

中期経営計画の修正



～「違い」をつくり続けるグレートニッチトップ企業へ～

2023年5月 旭有機材株式会社

旭有機材は中期経営計画「GNT2025」のもと**Great Niche Top（グレートニッチトップ）企業**を目指して、4つの経営方針を掲げ、様々な施策を実行し、旺盛な海外需要や好調な半導体市場の需要を取り込んだ結果、2025年度の数値目標を2022年度に達成しました。そこで今後の事業環境や市場機会を整理し、中期経営計画の進捗状況を確認し、成長のための施策や投資計画の見直しを行い数値目標の修正も行いました。

今後も企業理念のもと、私どもの「**ものづくりのプロセスを、お役立ちで支えます**」という使命をもって、「**はじめて**」に挑み、「**違い**」をつくり続けてまいります。

こっそり世界の最先端。

・ 企業理念	4
・ 2030年に目指す姿	5
・ グループ経営方針	6
・ 事業ポートフォリオ戦略	7
・ 事業環境予測	8
・ 数値目標	9-12
・ 投資戦略	13-14
・ 事業成長のための施策	15-20
・ ESGへの取り組み	21-22
・ デジタル化推進	23

存在
価値

使命

目指す姿

行動指針

旭有機材グループ
行動規範



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

我々のお客様は、世界の人々（社会・地域）に対してSDGs視点での取組みを推進している。
そのお客様に対して、当社はお役立ちの精神で支えることにより、経済価値と社会価値の両立を目指す。



経済価値		社会価値
・ 売上	1,100億円	・ 水資源の保護・供給・効率利用（水資源問題に貢献できるバルブ開発） ・ 建築物の省エネルギー化と気候変動の緩和（高性能断熱材） ・ 最先端の半導体デバイスの開発・生産に貢献（Dymatrix、電子材料） ・ 再生可能エネルギーの比率向上（地熱井の掘削や改修工事）
・ 営業利益	140億円	
・ 営業利益率	13%	

グレートニッチトップ企業を目指して

1

海外（管材・樹脂）、
半導体関連製品を中心に
成長を追求する

2

「違い」をつくり
付加価値を高め、
利益率を向上させる

3

SDGs視点で事業展開を行い、
経済価値と社会価値の
両立を図る

4

新たな社会課題の解決に
貢献する新事業を創出する

事業毎に基本方針を3区分し、当社の事業ポートフォリオ戦略を策定。
経営資源の配分にメリハリをつける。

3つの基本方針

強化拡大	深化・安定成長	再構築
経営資源を優先投入し、 今後大きく伸長させる事業	ニーズにあった付加価値の 高い新製品やサービスを 投入し、深化・安定成長さ せる事業	提供する製品やサービスを 再構築し、構造改善を目指 す事業

事業と製品	関連する市場	今回見通し (23→25年度)
管材システム事業	ASAHI AV ASAHI AV (バルブ、パイプ・継手)	設備投資 (プラント、装置、半導体) 国内 → 海外 → ※
	Dymatrix Dymatrix™ (半導体製造装置向けバルブ)	半導体製造装置 → ※
樹脂事業	素形材 AVライト	自動車生産台数 国内 → 海外 → ※
	発泡材料 ゼロフロン®	建築用断熱材 国内 →
先端材料事業	電子材料 (電材)	液晶・半導体生産 → ※
水処理・資源開発事業	水処理 資源開発 維持管理	上水・中水・下水の排水処理設備 国内 →
	再生可能エネルギーの開発(地熱)	国内 →

※海外(設備投資・自動車生産)・半導体関連市場は前回見通しよりも成長が緩やかになると予測

2025年の目標値

項 目	前回公表値	今回修正値	備 考
売上高	730億円	870億円	国内外の半導体分野の旺盛な需要により、主に管材システム事業や先端材料事業が業績を牽引。23年以降は市場の伸び率の鈍化を見込む
営業利益	60億円	120億円	
売上高営業利益率	8%	14%	
EBITDA※	(90億円)	160億円	
ROE	8%	11%	
ROIC	6%	9%	

