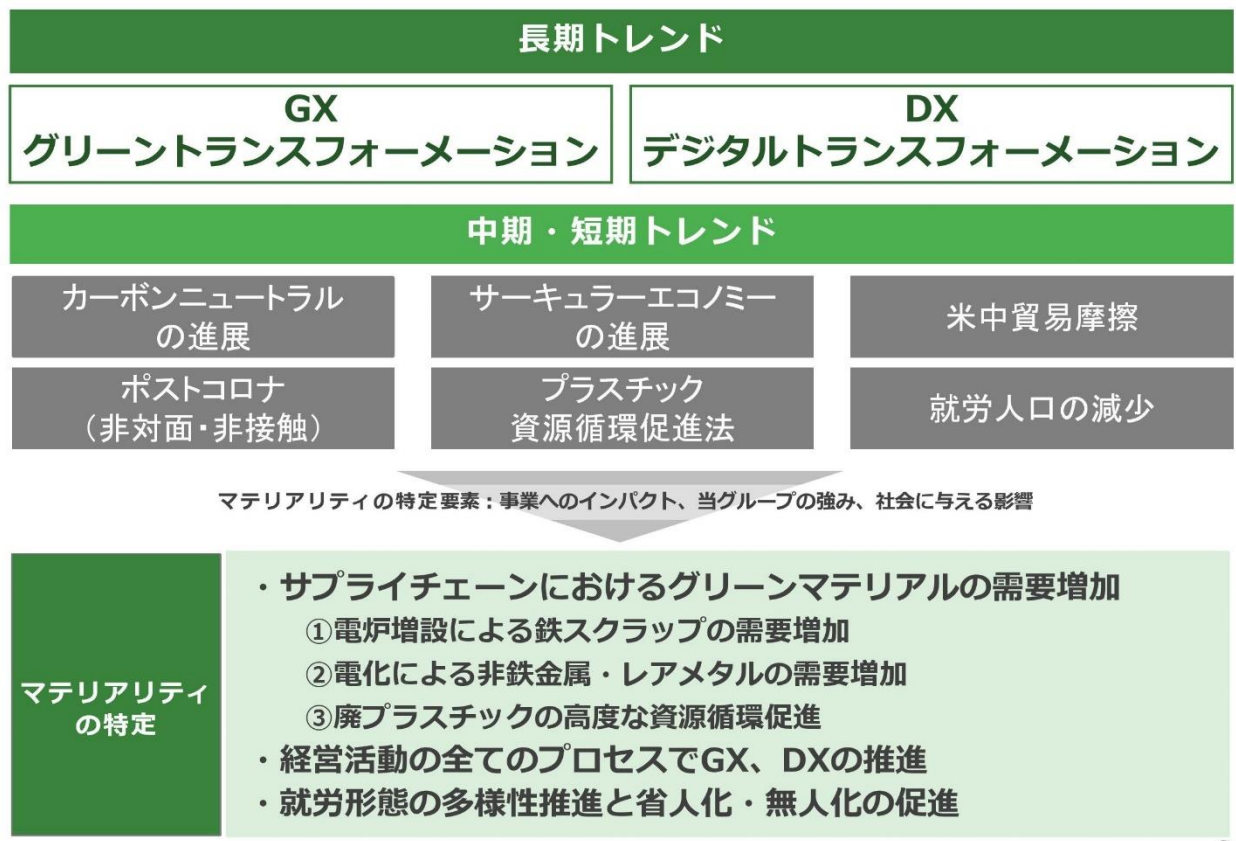
## 当社の配当基本方針

- 内部留保等を総合的に勘案しながら、長期的な視野に立ち、安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本方針とする。
- 業績連動利益配分の指標として連結配当性向 20~30%を目標とする。
- 連結配当性向に基づく配当金が年間 10 円を下回る場合にも、年間 10 円の安定配当を目指す。



※2018年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。  
1株当たり配当金は2014年6月期以前から株式分割が行われたと想定して算定しています。

配当の方針でございます。前期、2021年6月期の予想として25円。私どもは20%から30%ということで、前々期、2020年6月期は30%にしても10円に落ちませんでした。従いまして、その場合でも10円の安定配当をしますということで、10円を配当させていただきましたが。2021年6月期は25円、そして進行期、2022年6月期は33円の配当を計画しております。



続きましてサステナビリティ戦略、中期経営計画。今回、初めて発表させていただきますが、中期経営計画についてご説明申し上げます。

持続可能社会実現の一翼を担うためのマテリアリティの特定でございます。この「持続可能社会実現の一翼を担う」というのが、私どものミッションでございますが、そのために何が重要か、マテリアリティは重要度ということでございますが、それを特定していきます。

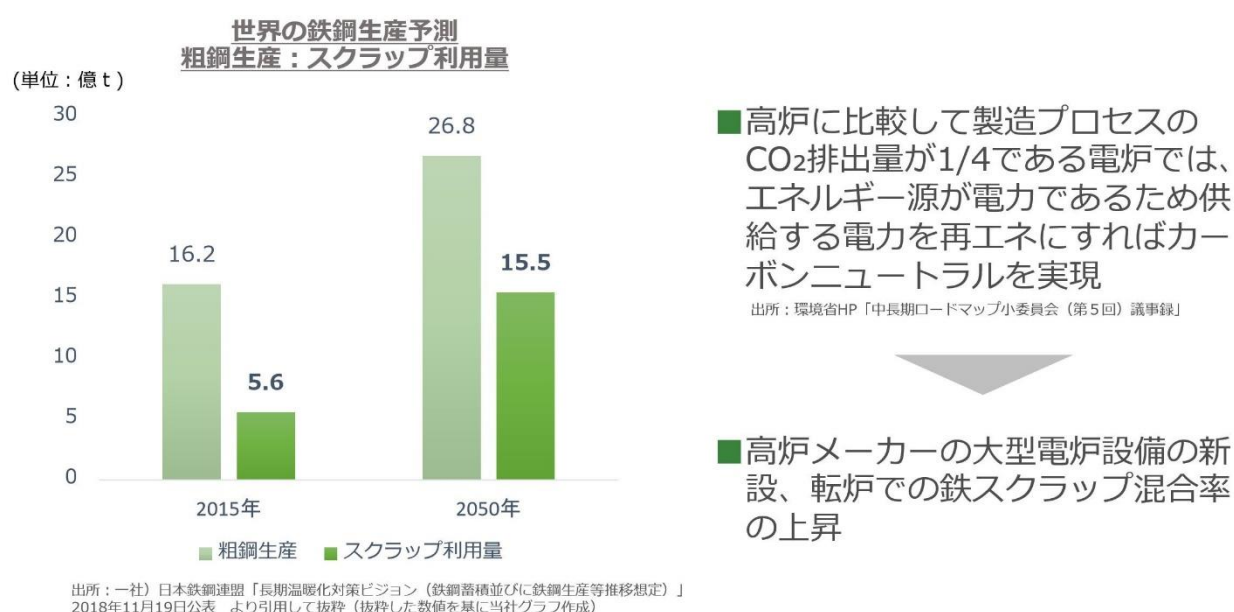
まず長期のトレンドとしてGX、グリーントランスフォーメーション、もう一つがDX、デジタルトランスフォーメーション。DXは私が説明するまでもないと思います。GX、グリーントランスフォーメーションは昨今、この言葉が出始めています。まだ耳慣れない部分があると思いますが、いわゆる脱炭素、あるいはカーボンニュートラルに向けた大きな変革のうねり、そう捉えていただければと思います。

