ASAHI YUKIZAI

ASAHI YUKIZAI

Great Niche Explorer™



統合報告書2026



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

ASAHI YUKIZAI

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

成長戦略
20 新中期経営計画の概要

旭有機材のものづくり
22 管材システム事業
24 管材システム事業特集 半導体関連事業の成長を支える管材新工場を建設
26 樹脂事業
29 水処理・資源開発事業

サステナビリティ
30 サステナビリティに関する取り組み
32 環境・安全
33 人的資本
34 知的資本
35 顧客資本

コーポレートガバナンス
36 社外取締役（監査等委員）に聞く ～旭有機材のガバナンス～
38 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
39 取締役一覧

コーポレートデータ
40 財務・非財務ハイライト
42 会社概要・株式情報

編集方針

本報告書は、財務・非財務の両側面から、旭有機材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。
初版であった2025年度版では、当社グループの事業内容や強みについて理解を深めていただくことに重点を置きました。
2026年度版では、中期経営計画GNT2030を踏まえ、事業環境の変化をどのように捉え、今後どのような成長を目指していくのかをお伝えすることに重点を置いています。
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、2025年度（2025年4月～ 2026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。

（発行日）2026年11月

表紙について

水平線から力強く昇る太陽の光は当社グループの事業全体を照らします。樹脂のように煌めく光は、私たちの水処理や配管技術が息づく海までも明るく照らし、より良い未来に向かって進化を続けている姿を表現しています。「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。

開示情報の位置づけ

財務情報		非財務情報
株主・投資家情報	統合報告書	サステナビリティ
決算資料・有価証券報告書など	中期経営計画	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

人材・技術・お客様との信頼を実力に変え、景気に左右されにくい企業へ



代表取締役社長執行役員 CEO
中野 賀津也

中期経営計画GNT2025の5年間、旭有機材は半導体市場の拡大などの追い風を成果に結びつけ、従来とは異なる成長のステージに進みました。しかし、好調な市場環境を受けての成長を、そのまま自社の実力と捉えることはできません。中期経営計画GNT2030で目指すのは、人材、技術、お客様との信頼関係をさらに磨き、外部環境が変化しても持続的に価値と利益を生み出せる企業です。半導体分野への大型投資、地域別ニッチトップ戦略、国内事業モデルの変革、SBU（Strategic Business Unit）経営、無形資産の強化。そのすべてを「お客様のお役に立ち、選ばれ続ける実力」をつくるためのひとつの変革として進めます。

追い風を成果に変える力はついた。次は、環境が変わっても価値を生み出せる会社へ

――まず、中期経営計画GNT2025の対象期間である、2021年度から2025年度を振り返っての所感をお聞かせください。

中野　この5年間、当社は従来とは異なる、高い売上と利益の水準を経験し、会社として大きく成長しました。成長の背景には、半導体市場の拡大や為替変動など、外部環境の大きな追い風がありました。特に2023年度は営業利益が156億円と高い水準になりましたが、これはアメリカで一時的に需要が集中したことなど、複数の外部要因が寄与した結果です。従ってこの数字が当社の恒常的な実力だとは捉えていません。

一方で、需要が急増したときにお客様が求める品質を守り、生産を増やし、納期の要望に応え、より高度な技術要求にも対応できなければ、大きな追い風を成果に変えることはできませんでした。この5年間で人材が育ち、技術力と生産力が高まり、お客様との対話力が向上したことを実感しています。

GNT2025では、2025年度に売上高870億円、営業利益120億円を達成することを掲げました。目標には届かなかったものの、GNT2025の評価を、この目標に届いたかどうかだけで語ることには大きな意味がないと考えています。大切なのは、この5年間で私たちが何を獲得したかを確認し、次に何を乗り越えるべきかを考えることです。高い利益を一時的に出すことと、環境が変わっても価値と利益を生み出し続けることは違います。次の5年間では、景気や市況に左右される部分を小さくし、持続的に成長できる実力をつけたいと考えています。

――会社の「実力」とは、具体的にどのようなものでしょうか。

中野　私は、会社の実力とは、人材、技術、そしてお客様との関係性だと考えています。設備や工場はもちろん重要ですが、それを活かす人がいて、お客様の課題を解く技術があり、率直に相談いただける信頼関係があって、初めて継続的な価値が生まれます。

半導体分野では、お客様から求められる品質や機能の水準が飛躍的に高まりました。お客様の要望に応えるため、半導体装置向け精密バルブの低発塵化やカスタマイズ、電子材料における低メタル化など、厳しい要求に一つひとつ応える中で、当社はものづくりのレベルを上げてきました。単に製品仕様を満たすのではなく、その要求の背景にある用途や将来の課題まで理解しようとする対話も増えています。

お客様への「お役立ち」が信頼につながり、その信頼が次の相談や共同開発、共創を生み、結果として持続的な売上と利益に結びつく。私はこの循環を強くしたいと思っています。

地域のお客様へのお役立ちを深め、各市場での存在感を高めた

――GNT2025の期間に、海外事業では、どのような進展がありましたか。

中野　各地域のお客様により良い製品やサービスを提供できるよう、生産能力の増強や事業基盤の強化を進めてきました。管材システム事業では、アメリカや中国で長年かけて築いてきた事業基盤をさらに強化し、市場でのポジションを高めることができました。また、樹脂事業でも、インドやメキシコをはじめとする成長市場で事業拡大に取り組み、地域ごとのニーズに応じた高機能樹脂やレジンコーテッドサンド（RCS）の提供を進めてきました。

振り返ると、この5年間は単に海外売上を伸ばすということではなく、それぞれの地域のお客様に必要とされる存在になるための基盤づくりを進めてきた期間だったと思います。その結果として、各地域における当社の事業基盤や市場での存在感は着実に高まってきました。

一方で、地域によってはまだ認知度やブランド力の面で課題もあります。今後も製品やサービスの提供を通じてお客様との信頼関係を深め、各市場でさらに存在感を高めていきたいと考えています。

目指す姿はグレートニッチトップ™。その実現を数字で示す

――2026年度から2030年度を対象期間とする、中期経営計画GNT2030で、何を目指しますか。

中野　GNT2030で目指すのは、旭有機材がグレートニッチトップ企業になることです。注力すべき領域を明確に定め、それぞれの領域で専門性を徹底的に磨き、お客様にとって一番頼りになる「専門店」になる。規模やシェアだけ

でなく、独自の製品・サービスと提案力によって市場を創造し、社会から共感と支持を得る存在を目指します。

そのために重要なのが、会社の実力を高めることです。人材を育て、技術を磨き、お客様との信頼を積み上げる。こうして実力が高まれば、一時的な市況や景気に過度に左右されることなく、持続的に価値と利益を生み出せるようになります。

2030年度目標の売上高1,200億円、営業利益200億円は、グレートニッチトップ™の姿を実現した先に到達すべき数値です。同時に、経営としてステークホルダーの皆様に示した重要な約束でもあります。数字だけを目的にするのではなく、それを支える実力を高め、その成果が大きな売上や利益成長につながっていく。この順番を大切にしながら、目標の達成にこだわります。

――旭有機材が目指すグレートニッチトップ™とは、どのような存在ですか。

中野　ニッチとは、小さな市場や隙間を狙うという意味ではありません。対象とする領域を明確に定め、そこで専門性を徹底的に磨き、お客様にとって一番頼りになる「専門店」になることです。シェアや規模だけではなく、独自の製品・サービスと提案力によって市場を創造し、社会から共感と支持を得る存在を目指します。

当社の企業理念における使命（ミッション）は「ものづくりのプロセスを、お役立ちで支えます™」です。私たちの仕事が本当にお客様の価値につながっているのかを問い続け、まだ言葉になっていない困りごとまで理解し、解決策を提案する。それによって、お客様から最初に相談される存在になりたいと思っています。

3つの成長戦略を別々の施策ではなく ひとつの変革として進める

――GNT2030で掲げている成長戦略について教えてください。

中野　「半導体事業の深化・拡大」「地域別ニッチトップ戦略の推進」「国内事業モデルの変革、競争から共創へ」の3つを掲げています。私たちは、多様な製品を製造し、グローバルに供給しています。市場も対象事業も異なりますが、共通する目的は、お客様へのお役立ちを深め、環境変化に強い収益基盤をつくることです。

半導体分野では、成長する需要に対して供給責任を果たすため、宮崎県延岡市に半導体製造装置向け製品の管材第二製造所を建設します。投資額は175億円で、2028年10月の竣工を予定しています。当社として前例のない規模ですが、これは単なる生産能力の増強ではありません。品質、生産性、機動力を高め、お客様が必要とするものを必要なタイミングで届ける力をつくるための投資です。

半導体市場は変動が大きく、需要が伸びる局面だけを前提にすることはできません。安定供給に加えて、変化に応じて柔軟に生産し、個別の要求に迅速に対応できる体制を整えることが重要です。設備投資と同時に、技術、人材、オペレーションも強化し、投資を確実に価値と利益につなげます。

――「地域別ニッチトップ戦略」の領域では、どのようなことを推進しますか。

中野　それぞれの地域では、市場構造も、お客様が抱えている課題も異なります。日本で決めた製品や売り方をそのまま展開するのではなく、各地域の責任者がお客様の声を直接聞き、その地域で求められる製品、サービス、供給体制を考え、実行する経営へ変えていきます。

管材システム事業では、アメリカ、中国、EMEA（欧州・中東・アフリカ）など、地域によって当社の市場での位置づけも、今後取り組むべき課題も異なります。生産・供給体制の強化に加え、M&Aや業務提携、資本提携なども選択肢としながら、各市場のお客様に提供できる価値を柔軟に高めます。

樹脂事業の素形材分野では、インドで高機能RCSの市場を開拓し、当社の存在感を高めてきました。今後は、新工場の建設によって現地の需要に応える供給体制をさらに強化し、地域の成長を地域で取り込んでいきます。こうした地域ごとのお役立ちを積み重ね、まずは現地のお客様から選ばれるのが、地域別ニッチトップ戦略の考え方です。

――「国内事業モデルの変革」において、「競争から共創へ」との言葉を掲げた狙いは何ですか。

中野　国内では、当社が培ってきた耐食技術を、製品単体の販売からソリューションへ発展させます。配管材料だけでなく、設計、施工、メンテナンスまでをつなぎ、お客様の設備全体の課題に応える耐食ソリューションのプラットフォームをつくりたいと考えています。グループ会社のドリコが持つ水処理・資源開発の知見、設計者やエンジニアの力も活かします。

共創は、自社に足りないものを補うためだけの手段ではありません。当社の耐食技術や素材技術を、他社の施工力、設計力、サービス、顧客接点と組み合わせることで、これまでの製品の強みを新しい価値へ変える。そのための経営の選択肢です。競合関係にあった企業とも、共にお客様への価値を高められるのであれば協業する。自前主義にこだわらず、市場全体をより良くする視点で取り組みます。

