

ASHIMORI

芦森工業株式会社

統合レポート 2025

# INTEGRATED REPORT 2025



ちから  
つむぐ 技術、つなげる 未来

Powered by innovation, pioneering the future





## 編集方針

本レポートは、芦森工業の企業価値創造のための取り組みを報告する媒体です。株主・投資家の皆さまをはじめとしたあらゆるステークホルダーの方々に、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスの非財務情報の両面について、ご理解いただけるよう編集しています。

### 報告対象期間

2025年3月期(2024年4月1日から2025年3月31日)

必要に応じ、過去や直近の情報も記載しています。

### 報告範囲

芦森工業株式会社およびそのグループ会社

### 発行時期

2025年11月

### 免責事項

本レポートの掲載内容には細心の注意を払っていますが、正確性や更新時期を保証するものではなく、掲載情報の更新・誤りなどによって生じたトラブル・損失および損害に対しても責任を負うものではありません。

## CONTENTS

### 02 価値創造ストーリー

- 02 企業理念
- 03 価値創造の軌跡
- 05 価値創造の源泉
- 07 価値創造プロセス
- 08 At a glance
- 09 トップメッセージ

### 13 価値創造戦略

- 13 2025年3月期の業績について
- 14 芦森グループ中期経営計画
- 17 サステナビリティ経営・マテリアリティ
- 19 財務戦略
- 21 事業概要
- 22 事業戦略:自動車安全部品事業
- 24 事業戦略:機能製品事業
- 26 イノベーション戦略

### 28 ガバナンス

- 28 役員紹介
- 30 ガバナンス
- 36 社外取締役メッセージ
- 37 社外監査役メッセージ

### 38 サステナビリティ

- 38 環境
- 44 人材戦略
- 46 従業員座談会
- 50 社会

### 54 データ

- 54 財務ハイライト
- 56 11年間の主要財務データ
- 57 ESG関連データ
- 58 企業情報
- 59 芦森グループ ネットワーク



## 価値創造ストーリー

## 企業理念



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。

## Company Slogan

ちから  
つむぐ 技術、つなげる 未来

## 社是 / 経営理念

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

## 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

## 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



## 価値創造ストーリー

## 価値創造の軌跡

1878年の創業以来、芦森工業のアイデンティティーである「技術力」で時代に先駆けた新しい製品を提供し、社会の発展に貢献してきました。

私たちは、安全・リニューアル分野で社会に貢献する企業としてこれからも挑戦し続けます。

## ■ 芦森グループのあゆみ

1878 10代芦森武兵衛が、当時紡績業の中心地であった大阪市で綿麻糸物商を創業



1885 綿綱(伝導用綿ロープ)の製造を開始 日本初



1887 業界の技術的变化に伴う需要に対応するため、リング機用スピンドルバンドの製造を開始

1908 ロープおよびスピンドルバンドの堅牢性や、組紐技術が市場で高く評価され、本格的な量産体制を構築するべく、新工場(大阪市淀川区十三)を新設

1935 株式会社に改組し、株式会社芦森製綱所を設立

1944 芦森工業株式会社に社名変更

1950 大阪証券取引所に上場

1952 ゴム内張り消防用ホースの開発に日本で最初に成功し、製造を開始 日本初



1953 合成纖維ロープの製造開始

1961 東京証券取引所第1部に上場

1962 自動車用シートベルトの生産を開始  
※1989年には、エアバッグの生産を開始。



1967 シートベルトのJIS規格制定の翌年に、シートベルトメーカーとして初の認証を取得



1980 繊維や消防ホースで培った独自技術を応用し、東京ガス株式会社と共同で研究開発した管路更生工法「パルテム(ホースライニング工法)」による事業を開始



1878

1950

1960

売上  
11,038  
百万円  
100億円突破

1980年度



## 価値創造ストーリー

## 価値創造の軌跡

1991 リフトアップ方式ローラーコンベア「エアーロールシステム」の製造を開始

1998 KPNアシモリ株式会社(現アシモリ・タイランド株式会社)を設立。その後2003年に中国に上海事務所、2009年にインド、2011年に韓国、2012年にメキシコ、2017年にドイツに進出



2008 芦森工業山口株式会社を設立  
浜松工場を設立

2016 オールセーフ株式会社を子会社化

2017 株式会社柴田工業を子会社化  
タカラ産業株式会社を子会社化

2022 東京証券取引所プライム市場に移行

**2022-**  
世界に通じる “Excellent Company” を目指し  
**「Ashimori Vision 2028」を制定**  
ミッション(Mission)、ビジョン(Vision)、バリュー(Values)をグループ従業員が共感できるものに見直し、意思統一を図るための新スローガン「つむぐ技術(ちから)、つなげる未来」を作成。

2023 東京証券取引所スタンダード市場に移行

2024 パルテム・テクニカル・サービス株式会社を子会社化

**2025-**  
2028年の創業150周年、さらには  
その先に向けた持続的成長を目指す  
**新中期経営計画「Road to 150」を策定**  
織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るため策定。

1990

売上  
200億円突破  
21,248  
百万円

1990年度

2010

売上  
300億円突破  
32,219  
百万円

2004年度

2025

売上  
600億円突破  
65,624  
百万円

売上目標  
900億円

2030年度

2015年度

2022年度



## 価値創造ストーリー

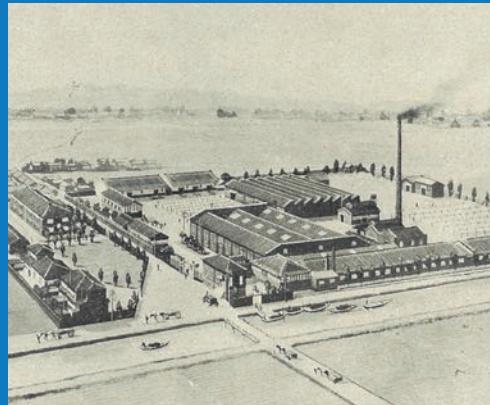
## 価値創造の源泉

社是

信用を重んじ、  
堅実を旨とする。

## 伝統・信頼

芦森工業は2028年に創業150周年を迎えます。長い歴史に裏打ちされた高い技術力を基盤に、細かなご要望にも真摯に対応し、多くのお客さまと信頼関係を築いてきました。これからも、命と暮らしを守る製品をご提供し、全ての人々に信頼される企業グループであり続けます。



社是

人の和と開かれた心で  
活力ある企業を築く。

## 芦森パーソン

企業の理念に共感し、その一員として社内外に関わり、そのフィードバックとして感謝されることが絶対的な仕事のやりがいになります。このために求められる「芦森パーソン」としての人材像を「芦森グループ人材Vision」に、また社会への約束として「芦森グループ企業行動指針」を策定しています。



社是

創意を生かし、  
社業を通じて社会に貢献する。

## 技術・適応・研究開発力

ロープ製造を祖業とし、繊維で培った要素技術を活かして事業内容の多角化を継続的に進め、現在では、繊維産業の枠を超えて、自動車用セーフティ部品やライフラインの更生といった"安全・リニューアル"分野を主力事業としています。これからもたゆまぬ研究開発を続け、技術革新で社会に貢献していきます。





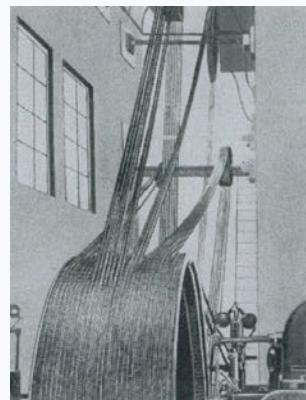
## 価値創造ストーリー

## 価値創造の源泉

# 技術・適応・研究開発力から生まれた 4つの日本初

1 1885年  
伝導用綿ロープの  
製造開始

創業者である10代芦森武兵衛は、  
「綿麻糸商」を起業したのち、輸入  
に頼っていた伝導用綿ロープの日本初の国産化を成功させました。



2 1952年  
ゴム内張り消防用ホース  
「ジェットホース」の製造開始

繊維で培った「織る」「樹脂加工」するという要素技術を生かし、ゴム内張り消防用ホース「ジェットホース」を開発。このゴム内張り消防用ホースは、当時主流だった麻製のホースを駆逐し、現在の消防ホースの原型となりました。



3 1967年  
シートベルトメーカーとして  
JIS表示許可を受ける

シートベルトメーカーとして、日本で最初にJIS表示許可を受け、海外においても規格に合格し、欧米輸出への道が開けました。



4 1980年  
パイプライニングシステム  
「パルテム」完成

道路を掘り起こすことなく、管路の「補修・更新」をするという「非開削工法」を純国産技術として開発しました。もともとあった管路を撤去することなく再利用するため、廃棄物が少なく、工期を短縮することができます。





## 価値創造ストーリー

## 価値創造プロセス

Company Slogan

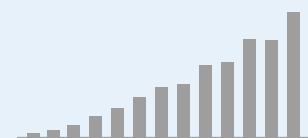
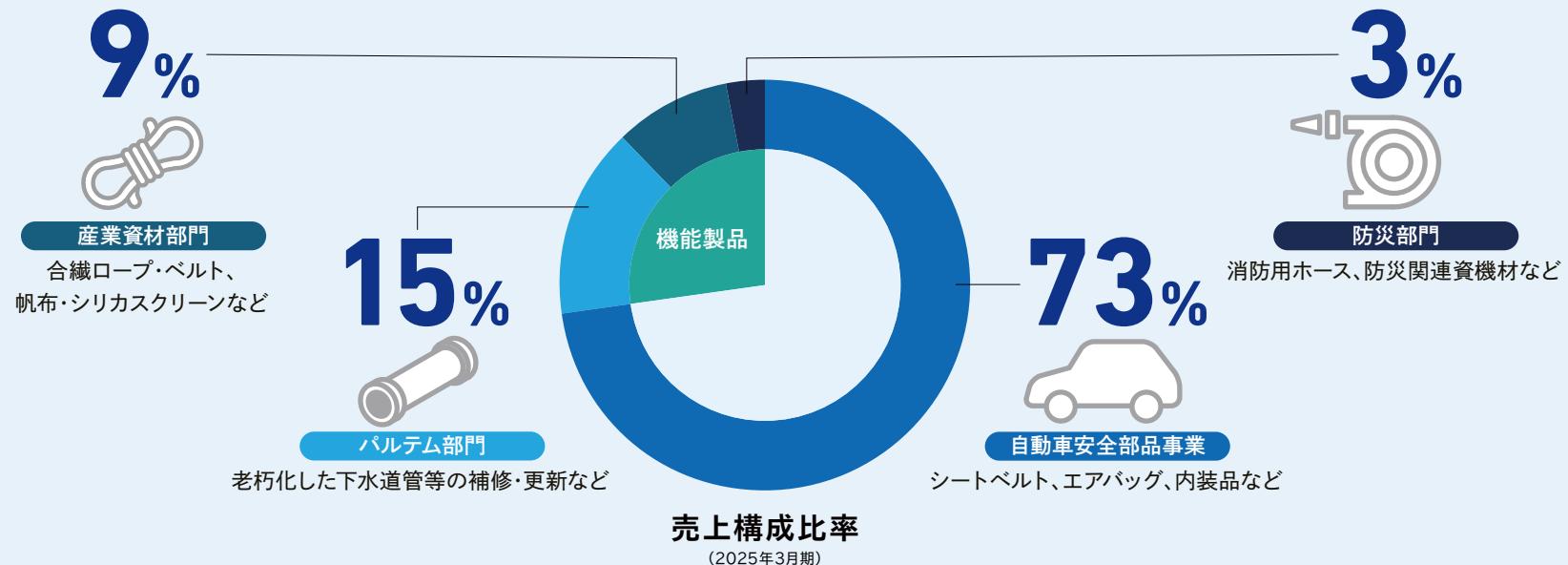
ちから  
つむぐ 技術、つなげる 未来



## 価値創造ストーリー

## At a glance (ひと目でわかる芦森工業)

命と暮らしを守る製品を提供



**726** 億円

売上高 (連結)  
(2025年3月期)



**83.88** 億円

資本金  
(2025年3月期)



**147** 年

創業年数  
創業1878年（明治11年）



**2,358** 名

従業員数 (連結)  
(2025年3月期)



**世界7力國5拠点**

事業展開  
(日本、タイ、中国、インド、韓国、メキシコ、ドイツ)



## 価値創造ストーリー

## トップメッセージ



代表取締役 取締役社長  
社長執行役員

ざ い つ ひ ろ ま さ  
**財津 裕真**

「命と暮らしを守る」というミッションにこだわり、  
さらなる成長のための基盤整備へ。

## 就任から1年を迎えて

## 従業員の力を引き出すことで競争力の強化へ

芦森工業が147年の長きにわたって事業を継続できているのは、「命と暮らしを守る」というミッションにこだわって、社会課題の解決に向き合ってきたことと、繊維で培ったコア技術を活かして事業の多角化を進めてきたからだと考えています。

このたびの豊田合成株式会社による当社株券等に対する公開買付けの成立をうけ、当社は豊田合成株式会社とより一体となって、同社との間で機動的な情報交換や迅速な意思決定を図り、セーフティシステム事業における統合効果の最大化や機能製品事業のさらなる成長といったシナジーを生み出し、2030年に向けても、原点にこだわり、よりいっそうの成長を図っていきます。

交通事故で命を落とされる人を減らしたい、消火活動に従事されている消防士の方々に役立つ消防ホースを提供したい、老朽化した埋設管をより簡単に補修できるようにしたい。こうした社会課題に根差して進めてきた事業は、一時的な景気に左右されず、切実で底堅い需要があります。また、繊維に源流を持つ企業が多くあるなかで、当社は産業資材のロープに始まり、防災業界や自動車業界、土木業界へと事業領域を広げ、それぞれの業界で独自の立ち位置を築けていることが高い競争力に結びついています。

私はこの競争力をさらに高めるために、取締役社長就任からの1年、従業員の力を今以上に引き出すことに注力してきました。製品の品質がそのまま命や暮らしの安全に直結する当社のミッションは、大きな責任が伴うものであり、それを支えているのは従業員一人ひとりの仕事に対する責任感と誇りです。



## 価値創造ストーリー

## トップメッセージ



**豊田合成との協業による  
生産性の向上などによって  
低迷した業績は回復  
新たなチャレンジの3年間へ**

従業員の力をさらに引き出すためには、まず私自身が従業員のことを理解することが必要であり、数名単位で困りごとや要望をヒアリングする従業員との対話活動は、すでに40回を超えるました。また、全従業員を対象に、私自身が講師を務めて問題解決研修を実施しています。その後、それぞれの職場で具体的に設定したテーマについて、どのように問題解決を図ったかを報告する合同職場発表会も44回行われています。従来のやり方を是とするのではなく、自ら問題点を見つけてPDCAのサイクルで改善に取り組む力を強化することで、従業員一人ひとりの能力向上とともに、組織が一丸となってチャレンジするチームワークを築き上げることが、ひいては会社の実力を引き上げることになると考えています。

**前中期経営計画の振り返り****コロナ禍の業績を立て直して財務体質を健全化**

前中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)は、低迷した業績を建て直し、財務体質を健全化できた3年間でした。

自動車安全部品事業は、豊田合成との協業による生産性の向上や海外生産拠点の生産ロスの削減などが奏功したうえ、為替が円安に推移したことによって、3年連続で増収・増益となりました。自動車業界は下請法がしっかりと遵守されているため、昨今の材料費の上昇は価格に転嫁できていますし、型の保管費用も請求できていることも、会社全体の業績回復を大きくけん引しました。

一方、機能製品事業は、主力のバルテム部門における下水道の底堅い需要や、防災部門の石油コンビナート向け大口径ホースシステムの納入などがありました。材料費や輸送費の高騰が影響して、全体で売上、営業利益ともほぼ横ばいの増収・減益と、堅調な推移となりました。

最終的には、全社連結ベースで前中期経営計画の数値目標は、1年前

倒しで2024年3月期に達成し、最終年度である2025年3月期は、営業利益、経常利益とも過去最高という結果で終えることができました。前中期経営計画の3年間に有利子負債を約50億円削減し、自己資本比率を35%から45%に改善しています。投資や経費を抑えて、我慢の3年間だったとも言えますが、これにより、次の3年間は新しいことにチャレンジできる体力を回復できたと考えています。

**芦森工業をとりまく外部環境と課題****社会の要請に対応できる技術開発と人材育成が課題**

現在の芦森工業をとりまく外部環境や課題については、まず、米国の関税など自動車業界への影響が懸念されます。しかし、当社としては、技術開発や品質レベルの向上、生産性向上による原価低減など、メーカーとしての実力を高める努力に真摯に取り組むことが将来のために重要だと考えています。また、地政学的リスクとして、ウクライナや中東情勢のリスクが高まっており、引き続き冷静に注視していきます。

経営環境としては、自動車業界における安全法規の強化や、二次電池式電気自動車(BEV)の進展など、技術競争が激しさを増す一方で、コストダウンの要請が強まっています。海外自動車メーカーとの競争の激化など不透明感が増しており、将来に向けた技術開発や設備投資、さらに人材の確保と育成の必要性を実感しています。

一方、国内に目を転じると、今年1月に、老朽化した下水管に起因する痛ましい事故が発生しました。上下水道管の老朽化への対応が、解決すべき喫緊の社会課題と認識しています。特に深刻なのは、下水道より先に大規模に整備された上水道です。

すでに全国の水道管のうち、耐用年数を過ぎたものが10%以上を占めています。こうした状況を受けて、昨年度から国土交通省のもとで「水道



## 価値創造ストーリー

## トップメッセージ

革新的技術実証事業」が始まり、当社もこの取り組みに参加しています。2026年度から2030年度までの5年間にわたる国の「国土強靭化実施中期計画」では、20兆円に予算の増額が検討されており、当社もこうした社会の要請に応えるべく態勢を整えていきたいと考えます。

## 新中期経営計画「Road to 150」

## 2030年に向けた足場固めと攻めの投資を

今年5月に、新中期経営計画「Road to 150」(2026年3月期～2028年3月期)を策定しました。「Road to 150」は、さらなる成長のための基盤整備を推進する期間と位置づけており、2030年に向けた足場固めと攻めの投資を行っていきます。

初年度の2026年3月期については、自動車安全部品事業で、自動車市場の縮小に伴う生産台数の減少と、若干の円高を想定しており、減収・減益の見込みです。

機能製品事業は、パルテム部門で売上構成の小口径へのシフトや、新工法の開発などに伴う労務費・試験研究費の負担増を想定し、増収・減益を予想しています。

2030年度の目標としては、連結売上高900億円、連結営業利益60億円を掲げており、そのために向こう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います。当面は投資が先行する計画ですが、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いきます。

## 【自動車安全部品事業】

これまでの豊田合成との協業活動によって、エアバッグの設計仕様の統一化や、シートベルトを含む品質管理レベルの向上、生産現場の改善活



**さらなる成長のために  
新技術の開発や新工場建設など  
向こう3年間で  
210億円の積極投資を計画**

動による生産性の向上、海外拠点の経営管理の強化などの成果が表れており、今後もより一層、豊田合成とのアライアンスを強化していきます。

それによって、標準的な設計では対応できないような開発や、技術的に難易度の高い開発に対して、他社にはない価値を提供することで存在感あるビジネスパートナーを目指し、エアバッグや次世代シートベルトの拡販に取り組みます。現在すでに、多くの自動車メーカーにアプローチをしており、お客様のニーズの把握とともに、当社の強みのアピールに努めています。

## 【機能製品事業】

インフラの老朽化や、災害・減災、環境保全、物流の2025年問題などの社会課題に対応する製品・サービスの開発・販売を進めています。

パルテム部門では、下水道分野において管路更生の新工法を開発するとともに、新工場の建設で需要の増大に対応します。また、上水道分野では、管路更生工法で水道管の更生工事ができるのは、今のところ当社のみで、その強みを活かして本格参入を図ります。そのために、栃木県で建設を計画している新工場は、新工法の開発だけでなく、最大の需要地である関東に生産拠点を置くことで納入コストを抑える狙いがあり、将来的な需要を確実に取り込んでいきます。

防災部門は、自然災害や大規模火災の増加への対応が社会課題であり、高機能消防・排水ホースの販売拡充、大規模事業所向けの大容量送水ビジネスの提案力強化、防災新資機材の開発に取り組みます。

産業資材部門は、建設土木・物流業界の人手不足などへの対応が課題と認識しており、広巾の高付加価値製品や物流省力化製品の拡販、地盤改良製品の国内外での販売強化、金属代替繊維製品の開発に臨みます。



## 価値創造ストーリー

## トップメッセージ



**人材の確保と育成を  
最重要テーマに位置づけ  
総合的な人事改革で  
働きがいのある組織づくりへ**

**さらなる成長のための基盤整備****2030年に向けて人的資本や研究開発に積極投資**

「さらなる成長のための基盤整備の推進」を掲げる新中期経営計画「Road to 150」の策定にあたって、特に注力したのは、将来の新たなビジネスの柱を創出するための先行開発や要素技術開発などのイノベーション戦略と、総合的な人事改革制度「アシモリ ルネサンス プログラム」による人材戦略です。

先行開発や要素技術開発については、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の開発を進めます。

ファイバーセンシング技術は埋設管や橋梁、線路などの歪みや温度などを検知するもので、現在、ガス会社や電力会社が関心を示しています。金属からの置換繊維で開発中なのはチェーンです。金属より強度があるのに軽量ということで、女性や高齢者にも扱いやすく、製造業や物流業の人手不足の解消に貢献できるものと考えています。

研究開発費は、前中期経営計画の3年間で約37億円でしたが、新中期経営計画の3年間では約50億円に増大させます。攻めの投資により、有利子負債は増加しますが、以前に比べ充実した自己資本を背景に、財務健全化は維持されます。

これからの時代は、人材が最も貴重な経営資源になると考えており、人材の確保と育成は重要な経営課題です。そこで、新中期経営計画では、「人材がいきいきと活躍し、チームワークを發揮できる会社風土」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。

