

アサヒホールディングスから
AREホールディングスへ

— Think circular —

ARE

アサヒホールディングス株式会社は2023年7月1日より
AREホールディングス株式会社に社名変更しました。
AREのAはAsahi、RはResources、EはEnvironmentの
頭文字を表しています。「エイアールイー」と読みます。
気候変動をはじめとする地球環境問題への関心が高まる中、
パーパスを彫り込んだ社名に変更することで、
当社の存在意義を明示するとともに、
貴金属事業と環境保全事業を通じて、
「財務的価値の追求」と「社会的課題の解決(サーキュラリティ)」の
実現に、まっすぐ取り組んでまいります。

パーパス

この手で守る自然と資源



サステナビリティビジョン

AREホールディングスグループは
「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、
長きにわたり事業活動を展開してきました。
わたしたちの事業活動は、サステナビリティ貢献そのものであり、
事業の成長と社会的課題の解決の両立を実現しています。
企業を含む社会全体での取り組みが求められているいま、
解決に向けわたしたちが大きく貢献すべき課題に対してテーマ・目標を設定し、
達成に向け積極的に取り組むことをさらなるミッションとして推進していきます。

アサヒウェイ

ARE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。

パーパス “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、
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

善なる社員を長年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

ARE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なわない
- 第三則 年齢・性別・国籍・人種・宗教などに基づく差別を行なわない
- 第四則 業務に関連した場所で政治活動や宗教活動を行なわない
- 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

AREホールディングスを知る

We are ARE	04
STRENGTH	06
AREホールディングスの歩み	08
TOP MESSAGE	10
「パーパス」を宿した新社名 国内事業の組織再編 リスク・機会、成長戦略 2023年3月期の業績と2024年3月期の状況 ESGパフォーマンスの向上 ステークホルダーの皆さまへ	
AREホールディングスの 価値創造プロセスの全体図	18
長期ビジョンと中期経営計画	20
財務戦略	21
連結財務／非財務ハイライト	22

ARE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
AREホールディングスのマテリアリティ	36

ESGの取り組み

〈E 環境〉	
AREホールディングスの環境貢献	38
気候変動に対する取り組み	40
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
環境マネジメント	44
〈S 社会〉	
事業戦略を支える人的資本	46
「責任ある貴金属管理」への取り組み	50
社会との関わり合い	52
〈G ガバナンス〉	
コーポレート・ガバナンス	54
コンプライアンス・リスクマネジメント	57
役員紹介	59
社外取締役からのメッセージ	60
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

グループロゴについて

AREのAはAsahi(アサヒ)、RはResources(資源)、
EはEnvironment(環境)の頭文字です。



編集方針

本レポートは、ARE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、会社案内としての役割も兼ね備えています。

参考にしたガイドライン

- ・国際統合報告評議会(IIRC、現IFRS財団)
「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」

対象期間

2022年4月1日～2023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。

将来見通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。

We are ARE

AREホールディングスの価値創造の源泉とビジネスモデル

数字でみるAREホールディングス

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 ▶ P24
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 ▶ P30
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

業績

売上収益 **2,924** 億円

営業利益 **193** 億円

セグメント別売上収益

- 環境保全事業 6.2%
- 貴金属事業 93.8%

研究開発

研究開発費 **4.1** 億円

拠点

国内拠点 **34** 拠点

海外拠点 **10** 拠点

従業員数

連結 **1,467** 人

女性比率 **10.1** %

海外比率 **24.5** %

環境貢献

エネルギー起源のCO₂量 2015年度比 **27%削減**

電力・ガソリン使用量 **前年比ダウン**

貴金属リサイクルによるCO₂削減効果※ **3,845** 万本分

削減効果 538千t-CO₂

森林の温室効果ガス吸収量に換算すると22,617ha（琵琶湖の約3分の1）に相当

ワークライフバランス

インターバル勤務達成率（11時間以上） **99.9** %

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
※当社グループにおける貴金属リサイクル量と、同量の貴金属を鉱山由来の原料から生産したと仮定した場合のCO₂排出量の差を示しており、当社グループのCO₂排出削減量を示すものではありません。

革新と挑戦

社員との信頼関係

事業のスクラップ&ビルドを実践

1952年に創業した当社は、昨年70周年を迎えました。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。

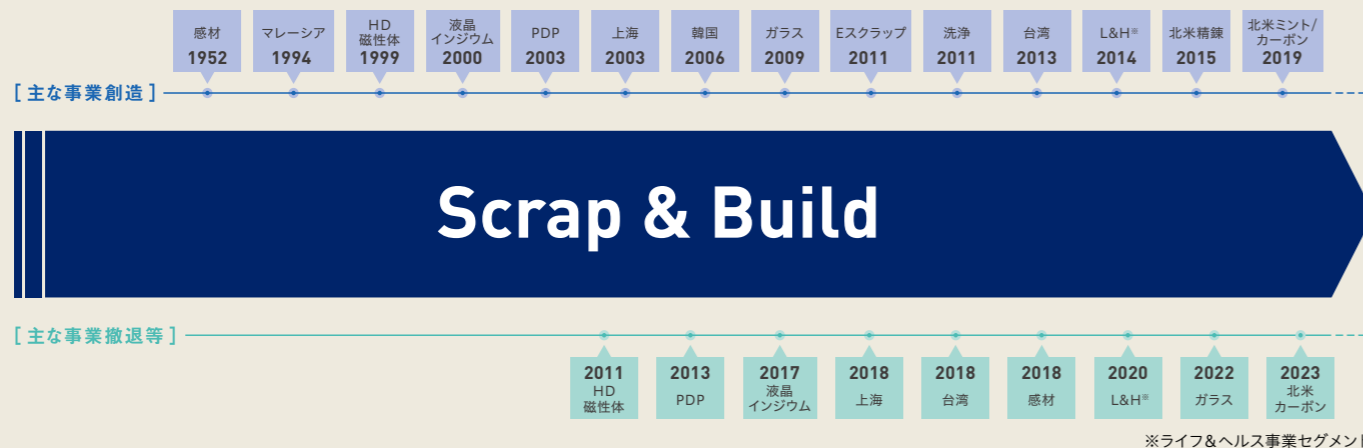
当社の歴史を振り返ると、「革新と挑戦」の連続でした。写真定着液からの銀のリサイクル事業により創業し、1975年に日本で初めて、有害物を含む写真廃液の無害化処理ライセンスである「産業廃棄物中間処理業許可」を神戸市から取得しましたが、これが、当社事業を全国規模へと広げていくことになりました。

