



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。

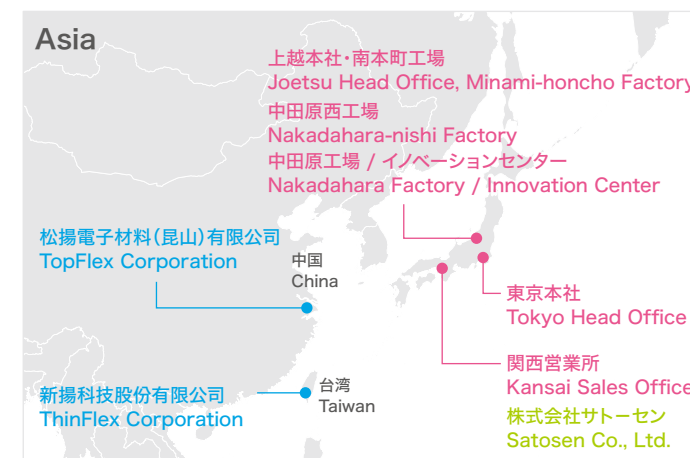
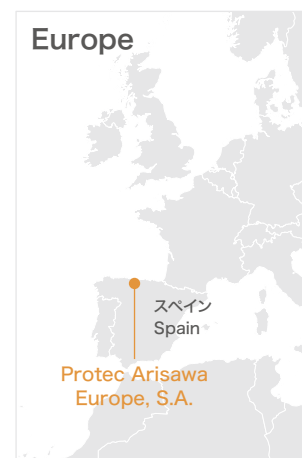
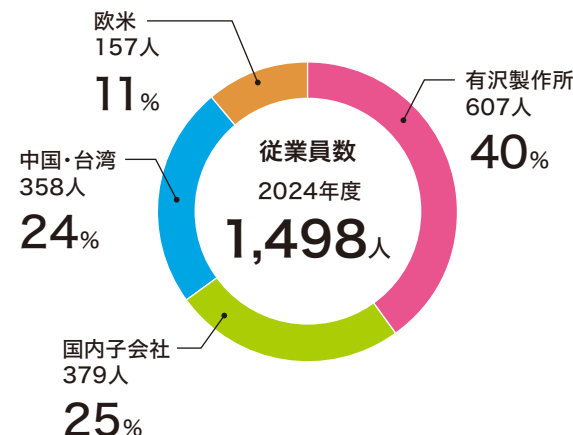
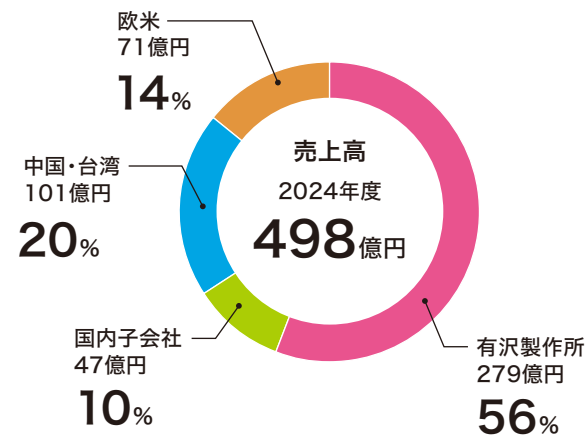
環境方針

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、伸縮自在な基板づくりに成功しました。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) 植村擁一郎 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)

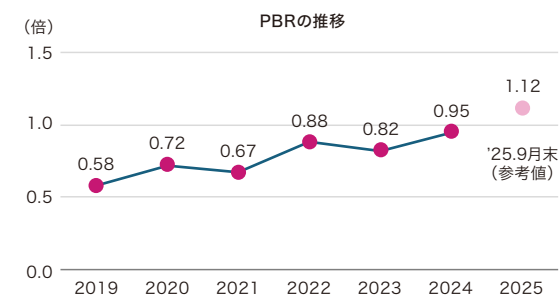


前中期経営計画の総括

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。自社製品を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、多様な知恵を集集し、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

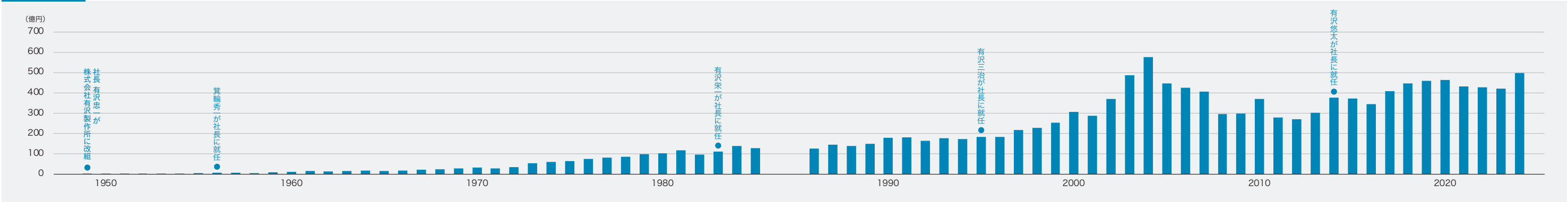
明日」。小さな一歩の積み重ねが、次の100年を切り拓く力になると信じています。従業員の皆様、そして株主・お取引先・地域社会をはじめとするステークホルダーの皆様と共に、持続可能な未来を築いていきます。

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、116年間にわたり社会に貢献してきました。

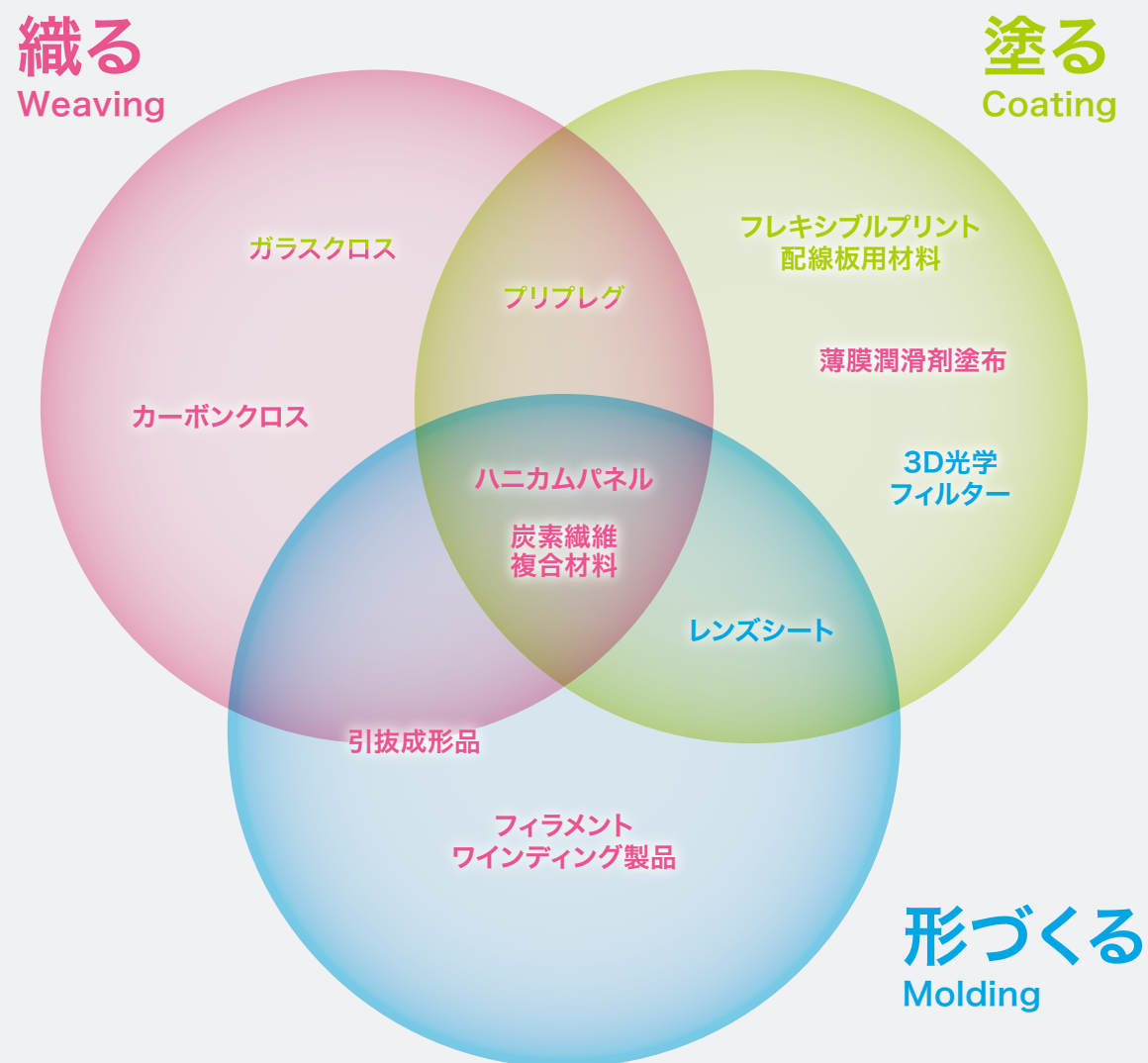


売上高の推移



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。



■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 |

※図中の製品名はセグメント別に色分けして表示しています。

それぞれの基盤技術を組み合わせた製品群は37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即したクロスを織ることができることです。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^{かいせんしより}」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、カーボン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、顧客の皆様の要望に沿った形状に仕上げ、性

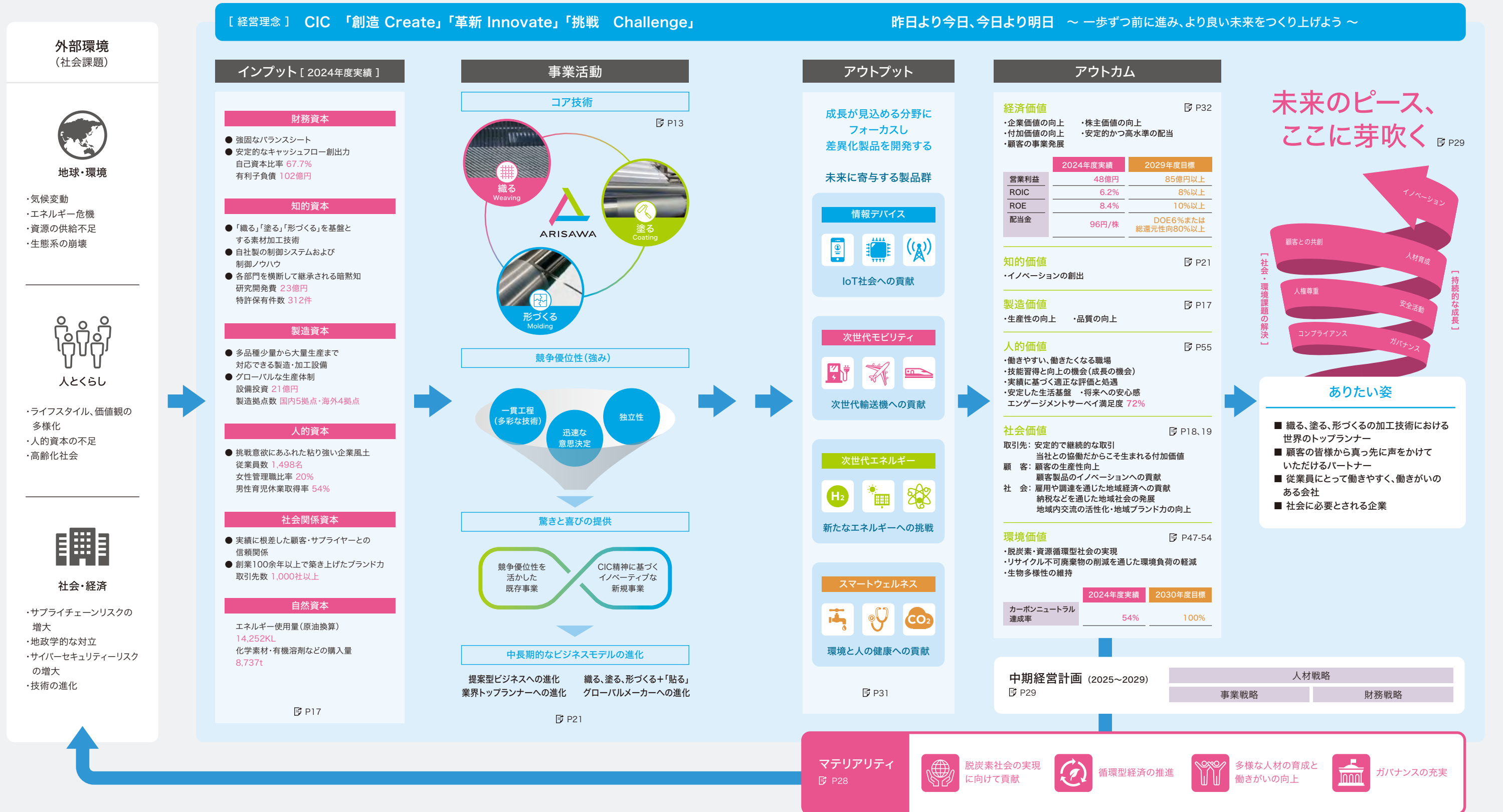
能を最適化しています。FRP(繊維強化プラスチック)の軽さ、扱いやすさ、優れた耐蝕性・耐候性や高い機械強度という特長を活かし、航空機内装材料、水処理用圧力容器、土木建築工事用材料、電気絶縁材料などに利用されています。また、微細形状を形づくる技術を用いた、各種光学レンズ、プロジェクター用スクリーンなども製造しています。

価値創造プロセス

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、「織る」「塗る」「形づくる」それぞれの技術を磨き、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「脱炭素社会の実現に向けて貢献」「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。



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、当社の企業価値の向上を図ります。

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可能な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、中期経営計画はROIC 8%、ROE 10%を目標として掲げ、

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、持続的な成長を実現するため、売上に占める新製品(計上期間は販売開始後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、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

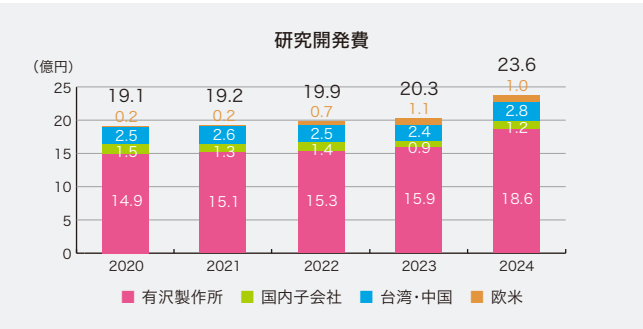
製造資本

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。製造部門、品質保証部門、製造技術部門などの管理者、担当者が集まり、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、解決策を導

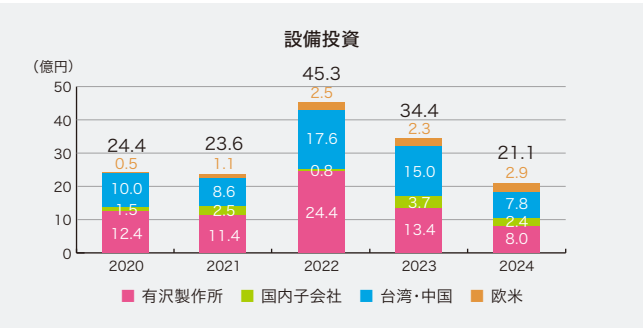
収益力の強化と資本効率性の向上に取り組んでいます。具体的には、事業活動による良好なキャッシュフローを維持し、財務健全性を確保した上で新たな成長に向けた新規事業投資・研究開発投資などへ積極的に資金を配分しています。さらに、その成果をステークホルダーの皆様適切に還元していきます。

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。



*「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。

き出します。このような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。



*昨年度までは有形固定資産のみで報告していましたが、今年度より無形固定資産を含めて報告します。

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ました。そして、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。このような人材の層を厚くし、さらに強固な人的ネットワークを築くことで付加価値を高め、生産性を向上させていきます。

社会関係資本

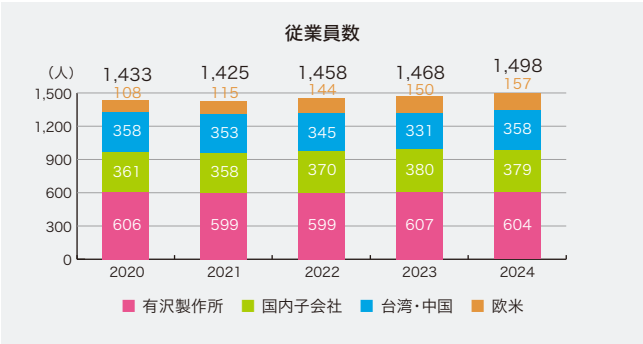
サプライヤーとの信頼関係に基づいて、各種業界の市況を把握し、調達面でリスクのある部材の先行手配などの対策を講じています。また、調達先の多様化を進め、安定したサプライチェーン構築に努めています。

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

自然資本

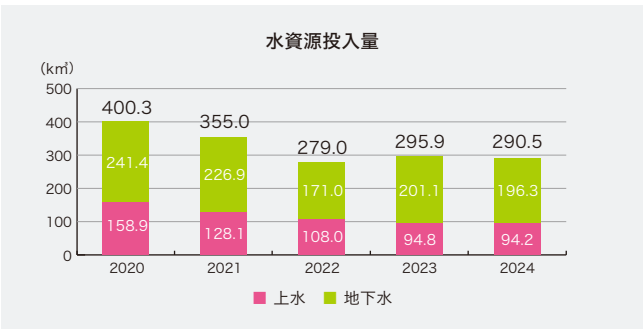
気候変動への対策として、再生可能エネルギーの導入やエネルギー使用効率の改善などを進め、CO₂排出量を削減しています。

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。



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て培っ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。



*昨年度までの報告書では、下水使用量が上水に含まれていましたので、過年度にさかのぼり上水のみで訂正しました。

TOPICS

APSサークル活動 of the Year 2024

5月21日、中田原食堂棟にて、2024年度の"APS*サークル活動 of the Year"の発表および表彰が行われました。APSサークル活動とは、生産本部で従来からのボトムアップ活動を発展させ2002年から組織的に取り組んでいるものです。生産本部の各チームが、生産性改善に向け抽出した課題に取り組み、その中で厳選された3つの事例について効果や改善過程のポイントなどを発表いただきました。

この活動の積み重ねや横展開が、当社の強みにつながっています。

*Arisawa Production System(当社の生産管理システム)の略

APSサークル活動
表彰テーマ
カバーレイ検査の作業効率向上
(FPCグループ)
—
カーボン製品塗工後の
ロール清掃時間削減
(塗工グループ)
—
製織工程の生産性向上
(成形グループ)



望月多賀雄
常務執行役員・生産本部本部長

価値創造の源泉(ビジネスモデル)

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

ビジネスモデルの進化に向けた取り組み

〔ステークホルダーとの対話を拡充し持続的な企業価値向上を図る〕

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ています。

株主・投資家、顧客、従業員、調達先（パートナー）、地域社会、

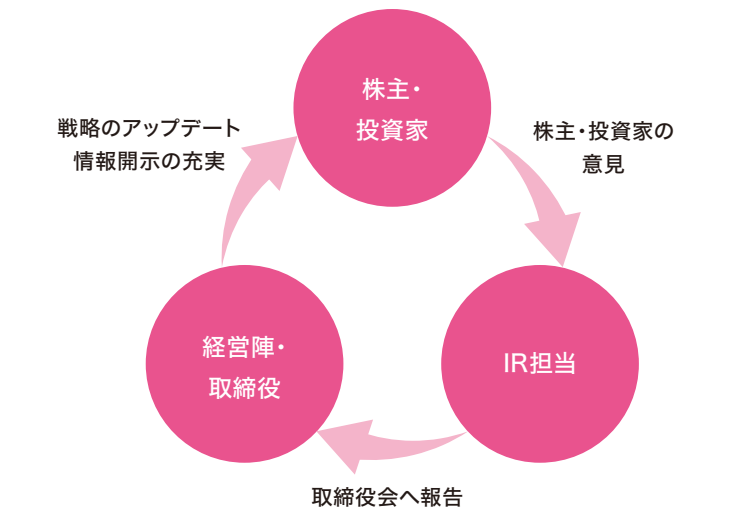
および地球環境など、多様なステークホルダーの要請、期待、および意見を、対話などのエンゲージメントを通じて的確に把握し、経営に反映することで、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値の向上を図ります。

