



ARISAWA

INTEGRATED REPORT 2023

有沢製作所 統合報告書



経営理念

有沢製作所の歴史は1909年、バテンレースをつくることから始まりました。

そこで培った技術は、ガラス繊維(glass fiber)との出会いによって新たな展開を見せることになります。

斬新な特性を持つ素材が次々に誕生し、さらに技術革新を推進することにより、

「織る」「塗る」「形づくり」の一貫した製造ラインと独自の技術を築き上げ、ユーザーニーズに応えてきました。

ここで誕生する製品は、パソコンやスマートフォンなどに組み込まれる電子材料、航空機用パネルなどの産業用構造材料、

電気絶縁材料、またディスプレイ材料として、さまざまな産業の発展に貢献しています。

これからも、新製品の開発に積極的に取り組みながら、

有沢製作所はグループ全社を挙げて「未来」への挑戦を続けていきます。

CIC

「創造 Create」「革新 Innovate」「挑戦 Challenge」

昨日より今日、今日より明日

～ 一歩ずつ前に進み、より良い未来をつくり上げよう ～

編集方針

有沢製作所グループは、2005年度の環境報告書発行から現在まで、事業を通じての社会貢献への取り組みを「中期経営計画」や「気候変動に関する取り組み」(TCFD提言の枠組みに基づく開示)に記し、ステークホルダーの皆様へ報告してきました。本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、有沢製作所の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることにより、新たな対話の機会を提供することを目的として発行します。

対象範囲

株式会社有沢製作所および国内外のグループ会社・関連会社を対象とし、文中の「有沢製作所」や「当社」は株式会社有沢製作所を、「当社グループ」はグループ全体を示しています。

対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日ですが、必要に応じて一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。

その他参考情報

本報告書に出てくる当社グループの製品名などの専門用語については、当社ホームページ(技術・製品情報/技術用語集)をご参照ください。

有沢製作所について

経営理念	1
各種方針	3
グローバル事業展開	4
社長メッセージ	5

価値創造

価値創造の軌跡	11
価値創造プロセス	13
価値創造を支える経営資本	15
価値創造の源泉(ビジネスモデル)	17
価値創造への新たな取り組み	18

経営方針

サステナビリティ・マネジメント	19
中期経営計画	21
事業内容 / 各セグメントの概要	23
- 電子材料セグメント	25
- 産業用構造材料・電気絶縁材料セグメント	27
- ディ스플레이材料セグメント	29
財務戦略	31

サステナビリティ

E 環境マネジメント	33
E 気候変動への対応	35
E 循環型経済の推進	37
S 人材マネジメント	39
S 労働安全衛生	41
S サプライチェーン・マネジメント	42
S 品質向上に向けた取り組み	43
G コーポレートガバナンス	45
G 取締役会	47
G 役員一覧	51

会社概況

会社概要	53
株式状況	54

有沢製作所について

各種方針

経営方針

「創造 Create」「革新 Innovate」「挑戦 Challenge」を基本とし、

- I. 新たな価値を創造し、顧客満足度を高める。
- II. 顧客要求を発掘し、独創的な技術で新事業を創出する。
- III. 品質と生産性を向上させ、企業体質を強化する。
- IV. 社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現する。

私たちの行動指針

1. 他人と自分を比べるのではなく、昨日の自分と今日の自分を比べる。
2. モノづくりのプロとして、強い意志と謙虚な心を持って、未来に誇れる仕事をする。
3. できない理由を探すのではなく、挑戦への一歩を踏み出す。
4. 安全を最優先し、ゼロ災に向けて自分の役割と責任を果たす。

ESG方針

当社は事業活動全般において、環境、社会、ガバナンスに関するさまざまな課題に積極的に取り組み、持続的な成長の実現を目指します。

CSR調達方針

当社は、法令および社内規定を順守し、取引先の皆様との相互理解と信頼を基に資材調達を進めます。

環境方針

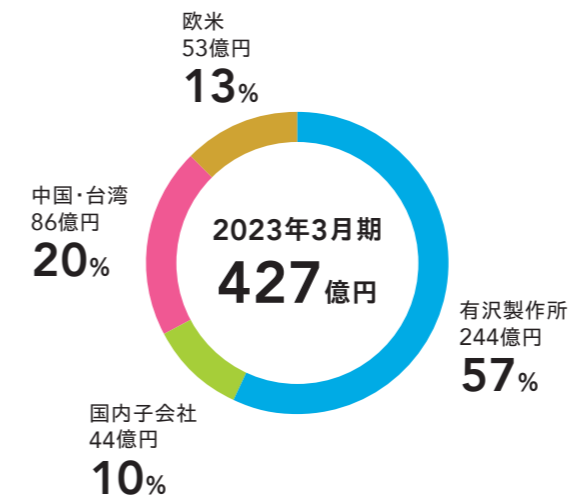
当社は、電子材料、産業用構造材料、電気絶縁材料およびディスプレイ材料の開発・設計から製造に至るまでの事業活動全般において、環境に与える負荷の低減に努め、環境保全を推進するとともに社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な成長の実現を目指します。

品質方針

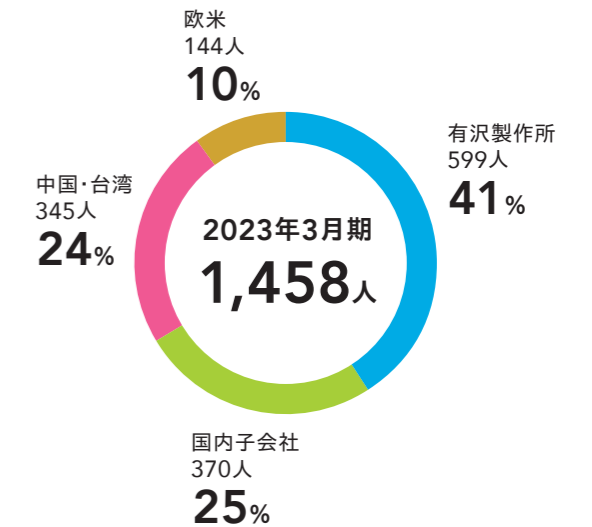
顧客の目線に立ち、顧客の信頼とニーズに応える品質の製品を提供します。

グローバル事業展開 (2023年3月31日現在)

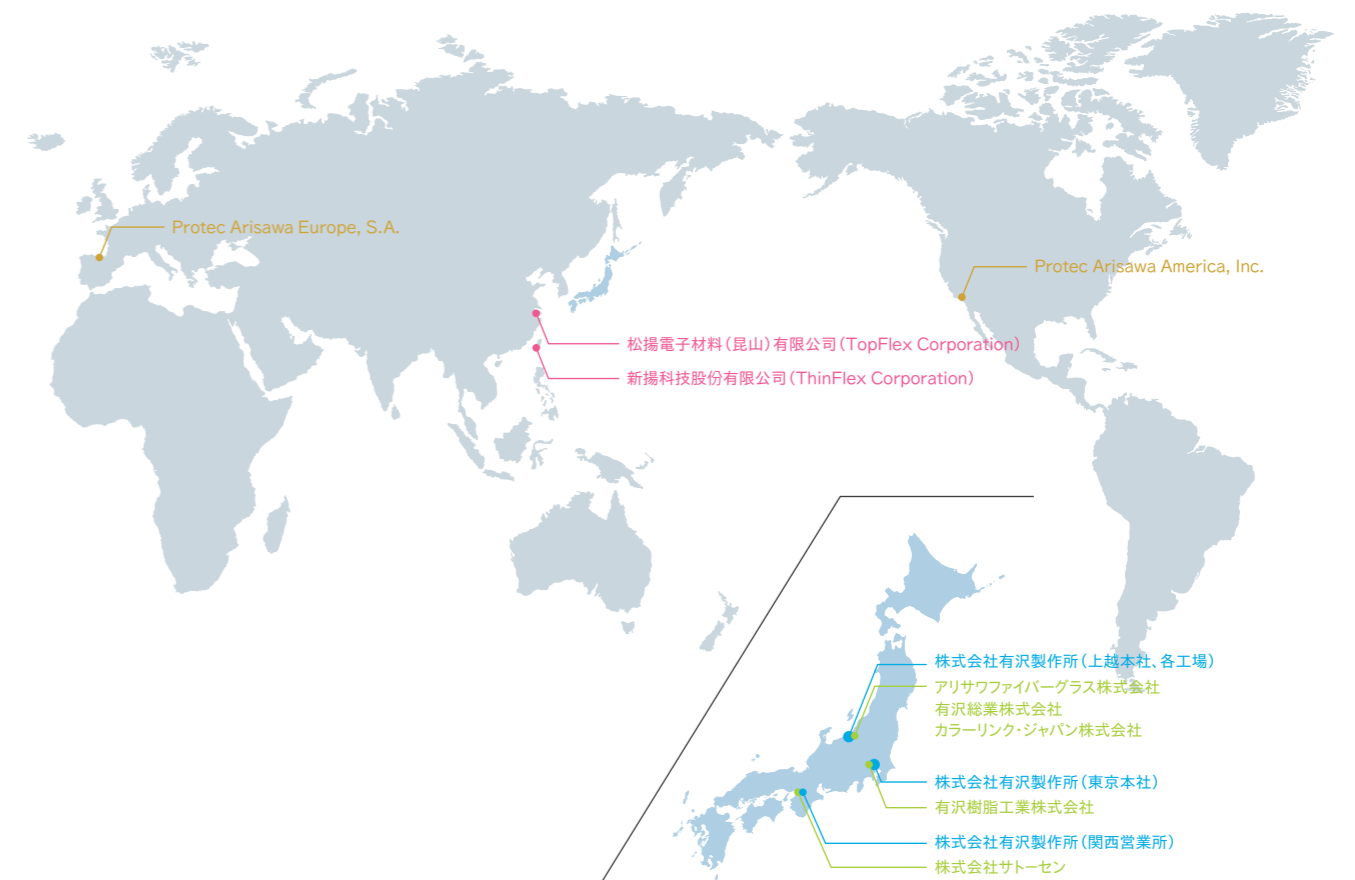
売上高



従業員数



拠点紹介



有沢製作所について

社長メッセージ

創業以来の知識と技術を継承し 次世紀に向け進化し続ける企業として

代表取締役社長 有沢 悠太

統合報告書の創刊にあたり

有沢製作所の歴史は1909年にバテンレースをつくるところから始まり、そこで培った技術はガラス繊維(glass fiber)との出会いで新たな展開を見せることとなりました。以来、顧客の皆様の期待に応えつつ、夢を現実にするための研究開発と技術革新を進め、新製品を次々に誕生させてきました。

当社の中核にある技術は「織る」「塗る」「形づくる」であり、それらの製造、配合、加工技術を徹底追及しています。台湾、中国、欧州、米国にも製造拠点をもち、さまざまな技術を各事業拠点で展開し、世界規模の顧客ニーズに対応しています。

この度、当社では初めての取り組みとして、統合報告書を定期的に発行することになりました。この創刊号では当社の企業文化の源泉や長期的目標を紹介し、社会貢献と企業価値の持続的な拡大に向けた当社グループの取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えします。

有沢製作所発展の原動力

当社は創業当初から、顧客の皆様意見に耳を傾け、少しでも皆様の期待値を上回ることはできないかと試行錯誤し、製品とサービスを提供してきました。寄せられた期待を少しでも上回り、顧客の皆様「驚きと喜び」を粘り強く提供し続けることが当社の仕事だと考えています。

当社には創業以来の知識と技術があり、それらを試行錯誤しながら統合し、サービスとして提供しています。その多くは経験や勘など、簡単には言語化できない「暗黙知」のようなものですが、すべての知識と技術を系統立てて整理し、製造条件などを定めたマニュアルを作成しています。こうして蓄積された「形式知」を関係部署全体で共有することにより、部員の誰もが適切に職務を遂行できる就労環境を整えています。

製造・開発という仕事には忍耐が必要です。顧客の皆様要望に応えるために地道な実験を続けています。期待される製品を開発していくには、さまざまな可能性を探っていかなければなりませんが、その中で思いもよらぬ成果が副産物として出てくることがあります。それらは「誘導される偶発」と言えるでしょう。100年を超えて当社が存続発展することができたのは、「暗黙知」と「誘導される偶発」を大切にしてきたからだと思えます。



有沢製作所について

社長メッセージ

独自技術を磨き続ける人材・企業風土

私が有沢製作所の代表取締役役に就任してから10年の節目を迎え、「継承と進化」をテーマとして経営にあたってきました。当社が発展し続ける企業であるために、日ごろから社員の皆さんにお願いしていることがあります。

まず、仕事をする上では失敗を恐れることなく、絶えず積極的に挑戦して欲しいということです。失敗に終わった場合にはその原因や理由を精査し、そこで学んだことを次の機会に活かして欲しいと思っています。

そして、歩みを止めないということです。当社には「昨日より今日、今日より明日」という、私たちが大切にしている価値観があります。これは、他人と自分を比べるのではなく、昨日の自分よりも今日の自分は、また今日の自分よりも明日の自分は、一歩でも半歩でも進歩し、進化するのだと考えて毎日を送って欲しいということです。そのためには、トライ・アンド・エラーで挑戦し続け、失敗から学ぶことが重要です。この失敗を許容できる企業風土を大切にすること

で、当社の経営方針であるCIC（「創造 Create」「革新 Innovate」「挑戦 Challenge」）が実現されると考えています。

流れが止まった川の水がやがてよどむように、会社も現状に満足して歩みを止めたとたんに停滞し、衰退していきます。一人ひとりの歩みは、たとえ一歩だとしても、その力が集まれば、会社全体では大きな推進力となります。

社員全員が「昨日より今日、今日より明日」の精神を持って切磋琢磨し、前に進んでいけば、会社は次の100年を目指して進化し、発展し続けると考えています。

新たな需要をつかみ取る

当社を取り巻く社会環境については、新型コロナウイルス感染症による行動制限の緩和などにより経済活動が正常化されつつありますが、ウクライナ情勢の長期化や円安によるエネルギー費や原材料価格の高止まり、世界的なインフレによる物価上昇、さらに中国



市場での需要減少などで、先行き不透明な状況が続いています。

特に、当社グループの主力事業分野である電子材料においては、巣ごもり需要の反動もあって2022年度後半からパソコンやスマートフォンなどの需要低迷が続いています。一方、コロナ禍による航空機産業の落ち込みは底を打ち、内装用ハニカムパネルへの需要は回復し始めています。

電子材料分野では、スマートフォンが大画面化して薄くなり、バッテリーの進歩により長時間使えるようになるなど、機能が向上されてきました。これからは、より高速な通信、IoT（モノのインターネット）のほか、非接触で操作できるような端末など、さまざまな展開が予想されます。その需要に対応するため、他社に先駆けるハイグレード製品の開発に力を入れていきます。

また、世界市場の動向を中長期的に見ると、需要は確実に増加すると想定しています。今後は、製品モデルのライフサイクルが短い情報デバイス分野だけでなく、EVをはじめとする次世代モビリティ分野でも存在感を高めることで、長期的かつ安定的な成長につなげていきます。次世代モビリティへの進出においても、入手した情報を材料開発に活かすプロセスは同一であり、当社の経験・知見が活かせるものと信じています。ただし、情報デバイス分野以上に耐久性や信頼性が求められることから、ビジネスパートナーの皆様との協働を強化し、色々と教えていただきながら参入していこうと考えています。

航空機向け材料は、次世代機での材料認定を目指して開発に取り組んでいます。厳しい安全基準に適合し、さらに軽くて強い材料を開発して提案できるようにするとともに、大型機だけでなく、中小型機メーカーにも働きかけていきたいと思っています。

現在も好調に推移している水処理などのライフサイエンス分野

でも、当社の技術を活かすことができる市場を開拓し、さらに拡大を図ります。

環境問題も重要と捉え、再生可能エネルギー、新エネルギー分野向けの取り組みや省エネ、省資源に関わる製品の比率を増やしていきます。また、既に公表した2030年カーボンニュートラル（当社のScope 1、2について）の達成に向け、グリーンエネルギーの調達、設備の省エネ化や太陽光発電（オンサイトPPA）の利用を進めていきます。

既存システムの更新や変更などの節目は、ビジネスチャンスの時と捉えています。既存製品のブラッシュアップのほか、顧客の皆様からの新たな要望にすぐに応えられるよう、また増加が期待される需要を前もって把握するなど、日ごろから新しい種をまいておかなければなりません。研究開発チームには、「勤務時間の15%を好きなことの研究に充てて良い」と伝えています。自由に研究してもらうことで社員の知的好奇心を刺激し、イノベーションにつながることを期待しています。例えば、提出された50のアイデアのうち、一つでも良いものがあれば十分だと考えています。

また、成長の手段の一つとしてM&Aがあります。継続的にM&Aを行うことで新しい技術・製品のラインナップを強化し、グループとしての持続的な成長を果たすことが目的となります。この判断基準としては、「当社事業の強みとのシナジー効果」を最重視しており、短期的な利益ではなく長期的な企業価値の向上に寄与するか否かの判断が重要です。当社グループに加わったThinFlexやProtecは確実にシナジー効果を発揮し、当社グループの成長を支える存在になっており、成功事例として自負しています。

有沢製作所について

社長メッセージ

次の100年を目指して

当社はこれまで、多くの取引先や株主の皆様、地域社会の皆様など、さまざまな関係者の皆様の支援や諸先輩方の尽力により、その時代が求める材料を開発・供給し、社会への貢献を果たしてきました。その結果、会社の規模は大きくなり、今やグループ全体で従業員1,400名を超えるプライム市場上場企業へと発展してきました。これもひとえに多くの関係者の皆様のお陰です。改めて、深く感謝申し上げます。

当社を取り巻く環境は、決して順風満帆だったわけではありません。当社の経営陣と社員は、真面目さ、誠実さ、愚直さ、忍耐強さに加えて、高い挑戦意欲を持っています。この経営陣、社員と各ステークホルダーとの強固な信頼関係があったからこそ、さまざまな危機を乗り越え、ここまで存続してこられたと言えます。技術立脚型企業である当社は、過去から磨き上げてきた「織る」「塗る」「形づくる」の独自技術をコアコンピタンスとしていますが、競合社の多い電子製品・産業用構造材の製造バリューチェーンの中で、納品先からは試作の、材料メーカーのパートナーからは開発の要望や新規材料の提案を第一に頂ける関係性は、何ものにも代え難い宝物です。この良好なビジネスサイクルを回し続けるために、苦しい時でも研究開発と人的資本への投資を緩めることなく継続していくことが重要だと考えています。

研究開発と共に重要な人的資本投資にあたっては、社員の向上心をサポートする仕組みや機会を提供していきます。社員の皆さんの好奇心を受け止め、最大限に能力を発揮していただけるように働きやすい職場環境を整備し、社内コミュニケーションの活性化を図るなど、エンゲージメントを向上させることが大切だと考えています。これまでの「良かったところ」を大切にしつつ、積極的に経験者を採用し、女性にもさらに活躍してもらうことなどで、職場全体を活性化していきます。

私たちは単に「製品」を売るのではなく、「信頼性」も売っているという自負があります。「信頼性」を売るということは、顧客の皆様「製品」と共に「安心」を送り届けるということです。その「安心」とは、お約束した性能（仕様）を継続的に提供すること。次に、顧客の皆様が必要とされるときに、必要な数量を安定的に供給することに尽きます。とても単純ですが、このような基本的であたり前のことを実直に続けることによって、「製品」と「信頼性」が表裏一体となり、結果として「安心」をお届けすることができると考えます。それが「有沢製作所」ブランドであると、私は信じています。私は社員の皆さんと共に、顧客の皆様信頼され続けることで、継続的に注文を頂



き、高品質の製品を提供していきたいと考えています。

最後に、ガバナンスについては、取締役会メンバーの過半数を独立社外取締役が占めるなど、モニタリング機能を強化してきました。指名・報酬諮問委員会も6名中5名が独立社外取締役で構成されており、委員長も独立社外取締役の方にお願いしています。さらに、公開しているスキルマトリックスに示されているように、経営陣に足りないスキルを補完できる人材に加わっていただいています。スキルマトリックスを活用し始めたことにより、「金融市場の知見」という面での課題が見え、3年かけてリクルートをした結果、今年度からその分野に精通した新任取締役が参画することとなり、早速、有益な意見を提示していただいています。これらの取り組みを推進することによって、緊張感のある経営ができていると考えます。

私たちの進む道は決して平坦ではないと思います。私たちの製品が先端技術の土台となり、より良い未来づくりに寄与していかなければなりません。当社の「社会の公器」としての企業活動を次の100年へと永続的に発展させるため、さらなる高みを目指し、一層努力していく所存です。

リブランディングに寄せて

当社は2023年4月1日、コーポレートロゴを刷新しました。（16ページ、ブランドの刷新を参照）

①「変えてはいけないもの」と「変えていくべきもの」

以前、有沢のブランドとは何かについて考えてみる機会がありました。例えば「真面目」とか「実直」とか色々出てくると思いますが、十人十色、百人百様で、それぞれが違う印象を持っているのではないのでしょうか。私も一言で有沢製作所を表現せよと問われたら、しばらく考えあぐねてしまいます。そこで、有沢の次の100年を担う若い人たちの感性や知力を借りながら、社内でもよく考えてみる

