

INTEGRATED REPORT 2022

統合報告書



Innovation &
Challenge

アサヒホールディングスグループは、わたしたちの信条、企業として大事にすること、社員として守ること、行動指針などを、グループ社員が共有すべき価値「アサヒウェイ」として定めています。取締役および経営幹部社員は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的とした「アサヒウェイ」を率先して実践します。



“この手で守る自然と資源”

わたしたちの信条

わたしたちは、
限りある資源を大切にし、
地球環境の保全に取り組み、
持続可能な世界の実現に貢献します。

わたしたちが企業として大事にすること

ステークホルダーとの協調

株主・顧客・取引先・社員・地域社会・自然環境に配慮し、信頼が得られる活動を実践する。

攻めと守りのバランスがとれたコーポレートガバナンス

意思決定の透明性を確保しリスクを適切に管理しながら成長戦略や事業改革を果敢に推進する。

利益なくして成長なし

企業グループ全体の成長と利益を通して長期的な株主価値の向上を実現する。

信頼されるコーポレートブランド

クリーンな企業グループであると広く認知され長く信頼されるブランドを維持する。

さまざまなリスクへの対応

職場の日常の安全性の確保や業務事故の防止を徹底し各種災害への備えを確立する。

社員のモラル向上

社員の仕事と生活全体との調和を重視し働く環境や労働条件を継続的に向上する。

強い使命感と高い倫理観

社員一人ひとりが仕事に誇りを持ち幹部社員は強い使命感と高い倫理観を持つ組織とする。

グッド・ピープル・カンパニーの継承

善なる社員を長期に亘って大事にする。
善なる社員とは、利己主義的ではなく
自他の共栄と事業の発展を願う社員である。

わたしたちが社員として心がけること

革新と挑戦
安全最優先
高い品質の保持
素早い報告(特に悪い情報こそ早く報告)
信頼と絆

アサヒホールディングスグループ 10の規則

- 第一則 いかなる法令や規範にも違反しない
- 第二則 社会通念や自己の良心に反することを行わない
- 第三則 年齢・性別・国籍・人種・宗教などに基づく差別を行わない
- 第四則 業務に関連した場所で政治活動や宗教活動を行わない
- 第五則 お客様に不誠実な対応をしない
- 第六則 取引先の決定において公平な競争や最適な選定を妨げない
- 第七則 業務上知りえた情報を外部に漏洩しない
- 第八則 個人的な利得につながる食事や贈答品を提供しないし受け取らない
- 第九則 個人や自ら所属する組織より全体最適を優先する
- 第十則 現場・現物・現実を重視する

Contents

アサヒホールディングスを知る

STRENGTH	02
アサヒホールディングスの歩み	04
TOP MESSAGE	06

「この手で守る自然と資源」 当社事業の提供価値 長期ビジョン、リスクと機会 2022年3月期の振り返り 2023年3月期の見通し 社会のサステナビリティと事業の発展の同時追求 ステークホルダーの皆さまに向けて	14
--	----

At a Glance	14
価値創造の源泉とビジネスモデル	15
アサヒホールディングスの 価値創造プロセスの全体図	16
連結財務/非財務ハイライト	18
長期ビジョンと中期経営計画	20
第9次中期経営計画の概要	21
財務戦略	22
サステナビリティ戦略	23

アサヒホールディングスの事業紹介

貴金属事業	24
環境保全事業	30
アサヒホールディングスのマテリアリティ	36

【編集方針】

本レポートは、アサヒホールディングス株式会社の事業の全体像や考え方を中心に、事業を通じて社会的課題にどう立ち向かい、どのような価値を生み出していくのかを、広く、深く、皆さまにご理解いただくためのコミュニケーションツールとして作成しています。また、当社グループの具体的な事業内容や取り組みについても紹介することで、会社内としての役割も兼ね備えています。

【対象期間】

2021年4月1日～2022年3月31日

【対象組織】

原則として、当社と連結子会社を含むグループ全体を対象としています。

【数値とグラフに関して】

記載の数値は四捨五入の影響により、個々の数値と合計が一致しない場合があります。2016年度よりIFRSを適用しており、各項目名は基本的にIFRS適用後の表記としています。また、前年の2015年度よりIFRS基準での数値にて記載しています。

【将来見直しに関する注意事項】

本レポートには、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、将来の計画や見直し、経営計画に基づいた予測が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいて作成しています。したがって、実際の業績や活動結果は、将来の経営環境の変化によって大きく異なる可能性があります。

ESGの取り組み

E 環境	
アサヒホールディングスの環境貢献	38
環境マネジメント	40
気候変動に対する取り組み	41
気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への対応	42
S 社会	
事業や戦略を支える人的資本	44
「責任ある貴金属管理」への取り組み	46
社会との関わり合い	48

G 企業統治

コーポレート・ガバナンス	50
コンプライアンス・リスクマネジメント	53
役員紹介	55
特集 社外取締役座談会	56
財務・非財務データ	62
グループ会社体系図/外部評価	64
会社概要/株式情報	65

グループシンボルマークについて

スパイラルをモチーフにしたシンボルマークは事業特徴である循環による環境保全を追求していくという企業姿勢や継続性、成長性を意味しています。また、上下に伸びる矢印は先進的で躍動的な企業であることを表現しています。青・赤・緑の3色はそれぞれが「清らかな水・空」「人間が活動していくエネルギー」「美しい自然や森」を象徴しています。



革新と挑戦

事業のスクラップ&ビルドを実践

1952年に創業した当社は、今年で70周年を迎えます。創業以来、当社は一貫して循環型社会の形成に資する事業を推進し、今ではグローバルに事業を展開する企業へと発展を遂げました。

当社の歴史を振り返ると、「革新と挑戦」の連続でした。写真定着液からの銀のリサイクル事業により創業し、1975年に日本で初めて、有害物を含む写真廃液の無害化処理ライセンスである「産業廃棄物中間処理業許可」を神戸市から取得しましたが、これが、当事業を全国規模へと広げていくことになりました。

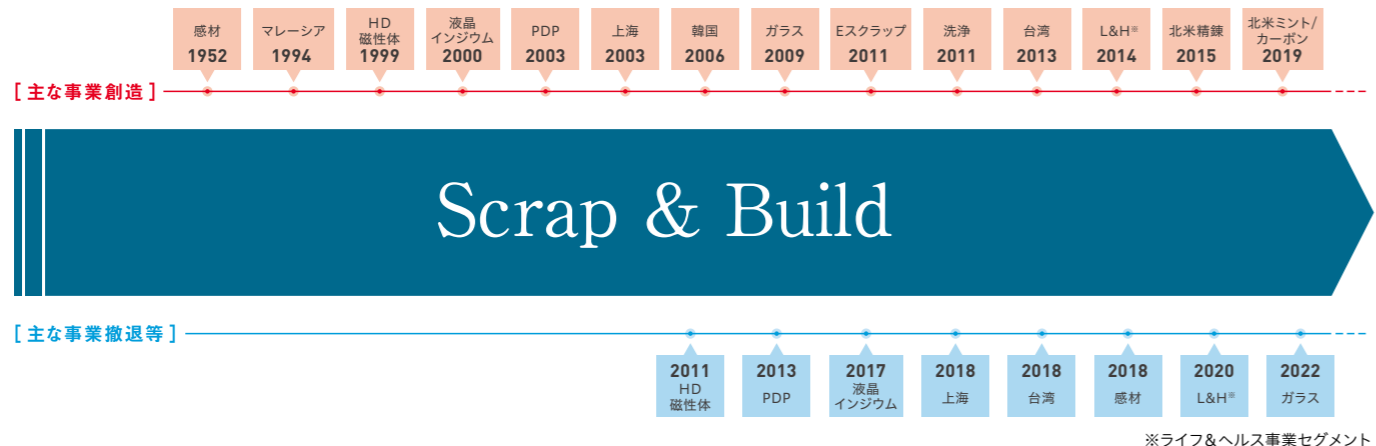
その後、さまざまな難局を乗り越えながらも、デンタル・宝飾・エレクトロニクス・触媒といった銀以外の貴金属も扱う分野に貴金属リサイクルの対象を広げてきました。合わせて新規事業創造にも挑戦してきました。また環境保全事業を中心に、この20年間で約20社の企業の買収を行ってきました。加えて北米の精錬会社の大型買収も行った結果、当社の事業ポートフォリオは大きく変容しました。一方で収益性や成長性、シナジーの観点から、当社において継続すべきではないと判断された事業からは、早期に躊躇せず撤退しました。利益の出ている写真感材事業ならびにライフ&ヘルス事業からの撤退がその事例です。「革新と挑戦」を事業のスクラップ&ビルドを通じて実践してきたのです。

社員との信頼関係

グッド・ピープル・カンパニーの継承

当社の発展を支えてきたのは、言うまでもなく社員との信頼関係です。家族経営だった「My Company」の時代、それから社員とともにさまざまな変化に対応してともに新しい事業を作り上げてきた「Our Company」の時代を経て、上場企業として、株主をはじめとする他のステークホルダーを強く意識する「Your Company」の時代へと変遷してきましたが、その間、私たちは将来のグローバル化も見据えて多彩な人材の採用を積極的に進め、同時に当社の伝統的価値観である経営理念や行動指針をまとめた「アサヒウェイ」の共有を図ることで、強い使命感や高い倫理観を維持してきました。また、公正・公平な評価と成果主義を通して処遇の改善を図り、自己申告制度や満足度調査なども導入しながら、仕事のやりがいとワークライフバランスに留意することで、社員との信頼関係をサステナブルな関係へと強化してきました。アサヒウェイにも「グッド・ピープル・カンパニーの継承」と掲げていますが、自他の共栄と事業の発展を願う社員集団こそが、時代の変化とともに成長して、さまざまな事業環境の変化による困難を乗り越える礎となっています。

スピードを重視した事業改革の推移



Scrap & Build

価値創造を支える8つのファクター

歴史の中で育んだアサヒの強み

- 変化への対応力**
 事業環境やライフサイクルに注視し、柔軟な発想と果敢な行動力、スピード感のある意思決定で、独創性のあるビジネスモデル構築や、衰退期の事業からの素早い撤退を進めてきました。この対応力によって、成長を維持し続けています。
- 業界をリードする「独自の技術」**
 高度な分析力と高い効率で貴金属を回収する技術、さまざまな産業廃棄物を適正に処理する技術、顧客のニーズを的確に捉えて商品開発を進める技術を誇ります。不断の研究開発により、各事業分野で「独自の技術」を磨き続けています。
- モラルの高い社員集団**
 全社共通の価値観である「アサヒウェイ」を共有し「信頼と絆」を大切にし、「革新と挑戦」のマインドに満ちた従業員たちが成長を担ってきました。積極的に人材へ投資し、モラルの高い集団を形成し続けています。
- ステークホルダーとの良好な関係**
 投資家との対話を積極的に行い、顧客や取引先の声に耳を傾け、ガバナンスの強化、商品・サービスの開発に活かしています。従業員はもとより地域との信頼関係を大切にし、長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。
- 事業を再生する経営力**
 過去20年間で、20社以上の会社をM&Aでグループに取り込み、経営改善を進めてきました。事業環境に合った柔軟な経営力によって、ほぼすべての会社でグループ入り前より業績を伸ばし、さらなる業績向上を進めています。
- 信頼されるアサヒブランド**
 当社グループの貴金属製品は、確かな品質が世界で高く評価されています。すべての事業において、クオリティの高い製品とサービスを提供し続けることで、信頼されるアサヒブランドを築いてまいります。
- グローバルに広がるネットワーク**
 1994年マレーシアに現地法人を設立して以降、韓国・中国・台湾などアジア各地に進出しました。2015年には北米の精錬事業をM&Aにより取得し、対象顧客は世界各国に広がっています。
- 高いマーケットシェア**
 顧客や取引先の皆さまに満足していただくことを第一に考え、製品・サービスの向上に努めてきました。幅広いニーズに応えることができる営業力・技術力はお客さまからの信頼を獲得し、高いマーケットシェアを実現しています。

アサヒホールディングスの歩み

創業からの70年の歩みは、わたしたちの革新と挑戦の歴史です。
グローバル展開する企業へと発展を遂げた今も、成長を続けています。

第1幕

1952 創業～

- 1952 大阪市城東区に「朝日化学研究所」を創立
- 1964 株式会社へ組織変更
- 1974 福岡営業所開設 以降全国各地へ営業所を展開
- 1978 神戸市東灘区に本社社屋を竣工
- 1997 「アサヒプリテック株式会社」に社名変更
- 1998 本社機能を神戸市中央区に移転
研究開発施設テクノセンターを神戸市西区に開設



貴金属事業

- 1952 写真定着液からの銀のリサイクル事業を開始
- 1975 小型電解回収装置「プラタ」を開発
- 1982 デンタル分野からの貴金属リサイクル事業を開始
- 1984 メッキ分野からの貴金属リサイクル事業を開始
- 1986 電子材料・宝飾分野からの貴金属リサイクル事業を開始
小型電解式金回収装置「ジパング」を開発
- 1994 マレーシアにASAHI G&S SDN. BHD.を設立

環境保全事業

- 1972 写真廃液の無害化処理施設を神戸工場に設置
- 1975 神戸市の産業廃棄物中間処理業許可を取得
(有害物を含む写真廃液無害化処理)
- 1978 環境計量証明事業所の登録
- 1990 写真廃液以外の環境保全事業を開始



第2幕

1999 株式公開～

- 1999 店頭市場に株式公開
- 2000 東京証券取引所第二部に株式上場
- 2002 東京証券取引所第一部に株式上場
- 2009 持株会社
「アサヒホールディングス株式会社」を設立

- 2003 自動車触媒事業を開始
- 2006 韓国アサヒプリテック(株)を設立
- 2011 Eスクラップ事業を開始
精密洗浄事業を開始



貴金属事業

環境保全事業

- 2004 日本ケミテック(株)がグループに加わる
- 2007 (株)太陽化学がグループに加わる
アサヒプリテック北九州事業所を設置
- 2008 ジャパンウェイスト(株)を設立
富士炉材(株)がグループに加わる
- 2010 ジャパンウェイスト横浜事業所を設置
エコマックス(株)がグループに加わる

第3幕

2012 新たな発展へ～

- 2012 アサヒウェイを制定
東京証券取引所ESG銘柄に選定される
- 2015 監査等委員会設置会社へ移行
指名委員会と報酬委員会を設置
業績連動型株式報酬制度を導入
- 2016 IFRS(国際会計基準)を適用
- 2017 新株式発行等による増資を実施
- 2018 アサヒウェイを全面改訂
- 2022 東京証券取引所プライム市場に移行

貴金属事業

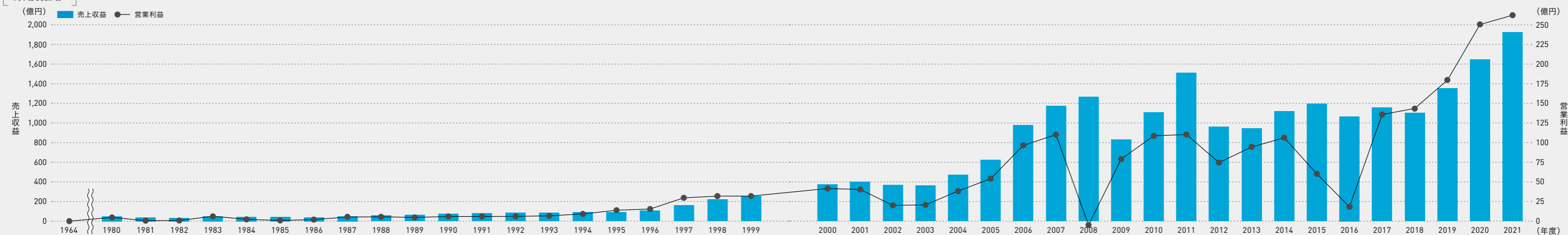
- 2015 英ジョンソン・マッセイ社から北米(米国・カナダ)の金・銀精錬事業を買収し、Asahi Refining USA Inc.とAsahi Refining Canada Ltd.を設立
- 2019 Asahi Refining Florida LLCを設立
- 2022 茨城県坂東市に新工場竣工

環境保全事業

- 2017 日本ケミテック(株)とエコマックス(株)をジャパンウェイスト(株)に統合
- 2020 アサヒプリテック(株)とジャパンウェイスト(株)の環境保全事業を統合
- 2021 アサヒプリテック(株)がジャパンウェイスト(株)と(株)太陽化学とを吸収合併



業績推移



これまでも、これからも
「この手で守る自然と資源」を
実践し続けます。

代表取締役社長
兼 最高経営責任者 (CEO)

東浦 知哉



「この手で守る自然と資源」

当社の創業は1952年、今年で創業70周年を迎えます。「この手で守る自然と資源」が当社のパーパスです。1978年に行った社内公募に一社員が応募したフレーズをそのまま採用しました。創業からその当時までは、写真店や現像所をお客様として、含銀液からの銀回収および有害廃液の無害化の仕事が主でした。独自の技術やノウハウを培いながら、その後はさまざまなサービスや製品へと事業領域を広げました。それでも、事業運営と社会貢献が不可分のモデルは変

わらず、そのことへの理解と共感が社内外で高まっていることを今実感しています。「この手で守る自然と資源」を当社の宿命の鉱脈と信じ、当社をさらに飛躍させます。

当社事業の提供価値

当社のビジネスは、貴金属事業と環境保全事業の二つから成り立っています。これら二つの事業を通して、経済的価値と社会的価値の同時の実現に努めています。

「貴金属事業」

貴金属に対する需要は、産業や投資の分野にまたがって広がっており、希少性ある貴金属資源を取り扱う事業が果たすべき役割はますます重要になっています。当社の貴金属事業は、貴金属リサイクルと貴金属精錬の二つに分かれます。貴金属リサイクル事業は、エレクトロニクス・触媒(自動車・化学)・デンタル・宝飾などの分野における貴金属を含有する多種多様なスクラップから、主に金・銀・パラジウム・プラチナを回収し、高純度の地金を製造する事業です。お客様を直接訪問し説明力が高い営業と貴金属回収に必要な専門性が豊

かな工場とが一体となって営んでいます。日々入荷する原材料の形状や性状や規模は多様性に富んでいますから、経験・技術・ノウハウを駆使して当意即妙であることが競争上の優位性をもたらします。

当社はいずれの分野においてもトップ水準のマーケットシェアを得ています。また、当社がリサイクルした金・銀はLBMA (London Bullion Market Association)、プラチナ・パラジウムはLPPM (The London Platinum and Palladium Market) の認証を得ており、世界市場で流通しています。また、当社独自のトレーサビリティのしくみによって、製品の原

材料が環境汚染や地域紛争や人権問題に加担していないことを証明することができます。そのように証明された金地金はグリーンゴールドと呼ばれ、地金自体の価値にプレミアムを加えた高付加価値取引につながっています。

2015年に北米で貴金属精錬事業を開始しました。金・銀をあわせて年間2,000トンを超える精錬規模は世界最大です。英国ジョンソン・マッセイ社から米国・ユタ州とカナダ・オンタリオ州を事業拠点とする金・銀の精錬事業を買収したことが発端です。また、2019年には米国・フロリダ州のリパブリックメタルズ社の資産買収を行い、金貨や銀貨のような貴金属製品を加工するミンティング事業資産を取得しました。さらに、2022年度中には米国・ニューヨーク州に製品の流通を合理化する大規模な自社倉庫を竣工します。世界各地の鉱山や宝飾産業から入荷する原材料をもとに、貴金属リサイクルと同様にLBMA認証を得た高純度の金・銀の地金を製造し、それをもとにさまざまな形状の金・銀製品を加工し、グローバルな流通・販売を最適化する体制が完成しつつあります。

「環境保全事業」

当社の環境保全事業は、全国規模で産業廃棄物の適正処理および再資源化を行っています。さまざまな品目に対応できる設備、北海道から沖縄までの各地に展開する150名規模の営業員、国内のすべての自治体における収集運搬許可などが、当社の全国展開を支えています。また、さまざまな廃棄物を広域で取り扱ってきた経験を活かし、実際に産業廃棄物を当社施設で処理するのみならず、「産業廃棄物処理のマネジメント」を収益源泉としています。その意味するところは、お客様にとって最適と思われる収集運搬から処分に至る流れを当社が提案し、その際に自社施設をまったく使用せずとも、そのような提案とその実行管理に対して手数料をいただくということです。通常の産業廃棄物業というのは自社施設を起点とし、その許可された品目や能力や立地に従ってビジネスを営みますが、当社はその反対です。お客様のニーズに従ってビジネスを起動します。その点が当社の環境保全事業の独自

性です。お客様が収集運搬ルートの合理化や資源再生率の向上などを通して温暖化対策を進めようとされる場合でも、自社施設の使用にこだわらないコンサルティング・ソリューションは大いに役立ちます。

当社は産業廃棄物処理業を知識産業へとシフトさせていると捉えていただきたいと思います。それが、これからの時代の業界において決定的な強みになると確信しています。カーボンニュートラルに向けて2022年4月にプラスチック資源循環促進法が施行されました。当社は早い段階から、自社施設の使用にこだわらず、業界の枠組みにもこだわらず、リサイクル可能な使用済みプラスチックを素材産業や化学産業などと連携してリサイクルを行っています。また、2022年6月に当社が立ち上げたDXE株式会社は、産業廃棄物の排出から処理までの一連の業務プロセスをデジタル管理する有償サービスを始めました。いずれは、CO₂削減や資源節約の観点から、お客様にとってもっとも合理的な運搬や処理のプロセスを提案するプラットフォームに発展することを目指しています。それは、産業廃棄物処理を知識化し続ける当社の究極のアウトプットとなるでしょう。

長期ビジョン、リスクと機会

2022年に入り、燃料価格の急激な高騰や為替のめまぐるしい変動が実体経済に大きな影響を与えています。燃料の化石資源依存やグローバルな資材調達などは、あらゆる産業に共通して抜き差しならないリスクになっています。その一方、ビジネスにとっての機会の多くはそうしたリスクから抜け出す流れをつくりあげるところに存していると思います。

環境と社会をつなぐ 循環経済の担い手となるために

当社は、人類社会の将来のため、環境と社会をつなぐ循環経済の担い手になりたいと願っています。このようなビジョンはこれから長期にわたって不変ですが、近年の国内外の事業環境変化に接しながら、変化の先を探りながら丁寧に進めるべきであると考えていることが二つあります。

一つは、貴金属事業の版図を拡げるにあたって、クロスボーダーのバリューチェーン・リスクをよく考慮しなければならないということです。もう一つは、環境保全事業をさらに拡大するにあたって、カーボンニュートラルに向けた廃棄物行政や排出者行動の変化をしっかりとつかまなければならないということです。

一つめの国際的バリューチェーン問題に関連して、数年前から深刻化している米中間の対立、現下のG7諸国とロシアとの対立を眼前にして、交易や直接投資を通して主権国家間の国際相互依存が深まることによって経済開発とともに対立抑止が促される、そういう見方に安住することができないと



実感しています。北米地域で奏功している事業モデルを他大陸に水平展開することを構想していますが、新たな地域への進出、新たな地域との取引にあたっては、短期と中長期のリスクをしっかりと見極めた上で行動を決定します。

二つめのカーボンニュートラルの問題に関連して、排出者側が使用済みプラスチックの焼却処理に徐々に慎重になっています。バイオマスを焼却してもCO₂排出は増えませんが、廃プラスチックや廃油を焼却すればCO₂排出が増えます、そのことへの懸念の広がりがみられます。また、コロナによる消費変動、大国間の貿易摩擦、そして侵略に絡む禁輸措置の影響により、石炭をはじめとする燃料価格が上昇し、廃プラスチックなどを燃料として確保しようとする素材産業の動きが廃プラスチックなどの吸い込み口として大きくなっています。われわれは、このような新しい動きに自社の事業を整合化させる必要があります。「産業廃棄物処理のマネジメント」を収益源泉とする当社の俯瞰的視座を活かすことができる局面であると前向きに受け止めています。

化石資源への依存がもたらすリスクを 軽減する資源再生

特に地政学的リスクが高まる中、化石資源へ依存することのリスクを直視すれば、資源再生業にとっての機会がますます大きくなると考えています。ロシアのウクライナ侵攻によって現実に起きたことの一つに、当社が扱う貴金属を含め、天然資源の価格が急騰したことがあります。なかでも、ロシアがプライマリー産出の最大手となっているパラジウムという貴金属の価格は、2022年の年初からの数カ月でおよそ1.5倍に急騰しました。パラジウムを利用する産業や医療にとっては厳しい状況になっていますが、当社が行うような希少な金属資源の再生が緩衝材の役割を果たしている面は小さくありません。当社が1年間にリサイクルするパラジウムの生産量は、ロシアが1年間に世界各国に輸出しているパラジウム

量の1割内外に相当します。鉱山からの産出だけに依存していれば、その価格はもっと高騰していたはずであり、自動車産業をはじめとする世界中の関連産業をより大きな混乱に陥れていたでしょう。また、資源の禁輸措置が、大きな戦争を招き引き金となったことを私たちは歴史から学ぶことができます。地域内で完結する性格を持つリサイクルは、資源の輸入依存の問題を軽減しています。当社のパーパス「この手で守る自然と資源」の遠景には世界の「平和」があります。

リスクを機会に転じる

世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大により、さまざまな産業分野において資材調達リスクが顕在化しました。当社の日本国内やアジア地域の事業は地域完結性が比較的高く、お客様の生産活動の停滞によって困難な事態に直面する分野はあったものの、当社自体の操業という点であまり大きな支障は生じませんでした。

但し、当社の北米事業は一部生産設備に欧州製を使用しており、その設備が故障した際、修理部品の輸入や出張修理に多大な時間を要したため、生産のダウンタイムが延びました。また、工場の精錬過程で発生する残渣等にはわずかに貴金属が含有しており、そのような低品位残渣等からの貴金属回収は製錬事業者(スマルター)に外注委託する必要があり、当社はイタリアの大手スマルターに委託していましたが、海上輸送の停滞や現地の労働力不足でリードタイムが大幅に延びました。

欧州製生産設備に関しては、現在も使用を継続していますが、当社工場の地元の電気設備会社との間に保守契約を新たに締結し、製品故障時の対処をほとんど現地で完結できる体制を確立し、コロナ以前よりも迅速に故障から復旧できるようになりました。また、製錬事業者への外注に関しては、それへの依存を小さくするため、当社のソルトレイクシティ工場において製錬(スマルティング)機能またはそれと同様の機能を内部化することとしました。そのための段階的な投資を私自身が



4月にソルトレイクシティ工場内で決定しました。製錬の機能は北米地域において希少性があり、精錬と製錬の機能を併せ持つことで外部顧客向けの新たなサービスへと発展させていくことも視野に入れ、リスクを機会に変えるべく即断しました。自由貿易で世界に分散するリソースを活用できることの利点を残しつつ、それが急激に経営継続上のリスクに転じることがあるというコンティンジェンシーを念頭においた経営体制をつくりあげています。

主要2事業にとって事業機会は広がる

当社の貴金属事業は長く国内を中心に展開してきました。1990年代からは国外へと事業を拡げました。前に述べたとおり、2015年度に英国企業から金・銀の精錬事業を買収して北米地域に進出しました。日本企業の海外事業買収は成功例が乏しいといわれています。当社も買収直後は営業赤字にあえぎましたが、2017年度に黒字転換してからは成功裡に発展させることができました。当社が北米事業を成功させたやり方で大きな果実を得られる市場は世界にまだ多く残されています。貴金属事業をマルチ・ナショナルに拡げるとは、本事業の成長のみならず、事業総体の安定化につながります。希少性ある貴金属に対する産業や投資の需要がより大きくなるならば、当社の貴金属事業が果たすべき役割はますます重要となり、当社にとって機会はさらに豊かになります。