社長就任後に行った従業員へのヒアリングから実感したのは、古い年功序列型の人事制度から脱却し、頑張って成果を上げた人に昇格や昇給で報いる活力ある組織へと転換する必要性です。働きやすい環境を整

備することで、人材の確保・定着にもつなげたいと考えます。何より重要なのは、「人を育てる」という発想・思想の醸成で、体系的な教育プログラムを整備し、計画的な人材育成に取り組みます。

そこで大切なのは、管理職とメンバーの対話、コミュニケーションであり、「アシモリ ルネサンス プログラム」がうまく機能するかどうかの一番の鍵となると考えています。従業員のキャリア形成計画や、年度初めの目標設定、日頃の業務進捗管理、年度末の評価とフィードバックなど、直属上司である管理職との対話がしっかりと行われなければ、メンバーは期待感や満足感が得られません。個人商店化していた組織から、メンバー間が相互に助け合う組織へ。そのために管理職の人材育成も重要であり、昨年度から管理職研修を開始しています。

**ステークホルダーの皆さんへ****長いご支援で、社会課題の解決、社会貢献へ**

当社は2028年に創業150周年を迎えます。今回策定した新中期経営計画は、2028年度3月期までの3カ年計画ですが、2028年から2030年、さらにその先の成長シナリオと重点施策まで見越したものです。

当社は、「命と暮らしを守る」という原点にこだわり、社会課題の解決に真っ正面から取り組むことで、社会に貢献したいと考えています。

また、お得意先やお取引先さまとは、共にビジネスを拡大していきたいと考えていますし、従業員の皆さんには当社で働いて良かったと思ってもらいたい。これらの思いを実現するために、当社の特徴や強みを発揮できる領域を明確にして、重点を絞った経営を行っていきます。引き続き、変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。



## 価値創造戦略

## 2025年3月期の業績について

2025年3月期の売上高は過去最高の72,604百万円(前年度比4,214百万円の増収)となりました。損益面でも、営業利益は4,618百万円(前年度比864百万円増)、経常利益は4,213百万円(前年度比11百万円増)といずれも過去最高を更新しました。一方で、自動車安全部品事業において過去に製造した製品に対して、顧客が実施した保証延長対応に伴う費用負担見込額として、製品保証損失990百万円を計上しました。また、機能製品事業(防災関連)では、製造過程で発生した品質不良に伴う製品保証損失、棚卸資産評価損、製品補償対策費を合計145百万円、特別損失として計上しました。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、2,758百万円となり、前年度比458百万円の減益となりました。

純資産は24,955百万円、自己資本比率は45.9%(前連結会計年度は41.8%)となりました。

## 自動車安全部品事業

当連結会計年度においては、一部で生産調整の影響があったものの、円安効果に加え原材料価格の市況変動分および労務費上昇分の一部を売価に転嫁した結果、当事業の売上高は52,855百万円(前年度比2,816百万円増)となりました。

また、豊田合成との協業による生産性・業務効率の向上や経費削減の自助努力、さらに為替の影響により、損益は大幅に改善し、営業利益は3,379百万円(前年度比1,062百万円増)となりました。

今後も貿易関税、為替変動、原材料価格の上昇、生産変動などのリスクが見込まれますが、固定費や経費の削減などの収益改善に向けた施策を継続して進めていきます。

## 機能製品事業

パルテム関連(管路更生事業)は、売上高10,928百万円(前年度比677百万円増)、営業利益1,737百万円(前年度比300百万円減)となりました。下水道分野における繰越工事が多く、売上高は前年度を上回りましたが、原材料価格や労務費の上昇などのコスト増加に加え、将来の成長に向けた投資も拡大した結果、収益率は低下しました。今後も主力である下水道分野の受注確保に加え、その他分野での管路更生工法の浸透に向けた取り組みを継続して進めていきます。

防災関連は、売上高2,192百万円(前年度比282百万円減)、営業損失は19百万円(前年度比162百万円減)となりました。前年度は大口径ホースシステム関連の石油コンビナート向け大型案件納入があったほか、品質問題が発生した消防用・消火栓用ホースの販売が低調に推移したことが減収減益の主因です。一方で、大口径ホース、排水ホース、防災関連資機材は受注も活発で堅調に推移しており、今後も安全と品質を最優先に事業を進めています。

産業資材関連は、売上高6,603百万円(前年度比1,008百万円増)、営業利益は175百万円(前年度比172百万円増)となりました。全般的な市況回復傾向により、自動車産業や防火スクリーン

用途の広巾織物の販売が堅調に推移しました。

当連結会計年度の上期には、地盤改良商品の大型土木工事案件の施工・納入を実施しました。次年度においても、土木工事案件やその他新市場への対応を精力的に進めて、受注獲得を目指しています。また、市況回復が他の分野と比べ遅れている陸上・海上輸送向け物流関連商品についても受注が好転しつつあり、新製品の上市などを通じて販売拡大を進めています。

この結果、当事業の売上高は19,723百万円(前年度比1,402百万円の増収)、営業利益につきましては1,892百万円(前年度比291百万円の減益)となりました。

## 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



## 価値創造戦略

## 芦森グループ中期経営計画 (2026年3月期～2028年3月期)

## 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。



原点にこだわり、  
更なる成長へ



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

## 社会課題の解決

- ・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 など

## 企業価値向上

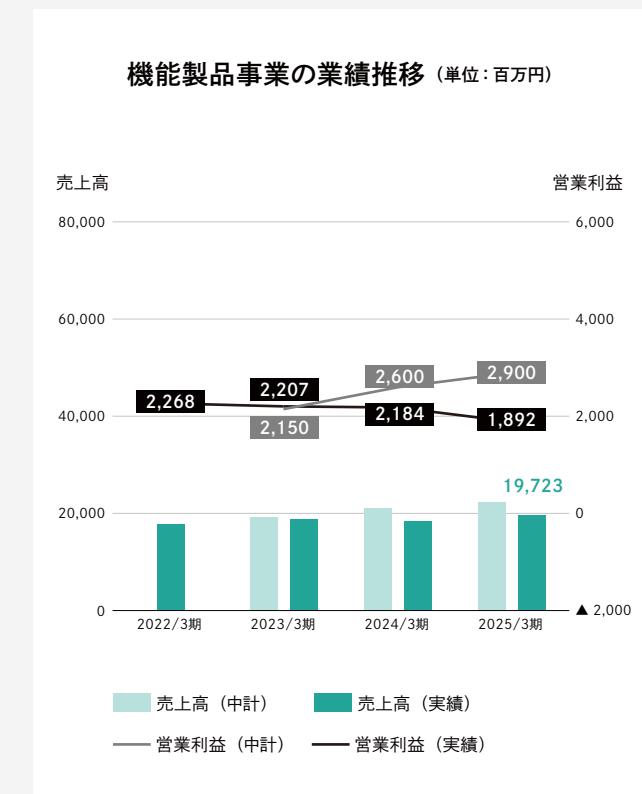
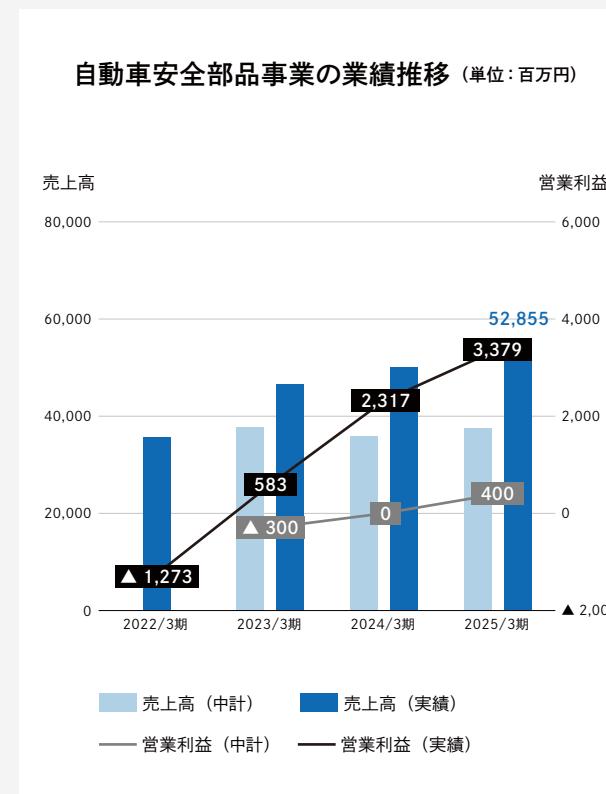
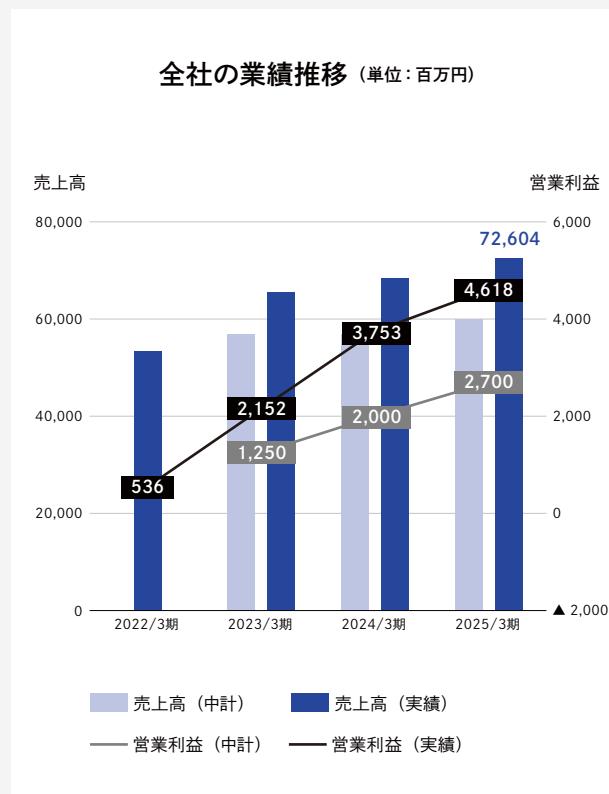
- ・豊田合成（株）との協業の進化/深化
- ・業績回復による財務体質改善
- ・人的資本、研究開発、設備への投資



## 価値創造戦略

## 芦森グループ中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）

## 業績推移





## 価値創造戦略

## 芦森グループ中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）

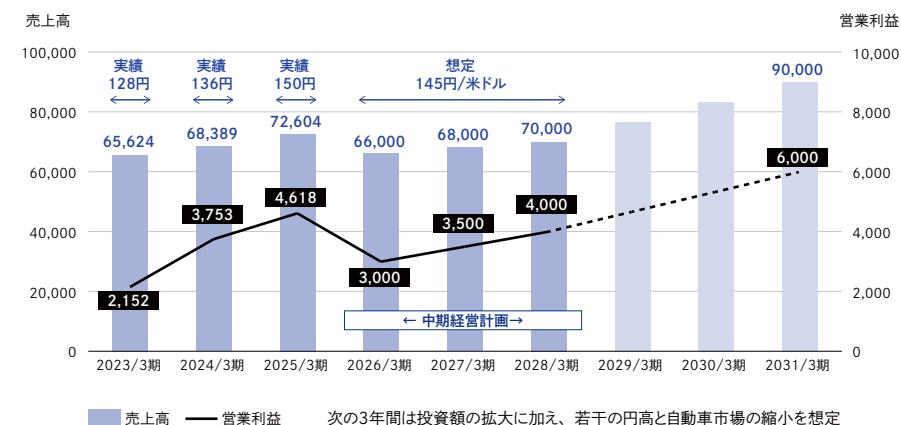
## 中期経営計画「Road to 150」の目標

当社は、2025年5月に、2026年3月期から2028年3月期までの3カ年を対象とする「第126～128期中期経営計画」を策定しました。当該中期経営計画では、事業評価におけるROICを重要な指標とし、2028年3月期において「5%以上」を目標としています。また、配当については、新たにDOE目標を設け、純利益の変動に左右されることなく、安定した配当を株主の皆さんに還元できるよう努めています。

2025年4月より開始した中期経営計画「Road to 150」は「さらなる成長のための基盤整備を推進する期間」と位置付けています。「2030年に向けた足場固めと攻めの投資」を掲げ、2030年度に連結売上高900億円、連結営業利益60億円の達成を目指します。

また、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います。当面は投資が先行する計画ですが、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いきます。

## 業績の目標（単位：百万円）



## 中期経営計画「Road to 150」の骨子

## 事業領域

## 解決すべき社会課題

## 企業としての成長可能性

## 2030年に目指す姿

自動車安全部品

交通事故死者ゼロに  
向けた衝突安全規制強化

豊田合成(株)とのアライアンスによる  
エアバッグ、シートベルトの拡販

車の  
安全・安心

織維で培った  
コア技術を活かして  
社会課題の解決と  
企業の成長を両立

機能製品

パルテム

上下水道管の老朽化が  
社会問題化

下水道分野は新工法開発と新工場で需要増に対応  
上水道分野への本格参入

老朽管  
の更生

売上高  
**900億円**  
営業利益  
**60億円**

防災

自然災害や大規模火災の増加

消防用ホースの新製品開発  
大口径ホース、防災資機材の拡販

ホースの  
製品開発

産業資材

建設土木、物流業界の  
人手不足などの課題

次の大型製品（地盤改良製品、高機能織維による金属代替品）の開発・販売

特殊な  
織物製品



價值創造戰略

# サステナビリティ経営・マテリアリティ

サステナビリティ委員会

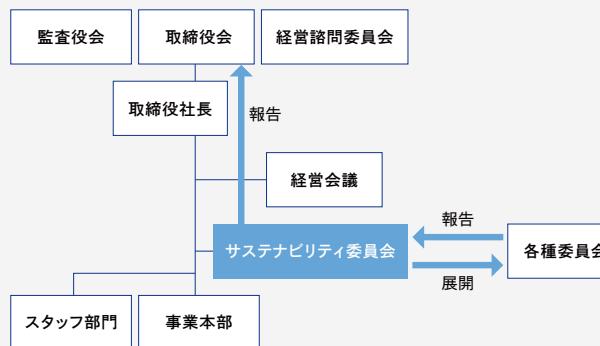
サステナビリティ委員会は、サステナビリティ経営の基本方針を策定し、サステナビリティに関する課題の審議を行い、気候変動による当社にとってのリスクと新たな機会・ビジネスチャンスを抽出し、それらへの対応策・対応方針を取締役会に報告しています。

取締役会は、関連する経営戦略の遂行状況を監視するとともに、各事業部門などに対して適切な提言を行っています。サステナビリティの推進に関する方針や取り組み事項を、当社グループ内に周知・徹底し、実行するために、当社各部門および当社グループ会社におけるサステナビリティ推進体制を、下記のように定めています。

## サステナビリティ委員会の概要

|      |                                     |
|------|-------------------------------------|
| 開催頻度 | 原則3カ月に1度                            |
| 委員長  | 取締役社長                               |
| 構成員  | 取締役(社内)、執行役員、常勤監査役、関連部室長、総務部SDGs推進課 |

サステナビリティ推進体制



マテリアリティ

「重要な社会課題」と「当社の重要な経営課題」に共通する項目で、当社のビジネスモデルの持続性に影響を与える、主に非財務事項と、ビジネスモデルの基盤となる当社の重要な経営課題に関わる事項を、当社のマテリアリティとして選定しました。





## 価値創造戦略

## サステナビリティ経営・マテリアリティ

各マテリアリティの主なリスクおよび機会

| マテリアリティ           | リスク   | 機会  | 対応   |
|-------------------|---|---|--|
| 環境との調和            | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素への政策強化や社会的要請によるコスト増</li> <li>地球温暖化の進行・異常気象の増加による就業環境の悪化、事業被害の発生</li> <li>「脱炭素」「リサイクル社会」への対応遅れによる信頼低下、企業価値の毀損</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮の重要性の高まりによる省資源で高効率な生産プロセスへの移行</li> <li>エネルギー使用量、原材料使用量の削減による収益向上</li> <li>環境負荷低減のための製品開発やリサイクルの推進による信頼向上</li> <li>リサイクル技術、エネルギーおよび原材料の使用量の削減による収益向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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(省エネ取り組みの深化、フォークリフトのEV化、高効率設備の更新、再生可能エネルギー電力の調達調査・検討など)</li> <li>リサイクルや温室効果ガスの排出低減を意識した製品の開発</li> <li>産業廃棄物低減への取り組みによる温室効果ガス排出量の削減</li> <li>老朽化した上下水道管などの管路を掘り起こすことなく補修・更新する「非開削工法」の拡販・市場拡大を通じた環境への負荷低減</li> </ul> |
| 確かな品質と適正な価格での製品提供 | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の品質や安全性に問題を発生させることによる顧客からの信頼低下と訴訟リスク</li> <li>品質に対するクレームの内容や不具合の規模による地域社会からの信頼低下</li> <li>原材料の調達難や価格高騰による収益性悪化と生産面での支障発生</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の設計、製造、流通、廃棄に至るライフサイクル全体で品質を最優先とする製品を提供することによる顧客からの信頼向上</li> <li>TPS(トヨタ流ものづくり)導入による品質向上と原価低減</li> <li>原材料調達先の多様化や製品構成の柔軟性確保による収益力の安定性強化</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>品質安全総点検活動による品質管理のレベルアップ</li> <li>ビジネスパートナーを含めた品質向上活動の拡充</li> <li>TPS(トヨタ流ものづくり)の全拠点展開</li> </ul>  |
| 人材育成とダイバーシティ      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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の醸成に失敗することによる従業員の士気・発想力・イノベーションの低下</li> <li>公平な評価体制の確立失敗による定着率の低下、ノウハウの不十分な蓄積と継承</li> <li>市場要望に合致した商品・サービスの投入遅れによるビジネス機会の損失</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の定着率向上による組織力強化と、安定したノウハウの蓄積と継承</li> <li>多様な人材から生まれる発想・イノベーションによる技術力・生産性の向上</li> <li>一人ひとりに合った指導・社員教育・能力開発による技術力・生産性の向上</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>「アシモリ ルネサンス プログラム」の施策実施(評価・待遇制度の変更、教育制度の充実、多様な人材が働きやすい人事制度の整備、職場環境の改善など)</li> <li>各階層教育の強化による次世代幹部職とコア人材の育成</li> <li>人材の確保、顧客志向や現場力の向上、技術の承継</li> </ul>   |
| ガバナンスの充実          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス不全による戦略進捗の遅れと収益低下</li> <li>ガバナンス不全に伴う過小または過大な事業行動による収益低下、損失発生</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス体制の充実による組織力の安定化、持続的な成長、企業価値の向上</li> <li>ガバナンス体制の強化による戦略推進の加速、変化への対応力向上</li> <li>適切なリスクテイクによる競争力の向上</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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、機関投資家への能動的な対応(個別説明)など)</li> <li>個人投資家増加に向けた対応検討(外部機関を通じたアンケート調査の検討や、その結果にもとづいた施策の立案・実施など)</li> </ul>  |
| 法令・ルール遵守の徹底       | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを含め、コンプライアンス違反による損失発生と社会的信用の失墜</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制の強化、コンプライアンスガイドブックや芦森グループ従業員行動規範の定着活動による従業員・取引先の遵法意識の向上</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員行動規範(含むコンプライアンスガイドブック)の周知と実践活動(従業員行動規範を改定のうえ、全社員で読み合わせを実施)</li> </ul>  |



## 価値創造戦略

## 財務戦略

2030年に向けた  
足場固めと攻めの投資

執行役員  
管理統括本部長 情報システム部長  
どい じゅんじ  
**土井 淳二**



## 2025年3月期の財務状況

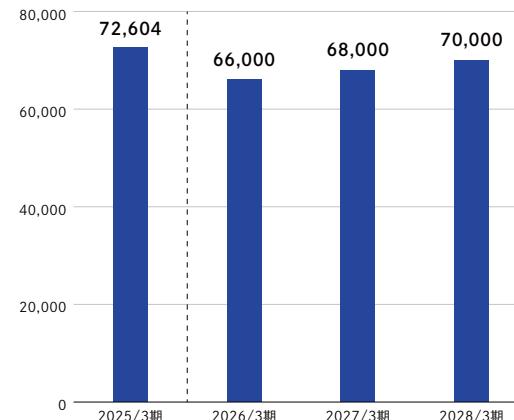
2024年連結会計年度において、社債3,000百万円を償還しました。その際、新たな有利子負債の発生を抑制し財務体質の強化を図るため、設備投資の総額については減価償却費を大きく上回らない水準に抑制しました。また、同連結会計年度においては両事業セグメントとも増収傾向にありましたが、同時に棚卸資産の削減に注力するなど、資金効率の重要性を踏まえ、その向上に継続して取り組んできました。

中期経営計画「Road to 150」における  
財務・投資戦略

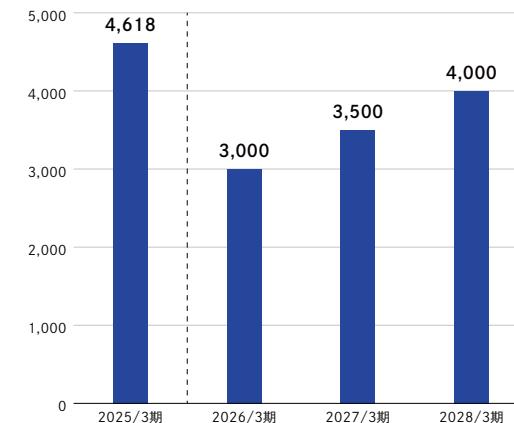
2025年4月からの中期経営計画「Road to 150」は「更なる成長のための基盤整備を推進する期間」と位置付け、「2030年に向けた足場固めと攻めの投資」を行っています。

この期間では、今までの「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」への転換を進めていきます。「攻めの投資」により、有利子負債が増加する見込みですが、以前に比べ充実した自己資本を背景に、財務健全性は維持されます。

