

## 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。

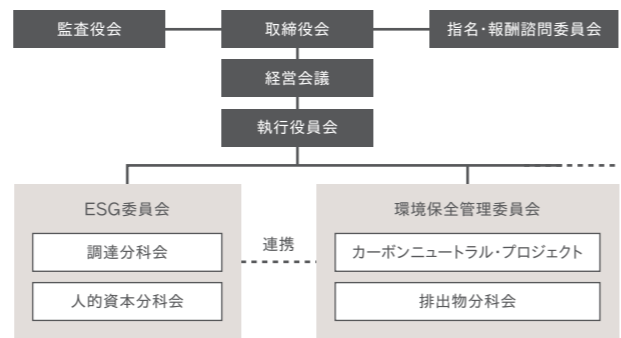
また、環境保全活動に関しては、ESG委員会と連携する環境保全管理委員会が、カーボンニュートラル・プロジェクトや排出分科会の進捗状況を監督し、継続的な改善を図っています。

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。



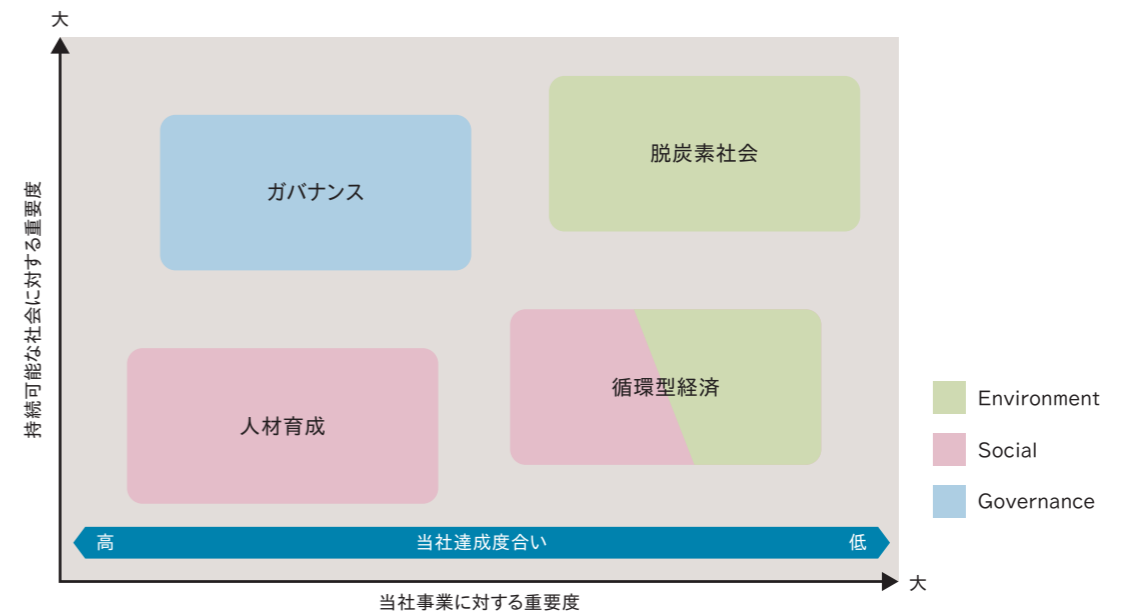
取締役会	・サステナビリティ全体の監督
ESG委員会	・サステナビリティ全般に関する方針の策定、部門目標設定の調整・進捗管理など、サステナビリティに関する課題の克服に向けた全体的活動を推進
調達分科会	・CSR調達方針に沿い、環境に配慮した材料の調達とともに、人権、労働、安全衛生、企業倫理などに関する取引先の指導を行い社会的に問題のないサプライチェーンを構築
人的資本分科会	・経営戦略と人事戦略を連動させ、CICを実践する人材育成と人材開発を推進 ・多様性の実現と機会均等の確保に基づく将来のリーダー候補の育成
環境保全管理委員会	・カーボンニュートラル・プロジェクト、排出物分科会の目標設定・進捗管理など、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、13 気候変動に貢献する産業
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 健康的な生活と福祉、5 ジェンダー平等、8 働きがいと経済成長、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 働きがいと経済成長、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 パートナーシップで目標を達成しよう
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

