

アサヒウェイ

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。

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

TOP MESSAGE	02
事業内容と提供価値	
事業の強みと優位性	
リスクと機会	
長期ビジョン	
2020年度および第8次中期経営計画の振り返り	
第9次中期経営計画	
アサヒホールディングスの歩み	12
At a Glance	14
アサヒホールディングスの強み	15
アサヒホールディングスの価値創造	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	22

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サステナビリティ方針	36
アサヒホールディングスのマテリアリティ	37

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
地球温暖化防止への取り組み	41
S 社会	
「責任ある貴金属管理」への取り組み	42
ワークライフバランス・ダイバーシティ	44
人材育成の取り組み	45
社会との関わり合い	46
G 企業統治	
コーポレート・ガバナンス	48
コンプライアンス・リスクマネジメント	51
役員紹介	53
財務・非財務データ	54
グループ会社体系図	56
会社概要・株式情報	57

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。



【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】

2020年4月1日～2021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、億円未満については四捨五入をしているため、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。

環境と社会をつなぎ 循環経済を支えています

当社のビジネスは「貴金属事業(貴金属リサイクル・貴金属精錬)」と「環境保全事業」の2つを柱としています。顧客に密着した営業と独自の技術・ノウハウを強みとして成長を続けるとともに、市場の変化を先取りするかたちで事業の「スクラップ&ビルド」を実行してまいりました。

さらに、人類社会の将来に向かって、当社は「環境と社会をつなぐ循環経済の担い手」であらねばならないと考えています。当社の創業時からの事業である貴金属リサイクル事業は、有用な資源の再利用を促すものであり、人体の血液循環にたとえるならば「静脈」であり、循環型社会形成の過程においては、当社が「動静脈連携」を主導し、経済的価値と社会的価値を同時に増幅していきたいと考えています。

中期的視野で成長を見込んでいるのは、現在北米で展開している貴金属精錬事業です。貴金属精錬をプラットフォームとして、その上に「金・銀コイン等のミンティング」・「選鉱用カーボンの処理」・「各種金融サービス」といったさまざまな事業を開発することによって収益源泉を多様化する戦略は、連結業績に大きな貢献をもたらしつつあります。この「北米モデル」を世界の他の地域に水平展開し、グローバルに事業を拡大するという長期ビジョンを描いています。

第8次中期経営計画の最終年度である2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大に世界が翻弄される中、過去最高益を更新することができました。3年間の計画期間全体を振り返れば、既存事業からの撤退(スクラップ)と新規事業への進出(ビルド)がうまくかみあったことで、事業基盤を強化しながら、業績面で成長を遂げることができたと思っています。

2021年4月から始まった第9次中期経営計画においても「独創性と成長を追求するグローバル企業へ」をスローガンとし、間断なく「革新と挑戦」に取り組み、成長戦略を遂行しながらソーシャルインパクトを創出するとともに、人事制度改革やコーポレートガバナンス刷新から良き効果を導き、経営の土台をより強固で持続性のあるものにして参りたいと思えます。

2021年9月

代表取締役社長 兼 最高経営責任者(CEO)

東浦 知哉



事業内容と提供価値

「貴金属事業」と「環境保全事業」に取り組んでいます

当社のビジネスは、「貴金属事業」と「環境保全事業」という2つの柱から成り立っています。

第1の柱である貴金属事業は「貴金属リサイクル」と「貴金属精錬」の2つの事業に分かれます。貴金属リサイクルの方は、貴金属を含むスクラップから、金・銀・パラジウム・プラチナなどを回収し、高純度の地金に再生する事業であり、主に日本・韓国・マレーシアにおいて展開しています。エレクトロニクス・触媒・歯科・宝飾などの幅広い分野に対応しており、最先端の技術と蓄積されたノウハウを駆使し、さまざまな形状や性状を有する原材料を最適な方法により効率的にリサイクルできるという点で競争力が高く、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獲得しています。

貴金属精錬の方は、鉱山会社や宝飾産業から金・銀の原材料を入荷し、貴金属リサイクルと同様、高純度かつLBMA^(※)の認証を得て世界市場で流通可能な金・銀に精錬する事業であり、北米で展開しています。また、精錬事業を土台としてさまざまな高付加価値事業を創出しています。(※)LBMA: London Bullion Market Association

第2の柱である環境保全事業は、多種多様な産業分野に対応する処理施設・設備を保有するとともに、国内最大規模の営業人員を擁して、廃棄物の適正処理および再資源化を行っています。また、北海道から沖縄までの全国すべての地域における収集運搬許可を取得しており、日本全国のあらゆる地域で事業を展開しています。

当社は、写真定着液からの銀のリサイクルおよび写真廃液の無害化処理の事業で創業しており、現在の事業の2つの柱はその流れを汲むものといえます。

「循環経済」に貢献しています

当社は自社の事業自体を通して、経済的価値と社会的価値の共通創造にかかわっています。

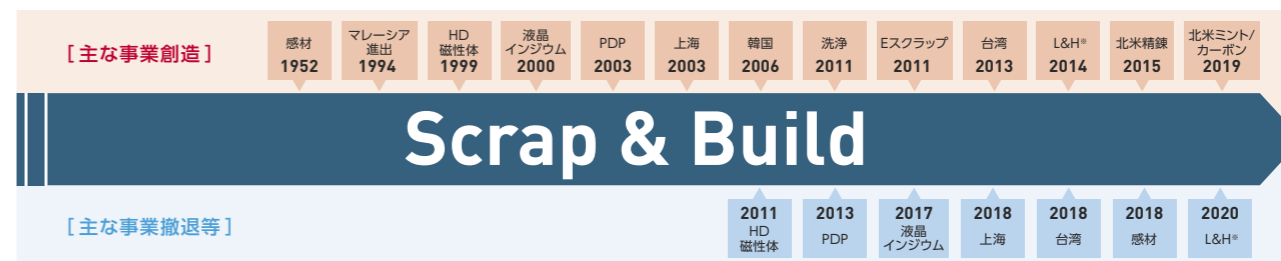
貴金属リサイクルは、価値の高い希少資源である貴金属の再利用を促しており、循環経済への基本的な取り組みであるといえます。もともとは、高価なものであるから循環させなければならないという経済合理性に導かれたリサイクルでありましたが、低炭素化志向やサプライチェーンにおけるリスクの最小化のために、リサイクルされた貴金属が選好される気運があります。北米における貴金属精錬においても、大手宝飾商などと積極的に取引を進め、リサイクルを推進しています。

産業廃棄物を適正に処理することを目的とする環境保全事業の領域においても、循環経済の波が寄せてきています。当社は自社施設において、燃料油、木材、ガラス、耐火レンガ、有機物残渣などのリサイクルを行っています。それに加えて、CO₂削減につながる最適な収集運搬経路の選択や多彩なリサイクル推進のため、国内各地の優良事業者と連携しています。同業者のみならず、より合理的な「循環」のためのネットワーク形成に向け、化学・素材関連の製造業と大規模なリサイクルを連携する機会が増えています。

当社の事業のほとんどは、人体の血液循環にたとえるならば、「静脈」の領域にあります。心臓から動脈を通じて体の隅々に送り届けられた血液は、役目を終えると静脈を通して心臓へ戻っていきますが、その過程で、価値のあるものを取り出して再び動脈の流れに乗せるのが静脈の役割といえます。動脈と静脈を連携させるための積極的な役割を担うことによって、当社が社会のために提供できる価値が大きくなると考えています。

事業の強みと優位性

スピードを重視した事業改革の推移



※ライフ&ヘルス事業セグメント

「スクラップ&ビルド」で素早く変化に対応してきました

当社の社員が共有すべき価値を定めた「アサヒウェイ」において、「利益なくして成長なし」、「革新と挑戦」という理念を掲げています。これらを常に念頭におき、絶えず市場や社会の変化を注視し、事業の「スクラップ&ビルド」というかたちで変化を先取りし、自らの変革と新たな価値創造を実践してきました。理念を単に理念に終わらせずに、実践によって成果を上げてきた歴史があります。