このGX、DXの二大潮流が、まずベースにあって、そして中期、短期のトレンドとして、カーボンニュートラルの進展、それからサーキュラーエコノミーの進展、米中貿易摩擦、そしてポストコロナ、プラスチック資源循環促進法、さらには就労人口の減少、これらが中期のトレンドだと捉えております。

それらの動きの中から、マテリアリティを特定するわけではありますが。まず、サプライチェーンにおけるグリーンマテリアルの需要増加ということで。1 番目に、電炉増設による鉄スクラップの需要増加、それから 2 番目に電化による非鉄金属・レアメタルの増加、3 番目が廃プラスチックの高度な資源循環促進が挙げられると思います。

加えて、経営活動の全てのプロセスで GX、DX の推進、そして就労形態の多様性推進と省人化、無人化の促進、これらが私どもを取り巻く重要な事項と踏まえて、今後の戦略に反映していきたいと思っています。

## 脱炭素社会／鉄スクラップの需要増加



脱炭素化の社会では、鉄スクラップ（グリーンマテリアル）  
需要の拡大が見込まれる

続きまして、この脱炭素社会では、鉄スクラップ（グリーンマテリアル）の需要の拡大が見込まれるというご説明でございます。左上のグラフでございますが、左側の薄い緑が 2015 年の粗鋼生産、16 億 2,000 万トン。これは 2050 年には 26 億 8,000 万トンになるということで、これは日本鉄鋼連盟さんの資料を拝借しております。

そして、その中で鉄スクラップ 5 億 6,000 万トンが 2015 年。2050 年には 15 億 5,000 万トンということで、使用量が約 3 倍になります。また、粗鋼生産の中での鉄スクラップの利用量が 2015 年

は 35%ですが、2050 年には 58%ということで、全体の粗鋼生産の割合の中で、鉄スクラップの使用の比率が、量も含め比率も高まるということが、この表を見てお分かりいただけると思います。

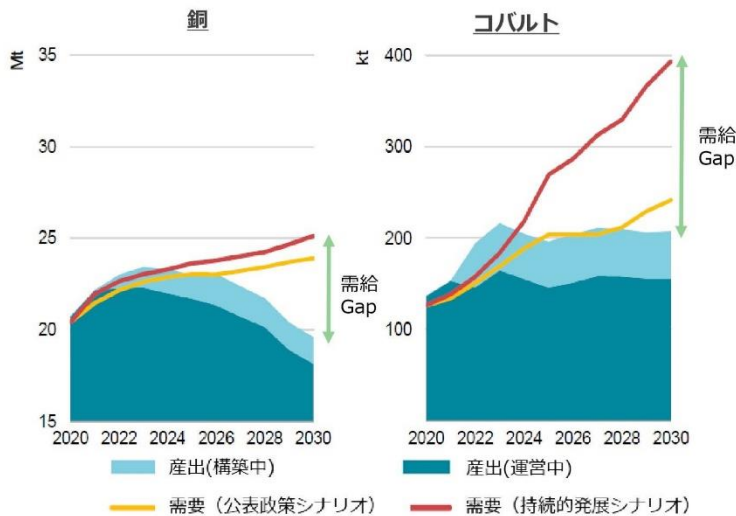
いわゆる電炉でつくった鉄鋼製品は CO<sub>2</sub> の排出量が 4 分の 1 だと言われております。従いまして、これから電炉が増えるという方向性の中にありますが。この電炉を、再生可能エネルギーを使ってやれば、いわゆるゼロカーボンスチール、カーボンニュートラルが実現するというので。このような動きがいわゆる GX という、グリーントランスフォーメーション、この大きな流れがこれらの動きを促進すると思います。

また、既に高炉メーカーからの発表がされておりますけれども、大型の電炉設備が増設される予定です。併せて、高炉メーカーの中の転炉でのスクラップの混合率も上昇していく。これは国内に限らず、海外の高炉メーカー、とりわけ中国は高炉が多いわけですけれども、それが電炉を新設する等々で、国内外でこの鉄スクラップ、とりわけ、いわゆる高級品種と言われる HS、それから新断、シュレッダー、こういうものの需要が非常に高まっていくことが予想されます。

## 脱炭素社会／非鉄金属・レアメタルの需要増加



### ■ クリーンエネルギー技術の普及による非鉄金属・レアメタルの需給ギャップ



出所：IEA World Energy Outlook Special Report 「The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions」  
日本語訳：当社

脱炭素化の加速は地上資源（都市鉱山）からの非鉄金属・レアメタルの2次原料（グリーンマテリアル）需要をより一層拡大させる

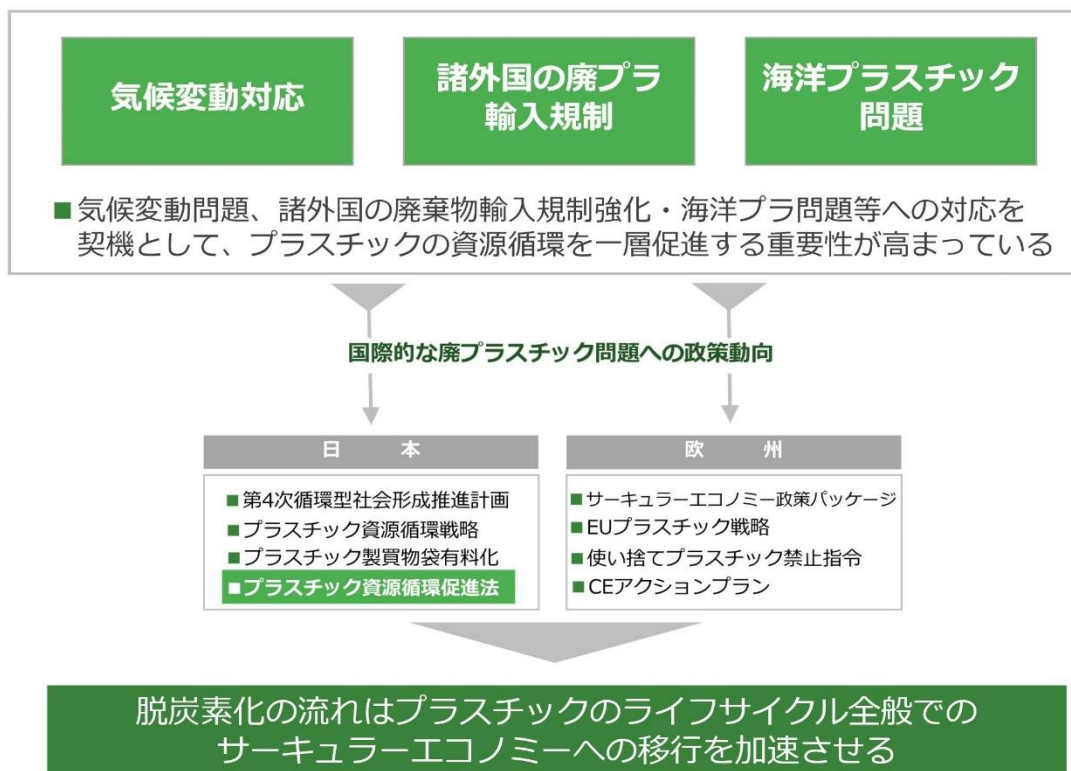
それから非鉄金属・レアメタルの需要増加ということで。ここも同じように脱炭素化の加速は地上資源、都市鉱山と言われてはいますが、それからの非鉄金属・レアメタルの2次原料、ここでもグリーンマテリアルという言葉を使わせてもらいますが、その需要を一層拡大させます。

