



2024 年 5 月 9 日

各 位

会 社 名 株式会社 有沢製作所
代表者名 代表取締役社長 有沢 悠太
(コード番号：5208 東証プライム)
問合せ先 取締役常務執行役員 増田 竹史
(TEL：025-524-7101)

中期経営計画の更新に関するお知らせ

当社は、2020 年 10 月 29 日に公表した中期経営計画（2020～2024 年度）について、本日の取締役会にて更新いたしましたので、お知らせいたします。

詳細は、添付資料をご参照ください。

以上

中期経営計画

(2021年3月期～2025年3月期)



株式会社有沢製作所
2024年5月9日

経営方針

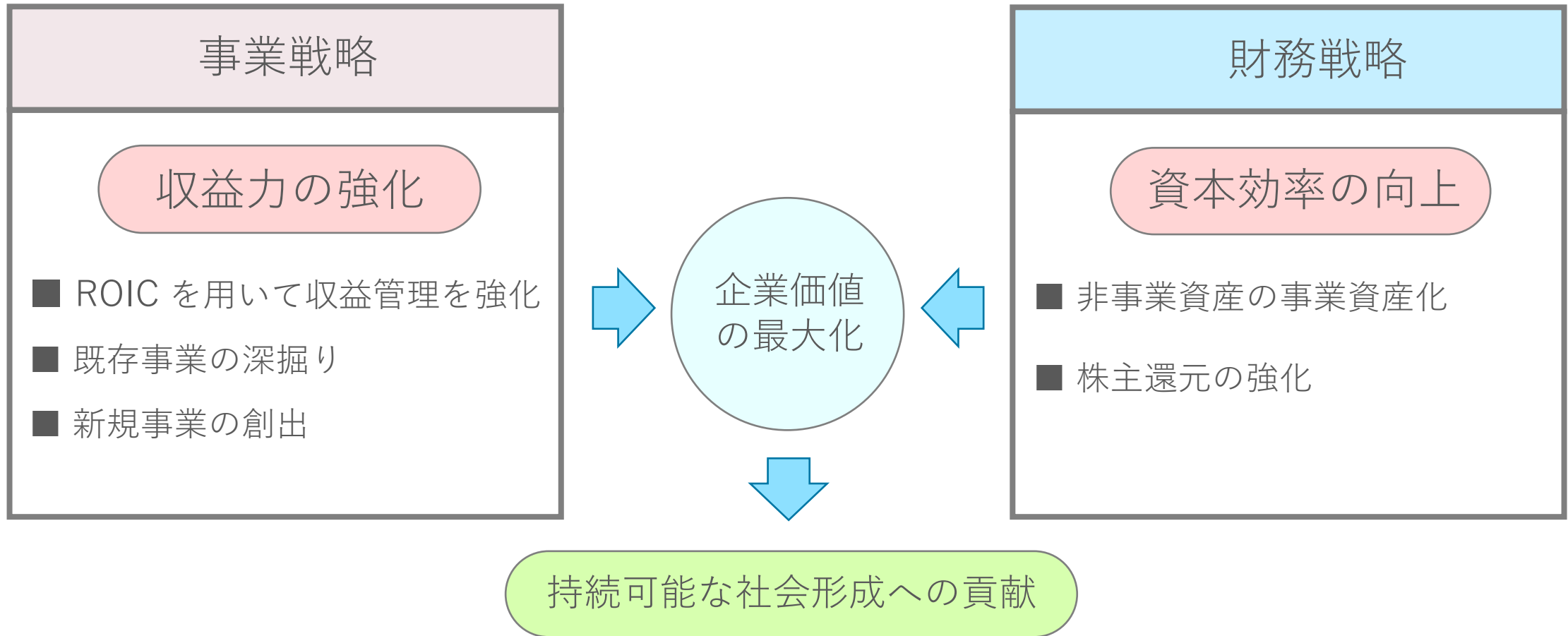
「創造 Create」 「革新 Innovate」 「挑戦 Challenge」 を基本とし

- 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。

目次

I. 中期経営計画の方針	2~3
II. 事業戦略	4~16
III. 財務戦略	17~21
IV. E S G戦略	22~28

経営管理指標として ROICを活用し、
事業戦略と財務戦略の両輪で企業価値の最大化を目指す。

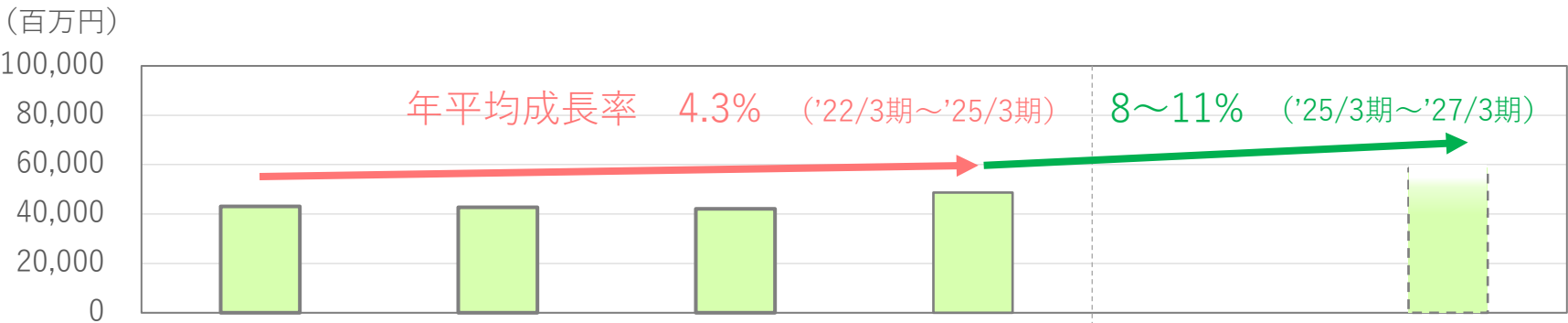


I -2 本中期経営計画の振り返り



数値目標：ROIC **6.0%** 以上 (2025年3月期) ← 2024年3月期 WACC 4.76% *1

主力事業の電子材料において中国市場での需要減少が影響し業績が停滞。2025年3月期より回復に向かうも、本中期経営計画に掲げた目標 ROIC 6%の達成は、2027年3月期となる見込。



	'22/3期 (実績)	'23/3期 (実績)	'24/3期 (実績)	'25/3期 (予想)		'27/3期 (参考)
売上高 (百万円)	43,089	42,722	42,114	48,900		
営業利益 (百万円)	3,320	2,228	1,483	3,200		
営業利益率 (%)	7.7	5.2	3.5	6.5		
NOPLAT (百万円)	2,424	1,627	1,083	2,300		
自己資本 + 有利子負債 (百万円)	56,859	57,297	57,201	58,500		
ROIC (%) *2	4.4	2.8	1.9	3.9		6.0以上

