

2024 年度中間期 経営戦略説明会（サステナビリティ説明会） 質疑応答議事録

日 時： 2024 年 11 月 18 日（月） 13：00～14：30

場 所： 本社会議室（東京都千代田区）、web で同時配信

参加者： 代表取締役社長 関口 明、取締役 細野 浩之

経理部長 岡下 修、経営企画部 副部長 兼 サステナビリティ推進室長 大鹿 嘉和

■ サステナビリティ推進体制の構築

Q. サステナビリティに関する取り組みについて、海外グループ会社も含めて統一化を図るための工夫点はあるか。

（社長）

従来、海外に対する国内からのモニタリング能力が不足していた。現在、新たなシステムを導入し、支援と牽制の強化を図っている。また、海外拠点の責任者が定期的集って情報交換する機会を設けている。若手社員については海外駐在を希望する場合には、海外現地での業務研修を制度化している。次の段階として、現地社員からの幹部養成に向けた仕組みづくりが課題である。

■ 気候変動対応

Q. 脱炭素対応と資源循環の両立に関して、必要な社会制度等があれば教えてほしい。

（社長）

本業を通じた社会貢献に関して社会での認知を広めることで、潜在的な金属リサイクルニーズ等、環境ビジネスの機会獲得などを進めたい。政策面では、今後炭素税が導入された際に、単純な CO₂ 排出量だけではなくライフサイクルを通じての CO₂ 削減量への貢献が評価されるよう、積極的に訴えていきたい。

Q. 製錬事業の CO₂ 排出削減について、具体的な方針を教えてほしい。

（社長）

製錬については排出量が多い電力の脱炭素化が一番大きな課題である。現状の工程は円熟しており、劇的な効率化を図るのは困難である。そのため、炭素税が導入された際には価格転嫁を検討する必要があるが、脱炭素化のコストが LME 価格に反映される可能性は低いと考えており、脱炭素化に向けたコスト負担のありかたは社会全体での考え方の整理が必要である。その他、亜鉛製錬事業の継続を図るために、リサイクル原料の活用やレアメタルの回収強化などに取り組み、総合力を高めることが肝要だと考えている。

Q. 脱炭素対応と収益性の向上は両立できているか。またどのようなバランスで進めているか。近年は投資回収が進んでおらず、ROE が下落している。一方で利益は相場影響等で上振れることもあり、業績から単純に評価することが困難である。

（社長）

脱炭素対応と収益性向上の両立については、非常に悩ましい課題である。脱炭素対応は、対応が遅れると市場が

ら排除されて事業自体が成立しなくなるリスクがあるため、バランスを取りつつも、すでに安定している事業については着実に進めることが必須である。その中でも、技術・品質の面で差別化できている事業は、脱炭素対応に伴うコストを転嫁する等、収益性の向上に向けた施策を検討していくことは必要である。廃棄物処理やマテリアルリサイクル等は社会全体のコストとして負担するのが理想形であると考えている。即時に実現できることではないが、地道に進めていく。また、バイオコックスのように、環境配慮と収益性向上を兼ねる新しいビジネスへの継続的な開発・投資も重要であると考えている。

Q. 脱炭素対応と資源循環の両立について、貴社に対するステークホルダーからの要請の有無や、貴社内での取り組みの真剣度を教えてほしい。また、収益力向上とのバランスをどのように取ろうとしているのかも教えてほしい。

(社長)

ステークホルダーに対して、当社の考え方・取り組みを説明する場面では、大きな反対は受けておらず、一定の理解は得られていると認識している。脱炭素対応・資源循環と収益性向上の両立は、当社に限らず社会共通の課題である。資源循環については顧客から取り組みの相談をいただく案件もあり、このような機会を生かして本業の強化と環境負荷低減の両立を進めていく余地はあると認識している。

Q. DGA (DOWA グリーンアクション) の対象とする製品・サービスについて、どのような定義で選定しているのか。また、DGA の拡大によって社会に提供する機能・プレミアムは具体的にどのようなものか。

(社長・大鹿室長)

21 品目の製品・サービスを DGA として定めている。売上目標の大半はリサイクル金属の量的拡大である。今後は、当社の社会貢献度を明示できるように、次期中期計画では目標設定の見直しを行いたいと考えている。2030 年度目標の DGA 売上高「1.6 倍」は計画当初の指標であり、脱炭素に関する事業機会の増加も踏まえ、1.6 倍に拘らず増やしていきたいと考えている。金属リサイクルにおいても、原料の集荷拡大だけでなく、技術開発による回収率の改善などを進めている。