※今回新たに目標値として設定

2030年に目指す姿

項 目	前回公表値	今回修正値	備 考
売上高	1,000億円	1,100億円	2025年までの計画を踏まえて見直しを実施
営業利益	100億円	140億円	
売上高営業利益率	10%	13%	

M&A含まず

売上高 870億円

営業利益 120億円

ROE 11%

ROIC 9%

2025年の目標値（各事業部）

管材システム事業

樹脂事業

水処理・資源開発事業

前回
公表値

売上高 400億円
営業利益 35億円
営業利益率 9%

売上高 235億円
営業利益 18億円
営業利益率 8%

売上高 95億円
営業利益 7億円
営業利益率 7%



今回
修正値

売上高 525億円
営業利益 95億円
営業利益率 18%

売上高 245億円
営業利益 18億円
営業利益率 7%

売上高 100億円
営業利益 7億円
営業利益率 7%

管材システム事業は海外・半導体分野での事業成長を前回想定以上に見込む

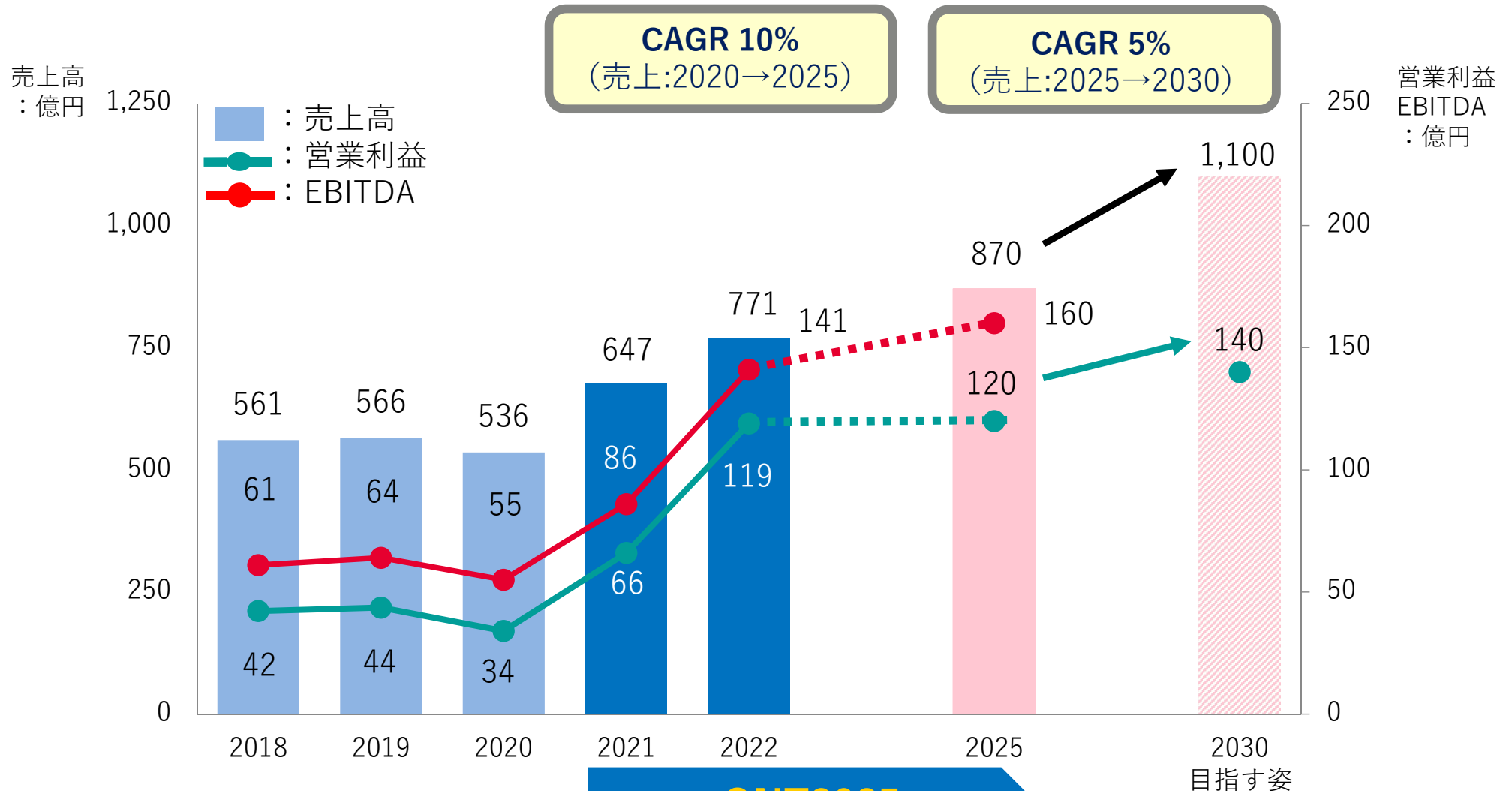
M&A含まず

売上高 870億円

営業利益 120億円

ROE 11%

ROIC 9%



CAGR (Compound Annual Growth Ratio) : 年平均成長率

2025年度数値目標の意味合い

<外部環境>

2021・2022年度は国内外の半導体関連市場が想定以上に成長し、管材システム・先端材料事業が急拡大。円安による為替換算の効果も業績に寄与

2021年度・2022年度

<業績>

2年連続で過去最高の売上高・営業利益を更新

2022年度業績

売上高 : 771億円
営業利益 : 119億円
EBITDA : 141億円

<内部状況>

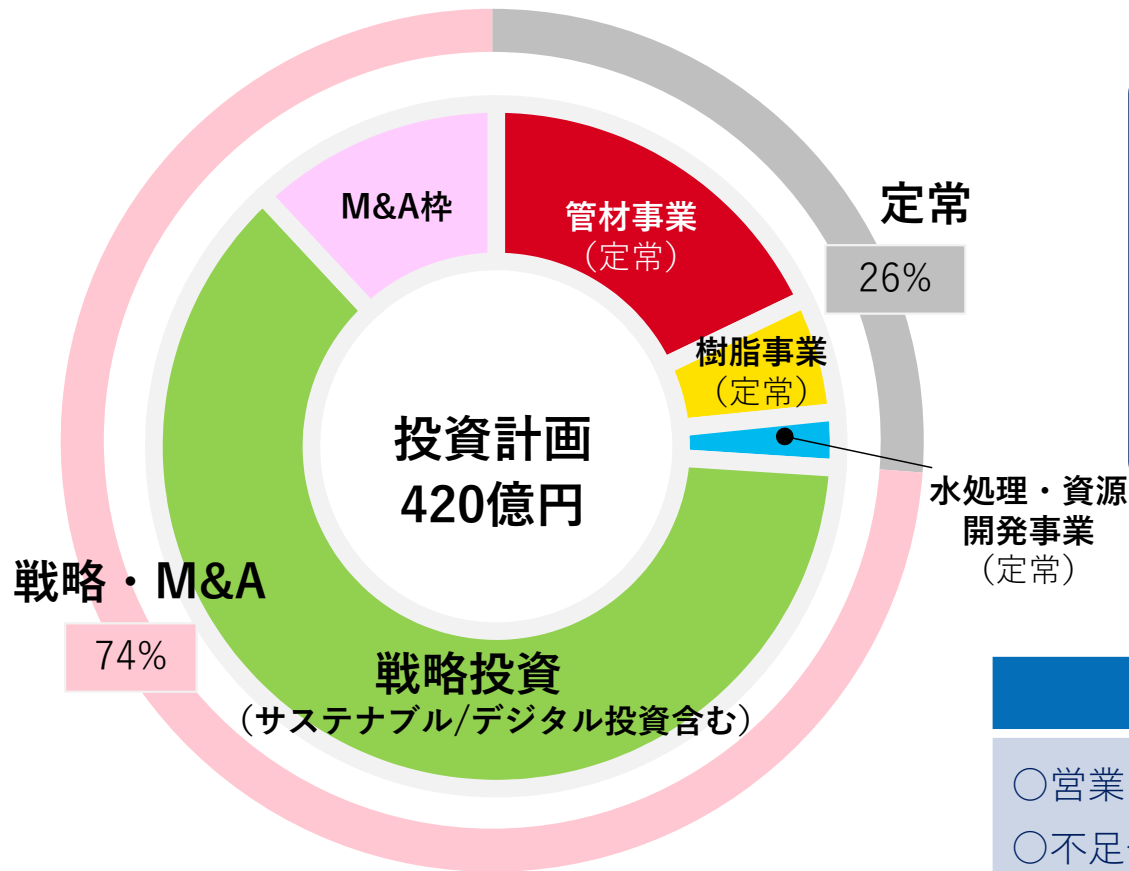
- ・設備の高い稼働率による製品原価の低下
- ・売上増による売上高固定費比率の低下
- ・余剰生産能力の減少

