

# 中期計画2024

(2022年度～2024年度)

---

**DOWA**ホールディングス株式会社

2022年5月13日

# 中期計画2020（2018年度～2021年度）の振り返り① 成果

金属相場上昇の後押しの中、中期計画に盛り込んだ施策を着実に実行・収益化した結果、2021年度は過去最高益を達成  
最高益の実現に伴い、中期計画2020における経営目標は、いずれも目標値を上回る結果となった

方針	部門	成長市場における事業拡大	既存ビジネスでの競争力強化
成果	環境・リサイクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インドネシアにおける新処理拠点の着工、焼却炉の操業開始</li> <li>・使用済みリチウムイオン電池のリサイクル事業の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家電リサイクル、自動車リサイクルの処理量拡大</li> <li>・国内埋立処分場の建設・供用開始（花岡）</li> </ul>
	製錬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・使用済み触媒の海外サンプリング拠点の立ち上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロス・ガトス亜鉛鉱山（メキシコ）の操業開始</li> </ul>
	電子材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェアラブル機器向け近赤外LED・PDの量産開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存製品・サービスの拡販・受注拡大</li> <li>・生産・処理設備の更新</li> <li>・生産性の向上</li> </ul>
	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伸銅品の生産能力増強、海外加工拠点の拡充</li> </ul>	
	熱処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外需要地での熱処理設備の増強</li> </ul>	

主な経営目標	中期計画2020		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	営業利益	450億円	186億円	259億円	374億円	638億円
	経常利益	500億円	243億円	289億円	372億円	760億円
	ROE	12%以上	6.3%	7.2%	8.5%	17.6%

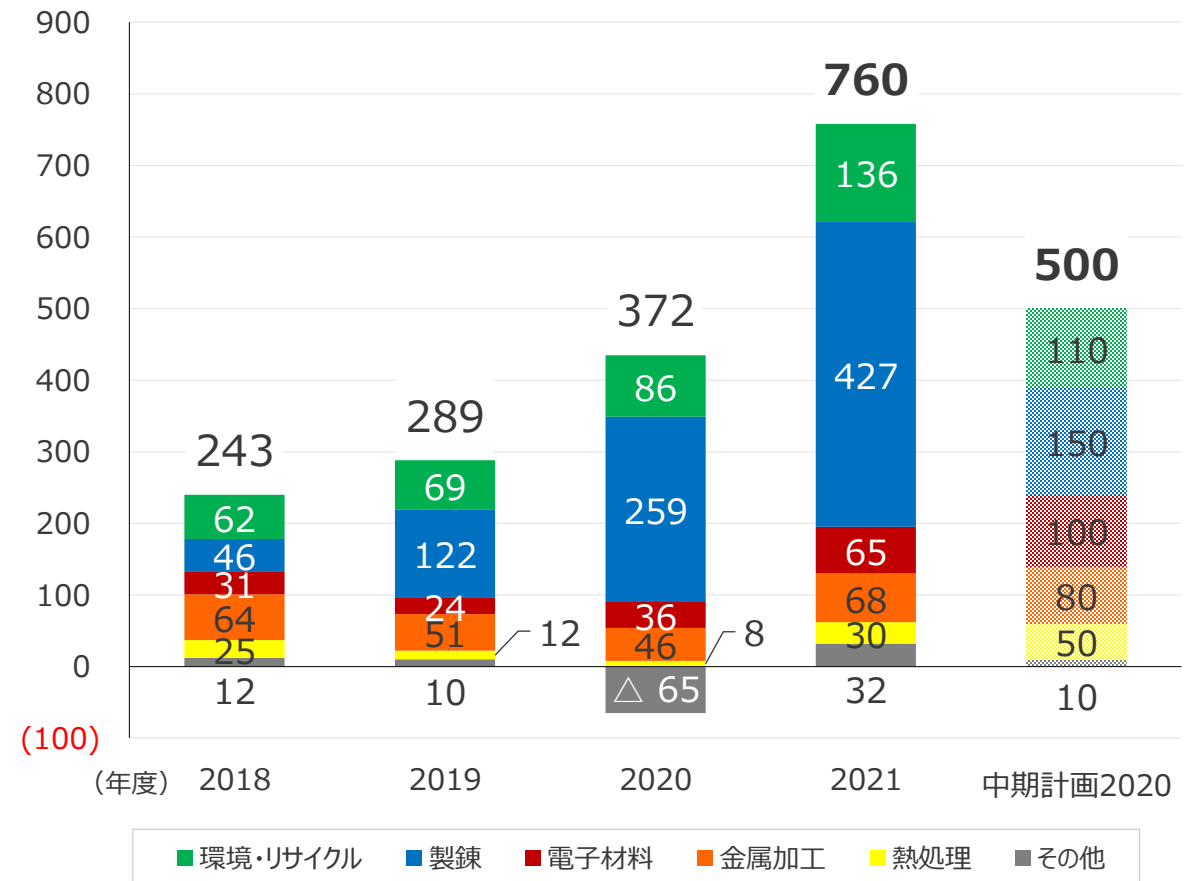
# 中期計画2020の振り返り② 事業ポートフォリオの考え方

当社事業ポートフォリオを構成する各事業は、いずれも高い収益力があることを再確認  
 当面は事業ポートフォリオの組み換えを行う必要性は低く、各事業の拡大に引き続き、注力する

中期計画2020 事業方針



経常利益の推移



## 中期計画2020の振り返り③ 課題認識

財務面は一定の成果が得られたものの、激変する外部環境に適応するため、当社事業の継続的な強化は必須  
経営基盤の充実化に向けて、サステナビリティ課題への対応を強化し、ステークホルダーの要求に応え続けることも重要

**5つのコアビジネスの深化による稼ぐ力のさらなる強化  
(社会課題の解決につながる製品・サービスの拡充)**

---

**サステナビリティ課題への対応強化**

---



# 中期計画2024

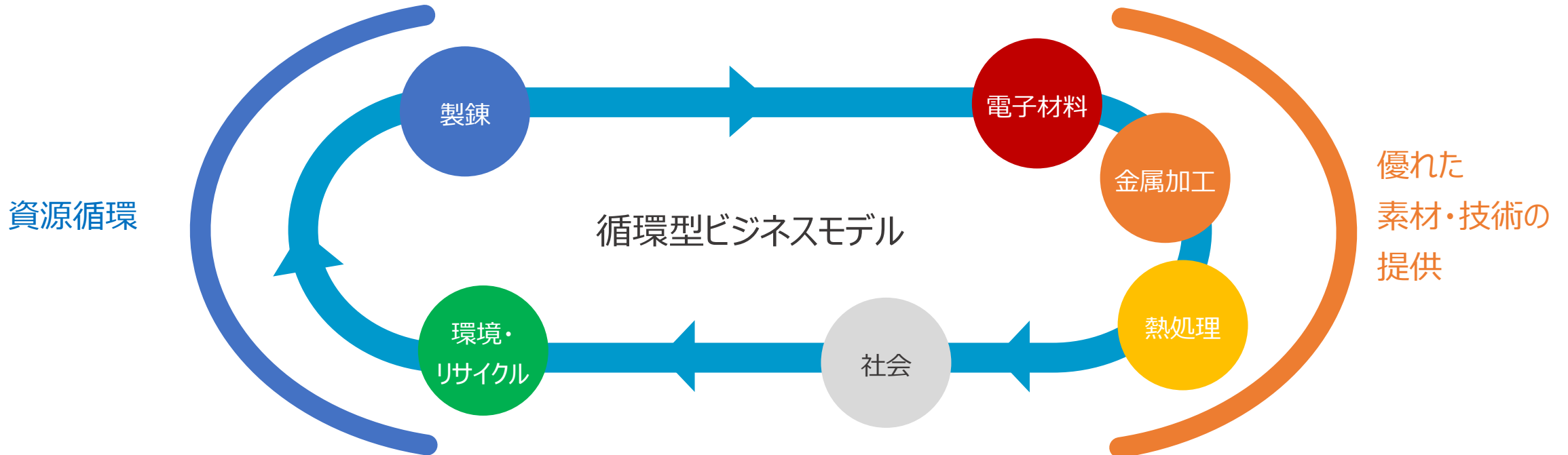
(2022年度～2024年度)

# DOWAグループの目指す方向

DOWAグループは、ビジョン（2030年のありたい姿）の実現に向けて、経済的価値の向上と社会的価値の向上を両立する施策を推進することにより、企業価値の向上と持続可能な社会の実現への貢献に取り組む