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）



## 価値創造戦略

## 財務戦略

## 具体的な投資内容

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います。当面は投資が先行する計画ですが、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いきます。

具体的には、研究開発において、「軽量繊維コンポジット材の商

品開発」などの新規分野の開発や「製織技術の向上」といった機能製品事業支援を行う予定です。

設備投資につきましては、成長投資枠として80億円、設備更新枠として80億円を見込んでいます。成長投資は、「パルテム関連の新工場建設」「自動車安全部品事業の新製品の製造設備などへの投資」。設備更新は、既存設備の生産性向上・環境・省力化に留意した設備への更新などを進める予定です。

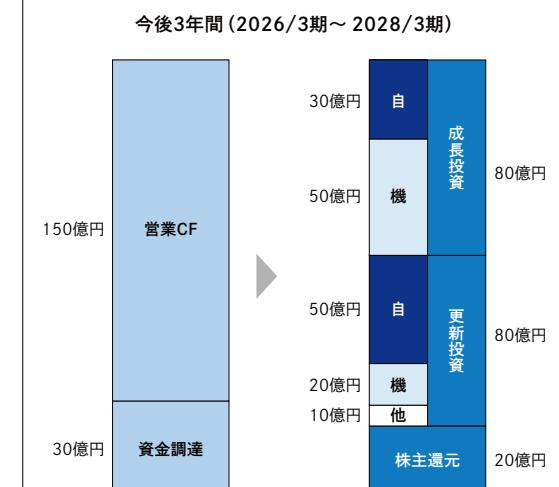
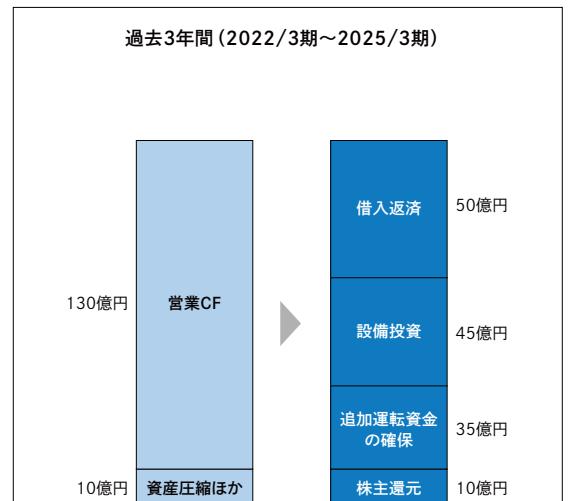
## 目標とする経営指標

2025年5月に策定した2025年から3カ年にわたる「第126～128期(2026年3月期～2028年3月期)中期経営計画」では、事業評価としてROICを重要な指標とし、2028年3月期に「5%以上」を目標としています。また、配当については、新たにDOE目標を設け、純利益の額に左右されずに安定した配当を株主の皆さんに還元することに努めています。

## 主要な目標

|       | 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カ年で50億円対売上高2.5%         |                            |
| 設備投資  | 中期3カ年で160億円                |                            |

## 3年間のキャッシュ・アロケーション



■ =自動車安全部品事業 ■ =機能製品事業 ■ =その他



## 価値創造戦略

## 事業概要

1878年の創業以来140年以上にわたる変遷のなか、繊維を用いた産業資材の担い手として確固たる基盤を築き、現在では繊維産業の枠を超えて、自動車用安全部品やライフラインの更生といった「安全・リニューアル分野」を主力事業としています。

## 自動車安全部品事業

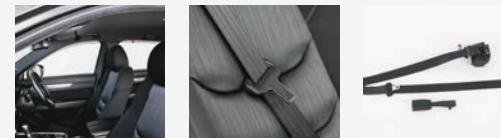
自動車用シートベルト、エアバッグ、内装品（シェード、トノカバー、セパレーションネットなど）を製造・販売し、安全・快適な社会づくりに貢献しています。

## 事業

## ソリューション

## 安全性と快適性を両立

1967年のJIS認証取得以来、培ってきた技術を活かし、安全性と快適性を両立する「次世代シートベルト」の開発に挑戦しています。

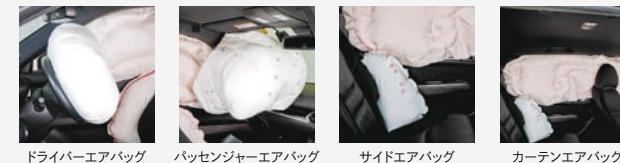


## シートベルト関連

乗員の安全を最優先に、デザイン性や使い勝手も考慮したシートベルトを開発しています。

## 最先端技術で命を守る

繊維や化学、電子・制御・機械・センサー技術を活かした多種多様なエアバッグを製造しています。



ドライバーエアバッグ

パッセンジャーエアバッグ

サイドエアバッグ

カーテンエアバッグ

## エアバッグ関連

豊田合成との協業によるエアバッグのさらなる拡販とシートベルトセット拡販に取り組んでいます。

## 快適な車内空間を演出

シェード（電動・手動）が車窓からの光量を調節し、快適な車内空間を演出します。



## 荷崩れを防ぐ

セパレーションネットは、乗員スペースとラゲージスペースを仕切り、急制動時の荷崩れを防ぎ、乗員を守ります。



BMW X2(©BMW AG)

## 内装品関連

グローバル市場でのユーザーの快適性・利便性を向上する製品の開発に取り組んでいます。

## 盜難の防止

トノカバーはラゲージルーム内の荷物を外部から見えなくすることで、盗難防止にも役立ちます。



## 機能製品事業

高機能資材織物、細巾織物、各種合纖ロープ、消防・消火栓用ホース、産業用ホース、防災用品などの生産・販売に加え、管路補修用ホースの製造および工事も行っています。

## 事業

## ソリューション

## ライフラインの維持・管理

地下の上下水道、ガス、通信、電力などの管路を非開削工法で補修し、環境負荷を抑えつつライフラインを支えています。



## バルブ部門

## 防災部門

## 産業資材部門

## 消防ホースの送水・放水距離の伸長

低圧損失ホースは送水時の圧力損失を最大50%低減し、消火性能を向上させます。



## 大規模火災に対応

大口径ホースは大量送水ができる、ウレタン樹脂被覆による高耐久性で大規模火災にも対応します。



## 災害時の救助支援

機動性に優れた給排水システムで、災害時の一時排水や生活用水確保に貢献します。



## 物流の省力化の実現

エアロールシステムはトラック荷台のローラーコンベアを上下させ、荷役作業を省力化します。



## 軟弱地盤の沈下を防止

パレスシート（円筒織物技術）は、軟弱地盤表層に重機の足場を作り、工事后も容易に復旧できます。



## さまざまな分野で活躍

ゴム資材用からラッシングベルトまで、幅広い分野に繊維資材を供給しています。





## 価値創造戦略

## 事業戦略：自動車安全部品事業

当社ならではの強みを活かして  
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します。

取締役 常務執行役員  
自動車安全部品事業本部長  
ながとみ かおる  
**永富 薫**



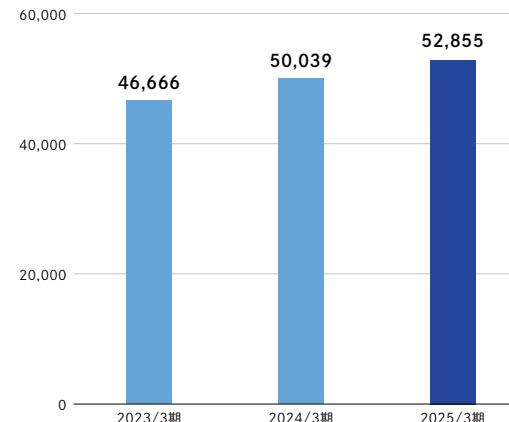
## 事業の概況と成果

2025年3月期の自動車安全部品事業は、一部で生産調整の影響はありました。原材料価格の市況変動分および労務費上昇分の一部を売価に転嫁した結果、売上高は52,855百万円と前年度比2,816百万円の増収となりました。これは客観的な変動指標や根拠への落としみが顧客から求められるなかで、コミュニケーションを重視して根気強く価格交渉を重ねたことが、円安効果と相まって好結果につながったものと考えます。

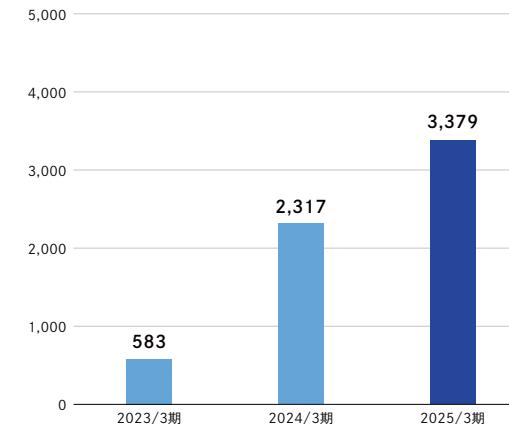
損益面では、豊田合成との協業による生産性の向上および業務効率アップ、並びに経費削減の自助努力と円安効果により大幅に改善し、営業利益は3,379百万円と前年度比1,062百万円の増益となりました。

特に豊田合成との協業に関しては、技術・人材交流による商品競争力の向上、製品仕様の統合によるスケールメリットの追求、生産性向上による省人化、サプライチェーンの統合・共有による原価低減など、着実に成果が上がっています。

売上高(単位:百万円)



営業利益(単位:百万円)





## 価値創造戦略

## 事業戦略：自動車安全部品事業

## 競争環境の分析と重点施策

自動車市場は法規/アセスメントの動向や、BEV(バッテリー電気自動車)の進展に伴い技術競争が激化しており、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する迅速な対応が求められています。相反する側面があるこれらのニーズに対し、基幹部分は標準化、付加価値を出せる部分は差別化を行うことで対応していきます。

このような流れのなか、自動車安全部品分野は安全規制の強化もあって、今後も引き続き需要拡大が見込まれる一方で、さらなる安全性能の向上やコスト低減などのニーズが高まるものと予想されます。

そこで、現状の市場環境を踏まえ、グローバル市場において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ため、以下の4つの重点施策を推進します。

## ①商品戦略

軽量化と省資源化を実現する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／リアシェード、トノカバーの商品ラインナップ拡充、静謐性の高いシートベルトの開発などを進めています。

また、豊田合成との協業による両社の強みを活かした、エアバッグのさらなる拡販とシートベルトとのセット拡販に向けた活動や、共同購買、拠点の相互活用などの面でさらなるシナジー創出を目指します。

そのほかにも、乗員の幅広い体型に適応し保護性能を向上させることで「死亡事故ゼロ」を目指す製品や、自動運転社会におけるさまざまな課題に対応した製品、高齢社会での課題に対応した

製品、環境負荷低減に向けリサイクル材を使用するための材料開発などに取り組んでいます。

## ②品質・生産戦略

ビジネスパートナーを含めた品質アップ活動の拡充に取り組みます。また、現在一部拠点でのみ展開しているTPS(トヨタ生産方式)を全拠点でグローバルに展開・浸透させるほか、新基幹システムの導入などによって生産性向上と事業効率化をより一層追求し、バリューチェーンを進化させます。

## ③販売戦略

さらなる成長を目指すためには、顧客ニーズに対応した商品により、グローバル市場での拡販を実現する必要があります。法規動向をいち早く捉え、当社と豊田合成のそれぞれの強みを活かした顧客へのアプローチで拠点運営基盤を安定させ、各市場の拡販体制強化に取り組みます。

## ④人材戦略

各階層教育を強化し、次世代幹部職とコア人材の育成に取り組みます。特に中堅社員に対しては、QC(品質管理)の考え方に基づいた課題形成および解決について資料作成、プレゼンテーションの実施を行っています。

豊田合成との人材交流については、トヨタ式の考え方や仕事の進め方を浸透させるべく、協業テーマごとに両社による分科会を立ち上げ、シナジー創出に向けて活発に活動を進めています。併せて当社から豊田合成への人材派遣、豊田合成から当社への人材受け入れも行っており、両社における業務の進め方の相互理解とコミュニケーション強化を図っています。

## 経営リスクと対応方針

米国の関税や貿易に関する経済政策が、直接的および間接的に当社グループの事業に与える影響は大きく、売上高の著しい減少をもたらす懸念があります。その場合、財政状態や経営成績、およびキャッシュフローの状況に影響が及ぶ可能性があります。

また地政学的なリスクとして、ウクライナや中東情勢の悪化・長期化に伴い、原材料・部品価格やエネルギー費、物流費の高騰など間接的な影響が顕在化しており、引き続き利益が圧迫される可能性があります。

このように今後も貿易関税、為替変動および原材料価格の上昇、生産変動などのリスクはありますが、固定費削減、経費削減などの収益改善施策に引き続き取り組んでいきます。

## Topics

## グローバル展開の推進

現在、日本の自動車メーカーに加えて欧州やアジアの主要メーカー、さらにはベトナムなどの新興国メーカーに至るまで、幅広いお取引先を有しています。これまでに培った信頼と技術を基盤に、世界の多様なニーズに応えることで、グローバルパートナーとしての存在感を一層高めています。



## 価値創造戦略

## 事業戦略：機能製品事業

3つの事業を緊密に連携させることで、  
より良い製品開発やサービス提供に  
つなげていきます。

取締役 常務執行役員  
機能製品事業本部長  
いとう かずよし  
**伊藤 和良**



## 事業の概況と成果

2025年3月期の機能製品事業は、売上高は19,723百万円で前年度比1,402百万円の増収でしたが、営業利益は1,892百万円で前年度比291百万円の減益となりました。

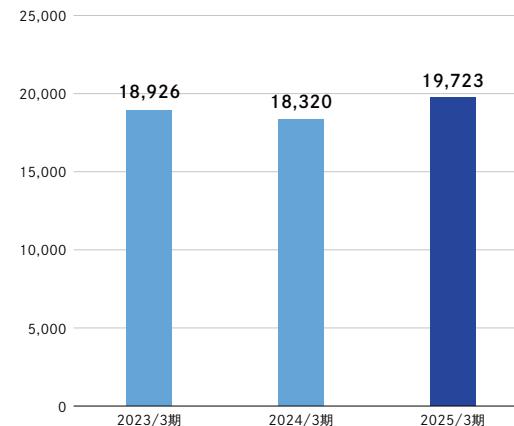
コロナ禍を経て市場回復傾向は鮮明になってきましたが、反面、原材料費と労務費の上昇が収益率低下の要因となっています。ただ利益面では苦戦したものの、地盤改良製品の大型土木工事案件の施工・納入があるなど、各部門共に将来の業績拡大に向けてプロジェクトが具体的に動き始めた1年でもありました。

## 競争環境の分析と重点施策

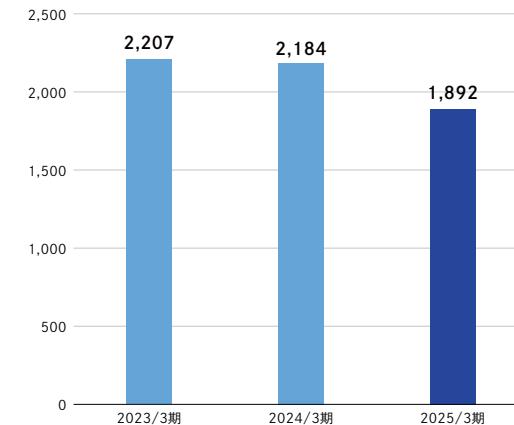
## ①パルテム関連事業

下水道分野での繰越工事が多く、売上高は10,928百万円と前年度比677百万円の増収となりましたが、営業利益は1,737百万円と前年度比300百万円の減益となりました。要因としては、原材料費と労務費の上昇に加え、新工法開発に向けた設備投資の増加が挙げられます。今年5月、新工場建設用地取得の発表を行いましたが、事業拡大に向けて2025年度以降も積極的な投資を進めています。

売上高(単位:百万円)



営業利益(単位:百万円)



(為替予算レート 1米ドル:145円)



## 価値創造戦略

## 事業戦略：機能製品事業

主力の下水道分野では、全国的なインフラ設備の老朽化が問題視されているなか、下水管路の調査が急ピッチで進んでいます。今後、管路更生需要は緩やかな右肩上がりで推移する見通しですが、新規参入もあり競争激化が予想されます。当社は「新工場建設・新工法開発による需要への対応力強化」「土木工事を行うグループ会社によるユーザー需要・情報の吸い上げ」などにより、安定した受注を得るべく営業活動を進めています。

上水道分野では、2024年度よりスタートした国土交通省による「水道革新的技術実証事業(A-JUMPプロジェクト)」に参画。上水道老朽化対策における管路更生の有効性提案や、要求性能項目設定への取り組みを進めています。

## ②防災関連事業

売上高は2,192百万円と前年度比282百万円の減収、営業損失は19百万円と前年度比162百万円の減益となりました。要因としては、2023年度は石油コンビナート向け大口径システムの大きな案件受注があったこと、また特別損失にもつながった消防用ホースの品質問題の発生により、一時的に出荷や営業活動が停滞したことが挙げられます。品質に関しては既存のあらゆる基準の見直しを行っており、これを遵守した品質・安全最優先のものづくりを進めます。

一方で、大口径ホースや排水ホース、消防関連資機材の受注は堅調に推移しました。大口径ホースは電力需要逼迫による原子力発電所再稼動、排水ホースは内閣府が進める国土強靭化計画の推進が必要を底上げしています。防災資機材の堅調な受注は、災害の激甚化や防災意識の高まりが後押ししています。

市場では、使い勝手が良く高機能な製品が求められる流れになっています。ニーズを的確につかみ開発スピードを早めるためには、販売・開発・製造の連携が最大のポイントです。世界では日本製品に対する再認識・引き合いの流れも起こっており、海外市場への再挑戦に踏み出す好機と捉えています。

## ③産業資材関連事業

売上高は6,603百万円と前年度比1,008百万円の増収、営業利益は175百万円と前年度比172百万円の増益となりました。要因としては、コロナ禍からの市場回復と当社の安定したものづくりへの評価をベースに、自動車産業や防火スクリーン用途の広巾織物の販売が堅調に推移したことや、新たな事業の柱への成長を目指す地盤改良製品パレスシートが大型の土木案件で実績を重ね、新市場へ大きく一步踏み出したことが挙げられます。

自動車産業向けは、世界的な自動車・電動バイク需要の増加によりアジア圏からの引き合いが増加。顧客が求める製品を、開発力を活かしてタイムリーに提供することで活路を見出していく。防火スクリーンは国内での採用事例が増加しており、安定供給とコストダウンを課題として取り組んでいます。

物流関連市場は、作業者高齢化・ドライバー不足・配送コスト上昇などの「物流の2025年問題」に対応する軽量化・効率化製品の開発がポイントです。新製品の展示会出展や顧客によるモニター使用も進めており、これらを成果に結びつけるべく販売拡大の活動を進めています。また、金属製品の代替繊維製品は新規開発やアライアンスによる需要喚起を進めており、新たな柱としての成長を目指します。

## 社会課題への対応方針

機能製品の3事業は、いずれも「インフラ老朽化」「災害激甚化」「物流の2025年問題」などの社会課題と向き合っており、これらに粘り強く取り組んできたことによるさまざまなノウハウの蓄積が、当社の最大のアドバンテージとなっています。

3事業は、顧客や製品開発思想などで共通点も多く、用途開発・顧客開拓・市場開発において緊密に連携することが、より良い製品開発やサービス提供につながると考えています。

## Topics

## 管路更生工法「パルテム」

地中に埋まっている管路（ライフライン）の多くは経年劣化と環境変化により老朽化が進行しています。近年頻発している地震や地盤沈下によっても破損や強度低下などが発生しています。今後ますます必要とされる管路更生分野において新たな技術の開発・施工に努め、社会を支えます。



## 価値創造戦略

## イノベーション戦略

## 研究開発

## 研究開発方針

芦森工業は、「織る・組む」「樹脂(被覆)加工」「巻取る・固定する」「膨らませる」という4つのコア技術を組み合わせて発展させ、コア技術の深化を目指しています。これらを基盤に繊維・樹脂・金属を活用した複合コンポーネンツからシステム商品まで、幅広い研究開発を継続的に進めています。

こうした4つの技術を基盤に安全・リニューアル市場への展開を進めており、交通事故死者ゼロの実現を目指した技術開発、老朽化するインフラや自然災害・気象現象によって激甚化する災害といった社会課題の解決に向けた技術開発、具体的には、管路補修や耐震補強、水インフラなどの社会インフラの維持・更新に加え、防災・減災に役立つ製品や技術の開発に取り組んでいます。これらの活動は、国が掲げる国土強靭化やカーボンニュートラルの実現と深く結びついており、当社が目指す持続可能な社会の実現に貢献するものです。

なかでも、当社の強みである環状織機の技術を応用した「織る」と「樹脂加工」を組み合わせたライニング材開発には、老朽化が進むインフラ課題の改善に役立つ軽量・高強度の技術として大きな期待が寄せられています。

## 「安全・リニューアル」分野の目的

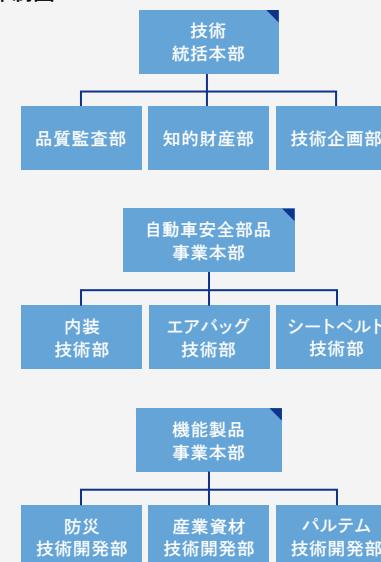
- 人命の保護を最優先とし、安心できる社会づくりへの貢献
- 災害などによる経済損失を最小限に抑え、社会機能を継続させる
- インフラの長寿命化の実現
- 故障後に対応する「事後対応」から、劣化前に行う「予防対応」へ転換し、修繕・更新コストを低減