これはIEAの資料を拝借してここに載せています。下の産出量、運営中と構築中とありますけれども、それぞれの見方によって少し違いますけれども、銅の場合は2026年、2024年からとも読めますけれども、需給ギャップが出てくる。それからコバルトにおきましては、もう既に需給ギャップが出つつあると。

私、手元にニッケルについての表もありますが、ニッケルも同じように2028年頃から、需給のアンバランスが起きるといふことで。価格がいつも高値で移動していく、高値のまま動いていくことが予想されます。

ただし、私たちは今までもそうだったと思いますが、こういう極端な状況の中では、必ずバランスさせるわけですね。レアメタルを使わない電池を作るとか、あるいはコバルトを減らして、ニッケルは増えるけどもコバルトを減らすとか、あるいはリン酸鉄の電池をつくるとか。一方ではそういうバランスさせる動きがありますので、一方づいてこのような動きが起こるといふことではないと思いますが、こういう動きがトレンドとしてはあると承知しております。

## ■ 廃プラスチック問題に対応した世界の政策動向



24

同じくプラスチックについても言えるわけでありまして。脱炭素化の流れはプラスチックのライフサイクル全般でのサーキュラーエコノミーへの移行を加速させると思います。より高度なりサイクル、私は個人的にはケミカルリサイクルが、よりその広範なプラスチック、汚れているものですか特定しないで。ポリオレフィン系で特定すると量が伴いませんので、ケミカルリサイクルは量が多くないとペイしないということもありますので。そういう、対象物が広いと、大きいということですが、このケミカルリサイクルをより促進されると思っていますが。それ以外も含めての動きが起こっていくと思います。

とりわけ製品をつかって、いわゆる商品を販売しているメーカーがあります。そういうところが今、プラスチックをマテリアル的に使おうという動きがあります。今まで私たちがリサイクルをしてペレットを作って、さあどこへ売りましょうといったときの、その出口が伴わなかったのですが。今の世の中の動きとしては出口の人ですね、もともと物を作っている人たち、バージンから作った、普通の原料から作って販売している人たちが再生原料を使うと、そんな動きがありますので、このリサイクルはより多く促進すると。

既にヨーロッパでは再生樹脂の比率、使用の義務、あるパーセンテージを決めて義務づけしていることがあって、いわゆるバージン材よりも再生原料のほうが高いと、量が少ないですからね。そんなような逆転現象も起こるということで。

いろんな意味で、このプラスチックのリサイクルが一気に促進すると。また、促進させなければならぬ喫緊の課題でもあります。



### (企業理念)

エンビプロ・ホールディングスが最も大切にする価値観でありDNA  
[時間軸無し]

**「創業企業」 「循環企業」 「求道企業」**

### (ミッション)

エンビプロ・ホールディングスが現在世の中に存在する意義であり、  
一定の時間軸での目的・志  
[2050年までの30年間]

**「持続可能社会実現の一翼を担う」**

### (戦略コンセプト)

「脱炭素社会」「循環型社会」「分散型社会」実現に向けた  
課題解決を事業機会としてチャレンジしていく。

### (事業コンセプト)

サーキュラーエコノミーの  
具体的な事例の実現

### (組織のイメージ)

創発的能力を備えた自律した  
個人の規律ある集団

25

それらのことを企業理念、ミッションを中心に行いたいと思っています。私どもが最も大切とする考え方として「創業企業」「循環企業」「求道企業」という企業理念があります。ここを扇の要として、変わらないものの最たるもの、事業内容等々は大きく変わっていくのですが、これが例えば100年経っても200年経っても、会社がある以上業態が大きく変わっても変わらないものとして、組織のDNAとして強く堅持をしていきたいと思っています。

持続可能社会実現の一翼を担うというのは、2050年までの30年間の時間限定のミッションと捉えております。私どもが現在ある事業の目的、志、存在意義と捉えていただいていいと思います。それから戦略のコンセプトとしましては脱炭素社会、それから循環型社会、分散型社会実現に向けた課題解決を事業機会としてチャレンジをしていく。



事業のコンセプトとしてはサーキュラーエコノミーの具体的事例の実現、そして、それを実現していく組織のイメージとしては創発的能力を備えた自律した個人の規律ある集団と位置づけております。

## 2050年 脱炭素社会の実現



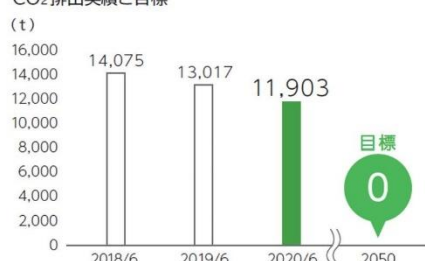
### 低炭素プロセスによる地上資源由来の素材メーカーに変革 (QCDC)

**2018年** 2050年使用電力を再生可能エネルギー100%宣言 (RE100加盟)

**2020年** 2050年カーボンニュートラル宣言

RE100宣言の前倒し 2050年迄 → 2030年迄

CO<sub>2</sub>排出実績と目標



### CO<sub>2</sub>排出削減への具体的取り組み

エンビプロ グループの  
事業で使用するCO<sub>2</sub>排出量の約65%が電力由来

再エネ率は現時点で95%を達成済み

→ CO<sub>2</sub>排出量は60%削減の見込み (2021年度)

RE100を推進し着実に工場 (Scope1,2) のCO<sub>2</sub>排出量の削減を実施

低炭素プロセスによる生産 → より低炭素な原材料、燃料の供給

Q (品質) C (コスト) D (納期) で一流の製造業に匹敵するレベルになる。  
その上でC (カーボンニュートラル) の要素を加えた製造プロセスをつくる。

