

**第123 ～ 125期**  
**(2023年3月期 ～ 2025年3月期)**

# 芦森グループ<sup>o</sup>中期経営計画

2022年 5月 13日

芦森工業株式会社

# 目次

1. 社長メッセージ P. 3
2. 「新」 Ashimori Vision2028  
P. 4 ~ P. 8
3. 中期経営計画 P. 9 ~ P. 18
4. 事業・製品のご紹介 P. 19 ~ P. 22

当社は、2022年から3カ年に亘る「第123～125期（2023年3月期～2025年3月期）中期経営計画」を策定いたしました。

前回の「第120～122期（2020年3月期～2022年3月期）中期経営計画」期間におきましては、自動車安全部品事業の低迷と新型コロナウイルス感染症の影響で業績が大きく悪化し、目標数値を取り下げることとなりました。

今回の中期経営計画では、豊田合成（株）との協業により自動車安全部品事業を黒字化し、機能製品事業の収益を新型コロナウイルス感染症拡大前の水準に戻すことにより、前中期経営計画の目標数値に再度チャレンジすることとしています。

当社は、東京証券取引所の新市場区分において「プライム市場」を選択しました。現時点におきましては、流通株式時価総額、一日平均売買代金が上場維持基準に適合しておりませんが、今回の中期経営計画の数値目標の達成により、これらを満たすことができると考えています。また、「プライム市場」上場会社としてガバナンスを一層充足させ、持続可能な社会への取組みをビジネスチャンスと捉えて、これを加速させます。

今回の中期経営計画の策定に合わせて、創業150周年（2028年）に向けた「VISION2028」を見直し、「企業行動指針」を改定いたしました。従業員一人ひとりが、会社の存在意義とありたい姿、価値観を共有し、目標達成に向けて取り組んでまいります。



取締役社長 鷲根成行

## 【「新」 Ashimori Vision 2028 】について

当社は、2028年に創業150周年を迎えます。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、繊維産業の枠を越え、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。

「第120～122期中期経営計画」では創業150周年に向けて更なる事業の発展を目指しましたが、計画未達となりました。グループの隅々までビジョンを共有できなかったことがその根底にあり、直面している経営環境や克服すべき問題点を再認識した上で、【ミッション（Mission）】、【ビジョン（Vision）】、【バリュー（Values）】を従業員が共感できるものに見直し、意思統一をはかるためのスローガンを作成しました。

社是の精神を引き継ぎながら、**培われた技術力を活かし、世界に通じる“Excellent Company”**を目指して企業風土改革を進めてまいります。



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。

### 社是（経営理念）

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。

# 「新」 Ashimori Vision 2028 : Mission Vision Values とスローガン

ちから  
つむぐ技術、  
つなげる未来

## スローガン

ちから  
つむぐ技術、  
つなげる未来



## “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”

ミッションは当社の存在意義です。当社の製品の多くは、事故や災害時に人命を守ることや救助すること、また暮らしの中で事故・災害を未然に防ぐことを目的に使われます。このような製品を確実な品質で提供することにより、当社は社会から存在意義を認められます。

## “私たちは、すべての人々に信頼される企業グループであり続けます”

ビジョンは当社がミッションを通して目指す会社の姿です。当社の存在意義であるミッションを長期に亘り果たし続けることで、取引先やエンドユーザー、株主、地域社会、そして従業員やその家族から信頼を得ることができます。

## “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”

バリューは当社が重んじる価値観です。ミッションを果たしビジョンを達成するためには、製品に求められる品質が揺るがぬよう、あらゆる意思決定と業務実施の場面において高い規範意識が必要となります。

## 数値目標について

2028年における具体的な数値目標は設定しませんが、連結売上高 1,000億円が「プライム市場」上場企業として目指すべき事業規模になると考えています。事業拡大に際しては、新規の設備投資やM & Aを含めた新しい事業領域の開拓が必要となりますが、費用対効果を精査してROICの向上をはかります。利益水準については投下資本の額にもよりますが、50億円超の連結営業利益を目指してまいります。

