

2021

統合報告書

DOWAホールディングス株式会社

2021年3月期

DOWA REPORT



DOWAホールディングス株式会社

DOWA REPORT 2021

DOWAホールディングス株式会社

〒101-0021
東京都千代田区外神田四丁目14番1号 秋葉原UDX 22階
URL <https://www.dowa.co.jp/>



DOWAは 素材と技術で 社会を支える存在で あり続けます

「地球を舞台とした事業活動を通じて、
豊かな社会の創造と資源循環型社会の構築に貢献する。」
この企業理念のもと、これからも素材と技術で
社会を支える存在であり続けるため、
5つのコア事業をそれぞれに進化させ続けていきます。

DOWAグループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範



DOWAグループの企業理念
https://www.dowa.co.jp/jp/about_dowa/philosophy.html

CONTENTS

未来に向けたビジョン

- 1 企業理念、ビジョン、価値観、行動規範
- 2 トップメッセージ
- 10 At a Glance
- 12 財務・非財務ハイライト

価値創造の仕組み

- 14 変化への適応
- 18 価値創造プロセス
- 20 循環型ビジネスモデル
- 22 **SPECIAL FEATURE 1**
資源循環と脱炭素化に貢献する
DOWAのサステナビリティ
- 24 **SPECIAL FEATURE 2**
デジタルトランスフォーメーション (DX)
推進体制の構築
- 26 サステナビリティ・マネジメント

中長期戦略

- 28 「中期計画2020」の進捗
- 30 セグメント別業績推移
- 32 環境・リサイクル部門
- 36 製錬部門
- 40 電子材料部門
- 44 金属加工部門
- 48 熱処理部門

価値創造基盤

- 54 DOWAグループのサステナビリティ
2020年のあるべき姿・計画と実績
- 56 ガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 64 役員一覧
- 67 社外取締役鼎談
- 72 安全

- 74 環境
- 81 社会

財務・会社情報

- 90 財務レビュー
- 94 連結業績推移
- 96 DOWAグループ一覧
- 99 会社・株式情報

対象範囲

DOWAグループ一覧 (P.96 ~ P.98) に記載しています。

数値記載に関する注意事項

本報告書に記載されている数値は、単位未満を切捨てにしています。

将来予測に関する注意事項

本報告書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。

対象期間

2020年度 (2020年4月~2021年3月) の活動内容を中心に報告していますが、一部については過去の取り組みや直近の活動も記載しています。

参考としたガイドライン等

- 国際統合報告評議会 (IIRC) の国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省の価値協創ガイドランス



本業とする資源循環と 優れた素材・技術の提供の進化が 持続可能な社会の実現に つながると確信しています

社会の根幹を支え、経済活動から派生する環境負荷低減を通して、
社会課題の解決に貢献し続けることがDOWAグループの存在意義

2020年11月にDOWAグループは、企業理念、ビジョン、価値観、行動規範の改定を公表しました。当社グループが展開する5つの事業分野の共通点は、社会の根幹を支えていることと、経済活動から派生する環境負荷を低減していることです。この両輪を進化させ、社会に貢献し続けることが当社グループの存在意義だと考えます。だからこそ、本業である5つの事業分野それぞれを発展的に進化させ

ていけば、気候変動をはじめとする様々な環境・社会課題の解決につながると確信しています。

このような思いから、当社グループが目指す将来像(2030年のありたい姿)として「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」というビジョンを新たに設定しました。



TOP MESSAGE

トップメッセージ

代表取締役社長
関口 明

これまでの施策の効果実現が増収増益に寄与

2020年度の事業分野別の業績は、環境・リサイクル部門、製錬部門、電子材料部門の3部門が前年度比で増収増益となりました。この3部門は、様々な社会活動の根幹に深く関わっています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けながらも、堅調な業績となったことは、社会を支える事業としての存在感が増してきたと考えています。

一方、金属加工部門と熱処理部門は、前年度比で減収減益となったものの、損失の計上は避けることができました。この2部門は、主たるお客様が自動車関連であり、自動車産業の動向に大きく左右されます。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、自動車関連需要は大幅に

減少し、先行きが不透明な状況からのスタートとなりましたが、2020年8月頃より想定を上回るスピードで回復しました。このような需要の変動に的確に対応できたことが、業績に大きな影響を与えなかった要因です。

このように事業分野別では成果に差があったものの、グループ全体では売上高は前年度比21.2%増の5,880億円、営業利益は同44.3%増の374億円、経常利益は同28.3%増の372億円と増収増益となりました。このような好調な結果を残せたのは、各事業で取り組んできた施策の効果が実現したことによるものであり、これまでの取り組みが間違いではなかったことを強く認識した1年でした。

順調なロス・ガトス鉱山の開発

現在、当社グループは、2021年度の終了へと計画期間を1年間延長した「中期計画2020」に取り組んでいます。先ほど申し上げた通り、2020年度の業績には「中期計画2020」で企画した施策の効果が結果として表れてきています。

特に「中期計画2020」での最大の投資案件であるロス・ガトス鉱山の開発については、2020年度下期からの非鉄金属価格上昇の恩恵などにより収益面は堅調であり、建設関連資金についても、当社グループが一時的にJVパートナーの負担額を立て替えていた資金の全額回収が2021年7月に完了するなど、想定を上回るペースで進んでいます。操業面にも大きな課題はなく、成功と言える投資案件

の一つとなりました。今後は安全かつ安定した操業を継続することがロス・ガトス鉱山の重要な取り組みだと考えています。

一方で、数字上には表れていない課題も残っています。環境・リサイクル部門の東南アジアにおける新規投資では、コロナ禍の影響により、技術者の海外からの入国が認められないなどの事情から遅延または停滞している案件があります。設備の設置が完了している案件については、現地ニーズの立ち上がりにあわせて収益化できる見通しですが、全く進捗の見えない案件については、当該国の状況を考慮しつつ、次期中期計画において、各案件の見直しを行っていくことも視野に入れていきます。

環境・リサイクル部門と製錬部門の収益拡大により 目標利益の達成を見込む

「中期計画2020」の最終年度に目標利益の達成が見込まれる事業分野は、環境・リサイクル部門と製錬部門の2部門です。電子材料部門、金属加工部門、熱処理部門の3部門は目標には届かない可能性が高いものの、利益貢献度の高い環境・リサイクル部門と製錬部門における収益拡大が他部門の収益減をカバーし、全体では最終年度の目標利益を超えることを見込んでいます。

環境・リサイクル部門は、国内市場では難処理廃棄物を中心とする安全で安心な廃棄物の処理やリサイクルを推進してきましたが、その成果として、各事業の競争力が増えています。一方で、東南アジア市場は、新型コロナウイルス感染症の影響が大きく「中期計画2020」の策定時よりも停滞感のある市場になっています。

製錬部門の収益を押し上げている最大の要因は、貴金属を中心とした非鉄金属価格の好転です。製錬ビジネスにとって相場変動の影響は避けられませんが、当社グループでは10年ほど前より小坂製錬を中核とする製錬・リサイクル複合コンビナート機能の強化に取り組み、様々な原料から多くの金属を低コストかつ高効率に回収するための取り組みを進めてきました。それらが奏功し、相場変動が収益にポジティブな影響を与える企業体質へ転換しつつあることが収益増の大きな要因となりました。

電子材料部門は、新製品の上市が遅れたことが目標未達の要因です。「中期計画2020」では、深紫外LEDを数年先の主力製品とすべく、殺菌用途に向けて開発を進めていました。しかしながら、想定ほど市場が伸びず、コスト競争が激しくなることが



見えてきたため、このまま計画通りに進めてもリターンが少なく判断し、途中から開発ターゲットを医療向け・産業向けに変更しました。開発の方向性を変更したことにより、上市は遅れ、初期投資費用も増加したことから、利益にはネガティブな影響を与える結果となりました。

電子材料部門で取り扱う製品には、製品ライフサイクルが短いという特徴があります。また、想定した通りのスピードで、想定した通りの市場規模になることは非常に稀です。さらに、技術面での参入障壁が低いと競争が激しくなり、利益に大きく寄与する製品にならないこともあります。そのため、電子材料部門は、当初計画に過度にこだわり、投資を先行させると大きな痛手となるリスクを伴う、見極め

が非常に難しい事業です。そのような事業特性を踏まえると、先ほど申し上げた開発の軌道修正は、短期的にはネガティブな影響を与えたものの、中長期的には良い判断ができたと考えています。

金属加工部門と熱処理部門は、自動車関連需要の影響が顕著に表れる分野です。自動車関連需要については、国内、海外ともに新型コロナウイルス感染症の影響を受けていますが、特に海外市場の回復が遅れていることが目標未達の要因です。一方、そのような状況下においても、自動車の電動化・知能化の進展を見据えた設備増強を計画的に実施しており、将来的に拡大が見込まれる需要に対応できる体制の構築を進めています。

持っています。実現にはまだ時間が必要ですが、追求していきたいと考えています。

同様に電子材料部門における粉体技術も鉱山事業から派生した技術の一つです。粉体技術は、岡山地区での鉱山事業に起源を持ち、現在では電子材料部門の主力製品である太陽光パネル向け銀粉の製造に活用しています。今後は燃料電池や全固体電池など次世代用途に向けた素材の開発に粉体技術を応用していく方針です。当社のような素材メーカーの価値は、既存の技術やノウハウをいかに新たな用途へ応用していくかにあり、地道に取り組んでいきたいと考えています。

気候変動対応については、次期中期計画に先立ち、2021年8月に2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指すことを宣言しました。

2020年度における当社グループ全体の温室効果ガスの排出割合は、廃棄物起源が約4割、電力起源が約4割、化石燃料起源が約2割です。廃棄物起源には、環境・リサイクル部門で社外から受け入れた廃棄物を焼却処理することによるCO₂排出が含まれています。事業として廃棄物を取り扱うため、温室効果ガスの排出割合を大きく削減することは困難ですが、燃焼技術の改良に向けた研究を通じて、可能な限りの削減に取り組んでいます。また、

将来的に廃棄物の焼却処理市場が縮小した場合においても、焼却ニーズが消えることはないと考えます。仮に市場規模が小さくなったときは、お客様に必要なコストをご負担いただく方法も選択肢の一つとなりますが、過大なコスト負担としないためにも技術開発を進めていく必要があります。

化石燃料起源の排出については、積極的な技術開発により大いにチャレンジできる分野だと考えます。化石燃料使用量の削減や代替エネルギーへの転換など、温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みを推進していきます。

さらに、2021年度より担当取締役を委員長とする「気候変動対策検討委員会」が発足しました。同委員会では、当社グループの現在地を明確にし、日本国のエネルギー基本計画や気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言なども踏まえ、当社グループの今後の気候変動対応方針を検討しています。具体的な内容については、次期中期計画とあわせて2022年に公表予定ですので、ご期待いただければと思います。

また、2009年より参加している「国連グローバル・コンパクト」についても、引き続き支持し、社会の持続的発展に向けてグループを挙げて活動していきます。

デジタルトランスフォーメーションの推進とリスクマネジメントの積極的な強化を図る

次期中期計画では、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進やリスクマネジメントなど、社内基盤の強化も重要なテーマとして取り組んでいきます。DXに関して、デジタル技術の活用は当社グループにとっても非常に重要なテーマとなってきています。

そのため、2020年度よりDX推進の準備に取り組むプロジェクトチームを発足させました。現在、経理事務を中心とした事務作業の標準化・ペーパーレス化推進を考慮しつつ、グループ会社共通で活用するクラウド型基幹システムへの更新を進めており、あわせて

各事業分野の延長線上で資源循環や気候変動など環境課題の解決に貢献

ここからは次期中期計画の方向性や検討しているテーマについて、ご説明したいと思います。

太陽光パネル向けの銀粉や自動車の電動化・知能化に欠かせない高特性銅合金、熱処理ラインのCO₂排出削減に寄与する工業炉に加え、使用済みリチウムイオン電池のリサイクルなど、当社グループは様々な環境課題の解決に資する製品や技術を保有しています。そのため、各事業分野のこれまでの取り組みを継続していけば、資源循環型社会の形成や気候変動対応などの課題解決にも貢献していけると考えています。よって、次期中期計画での事業戦略はこれまでの各事業の方向性を維持することを想定しています。

特に、祖業である鉱山・製錬事業において130年以上の歴史の中で培ってきた知見やノウハウ、

インフラは、環境課題の解決において優位性を発揮できます。資源循環型社会に向けた世界的な潮流を踏まえれば、製錬技術を活用した金属リサイクル事業は非常に大きな財産となります。金属リサイクルは技術的には成熟した分野であるため、いかにこれまでのノウハウを応用した取り組みを進められるかが差別化を図るうえで重要となります。その点において、当社グループは40年以上前から金属リサイクルに取り組んできており、業界内でも一日の長があると自負しています。

また、環境・リサイクル部門も鉱山・製錬事業の技術が土台になっています。環境・リサイクル部門と製錬部門は事業の親和性が高く、それぞれを上手く進化させながら融合させることができれば、世界でも非常にユニークなビジネスモデルとなる可能性を

クラウド化に伴った情報セキュリティの強化にも取り組んでいます。一方で、当社グループの生産拠点は取り扱う原材料や製品が千差万別ですので、安全確保や生産効率向上など、それぞれの現場で重要視しているテーマを再確認し、DX推進の目的を明確にしたうえで最新のデジタル技術を導入していく必要があると考えています。これらを踏まえて、グループ全体でDX推進を図っていきます。

また、当社グループのリスクマネジメントは、事業会社を主体に運営しており、重要性の高いリスクが顕在化したときは、ホールディングスの様々な部門が事業会社を支援する対応を取っています。しかし、これからの社会はどこにリスクが潜在し、グループ全

体にどのようなインパクトを与えるかなど、事前にリスクを把握し、評価することの重要性が増えています。

そのため、当社グループにおけるリスクマネジメントのスタンダードモデルの構築を目指し、事業会社や事業子会社をリスクマネジメントの実施主体とする現在の体制において、リスクに対応できる機能が十分に備わっているか、リスク管理の役割分担が明確化されているかなどの確認を進めています。その結果をもとにリスクマネジメントの方針を再構築することを想定しています。

DX推進やリスクマネジメントについては、対応が遅れている分野だと認識していますので、次期中期計画において積極的な強化に取り組む考えです。

の理解が深く、企業価値向上に大きく貢献していたでています。コーポレート・ガバナンス改革の潮流に対応することは重要ですが、表面的な体裁を整えるだけではなく、実効性を伴う形を追求していくこと

が、当社グループの方向性です。今後も社外取締役には、当社グループの企業価値向上に貢献していただける経歴や知見を有する候補者を選出したいと考えています。

本業の進化が当社グループの取るべき企業価値向上への道筋

当社グループの5つの事業分野は、サステナビリティとの親和性が高いと認識しています。そのため、次期中期計画においては、現在の延長線上となる事業戦略の遂行を想定していますが、さらに先の期間については技術革新とともに、社会のパラダイムシフトが起こらないと実現できない課題も多くあると考えます。

一例を申し上げますと、リサイクル事業は新たな社会を見通して発足した事業です。それまで価値があるものとして認識されていなかった廃棄物をリサイクル原料として活用することを原点にしています。今後はリサイクルに対する考え方や捉え方が社会全体に浸透していく中で、当社グループが目指す未来に向

けて、技術革新や社会の変化をどのように織り込んでいくかが重要だと考えています。従って、大きく根本から方向性を変える必要はなく、社会の変化に適合しながら本業の進化を図り続けることこそが、当社グループの企業価値向上への道筋です。

今後も、5つの事業分野を通じて、豊かな社会の創造と資源循環型社会の構築への貢献を目指す、DOWAグループにご期待ください。

2021年9月

代表取締役社長

関口 明



社内取締役2名、社外取締役1名の就任により

取締役会を活性化

2021年6月の定時株主総会にて決議していただいた通り、当社の取締役会に社内取締役2名、社外取締役1名が新たに加わり、それぞれの専門分野における活躍を期待しています。

社内取締役2名のうち、飛田取締役は品質保証および環境・安全を担っています。飛田取締役は環境・リサイクル部門のトップを長く務めていたことに加え、鉱山技術者として、現場の安全管理にも精通しています。さらに気候変動対応についての高い知見を持つ人材であるため、グループ全体の環境課題と安全推進において、これまでの経験を遺憾なく発揮してほしいと考えています。

もう1名の菅原取締役は、技術および事業開発を担っています。菅原取締役も金属加工部門のトップとして、自動車関連のお客様の様々な技術的な要望に応えてきた経験を持っています。自動車の電動

化・知能化による進化にあわせて、当社グループが進むべき方向性を先導する役割を期待しています。

佐藤社外取締役は、広く言えば同業である日鉄鉱業(株)の出身者です。同社は鉱山事業が主要事業であり、当社グループ以上に鉱山事業に関する知見を有しています。特に海外での鉱山開発は投下資金が巨額となるため、事前のリスクの見極めが大変重要です。鉱山開発に潜在するリスクの認識と回避に向けて、忌憚のない意見をいただくことで取締役会での議論の活性化を期待しています。また、企業経営者としての経験を通して、マネジメント全般について当社グループに不足している部分のご指摘もすでに多くいただいています。

佐藤社外取締役の就任に伴って、当社グループの独立社外取締役比率は3分の1となりました。現在の社外取締役3名は、就任以前から当社事業へ

At a Glance (2020年度)

事業会社および事業内容

売上高構成比*

経常利益構成比*

関連する業界・用途

*調整額を除く

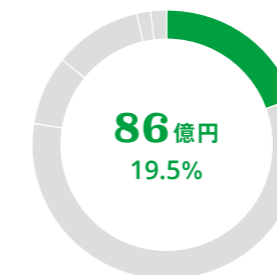
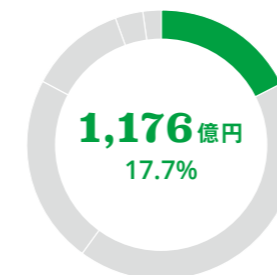
環境・リサイクル部門

□ P.32

DOWAエコシステム(株)

DOWAグループは、1970年代からいち早く環境・リサイクル事業に取り組み、循環型社会の構築に貢献してきました。現在は、鉱山・製錬事業で培った技術を基盤に、廃棄物処理やリサイクル、土壌浄化などの幅広い処理に加え、排出元からの運搬管理なども含めた一貫サービスを提供し、国内外で事業を展開しています。

廃棄物処理事業 **土壌浄化事業** **リサイクル事業** **東南アジア事業**



有害廃棄物

金属スクラップ

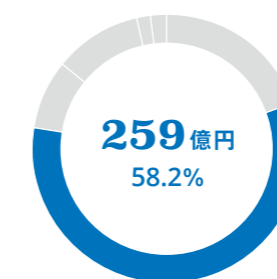
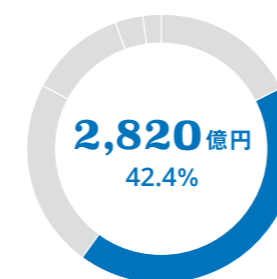
製錬部門

□ P.36

DOWAメタルマイン(株)

DOWAグループ発祥の地である小坂鉱山で採掘されていた「黒鉱」は、金・銀などの有価金属を豊富に含む一方、不純物も多く処理が困難な鉱石でした。製錬部門は、「黒鉱」から金属を回収する技術を軸に発展し、銅製錬や亜鉛製錬の有機的なネットワークにより、多様な原料から20種類以上の金属を回収しています。

貴金属銅事業 **PGM事業** **亜鉛事業** **資源開発**



電子部品

自動車

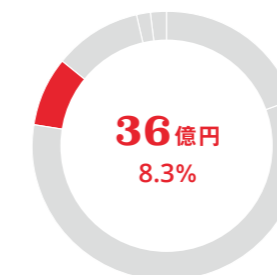
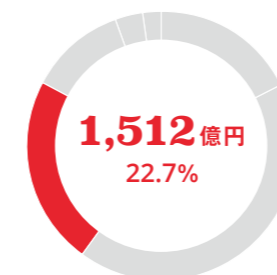
電子材料部門

□ P.40

DOWAエレクトロニクス(株)

電子材料部門は、鉱山・製錬事業で回収した多様な副産金属に微粉体化や高純度化などの加工を施すことにより、新たな用途を開拓してきました。現在は、電子機器向けを中心に半導体材料や導電材料、磁性材料など高い技術力に支えられた特徴ある製品を提供し、その多くで世界的に高いシェアを有しています。

半導体事業 **電子材料事業** **機能材料事業**



情報通信端末

太陽光パネル

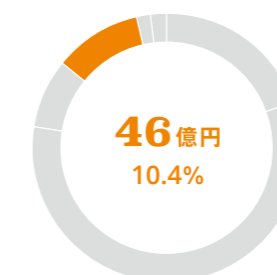
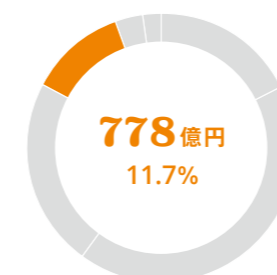
金属加工部門

□ P.44

DOWAメタルテック(株)

金属加工部門は、銅や亜鉛を主原料とする伸銅品の製造から始まり、自動車や電子機器の普及とともに高性能な銅合金を中心とした製品群への拡大を進めてきました。銅合金に加えて、貴金属やすずを使用した自動車部品向けめっき加工、産業機械などの電力制御機器向け金属-セラミックス基板も提供しています。

金属加工事業 **めっき事業** **回路基板事業**



自動車

情報通信端末

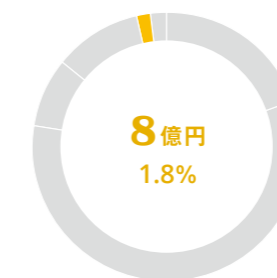
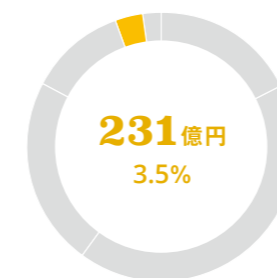
熱処理部門

□ P.48

DOWAサーモテック(株)

エンジンや変速機などの金属部品には、耐久性を上げる熱処理が欠かせません。熱処理部門は、このような部品を多く使用する自動車産業とともに発展してきました。現在では、熱処理設備の設計・製造からメンテナンスまでの総合エンジニアリングと用途に応じた熱処理の受託加工サービスを提供しています。

熱処理事業 **工業炉事業**

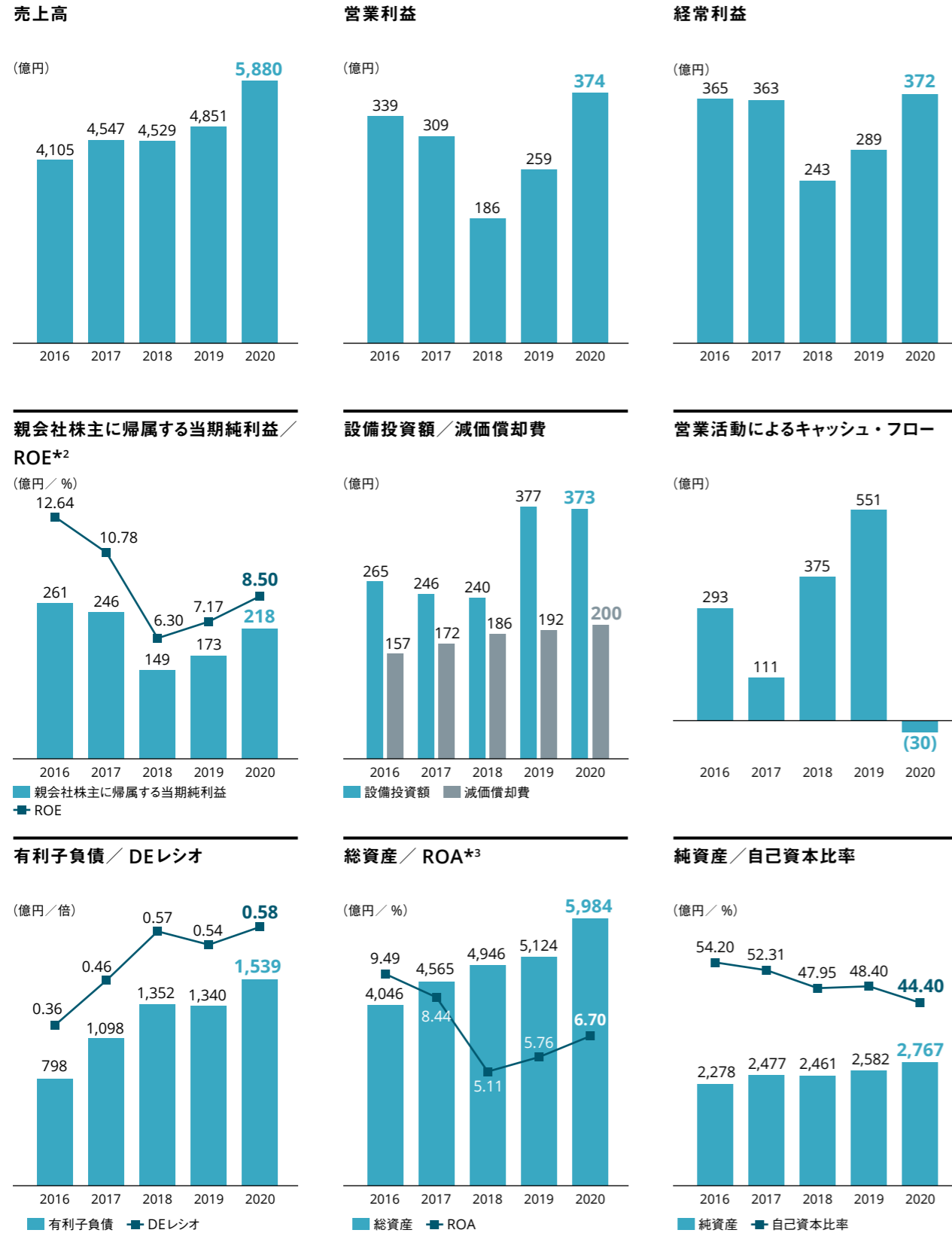


自動車

自動車部品

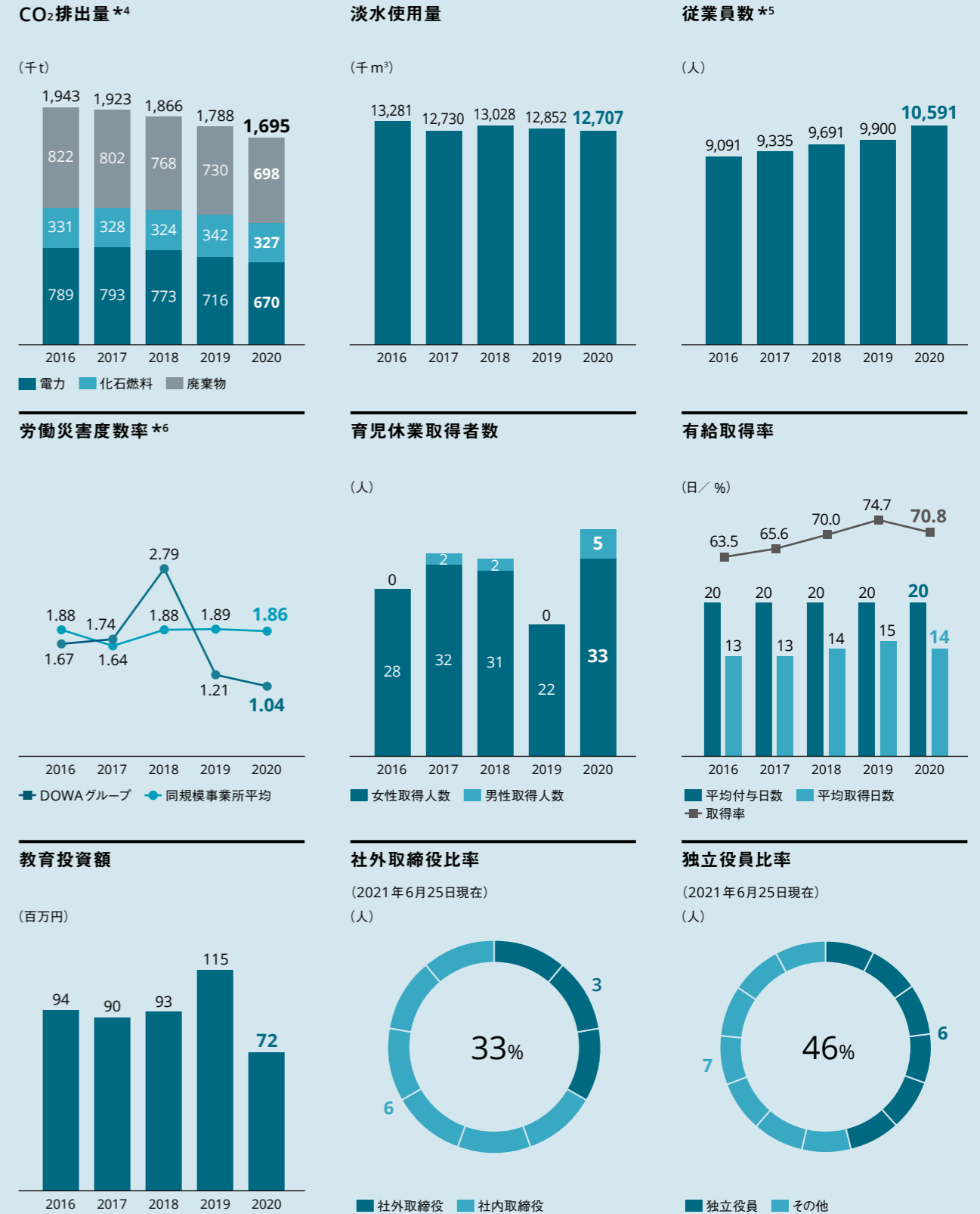
Highlight 財務・非財務ハイライト (2020年度)

財務ハイライト *1



*1. 各表記年は前年4月1日から3月31日までの会計期間を表しています。従いまして、表記「2020」は2021年3月31日に終了した会計期間を表しています。
 *2. 親会社株主に帰属する当期純利益を自己資本（純資産額から非支配株主持分を控除した額）の期中平均で除しています。
 *3. 経常利益を総資産の期中平均で除しています。

非財務ハイライト



*4. 集計の見直しに伴い、DOWAレポート2020で報告した数値を一部修正しています。
 *5. 非正規社員を含むグループ全体の数字です。
 *6. 集計対象には、一部の協力業者・請負業者を含んでいます。

DOWA HISTORY

変化への適応

1884年に創業したDOWAグループは、日本の経済発展を基礎素材の分野から支えてきました。130年を超える歴史のなかで、時代ごとに変化する様々な経営環境に翻弄されながらも、自らの事業を変革し、企業体質を改善・発展させてきました。長年にわたり培ってきた「変化への適応」こそが、DOWAグループを特徴づける企業文化であると言えます。



