



統合報告書2025

Integrated Report





Philosophy 企業理念

存在価値
信頼の品質と真摯な対応による安心の提供

使命
ものづくりのプロセスを、お役立ちで支えます™

目指す姿
「はじめて」に挑み「違い」をつくる™

行動指針
あたらしいことに関心を持ちトライする
高い専門性を磨き続ける
相手をよく知り、困りごとを見出す
目的意識を共有し、各々の役割を全うする

行動規範
旭有機材グループで働く私たちが
実践すべきこととその心がけ



Contents

■ イントロダクション

- 02 企業理念
- 03 目次・編集方針・開示情報の位置付け

■ トップメッセージ

- 04 トップメッセージ

■ 価値創造ストーリー

- 12 旭有機材の歴史
- 14 旭有機材の事業
- 16 数値で見る、旭有機材の現在地
- 18 価値創造プロセス
- 20 価値創造のための3つのマテリアリティ

■ 成長戦略

- 22 新中期経営計画の概要
- 24 **対談** 旭有機材の未来戦略と次の一手
COO × CFO

■ 旭有機材のものづくり

- 28 **鼎談** 「はじめて」に挑み「違い」をつくる™、
ものづくりのDNA
管材製造所 製造所長 × 人事部 部長 × 樹脂製造所 製造所長
- 30 管材システム事業
- 32 **対談** 「海水淡水化プラント事業」に貢献し、
中東の水インフラの安定稼働を支える
旭有機材 ドバイ事務所 所長 × 住友商事様

- 34 樹脂事業
- 36 水処理・資源開発事業

■ 海外戦略

- 38 **対談** Asahi/America, Inc.が拓く
グローバル成長の最前線
Asahi/America, Inc. 社長 × 旭有機材 AVグローバル推進部 部長
- 40 管材システム事業と樹脂事業における海外事業戦略

■ サステナビリティ

- 42 サステナビリティに関する取り組み
- 44 知的資本
- 46 人的資本
- 48 環境・安全

■ コーポレートガバナンス

- 49 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
- 50 取締役一覧

■ コーポレートデータ

- 52 財務・非財務ハイライト
- 54 会社概要・株式情報

編集方針

本報告書は、当社ではじめて発行する統合報告書です。財務・非財務の両側面から、当社グループの価値創造の仕組みと持続的成長への取り組みを総合的にお伝えすることを目的としています。作成に当たっては、IIRCの「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、2024年度（2024年4月～2025年3月）を主な対象期間としています。なお、本報告書に記載された将来見通しは作成時点の判断に基づくものであり、今後の事業環境等により実際の結果が異なる可能性があります。

表紙について

朝日と光を背景に、当社グループの事業における樹脂の粒や水処理、配管を流れる液体が、よりよい未来に向かって進んでいく姿勢を表現しています。「お客様のお役立ち」という思いを大切に、技術力と誠実な姿勢で新たな価値を創出してまいります。

開示情報の位置付け

財務情報		非財務情報	
株主・投資家情報		サステナビリティ	
	統合報告書		サステナビリティマネジメント・ 環境・社会・ガバナンスなど
	中期経営計画		

決算資料・
有価証券報告書など

安心の提供に基づく 存在価値を磨き、はじめてに挑み、 違いをつくり続ける グレートニッチトップ^{OTM} 企業を 目指します

代表取締役社長執行役員 CEO
中野 賀津也

旭有機材は2025年に創業80周年を迎えました。当社はベニア板の製造から始まり、樹脂製バルブ、半導体関連材料、水処理・資源開発と、常に新しい分野に挑戦してまいりました。半導体事業は収益化できない時期も長くありましたが、粘り強く続けることで主力事業に育て上げました。私は、当社の存在感はシェアや売上規模ではなく、信頼に裏付けられたものであると考えています。その思いを込めて「グレートニッチトップ^{OTM}」というスローガンを掲げました。社会課題に応える耐食ソリューションやPFAS(有機フッ素化合物)代替素材の開発、中国やインドへの海外展開、そして人的資本や知的財産への投資——これらはすべて、存在価値を磨き続けるための取り組みです。旭有機材の使命は、社会やお客様の進化に応え、必要とされる存在であり続けることです。80年の歩みを土台に、次の成長ステージへと挑戦を続けます。



信頼の品質と真摯な対応による安心の提供

私たちがいうニッチ市場とは、個々の市場規模は巨大ではないものの、世界中に存在し確実に必要とされる市場です。そしてグレートな企業とは、「業界で際立つ」「顧客視点に立った製品・サービスの独自性にこだわる」など一目置かれる「なくてはならない」存在です。



「グレートニッチトップ™」に込めた思い

——改めて、旭有機材の掲げる理念と想いを教えてください。特に「グレートニッチトップ™」という言葉について、その意味や背景をお聞かせください。

中野 「ニッチトップ」という言葉は「グローバル」を付けて、「グローバルニッチトップ」と使われることがあります。当社は経済産業省の2020年版グローバルニッチトップ

企業100選に選定されました。しかし、私たちはあえて「グレートニッチトップ™」という独自の言葉を掲げました。

目指すのは規模やシェアの大きさではなく、信頼に基づく業界の象徴となることです。樹脂製配管・樹脂製バルブと言えば旭有機材、と選ばれること。現場で実際に使われるまでやり切る実装力、耐食性などの強み、そして10年、20年、30年とかけた粘り強い挑戦で積み上げた実績を基準にします。言葉としての“グローバル”は地理的な広がり

が強い。一方、“グレート”は業界の象徴となる存在感を示したいと考えました。

長期的な視点でお客様の声に技術で応える

——旭有機材が社会に提供する価値とは、どのような点にあるとお考えでしょうか。

中野 例えば管材システム事業では、単にバルブを売っているのではなく、

どのような価値を提供しているのかという視点で考えると、耐食性が非常に高いという点があります。世の中には腐食に関わる多くの課題があり、対応する製品やサービスをワンストップで提供できるのが当社の強みです。私が管材システム事業部部長を務めていた2014年頃からこの強みについて議論を重ね、「耐食ソリューション」という表現に集約されました。

樹脂事業は、もともとお客様との擦り合わせによってもものづくりをしている事業体です。フェノール樹脂という熱硬化性の材料をどのように業界の進化に合わせていくかを常に考えて行動してきました。例えば電子材料事業はその一つです。また大きな柱として素形材事業があります。さらに断熱材の事業も手掛けています。これら三つの柱の中で、それぞれの分野でお客様と一緒に価値をつくり上げています。各々の事業が持つ付加価値は多様で、管材システム事業のように一言でまとめることは難しい面もあります。強いて言えば「お客様の進化を当社の技術で支える」という考え方です。

——お客様の要望に応えるためにもチャレンジが必要です。半導体関連事業も今では重要な事業に育っています。

中野 半導体関連事業に参入した当時は、まさに「チャレンジする時代」でした。各社がさまざまな事業に取り組むにあたり、例えば電子材料事業を始める際には、樹脂の合成・精製の技術と実績を持つ私たちに声が掛かり、私たち自身も挑戦していききました。当初は相当な試行錯誤があり、ビジネスとして急に大きくなったわけではありません。ニッチな場所で事業をスタートして、そこから30年ほどの歳月を経て、その時間

の中で存在感を示すほどの成長をしてきたのだと思います。

——種を植えてから実がなるまで、長期間かかったわけですね。

中野 半導体関連への取り組みは1990年代、電子材料用樹脂から始まりました。2000年に掲げた「挑む・創る・変える」という理念のもと、お客様の用途を見極め、仕様を合わせ込み、現場で「使っていただける」ところまでやり切るという姿勢を一貫して続けてきました。

また、半導体製造工程で使われる樹脂製バルブ、Dymatrix™（ダイマトリックス）は長く収益が伴わない時期がありましたが、改良と検証を積み重ね、いまや当社の柱へと育っています。当社の事業は成果が出るまでに相当な期間かかることもありますが、粘り強く続けることこそが競争力の源泉です。

お客様のプロセスや条件に即して擦り合わせ、品質・信頼性を妥協せず高めること。現場からの示唆を次の設計へ確実に反映すること。失敗や不具合に対して誠実に向き合い、原因を究明し、再発を断つこと。人材と設備を先行的に投資し、供給能力を切らさないこと。これらを重ねることで、はじめて「選ばれ続ける」事業になります。

一方で、やみくもに事業を広げるのではなく、当社がベストオーナー



（最適な保有主体）ではない事業については慎重に見直しを行い、資源を重点領域へ再配分します。

粘り強く試行錯誤を繰り返し、事業を育てる

——旭有機材らしさ、強みはどういった点にあると考えられていますか。

中野 当社の歴史はベニア板の製造から始まりました。木材接着に使うフェノール系接着剤を自社開発したことが、後のフェノール樹脂技術の原点です。

その後、金属の配管が主流の中、樹脂製のバルブを作るようになりました。樹脂という素材には「軽い、さびない」といった多くのメリットがありますが、現場で施工する際には樹脂製配管特有の配慮が必要です。当初は単純に樹脂製配管材料を提供していましたが、現場に最適な設計・施工をするエンジニアリング事業も始めたことで、お客様にとっての価値が高まりました。当社は一般的な化学メーカーの領域にとどまらず、実装も手掛けているところに独自性があり、それが当社の強みの一つです。

業界では、現場対応をリスクだと捉えるメーカーも存在します。ただし、対応しなければ困るお客様がいる以上、誰かが責任を持って実行しなければなりません。当社はこれを単なるリスクと捉えず機会とし、企業風土として定着させてきました。これを継続し、私たち自身が進化することで、より多くのお客様のお役に立てると考えています。お客様には安心してプラント運営してもらい、製造が滞らないところに私たちは貢献しています。

加えて、お客様への啓発も重視し



てきました。樹脂製配管は強度や圧力、温度に不安があると考え方が多いようです。そこで実験道具を積んだデモンストラクショントラックを用意し、お客様の目の前で十分な性能があることを体験していただく活動を長年続けています。なおかつ、当社製品を用いた実流配管設備を搭載したトラックを複数台運用し、全国のお客様に直接ご覧いただくことで、製品への理解と信頼を深めています。

新しい事業を始めるときには苦労もありましたが、粘り強く対応したことが役立ち、その時々需要に応じて製品を開発してきました。

新しい事業を育てるという意味では、2013年にドリコをグループ化しました。ドリコは浄水場など水処理工事で当社の樹脂製配管材料も使うお客様でした。「地熱発電用井戸や温泉井戸の掘削工事などの事業」も手掛けています。当社では管材システム事業と樹脂事業が柱でしたが、

もう一つの柱をつくる発想からドリコを核とした水処理・資源開発事業統括本部を立ち上げました。

ドリコは、独自の設計や施工技術によって価値を創出してきましたが、今後は管材システム事業のエンジニアリング部門との連携を強化する議論を進めています。

「現場力」を高め、主体的に行動できる人材を育成

——価値創造プロセスを実効性のあるものにするために、社員一人ひとりに期待することは何でしょうか。また、会社全体として、どのように社員に向き合っていくお考えですか。

中野 当社の現場では「現場力」という言葉が頻繁に使われます。現場力とは、現場で起きる変化に対して、現場に近い人が素早く、柔軟に対応できる力のことだと考えています。

現場力を発揮するには、単に指示を待つのではなく、自ら判断をして、動ける人材を育てる必要があります。人はすべて関係性の中で育つと考えており、主体的に行動できる人を育てることが重要だと思います。

また、ニッチトップを目指すうえ

では、専門性が高くなければ存在価値はありません。お客様から一目置かれる専門性、知見を持つ必要があります。

加えて、今後は全社を担える経営人材を計画的に育成する必要があります。そのためにはサクセッションプランを立て、経営に連続性を持たせることが重要だと考えています。組織開発としては人と人との関係性の質を高めることに注力しています。こうした取り組みを進めるうえで、人材開発と組織開発の両面をしっかりと進めることが大切だと考えています。特にマネジメント層にとっては、自己を正しく認知することが欠かせません。フィードバックを受け入れ、自らの強みや課題を理解することで、関わり方や言葉遣いの変化し、人の話に耳を傾ける姿勢が育まれます。さらに、本質的な問いを立てる力も養われ、より深い思考と対話が可能になります。この活動はすでに3年目に入り、課長層まで展開されています。組織のカルチャーを変えるためには不可欠な取り組みです。

資格取得の奨励など、人材育成に向けた施策も行ってきました。そうした取り組みは「学び続ける文化」の醸成に一定の効果をもたらしましたが、今後はチーム力の向上がより重要なテーマとなります。マネジャーの力とは、個人の能力だけでなく、チームを築き、機能させる力にあると考えています。

中期経営計画“GNT2025”および“GNT2030”について

——現在進行している中期経営計画“GNT2025”についての到達点や今後の課題について教えてください。

中野 現中期経営計画は2025年度



が最終年度になります。この期間は新型コロナウイルス感染症の流行と重なり、経済や社会環境の大きな変化に直面しました。米中のデカップリング（分断）が進み、一方で半導体需要は猛烈に拡大しました。

こうした環境変化の中で、当社が注力してきたのは四つの柱です。第一に半導体分野と海外展開、第二に国内事業の収益力向上、第三の柱は採算性の低い事業の再構築です。必要に応じて撤退や見直しも進めました。そして第四の柱として、新規事業の探索にも取り組み、将来に向けた成長の可能性を広げています。

営業利益120億円を目標としていましたが、2023年度は営業利益156億円と一時的に目標を上回りました。大きな要因はアメリカで2023年度に半導体工場建設投資の追い風があったことです。一方、2024年度、2025年度は継続して減少見込みであるなど、外部環境に左右される状況が続いております。現中期経営計画

に対するさらなる数値見直し要請もいただきましたが、戦略・方針は据え置きとしています。

計画の総括として、明らかになった課題は二つあります。一つは人材の不足、もう一つは生産能力の不足です。2023年頃からその認識が高まり、2024年、2025年と人員を急速に増やしてきました。設備投資についても、当初の予定より早期かつ大規模に実施しています。例えば電子材料事業では愛知工場に約60億円を投じ、2024年に新工場を完成させました。当初は半分程度の投資計画でしたが、市場の拡大と当社のポジション向上を受けて、先端半導体だけでなくレガシー半導体にも対応する方針へと転換したことで、投資規模が拡大しました。その結果、労務費や減価償却費といった固定費の増加にもつながっています。

これらの要因から、2024年度の営業利益は111億円と前年比減益、2025年度については75億円内外に

収まる見込みです。しかしもともと40億円程度だった時期と比較すると、大きく成長していると言えます。

為替レートの変動による影響も大きく受けました。1ドル=120円で想定していた為替レートは、160円まで変動しました。こうした外部要因で数値は大きく上下しましたが、当社の政策そのものは変えておらず、方針は一貫しています。変化したのは、投資のタイミングと規模に限られます。新中期経営計画では、相当な投資なくして次の段階へは進めないと強く認識しています。お客様からの期待の高まりに応えるべく、積極投資に踏み切る局面に入ったと考えています。

——2025年11月には新しい中期経営計画の骨子が発表されました。その考え方をお聞かせください。

中野 現在の中期経営計画については、まずその総括を丁寧に行ったう



えで、新たな計画の策定に取り組んでいます。

現行の計画で注力した海外事業や半導体事業、そして国内事業の収益化は、一定の成果をあげることができました。次の中期経営計画では、売上や利益についても2030年に向けて相応の数字を掲げていますが、最も大きなポイントは投資フェーズになるという点です。

2030年までの道のりにおいては、足元のPDCA（計画・実行・評価・改善）と中期的なPDCAを同時に回していく必要があります。そのため新しい中期経営計画の中では、計画の部分を明確に示します。大きな数字を掲げていますので、各事業部がどのように具体的に達成するのかが重要になります。

管材システム事業では半導体分野に注力するとともに、海外市場の拡大にも取り組んでいます。特にアメリカと中国には大きな拠点を構えており、重要な市場として位置付けています。先般もアメリカを訪問し、現地で議論を重ねました。アメリカ市場は当社の売上の20～25%を占めるほどのインパクトがあり、極めて重要な拠点となっています。現在はアメリカの通商政策の影響による不透明感も見られますが、依然として成長が期待できる市場です。

中国に関しても景気の鈍化が懸念される一方で、「中国で作って中国で消費する」という方向性は当社の事業戦略に合致しています。当社としては現地に向けた投資を続けていきます。流通については、当社の製品は独特の形態をとっており、販売の7～8割を国内外の直系グループ会社が担っています。加えて、アメリカや日本で推進しているプレファブリケーション、つまりオフサイトであらかじめ製品を作り込む仕組みを進めることで、売上の積み上げを



図っています。

樹脂事業に関しては半導体分野での電子材料事業が中心です。素形材事業は主に自動車向けですが、国内市場は厳しい状況にあります。一方で、海外市場に目を向けると、中国やインドには大きな成長余地があり、特にインドについては今後の成長が期待されることから、設備投資を進める方針です。

断熱材事業も当社ならではの特徴があり、現場で吹き付けるタイプの断熱材を扱っています。グループ内には工事会社もあるため、それらの機能を前面に出し、事業としての存在感を高めていく計画です。

さらなる成長に向け、積極的に投資を行う

——成長へ向けた投資や資本政策について、キャッシュアロケーションの方針や投資家との対話、資本コストを意識した経営などについてお考えをお聞かせください。

中野 私たちはこれまで現中期経営計画の中で大きな投資を行ってきました。先にも説明しましたように、電子材料事業などに大きな投資をしたことで、固定費増につながり、

2024年度以降の利益水準には影響が出ています。しかし投資なくして次の成長はあり得ません。

中国市場においては国産化の流れが強まり、当社の樹脂製品に対する需要は大きく伸びています。南通では既存工場の約3倍の能力を持つ新工場を建設し、2027年竣工を予定しています。これは現中期経営計画に掲げた戦略投資の一環であり、中国の産業基盤強化に貢献します。

資本政策については、持続的な利益成長を前提に新たな株主還元方針を導入しました。累進配当を基本とし、総還元性向は2025年度から2030年度までの6年間累計で50～70%を目安としています。株主の皆様との対話を重視し、財務の健全性とバランスをとりながら、積極的な還元を実行していく方針です。これは資本コストを意識した経営の一環でもあります。

投資家とのエンゲージメントについても、以前より重視してきました。決算説明会などを通じて積極的に情報開示を行い、説明責任を果たすよう努めています。特に海外投資や新規事業への投資はリスクを伴いますが、長期的な企業価値の向上につながることを丁寧に説明し、理解を得ながら進めています。

さらに、人材や知的資本への投資も資本政策の重要な柱です。ワークエンゲージメントをKPIに設定する取り組みは、単なる人件費ではなく将来の成長を支える資本投資だと考えています。技術やノウハウを継承し、AI（人工知能）やDX（デジタルトランスフォーメーション）を活用することも、資本効率を高める重要な要素です。

このように、成長に向けた投資と資本政策は表裏一体の関係にあり、短期的な利益の増減に左右されることなく、中長期の成長に必要な投資を継続することを最優先にしています。そのうえで資本コストを意識しながら投資家との対話を重ね、信頼を着実に積み重ねていくことが、当社が資本政策で最も重視している点です。

環境面や社会課題の解決への取り組みも推進

——環境や社会課題にどのように向き合い、取り組んでいこうとお考えですか。

中野 環境については、例えば欧米でPFAS（有機フッ素化合物）の規制が強まっています。PFASはさまざまな用途に使われてきましたが、人体や環境に残留することによる健康被害が問題になっています。当社ではPFAS代替素材を使ったバルブの開発を進めており、栗田工業様と共同で2025年春から実証実験を始めています。また、耐食性の高い樹脂製配管材料を提供することで水処理施設の長寿命化が可能となり、お客様の負担するメンテナンスのコストや廃棄物が減り、結果として環境負荷も下げられます。