26

具体的には、低炭素プロセスによる地上資源由来の素材メーカーに変革ということで、地下資源から素材をつくるメーカーは既にあるわけですが、私どもは廃棄物の処理、処分業というよりも、むしろ製造業に変わっていくべきだと思っています。

とりわけ地上資源という使用済みのいろんな製品等々を含めて、きちっと加工して。その分、製造業としてのレベルを上げなければならないと思いますが、その素材メーカーとして変革をしていく。隣に QCDC と書いてありますが、いわゆる製造業で QCD、クオリティ、コスト、デリバリーという三つの要素がすごく重要だということは、皆さんご存じと思いますが。それに C、カーボンニュートラルを入れて QCDC という、低炭素プロセスによる生産によって、より低炭素な原材料、燃料を供給すると、そんな業態に変わっていくと思っております。

私どもは2018年にRE100宣言をしました。それから2020年には、2050年に向けてのカーボンニュートラル宣言をしました。併せてRE100を20年前倒しして、2030年に実現するという宣言をしております。

今、CO<sub>2</sub>に関しましては、電力由来の発生が約65%です。私どもは現在REが、いわゆる再生可能エネルギー率が95%を達成済みでございます。従いまして、CO<sub>2</sub>におきましては65%掛ける95%ということで、約60%削減の見込み。これは年度が終わってみないと済みと言えませんので、現在進行中ということで、削減の見込みということでもあります。このQCDCという新しいコンセプトで、私たちは新たな製造業を目指していきます。



## エンビプロが目指す企業価値とは

経済的価値、環境的価値、社会的価値を高め、それを持続するためのガバナンスを強化して社会から強く必要とされる会社になる。

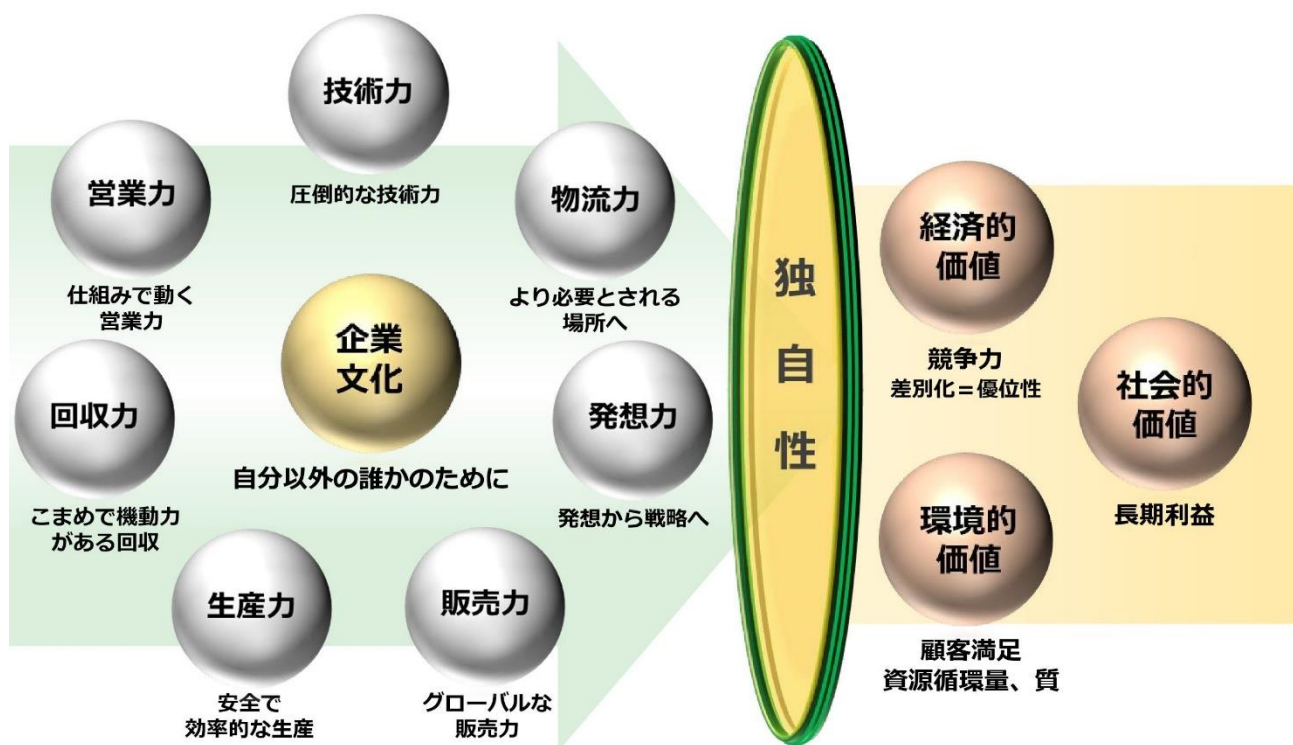
また、その目的に向かって社員一同が生き生きと働く良質なエネルギーに満ちた「場」を作る。

27

それから、エンビプロが目指す企業価値とはということでございます。まず、この三つの要素に分かれます。経済的価値、環境的価値、社会的価値を高め、それを持続するためのガバナンスを強化して社会から強く必要とされる会社になっていきます。

また、それらのことを実現するために、その目的に向かって、社員の皆さんが眉間にしわを寄せ、苦しげな顔をしてやっても、会社としては存在の意義がないと思います。そこで、社員の皆さんが生き生きと働く、良質なエネルギーに満ちた場作り、これが非常に重要だと思っております。

経済的価値、環境的価値、社会的価値を高めるため良い企業文化をベースに競争優位な組織の個別機能を愚直に鍛え続ける



この三つについて説明申し上げます。経済的価値、環境的価値、社会的価値を高めるため、良い企業文化をベースに競争優位な組織の個別機能を愚直に鍛え続けるということでもあります。

この図を説明させていただきたいと思います。いわゆる良い企業文化は自分以外の誰かの役に立ちたい、そういうものを組織として持っている、それが良い企業文化と私は思います。それをベースにして、まずは圧倒的な技術力、これがすごくこれから一層重要になると思います。その技術力を背景にした組織としての営業力ですね、仕組みで動く営業力。個人の営業マンに頼らなくても、営業力を発揮できるような、そんな仕組みで動く営業力。

それから、われわれの事業におきましては工場から発生するものですか、あるいは使用済みのものにしても、こまめな回収力、これが非常に重要なんです。トラックを使ったり、いろんなものを使ってですね。こういうことも実は地味なのですが、非常に重要です。これらの機能を一層高めていきます。

それから、それを工場に持ってきて、安全で効率的な生産ができる生産力。それから販売力。特にグローバルトレーディング事業は国内外に、冒頭申し上げましたように、量をたくさん扱っている

ことによって高く売るといふ、そういう力を持っています。その販売力を、さらに扱い量を増やすことによって強化していきます。

それから一つ飛びますけれども、この物流力です。より必要とされる場所へということで。船、コンテナ、当然トラック等々あるわけですが、とりわけ、グローバルトレーディング事業セグメントの中の NEWSCON、3WM は自社でコンテナとか船を手配しております。