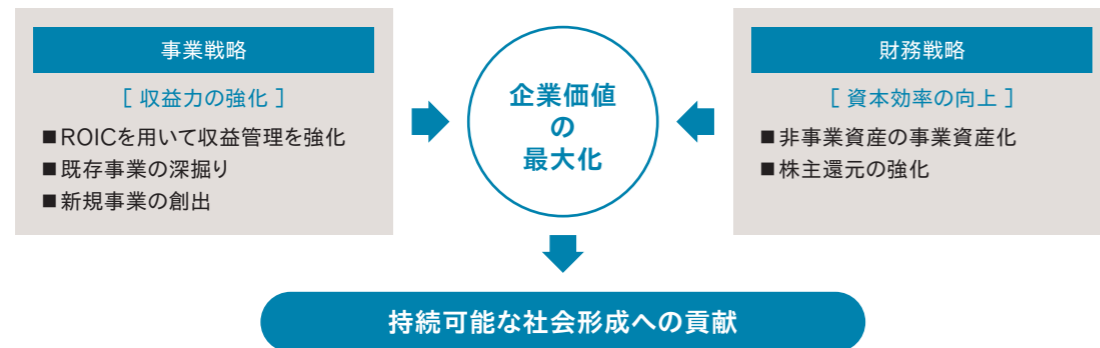
#### 中期経営計画策定の背景および基本方針

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

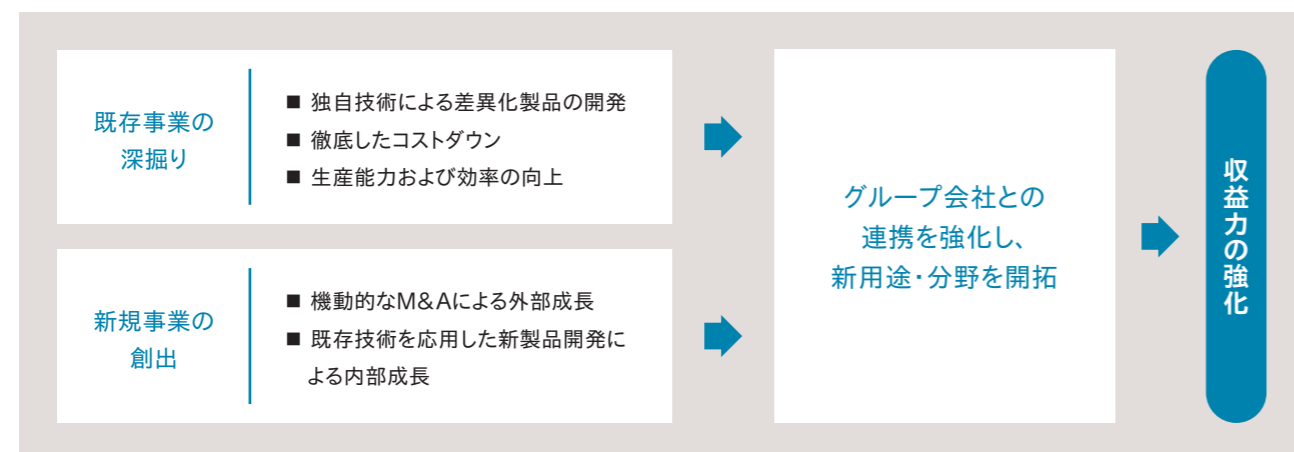
（2025年3月期）にROIC 6%達成を目指します。

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。



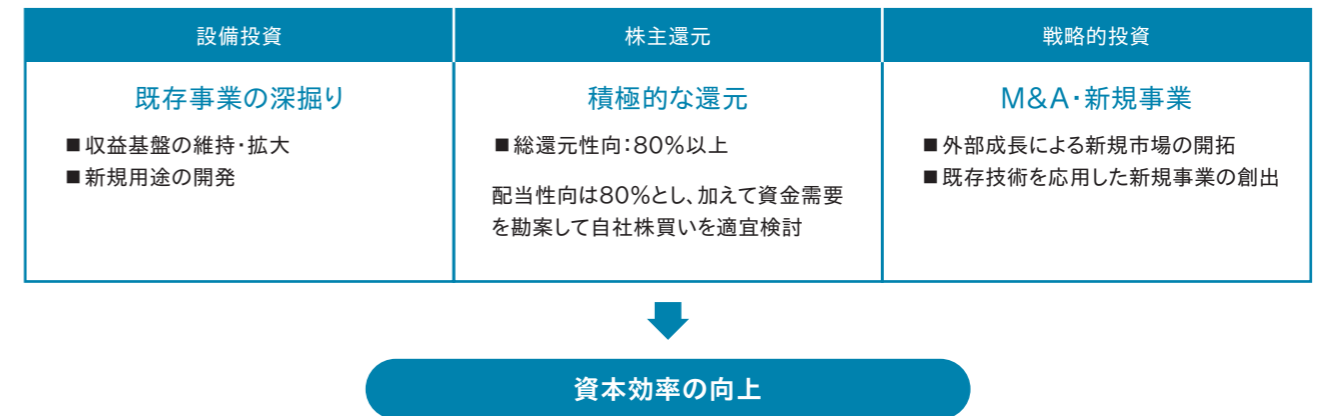