ためにリブランディングのプロジェクトを立ち上げました。

今年、当社は創業から114年目を迎えましたが、過去には5年連続での営業赤字（単体）を経験したこともあります。しかし、そのような危機的状況を乗り越え、活力に満ちた企業活動を展開しています。それを可能にしてきた要因としては、私たちの諸先輩方が粘り強く築き上げてきた社風、独自の技術、高品質の製品などが挙げられますが、その根底にはCIC（「創造」「革新」「挑戦」）という当社のDNAのようなものがあると考えます。100年を超える当社の歴史を支えてきたこのDNAを、次の世代にもしっかりと引き継いでいかなければいけません。

社会は絶えず変化していきます。それに応じて私たちも変わっていかなければいけません。ブランドの再構築にあたっては、「変えてはならないところ」と、「変えなければいけないところ」を整理してみました。結論として、長く受け継がれてきたCIC精神を堅持しつつ、ブランド戦略を展開する際の表現方法を変えていくことにしました。コーポレートロゴの刷新は一つのきっかけであり、遠からず当社のブランドを確立し、広く浸透させることになると期待しています。

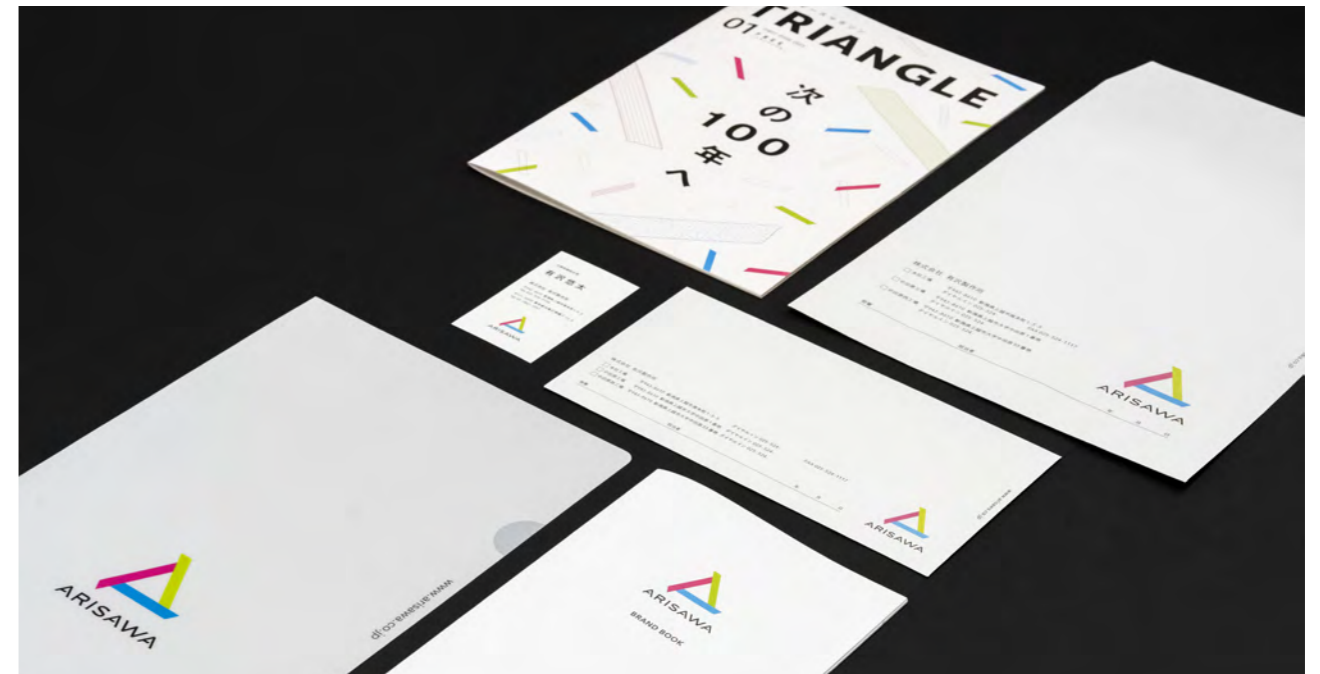
②「ピース」に込められた意味

私たちの諸先輩方は何を創ってきたのだらうと考えたとき、顧客の皆様にとっての価値を創造してきたのだと気付きました。技術部

門が新しい価値を創造し、製造部門が価値を形にし、そして営業部門がその価値を顧客の皆様提供することを100年以上、粘り強く続けてきたのです。その伝統を次の世代に引き継ぐための新しい表現をプロジェクトチームの皆さんに考えてもらいました。それが「未来のピース、ここに芽吹く」です。

個性的なピース（素材や部品）がここで生まれ育ち、より良い未来を支えるハイテク製品へと形を成していくことをイメージしています。また、私たちはものづくりの第一走者として大きな責任を背負い、絶え間ない技術の進歩に寄与していくという意思も込められています。

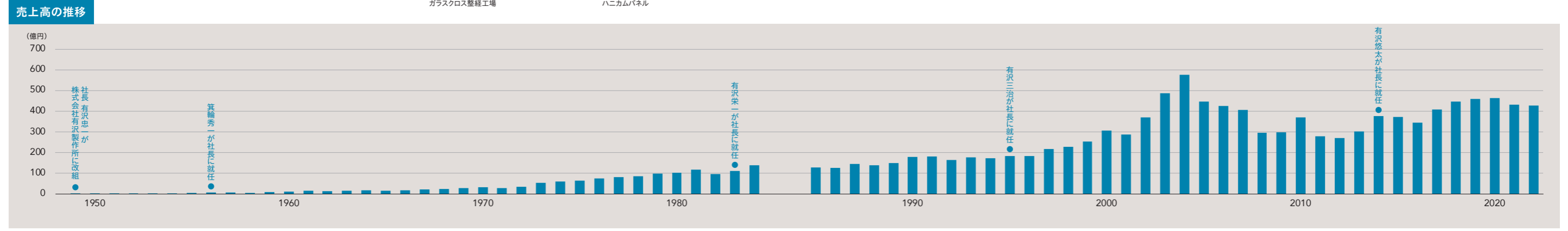
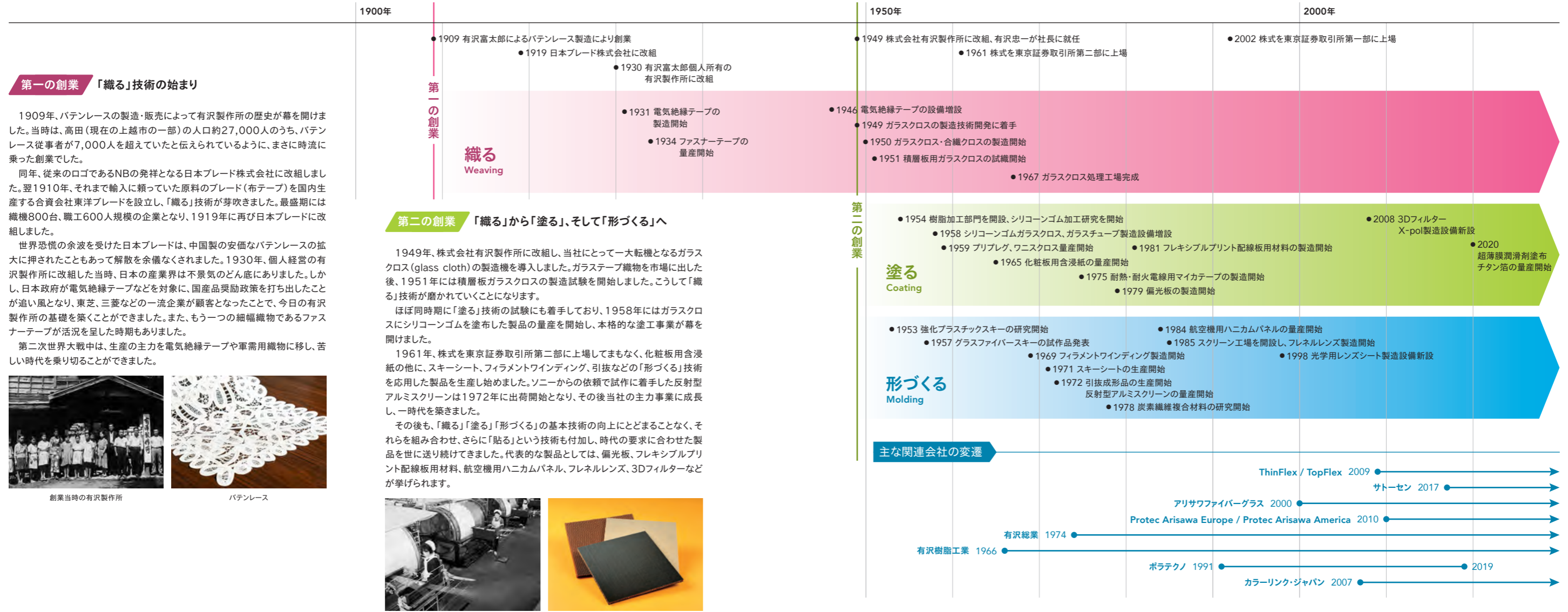
今回のロゴ変更は、リブランディングの始まりでしかありません。ロゴはツールで、ブランドを再構築するための一つのピースです。新たなブランドの浸透を図っていくことは容易ではありません。大事なのは、私たちの日々の仕事の人々の暮らしをより良くしていくことです。航空機内装、スマートフォン、タブレットなど、最終製品の形態はさまざま、私たちが製作するピースがその中に組み込まれています。私たちの製品は利用者の目に触れることは少ないけれど、「縁の下の力持ち」のように、根幹をなす仕事を担っているのが私たちだと、家族や地域の人たちに胸を張って言えるようにすることも、リブランディング・プロジェクトが掲げる目的の一つです。



価値創造

価値創造の軌跡

「織る」「塗る」「形づくる」の独自技術を磨き続け、114年間にわたり社会に貢献してきました。



価値創造

価値創造プロセス

およそ100年前、一本のブレードづくりから始まった有沢製作所は、ガラス繊維 (glass fiber) やいろいろな新素材を用いた製品開発と、時代の求めに応じて技術を革新し続けることで、さまざまなものづくりを支えてきました。有沢製作所は、ものづくりの始まりに携わる企業としての責任と誇りを胸に、次の100年へ向けて、よりしなやかに、積極果敢に前進することで、世界中のものづくりを、より良い方向に変えていきます。

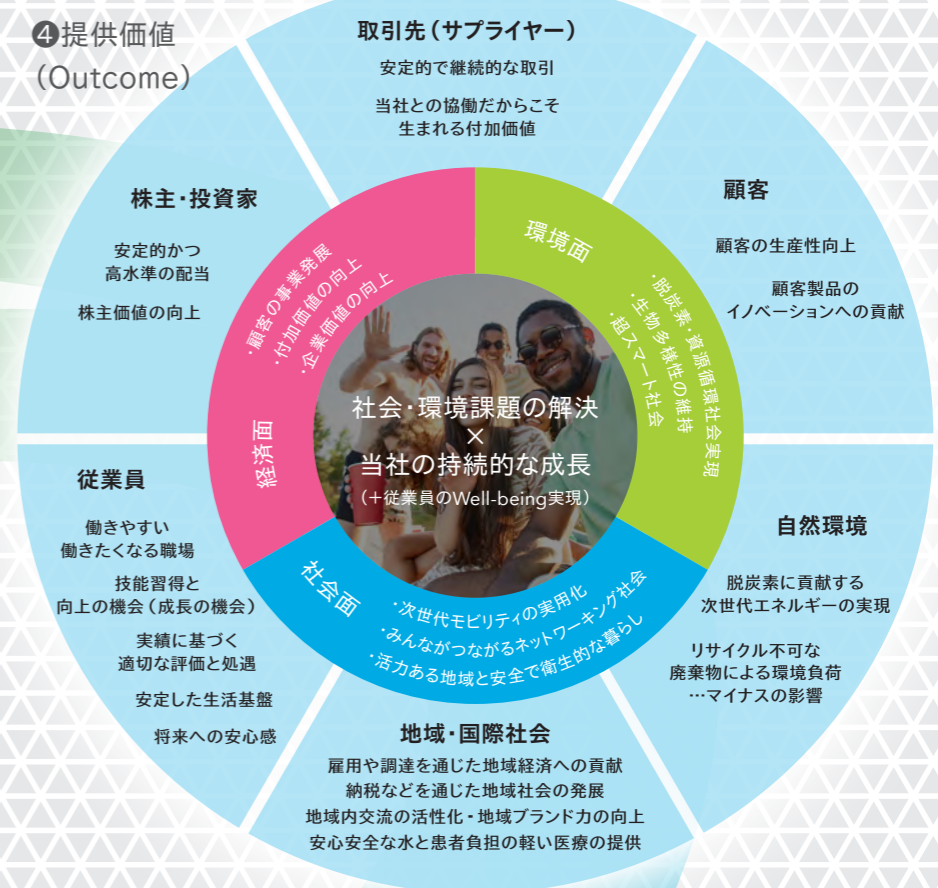
現在、当社グループの主要製品セグメントには電子材料、産業用構造材料、電気絶縁材料、ディスプレイ材料があり、それらを支える価値創造活動により、人々の豊かな生活に寄与する製品とサービスを提供しています。事業を通じて「脱炭素社会への貢献」「多様な人材の育成と働きがいの向上」「循環型経済の推進」「ガバナンスの充実」の4つの課題に取り組み、持続的に成長できる強い企業となることで、社会価値と経済価値を創出します。

外部環境 (社会課題)

- ・気候変動 ・資源枯渇 ・生態系の崩壊 ・規制の強化
- ・価値観や生活様式の多様化 ・高齢化社会 ・サプライチェーンの分断
- ・人権課題の顕在化 ・労働環境の流動化 ・イノベーションの進展
- ・地政学 / サイバーリスクの顕在化

⑤ マテリアリティ ESG方針
P.19~20

- 循環型経済の推進 (脱炭素社会への貢献)
- ガバナンスの充実
- 多様な人材の育成と働き甲斐の向上



C I C

「創造 Create」「革新 Innovate」「挑戦 Challenge」

昨日より今日、今日より明日

① 経営資本 (Input)
P.15~16

- 製造資本**: 多品種少量から大量生産にまで対応できる製造・加工設備, グローバルな生産体制
- 財務資本**: 堅牢なバランスシート, 安定的なキャッシュフロー創出力
- 知的資本**: 「織る」「塗る」「形づくる」を基盤とする素材加工技術, 自社による制御システムおよび制御ノウハウ, 部門・製品横断的に継承される暗黙知
- 人的資本**: 連結総従業員数 1,458名, 挑戦意欲にあふれた粘り強い企業風土
- 自然資本**: エネルギー (原油換算) [2022年度 15,432KL], 化学素材・有機溶剤などの原材料 (購入分) [2022年度 9,009t]
- 社会・関係資本**: 実績に基づく顧客との信頼関係, 約1,000社にのぼる広範なサプライヤーとのネットワーク

② 競争優位性 (強み) とビジネスモデルの進化

「加工」を究めた「織る」「塗る」「形づくる」の一貫工程

- 関連メーカーグループに属さない独立性
- 「織る」「塗る」「形づくる」の一貫した加工工程で複合的な開発・製造を実現

スピーディーな対応を実現する集約型の体制

- 開発・製造機能が集約され、連携が早い
- 「織る」「塗る」「形づくる」の一貫工程で、各工程へのフィードバックが早い
- 経営トップによる素早い意思決定

環境変化への柔軟な対応力

競争優位性を活かした既存事業 + CIC精神に基づくイノベティブな新規事業

中期的なモデルの進化

- 能動的なニーズ発掘を通じた提案型ビジネスへの進化
- 脱炭素社会をけん引する業界トップランナーへの進化
- 「織る」「塗る」「形づくる」+「貼る」への進化
- 上越から世界へ、グローバルメーカーへの進化

③ 未来に寄与する製品群 (Output)

情報デバイス	次世代モビリティ	ライフサイエンス
 スマートフォン・タブレット 高速通信 IoT社会への貢献	 EV・FCV・自動運転支援 航空機軽量化 次世代輸送機器への貢献	 医療分野ディスプレイ 水処理・災害対策用構造材料 脱炭素新エネルギー 新たな環境変化への挑戦

3 3.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

6 6.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

7 7.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

9 9.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

11 11.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

12 12.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

13 13.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

15 15.1000名以上の従業員を擁するグローバル企業への進化

価値創造

価値創造を支える経営資本

当社は、成長の積み重ねを通じて築き上げてきた各資本を基盤に、競争優位性をさらに高めています。事業戦略のマネジメントとESG課題に対する積極的な取り組みを通じ、価値創造プロセスを進化させつつ、当社の企業価値を高めています。

財務資本

当社は、運転資金の他、成長のための設備投資、M&A、DX投資などを必要に応じて実行するため、安定的かつ機動的に運用し得る財務資本を有しています。主な資本の財源は、営業活動によるキャッシュフローに加え、金融機関からの借入の実施など機動的に進めています。

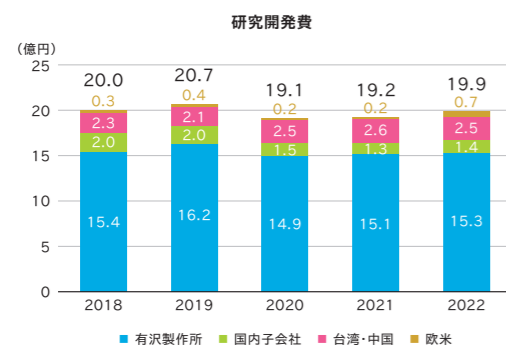
また、中期経営計画ではROIC 6%を目標として掲げ、収益力の強化と資本効率性の向上に取り組んでいます。具体的には、事業により良好なキャッシュフローを維持し、財務健全性を確保した上で新たな成長に向けた新規事業投資・研究開発投資などへ積極的に資金を配分しています。さらに、その成果をステークホルダーの皆様適切に還元していきます。

知的資本

創業以来、顧客の皆様の要望に応えるべく試行錯誤しながら、「織る」「塗る」「形づくる」さらに「貼る」という当社の中核を成す技術を磨いてきました。そして、それらの技術を高度に結合させ、機能を最適化する開発に携わった経験者が多数在籍しています。

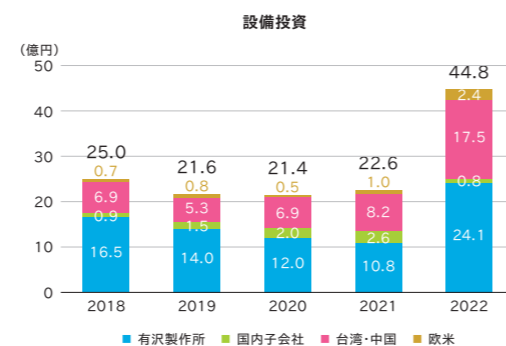
先輩から後輩へと引き継がれた経験を基盤とし、新たな発想を取り入れた研究開発活動により生み出された独自の技術は、顧客の皆様のビジネス発展に寄与する重要な財産と位置付けています。そして、顧客の皆様が求める製品と自社の製造プロセスの特徴を把握し、長年にわたり蓄積してきた中核技術を結集して最適設計を進めています。

研究に携わる社員には、勤務時間の15%を自分の好きな研究に充てて良いとする「15%カルチャー」を確立し、新製品開発に貢献した社員へのインセンティブの一つとなる「新製品開発賞」制度を設けています。今後も新製品・新事業が生まれる環境の整備に努めていきます。



製造資本

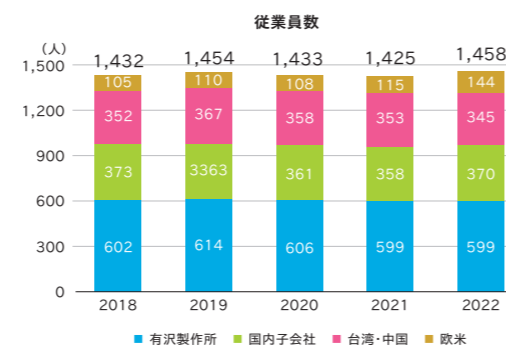
顧客の皆様のさまざまな要望に応えるため、少量多品種生産に対応できる設備を活用し、きめ細かな対応をしています。また、顧客の皆様の事業規模の拡大に対応できる中量から大量生産に対応した設備の保有と、前工程・後工程・検査工程の一貫した製造体制により、高度な品質管理と安定した供給を可能にしています。加えて、生産設備の制御システムを自社で開発することで、生産効率の改善とコストダウンを実現します。



人的資本

経営陣、社員が持つ伝統的な真面目さ、誠実さ、愚直さ、忍耐強さに加え、高い挑戦意欲が当社の100年を超える歴史を支えてきたと言えます。創業以来蓄積してきた知識と技術を一つ一つ試行錯誤しながら結合し、信頼性の高い製品を顧客の皆様提供してきました。

当社には、多様な製品に対応できる多能工、応用力のある熟練オペレーターや開発部門のスペシャリストが揃っており、長く勤続しています。「暗黙知」を「形式知」化していくことで、さらに強固な人的ネットワークを築き上げていきます。