*1 第三者機関算定値を参考に当社にて計算 *2 NOPLAT (みなし税引後営業利益) / (自己資本 + 有利子負債)

目次

I. 中期経営計画の方針	2~3
II. 事業戦略	4~16
III. 財務戦略	17~21
IV. E S G戦略	22~28

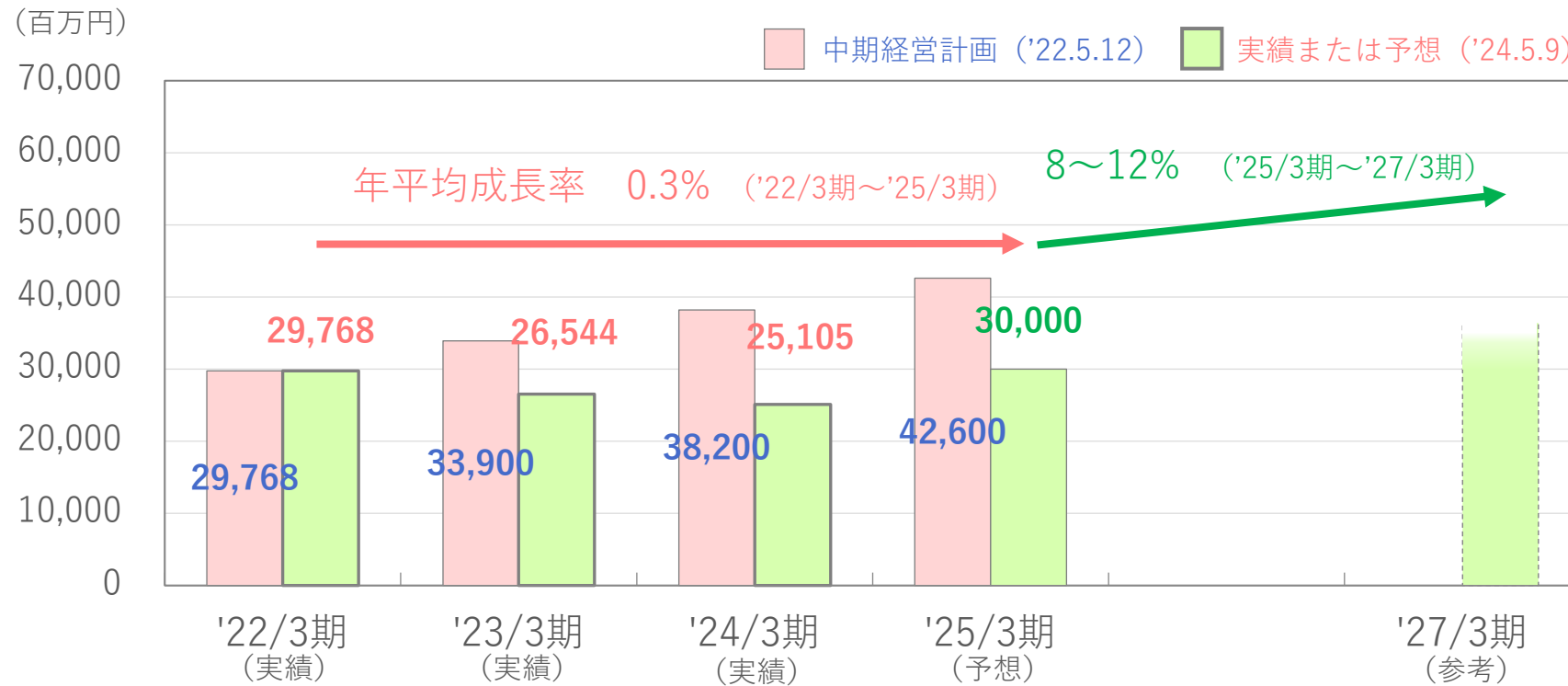
『既存事業の深掘り』と『新規事業の創出』により収益力を強化する。

既存事業の深掘り	新規事業の創出
■ 独自技術による差異化製品の開発 ■ 徹底したコストダウン ■ 生産能力および効率の向上	■ 機動的なM & Aと既存技術を応用した新製品開発による事業拡大
● グループ会社との協働を強化し、新用途・分野を開拓	



収益力の強化

売上高の計画と実績(予想)



'23年3月期下期より中国市場が減速し、半導体の在庫調整が継続し計画には未達。
足元はようやく底打ちし、'25年3月期以降 徐々に回復に向かう。
半導体および車載分野の事業拡大に注力する。

主力事業分野として、2つの戦略で成長を目指す

'25年3月期 重点項目

既存事業の深掘り

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

新規事業の創出

半導体・車載分野での事業化

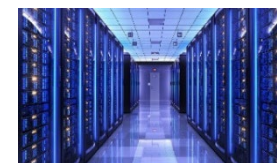
- 新製品開発と新たな分野への参入
- 生産面・技術面での競争力強化による成長分野での事業拡大