2025年度にむけて

- ・23年度は国内外半導体市場の伸び率に一服感がでるものの、一定の成長の継続を見込み、事業拡大の為に生産能力の増強や人材採用を積極的に行う
- ・成長投資に伴う減価償却費や労務費等の固定費増に対しては、自動化・デジタル化の推進等で合理化や省力化を推進し営業利益率は若干の低下に留める
- ・営業利益は22年度と同水準の120億円を目指す。ただし、EBITDAでは160億円と22年度実績より約20億円増加の見込み。

投資戦略の見直し

投資内容	前回公表値	今回修正値	追加項目
戦略投資	70億円	260億円	管材システム事業 ・延岡製造所の再構築 ・Dymatrix新工場 樹脂事業 ・電子材料新工場 サステナブル・デジタル投資 ・太陽光発電設備の導入 ・生産管理システムの導入
M&A枠	50億円	50億円	
定常投資 (維持・合理化)	100億円	110億円	
投資総額	220億円	420億円	



前回公表の投資計画は **220億円**



今回修正した投資計画は **420億円**
(200億円の増加)

M&Aの投資枠を含む

資金の源泉

- 営業キャッシュフロー（資産の効率化含む）
- 不足分は借り入れによる調達（D/Eレシオ 0.3を目安）

株主還元方針

- ・利益配分を企業にとっての最重要事項のひとつと認識
- ・業績動向・財務体質・将来のための投資に必要な内部留保等を総合的に勘案しつつ、安定配当を確保し、継続的な収益拡大の達成による増配を目指す。

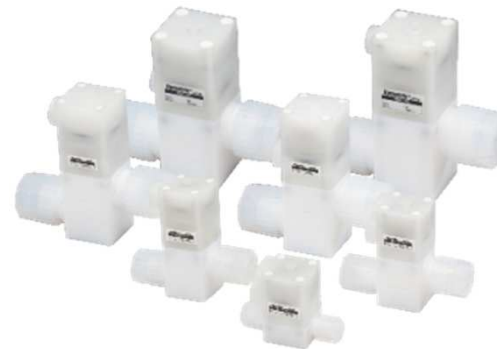
進捗状況と新たな施策

事業部	進捗した施策	新たな施策
管材システム事業	海外市場・半導体市場 中国でのパイプ生産開始 アメリカの新工場建設 Dymatrixの海外拡販 Dymatrix生産能力の増強 お役立ち強化 管材テクニカルサービス部の新設 と協力会社への支援	海外市場・半導体市場 延岡製造所の再構築 Dymatrix新工場の検討 デジタル化の推進 製造データ収集による生産性向上 デマンド-サプライチェーンの構築
樹脂事業 ※先端材料事業含む	素形材 海外への技術移転と拡販 現場発泡断熱材 高断熱ウレタン開発 電子材料 電材第二工場の建設 成形材料 事業からの撤退	素形材 EV化やCO ₂ 削減にも寄与する 新製品の開発 現場発泡断熱材 材工一体プラットフォームの構築 電子材料 電子材料新工場の検討
水処理・資源開発事業	水処理 再生塩素システムの運用試験 資源開発 掘削の新工法の検証	水処理 バイオガス等の新領域へ事業拡大

- 海外市場
- ・海外市場の拡大に伴う延岡製造所の製造能力の増強（基幹製品）
 - ・継続成長が期待される米中の電子産業分野（半導体・液晶等）での深耕と拡販
 - ・ミドルレンジ製品による新興国での市場開拓と戦略製品（大口径バタフライバルブ、自動バルブ等）の投入による海外事業拡大
- 半導体市場
- ・Dymatrix製品の低パーティクルに関する技術追求と商品化による事業拡大の推進とグローバル需要に応える新工場の建設