当事業の変遷

- 1884 製錬部門
- 1919 金属加工部門
- 1958 熱処理部門
- 1965 電子材料部門
- 1977 環境・リサイクル部門

純利益

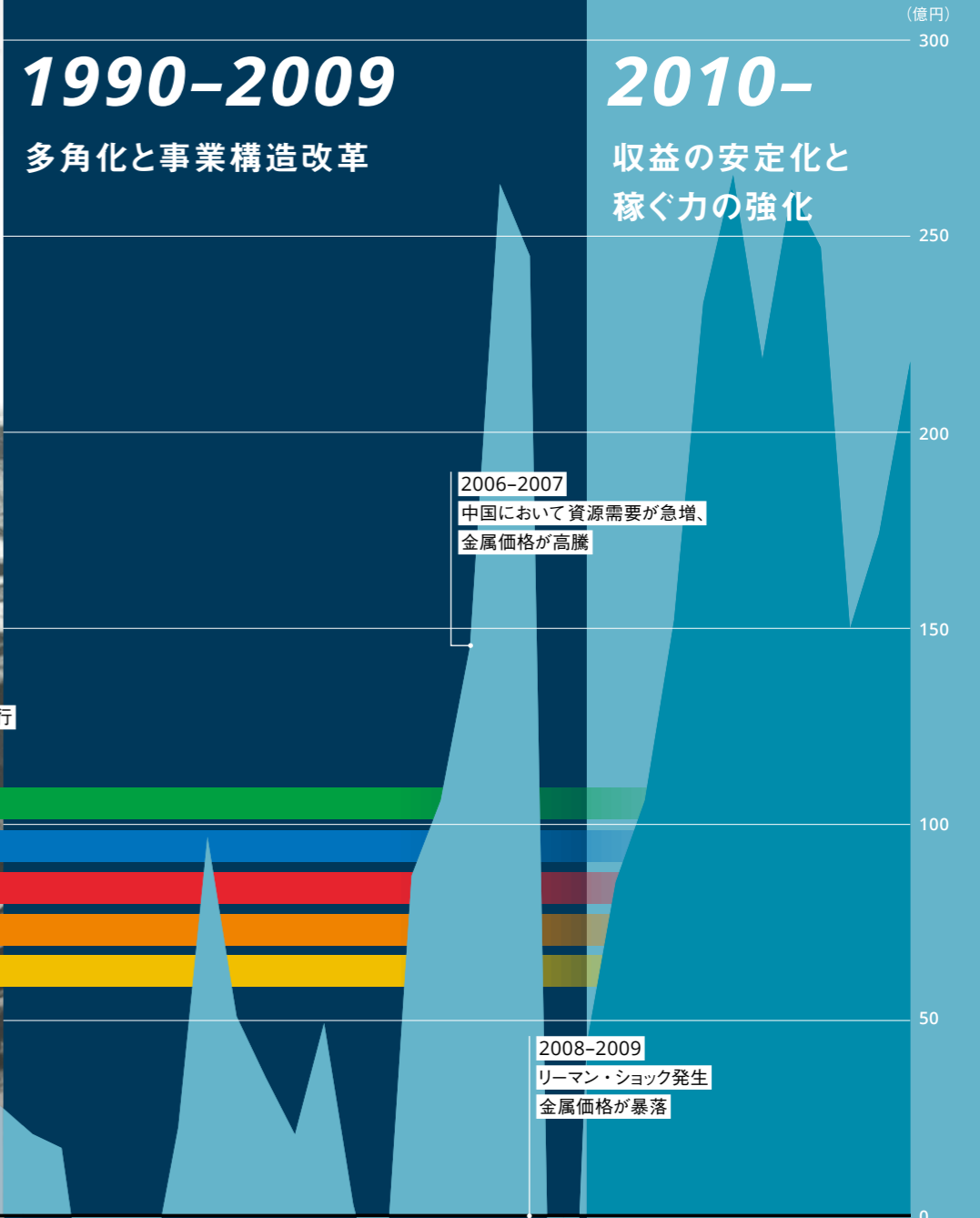


1990-2009

多角化と事業構造改革

2010-

収益の安定化と稼ぐ力の強化



1884-1989

鉱山事業からの転換

当社は1884年に政府から当時日本一の銀山であった小坂鉱山の払い下げを受け創業しました。創業後、十数年で銀鉱石が枯渇し経営危機に陥ったものの、当時の技術では困難であった「黒鉱」(複雑硫化鉄)の製錬技術を開発することで小坂鉱山を銅山として蘇らせました。

しかし、1980年代半ばに円高が急激に進展し、非鉄金属の国内価格の大幅下落を引き起こしました。これにより、当時の主力であった鉱山事業の採算は急速に悪化し、国内鉱山は閉山を余儀なくされました。他方、鉱山関連設備や環境汚染防止技術は、現在の「環境・リサイクル部門」へ受け継がれていきました。



創業者
藤田 傳三郎
(1841-1912)

DOWAの歴史とサステナビリティ経営の原点

当社の創業者である藤田傳三郎は、明治時代の日本において、鉱山業のほか、建設・鉄道・紡績・電力・新聞などの幅広い事業を手掛け、産業界の発展に貢献した実業家です。

当社の創業地である小坂(秋田県)においては、「教育は国家富強の根源なり」との信念のもと、小学校への多額の寄付を行ったほか、当社の前身である藤田組を通じて、電気の導入、鉄道の敷設、上水道の整備、学校・住宅・病院の建設、劇場や運動施設など娯楽施設の建設など、様々な社会資本の整備を進めました。また、これらの社会資本は、鉱山関係者だけでなく、地域の方々にも提供されました。

DOWAグループのサステナビリティ経営の原点は、創業者藤田傳三郎の理念である“労働者や地域の方々と共に共生する”という長期的視野に基づく企業経営にあると考えています。

1990-2009

多角化と事業構造改革

多角化

これまで主力であった鉱山事業が転換期を迎えたことにより、事業構造の変革に迫られた当社は1990年に10年後を見据えた長期経営ビジョンを打ち出しました。基本方針に、総合的な環境事業の確立、製錬事業および電子材料事業の強化、金属加工事業の川下展開、熱処理事業の拡大等による「既存事業の再編・強化」と、「新規事業の開発・事業化」、「組織再編・企業文化の改革」を掲げ、様々な変革を推し進めていきました。

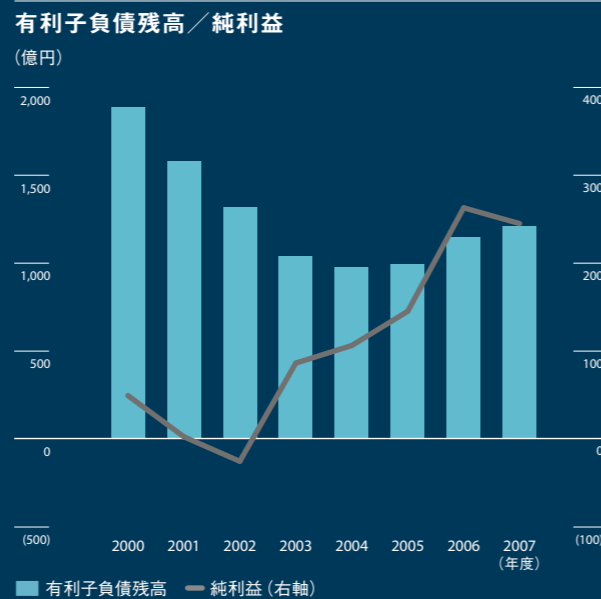
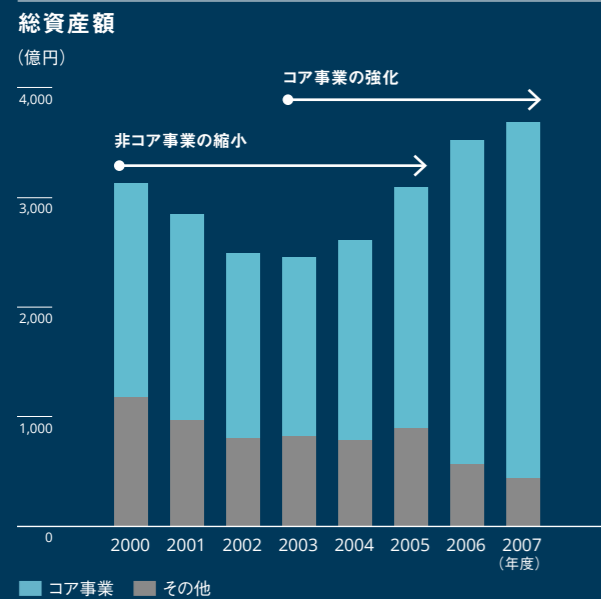
その結果、現在の5つのコア事業の礎が形づくられたものの、主力であった鉱山事業の縮小により、利益水準を大幅に改善する効果までは得られず、むしろ、急速な規模の拡大は総資産と有利子負債の増大を招くこととなりました。

事業構造改革

この状況を受けて、収益構造の改革、資産構造の改革、有利子負債の削減などを柱とする「事業構造改革」を2000年から実行しました。事業競争力の低い事業からの撤退や収益性の低い資産の売却を行うことで資金を創出し、有利子負債の削減を進めました。あわせて、当社がこれまでに培ってきた技術を活用でき、将来にわたり事業競争力を発揮することができる、環境・リサイクル部門、製錬部門、電子材料部門、金属加工部門、熱処理部門をコア事業と定め、経営資源の積極投入を行いました。高収益事業の育成による収益拡大と有利子負債の削減を同時実行したことから、資産効率性は大幅に改善していきました。

コア事業は2000年代後半も順調に成長を続け、中国での資源需要の高まりを背景とする非鉄金属価格の高騰も相まって、当社の収益は増加の一途を辿りました。

しかし、2008年9月に発生したリーマン・ショックは金属価格の暴落とコア事業における需要の急減を引き起こし、その結果、当社は多額の損失計上を余儀なくされました。



2010-

収益の安定化と稼ぐ力の強化

収益の安定化と稼ぐ力の強化

リーマン・ショック後、金属価格は下落を続け、為替は急速に円高が進みました。これまで金属価格高騰の恩恵を受けてきた当社は、非鉄金属の国内価格の下落と棚卸資産の評価損失の発生により、大幅な赤字を計上することとなりました。相場変動による利益の増減は金属を扱う企業の宿命と言えますが、当社はリーマン・ショックが発生した翌年に、金属価格および為替のヘッジ方法を改め、大幅な相場変動時においても収益への影響度合いを軽減できる仕組みを構築・強化しました。

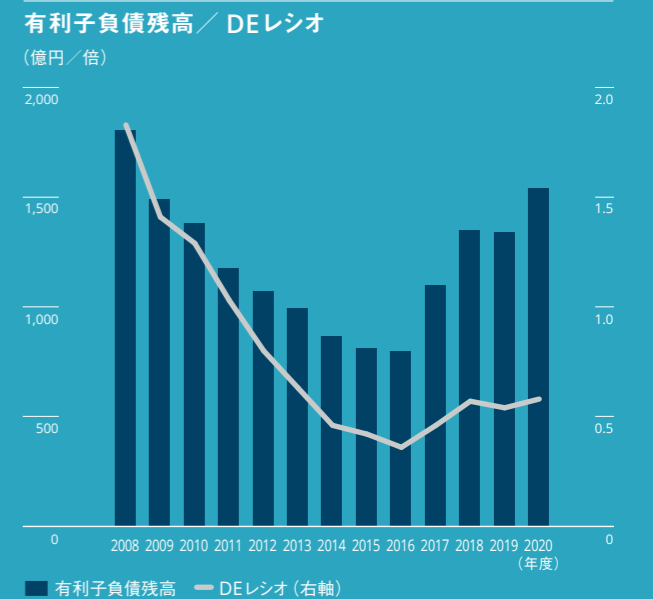
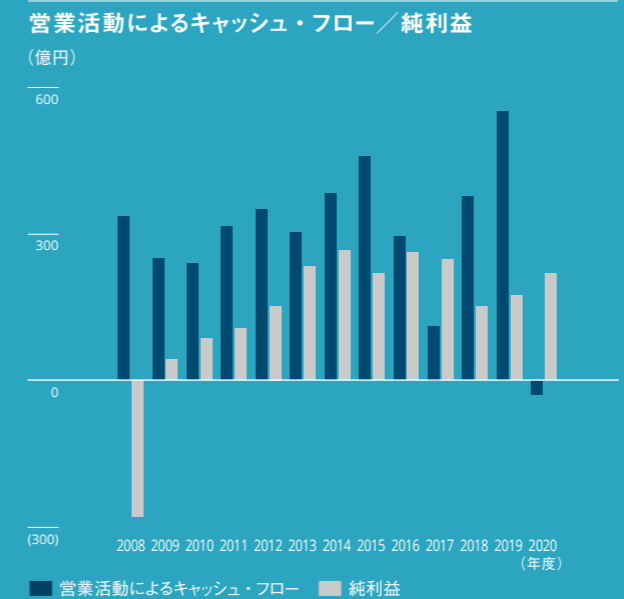
一方で、コア事業による稼ぐ力は健在であり、リーマン・ショックの影響の残る2009年度においても200億円を超える営業活動によるキャッシュ・フローを生み出し、コア事業への投資を継続しました。その効果は徐々に実現し、2014年度には過去最高益を記録するに至りました。

培った強み、積み重ねた経営資本

当社は創業からの歴史のなかで、様々な困難に直面するたび、事業を変革し、企業体質を改善・発展させることにより、それらを乗り越えてきました。現在では、「製錬・リサイクル複合コンビナート」を構築し、世界でも類を見ない、廃棄物の適正処理と金属リサイクルを融合した事業を展開しています。また、自動車関連分野や情報通信分野においては、機能の高い素材や技術を提供し、数多くの高シェア製品を有しています。

さらには、健全な財務体質の維持・向上に取り組み、ステークホルダーの皆様が当社が事業を営む価値を認めていただくための活動を各地で推進しています。

当社はこれからも財務面、非財務面の強化を進め、企業価値のさらなる向上を目指していきます。



価値創造の仕組み



価値創造プロセス

DOWAグループは社会や環境を重視した事業運営を通して、すべてのステークホルダーと誠実でオープンに向き合うとともに、サステナブルな社会の実現に資することを最重要のミッションと考えています。

当社を取り巻く様々な社会課題を踏まえ、循環型ビジネスモデルをコアとする「価値創造ドライバー」により機会の獲得を目指し、リスク低減の仕組みである「サステナビリティ・マネジメント」を強化することにより、中長期的に価値を創造し続け、「地球を舞台とした事業活動を通じて、豊かな社会の創造と資源循環型社会の構築に貢献する」という企業理念の実現を目指していきます。

DOWAの事業とSDGs

金属資源を利用することで成り立っている当社の事業にとって、SDGsの目標「12.持続可能な消費と生産のパターンを確保する」は、最も影響があり、かつその貢献において大きな力を発揮することができる領域と考えます。企業理念に示す通り、「資源循環型社会の構築」に 当社の技術やリソースを通じて取り組んでいくことで、目標12の達成を目指します。



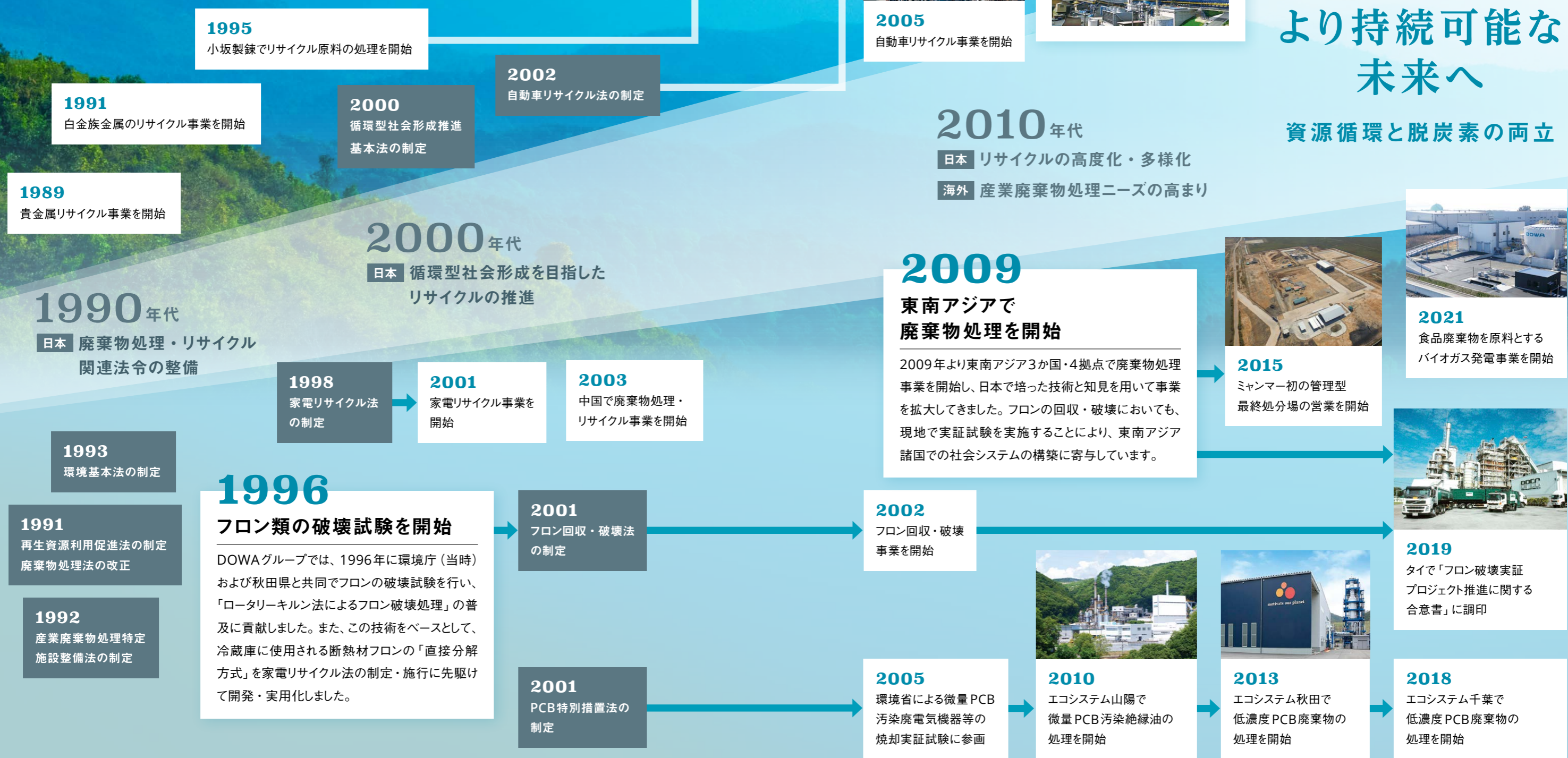
DOWA VALUE CREATION

SPECIAL FEATURE 1

資源循環と脱炭素化に貢献する DOWAのサステナビリティ

DOWAグループは1990年代から行政と連携し、業界に先駆けて、環境保全・リサイクル関連法に係る実証実験などを進めてきました。2000年代には、循環型社会の形成に向けて多くの事業を立ち上げ、2010年代以降は、国内のリサイクルニーズの多様化への対応はもとより、海外においても廃棄物処理やリサイクル事業を積極的に拡大してきました。

今後も本業の中核である廃棄物処理やリサイクル事業を通じて、社会課題の解決に果敢に挑戦し、サステナブルで安心な未来づくりに貢献し続けます。



より持続可能な未来へ

資源循環と脱炭素の両立

SPECIAL FEATURE 2

デジタルトランスフォーメーション(DX) 推進体制の構築

DOWAグループは、デジタル技術の急激な伸長を踏まえて、デジタルトランスフォーメーション(DX)を効果的に推進する機能・体制を構築することにより、持続的な発展を目指しています。

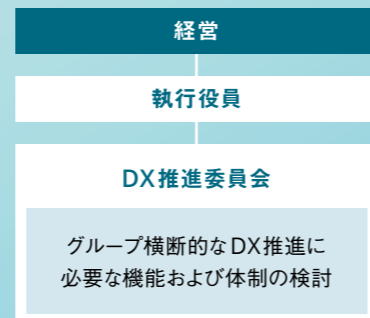
これまでの取り組み

DOWAグループでは、これまでにグループウェア、Web会議、インターネット購買、RPAなどを導入し、オフィス業務の効率化を進めてきました。また、工場では、検査工程への画像認識活用やAIを用いた原材料投入量の最適化などにより生産性の向上を図ってきました。他方で、このような活動が多岐にわたることから、グループ全体でデータやノウハウを連携・共有する必要性が高まってきています。また、お客様と受発注データの連携を行うケースも増えてきており、一層のデータ利活用によるビジネス変革が求められてきています。

DX推進委員会の設立

このような急速な環境変化にデジタル技術を活用して対応するため、2021年度に情報システム部管掌の執行役員をトップとするDX推進委員会を設立しました。

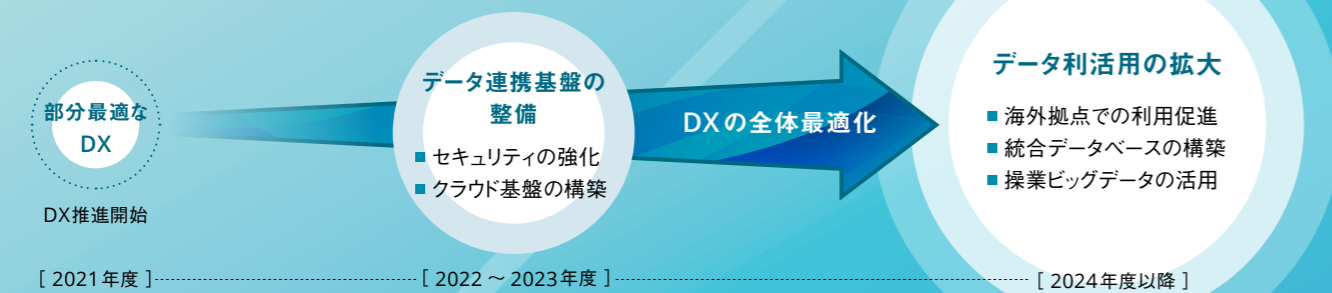
DX推進委員会では、全社DX戦略の立案、デジタル基盤の整備、デジタル人材の育成など、グループ横断的にDXを推進するために必要な機能および体制の検討を行っています。



DX推進のロードマップ

現在はサイバーセキュリティの強化や2023年度に運用開始予定のクラウドベースのデータ連携基盤(基幹システム)の構築を進めています。また、データ連携基盤の運用開始後となる2024年度以降に向けて、教育制度の充実化によるデジタル人材の育成など、各事業の最前線におけるデータ利活用のさらなる拡大に向けた取り組みを並行的に進めています。

今後、デジタル技術の活用による「攻めのDX」とセキュリティ強化による「守りのDX」の両輪を効果的に展開することにより、DOWAグループの持続的な発展に寄与していきます。



担当役員メッセージ

革新の早いデジタル市場においても、
「変化を受け入れて挑戦の機会とする」ことにより、
DXを活用した成長を続けていきます。

近年、DOWAグループにおいても事業構造の高度化やグローバル化に伴いデータの利活用の形態が変わってきており、システムの抜本的な見直しや、デジタル技術活用のニーズが高まっています。さらに、2020年初頭からのコロナ禍はデジタル化を加速し、我々の価値観までも大きく変化させています。このように激変する環境への対応として、DOWAグループは2020年度より本格的にデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組んでいます。

デジタル化に向けた舵の取り方は、今後10年間、20年間にわたる企業体質の強化につなげていくためには非常に重要です。そのため、当社ではDOWAホールディングスの経営企画部、技術部、情報システム部をDX推進部門とし、DOWAグループのDXを牽引する体制としました。加えて、新たにDX推進委員会を立ち上げ、事業会社と連携したグループ横断的な活動を進めることにより、DXの普及・浸透を図っていきます。またこの委員会において、デジタルガバナンス・コードへの対応も行っています。今後、これらの機能の拡充・強化を進め、事業会社とDX推進部門が相互連携できる強力な推進体制を構築していきます。

DX成功の鍵は工程間、拠点間などのデータ連携にあります。そのため、今後、情報の一元化、作業の自動化、遠隔操作化、データ解析の強化などにデジタル技術を活用し、オフィスの業務だけでなく工場の業務にも展開していきます。また、ビジネスがグローバル化する中、ますます重要度が増している海外拠点のガバナンス機能強化においてもDXを積極的に活用していきます。また、2021年度からは、基幹システムの更新を進め、グループ内のシステムインフラの統合と技術的負債のゼロ化、情報セキュリティの強化を図っています。

DXの本質はビジネスモデルの変革により市場における競争力の強化や優位性の確立を目指すことです。しかしながら、ただデジタルに頼るだけでなく、リアルとバーチャルをほどよく融合させることも大切であり、必要なものをフレキシブルにビジネスに導入するためにも時流を読む力と正しい視点が不可欠となります。このようなことを念頭に置き、革新の早いデジタル市場においても、当社は「変化を受け入れて挑戦の機会とする」という当社グループの価値観のもと、DXを活用した成長を続けていきます。

DOWAホールディングス(株)
執行役員(非常勤)、情報システム部長
DOWA マネジメントサービス(株)
代表取締役社長

若林 英一



DOWAグループが持続的に成長していくためには、循環型ビジネスモデルによる機会獲得に加えて、ビジネスモデルを支える仕組みを強化し、事業に関わるリスクを低減することも重要であると考えています。そのために、コーポレート・ガバナンスを基盤とした財務資本、非財務資本を有効に活用する仕組みを構築しており、継続的に各項目の維持・強化を図っています。



1 資金調達

当社の資金需要は運転資金および成長分野を中心とした設備投資資金、研究開発投資、株主の皆様への利益配分等によるものです。運転資金は大きく増減することがありますが、これは事業構造上、金属価格相場に連動し、たな卸資産額が変動するためです。当社はこれらの資金需要に対して、営業キャッシュ・フローによる資金をベースとし、必要に応じて外部から調達した資金を充当するとともに、グループファイナンスを通じて資金の効率性向上に努めています。資金調達の手段としては、通常の金融機関からの借りに加え、短期流動性確保の手段として、複数の金融機関と

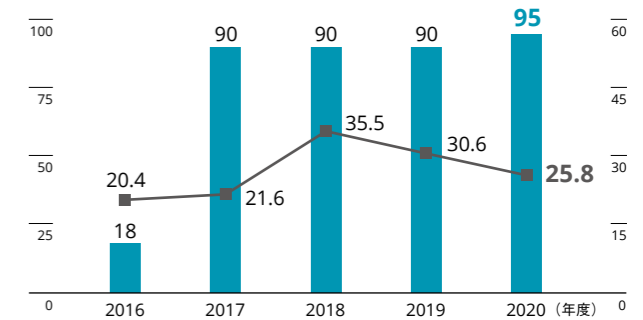
コミットメントライン契約を締結しているほか、短期社債（電子コマーシャル・ペーパー）の発行枠450億円を設けています。長期性資金については、機動的な調達手段として、社債300億円の募集に関する発行登録（発行予定期間：2021年3月30日～2023年3月29日）を行っています。さらにプロジェクトごとの資金調達として、政府系金融機関からのドル建て海外鉱山開発資金の調達や国内新規投資案件に対する各制度融資の活用などその時々々の市場環境も考慮したうえで当社にとって有利な手段を選択しています。

2 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付けており、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2020」の期間（2018年度～2021年度）においては、1株当たり90円の安定した年間配当を維持したうえで、利益水準に応じた増配を目指します。

上記を踏まえ、2020年度の配当金については、2020年度の業績および今後の資金需要等を勘案した結果、2019年度より5円増配となる1株当たり95円としました。

1株当たり配当金／配当性向
(円／%)

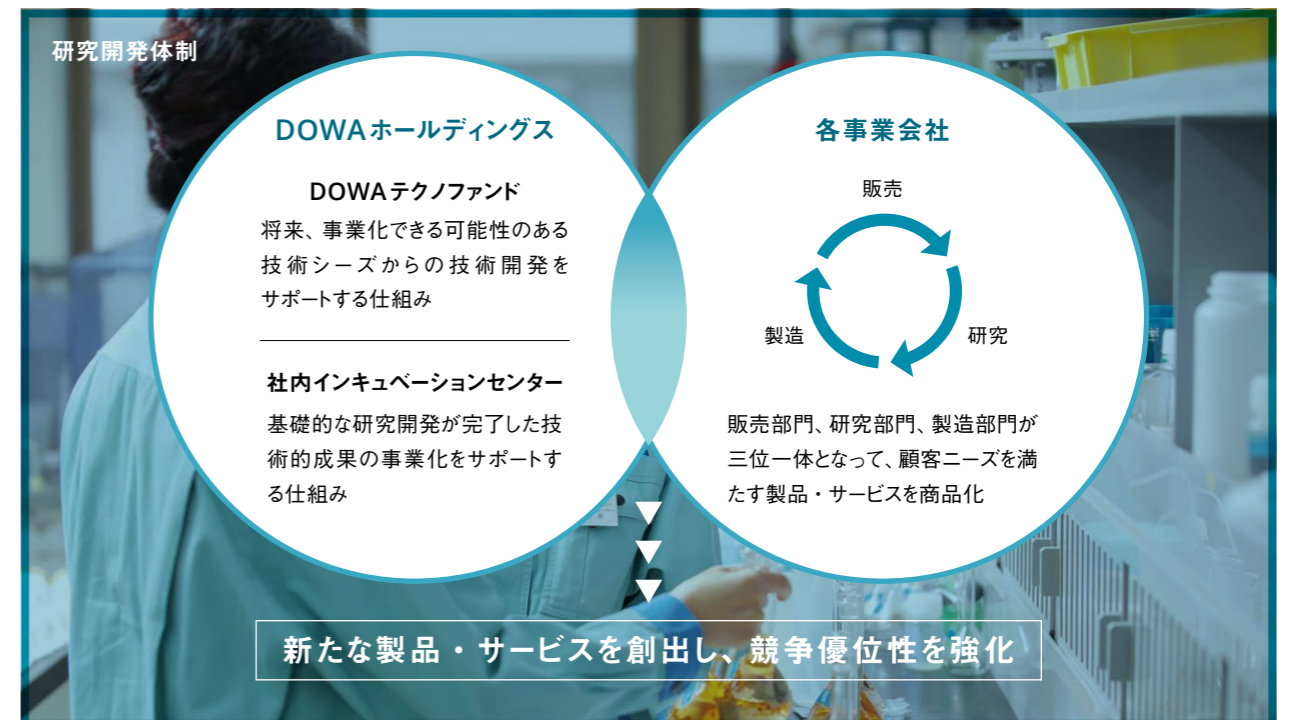


■ 1株当たり配当金 ■ 配当性向 (右軸)
* 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。

3 研究開発

当社は、各事業会社がそれぞれに研究部門を保有し、現行製品・サービスの改良・改善を行うとともに、顧客ニーズを先取りした次期製品・サービスの開発および事業の基盤となる製造プロセス技術、設備技術の改善・改良を進めています。また、グループ全体として有望な新規商品については、社内インキュベーションセンターによって、開発・事業化を加

速しています。さらに、近未来を見据えた新しいコンセプトの製品・サービスや革新的な新技術に関する基礎研究領域については、DOWAテクノファンドを通じた大学等との交流により、数多くの共同研究を実施し、将来有望な開発テーマの創出に努めています。



「中期計画2020」の進捗

DOWAグループは、2018年度から「中期計画2020」を推進しています。以下の基本方針のもと、引き続き事業基盤の強化を図るとともに、さらなる成長に向けて経営資源を積極投入することによって、底堅さと成長性を兼ね備えた企業になることを目指しています。

基本方針

成長市場における事業拡大

「自動車」「情報通信」「環境・エネルギー」および「医療・ヘルスケア」の各分野へ、経営資源を積極的に投入する

既存ビジネスでの競争力強化

成熟した国内市場における事業対応力の強化と製錬・リサイクル複合コンビナート機能の深化により、既存事業の収益力をより一層高める

「中期計画2020」の期間

変更前

2018年度～2020年度の3年間



変更後

2018年度～2021年度の4年間

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、当社製品・サービスの需要動向が不透明な状況にあったことなどから、2020年8月に「中期計画2020」の期間を1年間延長することとしました。

2020年度レビュー

2020年度は新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大したことなどから、上期は自動車関連製品・サービスの需要が大幅に減少するなど、厳しい事業環境となりました。一方で、下期は自動車関連製品・サービスの需要が急速に回復し、さらには、貴金属、ベースメタルの価格が年度末にかけて好調に推移するなど、すべての事業部門において回復が鮮明となりました。

投融資については、中期計画では想定していなかった追加案件を実行したことにより計画を上回る累計額となりました。なお、これまでに実施した投資については、2021年度に一部案件の投資効果が実現し、収益に寄与してくることを計画しています。

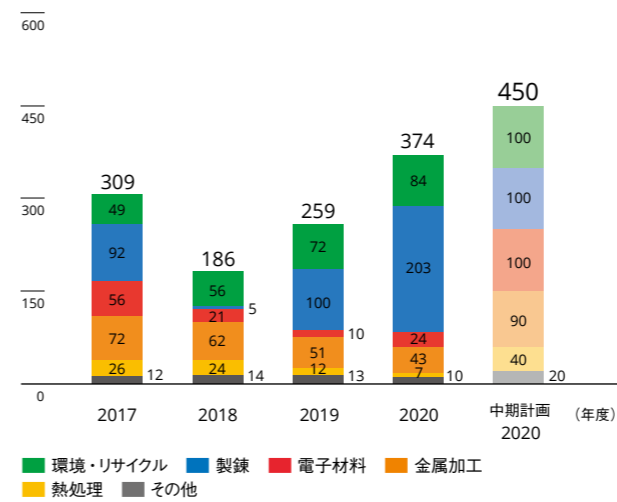
研究開発投資については、計画に沿って順調に積み上げてきており、新規製品の開発推進に寄与しています。



KPIの進捗状況

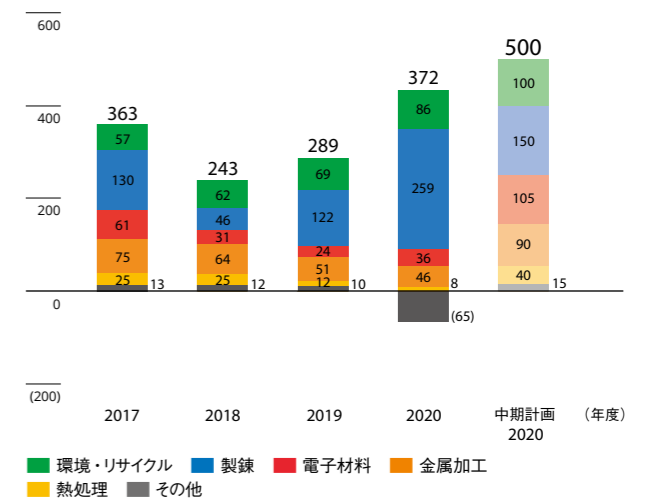
営業利益

(億円)



