



ARISAWA

INTEGRATED REPORT 2024

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、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

に報告してきました。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。

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

2023年4月1日～2024年3月31日(海外拠点は2023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)をご参照ください。

・TOPICSについては、で囲って掲載しています。

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
社外役員メッセージ	9

価値創造

価値創造の軌跡	15
価値創造プロセス	17
価値創造を支える経営資本	19
価値創造の源泉(ビジネスモデル)	21
価値創造への新たな取り組み	22

経営方針

サステナビリティ・マネジメント	23
中期経営計画	25
事業内容 / 各セグメントの概要	27
－ 電子材料セグメント	29
－ 産業用構造材料・電気絶縁材料セグメント	31
－ ディ스플레이材料セグメント	33
財務戦略	35

サステナビリティ

E	環境マネジメント	39
	気候変動への対応	41
	循環型経済の推進	45
S	人材マネジメント	47
	労働安全衛生	51
	サプライチェーン・マネジメント	52
G	品質向上に向けた取り組み	53
	コーポレートガバナンス	55
	取締役会	57
	役員一覧	61

財務データ

10年間の業績概要	63
-----------	----

会社概況

会社概要	65
株式状況	66

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。

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

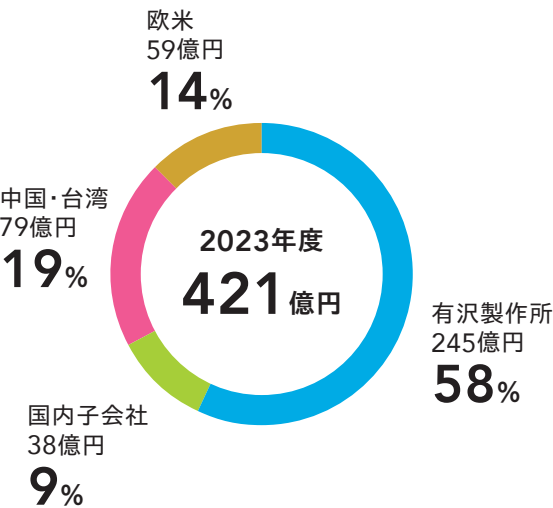
電子材料、産業用構造材料、電気絶縁材料およびディスプレイ材料の開発・設計から製造に至るまでの事業活動全般において、環境に与える負荷の低減に努め、環境保全を推進するとともに社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な成長の実現を目指します。

品質方針

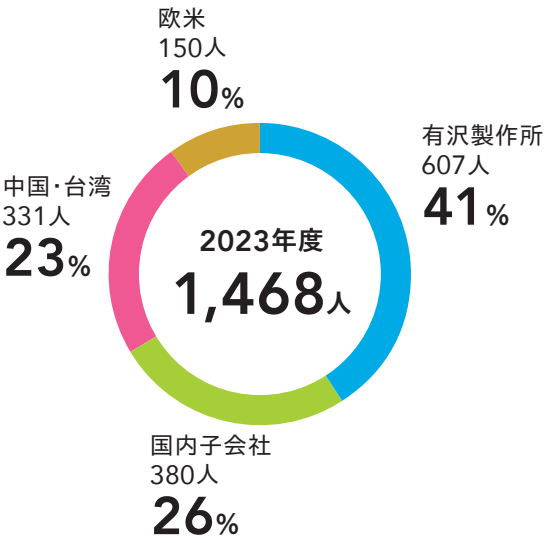
顧客の目線に立ち、顧客の信頼とニーズに応える品質の製品を提供します。

グローバル事業展開（2024年3月31日現在）

売上高



従業員数



拠点紹介

松揚電子材料(昆山)有限公司 (TopFlex Corporation)

新揚科技股份有限公司 (ThinFlex Corporation)

Protec Arisawa America, Inc.

Protec Arisawa Europe, S.A.

TOPICS

ゴールデン・マキラ賞を受賞！

Protec Arisawa Europeがゴールデン・マキラ賞*を受賞しました(2023年10月23日)。ビルバオ・グッゲンハイム美術館(スペイン)で授賞式が開催され、同社のGonzalo Ortega CEOが、バスク・ビジネス社会財団よりゴールデン・マキラ(金の杖)をいただきました。

バスク州(スペイン)の企業としてグローバルに事業を展開し、同州の地域経済発展に貢献したことが評価されました。

金の杖を受賞するGonzalo CEO(写真右)

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)

*「マキラ」はバスク語で「杖」のこと。現地では、杖は旅の良き友であるとともに、権威と尊厳の象徴とされています。今回受賞した「ゴールデン・マキラ」は「金の杖」で、バスク地方の企業にとって最も荣誉ある賞の一つです。

株式会社有沢製作所(上越本社、各工場)

アリサワファイバークラス株式会社

有沢総業株式会社

カラーリンク・ジャパン株式会社

株式会社有沢製作所(東京本社)

有沢樹脂工業株式会社

株式会社有沢製作所(関西営業所)

株式会社サトーセン

有沢製作所について

社長メッセージ

新たな中期経営計画に向け 事業戦略と財務戦略の両輪を回し さらに「人」への投資を加速する

代表取締役社長 有沢 悠太

有沢製作所 発展の原動力

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、加工技術を徹底的に追及しています。台湾、中国、欧州、米国にも生産拠点をもち、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。

当社は、創業当初から顧客の皆様のお意見に耳を傾け、少しでも皆様の期待値を上回ることに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。顧客の皆様にご満足いただき「驚きと喜び」を提供し続けることが当社の仕事だと考えています。

当社には創業以来受け継がれてきた独自の知識と技術があります。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、従業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。顧客の皆様のお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、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・発展してこられたのは、「暗黙知」と「誘導される偶発」を大切にしてきたからだと思っています。

2023年度を振り返って

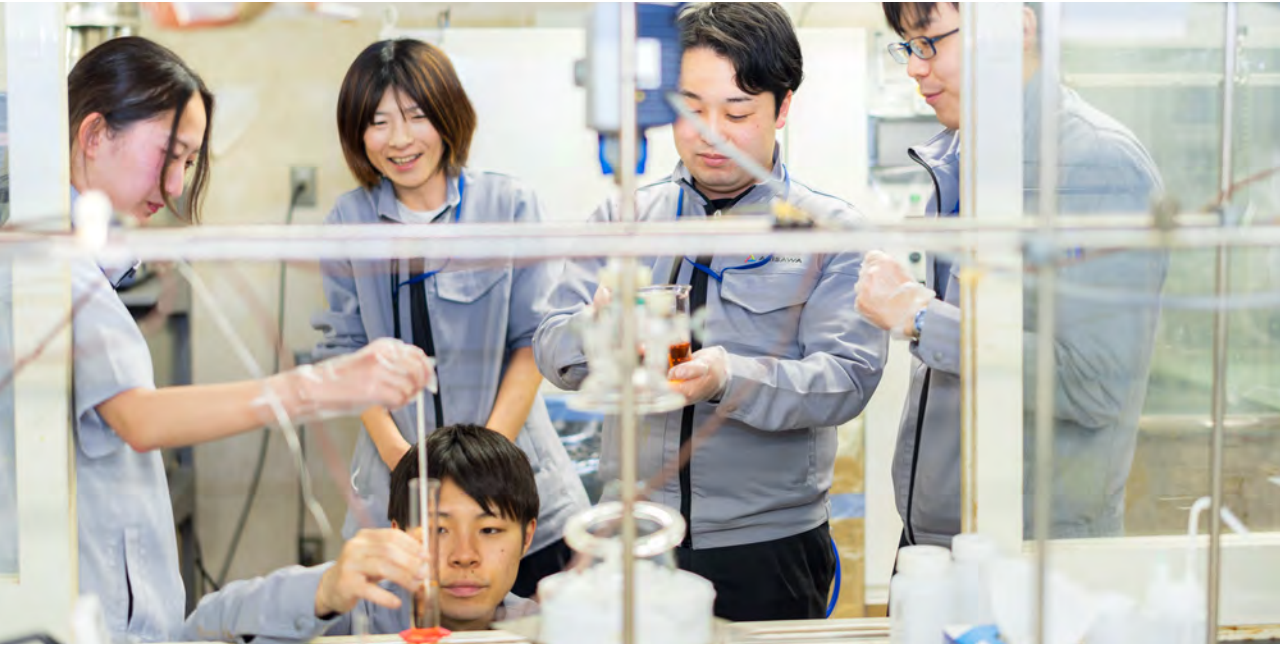
2023年度は、新型コロナウイルス感染症流行による経済活動の制限が解除されたことにより、緩やかな回復基調で推移しました。一方、日米間の金利差拡大による円安の進行、継続的な物価上昇、ウクライナや中東情勢の地政学的なリスク、中国経済の停滞など、依然として先行き不透明な外的環境が存続していました。

特に当社グループの主力事業である電子材料分野において、2022年度後半から続いているパソコンやスマートフォンの需要停滞の影響を受けた結果、2023年度の連結業績は、売上高421億円、営業利益14億円と3期連続の減収減益となり、ROIC（投下資本利益率）は1.9%に低下しました。なお、半導体用材料を含めた電子材料分野の需要は、2023年度前半で底を打って回復の兆しが見えてきました。また、水処理などのライフサイエンス分野は好調に推移しています。

現中期経営計画では、事業戦略と財務戦略の両輪を回すことで企業価値の最大化を目指し、持続可能な社会の実現に貢献することを方針としています。収益の面では我慢の1年となりましたが、事業戦略については着実に実行し、財務戦略では、政策保有株式や外国債券

有沢製作所について

社長メッセージ



などの非事業資産の圧縮を継続して進め、企業体質を強化してきました。

また、私たちは新たな開発拠点となるイノベーションセンターの建設を進めており、運用に向けた準備に万全を期しております。イノベーションセンターのコンセプトづくり、オフィスレイアウト、さまざまな分析機器や試作機の選定、新しい働き方など、ワークショップを通じて多くの従業員の皆さんにアイデアを出してもらいました。結果として、私の期待を超える素晴らしい開発拠点が出来上がりそうで、完成が楽しみです。

新たな需要をつかみ取り、 新中期経営計画の策定へ

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、機能が向上してきました。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、非接触で操作可能な端末など、さまざまな新技術を駆使した製品が出てきます。そうした需要に応えるため、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、中長期的には、世界需要は確実に増加していくはずです。今後は、情報デバイス分野だけでなく、電気自動車をはじめとする次世代モビリティ分野において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。次世代モビリティ分野では、これまで当社の強みを活

かしてきた情報デバイス分野での製品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、参入していきます。

航空機向け分野は、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。厳しい安全基準を満たし、さらに軽くて強い製品を開発して提案するとともに、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用FRP製圧力容器、医療用ディスプレイ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。以上のことから、現中期経営計画の最終年度にあたる2024年度は、ようやく増収増益に転じると予想しています。しかしながら、ROICについては5.2%（2024年度末時点）と、目標に掲げてきた6%には未達の見込みです。

なお、2025～2029年度の新中期経営計画では、これまで以上に資本効率を重視し、重点戦略の実行による収益力向上を通じてROIC 6%を達成します。具体的には、ROICツリーへの落とし込みや、キャッシュフローとキャピタルアロケーションを踏まえた戦略を策定します。成長投資に関しては、必要に応じて融資も活用しながら、積極的に進めていきます。また、非財務面も含めて積極的に情報を開示し、ステークホルダーとも緊密な対話を継続していきます。こうした取り組みを通じて、企業価値の持続的向上に努めていきたいと考えています。

資本政策と連動した株主還元

私が代表取締役役に就任した2014年6月、当社の株価は一株650円でした。それから節目の10年を経て、現在の株価は2倍以上となり、ようやくPBRが1倍を超えるようになりました。

現中期経営計画では、前述のとおり事業戦略と財務戦略の両輪を回すことで企業価値の最大化を目指しています。非事業資産の事業資産化を進めるとともに、成長に必要な投下資本をコントロールし、資本の健全性を維持した上で、重点戦略の実行により収益力向上を図ってきました。そのなかで、配当については、総還元性向を10年前の25%から80%以上へと徐々に引き上げてきました。さらに2024年度以降の配当については、安定性を志向した配当のDOE（株主資本配当率）6%の指標も加え、総還元性向80%以上といずれか多い金額を配当する方針に変更し、積極的かつ継続的に株主に還元していきます。

これらの施策を推進することで、加重平均資本コスト（2024年3月末で4.8%）を逡減させ、資本効率を高めていきます。

競争力の源泉は、やはり「人」

従業員が前向きに夢を実現する職場をつくることも、経営基盤を強化していく上での重要なポイントの一つです。私たちを取り巻く環境がいかに変化しても、当社グループの競争力の源泉は「人」であり、「人」が最も大切な経営資本であることに変わりはありません。私が代表取締役役に就任して以来、「昨日より今日、今日より明日」

という価値観の下、固定観念にとらわれずに進化し続けようとする企業カルチャーの醸成に力を入れてきました。従業員の前向きな挑戦を応援し、自身の力を最大限に発揮できる最高の舞台を整えることは、経営者としての重要な責務であると考えています。

「昨日より今日、今日より明日」に込めた思いは、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ほしいということです。他人と自分を比べるのではなく、昨日は失敗してしまったけれど、今日はいまよくできるようにする。明日はもっと効率を上げてみよう。そうして半歩でも前に進んでほしいと思っています。そのためには、トライ・アンド・エラーで挑戦し続け、失敗から学ぶことも重要です。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なんに停滞し、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。

従業員全員が「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。

過去の教訓を最大限に活かし、経営を再び成長軌道に乗せていくために、新たな中期経営計画の策定に全力を注いでいく覚悟です。すべてのステークホルダーの皆様との対話を通して企業価値の向上に努めていきます。引き続き当社グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。



有沢製作所について

社外役員メッセージ

VOICE

OF OUTSIDE DIRECTORS AND OUTSIDE AUDITORS

当社は、多様なステークホルダーの期待に応え、持続可能な成長を実現するために、社外取締役・社外監査役の皆様から多角的な視点と専門知識をご提供いただいています。多様なバックグラウンドを活かした視点が、新たな可能性を開く鍵となる。当社の未来とご自身が担う役割について、社外取締役・社外監査役の7名より語っていただきました。



イノベーションセンターとCICの化学反応に注目

私が一番好きな経営者の言葉に「やってみなはれ」という言葉があります。これはサントリーの創業者である鳥居信治郎さんのものです。現状に満足せずに常に新しい挑戦を促す、とても魅力的な言葉です。私はこれが有沢製作所の「CIC」という言葉と多くのことが共通すると感じています。今回、当社はイノベーションセンターという非常に大きな投資をしました。このイノベーションセンターとCICが化学反応を起こして、どのような成果を上げていくのか。そこに最も注目しています。高い成果を上げるには、会社としてきちんとビジョンを示すことが重要です。自身の知識や経験をもとにビジョン策定に役立てるよう発言していきたいと思っています。

社外取締役 中村 康二

元三井物産㈱専務執行役員 欧州・中東・アフリカ本部長

客観的な視点で発展に貢献していきたい

報道の世界では「虫の目と鳥の目」の複眼で見るのが重要だと言われます。つまり、現場で詳細を確認するだけでなく、その出来事が社会にどのような意味を持つかという、全体像を把握する視点も必要だということです。社外取締役に就任して以来、私は当社内から外の世界を見るのではなく、世界の中の当社という、第三者的な視点で意見を述べるよう努めてきました。また、長く国際報道に携わってきた経験を活かし、当社の広報活動強化にも貢献していきたいと思っています。広報活動は外の世界とのコミュニケーションです。当社の活動を広く理解していただき、共感や支持を得るためにはどのように情報を発信していくべきか、改めて検討していく必要があるようです。

社外取締役 我孫子 和夫

元AP通信社北東アジア総支配人 / 元日本外国特派員協会会長



有沢製作所について

社外役員メッセージ



成長過程で大切なのは求心力と遠心力のバランス

当社の技術開発のロードマップやテーマを見ていると、さらなる将来の成長を予感させます。会社が成長するとき、今の会社の形がそのまま相似で大きくなることはありません。現在は本社が大きな求心力を持ってグループ経営のかじ取りをしています。そう遠くない将来に売上規模や成長率などで海外グループ会社が本体に勝る時期がやってくるでしょう。事業規模で主従が逆転するとき、会社の形は今とは大きく変わっていかざるを得ない。世界では国やエリアによって文化や環境、法制度などが全く異なるからです。その際に、会社のあり方はどうあるべきか。本社とグループ会社との間で求心力と遠心力のバランスが重要になります。私の経営者としての経験や知見が活かせるのではないかと考えています。

社外取締役 高田 博俊

元日本精機㈱代表取締役社長 社長執行役員

会社のよりグローバルな発展を期待し

社外監査役としての職責は、独立の立場から取締役の職務執行の適法性・妥当性を検証・監督することです。しかしただ批判するのではなく、会社がより良い方向に進むよう助言・示唆することこそが社外監査役の使命であると考えています。私の本業は公認会計士です。かつて組織（デロイトトーマツ）にいた頃、激動の時期にあった中国に駐在した経験があり、国によって文化やルールが異なることで生じる、コミュニケーションの難しさを感じました。そこで得た知見を活かし、当社が特に力を入れている、中国を含む海外ビジネスにおけるリスク回避の手助けをすることで、当社がより発展し、グローバルに展開する世界に冠たる類まれな企業になることを切に願っています。

社外監査役 田中 耕一郎

田中総合会計事務所代表・所長（現任） / 元有限責任監査法人トーマツ パートナー



ダイバーシティを進め、すべての人が働きやすい会社

私は弁護士として会社の不祥事の芽を摘むという役割のほかに、ダイバーシティについての意識改革にも注目しています。ダイバーシティを女性活用や性差別問題だと思っている方がいるかもしれませんが、本来ダイバーシティの実現とは、女性だけでなく、外国人や性的マイノリティの方々など、あらゆる人が働きやすい環境をつくることなのです。現在では女性従業員を集めて、男性と同じように頑張りたいという内容の研修が多いとも聞きます。しかしこれでは不十分です。女性が働きやすい職場環境は、男性を含め、どんな人にとっても働きやすい職場なのだと意識を変えて、社内にダイバーシティを進め、もっともって皆さんが働きやすい職場づくりのお手伝いをさせていただければと思っています。

