



**ASAHI  
YUKIZAI**

# 中期経営計画

## GNT2030

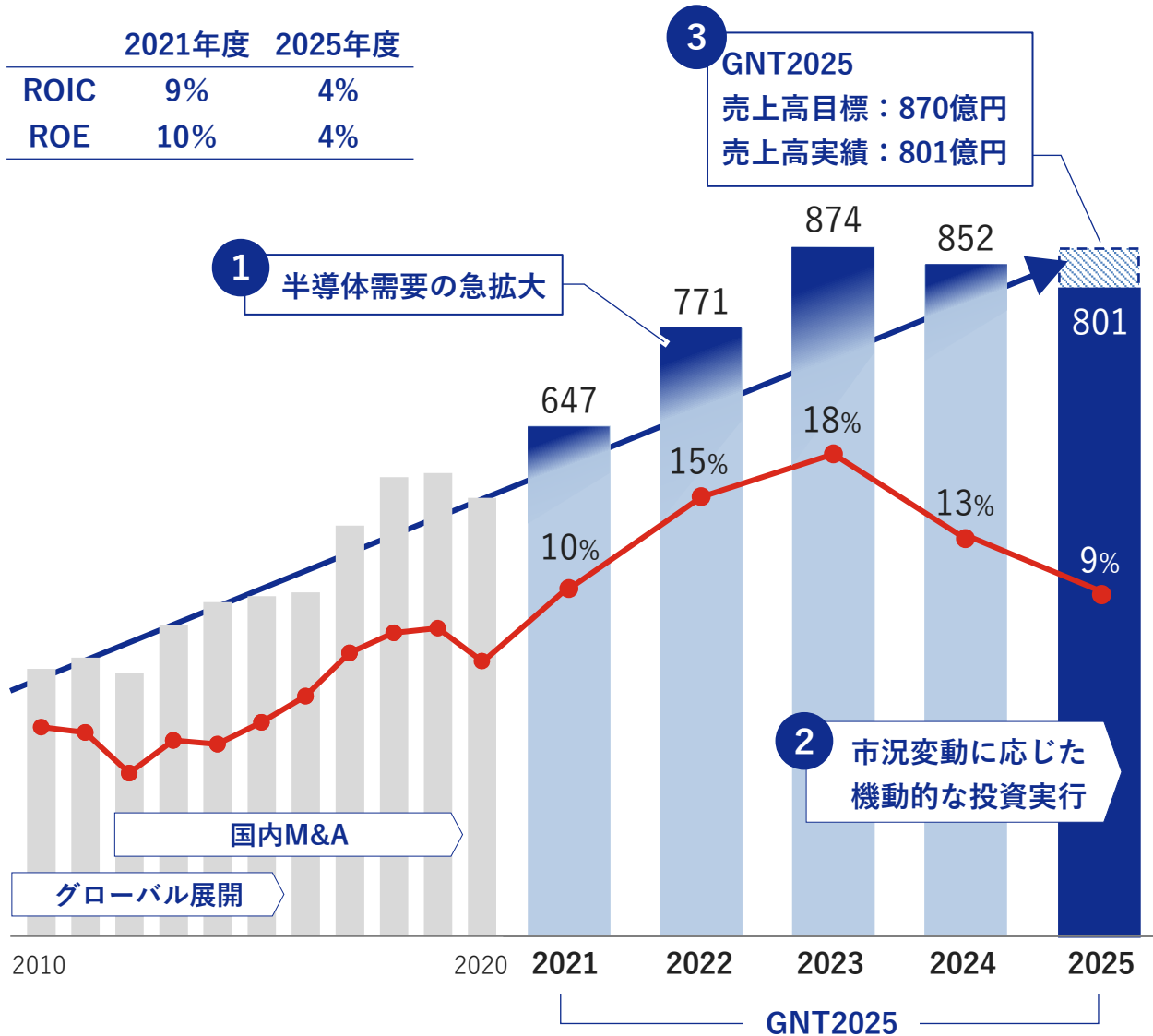
### GREAT NICHE TOP

2026年5月15日

旭有機材株式会社

## 売上高・営業利益率の推移

単位：億円



## GNT2025レビュー

### ① 半導体等の需要急拡大を背景に2021~2024年度売上高が伸長

- 米国における半導体工場設備投資および中国における政策支援を背景とする電子産業 (FPD・PV等)設備投資の急拡大を受け、想定を上回る関連製品需要が伸長
- 過去からの生産能力増強等の取り組みの成果が重なり、目標数値に対し、売上高/営業利益ともに上回る結果となる

### ② 市況変動を捉え機動的かつ選択的に投資を実施

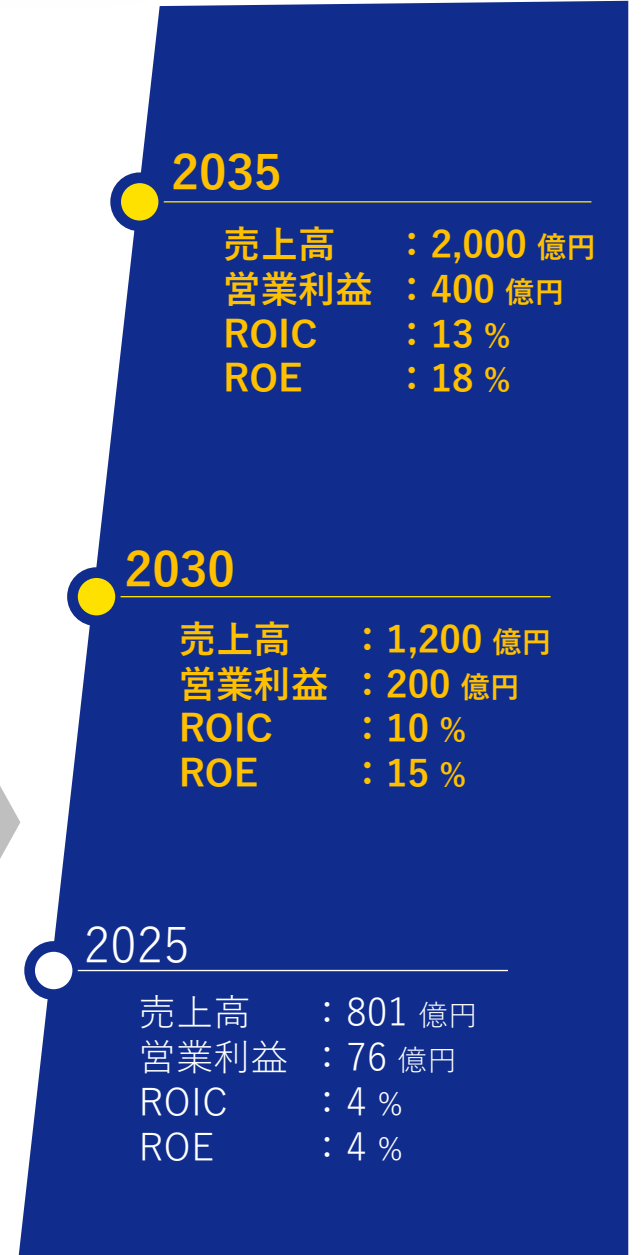
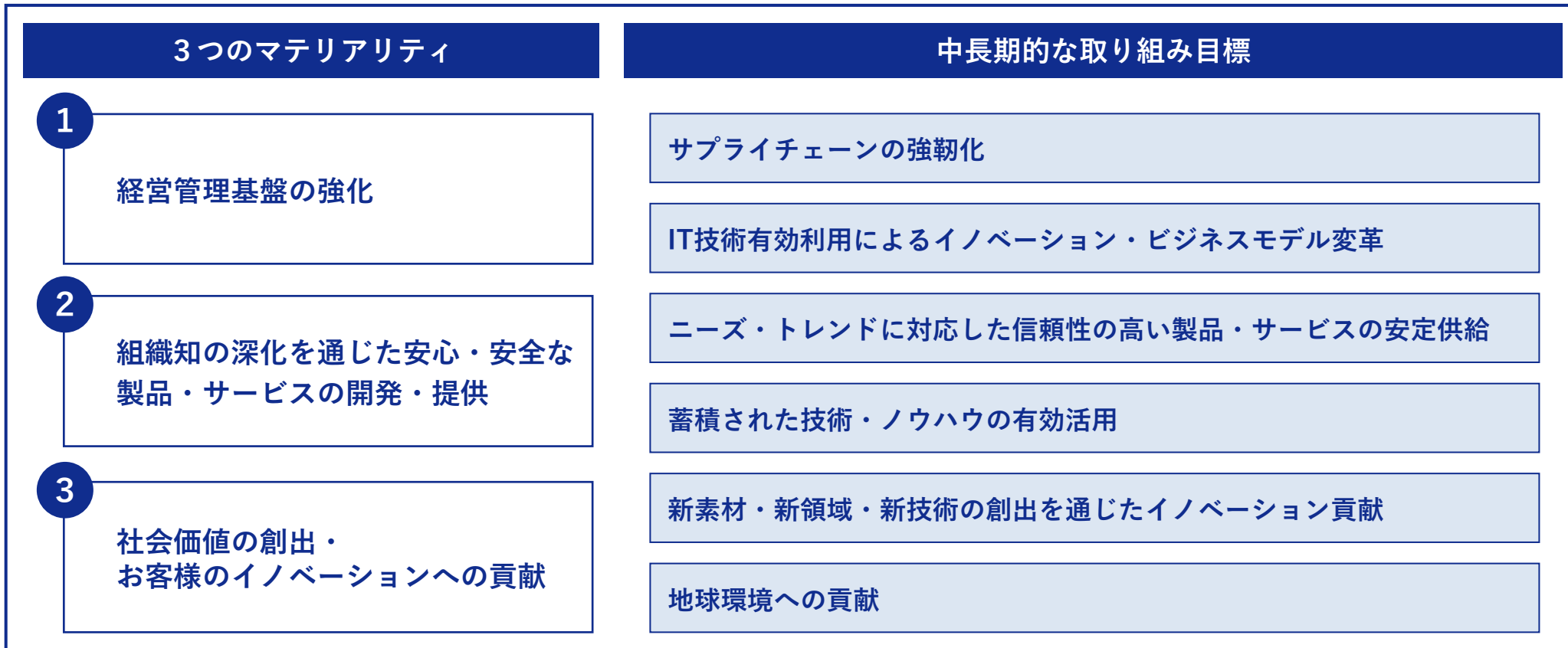
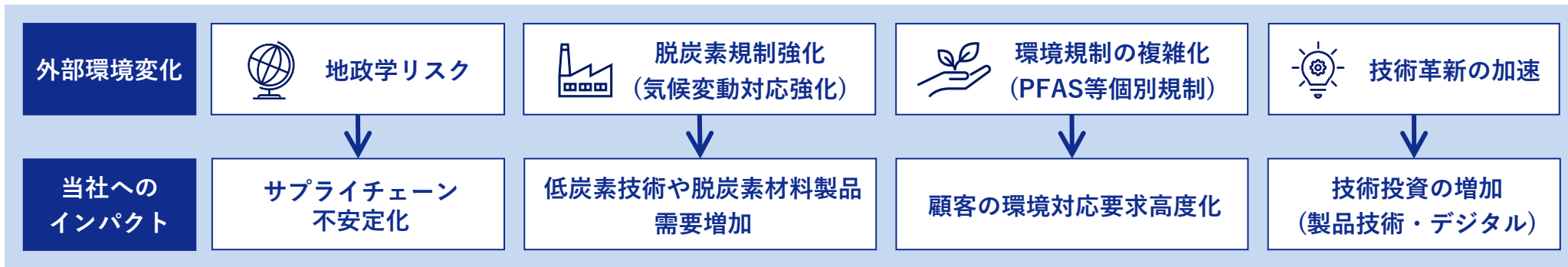
- 半導体関連市場の継続的な成長が見込まれることを踏まえ、成長戦略や投資計画を見直し、2023年度に2025年度時点の目標を上方修正
- 工場建設等の設備投資に加え、専門人材不足に備えた採用・育成等の人的投資を拡大
- 半導体関連分野への積極投資および海外展開の強化により、2025年度において2021年度比で半導体産業向け売上が約89%増加