■ 組織力の強化

Q. 組織力の強化について、従業員エンゲージメントの強化を掲げている。現状、課題として認識していることや、それらにどのように対応したかを教えてほしい。

(社長)

鉱山事業が中心であった時代は、坑内での安全確保のために管理者の指示に忠実に従うことが重要であった。ただ、近年は仕事だけでなく、自らの人生全体の充実化を目指す価値観が定着しつつあると感じている。当社としてはこのような価値観の変化に対応して、社員が当社で働くことに満足し、周囲に誇れる職場環境を提供することが必要だと認識しており、具体的な施策を検討していく。

Q. ウェルビーイング・マネジメントを意識しているという理解で良いか。

(社長)

ウェルビーイング・マネジメントについては、避けて通れないものとして、取り組んでいく必要があると考えている。

Q. 女性社員比率の上昇により、どのような変化が生じているか。

(社長)

女性社員比率の向上に向けて、大卒新卒社員の30%を女性にする数値目標を設定し、ここ数年は概ね達成している。一方、過去は事業に関する法的な制約から、管理職層では女性比率が低く、登用を進めている。また、女性社員活躍のために、産休・育休の取得推進や厚生施設などの整備を進めている。数値で表せるものはないが、徐々に体質強化に繋がってきていると感じている。

■ DX (データ利活用) の推進

Q. DX に関して、紹介されている事例は業務効率化にとどまっている印象である。今後、ビジネスの変革等、DX を通じて DOWA が目指す姿を教えてください。

(社長)

DX の取り組みは、事業改革に結びつけることを目標としている。一例ではあるが、労働力の確保に対して、製造現場における高齢者や女性の働きやすさの向上がある。製造現場の監視業務では、AI 等の活用により無人化・省人化を狙っている。省人化で生まれたリソースは、新規ビジネスに投入していく。また、一連の情報技術の活用を通じて、当社の組織体制を見直す契機にもなりうる。様々な可能性を検討していきたい。

■ 生物多様性

Q. 生物多様性の取り組みについて、気候変動対応・生物多様性等の各種環境課題は相互に関連しており、横断的な取り組みが必要である。現時点で考えていることを教えてください。

(社長)

生物多様性に関しては、「鉱山」「水」「森林」を3つの重要テーマとして選定し、具体的な取り組みを準備している段階である。「鉱山」に関しては、休廃止鉱山の管理について携わる人員の高齢化、遠隔地にある休廃止鉱山の管理などが課題となっている。今後はAIやロボットの活用により休廃止鉱山管理の効率化・高度化を図ることや、国と連携したプロジェクトの検討も進んでいる。「水」については、当社の廃棄物処理事業で環境影響の大きい有害廃棄物の処理を推進しており、当社事業と「水質保全」との親和性は高いと考えている。「森林」については、鉱山の事業用地であった山林原野の活用がテーマになる。現状は植生の回復等、地道な取り組みを進めている。

■ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

Q. 過去10年で純資本が積み上がったことがROEの低下につながっている。資本政策についての課題を教えてください。

(社長)

次期中期計画では脱炭素投資も踏まえて、改めて資本政策に関する方針を決めていきたい。詳細内容は次期中期計画にて公表したい。

■次期中期計画に向けて

Q. 収益性が下落傾向にあることに対して、次期中期計画での挽回施策は定まっているか。

(社長)

ここ数年、大型投資により減価償却費が増加している。しかしながら必要な設備投資は今後も進めていく計画であり、意図的にピークアウトさせるつもりはない。具体的には次期中期計画に向けて精査しているが、事業を継続していくために危機感を持って取り組んでいく。

Q. 次期中期計画にて計画されている「大規模な投資」について、方向性を教えてほしい。脱炭素だけでなく、投資による収益の実現ができる性質を持っているものなのか。

(社長)

投資については事業の強化が前提であり、脱炭素対応だけのためには行わない。事業の継続性を担保するために、事業強化のための投資案件において、脱炭素や職場環境の改善といった判断基準がより重視されることが変化である。また、事業ポートフォリオの見直しを進めており、最適化に向けた投資も次期中期計画においては着手を計画したいと考えている。

■その他

気候変動対応の取り組み紹介について、次期中期計画においては、CO₂ 排出量が多い項目に対する削減アプローチや削減目標を掲げると同時に、事業による社会での CO₂ 排出量削減の貢献について試算値を出す等、具体的に分かりやすい表現をしてほしい。また、事例紹介においては、具体的な強みや内容が分かるよう資料を工夫してほしい。

以上