



2025年5月20日

各 位

会 社 名 DOWAホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 関口 明  
(コード番号：5714、東証プライム市場)  
問合せ先 取締役経営企画部長 細野 浩之  
(TEL 03-6847-1106)

## 「中期計画2027」の策定に関するお知らせ

当社はこの度、2025年度から2027年度の3年間を対象とする「中期計画2027」を策定いたしましたので、お知らせします。

「中期計画2027」では、循環経済への転換などの社会情勢の新たな変化を踏まえ、「循環のクオリティを追求する。」をメインテーマとして掲げました。当社グループのビジョン（2030年のありたい姿）の実現に向けて、循環のクオリティを追求することにより持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の向上に取り組んでいきます。

「中期計画2027」の詳細につきましては、別添資料をご参照ください。

以 上

資源がめぐる真ん中に。

**DOWA**

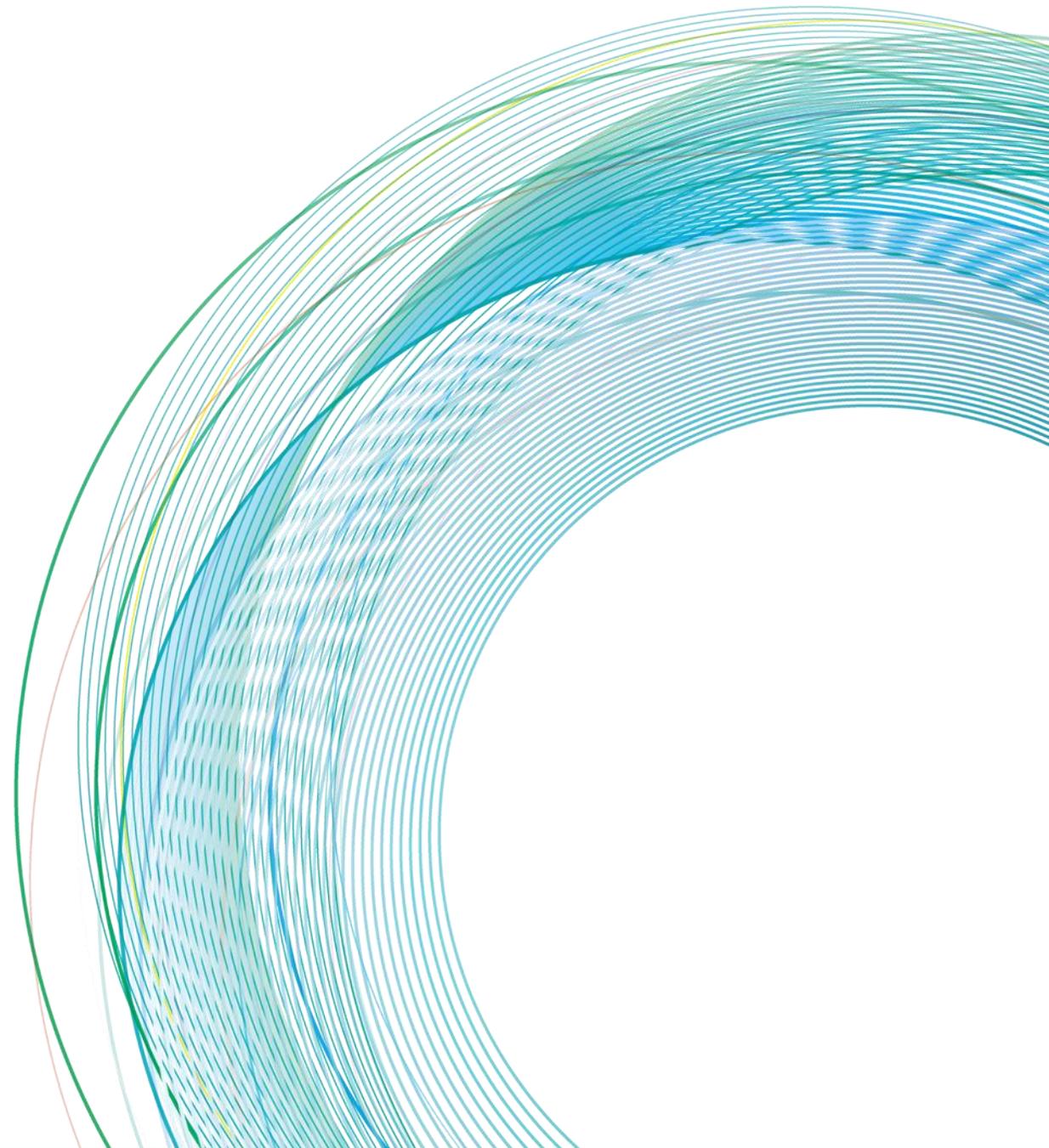
# 循環のクオリティを 追求する。

次期中期計画（中期計画2027）について

**DOWA**ホールディングス株式会社

2025年5月20日

© 2025 DOWA HOLDINGS CO., LTD.



## 循環のクオリティを追求する。

リサイクルという言葉が使われるようになって数十年、部分的な循環だけを追求する時代は終わりました。

これからは環境を守り、限りある資源を有効に活用しながら、経済を発展させることが求められます。

だからこそDOWAは、本質的な循環を目指します。

世界中で発生する廃棄物やリサイクル資源から、可能な限り多くの素材を循環の中に戻すこと。

循環に戻せないものも正しく扱うこと。

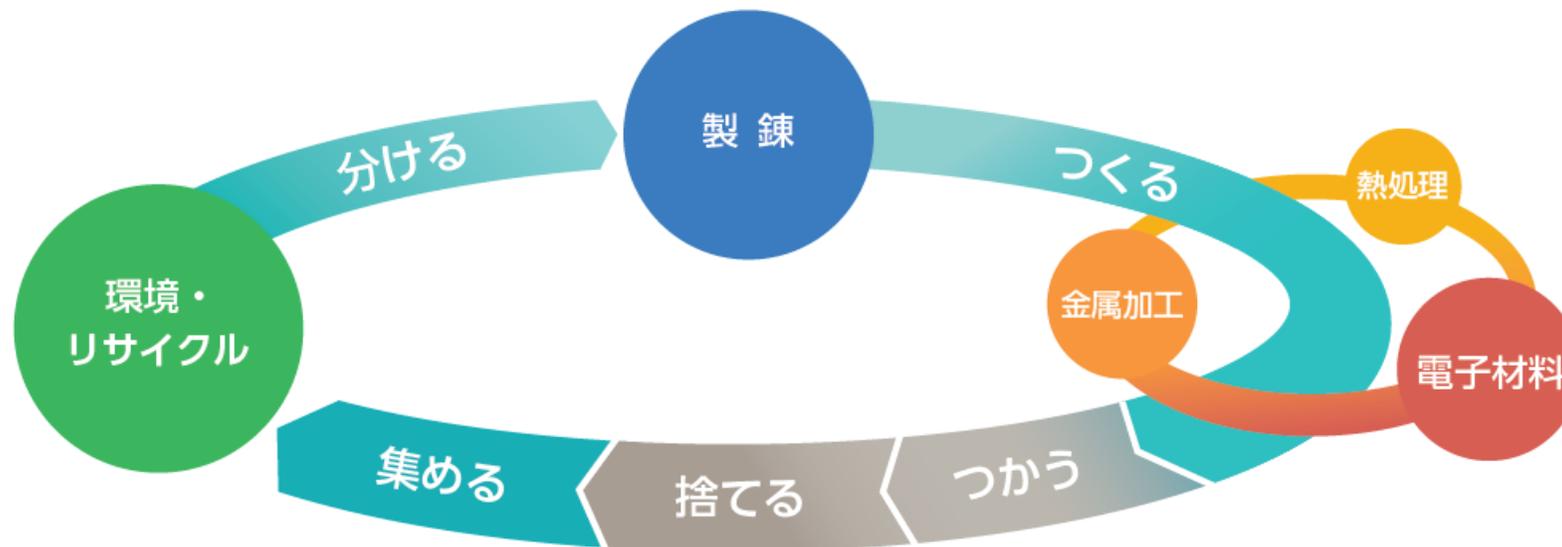
製品の機能を多様化したり、耐久性を上げたりすることで、限りある資源を永く使うこと。

世界が、日本が、循環経済への転換を目指す今だからこそ、

140年にわたり、積み上げてきた技術を結集し、循環のクオリティ向上を追求しつづけます。

## 集める・分ける・つくる 循環をリードするDOWAの事業。

DOWAグループは、5つの事業領域を組み合わせた独自の循環型ビジネスモデルを構築しています。  
世界中から廃棄物やリサイクル資源を集めるネットワークを保有し、多種多様な金属のリサイクルをするとともに、  
リサイクルできない廃棄物を適正に処理し環境負荷の低減を図っています。  
また、世界を変える技術革新に貢献する素材の生産や、製品の寿命を伸ばす技術・サービスを提供しています。  
循環型ビジネスモデルを通じた社外との連携により新たな価値を創出することで、循環のクオリティを追求し、本質的な循環を実現します。



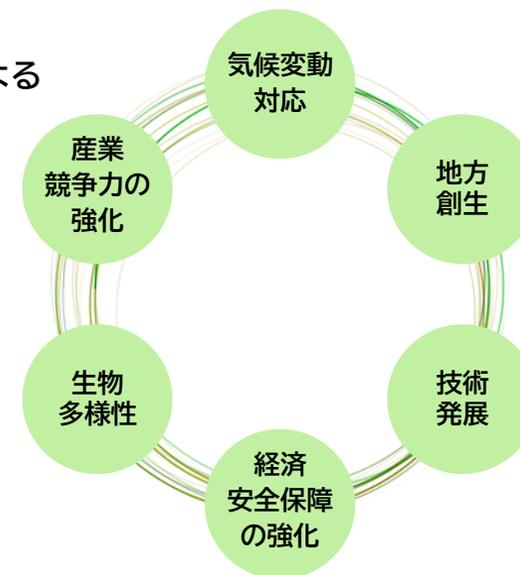
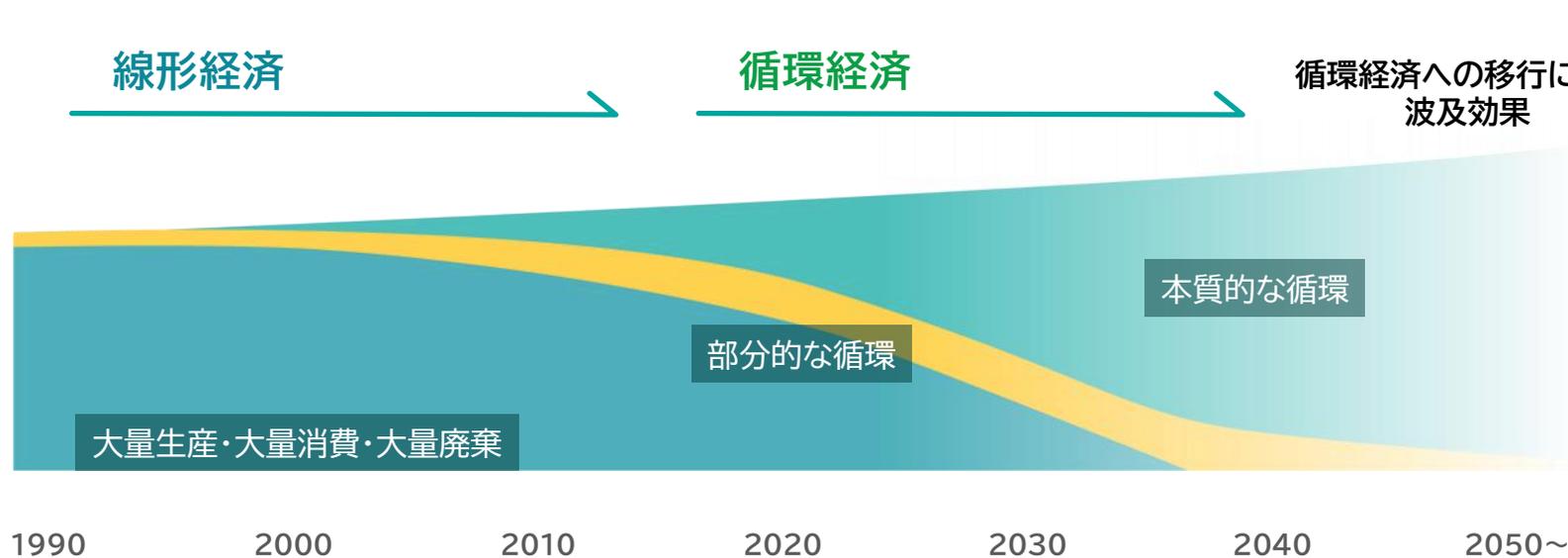
資源の少ない日本。循環経済へ移行しなければ、持続可能な成長は実現できない。

### 線形経済（リニアエコノミー）

大量生産・大量消費・大量廃棄の  
一方通行の経済

### 循環経済（サーキュラーエコノミー）

あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図りつつ  
ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じ、  
付加価値の最大化を図る経済



## 循環は、クオリティが問われる時代に。

“リサイクル”があふれるいまだからこそ、私たちは複合的かつ長期的である本質的な循環を目指し、新たな発想と培った技術を用いて、産業・社会全体と連携することで、循環のクオリティを追求していきます。

