

# 中期経営計画 (中計2028)

株式会社エンビプロ・ホールディングス  
(証券コード：5698)

2023年8月22日

2050年のカーボンニュートラルに向けて、今世の中が大きく動いています。

それを達成するための大きな手段であるサーキュラーエコノミー（循環経済）は当社が長年培ってきた技術やノウハウを活かせる領域であり、最近頃に当社の役割の重要性を実感しています。

そこで当社はカーボンニュートラル実現の戦略コンセプトを「サーキュラーエコノミー（CE）をリードする」とし、それを「モノづくりを支えるCE」と「地域を支えるCE」に分けて対応することにしました。

その上でベースメタルはもちろんのこと、レアメタル、レアアース、プレシャスメタルに加え、ポリマー（プラスチック、ゴム等）の高度なリサイクルにも挑戦していきます。そのために必要な回収の仕組みや新たなリサイクル技術の開発にも注力して、ハイレベルなサーキュラーエコノミーの具体的事例を数多く実現していきます。

これらの事業活動は当社が別途進めている海外戦略と相俟って必ずや当社に大きな成長をもたらすはずで、そしてその成長はそのまま社会への貢献度を高めることになるので、当社は一切の迷いなく事業の成長に専念していく所存です。

この度当社は変化の激しい市況環境に柔軟に対応するため、昨年度に続いてローリング方式で5年間の中期計画を策定しました。

この発表が、当社の企業風土や戦略、成長への思いをご理解いただく一助になれば幸いです。

## 目次

### 1. 中期経営計画方針、振り返り

### 2. 中期経営計画（中計2028）

当社は変革期を迎えており、昨今の急変する市場に柔軟に対応するべく、5年間の中期経営計画を每期再考し、ローリングする方針である

2022.6

2023.6

2024.6

2025.6

2026.6

2027.6

2028.6

2029.6

中計2026

中計2027

中計2028

中計2029

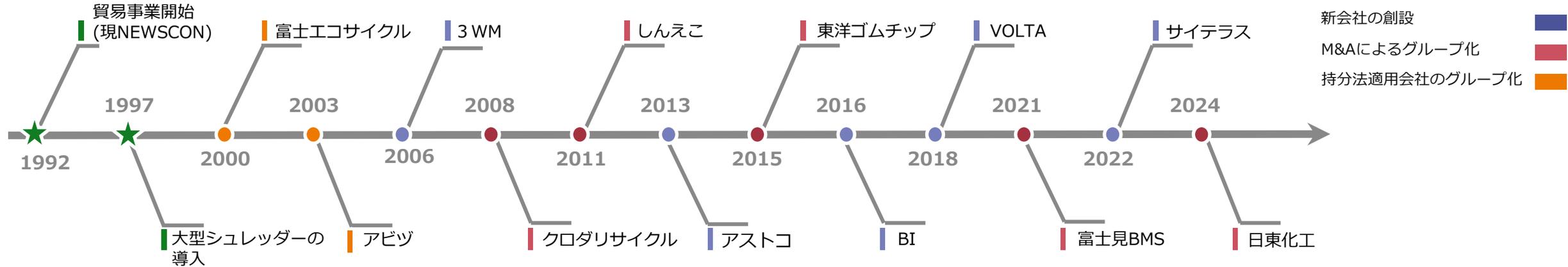
今回発表

来期予定

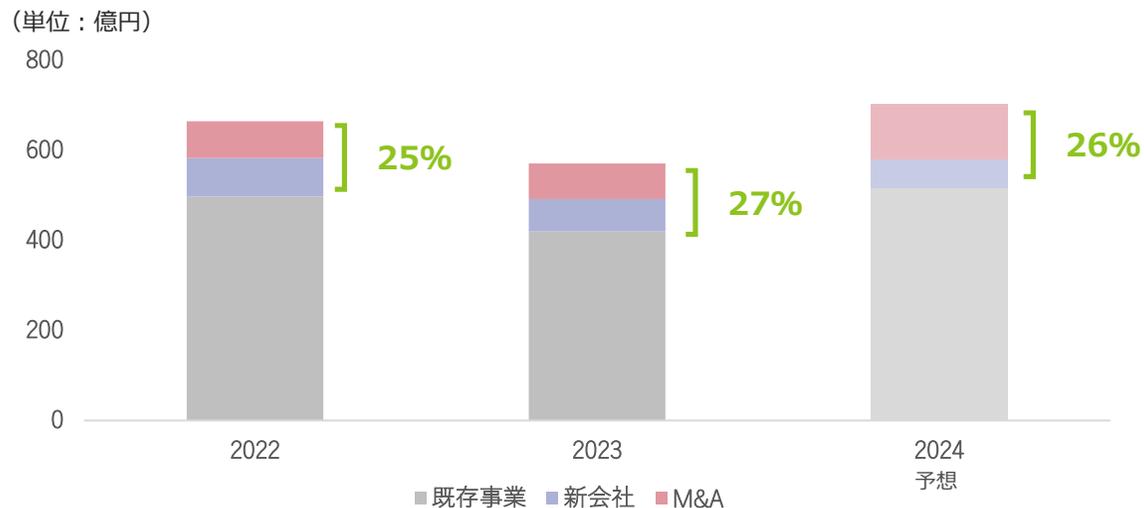
# 新規会社による成長の振り返り

- 当社は新規事業から有望な事業が新会社となって成長してきた
- M&Aはゴムや木材等のリサイクル領域の拡大を志向するものと、当社のノウハウを活かした事業再生を志向するものがメインであった

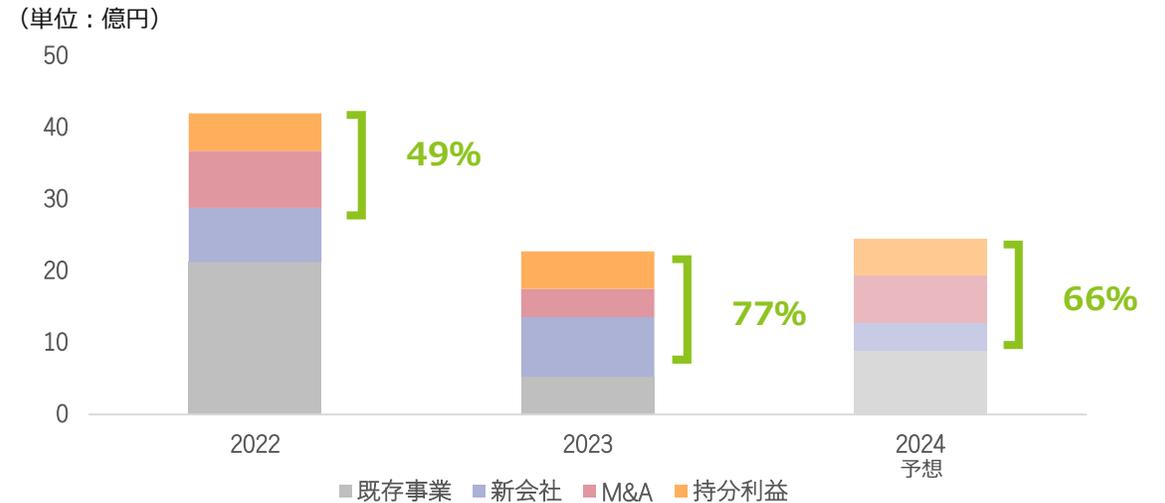
## 新会社、M&Aの変遷



## 売上構成比の変遷



## 経常利益構成比の変遷



\*上記グラフは相殺前の売上、利益から計算している

## 目次

1. 中期経営計画方針、振り返り
  - 2. 中期経営計画（中計2028）**
-

## 企業理念

# 「創業企業」「循環企業」「求道企業」

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]

## ミッション

# 「持続可能社会実現の一翼を担う」

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年までの期限付き]