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。併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、躊躇せず早期に撤退しました。利益の出ていた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。

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



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、“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、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。

ARE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 創業～

1952

- 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)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 株式公開～

1999

- 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)を設立

貴金属事業

- 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



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 新たな発展へ～

2012

- 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
- 2023 AREホールディングス(株)に社名変更

貴金属事業

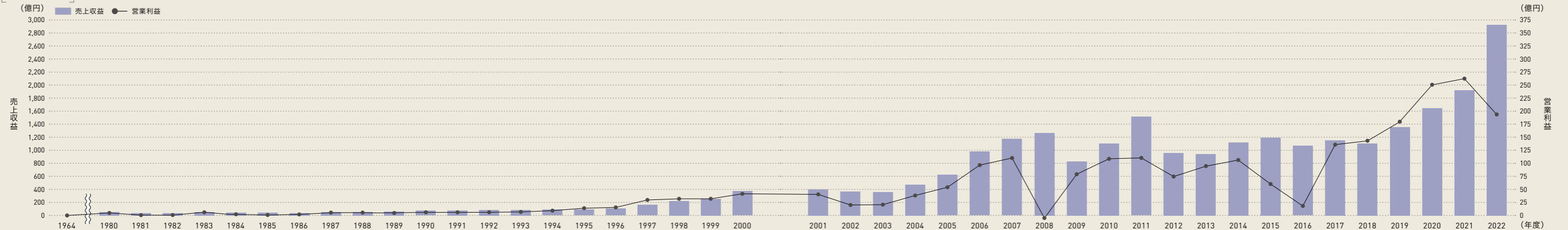
- 2015 英ジョンソン・マッセイ社から
北米(米国・カナダ)の金・銀精錬事業を買収し、
Asahi Refining USA Inc.と
Asahi Refining Canada Ltd.を設立
- 2019 Asahi Refining Florida LLCを設立
- 2022 茨城県坂東市に坂東工場竣工
- 2023 アサヒメタルファイン(株)を設立

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
- 2023 ジャパンウェイスト(株)に
社名変更



業績推移



「この手で守る自然と資源」 の思いを胸にAREグループとして 進んでいきます

代表取締役社長
兼 最高経営責任者 (CEO)

東浦 知哉

「パーパス」を宿した新社名

2023年7月1日付で、当社は旧名称「アサヒホールディングス株式会社」から新名称「AREホールディングス株式会社」へと社名を変更しました。

“ARE”のAは“Asahi”（アサヒ）、Rは“Resources”（資源）、Eは“Environment”（環境）を表しています。阪神地区では夏のテレビCMで説明しました。当社は、「この手で守る自然と資源」というパーパスの下、環境負荷の低減に貢献する「貴金属事業」、資源やエネルギーの循環に貢献する「環境保全事業」、この二つの事業を永く運営してまいりました。その営みを新社名に編み入れたいと思いました。そして、この社名変更を一つの足がかりとして、当社の役割を社内外に示し、その価値を問いながら、財務的な成果の達成と社会的な課題の解決に向けて前進を続けたいと思います。

今般の社名変更先立ち、本年4月1日付で、主力事業会社であった「アサヒブリテック株式会社」を、事業内容が異なる3つの会社に分割しました。のち

ほど詳しく説明します。また、北米やアジアの現地法人が成長を続け、連結業績への貢献度を高めています。このような分社化や海外事業の拡大により、組織の遠心力が強まることは当然のことですが、すべてのグループ企業とそこで働く社員たちをつなぎ直すための求心性の契機が必要だと考えました。また、北米のアサヒファイニンググループは一般消費者にわたる貴金属製品を提供しています。日本国内やアジア地域においても製品とサービスの両面で同様の事業を検討中です。BtoCの形態となる可能性もあり、そのエンドユーザーを意識したブランディングが必要だと考えておりました。社名変更はその一環でもあります。

社名変更にあわせて、新たなロゴマークとタグラインを制作しました。デザイン領域に強みを有するデンマーク企業をパートナーに選び、その専門家たちが試作した案をもとに、当社側はブランディングに知見が深い社外取締役を交え、数ヶ月間にわたって討議しました。当社は「環境と社会をつなぐ循環経済の担い手」をもって任じています。「循環」は貴



金属事業と環境保全事業に共通する主題です。ロゴやタグラインがそのような主題を表現しながら、それと同時に社会の未来を切り拓く強さや明るさをどう表現すべきか、延々と議論を続けました。その結果、ちょっと斬新なものになったのではないかと思います。これから世界各地で永く使用していくことができることを願っています。

国内事業の組織再編

従来、貴金属事業と環境保全事業を担っていた「アサヒプリテック株式会社」を次の3社に分割しました。さまざまな産業領域から回収した貴金属原材料をもとに資源再生を行う「アサヒプリテック株式会社」、貴金属最終製品の加工・販売や貴金属トレーディングを行う「アサヒメタルファイン株式会社」、環境保全分野の専門企業として産業廃棄物処理を行う「ジャパンウェイスト株式会社」の3社です。各社の経営がそれぞれの事業に関して専門性を有しており、その各社に十分な決定権限を持たせ、経営のスピードや機動力を高めました。この再編は新たな成長の土台形成であり、各事業の一層の成長を通してグループ全体の価値向上を目指します。3社それぞれの今後のミッションを少し詳しく説明します。

【アサヒプリテック株式会社】

アサヒプリテックは、貴金属リサイクルのトップカンパニーであり、宝飾・歯科・電子・触媒などの既存事業領域のマーケットシェアはすでに高水準です。今後、営業においてはデジタル活用などにより専門的サービスを拡充し、工場においては技術開発と設備投資によりコスト競争力を一層引き上げます。そうすることにより、マーケットシェアと採算性をさらに引き上げます。特に触媒分野における回収の能力を一層高めるため、茨城県坂東市の工場を増設します。これから建設を始め、2025年4月に稼働を開始します。

また、新たな事業領域に進出します。たとえば、近年著しい成長を続ける製薬産業において、量産過程で反応を促すパラジウム触媒の使用量が増えています。また、自動車業界におけるEVシフトが進む中、電気自動車の「走る・曲がる・止まる」を支えるための回路上の制御・センサー系デバイスに導電性の高い貴金属が豊富に使用されます。貴金属リサイクルのフロンティアはこれらだけではありません。燃料領域で注目されているアンモニアの製造にはルテニウムという金属が触媒として使用され、水素製造のために水を電気分解する電極にはイリジウムとい