## 研究開発領域

自動車安全部品と機能製品(パルテム・防災・産業資材)という異なる分野において、それぞれに専門の組織を設け、時代を先取りしたアイデアと技術を生かしたモノづくりで社会に貢献するため、研究開発体制を構築しています。

一方で、材料開発・構造解析・評価技術といった共通基盤技術については、技術統括本部のもとで横断的な連携体制を整備することにより、当社のコア技術と社会課題ニーズを結びつける技術開発を推進しています。

## 研究開発体制図



## Topics

将来の市場ニーズを見据え、当社はコア技術を組み合わせた商品開発に取り組んでいます。

## ① 新市場、新商品開発

環境負荷の少ない材料を用いた減災商品の開発、革新織機や押出成形の加工技術を活用し、軽量・平滑・低挙動ホースの開発を進めるとともに、送水システムの構築・拡大にも取り組んでいます。さらに環境分野では、地球温暖化防止に資するシステムの開発にも取り組んでいます。

## ② 生産革新

大気圧プラズマを応用したホース生産技術の開発や、織機の自動化などを進めています。



## 価値創造戦略

## イノベーション戦略

## 品質管理

## 品質保証体制の基本方針

各事業に「品質保証部門」を配置し、規格・法令遵守はもちろん、お客様の要求基準への適合を厳密に検証しています。商品企画から設計・開発、製造、出荷に至るすべての業務プロセスでは、PDCAサイクルに基づく品質管理体制を確立し、その維持と向上に努めています。

## グローバル品質管理

品質マネジメントシステムであるISO 9001は、製品やサービスの品質を管理・監督し、顧客満足と継続的な改善を図る仕組みとして、世界的に認証の取得が進んでいる国際規格です。

当社はこのISO 9001をベースに、自動車産業の共通要求事項を付加したセクター規格IATF16949を取得・維持しています。IATF16949は、米国、ドイツ、フランス、イタリアの各自動車関連規格をグローバルに一本化することを目指して開発されたもので、厳しい要求が課せられています。当社は、国内の大工場と山口工場、海外ではアシモリ・コリア株式会社およびアシモリ・メキシコ株式会社で認証を取得し、運用しています。これにより、グローバルに統一された品質管理体制を構築し、自動車業界からの信頼確保を最優先としています。

さらに、日本本社の「品質保証部」が主導し、定期的にグローバル品質会議を開催して海外拠点と方針や課題を共有しています。不具合や事故が発生した際には「一次報告義務」を徹底し、重大

案件には本社が主導して解析と是正を進めるなど、コンプライアンスを重視した運用を行っています。

## 組織改正と部門の役割

2024年12月1日付の組織改正により、機能製品事業部の「機能製品品質保証部」を「パルテム品質保証部」と「防災・産業資材品質保証部」に分割しました。「パルテム品質保証部」には「パルテム課」、「防災・産業資材品質保証部」には「防災課」と「産業資材課」を設置し、事業ごとにきめ細やかな品質保証体制を整えています。防災部門は検定業務、産業資材部門は外注管理が主業務ですが、いずれも材料・製品製造が品質確保の対象です。

一方で、パルテム部門は材料製造から工事まで全工程が対象となり、芦森エンジニアリング株式会社や施工会社（ライセンシー）、パルテム技術協会との連携が不可欠で、現地現物を含めた管理が求められています。

「品質監査部」は「品質監査」と「技術審査」に業務を細分化し、内部監査と顧客対応を明確に分離して実効性を高めています。企画から現場まで一貫した全社品質保証体制を目指して活動しています。

## 知的財産

## 基本的な考え方

競争優位に貢献するための知財戦略を強化し、特許出願や知財クリアランスによる事業部支援を主な業務としています。

## 知的財産・技術マネジメント

自社権利の保護と他社権利の尊重促進を目的に、特許出願に加えて意匠や商標との組み合わせ、ノウハウによる秘匿など、多面的な知財活動を展開しています。また、事業強化に資する知財情報の収集・分析や、知財人材の育成・強化にも取り組んでいます。

## 知財人材の育成

全社向けに若手技術者向け教育プログラムを提供し、研究開発人材の早期段階からの知財意識醸成を進めています。さらに、知財部は各事業に対し、アイデア抽出、先行技術調査、請求項の基礎知識に関する働きかけを行っています。

## 事業戦略と知財戦略の融合

特許出願を業績評価に反映させる制度を導入し、技術者の自律的な出願活動を促進しています。加えて、管理職層を対象に知財戦略と事業戦略の整合性を理解するためのマネジメント研修を開始し、知財ポートフォリオの強化と権利活用（ライセンス、無効化対応など）の戦略的運用を目指しています。



## ガバナンス

## 役員紹介



監査役(社外)  
**森川 光洋**

監査役(社外)  
**大石 賀美**

常勤監査役  
**嘉根 裕樹**

取締役 常務執行役員  
**伊藤 和良**

取締役 執行役員  
**小山 昭則**

取締役 執行役員  
**安田 繁二**

取締役(社外)  
**古川 和義**

取締役(社外)  
**岡田 靖**

取締役 常務執行役員  
**永富 薫**

代表取締役 取締役社長  
執行役員  
**財津 裕真**

取締役(社外)  
**清水 春生**

取締役(社外)  
**小川 尚**



## ガバナンス

## 役員紹介

代表取締役 取締役社長 社長執行役員

## 財津 裕真

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
 2010年1月 同社技術管理部部長  
 2013年6月 同社総務部部長  
 2017年6月 豊田合成株式会社執行役員  
 2024年1月 当社顧問  
 2024年6月 当社取締役社長、社長執行役員(現任)

取締役 常務執行役員

## 永富 薫

2019年1月 豊田合成株式会社入社  
 同社セイフティシステム技術部主監  
 2021年6月 当社執行役員、  
 自動車安全部品事業本部長付開発担当  
 2022年4月 当社常務執行役員、  
 自動車安全部品事業本部長(現任)  
 2023年6月 当社取締役(現任)

取締役 常務執行役員

## 伊藤 和良

1988年3月 当社入社  
 2014年4月 当社パルテム営業部長  
 2019年6月 当社執行役員、パルテム統括部長、  
 芦森エンジニアリング株式会社取締役社長  
 2021年6月 当社東京支社長(現任)  
 2022年6月 当社取締役(現任)  
 2025年6月 当社常務執行役員、機能製品事業本部長(現任)

取締役 執行役員

## 小山 昭則

1988年4月 当社入社  
 2018年11月 当社自動車安全部品エアバッグ技術部長  
 2019年6月 アシモリ・メキシコ株式会社取締役社長  
 2023年6月 当社執行役員(現任)  
 2024年4月 当社自動車安全部品事業統括部長  
 2024年6月 当社取締役(現任)、自動車安全部品事業副本部長  
 2025年4月 当社技術統括本部長(現任)

取締役 執行役員

## 安田 繁二

2007年6月 当社入社  
 2016年5月 オールセーフ株式会社取締役社長  
 2023年6月 当社執行役員、産業資材統括部長(現任)  
 2024年10月 当社防災統括部長、  
 消防用ホース安全対策推進室長(現任)  
 2025年6月 当社取締役(現任)

取締役(社外)

## 清水 春生

1970年2月 株式会社大金製作所  
 (現株式会社エクセディ)入社  
 2006年6月 同社代表取締役社長  
 2015年4月 同社取締役会長  
 2016年6月 同社相談役  
 2019年6月 当社社外取締役(現任)

取締役(社外)

## 岡田 靖

1993年4月 豊田合成株式会社入社  
 2020年6月 同社製品開発センター副センター長  
 2021年6月 当社社外取締役(現任)  
 2022年6月 豊田合成株式会社  
 SS事業本部副事業本部長(現任)  
 2023年6月 同社執行役員(現任)  
 2024年1月 同社欧州・アフリカ地域本部長(現任)

取締役(社外)

## 小川 尚

1982年4月 トヨタ自動車工業株式会社  
 (現トヨタ自動車株式会社)入社  
 2015年4月 富士通テレックス株式会社(現株式会社デンソーエンジニアリング)  
 執行役員常務、AE技術本部長  
 2019年4月 同社取締役、執行役員専務  
 2023年6月 当社社外取締役(現任)  
 2023年10月 セントラルエンジニアリング株式会社  
 社外取締役(現任)

取締役(社外)

## 古川 和義

1980年4月 株式会社鴻池組入社  
 2018年10月 同社取締役専務執行役員  
 2020年10月 同社取締役副社長  
 2021年2月 同社専務執行役員  
 2023年3月 同社常勤顧問  
 2024年6月 当社社外取締役(現任)

監査役

## 嘉根 裕樹

1988年4月 当社入社  
 2015年5月 当社経理部長  
 2017年6月 当社内部監査室長  
 2022年6月 当社財務部長  
 2023年6月 当社自動車安全部品事業管理部長  
 2024年6月 当社常勤監査役(現任)

監査役(社外)

## 大石 賀美

1990年4月 外務省入省  
 2005年3月 外務省退職  
 2010年12月 弁護士登録  
 大阪国際綜合法律事務所入所  
 2022年6月 当社社外監査役(現任)  
 2022年10月 プログレ法律特許事務所入所(現任)  
 2024年6月 株式会社大阪チタニウムテクノロジーズ  
 社外取締役(監査等委員)(現任)

監査役(社外)

## 森川 光洋

1982年4月 ユニチカ株式会社入社  
 2009年6月 同社経営統括部経営管理室長、重合事業部長  
 2012年7月 同社執行役員、経営統括部長  
 2013年7月 同社上席執行役員  
 2018年6月 同社常勤監査役  
 2022年6月 同社顧問  
 2023年1月 同社顧問退任  
 2023年6月 当社社外監査役(現任)



## ガバナンス

## ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

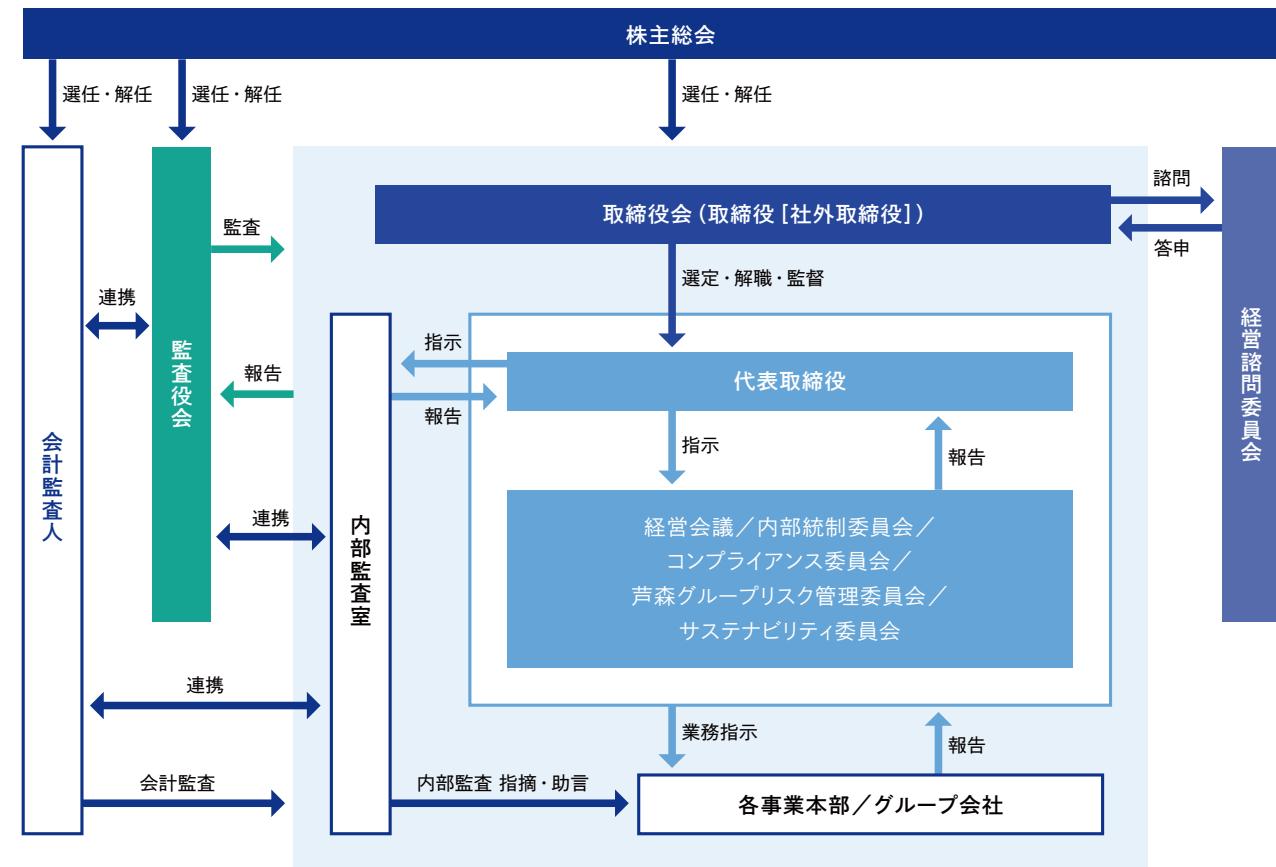
## 基本的な考え方

当社は、経営の効率性、透明性を向上させ、企業価値の最大化を図るために、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると認識しています。

その実現のために、以下を基本方針に掲げ、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

- ① 株主の権利を尊重し、株主の平等性を確保するとともに、適切な権利行使に係る環境整備や権利保護に努めます。
- ② 株主以外のステークホルダーと、社会良識をもった誠実な協働に努めます。
- ③ 法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報も主体的に発信し、透明性の確保に努めます。
- ④ 透明・公正かつ機動的な意思決定を行うため、取締役会の役割・責務の適切な遂行に努めます。
- ⑤ 株主とは、当社の長期安定的な成長の方向性を共有したうえで、建設的な対話に努めます。

## コーポレート・ガバナンス体制





## ガバナンス

## ガバナンス

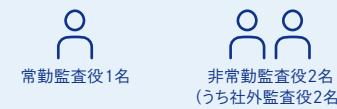
## 取締役会・監査役会・各委員会の概要

## 取締役会 取締役9名



取締役9名（うち社外取締役4名）で構成され、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則に基づき重要事項を決議し、各取締役の業務執行の状況を監督しています。また、取締役会には、3名のすべての監査役が出席し、取締役の業務執行の状況を監視できる体制となっています。

## 監査役会 監査役3名



常勤監査役1名および非常勤監査役2名（うち社外監査役2名）で構成され、常勤監査役は、取締役会のほか、経営会議などの重要な会議に出席し、必要に応じて意見陳述を行うなど、常に取締役の業務執行を監視できる体制となっています。また、内部監査室および会計監査人と随時情報交換や意見交換を行うなど連携を密にし、監査機能の向上を図っています。

## 経営会議



取締役5名、監査役1名、執行役員7名で構成され、取締役会決議事項、その他経営に係る重要な事項について審議などを行い、経営活動の効率化を図っています。

## 経営諮問委員会 取締役4名



取締役4名（うち社外取締役3名）で構成され、取締役の指名・報酬などの経営の重要な事項に関する意思決定の公正性・客観性を高め、当社コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っています。

## 取締役の選任・解任

## 経営諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として経営諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬などの経営の重要な事項に関する意思決定の公正性・客観性を高め、当社コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っております。2025年6月19日現在、社外取締役清水春生が委員長を務め、取締役社長財津裕真、社外取締役小川尚、社外取締役古川和義の取締役4名で構成されており、うち3名が独立社外取締役であります。

## 取締役の選任・解任

取締役候補者および執行役員の指名については、透明性や公平性を確保するため、社外取締役が過半数を占める経営諮問委員会において候補者選任に関する基準・方針、および候補者選任案を審議し、その審議結果を取締役会へ答申しており、知見・経験・能力・業績評価などを踏まえ、経営諮問委員会の答申を受けて取締役会において決定します。

監査役候補者の指名については、監査役としての職務を果たすうえで必要となる知見・経験・能力を有する人材を監査役候補者として監査役会の同意を得たうえで、取締役会の決議により株主総会で提案する監査役候補者を決定します。

取締役および執行役員において、法令・定款・社内規程などに抵触する行為があった場合、心身の故障・能力の欠如などにより職務を適正に遂行することが困難と認められる場合には、経営諮問委員会の答申を受け取締役会において解任に関する検討を行います。



## ガバナンス

## ガバナンス

## 取締役の選任理由（2025年6月の株主総会時点）

|     | 氏名    | 選任理由  |
|-----|-------|---|
| 取締役 | 財津 裕真 | 昨年の取締役社長就任以来、経営に係る重要な事項の決定を適切に行うとともに、収益力の向上、品質管理の強化および人材育成などにおいて強いリーダーシップを発揮してきました。このたび策定された中期経営計画「芦森グループ中期経営計画“Road to 150”」に基づき、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。 |
|     | 永富 薫  | 取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、常務執行役員自動車安全部品事業本部長として品質管理体制の強化、グループを挙げたコスト低減、豊田合成株式会社との協業体制の構築を推進し、売上高、収益力の向上を図っています。   |
|     | 伊藤 和良 | 取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、機能製品事業本部長として管路更生分野における生産・販売体制の拡充や技術改善を推進しています。  |
|     | 小山 昭則 | 長年にわたり自動車安全部品の開発や設計などに従事し、同業務を中心に自動車安全部品事業全般について豊富な知見を有しています。また、現在はそれらの知見を活かし、技術統括本部長として、品質管理のレベルアップや産業財産権の活用を推進しています。  |
|     | 安田 繁二 | 現在、執行役員として産業資材統括部長、防災統括部長を務めており、機能製品事業全般について豊富な知見を有しています。また、グループ会社であるオールセーフ株式会社で取締役社長を務めるなど、企業経営にも携わっています。  |

|             | 氏名    | 選任理由   |
|-------------|-------|--|
| 取締役<br>(社外) | 清水 春生 | 株式会社エクセディの経営者を長年にわたり務められたことから、豊富な経験と幅広い知識を有しており、独立的な立場から適切な助言や取締役会の監督を行っていただいている。また、取締役会および代表取締役の諮問機関である「経営諮問委員会」の委員長として、役員の指名・報酬などに係る手続きの独立性・客観性強化およびコーポレート・ガバナンスの拡充において積極的に関与いただいている。                    |
|             | 岡田 靖  | 豊田合成株式会社の執行役員、SS事業本部副本部長、欧州・アフリカ地域本部長を務められたことから、自動車部品分野、特にセーフティシステム分野に精通しており、社外取締役として取締役会の監督および当社の自動車安全部品事業における助言を行っていただいている。  |
|             | 小川 尚  | ほかの会社において長年にわたり自動車用電子部品の開発に携わっていたことから自動車部品分野に精通しており、社外取締役として当社の自動車安全部品事業における助言ならびに取締役会の監督を行っていただいている。また、取締役会および代表取締役の諮問機関である「経営諮問委員会」の委員として、役員の指名・報酬などに係る手続きの独立性・客観性強化およびコーポレート・ガバナンスの拡充において積極的に関与いただいている。 |
|             | 古川 和義 | 株式会社鴻池組において長年にわたり土木事業に携わっていたことから、土木・建築業界に精通しており、社外取締役として当社の管路更生分野における助言ならびに取締役会の監督を行っていただいている。また、取締役会および代表取締役の諮問機関である「経営諮問委員会」の委員として、役員の指名・報酬などに係る手続きの独立性・客観性強化およびコーポレート・ガバナンスの拡充において積極的に関与していただいている。      |

## スキルマトリクス

|         | 氏名    | 企業経営 | 法務コンプライアンス | 人事労務 | 財務会計 | 製造技術 | グローバル |
|---------|-------|------|------------|------|------|------|-------|
| 取締役     | 財津 裕真 | ●    | ●          | ●    |      |      |       |
|         | 永富 薫  |      |            |      |      | ●    |       |
|         | 伊藤 和良 | ●    |            |      |      | ●    |       |
|         | 小山 昭則 |      |            |      | ●    |      | ●     |
|         | 安田 繁二 | ●    |            |      | ●    |      |       |
| 取締役(社外) | 清水 春生 | ●    |            |      |      |      | ●     |
|         | 岡田 靖  |      |            |      | ●    |      |       |
|         | 小川 尚  | ●    |            |      | ●    |      |       |
|         | 古川 和義 | ●    |            |      | ●    |      |       |
| 監査役     | 嘉根 裕樹 |      | ●          |      | ●    |      |       |
| 監査役(社外) | 大石 賀美 |      | ●          |      |      |      | ●     |
|         | 森川 光洋 |      |            | ●    | ●    |      |       |

(注)上記一覧表は、各人の有する全ての知識や経験を表すものではありません。



## ガバナンス

## ガバナンス

## 役員報酬

## 役員報酬の基本方針

当社における取締役の報酬等の決定に関する基本方針は次のとおりです。

- ・経営成績向上意欲を保持し、また、社内外から優秀な人材の確保が可能な水準であること。
- ・経営環境の変化や外部の客観データなどを考慮し、世間水準および経営内容、従業員給与とのバランスを勘案した水準であること。
- ・役員賞与を含めた役員報酬の総額は、株主総会で決議された年間報酬限度の範囲内で支給すること。

## 報酬決定のプロセス

業務執行取締役の報酬は、月次固定報酬としての「基本報酬」および「業績連動型報酬」で構成されています。

個人別の報酬額については、取締役会で決議された「役員報酬規定」にもとづき算出し、経営諮問委員会にて審議したうえで取締役会より委任を受けた代表取締役が支給額を決定しています。