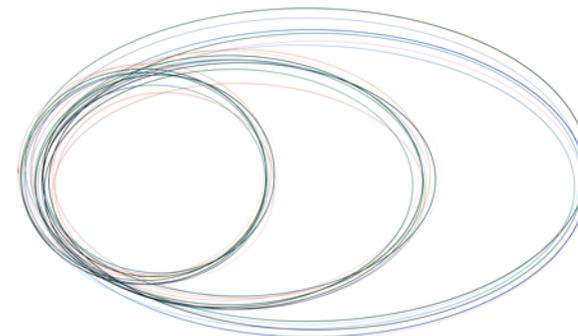
### 複合的な循環

廃棄物として捨てるのではなく、可能な限り多くの素材を循環の中に戻すこと。そのためにDOWAは、社会から様々なリサイクル資源を集めるネットワーク、多様な資源をリサイクルするための技術・インフラを保有し、複合的な循環を構築しています。



### 長期的な循環

循環のクオリティは、リサイクルに限定されません。DOWAは、製品の機能を多様化したり、耐久性や寿命を伸ばしたりすることで、製品のライフサイクル自体を延長し、限りある資源を永く使うことができる長期的な循環を実現しています。



## 資源の少ない日本だからこそ、循環のクオリティを追求する。

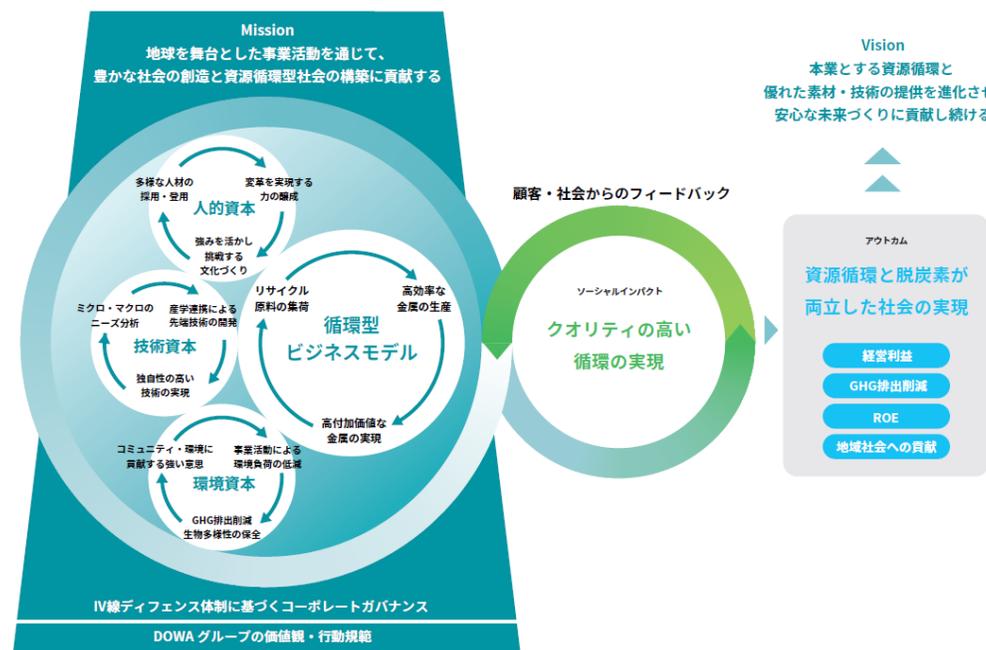
### 循環の輪を増やす

- 5つのコア事業それぞれの強化
- 社内外とのパートナーシップによる新たな循環の創出
- 産学連携による循環を増やす新規技術・事業の開発

### 資本の質を向上させる

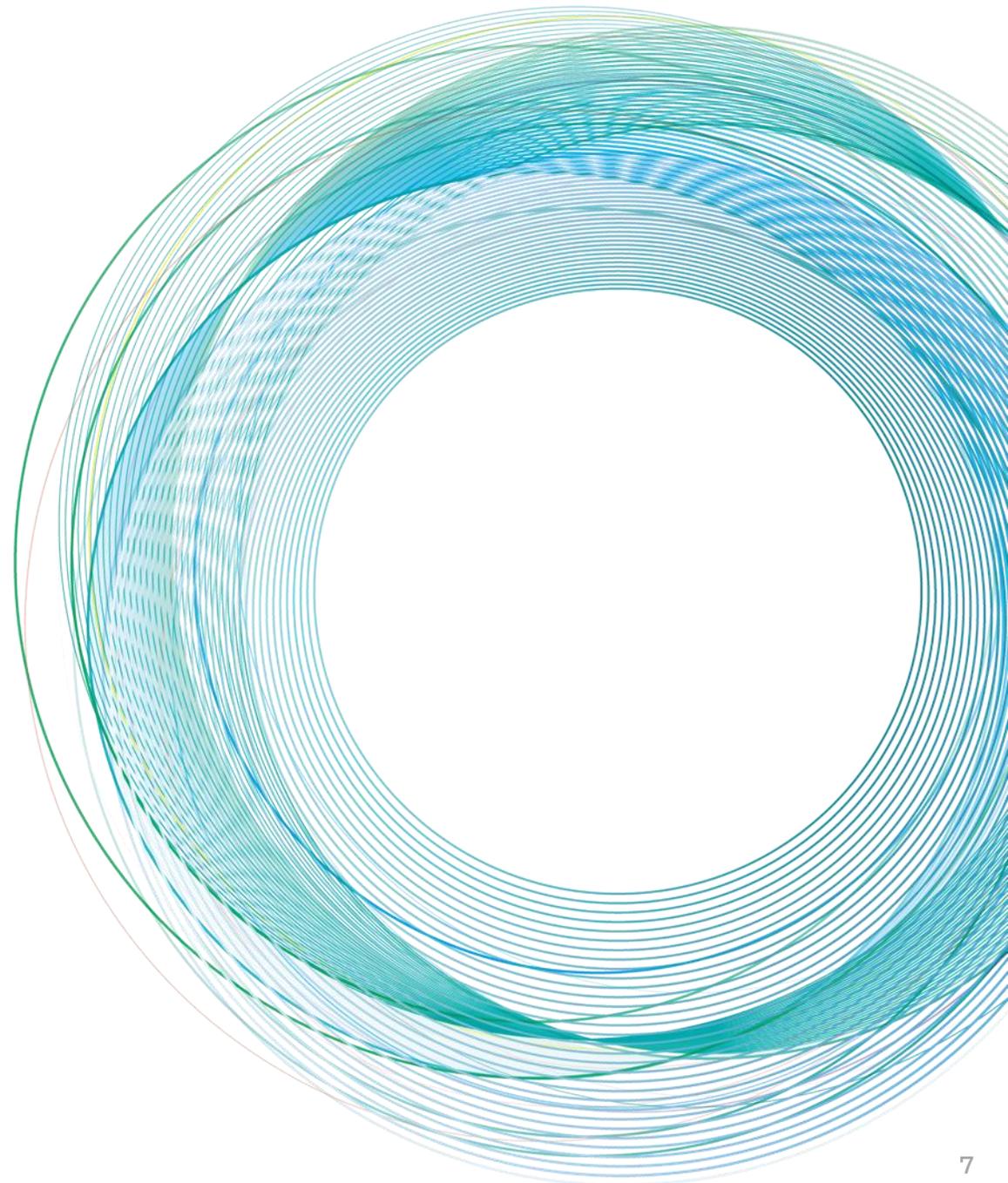
- 人的資本：すべての社員がいきいきと働く会社づくり
- 技術資本：デジタル技術を活用したものづくりの変革
- 環境資本：気候変動対応の強化、環境保全の促進

	中期計画2027 数値目標	
営業利益(億円)	470	(2027年度)
経常利益(億円)	600	(2027年度)
ROA(%)	9以上	(2027年度末)
ROE(%)	10以上	(2027年度末)
株主還元	配当性向35%/1株当たり150円 自己株式取得も検討	



# 中期計画2024の振り返り

## 成果と課題

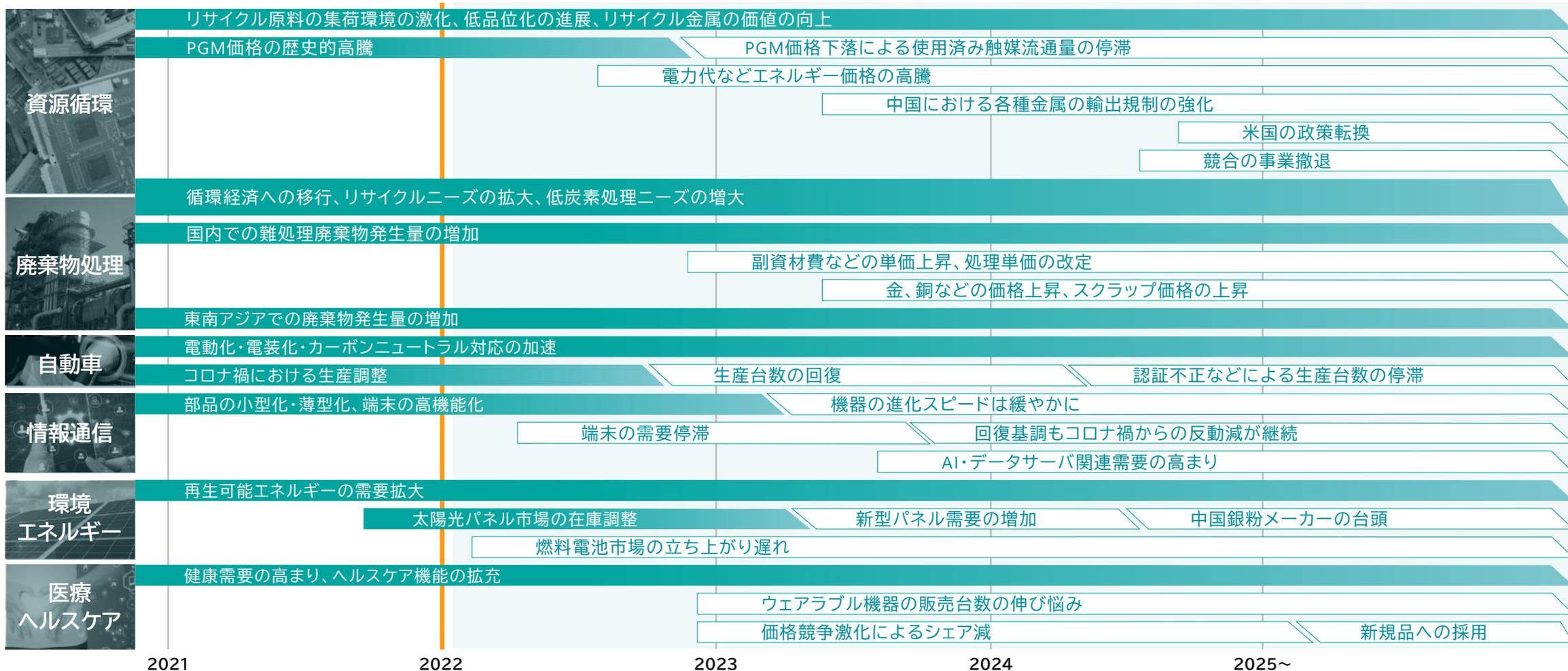


2022年度以降の「新たな変化」が、経営環境および収益に大きな影響を与えた。

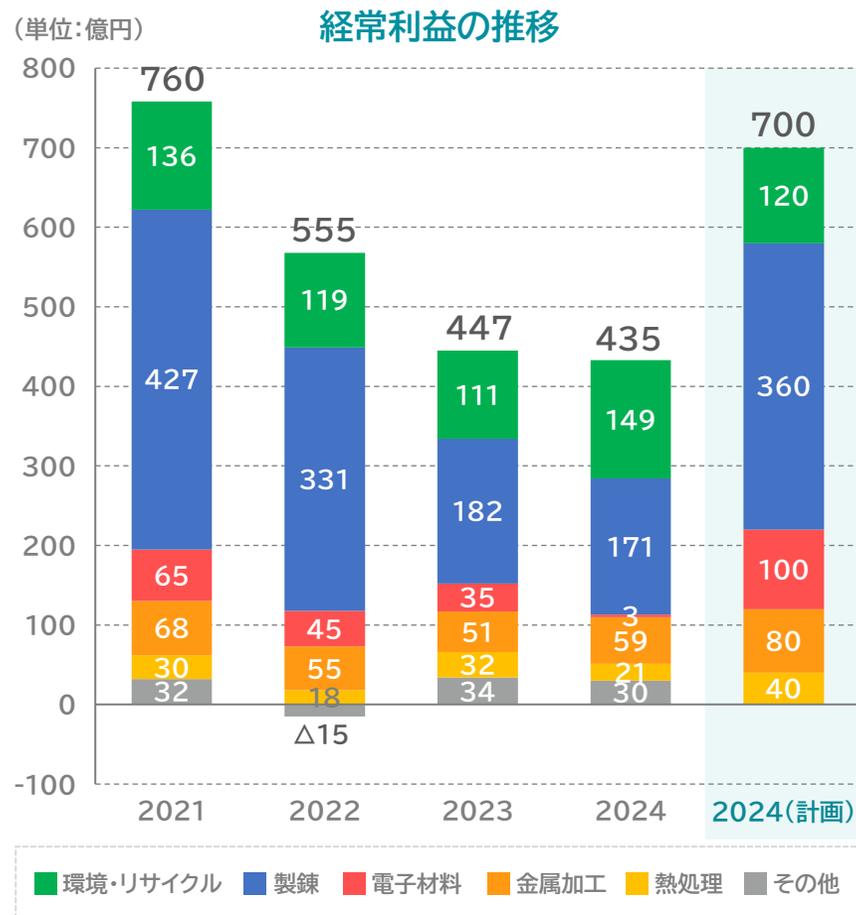
中期計画2024公表

当社想定

新たな変化



「新たな変化」の影響を受け、中期計画2024の財務目標はいずれも未達。  
 環境・リサイクル事業は堅調も、電子材料事業は収益性が大きく低下しており立て直しが必須。