1981年ソニー(株)がデジタルカメラ開発を発表した当時の当社は写真感材事業がすべてでした。その報道発表を受けて、直ちに歯科分野を皮切りにエレクトロニクス・宝飾・触媒分野といった銀以外の貴金属(金・パラジウム・プラチナ・ロジウム)を扱う新事業創出を次々と成功させました。現在、国内貴金属リサイクルの市場シェアは、いずれの分野においても40%~70%まで拡大し、安定した業績のベースとなっています。また、海外ではアジアにおいて日本国内をモデルとした貴金属リサイクル事業に進出し、着実に成果を上げてきました。

2015年、国内・アジアの貴金属リサイクル事業とは異なるビジネスモデルである貴金属精錬事業を北米で開始しました。英国のジョンソンマッセイ社から米国・ユタ州とカナダ・オンタリオ州に事業拠点をもつ金・銀の精錬事業を買収しました。さらに2019年に米国・フロリダ州のリパブリックメタル社の資産買収を行い、ミンティングやカーボン処理の事業資産を取得し、北米でのビジネス基盤を拡大しました。

環境保全事業は、処分の許可に当たって住民同意が必要です。操業までの時間を短縮するために、2000年以降M&Aを活用し、20社超を傘下に収めて、多種多様な産業分野に対応する処理施設を取得し、取扱品目を拡大してきました。

このように事業の拡大を図る一方、主に収益性や成長性、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に撤退してきました。2018年には、創業時から続けてきた写真感材に関わる事業から完全撤退しました。同年、上海および台湾の事業からも撤退しました。2020年には、(株)フジ医療器の株式を台湾企業に譲渡してライフ&ヘルス事業セグメントを廃止しました。強調したいのは、これらの撤退はそれぞれの事業が黒字の段階で着手し、黒字で事業を終えていることです。

このように数多くのスクラップ&ビルドを繰り返しながら、当社は成長を持続し、利益を確実に増加し続けています。

強みは、技術力、IT活用、そして顧客密着型コンサルティング営業です

貴金属リサイクル事業に関して、当社の正社員がお客さまを訪問し、お客さまのニーズをしっかりと理解した上で原材料を自社工場に運搬し、工場においては高い技術力とノウハウに基づいて高精度の貴金属回収を行っています。工場が技術・ノウハウを磨き上げ、それをバックにもって、訓練された営業員が顧客密着度の高い営業活動を行っているという一体的な強みは、他社の追随を許さないものと考えています。

すべての営業員はデジタル端末を携帯し、お客さまに対する貴金属価格などの情報を提供するとともに、実際の取引に際しては同端末に入荷に係る情報を入力し、その情報が工場の活動や貴金属価格ヘッジに利用されます。また、リサイクル原材料として歯科医院や歯科技工所から提供される貴金属を電子通帳上でお預かりし、預けたお客さまはパソコンやスマホでその残高を確認しながら、任意のタイミングで売却決済できる「アサヒメタルアカウント」という独自システムを10年前から運用しています。

環境保全事業に関して、物理的な事業基盤となる焼却施設などの処理能力を年々拡大していますが、その点だけでいえば、当社と同等かそれ以上の能力を有する同業者は他に存在します。しかし、国内全域に配置した150名を超える当社の営業員は、自社施設でできることをもとにお客さまを探すのではなく、廃棄物を排出する事業者のさまざまなニーズや問題意識を受け止めることからビジネスを起動します。自社保有施設だけに依存せず、国内すべての許認可自治体から得ている収集運搬許可をフルに活用し、安全性・スピード・コストダウン・CO₂削減といった種々の観点から最適なソリューションを提供します。このようなワンストップのポジションでコンサルティング型営業スタイルを確立するためには、自社の施設や収集運搬網を理解するだけでは不十分であり、グループ外の多くの協業先と緊密な関係を築き上げ、日本各地の産業廃棄物処理に関連するリソースに精通していなければなりません。環境保全のビジネスをこのように高度に知識集約化している点が同業他社にはない当社だけの強みであると自負しています。

今後、処理施設の能力とコンサルティングの能力の両面で



当社の環境保全事業を長期にわたって伸ばしていきたいと考えています。また、第9次中期経営計画において、お客さまが再資源化やCO₂削減を最大化するための処理方法や収集運搬ルートを選ぶことができるデジタルプラットフォームによるサービスを提供することを目指しており、すでにプロジェクトを始動しています。さらに、当社の技術力やノウハウを活かすかたちで環境保全事業を東南アジア地域において展開することを検討しています。

マーケットシェアについて付言します。2020年度は貴金属リサイクルの歯科・宝飾・電子・触媒のいずれの事業分野においてもシェア拡大を果たしました。歯科分野では70%近いシェアを獲得

し、その他の分野においてもそれぞれ40%前後のトップ水準に到達しています。一方、環境保全事業の市場は5兆円超の巨大規模であり、海運や宅配便やタクシーの業界を上回ります。10万社前後といわれる市場参入事業者は中小零細規模がほとんどであり、傑出したガリバー企業は未だ出現していません。当社は業界屈指の規模ですが、それでも売上高は約200億円ですので、マーケットシェアは微々たる数字です。逆にいえば成長の余地が大きいです。今後、提案力や信頼性という強みを徹底的に活かし、産業廃棄物業界の有力ブランドとして長期にわたってシェア拡大による成長を続けていけると確信しています。

行政によるインセンティブ提供も検討されている中、化学工業などの「動脈」部門が使用済みプラスチックに対してガス化・油化・モノマー化などの技術によるケミカルリサイクルを展開する動きが風雲急を告げています。

これに対して動脈産業が静脈産業を圧迫するという見方もありますが、当社はビジネスチャンスが拡大するとポジティブに捉えています。当社は、製造から流通までの多様なプラスチック使用先から使用済みプラスチックの回収を行い、それらをリサイクル可能なものとそうでないものに適切に仕分け、必要な前処理を行って化学工場などにリサイクル原料を配給することができます。それはおそらく化学工場などが自力でできる業務領域ではありません。

これからカーボンニュートラル社会をつくりあげるために大事なことは「動静脈連携」です。当社は、もともと自社保有施設だけに依存することなく、高度に知識集約化したソリューションビジネスとして環境保全事業を運営していますから、動静脈連携のキーロールを担うことができるユニークな存在であると自任しています。

また、特定の地域で特定の処理を行っているだけならば、法規制や商慣習が異なる海外市場へ出ていくことは簡単ではありませんが、当社が広範な産業廃棄物市場で適正処理と再資源化のマネジメントを通してノウハウを蓄積していることが、海外市場においても指導的立場で事業を運営するための無形資産の形成につながっていると考えており、いずれは東南アジアへの進出を果たしたいと考えています。

想定されるリスクと機会

- 技術革新による市場環境の変化 (EV車への移行による触媒の減少、etc.)
 - デジタル市場の縮小 (金属需要の減少)
 - 廃棄物排出量の減少
 - 宝飾品需要の減少
 - IT化の進展に伴う人々の移動の減少
 - 高齢化による市場の停滞等
- 技術革新による市場環境の変化 (取引品目の拡大、etc.)
 - ESG気運の高まりによる東南アジアなどの他地域への進出機会の拡大
 - 高齢化社会の拡張に伴う若返りニーズへの対応
 - 宇宙への進出 (宇宙空間での資源リサイクル)

リスクと機会

貴金属事業のグローバル展開で高い成長を続けます

貴金属リサイクルをはじめとした当社の事業は長く国内中心に展開してきました。しかし、国内中心に事業を継続しているのは成長の限界に直面する—— そのような考えのもと、成長を持続するためにアジアや北米への進出を図りました。

海外事業は現時点ですべて赤字であり、売上高営業利益率も国内事業とそん色はなく、2020年度の貴金属事業セグメントの業績に対する海外事業の寄与は20%を超えました。