国内のRCS事業でも、地域や製品に応じて役割を分担し、当社は強みである樹脂や技術に集中しながら、協力企業と共に市場への提供価値を高める体制を進めています。共創によって当社の強みを薄めるのではなく、強みをより際立たせ、次の事業へ変化させていきます。

有形投資を価値に変えるのは、 人材・技術・顧客との信頼

――3つの成長戦略を支える土台は何でしょうか。

中野　人的資本、知的資本、顧客資本という無形資産です。工場や設備への投資だけで企業価値が高まるわけではありません。設備を使いこなす人材、お客様の課題を解決する技術、継続的に相談いただける関係性が組み合わさって、初めて投資が将来のキャッシュフローと利益につながります。

無形資産は財務諸表には十分に表れませんが、当社の将来価値を大きく左右します。人材、技術、お客様との信頼が強くなれば、市況変動の影響を受けにくくなり、価格だけではない価値で選ばれるようになります。GNT2030では、有形投資と、無形資産への投資を一体として進めます。

――「人的資本の強化」では、何を重視しますか。

中野　人材開発と組織開発の両方です。経営人材やグローバル人材など、戦略を実行するための人材を育てることはもちろん、個人の能力を組織の力に変える必要があります。そのために、対話を通じて関係性の質を高める組織開発を続けています。

当社が求める人材像は、「自ら挑み、共に前進する人」です。自ら考え、行動するだけでなく、異なる考えを持つ人と対話し、互いの強みを活かして前進する。上意下達だけで動く組織から、目的を共有し、現場が主体的に判断できる組織へ変えていきます。



信頼とは、仲が良いということではありません。率直に意見を交わし、難しい課題にも向き合い、互いに任せ合える関係です。そうした信頼があってこそ権限委譲が進み、意思決定のスピードも上がると考えています。

――「知的資本」と「顧客資本」は、どのように強化しますか。

中野　「知的資本」は、特許や知財の保護だけを指すものではありません。当社が長年培ってきた材料、設計、生産、施工、品質保証などの技術やノウハウ全体だと考えています。現在の技術を棚卸しし、どの技術がお客様のどの価値につながっているのか、将来どの領域で技術を磨くのかを明確にします。大きな技術ロードマップを描き、事業戦略と技術開発を結びつけます。

「顧客資本」は、お客様の数だけで測れるものではありません。継続して取引いただけること、新しい課題を相談いただけること、時には厳しい助言をいただけること、共同で新しい価値をつくれること。そうした関係こそが当社の重要な資産です。

私は社内で、ファンを大事にしてほしいと話しています。ここでいうファンとは、単に好意を持ってくださっている方ではなく、当社の価値を理解し、率直な対話を続けてくださる方々です。その声から学び、提供価値を磨き、次のお客様にも広げていくことで、お客様との信頼を事業開発の力に変えていきます。

DXとAIで余白を生み、判断・対話・共創の質を高める

――DXとAIを、経営の中でどのように位置づけていますか。

中野　単なる業務効率化の手段とは考えていません。仕入れ、発注、技術、品質、オペレーションなど、分散しているデータをつなぎ、必要な人が必要な情報を使えるようにする。それによって意思決定の精度とスピードを高め、仕事の進め方そのものを変えることが重要です。

AIによって定型的な作業を減らし、そこで生まれた時間を、お客様との対話、技術の検討、部門を越えた議論に振り向けたいと考えています。効率化で終わらず、人にしかできない判断や信頼づくり、共創に使える余白を生み出すことに意味があります。

現在は、システムだけでなく、承認フロー、ルール、フォーマット、業務のやり方も混在しています。デジタル投資の前に業務と組織のあり方を見直し、データを共通言語として活用できる文化をつくる必要があります。技術の導入と組織変容を同時に進めます。

CxO、SBU、取締役会が役割を果たし、経営の質とスピードを上げる

――GNT2030で、SBU制を導入した狙いを教えてください。

中野　当社の事業は大きく分けて3つあります。樹脂製配管材料の製造販売を行う管材システム事業、自動車や建築、液晶や半導体分野に合成樹脂を提供する樹脂事業、水処理と資源開発の総合的ソリューションの提供を行う事業です。事業規模が拡大し、市場やお客様の特性が多様になる中で、前述した3事業部だけでは、それぞれの市場に十分な速さと深さで対応することが難しくなってきました。そこで、事業を６つのビジネスユニット（BU）に分け、それぞれの領域に責任者を置きました。

狙いは、権限と責任を明確にし、市場に近いところで意思決定できるようにすることです。各BUが自らの市場、お客様、競争力、投資効率を深く捉え、ニッチトップとしての特徴を明確にする。一方で、BUが個別最適に陥らないよう、経営戦略、技術、人材、購買、DXなどの横断機能でつなぎ、グループ全体としての価値を高めます。

――CxO体制と取締役会は、今後どのように機能させますか。

中野　CEO、COO、CFOがそれぞれの専門性と責任を持ち、経営課題に深く向き合う体制へ移行しています。事業と経営課題が広がる中で、特定の誰かが多くの判断を抱えるのではなく、CxO、ユニット長、横断機能がそれぞれの役割を果たし、適切に権限を持つ経営へ変える必要があります。

CxOは自らの領域を執行するだけでなく、全社の企業価値向上という共通の目的に対して互いに議論し、補完し合うポジションです。今後は、各BUにより多くの判断を委ね、そして取締役会では、執行との適切な緊張関係を保ちながら、資本配分、事業ポートフォリオ、リスク、将来の成長に向けた議論を一層深めていきたいと考えています。私たちの目的は、組織図を変えることではありません。役割、責任、権限を明確にし、対話と信頼を土台に意思決定の質とスピードを高めることが組織改革の本質です。

計画を掲げるだけでなく、実力の変化と持続的な利益で示す

――最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

中野　GNT2030で掲げた売上高1,200億円、営業利益200億円は、経営としての約束です。計画した投資を実行し、人材と技術を磨き、お客様との信頼を積み上げ、その成果を持続的な利益として示していきます。

同時に、私たちが目指すのは、規模やシェアだけが大きい会社ではありません。お客様の課題を深く理解し、独自の技術と提案で応え、困ったときに最初に相談される存在になることです。「お役立ち」を通じて信頼が生まれ、信頼が新しい対話と共創を生み、それが次の価値と利益につながる。この循環を強くしていきます。

2035年頃の売上高2,000億円、営業利益400億円は、さらに大きな挑戦です。だからこそ、これからの5年間は、足元の利益を確保しながら将来に向けた投資をためらわず、経営のあり方そのものを変える期間になります。

今後も加速する環境の変化に創造的に対応し、価値を生み出せる会社になったと、社員にも、お客様にも、株主・投資家の皆様にも実感していただける5年間にします。旭有機材は、人材、技術、お客様との信頼を実力に変え、社会から必要とされ続けるグレートニッチトップ™を目指します。

事業領域	BU	創造する市場
管材	精密流体システム	半導体製造装置向け製品
管材	グローバル統括	海外の半導体製造装置以外の樹脂製配管材料
管材・水処理・資源開発	インフラソリューション	国内の半導体製造装置以外の樹脂製配管材料 設計・施工・保全※1
樹脂	先端材料	半導体・FPD※2向け電子材料
樹脂	ファウンドリーテック	鋳造用樹脂・RCS
樹脂	環境エンジニアリング	断熱材・土木材、施工

※1 水処理・資源開発を含む　※2 フラットパネルディスプレイ



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。

1946
成形材料「AVライト」の販売開始



1956
ストップバルブ販売開始。プラスチック成形としては、世界初の樹脂製バルブ「ASAHIAV™」の誕生



1959
ダイヤフラムバルブの販売開始



1963
レジンコーテッドサンド（RCS）の販売開始



1965
ボールバルブの販売開始



1968
愛知工場を建設

1969
バタフライバルブの販売開始



1989
現場発泡用フェノールウレタン樹脂システムの販売開始



1990
電子材料用樹脂の販売開始



1991
広島工場を建設

1996
栃木工場を建設

1999
Asahi/America,Inc.がグループに加わる（連結子会社／アメリカ）

2000
「Dymatrix™（ダイマトリクス）」シリーズの販売開始



天下テクノセンターを建設

2005
旭有機材商貿（上海）有限公司を設立（連結子会社／中国）

2006
旭有機材樹脂（南通）有限公司を設立（連結子会社／中国）

2008
旭有機材閥門設備（上海）有限公司を設立（連結子会社／中国）

2011
FALCONICS™（ファルコニクス）の販売開始



2012
低臭気レジンコーテッドサンド（RCS）ヘキサパス™の販売開始

ASAHI MODI MATERIALS PRIVATE LIMITED設立（連結子会社／インド）

2013
ドリコ株式会社がグループに加わる（連結子会社／日本）

2016
ASAHI YUKIZAI MEXICO S.A. de C.V.を設立（連結子会社／メキシコ）

2018
旭有機材商事株式会社と旭エー・ブイ産業株式会社が合併し、社名をアビトップ株式会社に変更（連結子会社／日本）

2019
株式会社ランドウィックがグループに加わる（連結子会社／日本）

1945 会社設立

2001 延岡本社と東京本社の2本社制とし、かつ管材システム事業部、樹脂事業部の2事業部制を採用

2014 水処理・資源開発事業統括本部を新設し、3事業部制とする

2016 商号を旭有機材株式会社に変更

2022 東京証券取引所のプライム市場へ移行

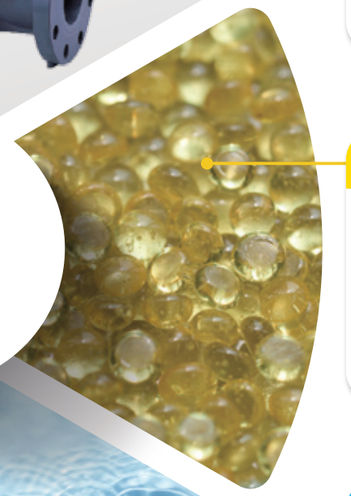
世界の出来事

- 1945 第二次世界大戦終結
- 2001 アメリカ同時多発テロ事件発生
- 2008 リーマン・ショックが引き金となり、世界金融危機発生
- 2011 東日本大震災が発生
- 2020 COVID-19のパンデミックが世界中で猛威を振るう
- 2021 東京オリンピック開催

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。





ASAHI YUKIZAI

Valve & Piping Systems Divisions

管材システム事業





延岡工場(宮崎県延岡市中の瀬町)

アピトップ株式会社
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
ASAHI AFRICA (PTY) LTD

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
- 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
- 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