さらに、開示資料の内容を充実させ、適時、適切、かつ公正な情報開示に努め、企業としての説明責任を果たします。

ステークホルダー	果たすべき責任	主なエンゲージメント方法	
株主投資家	- 適時に適切・公正な情報開示 - 建設的な対話継続による経営の透明性を確保 - 対話手段の充実 - 対話を通じて得た意見や課題を社内で共有し、経営施策に反映 - 長期安定配当の維持、機動的株主還元の実施	- 株主総会 - 機関投資家およびアナリスト向け決算説明会 - 機関投資家およびアナリストとの個別ミーティング - 海外機関投資家とのミーティング	- IR（国内、海外） - 有価証券報告書 - 決算短信 - 決算説明資料 - ESGなどに関連する調査機関からのアンケート対応 - 統合報告書 - ウェブサイト
顧客	- 品質マネジメントシステムに基づく一貫した品質管理により、顧客満足度を高める良質な製品・サービスの提供 - 顧客の皆様の幅広いニーズに応える先進技術の製品開発と提供	- 営業活動 - 顧客満足度アンケート - サステナビリティ関連の調査アンケート - 展示会への出展	- ウェブサイト - 統合報告書 - イノベーションギャラリー（イノベーションセンター）
サプライヤー	- 共に成長発展するパートナーとして、公平・公正・透明な取引と信頼関係の構築・強化 - 働く人の人権を尊重し、安全と健康を守る快適な就労環境の実現 - 持続可能なサプライチェーンの実現（法令順守を含む）	- 人権方針 - 調達活動 - CSR調達方針 - サプライヤー調査アンケート	
従業員	- 人権や多様性を尊重し、それぞれの個性と能力を最大限に活かして活躍できる環境や制度の整備 - 各種教育プログラムなどを通じた能力開発 - 安全と健康を守る快適な職場環境の維持と、心身の健康をサポートする体制の整備 - 公平・公正な人事評価 - ワーク・ライフ・バランスを整えるための諸施策・制度などの整備	- 労使協議会 - 社内ポータルを活用した情報発信 - 社内報の発行 - エンゲージメントサーベイ - コンプライアンス相談窓口	- 各種相談窓口の設置（メンタルヘルス、介護相談など） - 人事評価制度・面接 - 各種研修の実施 - 労働安全衛生マネジメントシステム
地域社会	- 持続可能な社会の実現を目指し、社員一人一人が主体的に社会貢献活動に参加 - 企業市民としての責任遂行 - 地域経済の活性化、雇用の確保	- 施設見学会 - 環境保全活動 - ボランティア活動 - 被災地への復興支援	- 次世代育成支援活動（育成支援金の寄付活動など） - 公正公平な納税
地球環境	- 自然環境や生物多様性の保全 - 地球環境保全に貢献する製品やサービスの提供 - 事業活動における環境負荷低減	環境負荷情報の開示（統合報告書、ウェブサイトなど）	

〔経営への反映〕

IR・SR活動を通じて得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、社長をはじめとする経営陣や取締役会などに対し適切に報告する仕組みを整備しています。株主・投資家の関心事項については、取締役会などで熟議し、経営に活かしつつ、社会の期待や要請に応えています。



株主・投資家からのおもな意見	当社の対応
ROIC向上に向けた課題認識や改善策を明確化して欲しい	中期経営計画（2025～2029）にて開示、統合報告書にROICツリーを開示
サステナビリティ経営／ESGの取り組みによる事業価値創出との関係を確認したい	統合報告書のコンテンツの改善
開示資料を充実化し、対話機会を拡充して欲しい	
株主還元を強化して欲しい	株主還元方針の改善（総還元性向80%以上またはDOE 6%のいずれか高い方）
人材戦略と経営戦略との連動、目指す姿と現状とのギャップを説明して欲しい	中期経営計画（2025～2029）に、事業戦略と財務戦略を推進する根底に人材戦略がある旨を明示
社外取締役からもステークホルダーに向けた発信が必要ではないか	2024年度の統合報告書に社外取締役のメッセージを記載

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、新規事業領域も含め、サービスや品質の向上に努めています。

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共創による新たな価値創造に取り組み、当社は顧客や取引先の皆様にとって良きパートナーであり続けます。また、新規事業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向上を目指します。

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。

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。

価値創造の源泉

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。これ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。

アイ コーター
ー昨年に稼働開始したai-coater*を活用して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案件を取り込んできました。これにより顧客の皆様との協力関係を強化し、新たな市場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で特許権やノウハウの取

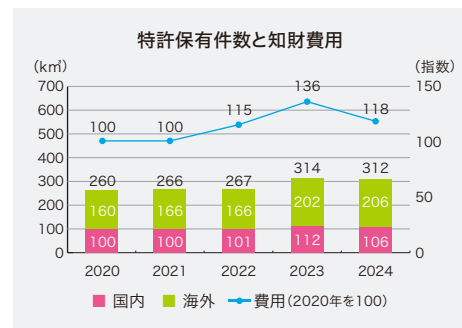
得を加速させることができます。共同出願を行いながら、特許権およびノウハウの利活用や適切な管理を行い、当社の技術力を継続的に向上させ、競争力を一層強化していきます。

定期的に社内専門教育を実施し、経営陣が事業戦略を策定する上で、知財・特許情報の分析・解析結果を判断材料として示せる人材を育成していきます。また、特許取得に関する報奨制度の見直しにより社員の知的財産の権利化意識を底上げし、当社グループ全体としての競争優位性の向上を図ります。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。

*ai-coater (arisawa innovation - coater) : 2023年9月稼働の小型実験塗工機

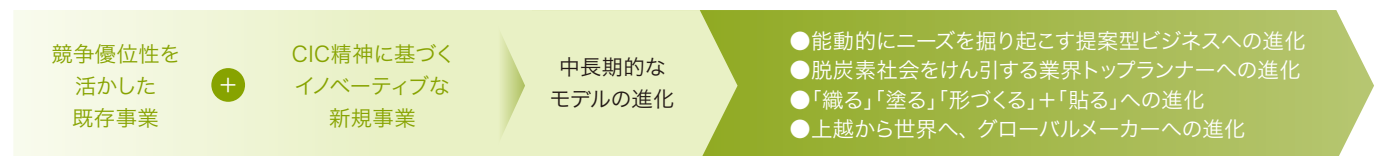
【オープンイノベーション】

- ・当社と他社の独創性を融合し、両社の販路を拡大することで企業価値を高めます。
- ・当社の未利用技術をライセンスアウトし、利用料を徴収することで収益拡大を図ることに加え、社会貢献に役立てます。



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。



価値創造への新たな取り組み

TOPICS

NEIAエレクトロニカ新潟2024に出展！

2024年11月20日(水)～21日(木)、ハイブ長岡にて開催されたNEIA(新潟県電子機械工業会)主催のエレクトロニカ新潟2024(新潟県内に拠点を持つ46の企業・団体が参加)に出展しました。

当社の代表製品やイノベーションセンター紹介ポスターに加え、3D視聴体験や65インチモニターでの当社に関する動画上映などを行いました。



来場者に説明をする
相澤毅 上席執行役員・管理本部副本部長



3D視聴ナビゲーターの
田邊崇人 上席執行役員・生産本部副本部長

ワークショップで社員の意識向上！

社員の意識改革のために、2020年からスタートしたワークショップは、74回の開催で延べ1,942名が参加しました。イノベーションセンターの運用方法を考える運用分科会を始めとして、ほかの部門でもワークショップに積極的に取り組みました。

「いろいろな部門の方が前向きに取り組み、普段言えないような意見やアイデアがたくさん出てきました。当社が変わろうとしている思いを、参加した社員に共有できたと感じています。」
(運用分科会談)

開催したテーマ

- ・有沢の起源「バテンレース」を学ぶ
- ・新たなチャレンジが生まれやすい環境
- ・私たちの部門の良い所・変えたい所
- ・ライフスタイルを考えてみよう
- ・新しい実験室での働き方 etc.



運用分科会メンバー

ブランドロゴのオブジェ設置！

2024年12月、上越本社(南本町工場)に巨大オブジェが設置され、新しいブランドロゴの周知に一役買っています。

来社いただいた皆様の中には、オブジェの前で記念撮影をされた方もいらっしゃいます。また、社員のエンゲージメント向上につながることも期待しています。



上越市・新潟県にひろがるARISAWA

当社の知名度を上げることを狙い、2024年4月に市内路線バス、9月には新潟～上越間と新潟～長岡間の高速バスに当社の広告を掲載しました。



イノベーションセンター

今後の100年を方向づける舞台装置 ARISAWA Innovation Centerがついに完成！



オープニングセレモニーを開催

かねて建設を進めていたARISAWA Innovation Centerが完成し、9月2日に盛大なオープニングセレモニーを開催しました。

当日は、顧客や取引先の方々など、100名以上をお招きし、華やかな雰囲気の中で設立を祝いました。6班に分かれて館内を回った見学会では、次ページ以降で紹介する本センターのコンセプトや、環境に配慮した設計、従業員がより働きやすい環境を実現するためのさまざまな工夫が紹介されました。

関係者の皆様に感謝

祝賀会は、センター内のパブリックエリアで盛大に開催されました。上越を代表する飲食店の協力を得て、地元食材を使った料理や飲み物を提供するなど、ご来場の皆様への感謝を伝える場となりました。ARISAWA Innovation Centerは、当社の未来を担う新たな拠点です。私たちはここからオープンイノベーションに挑戦し、社会に貢献していきます。ご尽力いただいた関係者の皆様に深く感謝します。

来賓代表のご挨拶



ARISAWA Innovation Centerの竣工、おめでとうございます。イノベーションとは技術革新を意味しますが、今の有沢製作所は、時代の要請に応じて革新し続けた結果そのものといえるでしょう。例えば、有沢悠太社長の祖父であり、私たち三菱ガス化学の会長・社長を務めた有沢忠一氏は、地域資源の利用という発想から、日本で初めて天然ガスによるメタノール生産を推進し、エネルギー事業にイノベーションを起こしました。また、有沢製作所の「織る」技術は、上越市高田地

域の人々が作るバテンレースの技術を活用したイノベーションであり、今でも多様な産業を支えるガラスクロスなどを生み出しています。技術だけでなく、資源の有効活用やネットワークを使った組織の構築などもイノベーションです。今後このセンターから誕生する新しい技術や価値観が、世界に貢献することを願っています。

三菱ガス化学株式会社 相談役
倉井 敏磨

センターを有効活用しステークホルダーと共に発展、成長を目指す

社会変化のスピードが速く、従来の自前主義の技術だけではいずれ行き詰まるかもしれないという危機感がイノベーションセンター設立を決めた背景にあります。当社が発展し続けるためには、既存および新規顧客の皆様が持つノウハウや知識を借りながら、当社技術との化学変化を起こしていく必要があると考えました。おかげさまで、その拠点となる素晴らしい建物ができました。多くの方々の協力を仰ぎ、不断の技術開発を進めていきたいと思っています。構想は「オープンイノベーション」です。技術部員だけでなく、全社員が知恵を出し合って、この施設をフルに活用していただきたい。

川の流れが止まると水がよどんで魚も住めなくなるように、人や組織も歩みを止めたらその時点から陳腐化が始まります。イノベーションセンターを最大限活用して発展の流れを止めることなく、さらに強い技術立脚型の企業になって欲しいと思っています。そして、当社を支援してくださる顧客や取引先の皆様、地域の方々など、全てのステークホルダーと共に発展し、成長していく必要があります。



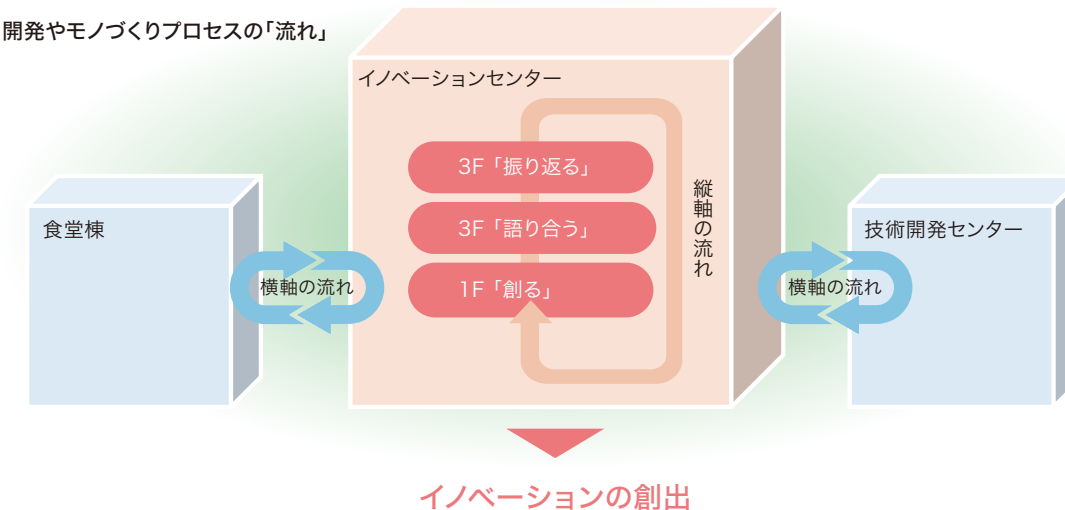
コンセプト① 「創る」「語り合う」「振り返る」の三層構造

このセンターは、1階が「創る」、2階が「語り合う」、3階が「振り返る」というコンセプトの三層構造になっています。創って、語り合って、振り返り、修正が必要な場合は1階に戻って創り直す。開発過程での対話による検証と熟考を後押しする構想で、開発やモノづくりのプロセスを縦軸として設計されています。

また、イノベーションにとっては人と情報の「流れ」が重要になります。流れの中で想いや意見が交錯し、新たなアイデアが生まれることがあります。それを誘発させるための横軸として、既存の技術開発センターと食堂棟を渡り廊下でつなげました。縦軸と横軸、たまりと流れなどの構想には、社員ワークショップから寄せられた多くの提案が活かされています。



開発やモノづくりプロセスの「流れ」



イノベーションセンター



ARISAWA Innovation Centerを紹介します。

私たちはここで、自由にアイデアを出し合い、期待に胸が膨らむようなモノづくりを進めていきます。

1st FLOOR

創る

ラボには3つのワークショップエリアが隣接。実験・試作の結果が出たらすぐに議論できます。探索と対話のサイクルを効率的に回すことで、研究開発のスピードアップを目指します。



2nd FLOOR

語り合う

フリーアドレス制で部門・役職を超えた対話が生まれるプライベートエリアと、誰でも使えるパブリックエリアが隣接。多様な人々や情報が出会う、オープンイノベーションの起点となります。



3rd FLOOR

振り返る

「集中できる空間が欲しい」という要望に応え、3階にはプライベートブースを複数設置。実験の成果を静かな小部屋でじっくり俯瞰・思索することで、新たなアイデアが生まれます。



地域とつながるパブリックエリア



当社製品を活用したペンダント照明

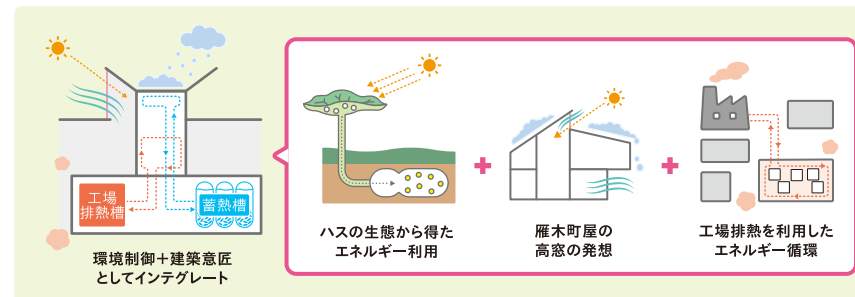


広がる景色、広がる思考【3Fからの眺望】

コンセプト②

究極の省エネルギー

東洋一とも称される高田城址公園のハスや、伝統的な雁木町屋から着想を得て、本センターは誕生しました。ハスの葉・幹・根の機能を取り入れた設計、雁木町屋の自然光や風の活用、また、これまで捨てられていた工場排熱の活用など、最大限環境に配慮した設計となっています。



ROOF

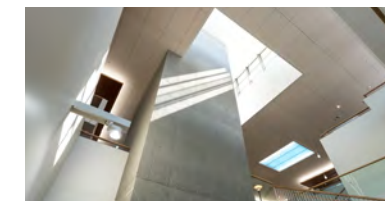
<ハス屋根>



ハスの葉をモチーフにした屋根では、集めた雪から冷熱を取り出し、地下の雪利用蓄熱槽(レンコン部分)に蓄え、夏の冷房に活用します。除雪・排雪から集雪へと発想を転換し、「現代版雪室(ゆきむろ)」を作りました。

SHAFT

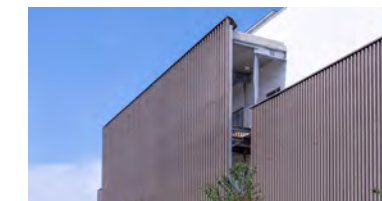
<シャフト>



ハス屋根の雪から取り出した冷熱や工場排熱の通り道となります。夏には、レンコン部分で冬に蓄えた冷熱を壁放射冷房として活用し、冬には、工場排熱を取り入れて壁放射暖房として活用し、年間を通して省エネに貢献します。

LOUVER

<ルーバー>



日光や風雨、外部からの視線を適切に遮るルーバーには、グループ会社である有沢総業の引抜材を使用しています。このルーバーは本センターのために特別に設計されていて、耐候性を高める特殊な表面塗装が施されています。

詳しくは有沢製作所ウェブサイトに掲載のARISAWA Innovation Center を参照ください。
<https://www.arisawa.co.jp/jp/innovation-center/index.html>



TOPICS

イノベーションセンターの活用に向けて

これからセンターを使っていく方々に抱負を語っていただきました。



趙 明和
(機能構造材料営業部)

よく「有沢さんって、こんな製品も作っているのですか」とお客さまから言われます。このセンターにお越しいただいた方には、思いがけない発見をたくさんしてもらいたい。訪問するたびに新しい発見をして、何らかのヒントを得られる場所。そんなセンターになってほしいです。



池添 光亮
(プロセス技術部)

お客さまと話す機会が増えれば、ニーズの把握はもちろん、こちらから提案しやすくなります。センターは決して技術部門だけのものではありません。皆さんと協力、連携を深めて、きちんと製品開発に結び付け、イノベーションを起こしていけるよう頑張りたいと思います。



涌井 明人
(生産技術部)

地盤が固くてなかなか杭工事が進まなかったり、雪が降って除雪しないと工事ができなかったりと、大変なことが多かったですが、ようやく「蔵出し」できて、ほっとしています。自然にコミュニケーションが生まれるこの仕組みがどのような効果を生むのか、注目しています。



白石 静香
(イノベーションセンター運営室)

私たちの部署は、料理に例えると、営業、技術、生産技術はもちろん、製造や間接部門など、全社の素晴らしい食材をおいしく料理する立場となり、とてもやりがいのある仕事です。必ずおいしい料理にしてみせます。また、ワークショップは今後も続けていきたいと思っています。

サステナビリティ・マネジメント

当社は、持続的な成長を実現するため、積極的に社会・環境問題の改善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)を達成することなどの各種目標を設定し、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

取締役会の監督の下、ESG委員会(委員長:取締役専務執行役員、構成員:執行役員・各部門の部長・国内子会社の経営層)が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。

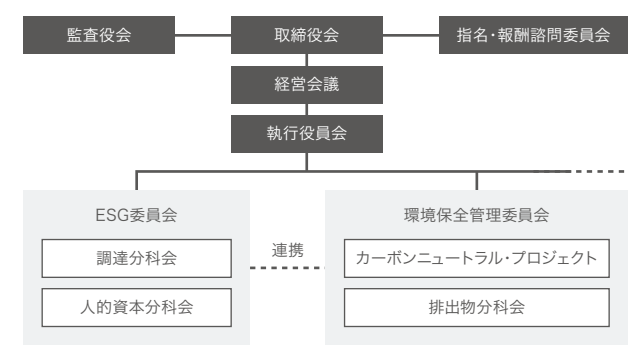
環境保全活動に関しては、ESG委員会と連携する環境保全管理委員会が、カーボンニュートラル・プロジェクトや排出分科会の進捗状況を監督し、継続的な改善を図っています。

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図るための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、各委員会が

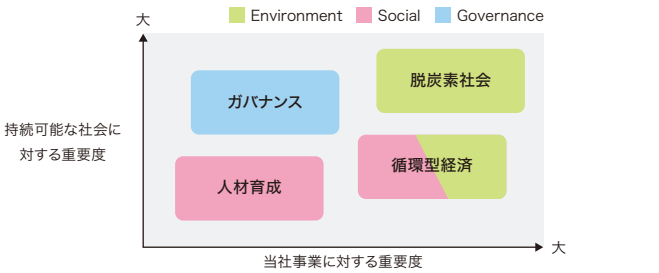
ら執行役員会、経営会議および取締役会に定期的に報告され、取締役会で最終的な判断が下されます。また、取締役会においては、定期的な報告に基づいて、中期経営計画の進捗状況の確認と課題についての実施対策などを議論し、その結果を経営戦略やリスク管理・評価に反映させています。



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、最適な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

重要課題(マテリアリティ)の特定

環境問題に伴う外部環境の変化への対応、持続可能な開発の国際目標であるSDGsの達成に貢献すべく、中期経営計画で取り組むべきマテリアリティとして、「脱炭素社会の実現に向けて貢献」、「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。



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目指す姿を設定して取り組んでいます。

マテリアリティ	目指す姿	2024年度の取り組み
脱炭素社会の実現に向けて貢献 [詳細は気候変動 49ページ参照]	・2030年までにカーボンニュートラルを達成	2020年度比54.4%達成(計画54%)
	・省エネルギー、省資源の推進	塗工機VOC処理装置の廃熱回収装置稼働、オンサイトPPAの稼働開始、空調更新、集約生産など将来に向けた設備の調査継続
	・再生可能エネルギーへの代替	24年度購入量(再生可能エネルギー電気1,731万kWh)(カーボン・オフセット都市ガス205万㎡)
	・環境負荷低減材料の提供	①既存量製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
多様な人材の育成 働きがいの向上 [詳細は 人材マネジメント 55ページ参照]	・次世代人材の育成	ジョブローテーションの活発化 社内インターンシップ 24年度延べ12名 女性管理職比率向上に向けた取り組み(20.1%/24年度) キャリア形成支援の充実、職位登用の見直し
	・全ての社員が生き生きと働ける会社	有給取得率向上に向けた取り組み(66.7%/24年度) 計画有休制度(年6日取得)を労使で推進 諸手当・制度の見直し 扶養手当新設による支援必要者への手当拡充、物価上昇に合わせた賃上げの実施
循環型経済の推進 [詳細は循環型経済 53ページ参照] [詳細はサプライチェーン・マネジメント 60ページ参照]	・排出物の削減	産業廃棄物排出量14.4%削減(20年度比) 廃棄物パトロールによる削減への意識付け、巻取コア・外装材料などの再利用(メーカーへ返却)開始 リサイクル率94.8% (サマルリサイクル66.3%、マテリアルリサイクル29.4%)、ガラス板のリサイクル開始
	・持続可能なサプライチェーンの構築	CSR調達方針の周知、働きかけ 133社へCSRアンケート結果をフィードバック リユース・リサイクル材料の活用、カーボンニュートラル材料の調査 ポリエステル樹脂などの採用
	・化学物質の安全性確保	化学物質の新規データベース・管理システムの運用
ガバナンスの充実 [詳細は リスクマネジメント 63ページ参照]	・高い倫理観のある組織	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、社外アピール NEIAエレクトロニカ新潟2024に出展、ブランドロゴのモニュメント設置
	・リスクマネジメントの強化	BCP訓練、情報セキュリティシステムの質的向上

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。そのほか、地

域の行事(高田祇園祭大民踊流しなど)やボランティア活動(献血など)にも参加しています。

TOPICS

SSH*(Super Science High school) 事業を支援!