### ③ 足元は、外部環境の変化を主因として計画比下振れ

- 2024年度以降、米国では資材費・人件費の上昇や人材不足を背景に、半導体工場建設計画の後ろ倒しが増加したほか、中国ではFPD・PV関連の設備投資が縮小
- 生成AI需要を背景とした半導体製造装置向け製品の需要は堅調であったものの、米国および中国における設備投資需要の減少を補うには至らず、2025年度は上方修正後の目標値を下回った
- 中長期的成長に向けた事業基盤強化を推進しており、GNT2030にて成果を発揮する

事業	GNT2025における主要成果	主要な次期取り組みテーマ
<p style="text-align: center;"><b>管材システム</b></p>	<p><b>■ 半導体関連分野/海外展開への重点投資による売上向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>半導体関連分野では、Dymatrix™製品の新技术開発や製品ラインナップの拡充、海外展開を通じて事業拡大し、21年度比で売上高が約91%増加</li> <li>海外売上比率は約13pt増加(36%→49%)</li> <li>米国にプレファブ製品の工場を新設し、今後の需要増加に応える供給体制を構築、売上高の約108%増加を達成</li> <li>管材第二製造所建設など、大型設備投資を意思決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体分野における更なる海外展開を目標としたグローバル人材の育成・確保および販路の拡大・深耕</li> <li>Dymatrix™製品など、管材製品の生産能力/サプライチェーンの強化</li> <li>製造現場におけるデジタルツールの導入などを通じた、製造プロセスの可視化および業務フローの改善によるリードタイム短縮</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>樹脂</b></p>	<p><b>■ 半導体関連分野の需要を取り込み売上向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電子材料分野では、コア技術である低メタル技術を強みに旺盛な需要を取り込み、売上高が21年度比で約84%増加</li> <li>愛知電材第二工場の竣工および南通(中国)電材第二工場の建設を意思決定</li> </ul> <p><b>■ 素形材事業の構造改革による利益率向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開を拡大し、海外売上比率が21年度比で約5pt増加(33%→38%)</li> <li>高付加価値製品比率は、約6pt増加(26%→32%)</li> </ul> <p><b>■ 発泡材新製品の開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>25年度からの省エネ基準適合義務化を踏まえ、高断熱化ニーズに対応すべく、世界最高クラスの断熱性を有する現場発泡ウレタンBEXUR™の販売を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>愛知電材第二工場における、高付加価値材料の開発および生産能力強化</li> <li>南通(中国)電材第二工場の建設による生産能力の強化</li> <li>素形材における、高付加価値製品を軸とした海外展開の強化</li> <li>現場発泡ウレタンBEXUR™に係る拡販体制の構築</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>水処理・資源開発</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオガス発電など、省エネ・創エネ分野への取組を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>掘削機材や遠隔管理技術の改良による付加価値提案の強化</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>共通</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオの見直しに伴い、成形材料事業およびドリコ(株)の中国事業撤退</li> <li>指名・報酬委員会の設置およびCxO体制の導入により、監督と執行の分離、意思決定の透明性・客観性向上と経営責任の明確化を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBU (Strategic Business Unit) 単位での最適資本配分の検討および戦略実行</li> <li>無形資産 (人的資本、知的資本、顧客資本) の強化</li> </ul>

# マクロ構造の変化と中長期的な取り組み



## [目次]

1. 中長期的に目指す姿
2. 新中期経営計画(GNT2030)の基本方針
3. 事業別戦略
4. 財務戦略
5. 事業成長の基盤となる無形資産強化

# 1. 中長期的に目指す姿

## Great

業界の象徴として

## Niche

独自の市場創造・  
拡大にこだわり

## Top

社会の共感も得る  
トップランナー

売上高 2,000 億円 / 営業利益 400 億円  
ROIC 13 % / ROE 18 %

2035年度頃

## Great Niche Top

売上高 1,200 億円 / 営業利益 200 億円  
ROIC 10 % / ROE 15 %

2030年度

2030年度以降  
成長投資の効果発現

売上高 801 億円  
営業利益 76 億円

GNT2030

成長投資 + 利益成長

2025年度

GNT2025

2020年度

## 2. 新中期経営計画(GNT2030)の基本方針

## 3つの成長戦略×SBU単位での戦略実行

- ① 半導体事業の深化・拡大
- ② 地域別ニッチトップ戦略の推進
- ③ 国内事業モデルの変革（競争から共創へ）

## 無形資産の強化（成長の原動力）

人的資本	旭有機材らしい人創り「自ら挑み、共に前進する人」
知的資本	知的財産により、持続的な企業価値向上に貢献
顧客資本	ロイヤルカスタマーとの関係のさらなる深化
DX	デジタル化による業務変革で事業価値向上につなげる

## 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



Great  
Niche  
Top

## ① 半導体事業の深化・拡大



高度化する先端半導体分野において、樹脂バルブのカスタム性や生産方式など、旭有機材の強みを更に活かしつつ、激しい需要変動に対応できるサプライチェーンを強化する。

例) **管材システム**

Dymatrix™ の競争力強化：小型化およびモジュール化の実現、工場新設による供給能力の向上

**樹脂**

次世代電子材料の開発：合成・精製・低メタル化技術を深化させ、先端・後工程用途に対応する電子材料を開発

## ② 地域別ニッチトップ戦略の推進



市場の変化を敏感に捉え、提供価値・用途・規格を再定義することで各地域で新たな市場を形成。現地顧客に最適化した製品開発と、現場に根差した生産・供給体制によりトップポジションを確立する。

例) **管材システム**

北米：プレファブ型加工・組立製品など、市場の需要特性に応じた高付加価値製品のラインナップを拡充

**樹脂**

インド：RCS工場新設により現地供給体制を強化。鋳物製品の高度化需要を捉え、高機能RCSのシェアを拡大

## ③ 国内事業モデルの変革（競争から共創へ）



グループ各社/外部パートナーの強みを掛け合わせ、設計から維持管理まで一貫したサービスを提供できる共創モデルを構築し、持続的に収益を確保できる基盤を築く。

例) **管材システム**

耐食ソリューション：耐食配管製品・販売とエンジニアリング・施工・維持管理を組み合わせた一貫ソリューションを全国展開  
グループ内販社の商流・物流ネットワークも活かし、顧客の設備ライフサイクル全体に価値を提供する事業モデルを構築

