



2028年の創業150周年、更にはその先に向けた持続的成長を目指す経営計画

芦森グループ中期経営計画 Road to 150

2026年3月期～2028年3月期（第126期～第128期）

2025年5月13日

芦森工業株式会社

- ・創業1878年、創立146年目。綿麻系商から事業を始め、繊維の要素技術を活かして事業を多角化
- ・「命と暮らしを守る製品の提供」を会社ミッションとし、四つの事業領域で成長を続けている

社是

- 一、信用を重んじ、堅実を旨とする。
- 一、人の和と開かれた心で活力ある企業を築く。
- 一、創意を生かし、社業を通じて社会に貢献する。

創 業 : 1878年 (1935年 株式会社改組)
資 本 金 : 83億 8,868万円
上場区分 : 東京証券取引所スタンダード市場
代 表 者 : 取締役社長 財津裕真
本 社 : 大阪府摂津市千里丘 7丁目 11番 61号

産業資材



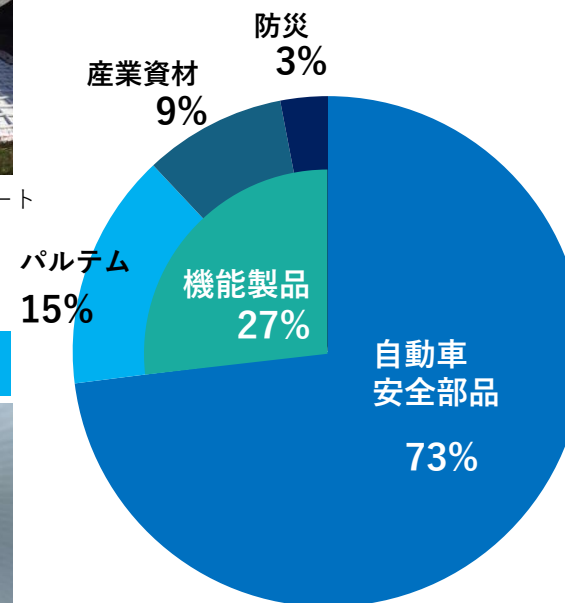
軟弱地盤表層処理工法用シート
「パレスシート」

パルテム



パルテム・フローリング工法

事業別の売上高構成比



防 災



消防用ホース

自動車安全部品



エアバッグ

当社は、1878年の創業以来、繊維を基にした様々な製品展開をしてまいりました。自動車のシートベルトやエアバッグ、老朽化した下水道管等の管路更生工法、消防ホースなど「命と暮らしを守る製品」の提供を続けております。

新型コロナウイルス禍において業績の落ち込みがあったものの、前回の中期経営計画は自動車安全部品事業における豊田合成(株)との協業の進展と円安効果により大きく業績を回復させることができました。2025年3月期の決算において過去最高の売上と営業利益を計上し、今後は積極的な投資ができるまでに財務体質が改善しました。

今回策定した中期経営計画では「2030年に向けた足場固めと攻めの投資」を行ってまいります。2030年度の連結売上高900億円、連結営業利益60億円に向けて、向こう3年間で総額210億円の設備投資と研究開発投資を計画しております。

当社の特徴と強みは、繊維で培ったコア技術を活かして社会課題を解決するユニークな技術開発力と製品群です。自動車の安全安心、上下水道管等の老朽化対策、防火防災、物流の効率化等の諸課題に積極的に取り組み、企業としての成長を目指します。