SSH指定校である高田高校生に、科学技術やイノベーションへの理解を深めるための特別授業を毎年行っています。
24年度は、ものづくりの楽しさを実感していただく内容で行いました。後日、工場見学も実施しました。

*文部科学省が国際的に活躍する科学技術人材を育成するために、優れた取り組みを行っている高校を審査・指定し、支援する事業



授業の様子



工場見学の様子

中期経営計画

新中期経営計画(2025～2029)策定の背景および基本方針

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(3ページ参照)に基づいて中期経営計画を策定し、2025年5月に公表しました。

本中期経営計画の策定に当たっては、従業員がワークショップで討議した「ありたい姿」が出発点となっています。これを達成するため、「人材を活かし、環境や社会の課題に取り組み、事業と財務の両面から企業価値を高めることを目指す」を基本方針としました。

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・環境問題の改善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、既存事業領域の収益基盤を維持・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領域への戦略投資を実施していきます。

ありたい姿

- 「織る」「塗る」「形づくり」の加工技術における世界のトップランナー
- 顧客の皆様から真っ先に声をかけていただけるパートナー
- 従業員にとって働きやすく、働きがいのある会社
- 社会に必要とされる企業

中期経営計画の基本方針

人材を活かし、環境や社会の課題に取り組み、事業と財務の両面から企業価値を高めることを目指す

【人材戦略】個人と会社の成長

- 経営と事業をリードする人材の育成
- 多様な人材の獲得と育成
- 働きやすく、働きがいのある職場づくり

【事業戦略】収益力の強化

- 社会・環境問題の改善に資する事業を強化
- 既存事業領域の深掘り
- 新規事業領域の創出

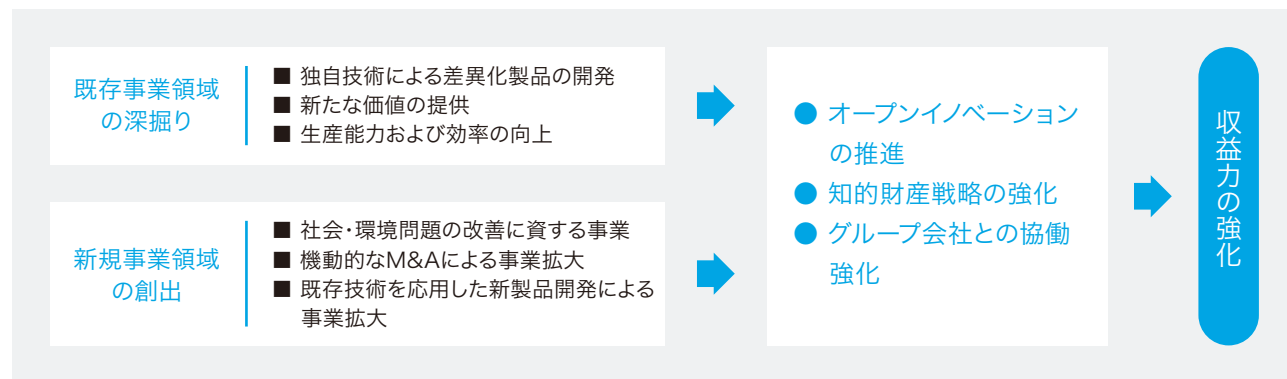
【財務戦略】資本効率の向上

- 成長投資への資金充当
- レバレッジ活用による最適資本構成の探求

企業価値の最大化

事業戦略

「既存事業領域の深掘り」と「新規事業領域の創出」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。



「既存事業領域の深掘り」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。

「新規事業領域の創出」は、M&Aと新製品の開発で進めます。M&Aの判断基準として、「当社の既存事業・技術とのシナジー効果」を発揮し、高い収益性を有することを最重視しています。

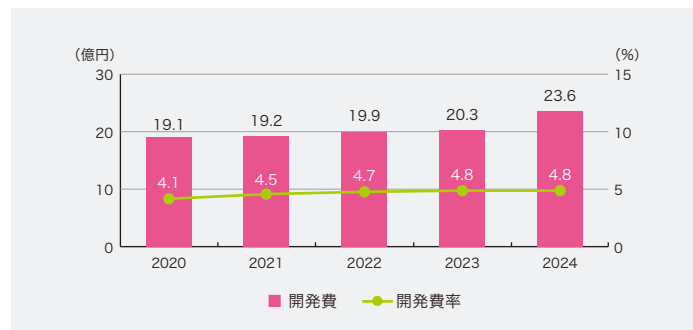
差異化製品のターゲットとする分野は、情報デバイス(IoT社会への貢献)、次世代モビリティ(次世代輸送機器への貢献)、次世代エネ

ルギー(新たなエネルギーへの挑戦)、スマートウェルネス(環境と人の健康への貢献)であり、これらに取り組むことにより社会・環境問題の改善に貢献します。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:FCV・EV向けなどをはじめとする電池用部材の供給、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:3Dディスプレイの医療用途以外への展開やAR/VRの高機能化への対応などが挙げられます。

研究開発への投資

差異化製品の研究・技術開発は、イノベーションセンターが司令塔となって推進していきます。

研究開発費については、単に金額を増やすのではなく、例えば特許取得など質の高い開発成果につながる投資を強化していきます。対売上高研究開発費率は、2024年度で4%台ですが、設備、分析機器や材料などの研究開発投資を積極的に進める方針です。



中期経営計画

事業セグメント別差異化製品

市場

事業（セグメント）

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

情報デバイス

IoT社会への貢献

次世代モビリティ

次世代輸送機への貢献

次世代エネルギー

新たなエネルギーへの挑戦

スマートウェルネス

環境と人の健康への貢献

高速通信用FPC材料
微細配線用FPC材料
フォルダブル対応FPC材料
半導体基板用絶縁フィルム

高速通信用ガラスクロス材料

ペンタプレート用透明材料

高放熱・大電流用FPC材料
車載モニター用高反射材料

車載電池関連材料
高出力モーター関連材料
軽量化構造材料

車載用スクリーン材料

水素エネルギー関連材料
蓄電関連材料
耐放射線用絶縁材料

水素エネルギー関連材料
蓄電関連材料
耐放射線用絶縁材料

耐候性透明材料

医療機器用FPC材料

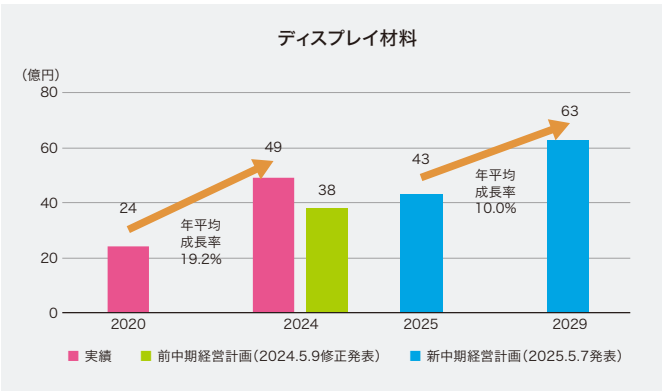
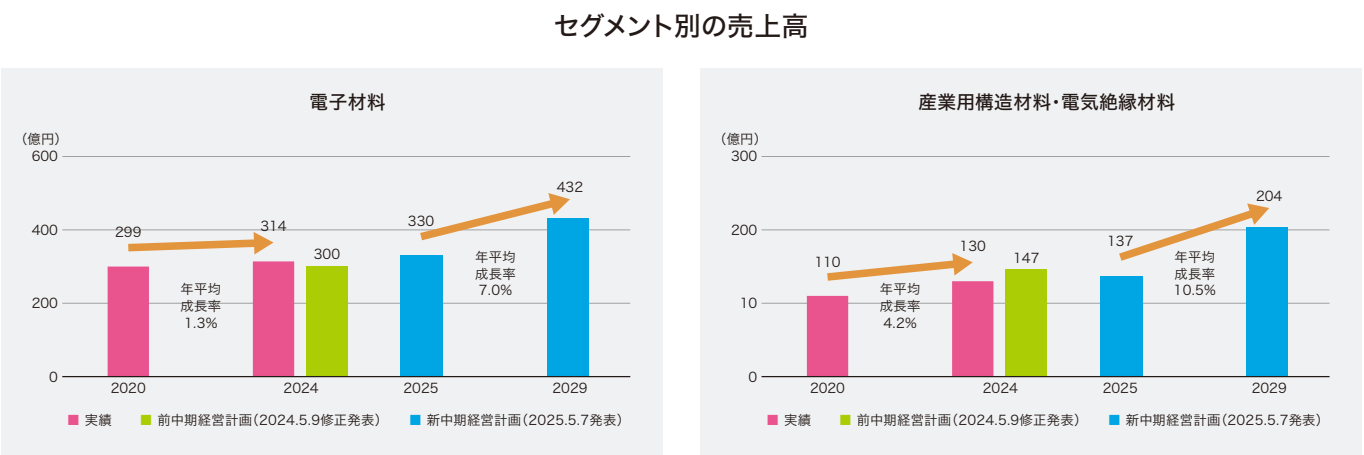
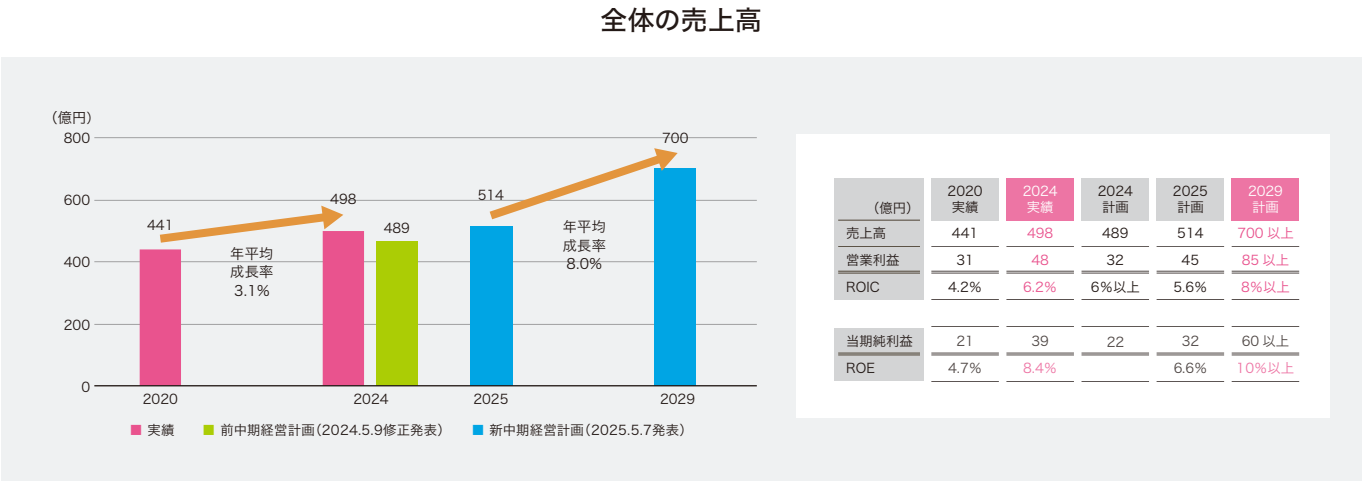
飲料水・工場水処理用材料
ガス分離用材料

医療機器用ディスプレイ材料
AR/VR関連材料

前計画(2020～2024)の実績と新計画(2025～2029)

2024年度は、前計画で目標としていたROIC 6%を達成しました。主力事業の電子材料は、2022、2023年度に中国市場での需要減退により業績が停滞しましたが、2024年度より回復に向かい販売計画を達成しました。ディスプレイ材料では、医療分野での需要増加により3Dディスプレイならびに偏光利用部材の販売が伸長し販売計画を上回りました。一方、産業用構造材料については、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ましたが、ハニカムパネルや車載材料が軟調だったことにより、販売計画には未達でした。

新中期経営計画では、2029年度に ROIC 8%以上に加えて、ROE 10%以上を目指します。各セグメントの事業戦略については、セグメント別戦略(41ページ～)に記載しています。



財務戦略

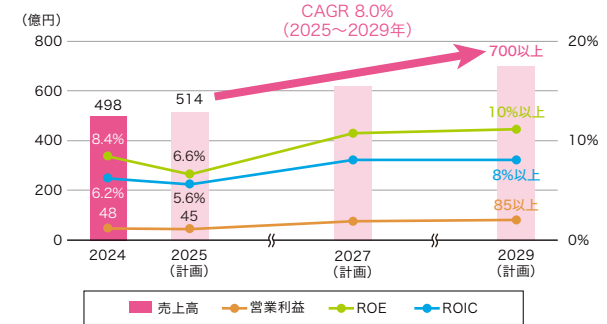


前中期経営計画の総括

2025年3月期を最終年度とする中期経営計画を振り返ってみると、特に最終年度は今までの施策が形になり社内の歯車がかみ合った結果、将来に向けての可能性を示すことができたと考えます。2020年のコロナ禍に端を発した中国市場の低迷やエネルギーコスト高騰などの逆風があり、前中期経営計画は当初計画を下方修正しました。しかしながら、事業環境が好転した2024年度に業績は大きく改善し、修正計画を上回り、売上高は49,815百万円(前期比18.3%増)、営業利益は4,893百万円(前期比3.3倍)となりました。また、目標としていたROIC 6%を達成(2025年3月期実績:6.2%)しました。

新中期経営計画

新たな中期経営計画では、「既存事業領域の深掘り」と「新規事業領域の創出」を柱に2030年の売上高700億円(2025年3月期比40%増)、営業利益85億円(同74%増)、ROIC 8%、ROE 10%を目指します。「織る」「塗る」「形づくる」という3つの技術を組み合わせる当社独自の強みによって、他社ではできない領域の製品開発を強化し、売上の拡大と収益力の向上を進めます。



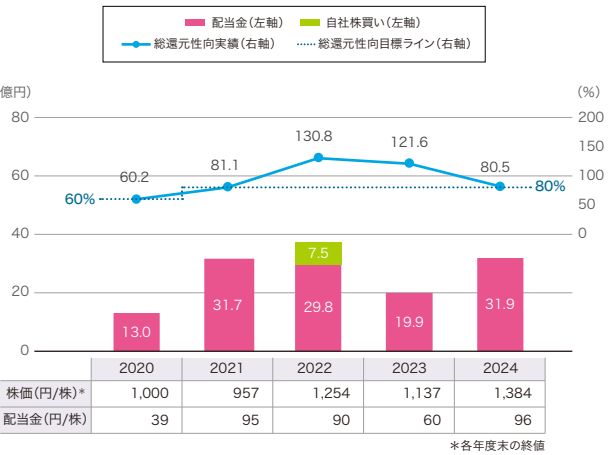
投資戦略

リスクを織り込みながら成長分野に取り組むため、投資に際してはROIC 8%を基準としつつ、「市場性や顧客ニーズを見極めた投資」を中心に行う方針です。イノベーションセンターの完成により、従来以上に顧客との共創型の取組みを強化することが可能となると考えており、単なる受託加工メーカーではなく、顧客の皆様にとって提案力を持つパートナーとしての成長を目指していきます。主力の電子材料分野では、既存ラインの効率性改善に加え、能力増強を進めます。主力事業の成長から得られる安定的なキャッシュフローを新規事業や研究開発の投資に回し、中長期の成長基盤強化を図ります。

財務方針と株主還元

当社は、成長投資と株主還元の両立を重視し、中長期的な企業価値の最大化を目指しています。成長投資については、企業価値の向上に向けて事業から得られる資金に加え、必要に応じて借入れを行い、時機を逸することなく実行していきます。M&Aは新規分野や新市場への参入の際の時間的な口スを減らす手段として有効であると考えています。既存事業領域の深掘りや新規事業領域への展開に際して必要と判断すれば、積極的に取り組む方針です。

株主還元については、「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し、積極的な株主還元を行う方針を継続します。2025年3月末の自己資本比率は67.7%でしたが、業績拡大により総資産が徐々に増加するなか自己資本の膨張を抑制し自己資本比率を50%程度にまで通減することを当面の目標としています。



さらなる成長と企業価値向上を目指して

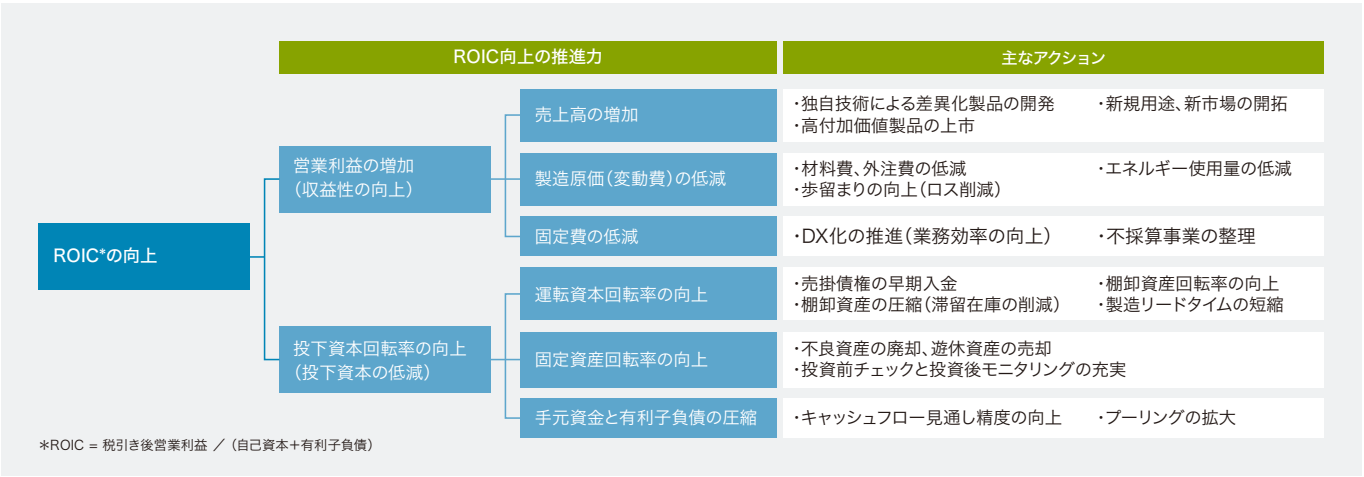
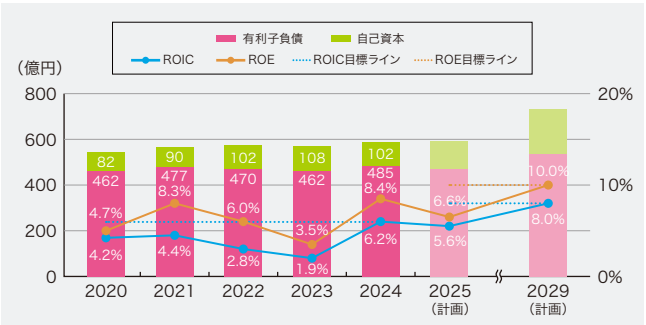
2020～2024年度の中期経営計画では、収益力の強化により強固な収益基盤を構築するために成長投資を行い、非事業資産の事業資産化、ならびに株主還元の強化に取り組んできました。