貴金属リサイクル分野の事業戦略

技術革新に伴い市場拡大が期待できる分野への進出によって、さらなる回収量を確保する

う金属が使用されます。これらの産業技術動向は、貴金属リサイクルの新たな成長の糧になる可能性を秘めています。さらに、経済開発が日進月歩で進むアジア地域を見渡せば、貴金属リサイクルの水平展開を拡大できる余地がまだまだ豊富にあります。タイ、ベトナム、インドなどで規模を拡大する電子産業や宝飾産業を主たるターゲットとしています。新事業領域への進出、海外事業展開の拡大のため、マーケティングやR&Dに力を注いでいるところです。

【アサヒメタルファイン株式会社】

アサヒメタルファインは、人権・環境に配慮した貴金属製品をつくり、国内外に販売するとともに、貴金属に関連したさまざまな新サービスを開発しています。貴金属原材料を回収するアサヒプリテックの事業領域を“アップストリーム”とすれば、貴金属製品の供給やその関連サービスを担うアサヒメタルファインの事業領域は“ダウンストリーム”です。従来の貴金属事業の付加価値はアップストリームに依存しておりましたが、アサヒメタルファインはダウンストリームで付加価値を拡大する役割を担います。

また、アサヒメタルファインは北米事業と連携します。北米事業は、2015年の買収当初、鉱山や宝飾産業から供給されたドーレと称される原材料を地金に精錬し、供給者に返却するだけの事業でしたが、採算性を高めるために多角化を進めました。その中に製品事業が含まれています。地金をもとにミントやキャストと呼ばれる製品加工を通して手数料を得るビジネスです。今から振り返ればダウンストリームの嚆矢でした。アサヒメタルファインはアジア地域全体を視野に入れ、製品とサービスの両面でダウンストリーム事業を開発しているところです。また、トロントのトレーディング部門と東京のトレーディング部門との連携により、世界のマーケットを24時間活用できるトレーディング体制を構築しています。

アサヒメタルファインの最大の強みはリサイクル由来の貴金属を有することです。リサイクルによる貴金属生産のCO₂排出量はきわめて少なく、かつ昨年4月に稼働したアサヒメタルファインの坂東工場は温室効果ガスを大気に放出しないしくみを備えています。これによって、世界的なジュエリーブランドからアサヒメタルファインが再生した貴金属が指名調達され、プレミアム(地金の価値に上乗せされる価値)を得ています。このように取引される金はグリーンゴールドと呼ばれ、北米アサヒリファイニングもアサヒメタルファインに倣ってグリーンゴールド事業を展開しています。

【ジャパンウェイスト株式会社】

ジャパンウェイストは、北は北海道から南は沖縄県まで、国内のすべての地域の監督行政の許認可を得ており、営業員の配置に関しても全国を網羅するネットワークを構築しました。事業者が10万社を超えるとされる産業廃棄物業界の中でもユニークな存在であり、そこから事業上の優位性を導いています。難処理物などに強みのある処理施設を各地に保有するとともに、全国のさまざまな産業分野から発生する多種多様な産業廃棄物に幅広く対応するため、自社の処理施設だけに頼ることなく、広く他社の処理施設と提携し、顧客目線で最適な処分を提供するインテグレーションを実現しています。また、産業廃棄物処理の低炭素化に資するマテリアルリサイクルやエネルギーリカバリーに努めています。

とりわけエネルギーリカバリーを極めるため、焼却炉の排熱を封じ込めて発電を行い、それによって得られた電力を用いた水素製造に注力しています。昨年度は北九州事業所において政府の支援を得た水素製造実証実験を成功裡に完遂しました。2025年10月に横浜事業所に立ち上げる廃棄物焼却炉は大規模な水素製造能力を備え

る予定です。

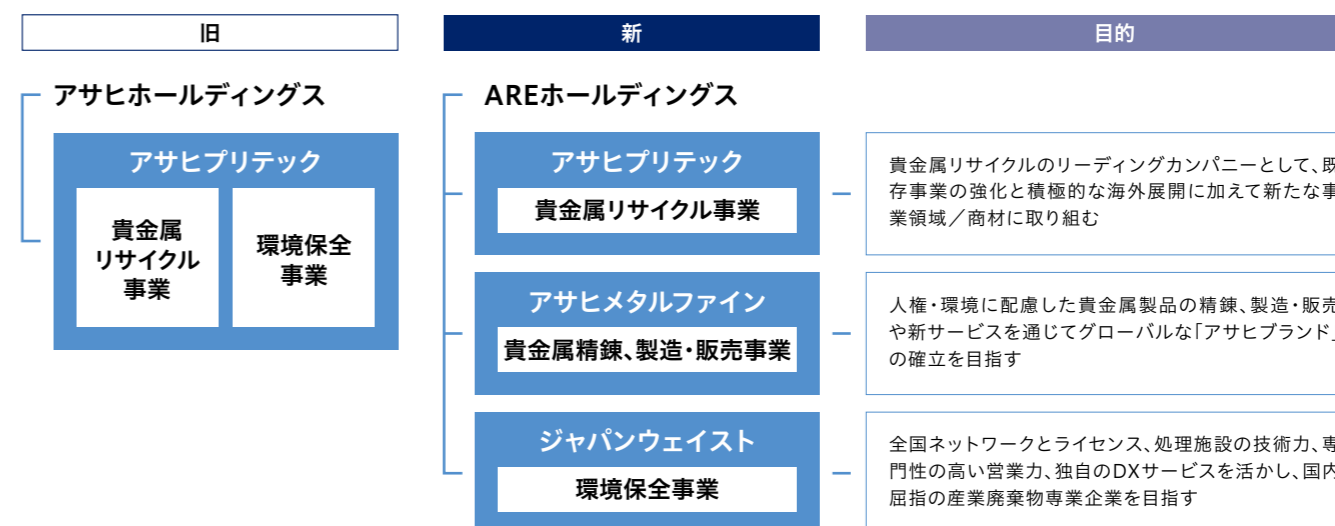
産業廃棄物処理というのは、純粋に民間企業間の取引ですが、産業廃棄物が適正に処理されていることを国が監督する確固たるしくみがあり、そのために産業廃棄物に関連する手続きはかなり複雑です。ジャパンウェイストは、業界におけるマニフェストや産廃契約の自動化・省力化を支援するため、3年間かけて産業廃棄物の排出から処分に至る管理過程をデジタルでつくり直し、昨年6月にクラウド上で展開するデジタルサービス「DXE」の提供を開始しました。すでに100社近いお客様と有償サービス契約を結んでいます。いずれは、CO₂排出量の少ない収集運搬、資源を無駄にしない処分方法などを、排出事業者が積極的な意思を持って選択することを助けるデジタルプラットフォームへと進化させたいと願っています。