#### 事業戦略

「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。



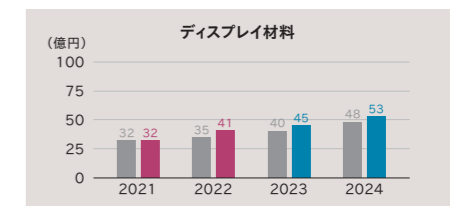
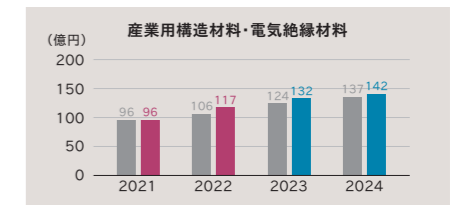
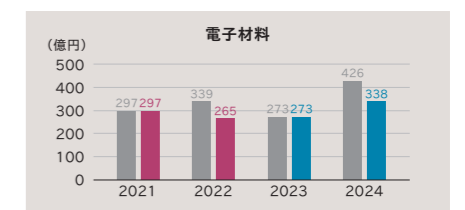
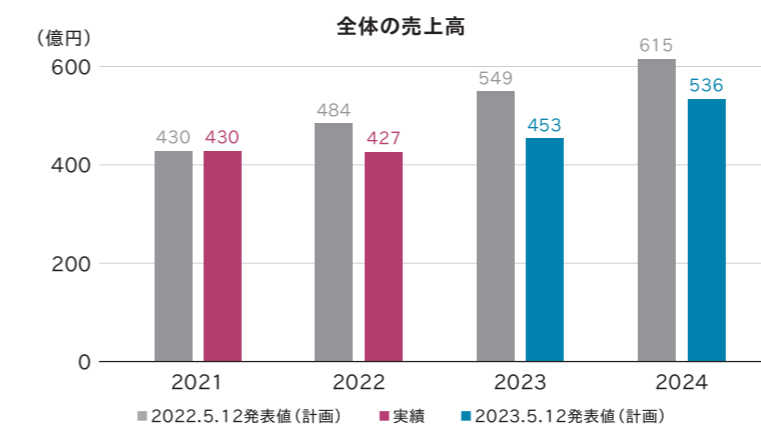
### 計画と実績

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ありますが、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%