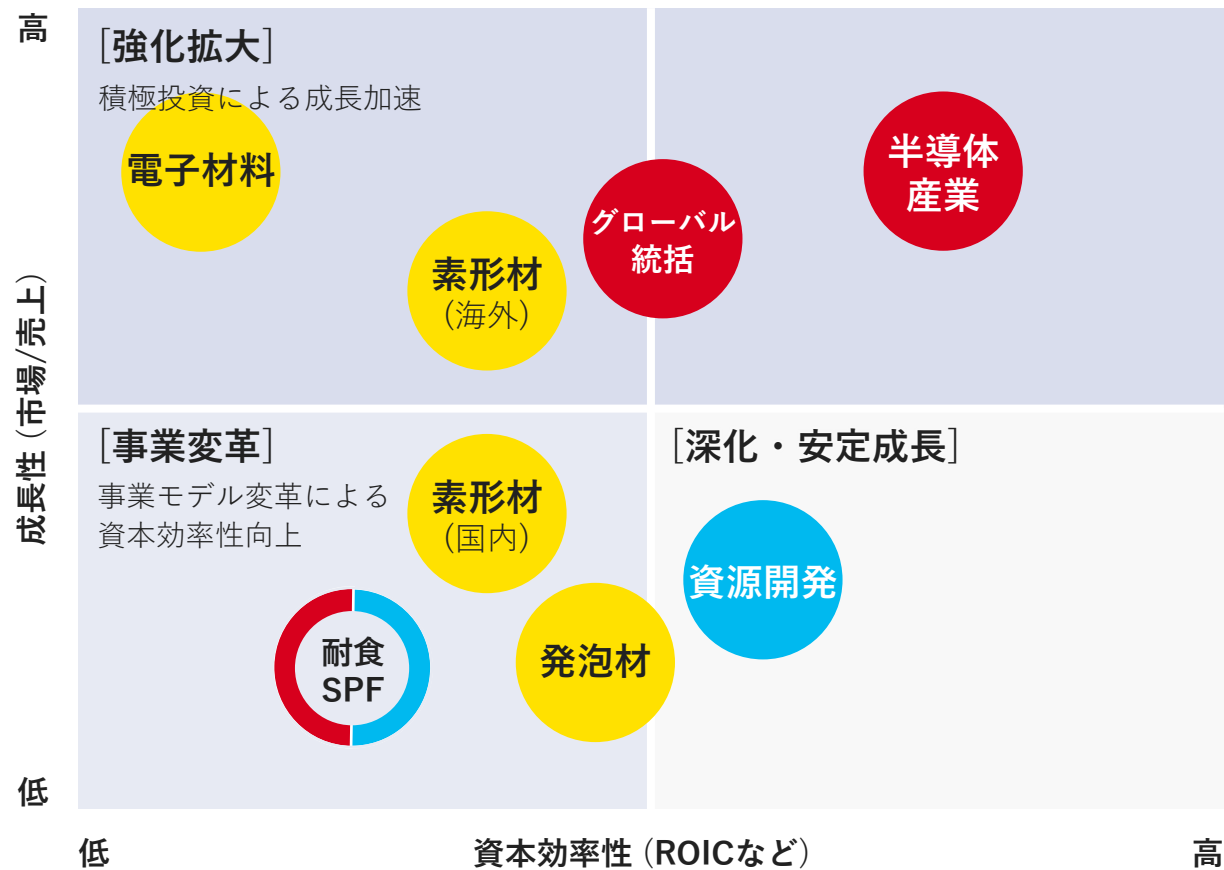
**水処理・資源開発**

3つの成長戦略を検討する上での最適な単位として、SBU（Strategic Business Unit）を設定。  
 当該7つのSBU単位で収益構造・競争優位・投資優先度を可視化し、戦略を実行・管理する。

事業	SBU	用途先市場	主要製品・サービス	主要戦略
管材システム	半導体産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体製造装置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高機能樹脂バルブ <b>Dymatrix™</b> <b>FALCONICS™</b></li> </ul>	<p>工場新設などによるDymatrix™のグローバル供給体制確立および新製品開発体制の整備</p>
	グローバル統括	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学/製鉄プラント</li> <li>半導体工場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>手動/自動バルブ <b>ASAHI AV™</b></li> </ul>	<p>米州・EMEA・アジアの各市場に適した価格帯/性能の製品供給を拡大</p>
	耐食SPF* (Solution Platform)	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPD/PV</li> <li>工業用水/排水処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイプ・継手 <b>ASAHI AV™</b></li> <li>産業排水処理</li> </ul>	<p>商材の独自性を活かしたエンジニアリング一体型の耐食ソリューションによる事業モデル転換</p>
水処理・資源開発	資源開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>温泉/地熱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温泉掘削、設備</li> <li>地熱掘削</li> </ul>	<p>既存顧客への価値提供維持と人材確保による機会損失防止</p>
樹脂	電子材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体材料</li> <li>FPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フェノール樹脂</li> <li>フォトレジスト用ノボラック樹脂</li> </ul>	<p>参入障壁の高いニッチ分野での高付加価値製品の量産供給と先端・後工程向け製品開発による市場需要対応</p>
	素形材	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車部品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェルモールド用レジンおよびそれを用いたRCS</li> </ul>	<p>高機能製品の競争力を強みに、インドなどの需要拡大地域での新工場建設によりシェアを拡大</p>
	発泡材	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場発泡ウレタン <b>BEXUR™</b></li> <li>断熱システム <b>ゼロフロン™ER-X</b></li> </ul>	<p>グループ施工会社との材工一体の構築による住宅断熱材市場でのシェア拡大</p>

成長性×効率性の観点で各SBUのポートフォリオを整理し、強化拡大領域は積極投資による成長加速を、事業変革領域は事業モデルの転換による資本効率性向上を目指す。

## 事業ポートフォリオ (現状)



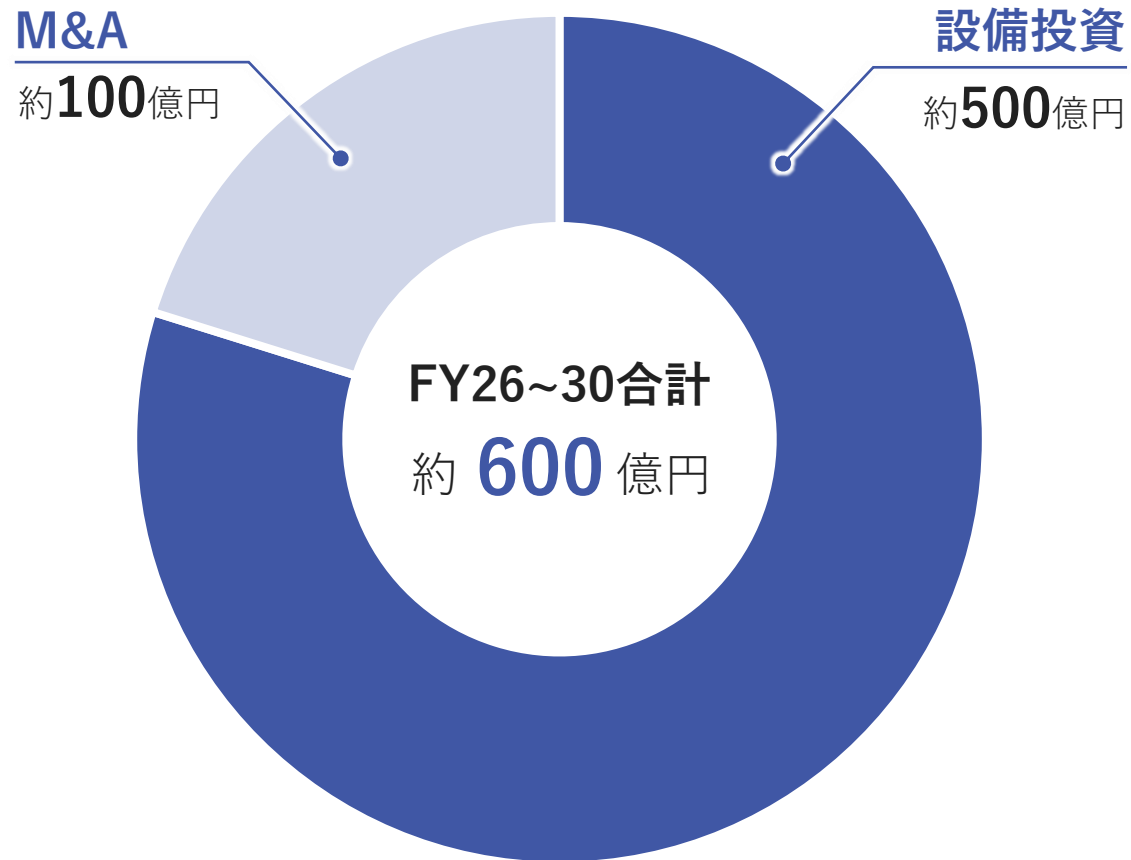
## 投資・改革方針

<p>半導体事業の 深化・拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体産業</li> <li>● 電子材料</li> </ul>	<p>成長を見込む半導体分野において、設備増強・拠点拡充により国内外の生産能力を強化</p> <p>国内外での増産投資と技術開発を一体で推進し、先端用途向けの開発力、供給力を強化</p>
<p>地域別ニッチトップ 戦略の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 素形材 (海外)</li> <li>● グローバル統括</li> </ul>	<p>インドを中心に高機能RCS製品の供給能力を増強し、成長市場でのシェア拡大と収益性向上</p> <p>米州・EMEA・アジア(日本除く)の3つの体制を軸に、地域特性に応じた製品戦略を推進</p>
<p>国内事業モデルの変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●● 耐食SPF</li> <li>● 発泡材</li> <li>● 素形材 (国内)</li> </ul>	<p>販売拠点や人員配置の最適化を進め、販売/エンジニアリング一体型の耐食ソリューション事業を展開し利益率を改善</p> <p>材工一体モデルへの転換と物流機能を含むサプライチェーン最適化で利益構造を改革</p> <p>汎用RCSの再構築と高強度ヘキサパスなど、高付加価値製品への注力で利益率改善</p>