既存事業

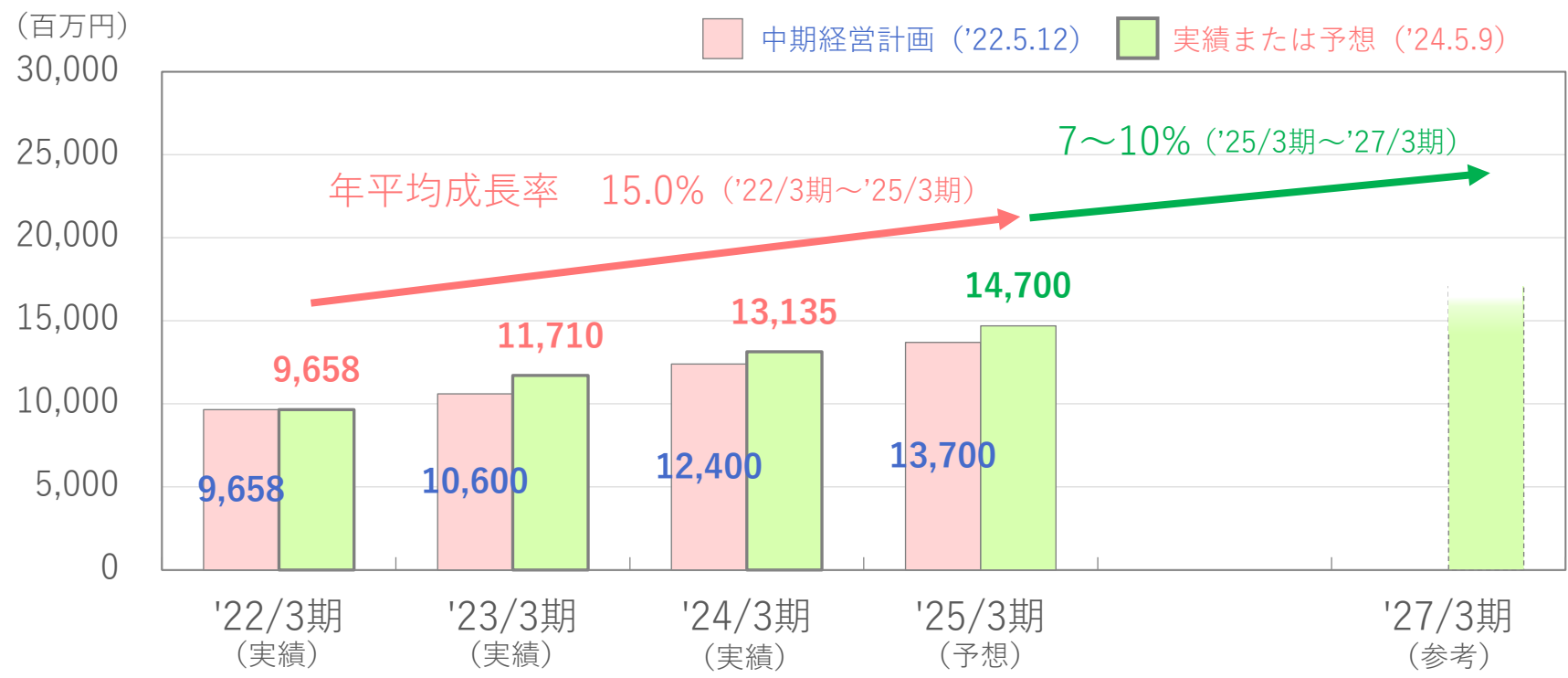
- ・ 新製品(生成AI普及/高速通信対応・フォルダブル対応など)を早期に市場投入
- ・ 中国や他のアジア市場の成長の取込み
- ・ アライアンスを通じた事業基盤強化

新規事業

- ・ 半導体分野：生産能力増強とアライアンス強化
- ・ 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



売上高の計画と実績(予想)



水需要の増加により飲料水・工場用水などの水処理用材料が好調なほか、コロナ後の経済正常化に伴い航空機用材料の生産も増加基調にある。
また、環境負荷低減に向けた燃料電池や水電解などの開発が活発化している。

個性あふれる製品を開発し更なる成長を目指す

'25年3月期 重点項目

既存事業の深掘り

交通インフラ分野の事業強化

- 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

水処理分野の収益拡大

- 高性能製品開発による新たな需要創出

新規事業の創出

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

既存事業

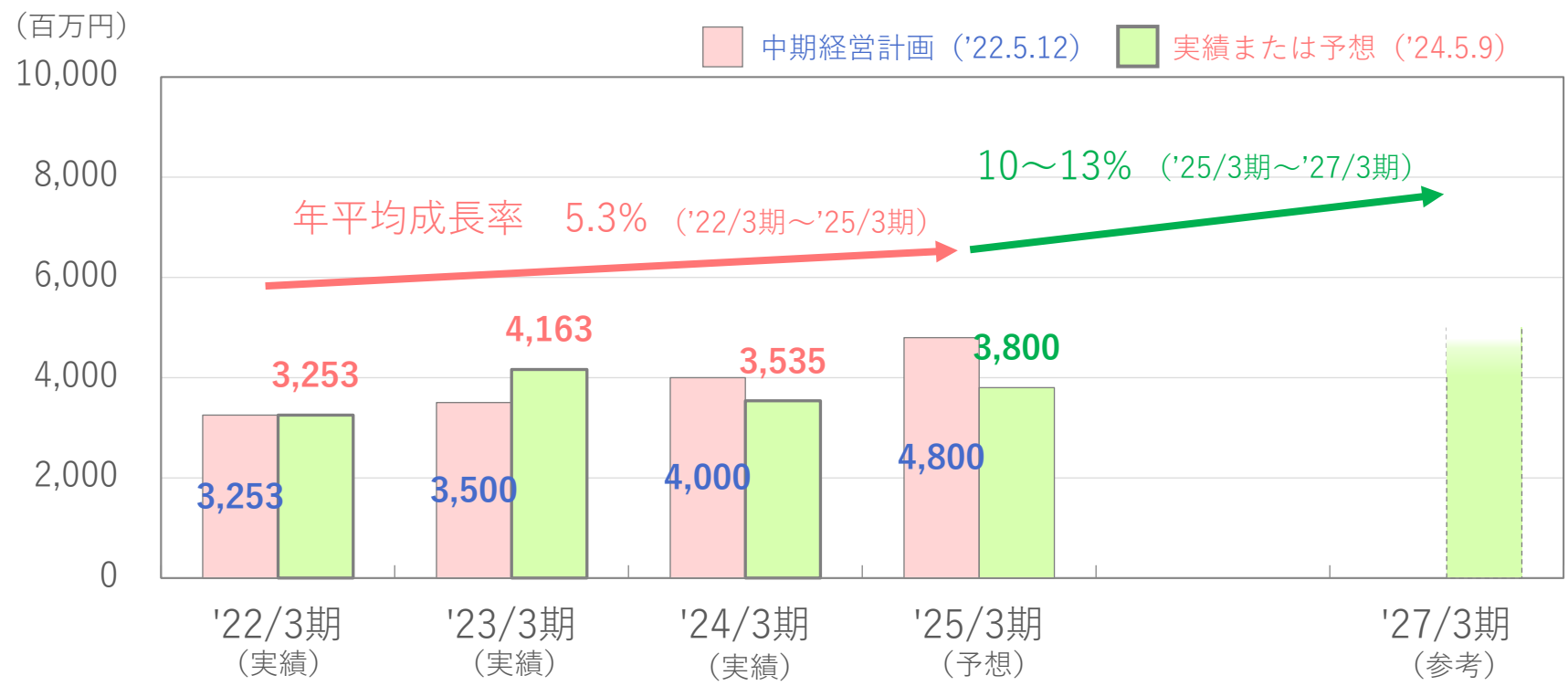
- ・ 交通インフラ分野：軽量化および環境対応材料の新製品開発とユーザー認定取得
- ・ 水処理分野：グループ会社のネットワークを活用した事業展開(地域および用途の拡大)

新規事業

- ・ 新エネルギー分野：生産能力増強・アライアンス強化および新規市場への参入



売上高の計画と実績(予想)



3D関連材料の中国アジア地域における医療分野への適用が拡大しつつある。

独自技術を極め、成長を目指す

既存事業の深掘り

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ユーザーの開拓
- 遠隔治療・ロボティック用途への販路拡大
- 更なる高画質化へのニーズ対応