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**」として策定しました。

## 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 ～

「向上心」：現状に満足することなく常に自己研鑽に励む人材

「実行力」：目標を高く掲げて「有言実行」で自ら行動する人材

「発想力」：技術の応用と革新を生む柔軟な思考を持った人材

「責任感」：他に責任を転嫁せず規律を持って問題解決に取り組む人材

「統率力」：人を巻き込む発信力で組織をひとつにできる人材

### 【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。

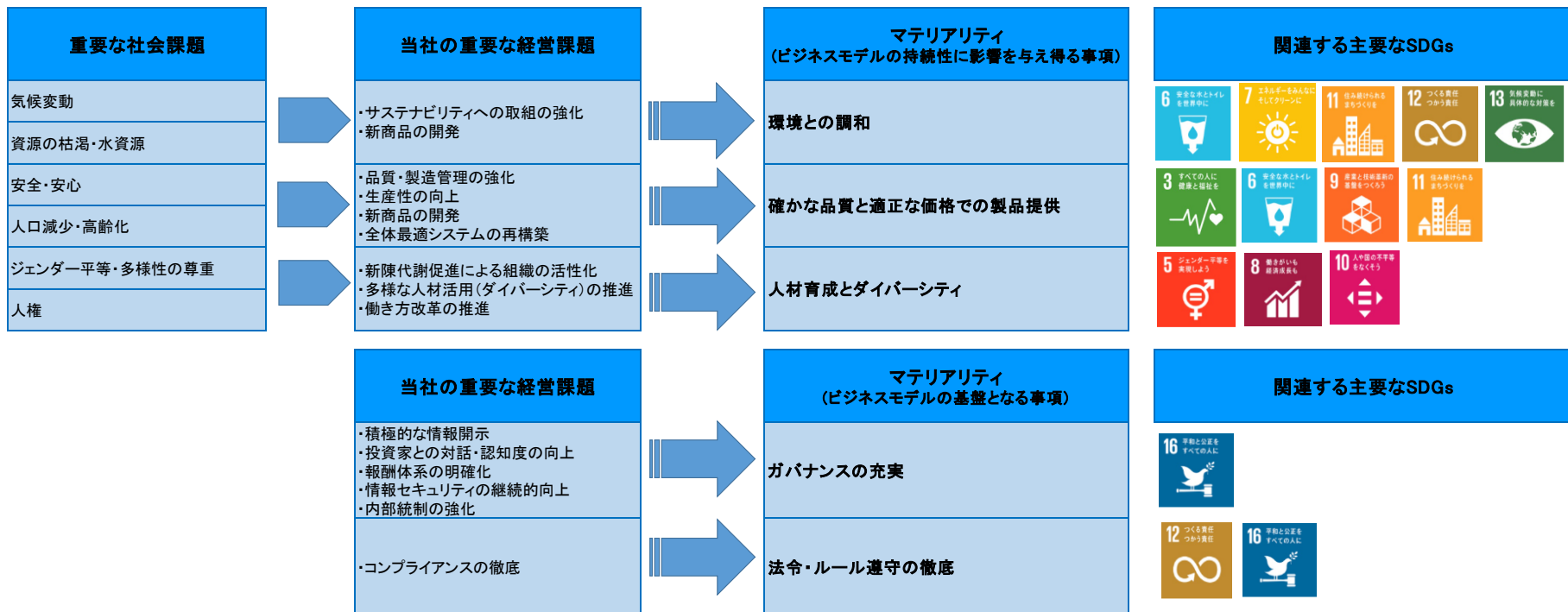
持続可能な社会への取り組みやより一層のガバナンス向上は、企業存続のための条件であり、またビジネスチャンスでもあります。時代の変化を踏まえて、「**企業行動指針**」を見直しました。

### 芦森グループ企業行動指針

1. 安全と品質を最優先に、製品・サービスを安定的に提供する責任を自覚し、これを社会的使命として行動する。
2. 国の内外を問わず、全ての法律やルールおよびその精神を遵守し、公正で自由な企業活動を行う。
3. 社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断する。
4. 株主はもとより、広くステークホルダーとのコミュニケーションをはかり、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
5. 従業員を公正・適切に処遇するとともに、安全で働きやすい職場環境を確保し、ワークライフバランスと健康に配慮する。
6. 人権を尊重し、様々な文化・習慣や価値観を受け入れ、多様性の確保を推進する。
7. 地球環境問題への対応を重要な経営課題と認識し、持続可能な社会の実現のため積極的、能動的に取り組む。