社外取締役 沼田 美穂

沼田法律事務所所長（現任） / 東京簡易裁判所民事調停委員（現任）



内部留保の減少で将来への投資が減ってはならない

四半世紀にわたり税理士として上越市で仕事をしてきました。当社では社外監査役として、経営から独立した立場で業務監査と会計監査を行うのが私の役割です。経営企画部門や経理部門から出てきた数字を見ながら、ちょっとした違和感があればすぐに説明を求める心がけています。説明を求めることで、担当者もより理解が深まると考えています。最近、株主などから求められていたPBRの改善については早々にこれを解消できました。とても喜ばしいことですが、一方で自己資本比率は下がり内部留保も減少します。個別に数字では表れないかもしれませんが、将来の成長に必要な人的資本や知的財産保護などへの投資が萎縮してしまわないように今後の議論を深めていきたいと思っています。

社外監査役 横田 晃一

横田会計事務所所長（現任） / 関東信越税理士会新潟県支部連合会副会長（現任）

株主との対話を通じ、企業の成長に結びつける

長く株式市場に身を置いている経験を活かし、当社が持続的に成長するために前向きなリスクを取る、という視点で提言を心掛けています。投資家の期待値と会社側の思いには、ギャップがあるものです。そこを埋めるために、投資家と対話し、いかにアクションに結びつけて信頼を勝ち取るか。安定的にキャッシュフローを拡大し、企業としての成長の果実を株主の方と共有したいと思っています。そのためにも、議論を尽くし、戦略を立てて、課題解決に取り組み、それをきちんと投資家にお伝えする。基本的なことですが、そのフローがきちんと回るようにしていきたいと思います。来年度から新たな中期経営計画が始まります。今後の成長への道筋をしっかりと示していかなければなりません。

社外取締役 堀江 磨紀子

㈱SDGインパクトジャパン パートナー（現任）



コラム

社外取締役を支える情報提供の仕組み

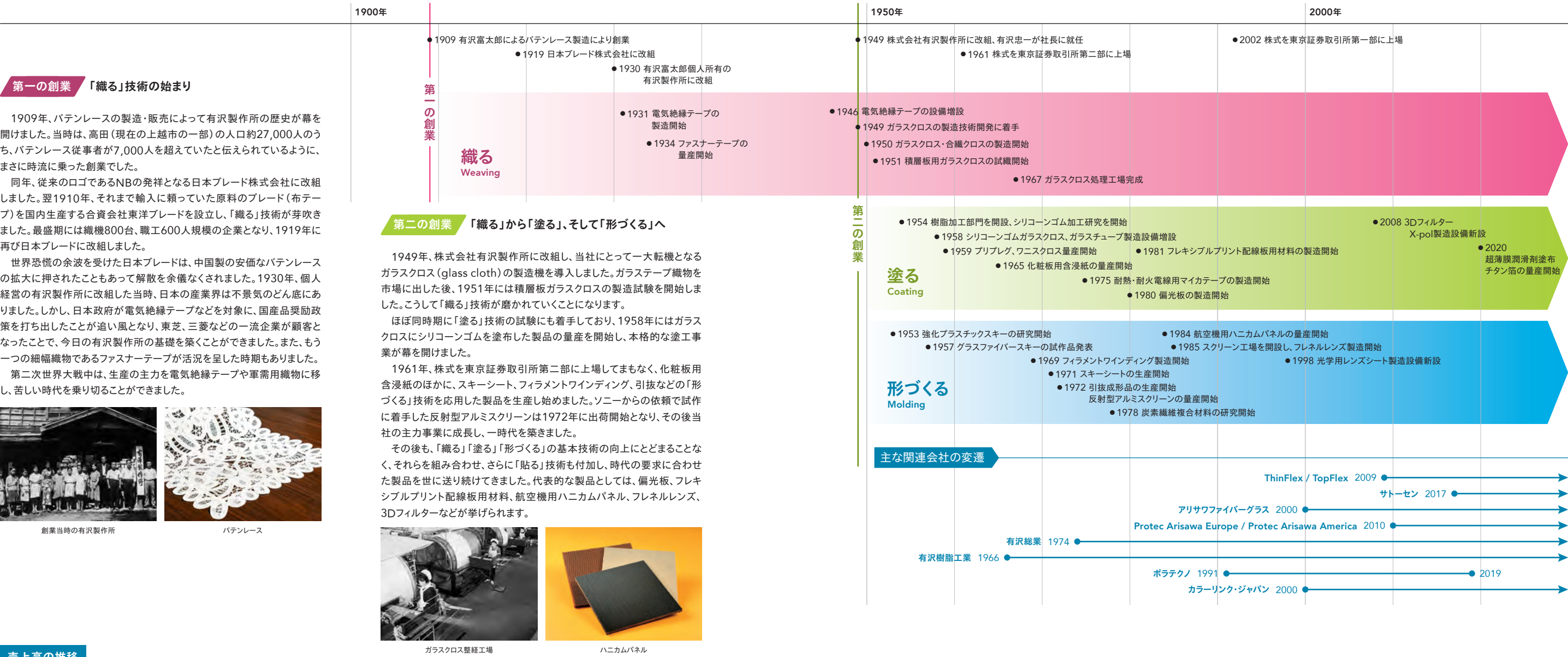
近年、企業ガバナンス改革を加速する上で、社外取締役の役割とその質が問われることが増えています。当社では、そうした声に応えるため、社外取締役がより深く事業や課題について理解する機会を多く設けています。たとえば、取締役会資料の事前提示に加えて、毎月開催される社内の事業報告会や執行役員会に社外取締役は任意での参加が可能となっています。そうした機会に執行役員や事業責任者からの説明を直接聞き、質問することで、事業への理解を深めることができます。また経営者候補や女性管理職候補など次世代リーダーたちとの対話の機会も定期的にあり、双方向に理解を深める仕組みを作っています。こうしたさまざまな仕組みを構築することで、当社の取締役会では、社外取締役による長期的な企業価値向上に向けた活発な議論が可能となるのです。



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、115年間にわたり社会に貢献してきました。

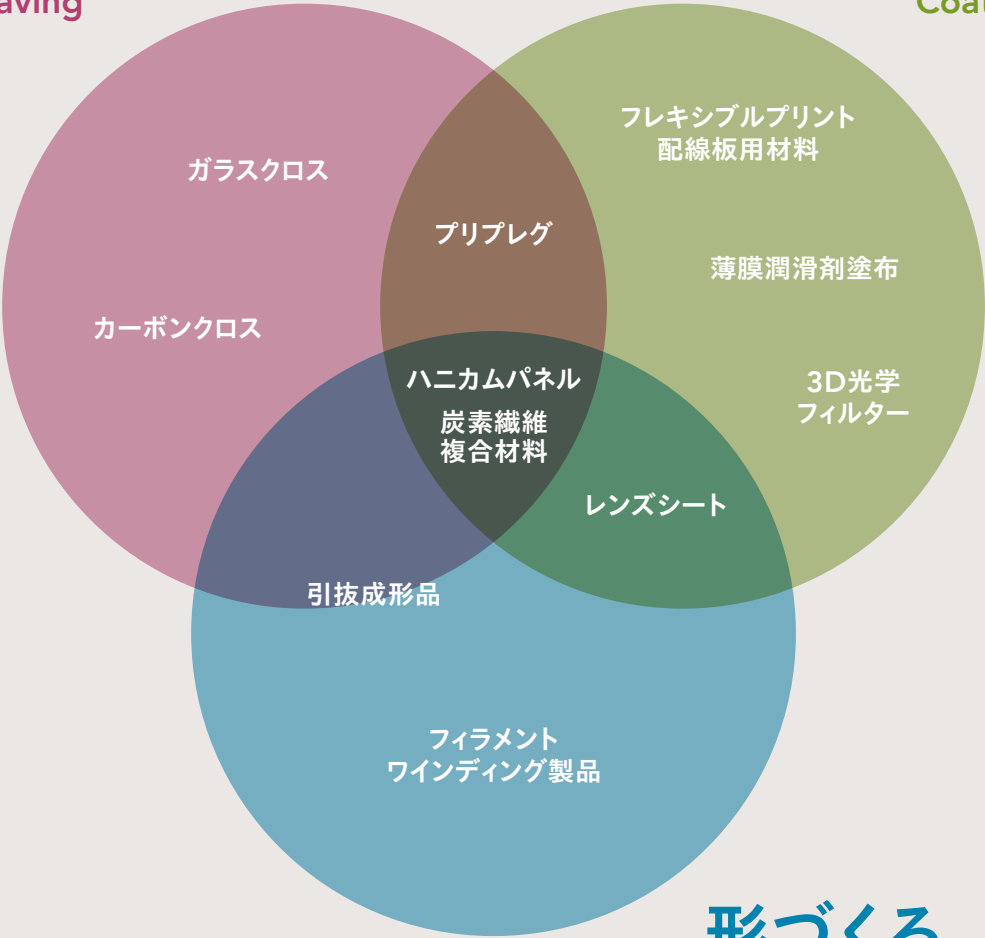


価値創造

価値創造の軌跡

「織る」「塗る」「形づくる」、それぞれの技術を磨き続けるとともに、それらを組み合わせることで無限の可能性が生まれます。

織る
Weaving



塗る
Coating

形づくる
Molding

それぞれの基盤技術を組み合わせた製品群は27ページ(事業内容/各セグメントの概要)に詳しく記載されています。

織る イノベーションの出発点は「織る」技術

当社は、ガラス繊維、アラミド繊維、炭素繊維などを、平織り、綾織りおよび朱子織りなどのさまざまな織り方で、特長あるクロスに仕上げます。当社の強みは、顧客の皆様の要望に合わせたクロスを織れることです。糸の選定に始まり、織りの設計から製造まで一貫して行うことができます。さらに織られたクロスやテープを最大限に活かすための処理技術も独自に開発してきました。糸を均

一に広げクロスを薄化する「開織処理^{かいせんしゅり}」や、他の素材と接着性を高めるための「表面処理」などを駆使し、高性能なクロスを提供します。これらは、電子機器や自動車などのプリント配線板、モーターや重電機器向けの電気絶縁材料、航空機用材料、スポーツやレジャー用素材として広い分野で使われています。

塗る 樹脂の独自開発によって、新たな機能を生み出す「塗る」技術

塗る技術を適用することにより、素材の特長を最大限に活かしつつ、電気絶縁性や耐火性の機能を備えた製品を生み出すことができます。当社は、どんな素材にも均一に薄く塗る「薄膜塗工」や、用途に最適化した「高機能性樹脂」の自社開発を得意としています。数百ある樹脂の処方箋を掛け合わせることで数千にも及ぶ製品を世に送り出してきました。中でも、ガラスクロスやフィルムを基材に多彩な樹脂を組み合わせた塗工製品は、さまざ

まな産業で高く評価されています。フレキシブルプリント配線板用材料は電子機器の高性能化に、カーボクロス基材のプリプレグは航空機の軽量化・高強度化に、また電気絶縁材料はモーターや発電機などだけではなく、核融合発電プラント技術の発展にも貢献しています。さらに、微細な配向技術を駆使した3D表示用光学フィルターも製造しています。

形づくる FRPに最善の性能を発揮させる「形づくる」技術

各種繊維と樹脂を組み合わせることで、用途に最適な成形材料をつくることが可能になります。その用途に応じて、プリプレグを板状に成形するプレス成形、ガラス繊維や炭素繊維などに樹脂を含浸させてパイプ状に成形するFW(フィラメントワインディング)成形や、連続的に引き抜いて成形する引抜成形などの技術を駆使し、顧客の要望に沿った形状に形づくり、性能を最適

化しています。FRP(繊維強化プラスチック)の軽さ、扱いやすさ、優れた耐蝕性・耐候性や高い機械強度という特長を活かし、航空機内装材料、水処理用圧力容器、土木建築工事用材料、電気絶縁材料などに利用されています。また、微細形状を形づくる技術を用いた、各種光学レンズ、プロジェクター用スクリーンなども製造しています。

価値創造

価値創造プロセス

およそ100年以上前、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、時代の要請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、経済的価値と社会価値を創出します。

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.23~24



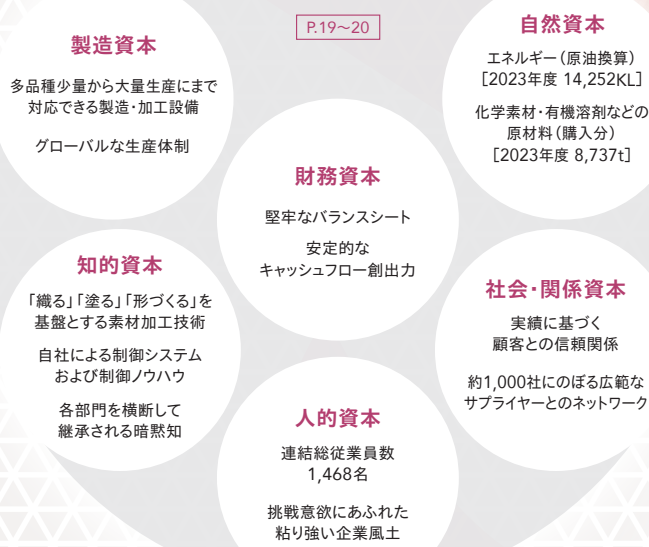
CI C

「創造 Create」「革新 Inno vate」「挑戦 Challenge」

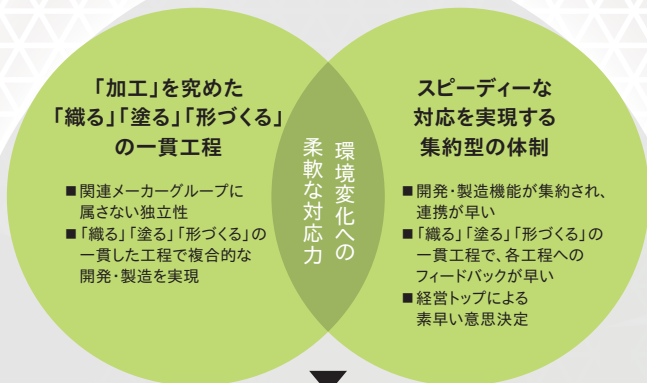
昨日より今日、 今日より明日

①経営資本 (Input)

P.19~20

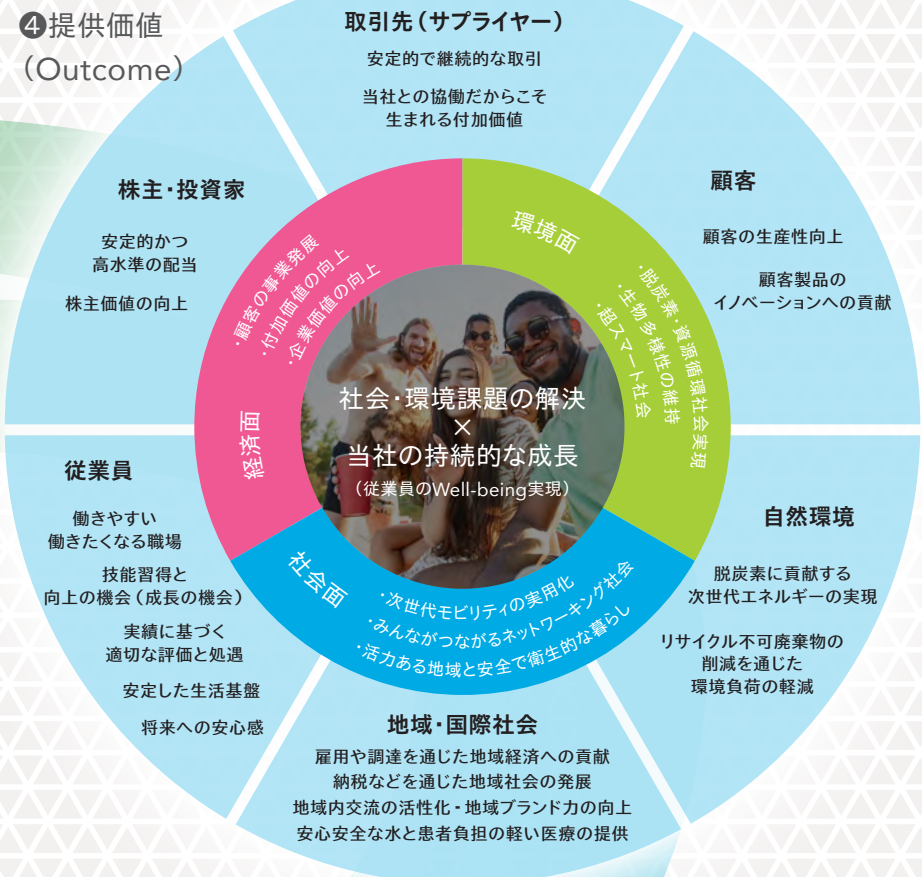


②競争優位性(強み)と ビジネスモデルの進化



- 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
- 能動的にニーズを掘り起こす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

④提供価値 (Outcome)



③未来に寄与する製品群 (Output)



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きます。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きます。

財務資本

当社は、運転資金のほか、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、事業活動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、顧客の皆様のご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。

当社は、健全な存続と持続的な成長を実現するため、売上に占める新製品（カウント期間は販売後3年間）の割合50%以上を目標としています。また、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」制度を設けており、

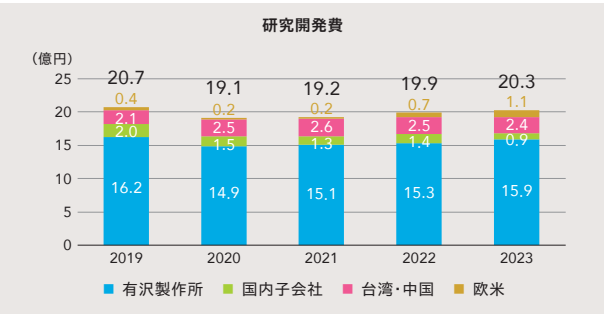
*「貼る」とは、2層両面CCL（フレキシブルプリント配線板用材料の一つ）をはじめとする複数の薄い材料を連続的に貼り合わせたり、3DフィルターをLCDパネルに精密貼合したりする技術を指します。この「塗る」から派生した技術で多彩な製品を創り出しています。

製造資本

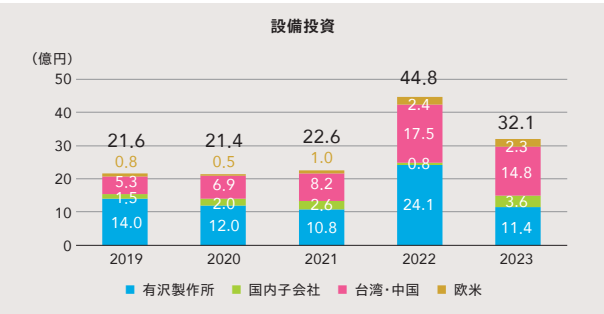
顧客の皆様のさまざまな要望に応えるため、少量多品種生産に対応できる設備を活用し、きめ細かな対応をしています。また、顧客の皆様の事業規模の拡大を視野に入れ、中量から大量生産に対応できる設備の保有と、前工程・後工程・検査工程の一貫した製造体制により、高度な品質管理と安定した供給を可能にしています。加えて、生産設備の制御システムを自社で開発することで、生産効率の改善とコストダウンを実現しています。