リスク・機会、成長戦略

資源貿易のリスクの認識

天然資源は、その埋蔵が地理的に偏在しているという現実から、特定の国や地域の産出に依存しがちです。しかし、近年の世界が経験した感染症の急激な拡大や国家間の紛争、対立によってサプライチェーンがいきなり途絶し、国際的相互依存を前提とした自由な取引を当然のこととみなすことは危険だということがわかりました。特に重要な工業原材料となる貴金属やレアメタルのような鉱物資源に関しては、地理的偏在性が顕著であるため、できるかぎり国や地域が自力で確保することが望ましいという合意が強化されました。

そこで、貴金属を含む資源のリサイクルの重要性が一層高まったと感じています。リサイクルの原材料の輸出入にはパーゼル条約などによって制約があることや輸送コ



ストが大きくなれば採算に影響することなどから、リサイクルという取り組みは比較的狭い地理範囲で完結するしくみです。一方、電子関連などの先端的分野のお客さまの動向として、重要なパーツやモジュールに関して、国内生産に切り替える動きがみられます。このような国内生産回帰の動きとリサイクルの地域完結性という特性が組み合わせられることにより、日本国内における貴金属リサイクルの事業機会は拡大する流れにあります。

動静脈連携という商機

貴金属リサイクル事業のみならず、環境保全事業においても、資源やエネルギーのロスを最小化する取り組みを進めています。できるかぎり工業原材料にかえす再資源化に努め、それが難しければ焼却処理を行うけれども、その場合はエネルギーリカバリーを徹底し、電力や水素を再生しています。

しかし、廃プラスチックなどに関して、再資源化の比率をもっと高めることが社会的要請であると理解しています。かつて日本の廃プラスチックは中国や東南アジアへ工業原材料として輸出され、国を跨いだ資源再生がなされていましたが、さきほど述べた通り、バーゼル条約などにもとづく輸出入規制が強化され、日本国内で完結した再資源化が今求められています。国内の再資源化率をさらに引き上げるためには、ガス化やモノマー化などを含むケミカルリサイクルを活発に推進する必要があります。そのためには、産業の動脈側の素材や化学の分野の事業リソースを動員することが有効です。産業社会の脱炭素化のため、それを活かさないという手はありません。素材や化学の産業に処理の仕事を奪われるという心配は当社にはありません。もともと自社の処理施設だけに頼ることなく、同業他社や他産業と提携し、顧客目線と社会目線で最適な処分を実現するというフレキシブルな事業基盤を培っています。SDGsの達成に向けた動静脈連携を導くキープレーヤーのポジションからも今後の発展を導きます。



二つの主力事業領域における成長

当社の主力事業領域は、貴金属と環境保全の二つです。全く新しい事業領域に進出するという考えは今のところありません。この二つの事業領域において、地球温暖化をはじめとした諸問題の解決に貢献しながら事業発展を図ります。

それぞれの中期的な成長戦略については、さきほど述べた各分社に関する説明と重なりますが、あらためて簡潔に述べます。アサヒプリテックの貴金属リサイクル事業は、鉱山やアーバン・マイン(都市鉱山)と対比して、いわばインダストリアル・マインの採掘であり、国内外の産業構造の動態を先取りする気概を持って、新領域を開拓します。アサヒメタルファインはダウンストリーム領域で幅広く事業開発を続けます。北米のアサヒリファイニングは、精錬事業を土台とした多角化をさらに追求し、プロダクト事業の拡大、金融・トレーディング機能の強化、本年5月開業のニューヨーク倉庫事業の早期黒字化を目指します。

ジャパンウェイストは、そのユニークな事業基盤を活かしながら、積極的にM&Aを駆使し、業界のトップカンパニーの地位を確固たるものにします。分社後、環境保全領域の専門企業として自立的に戦略を形成・実行するため、内部の人材および組織を強化しています。また、その正当な事業価値を問うため、上場という手段を活用することも視野に入れていきます。

積極的な設備投資

成長の促進と競争力の強化のため、現在の中期経営計画のアジェンダに沿って、設備投資を継続しています。この中期経営計画期間は来年3月末に終了しますが、その後も活発に設備投資を継続する予定です。国内の貴金属リサイクル関連では、昨年4月に茨城県坂東市に坂東工場を立ち上げ、最新の設備を備えるとともに、貴金属リサイクルの前処理から最終製品までの諸工程を同工場に統合したことにより、キャパシティが拡大しただけではなく、コスト競争力の向上と一層の低炭素化を実現しました。さらに2025年4月には隣接地に新工場を立ち上げる予定であり、これによりアサヒプリテックのほぼすべての事業分野の集約を完了します。新工場においては、特に触媒回収事業のコストや収率、リードタイムを大きく改善します。なお、新旧の坂東工場の建設は競争力を高めるためのスクラップ&ビルドの帰結であり、埼玉県北葛飾郡の埼玉工場は昨年3月末に閉鎖し、愛媛県西条市の愛媛工場は2025年3月末に閉鎖します。本年6月に私自身が愛媛工場に出向き、愛媛工場の全



従業員に対して閉鎖の計画を直接伝えました。その後の全従業員との個人面談において、予想よりも多くの社員が坂東への転勤を前向きに受け入れてくれました。

北米事業に関連しては、ニューヨーク市郊外における貴金属倉庫事業のための投資を完了し、本年5月に開業しました。今後はソルトレイク拠点の銀精錬ラインの高効率化、マイアミ拠点のミンティング能力増強などのための投資を実行します。

環境保全事業に関連しては、2025年10月に横浜市鶴見区の横浜事業所に新焼却炉が竣工します。北九州事業所における水素製造実証実験を活かすべく、横浜事業所の新焼却炉は大規模水素製造機能を備えます。現在はその水素の販路を確保する活動に取り組んでいます。