当面は投資が先行する計画ですが、株主の皆様には従来以上の配当を安定的に行い、投資と株主還元のバランスの取れた経営を行ってまいります。



取締役社長
ざいつ ひろまさ
財津 裕真



中央の社章は社是を意味します。
社是を経営理念として最上位に堅持し、
MVVと一体で、あるべき姿を目指す会社の
「道標」とします。

Mission

私たちの使命は、
命と暮らしを守る製品を提供することです

Vision

私たちは、繊維で培ったコア技術を活かして
社会課題を解決する企業であり続けます※

※このたび、【ビジョン】を更新いたしました。

Values

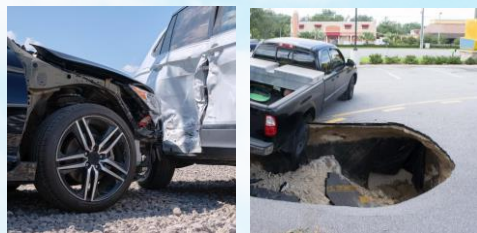
私たちは、誠実に、ルールを守り、
品質最優先のものづくりに取り組みます

スローガン

ちから
つむぐ 技術、つなげる 未来

芦森工業が2030年に目指す姿

私たちは、繊維で培ったコア技術を活かして
社会課題を解決する企業であり続けます。



- ・交通事故死者ゼロへ
- ・社会インフラ（埋設管）の老朽化
- ・地球温暖化による海岸線浸食
- ・火災や災害への対応
- ・物流の人手不足、等

社会課題の解決

創業100年超え企業



技術力と実績

命と暮らしを守る製品の提供を通じて
明治から令和まで社会に貢献してきた芦森工業

原点にこだわり、更なる成長へ

企業価値向上

- ・豊田合成(株)との協業の進化/深化
- ・業績回復による財務体質改善
- ・人的資本、研究開発、設備への投資

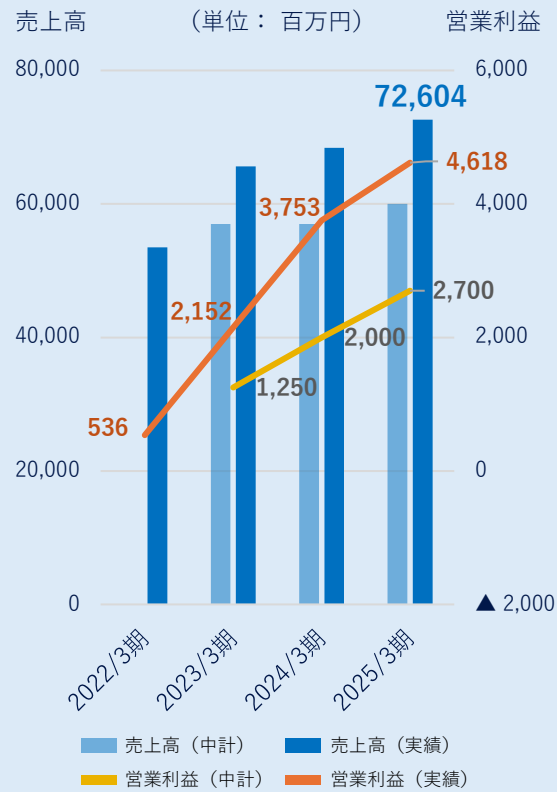
2030年に目指す姿

創業150周年、更には
その先に向けて、
繊維で培ったコア技術を
活かして社会課題を解決

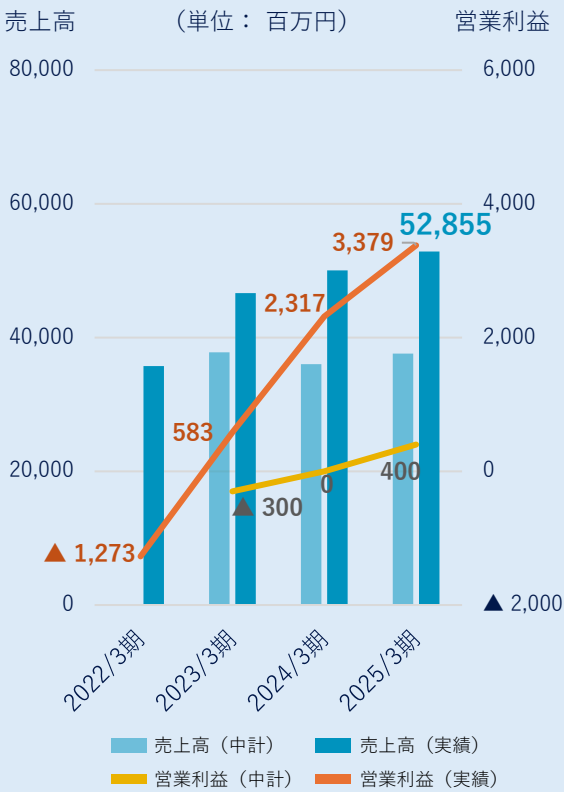
命と暮らしを守る会社の使命に
こだわり企業として
成長を続ける

- ・会社全体としては、中期経営計画の数値目標を達成
- ・自動車安全部品事業は、豊田合成(株)との協業の成果や円安の好影響により、業績は大幅に伸長
- ・機能製品事業は、数値目標は未達であったが、ほぼ横ばいで推移