海外には未だ当社にとって広大な未開拓市場があります。たとえばインドです。インドでは財産を金製品で持つという文化があります。このようにカレンシー(通貨)を代替する需要、宝飾品・嗜好品としての需要、導電性の高さを求める電子産業関連の需要など、世界全体で貴金属の需要は多様であり、かつ高い水準で安定しています。したがって、貴金属のビジネスを国外に広げることは事業の成長と安定につながります。また、世界全体が循環経済へ移行する中、希少資源を取り扱う貴金属事業が果たすべき役割はますます重要になってきます。当社にとっての今後のビジネスチャンスは広く世界中に見出すことができるといっても過言ではありません。

環境保全事業の発展のカギは「動静脈連携」にあります

産業廃棄物の市場規模は巨大でありながら、支配的なマーケットシェアを有する企業は存在しません。その中でどのようにシェアを拡大していくかが課題です。市場内部には複雑な法規制があり、産業廃棄物の施設や処理はいずれも許認可を取得する必要がありますことから、外部からの新参者にとって参入障壁が高いといえますが、既存のプレーヤーが事業を拡大する際も法規制や許認可をクリアするために時間がかかるという難点があります。

一方、カーボンニュートラルに向けた国策の一環として、「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」が第204回通常国会で成立し、プラスチックなどの廃棄物に対する再資源化を目的とする行為に対する規制緩和が広がります。再資源化に対する

長期ビジョン

北米の貴金属精錬事業は世界最大の規模です

当社の北米事業は、世界5大リファイナリー(貴金属精錬事業者)の一つであり、米国・ユタ州とカナダ・オンタリオ州の両施設を合わせれば、世界最大規模です。日本では鉱山会社が精錬施設を保有していることが多いのですが、欧米では通常、鉱山会社と精錬会社は相互に独立した存在であり、資本的に分離しています。稲を作る農家と精米所が別々に営まれているようなものです。精錬部門を産業内でいわばシェアード・サービスとする形態は、経済性やエネルギー使用効率の面などで合理性があるとされています。精錬事業自体のCO₂排出はほぼゼロであり、当社が精錬事業に使用する燃料については水力発電由来のものを多く用いています。

2015年以降の北米事業の買収は、貴金属が産業社会や市民生活に必要なものであるかぎり、貴金属精錬も必要不可欠な存在であり続けるという確信に基づき、これまでに経験したことのない海外で、しかも大規模の買収を決断しました。

精錬事業をプラットフォームにした収益源泉の多様化が実を結びました

当社には「利益なくして成長なし」という経営理念があるとともに、「ピンチをチャンスに変える」という実践の伝承があります。買収直後の決算は厳しいものでありましたが、そのような厳しい現実に直面してもたじろがず、精錬事業をプラットフォームとした収益源泉の多様化に舵を切り、会社を挙げて勇猛果断に進進しました。2017年度には北米事業を黒字転換することができ、2019年度に行った競合他社の資産買収も弾みとなり、近年は右肩上がりでめざましく業績を高めています。

巨大な精錬事業を擁していなければできないこと、精錬事業を介するすべてのバリューチェーンで利益創出機会を内部化するという取り組みの事例を紹介します。一つの例が、精錬した貴金属をコインやバー形状の製品に加工する「ミンティング事業」です。ユタ州の工場で精錬した地金をフロリダ州の工場でコインやバー形状に高精度加工を行い、金・銀の付加価値を高めて販売しています。工業品である地金を一般消費者市場に送り出すという点でダウンストリームのビジネスといえます。

もう一つの例は、「グリーンゴールド事業」です。グリーンというのは、地球環境を汚染していないこと、児童労働や強制労働に依らないこと、内戦への資金供給になっていないことなど、環境や人権への侵害がないことを意味します。グリーンであることを保証できる原材料からつくられた金地金や金製品にはプレミアム(価格の割り増し)がつきます。すでに日本国内の貴金属リサイクルでは、高度なトレーサビリティと顧客調査のしつこさを確立し、大手ジュエリーメーカーなどにグリーンゴールドを供給しており、それが収益性向上に寄与しています。これと同様の取り組みを、

北米においても実現するに至りました。これもダウンストリームのビジネスです。

アップストリームのビジネスの例として、「カーボン処理事業」があります。鉱山会社が選鉱過程で吸着剤として使用する活性炭(カーボン)には、有価物である貴金属が残留しているとともに、水銀などの有害物質が含まれています。当社は大量の活性炭を取引先から有償で引き取り、水銀の除去を行ったのち、残留している貴金属を回収します。

また、当社北米事業は「金融サービス」を拡大しています。基本的な精錬取引というのは、取引先から原材料を受け入れ、1週間前後の契約期間で高純度地金への精製を完了し、それを取引先に返却するという流れにあります。ところが、取引先の資金繰りなどの事情から、当社が原材料を受け入れた時点で「前渡し」という



返却を求められることがあります。当社はこれに積極的に応じています。前渡しは貸し付けと同じであり、安定した金利収入が得られます。他方、入荷済みの原材料は金・銀であり、その内容分析と価格ヘッジをしっかりと行い、確定された価値の範囲内で貸し付けを行っているため、貸し倒れリスクがまったくありません。

以上のようなさまざまな取り組みが実を結び、北米の貴金属精錬事業は赤字から脱却したというだけでなく、高収益事業へと発展し、当社グループの成長戦略の柱となりました。

「北米モデル」の水平展開を長期スパンで進めます

中期的視野に立った成長戦略として、現在北米で展開している貴金属精錬事業を2つの方向に伸ばします。一つの方向は「収益源泉のさらなる多様化」です。貴金属精錬という事業をプラットフォームとして、その上に付加した金融サービス事業やミンティング事業が2020年度の業績に大きく寄与しました。今後、カーボン処理事業の取引拡大や貴金属倉庫事業の立ち上げなどにより、北米事業の収益性を一層高めます。

もう一つの方向は「全世界的な水平展開」です。精錬事業の上に多くの高収益事業を載せる当社の北米モデルを世界の他地域に広げたいと考えています。具体的には、ヨーロッパ全域やインドを中心とした南アジア地域へと水平展開していきたいと考えています。

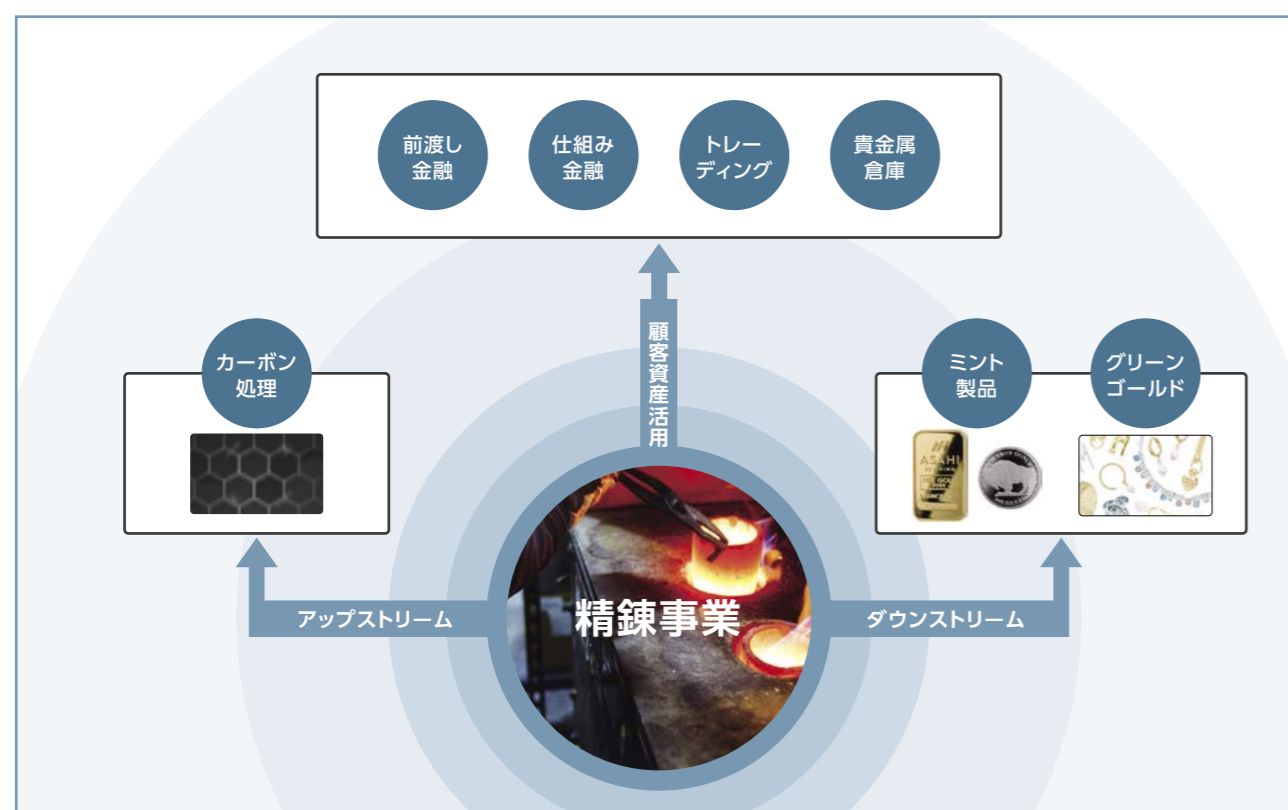
それを加速するためには、ターゲットとなるエリアにおけるM&Aが有効だと考えています。一方、ミンティング事業を日本国