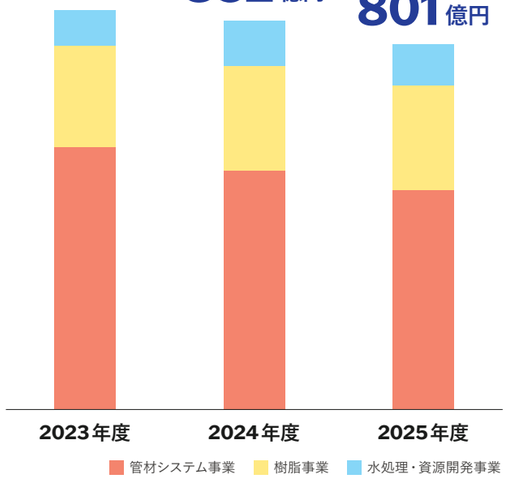


数値で見る、旭有機材の現在地

（2026年3月31日現在）

売上高

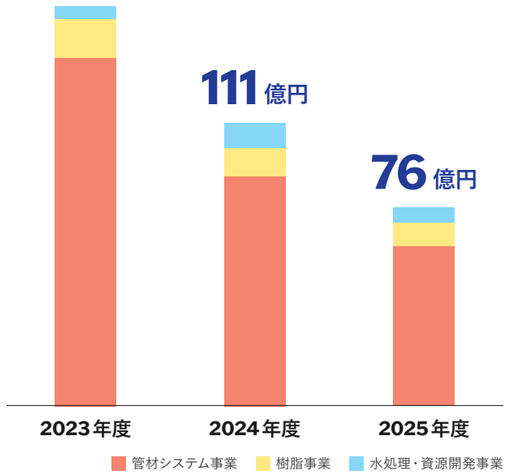
874億円　852億円　801億円



2025年度は国内およびアメリカでの減収が影響し801億円となりました。

営業利益

156億円　111億円　76億円



2025年度は減収の影響に加え、成長分野を中心とした事業基盤強化に伴い、労務費や減価償却費等の固定費が増加したことから、76億円となりました。

海外売上高比率

38.1％

アメリカ・中国をはじめグローバル展開を積極的に進めています。事業部別では管材システム事業49.2%、樹脂事業29.9%です。

研究開発費

17億円

各事業部門の顧客ニーズを的確に把握し、基盤事業の強化拡大を図るとともに、周辺分野の探索や新規事業確立に向けた研究開発も推進しています。

設備投資額

99億円

2025年度は管材新工場を中心とした新規の投資の影響で99億円となりました。

自己資本比率

74.5％

自己資本比率は74.5%と高い水準を維持しており、健全な財務体質により安定した経営基盤を確保しています。

ROIC

3.9％

2025年度は特別損失として減損損失を計上した影響により、3.9%となりました。

ROE

4.2％

ROEについても、特別損失として減損損失を計上した影響により、4.2%となりました。

従業員数（連結）

1,748名

事業拡大や成長分野への注力を背景に従業員数は増加しました。人材を最重要な経営資本のひとつと捉え、人材育成やエンゲージメント向上に取り組んでいます。

温室効果ガス排出量削減率 GHG

21.2％（2021年度比）

2030年度までに2021年度比でScope 1･2のGHG排出量を42%削減する目標を掲げており、2025年度の削減率は2021年度比21.2%減、前年度比2.0%減でした。

価値創造プロセス

（2026年3月31日現在）

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。

経営資本 Financial Capital

▼財務資本
継続投資が可能な健全な財務基盤
- ☑設備投資額：98億7,200万円
- ☑自己資本比率：74.5%

株価と資本コストを意識した経営
- ☑WACC（加重平均資本コスト）：7%前後
- ☑株主資本コスト：8%前後

▼製造資本
国内外の生産拠点と強靭な生産体制
- ☑ 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：16億5,300万円
- ☑ 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：1,748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
事業活動に必要となる自然資源
- ☑ 温室効果ガス（GHG）排出量 Scope1,2：29,653t-CO_2
- ☑ 水使用量：815km^3

お客様へのお役立ち Process

▼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カ

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™

▼中期経営計画 GNT2030
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%

Outcome アウトカム

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%

Materiality 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、中期経営計画GNT2030との整合を図りながら、中長期的に取り組み、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。

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）を基軸に、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

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靭化させること	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.33	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.30	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	

中期経営計画GNT2030

旭有機材グループは、「グレートニッチトップ™」を中長期の目標に掲げ、独自技術と価値提案でニッチ市場を創出・拡大し、選ばれ続ける企業を目指しています。その実現に向け、半導体分野の強化、地域特性に応じた戦略、共創型への事業モデル変革を推進し、SBU制導入による事業ポートフォリオの管理を実施します。

中長期的に目指す姿

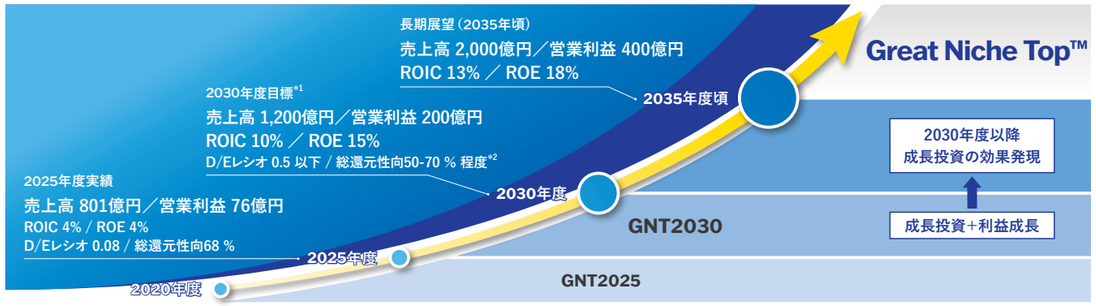
Great
業界の象徴として

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

数値目標

2026～2030年度に約600億円を投資し、無形資産とデジタル活用を強化しながら、ROIC10%、ROE15%を目標に持続的な企業価値向上を図ります。



＊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

中期経営計画GNT2030の基本方針

3つの成長戦略を軸に、BU単位で戦略を実行します。同時に、人的資本・知的資本・顧客資本・DXを成長の原動力として強化し、一定の財務健全性を維持しながら成長投資と株主還元の両立を図ります。資本効率を意識した経営資源の最適配分を進め、企業価値の向上を目指します。

3つの成長戦略×BU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™

3つの成長戦略

❶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、樹脂製バルブのカスタム性や生産方式など、旭有機材の強みをさらに活かしつつ、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

❷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

❸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
水処理・資源開発 **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、お客様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

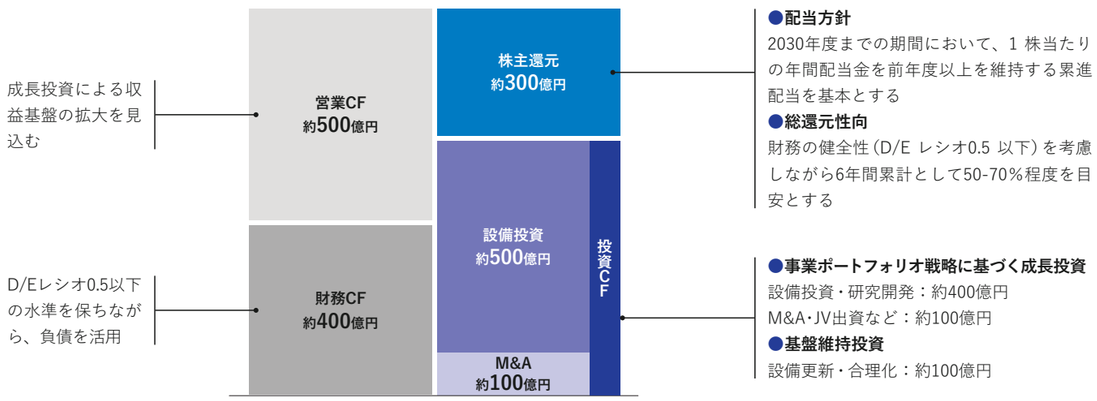
企業価値向上を支える資本配分

GNT2030では、成長投資と株主還元を両立しながら、持続的な企業価値向上を目指しています。その実現に向けたキャッシュアロケーションとして、2030年度までの5年間で、営業キャッシュ・フローに加え、財務健全性を維持しながら負債も活用し、約600億円の投資を計画しています。

投資に当たっては、事業ポートフォリオ戦略に基づき、各BUの成長性と資本効率性を踏まえながら経営資源を配分します。中でも、成長分野と位置づける精密流体システムBUと先端材料BUには重点的に資本を投下し、生産能力の拡充や技術開発を通じて将来の成長基盤の強化を図ります。具体的には、管材新工場や南通（中国）電材第二工場の建設を進めるとともに、自社の強みを補完するM&Aやアライアンスも活用し、新たな成長機会の創出につなげていきます。

一方で、株主還元については累進配当を基本方針とし、GNT2030期間累計で総還元性向50-70%程度を目安としています。成長への投資、株主への還元、財務健全性の維持のバランスを図りながら、資本効率の向上と持続的な企業価値向上を目指します。

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



技術力で未来をつなぐ管材事業

管材システム事業部
事業部長
末留 末喜



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～

樹脂製配管材料のパイオニアとして、私たちは長年にわたり社会・産業インフラの「流れる」を支えてきました。培ってきた技術・実績と安心の品質を基盤に、お客様との共創を通じて社会や産業が抱える課題の解決に取り組み、新たな価値を創造します。環境変化や社会課題が複雑化する中、社会・産業インフラ分野での競争優位をさらに強化するとともに、半導体関連分野や海外市場への展開を加速し、持続的な成長を実現していきます。

管材システム事業の強み

管材システム事業の強みの根幹

製品開発力

お客様のハイレベルなニーズに合わせた製品開発を続け、長期間使用できる高性能な製品をお届け。

エンジニアリング力

樹脂製配管の豊富なノウハウを活かし、お客様の要望に合わせた設計・設計に基づいたカスタマイズ・工事（工事管理）を行い、設計～施工～保守までトータルソリューションを提供。

高度な品質を保つ組織力

過去の膨大な調査・測定データを、配管材料の強度・品質へ活かすことで、ノウハウを蓄積し、製品へ転用。「安心・安全」を支える品質管理システムを採用。

グローバルでの生産供給体制

アメリカや中国での生産体制を強化。延岡工場でのノウハウを海外でも展開。プラント・現場に寄り添う課題解決パートナーへ。

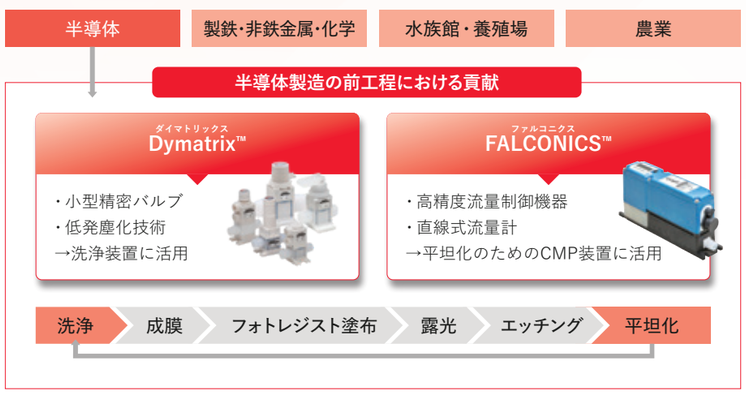
現場に寄り添う実装力

当社は管材システム事業の黎明期から、樹脂製配管材料の供給に加え、加工・施工まで一貫して手掛けてきました。製品を販売して終わるのではなく、実際に使用される現場まで責任を持ち、お客様の課題解決に取り組んできたことが当社の強みです。