環境保全事業にとっての国内の産業廃棄物市場はきわめて巨大な市場です。国内の海運産業よりも大きく、宅配便業の3倍の規模に相当します。その市場において、設備投資やM&Aによって処理能力を拡大してきた当社は、すでに業界内でリーディングポジションにあるものの、当社を含めて支配的なマーケットシェアを有する企業はまだ存在していません。市場内部には複雑な法規制や行政指導があり、産業廃棄物の処理行為やそのための施設設置はいずれも許認可を取得する必要があるため、外部から参入することが難しい一方、業界内の既存事業者が事業を拡大する際にも相当な時間を要することがその一因であると思われる。しかし、これからの事業者は、取引全般のデジタル化やカーボンニュートラルといった時代の潮流に対応できるかが問われます。その成否が企業間の競争力の格差となり、競争優位性を維持することでこれまでよりも成長を加速することが可能になるだろうとみています。

2022年3月期の振り返り

営業利益は5期連続最高益を更新

2022年3月期は、2021年3月期に続き増収となり、売上収益は前期比17%増の1,924億円となりました。営業利益は5期連続で過去最高益を更新し、前期比5%増の264億円とな

りました。また、株主の皆さまへの配当金については、前期から年間5円増配の1株当たり90円となりました。

2020年初頭から世界が新型コロナウイルスの感染拡大に翻弄される中、さまざまな業界の事業活動が制約を受け、当社においてもいくつもの制約が生じましたが、当初から「事業運営を止めない」という姿勢を堅持しました。ノンストップで資源再生や環境保全を稼働させたことにより、社会の「静脈」としての役割と責任を果たし続けることができました。前期や前々期の財務業績や企業価値の向上は、そのことが評価された結果であると受け止めています。

半導体・電子部品、化学・製薬などの産業分野はフル稼働の状況でした。そのような状況において、当社の精密洗浄や表面処理関連の回収や処理の活動が停止すれば、生産者側の事業継続が著しく困難になります。また、何よりもノンストップであることを求められたのは医療機関であり、そこから排出される感染性廃棄物の収集運搬や無害化処理の活動が停止すれば、社会全体がパニックに陥っていたでしょう。産業活動や市民生活と当社の本業は相互に密接に依存し合っているということを改めて確認できました。われわれが「この手で守る自然と資源」をたゆまず遂行することが、広く社会の日常を支えているのだと自負しています。

坂東工場の稼働、責任あるリファイナーとしての矜持

2022年3月期は、総額83億円の投資を実行しました。そこには、アジア最大規模の貴金属リサイクル工場となる坂東工場建設のための投資が含まれます。坂東工場は2022年4月から本格稼働しています。同工場は、宝飾およびデンタルの分野の貴金属リサイクルを担っています。これまでは前処理や分析や精製の工程を埼玉工場で行い、成型や刻印や出荷などの最終工程を神戸市のテクノセンターで行っていました。新たな坂東工場はこれらのすべての工程を集約し、一気通貫でリサイクルを完結します。これまでのような工場間輸送がなくなったため、物流コストとCO₂排出を削減しました。また、貴金属回収のための酸処理過程で発生するNOXを強制的に水に溶解し、その溶液を酸処理工程の硝酸として循環利用することなどにより、温室効果ガスを抑制しながら化学薬品の原単位使用量を約40%削減しました。さらに、IoT



をフルに活用した自動化・省人化を進めたことなどにより、工場所要人員を約25%削減しました。以上のような取り組みが合わさって、貴金属の原材料入荷から製品出荷までの平均リードタイムを約10%短縮しました。物価や金利が上昇する中で事業のコスト効率やスピードを高められたことはたいへんタイムリーでした。

2021年7月には、貴金属リサイクル事業を担うアサヒプリテックが、リファイナー(精製業者)としては国内で初めて、RJC(Responsible Jewelry Council:責任あるジュエリー協議会)からCOC(Chain of Custody:加工・流通過程管理)認証を取得しました。アサヒプリテックは2019年7月に、RJCからCOP(Code of Practices:行動規範)をすでに取得しており、RJCのCOPとCOCの両認証を取得している国内唯一のリファイナーとなりました。「人・社会・環境にやさしい貴金属供給」は当社の最重要の事業マテリアリティであるので、透明性の高い調達と原材料のトレーサビリティについて権威ある第三者の認証を得られたことは前進です。人権や環境への配慮が保証された貴金属製品の提供を通して「アサヒブランド」の価値をさらに高めます。

2023年3月期の見通し

飛躍のために屈む

2023年3月期は、2022年7月末日現在、売上収益は前期比4%増の2,000億円、営業利益は同9%減の240億円という増収減益の予想を公表しています。減益に転じるのは、当社が採用する国際会計基準(IFRS)に従って、新規設備投資に伴う既存設備の除却損等約20億円の一過性費用を見込んでいるためです。たとえば、現在、既存の横浜事業所を再構築し、新たに産業廃棄物焼却施設を設け、東日本地域の廃棄物処理の大型拠点を形成する取り組みを地域と共に進めています。これに伴って、稼働を停止する既存設備については除却損等を計上しなければなりません。また、北米拠点でも新規設備投資に伴う除却損等の発生を予定しています。このような除却損等の発生や減価償却費の増加といった要因が重なるため、2023年3月期は減益となる見込みですが、いずれの要因も、当社が中期経営計画で掲げた「成長へ向けた基礎固め」に深く関係しております。決して、疲れて座り込んでいる状態にあるのではなく、大きく飛躍するために屈んでいる、そのような状態であるをご理解ください。

なお、株主の皆さまへの配当金に関して、今後の成長に向けた設備投資やM&Aを実行するための内部留保の充実を図りながらも、配当性向40%を目処とする方針は変更しません。また、当社の収益力が根本的に低下したような場合を除き、年間配当水準を決して目減りさせずに安定した配当を継続するという方針も変更しません。これらの方針に従って、2023年3月期の配当予想は、2022年3月期と同額の1株当たり年間90円を予定しています。

戦略的な投資判断

第9次中期経営計画において、2024年3月までの3年間で227億円の投資を行うことを決定しました。坂東工場や横浜事業所などの主要な投資案件への投資金額はほぼ当初計画どおりです。但し、成長を続けている北米事業に関連する投資金額は当初計画よりも増える見込みです。もともと今年度から開始予定であったソルトレイクシティ工場の銀精錬工程における自動化を含めた大規模更新は予定どおり実施します。それに加えて、ニューヨーク倉庫事業のための土地・建物を長期的視点から当初予定していたリース調達から購入へと切り替えました。また、前に述べたとおり、ソルトレイクシティ工場において低品位残渣等からの回収を内部化する取り組みを開始します。さらに、北米事業のダウンストリーム領域、すなわち、当社が精錬した金・銀の地金を原材料として、コインやバーの多彩な製品を加工して販売するという付加価値事業が、好市況に支えられながら、計画を超えて拡大しているため、これらの製品を加工する能力を増強する投資を追加決定しました。これらの機動的な取り組みにより、北米事業関連の投資が拡大します。

他方、国内におけるカーボンニュートラルに向けた廃棄物行政や排出事業者の動静をしっかりと見極める必要があるという判断から、当初計画していた九州地区における5基目の産業廃棄物焼却施設の建設を先送りしました。市場の変化の先を注意深く見極めて対処します。その他にも設備投資の内容の小さな変更はいくつかありますが、3年間の投資総額227億円という計画を大きく変更することはありません。



社会のサステナビリティと事業の発展の同時追求

事業の戦略と社会課題の解決は一致している

貴金属リサイクル事業において、当社が酸溶解などによって行っている湿式処理は、鉱山会社などが高温加熱によって行っている乾式処理と比較し、等量の金を生産する際のCO₂排出量を大きく減らすことができます。乾式にはスケーラビリティがあり、湿式と乾式は棲み分けているともいえるのですが、当社は自社内の技術開発によって湿式による回収対象の範囲を広げてきました。当社において「内製化」といえば、従来は専ら乾式処理の対象であった原材料を当社の湿式処理によって分析や回収を行うことです。それによって当社の付加価値領域を広げてきた歴史があり、これからもそれは続きます。この観点から、当社の成長戦略はカーボンニュートラル戦略と重なるといえます。

また、坂東工場において、化学薬品使用量の削減、工場間輸送の廃止、リサイクル工期の短縮などを実現できたことは、いずれも当社のコスト競争力を高めており、市場における当社の競争優位性の源になっています。それと同時に、そのいずれの取り組みもCO₂を含む温室効果ガスを減らすものであることに着目していただきたいと思えます。この観点から、当社の競争戦略はカーボンニュートラル戦略と重なるといえます。

環境保全事業は、貴金属リサイクル事業と同じく、その役割が人体の血液循環の静脈にたとえられます。静脈は、動脈を通じて体の隅々に送り届けられた血液を浄化し、再び動脈の流れに乗せる役割を担っています。環境保全事業は、社会が希求する方向と調和すべく、動脈にあたる製造業などの排出事業者と連携する必要があります。私自身が、公益社団法人全国産業資源循環連合会の理事や中間処理部会長の立場にあり、環境省や経済産業省などの政府機関との直接の協議の場を通して、カーボンニュートラルに向かって臨むべき未来のために業界の役割のアップデートに努めています。その中で、動静脈連携は重要テーマです。当社の環境保全事業として

は、「産業廃棄物処理のマネジメント」によって、動脈産業を巻き込んだマテリアルリサイクルやケミカルリサイクルにできるだけ道を拓き、リサイクルが困難な廃棄物については低炭素型で経済効率の高い適正処理を推進し、化石資源燃料を節約する取り組みとして評価を得ている廃棄物発電のようなエネルギーリカバリーを着実に実行します。このような事業ポジションに向かって、当社が保有する経営資源を今後どこにどのように重点的に投じるか、当社の強みをどのようにして最大限発揮するか、主要な論点の整理を進めています。

気候変動対策

2021年12月に「2050年カーボンニュートラル宣言」を行い、当社として2050年度にScope 1およびScope 2の排出量を対象としてカーボンニュートラルを目指すという決定を公表しました。CO₂排出量の削減を当社が取り組むべき事業マテリアリティの一つと位置づけています。まずは、電気やガソリンの使用によるエネルギー起源CO₂排出量を2030年度までに2015年度比で50%削減します。この目標の達成に向けて、さまざまな活動の燃料使用量の削減、CO₂フリー電力への切り替え、新設拠点の創エネを含むZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング)化を実施しています。加えて、本社の社有車を水素車に切り替えたことに続き、事業のための車両をできるだけ電気自動車(EV)へと切り替える予定です。

事業構造そのものを温暖化対策により密接に結びつける取り組みも進めています。たとえば、坂東工場の酸処理過程で発生するNO_xを水に強制溶解させて硝酸として循環利用していることは前に述べました。北九州事業所では産業廃棄物の焼却で発生する熱を回収して電力へと変換しています。しかし、余剰となった電力は捨てるを得ないという問題がありました。そこで、当社の企業内ベンチャー活動の一つにおいて、余剰電力を活用して水の電気分解を行い、保存性や可搬性に優れた水素をつくる試みを始めました。電気分解の過程で、水素に加えて、化学的副産物を産出し販売するという工夫によって採算性を補完しています。これがCO₂を削減する持続的な取り組みとなると期待されており、将来の水素社会到来に備えた実証実験として環境省の補助事業に採択されました。産業などの水素需要がさらに高まり、社会全体で水素インフラの整備が進めば、本事業は飛躍的に成長するでしょう。

また、当社は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、昨年末に部門横断的なTCFD対応チームを立ち上げ、シナリオ分析などを実行しました。そこでリスクと機会をつぶさに整理し、2022年4月にはTCFD提言に基づく情報開示を行いました。

人材政策

当社の人材採用のだいたいの割合は、新卒採用が25%、中途採用が75%です。中途採用比率が高いため、多種多様なバックグラウンドを持った人材が集まっています。M&Aで

新たな集団が当社グループに加わった際も、企業文化の激しい衝突ということは生じませんでした。当社の就業構成がもともと多様であるため、買収後のインテグレーションにかかるコストもきわめて低いのではないかと推測します。

その一方、当社の国内の就業構成をジェンダー別で見ると、男性の比率が高いことは否めません。営業や工場において特殊な化学薬品や重量物を取り扱うことがあり、母性保護などの見地から男性を中心に配置を行ってきたためです。そうした心配がない事務や技術の職場においては、能力や業績にもとづく人事管理が定着しているため、報酬の高さや昇進の早さの実績においてジェンダー間に格差はありません。今、職場環境に入念に対策を施しながら、女性を配置する職場を拡大しているところです。2022年4月に入社した新卒採用者の6割は女性であり、そのうちの2名の女性を20数年ぶりに拠点営業職に配置しました。私自身が北米事業を運営しながら、現地における人種やジェンダーの多様性が組織活力にプラスの効果をもたらしていることを肌で感じています。世界全体で歩調を合わせてダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進します。

当社の経営の中核を担うポジションについては、引き続き内部育成と中途採用の両面から人材基盤の充実を図ります。また、社内外のリソースを活用した教育機会の一層の充実に努めます。さらに、変化の激しい時代にあって、企業を持続的に発展させるため、知識やスキルを涵養するだけでなく、企業経営に対するオーナーシップの感覚を、円錐の頂点からできるだけ現場に近い底面へと広げていきたいと考えています。拡張を続ける事業のそれぞれの現場において、社員一人ひとりが責任意識と判断力を高めることができれば、これまでのスピード経営を維持することができると思っています。

報酬面では、「株式付与ESOP信託」というインセンティブ・プランを、全社員の3分の2を占める主任職以上を対象に付与しています。また、役員報酬において、自社株式を用いた中長期インセンティブの比率を現状よりも大きく高める方向について報酬委員会にて審議していただく予定です。

コーポレート・ガバナンス

何度も申し上げているとおり、希少資源のリサイクルや地球環境の保全を業として行うことで社会のサステナビリティに貢献する点が当社の存在価値であり、事業の成長と社会的課題の解決が一致しているところが強みです。このような事業原則に沿って実効性ある統治を形成するため、良きコーポレート・ガバナンスの構築に努めてまいりました。当社の経営の歴史においては、機動的に意思決定するリーダーシップが重要とされており、今日もその重要性の認識は変わらず、リスクテイクを恐れぬ気風も維持されていますが、現在の取締役会は、経営上大事な意思決定に関してその根拠を明らかにすることを求めます。経営者裁量とその判断に潜みうるリスクを丁寧にチェックするプラクティスが確立されているといえます。

監査等委員会設置会社の制度が導入された2015年、当社

は率先して監査等委員会設置会社へと移行しました。また、当社の経営に関連する各分野の専門家や他企業の経営者に独立社外取締役に就任してもらい、現在は独立社外取締役が取締役会の過半数を構成しています。さらに、任意の指名委員会および報酬委員会が設置されており、役員の指名や報酬というような経営の重要事項についても独立社外取締役が適切に関与しています。各委員会の議長は独立社外取締役が務め、いずれの委員会でも独立社外取締役が過半数を構成しています。

このような体制を活かすためには実働的なしくみづくりも必要であると考え、2020年4月に、業務監査にあたる監査部に強い権限を与えて監査等委員会が直轄する組織としました。また、2021年4月には、組織横断的なリスク管理のためにグループリスク管理部を新設しました。同部は、グループ全体のコンプライアンス面のモニタリングにあたっており、特に成長著しい北米事業の取引先の信用リスク管理に力を注いでいます。



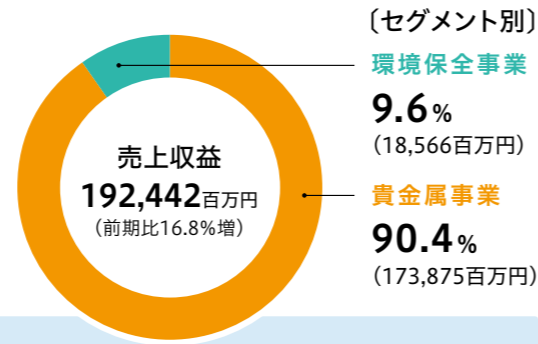
ステークホルダーの皆さまに向けて

当社は、これからも、すべてのステークホルダーとの信頼関係を強化しながら、長期にわたって持続的に企業価値を高めます。そのために、日本、アジア、北米の事業の業績をさらに高めながら、地球温暖化などの社会的課題の解決への貢献、コーポレート・ガバナンスの強化、経営の透明性を高める情報開示の充実、企業市民としての地域社会との共生、多様な人々にとって働きがいある就業機会の創出などに鋭意努めてまいります。こうした当社の取り組みの趣旨をご理解いただき、引き続きご指導とご支援をよろしくお願い申し上げます。

パーパス

この手で守る自然と資源

わたしたちは「この手で守る自然と資源」をパーパスとして掲げ、「貴金属事業」と「環境保全事業」を展開しています。シナジーを活かした効率的な経営によって、各事業の持続的な成長を目指しています。



貴金属事業セグメント Precious Metals

[創業から続く事業]

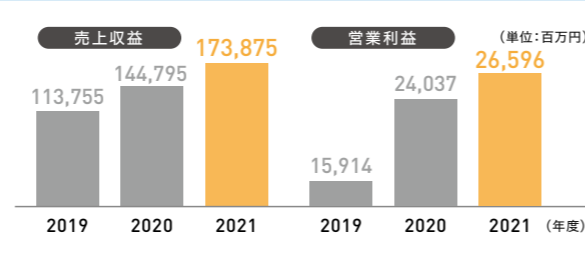
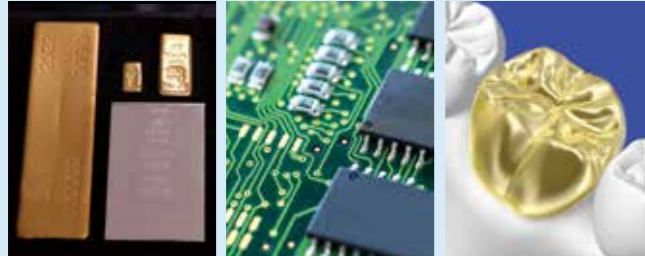
貴金属リサイクル

写真定着液に含まれる銀のリサイクルから創業し、現在ではエレクトロニクス、デンタルなどさまざまな分野から排出される貴金属を含むスクラップを、高純度の製品に再生しています。時代の変化に合わせてながらも半世紀以上にわたり、リサイクル由来の貴金属を提供し続けています。

[世界トップクラスの精錬規模]

北米精錬

北米では、主に鉱山会社から入荷される金・銀の原材料の純度を高める精錬事業を行っています。また、精錬事業をプラットフォームにした収益源泉の多様化にも努めています。

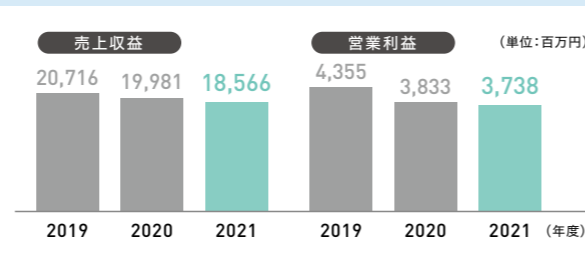


環境保全事業セグメント Environmental Preservation

[地球の持続可能性に貢献]

廃棄物適正処理

写真廃液に含まれる有害物を無害化処理する事業からスタートし、さまざまな品目の無害化・適正処理へと展開してきました。得意分野の異なる各社がM&Aによってグループとなってシナジーを生み出し、ワンストップ・ソリューションの提供により多種多様なニーズに応えています。



※2019年度において、ライフ&ヘルス事業を廃止したことに伴い、(株)インターセントラルを環境保全事業に移行しました。これにより、2019年度の売上収益および営業利益は、組み換え後の数値を記載しています。その後2020年度末に(株)インターセントラルを売却しましたが、売上収益および営業利益の組み換えは行っていません。

価値創造の源泉とビジネスモデル

貴金属リサイクル事業では、ITを駆使した営業人材による顧客密着型営業や高精度な分析及び回収技術を活用し、高品質な製品を提供しています。

北米精錬事業では、精錬事業をプラットフォームとして、金融サービスや付加価値の高い製品製造などを行っています。環境保全事業では、全国規模のネットワークとライセンス、専門知識を持ち廃棄物に精通した営業人材によるワンストップ・ソリューションを提供しています。

価値創造の源泉

貴金属高精度回収技術

湿式・乾式の両精製技術を進化させることによって、あらゆる原料に対応できる効果的な貴金属精製技術を確立

営業人材

専門知識を持ち訓練された営業員がITを駆使して顧客密着型営業を行い、顧客ニーズを捉えた最適なソリューションを提案

有害物質処理・廃棄物処理・リサイクル技術

産業廃棄物・特別管理産業廃棄物のほとんどの品目について収集運搬および中間処理の許可を取得し、適正かつ迅速な処理および再資源化を実施できる体制を構築

ライセンス・収集運搬処理施設(ネットワーク)

グループネットワークを活かした豊富な営業人材、全国を網羅するライセンス、多種多様な品目の取り扱いによって、収集運搬から処分までお客様のニーズに合わせて幅広いソリューションを提供

ビジネスモデル

貴金属事業
Precious Metals

競争優位

高精度な分析
+
最高効率の回収と精錬

+
市況ヘッジ

環境保全事業
Environmental Preservation

競争優位

産業廃棄物のワンストップ・ソリューション
+
少量難処理高単価

+
環境事業領域のM&A

アサヒホールディングスの価値創造プロセスの全体図

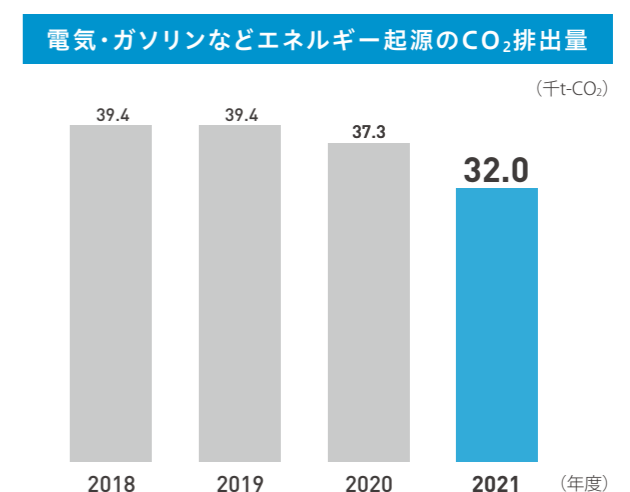
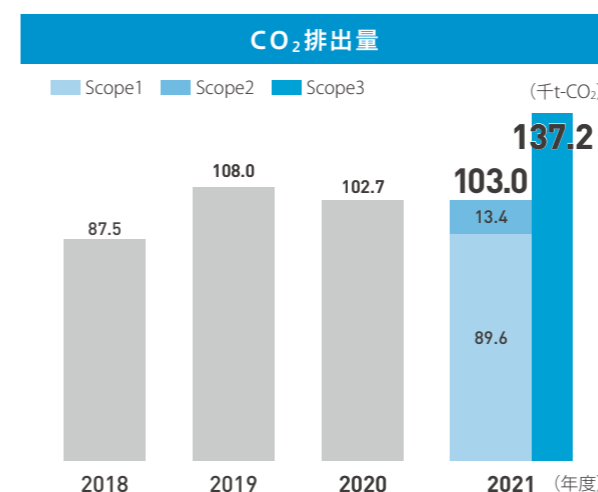
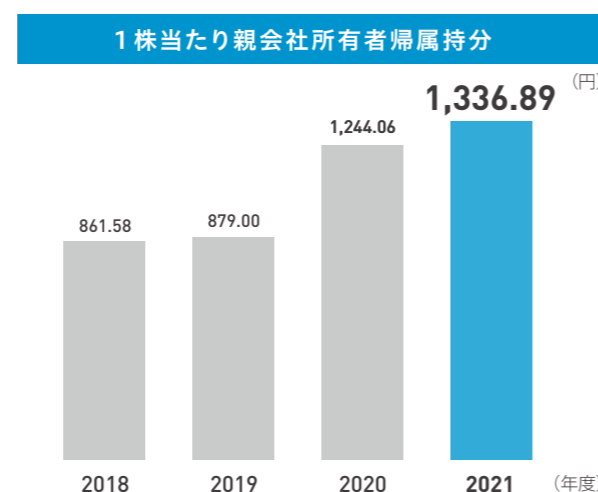
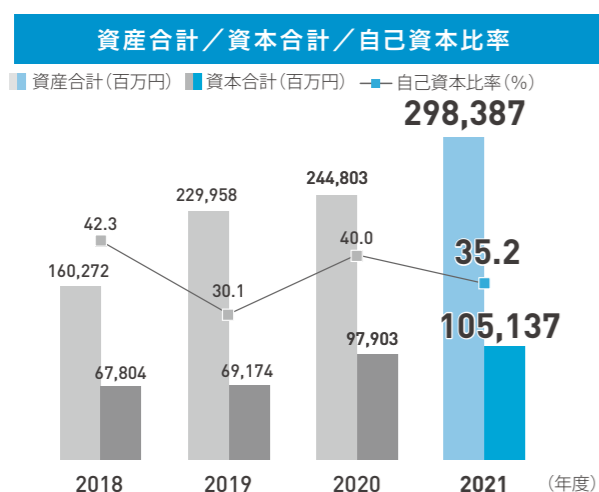
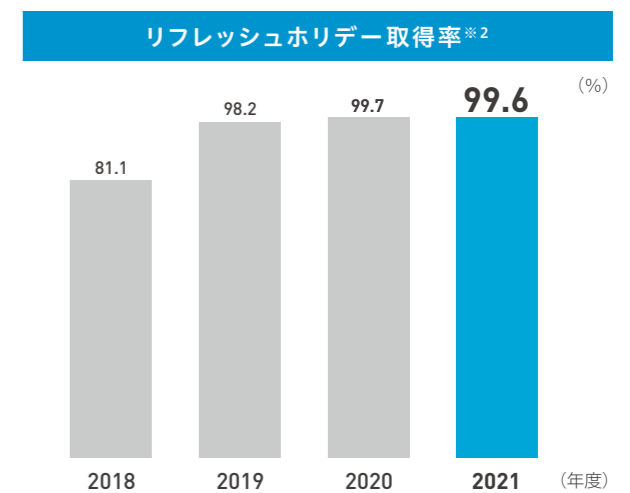
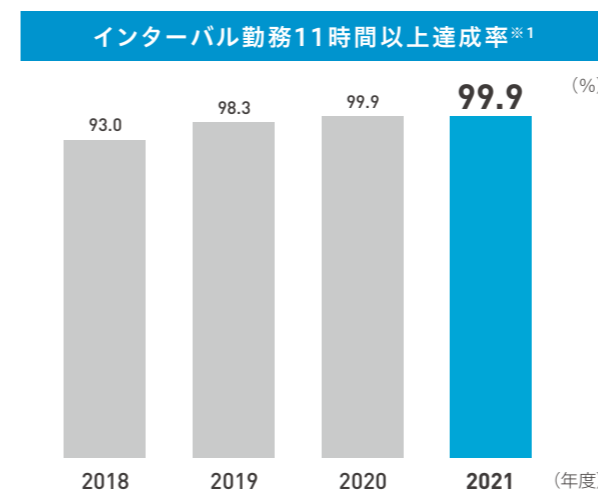
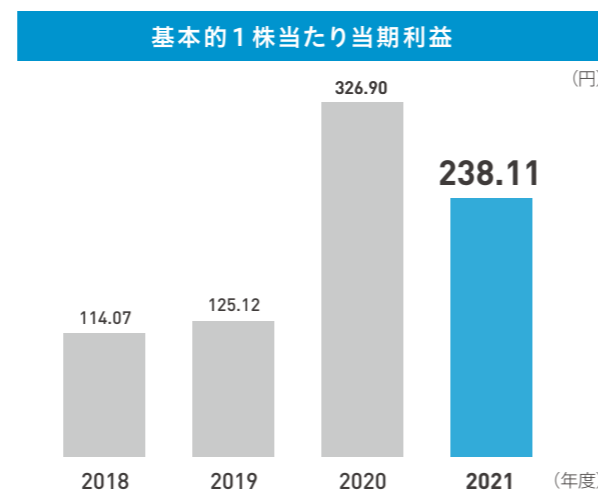
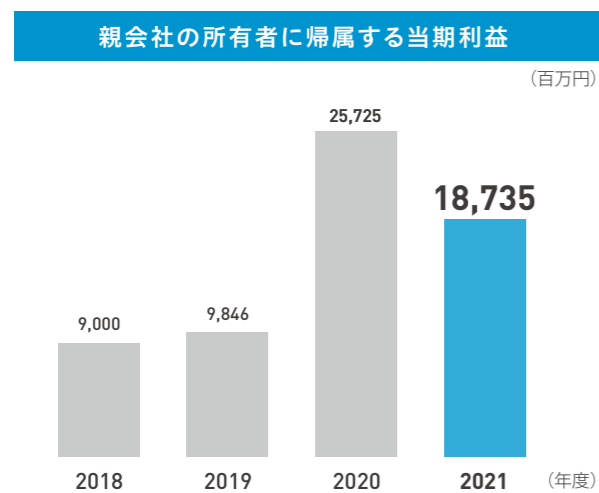
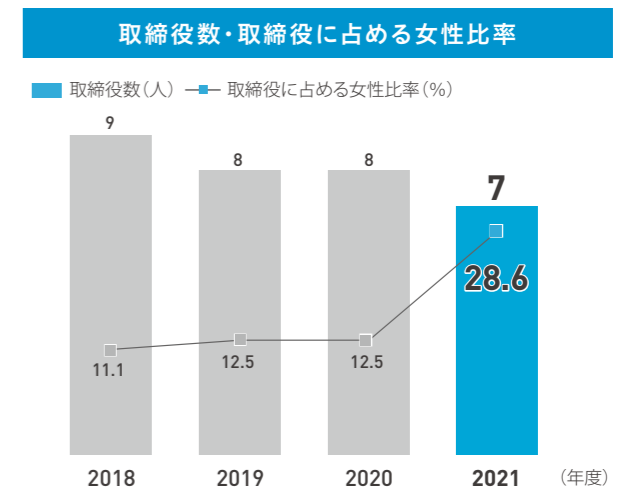
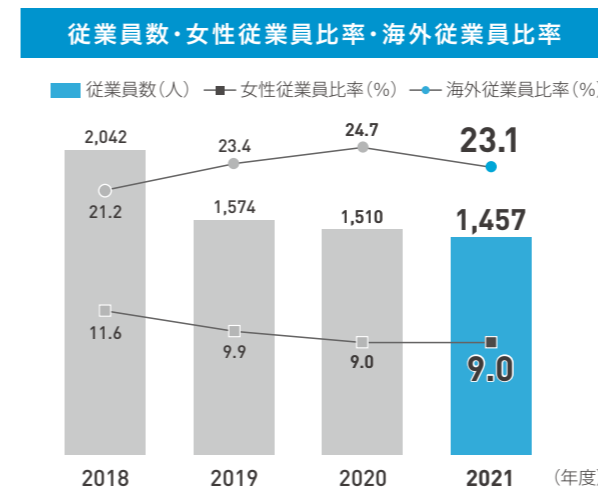
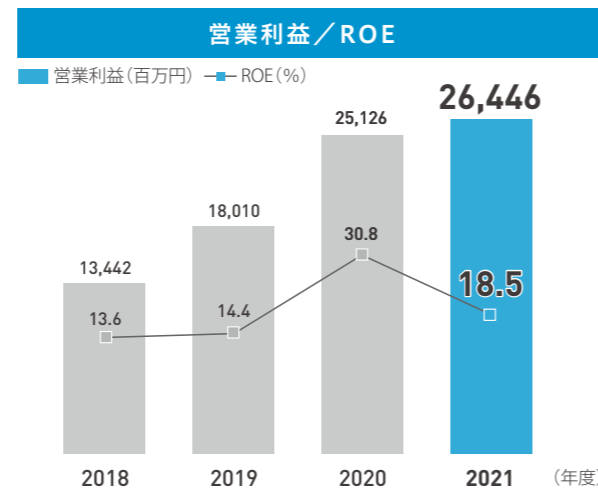
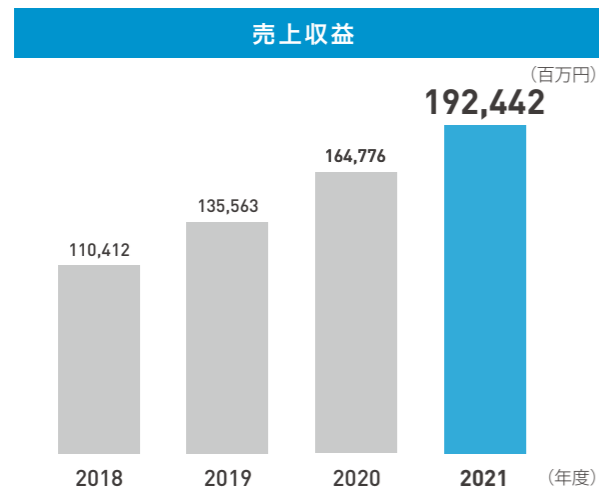
わたしたちは「環境と社会をつなぐ循環経済の担い手となる」ことを目指して、長年にわたり事業の成長と社会的課題の解決を両立させてきました。今後も「独創性と成長を追求するグローバル企業」として、事業活動から生み出された価値を最大化させるように努めていきます。



