

2023年8月30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 東証プライム)

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

2023年6月期決算説明動画（書き起こし）

2023年8月25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]	2023 年 6 月期決算説明会		
[決算期]	2023 年度 通期		
[日程]	2023 年 8 月 25 日		
[ページ数]	37		
[時間]	13:30 – 14:30 (合計：60 分、登壇：45 分、質疑応答：15 分)		
[開催場所]	103-0026 東京都中央区日本橋兜町 3-3 兜町平和ビル 2 階 第 2 セミナールーム (日本証券アナリスト協会主催)		
[会場面積]	145 m ²		
[出席人数]	40 名		
[登壇者]	4 名		
	代表取締役社長	佐野 富和 (以下、佐野)	
	経営企画部長	柴田 京平 (以下、柴田)	
	財務部長	斉藤 禎陽 (以下、斉藤)	
	経営企画部 経営企画課長	酒井 一徳 (以下、酒井)	

登壇

司会：ただ今から、株式会社エンビプロ・ホールディングス様の2023年6月期決算説明会を開催いたします。

最初に、同社からお迎えしております4名様をご紹介します。代表取締役社長の佐野富和様、経営企画部長の柴田京平様、財務部長の斉藤禎陽様、経営企画部経営企画課長の酒井一徳様です。

本日は、佐野社長からご説明いただきます。ご説明いただいた後、質疑応答のお時間を取らせていただきます。

なお、皆様のお手元の資料の中にアンケート用紙が入っていると思います。こちらにつきましては、お手すきのときにご記入いただきますようお願いいたします。

それでは、どうぞよろしく申し上げます。

佐野：皆さん、あらためまして佐野でございます。どうぞよろしく申し上げます。本日はお忙しい中、また暑い中、お越しいただきまして誠にありがとうございます。それでは、時間の関係もありますので、早速説明に入りたいと思います。

今日は中期計画が後段にありますので、前段は少しスピード感を持ってやらせていただきます。過去の数字ということもありまして。

連結業績		主要TOPICS
売上高	49,189 百万円 (前期比14.2%減)	■ 鉄スクラップの期中平均価格（東京製鐵田原海上特級価格）は49,082円/t (前期55,520円/t)
営業利益	1,542 百万円 (前期比53.9%減)	■ コバルトの平均価格は前期を下回り、リチウム、ニッケル及び銅の平均価格は 前期を上回って推移
経常利益	1,901 百万円 (前期比54.4%減)	■ エネルギー価格上昇による電力費の増加、急激な円高による為替差損の発生
当期純利益*	1,236 百万円 (前期比60.3%減)	■ 中古自動車商材を扱う海外現地法人2社の事業整理（事業整理損1.6億円計上）
		■ 新工場、M & A ・ 資源循環事業：金銀滓回収等を行う新工場が2023年2月より順次設備が稼働 (静岡県富士市) ：日東化工株式会社を連結子会社化 (資源循環事業：ゴム・樹脂製品製造、4Q期間にP/L連結) ・ リチウムイオン電池リサイクル事業：新工場が2022年10月に稼働（静岡県富士市） ：2024年6月稼働目標に新工場用土地・建物を取得 (茨城県ひたちなか市)

*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)

2023年6月期は、ご覧のように大幅な減収減益、なおかつ、当初予算は経常利益で29億円を立て、その予算も途中で下方修正させていただいて、そこにも達しなかったということで、大変不甲斐ない数字であります。

その中でトピックス的なものは、下から3番目の、中古自動車商材を扱う海外現地法人2社の事業整理損ということで1億6,000万円、これは当期純利益に反映しております。

それから、前向きな意味では金銀滓という、金や銀やプラチナ、パラジウム等を回収する工場が稼働しました。これは富士の工場ですが、北海道に設置したのも本格的に動き出したことで、後ほど説明しますが、この辺の事業に注力していきます。

それから、最も大きなお金を使ったという意味では、日東化工というゴム・樹脂製品の製造会社をTOBして、無事に今、良いかたちでPMIをやっているところです。

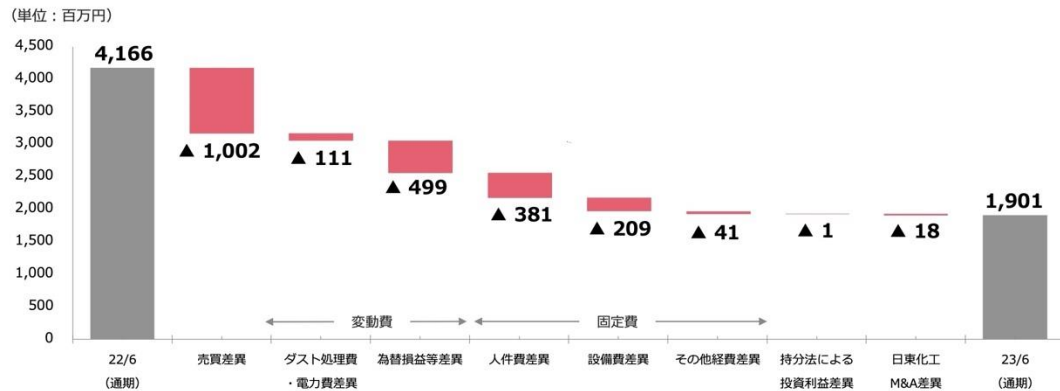
また、リチウムイオン電池に関しては、富士の新工場を昨年10月に稼働しております。それから、来年6月稼働予定で、土地建物付きの工場を茨城県ひたちなか市に、ここはAESCさんという電池メーカーが茨城に進出するというので、そこをにらんで展開しております。

決算概要▶連結経常利益差異分析（前期比）



主要 TOPICS

- **売買差異**：資源循環事業、グローバルトレーディング事業が大きく減少、LIB事業は増加
- **為替差異**：前期の為替差益に対し差損が発生
- **人件費差異**：人員増加、定昇及び10,000円以上のベースアップを実施
- **設備費差異**：新工場、新規設備投資（金銀滓回収機能、LIBリサイクル機能等）
- **その他差異**：日東化工のM&Aに伴うFA費用



5

ウォーターフォールです。明らかに売買差益が10億円少なかったこと、それから為替におきましては昨年度に3億円ぐらいの為替差益が出たのですね。今期差損が約1億9,900万円、約2億円出ているので、都合5億円ぐらい昨年比べて減っているということです。

人件費につきましては、上に書いてありますように、定昇およびベースアップを1万円から、会社によっては、北海道の会社はちょっと手取りが低かったので、1万5,000円ベースアップしました。そんなこともあり、また人の採用も積極的にやっており、したがって人件費が増えているということです。設備費も同様に、いろいろな機械が稼働する中で増えているということです。

	2022年6月期	2023年6月期				
		実績	実績	前期比		構成比
				増減額	増減率	
資源循環事業	売上高	20,397	18,852	▲1,544	▲7.6%	34.0%
	セグメント利益	2,752	1,565	▲1,186	▲43.1%	63.6%
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金属スクラップの発生量は減少するも、積極的な営業活動により取扱量は前期同水準 ■ 発生量の減少に伴う仕入環境の悪化により収益スプレッドが縮小 ■ エネルギー価格の上昇、人的資本投資の強化、新規工場の稼働に伴い費用が増加 ■ 金銀滓回収等を行う新工場が2023年2月より順次設備が稼働（静岡県富士市） ■ 日東化工株式会社を連結子会社化（ゴム・樹脂製品製造、4Q期間にP/L連結） 					
グローバル トレーディング事業	売上高	42,989	34,485	▲8,504	▲19.8%	62.2%
	セグメント利益	1,147	220	▲926	▲80.8%	9.0%
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界的な粗鋼生産量の減少による、鉄スクラップ海外需要の低下 ■ 国内高海外安の展開により内外価格差が縮小、海外販売の収益性が低下し取扱量は減少 ■ 急激な円高に伴う為替差損が収益を圧迫 ■ コンテナ等の海上運賃の急落による輸送環境の改善、物流代行サービスが収益に貢献 ■ 中古自動車商材を扱う海外現地法人2社の事業整理（事業整理損1.6億円計上） 					

セグメント別です。先ほどの説明の中にもありましたように、日東化工を4Qで取り入れたところが、資源循環事業では主なトピックスになります。

それから、グローバルトレーディング事業は、昨年11億4,700万円利益が出る中で2億2,000万円と、資源のトレーディングの会社は、単体では鉄スクラップ中心に赤字でした。非鉄系で利益は出たので、営業利益的には赤字にはならなかったです。

物流代行の会社を今年1月に新たにスタートしました。もともと3WMという自動車中古部品を販売する会社の物流部門を独立させて、そこがかなり稼いでいたのですね。一方で、3WMという会社は事業を撤退と言いましょか、UAEとウガンダの拠点を撤退する等、事業のスクラップ&ビルドをやっております。

そんな中で物流代行事業が大きく伸びており、今後も伸びそうな状況で、やっとセグメントとしては2億2,000万円の利益を出すことができました。

決算概要 ▶ セグメント別業績概要



(単位：百万円)