社是・MVV・企業行動指針に基づき、事業を通じて持続可能な社会のために貢献してまいります。



「重要な社会課題」と「当社の重要な経営課題」を関連付けて、SDGs への取組みに向けた5つの「マテリアリティ（重要課題）」を定めています。



## 実行 全社戦略

1. 新たな成長軌道への挑戦
  - ① 成長市場である自動車と管路更生分野への経営資源の集中
  - ② 新商品の展開と新規顧客・新市場への販売強化
2. 体質改善の実行
  - ① 財務体質の強化（ROIC導入と自己資本比率アップ）
  - ② 生産性・品質意識改革
  - ③ 「芦森グループ人材 Vision」に基づく人材育成

## 達成 数値目標

- 2025年3月期 売上高 600 億円  
営業利益 27 億円  
当期純利益 20 億円
- 長期的に全社で**ROIC 7%超**
- 借入金の圧縮を進め、**自己資本比率 40%**
- 配当性向 30%以上、1株当たり**配当100円**

## 実現 プライム市場 上場維持基準 クリア

- **株価 3,000円超**
- 株式時価総額 200 億円超

(単位：百万円)

|                |               | 社内業務<br>委託費 | 第121期<br>2021/3期<br>実績 | 第122期<br>2022/3期<br>実績 | 第123期<br>2023/3期<br>計画 | 第124期<br>2024/3期<br>計画 | 第125期<br>2025/3期<br>計画 |
|----------------|---------------|-------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 売上高            | 自動車安全部品事業     |             | 33,594                 | 35,718                 | 37,800                 | 36,000                 | 37,600                 |
|                | 機能製品事業        |             | 17,621                 | 17,764                 | 19,200                 | 21,000                 | 22,400                 |
|                | 計             |             | 51,248                 | 53,514                 | 57,000                 | 57,000                 | 60,000                 |
| 営業利益<br>(経常利益) | 自動車安全<br>部品事業 | 控除前         | ▲ 1,278                | ▲ 877                  | 100                    | 400                    | 800                    |
|                |               | 控除後         | -                      | -                      | ▲ 300                  | 0                      | 400                    |
|                | 機能製品<br>事業    | 控除前         | 2,845                  | 2,556                  | 2,450                  | 2,900                  | 3,200                  |
|                |               | 控除後         | -                      | -                      | 2,150                  | 2,600                  | 2,900                  |
|                | 本社部門          | 控除前         | ▲ 1,214                | ▲ 1,142                | ▲ 1,300                | ▲ 1,300                | ▲ 1,300                |
|                |               | 控除後         | -                      | -                      | ▲ 600                  | ▲ 600                  | ▲ 600                  |
|                | 計             |             | 359                    | 536                    | 1,250                  | 2,000                  | 2,700                  |
|                | 当期純利益         |             |                        | ▲ 433                  | 510                    | 1,000                  | 1,500                  |
| 1株当たり配当 (円)    |               |             | 0                      | 25                     | 50                     | 75                     | 100                    |
| 配当金            |               |             | 0                      | 150                    | 300                    | 450                    | 600                    |
| 配当性向           |               |             | 0%                     | 29%                    | 30%                    | 30%                    | 30%                    |

(注1) 第123期より、本社経費を社内業務委託費として配賦

(注2) 3年累計で 4,500百万円

(注3) 3年累計で 900百万円 (支払ベース)

(単位：百万円)

|                                      |      |         |        |
|--------------------------------------|------|---------|--------|
| <b>2023年3月期<br/>(第123期)<br/>期首残高</b> |      | 現預金     | 3,000  |
|                                      |      | 借入金     | 16,000 |
|                                      |      | 自己資本    | 16,000 |
|                                      |      | 投下資本    | 32,000 |
| <b>3期累計<br/>(第123～<br/>125期)</b>     | 最終利益 |         | 4,500  |
|                                      | 配当金  |         | ▲ 900  |
|                                      |      | 差引      | 3,600  |
|                                      | 設備投資 | 自動車安全部品 | 4,500  |
|                                      |      | 機能製品    | 2,300  |
|                                      |      | 本社+予備   | 700    |
|                                      |      | 小計      | 7,500  |
| 減価償却費                                |      | 7,500   |        |
|                                      | 差引   | 0       |        |
| <b>2025年3月期<br/>(第125期)<br/>期末残高</b> |      | 現預金     | 3,000  |
|                                      |      | 借入金     | 12,400 |
|                                      |      | 自己資本    | 19,600 |
|                                      |      | 投下資本    | 32,000 |