アサヒホールディングスの価値創造プロセスの全体図

(2022年3月31日現在)

連結財務／非財務ハイライト



※2021年4月1日付で、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。2018年度期首に当該株式分割が行われたと仮定し、基本的1株当たり当期利益および1株当たり親会社所有者帰属持分を算定しております。

※1 国内グループ会社対象。また2018年度下期よりインターバル勤務制度を導入したため、2018年度は下期のアサヒホールディングス(株)、アサヒブリック(株)のみの数値となります。
 ※2 国内グループ会社対象。また2019年に国内グループ会社にリフレッシュホリデー制度を導入したため、2018年度はアサヒホールディングス(株)、アサヒブリック(株)のみの数値となります。

長期ビジョンと中期経営計画

当社グループは、長期ビジョン(目指すべき姿)として「環境と社会をつなぐ循環経済の担い手となる」を策定しています。その目指すべき姿を実現するために、未来からのバックキャストिंगを踏まえ打ち出したのが、第9次中期経営計画(2021年4月～2024年3月)です。目指すべき姿を描き、それを実現するための第一歩としての戦略です。



長期ビジョン(目指すべき姿)
「環境と社会をつなぐ
循環経済の担い手となる」

バック
キャストिंग

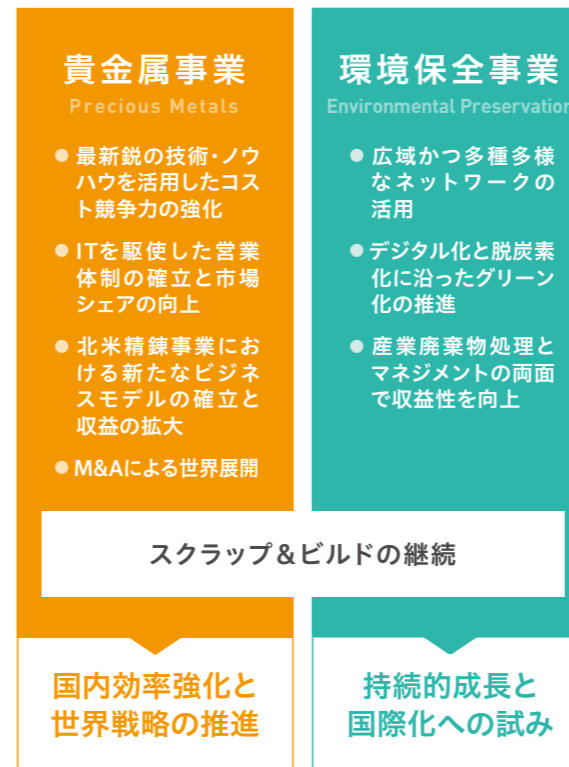
第9次中期経営計画
(2021年4月～2024年3月)
「独創性と成長を追求する
グローバル企業へ」

第9次中期経営計画の業績目標 (単位: 億円)

	2021年度 計画	2022年度 計画	2023年度 計画
売上収益	1,900	2,000	2,100
営業利益	260	240	275
ROE	18%	15%	16%
自己資本比率	35%	38%	40%

第9次中期経営計画の概要

1 世界的な成長への基礎固め

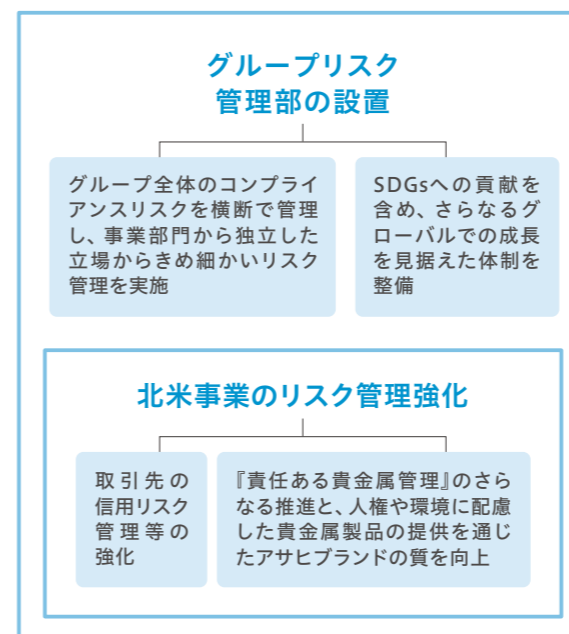


2 新たな人材政策の実施

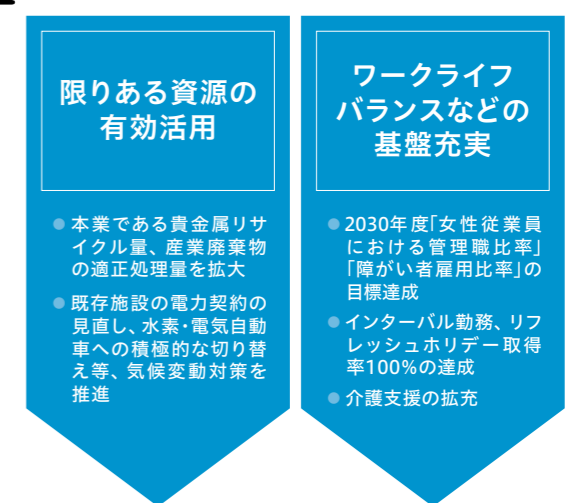
- 成果主義と能力主義の徹底**
 - 成果や能力で評価と処遇を決める明確で分かりやすい資格要件を導入
 - 実力がある社員には上位のポジションで活躍する機会を与え、組織全体の活性化を促進
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進**
 - 多様性が受け入れられる環境の整備を進め、会社の成長に資する新しい価値を創造
 - 両立支援に一層力を入れ、女性のキャリアアップをサポート
- 高齢者雇用のさらなる促進**
 - 定年を過ぎてもパフォーマンスが高い社員に活躍できる機会を設定
 - ベテラン社員の知識や経験を活かせる領域には、成果主義を導入
- 学びと挑戦の機会の提供**
 - グローバルでの挑戦と飛躍に向けた人材育成を強化
 - 「社内ベンチャー制度」を導入し、事業化に挑戦できる機会を与え、将来のマネジメントを担う人材を育成

3 グループリスク管理の強化

グローバル企業として信頼されるコーポレートブランドであり続けるべく枠組みを整備し、グローバルにリスク管理を束ねる機能を実現



4 SDGsへの貢献



財務政策について

基本方針

当社グループは財務基盤の健全性を維持しながら、積極的な成長投資によって事業を拡大しています。事業拡大に必要な資金を安定的に確保するため、持続的な利益成長によってキャッシュ・フローを創出し、資本効率の向上と財務ガバナンスの強化を通じて、グループ全体の企業価値の向上に努めています。

資金需要と資金調達

財務基盤の安定と資本効率の向上を両立させながら資金需要に対応する

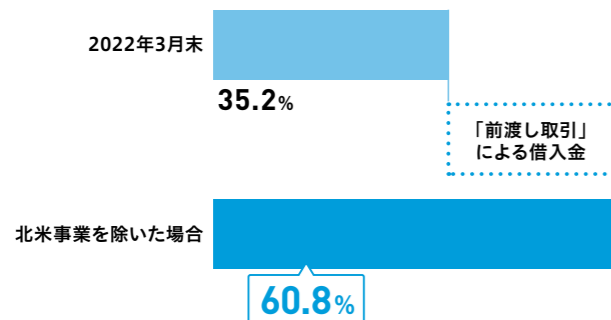
当社グループの運転資金需要は、貴金属リサイクル事業における貴金属製品製造のための原材料の購入、北米精錬事業における後述の「前渡し」のための貴金属地金の購入が主です。投資資金需要は、国内および北米の主力製造拠点における新事業や能力拡大、生産性向上のための設備投資が主です。将来の成長に向けた戦略的な資金需要については、財務基盤の安定と資本効率の向上を両立させながら積極的に対応していく方針です。運転資金や投資資金は、主として営業活動で得られた資金により充当し、必要に応じて金融機関からの借入や社債による資金調達を実施しています。

北米精錬事業における「前渡し」取引

財務指標に大きな影響を与える取引だが、与信リスクはなく健全性に問題はない

当社グループは、2015年に英国ジョンソン・マッセイ社から現在の北米事業を買収して以降、北米の貴金属精錬を土台として事業を拡大してきました。近年は精錬事業をプラットフォームとした新たな製品やサービスを生み出しています。そのようなサービスの一つに「前渡し」取引があります。これは、顧客から原材料を預かった時点で、顧客の要望により、契約上の納期をまたずに有利子で精錬済みの地金を返却するものです。当社は、金融機関からの低利の借入によって地金を調達して前渡しを行っていますから、金融的な利益が得られます。これによって、財務諸表の上では多額の営業債権と借入金が増加しますが、原則として原材料を受け取ってから地金を返却しているため、与信リスクはなく、貸し倒れリスクもほぼありません。また、財務諸表上、有利子負債比率が高くなり、自己資本比率が低くなります。2022年3月末の自己資本比率は35.2%でしたが、北米精錬事業を除けば自己資本比率は60.8%となり、財務の健全性は十分に保たれています。

〈自己資本比率〉



財務成果

資金調達の多様化によりコスト競争力を強化

主に北米事業の拡大に向けて、親会社を保証体として米国子会社が米ドル建社債を発行するという本邦初のスキームを2021年3月に実行し、総額201百万米ドルの資金を調達しました。また、政策金融機関と民間金融機関との協調融資を実現させ、総額117百万米ドルの資金を調達しました。ファイナンスの多様化を通じて借入れコストの削減が進み、精錬事業の競争力および収益力の強化につながっています。国内においては、国内非鉄金属業界では初のグリーンボンドを2020年3月に発行し、50億円を調達しています。当グリーンボンドの適格性については、第三者評価として株式会社格付投資情報センターから、R&Iグリーンボンドアセスメントにおいて最上位評価である「GA1」評価を取得しました。

第9次中期経営計画での目標と進捗

財務目標達成に向けて着実に財務基盤の強化が進む

2021年4月からスタートした第9次中期経営計画において、最終年度の財務目標をROE16%、自己資本比率40%としております。利益成長を通じて自己資本を拡充し、市場の動向を見ながら社債やコマーシャルペーパーなどの直接金融による資金調達を実現したいと考えています。成長のためのさまざまな投資については、株主への配当を考慮した上で、営業キャッシュ・フローの範囲の中で行います。余剰資金は借入の返済に充当します。第9次中期経営計画の3年間で予定している設備投資総額は227億円です。

投資方針

環境課題の解決に資する投資を積極拡大

当社グループでは、個別の投資案件について、事業の収益性や成長性や既存事業とのシナジー効果などを総合的に考慮して意思決定を行っています。それに加えて、中長期的な視点での研究開発、省エネルギーや創エネルギー、DXの推進、EVの導入など、環境問題の解決のための設備投資にも積極的に取り組んでいます。

株主還元に関する基本方針

配当性向40%を目処に安定配当を継続する

剰余金の配当については、成長戦略のための設備投資やM&Aに必要な内部留保の充実を図りながら、配当性向40%を目処とし、現在の年間配当水準から目減りさせず、安定的に継続することを指針としております。

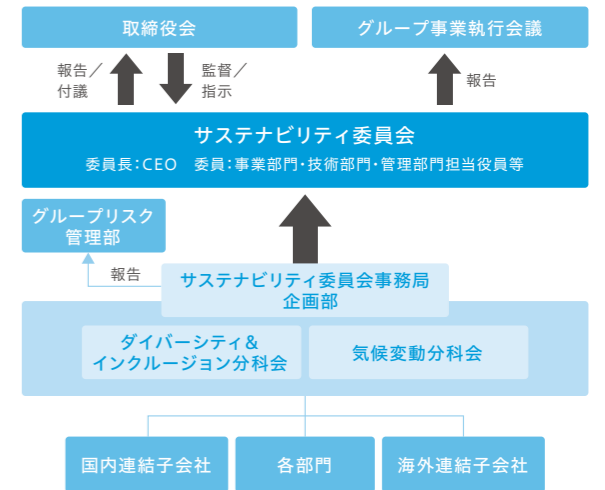
サステナビリティに関する考え方

当社グループは、「この手で守る自然と資源」をグループ共通のパーパスとして掲げ、資源の有効利用や広く環境保全に貢献しています。当社の事業活動はサステナビリティ貢献そのものであり、当社の事業成長が、そのまま社会的課題の解決への貢献へとつながるとの考えの下、当社が優先的に取り組むべき課題や、テーマ・目標を設定した上で、その達成に向けて積極的に取り組んでいます。



サステナビリティ推進体制

当社グループでは、第9次中期経営計画の基本方針の一つに「SDGsへの貢献」を掲げ、貴金属リサイクルや産業廃棄物の適正処理の拡大、ワークライフバランスやダイバーシティの基盤充実に取り組んでいます。2021年12月には、「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言にも賛同した上で、2022年4月に同提言に沿った情報開示を行いました。また、サステナビリティ推進体制を強化するために、従来のSDGs推進会議を拡充させ、代表取締役社長(CEO)が統括し、事業部門、技術部門、管理部門の担当役員等をメンバーとするサステナビリティ委員会に変更しました(2022年4月)。サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する戦略、企画、施策、リスク管理及びモニタリングの審議を四半期ごとに行います。重要事項はグループ事業執行会議にも報告することになっています。取締役会に対してはサステナビリティ委員会の審議事項を報告するとともに、重要事項を取締役会で決議することでガバナンスを効かせます。TCFD対応で明らかになったリスクと機会については毎年1回以上、取締役会及びサステナビリティ委員会に対応状況を報告していきます。



マテリアリティ特定プロセス

STEP1 SDGs検討の開始

部門横断の「SDGs推進チーム」(当時)を編成し、SDGsの理解・検討を開始

STEP2 事業とSDGsの関連性確認

貴金属事業、環境保全事業といった資源の有効活用や環境負荷を軽減する、当社の事業活動そのものが持続可能な社会の実現(サステナビリティ)に貢献するという考えのもと、各事業とSDGsの17のゴール、169のテーマとの関連を網羅的に確認し、リスクと機会の両面で整理しました。

STEP3 重点テーマ・KPI案の検討

重要度の高いものについて各部門責任者と協議を実施し、2030年までの重点テーマとKPI案を作成しました。

STEP4 SDGs重点テーマの決定

取締役全員で重点テーマとKPIについてディスカッションを行い、当社グループが取り組むべき課題を決定しました。

SDGs重点テーマ/優先的に取り組むべき課題

- 重点テーマ1 貴金属リサイクルの拡大
- 重点テーマ2 人・社会・環境にやさしい貴金属供給
- 重点テーマ3 産業廃棄物の適正処理拡大
- 重点テーマ4 CO₂排出量の削減
- 重点テーマ5 ワークライフバランスとダイバーシティの基盤充実
- 重点テーマ6 SDGs活動の奨励・支援

事業マテリアリティ

人材・育成 SDGsへの貢献

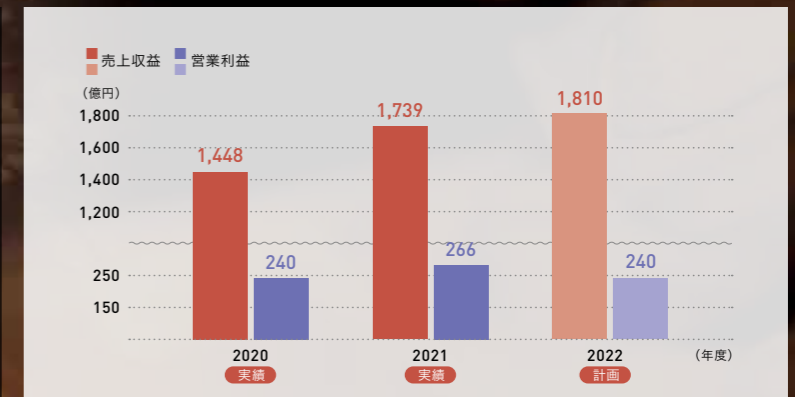
貴金属事業

Precious Metals

わたしたちは、さまざまな分野から発生する貴金属含有スクラップを回収し、リサイクルしています。金・銀・プラチナ・パラジウムなどを、現代のモノづくりに欠かせない貴金属製品として再生することにより、資源の有効活用と産業の発展に貢献しています。

市場の状況

地政学的リスク、資源高、インフレ懸念等が顕在化する中、貴金属リサイクルに対する期待は一層高まっています。また「人・社会・環境にやさしい貴金属」に対する関心も高まっています。リサイクルという性質上、回収する業界の生産動向等の影響を受けますが、当社においては宝飾やエレクトロニクス分野からの回収が増加傾向です。



Eスクラップ

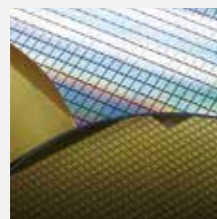
金 銀 パラジウム



パソコン、スマホや家電製品に使われている電子基板には、金・銀・パラジウムなどが含まれています。わたしたちは、使用済みの製品に含まれる電子基板や製造工程で排出される端材を回収し、粉碎・選別などのプロセスを経て、貴金属リサイクルを行っています。高精度なサンプリング・高精度な分析技術も強みです。

精密洗浄

金 銀 プラチナ パラジウム



電子部品や半導体の製造プロセスで使用される装置はその各部品を定期的に精密洗浄することで品質の確保に努めています。わたしたちは、お客さまからそれらの部品をお預かりし、部品に付着した貴金属の剥離・回収を行っています。回収された貴金属は材料としての返却も行っています。

表面処理

金 銀 パラジウム



貴金属メッキによる表面処理は耐食性や電気伝導性に優れているため、工業分野から装飾分野にいたるまでさまざまな場面で使われています。わたしたちは、独自に開発した電解式貴金属回収装置を活用して、メッキ液に残る貴金属を回収し、再資源化しています。お客さまのご要望によって貴金属化成品としての返却も行っています。

触媒

パラジウム プラチナ ロジウム



自動車には排気ガス中の有害物を無害化するために触媒が取り付けられており、これら触媒にはパラジウムやプラチナなどの貴金属が使用されています。わたしたちは独自の技術により、自動車触媒、化学触媒などからの貴金属やレアメタルのリサイクルに取り組んでいます。

デンタル

金 銀 プラチナ パラジウム



歯の治療にて使用されるクラウンやインレーなどの補綴物は金銀パラジウム合金が主流ですが、種類によりそれぞれの貴金属の含有率は異なります。それらを歯科医院や歯科技工所などのお客さまからお預かりし、リサイクルを行っています。回収・分析・報告まで一元管理する独自のシステムで、高い価値還元を実現しています。

宝飾

金 銀 プラチナ パラジウム



不要となった貴金属ジュエリーや装飾品、製造過程のあらゆる工程で発生する貴金属の加工くずを、買取業者や製造・加工業者より回収しリサイクルを行っています。高精度な分析に加え、品質の高い貴金属製品を提供しています。製造・加工業者のお客さまへは原材料としての返却も行っています。

貴金属の回収・リサイクルのフロー

回収先の事業フィールドにより異なる性状や混合物を伴ったリサイクル原料に対して、最も効率的な回収を可能とする貴金属の回収専用工場を日本ならびにアジアで展開しています。また、貴金属・レアメタルの種類に応じた最適な方法で効率よく精製する設備をフル活用し、お客さまのニーズに的確に応えています。



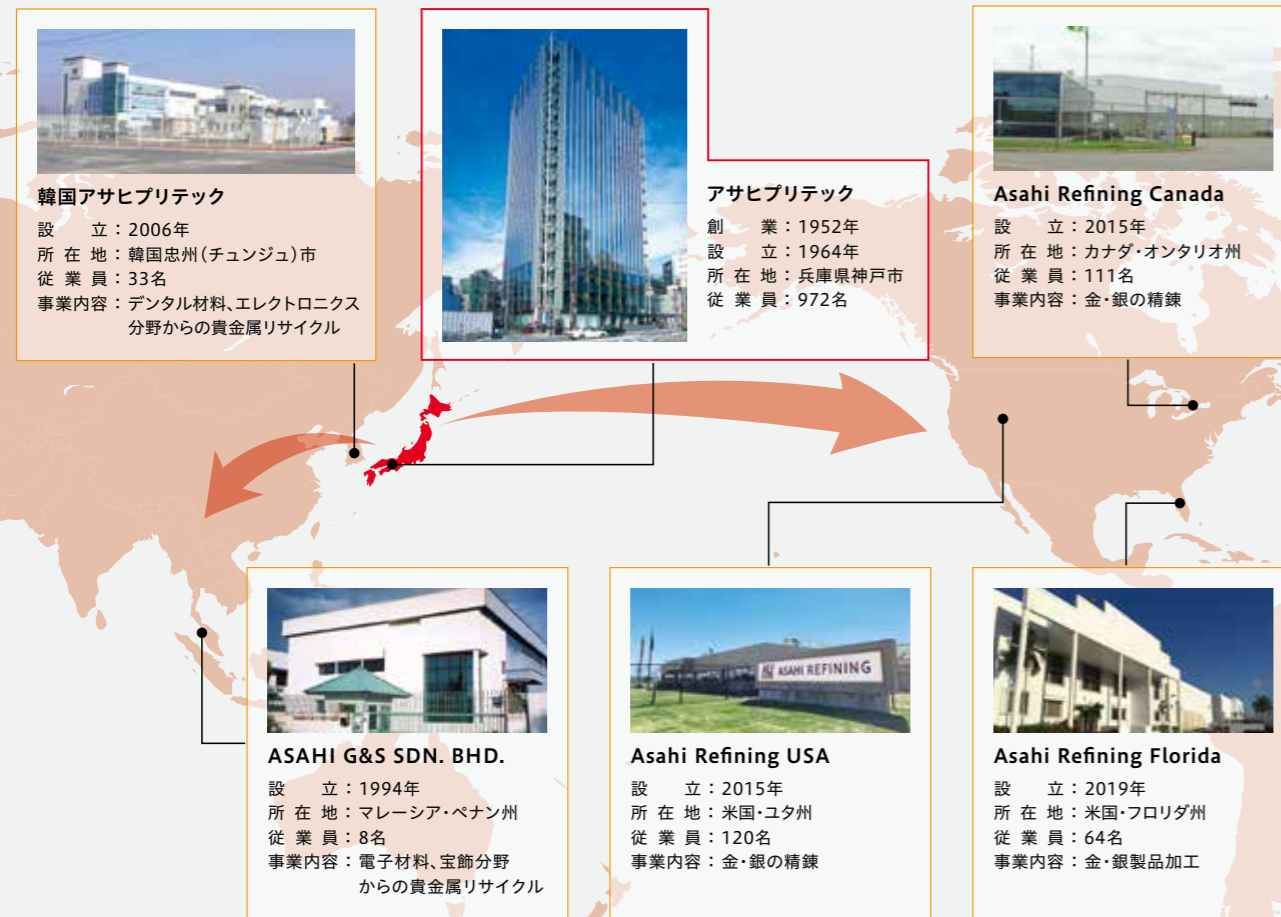
貴金属リサイクル事業の主な収益要素

安定的な精錬手数料と収率差異(フリーメタル)による収益から構成されます。

分類	区分	収益影響
貴金属リサイクル	精錬手数料	<ul style="list-style-type: none"> 回収量が増えれば精錬手数料は増加する。 精錬手数料の単価は前処理が難しいものほど高くなるため、難処理物の回収割合が高くなれば平均単価は高くなる。
	収率差異 (実収率と契約収率との差異 = フリーメタル)	<ul style="list-style-type: none"> 技術力向上、工程改善により、実収率が上がればフリーメタルが増加する。 相場が上昇すればフリーメタルによる収益が増加する。

