2023年5月12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

証券コード　5208
https://www.arisawa.co.jp

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

2023年5月12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、顧客満足を高める。

Ⅱ　顧客要求を発掘し、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。

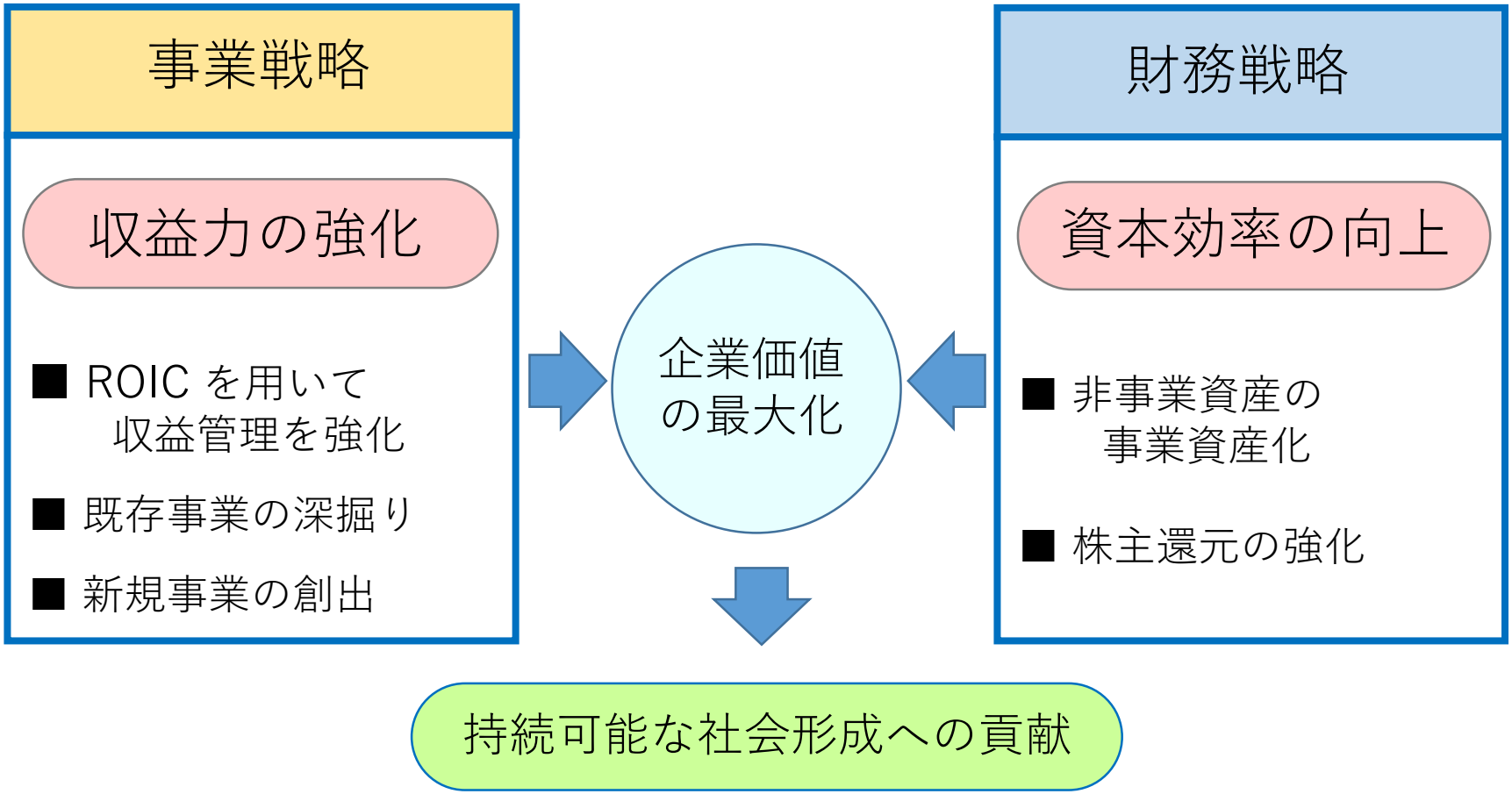
Ⅳ　社会・環境課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現する。

目次

Ⅰ．中期経営計画の方針　2
Ⅱ．事業戦略　3～12
Ⅲ．財務戦略　13～17
Ⅳ．ＥＳＧ戦略　18～22

Ⅰ 中期経営計画の方針

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。



目次

Ⅰ．　中期経営計画の方針　2

Ⅱ．　事業戦略　3～12

Ⅲ．　財務戦略　13～16

Ⅳ．　ＥＳＧ戦略　17～22

『既存事業の深堀り』 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による外部成長 ■ 既存技術を応用した新製品開発による内部成長
● グループ会社との連携を強化し、新用途・分野を開拓	