特に半導体産業 / 電子材料SBUを成長分野と位置付け、重点的に資本を投下する。

加えて、当社と補完関係にある事業を展開する他社とのM&A・アライアンスも視野に入れ、複数の成長オプションを模索する。

## 新中計期間の累計投資額



主な案件	投資内容	投資額
● 半導体産業 管材 第二製造所建設	Dymatrix™製品の新工場を建設、生産プロセスの高度化および受注/生産管理システムを刷新	175億円
● 電子材料 南通(中国) 電材第二工場建設	中国において新工場を建設、電材樹脂の供給能力拡大により中国内での国産化ニーズに対応	約60億円
M&A	当社の強みを補完できるプレイヤーを探索し、M&A実行可否を見極め ・技術/製品ポートフォリオの補完 ・海外市場へのアクセス強化	約100億円

# 新中計(GNT2030)における計数目標

	指標	2024年度実績	2025年度実績	2030年度目標* <sup>1</sup>	長期展望(2035年)
収益性	売上高	852 億円	801 億円	1,200 億円	2,000 億円
	営業利益	111 億円	76 億円	200 億円	400 億円
	EBITDA	140 億円	110 億円	300 億円	—
	当期純利益	76 億円	33 億円	140 億円	—
資本効率	ROIC	10 %	4 %	10 %	13 %
	ROE	10 %	4 %	15 %	18 %
財務健全性	D/Eレシオ	0.08	0.08	0.5 以下	—
株主還元	総還元性向	40 %	68 %	50-70 % 程度* <sup>2</sup>	—

\*1：GNT2030期間における為替レートは、1米ドル=155円を前提とする

\*2：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

## 3. 事業別戦略

事業	項目	2024年度実績	2025年度実績	2030年度目標	2025→30年度 CAGR
管材システム	売上高	523 億円	481 億円	700 億円	8 %
	営業利益 (率)	91 億円 (17 %)	63 億円 (13 %)	130 億円 (19%)	16 %
樹脂	売上高	230 億円	230 億円	400 億円	12 %
	営業利益 (率)	11 億円 (5 %)	9 億円 (4 %)	60 億円 (15 %)	46 %
水処理・資源開発	売上高	98 億円	90 億円	100 億円	2 %
	営業利益 (率)	8 億円 (8 %)	6 億円 (6 %)	10 億円 (10 %)	11 %
計	売上高	852 億円	801 億円	1,200 億円	8 %
	営業利益 (率)	111 億円 (13 %)	76 億円 (9%)	200 億円 (17 %)	21 %

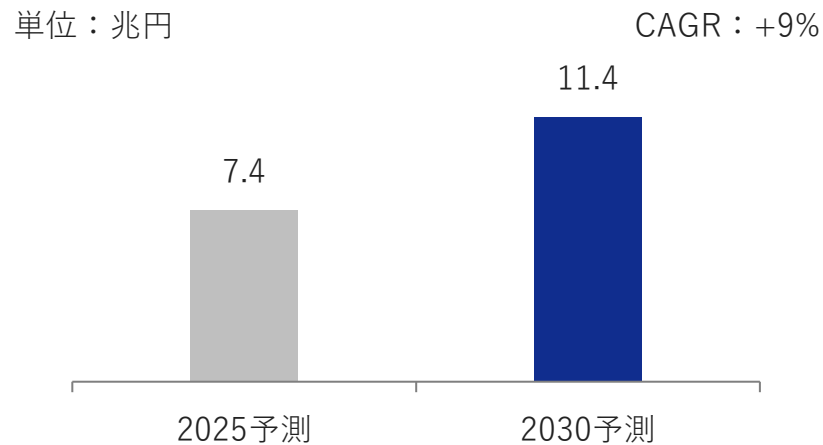
\* GNT2030期間における為替レートは、1米ドル=155円を前提とする

## 市場の見通し ~ FY2030

### ■ 半導体関連装置

- ・半導体関連市場はAI・クラウド・DC投資の拡大を背景に、装置・材料分野まで成長が波及する構造にある
- ・需給変動の振れ幅が大きく、安定供給能力と品質を両立できるサプライヤーの重要性が高まっている
- ・中国においては、半導体自給率向上を国家戦略として推進しており、現地調達・現地生産へのニーズが引き続き拡大する見込み

## 半導体関連装置 市場規模見通し



出所：株式会社 富士キメラ総研  
『2025 先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望 市場編』

## 基本戦略

### ■ 製品の競争力・供給力強化により 拡大する需要を捕捉

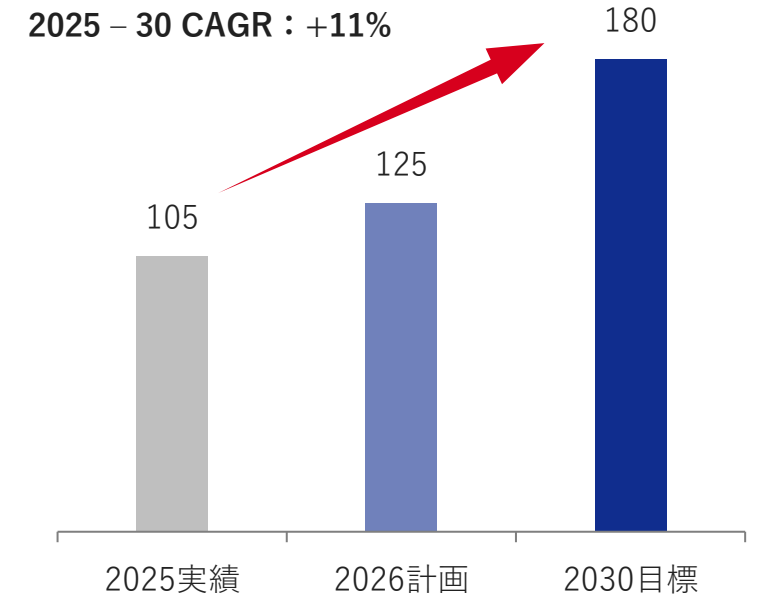
- ・Dymatrix™などの主力製品の更なる競争力強化 (小型化・モジュール化)および国内生産拠点の刷新
- ・中国における現地生産体制と品質面での競争優位を生かし、ローカル半導体装置メーカー向けの販売を拡大する

## 主要アクションプラン

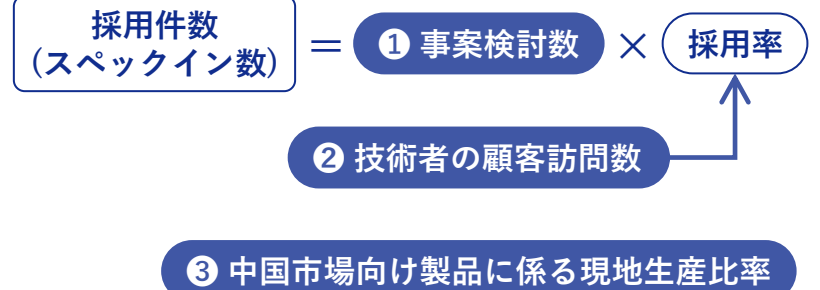
### ■ 管材第二製造所 建設投資 (175億円) (2028年稼働開始予定)

- ・生産プロセスの新鋭化だけでなく、受注/生産管理システムの刷新も実施し、柔軟な供給体制を構築
- ・主要製品であるDymatrix™およびAV製品の生産を集約・高度化
- ・マザー工場として、各生産拠点に対する部品供給および工程設計・品質技術の展開を実施

## 中計目標 売上高 (億円)



## KPI



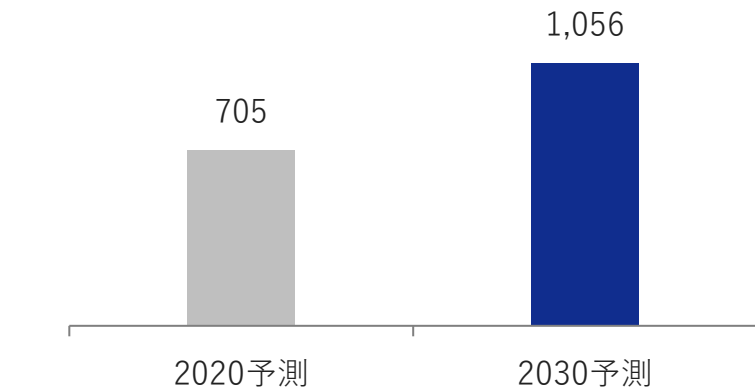
## 市場の見通し ~ FY2030

### ■ 樹脂バルブ・配管材料

- ・ **米国** 労働力不足・高コスト構造・工期短縮ニーズの高まりを背景にプレファブ加工製品の需要が拡大
- ・ **EMEA** 都市化や人口増による水需要の増加を背景に、海水淡水化市場の成長が著しく、腐食対策として樹脂バルブの活用に期待
- ・ **アジア** 生産設備やインフラ整備が継続的に進展、市場の拡大と共に、価格・供給量を重視