グローバル展開

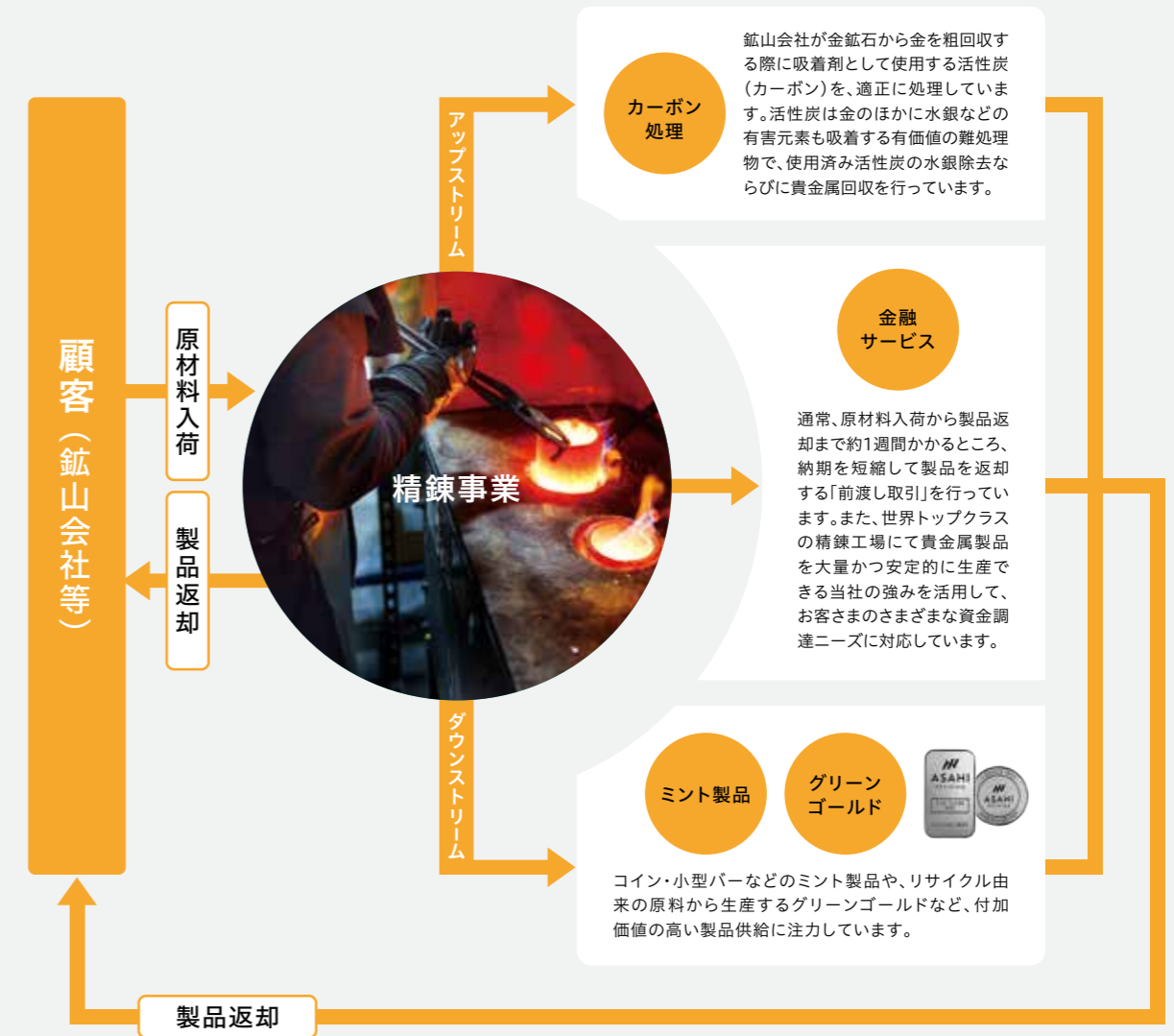
わたしたちは、貴金属事業において、1994年からアジア拠点展開を進めています。デンタル業界やエレクトロニクス業界を中心とした貴金属リサイクル事業を、日本で培った技術と現地の市場特性に合わせたビジネスモデルにより展開し、拡大させてきました。さらに、2015年3月にAsahi Refining(北米精錬事業)がグループに参加したことで、事業エリアを北米にも拡大しています。



(2022年3月31日現在)

北米精錬事業

北米では、主に鉱山会社から入荷される金・銀の原材料の精錬を行い、精錬規模は世界トップクラスを誇ります。また、精錬事業をプラットフォームとした新たなサービスの開発にも努め、金融サービスや付加価値の高い製品などでお客さまの多様なニーズに応えています。



北米精錬事業の主な収益要素

安定的な精錬手数料に加え、金融収益や加工製品収益など、精錬事業をプラットフォームとした付帯事業の拡大を進めています。

分類	区分	収益影響
精錬事業	精錬手数料	<ul style="list-style-type: none"> 原材料(ドーレ)の入荷量が増えれば手数料は増加する。 長期契約のため手数料単価は短期的には変動しない。
	収率差異(実収率と契約収率との差異=フリーメタル)	<ul style="list-style-type: none"> 技術力向上、工程改善により、実収率が上がればフリーメタルが増加する。 相場が上昇すればフリーメタルによる収益が増加する。
付帯事業	金融収益(前渡し取引等)	<ul style="list-style-type: none"> 鉱山会社との間の契約で前渡し金利の利率が改善すれば収益は増加する。 前渡しの期間が長くなれば収益は増加する。 メタル調達コストが下がれば金利スプレッドが拡大し、金融収益は増加する。
	加工製品収益(ミント製品等)	<ul style="list-style-type: none"> 加工製品に対するマーケットの需要が高まれば、収益は増加する。 当社加工製品のブランド価値が高まれば、収益は増加する。

北米金融サービスの代表例 前渡し取引

- 原材料入荷から製品返却までの納期を短縮して製品を返却する「前渡し」を提供
- 契約納期前の製品返却に応じることで、顧客から「前渡し日数分の金利」を得る
- 原材料を受領してから前渡しを行うため、貸倒リスクはない



研究開発体制

独自の研究開発を追求する
「テクノセンター」

「貴金属のリサイクル」と「産業廃棄物の無害化・再資源化」に向けて、独自の研究開発と分析技術開発を進めています。その中枢が神戸ハイテクパーク内にある「テクノセンター」です。品質向上と技術革新を通じて社会にさらなる貢献をしています。

研究開発

常にニーズを先取りし、新技術の開発と蓄積された要素技術の応用を通じて、新製品、新事業の創生に努めています。

● 貴金属・レアメタルの分離・精製技術 ● 環境保全・再資源化技術 ● 貴金属成形加工技術

精製技術

リサイクル原料処理に有効な湿式貴金属精製技術に加え、北米で実施しているプライマリー原料処理に有効な乾式貴金属精製技術の開発を行っています。湿式・乾式の両精製技術を進化・融合させることによって、あらゆる原料に対応できる効果的な貴金属精製技術を確立しています。

剥離技術

電子部品や半導体の製造で使用する部材・治具などの表面に付着した貴金属を回収するために、部材・治具を損傷することなく、安全かつ確実に貴金属を化学剥離および物理剥離する技術を開発しています。



分析

当社グループの分析機能の中枢として、最新分析機器と高度な分析技術で多岐にわたる企業活動を支援しています。また、お客さまの信頼を確実に保持し、高める役割を担っています。

● 新規分析技術の開発 ● 各工場・営業所分析グループの技術指導
● 貴金属製品の品質分析 ● 工場排水などの環境分析 ● 環境計量証明事業

分析技術

お客さまとの取引を正確かつ迅速に行うことを目的として、X線や誘導結合プラズマ(ICP)発光を用いた分析技術を開発しています。Asahi Refiningも含めた貴金属分析の高度化を図っています。



エンジニアリング

最先端技術を駆使し、各分野のエキスパートが、国内外の拠点における各設備の設計・製作・施工・メンテナンスなどを行い、設備の安全かつ安定的な操業の支援をしています。

● 設備および建屋の設計・製作・施工・管理 ● 既存設備の維持管理・メンテナンス
● 顧客先への貴金属回収設備設置・維持管理 ● 設備のIoT・ロボティクス化支援



強みと想定されるリスクへの対応

貴金属リサイクル事業

強み

- ①回収物中の貴金属含有量の分析力
- ②全国に配置され、顧客密着型でITを活用した約200名の営業力
- ③RJC認証をクリアした生産加工・流通管理やLBMA及びLPPM認証を受けた製品品質

リスクへの対応

- ①成長市場、新分野への資源投入
- ②市場が縮小傾向にある分野においては独自システムを活用したシェアアップ
- ③生産効率の改善を通じた競争力の強化
- ④グリーンゴールドの販売強化

北米精錬事業

強み

- ①北米最大のリファイナリーとしての精錬プラットフォーム
- ②顧客である鉱山会社に近いロケーション
- ③当社グループの信用力、資金調達力

リスクへの対応

- ①精錬プラットフォームを土台とした付加価値サービスの拡大
- ②グローバルなサプライチェーンへの依存の回避

事業を通じた社会的課題の解決

貴金属事業を
取り巻く社会的課題

- 貴金属資源の枯渇
- 採掘時の環境破壊
- 採掘に関わる人権問題、労働問題
- マネーロンダリング、テロ資金供与リスクなど



SDGs貢献

12 つくる責任
つかう責任

貴金属リサイクルにより消費を生産に変換し、廃棄物ではなく貴金属資源に再生

15 陸の豊かさも
守ろう

採掘を伴わない貴金属リサイクルを拡大することにより、陸上生態系、森林などの陸上資源の保全に貢献

9 産業と技術革新の
基盤をつくらう

高効率・高品質な貴金属リサイクル技術のさらなる向上を通して、産業の持続可能性向上に貢献

16 平和と公正を
すべての人に

責任ある貴金属管理と透明性の高い調達により、平和で包摂的な社会を促進



有害物質流出を伴わない貴金属リサイクルで水利用の持続可能性に貢献



紛争地域等の高リスク地域における人権侵害や児童労働等の根絶に寄与



CO₂排出の少ないリサイクル資源の供給で気候変動防止に寄与



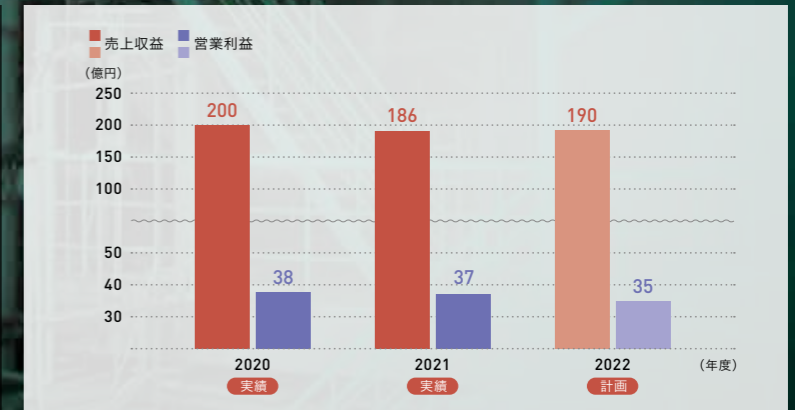
他社との協業により高いサステナビリティに貢献

環境保全事業 Environmental Preservation

グループ各社が、長年それぞれの分野で培ってきた独自の技術を通じた各種廃棄物の無害化や適正処理を行うことで、お客さまの多様なニーズにお応えしています。わたしたちは廃棄物処理のエキスパートとして、持続可能な社会の実現・地球環境問題の解決に貢献します。

市場の状況

産業廃棄物の排出量は近年概ね横ばいの状態が続いています。市場規模は5兆円とも言われていますが、業界大手であってもシェアは高くなく、沢山の企業がひしめきあっていることが特徴です。社会全体のカーボンニュートラルに向けた動きやデジタルトランスフォーメーションの伸展により、ビジネスの変化が期待されています。



環境保全事業のビジネスモデル

さまざまな産業廃棄物のうち、難処理物を対象とした無害化等の適正処理および再資源化を実施しています。また、積み重ねたビジネスモデルをもとにしたコンサルティング営業を日本全国で展開しています。

お取引先(工場、研究所、病院、官公庁、大学・高校など)

ご相談



収集運搬から処分までお客さまのニーズに合わせた幅広いソリューションを提供

収集運搬・適正処理



廃液・廃油・汚泥、廃試薬、医療廃棄物、廃耐火レンガ、廃木材など

コンサルティング



適正処理のための最適な運搬・処分方法のご提案

廃試薬



教育機関や研究施設などで不要となった薬品を回収しています。薬品は回収容器が適正であることを確認しながら1本ずつ梱包します。ラベルが読めないなどの内容不明物は分析を行い、処理方法を確定させてから適正処理を行っています。処理の難しい少量多品種な廃棄物にも対応しています。

廃油・汚泥



工場などから出る廃油は分析結果をもとに最適な混合・成分調整を行い、代替燃料としてリサイクルしています。また、汚泥は成分や水分を調整し混練することでセメント原料としてリサイクルしています。マテリアルリサイクル品としての品質維持管理にも努めています。

医療廃棄物



医療機関等から排出される感染性廃棄物などを回収しています。回収した医療廃棄物は自社工場にて焼却処分し、処理後の残渣物は管理型埋立場にて最終処分されます。

廃木材



建築物の解体現場などでは大量の廃木材が発生します。それらの廃木材を回収し粉碎します。粉碎後の木材チップはバイオマス発電用の燃料として利用されたり、パーティクルボード(加熱圧縮した板材)の原材料として再利用されています。

廃耐火レンガ



ガラスの製造炉や窯、焼却炉などには耐火物としてレンガが使用されています。そのような設備の解体や定期修繕工事の際に発生する廃耐火レンガを回収し、精緻な分別を行っています。リサイクル可能なものは路盤材や耐火レンガとして再利用されています。

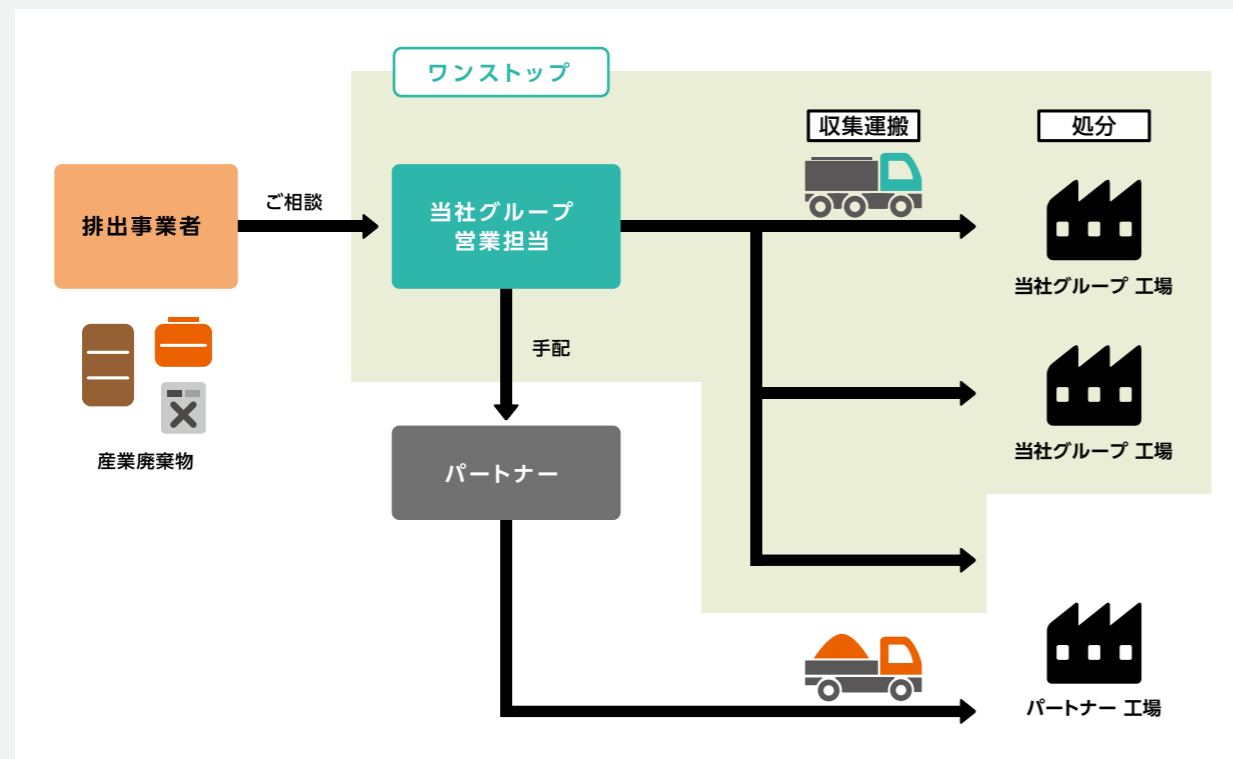
廃酸・廃アルカリ・汚泥(無機・有機)



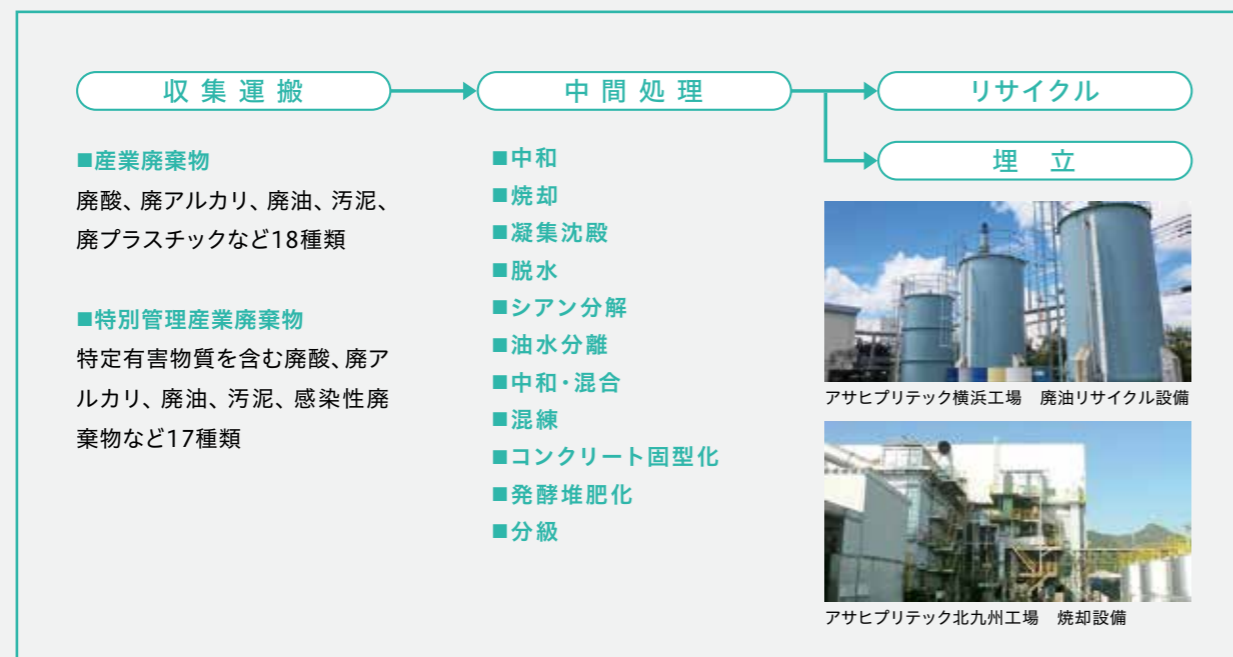
廃酸・廃アルカリ・汚泥は、広範な業種から発生し、性状も無機・有機と多様です。パキューム車で回収された廃液は、中和・脱水工程を経たあと、生物処理され下水に放流されます。残渣の汚泥は精錬原料、堆肥原料等にも再資源化されます。

ワンストップ・ソリューションの提供

当社グループでは、産業廃棄物に関するご相談をすべてワンストップで対応しています。グループネットワークを活かした豊富な営業人材、全国を網羅するライセンス、多種多様な品目の取り扱いによって、収集運搬から処分までお客様のニーズに合わせ幅広いソリューションを提供しています。



廃棄物リサイクルの工程



グループネットワーク

産業廃棄物・特別管理産業廃棄物のほとんどの品目について収集運搬および中間処理の許可を取得し、適正かつ迅速に処理できる体制を構築しています。さらに、各種廃棄物の卓越した無害化処理技術によって、環境分野における最適なソリューションを提供します。

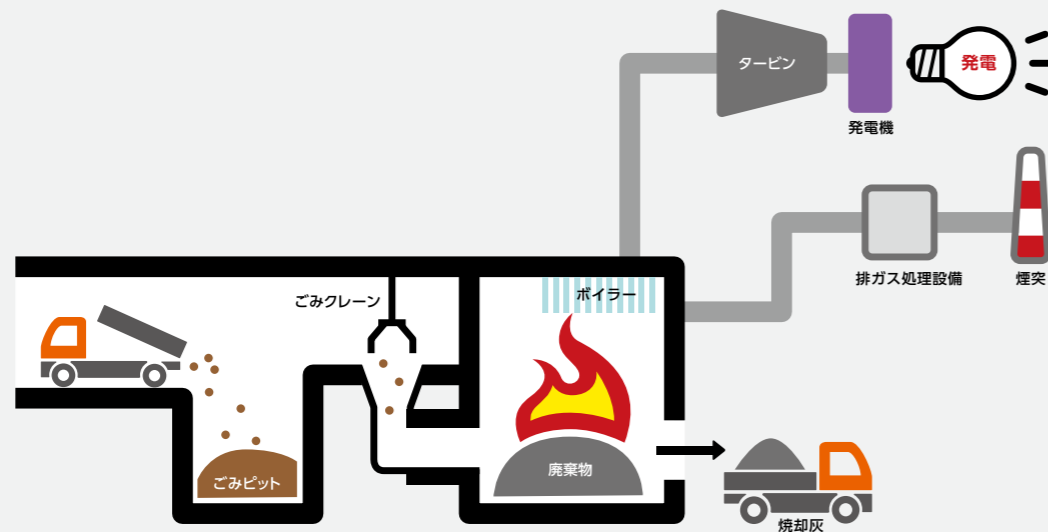


当社グループの取得ライセンス (2022年6月1日現在)

産業廃棄物収集運搬業許可	すべての都道府県および9政令市・中核市
産業廃棄物処分業許可	10道県6政令市・中核市
特別管理産業廃棄物収集運搬業許可	すべての都道府県および9政令市・中核市
特別管理産業廃棄物処分業許可	10道県6政令市・中核市
一般廃棄物	北九州市・鹿児島市

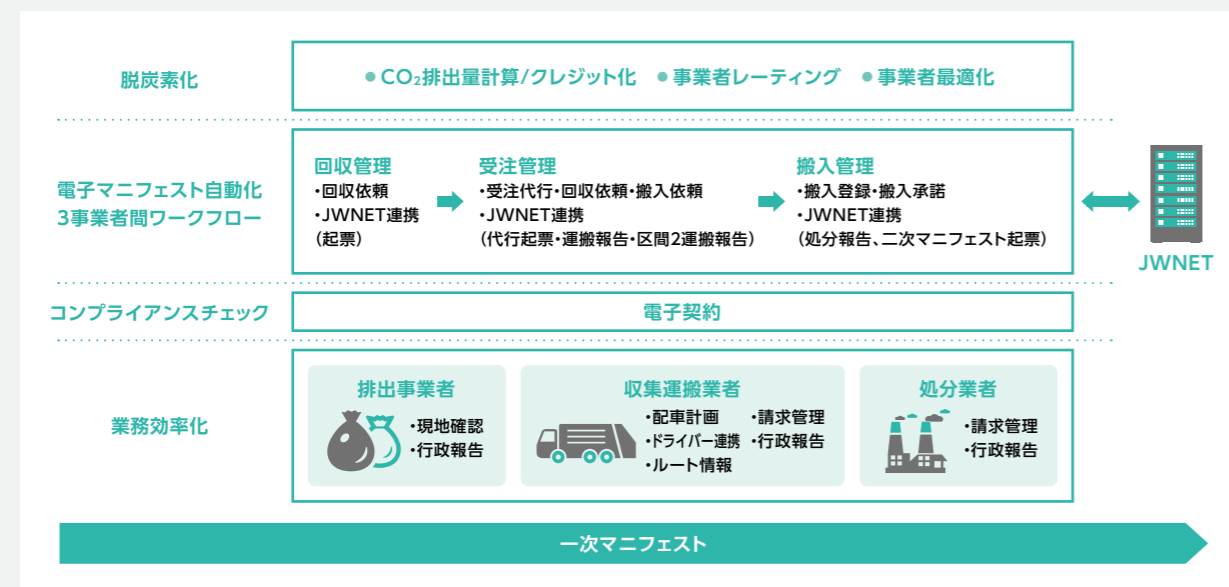
廃棄物発電の導入

廃棄物発電とは、廃棄物を焼却する際に発生する熱を利用して高温・高圧の蒸気を作りタービンを回す発電方式です。単なる焼却ではなく、廃棄物を原料にして電力を作ること、発電量に相当するCO₂を削減することができます。当社グループでは北九州市に廃棄物発電施設を建設しましたが、建設資金の一部は環境改善効果のある事業に用途が限定されるグリーンボンドの発行でまかなわれています。当グリーンボンドの適格性については、第三者評価として、株式会社格付投資情報センター(R&I)から、R&Iグリーンボンドアセスメントにおいて最上位評価である「GA1」本評価を取得しております。当社は引き続き脱炭素社会への移行(トランジション)期における廃棄物の適正処理とCO₂削減に取り組んでまいります。



環境保全事業領域のデジタルトランスフォーメーション

当社グループは、業界をリードしてきた経験を活かし、産業廃棄物業界の課題解決に向けたデジタルプラットフォームを提供していきます。各事業者の産業廃棄物の排出から処理までの作業をデジタル技術で効率化し、電子 manifests をもとした無駄のない業務連携を実現します。デジタルプラットフォームを通じて業務や業務連携の効率化と廃棄物の適切な管理をより簡単にすることで持続可能な社会づくりに貢献します。



強みと想定されるリスクへの対応

強み	リスクへの対応
①全国規模のネットワーク(全国47都道府県での産業廃棄物の収集・運搬の許可を保有)	①需要が集中する関東圏での処理施設建設など自社設備の更なる拡充
②廃棄物処理及び施設に精通した約150名の営業力	②豊富な知識を活用したコンサルティング営業の拡大
③自社施設及びパートナーを活用した廃棄物のワンストップ・ソリューションの提供	③カーボンニュートラルに向けた社会の変化を機動的に取り込み、脱炭素DXに資する事業を更に推進
④中身が不明な薬品など、難易度が高い処理物も対応可能な技術力	