品質に関しては、問題・課題を翌日に持ち越さないために、毎日昼の1時から行う「昼市」（「市」は、人の集まる市を意味します）という会議で議論しています。製造部の管理・監督者、品質保証部門、製造技術部門などが集まり、日々のさまざまな問題とデータを共有し、不良原因や歩留まりに関する議論を通じて、

2018年度には研究に携わる社員を対象に、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」制度を導入しました。「15%カルチャー」制度を活用して取り組んだ中から数件が開発テーマにノミネートされ、着実に売上に貢献してきています。今後も新製品・新事業を生み出す環境の整備に努めていきます。



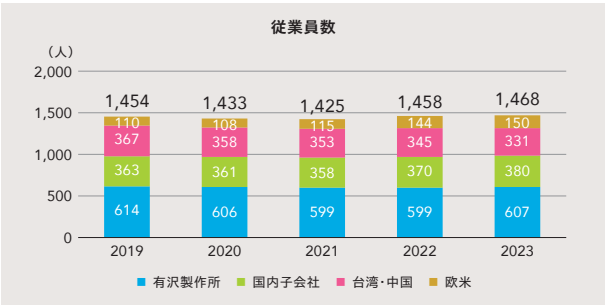
解決策を導きます。このコミュニケーションが現場力を支える源泉となっています。



人的資本

経営陣、社員が伝統的に持つ真面目さ、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、調達面でリスクのある部材の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。

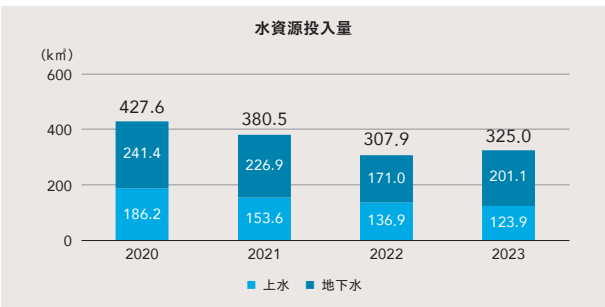
部材品質と安定供給を確保しつつ、人権、労働、環境などに配慮したCSR調達を推進することにより、高品質で安定したものづくりが可能となります。信頼に基づくサプライヤーとの継続的な協力関係を大切にし、双方が持続的に成長できる調達活動を目指しています。

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、取引先の皆様との間には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ます。

自然資本

気候変動への対策として、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などを進め、CO₂排出量を削減しています。

また、資源の循環や地球環境の保全への対応として、水資源投入量、廃棄物排出量などの削減に取り組んでいます。水資源投入量の削減にあたっては、流量計設置による取水管理の強化、配水管の地上化による漏水対策を実施しています。



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。

■ 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。

■ 守りから攻めへの特許戦略

技術革新と競争力の維持・向上を図るため、有効な特許権およびノウハウの保有を重視しています。重要な技術の流出防止に努めるとともに、一部のノウハウについては公証日付を取得し、先使用权を確保しています。今までの知財戦略は他社からの特許侵害を防ぎ、当社事業への参入障壁を高くすることに主眼を置いてきました。

昨年稼働を開始したai-coater*の導入を機に、オープンイノベーションを積極的に推進し、共同開発や新規OEM案件の取り組みを加速させていきます。これにより顧客（パートナー）との協力関係を強化し、新たな市場機会の開拓を進めています。また共同開発を通じて新たな技術課題を明確にし、その解決策を見出す過程において、特許権やノウハウの取得を加速させることができます。共同出願を行いながら、特許権およびノウハウの利活用や適切な管理を行い、当社の技術力を継続的に向上させ、競争力を一層強化していきます。

また定期的に社内専門教育を実施し、社員の知的財産に対する理解を深め、企業全体としての競争優位性を高めています。今後も保有する特許権とノウハウを強力な資産として育て、新たな市場の開拓とビジネス拡大に活かしていきます。

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にニーズの掘り起こしを進め、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のづくりでニーズを開拓し、新規事業の創出につなげます。



■ 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「活き活きと働く」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。

■ 共創による新価値創造と新領域への挑戦

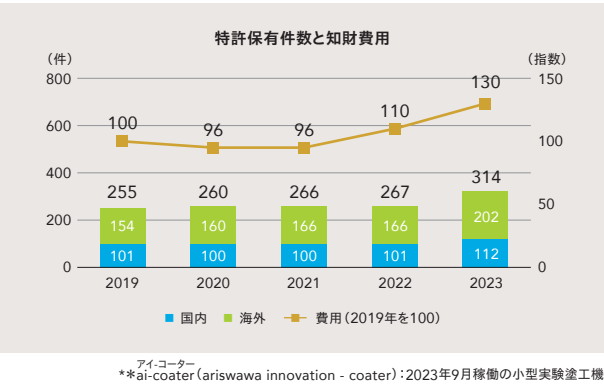
今後は、オープンイノベーションを通じて志を分かち合うパートナーを増やし、共創による新価値創造に取り組んでいきます。また、新領域にビジネスを拡大することで提供価値を高め、さらなる企業価値の拡大を目指します。

■ 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。

オープンイノベーション

- ・当社と他社のアイデアを融合し、両社の販路を拡大することで企業価値を高めます。
- ・当社の未利用アイデアを社会貢献に役立てます。



価値創造への新たな取り組み

Arisawa Innovation Center

次の100年を見据え、社内全体のコミュニケーションを活発にする仕組みを設計に取り入れ、当社技術と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ています。人と人、アイデアとアイデアが行き交う場となる「イノベーションセンター」を開設します。

当初、2025年4月より運用開始予定でしたが、想定外の地下岩盤の堅さによる基礎工事の難航などの影響により工事が遅延し、2025年7月竣工の見通しです。

当社の技術は今までほぼ社外秘としてきました。製造設備もノウハウの核であるとして、お見せしていませんでしたが、2023年9月より稼働を開始したai-coaterを利用して、既存顧客や新規顧客との共同開発を始めています。もちろん、顧客の皆様にも現場に立ち会っていただいています。当社だけでは生み出せないイノベーションも、顧客（パートナー）と強みを活かしかうことで実現可能と考えます。

当社の豊富な経営資源を活かし、ワークショップやラボ、交流イベントなどのプログラムを通じて、参加者がアイデアを育み、実らせる場となることを目指しています。また、アイデアの発掘から製品発売までの一連のプロセスをサポートし、成果を生み出すためのプラットフォームとして機能することを期待しています。イノベーションセンターやai-coaterが新しいハードなら、ワークショップやラボはソフトの部分となります。ここで自由にアイデアを出し合い、新たなものへと昇華させ、世界に広めていきます。

「ARISAWAって面白い」「ARISAWAと仕事がしたい」「ARISAWAで働きたい」といった声が聞こえてくる、そんな未来を思い描いています。



外観イメージパース

- ・地上3階建て
- ・地中熱利用・現代版雪室・工場排熱空調などにより省エネルギー化に配慮した設計
- ・側面のルーバーには有沢総業が製造するGFRP（ガラス繊維を用いたFRP）の引抜材を採用



建設状況（2024年10月）

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し、ブランドメッセージ「未来のピース、ここに芽吹く」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。

Before
(~2023.03)

After
(2023.04 ~)

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。

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。

TOPICS

当社名が南高田駅の副駅名に！

2024年4月に上越本社最寄りの南高田駅（妙高はねうまライン）のネーミングライツを取得し、駅名看板や隣接する高田駅・上越妙高駅の案内板などに、副駅名として「有沢製作所前」を加えています。

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	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。
-------	--

ESG推進体制

自然環境、社会やステークホルダー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。2023年4月より、国内の関連会社もESG活動に参加しています。ESG委員会は、サステナビリティを意識した経営の啓発・推進のほか、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。

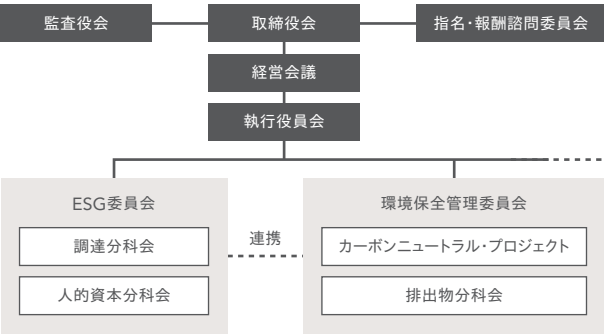
環境保全活動に関しては、ESG委員会と連携する環境保全管理委員会が、カーボンニュートラル・プロジェクトや排出分科会の進捗状況を監督し、継続的な改善を図っています。

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、取締役会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実施対策などを議論し、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。

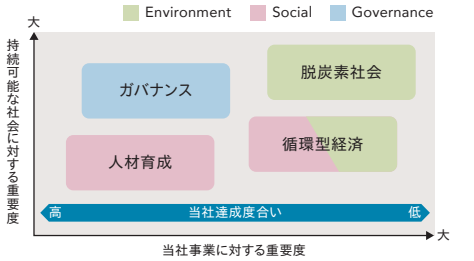


取締役会	・サステナビリティ全体の監督
ESG委員会	・サステナビリティ全般に関する方針の策定、部門目標設定の調整・進捗管理など、サステナビリティに関する課題の克服に向けた全体的活動を推進
調達分科会	・CSR調達方針に沿い、環境に配慮した材料の調達とともに、人権、労働、安全衛生、企業倫理などに関する取引先の指導を行い、社会的に問題のないサプライチェーンを構築
人的資本分科会	・経営戦略と人事戦略を連動させ、CICを実践する人材育成と人材開発を推進 ・多様性の実現と機会均等の確保に基づく将来のリーダー候補の育成
環境保全管理委員会	・カーボンニュートラル・プロジェクト、排出物分科会の目標設定・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、施行
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、全社一丸となってこれらの課題に取り組んでいきます。

ESG委員会におけるマテリアリティ特定に際しては、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上記の4項目に絞り込みました。



マテリアリティへの取り組み

企業価値を高めていくため、各マテリアリティにKGI（目指す姿）を設定して取り組んでいます。

マテリアリティ	KGI（目指す姿）	2023年度の取り組み	前進が期待されるグローバル目標
脱炭素社会への貢献 【気候変動 詳細は41ページ参照】	・2030年までにカーボンニュートラルを達成 ・省エネルギー、省資源の推進 ・再生可能エネルギーへの代替 ・環境負荷低減材料の提供	2020年度比33.9%達成（計画32%） 塗工機VOC処理装置に廃熱回収装置を設置（稼働は24年度下期を予定）、空調更新、集約生産など将来に向けた設備の調査継続 反省点：23年度に稼働予定であった当社初のオンサイトPPAは運用手続きに手間取り24年6月稼働に遅延 23年度購入量（再生可能エネルギー電気1,046万kWh）（カーボンニュートラルガス145万m） ①既存量産品の生産エネルギー低減 ②Ecologyを意識した新製品の開発 自社での低エネルギー生産、顧客工程での省エネ、水素エネルギー用途・モビリティ軽量化用途などへの展開	7 気候変動 13 気候変動
多様な人材の育成 働きがいの向上 【人材マネジメント 詳細は47ページ参照】	・次世代人材の育成 ・全ての社員が活き活きと働ける会社	社内インターンシップ 1月から試行 女性管理職比率20%（24年度）に向けた取り組み セッション9回、研修3回、社外取締役対談1回、女性研修4回 有給取得率75%（24年度）に向けた取り組み 入社時3日付与（就業規則変更）、有休奨励日の設定 諸手当・制度の見直し 深夜食手当、海外赴任手当、暑熱手当の見直し	3 気候変動 5 気候変動 8 気候変動 10 気候変動
循環型経済の推進 【循環型経済 詳細は45ページ参照】 【サプライチェーン・マネジメント 詳細は52ページ参照】	・排出物の削減 ・持続可能なサプライチェーンの構築	産業廃棄物排出量14.8%削減（20年度比） 廃棄物パトロールの実施、圧縮機導入による廃プラの有価物化の検討開始 リサイクル率94.1%（サーマルリサイクル64.9%、マテリアルリサイクル29.2%）、塩ビ材料のリサイクル開始 CSR調達方針の周知、働きかけ回収した116社のCSRアンケート結果の集計・分析 リユース・リサイクル材の活用2件 リサイクル銅箔の採用、フィルム巻取管（FRP製）の回収・再利用 カーボンニュートラル材料の調査2件 グリーン（バイオ由来）溶媒、熱可塑性アクリル樹脂	6 気候変動 8 気候変動 9 気候変動 11 気候変動 12 気候変動 14 気候変動 15 気候変動 17 気候変動
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	業務監査の実施（グループ会社を含む） 新ブランドの社内浸透 CIC情報（社内広報）の刷新、ブランドブックなどの社員への配布 新ブランドの社外アピール ログの刷新、統合報告書の発行	10 気候変動 11 気候変動 16 気候変動

社会との共生

ブランド力を高めるため、地域に根差した社会活動を展開しています。単体の純利益の0.5%を社会に還元することを方針とし、学術団体、学校や健康促進事業への寄付を行っています。

TOPICS

能登半島地震 義援金を石川県と上越市に寄付

2024年1月1日に起きた能登半島地震で被災された方々への義援金を石川県と上越市に寄付しました。2024年2月20日、池田執行役員より上越市長に直接、同義援金の目録を贈呈し、意見交換の機会をいただきました。話題としては、建設中の当社イノベーションセンターについての報告や上越市の行政と企業が果たす未来への役割など多岐にわたりました。



池田さん
（執行役員：総務部担当）

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の皆様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（進捗状況に鑑み2022年5月に業績予想を更新）。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%を達成することを

目指してきました。しかしながら、主力事業の電子材料において2022年度後半から中国市場での需要減少が影響し、業績が停滞しました。電子材料は、2024年度より徐々に回復に向かうと予想していますが、本中期経営計画に掲げた目標ROIC 6%の達成は2026年度末となる見込みです。

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、社会課題の解決に貢献し続けることで、健全な存続と持続的な成長を実現します。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ほか、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。

「既存事業の深掘り」については、成長が見込める分野に焦点を絞り、差異化製品を開発・販売していくことで収益機会の獲得につなげます。

「新規事業の創出」については、M&Aと新製品の開発を進めます。M&Aの判断基準として、「当社事業・技術の強みとのシナジー効果」を発揮し、高い収益性を有することを最重視しています。

差異化製品のターゲットとする分野は、情報デバイス（IoT社会への貢献）、次世代モビリティ（次世代輸送機器

への貢献）、ライフサイエンス（新たな環境変化への挑戦）であり、これらに取り組むことにより社会・環境課題の解決に貢献します。具体的には、①電子材料：生成AIや高速通信などの新規設計への対応、②産業用構造材料・電気絶縁材料セグメント：FCV・EV向けなどをはじめとする燃料電池・2次電池用部材の供給、構造・機構部品の軽量化、飲料水・工場用水の確保や水素エネルギー・核融合発電への対応、③ディスプレイ材料：医療用途以外への3Dディスプレイの展開などが挙げられます。

計画と実績

当初の計画において、2024年度末でのROICは、資本コスト5.9%（2022年度末時点）を上回る6%を目指してきました。しかしながら、2023年度実績は1.9%、2024年度予想も5.2%であり、中期経営計画は未達となる見込みです。

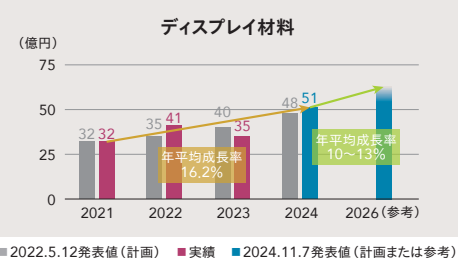
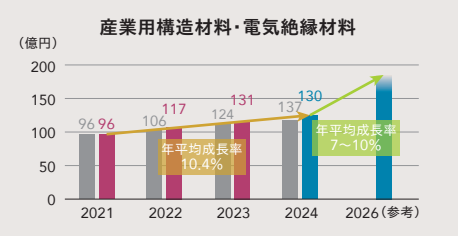
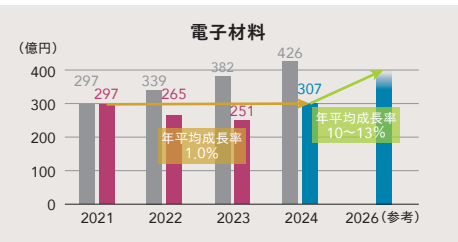
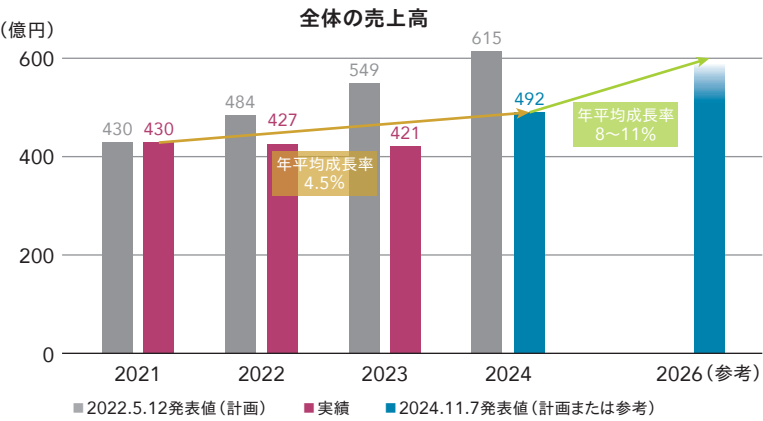
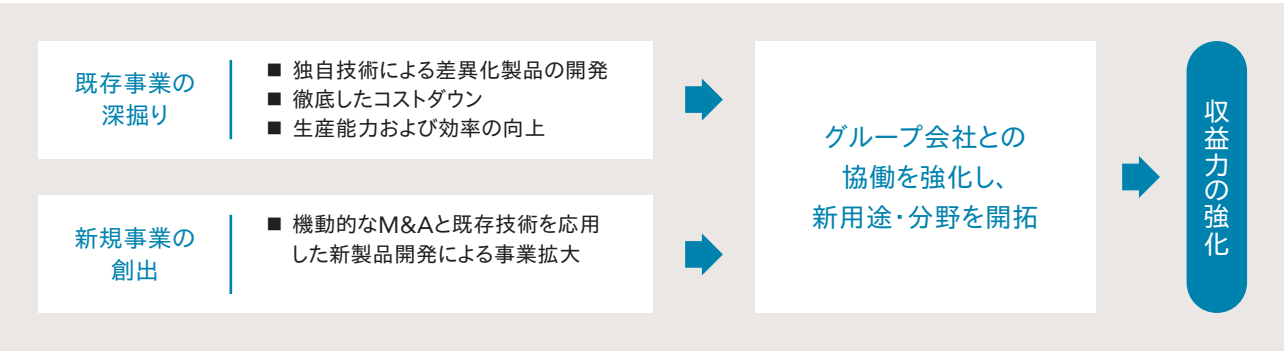
未達の一番の要因は、主力の電子材料市場におけるスマートフォンおよび半導体の在庫調整の長期化、中国経済の低迷と回復鈍化によるものです。一方、産業用構造材料の水処理用FRP製圧力容器は、海水淡水化事業の需要増