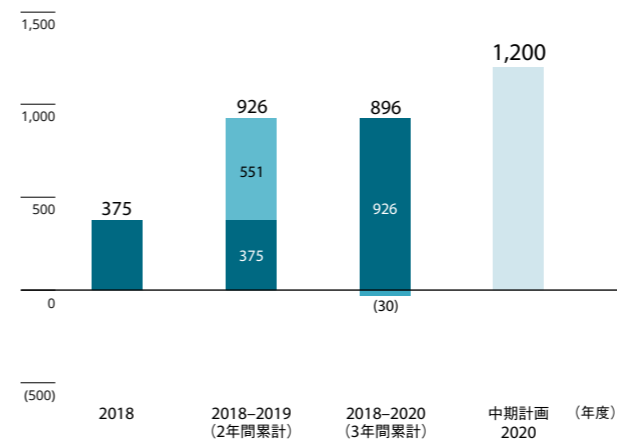
経常利益

(億円)



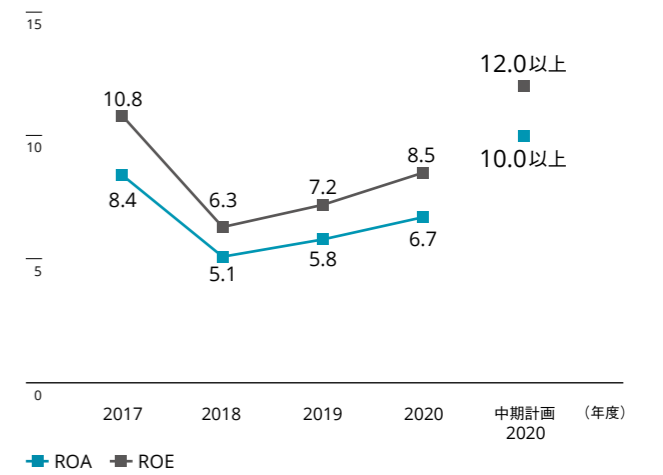
営業キャッシュ・フロー

(億円)



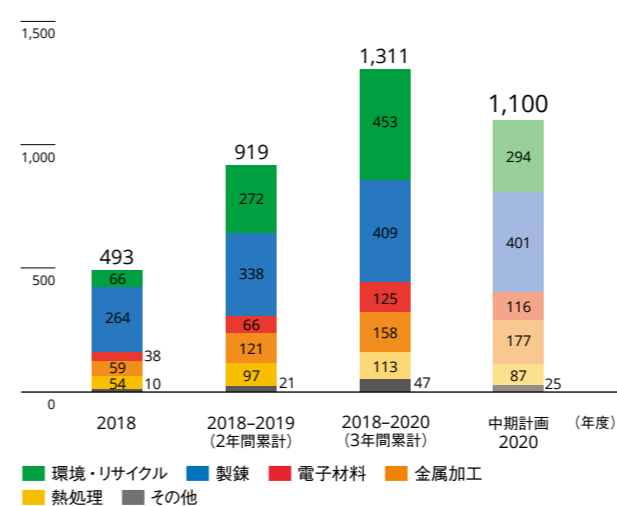
ROA / ROE

(%)



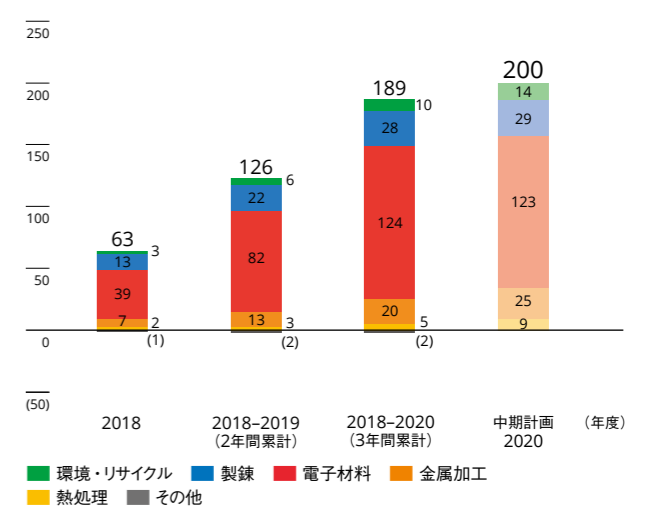
投融資

(億円)



研究開発

(億円)



セグメント別業績推移

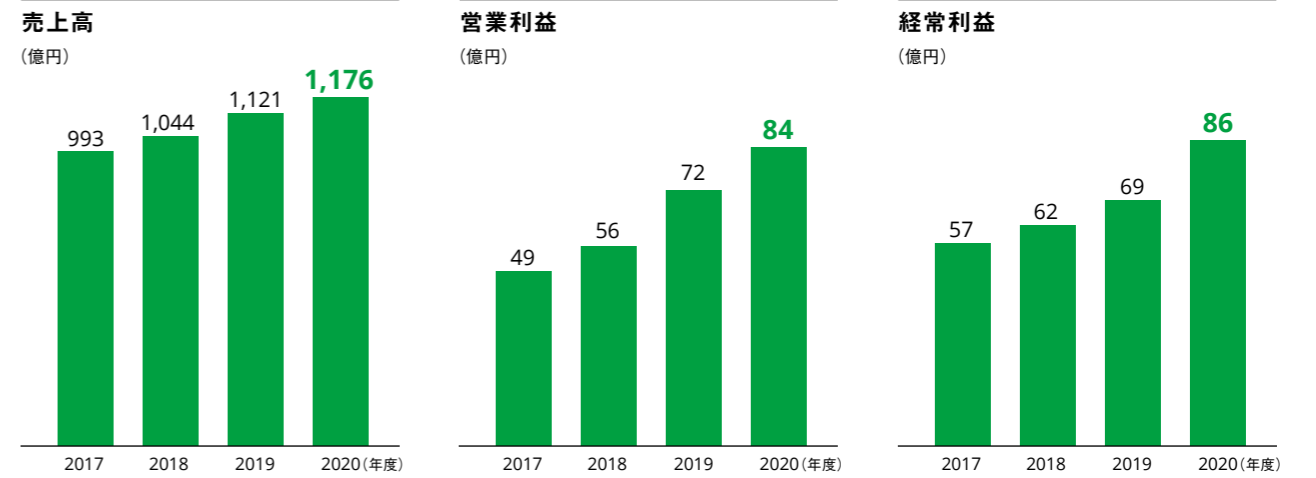


Environmental Management & Recycling Business

環境・リサイクル部門

DOWAエコシステムは、アジアNo.1の地位確立に向けて、既存事業の競争力向上を図り、各事業分野・地域におけるシェア拡大と新規展開を加速しています。また、世界の環境動向を見据え、次の柱となる新規事業の礎を築くことに注力しています。

代表取締役社長
矢内 康晴



事業内容



廃棄物処理事業

主な製品・サービス

- 廃棄物の焼却処理
- 焼却灰の溶融・再資源化



土壌浄化事業

主な製品・サービス

- 土壌調査・浄化
- 廃棄物の埋立処分
- 環境コンサルティング



リサイクル事業

主な製品・サービス

- 金属リサイクル
- 家電リサイクル
- 自動車シュレッダーダスト処理



東南アジア事業

主な製品・サービス

- 有害・非有害廃棄物の埋立処分
- 有害・非有害廃棄物の焼却処理
- 金属リサイクル、廃棄物の再資源化

事業の強み

01

廃棄物の収集運搬から焼却処理、埋立処分まで、自社での一貫処理が可能

02

日本最大級の廃棄物焼却能力

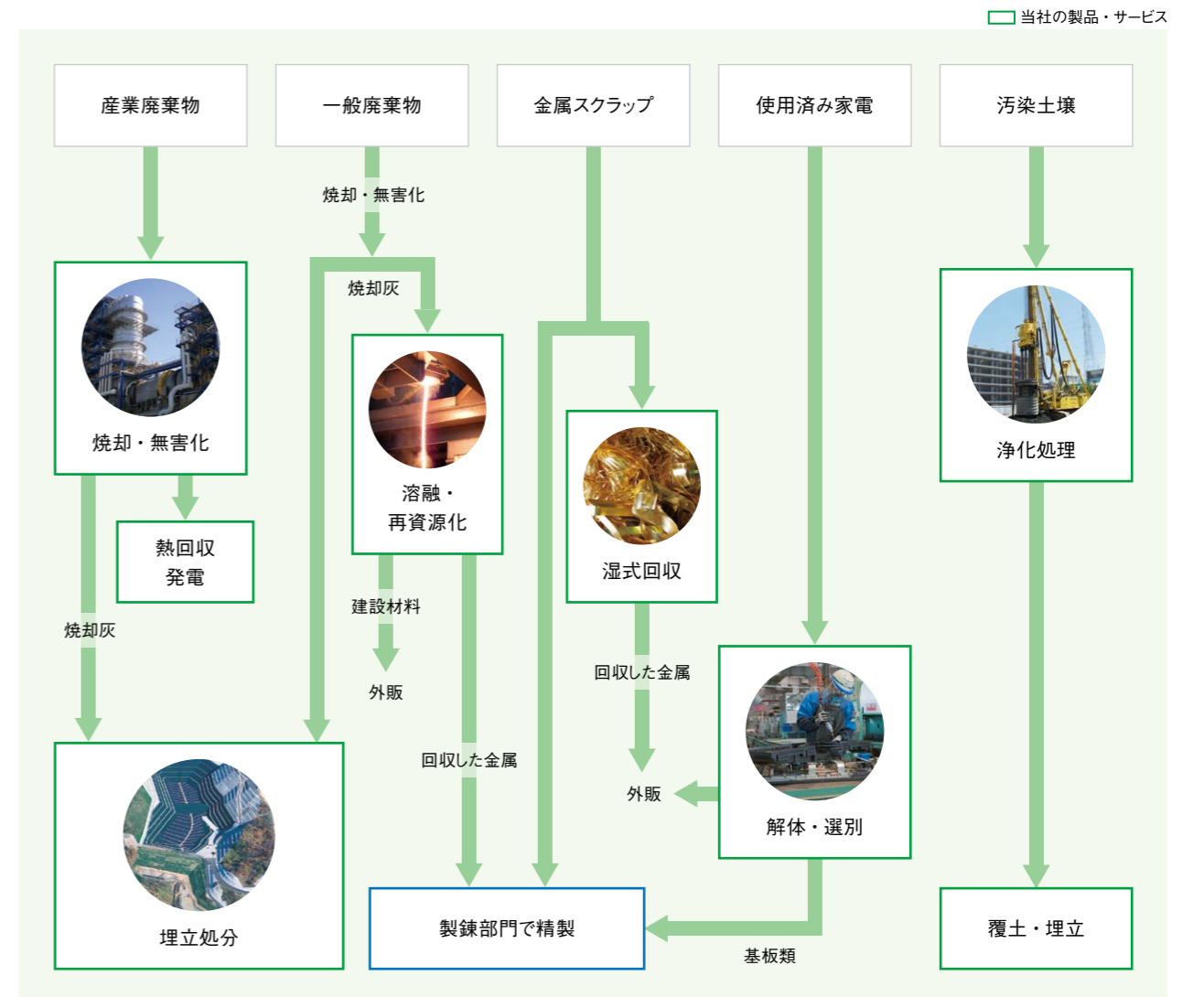
03

土壌浄化事業、リサイクル事業も展開し、環境サービスのトータルソリューションを顧客に提供

04

東南アジアの4か国（インドネシア、タイ、シンガポール、ミャンマー）において、廃棄物処理事業を展開

廃棄物・金属スクラップの主な処理フロー



事業環境(機会とリスク)

外部環境	具体的な内容	中長期的な取り組み	担当事業	2020年度の進捗状況
中国などにおける環境規制の強化	機会 廃棄物・リサイクル対象物の国内処理市場の活性化	廃棄物処理事業、リサイクル事業における取り扱い量の最大化	廃棄物処理事業 リサイクル事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 低濃度PCB廃棄物をはじめとする難処理廃棄物の処理を拡大 ▶ 自動車リサイクルや家電リサイクルにおいて高水準の操業を維持
東南アジア諸国の経済成長・人口増加	機会 廃棄物発生量の増加と構成の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・インドネシアにおける新規埋立処分場の開設、焼却炉の建設 ・タイ、シンガポールにおける有害廃棄物処理の拡大 	東南アジア事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 有害廃棄物の集荷に注力(インドネシア・タイ) ▶ 埋立処分場の新設および新設焼却炉の建設を推進(インドネシア) ▶ 埋立処分場の拡張を推進(タイ)
循環型社会、脱炭素社会の進展	機会 金属リサイクルニーズの拡大・多様化	溶融・再資源化事業など廃棄物処理と金属リサイクルを複合した事業の拡大	廃棄物処理事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ メルテックおよびメルテックいわきの集荷量を拡大 ▶ 原料前処理設備の建設を推進
		バイオガス発電、リチウムイオン電池のリサイクルなど新規事業の立ち上げ	廃棄物処理事業など	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 食品廃棄物を原料とするバイオガス発電事業の開始 ▶ 使用済みリチウムイオン電池のリサイクル能力拡大に着手
	リスク <ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物発生量の減少 ・リサイクル原料の獲得競争の激化 	豊富な処理メニューを活かした競争優位性の堅持	廃棄物処理事業 リサイクル事業 土壌浄化事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 難処理廃棄物の処理比率の向上 ▶ 自社製錬所向けリサイクル原料である廃電子基板のグローバルな集荷に注力 ▶ 国内の新設埋立処分場の完工 ▶ 既設埋立処分場の拡張に向けた環境アセスメントの実施

2020年度の状況

廃棄物処理事業では焼却の処理量は前年度並みとなり、処理単価は堅調に推移しました。また、溶融・再資源化の処理量が増加しました。土壌浄化事業では前年度並みの売上となりました。リサイクル事業では当社製錬所向けのリサイクル原料の集荷量は減少し、家電リサイクルの処理量は増加しました。東南アジア事業ではインドネシア・タイにおいて廃棄物処理の受注が減少しました。

これらの結果、当部門の売上高は前年度比4.9%増の1,176億円、営業利益は同17.4%増の84億円、経常利益は同25.5%増の86億円となりました。

TOPIC 使用済みリチウムイオン電池のリサイクル能力を拡大

DOWAエコシステムは、2018年に(一社)日本自動車工業会が立ち上げたリチウムイオン電池の共同回収スキームに参画し、使用済みとなったリチウムイオン電池を熱処理により安全に不活性化した後、鉄、アルミ、銅、コバルト・ニッケル混合物などを分離回収し、製錬原料などにリサイクルしています。

2021年4月には、エコシステム秋田において、リチウムイオン電池を含む電気・電子機器類の受け入れ能力を拡大しました。今後も設備投資や技術開発を進め、高まるリサイクルニーズを取り込んでいきます。



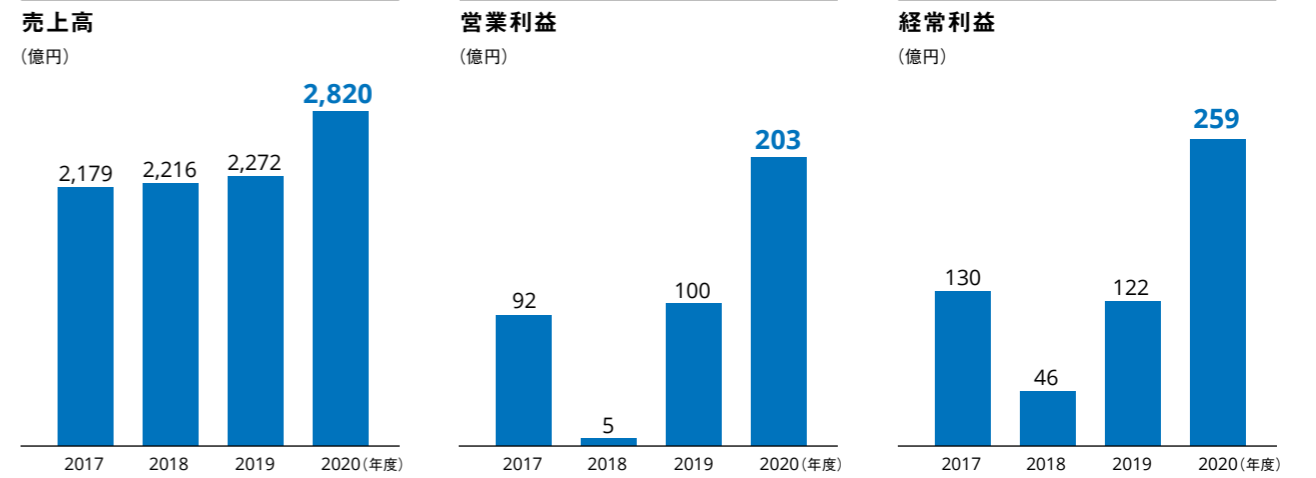
エコシステム秋田

Nonferrous Metals Business 製錬部門

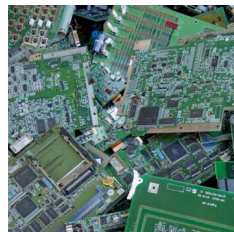
DOWAメタルマイン(株)

DOWAメタルマインは、鉱山・製錬・リサイクル複合コンビナート機能のさらなる深化に向けて、各原料に含まれる不純物への対応力強化や、海外での鉱山開発に取り組み、事業の強靱化を図っています。

代表取締役社長
須山 俊明



事業内容



貴金属銅事業

主な製品・サービス

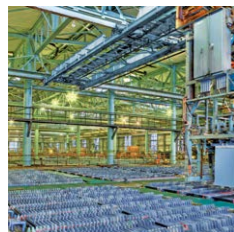
- 金
- 銀
- 銅
- 鉛
- すす
- アンチモン
- ニッケル



PGM事業

主な製品・サービス

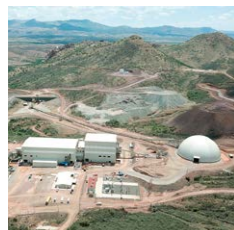
- プラチナ
- パラジウム
- ロジウム



亜鉛事業

主な製品・サービス

- 亜鉛
- 亜鉛合金
- インジウム
- 硫酸



資源開発

主な製品・サービス

- 自社製錬所向け原料の安定調達
- 自山鉱・鉱山権益の確保、開発

事業の強み

01

小坂製錬を中核とする
鉱山・製錬・リサイクル
複合コンビナート機能

小坂製錬

E-scrapや亜鉛製錬副産物など
様々な原料から約20種類の金属を
回収可能なリサイクル製錬所

秋田製錬

日本最大の亜鉛生産量を誇る
ゼロ・エミッション製錬所

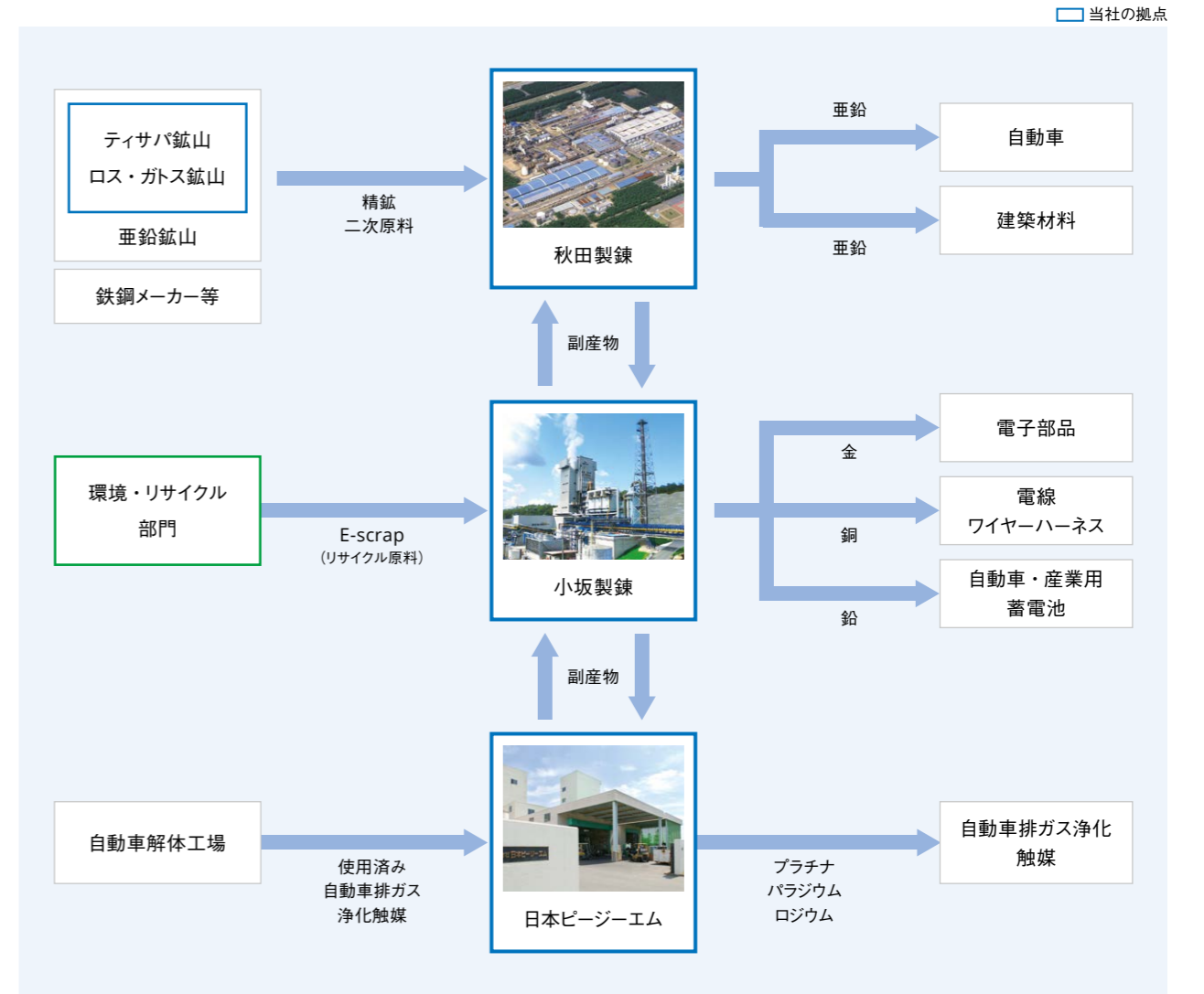
日本ピージーエム

白金族金属に特化した製錬所として
使用済み自動車排ガス浄化触媒から
白金族金属を回収・リサイクル

02

環境・リサイクル部門と
連携した世界的な
原料集荷ネットワーク

鉱山・製錬・リサイクル複合コンビナートの概要



事業環境(機会とリスク)

外部環境	具体的な内容	中長期的な取り組み	担当事業	2020年度の進捗状況
脱炭素社会や資源循環型社会の進展	機会 各種非鉄金属の需要拡大とリサイクル需要の増加	鉱山・製錬・リサイクル複合コンビナート機能の強化	貴金属銅事業	▶小坂製錬におけるリサイクル原料など多様な原料の処理を推進
		生産する金属の多様化・最大化	貴金属銅事業	▶高純度すずの増産、定常的な販売の開始
世界的な環境規制の強化や規制対応車の増加	機会 使用済み自動車排ガス浄化触媒の発生量の増加	海外集荷拠点の拡充による集荷拡大	PGM事業	▶使用済み自動車排ガス浄化触媒の堅調な集荷、高水準な操業の継続
原材料の獲得競争の激化	リスク 原料に含まれる有価金属や不純物の含有量および含有率の変化	原料に含まれる不純物への対応能力の強化	亜鉛事業	▶亜鉛原料中の不純物の除去設備および2次原料増処理設備の稼働開始
	リスク 原料の調達条件の悪化	自山鉱比率の向上による安定調達先の確保	資源開発	▶ロス・ガトス鉱山(メキシコ)における精鉱の増産・品質向上 ▶パルマー亜鉛・銅プロジェクト(米国)における探鉱活動の実施

2020年度の状況

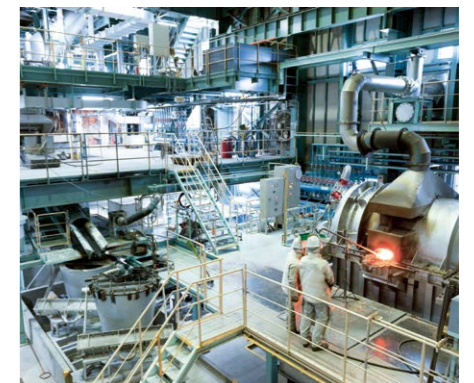
貴金属銅事業では銅の生産量が前年度並みとなりました。PGM事業では使用済み自動車排ガス浄化触媒からの金属回収量が増加しました。亜鉛事業では製錬原料の購入条件が改善し、亜鉛のたな卸資産の簿価切下額による損失幅が縮小しました。これらに加え、製錬部門は、金、銀、PGM等の貴金属価格が前年度比で上昇したことによるプラス影響がありました。また、ロス・ガトス鉱山(メキシコ)が安定操業を開始したこと等から、持分法適用関連会社の利益が増加しました。

これらの結果、当部門の売上高は前年度比24.1%増の2,820億円、営業利益は同103.3%増の203億円、経常利益は同112.5%増の259億円となりました。

TOPIC PGM事業の拡大

DOWAメタルマインは、PGM事業の強化を進めています。2020年度は、白金族金属の価格上昇の後押しもあり、原材料である自動車排ガス浄化触媒の集荷が堅調であったことから、「中期計画2020」の目標値である月1,000tを超える集荷量・処理量を達成することができました。

2021年度はスペインと韓国に開設した集荷拠点を安定操業させること等により、各地域での集荷量の拡大を図っていきます。これらの取り組みを進めることにより、今後も高水準な集荷量・処理量を維持し、PGM事業のさらなる強化を図っていきます。



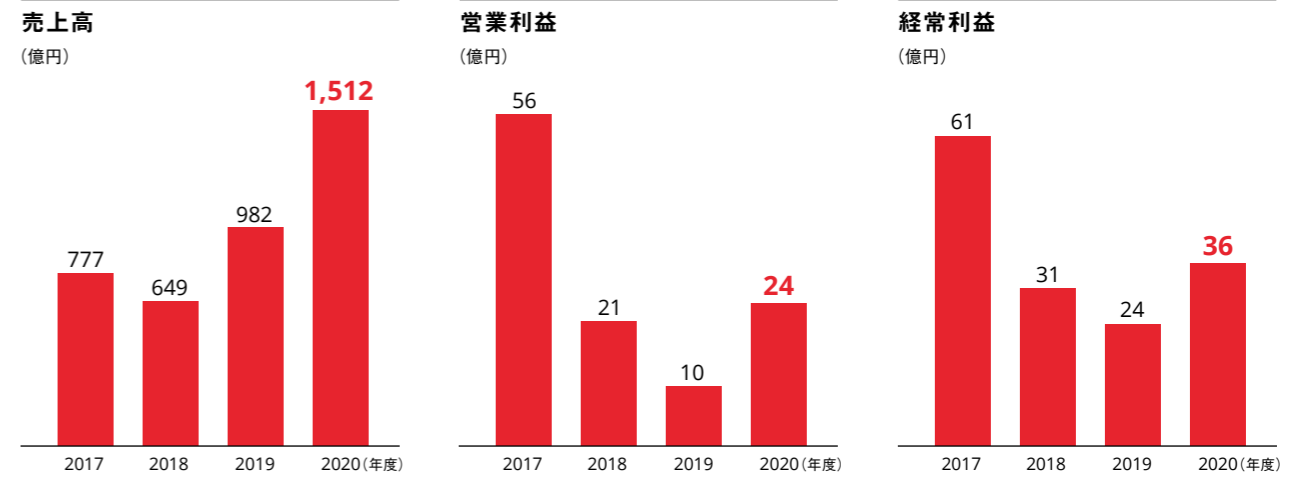
日本ビージーエム

Electronic Materials Business 電子材料部門

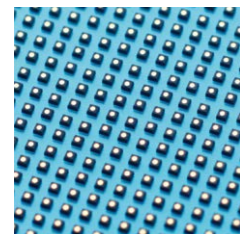
DOWAエレクトロニクス(株)

DOWAエレクトロニクスは、新規製品の開発をさらに加速することで、新たなニッチトップ製品を育成し、次世代の収益の柱としていきます。また、市場成長が期待される自動車や医療・ヘルスケア分野への事業領域の拡大に取り組んでいきます。

代表取締役社長
鈴木 浩二



事業内容



半導体事業

主な製品・サービス

- 高純度ガリウム
- インジウム
- ガリウムヒ素基板
- 赤色・赤外LED
- 深紫外LED



電子材料事業

主な製品・サービス

- 銀粉
- 銅粉
- 酸化銀
- 導電性アトマイズ粉



機能材料事業

主な製品・サービス

- 磁性粉
- キャリア粉
- フェライト粉
- 複合酸化物粉

事業の強み

01

ニッチ市場で
トップシェアを誇る製品を
数多く保有

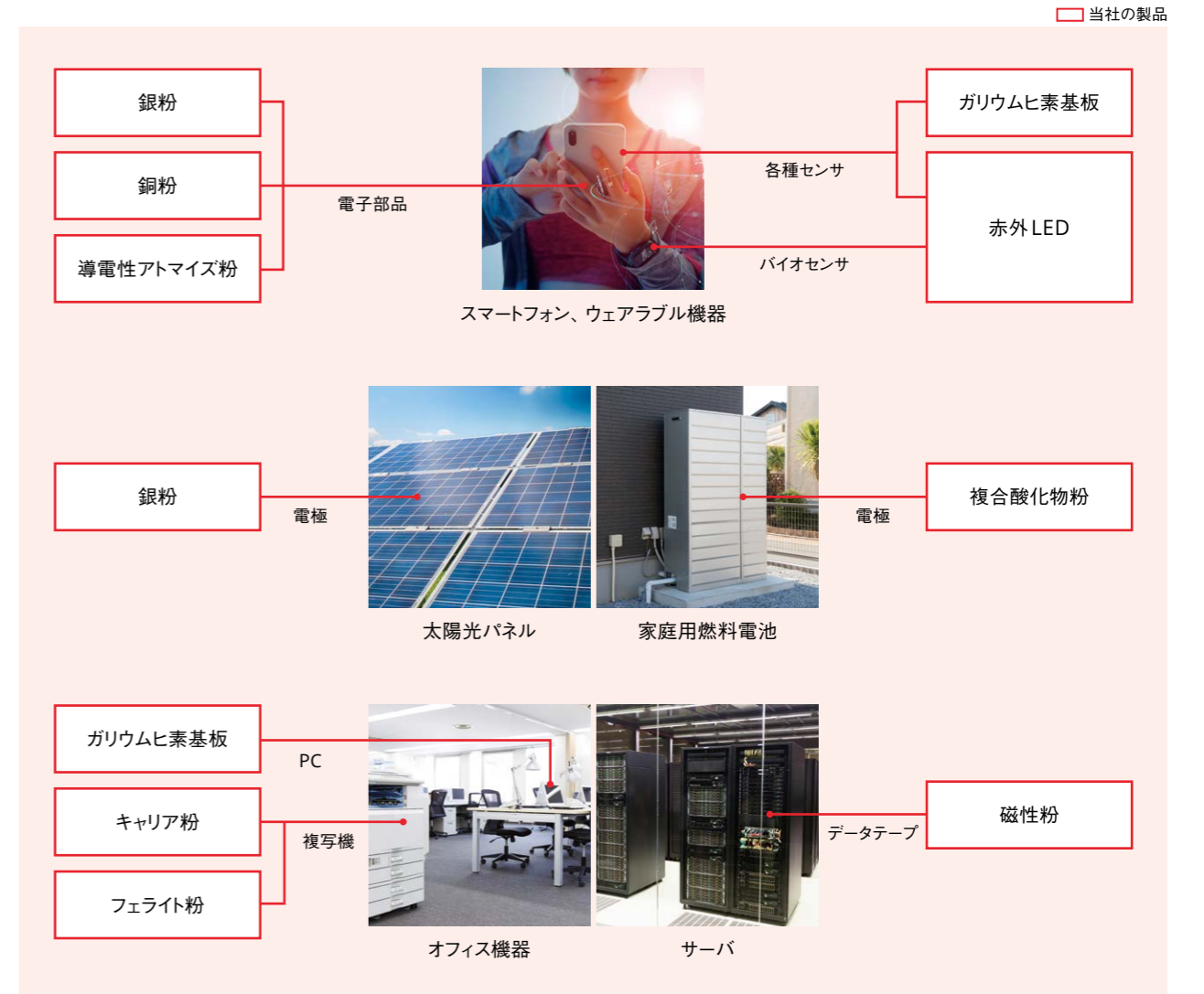
02

小規模生産から量産に至るまで
均一な品質を実現する生産技術

03

顧客ニーズの変化を
タイムリーに把握し、
実現する開発技術

主要製品と用途



事業環境(機会とリスク)