日本の会社はものづくりプロセスの上流系に強みがあり、それを支えているニッチな会社が多いという特徴があります。複数の化学メーカーがそれぞれの事業で、さまざまな業

界を集団で支えている、集合ニッチ戦略です。半導体はフォトレジストがなければ作れませんが、そのフォトレジストメーカーを支えているのが私たちのような会社です。

「グレートニッチトップ™企業」として挑戦を続ける

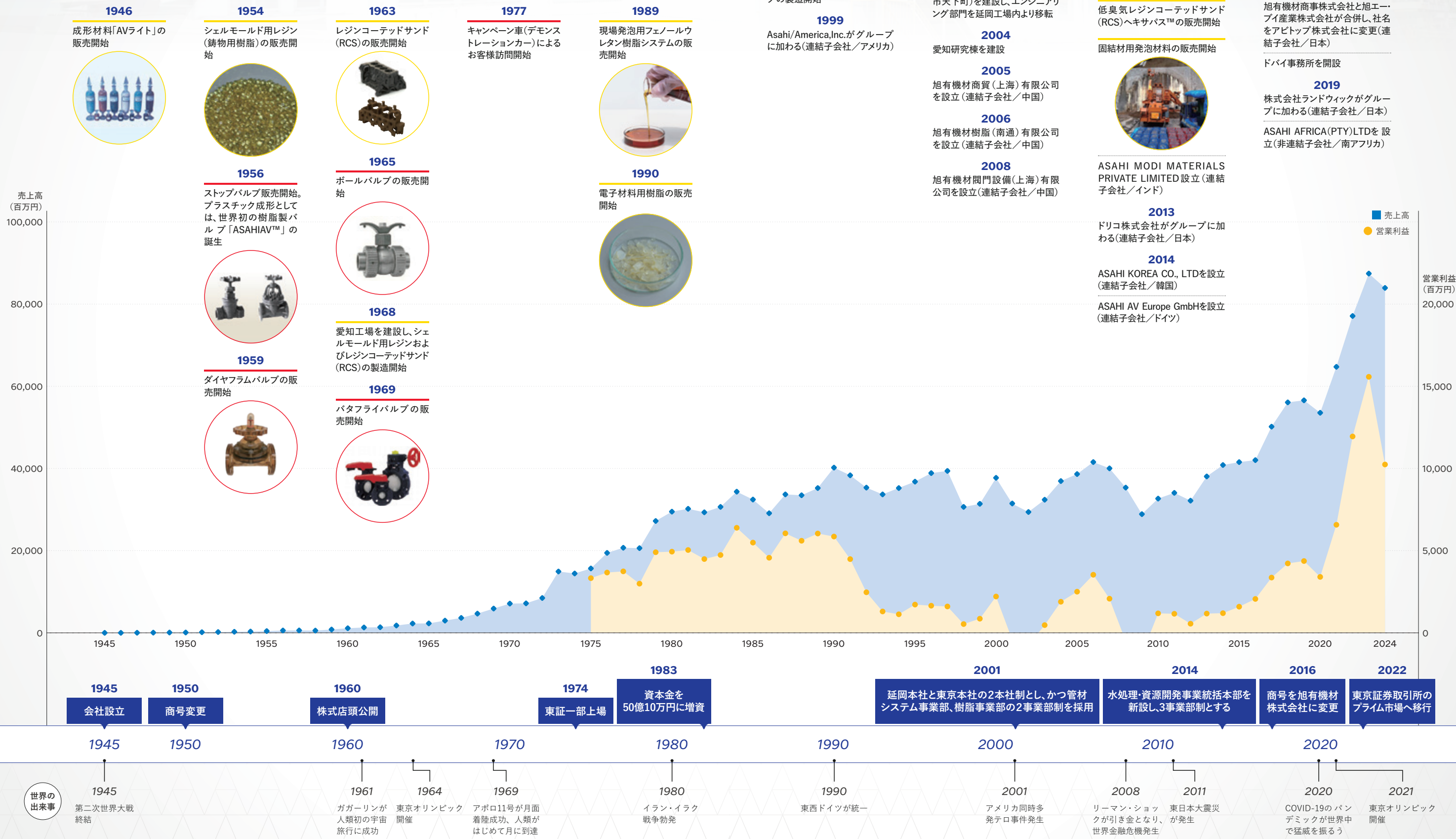
——最後に、この統合報告書を手に取ってくださったステークホルダーの皆様への思いをお聞かせください。

中野 旭有機材グループは、引き続き「グレートニッチトップ™企業」を目指し、お客様や社会からの信頼に応え続けてまいります。その実現に向けて、私たちは次なる成長ステージへと挑戦を続けています。より多くのステークホルダーの皆様当社への関心をお寄せいただき、深いご理解と温かいご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



旭有機材の歴史

当社は、前身である「日窒航材工業株式会社」が1945年3月12日、宮崎県延岡市に設立して以来、2025年に80周年を迎えました。ここでは80年にわたる当社の歩みをご紹介します。



旭有機材の事業

当社の事業は大きく分けて3つ。樹脂製バルブの製造販売を行う管材システム事業、自動車や住宅・建築、液晶や半導体分野に合成樹脂を提供する樹脂事業、さらに水処理と資源開発の総合的ソリューションを請け負う事業を手掛けており、世界中のものづくりプロセスにお役立ちしています。

Valve & Piping Systems Divisions

管材システム事業

ASAHI AV



延岡工場(宮崎県延岡市中の瀬町)

アビトップ株式会社
Asahi/America, Inc.
旭有機材商貿(上海)有限公司
旭有機材閥門設備(上海)有限公司
ASAHI AV Europe GmbH
ASAHI KOREA CO., LTD
ASAHI ASIA PACIFIC PTE. LTD.
大和興産株式会社

Resin Divisions

樹脂事業



旭有機材樹脂(南通)有限公司
ASAHI MODI MATERIALS PRIVATE LIMITED
ASAHI YUKIZAI MEXICO S.A. de C.V.
株式会社ランドウィック

Water Treatment & Natural Resources Development Divisions

水処理・資源開発事業



ドリコ株式会社
ドリコアクアサーブ株式会社

耐食

低発塵

エンジニアリング

プレファブ
リケーション

PFAS対応

低メタル

低臭気

高断熱

水処理

掘削技術

電子産業
(半導体・液晶・太陽電池)



製鉄・非鉄金属



化学・電解



水処理
(排水、上下水道)



水族館・養殖場



農業



鉱山



海水淡水化施設



自動車・建設機械



建築・住宅



トンネル



温泉



地熱発電



日本

アメリカ

中国

韓国

ASEAN

インド

ヨーロッパ

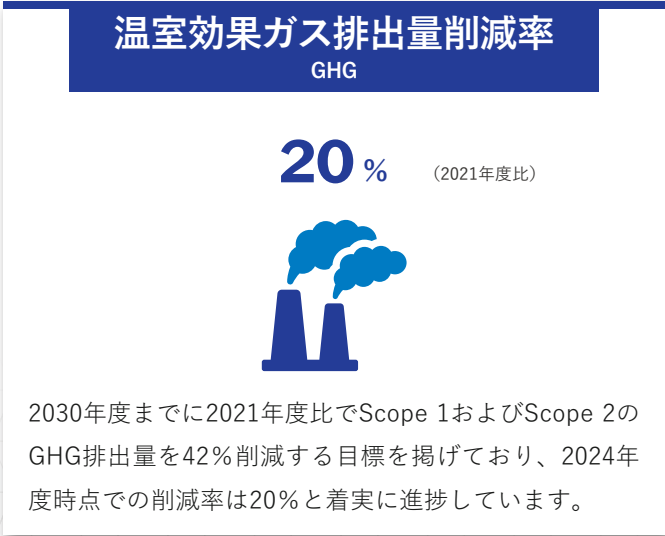
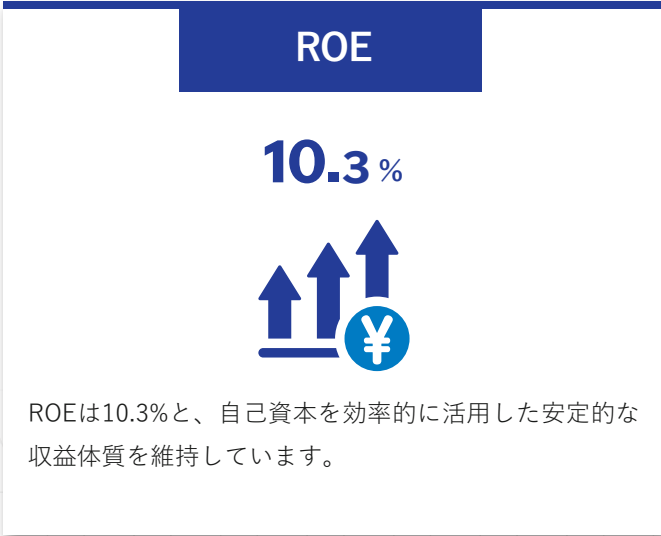
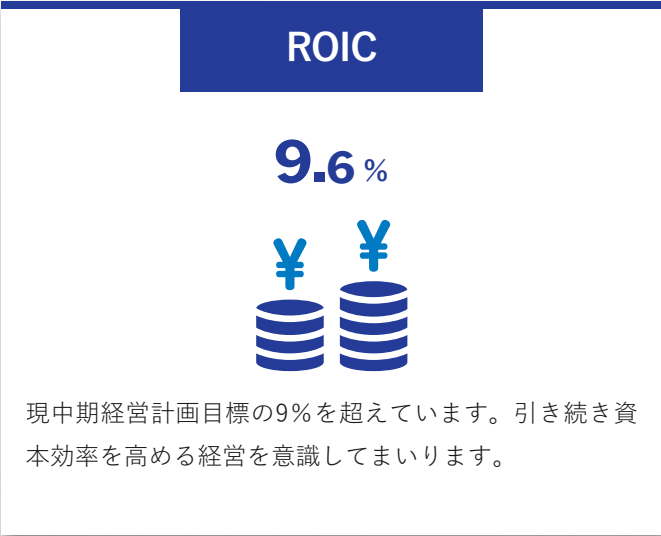
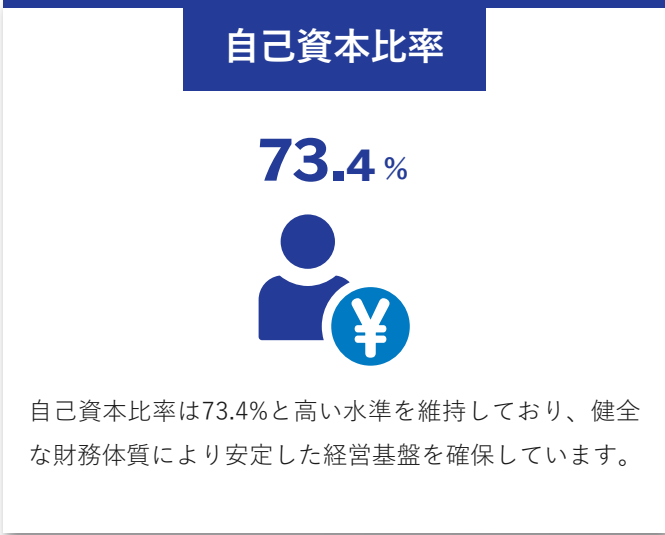
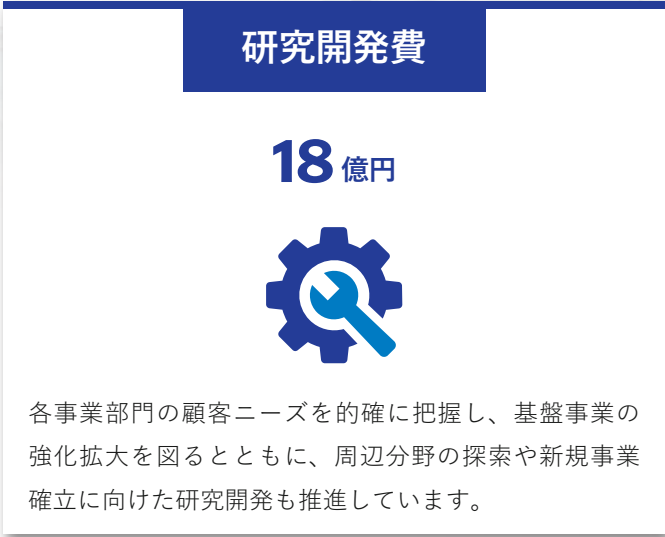
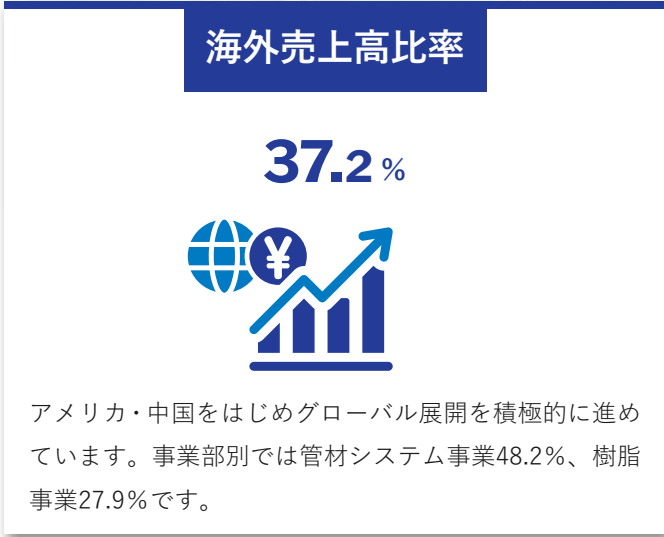
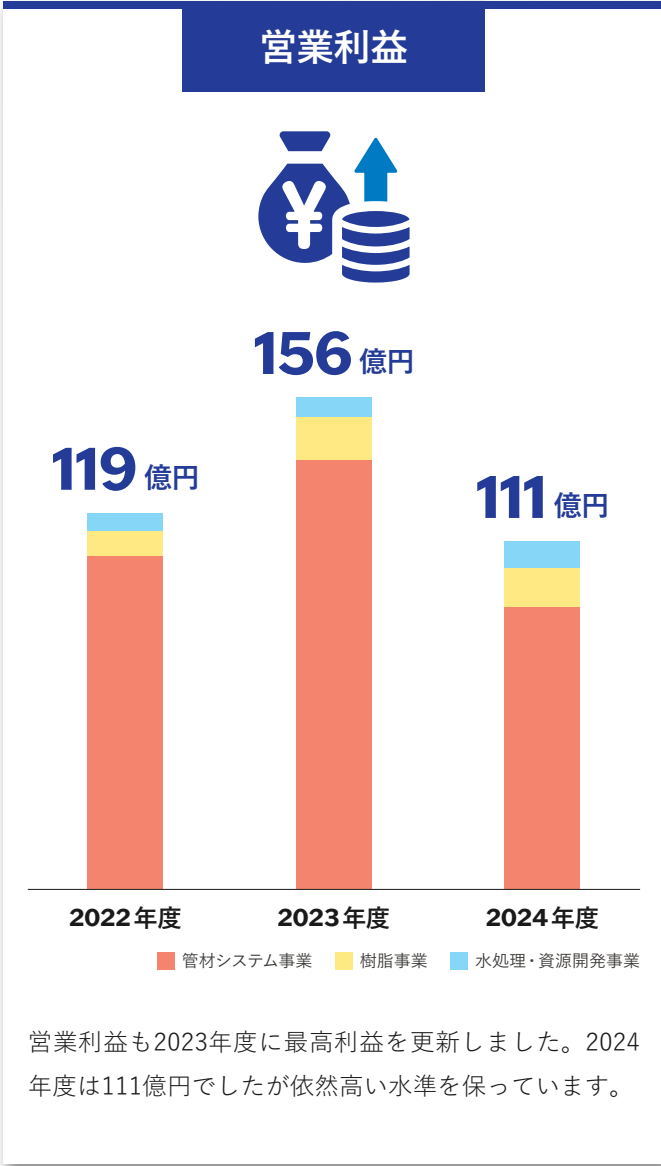
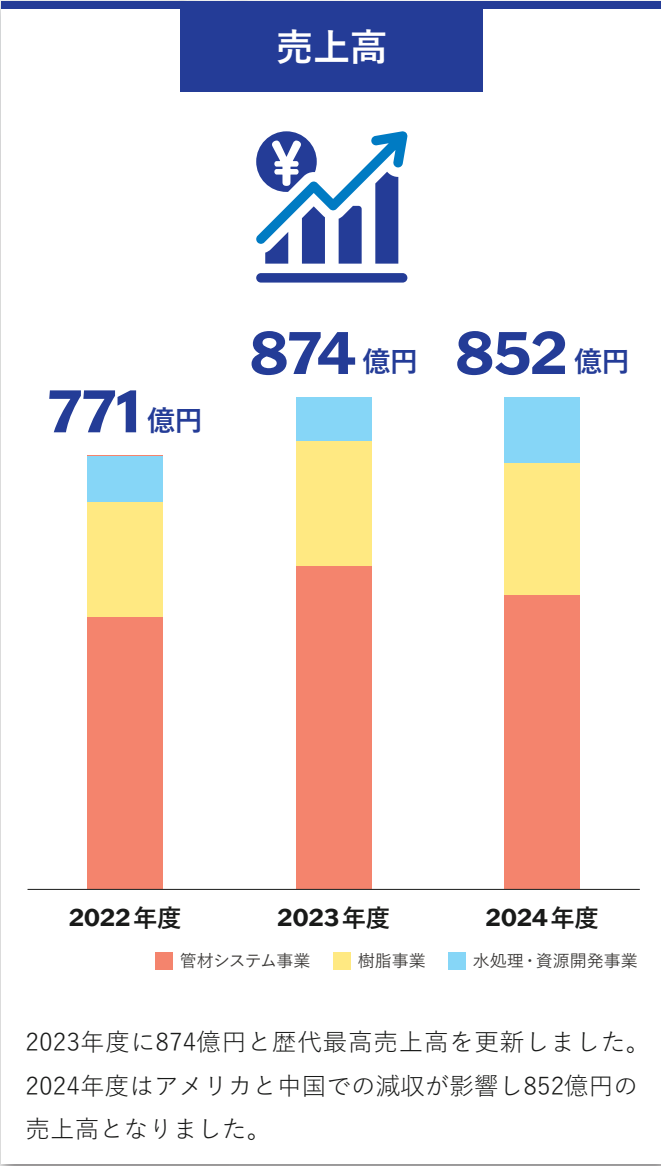
中東

アフリカ

メキシコ

数値で見る、旭有機材の現在地

(2025年3月31日現在)



価値創造プロセス

80年にわたるお客様へのお役立ちの提供を通じて培われた組織知を進化させ、「ものづくりのプロセスを、お役立ちで支えます™」という使命のもと、グローバルに事業を成長させ企業価値と社会価値の向上を目指します。

Financial Capital
経営資本

▼財務資本

継続投資が可能な健全な財務基盤

- ☑成長投資額：48億9200万円
- ☑自己資本比率：73.4%

株価と資本コストを意識した経営

▼製造資本

国内外の生産拠点と強靱な生産体制

- ☑生産拠点（国内）：5拠点
- ☑生産拠点（海外）：5拠点

▼知的資本

80年にわたり培った技術・ノウハウ

- ☑研究開発費：18億円
- ☑エンジニアリング力

▼人的資本

お客様へのお役立ちに寄り添う人材

- ☑グループ従業員数：1,787名（連結）

▼社会関係資本

長期的な顧客基盤および信頼関係

- ☑お客様との信頼関係（顧客資本）
- ☑国内外のパートナー企業と築くグローバルネットワーク

▼自然資本

事業活動に必要な自然資源

- ☑エネルギー使用量：Scope1, 2 463GJ
- ☑水使用量：854km³

お客様へのお役立ち

▼旭有機材の強み

お客様に真摯に寄り添う企業風土

80年にわたり磨き上げた高い技術力とエンジニア力

グローバルでのお役立ち体制

▼3つの事業セグメント

管材システム事業

樹脂事業

水処理・資源開発事業

Corporate Philosophy

企業理念

存在価値 信頼の品質と真摯な対応による安心の提供

使命 ものづくりのプロセスを、お役立ちで支えます™

目指す姿 「はじめて」に挑み「違い」をつくる™

▼新中期経営計画

資本コストを意識した経営と、事業ポートフォリオ戦略による事業の成長と拡大の実現

《基本戦略》

- ・2030年度までは“将来の飛躍に備えた準備期間”と位置付け、資本コストを意識しながら新工場建設や新製品開発等の成長投資、デジタル化による業務効率化や人的資本への投資を積極的に実施
- ・“半導体関連領域（電子産業向け）強化”と“グローバル展開”を注力テーマとし、高付加価値製品のラインナップ拡充、海外での新工場建設やM&A・アライアンス等を通じた事業拡大を推進