加により堅調に推移しています。ディスプレイ材料も、医療分野での需要増加により3Dディスプレイの販売が拡大しています。

2024年度は、電子材料市場における需要がようやく回復し始めています。これにより、目標のROIC 6%の達成は、2027年3月期と見込んでいます。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。

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焦点を絞り、差異化製品を開発していきます。



	2021	2022	2023	2024	2026
(億円)	実績	実績	実績	'24.11計画	'24.5参考
売上高	430	427	421	492	
営業利益	33	22	14	42	
NOPLAT	24	16	10	30	
自己資本+有利子負債	568	572	571	597	
ROIC	4.4%	2.8%	1.9%	5.2%	6.0%以上
WACC	5.8%	5.9%	4.8%	4.9%	
当期純利益	39	28	16	32	
自己資本	470	474	466	475	
ROE	8.3%	6.0%	3.5%	6.8%	8.0%以上

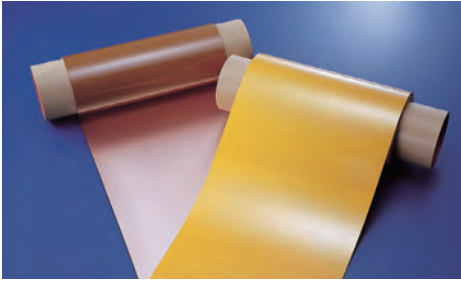
経営方針

事業内容 / 各セグメントの概要

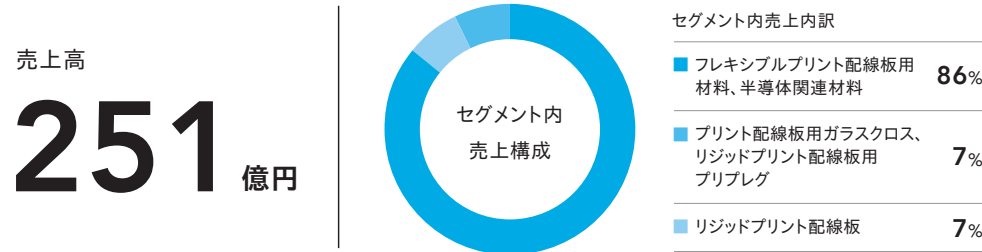
当社グループは優れた加工技術と集約型生産体制により、さまざまな製品を提供しています。

電子材料 P29-30
Electronic Materials

連結売上高の6割を占め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

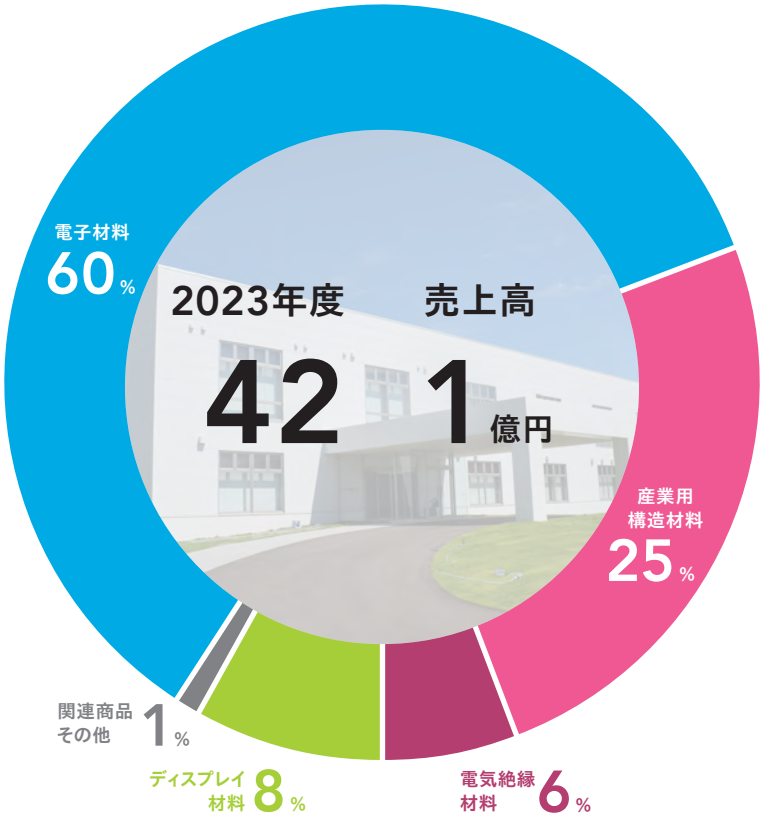


ディスプレイ材料 P33-34
Display Materials

当社の中では、一般の人の目に触れる製品群です。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。

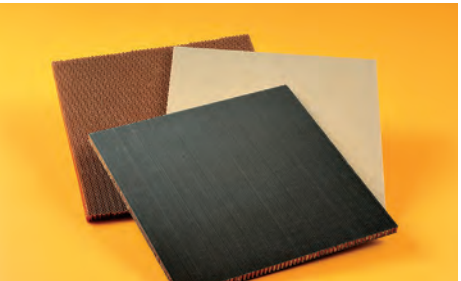


売上高と主要製品の構成比

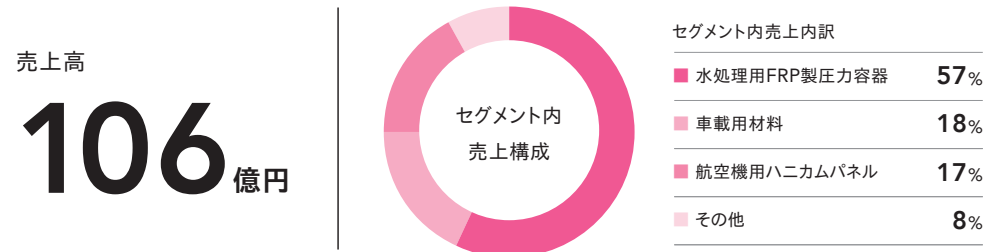


産業用構造材料 P31-32
Industrial Structural Materials

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

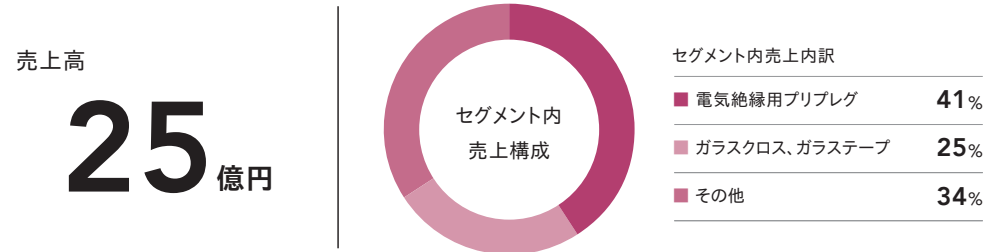


電気絶縁材料 P31-32
Electrical Insulating Materials

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



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、専門メーカートップ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の高機能化が進む中、電子回路の微細化による高密度化も進んでいます。

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て分析したSWOTは下表の通りです。

S Strengths 強み	W Weaknesses 弱み
・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技術	・少量多品種生産による生産効率の低下 ・品質を維持するために必要な検査人員が過多
O Opportunities 機会	T Threats 脅威
・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	・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

財務データ

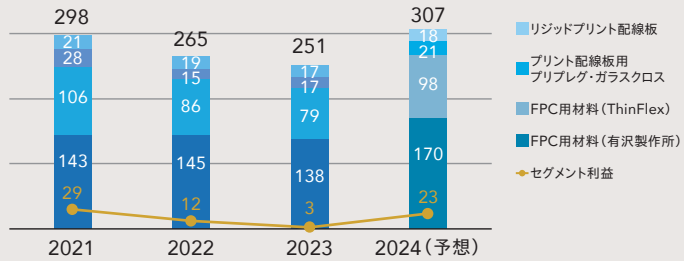
会社概況

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、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、中国や他の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）



2023年度の事業概要と2024年度の施策と見通し

2022年度後半より中国市場で落ち込んだスマートフォン、パソコンの需要が2023年度も回復せず、フレキシブルプリント配線板用材料、半導体向け材料およびプリント配線板などの売上高が前年度より減少しました。

一方、プリント配線板用ガラスクロスについては、2023年度上期に底を打ち復調の兆しが見えて来ました。半導体市場の在庫調整も緩やかに進み、市況は徐々に回復に向かっています。当社は、半導体・車載・モバイル市場における高速通信／フォルダブル／高放熱化／大電流化に対応する新規材料開発に注力しています。

2024年度は、ウクライナ情勢の長期化に加え、中東情勢の

悪化など世界情勢が不安定化していることによるエネルギー費や原材料価格の上昇傾向が続いているほか、中国市場での需要回復が緩やかなペースにとどまるなど、依然として先行き不透明な状況が続いています。

しかしながら、パソコンやスマートフォンなどの需要は回復に向かうと想定しており、それに伴い、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も徐々に回復して行くと予想しています。

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 ■ 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 ■ 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
2024年度目標	回路基板用途の高機能化 ■ 新製品（生成AI普及／高速通信対応・フォルダブル対応など）を早期に市場投入 ■ 中国や他のアジア市場の成長の取込み ■ グループ会社との連携を通じた事業基盤強化	多用途展開を見据えた開発活動 ■ 半導体分野：生産能力増強とグループ会社との連携強化 ■ 車載関連：新製品開発(高放熱・大電流など)と新規市場の獲得

TOPICS

極薄FPC用材料、フォルダブルスマホに搭載！

今、折り畳めるフォルダブルスマートフォンの人気が高まっています。折り目の部分には、電気を通すための回路基板として折り曲げられるFPCが使用されます。繰り返し折り曲げても断線しないことが要求され、当社の極薄材料で作製したFPCは、この特性に優れることが証明されました。

現在、多くのスマホメーカーで当社の材料の採用が進んでいます。さらなる屈曲特性の向上を目指して鋭意検討を続けています。



高速通信用FPC材料の採用拡大中！

モバイル機器では、高速通信の5G対応製品の普及が進んでいます。高速通信用の電子機器には、高周波での信号伝送ロスが少ない材料が要求されます。これに対応すべく当社は、信号伝送ロスの少ない低誘電FPC材料の開発を早くから進めてきた結果、さまざまな材料をラインアップし、採用が拡大しています。

次世代の高速通信への対応に向けて、さらなる低誘電FPC材料の開発を進めています。



経営方針

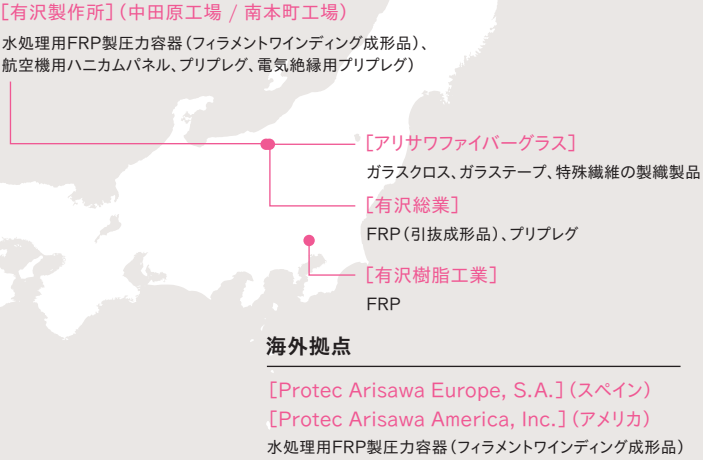
セグメント別戦略

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および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。

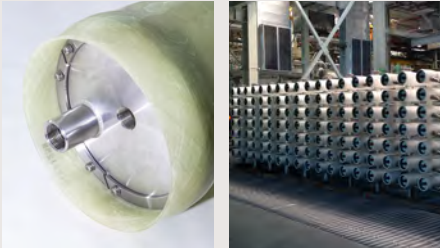
事業拠点



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。



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。

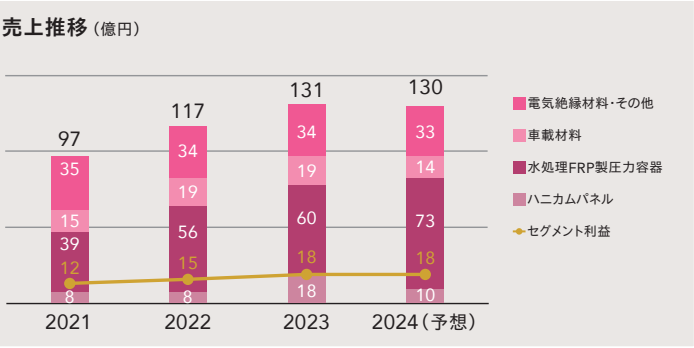
産業用構造材料・電気絶縁材料は、交通インフラ、水処理および新エネルギー分野を主力事業分野として、個性あふれる製品を開発し、さらなる成長を目指します。

2023年度の事業概要と2024年度の施策と見通し

2023年度の産業用構造材料は、水処理用FRP製圧力容器や航空機内装用ハニカムパネル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。

車載用材料、ま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、CO₂分離装置への用途展開を引き続き検討しています。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。



2024年度も、水処理分野は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。

環境負荷低減への取り組みとして、航空機分野では軽量化材料、モビリティ・インフラ分野では燃料電池や水電解などの材料開発・プロセス開発を進めていきます。

	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 ■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 ■水処理分野：高性能製品開発による新たな需要創出	新エネルギー分野の事業化 ■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
2024年度目標	高機能化と多用途展開 ■交通インフラ分野：軽量化および環境対応材料の新製品開発とユーザー認定取得 ■水処理分野：グループ会社のネットワークを活用した事業展開（地域および用途の拡大）	多用途展開を見据えた開発活動 ■新エネルギー分野：生産能力増強・グループ会社との連携強化および新規市場への参入

TOPICS

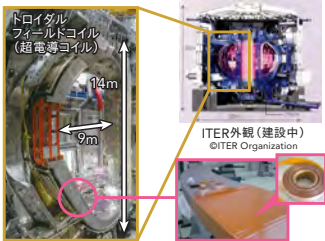
未来のエネルギー、核融合！

「『人工の太陽』を地上に!」という壮大な国際プロジェクト(ITER[イーター]:国際熱核融合実験炉)に参画しています。

エネルギー問題の解決に期待される核融合発電の開発に、私たちの技術が利用されています。核融合は、プラズマ化した水素原子を超高温度(1億度以上)と強力な磁場で閉じ込め、超高加速で衝突させることでエネルギーを生み出します。この核融合発電は水素という豊富な資源を使うことに加え、CO₂排出がなく、また瞬時に停止できるため、安全でクリーンなエネルギーを得られる夢の装置と考えられています。当社は、このプラズマを磁場で閉じ込める超伝導コイル部分の重要な絶縁材料を開発して納入し、国際プロジェクトを支えています。



成形材料開発部 平井さん



超伝導コイルを絶縁するために、当社の絶縁材料「GKテープ」が使用されています。

有沢総業 引抜製品の新工場稼働！

新しい引抜成形機を設置した新井工場B棟が、2023年度下期に稼働を開始しました。引抜製品とはスノーポール（積雪時に道路脇に立てる視線誘導標）に代表されるFRP（繊維強化プラスチック）製品で、ホテルなどの大型施設やトンネルの建設、鉄道車両などにも使われています。

この工場の稼働により、今までスノーポール換算で年間約5万mだった生産能力が6倍の約30万mとなり、今まで引き合いがあってもお断りしていた長尺品や大型サイズの市場にも参入できるようになりました。スノーポールは、メイドイン上越、メイドイン新潟として登録されています。

また、引抜材で国内初となる「不燃材」（特許出願済み）は、国土交通省にも登録されています。従来、FRPでは難しかった建築物補強材への適用が可能となり、大手建設会社と実用化に向けた開発を進めています。



プラスチック事業部 技術部 春日さん



有沢総業株式会社 新井工場



各種引抜製品

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、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て分析したSWOTは下表の通りです。

S Strengths 強み	W Weaknesses 弱み
・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	・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） ・成形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
・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 ・医師不足などによる遠隔手術の普及	・他方式3Dの台頭 ・海外メーカーとのコスト競争

事業環境

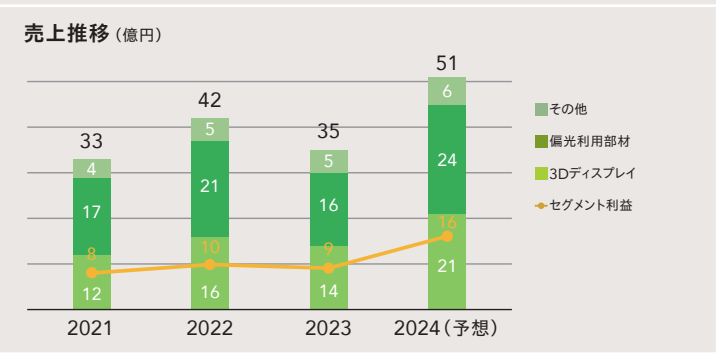
医師不足ならびに人口の都市部集中化が進む中、高速通信が普及したことで遠隔治療・ロボティックアーム手術が可能となり、医師の負担を軽減できることが期待されます。また、教育分野においてもデジタル化の進展に伴い、ディスプレイの需要増加が見込まれることから、当社はこれらのニーズに対応できる高機能製品の開発を進めています。



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」に取り組めます。

3Dディスプレイについては、高画質製品を求める医療用分野での販路拡大を目指します。偏光利用部材は、AR/VR分野での高品質化ならびに、宇宙観測分野の新規事業の創出に取り組むなど、当社独自の技術を活かした新製品の拡販を図ります。