当社は樹脂製配管のパイオニアとして培った材料技術と施工ノウハウを強みに、樹脂材料の特性を熟知したエンジニアリング力によって、最適な配管システムを設計・実装するソリューションを提供しています。設備計画段階から材料選定、設計支援、プレファブ製作、施工までを一貫して担うことで、品質向上や工期短縮に加え、安全性向上や生産性向上にも貢献しています。今後も、材料メーカーとしての知見とエンジニアリング力を融合し、製品提供にとどまらないソリューションビジネスを拡大することで、お客様との共創による持続的な価値創出を実現していきます。

多様な産業分野で活躍する技術

当社が長年培ってきた耐食技術は、製鉄・非鉄金属・化学・半導体分野をはじめ、腐食や金属溶出への対策が求められる幅広い現場で設備の安定稼働を支えてきました。特に半導体分野においては、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。



事業戦略〈国内事業〉

課題と背景

近年、国内のお客様のニーズは製品や部材の選定だけでなく、設備の安定操業や長寿命化、さらにはライフサイクルコスト（LCC）の最適化へと広がっています。また、設備の老朽化や人手不足などの社会課題への対応も求められています。

こうした変化を踏まえ、当社は製品単体の提供にとどまらず、設備全体の視点からお客様の課題解決に貢献する事業モデルへの進化を目指しています。

耐食性に優れた樹脂配管製品で培ってきた技術と実績を基盤に、当社は特に耐食を核としたソリューションのプラットフォームの構築を進めていき、グループ内に分散する技術、人材、機能をお客様起点で結び付け、設備課題の解決の支援を推進します。

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へ

旭有機材グループの強みは、耐食ノウハウに基づく最適提案力、豊富な施工実績に裏付けされた現場対応力、そして全国の拠点とネットワークでお客様に密着する顧客接点力という、課題解決に必要な機能をグループ内に有していることです。

これらの機能を有機的に連携させることで、お客様が抱える設備課題に対し、最適な解決策を迅速に検討・提案できる体制を構築しています。

営業が捉えた設備課題は、設計、施工、保守などの専門機能へ迅速につながり、構想段階から更新後まで一気通貫で支援します。

製品単体の提供にとどまらず、診断・設計・施工・保守・保全へと提供価値を広げることで、お客様の調整負担を軽減するとともに、設備ライフサイクル全体を見据えた最適な提案を可能にしています。

さらに、全国の現場で得られた知見や成功事例をグループ内で共有・展開することで、ソリューションの質を継続的に向上させ、成長の再現性を高めています。

共創で広がる事業モデル

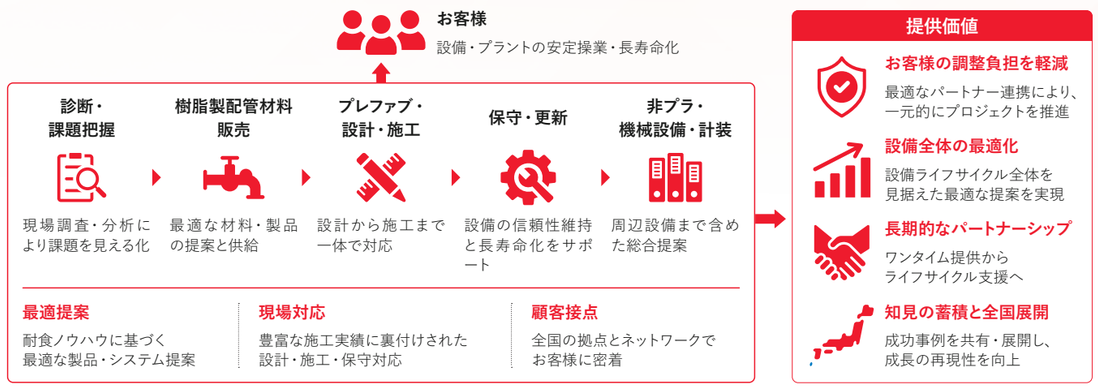
今後は、旭有機材グループ内の機能連携をさらに深化させるとともに、商社、機器メーカー、部材メーカー、施工会社など社外パートナーとの共創を進め、より幅広い設備課題に対応できる体制の構築を目指します。

また、設備情報や点検履歴などのデータ活用を強化し、設備トラブルへの事後対応から、予防・予知保全や計画的な更新提案へとサービス領域を発展させていきます。

これにより、製品や工事を提供する単発型の取引にとどまらず、設備ライフサイクル全体を支える長期的なパートナーへと進化することを目指します。

グループ内外で培った知見や仕組みを耐食性が重要なさまざまな産業へ展開することで、新たな成長機会の創出につなげていきます。

設備ライフサイクル全体を通じて、お客様の安定創業と長寿命化に貢献します。



半導体関連事業の成長を支える管材新工場を建設

管材システム事業部
CANDYプロジェクト
プロジェクトリーダー
木村 真哉



管材システム事業の展望

管材第二製造所※1の建屋取得を契機にCANDYプロジェクト※2を立ち上げ、将来の半導体関連需要拡大を見据えた生産体制構築への第一歩を踏み出すことができました。この工場を、供給力の拡大だけでなく、技術提案力や顧客ニーズへの対応力を高め、新たな価値を生み出す挑戦の拠点にしたいと考えています。新工場を着実に立ち上げ、需要変動にも柔軟に対応できる生産体制を構築することで、お客様への安定供給と事業成長の実現につなげていきます。

※1　延岡工場が第一製造所、新工場が第二製造所
※2　CANDYプロジェクトは、「Can（できる）」と新工場で製造を予定しているDymatrix™を組み合わせた造語で、「Dymatrix™ならできる」という思いを込めている。名称は社内公募により決定。

管材第二製造所建設の背景

世界的な半導体市場の成長や生成AI・データセンター需要の拡大を背景に、半導体製造装置向け部材に対する需要は今後も拡大が見込まれています。当社は、この成長機会を確実に取り込むため、宮崎県延岡市において管材事業の新たな生産拠点となる管材第二製造所の建設を計画しており、2026年に着工、2028年の竣工を予定しています。

新工場の建設地については、複数の候補地を対象に、生産立ち上げまでの期間、投資効率、事業運営上のリスク、将来の拡張性などの観点から比較検討を行いました。

半導体関連市場では、顧客装置への採用機会を獲得するタイミングが重要であり、生産能力の確保が遅れることは将来の成長機会の損失につながります。当社は複数の候補地を比較検討した結果、既存建屋やインフラを活用できるこの地が、最も早期に生産体制を構築できる候補地であると判断しました。

更地造成や大規模なインフラ整備が必要な候補地と比較して工期を短縮できるほか、延岡工場に近接していることから、人材、技術、物流機能を有効活用できます。また、既存インフラを活用できることで投資効率にも優れています。

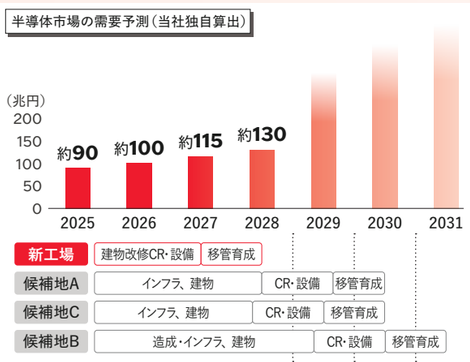
当社はこれらの総合的な評価を踏まえ、市場拡大に乗り遅れることなく供給能力を確保できる当地区を、新工場建設地として決定しました。

新工場



着工予定：2026年12月　竣工予定：2028年10月

半導体市場の需要予測（当社独自算出）



「需要拡大に遅れないこと」を最優先とし、投資回収スピードを重視して選定した。　※CR（クリアルーム）

半導体関連製品を担う中核生産拠点

管材第二製造所は、半導体関連製品、特にDymatrix™シリーズのマザー工場として位置づける予定です。同拠点では、Dymatrix™およびFALCONICS™の製造を担い、一気通貫生産体制の構築ならびに生産能力の増強を通じて、半導体関連製品の安定供給と品質向上を目指します。

また、延岡工場については、ケミカル・水インフラ向け基幹製品のマザー工場として既存機能を維持しながら、必要な拡張を進めていく方針です。



1階：加工　　2階：組立

スマート工場化、柔軟な対応力・カスタマイズ力により生産能力を強化

価値創出のポイント整理項目

生産能力 **3倍**

納期回答体制迅速化 **従来の1/3**

●供給力強化

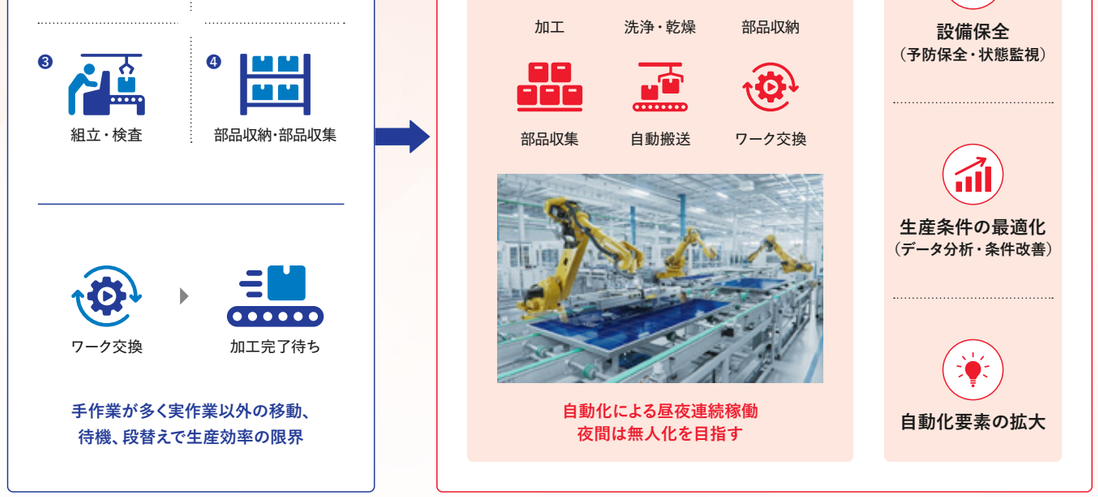
新工場稼働で生産能力は約3倍を見込んでいます。

●需要変動への柔軟対応

低発塵性能、高いカスタマイズ対応力、高精度な流量制御性能を強みとし、クリーンルームを備えた組立エリアの整備や、需要予測と受注情報を統合した生産管理システムの導入を進めています。需要予測に基づく計画生産と受注状況に応じた柔軟な生産調整を両立することで、製造リードタイムの安定化、高い労働生産性の実現、および迅速な納期回答体制の構築を目指します。

