

**117期～119期  
(2017年3月期～2019年3月期)**

**中期経営計画**

2016.8.10

**芦森工業株式会社**

# 目次

- |                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| <b>1. はじめに</b>                     | <b>P.2 ~ P.3</b>  |
| <b>2. 数値目標</b>                     | <b>P.4 ~ P.8</b>  |
| <b>3. 基本方針・基本戦略<br/>(セグメント・本社)</b> | <b>P.9 ~ P.31</b> |

# 1.はじめに

**事業規模の拡大や収益基盤の強化を通じて、  
企業価値の向上に取り組んでまいります。**

芦森工業株式会社 取締役社長 瀬野 三郎



当社は、2016年から3カ年に亘る中期経営計画を策定しました。

当社は2018年に創立140周年を迎えることから、140周年に向けて、また更に永続的に発展し続けるために、

1. グローカル –自動車安全事業はグローバルに、一方、機能製品事業はローカルに、それぞれの環境に応じた事業拡大– を図ります。
2. 事業領域の幅だしと深堀りを行うとともに、営業力、コスト競争力、商品開発力、を強化します。
3. 経営資源の再配置と再配分を行います。
4. M & Aや企業間連携も積極的に行い、機会損失の回避に努めます。

数値目標として、3年後の2019年3月期には、売上高620億円、営業利益30億円（配当1株当たり5円）を、さらに5年後の2021年3月期は、売上700億円、営業利益35億円を目指します。