ビジョン（2030年のありたい姿）

本業とする **資源循環** と **優れた素材・技術の提供** を進化させ、  
安心な未来づくりに貢献し続ける



## 2030年までの事業環境① 資源循環・廃棄物処理

資源循環型社会を追求するスピードはグローバルで加速。リサイクルニーズはさらに拡大し、同時にリサイクルの価値も向上  
廃棄物処理の需要は、東南アジアでは拡大が期待できるものの、国内は焼却処理からリサイクルへのシフトが加速すると予測

	Opportunity (機会)	Risk (リスク)
資源循環	<ul style="list-style-type: none"><li>・SDGs推進、ESG経営の浸透によるリサイクルニーズの拡大</li><li>・資源循環型社会の形成に向けたリサイクル関連規制の強化</li><li>・低炭素志向に伴う非鉄金属の需要拡大</li><li>・リサイクル金属の価値の向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・リサイクルの進展による廃棄物の焼却処理ニーズの衰退</li><li>・リサイクル可能な廃棄物やリサイクル原料の集荷競争の激化</li><li>・天然資源の採掘に対する社会的要請の高度化・多様化</li></ul>
廃棄物処理	<ul style="list-style-type: none"><li>・国内の環境規制強化による処理対象物の拡大</li><li>・高性能な素材や製品の製造に伴う難処理廃棄物の増加</li><li>・東南アジアの人口増に伴う廃棄物発生量の増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・低炭素志向による廃棄物の焼却処理ニーズの衰退</li><li>・カーボンプライシング（炭素税等）の導入による焼却処理コストの増加</li><li>・国内人口減による廃棄物発生量の減少</li></ul>

## 2030年までの事業環境② 優れた素材・技術の提供

カーボンニュートラルなどのメガトレンドを受け、自動車（xEV）や再生可能エネルギーに向けた素材・技術のニーズはさらに拡大  
情報通信や医療・ヘルスケアも含めた4分野を、前中期計画に引き続き高い成長が見込める市場として位置付ける



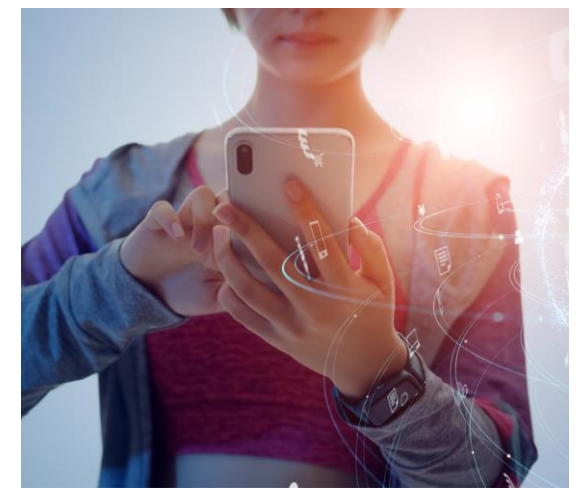
自動車



情報通信



環境・エネルギー



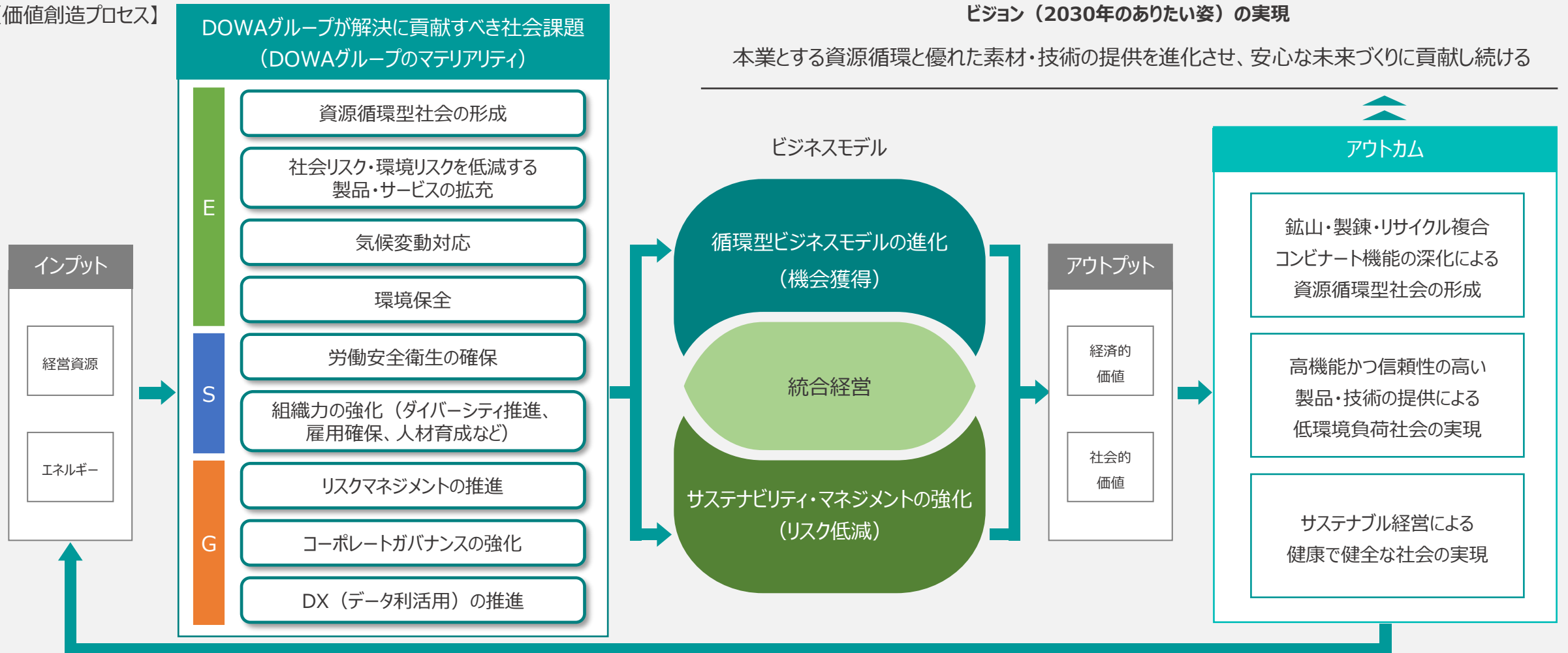
医療・ヘルスケア



# 社会課題と「DOWAグループのマテリアリティ」

事業環境やステークホルダーからの期待・要請などを踏まえ、「DOWAグループが解決に貢献すべき社会課題」を選定  
各課題を「DOWAグループのマテリアリティ」として位置付け、課題の解決に向けた施策を推進

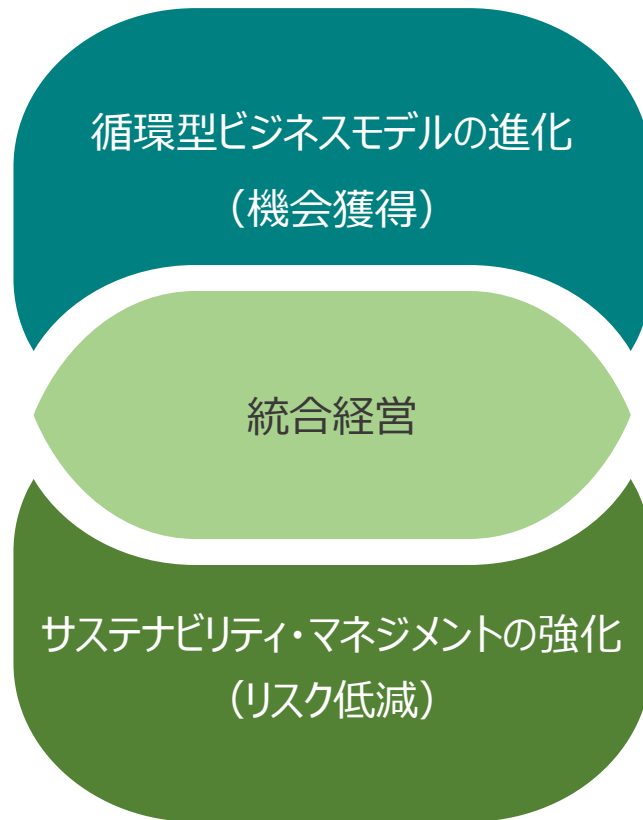
【価値創造プロセス】



# 「DOWAグループのマテリアリティ」の解決に向けた基本戦略

「循環型ビジネスモデルの進化」による機会獲得と「サステナビリティ・マネジメントの強化」によるリスク低減を両立する施策に取り組み、「DOWAグループのマテリアリティ」の解決を図ることを中期計画2024の基本戦略とする