## 戦略コンセプト

サーキュラーエコノミーをリードする

## 組織イメージ

創発的能力を備えた  
自律した個人の規律ある集団

## 長期トレンド

### GX

グリーントランスフォーメーション

### DX

デジタルトランスフォーメーション

## 中期・短期トレンド

グリーンバリューチェーン  
構築の要請

国際資源獲得競争の高まり

廃プラスチックに関連した  
社会課題の表面化

非ITビジネスにおける  
データ活用

IoT, AI, Robotics  
活用事例の増加

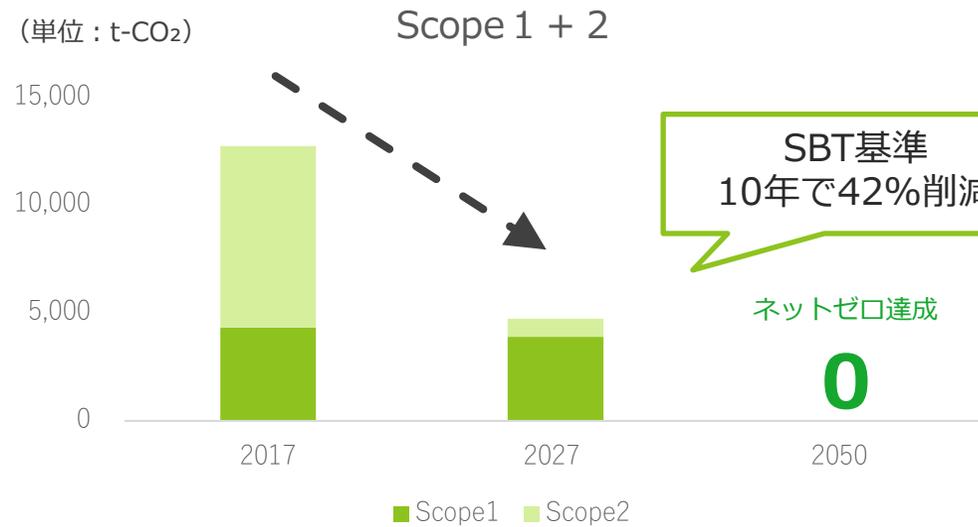
人材獲得競争の高まり

マテリアリティ  
の特定

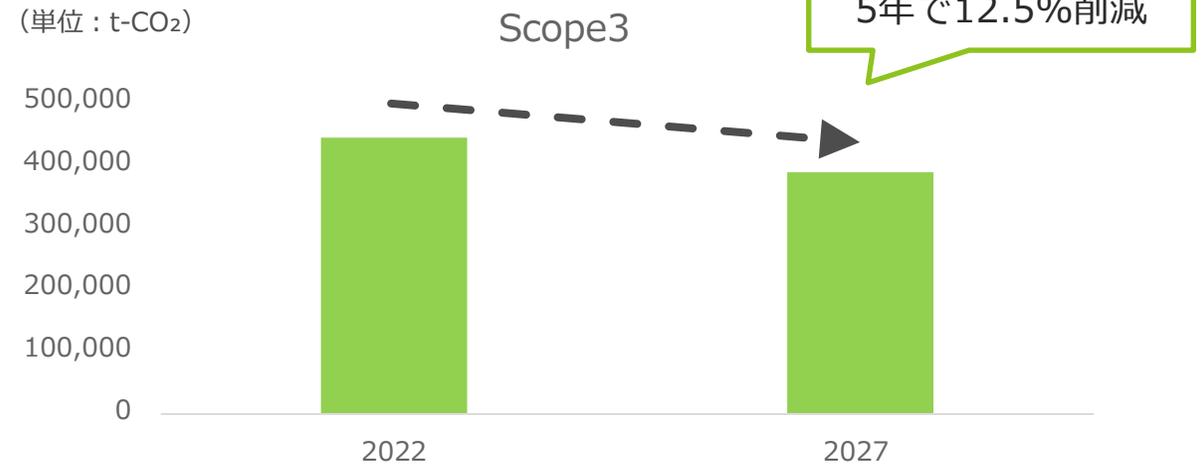
- ・ サプライチェーンにおけるグリーンマテリアルの需要増加
  - ① 電炉増設による鉄スクラップの需要増加
  - ② 電化による非鉄金属・レアメタルの需要増加
  - ③ 廃プラスチックの高度な資源循環促進
- ・ 生産プロセスにおける省人化、事業活動におけるデータ活用の促進
- ・ 事業活動を推進する人材への投資

## 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)

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



当社目標 : Scope1+2で**63%**削減 (2017-2027)  
2022年度までに**50%**削減済み (2017年度比)