昨年度、コンテナで約 9,000 本を自社で手配しております。それから、船につきましては 180 船ですね。大きい船から小さい船まで、韓国へ運ぶ船と、ベトナムへ運ぶ船は違うわけですが、それらを交ぜて約 180 船を手配しています。これは同業他社にはない能力の一つで、これは物をたくさん扱うことによって、さらにまた物流力がついてくる。物流力がつけば、さらに物も扱える。つまり運賃を安く交渉できますので、利益にも貢献できるということで、非常に重要な機能だと思っています。

それらを含めた形で、事業においてのいろんな出会い、気づき、ひらめき、そういうものを通じて、個々人が、あるいは組織として発想力を持って、それを組み合わせた上での独自性と。この独自性があって初めて持続的な利益が獲得できると思います。

つまり参入障壁であります。参入障壁を高くして、独自性を強くして参入障壁を高くする、こんな動きをきちっと対応していく。そのことによって経済的価値、環境的価値、そして最終的に社会的価値、長期的な利益、それが企業の価値を生み出していく、そういう捉え方をしております。

# 戦略実現の具体的アクション



## 事業戦略を推進するために

圧倒的技術優位性を保有し、それを常に革新し続ける。

高い技術力とノウハウを背景にした組織的営業力を強化し、それを常に鍛え続ける。

ダイナミックな国際的流通力を保有し、それを常にレベルアップし続ける。

### ■ 「既存事業の深化」 「新規事業の探索」 「事業ポートフォリオの最適化」

資源循環事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 落じん灰回収自治体の拡大</li> <li>・ 全国を視野に入れた広域の片付け・解体事業の強化</li> <li>・ 新工場の建設</li> <li>・ 大型シュレッダーの設置</li> <li>・ プラスチック資源循環促進法への対応</li> <li>・ M&amp;Aの推進</li> </ul>
グローバルトレーディング事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸出・輸入・三国間貿易と国内外の集荷ヤードの拡大</li> <li>・ 鉄・非鉄金属・特殊金属・貴金属の全ての金属スクラップ取組みの推進</li> <li>・ 新規商材の開発</li> </ul>
リチウムイオン電池リサイクル事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規ブラックマス工場の建設</li> <li>・ アライアンスの構築</li> <li>・ 湿式製錬プラントの設置</li> </ul>
(その他) 障がい福祉サービス事業 環境経営コンサルティング事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 就労支援の充実・農福連携の成長で障がい者雇用の促進</li> <li>・ TCFD等の気候変動関連及びサーキュラーエコノミーコンサルティングの拡大によるグループシナジー</li> </ul>

29

戦略実現の具体的なアクションでございますが、資源循環事業、既存事業の深化、それから新規事業の探索、それらを繰り返しながら事業ポートフォリオの最適化を常に意識してやっていくということです。その中で、今日は代表的なもので、資源循環事業におきましては落じん灰の回収自治体の拡大ということで、今、数が大きく増えています。

それから自治体に限らず、焼却炉メーカーとの連携で、自治体に今度新しくつくる新炉、そこに提案するような形で、この落じん灰、このストーカ炉から出るリドリングという、ごみを運ぶところの隙間から落ちる灰ということで、そこに貴金属が多いということを発見しまして、数年前から、このことに力を入れています。ほとんどが埋め立てに行ったり、いい場合でもセメントの原料になって、その中のいわゆる貴金属は、いわば回収されないでいます。

一般的に論文等によりますと、焼却灰の1トン当たり1グラムぐらいの金があると。銀もあるわけですが。あるいはパラジウムとかプラチナもあるのですが。金が1グラムとして400万トンの焼却灰としますと、約4トンの金がいわば埋め立てされたり、セメントになっている。

今、6,000円で計算しても240億円です。1年間ですから、大きな金額ですし、それが重なっていく。ここは国家国益と言ってはちょっと大げさですが、非常にもったいないと。自分たちがこの事

業を進めることが社会的にも、ものすごく大きな意味があるということで。自治体の皆さんの理解も大きく今、深まりつつあります。

それから全国を視野に入れた広域の片付け・解体事業の強化。これはリース会社とのタイアップを含めて、既に持分法の会社では新しい会社もつくっていますが、エンビプロの子会社におきましても、新たなそんな動きができつつあります。

それから新工場の建設。これは2社ほど、今、新工場の建設を計画しています。それから大型シュレッダーの設置ということで。現在、エンビプログループでは4機、横型のシュレッダーを持っています。エコネコルが1,250馬力、クロダリサイクルが1,250馬力、それから、しんえこが1,500馬力、アビズが1,500馬力のシュレッダーを持っています。

これは、いろんな複合材を破碎選別するものですが、ここに書いてある大型シュレッダーは、いわゆる下級くずですね。H2、3以下のものを先ほど来の説明のように高品位化して、電炉または転炉で使っていただく。下級スクラップと上級スクラップの差が大きくなっていますので、その意味があるということで。以前から私はこのことに注目していました。

また実は高炉メーカーが数年前、10年近く前になると思いますが、大型シュレッダーを入れて、こういう試みをしたことがあるんです。そのときは値差が、先ほど言ったように3,000円から5,000円だったのですが、今は大きく値差が開いていますので、この事業の余地があるということで推進していくことで、今、検討中であります。

それからプラスチック資源循環促進法への対応。これは先ほど申し上げました。M&Aの推進。私どもは過去、3社、事業承継型、それから事業再生型、それから一般的なM&Aを3社しております。このM&Aの良さと、それからM&Aの難しさ、そういうものをきちっと今、私どもは勉強をさせていただきました。

いわゆるポストM&Aの重要さですね。そういう意味では、いたずらにM&Aをするということではなく、自社で新会社をつくっていく、そして新規事業を立ち上げていくことをメインにしながら、M&Aにつきましても積極的に推進していく。その辺のノウハウ、M&Aのときのノウハウ、そういう人材も今、既にエンビプログループの中にはおります。

それから経営層をまだまだ厚くしなければならないのですが、M&Aをした後の派遣する経営層も併せて、人事部門で教育を積み重ねながら、それと同時にM&Aしていくと。そこが非常に重要だと思っています。

それからグローバルトレーディング事業ですが、既に輸出、輸入、三国間貿易をやっています。三国間が今、少しずつですけれども、なかなかコロナで出張できないということで、もうちょっと加速ができると思いますが、今、進みつつあります。

それから国内でのヤードは展開してきました。昨年も増やしてきました。あるいは広さを広げてきました。これも今期もやっていくわけですが、これからもやっていくのですが。海外の集荷ヤードも、今まで車では販売拠点がありましたけれども、金属スクラップ資源部門で、海外で今、輸入元があるのですが、そういう会社とのタイアップで、もう一段踏み込んで、海外での集荷ヤードを計画したいと思います。

