



ARISAWA

INTEGRATED REPORT 2025

有沢製作所 統合報告書



経営理念

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 ～

有沢製作所の歴史は1909年、パ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、多様な顧客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。

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「気候変動に対する取り組み」(TCFD提言の枠組みに基づく開示)に記し、株主・投資家をはじめとする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、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。

2025年9月に価値共創の拠点となる「イノベーションセンター」が開所しました。同センター設立の構想、建物の特徴などを本報告書に織り込んでいます。

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

2024年4月1日～2025年3月31日(海外拠点は2024年1月1日～12月31日)ですが、必要に応じて当該期間の前後の活動に関する記述も一部含まれます。

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)を参照ください。

・TOPICSについては、 で囲って掲載しています。

01 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
社会に浸透するARISAWA	5
社長メッセージ	7

02 価値創造

価値創造の軌跡	11
価値創造プロセス	15
価値創造を支える経営資本	17
価値創造の源泉	19
価値創造への新たな取り組み	22
イノベーションセンター	23

03 経営方針

サステナビリティ・マネジメント	27
中期経営計画	29
財務戦略	33
事業内容 / 各セグメントの概要	37
販売戦略	39
開発戦略	40
セグメント別戦略	
－ 電子材料セグメント	41
－ 産業用構造材料・電気絶縁材料セグメント	43
－ ディスプレイ材料セグメント	45

04 サステナビリティ

E	環境マネジメント	47
	気候変動への対応	49
	循環型経済の推進	53
S	人材マネジメント	55
	労働安全衛生	59
	サプライチェーン・マネジメント	60
G	品質向上に向けた取り組み	61
	リスクマネジメント	63
	コーポレートガバナンス	65
	取締役会	67
	役員一覧	71

05 財務データ

10年間の業績概要	73
-----------	----

06 会社概況

会社概要	75
株式状況	76

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. 顧客ニーズを掘り起こし、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。

顧客の皆様の期待値を少しでも上回り、
「驚き」と「喜び」を提供し続ける

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

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ESG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。

人権方針

持続可能な社会への貢献と有沢製作所グループの企業価値の向上を実現するために、事業活動に関連して起こり得る人権への負の影響を予防・軽減することはもとより、人権を尊重した事業活動を推進します。

CSR調達方針

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。

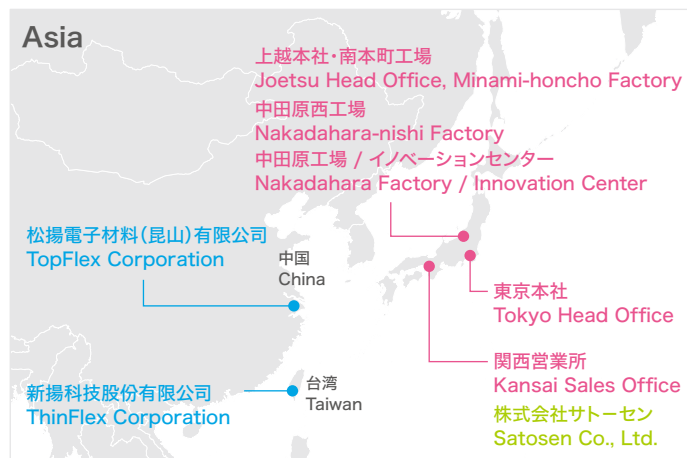
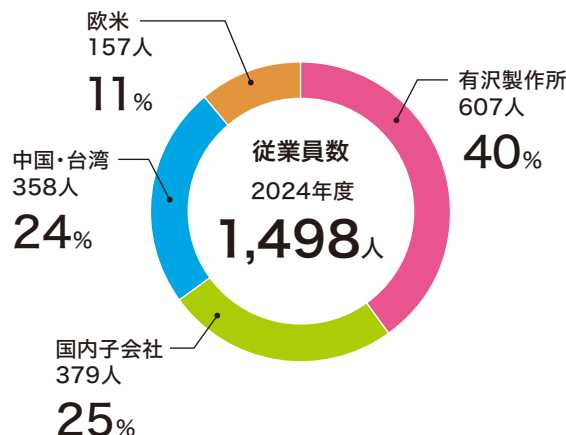
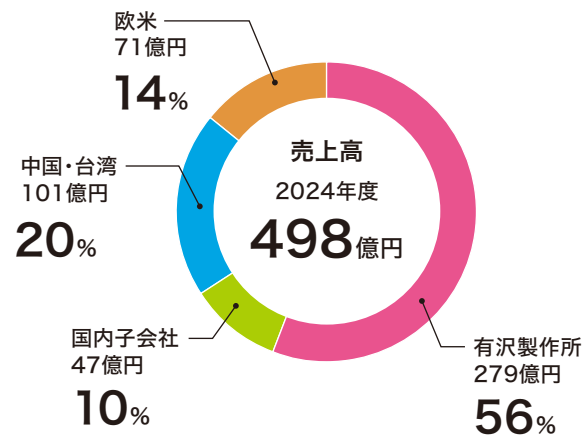
環境方針

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・環境課題に取り組み、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 (2025年3月31日現在)