当社目標 : Scope 3で**12.5%**削減 (2022-2027)  
2022年度より算定対象カテゴリを拡充

\*RE100を推進し、工場のCO<sub>2</sub>排出量の削減

低炭素プロセスによる生産→低炭素な原材料・燃料の供給

\*RE100 : 事業運営に要する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアティブ

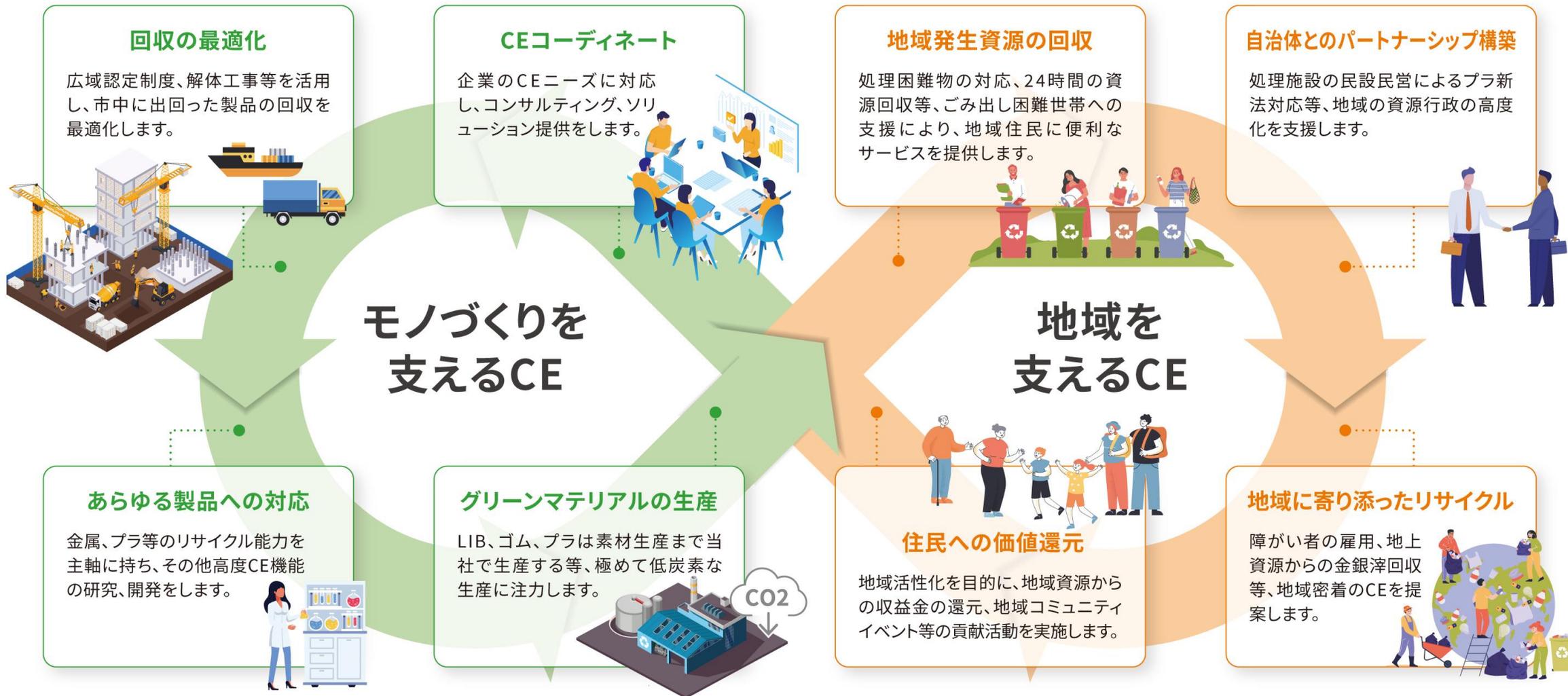
当社は2018年7月にリサイクル業界として世界で初めて、RE100に加盟

\*再エネ率、CO<sub>2</sub>排出削減量は、新規グループ化した企業の影響で前期修正

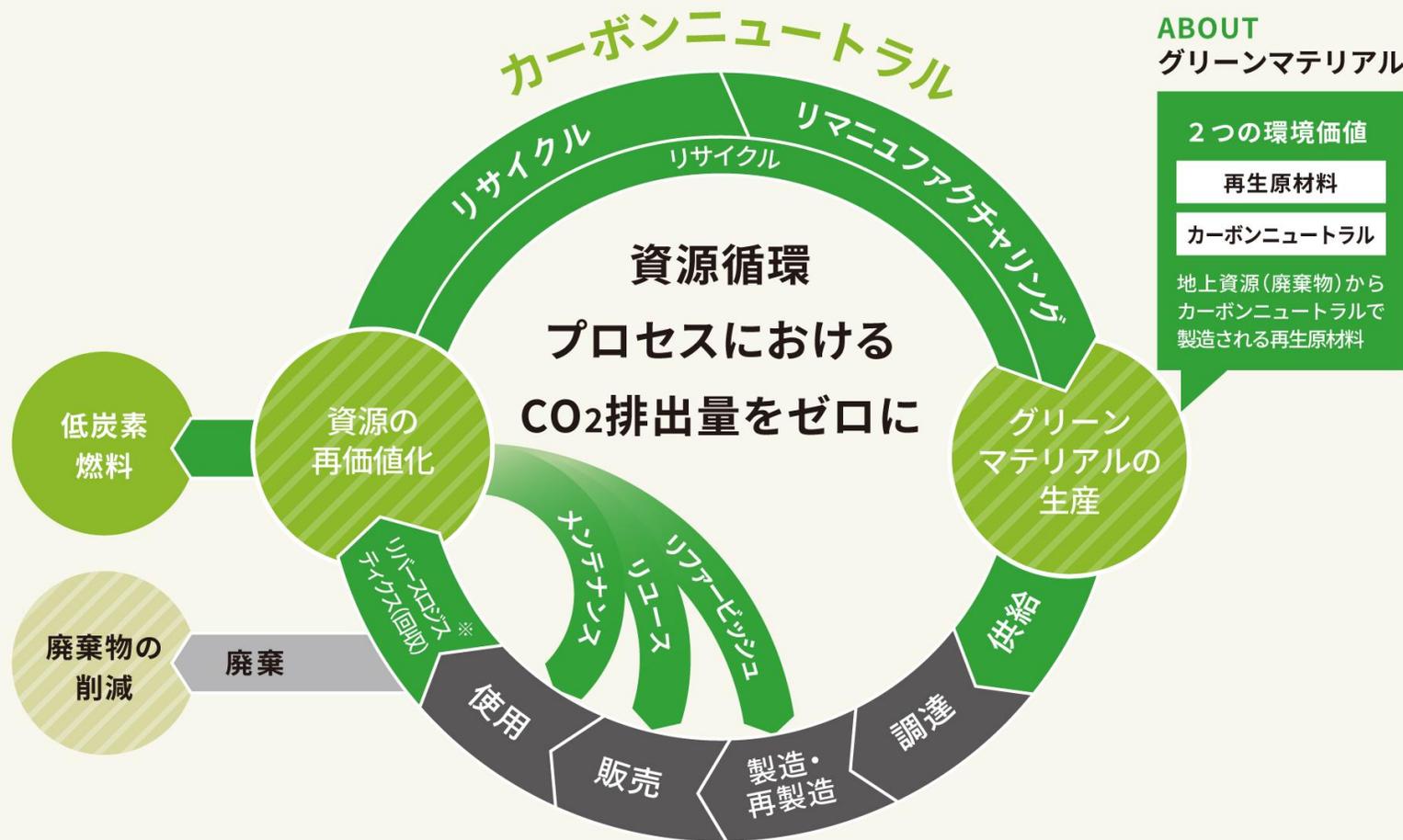
## 戦略CONCEPT

# サーキュラーエコノミーをリードする

「モノづくりを支えるCE」と「地域を支えるCE」の具体的事例を他社に先駆けて数多く実現する。  
当社が先導して日本全体にサーキュラーエコノミーの機運を高め、持続可能社会実現の一翼を担っていく。



世の中で生産、使用された「製品」を私たちはCEのプロフェッショナルとして、様々な方法で再価値化します。



## POINT 01 トレーサビリティ

グリーンマテリアルは、地上資源(廃棄物)から製造されていることを示す必要があり、静脈を繋ぐCEのトレーサビリティシステムを開発しています。

## POINT 02 研究開発機能

研究室での製錬事業等の研究開発に加え、CE製品の試作、検証を素早く実行するために「サーキュラーラボ」を設置しました。

※リバースロジスティクスは、消費者や利用者から、生産者につながる回収、物流の全体を指し、解体工事等による資源回収も含まれます

## 地域の課題

- ☑ 人口減少
- ☑ 公共サービスの劣化
- ☑ 自治体の GHG 排出削減



## 地域に寄り添ったCE施設

地域、自治体ごとの異なるCEニーズに対応し、地域に最適なCE施設を展開して参ります。



### 資源循環施設

選別、圧縮設備を備え、プラスチック、家電、LIB等の地域資源に対し、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルに適した処理を実施します。



### いつでも資源持込可能なステーション運営

月数回の行政による回収サービスを補完し、粗大ごみ、処理困難物を含めて地域住民に便利なサービスを提供します。



### 環福連携・農福連携

リサイクルおよび農業と、就労機会を望む方を結ぶ福祉連携により、地域の雇用と就労の課題解決を両立します。



## 地域市民コミュニティ

### 住民への価値の還元

- 地域イベントなどによる地域コミュニティの活性化
- 地元スポーツチーム、公共施設への循環価値の還元
- 住みやすく気持ちよい街づくり

# 中計2028の財務目標

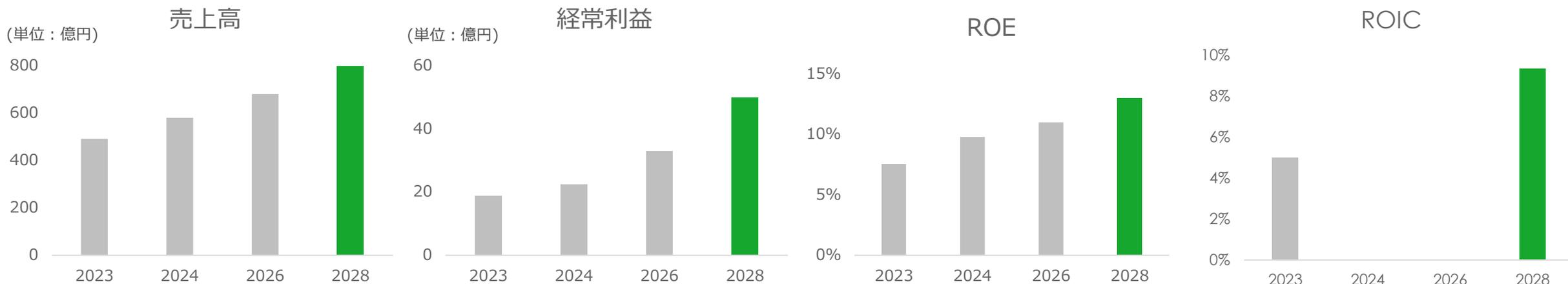


	売上高	経常利益	ROE	ROIC
2028.6	<b>800</b> 億円 CAGR(2023→2028) 10%	<b>50</b> 億円 CAGR(2023→2028) 21%	<b>13%</b>	<b>9%</b>
2026.6	680億円	33億円	11%	-%
2024.6	580億円	22億円	10%	-%
2023.6	491億円	19億円	8%	4%

\*ROIC = (経常利益 × (1 - 実効税率)) ÷ (自己資本 + 有利子負債)  
\*自己資本、有利子負債は期首期末の平均

前提条件 (2023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
50,000円/t	1,200円/kg	7,500円/g	85,000円/kg	2,800円/kg	4,000円/kg	130円/USD