**設備投資方針**

- ・財務基盤の強化を優先し、減価償却費の範囲内で投資案件を厳選する。
- ・収益向上に繋がる新規投資案件については、別途対応する。

**主な設備投資項目**

- ・自動車安全部品事業  
基幹システム更新  
次期シートベルト開発対応設備
- ・機能製品事業  
パルテム新工法対応工場増設  
防災大口径成型設備

**第125期末 自己資本比率**

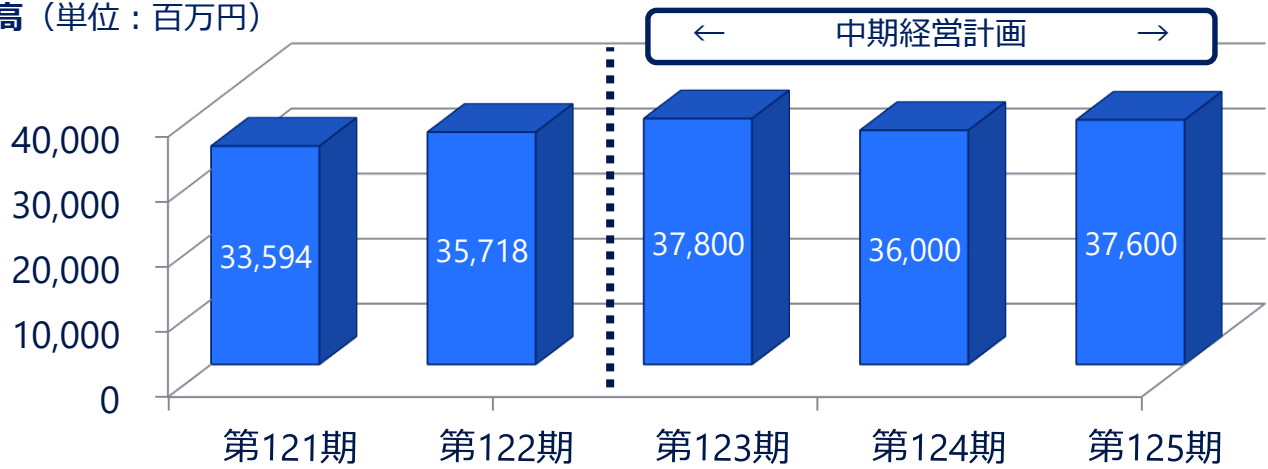
$$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} = \frac{19,600}{48,000} = 40.8\%$$

**第125期 ROIC (投下資本利益率)**

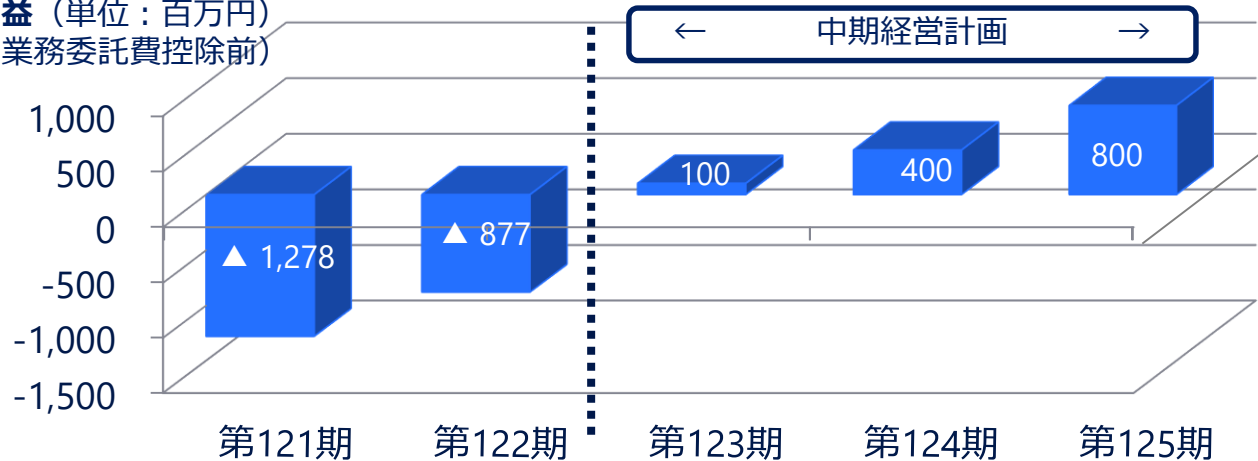
$$\frac{\text{最終利益}}{\text{投下資本}} = \frac{2,000}{32,000} = 6.3\%$$