内に導入することを計画しています。北米で急拡大することができたミンティングの事業ノウハウと日本国内で築き上げられたグリーンゴールド生産能力とを融合させることで、きわめてユニークで付加価値の高いビジネスを実現できると考えています。時間をかけてでも必ず実現したいと思っています。

北米精錬事業における新たなビジネスモデルの確立

コアの精錬事業をプラットフォームに、上流・中流・下流、すべてのバリューチェーンを拡充



2020年度および第8次中期経営計画の振り返り

新型コロナによる業績への悪影響はほとんどありませんでした

新型コロナウイルス感染症の感染拡大とそれによる社会の混乱とともに始まった2020年度でありましたが、当社の貴金属事業および環境保全事業は、産業社会や市民社会の要請に沿ってノンストップで稼働し、会社としての使命を果たすことができたと思っています。

たとえば、九州における焼却施設は、医療機関や行政機関からの信頼と負託に応じて、新型コロナウイルスと闘う病院から発生する医療廃棄物を多く処理しました。また、テレワーキング、ネットショッピング、映像・音楽コンテンツのオンライン配信が広がり、サーバー・パソコン・スマホなどの関連機器の生産が拡大し、回路基板、コネクタ、水晶振動子などに使用される貴金属の回収ニーズが急増し、当社も国内工場をフル回転して対応しました。さらに、外出自粛により、自宅の整理・片づけでタンスに眠っていた宝飾品などを処分する人が増えたために、多くの市中買い取り事業者から貴金属回収依頼が増え、宝飾スクラップの取扱量は過去最高を記録しました。一年間を通してみれば、総じて国内外で事業は伸長し、2020年度の連結業績は過去最高を更新することができました。

第8次中期経営計画は「100点満点中の90点」でした

2020年度を含めた第8次中期経営計画期間を振り返ると、積極的にスクラップ&ビルドを成し遂げながら、着実に業績向上を実現することができた3年間であったと思っています。2019年度

末にライフ&ヘルス事業セグメントを廃止しましたが、同セグメントに属した3社すべてをこの3年間に売却することができました。

その一方、北米事業の拡張のみならず、国内各事業についても「攻め」を実行しました。環境保全事業分野において新焼却炉3基を竣工し、さらに新たに2基を増設する計画を策定しました。貴金属リサイクルの分野では、九州において電子関連の新工場を完成し、関東圏においてIoTやロボットを活用して高効率で大規模な新工場の建設に着手しました。

ユタ州の工場の精錬設備の改修プロジェクトは予定よりも遅れています。IoTやロボットを活用した大規模改修を予定していましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、本プロジェクト完了は第9次中期経営計画へと持ち越しとなりました。第8次中期経営計画の遂行や達成の状況を採点するとすれば、100点満点のうち90点くらいではなかったかと自己評価しています。



2020年度の経営成績

貴金属事業セグメントでは、国内および韓国・マレーシアにおける貴金属リサイクル分野の売上収益および営業利益は、貴金属価格の上昇に加えて、すべての分野で市場シェアを向上させたことにより前年同期比で増加しました。また、北米における貴金属精錬分野の売上収益および営業利益は、製品加工・販売や金融取引の大幅な拡大により前年同期比で増加しました。

環境保全事業セグメントでは、新型コロナウイルスの影響で停滞した工業生産活動は回復傾向にあります。産業廃棄物の排出量が総じて減少したため、本セグメントの売上収益は前年同期比3.6%の減少となりました。営業利益については、自社施設の稼働率の維持や処理単価の引き上げなどにより前年同期並みの水準を維持しましたが、

不要設備の廃棄に伴う除却損失や売却損失などを計上しました。

以上の結果、2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)の業績は、売上収益164,776百万円(前年同期比29,213百万円増、21.5%増)、営業利益25,126百万円(同7,115百万円増、39.5%増)、税引前利益26,136百万円(同8,486百万円増、48.1%増)、当期利益25,725百万円(同15,879百万円増、161.3%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益25,725百万円(同15,879百万円増、161.3%増)となり、いずれも過去最高の業績となりました。セグメント別の売上収益は、貴金属事業が144,795百万円(同31,039百万円増、27.3%増)、環境保全事業が19,981百万円(同735百万円減、3.6%減)となりました。

第9次中期経営計画

独創性と成長を追求するグローバル企業へと邁進します

2021年4月～2024年3月の第9次中期経営計画においては、「独創性と成長を追求するグローバル企業へ」というスローガンの下、①世界的な成長への基礎固め、②新たな人材政策の実施、③グループリスク管理の強化、④SDGsへの貢献 ―― の4つを基本方針としています。

競争力の強化によって収益性・成長性を高めます

貴金属リサイクルは各分野ともシェアも高く、安定的な利益も上げていますが、さらにコスト競争力を上げるため、貴金属リサイクルの総合的な新工場を茨城県に完成させて、国内事業基盤の一層の強化を図ります。

また、北米においては老朽化した精錬設備を更新し、関連する諸事業の収益性向上を図ります。それと同時に、北米からヨーロッパや南アジアへの水平展開の準備を進め、いつでも実行に移せる体制を固めます。

環境保全事業に関しては、第8次中期経営計画期間に3基の焼却炉を新設し、第9次中期経営計画から第10次中期経営計画にかけての期間にさらに2基を新設する計画です。そのうちの1基は関東圏に建設します。加えて、事業効率を高めるデジタル化と脱炭素化に沿ったグリーン化を推進しながら、産業廃棄物の処理とマネジメントの両面で収益性・成長性を高めます。

多様性を涵養しながら成果主義・能力主義を徹底します

社員の処遇に関してこれまでも成果主義・能力主義を基調としてきました。それをさらに徹底します。各人の報酬をより厳密にその成果・能力にふさわしいものに洗い替え、社歴や年齢にかかわらず適材を重要ポジションに配置する人事を推進します。

また、当社では歴史的に新卒採用よりも中途採用が多かったため、色々なバックグラウンドをもった社員が集まっており、M&Aによって新しい集団が当社グループに加わった際も文化的コンフリクトがほぼ生じません。もともと多様に富んでいるがゆえにインテグレーションのコストがきわめて低いといえます。個人単位の成果主義・能力主義が報酬や登用の基本となっていることと相まって、出身組織などでまとまって政治的パワーを行使する必

要もなく、派閥らしきものも皆無です。

第9次中期経営計画期間において、ダイバーシティ&インクルージョンを強化し、特に女性社員の一層の活躍支援に取り組みます。当社の就業者構成をみると男性の比率が高いことは否めません。当社業務の特性上、営業員は特殊な薬品などを扱う取引先を訪問することがあり、母性保護の見地から営業部門全般に女性を配置してこなかったことが最大の原因です。そういう懸念がない職場では男女差はありません。たとえば神戸のテクノセンターという技術部門中心の職場で働いている社員の男女比はほぼ同じであり、成果主義・能力主義に基づいて人事を運営しているため、報酬や昇進の早さは実績でみて男女間に差はありません。