	中期計画2024	2024年度実績	増減	主な増減理由
営業利益(億円)	600 (2024年度)	322	△278	
経常利益(億円)	700 (2024年度)	435	△265	
環境・リサイクル	120	149	+29	難処理廃棄物の処理増
製錬	360	171	△189	金属価格の下落、電力代の大幅上昇
電子材料	100	3	△97	近赤外LED・PDや銀粉の減販
金属加工	80	59	△21	自動車・情報通信向け製品の減販
熱処理	40	21	△19	自動車向け需要の減少
その他	0	30	+30	藤田観光の収益改善
ROA(%)	10以上 (2024年度末)	6.7	△3.3 pt	
ROE(%)	12以上 (2024年度末)	7.0	△5.0 pt	

循環型ビジネスモデルの進化においては、新製品・技術の実用化が進んだ。

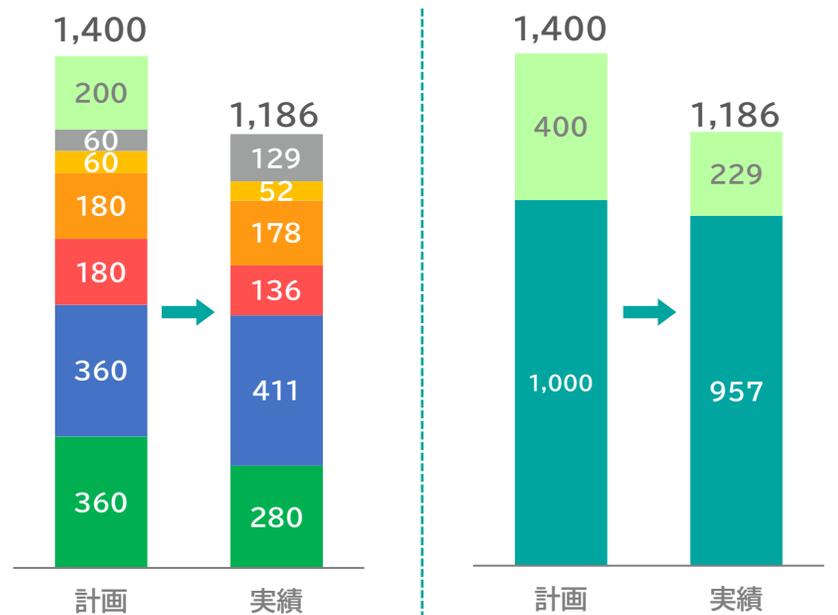
注力テーマ	成果	課題
金属リサイクルの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>熊本でリサイクル事業拠点を新設</li> <li>ルテニウムのリサイクルを開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 金属リサイクルの拡大</li> </ul>
資源循環と脱炭素の両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間初となるバイオコークスの開発・製造・評価の一貫体制を構築</li> <li>石炭代替燃料の実証用TSLパイロットプラントを建設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 脱炭素技術の実用化</li> <li>▶ 適用範囲の拡大によるスコープ1排出量の削減</li> </ul>
成長市場向け製品・サービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料電池材料の顧客認定の取得</li> <li>アジアでの伸銅品事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 投資成果の刈り取り</li> <li>▶ 将来に向けた投資の継続</li> </ul>
新規事業・技術の開発支援体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>DOWA×東北大学 共創研究所の新設、3テーマ立上げ</li> <li>社会人博士課程取得支援制度の新設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 全社開発プロジェクトの立上げ</li> <li>▶ 特許出願数の増加</li> </ul>

サステナビリティ・マネジメントの強化は、活動を効率化し、事業貢献に直結させるフェイズへ。

注力テーマ	成果	課題
サステナビリティ推進体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ推進会議、サステナビリティ委員会の開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 活動の効率化</li> </ul>
リスクマネジメント体制の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネジメント計画書の運用開始</li> <li>・品質マネジメント体制の再整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 実効的なリスク対策の実施</li> </ul>
コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性社外取締役の増員</li> <li>・取締役会の独立役員比率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ さらなるガバナンスの強化</li> </ul>
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年度貢献目標と気候変動対応ロードマップの策定</li> <li>・DOWAグリーンアクション(DGA)目標の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 実行計画の推進</li> <li>▶ 活動結果のモニタリング</li> </ul>
人的資本の充実化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年延長</li> <li>・女性新規採用比率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 勝ち抜ける人材層の拡充</li> <li>▶ 働きたいと思う組織づくり</li> </ul>
DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ共通クラウド基盤の構築完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 組織および働き方の変革</li> </ul>

事業投資は計画通りに実施、一部の施策は収益貢献を果たした。

2022~2024年度の投資  
投資計画 1,400億円 → 1,186億円



	主な施策	成果	評価
ES	難処理廃棄物の処理拡大	難処理物向け新設備を導入 難処理物売上高の増加	○
	東ジャワ第2処分場(DESII)の立ち上げ	2023年1月 操業開始	○
MM	日本ピージーエムの処理能力増強	2023年度 電気炉更新完了	△
EL	半導体事業の収益基盤の強化	2023年度 紫外LEDの大型案件獲得	△
	燃料電池材料の量産体制確立	顧客認定の取得	×
	高効率太陽光パネルの進展に対応した銀粉開発 導電性アトマイズ粉の高特性化・増産	導電性アトマイズ粉の販売増	△
MT	アジア事業の拡大	アジアでの販売量の増加 タイ拠点の統合による経営効率化	○
TH	カーボンニュートラルを実現する熱処理設備 (Z-TKM)の開発・拡販	熱処理受託加工の量産開始 自動車大手部品メーカーより1基受注	○
その他	グループ共通クラウド基盤の立ち上げ	2023年稼働開始 データ活用基盤の構築、AI利用の加速	○

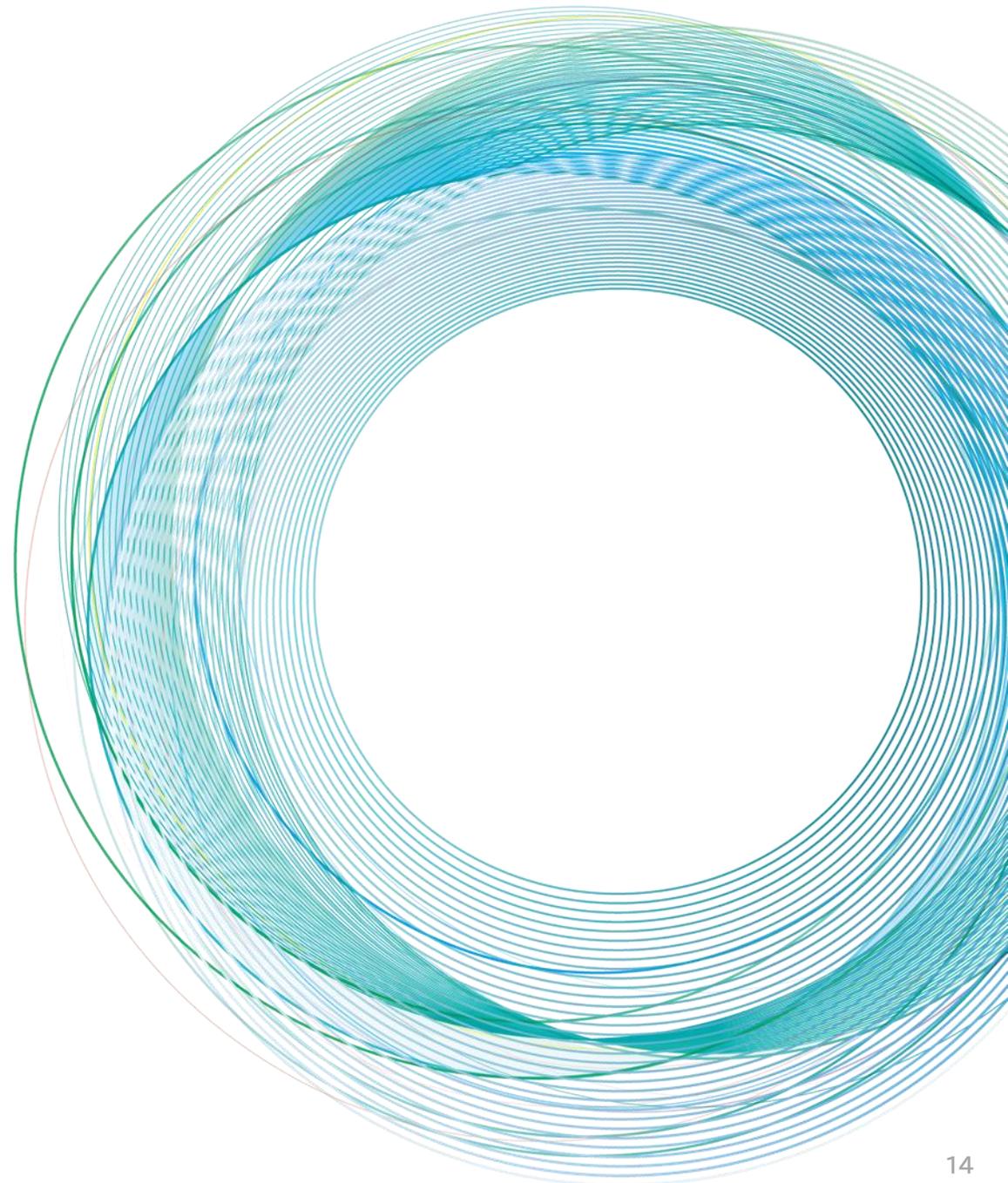
収益性や経営効率の向上に向けて、中期計画2024期間に事業ポートフォリオを見直し。  
限られた経営資源の有効活用に向けて、今後も定期的に各事業・製品・サービスを検証。

中期計画2024期間における事業ポートフォリオの見直し実績

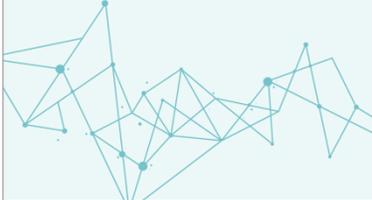
環境・リサイクル	<ul style="list-style-type: none"><li>◎ シンガポールにおける貴金属リサイクル事業の縮小</li><li>◎ 中国における家電リサイクル事業からの撤退</li></ul>
製錬	<ul style="list-style-type: none"><li>◎ 小名浜製錬株式会社との委託製錬契約終了（金属リサイクル事業への経営資源の集中）</li><li>◎ DOWAメタルマインによるジンクエクセルの吸収合併（販売窓口の一本化）</li><li>◎ 秋田製錬の完全子会社化（亜鉛の安定供給、国際競争力の強化、経営効率の改善）</li><li>◎ 亜鉛事業に関連する子会社の秋田製錬への吸収合併</li><li>◎ パルマー(Palmer)亜鉛・銅探鉱プロジェクトの権益譲渡</li></ul>
電子材料	<ul style="list-style-type: none"><li>◎ 新規開発テーマの継続判断の強化、テーマ数の絞り込み</li></ul>
金属加工	<ul style="list-style-type: none"><li>◎ タイにおける金属加工事業の生産拠点の統合（2社を統合）</li><li>◎ 台湾における伸銅品プレス拠点の生産終了</li></ul>

# 中期計画2027

循環のクオリティを追求する。



人口減少/地方の過疎化など日本固有の課題への対応に加えて、諸外国の政策転換への対応も必要。  
日本政府は循環経済への転換を推進、当社グループにはポジティブ。

<p><b>Politics</b> 政治</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 日本の国家戦略としての循環経済への転換</li> <li>▲ 環境に配慮したものづくり(開発・設計)の浸透</li> <li>▲ 経済安全保障における重要鉱物の価値上昇</li> <li>▼ 米国の政策転換による先行きの不透明感</li> <li>▼ 各国による資源囲い込み ( ▲ 資源価格は上昇)</li> </ul>	<p><b>Society &amp; Culture</b> 社会文化</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 女性活躍、ダイバーシティの進展</li> <li>▲ 働き方の改善</li> <li>▼ 日本の都市部での人口集中/地方の過疎化</li> <li>▼ 国内市場規模の縮小</li> </ul>
<p><b>Economy</b> 経済</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ カーボンニュートラルに向けた規制/ニーズの変化</li> <li>▲ 再生可能エネルギー需要のさらなる高まり</li> <li>▲ 電動化、電装化のさらなる進展</li> <li>▼ カーボンプライシングの導入</li> <li>▼ 製錬原料(基板・精鉱)の獲得競争の激化</li> <li>▼ エネルギーコスト、副資材費の高止まり</li> </ul>	<p><b>Technology</b> 技術</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ AI、IoTにかかわるDX技術の進展</li> <li>▲ 脱炭素、AIなどに向けたニーズの増加</li> <li>▼ 中国系EVメーカーの伸長/日系メーカーの苦戦</li> <li>▼ スマートフォン/ウェアラブル機器市場の成長鈍化</li> </ul>