社会資本

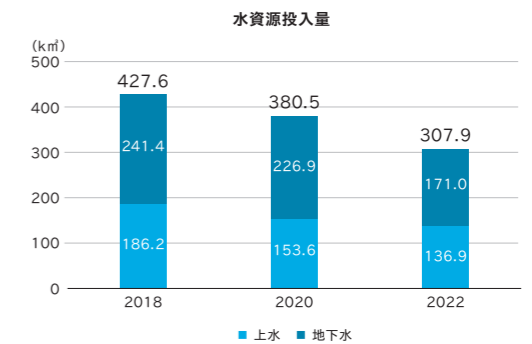
サプライヤーとの信頼関係に基づいて、各種業界の市況を把握し、リスク部材に対する先行手配などの対策を講じています。また、調達先の多様化を進め、安定したサプライチェーン構築に努めています。

部材品質と安定供給を確保しつつ、人権、労働、環境などに配慮したCSR調達を推進することにより、高品質で安定したものづくりが可能となります。信頼に基づくサプライヤーとの継続的な協力関係を大切にし、双方が持続的に成長できる調達活動を目指しています。

織物の技術しか持たなかった当社がFRP分野に進出する際、重電メーカーの皆様が技術指導を受けて誠実に試作に取り組み、要望に応じてきたように、取引先の皆様との実績に基づいた強い信頼関係があります。かつて、ある商社の方に「有沢さん、お宅は試作品のデパートですね」と言われたことがありました。検討・試作段階で「真っ先に声を掛けていただける」関係性を財産として大切にしていきます。

自然資本

製造工程において、再生可能エネルギーの導入やエネルギー使用効率の改善を進めるとともに、CO₂排出量・水資源使用量・廃棄物排出量などを削減していきます。



ブランドの刷新

2023年4月1日、有沢製作所はロゴマークを刷新するとともに、以下のブランドメッセージを公表しました。「未来のピース」を生み育て、当社特有の価値を創造していきます。

LOGO

Before (~2023.03)



NBは、旧社名の日本ブレードからのデザインロゴです。約100年という長い歴史を共に歩んできました。

After (2023.04~)



三角形はARISAWAの「A」を表現しています。その3辺は、有沢のコア技術である「織る」「塗る」「形づくる」を表し、3色は上越の「桜」「空と海」「山々や田畑」をイメージしています。3つの技術力を基盤に、上越の地だからこそ新たなものが生まれる、という想いを込めました。

CORPORATE MESSAGE

時代を変える大発明も、暮らしを支える製品も、素材や部品ひとつで、価値が大きく変わることがある。「つくる」の始まりにたずさわる責任は大きく、重い。ARISAWAはそのことを、誰よりもよく知っています。

私たちがつくるのは素材や部品など、目に触れることの少ない、さまざまなピース。でもそれらは、暮らしの中に確かに存在している。私たちの製品は、多彩な先端技術の土台となり、開発の足がかりとなり、絶え間ない技術の進歩を支えている。ARISAWAは、いわば未来を拓く、ものづくりの第一走者。

未来のピースがここで生まれ、形を成していく。

織る、塗る、形づくる。私たちは技術革新をさらに進め、人と地球に優しい社会の実現について、広く思いを巡らせる企業であろうと努めています。「つくる」の第一歩が進化すれば、ものづくりの世界を大きく変えることができる。

新潟県上越市高田。厳しくも美しい自然に恵まれたこの地で、ARISAWAは個性的なピースをつくり続けます。わくわくする未来に思いをはせて。

未来のピース ここに芽吹く

価値創造

価値創造の源泉 (ビジネスモデル)

社会課題と向き合いながら独自性のあるビジネスモデルを創造し、ステークホルダーの皆様にさまざまな価値を提供することで、持続可能な社会づくりと成長を目指します。

ビジネスモデルの進化に向けた取り組み

持続的な企業価値向上

さらなる企業価値の向上を目指し、事業ポートフォリオマネジメントを効果的に運用するため、ROICを指標として資本コストを意識した経営強化を図ります。また、経営の方向性が正しく理解され、ステークホルダーの皆様からの共感を得ることが重要であると考え、積極的な対話を重ねていきます。

価値創造に向けた競争力の強化

カーボンニュートラルの積極的な推進や、新たな成長市場をターゲットとする開発活動を推進することで、新たな価値創造を図り、競争力を強化していきます。

共創による新価値創造と新領域への挑戦

今後は、オープンイノベーションを通じて想いに共感し合うパートナーを増やし、共創による新価値創造に取り組んでいきます。また、新領域にビジネスを拡大することで提供価値を高め、さらなる企業価値の拡大を目指します。

人材戦略の推進

顧客の皆様や社会の期待を超える商品やサービスを提供し続けていくために、意欲ある従業員の成長を促し、支え、後押しする人材戦略を展開していきます。新たなARISAWAブランドの下で「生き生きと働く」ことができる環境を整えていくため、総合的な組織戦略も推進していきます。

品質の向上

APS(当社の生産管理システム)で培ったノウハウを活かし、今後は新領域も含めたサービスや品質の向上に努めていきます。

環境との共存共栄の推進

社会との長期的な共存共栄の実現に向けて、環境負荷に配慮した製品・技術開発を推進し、新たな価値創出に積極的に挑戦していきます。

ビジネスモデルの進化の方向

競争優位性のある既存事業領域での経験を活かして能動的なニーズ発掘を進め、提案型ビジネスの領域を拡げていきます。CIC精神に基づくイノベティブな提案と高品質なものづくりでニーズを開発し、新規事業の創出につなげます。

競争優位性を
活かした
既存事業



CIC精神に基づく
イノベティブな
新規事業

中長期的な
モデルの進化

- 能動的なニーズ発掘を通じた提案型ビジネスへの進化
- 脱炭素社会をけん引する業界トップランナーへの進化
- 「織る」「塗る」「形づくる」+「貼る」への進化
- 上越から世界へ、グローバルメーカーへの進化

価値創造への新たな取り組み

ARISAWA INNOVATES!

さあ、次の100年へ

次の100年を見据えたイノベーションセンター 2024年12月竣工予定

私たちのイノベーションセンターは、他企業や研究機関との技術を融合・共創することで、これまでにない新たな価値を生み出す「オープンイノベーションの拠点」となることを目指します。そのため、社内全体のコミュニケーションをもっと活発にする仕組みを設計に取り入れました。

例えば、技術部の執務フロアを、私たちが利用する食堂への動線上に配置。アイデアをすぐに共有できるように、実験室の隣にワークショップ・スペースを設けるなど。イメージしたのは「かまくら」のような、つながりのある大きな空間。部署や分野を隔てる垣根を取り払い、ひとつの空間を緩やかに共有することで、人と人、アイデアとアイデアが行き交う場をつくり出します。



イノベーションセンター(地上3階建て)外観イメージパース

経営方針

サステナビリティ・マネジメント

当社は、経営方針に「社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現する」と掲げ、社会・環境問題に対して積極的に取り組むことが、企業活動に必須の要件であると認識しています。具体的には、2030年までにカーボンニュートラル（Scope1、2について）を達成することをはじめとする各種KGIを設定し、それらを中期経営計画に掲げ、気候変動問題の解決・人的資本経営の推進・排出物の削減などについて取り組んでいます。

ESG方針	当社は事業活動全般において、環境、社会、ガバナンスに関するさまざまな課題に積極的に取り組み、持続的な成長の実現を目指します。
-------	--

ESG推進体制

気候変動問題に対する取り組みを主導するため、2021年12月にESG委員会を設置しました。委員長には取締役専務執行役員、構成員には各執行役員と各部門の部長が就き、活動を推進しています。ESG委員会は、サステナビリティを意識した経営の啓発・推進の他、気候変動への対応、脱炭素社会の実現、人権の尊重、労働環境への配慮、取引先との公正・適正な取引などのテーマに関し、年4回審議する体制をとっています。

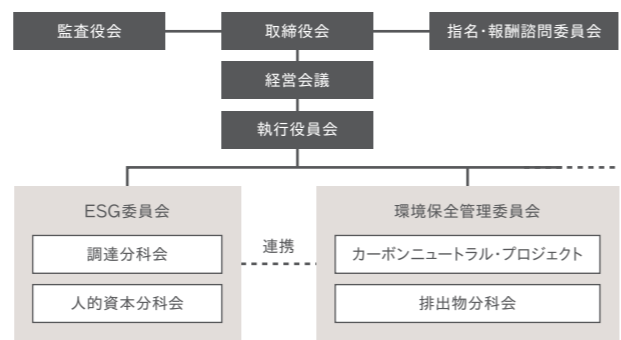
また、環境保全活動に関しては、ESG委員会と連携する環境保全管理委員会が、カーボンニュートラル・プロジェクトや排出分科会の進捗状況を監督し、継続的な改善を図っています。

調達分科会は、サプライチェーン・マネジメントの下、CSR調達方針を定め、サプライヤーと共にCSR活動を推進しています。

人的資本分科会は、人的資本経営が企業価値向上に資するとの考えの下、経営戦略と人材戦略の連動を目的として2023年3月に設置され、人材戦略策定などについて毎月協議を重ねています。

重要な審議事項ならびに活動状況などについては、各委員会から執行役員会、経営会議および取締役会に定期的に報告され、取

締役員において最終的な判断が下されます。また、取締役会においては、定期的な報告に基づいて、中期経営計画の進捗状況の確認と課題についての対策実施などを議論し、その結果を、経営戦略やリスク管理・評価に反映させる体制をとっています。このように、取締役会はESG関連の議案を審議し、目標設定や取り組みの進捗状況について監督する役割を担っています。



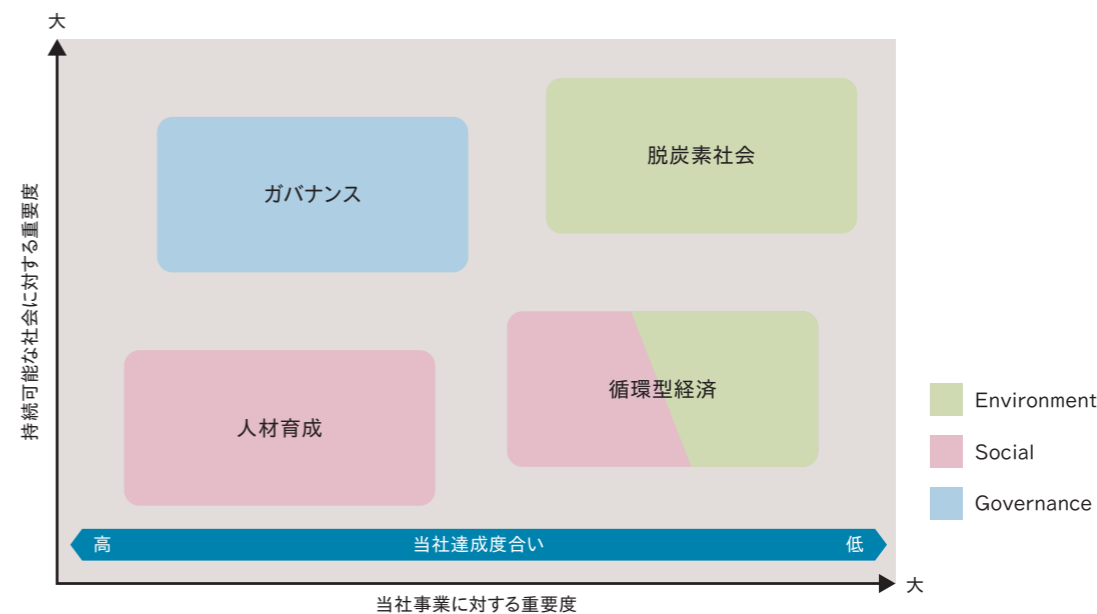
取締役会	・サステナビリティ全体の監督
ESG委員会	・サステナビリティ全般に関する方針の策定、部門目標設定の調整・進捗管理など、サステナビリティに関する課題の克服に向けた全体的活動を推進
調達分科会	・CSR調達方針に沿い、環境に配慮した材料の調達とともに、人権、労働、安全衛生、企業倫理などに関する取引先の指導を行い社会的に問題のないサプライチェーンを構築
人的資本分科会	・経営戦略と人事戦略を連動させ、CICを実践する人材育成と人材開発を推進 ・多様性の実現と機会均等の確保に基づく将来のリーダー候補の育成
環境保全管理委員会	・カーボンニュートラル・プロジェクト、排出物分科会の目標設定・進捗管理など、環境負荷低減に関する改善活動の予実管理、全社調整
カーボンニュートラル・プロジェクト	・2030年カーボンニュートラル達成に向けた設備投資、技術革新ならびに再生エネルギーの使用、エネルギー使用効率の改善に関する施策の立案、施工
排出物分科会	・事業活動により発生する排出物・廃棄物の削減・排除ならびに再利用化を主導 ・2050年ゼロエミッション達成に向けた技術動向の調査

マテリアリティ(重要課題)の特定

当社では、環境問題に伴う外部環境の変化への対応、さらに持続可能な開発の国際目標であるSDGsへの貢献について、ESG委員会で検討してきました。その結果、中期経営計画で取り組むべきマテリアリティとして、「脱炭素社会への貢献」、「多様な人材の育成と働きがいの向上」、「循環型経済の推進」、「ガバナンスの充実」の

4項目を特定し、これらの課題の解決に向け、全社一丸となって取り組んでいきます。

マテリアリティの特定に際しては、ESG委員会において、持続可能な社会に対する重要度と当社事業に対する重要度の観点から4項目に絞り込みました。



マテリアリティへの取り組み

各マテリアリティにKGI(重要目標達成指標)を設定して取り組み、企業価値を高めていきます。

マテリアリティ	KGI(目指す姿)	前進が期待されるグローバル目標
脱炭素社会への貢献	・2030年までにカーボンニュートラルを達成 ・再生可能エネルギーへの代替	7 再生可能なエネルギー、7.2 再生可能エネルギーの割合を増やす、13 気候変動に具体的な対策を
多様な人材の育成 働きがいの向上	・次世代人材の育成 ・全ての社員が生き生きと働ける会社	3 健康的な生活とウェルビーイング、5 ジェンダー平等、8 働きがい、経済成長、10 人や国の不平等をなくす
循環型経済の推進	・排出物の削減 ・持続可能なサプライチェーンの構築	6 水と海洋資源、8 働きがい、経済成長、9 産業と資源効率、11 持続可能な消費と生産、12 持続可能な消費と生産、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさを守ろう、17 パートナーシップを世界に変えていく
ガバナンスの充実	・高い倫理観のある組織 ・風通しの良い組織体制	10 人や国の不平等をなくす、11 持続可能な消費と生産、16 平和と公正

経営方針

中期経営計画

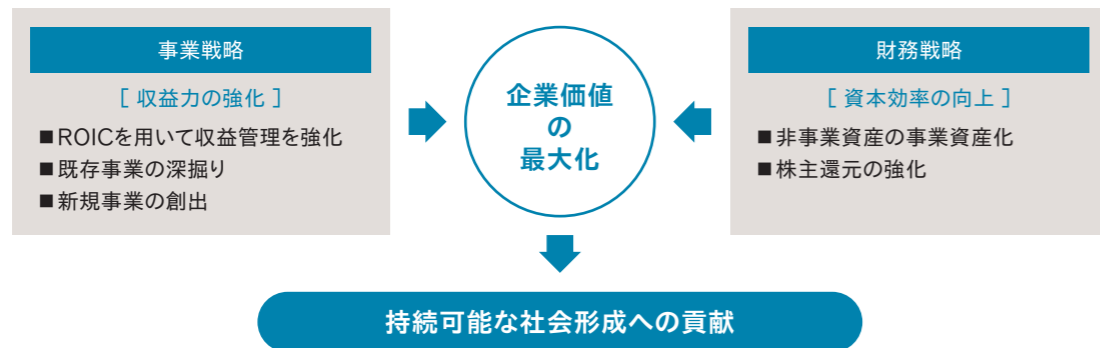
中期経営計画策定の背景および基本方針

企業を取り巻く環境には、気候変動、資源枯渇、生態系の崩壊、規制の強化、価値観や生活様式の多様化、高齢化社会、サプライチェーンの分断、人権課題の顕在化、労働環境の流動化、地政学／サイバーリスクの顕在化やイノベーションの進展など、さまざまな課題が溢れています。投資家をはじめとするステークホルダーからもこれらの課題に取り組む姿勢を強く求められている中、企業が存続していくためには利益を生み続けていかなければなりません。

当社グループは、「創造 Create」「革新 Innovate」「挑戦 Challenge」を基本とした経営方針(3ページ参照)に基づいて中期経営計画を策定し、2020年10月に公表しました。事業戦略と財務戦略の両輪を回すことで企業価値を最大化し、2024年度

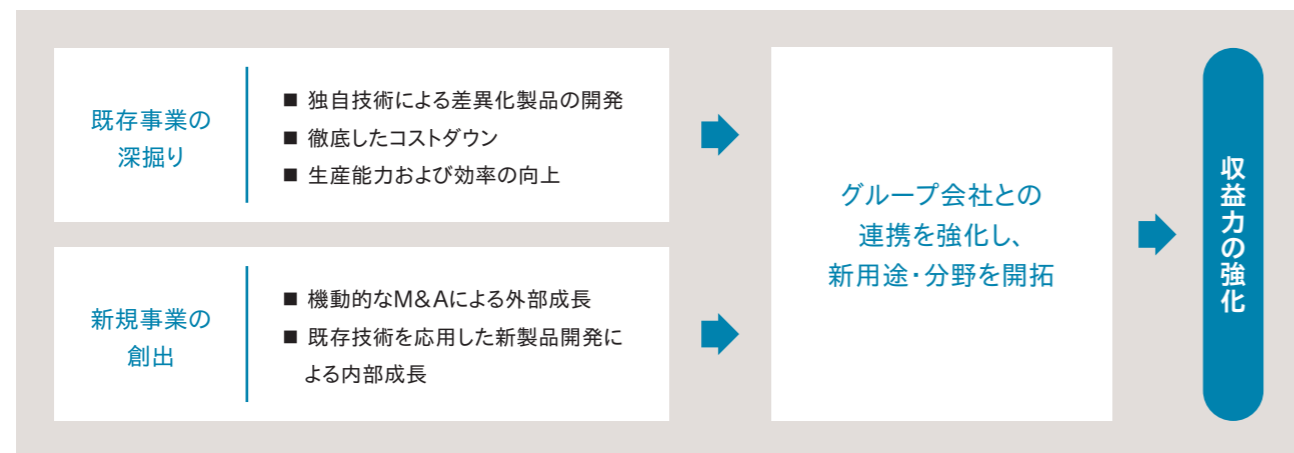
(2025年3月期)にROIC 6%達成を目指します。

当社グループは、ユーザーニーズにお応えしながら技術革新と製品開発に取り組み、健全な存続と持続的な成長を実現し、中長期的な企業価値の向上を目指します。具体的には、既存事業の収益基盤を維持・拡大するために、生産能力の向上および拡大、ならびにユーザーニーズを先取りした新製品開発に投資する他、既存事業とのシナジーを最大限に発揮するとともに高い資本収益性を有する新規事業への戦略投資を実施していきます。また、社会・環境に影響を与えるテーマを選定し、事業を通じてその課題解決に取り組めます。