# セグメント別の財務目標

- 資源循環事業では、片付け・解体事業、ポリマー（プラスチック・ゴム等）CE事業、焼却灰等からの金銀滓回収事業で確実に利益をあげていき、モノづくりを支えるCE、地域を支えるCEで新たな事業モデルを作っていく
- グローバルトレーディング事業は、前期の減収減益から立て直し、その後は規模の拡大と新規ビジネスモデル構築を実現する
- リチウムイオン電池リサイクル事業は、積極投資により成長市場において高いシェアを獲得していく

(単位：億円)

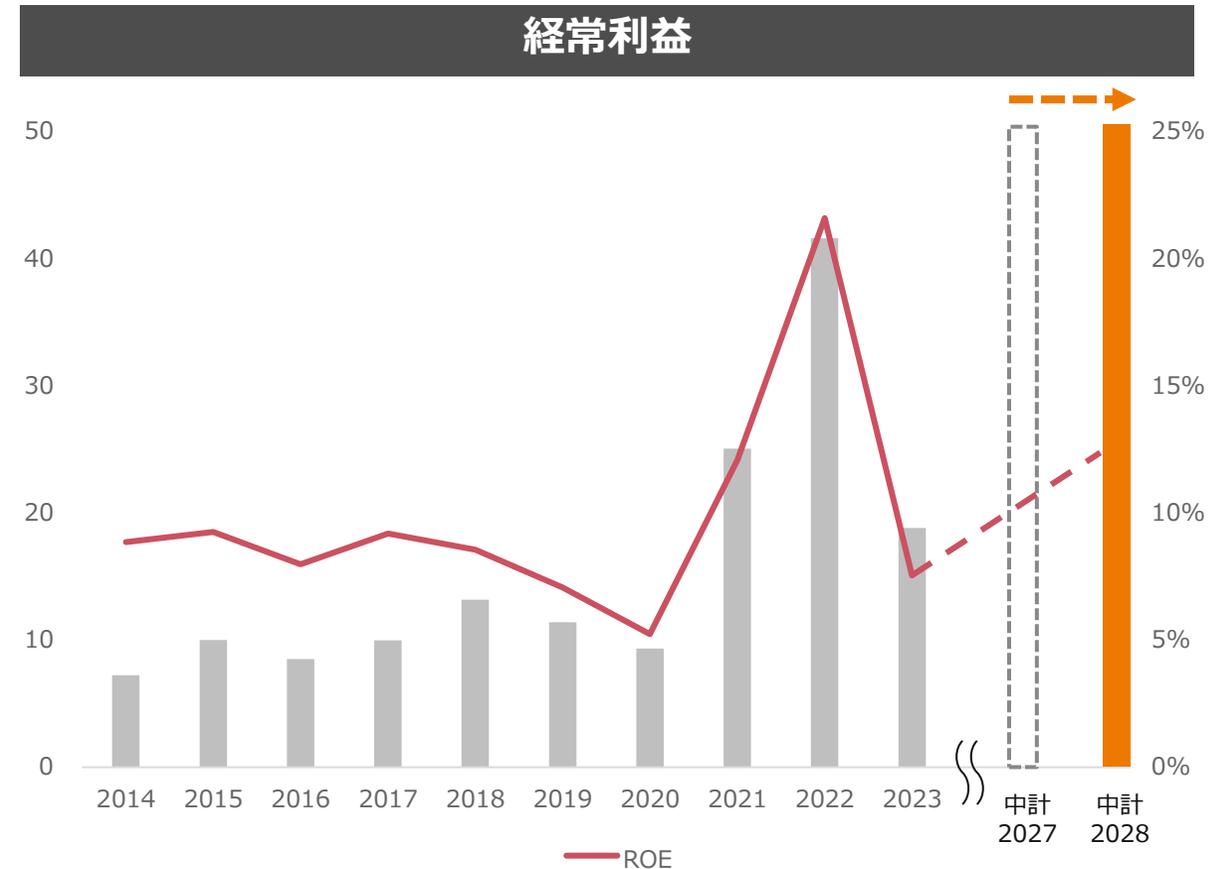
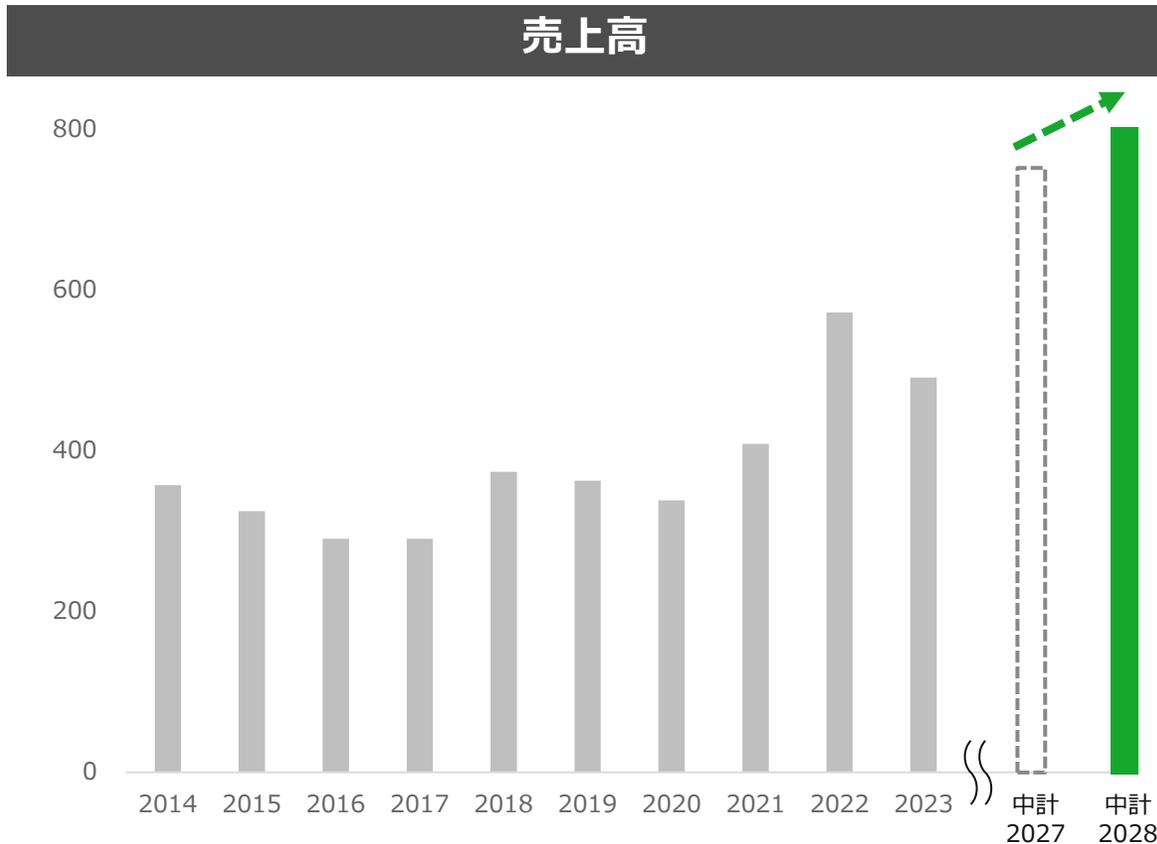
売上高	2023	2024	2026	2028
連結	491	580	680	800
資源循環事業	188	250	285	330
グローバルトレーディング事業	344	400	450	515
リチウムイオン電池リサイクル事業	16	10	15	27
その他	4	5	6	9
調整額	▲62	▲85	▲76	▲81
経常利益	2023	2024	2026	2028
連結	19.0	22.5	33.0	50.0
資源循環事業	15.6	20.7	25.0	36.5
グローバルトレーディング事業	2.2	7.5	12.0	15.0
リチウムイオン電池リサイクル事業	5.7	0.6	2.5	5.0
その他	0.9	0.8	1.5	3.0
調整額	▲5.5	▲7.1	▲8.0	▲9.5