## 2. 数值目標

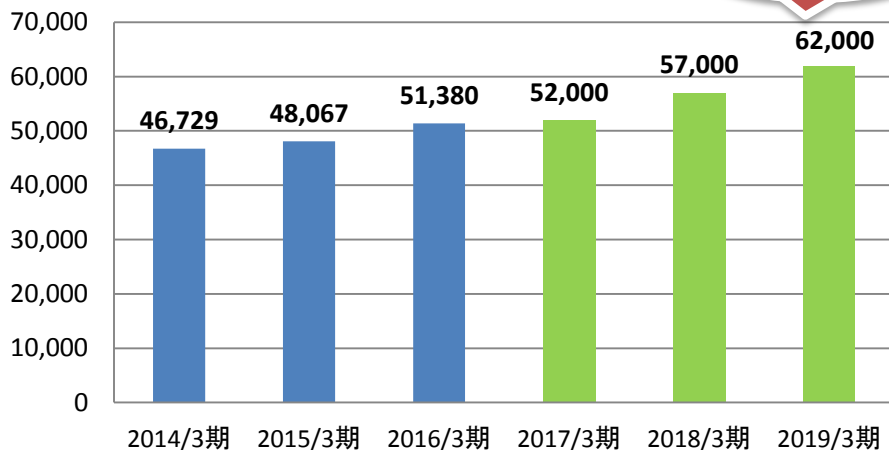
## 2019年3月期目標 売上高62,000百万円、営業利益3,000百万円

\*吹き出しは  
2016/3期比

単位:百万円

### 連結 売上高推移

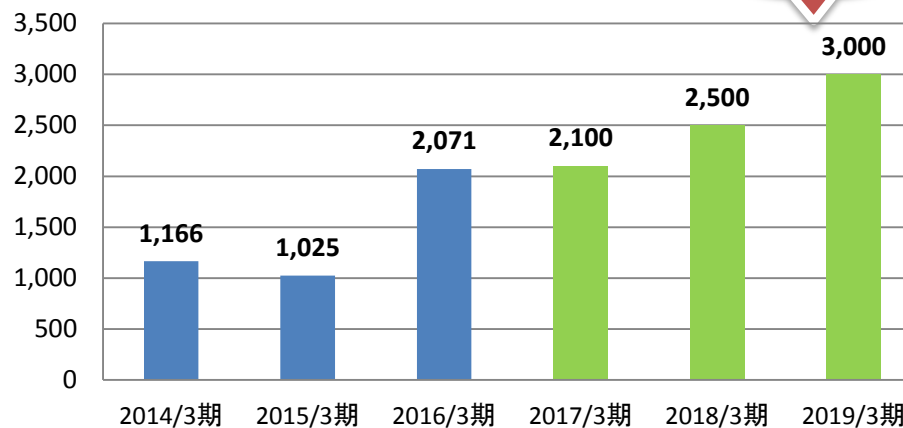
+100億円



単位:百万円

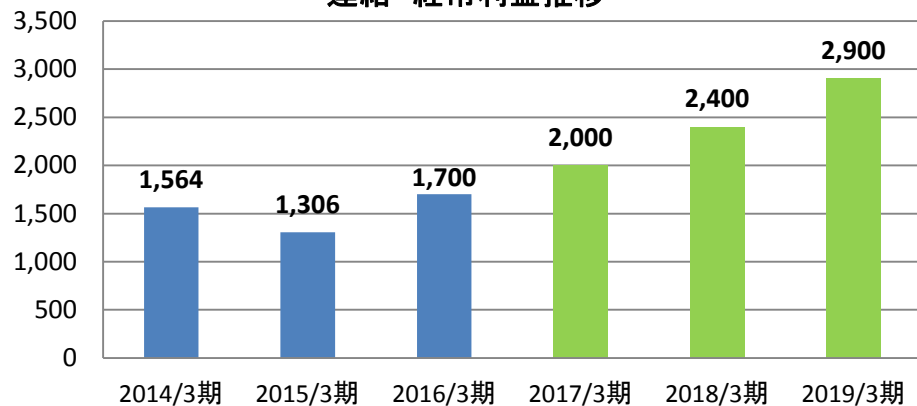
### 連結 営業利益推移

+10億円



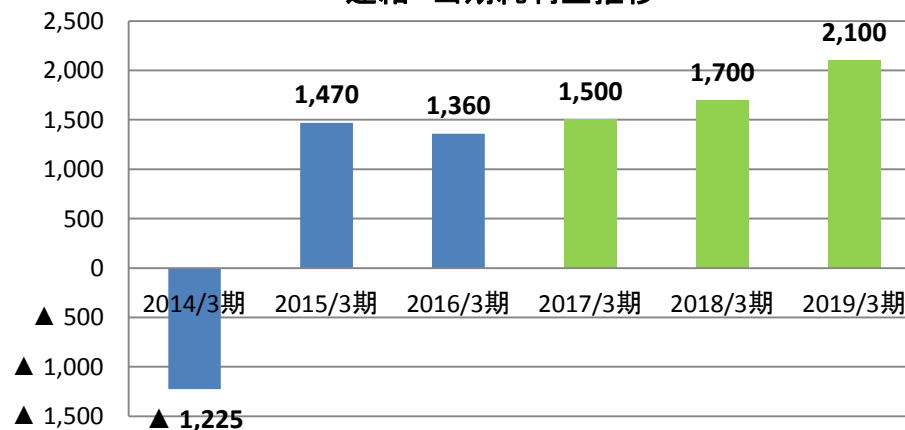
単位:百万円

### 連結 経常利益推移



単位:百万円

### 連結 当期純利益推移



配当は、119期に一株当たり5円を目指します

単位:百万円

	115期 2015年3月期	116期 2016年3月期	117期 2017年3月期	118期 2018年3月期	119期 2019年3月期
売上高	48,067	51,380	52,000	57,000	62,000
営業利益	1,025	2,071	2,100	2,500	3,000
営業利益率	2.1%	4.0%	4.0%	4.4%	4.8%
経常利益	1,306	1,700	2,000	2,400	2,900
当期純利益	1,470	1,360	1,500	1,700	2,100
ROA※	4.0%	3.7%	3.8%	4.1%	4.8%
配当	2.5円/株	3.0円/株	3.0円/株	→	5.0円/株
配当性向	10.3%	13.2%	12.9%	→	14.3%
為替レート (US\$/円)	109.9	120.15	113.00	113.00	113.00

※ ROA=当期純利益/期中平均総資産

## セグメント別連結損益

単位:百万円

		116期 2016年3月期	117期 2017年3月期	118期 2018年3月期	119期 2019年3月期
自動車安全部品 事業	売上高	38,444	37,500	40,500	44,300
	営業利益	1,830	1,900	1,900	2,100
	営業利益率	4.8%	5.1%	4.7%	4.7%
機能製品事業	売上高	12,928	14,500	16,500	17,700
	営業利益	1,482	1,400	1,900	2,200
	営業利益率	11.5%	9.7%	11.5%	12.4%
その他	営業利益	▲1,241	▲1,200	▲1,300	▲1,300
連結合計	売上高	51,380	52,000	57,000	62,000
	営業利益	2,071	2,100	2,500	3,000
	営業利益率	4.0%	4.0%	4.4%	4.8%



## 投資計画

単位:百万円

	116期 2016年3月期	117期 2017年3月期	118期 2018年3月期	119期 2019年3月期
自動車安全部品 事業	1,550	3,400	1,300	3,000
機能製品事業	176	700	600	800
スタッフ	53	200	300	200
連結合計	1,779	4,300	2,200	4,000

- 開発試験設備、生産性向上設備などを中心に計画
- アシモリメキシコ第二工場建設 (2017年 12百万US\$)

