

# 今後の経営方針について

2025年8月、当社グループは、中期経営計画を取り下げました。これは、今後、世の中の不確実性が一段と増し、計画の前提条件の変更が頻繁に生じる事が予想されるなか、将来に向けた長期的なビジョンを明確にしつつ、外部環境の影響を受けにくい安定した利益を創出し、一層実行重視の経営を行うためです。

今後については、中期的にROE10%、長期的にROE15%を新たな定量目標としました。

また、2025年9月18日より、当社は東証スタンダード市場へと市場区分を変更しました。私たちはこれを、当社グループが将来の飛躍に向けて強固な基盤を再構築するための戦略的選択と位置付けています。

この変革期において当社は、佐野富和に代わりリサイクル業界の現場に精通した佐野文勝が2025年9月25日より代表取締役社長に就任しました。新たな経営体制のもと、今後1年間の具体的な利益計画と財務指標を公表し、その確実な達成を毎年積み重ねていく方針としました。

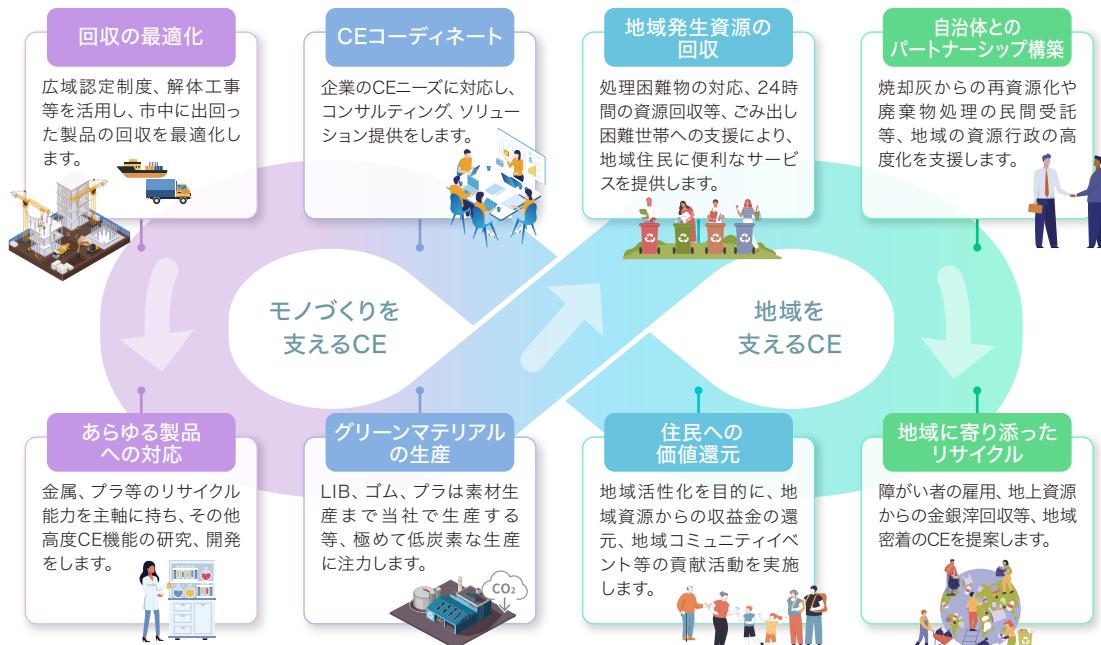
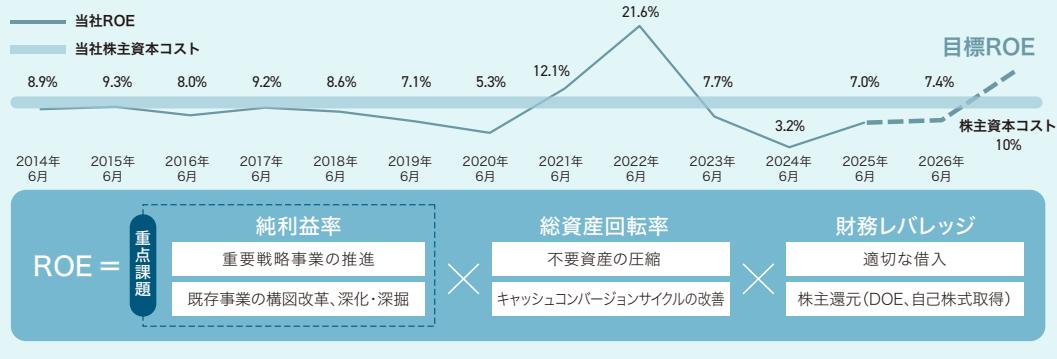
## サーキュラーエコノミーをリードする