ビジネスモデル



循環型ビジネスモデルの進化  
(機会獲得)

統合経営

サステナビリティ・マネジメントの強化  
(リスク低減)

テーマ① 金属リサイクルの強化

テーマ② 資源循環と脱炭素の両立

テーマ③ 成長市場向け製品・サービスの拡充

テーマ④ 新規事業・技術の開発支援体制の強化

テーマ⑤ サステナビリティ推進体制の構築

テーマ⑥ リスクマネジメント体制の拡充・コーポレートガバナンスの強化

テーマ⑦ 気候変動への対応

テーマ⑧ 人的資本の充実化

テーマ⑨ Digital Transformation (DX) の推進



# 循環型ビジネスモデル の進化

# テーマ① 金属リサイクルの強化

金属リサイクルの強化施策に注力し、アウトプット（生産する金属）に占めるリサイクル原料由来比率を向上  
サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラル社会の実現に不可欠であるグローバルな資源循環をさらに強化する

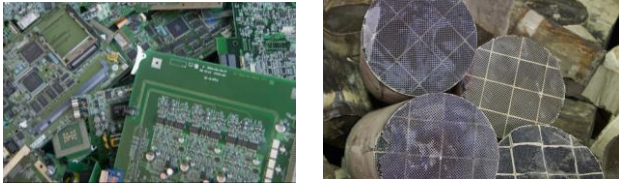
## インプット

### 海外鉱山



- 亜鉛鉱山
- 銅鉱山

### リサイクル原料



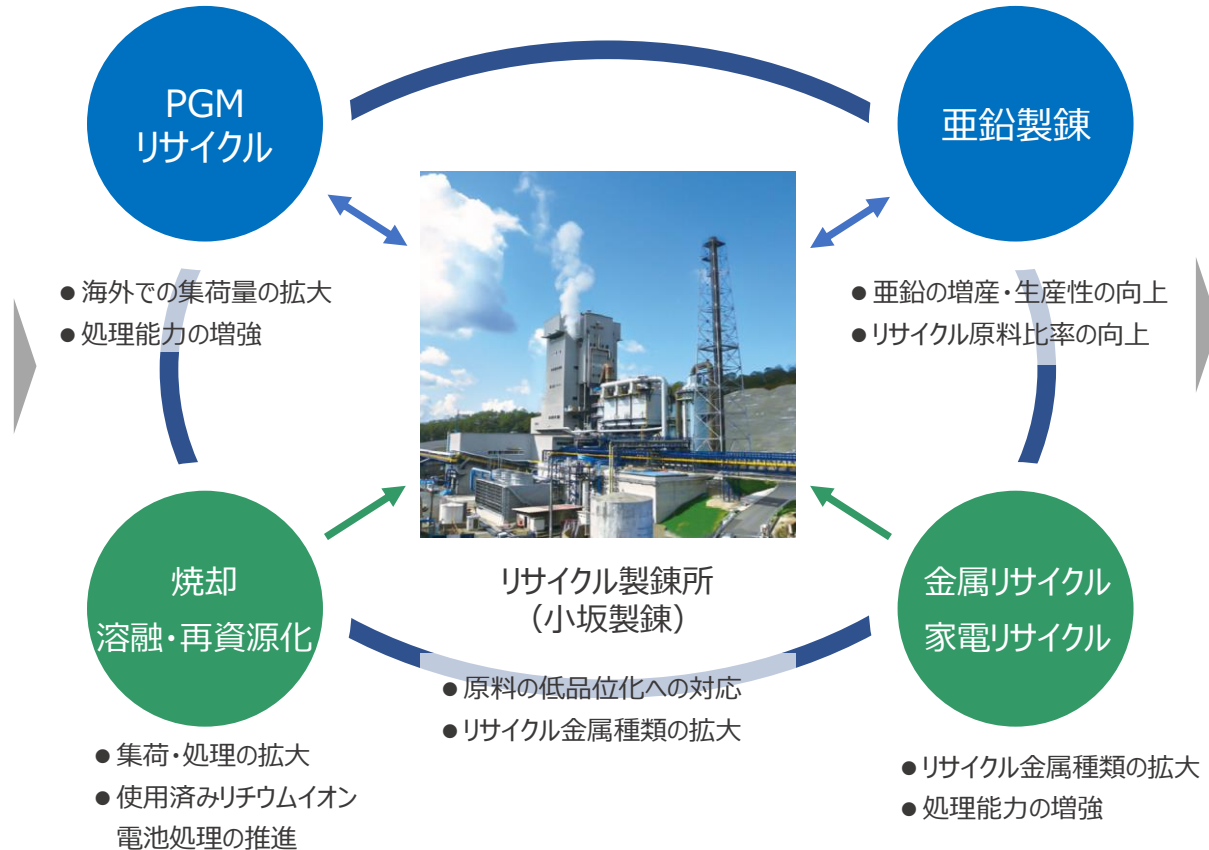
- E-スクラップ（スマートフォン、使用済み電子基板等）
- 使用済み自動車触媒