外部環境		具体的な内容	中長期的な取り組み	担当事業	2020年度の進捗状況
脱炭素社会の進展	機会	太陽光パネルの設置拡大	太陽光パネル向け銀粉の高シェア堅持	電子材料事業	▶ 太陽光パネル向け銀粉の拡販
		燃料電池市場の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 家庭用燃料電池向け材料の拡販 燃料電池材料の産業用途への展開 	機能材料事業	▶ 燃料電池材料の増産設備の建設着手
情報通信の高度化	機会	情報通信端末や基地局向け電子部品市場の拡大	導電性アトマイズ粉など新規製品の事業化	電子材料事業	▶ コンデンサ等の電子部品向け導電性アトマイズ粉の量産販売開始
健康志向の高まり	機会	ウェアラブル機器の多機能化と市場拡大	バイオセンサなどに向けた新規LEDの開発・量産化	半導体事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 医療機器向け赤色・赤外LEDの拡販 ▶ ウェアラブル機器向け近赤外LEDの量産設備の建設開始
IoT、AIなどによるデータの大容量化	機会	データアーカイブ用テープの需要拡大	顧客の開発スケジュールに沿ったデータテープ向け磁性粉の開発	機能材料事業	▶ 次世代データテープ向け磁性粉の特性向上の推進
主要な用途市場における代替技術の出現	リスク	主力製品の需要の減少	顧客ニーズを捉えた新規製品の開発と早期事業化	半導体事業 電子材料事業 機能材料事業	▶ 研究所や技術開発部門における新製品の開発推進

2020年度の状況

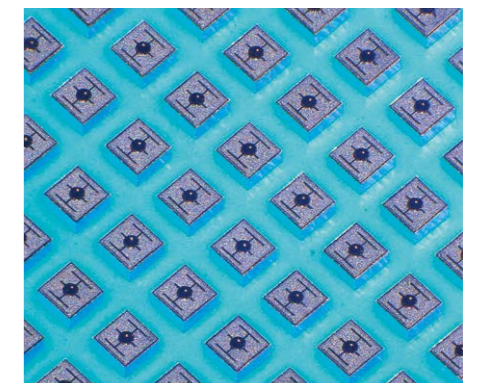
半導体事業ではLEDの販売が医療機器用途等で増加しました。電子材料事業では、新エネルギー関連市場の世界的な拡大により、太陽光パネル向け銀粉の販売が堅調に推移しました。機能材料事業では磁性粉の販売が低調に推移しました。新規製品開発では、商業生産を開始した電子部品向け導電性アトマイズ粉の販売が伸長しました。

これらの結果、当部門の売上高は前年度比54.0%増の1,512億円、営業利益は同133.2%増の24億円、経常利益は同53.9%増の36億円となりました。

TOPIC 近赤外LEDの量産販売を開始

DOWAエレクトロニクスは、ヘルスケアセンサ向け近赤外LEDの量産販売を開始しました。

近赤外LEDの発する波長帯800～2,000nmの光は、生体への透過性が高いことから、医療やヘルスケア分野への応用が進められています。DOWAエレクトロニクスは市場の拡大が見込まれるヘルスケア分野向けに、2018年から近赤外LEDのサンプルワークを拡大するとともに量産設備の建設を進め、2021年6月よりウェアラブル機器向けに販売を開始しました。今後も次世代機器などへの採用を目指した開発を推進していきます。



近赤外LEDチップ

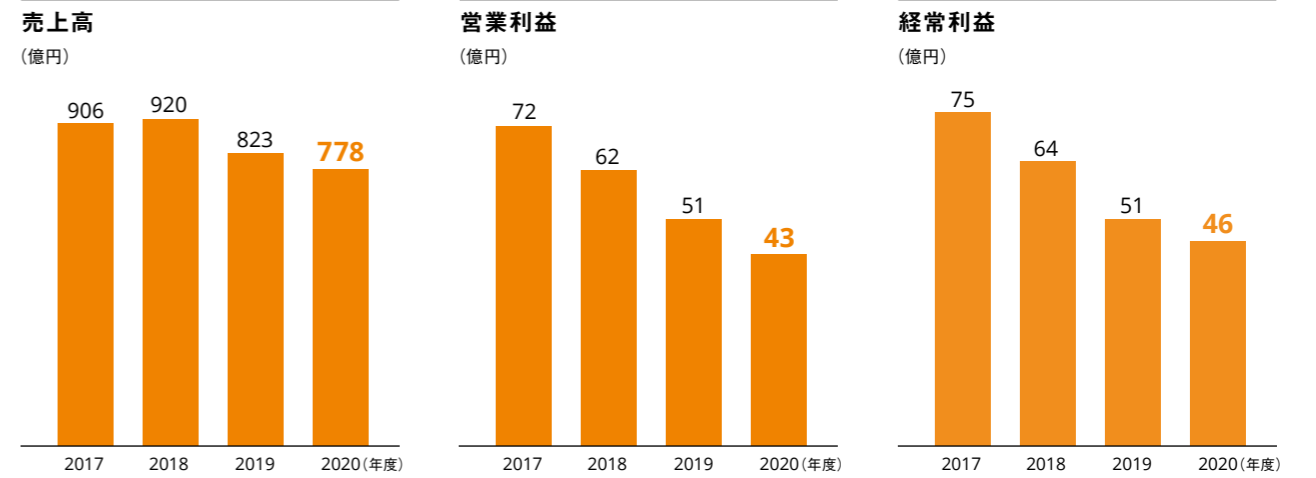
Metal Processing Business 金属加工部門

DOWAメタルテック(株)

DOWAメタルテックは、市場ニーズに適応した高機能な主力製品を有し、自動車やスマートフォンなどに幅広く採用されています。また、新規製品の開発や国内での生産能力の増強、成長の続くアジアでの拠点拡充を進めています。自動車分野、情報通信関連分野に注力するとともに、事業環境の変化に強い経営基盤を確立することにより、収益力をさらに高めていきます。



代表取締役社長
鬼王 孝志



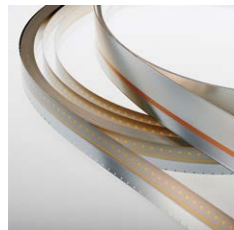
事業内容



金属加工事業

主な製品・サービス

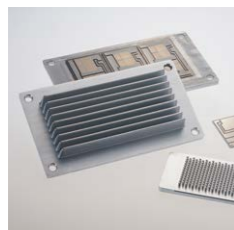
- 銅・黄銅・銅合金の条
- ニッケル系合金条
- 条めっき
- 黄銅棒
- 黄銅鍛造品



めっき事業

主な製品・サービス

- 貴金属めっき加工



回路基板事業

主な製品・サービス

- 金属-セラミックス基板

事業の強み

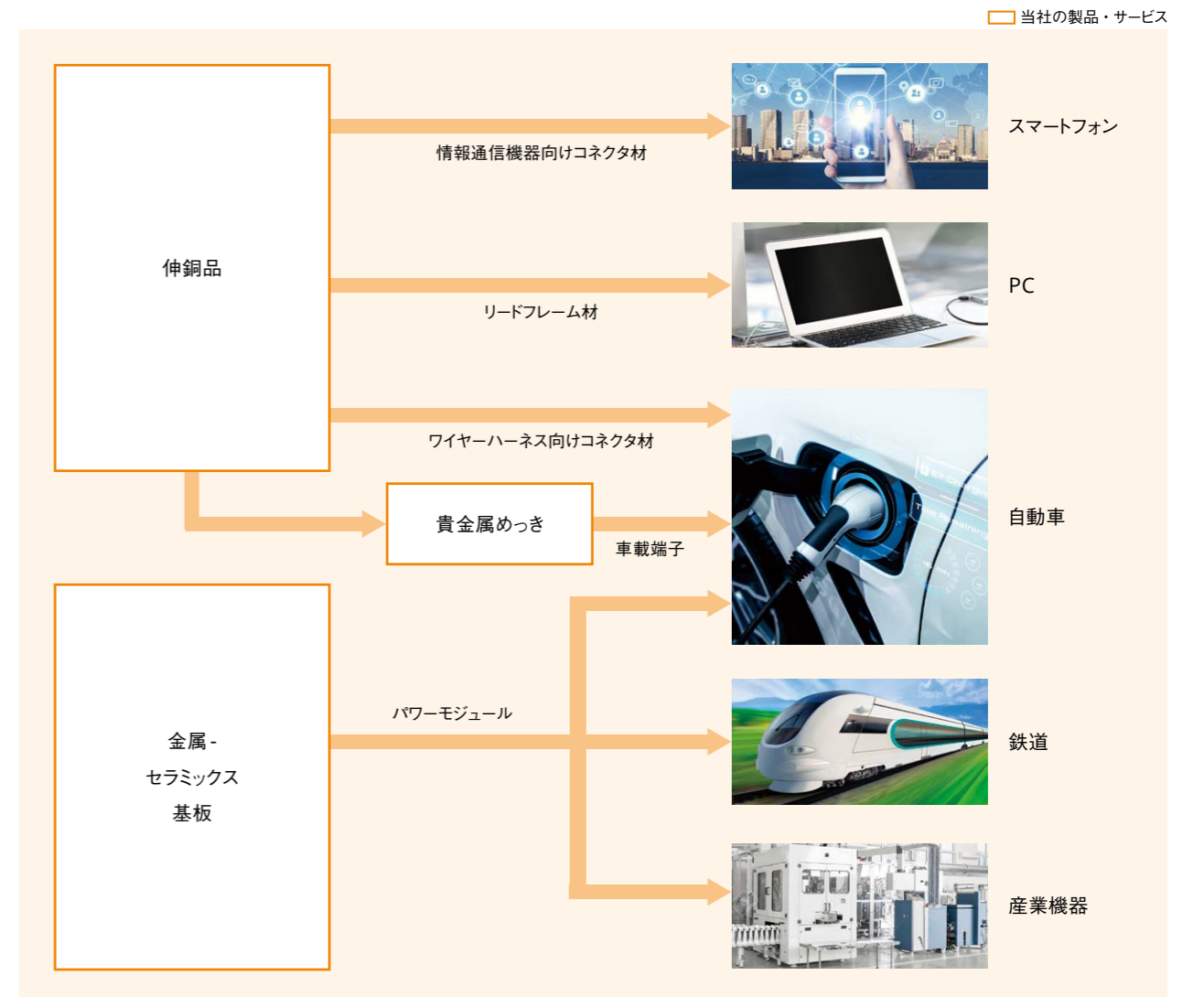
01
高特性(高電導、高強度、高加工性)で豊富な製品ラインナップ

02
アジアの主要需要地である中国、タイに複数の加工拠点を保有

03
自動車向け伸銅品、めっき加工で高い国内シェア

04
金属-セラミックス基板はパワーモジュール向けで世界トップクラスのシェア

主要製品・サービスと用途



事業環境(機会とリスク)

外部環境	具体的な内容	中長期的な取り組み	担当事業	2020年度の進捗状況
・自動車販売台数の増加 ・エコカー比率の上昇	自動車の電動化、知能化が加速	銅合金の増産・拡販	伸銅品事業	▶ 高特性銅合金の設備増強を推進
		日本とアジアの各拠点での加工品メニューの充実	伸銅品事業	▶ 中国江蘇省南通市の加工拠点の稼働開始
		国内外拠点のめっきライン最適配置による競争力強化	めっき事業	▶ 日本国内拠点において銀めっきラインを増設 ▶ タイ2拠点目となるめっき拠点で銀めっきラインの増強・量産開始
		金属-セラミックス基板の拡販、新規製品の開発	回路基板事業	▶ 主力製品の増産、改良一体型基板の開発を推進
情報通信の高度化	高機能化、高速通信化ニーズの高まり	銅合金の増産・拡販	伸銅品事業	▶ 高特性銅合金の設備増強を推進
自動化・省力化、低炭素化・省エネ化の加速	産業機械、鉄道向け需要の拡大	金属-セラミックス基板の拡販、新規製品の開発	回路基板事業	▶ 産業機械や鉄道向けに主力製品を拡販
主要な用途市場における代替技術の出現	主力製品の需要の減少	顧客ニーズを捉えた新規製品の開発	伸銅品事業 めっき事業 回路基板事業	▶ 研究所や技術開発部門における新製品の開発推進

2020年度の状況

伸銅品事業では自動車向けの販売が第2四半期に回復に転じ、第3四半期以降は堅調に推移しました。また、第5世代移動通信システム(5G)向けの販売は増加しました。めっき事業では伸銅品事業と同様、自動車向けの販売が回復しました。回路基板事業では鉄道向けの販売が減少したものの、産業機械向けの販売は増加しました。

これらの結果、当部門の売上高は前年度比5.5%減の778億円、営業利益は同14.2%減の43億円、経常利益は同10.8%減の46億円となりました。

TOPIC 中国で2拠点目となる伸銅品すずめっき加工工場の稼働開始

DOWAメタルテックは、伸銅品加工事業における中国2か所目の加工拠点である「同和金属技術(南通)有限公司」において、2021年3月より本格稼働を開始しました。

中国では自動車の生産台数・部品数が伸びる中で、自動車に使用される部品などの安全性や長期信頼性への要求がさらに高まっています。DOWAメタルテックは、多彩な伸銅品を取り揃えるとともに、高品質なリフローすずめっき加工と多様な切断加工サービスを提供することにより、中国国内のお客様のご要望に応じていきます。



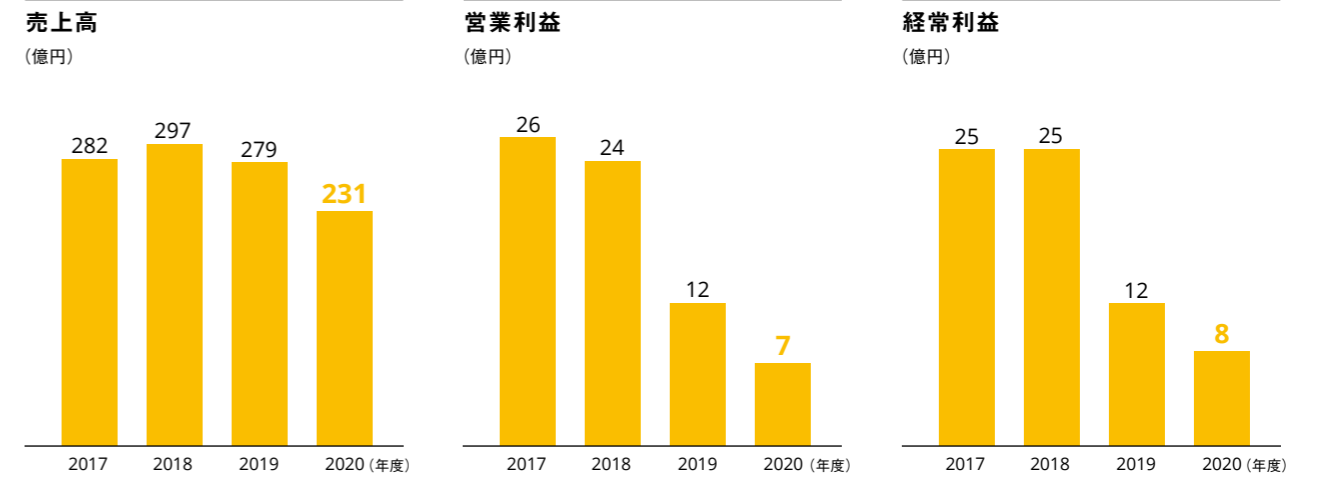
同和金属技術(南通)

Heat Treatment Business 熱処理部門

DOWAサーモテック(株)

DOWAサーモテックは、熱処理の受託加工と熱処理設備の製造・メンテナンスという、ソフト・ハードの両面を保有する強みをグローバル市場で最大限に発揮することにより、さらなる収益拡大を図っていきます。また、自動車産業の変化を見据え、新規事業領域への展開にも取り組んでいきます。

代表取締役社長
辻 隆治



事業内容



熱処理事業

主な製品・サービス

- 熱処理加工
- 表面処理加工



工業炉事業

主な製品・サービス

- 熱処理設備および付帯設備の設計・製造・販売・メンテナンス

事業の強み

01

自動車部品向けの浸炭処理において、高い国内シェアを保有

02

国内外の主要な自動車生産地をカバーする拠点ネットワーク

03

熱処理、工業炉の両事業を保有し、加工・設備の両面から顧客をサポート

主要製品・サービスと用途

□ 当社の製品・サービス



事業環境(機会とリスク)

外部環境	具体的な内容	中長期的な取り組み	担当事業	2020年度の進捗状況
<ul style="list-style-type: none"> 自動車生産台数の増加 顧客のグローバル生産体制の再編 	熱処理市場の構造変化 (需要地が日本から海外へ変遷)	需要に応じた国内外拠点での熱処理設備の能力増強	熱処理事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インドの新規2拠点の稼働開始 ▶ 中国および米国の拠点において能力増強を実施
		日本国内の熱処理加工拠点の自動化・省人化		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内の主要拠点において自動化・省人化投資を推進
<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会の進展 エコカー比率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の品質要求の高度化 低炭素排出な設備ニーズの増加 	新規用途向け熱処理・表面処理の開発	熱処理事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規表面処理(DLCコーティング)の量産開始
		低炭素排出ニーズを捉えた新規設備の開発	工業炉事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO₂排出量の削減に寄与する真空浸炭炉の開発・拡販 ▶ バイオマス発電用設備の開発を推進
	自動車の電動化に伴う熱処理部品の点数減少	熱処理総合企業の強みを活かした受注の獲得	熱処理事業 工業炉事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規受注の獲得やコスト削減の推進

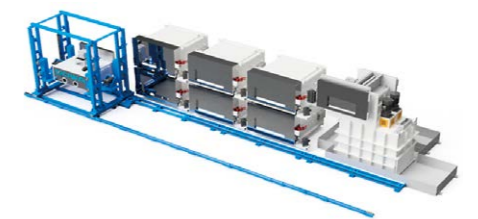
2020年度の状況

熱処理事業では第1四半期において世界的に自動車生産台数が減少した影響を受けましたが、第2四半期に日本、中国、米国、インド等での受託加工数量が回復に転じ、第3四半期以降は堅調に推移しました。工業炉事業では新規設備および設備メンテナンスの受注が低調に推移しました。

これらの結果、当部門の売上高は前年度比17.2%減の231億円、営業利益は同38.6%減の7億円、経常利益は同34.7%減の8億円となりました。

TOPIC 脱炭素社会の実現に寄与する設備を開発

自動車や自動車部品メーカーにおいて、CO₂排出量の削減に寄与する設備の需要が拡大する中、DOWAサーモテックはトヨタ自動車(株)と共同で「SS真空浸炭炉」を開発しました。本炉は複数セル方式により小ロット生産を可能にし、同時に処理時間も短縮できることから、機械加工ライン内への設置が可能です。また、真空浸炭技術の活用により、クリーンな作業環境の実現やCO₂排出量の大幅な削減にも寄与します。本炉はトヨタ自動車(株)より「技術開発賞」を受賞するなど、市場から高い評価を得ています。



SS真空浸炭炉



価値創造 基盤

Foundation for Creating Value

DOWAグループは、「地球を舞台とした事業活動を通じて、豊かな社会の創造と資源循環型社会の構築に貢献する」という企業理念のもと、お客様、株主・投資家、お取引先、地域の方々、従業員など、当社に関わるステークホルダーの皆様の期待に確実に応えるとともに、自らの事業活動を通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。

- 54 DOWAグループのサステナビリティ
2020年のあるべき姿・計画と実績
- 56 ガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 64 役員一覧
- 67 社外取締役鼎談
- 72 安全
- 74 環境
- 81 社会

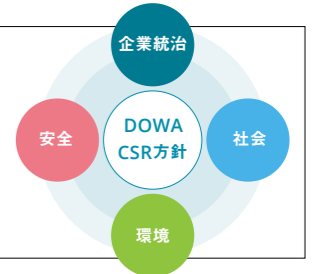
DOWAグループのサステナビリティ 2020年のあるべき姿・計画と実績

DOWAグループでは、CSR方針における企業統治、安全、環境、社会、4つの重点分野において、『2020年のあるべき姿』を中期目標として、その実現に向けて毎年の活動計画を掲げ、行動、評価、見直しを重ねながら取り組んできました。最終年度である2020年度の実績と評価は以下の通りです。

今後は策定中の次期中期計画のもと、新たな取り組みを進めていきます。

『2020年のあるべき姿』

DOWAグループ各社においてCSR方針に基づいた「S+ESG」マネジメントが定着し、経営リスクの最小化と同時に企業価値の向上を通じて、グローバルな社会課題の解決に寄与できている



分野	CSR方針	中期目標『2020年のあるべき姿』	重点施策	指標	2020年度目標	評価		
						2020年度実績	今後に向けて	
企業統治	<ul style="list-style-type: none"> 開かれた会社、透明感のある会社を目指す 国際的な取り組みに配慮し、贈収賄などの腐敗防止に努める CSRに配慮した調達を行う 	内部統制システムの十分な機能、適切な情報開示と透明性の確保により健全な企業経営を推進している	内部統制、ガバナンスの強化	開示すべき重要な不備件数	0件	0件	J-SOX（決算・財務報告プロセスに係る内部統制）分野において目標達成。今後も継続的に内部統制システム改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努める。	
		従業員一人ひとりが「DOWAグループの価値観と行動規範」に基づき的確に行動することで、いかなる不正・腐敗も生み出さない企業経営を推進している	コンプライアンス、リスクマネジメント強化	社内教育・説明会実施率	100%	100%	メールアドレスを所持する全社員に向けてコンプライアンスに関するメールを定期的に配信し、社内ポータルサイトにもコンプライアンスに関する掲示を実施し啓発するなどにより目標を達成。定期的な情報発信について今後も継続していく。	
		お取引先とパートナーシップを構築し、サプライチェーン全体でCSRを推進している	CSR調達推進	サプライヤー調査カバー率 ※工事業者は除く	取引金額ベース80%	未達成	セルフアセスメント手法や実地監査によるサプライヤー調査体制を構築した。今後は社内およびサプライヤーへの浸透を図り、調査カバー率の向上を進めていく。	
安全	<ul style="list-style-type: none"> 「安全はすべてに優先する」との基本理念に立ち、全従業員が自主的に活動に取り組み、安全衛生水準の向上を目指す 労働災害を防止し、従業員の健康づくりを支援する 	職場の労働安全リスクが適切に管理・最小化され、快適かつ安全な職場環境が実現している	全社安全レベルの底上げ	度数率	0.7以下	1.04	目標は未達となったが、数値は減少傾向にあり、事故・災害の再発防止への取り組みを強化していく。	
				強度率	0.01以下	0.27	2019年度は0.01を達成も、2020年度は目標未達となった。2019年度と同等の強度率を継続できる体制づくりに努める。	
				教育実施回数 教育実施人数	累計20回 累計200人	累計62回 累計350人	開催回数および人数ともに目標達成し、海外における災害・事故の発生減に寄与した。今後は、設備のリスクアセスメントの充実を図っていく。	
環境	<ul style="list-style-type: none"> お客様（顧客、地域など）に対し循環型社会の構築に寄与する製品・サービスを提供する 事業活動における環境負荷、環境リスクを低減する 経営陣から従業員に至るまで、一体となって環境保全活動に取り組む 生物多様性に配慮した事業活動を行う 	アジア・環太平洋エリアにおける国際資源循環ネットワークの要を担っている	リサイクル事業の強化： 集荷量・再資源化量・元素数増等	リサイクル原料集荷量	対前年度増	<ul style="list-style-type: none"> 貴金属銅製錬向け廃電子基板集荷減少 廃家電処理台数の増加 使用済み触媒集荷の増加 	当社の優れたリサイクルシステムの利用増を通じて引き続き循環型社会の構築へ貢献していくとともに、環境に寄与する製品サービスの提供を通じ、地球環境の維持に貢献していく。	
		省エネルギー諸施策や再生可能エネルギーの積極活用でCO ₂ 原単位の効果的削減が実現している	再生可能エネルギーの活用率向上 省エネルギー取り組みの強化	CO ₂ 原単位排出量	1990年度比15%削減	未達成	事業所数・売上増など様々な原因があるものの、CO ₂ 売上高原単位排出量は1990年度比約1.4倍に増加し、目標未達となった。今後は2050年のカーボンニュートラル達成に向けた中期目標・削減計画を策定し、取り組みを進める。	
		職場の環境リスクが適切に管理され、環境事故発生リスクが最小化されている	環境事故リスク最小化、対応力強化 ※環境事故：社外に影響が及び、所管行政に報告した事案	環境事故発生数	0件	0件	マネジメントシステムの強化と設備リスクアセスメントにより環境事故リスク低減を図っていく。	
		サプライチェーンの上下流と連携して生物多様性保全活動を推進している	サプライヤーの生物多様性リスクの把握 鉱山における生物多様性配慮状況の確認	サプライヤー・鉱山調査率	100%	25.3%	事業活動がどのような生態系サービスに依存し、どのような影響を与えるかを改めて把握・分析し、影響の回避ならびに低減に努める。	
社会	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の多様性と人権を尊重し、一人ひとりがやりがいと誇りを持って、最大の能力発揮ができる職場づくりを目指す 	多様な人材がお互いに尊重し合いながら、それぞれのライフステージやスタイルに見合った多様な働き方を、従業員自らが選択し、会社やチームが支え合っている	ダイバーシティの推進	障がい者雇用率*	2.3%	2.09%	2020年度末時点では目標未達も、2021年6月時点では達成（2.31%） ※HD単体	
			ワーク・ライフ・バランスの推進	女性活躍推進教育受講率	100%	60%	新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年度プログラムの実行を見送ったことなどから目標未達となった。2021年度より、定期的に情報共有できる場を設置する。	
			公正な評価・処遇と育成する文化が定着し、従業員が成長・成果・やりがいを実感し、互いに競い合い、支え合う組織を従業員自らの手で創り出している	考課者、被考課者双方の育成 社内人材教育の強化 従業員の自発的なキャリア開発支援	従業員満足度 -業務計画制度	90%	90%	考課制度説明を動画配信し、考課者トレーニングをオンライン開催とすることで、2019年度を上回る従業員が参加した。今後もコロナ禍でも人事考課制度の継続教育と制度の適正運用に注力する。
				-教育体系・内容	70%	52%	キャリア開発支援の教育受講率は目標未達となったが、新人・若手社員へのキャリア教育の充実化を図るなど、今後も社員の自発的なキャリア形成を推進する。	
<ul style="list-style-type: none"> 地域特性に応じた社会貢献を地元と一体となって推進する 	各地域と一体となった社会貢献を国内外で展開している	社会貢献推進	—	—	—	社会的価値の向上と企業価値の向上を引き続き目指していく。		

* 法定雇用率にあわせ目標を修正しています

Governance 企業統治

方針

- 開かれた会社、透明感のある会社を目指す
- 国際的な取り組みに配慮し、贈収賄などの腐敗防止に努める
- CSRに配慮した調達を行う

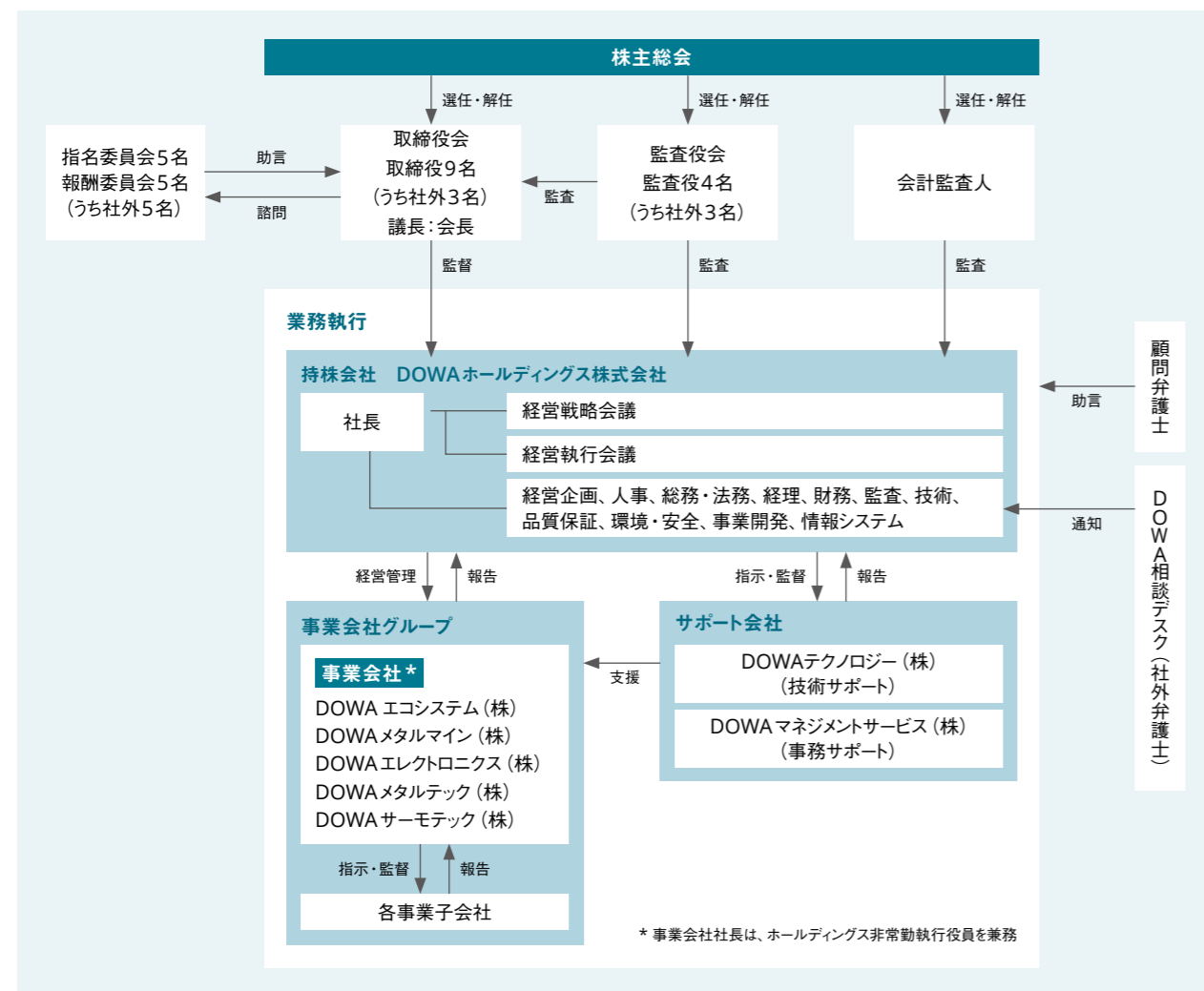
DOWAグループは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最高課題の一つとして位置付け、内部統制の効果的かつ効率的な体制整備・運営に、全社を挙げて取り組んでいます。

取締役会の構成 (2021年6月25日現在)

取締役	山田 政雄	関口 明	松下 克治	川口 純	飛田 実	菅原 章	細田 衛士	小泉 淑子	佐藤 公生	独立社外取締役の人数
役職	代表取締役会長	代表取締役社長	取締役	取締役	取締役	取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	(3名/9名)
取締役就任時期	2009年6月	2018年6月	2013年6月	2018年6月	新任	新任	2010年6月	2015年6月	新任	
管掌分野	—	—	経理、財務、労務	経営企画、総務・法務	品質保証、環境・安全	技術、事業開発	—	—	—	
所有株式数*	4,868株	2,100株	1,000株	2,140株	1,069株	2,503株	0株	0株	0株	
取締役会出席状況(出席回数/開催回数)	14/14	14/14	14/14	14/14	新任	新任	14/14	14/14	新任	
報酬委員会	—	—	—	—	—	—	○(委員長)	○	○	(3名/5名)
指名委員会	—	—	—	—	—	—	○(委員長)	○	○	(3名/5名)

* 2021年4月30日時点の当社株式の所有数です。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年6月25日現在)



コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

取締役会・監査役会関連	その他
2000年度	執行役員制度の導入
2003年度	定款に定める取締役の人数と任期の縮減 (20名→15名、任期2年→1年)
2006年度	定款に定める取締役の人数の縮減 (15名→13名)
2007年度	社外取締役を1名選任
2009年度	買収防衛策の廃止
2015年度	女性社外取締役を1名選任 (社外取締役2名体制へ)
2017年度	取締役会の実行性評価を開始
2018年度	取締役会での政策保有株式の保有是非検討の開始
2019年度	指名委員会の設置
2020年度	外部機関を活用した取締役会の実効性評価の実施
2021年度	社外取締役を1名選任 (社外取締役3名体制へ)

諮問委員会

委員会名称	委員長(議長)	構成	役割
報酬委員会	社外取締役	社外取締役3名 社外有識者2名	当社取締役の報酬に関して、当社グループの連結業績、株主への配当、外部の報酬水準など客観的な視点に基づいた助言を取締役会へ実施しています。
指名委員会	社外取締役	社外取締役3名 社外有識者2名	経営幹部の選解任など特に重要な事項に関して、客観的な立場に基づいた助言を取締役会へ実施しています。

基本的な考え方

当社およびグループ各社は、「地球を舞台とした事業活動を通じて、豊かな社会の創造と資源循環型社会の構築に貢献する」という企業理念のもと、社会からの各種要請にも応えてきました。また、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最高課題の一つとして位置付け、「DOWAグループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範」に基づき、社会への貢献とともに内部統制の効果的かつ効率的な体制整備と運営にグループ全社を挙げて取り組んでいます。

当社は、持株会社制を採用しています。市場の最前線で顧客ニーズをより敏感に捉え、権限を持って迅速な意思決定を行うとともに、事業特性に応じて柔軟かつ大胆な事業運営を実施できるよう各事業部門を分社化し、当社自身は、持株会社となってグループとしての最適な経営資源の配分を行い、グループの持続的成長による企業価値の最大化を図っています。

当社は、(1) 監査役会の設置、(2) 社外取締役の選任により、経営の健全性の確保を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社です。また、意思決定の迅速化と経営の効率化のため、執行役員制を採用するとともに、持株会社制を採用して事業部門を子会社に分離しています。さらに、取締役会の監督機能の向上を図るため、取締役の定員を13名以内・任期を1年として、経営責任の明確化を図っています。

2021年6月25日現在の取締役は9名（社外取締役3名

を含む）で、取締役会を原則として毎月1回開催しています。また、執行役員は9名（取締役兼務者なし）で、経営執行会議を原則として毎月1回開催し、業務執行状況について執行役員の情報共有化を図っています。監査役は4名で、うち3名は社外監査役です。各監査役は、取締役の業務執行に関する監査を実施し、原則として毎月1回開催する監査役会に報告して監査の実効性と効率化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制（2021年6月25日現在）

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数 うち、社外取締役の人数	9名（定款上の員数：13名） 3名（うち3名を独立役員に指定）
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長
監査役の人数 うち、社外監査役の人数	4名（定款上の員数：5名） 3名（うち3名を独立役員に指定）

取締役会・取締役

当社の取締役会は、社外取締役3名を含む取締役9名（男性8名・女性1名）で構成され、社外監査役3名を含む監査役4名も出席しています。2020年度は、取締役会を14回開催し、社外取締役の出席率は100%でした。

取締役会では、各議案についての審議や業務執行状況の監督などについて、活発な意見交換がなされており、意思決定および監督の実効性は確保されているものと考えています。さらに、社外取締役および監査役は、定期的な会合として意見交換会を実施し、その連携を確保しています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。自己評価・分析については、外部機関の助言を得ながら以下の方法で行いました。

2021年3月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。外部機

関からの集計結果の報告を踏まえ、2021年6月の定時取締役会において、分析・議論・評価を行いました。その結果の概要は以下の通りです。

総評
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の開催頻度や運営は適切であると肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されている。
課題
<ul style="list-style-type: none"> 前回の実効性評価において課題と認識された、全社的リスクの評価方法の検討、株主との対話に関する課題については、今後も継続的な改善が望まれるという意見が示された。 さらなる知識習得や社内役員と社外役員のより一層のコミュニケーション向上、議案の検討時間の確保についても意見が出された。

今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

監査役会・監査役

監査役（4名。うち1名は銀行業務のなかで会計・財務に関する知見を培っています）は、監査役会が定めた当年度の監査の方針・監査計画に従い、取締役会その他重要な会議への出席や、取締役からその職務の執行状況について聴取するなど取締役の職務の執行を監査しています。また、

会計監査人の独立性を監視し、会計監査人からの監査計画の説明および監査結果の報告などにより、会計監査人と連携を図っています。

2020年度は、監査役会を19回開催し、個々の監査役の出席状況は次の通りです。

氏名	開催回数	出席回数
雪竹 克也 *1	6回	6回
小林 英文 *2	19回	19回
木下 博 *3	13回	13回
武田 仁	19回	19回
江川 茂	19回	19回

*1. 雪竹 克也は2020年6月24日開催の第117回定時株主総会終結のときをもって、退任しています。

*2. 小林 英文は2021年6月24日開催の第118回定時株主総会終結のときをもって、退任しています。

*3. 木下 博は2020年6月24日開催の第117回定時株主総会終結のときをもって、就任しています。

業務執行

当社は執行役員を任命することで、取締役会から執行機能を分離し、取締役会の監督機能の強化を図っています。また、法令および社内規程に従い、取締役会で決定すべき重要な業務執行以外については、その取引規模などを勘案したうえで、各事業会社の社長を兼務する執行役員に権限

を付与しています。

取締役と執行役員は、経営執行会議において各事業会社の業務執行に関する情報を共有するとともに、グループの経営上、特に重要な事項については、経営戦略会議において審議した後、取締役会に付議しています。

役員報酬

当社の取締役の報酬制度は、固定報酬としての「基本報酬」と「業績連動報酬」によって構成されています。報酬制度は報酬委員会の助言を受けて、当社グループの連結業績、株主への配当、外部の報酬水準等客観的な視点を取り入れて設計しています。ただし、社外取締役については、独立した客観的立場から監督する役割を担うことから、個人別の業績を反映させる制度にはしていません。また、各監査役の報酬は、業務執行から独立しているため固定報酬のみとし、株主総会で承認を受けた報酬総額の範囲内において、監査役の協議により報酬額を決定しています。なお、上記の報酬委員会は年に1回以上開催され、社外取締役のほか社外有識者等外部者が過半数を占めるメンバーにより構成されています。

取締役の「基本報酬」は、月例の固定報酬とし、役位および個人の成果に応じて、当社の業績、他社水準、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定します。

「業績連動報酬」は、親会社株主に帰属する当期純利益および株主への配当を基準として定める業績連動報酬基準額に個人別業績を反映させた現金報酬とし、毎年一定の時期に支給します。「業績連動報酬」の算定基準となる指標に親会社株主に帰属する当期純利益と配当を採用した理由は、企業利益と報酬の連動による事業成長への貢献意

欲の向上および株主との価値共有の一層の促進を図るためです。

取締役の個人別の「基本報酬」と「業績連動報酬」の割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種、業態に属する企業をベンチマークとして、報酬委員会において検討を行います。取締役会から委任を受けた代表取締役社長は、報酬委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で取締役の個人別報酬を決定します。取締役の個人別の報酬内容の決定にあたっては、取締役会で定めた決定方針との整合性を含めた多角的な検討を報酬委員会が行っており、委員会により定められた算定プロセスに従い代表取締役社長が決定しています。これらの権限を代表取締役社長に委任した理由は、会社事業運営を総括している代表取締役に委任することが適切な判断につながるためです。取締役会としても、以上の報酬委員会の関与によって、個人別の報酬内容についてその決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、2016年6月24日開催の定時株主総会において、取締役に支給する報酬上限額を、年額5億7千万円以内と決議しています。また、2006年6月28日開催の定時株主総会において、監査役に支給する報酬上限額を、年額1億円以内と決議しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	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)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役*	353	241	112	—	6
監査役*	26	26	—	—	2
社外役員	69	60	8	—	5

*社外取締役、社外監査役を除く

政策保有株式

当社は、事業戦略上の保有目的を有する株式を純投資目的以外の投資株式として区分しています。現時点で保有目的が株式の売買差益や配当の獲得に限られる純投資目的の投資株式は保有していません。

当社の純投資目的以外の投資株式は、取引先などとの関係の維持・強化、発行会社との強固な信頼関係の形成を目的に当社企業価値の向上につながるものを対象としています。個別の銘柄ごとに当初の保有目的に合致しているか、保有に伴う便益やリスクは資本コストに見合っているかなどを踏まえて継続保有の可否を総合的に判断し、その内容を取締役会において定期的に検証します。保有を続けても企業価値の向上に資しないと判断した場合は、市場への影響

を考慮しつつ順次売却します。

純投資目的以外の投資株式に係る議決権の行使にあたっては、その議案が発行会社の企業価値の向上につながる適切な意思決定を行っているか、当社の企業価値向上にもつながっているか等を総合的に勘案し、適否を判断します。

2020年度は、当社グループが保有する全上場株式について、取引状況、重要性、配当実績等が資本コストに見合っているかどうかを総合的に判断し、継続保有の可否を2020年12月11日開催の取締役会において検証しました。その結果、当社が保有する株式1銘柄の一部を売却することとし、年度内に実行しました。

内部統制システムの考え方

当社および当社グループ各社は、「DOWAグループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範」に則り、社会への貢献とともに、企業価値の最大化と株主から付託された経営責任を果たすため、内部統制の効果的かつ効率的な体制整備と運営にグループ全社を挙げて取り組んできました。一方で、法令の改正など、社会のコンプライアンス重視の姿勢は強まっており、当社グループへの要請も今後一層強まると思われます。

当社が採用する持株会社制は、各事業グループが専門性を高めるとともに諸施策のスピードを上げて実施できる

一方で、統制システムが局所的に特化して全体としての統制が乱れる危険性も孕んでいます。このため、当社と当社グループ各社が内部統制の基本方針や基本システムを共有するとともに、具体的な活動では各社の独自性を活かせるようにすることで、持株会社制にあわせた効果的かつ効率的な内部統制を図っています。さらに、内部統制システムは、事業内容や社会環境の変化にあわせて見直しを続けなければならないものであり、当社および当社グループ各社はこのシステムの整備を一層強力に進めていきます。

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示等について

コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示等については、当社のコーポレート・ガバナンスに関する報告書 https://www.dowa.co.jp/jp/about_dowa/governance.html (和文のみ)をご覧ください。

国際機関・
国際コンソーシアムへの参画

当社は、2009年3月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)に賛同・署名しており、UNGCが掲げる「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野における10原則を尊重し、社会の持続的発展に向けた取り組みを進めています。また、UNGCの日本におけるローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)の活動にも積極的に参加しています。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
<https://www.ungcnj.org/>



人権への取り組み、
ハラスメント

DOWAグループは、「多様性を認め、個人を尊重すること」を価値観とし、「すべての人の人権を尊重し、差別を行わないこと」、「児童労働を含めた強制労働、非人道的な処遇、ハラスメントなどの不法・不当な行為を行わないこと」を行動規範としています。また、これらを日本語だけではなく、英語、中国語、タイ語にも翻訳し、DOWAグループ全体での周知・浸透を図っています。加えて、当社のCSR調達方針やCSR調達ガイドラインにおいても、人権の尊重や児童労働の排除などを明記し、サプライチェーン全体で人権保護の取り組みを進めています。

腐敗防止

DOWAグループでは、「汚職や贈収賄、優越的地位の乱用など不正・不法な行為を防止し、それらに関する内部告発を行った者に対して不利益な扱いをしないこと」、「反社会的勢力とは一切関係をもたないこと」を社内外に明示しています。反社会的勢力への対応については、統括部署である総務・法務部を中心に、必要に応じて弁護士などの外部の専門家とも連携しながら、組織的に対応しています。また、全従業員に規範および関連法規の遵守を徹底するとともに、遵守状況については内部監査によりモニタリングしています。

内部通報制度

当社は、健全な企業風土を醸成するとともに、不適切な行為やそのおそれのある事態を早期に発見し、是正することを目的として、2名の社外弁護士(男性、女性)に匿名で相談ができる「DOWA相談デスク」を設けています。通報等に関しては、秘密保持と通報者が不利益な扱いを受けないことが保証されており、イントラネットやポスターなどを通じて周知を行っています。また、お取引先や協力会社の方も利用可能としています。

寄せられた相談や意見については、必要に応じて是正のための対応を取っています。2020年度の相談件数は21件であり、是正対応が必要と判断された案件はすべての対応が完了しています。

リスクマネジメント

DOWAグループでは、経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止し、万一発生した場合の被害を極小化するため、リスクマネジメントに取り組んでいます。これからも各事業活動における顕在的・潜在的リスクの洗い出し、対応策の実施、レビュー、監査という一連のリスクマネジメントフローの強化・充実化を図っていきます。

DOWAグループの経営成績、株価および財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスク

リスクの内容	具体的なリスク	リスクへの対応
市場変動に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要な用途市場および需要地における景気が悪化する ■ 産業構造の変化およびそれに伴って需要が減少する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場リスクや事業構造変化に関わるリスクが異なる複数の事業で構成される独自の事業ポートフォリオを構築し、グループ全体のリスクを分散
相場変動に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 非鉄金属価格の下落や円高の進展が長期間継続する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 非鉄金属先渡取引や為替予約取引等のデリバティブ取引の活用により、価格変動リスクを最小化
操業に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自然災害、停電、事故、感染症の蔓延等が発生し、製造拠点の生産能力が著しく低下する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自然災害、緊急事態に備えたBCP(事業継続計画)の整備 ■ 事故の未然防止に向けた設備設計に関する標準ルールの策定 ■ 安全指導と設備点検の徹底、安全や操業等に関する情報が共有される体制の整備 ■ 危険体感訓練やワークショップ形式の研修を通じた、安全意識の向上
環境保全に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境汚染が発生する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外の主要な事業所における環境管理システムの構築 ■ 環境関連法令の規制値より、厳しい社内基準値を用いたモニタリング ■ 休廃止鉱山の巡回点検による安定的な状態の維持、坑廃水等による環境汚染や陥没、山崩れ等の鉱害の防止
品質管理に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重大な品質不良や品質異常が発生する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要な製造工場におけるISO9001認証の取得 ■ 日本鉱業協会等の制定する品質保証に係るガイドラインの遵守 ■ サプライヤー調査や監査による調達品の品質確保
情報セキュリティに関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保有する機密情報や個人情報の漏洩、改ざん、破壊等が発生する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 秘密保持契約の締結や情報関連規則の遵守 ■ 多要素認証等の情報セキュリティ対策システムの導入・運用
労働力の不足に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造拠点において事業継続に必要な労働力の確保が困難になる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定年延長や働き方改革の実施、多様で柔軟な働き方を可能にする制度の整備・充実化 ■ デジタル技術を積極的に活用した、事業の効率化・省力化の推進
法的規制に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外の環境・リサイクル関連法、独占禁止法等の法的規制について、現在予測し得ない規制が設けられる ■ 炭素税の導入や情報開示の義務化等が制度化される 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外における法的手続きによる権利の保全 ■ 2050年のカーボンニュートラル達成に向けた各種取り組みの検討

代表取締役会長



山田 政雄

1978年 4月 当社入社
 2003年 6月 当社執行役員
 2005年 4月 当社執行役員、エコビジネス&リサイクルカンパニープレジデント
 2006年 10月 当社執行役員兼DOWAエコシステム(株)代表取締役社長
 2008年 4月 小坂製錬(株)代表取締役社長兼DOWAメタルマイン(株)取締役
 2009年 6月 当社代表取締役社長
 2018年 6月 当社代表取締役会長(現職)
 2019年 3月 藤田観光(株)社外取締役(現職)
 2019年 6月 (株)CKサンエツ社外取締役(現職)

代表取締役社長



関口 明

1983年 4月 当社入社
 2006年 10月 DOWAメタルマイン(株)取締役
 2011年 4月 小坂製錬(株)代表取締役社長
 2013年 4月 当社執行役員兼DOWAメタルマイン(株)代表取締役社長
 2018年 4月 日本鉱業協会会長(2019年3月まで)
 2018年 6月 当社代表取締役社長(現職)

社外取締役

* 独立役員



細田 衛士*

中部大学副学長

1994年 4月 慶應義塾大学経済学部教授(2019年3月まで)
 2001年 7月 同大学経済学部長(2005年9月まで)
 2009年 1月 環境省 中央環境審議会臨時委員(2011年1月まで)
 2009年 4月 内閣府 規制改革会議専門委員(2010年3月まで)
 2009年 12月 経済産業省 産業構造審議会臨時委員(2016年1月まで)
 2010年 6月 当社取締役(現職)
 2011年 1月 環境省 中央環境審議会委員(2021年1月まで)
 2017年 3月 (公財)自動車リサイクル高度化財団代表理事(2020年6月まで)
 2019年 4月 中部大学経営情報学部教授(現職)
 2020年 4月 同大学経営情報学部長(現職)
 2021年 4月 同大学副学長(現職)

取締役



松下 克治

1980年 4月 当社入社
 2011年 6月 MODERN ASIA ENVIRONMENTAL HOLDINGS, INC.
 代表取締役社長
 2013年 4月 当社執行役員、経理財務・労務担当兼
 DOWAマネジメントサービス(株)代表取締役社長
 2013年 4月 DOWAエコシステム(株)取締役
 2013年 6月 当社取締役(現職)
 2013年 6月 DOWAマネジメントサービス(株)代表取締役社長
 2013年 7月 神島化学工業(株)監査役(現職)
 2016年 4月 DOWAメタルマイン(株)取締役(現職)



川口 純

1980年 4月 当社入社
 2010年 4月 PT. PRASADHA PAMUNAH LIMBAH INDUSTRI
 代表取締役社長
 2013年 4月 DOWAメタルマイン(株)取締役
 2016年 4月 小坂製錬(株)代表取締役社長
 2018年 4月 当社執行役員、企画広報・総務法務担当
 2018年 4月 DOWAエコシステム(株)取締役(現職)
 2018年 6月 当社取締役(現職)



小泉 淑子*

弁護士
 シティユーフ法律事務所パートナー

1972年 4月 弁護士登録
 2000年 5月 Inter-Pacific Bar Association
 女性ビジネス・ロイヤー委員会 委員長(2002年5月まで)
 2009年 4月 シティユーフ法律事務所パートナー(現職)
 2012年 10月 内閣府 政府調達苦情検討委員会委員長代理(2014年10月まで)
 2013年 4月 (一財)日本法律家協会理事(現職)
 2015年 6月 当社取締役(現職)
 2015年 6月 太平洋セメント(株)取締役(現職)
 2016年 6月 住友ベークライト(株)監査役(2019年6月まで)
 2017年 9月 日本工営(株)監査役(現職)



飛田 実

1984年 4月 当社入社
 2011年 4月 エコシステム千葉(株)常務取締役
 2013年 4月 DOWAエコシステム(株)取締役、ウェステック事業部長
 2017年 4月 当社執行役員兼DOWAエコシステム(株)代表取締役社長
 2021年 4月 当社執行役員、品質保証、環境・安全担当
 2021年 6月 当社取締役(現職)



菅原 章

1984年 4月 当社入社
 1999年 6月 当社金属材料研究所長
 2004年 4月 当社エレクトロニクス&メタルプロセッシングカンパニー
 金属加工事業部塩尻工場長
 2006年 4月 当社メタルプロセッシングカンパニー金属材料研究所長
 2006年 10月 DOWAメタルテック(株)取締役、金属材料研究所長
 2013年 4月 同社取締役、金属加工事業部長
 2016年 4月 当社執行役員兼DOWAメタルテック(株)代表取締役社長
 2021年 4月 当社執行役員、技術、事業開発担当
 2021年 6月 当社取締役(現職)



佐藤 公生*

日鉄鉱業(株)名誉相談役

1981年 4月 日鉄鉱業(株)入社
 2007年 6月 同社九州支店長
 2010年 6月 同社本社資源営業部長
 2011年 6月 同社取締役、金属営業部担当兼資源営業部長
 2012年 6月 同社常務取締役、経理部・資源営業部・金属営業部管掌
 2013年 6月 同社取締役副社長
 2015年 4月 同社代表取締役社長
 2019年 5月 同社取締役
 2019年 6月 同社相談役
 2021年 3月 同社名誉相談役(現職)
 2021年 6月 当社取締役(現職)

監査役

* 独立役員



木下 博
監査役(常勤)

1983年 4月 当社入社
2011年 4月 小坂製錬(株) 取締役
2016年 10月 DOWAメタルマイン(株) 資源・原料部
バンクーバー事務所所長
2020年 6月 当社監査役(現職)



福澤 元*
社外監査役(常勤)

1983年 4月 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行) 入行
2008年 4月 同行米州業務管理部長
2011年 4月 同行執行役員管理部長(2012年3月まで)
2012年 4月 DIAM アセットマネジメント(株) 常務取締役(2016年9月まで)
2016年 10月 アセットマネジメントOne(株) 常務執行役員(2018年3月まで)
2018年 4月 保土谷化学工業(株) 常務執行役員(2021年3月まで)
2021年 6月 当社監査役(現職)



武田 仁*
社外監査役(非常勤)
弁護士
丸の内総合法律事務所顧問

1986年 4月 弁護士登録
1986年 4月 丸の内総合法律事務所入所
1996年 7月 同事務所パートナー(2020年12月まで)
2011年 6月 当社監査役(現職)
2013年 6月 サンケン電気(株) 監査役(2017年6月まで)
2014年 4月 日本弁護士連合会常務理事(2015年3月まで)
2014年 4月 第二東京弁護士会副会長(2015年3月まで)
2018年 6月 日本航空電子工業(株) 監査役(現職)
2021年 1月 丸の内総合法律事務所顧問(現職)



江川 茂*
社外監査役(非常勤)
藤田観光(株) 監査役

1981年 4月 藤田観光(株) 入社
2001年 8月 東京ベイ有明ワシントンホテル総務支配人
2004年 4月 (株)東京ビービーエス財務グループリーダー
2009年 1月 藤田観光(株) 管理本部法務・総務部長
2015年 3月 (株)フェアオン代表取締役社長
2019年 3月 藤田観光(株) 監査役(現職)
2019年 6月 当社監査役(現職)

執行役員



執行役員(常勤)
人事部長
片桐 敦



執行役員(常勤)
経営企画部長
細野 浩之



執行役員(非常勤)
DOWAエコシステム(株)
代表取締役社長
矢内 康晴



執行役員(非常勤)
DOWAメタルマイン(株)
代表取締役社長
須山 俊明



執行役員(非常勤)
DOWAエレクトロニクス(株)
代表取締役社長
鈴木 浩二



執行役員(非常勤)
DOWAメタルテック(株)
代表取締役社長
鬼王 孝志



執行役員(非常勤)
DOWAサーモテック(株)
代表取締役社長
辻 隆治



執行役員(非常勤)
DOWAテクノロジー(株)
代表取締役社長
山田 潔



執行役員(非常勤)
DOWA マネジメントサービス(株)
代表取締役社長
若林 英一

Dialogue

社外取締役鼎談

2021年度の社外取締役鼎談では、DOWAグループのガバナンスの仕組みをテーマに、取締役会の様子、諮問委員会の指名・報酬委員会の活動などについてご意見をいただきました。



社外取締役
細田 衛士

社外取締役
小泉 淑子

社外取締役
佐藤 公生

**DOWAホールディングスの印象について
お聞かせください。**

細田 当社のことは経済学者として同和鉱業の時代より注目していました。特に事業構造改革に取り組み、鉱山・製錬中心の事業から現在の5つのコア事業にポートフォリオを転換したというダイナミックな変化に強い関心を持ち、研究などで何度も取り上げたことがあり、社外取締役就任のご縁につながったと考えています。

外からDOWAホールディングスを見ていたときは、華やかな転身を成し遂げた、しなやかな企業という印象でした。しかし、2010年に社外取締役に就任した後に、事業構造改革の実行に関する様々な議論や意思決定における奮闘を伺うと、外部からは見えない側面があったことに、改めて興味深さを感じています。

小泉 私は弁護士として、DOWAサーモテックの前身である東京熱処理工業において、海外事業の展開に携わったことがDOWAホールディングスとのご縁のきっかけでした。そこからM&A案件や環境・リサイクル部門の案件などでもサポートをさせていただき、2015年より社外取締役に就任しました。

同和鉱業からDOWAホールディングスに至る変遷を外から拝見していたときは、ダイナミックな企業という印象を持っていましたが、社外取締役として企業風土や事業方針などを伺うと、非常に堅実な企業という印象に変わりました。特に都市鉱山からの資源リサイクルについては、競合他社に先駆けて事業化しており、先見の明も素晴らしいと思っています。

また、私はDOWAグループの国内外のほぼすべての工場を視察し、当社に関連する資料館なども見学してきましたが、先人たちの自然に対する畏敬の念を継承し、現在でも大切にしている価値観には感銘を受けています。

佐藤 私は父親が同和鉱業に勤めていたため、同和鉱業の主力事業所のある秋田県小坂町で中学1年生まで生活していました。小坂町は同和鉱業の企業城下町であり、通学していた小、中学校の生徒のおおよそ半分は同和鉱業に関連した子弟だったと記憶しています。



KOIZUMI Yoshiko

このような環境で育ってきたため、小さな頃より同和鉱業には親近感を覚えていました。さらに、前職の日鉄鉱業(株)でも非鉄金属の同業として、DOWAホールディングスとの関わりもあり、信頼の置ける企業という印象を持っています。

また、DOWAホールディングスは非常に良い転身を遂げていると見ていました。通常のビジネスモデルは垂直統合型や水平分業型が多いと思いますが、DOWAホールディングスの場合は製錬事業で培った技術を中核に据え、資源循環を展開するビジネスモデルを構築しています。循環型のビジネスモデル構築に至るまでは紆余曲折や失敗も積み重ねていると想像しますが、事業転換による収益性拡大だけでなく社会性も向上させたため、羨望の目で見えていました。

**当社ガバナンスの課題について、
どのようにお考えですか。**

細田 ガバナンスには、二つの切り口があると考えます。一つはコーポレート・ガバナンス改革の潮流に沿って、ガバナンスの仕組みを整えていく切り口です。日本のガバナンス改革は悪く言えば、英国や米国の模倣かもしれませんが、仕組みから魂が宿ることもあるため、組織として仕組みを整えることも重要です。

もう一つは独自の文化やマインドセットを重視する切り口です。例えば、当社には「同朋会」というリタイアした従業員による組織があります。会社は担当窓口を設け、毎年

経営トップ自らが会社の近況説明を行うなど同組織と密接な関係を築いています。日本の企業の中でもリタイアした従業員についてこれほどまでケアする企業は少ないです。このような背景には、鉱山・製錬事業で培われた一体感を重視する企業風土が表れているように思います。

そのため、コーポレート・ガバナンス改革においても、当社の独自の文化をどのように反映させるかが課題だと認識しています。その過程で、株主利益だけでなく、環境・リサイクル部門のような社会貢献が高い事業を通じた社会益をも追求する、DOWAならではのガバナンスを構築していきたいと考えています。

佐藤 私もコーポレート・ガバナンスは、世間のガバナンス改革の流れにあわせるだけではなく、DOWAホールディングス独自の文化や歴史を活かすことが重要と考えます。従業員、地域やお客様、株主など、すべてのステークホルダーの理解も得たうえで、DOWAらしさを追求したガバナンスを目指したいと考えています。

小泉 当社は新興国で多くの事業を展開しています。そのような地域では、往々にして、汚職・腐敗に関わるリスクが高まります。当然ながら、当社は腐敗防止を国内外で徹底していますが、腐敗は現地の慣習などを背景に発生する可能性があるため、各国の現場だけでなく、本社からも緊張感を持って監督していくことが重要です。社外取締役としても腐敗防止の取り組みに対しては、積極的に関与していきたいと考えています。

**取締役会ではどのような議論が
なされていますか。**

細田 例えば、海外での投資案件が議案となった際は、投資あるいは融資の理由および方法をチェックしています。また、投資や融資を行った会社が成長し増資を検討する案件では、経済面と環境面の両方を客観視するとともに、特に環境面への影響を私は重点的にチェックしています。

小泉 ロス・ガトス鉱山の開発プロジェクトは当社の中でも巨額投資案件だったため、特に注視していました。本案件が取締役会の議案で出た際には、パートナー

企業への融資に際しては、弁護士として、担保を取ることが必要ではないかという提言を行いました。

また、地域としてはインド市場に注目しています。現在インドでは7つの熱処理工場を操業していますが、日本から派遣している人材は少ないのが現状です。コロナ禍で日本からの人材派遣がさらに難しくなっている状況の中で、当社の文化や価値観を理解した現地幹部の後継者や技術者が育成できているかに懸念を持っています。そのため、取締役会では現地での後継者に関する提言や質問をしています。

**取締役会の実効性向上に向けて、
より一層の強化および議論が求められる
点について、お聞かせください。**

佐藤 実効性向上に向けて、前職から日常的に心掛けてきたことは、取締役会の風通しの良さの保ち方です。出席者が率直に自分の意見を話せるように、トップが周りに意見を促す環境を作ることが重要です。

社外取締役に就任してから日が浅く、当社の取締役会に参加した回数もまだ少ないですが、議長の山田会長は



SATO Kimio

積極的に社外取締役の意見を求められています。社外取締役の意見も丁寧に聞いていただけるため、非常に良い雰囲気で開催されていると考えます。一方で、取締役会において十分な討議・意見交換が実行されるにあたっては、普段からの取締役同士のコミュニケーションの保ち方が重要になるため、その機会をどのように整備していかかという点も注目しています。

小泉 佐藤さんが社外取締役として参加されるようになり、取締役会の雰囲気が大きく変わりました。当社の社外取締役は、それぞれ専門分野が異なるため、様々な議論ができていますと認識しています。

しかし、DOWAグループとして、女性の管理職が少ない点で懸念があります。私は社内報での新社員の紹介を毎年、楽しく拝見しています。毎年様々な個性を持った新社員を採用していることには感心しています。一方で、これまで女性で部長職に就かれている方には会ったことがありません。優秀な女性従業員を毎年採用しているにもかかわらず、役職に就く前に退職されてしまうのは非常にもったいないと思います。女性従業員が取締役、執行役員を目指すキャリアモデルを示すとともに、意欲を持ち続けて働くことができる環境の整備や工夫に関する議論が必要だと考えます。

細田 これまでに指名委員会や報酬委員会の設立・見直しなどを進めてきており、株主に向けて取締役が説明責任を果たすための機能を強化してきました。特にプライム市場の基準に適合する企業は、事業を社会益や地域の活性化につなげることが重要だと考えます。そうすると、社会に対してより一層の説明責任を果たす必要があります。例えば、当社は2050年にカーボンニュートラルの達成を目指すことを宣言しましたが、その実現に向けてどのような方針や取り組みを実施するかという説明責任を果たしていかなければなりません。しかし、当社は、このような規定や要請への対応が必ずしも早いとは言えないため、もう少しスピードを上げて、社会に対する説明責任を果たしていくことが重要だと考えます。

さらにSDGsは2030年までがターゲットとなりますが、beyond SDGsに向けて当社の方針を示す必要があり

ます。長期的な目標の説明責任は、取締役会での大きな取り組みであり、どのようにして実効性を担保していくかが課題です。

指名・報酬委員会の活動をどのように評価されていますか。

細田 指名委員会が設置されたことで、当社の文化やスピリットを継続していくための人材育成について話し合う機会が生まれました。社内だけで決められていた頃に比べると、異なった視点で人材の育成、採用に関する議論が開始されたことにより、ある種の緊張感が生じ、中身にも影響を与えてきているという印象を強く持っています。特に人材の登用やプロセスに関して、説明責任を果たせるようになったことは大きなポイントだと考えます。

報酬委員会では、報酬の手段や妥当性に関する様々な議論を行っていますが、DOWAホールディングスとしての報酬方針がまだ詰め切れていないと感じています。報酬方針についても報酬委員会が説明責任を果たせるようにすることが喫緊の課題だと認識しています。

また、私は両委員会の委員長を拝命していますが、委員長としてプロセスメイキングに重点を置いています。PDCA



HOSODA Eiji

を循環させることで、当社に適した委員会の実態と活動を目指しています。

小泉 DOWAホールディングスの傘下には5つの事業会社がありますが、各事業会社からはそれぞれの事業戦略に関する納得感の高い説明を受けています。一方でホールディングスとしての課題は、横串をどのように刺していくかだと考えます。その点について、今後、議論を深めていく必要があると捉えています。

また、DOWAホールディングスの取締役、執行役員はすべてが日本人です。将来的なことを考えると、日本人だけが役員を務める時代ではなくなってきます。海外の現地で活躍されている従業員も役員を目指すキャリアモデルを構築していかないと、海外の優秀な従業員がDOWAグループに対して、魅力を感じなくなるのではないかと懸念を持っています。