したがって、女性の活用の問題は、女性を配置する職域の問題であると認識しています。そこで、母性保護には十分に配慮しながら、その問題がない営業領域に女性を採用・配置することに積極的に取り組みはじめました。

取締役会の改革とリスク管理強化を図ります

取締役会を漸進的に改革し、経営の機動性を高めています。2021年6月の定時株主総会時の取締役の改選においては、取締役候補者を7名として、前年度よりも1名減のコンパクトな体制としました。また、マーケティング領域の経験が豊かな事業経験者が新たに社外取締役として加わり、取締役のバックグラウンドが多様化するとともに、過半数が独立社外取締役によって占められる取締役会構成となりました。

この新たな取締役会を通してリスクテイクとリスクチェックの双方の機能をバランスよく高めたいと考えています。それが、「アサヒウェイ」における「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」につながると期待しています。

2021年4月1日付で「グループリスク管理部」を設置しました。海外事業を含めたグループ全体のコンプライアンスリスクの管理を実践します。特に、成長速度が高い北米精錬事業に関して、取引先の信用リスク管理を強化します。また、「責任ある貴金属管理」を徹底するとともに、人権や環境に配慮した貴金属製品の提供を通じて「アサヒブランド」の価値向上に努めてまいります。

安定した株主還元を継続します

当社は株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要な使命と位置づけて、株主還元については、従来通り配当を主体に考えています。これまで赤字であっても減配することなく安定配当に努めてきました。この基本方針に変わりはありません。

第9次中期経営計画の期間においては、今後の成長に向けた設備投資やM&Aに必要な内部留保の充実を図りながら、配当性向に関しては40%を目処として、現在の年間配当水準から目減りさせることなく、安定した株主還元を確実に実施してまいります。

当社の生む経済的価値と社会的価値を共に高めます

2050年までのカーボンニュートラルの達成、それに向けた脱炭素化推進のため、2030年までの今後10年間の活動がきわめて重要です。産業界においては、資源循環の拡大とCO₂の削減につながる「動静脈連携」の意義が高まると思っています。当社は「環境と社会をつなぐ循環経済の担い手」として主導的役割を果たすつもりです。

人類がその存続のためにSDGsを必要とする中、資本主義の下でも企業の社会的責任が問われています。当社は本業を通して経済的価値と社会的価値を同時に実現することに努め、持続可能な社会の実現に少しでも貢献したいと願っています。

投資家の皆さまには引き続きアサヒホールディングスグループをご支援賜りますよう、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

財務・資本政策について

1 自己資本の拡充と資金調達多様化

北米の精錬事業を土台とするトレーディングを含めた金融事業をグローバルに拡大するために必要となる資金を安定的に確保するため、自己資本の拡充を図り、財務の健全性を維持する。

2 既存借入先との関係強化

メガバンクをはじめとする日本国内の既存借入先との関係をより一層強化するため、中長期の事業戦略とそれを支える財務戦略を共有する。

3 直接金融の実現

間接金融への依存を軽減するため、社債やコマーシャルペーパーの発行などの直接金融による資金調達の実現を目指す。外部格付機関からの高い格付の取得を念頭に、財務内容や財務指標の大幅な改善に取り組む。

4 政策融資の活用

長期の事業資金を安定的に確保するため、政府系金融機関が提供する政策融資を積極的に活用する。

5 資金・貴金属調達のグローバル一元化等

貴金属事業における資金や貴金属の調達を一元管理する方向へ転換を進め、世界連結でみた調達コストの削減を目指す。あわせて、トレーディング活動を世界規模で一体的に運営することにより、裁定取引やヘッジ取引からの収益を最大化する。

6 配当方針

成長戦略のための設備投資やM&Aに必要な内部留保充実を図りながら、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、安定的に配当を継続する。

設備投資計画

(単位:億円)				
	2021年度	2022年度	2023年度	合計
貴金属事業	63	32	34	129
国内	47	19	9	75
海外	16	13	25	54
環境保全事業	8	22	68	98
合計	71	54	102	227

株主還元について

	第8次中期経営計画					第9次中計
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(予想)
1株当たり利益(円)*	△18.62	135.39	114.07	125.12	326.90	231.27
年間配当(円)*	30	31.5	60	65	85	90
配当性向(%)	-	23.3	52.6	52.0	26.0	38.9

*2021年4月1日に普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しており、2020年度までの1株当たり利益および年間配当は当該株式分割後のベースに換算



アサヒホールディングスの歩み

創業からの69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。

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

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

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



アサヒホールディングスの歩み

第1幕 1952年 創業～

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年 株式公開～

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



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
2007	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
2009	JWガラスリサイクル(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年 新たな発展へ～

2015	英Johnson Matthey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

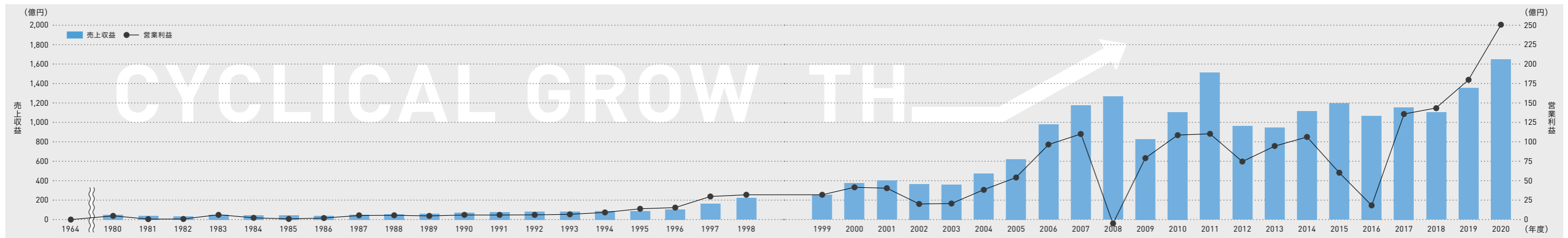
2017	日本ケミテック(株)とエコマックス(株)を ジャパンウェイスト(株)に統合
2020	アサヒプリテック(株)と ジャパンウェイスト(株)の環境保全事業を 統合



歴史の中で育んだアサヒの強み

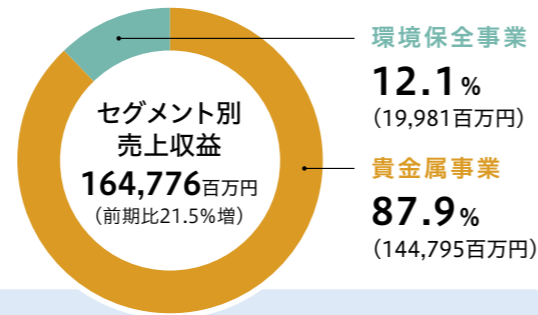
- 変化への対応力
- 事業を再生する経営力
- 業界をリードする「独自の技術」
- 信頼されるアサヒブランド
- モラルの高い社員集団
- グローバルに広がるネットワーク
- ステークホルダーとの良好な関係
- 高いマーケットシェア

業績推移



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。

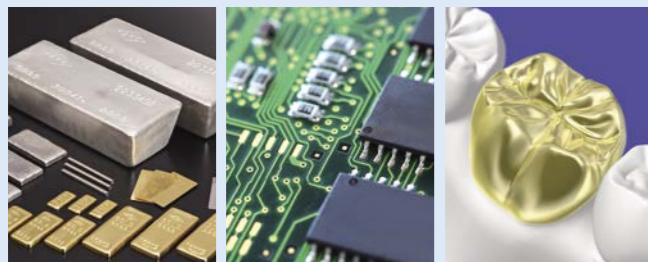


貴金属事業セグメント Precious Metals

[創業から続く事業]