### 産業廃棄物・一般廃棄物

- 使用済み家電
- 自動車シュレッダーダスト
- 焼却灰
- 廃プラスチック
- 不燃性廃棄物

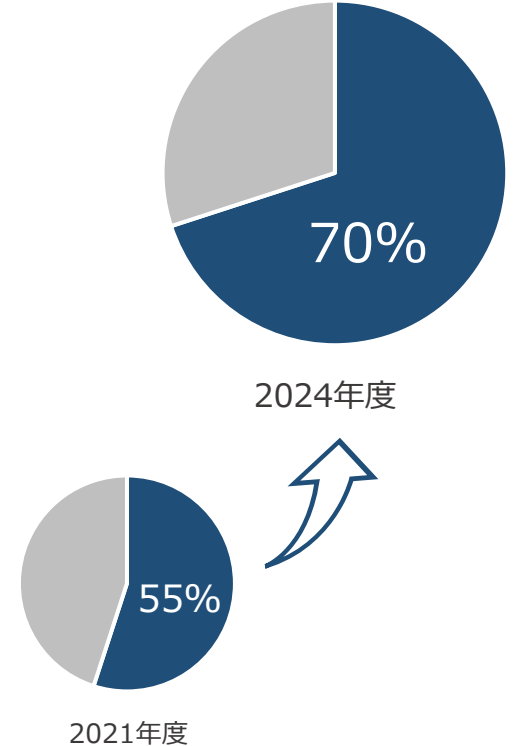
## ビジネスモデル

### リサイクル製錬所をコアとする金属リサイクルネットワーク



## アウトプット

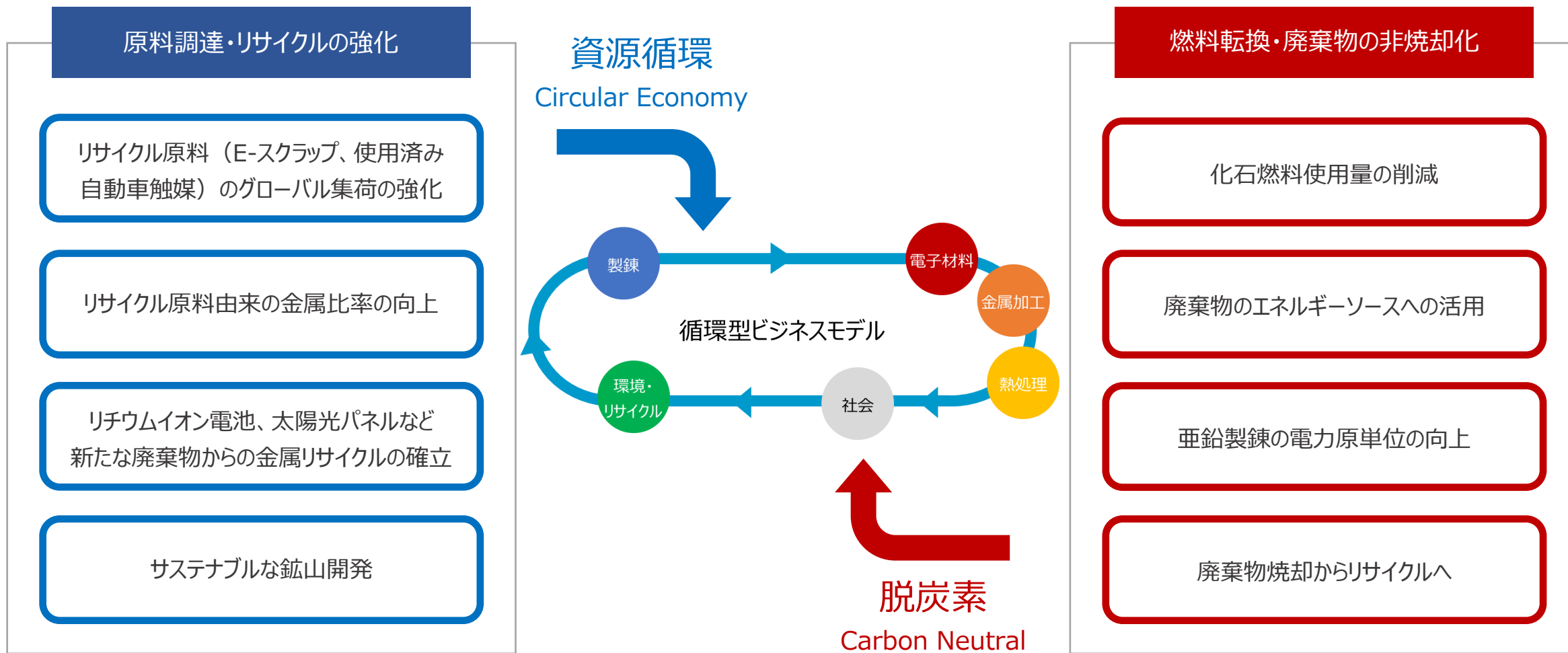
### リサイクル原料由来の金属比率



※製錬部門の売上高ベース

## テーマ② 資源循環と脱炭素の両立（長期的な取り組み）

安定的な原料調達・リサイクルの強化に加えて、化石燃料使用量の削減や燃料転換等にも取り組み、循環型ビジネスモデルを資源循環と脱炭素を両立する、サステナブルでより高い競争優位性を持つ形へ進化させる



## テーマ③ 成長市場向け製品・サービスの拡充

各市場における技術トレンド・ニーズを的確に捉え、新規製品・サービスの開発・拡販に注力  
AI、IoT等のデジタル技術も活用し、各市場の成長ポテンシャルを着実に取り込む



自動車

電動化・電装化  
カーボンニュートラル

- 新たな高特性銅合金の上市・拡販
- カーボンニュートラルを実現する熱処理設備の開発・拡販



情報通信

部品の小型化・薄型化  
端末の高機能化

- MLCC向けアトマイズ導電粉の高特性化・増産
- 民生用途全固体電池向け固体電解質のプロセス最適化と量産化



環境・エネルギー

再生可能エネルギーの  
需要拡大

- 高効率な太陽光パネルの進展に対応した銀粉の開発
- 燃料電池材料の量産体制確立



医療・ヘルスケア

健康志向の高まり  
ヘルスケア機能の拡充

- ウェアラブル機器向け近赤外LED、受光素子（PD）の生産能力向上

## テーマ④ 新規事業・技術の開発支援体制の強化

2022年4月に「DOWA×東北大学 共創研究所」を開設

東北大学の技術シーズと当社技術を融合させ、資源循環と優れた素材・技術の提供に貢献する先端技術の創生を目指す



共創研究所オンライン開所式の様子  
(左：東北大学 大野総長、右：当社社長 関口)



「DOWA×東北大学 共創研究所」を設置した  
東北大学大学院 工学研究科 総合研究棟

寄附講座を設置する東北大学 大学院環境科学研究科、秋田大学 大学院国際資源学研究科および  
包括協定を結ぶ5大学（岡山大学、東北大学、秋田大学、熊本大学、群馬大学）、共同研究を行う大学・研究機関との連携を強化  
カーボンニュートラルに関連する技術や、革新的な開発・効率的な製造に寄与するAI・MI・IoT技術など、新規技術の導入を推進



# サステナビリティ・マネジメント の強化



## テーマ⑤ サステナビリティ推進体制の構築

2022年4月よりサステナビリティに関する重要な課題および対応方針・施策などに関して、定期的に議論する体制を構築  
重要な案件は取締役会に報告することにより、DOWAグループ全体でサステナビリティ課題へ対応

### 取締役会

監督 ↓ ↑ 報告

業務執行

### サステナビリティ推進会議

議長 : 代表取締役社長  
メンバー : 常勤取締役、執行役員および議長が指定する部門責任者  
活動内容 : サステナビリティに関する重要な方針や施策およびその進捗などについて審議・決定を行う  
重要な事項については、取締役会へ報告し、監督を受ける

監督・指示 ↓ ↑ 報告

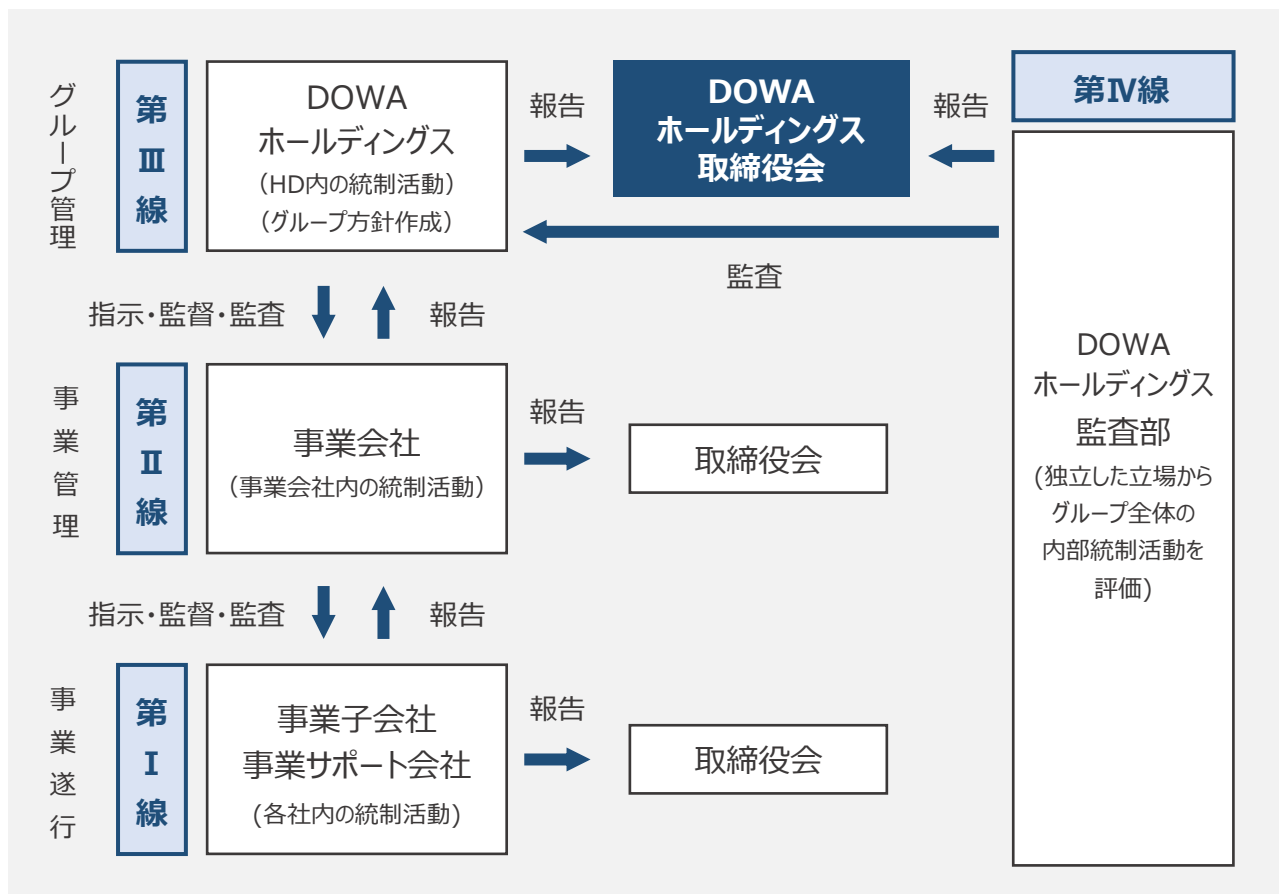
### サステナビリティ委員会

委員長 : 経営企画管掌役員  
委員 : DOWAホールディングス各部、DOWAテクノロジー、DOWAマネジメントサービスなど  
活動内容 : サステナビリティに関する個別課題と施策の検討と実施