		2022年6月期		2023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	1,347	1,635	288	21.4%	3.0%
	セグメント利益	478	575	96	20.2%	23.4%
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 設備稼働率の改善により生産性が向上し、取扱量が増加 ■ 電池材料の需給緩和により1月以降にコバルト、リチウム価格が下落し、収益性が低下 ■ 新工場が2022年10月に稼働（静岡県富士市） ■ 2024年6月稼働を目標に新工場用土地・建物を取得（茨城県ひたちなか市） 					
その他	売上高	443	463	20	4.6%	0.8%
	セグメント利益	120	99	▲21	▲17.7%	4.0%
	<環境経営コンサルティング事業> <ul style="list-style-type: none"> ■ C D P、T C F D 対応支援等のカーボンニュートラル及びサーキュラーエコノミー関連コンサルティングの需要増加に対応した体制強化が進捗 <障がい福祉サービス事業> <ul style="list-style-type: none"> ■ 長野エリアに新たな事業所を開設し、農福連携による新たなサービスの開始 					

7

それから、中でもこのリチウムイオン電池リサイクル事業だけが増収増益です。

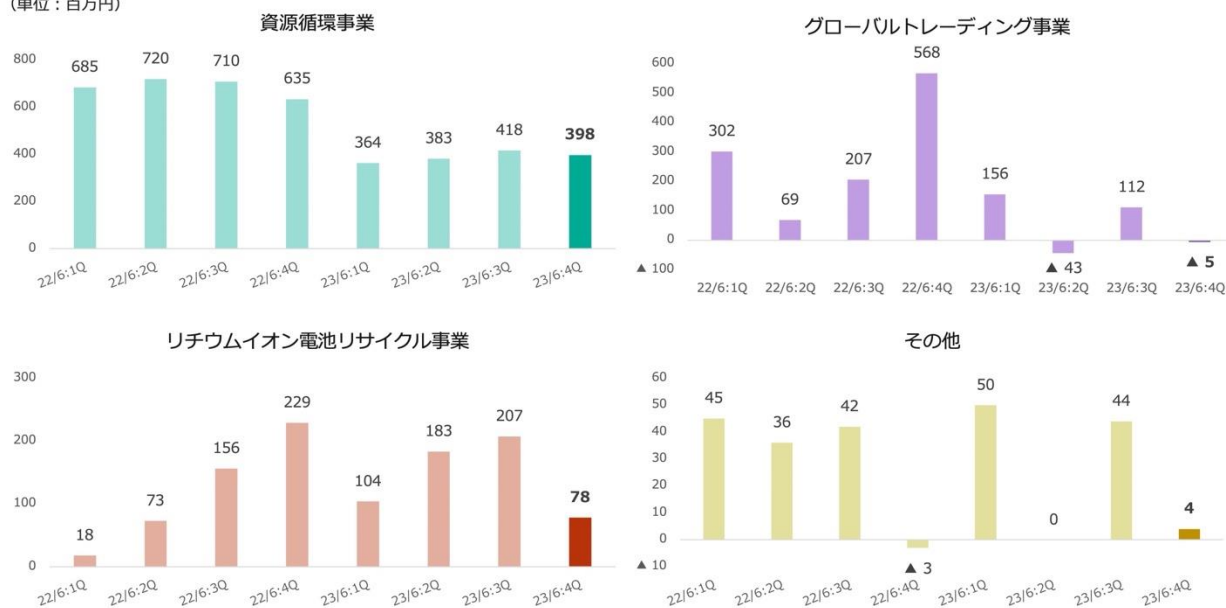
ただ、後ほど出ますが、4Q で利益がかなり少なくなっていて、ニッケル、コバルトの相場、それから、とりわけリチウムの相場が足元かなり低くなっています。このリチウムの相場で全体の、掛け率という言い方をするのですが、相場が下がって掛け率が下がることで、一番高く売っていた昨年度の売上単価に比べて半分ぐらいに落ちていますので、今期はちょっと厳しめにそれを見ています。

その他については特段、ここもわれわれにとって必要な事業ですが、財務的な影響はそんなにありません。

決算概要 ▶ セグメント利益四半期推移



(単位：百万円)



8

セグメント別です。資源循環事業は、おしなべて低い数字で推移しました。グローバルトレーディング事業は、先ほど来から申し上げているように、大変苦しんでおります。後ほどまた、この辺については説明させていただきます。

リチウムイオンバッテリー事業も、前半は良かったのですが、4Q ぐらいから少しずつ相場下落の中で、扱い量は増えていて、活性化はしているのですが、利益が出にくい状況に足元はあります。

その他については、ご覧のとおりです。

決算概要▶連結貸借対照表概要



(単位：百万円)

	2022年 6月末	2023年 6月末	増減額		2022年 6月末	2023年 6月末	増減額
流動資産	18,448	19,088	639	流動負債	9,968	10,415	447
固定資産	10,515	14,598	4,083	固定負債	2,776	6,446	3,670
(有形固定資産)	7,161	10,844	3,683	負債合計	12,744	16,861	4,117
(無形固定資産)	96	148	52	純資産	16,219	16,825	606
(投資その他の資産)	3,257	3,605	347	(自己資本)	15,808	16,386	577
資産合計	28,963	33,686	4,723	負債純資産合計	28,963	33,686	4,723

主要TOPICS (前期末比)

- 資産、負債項目の主な増加要因は3 - 4Q期間における日東化工株式会社の連結子会社化
- 流動資産 (その他流動資産1,832百万円、受取手形579百万円、現金及び預金▲1,667百万円、売掛金▲350百万円)
- 固定資産 (建物及び構築物1,704百万円、土地1,149百万円、機械装置及び運搬具1,125百万円、建設仮勘定▲383百万円、繰延税金資産▲118百万円)
- 流動負債 (支払手形及び買掛金1,072百万円、その他流動負債763百万円、短期借入金▲1,110百万円、未払法人税等▲455百万円)
- 固定負債 (長期借入金3,056百万円、退職給付に係る負債523百万円)
- 自己資本比率 48.6% (2022年6月末 54.6%)

9

バランスシートです。336 億円になっていますが、日東化工がここに加わることによって、総資産が増えております。

その分、純資産はそれに準じて増えていませんので、自己資本比率が 54.6%から 48.6%になっております。

決算概要▶連結キャッシュ・フロー計算書概要



(単位：百万円)

	2022年6月期	2023年6月期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,873	2,332	▲ 1,541
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,404	▲ 3,838	▲ 2,434
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 765	▲ 92	673
現金及び現金同等物に係る換算差額	92	▲ 62	▲ 154
現金及び現金同等物の増減額	1,796	▲ 1,668	▲ 3,464
現金及び現金同等物の期首残高	7,117	8,913	1,796
現金及び現金同等物の期末残高	8,913	7,245	▲ 1,668

主要TOPICS

- 営業CF： (収入) 売上債権の減少額1,868百万円、税金等調整前四半期純利益1,759百万円、減価償却費935百万円
(支出) その他の増減額1,063百万円、法人税等の支払額808百万円、持分法による投資利益521百万円
- 投資CF： (収入) 有形固定資産の売却71百万円、定期預金の払戻57百万円
(支出) 有形固定資産の取得2,627百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得1,303百万円
- 財務CF： (収入) 長期借入金の借入4,213百万円
(支出) 短期借入金の純減少額2,300百万円、長期借入金の返済1,027百万円、配当金の支払額741百万円

10

ここはまた、お読みいただきたいと思っております。

見通し▶2024年6月期 連結業績



主要TOPICS

連結	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の浸透と良い企業風土の醸成（創発的能力を備えた自律した個人の規律ある集団の形成） 戦略の推進（既存事業の深化・撤退、新規事業の開発、アライアンスの活用） 資本コスト、株価を意識した経営の実現に向けた取り組みの推進
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 取扱量の増加（日東化工グループ化、市場の回復、生産性の向上） 金銀回収事業の拡大（富士、函館の新規設備が本格稼働、灰資源化の研究等） 広域の解体工事、片付け事業の拡大（監理技術者の増員、解体CEの研究等） 製品CEの具体的事例の実現（CEセンター、タイヤtoタイヤの推進等） 地域CEの推進（長野県、秋田県での地域回収モデル、廃プラ新法への対応等）
グローバルトレーディング	<ul style="list-style-type: none"> 取扱量の増加（前期落込み分の回復、国内外電炉等との連携強化、集荷ヤード（港）の活用） オランダ支店の活用による欧州域内での取扱量の増加 UAE支店の開設による物流代行サービスの対応エリアの拡大
リチウムイオン電池	<ul style="list-style-type: none"> 収益スプレッドの縮小、電池取扱量の増加（前期比30%増） 茨城工場の稼働（2024年6月稼働目標） BM製造の新規工場用地の確保、湿式製錬の事業化を検討（2025年度の稼働時期見直し）
その他	<ul style="list-style-type: none"> DX推進（CO₂排出量算定システムの開発、CDPの業務支援システム開発） コンサルタント人員の増加 環福連携、農福連携による障がい福祉サービスの推進

*CE：サーキュラーエコノミー
 *BM（ブラックマス）：リチウムイオン電池を放電・乾燥・破碎・選別したリチウム、コバルト、ニッケルの濃縮

ここから、今期の見通しです。ここにつらつら書いてありますが、後ほど中計で説明することとほとんどだぶりますので、またお時間があるときにお読みいただきたいと思います。