「サーキュラーエコノミー(CE)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の具体的な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くが、一定の時間を要します。

## 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。直近数年では、株主資本コスト10%をROEが下回っている状態です。そのため、純利益の改善を重点課題として捉え、重要戦略事業の推進、既存事業の構造改革、深化・深掘により、持続的な利益率の向上、利益額の伸長を目指していきます。



イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

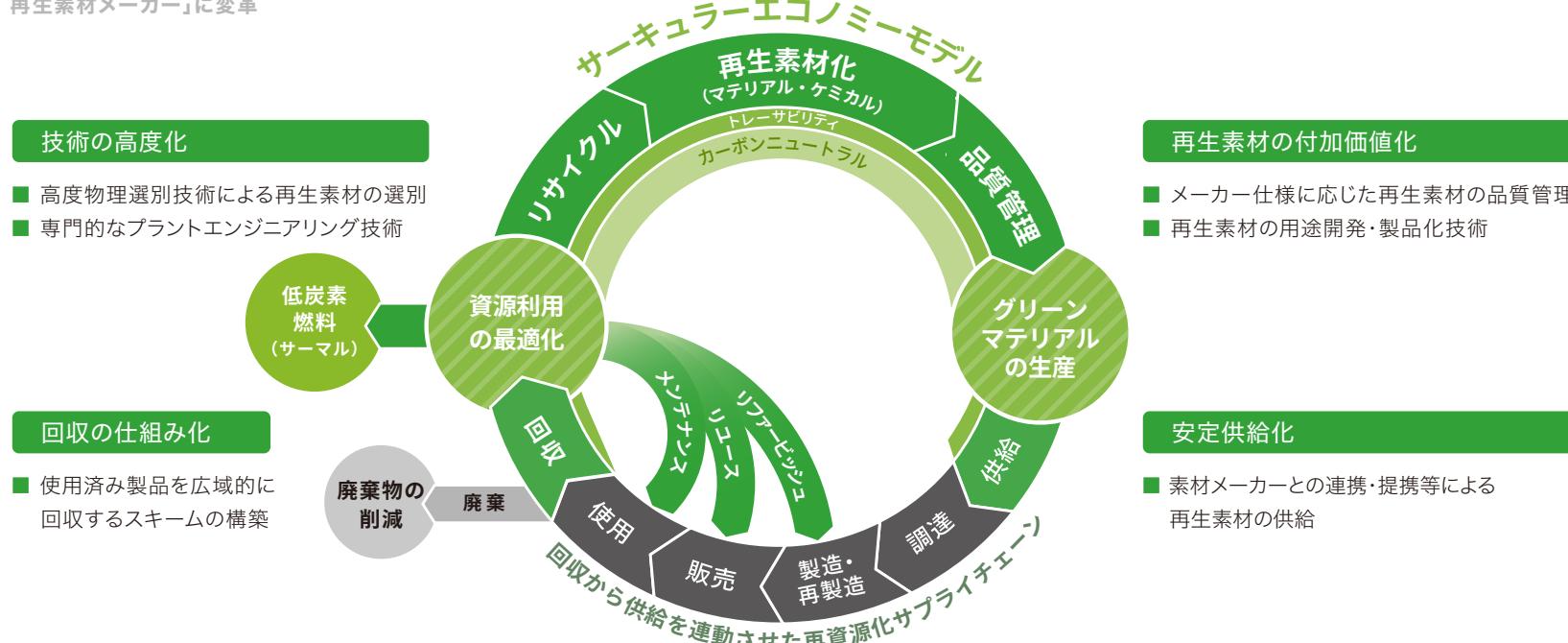
社会

ガバナンス

データセクション

## CEの具体的な事例を「深く 狹く 強く」推進する

「低炭素プロセスによる地上資源の  
再生素材メーカー」に変革



## 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。

当社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。

グリーンマテリアルとは 地上資源(廃棄物)から カーボンニュートラルで製造される 再生素材					
ターゲット素材	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
当社事業	■Fe・Al・Cu 鉄・アルミ・銅 ■鉄・非鉄金属CE ■小型家電・家電CE ■解体CE	■Au・Ag・Pt・Pd 金・銀・白金族(プラチナ・パラジウム) ■焼却灰含有貴金属回収 ■電子・電気機器CE	■Li・Ni・Co リチウム・ニッケル・コバルト ■LIB to LIB (リチウムイオン電池CE)	■Nd・Dy 重希土類(ネオジム・ジスマリッフェウム) ■風力発電モーターCE ■高磁力モーターCE	■C プラスチック・ゴム ■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	●	●	●	●	●

イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション

# CEをリードするための独自性(強み)を強化し事業成長へ

## CEを実現させる当社の独自性(強み)



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

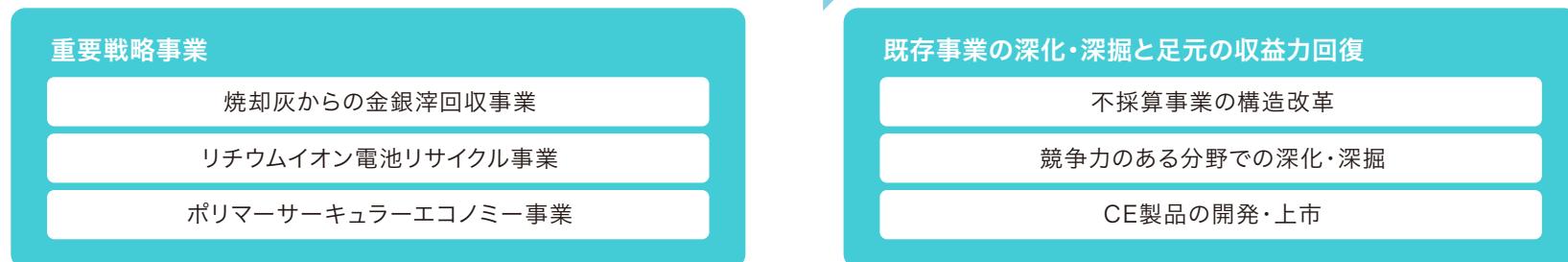
高度選別の基礎となるリサイクルプラントのプロセス設計、プラント改良技術等のノウハウ、エンジニアリング技術と強い組織体制

セ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

全国の複数ヤード拠点を経由した集荷網、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

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

## 重要戦略事業と既存事業の収益力強化への注力



イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション

# 重要戦略事業への注力

## 01. 焼却灰からの金銀滓※回収事業

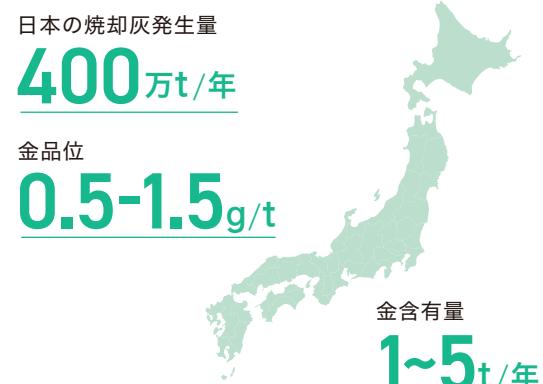
新しい日本の常識(あたりまえ)「焼却灰は地上資源が濃縮された日々再生産される金鉱脈」  
未利用資源を社会に戻すことでサーキュラーエコノミーをリードする。

### 焼却灰中の金銀滓マーケット(年間)



※当社推計(金の価格上昇により、マーケットの当社推計値を更新)