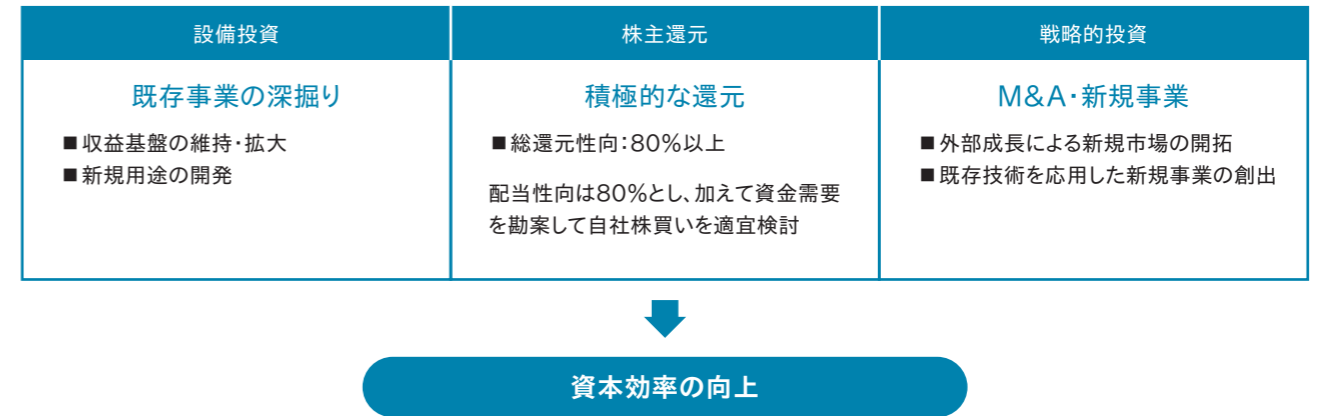
事業戦略

「既存事業の深掘り」と「新規事業の創出」により収益力を強化しつつ、成長が見込める分野にフォーカスし、差異化製品を開発していきます。



財務戦略

キャッシュフローの有効活用と非事業資産の事業資産化を推進するとともに、積極的な株主還元を行うことで、資本効率の向上を図ります。



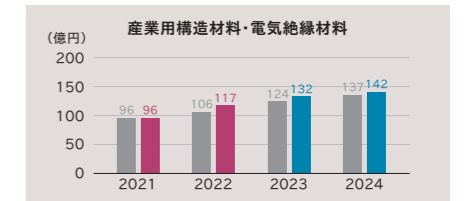
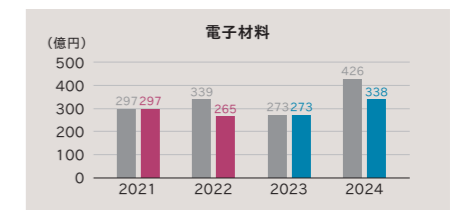
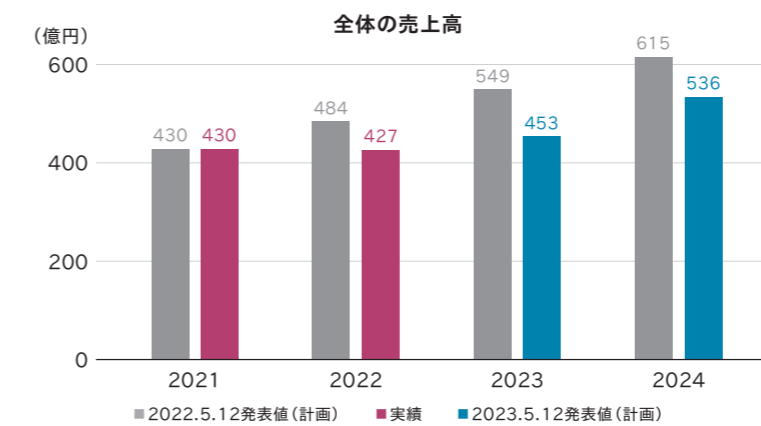
計画と実績

2024年度末でのROICの目標値は、資本コスト5.9%(2022年度末時点)を上回る6%を目指します。

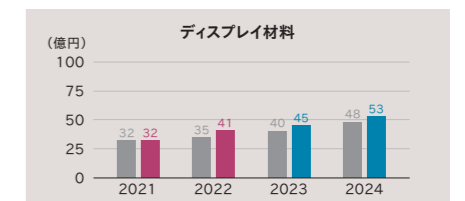
2022年度は、2022年5月12日発表の計画値を下回る結果となりました。中期経営計画が未達、下方修正となっている一番の要因は、主力の電子材料市場におけるスマートフォンおよび半導体の在庫調整の長期化、中国経済の低迷と回復鈍化によるものです。計画策定時に見込んでいた成長は、巣ごもり需要の反動、市場回

復の遅れにより、1~2年程度後ろ倒しになるものと予想されます。一方、産業用構造材料の水処理用FRP製圧力容器は、海水淡水化事業の需要増加により堅調に推移しています。加えて、航空機用ハニカムパネルは、航空需要の回復により想定を上回っています。

2023年度および2024年度は電子材料市場停滞の影響が残りますが、中期経営計画に掲げた事業戦略を着実に実施していくことで立て直しを図っていきます。



	2021	2022	2023	2024
2022.5.12発表値	4.4%	4.4%	5.6%	6.6%
2023.5.12発表値	4.4%(実績)	2.8%(実績)	2.7%	5.2%



■ 2022.5.12発表値(計画) ■ 実績 ■ 2023.5.12発表値(計画)

経営方針

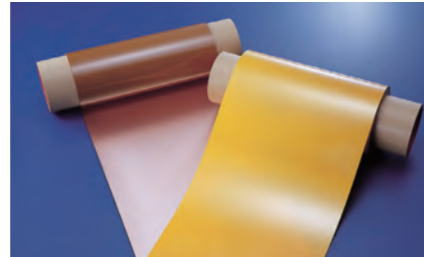
事業内容 / 各セグメントの概要

当社グループは優れた加工技術と集約型生産体制により、さまざまな製品を提供しています。

電子材料 P25-26

Electronics Materials

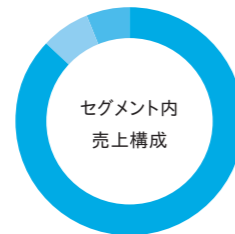
連結売上高の6割を超えるグループの主要事業。国内と台湾・中国に生産拠点をもち、情報デバイス分野を中心に社会の発展に貢献しています。



売上高と主要製品の構成比

売上高

265 億円



セグメント内売上内訳

フレキシブルプリント配線板用材料、半導体関連材料	87%
リジッドプリント配線板	7%
プリント配線板用ガラスクロス、リジッドプリント配線板用プリプレグ	6%

ディスプレイ材料 P29-30

Display Materials

当社の中では、一般の人の目に触れることができる製品群です。医療やアミューズメント向けに材料を提供し、豊かな暮らしの発展に貢献しています。



売上高と主要製品の構成比

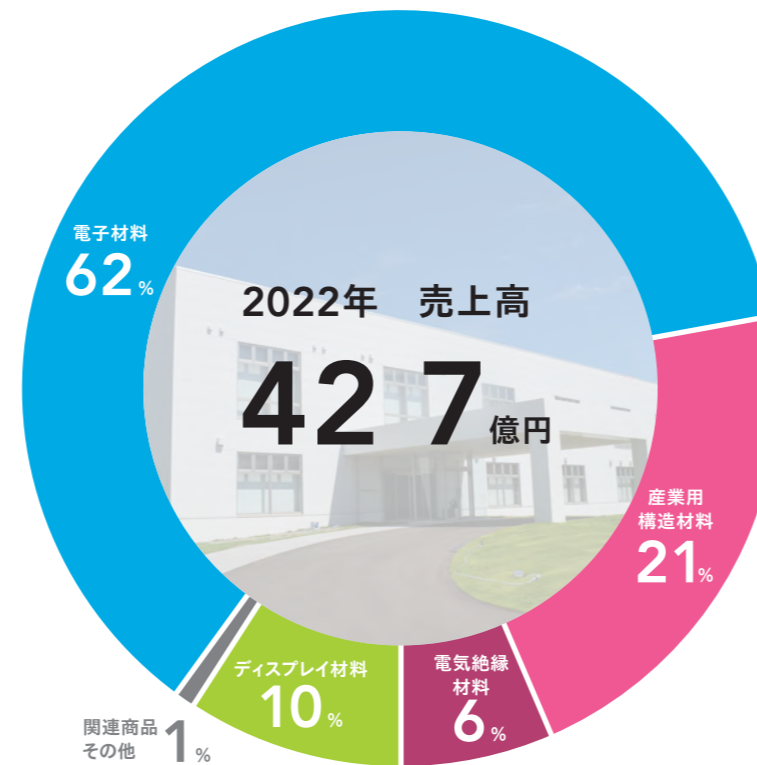
売上高

42 億円



セグメント内売上内訳

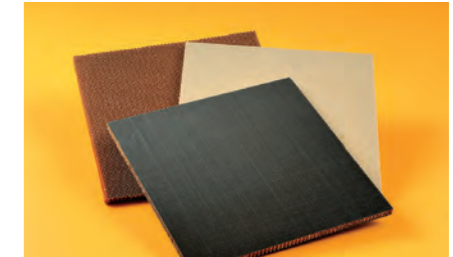
偏光利用部材	54%
3Dディスプレイ関連材料	38%
その他	8%



産業用構造材料 P27-28

Industrial Structural Materials

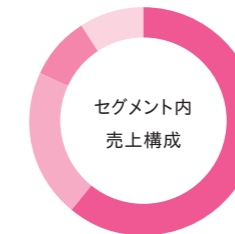
当社グループの第2の柱。国内とスペイン・米国に生産拠点をもち、航空機・車輛の燃費向上・新エネルギーやきれいな水をつくるための材料を提供することで社会に貢献しています。



売上高と主要製品の構成比

売上高

91 億円



セグメント内売上内訳

水処理用FRP製圧力容器	61%
車載用材料	21%
航空機用ハニカムパネル	9%
その他	9%

電気絶縁材料 P27-28

Electrical Insulating Materials

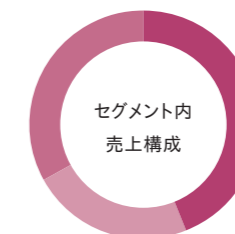
長い歴史を持つ製品群。発電機などの絶縁材、放熱材を提供し、住みやすい社会づくりに貢献しています。



売上高と主要製品の構成比

売上高

26 億円



セグメント内売上内訳

電気絶縁用プリプレグ	44%
ガラスクロス、ガラステープ	23%
その他	33%

関連商品・その他

関連商品・その他の事業では、引抜成形品、ゴルフ練習場経営、物流運輸などを取り扱っています。

経営方針

セグメント別戦略

電子材料セグメント

電子材料分野では、下記の4つのコア技術を用いて情報通信社会のキーデバイスであるプリント配線板用材料、半導体関連材料、プリント配線板などを開発、製造しています。

ガラスクロスに最高の性能を発揮させる表面処理技術

各種熱硬化性樹脂に各種変性剤・薬品を組み合わせる配合技術

樹脂コーティング技術

ラミネート技術

当社グループの製品は、リジッドプリント配線板用プリプレグやフレキシブルプリント配線板(FPC)用材料など、多岐にわたっています。特にフレキシブルプリント配線板用材料は、高温および超狭ギャップでの屈曲性、耐マイグレーション特性、耐熱性などで優位性を誇る生産プロセスが高い評価を受けています。顧客の皆様の厚い信頼を得て、専門メーカーとしての実績を維持しています。

事業拠点

[有沢製作所]
(中田原工場 / 中田原西工場 / 南本町工場)
フレキシブルプリント配線板用材料、
リジッドプリント配線板用プリプレグ、半導体関連材料

[アリサワファイバークロス]
プリント配線板用ガラスクロス

[サトーセン]
リジッドプリント配線板

海外拠点

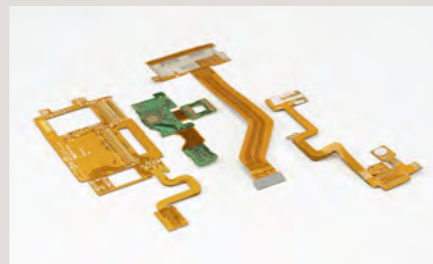
[ThinFlex] (台湾)
フレキシブルプリント配線板用材料

[TopFlex] (中国)
フレキシブルプリント配線板用材料

事業環境

スマートフォンに代表される電子機器が高機能に進化する中、電子回路の微細化による高密度化が進んでいます。

また、家電から車載まで、広い用途で高速伝送・高放熱・高耐熱・大電流に対応できる材料へのニーズが高まっており、当社はこれらのニーズに応える高機能製品開発を進めています。



現状分析

現状の事業環境を踏まえ分析したSWOTは下表の通りです。

S Strengths 強み	W Weaknesses 弱み
<ul style="list-style-type: none"> 自社の樹脂配合技術による設計の自由度 諸設備を駆使した多様な加工に対応 	<ul style="list-style-type: none"> 少量多品種生産による生産効率の低下 品質を維持する為に必要な検査人員が過多
O Opportunities 機会	T Threats 脅威
<ul style="list-style-type: none"> 高機能かつ高品質な差異化商品の提供 豊富な商品ラインアップによる柔軟な提案 	<ul style="list-style-type: none"> 海外競合メーカーの低価格戦略 PC / タブレット / スマートフォン需要の伸長鈍化

有沢製作所について

価値創造

経営方針

サステナビリティ

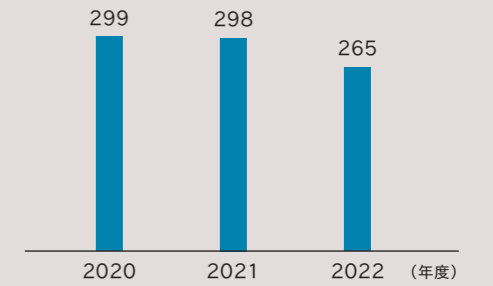
会社概況

事業戦略

中期経営計画に沿って収益力を強化するために「既存事業の深掘り」と「新規事業の創出」に取り組みます。

電子材料は、主力事業分野として、2つの戦略で成長を目指します。モバイル、半導体および車載分野を中心に新製品を開発し事業拡大を進めます。またグループ会社との連携を深め、アジア市場での事業基盤の強化を図ります。

売上推移 (億円)



2022年度の事業概要と2023年度の施策と見通し

2022年度後半よりスマートフォン、パソコンの需要が特に中国市場で落ち込んだことにより、フレキシブルプリント配線板用材料、プリント配線板用ガラスクロスなどの売上高が前年度より大きく減少しました。スマートフォン向けでは、フレキシブルプリント配線板用材料を新規国内ユーザー向けに納入を開始し、中国ユーザー向けにはThinFlexとの協働により納入を開始しました。

半導体や車載市場も長期的には拡大すると予想しており、これらに用いられる差異化製品の開発を進めました。

2023年度はウクライナ情勢の長期化などによるエネルギー費や

原材料価格の高止まり、世界的なインフレによる物価上昇、さらに中国市場での需要減少もあり、依然として先行き不透明な状況が続いています。

パソコンやスマートフォンなどの需要低迷による在庫調整は続いており、フレキシブルプリント配線板用材料、プリント配線板用ガラスクロスなどの売上回復には長期間を要すると予測しています。

海外メーカーとの競争(製品/コスト)が激化している中、当社は差異化製品の提供および関連会社とのグローバルな連携により競争力を強化していきます。

	既存事業の深掘り	新規事業の創出
事業戦略	モバイル分野での事業強化 <ul style="list-style-type: none"> 独自性のある製品で顧客の価値創造と継続した成長 グループ会社との連携による新製品開発とアジア市場での事業基盤強化 	半導体・車載分野での事業化 <ul style="list-style-type: none"> 新製品開発と新たな分野への参入 生産面・技術面での競争力強化による成長分野での事業拡大
2023年度目標	回路基板用途の高機能化 <ul style="list-style-type: none"> モバイル回路の高密度化、極細線 / 多層化 高速伝送、高周波、5G / 6G / ミリ波対応 車載: 高耐熱 / 大電流、長尺 	多用途展開を見据えた開発活動 <ul style="list-style-type: none"> 新規市場への参入(回路用途以外のニーズ探索) 環境対応型の製品提案 顧客/材料メーカー・民間研究機関との連携強化による共同開発

TOPICS

アイコーター

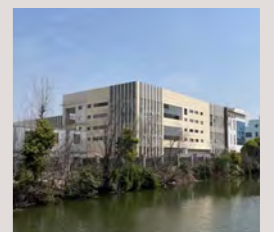
2023年9月、新塗工機ai-coater稼働

2023年9月から新設の小型実験塗工機(通称ai-coater)が稼働しました。本装置の活用により製品開発の期間短縮を図ることができます。また、オープンイノベーションの推進に本装置を活用し、共同開発案件や新規OEM案件を積極的に取り込んでいきます。



TopFlexに新生産ラインを設置

中華圏を主体としたアジアにおけるフレキシブルプリント配線板市場の成長を取り込むため、中国に拠点を置くTopFlex(ThinFlexの100%子会社)に新たな生産ラインを設置し、2024年度上期に稼働させる予定です。



経営方針

セグメント別戦略

産業用構造材料・電気絶縁材料セグメント

産業用構造材料・電気絶縁材料分野では、当社の中核テクノロジーである、製織、樹脂含浸技術をベースに、FRP（繊維強化プラスチック）成形技術を追究しています。FRP成形品は、織物に樹脂を含浸して半硬化状態とした「プリプレグ」を積層し、求められる形にして熱と圧力を加えることで製作されます。

主な材料として、絶縁性と耐熱性を持つガラス繊維や軽量で高強度かつ高弾性のカーボン繊維を用い、繊維の向き（配向）によって発現するFRP特有の異方性を活かし、FRP材料をそれぞれの希望の機械的・熱的特性に最適化することができます。この特長により、発電機やモーターなどの電気絶縁材料、航空機用内装材および一次構造部材、一般産業用構造部材、車載や新エネルギー分野での部材、さらにスポーツ用品用材料に応用されています。

事業拠点

[有沢製作所] (中田原工場 / 南本町工場)

水処理用FRP製圧力容器（フィラメントワインディング成形品）、航空機用ハニカムパネル、プリプレグ、電気絶縁用プリプレグ

[アリサワファイバークラス]
ガラスクロス、ガラステープ、特殊繊維の製織製品

[有沢総業]
FRP（引抜成型品）、プリプレグ

[有沢樹脂工業]
FRP

海外拠点

[Protec Arisawa Europe, S.A.] (スペイン)

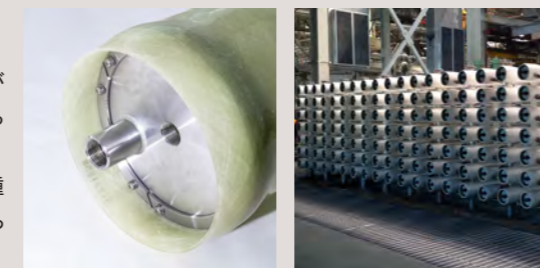
[Protec Arisawa America, Inc.] (アメリカ)

水処理用FRP製圧力容器（フィラメントワインディング成形品）

事業環境

脱炭素社会化が進む中、FCV/EV（燃料電池自動車/電気自動車）の需要が増加し、航空機をはじめとする各種移動手段には燃費向上のための軽量化が求められています。また、化石燃料に代わる新エネルギー源への需要も高まっています。

ライフサイエンスにおいては、水処理（海水淡水化）用途や、災害対策としての各種インフラ補強用途などの製品に対する需要も高まっており、当社グループはこれらニーズに対応できる高機能製品の開発を進めています。



現状分析

現状の事業環境を踏まえ分析したSWOTは下表の通りです。

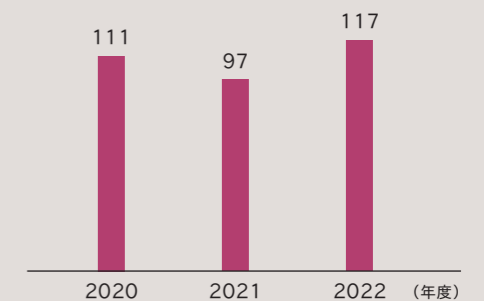
S Strengths 強み	W Weaknesses 弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・「織る」「塗る」「形づくる」のコア技術を組み合わせた一貫した開発・製造が可能 ・新規樹脂配合/改良に柔軟に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・特定顧客への限定販売品種が多く、市場変化の影響を受け易い ・少量多品種生産による低生産効率 ・人材育成に長期間の経験が必要
O Opportunities 機会	T Threats 脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・航空機分野の需要回復 ・高耐熱、高圧力、耐ガス性が要求される市場への参入 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合メーカー（国内外）とのコスト競争 ・他材料（金属、セラミックなど）とのコスト競争

事業戦略

中期経営計画に沿って収益力を強化するために「既存事業の深掘り」と「新規事業の創出」に取り組みます。

産業用構造材料・電気絶縁材料は、交通インフラ、水処理および新エネルギー分野を主力事業分野として、個性あふれる製品を開発し、更なる成長を目指します。

売上推移 (億円)



2022年度の事業概要と2023年度の施策と見通し

2022年度の産業用構造材料は、水処理用FRP 製圧力容器や車載用材料の需要が堅調であったことから、売上高は前年度よりも増加しました。

航空機用ハニカムパネルについては、下期より需要が回復し始めました。インフラ関連向けの電気絶縁材料の売上高は、安定的に推移しています。水処理用FRP製圧力容器については、Protecへの技術支援により売上増加につなげるとともに、医療分野への用途展開の検討に着手しました。車載用材料では、ユーザーとの信頼関係を深化させ新分野での差異化製品の開発を進めました。

2023年度は長らく続いていた新型コロナウイルス感染症の影響も落ち着きを見せ、航空機産業が回復基調にあります。また、水処理分野も引き続き活発な需要があると予想しています。一方、原材料、エネルギー費などの高騰は続いており、今後もその推移を注視していく必要があります。

フィラメントワインディング技術を水処理以外の分野で展開するなど、当社材の新規分野での適用を拡大し、差異化製品を提供し続け、関連会社とのグローバルな連携によって競争力を強化します。

	既存事業の深掘り	新規事業の創出
事業戦略	交通インフラ分野の事業強化と水処理分野の収益拡大 <ul style="list-style-type: none"> ■ 車載：独自技術による差異化、市場への新規参入 ■ 航空機：ニーズの先取りによる付加価値向上 ■ 水処理：高性能製品開発による新たな需要創出 	水素エネルギー分野の事業化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 水素エネルギー分野・超電導分野への新規参入・事業化に向けた開発促進
2023年度目標	高機能化と多用途展開 <ul style="list-style-type: none"> ■ 航空機：内装用ハニカムパネルの増産対応と新規材料[※]の開発 ■ 水処理：超高耐圧ベッセルの他、高性能製品開発で新たな需要を創出 ■ 車載：FCV・EV向け各種機構部品・材料の新規採用 	多用途展開を見据えた開発活動 <ul style="list-style-type: none"> ■ 水素エネルギー：材料・製品を中心にカーボンニュートルな事業展開 ■ 超電導：ニーズの把握とカスタマイズ製品の開発で採用品種拡大 ■ 環境対応型の製品提案 ■ 顧客/材料メーカー・民間研究機関との連携強化による共同開発