《アウトプット》

2030年度目標

売上高：1,200億円

営業利益：200億円

ROIC：10%、ROE：15%

私たちの目指す姿

▼Great

顧客課題に熱意をもって応え、世代を超えて磨き続けてきた組織知を進化させ、業界の象徴となる存在を目指したい

▼Niche

蓄積した資産や知見を有機的に融合し、変化を先取りした価値提供モデルにより、独自の市場創造とその拡大にこだわりたい

▼Top

グローバルにお客様と社会からの共感を得ながら価値を創造する、トップランナーであり続けたい

アウトプット

長期展望（2035年頃）

売上高：2,000億円

営業利益：400億円

ROIC：13%、ROE：18%

経営上の重要課題（マテリアリティ）

経営管理基盤の強化

組織知の進化を通じた安心・安全な製品・サービスの開発・提供

社会価値の創出・お客様のイノベーションへの貢献

マテリアリティ選定プロセス

企業理念を踏まえた旭有機材の目指す姿（グレートニッチトップ™）を実現するため、私たちは、影響の大きい重要事項をマテリアリティとして位置付け、中長期的な視点で目標を設定し取り組んでいくことが重要だと考えています。

そこで、旭有機材は、ダブルマテリアリティの考え方にに基づき、企業理念や目指す姿との整合性も考慮しながら、取締役会での承認を経て、優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を選定しました。

選定したマテリアリティにはKPIを設定し、新中期経営計画との整合を図りながら、中長期的に取り組む、当社および環境・社会に対する価値創造につなげていくことを目指します。なお、マテリアリティは、今後、社内外の経営環境の変化を踏まえて、その重要性に変更の必要がないかを適宜確認していきます。

価値創造のための3つのマテリアリティ

マテリアリティ

目標

経営管理基盤の強化

イノベーション・ビジネスモデル変革・生産性の向上のために、IT技術を有効活用すること

調達や生産から、物流・販売に至るまでのサプライチェーン全体を強靱化させること

情報セキュリティ等のリスク管理・サステナビリティ経営・グローバルガバナンスを強化すること

組織知の進化を通じた安心・安全な製品・サービスの開発・提供

従業員が能力を最大限に発揮し、心身ともに健康で安全に働けること

人的資本KPI ▶ P.47

お客様に対して安全で信頼性の高い製品・サービスを安定的に提供すること

お客様や関係サプライヤーのニーズ・トレンドを先取りした製品・サービスの開発を積極的に行うこと

蓄積された技術・ノウハウを有効活用すること

社会価値の創出・お客様のイノベーションへの貢献

事業活動を通じた環境貢献と、事業活動による環境悪化を防ぐ環境保全を推進すること

サステナビリティKPI ▶ P.43

産官学連携等を通じて地域社会の活性化に貢献すること

市場の潜在的なニーズである、新素材・新領域・新技術の創出などを通じて、お客様のイノベーションへ貢献すること

Step
1

マテリアリティ候補の洗い出し

ISO26000、SASBスタンダード等の国際標準や他社の動向等を踏まえて、マテリアリティ候補となる課題を広く抽出

Step
2

マテリアリティ案の絞り込み

役員インタビューを通して、環境や社会への影響と、自社への影響の、双方の視点（ダブルマテリアリティ）を軸に、企業理念や目指す姿との整合性も踏まえながら、マテリアリティ候補を絞り込み

Step
3

マテリアリティの決定

取締役会による最終審議のうえで承認を得て、マテリアリティを決定

新中期経営計画の骨子

目指すのは、業界の象徴として、独自の市場創造と拡大に徹底的にこだわり、社会の共感も得るトップランナーとなること。「グレートニッチトップ™」の実現に向けて、投資効果を着実に実装していく重要なフェーズに突入します。

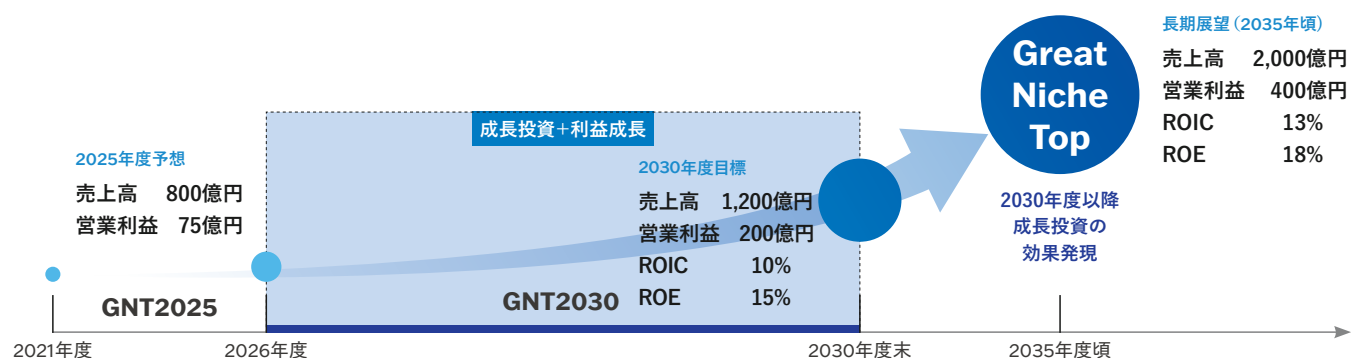
目指す姿と新中計（GNT2030）の位置付け

「中期経営計画“GNT2030”」の骨子では、目指す姿として「グレートニッチトップ™」を改めて定義しました。

目指す姿

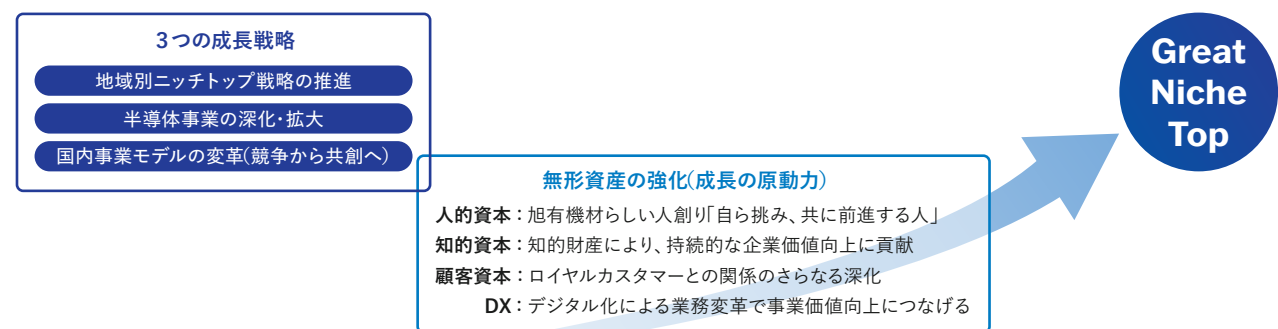
- Great**：顧客課題に熱意をもって応え、世代を超えて磨き続けてきた組織知を進化させ、業界の象徴となる存在を目指します。
- Niche**：蓄積した資産や知見を有機的に融合し、変化を先取りした価値提供モデルにより、独自の市場創造とその拡大にこだわります。
- Top**：グローバルにお客様と社会からの共感を得ながら価値を創造する、トップランナーであり続けます。

新中計の位置付けとしては、利益を着実に拡大しながら、新たな価値提供モデルを構築し、トップランナーへと向かうために、基盤を整え、投資効果を実装していく重要なフェーズとなります。



新中計（GNT2030）の基本方針

当社は「ものづくりのプロセスを、お役立ちで支えます™」という使命のもと、事業を成長・拡大し企業価値の向上を目指します。80年にわたる顧客へのお役立ちの提供を通じて培われた、設計技術、生産技術、製造力、品質管理、エンジニアリング力、顧客対応力等の強みを活かし、3つの成長戦略に注力します。



財務戦略（成長を支える）

- キャッシュアロケーション**：一定の財務健全性を保ちつつ負債を活用し、成長投資と株主還元を強化
- ROICマネジメント**：資本効率性を意識した経営資源の最適配分の実施

3つの成長戦略

成長戦略においては、国内事業モデル変革を最重要課題と位置付け、推進します。無形資産や技術を磨き、半導体事業の拡大、グローバル展開も加速してまいります。

地域別ニッチトップ戦略の推進

アメリカ

プレファブ리케이션拠点拡大

中東・アフリカ

金属代替推進（電解、化学、海水淡水化）

インド

レジンコーデッドサンド（RCS）第二工場の検討

中国

鋳造向け高機能樹脂の拡大

半導体事業の深化・拡大

管材システム

Dymatrix™のグローバル供給体制の確立
延岡：旭化成エレクトロニクス 半導体製造工場の活用を検討
中国：現地ニーズに対応した安定的な製品供給のため、現地生産体制を検討

樹脂

- 成長する後工程向け電子材料の開発
- 中国国産化への対応（南通電材第二工場の建設による生産能力の増強）

国内事業モデルの変革（競争から共創へ）

管材システム × 水処理・資源開発

耐食ソリューション（商材＋サービス）を一括提供できる事業モデルへの変革

樹脂

- 他社との協業によるRCS構造改善と共創
- 独自の樹脂技術（高機能、低環境負荷）を日本および世界の鋳物産業に持続的に展開

樹脂

- 現場発泡断熱材
- グループ施工会社（ランドウィック）とのさらなる材工一体体制を強化
- 製品品質と機能を向上し安定した施工体制構築

主要な財務指標

財務指標として、2030年度に売上高1,200億円、営業利益200億円、ROIC10%、ROE15%を目標としています。株主還元は2025年度から6年間累計で50～70%程度を目安としています。また、2035年頃の長期展望としては売上高2,000億円、営業利益400億円、ROIC13%、ROE18%を目指します。

新中計（GNT2030）における計数目標

	指標	2024年度実績	2025年度予想	2030年度目標	長期展望（2035年）
収益性	売上高	852億円	800億円	1,200億円	2,000億円
	営業利益	111億円	75億円	200億円	400億円
	EBITDA	140億円	111億円	300億円	—
	当期純利益	76億円	51億円	140億円	—
資本効率	ROIC	10%	6%	10%	13%
	ROE	10%	—	15%	18%
財務健全性	D/Eレシオ	0.08	—	0.5以下	—
株主還元	総還元性向	40%	—	50-70%程度※	—

※総還元性向は財務の健全性（D/Eレシオ0.5以下）を考慮しながら6年間累計として50-70%程度を目安とする



取締役
副社長執行役員 COO
末留 末喜

取締役
専務執行役員 CFO
氷上 英夫

COO×CFOが語る

旭有機材の未来戦略と次の一手

新中期経営計画の骨子を発表し、新たな成長局面を目指す今、
その実現に向けてどのような取り組みを進めていくのか、
COOとCFOに聞きました。

無形資産の強化が事業成長のカギに

——2025年4月より、「CxO体制」が導入されました。意思決定や動き方は変わりましたか。

氷上 スタートしたばかりで目に見える大きな変化はまだないかもしれませんが、CEO、COO、CFOの3人で情報を共有し、戦略や方向性を議論するという意識で取り組み始めています。この下期からは経営レベルでの会議体の運営について、CxOがそれぞれの役割に応じて意思決定をする仕組みに変更しています。名実ともにこれから動き始めます。

末留 現場のみんなが「COO」と呼ぶので、やや面映ゆさがありますが、私も、基本的に自分の立ち位置はこれまでと変わっていないと思っています。現場の社員が働きやすいようにサポートするのが私の重要な役割だと考えています。

——新しい中期経営計画の骨子では無形資産である人的資本への投資をこれまで以上に重視すると掲げています。知的財産ではノウハウの継承などもポイントになりそうです。

氷上 無形資産を企業価値向上につなげていくことが大事です。PL（損益計算書）も重要ですが、無形資産も含めたBS（貸借対照表）をどのように事業に結び付けるかという視点が不可欠です。そこで重要なのがやはり「人」。多様な人材が力を発揮できる環境づくりが大切となります。

人的資本に関してどのようなKPI（重要業績評価指標）を掲げるべきか、いろいろと考えてきましたが、業績向上との関連が大きいと言われるワークエンゲージメント（仕事への熱意・活力・没頭）を最重要KPIとして定めることにしました。

末留 知的財産の継承も不可欠です。当社は「グレートニッチトップ™」を標榜してきました。ニッチな領域で商売をしている以上、他社に真似されることを警戒して文書化・有形化しなかったという背景もあると思います。また逆に、ニッチだからこそ真似されることはないだろうと甘く見積もって特許化してこなかった技術も少なくありません。それゆえに、個々人が無意識のまま蓄えたノウハウも多く、部下や若い人たちが失敗してはじめて「こんなことも伝わっていなかったのか」と知見が共有されていなかった事実気づくケースも多いのです。そこで、製造現場では熟練工の動きを映像で記録し、それを見習う取り組みを始めています。さらに、熟練工の属人的な暗黙知を、いかに組織知にしていくか、という議論も絶えず重ねています。

——中野CEOは、お客様との関係性を強化し、価値につなげたいと話しています。この点についてどう考えますか。

末留 お客様は資本そのものだと考えています。単に製品をお届けするのではなく、お客様のプロセスの中でどれだけ“お役立ち”できるかが私たちの価値です。クレーム対応を含め、一つひとつのやり取りを丁寧に積み重ねることが安心感につながり、関係が深まります。顧客満足度調査を参考にした視点も踏まえながら、関係性をさらに強固にしていきたいと思っています。

氷上 企業価値を数字で語るのは私の役割ですが、その土台にはお客様に向き合う誠実さがあります。信頼を積み重ね、その信頼をきちんと価値として示していく。お客様との信頼関係が強いほど、事業の持続性や成長性もより強固なものとなっていくと考えています。

——旭有機材の強みはどこにあるとお考えですか。

氷上 最大の強みは品質の作り込みが非常に高度なレベルにあることです。常にお客様の方を向いて真面目に、誠実に取り組む姿勢が根本にあります。そうして積み重ねた信頼が、次の成長のきっかけを確かなものにしていくのだと考えています。

末留 「丁寧さ」も当社の強みだと思います。特に直接対応の場面では、品質面で高い評価をいただいております。例えば、クレームを受けて訪問したのに「ここまでやってくれる会社は他にない」と、かえって感謝されることもあります。お客様に安心して選んでいただけることが当社の力だと自負しています。



■ 投資局面の5年をどう進めるか



——事業への投資や撤退の判断を、どのように進めますか。

氷上 赤字を続けることはもちろん好ましくありません。事業のステージに応じてルールを決め、いつまでにどうするのかを明確にして進めていきます。新規事業は不確実性が高いため、例えば、予算などの枠を設けて運用する「枠管理」を基本に、マイルストーン(節目)を設定し、確率やハードルを議論して見切りのタイミングを判断します。

末留 やることとやらないことをはっきり決めることが重要です。開発ステージにあるものは積極的に取り組みますが、収益につながらなければ社員のモチベーションも上がりませんので、場合によっては形を変えろといった判断も必要になるでしょう。現場ではどうしてもコストを抑制し、足元の利益の確保に注力しがちです。当社も過去は、投資を抑え気味にし、企業成長に十分フォーカスできていなかった面がありました。だからこそ、社員のワークエンゲージメントを保ちつつ、企業の成長につながるテーマをどう選び、どのように育てていくのが大切だと考えています。

——新しい中期経営計画の骨子では「これからは投資フェーズ」と示されています。この点についてどうお考えですか。

氷上 次の5年間は準備期間だと捉えています。その先の成長につなげるために、投資をし、人を採用していくことが欠かせません。やり遂げなければ描いた成長ストーリーを実現できません。優先順位を明確にし、自らの足元を確

認しながら計画通りにやり抜くことが大切だと考えています。

末留 資本市場の見方は変わりつつあり、利益を蓄えるよりも、投資によって着実に成長する姿勢が求められています。以前は「利益を出していればよい」という時代でしたが、今は積極的にグローバル展開や国内投資を進めることが重要だと思っています。そのうえで、社員にとっても確実に成長につながるような人材・組織づくりをしていきたいと考えています。

——積極的な成長のためにも、人材育成がカギになりそうです。課題があるとすればどのような点ですか。

氷上 AI(人工知能)の活用などを含めたDX(デジタルトランスフォーメーション)の導入も推進していく必要があります。現場のデジタル化は進んでいますが、トランスフォーメーションと言えるレベルにまではまだ到達しきれていません。まずはリテラシーを高め、社員が使い方を理解し活用できるよう、私のところのチームが啓発活動を積極的に進めています。加えて、社員には、定量的に語れるようにしなさいと伝えています。また、主体性も重視したいスキルの一つです。例えば何かを尋ねる際にも、何をしたいかを明確に描いたり、アイデアを持ってきたりと、自ら率先して考え、数字など定量的な目標とセットで提案してくる文化にしていきたいですね。

末留 製造現場では50代から60代の層が多く、現場作業をこなしながら管理・監督責任も果たしています。そのため無形資産であるノウハウを継承するための時間が割けないのが課題です。そういった人材不足への対応も大きなテーマです。ただし、人がいないことを理由に成長できないとは言いたくありません。主体的・自律的に、継承と育成を両輪で回していきます。幸い、中国やインドなど海外市場では現地採用の社員が頑張ってくれています。当社は日系以外のお客様が多いのが特徴の一つ。現地のスタッフがお客様と膝を突き合わせ、一緒にものづくりを考えるやり方を基本にしています。

——主要なリスクをどう捉え、どのように向き合いますか。

氷上 管材システム事業のものづくりは延岡工場で行っています。生産拠点が延岡工場1拠点のみの現状はリスクだ

と捉えています。今後予想される南海トラフ巨大地震による津波の恐れもあり、災害リスクへの備えとしての拡大投資の在り方も検討しています。また、海外市場を含め、地政学的リスクは常に存在しており、事業運営において重要な考慮事項となっています。一方で先ほどもお話しした通り、真面目に誠実に取り組んでいる社員が多いことから、コンプライアンスやレピュテーション(評判)などのリスクについては、当社は顕在化しにくい環境であると見ています。

投資の規模と財務体力については、当社のD/Eレシオ(負債資本倍率)が0.1弱と極めて健全な水準にあり、十分な投資余力を有しています。投資管理においても、資本コ

■ サステナブルな成長を目指し挑戦を続ける

——資本市場への対応と、投資家との向き合い方についてどのようにお考えですか。また、統合報告書作成の狙いは。

氷上 統合報告書は、すべてのステークホルダーに私たちがどのような会社かをきちんと正確に伝えるものだと考えています。投資家の皆様には、当社が成長できるということを実感していただけるようにしていきます。株主還元については、累進配当を維持しつつ、総還元で50～70%という線を守ります。成長投資も積極的に進めますが、営業からのキャッシュだけでは足りない部分については負債を使いながら、安定配当と総還元水準を維持していきます。

末留 私は、社員の教育資料としても機能するような統合



ストやハードルレートを意識した慎重かつ戦略的な意思決定を行っています。中国への継続投資に関しては投資家の皆様からご意見もいただくことはありますが、当社は中国ローカルのお客様に受け入れられており、生産体制を整えれば製品を買っていただけます。日本、アメリカ、インドも含め、事業ポートフォリオを拡充することでリスクは低減できると考えています。