# テーマ⑥ リスクマネジメント体制の拡充・コーポレートガバナンスの強化

DOWAホールディングスの取締役会を頂点とする「IV線ディフェンス体制」を構築し、リスクマネジメント体制を拡充  
譲渡制限付株式報酬制度の導入を予定するとともに、取締役のスキルマトリックスの開示を開始

## IV線ディフェンス体制（内部統制体制図）



## 譲渡制限付株式報酬制度の導入

2022年6月開催の定時株主総会における承認を条件として、  
譲渡制限付株式報酬制度を導入

対象	取締役（社外取締役を除く）、執行役員
譲渡制限期間	退任する日まで

## 取締役のスキルマトリックスの開示

2022年6月開催予定の定時株主総会の招集通知にて  
取締役のスキルマトリックスを開示予定

## テーマ⑦ 気候変動への対応

中期計画2024期間において、2030年度のGHG削減目標の達成に向けた具体的な目標・施策を公表予定  
近日中にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示を予定

- ・2021年8月 気候変動対応方針・長期目標を公表

### 気候変動対応方針

DOWAグループは、気候変動対応を経営の重要課題とし、温室効果ガスの排出削減に取り組みます。  
また、多様な事業を通じて脱炭素社会の実現に貢献することにより、グループの持続的な成長につなげていきます。

### 長期目標

DOWAグループは、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指します。

- ・2022年2月 2030年度のGHG削減目標を公表、TCFDへの賛同を表明

### 2030年度のGHG削減目標

エネルギー起源	製造事業所で使用する電力・化石燃料由来のCO <sub>2</sub>	38%以上削減（2013年度比）
	オフィス等で使用する電力・化石燃料由来のCO <sub>2</sub>	51%以上削減（2013年度比）
非エネルギー起源	廃棄物由来のCO <sub>2</sub>	15%以上削減（2013年度比）

※日本国内で排出するスコープ1および2のGHG排出量が対象。また、本目標には、クレジット等の活用によるオフセットを含む

## テーマ⑧ 人的資本の充実化

企業理念やビジョン（2030年のありたい姿）の実現には、「成長し続ける組織の構築」が必要不可欠  
「変革を実現する人材の育成」と「多様な人材・多様な働き方の確保」をキーワードに、人的資本の充実化に向けた施策を推進

### 中期計画2024における人材戦略

企業理念やビジョン（2030年のありたい姿）の実現

#### 成長し続ける組織の構築

##### 変革を実現する人材の育成

- ・中核人材の育成（人材育成方針・制度の拡充）
- ・海外で活躍できる人材の育成
- ・教育制度の充実化、「自ら学ぶ」文化の醸成
- ・DX（Digital Transformation）人材の育成

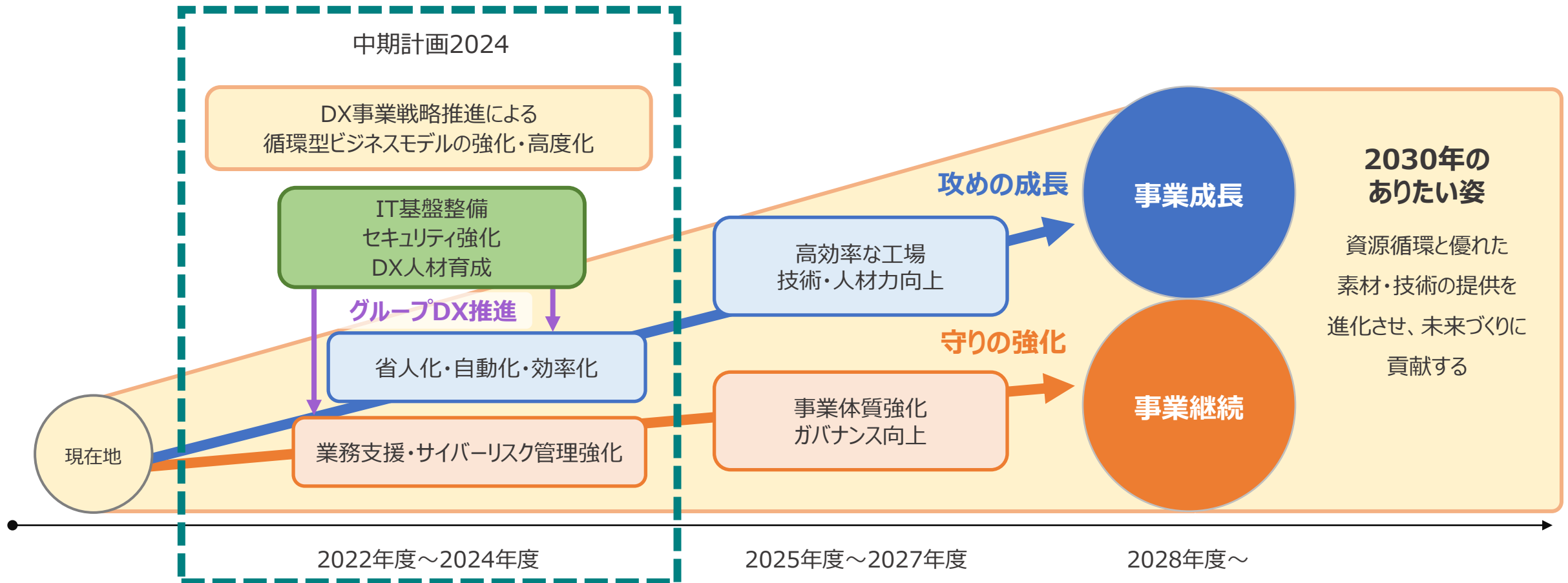
##### 多様な人材・多様な働き方の確保

- ・育児や介護と仕事を両立できる制度の拡充  
（働く時間の柔軟化、主体的なキャリア形成への支援等）
- ・女性の活躍促進（新卒採用増、継続就業割合向上）
- ・女性・シニア・外国人・中途採用者・障がい者の活躍に  
不可欠な働く環境の整備

# テーマ⑨ Digital Transformation (DX) の推進

## DX基本方針：ものづくりの変革（DOWA Transformation）

私たちDOWAグループは、デジタル技術を用いたデータ利活用を加速・高度化し、変化への適応力を進化させることにより、本業とする資源循環を強化するとともに、優れた素材・技術の提供力を高めていきます。