# 3. 基本方針・基本戦略

## 基本方針

1. 成長が見込まれる分野・地域での事業拡大
2. 生産性向上策による収益基盤の強化

## 基本戦略

- ① 成長地域での事業拡大
- ② 次世代商品の開発
- ③ 事業構造改革の推進
- ④ 品質・コスト競争力の強化

## 振り返り

## 基本戦略

主力製品のシェアが伸び悩み。  
(特に国内市場)  
独自性のある製品開発が課題。

②次世代商品の開発

グローバル拡販が十分でない。  
成長が見込まれる地域に向けた  
アプローチ強化が課題。

①成長地域での事業拡大

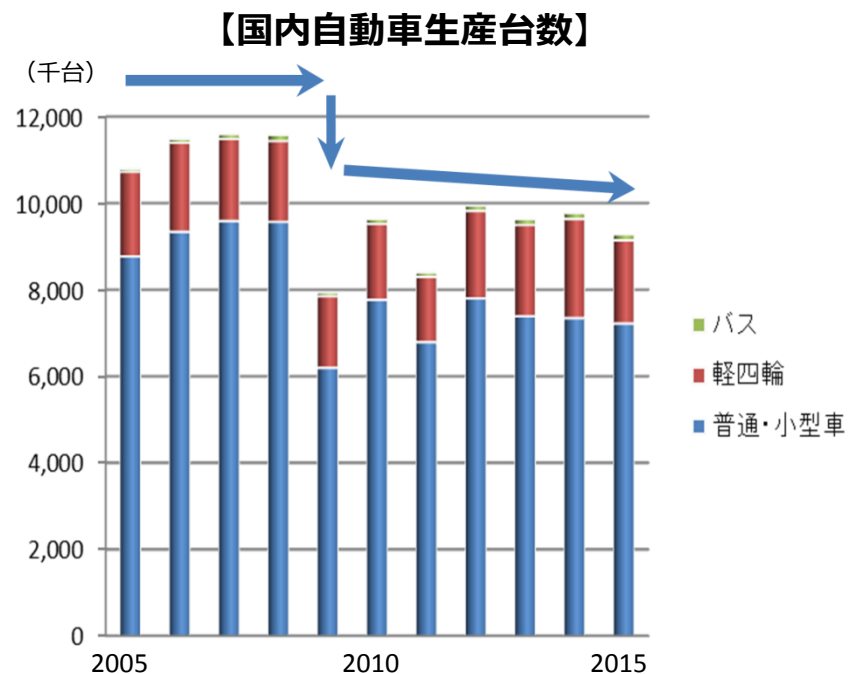
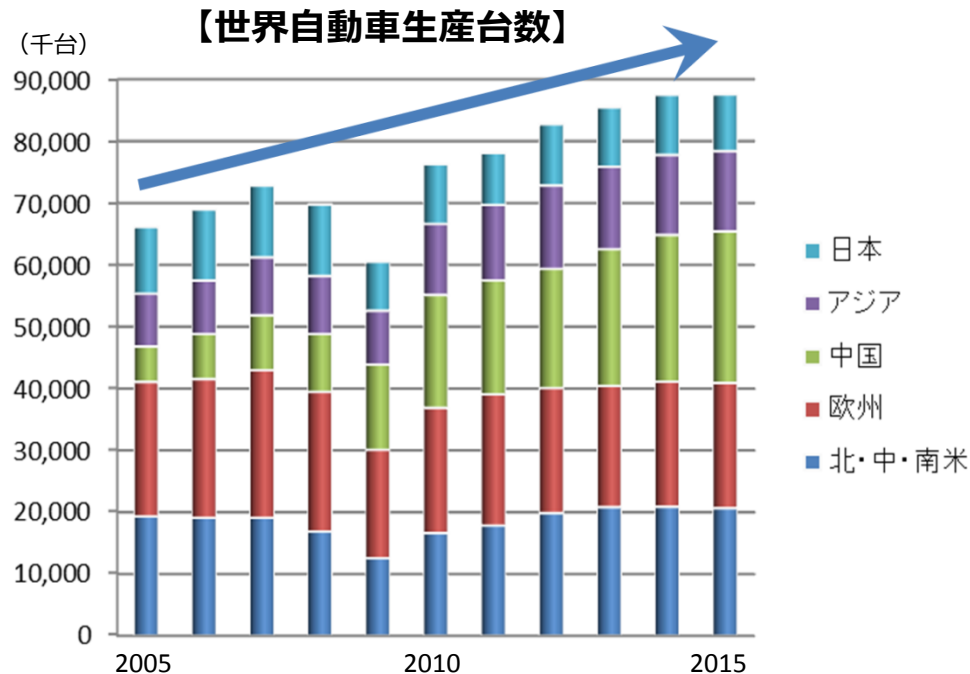
グローバル供給体制の整備と  
グローバルに通用するコストの  
実現が急務。