▲ : ポジティブ要因    ▼ : ネガティブ要因

## 資源の少ない日本だからこそ、循環のクオリティを追求する。

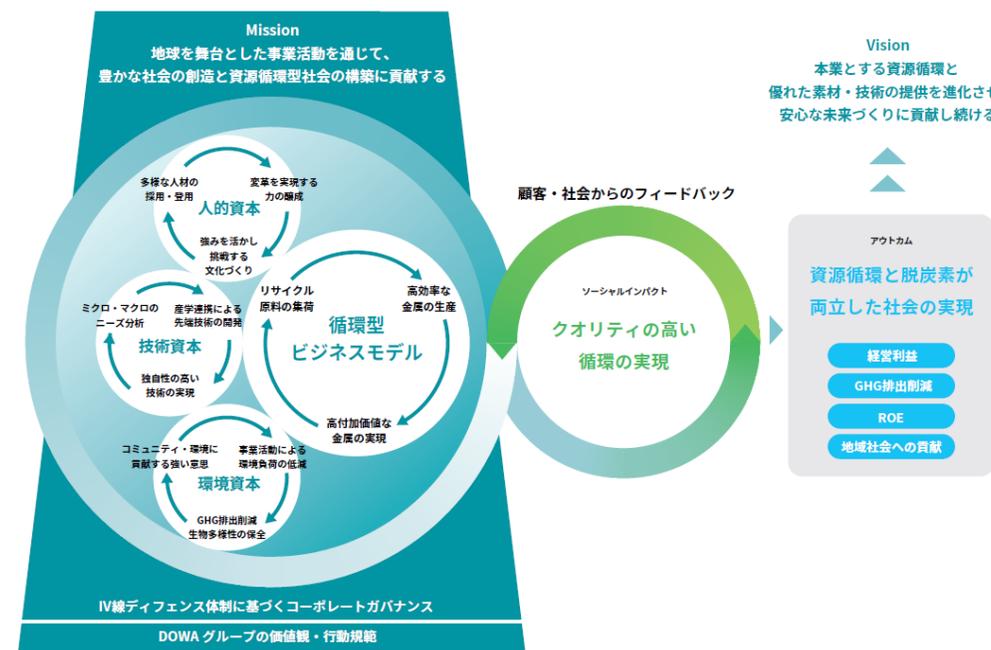
### 循環の輪を増やす

- 5つのコア事業それぞれの強化
- 社内外とのパートナーシップによる新たな循環の創出
- 産学連携による循環を増やす新規技術・事業の開発

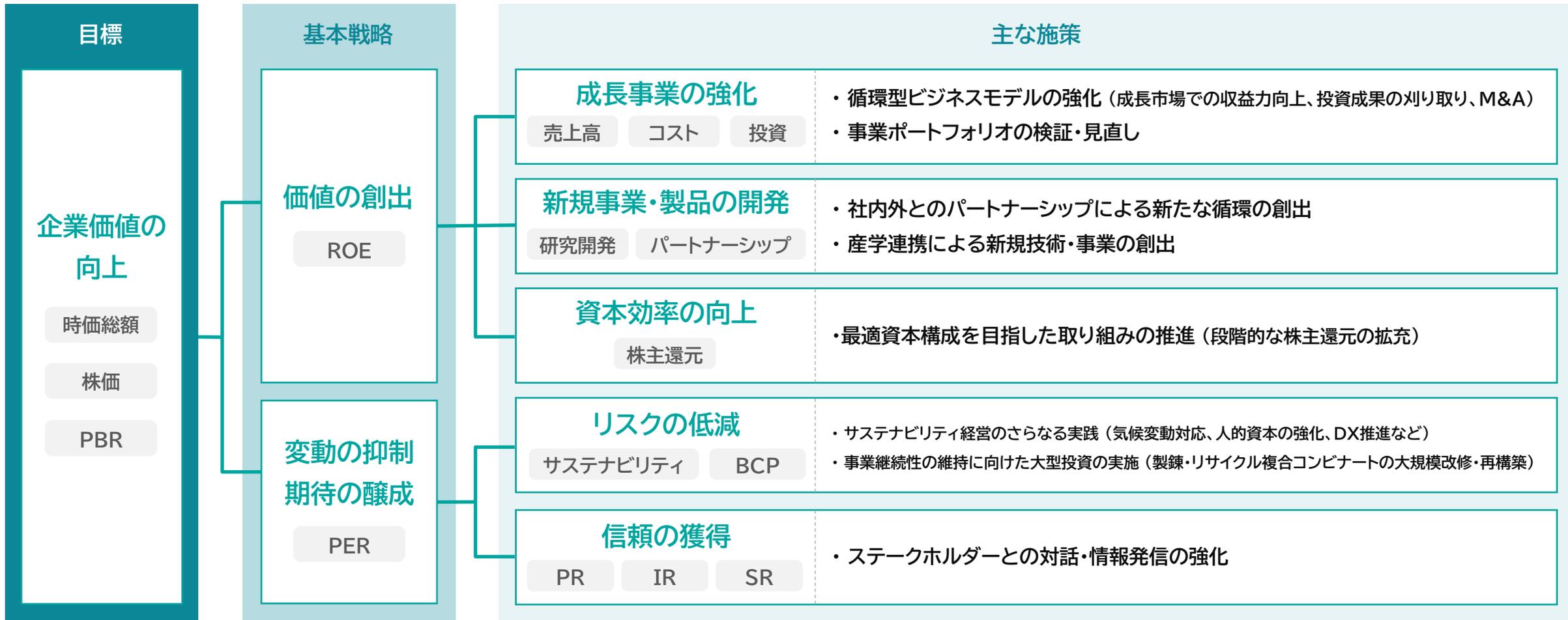
中期計画2027 数値目標	
営業利益(億円)	470 (2027年度)
経常利益(億円)	600 (2027年度)
ROA(%)	9以上 (2027年度末)
ROE(%)	10以上 (2027年度末)
株主還元	配当性向35%/1株当たり150円 自己株式取得も検討

### 資本の質を向上させる

- 人的資本：すべての社員がいきいきと働く会社づくり
- 技術資本：デジタル技術を活用したものづくりの変革
- 環境資本：気候変動対応の強化、環境保全の促進



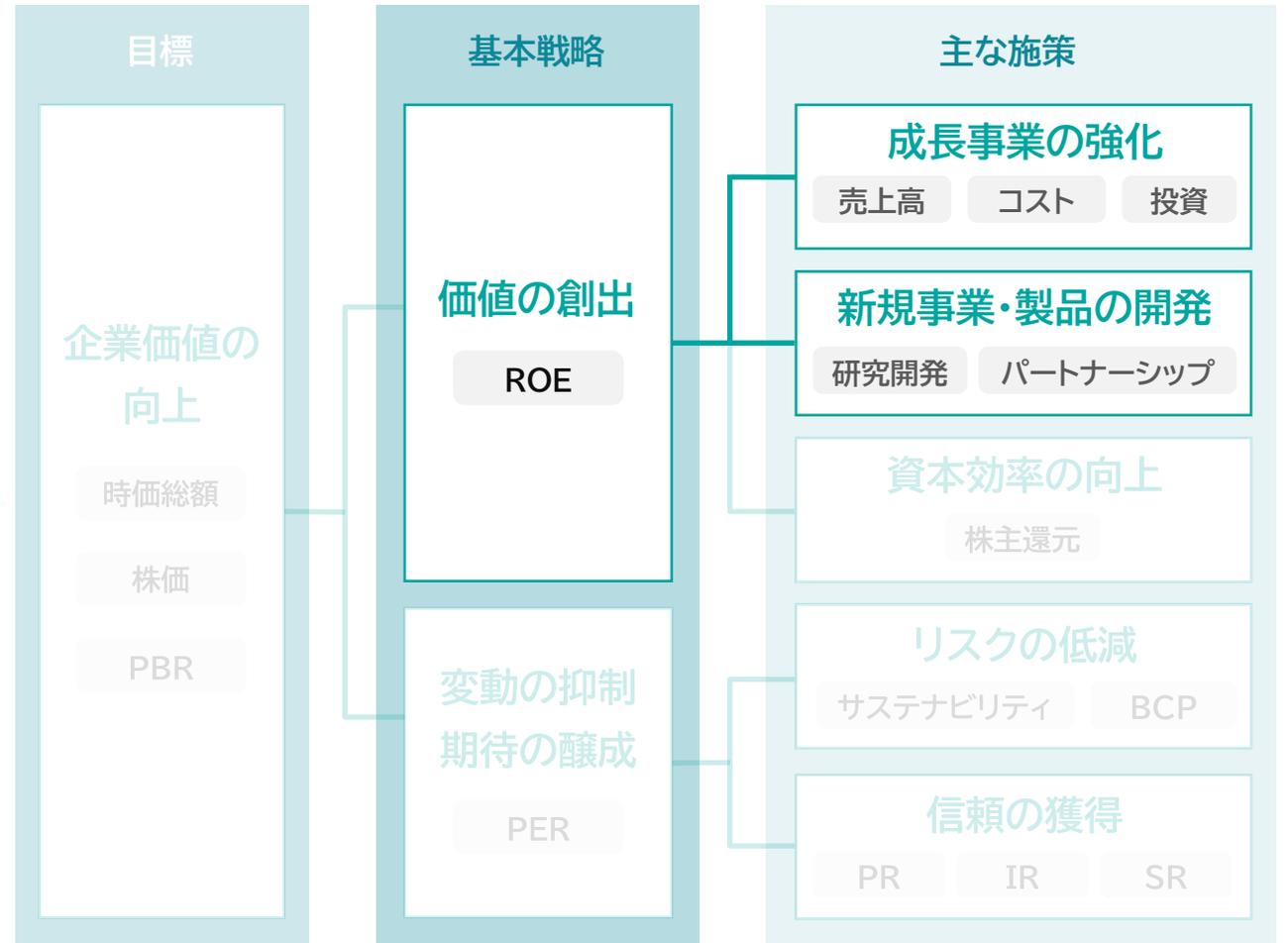
中期計画2027は「価値の創出」「変動の抑制・期待の醸成」を基本戦略とし、企業価値の向上を目指す。



## 基本戦略

# 価値の創出

成長事業の強化  
新規事業・製品の開発



グローバルな資源循環を強化するための施策を推進。  
M&Aにより、国内・アジアでの廃棄物処理・リサイクル事業の領域拡大を目指す。



### ◎ 資源循環

#### 環境・リサイクル

- ・国内での総合リサイクル拠点の設立  
(熊本新工場の立ち上げ、栃木の新用地の活用)
- ・リサイクル原料の集荷拡大
- ・使用済みリチウムイオン電池や太陽光パネルのリサイクル技術の開発
- ・協業やM&Aによる新規事業領域への進出

#### 製錬

- ・コンビナート機能を生かした高付加価値原料の処理と有価金属の生産・販売
- ・亜鉛リサイクル原料比率の向上

### ◎ 廃棄物処理

#### 環境・リサイクル

- ・難処理廃棄物の積極的な取り込みの継続
- ・ポストPCBとなる廃棄物の獲得による収益確保
- ・東南アジアにおける収益性の高い廃棄物の処理推進
- ・インドネシアでの後継処分場の設計・建設推進

成長を続ける市場へ高い競争力を有する製品・サービスを提供し続け、収益力を向上させる。  
 これまでの投資案件の事業化や新規製品の開発・拡販にも注力する。



### ◎ 自動車

金属加工	熱処理
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品ポートフォリオの最適化による高付加価値品へのシフト</li> <li>・ アジアにおける銅合金の販売量の拡大</li> <li>・ xEV向け高圧端子用など新規めっき需要の取り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社工場へのZ-TKMの導入拡大</li> <li>・ 顧客の脱炭素化ニーズを捉えたZ-TKM、V-TKMの拡販</li> </ul>

### ◎ 環境・エネルギー

電子材料	金属加工
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 太陽光パネル向け銀粉の差別化要素の磨き上げ</li> <li>・ 次世代太陽光パネル向け導電材料の開発・上市</li> <li>・ 燃料電池材料の拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パワーモジュール用金属-セラミックス基板の拡販</li> </ul>

### ◎ 情報通信

電子材料	金属加工
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MLCC向け導電性アトマイズ粉の拡販</li> <li>・ センサ向けLED/PDのシェアアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ データサーバ向けなど伸銅品の新規用途の開拓</li> </ul>