\*金額は切り捨て表示

# 中計2027との比較

- 2020年には新型コロナウイルスの影響で経済活動が停滞。2021年以降は資源相場の上昇を活用し、高い利益を達成した。
- 前期の減益の要因に「人的資本投資」、「エネルギー価格の高騰」がある。それに伴い経常利益の目標を中計2027から1年先送り。
- 中計2028ではポートフォリオの組み換えを重点的に行っていく。

(単位：億円)



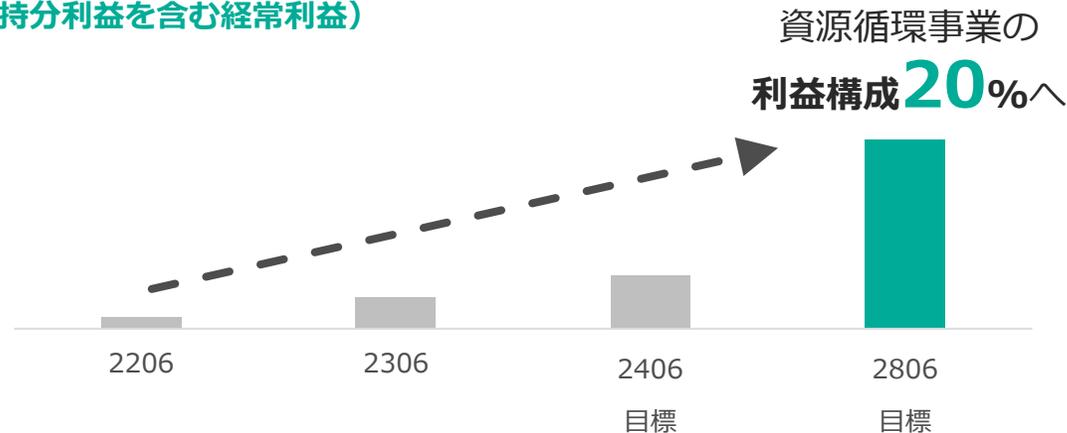
脱炭素への移行に伴う解体工事の需要が増加、金融機関等との連携が事業成長を加速

脱炭素に伴う解体事業の市場動向

- 01 初期の脱炭素の大規模設備の寿命到来
  - ・太陽光発電設備
  - ・陸上風力発電設備 等
- 02 脱炭素に伴う製造業等の事業再編
  - ・自動車関連
  - ・石油関連 等
- 03 脱炭素に伴う新たな将来需要
  - ・大型蓄電池
  - ・洋上風力発電設備 等

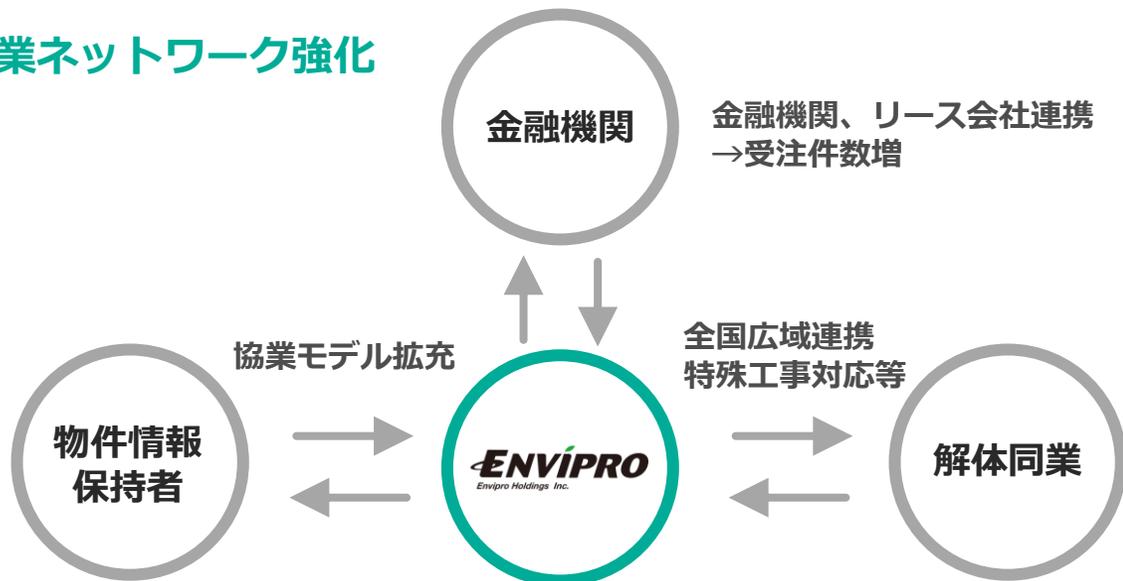
解体事業の実績と目標

(持分利益を含む経常利益)



成長に向けた取り組み

協業ネットワーク強化



解体CEの研究

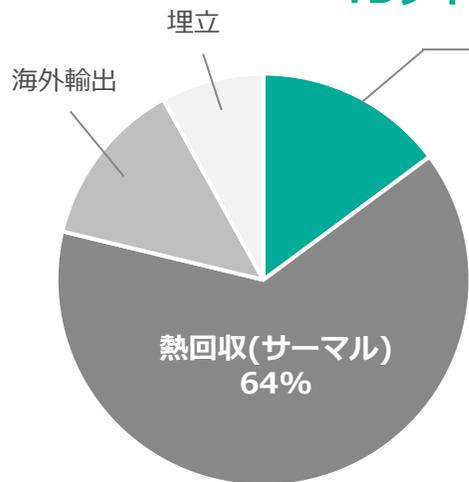
- 01 海上輸送による大型案件への対応
- 02 風力発電ブレードの高度リサイクル
- 03 レアメタル、レアアース回収

日東化工のTOBにより、カーボンフリーな生産スキームができあがり、ゴムCEの実現が可能に



**CE例：タイヤのサーキュラーエコノミー**

**TBタイヤのサステナブル市場**



熱回収に使用されていたゴムが、再生ゴム、ゴム粉としてマテリアルリサイクルされることで**市場拡大**

**東洋ゴムチップの強み**

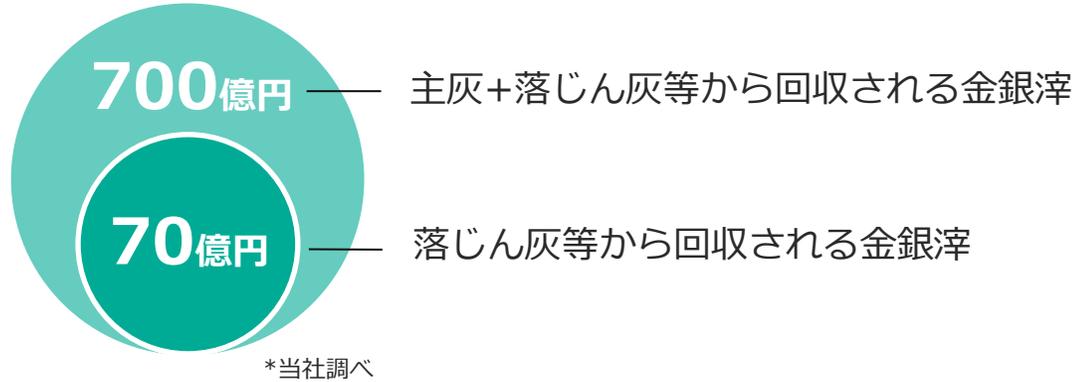
- ・様々な配合の廃タイヤを使用し、人工芝充填剤等のサステナブル製品を製造  
\*廃タイヤの処理能力、再生原材料の供給シェアは国内トップレベル
- ・廃タイヤ由来の極微粉末を開発・製造  
→冷凍粉碎技術を使った日本初のタイヤ粉碎技術を研究