## 樹脂バルブ 市場規模見通し

単位：億円 CAGR：+4%



当社推計

## 基本戦略

### ■ 地域ごとに異なる市場ニーズ(QCD)に沿った価値を提供

- ・ **米州** 需要特性に応じた製品ラインナップ拡充
- ・ **EMEA** 販売チャネル強化によるシェア拡大および金属代替を見据えた海水淡水化向け製品拡充
- ・ **アジア** 現地OEMを活用したシェア拡大 (日本除く)

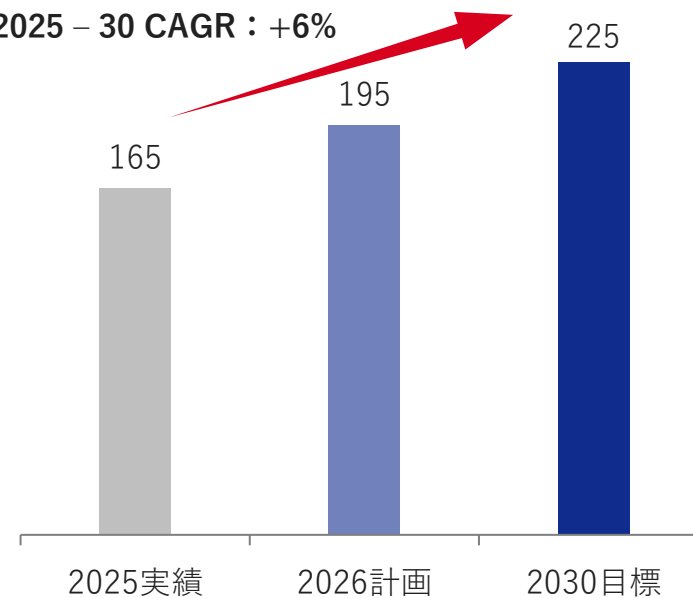
## 主要アクションプラン

### ■ M&Aやアライアンスを検討 (販売/生産拠点拡大)

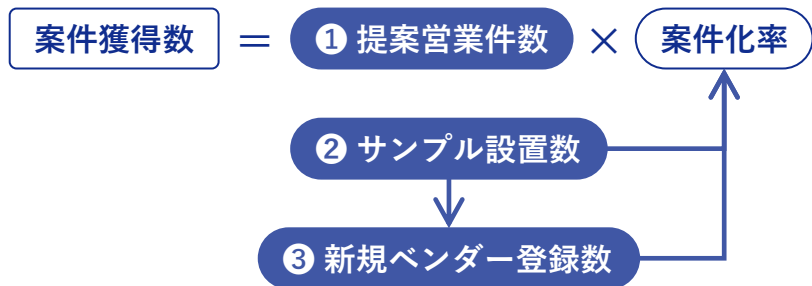
- ・ **米州** 仕入品販売からプレファブ販売へ品種構成を転換
- ・ **EMEA** 代理店の拡大、EPC・エンドユーザーとの直接接点の拡充および海水淡水化用途向け製品の開発
- ・ **アジア** OEM製品を増やし、市場に合った価格帯/性能の製品を軸にシェアを拡大

## 中計目標 売上高 (億円)

2025 - 30 CAGR : +6%



## KPI



## 市場の見通し ~ FY2030

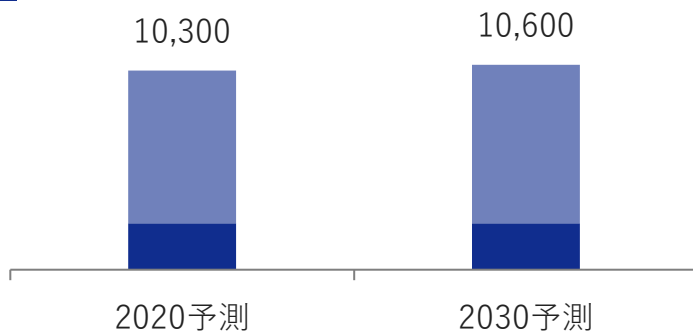
### ■ 国内プラントエンジニアリング

- ・化学、鉄鋼・非鉄金属プラント分野では、設備投資は横ばいであるが、老朽設備の更新や安定操業・安全性確保へのニーズは引き続き堅調
- ・設計・施工を担う人材不足の深刻化を背景に、材料供給に留まらない技術支援の需要が拡大

## 国内エンジニアリング 市場規模見通し

単位：億円 (受注ベース) CAGR：+1%

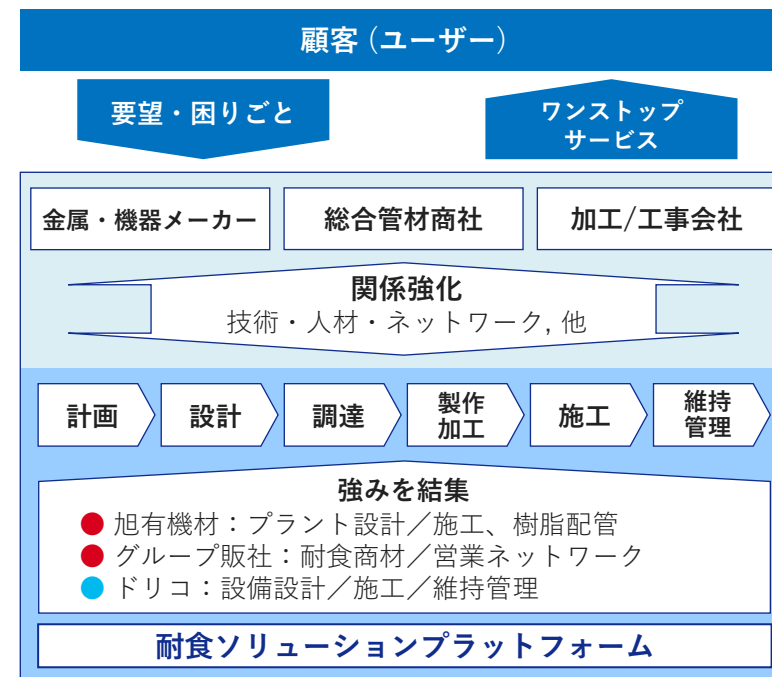
■ 化学プラント  
■ 鉄鋼・非鉄金属プラント



出所：一般社団法人エンジニアリング協会  
『2025年度エンジニアリング産業の実態と動向』をベースに当社推計

## 基本戦略

### ■ エンジニアリング一体型の耐食ソリューションを展開する唯一無二の存在を目指す

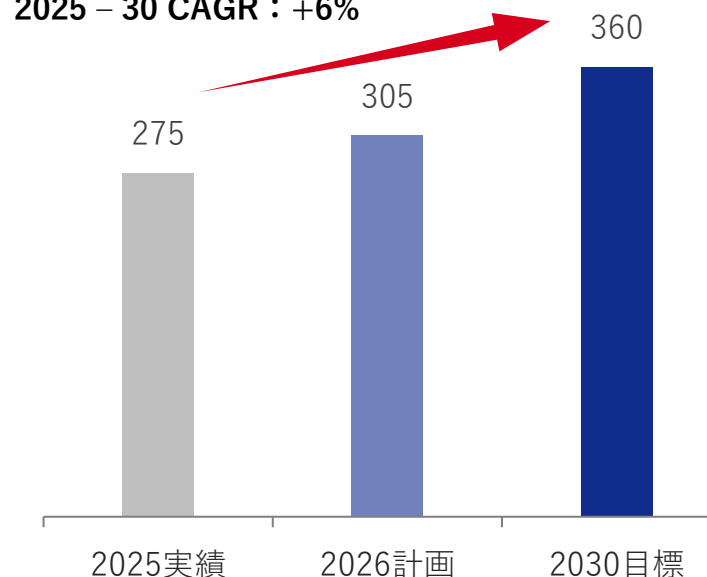


## 主要アクションプラン

- ・耐食商材の幅広いラインナップ、全国の商流・物流ネットワークおよび樹脂・金属をともに扱える強みを活かし、販売/エンジニアリング一体型の耐食ソリューションを全国規模で展開

## 中計目標 売上高 (億円)

2025 - 30 CAGR : +6%



## KPI

$$\text{案件獲得数} = \text{① エンジニアリング一体型案件提案数} \times \text{受注率}$$

\* 一体型案件：設計・製作・商材供給を統合した案件

$$\text{案件対応力UP} \leftarrow \text{② 施工管理者の力量UP}$$

\* 施工管理者の力量：保有資格・スキル・経験などを勘案した当社指標

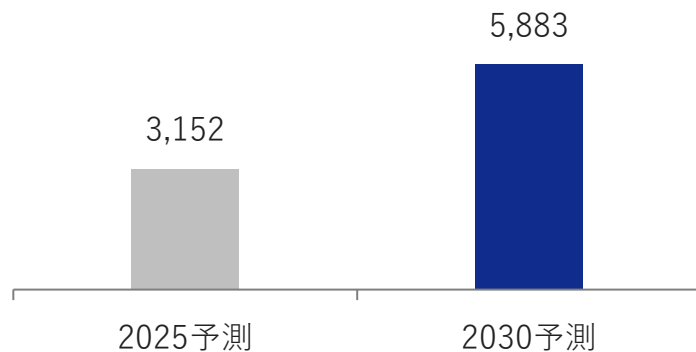
## 市場の見通し ~ FY2030

### ■ 半導体材料

- ・半導体の微細化・高集積化の進展を背景に、フォトレジスト、層間絶縁体、仮固定接着剤などの半導体材料市場は、高い成長を見込む
- ・中国では半導体およびFPD分野における国産化投資が加速しており、現地での安定供給を前提とした材料調達ニーズが拡大

