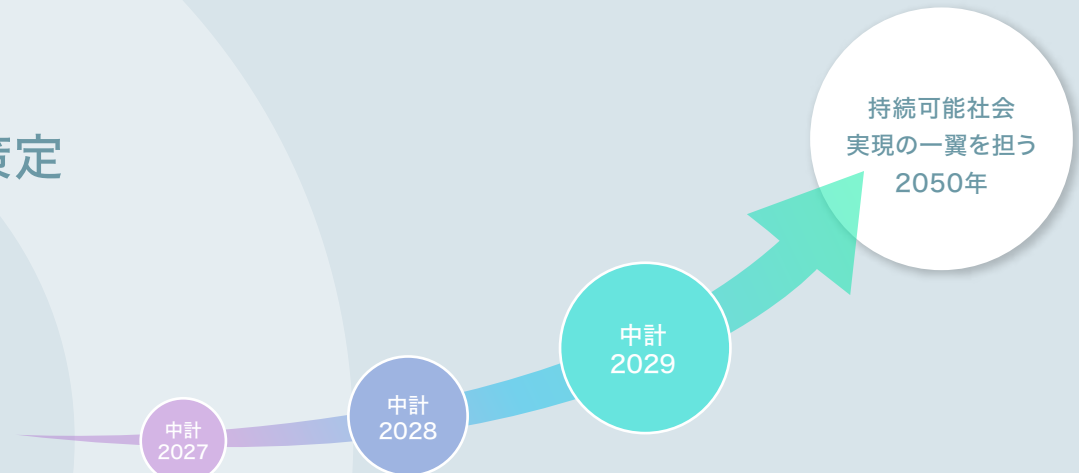


# 中期経営計画(中計2029)の策定

エンビプログループの事業環境は、2050年のカーボンニュートラル達成に大きな役割を持つサーキュラーエコノミー(循環経済・CE)の概念がサプライチェーン全般におよびはじめており、極めて低炭素なリサイクル原料(グリーンマテリアル)への需要は今後一層高まるものと考えています。