収益力の強化

Ⅱ-1-1　電子材料セグメント

主力事業分野として、2つの戦略で成長を目指す



既存事業の深掘り

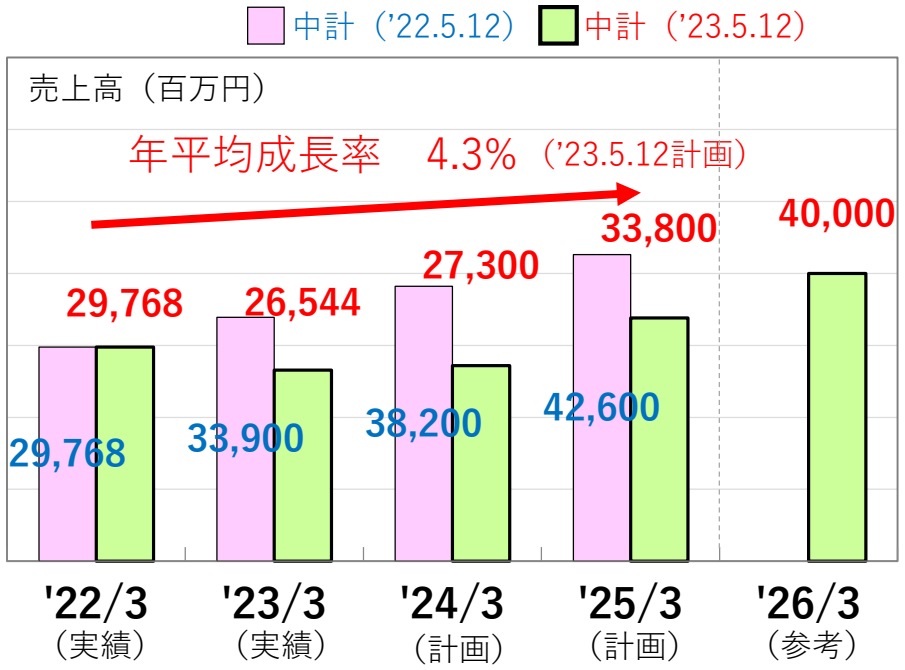
モバイル分野での事業強化

- ■ 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



'22.5.12 公表の計画と比べて下振れ、回復には長期を要す

Ⅱ-1-2　産業用構造材料・電気絶縁材料セグメント

個性あふれる製品を開発し更なる成長を目指す

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

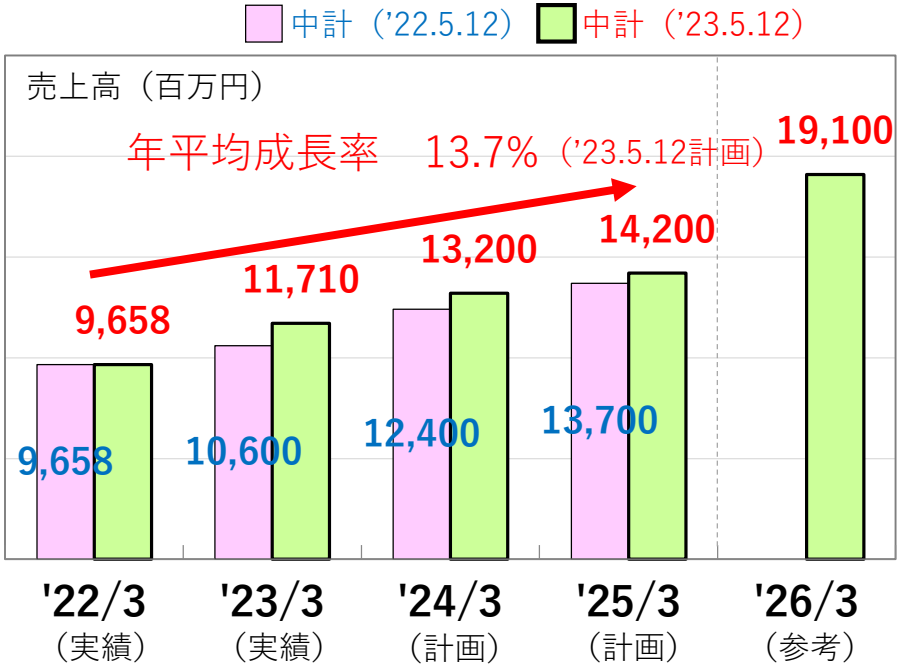
■ 高性能製品開発による新たな需要創出



新規事業の創出

新エネルギー分野の事業化

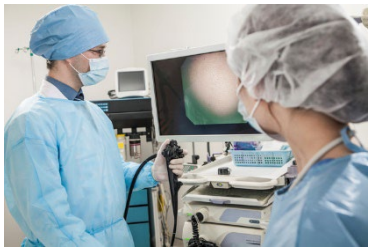
■ 水素エネルギー分野・超電導分野への新規参入・事業化に向けた開発促進



'22.5.12 公表の計画と比べて航空機用材料が復調すると予測

Ⅱ-1-3　ディスプレイ材料セグメント