各報酬の具体的な内容は以下のとおりです。

## 基本報酬

- ・役職位ごとの業務執行内容に対する相当額を毎月定額で支給する。

## 業績連動型報酬

- ・総支給額は年150百万円を上限とする。
- ・個別支給額は、職位に応じて定められた「基準支給額」に当該対象年度連結営業利益(当該「業績連動型報酬」は含まない。)の500百万円以上から4,000百万円以上の区分に応じて25%から200%までの支給率を乗じた額からセグメントROICを指標とした業績評価および当該対象年度の予算達成率などを加減算した額とする。
- ・当該対象年度において連結経常損失または連結親会社株主に帰属する当期純損失の場合は支給しない。
- ・各対象取締役への具体的な支給内容については、役位、職責および株価などを踏まえて、一定の時期に決定する。
- ・「自社株報酬」については、譲渡制限付株式報酬とし、その総数は年20,000株、譲渡制限付株式報酬の付与のために支給される報酬総額は年18百万円を上限とする。
- ・個別支給額に含まれる自社株報酬の額は、当該対象年度連結営業利益(当該「業績連動型報酬」は含まない。)の1,250百万円以上から2,250百万円以上の区分に応じて1百万円から3百万円までの額とし、付与される株式の個数は取締役会の決議により定める。
- ・賞与は、個別支給額より自社株報酬額を除いた金額を支給する。

## 役員報酬一覧

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分          | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |       |                  | 対象となる<br>役員の員数(名) |
|---------------|-----------------|-----------------|--------|-------|------------------|-------------------|
|               |                 | 固定報酬            | 業績連動報酬 | 退職慰労金 | 左記のうち、<br>非金銭報酬等 |                   |
| 取締役(社外取締役を除く) | 174             | 115             | 47     | -     | 11               | 7                 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 16              | 16              | -      | -     | -                | 2                 |
| 社外役員          | 22              | 22              | -      | -     | -                | 7                 |

※取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等については、全てが業績連動型報酬であり、その内容は当社の株式です。



## ガバナンス

## ガバナンス

## コンプライアンス

## コンプライアンスの推進体制

社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しています。原則年2回開催し、コンプライアンス推進活動の取り組み状況や推進計画が報告されています。

## 研修・教育

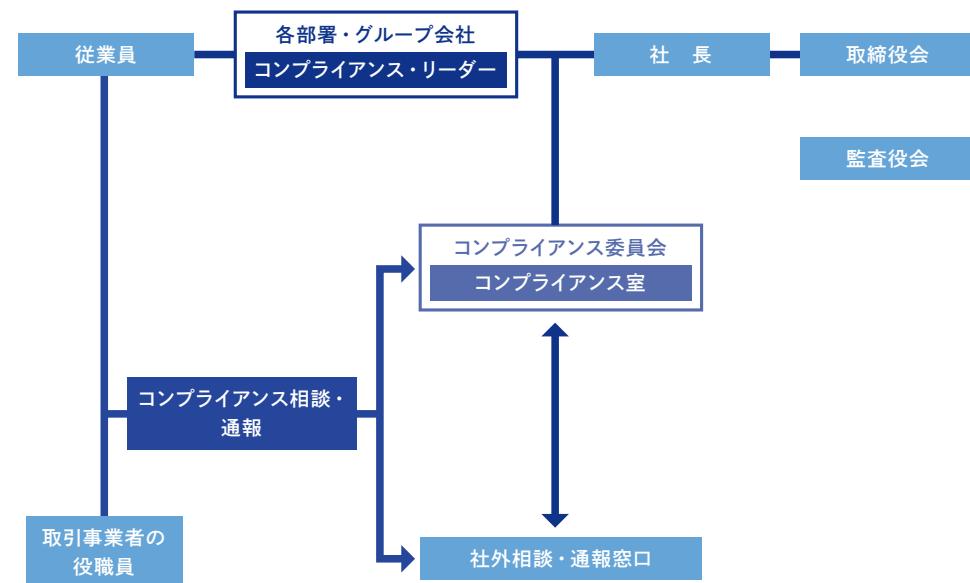
コンプライアンス室は、継続的な研修・教育を行っており、2024年度もe-ラーニング・システムを活用し、情報セキュリティ、人権、安全衛生、下請法をはじめ、業務に関連する法令等についての研修を計8件実施しました。これらは必須の研修として、国内外の対象の従業員が漏れなく受講するようにしています。さらに海外のグループ会社では、各国・地域に応じた独自のコンプライアンス研修も実施し、実効性の向上を図っています。また企業活動をするうえで、守らなければならない基本的な指針などをまとめた「コンプライアンスガイドブック」は、2009年に初版を発行して以来7度の改訂を重ね、国内外のグループ会社にも配布しています。

## 風土改革への取り組み — サークル活動

当社では2022年から企業風土改革の活動を開始し、その指南書として「芦森グループ従業員行動規範」を作成しました。行動規範に沿った行動が当たり前にできるよう、全従業員参加のサークル活動に取り組んでいます。サークル活動では、「従業員行動規範」や「コンプライアンスガイドブック」の読み合わせとともに、仕事をする心得や職場での基本動作の徹底を図るなど、従業員の意識向上と行動の改善につながる活動を行っています。これまでの取り組みにより、「従業員行動規範」の周知については一定の成果を得ることができました。今後はこれらの成果を土台として、より実践的な活動を推進していきます。

## 内部通報制度

内部通報に係る社内規程（「内部通報ガイドライン」）を策定し、かつコンプライアンス室および外部専門機関（弁護士事務所）に内部通報窓口を設けています。内部通報があった場合、コンプライアンス室から関連部門へ調査・対応策の立案・実施の指示を行うとともに、通報者へ対応報告・是正確認を行っています。また内部通報の結果はコンプライアンス委員会にて報告されています。





## ガバナンス

## ガバナンス

## リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

「芦森グループリスク管理規定」を制定し、それに基づき国内外の全グループ会社も対象とした、社長を委員長とするリスク管理委員会を開催しています。各部門にてリスクを抽出、分類、定量化し、それに対する防止策あるいは軽減策をリスク管理委員会にて報告し、グループ全体のリスクを掌握し、各部門におけるリスク対策の妥当性を検証すると同時に、部門横断的なリスクに関する対策を検討しています。

## 内部統制

「内部統制基本方針」と「財務報告に係る内部統制評価の実施方針(基本計画書)」を制定し、内部監査室が社長直轄の組織として国内外の全グループ会社を含めた内部監査を担っています。

2024年4月から内部統制実施基準の改訂が行われ、重要な事業拠点の選定について質的重要性が求められています。また、非財務報告も対象に含まれ不正・不祥事の発覚を背景に不正リスクへの対応・対策も求められています。そのため、質的重要性を考慮し、重要な事業拠点として海外拠点のアシモリ・コリア株式会社を追加、不正リスクへの対応として「品質安全総点検」を行い、内部統制の実効性の向上を図っています。

## 情報セキュリティ／サイバーセキュリティ

国内全グループ会社を対象とした「情報セキュリティ対策標準」を定め、情報セキュリティの対策強化に取り組んでいます。

重大な経営リスクとなり得るランサムウェア感染や標的型攻撃による被害の備えとして、さらなるセキュリティシステムの導入や全従業員を対象とした標的型攻撃メール訓練実施など、システム改善と従業員への教育の両面にて継続的な対策を進めています。

強固で安定した情報システム運営により、お客さまの信頼を第一に、前述のような関連投資を行っています。また、お取引先各社とも連携し、サイバーセキュリティ対策を含め情報セキュリティの一層の強化を図っていきます。



## ガバナンス

## 社外取締役メッセージ

業績拡大に向け  
業界をリードする存在へ



社外取締役

ふるかわ かずよし

古川 和義

## 多彩な事業を展開するユニークな企業グループ

当社グループは、繊維を基盤とする総合産業用繊維資材メーカーでありながら、機能製品で独自の技術を有し、さらに施工請負まで担うなど、多彩な事業を展開するユニークな企業グループです。特に、機能製品事業では、ライフラインの更新や防災資材といった公共性の高い分野にも幅広く取り組んでおり、その応用力と柔軟性によって、斬新なアイデアをビジネスへと結びつけている点に魅力を感じています。

今年策定された新中期経営計画は過去最高の売上と収益を達成した実績を踏まえつつ、2030年を見据えた将来投資に注力する方針が示されており、説得力のある内容と評価できます。また、人材育成に関する方針も明確であり、社員の結束力を一層高めることにつながると期待しています。

取締役会では、社外役員にも分かりやすい説明が行われ、活発な意見交換がなされています。自動車業界に精通した財津社長は、機能製品事業の分野も熱心に学ばれており、その知識が取締役会の進行に役立っています。会議では、誰もが自由に意見を述べられ、社外役員も率直に発言することができます。財津社長はそうした意見をうまくまとめ、会議を円滑かつ効果的に進行されていると思います。

かったつ  
自由闊達な議論で取締役会の実効性を確保

大きな懸案事項が発生した際、特に高い専門性を要する議題については、取締役会で詳細な説明が行われます。しかし、当社の2つの事業領域に関しては役員によって得意・不得意があるため、時間が限られた取締役会では十分に議論ができない場合もあります。こうした場合には、まずその分野に精通した取締役に絞って事前に検討を行い、その結果を取締役会に諮る方法も有効ではないかと考えます。もっとも、通常時には取締役全員で自由闊達に議論を交わし、最終的な方針を決定できているため、実効性の確保という点では現状で問題はないと思います。

## 協会運営と技術開発への積極的な取り組みを高評価

建設業界で長年経験を積んできた立場として、私に期待されているのは、パルテム事業のように請負施工が関わる分野において、官庁工事における事業拡大や技術革新について知見を提供することだと考えています。

請負業における受注拡大や利益確保の方法は、製造業とは大きく異なります。優れた独自技術を保有していても、公共性を重んじる官庁工事では特命による単独受注はできません。そのため、協会などによる組織的な取り組みが欠かせません。

当社がパルテム技術協会の事務局として、設立当初から会員各社を取りまとめ、新技术の開発や公的評価の取得に積極的に取り組んできたことは高く評価できると思います。

## 建設業で培った経験と人脈を活かし、事業拡大に貢献

近年、大規模な道路陥没事故が発生し、マスコミ等ではインフラの急速な老朽化が大きく取り上げられています。しかしながら、本質的な課題は下水道の老朽化が何年も前から着実に進んでいることです。市場は縮小より拡大することが確実で、パルテム事業の需要は今後さらに高まる見込まれます。当社が業績を拡大していくためには、施工を担う芦森エンジニアリングの人員だけでは限界があるため、約500社にのぼるパルテム技術協会の会員企業に対し、営業や技術の指導を通じた連携強化を推進することが重要です。

今後は、パレスシートのような繊維を活用した土木資材についても、開発から実装および営業拡販に至るまで、私の経験を活かしたアドバイスを提供したいと考えています。また、社外との関係強化に役立つのであれば、これまで築いてきた人脈を活かして貢献したいと思います。



## ガバナンス

## 社外監査役メッセージ

第三者としての  
視点を忘れず  
大所高所からの監査を



社外監査役

おおいし まさみ

大石賀美

## 3年を超えて未来を見据えた新中期経営計画

中期経営計画の策定に向け、まず執行側から、現行計画の振り返りと次期計画の目標について報告がありました。今回は、まず長期的なあるべき姿を描き、その中で3年後に到達可能な水準を設定する「積み上げ式」の手法が採用されていました。この報告内容を踏まえた取締役会での議論が反映されて、新中期経営計画は、より明確で具体的な内容へと修正・改善されています。

従来のように最初に数値目標を掲げて、それに向けた施策を計画するのではなく、むしろ長期的な方向性を見据えつつ、まずは3年間で到達可能な水準を明確にした点に意義があると考えます。今回の計画は2030年を視野に製造設備や人的資本、研究開発などに積極的に投資し、次の飛躍に向けた基盤を再整備する内容となっています。新中期経営計画は3年間にとどまらず、その先のあるべき姿までを見据えたものとして評価できます。

## 取締役会の議論を反映し、実効性を確保

取締役会は、現在、執行側取締役と社外取締役の人員のバランスは取れていると考えます。

実効性については、毎年末に各取締役・監査役を対象としたアンケート評価が実施されており、その結果はおおむね良好と確認されています。実際に取締役会においても、社外取締役から厳しい意見が出ることがあり、それに対して執行側が根拠や確証に基づいた説明を行っています。このやり取りを通じて、状況をしっかりと監督できていることが十分にうかがえ、取締役会の実効性は確保されていると判断できます。

アンケートで課題として指摘された「議題の多さ」「対象分野の広さ」については、事業構造上、ある程度は避けられない面があります。しかし、今後の取締役の運営においては、創意工夫による改善が望まれるでしょう。

## 弁護士としての専門性を活かし、社会的責任も踏まえた監査を

社内外役員のスキルマトリクスについては、企業経営や製造技術に偏っているとの指摘があります。私は弁護士としてのバックグラウンドを活かし、監査役としてコンプライアンスや労務管理を含め、企業に求められる社会的責任を大局的な視点から監査するよう努めたいと考えています。

そもそも女性社員の比率が低いため、現時点では社内から女性役員を登用するのは容易ではありません。ただし、近年は技術系にも女性社員が増えていると聞いています。私の就任をきっかけに、今後は新卒・キャリア採用を問わず、「いずれ執行役員を目指したい」という志を持つ女性社員が増え、その中から役員が生まれることを期待しています。

## DXの進化を見据えた将来の人事制度再構築

人材育成や人事制度の面では、これまで十分な対応が行われてこなかったように見受けられ、人事制度の再構築が喫緊の課題として挙げられます。基本的な研修の充実や昇進プロセスに即した再教育、これまで求められていたダイバーシティ推進といった視点からの検討に留まらず、今後はDXの進展や導入に伴って人が担うべき業務に変化が見込まれることから、このような将来的な観点も踏まえて、人事制度や研修制度の再構築を進めていくことが重要だと思います。

私は、製品や事業に必要以上に踏み込み過ぎないニュートラルな立場で社外監査役に就任し、今年で4年目を迎えました。現在では事業内容や業界の慣行について理解を深めていますが、常に初心を忘れず、第三者としての公正な視点を持ち続けながら、監査業務にあたりたいと考えています。



## サステナビリティ

## 環境

## 環境基本方針

私たちは、環境基本方針を次のように定め、環境保全活動に取り組みます。

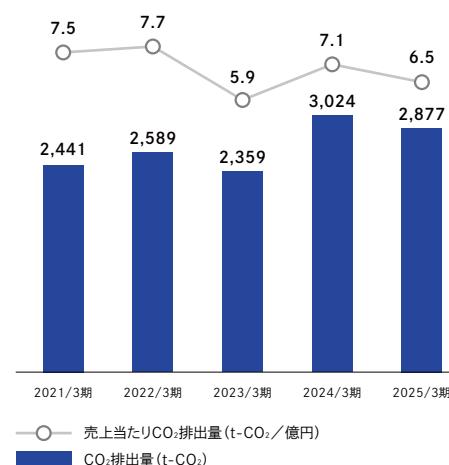
1. 事業活動が環境に与える影響に配慮し、環境保全の目的・目標を定め、環境保全に努めます。
2. 環境関連の法規および環境に係る協定を遵守することはもとより、社内で自主規定を定め汚染の防止と顧客の環境に対する満足度を満たすことに努めます。
3. 環境重点課題として、以下の項目を優先的に取り組みます。
  - (1) 産業廃棄物の埋め立て処分量および製品ロスの低減に取り組みます。
  - (2) 環境汚染物質の排出抑制に努めます。
  - (3) 省エネルギーを推進し温暖化防止に努めます。
  - (4) 環境に配慮した商品開発に努めます。
4. 環境保全の教育・訓練や社内広報活動を行うことなどを通し、当社に係る人たちの環境に対する意識高揚を図り、環境に配慮した活動に取り組みます。

当社では2002年に「環境マネジメントシステム（ISO 14001）」の認証を取得しており、また「品質・環境マネジメントマニュアル」および「環境管理規程」を定めるとともに、経営会議にて、定期的な活動報告を行っています。

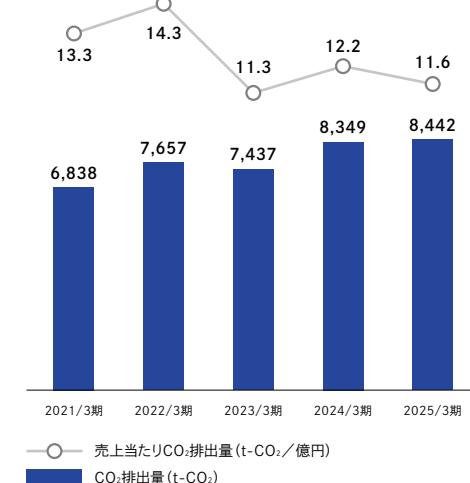
CO<sub>2</sub>削減への取り組み

当社および当社グループ連結（国内・海外）の2021年3月期から2025年3月期までのCO<sub>2</sub>排出量（Scope1およびScope2）の推移は以下のとおりです。

芦森工業単体



芦森グループ連結





## サステナビリティ

## 環境

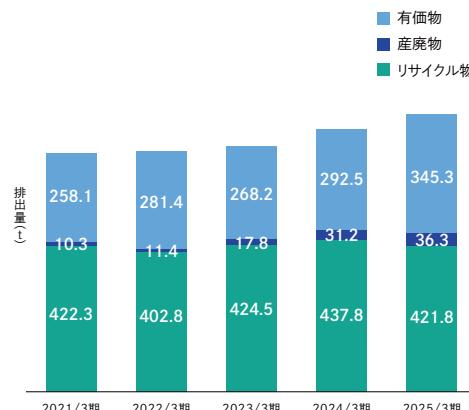
## 循環型社会へ向けた取り組み

## 産業廃棄物低減への取り組み

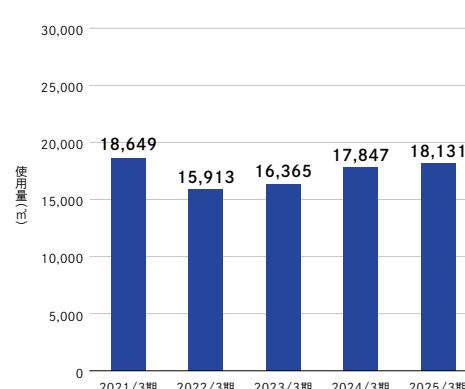
循環型社会へ向けた取り組みを継続して行っており、当社グループは、3R（リデュース、リユース、リサイクル）を徹底し、廃棄物の発生量削減努力を継続しています。例えば廃棄書類の一部は有価物として溶解処理するなど、産業廃棄物（産廃物）の削減を進めています。

また、水資源確保への貢献も当社にとって重要な課題であり、工業用水のリサイクル技術の活用などにより使用量の削減に取り組んでいます。

大阪工場と篠山工場での  
有価物・産廃物・リサイクル物の排出量推移



本社・大阪工場での工業用水使用量の推移



## 省エネルギー・環境負荷低減

## 再生可能エネルギーの使用

当社グループは、一部の工場の屋根を有効活用し、太陽光発電設備を設置しています。海外グループ会社（インド・メキシコ）では発電した電力を工場の稼働に使用しており、脱炭素経営に取り組んでいます。また、国内（山口県）では、太陽光発電事業を通して環境負荷の低減に取り組み、地球環境保全に貢献しています。



アシモリ・インディアプライベートリミテッド



アシモリ・メキシコ株式会社



芦森工業山口株式会社



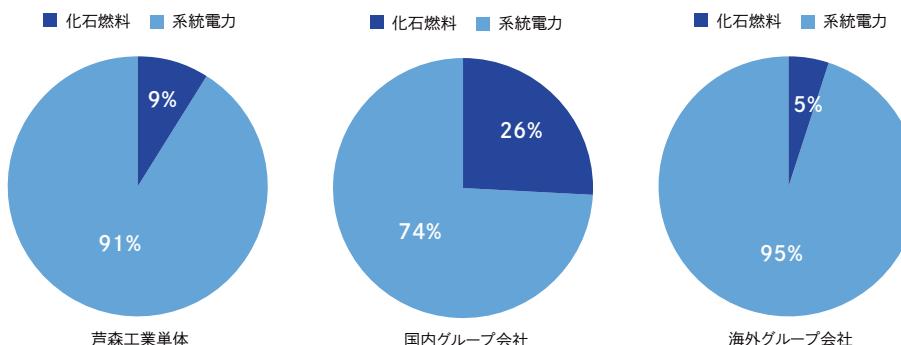
## サステナビリティ

## 環境

## カーボンニュートラルに向けた取り組み

温室効果ガス(=CO<sub>2</sub>)排出量の現状把握

当社のグループ全体において、CO<sub>2</sub>排出量の比率は約34%が単体(本社・大阪工場、篠山工場など)、約18%が国内グループ会社、約48%が海外グループ会社からの排出となっています。全ての拠点で系統電力(電力会社の送配電網から供給される電力)の占める割合が高く、特に単体および海外グループ会社ではその割合が顕著です。

単体および国内・海外グループ会社のCO<sub>2</sub>排出比率(2024年度)化石燃料・系統電力それぞれのCO<sub>2</sub>排出比率(2024年度)

## カーボンニュートラルに向けたロードマップ

当社は2022年に温室効果ガス(=CO<sub>2</sub>)排出量を初めて算出・開示しましたが、今後これを削減し、カーボンニュートラルを達成するためのロードマップ案を、2022年9月の国内主要工場での実地調査も踏まえ作成しました。

(1)日本政府の目標に合わせ、温室効果ガスの排出量を2030年度に2013年度比46%削減、2050年度(まで)にカーボンニュートラルを達成する当社グループの計画案を策定しています。

(2)国内外の全グループ会社を含めた、Scope1(直接排出)とScope2(購入電力などの間接排出)を対象とし、Scope3(購入原料、部品などの生産過程での他社での間接排出)は対象としていません。

