



2025 年 5 月 7 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 取締役専務執行役員 増田 竹史
(T E L : 025-524-7101)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2026 年 3 月期から 2030 年 3 月期までの 5 ヶ年を対象期間とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

証券コード 5208
株式会社 有沢製作所



中期経営計画 ('26年3月期～'30年3月期)

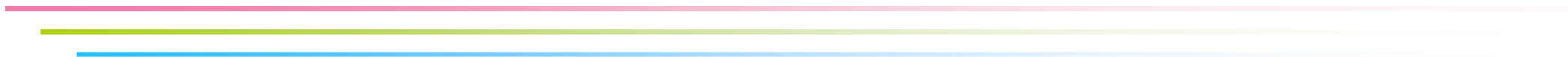


2025/5/7

株式会社 有沢製作所

目次

I. 経営方針	1
II. 中期経営計画('21年3月期～'25年3月期)の総括	2～ 4
中期経営計画('26年3月期～'30年3月期)	
III. 基本方針、業績目標	5～ 6
IV. 事業戦略	7～13
V. 財務戦略	14～18
VI. 人材戦略	19
VII. ESG戦略	20～22



「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

寄せられた顧客の皆様の期待値を少しでも上回り、顧客の皆様に「驚きと喜び」を粘り強く提供し続ける

社会に貢献する製品群



目次

I. 経営方針	1
II. 中期経営計画('21年3月期～'25年3月期)の総括	2～ 4
中期経営計画('26年3月期～'30年3月期)	
III. 基本方針、業績目標	5～ 6
IV. 事業戦略	7～13
V. 財務戦略	14～18
VI. 人材戦略	19
VII. ESG戦略	20～22

II-1 中期経営計画('21年3月期～'25年3月期)の総括

全体

- ROIC経営の推進
目標 6% → 結果 **6.2%**
最終年度の'25年3月期で目標を達成

事業戦略

- 既存事業の深掘り
電子材料: フォルダブル材料、極細線基板の採用
産業用構造材料・電気絶縁材料: 水処理用圧力容器の売上拡大
ディスプレイ材料: 医療用ディスプレイや偏光利用部材の伸長
- 新規事業の創出
電子材料: 高速通信基板に採用
産業用構造材料・電気絶縁材料: 新エネルギー分野の開発
ディスプレイ材料: AR/VR分野の事業拡大

財務戦略

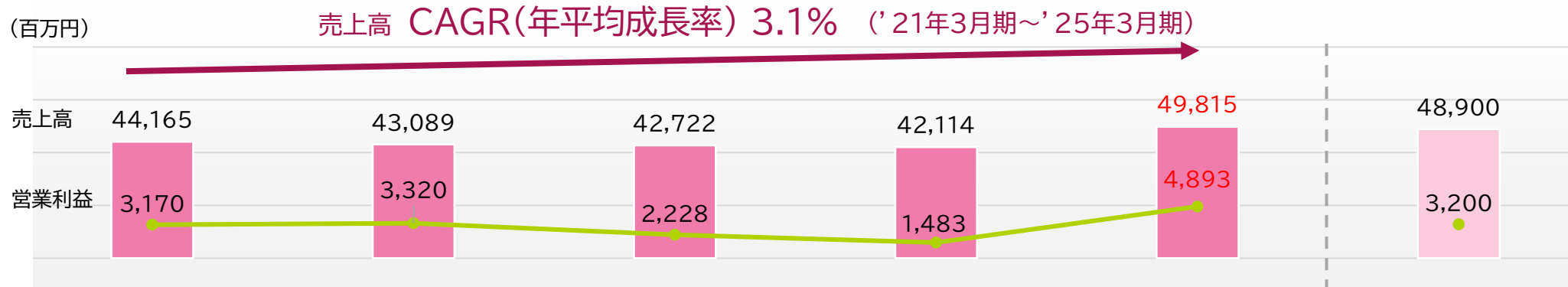
- 非事業資産の事業資産化
非事業資産: 有価証券売却 ▲160億円
→ 事業資産: 設備投資 143億円
- 株主還元の強化
DOE 6%の導入(総還元性向80%以上は維持)

ESG戦略

- 脱炭素社会への貢献
カーボンニュートラル達成率 目標 54% → 結果 54.4%
- 多様な人材の育成と働きがいの向上
女性管理職比率 目標 20% → 結果 20.1%
女性/男性の賃金格差率 目標 85% → 結果 92.5%
男性の育児休業取得率 目標 60% → 結果 54.5%
- 循環型経済の推進
CSR調達方針の制定、サプライヤーアンケート調査
- ガバナンスの充実
人権方針の制定、統合報告書の創刊

II-2 中期経営計画('21年3月期~'25年3月期)の総括／各種指標

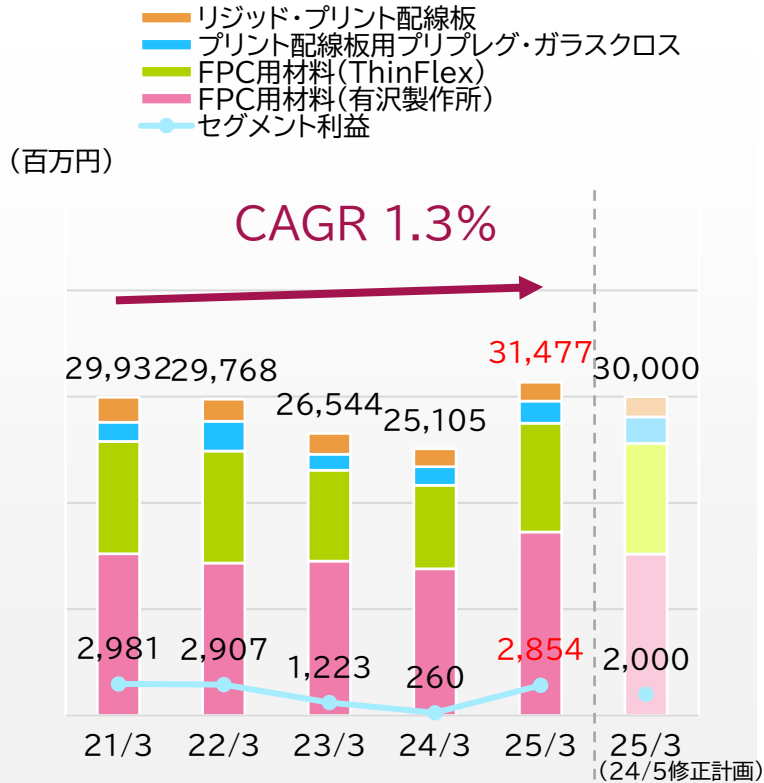
主力事業の電子材料分野は、'23年3月期、'24年3月期は中国市場での需要が減退し業績が停滞した
'25年3月期より電子材料が回復、ディスプレイ材料が伸長し目標を達成した



	21/3 (実績)	22/3 (実績)	23/3 (実績)	24/3 (実績)	25/3 (実績)	25/3 (24/5修正計画)
ROIC(%)	4.2	4.4	2.8	1.9	6.2	6.0以上
ROE(%)	4.7	8.3	6.0	3.5	8.4	
配当金(円/株)	39	95	90	60	96	
総還元性向(%)	60.1	80.9	104.1	121.2	80.3	80以上
BPS(円/株)	1,388.50	1,434.46	1,422.43	1,394.08	1,461.64	
PBR(倍)	0.72	0.67	0.88	0.81	0.95	