独自技術を極め、成長を目指す





既存事業の深掘り

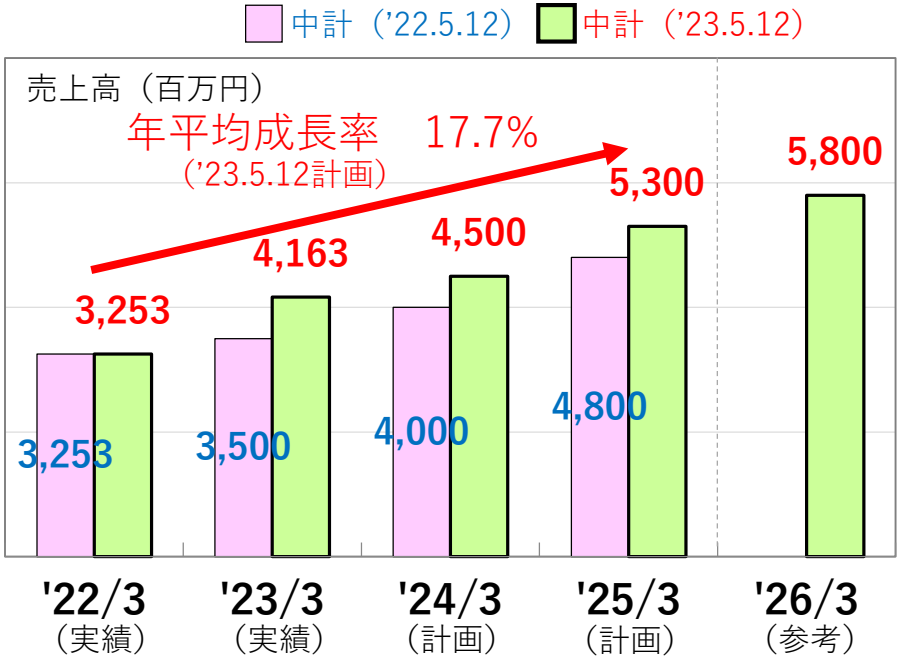
医療用高画質ディスプレイの事業強化

- ■ 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



'22.5.12 公表の計画と比べて3Dフィルターの用途拡大を見込む

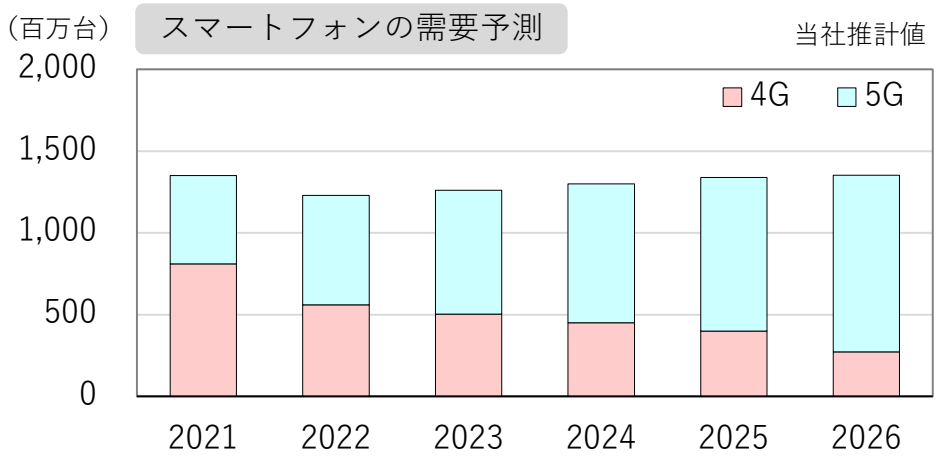
Ⅱ-2　差異化製品の重点分野

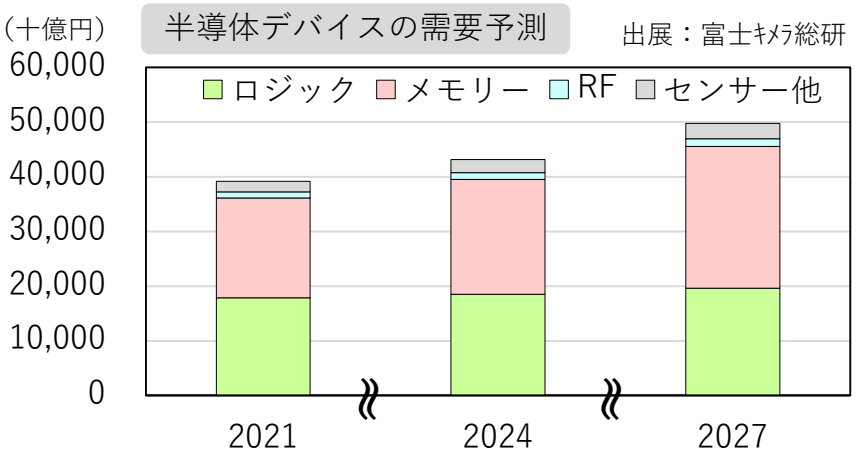
重点分野　成長が見込める分野にフォーカスし、差異化製品を開発する。

情報 デバイス	  	IoT社会への 貢献
次世代 モビリティー	  	次世代輸送機器 への貢献
ライフ サイエンス	  	新たな環境変化 への挑戦

II -2-1 情報デバイス分野

事業環境の変化





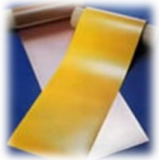
高速･大容量通信

センサー、カメラの増加

半導体性能向上

IoT社会の拡大