## フォトレジスト 市場規模見通し

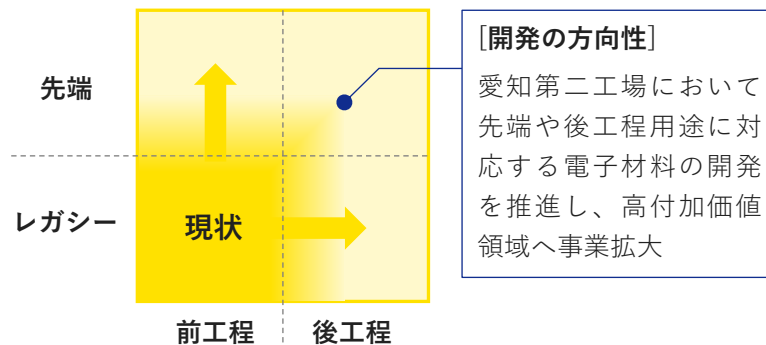
単位：億円 CAGR：+13%



出所：株式会社 富士キメラ総研  
『2025 先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望 市場編』  
\* フォトレジストg線・i線、KrF・ArF、EUVの合計

## 基本戦略

### ■ 先端半導体用途および後工程用途向けの高付加価値材料の開発、供給能力拡大



- ・現地生産体制を活かした安定供給により、中国市場でのポジション確立

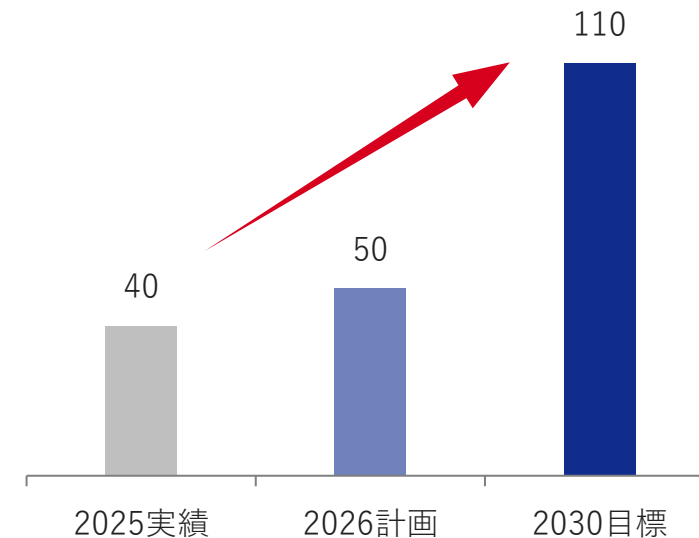
## 主要アクションプラン

### ■ 南通(中国)第二工場建設による安定供給

- ・顧客との強固な関係を活かし、後工程用途向けの高付加価値材料の開発を推進
- ・愛知第二工場の稼働により、先端・後工程用途向け半導体材料の供給能力拡大
- ・“中国国内での材料調達ニーズ”に適した製品・供給体制を構築

## 中計目標 売上高 (億円)

2025 - 30 CAGR : +22%



## KPI

### 上市案件数

$$= \text{① 製品開発実施件数} \times \text{量産化率}$$

### 量産移行件数

$$= \text{② 新規パイロット試作件数} \times \text{量産移行率}$$

## 市場の見通し ~ FY2030

### ■ 自動車製造

- ・インドでは、自動車生産拡大を背景に、自動車向けを中心に鋳物製品の高度化が進展、部品形状の複雑化・薄肉化・大型化が進む
- ・鋳造工程で使用される樹脂材料に対し、耐熱性、寸法安定性、加工精度への要求が一段と高まり、RCS\*などの高機能素材への需要が拡大する見込み

\* RCS (Resin Coated Sand) : 鋳型材料

## インド自動車製造台数見通し

- インドの自動車製造台数  
CAGR(2025-2030) : 約+5%

当社推計

## 基本戦略

- ・国内では、製品の高付加価値化を目指し、環境対応型製品の開発を強化
- ・成長市場であるインドにおいて、日本で培ったRCS技術と南通(中国)の樹脂を組み合わせ高機能RCSを主軸に、品質/供給の両面で優位性を確立する



熱による変形や寸法変化が少ない、特殊骨材RCSなど高付加価値品\*の供給能力を強化

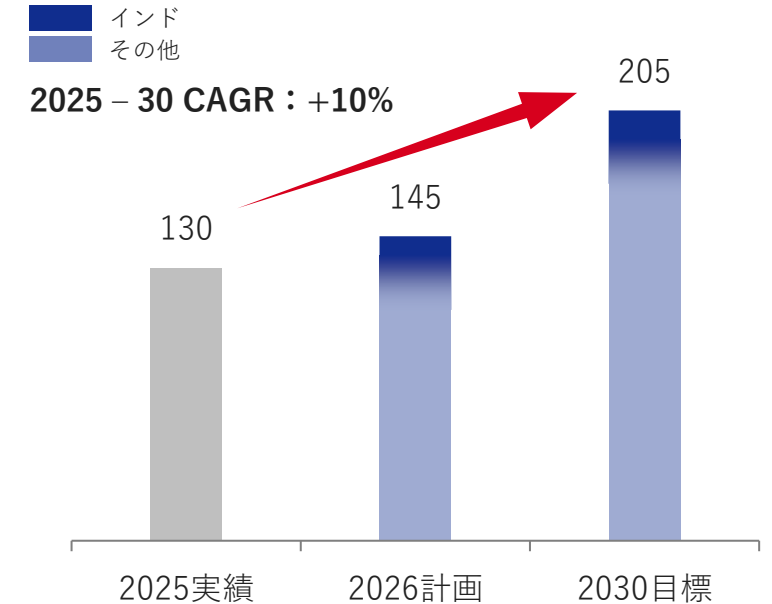
\* 低臭気RCSヘキサパス™など

## 主要アクションプラン

### ■ インドRCS第二工場建設投資(約16億円)

- ・自動車向け鋳物製品市場の成長が見込まれるインドにおいて、引き合いが増えているRCSの現地生産能力を大幅に拡大
- ・樹脂への要求性能が高まる中で、高機能RCSにおいて品質/供給の両面で唯一無二のポジションを確立

## 中計目標 売上高 (億円)



## KPI

① インド高付加価値製品販売比率

量産移行件数

= ② 新規パイロット試作件数 × 量産移行率

## 市場の見通し ~ FY2030

### ■ 発泡材

- ・老朽化住宅の建て替え需要に加え、一次エネルギー消費量等級\*引き上げを背景に、住宅性能に対する要求水準が高まり、住宅用断熱材の安定成長を見込む

\*一次エネルギー消費量の削減の程度を示す性能。  
2025年4月から全建築物に対して等級4以上の取得が義務化

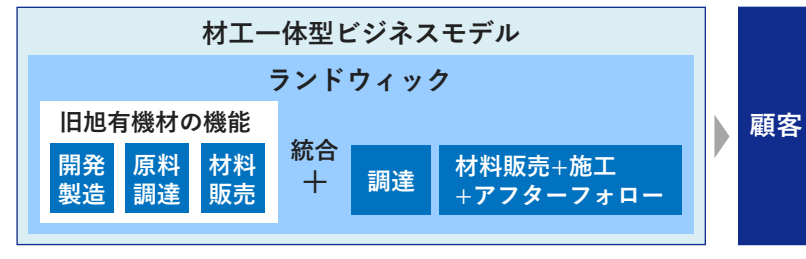
## 住宅用断熱材製品市場規模見通し

- 住宅用断熱材製品市場  
CAGR(2025-2030) : 約+3%

当社推計

## 基本戦略

- ・断熱等級引き上げに伴う制度対応需要を確実に取り込むため、施工・品質担保まで含めた「材工一体型ビジネスモデル」を構築し、国内でのシェア拡大を推進



## 主要アクションプラン

### ■ 材工一体提案の高度化

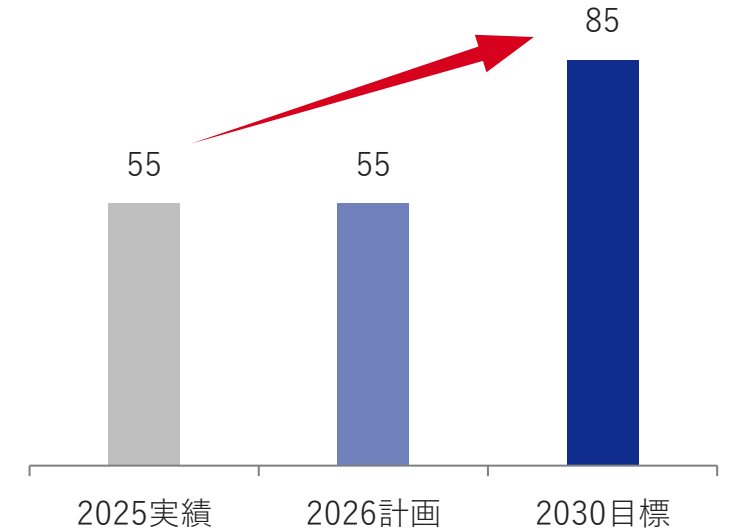
- ・旭有機材は自社製品開発製造に注力、ランドウィックに顧客フロント機能を集約
- ・主要製品BEXUR™を軸に材料+施工のセット提案を強化