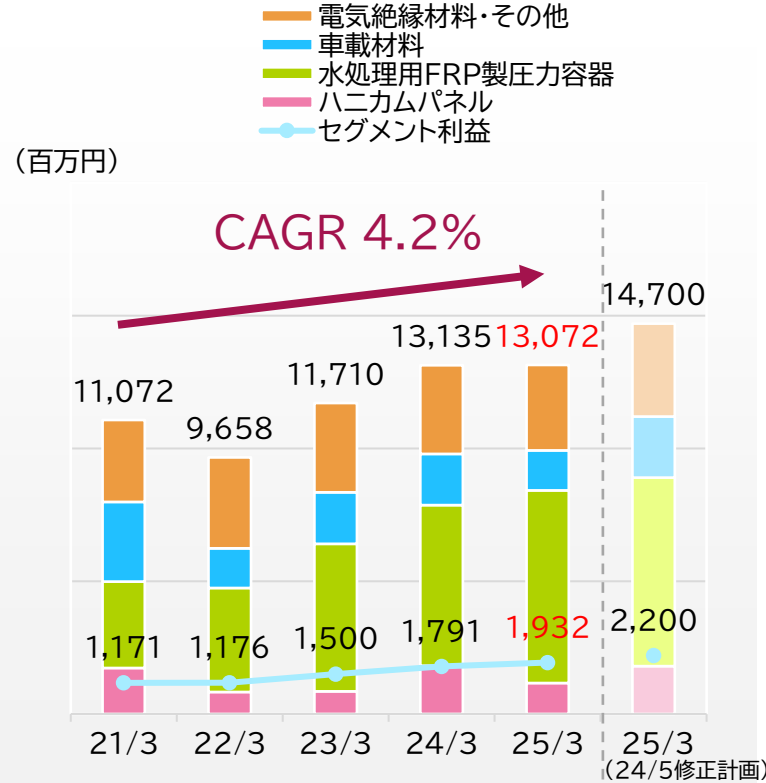
注) '21年3月期の売上高・営業利益は収益認識基準を遡及適用 ('22年3月期より収益認識基準を適用)

電子材料



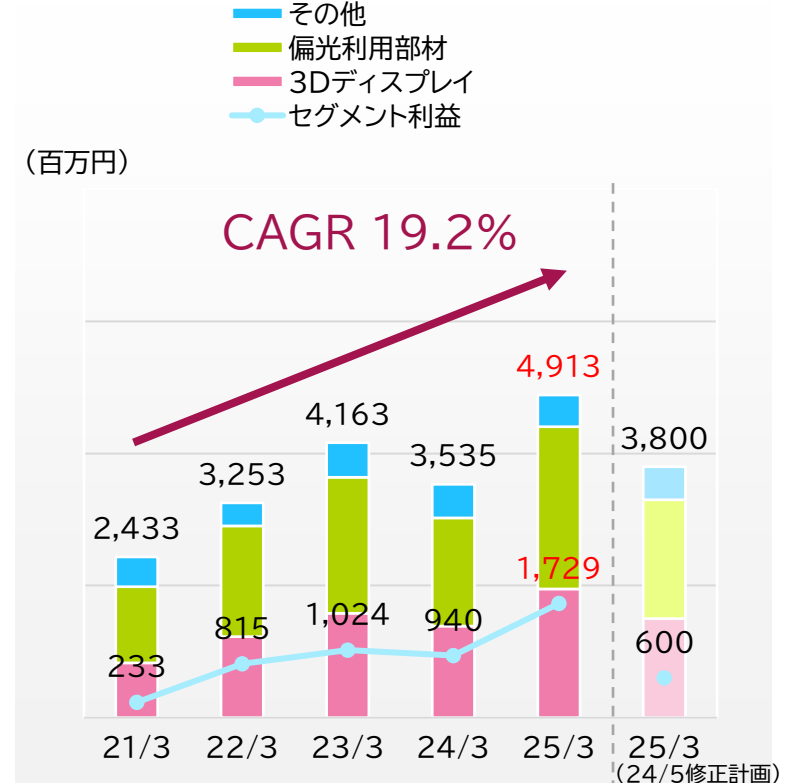
・'23年3月期後半より中国市場の需要が減退したが、'25年3月期より回復に向かい計画達成

産業用構造材料・電気絶縁材料



・水処理用FRP製圧力容器が牽引したものの計画未達
・ハニカムパネル、車載材料が軟調だった

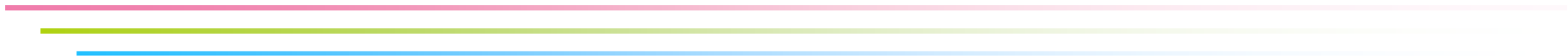
ディスプレイ材料



・3Dディスプレイ(医療用途)、偏光利用部材ともに堅調に推移し計画を上回る

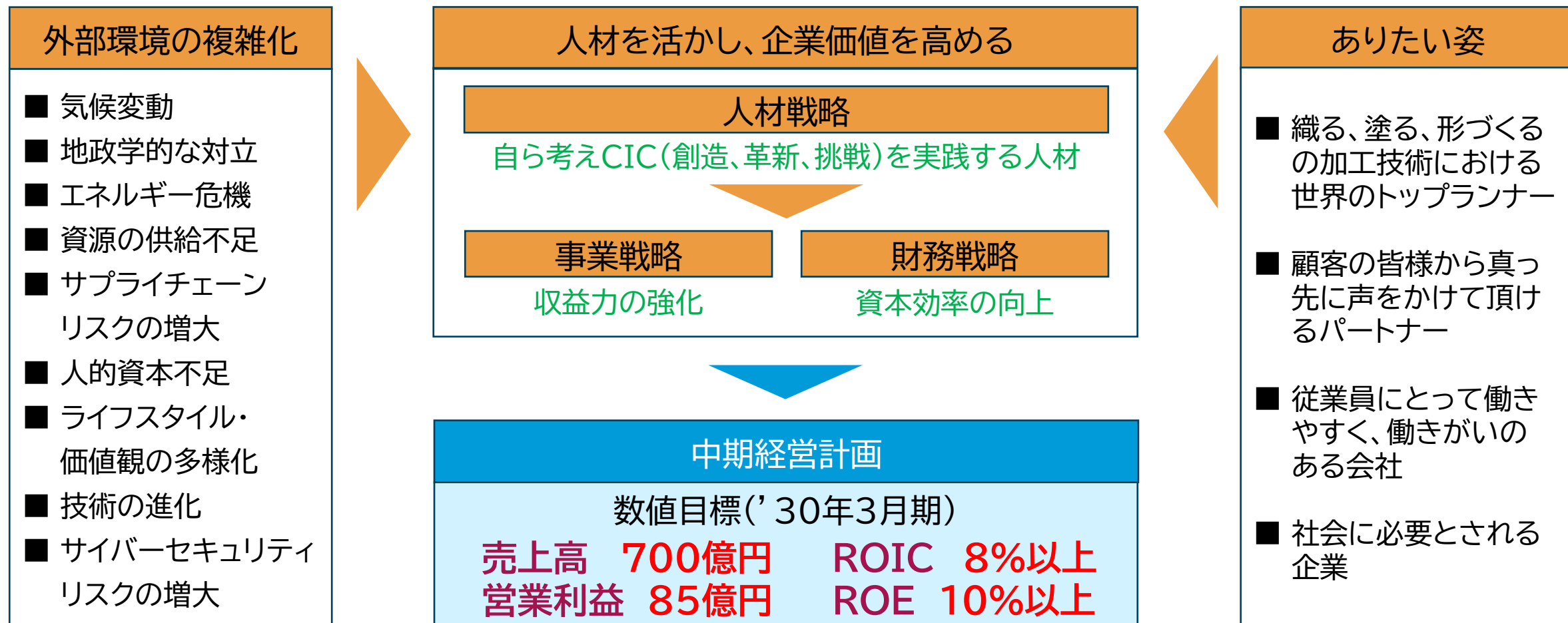
目次

I. 経営方針	1
II. 中期経営計画('21年3月期～'25年3月期)の総括	2～ 4
中期経営計画('26年3月期～'30年3月期)	
III. 基本方針、業績目標	5～ 6
IV. 事業戦略	7～13
V. 財務戦略	14～18
VI. 人材戦略	19
VII. ESG戦略	20～22