**日東化工の強み**

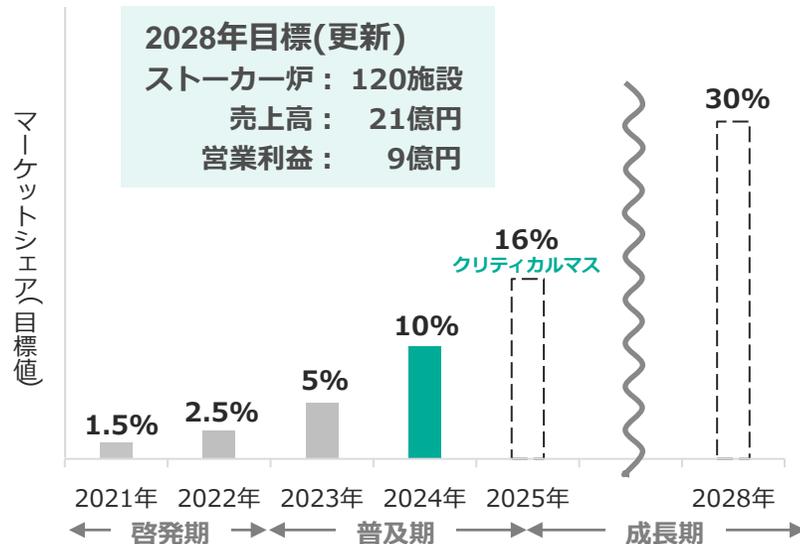
- ・廃タイヤチップ、粉末からゴムマット等のサーキュラー製品を生産
- ・東洋ゴムチップが製造した廃タイヤ極微粉末を、日東化工がコンパウンド化  
→サステナブルタイヤの原材料の生産を目指す

契約数は、前年の23件から35件に増加

### 焼却灰からの金銀滓マーケット



### 落じん灰等からの金銀滓回収の進捗



\*2021年2月22日決算説明資料より

### 更なる成長に向けて

- 01 主灰からの金銀滓回収と主灰の資源化  
(灰のブロック品製作、灰の焼成、灰溶融)
- 02 焼却炉に直結した主灰リサイクルラインの設置
- 03 灰からの重金属除去と金銀滓回収

- ・ 当セグメントでは、取扱量**100万**トンが重要KPI
- ・ 海外資源需要の停滞により、資源輸出ビジネスは減速。一方で資源獲得競争が激化する中、国内での資源循環の動きが加速傾向
- ・ 物流代行事業は通関業務も加わり順調に成長、11月にはUAE支店が稼働予定

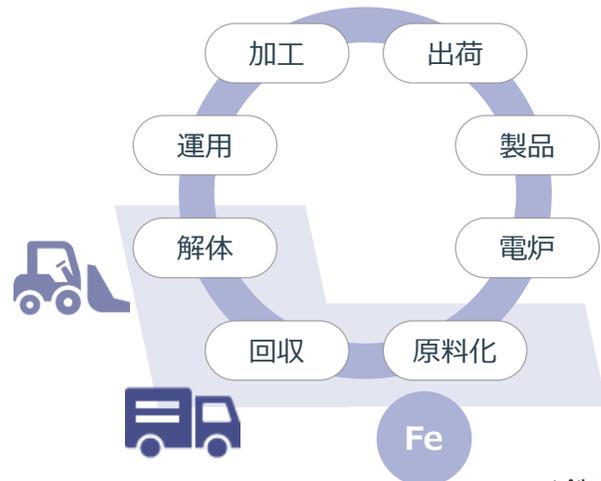
## ① スキーム作りによる国内電炉メーカーとの関係性強化

### 市場感

- ・ 国内で鉄鋼をはじめ、資源が循環する仕組みが構築され始めている

### 当社の強み

- ・ 豊富な情報と商流を活かした「資源物流」の役割を担う。
- ・ グループ連携により下図の「解体」から「原料化」まで含めたサービスを提供することが可能



\*鉄スクラップの循環イメージ

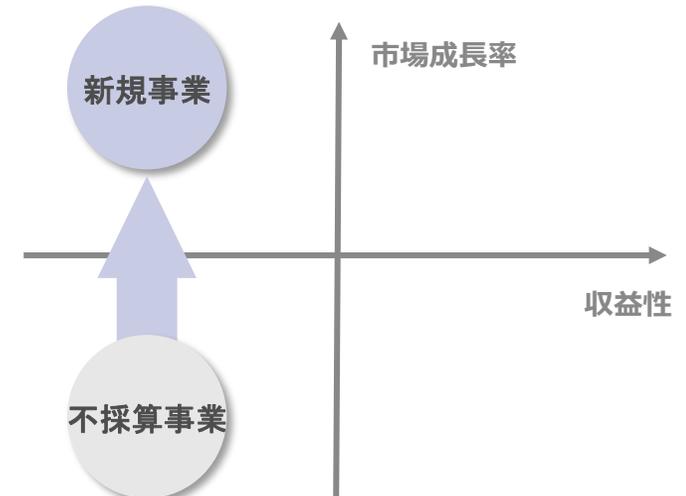
## ② 市況に応じた、海外事業ポートフォリオの組み替え

### 不採算事業

- ・ 3WM Japan Coast 撤退
- ・ 3WM Uganda 撤退

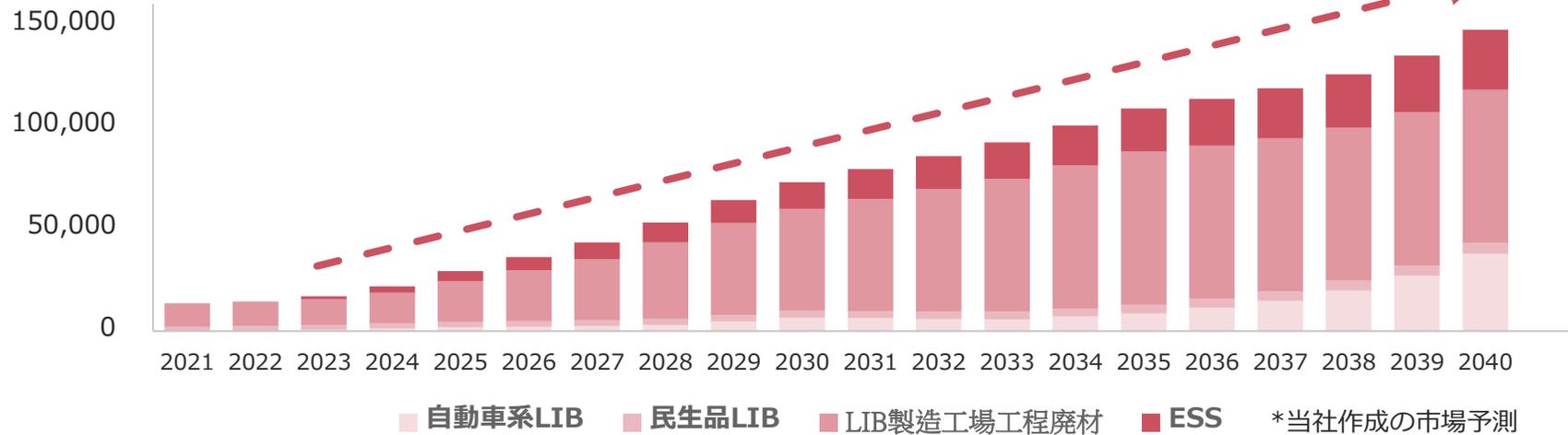
### 新規施策

- ・ オランダに支店展開(8月稼働)
- ・ 輸入、三国間貿易の拡大
- ・ 物流代行UAE支店(11月稼働予定)
- ・ LIB海外工場の候補地の探索
- ・ 海外からのビジネスモデル輸入
- ・ 日本のビジネスモデルの海外展開