※高強度軽量化パネルなど

TOPICS

トヨタ自動車のFCV「MIRAI」 当社の超薄膜塗工技術を採用

トヨタ自動車のFCV「MIRAI」に採用されている特殊チタン箔には、当社の超薄膜塗工技術が活かされています。特殊チタン箔は、水素と酸素を混ぜて発電するための流路（セパレーター）に使用されます。金型でプレスして成型する際、チタンは硬いため金型の摩耗が激しかったのですが、当社はこの特殊チタン箔に潤滑剤を数マイクロメートル単位の薄さで塗ることに成功しました。潤滑剤があることで金型の摩耗を減らし、金型の交換頻度を従来に比べ半減させることができています。



経営方針

セグメント別戦略

ディスプレイ材料セグメント

ディスプレイ材料分野では、フロントスクリーン成形からUV成形、薄膜コート、そして立体画像へと技術領域を広げてきました。Xpol®は、微細偏光素子を規則正しく配列させた3D画像表示用フィルターです。LCDなどのフラットパネル・ディスプレイにこれを貼り合わせ、偏光メガネをかけて見ることによりちらつきのない立体映像を見ることができます。現在では、内視鏡用モニターなどの医療用途を中心に普及が進んでいます。

光配向膜と重合性液晶を用いた位相差板となる光学位相差素子(波長板)も開発し、製品として提供しています。当社は、単に光学材料を提供するだけにとどまらず、さらに一工夫することで顧客の皆様からの信頼を得てきました。その一つが、貼り合せ(貼合)加工です。高精度な貼合技術は、多岐にわたる光学材料を扱うことで培ったもので、高い評価を受けています。私たちは「光」の性質を見つめなおし、さらなる製品の開発に取り組んでいます。

事業拠点

[有沢製作所]
(中田原西工場)
3Dディスプレイ関連材料

[カラーリンク・ジャパン]
偏光利用部材

現状分析

現状の事業環境を踏まえ分析したSWOTは下表の通りです。

S Strengths 強み	W Weaknesses 弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・Xpol®のブランド力 ・自社での3D光学設計 ・量産工場を所有、コア加工を自社で実施 ・少量多品種への対応力 	<ul style="list-style-type: none"> ・量産設備を稼働させるためのエネルギーコスト(加工費の比率が高い) ・成型技術の完成度に比べると配合技術が弱い
O Opportunities 機会	T Threats 脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・アジア市場に成長の機会 ・医療分野における低侵襲治療の普及 ・医師不足による遠隔手術の加速/普及 	<ul style="list-style-type: none"> ・他方式3Dの台頭 ・海外メーカーとのコスト競争

事業環境

医師不足ならびに人口の都市部集中化が進む中、高速通信が普及したことで遠隔治療・ロボティックアーム手術が可能となり、医師の負担を軽減できることが期待されます。また、教育分野においてもデジタル化の進展に伴いディスプレイの需要増加が見込まれることから、当社はこれらのニーズに対応できる高機能製品の開発を進めています。

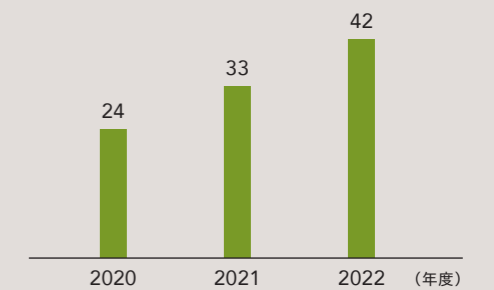


事業戦略

中期経営計画に沿って収益力を強化するために「既存事業の深掘り」と「新規事業の創出」に取り組みます。

ディスプレイ材料は、医療用高画質ディスプレイ分野を中心に、当社独自の技術を活かした新製品の拡販を図ります。

売上推移(億円)



2022年度の事業概要と2023年度の施策と見通し

3D関連材料およびカラーリンク・ジャパンでの偏光利用部材の販売が増加したことにより、2022年度の売上高は前年度よりも増加しました。

3D関連材料は、工程改善によりコストダウンを図るとともに、医療用途以外での開拓を進めており、ターゲット分野の企業に提案するためのデモコンテンツを制作中です。

2023年度はXpol®を中心にビジネスを拡大し、新製品の開発・販売によってさらなる成長を目指します。3Dディスプレイについては、医療分野での中国市場を取り込みつつ、教育・一般産業(非医

療分野)向けに販路を拡大することを計画しています。また、さらなる高画質化にも取り組んでいきます。

PSA(感圧粘着シート)などの差異化製品の提供および関連会社とのグローバルな連携により競争力を強化します。

	既存事業の深掘り	新規事業の創出
事業戦略	医療用高画質ディスプレイの事業強化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 内視鏡・顕微鏡でのシェア拡大と海外ユーザーの開拓 ■ 遠隔治療・ロボティック用途への販路拡大 ■ 更なる高画質化へのニーズ対応 	新規分野の事業化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 3Dフィルターの非医療分野での用途開拓
2023年度目標	高機能化と多用途展開 <ul style="list-style-type: none"> ■ 3Dディスプレイ: 中国市場・非医療分野での販路拡大、高画質化 ■ スクリーン: 関係会社への技術支援による歩留まり向上と既存製品の多用途展開 	多用途展開を見据えた開発活動 <ul style="list-style-type: none"> ■ 環境対応型の製品提案 ■ 顧客/材料メーカー・民間研究機関との連携強化による共同開発

TOPICS

ロボット手術向け医療用3Dモニターの供給開始

これまで内視鏡・顕微鏡手術用途に供給していた医療用3Dモニターは、2023年度より新たにロボット手術向けに供給を開始しました。ロボティックアーム周辺の補助員観察用として採用されましたが、これを機に操縦者自身のコックピットモニターへの適用も進めています。また、代表的なロボット手術機器「ダヴィンチ」の特許切れに伴い、現在さまざまなメーカーが新規参入しています。新規顧客の獲得による販路拡大により、ロボット手術向けだけでなく、既存の内視鏡・顕微鏡手術用途の需要拡大も期待されます。



経営方針

財務戦略

さらなる成長と企業価値向上を目指して

2022年度の連結業績は、新型コロナウイルス感染症による行動制限の緩和などにより、経済活動の正常化が進んだものの、ウクライナ情勢の長期化などによるエネルギー費や原材料価格の高止まり、世界的なインフレによる物価上昇、さらに中国市場での需要減少などの影響を受け、売上高は427億円（前年度比0.9%減）、営業利益は22億円（前年度比32.9%減）と減収減益となりました。

2023年度も、エネルギー費の高止まりやインフレなど、厳しい外部環境が存続すると見込んでいますが、このような事業環境の下でも魅力ある差異化製品の開発や拡販を進め、一層の採算改善を図

り、収益力を強化していきます。

当社グループは、2024年度を達成年度とした「中期経営計画」を2020年に策定し、既存事業の深掘りと新規事業の創出を力強く実行していくことを明確にしました。将来の成長が見込める分野をターゲットとした事業戦略を進めていく一方、財務戦略の観点から、強固な収益基盤を構築するためにキャッシュフローの有効活用と非事業資産の事業資産化を推進し、積極的な株主還元と資本効率の向上を図っていきます。

ROIC経営の導入・浸透による攻守一体の事業運営

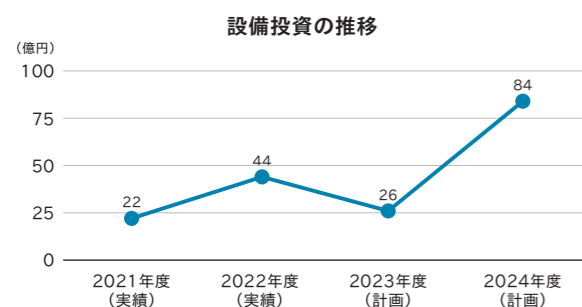
当社グループは、従来、営業利益率・ROEを財務面での目標KPIとして掲げてきましたが、事業環境やステークホルダーから求められる期待値の変化に合わせ、2020年度に策定した「中期経営計画」の下、資本コスト・企業価値を意識した経営にシフトするため、目標KPIにROICを採用しました。この目標値は、当社の株主資

本コストであるWACC 5.9%（第三者機関算定値を参考に当社にて計算、2022年度末時点）を上回る6%以上と設定しました。

また、当社は、ROICを経営のKPIに限定せず、設備などへの投資判定ツールとしても活用しています。

成長への投資

当社グループは、今ある資金と期中に獲得した資金を、既存事業の領域拡大を支える生産設備投資に振り向けるとともに、新規事業創出のための成長投資にも力を入れていきます。また、品質向上、研究開発、人材育成、デジタル化対応などにも資金を充当し、事業基盤の強化を目指します。これらの取り組みを通じて競争優位性を維持しつつ、持続的成長を果たすことにより、当社グループのさらなる成長への再投資を可能にするという好循環を生み出します。



2022～2024年度の設備投資内容

生産能力増	81億円	・ThinFlex生産設備（中国市場での販売拡大） ・半導体基板用絶縁フィルム生産設備（既存事業の拡大）
生産プロセス改善	11億円	・廃熱回収装置 ・オンサイト太陽光発電（カーボンニュートラルの推進） ・生産管理システム、セキュリティ対策（DXの推進）
新製品開発	59億円	・イノベーションセンター（オープンイノベーションの拠点創設） ・小型塗工機、試験設備（既存事業の拡大、新規事業の創出）

剰余金の配当などの決定に関する方針

当社は、期中に獲得した資金を既存事業の収益基盤の維持・拡大および新規事業創出に投じるとともに、積極的に株主に還元していきます。具体的には、業績連動配当として総還元性向80%

以上とすることを基本方針とし、自己株式の取得についても、資金需要や財務状況などを総合的に勘案したうえで柔軟に対応していきます。

5年間の事業概要

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
経営成績						
売上高	44,728	45,970	46,439	43,089	42,722	
営業利益	3,119	2,762	3,118	3,320	2,228	
経常利益	4,297	2,783	3,578	4,204	2,717	
親会社株主に帰属する当期純利益	2,861	212	2,160	3,911	2,856	
セグメント別						
電子材料	売上高	28,770	29,765	31,650	29,768	26,543
	セグメント利益	2,620	2,331	2,981	2,907	1,223
産業用構造材料	売上高	8,395	8,974	8,842	7,053	9,128
	セグメント利益	1,393	1,475	939	872	1,315
電気絶縁材料	売上高	3,127	2,984	2,340	2,604	2,582
	セグメント利益	430	366	192	303	184
ディスプレイ材料	売上高	3,699	3,427	2,820	3,253	4,162
	セグメント利益	114	235	221	815	1,024
財務状況						
総資産	73,096	71,709	67,257	68,689	67,659	
純資産	53,462	49,018	47,444	47,965	47,107	
自己資本比率 (%)	69.3%	64.3%	68.8%	69.6%	69.5%	
自己資本利益率 (ROE) (%)	5.7%	0.4%	4.7%	8.3%	6.0%	
有利子負債	7,905	8,356	8,273	9,073	10,240	
投下資本利益率 (ROIC) (%)	3.9%	3.6%	4.2%	4.4%	2.8%	
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,893	4,837	610	5,901	3,471	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,304	6,580	1,567	2,869	508	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△576	△4,431	△5,703	△4,042	△2,572	
現金および現金同等物の期末残高	7,718	14,725	11,488	16,893	18,535	
1株当たりの指標						
1株当たりの当期純利益 (円)	79.15	6.14	64.94	117.40	86.46	
1株当たりの純資産額	1,397.78	1,387.76	1,388.50	1,434.46	1,422.43	
株価収益率 (PER) (倍)	10.0	130.7	15.4	8.2	14.5	
1株当たり配当金 (円)	30.00	30.00	39.00	95.00	90.00	
連結配当性向 (%)	37.9%	488.6%	60.1%	80.9%	104.1%	
期末発行済み株式数 (千株)	36,226	36,381	34,470	33,614	33,541	
その他						
設備投資額	2,500	2,168	2,144	2,268	4,486	
減価償却費	1,901	1,982	2,107	2,170	2,290	
研究開発費	2,001	2,074	1,905	1,926	1,991	
連結従業員数 (人)	1,432	1,454	1,433	1,425	1,458	

(注) 2021年度より、収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

サステナビリティ(E)

環境マネジメント

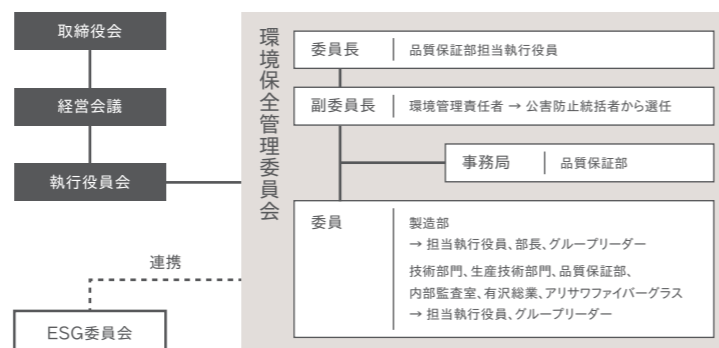
環境方針

当社グループは、電子材料、産業用構造材料、電気絶縁材料およびディスプレイ材料の開発・設計から製造に至るまでの事業活動全般において、環境に与える負荷の低減に努め、環境保全を推進するとともに社会・環境問題の解決に貢献し、持続的な成長の実現を目指します。

- ① 当社の事業活動、製品およびサービスが環境に与える影響を把握し、環境汚染の予防に努める。
- ② 環境法令、規制、協定および当社が同意したその他の要求事項を順守する。
- ③ 環境活動の推進にあたり、「環境目標」を設定・実行し、定期的に見直す。
- ④ 環境負荷の低減に寄与する製品開発、技術開発を行う。
- ⑤ 環境に影響を与える可能性のある有害化学物質の管理強化を行う。
- ⑥ 大気、水質、土壌汚染などの管理を強化し、生物多様性の維持に努める。
- ⑦ 省資源、省エネルギー、産業廃棄物の削減、リサイクルの推進に取り組む。
- ⑧ 再生可能エネルギー、再生資源を導入し、温室効果ガスの抑制と循環型社会の形成に貢献する。
- ⑨ 環境教育を通じ全社員の意識向上を図り、持続可能な社会を目指して責任ある行動を遂行できるよう啓発する。
- ⑩ 内部環境監査、マネジメントレビューを定期的実施し、環境管理マネジメントシステムの継続的改善を図る。

環境保全推進体制

環境保全活動は、上越市内の3拠点（南本町、中田原、中田原西）の工場と構内関係会社が一体となって推進しています。なお、環境保全管理委員会は、ESG委員会と連携し、PDCAサイクルを回して保全活動に取り組んでいます。



マテリアルバランス

当社グループは、事業活動におけるエネルギーや資源の投入量と、それに伴って発生するCO₂や廃棄物の排出量のバランスを把握し、環境負荷の低減に努めています。

INPUT		2021年度	2022年度
エネルギー投入量			
燃料	合計(原油換算)	8,663 kL	7,332 kL
	都市ガス	7,456 千m ³ N	6,307 千m ³ N
	LPG	5.0 ton	4.0 ton
電力	(原油換算)	9,544 kL	8,100 kL
	電力	38,117 千kWh	32,327 千kWh
購入品			
	合計	10,262 ton	9,009 ton
	原材料	9,264 ton	8,078 ton
	うち有機溶剤	580 ton	608 ton
	副資材	998 ton	931 ton
水資源投入量			
	総投入量	380.5 千m ³	307.9 千m ³
	上水	153.6 千m ³	136.9 千m ³
	地下水	226.9 千m ³	171.0 千m ³

OUTPUT		2021年度	2022年度
CO ₂ 排出量			
	合計	32,564 ton	26,681 ton
	燃料分	16,747 ton	14,165 ton
	電力分	15,817 ton	12,516 ton
有機溶剤大気排出量			
	PRTR対象物質	110 ton	135 ton
産業排出物			
	合計	1,658 ton	1,643 ton
	リサイクル(再生使用)	1,605 ton	1,596 ton
	埋立処分	53 ton	47 ton
フロン排出量			
	フロン入替工事ミスによる排出	— ton	1.12 ton
対象期間:2022年度(2022年4月~2023年3月) 対象事業所:上越本社・南本町工場 (含む敷地内アリスワフファイバークラス株式会社、敷地内有沢総業株式会社) 中田原工場(含む敷地内有沢総業株式会社) 中田原西工場(含む敷地内有沢総業株式会社)			

2022年度の環境目標と実績・評価

当社は、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを構築し、その運用を通じて重要な環境リスク・機会を特定・評価し、環境問題についての対応方法を決定して活動しています。

No.	環境目標	目標値	実績	判定
1	環境負荷の低減に寄与する製品開発、技術開発を行う。	期間中に6件以上の開発	6件開発	達成
2	①既存購入仕様書の環境有害物質の調査を行う。	データ、保証書の入手(随時)	230件	達成
	②CSR調達方針開示とサプライヤーの取組を把握する。	対象購入先の30%を調査	31%	達成
3	新たな環境汚染や健康被害を発生させず、生物多様性の維持のために重大な法令違反を起こさない。	重大な法令違反0件	0件	達成
4	①省エネルギー(電気・都市ガスの削減)	南本町工場の省エネルギー エネルギー量kLの過去実績比1%削減、または エネルギー量kL/加工高の前年度比1%削減	過去実績比18.0%削減 前年度比1.1%削減	達成
		中田原工場、中田原西工場の省エネルギー エネルギー量kLの過去実績比1%削減、または エネルギー量kL/加工高の前年度比1%削減	過去実績比18.0%削減 前年度比3.6%削減	達成
	②ゼロエミッションの達成	リサイクル率90%以上の維持 (リサイクル率=リサイクル処理量/産業廃棄物処理量)	97.1%	達成
	③産業廃棄物量の削減	2020年度の産業廃棄物排出量の2%削減	2020年度比5.8%削減	達成
5	CO ₂ 排出量の削減 (2030年度までにカーボンニュートラルを達成する)	2020年度CO ₂ 排出量の21%削減	2020年度比 37.3%削減	達成
6	①一般教育訓練の実施	各部門年1回実施	実施済み	達成
	②特定業務従事者教育の実施	該当部門年1回実施	実施済み	達成
	③雇入れまたは異動者教育訓練の実施	雇入れ、異動時	随時実施	達成
7	①環境ボランティア活動の実施	年1回以上実施	1回実施	達成
	②環境報告書の発行	10月にホームページ掲載	10月発行	達成

環境コンプライアンス

2022年度には近隣住民からの騒音苦情が2件ありました。どちらもエアコンの室外機の稼働音が原因であり、室外機に防音遮蔽板の設置、稼働時間帯の変更、稼働台数の制限などの対策を実施することで、通報された近隣住民の了解を得ました。環境問題に関する苦情については、今後も関係者の皆様とコミュニケーションを図り、機敏に対応していきます。

環境に関する従業員教育

当社の事業活動に関わる環境法規制の順守、利害関係者との情報の共有、当社の環境目標の浸透など、社員の環境に対する意識を高めることを目的とする一般教育を毎年実施しています。また、特に環境リスクの高い各工場・研究施設では、災害・事故などによる環境汚染の防止を含め、緊急事態への準備および対応の手順を定め、教育・訓練も毎年行っています。なお、2022年度において、周辺環境に大きな影響を及ぼすような事故はありませんでした。さらに、ISO14001内部監査員の養成、特定業務従事者教育など、専門的知識の拡充に向けた取り組みも行っています。

サステナビリティ(E)

気候変動への対応

当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である「TCFDコンソーシアム」に加盟しています。当社では環境保全活動について、環境方針に則り、電力・ガス使用量、有害化学物質、産業廃棄物の削減などを進め、環境保全管理委員会で審議し、継続的に改善を図っています。

環境問題に関する取り組みは、事業リスクを低減するだけでなく、社会の価値創造にもつながるという理念の下、とりわけ、気候変動については喫緊の課題と捉え、2021年6月に「カーボンニュートラルへの取り組み」をホームページで公表しました。

ESG方針	当社は事業活動全般において、環境、社会、ガバナンスに関するさまざまな課題に積極的に取り組み、持続的な成長の実現を目指します。
-------	--



ガバナンス(推進体制)

気候変動問題に対する取り組みを主導するため、2021年12月にESG委員会を設置し、委員長には取締役専務執行役員が、構成員には各執行役員、各部門の部長が就き、組織的活動を展開しています。

ESG委員会では、サステナビリティを意識した経営の啓発・推進の他、気候変動への対応、脱炭素社会の実現、人権の尊重、労働環境への配慮、取引先との公正・適正な取引などのテーマに関し、年4回審議する体制をとっています。重要な審議事項ならびに活動状況などについては、執行役員会、経営会議および取締役会に定期的に報告され、取締役会において最終的な判断が下されます。ESGに関する推進体制については、19ページに記載しているESG推進体制を参照してください。