大口径バタフライバルブ



微細異物の発生が少ない
低パーティクル Dymatrix

事業成長のための施策

管材システム

お役立ち 強化

- ・加工業者の育成や技術支援・施工技術の開発を行うことで、加工業者のネットワークを全国に広げ、信頼性の高い樹脂配管を提供
- ・配管施工における工期短縮や人手不足に対応するプレファブ品の生産能力強化
- ・最適な耐食ソリューションを提案できる人財の育成

デジタル化 推進

- ・製造現場データの見える化による生産性向上（ボトルネックの解消）
- ・耐食部材のワンストップの受注体制と生産体制の最適化を実現するデマンド・サプライチェーンの構築



プレファブ品



製造現場データの見える化

素形材

- ・高機能製品による、お客様の生産性や品質の向上、作業環境の改善等のお役立ちで収益性を向上
- ・自動車のEV化に伴う新たな事業機会の追求
鋳物部品の薄肉軽量化や複雑化に対応し、CO²削減にも寄与する次世代の戦略商品の開発
- ・上記技術の海外移転を加速しRCSグローバルNo.1を目指す

現場発泡 断熱材

- ・断熱材料の高機能化（高断熱技術等）を支える材工一体プラットフォームの構築



断熱材料と施工機械

+



施工

鋳物部品は薄肉軽量化・複雑化へ

現場発泡断熱材の価値創造

事業成長のための施策

先端材料事業

- 電子材料
- ・ 建設中の電子材料第二工場（愛知）および増設した南通工場（中国）のフル生産と、国内の第三工場・中国第二工場の検討
 - ・ 強み（低メタル技術・合成技術・精製技術）を活かし、電子材料の領域拡大を目指す
- 新事業
- ・ 事業探索で見出した、社会課題（環境汚染・タンパク質の供給不足）に貢献する「循環式閉鎖型陸上養殖」の技術確立
 - ・ 「循環式閉鎖型陸上養殖」に関するビジネスモデル検討



事業成長のための施策

水処理・資源開発事業

水処理

- ・多種多様な排水処理技術と工事力を磨き最適なソリューション提供で収益力を向上
- ・排水処理の技術探求による新領域への挑戦（バイオガス発電分野など）
- ・遠隔監視システムや再生塩素システム等の高効率な維持管理サービスを新たに提供

資源開発

- ・掘削の新工法導入で、工期短縮、コスト削減、安全対策の強化を実現
- ・再生可能エネルギー分野での受注促進を目指し人員体制を強化



上水道施設



排水処理施設



地熱発電掘削現場

ESGについては最優先課題と位置づけ取り組む

2021年9月、サステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティを巡る課題への取り組みを開始

《目的》

- 中長期的な企業価値の向上
- リスクの最小化と収益機会の拡大

《取り組む項目》

地球環境問題への配慮（TCFDに基づいた活動）
リスク管理（地球温暖化による自然災害など）
事業活動を通じたESGへの寄与
人的資本への投資（人財育成、働き方、処遇、多様性）
知的財産権やブランドの保護・活用
購買先との公正・適正な取引
お客様との公正・適正な取引
地域社会からの理解促進

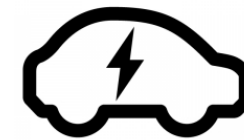
事業活動とSDGsの関係

管材
(バルブ)

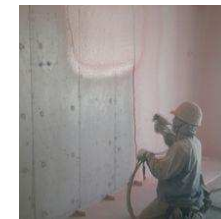
大規模な淡水化施設で使用可能な大型バルブの開発やICT技術を融合した自動給水栓など、世界の水資源問題に貢献できるバルブ開発に取り組んでいます。

樹脂
(素形材)

自動車のEV化で航行距離を伸ばすための鋳造部品の軽量化や寸法安定性を実現する鋳型原料（レジンコーテッドサンド）の開発や原料再生技術を開発することで世界の鋳物プロセスのお役立ちを追求しています。

樹脂
(発泡)