TOPICS

PAA ビスタ商工会議所から表彰！

2024年7月10日、PAA(Protec Arisawa America、フィラメントワインディング製品の製造会社)がカリフォルニア州ビスタの商工会議所から地域の雇用と経済に貢献した企業として表彰されました。

「地元のビジネスコミュニティのメンバーとして認めていただいたことを誇りに思い、今後も責任を持って仕事に取り組んでいきます。水は世界中で非常に貴重な資源です。綺麗な水を届けることに貢献していることを嬉しく思っています。

私の仕事は、安定していて、かつ創造的なアイデアを生み出す人材でチームを強化することです。ビジネスを動かすのは製品ではなく『人』。適材適所の人材配置で、業務プロセスなどの改善を進めていきます。」
(ハンコック談)



同社の主力製品
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)



左から笠松健 事業戦略担当副社長、
ズリー・カステラノス人事部長、ティファニー・ブッチャー経理部長
リー・ハンコック社長

サトーセン セミコンジャパン2024に出展！

2024年12月11～13日、東京ビッグサイトで開催されたセミコンジャパン*1 2024に、サトーセンが現在開発中のストレッチャブル基板*2をメインに出展しました。

「今回発表したストレッチャブル基板は、将来当社への貢献が期待される技術だと考えています。現在主力製品の硬質基板から180度発想を変え、8年ほど前から開発を始め、伸縮自在な基板をつくることに成功しました。この基板は、ウレタンやシリコン樹脂に液体金属を塗って回路をパターンニングしています。すでに医療やスポーツ分野から新製品開発の打診をいただき、貼るタイプの心電図回路や靴の中敷きに装着する筋電センサーなどの開発につながっています。」(清水談)

*1 半導体の国際業界団体SEMIが主催する展示会

*2 凹凸や曲面に追従し、伸縮時でも導通を確保できる回路(写真右上)



(左) 清水良太 サトーセン 技術開発部係長
(右) 植村雅一郎 サトーセン 執行役員・営業部長



ストレッチャブル基板 | 技術紹介 | 株式会社サトーセン
<https://www.satosen.co.jp/technology/stretchable.html>

社会に浸透するARISAWA

未来のピース ここに芽吹く

当社グループの製品は、見えないところで人々の暮らしをしっかりと支えています。
ARISAWAは、信頼される技術で革新的な材料を提供し続けます。



社長メッセージ

TOP MESSAGE

人材戦略を推進力として、 事業戦略と財務戦略の両輪を回すことで 企業価値を最大化する

有沢 悠太

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

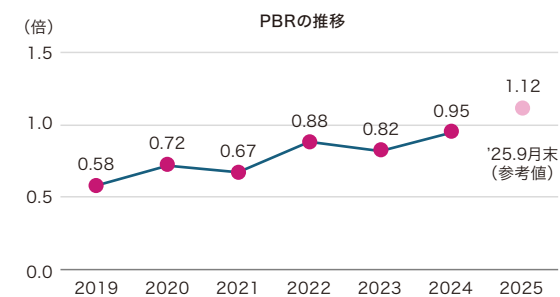


前中期経営計画の総括

2024年度を最終年度とする前中期経営計画(以下前中計)では、新型コロナウイルスの流行に伴う全世界的な経済活動の収縮により想定外の環境変化に直面しました。そのため当初計画の修正を余儀なくされたものの、財務戦略と事業戦略を両輪で推進した結果、ROIC(投下資本利益率)は目標の6%を上回る6.2%を達成することができました。

「既存事業の深掘り」と「新規事業の創出」という事業戦略を掲げた前中計では、電子材料を中心とした新規事業が芽吹き、新しい取引先を獲得できたことが大きな成果と考えています。これは既存事業の延長線上にとどまらない挑戦の結果であり、今後の収益基盤の広がりを示唆するものです。財務面では、非事業資産の事業資産化を進めるため、政策保有株式の削減や外国債券の現金化を通じ、

次の成長に向けた投資に振り向ける財務体制を構築することができました。株主還元についても、「株主資本配当率(DOE)6%」または「総還元性向80%以上」のいずれか大きい金額を株主還元とするよう変更した結果、株価も反応しPBR1倍を超えました。総体的に一定の成果を出すことができたと評価しています。



「変えてはいけないもの」と「変えるもの」

当社は、創業から116年にわたり、「技術開発」を最優先とする姿勢を堅持して研究開発投資、設備投資や人員配置などを行ってきました。他社に先駆けて技術を確立し、磨き上げ、時代の変化に応じて新たな応用分野を開拓するという経営姿勢が当社の持続性を支えてきたと考えており、今後50年、100年先を見据えても「技術を核とした経営資源の投入」という原則は変えてはならないと考えています。

一方で、イノベーションセンターの開所を機に特許戦略

を大きく方針転換していきます。これまでは、あえて特許を取得せず、技術を「秘匿」することを貫いてきましたが、今後は「積極的な取得」へと舵を切ります。従来の特許出願件数は年間10～15件程度でしたが、今後は年間50件の出願へと目標を引き上げます。そのため、組織改革を行うとともにインセンティブ制度も刷新していきます。特許戦略の変更により自社製品の競争力強化を図ることに加え、クロスライセンスなどの新しい収益機会の創出を狙っています。