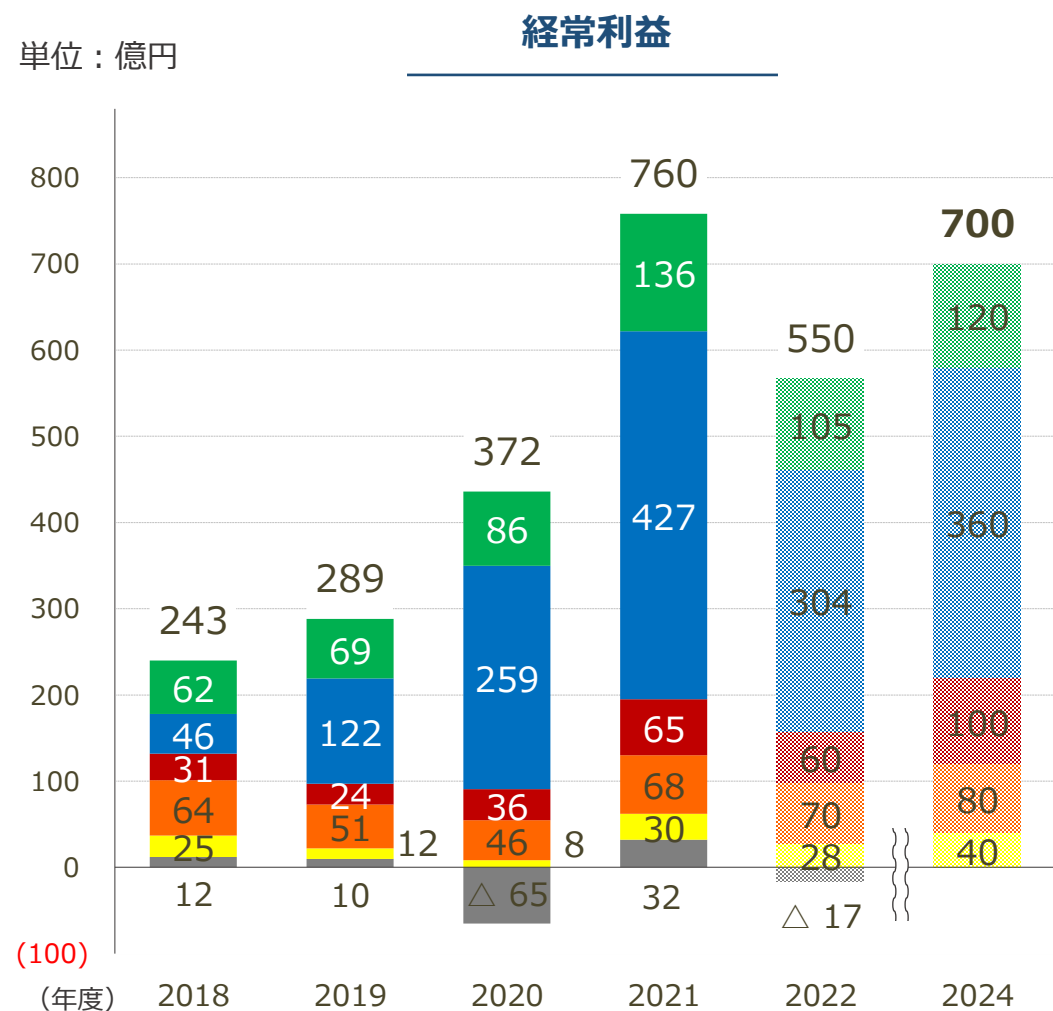


# 中期計画2024 経営目標

# 財務目標

(年度)	中期計画2020 (実績)				中期計画2024 (目標)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2024	
営業利益 (億円)	186	259	374	638	500	<b>600</b>	
経常利益 (億円)	243	289	372	760	550	<b>700</b>	
ROA* (%)	5.1	5.8	6.7	12.1	—	<b>10以上</b>	
ROE (%)	6.3	7.2	8.5	17.6	—	<b>12以上</b>	
前提条件	為替 (円/\$)	110.9	108.7	106.1	112.4	<b>120.0</b>	
	銅 (\$/t)	6,341	5,860	6,879	9,691	<b>10,000</b>	
	亜鉛 (\$/t)	2,746	2,405	2,419	3,254	<b>3,800</b>	

\*ROA (総資産経常利益率) : 経常利益を総資産の期中平均で除しています



## 資本政策の基本方針

当社は、企業理念やビジョン（2030年のありたい姿）の実現に向けて、持続的な成長と企業価値の最大化を目指しています。それらを実現するため、経営環境および将来のリスクを踏まえつつ、「成長投資の実施」、「健全な財務基盤の維持」、「株主還元  
の拡充」のバランスがとれた資本政策を実行します。

## 中期計画2024における取組み

### 成長投資の実施

成長が期待できる事業への投資、およびグループ全体の持続可能性を高める投資を積極的に行います  
成長投資については、資本コストと投資によるリターンを勘案し、高い投資効果が期待される案件に注力します

### 健全な財務基盤の維持

成長投資の継続や運転資金の確保に向けて、自己資本と有利子負債のバランスを十分考慮し、健全な財務  
基盤の維持を目指します

### 株主還元の拡充

株主還元については、配当を基本とし、安定的な配当と段階的な増配を目指します



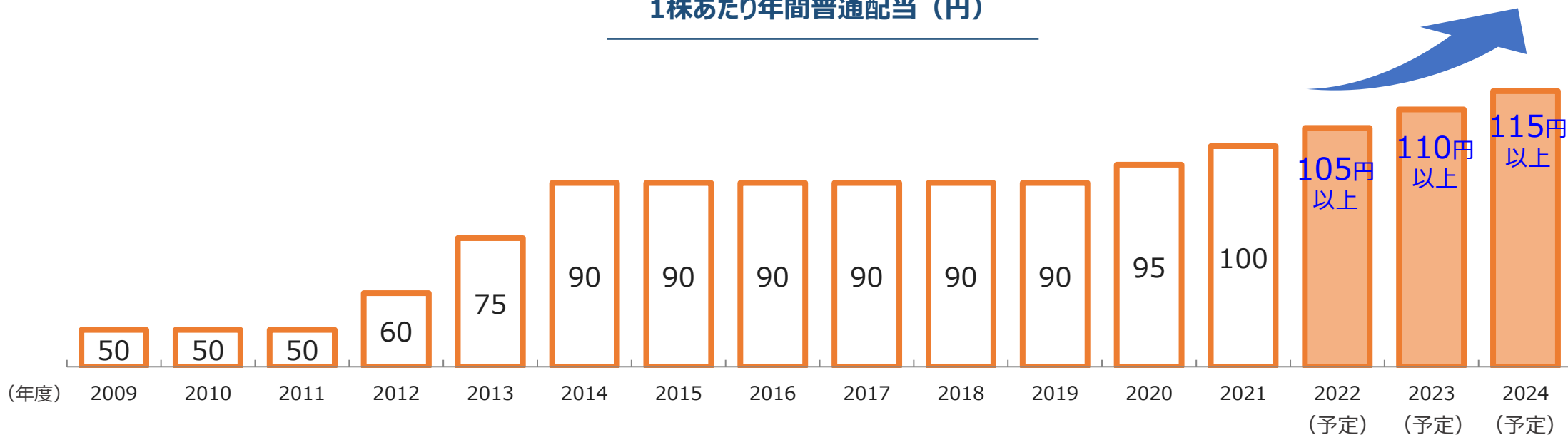
# 配当方針

当社は、株主の皆様への配当を経営における最重要課題の一つと位置づけ、安定した配当の継続を基本に、企業体質強化と将来の事業展開に備えた内部留保の充実を勘案のうえ、業績に応じた配当を行うことを方針としています。

中期計画2024の期間（2022年度～2024年度）における配当については、同計画の経常利益が550億円から700億円へ段階的に増加することから、各年度において、「前年度実績から普通配当を減配しないこと」、「段階的に普通配当を増配すること」を基本方針とします。

また、各年度の業績やキャッシュ・フローの実績および将来の見通し等も勘案のうえ、さらなる増配を目指していきます。

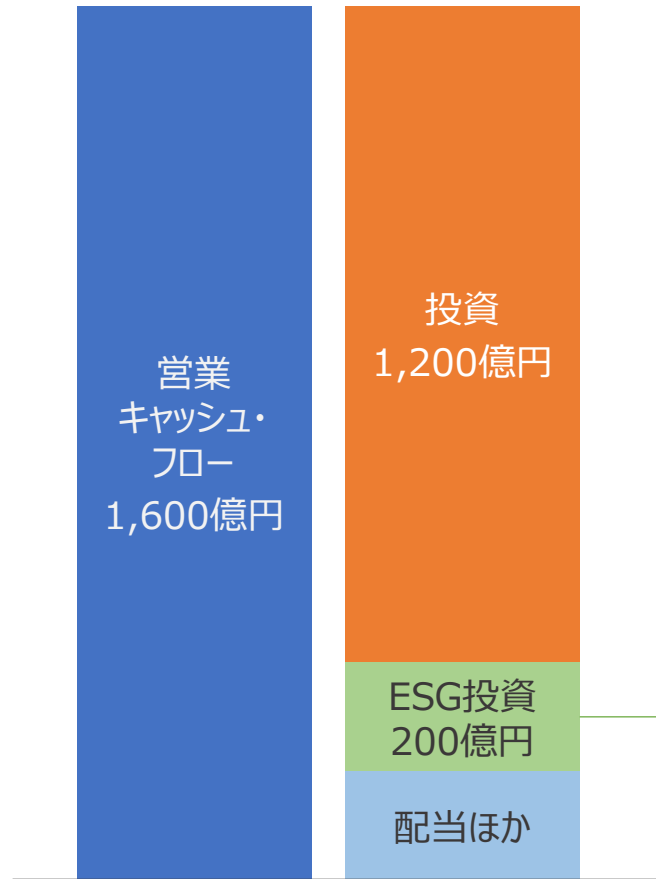
1株あたり年間普通配当（円）



※2016年度以前の1株あたり年間普通配当は、株式分割後の金額に補正しています。

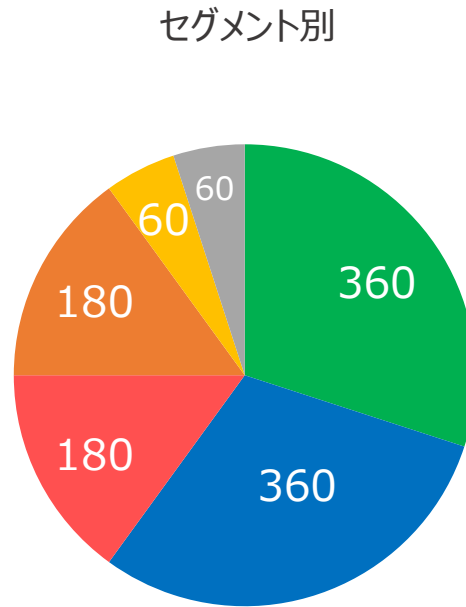
※2021年度の配当総額は、普通配当（100円）に特別配当（30円）を加算した1株あたり130円です。