複雑な壁面形状や給湯配管等で断熱施工が難しい建設現場において、環境に優しい原料の製造や作業のし易い施工機械の開発、グループ会社と高品質の製品・サービスを提供し、施工現場へ安心・安全をお届けする取り組みを行っています。

管材
(Dymatrix)
先端
(電材)

成長著しい半導体分野において旭有機材が目指すイノベーションは「低メタル化・低パーティクル化」です。半導体製造工程における異物混入や、フォトレジスト中の不純物の削減に当社の技術力・製造力で貢献し、グレートニッチトップを目指します。

水処理
資源開発

日本の地熱発電は高い発電コストが課題となっています。掘削期間の短縮によるコストの削減を目指すことで、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。



製造・販売・間接等の業務プロセスにおいてデジタル活用を推進し、
効率化・省力化を図り、**お客様の利便性を高め**企業価値を向上させる。

推進イメージ

デジタル化の 基礎固め

情報のデジタル化
デジタル化に向けた環境整備

デジタル化の 推進

製造プロセスの可視化・数値化
将来のグランドデザイン設計

デジタル化による 業務高度化

デジタル化でサプライチェーン
の全体最適を図り、お客様の利
便性を高める。



予想・見通しに関する注意事項

本資料における予想・見通しは、資料作成時点において入手可能な情報により弊社が判断したものです。将来の数値目標、施策の実現を確約したり、保証するものではありません

添付資料

6 安全な水とトイレ
を世界中に

管材（バルブ）

錆びない・耐久性の高い樹脂バルブで海水淡水化施設や排水処理施設の安定運営に貢献

「人口増加」「気候変動」「水紛争」などに起因する水資源問題は世界で発生しています。旭有機材は淡水の持続可能な採取および供給に関わる施設やパイプラインを構成する樹脂製バルブ・パイプの製造や販売を行う事で、世界の水資源の保護・供給・効率利用に貢献しています。

旭有機材は樹脂製バルブ・パイプの特長である、「錆びない（耐腐食性）」と「軽い（施工容易性）」を活かせる市場を世界中に求め、化学・半導体・水処理・水族館などのパイプラインに「耐食ソリューション」を提供しニッチトップ企業として成長してきました。

次に目指す旭有機材のイノベーションは「大型化」と「スマート化」です。大規模な淡水化施設で使用可能な大型バルブの開発やICT技術を融合した自動給水栓、スマートアクチュエータを搭載した電動式ボールバルブなど、世界の水資源問題に貢献できるバルブ開発に取り組んでいます。



12 つくる責任
つかう責任

樹脂（素形材）

環境対応型製品を増やし、お客様の作業環境を改善

複雑な形状の金属部品や製品の製造方法の一つに鋳造があります。鋳造とは高温で溶かした金属を砂などで作った型（鋳型）の空洞部分に流し込む方法で、鋳造で使用する鋳型の材料には樹脂をコーティングした砂（レジンコーテッドサンド）が使用され、溶けた金属を流し込んでも壊れない強度と設計通りの部品寸法が得られる寸法安定性が求められます。

旭有機材はこの鋳型に使用されるレジンコーテッドサンドとコーティングする樹脂を製造・販売している唯一のメーカーであり、使用されたレジンコーテッドサンドを再生販売するなど、地球環境にやさしい循環型のビジネスを行うニッチトップ企業として68年もの間、自動車産業をメインに農業機械や建設機械といった分野にも貢献しております。

旭有機材は今後も「世界の鋳物プロセスへのお役立ち」を追求するため、部品の軽量化（薄肉化）、高精度な寸法管理を可能にし、且つ製造環境や鋳造工場周辺の環境改善にも寄与する低臭・低煙の製品を開発すると同時に、使用されたレジンコーテッドサンドの効率的な再生技術も開発することで廃棄物の発生を削減します。更にそれら技術を中国・インド・メキシコへ移転することで製造・販売のグローバル化を進め社会価値と経済価値を高めてまいります。