事業を通じた社会的課題の解決

環境保全事業を
取り巻く社会的課題

- 有害廃棄物による汚染
- 陸上・海洋の生態系への影響
- 水資源の汚染

など

SDGs貢献

- 12** つくる責任 つかう責任

廃棄物のリサイクルや無害化処理を通じて、持続可能な社会を実現
- 6** 安全な水とトイレを世界中に

廃酸や廃アルカリなどの無害化処理によって、水資源の持続可能性を確保
- 14** 海の豊かさを守ろう

廃液や廃プラスチックなどを適正処理することにより海洋汚染を防止
- 15** 陸の豊かさも守ろう

廃棄物の無害化処理による陸上環境の汚染防止、リサイクル推進による最終処分場の延命に貢献
- 9** 産業と技術革新の基盤をつくろう

各種廃棄物のさらなる資源利用効率向上の観点から技術革新を推進し、地球の持続可能性向上に貢献
- 11** 住み続けられるまちづくりを

廃棄物の適正管理を通じて、持続可能な都市および人間居住を実現
- 13** 気候変動に具体的な対策を

廃棄物発電導入等のCO₂削減推進により、気候変動防止に寄与
- 17** パートナーシップで目標を達成しよう

他社との協業により高いサステナビリティに貢献

アサヒホールディングスが取り組むべき課題

事業マテリアリティ

人材育成・SDGsへの貢献

1 貴金属リサイクルの拡大

限られた地球資源をより一層有効に活用するために、貴金属リサイクルをグローバルに拡大・推進します。



P38
P41

目標 貴金属リサイクル量の総量:2030年度 **410t**(2015年度比 1.5倍)
CO₂削減効果 :2030年度 **146.5万t**(2015年度比 1.5倍)

2 人・社会・環境にやさしい貴金属供給

紛争鉱物を含まない原材料や貴金属含有スクラップから生産される人権や環境に配慮した貴金属製品の供給を拡大し、責任ある貴金属管理を推進します。



P38
P46-47

3 産業廃棄物の適正処理拡大

廃棄物処理のエキスパートとして廃棄物の適正処理拡大に努め、持続可能な循環型社会の実現に取り組みます。



P39

目標 産業廃棄物の適正処理量:2030年度 **50万t**
(2015年度比 1.6倍)

4 CO₂排出量の削減

各拠点での省エネ活動や次世代カーへの切り替え、CO₂低排出電力プランへの切り替え等を通じて、グループ全体でCO₂排出量の削減に取り組みます。



P39
P41-43

目標 電気・ガソリンなどエネルギー起源のCO₂排出量:2030年度 **-50%**
(2015年度比)

5 ワークライフバランスとダイバーシティの基盤充実

働き方改革・健康経営・ダイバーシティ推進等により、多様な人材が活躍できる基盤を充実させて、働きがいの向上に努めます。



P45

目標 インターバル勤務11時間以上達成率 :毎年度 **100%**
リフレッシュ休暇(連続3日以上)取得率 :毎年度 **100%**
女性従業員における管理職比率 :2030年度末までに **男性従業員における管理職比率と同等水準**
障がい者雇用率 :2030年度末までに **2.5%以上**

6 SDGs活動の奨励・支援

個人・グループによるボランティア活動等、本業以外でSDGsに貢献する活動を「アサヒホールディングスSDGs活動」として奨励・支援します。



P48

Focus

2022年4月、第9次中期経営計画の重点設備投資拠点の1つであるアサヒプリテック坂東工場が稼働致しました。本工場は、生産性向上や業務効率化を目的とし、最新の技術、自動化設備を導入したアジア最大の貴金属リサイクル工場です。これまでのデンタル、宝飾分野のスクラップを扱う埼玉工場と、最終製品化を行うテクノセンター製造課の機能が坂東工場に集約され、原材料の受入から製品化までワンストップによる生産を可能にします。坂東工場では、当社の事業マテリアリティを踏まえて、様々な工夫を凝らしました。

貴金属リサイクルの拡大

坂東工場では、最新鋭の設備投入や従来手作業であったものの自動化や生産工程の見直しを実施し、従来比リードタイムを1割程度圧縮することに成功しました。その結果、処理能力が従来比同じであったとしても、貴金属リサイクル量を増加させることが可能となりました。

人・社会・環境にやさしい貴金属供給

坂東工場では、「責任ある貴金属管理」を一層推進するため、ラインごとのトレーサビリティをより高めました。また、工場が発生するNOXガスを液中に吸収させ、化学反応によって硝酸をつくっています。作られた硝酸は酸処理工程で再利用されることで、コストダウン効果と、環境への負荷低減を実現しました。

CO₂排出量の削減

坂東工場では、CO₂排出量削減のため、以下の取り組みを行いました。

- 工場の建物に高効率空調設備や高断熱壁を使用し、太陽光発電を採用することで、国土交通省・建築物省エネルギー性能表示制度、BELSにおいて最高評価の5スターと、ZEB Readyの認証を取得しました。
- 従来神戸のテクノセンターで行っていた製品の仕上げ工程を集約しました。これにより拠点間の輸送を削減しました。
- 製造工程を見直し薬品使用量の削減に取り組みました。



アサヒホールディングスのマテリアリティ

アサヒホールディングスの環境貢献

わたしたちは事業活動を通じて地球環境に貢献する循環を生み出しています。

SDGs重点テーマ



貴金属リサイクルの拡大

限られた地球資源をより一層有効に活用するために、貴金属リサイクルをグローバルに拡大・推進します。

〔貴金属リサイクル量 2021年度実績〕

216

t

SDGs重点テーマ



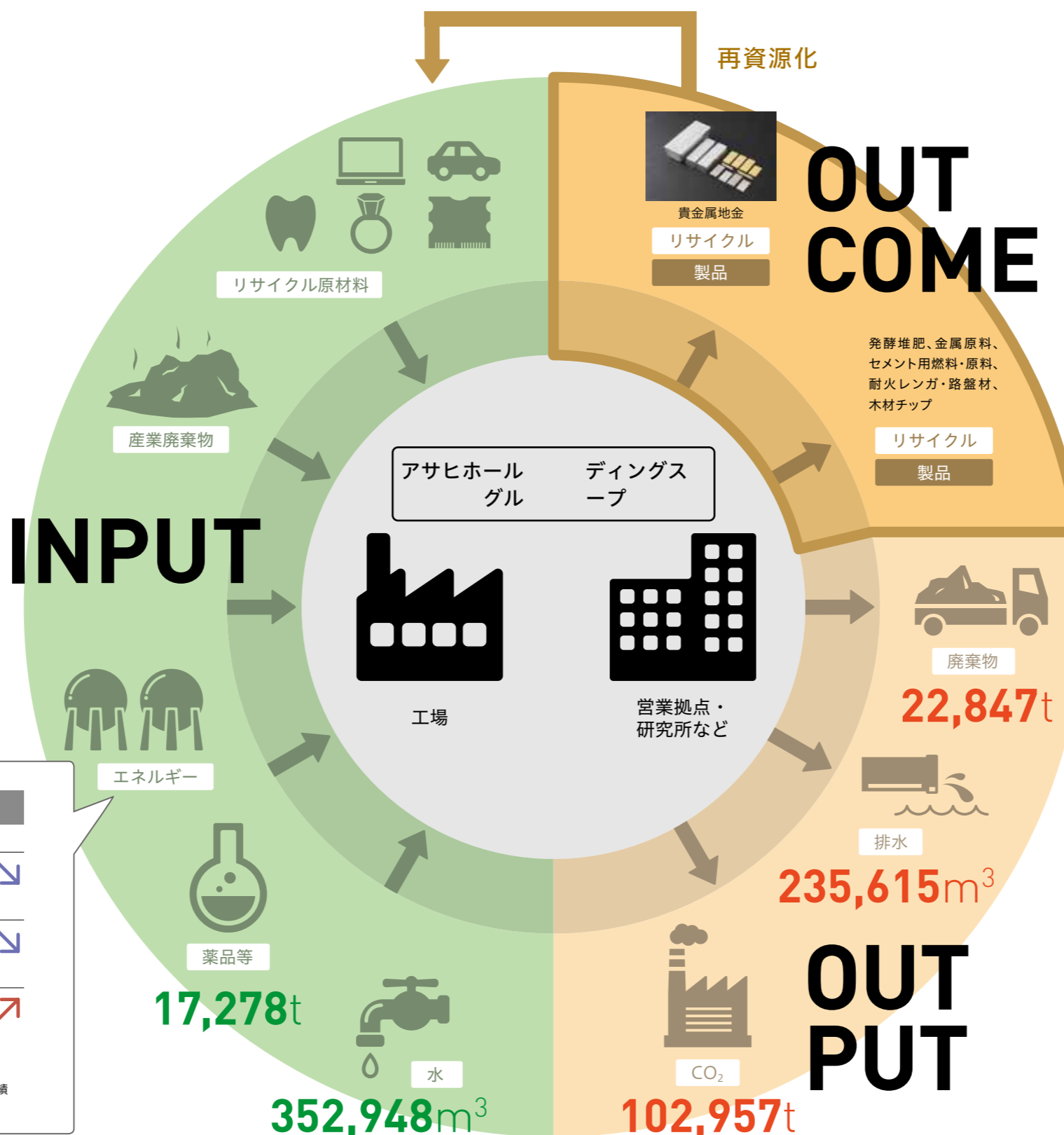
人・社会・環境にやさしい貴金属供給

わたしたちが供給する貴金属は、国際的な審査基準をクリアし認証を得ている人・社会・環境にやさしい貴金属です。今後もいっそう、倫理面、社会面、環境面に配慮した事業活動・取り組みを続け、貴金属の供給を通じて責任を果たしてまいります。

各種エネルギー

電力	4,571万kWh/年	↓	重油	765kL/年	↓
灯油	324kL/年	↓	軽油	3,003kL/年	↓
ガソリン	855kL/年	↓	都市ガス	264万m ³ /年	↗
LPG	32t/年	↗			

↗ 前年比アップ
↓ 前年比ダウン
数値はいずれも2021年度実績
以降も同様



SDGs重点テーマ



産業廃棄物の適正処理拡大

廃棄物処理のエキスパートとして廃棄物適正処理の拡大に努め、持続可能な循環型社会の実現に取り組みます。

〔産業廃棄物の適正処理量 2021年度実績〕

廃液	8.5万t/年	ガラス陶磁器くず	1.5万t/年
汚泥	8.9万t/年	その他(廃試薬・廃プラなど)	9.8万t/年
廃油	2.1万t/年	合計	30.8万t/年

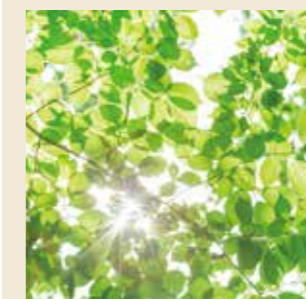
SDGs重点テーマ



CO₂排出量の削減

グループ全体で2030年度までにエネルギー起源CO₂排出量マイナス50%(2015年度比)を目指します。

〔エネルギー起源CO₂排出量削減率〕
2021年度実績



2015年度比
27%削減

環境マネジメント

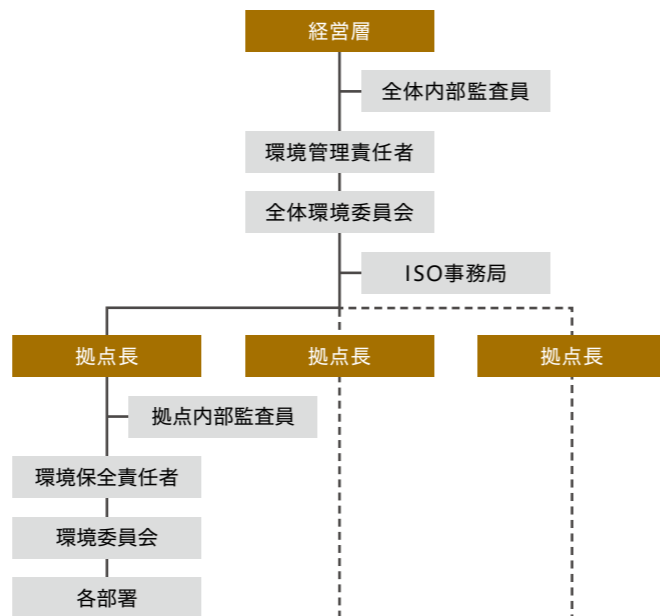
ISO14001認証取得状況

2018年8月に関係会社を含む国内事業所のISO14001認証を統合し、4社31拠点で認証を取得しています(2022年3月31日現在)。今後も事業との一体化をキーワードとして、維持管理および改善活動に注力していきます。



ISO14001登録証

ISO14001統合認証取得拠点運営体制



環境マネジメント推進体制

環境保全の理念を定めた「環境方針」に基づき、「全社環境目標(年間計画)」を策定します。これを受け、ISO14001認証を取得している国内事業所では、「拠点環境目標(年間計画)」を策定し、業務に密着した環境保全活動を行います。また、各拠点の環境委員会は環境法規制の遵守、計画の見直し、環境教育等を審議し経営層に報告しています。環境マネジメントシステム(EMS)はISO事務局が統括していますが、各事業所に環境保全責任者を設置し、推進の徹底を図っています。

グリーン購入の推進

当社グループは、大量生産・大量消費・大量廃棄により引き起こされる地球温暖化などの深刻な環境問題の解決を図り、持続可能な社会・環境づくりの推進を目的として、「国等による環境物品等の調達に関する法律(グリーン購入法)」に適合したグリーン購入のためのガイドラインを定め、環境負荷低減に資する製品やサービスの利用を推奨しています。

<推奨商品>

- 1 PEFC[®]森林認証プログラム(森林保護に貢献)商品
- 2 日本環境協会が審査認定している、環境負荷が少なく環境保全に役立つ商品
- 3 グリーン購入法の特定調達品の判断基準に合致した商品
- 4 グリーン購入ネットワークが運営するエコ商品として掲載されている商品

今後も当社グループは、グリーン購入に積極的に取り組み、限りある資源を大切に、廃棄物の発生を抑えることで、循環型経済システムの構築に貢献してまいります。

※PEFC: Programme for the Endorsement of Forest Certification



生物多様性への貢献

当社グループは生物多様性が持続可能な社会にとって欠かせないものであると認識しています。リサイクルによる貴金属の提供、廃液の無害化など産業廃棄物の適正処理等により、生態系、水環境や海洋の保全に貢献しています。

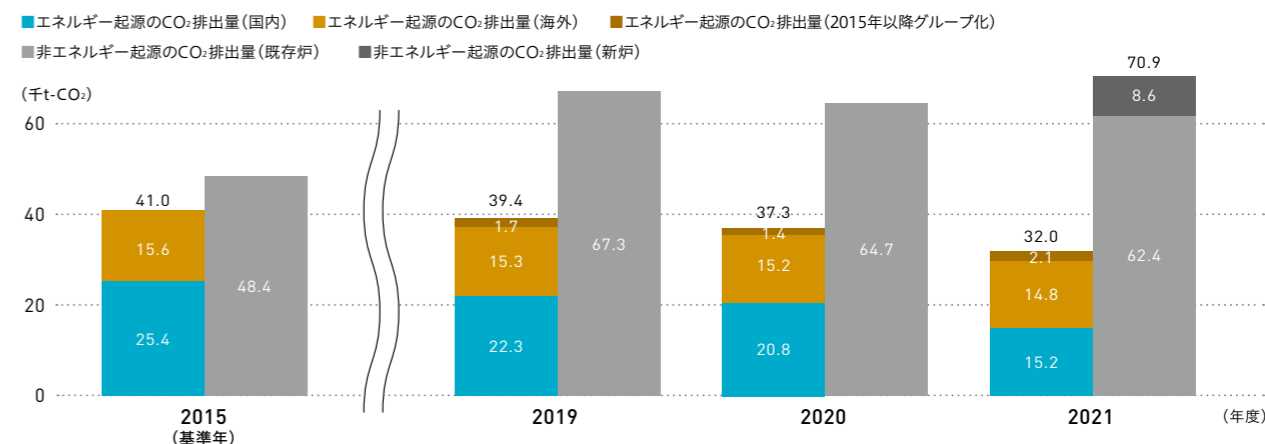
気候変動に対する取り組み

SDGs重点テーマ
CO₂排出量の削減



気候変動は人類共通の課題であり、当社においても事業マテリアリティの一つと考えられています。持続可能な社会の実現のために、当社事業による貢献と当社自身のCO₂排出量削減に取り組んで参ります。

CO₂排出量の推移



当社グループにおける2021年度の全CO₂排出量は、基準年以降にグループ化された拠点分(国内1拠点、海外1拠点)を除くと、2015年度比で約4%増加しました。内訳として、エネルギー起源のCO₂排出量は、海外はほぼ同水準でしたが、国内は焼却炉の廃棄物焼却廃熱を利用した高効率発電による自家消費および各拠点の電力契約プランの見直しなどにより低減し、全体では約27%減少しました。一方、産業廃棄物焼却時に発生する非エネルギー起源のCO₂排出量は、2015年度比で約29%増加しましたが、廃プラスチックを焼却し大きく減容化することで、最終処分場の延命に貢献しています。

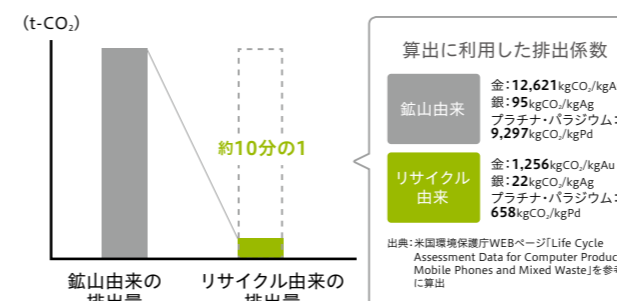
また上記CO₂排出量をScope毎に分けると、Scope1排出量は89.6千t-CO₂、Scope2排出量は13.4千t-CO₂となります。Scope3排出量は137.2千t-CO₂です。

<データの収集範囲>
本社、国内事業所・営業所・工場、グループ会社[®]、海外子会社[®](集計期間4月-3月)
※2022年3月31日現在の連結子会社を対象とし、対象から外れた場合は遡ってデータを更新しています。対象に加わる場合は、加わった年度からデータを追加しています。
<集計方法>
【エネルギー起源】各拠点における電力使用量、燃料使用量に基づき算出(国内排出量は、地球温暖化対策の推進に関する法律およびエネルギーの使用の合理化等に関する法律に準拠)
【非エネルギー起源】産業廃棄物の焼却量に基づき算出

貴金属リサイクルによるCO₂削減効果

貴金属リサイクルによる削減効果438千t-CO₂ > 当社グループ排出量103千t-CO₂(Scope1,2)

貴金属リサイクルは、鉱山から新たに貴金属を生産した場合と比べて環境負荷は低いとされています。例えばCO₂排出量で比較すると金の場合約10分の1とされています。仮にこれを当社の貴金属リサイクル量に当てはめると、間接的な削減効果は438千t-CO₂となり、当社グループの排出量の4倍以上となります。当社グループは自らの排出量削減に向けた努力を継続することはもちろんのこと、貴金属リサイクルを通じたCO₂削減にも、引き続き貢献してまいります。(当社グループにおいて、どれだけのCO₂が削減されたかを示すものではありません。)



貴金属リサイクルによる環境貢献効果

森林の温室効果ガス吸収量に換算すると

18,411 ha
(琵琶湖の約3割)に相当

出典:環境省 林野庁「地球温暖化防止のための緑の吸収源対策」より算出



削減効果
438千t-CO₂



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への対応

TCFDへの賛同表明とガバナンス体制の強化

当社は、2021年12月にTCFDの提言に対する賛同を表明し、事業部門、技術部門、管理部門から成る社内横断のTCFD対応チームを立ち上げ、気候変動関連のリスクと機会の特定、気候変動が当社事業に与える中長期的なインパクトの把握、対応策の検討を行いました。またサステナビリティ推進体制を強化しました。〈詳細はP23へ〉

TCFD対応で明らかになったリスクと機会については毎年1回以上、取締役会及びサステナビリティ委員会に対応状況を報告していきます。

戦略

リスクと機会の抽出

2030年における当社貴金属事業(国内及び北米事業)、環境保全事業に影響を及ぼす気候変動関連のリスクと機会の抽出を行うとともに、「大」「中」「小」の3段階で定性的に評価しました。その際には2030年以降2050年に向けての気候変動の更なる影響についても考慮しました。その結果、「政策・法規制」「市場」「技術」などが特定されました。

項目	内容	2030年		2050年	対応策
		4°C	1.5°C		
リスク	移行リスク 政策・法規制	-	大	➡	・CO ₂ フリー電力への切り替え、営業車両のEV化等を通じた2030年度CO ₂ 削減目標の達成
	物理リスク 急性	-	-	➡ (4°C)	・ハザードマップに基づき影響が想定される事業所のBCMの拡充 ・大型の設備投資時に、災害に強い立地を選定や災害対策を実施
機会	移行リスク 政策・法規制	-	大	➡	・トレーサビリティを活かしたリサイクル金属の付加価値販売を強化 ・CO ₂ 排出量分析等付加価値をつけたコンサルティング営業の強化 ・規制対応が難しい企業の支援を通じた事業の拡大
	移行リスク 市場	-	大	➡	・マテリアル/ケミカルリサイクル分野でのコンサルティング営業の拡大 ・低品位スクラップの取り扱い、取り扱い金属の拡充等リサイクル品目の拡充
	技術	-	中	➡	・余剰電力での水素活用等の更なる推進

シナリオの概要

次にシナリオ分析を行い、事業への影響を調査しました。シナリオは2100年までに、産業革命前に比べ、世界の平均気温が4°C前後上昇するシナリオと、1.5°C上昇するシナリオの2つを採用しました。分析に際しては、国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2021、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の報告書、日本政府の発表している資料等を参考にしました。

シナリオ分析結果

4°Cシナリオは、現状の延長の成り行きの世界であり、2030年時点では影響は少ないことが分かりました。一方で2050年に向けては、異常気象による台風や水害等自然災害の激甚化といった物理リスクの増加が予想されます。当社では事業継続マネジメント(BCM)の策定を行うとともに、工場移転時に災害に強い立地を選定するなどの対応を行っています。

1.5°Cシナリオでは、今世紀半ばのカーボンニュートラル実現に向け、強力な政策措置がなされると想定されます。その一つである炭素税を含むカーボンプライシングが導入されると、環境保全事業を中心にコスト増加の影響を受けることがリスクとなります。一方で貴金属事業においては、CO₂排出が相対的に少ないリサイクル金属の評価やコスト面での優位性が高まる可能性があります。リサイクル貴金属の生産及びトレーサビリティに強みを持つ当社にとっては機会と言えます。また環境保全事業においても、脱炭素に向けての移行(トランジション)期における単純焼却からサーマルリサイクルへのシフトは、既に対応を進めている当社にとっては機会となりますし、対象物の拡大を含むリサイクル需要の拡大は、当社の強みであるコンサルティング営業(提案型営業)を活かせる機会となります。

当社はリスクを抑制するとともに、機会の拡大に注力して参ります。

リスク管理

気候変動分科会において、気候変動にかかるリスクと機会に対する対応状況や、CO₂排出量を取り纏め、サステナビリティ委員会において、毎年モニタリング及び評価していきます。また取締役会にもその内容を報告し、監督・指示を受けます。合わせてグループリスク管理にも報告することで当社グループ全体のリスク管理に反映していきます。

指標と目標

当社は事業マテリアリティの一つにCO₂排出量の削減を掲げるとともに、以下の目標を設定しています。

● 2030年度までに、電気・ガソリンなどエネルギー起源のCO₂排出量を、2015年度比で50%削減する

目標達成のためにCO₂フリー電力への切り替え、燃料使用量の削減、営業所のZEB化等を進めています。また2050年度にカーボンニュートラルを目指すことを宣言しています(対象はScope1及びScope2)。

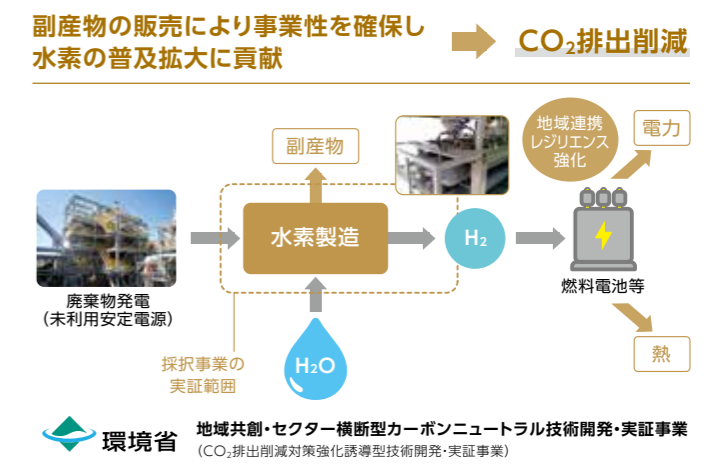
当社の環境保全事業で取り扱う産業廃棄物は、リサイクル可能なものはリサイクルしていますが、減容化や無害化等適正処理のために焼却せざるを得ないものがあるのも事実です。よってまずはエネルギー起源のCO₂削減目標の達成に注力して参ります。

推奨される開示項目	取組み状況/対応方針
ガバナンス	・CEOを委員長とし、事業部門・技術部門・管理部門の役員等で構成するサステナビリティ委員会において気候変動問題を経営レベルで審議 ・サステナビリティ委員会の下、気候変動分科会を設置し、気候変動施策を推進 ・取締役会においてサステナビリティ委員会の審議事項を監督する体制を構築
戦略	・短期・中期・長期の気候変動に関するリスクと機会を、4°C及び1.5°Cでシナリオ分析を実施 ・事業マテリアリティの一つに「CO ₂ 排出量の削減」を設定
リスク管理	・シナリオ分析等により抽出されたリスクや目標については、対応状況をサステナビリティ委員会及び取締役会に定期的に報告 ・合わせてグループリスク管理部にも報告することで、当社グループ全体のリスク管理体制に組み入れて管理
指標と目標	・2030年までにエネルギー起源CO ₂ を2015年度比50%削減する目標を設定済、合わせて2050年にカーボンニュートラル達成(Scope1及びScope2)を目指すことを宣言済 ・2021年度のエネルギー起源CO ₂ 削減実績(2015年度比▲27%) 〈Scope1~3の排出量についてはP41へ〉

水素社会への取り組み

アサヒプリテックは、2021年9月より、環境省が実施する「地域共創・セクター横断型カーボンニュートラル技術開発・実証事業」において、エフシー開発(株)、(株)X-Scientia、三井住友信託銀行(株)と共同で、「副産物の有効活用によるグリーン水素サプライチェーン構築に向けたシステム開発」の実証を進めています。

本事業では、アサヒプリテックが保有する廃棄物発電所における未利用の電力を活用し、水素と副産物を併産することで水素の製造コストを大幅に低減することのできる併産型の水素製造システムを開発します。また本事業終了後は、安価な水素を製造・外販することで水素の普及拡大に貢献し、温室効果ガスの排出削減に繋がります。



事業や戦略を支える人的資本

当社が求める人材

当社では、人的資本に関する基本的な柱の一つに、専門性と自主性を兼ね備えた人材の層の充実を掲げています。業務上必要な知識や専門性を身に付けると共に、自ら考えてそれを活用し、自主的に業務を進めていく姿勢を持つことが基本的な資質として求められます。

コア人材に求める資質

その上で、当社の持続的成長を牽引していくコア人材には、以下の3つの資質が求められます。一つは、既存の枠組みにとらわれず新たな着想から行動を起こせる「革新と挑戦」ができること。二つ目は、経験や思想、文化などの違いを受け入れ、円滑なコミュニケーションを図り、周囲の能力を最大限に活用するといった、多様性を受容する姿勢を有すること。そして三つ目は、かつて経験したことのない速度で変化する事業環境の中で発生する様々な事象に対して、適切なリスク管理の感覚を持つことです。

イノベーションを創出するために

社会と永続的に共生する上では、これまでの発想から脱却したイノベーションが求められます。産業廃棄物処理のプロセスの中で気候変動や生物多様性に一層配慮した方法を生み出すべくパラダイムシフトの発想を持てる人材や、業界のデジタルトランスフォーメーションを加速し実現し得る、IoTやAIなどの領域に親和性の高い人材の確保、育成も欠かせません。さまざまな現場で時代に合ったソリューションを提案できる人材を確保・育成することで、「環境と社会をつなぐ循環経済の担い手となる」という当社の長期ビジョンを実現できると考えています。