(注) 投下資本 = 借入金 + 自己資本 と見做して計算

売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)  
(社内業務委託費控除前)



営業利益率



## 自動車安全部品事業本部

### 環境認識

- ・自動車業界は、CASEやMaaSの動きが加速し、勢力図が大きく変化する。
- ・自動車用セーフティ部品の需要は堅調に推移する。エアバッグについては、用途の拡大や途上国における安全規制の強化により、更なる市場の拡大を予想する。
- ・自動車安全部品に対する要求は、性能面・コスト面ともに更に厳しくなる。一方で、車種や仕様の統合等によりモジュール化が進む。結果、メガサプライヤーとのコスト勝負となる機会が増え、事業環境は厳しさを増す。
- ・現在のサプライチェーンの混乱は早晩解決するが、より一層の安定供給体制の整備が完成車メーカーから求められる。
- ・製造に際しては、カーボンニュートラル等、環境問題に対する取組みが求められる。

### 課題認識

- ・営業赤字からの脱却のための構造改革。
- ・豊田合成(株)との業務提携の推進。

#### 【豊田合成(株)との協業の目的】

セーフティシステム事業において、相互の事業資産とノウハウを活用して、技術開発や生産、購買などの分野で協業体制を構築し、シナジー効果により競争力向上を目指す。

- ①自動車用セーフティ部品のシステム及びコンポーネントの技術・開発領域における協業
- ②両社の製造拠点の相互活用やモノづくりのノウハウの共有による生産体制及び品質管理体制の強化
- ③購買などの分野での協業体制の構築によるサプライチェーンの最適化 等

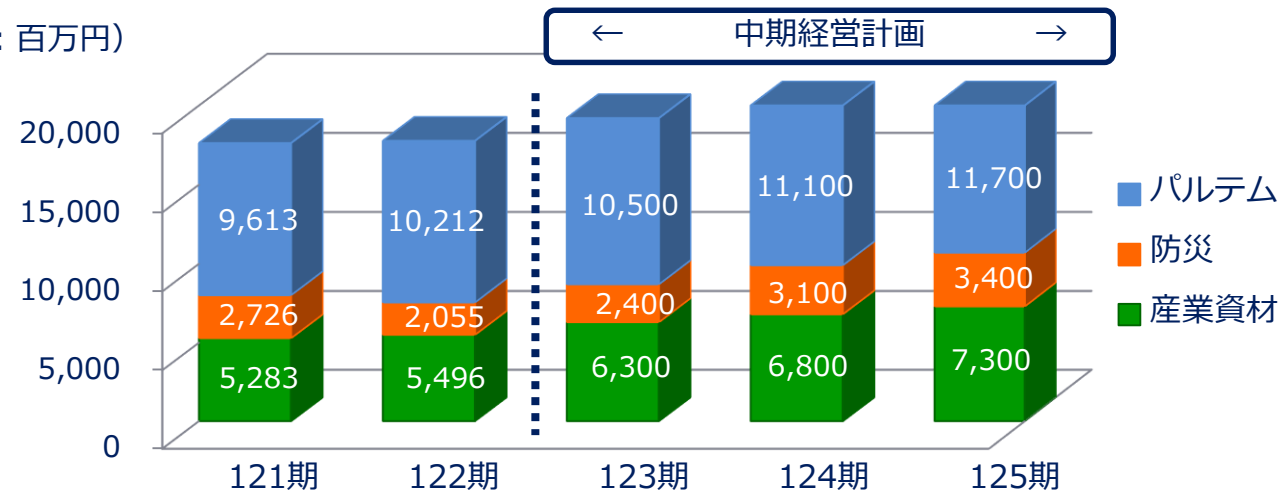
## 自動車安全部品事業本部方針

- (1) 豊田合成(株)との資本業務提携を活かし、新規顧客・新規市場を開拓する
- (2) 商品競争力の向上
  - ①品質力強化
  - ②コスト競争力強化
  - ③開発・営業力強化
- (3) 「芦森グループ人材 Vision」に基づく人材育成