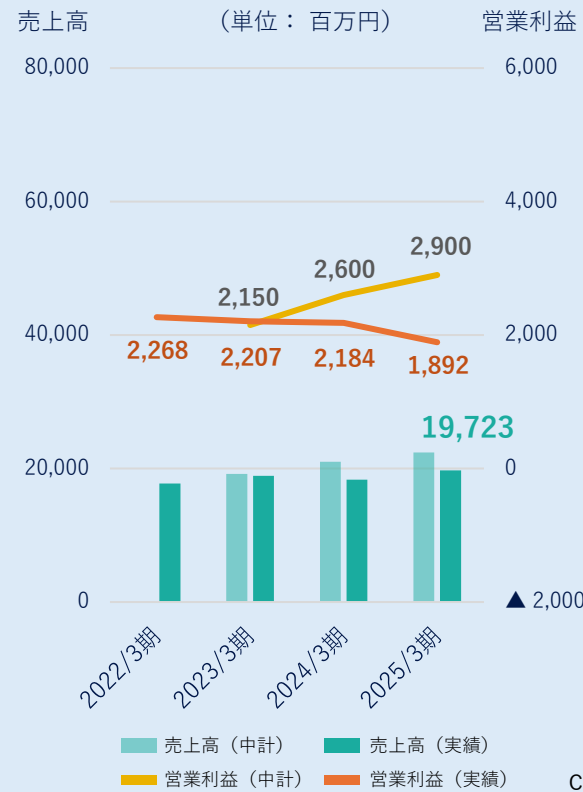
＜全社の業績推移＞



＜自動車安全部品事業の業績推移＞



＜機能製品事業の業績推移＞



数値目標の達成状況

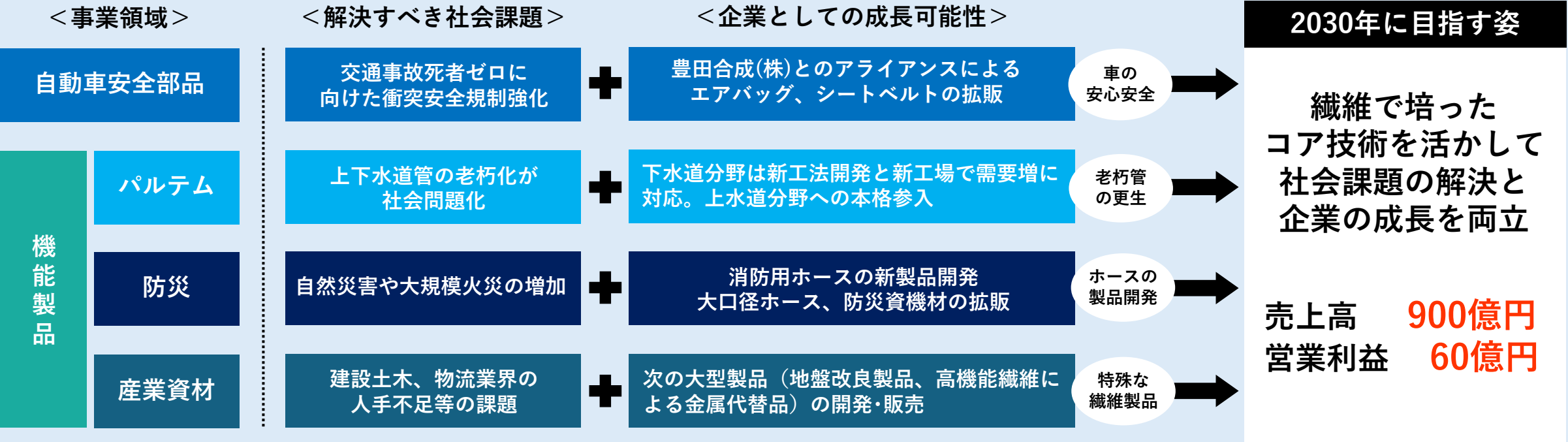
	中期 経営計画	2025/3期 実績	判定
売上高	600億円	726億円	○
営業利益	27億円	46億円	○
当期純利益	20億円	27億円	○
ROIC	6.3%	7.6%	○
自己資本 比率	40% 以上	45.9%	○
1株 当たり配当	100円	100円	○

○ = 達成または実現

豊田合成(株)との協業の成果

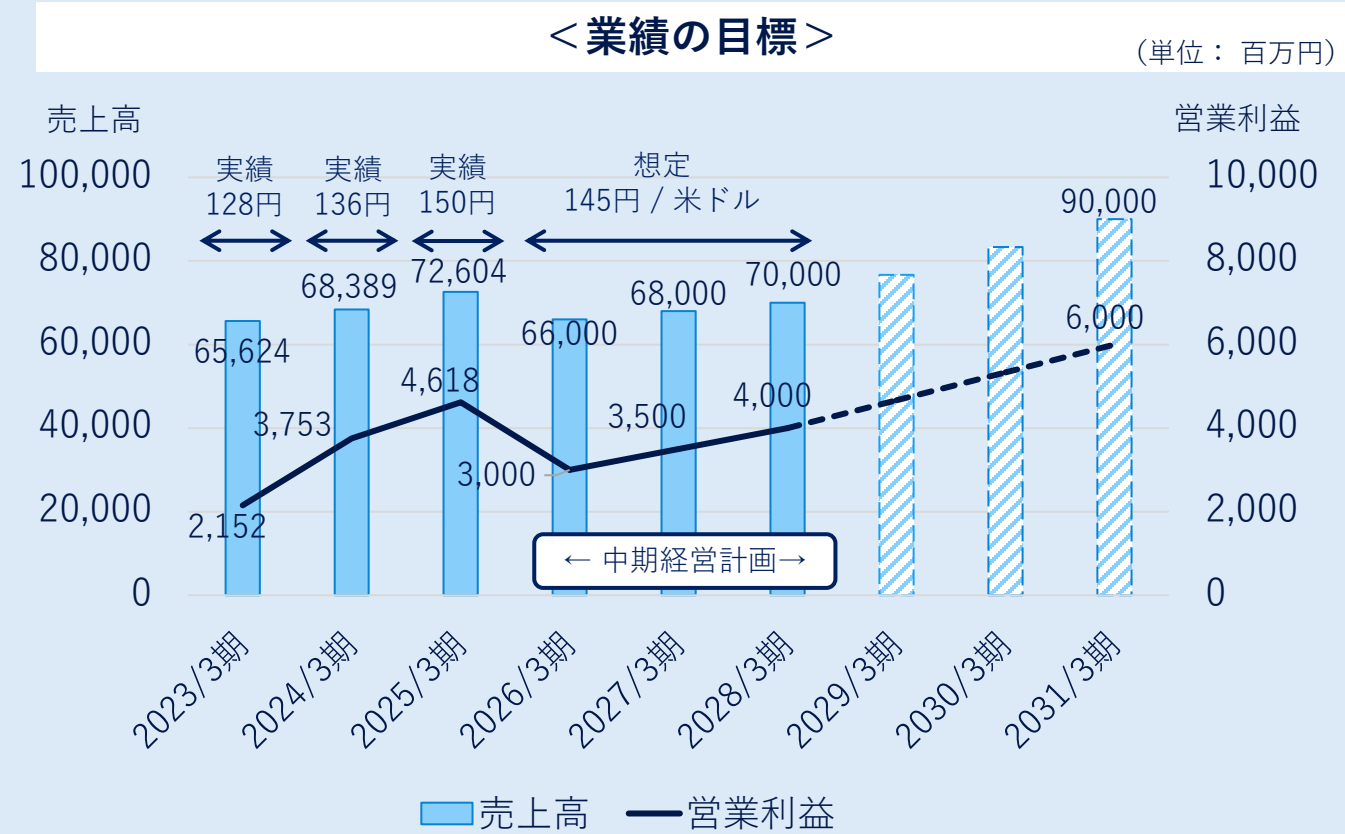
- TPS(トヨタ生産方式)による生産性改善
- 技術・人材交流による商品競争力の向上
- サプライチェーンの統合・共有による原価低減