そこからさらに体験、関係性を深めて、そこに加工部門を持ってくような、そんな展開になればいいなと思っています。

それからリチウムイオン電池リサイクル事業ですが、まず新規のブラックマス。昨年までブラックサンドという言い方をしていたのですが、一般的にはどうもブラックマスという言い方をしている人が多いので、そちらに従ってブラックマスということで、最近その言い方を変えています。

バッテリーを焼成して、破碎して回収したニッケル、コバルト等が入っている黒い粉です。このブラックマスの新工場を計画していきます。

それから、何においても単独で進めるには財務的な問題、それから技術的な問題を含めて、アライアンスが前提の事業でありますので、これを構築していく。中期的にですね。ただ、今年度中ぐらいに一定の目途をつけたいと思います。

それから湿式製錬プラントの設置、これも場所を数カ所、既に候補地が上がっていろいろ下見しているのですが、帯に短したすきに長しということで。これらも含めて、今年度中の早い時期に、まず場所を決め、それからどんなプラントにするか、そこらを決めていきたいと思っています。

その他の事業についてはご覧いただいているとおりです。特にアストコにおいては、長野県は農業県ということもありまして、農福連携が今、非常に進んでいます。農業者におきまして高齢化の中で障がい者を雇用していただいて、先方からも非常に喜んでいただく。そんなことをこれから進めていきます。

環境経営コンサルティング事業については、特にサーキュラーエコノミーです。いろんな具体的なご相談をいただいていますので、そういうことをきちっと、いろんな形で貢献していくことを進めていきたいと思っています。

# 成長を持続させるため組織に規律をもたらすガバナンスを強化していく



企業理念を組織の隅々にまで浸透させることが最大のガバナンス

## 「監督」

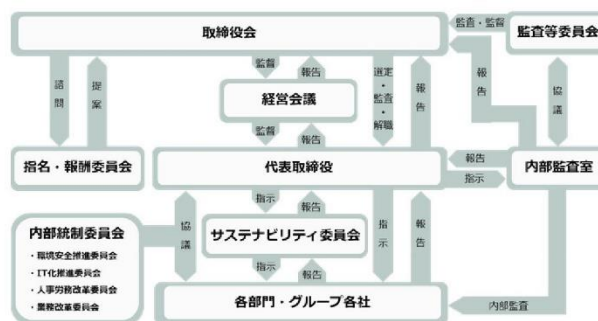
- ・取締役会の過半数以上の社外取締役による独立性の確保継続
- ・取締役会の権限移譲による実効性の向上
- ・指名・報酬委員会、監査等委員会による監督

## 「コンプライアンス」

- ・内部統制委員会の4つの小委員会による管理体制強化
- ・内部監査室の取締役会への報告強化
- ・法務部門によるグループ管理機能の強化

## 「サステナビリティ」

- ・サステナビリティ委員会による中期経営計画の推進
- ・良い企業文化の醸成
- ・良質なエネルギーに満ちた場づくり



【図：ガバナンス体制】

30

それを持続させるガバナンスです。私は先ほど来から企業理念を声高に申し上げていますがけれども、この企業理念を組織の隅々まで、とことん浸透させる、これが私は最大のガバナンスだと思います。それをベースにして、合理的な仕組みでガバナンスを強化していく、こういう姿勢が私は非常に重要だと思っています。

そうは言いながらも、その仕組みが非常に合理的にできていますので、私どもでは社外取締役が6名、それから社内が5名の体制でおりますが、このような形で取締役会が、非常に独立性があるのが特徴だと思います。

2番目のコンプライアンスにつきましては、この四つの小委員会があります。環境安全推進委員会、それからIT化推進委員会、人事労務改革委員会、業務改革委員会、この四つがあるんですけども、これらの委員会が非常に活発に今、動いています。

それを月に一度、エンビプロの取締役、執行役員、それから各グループ会社の社長に報告する会を2時間ほど設けてやっております。これらのことを愚直にやるのが非常に重要ななと思います。



それからサステナビリティにつきましては、サステナビリティ委員会をつくりまして、中期計画、今回発表させていただいているのですが、これの推進をしていく。定点観測をしていながら実行度を上げていくことをやっていきます。

## 戦略を実現し持続的に成長するため社員一同が生き生きと働く良質なエネルギーに満ちた「場」を作る



### 「前提条件」

エンビプログループがやっている事業の社会貢献度を一層上げる。

### 「必要条件」

- ・ 企業理念のもと自主性・創造性の企業風土が醸成されている。
- ・ 待遇面で日本企業の上位30%の会社になる。
- ・ 職場環境を改善する。改善しにくい職場はICTやロボットを使い省人化、無人化、遠隔コントロールで対応する。

### 「十分条件」

- ・ 仕事を通じて自分自身の成長を実感できる。
- ・ 会社の成長と社会への貢献度が同期していることを実感できる。
- ・ 多様な人、働き方が容認され各人が尊重されていることを実感できる。

(組織のイメージ)

**創発的能力を備えた自律した個人の規律ある集団**

31

ここが、私が最も今、これから力を入れたいところですが、この戦略を実現し、それから持続的に成長するためには、社員一同が生き生きと働く良質なエネルギーに満ちた「場」がなければならない。これは先ほど来から再三申し上げています。ただし、その前提条件としてはエンビプログループがやっている事業が、社会にもものすごく役に立っているのだと、そういうことを社員の皆さんが実感できないと、給料が高いとか、そういうことだけではやっぱり生き生きと働くことができないので、その社会貢献度を一層上げていくこと、これがまず前提条件です。

それから、必要条件としては再三出てきますが、企業理念のもと、自主性・創造性の風土が醸成されている。やっぱり自主的、創造的な行動があって初めて多分生き生きすることで。人からいろいろと指図されて動くより、自ら動くほうがいいに決まっていますよね。

それから、ここが重要ですけど、待遇面で日本の企業全体の上位 30%になっていきたいなと思っています。恐らくまだそこにはいってなくて、40%か 45%か、そのぐらいのレベルにはいっているはずですが、早めにこの 30%の会社になる。

それから職場環境は非常に過酷なものがあります。これをきちっと改善していく。暑いとか、この辺はなかなかちょっと難しいところが、屋外でやる仕事もありますので。従いまして改善しにくいものに関しましては、職場については ICT を使ったり、ロボットを使ったりして、省人化、無人化、あるいは遠隔コントロール、こういうものを推進していく、これが必要条件だと思います。

何より、この十分条件でございますが、やはり仕事を通じて自分自身の成長を実感できる、これが非常に重要だと思います。そして、このエンビプログループにいて成長して、よその会社に転職する、私はそれでもいいと思っています。逆もありますしね。ただし、そういう人たちが、このエンビプログループにいたいと思っていただくのは、やっぱり仕事の内容を含めて、グループ全体の雰囲気きちっと整えていく、それは私の責任だと思っています。