貴金属リサイクル

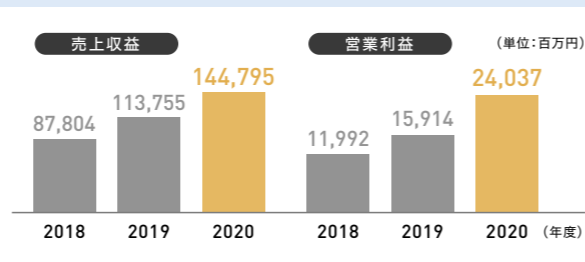
写真感材に含まれる銀のリサイクルから創業し、現在ではエレクトロニクス、歯科分野などさまざまな分野から排出される貴金属を含むスクラップを、高純度の製品に再生しています。時代の変化に合わせてながらも半世紀以上にわたり、リサイクル由来の貴金属を提供し続けています。



[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

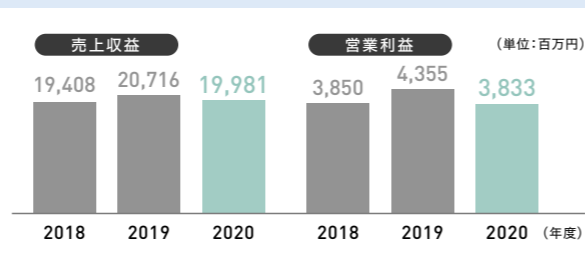
[地球の持続可能性に貢献]

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、ワンストップの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、関インテラセントラルを環境保全事業に移行しました。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、組み換え後の数値を記載しています。



強み(価値創造の源泉)

営業人材	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
貴金属高精度回収技術	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
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分の許可を取得し、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

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。

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。

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。

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。

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。

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。

ステークホルダーとの良好な関係

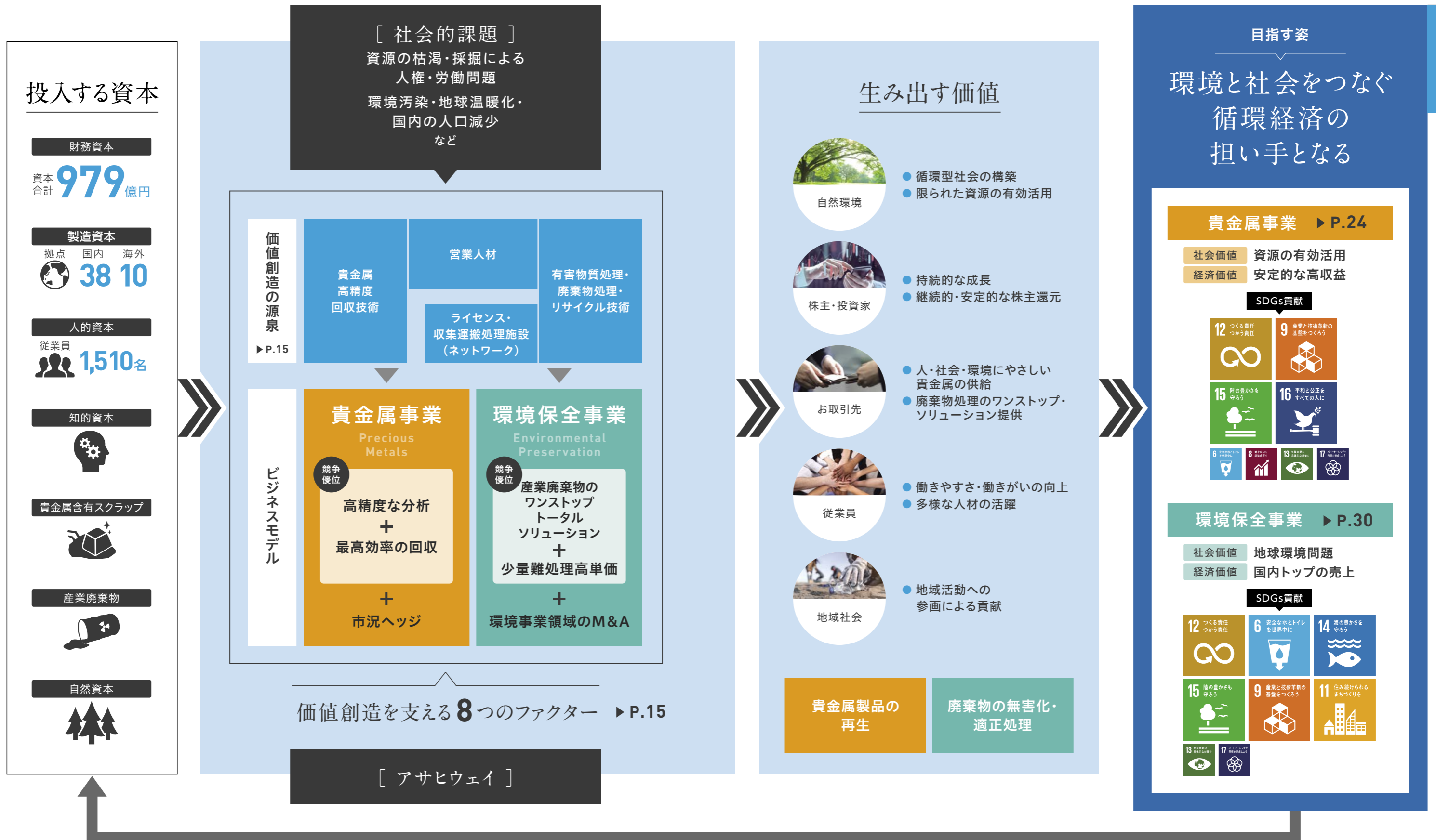
投資家との対話を積極的に行い、顧客や取引先の声に耳を傾け、ガバナンスの強化、商品・サービスの開発に活かしています。従業員はもとより地域との信頼関係を大切にし、長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

高いマーケットシェア

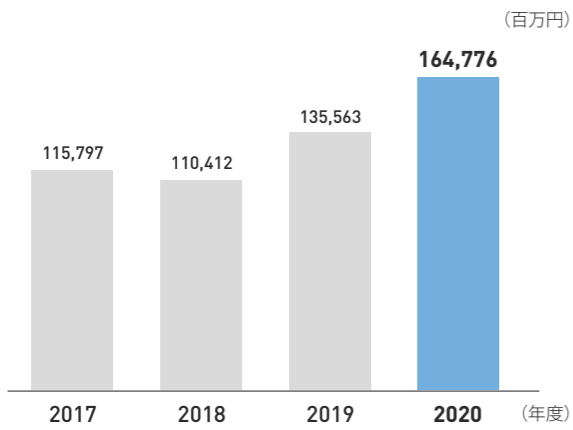
顧客や取引先の皆さまに満足していただくことを第一に考え、製品・サービスの向上に努めてきました。幅広いニーズに応えることができる営業力・技術力はお客さまからの信頼を獲得し、高いマーケットシェアを実現しています。

アサヒホールディングスの価値創造

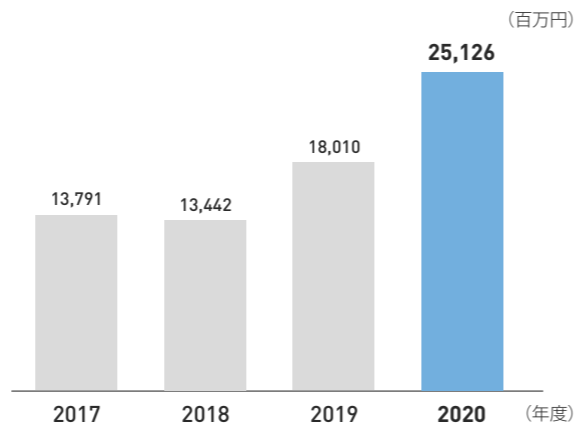
わたしたちは2つの事業を価値創造のドライバーとし、事業の成長と社会的課題の解決を実現しています。
事業活動から生み出された価値を最大化させるよう努め、“独創性と成長を追求するグローバル企業”を目指します。