工程廃材 → ESS(定置式蓄電池) → 使用済LIB... 市場成長に合わせて柔軟に対応する

単位：t



市場成長の中でトップシェアになるべく、生産能力を拡充していく

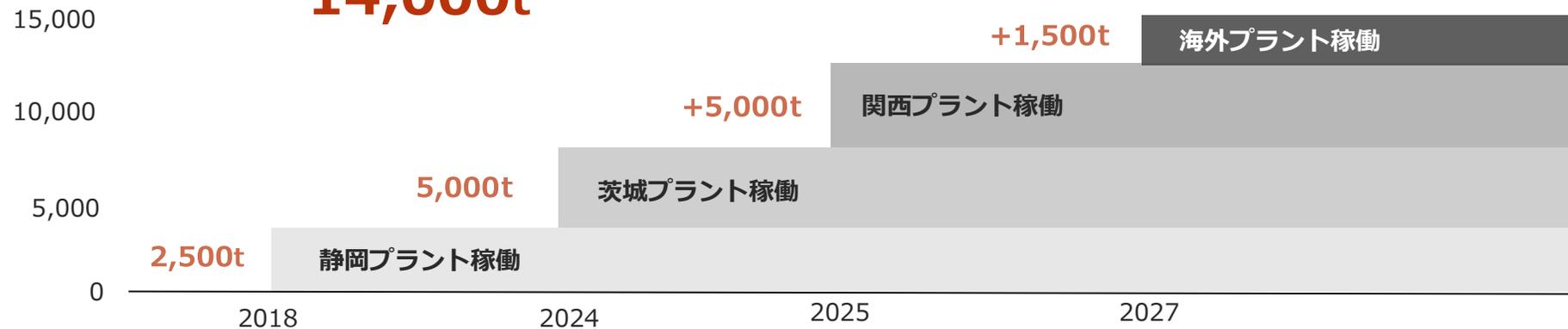
LIB処理能力：t

各プラントの合計処理能力

**14,000t**

=

2027年発生 of 工程廃材品の30%に相当



今後の成長について

- ① 湿式製錬の事業化 (2025年目標は見直し)
- ② DPPに対応したLFPの広域回収
- ③ BMからのグラファイト回収
- ④ 窒素封入状態での破碎技術

\*DPP：デジタルパスポートのこと

\*LFP：リン酸鉄リチウム電池のこと

大手顧客との接点、高い信頼性を背景に、CE戦略における重要な役割を実施

CEコーディネート&ソリューション提供

コンサルティング

サーキュラーエコノミー

- CE戦略・モデル構築
- プラスチック循環モデル構築
- 廃棄物マネジメント支援
- 広域認定制度

カーボンニュートラル

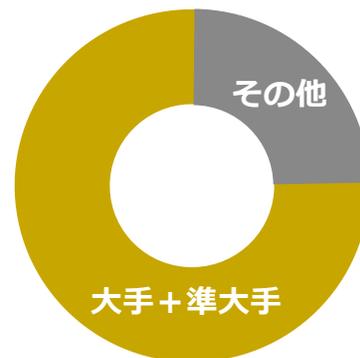
- 気候変動対応の方針・戦略策定
- TCFD提言対応
- SBT・CDP等のESG評価サポート
- CO<sub>2</sub>削減効果算定



CEソリューション  
(グループ会社の能力)

- ・多種類の廃棄物に対応
- ・全国の発生物への対応能力
- ・RE100工場でカーボンフリーな生産
- ・研究開発能力

コンサルティングの実績



大手企業の顧客比率 **75%**

リピート受注率 **88%**

\*大手企業 : 売上1兆円以上  
準大手企業 : 売上1千億円~1兆円  
その他 : 売上1千億円以下

トレンドをおさえ、最新のニーズへ対応

1, 既存事業の深化

CDP未回答企業数 **3,675**社/4,002社  
\*国内上場企業4,002社に占める割合

2, DX推進 (ソフト開発)

- ・ **トレーサビリティ**システム開発
- ・ **CO<sub>2</sub>排出量算定**システム開発

3, 新しいニーズへの対応

- ・ **海外**コンサルティング
- ・ **オンライン**コンサルティング
- ・ **生物多様性**(TNFD等)

多様性の推進、地域課題解決を両立することで、「地域を支えるCE」を実現する

農福連携

障がい者が農業に従事し、自信や生きがいを創出し、  
社会参画を促す取組みであり、同時に農業の諸課題を解決するモデル

就労者のメリット

- ・就労者の**収入増加**
- ・**やりがいのある**仕事の提供
- ・農園に隣接して事業所展開、従事する利用者の増加

長野県への貢献

- ・農業の**人手不足**を解消（施設外就労、就職等）
- ・**長野産**の野菜の栽培拡大

環福連携

障がい者がパソコン解体による資源回収等に従事し、  
環境問題の解決に取り組む事業モデル

グループ連携

- ・グループ障がい者雇用率\*：**4.2%**
- ・グループ会社のリサイクル業務に従事
- ・グループ会社と連携強化し、**神奈川**等へ横展開を予定

アストコの強み

- ・手選別能力により、細かい分離分別機能を果たす
- ・ピッキング、解体等で、流動的な人的フォローが可能

\*2023年6月1日時点 日東化工、サイテラスは除かれている

## 当社の投資方針



### 既存事業への投資

- ・ 工場の拡張
- ・ 新技術導入、DX推進
- ・ 劣化更新、環境整備、安全対策の強化



### 成長事業への投資

- ・ リチウムイオン電池リサイクル事業
- ・ プラスチックの高度リサイクル事業
- ・ 人材と知財の確保



### M&A等への投資

- ・ 成長の加速
- ・ シナジー創出
- ・ 成長企業との提携

IRR

15%

ROI

10%

### 直近3年の主要な投資実績

富士工場（資源リサイクル工場）	18.2億円
茨城工場（LIBリサイクル工場）	8.6億円
日東化工のTOB	20.7億円

### 戦略人材への投資

- 戦略事業部門、事業開発部門の設置
- 海外事業部門の設置
- エンジニアリング部門の拡充

事業推進人材 **100** 人創出を目標設定

KPI設定→経営陣を含めた定期的な議論



## HD及び、グループ各社の社長候補

事業立ち上げ、グローバル展開、ファイナンス、事業投資判断等の経験を有している人材

## 先端技術活用のリーダー

DX、知財管理、研究開発等の特定分野の深い専門知識を活かし、事業を推進する人材

## プロジェクト推進のリーダー

対象領域における幅広い知識と多面的な視野を持ち、各分野の担当者をまとめ上げる人材

		KPI
採用	中途採用と新卒採用	事業推進人材採用
		新卒採用
	採用手法の多様化	リファラル・カムバック採用
育成	人材育成	事業推進人材育成
	グループナレッジの共有	ビジネススクール満足度
		成長できる喜び
定着	従業員満足	定着率
		定昇+ベア
		福利厚生
	多様な人材の活躍	女性管理職比率
		外国人比率

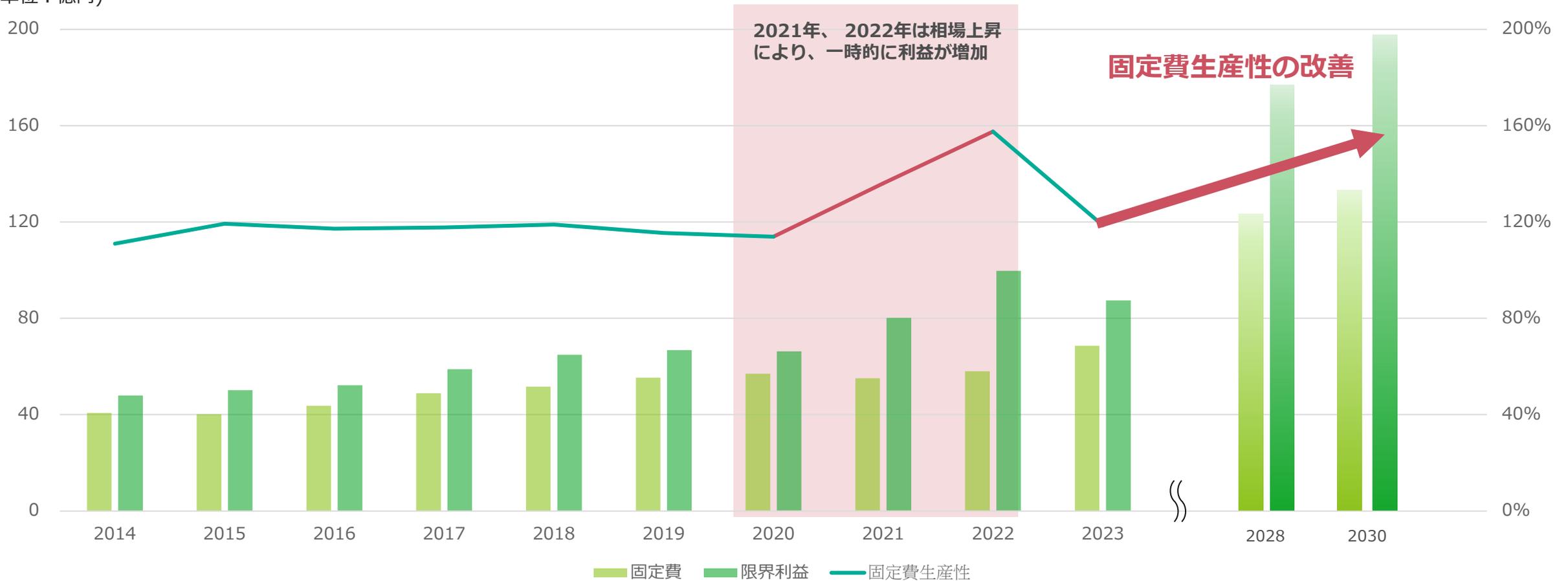
進捗 (2023.6)	目標 (2028.6)
13人	30人
4人 (2024.4入社)	40人
全社員の11.2%	全社員の20%
9人	40人
94.9%	100%
69.8% (2022.6)	90%
89.7%	95%
6.44%	3%以上/年
働き方満足度-%	働き方満足度 80%
8.4%	20%
4.0%	10%