III-1 '30年3月期の目標

「ありたい姿」の実現に向けて、企業価値の向上と事業基盤の強化に取り組む

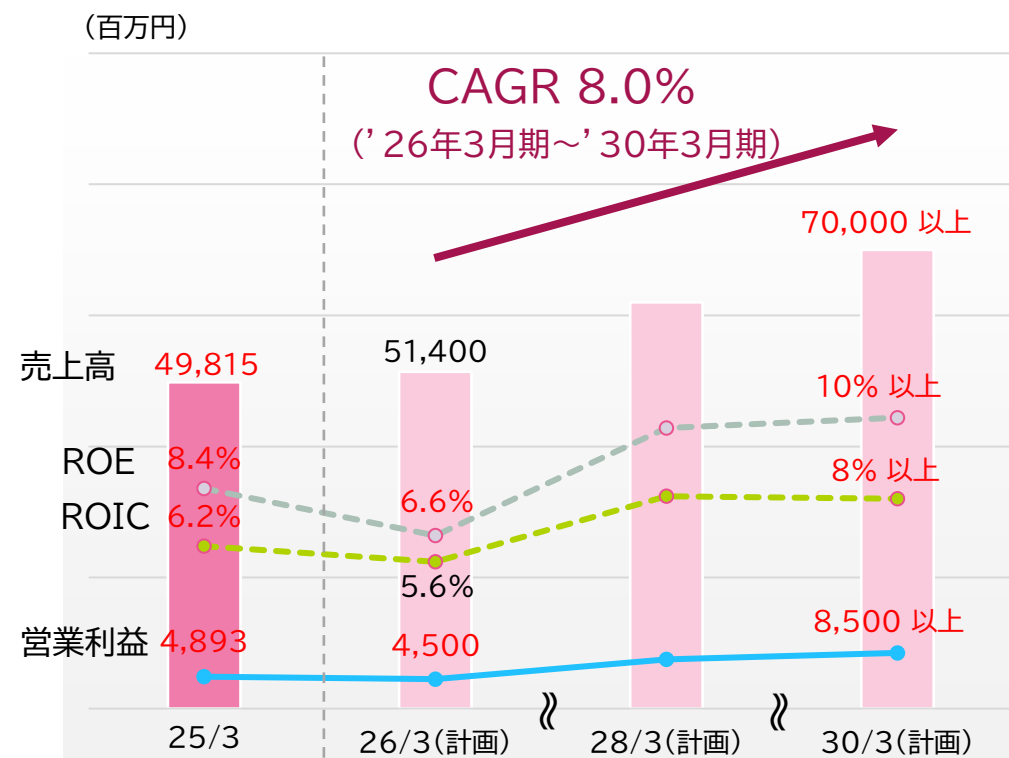
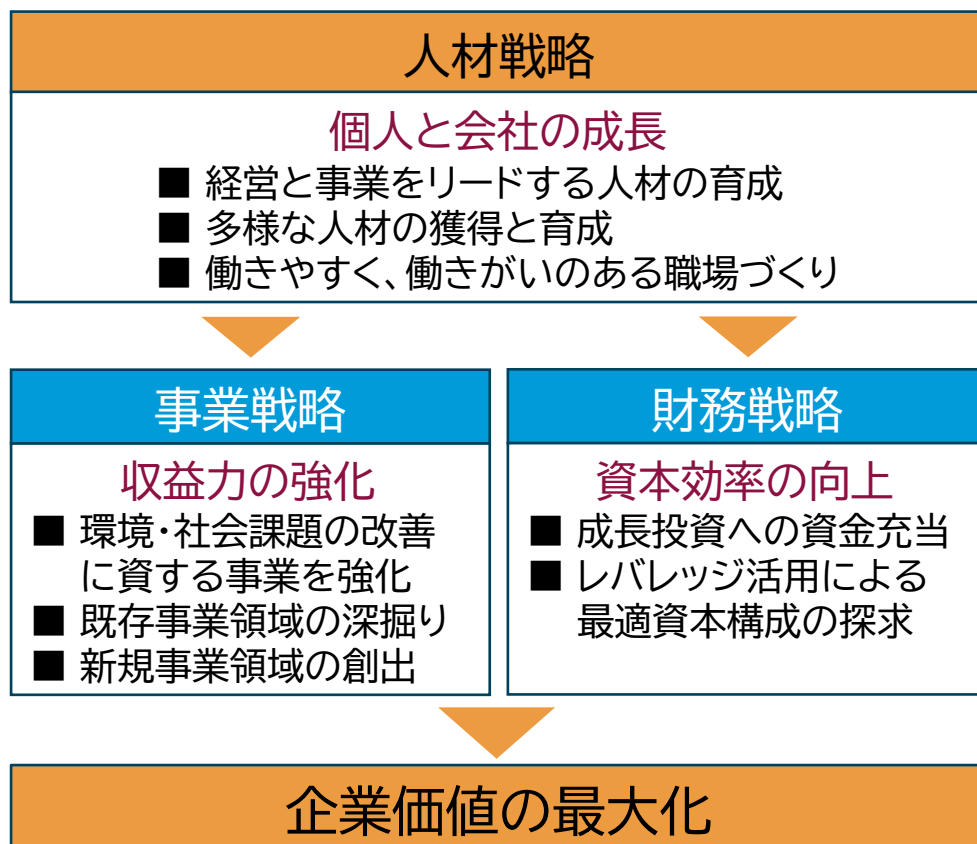


Ⅲ-2 中期経営計画の方針('26年3月期~'30年3月期)

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

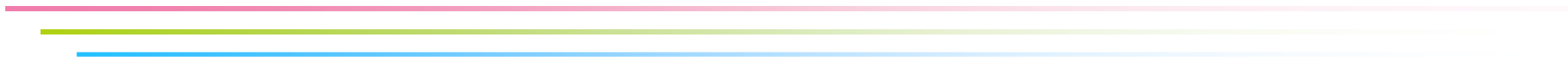
ROIC目標 **8.0% 以上** ('30年3月期)