佐藤 指名委員会では、幹部候補者の人物像を知ることが重要だと考えます。しかし、コロナ禍では、人物を知るための交流の場を持つことが難しい状況です。本来であれば多くの現場に足を運んで、「各現場の責任者がどういう考えを持って事業に取り組んでいるか」「それぞれの取り組みが組織の目標と一致しているか」などをチェックすることが私の役目だと考えます。そのため、毎月各事業会社の幹部従業員の方たちに説明会を開いていただいています。その説明会を通じて、事業内容や事業に取り組む姿勢などを理解するように努めるとともに、企業経営出身者として、助言や提言を行っていきたくと考えています。

カーボンニュートラルに関してはどのようにお考えですか。

細田 今後の動向が不透明な部分はありますが、2050年までに当社は何かができるかというロードマップは示す必要があると考えます。特に海外の機関投資家は、カーボンニュートラルに向けた施策を注視していますので、気候変動対応方針および長期目標を取締役会で決議した際も、ロードマップや具体的なアクションプランの設定に関しては強く提言しました。

小泉 当社は気候変動をはじめとする社会課題の解決に貢献できる技術を多く有していると認識しています。積み重ねてきた技術を通じて貢献できる分野を示すことで、海外の機関投資家からの期待にも応えてほしいと考えています。

佐藤 地球環境課題への対応力が問われる時代ですから、DOWAホールディングスとして何ができるかをロードマップとして示すことは非常に重要です。その中で社会課題の解決と経済的価値の向上が両立可能であることを前提として、前向きに取り組んでほしいと考えています。

今後、当社は社会からの期待にどのように応えていくべきとお考えでしょうか。

細田 当社はカーボンニュートラルやサーキュラーエコミー(循環型経済)に応えることができる素材を多く有しています。また、全固体電池など社会が必要とする技術の実用化に向けた素材やノウハウを持っています。これらを活用して市場シェアを拡大することが社会課題の解決にもつながっていくと考えています。そのため、常に株主利益と社会益の両面を考え、カーボンニュートラルとサーキュラーエコミーにおいて当社の存在感を確実に示していくことが重要です。それに関しては常に取締役会で申し上げています。

佐藤 当社は「黒鉱」の製錬技術から様々な技術を開発させ、事業を多角化してきた歴史があります。この技術に関連しない全く新しい領域への進出は非現実的であるため、独自の強みを活かし、高いシェアを誇る分野や領域での製品や技術を進化させ、世界にアピールすることが重要だと考えます。これらに挑戦する姿勢を持ち続けていけば、自然と企業価値は高まっていくはずだと考えます。

小泉 環境負荷の低減に貢献できる技術を多く持っていますので、各分野で世界から頼られるような企業を目指していただきたいです。それには一企業としてだけでなく、国や産業界をも巻き込むような世界戦略の策定が必要です。難しい挑戦かもしれませんが、当社ならばできると考えています。

Safety 安全

方針

- 「安全はすべてに優先する」との基本理念に立ち、全従業員が自主的に活動に取り組み、安全衛生水準の向上を目指す
- 労働災害を防止し、従業員の健康づくりを支援する

安全管理体制

DOWAグループの環境・安全管理活動は、DOWAホールディングスの環境・安全管掌取締役をトップとして、環境・安全部と各事業会社で選任された安全環境担当者が連携して推進しています。DOWAホールディングスは各事業会社間の調整・取りまとめを行うとともに、グループ全体の安全推進活動を実施しています。

方針の事業所展開

労働安全衛生は、DOWAグループが事業を展開するうえで最も重要なテーマの一つです。DOWAグループ安全衛生方針は、各事業所における労働安全衛生計画を管理するグループ共通文書であるCSR経営計画書を用いて各事業所に展開されています。2020年度の新たな取り組みとして、安全衛生方針の展開・達成状況について環境・安全部が直接各事業所へのモニタリングを実施しました。なお、DOWAグループの安全衛生方針に基づく活動は、協力会社・請負会社を含む関係するすべての労働者を対象にしています。

安全環境担当者会議

安全環境担当者会議は環境・安全部と各事業会社および技術サポート会社の担当者が毎月集まり、全社安全活動の推進についての討議や、各社の活動内容の共有、相互支援を行う場となっています。また、事故や災害が発生した場合、事実確認や原因究明、応急および恒久対策についての議論を行い、フィードバックしています。会議で決定した

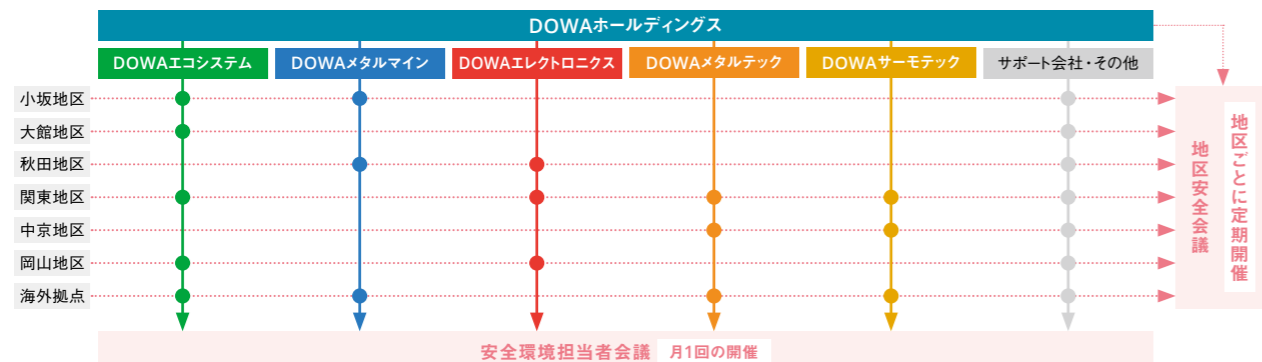
内容や対策などの事項は、担当者から各事業子会社へ展開し、迅速な情報共有を図る仕組みを構築しています。

地区安全会議

各地区の安全活動メンバーが互いの活動事例やアイデアを共有し、相談し合える交流の場として設けています。異なる事業分野間での協力・連携を行うことで、安全活動レベルの底上げを図っています。

新規事業安全監査

DOWAグループでは、新規に立ち上げる事業の安全監査を行っています。新規事業に関してはグループの建設工事の構想検討、基本設計、詳細設計の各段階における標準ルールである設備調達マニュアル(DTMS: DOWA Technical Manufacturing Standard)に基づいて設計・施工しています。また、工場完工段階の事業開始前においては、必要な体制の整備状況や事前に想定できる環境保全面・労働安全衛生面のリスク潰し込み、残留リスクの把握と対策について



チェック表に基づいて評価を行い、確認・指導しています。指摘事項についてはフォローアップを行い、改善状況を確認しています。2020年度は3事業所について実施しました。



安全教育による人材育成

環境・安全部では、能力アップ、コンプライアンス、リスクアセスメントの向上を目的として人材育成に努めています。

会社・工場・職場の安全水準を向上させるためには、安全について学ぶべき内容を、それぞれの立場や責任において理解することが重要と考えます。環境・安全部は教育プログラムと対象階層を人事部とともに見直し、教育強化を図りました。

労働災害

災害発生状況

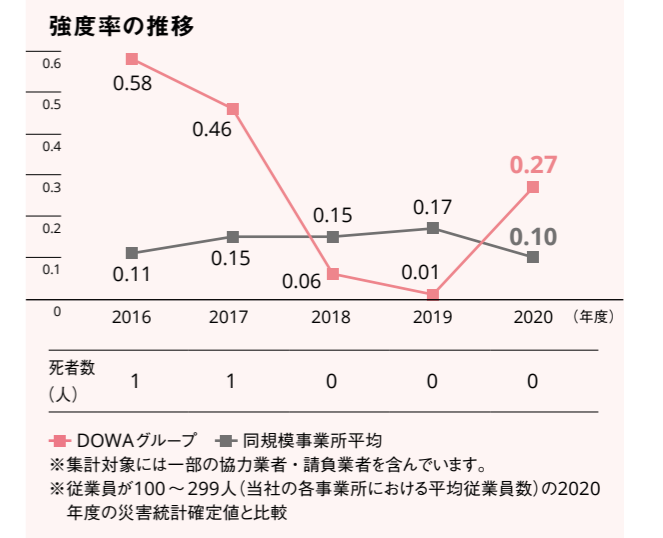
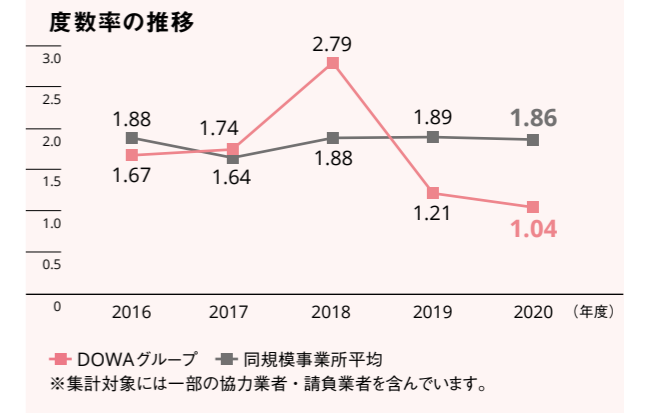
DOWAグループ全体の災害件数は長期的に見ると減少傾向にあります。2020年度の度数率は、2019年度比で改善し、厚生労働省災害統計における同規模の事業所平均を下回る結果となりました。一方、強度率は、海外での重傷災害増加等により2019年度から悪化しました。

環境・安全部では、災害分析により労働災害の発生しやすい作業や年代、事業所などの特徴を捉え、重点指導をしています。2020年度は、重点活動である重篤災害発生防止を目指した安全監査や安全教育等の取り組み強化により重篤な災害を含む休業4日以上災害発生件数は、過去10年で最少となりました。

2020年度の災害は、不休業災害を含めて、「有害物との接触」が最も多く、全体の約3割近くを占めました。休業4日以上災害で2019年度から増加しているのは「転倒」のみで、50歳以上の高年齢層の罹災者が多く、再発防止に力を入れています。

災害発生件数が多い事業所への重点指導

安全環境担当者会議は、労働災害頻度の高い事業所に対して安全体制の改善を支援・指導しています。外部コンサルタントによる客観的な視点を取り入れつつ安全監査や安全衛生診断を実施し、改善を推進し、安全レベルの向上を図っています。



度数率：100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、労働災害の頻度を表します
強度率：1,000延べ労働時間当たりの労働損失日数をもって、災害の重さの程度を表します

Environment 環境

DOWAグループは、事業活動が環境に及ぼす影響を認識し、本業を通じた環境・社会への取り組みと、自社事業における環境負荷の低減を経営における重要な課題と位置付け、グループ全体で取り組みを進めています。

方針

- お客様（顧客、地域など）に対し循環型社会の構築に寄与する製品・サービスを提供する
- 事業活動における環境負荷、環境リスクを低減する
- 経営陣から従業員に至るまで、一体となって環境保全活動に取り組む
- 生物多様性に配慮した事業活動を行う

マテリアルバランス

2020年度のマテリアルバランス

DOWAグループでは、事業のライフサイクルの各段階で必要な資源やエネルギーの投入（INPUT）と、その活動から発生するCO₂や廃棄物（OUTPUT）の収支を定量的に把握して、マテリアルバランスを考えながら事業活動を進めています。

2020年度は、新たに国内4事業所を集計対象に追加しました。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて操業停止等が発生したため、2020年度に限定し一部の海外事業所を集計対象外としています。

環境管理体制

DOWAグループの環境管理活動は、環境・安全部と環境保全活動を行う各事業会社の企画室が連携して行っています。DOWAホールディングスは各事業会社間の調整・取りまとめを行うとともに、DOWAグループ全体の環境管理・コンプライアンス管理を行っています。

また、主な国内生産拠点および海外事業所ではISO 14001を取得しており、環境管理の適切な実施のために定期的な内部監査・外部監査の実施と、監査員育成講習を通じた内部監査員の育成支援に取り組んでいます。

現在、主要生産拠点の約70%に上る47事業所がISO

14001、もしくはエコアクション21を取得し、環境マネジメント体制を構築して環境管理を行っています。また運輸事業では、トラック運送業における環境保全推進のためのグリーン経営認証を取得しており、環境マネジメントシステムのPDCAサイクルによって、継続的な環境改善に結びつくように活動を推進しています。

環境マネジメントシステム認証取得事業所

取得認証	取得事業所数
ISO14001	国内30事業所 海外13事業所
エコアクション21	国内4事業所
グリーン経営認証	国内1事業所

INPUT

	2019年度	2020年度	前年度比
総エネルギー投入量 (PJ)	18.2	17.4	-4%
化石燃料消費量 (千 kL)	121	115	
購入電力量 (GWh)	1,352	1,296	
火力発電量 (GWh)	4.6	1.3	
水力発電量 (GWh)	38.7	47.9	
太陽光発電量 (MWh)	335	388	
購入蒸気量 (Gj)	388	300	
水資源 (百万 m ³)	106	100	-5%
海水 (百万 m ³)	93	88	
海水以外 (百万 m ³)	13	13	

	2019年度	2020年度	前年度比
原材料使用量 (千 t)	1,058	953	-10%
原料 (千 t)	806	715	
副資材 (千 t)	162	160	
熱処理受託品 (千 t)	89	77	
包装材 (千 t)	1.7	1.4	
受入廃棄物量 (千 t)	1,556	1,440	-7%
廃棄物 (千 t)	1,420	1,304	
受入法定リサイクル品 (千 t)	96	98	
汚染土壌 (千 t)	40	38	
フロン類処理量 (t)	552	604	

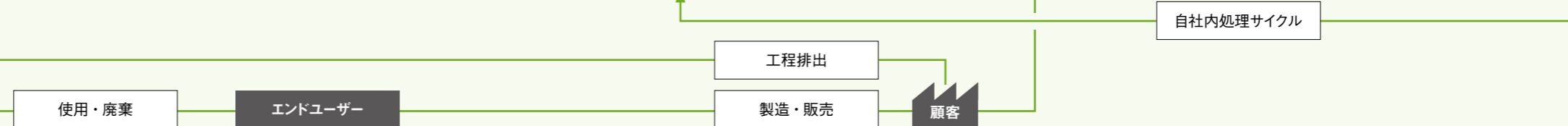
DOWAグループの事業活動



OUTPUT

	2019年度	2020年度	前年度比
総温室効果ガス排出量 (千 t CO ₂ 換算)	1,788	1,695	-5%
電力起源 (千 t CO ₂ 換算)	716	670	-2%
化石燃料起源 (千 t CO ₂ 換算)	342	327	
廃棄物起源 (千 t CO ₂ 換算)	730	698	
化学物質排出量 (t)	1,773	1,542	-13%
排水量 (百万 m ³)	117	114	-2%
廃棄物量 (千 t)	367	473	+29%
リサイクル量 (千 t)	634	612	-3%
サーマルリサイクル (千 t)	352	344	
マテリアルリサイクル (千 t)	282	269	
売電電力量 (GWh)	0.8	1.2	+62%
製品 (千 t)	945	881	-7%

(注) CO₂排出量については、原則として、電力購入量、化石燃料消費量、および受入廃棄物量に対して地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）における排出係数を乗じて求めています。受入廃棄物起源のCO₂排出量に関しては、本レポートの作成にあたり算定条件を設定しているため、行政への報告値と必ずしも一致しない場合があります。また、日本と海外の廃棄物の分類が異なることと、海外事業所の受入廃棄物に対し適切な排出係数を設定するのが困難であることにより、廃棄物起源のCO₂排出量については国内事業所分のみ表示しています。また、集計の見直しに伴い、DOWAレポート2020で報告した数値を一部修正しています。



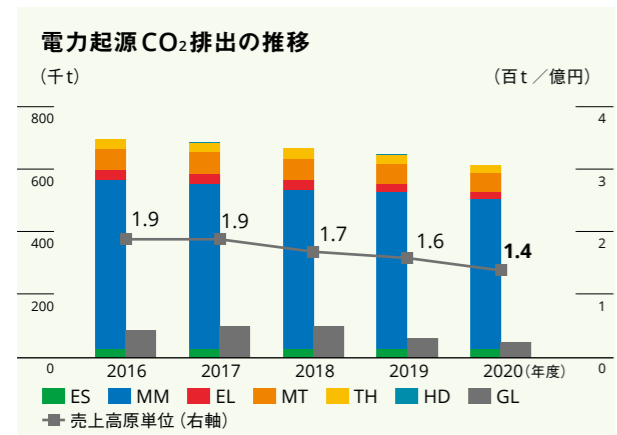
気候変動

気候変動はグローバルで重大な社会課題であり、脱炭素社会の実現に向けた動きは世界的にも拡大しています。DOWAグループにとって、CO₂排出量削減の取り組みは極めて重要な課題であるとともに、気候変動がリスクと機会の両面で、当社の事業収益や費用の増減に影響を及ぼす可能性があると考えています。

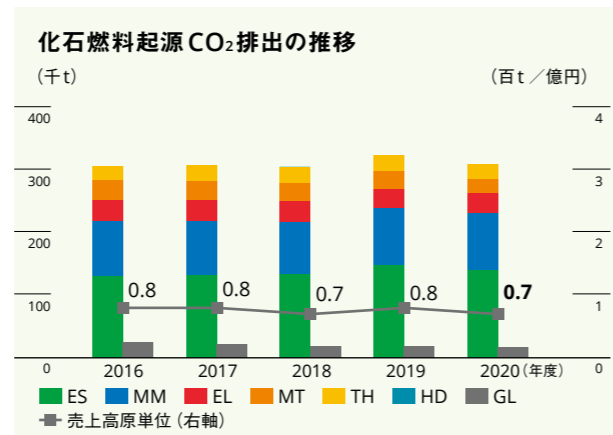
CO₂の排出推移

2020年度のグループ全体での温室効果ガス排出量は、約1,695千t-CO₂で、2019年度に比較して約5%の減少となりました。発生源別に見ると、電力起源と廃棄物起源がそれぞれ約40%、化石燃料起源が約20%でした。

当社のCO₂排出量の変動は、外部から受け入れる廃棄物の焼却処理による影響が大きく、廃棄物の量や組成によって変化します。外部で発生する廃棄物をコントロールすることは困難なため、焼却時に発生する熱を発電や蒸気として利用するサーマルリサイクルを進めることで、温暖化防止に取り組んでいます。



物の焼却処理による影響が大きく、廃棄物の量や組成によって変化します。外部で発生する廃棄物をコントロールすることは困難なため、焼却時に発生する熱を発電や蒸気として利用するサーマルリサイクルを進めることで、温暖化防止に取り組んでいます。



ES: 環境・リサイクル、MM: 製錬、EL: 電子材料、MT: 金属加工、TH: 熱処理、HD: 本社等、GL: 海外事業所

TOPIC 食品廃棄物を原料とするバイオガス発電事業を開始

食品廃棄物の発生抑制や有効利用は、持続可能な社会を構築するため、重要な課題の一つです。DOWAグループのバイオディーゼル岡山は、2021年4月、食品関連事業者から発生する調理くずや廃棄食品を原料とするバイオガス発電を開始しました。年間約1.6万tの食品廃棄物を受け入れ、約1,600世帯の年間電力使用量に相当する発電を行う、中国地方5県では初となる商業的な大規模施設です。発電所には包装容器等を取り除く前処理設備を設け、飼料や肥料にリサイクルすることが難しい状態の食品廃棄物を再生可能エネルギー源として活用します。



自然エネルギー等の活用

水力発電

当社では再生可能エネルギーによる自家発電の活用と、事業を通じた再生可能エネルギーの普及を通じて、地球温暖化対策に取り組んでいます。

小坂製錬(秋田県)では、1897年、鉱山開発に利用するため国内で2番目となる水力発電所の運転を開始しました。その後も事業の拡大に伴い設備の増設と整備を続け、現在は秋田県内に6か所の水力発電所を保有しています。2020年度は47.9GWhの発電を行っており、小坂製錬のエネルギーを賄う重要な電力源となっています。

太陽光発電

DOWAサーモエンジニアリング太田工場(群馬県)、メルテック(栃木県)、DOWAハイテック(埼玉県)、エコシステム山陽(岡山県)、アクトビリーサイクリング(熊本県)の事業所では、太陽光発電システムを導入しています。

2020年度は5社合計で388MWhの発電を行い、事業活動に必要な電力の一部として使用するほか、売電を行っています。

廃熱発電

廃熱発電は、廃棄物を焼却する際の熱や炉の排熱など大気中に廃棄される熱を利用した発電方法で、高温高圧の蒸気を作り、タービンを回して発電します。廃棄物による発電は、燃料として可燃ごみを利用するため、通常の火力発電のように化石燃料を必要とせず、廃棄物からエネルギーを創出することができるため、エネルギーの有効利用につながっています。

現在、DOWAグループでは、国内5か所、海外1か所の6事業所で廃熱発電を行っており、2020年度の廃熱発電量は、80GWhでした。

気候変動対策について

当社は気候変動への対応を重要な経営課題の一つと位置付け、温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みや、温室効果ガスの排出削減に寄与する製品・サービスの拡充による新たな事業機会の創出に努めています。

気候変動対策検討委員会の設置

気候変動への取り組みをさらに加速させるため、2021年度に検討委員会(気候変動対策検討委員会)を設置しました。担当取締役を委員長とし、環境安全および技術担当の取締役、各事業会社の企画室、DOWAホールディングス技術部等からメンバーを選出し、気候変動に関わる機会とリスクへの対応方針の策定や温室効果ガスの削減目標・取り組み等の重要な事項についてグループ全体で検討を行っています。

これらの検討にあたっては、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に基づくシナリオ分析を活用して進めています。

DOWAグループの気候変動対応方針と目標

2021年8月、気候変動の対応に向けた全社方針および、自社の脱炭素化に向けて温室効果ガス排出量削減の2050年目標を設定しました。

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めます。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。

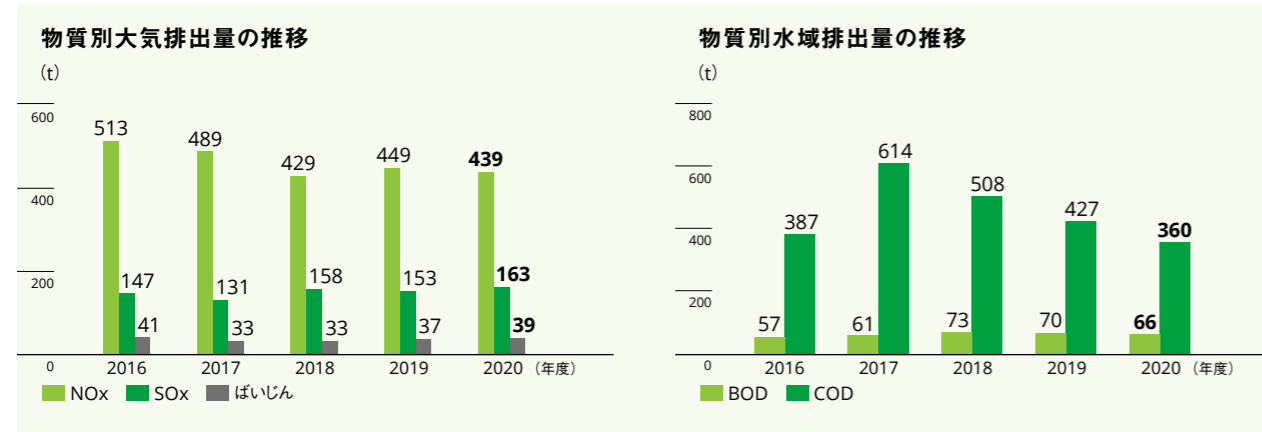
長期目標

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。

なお、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指すための中期目標については、上記の検討委員会において検討を進めており、2022年度初頭に発表予定の次期中期計画にあわせて公表する予定です。

大気・水の管理

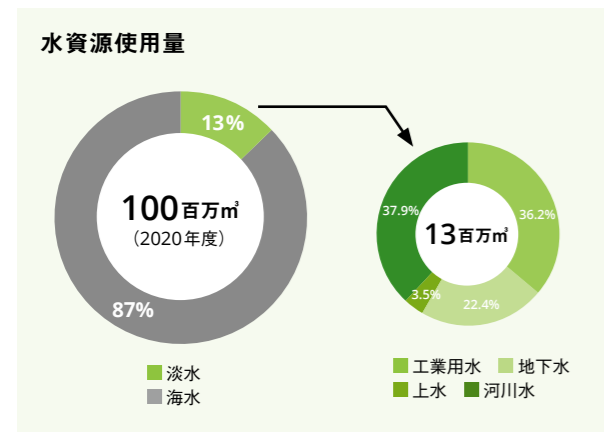
DOWAグループの大気および水質の負荷量は、環境・リサイクル部門で受け入れる廃棄物の組成によって大きな影響を受けます。各事業所においては、管理体制の強化や国の規制より厳しい自主基準値を定めるなどして、負荷の低減に取り組んでいます。



水資源の利用

2020年度の水資源投入量は100百万m³で、2019年度と比較し、約5%の削減となりました。2020年度は、工程変更による循環利用や流量計設置による節水の徹底などにより水使用量の削減に取り組みました。

当社グループの水資源の用途は製錬部門で使用する冷却水が最も多く、これには海水を使用しています。淡水の使用量は全体の水使用量の13%程度となりますが、2019年度と同等の13百万m³でした。



排水

2020年度の総排水量は114百万m³で、2019年度と比較し、約2%減少しました。

投入量と同様に、排水量が最も多いのは製錬部門における冷却水への海水利用であり、使用後に水質を確認したうえで、元の海域に戻しています。

各事業所では排水管理を確実にし、排水規制の遵守だけでなく、厳しい自主基準を設けるなど水質の保全に取り組んでいます。

生物多様性

DOWAグループでは、生物多様性基本方針に基づき、事業活動が生物多様性に与える影響の最小化を図るとともに、社会貢献活動を通じた生物多様性の保全を進めています。

生物多様性基本方針

私たちDOWAグループは、自らの事業活動が生物多様性が生み出す自然の恩恵を受けており、その恵みを持続的に享受するには生物多様性の保全が重要であることを認識し、社会の一員として生物多様性の保全と持続可能な利用に自発的かつ継続的に取り組んでいます。

鉱山開発における生物多様性保全

当社は亜鉛の長期的な安定供給のため、亜鉛鉱山の探鉱・開発案件を推進しています。鉱山開発・操業は自然環境や地域社会へ与える影響が大きいことから、生態系や水環境などに十分に配慮しています。現在開発を進めている海外鉱山においても、探鉱段階から生態系調査や水質などの定期的な環境モニタリングを適切に実施しており、環境への負荷を最小限に抑える取り組みを行っています。



水質・生態系モニタリング (海外探鉱プロジェクト)

調達における生物多様性への配慮

森林資源である紙の供給は重要な生態系サービスの一つであり、気候変動や廃棄物などとも関わる課題です。当社の製造事業は非鉄金属を中心としているため、水を除き主要な原材料に生物資源は使用していませんが、国内外すべての事業所において紙を使用しており、グループ全体では毎年大量の紙を購入しています。このためコピー用紙やパンフレット類には古紙や森林認証材パルプを配合した紙を採用し、生物資源の持続可能な利用に取り組んでいます。

2020年度用の紙の調達先選定時には、用紙そのものの環境性に加え、CSR調達方針に基づいて調達先企業が「責任ある用紙調達」を通じて生物多様性に配慮していることを確認しました。

休廃止鉱山および鉱さいダムの安全管理

当社は現在、20か所以上の休廃止鉱山と30か所以上の鉱さいダムを運営・管理しており、その大部分は休止または廃止の状態です。また、鉱山諸法・制度よりも厳格な自主管理基準を用いた管理を行うことにより、鉱害防止や安全性の維持・向上に努めています。



水資源の管理

休廃止鉱山では、酸性水や重金属を含む坑内水が坑口から流出し、水質悪化や農用地の汚染を引き起こすおそれがあります。現在、当社が保有する休廃止鉱山と鉱さいダムにおいては、鉱山諸法・制度よりも厳格な自主管理基準を定め、健全な水循環と持続可能な水利用環境の維持に取り組んでいます。

休廃止鉱山、鉱さいダムの安定性維持

坑廃水処理場や鉱さいダムの施設は、公的機関である各地の産業保安監督部によって不定期に検査が行われます。当社が管理する休廃止鉱山および鉱さいダムの大半が1980年までに操業を停止し、ほぼ休止中または廃止済みの状態にあり、覆土および鉱害防止工事の実施、植生による緑化まで完了した安定的な状態にあります。

当社は使用中の鉱さいダムを含めて箇所別の点検項目と頻度を定め、有資格者が閉塞済みの坑口や鉱さいダムの法面や暗渠などを巡回点検することにより、劣化箇所の早期発見と修復を行い、安定的な状態を維持できるよう努めています。

資源循環の取り組み

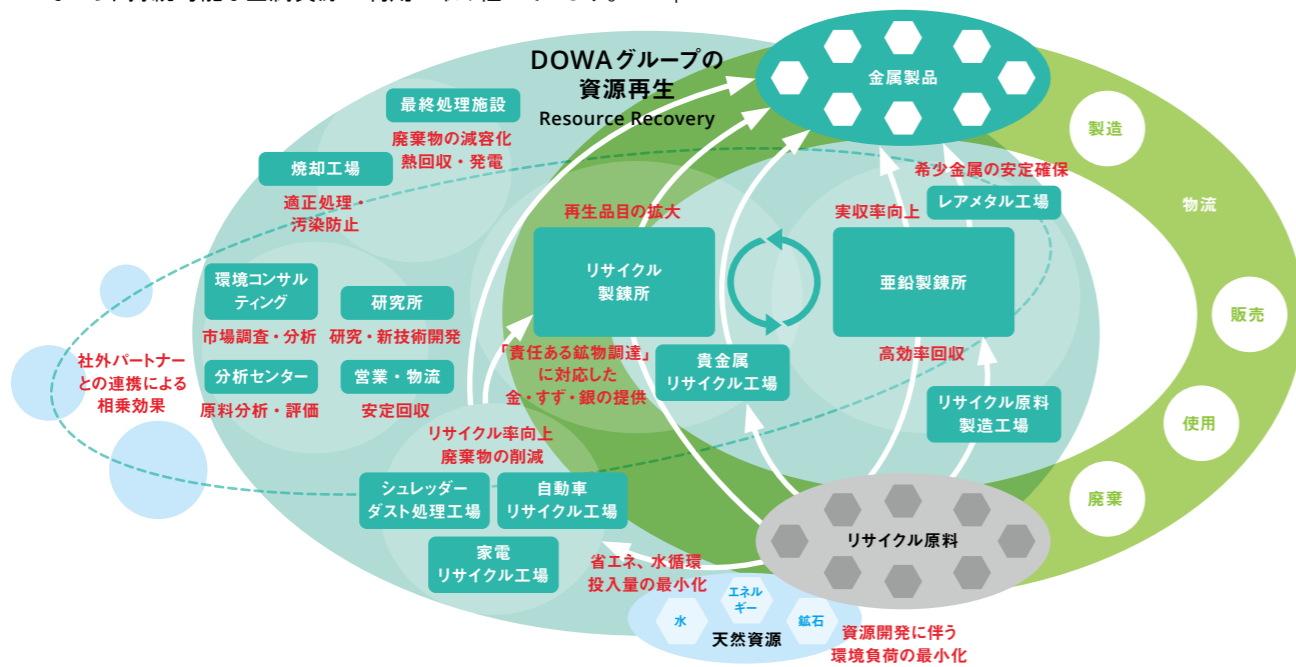
DOWAグループでは、天然資源の消費を抑制するとともに、使用済み資源の循環的利用を進め、持続可能な社会の実現に貢献しています。

資源循環における課題とDOWAグループの取り組み

鉱石などの天然資源は、消費し続けられればいずれは枯渇します。リサイクルは資源の有効利用における一つの解決策ですが、金属を効率的に回収する技術、その過程で発生する有害物や非有用物を安全に処理するための技術とインフラも必要です。同時に、効率的にリサイクル原料を集荷する社会システムの構築、多種多様な原料を処理する手間やコストなど、リサイクルにも解決すべき技術的・経済的な課題が存在します。当社は、資源循環における様々な課題と向き合いながら、持続可能な金属資源の利用に取り組んでいます。

DOWAグループは、貴金属、家電、自動車、使用済み小型家電など幅広いリサイクル事業を展開しています。単一のリサイクルを断片的なチェーンで行うのではなく、保有設備や技術特性、拠点の地理的状況などを踏まえ工程を組み合わせることで資源効率性を高めています。