変革期を迎えている当社グループは、昨今の変化の激しい市況に柔軟に対応すべく、5年間の中期経営計画を毎期再考し、ローリング方式にて中期経営計画を策定しています。

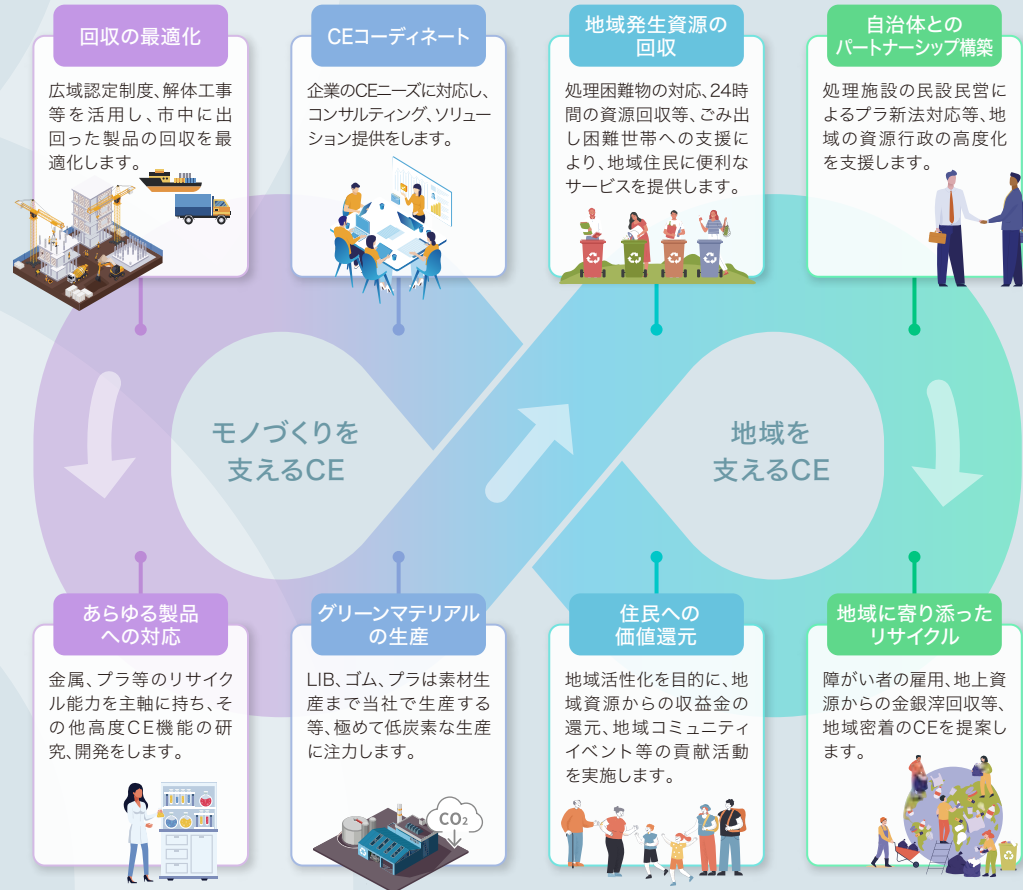


## 戦略CONCEPT

### サーキュラーエコノミーをリードする

「サーキュラーエコノミーをリードする」という戦略コンセプトのもと、「モノづくりを支えるCE」「地域を支えるCE」の2つの戦略に分類し、CEの具体的事例を他社に先駆けて数多く実現していくべく事業を推進しています。

「モノづくりを支えるCE」は、使用済み製品の広域回収から保管、高度リサイクル、環境データの見える化まで行います。一方で「地域を支えるCE」は都市ごみのCEのことであり、最終的に地方自治体のごみ行政に深く関与し、効率的かつ環境への貢献度が高い運営を実現していきますが時間を要するため、当面は「モノづくりを支えるCE」に注力していきます。



## CEをリードするための強み・優位性と注力すべき戦略の方向性

### 当社の強み・優位性



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



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



コンサルティング  
および企画提案力

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



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



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

この2つを合わせることで、CE市場を創出していき、その中でポジション確保していく戦略

# エンビプロがターゲットとする素材

近い未来、成長・拡大していく各市場において、再生素材の需要の高まりが予想されます。

エンビプログループではこれらに対応するため、代表的なベースメタル、プレシャスメタル、レアメタルの他、レアアース、ポリマーの分類でターゲット素材を定め、メーカー等の要求に見合った品質の再生素材を生産し、その用途開発も併せて行う計画です。

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

## 中計2029の財務目標

- 2024年6月期～2029年6月期の5年間で計算し、売上高CAGRは10.5%、経常利益CAGRは21.4%
- 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47億円に修正しています
- 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

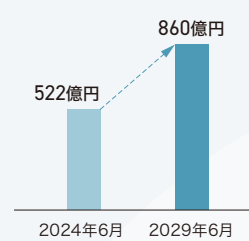
### ◆ 前提条件(2024年7月以降)

鉄スクラップ	電気銅	金	
50,000円/t	1,500円/kg	11,000円/g	
銀	ニッケル	コバルト	為替
140,000円/kg	2,700円/kg	4,100円/kg	140円/USD

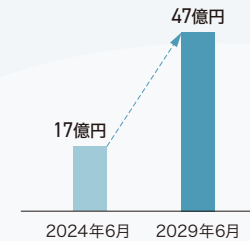
※ROIC=(経常利益×(1-実効税率))÷(自己資本+有利子負債)  
 ※自己資本、有利子負債は期首期末の平均

	売上高	経常利益	ROE	ROIC
2029年6月期	860億円	47億円	14.0%	9.0%
2027年6月期	680億円	31億円	11.5%	—
2025年6月期	535億円	20億円	8.5%	—
2024年6月期	522億円	17億円	3.2%	5.8%

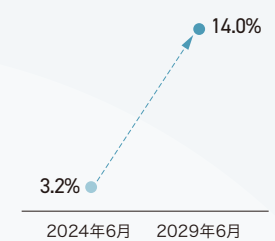
### ◆ 売上高



### ◆ 経営利益

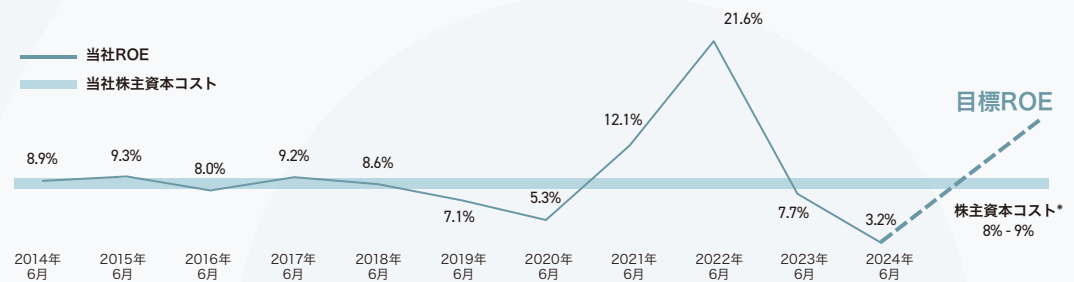


### ◆ ROE



## 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ます
- 株主資本コストを当社計算で8～9%としていますが、ROEが下回っています。ROEは純利益率、総資産回転率、財務レバレッジを改善することで高められますが、当社グループにおいては純利益率の向上を重点課題としています
- 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の伸長およびROEのボラティリティ低減を目指していきます