2025年5月には、2029年度を最終年度とした新たな「中期経営計画」を策定し、公表しました。新中期経営計画における財務戦略のポイントは、次の通りです。



ROIC経営の浸透による攻守一体の事業運営

資本コスト・企業価値を意識した経営を推進するため、財務面での目標KPIとしてROICを2020年度から採用してきました。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、2025年度に策定した「中期経営計画」での目標値は、8%以上(2029年度末)と設定しました。将来にわたる収益性改善のために、ROICツリーに基づきアクションを進めていきます。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。

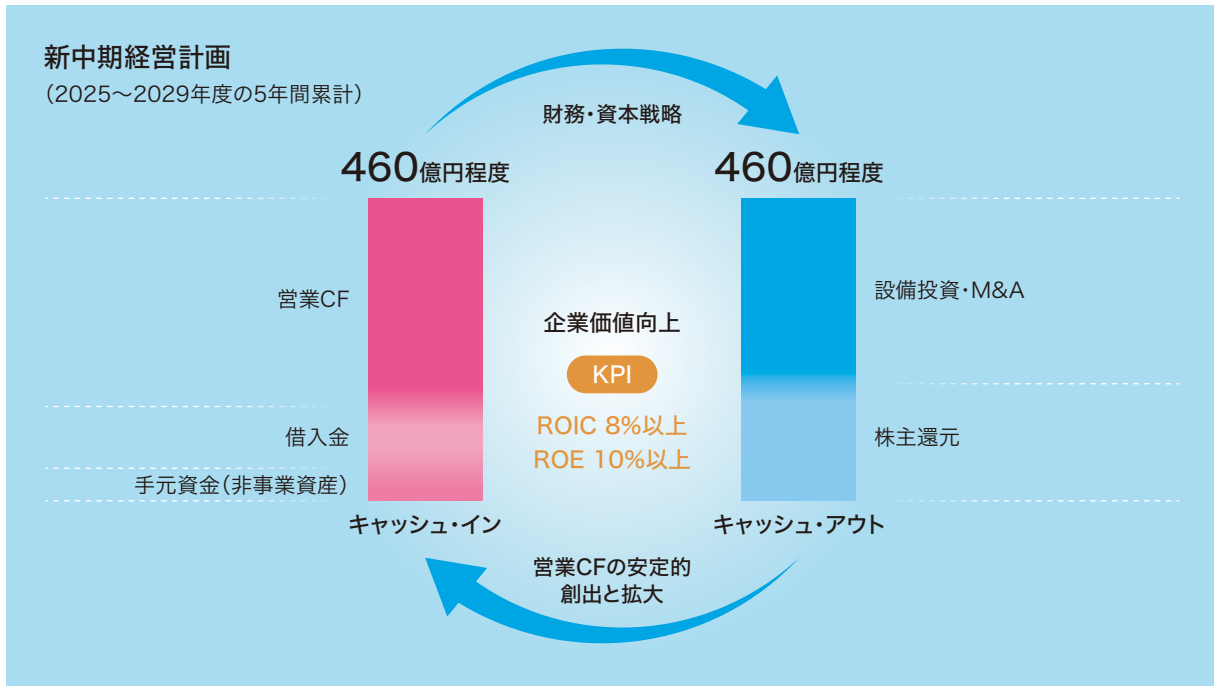
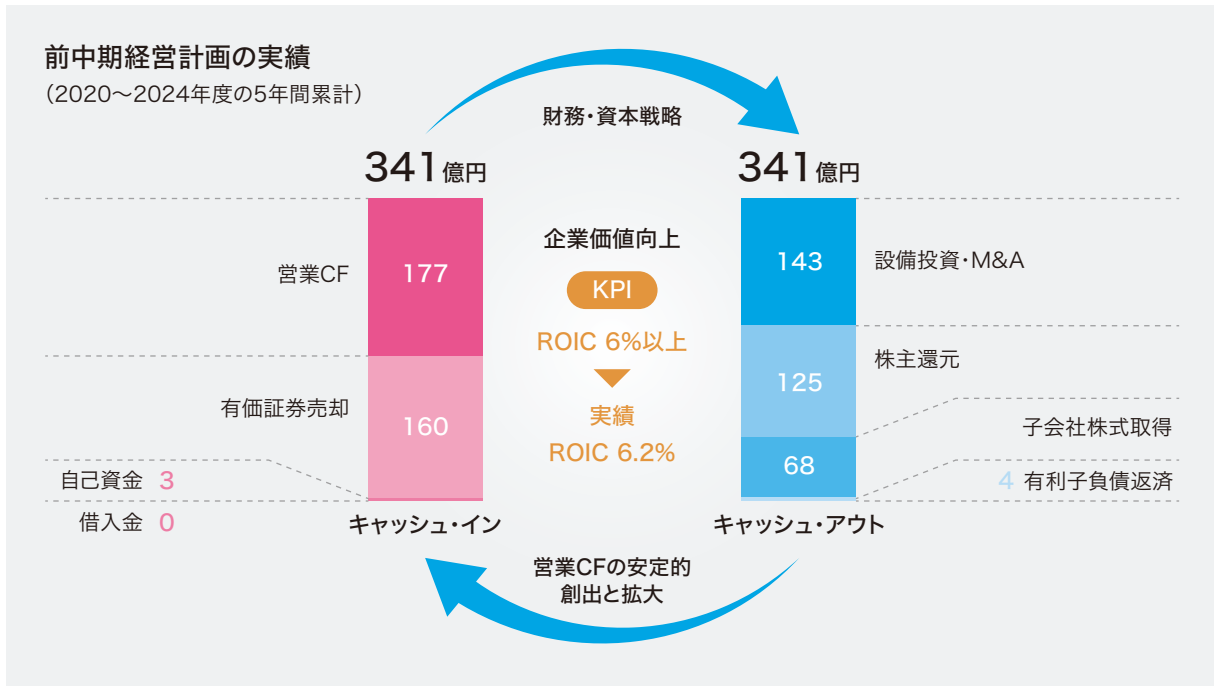


財務戦略

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。2025～2029年度は、積極的かつ継続的な株主還元を実施しつつ有利子負債など

も活用し、生産能力増強、新製品の事業化・量産化に資金を投じていきます。また、人的資本の充実や知的資本強化などの他、投資機会に応じて適切に配分していきます。

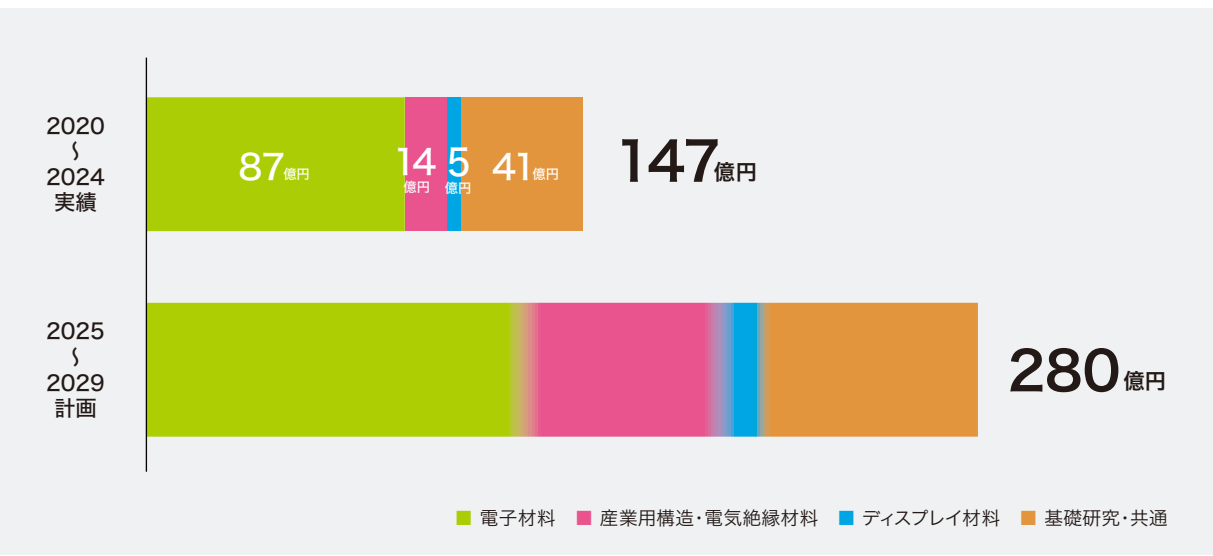


成長への投資

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。

当社は、中長期的な視点に立って投資を進めています。2025年度までの中期経営計画では、2025年9月開所のイノベーションセンター建設に代表される研究開発投資を進めてきました。2026年度以降の5年間には、電子材料セグメントの半導体基板用絶縁フィルムを生産能力増強、ならびに産業用構造材料・電気絶縁材料セグメントの新規事業用量産設備の導入を計画しています。設備投資の実績と計画を下記に示します。

事業の拡大と開発促進に向けた設備投資（部門別）



2025～2029年度の設備投資計画内容（目的別）

2025.5月計画	
生産能力増強	
150億円	> ・半導体基板用絶縁フィルム生産設備（既存事業領域の拡大） ・産業用構造材料の新規事業の生産設備（新規事業領域の拡大）
新製品開発	
60億円	> ・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） ・試験設備（既存事業領域の拡大、新規事業の創出）
生産プロセス改善	
20億円	> ・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）
建物・設備の維持	
50億円	

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 P41-42

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



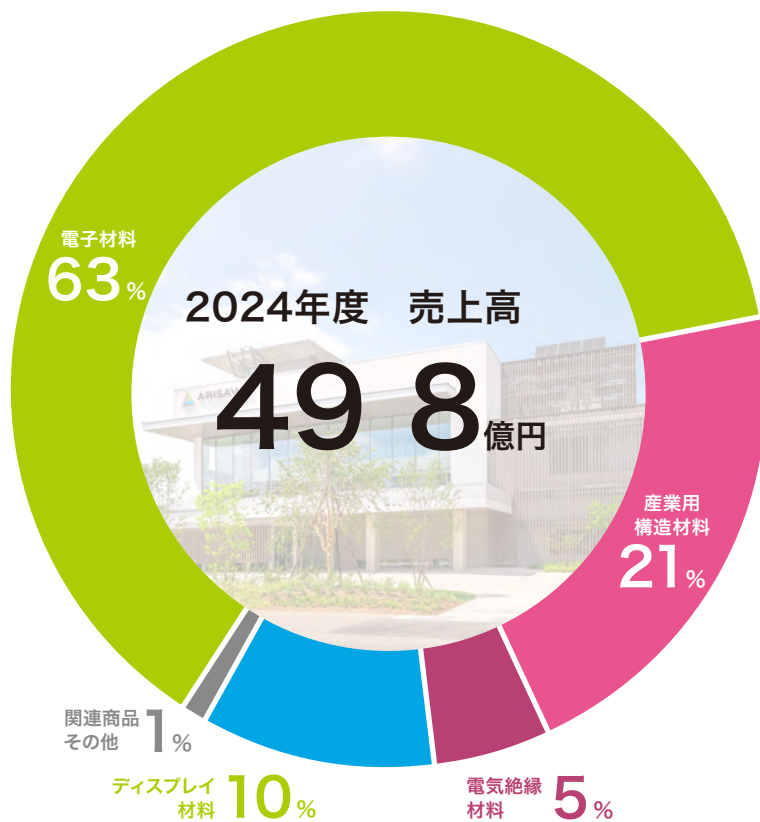
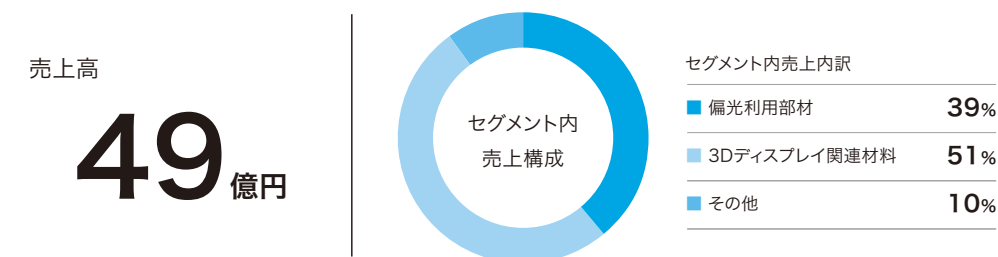
ディスプレイ材料 P45-46

Display Materials

当社の中では、最も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。



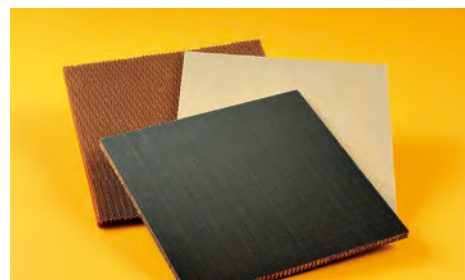
売上高と主要製品の構成比



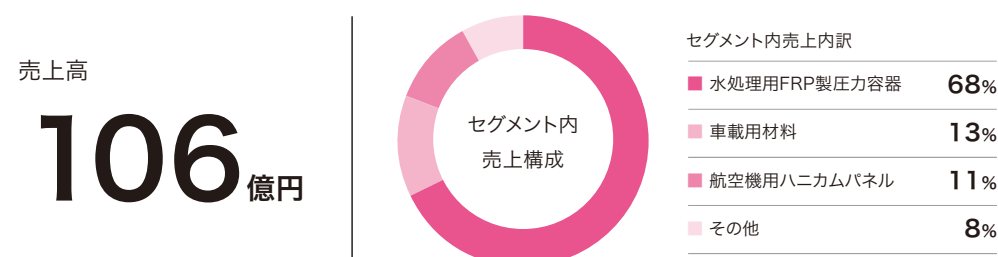
産業用構造材料 P43-44

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・車両の燃費向上・新エネルギーや浄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



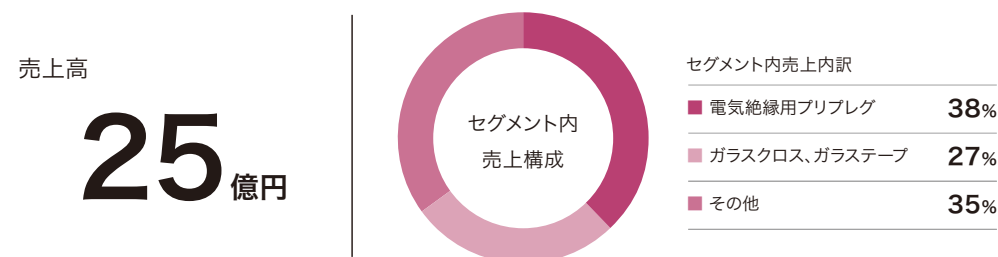
電気絶縁材料 P43-44

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。

販売戦略



「見えているもの」の開発加速と 「見えていないもの」の発掘

新しい研究開発の場であるイノベーションセンターが9月2日に開所式を迎え、いよいよ本格稼働いたしました。営業担当役員として、イノベーションセンターには「見えているもの」の開発を加速させるエンジンと「見えていないもの」の発掘の場となることを期待しています。具体的には、既存の主力分野である電子材料や産業用構造材料（「見えているもの」）では、開発スピードを加速させ、中期経営計画の数値目標達成へとつなげていきます。一方、「見えていないもの」の発掘とは、今まで当社で接点が無かった新たな顧客や技術開発への糸口をつかみきっかけとなることだと考えています。イノベーションセンターに先駆けて稼働した小型実験塗工機「ai-coater」では、既存取引先との新たな材料開発がスタートするほか、潜在取引先の招致が始まるなどイノベーションセンターで期待する効果が出始めています。

開発の効率化

イノベーションセンターの特色は、「実践的」であることだと考えています。イノベーションセンターは、社内だけでなく顧客の皆様と共同で新製品開発を進めるための舞台装置と位置付けていますが、その特徴は、実物を目の前にして開発の手応えを顧客の皆様と同時に感じながら開発を進めることができるということです。このことにより、双方のやり取りがよりスムーズに行えるようになり、開発のスピードアップが図れると考えています。

開発から生産、営業との連携

イノベーションセンターの役割として、開発の拠点であるのは当然ですが、それだけではなく、開発された製品をいかに円滑に生産段階に移行するか、また、どのように大量生産に結び

付けていくかなど、生産技術開発の拠点としても重要な役割を果たす場であると考えています。当社は少量多品種生産が得意な会社ですが、同時に1ロットの生産量が大きい量産品の生産技術向上も中期経営計画の達成には必要です。

イノベーションセンターができたことで営業に期待される役割は、「見えていないもの」の発掘、すなわち、今まで接点のなかった新たな分野の潜在顧客を見つけてくることだと思っています。そのためには、営業担当が自社の資産（製品、技術など）を今まで以上に深く理解する必要があります。また、将来のニーズを早期に察知するための情報が重要であると考えています。こうした知識、情報を持った営業担当が、今まで以上にマーケティング思考を持って営業活動を進め、より幅広く顧客の皆様アプローチすることで、新しい開発の種が発掘できると確信しています。

今後、イノベーションセンターで開発、生産、営業などのメンバーが部門の枠を超えて交流し、各部門の連携が強化された結果、組織がさらに活性化されることも期待しています。



取引先との協業

当社には、OEMと自社製品の2つのビジネスモデルがありますが、OEM製品の立ち上げ段階においても当社の提案を加えながら「取引先と一緒に開発する」という素地があります。OEMには明確な目的があり、それに向けて共同で開発しますが、「ai-coater」をきっかけに、「目的が明確に定まっていない」製品を取引先と共同で開発を進めるというポテンシャルが高まってきました。さらにイノベーションセンターが稼働することで、高付加価値品に発展する可能性のある製品を顧客と共同開発し、知財、ノウハウの共有化が進むと考えています。イノベーションセンターには当社と顧客の皆様とのつながりを強化し、さらには事業領域を拡大する「ハブ」としての役割を期待しています。

開発戦略



イノベーションセンターへの期待

イノベーションセンターは、顧客の皆様をはじめとする多様な方々が立場を超えて交流する「人と技術の融合を実現する舞台装置」にしたいと考えています。オープンイノベーションについては「社外との連携」に重きをおいている企業が多いと思いますが、当社では、社内の交流や融合を深めることも重要だと考えています。イノベーションセンターの実験室は部門横断で共有される設計となっており、物理的な壁をなくすことで他部署の仕事が見え、自然に声をかけ合える環境が生み出される仕組みになっています。

技術部門では、メンバーが横断的に交流する組織体制に改めてから約2年が経過し、その効果が見え始めています。特に若手社員を中心に「お互いに協力することが成果につながる」という感覚が芽生え、協働の土壌が育まれています。イノベーションセンターが稼働することで、この動きが顧客の皆様や営業、製造部門などまで巻き込んだ全社的な意識改革につながることを期待しています。

暗黙知の共有化と知的財産管理

「暗黙知」は当社の強みではありますが、知識や技能が「人」に依存する傾向にあり、その共有化が課題でした。今まで人に依存していたノウハウを徐々に体系化・文書化し、クローズドで保護すべき知見と、顧客の皆様との共創で生まれた共有すべき知見を整理し、今後は積極的に特許の取得も促進していきます。これについても、人的交流を促進するイノベーションセンターが重要な役割を担います。さらに、特許取得における報奨制度の変更によって研究者の意欲を引き出す仕組みも整備していきます。

また、製造現場の経験知を引き出すため、センターを媒体として現場力の向上と知見の共有を進めていく仕組みをつくっていきます。なぜなら、新規事業を育成する上で重要となるのが

「研究開発から量産への懸け橋」を整備することだからです。イノベーションセンターを通じた共通の場作りにより、技術部門と製造部門の対話や共同作業が活発化することを期待しています。特に新しい設備や加工方法を取り入れることで、製造現場の発想が広がり、既存の枠にとらわれない開発・生産が可能になると見えています。

提案型の開発姿勢

当社のOEMは、「依頼されたことをそのままやる」という受託型の姿勢ではなく、自社の材料や技術を組み合わせて顧客の皆様が期待する以上の成果を提案することが強みとなっており、「提案型OEMメーカー」と言えるかもしれません。「織る」「塗る」「形づくる」のコア技術に「貼る」を加えた4つの技術を組み合わせ、さまざまな加工を担うことができます。こうして顧客の皆様が抱える課題の克服に主体的に関わることが可能となり、強い信頼関係を築いているのが特徴です。



