

中期経営計画 (中計2029)

株式会社エンビプロ・ホールディングス
(証券コード：5698)

2024年8月22日

目次

- 1. 中期経営計画（中計2029）**
2. 資本コストや株価を意識した経営
3. 事業別の成長戦略
4. 経営方針・戦略

中計2029の財務目標



	売上高	経常利益	ROE	ROIC
2029.6	860 億円	47 億円	14%	9%
2027.6	680億円	31億円	11.5%	-%
2025.6	535億円	20億円	8.5%	-%

*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 (2024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	1,500円/kg	11,000円/kg	140,000円/kg	2,700円/kg	4,100円/kg	140円/USD

- 売上高CAGRは**10.5%**、経常利益CAGRは**21.4%** (*2024/6 - 2029/6の5年間で計算)
- 中計2028では最終年である2028年6月期の目標利益を50億円としましたが、今回2029年6月期の経常利益を47億円に修正
- 今回より、**M&Aによる売上利益の想定増額を除いた**形で目標設定

セグメント別の財務目標

- 資源循環事業は、**仕組みによる集荷力強化**と**CEの具体的事例の実現**が目標利益達成のカギ
- グローバルトレーディング事業は、資源流通事業の**モデルチェンジによるV字回復**、**物流代行サービスの10%程度の安定成長**が目標利益達成のカギ
- リチウムイオン電池リサイクル事業は、**戦略事業として先行投資が続く**。湿式製錬の実証プラントは現段階では中計に織り込んでいない

(単位：百万円)

売上	2025	2027	2029
連結	53,500	68,000	86,000
資源循環事業	25,500	29,500	34,000
グローバルトレーディング事業	32,000	42,000	55,500
リチウムイオン電池リサイクル事業	1,250	1,850	2,200
その他	500	700	900
調整額	▲5,750	▲6,050	▲6,600

経常利益	2025	2027	2029
連結	2,000	3,100	4,700
資源循環事業	2,000	2,750	3,700
グローバルトレーディング事業	540	900	1,350
リチウムイオン電池リサイクル事業	▲15	150	300
その他	100	200	300
調整額	▲625	▲900	▲950

【参考】当社のローリング方式について

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

2023.6

2024.6

2025.6

2026.6

2027.6

2028.6

2029.6

2030.6

中計2027

中計2028

中計2029

中計2030

今回発表

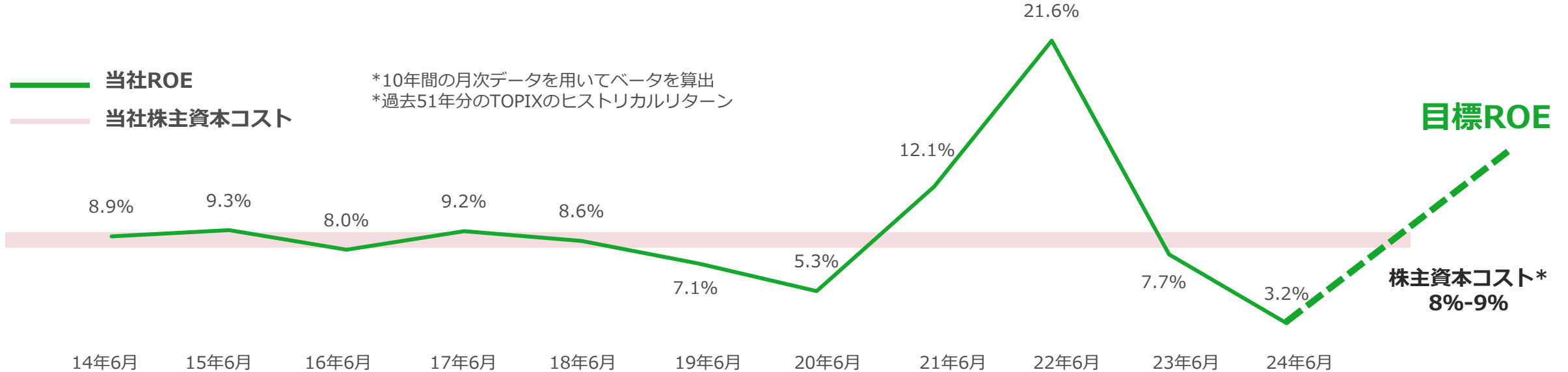
来期予定

目次

1. 中期経営計画（中計2029）
- 2. 資本コストや株価を意識した経営**
3. 事業別の成長戦略
4. 経営方針・戦略

ROEと株主資本コストについて

- 当社グループのROEは市況に依存し、**大きなボラティリティ**が生じている
- 株主資本コストを**ROEが下回っている**
- **独自技術・ノウハウ活用**による利益率の高い事業の拡大・育成と、**サービス事業比率の拡大**により、EPSの伸長及びROEのボラティリティ低減を目指す



重点課題

ROE =

純利益率

独自事業拡大と育成

サービス事業比率の拡大

×

総資産回転率

不採算事業の撤退

取扱量拡大

×

財務レバレッジ

適切な借入

株主還元

事業ポートフォリオの選択と集中

- 2025-2026年は、**機能強化**、**規模拡大**を図る（LIBリサイクルにおいては、30年頃まで投資フェーズを継続）
- 2027-2029年は、**投資回収**、**及びCE事業**を拡大する
- M&A**、**JV設立**等の投資活動により、前倒しでの目標達成を目指す