※10年間の月次データを用いてベータを算出 ※過去51年分のTOPIXのヒストリカルリターン




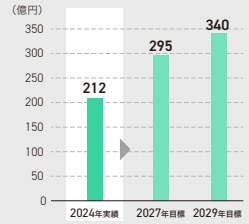
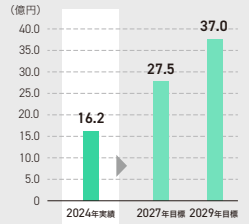
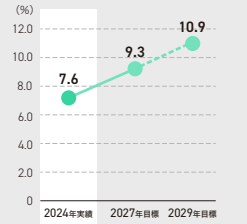

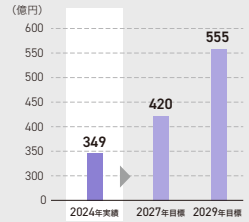
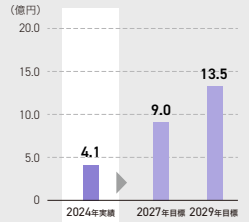
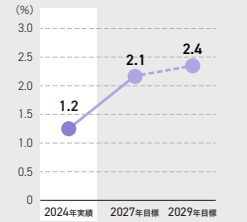

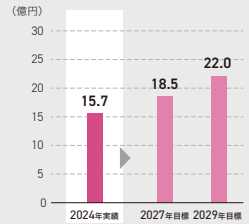
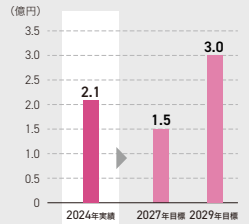
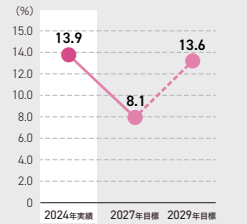

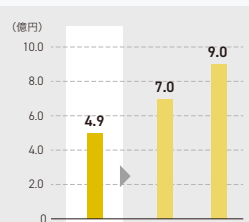
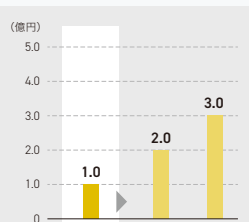
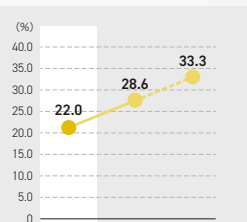
# 事業目標

## 利益率を高めるための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(リチウムイオン電池(LIB)リサイクルにおいては、2030年頃まで投資フェーズを継続)
- 2027~2029年は、投資回収、および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