●自動化による生産持続性の確保

加工工程の自動化を中心に、洗浄・乾燥・部品収納・部品収集などの周辺工程にも自動化を広げ、人と設備の役割を再設計します。人は品質の判断、設備保全、生産条件の最適化、継続的な改善など、知識や技術をより活かす業務に注力し、夜間は設備が加工を継続する生産体制を構築します。これにより、夜勤負担の軽減と働きやすさの向上を図りながら、将来的な労働人口の減少下においても、成長する需要に応える持続的な生産能力を確保します。



夜勤負担の軽減　働きやすさの向上　安定供給の実現　労働人口減少への対応　成長市場への貢献

2028年稼働へ、中長期にわたる市場拡大を捉え、早期に投資回収

管材第二製造所は2028年10月頃の生産開始を予定しています。

当社は、生産能力と生産効率を大幅に向上させることで、拡大する半導体関連市場への供給責任を果たすとともに、お客様の需要増加への対応力を強化していきます。

ニッチトップ市場を創造し、グローバル展開を推進

樹脂事業部
事業部次長
興梠 英裕



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市場でお客様に寄り添い、技術開発を推進してきました。中期経営計画GNT2030では、日本で培った技術力と品質管理力を基盤に、各製品セグメントの特性に応じた成長戦略を推進します。高付加価値市場の深耕、地域別ニッチトップ戦略の実践、新たな事業モデルの構築を通じて、お客様の課題解決への貢献をさらに高めるとともに、国内で築いた強みを海外展開へつなげ、新たな成長機会を創出してまいります。

電子材料事業の強み

フェノール系樹脂の合成・精製・低メタル化技術を強みに、先端半導体材料に求められる高度な品質要求に対応。長年培った品質管理技術と豊富な知見により、高性能化や微細化に貢献しています。

事業戦略〈半導体事業の深化・拡大〉

参入障壁の高い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への対応

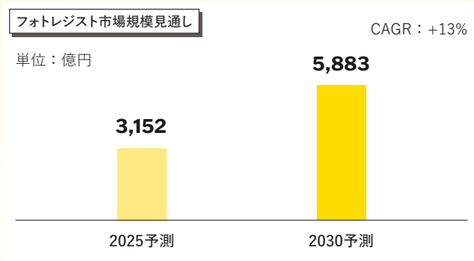
参入障壁の高い分野での高付加価値製品の開発・量産供給と中国市場での事業拡大

半導体の微細化・高集積化の進展を背景に、半導体材料市場の成長が見込まれています。参入障壁の高い分野で高付加価値製品の開発・量産化を進めるとともに、愛知第二工場の稼働により供給体制を強化します。中国では国産化投資を追い風に、南通電材第二工場の投資を決定し、2027年の稼働に向け建設中です。

工場概要図

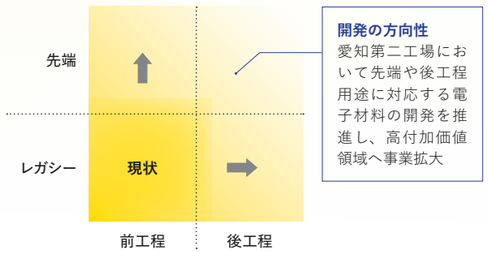


フォトレジスト市場規模見通し



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』
＊フォトレジストg線・i線、KrF・ArF、EUVの合計

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

素形材事業の強み

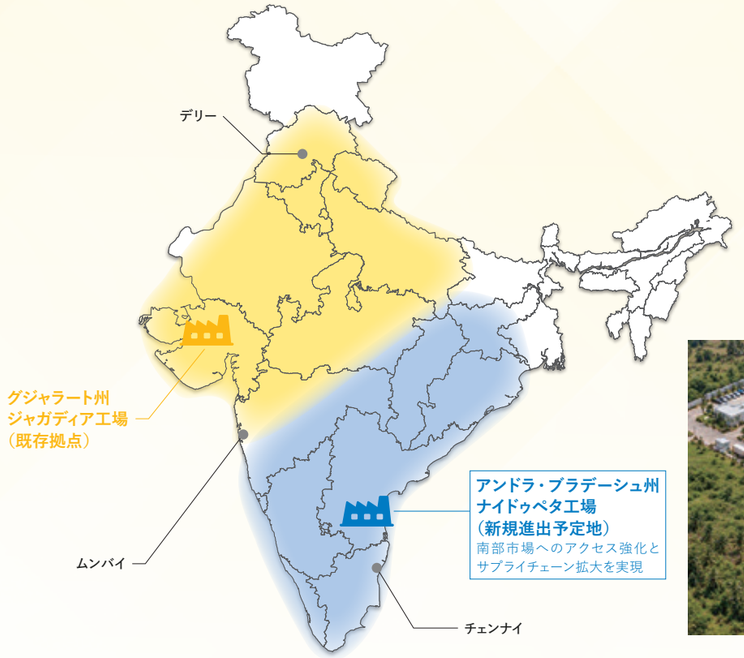
お客様の品質向上、生産性向上、臭気低減による作業環境改善など、多様な製造工程における課題解決に貢献。国内で培った技術力を強みに、海外の成長市場で事業拡大を進めています。

事業戦略〈地域別ニッチトップ戦略の推進〉

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

インド需要の拡大を捉え、高機能RCSとナイドゥペタ工場で成長を加速

インドでは高い経済成長を背景に、自動車・農機・建機分野の拡大が続いており、自動車生産台数は2022年から2030年にかけて年平均4.7%の成長が見込まれています。これに伴い、2030年のRCS市場はインド全体で月10万トン、南インドのみでも月4万トン規模へ拡大する見通しです。





旭有機材インドグループ会社の事業概況

インド グジャラート州 ジャガディアにある旭有機材グループ会社のAsahi Modi Materials Private Limitedでは、日本で培ったRCS製造技術と高機能樹脂を組み合わせ、ガス欠陥、ベーニング、焼つき、生産性といった顧客課題に応える高機能RCSを提供してきました。今後は、需要拡大が見込まれる南インドでナイドゥペタ工場を建設し、現地供給体制を強化します。顧客近接化による競争力向上とBCP（事業継続計画）強化を進めるとともに、品質・供給の両面で唯一無二のポジションを目指します。

ナイドゥペタ工場
RCS生産能力
インドでの RCS生産能力 約2倍※へ

投資額
約7.8億ルピー

2028年1月 稼働予定

※既設工場の生産能力と新工場の生産能力を合わせた数値として比率を算出

発泡材料事業の強み

樹脂技術と施工力を融合した価値提供

発泡材料事業では、顧客や施工現場のニーズを捉える樹脂設計力と、長年培ってきた施工技術を強みに、材料開発から施工、品質管理まで一貫した価値を提供しています。施工現場から得られるデータや顧客の声を製品開発に生かし、製品と施工の双方を継続的に進化。高い断熱性能と施工の効率化を両立する現場発泡断熱材の開発を通じて、快適な住環境の実現と建築物の省エネルギー化に貢献しています。

事業戦略〈国内事業モデルの変革〉

材工一体型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

住宅断熱材市場でのシェア拡大へ

老朽化住宅の建て替え需要に加え、省エネ基準の強化による高断熱住宅への需要拡大を背景に、住宅用断熱材市場は2030年度に向けて安定成長が見込まれています。BEXUR™を核に、ランドウィックとの連携による材工一体提案を強化し、施工品質とアフターフォロー体制の高度化を通じて、制度対応需要を着実に取り込み、国内シェアの拡大を目指します。

他の断熱材との厚さ比較

断熱材の名称	熱伝導率【λ=w/(m·K)】	【単位：mm】
吹付け硬質ウレタンフォーム BEXUR™	0.021	50
吹付け硬質ウレタンフォーム 汎用品A種1H	0.026	62
吹付け硬質ウレタンフォーム 汎用品A種1・2	0.034	81
吹付け硬質ウレタンフォーム 汎用品A種3	0.040	95

材工一体型ビジネスモデルへの変革、「競争から共創」へ

技術・開発力の向上、現場力・人材力の強化を両輪として、「材料」「施工」「品質」を一貫して提供する提案型事業へと転換します。価格競争を目的とせず、品質を確保した施工、持続可能な人材育成、建設業界を取り巻く環境への責任ある取り組みを実現するための体制強化であり、これまで以上にお客様と長い信頼関係を築いていくことを目指しています。

発泡事業の機能移管による効果

社会課題を解決し快適な居住空間・生活を提供

要求高度化＝ZEH基準の引上げ・カーボンニュートラル…
人材の減少＝施工人材の確保・育成、デジタル技術の活用等…

↑

建設事業推進本部化のメリット

「材料」「施工」「品質」を一貫して提供する提案型事業への成長

組織の一体化　　：徹底的合理化
判断スピード向上：受注物件の増加
人的資本の強化　：人材育成、人材の獲得・提携施工店確保
専門性の向上　　：社会課題に対する解決策の提案（BEXUR™）

↑

材工一体型ビジネスモデル

ランドウィック

旭有機材が担っていた機能

技術開発 ／ 原料調達 ／ 材料販売 ／ 品質管理

統合 ＋

材料販売+施工+アフターフォロー

→ お客様

耐食ソリューションと地下資源で未来インフラをつくる

水処理・資源開発事業統括本部
本部長
鮫島 修



水処理・資源開発事業の展望

当事業本部では、温泉掘削工事、温泉設備工事、地熱掘削工事による再生可能エネルギー開発から、水処理設備の設計・施工、維持管理、環境改善薬剤の提供まで、一貫したソリューションを展開しています。さらに、旭有機材グループ内の共創を推進し、地下資源、水環境、耐食技術を融合した総合エンジニアリングを提供します。脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献するとともに、持続可能な社会を支える環境・エネルギーソリューション企業を目指します。

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。

資源開発事業
温泉探査・掘削工事／地熱発電用井戸の掘削工事
温泉掘削工事・温泉施設の設計、施工。再生可能エネルギーとして期待される地熱エネルギー開発向けの掘削工事。

維持管理事業
施設の運転管理／点検・清掃・改修工事
豊富な水処理施設・設備の維持管理実績をもとに、施設ごとに最適なサービスと修繕工事をワンストップで提供。

水環境事業
水処理施設・設備の設計・施工／排水の再利用
工場や商業施設、大型ビルなどの排水処理設備、中水道システムの提供、浄水場や下水処理場など公共事業での施設・設備の設計・施工。