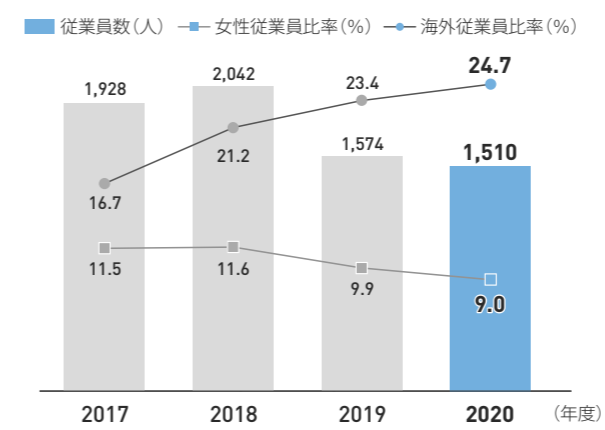
売上収益



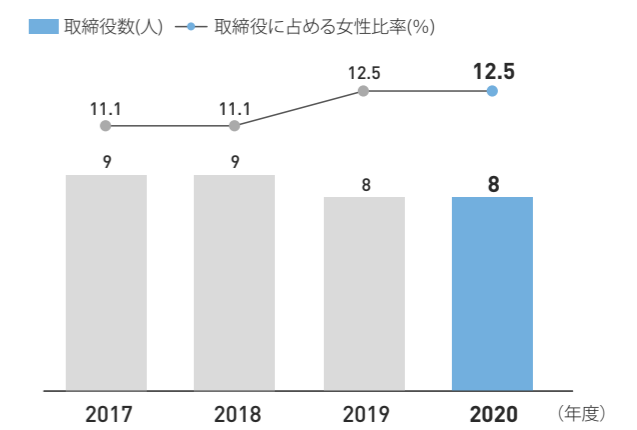
営業利益



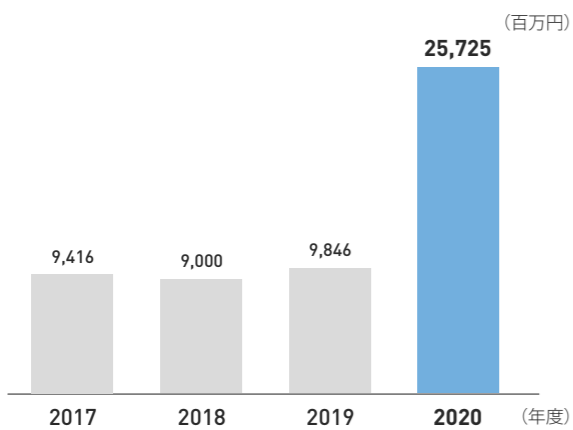
従業員数・女性従業員比率・海外従業員比率



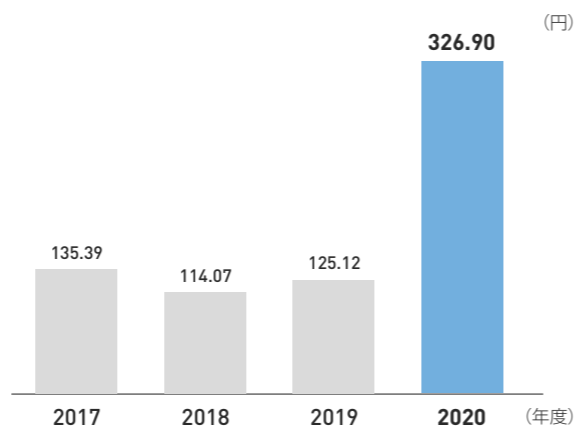
取締役数・取締役に占める女性比率



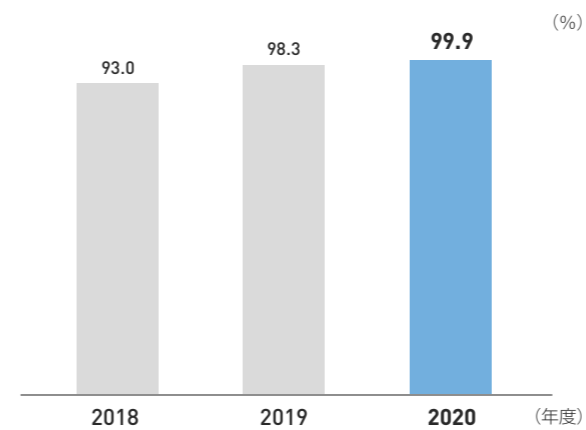
親会社の所有者に帰属する当期利益



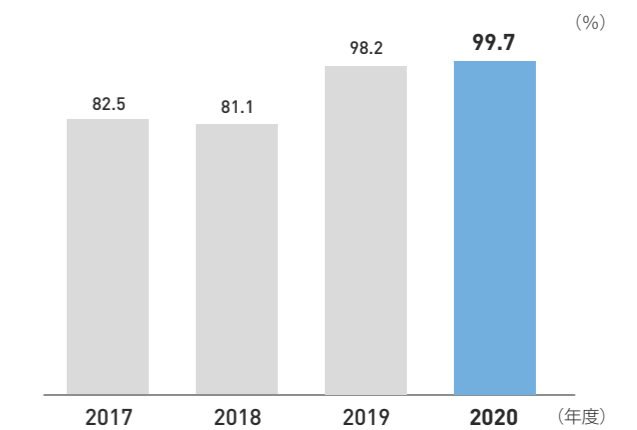
基本的1株当たり当期利益



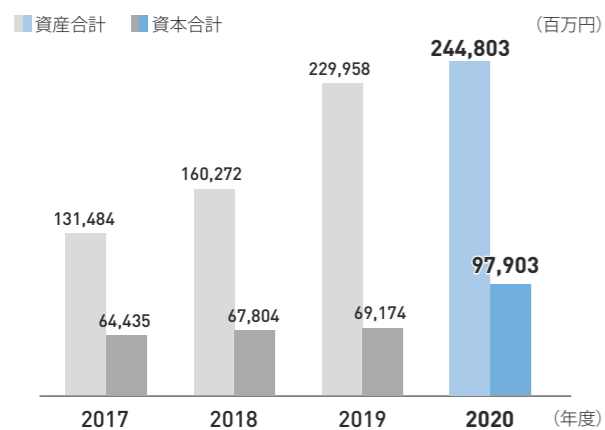
インターバル勤務11時間以上達成率^{※1}



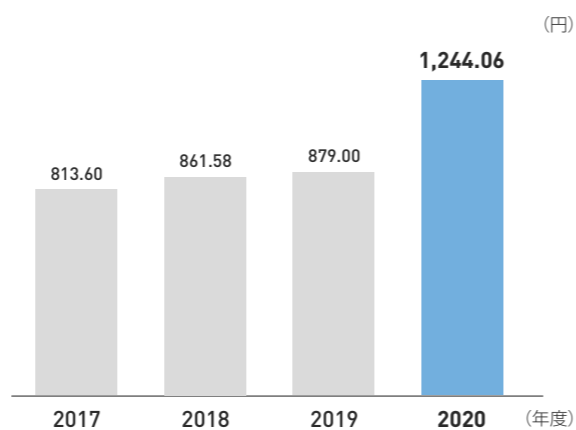
リフレッシュホリデー取得率^{※2}



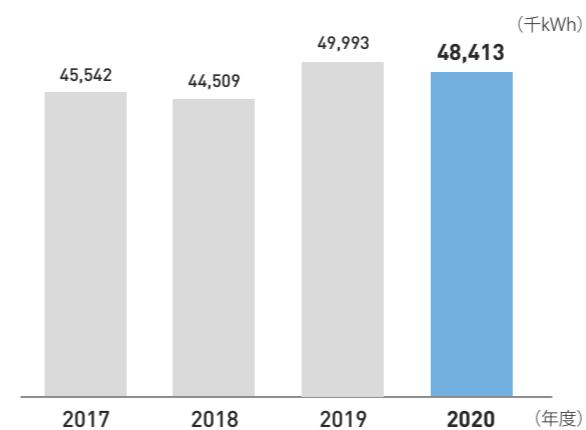
資産合計 / 資本合計



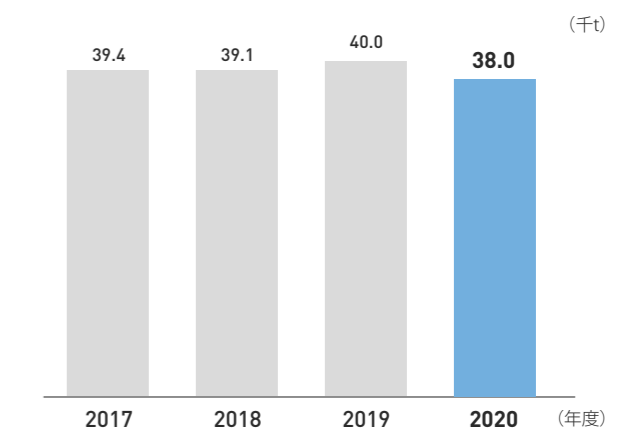
1株当たり親会社所有者帰属持分



電力消費量



電気・ガソリンなどエネルギー由来のCO₂排出量



※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。2017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年度の数値は下期のアサヒホールディングス(株)、アサヒプリテック(株)の数値となります。