DOWAグループが保有する情報と技術を連携させ、シナジーを創出し、新たな循環をつくる。

### ◎ 新たな循環の創出例

#### 環境・リサイクル事業と製錬事業の連携

資源循環と脱炭素の両立

資源循環を拡大すると、当社のGHG排出量が増大するジレンマ

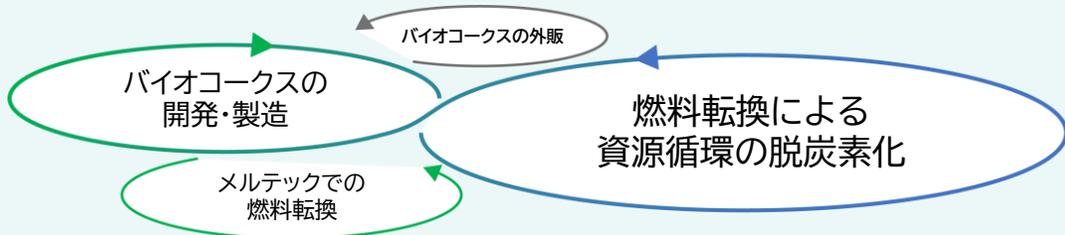
#### バイオコークスへの燃料代替により 製錬工程を脱炭素化

##### 環境・リサイクル

- 原料ソースの多様化を検討
- 国内外拠点でのバイオコークスの製造・販売を目指す

##### 製錬

- パイロットプラントでの実証試験を踏まえ、TSL炉のバイオコークスへの燃料代替を実現する

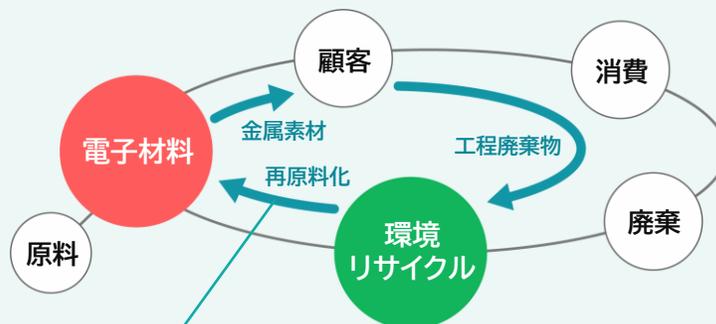


#### 環境・リサイクル事業と電子材料事業の連携

資源循環ニーズに応える新しいソリューションの確立

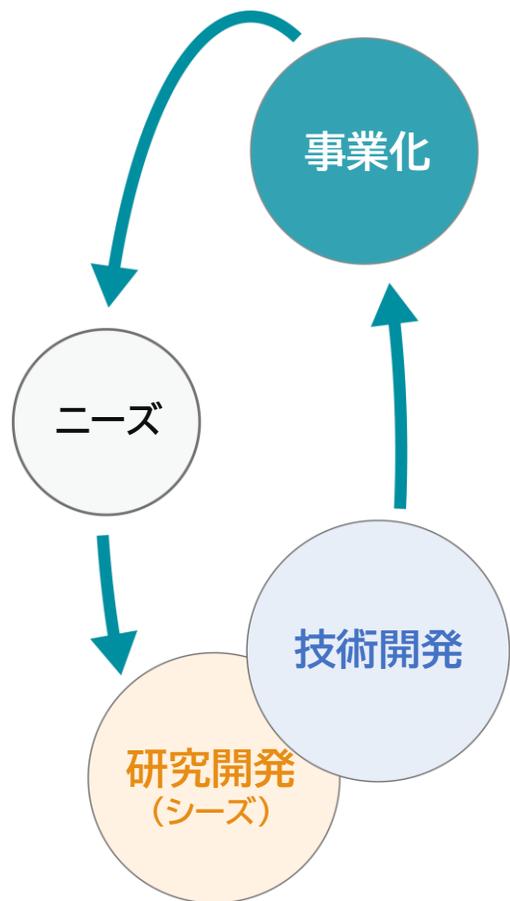
欧米中心に工程材や使用済み製品からの資源回収や製品への再生原料の使用が義務化、電子部品業界でのニーズが増大

#### 循環ニーズに応える 新しいソリューションの確立を目指す



顧客の工程廃棄物を金属素材に再原料化し、電子部品向け製品として再び顧客に納入するクローズドループを構築、循環の効率を向上

産学連携により、事業間連携を創出する(循環を増やす)新規技術・事業を開発し、循環型ビジネスモデルを強固にするとともに、社内外の技術系人材の育成にも注力。



技術開発のメインエリア  
**「自動車・EV」「環境・エネルギー」「情報通信」「医療・ライフサイエンス」**

**循環を増やす技術・事業の開発**

事業ごとのディビジョンラボ

- ・使用済みリチウムイオン電池や太陽光パネルのリサイクル技術の開発
- ・グリーンエネルギー事業の創出(バイオマス燃料の開発)
- ・不純物対応による利用可能なリサイクル原料の拡大(廃棄物を資源に)
- ・次世代デバイス向け新規半導体材料・導電材料・磁性材料の開発
- ・次世代自動車向け新規材料・表面加工技術の開発
- ・リサイクル原料を100%使用する製品の拡充

**シーズの開発・人材育成**

DOWA × 東北大学 共創研究所  
 (第2期:2025~2027年度)

大学・研究機関との共同研究

寄附講座	包括協定
------	------

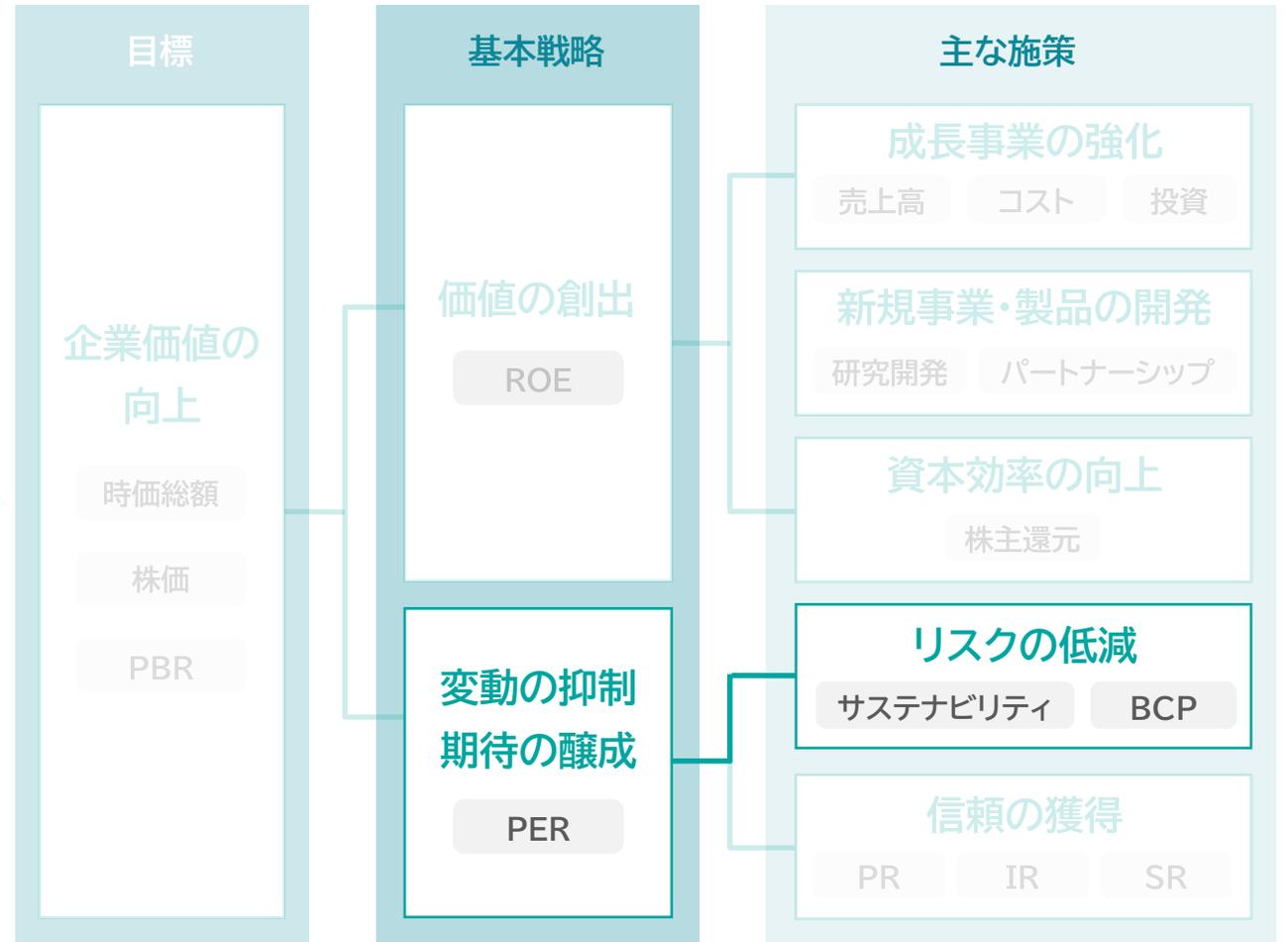
- ・ 技術系社員と大学との技術交流会の開催
- ・ 大学の若手研究者支援事業の推進
- ・ 学生発表会の開催と優秀者への助成
- ・ 技術系社員の社会人博士課程取得制度の活用促進



## 基本戦略

# 変動の抑制・期待の醸成

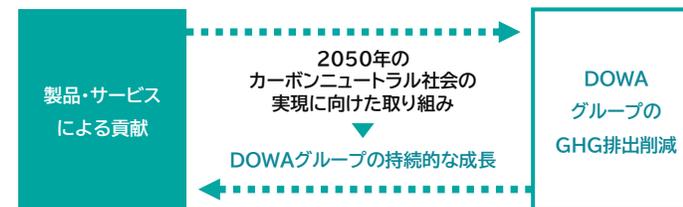
## リスクの低減



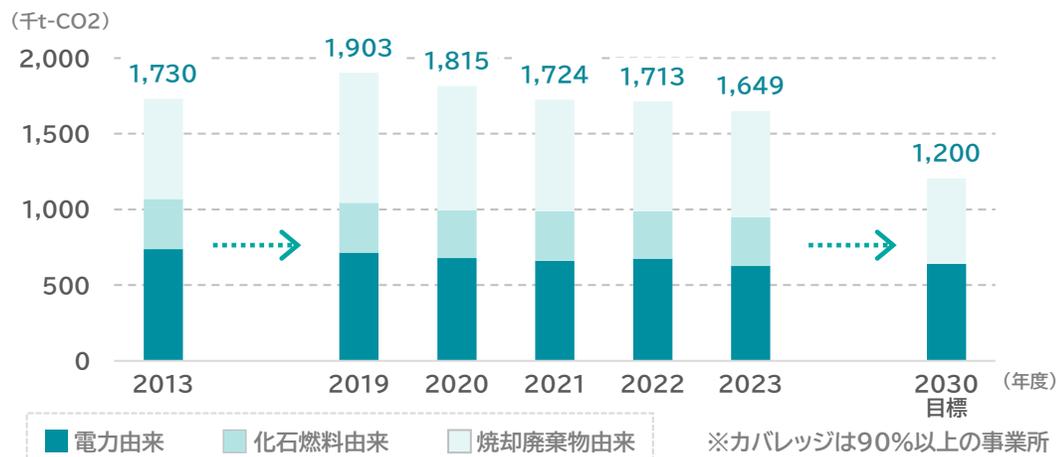
## 対応方針・目標設定・計画策定は完了し、中期計画2027では実行のステージへ。

### 対応方針

- ・ GHG排出削減と、社会の気候変動対策に貢献する製品・サービス(DOWAグリーンアクション)の創出・拡大の両輪で、気候変動対応に取り組む
- ・ 当社グループの持続的な成長につなげ、2050年のカーボンニュートラル社会の実現を目指す



### GHG排出量の目標と実績



### 中期計画2027における取り組み

#### 事業競争力の強化を両立した気候変動対策の推進

- ① 実行計画に基づき目標に向けて取り組む
- ② 年次モニタリングにより、全体の進捗確認を行う
- ③ 社会動向に応じて柔軟に施策・計画の見直しを図る

- ・ GHG排出削減: 2027年度削減目標を設定
- ・ DOWAグリーンアクションの拡大: 売上高・品目数の拡大
- ・ 2030年以降の中期計画・目標の検討

「2030年のありたい姿」の実現に向けて、  
すべての社員が仕事と会社に誇りを持ち、いきいきと働く文化を醸成する。

2030年のありたい姿  
経済的価値と社会的価値との両立を図り、成長し続ける人と組織をつくる

### 勝ち抜ける 人材層の拡充

- ・ グループ全体での採用力の強化
- ・ 中核人材の育成
- ・ 教育基礎プラットフォーム確立

### 働きたいと思う 組織づくり

- ・ 働きやすい処遇制度
- ・ 働き方改革
- ・ ダイバーシティの推進
- ・ 社員エンゲージメントの向上

### 社内外に 開かれた会社

- ・ 情報共有、  
人的コミュニケーションの促進
- ・ 社内外への情報開示の充実化

中期計画2027期間は、グループ共通クラウド基盤やDX人材を用いて、ビッグデータやデジタル技術の活用による、組織および働き方の変革を実現する。

### 中期計画2024(2022～2024年度)

#### 省人化・自動化・効率化

- ・グループ共通クラウド基盤の構築(2023年8月稼働)
- ・AI活用の開始
- ・DX人材の育成(3年間累計193名)

#### 事業活動への支援 サイバーリスクへの対応強化

- ・国内拠点のセキュリティ強化
- ・情報セキュリティ教育の実施

### 中期計画2027(2025～2027年度)

#### 高効率な工場・ビジネス機会の創出 技術・人材力の向上

- ・事業データ連携によるビジネス変革の実現
- ・生産拠点やオフィスでの業務変革
- ・DX人材による業務変革の推進

#### 事業体質の強化 ITガバナンスの向上

- ・海外拠点のセキュリティ強化
- ・情報セキュリティ教育の実施(継続)