### 焼却灰中の金(Au)含有量



### 取り組み

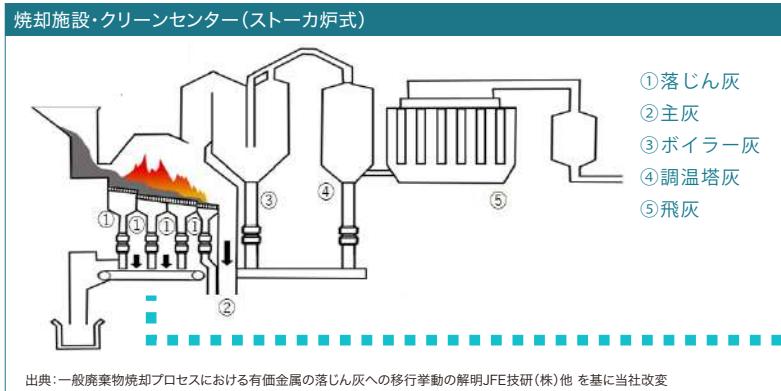
#### 主灰

- 主灰からの金銀滓回収に向けて選別・分析を継続
- 自治体、事業会社と折衝開始

#### 落じん灰

- 落じん灰からの金銀滓回収はすでに事業として確立
- 集荷量拡大を目指し、自治体、焼却炉メーカーと折衝継続

### 落じん灰



※金銀滓:金、銀、銅、プラチナ、パラジウムの濃縮滓

イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション

## 02. リチウムイオン電池リサイクル事業

自治体、民間のリサイクル施設での火災事故等の社会課題を解決すること、枯渇が懸念されるレアメタル等を回収し循環させることでサーキュラーエコノミーをリードする。

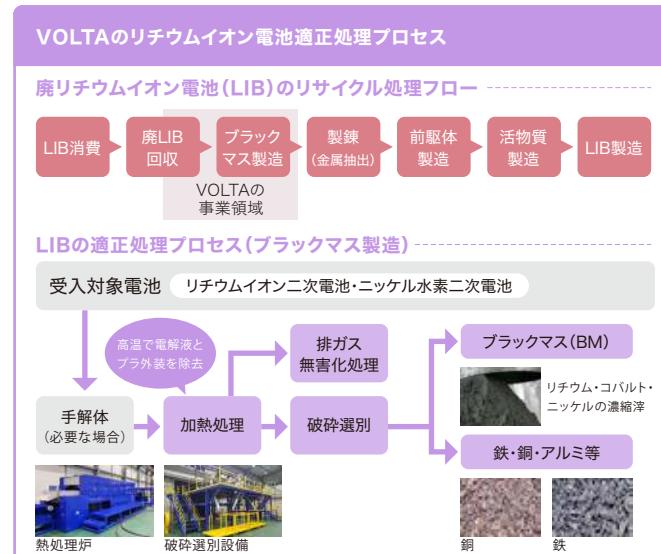
### 社会課題・国内動向

電動化は脱炭素のキーファクターであり、リチウムイオン電池(LIB)は、その為の重要なツールです。近年モバイルバッテリーや、ハンディファン、電気自動車など、LIBを搭載した製品の普及が急速に進んでいます。一方で廃棄物処理の過程においてLIBの発熱・発火を原因とする、収集運搬車両や廃棄物処理施設の火災事故が急増しています。住宅火災や物流施設での火災など、人命や財産に関わる重大事故も発生しています。

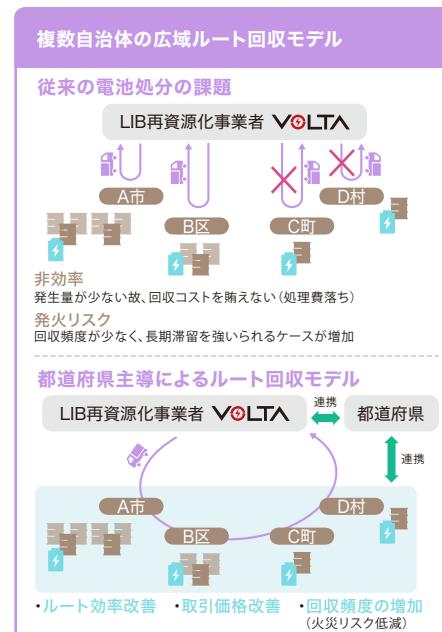
国内の動きとして、再資源化事業等高度化法の施行、資源有効利用促進法(資源法)の改正施行など、資源回収・リサイクル環境の整備が進められています。電池内蔵製品の増加を受け、小型家電リサイクル法見直しの議論も進行中です。