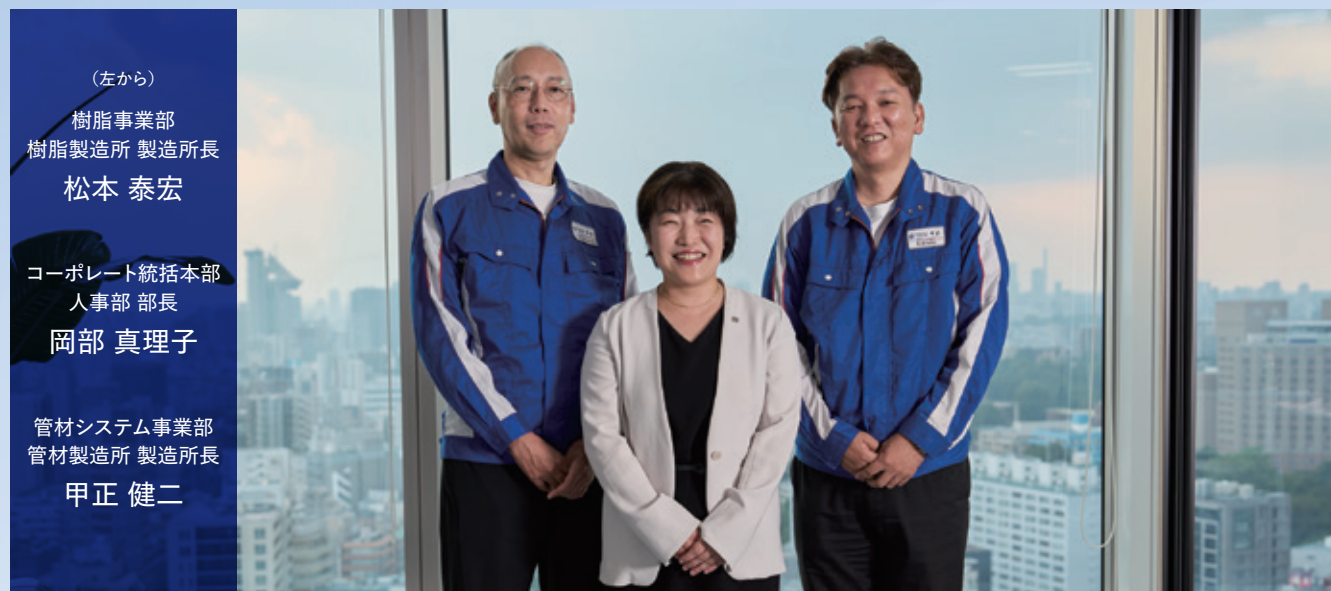
末留 繰り返しになりますが、現場では人材に関するリスクが大きいと感じています。今後は、ベテラン社員の退職などを視野に入れた、技術・ノウハウの継承や若手人材の育成に努めていきます。

報告書を作りたいと考えています。投資家の皆様には、長期で期待していただけるように、着実に事業の成長に取り組んでいきます。

——最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

氷上 ここ数年は業績の変動が続き、投資家の皆様にとって成長の軌道が見えにくい状況が続いていたことは事実です。だからこそ、統合報告書などを通じて、当社が持続的な成長を見込める企業であることを的確に伝えることが、私の重要なミッションだと考えています。私たちは、企業活動が財務に与える影響と、環境や社会に及ぼす影響の両面を重視する「ダブルマテリアリティ」の考え方を大切にしています。社会と共生しながら、持続可能な成長を実現することが、私たちの目指す姿です。そのミッションや理念に共感してくださる方に、できれば長期で応援していただきたいと考えています。

末留 私も社員やお客様も含めたステークホルダーの期待に応えたいと考えています。私たちの組織の基本となる強みを損なうことなく、社員が主体的に動ける環境を整え、誰かの「やりたい」を実現できるように精進していきます。また、お客様には高品質なものを安定的に届け、安心して選んでいただける存在であり続けることを約束します。地域や海外の現場の力を結集し、次の成長へ押し上げていきます。



(左から)
樹脂事業部
樹脂製造所 製造所長
松本 泰宏
コーポレート統括本部
人事部 部長
岡部 真理子
管材システム事業部
管材製造所 製造所長
甲正 健二

「はじめて」に挑み「違い」をつくる™、ものづくりのDNA

ものづくりのDNAとは何か。最近の事業状況や成長分野を概観しながら、旭有機材の強さの秘密について、管材システム事業部管材製造所 製造所長の甲正健二、樹脂事業部樹脂製造所 製造所長の松本泰宏、コーポレート統括本部人事部 部長の岡部真理子が語り合いました。

岡部 管材システム事業と樹脂事業のそれぞれの特徴、他社と比較した強みとは何でしょうか。

甲正 管材システム事業部は樹脂配管材料 (ASAHI AV™) と半導体洗浄装置向けのDymatrix™ (ダイマトリックス) と呼ばれる高機能樹脂バルブを大きな柱としています。樹脂配管材料では耐食性に優れた非常に大きな製品まで製造しており、お客様の仕様に合わせた特殊品対応力も強みの一つです。Dymatrix™では半導体の微細化に対応可能な、バルブから発生するパーティクルを抑制する技術に強みがあります。

松本 樹脂事業部は、砂型鑄造プロセスで使用する原材料を作る素形材事業、住宅向け現場発泡断熱材用ウレタン原液を作る発泡材料事業、半導体や液晶ディスプレイ製造時に使用されるフォトレジストの基幹原材料を作る電子材料事業の3つで構成されています。各製品が年間売上10～20億円程度の規模で、中小企業が集まったようなかたちで構成さ

れています。素形材事業はレジンコーテッドサンド (RCS) とRCS用樹脂両方の技術開発・製造販売を行う国内唯一の存在です。全国を網羅する製造供給体制を整え、RCSは国内1位のシェアです。発泡材料事業は新製品の開発、電子材料事業は樹脂合成技術を使った量産化に強みがあります。製造の強みは、現場の底力です。トラブル時には皆で協力し知恵を出し、安定安全製造体制を維持することは当然です。さらに同業他社が被災し供給できなくなったときなども、緊急応援製造に対応をしたり、一企業として、また、業界としてお客様の生産にお役立ちを継続させていくという魂を持っています。

岡部 両事業に共通する強みは真摯な対応のもと、チームワークを発揮し、逃げずにお客様の期待に応える姿勢だと思います。では、2021～2025年を振り返って、どのような変化がありましたか。

甲正 管材システム事業はコロナ禍以降、電子産業向け製品が大きく伸

び、特にDymatrix™が急成長しました。これまでの地道な積み上げが実を結んだ結果です。この流れは今後も継続すると考えています。

松本 樹脂事業では2021年に成形材料事業からの撤退を決めたことは大きな決断でしたが、これは成長のための選択と集中の判断でした。一方でコロナ禍以降WEBの普及やAIが普及し始めてきたことで、電子材料事業が忙しくなりました。これらは樹脂事業部の転換点だと思っています。

岡部 最も成長をけん引している主な製造分野について、現在地とこれからの展望を教えてください。

甲正 やはり半導体を含む電子産業は大きな成長分野であり、中国、韓国、北米が中心となっていくでしょう。一方、ASAHI AV™製品のメインであるケミカル分野や水処理産業はグローバルで確実に伸びると考えています。

松本 樹脂事業は電子材料と素形材がともに成長すると見えています。素形材はインドなど人口が爆発的に増えていく地域にさらに投資して、成

長軌道に乗せたいと考えています。
岡部 工場のデジタル化についてはいかがですか。

甲正 デジタル化により、どの工程がボトルネックとなっているのか把握できるようになり、得られた情報をもとに全体最適に主眼を置き、生産リードタイムの改善活動を進めています。品種も多く、工程の自動化には時間もかかります。情報を活用し、生産性を上げ、いかに付加価値の高い仕事をするのが重要になります。

松本 樹脂事業でも新しい工場ではシーケンス制御や統合生産制御システム (DCS) など「見える化」でデジタル化が進んでいます。一方、建設後長い時間を経た工場に関してはデジタル化が難しい状況です。小さなカイゼンになりますが、検査機器を更新しPCに直接検査結果が取り込まれるシステムに変更するなど、今できるカイゼンは進めています。

信頼の品質と安心の提供のために

岡部 現在の中期経営計画の期間において、従業員数は200名超増加しています。こうした変化の中、大切にしていることは何でしょうか。

甲正 安全と健康なくして品質も生産性向上ありません。とにかく安全と健康が第一です。

松本 工場では、旭有機材安全行動5原則を大事にしてくださいと常に伝えています。自分や仲間が加害者になったり、被害者になったりしないようにするためです。

甲正 安全のために行き着くところは5Sです。整理、整頓、清掃、清潔、しつけ。決められたルールや手順を守って習慣化された文化をつくるのが大事です。これは安全のルールだけではなく、品質管理、生産のルールも同じです。もう一つ大切にしたいことは挨拶。5Sが徹底されたきれいな工場、社員が元気に挨拶できれば、ここで作られる

製品の良さを想像してもらえと思っています。「工場は最大のセールスマン」でもあるのです。

岡部 社員が健康で元気に働き、ルールが守られている。当社の工場に共通している点でしょう。これからも安全を遵守する文化を醸成させ、磨き続けることが重要です。

マザー工場としての責任・役割

岡部 次に、海外製造拠点がある中で、両事業部のマザー工場としての責任や役割については、どのようにお考えですか。

松本 樹脂事業の海外製造拠点は、中国とインドとメキシコにあります。マザー工場は愛知工場、製造工程や設備稼働のノウハウを持ち、これまでの経験力を蓄えている工場です。これらを海外工場に伝承していく役割があると思っています。

甲正 管材システム事業部のマザー工場は延岡工場です。製造の要としての責任がある一方、生産を海外に展開するうえで、延岡工場で築き上げた製造・品質管理ノウハウをパッケージ化して、輸出することになります。ノウハウの供給もマザー工場の義務だと考えています。

ものづくりを支える人づくり

岡部 製造における人材について、現在、大切にしていること、今後、さらに拡大・変化しなければならないと考えていることは何でしょうか。

甲正 両事業とも企業理念にある「真摯な対応」を体現しています。製造だけでなく、技術、品質、営業で一致団結してさまざまな課題に対応する。お客様を最優先していくことは製造の人すべてに身に付いています。
松本 私は工場働く人を感謝と尊敬の念を込めて「工場人^{こうじょうびと}」と呼んでいます。長い経験に裏打ちされた技能、知見を持ち、工場活動を支えて

くれています。現在、各部門、各作業工程の責任・役割の明確化、業務の見える化・標準化、ロス排除活動を行っています。この活動で工場人をスペシャリストに育成していくことを進めています。

甲正 各製造技術に秀でた人をマイスターに任命し、人材育成を担ってもらっています。また多能工化を推進し、流動的で瞬発力のある工場を目指しています。

岡部 習熟したプロパー社員が製造を支える中で、近年ではキャリア採用の社員が増えました。これも多様性の一つだと考えています。長年守ってきた方法に改善の余地がないか、製造分野においても、多様性によって気づきが生まれ、イノベーションが起きることを期待しています。

管材システム事業、樹脂事業の将来性について

甲正 半導体洗浄装置市場を中心とするDymatrix™の成長率は10%以上、樹脂配管材料についてもグローバル成長率は7%になると見えています。市場の要望に応える新商品も続々と開発されると思いますし、これまで以上の需要に応える製造体制を整えたいと思っています。

松本 樹脂事業部も、電子材料事業は国内外で成長していくと見ています。素形材事業は海外、特にインド、中国でさらなる成長を見込み、発泡材料事業は国内の省エネ政策で成長していくと考えています。現在開発中の新製品も楽しみです。既に“魔の川”は乗り越え、死の谷・ダーウィンの海も乗り越えられると信じてワクワクしています。

岡部 工場は常に新しいことにチャレンジし続けています。「はじめて」に挑み「違い」をつくる™。お客様の課題に全力で向き合い、粘り強く解決するお役立ちの精神こそ、当社のDNAであり強みです。

技術力で未来をつなぐ管材事業

管材システム事業部
事業企画統括部 統括部長
萩原 俊一郎



管材システム事業の展望

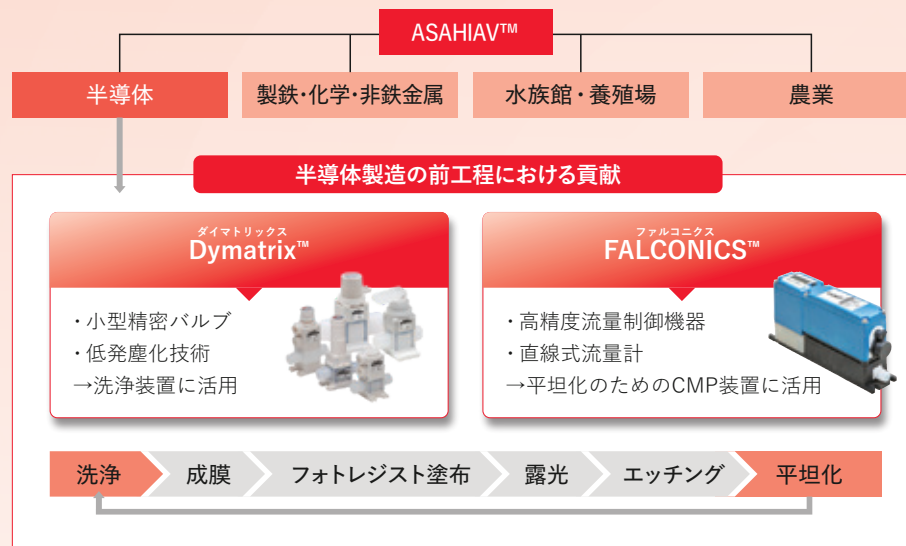
“流れる”を支える ～産業インフラの安定稼働・変革を支える～

私たちの商品・サービスは、お客様が求めるプラントの安定稼働の実現のために存在し、さらにその先にある人々の生活を豊かにし、喜びの広がる未来を創ることを目指しています。変化する時代の中で、私たちは生産の流れを絶やさず守り抜き、お客様にとっていつでも頼れる一番のパートナーであり続けるために、「想像を超える価値」を提供し続け、安心と革新を後押しする商品・サービスで、お客様とともに未来を切り拓いていきます。

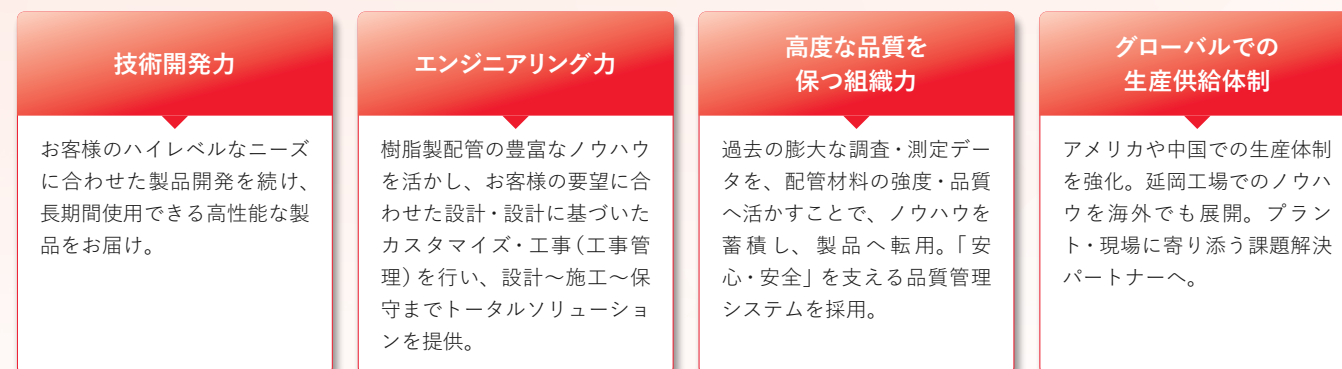
管材システム事業の強み

特殊分野で強みを発揮

腐食や金属溶出への対策が求められる多くの場面で、耐食性・耐久性に優れた樹脂製バルブが活躍しています。特に半導体分野においては、Dymatrix™やFALCONICS™などの製品を中心に、低発塵化技術をはじめとした高い技術力で半導体製造の前工程に貢献しています。



管材システム事業の強みの根幹



延岡工場

より高度なものづくりを実現するために、ITで業務の見える化を行い、ムダを省く延岡工場ではDXを推進し、ローコード開発プラットフォームによる業務システムの内製化を進めています。現場の声を反映したアジャイル開発により、「製造実行システム」「金型管理システム」「部品出荷アプリ」「NCRアプリ」など50種以上のシステムを開発。例として、金型を探す時間は大きく改善され、年間約2,400時間の削減効果があると分析されています。また、タブレット端末導入によりペーパーレス化や作業効率化を進めるとともに、蓄積されたデータの分析から改善につなげることで、製造リードタイム短縮など大きな成果を挙げています。今後も現場主導の業務改革を全社へ広げ、真のDX化を目指していきます。



事業戦略

地域別ニッチトップ戦略の推進

アメリカ

プレファブリケーション拠点拡大

中東・アフリカ

金属代替推進(海水淡水化、電解、化学)



半導体事業の深化・拡大

Dymatrix™グローバル供給体制の確立

延岡：旭化成エレクトロニクス 半導体製造工場の活用を検討

中国：現地ニーズに対応した安定的な製品供給のため、現地生産体制を検討



独自の発想と技術力でお客様の期待を超える価値を提供し電子産業の発展を支えるパートナー

●強み(競争優位性)

低発塵化技術やカスタマイズ性、高精度な流量制御技術

●市場背景と価値創出戦略

半導体の微細化によって洗浄装置やCMP装置の精密化は進んでいくと想定しています。

Dymatrix™の機能バルブや複合バルブ、FALCONICS™による精密な流量制御に加え、低発塵やカスタマイズ性、制御技術の強みを活かし、半導体の歩留りやプロセス性能の向上、そしてランニングコストの低減に貢献します。

世界的に旺盛な需要に対して、生産拠点の拡大や生産能力・生産効率の強化を推進し、グローバルにおける顧客の多様なニーズに応える供給体制を確立していきます。

国内事業モデルの変革(競争から共創へ)

管材システム × 水処理・資源開発

耐食ソリューション(商材+サービス)を一括提供できる事業モデル変革

TOPICS

管材システム事業の担当者に聞いた、「強みの源泉」とは何か。

“お客様に対して問題解決に真摯に取り組む、決して逃げることなく、ともに歩み続ける姿勢を大切にしています。商品は堅牢で重厚・丈夫さが特長。ソリューション型の提案を通じて、お客様との信頼関係を築いている点です。”

“企業理念にある「お役立ちで支える」という姿勢はもちろん、トラブルが発生した際にもお客様と逃げずに向き合い続ける関係性を重視しています。製品苦情の報告書やクレームに対して、品質管理の範疇を超える部分は技術部門が連携して解決しています。その取り組みが技術にもフィードバックされ、さらなる改善につながっています。”

“お客様の満足を最優先しています。どれほど優れた製品を作ったとしても、お客様が喜ばないものであれば意味がないという価値観で取り組んでいます。逆に、スペックよりもお客様が「良い」と感じてくれることが重要であり、それが当社のスタンスです。また、お客様だけでなく、お客様のお客様にも満足していただける製品づくりを目指しているところです。”



(左から)

旭有機材
管材システム事業部
グローバル統括部
ドバイ事務所 所長

湊 暁

中東住友商社会社
基礎化学品部 部長

芝 研吾氏

「海水淡水化プラント事業」に貢献し、 中東の水インフラの安定稼働を支える

サウジアラビアやアラブ首長国連邦など中東諸国は淡水資源が極めて乏しく、水不足は産業や生活にとって深刻な問題です。急速な人口増加や産業発展により、安定した水供給には海水淡水化プラントの建設が不可欠となっています。当社は、中東の水インフラを支えるため、海水淡水化プラントに適した高機能樹脂製バルブ「ASAHIIV™」の導入と拡販に取り組んでいます。

中東の水不足に欠かせない、 海水淡水化による造水の重要性

湊 砂漠地帯という地理的条件下にある中東で、特にアラブ湾岸諸国は、ほとんど雨が降らずとも淡水資源が極端に少ない地域ですね。

芝 そうですね。近年、産業の高度化・発展に伴い人口も急激に増えたため、水の需要量は増加しています。特にサウジアラビアは、石油産業で国を大きく成長させてきましたが、今後は第二次・第三次産業における多角化を真剣に検討しており、石油以外の産業を大きく発展させるためにも淡水資源の確保は非常に重要になってくると思っています。