- ・「命と暮らしを守る」会社ミッションにこだわり、社会課題の解決と企業としての成長を両立
- ・繊維で培ったコア技術を活用し、四つの事業領域を通して社会課題の解決に取り組む



中期経営計画「Road to 150」の目標

- ・2030年に向けて人的資本、研究開発、設備への投資を積極的に実施
- ・更なる成長のために、次の3年間は基盤整備を推進する期間と位置付ける



	2028/3期目標	2031/3期目標
ROIC	5.0%以上	8.0%以上
配当	中間配当を含め 100円/株以上 かつ DOE2.5%以上	中間配当を含め 100円/株以上 かつ DOE2.5%以上
研究開発費	中期3か年で50億円 対売上高2.5%	
設備投資	中期3か年で 160億円	

ROIC（投下資本利益率）＝ 最終利益 ÷ （有利子負債＋自己資本）
 DOE（株主資本配当率）＝ 年間配当総額 ÷ 株主資本

次の3年間は投資額の拡大に加え、若干の円高と自動車市場の縮小を想定

事業戦略：自動車安全部品事業

- ・エアバッグ、次世代シートベルトと内装品のラインナップ拡充で、更なるグローバル拡販を実現する
- ・豊田合成(株)との協業シナジーを最大化することで、衝突安全システムメーカーのポジションを強化する



自動車用シートベルト



エアバッグ

事業にかける思い

グローバル市場で、特徴ある製品で他社にない価値を提供し、存在感のあるビジネスパートナーを目指す

競争環境の分析

法規/アセスメント動向、BEVの進展に伴い、技術競争が激化

コストダウンの標準化ニーズと商品力アップのための差別化ニーズに対しての迅速な対応が必要

成長のための戦略

顧客ニーズに対応した強い商品により、グローバル市場での拡販を実現する

生産性の更なる向上と事業効率化を追求し、バリューチェーンを進化させる

重点施策

①商品戦略

次世代シートベルトの市場投入による拡販

電動化対応の高付加価値シェードの市場投入

顧客ニーズに対応したドア/ルーフシェード、
トノカバーの商品ラインナップ拡充

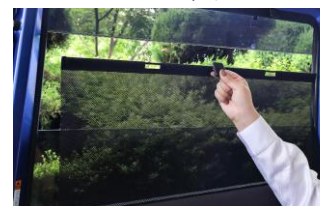
豊田合成(株)との協業による両社の強みを活かした
エアバッグの更なる拡販とシートベルトセット拡販



シートベルト



エアバッグ



ドアシェード



海外拠点を6か国に展開

②品質/生産戦略

ビジネスパートナー含めた品質アップ活動の拡充

TPS（トヨタ生産方式）の全拠点展開

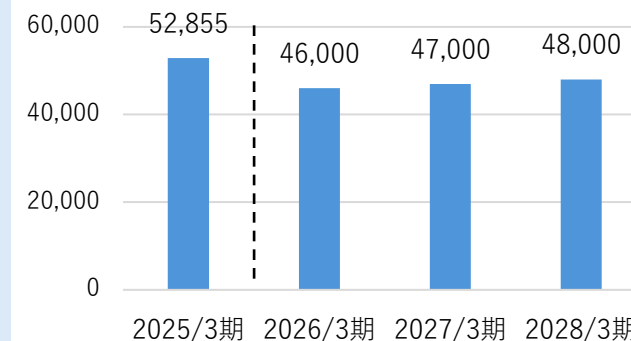
③拠点運営基盤の安定化で各市場の拡販体制強化

④人材戦略

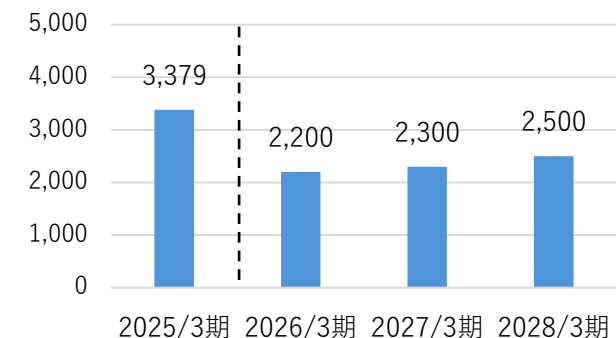
階層教育の充実で次世代幹部職とコア人材を育成

次期3年間の目標

売上高の目標（単位：百万円）



営業利益の目標（単位：百万円）



（為替予算レート 1米ドル：145円）

事業戦略：機能製品事業

- ・老朽化が進む上下水道分野の管更生において、積極投資（下水道分野）と国のプロジェクトへの参加（上水道分野）を推進
- ・防災、産業資材の分野においても新製品開発を進め、シェアアップを図る