■ 2023年度の事業概要と2024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減少したことにより、2023年度の売上高は前年度よりも減少しました。一方、PSA（感圧粘着シート）の需要が拡大し始めました。

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、医療用途以外での事業開拓を進めています。用途開拓については、ターゲット分野の絞り込みを終え、デモコンテンツを用いて訴求活動を開始しました。

2024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、医療用分野向けに欧米市場での販路拡大、中国市場への参入を図りつつ、一般産業用途（建機、重機）向けにも販路を拡大することを計画しています。

偏光利用部材は、AR/VR関連製品の高画質化に取り組むとともに、宇宙観測分野への供給拡大を目指します。

また、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 ■ 内視鏡・顕微鏡でのシェア拡大と海外市場の開拓 ■ 遠隔治療・ロボティック用途への販路拡大 ■ さらなる高画質化へのニーズ対応	新規分野の事業化 ■ 3Dフィルターの非医療分野での用途開拓
2024年度目標	高機能化と多用途展開 ■ 3Dディスプレイ：中国市場への展開およびロボティック用途への販路拡大 ■ 偏光利用部材：AR/VR用製品の高画質化	多用途展開を見据えた開発活動 ■ 3Dディスプレイ：産業分野への展開とAR、VR市場への本格参入 ■ 偏光利用部材：宇宙観測分野への用途展開

TOPICS

カラーリンク・ジャパン

国立天文台の『すばる望遠鏡』に偏光回折格子が採用！

オランダのLeiden大学と2023年度に共同開発を開始しました。Leiden大学は、オランダの天文学機関である『NOVA』や『SRON』に参画している天文学界の権威です。開発テーマの一つとして、国立天文台の『すばる望遠鏡』用の偏光回折格子があり、同年10月に納品しました。同製品は、光配向技術と硬化型液晶を用いた光学素子で、微細なパターンによって生じる回折を利用して干渉縞*1を作るために使用されます。観測は既に開始されており、当社の製品を用いることで、恒星の光を遮り、惑星の検出・観測精度向上が期待されています。

本件を皮切りに、TOLIMANプロジェクト*2やMETISプロジェクト*3などで、偏光回折格子が天体望遠鏡に採用されました。今後もさまざまな天体望遠鏡への採用を目指し、開発を進めていきます。

*1 光の回折によって生じる明暗の縞模様 *2 アルファ・ケンタウリをターゲットとした系外惑星の観測が目的（オーストラリアのプロジェクト）
*3 原始惑星系円盤と惑星形成の観測が目的（欧州の天文学機関共同プロジェクト）



偏光回折格子の例

NOVAメンバーと当社社員（左から3番目と両端）

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

2023年度の連結業績は、世界各地での紛争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2022年度後半から始まった中国市場での需要減少などの影響を受け、売上高は421億円（前年度比1.4%減）、営業利益は14億円（同33.4%減）と減収減益となりました。

2024年度も、エネルギー費の高止まりやインフレなど、厳しい外部環境が継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事業戦略として掲げ、将来の成長が見込める分野をターゲットに開発を進めています。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てきました。

具体的には、成長に必要な投下資本をコントロールし、資本効率性を意識した レバレッジ活用を含めた資本構成（中期的に自己資本比率50%程度）を担保した上で、積極的かつ継続的な株主還元を行い、加重平均資本コスト（2024年3月末で4.8%）を逡減させ、資本効率のよい企業体質への変換を図っていきます。

設備投資	株主還元	戦略的投資
既存事業の深掘り ■ 収益基盤の維持・拡大 ■ 新規用途の開発	積極的かつ継続的な還元 ■ DOE 6%または総還元性向 80%以上のいずれか大きい金額 ■ 自社株買いも柔軟に対応	M&A・新規事業 ■ 成長戦略による新規市場の開拓



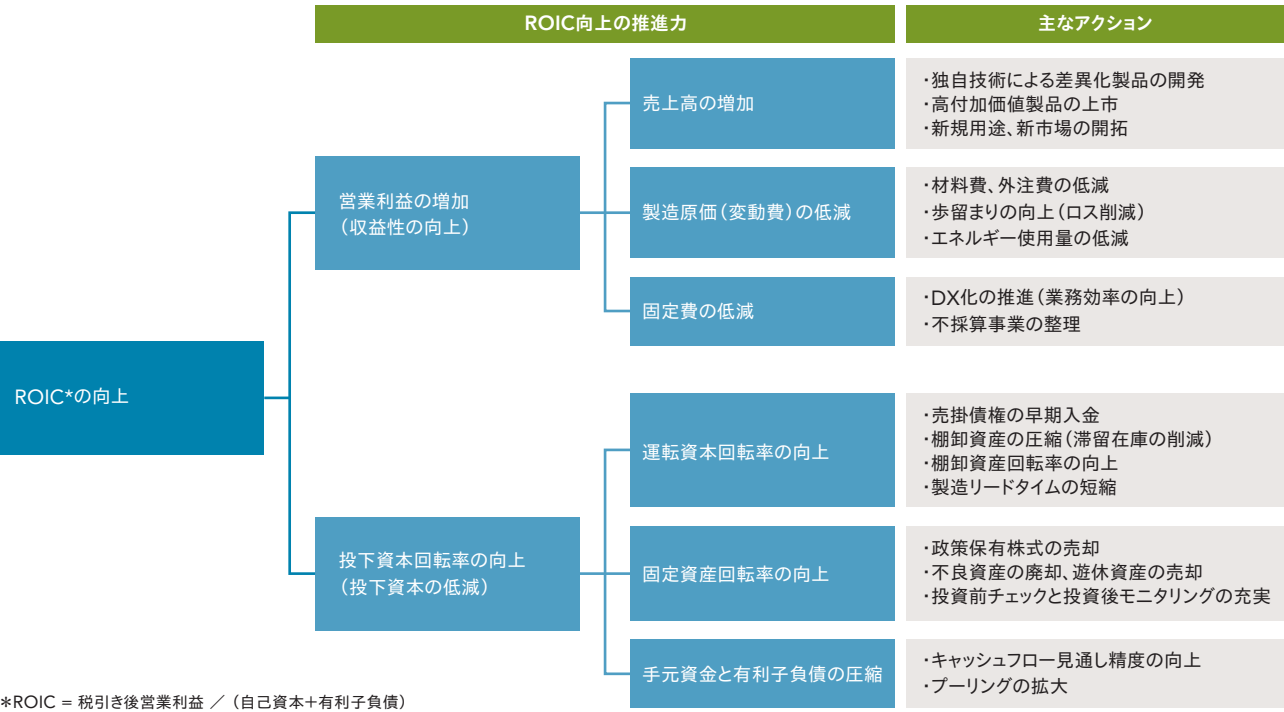
資本効率の向上

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・ROA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。

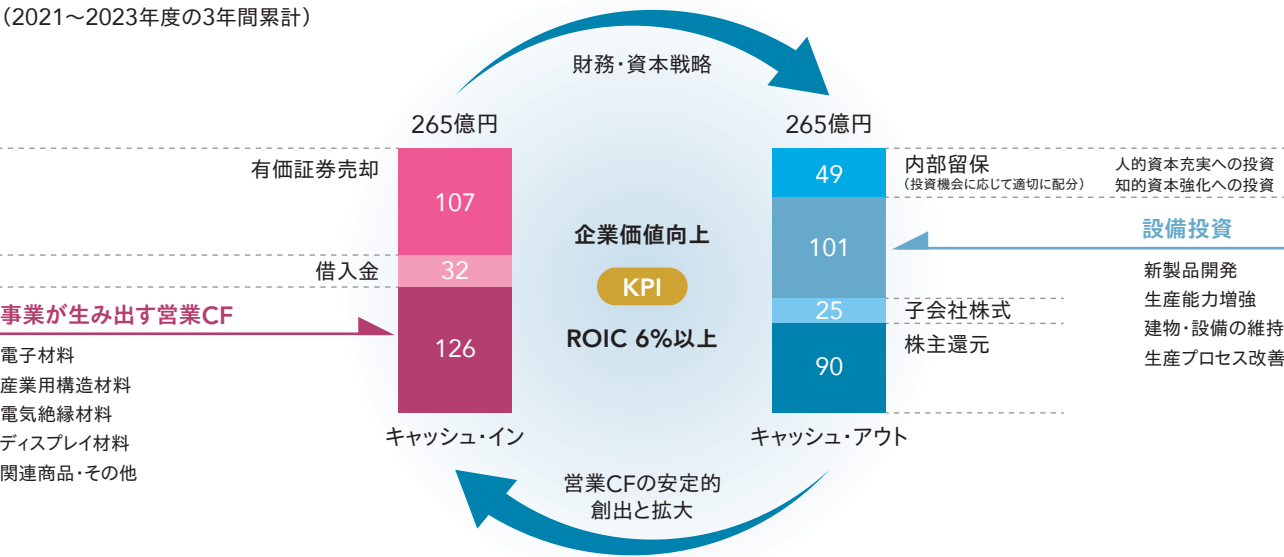
現在は、将来の利益成長・収益性改善のために中長期の成長領域への投資とともに、競争力強化のために差異化製品の開発による新製品の市場投入を進めています。一方、非事業資産の縮減、具体的には政策保有株式の売却などを進めてきました。今後も、運転資本回転率の向上やプーリングの拡大などに取り組んでいきます。

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



キャッシュ・アロケーション

企業価値の向上に向け、財務健全性を維持しつつ、事業を通じて獲得した資金を投資と配当などに配分します。2021～2023年度は、非事業資産の資金化を進めました。2024年度以降は、積極的かつ継続的な株主還元を実施しつつ借入金も活用し、生産能力増強、新製品開発に資金を投じていきます。内部留保については、人的資本の充実や知的資本強化などのほか、投資機会に応じて適切に活用していきます。



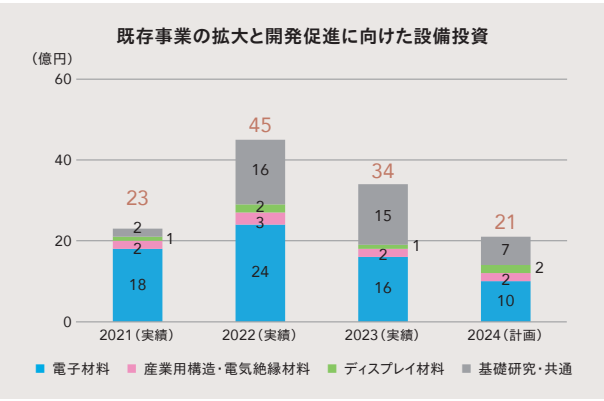
経営方針

財務戦略

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。

右記のグラフは、2021年度から2023年度までの実績と2024年度以降の設備投資の推移を表しています。2022～2024年度は、中長期的視点に立った研究開発投資を進めています。



2021～2024年度の設備投資内容

2022.5月計画	2024年度までの実績見込み
生産能力増強	
67億円 > ・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)	→ 設置完了 → 順延(着工時期精査中) > 53.5億円
新製品開発	
61億円 > ・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)	→ 建設中(2025年7月竣工予定) → 稼働中 > 21億円
建物・設備の維持	
34億円 >	> 35.5億円
生産プロセス改善	
12億円 > ・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)	→ 順次設置中 → 生産管理システムの稼働準備中 > 11億円

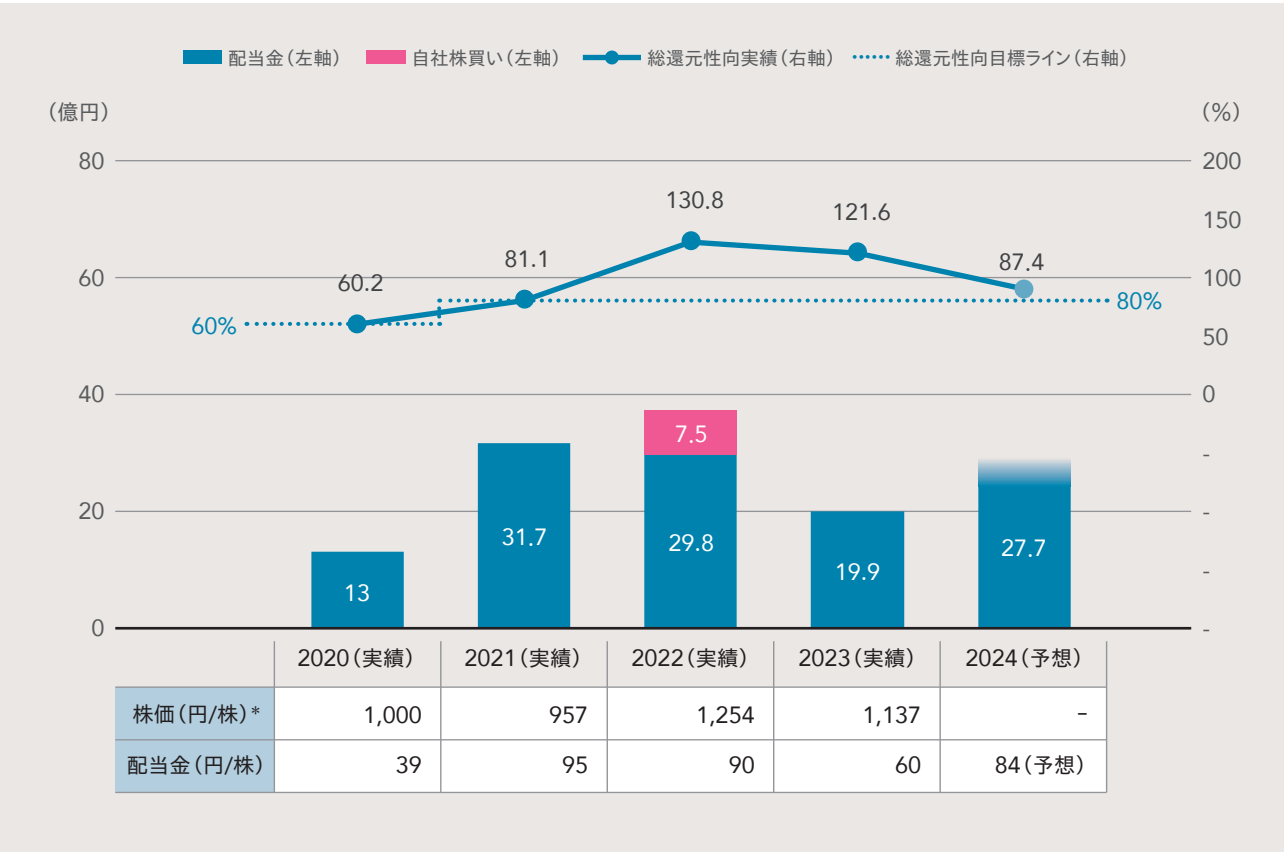
剰余金の配当などの決定に関する方針

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、積極的かつ継続的に株主に還元していきます。具体的には、配当については、株主資本配当率(DOE)6%または総還元性向80%以上のいずれ

か大きい金額とすることを基本方針とし、自社株買いについても、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。当方針の適用は、基本的に自己資本比率50%程度を達成するまで継続されるものとします。

株主還元方針

	従来方針	新方針(2024年4月公表)
配当の基本方針	・各期の業績に連動 ・積極的な還元	▶▶ 株主資本or各期の業績に連動 ・積極的かつ継続的な還元
株主還元	・総還元性向80%以上 ・柔軟な自社株買い	▶▶ DOE 6%または総還元性向80%以上のいずれか大きい金額 ・柔軟な自社株買い



*各年度末の終値

サステナビリティ(E)

環境マネジメント

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。

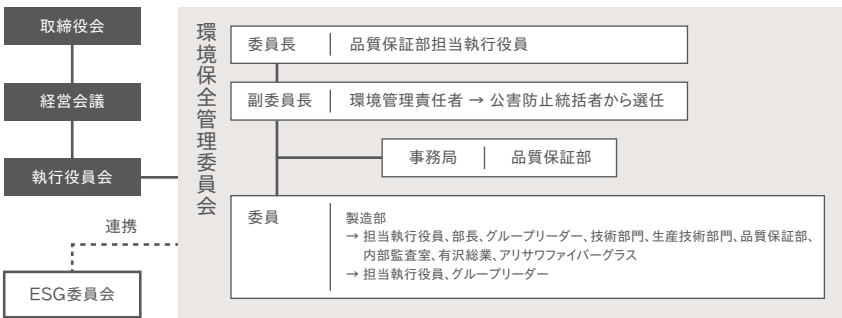
⑧ 再生可能エネルギー、再生資源を導入し、温室効果ガスの抑制と循環型社会の形成に貢献する。

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 to 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		2022	2023
エネルギー投入量			
燃料	合計（原油換算）	7,332 kL	7,071 kL
	都市ガス	6,307 千m ³ N	6,091 千m ³ N
	LPG	4.0 ton	4.0 ton
電力	（原油換算）	8,100 kL	7,181 kL
	電力	32,327 千kWh	32,213 千kWh
購入品			
合計	合計	9,009 ton	8,737 ton
	原材料	8,078 ton	7,896 ton
	うち有機溶剤	608 ton	572 ton
	副資材	931 ton	841 ton
水資源投入量			
総投入量	総投入量	307.9 千m ³	325.0 千m ³
	上水	136.9 千m ³	123.9 千m ³
	地下水	171.0 千m ³	201.1 千m ³

OUTPUT		2022	2023
CO ₂ 排出量			
合計		26,681 ton	22,996 ton
燃料分		14,165 ton	12,742 ton
電力分		12,516 ton	10,254 ton
有機溶剤大気排出量			
PRTR対象物質		135 ton	134 ton
産業排出物			
合計		1,643 ton	1,522 ton
リサイクル（再生使用）		1,596 ton	1,432 ton
埋立処分		47 ton	90 ton
フロン排出量			
フロン入替工事ミスによる排出		1.12 ton	— ton
対 象 期 間：2023年度（2023年4月～2024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ァイバークラス、有沢総業） 中田原工場（含む敷地内有沢総業） 中田原西工場（含む敷地内有沢総業）			