新規事業の創出

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

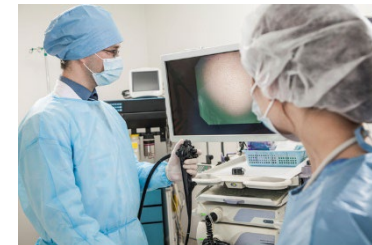
'25年3月期 重点項目

事業既存事業

- ・ 中国市場への展開
- ・ ロボティック用途への販路拡大

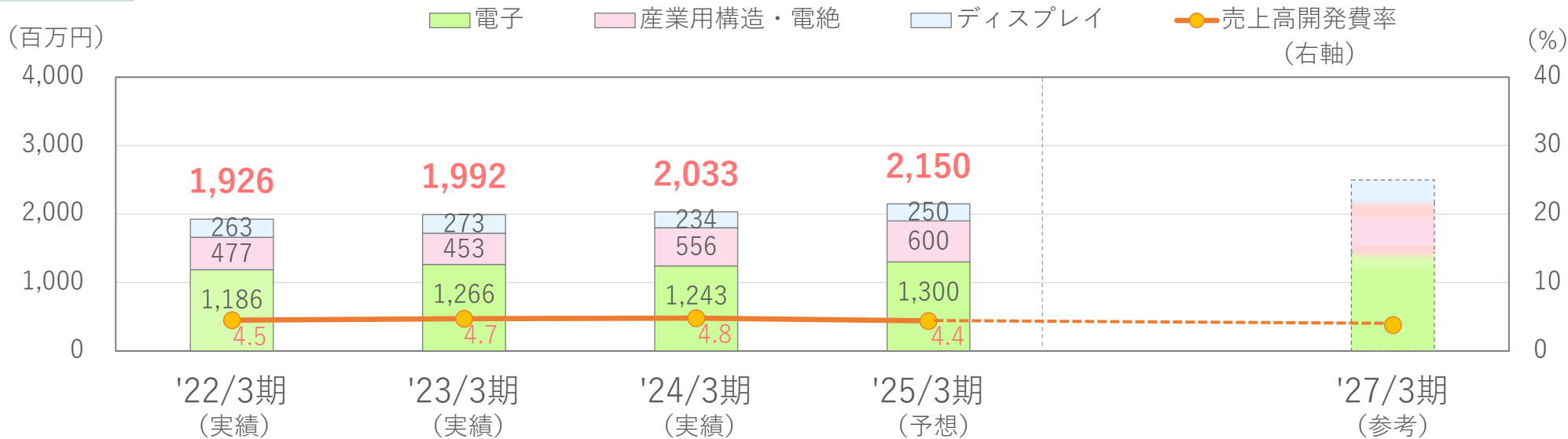
新規事業

- ・ 産業分野への展開
- ・ AR、VR市場への本格参入



研究開発費

研究開発費を増やし、差異化製品の開発を推進する。



重点開発製品

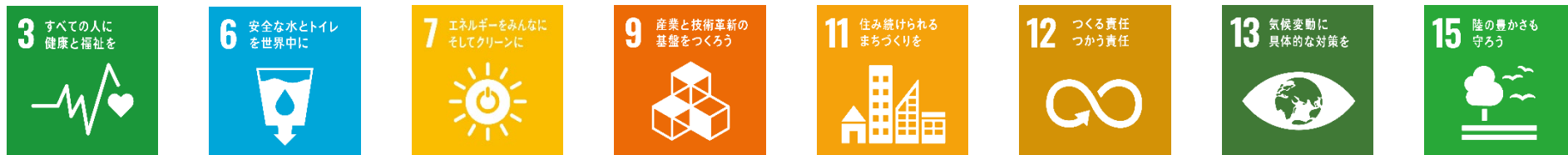
電子材料	産業用構造材料 電気絶縁材料	ディスプレイ材料
- 高速通信用FPC材料 - 高放熱・大電流用FPC材料 - 微細配線用FPC材料 - 半導体基板用絶縁フィルム	- 水素エネルギー関連材料 - 燃料電池・2次電池関連材料 - 飲料水・工場用水処理用材料 - 高出力モーター関連材料	- 医療機器用材料 - 機能性フィルム材料