パルテム・フローリング工法



消防用ホース



船舶用ロープ

事業にかける思い

インフラ老朽化、災害・減災、環境保全、物流2024年問題などの社会問題に対応する製品・サービスの開発・販売

競争環境の分析

パルテム

下水道は競争激化。上水道は市場参入の壁

防災

新規参入は少なく限られた会社間の競争

産業資材

製品種類が多く差別化や独自性が必要

成長のための戦略

パルテム

管更生の需要拡大に対応できる体制構築

防災

成長分野である防災市場の製品拡充

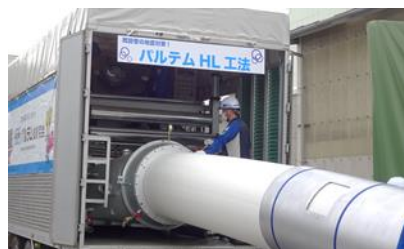
産業資材

広巾製品に次ぐ新たな事業の柱の確立

重点施策

パルテム

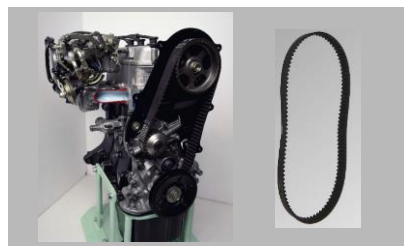
下水道：新工法開発と新工場建設(※)によるシェアアップ
 上水道：管更生の拡大に向けた国土交通省の調査プロジェクトへの積極参加（→ガイドライン策定に繋げる）
 (※)栃木県下野市、3万㎡、2027年春操業開始予定



パルテムHL工法



緊急排水ホース「パルジェット」



タイミングベルト用歯付補強布

防災

- ① 高機能消防・排水ホースの販売拡充
- ② 大規模事業所向け大容量送水ビジネスの提案力強化
- ③ 防災新資機材の開発

産業資材

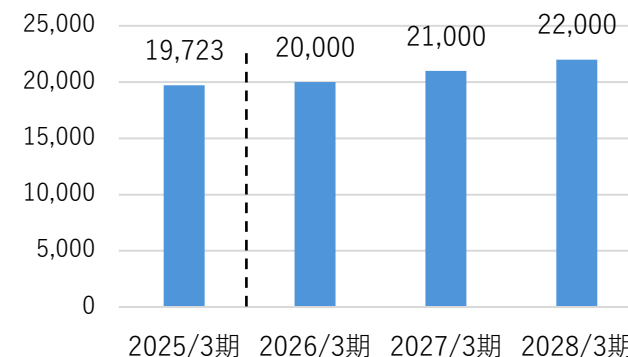
- ① 広巾の高付加価値製品や物流省力化製品の拡販
- ② 地盤改良製品の国内外での販売強化
- ③ 金属代替繊維製品の開発