新規事業領域と将来の成長分野

中期経営計画での成長ドライバーの役割を担う「新規事業」は、次世代の電池、燃料電池・水素エネルギー関連、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）などをターゲットとしています。この領域でのビジネスが本格化し、当社の業績に大きく貢献するのは次期中期経営計画以降になると予想していますが、今後の当社の成長を担う重要な事業分野と位置付け注力しています。イノベーションセンターが単なる「技術の拠点」としてではなく、組織の文化や人材の「融合を推進する仕組み」として機能し、次の100年に向けて当社の成長を支える拠点になることを目指しています。

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、生成AIの普及やモビリティの電動化の進展により、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

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「既存事業領域の深掘り」と「新規事業領域の創出」に取り組みます。

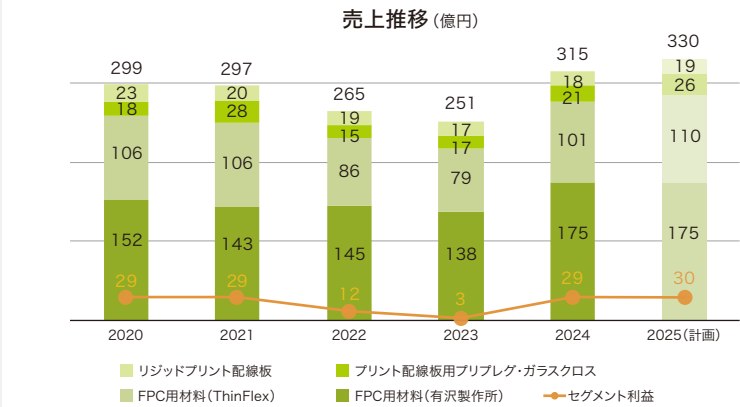
電子材料は、独自の樹脂配合と塗工技術を駆使し、高機能材料の開発によって成長を目指します。主力事業分野として、半導体／データセンター、モバイル通信端末、次世代コンピューティングおよび次世代モビリティ分野を中心に新製品を開発し、事業拡大を進めます。さらに、水素エネルギーや医療機器など新たな分野の開拓を進めます。

2024年度の事業概要と2025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、パソコンの需要がようやく回復し、フレキシブルプリント配線板用材料、半導体向け材料、プリント配線板用ガラスクロスおよびプリント配線板などの2024年度の売上高は、前年度より増加しました。

本セグメントでは、モバイル通信・半導体・モビリティ市場において差異化製品の開発を進めており、フォルダブル用材料、極細線基板、高速通信基板などの分野で当社材の採用が拡大しました。

2025年度は、モバイル通信や半導体分野の需要が堅調に推移すると想定しており、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増加すると予想し



ています。

モバイル通信分野では差異化製品(薄膜／細線／高速伝送／高屈曲／高放熱／高耐熱／時短加工)の設計投入を促進することで当社シェアの拡大を図ります。また、ThinFlex／TopFlexとの連携により、効率的な顧客対応ならびに成長分野における商機獲得につなげていきます。

半導体・モビリティ分野では、パートナー戦略を軸に、ハイエンドモバイル／半導体パッケージ／次世代モビリティ／生成AI／衛星関連などの成長分野(市場)における高付加価値製品の商機獲得・拡大を目指します。

具体的な施策

既存事業領域	成長を牽引する事業の深掘り ■ 半導体／データセンター 生産能力の拡充、グループ会社との連携を通じて事業基盤を強化
	コア事業の質的強化 ■ モバイル通信端末 独自性のある差異化製品により、中国・アジア地域の成長の取り込み
新規事業領域	ターゲット領域での事業化 ■ 次世代コンピューティング 生成AI市場の拡大／高速通信化／大容量化に対応する製品の販売 ■ 次世代モビリティ 大電流対応／高放熱性能などのニーズに応える信頼性の高い製品を開発

TOPICS

省エネルギー化に貢献する接着シートの量産開始！

当社は、加工エネルギーが少ない製品の開発を進めています。近年の熱プレス加工は、エネルギー消費量が大きい長時間加圧加温する多段プレス方式から、シートごとに短時間で加圧するクイックプレス方式が主流となっています。当社は独自の配合技術を駆使することで、このクイックプレス時間を従来比で50%に短縮できる接着シートを開発し、顧客の皆様の生産効率を格段に向上させることに成功しました。



実験用小型塗工機(ai-coater)の機能性向上！

オープンイノベーション推進のために設置した実験用小型塗工機を用いて、さまざまな分野の顧客の皆様との共同開発プロジェクトが始まっています。コーターヘッド(基材に樹脂を塗工する装置)は、これまで1種類しかありませんでしたが、2024年度に2種類のコーターヘッドを追加設置しました。これにより、塗布する樹脂の性状や塗布厚さに応じたコーターヘッドを選択することができるようになり、従来よりも広範囲な条件での塗工が可能となりました。



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にした「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材料の機械的・熱的特性を顧客の皆様の要求に沿って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应用されています。

事業拠点

【有沢製作所】（中田原工場 / 南本町工場）

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

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

【有沢総業】
FRP（引抜成形品）、プリプレグ

【有沢樹脂工業】
FRP

海外拠点

【Protec Arisawa Europe, S.A.】（スペイン）
【Protec Arisawa America, Inc.】（アメリカ）
水処理用FRP製圧力容器（フィラメントワインディング成形品）

事業環境

脱炭素社会化が進む中、FCV／EV（燃料電池自動車／電気自動車）用電池の高性能化や、航空機をはじめとする各種移動手段で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。

スマートウェルネスにおいては、水処理（海水淡水化）用途や、ガス分離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。



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
・「織る」「塗る」「形づくる」のコア技術を組み合わせた一貫した開発・製造が可能 ・新規樹脂配合/改良に柔軟に対応	・特定顧客への限定販売品種が多く、市場変化の影響を受け易い ・少量多品種生産による低生産効率 ・人材育成に長期間の経験が必要
O Opportunities 機会	T Threats 脅威
・航空機分野の需要回復 ・高耐熱、高圧力、耐ガス性が要求される市場への参入	・競合メーカー（国内外）とのコスト競争 ・他材料（金属、セラミックなど）とのコスト競争

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

産業用構造材料・電気絶縁材料は、差異化製品の市場投入により、モビリティ・エネルギー領域の製品の事業化を加速します。水処理用FRP製圧力容器、燃料電池および航空機用内装材などの既存事業領域の深掘り・質的向上に加え、次世代電池／水素エネルギーやガス分離用材料など環境に配慮した用途開発を進め、さらなる成長を目指します。

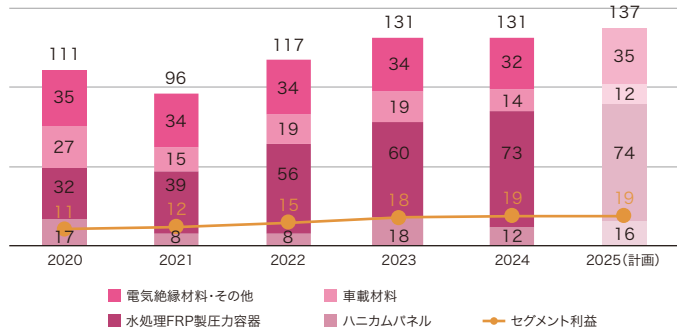
2024年度の事業概要と2025年度の施策と見通し

2024年度の産業用構造材料は、水処理用FRP製圧力容器の需要は堅調に推移しましたが、航空機内装用ハニカムパネル、車載用材料が軟調であったため、売上高は前年度よりも減少しました。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、ガス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、取引先との信頼関係を深め、次世代電池、水素エネルギー分野で差異化製品の開発を進めました。

2025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。航空機内装用ハニカムパネルの需要も徐々に回復してい

売上推移（億円）



く一方、既存の車載用材料（特殊チタン箔塗工）は調整局面が継続すると予想しています。

フィラメントワインディング技術の水処理以外の分野で展開、航空機分野での付加価値向上、車載用材料の新事業創出など、当社材の新規分野への適用を拡大し、差異化製品の提供を続け、競争力を強化していきます。

また、環境負荷低減への取り組みとして、航空機分野では環境対応型材料、モビリティ・インフラ分野では次世代電池や水素エネルギー関連材料などの開発・プロセス開発を進めています。

具体的な施策

既存事業領域	成長を牽引する事業の深掘り	
	■ 水処理プラント	グループネットワークを最大活用し、収益力強化と事業拡大を推進
新規事業領域	コア事業の質的強化	
	■ 燃料電池 ■ 航空機内装材	次世代燃料電池用材料の開発と販売促進 環境配慮型内装材料など新製品の販売推進
新規事業領域	ターゲット領域での事業化	
	■ 次世代電池／水素エネルギー ■ 環境配慮型製品	高性能・高耐久材料の開発 ガス分離用材料の開発

TOPICS

リフレクション・スノーポール「レルヒ」
「メイド・イン上越*」工業製品の認証を継続！

「当社のスノーポールはFRP製で、従来の鉄製のものに比べて軽量で、さびることもありません。近年の鋼材価格の上昇や当社の製造コスト低減により競争力も出てきました。さらに再利用や再資源化などの環境負荷低減に関する開発にも力を入れています。スノーポール市場は、まだまだ鉄製のものが多く、伸びしろは大きいです。世の中すべてのスノーポールを当社製に置き換えていくのが目標です。」（山岸談）



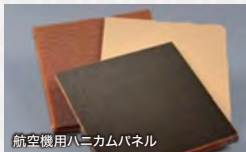
山岸 祐介
有沢総業 営業部グループリーダー

*上越市が、市内に事業所を持つ企業の製品の中から、新規性・オリジナル性や信頼性、市場性が高いものを認証する制度

環境対応型配合を用いたハニカムパネル
サンプルワーク開始！

航空機用ハニカムパネル用のプリプレグには、難燃剤としてハロゲン系化合物やアンチモン化合物が広く使用されています。近年、環境負荷物質の低減や有害物質の管理・規制など、国際的な要求が高まっており、これらの化合物を使用しない設計が望まれています。

当社は、得意とする樹脂配合技術を活かし、環境対応型ハロゲン・アンチモンフリーのプリプレグおよびハニカムパネルを開発しました。当社現行品と比較しても十分な耐火性と高い機械特性を両立しています。



航空機用ハニカムパネル



Galleyでの使用例

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拡げてきました。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、医師の負担軽減が期待されます。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ています。また、産業分野・科学研究分野で偏光利用部材の活用案件が増加することが見込まれており、当社はこれらのニーズに対応し得る高機能製品の開発を進めています。

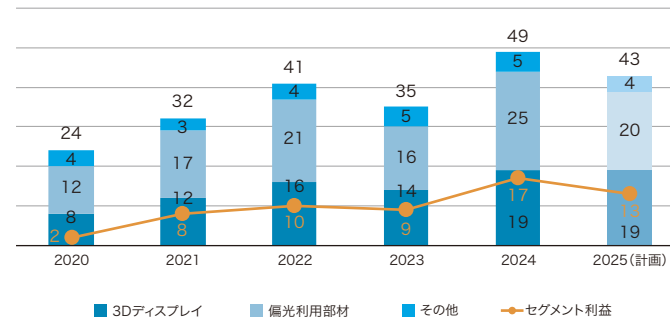


事業戦略

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

ディスプレイ材料は、新製品の開発を通じてデジタル社会のさらなる発展に貢献します。3Dディスプレイは、高画質製品を求められる医療用分野での販路拡大とインフラ用途への新規展開を目指します。偏光利用部材は、次世代コンピューティング分野での高品質化ならびに、宇宙観測分野など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。

売上推移（億円）



2024年度の事業概要と2025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堅調に推移したことにより、2024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顧客への訴求活動を継続しています。偏光利用部材は、AR/VR分野への事業拡大に取り組んでいます。

2025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、高速インフラの整備や医療用周辺機器の性能向上に伴い、医療分野でも8KやOLEDなどの高コントラスト化の需要が見込まれることから、当社では設計・加工技術の高度化に取り組んでいます。

偏光利用部材は、為替の影響も想定し、前年度より減収と見込んでいます。AR/VR関連製品の高画質化に取り組み、ゲームやハイエンド市場でのシェア拡大を目指します。

また、PSA（感圧粘着シート）などの差異化製品の提供および顧客の皆様とのグローバルな連携により、競争力の強化を図ります。

具体的な施策

既存事業領域	成長を牽引する事業の深掘り ■ 産業インフラ用途	モビリティ、建機・重機などのインフラ用途への新規展開
	コア事業の質的強化 ■ 医療機器	中国およびアジア市場への販売促進、大型化・高精細製品の新市場開拓
新規事業領域	ターゲット領域での事業化 ■ 次世代コンピューティング	AR/VR関連材料の新製品開発と新規市場獲得

TOPICS

医療用3Dモニター
高精細な大型製品をラインアップ！

当社の光学素子「Xpol®」を搭載する3Dディスプレイは、近年の高精細な4Kディスプレイ化により、医療分野において採用が順調に進んでいます。内視鏡手術用として主流である32インチモデルに加え、顕微鏡手術に対応する大型サイズへのニーズに応えるべく、55インチサイズまでの4K-3Dディスプレイを開発し、量産を開始しました。



反射型液晶に光学補償板が採用！

カラーリンク・ジャパンの『Polar Correct』は、液晶パネルの持つ残留位相差を補償する光学補償板です。主にLCOS（反射型液晶）やHTPS（高温ポリシリコン液晶）プロジェクターの光学系におけるコントラスト向上に使用されます。

このたび、LCOSを使うARグラスへの採用が決まり、量産を開始しました。

光学補償板-カラーリンク・ジャパン
<https://www.colorlink.co.jp/products/compensator/>



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・環境問題の改善に貢献し、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。

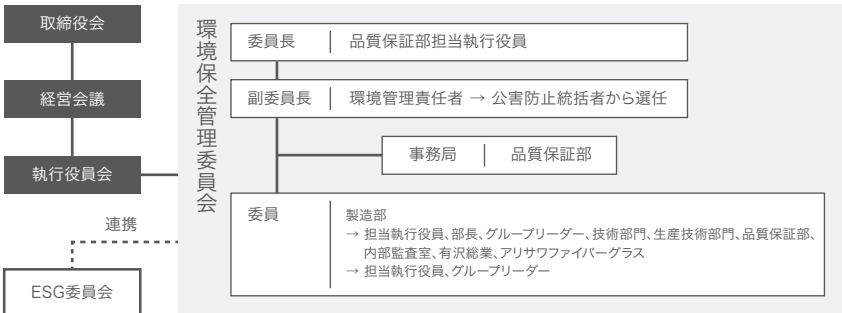
⑧ 再生可能エネルギー、再生資源を導入し、温室効果ガスの抑制と循環型社会の形成に貢献する。

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を実施し、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		2023	2024
エネルギー投入量			
燃料	合計(原油換算)	7,071 kL	7,039 kL
	都市ガス	6,091 千Nm ³	6,062 千Nm ³
	LPG	4.0 ton	4.0 ton
電力	(原油換算)	7,181 kL	7,598 kL
	電力	32,213 千kWh	34,086 千kWh
購入品			
合計	合計	8,737 ton	10,017 ton
	原材料	7,896 ton	9,141 ton
	うち有機溶剤	572 ton	561 ton
	副資材	841 ton	976 ton
水資源投入量			
総投入量	総投入量	295.9 千m ³	290.5 千m ³
	上水	94.8 千m ³	94.2 千m ³
	地下水	201.1 千m ³	196.3 千m ³

OUTPUT		2023	2024
CO ₂ 排出量			
合計		22,996 ton	19,833 ton
燃料分		12,742 ton	12,671 ton
電力分		10,254 ton	7,162 ton
有機溶剤大気排出量			
PRTR対象物質		134 ton	107 ton
産業排出物			
合計		1,522 ton	1,468 ton
リサイクル(再生使用)		1,432 ton	1,404 ton
埋立処分		90 ton	64 ton
対 象 期 間:2024年度(2024年4月～2025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)			

2024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、有害物質非含有証明などの入手(随時)	214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。	91社のCSRアンケートに対し、評価結果・改善要求事項をまとめフィードバック	133社へのフィードバック完了	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4.6％削減 前年度比2.3％減少	達成
		中田原、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20.7％削減 前年度比16.5％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)	94.8％	未達
	③産業廃棄物量の削減	20年度の産業廃棄物排出量の4％削減	20年度比 14.4％削減	達成
5	CO ₂ 排出量の削減(2030年度までにカーボンニュートラルを達成する)	20年度CO ₂ 排出量の54％削減	20年度比 54.4％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	2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

2024年度には、中田原工場のイノベーションセンター建設工事中に、近隣住民からテレビの電波障害で1件の苦情がありました。電波の受信状況を調査した上で、位置を変えてアンテナを新設したことで電波障害が解消し、近隣住民の理解を得ています。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、2024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

5年ぶりにecoウォークラリー開催！

2024年11月に第9回「アリスワ ecoウォークラリー」が開催され、上越市のグループ会社を含め、54チームとスタッフの合計274名の社員が参加しました(2020～2023年はコロナ禍で中止)。中田原工場から高田城址公園・高田駅付近のエリアを、ごみを拾いながら、オリエンテーリングする恒例の行事です。約1時間半で、合計103kgのごみを拾い、街の方々からお礼の言葉と声援を頂きました。

高田城址公園、三重櫓付近で

気候変動への対応

当社は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言への賛同を表明し、情報開示に取り組んでいます。環境保全活動については、環境方針に則り、電気・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、構成員には他の執行役員と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、47ページに詳しく記載されています。

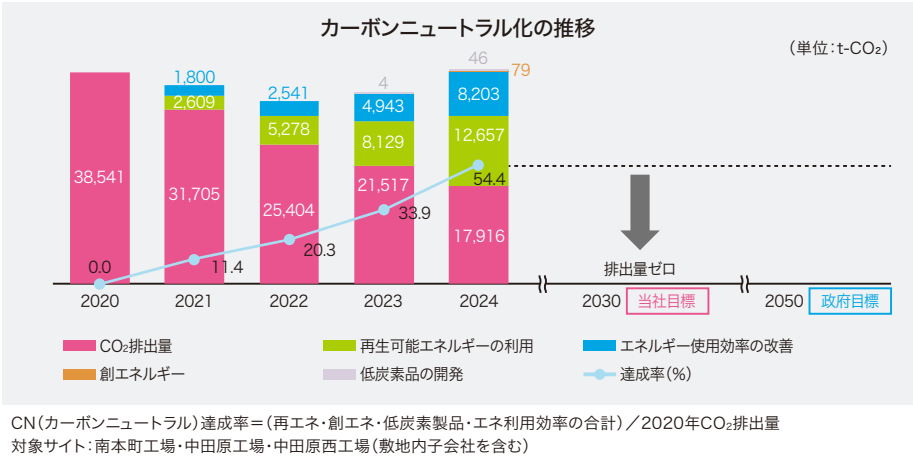
リスク管理

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、28ページに詳しく記載されています。

指標と目標

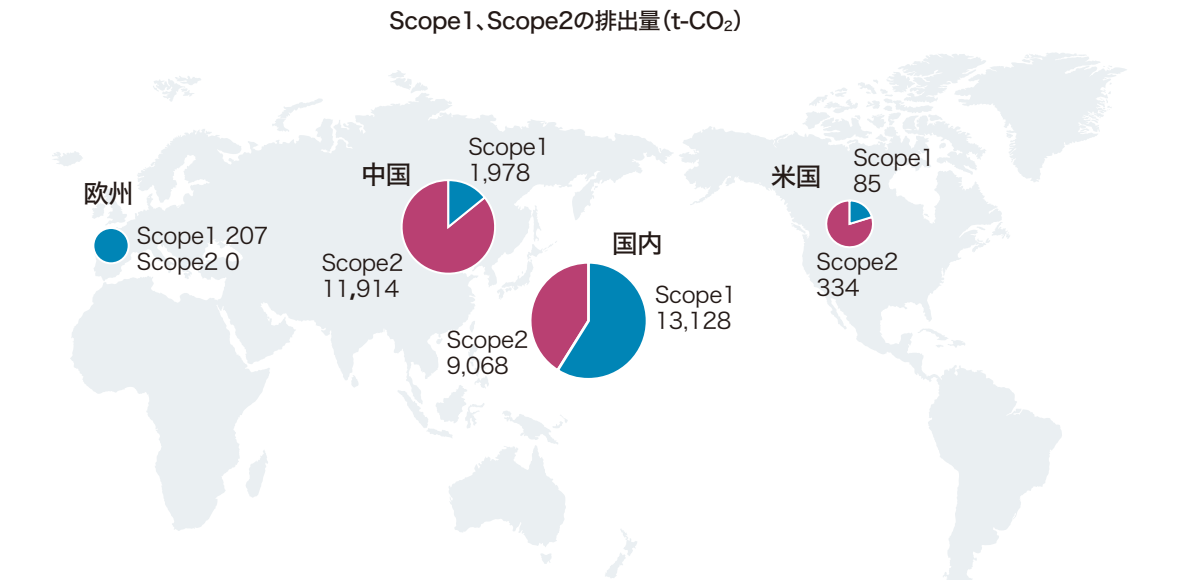
当社は、エネルギー使用効率の改善に向けて実施してきたさまざまな取り組みを拡大展開するとともに、再生可能エネルギーの利用（再生可能エネルギー電気、カーボン・オフセット都市ガスの購入）と低炭素製品の開発を推進することにより、2030年度にCO₂の直接排出（Scope1）と間接排出（Scope2）についてのカーボンニュートラル目標（2020年度のCO₂排出量比）の達成を目指します。