③事業構造改革の推進

④品質・コスト競争力の強化

## 3. 基本戦略

### (1) 自動車安全部品事業

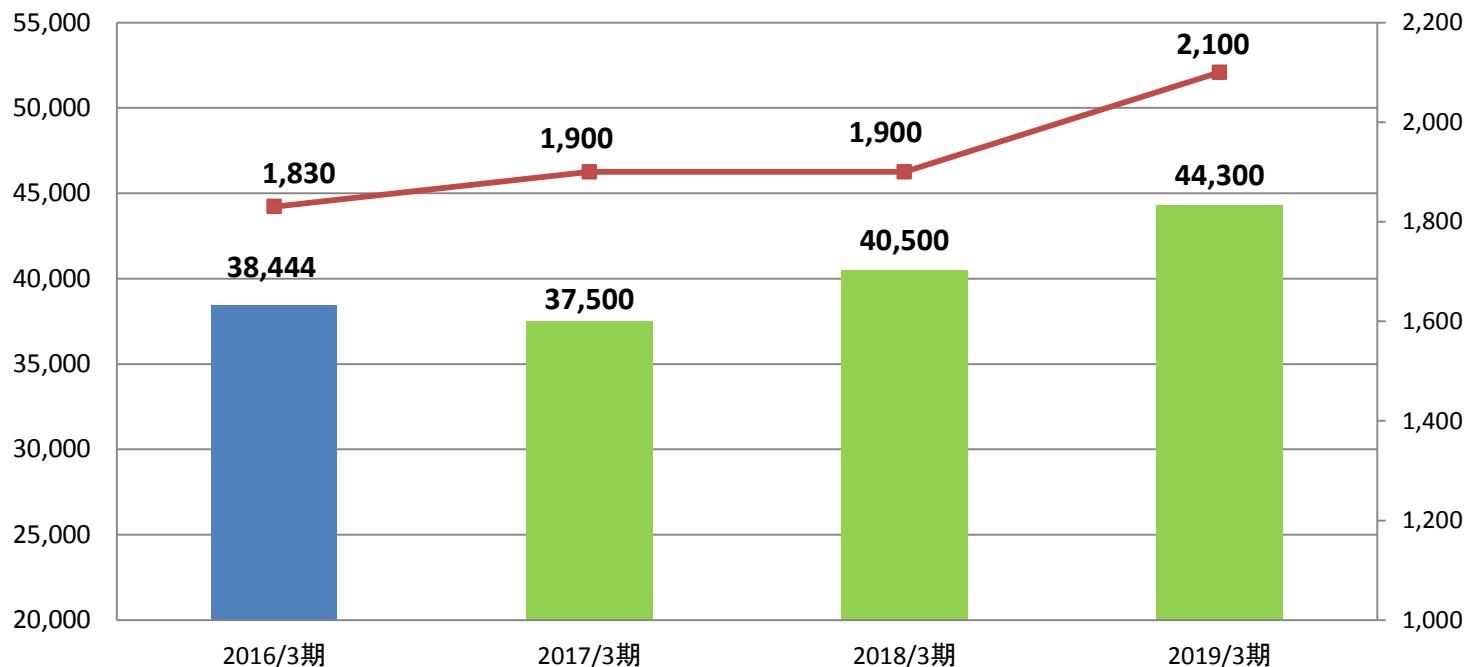


2009年リーマンショック後、世界の生産台数が増加している一方、日本の生産台数は横ばいから減少傾向。

国内カーメーカーの海外生産への移管進む

## 連結売上高 営業利益 推移

単位: 百万円



棒グラフ  
: 売上高  
折れ線グラフ  
: 営業利益

自動車安全部品事業	116期 2016年3月期	117期 2017年3月期	118期 2018年3月期	119期 2019年3月期
売上高	38,444	37,500	40,500	44,300
営業利益	1,830	1,900	1,900	2,100
営業利益率	4.8%	5.1%	4.7%	4.7%

①

**グローバル生産販売体制の確立  
(海外で稼ぐ体質の強化)**

②

**次世代商品の開発強化**

③

**顧客価値の向上による拡販  
(顧客との「ベストパートナー戦略」)**

④

**コスト改善による競争力強化**



## 【グローバル拠点の増強により海外事業を強化】



## 【内装品のグローバル拡販】

欧州

日本

北米

欧州への本格進出

ビジネスの拡大に向け  
高付加価値商品を開発国内実績を背景に  
欧州OEMへ拡販推進海外OEM/北米市場ビジネス  
新規顧客獲得を目指す国内OEMの海外展開に連動し  
ビジネス拡大  
現地専用車種の受注を目指す

電動化技術で国内シェア市場をリード

現在

2018~

## コア技術

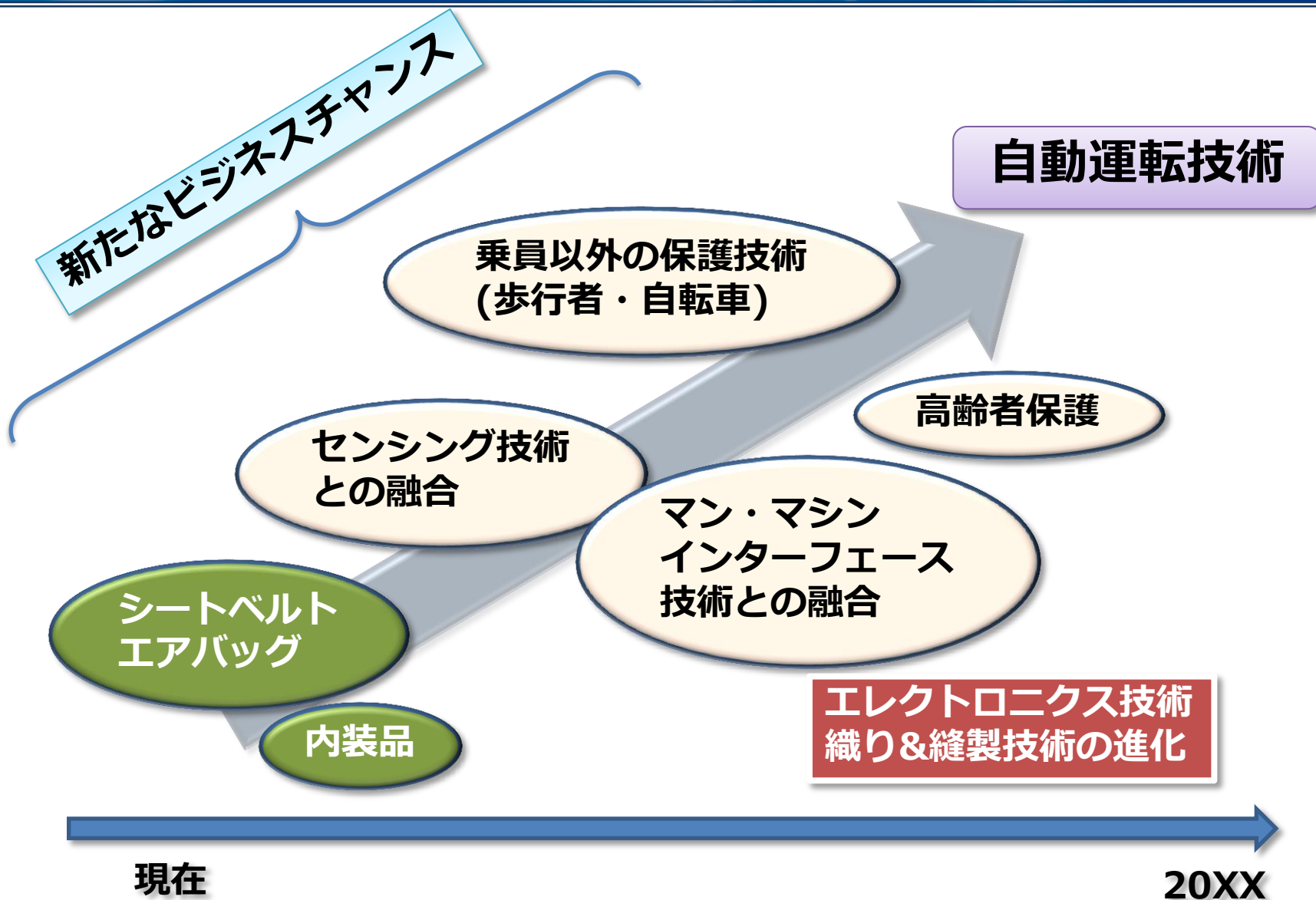
- ・ シートベルト / エアバッグ / 内装品
- ・ 巻き取る / 膨らませる
- ・ 製織 / 縫製 / 組立
- ・ 実験 / 解析 / 設計