2023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。	技術部の各グループにおいて開発を継続	全グループ継続を確認	達成
2	①既存購入仕様書の環境有害物質の調査を行う。	購入材料のSDS、非含有証明などの入手 10件/月	277件	達成
	②CSR調達方針の周知を図り、取り組み方が進んでいない購入先には改善を促す。	2022年度未回答の会社へ再度CSRアンケートを実施、回答アンケートの分析	116社全ての分析完了	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犯さない。	重大な法令違反0件	0件	達成
4	①省エネルギー（電気・都市ガス使用量の削減）	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16.1％削減 前年度比0.5％増加	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23.1％削減 前年度比6.2％減少	達成
	②ゼロエミッションの達成（開発・製造）	リサイクル率95％以上の維持 （リサイクル率＝リサイクル処理量/産業廃棄物量）	95.4％	達成
5	③産業廃棄物量の削減	2020年度の産業廃棄物排出量の3％削減	20年度比 14.8％削減	達成
	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32％削減	20年度比 44.5％削減	達成
6	①一般教育訓練の実施	各部門で年1回実施	実施済み	達成
	②特定業務従事者教育の実施	該当部門で年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、異動時に実施	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

2023年度には、中田原西工場北側の駐車場増設工事に関して近隣住民から騒音2件、土壌改質剤の飛散1件の要望がありました。

騒音については、防音シートを設置するとともに工事日程を再度説明し、土壌改質剤の飛散については、工事業者に風向風速に配慮して施工するよう指示するとともに工事日程を説明しました。いずれも近隣住民の了解を得ています。

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理解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、2023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を実施し、専門的知識の拡充にも取り組んでいます。

TOPICS

青田川クリーン作戦

当社は、2007年度から上越市の環境保全団体「青田川を愛する会」主催の環境美化活動に企業会員として参加しており、2023年度も同活動に参加しました。青田川は南本町工場の近くを流れる川で、同会が主体となって景観維持・水質改善をはじめとする自然環境保全に取り組んでいます。



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）の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。政府のカーボンニュートラル達成目標は2050年ですが、当社※は2030年に達成すべく取り組んでいます。

※南本町工場・中田原工場・中田原西工場（敷地内子会社を含む）

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。
-------	--

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・推進のほか、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、23ページに詳しく記載されています。

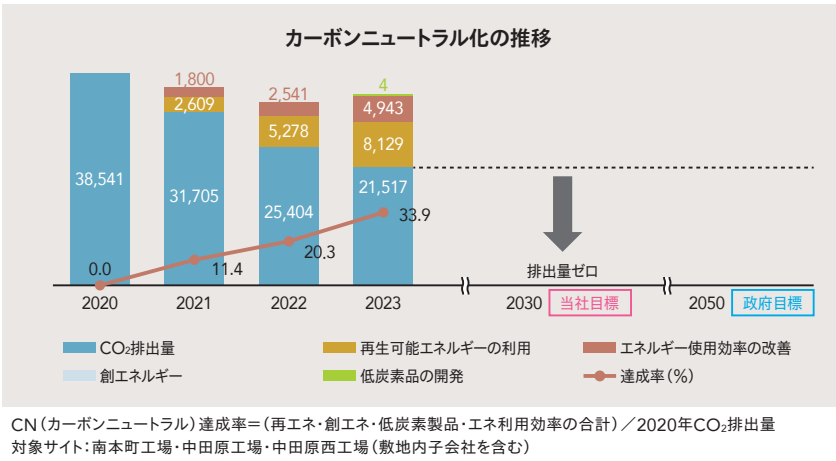
リスク管理

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、さらには取締役会へ報告され、重要な課題を特定しています。そして適切な対策を講じることにより、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、24ページに詳しく記載されています。

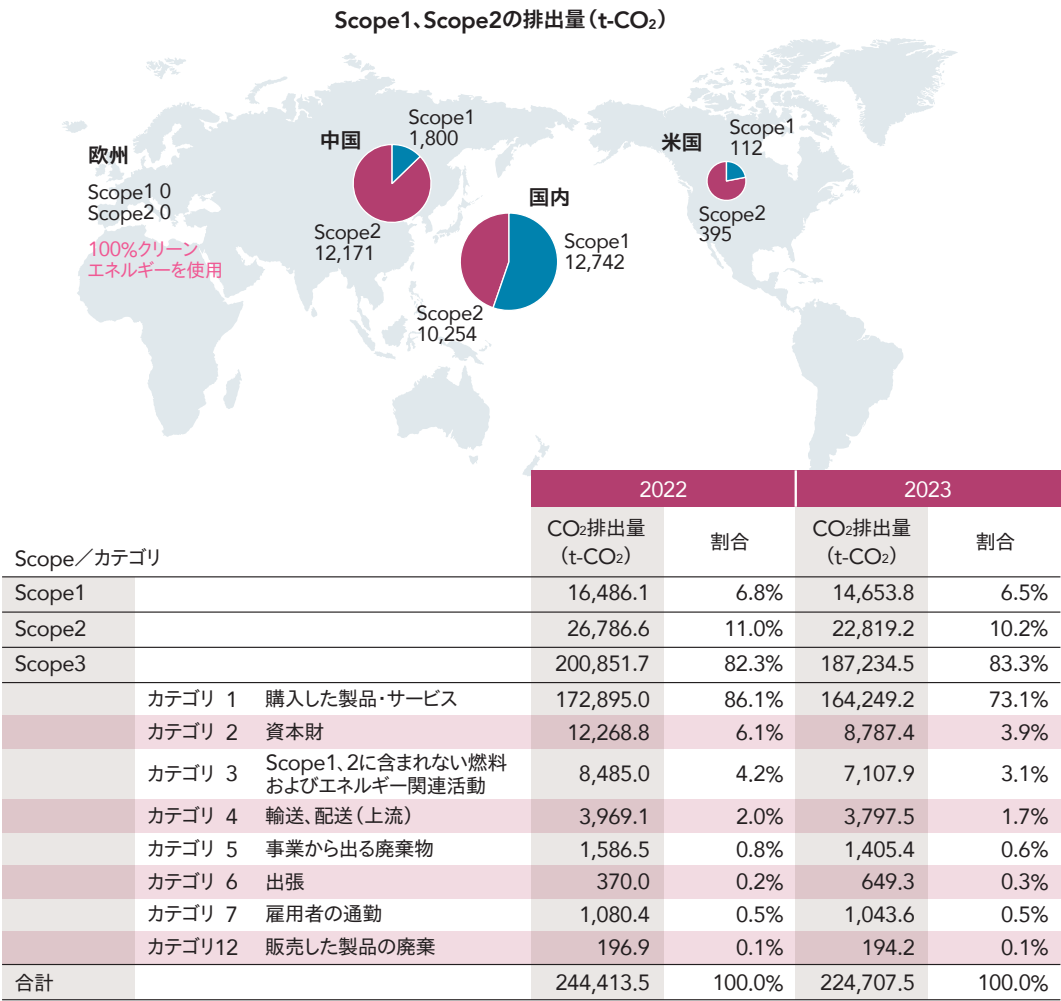
指標と目標

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（再生可能エネルギー電気・カーボンニュートラルガスの購入）と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。



再生可能エネルギーの利用 (エネルギー創出を含む)	エネルギー使用効率の改善	低炭素品の開発
これまでの取り組み ・2021年より再生可能エネルギー電気・カーボンニュートラルガス*（天然ガス）を購入 *カーボンニュートラルガスは新潟県内で初の導入 2023年購入量 再エネ電気：1,046 万kWh CNガス：145 万㎡ ・オンサイトPPA（太陽光発電）導入⇒ 2024年6月稼働 今後の検討課題 ・上記の継続、展開 ・オフサイトPPA ・蓄電（エネルギー）	これまでの取り組み ・中田原工場ボイラー更新 ・塗工機に廃熱回収装置設置（順次） ・空調機、給排気ファン、ボイラー、コンプレッサの効率運転 ・冷凍庫・冷蔵庫の集約 ・集約生産 ・生産条件変更（乾燥温度ダウン、加工速度アップ） 今後の検討課題 ・上記の継続、展開 ・2025年イノベーションセンター（ZEB Ready）竣工 ・環境配慮型工場（ZEF）	基本概念 ①当社での生産における低エネルギー化（低温・高速加工、工程削減など） ②顧客での生産における低エネルギー化（低温・高速加工、工程削減などに貢献） ③廃棄物の少ない（リサイクル含む）製品設計（例：セパレーターのない塗工製品など） ④環境対応用途向け製品（例：EV、新エネルギー、軽量化など） 2023年の成果 ・電子材料で低温かつ高速塗工の新製品の量産開始 ・環境対応用途向け（LED、水素発電、EV搭載部品など）の開発継続

また、将来を見据え、当社グループ全体でScope3（Scope1、Scope2以外の間接排出）の排出量も把握しています。



サステナビリティ(E)

気候変動への対応

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	・全社環境目標にて省エネルギーおよびCO ₂ 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 ・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	・全社環境目標にて省エネルギーおよびCO ₂ 排出量削減の目標を設定 ・省エネ投資の推進 ・生産性向上によるエネルギー使用量の削減 ・2030年カーボンニュートラル達成の目標設定
	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	
	顧客の評判の変化	・環境に配慮する企業活動を実効的に展開できなかった場合、取引中止や他社にシェアを奪われ売上が減少	【1.5℃】大	
	投資家の評判の変化	・環境問題への取り組みが進まず、情報開示が遅れた場合、金融機関・投資家からの投融資が回避される可能性	【1.5℃】大	
物理 自然災害に伴う影響	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の増加 ・調達資材の納期遅延 ・調達（運搬）コストが増加	【1.5℃】中 【4℃】大	・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
	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の増加	【1.5℃】小 【4℃】中	・全社環境目標にて省エネルギーおよびCO ₂ 排出量削減の目標を設定 ・省エネ投資の推進

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	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	・全社環境目標にて省エネルギーおよびCO ₂ 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 ・ICP導入による設備投資の促進
	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が増加 ・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プリプレグ、ハニカム材料の売上が増加	【1.5℃】大	・EV用高耐熱FPC材料、高放熱絶縁粘着シートの開発と拡販活動 ・水素発生装置関連材料の開発と市場参入
	顧客の評判の変化	・環境に配慮する企業活動で成果を上げることにより、市場で高評価を得てシェアを拡大	【1.5℃】大	・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	・環境問題に対する取り組みと実績を他社に先駆けて開示し、金融機関、投資家からの投融資を促進	【1.5℃】大	
	物理 自然災害に伴う影響	・水ストレスの影響により淡水化処理装置売上が増加 ・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℃】大 【4℃】大	・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

TOPICS

中田原工場の省エネ活動が表彰される

中田原工場の省エネルギー活動が評価され、2024年2月22日に東北七県電力活用推進委員会委員長表彰を受賞しました。
この表彰は、中田原工場が2020年度から2022年度までの3年間に、省エネに対して278百万円の投資を行い、原油換算1,008kLのエネルギー削減を達成したことを評価されたものです。



カーボンニュートラルのロードマップは、もうすぐ中間地点を迎えます。今後は省エネ活動と並行して、創エネ活動を本格化していく予定です。具体的には、小規模太陽光発電を皮切りに、敷地内での太陽光発電のさらなる拡充や、都市ガス代替燃料への転換などの取り組みを加速していきます。



田邊さん（執行役員：生産技術部担当）

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)からの脱却を図ること、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。この取り組みを強化するため、排出物分科会が中心となって活動しています。

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。

この目標達成に向けて、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きます。その結果が地球温暖化、天然資源の枯渇や生物多様性の損失の抑制につながることで、社会に貢献しています。

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

当社は、環境負荷が少ない経済活動の実現に向けグリーン調達*を推進しています。紙、文具、OA機器における2023年度のグリーン購入比率は、金額ベースで89.9%でした。

*グリーン購入法適合、エコマーク、グリーンマーク、GPN-データベース掲載、Rマークの何れかに該当する製品

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95%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。

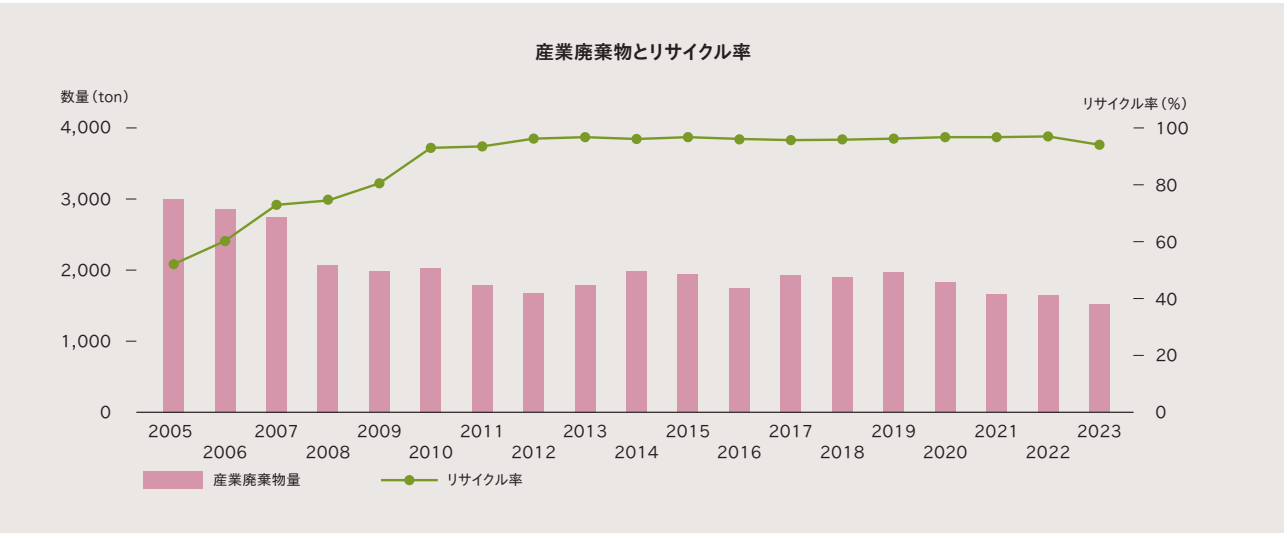
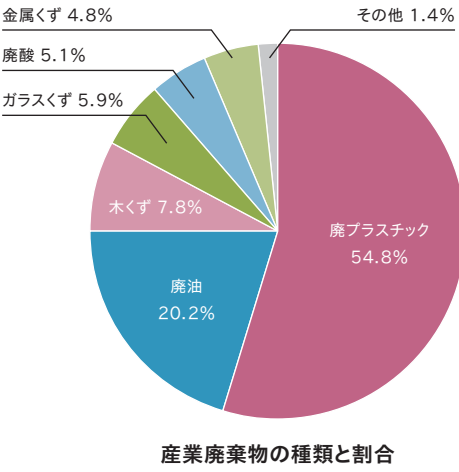
その結果、2023年度には塩ビ管・塩ビ切削くずのリサイクル運用を開始しました。2024年度は、ガラスくず、FRPのリサイクル化を最重要課題として取り組んでいます。

産業廃棄物とリサイクル率

産業廃棄物の排出量は1,522tonでした。また、産業廃棄物の内訳廃プラスチック類54.8%、廃油20.2%、木くず7.8%、ガラスくず5.9%、廃酸5.1%、金属くず4.8%、その他1.4%でした。

なお、廃プラスチック排出量は昨年度から6.4%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、2023年度のリサイクル率は94.1%となりました。



TOPICS

新潟県内の大学への古本募金

当社は、新潟県内のいくつかの大学に支援を続けています。2023年度は、古本募金きしゃぼん(本・DVDなど、使い終わったものをリサイクル換金して寄付できる募金システム)を利用して寄付をしました。これらは、教育・研究活動の充実、学生の修学支援などに役立てられています。



福祉施設へ小型電子機器・家電(不用品)を提供

社会福祉法人さくら園(上越市)では、資源としての再利用を目指し、家庭などから寄付を受けた小型電子・電気機器の分解・分別などを行っています。その趣旨に賛同し、交換時期を迎えた電子機器類を提供しました。



サステナビリティ(S)

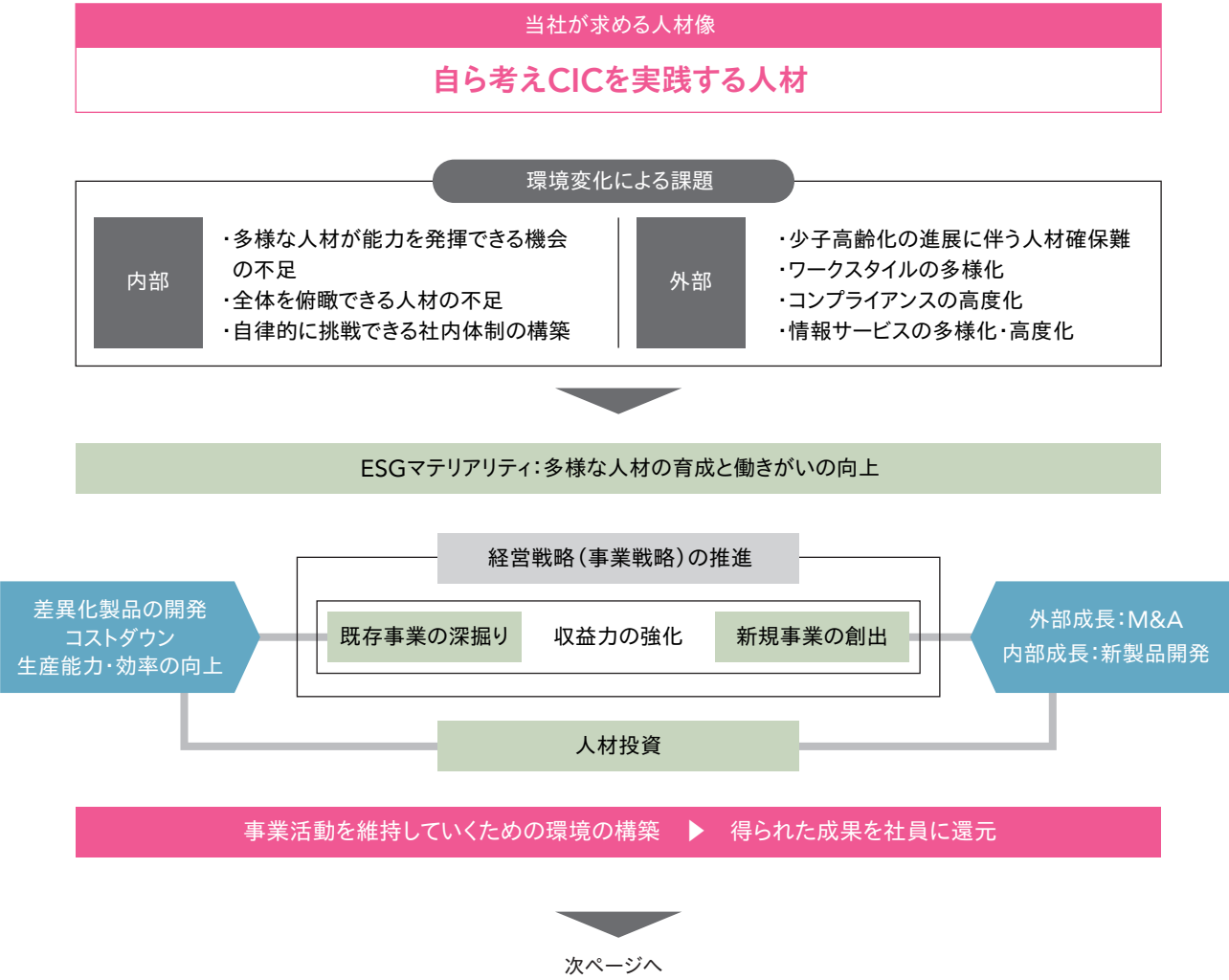
人材マネジメント

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、働きやすく、働きたくなる職場づくりを進めています。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。