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・オフセット都市ガス* (表中以下、COガス)を購入 *COガス(天然ガス)は新潟県内で初の導入 2024年購入量 再エネ電気: 1,731 万kWh COガス: 205 万m ³ J-クレジットの購入 500t - CO ₂ ・オンサイトPPA(太陽光発電)導入⇒2024年6月稼働(発電量16.8万kWh)	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、コンプレッサーの効率運転 ・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)	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)
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)	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*) ¹ 竣工 ・環境配慮型工場(ZEF*) ²	2024年の成果 ・電子材料で低温かつ高速塗工の新製品の量産 ・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

*1 ZEB Ready(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) 省エネで従来の建物に必要なエネルギーを 50%以上削減する。
*2 ZEF(ネット・ゼロ・エネルギー工場) 省エネと創エネにより製造環境に必要な一次エネルギー収支をゼロにすることを目指した工場

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。



Scope／カテゴリ		2023		2024	
		CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	割合	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	割合
Scope1		14,653.8	6.5%	15,398.5	5.5%
Scope2		22,819.2	10.2%	21,316.8	7.7%
Scope3		187,234.5	83.3%	240,993.5	86.8%
	カテゴリ 1 購入した製品・サービス	164,249.2	73.1%	222,153.3	80.0%
	カテゴリ 2 資本財	8,787.4	3.9%	5,758.5	2.1%
	カテゴリ 3 Scope1、2に含まれない燃料および エネルギー関連活動	7,107.9	3.1%	7,557.3	2.7%
	カテゴリ 4 輸送、配送(上流)	3,797.5	1.7%	2,790.9	1.0%
	カテゴリ 5 事業から出る廃棄物	1,405.4	0.6%	1,355.9	0.5%
	カテゴリ 6 出張	649.3	0.3%	195.3	0.1%
	カテゴリ 7 雇用者の通勤	1,043.6	0.5%	797.1	0.3%
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	194.2	0.1%	385.2	0.1%
合計		224,707.5	100.0%	277,708.8	100.0%

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	・使用量の削減 ・代替品の検討 ・フィルム巻き芯(プラスチック管)のリサイクル
	再エネ政策	・再エネ価格の上昇によりエネルギーコストの増加	【1.5℃】大	
	原材料コストの変化	・炭素税、その他規制による調達コストの増加 ・原油や銅価高騰による原材料コストの増加	【1.5℃】大	・歩留向上による原材料使用量の削減 ・サプライヤーのリスク評価により選別
	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	

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	
	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	異常気象の激甚化	・水ストレスの影響により淡水化処理装置の売上が増加 ・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

新潟県ガス協会で講演

2024年6月26日、上越市ガス水道局にて、新潟県ガス協会営部会総会が開催されました。カーボン・オフセット都市ガスを新潟県内で最初に導入した実績を評価され、田邊崇人上席執行役員がカーボンニュートラルについて講演しました。本会には上越市だけでなく、市外・県外の職員も参加し、脱炭素社会の実現に向けて、積極的な意見交換が行われました。

「カーボン・オフセット都市ガスの導入だけではなく、今後どのエコエネルギーが主流になっても、常に先端を走れるよう、あらゆる選択肢を検討しています。2030年にカーボンニュートラル達成という大きな目標に向かって、今後は自社だけでなく、自治体や他企業とも連携を図り、エネルギー戦略においてもオープンイノベーションを加速していきます。」(田邊談)



講演する田邊崇人
上席執行役員・生産本部副部長

関東経済産業局長賞を受賞！

中原工場の省エネルギー活動が評価され、関東経済産業局長賞を受賞しました。新潟県からの選出は7年ぶりです。昨年度に東北七県電力推進委員会・委員長賞を受賞した事業者の中から、当社が優れた事業者として選ばれて表彰された賞です。



「省エネ対策というのは、単にエネルギー効率の高い設備を入れれば良いというものではなく、工場の稼働停止期間をできるだけ短くするなど生産に支障をきたさないように導入しなければなりません。本受賞で、これまで頑張ってきたことが報われました。しかし、省エネにゴールはありません。2030年度のカーボンニュートラル達成に向け、今後もあらゆる可能性を探り、策を講じていきます。」(芥川談)



芥川 徹 生産技術部

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)することで廃棄物を削減(Reduce)し、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。

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、2024年度にはガラス板（主にディスプレイ材料の端材）のリサイクル運用を開始しました。2025年度は、フィラメントワインディング端材の破碎によるリサイクル化を最重要課題として取り組んでいます。

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2024年度のグリーン購入比率は、金額ベースで88.3%でした。

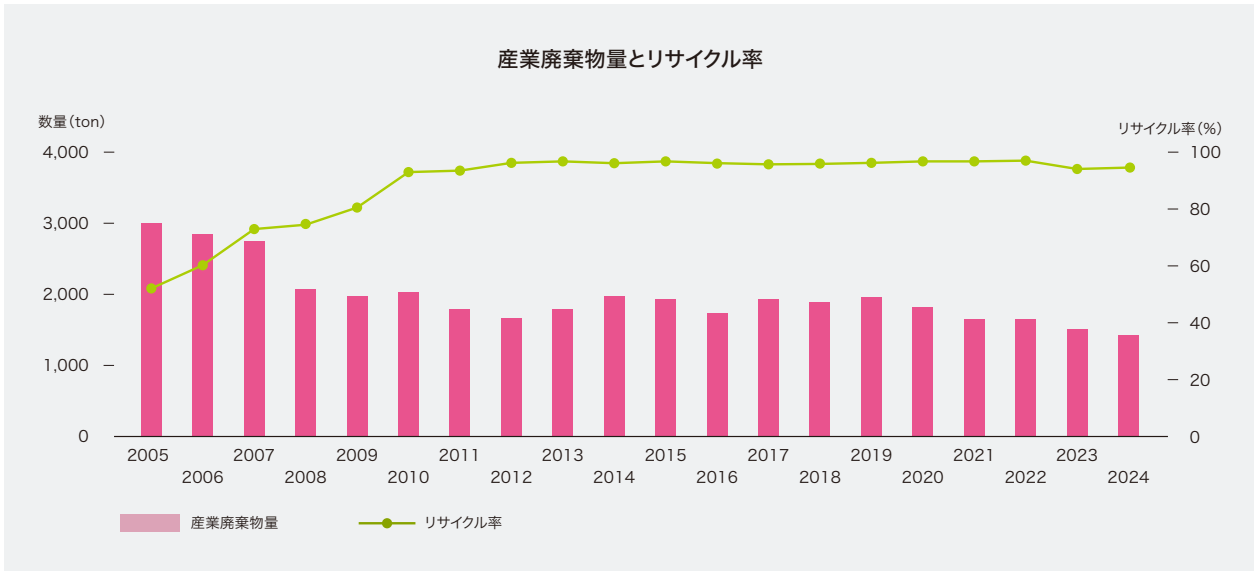
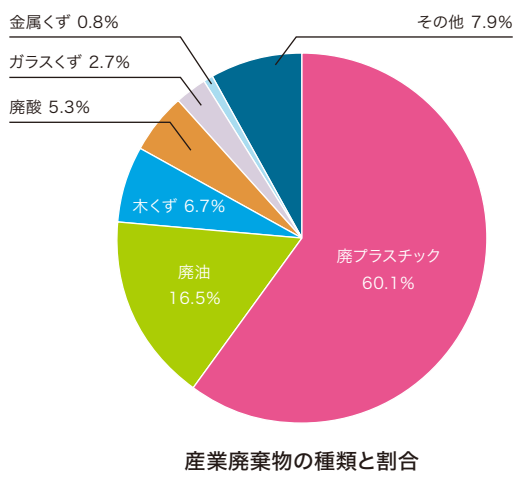
*グリーン購入法適合、エコマーク、グリーンマーク、GPN-データベース掲載、Rマークの何れかに該当する製品

産業廃棄物とリサイクル率

産業廃棄物の発生量は、1,467tonでした。また、産業廃棄物の内訳は、廃プラスチック類60.1%、廃油16.5%、木くず6.7%、廃酸5.3%、ガラスくず2.7%、金属くず0.8%、その他7.9%でした。

なお、廃プラスチック排出量は昨年度から5.5%削減しています。

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、2024年度のリサイクル率は94.8%となりました。



TOPICS

ガラス板のリサイクル開始！

これまで産業廃棄物として埋め立て処分していたガラス板の産廃処理会社を調査・探索した結果、リサイクルが可能となりました。同社で粉碎処理した後、最終処分会社にてグラスウールの原料に生まれ変わります。



2024年度も不用品を利用した活動を行いました。

新潟県内の大学への古本募金！
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。

福祉施設へ不家電を提供！

家庭などから寄付を受けた電子・電気機器を分解・分別し、資源として再利用に取り組んでいる社会福祉法人さくら園（上越市）に、不用となった電子機器類を提供しました。



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、働きがいのある職場づくりを進めていきます。企業価値をさらに向上させるため、創造性や柔軟性を持つリーダー人材、DX人材など、多様な人材の獲得・育成に注力しています。

経営戦略との連動

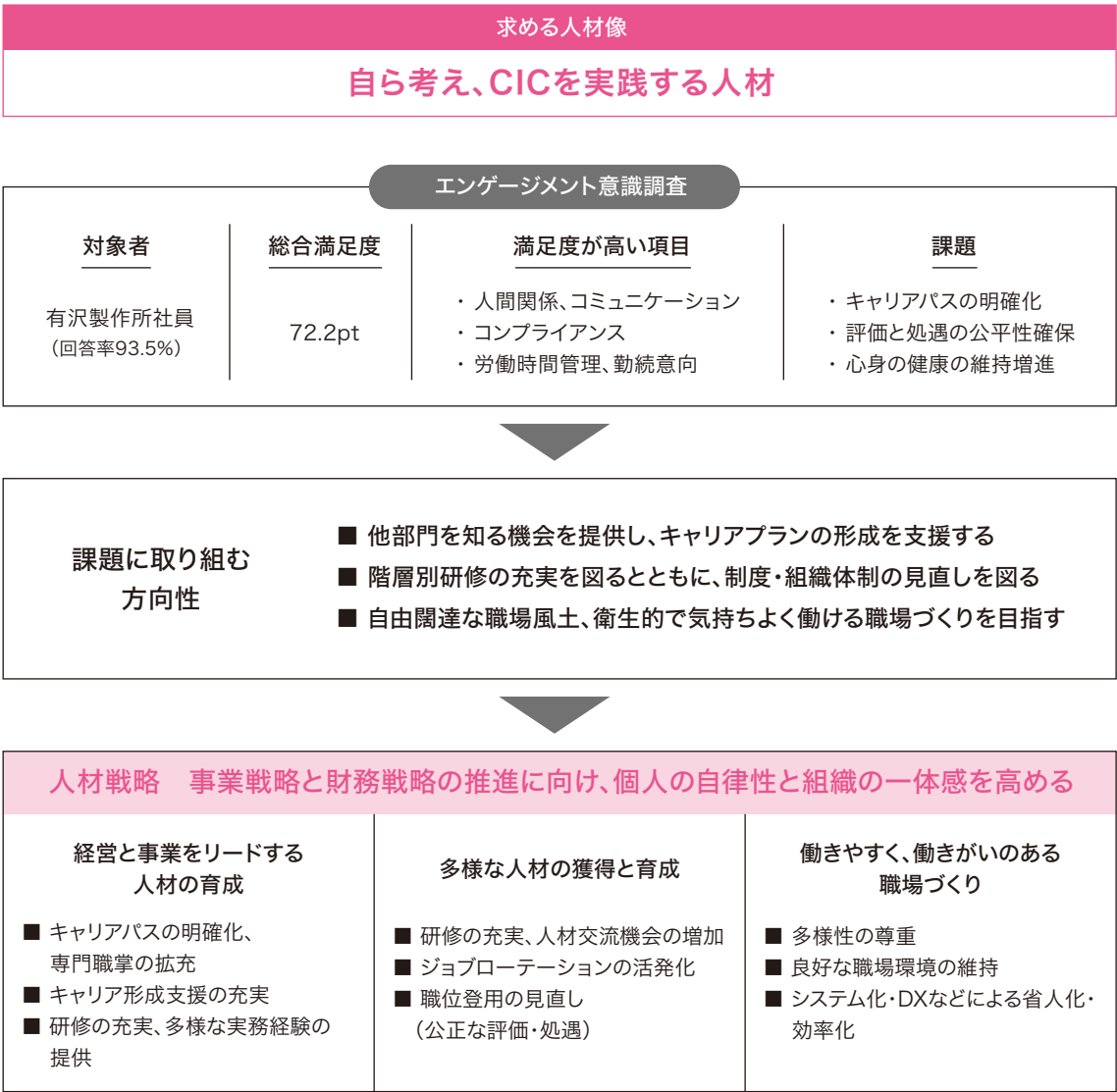
中期経営計画の方針に「人材を活かし、環境や社会の課題に取り組み、事業と財務の両面から企業価値を高めることを目指す」と掲げています。事業および財務戦略の推進にあたり、当社が求める人材像は「自ら考え、CICを実践する人材」であり、人的資本分科会の議論を通じて人材育成に努め、多様性の尊重とジョブマッチングを実現する採用も進めています。

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

人一人に還元することで、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。

2024年3月に、第1回目のエンゲージメント意識調査（外部機関に委託）を実施しました。その概要と、課題に取り組む人材戦略は下記の通りです。

動的人材ポートフォリオの整備を含めた人材育成と、さらなる職場環境の整備を進めていきます。



課題を明確にし、求める人材像とのギャップを埋めるための取り組み

項目	目標	2024年度の取り組み
ダイバーシティ & インクルージョン	24年度目標 ・女性管理職比率 …………… 20% ・男性/女性の賃金格差率 … 85% ・職位登用の見直し（公正な評価・処遇）	24年度実績 20.1% 92.5% ・ハラスメント研修（管理職・一般社員） ・組織改編と職域拡大による女性管理職の登用 ・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	24年度目標 ・男性の育児休暇取得率 … 60% ・有給休暇取得率 …………… 75%	24年度実績 54.5% 66.7% ・扶養手当新設による支援必要者への手当拡充 ・物価上昇に合わせた賃上げの実施 ・子供誕生、介護休暇取得社員への当社ロゴ入りエプロンのプレゼント
キャリア形成	・キャリアパスの明確化、専門職掌の拡充 ・キャリア形成支援の充実 ・研修の充実、多様な実務経験の提供	・外部講師による階層別研修（コミュニケーション、モチベーション向上、セルフコントロール、マネジメント思考、コミュニケーション感度向上） ・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） ・高田社外取締役・堀江社外取締役と女性社員との懇談会
人材ポートフォリオ	・動的人材ポートフォリオの整備 ・ジョブローテーションの活発化	・ありがたい姿・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
エンゲージメント	・良好な職場環境の維持 ・心身の健康の充実 ・システム化・DXなどによる省人・効率向上	・中期経営計画の策定に向けたエンゲージメント意識調査の結果分析 ・従業員向け株式交付信託交付

人材採用、多様性の尊重に向けた取り組み

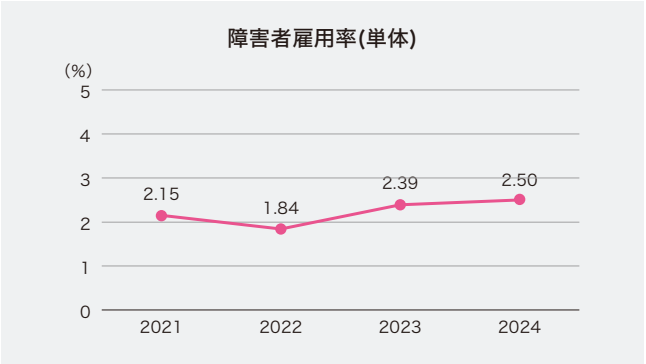
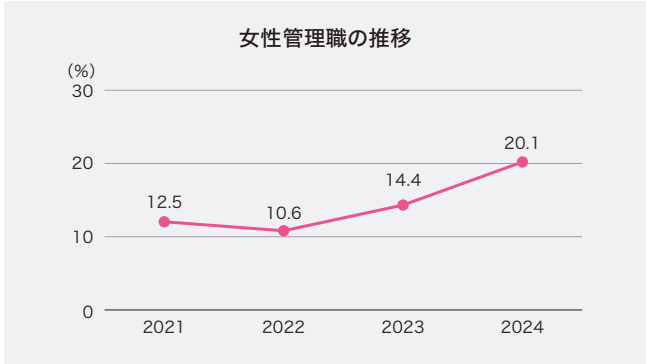
異なるバックグラウンドや経験を持つ人々が集まることで、それぞれの視点から物事を考え、新しいアイデアや解決策が生まれ、それが企業価値の向上につながると考えています。人材採用については、多様性の尊重とジョブマッチングの実現を重要視しています。

女性管理職比率は、2022年3月末時点で12.5%でしたが、さまざまな育成プランの実行と女性の活躍を推進する取り組みにより、2025年3月末には20.1%となりました。なお、2021年6月に初の女性取締役（社外）が就任し、2023年6月には2名となっています。また、2022年6月に内部昇格として初の女性執行役員を登用し、2024年6月と2025年6月には各1名を加え、合計3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。

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きます。



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ています。自己実現を明確に実感できる育成により、社員一人一人の働きがい高めると同時に、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。

2024年度は、管理者の後継者育成のため、業務負担の大きい職位の役割分担の見直しと権限委譲を進め、新たな職位を設けました。業務のやりがいと成果を実感させ、ジョブローテーションをしながら実践的に管理者を育成する仕組みとなっています。

また、特に女性社員のキャリア形成の支援については、各種研修を充実させつつ、社外取締役と女性社員との懇談会を継続して行っています。



外部講師による階層別研修

社内インターンシップ

社員一人一人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。製造部、管理本部、分析センターなどを受入先として合計12名が参加し、それぞれが貴重な経験を積みました。

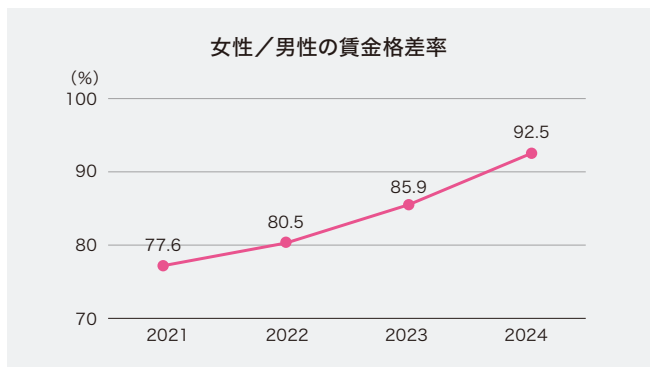
社内インターンシップの目的は、他部署の業務に興味・関心のあ

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拡げることで、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、制度化に向けて準備を進めています。

公正な評価・処遇

採用・昇格・登用の際には、年齢・性別・経歴にとらわれない職能資格制度を敷き、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。エンゲージメント意識調査で課題として挙げた公平性については、目標管理制度や職位登用制度の見直しを進めています。

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

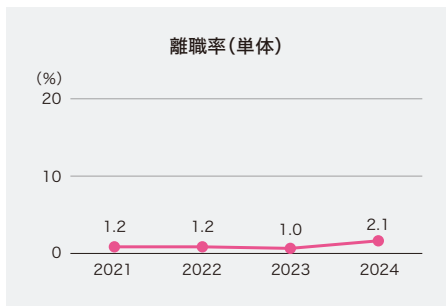
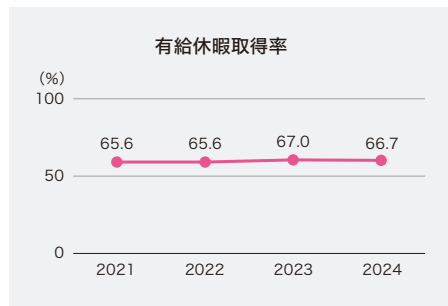
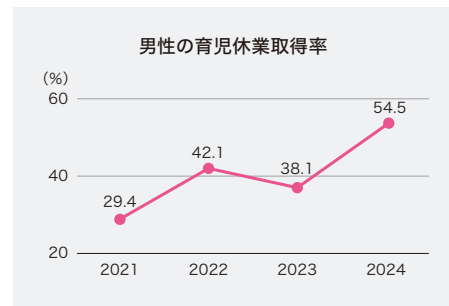
フレックスタイム、テレワーク、時差出勤などの各種制度を採用入れています。セミナーや個別相談を通じて、男性の育児休業や有給休暇取得率は上昇傾向にあります。今後も休暇を利用しやすい雰囲気をつくり、取得率の向上を図っていきます。