人材の育成

臨機応変な事業の「スクラップ&ビルド」や会社の成長スピードの速さを支えるべく、当社は主にキャリア採用を通じて人材の拡充を図ってきました。多様なバックグラウンドを持つ人材を有することが当社の強みの一つですが、更にその一人一人が持てる能力を最大限発揮し、コア人材へと成長していける基盤を整備することが重要です。

「成果・能力主義」の徹底

当社では、実力・能力がある社員には、社歴や年齢に関係なく、早期に上位ポジションで活躍する機会を与える「成果・能力主義」を徹底しています。そのための評価を効率的に行う為に、社員一人一人の資格やスキルを可視化するタレントマネジメントシステムを2022年度中に立ち上げる予定です。事業戦略に沿った戦略的な人材のローテーションや採用に活用します。

●研修体系概要図

資格等級	新卒・新人	主任級	課長級	部長級
共通	基礎教育、e-learning等(安全研修・IT教育・サステナビリティ教育・語学学習支援)			
階層別研修	業務の基本となる知識・ビジネススキルを学ぶ	新卒新入社員研修 メンター制度(入社後1年間) 中途入社者研修(雇入研修・フォローアップ研修)		
	役割・期待を理解する		幹部向け中途入社者研修(部門長ガイダンス・現場研修)	新任主任職研修 新任所長研修
	業務運営に必要なコアスキルを学ぶ	仕事の基本 中堅コース 実践ビジネススキル研修	管理者基礎コース 通信教育 階層別必須コース 通信教育 知識・スキル必須コース ロジカルライティング	管理者コース 上級管理者コース 新任管理者研修 会計・財務・労務管理
選抜型研修	専門知識を学ぶ	メンター育成研修	国内ビジネススクール(短期・長期)	職種別専門コース(力量認定・拠点内教育・社外研修・資格取得支援等)
	グローバル・経営人材の育成	グローバルコース(語学検定受験支援・海外トレーニー)		

人的資本を拡充する研修機会の充実

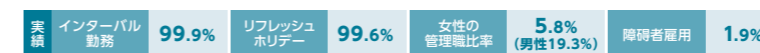
当社では、今でも様々な研修や自己研鑽の為にプログラムを提供していますが、選抜型研修の強化を含め、研修機会を更に充実させていきます。具体的な例の一つが、「メンター制度」と「メンター育成研修」の新設です。新人をOJTで指導する先輩社員を選抜し、正式に「メンター」として任命、新人教育を正式な個人ミッションに位置づけ評価項目の一つとします。同時に、メンターとなる社員向けに、後輩や部下をどのように指導し育てるべきかを学ぶ「メンター育成研修」を実施します。そうすることで均質で質の高い新人教育と、将来の管理者候補の育成を同時実現します。事業戦略に沿ってグローバルで力を発揮できる人材育成を強化するため、語学検定の受験支援と、海外拠点トレーニーを組み合わせ「グローバルコース」の新設も具体例の一つです。

社内ベンチャー制度「Asahi Intrepreneur Program」

社員のアイデアを事業化に結び付ける社内ベンチャー制度「Asahi Intrepreneur Program」を設けています。社員が自ら発案したアイデアを基に事業を立ち上げ、事業経営を行うことを通じ、将来のマネジメント人材の発掘・育成に繋げています。

ワークライフバランスとダイバーシティの基盤充実

2021年度のSDGs重点テーマの実績は下記の通りです。



SDGs重点テーマ



ワークライフバランスの充実:「新しい働き方モデル」の推進

当社の離職率は3%程度で、成果と能力に応じた公正な評価と、安心して働きやすい職場環境がそれを支えています。この現状に満足することなく、社員の多様なワークライフの一層の充実を目指します。具体的には2022年度中に職場や職種によって「週休3日」の選択が可能となる、新しい働き方モデルの導入を計画しています。働き方においても「革新と挑戦」で、時代に先駆けした新しい取り組みを積極的に進めていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

当社では女性活躍を促進する取り組みに力を入れています。昨年度、女性社員のネットワークを充実させるべく「Asahi Cheer-Up Meeting」を発足しました。第一回目として全国の主任職以上の女性社員をオンラインで結び、当社の女性社外取締役をパネラーとした意見交換会を開催しました。社外取締役の多様なキャリアや経験に触れると同時に、社内でのネットワークが拡がり、多様なキャリア形成への意識が醸成されました。また、これまでの両立支援制度の拡充に加え、各事業領域でジェンダー間の身体格差などが影響しない業務環境へ転換を図り、女性が活躍できる領域を広げていきます。例えば、デンタル分野の営業では、これまで営業活動と同時に行ってきた廃棄物の回収・運搬といった作業を専門業者へアウトソースすることで、女性の営業職が活躍しやすい環境が生まれます。2022年度新卒入社における女性社員比率は6割で、既にその中から貴金属事業部門の営業職への配属を実施しています。2022年4月には男性の育児休業取得率向上を一層後押しする方針を定め、男性も育児休業を取得しやすい職場環境の醸成を図っており、間接的にも女性の活躍を支援しています。

労働・安全衛生

健康経営

当社は社員一人ひとりの心身の健康こそが企業の財産であると考え、「アサヒホールディングス健康宣言」の下、健康で生産性高く働ける職場の実現に取り組んでいます。35歳以上の社員に胃内視鏡検査を推奨し、40歳以上の社員全員には脳MRI・MRA検査やPET検査を含む高度検診を定期的実施するなど、法定を上回る充実した健康診断制度を整備し、「健康経営優良法人」にも選定されています。また、メンタルヘルスについてもメンタルヘルス専門の産業医と連携しながら個別相談等の適切なケアを実施するなど、安心して働ける職場づくりを推進しています。

安全な職場づくり

労働災害を減少させるために、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)の考え方を取り入れ、継続的な安全衛生管理を通じて職場の安全衛生水準の向上を図っています。リスクアセスメントや危険予知訓練など事故防止や安全教育の強化を通じて、重大な災害や事故の未然防止に一層力を入れていきます。

「責任ある貴金属管理」への取り組み

当社グループは、エレクトロニクス製品や自動車部品、宝飾品などの製造に不可欠な貴金属原料のグローバルな調達活動において、国際的な機関が定めるガイダンスに準拠した管理体制を構築し、貴金属サプライチェーンの一員として、法令遵守・国際規範の尊重、人権・労働、安全・衛生、環境、公正取引・倫理などについて社会的責任を果たすため、「責任ある貴金属管理」を推進しています。

「責任ある貴金属管理」とは

責任ある鉱物調達

鉱物資源が紛争や人権侵害を引き起こしている武装勢力の資金源となることへの懸念から、2010年に米国金融規制改革法(ドッド・フランク法)が成立し、コンゴ民主共和国および周辺9ヶ国の紛争鉱物が規制対象となり、3TG(スズ、タンタル、タングステン、金)を使用する米国上場企業は、原産国調査やデューデリジェンス手続きを実施し、紛争鉱物の使用状況を報告する義務が課せられました。

デューデリジェンス手続きについては、国際機関である経済協力開発機構(OECD)が「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデューデリジェンス・ガイダンス(以下、OECDガイダンス)」を公表しています。OECDガイダンスは、①企業管理システムの構築、②リスクの特定と評価、③特定したリスクへの戦略と実施、④独立した第三者監査の実施、⑤年次報告の5ステップの枠組みとなっています。

EUにおいても、2021年1月に施行された紛争鉱物規則において、紛争地域および高リスク地域から3TGを含む鉱物をEU内に持ち込む輸入者に対して、デューデリジェンス手続きを実施する義務が課せられるようになり、「責任ある鉱物調達」がグローバルに広がっています。

責任ある貴金属管理

金・銀はロンドン地金市場協会(LBMA)が、プラチナ・パラジウムはロンドン・プラチナ・パラジウム市場(LPPM)が、製品の品質や貴金属の分析能力、責任ある調達などの審査に合格した精製会社を「グッド・デリバリー・リファイナー」として認定しています。アサヒプリテックは金・銀・プラチナ・パラジウムについて、Asahi Refining(USA・Canada)は金・銀について、グッド・デリバリー認定を受けており、世界の市場で信頼を得ています。

グッド・デリバリー認定を維持するためには、定期的な品質・技術審査以外に、OECDガイダンスに基づいた「責任ある金・銀のガイダンス(以下、LBMAガイダンス)」、「責任あるプラチナ・パラジウムのガイダンス(以下、LPPMガイダンス)」と呼ばれるデューデリジェンス・ガイダンスに準拠し、第三者機関による監査を毎年受けることが要求されています。

近年のLBMAガイダンスでは、紛争鉱物、人権侵害、マネーロンダリング、テロ資金供与、不正取引などの防止に加えて、環境やサステナビリティに係る社会的責任を果たすことも求められるようになっています。

また、アサヒプリテックならびにAsahi Refining(USA・Canada)は、責任ある鉱物イニシアチブ(RMI)より、責任ある鉱物保証プロセス(RMAP)に適合した紛争鉱物不使用の金のリファイナーとしても認定を受けています。

アサヒホールディングスグループの取り組み

当社グループの経営理念・行動指針である「アサヒウェイ」に基づき、責任ある貴金属管理方針(アサヒプリテック)/貴金属調達方針(Asahi Refining)を制定し、LBMA/LPPMガイダンスに従って、サプライヤーと貴金属原料に対してデューデリジェンスを実施し、責任ある貴金属調達を実践しています。

遵守状況については、第三者機関による監査を毎年受け、LBMAおよびLPPMに年次報告を行っています。LBMAおよびLPPMへの報告書は、監査機関が発行した保証報告書とともに、当社のホームページにも公開しています。

当社グループのSDGs重点テーマの一つである「人・社会・環境にやさしい貴金属供給」に対応するため、第三者認証により透明性の高い調達と原料のトレーサビリティを確保し、人権や環境に配慮した貴金属製品として世界中のお客さまに安心してご利用いただける「アサヒブランド」の構築と維持に努めています。

アサヒプリテック 責任ある貴金属管理方針 → <https://www.asahipretec.com/responsible-sourcing/>
Asahi Refining 貴金属調達方針 → <https://www.asahirefining.com/corporate-responsibility/>

SDGs重点テーマ

人・社会・環境にやさしい貴金属供給



アサヒプリテックの取り組み

日本全国をカバーする営業ネットワークとアジアを中心とした海外拠点を活かし、Eスクラップ、表面処理、精密洗浄、触媒、デンタル、宝飾などの分野から発生する貴金属含有スクラップを回収し、リサイクルしています。金・銀・プラチナ・パラジウムなど、現代のモノづくりに欠かせない貴金属製品として再生することにより、資源の有効活用と産業の発展に貢献しています。

アサヒプリテックの金・銀・プラチナ・パラジウムは、LBMAおよびLPPMのグッド・デリバリー認定に加えて、大阪取引所(OSE)、ニューヨーク商品取引所(COMEX)、ニューヨーク・マーカンタイル取引所(NYMEX)など国内外の先物取引所の受渡供用品としても認定を受けており、世界で流通するブランドとして認められています。

2019年7月に国内のリファイナーとして初めて、RJC^{※1}(責任あるジュエリー協議会)の行動規範に関するCOP^{※2}認証を取得し、2021年7月には加工・流通過程管理に関するCOC^{※3}認証も取得しました。倫理、人権、社会、環境の各面における行動規範に加え、デューデリジェンスとトレーサビリティによる加工・流通過程管理についても、RJCの厳格な審査基準をクリアし、金やプラチナ等の貴金属サプライチェーンの一員として責任を果たしてまいります。

※1 RJC: 鉱山から小売りまで、貴金属やダイヤモンドなどを取り扱う宝飾業界の企業を対象とし、取引の透明性と責任ある企業行動を推進する非営利組織

※2 COP: Code of Practicesの略

※3 COC: Chain of Custodyの略



責任ある貴金属管理体制

責任ある貴金属管理方針に基づいて、全社を横断的に管理する「責任ある貴金属管理委員会(RPM委員会)」を組織し、最高責任者である代表取締役社長が「責任ある貴金属管理委員長(コンプライアンス・オフィサー)」を任命し、管理体制を整えています。コンプライアンス・オフィサーを委員長としたRPM委員会は、方針の策定・変更を含む重要施策の決定、管理システムの整備、実施状況のモニタリング、従業員への教育、経営層への報告などを行っています。

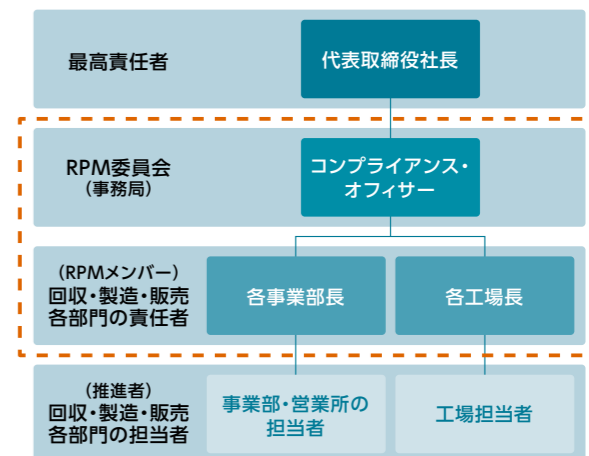
当社はサプライチェーンに悪影響を及ぼす取引を高リスクと評価し、リスクが懸念される取引についてはRPM委員会で審議を行い、必要に応じて追加のデューデリジェンスを実施するなど、管理体制の強化を図っています。

なお、2021年度において、高リスクに該当するサプライヤーは1件でしたが、リスクの軽減を図った上で取引を継続しています。

サプライチェーンマネジメント

貴金属サプライチェーンにおける紛争、法令遵守、人権、労働、安全・衛生、環境などのリスクについて、リスクベース・アプローチに基づくデューデリジェンスを実施しています。サプライヤーとのコミュニケーションやKYC(Know Your Customer)質問書などを通して、取引状況や原料の由来を把握し、サプライヤーと原料に対するリスク評価を実施しています。またサプライヤーから当社の責任ある貴金属管理方針への同意書を取得し、サプライヤーに対しても責任ある貴金属管理へのご理解とご協力をお願いしています。サプライヤーとの信頼関係を構築するとともに、継続的にデューデリジェンスを実施し、サプライチェーン・リスクの低減を図っています。

- 1 サプライヤーに対するデューデリジェンスの実施(事業内容や所在、原料の種類や由来などの情報に基づくリスク評価)
- 2 サプライヤーに対して、当社の責任ある貴金属管理方針の周知
- 3 取引の記録とトレーサビリティの管理
- 4 従業員に対して、責任ある貴金属管理やデューデリジェンスに関する教育の実施
- 5 実施状況のモニタリングとマネジメントレビュー
- 6 独立した第三者監査の実施(毎年)



社会との関わり合い

当社グループの企業活動は、さまざまなステークホルダーの皆さまとの関わりで成り立っています。わたしたちは特にステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを重視し、良好な関係の構築に努めています。

主な取り組み

エシカル・サステナブルジュエリー

近年、人や社会・環境などに配慮した素材から作られた、「エシカルジュエリー」や「サステナブルジュエリー」と呼ばれるジュエリーに注目が集まっています。企業としては、このようなジュエリーの供給を通じてさまざまな環境問題や社会問題などの解決に貢献することができ、また消費者としては、環境問題や社会問題などの悪化に加担してしまうおそれのないクリーンなジュエリーとして安心して利用できることから、婚約指輪などの記念的な用途にも用いられています。最近では、各有名ブランドがこのようなコンセプトのジュエリーを打ち出しているだけでなく、エシカル・サステナブルジュエリーに特化したブランドも立ち上げられ、女性誌で特集が組まれるなど新たなトレンドになりつつあります。アサヒプリテックは人・社会・環境にやさしい貴金属供給を通じて、エシカル・サステナブルジュエリーの取り組みに貢献しています。



アサヒクリーンプロジェクト

当社グループでは、個人・グループによるボランティア活動等、従業員が一社会人としてSDGsに貢献する活動を「アサヒホールディングスSDGs活動」とし、奨励・支援しています。2021年4月1日には清掃に特化した活動を推進する「アサヒクリーンプロジェクト」をスタートさせ、のべ527名が参加しました。事業所・営業所の周辺だけではなく、さまざまな地域の清掃活動に取り組んでいます。



お取引先の皆さまとともに

わたしたちは、「お客さま第一主義」を合言葉に、お取引先の皆さまの幅広いニーズにきめ細かく対応できるよう努めてまいります。

公正取引に関する取り組み

わたしたちは、アサヒウェイの「アサヒホールディングスグループ 10の規則」において、「公平な競争を阻害する行為の禁止」「お取引先の情報や技術等の機密保持」「不適切な利益授受の禁止」などを定め、公正取引や企業倫理の遵守を徹底しています。

品質保証体制

アサヒプリテックでは品質保証部門が中心となり、営業部門、技術開発部門、製品製造部門が連携を行って、お客さまの声や市場の動向などを共有化し、お客さま満足度の向上に取り組んでいます。また、お客さまにより安心・満足していただける製品を提供するためにISO9001を取得し、品質マネジメントシステムの継続的改善・品質の維持向上に努めています。

調達に関する取り組み

アサヒプリテックでは、貴金属リサイクルや環境保全事業において使用する薬品や各種消耗品などの副資材の調達に関して「CSR調達方針」を策定しています。

CSR調達方針

- ①環境保全 ②品質管理 ③公正取引
- ④情報セキュリティ ⑤危機管理 ⑥社会的責任
- ⑦人権への配慮と労働安全衛生

の7つの観点を重視した調達活動に取り組んでいます。お取引先の皆さまとの信頼関係に基づく取引を推進し、当社とお取引先の皆さまの双方が企業価値を向上させることを目指しています。



外部との連携強化について

当社グループの事業は、今後さらに重要性が高まる循環型経済の中で静脈領域を支えています。地域・社会や企業から廃棄されるものを資源として戻す事業ゆえ、ステークホルダーの皆さまとの結びつき(関わり)を強化することが不可欠です。そのため当社グループでは、行政・自治体や業界団体等への所属、社会貢献活動や協賛等、さまざまな取り組みを行っています。

ASAHI JEWELRY JOURNAL

あらゆる企業にESGが求められる時代となった昨今、当社グループ自身が「責任ある貴金属管理」をはじめとする取り組みを行うことはもちろんのこと、それらに関する知識や情報を広く啓蒙していくことも重要であると考えています。アサヒプリテックでは宝飾事業のお取引先の皆さま向けに、2020年6月に「ASAHI JEWELRY JOURNAL」を創刊。SDGsやその時々のトピックを記載し、定期的に発信しています。



社会貢献活動への参画

わたしたちは、企業市民として地域社会と共生する企業であり続けるためにさまざまなかたちで地域や環境に根差した社会貢献活動を行っています。アサヒプリテックでは、社会貢献活動のひとつとして日本財団と日本歯科医師会の協力により推進されている「TOOTH FAIRY(歯の妖精)プロジェクト」に協力企業として参画しています。「TOOTH FAIRYプロジェクト」とは、歯科医院で治療の役割を終えた貴金属をリサイクルし、金、パラジウムなどの貴金属の売却を通じて得られた利益を国内の難病の子どもとその家族の支援、ミャンマーの学校建設などの社会貢献活動に活用しているプロジェクトです。アサヒプリテックは「TOOTH FAIRYプロジェクト」に寄せられた貴金属のリサイクルを行うことで、活動のサポートを行っています。

Asahi Refining各社では、従業員が協力して寄付活動を実施しています。2021年度も多くの食べ物やおもちゃが集まり、フードバンク等の団体へ寄付を行いました。



● Asahi Refining Canada

食べ物やおもちゃを
KNIGHTS TABLEへ



● Asahi Refining Florida

食べ物やおもちゃを
FEEDING SOUTH FLORIDAへ



● Asahi Refining USA

食べ物をUTAH FOOD BANKへ
おもちゃをCHRISTMAS BOX HOUSEへ



<その他の社会貢献活動>

- ・特定非営利活動法人メドゥサン・デュ・モンド ジャパン(世界の医療団)の活動支援
- ・特定非営利活動法人日本口唇口蓋裂協会等の活動支援
- ・自販機による日本財団チャリティー寄付 等

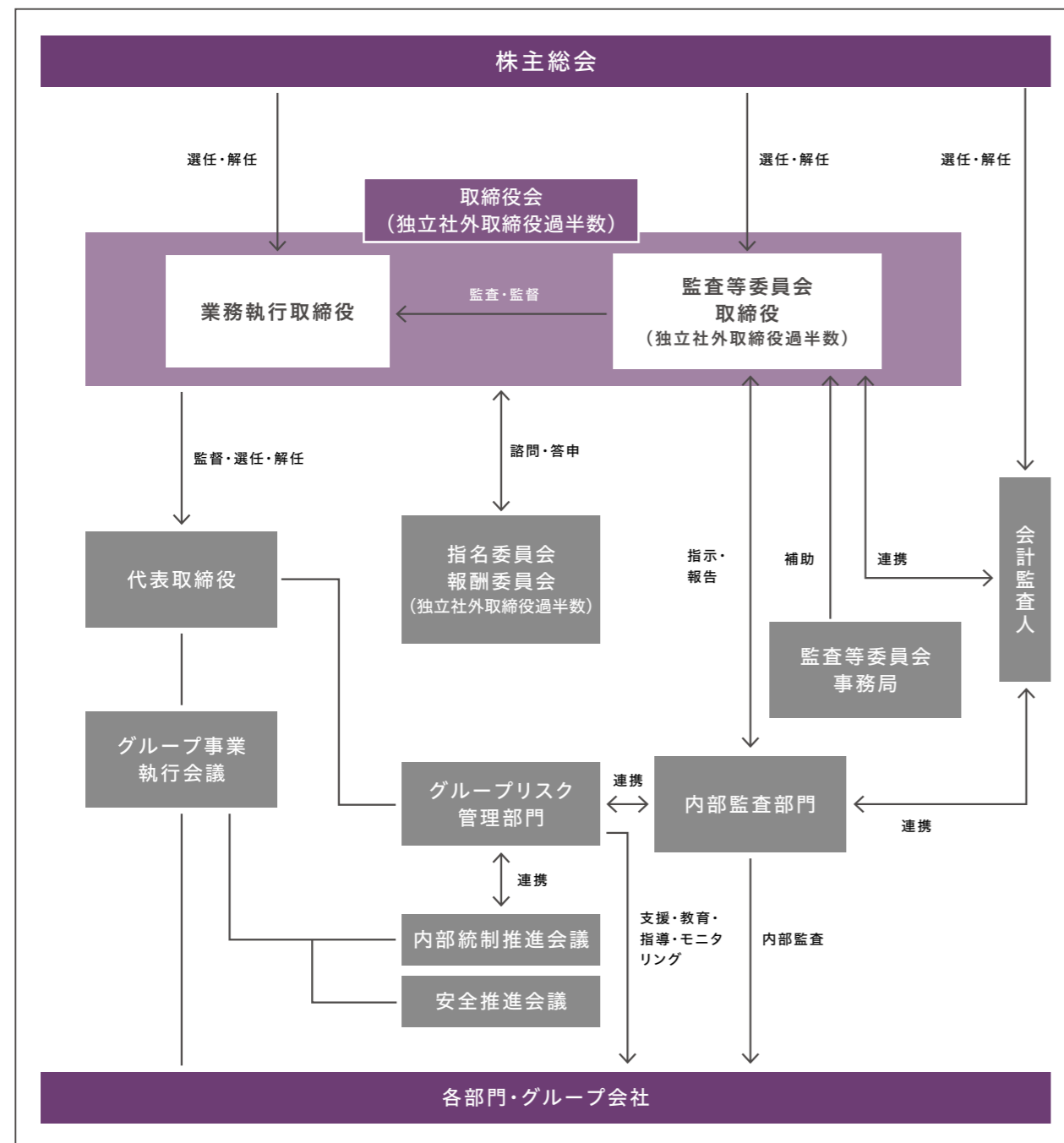
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスについての基本的な考え

コーポレート・ガバナンスを確立し有効に機能させることは、企業の社会的責任であるとともに、経営の効率性や透明性を高め持続的な企業価値向上に資するものです。

当社グループは、株主・取引先・社員・地域社会等さまざまなステークホルダーからの信頼に応えるコーポレート・ガバナンスを構築します。上場企業としての社会的使命と責任を果たすとともに、コンプライアンスを重視しつつ経営環境の変化に迅速に対応できる「コーポレート・ガバナンス体制」を整備し、持続的な企業価値の向上を目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制



機関設計

取締役会

取締役会は、各事業部門や技術部門、管理部門の分野に精通した業務執行取締役と企業経営に必要な多様な専門性を有する社外取締役で構成しています。取締役会の中立性および独立性を高め、実効性のある議論を活発に行うため、過半数を独立社外取締役とし、業務執行取締役2名と、独立社外取締役4名を含む監査等委員5名の計7名(女性2名)で構成しています。当社グループの経営戦略や経営計画等の重要テーマについて、全取締役が自由闊達な意見交換を行っています。

(社外取締役)

「社外取締役の独立性に関する基準」を定め、経歴や当社グループとの関係を踏まえて、当社経営陣から独立した立場で職務を遂行できる独立社外取締役を選任しています。取締役会に出席し、取締役としての役割・責務を果たすとともに、グループ会社の経営会議等の業務執行会議にも可能な限り出席し、独立性の観点から意見交換を行う等、幅広く活動しています。また、独立社外取締役と業務執行取締役との連携をより強化し、円滑な連絡・調整が実施できる体制を整備するため、独立社外取締役の中から筆頭独立社外取締役を選任しています。

監査等委員会

会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用し、独立社外取締役を4名選任しています。これにより、取締役会に対する監督機能を強化するとともに、業務執行取締役に対して重要な業務執行の決定を委任して意思決定の迅速化を実現し、経営の効率性を高めています。

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、2名の独立社外取締役を含む3名で構成される「指名委員会」および「報酬委員会」を設置しており、両委員会の委員長は独立社外取締役から選任しています。取締役や主要な経営陣候補者の指名・解任や、取締役の報酬額の決定について、透明性、公平性、客観性を確保することで、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を目指しています。

グループ事業執行会議

業務執行取締役に委任された重要な事項については、「グループ事業執行会議」において、審議し決定します。その他の業務執行に関わる事項については、グループ主要会社の経営会議において、審議し決定します。

コーポレートガバナンス・コードの対応

当社グループは、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の各原則のすべてを実施しています。なお、東京証券取引所に提出した83項目にわたる実施状況表を含む「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を当社ホームページにて開示しています。また、「アサヒホールディングス コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定し、各項目を実施することによりコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図っています。

内部統制システムの整備

取締役会内に独立社外取締役4名を含む監査等委員会を設置し、内部監査部門、内部統制部門と協力して内部統制の強化を図っています。内部監査部門は、業務の妥当性や有効性および法規制・社内ルールの遵守状況等について監査を実施し、各部署に助言・勧告を行うとともに経営層に速やかに報告しています。また、各部門の担当者が、年間計画に基づく内部監査を行い、内部統制推進会議等で報告を行っています。

取締役会の実効性評価

当社では、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、取締役会の実効性の分析と評価ならびにその改善に向けた取り組みの検討という継続的なプロセスに取り組んでいます。このたび、2022年3月期についての分析と評価が完了しました。

1 2022年3月期の分析と評価の方法

6つの評価カテゴリー毎に、複数の評価項目からなるアンケート調査票を、監査等委員である取締役を含む全ての取締役に配布し、全ての取締役から回答を得ました。評価結果については、取締役会で報告の上検討を行いました。

(アンケートにおける評価カテゴリー)

- ①企業戦略等の大きな方向性の議論②適切なリスクテイクを支える環境整備③実効性の高い監督の遂行④株主等との適正なコミュニケーション⑤取締役会の構成⑥取締役会の運営