見通し▶2024年6月期 連結業績



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	1,200円/kg	7,500円/g	85,000円/kg	2,800円/kg	4,000円/kg	125円/USD

(単位：百万円)

	2023年6月期		2024年6月期	
	実績	予想	増減額	前期比 増減率
取扱量（千t）	625	800	174	27.8%
売上高	49,189	58,000	8,810	17.9%
売上総利益	8,499	10,740	2,240	26.4%
営業利益	1,542	1,800	257	16.7%
経常利益	1,901	2,250	348	18.3%
税金等調整前当期純利益	1,759	2,250	490	27.9%
当期純利益*	1,236	1,670	433	35.1%
限界利益	8,744	11,080	2,335	26.7%
EBITDA	2,475	3,150	674	27.2%
純粋固定費	7,364	9,332	1,967	26.7%
ROE	7.7%	9.8%	2.1%	27.6%

*当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

売上高は580億円で、一応、昨年が悪かったことがありますが、増収増益の予算にしております。

その中でも、売上総利益あるいは下に書いてある限界利益、私どもはこの辺の数字を会社の大きさと捉えています。売上は結構、相場によって上がったたり下がったりするので、この限界利益が会社の大きさかなと思っています。その中で効率的な経営をすることによって、経常利益を出していくという目線で見ているのですが、この限界利益は、日東化工が入ったこともあり、過去の中では一番大きな数字になっています。

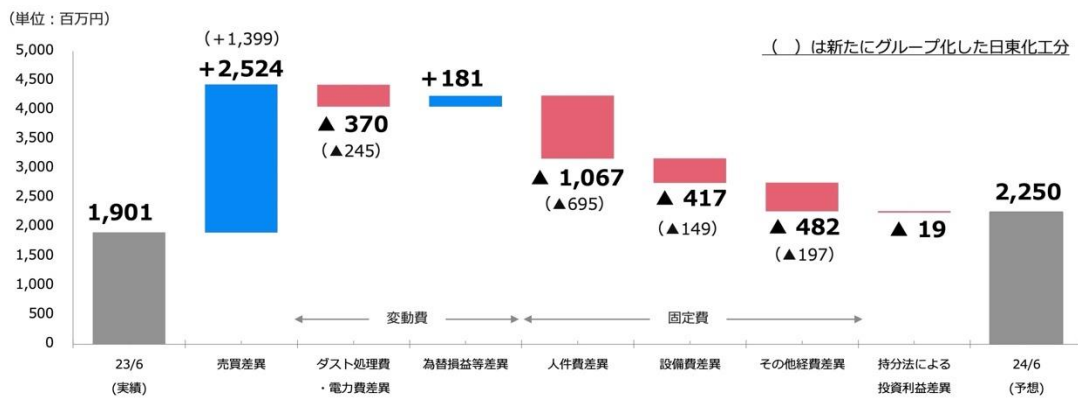
同じく固定費もその分 20 億円ほど上がるわけですが、この辺の固定費の生産性を上げることによって、経常利益にヒットしていくようなマネジメントが必要だと思っています。

見通し▶連結経常利益差異分析（前期比）



主要 TOPICS

- **売買差異**：資源循環事業、グローバルトレーディング事業が大きく増加、LIB事業は減少
- **電力費差異**：エネルギー価格の上昇、新工場の稼働
- **人件費差異**：人的投資（事業推進人材の確保、人員増加、定昇・ベースアップ）
- **設備費差異**：新工場、新規設備の稼働（金銀回収機能、LIBリサイクル機能等）
- **その他差異**：機械等の修繕費、新工場関連経費等の増加



14

ここも、売買差益を 25 億円増やしましょうと、括弧内は日東化工分です。したがって、売買差益の中で 25 億円のうち 14 億円が日東化工、同じくダストと書いてあります、ここは電力費が中心ですが、日東化工分が入って 3 億 7,000 万円です。

為替はプラスマイナスゼロで見えていて、前期はマイナス 2 億円近くありましたので、それがプラスと、ここは表現の問題でこうなっています。

人件費は、日東化工分が約 7 億円入って、その他ベースアップ、社員の方もいらっしゃいますので、来年も同じようにはベースアップできないかも分かりませんが、それに準じたかたちで待遇を改善していきたい中での人件費のアップになります。

設備費も、日東化工は製造会社なので、新たにわれわれも設備を計画しています。ですので、設備費も増えると。その他経費も同じようなかたちで増えて、都合 22 億 5,000 万円の予算になっております。

見通し▶ 2024年6月期 セグメント別業績



(単位：百万円)

セグメント	2023年6月期 実績	2024年6月期 予想	2024年6月期 前期比		構成比	
			増減額	増減率		
資源循環事業	取扱量(千 t)	262	275	12	5.0%	-
	売上高	18,852	25,000	6,147	32.6%	37.5%
	経常利益	1,565	2,070	504	32.2%	70.0%
	経常利益率	8.3%	8.3%	▲ 0.0%	-	-
グローバル トレーディング事業	取扱量(千 t)	465	610	144	31.1%	-
	売上高	34,485	40,000	5,514	16.0%	60.2%
	経常利益	220	750	529	240.1%	25.3%
	経常利益率	0.6%	1.9%	1.2%	-	-
リチウムイオン電池 リサイクル事業	売上高	1,635	1,000	▲635	▲ 38.9%	1.5%
	経常利益	575	60	▲515	▲ 89.6%	2.0%
	経常利益率	35.2%	6.0%	▲ 29.2%	-	-
	その他	売上高	463	500	36	7.9%
調整額	経常利益	99	80	▲19	▲ 19.7%	2.7%
	経常利益率	21.5%	16.0%	▲ 5.5%	-	-
	売上高	▲6,247	▲8,500	▲2,252	-	-
連結	経常利益	▲558	▲710	▲151	-	-
	取扱量(千 t)	625	800	174	27.8%	-
	売上高	49,189	58,000	8,810	17.9%	100.0%
	経常利益	1,901	2,250	348	18.3%	100.0%
	経常利益率	3.9%	3.9%	0.0%	-	-

*セグメント利益は経常利益で記載しております。

15

これは、セグメント別です。資源循環事業で5億円増やしましょうと、それから、グローバルトレーディング事業でも5億円増やしますということです。

リチウムイオン電池リサイクル事業は少し安全サイドに、相場のことなので低めに見ていることもあります。5億円減らすことで、その他の事業においても売上は伸ばすのですが、経常利益はあまり伸びないということで、利益の大きな伸びはない状況にあります。

はじめに



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。

17

それでは、中期計画について説明させていただきます。

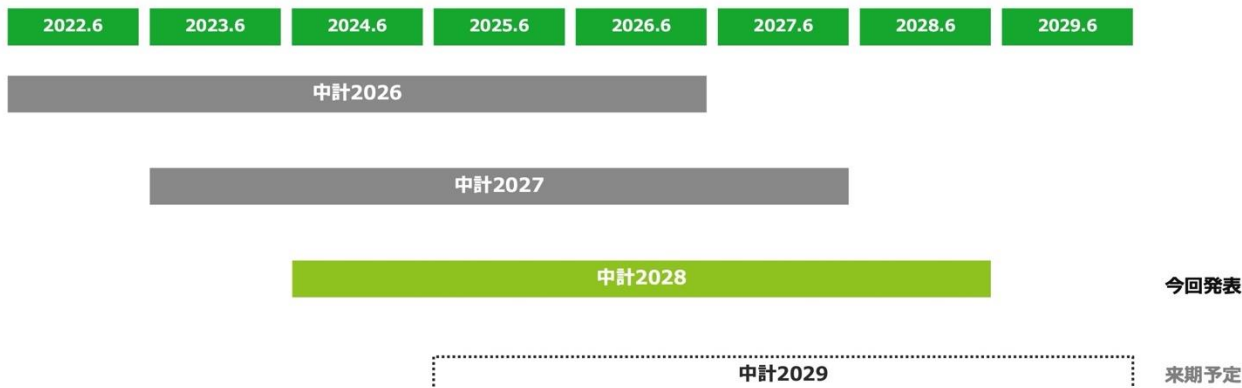
ここには、また私の考えが書いてあるので、後ほどお読みいただきたいです。

下から5行目ぐらいですね。その成長、つまり、エンビプロ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というのが、今の私の心中と言いましょ、事業にかける思いがそこにあるので、このことだけをお汲み取りいただきたいと思います。

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



18

ここは、ローリングで5年でやっていると、ほかを見ますと大体3年ですね、ローリングでやっているところは。また、ローリングでやっているところはあまり多くないのですが、状況が変わる中で、私どもはローリングで、なおかつ5年で、5年を見ることによって3年までの確度を高めていく感じですよ。