## 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

事業セグメント	注力事業	2025~2026年	2027~2029年	売上高	セグメント利益	利益率																								
 <p>資源循環 Resource Circulation Business</p>	<p>金属資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクルの高度化</li> <li>● リサイクル燃料事業へ投資</li> </ul> <p>焼却灰</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 落じん灰からの金銀滓*回収事業の増強</li> </ul> <p>解体</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 案件対応能力強化(有資格者増員)</li> <li>● 提携先の拡大</li> </ul> <p>ポリマー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備投資、R&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクルの高度化</li> <li>● リサイクル燃料事業へ投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品CE事業の拡大</li> <li>● 再資源化拠点の拡充</li> <li>● 主灰からの金銀滓回収事業に注力</li> <li>● ビルサーキュラー(グリーンスチールの循環)</li> <li>● 樹脂、ゴムの再生素材供給</li> </ul>	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>売上高</td><td>212</td><td>295</td><td>340</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	売上高	212	295	340	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>セグメント利益</td><td>16.2</td><td>27.5</td><td>37.0</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	セグメント利益	16.2	27.5	37.0	 <p>(%)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>利益率</td><td>7.6</td><td>9.3</td><td>10.9</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	利益率	7.6	9.3	10.9
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
売上高	212	295	340																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
セグメント利益	16.2	27.5	37.0																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
利益率	7.6	9.3	10.9																											
 <p>グローバルトレーディング Global Trading Business</p>	<p>資源貿易</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内電炉との連携</li> </ul> <p>物流代行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業エリアの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内電炉との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外での事業投資</li> <li>● 商材の多様化</li> </ul>	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>売上高</td><td>349</td><td>420</td><td>555</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	売上高	349	420	555	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>セグメント利益</td><td>4.1</td><td>9.0</td><td>13.5</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	セグメント利益	4.1	9.0	13.5	 <p>(%)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>利益率</td><td>1.2</td><td>2.1</td><td>2.4</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	利益率	1.2	2.1	2.4
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
売上高	349	420	555																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
セグメント利益	4.1	9.0	13.5																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
利益率	1.2	2.1	2.4																											
 <p>リチウムイオン電池リサイクル Lithium-ion Battery Recycling Business</p>	<p>LIBリサイクル</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BM関西プラント計画</li> <li>● BMの加工受託事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BM製造拠点拡充</li> <li>● 溶媒抽出実証プラント稼働</li> </ul>	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>売上高</td><td>15.7</td><td>18.5</td><td>22.0</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	売上高	15.7	18.5	22.0	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>セグメント利益</td><td>2.1</td><td>1.5</td><td>3.0</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	セグメント利益	2.1	1.5	3.0	 <p>(%)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>利益率</td><td>13.9</td><td>8.1</td><td>13.6</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	利益率	13.9	8.1	13.6
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
売上高	15.7	18.5	22.0																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
セグメント利益	2.1	1.5	3.0																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
利益率	13.9	8.1	13.6																											
 <p>その他 Welfare Service Business for People with Disabilities Environment Management Consulting Business</p>	<p>障がい福祉サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 農福連携ビジネスの開発</li> <li>● 環福連携モデルの横展開</li> </ul> <p>環境経営コンサルティング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CEコンサルティングサービスの提供</li> <li>● 環境DXシステムの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農福連携ビジネスの開発</li> <li>● 環福連携モデルの横展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農福連携ビジネスの拠点拡充</li> <li>● 環福連携モデルの拠点拡充</li> <li>● CEコンサルティングサービスの拠点拡充</li> <li>● 環境DXシステムの拠点拡充</li> </ul>	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>売上高</td><td>4.9</td><td>7.0</td><td>9.0</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	売上高	4.9	7.0	9.0	 <p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>セグメント利益</td><td>1.0</td><td>2.0</td><td>3.0</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	セグメント利益	1.0	2.0	3.0	 <p>(%)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>2024年実績</th><th>2027年目標</th><th>2029年目標</th></tr> <tr><td>利益率</td><td>22.0</td><td>28.6</td><td>33.3</td></tr> </table>	年	2024年実績	2027年目標	2029年目標	利益率	22.0	28.6	33.3
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
売上高	4.9	7.0	9.0																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
セグメント利益	1.0	2.0	3.0																											
年	2024年実績	2027年目標	2029年目標																											
利益率	22.0	28.6	33.3																											

\*金銀滓とは金・銀・銅・プラチナ・パラジウムの混合物です

## 人的資本への投資

- 新卒採用、リファラル採用等の多様な採用手法を活用する
- 社内の独自指標の「成長できる喜び」をKPIとし、教育プログラムを拡充する
- 前期は定期昇給、ベースアップを合わせ、6.44%の昇給を実施した。今期以降も安定して高い水準を実施し、従業員への着実な還元を実施する
- 女性、外国人の活躍も注力し、女性管理職の人数等もKPIに設定した

持続的な企業価値向上と成長を実現するためには、健全な組織風土を醸成し、独自の企業文化を形成することを根底に置きながら、卓越した組織能力を構築することが重要だと認識しています。そのための組織イメージを「創発的能力を備えた、自律した個人の規律ある集団」としています。そして卓越した組織能力は、現場、本部で働くスタッフ一人ひとりが自ら課題を見つけ、その課題解決のために主体的かつチームで知恵を出し合い、工夫を重ね、改善に取り組んでいる環境が必要です。私たちはこの環境こそが、従業員のやりがいと幸福を感じる「生き生きと働く場」であると考えています。この環境を整えることで事業推進人材を100人創出し、持続的な企業価値向上に寄与していきます。

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	
		採用手法の多様化	新卒採用	14人*	40人
			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%

\*2023年6月期～2024年6月期の累計の人数を記載