経営戦略との連動

当社は、中期経営計画の方針に「事業戦略と財務戦略の両輪を回すことで企業価値の最大化を目指す」を掲げています。事業戦略の推進にあたり、当社の求める人材像は「自ら考えCICを実践する人材」であり、人的資本分科会の議論を通じて人材

育成に努め、新規・中途採用の基本条件も整備しています。その結果が企業価値の向上につながり、得られた成果を社員一人ひとりに還元することで、さらなる価値創造を生むという好循環を創り上げたいと考えています。



次ページへ

課題を解決し、求める人材像とのギャップを埋めるための主な施策とKPI

施策	KPI	2023年度の振り返り
ダイバーシティ & インクルージョン	2024年度末までに 女性管理職比率 20% 男性/女性の賃金格差率 85%	・ダイバーシティ研修 ・増田専務取締役/高田・堀江社外取締役と部長職とのダイバーシティ懇談会 ・外部講師による女性研修、ランチ会研修 ・キャリア採用 ・障害者の職域拡大、就労支援
評価・処遇 ワークライフバランス	2024年度末までに 男性の育児休暇取得率 60% 有給休暇取得率 75%	・各種手当の見直し ・在宅勤務制度の見直し ・子供誕生、介護休暇取得の社員に当社ロゴ入りのエプロンをプレゼント
キャリア形成	2024年度はより自律的なキャリア形成を 支援（キャリア形成を可視化し、人的成長を 支える仕組み作り）	・外部講師による階層別研修（マインドセット・自己理解） ・部長職研修 ・外国語教育（オンライン英会話、中国語）、（我孫子社外取締役による英文セミナー） ・有沢社長/沼田・堀江社外取締役と女性社員との対談
人材ポートフォリオ	2024年度末までに ポートフォリオの方向性決定（知的経験・人的 コミュニケーションを増加させる取り組み）	・ありたい姿・解決課題の絞り込み ・部門別将来像、ギャップを埋めるアクションプラン ・社内インターンシップの試行
エンゲージメント	2024年度末までに 意識調査の分析結果を基に方策を設定	・社員意識調査を開始（As is - To beのギャップの定量把握） ・ブランドブックの発行 ・リブランディング・プロジェクトによる社外公報 ・DC制度の加入年齢の延長

人材採用、多様性の充実にに向けた取り組み

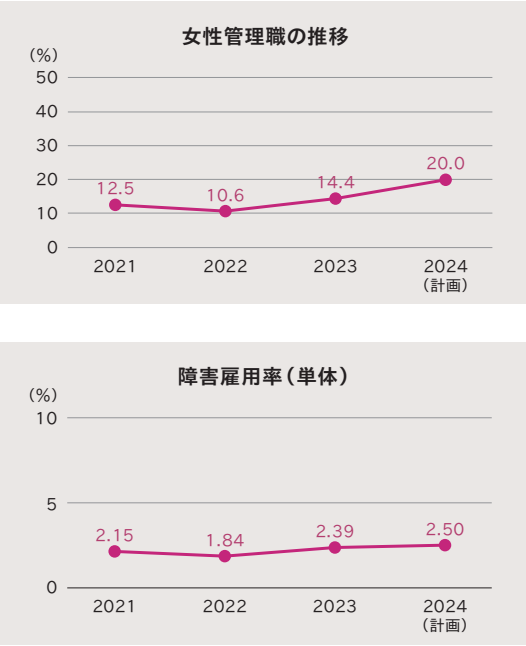
人材採用については、多様性の充実とマッチングを実現する採用ならびに自己実現を明確に実感できる育成を行うことを基本方針としています。その結果、多様な人材が活躍し、離職率も低くなっています。

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、2024年6月には2名となっています。

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。中途採用者は年々増加しており、それぞれの経験と能力を発揮して各職場に新たな風を吹き込んでいます。

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。多様性の充実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。

障害者が自分の能力を活かしながら働く機会を得て、職業の安定や経済的な自立を果たしていくことを、当社は支援します。障害者雇用支援サービスも活用して障害者雇用を高めています。



サステナビリティ(S)

人材マネジメント

人材育成

階層別研修による基礎スキルの向上、外部研修、eラーニングを活用した自己啓発など、幅広い経験を積むため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、また、経営陣と若手社員との対話の機会を通じ、経営方針である「自ら考

えCICを実践する人材」や将来のリーダー候補者を育成するとともに、適材適所の登用を進めています。

2023年度は、専業主婦から町工場の社長になった講師をはじめ、リアルな体験を肌で感じる機会を多く作りました。社長と女性社員、社外取締役と幹部社員との対話の機会を設け、ダイバーシティや意識改革をテーマに懇談し、経営理念の浸透とロールモデルの育成に努めました。



有沢社長と女性社員



堀江社外取締役による女性研修



高田・堀江社外取締役と部長職とのダイバーシティ懇談会

TOPICS

社内インターンシップ

社員一人ひとりが自律的にキャリアを考え、社員自身が希望する部署に期間限定で異動し、元の部署に戻ることを前提に異なる業務を経験できる制度の導入に向け、1日体験入部を実施しました。開発部、生産技術部、分析センターなどを受入先として、合計32名が参加しそれぞれが貴重な経験を積みました。

社内インターンシップの目的は、他部署の業務に興味・関心のある社

員が、その業務内容について理解を深め、社内のネットワークを広げることで、今後のキャリア形成に役立ててもらうことです。また、制度を利用した社員がインターン受入先の職場において、本来の業務にも役立つ経験を積むことや、受入先側が新たな視点や発想に気付くなどの相乗効果も期待しています。現在、制度化に向けて取り組んでいます。



評価用サンプル作製



生産設備の説明



分析試料作製

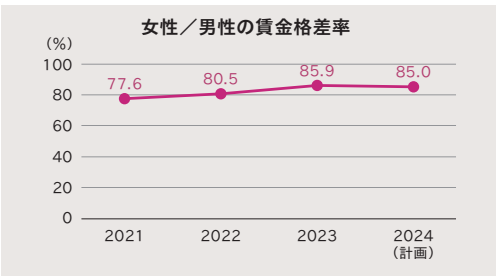


生産システムの説明

公正な評価・処遇

採用、昇格、登用の際には年齢・性別・経歴にとらわれることなく、職能資格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、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、新技術・新製品（eco製品含む）開発、生産性の向上に寄与した提案への報奨制度などが実施されています。



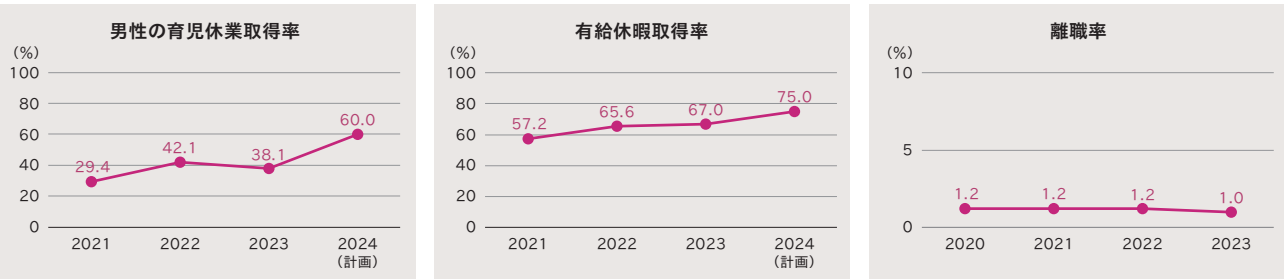
ワークライフバランスの推進

フレックスタイム、テレワーク、時差出勤などの各種制度を採用しています。セミナーや個別相談を通じて、男性の育児休業や有給休暇取得率は上昇傾向にあります。今後も休暇を利用しやすい雰囲気をつくり、取得率の向上を図っていきます。

また、従業員持ち株会や選択制DC制度などで、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、企業の義務であると考えます。ワークライフバランスを充実させる取り組みが業務効率の向上につながり、高い社員定着率にも寄与しています。



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、従業員のこころの健康に配慮し、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。

TOPICS

社員食堂に新メニュー登場

健康を気遣い、そして仕事の効率を上げてもらうため、ヘルシーメニュー、ボリュームメニュー、ご当地ラーメンなど、週替わりでの提供を始めました。従業員の皆さんから好評を得ています。



ヘルシーメニュー



ボリュームメニュー

育児・介護をする従業員にエプロンをプレゼント

育児や介護などに一定期間専念する従業員を応援するため、当社のロゴの入ったエプロンを贈っています。対象者には上司が応援メッセージを添えて手渡し、仕事も家庭も大事にしたいと思う社員をサポートしていきます。



ARISAWA職場参観

誇りをもって働くお父さん・お母さんの姿を子どもたちに見てほしい。その思いから職場参観を実施しました。小学生のお子さんを対象として、3D体験や工場、冷凍倉庫の見学を楽しんでいただきました。「楽しかった!また行きたい!」「大きくなったら、入社したい!」と話してくれたお子さんもいたようです。



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、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	私たちの行動指針	2023年度安全衛生重点目標
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。	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。	1.見える化で見えない危険を口に出し、気づきを共有、事故防止。 2.これくらい、その気持ちが大間違い。守ろう標準、自分の身。 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、グループリーダーが職場安全衛生推進員として決定事項の遂行を主導します。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向上につなげています。

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ほか、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ほか、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。また、連続無災害については、各部門・各グループ会社（上越市内）での達成日数に応じて表彰しています。

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。

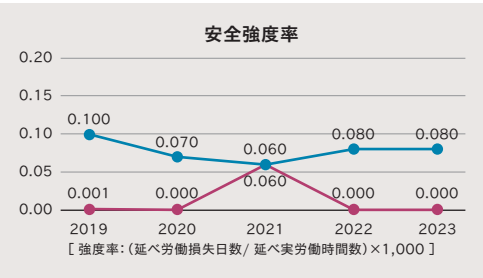
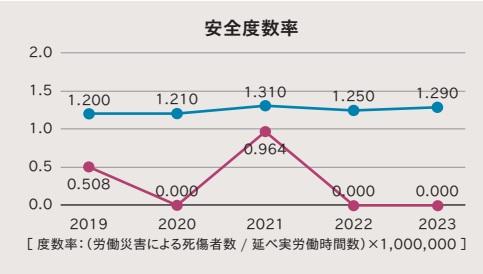
また、2024年度から当社と国内グループ会社との交流を推進し、情報の共有化を図るとともに安全対策などの水平展開を図っています。

TOPICS

VR安全教材の導入

労働現場における設備や環境、作業方法の改善により労働災害が減少したことで、実際に災害を経験することがほとんどなくなってきました。現場で働く人々にとっても、「何が危険なのか、どのようなことをすると危険なのか」が分かりにくくなっています。

そこで、安全教育のために2台のVR端末を購入しました。豊富なコンテンツと360度映像で新しい感覚を体験できる安全教材です。今までは、実際のロールへの巻き込まれや感電事故などの体験教育でしたが、場所を選ばずに機械稼働、可燃性溶剤火災などの事故を体験できるようになりました。



— 国内グループ (国内) — 全国製造業平均

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、2022年に調達分科会を設置するとともに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、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りリスク管理体制の確立と周知を行う。
- ・サプライヤーに対しての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。

人権方針

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に基づき、行動指針、品質方針、ESG方針を定めています。

また、原材料調達から製品の開発、生産、流通、消費、廃棄そして再資源化を含むすべての事業活動領域において、当社グループのビジネスが人権に影響を及ぼす可能性があることを理解しています。持続可能な社会への貢献と当社グループの企業価値の向上を実現するためには、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することが不可欠です。

すべての人の人権を理解し人権尊重の責任を果たすため、「有沢製作所グループ人権方針」を2024年5月23日に決めました。「有沢製作所グループ人権方針」については、下記のURLをご参照ください。
<https://www.arisawa.co.jp/jp/csr/sustainability.html#human-rights>

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。2023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々人のアンケート、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

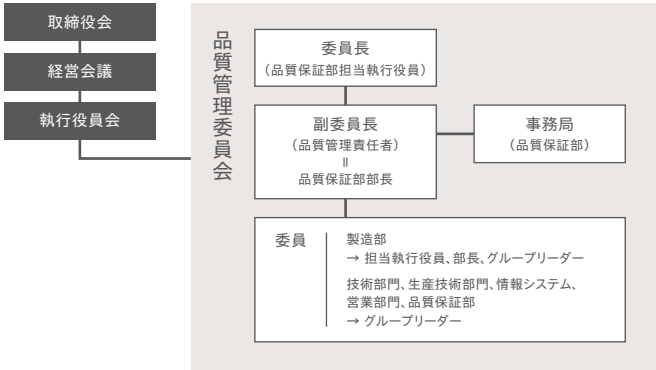
「顧客の目線に立ち、顧客の信頼とニーズに応える品質の製品を提供する」と定めた当社品質方針の下、次の活動指針を実行します。企業の存続と持続的な発展のためには、法令やルールを順守し、顧客の皆様が求める品質の製品を提供していくことが絶対的な条件と考えています。当社では、品質コンプライアンスを徹底するために、教育の拡充、品質不正チェック機能の強化などの施策を進めていきます。

活動指針	1. 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。 2. 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。 3. 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。 (1) 自社要因クレーム・苦情の削減 (2) 社内不良率の低減 (3) 計測器の適切な運用管理 4. 品質目標は年度ごとに設定し、必要に応じて見直します。 5. 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。 6. 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みます。

定期的に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)のほか、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ほか、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。既存製品においても、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。

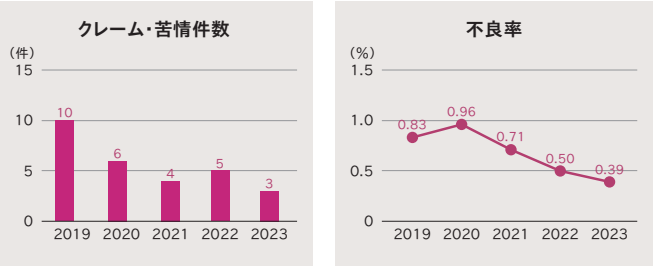
顧客ニーズを取り込み、顧客満足度を向上させていくため、利害関係者からの評価・苦情を各プロセスへ反映し、改善を進めています。このサイクルを回すことで、品質マネジメントシステムの向上につなげています。また、品質マネジメントシステムの維持・改善のために、年2回の内部監査を実施し、運用状況を確認しています。

2023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・苦情のほか、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んでいます。

*Failure Mode and Effects Analysis(故障モード影響解析)



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みました。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、品質改善に取り組んでいます。

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

2023年度の全社品質目標は100%達成し、より顧客目線に立って品質不具合に対応するため、クレーム・苦情の定義を見直し、全て苦情として捉える仕組みを作りました。2024年度から実際に運用し、さらなる顧客満足度向上に努めています。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しています。

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。

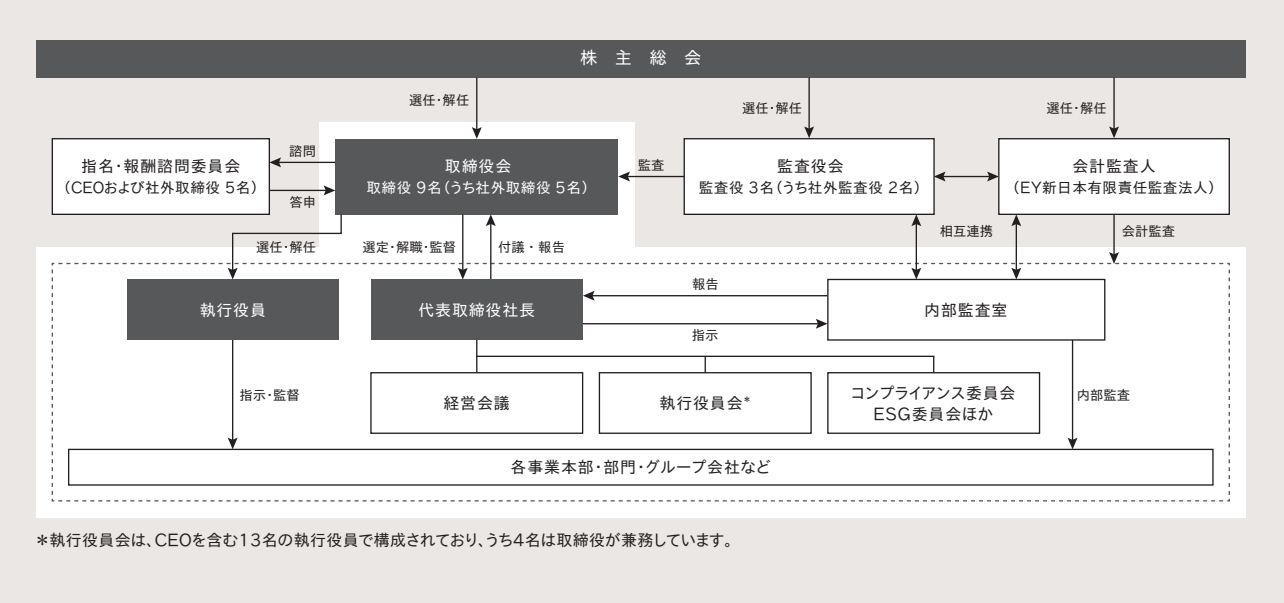
当社取締役会は現在、社内取締役4名、社外取締役5名（うち女性2名）の合計9名の構成となっています。取締役会の実効性評価については、公正を期するため第三者機関によって行われています。

年度	項目	取締役会			監査役会		執行役員		
		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
2024		4	3	2	1	2	11	2	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12名、合計13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、取締役会のほか、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会議体）、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8名、その他10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、監査役会に報告され、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。