単位：百万円

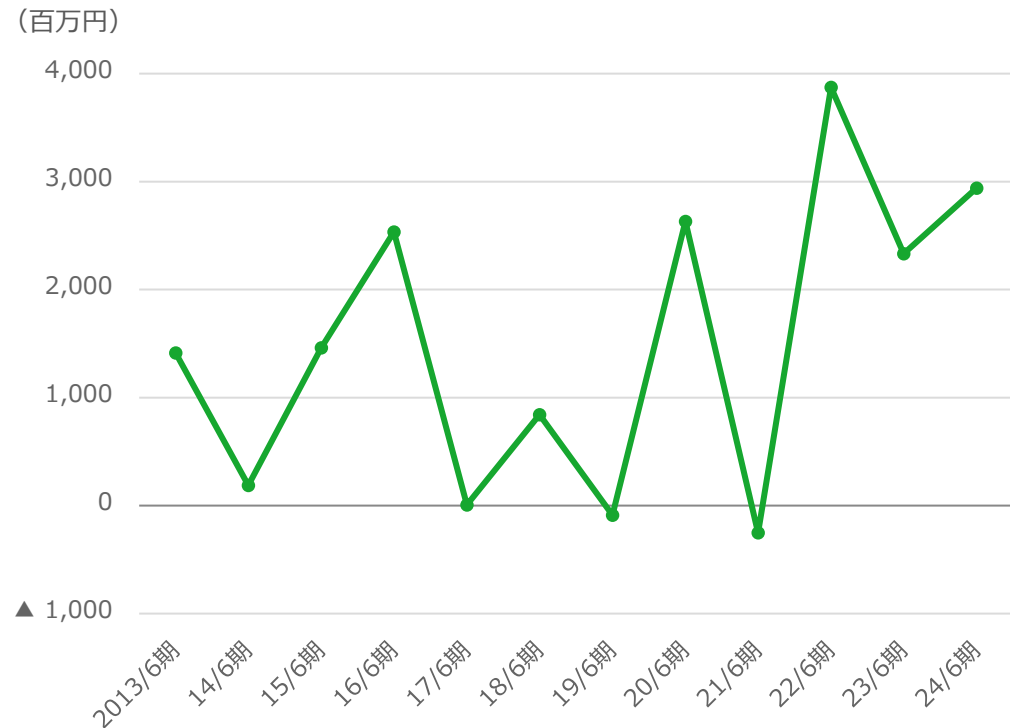
セグメント	事業名	2025～2026年	2027～2029年	2029/6 財務目標
資源循環	金属資源	<ul style="list-style-type: none"> ・メタルリサイクルの高度化 ・リサイクル燃料事業へ投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品CE事業の拡大 ・再資源化拠点の拡充 	売上高： 34,000 経常： 3,700 利益率： 10.9% (2024年 7.6%)
	焼却灰	落じん灰からの金銀滓*回収事業の増強	主灰からの金銀滓回収事業に注力	
	解体	<ul style="list-style-type: none"> ・案件対応能力強化（有資格者増員） ・提携先の拡大 	ビルサーキュラー（グリーンスチールの循環）	
	ポリマー	設備投資、R&D	樹脂、ゴムの再生素材供給	
グローバルトレーディング	資源貿易	国内電炉との連携	海外での事業投資	売上高： 55,000 経常： 1,350 利益率： 2.5% (2024年 1.2%)
	物流代行	営業エリアの拡大	商材の多様化	
リチウムイオン電池リサイクル	LIBリサイクル	<ul style="list-style-type: none"> ・BM関西プラント計画 ・BMの加工受託事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・BM製造拠点拡充 ・溶媒抽出実証プラント稼働 	売上高： 2,200 経常： 300 利益率： 13.6% (2024年 13.9%)

*金銀滓：金・銀・プラチナ・パラジウムなどの混合物

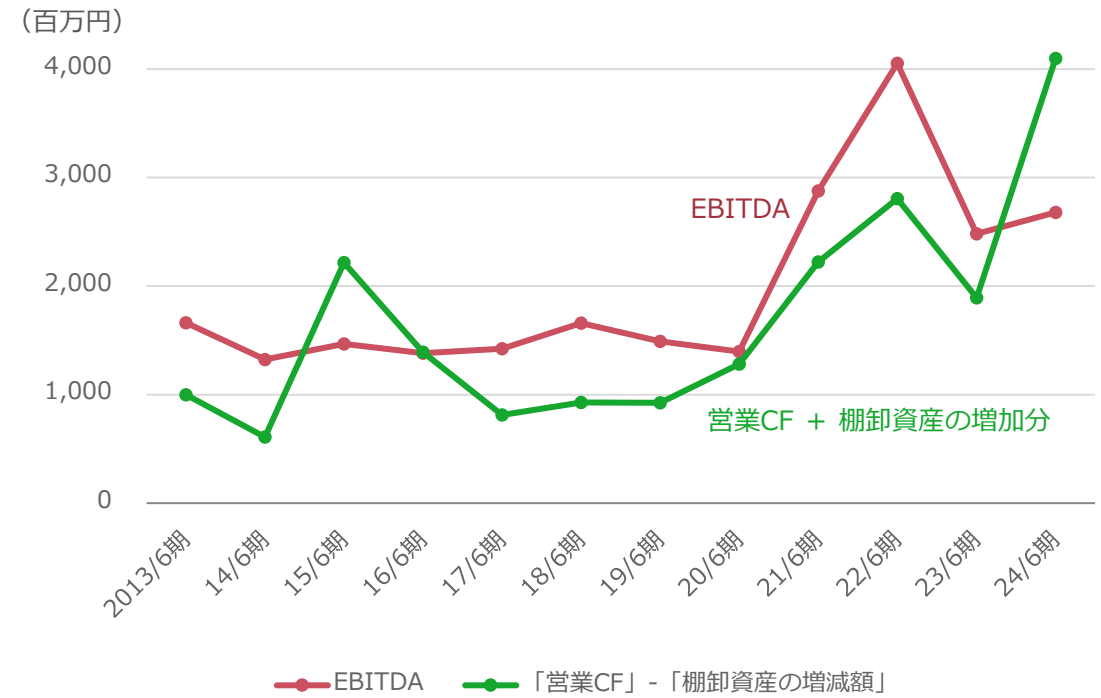
【参考】 営業キャッシュフロー、棚卸資産の関係

- (営業CF + 棚卸資産の増加分) とEBITDA*は相関する
- 営業CFのボラティリティは、棚卸資産に依存する
- 棚卸資産の多くは換金性の高いスクラップである