電子材料における半導体用材料の増産と、
産業用構造材料の新エネルギー向け材料の量産開始
により増収増益を見込む

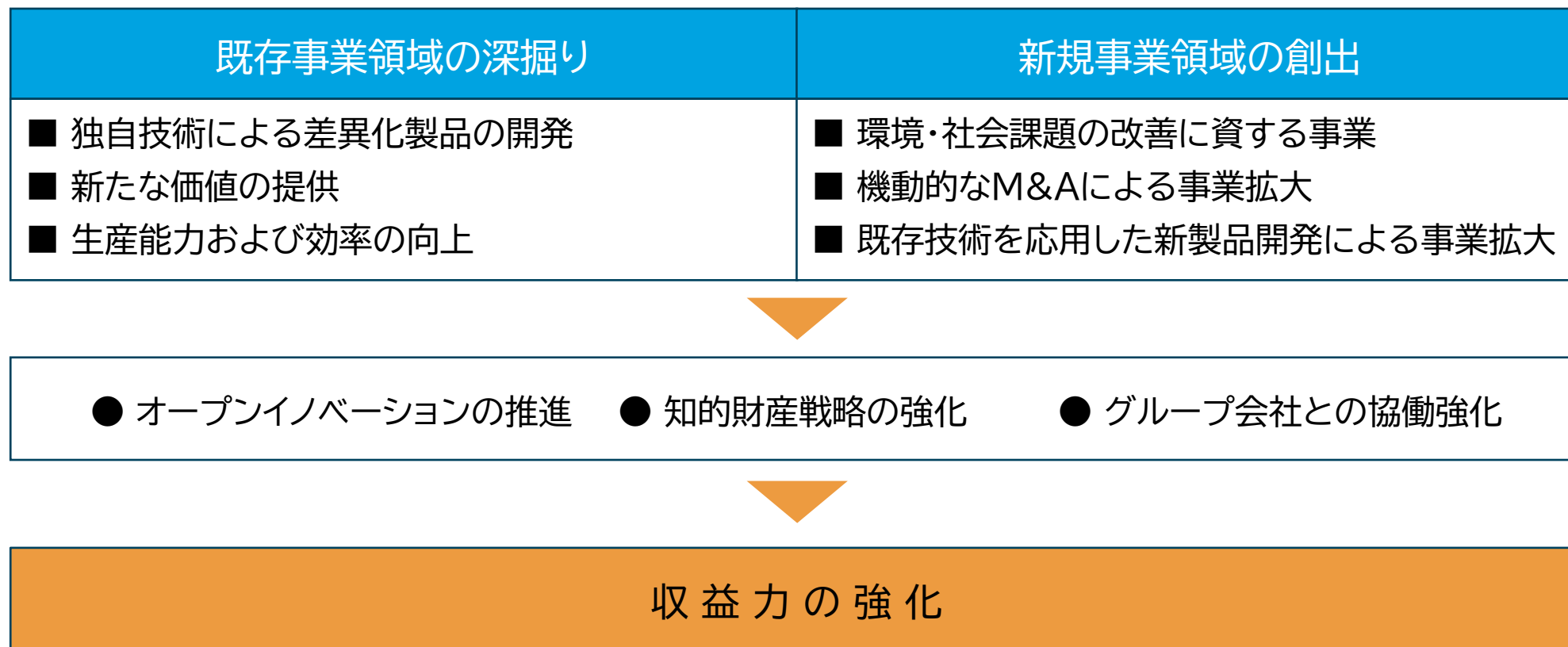


目次

I. 経営方針	1
II. 中期経営計画(’21年3月期～’25年3月期)の総括	2～ 4
中期経営計画(’26年3月期～’30年3月期)	
III. 基本方針、業績目標	5～ 6
IV. 事業戦略	7～13
V. 財務戦略	14～18
VI. 人材戦略	19
VII. ESG戦略	20～22



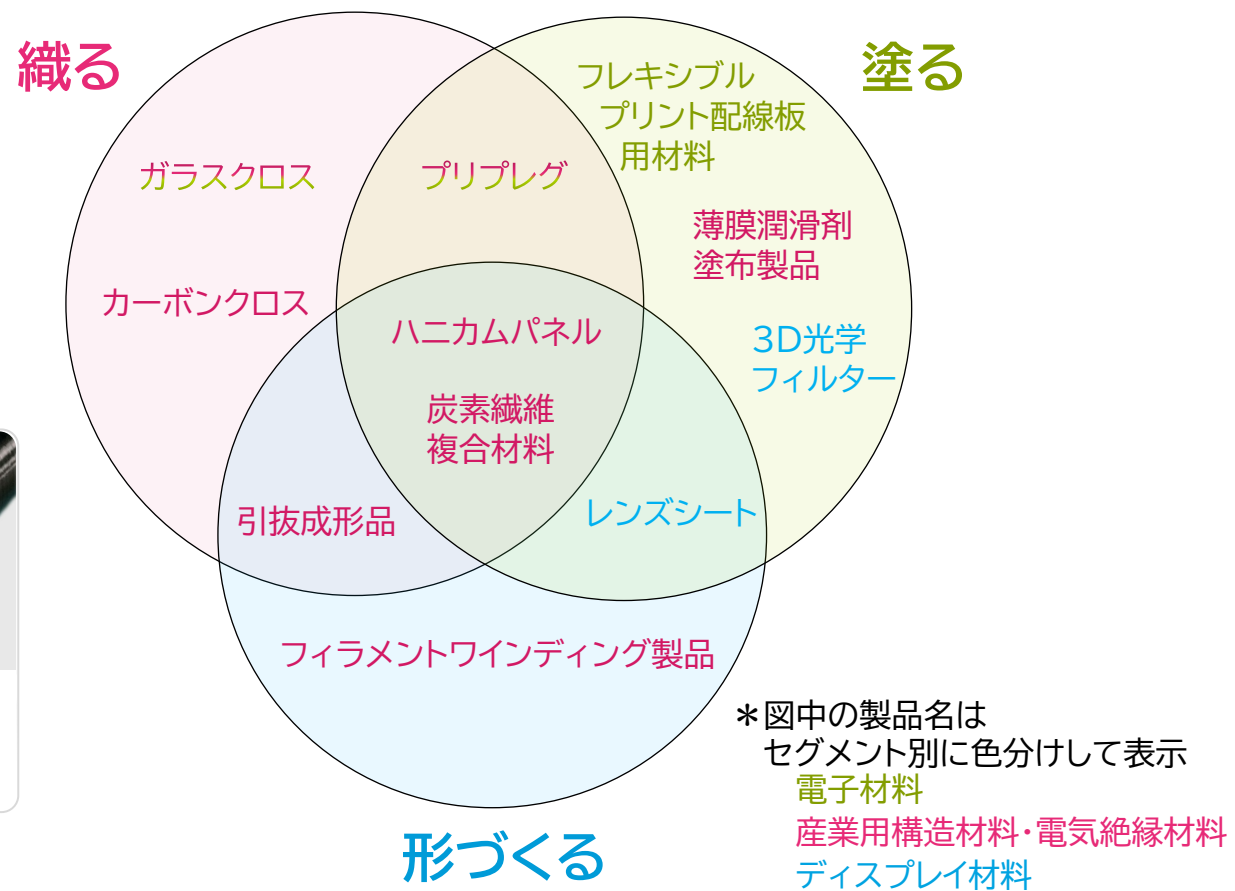
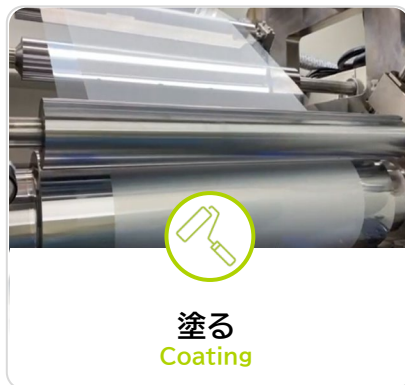
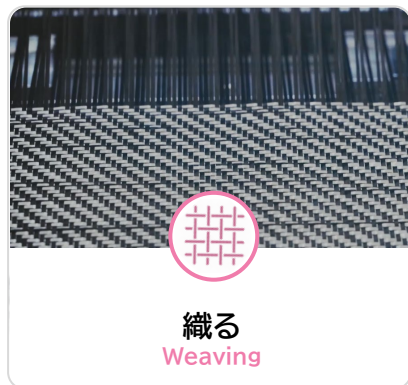
『既存事業領域の深掘り』と『新規事業領域の創出』により収益力を強化する



IV-2 収益獲得の源泉となる当社の技術

「織る」「塗る」「形づくり」技術を磨き続けるとともに、それらを組み合わせる

- イノベーションの出発点は「織る」技術
- 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
- FRPに最善の性能を発揮させる「形づくり」技術