II-3 差別化製品の重点分野

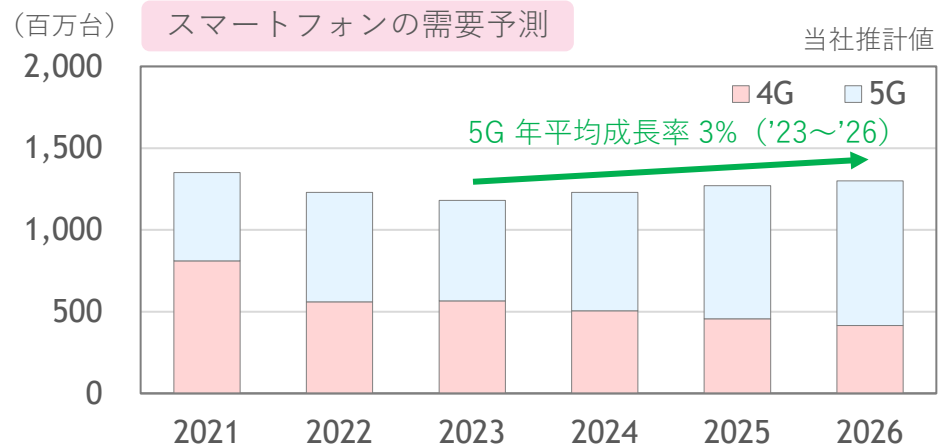
重点分野 成長が見込める分野にフォーカスし、差別化製品を開発する。



関連するSDGs

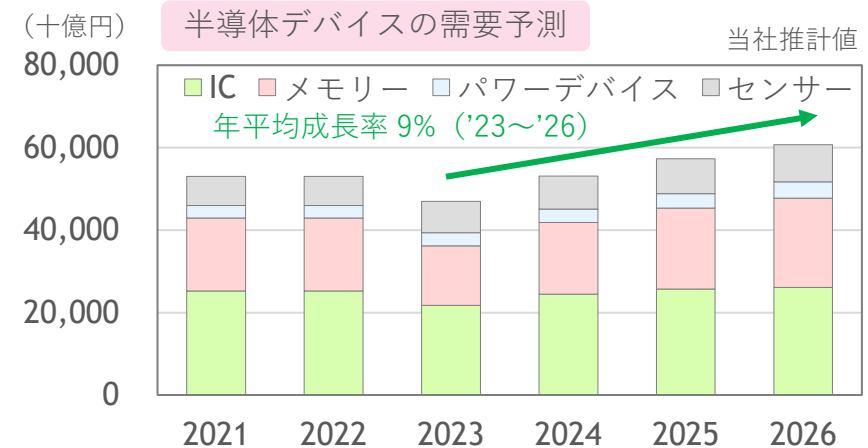


事業環境の変化



高速・大容量通信

フォルダブルタイプの増加

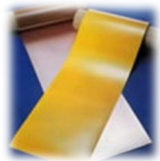


半導体の性能向上

生成AIの普及

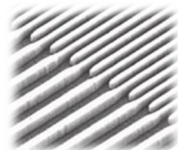
差異化製品開発の推進

… 生成AIの普及に伴い高速通信用材料の需要が拡大する



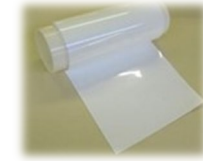
高速通信用FPC材料

半導体基板用絶縁フィルム



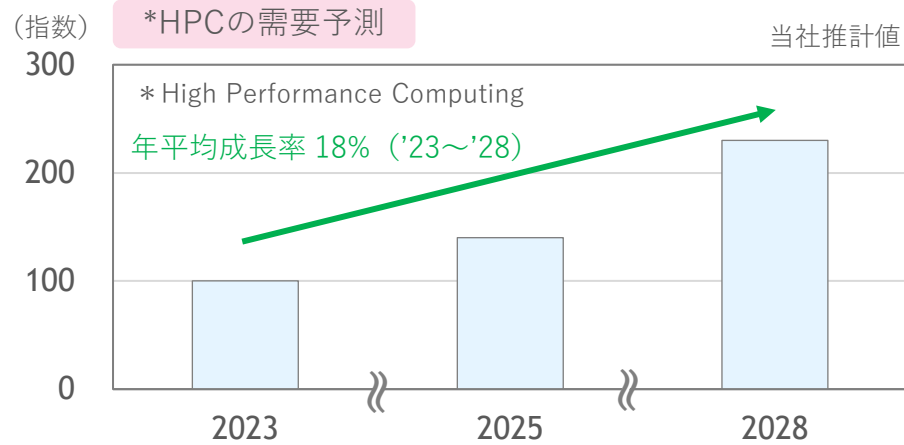
微細配線用FPC材料

フォルダブル対応FPC材料



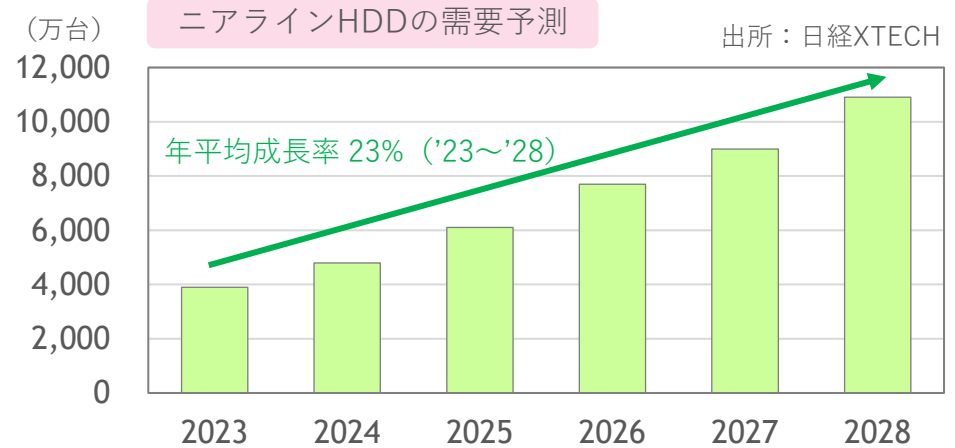
事業環境の変化

ネットワークインフラの進化・データセンターの拡張



サーバー需要の伸長

生成AIの普及

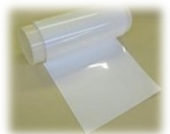


ストレージ需要の伸長

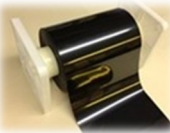
HDDの高容量化

当社関連事業の拡大

半導体パッケージ基板材料・HDD用回路基板材料



半導体基板用絶縁フィルム



感光性絶縁フィルム

回路基板用薄膜材料

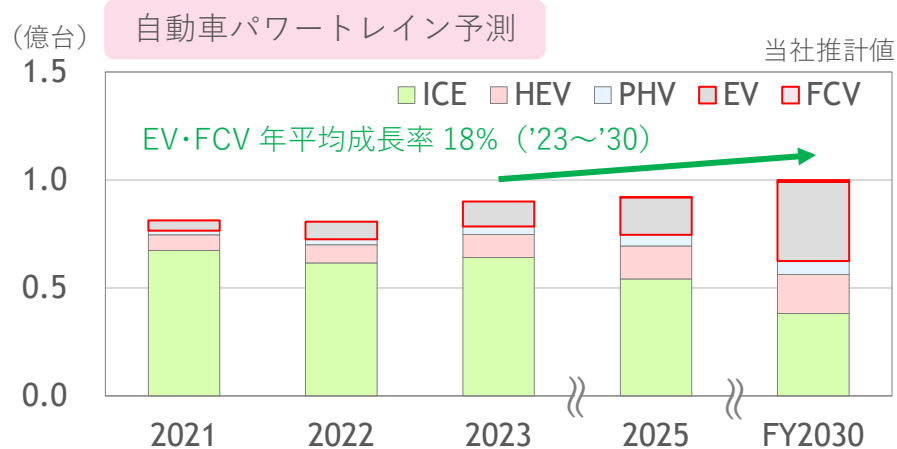


高放熱絶縁材料



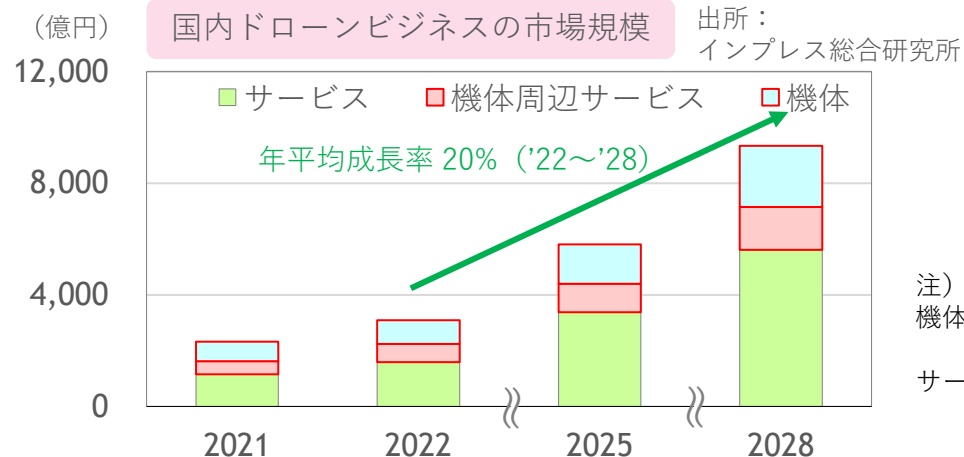
事業環境の変化

注：赤線で囲んだ部分は、当社技術が活きる分野



電動化

高出力化



注)
機体周辺サービス：交換バッテリー、メンテナンス、保険
サービス：物流、点検・調査

軽量化

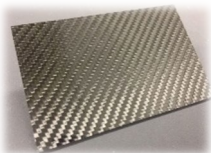
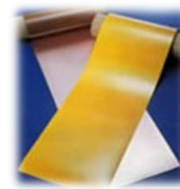
差異化製品開発の推進