営業CF



(営業CF + 棚卸資産の増加分) と EBITDA



*EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

目次

1. 中期経営計画（中計2029）
2. 資本コストや株価を意識した経営
- 3. 事業別の成長戦略**
4. 経営方針・戦略

主灰+落じん灰*マーケット（毎年再生産される人工金鉱脈）

主灰、落じん灰からの金銀滓*回収 **700億円**

落じん灰からの金銀滓回収 **70億円**

（当社調べ）

当社2029年6月期 目標割合

主灰、落じん灰からの金銀滓回収売上 = 1 : 2

事業概要と最近の事例

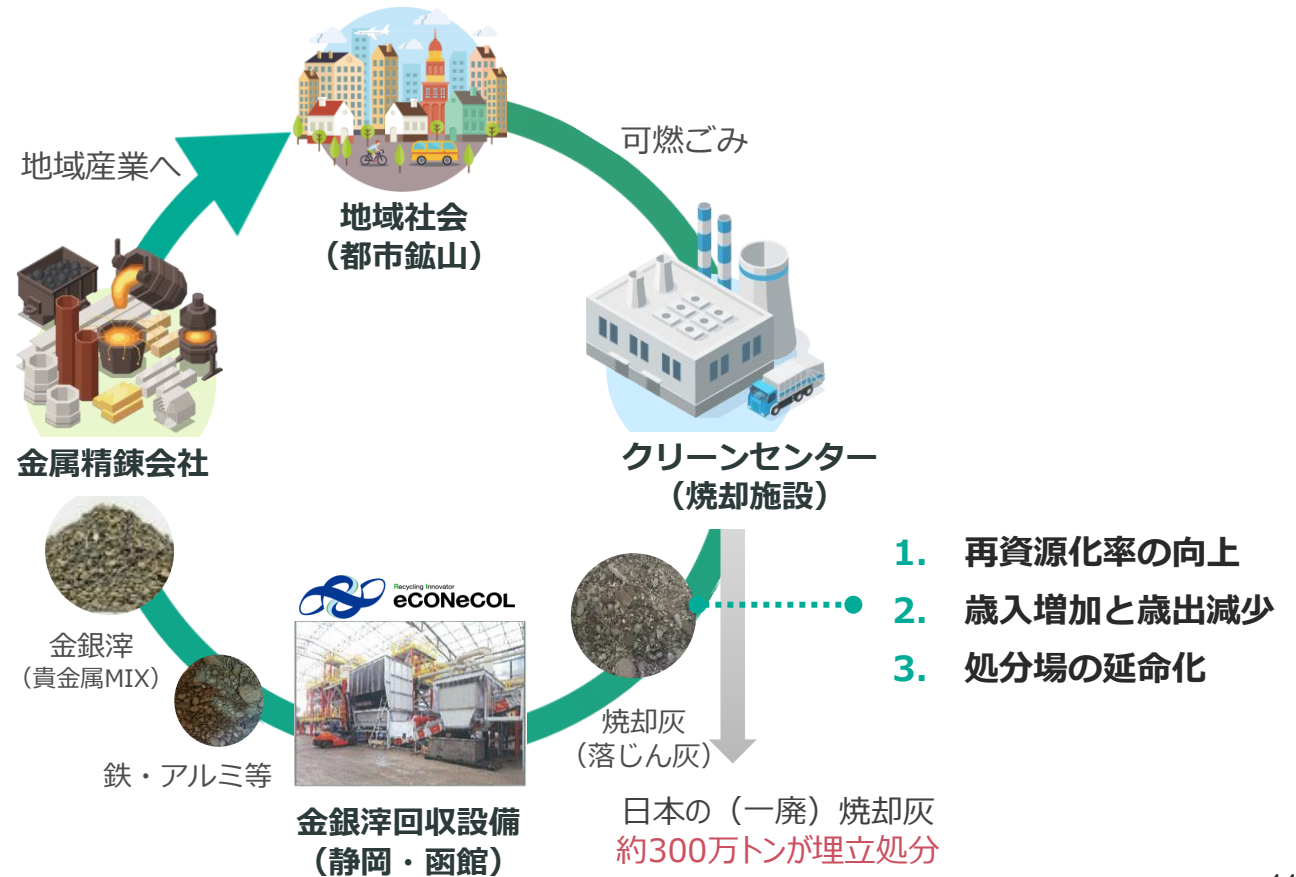
静岡県富士宮市の事例（2024年）

これまでセメント化・焼成処理等をしてきた焼却灰のうち
約100t/年の落じん灰をエコネコルが買取開始

約**510万円**/年の費用削減効果が見込まれる

落じん灰処分費
約400万円削減

落じん灰売却益
+約110万円



*落じん灰：焼却灰の中で、ストーカ炉の火格子の隙間から落下する灰

*金銀滓：金、銀、銅、プラチナ、パラジウムの濃縮滓

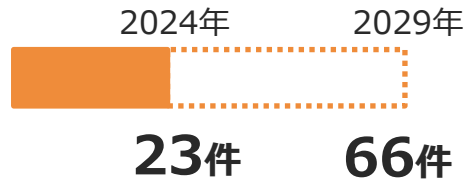
① 落じん灰からの金銀滓回収事業

売上目標 **12億円** ※2029/6

利益目標 **6億円** ※2029/6

現在23件と取引中であり、取引予定の自治体が20件ある。更なる営業活動により、66件の自治体との取引を目指す

KPI① 取引中自治体数



参考数値

取引予定自治体数
(契約済みだが、稼働前)

20自治体

シェア率目標

17% (66施設/390自治体)