13 気候変動に
具体的な対策を

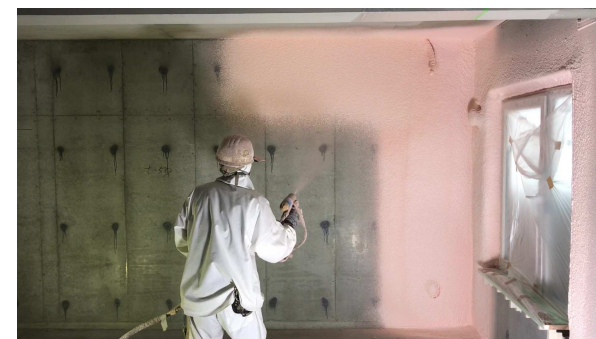
樹脂（発泡）

高性能断熱材による省エネ推進

気候変動対策として住宅をはじめとする建築物の省エネ化が世界的に求められています。旭有機材は優れた断熱性能と省エネ効果を発揮する現場発泡硬質ウレタンフォームにおいてオゾン層破壊物質を含まないノンフロン製品「ゼロフロン」を開発し建築物の省エネルギー化と気候変動の緩和に貢献しております。

また、複雑な壁面形状や給湯配管等で断熱施工が難しい建設現場において、環境に優しい原料の製造や作業のし易い施工機械の開発にも取り組み、グループの施工会社と一体となって高品質の製品・サービスをお客様へ提供し、施工現場へ安心・安全をお届けする取り組みを行っています。

旭有機材は原料ロスを削減し経済的な施工が可能となる独自開発の施工機械や、お客様のニーズに応える高断熱の原料開発など、「施工機械・高断熱」をキーワードにお客様へのお役立ちを更に進め、エネルギー基本計画へも貢献いたします。



9 産業と技術革新の
基盤をつくろう8 働きがいも
経済成長も

管材（Dymatrix製品） 先端（電材）

最先端の半導体デバイス開発・生産に低パーティクルの
高機能バルブや高い精製技術を用いた低メタル半導体材料
で貢献

旭有機材は日本のみならず、アメリカ・韓国・台湾・中国にある半導体工場の超純水・純水・排水のパイプラインに樹脂製バルブやパイプを販売し、日本では工場建設の一部工事を請け負っています。また、半導体製造装置メーカーには洗浄工程向けにDymatrix（小型精密バルブ）とCMP工程向けにFalconics（流量制御機器）を製造・販売しています。他にも半導体の素材となる材料（ベースレジン、感光材の母体や下層膜材料等）を日本・中国で製造・販売するなど、半導体の素材から製造装置、工場まで様々な製品・サービスをお客様に提供し貢献しています。



今後も成長著しい半導体分野において旭有機材が目指す次のイノベーションは「低パーティクル化・低メタル化」です。半導体製造装置においては、歩留まり向上の為に製造工程における異物混入の最小化が求められ、微細化が進む半導体の製造においても、フォトレジストに含まれる金属不純物の低下（低メタル化）が要求され、当社の技術力・製造力が共にお役に立てます。この課題を解決することで半導体分野の技術革新に貢献し、グレートニッチトップ企業を目指します。



7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

水処理・資源開発

再生可能エネルギーである地熱発電向け工事を推進

日本のエネルギー源の大部分は火力発電であり、温室効果ガスの排出を抑えられる再生可能エネルギーへの関心は高まっています。2017年度現在、我が国の電源構成に占める再生可能エネルギー比率は約16%となっており、諸外国と比べて低い水準にあります。その理由の一つとして、世界に比べて再生可能エネルギーの発電コストの高さがあります。

旭有機材の子会社であるドリコ株式会社は1952年に地熱発電用の蒸気井を日本で初めて掘削、これまでに180以上の抗井を掘削しました。現在は主に九州や北海道・東北エリアで掘削や地熱井の改修工事を行っており、その技術を活かして温泉井戸の掘削も行っています。

地熱開発発電事業は二酸化炭素を排出せず環境負荷が少ないことから大きく注目を集めていますが、発電設備開発には時間とコストが掛かるといった課題があります。そこで旭有機材は「掘削工事の効率化/掘削設備の稼働率向上」で掘削期間の短縮によるコストの削減を目指し、地熱発電の発展に寄与し、再生可能エネルギーの比率向上と温室効果ガスの排出抑制に貢献します。