現代は情報が多く、ストレスや不安を抱えている人が多いと言われています。人権相談室、産業カウンセラー、産業医面談など社内

外に相談機関を設け、社員の心身の健康を支えています。

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

お子さん職場参観

夏休み期間を利用し、社員のお子さんの「職場参観」を実施しました。イノベーションセンター竣工後の運用リハーサルも兼ね、高校生までを参加対象としました。

クイズを織り交ぜて会社・製品を紹介するとともに、万華鏡製作・水の浄化実験など当社の技術を体験していただきました。

参加児童・生徒の感想

・有沢製作所はスマホの中の部品をつくっていることしか知りませんでした。「たくさんものに役立つ製品をつくっている会社なんだ」と思いました。本物の製品を使った実験が楽しかったです。(小学6年生談)

・母がやっている仕事はちょっとしか知らなかったけれど、けっこう頑張っているんだなと思いました。(中学2年生談)

・ろ過装置の高圧力に耐えられるFRPベッセルがすごいと思いました。(高校2年生談)



「共働き・子育て」パネルディスカッションに登壇！

12月12日にオンラインで東北・新潟D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)ネットワーク勉強会が開催され、当社からも男性管理職2名が参加しました。共働き・子育てを現在進行形で実践する男性パネリストらによる、仕事の効率化や時短育児の工夫、それぞれの両立における悩みなどについて、活発な意見交換が行われました。

「共働きの中、家事・育児・仕事の役割分担がうまくいかないことは、多くの家庭に共通する悩みようです。そんな中、親同士のコミュニティが広がることで悩みを共有でき、解決策が見つかるという新たな気づきがありました。」(樋口談)



樋口史樹 機能フィルム開発部
第2グループリーダー(左)
黒田三樹夫 成形材料開発部
第1グループリーダー(右)

※ 手にしているのは、お子さんが生まれたときにライフプランを応援するため、当社から社員に贈るオリジナルエプロン

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	2024年度安全衛生スローガン
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.あなたの気持ちと行動次第！ 指差し、声出し、願いを込めて。 2.ヒヤリハットの経験は職場全体で共有し、リスクを認識、事故防止。 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

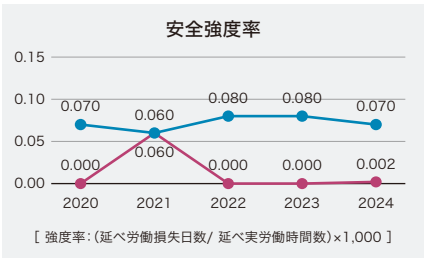
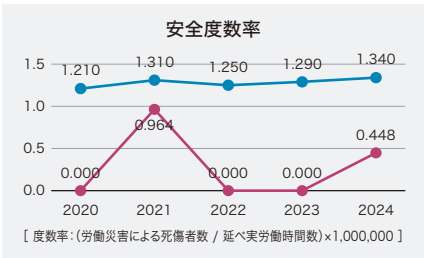
「無災害」の達成を目指し、安全パトロールの実施、安全に関する教育訓練や労働安全衛生リスクアセスメントを実施しているほか、各職場で「ヒヤリハット」事例の報告、危険予知訓練、4S活動、持ち回りによる安全放送など、日常的な安全活動に取り組んでいます。

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、安全安定操業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。各種訓練については、64ページにも記載されています。

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。



有沢グループ(国内) 全国製造業平均

連続無災害表彰！

2024年度に連続無災害で表彰された部門、グループ会社は次の通りです。

銅賞 塗工グループ
2,400日

「私は、とにかくコミュニケーションに力を入れています。会う人みんなに、それも会うたびに安全についての声掛けをしています。次の目標は3,600日。これまでの1,200日間を無災害でつないでいくことが、私の何よりの目標であり、使命です。」(小嶋談)

進歩賞 アリサワ
ファイバーグラス
1,000日

北條健
アリサワ
ファイバーグラス
工場長

努力賞 成形グループ
600日

布施正人
製造部
成形グループ
リーダー

努力賞 FPCグループ
450日

植木正人
製造部
FPCグループ
リーダー

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図っています。2022年に調達分科会を設置し、CSR調達方針を定めて公表しました。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
- 2.公正な取引
- 3.人権、倫理、順法
- 4.品質・安全性の確保
- 5.環境への配慮
- 6.情報管理、社会貢献
- 7.BCP(事業継続計画)
- 8.責任ある鉱物調達

「CSR調達方針」については、下記のURLを参照ください。
<https://www.arisawa.co.jp/jp/csr/data/202209011JP.PDF>



調達の取り組み

CSR調達方針に基づき、アンケートによるサプライヤー調査を実施しています。主要な既存購入先に対しては5年に1回、新規購入先に対しては原則として取引開始前、CSR調査に協力していただいています。

当社原材料・副資材の購入先約500社のうち、133社(2024年

度の購入金額ベースで約8割を占有)に対して、アンケート結果をもとに改善要求項目を通知し、フォローアップを終了しました。人権をはじめとして速やかに改善が必要な購入先はありませんでした。2025年度は、副資材の購入先20社の調査を進めています。

分類	設問数	設問項目の例
CSRの推進	7	CSR方針の有無、推進体制、従業員への教育、内部告発者の保護、サプライヤーに対してCSRに関する体制の確立要請など
取引の原則	10	公正公平な取引に関する方針、管理、問題発生時の連絡、優越的な立場を利用した取引の禁止、不適切な利益の供与・受領の禁止など
順法・倫理	21	法律・法令の把握・順守、各国の法規制に則った輸出入、知的財産の保護・尊重、基本的人権尊重の方針の有無、強制労働・児童労働の禁止、労働時間、休日、反社会的勢力との関係の禁止、内部通報など
安全・衛生	15	推進体制、責任者、従業員の教育、安全衛生に関わる定期的パトロール、設備導入時の安全性審査、設備・機器の保守管理、健康診断など
情報管理	7	JIS Q 27001の認証取得、情報セキュリティのルール、機密情報の取り扱い、従業員への教育、問題発生の際の復旧手順・体制など
BCP	13	BCPの有無、復旧マニュアル、有事の際のバックアップ生産拠点、情報データのバックアップ、被災時の顧客・メディアへの伝達手段など
社会貢献	1	社会・地域の発展や環境問題の改善に貢献する活動の有無
合計	74	

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防止・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。2024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ありませんでした。また、サプライヤーの従業員個人へのアンケート、ヒアリングも今後の課題の一つと考えています。

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

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。

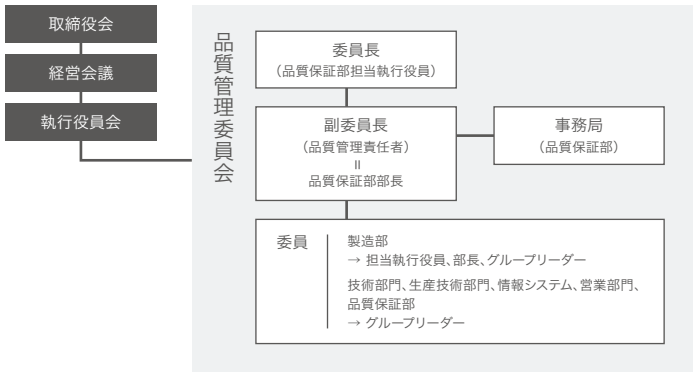
活動指針

- ISO 9001 / JIS Q 9100の要求事項を満たすために、品質マネジメントシステムを定期的に見直し、有効性の継続的改善を図ります。
- 提供する製品が顧客と社会のニーズを満たし、顧客満足度を高めるために、製造プロセスを監視し、品質マネジメントシステムによる管理を強化していきます。
- 品質方針を達成するために次の品質目標を設定し、全力で取り組みます。
(1) 自社要因クレーム・苦情の削減 (2) 自社要因の苦情の削減 (3) 計測器の適切な運用管理
- 品質目標は年度ごとに設定し、必要に応じて見直します。
- 内部監査を実施し、品質マネジメントシステムの有効性を確認し、維持・改善に努めます。
- 品質マネジメントシステムを有効に活用するため、全社員に対して教育・訓練を行い、品質方針の周知徹底を図ります。

品質管理体制

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

定期的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）、ライン品質管理委員会（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

新製品の量産化に際しては、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品質不具合の発生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。

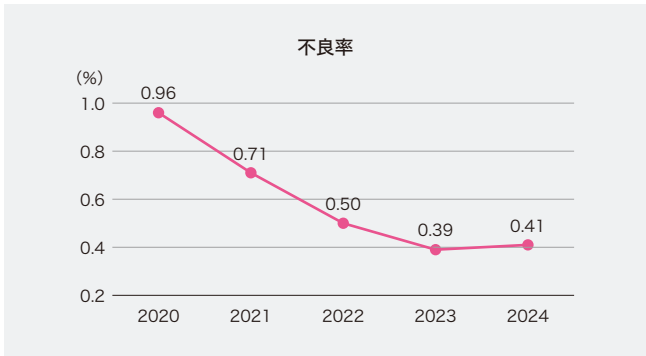
顧客ニーズを取り込み、顧客満足度を向上させていくため、利害関係者からの評価・苦情を各プロセスへ反映し、改善を進めています。このサイクルを回すことで、品質マネジメントシステムの向上につなげています。また、品質マネジメントシステムの維持・改善のために、年2回の内部監査を実施し、運用状況を確認しています。

2024年度の目標と取り組み実績

当社製造部門では、各工程で不良品の発生と流出の防止に取り組んでいます。

①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んでいます。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ています。

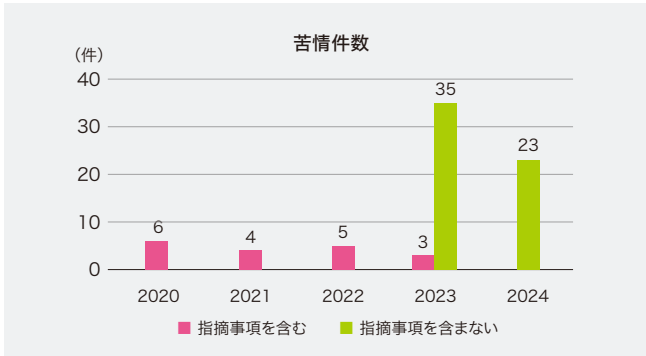


②自社要因の苦情ゼロ

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、ボカミスなどの人的ミスの削減に努めています。

顧客からのクレーム・苦情の他、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）



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、当社顧客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。

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。

⑥品質計画の管理および推進

2024年度の全社品質目標は100%達成しました。2025年度からは高品質化要求に応えることで、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。

リスクマネジメント

健全な企業活動を通じて社会へ貢献し、企業価値の継続的な向上を図るため、事業遂行に際して直面し得る重大なリスクの管理体制を整備・運用することが極めて重要であると認識しています。

コンプライアンス

方針および推進体制

当社および当社子会社では、グループ全体を網羅する「有沢製作所グループ企業行動指針」を2006年に定め、その指針に沿って具体的な各種管理規程を設けています。当社グループでは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、社内のコンプライアンス意識の醸成に向けて積極的に取り組んでいます。

総務部分掌取締役を委員長、執行役員を構成員とするコンプラ

イアンス委員会を設け、個人の意識啓発などを行うとともに、コンプライアンスにかかわる問題点の指摘および改善策を審議し、その議事について最高経営責任者に報告します。コンプライアンス委員会の活動状況については年2回、コンプライアンス委員会事務局が取締役会に報告しています。

有沢製作所グループ企業行動指針	当社グループにおける企業倫理
・社会の発展に貢献するため良識をもって行動し、社会から信頼と共感を得る存在となる。 ・経営トップは本行動指針の実現が自らの責務であることを認識し、率先して下記に掲げる企業倫理の徹底とその実効ある体制整備を進める。 ・企業倫理に反するような事態が発生したときには、社内外に対する説明責任を果たし、原因究明と再発防止に努める。	1.社会的に有用な製品・サービスの提供を通して、消費者・顧客の皆様からの信頼を獲得する。 2.公正で透明・自由な事業活動を行う。 3.適切な情報開示を行い、社会とのコミュニケーションに努める。 4.法令を順守し、環境問題に取り組む。 5.社員に働きがいのある安全な職場環境を提供する。 6.社会に役立つ事業活動を行い、社会貢献に努める。

教育・啓発活動

全従業員の理解促進とルールの周知徹底を行うため、「コンプライアンスマニュアル」を作成し当社および国内グループ会社の全従業員に配布しています。各職場でのコンプライアンスマニュアルを用いた研修（読み合わせ）などを通して、全従業員に有沢製作所グループ企業行動指針、行動規範を周知しています。海外各拠点では、独自に行動規範を取りまとめた文書の配布などを実施して

コンプライアンス相談窓口

当社グループは、全従業員向けのコンプライアンス相談窓口（内部通報窓口）を設置しています。職場での法令違反行為や不正行為、汚職・贈収賄・横領などの腐敗行為、談合・カルテルなどの競争法に違反する行為、いじめ・ハラスメントなどに関する通報・相談を受け、問題の早期発見や是正、未然防止に努めています。窓口を安心して利用できるよう、相談者の氏名などのプライバシーを守ること、相談・通報により相談者に不利益が生じないことを保証し、匿名での相談も受け付けています。

相談・通報によりコンプライアンス違反の可能性が指摘された場合は、事実関係の調査によって客観的に状況を把握し、対策や処分について判断しています。当社グループでは、「ハラスメント防止規程」、「賞罰委員会規程」に基づき、差別やハラスメント行為が発生した際の報告・是正措置プロセスと懲戒処分の内容を定めています。故意または重大な過失による違反行為については、当社グループ各社の就業規則などにより、厳格に処分（懲戒解雇、降格、出勤停止など）されます。

情報セキュリティ

情報セキュリティの方針

コンプライアンスマニュアルでは、全ての経営陣および従業員に対し、情報の取扱いに関する行動規範を定めています。情報セキュリティ上の脅威が年々、多様化・複雑化する中、高い情報セキュリティレベルを確保することが、情報セキュリティ管理において重要であると認識し、情報の適切な取扱い・管理・保護に取り組

情報セキュリティリスクに対する取り組み

企業に対するサイバー攻撃による情報セキュリティへの脅威は増加しており、一定の安全対策が施されていても、情報システムの障害発生や機密情報の外部流出などのリスクは排除できません。さらには、サプライチェーンを含めた事業活動が一時的に中断するリスクもあります。このような事態となった場合には、当社グループの事業活動の停滞や社会的信用低下により、当社グループの財務状況および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。そのため、ネットワークやシステム利用においては、必要な防御策を施

①情報管理強化

・最重要情報はセキュリティを強化した専用システムに保管してアクセスを制限し、利用状況を記録しています。

・社外から当社情報資産に安全にアクセスできる環境を構築した上で、メールのファイル添付送信やPC・記録メディアの社外持ち出しを管理しています。

②サイバー攻撃への対応

・ネットワークの通信制御を含む多層防御を導入しています。

・マルウェアなどが添付された不審メールの侵入監視および除去、社内からのインターネットへの不正通信を監視しています。

・ランサムウェア被害に備え、バックアップシステムの強化および業務継続のための対策を進めています。

・2025年度は、セキュリティシステムの24時間365日の外部監視サービス導入を検討しています。

んでいます。

情報システムの構築運営や情報セキュリティ面で必要となる各種規程の整備を通じて、情報漏えいやサイバー攻撃など、想定されるリスクの管理を含む内部統制体制の強化を進めています。

した上で、攻撃による侵入や不正通信を監視し、万が一の場合に対応できる体制を整備しています。

主なリスク ・外部脅威（標的型攻撃、ハッキング、なりすまし、DDos攻撃、フィッシングなど） ・内部過失（紛失/盗難、私物PCや外部記憶媒体利用、不正アクセス、システム障害など） ・内部悪意（不正操作、情報持ち出しなど）

③情報漏えいの予防と対応

・「情報漏えい発生後の対応に関するガイドライン」に沿ってその原因を迅速に究明し、再発防止を含め、適切な対策を速やかに講じます。

④情報セキュリティ教育

・情報セキュリティの必要性および具体的な順守事項を全ての役職員に周知・徹底するとともに、当社の情報管理体制を維持向上させるために、全ての役職員に対し情報セキュリティに関する教育を定期的に実施しています。

- 定期および中途入社者に対する集合教育の一環として、情報セキュリティおよび個人情報保護に関する研修を実施。
- 2024年度より、第三者による「標的型メール攻撃」に対する国内グループ全社員向け対策訓練を開始。25年度以降も継続。
- 2024年度に「生成AI利用のガイドライン」を策定。

⑤監査体制の整備

・内部監査体制を整備し、法令および社内規程などの順守状況を点検・評価することにより、情報セキュリティの確保に努めます。

TOPICS

各種訓練

緊急事態（地震、火災、風水害の発生など）においては、従業員およびその家族の安全を確保しながら、速やかな復旧と操業再開を目指すことを方針に掲げ、BCPの取り組みを行っています。サプライチェーンも含めた事業中断発生リスクを検証し、重要な設備、部品、原材料、代替生産手段の確保など重要経営資源への対策を行うとともに、教育・訓練を繰り返すことで事業継続マネジメント(BCM)を進めていきます。



地震訓練・防災訓練



上越南消防署との合同消防訓練

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および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充実させることに加え、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	
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	・取締役の任期を2年から1年に変更	4	3	2	1	2	10	1	4
2024		4	3	2	1	2	11	2	4
2025	・社外取締役へ株式報酬（譲渡制限付株式）を付与	4	3	2	1	2	12	3	4

コーポレートガバナンス体制の概要

業務執行に当たっては、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14名、合計15名で構成される執行役員会を設置し、積極的かつ適切な経営推進に努めています。

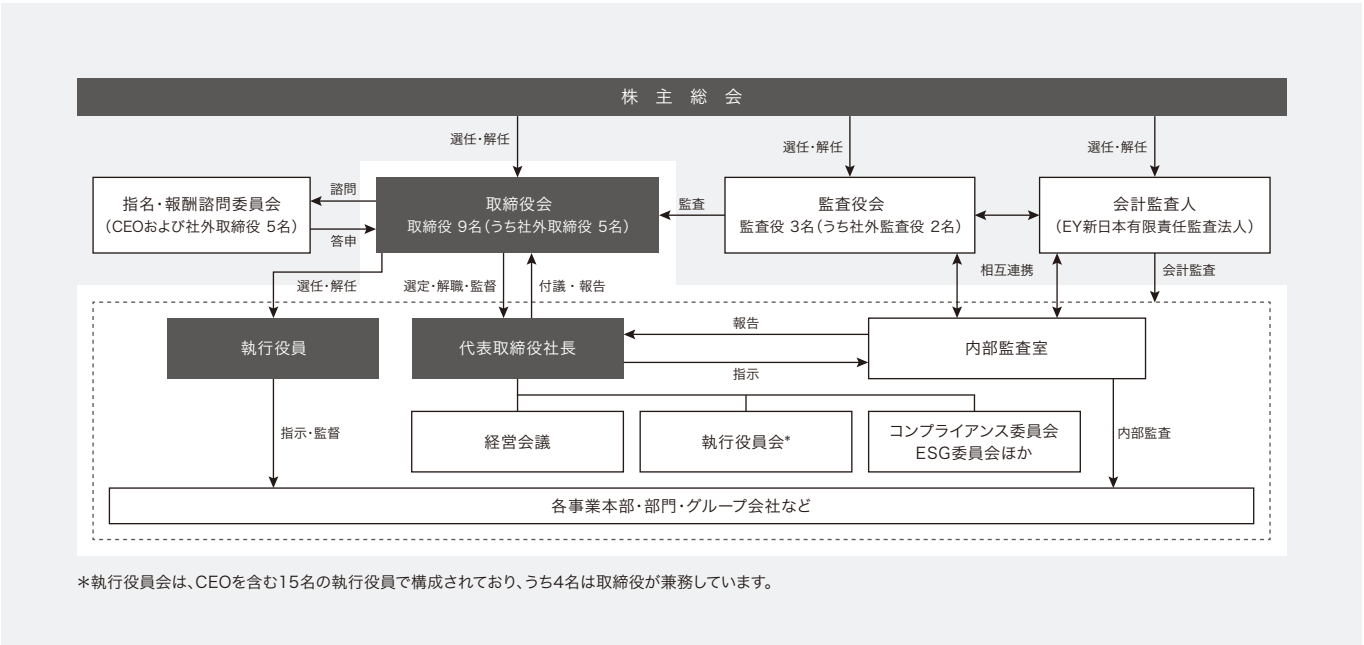
各執行役員は、取締役会のほか、定期に開催される経営会議（取締役会の決定に基づく経営執行の基本方針、その他経営に関する重要事項の審議および調整、ならびに取締役会付議事項の事前審議を行う会議体）、執行役員会の承認を受け、所管業務を立案・推進し、職務分掌および職務権限に関する規程などに従い、効率的かつ適切な職務執行に努めています。