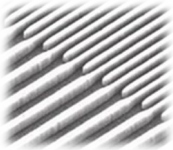
差異化製品開発の推進



高周波(5G)対応FPC材料

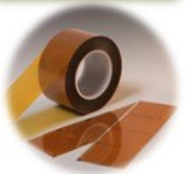
半導体基板用絶縁フィルム





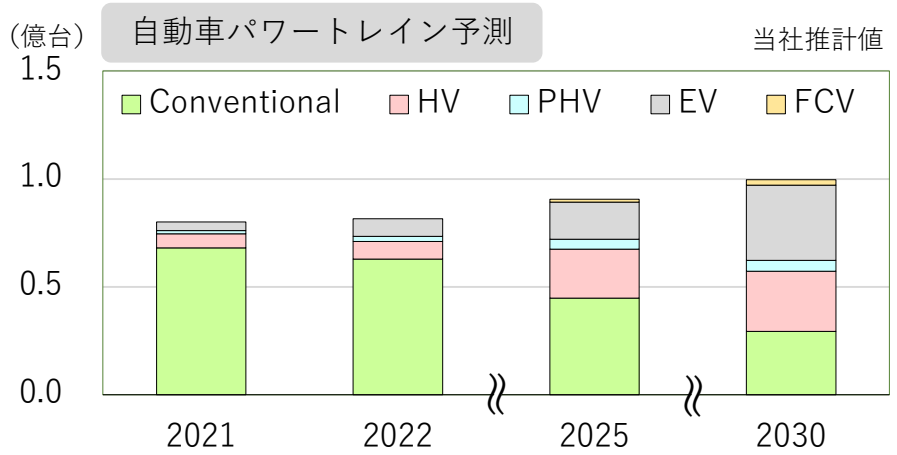
微細配線用FPC材料

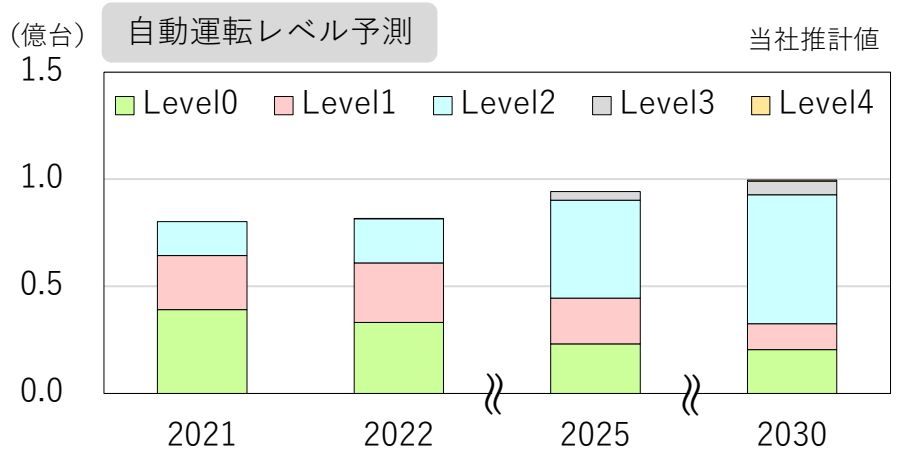
半導体工程保護フィルム



Ⅱ-2-2　次世代モビリティー分野

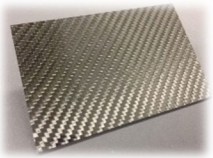
事業環境の変化





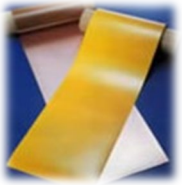
電動化　軽量化　自動運転　コネクテッド

差異化製品開発の推進



炭素繊維構造材料

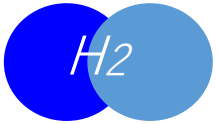
高速伝送対応FPC材料





電池関連材料

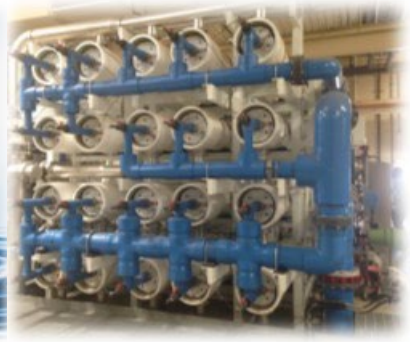
水素エネルギー関連材料