… 電動化の進展に伴い高出力化が求められ、高放熱・大電流への対応が必要となる



燃料電池・2次電池関連材料

高放熱・大電流用FPC材料



炭素繊維構造材料

高出力モーター関連材料



注目される環境変化

当社技術を活かせる分野



水処理



メディカル



グリーン水素

差異化製品開発の推進

・ 水処理は用途拡大、水素エネルギーもモビリティ向けから使用領域拡大が見込まれる



飲料水・工場用水処理用材料

医療機器関連材料



インフラ設備補強材料

水素エネルギー関連材料



目次

I.	中期経営計画の方針	2~3
II.	事業戦略	4~16
III.	財務戦略	17~21
IV.	E S G戦略	22~28

キャッシュフローの有効活用と非事業資産の事業資産化を推進するとともに、積極的かつ継続的な株主還元を行い、資本効率の向上を図る。

① 設備投資	② 株主還元	③ 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事業の創出

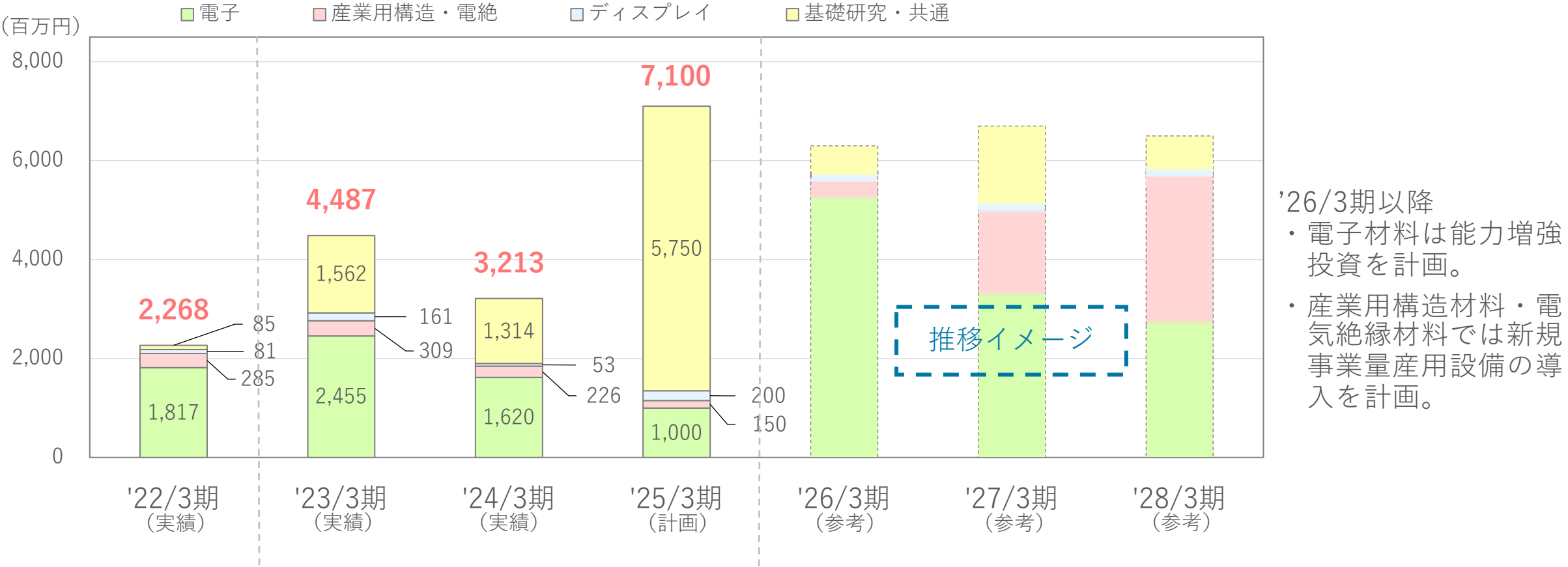


資本効率の向上

III-1-1 設備投資（セグメント別推移）



既存事業の拡大と開発促進に向けた設備投資



‘23/3期～’25/3期は中長期的視点に立った研究開発投資を実施 ➡ ‘26/3期以降、能力増強ならびに新規事業投資を計画

進捗状況（'23/3期～'25/3期）

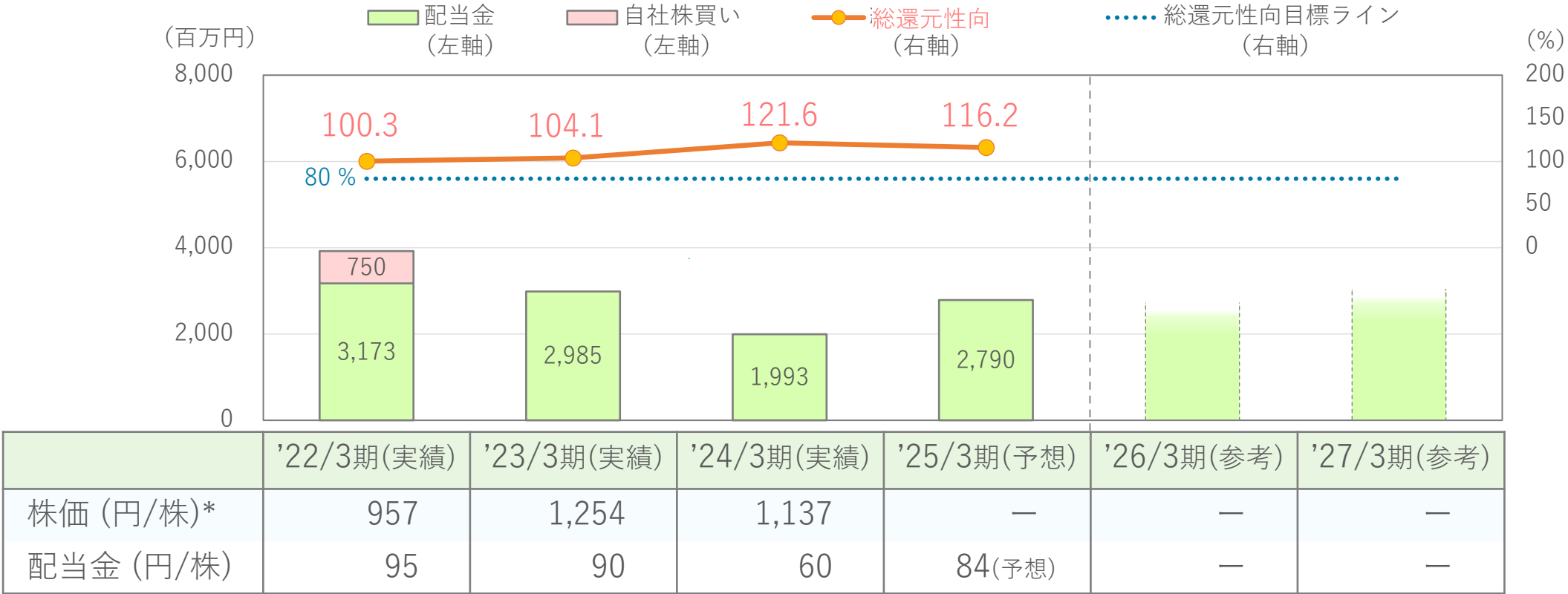
	計画（'23.5.12）	実績見込（'24.5.9時点）
新製品開発	5,900百万円 ・イノベーションセンター （オープンイノベーションの拠点創設） ・小型塗工機、試験設備 （既存事業の拡大、新規事業の創出）	6,900百万円 ⇒建設中（'25年竣工予定） ⇒稼働中
生産能力増強	5,600百万円 ・ThinFlex生産設備（中国市場での販売拡大） ・半導体基板用絶縁フィルム生産設備 （既存事業の拡大）	4,250百万円 ⇒設置完了 ⇒順延、着工時期精査中
建物・設備の維持	2,700百万円	2,850百万円
生産プロセス改善	900百万円 ・廃熱回収装置・オンサイト太陽光発電 （カーボンニュートラルの推進） ・生産管理システム、セキュリティ対策 （DXの推進）	800百万円 ⇒順次設置中 ⇒生産管理システム試験稼働中

注：'23,.5.12計画の生産能力増強8,100百万円・生産プロセス改善1,100百万円には、建物・設備の維持が含まれていたため今回より分離して記載



'25/3期より株主還元方針を変更・・・DOE6%または総還元性向80%以上のいずれか大きい金額

