



**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」「形づくる」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

環境マネジメント	33
E 気候変動への対応	35
循環型経済の推進	37
S 人材マネジメント	39
労働安全衛生	41
サプライチェーン・マネジメント	42
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
取締役会	47
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

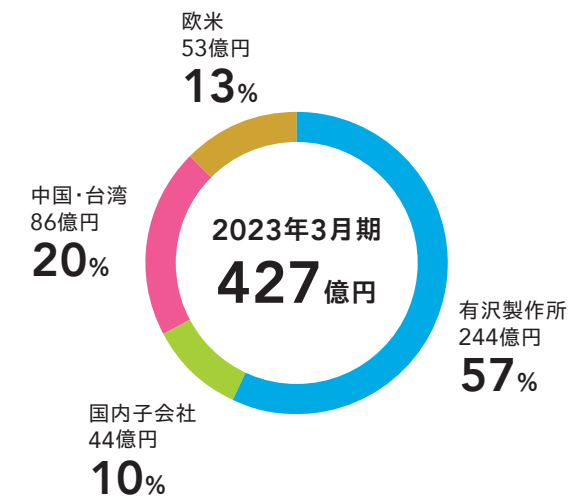
当社は、電子材料、産業用構造材料、電気絶縁材料およびディスプレイ材料の開発・設計から製造に至るまでの事業活動全般において、環境に与える負荷の低減に努め、環境保全を推進するとともに社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な成長の実現を目指します。

#### 品質方針

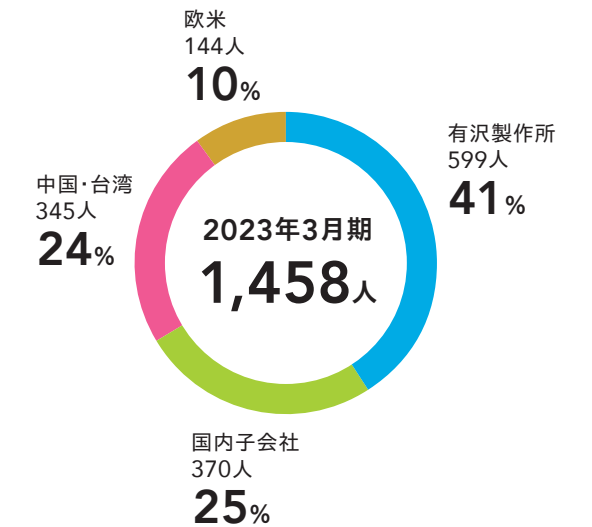
顧客の目線に立ち、顧客の信頼とニーズに応える品質の製品を提供します。

### グローバル事業展開 (2023年3月31日現在)

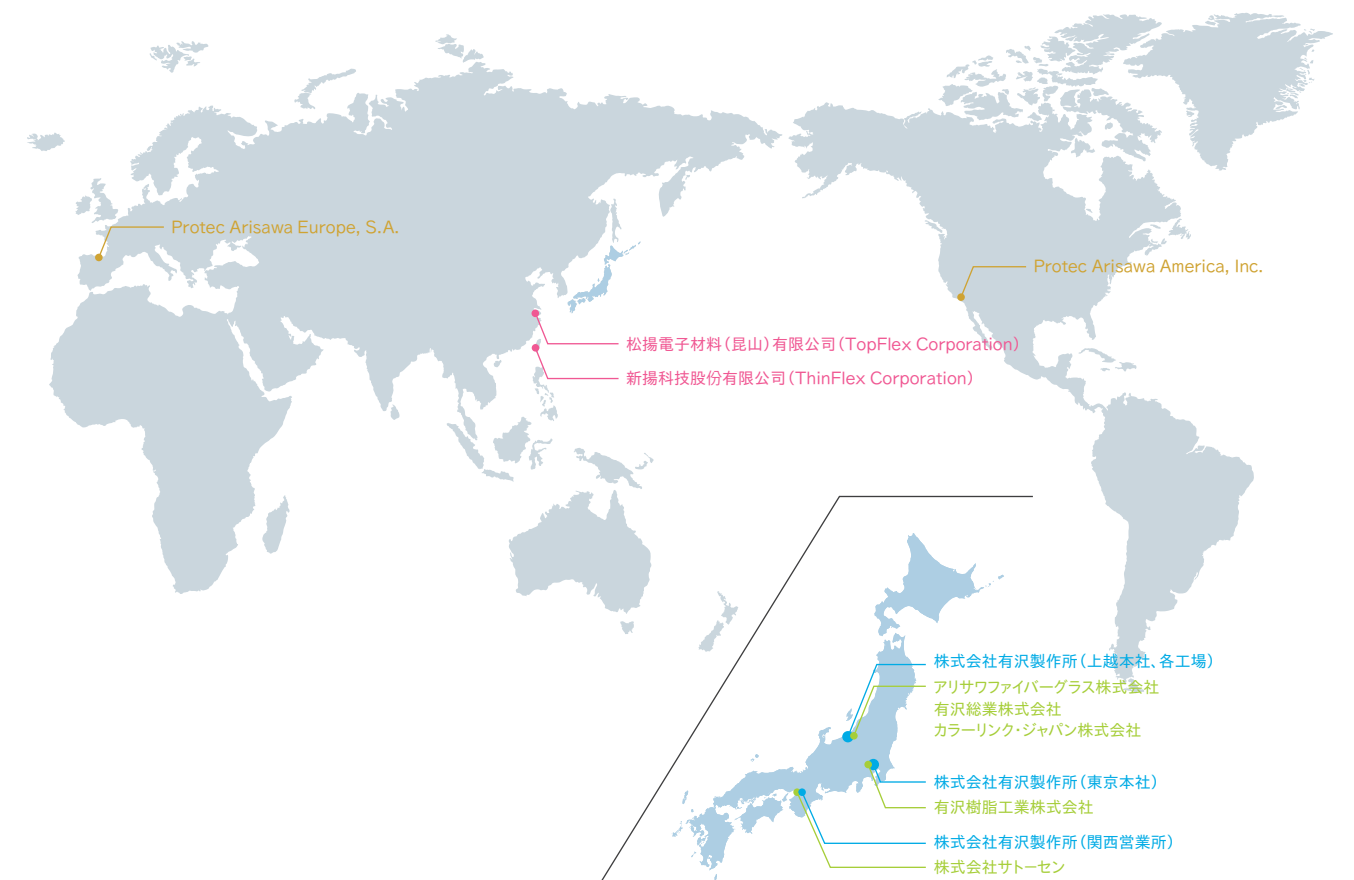
#### 売上高



#### 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、顧客の皆様の見解に耳を傾け、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。顧客の皆様ご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をお願いしています。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、社内をよく考えてみる

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ねばいけません。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。