2023年3月期の業績と2024年3月期の状況

貴金属価格変動による厳しい状況

2023年3月期は、第4四半期にロジウム価格が急落したため、損益が大幅に悪化しました。その影響は2024年3月期にも及んでいます。当社が貴金属リサイクルのための原材料を買い取る際、製品化するまでの間の貴金属価格下落の影響を回避するため、原則として100%の価格ヘッジを実施しています。すなわち、貴金属を含む原材料を買い取った際の価格でその製品化後の貴金属を売却できる権利を常に保持しているということです。従って、貴金属リサイクルの取引において貴金属価格下落で損失が発生することは本来ありません。しかし、自動車触媒に含まれ

るロジウムという金属だけは、流通量がきわめて少ないため、取引所においてヘッジができません。そのロジウムの価格が2023年3月期の第4四半期の3ヶ月間で半分近くに急落しました。1年余り前の価格と比べれば3分の1以下になりました。ヘッジができないために価格下落によって損失が発生し、かつロジウムの仕掛在庫に低価格が適用され、大幅な減益に至りました。

そのロジウムに関して、取引所においてヘッジはできませんが、需要家との長期契約による実質的なヘッジ、価格変動に相関性がある金属を用いた代替的なヘッジを実施することにより、2024年3月期後半からは価格下落時の影響を抑制します。ただし、ロジウムやパラジウムの絶対的な価格水準が中期経営計画や年度事業計画の策定時と比べて低いことは貴金属事業の利益形成にとって逆風であり、利益水準の早期回復を難しくしています。

しかしながら、将来の成長のための基盤を強固にするため、分社化後の各社の組織体制の強化、教育研修機会の充実や全社員総会の開催などによる従業員エンゲージメントの向上、社名変更や各種広告宣伝によるコーポレートアイデンティティの確立、新市場開拓に向けたマーケティングやR&Dは計画通り実行しています。

株主配当金の維持

配当性向40%を目安としてできるだけ安定的に配当を継続するという方針を堅持しています。2023年3月期の大幅な減益の要因として、さきほど説明したロジウム価格急落による損失の発生に加えて、撤退を決めていたライフ&ヘルス事業に関連する株式の売却に伴う損失の発生、同事業につきまとった知的財産権関連の係争の解決に伴う損失の発生がありました。結果として、ライフ&ヘルス事業に関連する株式や資産は一掃されるとともに、現在の当社グループ内に知的財産権に関する争いは一切残っていませんから、2024年3月期以降に再び減益要因となることはありません。このため、現時点において、2024年3月期の配当予想は、「配当性向40%を目安としてできるだけ安定的」という考え方の範囲内ととらえています。

そして、できるだけ早期に利益成長軌道に回帰することを目指します。それによって株主還元をさらに充実することを経営の使命と認識しています。その点に関連して、株主総利回り(トータルシェアホルダーリターン)連動型の新株式報酬が役員層を対象に導入されました。株式報酬比率を引き上げる改革です。理論計算ではCEOの総報酬に占める株式報酬の比率は約4割、従来の2倍以上の比率となります。本年6月の定時株主総会で決議されました。

キャッシュフローや バランスシートについての補足

当社は投資を先行させて成長を導いており、事業の業績判断において、キャッシュフローを重視しています。坂東工場を設立したことによってコスト競争力が向上したと述べましたが、設備投資直後の減価償却費を考慮すれば、損益計算書上の利益はそれほど改善していません。しかし、過去と同じような取引において、非支出費用を除いたプラスのキャッシュフローを生む力が向上しました。それをもって競争力が向上したとみなしています。

今後も、キャッシュフローの改善に着目し、中長期的視点から前向きに設備投資を継続します。その一方、経営として株主配当金を重要視しております。そこで、現在の中期経営計画期間が終了し、あらためて将来を見通す段階では、当社が将来の一定期間に創出できるキャッシュフローを一定の前提をおいて予測し、トータルのキャッシュフローをどのように次なる設備投資や株主配当金に割り当てるのか、そういうビジョンをより明瞭にしたいと考えています。

バランスシートに関しては、北米事業が「前渡し」取引をはじめとする金融事業を行っているため、北米事業を買収する前と比べてその総資産が大きくなっています。取引先に対して契約上の精練期間を経る前に有利子で貴金属地金を渡しているために営業債権が増えたことが主因です。ただし、この「前渡し」というのは、取引先から入荷した貴金属原材料という十分安全な担保を取り、貴金属価格ヘッジを行った上で地金を短期間貸し付ける行為であるため、リスクは極小化されています。また、今後これまでのようなペースで「前渡し」の規模が大きくなることはありません。

絶えずバランスシート上の個々のアセットのリスク度合いに応じた点検を心がけ、形式的指標に頼らず実態にもとづくコントロールに努めます。

ESGパフォーマンスの向上

【E：2050年カーボンニュートラルに向けて】

当社が自らのパーパスに立脚し、焦眉の気候変動抑制や生物多様性保全などの課題に対処するため、地球環境に配慮しながら資源循環をできるだけ推進するとともに、資源やエネルギーの節約のために産業廃棄物のマネジメントをさらに進化させます。当社の事業そのものがSDGsと直結しているといえます。

加えて、当社の事業過程や当社の事業のサプライチェーンで排出するCO₂を段階的に削減します。電力やガソリンなどエネルギー起源のCO₂排出量を2030年度までに2015年度比で50%削減するという目標を設定しています。また、2050年度にはScope1およびScope2でカーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。そのため、CO₂フリー電力への切り替えや事業所のZEB化に加えて、工場から排出される温室効果ガスを回収して薬品として再利用する取り組みなどを行っています。坂東市における新工場の建設にあたっては、水や薬品、エネルギーの使用を最小化するしくみを設計段階でつくり込みました。

そして、このような取り組みに関する情報開示を積極的に行うことにより、ESG評価機関から一層高い評価を得ることができると考えています。

【S：職場変革によるダイバーシティ実現】

当社は「責任ある貴金属管理」を実践しています。LBMA、LPPM、RJCなどの当社事業に関連する国際的機関が定めるガイダンスに準拠し、各国の法令や国際規範を遵守するのみならず、取引の公正と倫理性、人権や安全、環境への配慮などについて、自ら進んで社会的責任を果たしています。その具体的な取り組みの一つに、女性や障がい者が活躍できる職場の拡大があります。従来の発想を根本的に転換して取り組んでいます。