さらに、自社内の廃棄物処理や運輸、研究所などの各部門と連携することで、環境保全や安全性と両立させた資源の有効活用を進めています。



INPUT	
● 原材料	2020年度の原材料使用量は953千tで、2019年度に比べ約10%減少しました。このうち、約25%はリサイクルの原材料を使用しています。
● 受入廃棄物	2020年度の受入廃棄物量は1,440千tで、約86%が社外から受け入れた廃棄物です。2019年度に比べ約7%減少しましたが、主に海外の廃棄物処理事業において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により顧客の廃棄物量が減少したことによるものです。

OUTPUT	
● リサイクル	2020年度のサーマルリサイクル量は344千tで、2019年度に比べ約2%減少しました。マテリアルリサイクル量は269千tで、2019年度に比べ約5%減少しました。
● 排出廃棄物	2020年度の廃棄物処理量は473千tで、2019年度に比べ約29%増加しました。新たに集計対象に廃棄物処理を行う事業所が加わったことと、土壌浄化事業の汚染土壌の搬出量が増加したことによるものです。環境事業以外の製造工程から排出する自社の廃棄物量は2019年度比で約4%減少しました。

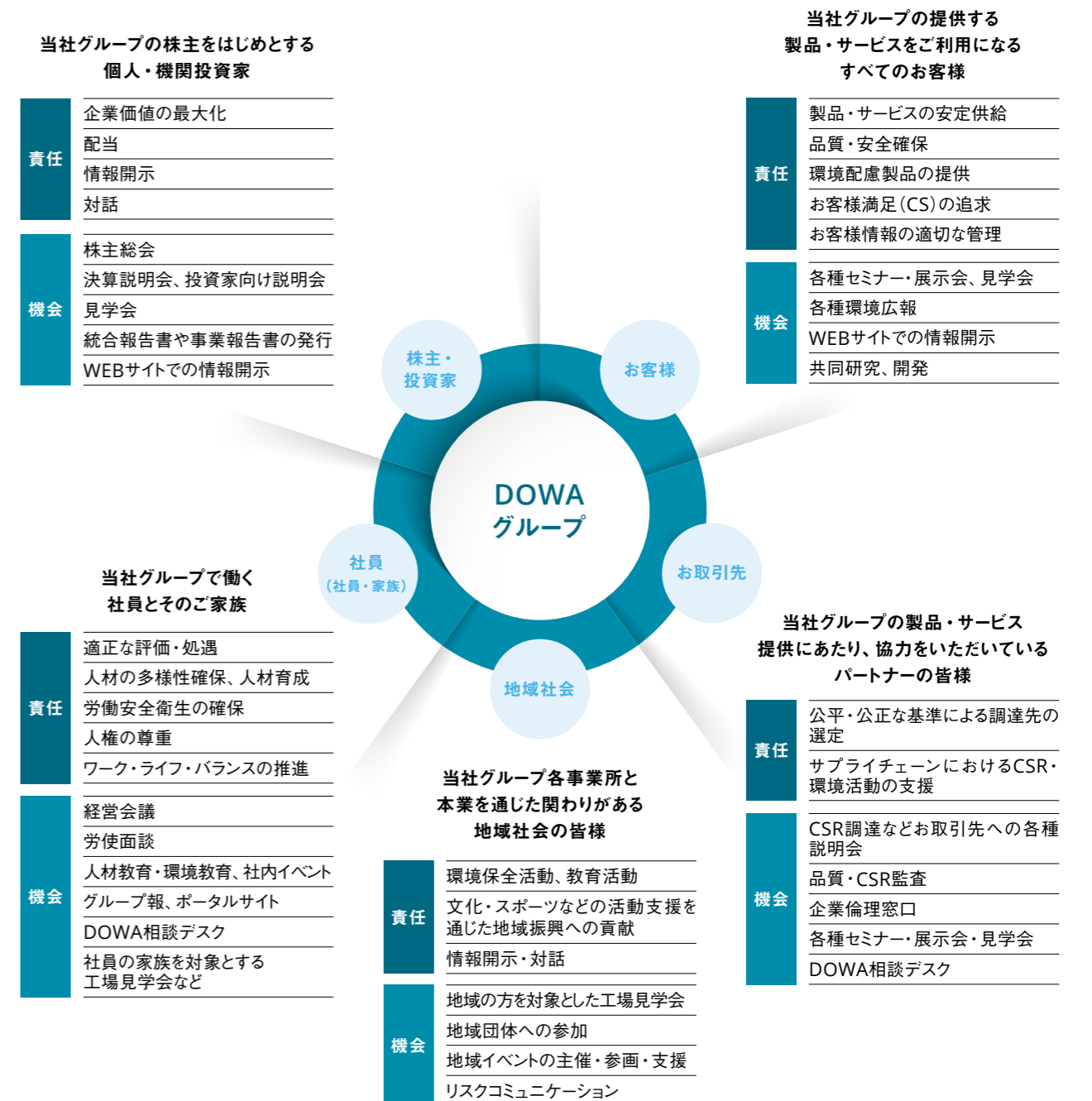
Society 社会

方針

- 従業員の多様性と人権を尊重し、一人ひとりがやりがいと誇りを持って、最大の能力発揮ができる職場づくりを目指す
- 地域特性に応じた社会貢献を地元と一体となって推進する

DOWAとステークホルダー

DOWAグループでは、各事業所・部門において、お客様、株主・投資家、お取引先、地域社会、社員などの主たるステークホルダーと様々な手段でコミュニケーションを実施しています。



顧客

品質管理

当社では、モノづくりをするうえで「品質」を重要な経営基軸として位置付けています。主要製造工場は、品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001の認証を取得し、PDCAに基づき継続的に運用することで、製品およびサービスの品質の向上に努めています。

品質マネジメントシステム認証取得事業所

ISO9001	認証取得数
国内事業所	24
海外事業所	13

また、品質管理の強化に向けた取り組みとして、調達品の品質確保にも力を入れています。サプライヤー各社にご協力いただき、品質・技術の側面から、適切な頻度でサプライヤー調査や監査を実施して原料や副資材などの品質確保を図っています。

品質保証体制の強化

DOWAグループでは、各拠点における事業特性に応じた品質保証体制を構築してきましたが、グループ全体での品質リスク管理を強化するため、2021年4月に、DOWAホールディングスに品質保証部を設置し、本社主導による統合リスク管理に移行しました。

また、これまで事業会社や工場などで個別に実施していた品質に関する教育について、ガバナンス・コンプライアンスを含む全社教育システムの構築を図り、品質保証責任者に対する事業横断的な品質教育や、DOWAホールディングス採用の新入社員への品質コンプライアンス教育を開始しました。

サプライヤー

CSR調達

当社では、CSR調達方針、行動規範などを取りまとめた「DOWAグループCSR調達ガイドライン」をお取引先に配布し、当社のCSRについての考え方の理解を求めると、サプライチェーン全体でCSRを推進しています。

また、当社自身もサプライヤーとして、お客様からCSR調達の要請を受けることがありますが、正しく理解し迅速に対応するため、サステナビリティ部門と調達部門が連携し、社内説明やフォローアップを実施しています。

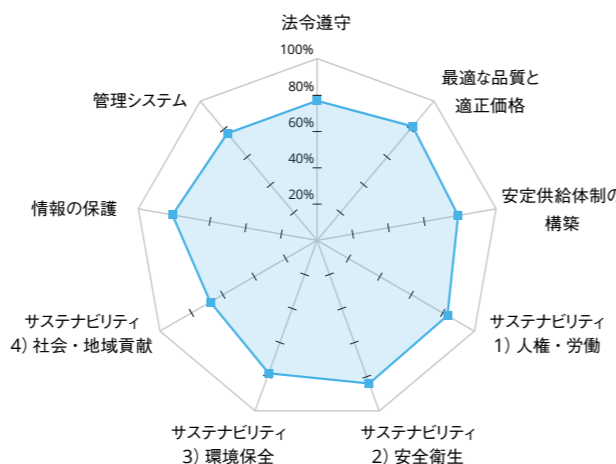
セルフチェックアセスメント

2020年度は、CSRの取り組み状況を確認していただくセルフチェック式のアンケートを主要取引先約90社に配布し、90%以上を回収しました。回答いただいたすべてのお取引先にフィードバックのレポートをお送りし、現状評価をお伝えしています。2019年度と比較すると、多くのお取引先が当社の求める80%の基準に達している一方で、分野別に見ると

社会貢献の取り組みが弱いことがわかりました。

今後もサプライチェーンにおけるCSRの重要性について、お取引先にもご理解いただくことでパートナーシップを強化しつつ、さらなるCSRの向上に取り組めます。

セルフチェックアセスメント評価結果



地域社会

DOWAグループは、社会分野の取り組みの中で地域貢献を重点施策として取り組んでいます。国内外の各拠点では、地域とともに歩み発展していくために、地域懇談会などのコミュニケーションやスポーツイベントなどの主催、工場見学やインターンの受け入れなどの地域に根ざしたCSR活動を積極的に展開しています。

DOWAグループの社会貢献活動

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、これまで毎年秋田県小坂町で主催していた植樹祭や工場見学会など、地域の方々と直接触れ合うような活動は縮小や中止となりました。一方で、スポーツや音楽団体、教育機関への寄付や協賛などの支援は継続的に実施しました。

また、事業所周辺の清掃活動や地域の環境美化活動は戸外で実施されることもあり、国内外20か所以上の地域で延べ1,500人以上の従業員が新型コロナウイルス感染症の拡大防止に十分に配慮しながら参加しました。

地元の小学校に生物多様性の本箱を寄贈(岡山県)

DOWAグループは(公財)日本自然保護協会の生物多様性本箱寄贈プログラムを通じて、2020年9月に岡山市立福島小学校へ本100冊を寄贈しました。

本プログラムは、国連生物多様性の10年日本委員会(UNDB-J)が選定する「子供向け図書」(愛称:「生物多様性の本箱」)を全国各地へ寄贈し、生物多様性の理解、普及啓発を推進する活動で、DOWAホールディングスでは、本プログラムに賛同し、グループ会社であるDOWAエレクトロニクス岡山の社宅が学区とする岡山市立福島小学校へ寄贈を行いました。



クリーンアップ活動(秋田県)

DOWAグループの秋田レアメタルでは、毎年全社員が参加し地域の清掃活動を行っていましたが、2020年は新型コ

ロナウイルス感染症の拡大防止に配慮し、少人数での活動となりました。

自転車通勤やマラソン等、地域の方々がよく利用される場所を対象とし、二重マスク、保護メガネ・シールド・つなぎ服・使い捨て手袋等、しっかりとした感染防止対策を講じて、行いました。



秋田県体育協会からの感謝状(秋田県)

DOWAホールディングスは、2020年2月に終了した「DOWA杯ジュニア・クロスカントリースキー十和田湖大会」(DOWA杯)の長年の開催・運営と秋田県スポーツの競技力向上および普及発展に貢献してきたことが評価され、(公財)秋田県体育協会(現(公財)秋田県スポーツ協会)から感謝状が授与されました。DOWA杯に参加した選手から、オリンピック選手をはじめとする多くの日本代表選手を輩出してきたこと、青少年の育成に寄与してきたことが高く評価されました。

工場見学

2020年度は国内24工場、海外7工場にて延べ約3,000人の方に当社グループの工場をご見学いただきました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により一般の方々を対象とする工場見学の多くは中止・縮小となりましたが、事業や製品、環境・地域社会の取り組みへの理解促進に向けて、感染拡大の防止に配慮しながら、行政、顧客、教育機関などの方々による工場見学を実施しました。

従業員

DOWAグループでは、人材を企業活動のすべての基本とし、学歴差、年功差、男女差などにかかわらず仕事を進める能力で評価することを定めています。その人材が最大限に力を発揮できるよう、様々な取り組みを行っています。

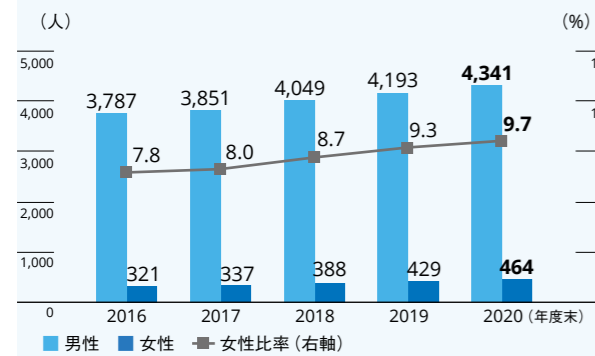
雇用

2020年度末(2021年3月31日)時点の国内従業員数は6,810名で、2019年度末より319名の増加となりました。なお、国内正規社員のうち男性は4,341名(90%)、女性は464名(10%)です。事業のグローバル化に伴い、海外事業所の従業員の割合が増加傾向にあり、2020年度の海外従業員数は全体の約36%を占めています。また、グループ全体での新卒者、中途採用者の合計採用者数は、男性は307名、女性は70名で、2019年度末より5%程度減少しています。

地域別従業員数(人) 非連結含む

地域	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末	2020年度末
日本	6,072	6,094	6,359	6,491	6,810
アジア(日本以外)	2,899	3,092	3,148	3,217	3,558
海外					
欧州	23	14	14	12	27
北米	96	131	166	128	128
中南米	1	4	4	52	68
海外小計	3,019	3,241	3,332	3,409	3,781
合計	9,091	9,335	9,691	9,900	10,591

国内従業員内訳(正社員)



雇用状況 非連結含む

2020年度末	男性	女性
平均年齢(歳)	41	39
平均勤続年数(年)	14	12
採用者数(人)	307	70
離職(自己都合)(人)	90	24
離職(定年退職者)(人)	8	1
入社10年後の平均定着率(HD籍・新卒のみ)	78%	64%

ワーク・ライフ・バランス

仕事と生活の調和を図り、従業員がそれぞれのライフスタイルに応じて能力を最大限に発揮できるよう、ワーク・ライフ・バランスの支援に向けた制度の充実や、働きやすい職場環境の整備を進めています。

多様な働き方の支援

2020年度の育児休業者は男性5名(対象者125人)、女性33名、子の看護休暇は男性76名、女性27名の取得がありました。いずれも前年度に比較して増加しました。また、2020年度中に育児休業から復職した従業員の割合は100%で、2019年度に育休から復職し12か月経過時点で在籍している従業員の割合も100%となりました。

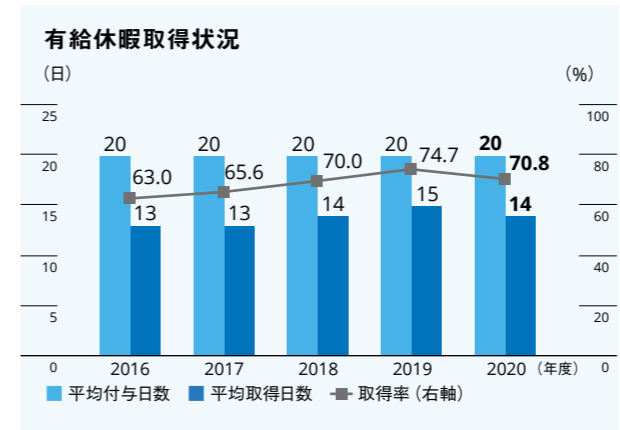
育児休業・看護休暇取得者数(人)

取得人	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
育児休業	男性	0	2	2	0	5
	女性	28	32	31	22	33
看護休暇	男性	24	27	35	64	76
	女性	24	26	28	24	27

労働時間の適正化

従業員が心身ともに健康でいきいきと働けるよう、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に取り組んでいます。2020年度の平均残業時間は、月約19時間と2019年度とほぼ同時間でした。

また、2020年度の年次有給休暇については、平均付与日数20日に対し14日と70.8%の取得状況で、2019年度よりわずかに低下しました。



メンタルヘルスの取り組み

DOWAグループでは、従業員の心の健康管理のため、自身のストレスへの気づきを促し、ストレスの原因となる職場環境の改善につなげるため、メンタルヘルスを自己診断できるストレスチェック・ツールを導入しています。高ストレス者の面接指導や職場環境改善計画の策定・実行等を通して、従業員のメンタルヘルス不調の未然防止に取り組んでいます。

ダイバーシティの推進

DOWAグループでは、様々な価値観や考え方を持つ多様な人材がそれぞれ個性や能力を十分に発揮することが、企業の成長につながるという考えのもと、多様性の拡大に向けた取り組みを行っています。

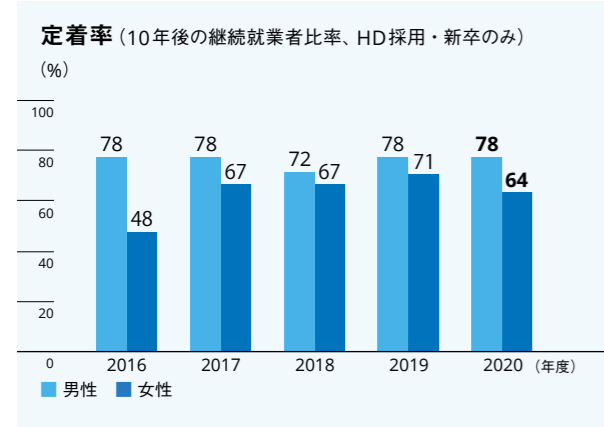
女性の活躍推進

当社では働き方において性別による区別はなく、国内外問わず、女性社員も製造や研究開発、生産管理、企画、営業といった幅広いフィールドで活躍しています。採用・昇格・昇進などにおいても同様に、実力に応じた評価を行っています。女性管理職は全体の約2.4%と多くはありませんが、事業環境や職場環境の変化に伴い年々増加傾向にあります。また、2020年度の総合職(DOWAホールディングス採用)の女性は5名と入社人数の1割程度ですが、今後採用における女性割合を増加させていく計画です。

階層別女性労働者の割合(%)

階層	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
一般社員	9.7	10.0	10.5	11.2	11.4
管理職社員	1.2	1.3	1.7	1.4	2.4
役員	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9

当社では、男性社員に比べ女性社員の定着率が低いという課題があります。このため、女性の採用10年後の継続雇用割合を男性と同程度の8割以上にすることを数値目標として掲げ、達成に向けて取り組んでいます。



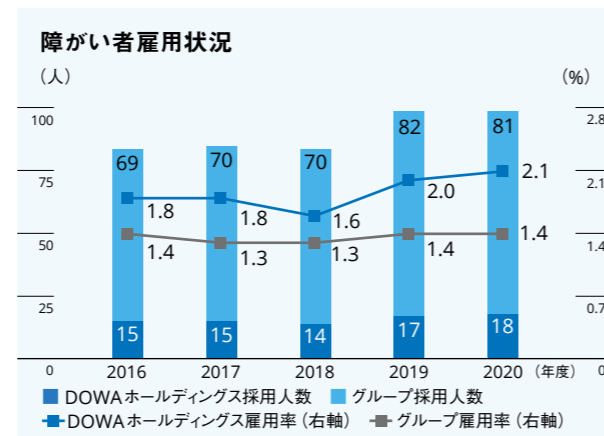
定着率を高める取り組みとして、フレックスタイム制度や育児にかかる費用補助、育児時短勤務の対象者を拡大するなど、両立支援の制度整備を行っています。また、2017年度～2020年度には、女性社員向けのダイバーシティ・キャリア研修と管理職向けのダイバーシティ・マネジメント研修を実施し、教育・意識改革に取り組まれました。今後も、女性キャリア形成を支援しながら、男女関係なく、長く働きたいと思える会社を目指していきます。

研修実施状況

研修 (2017年度～2020年度)	延べ研修時間 (時間)	受講率 (累計)
ダイバーシティ・キャリア研修 (女性社員向)	218	64%
ダイバーシティ・マネジメント研修 (管理職向)	80	57%

障がい者雇用

2020年度の障がい者雇用率は、DOWAホールディングス単体で2.1%、グループ全体では1.4%でした。今後も法定雇用率を満たすよう、受け入れ態勢を整え、障がい者の方々が働きやすく、活躍できる職場環境づくりに取り組めます。



定年退職者の再雇用

2020年度の定年退職者の再雇用人数は42名で、2019年度より、やや減少しました。

今後の労働人口の減少に対応するため、2021年から2025年までに、全グループ会社の定年を60歳から65歳へ延長することを決定しています。2021年4月には一部のグループ会社において導入を完了し、今後も順次導入範囲を拡大していきます。

また、2019年度に引き続き、定年後のセカンドキャリアに関する情報提供を目的として、一定年齢に到達した社員を対象としたライフプランセミナーを開催しています。

定年退職者再雇用者数 (人)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
男性	44	46	55	40
女性	3	2	2	2

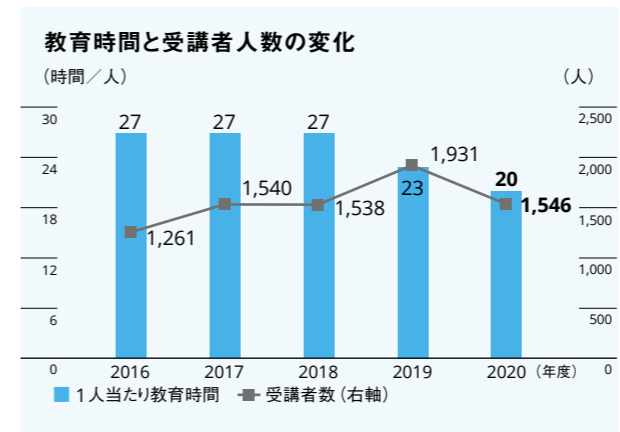
人材育成と評価

DOWAグループでは、人材・組織におけるビジョンとして「堅実かつ自由な社風を尊重し、長期的な成長基盤を構築することで、社会に新しい価値を提供し続ける、人材と組織を創造する」ことを目指す姿に定め、全従業員を対象に、様々な人材育成・活用施策を展開しています。

教育研修制度

新入社員から管理職まで職位区分に応じて行う階層別教育と、各階層の次世代リーダー育成のための選抜型教育の教育制度を設けています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大を防止



2020年度 研修実施状況

研修内容	対象者	2020年度	
		参加者数 (人)	延べ時間 (時間)
階層別教育・選抜型教育			
ミドルマネジメント強化研修	管理職	19	684
マネジメント研修、部下育成研修	管理職	55	2,340
リーダーシップ研修	中堅社員	46	1,656
新入社員研修	新入社員	48	13,824
新入・若手、フォローアップ研修	入社1～3年目まで	146	4,968
OJTトレーナー研修	OJTトレーナー社員	32	256
新任リクルーター研修	新任リクルーター	34	272
分野別研修			
語学支援	英語学習法セミナー (新入社員 (配属前研修))	48	384
グローバル	海外赴任前研修 (新規海外赴任者)	7	112
グローバル	海外拠点長研修 (海外拠点長)	25	400
人権	ストレスチェック研修 (該当者全員)	32	64
組織開発	現場力強化人材育成責任者ミーティング (各拠点人材育成責任者)	67	1,608

する観点から一部の教育プログラムを中止した一方で、オンライン開催やe-learning、動画配信を進め、時間や場所の制約が少なく参加しやすい教育プログラムを積極的に提供しました。2020年度の1人当たりの教育時間数は20時間/人、全体の受講人数は1,546人と、2019年度よりいずれも減少しました。

公正な評価・処遇

DOWAグループでは「仕事を進める能力で評価する」という理念に基づき、以下の方針のもと、公正な評価・処遇に取り組んでいます。

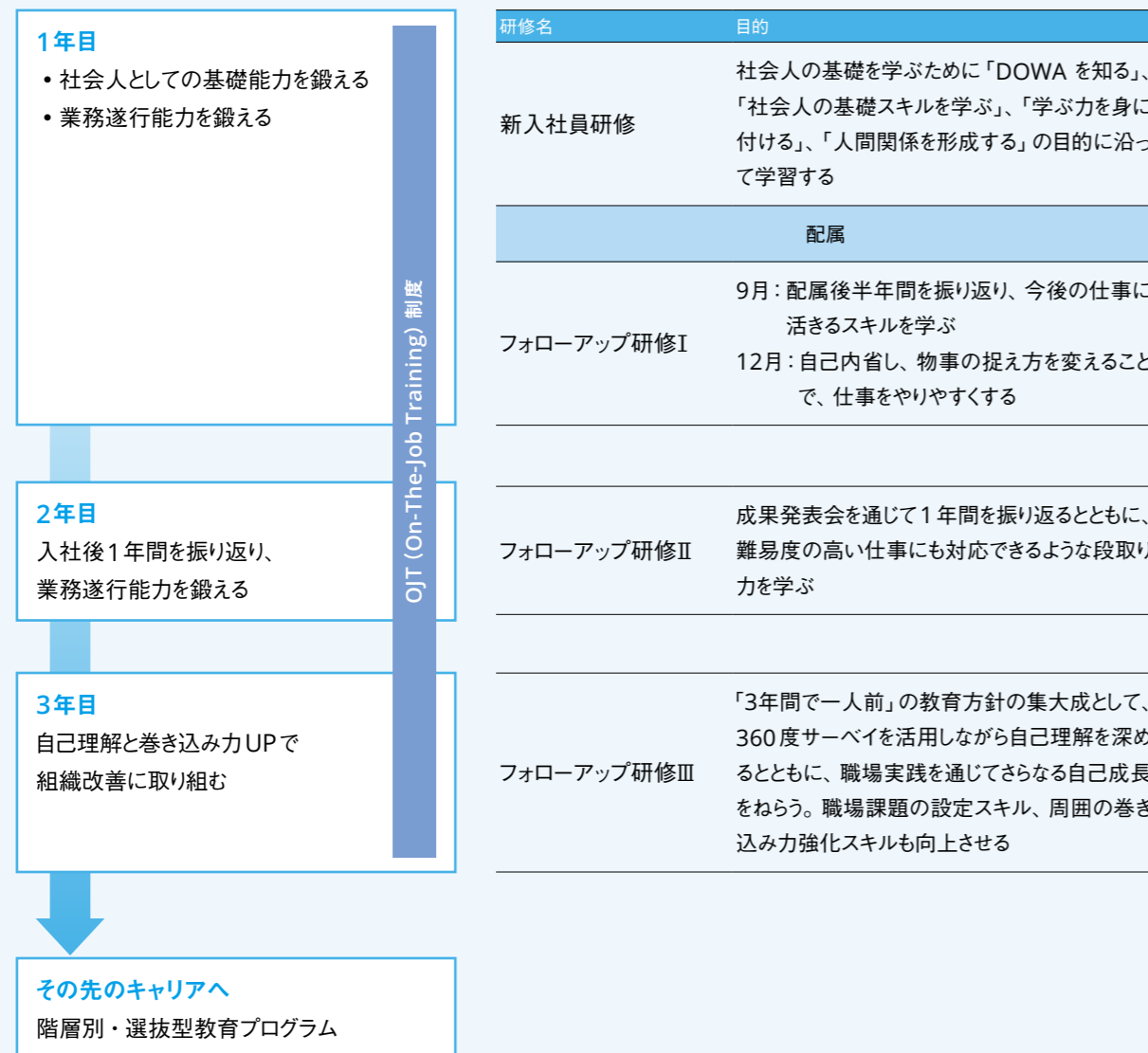
- 考課者・被考課者が、制度の仕組みや基準の理解を深め、適切な考課や育成に活用する
- 組織目標を共有し、自らの等級に求められる能力や行動を把握しながら、業務遂行能力の向上を図る

考課者・被考課者に対する訓練をグループ全体での取り組みと位置付け、継続的な訓練の機会を設け、適切な評価・処遇・育成に努めています。2020年度は、考課制度説明を動画配信、考課者トレーニングをオンライン開催に変更し、グループ会社従業員まで対象者を拡大したことで、500名以上が受講しました。

TOPIC 新入社員研修

DOWAホールディングスでは毎年、約50人の新入社員を採用しています。入社後、社員が最初に受ける教育が新入社員研修であり、当社を支える人材育成の基礎となる重要な研修プログラムです。新入社員研修では「自律型人材」の育成に向け、「入社後3年間で一人前に育てる」ことを基本方針としています。当社は、職種や事業ごとの区分のない採用を行っており、入社後のキャリアも様々なため、基盤づくりに必要と考える「3年間」を新入社員の集中育成期間として設定しています。また、育成期間後の将来のキャリア形成も見据え、様々なプログラムを編成した集合研修とOJT (On-The-Job Training) を組み合わせた人材育成の仕組みを体系的に整えています。

新人研修プログラムと人材育成体系



新人研修のテーマ

1年目 社会人としての基礎能力を鍛える～業務遂行能力を鍛える

入社から約2か月にわたる「新入社員研修」では、事業内容や仕事の進め方、プレゼン研修など、社会人として、またDOWA社員として必要な知識やスキルなどを身に付けるためのプログラムを用意しています。配属後に実施する「フォローアップ研修I」では、入社後の半年を振り返り、今後の仕事に生きるスキルを学びます。学んだスキルを業務に活かした後、他者からのフィードバックを得て自己内省し、学びと実践を通じて1年目に必要な業務遂行能力を身に付けます。

2年目 入社後1年間を振り返り、業務遂行能力を鍛える

2年目の「フォローアップ研修II」では、1年間の業務での学びや課題を先輩である新入社員に向けて発表する「ポスターセッション（成果発表会）」と、難易度の高い仕事にも対応できるスキルや知識を学ぶ「段取り力研修」を行います。研修終了後には、上司・外部講師のアドバイスも踏まえて作成した自分の業務改善計画を人事部に提出し、2～3か月後に振り返りを行います。

3年目 自己理解と巻き込み力UPで組織改善に取り組む

「フォローアップ研修III」では、他部署や他者を巻き込むスキルの学習と実践力の強化に重点を置いた研修を行います。上司や先輩社員からの360度サーベイを参考に、自分の強みを活かして職場に貢献できる行動を考え、研修後に実際に職場で実践していくプログラムです。実践期間中は研修時のグループごとに毎月オンラインミーティングも行います。最後に年度末に開催する集合研修で全体を振り返り、集中育成期間は終了します。

OJT (On-The-Job Training) 制度

集中育成期間は、PDCAサイクルを回すことを習慣づけることに重点を置いてOJTを行います。1年目は新人とOJTトレーナー、上司である育成責任者の3人体制で、育成計画や目標を設定し、年間計画と実践状況について、毎月振り返りの面談を行います。2年目からは、本人と育成責任者が主体となってOJTを進めます。また、人事部の社員はそれぞれ担当する新人を受け持ち、毎月の面談記録を確認して育成を支援するほか、日常的な相談にも対応するフォロー体制を整えています。

連結経営成績

2020年度における当社グループの事業の状況については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた自動車関連製品及びサービスの販売は第2四半期以降回復基調が継続しました。情報通信関連製品の販売は第5世代移動通信システム(5G)向けが増加し、また、新エネルギー関連製品の販売は引き続き堅調に推移しました。環境・リサイクル関連サービスは廃棄物処理の受注が堅調でした。相場環境については、前年度と比較して平均為替レートは円高ドル安となり、貴金属や亜鉛、銅等のベースメタルの平均価格は上昇しました。

このような状況の中、当社グループは「中期計画2020」の基本方針である「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」に基づき、企業価値向上への施策を着実に進めました。

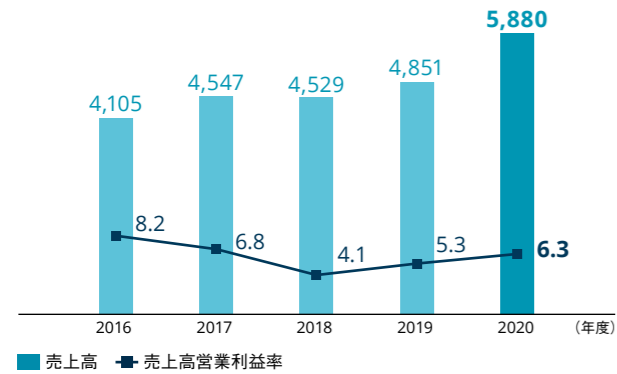
これらの結果、2020年度の連結売上高は前年度比21.2%増の588,003百万円、連結営業利益は同44.3%増

の37,454百万円、連結経常利益は同28.3%増の37,200百万円となりました。また、法人税等が同35.3%増の13,636百万円となったこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は同25.5%増の21,824百万円となりました。

新型コロナウイルス感染症による2020年度における当社グループの経営成績への主な影響は次の通りです。自動車関連製品及びサービスの売上比率が高い熱処理部門と金属加工部門では、自動車生産台数の世界的な減少によって第1四半期においては販売が大きく減少しましたが、第2四半期以降は回復に転じました。また、持分法適用関連会社では、製錬部門のMINERA PLATA REAL社はメキシコのロス・ガトス鉱山が2020年4月中旬から同年5月末まで一時的に操業を停止した影響を受けました。主要セグメントに含まれない藤田観光は宿泊者等が減少した影響を受けました。