## 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。

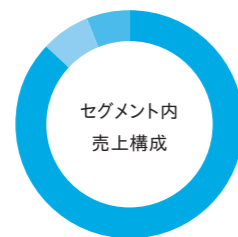
#### 電子材料 P25-26 Electronics Materials

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。



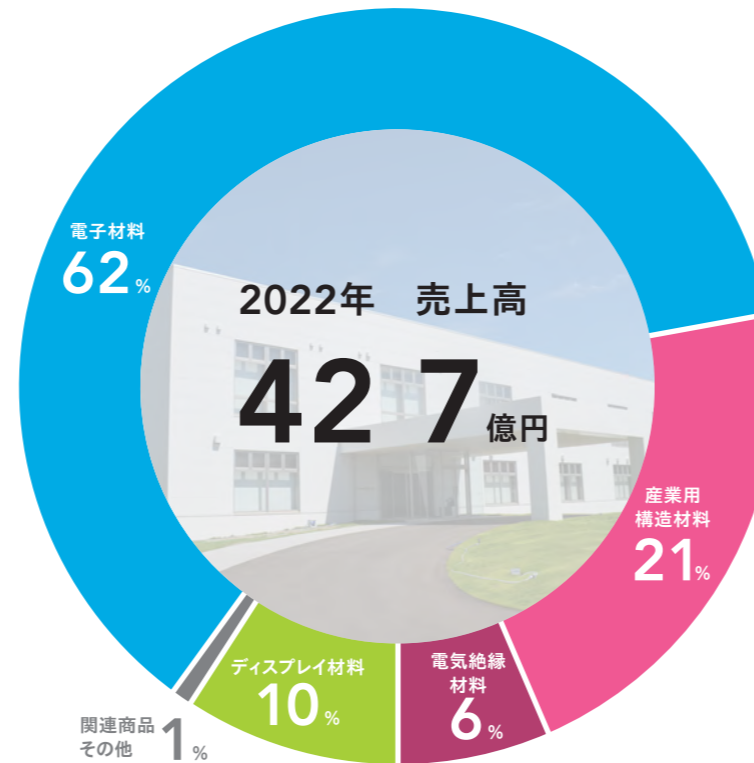
##### 売上高と主要製品の構成比

売上高  
**42** 億円



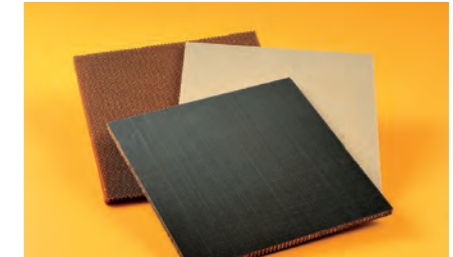
##### セグメント内売上内訳

偏光利用部材	54%
3Dディスプレイ関連材料	38%
その他	8%



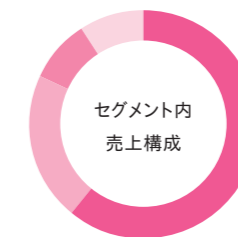
#### 産業用構造材料 P27-28 Industrial Structural Materials

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%

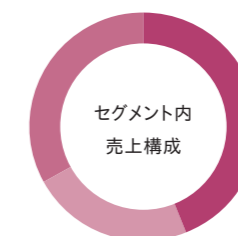
#### 電気絶縁材料 P27-28 Electrical Insulating Materials

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

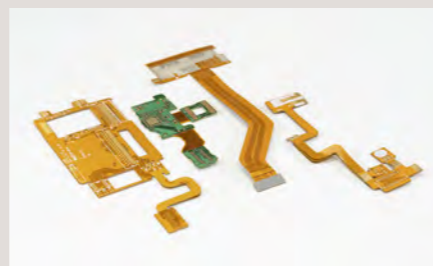
**[ThinFlex] (台湾)**  
フレキシブルプリント配線板用材料

**[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。

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

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

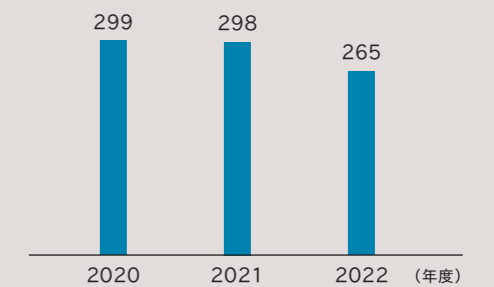
会社概況

### 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	<b>モバイル分野での事業強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>独自性のある製品で顧客の価値創造と継続した成長</li> <li>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</li> </ul>	<b>半導体・車載分野での事業化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品開発と新たな分野への参入</li> <li>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</li> </ul>
2023年度目標	<b>回路基板用途の高機能化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>モバイル回路の高密度化、極細線 / 多層化</li> <li>高速伝送、高周波、5G / 6G / ミリ波対応</li> <li>車載: 高耐熱 / 大電流、長尺</li> </ul>	<b>多用途展開を見据えた開発活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規市場への参入(回路用途以外のニーズ探索)</li> <li>環境対応型の製品提案</li> <li>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</li> </ul>

## TOPICS

アイコーター

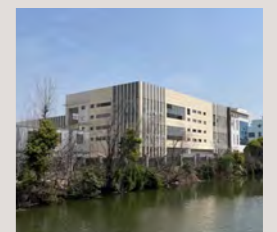
### 2023年9月、新塗工機ai-coater稼働

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

[アリス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)

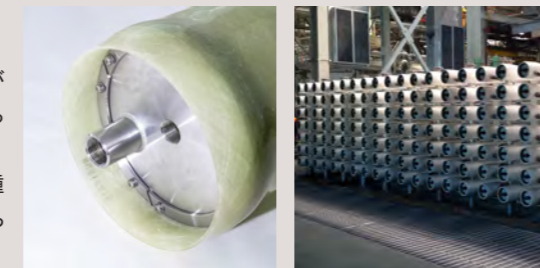
[Protec Arisawa America, Inc.] (アメリカ)