## 施策

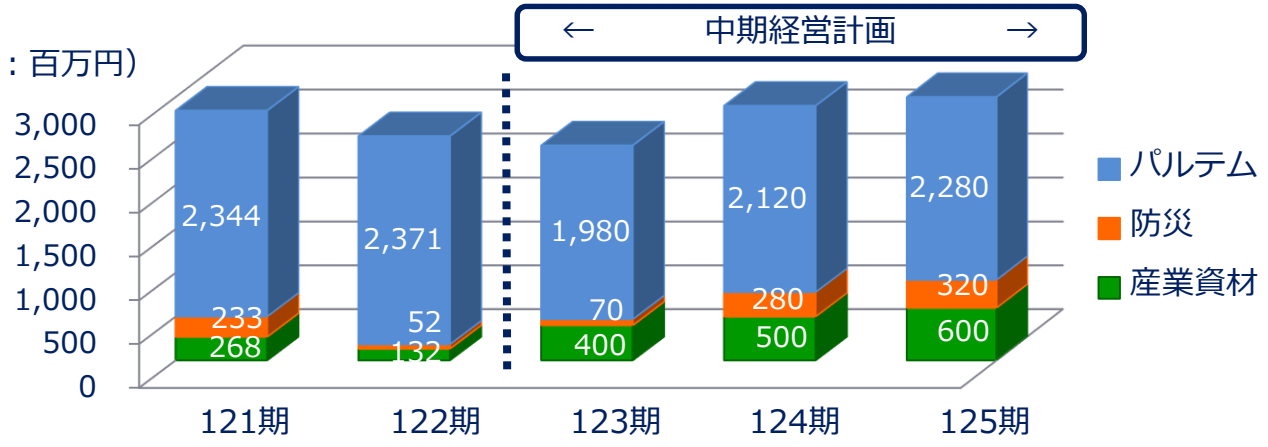
- (1) 全体
  - ◆ 品質・製造管理の強化（TPSの導入）  
※TPSは、トヨタ生産方式（Toyota Production System）の略
  - ◆ 業務の定型化とルール順守
  - ◆ 全体最適システム再構築
- (2) シートベルト関連
  - ◆ 新規商品の開発・新規顧客の開拓（豊田合成(株)との協業によるセーフティシステムとして）
  - ◆ 製造工程の合理化
- (3) エアバッグ関連
  - ◆ 設計力向上・部品の共用・拠点の活用
  - ◆ コンカレントエンジニアリングの定着・仕様の統合  
※コンカレントエンジニアリング（Concurrent Engineering）は、製品設計と製造、販売などの統合化、同時進行化を行うための方法
- (4) 内装品関連
  - ◆ 統合型デザイン製品のグローバル展開
  - ◆ 提案型サプライヤーとしての二極化対応新製品（高級化と低価格）の開発

## 売上高 (単位：百万円)



## 営業利益 (単位：百万円)

(社内業務委託費  
控除前)



営業利益率 →      **16.1%**      **14.4%**      **12.6%**      **13.8%**      **14.4%**

注：パルテム (Pipeline Automatic Lining sysTEM) は、埋設された管路を掘り起こすことなく補修する管路更生事業。

## 機能製品事業本部

環境認識

- ・国内インフラの老朽化と耐震強化の要求の高まりにより、管路更生事業の市場規模は拡大基調にある。
- ・消防関連の市場は飽和状態にあるが、異常気象による水害対策のニーズが拡大している。
- ・産業資材分野では、自動車のEV化によりタイミングベルト用基布の需要が減少する。一方で、高齢者及び女性が活躍する場が年々拡大し、物流分野その他で労働環境の変化に対応した市場要求がある。
- ・カーボンニュートラルなど環境負荷への配慮が求められる。

課題認識

- ・第120期（2020年3月期）に過去最高の業績を達成後、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、減収・減益基調が続く。これに歯止めをかけ、再び成長基調に乗せる。
- ・社会環境の変化は「逆風」ではなく、ビジネスチャンスとして捉える。伸びる市場にターゲットを絞り、新たな商品戦略を構築する必要がある。



## 機能製品事業本部方針

- (1) サステナビリティを意識した商品の展開を目指す。
- (2) 成長市場商品へ戦力を集中し収益拡大をはかる。
- (3) 新商品の開発と新規分野への拡販を推進する。
- (4) 「芦森グループ人材 Vision」に基づく人材育成。

