



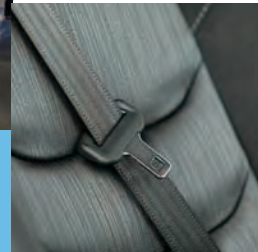
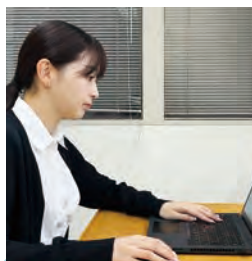
芦森工業株式会社

統合レポート 2024

INTEGRATED REPORT 2024

ちから
つむぐ **技術、つなげる 未来**

Powered by innovation, pioneering the future



ちから つむぐ 技術、つなげる 未来

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。



CONTENTS

Value Creation

- 03 価値創造の軌跡
- 05 価値創造プロセス
- 06 価値創造の源泉
- 08 芦森工業の事業

Growth Strategy

- 10 トップメッセージ
- 15 芦森グループ中期経営計画
- 17 自動車安全部品事業
- 19 機能製品事業
- 21 研究開発・品質管理・知的財産
- 23 財務戦略

Sustainability Action

- 25 サステナビリティ経営・マテリアリティ
- 27 役員紹介
- 29 社外取締役メッセージ
- 30 社外監査役メッセージ
- 31 ガバナンス
- 37 環境
- 43 人材戦略
- 45 従業員座談会
- 48 社会

Data

- 52 財務ハイライト
- 54 11年間の主要財務データ
- 55 ESG関連データ
- 56 企業情報

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

2024年3月期(2023年4月1日から2024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

2024年9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。

Value Creation

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。

各時代の認識と新規事業へのチャレンジ

- 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糸物商を創業
- 1885** 綿綱（伝導用綿ロープ）の製造を開始
- 1887** 業界の技術的変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
- 1953** 合成繊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

1878

1950

1962

創業 - ロープ製造の開始

紡績工場が次々と設立されていた大阪で、「綿糸こそ産業興隆の先駆を為すものであり、今後ますます需要を高めるであろう」との認識のもと、10代芦森武兵衛が1台の原動機から複数の機械へ動力を伝える手段である綿綱（伝導用綿ロープ）の機械による国産化を日本で初めて成功させました。



消防ホース事業への進出

伝導用綿ロープの需要急減に対応すべく、当時入手が困難であった麻ではなく、漏水防止対策を施したゴム内張りによる綿やナイロン製の平織消防ホースの生産に、日本で初めて成功しました。



自動車安全部品分野への進出

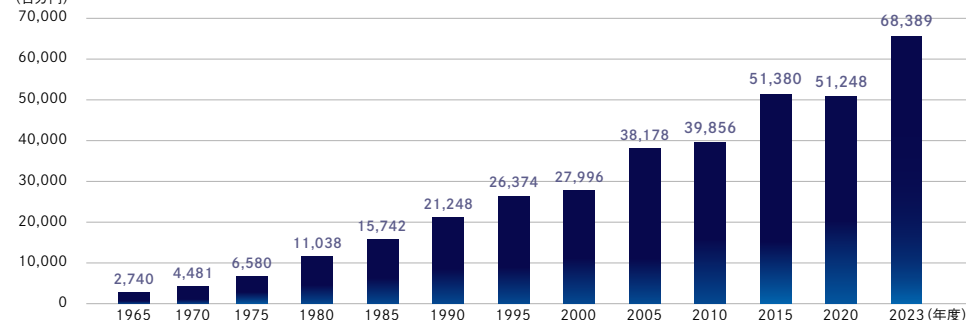
米国で自動車のシートベルト装備が法制化されていくなか、日本での需要拡大も見越し、長年の製織ノウハウも生かして自動車用シートベルトを開発、生産を開始しました。



Value Creation

価値創造の軌跡

売上高の推移 (百万円)



各時代の認識と新規事業へのチャレンジ

- 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
- 1991** リフトアップ方式ローラーコンベア「エアールシステム」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
- 2023** 東京証券取引所スタンダード市場に移行

1980 -

管路更生事業への進出

ガス管の新規敷設からメンテナンス・補修への指向の変化を捉え、それまで培ってきた技術を応用した管路更生工事の新技术「パルテム (ホースライニング工法)」を日本で初めて開発しました。



1998 -

海外への進出、
そして新たな成長ドライバーの確立

自動車安全部品事業では、1998年に初めての海外工場をタイに建設以来、海外における調達力やコスト競争力の強化、販路拡大のための海外戦略基地として、グローバル展開を加速させました。また、機能製品事業では生産体制を拡充。物流機器関連や管路更生工事関連会社を買収・子会社化するなど、事業の強化・業容の拡大を図りました。



2022 -

世界に通じる“Excellent Company”へ
「新」Ashimori Vision 2028の制定

創業150周年を迎える2028年に向け、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」を作成しました。スローガンは社是の精神を引き継ぎながら、培われた技術力を生かし、世界に通じる“Excellent Company”を目指して企業風土改革を進めていく強い意志を示しています。

Value Creation

価値創造プロセス

Company Slogan **ちから つむぐ 技術、つなげる 未来**

社会的課題

INPUT

事業活動

OUTPUT

OUTCOME

芦森工業が
認識する
重要な課題

気候変動

資源の枯渇
水資源

安心・安全

人口減少・
高齢化

ジェンダー
平等・多様性
の尊重

人権

財務資本

連結総資産
53,861百万円

人的資本

連結従業員数
2,442名

知的資本

特許保有件数
国内 | 国外
349件 | **205**件

研究開発費
501百万円
(自動車安全部品事業)

568百万円
(機能製品事業)

181百万円
(その他)

製造資本

グループ会社
日本 | 海外
7社 | **7**社

※2023年度実績

新しい価値の提供

中期経営計画



世界に通じる“Excellent Company”

P.15 [🔗](#)



Mission 命と暮らしを守る製品の提供

Vision すべての人々に信頼される
企業グループ

Values 品質最優先のものづくり

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。

強み

- 伝統・信頼
- 芦森パーソン
- 技術・適応・研究開発力

マテリアリティ

- 環境との調和
- 確かな品質と適正な価格での製品提供
- ガバナンスの充実
- 人材育成とダイバーシティ
- 法令・ルール遵守の徹底

P.25 [🔗](#)

主な製品

- シートベルト
- エアバッグ
- セパレーションネット
- トノカバー



P.08 [🔗](#)

- 管路更生工法「バルテム」
- 消防用・消火栓用ホース
- 災害対策用品



P.09 [🔗](#)

- 物流省力化製品
- 地盤改良製品
- ベルト
(陸海上輸送・太陽光発電)



P.09 [🔗](#)



安心・安全・快適な
社会の実現

世界中の
人々の命と
安全を守る

世の中の
安心を守る

人びとの
暮らしを
支える

Value Creation

価値創造の源泉

芦森工業は、146年の歴史のなかで培ってきた強みがあります。社是を基本とする「伝統・信頼」「技術・適応・研究開発力」「芦森パーソン」は、事業の多角化によって多様な製品を創出し、安心・安全・快適な社会を実現するための源泉となっています。

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

信用を重んじ、
堅実を旨とする。

伝統・信頼

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

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

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生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、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。



コアテクノロジーを生かし、
「安全・リニューアル」市場へ展開

織る・組む

各種円筒織物、広巾織物、ロープ、ベルト、紐 など

巻取る・固定する

シートベルト、自動車用内装品、タイトナー など

樹脂（被覆）加工

消防用ホース、パルテム用ライナー、SZ構造材 など

膨らませる

エアバッグ、エアーロールシステム、土木用袋体 など

複合化

システム化

「織る・組む」「巻取る・固定する」「樹脂（被覆）加工」「膨らませる」という4つのコアテクノロジーを組み合わせ・発展させ、繊維・樹脂・金属の複合コンポーネントからシステム商品までを開発。「安全・リニューアル」市場へ事業展開することを目的とし、研究開発を継続的に行っています。

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。



Value Creation

価値創造の源泉

伝導用綿ロープの製造開始 (1885年)

創業者である10代芦森武兵衛は、「綿糸商」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。

シートベルトメーカーとして
JIS表示許可を受ける (1967年)

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。

ゴム内張り消防用ホース
「ジェットホース」の製造開始 (1952年)

繊維で培った「織る」「樹脂加工」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。



技術・適応・研究開発力
から生まれた

4つの日本初

パイプラインシステム「パルテム」完成 (1980年)

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。



Value Creation

芦森工業の事業

連結売上高

50,039百万円

(2024年3月期)

自動車安全部品事業

事業	特徴	ソリューション
シートベルト関連 <ul style="list-style-type: none"> ● シートベルト 	<p>交通事故発生時の乗員保護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。自動車のEV化に伴い自動車部品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います。</p>	<p>安全性と快適性を両立</p>    <p>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、安全性と快適性を両立した「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。</p>
エアバッグ関連 <ul style="list-style-type: none"> ● エアバッグ 		<p>最先端技術で命を守る</p> <p>繊維・化学・電気・電子・制御・機械・センサーなど時代の最先端技術を詰め込んだ多種多様なエアバッグを製造しています。</p>     <p>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</p>
内装品関連 <ul style="list-style-type: none"> ● シェード(電動・手動) ● セパレーションネット 		<p>快適な車内空間を演出</p>  <p>シェード(電動・手動)は車窓からの光量を調節することで快適な車内空間を演出します。</p> <p>荷崩れを防ぐ</p>  <p>セパレーションネットは乗員スペースとラゲージルームを仕切り、急制動時に乗員スペースへの荷物の進入、荷崩れを防ぐことで乗員を守ります。</p> <p>盗難の防止</p>  <p>トノカバーはラゲージルーム内の荷物をカバーし、車外から見えないようにすることにより盗難の防止にも役立っています。</p>

BMW X2(©BMW AG)

Value Creation

芦森工業の事業

連結売上高
18,320百万円
(2024年3月期)

機能製品事業

事業	特徴	ソリューション
パルテム部門 <ul style="list-style-type: none"> ● 管路更生工法「パルテム」用材料・資機材、土木資材などの製造・販売、管路更生工事 ● 土木資材 	<p>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優しい工法によりライフラインを支えています。</p>	<p>ライフラインの維持・管理</p>  <p>安心・安全な管路更生技術でライフラインの維持管理に貢献しています。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Focus</p> <p>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。今後は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。</p> </div>
防災部門 <ul style="list-style-type: none"> ● 消防用ホース ● 緊急排水ホース ● 防災関連資機材 	<p>放水時の圧力損失を低減した低圧力損失ホースや大口径ホースなど、多種多様なホースで社会インフラの安心・安全を支えています。また、災害時の被害軽減に貢献する災害対策用品を提供しています。</p>	<p>消防ホースの送水・放水距離の伸長</p>  <p>低圧力損失ホースは送水時の圧力損失が最大50%低減し、消火性能（送水量、通水時間、送水距離）が向上します。</p> <p>大規模火災に対応</p>  <p>大口径大量送水用ホースは大量の水を遠くまで送ることができ、ホース両面をウレタン樹脂で被覆した高耐候性・耐久性で大規模火災にも対応します。</p> <p>災害時の救助支援</p>  <p>給排水システムは機動性・可搬性に優れた給排水システムで、市街地などの一時排水や災害時の生活用水確保など迅速な救助支援活動に貢献します。</p>
産業資材部門 <ul style="list-style-type: none"> ● 漁業・船舶用ロープ ● タイミングベルト用補強布 ● 物流省力化システム 	<p>繊維資材から物流省力化システムまでさまざまな製品を製造・販売。環境に配慮したクリーンエネルギーを支える資材を提供するほか、トラック物流関連製品は、誰でも簡単に取り扱え、働きやすい職場整備に貢献しています。</p>	<p>物流の省力化の実現</p>  <p>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エアホースで上下させ、女性や高齢者でも容易に扱える荷役作業省力化システムです。</p> <p>軟弱地盤の沈下を防止</p>  <p>バレスシート（円筒織物技術）は、軟弱地盤表層処理工法用シートによる地盤改良で、農用地などに重機の足場を作り、工事後は容易に農用地に復旧できます。</p> <p>さまざまな分野で活躍</p>  <p>ゴム資材用や耐熱スクリーン用などの広巾織物から、荷物や車両を固定するラッシングベルトまで、さまざまな分野に繊維資材を供給しています。</p>