### ■ 施工品質・アフターフォロー体制強化

- ・施工指導・品質管理プロセスの標準化
- ・アフターフォロー強化による継続受注・紹介案件の創出

## 中計目標 売上高 (億円)

2025 - 30 CAGR : +9%



## KPI

### 新規取引先獲得件数

$$= \text{① 新規取引先アプローチ件数} \times \text{獲得率}$$

## 市場の見通し ~ FY2030

### ■ 地熱

- ・脱炭素政策を背景に、地熱発電(蒸気発電・バイナリー発電)は中長期でCAGR約10%の成長を見込む

#### 蒸気発電

2026年度以降も複数の中大型開発を想定

#### バイナリー発電

中小規模熱源を活用した案件を中心に、堅調な案件形成を見込む

## 国内地熱エネルギー市場規模見通し

- 国内地熱エネルギー市場  
CAGR(2025-2030) : 約+11%

当社推計

## 基本戦略

- ・地熱発電分野において、掘削技術・安全性・工期短縮力を差別化軸に、蒸気井\*案件での受注拡大を図るとともに、要員・設備体制を先行的に整備し、持続的な成長基盤を構築する

\*地熱蒸気を取り出すための掘削井



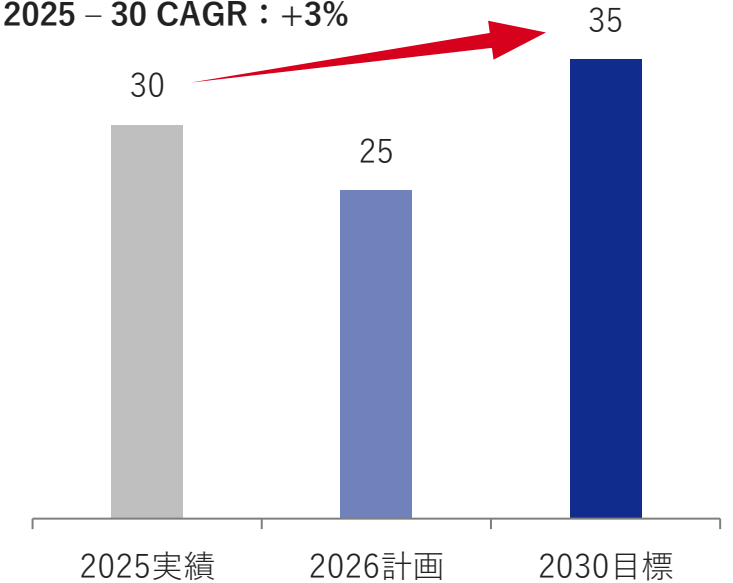
安全かつ効率的に地熱資源を引き出し、持続可能なエネルギー供給に貢献

## 主要アクションプラン

- ・掘削機材の改良を通じた付加価値提案強化(工期短縮、安全性向上、顧客運用効率化、環境負荷低減など)
- ・要員、設備の先行整備による供給制約解消

## 中計目標 売上高 (億円)

2025 - 30 CAGR : +3%



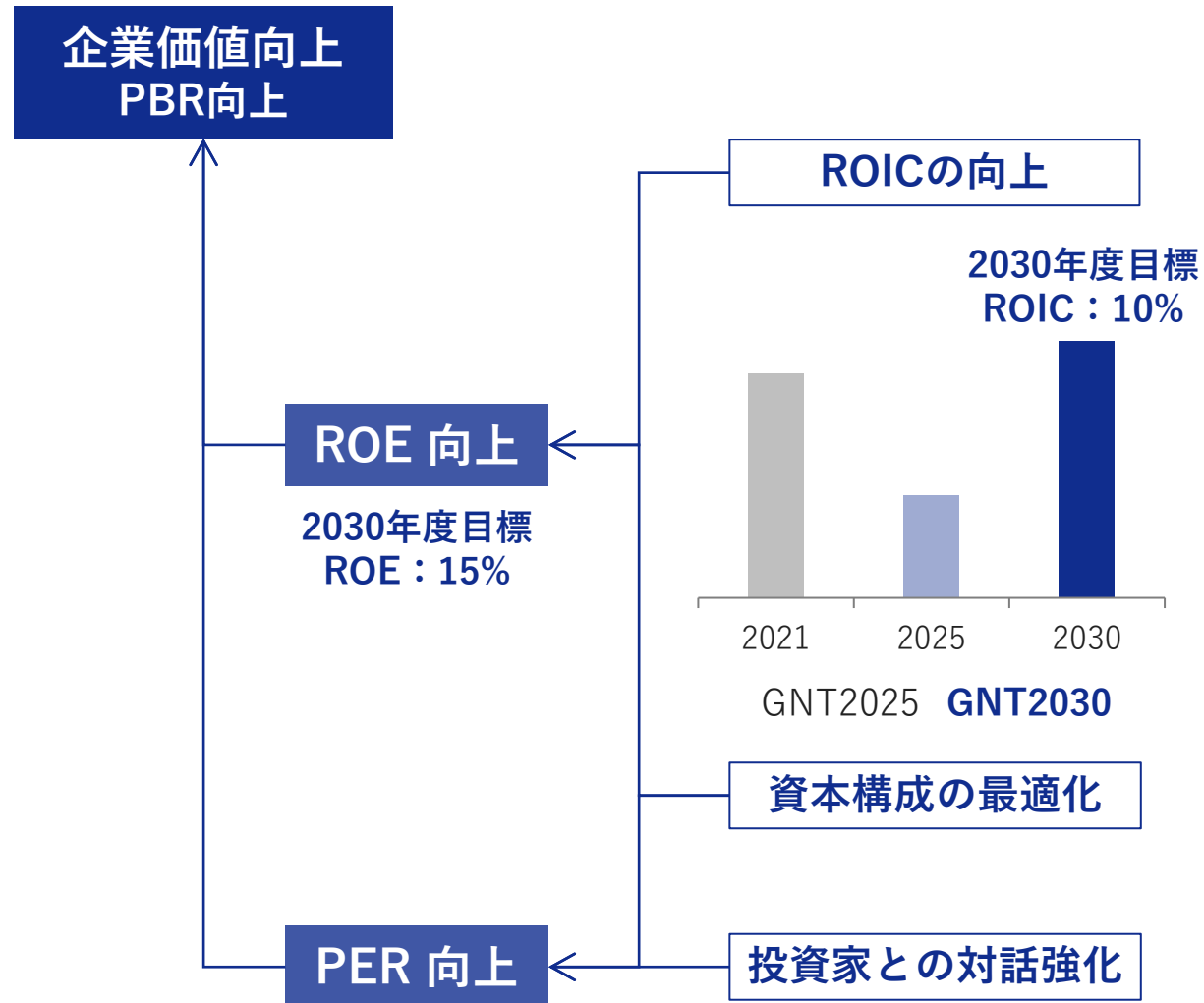
### KPI

1台あたり売上

$$= \text{① 自社掘削機稼働数 (処理案件数/台)} \times \text{② 案件単価}$$

## 4. 財務戦略

企業価値向上に向け、ROICを軸とした経営管理高度化、資本政策推進、投資家対話強化を進める。



## 投資内容

成長性・収益性・資本効率性に基づく事業評価と、ROIC軸の投資優先度明確化による戦略的投資配分

### ■ ポートフォリオマネジメント

SBU別ポートフォリオに基づく、投資枠配分・撤退判断

### ■ 投資マネジメント

成長投資におけるSBU特性に応じたハードルレート設定と、規律ある投資運用

財務健全性・成長投資・株主還元のバランスを踏まえたキャッシュ配分による資本構成最適化

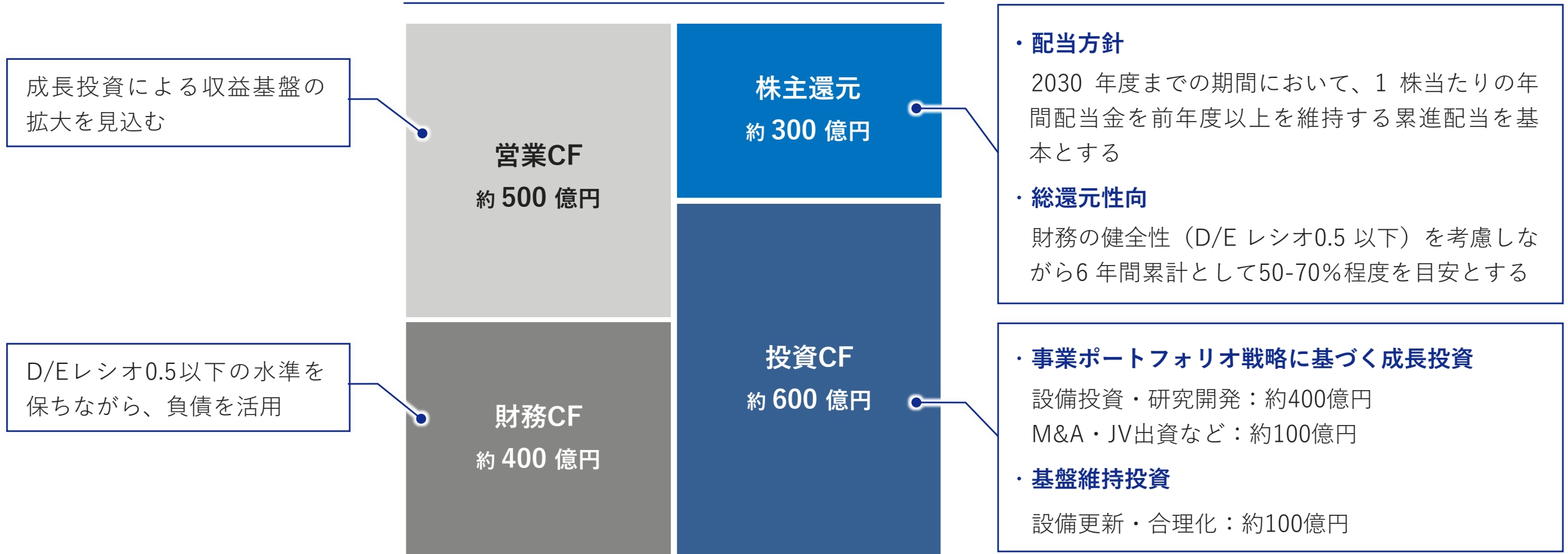
- 適切な自己資本比率設定：D/Eレシオ0.5以下
- 投資・還元を踏まえた借入調達：積極的な負債活用
- 新たな株主還元方針導入：累進配当、中計期間の総還元性向 50-70%

中長期戦略・資本政策・進捗状況の開示強化を通じた、事業成長性・リスクの適切な発信による市場理解促進

- 専門部署の設置（コーポレートコミュニケーション室）
- IR面談、株主・投資家説明会開催などの充実

財務健全性を担保しながらもレバレッジを効かせ、株主還元の充実と将来への積極的成長投資を両立する。

## GNT2030期間累計 (2026-2030) キャッシュアロケーションイメージ



## 株主還元方針

### 累進配当

- 株主の皆様に対する利益配分を企業にとっての最重要事項の1つと認識し、業績動向、財務体質、将来のための投資に必要な内部留保などを総合的に勘案する。
- 2030年度までの期間においては、1株当たりの年間配当金は前年度以上を維持する累進配当とし、継続的な収益拡大の達成による増配を目指す。

### 総還元性向 50-70%

- 財務の健全性（D/Eレシオ0.5以下）を考慮しながら、2025年度～2030年度の各年の総還元性向の平均値が、50-70%程度となるように累進配当に加えて機動的な自己株買いを実施する。

## 一株当たり配当金(円)と総還元性向推移



## 5. 事業成長の基盤となる無形資産強化

# ニッチ戦略を支える強みの再定義

旭有機材は、人材・技術・信頼を強みとして事業を展開している。これらをニッチ戦略の源泉となる人的資本・知的資本・顧客資本という無形資産として再定義し、その強化を通じて事業戦略推進の基盤とする。

## ニッチ戦略を支える強み

[事業戦略につながる例] 高機能・高付加価値製品の拡大／プラントソリューション拡大／グローバル展開の加速など

無形資産

### 知的資本

長年培ってきた現場で磨かれたノウハウ・技術・特許

耐腐食技術

高純度配管技術

流体制御技術

カスタマイズ技術

施工ノウハウ

### 顧客資本

お役立ちを通じて築いてきたグローバル顧客基盤

半導体・FPD・PV

自動車・建設機械

電解

製鉄・非鉄

建築・住宅

農業

海水淡水化

土木

温泉・地熱

### 人的資本

「深い情熱を持ち、こだわる人材」 「多様な文化を持つ人々と共同するグローバル人材」  
「お客様へのお役立ちを通じてビジネスチャンスを創出する人材」

樹脂配管エンジニア

ケミカルエンジニア

半導体プロセス専門人材

グローバル人材

生成AI×デジタル基盤

再投資

企業価値の向上

売上成長  
利益成長  
ROIC向上

・  
・

社員一人ひとりが企業理念を体現し、会社および社員双方の持続的な発展を実現する。