*処理能力100t以上のストーカー炉は390施設

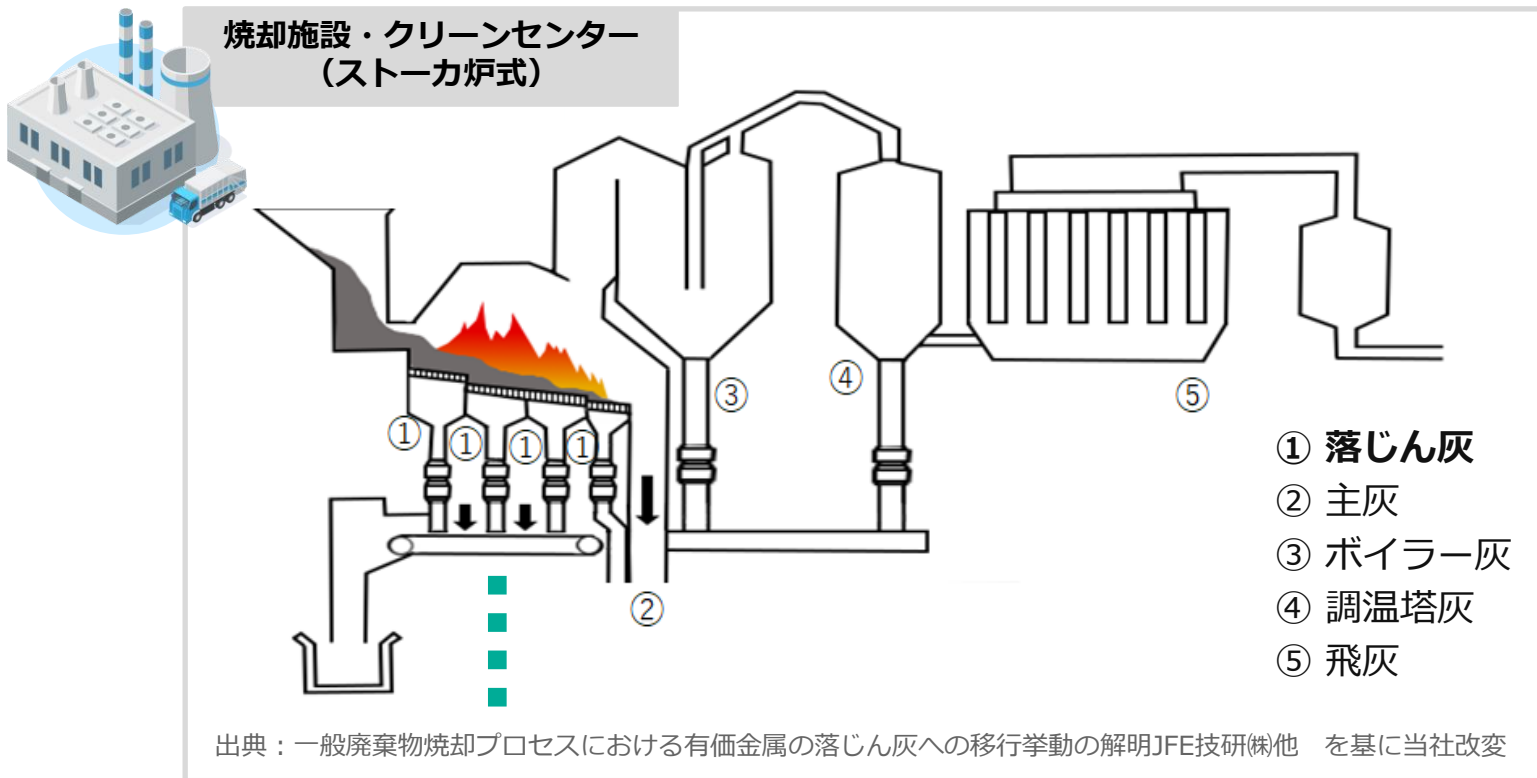
② 主灰からの金銀滓回収事業

01 主灰の資源化会社とのアライアンス

02 最終処分場とのアライアンス

KPI② 金銀滓回収量 **600 t**

【参考】落じん灰とは



- 落じん灰は、ストーカ炉の火格子の間から落下する灰のこと
- ストーカ炉式の一般的な焼却施設は、①落じん灰、②主灰が合流して排出される
- 落じん灰を別取りすることで有価買取が可能
- 主灰にも貴金属が含まれるが、そのままでは買取できる含有量に満たない

落じん灰
(焼却灰のうち1~5%)

1トン中数グラムの貴金属等を含有
(濃度には地域差があります)



落じん灰



金銀滓回収設備
(静岡・函館)

↓ 残渣灰

埋立または灰溶融等

金銀滓



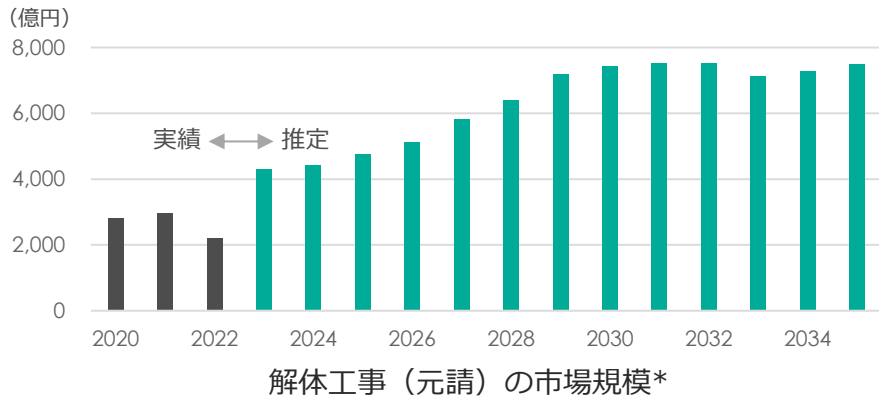
金属精錬会社

↓ 貴金属単体

メーカーへ

*金銀滓：金、銀、銅、プラチナ、パラジウムの濃縮滓

解体工事の市場規模が今後3倍程度になると推測



- ✓ バブル経済期の建設物が解体のサイクルに入る
- ✓ 国内産業の成熟化・衰退に伴う更新・撤退需要の取込

資源循環事業において、解体新会社設立



2024年9月～10月稼働予定

解体副産物の低炭素リサイクルの需要が増加
→資源循環、解体サービスの双方を提供

*実績値：「建設工事施工統計調査報告 令和4年度実績（国土交通省）」より
推定値：50年前の建設投資額×1.5%で算出。建設投資額は「令和3年度 建設投資見通し（国土交通省）」より

機能を強化することで、大きなトップラインの伸長を目指す

01 物件情報とのタッチポイント増強

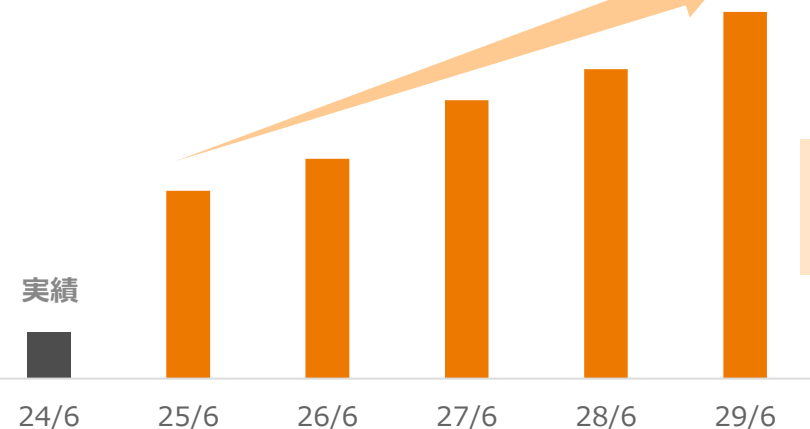
関係性構築済みのスクラップ業界、リース会社、銀行、リユース会社、不動産デベロッパー、医療コンサル等へネットワークを拡大

02 施工管理能力の向上

有資格者を増やし、大規模工事の案件遂行能力を獲得

KPI 施工管理技士数 **+28人** (2024/6~2029/6)