湊 こうした中東地域の水不足解決の切り札とも言えるのが、海水から塩分などを除去して真水を作り出す海水淡水化による造水技術です。今

や中東において海水淡水化による“止まらない水インフラ”の構築と維持は、本当に重要なミッションだと思っています。

芝 ええ。サウジアラビアを中心に湾岸諸国では、今後5年間で1兆米ドルの投資が海水淡水化プラントに必要とも言われています。中東住友商事（以下、中東住商）は、この旺盛な需要に応えるべく総合商社として現地の海水淡水化プラント事業への出資や運用支援に引き続き携わっていくつもりです。

中東住友商事様と連携し、樹脂製バルブ導入活動を強化

湊 当社もサウジアラビアでは2015年頃から海水淡水化プラント事業に樹脂製バルブを通じて協力させていただいています。私がドバイ

に着任したのは2022年ですが、それ以前から中東でプラント事業を手掛けている中東住商様とぜひとも一緒に組みたいと思っており、中東地域における海水淡水化プラントへの樹脂製バルブ導入をご提案させていただき、それがようやく動き始めたところですね。

芝 中東住商は、原油や天然ガスの採掘に使用する油井管のサプライチェーンビジネスに強みがありますが、樹脂製バルブの導入については今回の旭有機材様との試みがはじめてだと思います。湊様はじめ旭有機材様の現場とのコミュニケーションや設計、合意形成のスムーズさゆえ、金属製バルブから樹脂製バルブへの置き換えをメンテナンス会社に自信を持って提案させていただきました。現在中東住商が関わっているのは、新規

の海水淡水化プラントの立ち上げのみならず、海水淡水化プラントが完成して品質保証期間が終わった後のメンテナンスに使用されるバルブの置き換えと運用です。プラント自体が寿命を終えるまでの30年から40年の間、プラントは安定的かつ効率的に操業継続されなければなりません。プラントの設計、調達、建設を請け負うエンジニアリング会社では、品質保証期間終了後のサポートを行っていません。だからこそメンテナンスを長く円滑に行うためにも旭有機材様の樹脂製バルブは欠かせませんし、海水淡水化プラントの安定稼働に大いに役立つと考えています。

湊 私どもはまずお客様の“お困りごと”を伺うことからビジネスを進めています。バルブの世界は海水淡水化プラントに限らず約98%を金属製バルブが占めていると言われています。つまりほぼ金属製バルブが独占しており、そこに樹脂製バルブが入り込むのは容易ではありません。メンテナンス会社も使い慣れた金属製バルブから樹脂製バルブに変えることで問題が起きることを恐れてなかなか切り替えてくれないのです。一方で海水淡水化プラントの場合、既設バルブ交換に課題がありました。金属製バルブは大きいものでは1個当たり1トン以上の重さがあり、しかも金属は海水によってどうしても腐食が進んでしまうため、2、3年ごとに交換が必要となります。交換するとなれば、作業も大掛かりなうえ、時間も費用もかさみます。交換作業中も水の安定供給は欠かせないため、バルブの交換頻度をできるだけ減らしたいというニーズもあります。それに答えるのが樹脂製バルブです。樹脂製バルブは金属製バルブに比べ軽量で、海水による耐腐食性が高く、寿命も長いため交換頻度を確実に減らせます。

芝 水の需要量は今後ますます増えますし、今ですら足りない状況なの

で、中東においては海水淡水化プラントの将来性はまだまだあると思います。社会的な貢献度も非常に高い事業であると自負しております。

樹脂製バルブが切り拓く 水インフラの未来

湊 当社は1956年に樹脂製バルブを製造しており、蓄積したエンジニアリング力と高い信頼性で世界でもトップクラスのシェアを誇ります。それだけに樹脂製バルブへの想いには強いものがあります。

芝 先ほど湊様がおっしゃった海水に対する耐腐食性はもちろん、設置や交換作業を短時間かつ効率よく行える樹脂ならではの軽量性や製品寿命の長期化による保全負荷の低減、さらには不具合の減少による下流機器への二次影響も抑制できる点など、海水淡水化プラントに限らず、樹脂製バルブの可能性に大きな期待を寄せています。

湊 樹脂製バルブへの切り替えに際しての主なハードルは、金属製バルブ前提の慣習・仕様や温度・圧力への不安、屋外環境への懸念、意思決定のタイミングなど多々あります。当社では現場密着でこれらの個別の“お困りごと”を一件ずつ解消し、結果として仕様面の安心感と実利面（施工・保全・運用）の両面で納得感を高めてきました。例えば、今年の5月にアラブ首長国連邦の主要都市であるドバイでは過去最高気温となる51.6度を記録しました。このように気温が高い中東で必ず聞かれるのは、高温や紫外線による樹脂製バルブの劣化についてです。屋外に設置したバルブの表面温度が70度にもなり強い紫外線にも晒されるので樹脂製バルブに不安を持たれがちですが、当社では第三者試験を行い紫外線や表面温度への長期にわたる耐久性をきちんと実証しています。

芝 湊様のような樹脂製バルブのプロフェッショナルが現地ドバイに駐

在されていることは非常に心強いですね。炎天下にもかかわらず海水淡水化プラントに赴き、問題となっている個所を実際に確認して現場のマネジャーに問題解決につながる提案をしていただいております。この場を借りて感謝申し上げます。

湊 ありがとうございます。まず当社が中東で目指すのは、樹脂製バルブによる“腐食に強い、止まらない水インフラの標準化”です。信頼性と経済性を両立させた水インフラを、樹脂製バルブを通じて実現したい、いわば“バルブ市場改革”を行いたいと考えています。中東の水インフラが世界のロールモデルとなるように製品・技術資料・現場伴走を一体化した価値提供を進めていきます。そして結果として、中東のライフラインが必要とする危機に対する抵抗力・回復力の強化と持続的成長に貢献していきたいですね。

芝 そうですね。地道な活動を通してお客様の信頼を得て、ようやく進み出したところですから、私もこれからが本番と理解しています。中東で展開する海水淡水化プラント事業はビジネスとしてだけでなく、持続可能な社会を支えるために不可欠ですから、安定運営に寄与することは非常に大切なことだと考えています。また、旭有機材様の樹脂製バルブは耐腐食性が高いわけですから、強酸や強アルカリを扱うケミカルプラント向け販売も大いに期待が持てます。金属に比べ軽量の樹脂製バルブは、設置時も作業者にとって安全ですし、輸送の際にもコストはもちろんCO₂削減にもなります。加えて金属製バルブのように2、3年使っては捨てるというロスもない。海水淡水化プラント事業を軸に、旭有機材様とともに今後も人々の生活を支える事業展開を進めていきたいと考えています。

ニッチトップ市場を創造し、グローバル展開を推進

樹脂事業の展望

樹脂事業部ではこれまで、品質要求の厳しい日本においてお客様に寄り添い、技術開発を推進してきました。新中期経営計画においては、それぞれの製品が適用する分野の中で特に伸長するポイントを定めて一歩先行く新たな提案でニッチトップ市場を創造し、日本で実績をつくりながら海外へと展開してまいります。

樹脂事業部
事業部次長
興 裕 英裕



樹脂事業の強み

素形材事業の先駆者であり、3つの事業で国内トップの技術力を誇る

樹脂事業部は、半導体やFPD（フラットパネルディスプレイ）の原材料を手掛ける電子材料事業、発泡断熱材を製造する発泡材料事業、そして鋳型の原材料を扱う素形材事業の3つで構成されています。全国を網羅する製造・供給体制を整えています。

1 電子材料事業

半導体・電子産業の 中での低メタル化技術

優れた耐熱性を備えており、不純な金属分を極限まで減少させて性能を高める「低メタル化技術」に強みがある。微細加工の精度や環境面にも優れた技術を兼ね備えている。

2 発泡材料事業

高断熱技術による 新市場創造

複雑形状部への施工が可能で、効率的かつ高気密な断熱工事を実現する世界最高クラスの現場発泡システム「BEXUR™」を開発した。断熱性能は従来品比で24%向上。より広く快適な住空間の提供に貢献。

3 素形材事業

高付加価値品で 国内トップを堅持

エンジン部品等の鋳造プロセスで使用され、自動車関連メーカーの生産活動地域に工場を設置。

素形材製品の用途



レジンコーテッドサンド（RCS）
砂にシェルモールドレジンにコーティングしたもの



砂型
約280度に加熱した金型に吹き込み、鋳型を作る

自動車部品の鋳造品へ
自動車のエンジン、ブレーキなどの足回り部品、排気関連部品などの製造工程で使用される

半導体製造の前工程におけるお役立ち：フォトレジスト材料や下層下地材に活用

レガシー半導体

主に産業機器、自動車、エネルギー分野などで使用



3Dゲーム
ロボット
スマホ決済

先端半導体

AIや自動運転などの最先端分野で使われる、高性能・高効率な半導体

自動運転
スマートシティ
AI

洗浄 → 成膜 → フォトレジスト塗布 → 露光 → エッチング → 平坦化

愛知工場：徹底した生産管理・デジタル化を推進し、人・環境において持続可能な生産体制を構築

愛知工場では、樹脂事業における電子材料・発泡材料・素形材の製造を行っています。特に電子材料分野では、1990年から国内事業を開始し、2000年に電材第一工場が、2024年7月には第二工場が竣工しました。フォトレジスト材料のベース樹脂を、レガシー半導体と先端半導体の両分野のお客様に提供しています。



事業戦略

地域別ニッチトップ戦略の推進

鋳型プロセスにおける新たな価値提供と顧客事業のサステナビリティに寄与する鋳型材料のグローバルリーダー

●強み（競争優位性）

- ・樹脂の開発技術と製造技術
- ・RCSの生産技術

●市場背景と価値創出戦略

インド

RCSの旺盛な需要が見込まれており、薄肉・複雑形状の鋳造に寄与する機能付加製品で市場創造を推進します。

中国

歩留り向上や環境改善が課題となっており、高強度や低臭気などの技術を活かした高機能樹脂製品で事業拡大を推進します。



半導体事業の深化・拡大

革新的な技術と品質へのこだわりで電子産業の高度化に貢献するグローバルサプライヤー

●強み（競争優位性）

- ・合成技術・精製技術・低メタル化技術

●市場背景と価値創出戦略

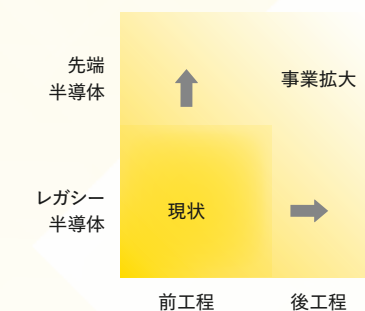
国内

- ・合成・精製・低メタル・分析技術を進化させ、先端や後工程用途に対応する電子材料の開発を推進し、高付加価値領域へ事業を拡大します。

中国

- ・半導体およびFPDの国産化加速を背景に、南通電材第二工場（2027年3月竣工予定）を建設し、フォトレジストベース樹脂の生産能力を現行の3倍に増強します。

半導体向け電子材料開発の方向性



TOPICS

樹脂事業の担当者に聞いた、「強みの源泉」とは何か。

“比較的早期に国内での鋳物用樹脂事業を開始し、お客様とともにものづくりを進めてきました。お客様と擦り合わせを重ね、使いやすさを追求した多様な製品を展開してきたことが一つの強みだと考えています。”

“社風として真面目な社員が多く（時に真面目すぎることもあるが…）、常にお客様に真摯に向き合っています。お客様のものとへ赴き、ニーズを探り、求められたことを着実に実行できるという自負があります。”

“例えば断熱材の場合、トラブルがあれば剥がしてやり直す必要も考えられるため、高品質な製品づくりに注力しています。一方で問題が発生した際にも迅速に解決できる現場対応力も当社の強みです。”

耐食ソリューションと地下資源で 未来インフラを創る

水処理・資源開発事業の展望

当事業はドリコ株式会社を中核に、水処理施設・設備の設計・施工・維持管理を一貫して提供してまいりました。新中期経営計画では、旭有機材グループ内の連携を強化し、耐食分野のソリューションへと事業領域を拡大します。さらに、豊富な施工実績を持つ温泉掘削・設備工事、地下資源エネルギーの活用を支える地熱掘削工事を通じて、持続可能な社会インフラの構築に貢献していきます。水・エネルギー・環境の領域で培った技術と信頼を基盤に、未来を支える価値を創出してまいります。

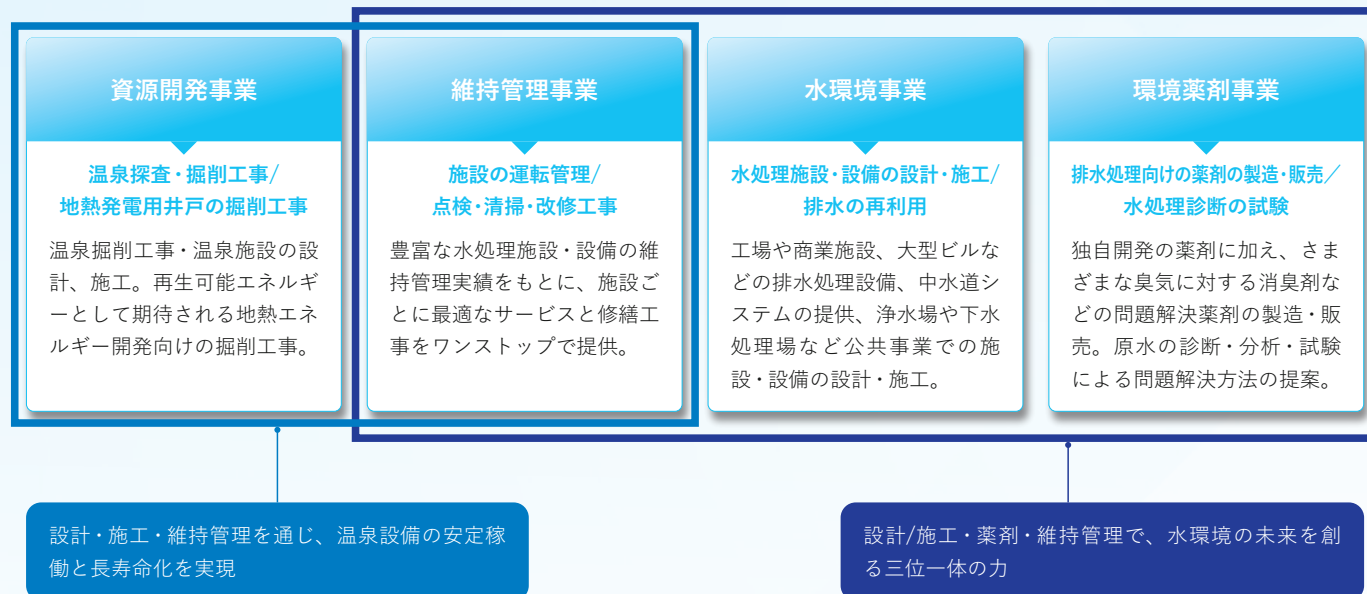
DRICO
水処理・資源開発事業統括本部
本部長
鮫島 修



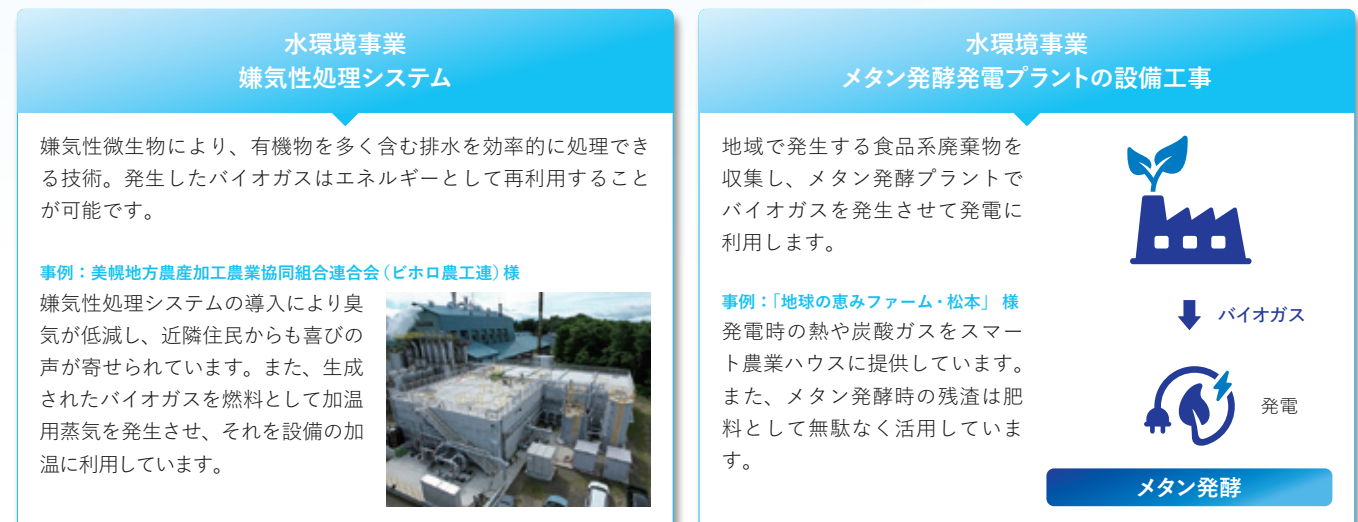
水処理・資源開発事業の強み

井戸掘削・水処理の専門力と維持管理力を一体化し、最適なソリューションを提供

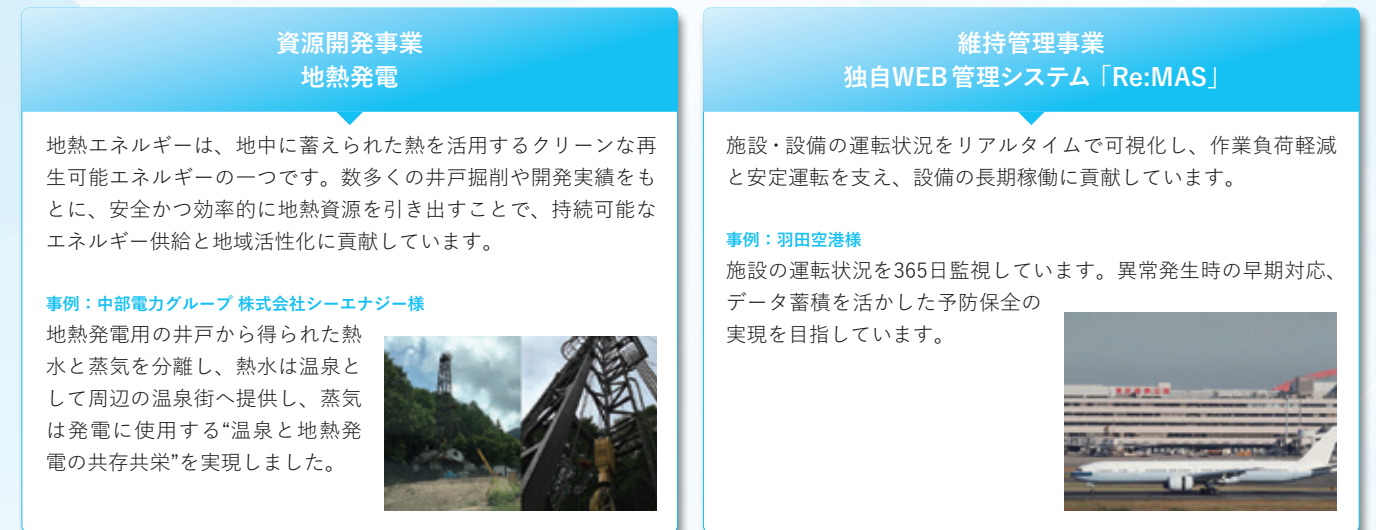
温泉・地熱発電用井戸の掘削に加えて、温泉施設や水処理施設・設備の設計、施工、維持管理まで、トータルでサポートします。