人材戦略

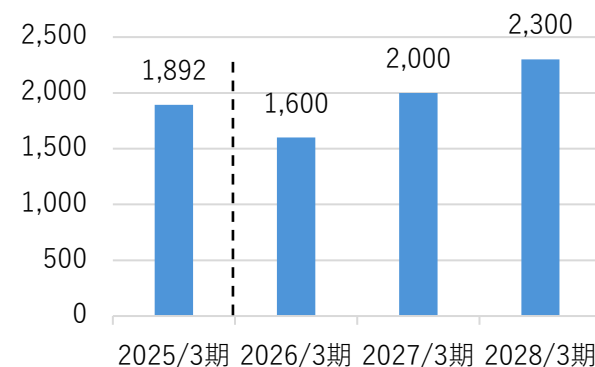
人材の確保、顧客志向や現場力の向上、技術の承継

次期3年間の目標

売上高の目標（単位：百万円）



営業利益の目標（単位：百万円）

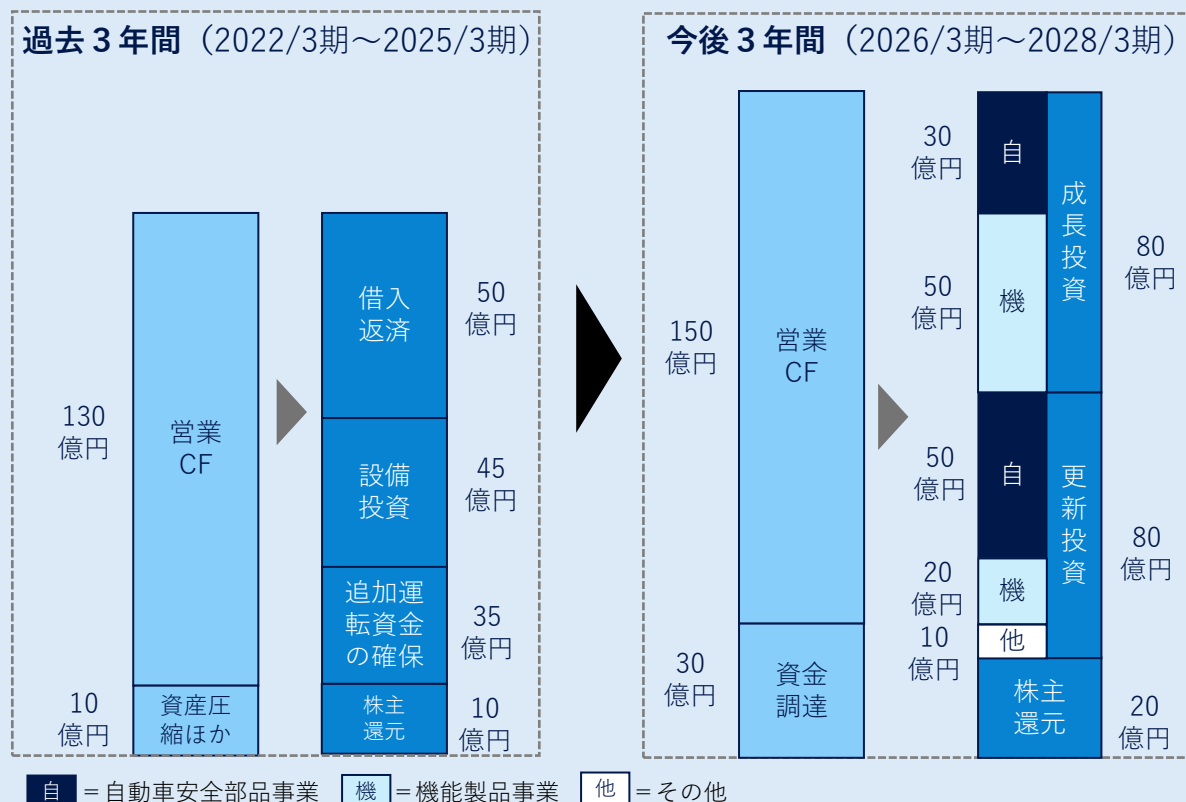


(為替予算レート 1米ドル：145円)

財務・投資戦略（更なる成長のための基盤整備）

- ・減価償却費相当額の「守りの投資」から脱却し、未来の収益基盤を整備する「攻めの投資」へ転換。
有利子負債が増加するが、以前に比べて充実した自己資本を背景に、財務健全性は維持
- ・DOE基準による配当で、株主還元を安定化

<財務戦略> 3年間のキャッシュ・アロケーション



<投資戦略>

■研究開発

	骨太方針
新規分野の開拓	① 軽量繊維コンポジット材の商品開発 ② ファイバーセンシング技術開発 ③ 金属から繊維への代替製品開発
機能製品事業支援	① 製織技術(スピード・大口径化他)の向上 ② パルテム製造における自動化・省力化