## オンリーワン

- ・ 究極の追求と具現化
- ・ 新たな技術との融合

## 安全・快適の追求

- ・ 世界最高レベルの安全性・快適性
- ・ 顧客視点で未来のクルマを共創



## 顧客とのベストパートナー戦略を進めるために・・・

- ・ 次世代技術を共同開発するための提案力・実行力の確保  
(得意技術の進化・深化のためのリソース拡大)
- ・ CAE解析技術 & 試験装置を含む実験技術の拡充
- ・ 既存拠点(アジア&メキシコ)と新設営業拠点(北米、欧州)を最大限活用した拡販活動
- ・ 提案力を生かした技術サポート



## 具体的改善策

## コスト低減

## リスク低減

自動組立による生産合理化



労務費

品質リスク

構成部品のIn-House化



材料費

在庫リスク

現地調達化の推進

材料費  
物流費為替変動  
リスク

# 3. 基本戦略

## (2) 機能製品事業

単位:百万円

		116期 2016年3月期	117期 2017年3月期	118期 2018年3月期	119期 2019年3月期
パルテム	売上高	5,991	6,800	7,100	7,500
	営業利益	794	800	920	1,050
	営業利益率	13.3%	11.8%	13.0%	14.0%
防災	売上高	2,944	2,400	2,600	2,900
	営業利益	347	200	280	350
	営業利益率	11.8%	8.3%	10.8%	12.1%
産業資材	売上高	3,991	5,300	6,800	7,300
	営業利益	339	400	700	800
	営業利益率	8.5%	7.5%	10.3%	11.0%
機能製品 事業合計	売上高	12,927	14,500	16,500	17,700
	営業利益	1,481	1,400	1,900	2,200
	営業利益率	11.5%	9.7%	11.5%	12.4%

パルテム：Pipeline Automatic Lining systemの略称。

地下に埋設された管路を掘り起こすことなく補修する「管更生」事業を担う。



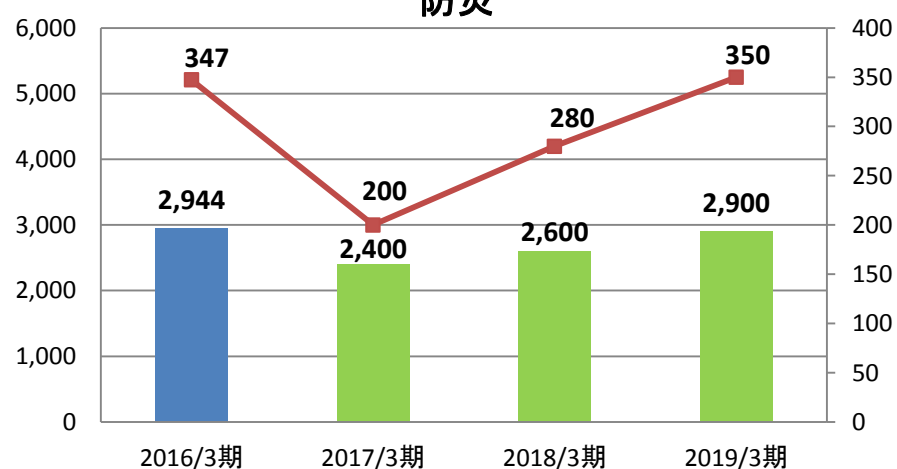
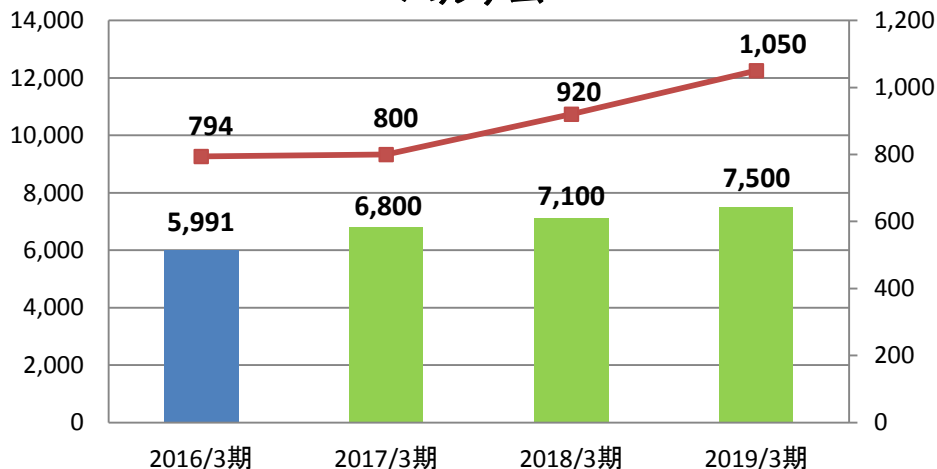
## 連結売上高 営業利益 推移