指標と目標

当社は、エネルギー使用効率の改善に向けて実施してきたさまざまな取り組みを拡大展開するとともに、再生可能エネルギーの利用とカーボンニュートラルガスの購入、ならびに低炭素製品の開発を推進することにより、2030年度にCO₂の直接排出(Scope1)と間接排出(Scope2)についてのカーボンニュートラル目標(2020年度のCO₂排出量比)の達成を目指します。

リスク管理

当社は、気候変動に伴うリスクを重要な経営課題と認識しています。そのため、想定されるリスクについては、ESG委員会において識別・評価し、執行役員会、経営会議、更には取締役会へ報告され、重要な課題を確定しています。それらに適切な対策を講じ、リスク管理体制の向上を図っています。

なお、気候変動リスクの評価は、事業における気候変動要因を特定した上で、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオに基づく将来の規制、社会、技術、気候条件などの変化を前提としています。

当社が取り組む課題と目指す姿については、20ページに記載しているマテリアリティの内容・KGIを参照してください。

戦略

当社における製品やサービスの調達、開発、製造、販売までのサプライチェーン全体を対象とし、1.5℃と4℃の2つのシナリオ*を用いて2030年時点における影響を分析しました。また、シナリオ分析に際しては、ESG委員会で気候変動に関する重要リスク・重要機会の洗い出しと、それらが及ぼす具体的な財務的影響の評価を行いました。

*出典:環境省「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ〜気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイドVer3.0〜」

リスク				
移行 / 物理	要因	財務的影響	インパクト評価	対応策
移行 低炭素化社会への移行に伴う影響	炭素価格(炭素税)	・炭素税の導入による操業コストの増加	[1.5℃]大	<ul style="list-style-type: none"> ・全社環境目標にて省エネルギーおよびCO₂排出量削減の目標を設定 ・2030年カーボンニュートラル達成の目標を設定 ・省エネ、再生可能エネルギーの購入 ・リサイクル率の目標設定・生産性向上によるエネルギー使用量の削減 ・規制に則した省エネ設備への更新を検討 ・ICP導入による設備投資の促進
	排出権取引	・クレジット購入などの追加コストが発生	[1.5℃]大	
	GHG排出規制への対応	・設備什器の高効率機への更新コストの増加 ・フロンガス使用の規制	[1.5℃]大	
	プラスチック規制	・プラスチック梱包材、製品への規制による対応コストの増加	[1.5℃]中	
	再エネ政策	・再エネ価格の上昇によりエネルギーコストの増加	[1.5℃]大	
	原材料コストの変化	・炭素税、その他規制による調達コストの増加 ・原油や銅価高騰による原材料コストの増加	[1.5℃]大	
物理 自然災害に伴う影響	顧客の評判の変化	・環境配慮への対応ができなかった場合、取引中止や他社にシェアを奪われ売上が減少	[1.5℃]大	<ul style="list-style-type: none"> ・歩留向上による原材料使用量の削減 ・サプライヤーのリスク評価により選別 ・環境方針の外部配信および環境報告書の発行により当社取り組みを紹介 ・ESG、TCFD、カーボンニュートラルの取り組みを公表 ・統合報告書の発行
	投資家の評判の変化	・気候変動に関する情報開示対応が遅れた場合、金融機関・投資家からの投融資が回避される	[1.5℃]大	
	異常気象の激甚化	・操業停止や物流機能の停止による対応コスト増加 ・調達資材の納期遅延 ・調達(運搬)コストが増加	[1.5℃]中 [4℃]大	
	平均気温の上昇	・空調使用頻度の増加によりエネルギーコスト増加	[1.5℃]小 [4℃]中	
				<ul style="list-style-type: none"> ・材料調達において代替無し原料を在庫4ヶ月分保持 ・サプライヤーへBCP対策を要求 ・2社購買 ・設備投資による生産能力の増強・老朽建屋の更新 ・全社環境目標にて省エネルギーおよびCO₂排出量削減の目標を設定 ・省エネ投資の推進 ・直射日光が当たる窓に断熱シートを貼付

機会				
移行 / 物理	要因	財務的影響	インパクト評価	対応策
移行 低炭素化社会への移行に伴う影響	機会移行排出権取引	・排出枠が余った場合、追加的な収益が得られる	[1.5℃]大	<ul style="list-style-type: none"> ・全社環境目標にて省エネルギーおよびCO₂排出量削減の目標を設定 ・2030年カーボンニュートラル達成の目標設定 ・省エネ、再生可能エネルギーの購入 ・リサイクル率の目標設定 ・生産性向上によるエネルギー使用量削減 ・規制に則した省エネ設備への更新を検討 ・ICP導入による設備投資の促進 ・EV用高耐熱FPC材料、高放熱絶縁接着シートの開発と拡販活動
	低炭素技術の進展	・EV需要の拡大により電子部品用素材の売上増加 ・燃料電池自動車の需要拡大により燃料電池関連材料の売上が増加 ・水素エネルギーの需要増大により水素発生装置関連材料の売上が増加 ・自動車、航空機の軽量化需要の拡大によりカーボンクロスアプレグ、ハニカム材料の売上が増加	[1.5℃]大	
	顧客の評判の変化	・環境配慮への対応ができた場合、市場からの評価を得てシェアを拡大	[1.5℃]大	
	投資家の評判の変化	・気候変動に関する情報開示が他社より進んでいる場合、金融機関、投資家からの投融資を得やすい	[1.5℃]大	
物理 自然災害に伴う影響	異常気象の激甚化	・水ストレスの影響により淡水処理装置売上増加 ・人の流動性低下により電子機器需要が拡大し売上が増加	[1.5℃]中 [4℃]大	<ul style="list-style-type: none"> ・電子材料分野およびフィラメントワインディング製品の拡販活動

評価(大・中・小)の考え方: 定量的、定性的に分析し、相対的な影響度を評価

サステナビリティ(E)

循環型経済の推進

排出物に関する方針

持続可能な社会を実現するためには、環境負荷の少ない経済システムへと早期に転換を図っていくことが求められます。今までの天然資源や化石燃料を大量に使用し、工業製品を大量に生産・消費し、そして大量に廃棄する経済システム(直線型経済)から脱却を図ること、そしてこれまでの経済システムでは「廃棄物」と見なされていた使用後の工業製品を「資源」と捉え、再利用(Recycle)、再使用(Reuse)、削減(Reduce)することで資源を循環させる循環経済システムへとシフトすることが求められています。

当社は、これまでも事業活動により発生する排出物・廃棄物について、事業活動を通じ削減、再利用することに取り組んできました。この活動を加速させるため、2022年度、環境保全管理委員会に排出物分科会を設置しました。

排出物分科会の長期的な目標値

- [1] 2050年までに2020年度の産業廃棄物排出量に対して30%削減する。
- [2] 2050年までに開発・製造に関わる産業廃棄物のゼロエミッションを達成する。

この目標に向けて、廃棄物の削減と、現時点ではリサイクルできていない産業廃棄物のリサイクル化を進めています。

有害産業廃棄物の委託処理

当社は、処分業者に産業廃棄物の処理を委託しています。「廃棄物の処理および清掃に関する法律(廃掃法)」などの法令に従い、産業廃棄物管理票(マニフェスト)を適切に交付し、最終処分先に至るまでのプロセスを確認しています。また、処分業者に対しては現地確認(書類審査を含む)を随時実施し、当社の排出物が適正に処分されていることを確認しています。

グリーン購入

グリーン購入比率は、金額ベースで87.4%でした。

活動実績

産業廃棄物排出量の削減については、削減対象になり得るものを判別するため工場内の廃棄物パトロールを毎月実施しています。ゼロエミッション化については、リサイクル率90%以上を単年度の目標として、新たにリサイクルできるものがないか調査し、実践に移しています。

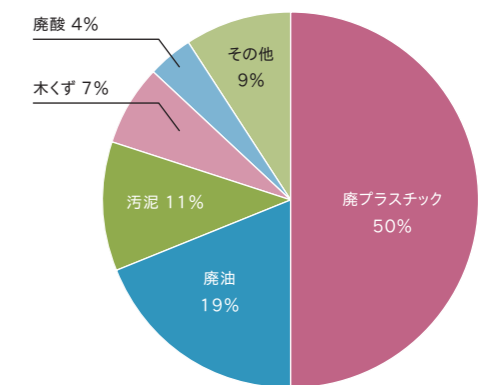
その結果、2022年度にはガラス屑、塩ビ管・塩ビ切屑屑のリサイクルが可能となりました。その他、洗浄廃液の蒸留分離、口金付き紙管の鉄・紙管への分離、プラスチック小片の圧縮まとめなどによるリサイクルを検討中です。

産業廃棄物とリサイクル率

産業廃棄物の排出量は1,643tonでした。また、産業廃棄物の内訳は、廃プラスチック50%、廃油19%、汚泥11%、木くず7%、廃酸4%、その他9%でした。

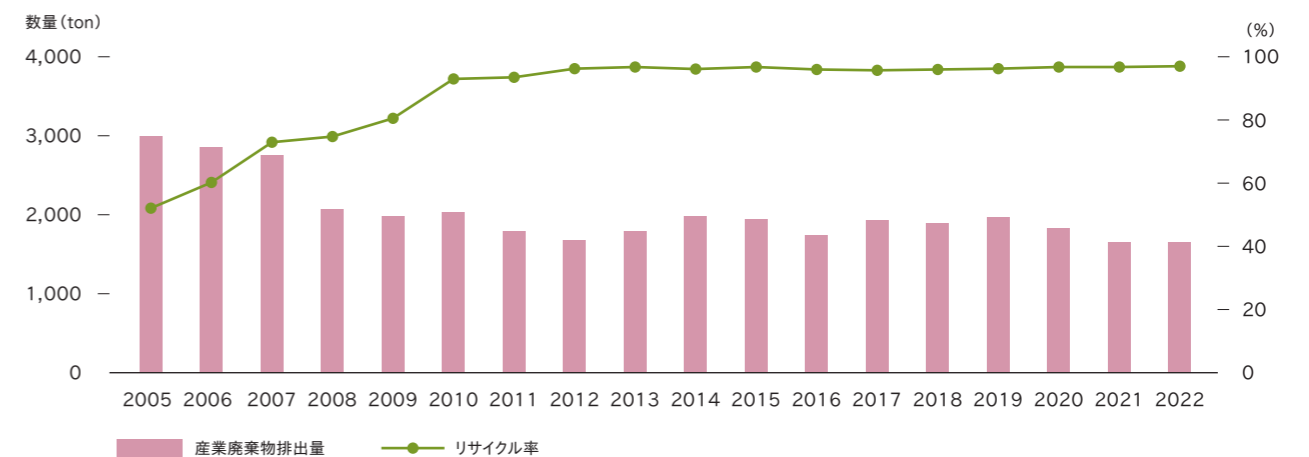
なお、廃プラスチック排出量は昨年度から0.4%削減しています。

2050年度までに開発・製造に関わる産業廃棄物のゼロエミッションを達成するために、積極的なリサイクル化(サーマルリサイクルまたはマテリアルリサイクル)を継続して進めており、2022年度のリサイクル率は97.1%となりました。



産業廃棄物の種類と割合

産業廃棄物排出量とリサイクル率の推移



サステナビリティ(S)

人材マネジメント

人的資本経営に関する方針

人材は当社グループにとって価値創造の源泉であり、持続的な成長・発展を実現する原動力です。多様性と協働、健康経営への注目が高まる中、環境整備と人材育成プランの更新を進め、誇れる職場、働きやすい／働きたくなる職場づくりを進めていきます。企業価値をさらに向上させるため、創造性や柔軟性を持つリーダー人材、DX人材など、多様な人材の獲得・育成に注力しています。

人材採用、多様性の確保に向けた取り組み

人材採用については、多様性の確保と機会均等の実現を基本方針としており、研究開発職の新卒採用も地域や学校にかかわらず、多様な人材が集まっています。

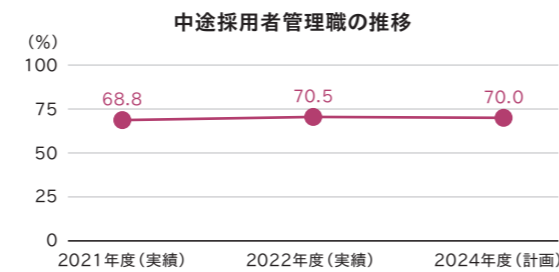
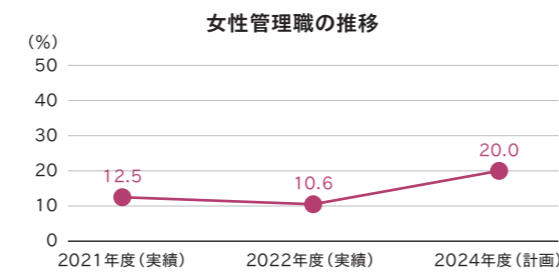
さまざまな育成プランの実行と女性の活躍推進の取り組みにより、2021年6月には、初の女性取締役が就任し、2023年6月には2名となっています。また、2022年6月には、内部昇格により初の女性執行役員を登用しました。なお、管理職における女性の比率は2024年度末で20%を目指します。また、環境の変化に対応し、新たなビジネスにスピード感を持って挑んでいくためにも、専門分野における高度な知識・経験を持つプロフェッショナル人材のキャリア(中途)採用も重視しています。

当社は、異なるバックグラウンドや経験を持つ人々が集まることで、それぞれの視点から物事を考え、新しいアイデアや解決策が生まれ、それが企業価値の向上につながると考えています。ダイバーシティを重要な経営課題の一つと捉え、引き続き推進していきます。

人材育成

人材育成については、階層別研修による基礎スキル向上、外部研修、eラーニングを活用した自己啓発など、幅広い能力開発の機会の提供に努め、社員一人ひとりの働きがいを高めると同時に、組織力の向上を目指します。新入社員は新人育成プランにより、個人別に就いた教育担当者からマンツーマンの指導を受け、業務を習

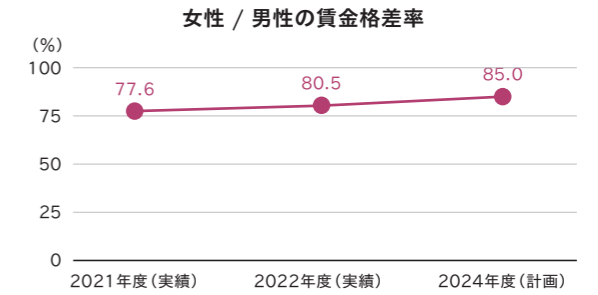
得していきます。キャリアコンサルタントや産業カウンセラーによるキャリア相談を行う事も可能です。また、執行役員講座における経営陣と若手社員との直接対話などのコミュニケーションを通じ、自ら考え、経営方針の中核にあるCICを実践する人材や将来のリーダー候補者の育成と登用に取り組んでいます。



公正な評価・処遇

採用、昇格、登用の際には、年齢・性別・経歴に捉われることなく能力主義を貫いています。目標管理制度による多面的評価とフィードバックを通じ、本人の成長を促す仕組みを取り入れています。

また、評価に応じた昇給、職責に応じたインセンティブ制度により、強い組織づくりを目指しています。従業員へのインセンティブ制度の例としては、管理職への株式信託交付、業績考課による賞与配分、文化の日の表彰(永年勤続、業務能率優秀者、会社の業績向上に貢献した者への表彰)、生産性の向上に寄与した提案への報奨制度などが挙げられます。



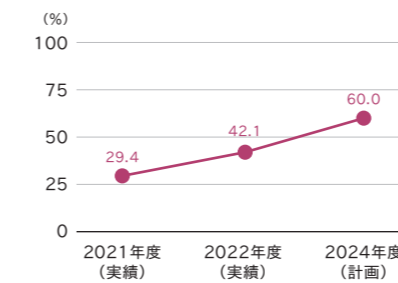
ワークライフバランスの推進

社員一人ひとりの主体性と創造力、会社との共存共栄を大切に、職場の安全と心身の健康を守るとともに、人権を尊重し、差別のない健全な職場環境の確保についても取り組んでいます。事業活動のすべてのプロセスにおいて人の安全、健康確保を最優先としつつ、社員一人ひとりの人格や個性を尊重し、多様性を尊び自由闊達な企業風土を醸成するとともに、明るく、働きがいのある職場環境を維持していきます。一例として、職種にもよりますが、フレックス

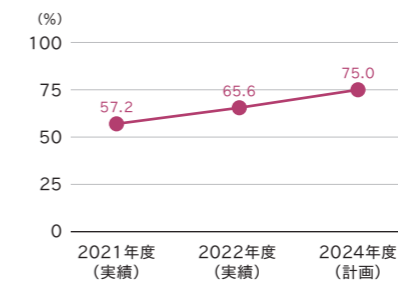
タイム制度、テレワーク制度、時差出勤などの制度を取り入れています。これらの結果として、男性の育児休暇や有給休暇取得率は上昇傾向にあります。また、従業員持ち株会や選択制DC制度など、従業員の資産形成も支援しています。

社員が働きやすい環境を整備することは企業の義務であり、ワークライフバランスの取りやすさや業務効率の向上につながることで、高い社員定着率にも寄与しています。

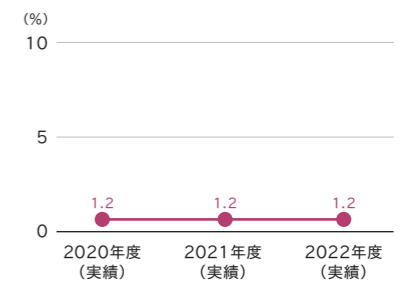
男性の育児休暇取得率



有給休暇取得率



離職率(単体)



企業風土

当社では、上司や部下といった上下関係を連想させる呼称を使わず、社内では互いに「●●さん」と呼び合うことを奨励しています。これは、従業員の健康を守り、働きやすい職場をつくり、ひいては生産性を向上させてイノベーションを起こし、企業価値の向上につながるものと考えています。

サステナビリティ(S)

労働安全衛生

当社では、「安全宣言」「私たちの行動指針」の下、当社社員と当社で共に働く協力会社従業員の全員が参加し、無災害の達成を目指して安全活動を推進しています。

安全宣言

- 1.安全を第一に、顧客の皆様の信頼に応え、社会的責任を果たす良い会社を目指します。
- 2.安全意識を常に持ち、全員参加のゼロ災運動で安全・快適な職場を築きます。
- 3.危険な行動はしない、させない。標準作業とルールを守る、規律ある職場を築きます。

私たちの行動指針

安全を最優先し、ゼロ災に向けて自分の役割と責任を果たす。

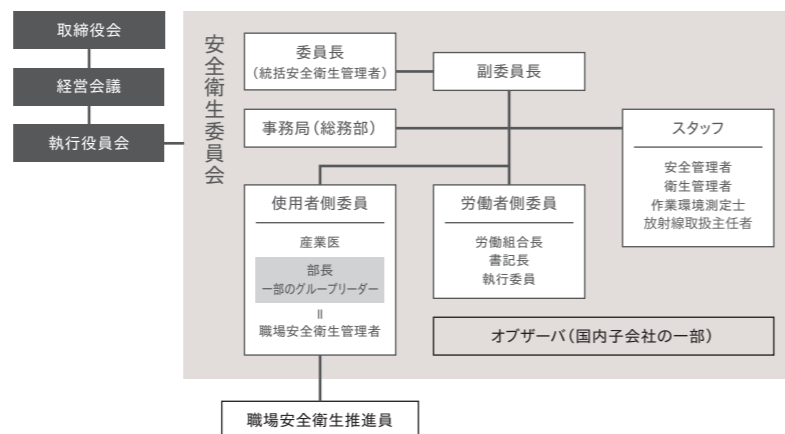
2022年度安全衛生重点目標

- 1.災害は慣れと油断が引き起こす。いつも初心で標準作業。
- 2.不安全、見たらその場で即注意。掛ける言葉、願う気持ちは無災害。
- 3.安全挨拶、指差し呼称を全員で実施。

安全衛生推進体制

各職場では、グループライダーが職場安全衛生推進員として決定事項を遂行します。総括安全衛生管理者は取締役本部長が務めており、重要事項については取締役会で報告し、取締役会による監視・監督を受けています。

また、労使協調の運営方針の下、組合との労働安全衛生に関する協議会やアウトソーシング安全懇談会なども定期的に行い、全社員の安全意識の高揚につなげています。



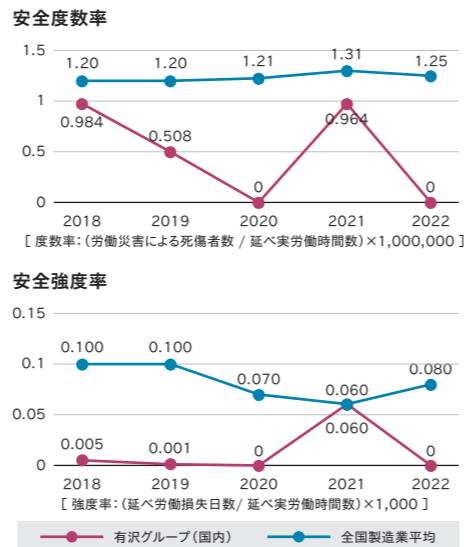
安全衛生への取り組み

「無災害」の達成を目指し、安全パトロールの実施、安全に関する教育訓練や労働安全衛生リスクアセスメントを実施している他、各職場で「ヒヤリハット」事例の報告、危険予知訓練、4S活動、持ち回りによる安全放送など、日常的な安全活動に継続して取り組んでいます。