### 当社グループのリチウムイオン電池リサイクル

当社グループでは、電池メーカー・自治体等から多様な廃LIBを回収し、解体・加熱処理・破碎・選別プロセスを通じてブラックマスと呼ばれるレアメタル濃縮滓等を生産しています。(株)VOLTAでは、2020年の本格稼働開始以来、廃LIBの回収・リサイクルにおける火災発生は0件です。安全、適正かつ高効率なリサイクルプロセスで、一般社団法人JBRCの産廃広域認定の再資源化処理業者、一般社団法人自動車再資源化協力機構のリチウムイオンバッテリー委託処理施設としても活動中です。



2025年には東京都の広域的資源化モデル回収事業の協働事業者に採択されるなど、複数の自治体との取引実績があり、LIBの取扱量は年々増加しています。火災リスクを低減し、自治体の負担を最小化する広域ルート回収モデルを自治体に提案しています。



### 今後の取り組み

- 排出事業者(自治体、法人)と安心、安全なリサイクルの仕組みを、共創のアプローチで構築する
- 指定再資源化製品の対象拡大(改正資源法2026年4月施行見込み)や小型家電リサイクル法の見直しに伴い、グループ内外の連携により回収ネットワークを拡大し、再資源化ニーズを取り込む
- 高品位、高効率なブラックマス製造技術研究を進め、既存の工場の製品品質、生産性を高めると同時に新規拠点展開を進めます

リチウムイオン電池のリサイクルを通じて社会課題の解決に尽力し、すべての人々が安心して暮らせる社会の実現を目指します。将来的には貴重な資源の国内循環を実現すべく、リチウムイオン電池リサイクル事業に注力し事業拡張をしていきます。

インロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション

## 03. ポリマーサーキュラーエコノミー事業

技術進化に合わせ3つのアプローチを組み合わせ、ポリマー(プラスチック、ゴム)資源循環を促進することでサーキュラーエコノミーをリードする。

### マテリアルリサイクル (プラスチック・ゴムの再生素材化)

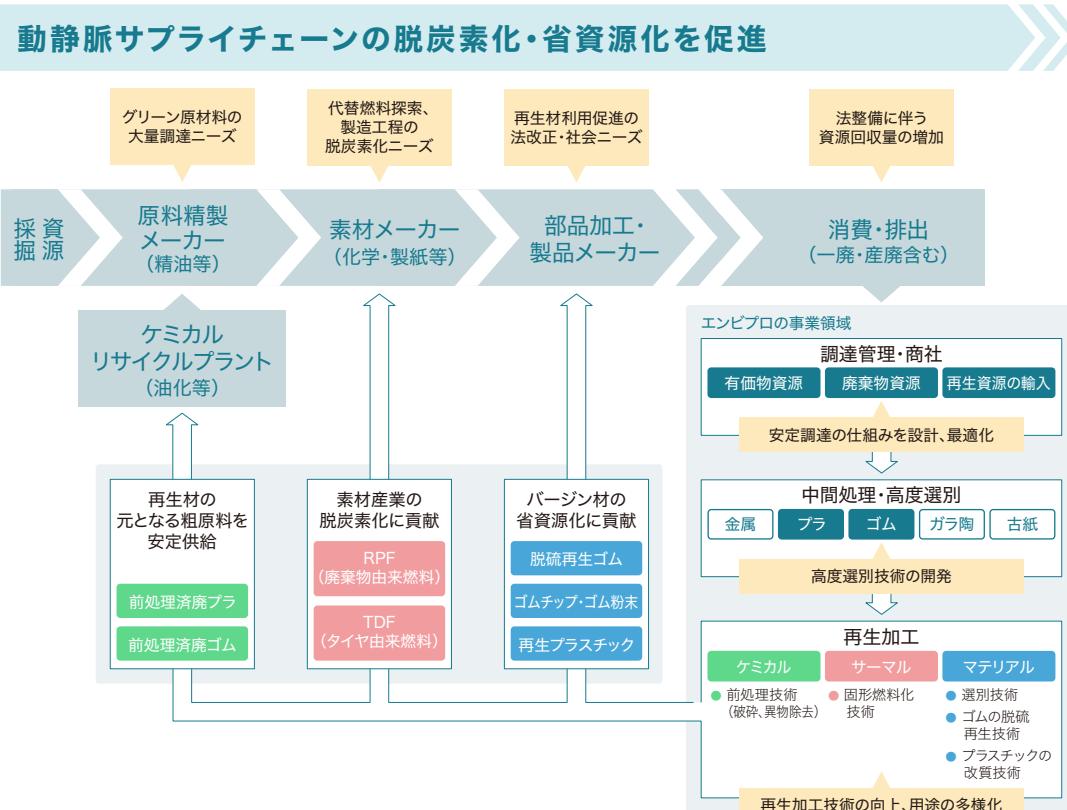
- ASR\*に含まれるプラスチックの再生素材化(Car-to-Car)に向けて選別技術の開発を推進
- 脱硫再生技術で、製品製造プロセスで発生する廃ゴムのクローズドループ構築を推進
- 廃ゴム・使用済みタイヤを破碎・粉碎して、人工芝充填剤や機能性材料に再生