‘24/3期までは「総還元性向 80%以上」と掲げ、積極的な株主還元を実施してきた。
しかし、これでは景況変化の影響を敏感に受け、株主還元としては不安定であることから、
‘25/3期より安定性を志向した指標である「株主資本配当率（DOE）6%」と「総還元性向 80%以上」のいずれか高い方を株主還元とする。
（適用期間：自己資本比率 50%程度を達成できた時期までとする。）



* 各年度末の終値

M & A

手元の現金を有効に使いながら、ターゲットを絞り込み機動的に資本投下する。

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」となることを目指す。人と人、アイディアとアイディアが行き交う場として開設する。



外観イメージパース

2025年 竣工予定

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

目次

I.	中期経営計画の方針	2~3
II.	事業戦略	4~16
III.	財務戦略	17~21
IV.	E S G戦略	22~28

IV-1 当社が取り組むべき課題



下記重要課題（マテリアリティ）の解決に取り組み、持続可能な成長を目指す。

マテリアリティ	KGI（目指す姿）	前進が期待される グローバル目標
脱炭素社会への貢献	・ 2030年までにカーボンニュートラルを達成 ・ 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	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に 具体的な対策を
多様な人材の育成 働きがいの向上	・ 次世代人材の育成 ・ 全ての社員が生き活きと働ける会社	3 すべての人に 健康と福祉を 5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいを 経済成長も 10 人や国の不平等 をなくそう
循環型経済の推進	・ 排出物の削減 ・ 持続可能なサプライチェーンの構築	6 安全な水とトイレ を世界中に 8 働きがいを 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 11 住み続けられる まちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを 守ろう 15 陸の豊かさも 守ろう 17 パートナリシップで 目標を達成しよう
ガバナンスの充実	・ 高い倫理観のある組織 ・ 風通しの良い組織体制	10 人や国の不平等 をなくそう 11 住み続けられる まちづくりを 16 平和と公正を すべての人に