IV-3 事業領域

差異化製品の開発により新規事業領域の売上比率を上げていく

既存事業領域
事業の深掘りと質的強化

新規事業領域
事業拡大と価値創造

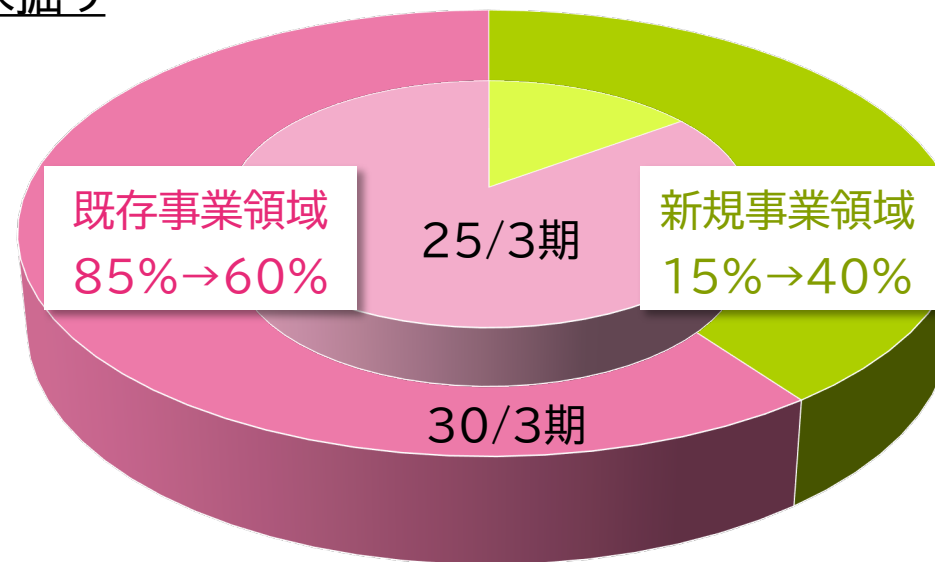
成長牽引 事業の深掘り

- 半導体／データセンター
- 水処理プラント
- 産業インフラ用途

コア 質的強化

- モバイル通信端末
- 自動車用燃料電池
- 航空機内装材
- 医療機器

売上構成



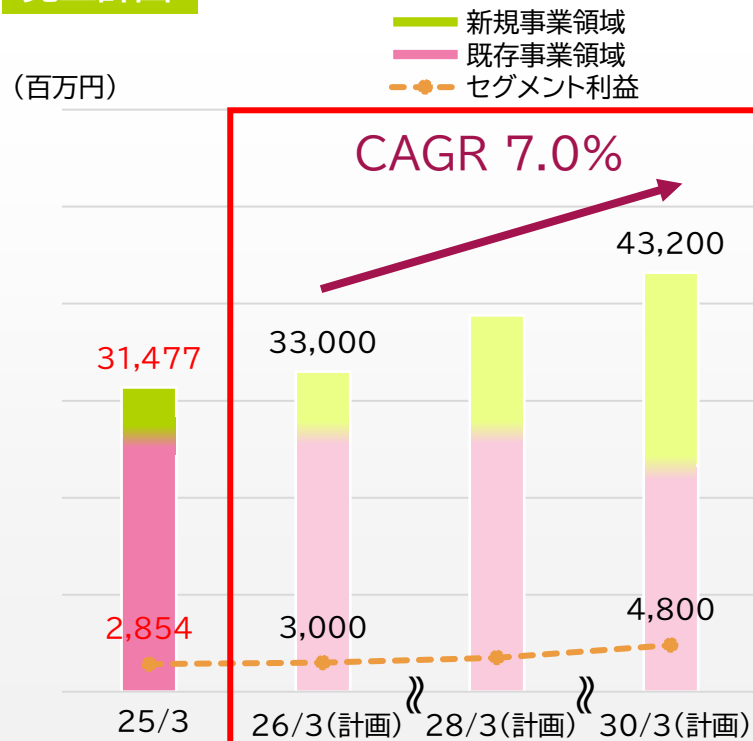
ターゲット

事業拡大と価値創造

- 次世代電池
- 次世代コンピューティング
- 次世代モビリティ
- 水素エネルギー
- 環境に配慮した設計、ビジネス

IV-4-1 電子材料セグメント

売上計画



想定される市場

- ・モバイル通信、半導体分野では生成AIが普及し、高速通信材料の需要が拡大
- ・モビリティ分野では電動化の進展により、高放熱・大電流材料が普及する

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り成長を目指す

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

コア事業の質的強化

- モバイル通信端末

新規事業領域

ターゲット領域の事業化

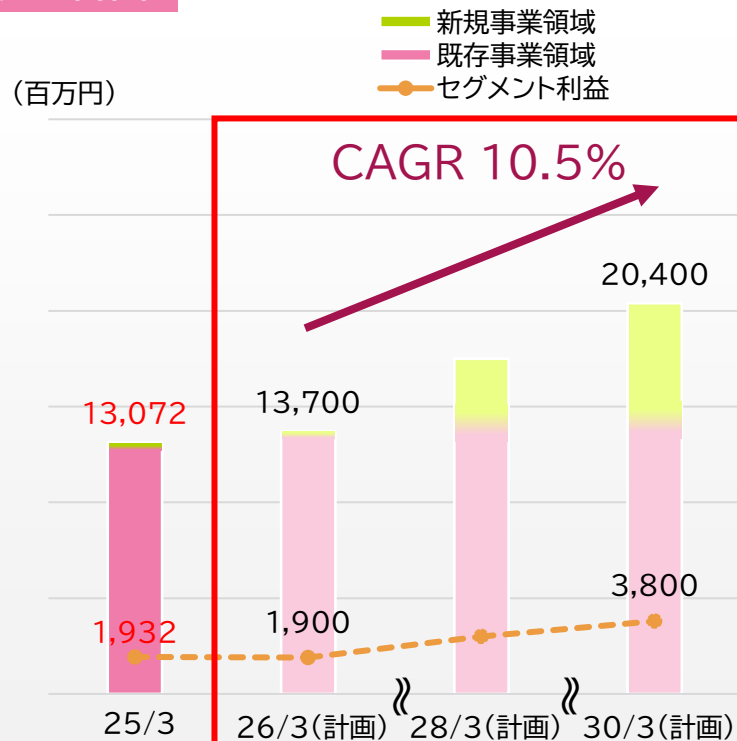
- 次世代コンピューティング
- 次世代モビリティ

具体的な施策

- 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
- モバイル通信端末：
独自性のある差異化製品により中国・アジア地域の成長取り込み
- 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

IV-4-2 産業用構造材料・電気絶縁材料セグメント

売上計画



想定される市場

- ・モビリティ分野では電動化により、電池の高性能化と構造体を軽量化する材料の採用が進む
- ・脱炭素化に向けて水素エネルギーをはじめとする次世代エネルギーの普及が本格化する

差異化製品投入により、モビリティ・エネルギー領域の事業化を加速する

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

コア事業の質的強化

- 燃料電池
- 航空機内装材

新規事業領域

ターゲット領域の事業化

- 次世代電池
- 水素エネルギー
- 環境配慮型製品

具体的な施策

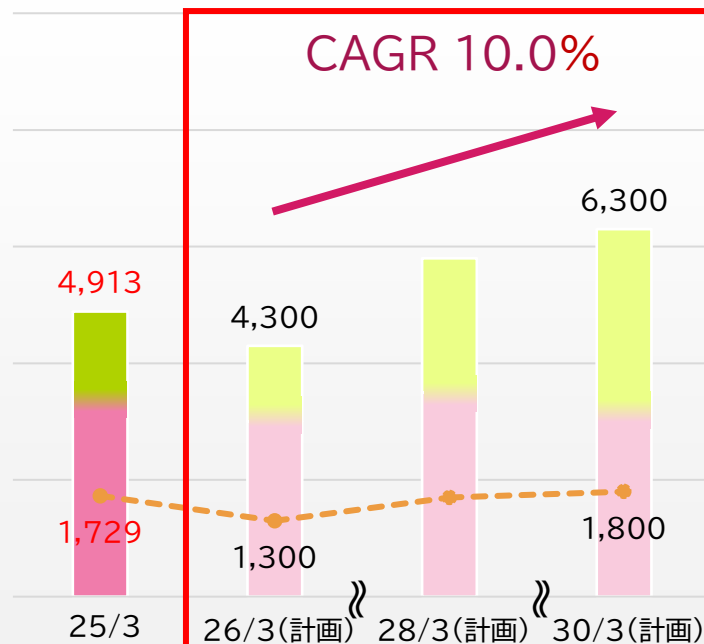
- 水処理プラント:
グループネットワークを最大活用し、収益力強化と事業拡大を推進
- 燃料電池:
次世代燃料電池用材料の開発と販売促進
- 航空機内装材:
環境配慮型内装材料など新製品の販売推進
- 次世代電池／水素エネルギー:
高性能・高耐久材料の開発
- 環境配慮型製品:
ガス分離用材料の開発