環境負荷軽減に役立つ独自技術・新たな資源循環モデルの構築



再生可能な資源の開発を通じて環境と人々の暮らしに貢献する事業



事業戦略

国内事業モデルの変革（競争から共創へ）

管材システム × 水処理・資源開発

耐食ソリューション（商材＋サービス）を一括提供できる事業モデル変革

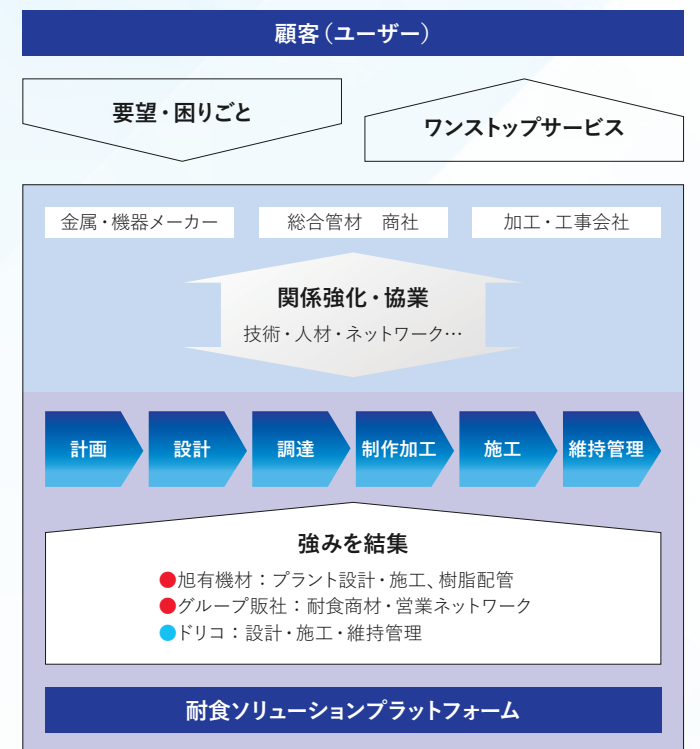
耐食ソリューションで、ものづくりのプロセスに安心と安全を提供

●強み（競争優位性）

設計・調達・施工・維持管理等の機能をグループ内に有す

●市場背景と価値創出戦略

- ・工場建設や維持管理における省人化ニーズの拡大
- ・化学・半導体・水処理など、腐食リスクを抱える産業の拡大
- ・グループ内の機能を結集し、金属・機器を組み合わせた最適ソリューションをワンストップで提供する「耐食ソリューションプラットフォーム」を展開



TOPICS

水処理・資源開発事業の担当者に聞いた、「強みの源泉」とは何か。

“強みは、事業の独自性と地域密着型の営業にあります。お客様の顔を直接見ながら要望を伺い、設計からメンテナンスまで一貫して対応しています。そのため、お客様との関係も長期的になり、信頼関係を築きやすい環境が整っています。”

Asahi/America, Inc.が拓く グローバル成長の最前線

―変容する市場環境への挑戦と連携―

Asahi/America, Inc.（以下、A/A）は、米マサチューセッツ州に本社を置く旭有機材の現地子会社です。当社の海外戦略における中核拠点の一つで、主に樹脂製バルブの仕入販売や、プレファブリケーション用加工製品などの製造・販売を担当。2023年度においては、売上高・営業利益ともに過去最高を更新するなど、その存在価値を高めています。今回、A/A社長のダニエル・アンダーソン（Daniel Anderson）と旭有機材のAVグローバル推進部 部長を務めるパーシー・リー（Percy Li）に「お客様との共創による海外戦略」をテーマに、アメリカ市場の分析と攻略、延岡工場との連携、今後の展望について語ってもらいました。



――A/Aの役割と存在価値はどういった点にあると思いますか。

Percy Li（以下、Percy） A/Aは、旭有機材の単なる販売子会社ではありません。北米市場の攻略、収益拡大、新事業モデルの創出など、グローバル成長戦略の最前線で重要な役割を果たしています。特に、成長市場の三本柱である「半導体分野」「環境分野（廃棄物処理・埋立施設）」「インフラ更新分野（上下水道・化学プラント改修）」のすべてにおいて着実に需要を獲得し、強固な競争優位性を確立しています。これら3つの領域すべて

を同時にカバーできる拠点は、旭有機材グループの中でも、A/Aのみです。

また、米中貿易摩擦に伴う一部の原材料や部材の調達コスト上昇に対しては、米ドル建て収益による為替リスクの分散に加え、サプライチェーンの多元化によるリスク対応力がA/Aの強みです。さらに、北米で成功を収めたビジネスモデル^{※1}（ノックダウン生産、プレファブリケーション事業、独自ブランド品展開）を他地域へと横展開できる「モデル拠点」としての価値も高まっています。“GNT2025”の終盤には、旭有機材連結売上高の20～25%を担う可能

性が高く、名実ともに「海外戦略の柱」として、今後のグローバル成長を牽引していくと考えています。

――A/Aのビジネスモデルの成長を今後、どのように他国へ展開していきたいと考えていますか。

Daniel Anderson（以下、Daniel） A/Aのビジネスモデルはアメリカ市場にとどまらず、中南米や豪州等への展開にも応用可能な柔軟性を備えている点が強みです。現地の顧客ニーズを的確に把握し、それに即した製品・サービスを提供することで、グローバル市場における競争力をさらに高めていきます。

Percy 「ノックダウン生産」では、将来的に現地調達比率を高めることで、各国におけるサプライチェーン強化を図ります。「プレファブリケーション事業」では、少子化や人件費高騰といった社会課題への対応策として、コスト削減や環境負荷の軽減を実現しており、持続可能な施工モデルとしてグローバル展開を推進する基盤となっています。また、「独自ブランド品の展開」では、半導体・データセンター・環境分野などに向けて、ニーズに応じた製品のカスタマイズ開発を推進。北米市場で培った「アサヒブランド」の認知度と信頼度をさらに高め、北米以外の地域への展開を通じて、グローバルな競争優位性の確立を目指します。

――アメリカ国内の成長や、アメリカから第三国輸出（カナダ、メキシコやチリなど）の成長をどのように考えていますか。

Percy アメリカでは半導体分野の大規模投資が続いており、超純水など溶出を嫌う高純度配管・バルブの需要は拡大しています。また、AI・クラウド・5Gの拡大によりデータセンターの建設投資も増加、上下水道の改修や化学プラントにおけるイン

フラ更新分野での需要も堅調です。環境分野では、廃棄物処理施設の建設・更新でA/Aにしかない強みを発揮しています。

アメリカ以外のグローバル展開においては、カナダでは上下水道インフラの更新を中心に堅調な成長が見込まれています。メキシコでは自動車・製造業の集積に伴い、薬液処理分野での需要が拡大しており、南米では、チリをはじめとする地域において、鉱山・エネルギー分野での特殊需要を着実に獲得しています。今後も各地域の市場ニーズに応じた製品・サービスの提供を通じて、さらなる成長を目指します。

――アメリカの半導体市場の規模や、その中におけるA/Aのシェアの現状、今後について教えてください。

Daniel 2010年から2022年までアメリカの半導体製造工場は、年間1、2件の大規模建設が中心で、A/Aのシェアは15～30%程度、半導体業界向けの年間売上高は平均800万～1,000万ドルでした。

2023年はアメリカの半導体産業の振興と国内製造能力を強化する目的で成立したCHIPS法により大規模な半導体工場建設プロジェクトが多数進行しました。プロジェクトの集中により買い占めによる資材不足が深刻化する中、旭有機材や他のサプライヤーの協力により、在庫を十分に確保することで安定した製品供給や納期の遵守が実現できました。増加するプロジェクトに柔軟に対応することで、お客様から厚い信頼を得ることができ、売上高が大きく伸びました。こうした要因を背景に、A/Aの半導体業界向け売上高は8,000万ドルを超え、アメリカでの市場シェアは推定60%に達しました。一方で、人件費や資材の高騰を受け、プロジェクトは延期や一次中止となり、供給過多となった製品の

市場価格は2023年のピークから25～30%下落しており、半導体産業はA/Aにとって最も変動性の高い分野となっています。今後は一層厳しい競争環境が予想されますが、製品の性能・品質だけでなく、納期管理やプレファブ品などのサービスを活かした事業活動を推進します。

――アメリカでの投資について、どのように考えていますか。

Percy 当社は「Made in America」へのシフトを加速させるため、設備投資を通じて現地生産・調達率の向上と関税リスクの軽減に注力しています。主要顧客の新設半導体工場近隣にサテライト拠点の設置も検討しており、現地ニーズへの迅速な対応を目指しています。また、半導体分野で必要な新素材技術の導入も視野に入れており、これらの取り組みは市場での競争力強化と持続的成長に貢献するものです。

――旭有機材 延岡工場との連携による強みについて教えてください。

Daniel 延岡工場とは、新製品の開発・設計において積極的な連携を図っています。日本の原材料をA/Aの工場加工したウエハーチェックバルブ（逆流防止バルブ）や成形済みバタフライバルブなど、A/Aのお客様向けの製品を共同開発した事例が多数あります。社員交換プログラムも成功しており、組織内での昇進や関係強化、販売機会拡大に寄与しています。

――将来の展望について教えてください。

Percy 現地生産・現地調達・現地対応の推進により、提供価値の向上

を実現する体制を整えています。将来的な差別化戦略としては、品質保証やコスト競争力の強化に加え、現地ニーズに即した製品展開やPFAS（有機フッ素化合物）対応など環境負荷低減への取り組みを強化していきます。物流面では、迅速な納品体制の構築や在庫の最適配置など、供給体制の強化にも注力しています。また、納品後にトラブルが発生した際の迅速な初動対応から、解決後のナレッジ蓄積・共有に至るまで、「ファーストコールカンパニー」に向けた体制強化にも取り組んでいます。**Daniel** 他社との協業も含め、今後数年間は非常に大規模な投資が続く見通しです。そのため、材料供給、リードタイム、在庫管理、製造能力、熟練労働力などは、顧客満足度の維持と安定した販売実績の確保において、極めて重要です。A/Aの中期経営計画では、特定企業への依存を回避するためのチャネルパートナーシップの多様化や積極的な需要創出とリード獲得を目的としたカスタマーサービス部門のインサイドセールス化など、さまざまな販売戦略を盛り込んでいます。さらに、今後数年間でフィールド営業スタッフの増員を図り、認知度向上に務めます。加えて、市場調査、製品ポジショニング、成長分析、技術導入事例の活用を通じて、マーケティングの強化と新たな需要創出にも注力します。

これらの施策の実現に向けて、対面訪問や技術プレゼンテーション、オンライン会議、展示会、SNSなど多様な手段を通じて、毎月数千のお客様に対応しています。また、エンジニアリングレビューや現地でのトレーニングも提供しており、お客様が当社製品の価値や適合性を十分に理解し、最適な選択ができるよう支援していきたいと考えています。

※1 A/Aのビジネスモデル
▶ノックダウン生産 ○延岡工場部品を製造し、現地の工場を組み立てる生産・物流方式
○輸送コストの削減、関税の節約、部品による品質管理の細分化などのメリットがある
▶プレファブリケーション事業（オフサイト製造モデル） ○主要な部材をあらかじめ北米の工場生産し、現場で組み立てる製造モデル
○コスト削減、品質安定・向上、現場施工の効率化（工期短縮）、環境負荷低減を実現
▶独自ブランド品の展開 ○現地ニーズを的確に反映した製品ラインナップの多元化を推進
○半導体・データセンター・環境など分野別にカスタマイズされた製品を開発

管材システム事業と樹脂事業における 海外事業戦略



旭有機材閥門
設備(上海)有限公司
董事 総経理
脇田 昭治

事業環境

中国における半導体製造装置市場は世界最大規模であり成長著しく、Dymatrix™(ダイマトリクス)の中国向け販売額は2020年以降、大きく伸びています。

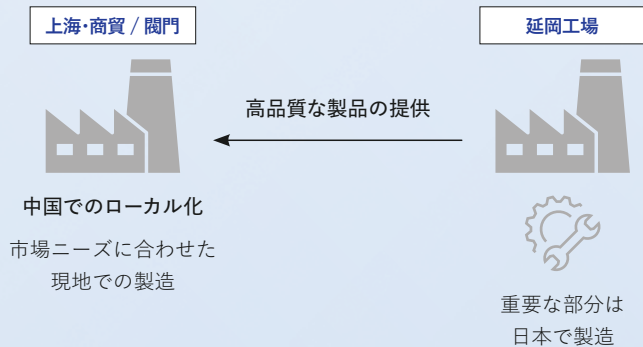
新中計方針

今後ますます需要増が見込まれる半導体関連領域においては、現地での生産拠点の確保・強化を推進。中国でDymatrix™の生産拠点を立ち上げることも検討しています。

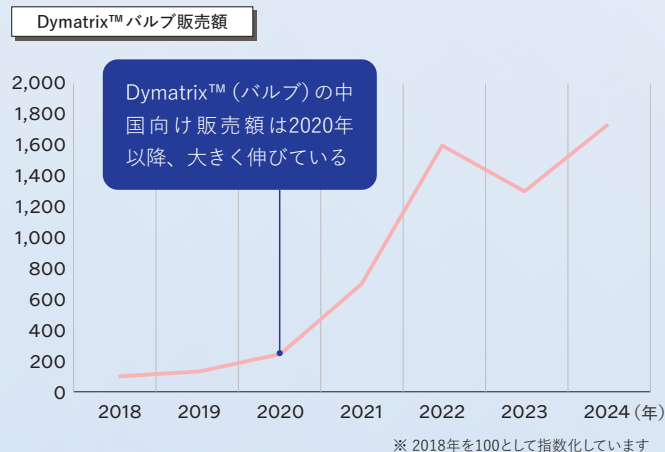
中国(上海・商貿／閥門)

中国に製造拠点を構え市場特性に即した供給体制を構築し、ローカル化を目指す。現地での生産能力拡大を実現するために、Dymatrix™の新工場建設・設備投資を検討。

中国・管材システム事業の ビジネスモデル・当社の強み



中国の売上推移 (Dymatrix™)



事業戦略

市場拡大・適応力向上

- ローカルニーズに合った商品ラインナップ拡大
- 現地テクニカルチームの設置

営業・販売チャネルの整備

- 新営業拠点の検討を含む、販売ネットワークの拡大
- ローカルスタッフの一層の育成・強化

現地生産・供給力の強化

- サプライチェーンの拡充、安定供給の実現

中国(南通)

生産能力を約3倍に拡大する新工場を建設※、樹脂合成・精製技術を活かして、より付加価値の高い製品を中国メーカー向けに提供。

※ 2027年3月の竣工を予定

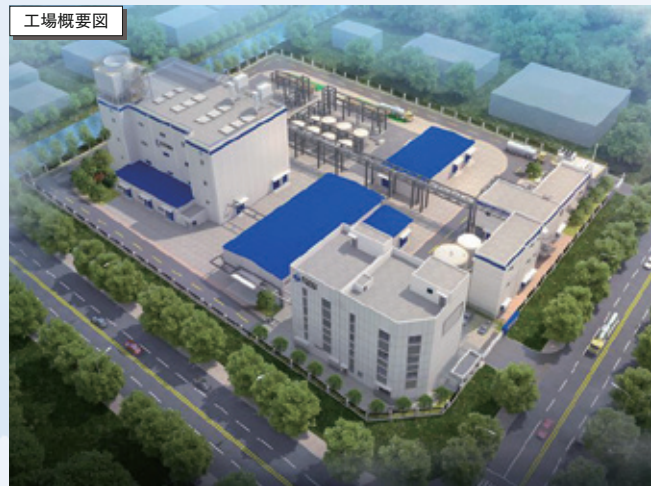
事業戦略

高機能樹脂と高機能レジンコーデットサンド(RCS) OEMによる拡販。

差別化・協調戦略

目指す姿

高機能樹脂の開発と製造／販売によりお客様の製品付加価値を上げ鋳物技術の発展に寄与します。



工場概要図



ASAHI MODI
MATERIALS
PRIVATE LIMITED
副社長
北橋 豊和

事業環境

経済成長を背景に自動車や農業・建設機械の生産が拡大する中、素形材領域では今後さらなる需要の増加が見込まれます。

新中計方針

今後、現地の鋳造成形プロセスにおいて素形材に対する品質要求の高度化が見込まれる中、高機能製品ラインナップの拡充と新工場の建設を推進し、高機能製品の供給体制を強化することで、旭有機材製品を業界の実質的な標準としての地位に確立することを目指します。

インド

事業戦略

供給能力拡大と高機能RCS拡充による拡販。

積極投資による供給能力拡大と差別化製品による成長加速戦略

目指す姿

顧客ニーズに的確に応え、価値ある製品・サービスを迅速に提供することで、お客様の製造プロセスにお役立ちします。



メキシコ

事業戦略

高機能RCS・再生砂に加え、仕入商品を活用した拡販。

リソース効率化と仕入商品活用による成長戦略

目指す姿

高機能RCS・再生砂と仕入商品を組み合わせる顧客ニーズに幅広く対応し、提供価値を強化することで、お客様の製造プロセスにお役立ちします。



サステナビリティに関する取り組み

旭有機材グループは「環境・社会・自社」の持続可能性を重視し、当社グループ全体でサステナビリティ経営を推進しています。サステナビリティマネジメント委員会を中心に、事業活動に伴うリスクの低減に加え、持続可能な社会の実現に資する製品・技術の展開など、新たな機会の創出を重要な経営課題と位置付けています。これらのリスクと機会を的確に捉え、経営戦略と連動させることで、長期的な企業価値の向上を目指しています。



コーポレート統括本部
総務部
サステナビリティ経営
推進室 室長
田口 公哉

サステナビリティ基本方針

(2025年10月1日改定)

旭有機材グループは、その持続的な企業価値向上（企業の持続性）と、持続可能な社会環境への貢献（社会環境の持続性）の2つのサステナビリティを好循環させることを目指します。

「旭有機材グループ企業理念」では、旭有機材グループの存在価値を「信頼の品質と真摯な対応による安心の提供」と定め、その実現のために使命を「ものづくりのプロセスを、お役立ちで支えます™」としています。また、現状に

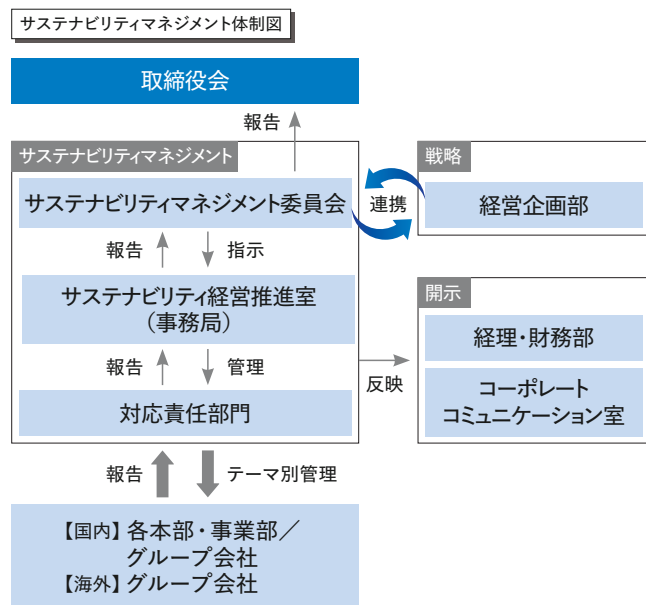
とどまらず変化を先取りし成長を続けるために、『はじめて』に挑み『違い』をつくる™を目指す姿としています。旭有機材グループは、このような「旭有機材グループ企業理念」に基づく事業活動を行うことで持続的な企業価値の向上を目指すとともに、経営計画および事業戦略と連動したサステナビリティを推進することにより、持続可能な社会環境の実現に貢献してまいります。

推進体制

旭有機材グループは、2025年4月に「サステナビリティ経営推進室」を新設し、価値創造の機会と、それを阻むリスクを管理するサステナビリティマネジメント体制の整備と運用を図っています。

当社グループが直面しているさまざまなリスク・機会を発生可能性や影響度などの面から分析し、重点管理が必要とされるテーマならびに対応責任部門を「サステナビリティマネジメント委員会(委員長：社長執行役員)」で審議しています。重要リスク・機会の責任部門による対応状況は、サステナビリティマネジメント委員会の事務局である「サステナビリティ経営推進室」が継続的にモニタリングしています。

(主要なリスクおよび対応状況は2025年3月期 有価証券報告書を参照ください)