事故・災害を未然に防止するためには、製造プロセスの安全性、設備の健全性を確保し、安定な運転を継続することが重要です。各工場では、設備の点検・更新計画を立てるとともに、リスクや重要度に応じて優先順位をつけ、点検・修理・更新を順次進めています。また、過去の事故事例を題材に対策の有効性を確認する他、類似事故の再発防止に向けた取り組みとして設備導入時のリスクアセスメントも進めています。

緊急事態への対応として、万一、事故が発生した場合に備え、事業所ごとに自衛防災体制を確立し、年度計画に従って各種防災訓練を実施しています。具体的には、全社消防訓練、消防署との合同消防訓練、全社地震訓練(BCP発動訓練)などを実施しています。

また、国内連結子会社とは密に連絡を取り合い、情報の共有化を図るとともに、安全対策などの水平展開を図っています。



サプライチェーン・マネジメント

当社は、環境に配慮した製品やサービスの調達と、人権、健康、倫理などに関する社会的問題のないサプライチェーンの構築を目指して、2022年に調達分科会を設置し、CSR調達方針を公表しました。企業活動を通じて社会的責任を果たすため、CSR活動を積極的に進めていきます。その活動を通じて、事業を継続していく上でさまざまな課題に取り組み、持続可能な成長を目指します。

CSR調達方針

1. CSR(企業の社会的責任)推進のための社内体制構築

- ・CSRについての経営方針、行動指針を整備する。
- ・CSRを推進する組織体制を確立する。

2. 公正な取引

- ・不適切な利益供与・受領を禁止する。
- ・公正かつ自由競争による取引を行う。

3. 人権、倫理、順法

- ・非人道的行為(ハラスメント、差別、虐待、体罰)を禁止し、人権を尊重する。
- ・強制労働・過重労働を禁止し、労働時間、休日を適切に管理する。
- ・反社会的勢力(個人・団体)とは関係を持たない、取引をしない。
- ・企業活動に適用される法令・条例・ルールを把握、順守する。

4. 品質・安全性の確保

- ・品質マネジメントシステムを構築・運用し、品質保証活動を推進する。
- ・自社設計品については、法令順守はもとより、十分な製品安全性を確保する。
- ・発生しうる事故、地震、火災、水害などのリスクを把握し、安全な職場環境を構築する。

5. 環境への配慮

- ・環境マネジメントシステムなどの認証を取得し、組織的に環境活動を推進する。
- ・大気・水質・土壌・化学物質など環境保全に関する法令を順守する。
- ・事業活動において環境負荷低減に取り組む。(生物多様性の保全、省資源・省エネルギー)
- ・事業活動で排出される廃棄物は法令に従い適切に管理・処分する。また、リサイクル化を推進し、継続的な削減目標を設定する。

6. 情報管理、社会貢献

- ・情報セキュリティの体制を構築し、適切に管理する。
- ・コンピューターウイルスなど外部・内部の脅威に対して対策を講ずる。
- ・社会貢献活動に積極的に参加する。

7. BCP(事業継続計画)

- ・BCPを構築し、不測の事態に備えたリスク管理体制の確立と周知を行う。
- ・サプライヤーに対する取り組みを推進する。

8. 責任ある鉱物調達

- ・内紛や紛争に関わる勢力の資金源となる恐れのある鉱物の使用を禁止し、監視する。

調達への取り組み

CSR調達方針に基づき、2022年度にCSRチェックシートによるサプライヤー調査を開始しました。主要な既存購入先に対しては5年に1回、新規購入先に対しては原則として取引開始前に調査をお願いしていきます。当社原材料の取引先約300社のうち、2022年度は約150社にアンケートを実施し、約90社から回答を頂きました。その自己診断を集計した結果、70点未満のサプライヤーが10社あり、改善を要する項目について意見調整を進めています。

今後は、調査・診断・リスク評価・フォローアップのサイクルを定期的に行う仕組みを構築していきます。

人権尊重

実施されたCSRアンケートには、基本的人権の侵害や法令・倫理に反する行為があった場合の通報体制や、相談窓口、懲戒方針と手順などについての質問が設けられています。2022年度の調査において、人権デューデリジェンスに関する負の回答はなかったため、その防止、軽減、休止などの対策は依頼していません。また、サプライヤーの従業員個人へのアンケート、ヒアリングも今後の課題の一つと考えています。

なお、サプライヤーの労働環境については、品質監査時に生産環境に関する実態調査を行っています。

サステナビリティ(S)

品質向上に向けた取り組み

品質方針

「顧客の目線に立ち、顧客の信頼とニーズに応える品質の製品を提供する」と定めた当社品質方針の下、次の活動指針を実行します。企業の存続と持続的な発展のためには、法令やルールを順守し、顧客の皆様が求める品質の製品を提供していくことが絶対的な条件と考えています。当社では、品質コンプライアンスを徹底するために、教育の拡充、品質不正チェック機能の強化などの施策を進めています。

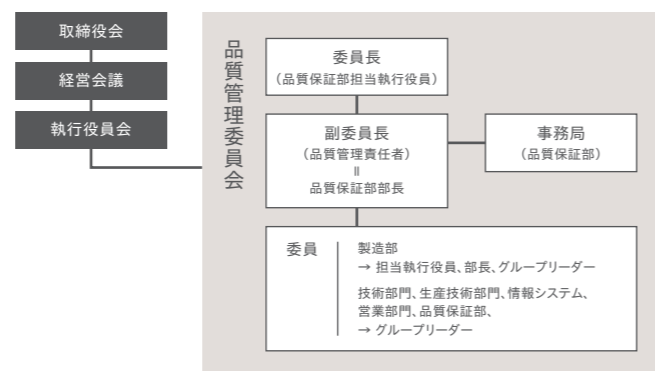
活動指針

- ISO 9001 / JIS Q 9100の要求事項を満たすために、品質マネジメントシステムを定期的に見直し、有効性の継続的改善を図ります。
- 提供する製品が顧客と社会ニーズを満たし顧客満足度を高めるために、製造プロセスを監視し、品質マネジメントシステムによる管理を強化していきます。
- 品質方針を達成するために、次の品質目標を設定し、全力で取り組みます。
 - 自社要因クレーム・苦情の削減
 - 社内不良率の低減
 - 計測器の適切な運用管理
- 品質目標は年度ごとに設定し、必要に応じて見直します。
- 内部監査を実施し、品質マネジメントシステムの有効性を確認し、維持、改善に努めます。
- 品質マネジメントシステムを有効に活用するため、全社員に対して教育・訓練を行い、品質方針の周知徹底を図ります。

品質管理体制

当社は、ISO9001(対象サイト:有沢製作所、アリサワファイバークラス)、JIS Q 9100(対象製品:航空機材料)を取得し、これまでに築いた品質保証体制を基盤に、製品・サービスの品質向上に取り組めます。

定期的開催される全社品質管理委員会(年1回)、工場品質管理委員会(年1回)、ライン品質委員会(年2回)の他、個別の事案については個別品質管理委員会で審議しています。全社品質管理委員会の体制は、右図の通りです。



品質管理に関する取り組み

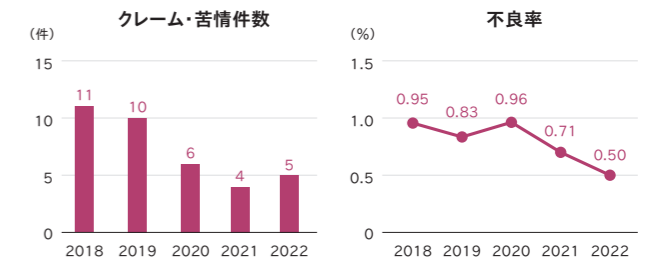
新製品の量産化においては、設計・開発段階から品質保証部の他、関連部署が関与し、製造移管前にリスクアセスメントとそれに伴う工程リスクパトロールを実施しています。既存品においても、品質保証部と製造部が共同で各工程の品質パトロールを行い、潜在リスクを抽出してクレームを未然に防いでいます。

顧客ニーズを取り込み、顧客満足度を向上させていくため、利害関係者からの評価・苦情を各プロセスへ反映し、改善を進めています。このサイクルを回すことで、品質マネジメントシステムの向上につながっています。また、品質マネジメントシステムの維持・改善のために、年2回の内部監査を実施し、運用状況を確認しています。

2022年度の目標と取り組み実績

①自社要因のクレーム・苦情ゼロ

FMEAやリスクアセスメントを活用し、潜在的リスクを抽出して対策を講じることでクレームリスクを下げるとともに、品質教育により社員一人ひとりの品質意識向上を図り、ポカミスなどの人的ミスの削減に努めています。また、クレーム・苦情の他、顧客からの指摘事項もしっかりと受け止めて精査し、クレーム・苦情と同様に是正と再発防止に取り組みました。



②社内不良率の削減

各製造グループで主要製品を対象とした目標値を設定し、不良率の低減に取り組まれました。具体的には、工程パトロール実施時のヒアリングにより、オペレーターや検査員が日常的に感じている品質リスクをボトムアップで抽出し、不具合発生を未然に防止しました。

③購入先との連携

品質に関する不適合事案とその対応などについて、購入先を定期的に評価し、必要に応じて購入先監査を行っています。また、主要原材料や重要製品に使用する原材料購入先とは定期的な品質定例会を行い、顧客や当社の要求事項を共有しつつ、品質改善への取り組みを推進しています。

④顧客満足度調査

顧客満足度調査を年2回行い、技術的対応状況や納期対応などについての当社への要求事項を確認し、多角的に顧客満足度の向上を図っています。

⑤計測器の適切な運用管理

計測器管理システムの運用により、校正周期にアラームを鳴らすことで、計測機器を常に適正な状態に保っています。

⑥品質計画の管理および推進

- 各部門の2022年度品質目標は、100%達成しました。
- ISO9001と14001を統合した初回審査に合格しました。これにより審査にかかる工数とコストの低減につながりました。
- 標準類は最新版で管理され、文書管理システムにより各部門で閲覧ができるようになっています。

⑦品質教育

当社では、全社および各グループの品質目標を周知するため、一般教育を毎年実施しています。また、製造部全従業員に対する品質意識醸成を目的とした「より良い品質の製品を提供するための教育」や、JIS Q 9100対象部門でも製品安全・模倣品防止教育なども行っています。

当社は、利害関係者との密な意見交換を通じて品質マネジメントシステムの改善・強化に努め、社員教育を推進することにより、ステークホルダーの皆様視点に立った品質重視の意識が社員全員に定着することを目指していきます。

サステナビリティ(G)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社は、持続的な成長による企業価値の向上と社会的信頼を得るため、企業統治体制を確立し、経営の効率化と公正性の確保、積極的な情報開示による透明性の向上に努めています。

経営の効率化においては迅速な意思決定を行うために少数精鋭による管理形態を目指し、取締役の人数を必要最小限にとどめています。また、社外取締役、社外監査役が出席する取締役会による意思決定の下、迅速に業務を執行するとともに、精度の高い情報

収集を行うため執行役員制度を導入しています。

経営の公正性においては、内部統制体制の整備に関する基本方針に従い、コンプライアンス確保のための体制および制度の整備を図っています。

また、透明性の向上のために、IR活動などを通じて株主および一般投資家とのコミュニケーションを図るとともに、可能な限り積極的に迅速な情報公開活動を行っています。

コーポレートガバナンス体制強化の変遷

当社は監査役会設置会社ですが、任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の選解任に関する事項や代表取締役および業務執行を担う取締役の選定・解職に関する事項、後継者計画に関する事項ならびに取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申しています。

当社取締役会は現在、社内取締役4名、社外取締役5名（うち女性2名）の合計9名の構成となっています。取締役会の実効性評価については、公正を期すため第三者機関によって行われています。

年度	項目	取締役会			監査役会		執行役員			取締役兼務者
		社内	社外		社内	社外	社内	社内	取締役兼務者	
		男性	男性	女性	男性	男性	男性	女性		
2015	・コーポレートガバナンス報告書の発行	5	2		1	2	11		5	
2016	・取締役会実効性の自己評価	5	2		1	2	11		5	
2017		5	2		1	2	11		5	
2018		5	2		1	2	11		5	
2019	・買収防衛策の非更新 ・指名・報酬諮問委員会の設置（任意の諮問機関）	4	2		1	2	11		4	
2020	・取締役会実効性の第三者機関による評価 ・電磁的方式による議決権行使の導入	4	3		1	2	11		4	
2021	・取締役への株式報酬をストックオプションから譲渡制限付株式に変更	4	4	1	1	2	11		4	
2022		4	4	1	1	2	11	1	4	
2023		4	3	2	1	2	10	1	4	

コーポレートガバナンス体制の概要

業務執行にあたっては、取締役会および臨時取締役会で決定される経営方針や経営計画の迅速な執行と管理のため、最高経営責任者と執行役員10名、合計11名で構成される執行役員会を設置し、積極的かつ適確な経営推進に努めています。

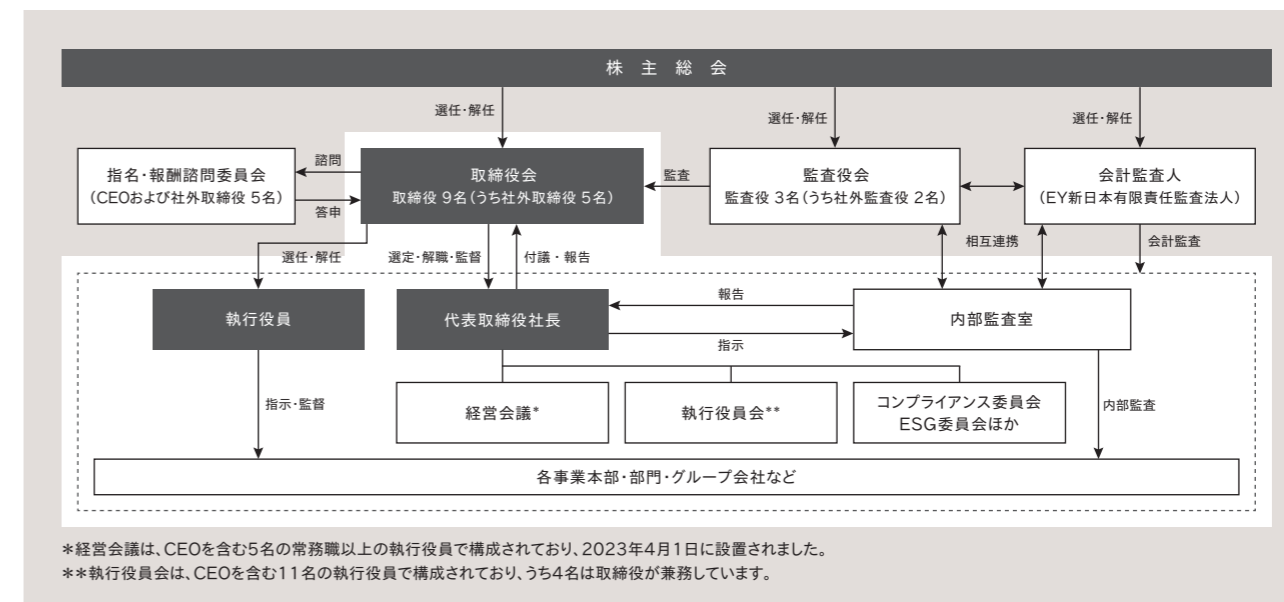
各執行役員は、取締役会および臨時取締役会の他、定期に開催される経営会議（取締役会の決定に基づく経営執行の基本方針、その他経営に関する重要事項の審議および調整、ならびに取締役会付議事項の事前審議を行うために2023年度より設置）、執行役員会の承認を受け、所管業務を立案・推進し、職務分掌および職務権限に関する規程などに従い、効率的かつ適切な職務執行に努めています。

内部監査部門は、他職制に属しない独立した内部監査室として

専任者3名を配置し、定期監査と必要に応じた臨時監査を実施しています。定期監査については、社内規程に基づいて期ごとに監査計画を立案し、最高経営責任者の決裁を経て実施しており、監査結果は関係先に示達され、具体的助言、勧告を行うとともに、監査役への報告ならびに意見交換を行っています。

当社の監査業務を執行する公認会計士は、EY新日本有限責任監査法人に所属する2名であり、監査業務に係る補助者の構成は監査法人の選定基準に基づき決定され、具体的には公認会計士11名、その他8名によって構成されています。

内部監査部門による監査結果および会計監査人による監査業務の内容は、監査役に報告され、監査役の監査業務において認識を共有することにより、監査機能の強化を図っています。



2022年度の各会議体の開催回数および主な審議事項

	取締役会	執行役員会	指名・報酬諮問委員会	監査役会
議長	CEO	CEO	社外取締役	常勤監査役
出席者	取締役（社外含む）、 監査役（社外含む）	執行役員、監査役（常勤のみ）	CEO、社外取締役	社外監査役
開催回数	9回	15回	3回	9回
審議事項	四半期毎の決算・業績予想、 年次経営戦略、中期経営計画、 ガバナンス、株主総会など	四半期毎の決算・業績予想、 設備投資、年次経営戦略、 月次業務報告など	取締役の選解任、 取締役の報酬など	内部監査への助言、 会計監査結果の妥当性確認など

サステナビリティ(G)

取締役会

取締役会の多様性に関する考え方

当社の取締役会は、定款に明記された取締役15名と監査役4名の範囲内で、各事業や業務に関する知識、経験、能力などのバランスを考慮しつつ、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人員で構成することを基本的な考え方としています。多様性について

では、国際業務に関わる経験の豊富な取締役、他社での経営者としての経験を有する取締役を複数名選任しています。また、ジェンダー、年齢についても配慮された構成となっています。

スキルマトリックス

当社は、事業戦略と財務戦略の両輪を回し、企業価値の最大化を目指していくことを中期経営計画に掲げています。既存事業の深掘りと新規事業の創出により収益力を強化していく事業戦略、ならびに非事業資産の事業資産化と株主への還元により、資本効率を

向上させていく財務戦略を推進していきます。取締役会は、これらの目標達成に必要なスキルと見識を持つ人々によって構成されています。

氏名	企業経営	事業戦略 マーケティング	研究開発 技術戦略	財務・会計 金融市場	人事・労務 人材開発	法務 リスク管理	国際経験
代表取締役 有沢 悠太	○	○	○	○			○
取締役 増田 竹史				○	○	○	
取締役 中島 理		○	○				○
取締役 田井 誠		○	○				
社外取締役 中村 康二	○	○					○
社外取締役 我孫子 和夫	○				○		○
社外取締役 高田 博俊	○	○					○
社外取締役 沼田 美穂	○				○	○	
社外取締役 堀江 磨紀子				○			○
監査役 増村 弥				○	○	○	
社外監査役 田中 耕一郎	○			○			○
社外監査役 横田 晃一	○			○			

取締役の選任・解任の方針

経営陣幹部と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっては、当社の経営陣幹部または取締役・監査役として相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を候補者としています。取締役候補者の指名については指名・報酬諮問委員会の答申を受け、また、監査役候補者については監査役会の同意を得て、取締役会にて候補者を決定します。

なお、解任の対象となるのは、①反社会勢力との関係が認められたとき、②法令、定款などに違反し、当社グループに多大な損失を生じさせたとき、③職務執行に著しい支障が生じたとき、④選任基準の要件を欠くことが明らかとなったとき、と定めた4要件のいずれかに該当した場合であり、取締役会の審議を経て、役位の解任または株主総会への解任議案提出を決定します。

社外取締役

当社では、取締役9名のうち、過半数にあたる5名を東京証券取引所の定める独立社外取締役が占めており、取締役会においては、その独立した立場からの客観的意見を交え、建設的な議論が展開されています。豊富な経験を持ち、幅広い見識を備えた社外取締役からは、取締役会の意思決定の妥当性や正当性を確保するための助言や提言も頂いています。

一方、当社は、社外取締役が、各自の役割・責務を果たすために

必要とされる経済情勢、業界動向、関連法令、コーポレートガバナンス、財務会計などに関する情報を収集・提供し、その職務遂行を支援しています。具体的には、外部機関が提供するセミナーの受講を手配し、当社担当執行役員が経営計画および戦略、各種事業の状況、経営環境および経営課題などについて定期的に説明する他、製品製造工程の視察などを手配しています。