女性社員の活躍に関して、かつては母性保護などの観点から女性の起用を控えていた職場が多くありましたが、今は職務そのものを変革することによって安心して働ける職場を増やしています。たとえば、歯科医を訪問し、さまざまな専門的提案を行いつつ、貴金属原材料の回収にあたるという営業の本来の職務は男女関係なく遂行できるのですが、それと併せて行っていた歯科の石膏や医療系廃棄物の回収は、手ずから運搬しなければならない重量が大きいため、女性がそれを担うことが困難でした。しかし、歯科の石膏や医療系廃棄物の回収の業務を各地の専門業者に移管することを決め、その上で、歯科の貴金属回収の営業部門に新卒の女性の配属を開始しました。宝飾の貴金属回収の営業部門にも既に女性を配属しており、さらに産業廃棄物処理の営業部門にも女性を配属する予定です。

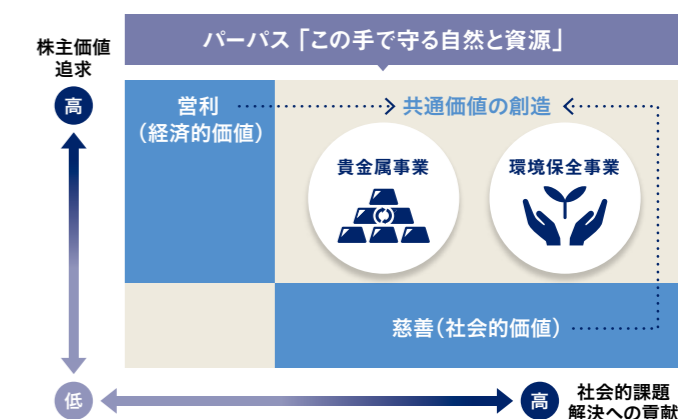
障がい者の雇用に関しては、健常者中心の職場に障がい者に適応してもらうという考え方から、さまざまな障がいのある方が健常者と一緒に安全に働ける環境につくりかえるという考え方に切り替え、グループ全体で障がい者雇用を拡大しているところです。

【G：時代を先取りした取締役会構成】

本年6月、欧州において、株主様を含む多くの機関投資家と個別面談を行ったところ、その多くの面談で当社のガバナンスについて高い評価をいただきました。ガバナンスという主題の中でも取締役会のあり方はとりわけ注目されており、それに関して当社の優越性を示すことができました。当社の取締役会構成は社外取締役が過半数を占めており、全取締役6名のうち社外取締役は4名です。また、当社の取締役会構成は女性取締役が30%超を占めており、全取締役6名のうち女性取締役は2名です。さらに、当社の取締役会は多様性とバランスに配慮したスキルマトリックスを形成しています。こうした取締役会構成を達成するため、約10年前から段階的に取り組んでおり、その結果として、証券取引所が求める基準や目標を先取り

して実現できました。もちろん、取締役会はその構成が良ければそれでいいということではなく、その使命に則り、広くステークホルダーを意識し、会社を善導しようとする意思や意欲が集結しなければなりません。そういう本質的な観点からも、当社の取締役会は、取締役会や各種委員会における熱心な討議を通して、正しく進化していると信じています。

前に述べた役員層を対象とした株式報酬比率の拡大もガバナンス面の改革です。投資家の皆さまと対話する中で経営陣の報酬を、各年度の利益水準に連動させるだけでなく、株価や配当の変動に連動させるべきだというご意見を前向きに受け止めました。株主の皆さまの投資に対するリターンと経営陣の働きに対するリターンの基準を共通化することにより、株主価値を尊重した経営が持続的に促されます。さらに、役員報酬に関して、ESGパフォーマンス向上との連動をより明確にすることが次なるテーマです。



ステークホルダーの皆さまへ

1年前、2023年3月期の減益予想をお伝える際、「大きく飛躍するために屈んでいる」と申し上げました。しかしながら、2024年3月期においては利益水準を回復させることができないことについて、お詫び申し上げます。繰り返になりますが、第9次中期経営計画で掲げた「成長へ向けた基礎固め」のための取り組みは継続しており、結果としてそのことが利益水準の早期回復と直ちに相容れない面もありますが、中長期的な成長の実現を優先します。各事業領域において研究開発や設備投資、組織再編が適切な時期に成果をもたらし、当社の連結業績を再び力強い成長軌道に戻すつもりです。

引き続き、すべてのステークホルダーの皆さまからのご理解やご支援を賜りたく、お願い申し上げます。



ARE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。





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

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」

基本方針		2022年度の成果
1.世界的な成長への基礎固め	貴金属事業	<ul style="list-style-type: none"> 最新鋭の設備を導入したアジア最大の貴金属リサイクル工場の稼働 北米においてミント製品のラインアップ拡充及び生産量を拡大
	環境保全事業	<ul style="list-style-type: none"> 産業廃棄物処理をデジタルで効率化するSaaSサービスを開始
2.新たな人材政策の実施		<ul style="list-style-type: none"> タレントマネジメントシステムの導入 海外トレーニー制度の導入 メンター制度の導入 週休3日モデル・年10日指定休モデルの導入
3.グループリスク管理の強化		<ul style="list-style-type: none"> 多様化する北米事業に関するリスク管理を強化
4.SDGsへの貢献	限りある資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> 貴金属リサイクルによるCO₂削減効果538千トンCO₂ 国内・北米でリサイクル由来のグリーンゴールドの販売を拡充
	ワークライフバランス等の基盤充実	<ul style="list-style-type: none"> 男性育児休業取得の推進 障がい者雇用の全社推進

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

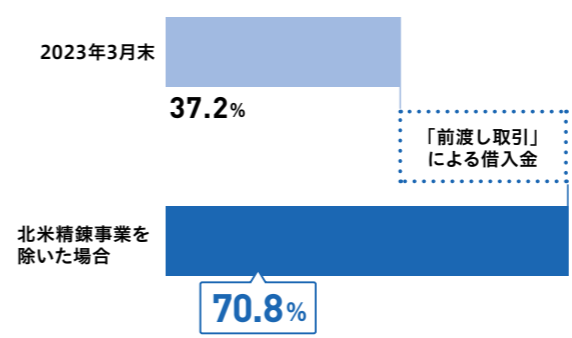
当社グループの運転資金需要は、貴金属リサイクル事業における貴金属製品製造のための原材料の購入、北米精錬事業における後述の「前渡し」のための貴金属地金の購入が主です。投資資金需要は、国内および北米の主力製造拠点における新事業や能力拡大、生産性向上のための設備投資が主です。将来の成長に向けた戦略的な資金需要については、財務基盤の安定と資本効率の向上を両立させながら積極的に対応していく方針です。運転資金や投資資金は、主として営業活動で得られた資金により充当し、必要に応じて金融機関からの借入や社債による資金調達を実施しています。