サステナビリティマネジメントプロセス

- 各部門へのアンケートを通じた旭有機材グループが直面しているリスク・機会の洗い出し（自社・環境・社会へ影響を及ぼすリスク・機会）
- リスク・機会の情報はリスクシナリオ分析を用いて具体的に整理

- 発生可能性、影響度（ステークホルダーへの影響度）、事業復旧について、当社が作成した重要度評価基準に基づき、各リスクシナリオの重要性を評価
- サステナビリティマネジメント委員会で審議のうえ、取締役会にて承認

- サステナビリティ経営推進室により、リスク対応・機会訴求のための施策の実行状況を定期的にモニタリング（対応責任部門による継続的改善をサポート）

- リスクカテゴリごとに任命された対応責任部門により、リスク対応・機会訴求のための施策について、中期経営計画への反映も考慮しながら計画
- 対応責任部門の主導のもと、各施策を実行する



事業を通じた自然環境への貢献

旭有機材グループでは、さまざまな事業活動を通じて、環境・社会に貢献する新たな価値の創出を目指しています。その取り組みの一部をご紹介します。

管材システム事業 PFAS代替素材を使用した樹脂製バルブの実用化に向けて実証実験を開始

管材システム事業では軽量・耐食・長寿命が特長の樹脂製バルブを製造し、製鉄・化学・半導体工場や水族館、農業用水など多様な分野で採用されています。これらの樹脂製バルブの一部にはPFAS（有機フッ素化合物）※が含まれる部品が使用される物がありますが、PFASは自然分解されにくく、一部のPFASの安全性に懸念があることが発端となり、欧米を中心に健康被害や汚染リスクを抑えるための規制が進められています。現在、樹脂製バルブに使用しているPFASであるフッ素系高分子ポリマー（PVDF、PTFE、FKMなど）は規制対象外ですが、将来的な包括規制の可能性もあり、幅広い産業への影響が懸念されています。当社は栗田工業㈱様と協力し、半導体分野の超純水製造ライン向けにPFAS代替素材を用いた樹脂製バルブの開発を進めており、2025年春から水処理装置での実証実験を開始しています。



※PFAS…有機フッ素化合物のうち、ペルフルオロアルキル化合物およびポリフルオロアルキル化合物（Per- and PolyfluoroAlkyl Substances）を総称してPFASと呼ぶ。

樹脂事業 高性能断熱材“BEXUR™”による省エネ推進

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、省エネ基準の強化が進む建築分野では、断熱材に対する性能要求が一段と高まっています。加えて、住空間の広さや設計の自由度も重視される中で、「高性能」と「省スペース」の両立が課題となっています。

こうしたニーズに応えるため開発した現場発泡ウレタン「BEXUR™」は、世界最高クラスの断熱性能を有し、厚みを抑えながら最新の省エネ基準に対応可能です。さらに、断熱ガスを長期間保持する独自技術により、性能の経年劣化を抑え、安定した性能を長期間維持。現場発泡ならではの施工性の高さにより、複雑な構造にも隙間なく対応でき、快適性と環境負荷低減の両立に貢献します。今後も安心・安全な製品の提供を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。



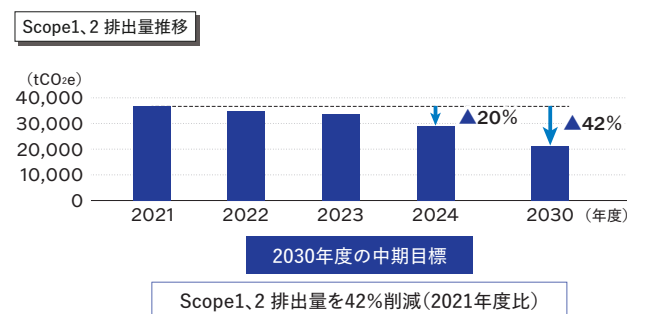
水処理・資源開発事業 再生可能エネルギーである地熱発電向け工事を推進

温室効果ガス（GHG）の排出を抑える再生可能エネルギーへの関心が高まっています。特に、火山帯に位置する日本では、地下の高温蒸気や熱水を利用して電力を生み出す「地熱発電」が注目されています。発電量こそ少ないものの昼夜を問わず安定した発電が可能であり、発電で生じた高温蒸気や熱水は農業用ハウスや魚の養殖、地域の暖房に再利用できるという利点があります。旭有機材グループであるドリコでは、1952年に日本初の地熱発電用井戸を掘削し、これまでに200本を超える井戸を掘削してきました。現在は九州や北海道・東北エリアでの掘削や改修工事、温泉井戸の掘削も手掛けています。課題となる高コストである点に対しては「掘削工事の効率化・掘削設備の稼働率向上」を目指し取り組むことで、地熱発電の発展に寄与し、再生可能エネルギーの割合拡大と温室効果ガスの排出抑制に貢献します。

カーボンニュートラルに向けた取り組み

温室効果ガス（GHG）排出量削減目標

気候関連問題が自社事業に及ぼす影響を評価するため、GHGプロトコルの基準に基づき温室効果ガス排出量の算定（Scope1、2、3）を実施しております。自社温室効果ガスの削減目標については、基準年度を2021年度とし、2030年度にScope1、2において42%削減を目指しています。今後は、2050年度に向けた長期目標についても検討を進めてまいります。



知的財産により、持続的な 企業価値向上に貢献する

当社は、お客様への価値提供を通じて磨き上げてきた技術やノウハウを80年にわたって知的財産として蓄積し、これらを活用して競争優位を維持しながら成長してまいりました。近年は、情報技術環境の急激な変化を踏まえ、知的財産のデジタル化を推進し、生成AIなどのテクノロジーを活用して新たな市場開拓や事業拡大の機会創出に取り組んでいます。これからも、知的財産を重要な経営資源と捉え、事業戦略と一体化させることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

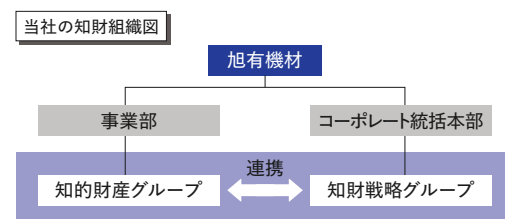


コーポレート総括本部
経営企画部 部長
甲斐 徳光

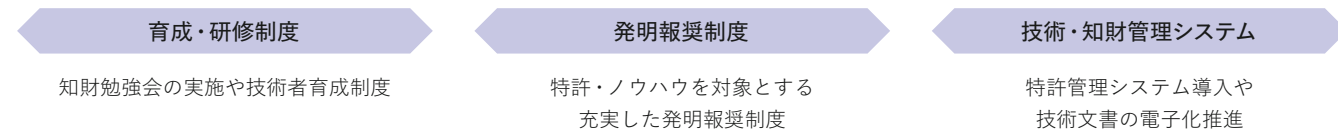
旭有機材の知的財産基盤

知的財産活動基盤

旭有機材の知財組織は、知的財産による持続的な企業価値向上という目的を果たすべく、事業部の知的財産グループとコーポレート統括本部の知財戦略グループとが連携できる体制を構築しています。



▶イノベーション創出・事業貢献につながる制度・仕組みの整備



旭有機材の強みとなる知的財産

旭有機材の強みとなる知的財産は、ブランド力、デファクト標準製品、カスタマイズ力、環境対応技術、技術力・ノウハウの5つであり、これらが組み合わせることで、事業競争力の源泉となっています。



企業価値向上と持続的成長に向けた知的財産活動

2030年に目指す姿

事業部KPIの達成を支援するとともに、収益性向上へ結び付け、経営資源の最適化と収益創出力の強化により、持続的に企業価値を高める。



主な施策

知財棚卸	競合・顧客・事業環境・製品・営業利益に対する知財の関係を見える化し、営業活動や技術探索を支援
戦略策定	デジタル化された特許情報の分析により、差別化戦略の策定を支援
市場分析	顧客課題や競合動向、技術動向、市場動向の知財解析からニーズを先取りし、特許網構築による研究開発や顧客提案を行い、事業戦略の構築を支援
市場創造	創出・保護した新たなイノベーションを活用し、得られたニーズ情報に対応した事業の展開による市場創造・拡大

事例紹介

知財分析による競合の動向把握および開発支援

背景	半導体製造プロセスのウェハ洗浄領域における、薬液の高精度なコントロール技術が求められる中、機能性バルブとしてDymatrix™事業を2000年頃に立ち上げた。市場参入時期は主要競合に比べ遅かったものの、当社の独自技術により国内外で着実に事業を拡大
実施内容	事業環境や競合情報を含めた知財分析を通じて、業界の技術動向を把握し、関連部署に分析情報を共有。事業戦略を知財の側面から支援



社員とともに成長する 人材育成における戦略と取り組み

世界中のお客様へのお役立ちを通して持続的に成長・発展するために、「ワークエンゲージメント」を重要なKPIに設定しました。グローバルに活躍できる多様な人材を幅広い分野で育成し、社員が持てる力を存分に発揮できるよう、「人創り」に対する取り組みを加速させます。これにより、独自の市場創造とグローバル展開の礎を築きます。その基盤としては、社員が心身ともに健康であることとwell-beingの実現が欠かせません。



コーポレート統括本部
人事部 部長
岡部 真理子

旭有機材における人的資本経営の考え方

人的資本経営に対する想い

旭有機材グループの価値は、質の良い製品と信頼のサービスを、社員が真摯にお客様と向き合い提供するところにあります。それを支えているのは「人」です。当社がさらに成長・発展していくためには、会社と社員が企業理念のもとで一体となって活動し、世界中のお客様のお役に立つことが必要です。社員の成長は、お役立ちを支え、会社の成長を支えることから、重要な経営資本である「人」に対する取り組みの基本的な考え方を「人事方針」として定めています。

人事戦略の全体像

企業理念を踏まえた人材の強み

- 旭有機材の価値は、質の良い製品と信頼のサービスを、実直で粘り強い社員が提供するというところ
- 当社の存在価値は企業理念にある通り、「信頼の品質と真摯な対応による安心の提供」であり、それを支えているのは人
- 会社と社員が双方に努力・実現するべき事項として人事方針を制定

人事方針

旭有機材グループは、人が重要な経営資本であるという認識の下、会社は3つのカテゴリーにおける各種施策を有機的に結びつけて展開、社員は企業理念の体現を通じて、会社・社員双方の持続的な発展を実現します。

1. 事業を成長させる人材を継続的に確保し、自らが主役となって仕事に取り組める人創りを行います。
2. 人事制度改革を行い、多様な社員を公正に評価し、成長する機会を提供します。
3. 社員が活き活きと働ける環境整備を行い、働き甲斐と働きやすさを希求します。

新中計・事業戦略の実現に向けた強化ポイント

- 当社がさらに成長・発展していくためには、DNAを大切にしながら、世界中のお客様のお役に立つことが必要
- 新中計における私たちの重点課題は、グローバルに活躍できる多様な人材を幅広い分野で育成し、社員がもてる力を存分に発揮できるような組織をつくること
- グローバル人材とは「多様な文化を持つ人々と連携し、事業活動に貢献できる人材」

「目指すべき人」は「自ら挑み、共に前進する人」



KPI達成に向けての重要施策と基本施策

KPI達成に向けての重要施策

1. リーダーシップ醸成と組織開発

- 組織成果の最大化に向け、従前にも増して組織開発、リーダーシップの発揮が必要
- 組織の中核を担う次世代リーダーの育成にも注力
- ➡リーダー研修の実施、サクセッションプラン、コーチング研修の強化

2. 強みの伸長による成長の実現

- 個の軸となる専門性の強化
- 強みを伸ばすキャリア開発
- 多様な文化を持つ人々と連携し、事業活動に貢献できるグローバル人材の開発
- ➡専門性の強化に向けた人材育成体系、グローバル人材育成施策の推進

3. 健康経営の推進と労働安全の維持向上

- 健康保持と増進の取り組み
- 健康経営宣言
- 労働災害の発生状況
- ➡健康経営推進PJ活動、安全徹底大会、社長安全ラウンドの継続実施

基本施策(企業理念を体現し、新中計・事業戦略を実現する人材を育成するための基本的な施策)

社会の成長や競争力強化に向けた“攻め”の施策

- 人材確保に向けた取り組み
- 人材の多様性を受け入れる取り組み

リスクを最小限にし、社会的責任を全うするための“守り”の施策

- コンプライアンスや情報管理遵守のための取り組み
- 人権尊重に向けた取り組み

重要施策の取り組み(事例紹介)

1. リーダーシップ醸成と組織開発

課長以上のすべてのラインポスト者を対象に、リーダー研修を毎年実施しています。内容には、目標管理制度の活用、品質向上とストレスチェックの組織分析結果フィードバックを含み、マネジメントのブラッシュアップを図っています。また、2023年度より執行役員から部課長層にコーチングプロジェクトを展開中で、2025年度は第三期に入りました。いずれも人材育成を促進させ、組織を活性化することにより、組織成果の最大化をねらう施策です。



2. 強みの伸長による成長の実現

事業のグローバル展開を支えるグローバル人材育成に力を入れています。グローバル人材とは「多様な文化を持つ人々と連携し、事業活動に貢献できる人材」として、必要とされる能力は「環境適応力+英語力+ビジネススキル」と定義しました。異文化コミュニケーション研修を通して異文化への理解を深めるとともに、個の軸となる専門性を磨き、語学力も高めていけるよう2025年度から資格取得奨励金の金額を引き上げました。



3. 健康経営の推進と労働安全の維持向上

2023年8月に健康経営に積極的に取り組むことを宣言しました。社員の健康に会社が伴走し、すべての社員が安全かつ安心して活き活きと働くことができる職場環境を形成します。職場の健康度を正しく測定するために、ストレスチェックの受検率向上に取り組み、各地区の衛生管理者の地道な働きかけにより、2024年度は99%に到達しました。ウォーキングイベントの開催や、統括保健師による講演会の開催などを通して健康増進に努めています。



施策とKPI

人事戦略における施策	重要項目(KPI/KGI)	目標期限	目標値	最新実績(2024年度)
ワークエンゲージメント	ワークエンゲージメント	2030年度末	偏差値50以上	単体：48.6
【重要施策1】 リーダーシップ醸成と組織開発	リーダー研修(評価者研修)の受講率(課格以上ポストのうち、当日受講予定者に対する、実際の受講者数の割合)	毎年度末	100%	98%
【重要施策2】 強みの伸長による成長の実現	異文化コミュニケーション研修受講者数(グローバル研修(基礎)を受講した社員)	2030年度末	120名以上	86名
【重要施策3】 健康経営の推進と労働安全の維持向上	特定保健指導該当者率40歳以上	2030年度末	20%以下	22.1%
	喫煙率	2030年度末	25%以下	29.8%
	ストレスチェック受検率	毎年度末	93%以上	99.1%
	管理職に占める女性割合	2031年度末	10%以上	1.9%
	男性育休取得率(有期雇用を含む全社員)	2028年度末	育休期間20日以上 の取得率50%以上	35%
基本施策	コンプライアンス研修の受講率(当日受講予定者に対する、実際の受講者数の割合)	毎年度末	100%	100%
	情報セキュリティ教育の受講率(e-learning)(パソコン支給の全従業員)	毎年度末	100%	100%

環境・安全に対する基本姿勢

旭有機材グループは、安全を最優先に考えた経営を行うとともに、人々にとってかけがえのない地球環境を保全していくために、企業としての責任を強く自覚し、管材システム事業と樹脂事業製品の開発・製造・提供・廃棄物の処理、および水処理・資源開発事業を含め、環境・安全・健康に配慮した企業活動を積極的かつ継続的に実践しています。

環境保全活動の推進

当社では、ISO14001環境マネジメントシステムをベースに、製品・サービスの提供に関わるすべての事業活動を通じて、気候変動等への対応をはじめとする環境保全に積極的に取り組んでいます。

これまでは各種エネルギー使用量の削減、それらの消費原単位の改善、廃棄物の削減等、成果を上げてきましたが、2024年度は2023年度と比較し、電気・熱エネルギーの使用量を削減することはできませんでしたが、消費原単位ベースではやや増加した結果となりました。

労働安全衛生・健康の推進

当社グループでは安全を最優先と考え行動しています。「心とからだの健康づくり」「安全な人づくり」「安全な場づくり」「快適な職場環境づくり」という4つの視点から「社員と会社が一体となった心身両面の健康保持増進」「安全のためのコミュニケーションの促進」「5S・リスクアセスメント・設備改善による本質安全の実現」「積極的にみんなで取り組む職場環境の改善」など、具体的な安全活動の実施による労働災害の防止に取り組んでいます。また2024年度も昨年に引き続き、国内製造工場すべてを対象とした安全衛生ラウンドを実施するなど、日常的な安全活動を通して安全な風土づくりに努めています。

また当社では、2023年度より「健康経営推進プロジェクト」を立ち上げ、従業員の心身の健康を守るための組織体制の整備に注力してきました。健康ポイントプログラムの導入やメンタルヘルス講習会の実施などの取り組みの成果として、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に、2025年3月に2年連続で認定されました。



地域・社会との協調と共生

当社は、旭有機材グループ行動規範の実践すべきことに掲げる「価値創造と社会貢献」の心がけに基づき、社員一人ひとりが目指すべき行動の一環として、地域との積極的な交流活動に取り組んでいます。

【取り組み事例】

工場周辺の清掃活動、救命救急入門コースの支援、学生インターンシップ受け入れ、延岡の中高大生に社会科見学・教育の実施、献血活動、地域の夏祭りへの参画



詳細情報は、
こちらをご確認ください



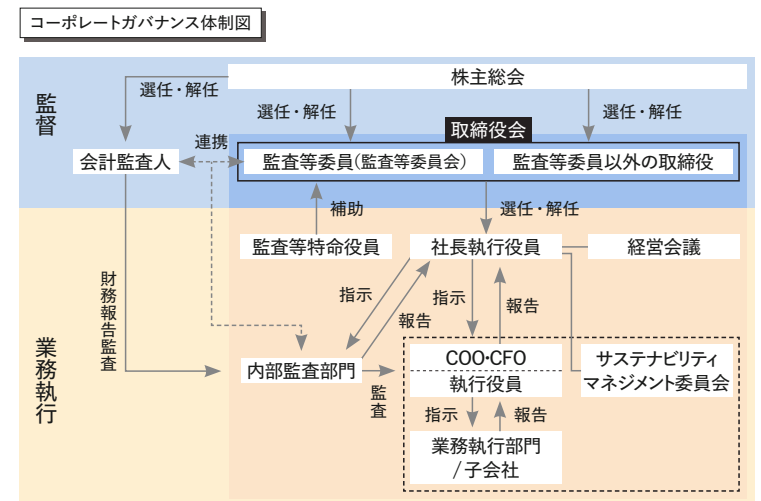
https://www.asahi-yukizai.co.jp/activity_report8/

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーとの信頼関係を重要視しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、取締役会および監査等委員会を軸として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの強化・充実を目指します。

コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会の監督機能を強化し、コーポレートガバナンスの一層の充実と企業価値の向上を図ることを目的として、監査等委員会設置会社の体制を選択しており、その枠組みの中で各機関を設置しています。



経営体制

取締役会は、監査等委員でない取締役4名（うち社外取締役1名）および監査等委員である取締役3名（うち社外取締役3名）の合計7名の取締役で構成され、議長は取締役社長執行役員が務めています。取締役会は、1か月に1回以上開催されており、取締役会に付議すべき事項は、当社の取締役会規程・決議権限規程等において定められています。

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役3名）で構成されています。監査・監督機能を強化するため、常勤の監査等委員1名（社外取締役）を選定。監査等委員会の議長は常勤の監査等委員がこれに当たっています。監査等委員会は、当社の監査等委員会規則に基づき、定期的に開催されています。

当社は、取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役4名（うち社外取締役3名）で構成されています。

指名・報酬委員会の委員長は、社外取締役がこれに当たっています。

指名・報酬委員会は、当社の指名・報酬委員会規程に基づき、年に4回以上開催されています。指名・報酬委員会は、監査等委員でない取締役や執行役員の指名・報酬に関する事項について、社長執行役員または取締役会から諮問を受け、取締役会に対して答申を行います。