## 施策

- (1) 全体
  - ◆ 拠点再編を視野に入れ生産性の向上を継続する。
  - ◆ 品質管理体制を強化する。
  - ◆ ルール順守の徹底と常時確認を継続する。
  - ◆ 生産性向上と新商品・新工法開発に向けた積極的な設備投資を実施する。
- (2) パルテム部門
  - ◆ 国内インフラ市場の成長基調に貢献する。
  - ◆ 既存工法に並ぶ新工法を開発する。
  - ◆ 下水道分野に偏らない上水道、農業用水分野への展開を強化する。
- (3) 防災部門
  - ◆ 新商品の投入により消防用・消火栓用ホースのシェアを拡大させる。
  - ◆ ポータブル給排水システム搭載車を商品化し市場投入する。
  - ◆ 大容量給排水システムの実績をあげ、量産体制を確立させる。
- (4) 産業資材部門
  - ◆ 既存商品の改善・改良を進め、新分野への展開をはかる。
  - ◆ 環境問題や働き方改革、ポストコロナをターゲットとした新商品を開発する。

## 技術統括本部

基本方針：未来へ向けた技術ナビゲーターとなる

施策：

- ◆ コアテクノロジーを深化させる技術研究開発の推進
- ◆ 既存の事業領域の一步先を行く次世代商品の創出
- ◆ 事業領域を横断した品質保証体制の強化

4つのコアテクノロジー

織る、組む

巻取る、固定する

樹脂（被覆）加工

膨らませる

## 管理部門（経営管理部門・人事総務部門）

基本方針：プライム市場上場企業としての管理体制の構築

施策：

- ◆ 報酬体系の明確化と新陳代謝促進による組織の活性化
- ◆ 多様な人材活用（ダイバーシティ）と働き方改革の推進
- ◆ ROIC経営の導入による事業価値の向上
- ◆ データ活用の推進と情報セキュリティの継続的向上
- ◆ サステナビリティへの取組みの強化
- ◆ 積極的な情報開示と投資家との対話による市場における認知度の向上
- ◆ コンプライアンスの徹底と内部統制の強化



# 自動車安全事業本部のご紹介

ちから  
つむぐ技術、  
つなげる未来

## 自動車安全部品事業本部 事業内容

### 【安全・快適への貢献】

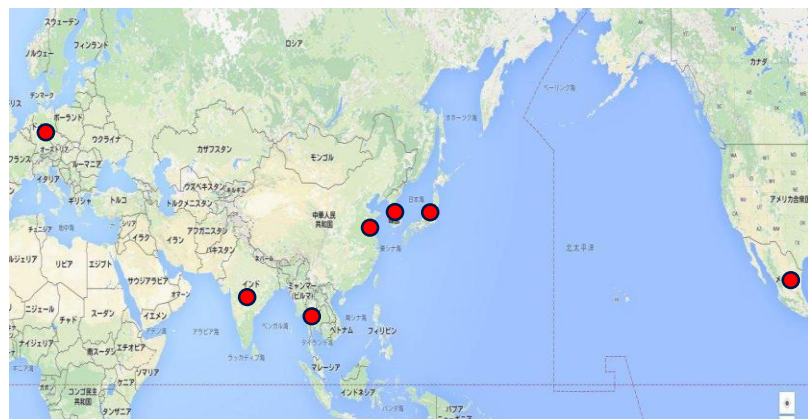
自動車安全部品事業本部は、自動車用セーフティ部品（シートベルト・エアバッグ）と内装品（シェード・セパレーションネット等）を製造・販売し、交通事故発生時の乗員の安全確保と快適な車内空間の提供を通じて、社会的インフラとなっている自動車の機能向上に貢献しています。

### 【グローバル展開】

国内外の完成車メーカーを顧客とし、日本国内のみならず海外5拠点で製造・販売する他、欧州に営業拠点1カ所を有し、グローバルに事業を展開しています。海外拠点では現地社員への権限委譲を進め、日本での技術研修を含めた活発な人材交流を実施し、多様性に富んだ人材が当事業の強みとなっています。

### 【環境対応】

芦森工業山口（株）や一部海外製造拠点において太陽光発電を設置し、省エネルギーに取り組んでいます。また自動車のEV化に伴いセーフティ部品他の軽量化が時代の流れとなっており、完成車メーカーと共同で環境への負荷の少ない製品の開発を推進してまいります。