### ケミカルリサイクル (プラスチックの炭化水素油化)

- 将来のケミカルリサイクル社会実装に向けた取り組みの一環として、実証事業の原料となる廃プラスチック類の調達管理を実施(荏原環境プラント株式会社との共同実証)
- 事業化の検討を開始

### サーマルリカバリー (低炭素燃料事業の強化)

- 石炭代替燃料としてのRPF需要が増加。RPF製造工場を2025年に新設し、生産能力を増強
- 鉄鋼副資材向けに用途を拡大
- 同じく需要が増加するタイヤ由来燃料(TDF)の輸入・販売を開始



## 事業を取り巻く社会背景

### 廃棄物由来燃料の需要増加

近年では、脱炭素化の潮流に加え、国際情勢の不安定化に伴う石炭価格の高騰が重なり、製紙会社や大手化学メーカーなどのポイラー保有企業が廃棄物由来燃料の使用割合を増加させています。国内で新たに開始される排出権取引制度にも対応しており、企業のカーボンニュートラル戦略において重要な役割を果たすことが期待されています。

#### RPF

マテリアルリサイクルが困難な廃プラスチックの複合素材および古紙を主原料とした廃棄物由来の固体燃料。環境配慮型の低炭素燃料として注目されており、石炭などの従来型燃料と比較して約33%のCO<sub>2</sub>低減効果(出典:日本RPF工業会)を実現しています。

#### TDF

使用済みタイヤを破碎しチップ状にしたタイヤ由来の燃料。石炭に比べCO<sub>2</sub>排出量が少なくカロリーが高いことが特徴です。

\* ASR: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來のシュレッダーダスト

### 国内法制度の改正(製造者責任の拡大)

プラスチック素材の円滑な資源循環を実現するための法整備が進んでいます。特に資源有効利用促進法の改正では、主要な製造事業者等に対し再生素材利用計画の策定を義務付けられ、再生材料の需要が喚起されることが期待されています。

- プラスチック資源循環促進法の施行(2024年)
- 再資源化事業等高度化法の施行(2025年)
- 資源有効利用促進法改正の施行(2026年)
- 容器包装リサイクル法入札制度の見直し(2027年以降)

イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション

# DX戦略：デジタル変革で未来を創造する

当社は、持続的な成長と競争優位性の確立のため、「人・プロセス・データの連動を最適化し、顧客の創造とグループ全体の競争優位性獲得の仕組みを作る」をDXビジョンとして掲げています。これは、AIエージェントの時代に対応しアーリーマジョリティーとなることを目指すものであり、その実現には業務内容の清流化と作業のデジタル化が不可欠であると認識しています。