事業成長

事業継続

製錬・リサイクル複合コンビナートが抱える課題への抜本的な対策に着手。  
持続可能な事業基盤を築き、循環経済への転換を当社グループの価値向上に直結させる。

◎ 課題

外部

- ・ 経済安全保障における重要鉱物資源の国内での安定的な確保
- ・ 製錬原料の獲得競争の激化
- ・ 労働人口の急激な減少
- ・ 資源循環と脱炭素の両立

内部

- ・ 100年以上前から使用する敷地や設備レイアウトであり、設備やインフラの老朽化も顕著
- ・ 労働生産性の大幅な向上による、労働人口減少への抜本対策が必要

◎ 製錬・リサイクル複合コンビナートの再構築プロジェクトの概要

循環機能を強化し、グローバルな循環経済におけるハブ機能を担う

想定される投資額

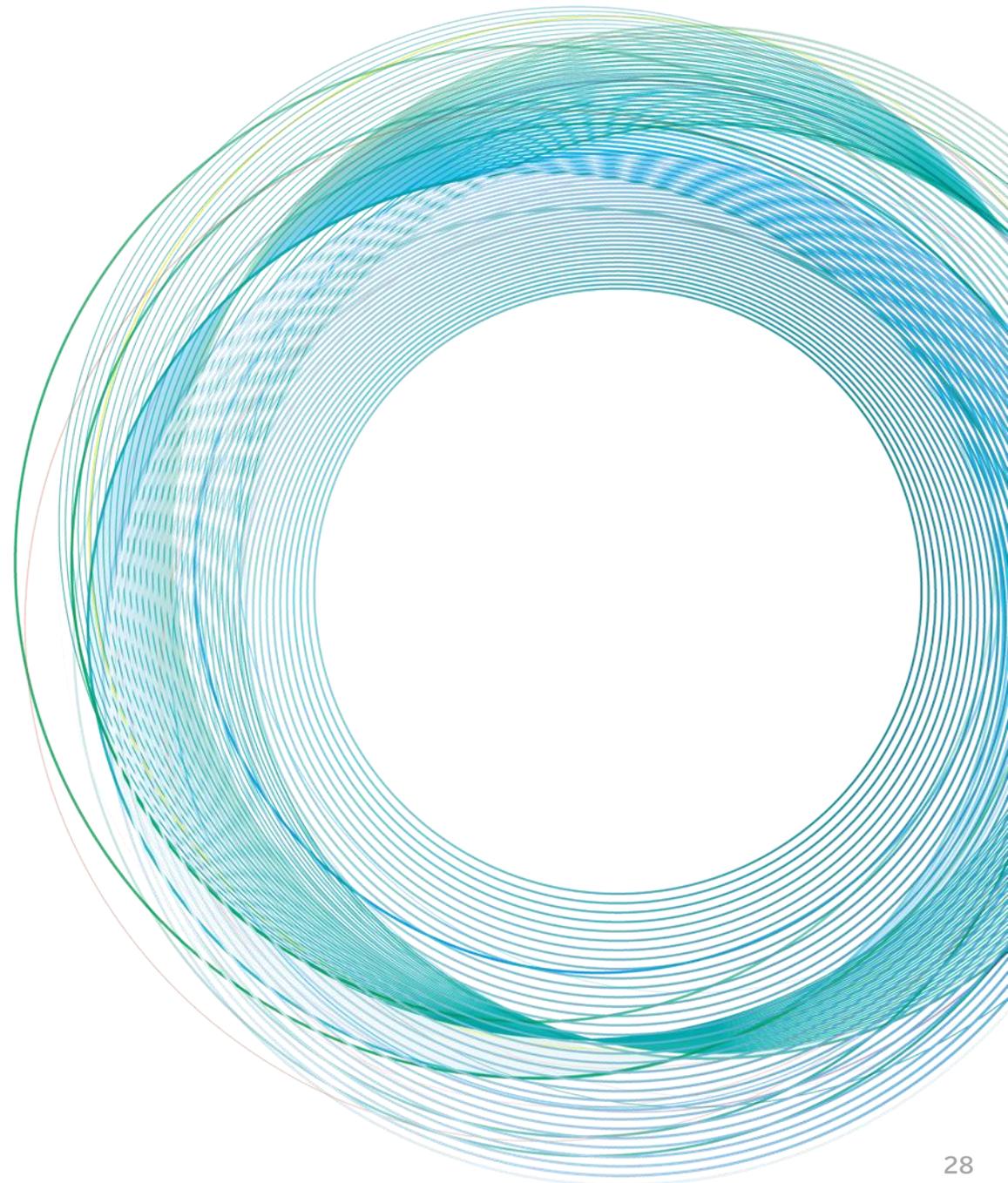
- ・ 1,000億円超(2027年度:100億円、2028~2030年度:900億円)
  - 2025~2026年度:投資内容の精査、2027年度~:建設開始、2031年度以降も継続
  - 大型かつ長期間にわたる投資プロジェクト。設備・工程もゼロベースで検討。

期待するリターン

- ・ 不純物対応の強化によるリサイクル原料の対象拡大(廃棄物を資源に)
- ・ レアメタルなど重要鉱物資源の生産ラインナップの拡充と生産量の拡大(循環の強化)
- ・ 再エネ導入やDXによる物流効率化・作業環境改善・安全性向上も追及(根本的な課題解決)

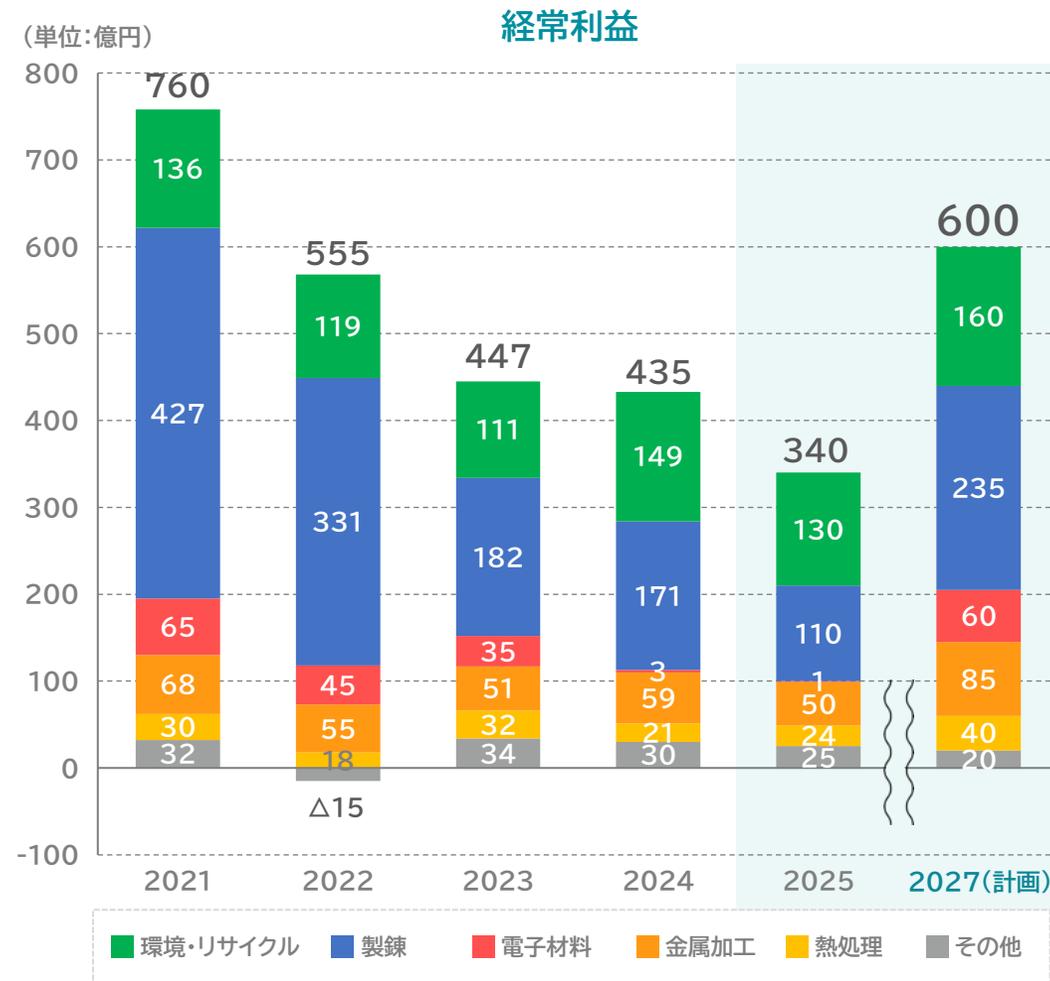
# 中期計画2027

## 数値目標



最終年度となる2027年度に経常利益600億円、ROE10%を目指す。

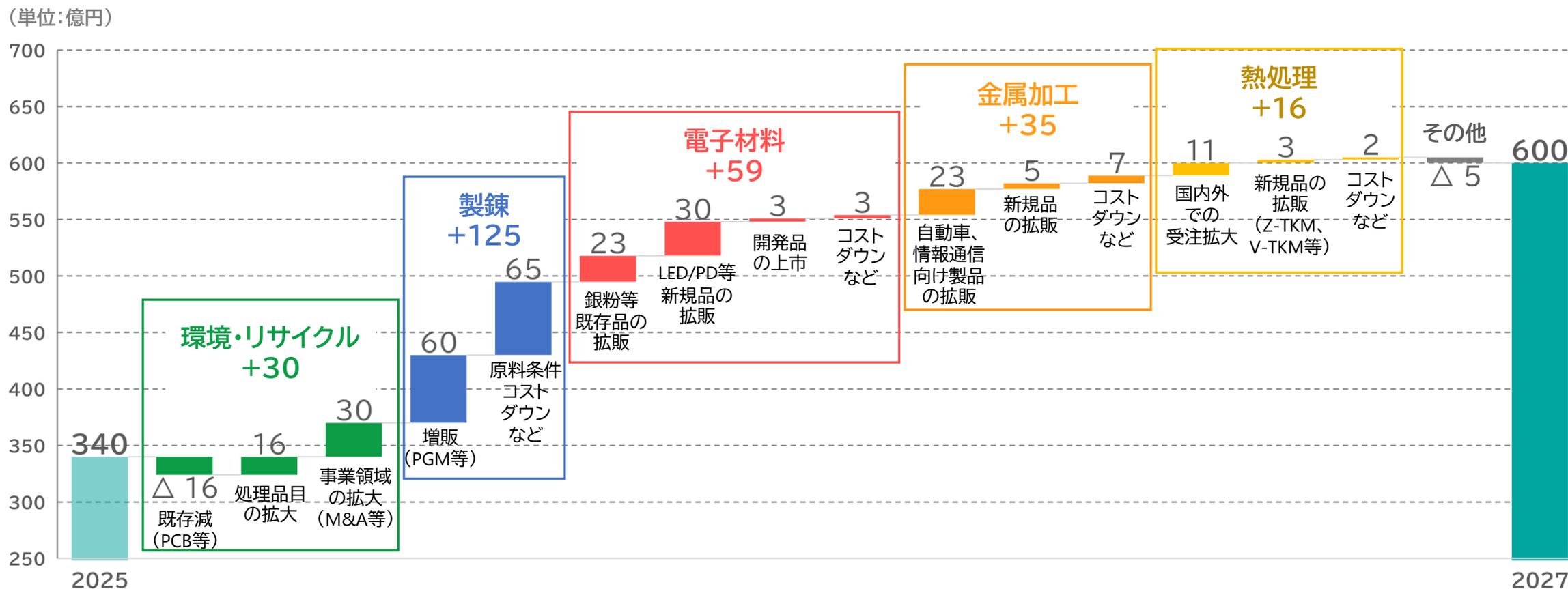
		—	中期計画2024			中期計画2027(目標)	
		2021	2022	2023	2024	2025	2027
営業利益(億円)		638	446	300	322	240	470
経常利益(億円)		760	555	447	435	340	600
ROA*(%)		12.1	8.5	7.0	6.7	—	9
ROE*(%)		17.6	7.6	7.8	7.0	—	10
前提条件	為替(円/\$)	112.4	135.5	144.6	152.6	142.0	142.0
	銅(\$/t)	9,691	8,551	8,362	9,370	9,000	9,000
	亜鉛(\$/t)	3,254	3,332	2,479	2,874	2,600	2,600



\*ROA(総資産経常利益率): 経常利益を総資産の期中平均で除しています

\*ROE(純資産利益率): 親会社株主に帰属する当期純利益を自己資本の期中平均で除しています

既存製品の数量挽回、新規製品の拡販、新規製品の上市、  
新規事業の創出などの施策を積み重ねることにより、経常利益目標の達成を目指す。



新規案件の獲得による主力製品のシェア挽回と、  
開発リソース配分の最適化などによる原価低減の積み重ねにより、収益性を向上させる。

◎ 中期計画2024

事業戦略

- ・ 主力製品は次世代品を獲得しながらシェアを拡大
- ・ 新規製品を早期に立ち上げ、収益の柱として育成



- ・ 主力製品は市場環境の変化や競合との競争激化により、売上高・シェアが減少
- ・ 新規製品は用途市場の立ち上がり遅れや市場成長スピードの鈍化などにより、販売が伸び悩み

◎ 中期計画2027における施策

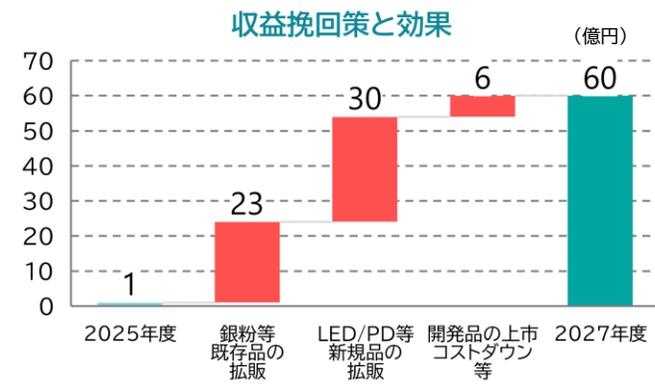
自社の競争優位性を発揮できる分野にリソースを集中、新規案件を確実に獲得

拡販施策

- 銀粉** : 2025年度後半からの普及を想定する次世代太陽光パネル向け先行需要の獲得
- LED/PD** : 数量が期待できる大型案件(2025年度、2026年度)の獲得
- 新規導電粉** : 太陽光パネル市場からのコスト低減要請に対応する新規導電粉を開発、先行者利益を獲得

原価低減

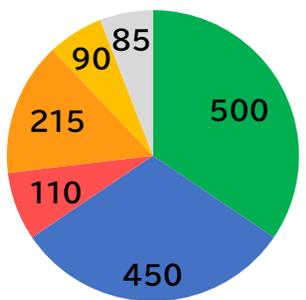
- ・ 市場の成長が想定と乖離した新規製品は、開発リソースを抑制し、主力製品の次世代用途開発や市場がすでに形成されている用途への製品開発に注力
- ・ 生産性の改善、資材単価の低減に向けた技術開発などを積み重ね、収益の上積みを図る