2023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	11回	12回	3回	10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・監査役としてふさわしい豊富な経験、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、役位の解職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ほか、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	取締役会出席率
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、国際的な経営に関する知見・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する機関投資家営業、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。	100%

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能向上を図り企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性についての、自己評価・分析を実施しています。

2024年1月に取締役会の構成員である全ての取締役・監査役を対象にアンケート調査（設問総数28問、内自由記載7問）を実施しました。回答方法は外部機関に直接回答する形式で匿名性を確保しています。外部機関からの集計結果の報告を踏まえうえで、2024年5月の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。その結果の概要は以下の通りです。

アンケートの回答（5段階評価で平均値4.3）からは、取締役会は形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされているなど、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。

前回実施した実効性評価では、グループ会社経営に関する議論などの課題について認識が共有され、不正の再発防止策の議論、グループ会社内部統制の状況報告などの改善に取り組み、その結果は着実に現れていると認識しています。

その上で、重要なグループ会社へのアプローチは改善余地があり、なお一層の取り組みが必要であることと、指名・報酬諮問委員会の開催回数頻度、審議内容の取締役会への共有方法については改善すべき点があるなどの意見が出され、取締役会の機能のさらなる向上、議論の活性化に向けた課題についても共有しました。

今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行った上で迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

サステナビリティ（G）

取締役会

取締役の報酬の決定に関する方針

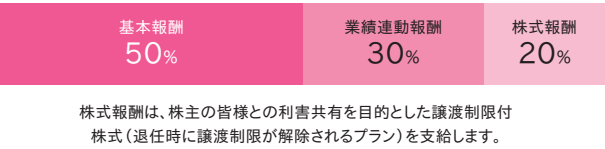
取締役の指名および報酬の決定に関する手続きの独立性、客観性および透明性を向上させ、コーポレートガバナンスの充実を図るため、社外取締役5名と社長の計6名によって構成され、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役の個人別報酬の決定方針については、指名・報酬諮問委員会の審議・答申に基づき、取締役会で決定しています。

取締役報酬制度の基本方針

- ・業務執行取締役に對しては、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、「CIC 昨日よりも今日、今日より明日」の経営理念の下、積極的な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

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



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、算定方法および実績

業績連動報酬にかかる業績指標としては、前期単年度の連結営業利益とし、目標値に対する達成度合いに応じて支給しています。当該指標を選出した理由は、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。なお、その実績は22億2,800万円でした。

また、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排出量削減に関する目標達成度を業績指標に加えています。その実績は2,541t-CO₂（目標は2,441t-CO₂、達成率は104.10%）でした。

取締役の個人別報酬額決定に関する事項

取締役の個人別報酬の内容については、指名・報酬諮問委員会が取締役会の諮問を受け、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を審議し、取締役会に答申します。取締役会は、同諮問委員会の答申に準じて取締役の個人別報酬の内容を決定しています。

なお、株式報酬は、同諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で割当株式数などの個人別報酬の内容を決定しています。

取締役個人別報酬の合理性と妥当性についての検証

指名・報酬諮問委員会は、各取締役の個人別報酬が上記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。取締役会においては、その答申の合理性と妥当性を確認した上で決議しています。

なお、指名・報酬諮問委員会は、外部の報酬コンサルタント（WTW（ウィリス・タワーズワトソン））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により妥当性を検証しています。

監査役報酬

監査役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）	1億9,926万円	1億700万円	4,726万円	4,500万円	5
監査役（社外監査役を除く）	1,301万円	1,301万円	—	—	1
社外役員	3,100万円	3,100万円	—	—	8

政策保有株式

保有の合理性を検証する方法

政策保有株式については、取引実績や収益率などの定量評価と、取引状況や事業戦略、取得経緯などの定性評価、ならびに保有するリスクを総合的に評価し、取締役会において保有の適否に関する検証・評価を毎年行っています。

なお、定量評価については、以下の項目を検証しています。

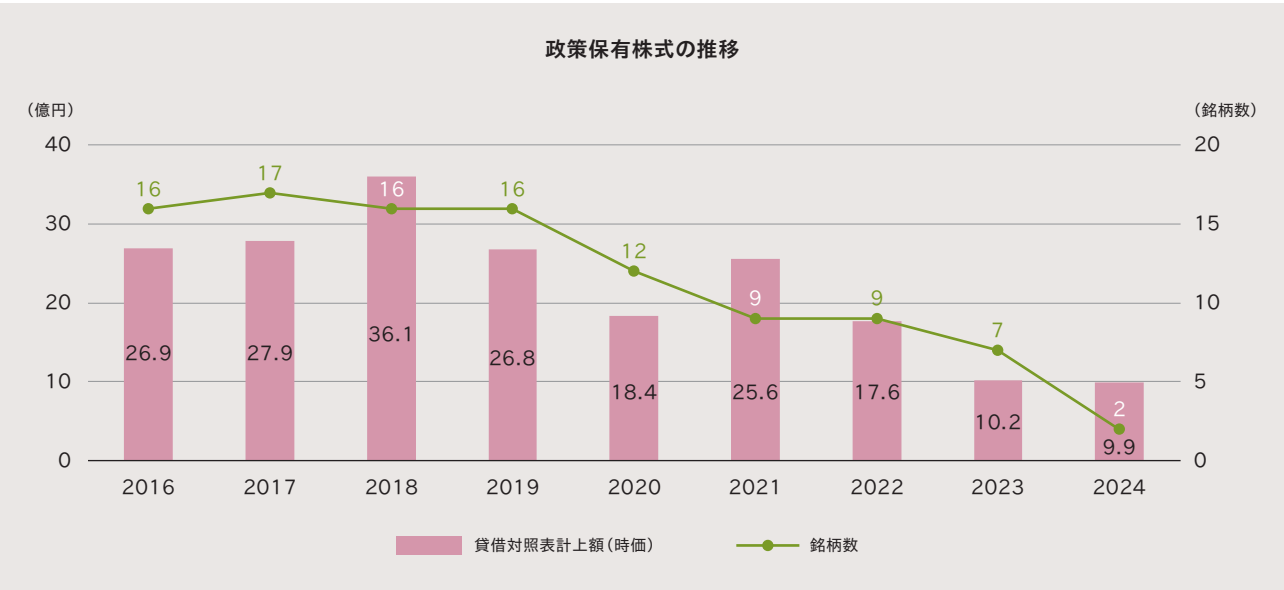
- 1 配当収益率と資本コストとのバランス
- 2 年間の取引額、利益額
- 3 株式評価損益

政策保有株式の縮減

政策保有株式については、2023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。

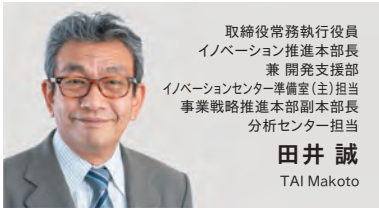
具体的には、2023年3月末に保有していた上場株式7銘柄の内、6銘柄の全てを2024年3月期において売却しました。今後も引き続き、保有の必要性を精査し、必要性が減少した銘柄の売却・縮減を進めていきます。

なお、2024年3月末では、関係会社株式として保有していた株式の一部を売却したことにより、関係会社株式から投資有価証券へと区分変更になったことから、1銘柄増加し保有銘柄数は2銘柄となっています。



サステナビリティ(G)

役員一覧

取締役		
 代表取締役社長 CEO 有沢 悠太 ARISAWA Yuta	 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	 取締役常務執行役員 事業戦略推進本部長 兼 イノベーション推進本部副本部長 中島 理 NAKAJIMA Osamu
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)	CAREER HISTORY 1986年 4月 アルプス電気㈱(現アルプスアルパイン㈱)入社 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)	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室長 2013年 4月 同社機能化学品本部先端材料事業部室長 2014年 7月 同社基礎化学品本部事業開発部室長 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(主)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	 社外取締役 中村 康二 NAKAMURA Koji	 社外取締役 我孫子 和夫 ABIKO Kazuo
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)	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 三光合成㈱社外取締役(現任) 2020年 6月 当社取締役(現任)	CAREER HISTORY 1978年 11月 AP通信社入社 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 Hirotohi	 社外取締役 沼田 美穂 NUMATA Miho	 社外取締役 堀江 磨紀子 HORIE Makiko
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 日精儀器武漢有限公司董事長 2012年 3月 日精儀器科技(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 上海日精儀器有限公司董事長 2016年 3月 タイ・ニッポンセイキ社取締役会長 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)	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)	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 ㈱パリュークリエイト入社パートナー ㈱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	 社外監査役 田中 耕一郎 TANAKA Koichiro	 社外監査役 横田 晃一 YOKOTA Koichi
CAREER HISTORY 1985年 4月 田辺工業㈱入社 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 当社総務部部长 2022年 6月 当社常勤監査役(現任)	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華南統括ディレクター 2003年 6月 同事務所パートナー 9月 監査法人トーマツ 東京事務所監査部門に帰任 同事務所パートナー 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リー合同会社) 取締役執行役員、パートナー中国事業統括・広報担当 2005年 5月 税理士登録 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) 2023年 6月 テンアライド㈱社外監査役(現任)	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副会長(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 総務部担当	多田 健二 TADA Kenji 執行役員 事業戦略推進本部副本部長 兼 電子材料営業部担当	芥川 希代子 AKUTAGAWA Kiyoko 執行役員 管理本部 副本部長 兼 人事部担当

財務データ

10年間の業績概要

(単位:百万円)											
	2014	2015	2016		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営成績											
売上高	37,589	37,228	34,451		40,909	44,728	45,970	46,439	43,089	42,722	42,114
営業利益	2,935	2,957	1,790		3,627	3,119	2,762	3,118	3,320	2,228	1,483
経常利益	4,503	3,510	2,690		4,044	4,297	2,783	3,578	4,204	2,717	1,488
親会社株主に帰属する当期純利益	4,821	2,702	2,037		3,453	2,861	212	2,160	3,911	2,856	1,639
セグメント別											
電子材料	売上高	23,813	22,417	20,306		26,758	28,770	29,765	31,650	29,768	26,543
	セグメント利益	3,147	2,393	1,850		3,116	2,620	2,331	2,981	2,907	1,223
産業用構造材料	売上高	7,386	8,100	7,319		7,220	8,395	8,974	8,842	7,053	10,601
	セグメント利益	696	1,193	568		1,109	1,393	1,475	939	872	1,315
電気絶縁材料	売上高	3,292	3,187	3,117		3,228	3,127	2,984	2,340	2,604	2,532
	セグメント利益	486	558	570		608	430	366	192	303	314
ディスプレイ材料	売上高	2,049	2,498	2,802		2,988	3,699	3,427	2,820	3,253	3,535
	セグメント利益	△377	△174	△172		△55	114	235	221	815	940
財務状況											
総資産	65,766	60,983	63,808		72,382	73,096	71,709	67,257	68,689	67,659	68,816
純資産	48,147	47,602	48,551		52,493	53,462	49,018	47,444	47,965	47,107	46,246
自己資本比率(%)	69.1%	73.8%	72.2%		68.6%	69.3%	64.3%	68.8%	69.6%	69.5%	67.2%
自己資本利益率(ROE)(%)	11.1%	6.0%	4.5%		7.2%	5.7%	0.4%	4.7%	8.3%	6.0%	3.5%
有利子負債	5,871	3,836	5,191		6,913	7,905	8,356	8,273	9,073	10,240	10,888
投下資本利益率(ROIC)(%)	1.7%	1.8%	2.2%		4.9%	3.9%	3.6%	4.2%	4.4%	2.8%	1.9%
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,293	4,548	3,419		2,181	2,893	4,837	610	5,901	3,471	3,219
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,579	△1,771	△1,671		△471	△3,304	6,580	1,567	2,869	508	△1,061
財務活動によるキャッシュ・フロー	△188	△3,540	419		△59	△576	△4,431	△5,703	△4,042	△2,572	△3,415
現金及び現金同等物の期末残高	6,021	4,901	7,026		8,829	7,718	14,725	11,488	16,893	18,535	17,700
1株当たりの指標											
1株当たり当期純利益(円)	136.77	76.02	57.20		96.35	79.15	6.14	64.94	117.40	86.46	49.51
1株当たり純資産額	1,280.69	1,263.29	1,290.93		1,378.16	1,397.78	1,387.76	1,388.50	1,434.46	1,422.43	1,394.08
株価収益率(PER)(倍)	7.5	7.6	13.7		10.2	10.0	130.7	15.4	8.2	14.5	23.0
1株当たり配当金(円)	35.00	23.00	20.00		34.00	30.00	30.00	39.00	95.00	90.00	60.00
連結配当性向(%)	25.6%	30.3%	35.0%		35.3%	37.9%	488.6%	60.1%	80.9%	104.1%	121.2%
期末発行済株式数(千株)	35,485	35,611	35,679		36,024	36,226	36,381	34,470	33,614	33,541	33,566
その他											
設備投資額	1,219	1,934	1,601		1,223	2,543	2,273	2,220	2,368	4,537	3,449
減価償却費	1,574	1,724	1,678		1,712	1,901	1,982	2,107	2,170	2,290	2,206
研究開発費	1,627	1,739	1,756		1,971	2,001	2,074	1,905	1,926	1,991	2,033
連結従業員数(人)	1,253	1,285	1,305		1,426	1,432	1,454	1,433	1,425	1,458	1,468

(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。

会社概況

会社概要

(2024年3月31日現在)			
会社名	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	78億6,203万円		
従業員数	1,468名(単体607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)		
大株主および持株数	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)	4,324,500	13.01
	INTERTRUST TRUSTEES (CAYMAN) LIMITED SOLELY IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP	3,884,700	11.68
	三菱瓦斯化学株式会社	1,472,166	4.42
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,353,100	4.07
	株式会社第四北越銀行	743,903	2.23
	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
	有限会社有沢建興	504,338	1.51
	有澤 三治	451,069	1.35
	日本生命保険相互会社	388,822	1.16
	森 洋子	376,024	1.13

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

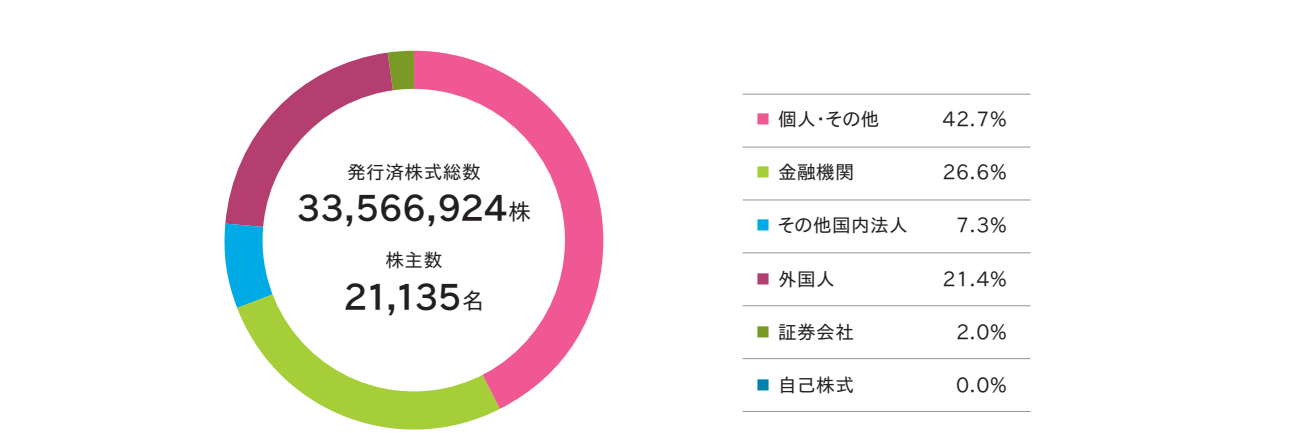
サステナビリティ情報

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

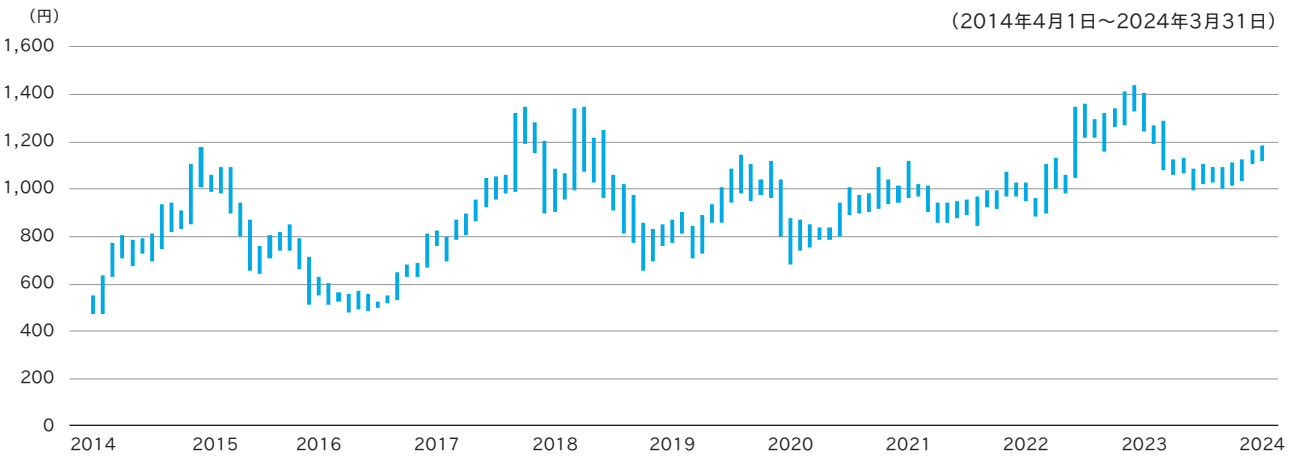
IR情報

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

株式状況 (2024年3月31日現在)



株価・配当の推移



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
一株当たり純利益(円)	137.85	76.40	57.20	96.35	79.15	6.14	64.94	117.40	86.46	49.51
一株当たり配当額(円)	35.00	23.00	20.00	34.00	30.00	30.00	39.00	95.00	90.00	60.00
総還元性向(%)	25.8	30.3	35.0	35.5	38.0	468.7	60.2	81.1	130.8	121.6
株価(円)	高値	1,178	1,095	827	1,349	1,350	1,148	1,118	1,072	1,438
	安値	473	511	482	695	655	680	738	858	885
	年度末	1,030	575	782	986	793	802	1,000	957	1,254
配当利回り(%)※	3.4	4.0	2.6	3.4	3.8	3.7	3.9	9.9	7.2	5.3

※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/>