2 2022年3月期の評価結果の概要

取締役会全体の実効性についての評価結果の概要は、以下のとおりです。

- ①企業戦略等の大きな方向性の議論
→十分な議論がなされている。引き続き、社内外へのビジョン等の発信の共有を希望する。
- ②適切なリスクテイクを支える環境整備
→業務執行取締役および執行役員と社外取締役との意見交換会等を通じて、重要案件等に関するリスクが適切に共有され、その対処方法について十分に議論されている。今後も適時適切な情報共有や重要案件の討議の機会を期待する。
- ③実効性の高い監督の遂行
→実効性の高い監督がなされており、取締役会や執行側との定期的な意見交換の実施に加え、必要に応じて監査等委員会としての意見を執行側に伝えていく。今後、人的資本経営を推進するためにも、CxO育成計画の策定にあたって社外取締役の関与度を高め、経営幹部のサクセッションプランの在り方について議論を深めることが望ましい。
- ④株主等との適正なコミュニケーション
→情報開示は適切に行われており、株主等からのフィードバックが適宜共有されるなど、適正なコミュニケーションが図れている。今後は従来のIR活動に加え、一般消費者等に対するブランド価値向上に資する活動を期待する。
- ⑤取締役会の構成
→独立社外取締役が過半数を占め、効果的な議論の実現のために必要な知見やスキルが適切に組み合わせられており、女性取締役の増加や企業経営者の就任など、多様性も十分に確保されている。
- ⑥取締役会の運営
→開催頻度は適切で活発に意見交換が行われている。経営に影響が大きい事項については、進捗状況の報告や背景情報の積極的な説明を期待する。また予算や決算の補足資料のビジュアル化や、理解が複雑な部分に関する補足説明をお願いしたい。

3 実効性向上に向けた施策

次の施策を講じることで、取締役会運営の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めます。

- 経営幹部と社外取締役との意見交換会等を積極的に実施し、重要案件に関する適切な情報共有および討議を促す。
- 次世代の幹部育成等を目的とした教育や研修を充実するなど、人的資本への投資を拡充する。
- 予算や決算等に関わる補足説明資料のさらなる充実化を図り、より活発な議論の実施を支援する。

取締役のスキルマトリックス

氏名	経営全般	業界知識	国際経験	営業販売	技術・イノベーション	行政経験	法務	財務会計
取締役会長 寺山 満春	●	●		●	●			●
代表取締役社長 CEO 東浦 知哉	●	●	●	●		●		●
取締役監査等委員長 木村 祐二		●	●			●		
取締役監査等委員 金澤 恭子			●				●	
取締役監査等委員 原 良憲			●		●			●
取締役監査等委員 木村 美代子	●			●				
取締役監査等委員 鍵本 充敏	●	●					●	
執行役員 中西 広幸	●	●		●	●			
執行役員 田嶋 伸夫	●	●	●					●
執行役員 安田 昌平	●	●	●					●

スキル項目の選定理由

当社の取締役は、各事業部門や技術部門や管理部門の分野に精通した業務執行取締役と企業経営に必要な多様な専門性を有する社外取締役で構成されています。グローバルに事業を展開するために必要な国際経験、許認可が必要な事業を行う中での行政経験など、当社の事業の特性を踏まえ、全体として必要なスキルを8つ選定しています。

取締役の報酬等

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

● 決定方針の決定方法

当社の取締役会は、2名の独立社外取締役を含む3名で構成する任意の報酬委員会に対して、当社の取締役の報酬等の原案作成を諮問し、同委員会から答申された内容を踏まえ、当社の取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を決議しております。

● 決定方針の内容の概要

当社は、株主総会で決議された役員報酬の限度額内で、取締役会の諮問機関である報酬委員会からの答申内容をもとに、取締役会にて決定しております。報酬体系は業績向上への意欲を高める内容とし、取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬は「基本報酬」「賞与」「業績連動型株式報酬」により構成されます。監査等委員である取締役の報酬は「基本報酬」のみです。

役員報酬等の総額等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬		株式報酬	
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員であるものを除く）（うち社外取締役）	134 (0)	65 (0)	55 (0)	14 (0)	4 (0)
取締役（監査等委員）（うち社外取締役）	37 (23)	37 (23)	0 (0)	0 (0)	6 (4)
合計（うち社外取締役）	171 (23)	102 (23)	55 (0)	14 (0)	10 (4)

(注) 1. 取締役（監査等委員であるものを除く）の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。2. 業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）に係る指標は、本業から獲得した利益で経営指標として最も相応しいと考える連結営業利益としており、その実績は26,446百万円です。当社の業績連動報酬（賞与）は、該当年度の連結営業利益に一定比率を乗じて総額（執行役員および当社子会社の取締役を含む）を算出した上で、取締役の役員ポイントおよび業績貢献度に応じて各人毎に金額を決定します。3. 業績連動型株式報酬は、役員および業績目標達成率に応じて対象取締役に当社株式の交付が行われる株式報酬制度（非金銭報酬等）です。中長期的な企業価値向上へのインセンティブを懸念していますので、各事業年度の「連結営業利益」の業績目標達成率により付与ポイントを連動させています。また、第9次中期経営計画終了後の2024年5月1日現在に在籍者を付与の対象者としております。2021年6月15日開催の第12期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の継続および2021年度から2023年度までの3年間に在任する取締役（社外取締役、非常勤取締役および監査等委員であるものを除く）に対する株式ポイント付与数等について決議しております。業績連動係数は以下のとおりです。

業績目標達成率	業績連動係数
100%以上	1.0
50%以上	0.5
50%未満	0

計算式(1事業年度におけるポイント数)
→「基準ポイント数」×「業績連動係数」×「査定係数」

4. 取締役（監査等委員であるものを除く）の金銭報酬の額は、2015年6月16日開催の第6期定時株主総会において年額200百万円以内（但し、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員であるものを除く）の員数は、5名です。5. 監査等委員である取締役の金銭報酬の額は、2015年6月16日開催の第6期定時株主総会において年額100百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、4名です。6. 2021年6月15日開催の第12期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度を継続しており、上記報酬限度額とは別枠で、2021年度から2023年度までの3年間に在任する当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対して報酬等の額および内容を決定しております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の員数は、2名です。なお、1事業年度当たり取締役に付与するポイント総数の上限は40,000ポイントとし、対象期間に関して取締役に交付を行う株式の総数は120,000株を上限としています。

コンプライアンス・リスクマネジメント

企業活動上に顕在・潜在するさまざまなリスクを適切に管理するために、総合的な視点でリスクを把握し、評価および対策を実施しています。リスクマネジメントを推進することで、リスクの発生を未然に防止するとともに、危機に発展した場合の損失を最小限に留めるよう努めています。

コンプライアンス

コンプライアンスは公正な企業活動を実現するための重要課題であると位置づけしており、法令遵守および企業倫理の徹底に取り組んでいます。とりわけ、廃棄物の適正処理に関わる事業は環境関連法令や行政の許認可に基づいており、従業員一人ひとりが常に高い遵法精神をもって行動することが求められます。コンプライアンスに関する規程やマニュアルを整備するとともに、社員教育や社員コミュニケーションの場において一人ひとりの遵法意識の向上に徹底して取り組んでいます。

事業継続マネジメント(BCM)

大規模災害などのさまざまな要因によって当社グループの事業継続に必要な機能が低下するリスクがあります。当社グループでは、被害があった場合も早期に機能復旧を目指すためのアクションプランとして事業継続計画(BCP)を策定し、BCPや事業継続に関する取り組みを継続的に改善するための仕組みである事業継続マネジメント(BCM)の活動を行っています。

情報セキュリティ

営業員が使用しているパソコンやタブレット端末には最新のセキュリティ対策が施されており、万一端末の紛失や盗難にあった場合でも、リモート操作により情報削除を行うなどの手法で情報漏えいの可能性を限りなくゼロに近づけています。

内部通報制度(アサヒホットライン)

社内では違法・不当な行為を発見した時など、国内外のグループ会社全従業員からの通報を直接受け付け、その適切な問題解決を図るため、「アサヒホットライン」を設けています。社内の窓口に加え、社外の法律事務所も窓口とし、匿名での通報も受け付けています。通報案件に対しては、通報者および被通報者の人権やプライバシー保護に配慮した上で調査を行い、是正措置を講じます。

反社会的勢力排除の取り組み

当社グループでは、コーポレート・ガバナンス基本方針において、「社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、取引関係も含め一切の関係を持たないこと」「その不当要求に対しては、法令および社内規程に則り毅然とした姿勢で組織的に対応すること」を定め、全役員に周知徹底しています。

贈収賄防止の取り組み

当社グループ理念である「アサヒウェイ」において、「アサヒホールディングスグループ 10の規則」を定めており、その中で「個人的な利得につながる食事や贈答品を提供しないし受け取らない」と宣言し、当社グループ社員が私的な利益のために、取引先や競合先に便宜を図るなど、贈収賄につながる取引等に関わらないことを徹底しています。また、貴金属事業を展開するアサヒプリテックは、「責任ある貴金属管理方針」を制定し、貴金属サプライチェーンにおいて、マネーロンダリングや不正取引などにつながる取引を回避する旨を宣言して実践するとともに、定期的に従業員教育を実施するなどの啓蒙活動を行っています。



役員紹介

役員によるグループ全体の監督・監査

当社は、グループ会社の適正な業務推進を確保するために、さまざまな側面から当社グループ会社を適切に監督・監査する体制を構築しています。グループ会社における重要な業務執行にあたっては、グループ会社の役員もメンバーである、当社グループ事業執行会議において十分に議論した上で意思決定を諮っており、特に重要な案件については当社の取締役会に付議・報告しています。また、グループ会社の経営会議には監査等委員である取締役も参加して、自由闊達な意見交換を行っており、グループ会社の経営状況や営業活動等については、定期的に当社の取締役会に報告しています。さらに、当社の内部監査部門は、定期的または必要に応じてグループ会社の監査を行い、監査の結果を監査等委員会および関係部署へ報告しています。

グループリスク管理の強化

当社では、コンプライアンスを公正な企業活動を実現するための重要課題であると位置づけ、法令遵守および企業倫理の徹底に取り組んでいます。「革新と挑戦」を掲げ、新たに挑戦する領域を継続的に広げていく中、企業に対する社会の要請や価値観は多様化しており、今後も当社が持続的な成長を目指すためには、法令遵守のみならず、さまざまなリスクに対する管理強化が不可欠です。また、リスク管理の実践はフロントで行う一方で、管理基準の設定や現場のモニタリングはフロント部署から分離し、全社、グループ全体で統一した管理の枠組みを導入するなど、組織的な対応強化が必要になってきています。このような背景から、監査部を監査等委員会傘下に移管して、業務執行を牽制・モニタリングす

る機能の独立性を強化しました。また総務法務部がフロントでのさまざまなリスクを法的な側面からコントロールするなど、体制を強化してきました。今後もリスク管理のさらなる強化に向けた体制の整備を進めていきます。

グループリスク管理部の設置

当社グループの事業遂行プロセス、業務構造等に潜在するリスクを適切に捕捉し、事業活動上のリスクの評価および対策をグループ横断的に実施するため、2021年4月1日付でグループリスク管理部門を設置いたしました。事業部門から独立した立場でコンプライアンスリスク管理等を促進するとともに、内部監査部門と連携して適切なガバナンスの強化に努めています。また内部統制推進会議・安全推進会議を定期的に開催するなど、コンプライアンスおよび安全体制を確立、リスクの顕在化を未然に防止しています。

北米事業のリスク管理強化

北米事業においては、精練をプラットフォームとして、その周辺領域で業容を拡大するビジネスモデルの確立を進めています。中でも「前渡し取引」に代表される金融サービスは、今後も積極的に活用すると同時に、新たな金融商品の開発にも取り組んでいます。その前提として、取引先の信用リスクを把握して、モニタリングする仕組みをしっかりとルール化する必要があります。また、反社会的勢力やテロ資金への資金流出を防ぐため、本人確認(Know Your Customer=KYC)の手続きも重要となってきています。このような取引先の信用リスク管理等の強化に取り組み、現地の体制強化を進め、当社の成長ドライバーの一つである北米事業の拡大を支えています。



寺山 満春

Profile
1940年3月10日生
1964年 4月 (株)クラレ入社
1973年 7月 アサヒプリテック(株)入社
1981年 5月 アサヒプリテック(株)代表取締役社長
2009年 4月 当社代表取締役社長
2014年 6月 当社代表取締役会長兼社長
2018年 4月 当社代表取締役会長
2020年 6月 当社取締役会長(現任)



東浦 知哉

Profile
1961年1月26日生
1984年 4月 日本電気(株)入社
2001年 2月 アサヒプリテック(株)入社
2006年 6月 アサヒプリテック(株)取締役
2011年 4月 当社取締役
2014年 6月 アサヒプリテック(株)代表取締役社長
2017年 4月 アサヒアメリカホールディングス(株)代表取締役社長
2018年 4月 アサヒプリテック(株)取締役(現任)
2018年 4月 当社代表取締役社長
2020年 6月 当社代表取締役社長兼最高経営責任者(CEO)/(現任)

監査等委員である取締役



木村 祐二

Profile
1955年7月23日生
1979年 4月 環境庁入庁
2006年 7月 環境省廃棄物・リサイクル対策部産業廃棄物課長
2010年 8月 新エネルギー・産業技術総合開発機構京都メカニズム事業推進部長
2012年 7月 財務省函館税関長
2014年10月 公益財団法人地球環境センター常務理事東京事務所長(現任)
2017年 6月 当社独立社外取締役(監査等委員)
2021年 6月 当社筆頭独立社外取締役(監査等委員)/(現任)



金澤 恭子

Profile
1965年10月11日生
1989年 4月 (株)富士総合研究所入社
2000年 4月 弁護士登録/畑法律事務所入所(現在に至る)
2017年 6月 当社独立社外取締役(監査等委員)/(現任)



原 良憲

Profile
1958年7月21日生
1983年 4月 日本電気(株)入社
1990年 8月 スタンフォード大学客員研究員
2004年 7月 NEC関西研究所統括
2006年 4月 京都大学経営管理大学院 教授(現任)
2018年 4月 京都大学経営管理大学院 院長
2019年 6月 当社独立社外取締役(監査等委員)/(現任)



木村 美代子

Profile
1964年6月12日生
1988年 4月 プラス(株)入社
1999年 5月 アスクル(株)入社
2010年 2月 アスマル(株)代表取締役社長
2017年 5月 アスクル(株)CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)執行役員 BtoCカンパニーライフクリエイション本部長兼パブリック・クリエーション・センター本部長
2020年 3月 アスクル(株)取締役マーチャンダイジング本部管掌CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)執行役員
2021年 5月 アスクル(株)取締役ブランディング、デザインおよびサプライヤー・リレーション担当
2021年 6月 当社独立社外取締役(監査等委員)/(現任)
2022年 8月 アスクル(株)シニアフェロー



鍵本 充敏

Profile
1958年6月15日生
1984年 4月 帝人(株)入社
2006年 2月 アサヒプリテック(株)入社
2009年 3月 アサヒプリテック(株)北関東事業所次長
2009年12月 JWガラスリサイクル(株)代表取締役社長
2013年 4月 (株)インターセントラル 購買部長
2015年10月 当社監査等委員会事務局長
2021年 6月 当社取締役(監査等委員)/(現任)
2021年12月 アサヒプリテック(株)監査役(現任)

(2022年6月15日現在)



木村 美代子 社外取締役
 寺山 満春 取締役会長
 原 良憲 社外取締役
 木村 祐二 社外取締役
 金澤 恭子 社外取締役

— まずは、社外取締役としての責務や取締役会の役割について、どのように捉えているか、聞かせてください。

木村(祐)：社外取締役の責務は、その専門知識や経験を活かして、経営側から独立した立場で、株主のみならず全てのステークホルダーの視点に立って、企業のコンプライアンスやガバナンスの確保、経営リスクのチェック等の業務執行に関する監視監督や、事業戦略等に対する助言等を行い、健全かつ持続的な企業の成長と企業価値の向上に貢献することだと認識しています。私は長年、国の行政官として、廃棄物リサイクル行政や地球環境行政などに携わってきました。そこで培った経験を、コンプライアンス面も含めた適切な業務執行に関する監視監督や、今後ますます重要となる気候変動の取り組みなどにおいて、助言という形で活かし、貢献していきたいと考えています。当社は、事業の大きな柱に廃棄物リサイクルの分野があります。また貴金属のリサイクルを中心とした事業展開も行っています。特に廃棄物リサイクル分野においては、コンプライアンスが非常に重要になりますので、これまでも取締役会などにおいて、多々、私の経験を踏まえた意見や助言などを発言させていただきましたが、今後もそうした点で、私の経験を活かしていければと思います。またもう一つ、非常に大きな課題に気候変動があります。廃棄物焼却に伴う温室効果ガスの発生をどのように抑制していくか、企業活動の中で発生する温室効果ガスをどのようにしっかりと削減していくか、そしてそうした当社の気候変動に対する取り組みをいかに対外的にアピールしていくか、とても重要な取り組みになりますので、私自身の知見を活かし、引き続き社外取締役として責務を果たしていきたいと思っています。

金澤：一般的に言われる社外取締役の責務については、木村(祐)取締役が冒頭におっしゃった通りだと思います。私は、当社の大きな特徴は、事業ポートフォリオを見直しながら成長してきたことからもわかるように、常に「革新と挑戦」を続けていることにあると思います。そしてその特徴はこれからもそうあり続けるであろうという前提に立つと、当社取締役会で最も重要な役割は、当社が「革新と挑戦」の検討・実施をするにあたってのリスクを指摘し、リスク判断が適切になされているか、そして、リスクコントロール体制が整備され機能しているかを監督・監視する役割にあると思います。それ以外にも、当社が当社らしくない時、すなわち「革新と挑戦」がなされていない時、あるいは弱まってきたと思われる時には、これを指摘するのも取締役会の役割でしょう。また、「革新と挑戦」を続ける会社だけに、ステークホルダーにとってわかりにくい時もあるかと思っています。その時には、ステークホルダーによる当社への理解が促進されるよう、取締役会に工夫を求めていくこと、そして取締役会の一員として、私はその工夫の一翼を担いたいと思っています。私が、当社社外取締役としての責務を務めるにあたって大切にしていることは、「和して同ぜず」という姿勢です。実は、弁護士としての職務を果たす上でも、この姿勢をずっと大切にできています。私が司法修習時にお世話になった先生から、弁護士としての責務・姿勢として「よく話を聞いて、よく調査をして、よく考えて、それを繰り返して、その結果、聞きたくないだろうなと思うことも言わなければいけない時がある。それで関係が終わったとしても、大事なことは伝えたいよ」という言葉を授かったのですが、この考え方は、弁護士としてだけでなく、社外取締役の責務を果たす際にも通じる考え方だと思っています。

原：「和して同ぜず」というお考えは、個人だけでなく組織としても非常に大事だと私も思います。社外取締役に求められる責務は多々ありますが、なかでも私は、社内の利害関係にとらわれずに忌憚のない意見や社外の一般的な状況から判断した提言を行うことがとても大事だと思っています。私は今、経営管理の大学院でイノベーションマネジメントの教育研究を行っています。そのような私から見ると、当社は、非鉄金属産業に加えて、静脈産業として、新しい付加価値の創出というサービスイノベーションを生み出すと同時に、循環型社会の実現を果たす上で重要な役割を果たしていくソーシャルイノベーションも創出している点で、非常にユニークなビジネスモデルを持った企業です。当社が創業以来志向してきた、経済的価値と社会的価値の両立は、これまではなかなか実現しにくいと言われてきましたが、昨今、ESGや非財務情報の価値が注目を浴びようになり、経済的価値と社会的価値の両立が重視されるようになってきています。私は、経営学、そして電気・電子の情報学の専門性を有する学識経験者として、理論と実践の両面からステークホルダー価値に与える影響やガバナンスの強化という点で貢献し、当社の持つ価値をしっかりと広め、啓発することで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与していきたいと思っています。またこれまでのキャリアの中で、約10年間北米・シリコンバレーで研究を行ってきたほか、企業内研究所での実務経験もありますので、

海外やITの考え方をどう導入していくか、国内からどうグローバル展開を図っていくか、といった点でも、実務的側面と学術的側面とを組み合わせる助言し、貢献していきたいと思っています。

木村(美)：今、原取締役からイノベーションというお話が出ましたが、私自身、昨年6月に当社取締役会に参画して、当社が70年もの歴史がありながら、成功体験に甘んじることなく、イノベーションをし続けていることに大変驚きました。「革新と挑戦」をすることも容易ではありませんが、それを「し続けている」ことは、当社の素晴らしい点だと思っています。「革新と挑戦」の心、社員を大切にしている心、利益にこだわるところ等は、当社のDNAとして創業以来受け継いでいますが、その一方で事業展開の歴史を見ると、これでもかというほど、積極的にスクラップ&ビルドをしていて、そこに共感を覚えます。社外取締役の役割については皆さんのコメント通りですが、なかでも独立・客観的な立場で執行業務のモニタリングをさせていただく上では、一般株主の代弁者として、そして社会の目を構成する一人として、時には空気を読まない意見を言わせていただくことも大切だと私は思っています。しかし、そのためには、当然、当社についての理解を深めなければなりません。これまで、経営陣の方々とコミュニケーションだけでなく、テクノセンターや工場など、実際の現場を訪問し、当社の現場・現物・現実や、職場の安全・安心に対する真摯で真面目な姿勢・風土を体感させていただきました。私自身は、オフィス用品の通信販売会社の創業メンバーの一人としての経営経験を活かし、当社の現場で体感したことを反映しながら、私自身がこれまでBtoB、BtoC両方の新規事業の立ち上げや育成、マーケティング分野などで培ってきた経験・知見などを活かし、当社の中長期的な企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。当社の強みは、事業自体が環境と社会をつなぐ循環経済に貢献していること、高い技術力や営業力を強みにグローバルにも展開するという明確な経営戦略があること、そして「アサヒウェイ」という理念の下で企業文化や人材を大切にしていることだと私は考えます。気候変動対応やESGが重視されるこれからの時代において、そのど真ん中に位置付けられる企業ですから、ブランディングやその取り組みをもっと積極的に對外発信していくサポートもしていけたらと思います。



木村 祐二 筆頭独立社外取締役(監査等委員長)
 環境庁、新エネルギー・産業技術総合開発機構、財務省函館税関長を経て、2014年に公益財団法人地球環境センター 常務理事東京事務所長に就任。2017年6月から当社独立社外取締役を務める。2021年6月から当社筆頭独立社外取締役(監査等委員長)。

特集 社外取締役座談会

「革新と挑戦」の精神を基に、ガバナンス体制の強化を継続していきます

アサヒホールディングスではコーポレート・ガバナンスの一層の充実を目指し、幅広い知見や経験に富んだ4名の方々を社外取締役として選任しています。今回、当社取締役会長も交えて、これまで取り組んできた当社のガバナンス改革や今後の目標を率直に語っていただきました。



かなざわ あやこ
金澤 恭子 独立社外取締役(監査等委員)

株式会社富士総合研究所を経て、2000年4月に弁護士登録・烟法律事務所に入所・現在に至る。2017年6月から当社独立社外取締役(監査等委員)を務める。

— 当社は、ここ数年、ガバナンス改革を推し進めてきました。以前にはどのような課題があり、それに対して具体的にどのような改革がなされてきたのか、教えてください。

木村(祐)：これまでは法務やリスク管理に対して、組織的・系統的な取り組みが十分に確立されていないと思われるところがありました。そうした課題が、取締役会やグループ会社の経営会議などで明らかとなったことで、組織体制の強化・高度化が図られてきました。

金澤：私たち社外取締役を含めた監査等委員会においても、法務・リスク管理機能の強化、内部監査機能の独立性確保・強化、ステークホルダーによる当社の理解促進という三つの課題を指摘してきました。特に三つ目に関しては、ステークホルダーが、より正確に当社の実力を理解しやすいよう、IR資料での見せ方を工夫するなど、目に見える形でも改革は進んでいます。

木村(祐)：そうですね。当社は、必要だと思ったことはどんどんスピーディに対応していきますよね。さまざまなガバナンスの高度化を推し進める上でも、私が最も重要な課題だと考えるのがリスク管理です。金澤取締役も先ほど、当社の取締役会における役割の筆頭に挙げていましたが、当社は現状に甘んじることなく、社会の動きを先読みしてどんどん新しい分野へと事業を展開してきました。しかし新たな事業には、必ずリスクが伴います。これまでの当社の発展を振り返ると、リスクを避けるのではなく、新たな事業展開を行うためにリスクを取り、適切にそれに対処・克服してきたと思います。事業分野ごとにリスクの性質や内容も異なりますが、そうした違いを踏まえながらも、2021年4月には全社横断的にリスク管理を行うグループリスク管理部門を新設するなど、リスク管理の高度化も図ってきています。状況の変化に合わせて、組織体制から見直しを図って対応していくことは、当社がこれまで得意としてきたところですが、今後の事業展開を見据えると、海外事業の比重がさらに高まる方向性にあり、ビジネスの展開に伴って、適宜リスク管理体制についても、見直しを図り続けなければなりません。リスク管理は今後も常に課題で

ある、という認識を持ち続けることが大事だと思います。

原：お話の通りです。私が、以前のガバナンス体制で課題だと感じていたこととして、リスク管理に加え、社内の経営陣・社員と社外取締役とのコミュニケーションの不足と、社内部門間のコミュニケーション不足に起因するガバナンス体制の不備があります。ソーシャルキャピタルを創出するには、信頼関係のある組織の上で環境問題やSDGsなどの社会的価値を一人ひとりが自分事として受け止め、当事者意識を持って進めていくことが重要だからです。SDGsなどの目標設定や遂行に向けての組織的対応はしっかりと取り組みがなされたと思いますが、例えば多様なマネジメントという視点では、特にジェンダーの多様性という視点で課題が残ります。女性の社外取締役の数は増加し、取締役会における女性比率では他社以上の水準になっています。ただし女性管理職の数、さらには女性社員の数そのものももっと増やしていく必要があり、女性管理職層の増加に向けた施策をさらに強化することが求められます。ダイバーシティに関する理解の促進を図り、また一人ひとりの女性社員をエンカレッジしていく仕組みを導入するなど、社会的価値の向上につながる施策をより強化する必要があると考えています。

— ガバナンスの改革に向けて、具体的な提案や施策の実行はどのようにされましたか。また、現在の当社のガバナンス体制についての評価はいかがですか。

原：今申し上げた多様なマネジメントの話が続けさせていただくと、私は大学に勤務していますから、ダイバーシティに関連した種イベントを企画し、社員向けに紹介をして実際にリモートで参加いただいたりもしました。また木村(美)社外取締役がテクノセンターや工場などを訪問された際に、女子社員と多様性に関して話し合う機会がありましたが、そこに私も参加しました。ダイバーシティの課題解決は時間を要するものですが、実際に社員の方と話をしてみると、非常にポテンシャルの高い社員が多いと感じましたので、今後の取り組み次第では、女性管理職の増加についても期待できていると思っています。現在のガバナンス体制については、聞く耳を持った実効性のあるガバナンスが実施されていると評価しています。

木村(祐)：そうですね。当社の執行側は、常に我々社外取締役の意見にも耳を傾けながら、その時々で最善と思われる体制を構築してきたと思います。一本、芯が通っていながらも、すごく柔軟に、適応しているなと思います。

金澤：実際に、監査等委員会の委員長である、木村(祐)社外取締役の発言が取締役会で反映されていますよね。私たち社外取締役は忌憚なく発言をしていますし、そうした意見や提案を執行側がしっかりと反映しようとされる、そうした姿勢が当社のガバナンス運営においてであると評価しています。また私自身がとてもやりやすさを感じているのが、取締役会の直前に開催される監査等委員会での議論です。監査等委員会は、取締役の職務執行の適法性や妥当性を監査する場ではありますが、監査を広義でのモニタリングと捉え、その場を借りて、多様な専門性を持った

監査等委員(社外取締役)らで、事前にと取締役会議案について質問や審議、意見交換を非常に活発に行っています。このことによって、取締役会でもより良い形で社外取締役からの質問や意見、提案という形で伝えられていると思います。特に、当社が中長期で向かう方向性などについては、社外取締役個人ではなく、全体で提案や議論ができていくような印象があります。