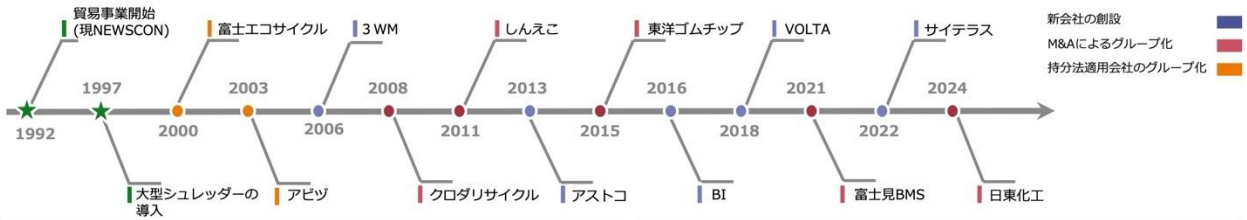
5年先を今、語るのはこの時代、本当にひと昔前を語るような大変化があるので、長いかなと思いつつ、こんなかたちで、自分たちを訓練する意味も含めて、5年のローリングで、1年ずつずらしてやっております。

新規会社による成長の振り返り

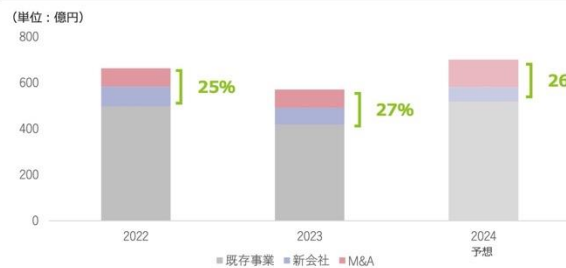


- 当社は新規事業から有望な事業が新会社となって成長してきた
- M&Aはゴムや木材等のリサイクル領域の拡大を志向するものと、当社のノウハウを活かした事業再生を志向するものがメインであった

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

これはかなり、30年単位の話になりますが、1992年に貿易部、今のNEWSCONをつくりました。1997年にはシュレッダーを入れました。これが私どもの会社の大きな変化のきっかけになりました。その後は、それぞれこの二つがいろいろもたらしたM&Aや、新会社あるいは合併会社の設立につながっております。

下は、今のエコネコル、NEWSCONを既存事業としておるということで、灰色になっています。売上はそんなに大きく、どうしてもNEWSCONがトレーディング事業ということで、売上がすごく上がるのです。したがって、売上に対しては24年の予想にしても26%ですが、利益においては66%、昨年度で77%、最高益の41億円を出したときでも、約半分はこれら新しく取り組んできた事業から生み出したものです。

私たちは、これからさらにこういう取り組みを積極的にしていきますというメッセージを込めて、ここに書かせていただきました。



続きまして、中期経営計画です。

ここはいささかこだわるので毎回出させてもらっていますが、創業企業、循環企業、求道企業という企業理念を朝礼で読んで、社内に浸透させる努力をしております。

ミッションがあって、戦略コンセプト、組織イメージということで、ここを基本にしてマネジメントしています。

ミッション実現のためのマテリアリティ特定



ここは説明するまでもないといひましようか、GX、DX という大きな潮流の中で、わが社はその真ん中にありますということです。

再生資源、サーキュラーエコノミー、この辺の言葉が最近一般の新聞にも出始めましたが、これがカーボンニュートラルに大きく貢献することで、その中の主役たるべきものが、わが社とは言いませんが、われわれの業界だと思っています。その中で、私たちがサーキュラーエコノミーをリードしていくことを今回、掲げております。

2050年 脱炭素社会の実現



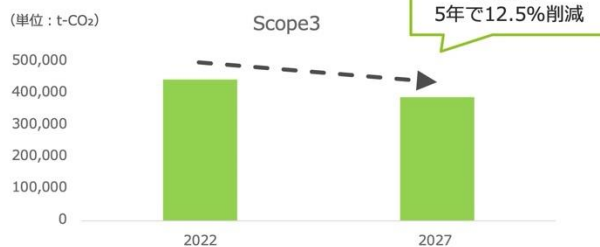
低炭素プロセスによる地上資源由来の素材メーカーに変革 (QCDC)

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CO2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
 *再工率、CO2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

自分たちの工場における CO2 を削減していきますよと、Scope1、Scope2 がわれわれで、右側の Scope3 は私たちがいろいろお願いする外部の会社になります。

これから、デジタル製品パスポートなど、ほとんど全ての一般消費財、使い終わったものが、今は皆さんお金を払って、家電リサイクル法という法律の下にものが循環するようになっています。そうはいっても、あれでも 60 何パーセントで、それより増えていないのですが、このサーキュラーエコノミーは法律の強制力ではなく、いわゆるカーボンニュートラルを達成するための企業の自主的な行動としてどんどん推進されます。

一方では、本業として再資源化をどんどんやっていくのですが、その再資源化をする工場の二酸化炭素も温室効果ガスをいかに減らすかと、それは Scope1、Scope2 ということです。低炭素プロセスによる低炭素な原材料がますます声高に言われ始めました。そんな意味で、自分たちの会社もいかに低炭素なプロセスで再資源化工場をつくっていくかが、お客様の満足度を上げる、つまり、

お客様がわれわれを選んでくれる大きな基準になるということで、この辺も積極的に取り組んでいく所存です。

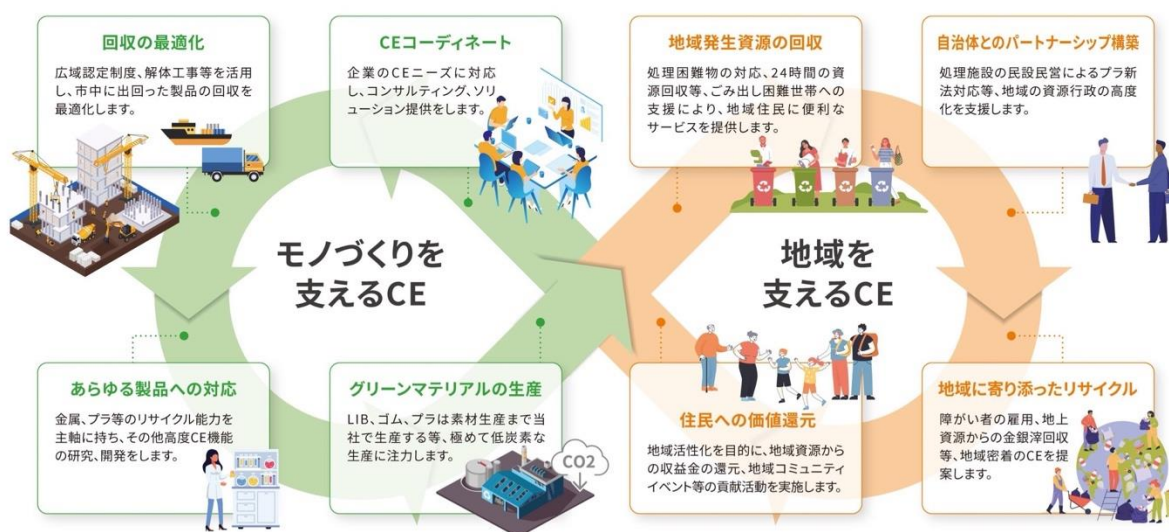
事業戦略



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」の具体的な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。



24

事業戦略です。サーキュラーエコノミーをリードすると先ほど申し上げました。モノづくりを支えるサーキュラーエコノミーと、地域を支えるサーキュラーエコノミーの具体的な事例を、他社に先駆けて数多く実現します。

私どもに限らないと思うのですが、今は、ほとんど毎日のようにホームページ等を通じて、こういう商品をそのままいろいろなお店に任せて廃棄していました。それをまとめてリサイクルして、再資源化したいのですと、そういうお話が本当にありがたいことにきています。まだ具体的な事例は数少ないのですが、引合いはものすごくきていますので、そんなことを積極的にやります。

そのためには、後ろのリサイクルの技術を高めていくことによって素材化すること、あるいはそれを回していくインフラの仕組みづくりがすごく重要です。モノづくりを支えるサーキュラーエコノミーが今後、大きなエポックになると思います。それを当社が先導して、日本全体にサーキュラーエコノミーの機運を高める、最近循環なんか社団法人などを結構つくる人が増えてきたので、私どもが言うまでもないのですが、私どもはその先頭に立ってやっていきますよという覚悟をここに示しています。

モノづくりを支えるサーキュラーエコノミー、地域を支えるサーキュラーエコノミーは、いわば都市ごみのサーキュラーエコノミーと捉えています。おそらくこれは10年、20年単位で考えると、自治体の清掃センターのあり様がすごく変わってくると思います。

今はCO₂をかなり出して焼却して、発電ぐらいはしているということで、うちはその中の灰から金銀滓をいただいていますので、それを否定するつもりはありません。ですが、おそらく違った手法で、都市ごみ全体が原料として、そこから一定の商品、製品をつくって、それを回していくようになると思います。

今は、そこまでわれわれはやれていないので、もうちょっとこじんまりしたかたちと言いましょか、小規模なかたちで、地域の中での第2市役所と言いましょか、市役所は土日あるいは夜は取らないけれども、うちは取りますよみたいなかたちで、自治体と協力して、自治体のパートナーとしてこれをやっています。

そんな事例を横展開していきたいなと、そこから自治体との関係性を築いていって、先ほど申し上げたようなかたちの、もうちょっと大ぶりの動きは私どもだけではできないので、焼却炉メーカーや、あるいはそこから出る製品を買っていただける会社などと、その仕組みをつくった上でこれを展開していきたいです。