Top Message

豊田合成との協業の成果を基に、自動車・管路更生分野でさらなる成長を遂げ、「社会課題の解決」と「企業としての成長」を両立していきます。



取締役社長

ざいつ ひろまさ

財津 裕真

プロフィール

1963年3月25日 大分県生まれ
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月より現職

Growth Strategy

トップメッセージ



取締役社長への就任にあたって

2024年1月に豊田合成株式会社(以下、豊田合成)から当社の顧問となり、同年6月に驚根成行前社長から引き継ぎ、新たに取締役社長に就任しました。豊田合成では総務・人事など管理系の仕事に従事しており、芦森工業と聞いたときは「大阪の企業」「トヨタ系列ではない会社」「150年近い歴史」など、自分にとって未知の世界だと思いました。と、同時に、これは新たなチャレンジであり、やりがいと大きな責任のある仕事だと感じました。懸命に取締役社長としての責務を遂行していきますので、よろしくお願い申し上げます。

連結業績についての総括

2024年3月期の振り返り

2024年3月期は、自動車安全部品事業では、円安効果および原材料価格の市況変動分の一部を売価に転嫁したこと、および豊田合成との協業による生産性の向上と業務効率のアップ、また機能製品事業ではパルテム関連で受注が期を通じて堅調に推移したことなどにより、連結業績では売上高・営業利益・経常利益のいずれも過去最高となりました。この結果、「芦森グループ中期経営計画」第123～125期(2023年3月期～2025年3月期、以下、現・中期経営計画)の数値目標は、1年前倒しで2024年3月期に達成しました。

▶ 2024年3月期 ハイライト

連結業績では、売上高・営業利益・経常利益のいずれも過去最高値を更新

		前年同期比	
売上高	683.8億円	4.2%	▲
営業利益	37.5億円	74.4%	▲
経常利益	42.0億円	50.3%	▲
親会社株主に 帰属する 当期純利益	32.1億円	216.2%	▲

新経営体制で臨むこれからの事業展開、成長戦略

今後の事業展開のかじ取り

売上規模の大きい自動車分野と管路更生分野で、いっそう成長していくことが経営上、最も重要と考えています。

自動車分野においては、2021年5月よりスタートした豊田合成との協業の成果を、早期に具現化することに尽きる、と思っています。短期的に出す成果としては、まずは原価低減です。トヨタ流ものづくり(TPS: Toyota Production System、トヨタ生産方式)の導入、設計仕様の統一、部品の最適調達、生産拠点の有効活用などで原価を下げる活動を豊田合成と共に進めており、その成果が徐々に表れ始めています。中期的には、自動車安全部品である「エアバッグ・シートベルト・ステアリング」の3点をトータルで開発・提案できるシステムサプライヤー化を目指す豊田合成にとって、非常に重要な協業パートナーとしての役割を果たしていくことが目標です。自動車メーカーに向けて価値のある魅力的な製品を生み出すためにも、当社のモノづくり力・技術開発力を高めることが必要であり、豊田合成との人材交流も含め、人材育成や技術者の確保に取り組みます。

管路更生分野では、老朽化した国内インフラの更新が見込まれることから、環境にやさしい管路更生事業のさらなる需要喚起に取り組みます。市場のニーズは底堅いと考えているものの、特に中小口径については

Growth Strategy

トップメッセージ

価格競争が激しくなっています。価格競争や環境問題、さらには建設業界の人手不足に対応できるような新商品の開発を推進し、社会のニーズに応えていきます。一方で、上水道事業の所管が、2024年4月より厚生労働省から国土交通省に変更になりました。これに伴い上水道の更生工法においても、これから年数がかかるかもしれませんが、管路更生が今以上に注目されて主流になる可能性があるため、積極的な市場開拓を進めます。

事業展開を進める上での課題認識

自動車安全部品事業においては、安全規制の強化もあり、自動車安全部品は今後も需要拡大が見込まれています。しかし、電気自動車(EV)の普及と競争激化が世界的に進むなか、自動車メーカーからは、さらなるコスト削減と、サプライヤーとしての積極的な提案が求められるようになりました。従来は自動車メーカーの要求に対して「かゆい所に手が届く」ように、きめ細かに対応するのが当社の強みであり特長でしたが、今後は自らの提案力が必要です。例えばEVでは、内装デザインとの関係で、これまではない種類のエアバッグが求められるかもしれませんし、自動運転の際、さまざまな姿勢で座席に座っている乗員を不意の衝突事故から保護する安全システムも必要になるでしょう。これから協業をいっそう進化させて、豊田合成との連携体制で「シートベルト・エアバッグ・ステアリング」のセット提案ができる力を高めていきます。

機能製品事業のうちパルテム関連を取り巻く環境は、上・下水道やガス管を含む社会インフラである埋設管の老朽化が進む一方で、日本の人口減少に伴い、公共工事予算の抑制や施工現場の人手不足など、「老朽化・財政難・人員減の三重苦」ともいえる状況にあります。これら社会課題の解決にどうすれば貢献できるかに関して、作業の自動化や効率化、工期の短縮など、新技術・新工法の開発も含めて取り組んでいきたいと思っています。

防災関連では、石油コンビナートや原子力発電所向け大口径ホースシステムの受注活動とともに、製品の安全性や品質の確保に取り組み、持続的な成長を目指します。産業資材関連では、人手不足が顕著な物流業界に対する新たな省力化商品の提案や、環境

対応に優れた住宅・土木関連向け地盤改良商品の販売拡大に取り組みます。

2026年3月期からの新たな中期経営計画の策定

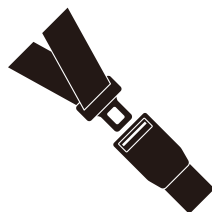
2025年3月期は、現・中期経営計画の最終年度に当たります。同時に、次の3カ年(2026年3月期～2028年3月期)を期間とする新・中期経営計画(仮称)の策定に向けた議論を1年間かけて行います。「私たちの使命は、命と暮らしを守る製品を提供することです」という当社のミッションにこだわって、社会的意義の高い事業活動について、従業員たちと議論を重ねています。

この現状のミッションは全社的な使命を表していま

▶ 豊田合成との連携体制

セット提案力の強化

シートベルト



エアバッグ



ステアリング



Growth Strategy

トップメッセージ



すが、それを踏まえ、新・中期経営計画では事業別のミッション・ビジョン・バリューを策定します。「自分たちは事業を何のためにやっていて、その事業を将来、どのように育てていきたいのか」などをテーマに、すでに各事業で検討チームをつくり、従業員同士で議論を始めました。私もときどきその議論に参加しますが、役員会議での公式な資料による報告では聞けないような本音の課題も出てきて、たいへん面白く、かつ貴重な時間です。これまで分かっていたもなかなか取り組めなかった問題点や、仕事のやり方を変える方法なども聞き出せます。従業員たちが自ら問題点を整理して、その解決策を検討するのはとても良いことで、この検討チームのような活動を、ずっと続けていく考えです。

2024年3月期は、これまでの苦境期を乗り越えた上に円安という追い風もあり、過去最高の業績を達成できましたが、このまま右肩上がり業績を伸ばしていくのは容易ではありません。これまで抑制してきた投資も今後は必要であり、新たな研究・技術開発にも力を入れなければならないでしょう。持続的な成長に必要な人材育成の諸施策や投資計画を策定して、実行に移していきます。新・中期経営計画は、従来とは違う難しさはあるものの、新たなフェーズに向けて成長を続けていくビジネスプランを考える期間でもあります。さらに、2028年に迎える創業150周年に向けて、従業員が「社会的意義」や「やりがい」「夢」などを感じられる内容も盛り込んでいきます。

芦森グループの代表として、大切にしたいこと

「ミッションを大切に」

私は、「創意を生かし、社業を通じて社会に貢献する」という社是・企業理念と、「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」というミッションを大切にします。当社は祖業である「繊維」で培った技術を基に、新たな製品を生み出し事業を多角化してきた歴史があります。世の中には、多角化でさまざまな事業に進出した結果、ともすれば本業がぼやけてしまった企業も見受けられますが、当社は150年近くも命と暮らしのための事業をしっかりと守り続けてきました。その素晴らしい歴史と伝統を受け継ぎ、これからも継続させていきます。

「命と暮らしを守る製品を提供する」とは、世の中の人々に、安全で安心できる製品を提供する責任と覚悟を担うことを意味します。企業としての実力や体力をもっと上げないといけませんし、役員や従業員は高い倫理観を持ち続け、仕事への誇りを絶対に忘れないことが必要です。それを実現するには一人ひとりの能力向上はもちろん、組織力・チームワークも大事な要素になってきます。

トヨタグループでは、職場での改善活動として「QC（品質管理）ストーリーに基づく問題解決手法」を取り入れています。2024年1月に私が芦森工業に顧問として来た際、皆で共有している「仕事の型」が明確でなく、従業員たちの力がバラバラで「もったいないな」と

Growth Strategy

トップメッセージ

感じました。「QCストーリーに基づく問題解決手法」を皆に教え、仕事のやり方の共通フレームワークにすれば、上司と部下の間の指示や報告がスムーズになり、組織で仕事をする力が向上すると思いました。そこで、自分自身が講師となり、従業員を対象に問題解決手法の研修を始めました。1回あたり30名ほどの座学での研修は一通り終わり、今は各職場での担当業務で実際にテーマを決めて、問題解決を実践するフェーズに入っています。まだまだ時間はかかりそうですが、これからの従業員たちの力に期待しています。

これに加えて、「芦森グループ従業員行動規範」の浸透活動を通じた安全と品質最優先の企業風土改革、計画的な人材育成、技術開発力・モノづくり力の向上、財務体質の強化も図り、芦森グループ全体の足腰

を鍛えていきます。従業員一人ひとりがもっと成長し、強固な組織力・チームワークとチャレンジ精神を発揮できる、風通しの良い企業にする決意です。

「人と対話する輪を広げていく」

従業員との対話は非常に重要で、役員会議室にいただけでは、現場で何が起きているか分かりません。現場にいる従業員も、経営陣は何を考えているのだろう、と思っているでしょう。互いの距離を近づけないといけません。役員や部長との対話活動から始めましたが、もっともっと現場の従業員の皆さんとのコミュニケーションを増やしたいと考えています。従業員だけでなく、お取引先、そしてお客さまとも対話の輪を広げたいと思います。従業員に向けて問題解決手法の研修を行ったのも、一つはそういう動機からでした。私が顧問として来たあと、従業員に対する私の自己紹介と、どういう従業員がいるのかを私自身が知る最初の場でもあったのです。また、新・中期経営計画について各事業で検討チームを結成してその議論に私が加わっているのも、大切な対話の機会です。

従業員に向けて、もっと経営状況に関する情報を発信しなければいけません。同時に、労働組合は労使対等のカウンターパートナーですので、経営側から情報をどんどん出す一方、組合ルートからも要望や困りごとが上がってくるように、労使の話し合いを深めたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

これからの企業は、「社会課題の解決」と「企業としての成長」の両立が求められます。当社は100年以上にわたってこれを実践してきており、さらに追求していきたいと考えています。社会から求められていることに対して、その期待に応える製品・サービスの提供を続けないと、企業としての持続的成長はありません。