環境薬剤事業
排水処理向けの薬剤の製造・販売／水処理診断の試験
独自開発の薬剤に加え、さまざまな臭気に対する消臭剤などの問題解決薬剤の製造・販売。原水の診断・分析・試験による問題解決方法の提案。

設計・施工・維持管理を通じ、温泉設備の安定稼働と長寿命化を実現

設計/施工・薬剤・維持管理で、水環境の未来をつくる三位一体の力

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

水環境事業

EDR（極性転換方式電気透析法）は、イオン交換膜と直流電源を利用して、水中に溶解しているイオン（Ca^{2+}、Mg^{2+}、Na^{+}、Cl^{-}など）を選択的に除去する膜分離技術です。地下水中の硬度成分や硝酸態窒素、塩分の低減に効果を発揮し、水質改善に広く活用されています。



事例：鹿児島県大島郡知名町（沖永良部島）様

奄美群島などの離島では、隆起サンゴ礁由来の地下水を水源としているため、水の硬度（ミネラル分の濃度）が高く、家事や給湯設備の利用に影響を及ぼすことがあります。EDR設備は、水質を改善するとともに、配管や給湯設備へのミネラル分の付着を抑制し、住民の皆様に安心・安全で使いやすい水を提供します。



資源開発事業

地熱エネルギーは、地中に蓄えられた熱を利用するクリーンな再生可能エネルギーのひとつです。当社は、豊富な井戸掘削および地熱開発の実績と技術力を活かし、安全かつ効率的に地熱資源を開発することで、持続可能なエネルギー供給の実現と地域社会の発展に貢献しています。

事例：九州地区地熱発電の地熱資源量調査と開発計画

九州地区で約10年前に開始された地熱開発プロジェクトにおいて、複数の調査井掘削により有望な地熱資源の存在を確認しました。現在は事業主様を中心に、その資源量の評価および事業性の検討が進められており、当社は掘削計画の立案支援や技術的アドバイザリーを通じて、プロジェクトの円滑な推進を支えています。



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。お客様へのお役立ちを通して社会課題の解決に貢献することを目指して、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新たな機会の創出に取り組んできました。今後も自社に影響を及ぼすリスクと機会を的確にとらえ、GNT2030をはじめとした経営戦略やSBU毎の業務と連動させることで、長期的な企業価値の向上を目指します。



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）

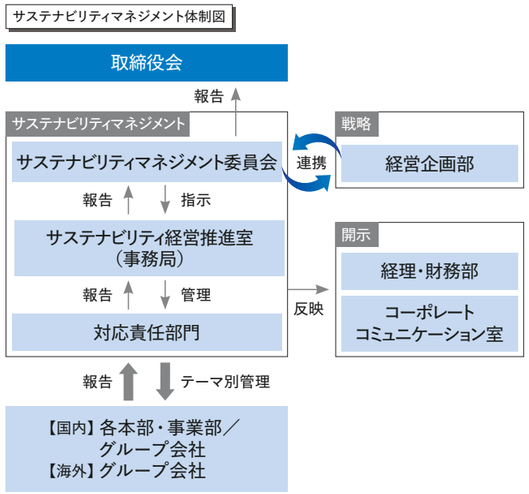
旭有機材グループは、その持続的な企業価値向上（企業の持続性）と、持続可能な社会環境への貢献（社会環境の持続性）の2つのサステナビリティを好循環させることを目指します。

「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2026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。

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、断熱性能の向上と快適な住空間の確保を両立することが求められています。

当社の現場発泡ウレタン断熱材「BEXUR™」は、世界最高クラスの断熱性能を有し、断熱層の薄肉化による居住空間の拡大と高い省エネ性能を実現しています。独自の発泡技術により断熱ガスを長期間保持し、経年による性能低下を抑制することで、建物のライフサイクルを通じたエネルギー消費削減に貢献します。また、現場発泡ならではの優れた施工性により、複雑な構造部分にも隙間なく施工でき、高い気密性と快適な居住環境を提供しています。こうした省エネルギー性能と環境価値が評価され、「BEXUR™」は2025年度（令和7年度）省エネ大賞製品・ビジネスモデル部門において「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。建物の省エネルギー化と持続可能な社会の実現に貢献する技術として評価されたものです。

環境配慮型材料による鋳造産業の変革

鋳造産業では長年、有機バインダーや化石由来原料、石油系溶剤が広く使用されてきました。当社はこうした既存材料に代わる環境配慮型材料の開発を通じて、鋳造産業の脱炭素化と環境負荷低減に取り組んでいます。

無機乾態コーテッドサンド（花王株式会社の開発技術）では、有機バインダーが主流であった分野に無機材料という新たな選択肢を提案しています。また、リグニン変性シェルモールド用レジンでは、石油由来フェノールの一部を植物由来のリグニンへ置き換えることで化石資源への依存を低減し、原材料および樹脂製造段階の温室効果ガス（GHG）排出量を当社比で約23%削減しています。さらに、植物由来原料を30%以上使用したコールドボックス樹脂、フェノールウレタン自硬性樹脂では、従来の石油系溶剤に代わる植物系溶剤を採用し、再生可能資源の活用を推進しています。

当社はこれからも、環境負荷の高い材料に代わる新たな技術の社会実装を通じて、持続可能な鋳造ものづくりに貢献していきます。



サーキュラーエコノミーと脱炭素社会の実現に向けた鋳物砂再生事業

当社では、本来産業廃棄物として処理される鋳物砂を、愛知・栃木・広島工場において再生処理（リサイクル）し、天然資源である新砂の採掘量削減に貢献しています。2025年度は約183,000tの鋳物砂を再生しました。これは、体積換算（比重1.5 g/cm³）で約25mプール310杯分に相当します。

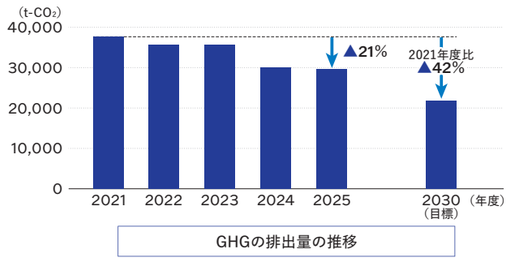
一方、再生工程では年間約21,000t-CO_2のGHGを排出しています。当社は、資源循環の推進とGHG排出量の削減を重要な経営課題と位置づけ、サーキュラーエコノミーと脱炭素社会の実現を両立するため、環境負荷の低減に継続して取り組んでいます。



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GHG排出量の算定（Scope1、2、3）を実施しております。自社GHG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。



GHGの排出量の推移

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、2025年度は2024年度と比較し、産業廃棄物の総排出量は前年並みの水準となり、指定化学物質の排出量・移動量については約31%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2025年度も前年に引き続き、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2026（大規模法人部門）」に、2026年に3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、地元の中高大生の社会科見学・教育の実施、献血活動、地域の祭り・スポーツイベントへの参加

詳細情報は、
こちらをご確認ください

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



人と組織の成長が、中期経営計画GNT2030を前進させる

無形資産の循環は、お客様や社会の変化、現場の課題への気づきから始まります。お客様との対話を通じて課題を深く理解し、培った技術や知識で解決し、成果創出までやり切ることで信頼を築く。その信頼が次の課題や機会を生み、新たな価値創造へとつながります。私たちが目指す「自ら挑み、共に前進する人」は、変化を捉え、自ら挑戦し、周囲と協働しながら価値を生み出す人材です。人的資本・知的資本・顧客資本が支えるこの好循環を、ワークエンゲージメントを高めながらさらに加速し、お客様への価値提供を続けていきます。



コーポレート統括本部
人事部 部長
岡部 真理子

人的資本戦略の全体像

中期経営計画GNT2030・事業戦略の実現に向けた強化ポイント

1. リーダーシップ醸成と組織開発
次世代リーダー育成
コーチング／360度フィードバック
みらいトークによる対話

2. 強みの伸長による成長の実現
グローバル人材育成
異文化コミュニケーション研修
専門性・自律的キャリアの強化

3. 健康経営の推進と労働安全の維持向上
心身の健康保持・増進
安全で働きやすい職場環境
多様な人材が活躍できる基盤

目指すべき人は「自ら挑み、共に前進する人」

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

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（2024年度 偏差値 48.6→2025年度 偏差値 49.0）

経営と社員をつなぐ「みらいトーク」

2025年度から、CxOと社員が会社の未来や現場の課題について率直に語り合う「みらいトーク」を開始しました。CEO・COO・CFOのいずれかが毎回参加し、約2年をかけて全社員一人ひとりの声を経営が直接受け止めています。対話を通じて経営と社員が互いへの理解を深め、その声を、誰もが力を発揮できるよりよい組織づくりに活かしています。



知的資本の戦略的活用で、競争優位と企業価値向上を実現する

当社は、長年にわたり現場で培ってきた技術、ノウハウ、特許をはじめとする無形資産を、事業競争力の源泉と捉えています。中期経営計画GNT2030のもと、知的財産への投資を強化するとともに、権利化された知財に加え、現場の技術や知見として蓄積されるノウハウについても、重要な経営資源として活用しています。これらを全社および事業戦略に連動させ、競争優位の確保と収益力の最大化を通じて、持続的な企業価値向上を目指してまいります。



経営戦略本部
経営企画部
知財戦略グループ
松尾 圭介

旭有機材の知的財産基盤

知財人材の育成

知財勉強会や技術者への知財教育を通じた、知財知識・スキルの向上

特許・ノウハウの創出促進

特許・ノウハウを対象とした発明報奨制度の運用と、重要なノウハウの発掘・保護

技術・知財情報の管理・活用

特許管理システムや技術文書の電子化による情報の蓄積・管理と、知財情報の分析・活用

企業価値向上と持続的成長に向けた知的財産活動

事業部ごとの中期経営計画GNT2030のKPIの達成を支援するとともに、収益性向上へ結びつけ、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。

収益性向上

知的財産を競争優位確保や全社・事業戦略に活用し、事業競争力の強化と新たなビジネス機会の創出を通じて、持続的な収益性を高める



意思決定支援

重要な知財情報を迅速に経営に提供し、経営判断・投資判断の高度化に寄与する



資本コスト低減

知的財産に関する成果と成長ストーリーを社内外に発信し、投資家との対話を深めることで、資本市場との信頼関係を築く



持続的成長を支える技術知見・ノウハウの蓄積と活用

当社では、特許などの知的財産権に加え、長年の研究開発や事業活動を通じて蓄積された技術報告書、試験データ、ノウハウも重要な知的資本と位置づけています。こうした知的資本の継承と活用を目的に、過去に紙媒体で保管されていた技術資料や実験データ約10万枚以上をAI-OCR化（AIを活用して紙文書や画像内の文字を自動で読み取り、データ化する技術）し、電子データとして保存しました。デジタル化により、世代や組織を超えた技術情報へのアクセス性が向上するとともに、AI活用で知識基盤の整備を進めています。当社は、知的財産権の保護に加え、蓄積された技術知見の有効活用を通じて、研究開発力と技術競争力の強化に取り組んでいます。