棒グラフ: 売上高  
折れ線グラフ: 営業利益

単位: 百万円

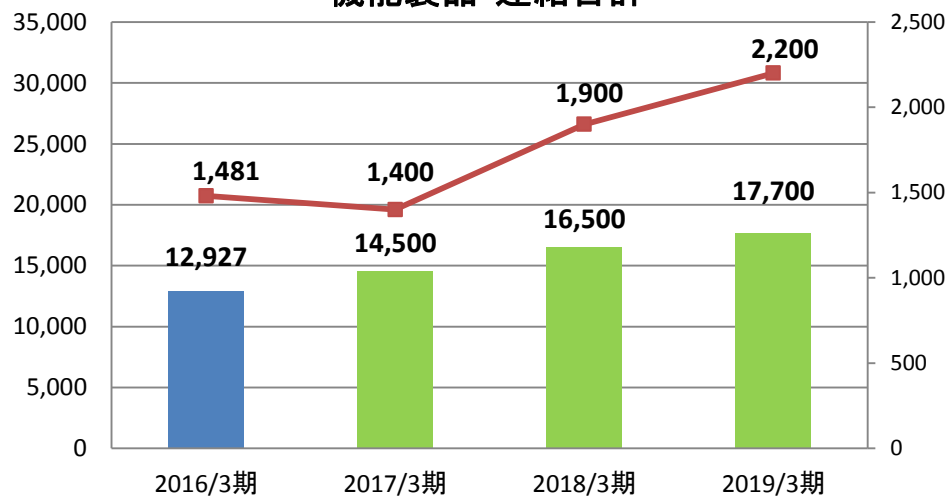
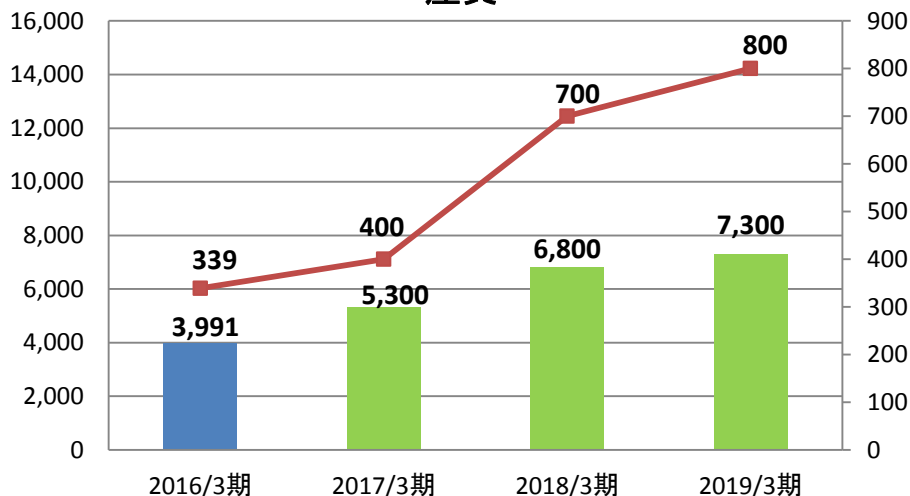
## パルテム