サーキュラーエコノミーを二つに分けて、足元で利益になると言いましょか、事業化できるものは、このモノづくりを支えるサーキュラーエコノミーです。

ただ、社会的意味合いがものすごくあるため、地域を支えるサーキュラーエコノミーも、マネタイズするまでにちょっと時間がかかり過ぎるので、すぐには利益が出ないのですが、堅実に、地道に展開していきたいと思っています。

モノづくりを支えるCE



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。



モノづくりを支えるサーキュラーエコノミーということで、先ほど来申し上げている、デジタル製品パスポートは、全ての商品、iPadにしろ机にしろ、いろいろなものがデジタルで循環していくのを全部捕捉されます。

モノがどうかたちで、グリーンウォッシュという言葉があり、そこをきちんとやる仕組みはまだできていないのですが、モノの流れを捕捉し、そこから出るCO₂の発生量も全部捕捉して、資源をぐるぐる回していくということです。

再生可能エネルギーで半分とか55%とか言われていますが、この資源循環、サーキュラーエコノミーで30%から40%はCO₂が削減できるということで、大手の会社はこぞってこのことに真剣に取り組み始めております。2、3年前からですね。

それがいよいよ、いろいろなかたちで具体化しているということで、このモノづくりを支えるサーキュラーエコノミーが一つの大きなわれわれの事業になっていく、つまり、今までの事業モデルと違ったかたちで事業が展開される端緒になるであろうと思っています。

地域を支えるCE



地域を支えるサーキュラーエコノミーの概念、イメージです。

長野県安曇野市にしんえこプラザあづみ野があります。そこには市民の方々が一般廃棄物を持ってきて、あるいは特定家電も地域方式で新しく認めていただいて、3年ほど前から安曇野市と長野市を中心に、一般的には特定家電はメーカーがやっているのですが、地域でやってもいいとお許しを

いただいております。そこでは、障がい者の方が解体をするなど、そんな意味でも地域に非常に密着したかたちでやっております。

ただ、財務的な影響は、先ほどから申し上げていますように、そんなに大きくないのですが、いわゆるPBC、パブリックベネフィットコーポレーションとかいうのがアメリカ辺りであり、かなり公益企業と言いましょか、それに近いです。ただ、そういうことが、地域に密着することによって本業にいろいろな良い影響を与えているので、こんなことを同業の方ともいろいろやり取りしながら、国内に広めることができたらいいなと。

最終的には、ケミカルリサイクル、マテリアルリサイクル、サーマルリサイクル、それらを含めて、地域における都市ごみのサーキュラーエコノミーを成し遂げていきたいなと思っております。

中計2028の財務目標

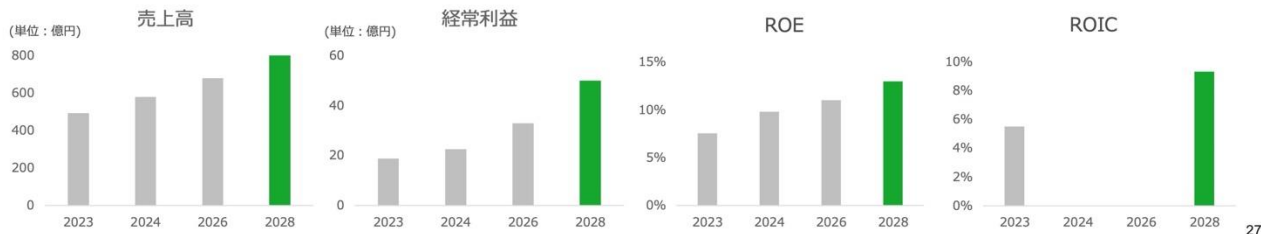


	売上高	経常利益	ROE	ROIC
2028.6	800億円 CAGR(2023→2028) 10%	50億円 CAGR(2023→2028) 21%	13%	9%
2026.6	680億円	33億円	11%	-%
2024.6	580億円	22億円	10%	-%
2023.6	491億円	19億円	8%	6%

前提条件（2023年7月以降）

*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

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



それらを含め、2028年の財務目標として、売上高800億円、経常利益50億円、ROE13%、ROIC9%を掲げました。

昨年は2027年6月期を最終年度として、売上750億円で経常利益50億円と掲げましたので、今期は2028年で750億円の次の売上高は800億円になるのですが、経常利益は残念ながら1年後ろ倒しでやっていきますよということです。

2023年6月期は19億円になっていますが、その前の年は、先ほど来の説明のように経常利益が41億円ですから、50億円はそこから考えるとそんなに。ただ、昨年出した41億円とは違った事業ポートフォリオですよ。本当に事業の中身が7、8割方変わった上での50億円なので、ある

意味、それは初めての挑戦といっても過言ではないわけです。過去の延長線上で、相場が上がればなりますよということではありません。新しい仕組みをつくって、そして50億円を確実に出していきます。

この間、社外取締役にも、為替と相場で一括りにしないでほしいという厳しい発言をいただいたのですね。つい私たちが、いや為替差損で、相場が下がりましたと、財務の脆弱性ということで厳しいお話をいただきました。

一方では、相場に左右される分は免れないのですが、それを言い訳にして売上、利益の増減を語らなくてもいいような事業モデルをつくっていかないと、多分マーケット、株式マーケットを含めて、投資家の皆様からご理解や高い評価をいただけないなということで。ここは同じ50億円でも、かつて思っていたこととはちょっと違った、今はまだ想像していない部分もありますが、そういう事業の中身でやっていきますと申し上げたいと思います。

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

28

セグメント別です。資源循環事業は、2028年で売上330億円と、全体の中で売上は3割ぐらい、35%ぐらいです。ただし、利益は36億円で、65%ぐらいになります。

逆にトレーディング事業は、売上は多いのですが、利益は25%ぐらいです。下のマイナスの調整額を入れて、50から計算するのではなくて60から計算していただきたいのですが、そんなかたちで、残りがリチウムイオンバッテリーとその他になります。

このリチウムイオンバッテリーは非常に今、不確実性の中で事業展開しております。各、今ある電池メーカーと取引させてもらっていますし、これからホンダさん、ユアサさんがつくる電池メーカーなどにも営業させてもらっています。ですが、委託加工の話などを含めて、原材料を囲い込む流れの中で、私たちがどうかたちで事業展開していったらいいか、その辺で非常に難しい局面があります。

ただ、前半はこの工場発生くずに頼るわけですが、使用済みのものは比較的フリーなので、そんな意味では、それらをやるチャンスを得るために、この工場発生くずで会社としていろいろな技術、ノウハウ、あるいは人材の育成をしていって、競争に勝っていく状況かなと思います。

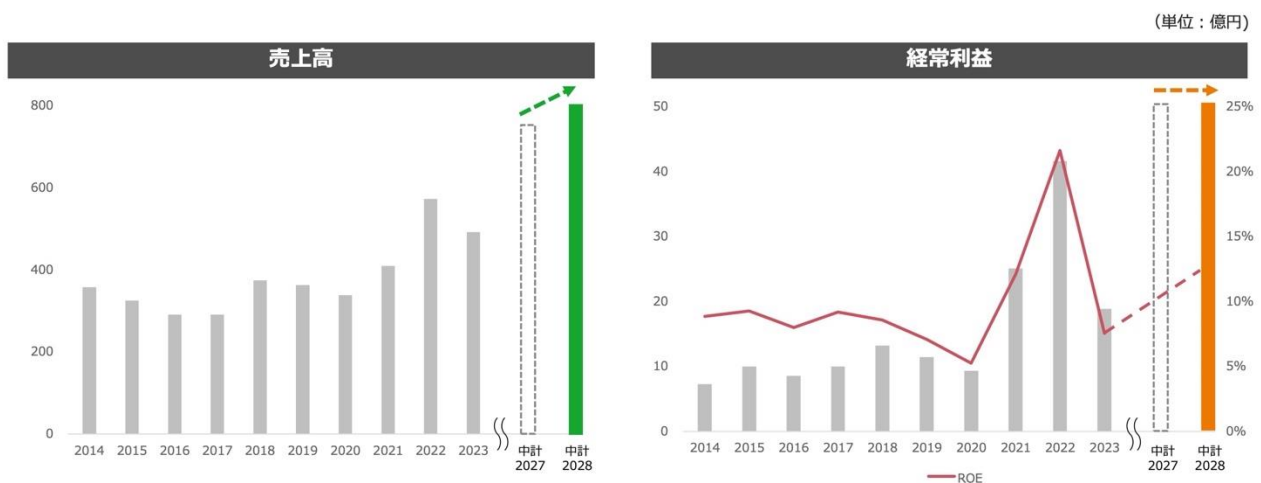
後ほど話しますが、湿式製錬までを25年までにやるというのは、少し見直しをしております。そんな中で、ブラックマス事業においては積極的に展開して、2028年、もうちょっといくべきだなと思うのですが、ここは抑えたかたちと言いましょか。ニッケル、コバルト、リチウムの、先ほど相場に左右されないと言いながら、舌の根の乾かぬうちに言っていますが、その辺の流れの中で、安全サイドで見ていくべきだなと、こういう数字を掲げています。

逆に言えば、バッテリーに頼らないかたちでしっかり利益を出して、バッテリーでさらに大きな投資をしていくつもりなので、そちらの利益を、既存事業を含めて新しく取り組む事業で稼いでいく絵柄になっております。