株主の方々をはじめステークホルダーの皆さまともっと開かれた関係を築き、皆さまに共感していただける芦森グループを目指していきます。引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

従業員との対話



自ら講師となり、従業員向けに研修を実施

Growth Strategy

芦森グループ中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）

進捗状況

2年目となる「芦森グループ中期経営計画」第（2023年3月期～2025年3月期）の数値目標は、1年前倒しの2024年3月期に達成しました。

当連結会計年度の売上高は683億8,900万円と、前期比27億6,500万円の増収となり、過去最高の結果となりました。利益面も大きく伸長し、営業利益は37億5,300万円と、前期比16億円の増益、経常利益は42億200万円、前期比14億500万円の増益、親会社株主に帰属する当期純利益は32億1,700万円、前期比21億9,900万円の大幅な増益となりました。利益面においても過去最高益を更新しました。

2025年3月期は「第123～125期中期経営計画」の3年目、最終年となります。中期経営計画3年目の業績は連結売上高600億円、営業利益27億円の数値目標を掲げていましたが、当初計画を上回る連結売上高680億円、営業利益32億円を見込んでおり、当期純利益については目標と同額の20億円を見込んでいます。前期と比較しますと減収減益となる計画となっていますが、各種の業績改善施策に努め、前期を上回る業績を目指したいと考えています。

	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (当期)	2025年3月期 (予想)	2025年3月期 (中期経営計画)
売上高	656億24百万円	683億89百万円	680億円	600億円
営業利益	21億52百万円	37億53百万円	32億円	27億円
当期純利益	10億17百万円	32億17百万円	20億円	20億円

全社戦略

1.新たな成長軌道への挑戦

成長市場である自動車安全部品分野と管路更生分野に引き続き経営資源を集中させます。

●自動車安全部品分野

グローバルなセーフティシステム拡販に向けた協業強化

自動車安全部品分野においては豊田合成株式会社との協業における両社の役割分担を明確にし、シートベルト技術とエアバッグ技術を組み合わせたセーフティシステムの開発を推進し、新規顧客の獲得や受注拡大に取り組みます。

豊田合成株式会社との資本業務提携の強化

「商品競争力の向上」



豊田合成株式会社のエアバッグ技術と連携
世界規模の販売拡大

Growth Strategy

芦森グループ中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）

●管路更生分野（パルテム部門）

管路更生分野においては、老朽化した国内インフラの更新が見込まれることから、新工法の開発と下水道分野以外への展開を強化し、さらなる工期短縮で需要の拡大に対応していきます。

インフラの更新に伴う需要拡大に対応

「新工法の開発で下水道分野以外にも展開強化」

早急な更新が必要



老朽管路の増加

新工法の開発で工期短縮

サステナブルな工法を広く訴求し、
認知度向上で売上拡大

2. 体質改善の実行

人的資本の質の向上により企業価値を高めることを目指します。「芦森グループ人材Vision」に掲げる「高い専門性と幅広い視野、論理的展開力を持った世界に通じる人材」を育成するため人事制度・教育制度の改革を進めると同時に、「サークル活動」を通じた「芦森グループ従業員行動規範」の定着および実践により、高い規律と倫理観を持った企業グループへの変革に取り組みます。

人的資本の質の向上による企業価値向上

芦森グループ人材Vision

高い専門性

幅広い視野

論理的展開力

世界に通じる人材の育成

人事制度・教育制度の改革

サークル活動

芦森グループ
従業員行動規範の定着
および実践

高い規律と倫理観を持った
企業グループへ

Growth Strategy

自動車安全部品事業



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

豊田合成との開発・設計、販売、調達および生産に関する協業をさらに強化・加速させることで、互いの株主、従業員、顧客、その他ステークホルダーの利益の最大化を図ることを目指していきます

当社は、2023年11月30日に開催した取締役会において、豊田合成と資本業務提携契約を締結することを決議し、豊田合成とのセーフティシステム事業における協業の強化をすることとしました。この協業では、豊田合成と開発・設計、販売、調達および生産をさらに強化・加速させることで、互いの株主、従業員、顧客、その他ステークホルダーの利益の最大化を図ることを目指しています。

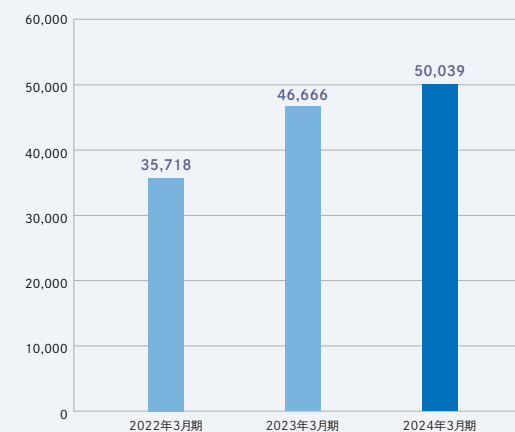
エアバッグ開発については、すでに両社の技術・ノウハウを持ち寄り、より競争力のある設計仕様を構築し、製品への反映に着手しています。製品仕様統合によるスケールメリットの追求とサプライチェーンの高度化に効果が出始めています。

生産体制については、協業開始時から当社へのTPS(トヨタ生産方式)の導入を進めており、大阪工場、山口工場(芦森工業山口株式会社)ではすでに展開済みです。具体的には、工程の整流化、中間在庫の削減、カンバンシステムの導入が生産性の向上、省人化につながり、品質の安定化や在庫の削減にも寄与しています。

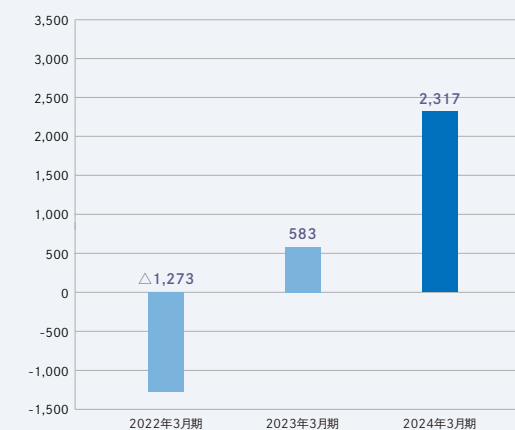
人材交流については、協業テーマごとに両社による分科会を立ち上げ、シナジーの創出に向けて、活発に活動を進めています。また、当社から豊田合成への人材派遣、豊田合成から当社への人材受け入れも行っており、両社の業務の進め方の相互理解やコミュニケーションアップを行っています。

次期中期経営計画については、現中期経営計画で進めてきた協業の種まきがいよいよ実を結ぶ段階だと位置づけており、国内のみならず、海外においてもシナジーの発揮につなげていきたいと考えています。

売上高(百万円)



営業利益(百万円)



Growth Strategy

自動車安全部品事業

事業概要

主要な製品は自動車用シートベルト、エアバッグ、後部荷室用カバー（トノカバー）、電動リアサンシェードなどです。当社が製造・販売するほか、子会社で製造・販売しています。



● 自動車用シートベルト ● エアバッグ ● トノカバー ● 電動シェード ● 手動シェード など

強みの源泉

当社は「常に一步先を見据えた製品開発力」で、創業時の精神を重んじつつ、これまで多くの新しい商品を世に出してきました。このことは現在も、当社のDNAとして受け継がれています。当社は一步先を見据えたモノづくりに挑戦し、他社に先駆けた製品化を行い、数多くの日本初を生み出してきましたが、1967年にシートベルトメーカーとしては初めて、自動車用シートベルトのJIS表示許可を受けたこともその一つです。

このような製品開発力に立脚し、当社の強みでもある「顧客に対するきめ細かい対応力」によって、これからも事業を拡大発展させていきます。

外部環境認識と事業戦略

中国市場での日系自動車メーカーの販売台数低下などの影響を当社も受けていますが、欧州カーメーカー向けの生産が好調であるため、引き続き精力的に活動を進めていきます。当社のタイの拠点については、当社グループ会社向けに、エアバッグクッションやシートベルトの供給を行っており、今後もさらに自動化への積極的な投資を進めることで、競争力を高めていきます。

エアバッグについては、豊田合成との協業の枠組みのなかで、拡販活動を進めていきます。シートベルトについては、すでに新興EVメーカーへの製品供給を行っています。これまで鋭意開発を進めてきた製品競争力を格段に高めた次世代型のシートベルトが完成し、これまでのお客さま以外からの引き合いも堅調なため、グローバルな拡販に確実に近づけていきたいと考えています。

Topics

水平リサイクルの取り組み

水平リサイクルとは、樹脂メーカーやリサイクル業者と手を組み、廃車から抽出した使用済みプラスチックを新車向けの樹脂材料として新たに生まれ変わらせる資源循環化の動きです。

当社では樹脂部品、ダイカスト部品に関して材料リサイクル率を規定し、製品に反映しています。今後も省資源化に向けた取り組みを進めていきます。

Growth Strategy

機能製品事業



取締役 常務執行役員
機能製品事業本部長

まきもと ふとし

榎本 太司

国内の管路更生市場における確固たる地位を
確立するべく、経営資源を投入しています

機能製品事業では、「総合インフラ防災メーカー」の地位確立に向けて、以下の施策に取り組んでいきます。

パルテム（管路更生工法）部門は、現在、国がリスクマネジメントとして掲げている「国土強靱化基本計画」を追い風として事業規模が拡大中であり、主力部門として成長しています。日本国内の下水道管路の総延長は2022年度末時点で約49万kmであり、標準耐用年数50年を超過した下水道管路は今後20年で急速に増加します。上水道は、2021年度末時点で、管路延長が約74万kmで、法定耐用年数40年を超えた管路の延長は14万km近くあります。

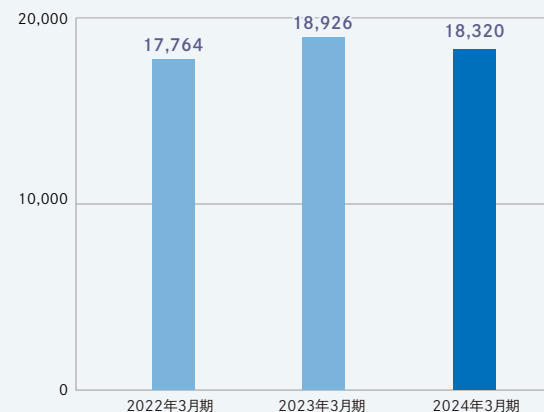
このような背景のもと、長期的な視点で管路の修繕・改築と耐震化が求められており、そのなかでも管路更生分野の市場は、ますます拡大するものと考えられます。当社は既存工法の技術改良と、収益力の強化により、市場が拡大する以上のペースで売上と利益を増大させるため、より環境にも配慮し、工期も短縮した新工法の開発に取り組むとともに、下水道分野以外への展開を強化していきます。

防災部門では、石油コンビナートなどの大規模火災に対する消火システム商品の拡販と新たな防災用品の開発に取り組みます。また、生産体制の効率化と販管費の削減により収益力の改善を図ります。

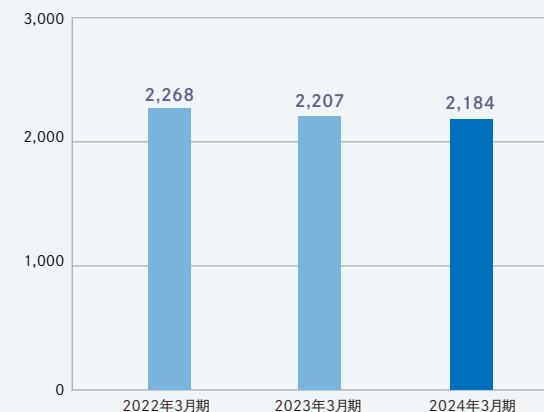
産業資材部門では、商材の「選択と集中」を進めます。人手不足が深刻な物流業界のニーズに対応した物流省力化商品の開発と拡販にグループ会社と一体となった取り組みを推進します。