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





災害対策

差異化製品開発の推進



高圧力水処理用材料

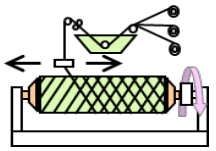
医療用高画質ディスプレイ





インフラ設備補強材料

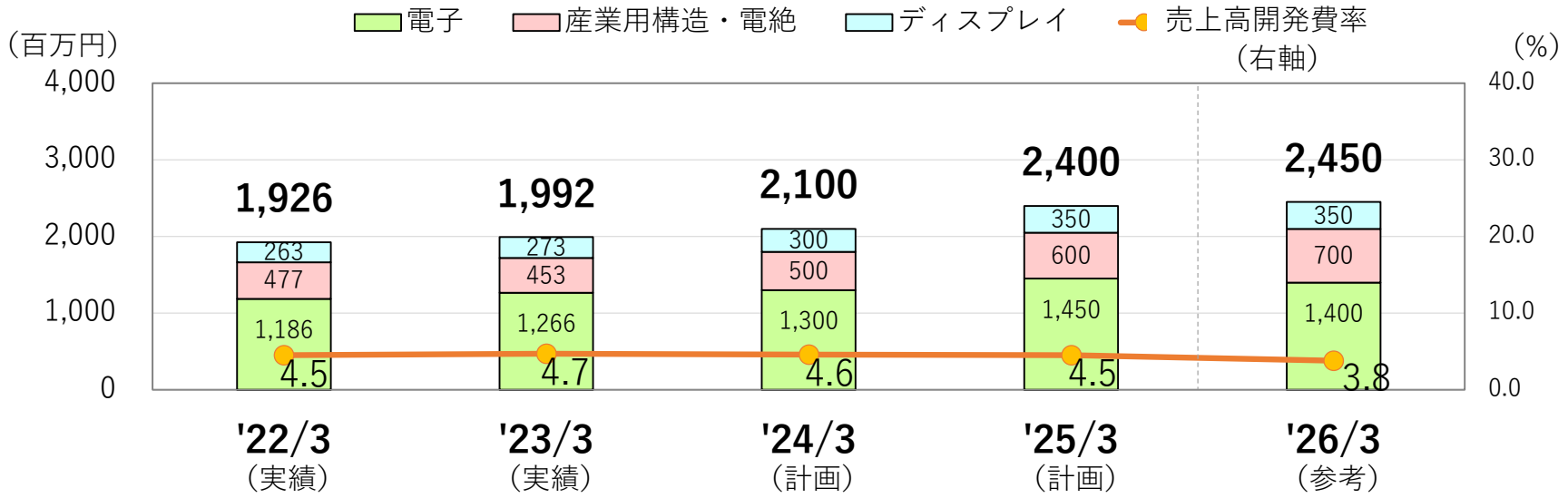
フィラメントワインディング応用製品



Ⅱ-3　研究開発投資

研究開発費

差異化製品の開発を推進するため研究開発費を増やす。



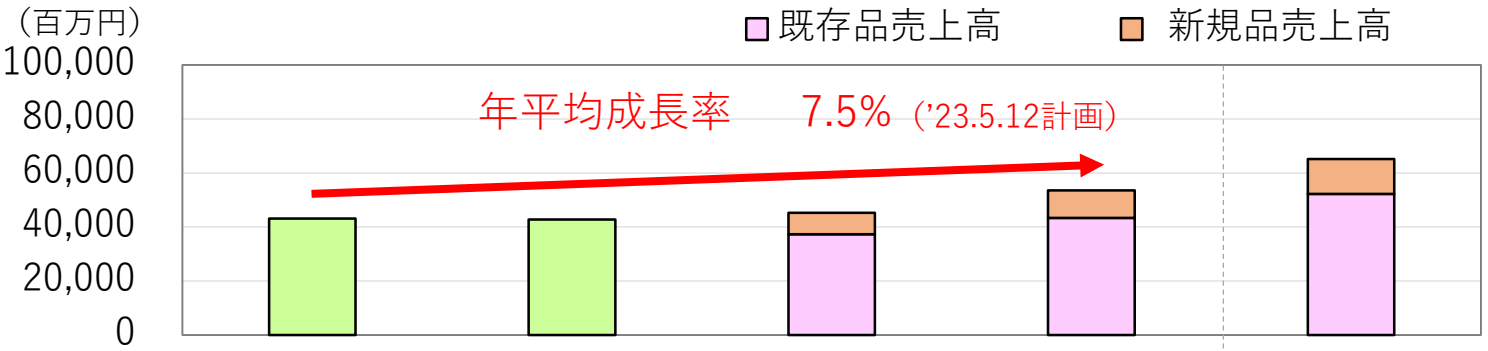
重点開発製品

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
■ 高速伝送対応FPC材料 ■ 高周波(5G)対応FPC材料 ■ 微細配線用FPC材料 ■ 半導体用材料	■ 水素ｴﾈﾙｷﾞｰ関連材料 ■ 炭素繊維構造材料 ■ 高圧水処理用材料	■ 医療用高画質ﾃﾞｨｽﾌﾟﾚｲ ■ 車載用スクリーン ■ 機能性フィルム材料

Ⅱ-4　本経営計画中に達成すべき数値目標

先述の事業戦略を推進し、下記数値を目標とする。