木村(美)：そうですね。私も、取締役会の開催直前に行われる監査等委員会の議論はとても良い場だと感じています。執行側への意見や提案、取締役会での質問に向けて、多様性に富んだ専門家が事前に自由に話し合えることに、やりやすさを感じています。

木村(祐)：取締役会の前に開催する監査等委員会において行う取締役会での議論に関する事前レビューでは、なんらかの決議をするものではありませんが、それぞれ異なった専門分野を持つ社外取締役が意見や疑問点を出し合いながら、議題に対する方向性が一定程度形成されているように感じます。監査等委員長として私が取締役会で発言することもあります。それぞれの社外取締役もご自分の専門分野を活かした視点から積極的に取締役会で発言されています。これは社外取締役としての役割でもありますよね。

金澤：先ほど木村(美)取締役が、空気を読まない発言をするためには会社や事業に対する理解を深めることが大切だとおっしゃっていましたが、社外取締役としての役割を果たすために、監査等委員会以外にも、グループ会社の経営会議にも参加させていただいているのは、大変有益な機会となっています。参加することでもう少し現場に近い状況を把握でき、ありがたく思っています。

木村(祐)：本当にそうですね。逆に、そうした機会がなければ、私たちの意見も表面的なものに陥りやすいと思います。もちろん執行側に比べれば、事業や現場に関する知識はそれでもはるかに少ないですが、社外取締役として議論に参加し、当社経営に貢献していくために必要な情報は、そうした機会を通じてかなり得られていると感じます。取締役会の議題は非常に大きなテーマに限定されますが、経営会議で取り上げられる内容の中には、当然、具体的なリスクに関する部分も出てきますので、社外取締役として理解しておくべき部分については、意識して問いかけ、お答えを聞いた上で対応するようにしています。

— 今後、当社のガバナンス体制をさらに高度化していくためには、どのような課題があると考えますか。

木村(美)：私は大きく二点あると考えています。一つは、先ほどからリスク管理が重要という話もありますが、今後当社が、北米事業や新規DXE事業など、新規分野での事業をさらに発展、加速するという「革新と挑戦」を進めるためにも、グループリスク管理部門や内部監査との連携を強化し、現場とかけ離れることなく、俯瞰的かつ網羅的に、内部統制やリスク管理体制の構築や運用の監視をしていくことです。もう一つは、2021年のコーポレートガバナンス・コード変更などで新たに要請されるESGに関す

る開示条項がある中で、当社においても、TCFD提言に基づく開示や人権問題への対応など、積極的な取り組みをしていけるようサポートし、継続的な企業価値向上へとつなげていくことです。

木村(祐)：そうですね。今お話のあった一つ目については、北米事業などの海外展開がさらに重要性を増していく中で、金、銀のバージン鉱石を精錬することに加えて、付加価値によって利益を上げていくために、さまざまな金融手法を活用してきました。この金融手法の活用に伴うリスクを適切に管理しながら、利益の最大化を図っていくことが一つの課題だと私も思います。リスクの評価と管理については、専門的な知識を必要としますので、新たに整備した社内体制を基に、間違いのない経営判断が行われるよう、取り組みを強化し続けていくことが必要です。また、北米以外の地域でも同種のビジネスモデルを展開していくことも考えられますので、その実施の判断と体制の整備にあたっては、北米での経験を活かし、より速やかに利益を生む事業へとしていくことが肝要だと思います。もう一つ、環境保全事業について、この分野の行政官をしていた経験から、課題といえますが、当社への期待があります。この業界の構造を見ますと、全体的に中小の事業者が多く、一部ではコンプライアンスへの抵触や、グレーゾーンでの展開、さらには地域住民とのトラブルなどが起きているのも現実としてあります。そのような業界において当社は、コンプライアンス意識も非常に高く、優れた廃棄物処理・リサイクル技術も自社内に有しており、他社とも連携して排出事業者が安心して廃棄物処理を委託できるコンサルティング事業も展開するなど、リーディングカンパニーという位置付けであることに間違いありません。私はぜひ、当社には、この分野をさらに強化することで、業界全体の近代化、合理化、適正化を進め、さらに広く言えば、日本社会が循環型社会へと転換するその牽引役として貢献することを期待しています。それが実現すれば、単なる自社の利益拡大にとどまらず、広く社会にも貢献するという点で、非常に大きなインパクトがあると思います。



はらよし のり
原 良憲 独立社外取締役(監査等委員)

日本電気株式会社、スタンフォード大学客員研究員、NEC関西研究所統括を経て、2006年に京都大学経営管理大学院 教授へ就任。現職。その後、京都大学経営管理大学院 院長も歴任。2019年から当社独立社外取締役(監査等委員)を務める。

金澤: その通りだと思います。あと付け加えるならば、今後のさらなるガバナンス高度化と当社の持続的成長に向けては、長期的視点に立って、後継者となり得る人材の育成計画についても、考えなければならない課題ではないでしょうか。

原: そうですね。人的資本に関しては、私は当社の持続的成長に必要なのは、起業家精神を持った人材だと思っています。創業時のご苦労の中にはそうしたマインドセットを持った人材も多かったと思いますが、企業はある程度成長しますと、大企業病的な状況も許容しやすくなっていきます。今はまさにVUCA時代ですから、ある程度リスクを考慮しながらも、ビジネス機会を捕捉するために、自ら行動して提案する、挑戦する心を持った人材が、当社の成長には欠かせないと思います。当社に限らず日本企業全般に言える点ですが、人的資本などの無形資産については、非常に高いポテンシャルがあってもそれらが企業価値として適正に反映されていないという課題があります。無形資産を正しく評価してもらえるような、広い意味での広報戦略を強化することで、当社の活動や事業のポテンシャルを理解いただく努力が必要だと思います。まさにこの座談会が掲載される統合報告書の作成も、そうした機能を担うツールの一つになると思います。

金澤: そのご意見に賛同します。私も統合報告書は大事なツールの一つになると思います。

—これまでの議論の中でも、人材の多様性や後継者育成計画についての言及がありましたが、最後に、当社の人的資本経営に関する課題と対応策に関する考えを聞かせてください。

木村(美): 無形資産の活用による企業価値向上は、企業の差異化を図り持続的成長を果たしていく上で、今後ますます重要になると思います。なかでも、女性の活用をはじめ、外国人、若者、

シニア、他業界の経験者など、多様な人材を意識して取り込んでいくことは、未来志向のイノベーションを生むために不可欠です。先ほど原取締役のお話にもありましたように、特に女性の活躍という視点では、社内の重要な意思決定を行う立場に女性管理職が増えていくための環境づくりが大切だと思います。今年2月には、女性活躍行動計画の一環として、東浦CEO、人事部役員を筆頭に女性社員のエンパワーメントを図る「Asahi Cheer-Up Meeting」が立ち上がりました。私と金澤取締役は、女性取締役として、企業戦略のためのダイバーシティ&インクルージョンの推進をサポートしており、自身のキャリアや、女性の働きやすさ、これまでの失敗談などについて、主任以上の女性社員26名に対してディスカッションをさせていただく機会を頂戴しました。このミーティング以外にも就任以来、女性社員と意見交換をする機会がありました。原取締役もおっしゃっていましたが、コミュニケーション能力が高く、真面目で前向きな方が多いと、私もとても感心しました。また、当社は育児・介護との両立支援制度も充実しており、女性にとって働きやすいということも理解しましたので、彼女らの良いところを引き出してキャリアにつなげ、中核人材へと育成していけば、将来さらにイノベーションが生まれるようになると思います。また、ダイバーシティの推進を、先ほど金澤取締役から言及のあったサクセッションプランとも連携しながら進めていくことも重要です。次世代に向けて、どのように人材育成をしていくのか、そのためにどのような人事戦略を策定するのか。取締役会として、そうした仕組みに関する課題などについて、ぜひ意見を述べながら、サステナブルな企業であり続けるためのサポートをしていきたいと思っています。

木村(祐): 人材の多様性に関して申し上げますと、原取締役や木村(美)取締役もお話されていたように、ジェンダーの多様性という視点では、女性社員が必ずしも多くないのが現実です。これには当社が展開する事業の内容・性格による影響も少なからずあると思います。最近では、ジェンダー差が影響しない形で職務の見直しを図っており、女性社員がキャリアを続けられるよう社内外での働く女性同士の交流などさまざまな取り組みを進めています。また、この問題は女性側の意識だけに働きかけるのではなく、男性社員も含めて、ダイバーシティの重要性を認識できるようにしていくことが必要だと思います。ジェンダー以外の視点で当社の社員構成を見ると、当社は一般企業と異なり、キャリア採用者が多いことなどから、将来的な経営幹部候補となることを想定して採用したキャリア人材、中堅幹部や特定の専門分野という視点でのキャリア人材、さらにはM&Aでグループ社員となった人材、そして新卒採用人材など、社員の専門性や経験、キャリアなどのバックグラウンドについては、非常に多様性に富んでいます。当社は「アサヒウェイ」に代表される企業の価値観や理念を早い段階で打ち立てていますので、多様なバックグラウンドを持つ社員に対してそれらの共有・浸透を図る取り組みをしていくことが、人的資本の強化につながり、当社の企業価値を向上させる非常に強い力になると思います。

原: まったくその通りだと思います。今、木村(祐)取締役がおっしゃった、企業の価値観や理念の共有については、社員一人ひと

りへの浸透と、人材戦略との整合性および実行の面で、当社はまだ課題が多いと私は考えています。循環型経済、脱炭素社会の実現がより一層重視されてきている社会において、当社の置かれている立ち位置は、社員が思っている以上に、社会において重要な位置付けとなっています。それにもかかわらず、一人ひとりへの企業理念やパーパスの浸透の状況を見ますと、相対的に途上ではないかと感じるからです。しかしその一方で、企業理念やパーパスとは、一定の距離感を保つことも重要です。以前、企業の持続性に影響を与えるものに関する研究活動を行った際に、創業から100年以上続いている約6,000社を対象にアンケートを実施し、約450社から得られた回答の傾向を分析したのですが、企業が長期にわたって存続していく上では、“企業らしさの自由度”がある方が良いという傾向が見られたのです。当社の場合に言い換えると、「アサヒウェイ」らしいものと、「アサヒウェイ」らしくないものとの間に、ある程度の自由度を社員が持って新規事業などを進めていくことが持続性を高める、ということです。企業理念を尊重しつつも、時代が変化を続ける中で、理念に極度に近づきすぎず、ある程度の自由度の中でチャレンジしていく。そうした姿勢が良いと私は考えています。

金澤: 人的資本経営に関する社外取締役としての関わりについては、過去数年を振り返ると東浦CEO体制への移行があり、昨年からモニタリングモデルへの移行があり、それらを見守る段階にあったと思います。今後は次の段階に入ると思います。コーポレートガバナンス・コードでも求められているように、後継者育成計画を含めたより広い人材戦略の策定を執行側に求め、取締役会で審議・承認し、承認された計画が実施されているかどうかをモニタリングしていかなければならないと思っています。コーポレートガバナンス・コードにおいては、社外取締役には人材戦略の、特に後継者育成計画の部分で積極的に関わることが求められています。当社のガバナンス体制は、指名委員会・報酬委員会の設置、取締役会における社外取締役比率が過半数、監査等委員会の委員長には社外取締役が就任といった点で、形式的には十分整っていますが、形式面だけでは十分ではないという流れも社会的要請としてあります。そのような中で、社外取締役が後継者育成計画に関わるという点については、執行側からはおそらく「社外取締役に人事の何がわかるのか?」というご意見もあるだろうと思っていますし、そうした意見の意図も理解できます。ただ、後継者育成計画に対する社外取締役の実質的関与がステークホルダーから求められている以上は、社外取締役としても何か施策を考え、工夫して行っていく必要があると考えます。

寺山: 当社はこれまで、監査等委員会設置会社への移行や報酬委員会、指名委員会の設置など、ガバナンスの強化については高い意識で、制度の導入と内容の充実を図ってきました。社外取締役の皆様からのご意見に対しても、できるだけスピーディに反映しようと努力もしてきました。ガバナンスに関しては今後も新たな課題に対峙しながら強化をしていく姿勢を続けていきますが、そこに通じるのが「革新と挑戦」の精神です。本日、皆様からもご指摘いただいたように、新しい事業を行う際には必ず



寺山 満春 取締役会長
1973年にアサヒブリテック(株)へ入社後、同社代表取締役社長、2009年に当社代表取締役社長を歴任後、2014年に当社代表取締役会長兼社長に就任。2020年6月から当社取締役会長。

リスクが伴います。私どもは、常にリスクを考慮して事業を進めてきましたが、社内でも考え得るリスクと別の視点で、それぞれの専門家からリスクに対するご意見をいただけることは、私どもにとって非常にありがたく、経営を行っていく上で、社外取締役の皆様とのディスカッションは、車の両輪のようになってはならないものだと思います。また、本日、皆様から最も多くご提言をいただいたのが、人的資本に関する話でした。後継者育成については執行側としても最重要事項であると考えていますが、社外取締役の皆様も問題認識が高いことを承知しました。ご意見を踏まえて今後対応していきます。また、幹部社員、中堅社員の育成も進めていきますが、昨年新人事制度が発足してから1年間かけて、全拠点で社員と直接向き合って意見交換を図るタウンホールミーティングも進めてきました。これも「アサヒウェイ」で謳っている現場・現物・現実の精神から来ているところです。現場を知るという意味で、先ほど、グループ企業の経営会議が当社事業を理解するのに役に立っているという話がありました。本来であれば、韓国やマレーシア、北米といった海外で行われる経営会議などにも足をお運びいただきたいのですが、コロナ禍ではなかなか難しく、リモートになっています。執行側の状況をモニタリングするだけでなく事業理解の場として皆様に熱心に参画いただいていることは、非常にありがたく思っています。

木村(祐): 当社は、地球環境を守ることを、事業の仕組みの中に組み込んでいる会社だと思いますが、カーボンニュートラルを2050年までに達成していく上では、相当乗り越えなければならない壁があると考えます。その点、カーボンニュートラルを率先して達成するという企業姿勢こそが、当社の企業価値向上という形になって返ってくると考え、ぜひ積極的にその方向性へと強力に進めてほしいと思います。

寺山: おっしゃる通りだと思います。株主の皆様にもご理解いただければと思います。



木村 美代子 独立社外取締役(監査等委員)

アスクル株式会社入社、アスマル株式会社代表取締役社長、アスクル株式会社CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)、同社取締役ブランディング、デザインおよびサプライヤー・リレーション担当を歴任後、2022年8月同社シニアフェロー。2021年6月から当社独立社外取締役(監査等委員)を務める。

財務・非財務データ

10カ年財務・非財務サマリー

	←[日本基準]			[IFRS]→							
	年度 (単位)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
財務指標^{※1}											
売上収益 ^{※2}	億円	964	943	1,114	1,194	1,068	1,158	1,104	1,356	1,648	1,924
営業利益 ^{※2}	億円	75	96	105	61	20	138	134	180	251	264
税引前利益	億円	73	99	97	59	18	134	124	177	261	264
親会社の所有者に帰属する当期利益	億円	45	60	58	29	-12	94	90	98	257	187
資本合計	億円	420	465	510	490	448	644	678	692	979	1,051
資産合計	億円	623	661	1,049	1,016	890	1,315	1,603	2,300	2,448	2,984
設備投資額	億円	13	11	15	17	30	31	57	42	53	83
減価償却費	億円	21	18	18	24	23	23	23	28	25	27
研究開発費	億円	3.5	3.7	4.4	5.0	5.1	5.1	4.5	3.5	3.2	3.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	-4	141	94	143	33	-134	-206	45	-334	11
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	-21	-11	-296	-19	-24	-28	-56	19	-28	-78
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	26	-80	214	-65	-66	298	183	3	244	-60
基本的1株当たり当期利益 (EPS) ^{※3}	円	69.62	91.75	88.45	43.74	-18.62	135.39	114.07	125.12	326.90	238.11
1株当たり親会社の所有者帰属持分 (BPS) ^{※3}	円	644.28	711.26	771.41	745.28	679.51	813.60	861.58	879.00	1,244.06	1,336.89
1株当たり配当額 ^{※3}	円	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	31.50	60.00	65.00	85.00	90.00
営業利益率	%	7.8	10.2	9.4	5.1	1.9	11.9	12.2	13.3	15.2	13.7
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) ^{※4}	%	11.2	13.6	11.9	5.8	-2.6	17.3	13.6	14.4	30.8	18.5
資産合計税引前利益率 (ROA) ^{※5}	%	12.9	15.6	12.4	5.7	1.8	12.2	8.5	9.0	11.0	9.7
親会社所有者帰属持分比率	%	67.3	70.1	48.2	47.8	49.8	49.0	42.3	30.1	40.0	35.2
配当性向	%	43.1	32.7	33.9	68.6	-	23.3	52.6	52.0	26.0	37.8
非財務情報^{※6}											
従業員数	人	1,328	1,360	2,080	2,005	1,961	1,928	2,042	1,574	1,510	1,457
女性従業員比率	%	10.4	10.5	12.0	11.7	11.8	11.5	11.6	9.9	9.0	9.0
海外従業員比率	%	3.2	4.0	20.2	18.4	17.5	16.7	21.2	23.4	24.7	23.1
新規採用者数	人	-	-	-	-	-	-	-	-	74	93
新規採用者に占める女性比率	%	-	-	-	-	-	-	-	-	10.8	11.8
女性従業員に占める管理職比率	%	-	-	-	-	-	-	-	-	8.5	10.4
平均雇用年数 (男性)	年	-	-	-	-	-	-	-	-	14.8	13.4
平均雇用年数 (女性)	年	-	-	-	-	-	-	-	-	13.1	10.8
取締役数 ^{※7}	人	8	10	10	9	9	9	9	8	8	7
取締役に占める女性比率	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	11.1	12.5	12.5	28.6
電力消費量 ^{※8}	万kWh	2,267	2,296	2,329	4,460	4,345	4,181	4,156	4,785	4,601	4,571
電気・ガソリンなどエネルギー起源のCO ₂ 排出量 ^{※8}	千t	-	-	-	41.3	40.3	39.7	39.4	39.4	37.3	32.0

※1 当社グループでは、2016年度より国際会計基準(IFRS)を適用しています。このため、2015年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。IFRSの項目は、日本基準では「売上収益」は「売上高」に、「税引前利益」は「税金等調整前当期純利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資本合計」は「純資産」に、「資産合計」は「総資産」に、「基本的1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「1株当たり親会社の所有者帰属持分」は「1株当たり純資産」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

※2 2019年度に連結子会社であった(株)フジ医療器の事業を非連結事業に分類しました。これにより、2018年度および2019年度の売上収益および営業利益は、組み替え後の数値を記載しています。

※3 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しており、2012年度期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

※4 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は、日本基準では自己資本当期純利益率です。

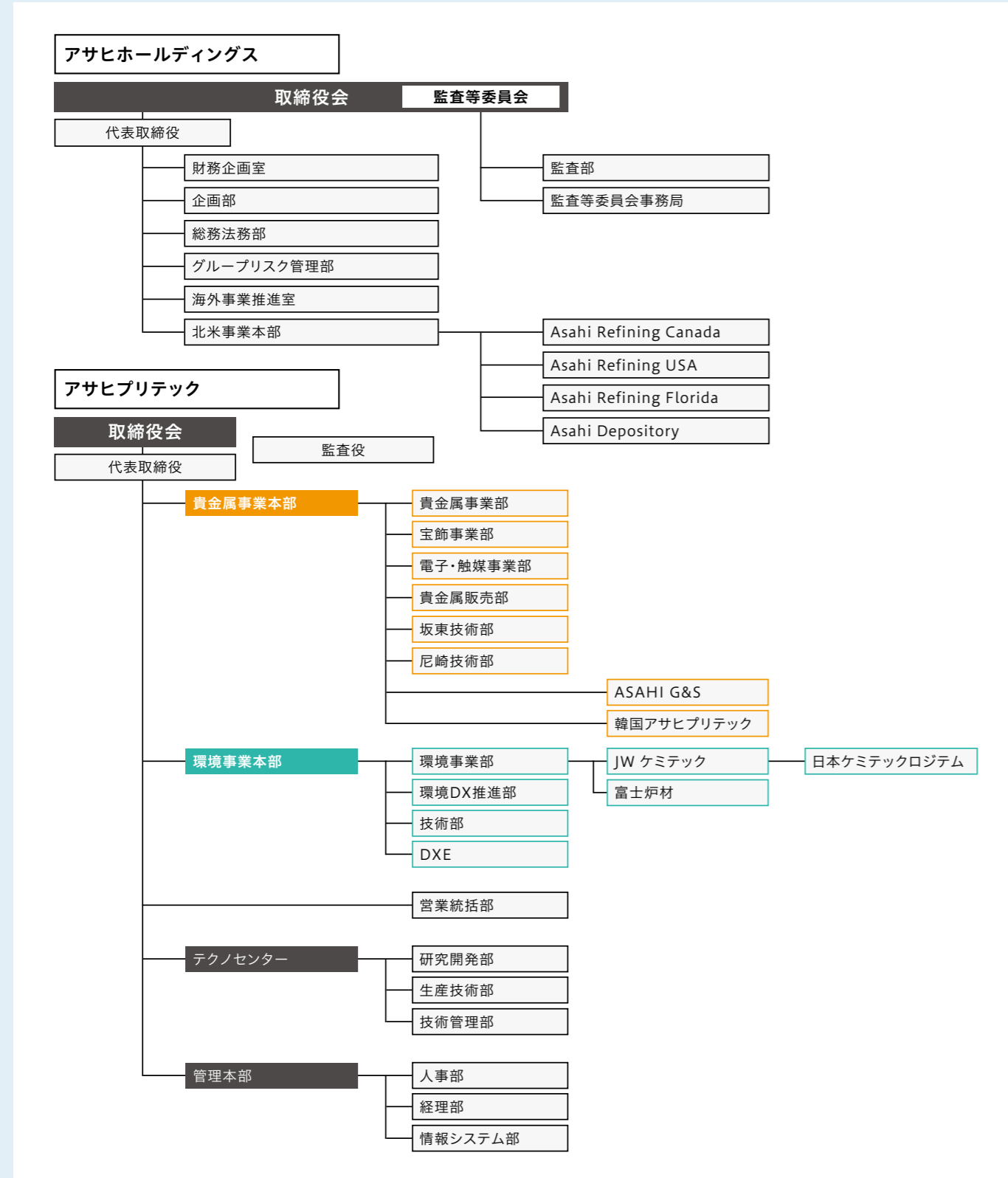
※5 資産合計税引前利益率(ROA)は、日本基準では総資産経常利益率です。

※6 非財務情報は海外を含む全グループ会社を対象とした各年度3月31日時点のデータです。

※7 2015年度に監査等委員会設置会社に移行しました。2014年度までは監査役の人数を含んでいます。

※8 2015年度以降は、2022年3月31日現在の連結子会社を対象とし、対象から外れた場合は遡ってデータを更新しています。対象に加わる場合は、加わった年度からデータを追加しています。

グループ会社体系図



(2022年6月1日現在)

外部評価

インデックスへの採用



「JPX 日経インデックス 400」の構成銘柄に2年連続で選定



ESG投資指数である「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定



「S&P/JPXカーボンエフィシエント指数」の構成銘柄に選定

認定



「くるみん」2021年6月、子育てサポート企業として厚生労働大臣より認定。



「健康経営優良法人」2022年認定。

会社概要

アサヒホールディングス株式会社

創 業：1952年7月
 設 立：2009年4月
 資 本 金：7,790百万円
 代表取締役：東浦 知哉
 本 社：〒650-0001 兵庫県神戸市中央区加納町4-4-17 ニッセイ三宮ビル16F
 TEL:078-333-5633 FAX:078-333-5681
 〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-7-12 サピアタワー11F
 TEL:03-6270-1833 FAX:03-6270-1859

従業員数(連結)：1,457名(2022年3月31日現在)
 U R L : <https://www.asahiholdings.com/>



神戸本社 東京本社

関係会社

Asahi Refining USA Inc. Asahi Refining Canada Ltd.
 Asahi Refining Florida LLC Asahi Depository LLC

アサヒプリテック株式会社

事 業 内 容：貴金属リサイクル、産業廃棄物処理およびその他の環境保全
 代表取締役：中西 広幸
 本 社：〒650-0001 兵庫県神戸市中央区加納町4-4-17 ニッセイ三宮ビル16F
 TEL:078-333-5600 FAX:078-333-5681
 〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-7-12 サピアタワー11F
 TEL:03-6270-1820 FAX:03-6270-1825
 U R L : <https://www.asahipretec.com/>

〈貴金属リサイクル事業〉

国内拠点

研究所：テクノセンター(神戸)
 工 場：坂東、尼崎、愛媛、福岡
 営業所：札幌、青森、仙台、新潟、北関東、北関東電子G/触媒G(坂東)、関東、横浜、甲府、長野、静岡、名古屋、北陸、神戸、阪神、岡山、広島、四国、福岡、鹿児島、沖縄

関係会社

ASAHI G&S SDN. BHD.(マレーシア) 韓国アサヒプリテック

〈環境保全事業〉

国内拠点

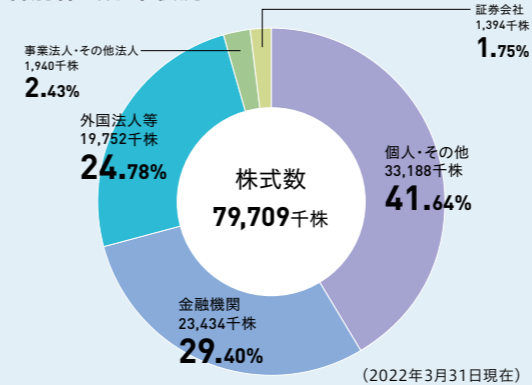
工 場：茨城、川口、横浜、戸塚、寒川、神戸、北九州、ひびき、谷山臨海、伊集院
 営業所：札幌、仙台、北関東、関東、横浜、湘南、静岡、名古屋、北陸、神戸、岡山、広島、北九州、鹿児島、沖縄

関係会社

JWケミテック株式会社 日本ケミテックロジテム株式会社 富士炉材株式会社
 DXE株式会社 (2022年6月1日現在)

株式情報

所有者別株式分布状況

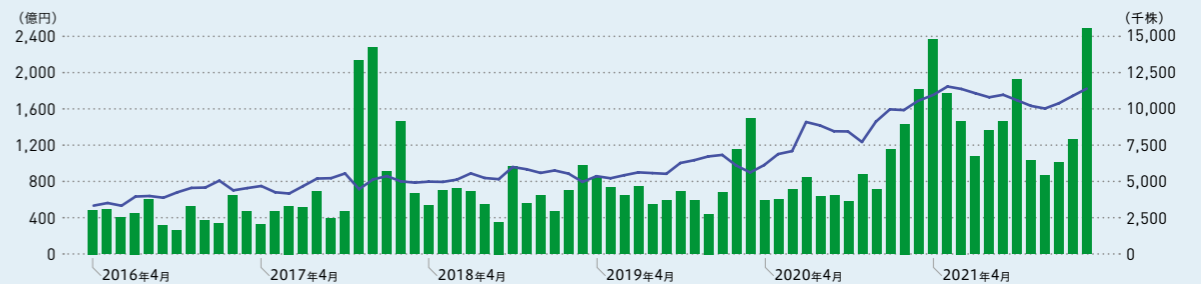


※2021年4月1日付で、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施し、発行済株式数は79,708,688株となりました。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(単位:%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,473	15.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,070	6.37
寺山 満春	1,793	2.25
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,597	2.01
寺山 正道	1,484	1.86
アサヒ従業員持株会	1,428	1.79
CEPLUX-ERSTE GROUP BANK AG (UCITS CLIENTS)	1,162	1.46
CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S. A. / CUSTOMER ASSETS, FUNDS UCITS	976	1.23
JP MORGAN CHASE BANK 385781	943	1.18
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	916	1.15

時価総額推移



アサヒホールディングス株式会社