## 防災



## 産資

## 機能製品 連結合計



①

オールセーフ社との連携による収益拡大

②

海外拡販による事業拡大

③

次世代商品の開発強化

パルテム関連

次世代パルテム

防災関連

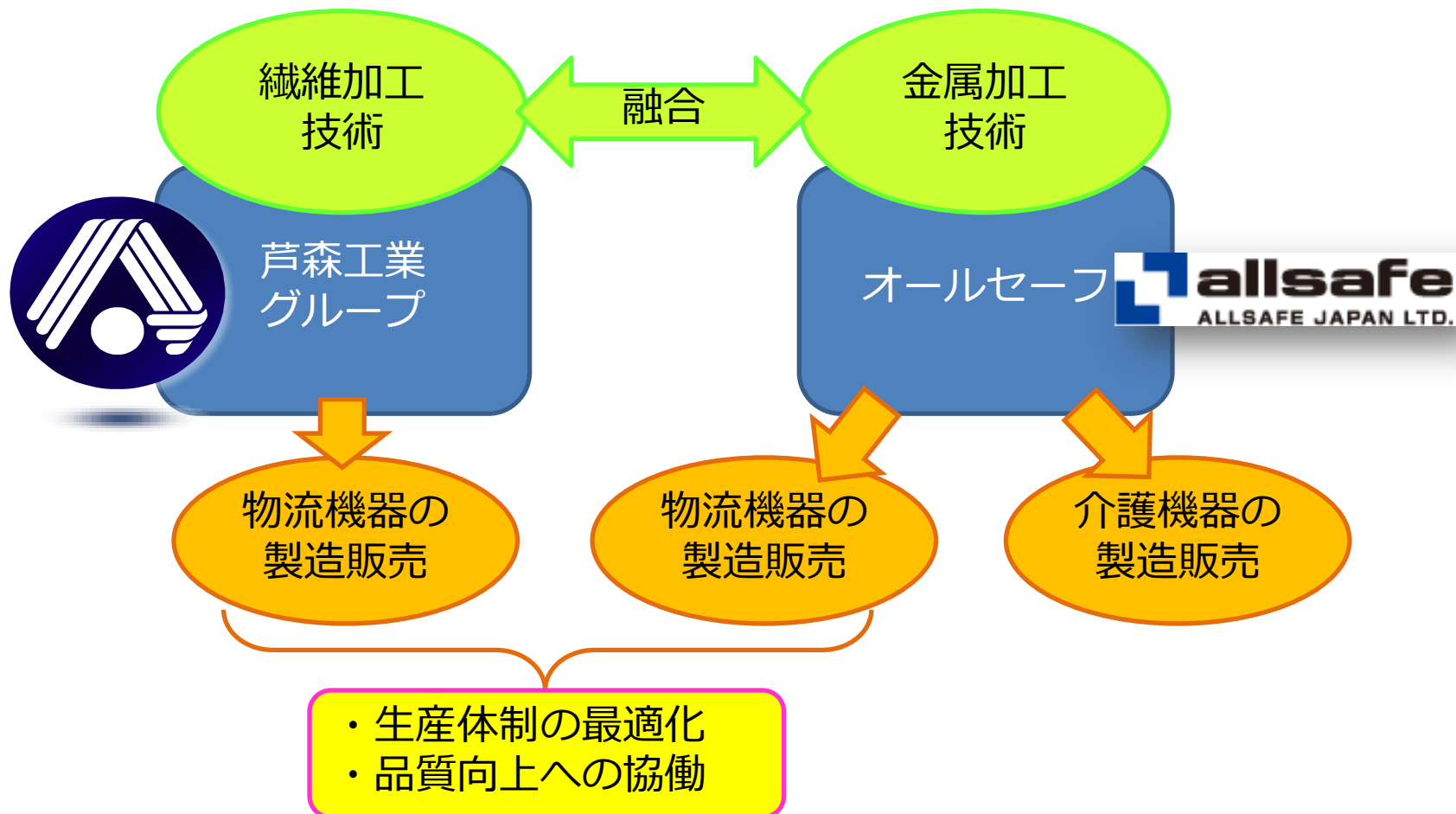
大規模災害放水システム

～「ホームメーカー」から「総合インフラ防災メーカー」へ～

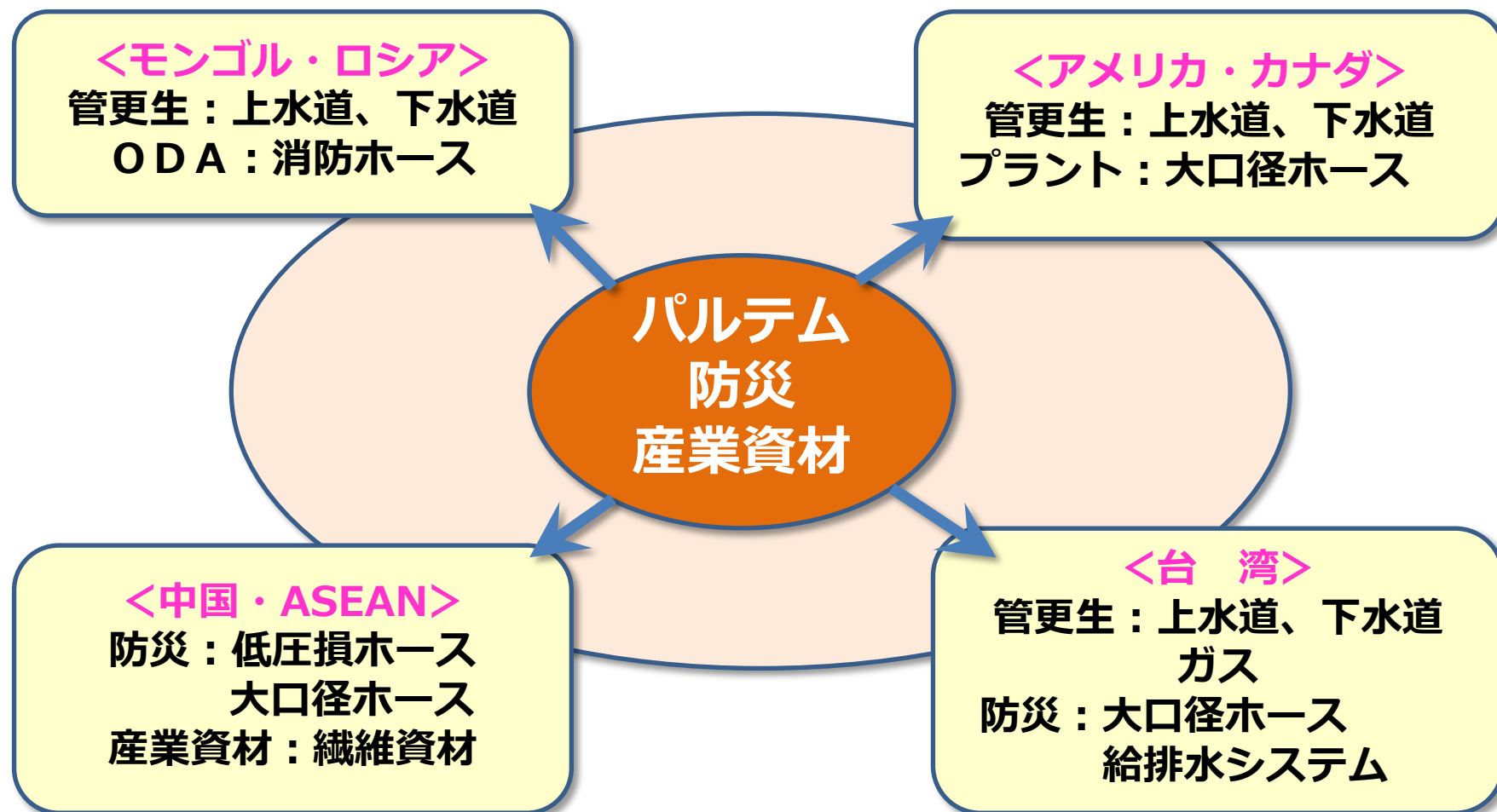
産業資材関連

エンジン用油中ベルト帆布

2016年5月に「オールセーフ株式会社」の全株式を取得



【収益・成長の見込まれる地域・分野へ拡販！】



## 【開発コンセプト】

## 伸びる市場へ投入！

## 管更生

- ・埋設管の老朽化

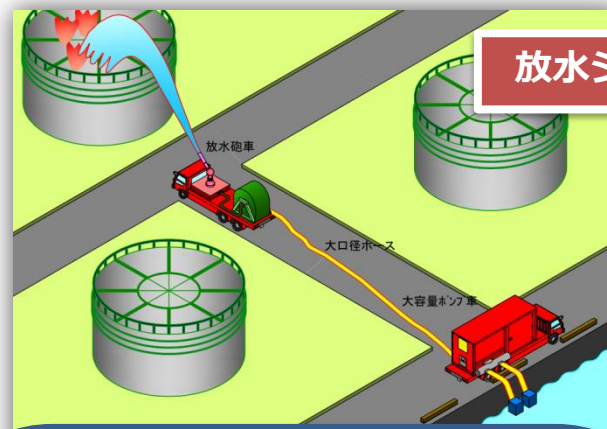
## 水ビジネス

- ・干ばつ・洪水の増加
- ・グローバルな水の格差

A T P :

Ashimori Technology Platformの略称。  
芦森のコアコンピタンスで定義した技術概念。

- ①織る、②樹脂加工、③巻取る、④膨らませる



放水システム

当社の独自技術  
(A T P)

次世代パルテム

放水システム

## 【次世代パルテム】

新たな部材を開発  
(右図の優位性を実現)

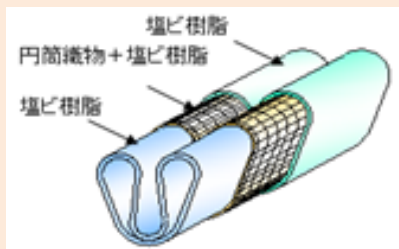


受注の拡大につなげる

従来品：熱硬化性樹脂を使用