■設備投資

成長投資枠として、80億円

パルテム新工場、自動車安全部品事業の新製品製造設備等への投資、防災・産業資材事業の主力製品への集中投資により、当社グループの更なる成長基盤を整備。

設備更新枠として、80億円

大阪工場、篠山工場の既存設備を生産性向上・環境・省力化に留意した設備への更新を進め、安全・品質を優先した高品質・高付加価値製品の製造を実現する。

イノベーション戦略（更なる成長のための基盤整備）

「織る/組む」「巻取る/固定する」「樹脂加工」
「膨らませる」のコア技術を活かした製品開発を進める

＜製品開発戦略＞

自動車：豊田合成(株)と連携したエアバッグ開発、
安全部品 次世代シートベルト開発
高級車向け内装品開発

パルテム：施工の効率化を図る新工法の開発

防 災：消防用ホースの新製品開発、
生産ラインの自動化/省人化、
次世代環状織機の開発

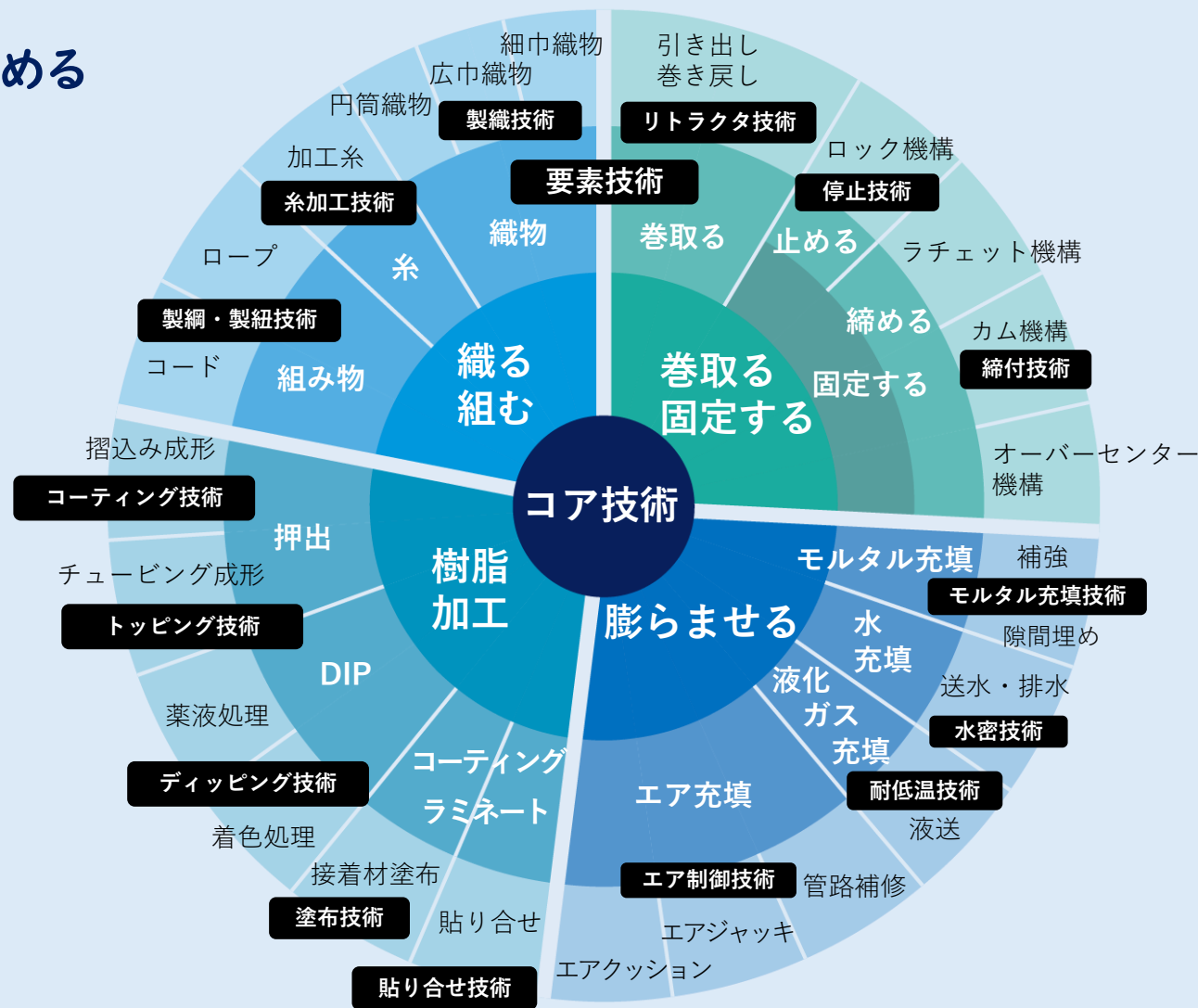
産業資材：地盤改良製品の用途拡大

＜先行開発、要素技術開発戦略＞

- ① 軽量繊維コンポジット材の商品開発
- ② ファイバーセンシング技術開発
- ③ 金属から繊維への置換製品開発

研究開発費の増大

約 37億円から約 50億円へ
(2022～2024年度) (2025～2027年度)



人材戦略（更なる成長のための基盤整備）

人は最も重要な経営資本であり、人材の育成と確保に注力。
「人材がいきいきと活躍し、チームワークを発揮できる会社風土」を築くため、
アシモリ ルネサンス プログラムを実行します。

< 芦森グループ人材Vision >

高い専門性と幅広い視野、論理的展開力を有し、
スピード感を持って問題解決ができる人材

< 人材育成方針 >

1. 会社は、成果を上げた人、
努力を惜しまない人を公正に評価します
2. 会社は、社員教育を充実させ、
社員の成長を後押しします
3. 会社は、社員が働きやすい職場環境と
風通しが良い風土の構築に努めます



アシモリ ルネサンス プログラム 【基本コンセプト】

「人」は最も重要な経営資本です。
「人材がいきいきと活躍し、チームワークを
発揮できる会社風土」を目指します。

.....
キーワードは次の3点です。
.....