長期的な成長を支えるイノベーションセンター

当社最大の課題は「二本目の収益の柱を育てること」であると考えます。かつては電子材料とディスプレイ材料が当社の収益の二本柱となっていました。現在は電子材料への依存度が高くなっています。第二の柱として産業用構造材料、ディスプレイ材料の育成を図ってきましたが、さらに、バッテリー関連、水素関連、次世代コンピューティング(AI・GPUなど)、モビリティ(自動車・航空機・鉄道車両)など、新領域での収益基盤拡大を実現し、二本目の柱を確立してまいります。その拠点となるのがイノベーションセンターです。

世界的に不透明感が高まる中では、スピード感をもって

研究開発と新製品の投入が競争力の源泉になると考えています。今回開設したイノベーションセンターは、「今見えている事業や商品」の開発スピードを加速させることに加え、「まだ見えていない新たな顧客・技術開発」への糸口を手繰り寄せる舞台装置と考えています。ここを拠点として外部パートナーとの共創を進め、数多くの企業と交流しながら新しい技術の事業化へとつなげていく方針です。イノベーションセンターでは、当社固有の「既知の技術」と新たなパートナーから提供され得る「未知の技術」を融合し、化学変化を起こし新しい価値へと昇華させ、次の50年、100年の成長を牽引する製品を育てていきたいと考えています。



社長メッセージ



中期経営計画

新たな中期経営計画では、2029年度に売上高700億円、ROE10%以上、ROIC8%以上を掲げていますが、これは挑戦しがいのある目標でもあります。計画の達成には利益率の高い製品の開発が必要で、特許戦略の変更にはこうした背景があります。自社製品の特許で守りながらクロスライセンスや有償ライセンスで収益を確保するほか、眠っている特許の活用も視野に入れています。また新規投資は、ROIC8%を念頭に利益率の高い事業に絞る形で実施する方針です。

各事業部門で、「既存事業領域の深掘り」と「新規事業領域の創出」をより一層推し進めます。「既存事業領域の深掘り」では、独自技術による差異化製品の開発により、顧客に新たな価値を提供することを目指します。生産面では、能力の増強を進める一方、生産効率の改善を図り、収益性を高めていきます。次世代の電池、燃料電池・水素エネルギー関連材や、AI、GPUなど次世代コンピューティング、モビリティ(自動車・航空機・鉄道車両)分野などで環境・社会課題の改善につながる「新規事業領域への展開」を積極化します。また、事業拡大にあたっては、M&Aも視野に入れています。

「昨日より今日、今日より明日」

「昨日より今日、今日より明日」という指標は、他人と自分を比較するのではなく、自らの成長を促すための言葉です。「昨日より今日の自分は少し進歩している、明日は今日よりもう少し成長している。従業員一人一人が1日に半歩ずつでも成長することを大切に。従業員一人一人が毎日少しずつでも成長していけば、会社としても成長し、次の50年、100年後も会社は発展し続ける」という当社の考え方を示しています。経営者の役割は大きな方向性を示し、従業員の好奇心を阻害することなく、成長を促す「場」を提供することだと考えています。会社は個人の集合体ですから、主体的な個々人の成長が会社の成長につながると考えているためです。また、挑戦と失敗を許容し次に活かし、積極的な挑戦を後押しする文化を育むことを重視しています。



多様なものを「混ぜる」ことの重要性

当社のコア技術の一つである「塗る」という作業の前には、さまざまな樹脂・薬品を「混ぜ合わせる」という工程が必須です。技術開発の場でも異なる材料を組み合わせることで新たな特性を生み出してきましたが、人材や組織文化の形成においても「混ぜる」ことによって、化学反応のような新たな発想と価値の創出が期待できると考えています。

ガバナンス改革の一環として、女性役員・管理職の登用を進めていますが、このことも化学反応を引き起こすための重要な取り組みです。5年前に女性管理職比率20%という目標を立てて、取締役、執行役員に女性を増やすだけ

でなく、積極的に女性管理職の登用を進めました。その結果、2024年度で女性管理職比率は20.1%に達し当初の目標を達成しました。さらにこの比率を高めるためには、製造現場の女性社員の活躍を推進する仕組みも重要です。このため「グループコーディネーター」という新しい職位を設け、生産活動の基となる定量データを分析し生産効率・歩留まり改善のための施策を実行していただくなど、活躍の場を広げています。現在の中期経営計画期間中に同比率を25～30%に高めていく方針です。

終わりに

当社の経営の根幹は「技術立脚」と「人材の成長」にあります。これからの時代も、「技術立脚」という原則に基づき、社員一人一人の挑戦と成長を原動力に、多様な知恵を結集し、既存事業の深化と新たな成長領域への挑戦を進め、新たな価値を創造していきます。「昨日より今日、今日より

明日」。小さな一歩の積み重ねが、次の100年を切り拓く力になると信じています。従業員の皆様、そして株主・お取引先・地域社会をはじめとするステークホルダーの皆様と共に、持続可能な未来を築いていきます。