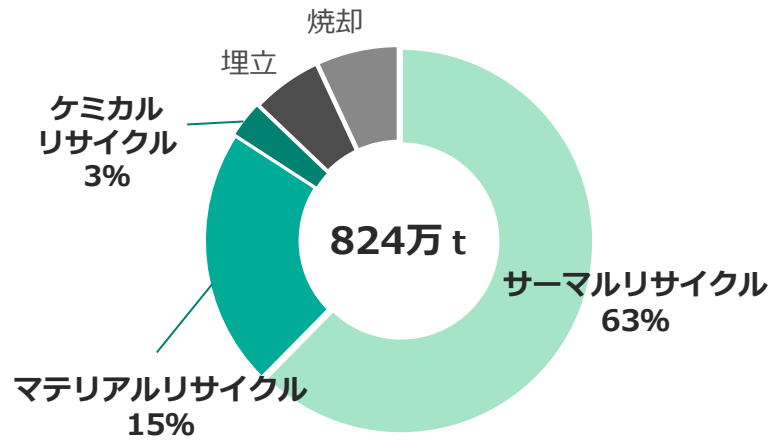
売上高成長イメージ



実績を蓄積し、
リピート含め案件を増加させる

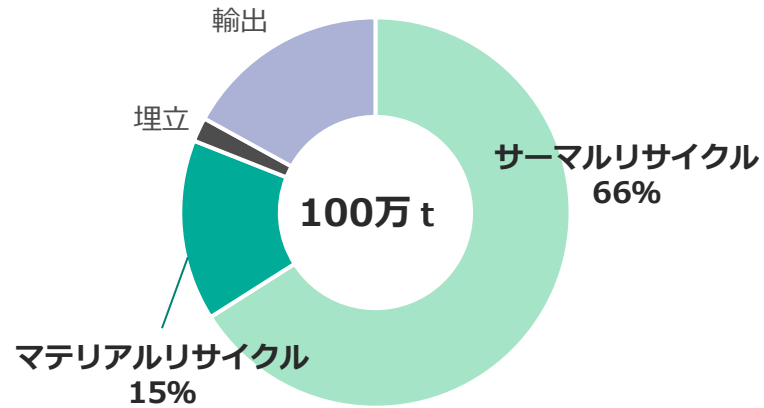
現在のリサイクル市場の構成

廃プラスチック



プラスチック循環利用協会「プラスチックリサイクルの基礎知識」

廃タイヤ



日本自動車タイヤ協会「2022年廃タイヤリサイクル状況」

現在 6 割超を占める

サーマルリサイクル



マテリアルリサイクル
ケミカルリサイクル

へシフト

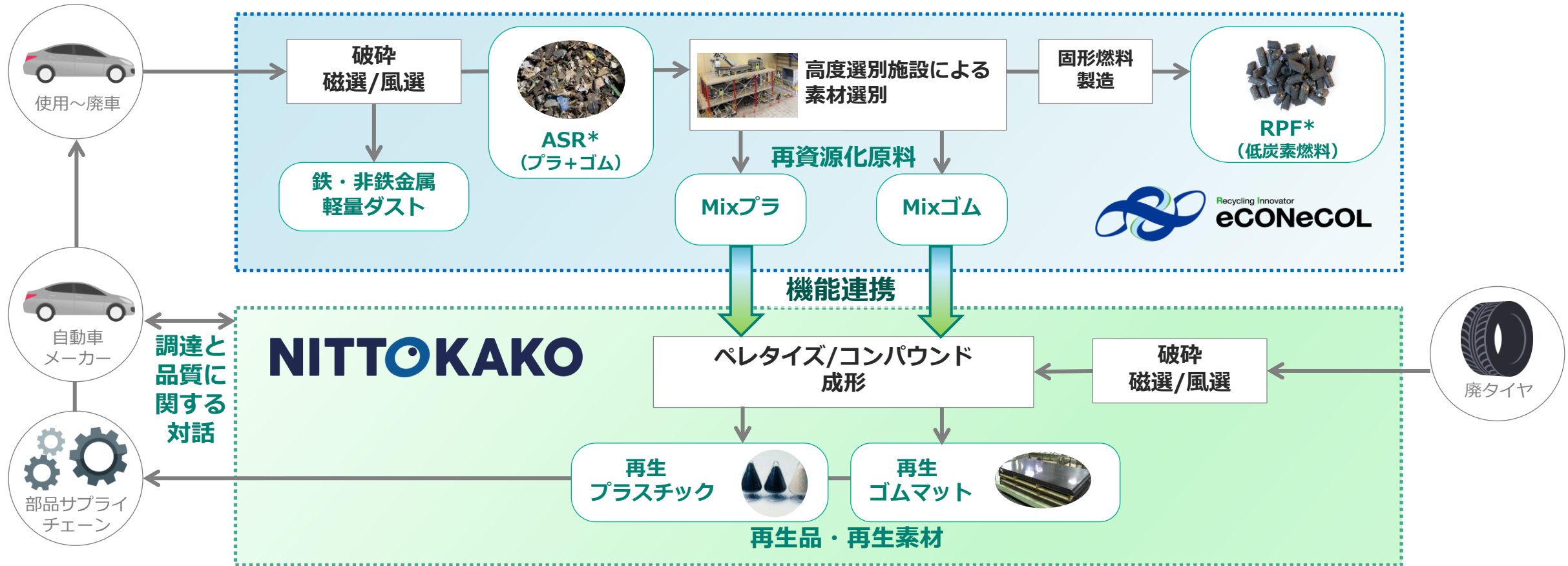
マテリアルリサイクルに向けた注力ポイント

01 廃棄物原料の安定調達

02 再生原料化技術の高度化

03 再生素材の製造、量産化

- 欧州ELV規則案において新車製造への**再生材使用が義務化**される見込み
- リサイクル機能とコンパウンド機能で動脈サプライチェーンの高い要求（安定調達、品質調整、環境負荷物質管理）に対応



*ASR : Automobile Shredder Residueの略。解体業者・破碎業者の再資源化基準に従って事前選別処理品目の回収等が行われた後発生する自動車由来のシュレッダーダスト

*RPF : Refuse derived paper and plastics densified Fuelの略。廃プラスチック類と紙ごみ類を主原料に圧縮してつくる、CO₂排出量を削減できる環境配慮型燃料

【参考】欧州における自動車の循環設計とELV管理規則（案）

ポイント

- 四輪乗用車や貨物自動車を対象としたELV(End-of-Life Vehicles)指令がELV規則に改正された原案が欧州委員会により公表
- ELV規則では、自動車メーカーに対し主に循環型設計への対応、リサイクル目標の達成、拡大生産者責任への対応を求めている
- 新車の車両に一定の比率で**再生プラスチックを使用する事を義務付けている**