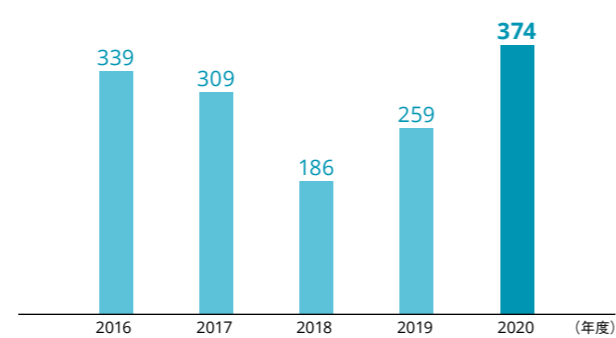
売上高／売上高営業利益率

(億円／%)



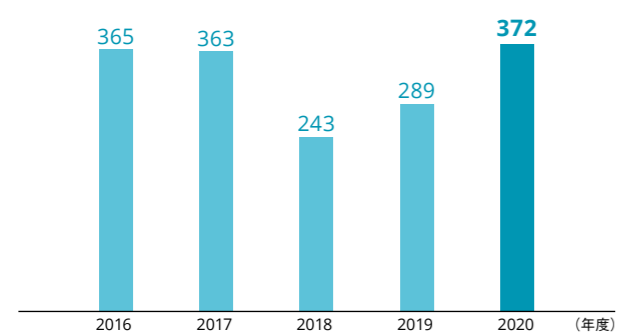
営業利益

(億円)



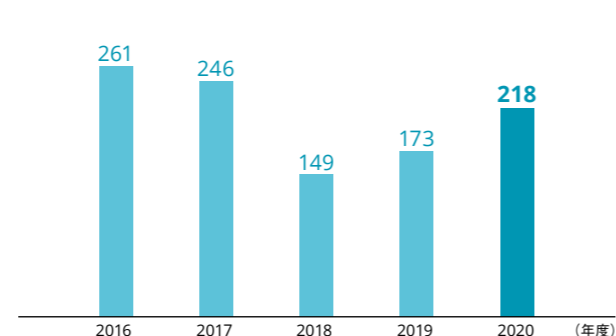
経常利益

(億円)



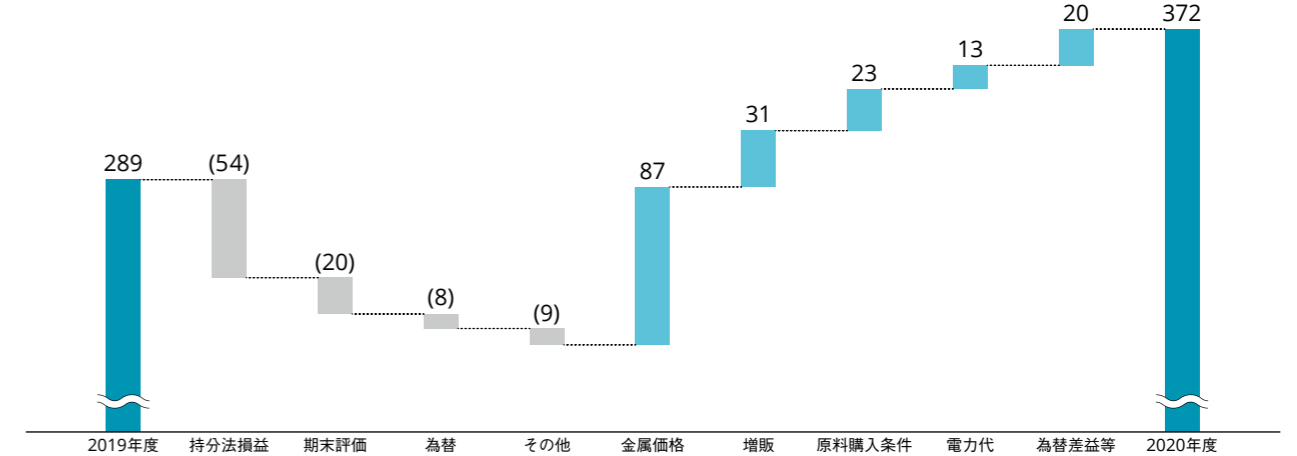
親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



経常利益の増減分析

(億円)



事業セグメント別実績

(億円)

	2019年度 実績			2020年度 実績			増減		
	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益
環境・リサイクル	1,121	72	69	1,176	84	86	54	12	17
製錬	2,272	100	122	2,820	203	259	547	103	137
電子材料	982	10	24	1,512	24	36	530	14	12
金属加工	823	51	51	778	43	46	(45)	(7)	(5)
熱処理	279	12	12	231	7	8	(48)	(4)	(4)
その他、全社・消去	(628)	13	10	(639)	10	(65)	(10)	(3)	(75)
合計	4,851	259	289	5,880	374	372	1,028	114	82

為替・金属価格

	2019年度*	2020年度*
為替(¥/\$)	108.7	106.1
銅(\$/t)	5,860	6,879
亜鉛(\$/t)	2,405	2,419
インジウム(\$/kg)	156	166

*各数値は通期平均

財政状態に関する分析

資産

2020年度末の総資産は、2019年度末と比較して85,975百万円増加し598,471百万円となりました。流動資産で84,856百万円の増加、固定資産で1,119百万円の増加となります。

流動資産の増加は、たな卸資産の増加89,924百万円、受取手形及び売掛金の増加9,002百万円、及び現金及び預金の減少13,452百万円等によるものです。

固定資産の増加は、有形固定資産の増加7,231百万円、無形固定資産その他の増加937百万円、長期貸付金の減少5,825百万円、及び投資その他の資産その他の減少1,214百万円等によるものです。

負債

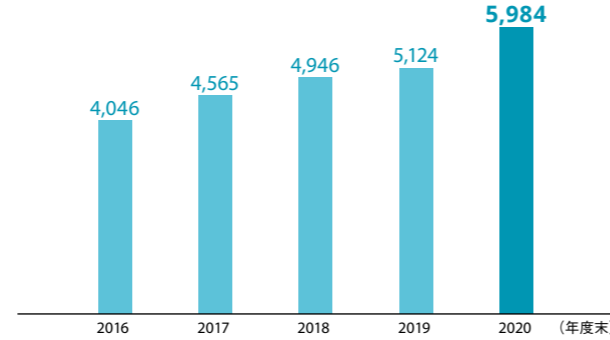
負債については、2019年度末と比較して67,501百万円増加しました。これは、借入地金の増加24,809百万円、支払手形及び買掛金の増加20,857百万円、短期借入金の増加13,008百万円、及びコマーシャル・ペーパーの増加11,000百万円等によるものです。

純資産

純資産については、親会社株主に帰属する当期純利益が21,824百万円となり、配当金の支払い等を行った結果、株主資本が17,554百万円増加しました。また、その他有価証券評価差額金の増加等により、その他の包括利益累計額が102百万円増加し、純資産合計では2019年度末と比較し18,473百万円増加しました。この結果、自己資本比率は44.4%となりました。

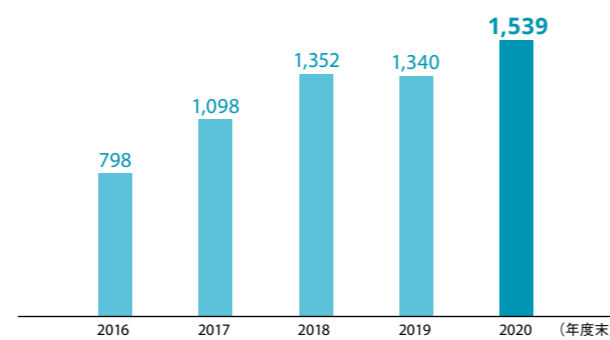
総資産

(億円)



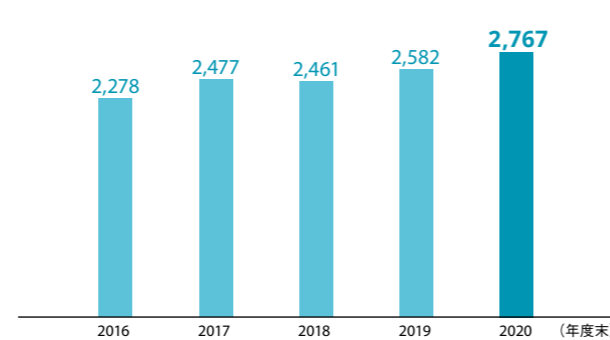
有利子負債 (リース債務を除く)

(億円)



純資産

(億円)



キャッシュ・フロー関連指標の推移

2020年度末における連結ベースの現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、2019年度末より12,911百万円減少し、17,320百万円となりました。

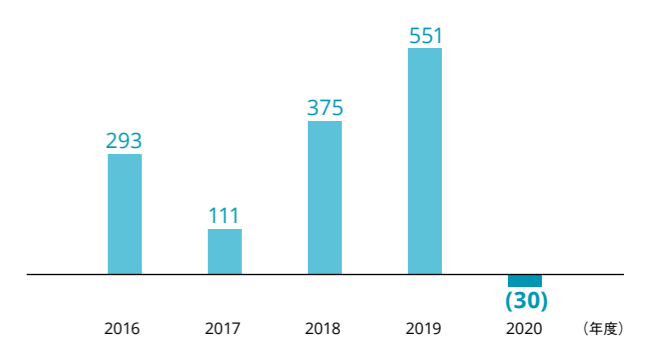
営業活動による資金の減少は3,088百万円(前年度比58,202百万円収入減)となりました。これは、税金等調整前当期純利益38,860百万円、たな卸資産の増加による資金の減少89,511百万円、借入地金の増加による資金の増加24,809百万円、及び仕入債務の増加による資金の増加20,690百万円等があったことによります。

投資活動による資金は22,943百万円の支出(前年度比14,869百万円支出減)となりました。これは、環境・リサイクル部門等を中心とした設備投資35,022百万円や関係会社株式の売却による収入7,754百万円があったこと等によるものです。

財務活動による資金は11,585百万円の収入(前年度比18,154百万円収入増)となりました。これは、有利子負債の増加19,824百万円や、配当金の支払い7,962百万円等によるものです。

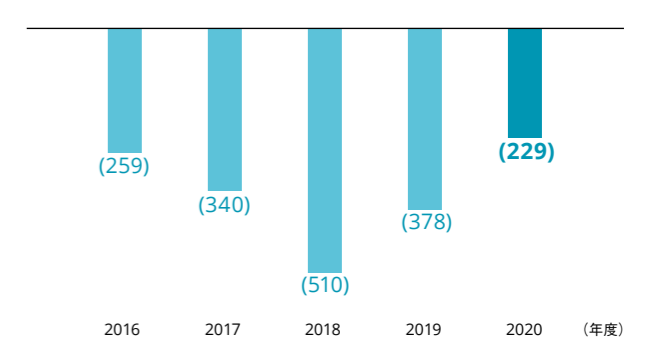
営業活動によるキャッシュ・フロー

(億円)



投資活動によるキャッシュ・フロー

(億円)



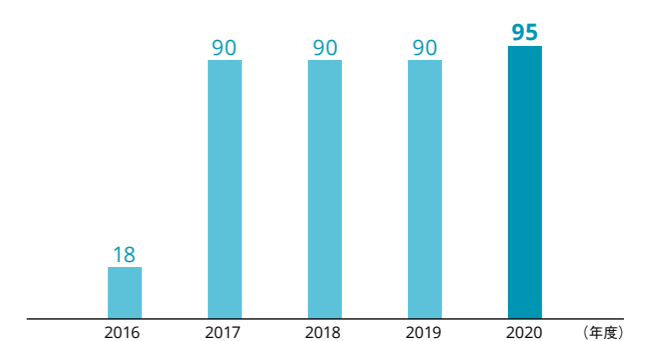
利益配分に関する基本方針及び当期の配当

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付けており、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。あわせて、「中期計画2020」の期間においては、1株当たり90円の安定した年間配当を維持したうえで、利益水準に応じた増配を目指しています。

上記を踏まえ、2020年度の年間配当については、業績及び今後の資金需要等を勘案した結果、2019年度より5円の増配となる1株当たり95円としました。

1株当たり配当金

(円)



* 2017年10月1日をもって株式併合(5株→1株)を実施しています。

連結業績推移

(百万円)

(年度)	中期計画2020										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
経営成績											
売上高	¥379,816	¥392,468	¥419,390	¥443,985	¥464,219	¥406,598	¥410,503	¥ 454,754	¥ 452,928	¥ 485,130	¥ 588,003
売上原価	330,380	343,015	365,963	382,079	391,509	337,314	341,177	387,831	396,495	421,630	512,155
販売費及び一般管理費	26,511	27,443	28,863	30,111	33,616	34,216	35,335	35,975	37,761	37,544	38,393
営業利益	22,924	22,009	24,564	31,794	39,094	35,067	33,990	30,948	18,671	25,955	37,454
事業のセグメント別営業利益構成比											
環境・リサイクル部門 (%)	12.22	20.34	26.37	29.86	18.80	18.01	19.50	16.06	30.46	27.76	22.58
製錬部門 (%)	22.56	19.25	19.09	22.20	34.69	38.00	29.58	29.74	3.17	38.54	54.31
電子材料部門 (%)	31.16	24.95	23.58	21.12	22.55	22.89	19.36	18.17	11.66	4.09	6.60
金属加工部門 (%)	23.66	20.59	19.89	16.96	14.85	14.01	20.49	23.54	33.74	19.71	11.72
熱処理部門 (%)	6.18	8.95	6.33	7.12	6.02	3.86	7.00	8.47	13.05	4.63	1.97
その他 (%)	4.21	5.92	4.74	2.74	3.09	3.24	4.06	4.01	7.92	5.27	2.82
経常利益	¥ 23,371	¥ 20,918	¥ 27,277	¥ 35,055	¥ 42,037	¥ 35,056	¥ 36,504	¥ 36,355	¥ 24,309	¥ 28,996	¥ 37,200
EBITDA*1	41,410	40,354	41,551	48,000	54,667	50,212	49,786	48,160	37,300	45,244	57,505
親会社株主に帰属する当期純利益	8,521	10,610	15,213	23,310	26,543	21,826	26,169	24,693	14,986	17,395	21,824
設備投資額	17,820	15,910	18,422	16,549	17,247	22,936	26,526	24,608	24,087	37,723	37,338
減価償却費	18,486	18,344	16,987	16,205	15,572	15,145	15,796	17,212	18,628	19,288	20,050
開発研究費	4,266	4,623	4,604	4,651	5,320	5,594	5,670	5,380	5,888	6,076	6,177
相場環境											
銅 (国内建値 / t、年平均)	¥738,200	¥717,817	¥696,375	¥757,633	¥765,775	¥675,483	¥603,917	¥ 756,683	¥ 746,608	¥ 681,592	¥ 769,500
亜鉛 (国内建値 / t、年平均)	231,858	211,683	208,675	240,325	285,983	269,383	305,633	386,733	353,725	313,308	309,400
米ドル (年平均)	85.72	79.08	83.10	100.24	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06
財政状態											
純資産	¥113,785	¥121,807	¥142,400	¥166,987	¥195,649	¥203,370	¥227,821	¥ 247,762	¥ 246,158	¥ 258,241	¥ 276,715
非支配株主持分	6,942	7,999	8,807	8,733	8,528	8,449	8,518	8,946	8,944	10,194	11,010
総資産*2	340,161	319,665	349,787	358,717	379,193	364,420	404,604	456,530	494,683	512,495	598,471
有利子負債	138,119	117,670	107,138	99,663	86,668	81,135	79,883	109,827	135,241	134,086	153,951
1株当たり情報*3 (円)											
1株当たり当期純利益	¥ 28.80	¥ 35.86	¥ 51.41	¥ 78.77	¥ 89.69	¥ 73.75	¥ 88.43	¥ 417.21	¥ 253.22	¥ 293.92	¥ 368.45
1株当たり純資産	361.18	384.55	451.41	534.75	632.30	658.66	741.06	4,035.06	4,008.03	4,191.09	4,465.44
1株当たり配当金	10.00	10.00	12.00	15.00	18.00	18.00	18.00	90.00	90.00	90.00	95.00
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 23,955	¥ 31,499	¥ 34,970	¥ 30,189	¥ 38,345	¥ 45,751	¥ 29,389	¥ 11,125	¥ 37,555	¥ 55,113	¥ (3,088)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(19,257)	(19,491)	(19,354)	(18,689)	(20,321)	(23,486)	(25,954)	(34,010)	(51,025)	(37,812)	(22,943)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,070)	(24,134)	(14,982)	(12,341)	(16,905)	(11,159)	(7,155)	24,087	15,944	(6,569)	11,585
フリー・キャッシュ・フロー	4,698	12,007	15,615	11,499	18,024	22,265	3,434	(22,884)	(13,470)	17,301	(26,032)
現金及び現金同等物 (期末残高)	16,741	4,788	6,129	5,823	8,044	18,902	15,126	16,472	19,002	30,232	17,320
その他指標											
総資産経常利益率*4 (%)	6.97	6.34	8.15	9.90	11.39	9.43	9.49	8.44	5.11	5.76	6.70
自己資本当期純利益率*5 (%)	8.01	9.62	12.30	15.97	15.37	11.43	12.64	10.78	6.30	7.17	8.50
売上高営業利益率 (%)	6.04	5.61	5.86	7.16	8.42	8.62	8.28	6.81	4.12	5.35	6.37
自己資本比率*6 (%)	31.41	35.60	38.19	44.12	49.35	53.49	54.20	52.31	47.95	48.40	44.40
営業利益成長率 (%)	67.31	(3.99)	11.60	29.43	22.96	(10.30)	(3.07)	(8.95)	(39.67)	39.01	44.31
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	10.55	11.52	14.82	21.41	34.23	39.04	43.12	55.47	20.71	21.69	43.03
デット・エクイティ・レシオ*6 (倍)	1.29	1.03	0.80	0.63	0.46	0.42	0.36	0.46	0.57	0.54	0.58
デット・キャパシティ・レシオ (倍)	1.90	1.83	1.37	1.28	1.06	1.00	0.83	1.05	1.29	1.26	1.50
投下資本利益率*6 (%)	3.48	4.58	6.32	9.04	9.70	7.91	8.75	7.08	4.02	4.55	5.20

*1. 営業利益に減価償却費を加算しています。

*2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2018年度から適用しており、2017年度については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

*3. 2017年10月1日をもって株式併合(5株→1株)を実施しています。

*4. 経常利益を総資産の期中平均で除しています。

*5. 親会社株主に帰属する当期純利益を自己資本(純資産額から非支配株主持分を控除した額)の期中平均で除しています。

*6. 自己資本(純資産額から非支配株主持分を控除した額)を用いて計算しています。

DOWAグループ一覽 (2021年3月31日現在)

会社名	資本金 (百万円)	議決権比率*1 (%)	主な事業内容	サステナブル パートの 報告対象*2
DOWAホールディングス(株)	36,437	—	DOWAグループの持株会社	●
連結子会社87社				
環境・リサイクル部門				
国内				
DOWAエコシステム(株)	1,000	100.0	廃棄物処理、土壌浄化、リサイクル	
エコシステム花岡(株)	300	100.0	土壌浄化、廃棄物の埋立処分	●
エコシステムリサイクリング(株)	300	100.0	貴金属・非鉄金属のリサイクル	●
アクトビーリサイクリング(株)	200	60.0	廃家電・使用済みOA機器等の再生処理	●
(株)エコリサイクル	150	66.7	廃家電・使用済みOA機器等の再生処理	●
グリーンフィル小坂(株)	100	100.0	廃棄物の埋立処分	●
エコシステム岡山(株)	100	100.0	産業廃棄物の処理、製鉄原料・非鉄原料のリサイクル	●
エコシステム山陽(株)	100	100.0	廃棄物の焼却処理、資源リサイクル	●
イー・アンド・イーソリューションズ(株)	100	100.0	環境とエネルギーの総合技術コンサルタント	●
ジオテクノス(株)	100	100.0	土壌調査、浄化工事、環境コンサルタント	●
岡山鉱油(株)	100	100.0	廃棄物の中間処理、不動産賃貸	●
オートリサイクル秋田(株)	100	70.0	使用済み自動車の回収・解体およびリサイクル	●
バイオディーゼル岡山(株)	99	100.0	使用済み食用油からのバイオディーゼル燃料製造	●
エコシステム千葉(株)	90	100.0	廃棄物の焼却処理	●
メルテック(株)	90	100.0	廃棄物の処理および再資源化	●
メルテックいわき(株)	90	100.0	廃棄物の処理および再資源化	●
エコシステム秋田(株)	50	100.0	廃棄物の焼却処理、資源リサイクル	●
エコシステム小坂(株)	50	100.0	産業廃棄物の処理、製鉄原料・非鉄原料のリサイクル	●
(株)相双スマートエコカンパニー	50	64.0	不燃性廃棄物の破碎・選別、再資源化	
エコシステムジャパン(株)	30	100.0	廃棄物および資源リサイクルの営業、 廃棄物の収集運搬	●
DOWA通運(株)	20	100.0	自動車運送、通運、倉庫業	●
海外				
EASTERN SEABOARD ENVIRONMENTAL COMPLEX CO., LTD.	275百万タイバツ	100.0	非有害廃棄物の埋立処分	●
BANGPOO ENVIRONMENTAL COMPLEX COMPANY LIMITED	420百万タイバツ	100.0	有害・非有害廃棄物の焼却処理	●
WASTE MANAGEMENT SIAM LTD.	635百万タイバツ	100.0	廃棄物の営業、収集・運搬	
MODERN ASIA ENVIRONMENTAL HOLDINGS PTE. LTD.	1,355千シンガポールドル	100.0	有害廃棄物の焼却処理、貴金属・非鉄金属のリサイクル	●
PT. PRASADHA PAMUNAH LIMBAH INDUSTRI	49,578百万インドネシアルピア	95.0	有害・非有害廃棄物の埋立処分	●
蘇州同和資源综合利用有限公司	13,200千ドル	90.0	産業廃棄物の焼却処理、貴金属・非鉄金属のリサイクル、 廃家電・廃電子機器のリサイクル	●
GOLDEN DOWA ECO-SYSTEM MYANMAR COMPANY LIMITED	36,040千ドル	100.0	有害・非有害廃棄物の埋立処分	
製錬部門				
国内				
DOWAメタルマイン(株)	1,000	100.0	非鉄金属・貴金属・レアメタルの製造、販売	
秋田製錬(株)	5,000	86.0	亜鉛製錬、硫酸の製造	●
小坂製錬(株)	4,700	100.0	銅製錬、鉛製錬、貴金属等の回収	●
DMMババルマー(株)	3,850	71.7	非鉄金属資源の開発	
秋田ジンクソリューションズ(株)	375	100.0	亜鉛製品等の加工	●
(株)日本ピージーエム	300	60.0	使用済み触媒からの白金族金属の回収	●
ジンクエクセル(株)	200	100.0	亜鉛・カドミウム・亜鉛製品等の販売	
秋田ジンクリサイクリング(株)	100	100.0	鉄鋼ダスト等からの亜鉛回収、亜鉛二次原料の受託加工	●
秋田リサイクル・アンド・ファインパック(株)	40	100.0	非鉄金属リサイクル原料の前処理	
秋田レアメタル(株)	20	100.0	インジウム等の回収	●

会社名	資本金 (百万円)	議決権比率*1 (%)	主な事業内容	サステナブル パートの 報告対象*2
海外				
DOWA METALS & MINING ALASKA LTD.	30,600千ドル	100.0	非鉄金属資源の開発	
NIPPON PGM AMERICA, INC.	1,000千ドル	51.0	使用済み触媒の破碎、サンプリング	●
DOWA METALS & MINING (THAILAND) CO., LTD.	520百万タイバツ	100.0	亜鉛製品の加工、販売	●
Nippon PGM Europe s.r.o.	22百万チェココルナ	60.0	使用済み触媒の破碎、サンプリング	
DOWA METALS & MINING AMERICA, INC.	1,500千ドル	100.0	使用済み触媒の集荷・販売	
KEY METAL REFINING, LLC	388千ドル	51.0	使用済み触媒の集荷・販売	
電子材料部門				
国内				
DOWAエレクトロニクス(株)	1,000	100.0	半導体・電子材料・機能材料の製造、販売	
DOWAハイテック(株)(導電・電池材料)	450	100.0	金属化合物・化成品等の製造	●
DOWAセミコンダクター秋田(株)	300	100.0	高純度金属材料・化合物半導体基板・ 発光ダイオードの製造	●
DOWA IPクリエイション(株)	300	70.0	鉄粉・キャリア粉の製造	●
DOWAエフテック(株)	300	100.0	フェライト粉の製造	●
DOWAエレクトロニクス岡山(株)	100	100.0	メタル粉・銅粉等の製造	●
金属加工部門				
国内				
DOWAメタルテック(株)	1,000	100.0	金属加工およびめっき加工	
DOWAハイテック(株)(めっき)	450	100.0	めっき加工	●
DOWAメタル(株)	400	100.0	銅・黄銅・銅合金等の製造	●
DOWAメタニクス(株)	400	90.0	ニッケル合金・銅合金・電子部品等の製造	●
豊栄商事(株)	110	100.0	伸銅品・アルミ製品等の販売、加工	●
DOWAパワーデバイス(株)	100	100.0	金属・セラミックス基板の製造	●
新日本プラス(株)	100	100.0	黄銅棒・鍛造品の製造	●
海外				
同和金属材料(上海)有限公司	2,500千ドル	100.0	伸銅品の加工、販売	●
DOWA METALTECH (THAILAND) CO., LTD.	475百万タイバツ	100.0	伸銅品の加工、販売	●
同和新材料(上海)有限公司	1,000千中国元	100.0	伸銅品の販売	
Dowa Precision (Thailand) Co., Ltd.	70百万タイバツ	100.0	伸銅品の加工	
同和利精密部品股份有限公司	85,000千台湾ドル	80.0	伸銅品の加工、販売	
DOWA METALTECH MEXICO, S.A.de C.V.	328,031千メキシコペソ	100.0	めっき加工、販売	
熱処理部門				
国内				
DOWAサーモテック(株)	1,000	100.0	熱処理加工	
DOWAサーモエンジニアリング(株)	100	100.0	熱処理設備の設計・製造、熱処理設備のメンテナ ンス、熱処理加工、表面処理加工、表面改質処理	●
(株)セム	55	100.0	熱処理加工、表面処理加工	●
東熱興産(株)	30	100.0	熱処理加工	●
海外				
昆山同和熱処理工業炉有限公司	21,000千ドル	100.0	熱処理設備の設計・製造、熱処理設備の メンテナンス、熱処理加工、表面処理加工	●
DOWA THT AMERICA, INC.	5,000千ドル	100.0	熱処理加工、表面処理加工、 熱処理設備のメンテナンス	●
DOWA Thermotech (Thailand) Co., Ltd.	270百万タイバツ	100.0	熱処理加工、表面処理加工、 熱処理設備のメンテナンス	
PT. DOWA THERMOTEC INDONESIA	278,256百万インドネシアルピア	100.0	熱処理加工、表面処理加工	●
PT. DOWA THERMOTEC FURNACES	11,666百万インドネシアルピア	100.0	熱処理設備の輸入販売およびメンテナンス	
HIGHTEMP FURNACES LTD.	90百万インドルピー	93.3	熱処理設備の設計・製造、熱処理設備のメンテナ ンス、熱処理加工、表面処理加工、機械部品加工	●*3
DOWA THERMOTEC MEXICO S.A. de C.V.	18,916千ドル	100.0	熱処理加工、表面処理加工、 熱処理加工設備のメンテナンス	

会社名	資本金 (百万円)	議決権比率*1 (%)	主な事業内容	サステナブル パートの 報告対象*2
その他				
国内				
DOWAテクノエンジ(株)	400	100.0	プラント建設	●
DOWA興産(株)	100	100.0	ゴルフ場・不動産等の受託管理、仲介	
DOWA マネジメントサービス(株)	100	100.0	一般間接業務受託	
秋田工営(株)	95	100.0	機電工事、工場のメンテナンス	
陽和工営(株)	20	100.0	機電工事およびメンテナンス、 重量コンクリート工事	
DOWAテクノロジー(株)	10	100.0	技術開発支援、分析評価業務受託	
DOWAテクノリサーチ(株)	10	100.0	分析評価業務受託、環境計量証明	●
DOWA INTERNATIONAL CORPORATION	300千米ドル	100.0	営業事務業務、マーケティング業務	
DOWA HD EUROPE GMBH	25千ユーロ	100.0	営業事務業務	
同和企業管理(上海)有限公司	3,000千米ドル	100.0	営業事務業務	
DOWA HOLDINGS (THAILAND) CO., LTD.	30百万タイバーツ	100.0	営業事務業務、技術支援業務	
その他3社				

持分法適用会社 18社

光和精鉱(株)	1,000	50.0	産業廃棄物の処理、鉄・非鉄金属の回収
赤城鉱油(株)	99	20.0	産業廃棄物の処理
(株)岡山臨港	98	32.7	倉庫業等
小名浜製錬(株)	7,000	31.6	銅製錬、廃棄物の処理
(株)アシックス	150	50.0	硫酸等の販売
Cariboo Copper Corporation	91,000千カナダドル	25.0	鉱山業および鉱山からの製品の販売
MINERA TIZAPA, S.A. DE C.V.	3,405千米ドル	39.0	非鉄金属資源の鉱山業
ARRENDADORA MINERA ZACAZONAPAN, S.A. DE C.V.	2,649千米ドル	39.0	非鉄金属資源の鉱山業
EXPLORACIONES Y DESARROLLOS MINEROS TIZAPA, S.A. DE C.V.	56千米ドル	39.0	非鉄金属資源の鉱山業
MINERA PLATA REAL, S. DE R.L. DE C.V.	174,102千米ドル	30.0	非鉄金属資源の鉱山業
OPERACIONES SAN JOSÉ DE PLATA, S. DE R.L. DE C.V.	97,265千米ドル	30.0	非鉄金属資源の鉱山業
SERVICIOS SAN JOSÉ DE PLATA, S. DE R.L. DE C.V.	1,317千米ドル	30.0	非鉄金属資源の鉱山業
Constantine Mining LLC.	21,345千米ドル	49.9	非鉄金属資源の開発
京都エレックス(株)	80	49.9	電子工業ベスト材料の製造、販売
TDパワーマテリアル(株)	250	35.0	セラミック板の製造
日本鋳銅(株)	200	30.0	各種銅製品の製造、販売
藤田観光(株)*4	12,081	31.8	ホテル、不動産業
日本アンホ火薬製造(株)	91	29.1	産業用爆薬の製造、販売

*1. 議決権比率には間接所有によるものを含んでいます。

*2. サステナブルパートの報告対象には、本表に記載の会社に加えて、当社事業と関連性の高い卯根倉鉱業(株)(非連結子会社)が含まれています。

*3. Bangalore Plant、Nelamangara Plant、Gurgaon Plant、Chennai Plant、Pune Plantが対象です。

*4. 藤田観光(株)は、(株)東京証券取引所に上場しています。

会社・株式情報 (2021年3月31日現在)

会社情報	社名	DOWAホールディングス株式会社
	創業	1884年9月18日
	設立	1937年3月11日
	従業員	10,591名(非正規社員を含む)

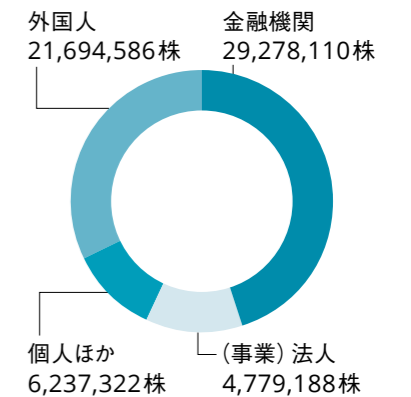
株式情報	発行可能株式総数	200,000,000株
	発行株式数	61,989,206株
	株主数	9,619名
	上場証券取引所	株式会社東京証券取引所 株式会社名古屋証券取引所 証券会員制法人札幌証券取引所 証券会員制法人福岡証券取引所
	決算期	3月31日
	定時株主総会	6月
	株主名簿管理人および 特別口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

大株主

株主名	所有割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9.92
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	6.43
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3.53
藤田観光株式会社	3.12
全国共済農業協同組合連合会	3.06
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	2.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1.79
株式会社みずほ銀行	1.60
日本生命保険相互会社	1.54

当社は自己株式1,888千株を保有しており、所有割合については、自己株式を控除しています。

**所有者別
株式分布状況**



決算に関する詳細情報

2020年度決算の詳細については、「有価証券報告書」にてご確認ください。 <https://ir.dowa.co.jp/ja/ir/library/sr.html>

お問い合わせ先

DOWAホールディングス株式会社 経営企画部 広報IR室

住所: 〒101-0021 東京都千代田区外神田四丁目14番1号 秋葉原UDX22階
 電話番号: 03-6847-1106
 WEBサイト: <https://www.dowa.co.jp/>