氏名	選任理由および期待される役割	出席率
中村 康二	三井物産株式会社において専務執行役員、三光合成株式会社において取締役などを歴任し、長年、国内外に及び企業経営に携わってきました。グローバル企業での事業責任者を務めた経験から、国際的な経営に係る知見・見識が豊富であり、当社の事業戦略をはじめとする経営全般に対して、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断しました。	100%
我孫子 和夫	カリフォルニア州立大学大学院を修了後、AP通信社において東京支局総支配人・北東アジア総支配人を歴任するとともに、社団法人日本外国特派員協会会長も兼務してきました。同社退職後も東京外国語大学や上智大学などで非常勤の教職に就いており、国際コミュニケーションや報道の規範と倫理などに関する見識を活かして、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断しました。	100%
高田 博俊	日本精機株式会社の代表取締役、海外子会社の董事長などを歴任。長年、営業・商品企画などの分野で自動車業界に携わり、同業界における造詣が深い人材です。製造業およびグローバルに事業を展開する企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かして、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断しました。	100%
沼田 美穂	沼田法律事務所の所長を務め、法律事務所の経営に携わりながら、東京簡易裁判所民事調停委員や東京貿易ホールディングス株式会社の社外監査役を務めるなど、バランスの取れた人材です。長年、弁護士として活躍され法律の専門家としての高い見識と経験があり、ガバナンスおよびコンプライアンスなどに関する高度な見識に基づき社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断しました。	100%
堀江 磨紀子	グローバル金融機関において日本株式市場に関わる機関投資家営業、企業調査に携わり、経営コンサルティングやスタートアップ立ち上げにも参画してきました。これらの経験を活かして、投資家が期待する企業のあり方を経営戦略に反映し、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断しました。	新任

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を目的として、全ての取締役・監査役を対象に実施したアンケート調査を基に、取締役会の実効性について分析・評価を行っています。対象者から忌憚のない意見を引き出すために、調査は匿名を条件に行われます。調査の実施、結果の集計・分析は外部機関に委託し、その報告書を基に取締役会で審議し、課題に取り組んでいます。

今春に実施された調査結果では、当社の取締役会はその役割・責務を果たすために必要なバランスと多様性を備えた構成となっており、会議においては自由闊達で建設的な議論が展開され、業

務執行に関する意思決定と監督の両面において、実効性が確保されていると判定されました。

一方、連結業績における子会社の役割が重要性を増すなか、子会社経営に関する議論は、なお一層の取り組みが必要であることと、取締役・監査役研修をさらに充実していく必要があるとの指摘があり、取締役会で認識を共有しました。今後も、こうした分析・評価によって示される課題に取り組み、企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ(G)

取締役会

取締役の報酬などの決定に関する方針

取締役の報酬の決定に関する手続きの独立性、客観性および透明性を向上させ、コーポレートガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として、社外取締役5名と社長の計6名で構成し、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役の個人別報酬などの算定方式については、指名・報酬諮問委員会の審議・答申に基づき、取締役会で決定しています。

取締役報酬制度の基本方針

- ・業績と報酬を明確に関連付けることで、常に業績向上を意識付け、当社の持続的発展へ向けた健全な企業家精神の発揮を促すものであること。
- ・財務業績のみならず、「創造」「革新」「挑戦」の基本精神の下、チャレンジ精神に富む取り組みに対する評価を反映できるものであること。
- ・当社の持続的発展と企業価値向上に貢献できる優秀な経営人材を確保することができるものであること。

報酬体系

業務執行取締役に対する報酬の比率は、KPIを100%達成した場合、次の通りです。



株式報酬は、株主の皆様との利害共有を目的とした譲渡制限付株式(退任時に譲渡制限が解除されるプラン)を支給します。

社外取締役については、監督機能を担うその役割に鑑み、基本報酬のみとしています。

業績連動報酬にかかる指標(KPI)の内容、選定理由

業績連動報酬にかかる業績指標としては、従来から、単年度の連結営業利益を採用しています。当該指標を選定した理由は、①企業活動の本業の成果を表す財務指標であること、②中期経営計画の達成数値目標であるROICの算定に税引後営業利益を用いていること、③従業員の賞与制度にも用いている財務指標であることなどです。

また、2022年度より、当社カーボンニュートラル・プロジェクトで掲げているCO₂排出削減量のうち、エネルギー使用効率の向上による使用量削減に関する目標達成度を業績指標に加え、2023年7月以降の報酬に反映させました。

取締役の報酬額決定に関する事項

取締役会決議に基づき、指名・報酬諮問委員会が個人別の報酬額について諮問を受けるものとしています。その内容は、各取締役の基本報酬の額および業績連動報酬における各取締役の担当部門の業績に基づく評価配分についてです。取締役会は、指名・報酬諮問委員会の答申に準じて各報酬額を決定します。

報酬額の妥当性についての検証

指名・報酬諮問委員会は、取締役の個人別報酬が取締役報酬の決定方針に即して算定されていることを確認し、その妥当性を検証した上で、取締役会に答申しています。

指名・報酬諮問委員会では、取締役の個人別報酬額の妥当性を検証するにあたり、外部コンサルタントのウイリス・タワーズワトソン(WTW)が運営する「経営者報酬データベース」に基づく、客観的かつ多面的な報酬ベンチマーク分析を活用しています。

監査役報酬など

監査役の職務遂行の対価として、適正な水準で支給することを基本方針としています。

監査役報酬は、常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況を考慮し、監査役の協議により決定しています。また、経営に対する独立性の強化を重視し、固定報酬を月額支給しています。

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額	報酬などの種類別の総額			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬など	
取締役(社外取締役を除く)	2億351万円	1億650万円	6,026万円	3,674万円	4
監査役(社外監査役を除く)	1,308万円	—	—	—	2
社外役員	3,100万円	—	—	—	7

政策保有株式

保有の合理性を検証する方法

毎年、取締役会において、保有する全ての政策保有株式について、取引実績および利益率などの定量評価と、取引状況や事業戦略ならびに取得の経緯などの定性評価、保有するリスクを総合的に考慮し、保有の適否に関する検証・評価を行っています。

なお、定量評価については、以下の項目を検証しています。

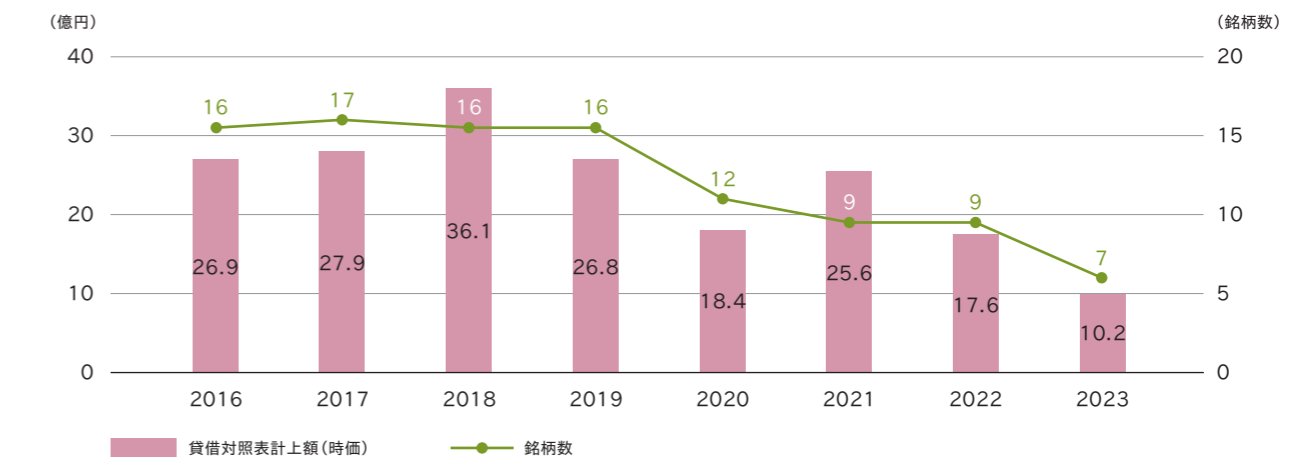
1	配当収益率と資本コストとのバランス	2	年間の取引額、利益額	3	株式評価損益
---	-------------------	---	------------	---	--------

政策保有株式の縮減

政策保有株式については、2022年5月12日開催の取締役会において取引関係の維持のために保有する必要性が減少した銘柄については順次売却し、縮減することを決議しました。

具体的には、2022年3月末に保有していた上場株式9銘柄の内、8銘柄の一部を2023年3月期において売却しました。今後も引き続き、保有の必要性を精査し、必要性が減少した銘柄の売却・縮減を進めていきます。

政策保有株式の推移



サステナビリティ(S)

役員一覧

取締役



代表取締役社長
CEO
有沢 悠太
ARISAWA Yuta

CAREER HISTORY

- 1992年 4月 三菱電機㈱入社
- 2002年 2月 JPMorgan証券㈱入社
- 2003年 8月 当社入社
- 2007年 4月 当社製造部統括補佐
- 2009年 4月 当社執行役員
- 2010年 6月 当社取締役常務執行役員
- 2011年 6月 当社取締役専務執行役員
- 2014年 6月 当社代表取締役社長(現任)
- 2015年 6月 当社社長執行役員 最高執行責任者(COO)
- 2017年 6月 当社最高経営責任者(CEO)(現任)



取締役専務執行役員
生産本部長 兼 管理本部長
増田 竹史
MASUDA Takeshi

CAREER HISTORY

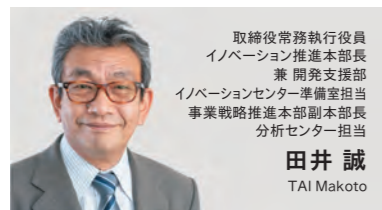
- 1990年 10月 当社入社
- 2003年 11月 当社業務企画グループリーダー
- 2008年 7月 当社製造部統括補佐
- 2010年 10月 当社経営企画部統括
- 2011年 6月 当社執行役員 経営企画部担当
- 2015年 6月 当社上席執行役員
- 2021年 6月 当社取締役常務執行役員
- 2023年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)



取締役常務執行役員
事業戦略推進本部長
兼 電子材料営業部担当
イノベーション推進本部副本部長
中島 理
NAKAJIMA Osamu

CAREER HISTORY

- 1989年 4月 三井物産㈱入社
- 2011年 5月 同社機能化学品本部ソーラービジネス事業部長
- 2013年 4月 同社機能化学品本部先端材料事業部長
- 2014年 7月 同社基礎化学品本部事業開発部長
- 2015年 10月 当社入社 当社執行役員 電子材料営業部担当
- 2016年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)



取締役常務執行役員
イノベーション推進本部長
兼 開発支援部
イノベーションセンター準備室担当
事業戦略推進本部副本部長
分析センター担当
田井 誠
TAI Makoto

CAREER HISTORY

- 1988年 4月 第一電工㈱(現住友電工ウインテック㈱)入社
- 2002年 3月 当社入社
- 2006年 7月 当社技術部電子材料1グループリーダー
- 2010年 4月 当社電子材料技術部統括補佐
- 2012年 4月 当社技術部統括
- 2015年 6月 当社執行役員 電子材料技術部担当
- 2019年 6月 当社上席執行役員
- 2023年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)



社外取締役
中村 康二
NAKAMURA Koji

CAREER HISTORY

- 1973年 4月 三井物産㈱入社
- 2004年 4月 同社執行役員 合樹・無機化学品本部長
- 2006年 4月 同社常務執行役員 化学品第二本部長
- 2009年 4月 同社専務執行役員 欧州・中東・アフリカ本部長
- 2011年 3月 同社専務執行役員退任
- 2011年 8月 三井物産監査役(現任)
- 2016年 8月 三井物産監査役(現任)
- 2020年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
我孫子 和夫
ABIKO Kazuo

CAREER HISTORY

- 1978年 11月 AP通信㈱入社
- 1985年 5月 同社東京支局次長
- 2001年 7月 社団法人日本外国特派員協会会長
- 2004年 4月 AP通信社東京支局総支配人
- 2004年 7月 同社北東アジア総支配人
- 2010年 2月 同社顧問
- 2010年 9月 東京外国語大学非常勤講師
- 2011年 9月 上智大学非常勤講師
- 2015年 4月 神田外語大学客員教授
- 2018年 7月 公益社団法人日本外国特派員協会監事
- 2020年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
高田 博俊
TAKADA Hiroto

CAREER HISTORY

- 1977年 3月 日本精機㈱入社
- 2003年 4月 ユーケーエス・エス・アイ社取締役社長
- 2005年 6月 日本精機㈱取締役
- 2008年 6月 同社常務取締役
- 2011年 4月 同社代表取締役専務 同社営業本部長
- 2011年 6月 日精機器武漢有限公司董事長
- 2012年 3月 日精機器科技(上海)有限公司董事長
- 2013年 6月 日本精機㈱代表取締役社長
- 2014年 3月 東莞日精電子有限公司董事長
- 2014年 4月 香港日本精機有限公司董事長
- 2015年 6月 日本精機㈱代表取締役社長 社長執行役員
- 2015年 7月 香港易初日精有限公司董事長
- 2016年 3月 上海日精機器有限公司董事長
- 2017年 3月 クイーンズウェイ社取締役会長
- 2017年 6月 日本精機㈱取締役副会長 副会長執行役員
- 2021年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
沼田 美穂
NUMATA Miho

CAREER HISTORY

- 2009年 12月 弁護士登録 沼田法律事務所入所
- 2016年 1月 同法律事務所所長(現任)
- 2018年 4月 東京簡易裁判所民事調停委員(現任)
- 2020年 6月 東京貿易ホールディングス㈱社外監査役(現任)
- 2021年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
堀江 磨紀子
HORIE Makiko

CAREER HISTORY

- 1990年 4月 野村證券㈱入社
- 1995年 5月 メリルリンチ・インベストメント・マネージャーズ㈱(現ブラックロック・ジャパン㈱)入社
- 2016年 5月 ㈱パルビュークリエイト入社パートナー
- 2021年 10月 ㈱SDGインバクトジャパン入社パートナー(現任)
- 2023年 6月 当社取締役(現任)

監査役



常勤監査役
増村 弥
MASUMURA Hisashi

CAREER HISTORY

- 1987年 11月 当社入社
- 2005年 7月 当社人事部人事グループリーダー
- 2008年 7月 当社経営企画部業務企画グループリーダー
- 2010年 10月 当社製造部統括補佐
- 2012年 4月 当社人事部統括
- 2018年 4月 当社人事部統括兼総務部統括
- 2020年 10月 当社総務部部長
- 2022年 6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役
田中 耕一郎
TANAKA Koichiro

CAREER HISTORY

- 1987年 10月 サンワ・等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所
- 1991年 3月 公認会計士登録
- 1998年 8月 米国デロイト・トウシュ・トーマツ大連駐在事務所 常駐代表(事務所長)
- 2002年 9月 デロイト・トウシュ・トーマツ中国深圳事務所 日系業務部専任統括ディレクター
- 2003年 12月 監査法人トーマツコーポレートファイナンス部(現デロイト・トーマツファイナンシャルアドバイザー 合同会社) 取締役執行役員、パートナー-中国事業統括・広報担当
- 2014年 6月 同社退社
- 2014年 7月 田中総合会計事務所設立 代表・事務所長(現任)
- 2017年 3月 ㈱小田原エンジニアリング社外監査役(現任)
- 2018年 6月 一般財団法人日本自動車研究所監事(現任)
- 2020年 6月 当社監査役(現任)



社外監査役
横田 晃一
YOKOTA Koichi

CAREER HISTORY

- 1996年 11月 税理士登録
- 2003年 4月 関東信越税理士会高田支部理事
- 2004年 1月 横田会計事務所所長(現任)
- 2019年 4月 関東信越税理士会高田支部長
- 2020年 6月 当社監査役(現任)
- 2021年 4月 関東信越税理士会新潟県支部連合会専務理事(現任)

執行役員(取締役兼務者を除く)

荒 義史
ARA Yoshifumi
常務執行役員
事業戦略推進本部副本部長
兼 機能構造材料営業部担当

相澤 毅
AIZAWA Takeshi
上席執行役員
管理本部副本部長
兼 資材部、品質保証部担当

藤田 秀一
FUJITA Shuichi
上席執行役員
イノベーション推進本部副本部長
兼 機能フィルム開発部、積層材料開発部、成形材料開発部、プロセス技術部担当

望月 多賀雄
MOCHIZUKI Takao
上席執行役員
生産本部副本部長
兼 製造部(主)、イノベーションセンター準備室(副)担当

久保田 修一
KUBOTA Shuichi
執行役員
管理本部副本部長
兼 経営戦略部担当

田邊 崇人
TANABE Takahito
執行役員
生産本部副本部長
兼 生産技術部、製造部(副)担当

池田 和美
IKEDA Kazumi
執行役員
管理本部副本部長
兼 総務部、人事部担当

会社概況

会社概要

(2023年3月31日現在)

商号	株式会社有沢製作所		
本社所在地	新潟県上越市南本町1丁目5番5号		
創業	1909(明治42)年4月8日		
設立	1949(昭和24)年7月1日		
事業内容	電子材料、産業用構造材料、電気絶縁材料、ディスプレイ材料などの製造・販売		
資本金	78億4,787万円		
従業員数	1,458名(単体599名)		
決算期(事業年度)	毎年4月1日から翌年3月31日まで		
証券コード	5208		
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場		
定時株主総会	毎年6月に開催		
独立監査法人	EY新日本有限責任監査法人		
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社(東京都千代田区丸の内1-4-1)		
大株主及び持株数	株主名	持株数(株)	持株比率(%)
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,246,400	12.80
	INTERTRUST TRUSTEES (CAYMAN) LIMITED SOLELY IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP	2,404,800	7.25
	三菱瓦斯化学株式会社	1,472,166	4.43
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,186,200	3.57
	有限会社有沢建興	834,338	2.51
	株式会社第四北越銀行	743,903	2.24
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	530,536	1.59
	有澤 三治	451,069	1.35
	日本生命保険相互会社	388,822	1.17
	森 洋子	378,180	1.14

有沢製作所オフィシャルウェブサイト

<https://www.arisawa.co.jp/index.html>

会社情報

https://www.arisawa.co.jp/co_profile/index.html

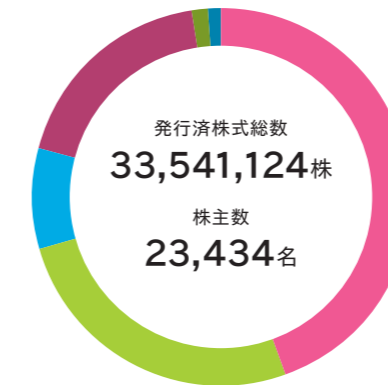
サステナビリティ情報

<https://www.arisawa.co.jp/csr/environment.html>

IR情報

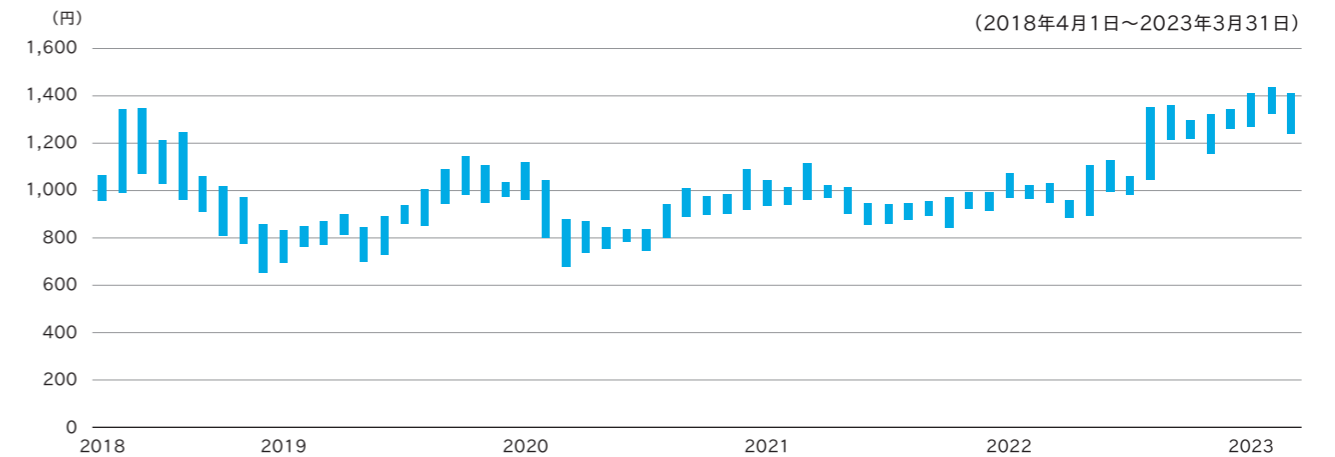
<https://www.arisawa.co.jp/ir/index.html>

株式状況 (2023年3月31日現在)



個人・その他	44.6%
金融機関	26.1%
その他国内法人	8.7%
外国人	18.2%
証券会社	1.3%
自己株式	1.1%

株価・配当の推移



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
一株当たり純利益(円)	79.15	6.14	64.94	117.40	86.46	
一株当たり配当額(円)	30.00	30.00	39.00	95.00	90.00	
総還元性向(%)	38.0	488.6	60.1	100.3	104.1	
株価(円)	高値	1,350	1,148	1,118	1,072	1,438
	安値	655	680	738	844	885
	年度末	793	802	1,000	957	1,254
配当利回り(%)※	3.8	3.7	3.9	9.9	7.2	

※配当利回り = 一株当たり配当額 ÷ 年度末株価



未来のピース、ここに芽吹く



株式会社有沢製作所

〒943-8610

新潟県上越市南本町1丁目5番5号

<https://www.arisawa.co.jp/>