当事業においては、下水道分野の管路更生を中心とした需要を確実に取り込むとともに、防災および産業資材関連は既存商材だけではなく、新市場への参入および新商品の積極的な開発に引き続き取り組んでいきます。

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



Growth Strategy

機能製品事業

事業概要

主要な製品は消防用ホース、消火栓用ホース、産業土木用ホース、管路補修用ホース、高性能資材織物、合繊ロープ、細巾織物、防災用品および工事、その他関連材料などです。当社が製造・販売するほか、複数のグループ会社で製造・販売をしています。また、グループ会社である芦森エンジニアリング株式会社は、当社から主として工事材料を購入して管路更生工事を行っています。

パルテム部門



- 管路更生工法「パルテム」用材料・資機材
- 土木資材 など

防災部門



- 消防用ホース
- 産業土木用ホース
- 防災関連資機材 など

産業資材部門



- 産業用繊維資材 (合繊ロープ・帆布など)
- 物流省力化システム関連
- 墜落阻止器具 など

強みの源泉

当社は一步先を見据えたモノづくりに挑戦し、他社に先駆けた製品化を行い、数多くの日本初を生み出してきました。伝導用綿ロープに始まり、その後の黒ロープ、昭和になってからもゴム内張り消防用ホースや自動車用シートベルト、パルテムなど多くの日本初を生み出しました。そして、パルテムがガス会社との共同開発であったように数々の業界とのつながりを持っています。繊維業界はもちろん、消防機器の業界や自動車業界、船舶やトラック、架装の会社など数多くのつながりがあり開発依頼を受けています。この数多くの業界とのつながりを大切にしつつ、より高い技術水準への挑戦で新製品を開発してきたのが芦森工業です。

外部環境認識と事業戦略

第124期(2024年3月期)から第125期(2025年3月期)における当社グループを取り巻く事業環境は総じて回復傾向にありますが、原材料価格は高止まりし、人件費も上昇傾向が続いています。

このような環境下、パルテムは掘削工法に比べて環境負荷が少ない管路更生の工法であり、加えて防災関連の排水ホースや災害用テント、産業資材関連の物流省力化商品など、サステナブルな商品の供給により、事業を通じて社会に貢献できる機会は増加するものと考えています。

2025年3月期の施策と見通し

2025年3月期は、パルテム関連は主力の官需が堅調に推移しており、また防災関連は、石油コンビナート向け大口径ホースシステムの納入があった前年の反動はあるものの、市場の需要を確実に販売に結びつけるべく、営業活動に取り組んでいます。

また、産業資材関連は、全般的に市況が回復傾向で、いわゆる2024年問題もあり、主力の物流・自動車産業向け商品の販売が堅調に推移しています。

当事業においては、下水道分野の管路更生を中心とした需要を確実に取り込むとともに、防災および産業資材関連は既存商材だけではなく新市場・新商品への積極的な活動に引き続き取り組んでいきます。

Topics

2023年11月に東京都港区に開業した麻布台ヒルズに、当社産業資材部門の製品「シリカスクリーン」が納められています。防火設備のため普段は天井に格納されており現物は見えませんが、耐熱性・断熱性・絶縁性などの優れた特性を持っている当社の工業用資材が、防火シャッターとして納入されました。



※写真は麻布台ヒルズでの施工写真ではありません

Growth Strategy

研究開発・品質管理・知的財産

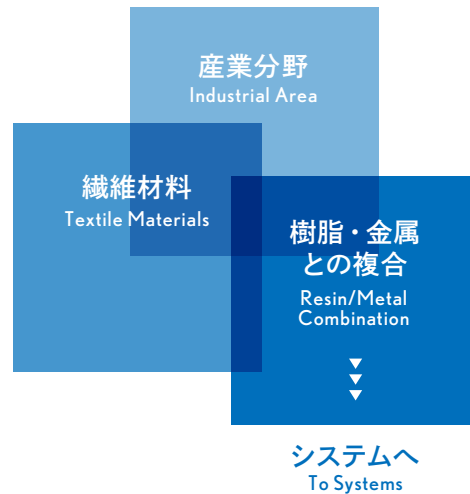
研究開発

▶ 研究開発方針

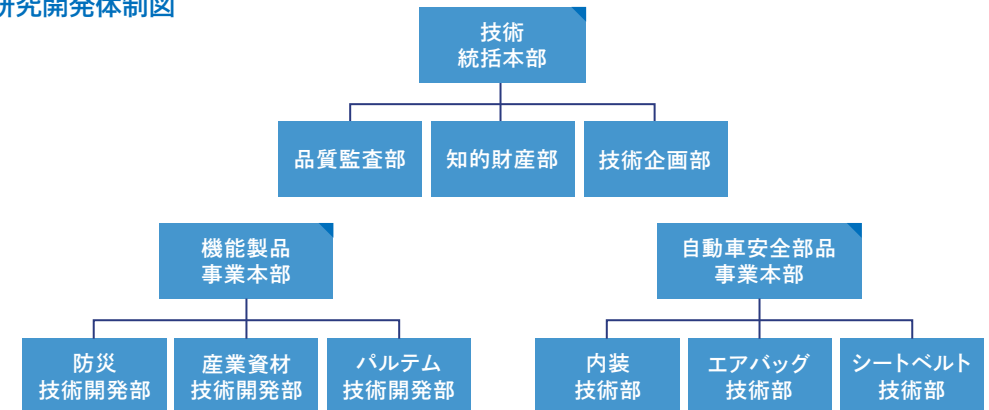
「織る・組む」「樹脂(被覆)加工」「巻取る・固定する」「膨らませる」という4つのコア技術を組み合わせ・発展させ、繊維・樹脂・金属の複合コンポーネントからシステム商品までを開発。「安全・リニューアール」市場へ事業展開することを目的とし、研究開発を継続的に行っています。

▶ 研究開発領域

自動車安全部品分野と機能製品分野(パルテム・防災・産業資材)を対象に、時代に先駆け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、研究開発体制を確立し、たゆまぬ努力で前進しています。



▶ 研究開発体制図



Topics

将来の市場を見据えて、当社のコア技術を組み合わせせた商品開発を行っています。

① 新市場、新商品開発

環境負荷の少ない材料での減災商品開発、介護向けや重労働現場での負担軽減を目的とした製品の開発を進めています。また、環境分野では、温暖化防止システムの開発に取り組んでいます。

② 円筒織物活用製品、システムの開発

革新織機や押出成形の加工技術を用い、軽量・平滑・低挙動ホースの開発と送水システムの構築、拡大を行っています。

③ 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、織機の自動化などを進めています。

Growth Strategy

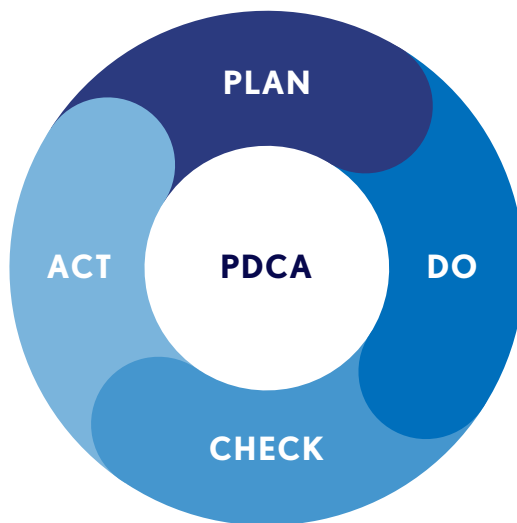
研究開発・品質管理・知的財産

品質管理体制の確立

各事業に「品質保証部門」を配置し、規格・法令遵守はもとより、お客さまの要求基準適合を保證することを厳密に検証しています。また、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」においてPDCAサイクルによる「品質管理体制」を確立し、維持・向上に努めています。

▶ 品質マネジメント体制

品質マネジメントシステム(ISO9001)は、製造物や提供される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システムで、幅広く認証の取得が進んでいる国際規格です。そのISO9001をベースとし、自動車産業の共通要求事項を付加したセクター規格(ある業界固有の要求事項を追加した規格)で、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規格がIATF16949です。当社は、この厳しい要求が課せられている認証を取得維持しています。



知的財産

▶ 基本的な考え方

“競争優位に貢献する知財のサプライヤーとなる”を方針として、特許出願などの知財活動と、知財クリアランスにおける事業部支援を主業務として行っています。

▶ 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に向けて、従来の特許出願を中心とした活動だけでなく、意匠、商標との組み合わせやノウハウによる秘匿などにも目を向けた活動、知財業務人材の系統的な育成・強化、事業強化に役立つ知財情報の収集・分析に向けた活動にも取り組んでいます。

Growth Strategy

財務戦略



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

安定的な経営基盤の確立と
ROEの向上に努めます

📌 中期経営計画で掲げられている

財務側面の戦略についてご説明ください。

現中期経営計画(第123期～125期(2023年3月期～2025年3月期))では、豊田合成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ました。具体的な2025年3月期の数値目標としては、売上高600億円、営業利益27億円、当期純利益20億円としました。

また、長期的には全社でROIC7%超とし、借入金の圧縮を進め、自己資本比率を40%、配当性向は30%以上、1株当たりの配当を100円とする目標も掲げました。

📌 2024年3月期の業績と、 2025年3月期の業績予想について ご説明ください。

2024年3月期は、円安を背景に自動車安全部品事業の業績が大きく改善し、上半期低調であった機能製品事業においても、主力のバルテム分野での期中の受注が好調に推移したことなどから、対前期比で大幅な増収・増益となり、過去最高の業績となりました。その結果、目標であるROIC(投下資本利益率)7%や自己資本比率40%など数値目標を1年前倒しで達成しました。

2025年3月期については、自動車安全部品事業においては、為替動向が不透明であることや労務費の上昇を想定し、減収減益を見込んでいます。また機能製品事業においては、需要

▶ 財務の状況

(単位：百万円)	2023年3月期 期末	2024年3月期 期末	前期末比
流動資産	32,552	34,652	2,100
固定資産	19,000	19,209	208
資産合計	51,552	53,861	2,309
有利子負債	14,299	12,937	▲1,361
その他負債	18,801	18,358	▲443
負債合計	33,100	31,295	▲1,804
資本金	8,388	8,388	-
資本剰余金	1,632	1,632	-
利益剰余金	7,985	10,901	2,915
自己株式	▲148	▲148	0
その他の包括利益累計額	556	1,743	1,187
新株予約権	20	24	4
被支配株主持分	17	24	6
純資産の部合計	18,452	22,566	4,114
負債及び純資産の部合計	51,552	53,861	2,309
自己資本比率	35.7%	41.8%	6.1%

▶ キャッシュフローの状況

(単位：百万円)	2023年 3月期実績	2024年 3月期実績	前期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,267	3,173	▲3,093
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,463	▲725	738
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲2,700	▲1,901	798

Growth Strategy

財務戦略

が堅調で増収となるものの、原材料費や人件費の上昇などによる利益率低下を想定し、営業利益は横ばいを予想しています。そのため、全体では減益となる計画(売上高68,000百万円、営業利益3,200百万円、経常利益3,200百万円、親会社株主に帰属する当期純利益2,000百万円)です。

Q 財務的なリスクについては、 どのように認識されていますか？

2024年3月期では1,310百万円の設備投資を行っており、減価償却費1,746百万円の範囲内として財務体質の強化および有利子負債の圧縮に努めています。設備投資のうち、自動車安全部品事業には770百万円を支出しています。生産拠点拡大のための工場建設といった大型投資は一巡しましたが、新規受注を目的とした金型投資や老朽化した生産設備の更新な