IV-2 カーボンニュートラルへの取組み



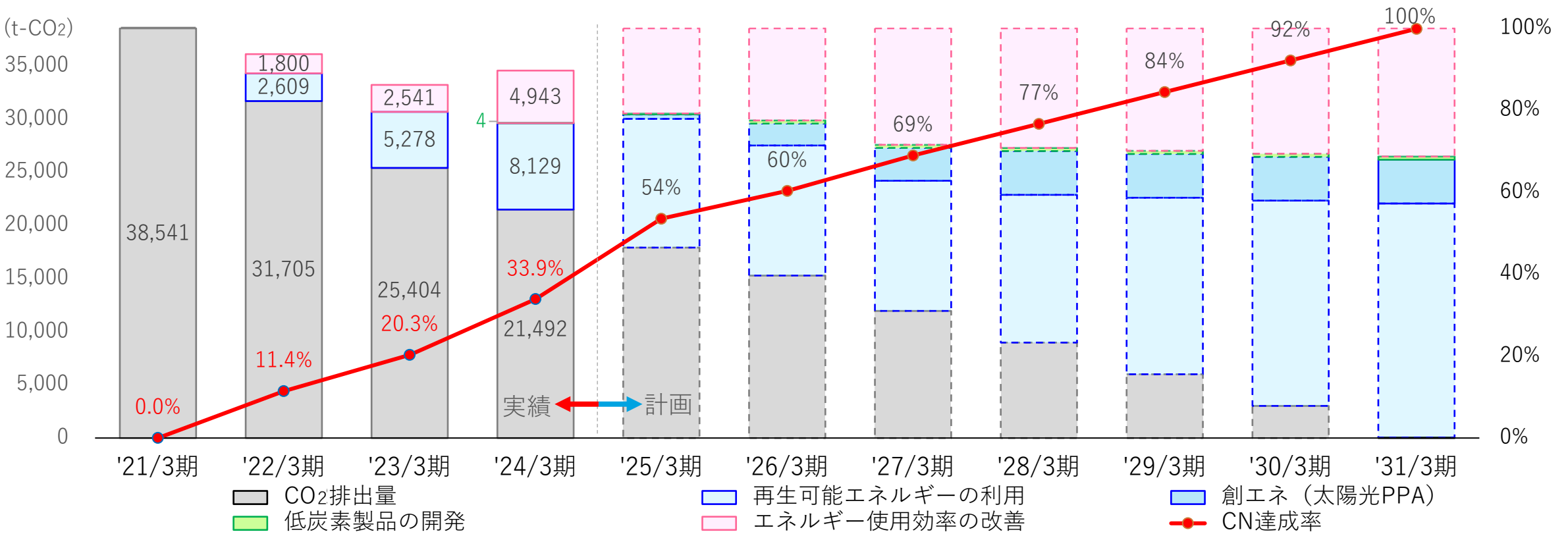
目標： 2031年3月期 カーボンニュートラルの達成 *

➡ 計画通り進行中（'24/3期は計画32%⇒実績33.9%）

ARISAWA

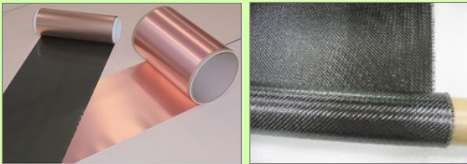
* 対象：二酸化炭素の直接排出（Scope1） + 間接排出（Scope2） （2021.6.16公表）

取組み内容：再生可能エネルギーの利用、エネルギー使用効率の改善、創エネルギー（畜エネルギー）、低炭素製品の開発（'24/3期に市場投入開始・・4t-CO2削減）



CN(カーボンニュートラル)達成率 = (再エネ・創エネ・低炭素製品・エネ利用効率の合計) / 21/3期CO2排出量

お客様・社会・環境に影響を与えるテーマを選定し、事業を通じて社会貢献を目指す。

社会貢献目標	気候変動への対応	全ての人の豊かな生活	資源循環と効率化
重要テーマと 当社の貢献ストーリー	再生可能・脱炭素エネルギー  FCV・EV、太陽光・風力発電、水素エネルギー関連への材料供給により、脱炭素社会に貢献。	安全・ライフサイエンス  自動運転支援、水処理、医療分野への材料供給により、人々の健康と豊かな暮らしの実現に貢献。	省エネ・省資源  バイオマス、リサイクル原料の採用および生産エネルギー削減とモビリティ用軽量化材料供給により、省エネ・省資源に貢献。
関連する グローバル目標	3 全てのの人に健康と福祉を 6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう		

多様な人材の育成

2024年3月期 人的資本分科会を設置 ➡ 人的資本経営のさらなる推進

- 多様性の確保（女性・障がい者・外国人の活躍）…外部講師及び社外取締役による女性従業員研修、男性管理職研修
- 公正な評価・処遇（機会均等、実力主義の徹底）…定期異動希望者の対象拡大
- 研修プログラムによる人材活性化の推進…研修メニューの拡充、社内インターンシップの導入
- 15%カルチャー制度の促進…イノベーション意識向上のためのワークショップ開催、各種教育・講習会
- 株主目線の醸成…従業員へ株式報酬付与

働きやすい職場づくり

- 育児休暇・介護休暇の取得推進…対象者・上司への意思確認・説明会
- 有給休暇の取得推進…有給休暇の推奨日設定（大型連休の前後など）、リフレッシュ休暇対象者への個別案内
- 良好な職場環境の維持と健康維持増進の支援…特定検診・特定保険指導の受診率向上、社員食堂のメニュー改善

	'22/3期 (実績)	'23/3期 (実績)	'24/3期 (実績)	'25/3期 (目標)
女性管理職の比率	12.5%	10.6%	14.4%	20.0%
中途採用者管理職の比率	68.8%	70.5%	69.4%	70.0%
女性／男性の賃金格差率	77.6%	80.5%	85.9%	85.0%
男性の育児休業取得率	29.4%	42.1%	38.1%	60.0%
有給休暇取得率	57.2%	65.6%	67.0%	75.0%



持続可能なサプライチェーンの構築と排出物削減

サプライヤーと共にCSR活動に取り組む。

- 仕入先へのCSR調達方針の周知とアンケートに基づくフォローアップ
 - 単体の原材料取引先の半数にアンケートを実施
 - 取引先からの回答を評価(リスクを抽出)し、評価点の低い仕入先への改善依頼
- 有害化学物質の不使用
- 2050年ゼロエミッションの達成

社会との共生

地域に根差した社会活動を展開し、ブランド力を高める。

- 単体純利益の0.5%を社会に還元
 - 学術団体や学校への寄付
 - 健康促進事業への寄付
 - 社会貢献活動
 - イノベーションセンターの活用
 - 近隣河川のごみ拾い
- 石川県・上越市へ能登半島地震の義援金
- 福祉施設ボランティアへ小型電子機器の提供
廃棄物を利用した地元小学校の図工授業

企業価値の向上に向け、ガバナンス体制の向上に取り組む。

改革の取り組み（実施済み）

各種施策を実施し、ガバナンス改革に向けて前進する。

- 取締役会の第三者機関による実効性評価
- 社外取締役の比率増加…社外取締役比率55.5%
- ジェンダーを含めた多様性の確保…女性取締役比率22.2%、多様な専門知識を持つ取締役の参画
- 業績と関連付けた役員報酬の導入…業績指標として営業利益を採用、CO2削減目標の達成率も加味
- 任意の指名報酬委員会の設置…3回開催(2023年度)

今後の強化ポイント

ガバナンスのさらなる強化・取締役会の活性化に向けた施策を実行する。

- グループ会社の経営に関する議論の拡充
- 取締役・監査役研修の充実

(単位：名)

年度	取締役会			監査役会		執行役員			主な実施項目
	社内 男性	社外 男性	社外 女性	社内 男性	社外 男性	社内 男性	社内 女性	取締役 兼務者	
2015	5	2		1	2	11		5	・ コーポレートガバナンス報告書の発行
2016	5	2		1	2	11		5	・ 取締役会実効性の自己評価
2017	5	2		1	2	12		5	
2018	5	2		1	2	12		5	
2019	4	2		1	2	11		4	・ 買収防衛策の非更新 ・ 指名・報酬委員会の設置（任意の諮問機関）
2020	4	3		1	2	11		4	・ 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
2021	4	4	1	1	2	10		4	・ 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報酬に変更
2022	4	4	1	1	2	11	1	4	
2023	4	3	2	1	2	10	1	4	

本資料にて開示されているデータおよび将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものであり、経済情勢や市場動向の変化等、さまざまな理由により変化する可能性を含みます。

従いまして本資料は、記載された目標・予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。投資に関する最終決定はご自身の責任においてご判断ください。

特に、2026年3月期以降についての数値にはご注意ください。（3・5・7・9ページの年平均成長率、11・18・20ページの参考値、13・14・15ページの市場予測（当社推計値）など）