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。



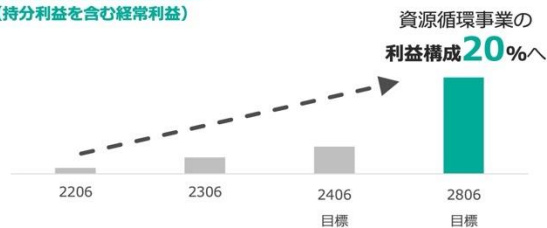
先ほど説明したように、昨年つくった中計の売上は、昨年の27年に比べて28年は伸びるかたちですが、経常利益においては1年後ろ倒しで達成しますというグラフになります。

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

今までのいわば戦略とするならば、ここからが戦術とでも言いましょうか、個別、具体的な事業についての説明になります。

全国広域での片付け・解体事業ということで、プラントのサーキュラーエコノミーとか、建物のサーキュラーエコノミーとか、なんでもサーキュラーエコノミーを付ければいいものではないのですが、全てにおいてサーキュラーエコノミーという捉え方がありますので、そういう目線で事業をしていきますよということです。

あわせて、下にあります、金融機関との取り組みです。私どもの持分法の会社は既に金融機関と言いましょか、大手リース会社のまた子会社と新しく会社をつくっています。そこが非常に大きな、かなり急成長していて、人を採用する現場の責任者を採用するのが今困難なので、もっと伸ばせるのですが、体制を一方で整えながら成長していくような、そのくらい引合いをいただいています。

それはなぜかという、金融機関、とりわけリース会社などは情報の先端にいますよね。あわせて、銀行の方もいらっしゃいます。銀行法が変わっていく中で、そういう事業に対するかわり合いを、詳しくは知りませんが、もうちょっと自由な私たちでこういう事業に、われわれとの組合せを含めて展開できると、銀行側にもそういうニーズがあるとお聞きしております。

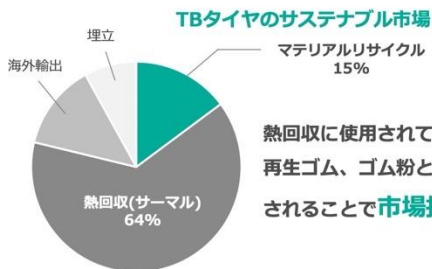
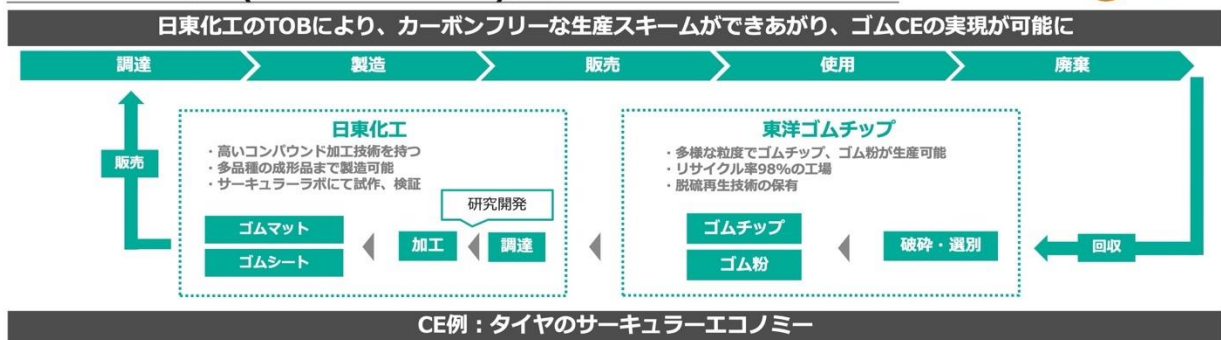
そんな中で一緒になって、金融との組合せで、今までとは違った目線、違った情報の収集、違ったアプローチでこれをやっていくことで、2028年には資源循環事業の20%と書いてあり、ちょっと

抑えた数字ですが、20%から25%、つまり、36億円からすると7億円から8億円をこの事業で十分稼げるようになると思います。

既に、先ほど言った持分法でつくった会社はそれに準ずる利益を出しています。持分法のまた子会社なので、われわれにヒットするのは少ない、10%、15%なのですが、それと同じような事業モデルをつくっていくことを目指して、この20%から25%を解体事業で稼いでいきたいです。

戦後にずっと建てられたプラント等を含めて、それがタイムラグで、これからこの部門は成長するのですね、マーケットとしては。そんな意味で、その最初にたどりつく、その局面をつくるための金融機関との組合せで、営業の迫力を高めていきたいなと思っています。

資源循環▶ポリマー(プラスチック、ゴム等)事業



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

31

これは、ポリマーです。今までポリマーという言葉を私どもも使っていなかったのですが、プラスチック、ゴムを含めて全体でポリマーです。

東洋ゴムチップという会社もともとあったのですね。日東化工は前期 TOB したということで。東洋ゴムチップはタイヤなど、諸々を粉碎して細かくしていき、人工芝の目詰め材、あるいはさらに細かいものはブレーキパッドなど、タイヤにも一部いつているのですが、日東化工は、もともとバージン材が多いのですよ。

今は天然ゴムを含めて原料として、いわゆる製品製造業で、もともと日東タイヤというところでは。今でも大リーグの宣伝で、大谷翔平さんのところでもたまにニットータイヤが出るらしいで

す。私は見たことがないのですが。古くはタイヤメーカーだったということで、かなりマニアックなですね。実際に今も、OEM でフォークリフトのタイヤをつくっております。

そんな中で、日東化工においてはそういうサーキュラーエコノミー的な発想がほとんどなかったわけですね。東洋ゴムチップと日東化工、エンビプロの中に日東化工が入ったことによって、サーキュラーエコノミーを描けるということで、今タイヤメーカー含めて、いろいろなところから引合いをいただいています。

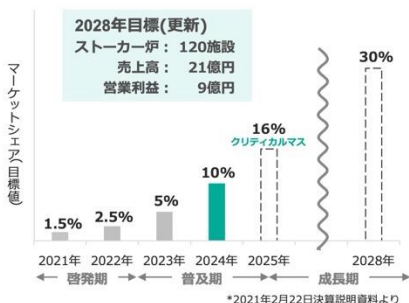
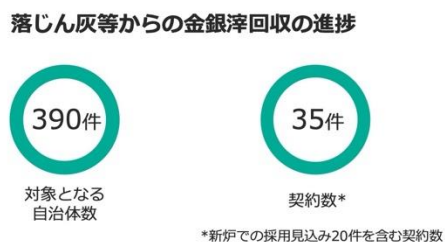
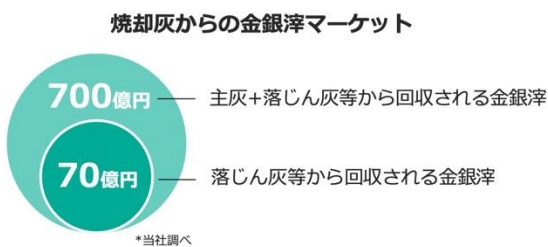
というのも、今までこの左下の円グラフで、タイヤはほとんどサーマルリサイクルということで、燃料になっていたんですね。ですから、回収する仕組みも全部できているのです。

そんな中で、それをさらに加工して、いかにゴム to ゴムでマテリアルリサイクルできるか。これが今いろいろなところで、スポーツ商品メーカーや、ゴムを使ったりしているところから引合いがあるぐらいで、ゴム to ゴムのマテリアルリサイクルは誰もやっていなかったんですね。誰もというのは極論ですが、事業としてやっているのは、われわれは聞いたことがありませんでした。

その辺を、究極はタイヤ to タイヤなのですが、その手前の段階ではゴム to ゴムで、東洋ゴムチップだけでは今までできなかったのですが、日東化工という本当にメーカーですよ。リサイクル会社がゴムの製造会社が本業ですというと、ちょっと変に聞こえるかも知れませんが、サーキュラーエコノミーという目線で見ると、モノづくりという世界に入らなければそれが達成できません。

そういう意味では、本業として日東化工に力を入れて、この東洋ゴムチップと日東化工というワンセットでポリマー事業、この事業でもおそらく 2028 年は資源循環事業の 25% ぐらい、つまり 8 億円ぐらいを稼いでいくと考えております。

契約数は、前年の23件から35件に増加



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

ここは前から言っておりますように、いわゆる落じん灰で私どもが対象としているのが 390 自治体です。今、新炉の契約も進んでおり、それも含めて 35、まだ 10%までいっていないので、下の左側の棒グラフの、2024 年に 10%というのはぎりぎりかなというところです。

ですが、25 年のクリティカルマス、これはマーケティング用語で、ここから一気に増えていくであろうということです。これも 2028 年に 30%という、ちょっとギャップがあるかなと思いつつも、動き始めたらここは一気にいきます。

ですので、この 30%を落じん灰の、自治体でいえば 100 カ所ぐらい、120 カ所ぐらいかな、そこと契約して、売上のざっくりですが 21 億円で、営業利益で 9 億円ぐらいを稼ぎ出すことで、資源循環事業の 25%から 30%と。