どは継続して行っていきます。

なお、2024年度3月期には有利子負債の圧縮を進め、有利子負債は前年度末より1,361百万円減少しました。2024年3月末の有利子負債は長期短期合わせて13,008百万円であり、総資産53,861百万円の24%を占めています。今後も、個々の投資案件について採算性を厳格に算定して選別し、新規の資金調達を行わない方針であり、有利子負債については2025年3月期末には12,000百万円以下の水準まで縮減を進める計画です。

Q 株主還元についてご説明ください。

第124期(2024年3月期)の期末配当については、1株当たり75円を予定していましたが、「第123～125期(2023年3月期～2025年3月期)芦森グループ中期経営計画」の数値目標を1年前倒して達成したことから、1株当たり100円としました。

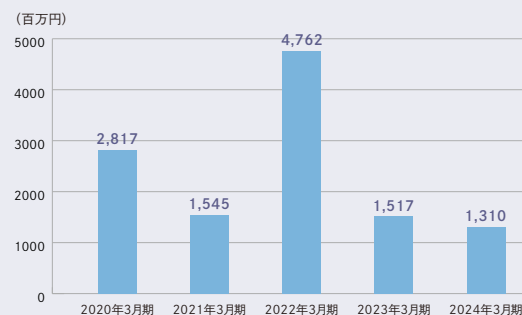
目標としている配当性向30%は下回りますが、有利子負債の削減による財務基盤の強化を優先することとしました。

当事業年度の内部留保資金については、中長期的な企業価値向上に向け、財務基盤の強化、研究開発、設備投資、人材投資、M&Aなどに有効に投資する所存です。

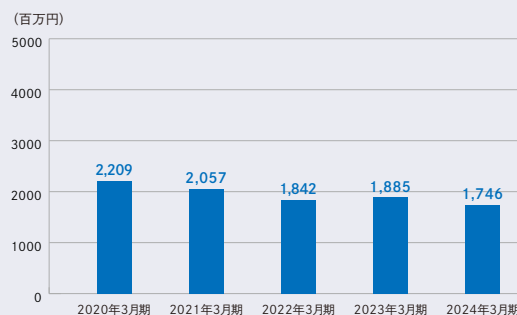
Q 今後の業績見通し・株主還元も含めた 財務戦略についてご説明ください。

当社は、事業に対する信頼性と堅実性を経営の基本に位置づけ、長期的視野から安定した経営基盤の確立に努めてきました。また、配当についても、利益配分を最重要事項の一つと認識し、安定配当の継続を重視しています。今後も、安定的な経営基盤の確立と自己資本利益率の向上に最大限努めていく所存です。

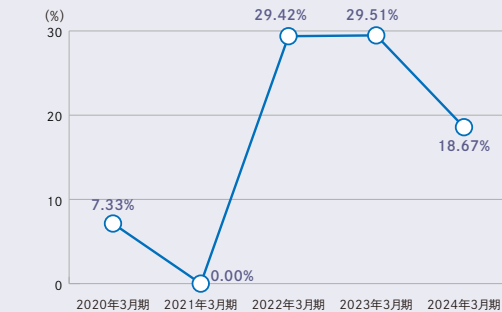
▶ 設備投資額



▶ 減価償却費



▶ 配当性向



Sustainability Action

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

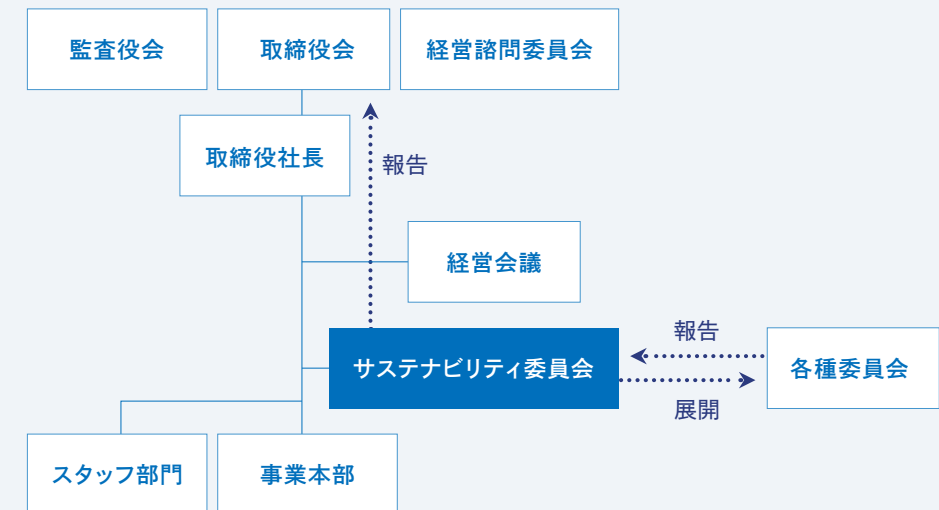
2021年10月22日にサステナビリティ委員会の設置を取締役会で決議し、その後原則3カ月に1度、同委員会を開催しています。サステナビリティ委員会は、サステナビリティ経営の基本方針を策定し、サステナビリティに関する課題の審議を行い、気候変動による当社にとってのリスクと新たな機会・ビジネスチャンスを抽出し、それらへの対応策・対応方針を取締役会に報告しています。

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、右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

目的	サステナビリティの観点を踏まえた経営の推進
役割	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やリスクおよび機会の審議を行い、取締役会に報告や提言を実施
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



Sustainability Action

サステナビリティ経営・マテリアリティ

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得る、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。

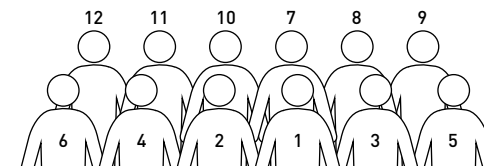


5つのマテリアリティ

<p>環境との調和</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂削減への取り組み 循環型社会へ向けた取り組み 環境に配慮した工事の実施 	
<p>確かな品質と適正な価格での製品提供</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメント体制の強化、全事業部に「品質保証部門」を配置 	
<p>人材育成とダイバーシティ</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 公正で透明性のある人事評価制度 「芦森グループ人材Vision」の実現に向けた社員の育成 	
<p>ガバナンスの充実</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化 	
<p>法令・ルール遵守の徹底</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス体制の整備・強化 国内外全グループ会社を対象とした内部監査の実施 	

Sustainability Action

役員紹介



1 代表取締役 取締役社長
社長執行役員
財津 裕真

2 取締役 常務執行役員
榎本 太司

3 取締役 常務執行役員
永富 薫

4 取締役 執行役員
伊藤 和良

5 取締役 執行役員
小山 昭則

6 取締役(社外)
清水 春生

7 取締役(社外)
岡田 靖

8 取締役(社外)
小川 尚

9 取締役(社外)
古川 和義

10 常勤監査役
嘉根 裕樹

11 監査役(社外)
大石 賀美

12 監査役(社外)
森川 光洋

Sustainability Action

役員紹介

1 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)

5 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4月 当社自動車安全部品技術統括部長(現任)
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、自動車安全部品事業副本部長(現任)

9 取締役(社外)
古川 和義

1980年4月 株式会社鴻池組入社
2013年10月 同社執行役員
2018年10月 同社取締役専務執行役員
2020年10月 同社取締役執行役員副社長
2021年2月 同社専務執行役員
2023年3月 同社常任顧問
2024年6月 当社社外取締役(現任)

2 取締役 常務執行役員
榎本 太司

1987年8月 当社入社
2016年6月 芦森エンジニアリング株式会社取締役社長
2017年6月 当社執行役員
2018年11月 当社パルテム統括部長
2019年6月 当社取締役、常務執行役員、機能製品事業本部長(現任)
2023年6月 当社大阪支社長(現任)

6 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)
(重要な兼職の状況)
住江織物株式会社社外取締役

10 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)

3 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)

7 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)
(重要な兼職の状況)
豊田合成株式会社執行役員、SS事業本部副事業本部長、欧州・アフリカ地域本部長

11 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
大阪国際総合法律事務所入所
2022年6月 当社社外監査役(現任)
2022年10月 プロブレ法律特許事務所入所(現任)

4 取締役 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)

8 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 富士通テン株式会社(現株式会社デンソーテン)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)
(重要な兼職の状況)
セントラルエンジニアリング株式会社社外取締役

12 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)

Sustainability Action

社外取締役メッセージ



戦略企画力を含めた
総合力を高めて
芦森工業独自の強みを
発揮できるモノづくり企業へ

社外取締役
おがわ たかし
小川 尚

1982年 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年に富士通テン株式会社(現デンソーテン)の執行役員常務兼AE
技術本部長、2019年に同社取締役兼執行役員専務、2023年にセントラル
エンジニアリング株式会社社外取締役。2023年より当社社外取締役。

時代の先を行くモノづくり企業であるために企画力の向上を

当社は、技術力の大変優れた、典型的な日本のモノづくり企業だと思います。技術者も良い製品を作ることに向けては大きな熱意を持っていて、高効率にコストパフォーマンスの高い製品づくりができることに自信もあると思います。ただ、その能力や知識が属人的で、モノづくりに直結しないスキル、例えば次の世代への技術継承や、より時代に求められる新たな製品作りのための企画力の向上などへの取り組みが消極的なように見受けられます。これは当社だけのことでなく、日本の多くのモノづくり企業でしばしば見られることです。

当社のさらなる成長のためには、この高いレベルの技術の形式知化による効率的な蓄積と展開、および企業にとって基本となる問題解決能力、人材育成能力の向上が必要だと思います。さらに、私が長く関わった自動車業界では、日本のメーカーが100年に一度の変革期をリードする立場にあり、先を見て変化を起こす企画力が必要とされます。自動車業界に限らず多くの業界でその変化はスピードを増しており、そこでも同様に企画力、交渉力(政治力)が従来よりも重要になってきています。当社もそれらを意識することで、大きな成長が期待できると思っています。

異なる経験や知識を持つ取締役の活発な議論で実効性は確保されている

取締役会では毎回、さまざまなバックグラウンドを持った取締役が反対意見も含めて率直な意見を交わしており、時間が延長されるほど活発に議論しています。執行部門はそれを真摯に受け止めて執行していると思います。

本来、取締役会の目的は、企業の中長期的付加価値の向上や、そのための方向性の検討にあると考えていますので、実効性が高いかどうかは時間を経ないと評価できないものだと思います。しかし、まだ社外取締役就任1年の立場ではありますが、そのプロセスにおいては当社の取締役会の実効性は確保されていると思っています。

今年度は、現在の中期経営計画の締め年です。この計画策定時の議論には参加していませんが、次期の計画策定に向けては、さらに取締役会の実効性を高めるため、私も積極的に議論に参画していきたいと考えています。

長く自動車業界に関わった立場からパートナー企業との協業強化に提言

自動車業界でOEMおよびTier1サプライヤとして勤めてきた私が当社で果たすべき役割は、当社と豊田合成との協業強化において、微妙に利害の異なるOEMとTier1の位置づけをよく理解した上での提言を行うことだと考えています。

豊田合成は信頼できるパートナーで大株主でもありますから、その指示に従えば問題はないと判断するのが通常です。その指示はたいてい正解でしょうし、余計なことを考えずモノづくりにも専念できます。しかし、それを続けていけば、当社は自ら先を考えてモノを開発する能力が低下することになり、中長期的な視野で当社の発展、成長、独自性の維持を考えたときにそれはバランスを欠くリスクがあると考えます。自らのオリジナリティーや従業員の活気を失わないよう、今後議論すべき大切なテーマの一つだと考えています。