中期計画2027の資本政策は、事業から生み出す資金で資金需要を賄うことを基本とする。  
健全な財務基盤を前提とし、事業投資による利益向上や株主還元の拡充を行う。

**キャッシュ・イン**  
※ 研究開発費調整後  
**2,500 億円 (3年間)**

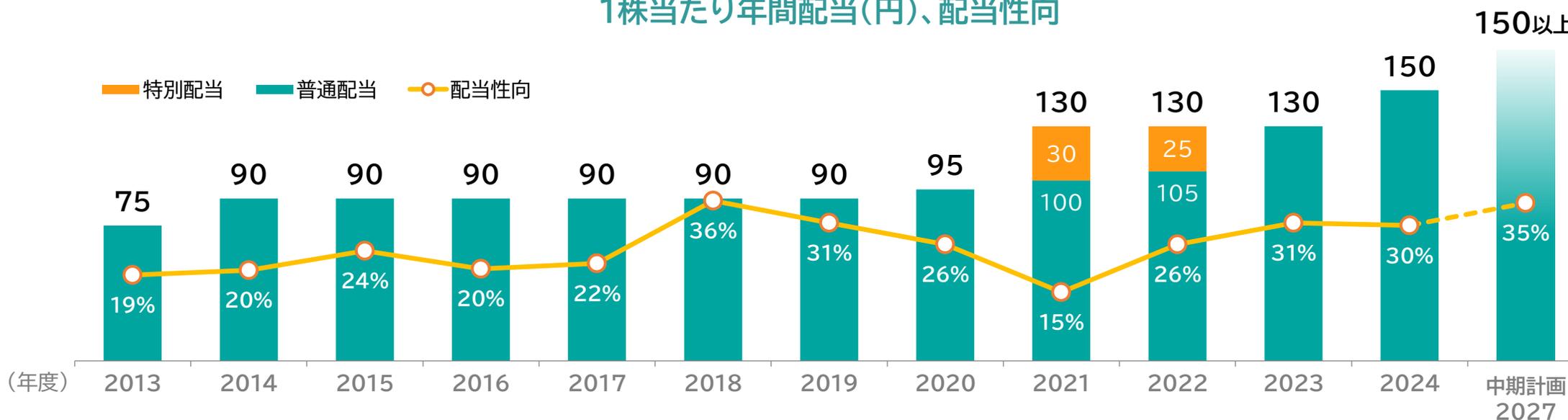
- 急激な相場変動や収支悪化などによる資金需要増へのリスクヘッジとして、格付けの維持(JCR:A+格、R&I:A格)を図る
- 自己資本比率は60%前後を維持する
- 保有する上場会社株式を2030年度までに50%削減することを目指す
- 株式売却に伴う資金は、2027年度から開始する製錬・リサイクル複合コンビナートの大規模改修・再構築などに充当する

<p><b>事業投資</b> 1,000億円</p>	<p><b>【事業投資 1,000億円】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環型社会の形成: 600億円</li> <li>社会・環境リスクを低減する製品・サービスの拡充: 400億円                     <ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業への投資(成長投資、維持・更新投資): 900億円</li> <li>製錬・リサイクル複合コンビナートの大規模改修・再構築: 100億円 (2027年度より着手、2030年度までに約1,000億円を投資)</li> </ul> </li> </ul>	<p>総投資(1,450億円)の内訳</p>  <p>■ 環境・リサイクル ■ 製錬 ■ 電子材料 ■ 金属加工 ■ 熱処理 ■ その他</p>
<p><b>ESG投資</b> 450億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境保全 170億円、労働安全 140億円、DX 40億円、気候変動対応 35億円、人的資本の拡充 20億円など</li> </ul>	
<p><b>将来への布石</b> 650億円</p>	<p><b>【研究開発300億円】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業・製品・技術の開発に向けて、電子材料事業を中心に研究開発投資300億円を計画</li> </ul> <p><b>【M&amp;A・原料調達 350億円】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aにより、国内・アジアでの廃棄物処理・リサイクル事業の領域拡大(200億円)</li> <li>重要鉱物資源を含有する製錬原料の長期・安定的な確保に向けた投資(150億円)</li> </ul>	
<p><b>株主還元</b> 320億円~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向を30%から35%に引き上げ、1株あたり150円を配当下限額として設定する</li> <li>将来の資金需要や財政状態などを踏まえて、自己株式取得も検討する</li> </ul>	

中期計画2027の利益計画や財政状態などを踏まえ、  
2025～2027年度の株主還元方針は、以下の通りとする。

株主還元方針	配当	配当性向 <b>35%</b> または <b>1株当たり150円</b> のいずれか高いほう
	自己株式取得	将来の資金需要や財政状態などを踏まえて、自己株式取得も検討する

1株当たり年間配当(円)、配当性向



収益性の向上と資本コストの低減によるエクイティ・スプレッドの拡大に注力。

現状分析・課題認識

- ・過去10年間の平均ROE※：9.7% ⇔ 株主資本コスト6~8%
- ・最高益となった2021年度を除く、直近6年間の平均ROEは7.6%
- PBR1倍以上を達成するためには、株主資本コストを超過するROEをコンスタントに実現する必要がある



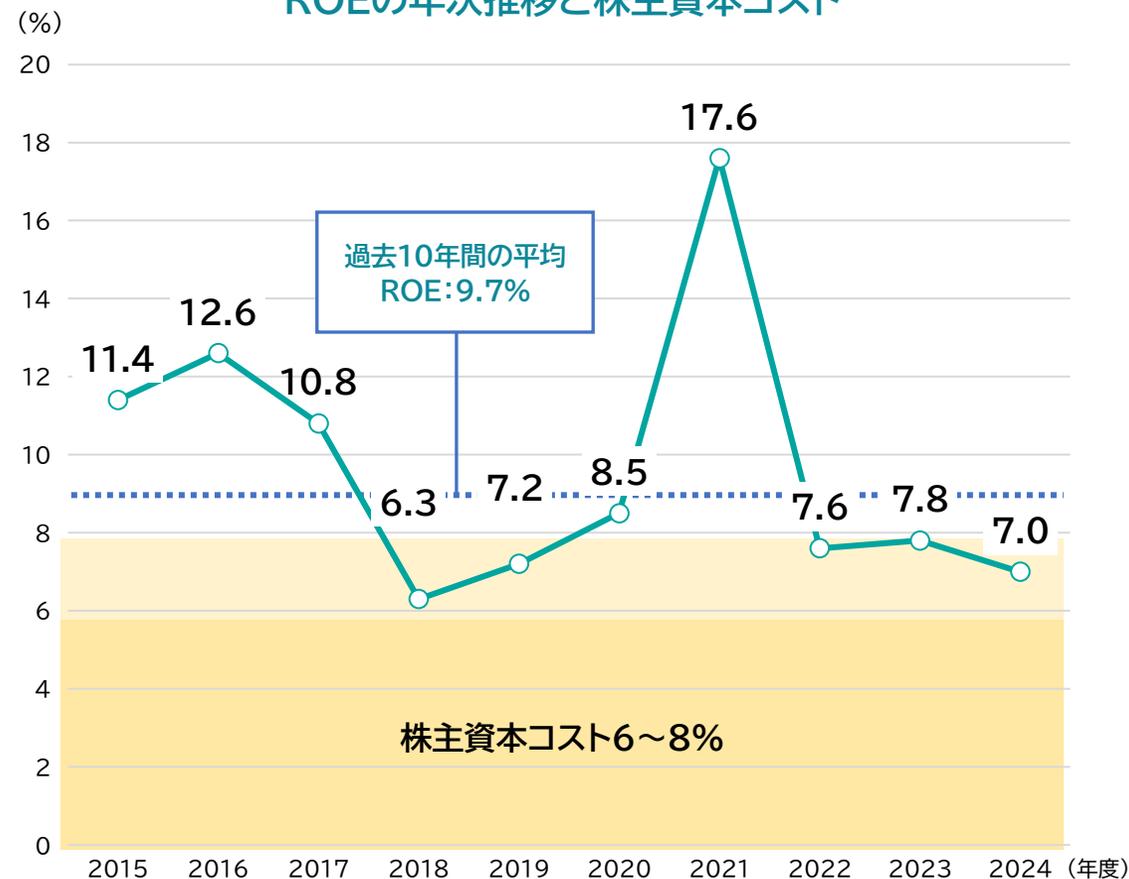
PBR向上に向けた基本方針

PBR = ROE × PER に基づき、両指標の向上を図る

中期計画2027における取り組み

- ・「価値の創造」に取り組み、2027年度末ROE10%を目指す
- ・「変動の抑制」により資本コストの低減を図るとともに、情報開示の拡充や市場との対話を深めることで「期待の醸成」を進めPER向上を果たす

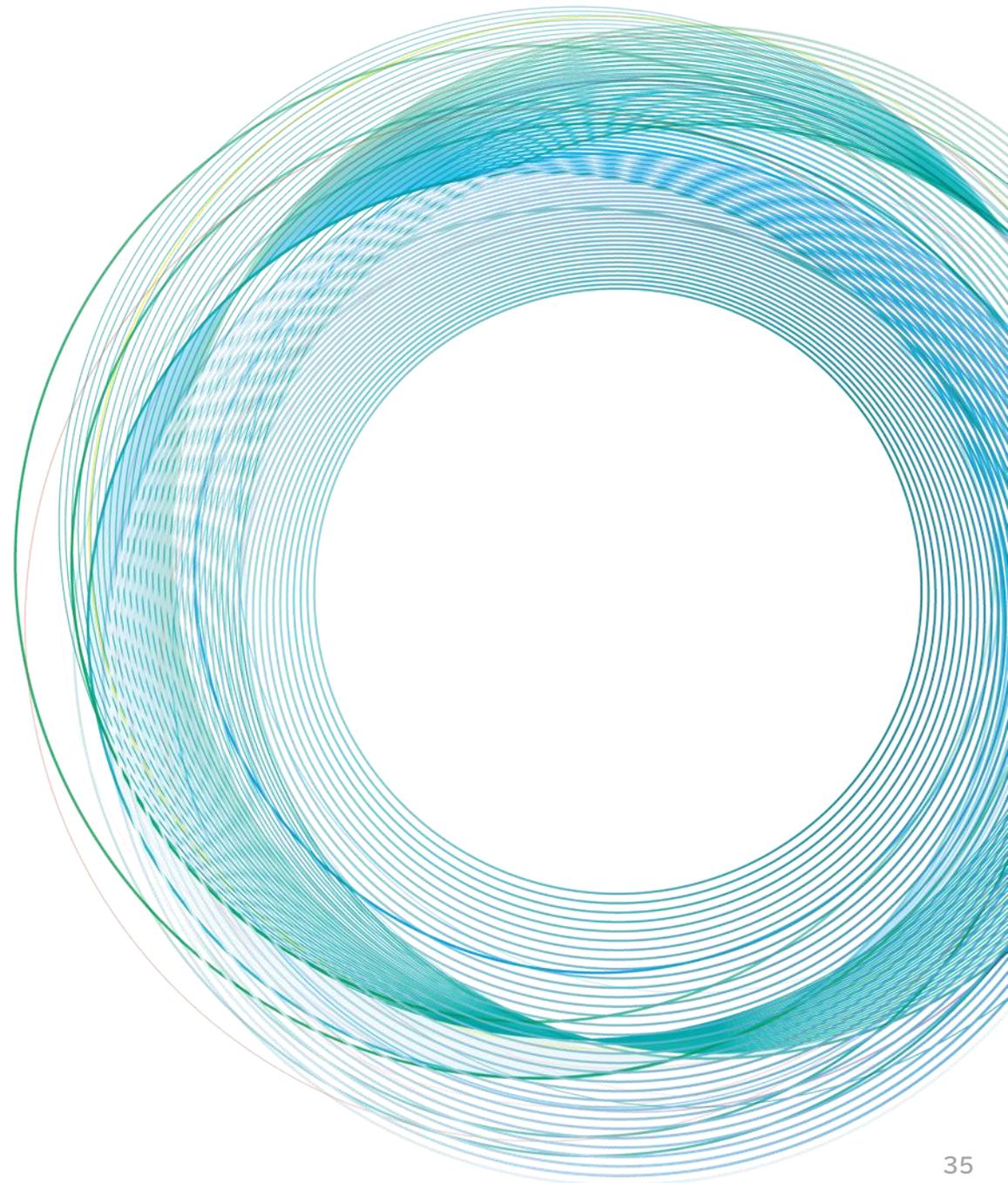
ROEの年次推移と株主資本コスト



※ 外部環境変化の影響を受けやすい当社の事業特性を鑑み、ROEは一定期を通算して評価

# 中期計画2027

## セグメント別戦略



VISION

資源循環における革新的な環境リーディングカンパニーとして、  
グローバルで質の高いソリューションを提供し、安心安全な未来の実現に貢献する。

◎ 経常利益(億円)



増減要因(2024年度→2027年度)

- + 自動車リサイクルでの処理拡大(プラリサイクル等)
- + 家電リサイクルでの熊本新工場立ち上げ
- + 東南アジア(タイ・シンガポール)における収益改善
- + 外部との協業やM&Aによる新規事業領域への進出
- △ 国内廃棄物処理におけるPCB処理量の減少