芦森グループ海外拠点所在地



芦森工業山口（株）太陽光発電



## 自動車安全部品事業本部 主要製品のご紹介

## シートベルト



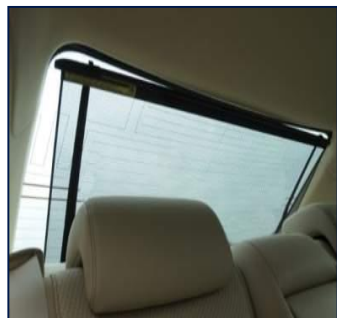
1967年にシートベルトメーカーとして初めてJIS規格の認証を受けて以来培ってきた技術が詰め込まれており、「モーター巻取り式リトラクター」をはじめ、「次世代シートベルト」への挑戦にも積極的に取り組んでいます。

## エアバッグ



1986年にエアバッグの開発に着手し、1989年に量産を開始。座席サイド部分に内蔵される「サイドエアバッグ」や「カーテンエアバッグ」等、正面衝突以外の衝撃を緩和するための多種多様なエアバッグを製造しています。

## 電動シェード



当社の電動リアシェードは、手元のスイッチでシェードが開閉でき、リヤウィンドウからの光量を調節できます。また、開閉作動時の静寂性に優れており、高級車を中心に採用されています。

## セパレーションネット



乗員スペースとラゲージルームを仕切るネットで、急制動時に乗員スペースへの荷物の進入、荷くずれを防止し、乗員を守ります。

## 機能製品事業本部 事業内容

## パルテム部門

パルテム [PALTEM] とは、地下に埋設された、上水道、下水道、農業用水をはじめガス、通信、電力などの管路を掘り起こすことなく補修する「非開削工法」で、環境への負荷を減らし地球にやさしい工法によりライフラインを支えています。主要工法としてホースライニング工法、パルテムSZ工法、パルテム・フローリング工法、パルテムHL工法があり、安全な水の確保と住み続けられるまちづくりに貢献しています。

## 防災部門

「ジェットホース」の名でご愛用いただいている消防用ホースの開発以来、防災、減災につながる商品を取り揃え、近年では気候変動による水害対策ホースなど、人々や街を災害から救助する商品を製造・販売しています。また、低圧力で放水できる消防用ホースの開発に成功し、低燃費でも同等の威力を発揮でき、環境に与える負荷を低減させることができます。

## 産業資材部門

漁業・船舶用ロープ、タイミングベルト用補強布、濾過布、土木資材等の繊維資材から物流省力化システムまで様々な製品を製造・販売しています。地球環境にやさしいクリーンエネルギーを支える資材を提供するほか、トラック物流の省力化システム商品は、女性や高齢者にも簡単に取り扱い、働きやすい職場整備に一役買っています。



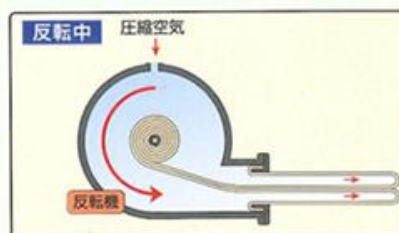
## 機能製品事業本部 主要製品のご紹介

## パルテム・フローリング工法



住宅リビングの床をイメージできるフローリング工法は、円形のみならずあらゆる断面形に対応できる、主に下水道向け管路更生工法です。

## パルテム・ホースライニング工法



既設管の内面にシールホースを「反転」挿入し、新しくパイプを形成するパルテムの原点となる工法です。

## 消防用ホース 低圧力損失ホース



放水時の圧力損失を最大約50%低減し、より遠く、高く、早く放水でき、低燃費で操作できるため環境への負担も軽減できるホースです。

## 緊急排水ホース「パルジェット」



水害や災害の現場で排水ポンプ車がすぐに使用できるように軽量化した緊急排水対策用ホースです。

## リフトアップ式搬送システム「エアールシステム」



円滑なトラック貨物の移動により荷役作業を省力化させるシステムで、女性や高齢者でも容易に扱え、作業負担を軽減します。

## 水上太陽光発電設備接続資材



水上太陽光発電設備を接続固定するベルト類を提供し、クリーンエネルギーを支えます。

ASHIMORI



ちから  
つむぐ技術、  
つなげる未来

本資料に関するお問い合わせ先

芦森工業株式会社 総務部 広報・IR課

TEL : 06-6105-1680

MAIL : [ir\\_madoguchi@ashimori.co.jp](mailto:ir_madoguchi@ashimori.co.jp)

HP : <https://www.ashimori.co.jp>