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え計上されますが、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、自己資本比率が低くなります。2023年3月末の自己資本比率は37.2%でしたが、北米精錬事業を除けば自己資本比率は70.8%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子会社が米ドル建転換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げています。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。また2022年12月には、工場・開発拠点におけるCO₂排出量削減に向けた投資を加速するため、脱炭素推進私債を発行し、50億円を調達しています。

中期財務目標

財務目標達成に向け財務基盤の強化を進める

当社は中期における財務目標を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。2021年から2023年の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

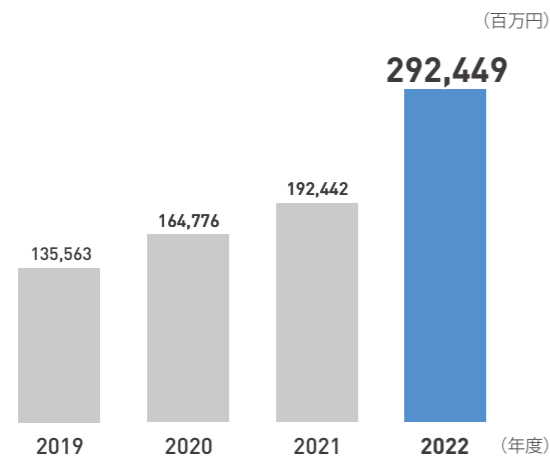
当社グループでは、個別の投資案件について、事業の収益性や成長性、既存事業とのシナジー効果などを総合的に考慮して意思決定を行っています。それに加えて、中長期的な視点での研究開発、省エネルギーや創エネルギー、DXの推進、EVの導入など、環境問題の解決のための設備投資にも積極的に取り組んでいます。

株主還元に関する基本方針

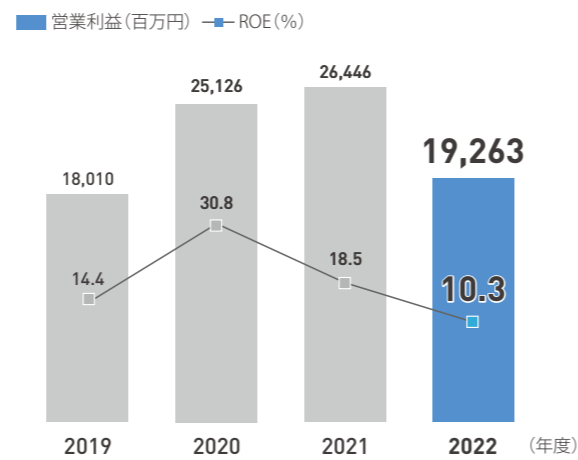
配当性向40%を目処に安定配当を継続する

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に従って、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。