◆以下重要原材料法案の一部抜粋

25%

車両に使用されるプラスチックの25%以上を再生プラスチックとする

再生プラスチックに対する
需要の高まり

6.25%

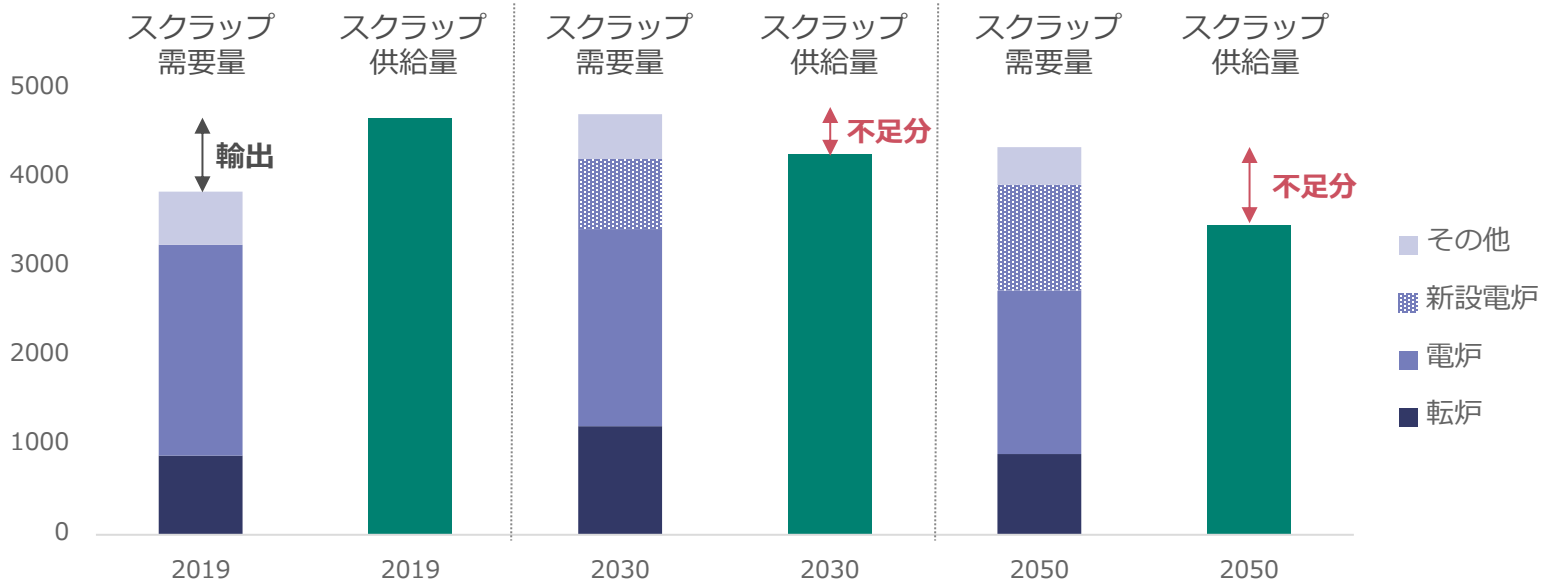
再生プラスチックの内6.25%は廃車由来の再生プラスチックとする

廃車からのプラスチック
選別・回収の必要性

【規則への具体的な対応】

- 規則発効から72カ月後までに上記25%及び6.25%の目標を自動車メーカーは、達成する必要がある
- 廃車からのプラスチック回収がこれまで以上に求められ、廃車を破碎（シュレッダー）して金属等の選別・回収を行った後、最終的に残る自動車シュレッダーダスト（Automobile Shredder Residue、ASR）から、更にプラスチックを選別し回収する必要性が高まる
- 自動車シュレッダーダストから、選別されたプラスチックの品質を向上させるためのコンパウンド技術及び含有する化学物質の管理が求められる

- 鉄スクラップは脱炭素の流れの中で今後も旺盛な需要が予想されるが、鉄スクラップ価格は国内高、海外安の流れが当面継続することが予想される



電炉比率の拡大に伴い、鉄スクラップの国内需要量が発生量を上回る

- 鉄スクラップ輸出量の減少
- 国内鉄スクラップ需要の増加

*日鉄総研株式会社「カーボンニュートラルを踏まえた我が国金属産業の持続的発展に向けた調査事業」より

01

国内商流の拡大

- 国内高・海外安に対応すべく、国内電炉メーカーと連携して国内販売量を拡大する
- 市況に応じて国内外で最適なビジネス（輸出、三国間貿易、輸入）を行える体制を整える

02

サービス業の拡大

- 好調な物流代行サービスでは、人員の増強及び新規商材の取扱いにより更なる規模拡大を実現する
- 港における再生原料のストック・積み出し能力を活かし、効率的な輸送スキームを提供する