ROIC 6.0% 以上　（2025年3月期）　← ’23/3 WACC 5.87% *1



	’22/3(実績)	’23/3(実績)	’24/3(計画)	’25/3(計画)	’26/3(参考)
売　上　高（百万円）	43,089	42,722	45,300	53,600	65,200
営業利益（百万円）	3,320	2,228	2,100	4,100	6,300
営業利益率　（%）	7.7	5.2	4.6	4.9	9.7
NOPLAT（百万円）	2,424	1,627	1,533	2,993	4,595
自己資本＋有利子負債（百万円）	56,859	57,297	55,750	58,400	61,650
ROIC（%）*2	4.4	2.8	2.7	5.2	7.7

＊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
Ⅱ．　事業戦略　3～12
Ⅲ．　財務戦略　13～17
Ⅳ．　ＥＳＧ戦略　18～22

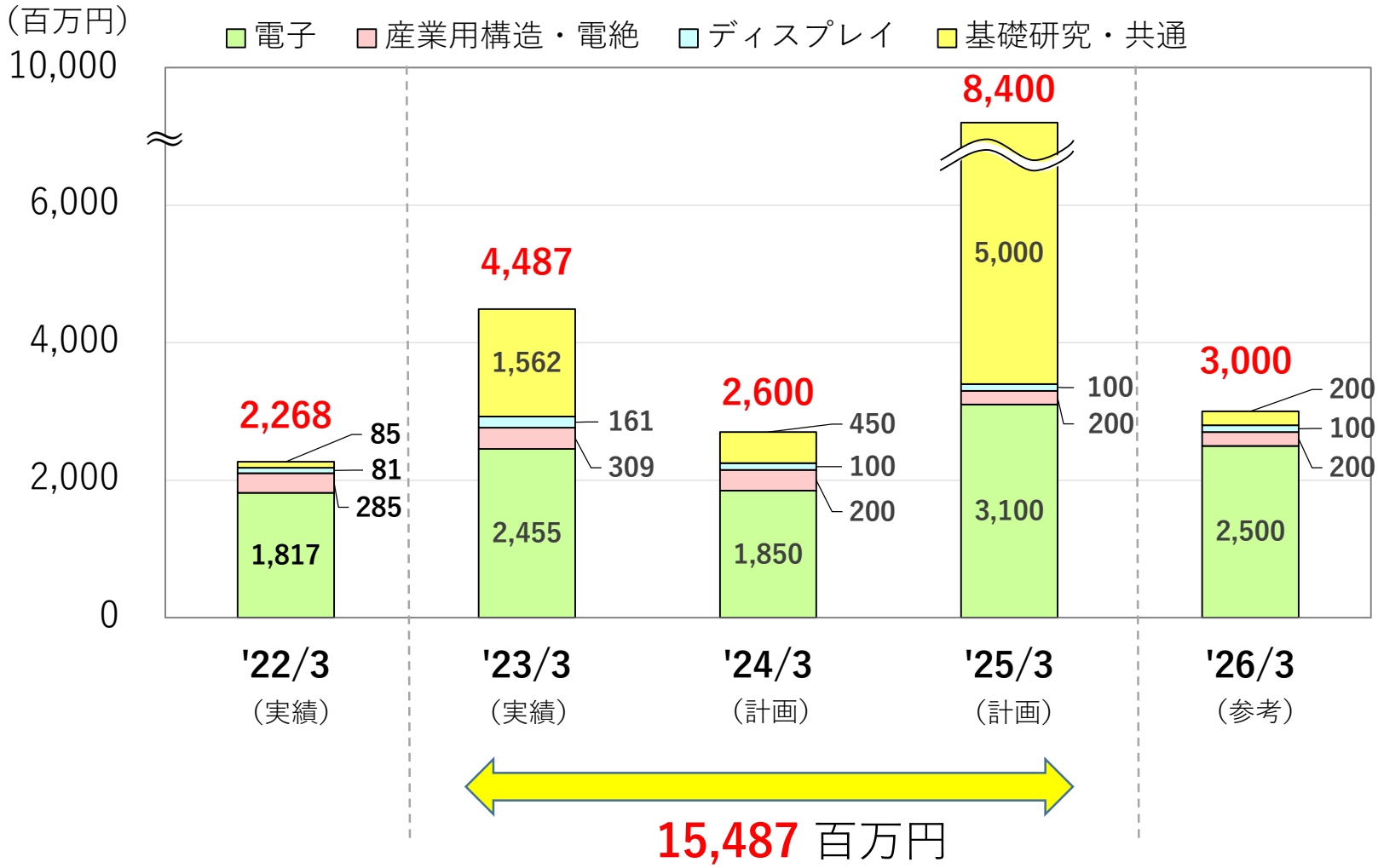
キャッシュフローの有効活用と非事業資産の事業資産化を推進するとともに、
積極的な株主還元を行い、資本効率の向上を図る。