※2 国内グループ会社対象。2019年に国内グループ会社にリフレッシュホリデーを導入したため、2017年度、2018年度はアサヒホールディングス(株)、アサヒプリテック(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。

一方、第8次中期経営計画(2018年4月～2021年3月)は、売上収益および営業利益ともに3カ年全てで計画を上回る実績を達成しましたが、計画の振り返りを綿密に行い、第9次中期経営計画の策定に反映させています。

これまでの経営計画の評価や課題をベースにすると共に、目指すべき姿を実現するための未来立脚視点で策定された第9次中期経営計画の実現を目指していきます。

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」

長期ビジョンと
中期経営計画

第8次中期経営計画の業績推移

(単位:億円)

	2018年度		2019年度		2020年度	
	計画	実績 ^{*1}	計画	実績 ^{*2}	計画	実績
売上収益	1,200	1,287	1,300	1,356	1,400	1,648
営業利益	140	145	150	201	160	251
営業利益率	11.7%	11.3%	11.5%	14.8%	11.4%	15.2%
ROE	14.1%	13.6%	13.8%	14.4%	13.5%	30.8%

※1: (株)フジ医療器の非継続事業への分類に伴う遡及反映前の数値
※2: 北米事業にかかる会計方針変更に伴う遡及反映前の数値

スクラップ&ビルドによるポートフォリオ刷新

- 感材事業・上海・台湾等からの撤退、ライフ&ヘルス事業の廃止
- Asahi Refining Floridaを設立し、ミント事業およびカーボン処理事業に関する資産を取得
- 3つの新焼却炉を稼働

評価や課題を
反映

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」

バック
キャスト

第8次中期経営計画

(2018年4月～2021年3月)

第9次中期経営計画の骨子

「独創性と成長を追求するグローバル企業へ」

基本方針

1. 世界的な成長への基礎固め
2. 新たな人材政策の実施
3. グループリスク管理の強化
4. SDGsへの貢献

P22
P23

第9次中期経営計画の業績目標

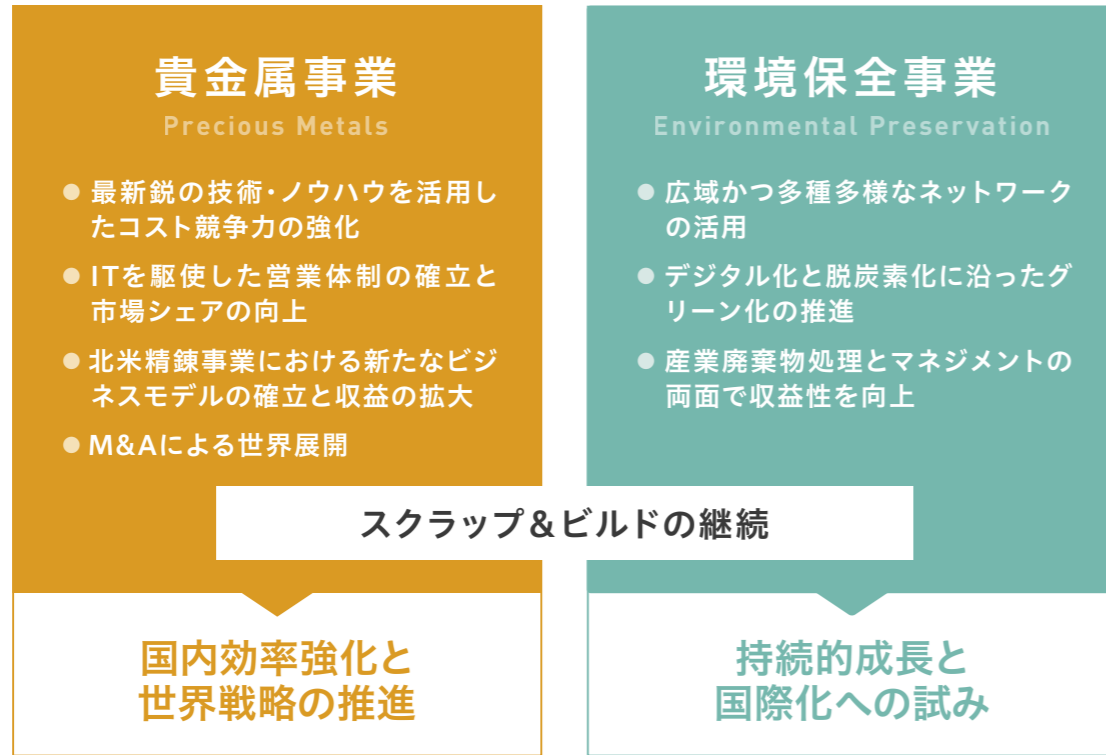
(単位:億円)

	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

長期ビジョン(目指すべき姿)からのバックキャスト、および第8次中期経営計画からの評価や課題をベースに、第9次中期経営計画を策定しています。
「独創性と成長を追求するグローバル企業へ」をコンセプトに、①世界的な成長への基礎固め、②新たな人材政策の実施、③グループリスク管理の強化、④SDGsへの貢献、を基本方針とし、計画達成を目指します。

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

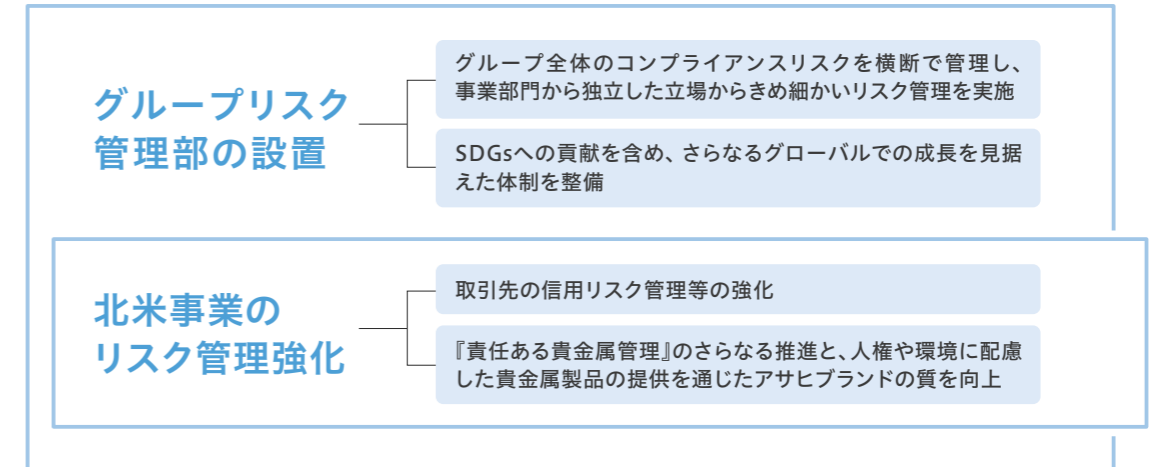
- 定年を過ぎてもパフォーマンスが高い社員に活躍できる機会を設定
- ベテラン社員の知識や経験を活かせる領域には、成果主義を導入

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