(3)計画達成の手段は主に①運用改善や省エネ設備への更新 ②創エネ(太陽光発電) ③オフセットです。

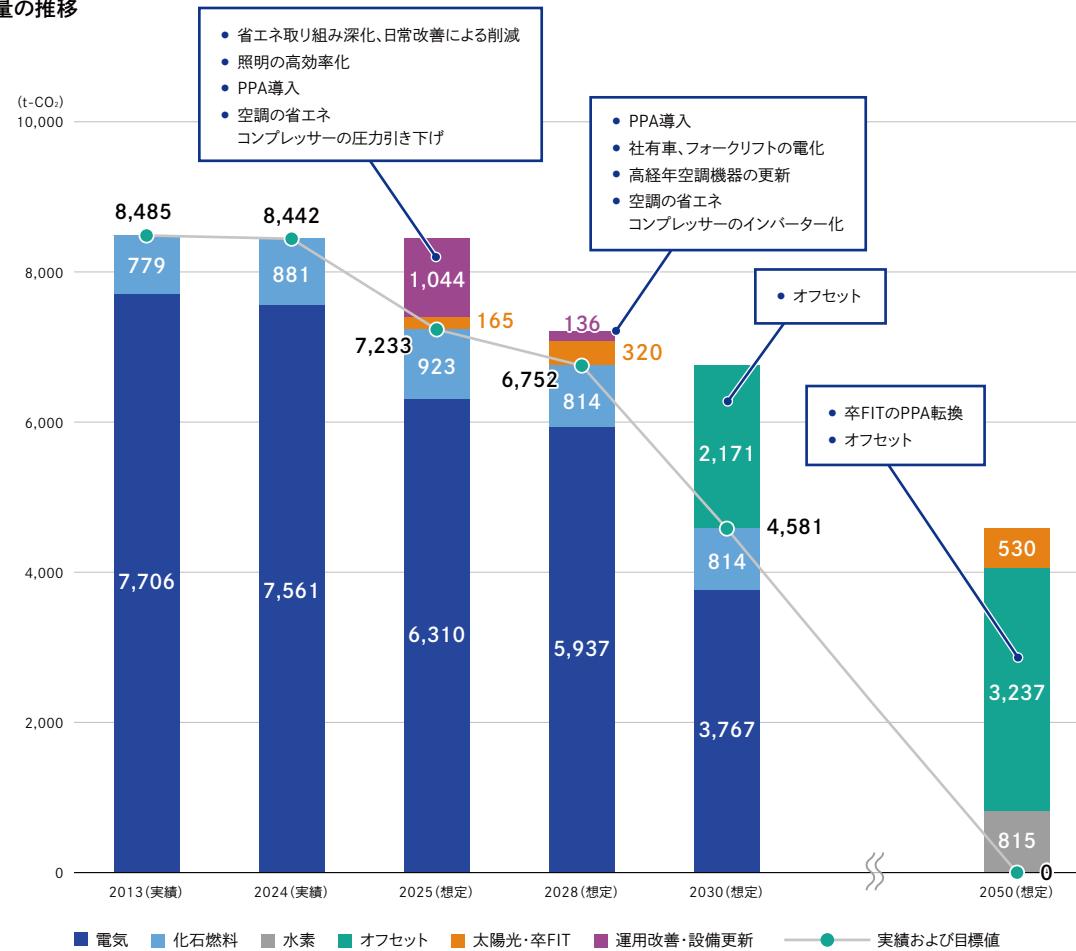
(4)これらに関する現時点での投資総額見積もりは、2023年度から2050年度までの28年間累計で1,874百万円、累計の費用削減効果(太陽光発電やLED化による購入電力量の削減など)は1,498百万円です。

(5)運用改善による効果や追加投資額は、実地調査の対象となった大阪工場、篠山工場および芦森工業山口株式会社に限って算定しています。



## サステナビリティ

## 環境

CO<sub>2</sub>排出量の推移

(注)海外グループのPPAポテンシャルは反映していません。

## 取り組み

本社・大阪工場の屋根への遮熱塗装は、2024年6月末までに完了しており、今年度も経年数の長い建物から再塗装を進めています。

また本社・大阪工場の照明設備は順次LED化を進め、2024年度中に工場内の照明設備はLEDへの切り替えを完了しました。

この他、工場内の空調設備も20年を超える空調設備を順次更新しており、2024年度も該当設備全ての更新を完了しました。

本社・大阪工場のメインコンプレッサーについては、2024年度までにすべてインバーター式に更新を完了しました。



本社・大阪工場 屋根への遮熱塗装



## サステナビリティ

## 環境

## 気候変動への対応



気候変動関連のリスクと機会が当社グループの事業にもたらす影響を評価するため、主にIPCC(気候変動に関する政府間パネル)の6次レポートとIEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2022の2つを中心に、文部科学省・気象庁の「日本の気候変動2020(詳細版)」も参考にしました。

期間の目安として、2028年までを短期、2035年を中期、2050年を長期としています。

## 1. 物理的リスク

物理的リスクについては、IPCCの第6次評価報告書の、温室効果ガスの排出量が非常に少ないSSP1-1.9シナリオと、非常に多いSSP5-8.5シナリオについてリスクを検討しました。

その結果、SSP1-1.9シナリオでは、物理的リスクの増大は限定的であるものの、SSP5-8.5シナリオでは、長期のみならず中期においても、複数の拠点では自然災害に備えた対策の、定期的な見直しの重要性が改めて認識されました。

リスクの所在を認識するプロセスとして、当社および国内・海外の全グループ会社の全拠点(対象は事業所および工場で、営業所は除く)について、気候変動により激甚化などのリスクが増大する可能性のある事象のうち、大雨・洪水・土砂災害・高潮・台風・大雪を主たる急性リスクとして、また渇水や高温・寒波を主因とする電力不足によるリスクを慢性リスクと位置付け、過去20年余りの期間における業務・工場稼働への影響を調査しました。

その結果、国内外の複数の拠点で台風や大雪などによる稼働停止が延べ3回ありましたが、いずれも1日間で、これらによる影響は軽微で経済的損失はありませんでした。

国土交通省のハザードマップに基づく洪水、土砂災害および高潮リスクに関しては、当社および国内



## サステナビリティ

## 環境

のグループ会社を含む全拠点のうち、洪水については6拠点、高潮については2拠点、土砂災害については1拠点が対象地域内に立地します。

また中国の生産拠点では2000年以降、電力不足による停電で計7回(いずれも1日間)稼働を停止していますが、これらについても影響は軽微で経済的損失はありませんでした。

また2024年は、停電はありませんでした。

当社はグループ会社とともに、本社での支社業務の代替や別工場での代替生産などを含めた事業継続計画など、総合的なリスク管理により、災害時の影響を極小化するための対応を進めています。

## 2. 移行リスク

移行リスクについては機会とともに、主にIEAのNZE2050(2050年までに世界のCO<sub>2</sub>の排出量が実質ゼロになるシナリオ)とSTEPS(公表政策シナリオ)を参考に、「政策と法律」「技術」「市場」「評判」に分けて検討しました。

## [政策と法律]

もっとも強力な取り組みが求められるNZEシナリオでは、炭素税の導入、電気代の高騰・高止まりなどにより、生産コストの一段の上昇リスクがあり、製造原価の一層の低減がレジリエンス強化にもつながると認識しています。(短期～長期)

## [技術]

NZE、STEPSいずれのシナリオでも、生産に伴う温室効果ガス(GHG)排出の低減が実現できない場合、競争力を喪失するリスクがある一方、省エネを含めた総合的なGHG対策の推進により、収益力の向上に結びつく機会が増加すると考えています。(中期～長期)

## [市場]

NZE、STEPSいずれのシナリオでも、自動車安全部品事業での主要な製品は、自動車用のシートベルト、エアバッグおよび内装品であり、市場で脱化石燃料の流れが進み、電気自動車などのシェアが高まるによる直接の影響は限定的と考えています。(短期～長期)

一方で、カーシェアリングの進展により新車販売の伸びが抑制された場合、売上や生産設備に影響が生じ、財務に影響するリスクがあります。(長期)

機能製品事業については、NZE、STEPSいずれのシナリオでも、特に都市部での大雨・豪雨時の浸水対策として、これまで培ってきた管路更生技術(パルテム)を生かした大規模な雨水放流管工事や、排水ホース、災害用テントなどの既存製品の需要が拡大する可能性があります。(短期～長期)

## [評判]

カーポンニュートラルに向けたロードマップの作成およびその着実な実行と、新たな防災関連製品の開発や既存製品の品質・機能向上により、防災・減災を通じて社会に貢献し、情報を的確に開示していくことが、評判に係るリスクであり機会と考えています。(短期～中期)



## サステナビリティ

## 人材戦略

人は最も重要な経営資本と捉え、さらなる成長を目指して人材基盤の整備に取り組む。

執行役員  
管理統括本部長 情報システム部長  
どい じゅんじ  
**土井 淳二**



## 人材基盤の強化

人材は当社グループの基盤であり、さらなる成長を目指すためには人材基盤の整備は必須と考えています。その取り組みの一つとして、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)において「アシモリ ルネサンス プログラム」という人材戦略を打ち出しました。「人は最も重要な経営資源で、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す」を基本コンセプトに、特にこの3年は人材の育成と確保に注力するというもので、「公正な評価」「働きやすい環境」「教育の充実」の3つをキーワードに実現に向けて取り組んでいきます。

昨年度に実施した「QCストーリーに基づく問題解決手法」で

は、全社員が職場での実践内容を発表する取り組みを行いました。まず問題を明確にし、あるべき姿とのギャップを可視化したうえで、「なぜなぜ分析」を用いて真の原因を追究。その後、対策を精査して計画を立案し、PDCAサイクルに基づく施策の実行へとつなげました。さらに、「誰が・いつまでに・何を行うのか」といった今後の行動計画までを明確にすることで、問題解決の精度と実効性が高まったと考えています。

これらのスキルは、発表者自身だけでなく、その取り組みを支援・指導する管理職にとっても、マネジメント力や問題解決力の強化につながっています。また、各自が設定したテーマに対し、ワーキンググループで議論しながら、周囲を巻き込みつつ課題解決に取り組む姿勢が根づいてきました。発表がゴールではなく、発表後も

PDCAを継続的に回していく文化が、職場に定着しつつあることも大きな成果です。

## 人材ビジョンの浸透

「アシモリ ルネサンス プログラム」では、当社グループが求める人材像として「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」と定めています。その理想に近づくためには、「向上心」「実行力」「発想力」「責任感」「統率力」の5つの能力の向上が必須と考えていますが、それらはすぐに身につくものではなく、人材教育における最重要課題であると位置付けています。具体的には、入社1年目のプログラムとして、まず「向上心」から学んでもらい、3年目に「実行力」「発想力」、5年目に「責任感」「統率力」といった具合で段階を得て、しっかりと身につけてもらうカリキュラムを組んでいます。1年目に「向上心」について学んだことに対し2年のスパンで取り組み、3年目の研修時には1年目に設定した目標の達成に向け実践したことや達成状況、今後やること(やりたいこと)を共有する場を設けており、研修を実施することを目的とするのではなく、学んだことの行動や成果のPDCAサイクルを目的としていることが特徴です。



管理職研修の様子



## サステナビリティ

## 人材戦略

## 人材育成方針

当社グループでは、年功序列の人事制度運用を見直し、個々の努力や成果を処遇に反映する人事制度への移行を図っています。そのためには、「上司とメンバーのコミュニケーション強化」が重要な課題であると考えています。公正な評価や処遇を実現するためには1on1ミーティングや、目標管理制度に基づく考課面談は欠かせないため、方針管理を目的とした1on1のみならず、部下の「成長支援」に焦点をあてた「対話」を企業文化として根付かせます。現在、管理職やリーダー職は約4ヶ月間にわたって研修を受講し、「なぜ対話が必要なのか?」の基本的な部分から、面談スキルの強化まで学んでいます。

## 「人的資本」のあり方

人材資本への投資という点においては、現在はいずれかの階層を重点的に注力するのではなく、全社・全階層への教育体系の構築し、各部門の人材育成体制を確立していくフェーズにあると考えています。ですから、「アシモリルネサンス プログラム」に即していれば、投資は惜しまず、積極的な人的投資姿勢で挑んでいきます。

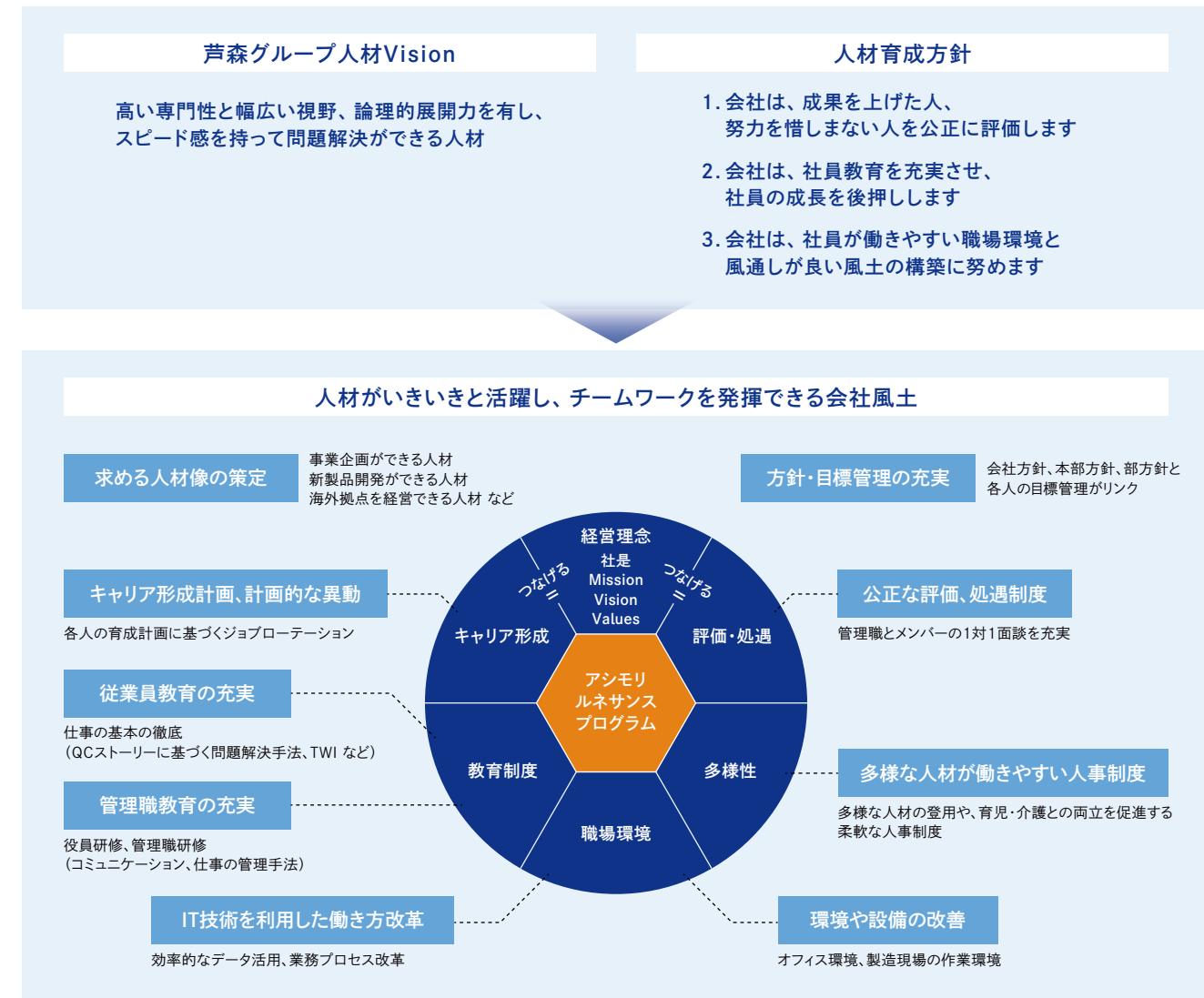
## 各事業の人材戦略

## 自動車安全部品事業

階層教育の充実で次世代幹部職とコア人材を育成

## 機能製品事業

人材の確保、顧客志向や現場力の向上、技術の承継





## サステナビリティ

## 従業員座談会

**キーパーソンに聞く  
若手がいきいきと活躍できる組織づくり**

新中期経営計画「Road to 150」の「人材戦略」には、創業150周年を迎える2028年、そしてその先の2030年に向けて、成長の基盤となる人材の育成と確保に注力することが掲げられています。そこで、現在組織の中核を担うキーパーソンに集まっていただき、「若手の育成と組織づくり」について語り合ってもらいました。



機能製品  
バルテム技術開発部 課長  
いしそき ひろまさ  
**石関 宏真**

2003年入社。バルテム事業のホースライニング工法に関する技術開発・技術支援に携わる。上下水道管の耐震性についての知見を深めるため、在職中に金沢大学で地震工学の博士号を取得。

自動車安全部品  
購買部  
えんどう みき  
**遠藤 美樹**

2011年入社。内装技術部勤務で得た知識と経験を活かし、シートベルトやエアバッグなどの部品購買業務を行っている。品質や価格などが適正であるかを判断し購入先を決定する。

自動車安全部品  
事業管理部 マネジャー  
くらまえ まきこ  
**蔵前 真紀子**

1998年入社。得意の英語を活かして、パッセンジャーファティ製品や内装品の海外認証の申請業務などをを行うほか、日本自動車部品工業会の基準認証部会などの活動にも携わる。

機能製品  
防災製造部 リーダー  
たけひろ ゆうや  
**竹弘 雄哉**

2010年入社。消防用ホース、消火栓用ホース、大口径大量送水用ホースの製造に携わる。ホース製造には多様な工法があるため、その使い分けについて自身で学びながら経験を積んでいる。



## サステナビリティ

## 従業員座談会

## 若手が活躍できる組織づくりとは

新中期経営計画の人材戦略「アシモリ ルネサンス プログラム」では、「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」を目指すとされています。まず、皆さんのが今、組織づくりにおいて大切にしていることをお聞かせください。

**蔵前** 若手から助言を求められることもありますが、できるだけオープンマインドで接して、話しかけやすい雰囲気づくりを心掛けています。また、リーダーとして、部署の役割や若手への期待をしっかり示すことを大事にしています。

**石関** 管理職研修では方針管理や業務配分などを学びますが、実践するために大切なのはメンバーとのコミュニケーションです。どんなに正しい考え方でも、的確な指示を出したとしても、人間関係が良好でなければ組織はうまく機能しないと考えています。

**竹弘** 私も、意見を出しやすい環境づくりを心掛けています。私の部署は比較的世代が近いこともあって、休憩時間のちょっとした雑談から自然に仕事の話になることも多く、意見を交わし



やすい雰囲気ができていると思います。

**遠藤** 私は組織づくりの中で、「嘘をつかない」「隠さない」「起こったことはできるだけ早く正確に報告する」ことを大事にしています。人は問題が起きると、つい言い訳をしたり、曖昧に伝えてしまいがちですが、それでは解決に時間がかかってしまいます。また、意識して風通しの良い職場にすることも大事だと感じています。

今の部ではトラブルが起きたときに上長へ報告すると、「報告してくれてありがとう」と声かけがあり、報告しやすい雰囲気で前向きに問題解決に取り組むことができています。

## 自身がこれまでに得た「学び」とは

今はベテランとして活躍されている皆さんですが、振り返って印象に残っている「学び」や「転機」はありますか。

**蔵前** 入社5年目の時に日本自動車部品工業会の安全装装置部会と基準認証部会の活動に初めて参加しました。ASEANやインド等の新興国で新たに構築された法規認証制度への対応という共通の課題に、競合会社の垣根を超えて一緒に取り組んだことは、自分にとって大きな学びになりました。

また、これまで20年以上法規認証という専門的で特殊な業務に携わってきましたが、今年1月に事業管理部へ異動し、これまで関わることのなかった業務に携わるようになったことで、新しい視野が生まれたと感じています。

**石関** 私も部署異動のたびに、物の見え方や捉え方が大きく変わることを実感しました。最初の5年間は芦森エンジニアリングで施工を経験し、その後の6年間は技術営業部で設計業務に携わり、



現在の技術開発に移って11年になります。その間には、金沢大学で地震工学を学ぶ機会もいただきました。

同じ管路更生技術が対象でも、施工・設計・技術開発、さらに専門研究機関と、立場が変わることで面白みや課題、アプローチの仕方が全く違いました。加えて、関わる業種や人も異なるため、どんどん人脈が多方面に広がり、それが今の自分にとって大きな財産になっていると感じています。

**竹弘** 防災用ホースの製造に15年ほど携わる中で、「どうしてこんなに多くの製造工法があり、どのように使い分けているのだろう?」と疑問に思ったことがあります。ある程度まとめたほうが効率的で、コストも抑えられるのではないかと感じたからです。

当社はさまざまなホースを製造しています。ホースの種類ごとに、なぜその製造工法が最適とされるのか、またなぜ工法が統一されていないのかについて、技術者に話を聞きながら学びを深めています。もちろん変更できない工法もありますが、新しい工法を提案できた時に、それを受け入れてもらえる環境があることを有難く感じています。



## サステナビリティ

## 従業員座談会

**遠藤** 以前は毎日CADで設計業務に取り組んでいました。あるとき、得意先の自動車メーカーの担当者との打合せで、「私たちはいつも購入されるお客様のことを考えて仕事をしています」と言われ、その言葉をきっかけに、自分にはエンドユーザーの視点が欠けていたことに気づかされました。