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	積極的な還元 ■ 総還元性向：80％以上 配当性向は80％とし、 加えて資金需要を勘案して 自社株買いを適宜検討	M&A・新規事業 ■ 外部成長による 新規市場の開拓 ■ 既存技術を応用した 新規事業の創出

資本効率の向上

Ⅲ-1　設備投資（1）

既存事業の拡大と開発促進に向けた設備投資



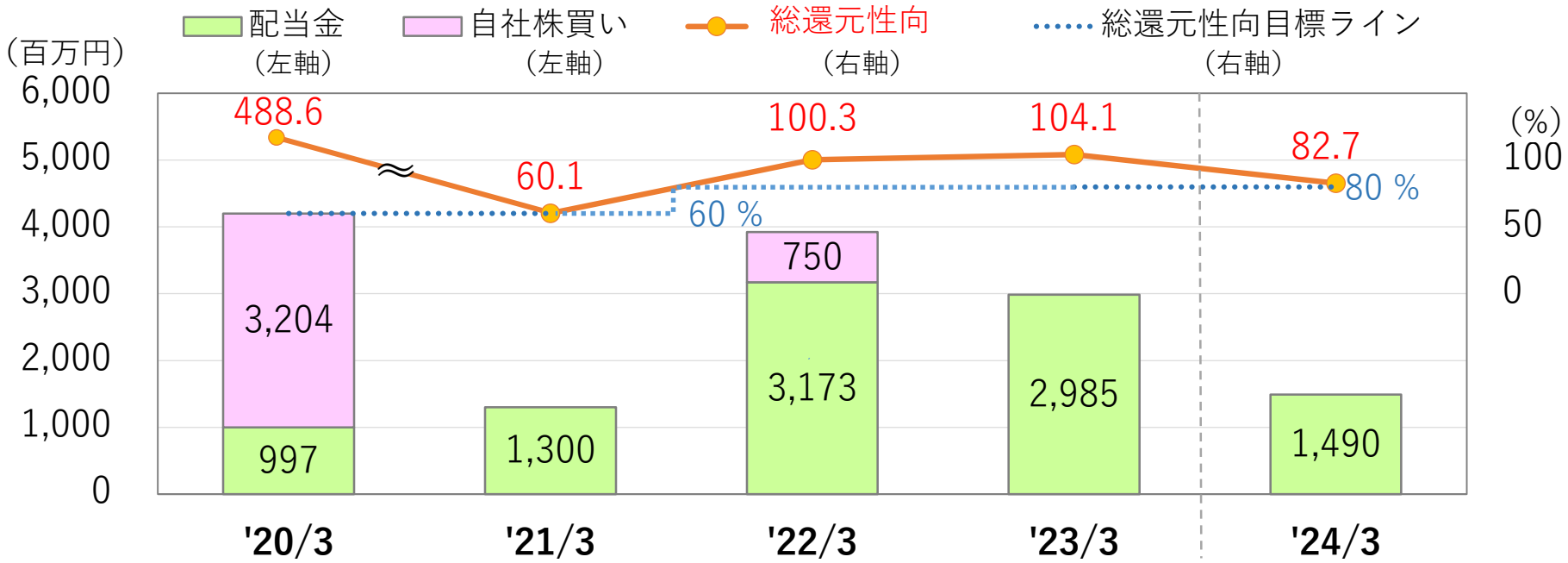
Ⅲ-1　設備投資（2）

主な投資内訳予定（3年間）

生産能力増強	8,100百万円 ・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）
生産プロセス改善	1,100百万円 ・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）
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）