技術知見・ノウハウの知識基盤化と活用

- 紙で保存していた技術資料や実験データ
- 約10万枚をOCRで電子データ化
- 世代や組織を超えた技術情報へのアクセス性が向上
- AI活用で知識基盤の整備を進行

重要顧客を核とするファンベース型の顧客資本を強化

お客様から寄せられる期待や、ときには厳しいご意見は、当社グループの技術や人を磨く大きな力になります。その期待に応え、より良い製品やサービスを提供し続けることで、さらに信頼を寄せていただける存在となり、その信頼がまた新たな期待となって、私たちを成長させていく。こうした好循環を生み出しながら、お客様との関係を深め、持続的な成長につながる顧客資本を強化していきます。



経営戦略本部
本部長
萩原 俊一郎

重要顧客との関係深化を目指した顧客資本戦略

中期経営計画GNT2030では、無形資産の強化のために「顧客資本戦略」として「共感」と「信頼」に根差した重要顧客との関係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ことを目指しています。国内では関係深化を重視し、海外では北米・中国で深化と認知拡大を進め、その他地域ではまず認知獲得を優先します。

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・改善案設計
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

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

KPIは、お客様の「最初の相談先」＝「ファーストコール先」であること

当社は、重点顧客を対象としたCSサーベイを通じて、お客様との関係性の可視化を進めています。中核KPIには、「お客様にとって最初に相談する会社（ファーストコール先）」として認識されているかを据え、当社が代替の利かない存在として選ばれているかを測定しています。初年度は一部事業でアンケートを実施し、これまで十分に把握できていなかったお客様の声を可視化した結果、一定の評価をいただく一方で、改善すべき課題も明確になりました。今後は、第三者インタビューも活用し、評価・期待・不満に加え、共感・信頼・推奨意向まで多面的に把握していきます。こうした顧客資本データは、経営として重視すべき指標を見極めるための重要な判断材料であり、成長戦略の策定や事業改善に活用するとともに、グローバルおよび他事業への展開を進めていきます。

社外取締役（監査等委員）に聞く

旭有機材のガバナンス



社外取締役 監査等委員
柏木 雅人

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

当社では近年、成長戦略を推進する体制構築やガバナンス強化に向けた経営体制の整備に取り組み、CxO体制の導入や社外取締役が過半数を占める取締役会構成への移行などを進めてきました。また、中期経営計画GNT2030の推進やSBU制度の本格始動、コーポレートガバナンス・コードの改訂などを背景に、取締役会による監督機能の重要性は一層高まっています。こうした中、当社のガバナンスの現状と今後について、監査等委員である社外取締役3名に話を伺いました。

独立した視点で経営を監督し、企業価値向上に貢献する

――監査等委員である社外取締役として、どのような役割を担っていますか。

柏木：2026年7月のコーポレートガバナンス・コード改訂を受けて、監査等委員である社外取締役の役割は広がっていると感じています。適法性やリスク管理の観点はもちろん、成長投資や経営資源の配分が中長期的な企業価値向上につながっているかを監督することが、これまで以上に求められていると認識しています。

福井：私も同じ考えです。社外取締役は、株主からの負託を受け経営を監督する立場にあります。その役割を果たすだけでなく、私たちがどのような視点で議論し、監督しているのかを株主や投資家の皆様に分かりやすくお伝えし、対話を深めていくことも大切です。

窪木：とりわけ当社は、これから成長投資を本格的に進めていく局面にあります。だからこそ、適切なリスクテイクを支えるガバナンスがより一層重要になってくると思っています。

柏木：こうした共通の認識のもと、私たちはそれぞれの立場から、取締役会の監督機能を支えています。私は唯一の常勤監査等委員として社内の重要な会議に出席し、経営状況や決議案件の承認プロセス、現在抱える課題とその進捗などを把握する大切な役割を担っています。会議の場で得られた情報は迅速に他の社外取締役へと共有することで、取締役会の限られた時間の中でもより本質的な議論ができるよう、環境づくりにも努めています。



福井：私は、研究・技術分野での経験や専門性を活かし、取締役会での議論や執行現場への往査を通じて、中期経営計画GNT2030の達成に向けた技術・開発の方向性や、実行するうえでの課題について助言しています。また、主要株主と少数株主との間で利益相反が生じていないか、主要株主との取引が公正な価格・条件で行われているかについても、取締役会で継続的に確認しています。

窪木：そのあたりは、私も強く意識している部分です。私は弁護士として、また他社の社外取締役や他団体の監事・監査委員として、さまざまな立場から組織に関わってきました。その経験を活かし、少数株主をはじめとするステークホルダー、社会の視点を大切にしながら、当社グループの経営に忌憚のない提言を行っています。また、執行側からの説明が足りないと感じた場合や、継続的な確認が必要だと判断した場合には、追加の報告を求め、モニタリングの機会を設けるようにしています。

旭有機材のガバナンス体制に対する評価

――旭有機材のガバナンス体制をどのように評価していますか。

福井：CxO体制への移行とあわせて、経営の監督機能を担う取締役会と、執行を担う経営会議の役割が明確になったと評価しています。

窪木：2026年5月に公表した中期経営計画GNT2030の策定は、取締役会が中長期的な方向性を十分に議論し、執行側の意思決定を支えることができるかという点で、ガバナンスの実効性が問われる機会だったと思います。中期経営計画GNT2030の策定後は、計画の進捗や課題についてCxOから取締役会に報告があり、その報告方法も工夫が重ねられているため、事業への理解が深まっています。また、取締役会ではより長期的・横断的なテーマについて、多様な視点から協議する時間も設けられるようになりました。課題への対応状況を継続的にモニタリングできる環境が、着実に整ってきたのだと実感しています。



柏木：お二人がおっしゃる通り、執行と監督の役割分担は明確になりつつあります。しかし、取締役会が中長期的な戦略や経営資源の配分を十分に議論するためには、運営面においてまだまだ改善の余地があるとも感じています。一方で、2027年度に予定しているSBU制度の本格始動は、事業ごとの戦略や経営資源配分に関する議論を深め、取締役会の運営をさらに充実させる良い機会になると捉えています。

取締役会の実効性向上に向けた今後の課題と期待

――取締役会の実効性をさらに高めていくうえで、どのような課題があり、会社に何を期待していますか。

柏木：前述の通り、SBU制度の本格始動は大きな節目です。その中で取締役会運営を一層充実させることを取締役7名全員が重要課題として共有し、それぞれの立場から取り組んでいく必要があると考えています。

窪木：SBU制度には、私も大いに期待しています。BUごとに資本効率などの経営指標が明確に示されることで、各事業の戦略や経営資源の配分について、取締役会が客観的なデータに基づいて議論し、進捗をモニタリングしやすくなると期待しています。

福井：私も、中期経営計画GNT2030の成長ストーリーを実現するためにも、各BUには自らの「強み」と、それを活かすための「有効な打ち手」を明確にしてほしいと思っています。そのうえで、実行計画に対して進捗がどうなっているのか、差異がある場合には、その原因や対策まで含めて確認できるよう、しっかり説明してもらいたいと考えています。

柏木：福井さんのおっしゃる「打ち手」を支えるのが、成長投資だと思います。中期経営計画GNT2030の中核となる成長投資には、設備投資だけでなく、研究開発や人材育成、知的財産の創出・活用などへの投資も含まれていますが、限られた経営資源の中では、優先順位をつけていくことが求められます。私たち社外取締役は、それぞれの専門性を活かしながら、投資判断の前提や意思決定のプロセス、投資後の進捗と成果を継続的にモニタリングしていくことが重要だと考えています。

福井：そうですね。実際の取締役会運営では、中期経営計画GNT2030で打ち出した経営方針や重点経営指標と、実行計画とのずれをしっかりモニタリングすることが大切です。さらに、IR活動などを通じて寄せられた株主・投資家の皆様からの声を、取締役会の議論や監督に的確に反映させることが、より実効性を高めることにつながっていくと考えています。



柏木：株主・投資家の皆様との対話で得た意見を取締役会に還元するとともに、有価証券報告書の株主総会前開示のさらなる早期化など、対話の前提となる情報開示の充実なども、引き続き取り組んでいきたいと思います。

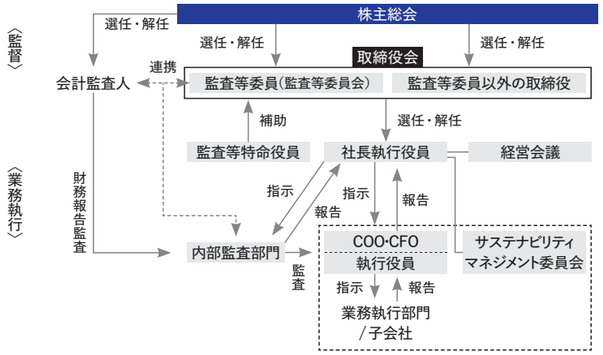
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。

コーポレートガバナンス体制図



経営体制

取締役会

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・決裁権限規程等において定められています。

〈2025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
- サステナビリティに関する事項
- 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に関する事項
- 取締役会の実効性評価　等

■ 活動状況
2025年度は14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%

監査等委員会

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。

〈2025年度における具体的な検討内容〉
- 安全第一の実践と健康経営の推進
- 法令遵守とコンプライアンスの徹底
- 中期経営計画（GNT2025）の総括および残課題の確認
- 人材・組織の強化　等

■ 活動状況
2025年度は14回開催

指名・報酬委員会

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5名（うち社外取締役4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。

〈2025年度における具体的な検討内容〉
- 取締役および執行役員体制
- 後継者計画（候補者選抜・育成プロセスを含む）
- 役員報酬体系
- 業績連動報酬の評価ならびに個別報酬水準　等

■ 2021年設置
■ 活動状況
2025年度は7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

代表取締役
社長執行役員 CEO
中野 賀津也



1957年12月23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）
2019年4月　当社管理本部長、環境安全担当
2019年11月　当社内部統制室長
2020年4月　当社施設部担当
2022年4月　当社環境安全担当（現任）
2023年9月　当社健康経営推進プロジェクト担当（現任）
2024年4月　株式会社ランドウィック代表取締役会長
2025年4月　当社CEO（現任）

取締役
副社長執行役員 COO
末留 末喜



1963年12月24日生

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、旭有機材閥門設備(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（現任）

取締役
専務執行役員 CFO
氷上 英夫



1962年6月18日生

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）
2026年7月　経営戦略本部担当

社外取締役
吉村 温子



1971年5月6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ジング・ディレクター /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ジング・ディレクター /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）

社外取締役
監査等委員
窪木 登志子



1960年2月26日生

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
2026年4月　国立大学法人東京科学大学理事長・学長特別補佐（現任）