IV-4-3 ディ스플레이材料セグメント

売上計画

(百万円)

■ 新規事業領域
■ 既存事業領域
● セグメント利益



想定される市場

- ・医療分野では、医療の高度化、遠隔治療の普及に伴い高機能ディスプレイの需要が拡大する
- ・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

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する

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

コア事業の質的強化

- 医療機器

新規事業領域

ターゲット領域の事業化

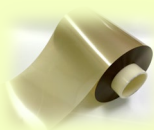
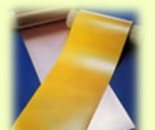
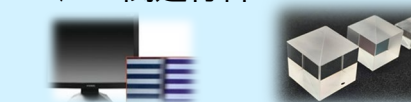
- 次世代コンピューティング

具体的な施策

- 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
- 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
- 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

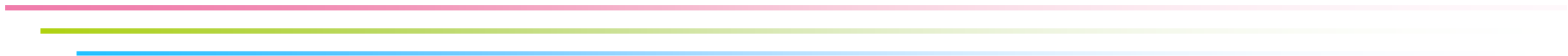
IV-5 事業セグメント別差異化製品(ご参考)

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

市場	情報デバイス	次世代モビリティ	次世代エネルギー	スマートウェルネス
事業(セグメント)	IoT社会への貢献	次世代輸送機器への貢献	新たなエネルギーへの挑戦	環境と人の健康への貢献
電子材料	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 	高放熱・大電流用FPC材料 車載モニター用高反射材料 	水素エネルギー関連材料 	医療用機器用FPC材料 
産業用構造材料 電気絶縁材料	高速通信用ガラスクロス材料 	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 	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 	飲料水・工場水処理用材料 ガス分離用材料 
ディスプレイ材料	ペンタブレット用透明材料 	HUD用スクリーン材料 	耐候性透明材料 	医療機器用ディスプレイ材料 AR/VR関連材料 

目次

I. 経営方針	1
II. 中期経営計画('21年3月期～'25年3月期)の総括	2～ 4
中期経営計画('26年3月期～'30年3月期)	
III. 基本方針、業績目標	5～ 6
IV. 事業戦略	7～13
V. 財務戦略	14～18
VI. 人材戦略	19
VII. ESG戦略	20～22

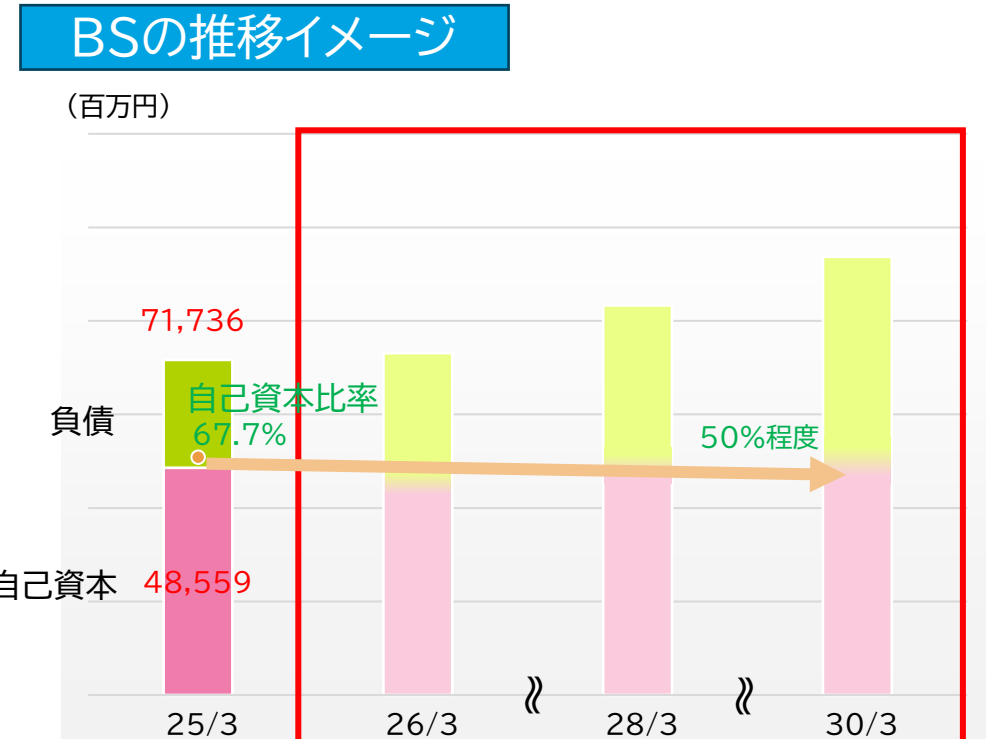


- ・将来のキャッシュフローを創出する事業への成長投資を行う
- ・資本構成の最適化を探索し、資本効率の向上を目指す

成長投資	株主還元	資本構成
■ 設備投資 既存事業領域の深掘り 新規事業領域の創出 ■ M&A 既存事業領域とのシナジー 新規領域への展開	■ DOE 6% または 総還元性向 80% 以上のいずれか 大きい金額 ■ 機動的な自己株式 の取得	■ 自己資本比率 50%程度 ■ 有利子負債の活用 (直接/間接金融を 含む)