III-2　株主還元

総還元性向80%以上の積極的な還元を実施



	'20/3(実績)	'21/3(実績)	'22/3(実績)	'23/3(実績)	'24/3(予想)
株価 (円/株)*	802	1,000	957	1,254	—
配当金 (円/株)	30	39	95	90	45(予想)
配当利回り (%)	3.7	3.9	9.9	7.2	—

＊ 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

当社技術と他社企業・研究機関との技術融合、共創を行うオープンイノベーションの拠点として、そして社員が業界や地域の垣根を越えて自由闊達に交流し、アイデアを生み出す拠点として活用する。



外観イメージパース

2024年8月 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
Ⅱ．　事業戦略　3～12
Ⅲ．　財務戦略　13～17
Ⅳ．　ＥＳＧ戦略　18～22

Ⅳ-1　当社が取り組むべき課題

ARISAWA

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年までにｶｰﾎﾞ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	
多様な人材の育成 働きがいの向上	・次世代人材の育成 ・全ての社員が活き活きと働ける会社	
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	
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	

Ⅳ-2　カーボンニュートラルへの取組み

エネルギー使用効率の改善に向けた取組を拡大展開すると共に、
再生可能エネルギーの利用と低炭素製品の開発を推進する。

目標： 2030年度 カーボンニュートラルの達成 *　（2021.6.16公表）

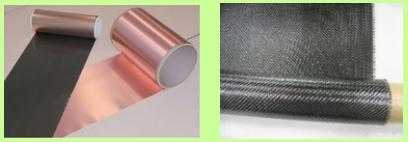
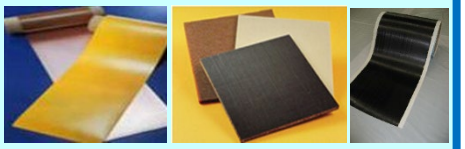
＊対象：二酸化炭素の直接排出（Scope1）＋ 間接排出（Scope2）
達成度　　2021年度：11.4%　　2022年度：20.3%

取り組み内容

- ■ 再生可能エネルギー電気の購入開始（2021.7月～）
- ■ カーボンニュートラル･ガスの購入開始（2021.7月～）
- ■ エネルギー使用効率の改善
  （ex. 生産設備への廃熱回収の付加、空調・蒸気設備の効率up）
- ■ 太陽光発電（オンサイトPAA）の導入 （2023.6月～稼働予定）
- ■ 低炭素製品の開発
  （ex. 生産工程でのエネルギー低減化、有機溶剤の使用量低減）

Ⅳ-3　開発を通じた社会貢献

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	全ての人々の豊かな生活	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への材料供給により、CO_2排出抑制に貢献。脱炭素新エネルギー開発に貢献。	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  EV、太陽光発電、インフラ設備補強材料、航空機への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			

Ⅳ-4　人的資本経営の推進

多様な人材の育成

- ■ 多様性の確保（女性・障がい者・外国人の活躍推進）
- ■ 公正な評価・処遇（機会均等、実力主義の徹底）
- ■ 研修プログラムによる人材活性化の推進
- ■ 15%カルチャー制度の促進

働きやすい職場づくり

- ■ 育児休暇・介護休暇の取得推進
- ■ 有給休暇の取得推進
- ■ 良好な職場環境の維持と健康維持増進の支援

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

Ⅳ-5　循環型経済の推進、社会との共生

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

小中学校への楽器寄贈
健康促進事業への寄付
ロヒンギャ難民の識字教育（ミャンマー）

■ 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、
廃棄物を利用した地元小学校の図工授業

Ⅳ-5-1　コーポレートガバナンス

経営計画の実行に向け、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
- ■ ジェンダーを含めた多様性の確保
- ■ 業績と関連付けた役員報酬の導入
- ■ 任意の指名報酬委員会の設置

今後の強化ポイント

ガバナンスの更なる強化・取締役会の活性化に向けた施策を実行する。

- ■ 子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

Ⅳ-5-2　コーポレートガバナンス向上の足跡

（単位：名）

年度	項目	取締役会			監査役会		執行役員		
		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	・コーポレートガバナンス報告書の発行	5	2		1	2	11		5
2016	・取締役会実効性の自己評価	5	2		1	2	11		5
2017		5	2		1	2	12		5
2018		5	2		1	2	12		5
2019	・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）	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報酬に変更	4	4	1	1	2	10		4
2022		4	4	1	1	2	11	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、様々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。