総合力の向上と、2つの事業部のシナジー効果による展開も期待

そのために私から提案したいのは、冒頭にも述べましたが、問題解決能力と人材育成能力を備えたマネジャーの育成と、戦略企画力を含めたメーカーとして、企業としての総合力の向上です。問題が発生したときには、真因を突き止め再発を防止する必要があります。それを技術的および管理的の両面から進めるプロセスを展開できればと思いますが、社外取締役の立場でどのように、どこまで貢献できるかと考えています。

最後に、将来的には、当社の自動車安全部品事業と機能製品事業という大きな2本柱でうまくシナジー効果を生み出すことができれば、さらにさまざまなビジネスが展開できるのではないかと考えています。基本的な技術についてのシナジー効果なのか、あるいは仕事の進め方のシナジー効果、生産方法のシナジー効果、いろいろあるかと思いますが、同じ会社で事業をやっているのですから、良いシナジー効果を見つけ出してほしいと期待しています。

Sustainability Action

社外監査役メッセージ



弁護士である
監査役として
潜在的なリスクにも
先見的に取り組みたい

社外監査役
おおいし まさみ
大石 賀美

1990年 外務省入省。2010年に弁護士登録。2022年にプログレ法律特許事務所入所。2022年6月より当社社外監査役。

堅実に磨いてきた独自の技術を今の時代に生かす感度を高めて

当社の企業風土については、良い意味でも悪い意味でものんびりしている印象を持っています。長年にわたって独創性の高い技術力を培ってきた背景には、刻々と変化する時代の流れに乗らなければならないという気負いもなく、堅実に技術を磨いてきたことがあると評価しています。一方で、その技術でこれからの社会に貢献していくためには、技術を生かせる動向をキャッチする感度を高めなければなりません。そのためには、社内にもならず、さまざまな業界の方と交流することも大切だと思っています。

企業風土の改革については3年前から、風通しの良い職場環境の実現や業務効率の向上などを目指した取り組みとして「サークル活動」を実施しており、従業員間の意思疎通が図られて各自の役割と責任への意識も醸成され始めているようです。当社の全く異なる事業部が互いに「井の中の蛙かわず」にならないよう、部や課の枠を越えて横断的にサークル活動の取り組みが広がることを期待しています。

ガバナンス体制の強化に向けて異分野からの率直な疑問にも対応

取締役会については、自由闊達かたつに意見を述べられる雰囲気、実際に経営経験者の社外取締役からはご自身の経験を踏まえて、事業の計画や執行についての鋭い質問や助言も多くあり、それに対して執行側も明確に回答しています。意思決定と監督の両面で、ガバナンスは有効に機能していると評価しています。

他方、取締役会で実効性のある議論の基礎として、当社の事業内容や組織が抱えている問題について、全取締役が理解していることが必要ですが、事業が多岐に分かれていることもあり、異業界の人間には一部で事前のインプットが十分でないように思うことがあります。また、取締役会での議論が執行に確実に反映されてこそ実効性が発揮できると考えますが、時間的な制約もあり、その報告が十分でないと感じるときもあります。

役員のスキルマトリクスでいえば、事業経験者がやや増えました。経営や執行を経験されている方はやはり売上や利益といった数字に目を向けられることが多くなりますし、新商品などの取り組みにも前向きです。そうときに私のような異分野の人間が、特に監査役として「そのまま進めても大丈夫なのか」という少しプレッシャーを掛ける役割を担うことも必要なのではないかと思っています。そうして発する率直な疑問にも真摯に回答し対応していただいている点ではガバナンスはしっかりと機能していると思っています。

体裁だけでなく実際の活動を通して多様化に対応

弁護士である私には、法令遵守を中心としたガバナンス強化で期待されていると理解しています。社外監査役に就任して3年目を迎え、当社の事業内容や課題について一通り理解できたことから、今後は日常的な実務上のトラブルへの対応にとどまらず、潜在的なリスクなどにも先見的に取り組むことができればと考えています。

また、当社のダイバーシティについては、外観を整えるだけでなく実際の活動を通じて社会の多様化に対応した助言・活動を行うことが必要だと思っています。

女性管理職の割合を見てもジェンダーやダイバーシティの面で後進であることは明らかですが、ただ、この10年ほどは積極的に女性従業員を採用しており、今後は女性管理職も増えるでしょうし、ゆくゆくは社内から女性や外国人執行役員が誕生することを期待しています。まずは、女性役員が活動することで、社内のガラスの天井を破っていく契機・動機づけに貢献できればと思います。

新しい風を取り込むことで1+1が2以上となる効果に期待

6月に就任された財津裕真新社長のもと、今後、豊田合成と自動車安全部品事業との協業はより一層推進されます。世界に冠たるトヨタ生産方式を学ぶ良い機会ですが、当社には当社の創業から約150年間も事業をつないできた良いところがあります。トヨタ生産方式の導入一辺倒ではなく、従業員の心情にも寄り添った協業によって、1+1が2以上になる効果を期待します。

また豊田合成との協業について、自動車安全部品事業ばかりが目されるなかで、当社全体としての価値観の統一や、事業を横断した全社的な一体感の醸成により、いっそう目を配っていく必要があると考えています。

機能製品事業においても豊田合成という違う風を取り込むことにより、新たな視点からの経営でより飛躍してもらえることを願っています。

Sustainability Action

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

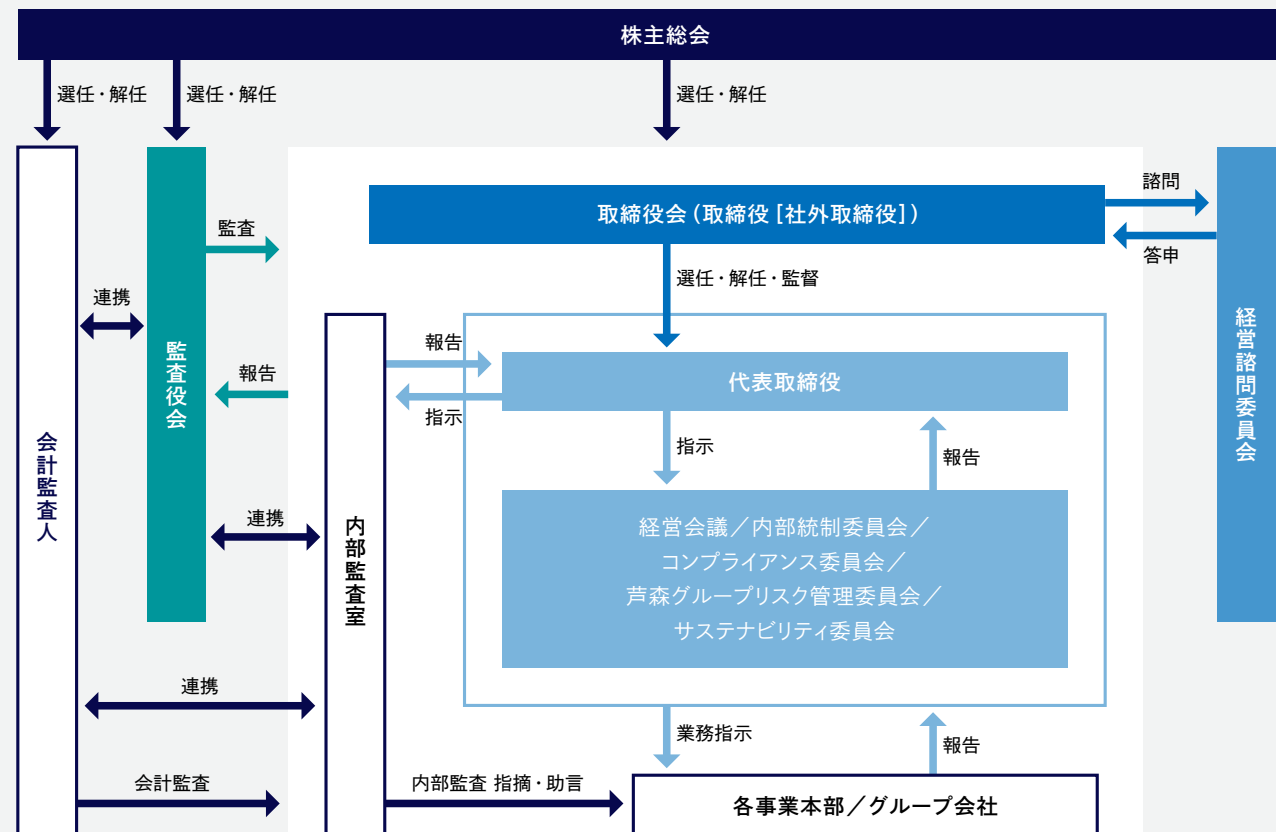
基本的な考え方

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は、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



Sustainability Action

ガバナンス

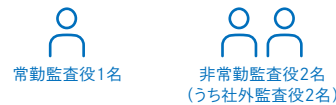
取締役会・監査役会・各委員会の概要

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名の全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ています。当委員会の目的は取締役の指名・報酬などの経営の重要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ることです。

- 委員長: 清水 春生 (社外取締役)
- 委員: 財津 裕真 (取締役社長)、小川 尚 (社外取締役)、古川 和義 (社外取締役)

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上で必要となる知見・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上で、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。

Sustainability Action

ガバナンス

取締役の選任理由

	氏名	選任理由
取締役	財津 裕真	トヨタ自動車株式会社および豊田合成株式会社で、長年にわたり人事・総務部門を中心に業務に携わり、2024年1月からは当社の顧問を務めました。自動車業界での豊富な業務経験と幅広い知見を有しています。
	槇本 太司	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、常務執行役員機能製品事業本部長として生産体制の拡大・再構築や技術改善を推進し、売上高、収益力の向上を図ってきました。
	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きました。
	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、パルテム統括部長およびグループ会社である芦森エンジニアリング株式会社の取締役社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きました。
	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、当社の海外グループ会社で社長を務めるなど企業経営にも携わり、現在は自動車安全部品技術統括部長を務めています。

	氏名	選任理由
取締役 (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るなど、豊富な経験と幅広い知見を有しており、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ます。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ます。
	岡田 靖	豊田合成株式会社の執行役員、SS事業本部副事業本部長、欧州・アフリカ地域本部長を務めるなど、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いただいています。
	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ます。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ます。
	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、また、同社の取締役副社長を務められるなど、豊富な経験と幅広い知見を有しています。

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	●	●	●			
	槇本 太司	●				●	
	永富 薫	●				●	
	伊藤 和良	●				●	
	小山 昭則					●	●
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見や経験を表すものではありません。

Sustainability Action

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等を考慮し、世間水準及び経営内容、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」及び「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及び当該対象年度の予算達成率等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、職責及び株価等を踏まえて、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等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 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、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	190	118	68	—	3	6
監査役(社外監査役を除く)	16	16	—	—	—	1
社外役員	16	16	—	—	—	8

※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、すべてが業績連動型報酬であり、その内容は当社の株式です。