次世代：熱可塑性樹脂を使用

当社保有のコア技術  
(織物、モルタル)を  
活かして強度も確保

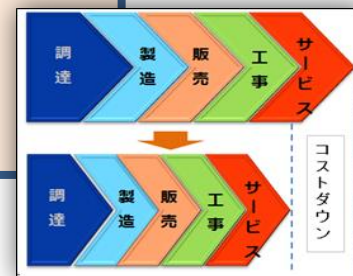


現在の部材を性能アップ

- ・高強度、高耐久性
- ・環境負荷小 (リサイクル)

コストの大幅ダウン

- ・生産性アップ、工期短縮
- ・ソーシャルコスト低減



多用途への応用展開

- ・下水道施設
- ・建築、建材用途



# 3. 基本戦略

## (3) 本社

## 【人事制度改革】

従業員の能力向上、チャレンジを促進し、「人が育つ会社」へ

## ① 管理職年俸制の導入

- ・ 成果主義の徹底
- ・ 少数精鋭化（「会社を改革する」人材に厳選）

## ② 人事評価制度の改正

- ・ モチベーション向上、年功賃金の是正
- ・ 変革・成長へのチャレンジが評価される評価制度へ

## ③ 中計施策を実現するための人材開発

- ・ 挑戦的なテーマ付与による従業員個々人の能力向上
- ・ 国籍、性別を問わない多様な人材の確保と登用



## 芦森グループ 社是

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



本資料には、将来の業績に関する見通し、計画、戦略などが含まれており、これらは現在入手可能な情報から得られた当社グループの判断に基づいております。実際の業績は、様々な要因等により、これらの見通しとは大きく異なる結果となる可能性がありますことをご承知おき下さい。