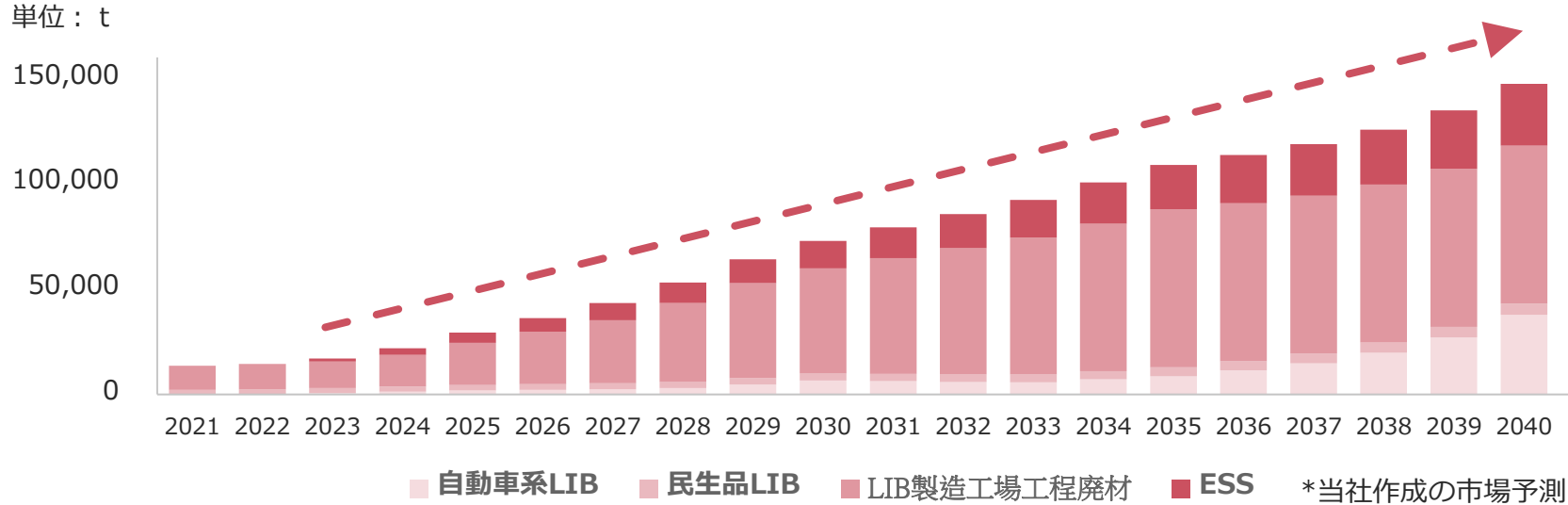
03

海外への事業投資

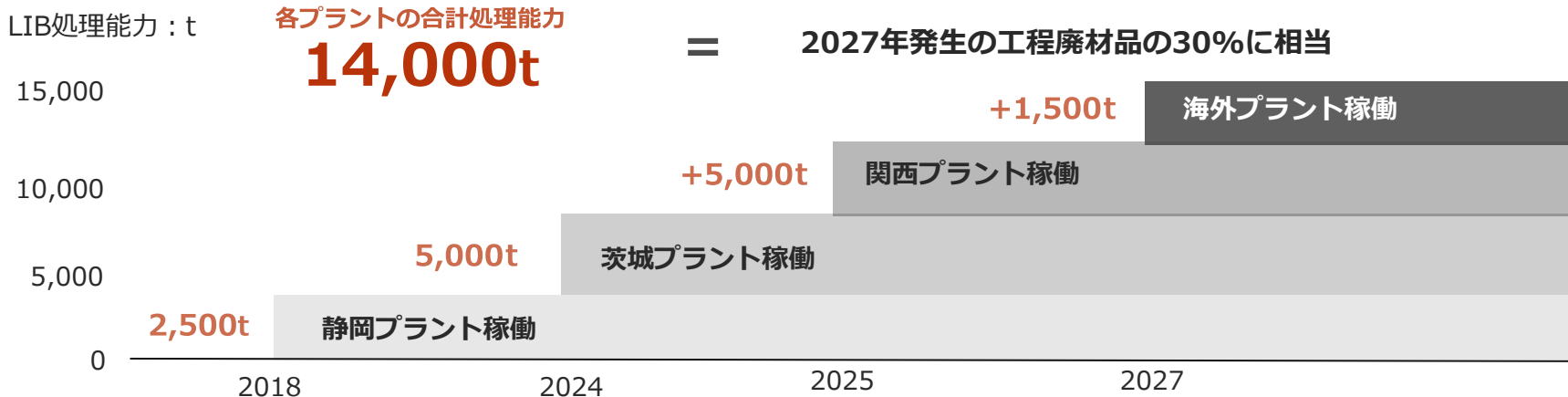
- 今後の成長が見込まれる東南アジア市場で一定規模のビジネスを準備する

リチウムイオン電池(LIB)リサイクル▶市場と工場の拡張計画

- 工程廃材 + 使用済みポータブルLIB + 自治体回収LIB + 使用済みESS(定置式LIB) + 使用済みEVのLIB
→市場成長に合わせて柔軟に対応する



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



今後の取組

- ① 工程廃材及び廃LIBの調達力拡充
- ② ブラックマス製造拠点の拡充
- ③ 湿式製錬実証プラントの稼働

目次

1. 中期経営計画（中計2029）
2. 資本コストや株価を意識した経営
3. 事業別の成長戦略
4. **経営方針・戦略**

CORPORATE IDENTITY

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
最も大切にしている価値観でありDNA **時間軸無し**