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2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則して決定され、具体的には公認会計士9名、その他10名によって構成されています。

内部監査部門および会計監査法人による監査結果の内容は、監査役会において審議され、監査役の適切な職務遂行に貢献しています。



2024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	12回	12回	2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

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、「人材を活かし、環境や社会の課題に取り組み、事業と財務の両面から企業価値の最大化を目指す」と中期経営計画に掲げ

ています。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	在籍年数	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	15年	○	○	○	○			○
取締役 増田 竹史	4年				○	○	○	
取締役 中島 理	9年		○	○				○
取締役 田井 誠	2年		○	○				
社外取締役 中村 康二	5年	○	○					○
社外取締役 我孫子 和夫	5年	○				○		○
社外取締役 高田 博俊	4年	○	○					○
社外取締役 沼田 美穂	4年	○				○	○	
社外取締役 堀江 磨紀子	2年				○			○
監査役 増村 弥	3年				○	○	○	
社外監査役 田中 耕一郎	5年	○			○			○
社外監査役 横田 晃一	5年	○			○			

当社経営に必要なスキルについては、指名・報酬諮問委員会で議論を交わした上で決定しました。該当事者については、同諮問委員会の審議を経て取締役会にて決定するとともに、役員の選任に当たってはこれらスキルのバランスがとれるよう思料しています。

スキル項目	選定理由
企業経営	事業環境の変化に適応し、中長期にわたる持続可能な成長を実現するためには、企業経営に関する知識、経験および実績が必要である。
事業戦略・マーケティング	国内外の市場で競争力を高め、持続的な収益成長を実現するためには、ブランド戦略とマーケティングに関する専門知識と経験が必要である。
研究開発・技術戦略	優れた製品・サービスの提供や、高品質を維持し、新たなイノベーションの創出による持続的な成長および企業価値の向上を実現するためには、研究開発に関する専門知識と経験が必要である。
財務・会計・金融市場	正確な財務報告と強固な財務基盤の構築、企業価値向上に向けた持続的な成長投資と株主還元の強化を実現するためには、財務・会計に関する専門知識と経験が必要である。
人事・労務・人材開発	人的資本を充実させ、経営基盤の強化を進めるためには、従業員が能力を最大限発揮することや組織風土の改革などの施策策定に関する知識と経験が必要である。
法務・リスク管理	ガバナンス体制の構築、コンプライアンスの強化、リスクマネジメントの徹底により、持続的な企業価値向上の基盤をつくるためには、法務やリスクマネジメントに関する知識と経験が必要である。
国際経験	今後の企業価値向上にはグローバル企業としての成長戦略の策定およびグループガバナンスが重要であることから、海外事業のマネジメント経験や海外の事業環境に関する知識と経験、および国際的な視点が必要である。

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を頂いています。なお、独立社外取締役の在籍年数については、独立性の観点から、原則として8年程度が妥当であると考えています。

一方、当社は社外取締役に対し、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、執行役員会、事業本部報告会への参加機会の提供、製品製造工程の視察、e-ラーニングの受講などの支援を行っています。

詳しくは有沢製作所ウェブサイトに掲載のコーポレート・ガバナンス報告書を参照ください。
https://www.arisawa.co.jp/jp/ir/news/data/202506271JP.pdf



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関する自己評価・分析を毎年実施しています。

自己評価・分析については、外部機関の助言を得ながら毎年のアンケート調査と数年ごとの個別ヒアリングを行っています。

2025年2月には取締役会の構成員である全ての取締役・監査役を対象に無記名方式によるアンケート調査（設問総数32問、うち自由記載8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たうえで、2025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。

アンケート調査の回答（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において、改善の余地があると認識された重要な子会社とのコミュニケーション、指名・報酬諮問委員会の審議内容を取締役会で共有する方法については改善を図り、一定の評価を得ました。一方、資料の提供時期については、未だ改善を要するとの意見が出され、取締役会のさらなる機能向上と議論の活性化に向けての課題を共有しました。

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。

67 | ARISAWA INTEGRATED REPORT

ARISAWA INTEGRATED REPORT | 68

取締役会

取締役の報酬の決定に関する方針

取締役の指名ならびに報酬の決定に関する手続きの独立性、客観性および透明性を向上させ、コーポレートガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし委員の過半数を独立社外取締役によって構成される指名・報酬諮

問委員会を設置しており、取締役の個人別の報酬等の決定方針は、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。

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14億8,300万円でした。

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2,271t-CO₂(目標は2,380t-CO₂、達成率は95.42%)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(ウイリス・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

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

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

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

役員区分	報酬などの総額	報酬などの種類別の総額			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬など	
取締役(社外取締役を除く)	1億9,077万円	1億700万円	3,605万円	4,772万円	4
監査役(社外監査役を除く)	1,331万円	1,331万円	—	—	1
社外役員	3,100万円	3,100万円	—	—	7

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

2024年5月9日開催の取締役会において、2024年3月末に保有していた上場株式2銘柄の定量評価、定性評価など総合的に評価し、継続保有を決定しました。引き続き、保有の合理性を精査し、その基準を満たさない銘柄の売却を進めていきます。

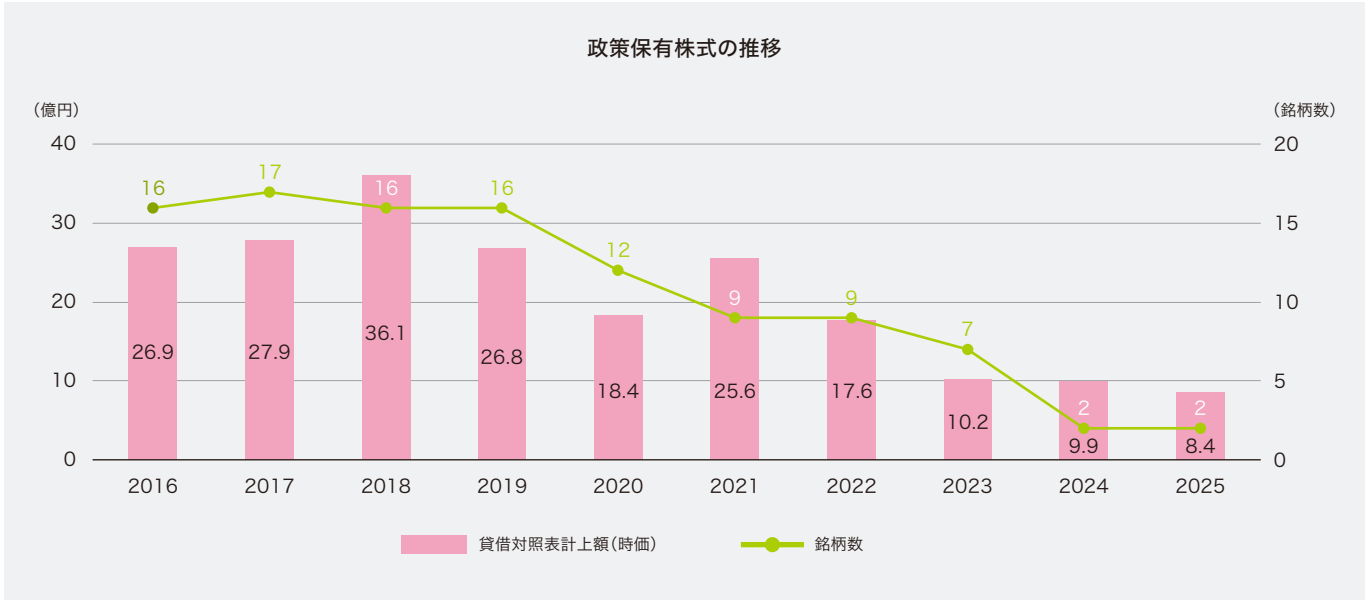
本報告書の対象期間における社外取締役に対する報酬は、従来通り、基本報酬のみ支給されています。



ただし、社外取締役に対しても、株主目線に合わせて当社の企業価値向上に貢献していただく目的で、2025年7月より株式報酬(譲渡制限付株式)を支給することを決定しました。これにより社外取締役の報酬内訳は、基本報酬83%/株式報酬17%となっています。

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。当該指標を選択した理由は、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



役員一覧

取締役		
 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) 有沢 悠太 ARISAWA Yuta	 取締役専務執行役員 兼 管理本部 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 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 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 経営企画部担当 兼 経理部担当 2016年 6月 当社上席執行役員 経理本部 副本部長 兼 経営企画部担当 兼 経理部担当 兼 人事部担当 2021年 6月 当社取締役常務執行役員 生産本部 本部長 兼 管理本部 本部長 2023年 6月 当社取締役専務執行役員 生産本部 本部長 兼 管理本部 本部長 2025年 6月 当社取締役専務執行役員 管理本部 本部長 (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 電子材料営業部統括 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 電子材料事業本部 本部長 兼 電子材料営業部担当 兼 経営企画部担当 兼 経理部担当 兼 人事部担当 2023年 6月 当社取締役常務執行役員 事業戦略推進本部 本部長 兼 イノベーション推進本部 副本部長 (現任)
 取締役常務執行役員 イノベーション推進本部 本部長 兼 開発支援部担当 兼 事業戦略推進本部 副本部長 兼 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 1989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 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 電絶複合材料事業本部 副本部長 兼 電絶複合材料技術部担当 兼 光学材料技術部担当 兼 電子材料技術部 (副)担当 2023年 6月 当社取締役常務執行役員 イノベーション推進本部 本部長 兼 事業戦略推進本部 副本部長 兼 開発支援部担当 兼 イノベーションセンター準備室 (主)担当 兼 分析センター担当 2025年 6月 当社取締役常務執行役員 イノベーション推進本部 本部長 兼 事業戦略推進本部 副本部長 兼 開発支援部担当 兼 分析センター担当 (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 三甲株監査役 (現任) 2016年 8月 三光合成株社外取締役 (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 神田外国語大学客員教授 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・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 上海日精仪器有限公司董事長 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) 2025年 4月 第一東京弁護士会副会長 (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 2016年 5月 ㈱パリュークリエイト入社 パートナー 2021年 10月 ㈱SDGインパクトジャパン入社 パートナー (現任) 2023年 6月 当社取締役 (現任) 2025年 1月 セイノーホールディングス㈱ アドバイザリーボードメンバー (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 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 グループリーダー 2010年 10月 当社製造部統括補佐 2012年 4月 当社人事部統括 2018年 4月 当社人事部統括 兼 総務部統括 2020年 10月 当社総務部部長 2022年 6月 当社常勤監査役 (現任)	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専務理事 2023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	藤田 秀一 FUJITA Shuichi 常務執行役員 イノベーション推進本部 副本部長 兼 成形材料開発部担当、プロセス技術部担当 イノベーションセンター担当	望月 多賀雄 MOCHIZUKI Takao 常務執行役員 生産本部 本部長 兼 製造部 (主) 担当
相澤 毅 AIZAWA Takeshi 上席執行役員 管理本部 副本部長 兼 品質保証部担当	田邊 崇人 TANABE Takahito 上席執行役員 生産本部 副本部長 兼 生産技術部担当、製造部 (副) 担当	久保田 修一 KUBOTA Shuichi 執行役員 経営戦略部担当
池田 和美 IKEDA Kazumi 執行役員 総務部担当	多田 健二 TADA Kenji 執行役員 電子材料営業部担当	芥川 希代子 AKUTAGAWA Kiyoko 執行役員 人事部担当
間山 孝之 MAYAMA Takayuki 執行役員 機能フィルム開発部担当 積層材料開発部担当	渡邊 久美子 WATANABE Kumiko 執行役員 資材部担当	

10年間の業績概要

(単位:百万円)

		2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績												
売上高		37,228	34,451	40,909		44,728	45,970	46,439	43,089	42,722	42,114	49,815
営業利益		2,957	1,790	3,627		3,119	2,762	3,118	3,320	2,228	1,483	4,893
経常利益		3,510	2,690	4,044		4,297	2,783	3,578	4,204	2,717	1,488	5,267
親会社株主に帰属する当期純利益		2,702	2,037	3,453		2,861	212	2,160	3,911	2,856	1,639	3,969
セグメント別												
電子材料	売上高	22,417	20,306	26,758		28,770	29,765	31,650	29,768	26,543	25,105	31,477
	セグメント利益	2,393	1,850	3,116		2,620	2,331	2,981	2,907	1,223	260	2,854
産業用構造材料	売上高	8,100	7,319	7,220		8,395	8,974	8,842	7,053	9,128	10,601	10,616
	セグメント利益	1,193	568	1,109		1,393	1,475	939	872	1,315	1,476	1,761
電気絶縁材料	売上高	3,187	3,117	3,228		3,127	2,984	2,340	2,604	2,582	2,532	2,456
	セグメント利益	558	570	608		430	366	192	303	184	314	170
ディスプレイ材料	売上高	2,498	2,802	2,988		3,699	3,427	2,820	3,253	4,162	3,535	4,913
	セグメント利益	△174	△172	△55		114	235	221	815	1,024	940	1,729
財務状況												
総資産		60,983	63,808	72,382		73,096	71,709	67,257	68,689	67,659	68,816	71,736
純資産		47,602	48,551	52,493		53,462	49,018	47,444	47,965	47,107	46,246	48,559
自己資本比率(%)		73.8%	72.2%	68.6%		69.3%	64.3%	68.8%	69.6%	69.5%	67.2%	67.7%
自己資本利益率(ROE)(%)		6.0%	4.5%	7.2%		5.7%	0.4%	4.7%	8.3%	6.0%	3.5%	8.4%
有利子負債		3,836	5,191	6,913		7,905	8,356	8,273	9,073	10,240	10,888	10,888
投下資本利益率(ROIC)(%)		1.8%	2.2%	4.9%		3.9%	3.6%	4.2%	4.4%	2.8%	1.9%	6.2%
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー		4,548	3,419	2,181		2,893	4,837	610	5,901	3,471	3,219	4,548
投資活動によるキャッシュ・フロー		△1,771	△1,671	△471		△3,304	6,580	1,567	2,869	508	△1,061	△ 2,076
財務活動によるキャッシュ・フロー		△3,540	419	△59		△576	△4,431	△5,703	△4,042	△2,572	△3,415	△ 4,086
現金及び現金同等物の期末残高		4,901	7,026	8,829		7,718	14,725	11,488	16,893	18,535	17,700	16,371
1株当たりの指標												
1株当たり当期純利益(円)		76.02	57.20	96.35		79.15	6.14	64.94	117.40	86.46	49.51	119.49
1株当たり純資産額		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	1,461.64
株価収益率(PER)(倍)		7.6	13.7	10.2		10.0	130.7	15.4	8.2	14.5	23.0	11.6
1株当たり配当金(円)		23.00	20.00	34.00		30.00	30.00	39.00	95.00	90.00	60.00	96.00
連結配当性向(%)		30.3%	35.0%	35.3%		37.9%	488.6%	60.1%	80.9%	104.1%	121.2%	121.6%
期末発行済株式数(千株)		35,611	35,679	36,024		36,226	36,381	34,470	33,614	33,541	33,566	33,600
その他												
設備投資額		1,934	1,601	1,223		2,543	2,273	2,220	2,368	4,537	3,449	2,145
減価償却費		1,724	1,678	1,712		1,901	1,982	2,107	2,170	2,290	2,206	2,122
研究開発費		1,739	1,756	1,971		2,001	2,074	1,905	1,926	1,991	2,033	2,366
連結従業員数(人)		1,285	1,305	1,426		1,432	1,454	1,433	1,425	1,458	1,468	1,498

(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

	(2025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	78億8,011万円		
従業員数	1,498名(単体604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)	4,339,800	13.03
	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)	1,272,600	3.82
	株式会社第四北越銀行	743,903	2.23
	有限会社有沢建興	504,338	1.51
	有澤 三治	446,847	1.34
	JP MORGAN CHASE BANK 385781	396,800	1.19
	日本生命保険相互会社	388,822	1.16
	森 洋子	376,024	1.12
	有澤 忠雄	334,400	1.00

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/jp/co_profile/index.html

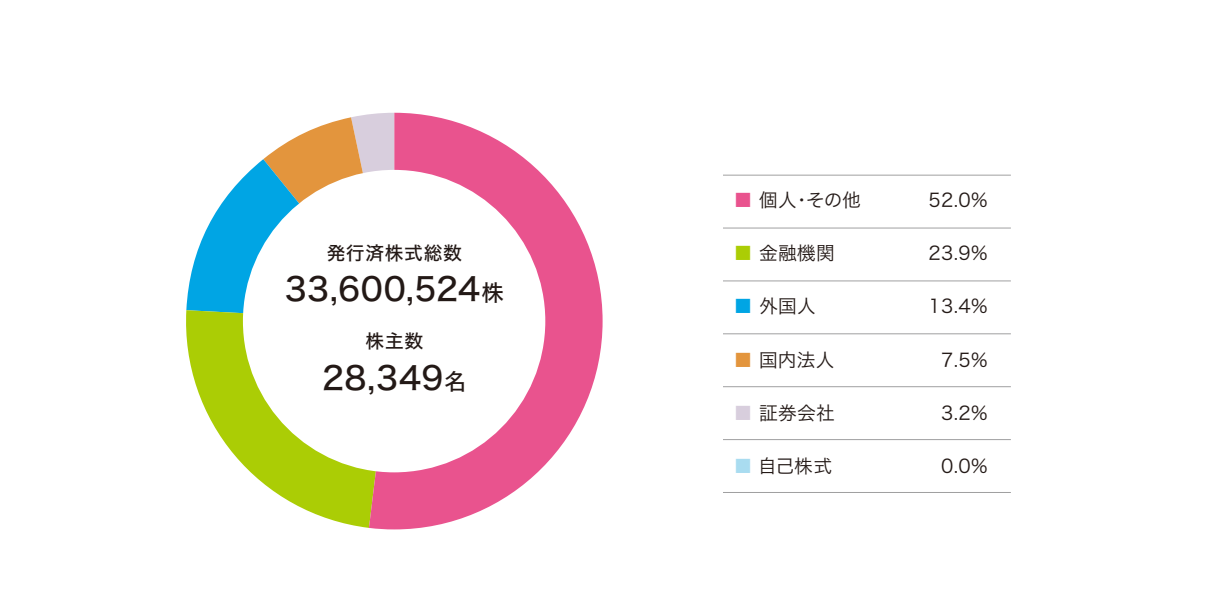
サステナビリティ情報

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

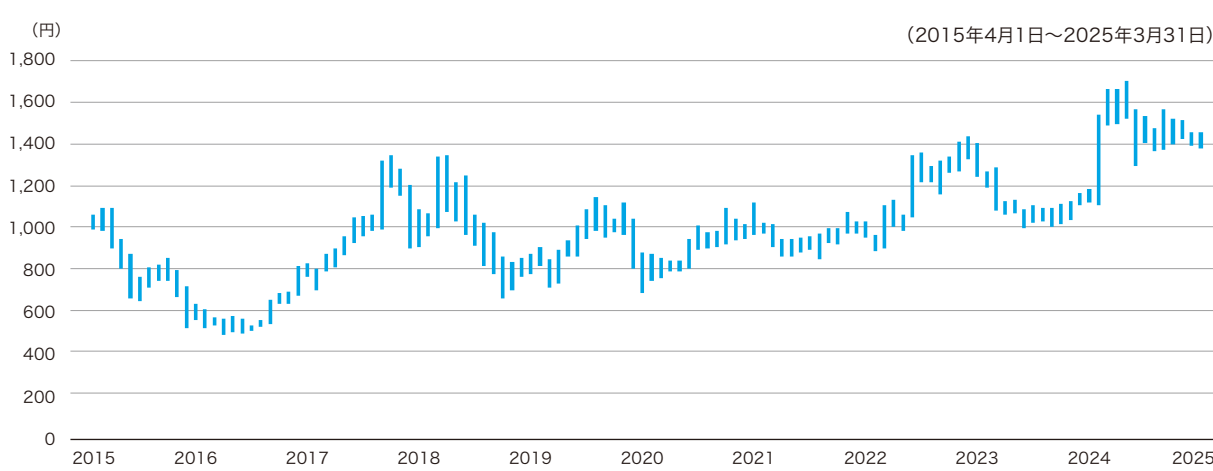
IR情報

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

株式状況 (2025年3月31日現在)



株価・配当の推移



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
一株当たり純利益(円)	76.40	57.20	96.35	79.15	6.14	64.94	117.40	86.46	49.51	119.49	
一株当たり配当額(円)	23.00	20.00	34.00	30.00	30.00	39.00	95.00	90.00	60.00	96.00	
総還元性向(%)	30.3	35.0	35.5	38.0	468.7	60.2	81.1	130.8	121.6	80.5	
株価(円)	高値	1,095	827	1,349	1,350	1,148	1,118	1,072	1,438	1,289	1,706
	安値	511	482	695	655	680	738	858	885	995	1,109
	年度末	575	782	986	793	802	1,000	957	1,254	1,137	1,384
配当利回り(%)※	4.0	2.6	3.4	3.8	3.7	3.9	9.9	7.2	5.3	6.9	

※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/>