Sustainability Action

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

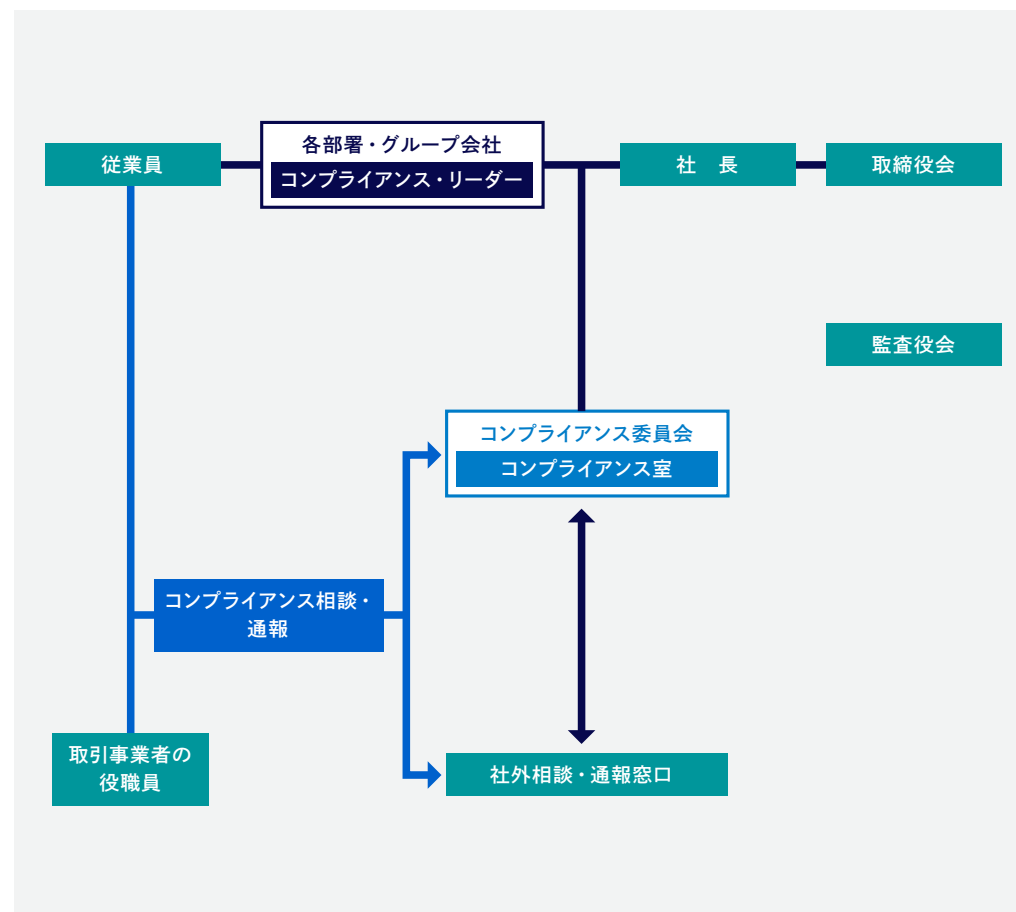
コンプライアンス室は、継続的な研修・教育を行っており、2023年度もe-ラーニング・システムを活用し、品質不正、ハラスメント、贈収賄防止、インボイス制度をはじめ、業務に関連する法令についての研修を計13件実施しました。必須の研修については、国内外の対象の従業員が漏れなく受講するようにしています。さらに海外のグループ会社では、各国・地域に応じた独自のコンプライアンス研修も実施し、実効性の向上を図っています。また企業活動をする上で、守らなければならない基本的な指針などをまとめた「コンプライアンスガイドブック」は、2009年に初版を発行して以来7度の改訂を重ね、国内外のグループ会社にも配布しています。

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なれるよう、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。

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。



Sustainability Action

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、各種リスクの洗い出しを含め、それらへの対応などを協議しています。

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、不正・不祥事を背景に不正リスクへの対応・対策も求められています。2024年度からは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きます。

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え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いっそうの強化を図っていきます。

Sustainability Action

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。

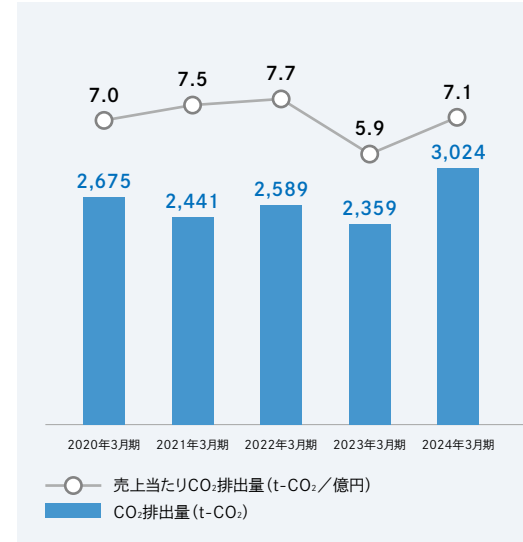
1. 事業活動が環境に与える影響に配慮し、環境保全の目的・目標を定め、環境保全に努めます。
2. 環境関連の法規および環境に係る協定を遵守することはもとより、社内で自主規定を定め汚染の防止と顧客の環境に対する満足度を満たすことに努めます。
3. 環境重点課題として、以下の項目を優先的に取り組みます。
 - (1) 産業廃棄物の埋め立て処分量および製品ロスの低減に取り組みます。
 - (2) 環境汚染物質の排出抑制に努めます。
 - (3) 省エネルギーを推進し温暖化防止に努めます。
 - (4) 環境に配慮した商品開発に努めます。
4. 環境保全の教育・訓練や社内広報活動を行うことなどを通し、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 (ISO14001)」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。

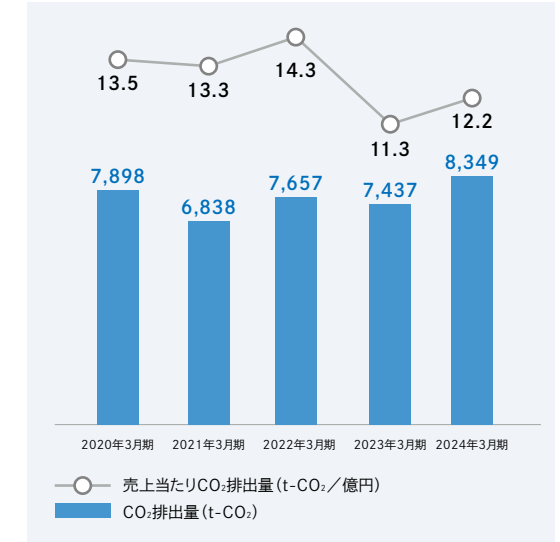
CO₂削減への取り組み

当社および当社グループ連結(国内・海外)の2020年3月期から2024年3月期までのCO₂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



Sustainability Action

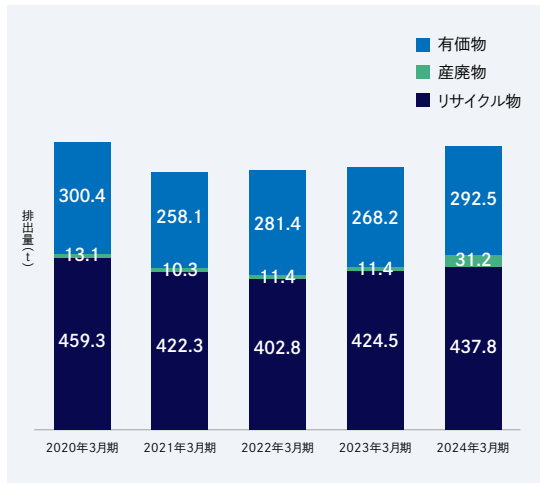
環境

循環型社会へ向けた取り組み

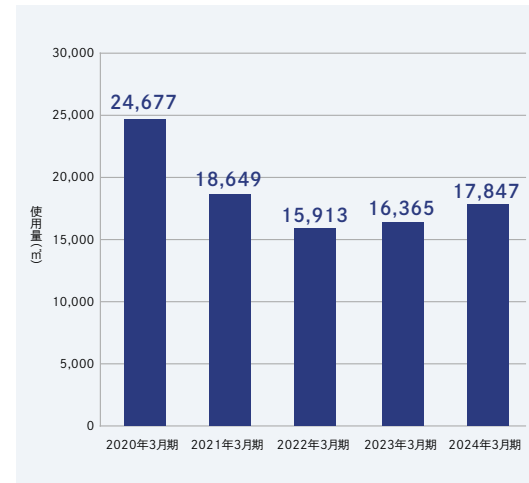
産業廃棄物低減への取り組み

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

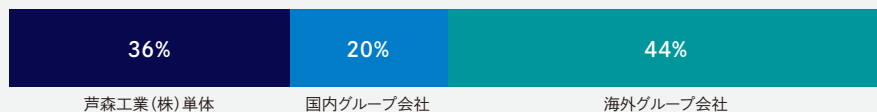
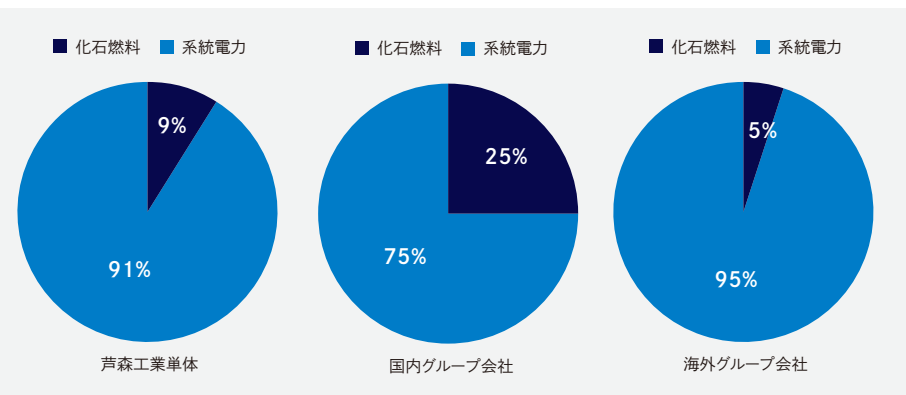
Sustainability Action

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(≒ CO₂) 排出量の現状把握

当社のグループ全体において、CO₂排出量の比率は約36%が単体(本社・大阪工場、篠山工場など)、約20%が国内グループ会社、約44%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CO₂排出比率(2023年度)化石燃料・系統電力それぞれのCO₂排出比率(2023年度)

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

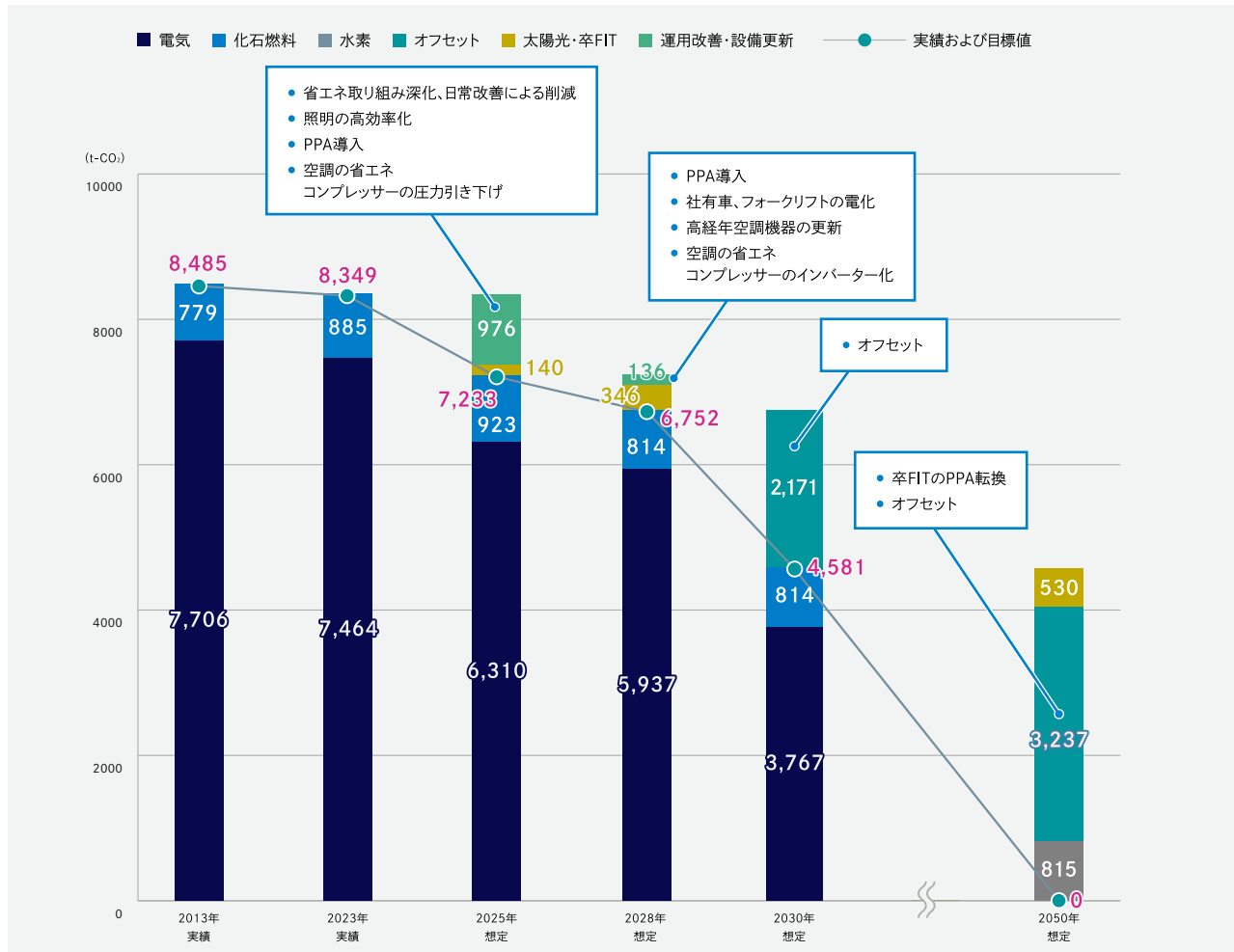
当社は2022年に温室効果ガス(≒ CO₂) 排出量を初めて算出・開示しましたが、今後これを削減し、カーボンニュートラルを達成するためのロードマップ案を、2022年9月の国内主要工場での実地調査も踏まえ作成しました。