## 基本方針

### 〔自ら挑み、共に前進する人〕

社員の成長と働きがいのある環境の整備により持続可能な企業価値の向上を図る

- ・リーダーシップを発揮し、組織成果の最大化に向けて中核を担う次世代リーダーの育成
- ・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育成



### 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

## 重点施策

### リーダーシップ醸成と組織開発

#### 次世代リーダー育成プログラム

組織成果の最大化に向けて中核を担う次世代リーダーの育成



#### コーチング／タウンホールミーティング

23年度よりコーチングを継続中  
25年度より「みらいトーク」として、CxOと全従業員との対話を実施中



### 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

多様な文化を持つ人々と連携し、事業活動に貢献する人材の育成



### ダイバーシティの推進

管理職に占める女性比率改善  
男性の育休取得日数拡大, など



### 人的資本への投資を、事業戦略を支える基盤投資としても位置づけ

**電子材料・素形材** 中国やインドに新設する工場などの海外拠点を統括するマネジメント人材や、現地で技術管理を担う人材を育成し、グローバル展開の加速に向けた人的基盤を構築する

## 主要KPI

ワークエンゲージメント  
偏差値 2pt以上改善



「ワークエンゲージメント」とは、仕事にやりがいや誇りを持つと同時に、働くことで活力を得ている充実した心理状態を指す言葉（24年度 偏差値 48.6 → 25年度 偏差値 49.0）

市場変化を先取りし、技術と知の蓄積で、ニッチトップを持続的に創出する。

## 基本方針

知的資本を競争優位確保や全社・事業戦略に活用し、収益力の最大化に貢献する

### 攻め (拡大)

#### 収益創出

- ・ IP ランドスケープによるテーマ選定高度化
- ・ ブランド、付加価値訴求
- ・ 新たな収益機会の創出
- ・ ライセンス収益

### 守り (維持)

#### 収益力維持 (競争優位の持続)

- ・ 他社からの模倣防止
- ・ 保有特許最適化
- ・ ノウハウ統制
- ・ 侵害回避/リスク低減

## 主要KPI

GNT2030注力テーマにおける、特許出願件数  
20~40件/年



## 重点施策

### 攻め①：自社・他社特許比較マップによる意思決定高度化

自社・他社の特許件数、特許有効性、特許技術領域を比較した分析により市場ポジションを把握し、新製品の開発や投資判断に活用

### 攻め②：ライセンス収入・技術使用料獲得

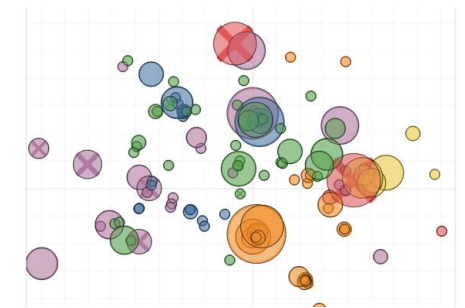
先進技術の特許網活用によるライセンス収益創出

### 守り：自社分析による特許網の棚卸・構築

製品の型式ごとに特許による保護状況を可視化。併せて特許切れを見据え、ノウハウで守る仕組みを構築

#### 自社・他社特許比較マップ

自社と他社の特許情報の視覚化を通じ、技術開発の方針や競合他社の動向を分析する



### 知財分析による競合の動向把握および開発支援

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

品質や価格を超えて、旭有機材への「共感と信頼」が持続的成長と事業拡張の土台となり、企業価値向上に繋がる状態を目指す。

## 基本方針

「共感」と「信頼」に根差したロイヤルカスタマーを核とするファンベース型の顧客資本を強化し、その価値の可視化・活用により、持続的な成長基盤を構築する。

- 顧客の評価・期待・不満に加え、共感・信頼・推奨意向などを含めた”ファン度合い”、を継続的に把握する仕組みの構築
- 顧客の声を事業改善および経営判断に反映させる運営プロセスの確立
- 顧客資本を、将来成長に向けた戦略立案および事業拡張の基盤として活用

## 重点施策

### 顧客資本の可視化

#### 重点顧客を対象にしたCSサーベイの実施

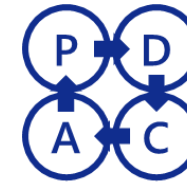
- 第三者による調査で客観性を担保
- アンケート+インタビューによる深掘り



### 顧客資本×事業改善のPDCA 運用

#### 部門単位でサイクルを回す

- P：課題仮説設定・計画立案
- D：CSサーベイ実施
- C：結果分析・改善策設計
- A：改善策の実行



### 成長戦略への活用

#### 顧客資本データを活用

- 価格訴求整理
- 新規事業・サービス開発の起点
- ブランドメッセージへの反映、など

### 顧客資本を活用した事業機会の拡張

**耐食SPF** CSサーベイや顧客分析で蓄積した顧客資本データを活用し、ニーズや課題を把握。共創パートナー選定や案件創出などで事業機会拡大につなげる

## 主要KPI

CSサーベイ実施  
1回/年



年度ごとにCSサーベイを実施し、製品・サービス・納期・ブランドなどの評価スコアを定点観測する。結果を踏まえ、重点改善項目は数値目標を設定し、進捗をKPIで管理する

## 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。将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。