〈2024年度における具体的な検討内容〉

- ・事業計画等の決定、重要な設備投資
- ・サステナビリティ情報の開示に関する事項
- ・自己株式の取得、子会社の事業に関する方針
- ・グローバルな内部通報制度に関する事項
- ・コーポレートガバナンスの強化 等

■ 活動状況
2024年度は16回開催
■ 現在の構成（2025年6月〜）
・社外取締役比率 57.1%
・女性取締役比率 28.6%

〈2024年度における具体的な検討内容〉

- ・環境安全および品質の管理体制
- ・中期経営計画GNT2025の遂行状況
- ・法令遵守とコンプライアンスの状況
- ・組織と人材の強化の状況
- ・サステナビリティ経営の推進状況 等

■ 活動状況
2024年度は14回開催

〈2024年度における具体的な検討内容〉

- ・役員報酬の制度および個人別の業績評価に関する事項
- ・取締役および執行役員の候補者に関する事項
- ・CxO体制導入提案およびその候補者に関する事項
- ・監査等特命役員の指名および報酬に関する審議や報告
- ・次世代経営者育成施策に関する事項 等

■ 2021年設置
■ 活動状況
2024年度は4回開催
■ 現在の構成（2025年6月〜）
・委員長 柏木雅人
・委員 中野賀津也、吉村温子、窪木登志子、福井実

社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員
吉村 温子	柏木 雅人	福井 実	窪木 登志子



取締役
副社長執行役員 COO
末留 末喜

代表取締役
社長執行役員 CEO
中野 賀津也

取締役
専務執行役員 CFO
氷上 英夫

代表取締役 社長執行役員 CEO 中野 賀津也	取締役 副社長執行役員 COO 末留 末喜	取締役 専務執行役員 CFO 氷上 英夫
1957年12月23日生	1963年12月24日生	1962年6月18日生
1981年4月 旭化成工業株式会社入社 2009年4月 当社入社 2011年4月 当社執行役員 2013年4月 当社機能樹脂事業部長 2014年4月 当社管材システム事業部長 2015年6月 当社取締役 2016年4月 当社常務執行役員 2018年4月 当社代表取締役(現任)、社長執行役員(現任)、コンプライアンス担当(現任)	1992年7月 当社入社 2012年4月 当社管材システム事業部管材製造所 延岡製造部長 2014年7月 当社管理本部経営企画室長 2016年4月 当社執行役員 2017年6月 当社取締役(現任) 2018年4月 当社管材システム事業部長、旭有機材商貿(上海)有限公司董事長、旭有機材閩門設備(上海)有限公司董事長 2020年4月 当社管材システム事業部管材製造所 長 2022年4月 当社常務執行役員 2024年4月 当社専務執行役員、樹脂事業部長(現任)、旭有機材樹脂(南通)有限公司董事長(現任) 2025年4月 当社副社長執行役員(現任)、COO(現任)、事業全般担当(現任) 2025年6月 当社管材システム事業部長	1986年4月 旭化成工業株式会社入社 2004年5月 旭化成電子株式会社企画管理部長 2011年4月 旭化成株式会社経営戦略室事業開発グループ長 2012年7月 ZOLL Medical Vice President, Business Development 2016年4月 旭化成株式会社UVCプロジェクト副プロジェクト長 2019年4月 同社経営企画部次長 2020年10月 同、高度専門職プリンシパルエキスパート(M&A領域) 2023年4月 当社入社、執行役員、管理本部次長 2023年6月 当社取締役(現任)、管理本部長 2024年4月 当社常務執行役員、新規事業開発プロジェクト担当(現任) 2025年4月 当社専務執行役員(現任)、CFO(現任)、コーポレート統括本部長(現任)

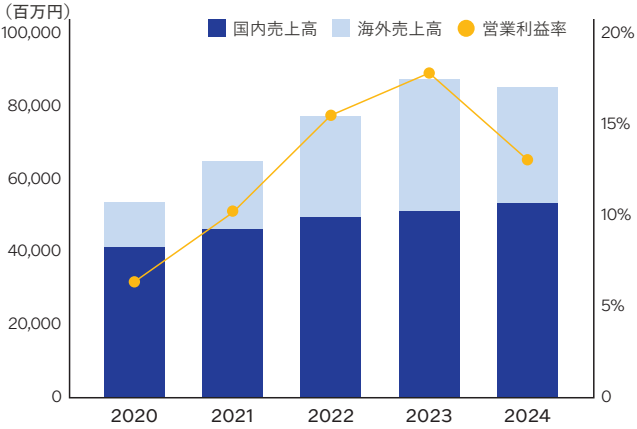
社外取締役 監査等委員 吉村 温子	社外取締役 監査等委員 窪木 登志子	社外取締役 監査等委員 福井 実	社外取締役 監査等委員 柏木 雅人
1971年5月6日生	1960年2月26日生	1956年7月8日生	1964年7月3日生
1995年4月 日本電信電話株式会社入社 2004年6月 JPモルガン証券株式会社入社 2007年3月 UBS証券株式会社入社 2015年3月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社 2020年9月 ロケットジャパン株式会社 マネー・デレクター /アジア地域戦略統括責任者 2021年12月 同社代表取締役社長兼 マネー・デレクター /アジア地域戦略統括責任者 2022年6月 株式会社フジミインコーポレーテッド社外取締役(現任) 2023年3月 VG-C株式会社代表取締役(現任) 2023年12月 PhytoMol-Tech株式会社代表取締役 CEO/共同創業者(現任) 2024年1月 DAIZエンジニアリング株式会社(現SprouTx株式会社)取締役(現任) 2025年6月 当社社外取締役(現任)	1987年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会入会)、山崎法律特許事務所入所 1993年4月 大野・窪木法律事務所開設 2003年4月 窪木法律事務所開設、所長就任(現任) 2012年4月 中央大学法科大学院客員教授(現任) 2015年6月 クオール株式会社(現クオールホールディングス株式会社)社外取締役(現任) 2016年6月 シチズンホールディングス株式会社(現シチズン時計株式会社)社外監査役 2019年6月 シチズン時計株式会社社外取締役(現任) 2023年4月 国立大学法人東京医科歯科大学(現国立大学法人東京科学大学)副学長 2023年6月 当社社外取締役監査等委員(現任) 2024年10月 国立大学法人東京科学大学副理事(現任)	1981年4月 旭化成工業株式会社入社 2006年4月 杭州旭化成紡織有限公司董事長、総経理 2010年2月 旭化成せんい株式会社商品科学研究所所長 2013年5月 同社研究開発センターセンター長 2015年4月 旭化成株式会社研究・開発本部繊維技術開発総部長、繊維研究開発センター長 2016年7月 国立研究開発法人産業技術総合研究所上席イノベーションコーディネーター 2023年4月 同法人同研究所研究参与 2024年6月 当社社外取締役監査等委員(現任)	1987年4月 旭化成工業株式会社入社 2010年6月 旭化成ファーマ株式会社社経理部長 2016年1月 同社経営企画部長 2018年4月 同社海外事業推進部長 2019年4月 同社経営統括総部長 2023年4月 同社執行役員 2025年4月 同社社長付 2025年6月 当社社外取締役監査等委員(現任)

スキル・マトリックス

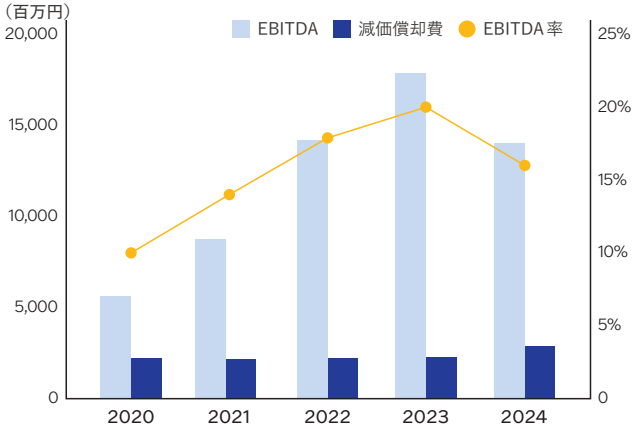
当社は、当社の取締役会が備えるべきスキルを、「(1)企業経営、(2)営業、(3)製造・安全、(4)財務・会計・資本市場、(5)法務・リスクマネジメント、(6)人事・人材開発、(7)国際性、(8)環境・ESG・SDGs、(9)研究開発・テクノロジー」の9項目と特定しております。現在の当社の取締役会のスキル・マトリックスは下表の通りです。

	企業経営	営業	製造・安全	財務・会計・資本市場	法務・リスクマネジメント	人事・人材開発	国際性	環境・ESG・SDGs	研究開発・テクノロジー
中野 賀津也	●	●			●	●	●	●	
末留 末喜			●			●			●
氷上 英夫				●		●	●		
吉村 温子	●			●			●		
窪木 登志子					●			●	
福井 実			●				●		●
柏木 雅人				●		●			

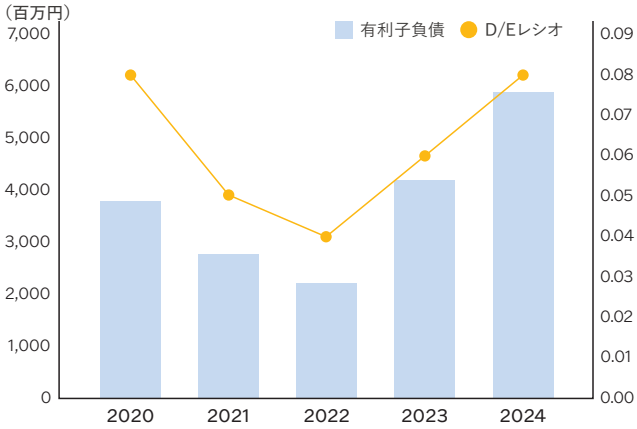
売上高 (国内海外)、営業利益率



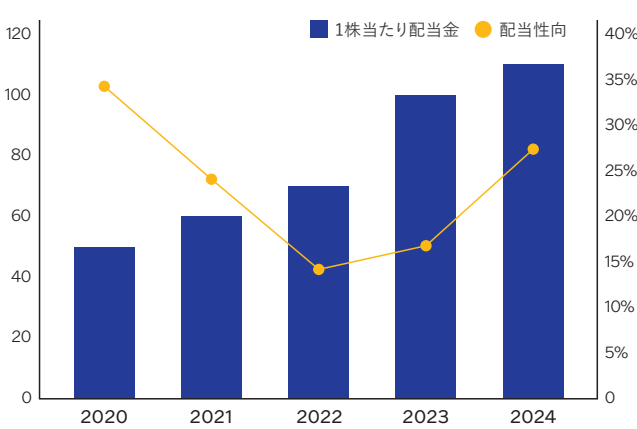
EBITDA、減価償却費、EBITDA 率



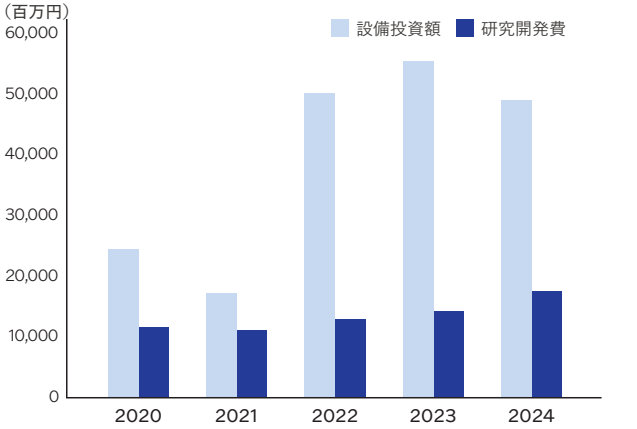
有利子負債、D/Eレシオ



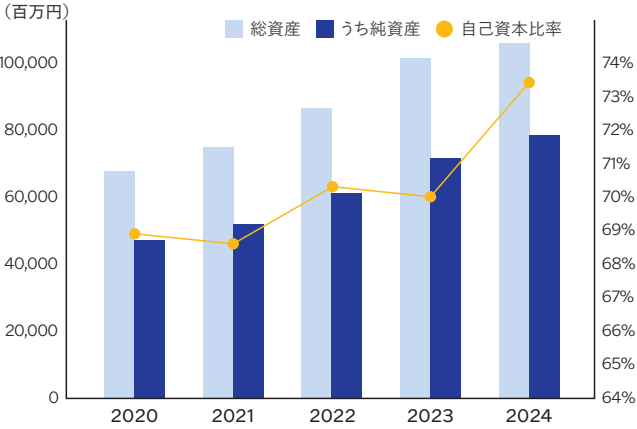
1株当たり年間配当金、配当性向



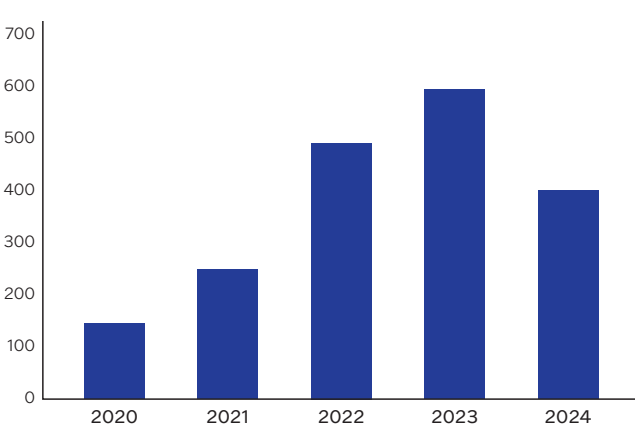
設備投資額、研究開発費



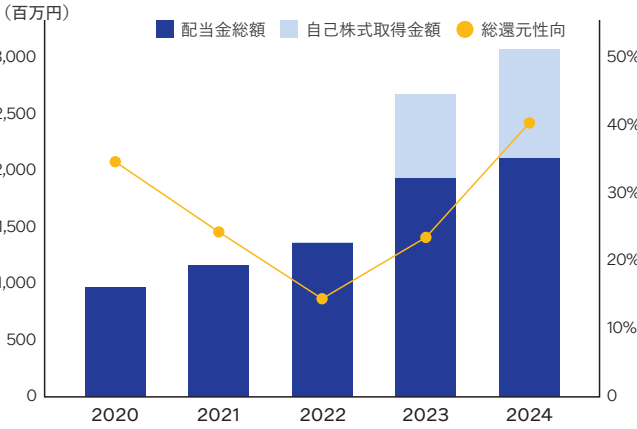
総資産、純資産、自己資本比率



1株当たり当期純利益



配当金総額、自己株式取得金額、総還元性向



	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
P/L						
売上高	百万円	53,551	64,732	77,099	87,426	85,162
売上原価	百万円	35,944	43,108	47,356	51,754	52,219
売上総利益	百万円	17,607	21,624	29,743	35,672	32,943
販売費および一般管理費	百万円	14,203	15,049	17,795	20,097	21,822
営業利益	百万円	3,404	6,575	11,947	15,576	11,121
経常利益	百万円	3,648	7,012	12,140	16,076	11,250
当期純利益	百万円	2,789	4,773	9,425	11,382	7,624

研究開発・減価償却費

研究開発費	百万円	1,159	1,117	1,295	1,424	1,753
設備投資額	百万円	2,446	1,727	5,012	5,533	4,892
減価償却費(のれん含む)	百万円	2,200	2,188	2,222	2,279	2,876

C/F

営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	3,420	7,175	5,841	9,698	11,335
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△2,069	△1,655	△4,836	△4,649	△5,157
フリー・キャッシュ・フロー合計	百万円	1,352	5,520	1,005	5,049	6,177
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△1,146	△2,064	△1,871	△546	△1,572
キャッシュ・フロー合計	百万円	206	3,456	△866	4,503	4,606

B/S

総資産	百万円	67,732	74,925	86,256	101,371	105,772
純資産合計	百万円	47,108	51,867	61,179	71,673	78,262
自己資本	百万円	46,667	51,363	60,613	70,951	77,637
非支配株主持分	百万円	441	504	566	723	626
負債合計	百万円	20,624	23,058	25,077	29,698	27,509
有利子負債	百万円	3,804	2,770	2,226	4,200	5,900

財務指標

自己資本比率	%	68.9	68.6	70.3	70.0	73.4
ROIC	%	5.7	9.1	16.1	16.5	9.6
ROE	%	6.2	9.7	16.8	17.3	10.3
D/Eレシオ	倍	0.08	0.05	0.04	0.06	0.08
EBITDA	百万円	5,604	8,763	14,169	17,855	13,997

株式情報

発行済株式数(自己株式を含む)	千株	19,800	19,800	19,800	19,800	19,800
自己株式数	千株	648	649	642	802	1,017
期中平均株式数	千株	19,143	19,152	19,157	19,150	19,000
1株当たり当期純利益	円	145.67	249.21	491.99	594.32	401.28
1株当たり純資産	円	2,436.63	2,681.92	3,163.80	3,734.61	4,133.27
1株当たり年間配当金	円	50	60	70	100	110
配当金総額	百万円	962	1,154	1,355	1,927	2,096
配当性向	%	34.3	24.1	14.2	16.8	27.4
総還元性向	%	34.5	24.2	14.4	23.4	40.2
DOE(年間配当総額÷株主資本)	%	2.1	2.3	2.4	2.9	3.0

会社概要

(2025年9月30日現在)

会社情報

商号	旭有機材株式会社
URL	https://www.asahi-yukizai.co.jp/
本社所在地	東京本社：東京都台東区上野3丁目24番6号 上野フロンティアタワー 21階 延岡本社（本店）：宮崎県延岡市中の瀬町 2丁目5955番地
設立	1945年3月12日
資本金	50億10万円

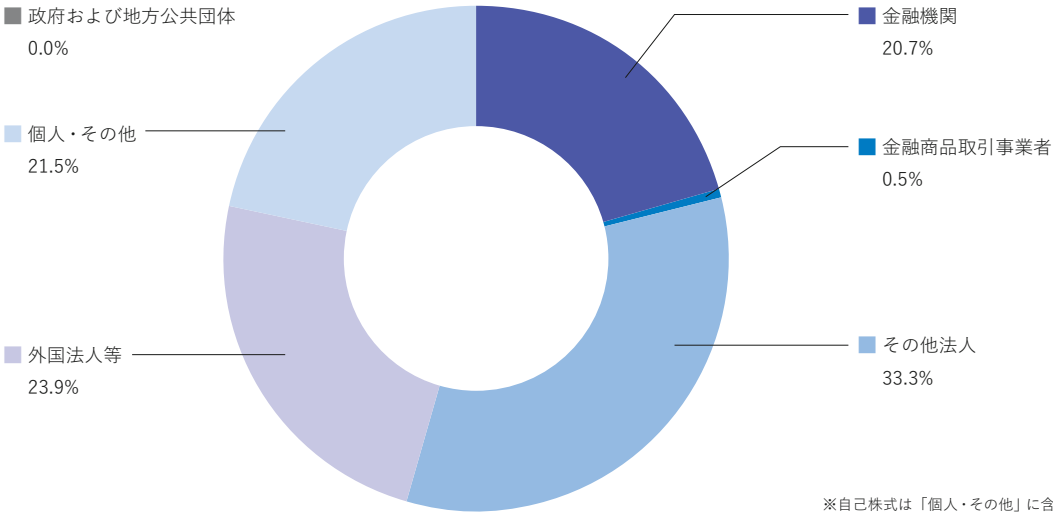
従業員数（連結）	1,784名
発行済株式総数	19,800,400株
株主数	7,894名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人

大株主（10社）

株主名	持株数（千株）	持株比率（％）
旭化成株式会社	5,839	30.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,739	9.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,271	6.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,020	5.4
株式会社宮崎銀行	491	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312	398	2.1
MSIP CLIENT SECURITIES	357	1.9
日本生命保険相互会社	356	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510311	316	1.7
新旭株式会社	199	1.1

※当社は、自己株式867千株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。

株主構成



※自己株式は「個人・その他」に含まれています。

国内・海外事業拠点

- 管材システム事業
- 樹脂事業
- 水処理・資源開発事業（ドリコ株式会社）