持続可能社会 実現の一翼を担う

2050年までの期限付き

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

MISSION **ミッション**



サーキュラー
エコノミーを
リードする

CONCEPT
戦略コンセプト

IMAGE
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



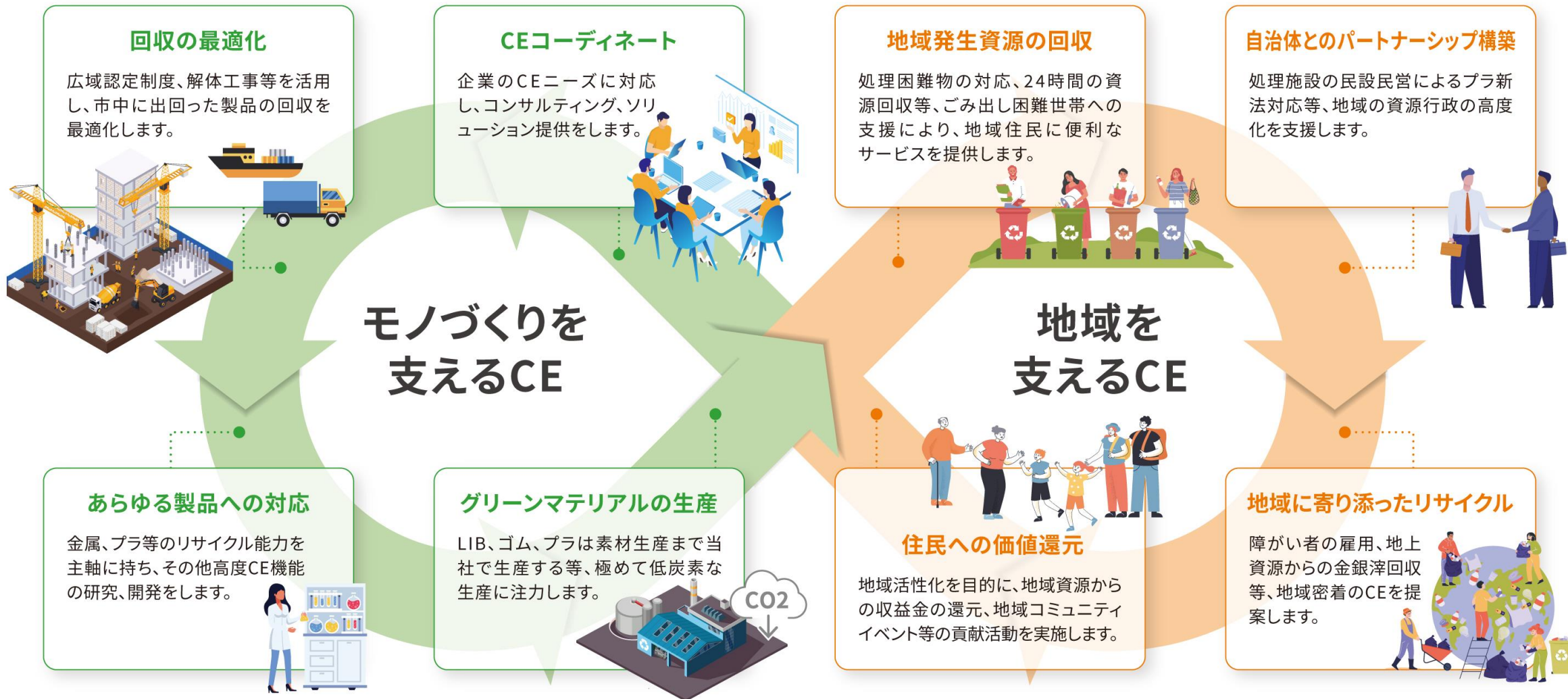
マテリアリティ
の特定

- 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

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。



サーキュラーエコノミー（CE）をリードするための戦略全体像

国内でのシェア拡大、新規CE市場での事業創出・拡大、及び海外成長市場への挑戦

国内CE事業戦略

市場の向かう方向性、及び目標

シェア（資源取扱量）拡大

再生素材原料となる廃棄物・スクラップの取扱量増加

回収・処理拠点の増加

廃棄物処理量の増加

CE市場の創出

再生素材の生産能力を拡充し、CE事例を創出

ターゲット再生素材の
生産量拡大

新たなCE製品、
サービスの開発・販売

目標達成に向けたアクション

事業再編・統合

再資源化設備・技術高度化

高度選別技術による
再生素材の高品位化

再生素材製品化
技術高度化

CEサプライチェーン構築

サプライチェーンの
コーディネート

物流パートナーとの
回収網構築

M&A/JV

トレーサビリティ

DPP

DX戦略



- CE推進に向け、トレーサビリティ管理システムを開発
- コスト削減に向けたロボット/AI導入等

固定費生産性向上

新規売上創出

人材戦略



- CE実現に向けた提案のできる人材の採用/育成
- DX/海外事業推進に向けた人材確保

企業文化・企業理念の浸透

事業推進人材100人

海外CE事業戦略



01 | Outbound

東南アジア等の成長市場において、国内と同様のビジネスモデルを展開する

02 | Inbound

環境事業で先行する欧州等の先端情報を活用し、国内でのビジネスを拡張

当社の強み・優位性

1. 高度な物理選別設備・プロセス・ノウハウ

廃棄物・金属スクラップの破碎・選別技術において金属・プラスチックの種別等の素材別に高度選別し、ダスト（廃棄物）についても最小化できる高度なプロセス・設備

2. リサイクルエンジニアリングの専門性

高度選別の基礎となるリサイクルプラントのプロセス設計、プラント改良技術等のノウハウ、エンジニアリング技術と強い組織体制

3. コンサルティング及び企画提案力

サーキュラーエコノミーや再生素材の用途開発に応えるコンサルティング力、CEモデル構築等の企画提案力

4. 全国複数拠点と海外を含めた流通ネットワーク

全国の複数ヤード拠点を經由した集荷網、海外も含めた廃棄物・スクラップの販売流通ネットワーク

5. 解体から資源循環まで一貫サービス

工場の解体や設備撤去の全国サービスと、解体・撤去から発生する廃棄物・金属スクラップの広域資源循環

注力すべき戦略の方向性

再生素材製造技術と分析・品質管理

廃棄物から選別した素材を製品の原料として活用できる再生素材まで品質を向上させる製造技術と品質管理ノウハウ





仕組みによる集荷力

企業とのパートナーシップや静脈物流を含めたCEスキーム構築等で再生素材原料を安定的・広域的に回収するシステムを構築

CE市場の創出とポジション確保

エンビプロがターゲットとする素材

以下のターゲット素材について、メーカー等の要求する品質の再生素材を生産する

	ベースメタル	プレシャスメタル	レアメタル	レアアース	ポリマー
	 <p>ベースメタル</p> <p>Fe Al Cu</p> <p>鉄・アルミ・銅</p>	 <p>プレシャスメタル</p> <p>Au Ag Pt Pd</p> <p>金・銀・白金族(プラチナ・パラジウム)</p>	 <p>レアメタル</p> <p>Li Ni Co</p> <p>リチウム・ニッケル・コバルト</p>	 <p>レアアース</p> <p>Nd Dy</p> <p>重希土類(ネオジム・ジスプロシウム)</p>	 <p>ポリマー</p> <p>C</p> <p>プラスチック・ゴム</p>
	<p>当社事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■鉄・非鉄金属CE ■小型家電・家電CE ■解体CE 	<p>当社事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■焼却灰含有貴金属回収 ■電子・電気機器CE 	<p>当社事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■LIB to LIB (リチウムイオンバッテリーCE) 	<p>当社事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■風力発電モーターCE ■高磁力モーターCE 	<p>当社事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■Tire to Tire(タイヤCE) ■ゴムCE ■プラスチックCE
家電市場	●	●	●	●	●
自動車市場	●	●	●	●	●
焼却灰市場	●	●			
半導体市場	●	●	●		●
包装材市場					●
建材市場	●				●

【参考】欧州における重要原材料法案の改正について

ポイント

- 欧州域内での生産能力の強化(採掘、処理、リサイクル)と重要原材料別のベンチマークが設定された
- 二次重要材料の使用が公共調達選定基準において考慮され、製造者に対しても二次原材料使用が推奨された
- 輸入依存が継続する前提の下で、調達先を多様化させている

◆以下重要原材料法案の一部抜粋

25%

戦略的原材料のEU年間消費のリサイクル能力 ▶▶▶ 再生素材の開発が加速

65%以下

EU域外1カ国からの供給(2030年まで) ▶▶▶ 資源のクローズドループの更なる推進

重要原材料リスト

銅、ニッケル、コバルト、リチウム、白金族、重希土類、
マンガン、リン、天然グラファイト

アンチモン、ヒ素、ボーキサイト、バライト、ベリリウム、ビスマス、ホウ素、原料炭、長石、蛍石、ガリウム、ゲルマニウム、
ハフニウム、ヘリウム、軽希土類、マグネシウム、ニオブ、リン鉱石、スカンジウム、シリコン金属、ストロンチウム、タンタル、
チタン金属、タングステン、バナジウム

戦略的重要原材料リスト

銅、ニッケル、コバルト、リチウム、白金族、磁石用希土類、
マンガン、天然グラファイト

ビスマス、ホウ素、ガリウム、ゲルマニウム、マグネシウム金属、
シリコン金属、チタン金属、タングステン

赤字は当社グループの取扱う原材料

* 重要原材料リスト: 供給リスクと経済的重要性を過去5年のデータに基づき計算の上、その両方で閾値を超えるもの

* 戦略的重要原材料リスト: 重要原材料のうち、重要技術(ツイントランジション、宇宙防衛)に関連する鉱物や生産量の増加が比較的難しい鉱物を「戦略的な重要原材料」と位置づける

組織のミッション

良い組織風土の醸成
強い企業文化の形成

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

KGI		KPI		進捗(2024.6)	目標(2028.6)
事業推進人材 100人創出	採用	中途採用と新卒採用	事業推進人材採用	18人*	30人
			新卒採用	14人*	40人
		採用手法の多様化	リファラル・カムバック採用	全社員の10.3%	全社員の20%
	育成	人材育成	事業推進人材育成	28人*	40人
		グループ ナレッジの共有	ビジネススクール満足度	95.3%	100%
			成長できる喜び	69.4% (2023.6)	90%
	定着	従業員満足	定着率	89.4%	95%
			定昇+ベア	5.62%	3%以上/年
		多様な人材の活躍	女性管理職比率	8.7%	20%

*2023 6 月期～2024年6月期の累計の人数を記載

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
経営管理部

TEL (0544) 21-3160

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