▼

資本効率の向上

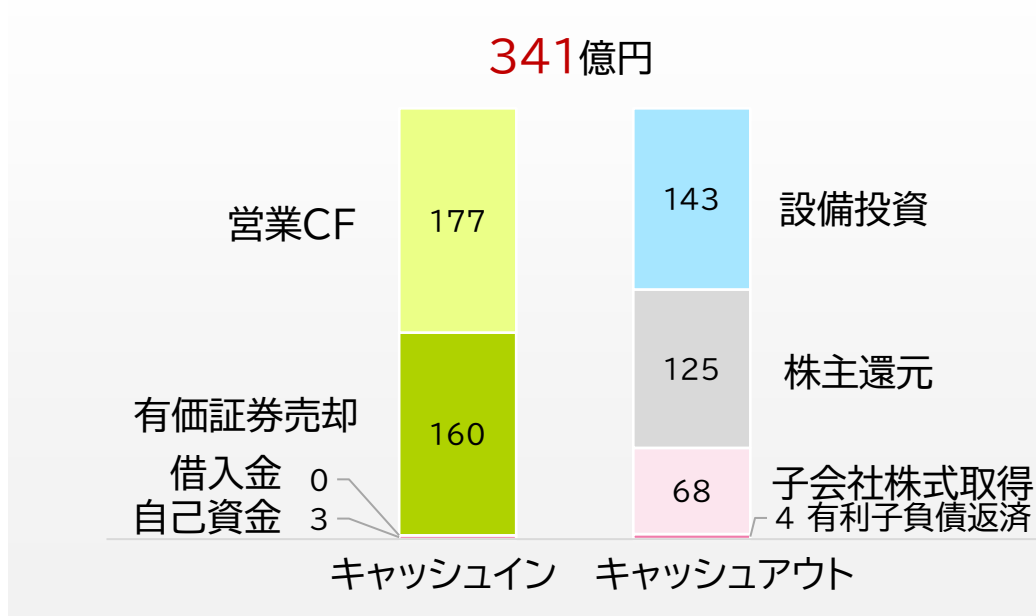


V-2 キャッシュアロケーション

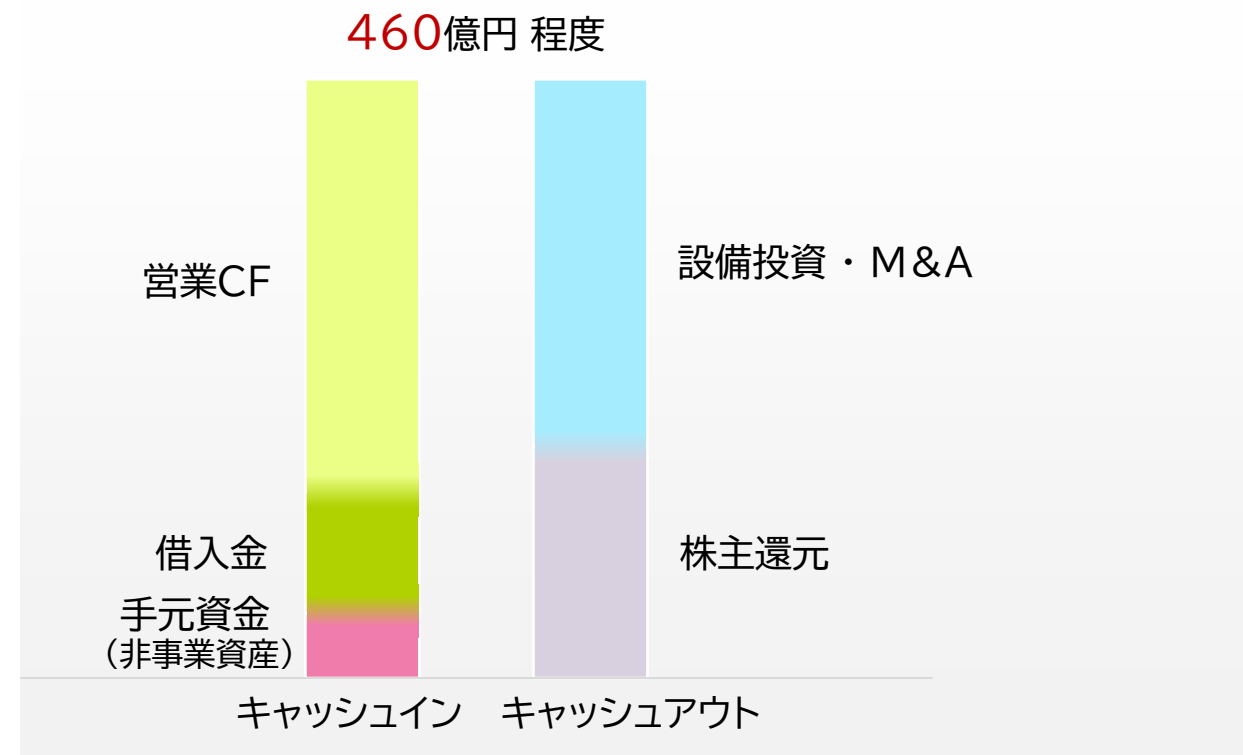
’26年3月期より成長投資への資金配分を増やし、持続的な成長と資本効率の向上を目指す

- ・ ’21年3月期～’25年3月期は、非事業資産の資金化を進めた
- ・ ’26年3月期以降は、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る

’21年3月期～’25年3月期(5年間) 実績

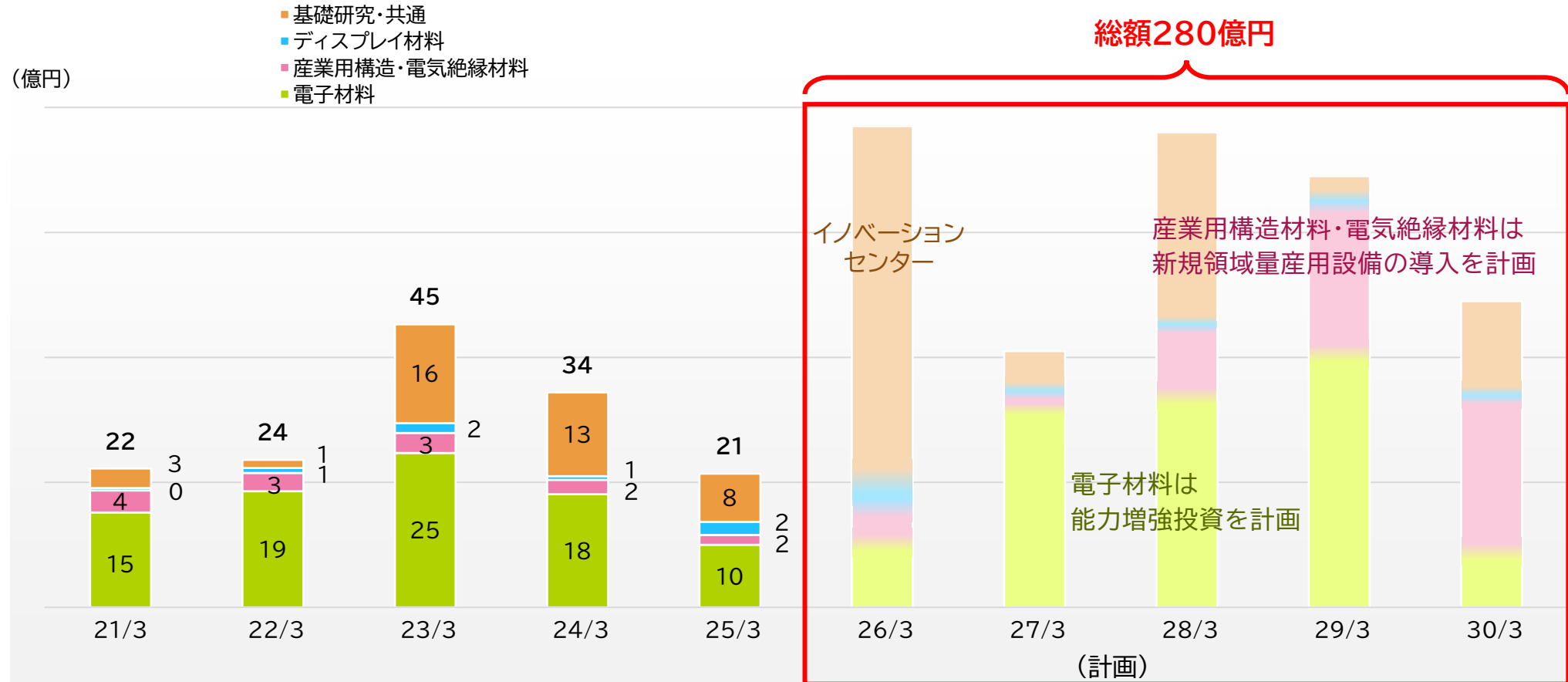


’26年3月期～’30年3月期(5年間) 計画



V-3 設備投資(セグメント別推移)

新規事業領域の拡大と開発促進に向けた設備投資を進める



前中計では中長期的視点に立った研究開発投資を実施



新中計では生産能力増強ならびに新規事業領域への投資を計画

ARISAWA INNOVATES!

さあ、次の100年へ



2025年9月OPEN!!