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。

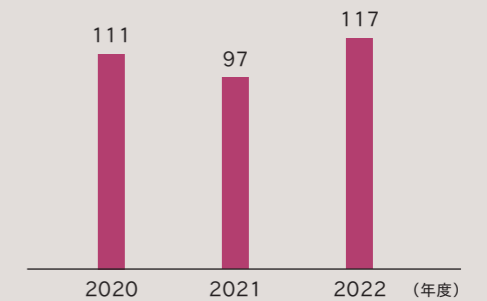
S Strengths 強み	W Weaknesses 弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「織る」「塗る」「形づくる」のコア技術を組み合わせた一貫した開発・製造が可能</li> <li>・新規樹脂配合/改良に柔軟に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定顧客への限定販売品種が多く、市場変化の影響を受け易い</li> <li>・少量多品種生産による低生産効率</li> <li>・人材育成に長期間の経験が必要</li> </ul>
O Opportunities 機会	T Threats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

### 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	<b>交通インフラ分野の事業強化と水処理分野の収益拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■車載：独自技術による差異化、市場への新規参入</li> <li>■航空機：ニーズの先取りによる付加価値向上</li> <li>■水処理：高性能製品開発による新たな需要創出</li> </ul>	<b>水素エネルギー分野の事業化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> </ul>
2023年度目標	<b>高機能化と多用途展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■航空機：内装用ハニカムパネルの増産対応と新規材料<sup>※</sup>の開発</li> <li>■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</li> <li>■車載：FCV・EV向け各種機構部品・材料の新規採用</li> </ul>	<b>多用途展開を見据えた開発活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> <li>■環境対応型の製品提案</li> <li>■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</li> </ul>

※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"> <li>・Xpol®のブランド力</li> <li>・自社での3D光学設計</li> <li>・量産工場を所有、コア加工を自社で実施</li> <li>・少量多品種への対応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・成型技術の完成度に比べると配合技術が弱い</li> </ul>
O Opportunities 機会	T Threats 脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジア市場に成長の機会</li> <li>・医療分野における低侵襲治療の普及</li> <li>・医師不足による遠隔手術の加速/普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他方式3Dの台頭</li> <li>・海外メーカーとのコスト競争</li> </ul>

### 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。

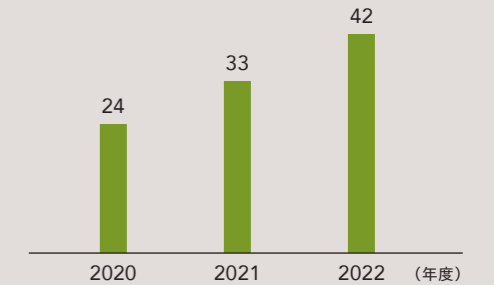


### 事業戦略

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	<b>医療用高画質ディスプレイの事業強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内視鏡・顕微鏡でのシェア拡大と海外ユーザーの開拓</li> <li>■ 遠隔治療・ロボティック用途への販路拡大</li> <li>■ 更なる高画質化へのニーズ対応</li> </ul>	<b>新規分野の事業化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3Dフィルターの非医療分野での用途開拓</li> </ul>
2023年度目標	<b>高機能化と多用途展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<b>多用途展開を見据えた開発活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境対応型の製品提案</li> <li>■ 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</li> </ul>

## 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

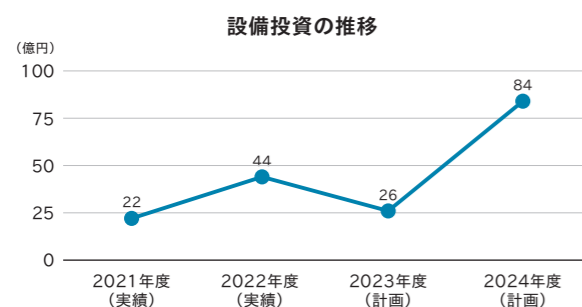
当社グループは、従来、営業利益率・ROEを財務面での目標KPIとして掲げてきましたが、事業環境やステークホルダーから求められる期待値の変化に合わせ、2020年度に策定した「中期経営計画」の下、資本コスト・企業価値を意識した経営にシフトするため、目標KPIにROICを採用しました。この目標値は、当社の株主資

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。