社外取締役
監査等委員
福井 実



1956年7月8日生

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）

社外取締役
監査等委員
柏木 雅人



1964年7月3日生

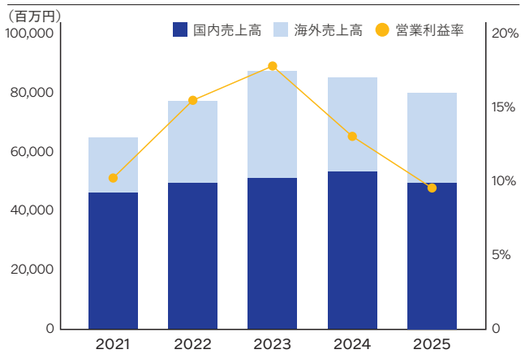
1987年4月　旭化成工業株式会社入社
2010年6月　旭化成ファーマ株式会社経理部長
2016年1月　同社経営企画部長
2018年4月　同社海外事業推進部長
2019年4月　同社経営統括総部長
2023年4月　同社執行役員
2025年4月　同社社長付
2025年6月　当社社外取締役監査等委員（現任）

スキル・マトリックス

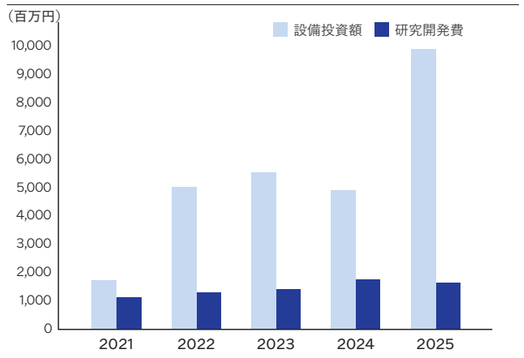
当社は、当社の取締役会が備えるべきスキルを、「(1) 企業経営、(2) 営業、(3) 製造・安全、(4) 財務・会計・資本市場、(5) 法務・リスクマネジメント、(6) 人事・人材開発、(7) 国際性、(8) 環境・ESG・SDGs、(9) 研究開発・テクノロジー」の9項目と特定しております。現在の当社の取締役会のスキル・マトリックスは下表の通りです。

	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				●		●			

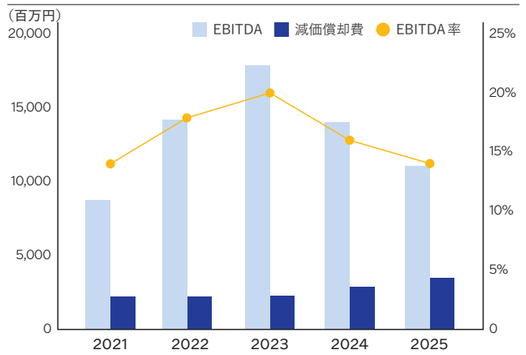
売上高（国内海外）、営業利益率



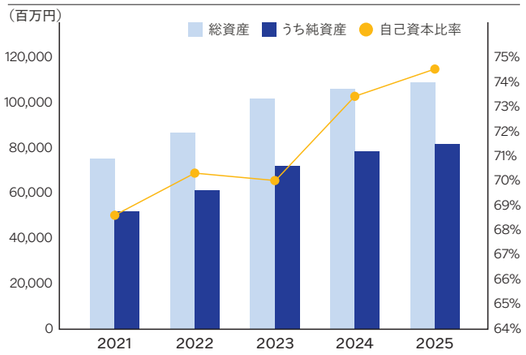
設備投資額、研究開発費



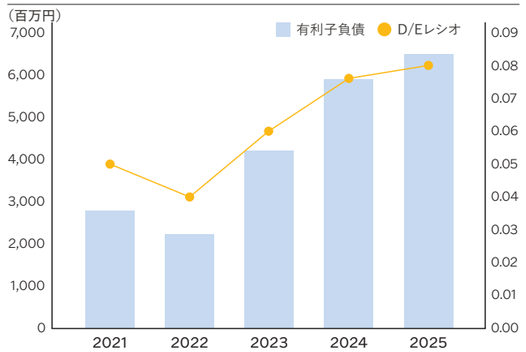
EBITDA、減価償却費、EBITDA率



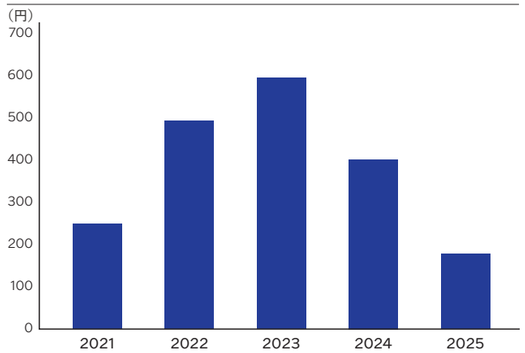
総資産、純資産、自己資本比率



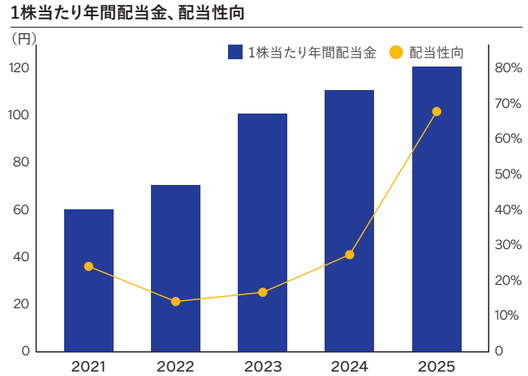
有利子負債、D/Eレシオ



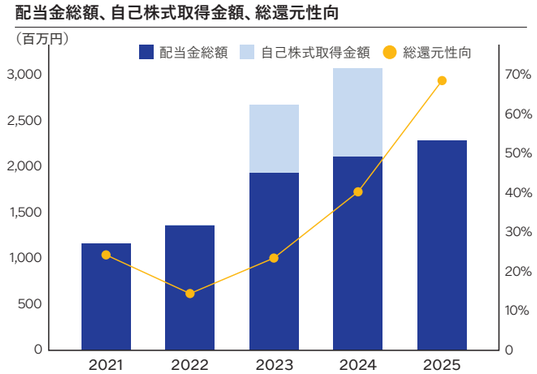
1株当たり当期純利益



1株当たり年間配当金、配当性向



配当金総額、自己株式取得金額、総還元性向



	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
P/L						
売上高	百万円	64,732	77,099	87,426	85,162	80,081
売上原価	百万円	43,108	47,356	51,754	52,219	50,559
売上総利益	百万円	21,624	29,743	35,672	32,943	29,522
販売費および一般管理費	百万円	15,049	17,795	20,097	21,822	21,942
営業利益	百万円	6,575	11,947	15,576	11,121	7,579
経常利益	百万円	7,012	12,140	16,076	11,250	7,956
当期純利益	百万円	4,773	9,425	11,382	7,624	3,326
研究開発・減価償却費						
研究開発費	百万円	1,117	1,295	1,424	1,753	1,653
設備投資額	百万円	1,727	5,012	5,533	4,892	9,872
減価償却費（のれん含む）	百万円	2,188	2,222	2,279	2,876	3,458
C/F						
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	7,175	5,841	9,698	11,335	10,449
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△1,655	△4,836	△4,649	△5,157	△9,539
フリー・キャッシュ・フロー合計	百万円	5,520	1,005	5,049	6,177	910
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△2,064	△1,871	△546	△1,572	△1,712
キャッシュ・フロー合計	百万円	3,456	△866	4,503	4,606	△803
B/S						
総資産	百万円	74,925	86,256	101,371	105,772	108,582
純資産合計	百万円	51,867	61,179	71,673	78,262	81,593
自己資本	百万円	51,363	60,613	70,951	77,637	80,882
非支配株主持分	百万円	504	566	723	626	711
負債合計	百万円	23,058	25,077	29,698	27,509	26,989
有利子負債	百万円	2,770	2,226	4,200	5,900	6,492
財務指標						
自己資本比率	%	68.6	70.3	70.0	73.4	74.5
ROIC	%	9.1	16.1	16.5	9.6	3.9
ROE	%	9.7	16.8	17.3	10.3	4.2
D/Eレシオ	倍	0.05	0.04	0.06	0.08	0.08
EBITDA	百万円	8,763	14,169	17,855	13,997	11,037
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	649	642	802	1,017	1,017
期中平均株式数	千株	19,152	19,157	19,150	19,000	18,784
1株当たり当期純利益	円	249.21	491.99	594.32	401.28	177.05
1株当たり純資産	円	2,681.92	3,163.80	3,734.61	4,133.27	4,305.90
1株当たり年間配当金	円	60	70	100	110	120
配当金総額	百万円	1,154	1,355	1,927	2,096	2,272
配当性向	%	24.1	14.2	16.8	27.4	67.8
総還元性向	%	24.2	14.4	23.4	40.2	68.4
DOE（年間配当総額÷株主資本）	%	2.3	2.4	2.9	3.0	3.1

会社概要 （2026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

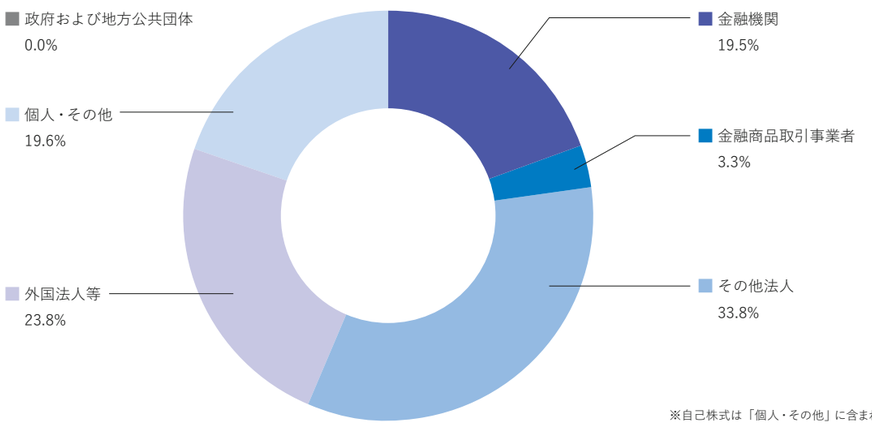
従業員数（連結）	1,766名
発行済株式総数	19,800,400株
株主数	7,187名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人

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	30.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,611	8.51
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	836	4.42
BNY GCM CLIENT ACC OUNT JPRD AC ISG（FE-AC）	491	2.6
株式会社宮崎銀行	491	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY　510312	481	2.54
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	424	2.24
MSIP CLIENT SECURITIES	410	2.17
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY　510311	400	2.12
野村證券株式会社	367	1.94

※当社は、自己株式897千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。また、持株比率は、発行済株式総数から自己株式を除いた数に対する割合を示しております。

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