\*事業推進人材は、課長職以上の人材と定義

# 固定費生産性と成長ポテンシャル

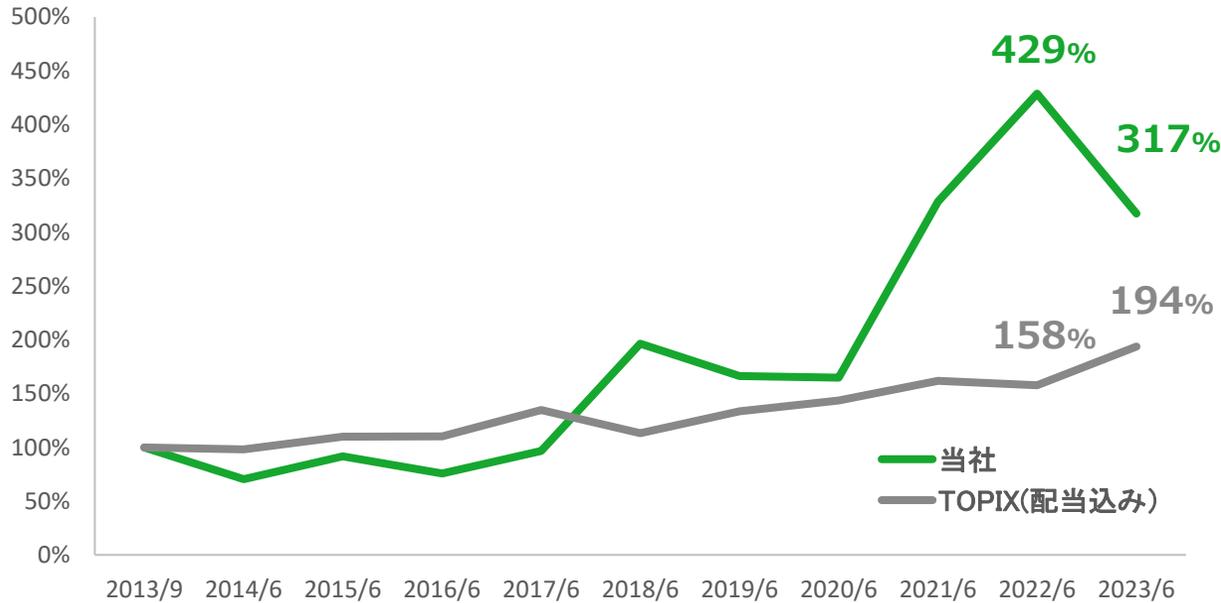
- ・ 人材投資では、新規事業、M&A、PMIの遂行能力、研究開発等、**戦略推進能力が蓄積**
- ・ 設備投資では、能力増強を前提とした工場や設備への投資により、**規模の経済**が働く
- ・ 過去10年(2014→2023)で固定費1.7倍、限界利益1.8倍

(単位：億円)



## 上場以降のTSR推移（株主総利回り）

- 10年で見ると、**TOPIXのパフォーマンスを上回って**推移



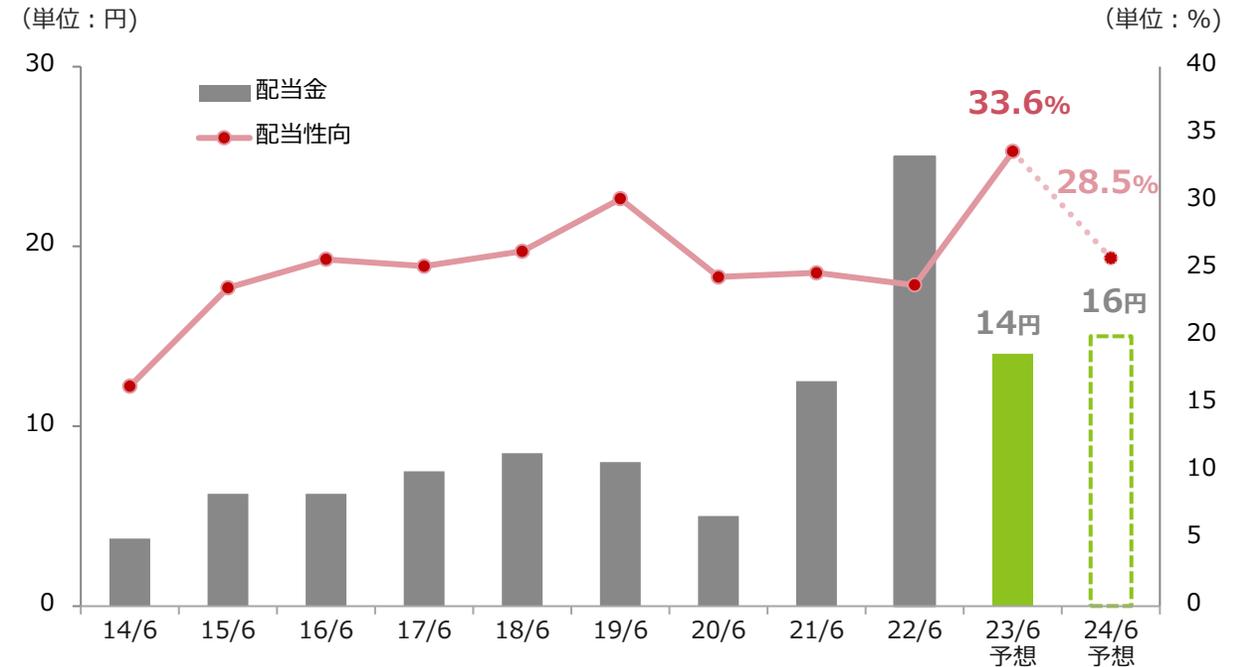
\*2013年9月25日終値を100とする

(単位: 円)

	2013年 9/25終値	2014.6	2015.6	2016.6	2017.6	2018.6	2019.6	2020.6	2021.6	2022.6	2023.6	2024.6
株価(6月末)	204	140	178	139	174	369	300	292	614	794	552	-
1株配当金	-	3.75	6.25	6.25	7.5	8.5	8	5	12.5	25	14	16
配当性向	-	16.3%	23.6%	25.7%	25.2%	26.3%	30.2%	24.4%	24.7%	23.8%	33.6%	28.5%

## 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 **25~35%**を目標とする。



\*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株の株式分割を実施。  
2022年4月20日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を実施。  
1株当たり配当金は2014年6月期以前から上記の株式分割が行われたと仮定して算定しています。

## 本資料に関する注意事項

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/>