# 資金配分（キャッシュ・アロケーション）



中期計画2024期間のキャッシュ・フロー

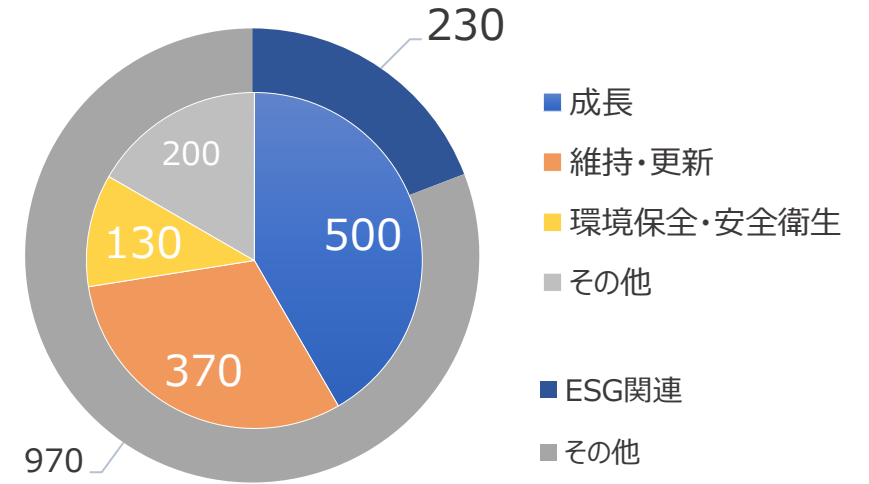
## 投資（1,200億円）



単位：億円

- 環境・リサイクル
- 製錬
- 電子材料
- 金属加工
- 熱処理
- その他

## 投資区分別



単位：億円

- 成長
- 維持・更新
- 環境保全・安全衛生
- その他
- ESG関連
- その他

## ESG投資（200億円）

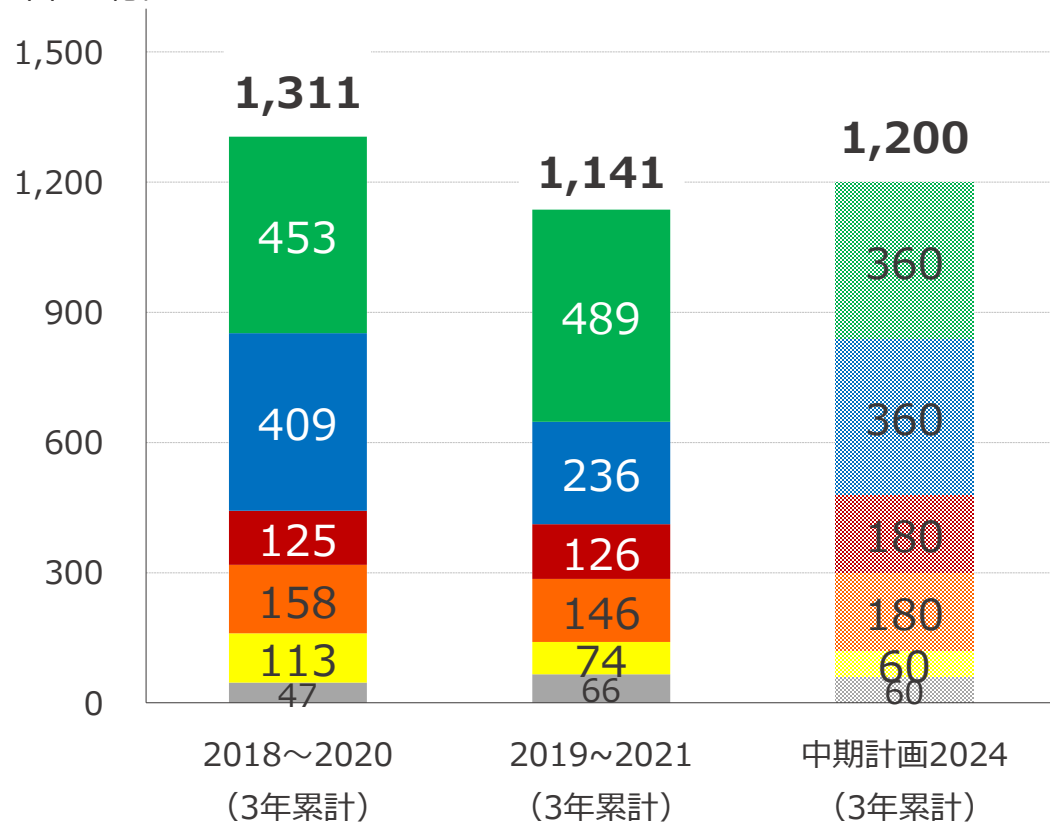
投資（1,200億円）に含まれないESG投資（気候変動対応や働きやすい環境の整備、DXなどに向けた投資）が追加で発生する可能性が高いため、200億円を投資資金として確保

# (参考) 設備投資・開発研究費

## 設備投資

投資総額は、直近3年間に比べて微増の水準

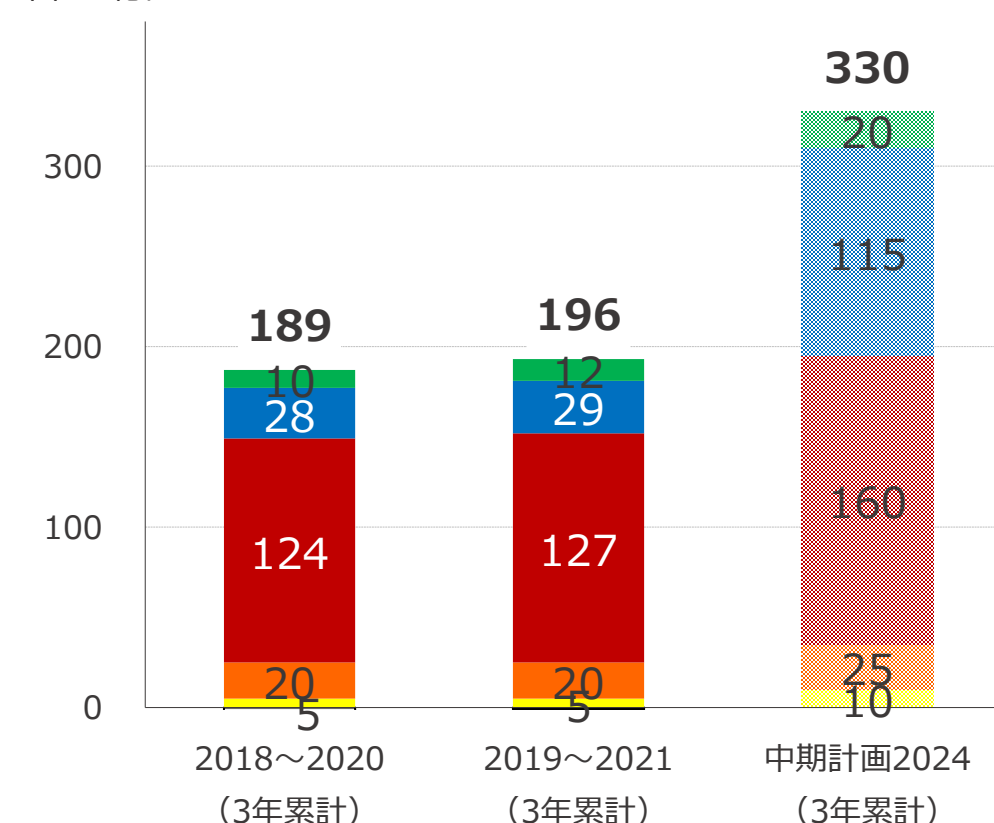
単位：億円



## 開発研究費

製錬部門は、海外での探鉱活動費用が増加  
電子材料部門は、新規製品の拡販によりサンプル費用等が増加

単位：億円





# 中期計画2024 セグメント別戦略



## 事業戦略

環境分野におけるアジアのトップランナーとして、顧客満足度の高いソリューションを創出し続け、  
安心安全な未来の実現に貢献する

## 経営目標

営業利益

**110億円**  
(2024年度)

経常利益

**120億円**  
(2024年度)

投資

**360億円**  
(3年累計)

開発研究費

**20億円**  
(3年累計)

## 主な施策

- 廃棄物処理：難処理廃棄物の処理拡大、使用済みリチウムイオン電池処理事業の推進
- 土壌浄化：解体・破碎・選別事業の拡大、最終処分場拡張工事の推進（グリーンフィル小坂）
- リサイクル：リサイクル原料の集荷拡大、家電リサイクル事業・プラ等リサイクルの能力増強
- 東南アジア：有害廃棄物の処理拡大、東ジャワ州 新処理拠点の立ち上げ（インドネシア）