公正な
評価

働きやすい
環境

教育の
充実

「上司とメンバーのコミュニケーション強化」に重点を
置きます。

人材戦略（更なる成長のための基盤整備）

～人材がいきいきと活躍し、チームワークを発揮できる会社風土～

求める人材像の策定

事業企画ができる人材
新製品開発ができる人材
海外拠点を経営できる人材等

方針・目標管理の充実

会社方針、本部方針、部方針と
各人の目標管理がリンク

キャリア形成計画、計画的な異動

各人の育成計画に基づくジョブローテーション



従業員教育の充実

仕事の基本の徹底（QCストーリーに
基づく問題解決手法、TWI等）

管理職教育の充実

役員研修、管理職研修
（コミュニケーション、仕事の管理手法）



IT技術を利用した働き方改革

効率的なデータ活用、
業務プロセス改革

公正な評価、処遇制度

管理職とメンバーの1対1面談を充実



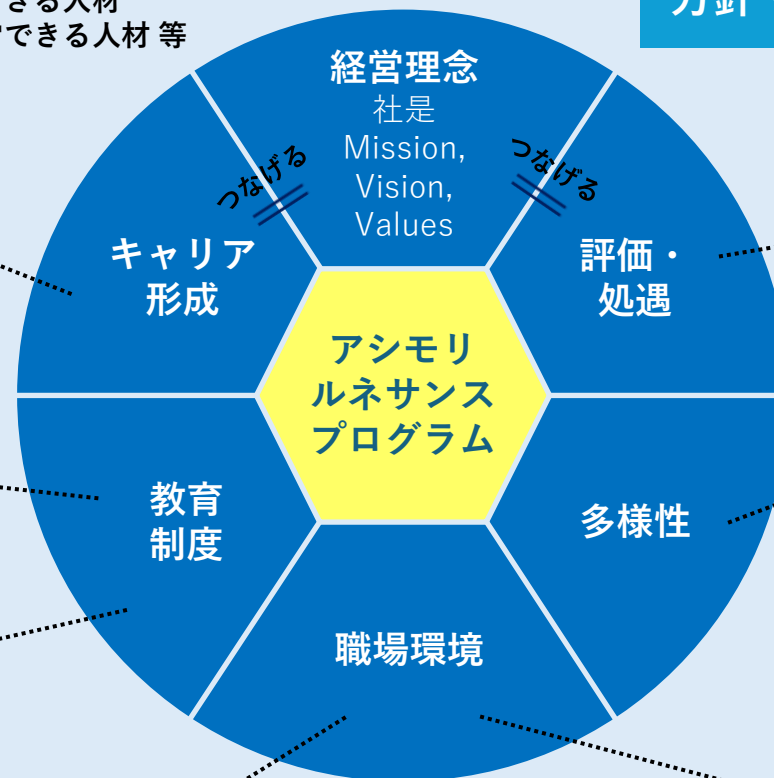
多様な人材が働きやすい人事制度

多様な人材の登用や、
育児・介護との両立を促進する
柔軟な人事制度



環境や設備の改善

オフィス環境、製造現場の作業環境



マテリアリティ（持続的な成長のための重要課題）を踏まえたESG戦略の展開

5つのマテリアリティ

企業価値の向上

環境との調和

E

確かな品質と
適正な価格での製品提供

S

人材育成とダイバーシティ

S

ガバナンスの充実

G

法令・
ルール遵守の徹底

G

ビジネスモデルの持続的な成長

ビジネスモデルの基盤

創業150周年に向けた施策の展開

2050年のカーボンニュートラルに向けた中間目標への各種施策の推進

中間目標：温室効果ガスの排出量を2030年度に2013年度比46%削減
施策：省エネ取組みの深化、フォークリフトのEV化、高経年設備の更新、
産業廃棄物低減への取組み、など

品質安全総点検活動による品質管理のレベルアップ、
TPSに基づく原価改善活動

アシモリ ルネサンス プログラムの推進

教育の充実、多様な人材が働きやすい人事制度の整備

投資家との対話、認知度の向上、情報開示の拡充

決算説明会の開催、機関投資家への個別説明、Webサイトの更改、など

従業員行動規範（コンプライアンスガイドブックを含む）の周知と実践活動

事業別の売上・営業利益目標、ESGに関する全社KPI

<事業別の売上・営業利益目標>

(単位：百万円)

		2026年 3月期	2027年 3月期	2028年 3月期	2031年 3月期
自動車安全部品事業	売上高	46,000	47,000	48,000	
	営業利益	2,200	2,300	2,500	
機能製品事業	売上高	20,000	21,000	22,000	
	営業利益	1,600	2,000	2,300	
その他収入、 本社経費ほか	営業利益	▲800	▲800	▲800	
合計	売上高	66,000	68,000	70,000	
	営業利益	3,000	3,500	4,000	
					90,000
					6,000

<ESGに関する全社KPI>

項目	現状	KPI	達成 時期
温室効果 ガスの 排出量 (国内連結)	2013 年度比 2%減	2013 年度比 46%減	2030 年度
女性管理職 比率	10.5%	15%	2030 年度
男性の育児 休業取得率 (国内連結)	62.4%	90%	2030 年度
取締役の 女性比率	0%	10%	2030 年度

※ KPI=Key Performance Indicatorの略。「重要業績評価指標」などと訳されます。

芦森工業株式会社 社是

1. 信用を重んじ、堅実を旨とする。
2. 人の和と開かれた心で活力ある企業を築く。
3. 創意を生かし、社業を通じて社会に貢献する。

Mission・Vision・Values

【ミッション】

私たちの使命は、命と暮らしを守る製品を提供することです

【ビジョン】

私たちは、繊維で培ったコア技術を活かして社会課題を解決する企業であり続けます

【バリュー】

私たちは、誠実に、ルールを守り、品質最優先のものづくりに取り組みます

スローガン

ちから
つむぐ 技術、つなげる 未来

本資料には、業績見通しおよび事業計画等を記載しております。
これらにつきましては、各資料作成時点における経済環境や事業方針等の一定の前提に基づいて作成しております。したがって、実際の業績や事業計画は様々な要因の変化により、異なる結果となり得ることをご承知おきください。
また、本資料の権利は作成者である芦森工業株式会社に帰属していますので、作成者への事前の許可なく、使用・複製・転載等の無断使用はご遠慮願います。

IRに関する質問・お問い合わせ

芦森工業株式会社
〒566-0001大阪府摂津市千里丘7丁目11番61号
総務部 総務広報課 TEL:06-6388-1212