同時に、自動車1台の製造には本当に多くの人が関わっていることを思うと、自分もその一員であるという責任の重さを強く実感しました。

## 若手の育成で大切にしていること

## 若手の育成で感じること、大切にしていることは何ですか。

**蔵前** Z世代のチームメンバーが1人いるのですが、自分の業務について納得いくまで質問し、理解したうえで取り掛かろうとする姿勢は、自分の若い頃にはなかったことで、本当に優秀だなと感心しています。

若手が成長するために大切なのは、任せた仕事を最後まで一任することです。もちろん、ある程度の手掛けりは用意します



が、基本的には自由に考えてやり遂げてもらいます。すると、ときにはこちらが驚くような感性で仕上げてくれることもあります。

自身の価値観ややり方にこだわっていては既成概念から抜け出せません。だからこそ、失敗を恐れず、若手には自由な発想で挑戦してもらうことが大事だと思っています。

**竹弘** 私も、あまり逸脱しない範囲であれば細かい指示は出さず、まずは本人にやらせてみるようにしています。自由に取り組んでもらうと、こちらにはない発想が生まれ、実際に採用されたアイデアもあります。現場研修でも、若い世代の人たちは「なぜ?」と問い合わせ立て、効率的に解決へ向かおうとする姿勢が見られます。私たちの世代が「見て覚える」方法で学んできたのとは対照的で、そのアプローチの違いがとても新鮮に感じます。

**石関** 今の若手は飲み込みが早く、当時の自分と比べると圧倒的に優秀だと感じています。あえて気になる点を挙げるとすると、スマートフォンで簡単に情報を得られる時代だから、「できるだけ無駄を省いて効率的に」「面倒くさいことはしたくない」という考え方共感する人が多いように思います。私たちの世代は「無駄を感じることにも意味がある」「苦労は買ってでもするもの」といった価値観に触れてきた経験があり、視点の違いを感じることもあります。ただ、私が担当する開発業務では、すんなり成功した時よりも、失敗を重ねて悩んだ時の方が実は学ぶことが多いと気付かされる場面があるため、「無駄」や「苦労」も捨てたものではない、と世代を超えて理解し合える部分が他の部署よりも大きいかもしれません。

彼らには、「どんな役割を期待しているのか」を丁寧に伝え、納得して取り組めるように意識しています。「やることの意味」がしっか



り腹落ちすれば、当事者意識やモチベーションも高まり、自然と自己成長がスパイラルアップしていくと思います。だからこそ、失敗はあっても良いですが、同じことを繰り返さないよう原因分析の習慣は身に付けてもらうよう指導しています。

それから、やり遂げたことに対してはきちんと評価し、当たり前に感謝を伝えるよう心掛けています。私自身も褒められると嬉しいので、その気持ちは忘れないようにしています。

**遠藤** 若手の皆さんは、礼儀正しく、素直で真面目に仕事へ向き合う姿が印象的です。コミュニケーション力も高く、令和入社世代ならではの明るさが、職場全体の雰囲気をより前向きにしてくれていると感じます。

私が大切なのは、どんな業務であっても「自分の仕事」として主体的に取り組んでもらうことです。簡単に見える業務にも意味はあるので、受け身ではなく前向きに向き合えるよう意識づけをしています。もちろん、全く経験のない仕事にゼロから取り組むのは難しいので、過去の事例などはアドバイスとして伝えるようにしています。



## サステナビリティ

## 従業員座談会

## 今、若手に伝えておきたいこと

次の芦森工業を担う若手に、今、伝えておきたいことは何ですか。

**蔵前** 今、世界情勢や自動車の在り方は大きく変わってきています。その中で、これまでのやり方や既成概念を壊さざるを得ない場面も増えていくと感じています。だからこそ、これからは斬新なアイデアがますます必要になってきますし、新しいことや難しいことにも臆せず挑戦してほしいですね。

そして、自分の強みや専門性を持ってほしいと思います。私の場合は英語という強みがあったおかげで、新しい活動の場に挑戦でき、さまざまな人と出会う機会が増えました。その結果、視野もぐんと広がったと感じています。

**石関** 当社は、どの事業を見ても本当にポテンシャルが高く、これからますます面白くなる企業だと思っています。

バルテム事業が取り組む上下水道の老朽化という問題も、最近では陥没事故の報道などをきっかけに社会の注目を集めています。そうした社会課題に対して、ダイレクトに貢献できる技術を持っていることは誇らしいですし、だからこそ、若手の皆さんには大きな使命感と自分たちへの期待感を持って、日々の業務に挑んでほしいと思います。

**竹弘** 製造現場にいる立場から言うと、まずは“ものづくりの基礎”をしっかりと固めてほしいと思います。基礎ができていれば、その後の視野は大きく広がりますから。

それから、失敗を恐れずにチャレンジしてほしいですね。私自身、

若い頃は新しいことに挑戦するのが正直怖かったのですが、思い切って挑戦することで積極性や周りを巻き込む力が身に付き、結果的に自分の成長につながりました。

**遠藤** 日々ものづくりに携わる中で、事務所に掲げられた社是の言葉が、以前よりも心に響くようになりました。短い言葉の中に、創業以来の理念や製造業の本質がしっかりとまとめられています。

若手の皆さんには、当社が何十年もかけて積み重ねてきた製品づくりを「過去から未来へつなぐ仕事」として受け止めてほしい。そして、その仕事を通じて社会に貢献していることを実感しながら、やりがいを持って日々の業務に取り組んでもらえたら嬉しいですね。

## 芦森工業の発展とともに未来へ挑み続ける

最後に、これから芦森工業にとって重要な変革や、発展への思いをお聞かせください。

**蔵前** 当社の製品、特に自動車用の安全部品は、事故が起こって初めてその価値を發揮するものです。だからこそ、もっと目に見える形で、繊維の強みを活かした新しい製品やサービスを生み出せないかと考えています。

**遠藤** 人材育成については、OJTだけに頼ると知識や経験の差が埋まらず、平準化が難しくなります。そのためには、新人や中堅といった階層ごとに必要な研修をしっかりと整備していくことが重要だと考えています。それが結果的に、全社レベルでの業務効率化につながるはずです。

また、業務のデータベース化もさらに進めてほしいと思います。

部署ごとに人に聞いて回るのではなく、AI検索のように必要な情報がすぐに一元的に見つかる仕組みが整えば、より効率的に仕事を進められるでしょう。

**竹弘** 私の部署では、先輩技術者と私たちの世代の間に20年ほどの年齢差があります。過去のトラブルや対処のノウハウが紙でしか残っていないこともあります。まずはそれをデジタル化して、消防用ホースという歴史ある製品づくりの技術をきちんと継承していくことが大きな課題だと感じています。

実際、社長が防災製造部にヒアリングに来られた際にこの課題を共有したところ、すぐにペテラン技術者を講師とした勉強会が開かれました。長年積み上げられたノウハウを正確に受け継ぎ、次の世代へしっかりとつなげていきたいと思っています。

**石関** 新中期経営計画の中で始まった「アシモリ ルネサンスプログラム」の策定に、私自身も関わりました。社員のための育成プログラムをつくることは、ぜひ取り組みたいと思っていたテーマだったので、実現できてとても意義深く感じています。会社としてここまで仕組みを整えてくれたのですから、あとは私たち社員が全社一丸となってしっかりと取り組んでいかなければなりません。

人事評価制度についても、成果を挙げた人、努力した人はきちんと評価する仕組みへと改善されてきたと考えています。今後も時代の変化に合わせた見直しやさらなる改善を継続するために、社員側からも積極的に意見を出し合い、「芦森で仕事ができる良かった」と感じる企業であってほしいと考えています。

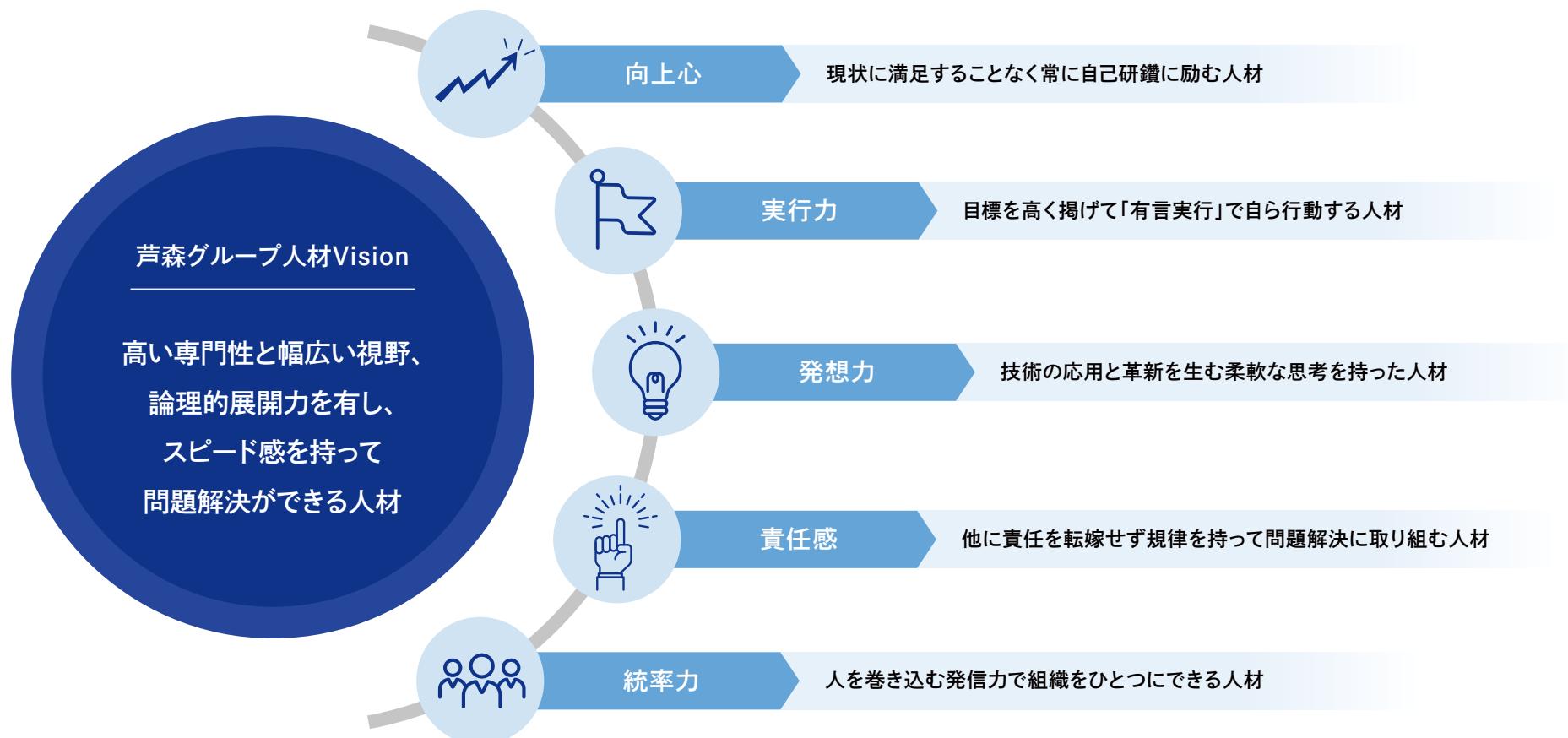


## サステナビリティ

## 社会

## 芦森グループ人材Vision

企業の理念に共感し、その一員として社内外に関わり、そのフィードバックとして感謝されることが絶対的な仕事のやりがいになります。このために求められる「芦森パーソン」としての人材像を「芦森グループ人材Vision」として策定しています。





## サステナビリティ

## 社会

## 人材

## 人材育成

管理職、中堅社員、若手社員それぞれの層に対し、必要な研修を実施しています。管理職に対しては、考課者訓練や新任管理職研修、中堅社員については中堅社員研修を通じてリーダーシップなどについて学び、理解を深められるようにしています。また若手社員に対しては、新入社員研修に始まり入社5年目までの社員に対し研修を行い、「芦森グループ人材Vision」の実現に向けた社員の育成を行っています。

## ダイバーシティ・インクルージョン

対象は2024年4月1日～2025年3月31日、基準日は2025年3月31日

| 項目                   | 単体    | 連結    | 備考              |
|----------------------|-------|-------|-----------------|
| 新卒採用者の女性の割合          | 10.0% | 16.7% | 国内会社の2024年4月入社者 |
| キャリア採用者の女性の割合        | 11.5% | 27.0% | 国内のみ            |
| 女性比率                 | 17.8% | 54.3% | 正規雇用従業員のみ       |
| 女性管理職比率              | 6.2%  | 11.1% |                 |
| 女性係長 <sup>*</sup> 比率 | 18.2% | 21.9% |                 |
| 海外従業員比率              | -     | 69.1% | 正規雇用従業員のみ       |

## 労働者の男女の賃金差異

|               |       |       |      |
|---------------|-------|-------|------|
| 全労働者          | 61.4% | 59.3% | 国内のみ |
| 正規雇用労働者       | 81.2% | 72.3% | 国内のみ |
| パートタイマー・有期労働者 | 55.6% | 66.3% | 国内のみ |

<sup>\*</sup>管理職のもと、リーダーとして一定の権限を付与された役職。

## ワークライフバランス

対象は2024年4月1日～2025年3月31日、基準日は2025年3月31日

| 項目                         | 単体     | 連結    | 備考           |
|----------------------------|--------|-------|--------------|
| 男性の育児休業取得率                 | 57.1%  | 63.1% | 国内のみ         |
| 育児休業取得後の女性従業員の復職率          | 100.0% | 85.7% | 国内のみ         |
| 育児休業取得後の女性従業員の離職率          | 0.0%   | 14.3% | 国内のみ         |
| 在宅勤務制度利用者数                 | 182名   | -     | のべ利用回数2,616回 |
| 時間単位有給制度 <sup>*</sup> 利用者数 | 433名   | -     | のべ利用回数2,333回 |

<sup>\*</sup>当社は、正規雇用従業員を対象に、1時間単位で有給休暇が取得できる制度を導入しています。



## サステナビリティ

## 社会

## 人権方針

当社は2023年4月26日に人権方針を取締役会で承認し、制定しました。

## 芦森グループ人権宣言

芦森グループ(芦森工業の国内外グループ会社。以下、私たち)は、事業活動を行う全ての国・地域において地域の皆さま、仕入先や販売先などの取引先の皆さまなどに支えられ、1878年の創業以来、常に新しい分野に挑戦することにより成長し、事業を拡大してまいりました。今後も「安全・安心」の分野を中心に、社会から必要とされる企業グループであり続けるためにも、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関する宣言(国際労働機関(ILO))、国連グローバル・コンパクトの10原則、および国連のビジネスと人権に関する指導原則にもとづき、「芦森グループ企業行動指針」を踏まえ、私たち一人ひとりが守るべき人権方針を定め、事業活動において人権の尊重を取り組んでまいります。

## 1 人権尊重へのコミットメント

私たちは、自らの事業活動が、直接的あるいは間接的に人権への影響を及ぼす可能性があることを理解し、人権の尊重を経営において取り組むべき重要課題と認識するとともに、事業活動の全てにおいて人権が最大限尊重されるよう、その責任を果たす努力をすることを誓います。

## 2 適用範囲

本方針は、芦森工業株式会社および国内外のグループ会社の全ての役員および従業員に適用します。また、全てのステークホルダーの皆さまにも、本方針が理解され支持していただけるよう私たちは行動し、仕入先や販売先などの取引先で人権が尊重されていない場合には、適切に対処するように努めます。

## 3 役員および従業員の人権

私たちは、国籍、人種、民族、性別、年齢、信条、宗教、障がい、性自認、性的指向などによるあらゆる差別やあらゆる形態のハラスメント行為が排除された職場環境をつくります。また、強制労働や児童労働などの人権侵害を容認しません。私たちは、結社の自由および団体交渉権を尊重します。

## 4 教育と研修

私たちは、本方針が全ての事業活動において定着し効果的に実施されるよう、全ての役員および従業員に対して適切な教育と研修を行います。

## 5 人権デューディリジェンス

私たちは、人権デューディリジェンスの仕組みを通じて、私たちの事業活動と関係する人権への実際の、あるいは潜在的な負の影響を特定し、その防止または軽減に努めなければならないことを理解しています。

## 6 救済措置

私たちは、私たちが事業活動を通じて人権に対する負の影響を引き起こしている、あるいは関与していることが明らかになった場合、適切にその救済に取り組みます。

## 7 情報開示

私たちは、人権に関する取り組みに関し、適切に情報の開示を行います。

## 8 対話・協議

私たちは、本方針にもとづいた取り組みに関し、ステークホルダーと対話と協議を行い、人権尊重の取り組みを継続的に推進してまいります。

## 人権デューディリジェンス

2022年度に国内外の全グループ会社に対し、実施しました。関連する社内規定が不十分な複数のグループ会社については、2023年度中に整備を完了しました。また、お取引先に対する人権デューディリジェンスも、順次実施しています。



## サステナビリティ

## 社会

## 地域社会との関わり

## 教育現場への貢献

## 小学生の工場見学の再開や小学校での出前授業の実施

本社・大阪工場（大阪府摂津市）は、摂津市内の小学校3、4年生対象の社会科副読本に、モノづくり企業として長年掲載されており、社会科学習の題材になっています。2023年度は、摂津市内の複数の小学校が本社・大阪工場を訪れ工場見学を行い、また工場見学の代わりに、「出前授業」も実施しました。

2024年度以降も出前授業を継続しており、地域に根差したさまざまな活動を通じて、当社の事業内容やモノづくりの大切さを伝えていきたいと考えています。



工場見学の様子



## 防犯・防災への取り組み

## 自衛消防隊による防災活動

当社では自衛消防隊を組織しており、本社・大阪工場所在地（大阪府摂津市）の機能別消防分団（アシモリ分団）として市の消防団組織に加入しています。

定期的に開催される訓練や演習などで習得した技能や知識は社内のみならず、地域の防災活動にも貢献しています。

## 労働安全衛生

「自ら考え、自ら行動する。」を基本方針として、労働安全衛生方針を定めています。

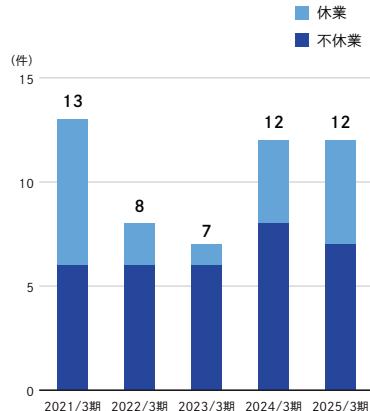
## 活動方針

- ・災害（労災、火災、交通災）ゼロ、危険ゼロを目指す。
- ・5S、5定を意識して実践する。
- ・「こころとからだ」の健康づくりを進める。
- ・安全衛生教育と安全衛生管理体制を充実する。
- ・安全で快適な職場環境を確保する。
- ・法令・法規および社会のルールを守り、地域社会との共生を図る。

## 活動実績

職場での事故などについては、軽重に関わらず速やかに災害報告書を作成し、別途原因の調査や再発防止策が講じられています。本社・大阪工場、篠山工場および芦森工業山口株式会社での労災事故発生件数はグラフのとおりです。（通勤途上の自転車などの転倒などの事故を含み、2025年3月期の数字は、当該通勤災害4件を含んでいます）

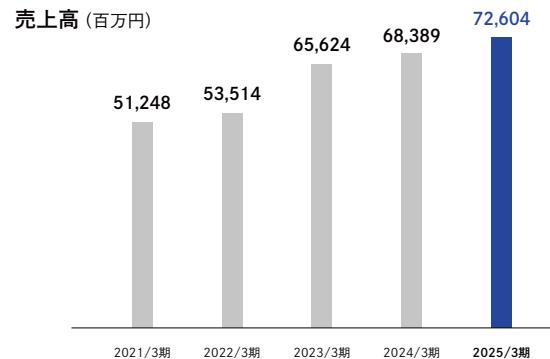
労災事故発生件数  
(本社・大阪工場、篠山工場・芦森工業山口)





## データ

## 財務ハイライト

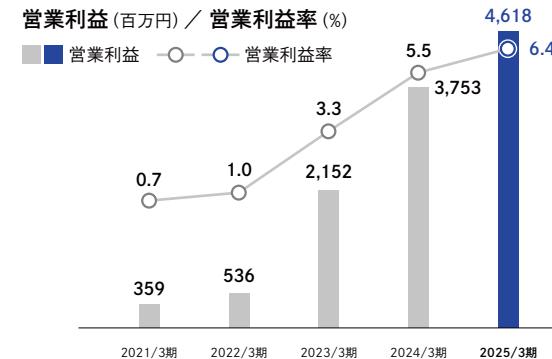


売上高は過去最高の72,604百万円(前連結会計年度比4,214百万円の増収)となりました。このうち自動車安全部品事業は、一部で生産調整の影響がありました。円安効果と原材料価格の市況変動分および労務費上昇分の一部を売価に転嫁した結果、52,855百万円(前年度比2,816百万円の増収)となりました。機能製品事業の売上高は19,723百万円(前年度比1,402百万円の増収)でした。パルテム関連(管路更生事業)は、売上高10,928百万円(前年度比677百万円の増収)で、下水道分野における繰越工事が多く、売上高は前年度を上回る水準でした。防災関連は、品質問題が発生した消防用・消火栓用ホースの販売が低調に推移したことなどにより売上高は2,192百万円(前年度比282百万円の減収)、産業資材関連は売上高6,603百万円(前年度比1,008百万円の増収)で、全般的な市況回復傾向により、自動車産業や防火スクリーン用途の広巾織物の販売が堅調に推移しました。

## 総資産 (百万円) / 有利子負債 (百万円)

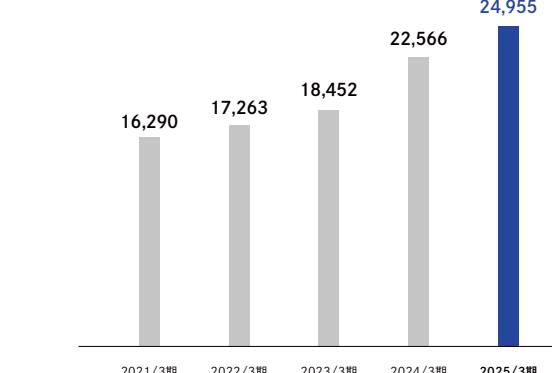


総資産は54,271百万円であり、前連結会計年度末に比べ409百万円増加しました。これは、現金及び預金の増加1,017百万円、売上債権の増加276百万円、棚卸資産の減少683百万円、有形固定資産の減少425百万円などが影響したものです。また有利子負債は長期短期合わせて11,397百万円と前年度末比1,612百万円減少しました。