## DXビジョン

人・プロセス・データの連動を最適化し、  
顧客の創造とグループ全体の競争優位性獲得の仕組みを作る

### 当社のDXビジョンを構成する5つの目標

01

業務プロセスの標準化や  
自動化によって課題を解消し、  
ノンコア業務を削減する

02

変革の推進人材を各組織で  
育成し、コアスキルの継承と自らを  
刷新できる文化を醸成する

03

各種実績値のデータ分析  
基盤構築から、営業戦略・  
生産プロセス高度化に貢献する

04

つながる力を強化し、  
グループ企業同士で価値を高め、  
パートナー企業と共に創出する

05

需要の変化を捕捉して  
顧客の課題を解決する、  
新しいサービスを共に産み出す

## 01. DX戦略の重点方針と主な取り組み

DXビジョンを実現するロードマップを当社は中期的に定めています。

目標	現在	基盤づくりと即効性のある施策			革新的な価値創造
		ステップ1 (1~2年)	本格的なDX推進 (3年後)	ステップ3 (5年後)	
①業務プロセス	現行業務の推進 草の根改善	コア業務の課題整理 局所的なBPRの取り組み開始	全体最適と業務清流化 DX施策・高度化事例の創出	ノンコア業務の削減	
②人・組織	デジタルアレルギー払拭 取り組みの啓発	デジタルリテラシーの向上 継承すべきスキルの定義	変革推進人材の活躍開始 スキル継承の具現化開始	ナレッジ・スキルの継承 自らを刷新できる文化の定着	
③データ活用	個別システム運用 個別データ蓄積	データの紐づけを一部開始 データ活用の試行錯誤	データ基盤構築 データ活用の本格開始	営業戦略策定・ 生産プロセス高度化への貢献	
④つながる力	広域化の取り組み開始 営業情報の連携開始	顧客基盤・集荷力の強化 パートナーとの関係構築	CE事業の拡大 商流のデータ連携	グループ企業同士の価値向上 パートナー企業と共に創出	
⑤顧客体験	モノの取引中心 コト化への取り組み開始	モノの取引 + サービス	新サービス	新規事業の創出	

イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション

## ①業務プロセスの変革と効率化

業務の清流化を目的とするBPRプロジェクトの立ち上げと、社員一人ひとりが自分の仕事を少しづつデジタル化していく取り組みの推進を行っています。(当社では草の根DXと呼んでいます)。内製システムと請求書クラウドサービスを自動連携することで、業務プロセスを変革し締め処理の効率化を実現しました。

● 草の根DX取り組み件数：137件

● 草の根DX工数削減効果：3,132時間

## ②DX推進人材の育成と文化醸成

ITリテラシー向上を目的として、人事部と共にデジタル基礎講座を開始しました。

体系的なスキルアップ環境の整備を通じて、AI時代に活躍できる変革推進人材の育成を行い、自らを刷新できる企業文化の定着を目指しています。

## ③データ活用とデータ基盤の整備

既存資産を活かしながらデータを活用できる基幹システムの環境整備を進めています。

加えて、作業効率化や利益把握詳細化のためのツール開発を進め、「データドリブン経営」の実現を目指しています。データ活用の糸口も見え始めています。

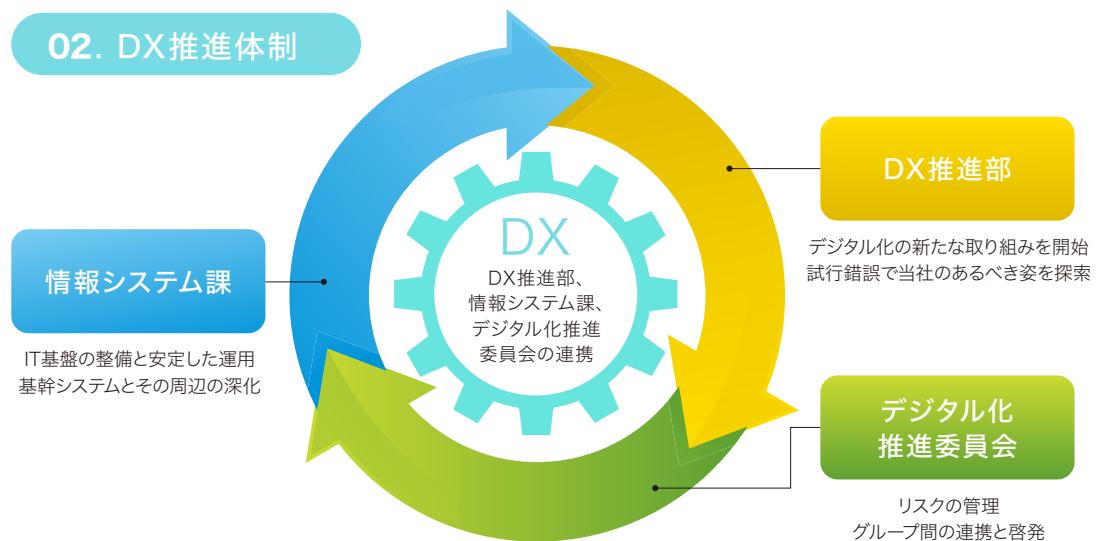
## ④つながる力

SFA(営業支援システム)の活用を推進し、ENVグループ各社で商談記録・案件情報を一元管理することで、営業担当者間、部門間、支社間での情報共有とナレッジの蓄積を進めています。