この三つの事業で 65%から 70%弱を稼いでいくと。残りは既存事業の延長線上で、先ほど来のいろいろな引合いをいただいていますので、そういうところから利益を出していくということで、この事業の構造も、資源循環事業はポートフォリオを変えていくような取り組みをこれからしていきたいと思っています。

- ・ 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

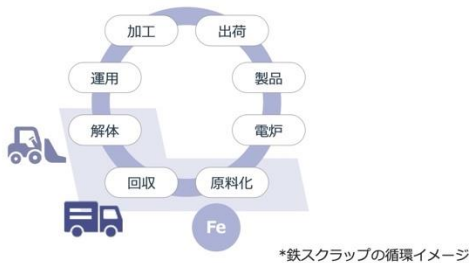
①スキーム作りによる国内電炉メーカーとの関係性強化

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



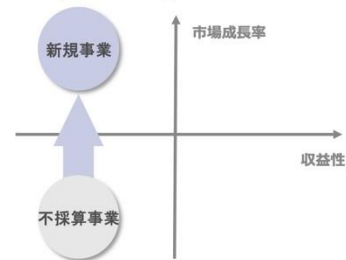
②市況に応じた、海外事業ポートフォリオの組み替え

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



これが、グローバルトレーディング事業です。ここにビジネスモデルの転換と書いてあります。

1992年に私どもの、もともと佐野マルカという会社、今のエコネコルが日本で初めて鉄スクラップを輸出しました。それからぴったり30年、事業モデル30年を経て、鉄くずの価値が変わってきたのです。価値が変わって、価格にそれが反映されるようになって、したがって、輸出一辺倒で、海外の価格が高く国内が安い差益で利益を出していたのですが、前期はほとんどその状態がありませんでした。

そこに為替差損も加わり、泣き面に蜂みたいな状況だったのですが、そんな中で事業モデルを変えていくということで、今後は国内メーカーとの取り組みも強化していきます。

もちろん輸出がなくなることはないと思うのですが、この日本海はある意味、内海と捉えれば、韓国の輸出も当然、日本海側では生きていくと思うのです。国内外とやるのですが、今まで国内メーカーと、どちらかという、敵対視はされませんが、われわれは海外に輸出するわけですから、ある意味バッティングするところがありました。

一方では、国内電炉メーカーとの協業と言いましょ、そんなこともこれから模索していきたいなということが一つあります。

もう一つは、8月、今月からオランダ支店が稼働しています。今、1人派遣していますが、もともと商社にいた人で、この業に精通した人なので、一気にいろいろな引合いが増えてきています。そ

こちら、支店から集荷場まで含めて、そんなものもこの5年の間にやろうと、内部ではいろいろな取り組みをしようと思っています。

そんなかたちで輸入、それから、EU域内の商売もかなり増えてきています。それら含めて、本当に事業ポートフォリオを大きく変えていくと。

スクラップ&ビルドという意味では、冒頭申し上げたように、3WMという会社のJapan CoastがあるUAE、それからウガンダからは撤退します。

ただし、そこで育った物流代行業が2028年には5億円ぐらいの利益を出すという事業計画をつくっています。したがって、3WMのUAEにいたメンバーにそちらに異動してもらって、サイテラスという物流代行会社のUAE支店が11月に稼働予定です。

また、新しい技術やビジネスモデルにいくつか取り組もうとしています。こういう情報の収集も、以前に比べて、現地にいることによって増えてきました。

あるいは、自分たちのモデルを外でできるか、ここはなかなか厳しいのですが、そんな目線で、いわば先鋒としてグローバルトレーディング事業を位置づけたいと、まさに昨年は非常に苦しんだ1年でしたが、得るものもきっと多かったのだろうと。財務的には厳しかったのですが、非財務の面で非常に大きなものを得たと思います。

LIBリサイクル事業 ▶ 市場規模と工場の拡張計画



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



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: デジタル製品パスポートのこと
*LFP: リン酸鉄リチウムイオン電池のこと ³⁴

ここはまさにバッテリーの話で、非常に複雑ないろいろな動きの中から、不確定要素のあいまいさを自分の中で吸収しながら、新しい解を見出していくような事業かなと思っています。

もちろんマーケットはぐんぐん伸びるわけですから、日本で数少ないマーケット、サーキュラーエコノミーはもともとあるマーケットのかたちが変わるということですが、バッテリーは新たに新しいマーケットができるということで、今まで以上に積極的に取り組んでいきます。

茨城の工場が6月にできますので、関西含めて、相手のお客様とやり取りしながら、一定の利益は、関西からも取引していますので、一定の見切り発車で関西にもプラントをつくっていくと。

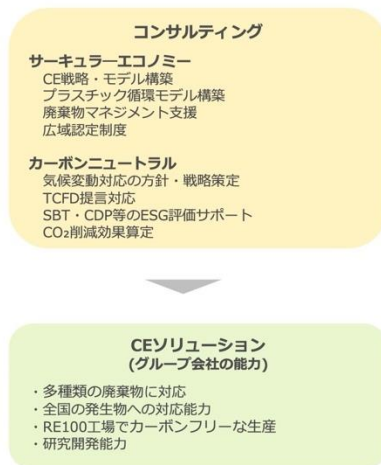
湿式製錬については、先ほど申し上げたように、少し遅れてしまうのだろうなという状況の中にあります。それ以外も含めて、いろいろな新しい挑戦をしていきますということで、ブラックマスからグラファイトの回収など、今までほかの会社がやっていないようなことも含めてチャレンジしていく所存です。

その他▶環境経営コンサルティング事業



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コーディネイト&ソリューション提供



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
- ・CO₂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)

環境経営コンサルティング事業は、非常にリピーターが多いです。みんな大手の会社が多いです。CDP、Carbon Disclosure Project のコンサルで、インターフェースと言いましょうか、大企業との接点ができます。

今、サーキュラーエコノミーについていろいろな引合いをいただいているということで、ここも表面上の財務の影響は少ないのですが、営業の大きな戦略の中では大きな位置づけを占める会社だと思っています。

また、ここで、DX もいろいろな仕組みづくりをしています。先ほど来申し上げているように、モノの流れと CO₂の流れは両方を捕捉しながら、きちんと管理してサーキュラーエコノミーを達成する意味では、この会社がそのやり取りをしていることと。

今回、海外にもコンサルタントで進出することが決まりました。今、その準備をしております。まだ開示するまでには至っておりませんが、そういう意味では、海外展開もこの会社がやっていく計画の中にあります。

その他▶障がい福祉サービス事業



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、社会参画を促す取り組みであり、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



リンゴ農家での玉回し作業の様子。

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



当グループのしんえこ、アストコが出版。障がいのある方が生き生きと働いている姿や、多くの人と繋がることで小さな役割でも社会の役に立つことを描いた絵本。

最後に、障がい福祉サービス事業ということで、これは本当にほとんど財務に影響はありませんが、グループの空気を柔らかくしているとでも言いましょうか。がんがんいくぞという、そういうアニマルスピリットが結構ある会社なのですが、一方で、そんな中で障がい者を相手にする仕事をやっている人たちが30人ぐらいいます。そういう方たちと話したりする中で、グループ全体にそういう良い空気をつくるために、すごく必要かなということと。

現実的には、障がい者のグループの雇用で4.2%と書いてありますように、この会社を通じて障がい者を雇用させてもらう、マネージャーについてももらうことで、そんな意味では、実務的にも役に立っています。

この下に、絵本をつくったり、真に地域に密着する意味では、環境と福祉、それから農業と福祉の二つをやって、これも先ほど言った、地域サーキュラーエコノミーの中に組み込まれるかたちになっていくのだろうと、ぼんやりした予感を私は持っています。

したがって、ここも単独での利益は少ないにしても、本体のいろいろなサーキュラーエコノミーを補完する機能として、この事業を引き続きやっていきたいと。ある人に、こういうもうからない事業はやめたほうがいい、コア事業に専念すべきだと言われたのですが、ここはこだわってやっていきたいなと思っております。

あとは参考資料ですので、後ほど時間のある時にご覧いただきたいと思います。

最後に今回、一応、今の段階でスタンダードには自動的にいけるらしいのですが、ぎりぎりまで含めてプライムにチャレンジすることにしました。プライム維持ですね。今のような、そういう意味では、この中期計画を確実に実行すれば、私はいけると思っています。

PERについてわれわれは左右できませんが、会社の成長性をきちんとお示しすることができれば、足元の利益と、それから PER 含めて良いかたちにきつとなるのではないかなと思います。

少なくとも見逃し三振はしないで、空振り三振はひよっとしたらあるかも分かりませんが、空振り三振すると、そのプロセスの中で会社が鍛えられると思いますので、それらの結果の如何にかかわらず、組織がすごく活性化しますし、私が一番活性化しているのですよ。プライムにいくぞと思った瞬間。去年まではオッケーだったのですが、今期は駄目だったので。

そんな意味で、経営層の感性が高まりますし、ここで私は組織がものすごく鍛えられるのではないかなと思っております。

ちょっと宣言みたいな話になりましたが、以上で終わります。ありがとうございました。

質疑応答

司会 [M]：質疑応答に入ります。それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

張谷 [Q]：いちよし経済研究所の張谷といいます。

1 問目は、今年度の経常利益のご予想は、事業別にいうと資源循環で5億円の増益、グローバルトレーディングで5億円の増益、リチウムイオン電池で5億円の減益と、ざくっとそういう感じなのですが、それぞれの要因について詳しく教えてください。