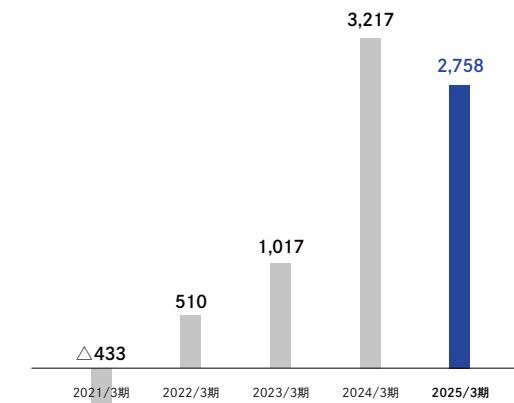
営業利益は、過去最高の4,618百万円(前連結会計年度比864百万円の増益)となりました。このうち自動車安全部品事業は、豊田合成株式会社との協業活動による生産性の向上および業務効率アップや経費削減の自助努力と為替影響により、営業利益は3,379百万円(前年度比1,062百万円の増益)でした。機能製品事業の営業利益は1,892百万円(前年度比291百万円の減益)でした。パルテム関連の営業利益は1,737百万円(前年度比300百万円の減益)でした。原材料高騰や労務費上昇などのコストアップ、加えて将来の成長に向けた投資も増加し、収益率は低下しています。防災関連の営業損失は19百万円(前年度比162百万円の減益)で、品質問題が発生した消防用・消火栓用ホースの販売低調が影響しました。産業資材関連の営業利益は175百万円(前年度比172百万円の増益)で堅調な売上げが寄与しました。

## 純資産 (百万円)



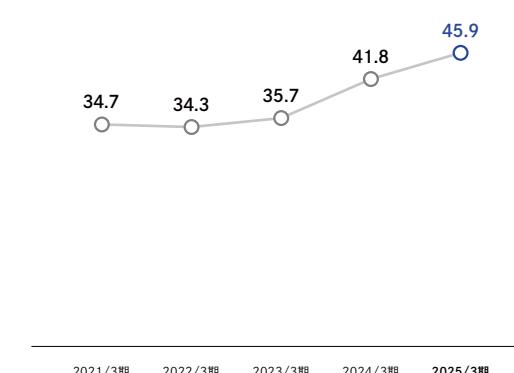
純資産は24,955百万円であり、前連結会計年度から2,388百万円増加しました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



当社の自動車安全部品事業において過去に製造した製品に対して、顧客が実施した保証延長対応に伴う費用負担見込額として、当連結会計年度において製品保証損失を990百万円、また機能製品事業(防災関連)において、製造過程で発生した品質不良に伴う製品保証損失、棚卸資産評価損、製品補償対策費を合計145百万円、それぞれ特別損失として計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、2,758百万円(前年度比458百万円の減益)となりました。

## 自己資本比率 (%)



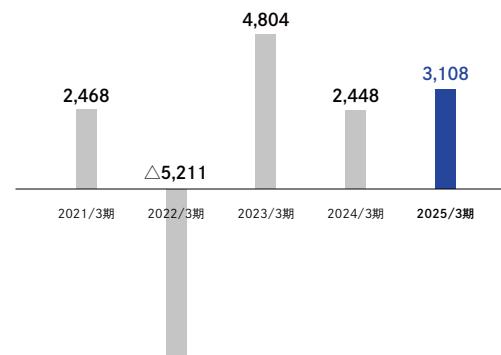
自己資本比率は45.9%(前連結会計年度は41.8%)でした。



## データ

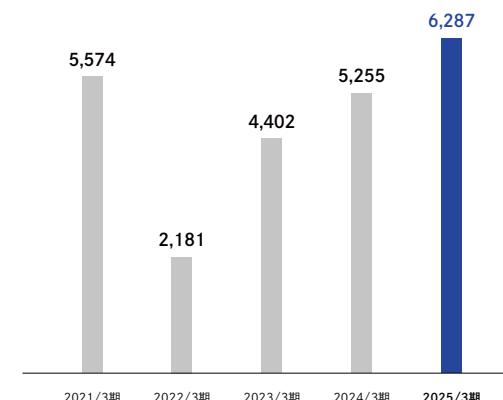
## 財務ハイライト

フリーキャッシュフロー（百万円）



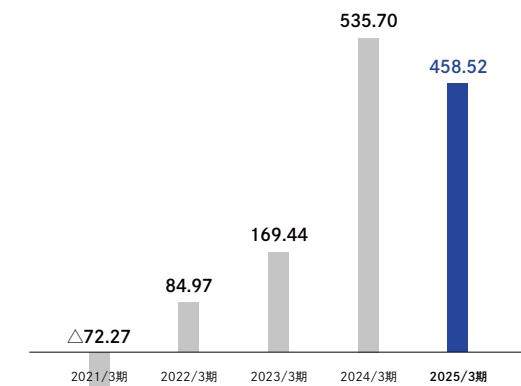
営業活動の結果獲得した資金は4,286百万円(前連結会計年度は3,173百万円の獲得)でした。主な内訳は、税金等調整前当期純利益3,412百万円、減価償却費1,756百万円、製品保証引当金の増加額973百万円、売上債権の増加額247百万円、棚卸資産の減少額540百万円、仕入債務の減少額1,854百万円、法人税等の支払額947百万円などです。また、投資活動の結果使用した資金は1,178百万円(前連結会計年度は725百万円の使用)でした。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出1,549百万円、有形固定資産の売却による収入435百万円、無形固定資産の取得による支出141百万円、投資有価証券の売却による収入81百万円などです。

現金及び現金同等物の期末残高（百万円）



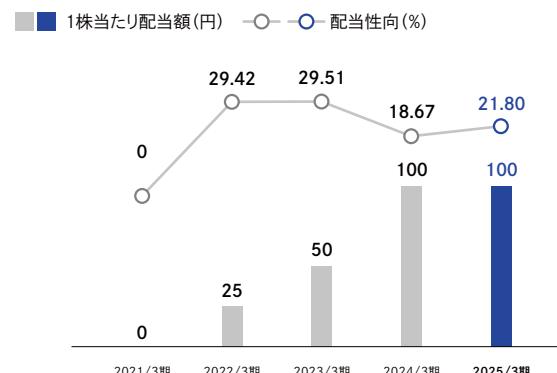
当連結会計年度末における現金及び現金同等物は6,287百万円で、前連結会計年度末に比べ1,031百万円増加しました。

1株当たり当期純利益（円）



1株当たり当期純利益は458円52銭で、前連結会計年度の535円70銭から減少しました。

1株当たり配当額（円）／配当性向（%）



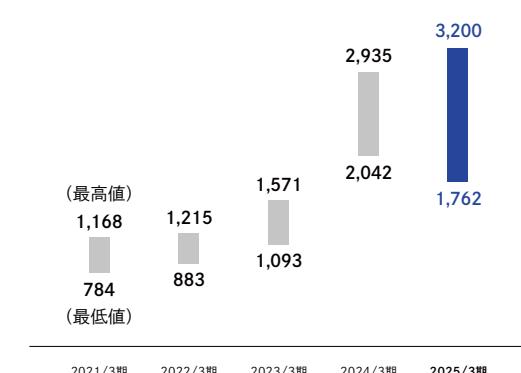
当事業年度の期末配当は、普通株式一株当たり100円としました。「第123～125期（2023年3月期から2025年3月期）芦森グループ中期経営計画」において目標としておりました配当性向30%は下回りますが、更なる成長のための人的資本、研究開発、設備への投資を優先させていただきました。

設備投資額（百万円）／減価償却費（百万円）



急激な技術革新や販売競争の激化に対応するため、生産合理化、生産増強および開発関連設備の充実のため設備投資(無形固定資産を含む)を実施しました。当連結会計年度では2,068百万円の設備投資を行い、減価償却費は1,756百万円でした。

株価（円）





## データ

## 11年間の主要財務データ

|                      | 2015/03       | 2016/03 | 2017/03 | 2018/03  | 2019/03  | 2020/03  | 2021/03  | 2022/03  | 2023/03  | 2024/03  | 2025/03  |
|----------------------|---------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高(百万円)             | 連結<br>48,067  | 51,380  | 50,331  | 56,714   | 60,978   | 58,295   | 51,248   | 53,514   | 65,624   | 68,389   | 72,604   |
| 営業利益(百万円)            | 連結<br>1,025   | 2,071   | 1,510   | 1,879    | 2,237    | 599      | 359      | 536      | 2,152    | 3,753    | 4,618    |
| 経常利益(百万円)            | 連結<br>1,306   | 1,700   | 1,362   | 1,946    | 2,321    | 652      | 419      | 671      | 2,796    | 4,202    | 4,213    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) | 連結<br>1,470   | 1,360   | 1,019   | 457      | 1,245    | 2,045    | △ 433    | 510      | 1,017    | 3,217    | 2,758    |
| 設備投資額(百万円)           | 連結<br>1,728   | 1,800   | 2,691   | 3,803    | 4,216    | 2,817    | 1,545    | 4,762    | 1,513    | 1,310    | 2,068    |
| 減価償却費(百万円)           | 連結<br>1,293   | 1,342   | 1,281   | 1,650    | 1,906    | 2,209    | 2,057    | 1,842    | 1,885    | 1,746    | 1,756    |
| 営業活動によるキャッシュフロー(百万円) | 連結<br>△ 1,444 | 3,241   | 1,930   | 1,917    | 3,765    | △ 46     | 3,487    | △ 1,021  | 6,267    | 3,173    | 4,286    |
| 投資活動によるキャッシュフロー(百万円) | 連結<br>△ 594   | △ 1,495 | △ 3,673 | △ 2,944  | △ 3,818  | △ 480    | △ 1,019  | △ 4,190  | △ 1,463  | △ 725    | △ 1,178  |
| 財務活動によるキャッシュフロー(百万円) | 連結<br>615     | △ 951   | 1,956   | 282      | 560      | 928      | △ 221    | 1,738    | △ 2,700  | △ 1,901  | △ 2,254  |
| フリーキャッシュフロー(百万円)     | 連結<br>△ 2,038 | 1,746   | △ 1,743 | △ 1,027  | △ 53     | △ 526    | 2,468    | △ 5,211  | 4,804    | 2,448    | 3,108    |
| 現金及び現金同等物の期末残高(百万円)  | 連結<br>2,503   | 3,143   | 3,219   | 2,480    | 2,941    | 3,312    | 5,574    | 2,181    | 4,402    | 5,255    | 6,287    |
| 総資産(百万円)             | 連結<br>36,935  | 36,464  | 40,913  | 44,278   | 47,667   | 47,884   | 46,855   | 50,283   | 51,552   | 53,861   | 54,271   |
| 純資産(百万円)             | 連結<br>12,837  | 13,577  | 14,323  | 14,603   | 15,393   | 16,804   | 16,290   | 17,263   | 18,452   | 22,566   | 24,955   |
| 有利子負債(百万円)           | 連結<br>9,597   | 8,834   | 11,563  | 12,443   | 13,122   | 14,246   | 14,226   | 16,557   | 14,299   | 13,008   | 11,397   |
| 自己資本比率(%)            | 連結<br>34.7%   | 37.2%   | 34.9%   | 32.9%    | 32.2%    | 35.0%    | 34.7%    | 34.3%    | 35.7%    | 41.8%    | 45.9%    |
| 1株当たり配当額(円)          |               | 2.50    | 3.00    | 3.00     | 40.00    | 45.00    | 25.00    | 0.00     | 25.00    | 50.00    | 100.00   |
| 配当額(百万円)             |               | 151     | 181     | 181      | 239      | 269      | 150      | 0        | 150      | 300      | 600      |
| 1株当たり当期純利益(円)        | 連結<br>24.28   | 22.47   | 168.44  | 75.86    | 207.58   | 340.89   | △ 72.27  | 84.97    | 169.44   | 535.70   | 458.52   |
| 配当性向(%)              | 連結<br>10.30%  | 13.35%  | 1.78%   | 52.73%   | 21.68%   | 7.33%    | 0.00%    | 29.42%   | 29.51%   | 18.67%   | 21.80%   |
| 1株当たり純資産(円)          | 連結<br>211.57  | 223.89  | 236.29  | 2,431.21 | 2,561.30 | 2,793.49 | 2,706.35 | 2,868.24 | 3,065.96 | 3,749.27 | 4,138.66 |
| 株価収益率(PER)(倍)        | 連結<br>6.4     | 7.3     | 9.4     | 30.1     | 7.7      | 2.6      | —        | 10.6     | 8.6      | 5.1      | 6.4      |
| 営業利益率(%)             | 連結<br>2.1%    | 4.0%    | 3.0%    | 3.3%     | 3.7%     | 1.0%     | 0.7%     | 1.0%     | 3.3%     | 5.5%     | 6.4%     |
| 自己資本利益率(ROE)(%)      | 連結<br>12.5%   | 10.3%   | 7.3%    | 3.1%     | 8.1%     | 12.7%    | —        | 3.0%     | 5.7%     | 15.7%    | 11.6%    |
| 最高株価(円)              |               | 308     | 244     | 199      | 3,400    | 2,900    | 1,683    | 1,168    | 1,215    | 1,571    | 2,935    |
|                      |               |         |         | (478)    |          |          |          |          |          |          | 3,200    |
| 最低株価(円)              |               | 115     | 127     | 142      | 2,020    | 1,122    | 798      | 784      | 883      | 1,093    | 2,042    |
|                      |               |         |         | (149)    |          |          |          |          |          |          | 1,762    |

2018年3月期の株価については株式併合後の最高・最低株価を記載し、( )内に株式併合前の最高・最低株価を記載しています。



## データ

## ESG関連データ

## ガバナンスデータ

|              | 集計範囲 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|--------------|------|----------|----------|----------|
| 取締役数(名)      | 単体   | 9        | 9        | 9        |
| うち 社外取締役数    | 単体   | 4        | 4        | 4        |
| 社外取締役比率(%)   | 単体   | 44.4     | 44.4     | 44.4     |
| 取締役の女性比率(%)  | 単体   | 0        | 0        | 0        |
| 取締役会開催回数(回)  | 単体   | 12       | 12       | 12       |
| 取締役会出席率(%)   | 単体   | 100      | 100      | 100      |
| 特許保有件数(件)    | 単体   | 638      | 554      | 546      |
| うち 国内        | 単体   | 407      | 349      | 335      |
| うち 海外        | 単体   | 231      | 205      | 211      |
| 研究開発費(百万円)   | 単体   | 1,214    | 1,250    | 1,204    |
| うち 自動車安全部品事業 | 単体   | 504      | 501      | 430      |
| うち 機能製品事業    | 単体   | 566      | 568      | 610      |
| うち その他       | 単体   | 144      | 181      | 163      |

## 環境データ

|  | 集計範囲    | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|--|---------|----------|----------|----------|
| CO <sub>2</sub> 排出量 Scope1(t-CO <sub>2</sub> ) | 単体      | 279      | 283      | 272      |
| CO <sub>2</sub> 排出量 Scope2(t-CO <sub>2</sub> ) | 単体      | 2,081    | 2,741    | 2,605    |
| CO <sub>2</sub> 排出量 Scope1(t-CO <sub>2</sub> ) | 連結      | 959      | 885      | 881      |
| CO <sub>2</sub> 排出量 Scope2(t-CO <sub>2</sub> ) | 連結      | 6,477    | 7,464    | 7,561    |
| 有価物排出量(t)                                      | 大阪・篠山工場 | 268      | 293      | 345      |
| 産廃物排出量(t)                                      | 大阪・篠山工場 | 18       | 31       | 36       |
| リサイクル物排出量(t)                                   | 大阪・篠山工場 | 425      | 438      | 422      |
| 工業用水使用量(m <sup>3</sup> )                       | 本社・大阪工場 | 16,365   | 17,847   | 18,131   |

|               |          |           |
|---------------|----------|-----------|
| ISO 14001取得状況 | 事業所 大阪工場 | 取得年 2002年 |
|---------------|----------|-----------|

## 社会データ

|                            | 集計範囲                        | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|----------------------------|-----------------------------|----------|----------|----------|
| 従業員数(名)                    | 単体                          | 443      | 431      | 421      |
|                            | 連結                          | 2,451    | 2,442    | 2,358    |
| 女性管理職比率(%)                 | 単体                          | 2.2      | 4.3      | 6.2      |
|                            | 連結                          | 10.1     | 10.5     | 11.1     |
| 女性係長 <sup>*1</sup> 比率(%)   | 単体                          | 18.1     | 17.2     | 18.2     |
|                            | 連結                          | 22.4     | 27.1     | 21.9     |
| 男性育児休業取得率(%)               | 単体                          | 60.0     | 66.7     | 57.1     |
|                            | 連結(国内)                      | 48.1     | 62.4     | 63.1     |
| 女性育児休業後復職率(%)              | 単体                          | 100      | 100      | 100      |
|                            | 連結(国内)                      | 100      | 100      | 85.7     |
| 海外従業員(正規雇用)比率(%)           | 連結                          | 67.4     | 69.9     | 69.1     |
| 平均勤続年数(年)                  | 単体                          | 15.3     | 15.3     | 14.8     |
| 有給休暇取得平均日数(日)              | 単体                          | 14.8     | 15.7     | 16.5     |
| 1人当たり月平均残業時間(時間)           | 単体                          | 8.9      | 9.3      | 10.1     |
| 新卒採用数:男性(名) <sup>*2</sup>  | 単体                          | 8        | 9        | 22       |
| 新卒採用数:女性(名) <sup>*2</sup>  | 単体                          | 2        | 1        | 3        |
| キャリア採用数:男性(名)              | 単体                          | 9        | 11       | 23       |
| キャリア採用数:女性(名)              | 単体                          | 1        | 2        | 3        |
| 在宅勤務利用者数(名)                | 単体                          | 393      | 197      | 182      |
| 介護休業取得者数(名)                | 単体                          | 1        | 1        | 3        |
| 労働災害発生件数(件)<br>(休業・不休業の合計) | 本社・大阪工場、<br>篠山工場、<br>芦森工業山口 | 7        | 7        | 8        |

\*1 管理職のもと、リーダーとして一定の権限を付与された役職。

\*2 翌期4月1日付入社数



## データ

## 企業情報

## 会社概要 (2025年3月31日現在)

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| 社名    | 芦森工業株式会社                        |
| 本社    | 〒566-0001<br>大阪府摂津市千里丘7丁目11番61号 |
| 創業    | 1878年11月7日                      |
| 設立    | 1935年12月27日(株式会社改組)             |
| 資本金   | 83億8,800万円                      |
| 代表者   | 取締役社長 財津 裕真                     |
| 従業員数  | 2,358名(連結)                      |
| 上場区分  | 東京証券取引所スタンダード市場上場               |
| 証券コード | 3526                            |

## 株式情報 (2025年3月31日現在)

## 株式の総数

|          |             |
|----------|-------------|
| 発行可能株式総数 | 22,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 6,056,939株  |

## 所有者別株式分布状況



|          |       |
|----------|-------|
| 個人その他    | 39.1% |
| その他の法人   | 38.1% |
| 外国法人等    | 14.6% |
| 金融機関     | 5.7%  |
| 金融商品取引業者 | 1.9%  |
| 自己株式     | 0.6%  |

## 大株主の状況

| 株主名  | 持株数(千株) | 持株比率(%)                    |
|--|---------|----------------------------|
| 豊田合成株式会社   | 1,703   | 28.29                      |
| 芦森工業取引先持株会   | 394     | 6.55                       |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                     | 215     | 3.58                       |
| MSIP CLIENT SECURITIES                                 | 212     | 3.53                       |
| 芦森工業従業員持株会   | 164     | 2.73                       |
| 三協株式会社   | 112     | 1.86                       |
| NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN(CASHPPB)     | 105     | 1.76                       |
| 棚橋 都   | 87      | 1.46                       |
| BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE | 75      | 1.25                       |
| DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO                     | 70      | 1.17                       |
| 合計   |         | 持株数:3,142,144株 持株比率:52.19% |

(注)持株比率は自己株式(35,984株)を控除して計算しています。



## データ

## 企業情報

## 芦森グループ ネットワーク

## 事業所

| 名 称     | 所在地      |
|---------|----------|
| 本社・大阪工場 | 大阪府摂津市   |
| 大阪支社    | 大阪府大阪市   |
| 東京支社    | 東京都千代田区  |
| 篠山工場    | 兵庫県丹波篠山市 |
| 福井工場    | 福井県小浜市   |
| 浜松工場    | 静岡県浜松市   |
| 北海道営業所  | 北海道札幌市   |
| 東北営業所   | 宮城県仙台市   |
| 中部営業所   | 愛知県名古屋市  |
| 九州営業所   | 福岡県福岡市   |

## 主要グループ会社

## ■ 機能製品事業関連

| 会社名                 | 所在地     |
|---------------------|---------|
| 芦森エンジニアリング株式会社      | 東京都千代田区 |
| オールセーフ株式会社          | 神奈川県横浜市 |
| 株式会社柴田工業            | 東京都立川市  |
| ジェット商事株式会社          | 大阪府大阪市  |
| パルテム・テクニカル・サービス株式会社 | 大阪府摂津市  |
| タカラ産業株式会社           | 滋賀県高島市  |

## ■ 自動車安全部品事業関連

| 会社名                   | 所在地    |
|-----------------------|--------|
| 芦森工業山口株式会社            | 山口県山口市 |
| アシモリ・タイランド株式会社        | タイ     |
| 芦森科技(無錫)有限公司          | 中国     |
| アシモリ・インディアプライベートリミテッド | インド    |
| アンモリ・コリア株式会社          | 韓国     |
| アシモリ・メキシコ株式会社         | メキシコ   |
| アシモリ・ヨーロッパ有限会社        | ドイツ    |