コンセプト

人と人、アイデアとアイデアが行き交う場

- 他企業・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
- 社員が分野や部署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
- 多様な人材による研究開発の拠点

建設仕様

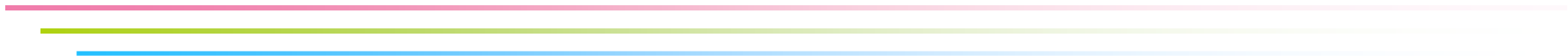
雪洞の団欒、厳しさと優しさを併せ持つ自然との共存

- 実験室と事務所を連携させるワークショップエリア
- お客様や地域の皆様との融合を目的としたイベントホール
- ZEB Ready*を目指した設計
 - ・屋根で雪を集めた冷熱を熱源とする「現代版雪室」
 - ・省エネ・健康に寄与する「躯体・温水蓄熱を併用した工場排熱利用」
 - ・冷涼な外気を活かし多様な気流場を形成する「自然換気」

*ZEB(ネットゼロエネルギービル)認証の一つ。
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。

目次

I. 経営方針	1
II. 中期経営計画('21年3月期～'25年3月期)の総括	2～ 4
中期経営計画('26年3月期～'30年3月期)	
III. 基本方針、業績目標	5～ 6
IV. 事業戦略	7～13
V. 財務戦略	14～18
VI. 人材戦略	19
VII. ESG戦略	20～22



事業戦略と財務戦略の推進に向け、個人の自律性と組織の一体感を高める

求める人材像：自ら考えCICを実践する人材

エンゲージメントサーベイ('24年3月に第1回目を実施)

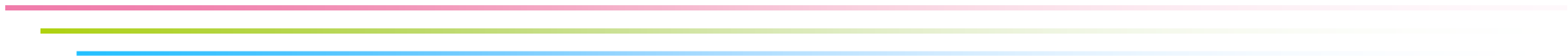
課題	解決に向けての取り組み
・キャリアパスの明確化 ・評価と処遇の公平性確保 ・心身の健康の維持増進	・他部門を知る機会を提供し、キャリアプランの形成を支援する ・階層別研修の充実を図るとともに、制度・組織体制の見直しを図る ・自由闊達な職場風土、衛生的で気持ちよく働ける職場づくりを目指す

動的人材ポートフォリオの整備

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
■ 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	■ 研修の充実、人材交流機会の増加 ■ ジョブローテーションの活発化 ■ 職位登用の見直し(公正な評価・処遇)	■ 多様性の尊重 ■ 良好な職場環境の維持 ■ システム化・DXなどによる省人・効率向上

目次

I. 経営方針	1
II. 中期経営計画('21年3月期～'25年3月期)の総括	2～ 4
中期経営計画('26年3月期～'30年3月期)	
III. 基本方針、業績目標	5～ 6
IV. 事業戦略	7～13
V. 財務戦略	14～18
VI. 人材戦略	19
VII. ESG戦略	20～22



VII-1 当社が取り組むべき課題

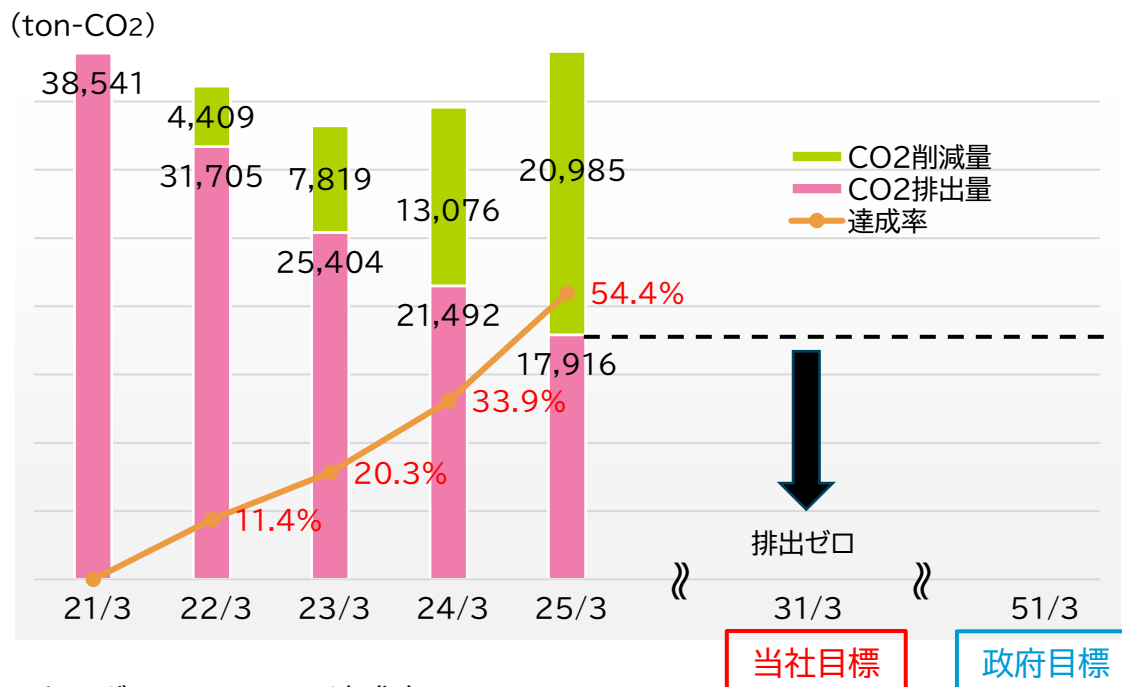
下記重要課題(マテリアリティ)の解決に取り組み、持続可能な成長を目指す

マテリアリティ	目指す姿	‘25年3月期までの取り組み
脱炭素社会への貢献	・’30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	・カーボンニュートラル化達成率54.4% ・塗工機に廃熱回収装置設置、空調更新 ・’24年度購入量:電気1,731万kWh、CNガス205万m³ ・既存量製品の生産エネルギー低減、Eco新製品の開発
多様な人材の育成 働きがいの向上	・個人の自律性と組織の一体感向上 ・次世代を担う人材の育成 ・全ての社員が生き生きと働ける会社	・e-ラーニング内容の充実、エンゲージメントサーベイ開始 ・社長/女性社員、社外取締役/幹部社員の対話の機会提供 ・諸手当・制度の見直し
循環型経済の推進	・排出物の削減 ・リサイクルの推進 ・持続可能なサプライチェーンの構築 ・化学物質の安全確保	・FRP製品の端材削減 ・ガラスくず・塩ビ材料などのリサイクルを開始 ・人権方針・CSR調達方針の制定、CSRアンケートの開始 ・化学物質のデータベース・管理システムの調査開始
ガバナンスの充実	・高い倫理観のある組織 ・リスクマネジメントの強化	・グループ会社の業務監査の実施 ・BCP訓練、情報セキュリティシステムの質的向上

VII-2 環境・社会課題への貢献

カーボンニュートラル

'31年3月期 カーボンニュートラルの達成に向け
計画通り進行中



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年3月期CO₂排出量

「環境・社会課題への貢献」の詳細については、統合報告書を参照

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
- 自然環境への配慮

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
- 2050年ゼロエミッションの達成
- リサイクルの推進

[有沢製作所 統合報告書 2024](#)

VII-3 コーポレートガバナンス

中期経営計画の達成に必要なスキルを持ち合わせ、多様性に富む取締役会の構成で、企業価値の向上に向け、ガバナンスの向上に取り組む

(単位:人)

期	取締役			監査役		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	
20/3	4	2		1	2	11		(4)	・買収防衛策の廃止 ・指名・報酬委員会の設置(任意の諮問機関)
21/3	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
22/3	4	4	1	1	2	11		(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
23/3	4	4	1	1	2	11	1	(4)	
24/3	4	3	2	1	2	10	1	(4)	
25/3	4	3	2	1	2	11	2	(4)	

今後強化すべき取り組み

- グループ会社の経営に関する議論の拡充
- リスクマネジメントの強化に関する取り組み

スキルの構成内訳

(数字は該当人数、母数は12名)

企業経営	事業戦略 マーケティング	研究開発 技術戦略	財務・会計 金融市場	人事・労務 人材開発	法務 リスク管理	国際経験
7	5	3	6	4	3	7

「スキルマトリックス」の詳細については、統合報告書を参照

[有沢製作所 統合報告書 2024](#)

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など、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。