それから、会社の成長と社会への貢献度が同期していることを実感できる。一生懸命仕事をして会社が大きくなる、利益を出す、それがそのまま社会への貢献と一直線につながっているのだと。一直線じゃなくても間接的につながっていくのだと、そういうことが実感できないと、特に若い人たちはそういう意識が高いので、そんなことが十分条件の一つだと思います。

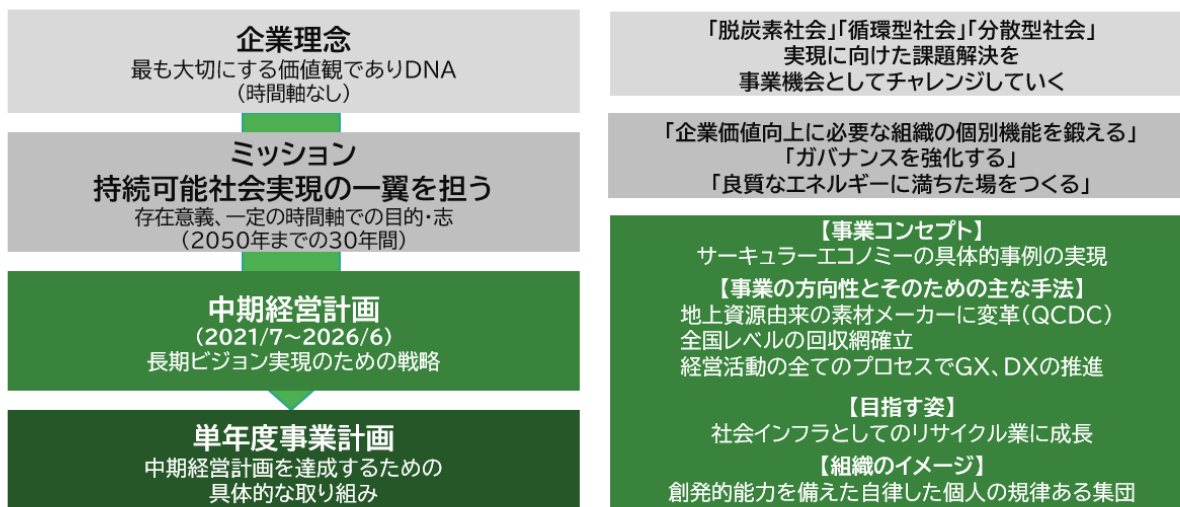
それから、多様な人、また多様な働きが容認されて、各人が尊重されていることを実感できる、これも非常に重要な条件だと思っています。

それら三つの戦略、ガバナンス、それから生き生きとした職場、それらを実現するには創発的能力を備えた自律した個人の規律ある集団、ちょっと間延びした表現になっていきますけど。創発的能力、指示、命令を受けなくても、現場現場で、自分で考えて行動していく。それを創発的能力と呼んでいます、そういう人たちが自らを律している。自由に動くんですけども、集団としては一定の規律度を保っている。創発的能力を備えた自律した個人の規律ある集団、こういう集団をつくれば、今、私が申し上げたことが実現できますし、今、申し上げたことを実現していきながら、こういう集団を作っていく。行ったり来たりしながら、いい組織をつくり、良質なエネルギーに満ちた場をつくっていくことが私自身の最も重要視したいものであります。

# 中計 ～サステナビリティ戦略の概要～ (2021年7月～2026年6月)



<b>売上高</b> <b>700億円</b> (2026年6月期) 291億円 (2016年6月期)    409億円 (2021年6月期)	<b>経常利益</b> <b>40億円</b> (2026年6月期) 8億円 (2016年6月期)    25億円 (2021年6月期)	<b>ROE</b> <b>15.0%</b> (2026年6月期) 8.0% (2016年6月期)    12.1% (2021年6月期)
--	---	---



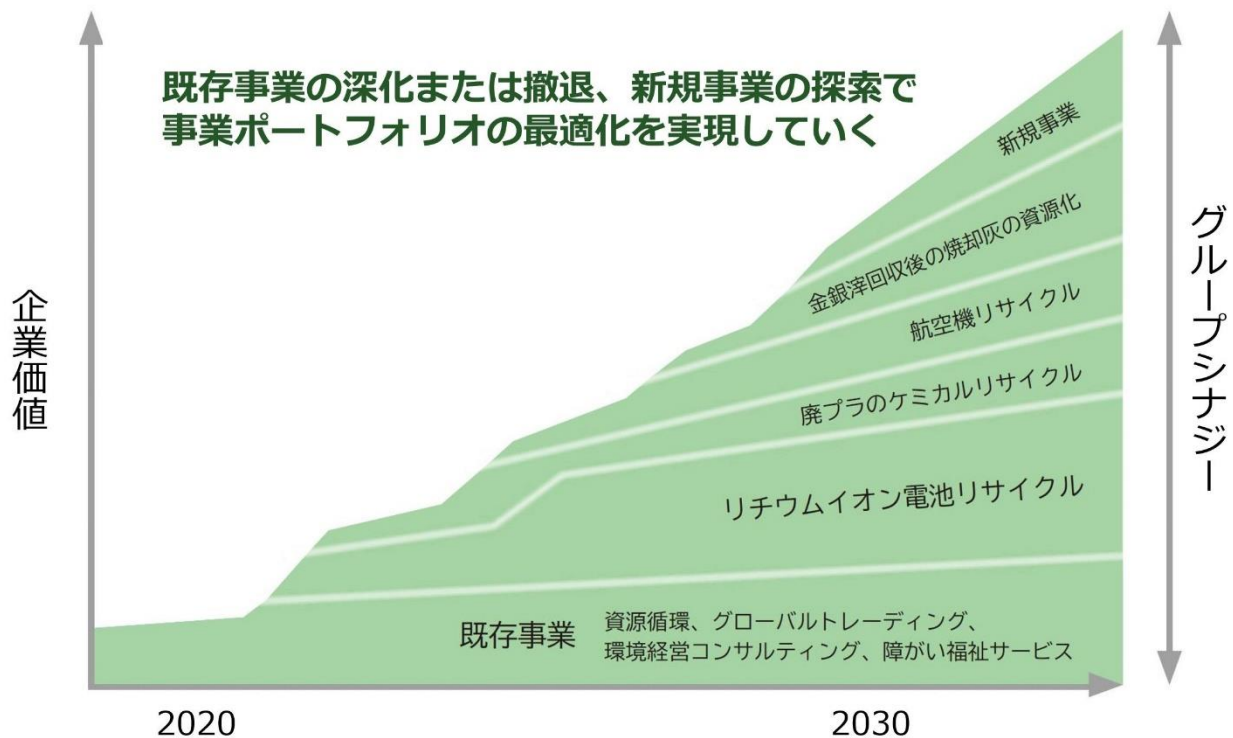
前提条件 (2022年7月以降)

鉄スクラップ	電気銅	金	銀	ニッケル	コバルト	為替
42,000円/t	1,000,000円/t	6,000円/g	85,000円/kg	1,800円/kg	4,650円/kg	105円/USD