売買差益がプラスになると思うのですが、その辺りの仕組みなり考え方と、リチウムイオン電池については先ほどご説明があったように、単純にニッケル、コバルト、リチウムの価格下落に伴って減益になるという考え方なのか、ほかにも理由があるのか。また、安全サイドという言葉もあったのですが、何を安全サイドで見ているのか、価格が安全サイドなのか、何を見ているのか、その辺りについてもご解説を加えていただけるとありがたいです。

佐野 [A]：まず、資源循環事業は先ほど来申し上げています、落じん灰の話や解体の話などが今、大きく伸びていますので、それらを中心に、もう一つは、サーキュラーエコノミーのいろいろなテーマをいただいていますので、そこら辺から十分利益が出てくるだろうなと思っています。昨年度は工場の引越し等があり、その辺のマイナス部分もあるので、それを考えると5億円は十分達成できるなど、増益できるとしています。

それから、グローバルトレーディング事業も、鉄の部門は少なくとも大きな赤字を出しましたので、これが同じ状況でいけば同じ状況になるかも分かりませんが、少し変化しています。あわせて、国内でいろいろな新しい動きをしております。

もう一つは、オランダ支店の動きで今、利益が徐々に出始めました。そんな意味で、それが1年、全体の事業モデルが転換するには3年ぐらいかかると思うのですが、そういうものが確実に利益を生み始めています。ですので、それらを考えると、マイナスがすごく大きかったですから、そのマイナスがプラスマイナスゼロになるだけでも、実は5億円の増益には十分なると、ここは十分達成できるかなと思っています。

それから、リチウムイオンバッテリーについては、量は伸ばします。したがって、価格が半分ですから、売上は同じでも扱える量が増えます。つまり、取引の会社など、いろいろな外国輸入車の会社や、いろいろなところから引合いをいただいていますので、取引量は増やしますが、売買差益が取れない可能性があるため、利益は伸びない前提で考えています。

安全サイドというのは言葉の使い方があれですが、同じようなかたちで、ニッケル、コバルト、リチウムの価格が上がらないと、今のままでいく前提という意味で、上がる意味では安全サイドではないという意味で。上がらない前提で、ただし扱いは増やして行って、将来とにかくモノを集める、バッテリーの事業部門、VOLTA という会社がモノを集めてインフラをつくっていくことが、次につながっていきます。

前期は利益がかなり出過ぎたというとおかしいのですが、いろいろなタイミングもあって利益が出たのですが、そのようなタイミングはきっとないだろうなというのが一方であります。一方では、売買差益が取りにくい状況がまだ続くのだろうなという予測の下にやっていますが、最初に計画したときより、少し足元では良くなったりしているので、この辺は読み切れないところがあります。

気が小さい分、どうしても安全に安全にという、公表した後、また下方修正したくない思いがあり、そんな心理が働いています。

張谷[Q]：分かりました、ありがとうございます。

2 問目は、リチウムイオン電池リサイクルについてです。2025 年を目指していた湿式製錬が少し遅れるという見方など、今回お示しいただいている 28 年のリチウムイオン電池の事業が 5 億円、昨年度 5 億円以上出たのですが、結果としてなかなか伸びにくいというか。これは単に相場だけの話なのか、そうではなくて、やってみたらいろいろな困難、課題というか、難しさが見えてきている話なのか。その辺り、お言葉をいただければと思います。

佐野 [A]：湿式製錬については、三菱マテリアルさんとの共同研究がある程度のところまでできています。今、研究開発は三菱マテリアルさんが主になってやっています。今後、事業をどうやって展開していくか、どの時点でパイロットプラントをつくるかなど、そんな中で少し三菱マテリアルさん頼りに実はなっていて、その実行が少し後ろ倒しになるのだろうなと、湿式製錬については捉えています。

それで、先ほども少し触れたように、各電池メーカーが自分たちでクローズドループをつくるという意味では、私どもがブラックマスをつかって、そして、それを返してくださいと、それでそれを自分たちが提携する、これは国内よりもむしろ国外ですよね。電池メーカーによってはそういう国の、もともとそういうファンドがやっているメーカーがあるわけで、既にアメリカやヨーロッパで声高にリサイクルの仕組みができていると言われているのですが、実務的にやっているところはないのです。中国しかないです。

したがって、2026 年から 2027 年までにサーキュラーエコノミーのクローズドループをつくりたいという対応には、私どもは応じられないと、そうなると、ブラックマスはなんとかつくれる状況

の中にあっても、それをもとに戻して湿式製錬までわれわれがやれるチャンスが少し薄くなってきているのではないかという捉え方です。

ただ、そんな中でブラックマスをつくって、ブラックマスも製品をきちんと管理できる会社はそんなに多くないので、その辺で差別化することによって、ブラックマス事業だけでもきちんと利益が出てくることと。メーカーも電池メーカーが一方であって、自動車メーカーが一つあります。そんな意味では、自動車メーカーは使用済みをどうするかなどがあるので、この電池の事業をやることによって、大勢の人とのかかわりを持ちます。

ですので、足元の利益5億円は少ないかも知りませんが、その利益を出しながら関係性を深めていく意味では、例えばホンダさんは先日の日経新聞に素材リサイクルの仕組みを自分たちでつくるなど、そういうことは既に発表しています。

自動車全体のリサイクルを含めたサーキュラーエコノミー、その中に電池があり、われわれはタイヤもできますよと、それから、モーターの中のネオジウム磁石にも対応しますよみたいなことで、ちょうどEVの3点セットですよ、まさに。電池、モーター、タイヤは3点セットとは言いませんが、そこら辺のことが全部できる会社は、うちで少なくとも一次処理だけでもということになりますと、ほかの事業にもすごく良い影響を与えて、自動車メーカーなり電池メーカーとの関係性を深めていけるので、どこかでまたチャンスがあるのだろうと。

ネガティブ・ケイパビリティという言葉を見て勇気づけられたのですが、あいまいさを許容する能力と書いてあり、本当にあいまいな見えない部分がある中で経営決定していくという、経営者として非常に試される事業でもあるのですが、非常に面白いなという思いも一つあります。

答えになっていますか。逃げの答えになっていますが。

張谷 [M]：ありがとうございました。

司会 [M]：ありがとうございます。続いて、ご質問をどうぞ。

阿桑 [Q]：化学工業日報の阿桑と申します。ありがとうございます。

私も、リチウムイオン電池リサイクル事業についてお聞きしたいです。まず、湿式製錬の遅れについて、これは基本的には、三菱マテリアルさんのほうで少し事業化が遅れているという理解でよろしいでしょうか。

佐野 [A]：一緒にやりましょうということなので、三菱マテリアルさんが遅れているという言い方は良くないかも知りませんが、技術開発については三菱マテリアルさんが中心になってやっているの、そこら辺をお任せする意味では、三菱マテリアルさんのスピードに左右されます。現状を

お聞きしますと、まだパイロットプラントをどうするかという議論の中にあり、その次が商業プラントなので、そうすると多分、遅れるだろうなと思っています。

阿桑[Q]：分かりました。

もう1点、先ほど、ブラックマスの受託加工のようなビジネスが生まれていきそうだというお話がありました。そういう中で、もう一方では市場の不確実性も考えなくてはいけないという二つの中で、関西プラント、そして、海外は前回のお話ですとイギリスを少し考えていた状況、この辺りにはこの中計ではどう取り組まれていくお考えでしょうか。

佐野 [A]：関西については見切りで、自分たちで土地を買うリスクがあるので、今レンタルすることを含めて、同じように思いがある会社があるので、その会社と一緒にやろうとか、既に関西のメーカーとは取引があり、それを静岡まで持ってきていますので、最初は関西メーカーのものをそこでやりながら。また、新しくホンダさん、ユアサさんが今度はできますので、そういう新しい会社への営業をするにも、静岡にいながらではちょっと負けてしまうのではないかなと。関西については、今のところはやるつもりで土地を探しています。

海外については、イギリスの湿式製錬を既に、事業としてはやっていないのですが、やろうとしている会社があって、しかるべき大手の会社からも出資してもらっているという話も聞いています。そこから私どもに、逆にブラックマスの部分を一緒にやってくれませんかという話があるので、やるとしたらそこの取引になるのだろうなと思っています。まだ、ここは確定ではありません。

ただ海外に、いずれにしてもアメリカにしろヨーロッパにしろ、日本の電池メーカーはみんな、国内でつくるよりも海外でつくるほうが圧倒的に多いですね。ですから、国内で関係性を築けたら、そういうかたちで海外に、いわば Tier1 のようなかたちでついていけるチャンスが、国内で良い関係性をつくれればチャンスはあるのだろうなと、そんなあいまいな感じです。

阿桑[Q]：イギリスは現地企業との連携も含めながら。

佐野 [A]：もちろん、そうです。現地企業との連携です。不確定ですよ。

阿桑[M]：分かりました、ありがとうございます。

司会 [M]：ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして、本日の説明会は終了いたします。どうもありがとうございました。

[了]

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

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。