## 事業戦略

資源循環をさらに強化し、資源の可能性を最大限に引き出す  
サステナブルな製錬事業モデルを構築する

## 経営目標

営業利益

**300億円**  
(2024年度)

経常利益

**360億円**  
(2024年度)

投資

**360億円**  
(3年累計)

開発研究費

**115億円**  
(3年累計)

## 主な施策

貴金属銅：不純物対応によるリサイクル原料の増処理、すずの増産・実収率の向上

PGM：海外拠点の拡充による集荷の拡大、日本ピージーエムの処理能力増強

亜鉛：秋田製錬の年間220千トン生産体制の確立

鉱山開発：ロス・ガトス鉱山（メキシコ）の生産拡大、パルマー亜鉛・銅PJ（アラスカ）の推進



## 事業戦略

エネルギー、情報通信、自動車、医療・ヘルスケアなどの成長領域で事業を拡大する  
カーボンニュートラルや医療分野など、世の中に必要とされるユニークな製品を提供する

## 経営目標

営業利益	経常利益	投資	開発研究費
<b>75億円</b> (2024年度)	<b>100億円</b> (2024年度)	<b>180億円</b> (3年累計)	<b>160億円</b> (3年累計)

## 主な施策

半導体 : ウェアラブル機器向け近赤外LED・PDの生産能力向上

電子材料 : 高効率太陽光パネルの進展に対応した銀粉開発、アトマイズ導電粉の高特性化・増産

機能材料 : 燃料電池材料の量産体制確立

新規開発 : 民生用途全固体電池向け固体電解質粉末のプロセス最適化と量産化

## 事業戦略

成長市場（用途、地域）への積極投資を継続し、新たな需要を確実に取り込む  
環境リスクを低減する製品やサービスを提供し、社会に貢献する

## 経営目標

営業利益	経常利益	投資	開発研究費
<b>75億円</b> (2024年度)	<b>80億円</b> (2024年度)	<b>180億円</b> (3年累計)	<b>25億円</b> (3年累計)

## 主な施策

伸銅品 : 高付加価値品の増販、成長分野への販売強化、アジア事業の拡大  
新たな高特性銅合金の上市・拡販

めっき : 高圧端子向けめっき品の拡販、国内拠点のライン統廃合・増産対応による能力拡大

回路基板 : 産業・電鉄向け金属-セラミックス基板の拡販と生産能力増強





## 事業戦略

カーボンニュートラルを好機と捉え、販売・製造・開発の体質強化に向けた施策を推進する  
伸長する市場（海外・新規）において、着実な成長を実現する

## 経営目標

営業利益	経常利益	投資	開発研究費
<b>40億円</b> (2024年度)	<b>40億円</b> (2024年度)	<b>60億円</b> (3年累計)	<b>10億円</b> (3年累計)

## 主な施策

工業炉：カーボンニュートラルを実現する熱処理設備の開発・拡販（セル式真空浸炭炉等）  
自動車以外の用途に向けた新規設備の開発・拡販  
熱処理：EV関連部品の受注と新規顧客の開拓、自動車以外の顧客からの受注獲得  
海外での現調化需要への対応、新規顧客（EV関連）の獲得

## (補足①) 前提条件・感応度

感応度（営業利益/2022年度）

単位：億円

	前提条件	変動幅	感応度
為替	120.0 円/\$	±1 円/\$	<b>6.8</b>
銅	10,000 \$/t	±100 \$/t	<b>0.4</b>
亜鉛	3,800 \$/t	±100 \$/t	<b>4.2</b>

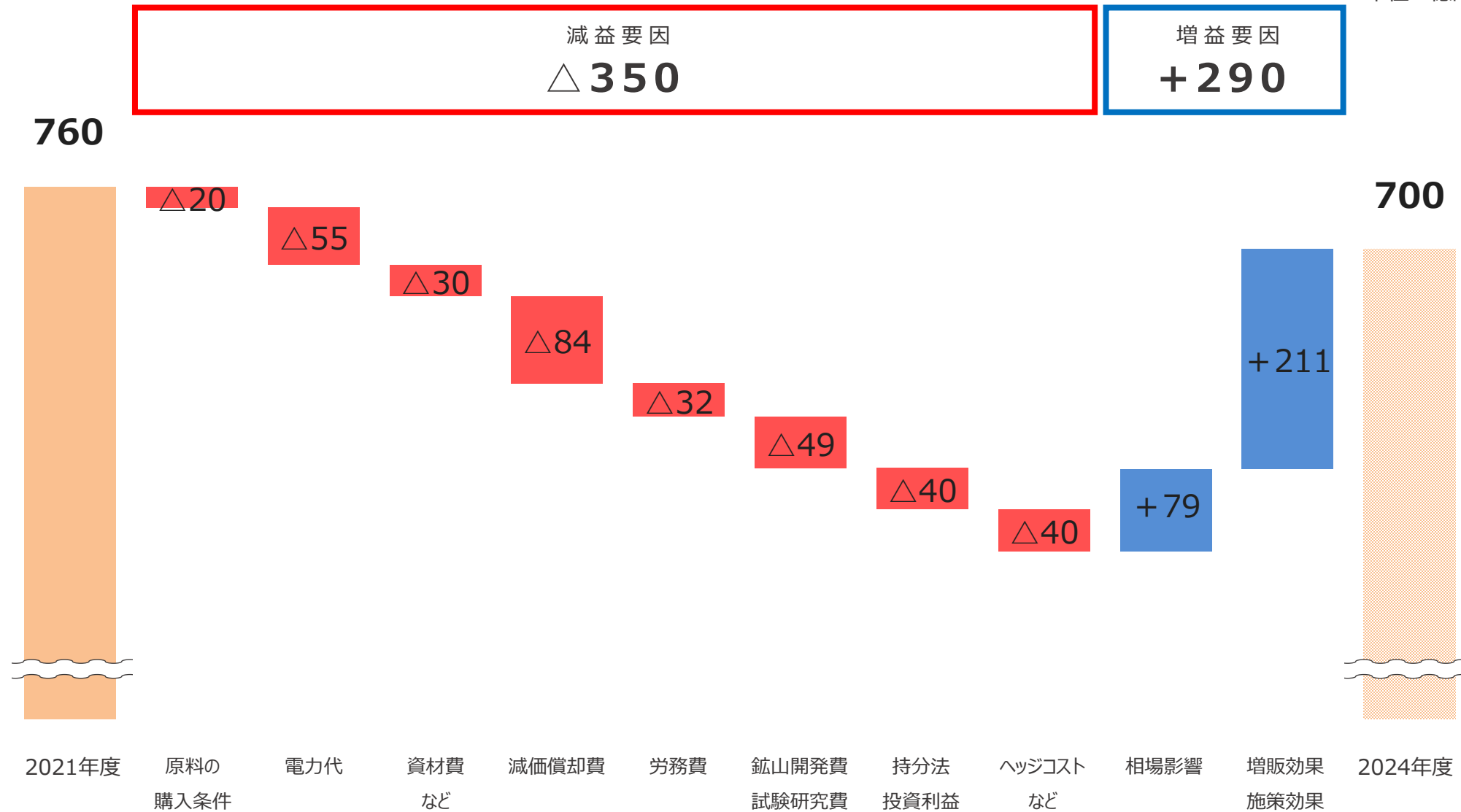
※為替感応度の内訳は、製錬部門5.4億円、電子材料部門1.4億円です。

為替、金属価格

	中期計画2020（実績）				中期計画2024		
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
為替：(円/\$)	110.9	108.7	106.1	112.4	<b>120.0</b>	<b>120.0</b>	<b>120.0</b>
銅：(\$/t)	6,341	5,860	6,879	9,691	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>
亜鉛：(\$/t)	2,746	2,405	2,419	3,254	<b>3,800</b>	<b>3,800</b>	<b>3,800</b>

## (補足②) 経常利益の増減分析

単位：億円



# DOWA

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。