長々と申し上げましたが、中計、サステナビリティ戦略の数字上のことを申し上げます。これは2026年6月期ですから、今年2021年7月からスタートする、2022年6月期も入れた5か年計画であります。売上高が700億円、それから経常利益が40億円、ROEが15.0%であります。

ここの下に書いてあるのは、今まで私が申し上げたことを1枚紙でまとめてありますので、私どもの中期経営計画を1枚紙で見せてくださいと言ったときに、ここに書かれていると捉えていただいてもいいと思います。

# 企業価値創造の長期的取り組み（イメージ図）



これが最後になりますが、ここは毎年使わせてもらっているのですけれども、既存事業の深化。それから今回ありましたけど、撤退。スクラップ・アンド・ビルドですよね。そして新規事業の探索。こういうものを組み合わせて、常に事業ポートフォリオを時代にちょっと先駆けて変えていく、最適化していく、こういうことを繰り返して、それで企業の価値を上げていきたいと思っています。

まず既存事業がオーガニックに成長させます。ただ、これは去年からずっと同じ曲線ですけども、今年ぐらいから、まだもうちょっと様子を見てですが、この既存事業も先ほど来申し上げたように、グリーンマテリアルという観点から見ると、いろんな資源循環を含めて、資源系のものは成長産業に一時、なるのではないかと思います。

もちろん高炉で、水素還元法等々、CO<sub>2</sub>を出さないような正攻法が確立し、コスト的にも合うようになれば、また元に戻っていく可能性がありますので。それでも5年とか10年は成長していくのではないかと思いますので、この既存事業の線が、もうちょっと右肩上がりになるような気がします。

それに加えて、リチウムイオン電池リサイクル事業ということで、ここはもう再三申し上げております 10 年先、2030 年以降の戦略的、エンビプロを支える事業と捉えています。この事業も先ほどから申し上げています、こまめな回収力ですとか、それから電解液を一定の形で放電させて蒸発させてなくせば、あとは破碎選別という、今までずっと培ってきたものの力を活用できますので非常に強みがあると思います。

併せて金銀滓、落じん灰の話もありましたけれども、バッテリーの中に基板が使われていますので、金銀滓も回収できます。ここはもともとの既存事業。

それから金銀滓の仕入、販売においては分析をずっと続けてきました。この分析力も、この事業にもものすごく生きてきます。

それから湿式製錬については 8 年ほど前から、小さな実験機ですけれども、ミキサーセトラーという、いわゆる湿式製錬の実験をずっと積み重ねてきましたので、ゼロではないと。ただ、やっぱりこういう化学プラントは規模が変わると全面的に変わるので、まだまだ技術的には脆弱ですけれども、ゼロではない形で、人材も含めて育ちつつあります。

それから最近開示させてもらっていますけれども、日本原子力研究開発機構のベンチャー企業であるエマルションフローテクノロジーズという、エマルションフローという技術を使った湿式製錬技術、これらも研究しています。ここはまだまだ時間がかかるとは思いますが、そういう一定の知見を有しているということでもあります。

この事業においては、2030 年以降の、わがグループの柱にしていくということ。それから湿式製錬プラス前駆体製造という、電極板を作る手前の段階ぐらいいまでにチャレンジをしていくことによって、点ではなく面のリサイクルの役割を果たせますので、サーキュラーエコノミーの一つの大きな事例になると思っています。

何においても、韓国・中国では既に湿式製錬設備は非常にたくさんあります。日本はまだ 1 基も動いていません。それは、やっぱり 2030 年以降の事業に対して、ちょっと早過ぎるということで躊躇している部分が多分あるのではないかと思います。私どもは、むしろ後発の事業者だと思っていますので、本格的なマーケットが作り上げられるのはまだ先のことですけれども、先駆けてリスクを取って、これにチャレンジしていきたいと思っています。

それから廃プラのケミカルリサイクルは協業先と今、数年前から構築しつつあって、実験機で実験をすることで好結果を得ております。これらのことは協業先と連携して、粛々と進めていきたい。私どもの役割はそのプラントに対して、原料を集荷する役割になると思います。自分たちが中心になるというよりも、一定の役割を果たす事業として、このケミカルリサイクルをやっていきます。

それから航空機リサイクルにつきましては、航空機を中古で販売するというよりも、日本の使い古された航空機がほとんどアメリカに行って解体をされています。そこで一部部品取りもしているということですが。少なくとも、それらのことを日本でやりたいということで。地方空港で今、興味を持ち始めて手を挙げていただいている空港も出始めました。少し時間はかかると思いますが、このリサイクルをし、部品を取るような、併せて地方空港の活性化につなげるような、それは非常に社会的意義があるのではないかなということで、継続してやっていきたいと思います。

それから焼却灰の資源化は落じん灰等々、原料が増えますので、そこから出てくる廃棄物、灰ですよ。今は処分場に埋め立てたり、セメントに行ったりしていますけれども、これを自社で資源化する。そうすることによって利益率も高まりますし、リサイクル率も高まると。これをやっていきます。

それから今は想像している新規事業、いくつかあります。まだ具体性はありません。やがては、あと10年すれば、全然今はもう想像もできない新規事業に出会うと思います。常にそういう形で新規なものにリスクを取ってチャレンジをしていく。

一方では既存事業を深く掘り下げて、利益率をきちっと上げて、その利益を新規事業に使っていく、そんな振る舞いの中で事業を構築し、最適なポートフォリオを作り上げていきたいと思っています。

以上で説明は終わりますが、私どもの会社はそんな派手さがありません。私を見ていただければ分かるようにですね。地道に、愚直に、正直に積み重ねていく、そんなことでお天道様が上から見て、一生懸命頑張っているから応援してやろうと思えるような、そのくらいの気持ちで、このリサイクルの事業を私は自分の天職だと思っています。

私は2代目ですけども、幼い頃からそういう環境に育って、この事業を世の中に認めてもらい、よりこの事業を世の中のお役に立ちたいという思いが心底あります。ここはもう本当に声を大にして、なかなかこういうものは言いにくいことですがけれども思っています。そんなことをきちっと積み重ねて、より良い会社にし、より多くの社員の皆さんが生き生きと働き、そして、より社会に貢献するような、そういう事業体を形成していきたいと思っております。

ぜひ、これからもそういうことにご理解いただく皆さんにおかれましては、応援をしていただきたい。強くお願い申し上げまして、本日の決算説明を終わらせていただきます。長時間にわたり、ご清聴いただき誠にありがとうございました。

- 本資料は投資家の参考に資するよう、株式会社エンビプロ・ホールディングスの現状を理解していただくために作成したものです。
- 本資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢及び弊社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

### 【本資料及びIRに関するお問い合わせ先】

株式会社エンビプロ・ホールディングス 経営企画部

TEL (0544) 21-3160

URL <https://www.envipro.jp/>