## ⑤顧客体験

片付けの簡易見積もり受付をWEB上で可能にするなど、当社が提供するサービスの利便性向上をデジタル技術活用により進めています。

### 02. DX推進体制



### 03. 今後の展望

当社は、このDX推進活動を通じて「稼ぐ力を高めていく」という認識のもと、グループ全体で変わり続けます。DXによる社内の業務改革を後押しして革新的な価値創造と企業価値向上に貢献していきます。

イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション

# 次世代経営層・リーダー層の計画的育成

## 事業推進人材100名を創出

「人がいなくても回る効率的な仕組み(AI・自動化)」と「人にしかできない付加価値の創出」。この両輪を回せる企業だけが生き残る時代です。

エンビプログループが目指すのは、圧倒的な生産性と独自性を誇る企業体への進化です。その実現には、既存の枠組みを超えて「稼ぐ事業」を構築できる「実行力・エネルギー・覚悟」を持った人材が不可欠です。

グループテーマ「変わるのもと、変革をリードし、高い収益を生み出すことで全社員の待遇改善や未来への投資を可能にするリーダーを「事業推進人材」と定義しました。2030年6月期までに100名の創出を計画し、その挑戦者たちに最大の権限と成長機会を与えることで、市場環境に左右されない盤石な収益基盤と、社員が誇りを持てる組織風土を築き上げます。

**事業推進人材の人員創出累計** (2022年6月期と比べ)

2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期	…	2030年6月期
+6名	+8名	+14名		+100名

## 2025年6月期の取り組み

内部育成と外部採用を推進する中、管理職・主任層(106名)への面談を実施しました。その結果、「自身のキャリアビジョンが描けない」「管理職業務の経験・準備期間が不足している」という次世代層の課題と、「育成への落とし込みや方向性のすり合わせ不足」「新任管理職としての急激な役割変化に伴う適応の難しさ」という上長側の課題が明らかになりました。

## 次世代経営層・リーダー層の計画的育成を開始

エンビプログループは現在、グループテーマ「変わる」を掲げ、組織変革を推進しています。これまでの創業家による強力なリーダーシップ主導の体制から、今後は従業員の自主性を尊重し、各人が自ら「変わる」ことで組織全体が進化する体制への移行を目指します。

変化の激しい現代において、既存の延長線上の発想では企業も個人も取り残されてしまうという危機感のもと、私たちは「創発的能力を備えた自律した個人の規律ある集団」へと変わらなければなりません。

その実現のため、次世代を担う経営層およびリーダー層の育成に本格的に着手いたしました。本プログラムは、テーマ「変わる」を軸に5つの育成方針を掲げ、「創発的能力を備えた自律した個人の規律ある集団」を追求していきます。

後任育成の制度化を目指して、次世代経営層(役員・執行役員クラス)やリーダー層(部長・課長クラス)に向けた研修の実施を検討している段階です。参加する人員については、自薦他薦により候補者を募り面談等を重ねて抜擢しました。計画とともに立て、実務と定期的なフィードバックを通じて自律的・戦略的に行動できる次世代人材の育成を進めています。

## 階層別の後任育成プログラム



### 育成方針

- ① 人は育てるものではなく育つもの
- ② 役割を与えせる
- ③ 実践と試練を学びの場とする
- ④ 振り返りで育てる
- ⑤ 個人の学びを組織の力に変える

成長への最短ルートは、教室の中ではなく、ヒリヒリするような「実践」の中にある。私たちは、あえて厳しく悩ましい「試練の場」を成長環境として用意します。制約やプレッシャーの中で自ら決断し、行動する。その結果が成功であれ失敗であれ、その経験すべてを振り返り、深い学びに変えることでのみ、本物の実力が身につくと信じているからです。この泥臭い実践の繰り返しが、逆境において考え抜く力と、決してあきらめない精神を育みます。

イントロダクション

目次・編集方針

Our Concept

エンビプログループのあゆみ

エンビプログループの成長戦略

エンビプログループの事業

ESGの取り組み

環境

社会

ガバナンス

データセクション