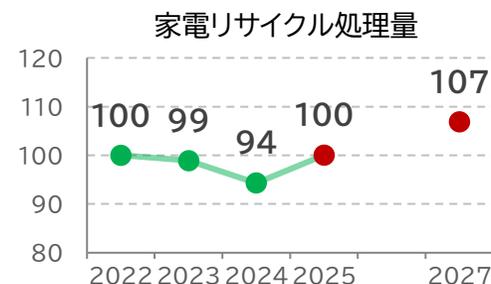
◎ 主要施策

- ・ 総合リサイクル拠点の設立(熊本新工場、栃木新用地の活用)
- ・ 使用済みリチウムイオン電池や太陽光パネルのリサイクル技術開発
- ・ 協業やM&Aによる新規事業領域への進出
- ・ ポストPCBとなる廃棄物の獲得
- ・ 東南アジアにおける収益性の高い廃棄物の処理推進
- ・ インドネシアでの後継処分場新設の設計・建設推進

◎ 投資計画(3年間累計)



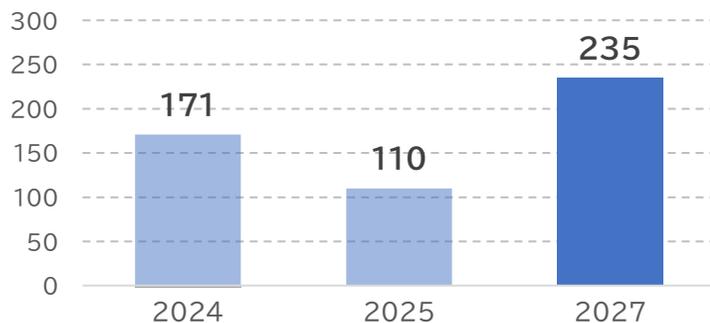
◎ 数量動向



VISION

製錬・リサイクル複合コンビナート機能の質的強靱化を進め、  
サステナブルな製錬事業モデルを実現する。

◎ 経常利益(億円)



増減要因(2024年度→2027年度)

- + コンビナート原料・リサイクル原料の増処理
- + 使用済み排ガス浄化触媒の増集荷・増処理
- + 秋田製錬の残渣在庫の増処理による増販
- + 電気代の値下がり
- + 海外亜鉛鉱山からの収益の増加

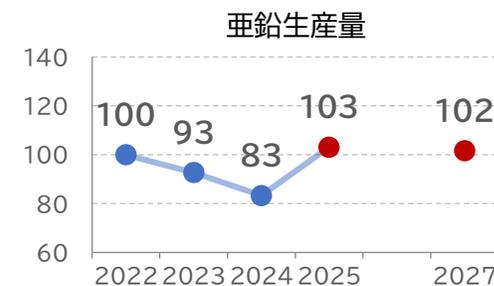
◎ 主要施策

- ・ コンビナート機能を生かした高付加価値原料の処理とリサイクル金属の増産
- ・ 亜鉛リサイクル原料比率の向上
- ・ 使用済み排ガス浄化触媒の増集荷・増処理
- ・ 海外亜鉛鉱山(ティサパ、ロス・ガトス)の安定操業
- ・ 製錬・リサイクル複合コンビナートの大規模改修・再構築

◎ 投資計画(3年間累計)



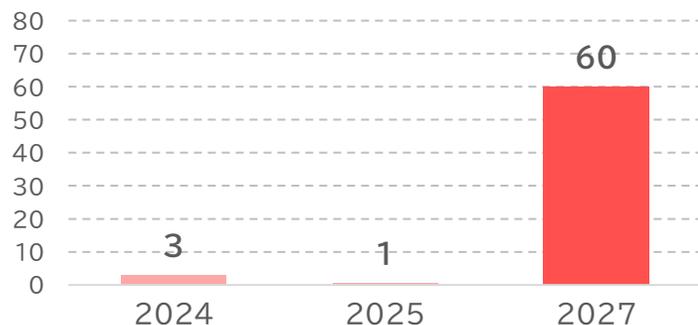
◎ 数量動向



VISION

収益性の高い分野で多数のニッチ・トップ製品をもつ、  
世界トップクラスの素材メーカーになる。

◎ 経常利益(億円)



増減要因(2024年度→2027年度)

- + 近赤外LED・PDでの大型案件の獲得・シェアアップ
- + 銀粉の技術開発によるシェアの巻き返し
- + MLCC向け導電性アトマイズ粉の拡販
- + 既存製品の販売価格改定による収支改善

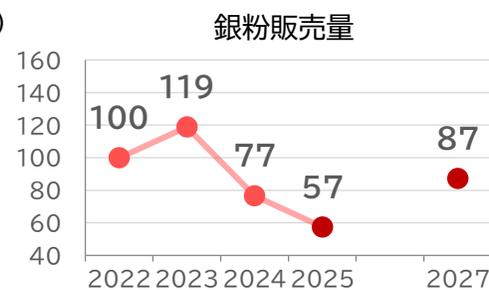
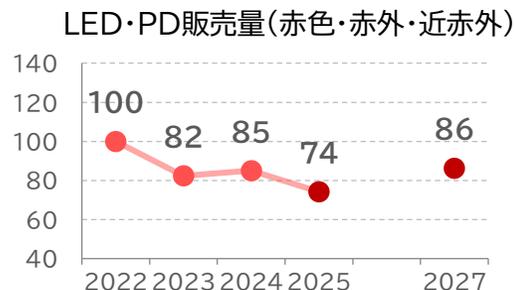
◎ 主要施策

- ・ センサ向け高性能LED/PDの次世代案件獲得・量産移行
- ・ 太陽光パネル向け銀粉の差別化要素の磨き上げ
- ・ 次世代パネル向け新規導電粉の開発・上市
- ・ 燃料電池材料の拡販
- ・ MLCC向け導電性アトマイズ粉の拡販

◎ 投資計画(3年間累計)



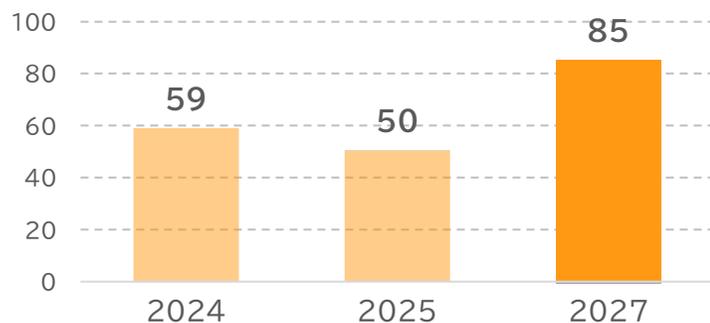
◎ 数量動向



## VISION

顧客密着で期待以上のサービス・製品を提供するとともに、  
社会的意義のある新たな価値創造に挑戦しつづける。

### ◎ 経常利益(億円)



#### 増減要因(2024年度→2027年度)

- + 自動車向け高付加価値伸銅品の拡販、価格改定
- + データサーバ向けなどの伸銅品の拡販
- + アジアにおける銅合金の販売量の拡大
- + xEV向け貴金属めっきの拡販
- + パワーモジュール用金属-セラミックス基板の拡販

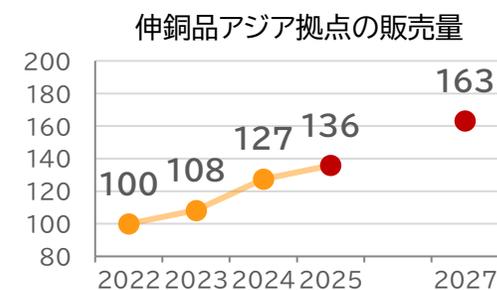
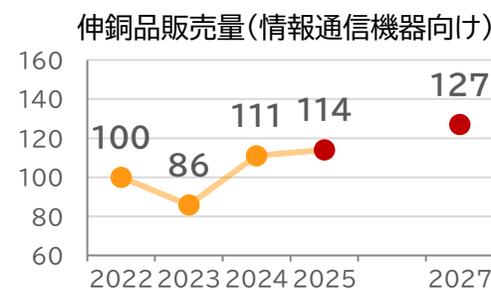
### ◎ 主要施策

- ・ 製品ポートフォリオの最適化による高付加価値品へのシフト
- ・ データサーバ向けなど伸銅品の新規用途の開拓
- ・ アジアにおける銅合金の販売量の拡大
- ・ xEV向け高圧端子用めっきなど新規めっき需要の取り込み
- ・ パワーモジュール用金属-セラミックス基板の生産能力増強

### ◎ 投資計画(3年間累計)



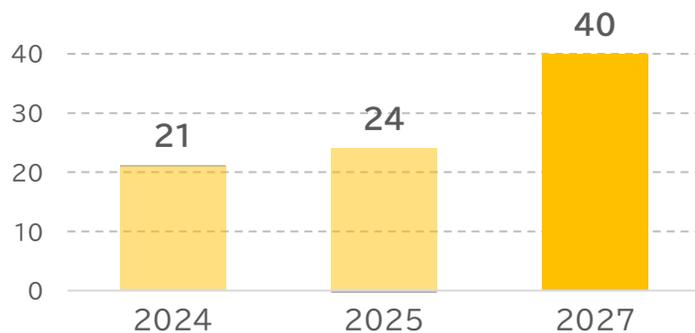
### ◎ 数量動向



VISION

熱処理の絶対的な存在になり、グローバルに変化する市場で勝ち残る。  
ソフト・ハードを持つ強みを生かし、カーボンニュートラルの社会実現に貢献する。

◎ 経常利益(億円)



増減要因(2024年度→2027年度)

- + 顧客の外製転換による熱処理加工の受注拡大
- + Z-TKM、V-TKMの拡販
- + 新規分野・顧客からの受注獲得
- + インド市場における設備販売・メンテナンスの拡大

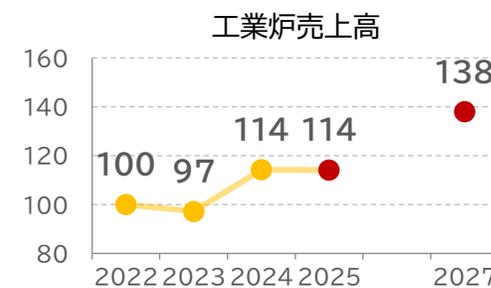
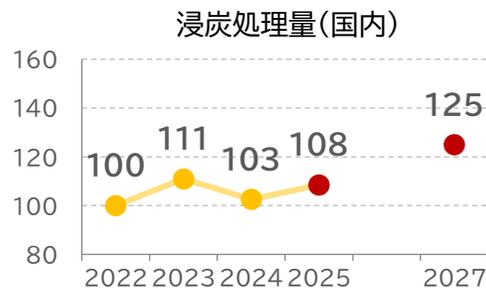
◎ 主要施策

- ・ 自社工場へのZ-TKMの導入拡大による脱炭素化の推進
- ・ 顧客の脱炭素化ニーズを捉えたZ-TKM、V-TKMの拡販
- ・ 非自動車系顧客(国内)、非日系顧客(海外)との取引拡大に向けたグローバル営業体制の構築
- ・ 設備オペレーションの無人化を目指し、省人化・自動化投資を加速

◎ 投資計画(3年間累計)



◎ 数量動向



◎ 感応度 営業利益 2025年度

(単位:億円)

	前提条件	変動	感応度
為替	142.0 円/\$	±1 円/\$	4.9
銅	9,000 \$/t	±100 \$/t	0.3
亜鉛	2,600 \$/t	±100 \$/t	5.3

為替感応度の内訳は、製錬事業4.2億円、電子材料事業0.7億円です。

◎ 為替、金属価格

	中期計画2024 (実績)				中期計画2027		
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
為替(円/\$)	112.4	135.5	144.6	152.6	142.0	142.0	142.0
銅(\$/t)	9,691	8,551	8,362	9,370	9,000	9,000	9,000
亜鉛(\$/t)	3,254	3,332	2,479	2,874	2,600	2,600	2,600

中期計画2027期間の「DOWAグループが解決に貢献すべき社会課題(マテリアリティ)」を設定。  
2024年度までの活動実績や各項目の重要性を踏まえて、新たに2テーマを追加。

中期計画2027のマテリアリティ	基本指針
資源循環型社会の形成	・天然資源の有効活用や各種リサイクルの拡充などにより、持続可能な資源循環型社会の形成に寄与し続ける
社会リスク・環境リスクを低減する 製品・サービスの拡充	・気候変動や廃棄物の増加などに代表される様々な社会リスク・環境リスクを低減する製品・サービスを絶え間なく顧客に提供する
環境保全	・DOWAグループの全拠点の操業に関わる環境負荷を低減する
労働安全衛生の確保	・事故・災害の発生抑制などにより労働環境を改善し、DOWAグループで働く全ての人に安心を提供する
人的資本の強化 (組織力の強化から改称)	・多様な人材の活躍推進、人材育成の強化、多様な働き方への対応などにより、DOWAグループ全体の人材・組織といった人的資本を強化する
人権の尊重 ※新規追加	・人権リスクの評価、人権教育の推進、救済措置の整備によりDOWAグループの企業活動に関係するすべての人々の人権を守る
コーポレート・ガバナンスの強化	・高い水準のコーポレート・ガバナンスを構築し、維持・向上を図る
リスクマネジメントの推進	・DOWAグループにとってのリスクを把握し、適時・適切な対策を講じる
品質保証の強化 ※新規追加	・品質保証体制の整備、分析・評価のデジタル化を推進し、不正が生じない仕組みを整え、製品の品質保証を強化する
気候変動対応	・CO <sub>2</sub> を始めとする温室効果ガス(GHG)の排出削減と、社会の気候変動対策に貢献する製品・サービスの拡充を推進する
データ利活用の推進(DX)	・ビックデータやデジタル技術を活用し、組織および働き方を変革する

資源がめぐる真ん中に。

**DOWA**

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