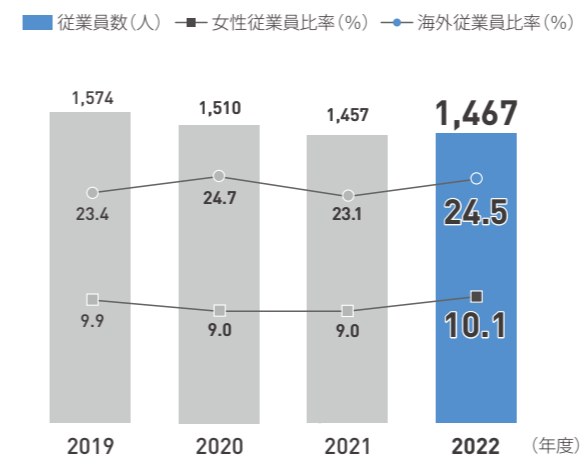
売上収益



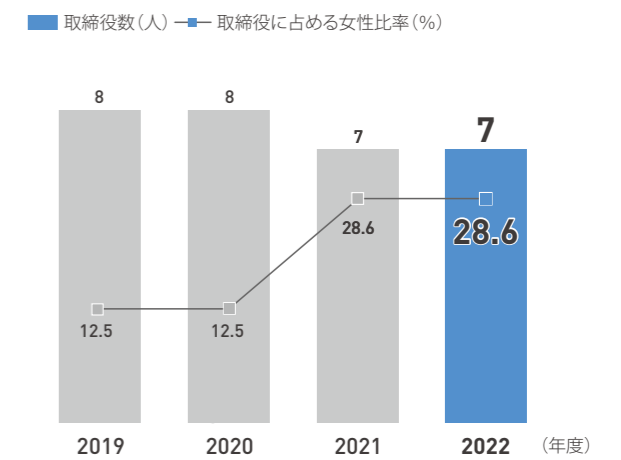
営業利益／ROE



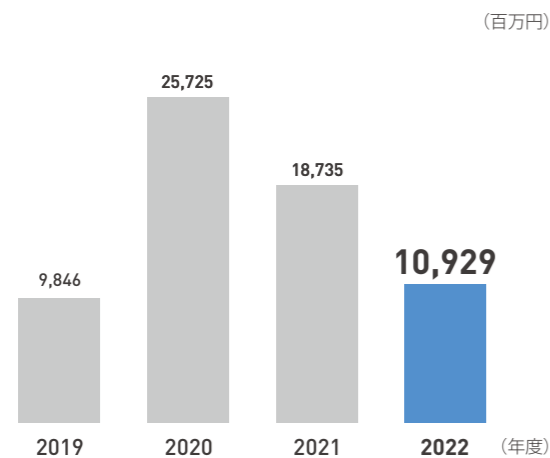
従業員数・女性従業員比率・海外従業員比率



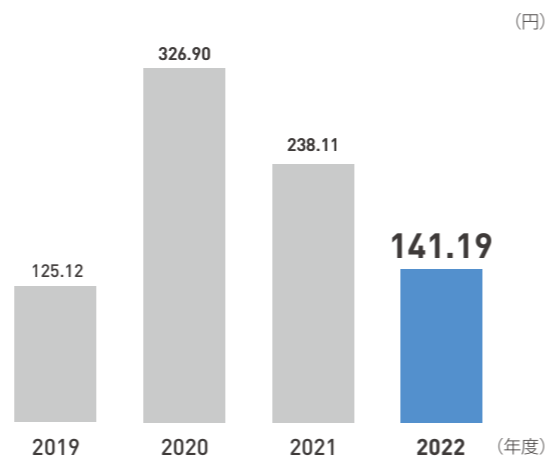
取締役数・取締役に占める女性比率



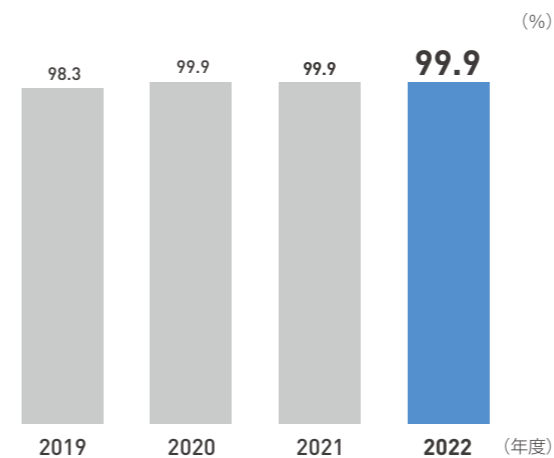
親会社の所有者に帰属する当期利益



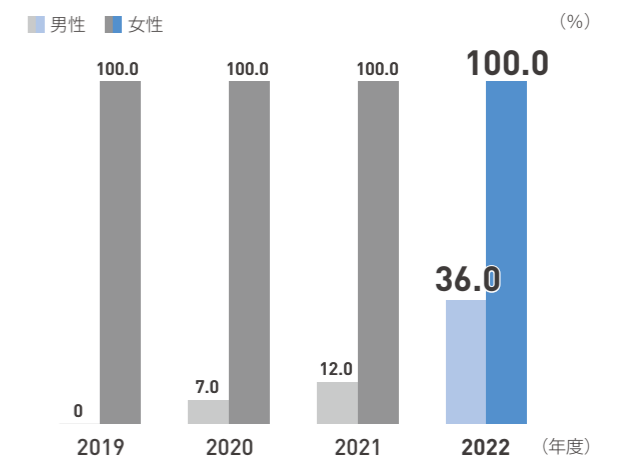
基本的1株当たり当期利益^{※1}



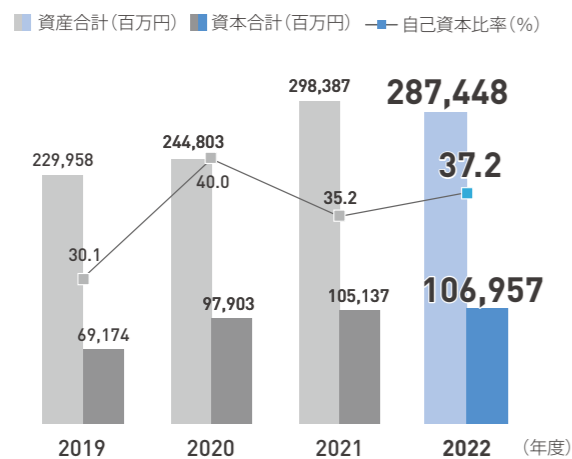
インターバル勤務11時間以上達成率^{※2}



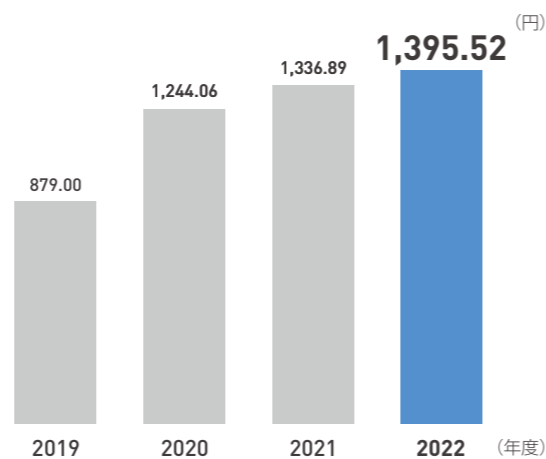
育児休業取得率^{※2}



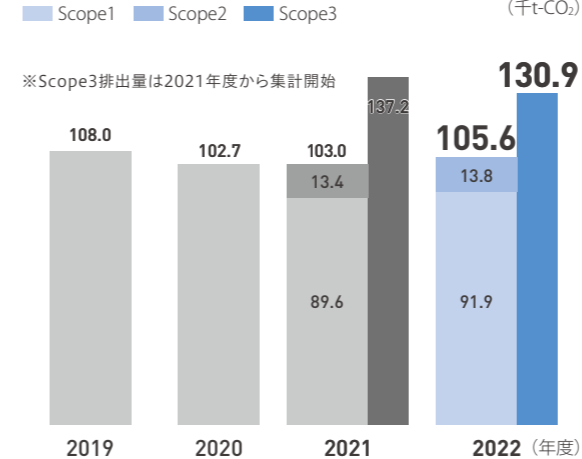
資産合計／資本合計／自己資本比率



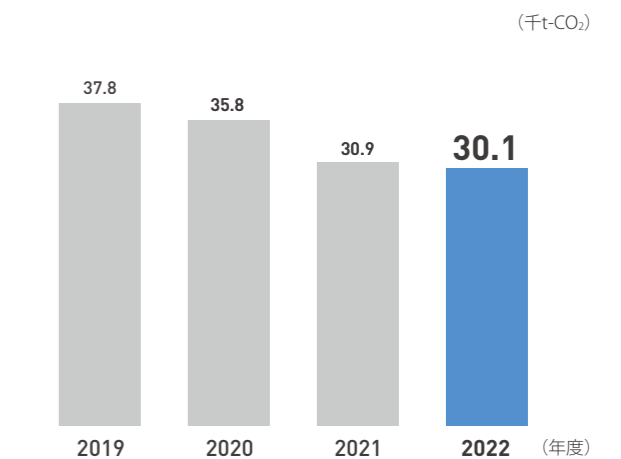
1株当たり親会社所有者帰属持分^{※1}



CO₂排出量



電力・ガソリンなどエネルギー起源のCO₂排出量^{※3}



※1 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。2019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。

※2 国内グループ会社対象。
 ※3 2023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。