- (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ました。
- (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。

Sustainability Action

環境

CO₂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化を進めており、2024年度中に倉庫の一部を除き工場内の照明設備はLEDに切り替わる予定です。

このほか、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年度中に完了する予定です。

本社・大阪工場のメインコンプレッサについては、3台中2台をインバーター式に更新し、2024年度に残り1台もインバーター式に更新予定です。



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2023年は、停電がありませんでした。

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きます。

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CO₂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」「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）

Sustainability Action

環境

[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こと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]

カーボ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)



Sustainability Action

人材戦略

人材基盤の強化

人材は当社グループの基盤であり、当社が市場の変化に対応しさらなる成長を遂げるためには、人材基盤の強化は必須です。採用市場は厳しさを増し、当社の成長に沿った人員増を見込むことが難しい状況下においては、現状の人材の成長は必須となります。従業員教育の充実が必要ですが、ベースとして自ら課題を見つけ解決

を図ろうとするマインドを新たな組織風土とするべく取り組みを始めています。今期より財津社長自ら講師となり、QCストーリーに基づく問題解決手法研修を全組合員と上長の管理職に実施しており、これを繰り返し教育し浸透させることで常に問題意識を持ち、その解決に向けて思考する人材を多く生み出し基盤の強化を図ります。



人事部長

たかはし ひろふみ

高橋 浩文

会社のビジョンに共感し、仕事のやりがいと成長の機会を体感できる環境を整えることで一体感の醸成と変化に強い組織基盤の構築に努めます

Sustainability Action

人材戦略

人材ビジョンの浸透

当社は、2022年を始期とする3カ年の中期経営計画時に、その達成に向けて「新」Ashimori Vision 2028を作成しました。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」を会社が求める人材像と定め、この域に到達するために磨く能力として、特に「向上心」「実行力」「発想力」「責任感」「統率力」の向上を必須としています。まだまだ従業員間の共通認識となるまでは浸透しておらず、次期中期経営計画達成に向けてより理解を深め実践につなげるのが課題となっています。この課題に対し、人材Vision浸透のためのワーキンググループを発足し、当社の現状の問題点と人材Vision浸透の障害となるものを洗い出し、その対策を検討し、従業員一同で同じ方向を向くべく進んでいます。当社の理念に共感し、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つながるの想いのもと、「公正な評価と処遇」「教育機会の創出」「職場環境整備」にワーキンググループで具体化した内容を落とし込み実行します。

人材育成方針

年功序列の色濃い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公正な人事制度への移行を図っています。従来の人を大切にす姿勢は変えず、そのなかで年齢や勤続年数に関わらず優秀な人材は早期にステップアップさせることで、個人の成長促進とともに組織の活性化を図り

ます。そのためには部下を育成、評価する管理職の役割が大きいことから今期はライン長を中心に管理職の基本的から学び直す機会を設け、全てのライン長に対し研修を実施しています。チームマネジメント力の強化を図り、個々の人材の持つ能力を全社目標達成に向けて最大限に発揮させるため、これまで以上にコミュニケーションを重視し、個々に期待される役割、目標を明確にして部下に伝える、結果と評価をフィードバックして達成感、成長実感を得られる機会を多く設けることを主眼としています。



「人的資本」のあり方

人材の流動化が進むなか、業績達成に向けて採用には過度な期待はできず、どの企業においても人手不足の課題にさらされています。人材の人数をそろえることに右往左往するのではなく、現在、当社で活躍してくれている人材のなかから、会社が期待する役割を果たせる人員をいかに増やすかが

重要になっています。今期は管理職から研修を始めましたが、人材Visionにそって各階層の人材育成を図り、人材基盤を強化、底上げすることが人事に課せられた喫緊の課題です。社内外のリソースを活用し、各階層の教育体系を構築するとともに、自ら成長を求める風土づくり、成長、活躍した人材の評価が報酬につながる制度運用の見直し、浸透を図り、働きがいのある会社となるよう必要などころ、人材に投資を惜しまず投下していきます。

Sustainability Action

従業員座談会

芦森パーソンの挑戦 「安心・安全・快適な社会」の実現に向けて

創業150周年を迎える2028年に向けて作成した『『新』Ashimori Vision 2028』のなかで、期待さ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」に策定しています。各部門の第一線で活躍する芦森パーソンに「安心・安全・快適な社会の実現に向けて」の挑戦について語り合ってもらいました。



機能製品
産業資材技術開発部 マネジャー

榎本 美保 (えのもと みほ)

2019年入社。大学卒業後から産業資材用の布地の開発に関わってきたなかで、家庭と仕事を両立しやすい環境を求めて当社に転職。現在はタイミングベルトの開発に携わる。

自動車安全部品
エアバッグ技術部 課長

南 雄太 (みなみ ゆうた)

2006年入社。大学生活を4年間過ごした吹田市の近くでの就職を希望していたことが入社への動機。現在は、エアバッグの設計に携わる。

自動車安全部品
営業部

遠藤 涼 (えんどうりょう)

2011年入社。当社がグローバルに事業を展開していることから、得意の英語を生かした営業を希望して入社。現在は、担当する自動車メーカーへのシートベルトやエアバッグなどの営業活動に携わる。

機能製品
パルテム技術開発部 課長

森尾 高行 (もりお たかゆき)

2004年入社。大学で土木工学を学んだ後、地下に埋設された管路を掘り起こすことなく補修できる「パルテム工法」に興味を持って入社。その設計・施工に携わっていたが、現在は新工法の開発に携わる。

芦森パーソンに求められる「5つの能力」

——「芦森グループ人材Vision」のなかで、芦森パーソンが磨くべき能力として「向上心・実行力・発想力・責任感・統率力」の5つを挙げています。自身が特に意識して磨きたいと考えている能力は何ですか。

南 常に進化し続けている自動車業界に身を置いていると、その流れに取り残されないように必要なのは「発想力」かなと思います。短い開発期間のなかで、お客さまの要望に応え続けるためには固定概念にとらわれずに、柔軟に思考することが求められますから。また、自動運転など車のあり方を変えてしまう技術革新が進めば、運転席も前を向いているとは限りません。独自のアイデアで競争力を高める必要もあります。

遠藤 私は「責任感」と「実行力」ですね。「責任感」とは、言い換えると当事者意識だと思っていて、他人に言われてする仕事は楽しくないですが、自分で考え、中心になってやった仕事には意味があり、それによって会社に貢献できたときには喜びも大きい。それが次の仕事のモチベーションにもなります。そして、「責任感」があるから自ら実践するという点では、「実行力」は必ずセットですよ。

榎本 5つの能力、どれも重要だと思いますが、あえて挙げるなら「向上心」と「実行力」が特に大切です。まず、開発部という部署柄、新しいものを生み出すことが主な職務なので、南さんの

Sustainability Action

従業員座談会

榎本 言う発想力も必要なのですが、発想力の基礎となる豊富な知見や経験を養うための向上心を挙げました。そして、自分の考えを具現化するときの人を巻き込む力、引っ張る力、やりきる力というところで「実行力」ですね。

森尾 私が特に意識しているのは「統率力」です。既存のパルテム工法がすでに35年近く経っており新工法の開発が急務です。その開発チームは私を含めて4名ですが、それぞれに材料開発のための樹脂・基材担当や生産設備の開発担当、省人化施工を目的とした工事のシステムの開発担当といった専門分野で分担しており、足並みがそろわないとスケジュールが遅れてしまうので、コミュニケーションを密にメンバーを統率する力が今の私には最も重要です。



芦森パーソンが考える「安心・安全・快適な社会」

—— 当社の事業にも直接関わる「安心・安全・快適な社会」とは、どのような社会だと思いますか。

南 「経済の安定によって雇用や給与が確保され、犯罪が少なく治安が良い社会」だと思います。そして、自分の仕事の関連から言えば「事故などの予期せぬ事態に対応するシステムが整っている社会」ですね。エアバッグもそのための一つだと思います。人の命を守るというところでは、例えば交通事故で亡くなられた方がいて、遺されたご家族が経済的に困窮することがあれば、そのご家族の「安心・安全・快適」も失われます。

遠藤 「安心」とは何かと考えたときに、一番怖いのは災害や事故だったので、「事故(自動車以外も含む)のない社会」と「高度な災害対策を実現した社会」と思いました。災害は防ぎようがないですが、万一のときに生活が大きく破綻しない社会ができていのが何よりかなと思います。事故は細心の注意を払うことと、さまざまな仕組みを作ることで防止できる確率は上がりますよね。ただ、本当に事故のない社会が実現したら、われわれの作るエアバッグなどは不要になるというジレンマもありますけどね。

榎本 安心な社会は、未来が現状よりも悪い状況にならない、もしくは良い状況になると思えることでしょうか。安全な社会は、肉体的・精神的・環境的に損害を受けないこと。快適な社会は、心にゆとりをもって心地よく過ごせる社会です。母親としては、子どもは大人が想像もしない動きをするので、それも見越して命を守ってくれるようなものがあるといいかなと思います。

森尾 安心・安全が守られていることで、快適な社会が成立すると考えています。例えば、犯罪や事故、災害、病気などは完全に防ぐことができませんが、未然に防いだり発生したときに対応できたりするシステムが成立している社会が「安心・安全な社会」と考えています。その上で、「快適な社会」は仕事や生活にゆとりを生む社会ではないでしょうか。仕事での快適は作業環境の整備や労務改善をはじめ、育児休暇の取得など個々のライフワークバランスの充実などが挙げられると思います。

—— では、その「安心・安全・快適な社会」の実現に向けて、あなたが貢献できることは何だと思いますか。

南 安価で高品質なエアバッグの提供です。先進国ではすでに普及したエアバッグですが、発展途上国ではまだまだ状況なので、高品質は当然として、少しでも低コストで作ることで普及率を上げたいと思います。あと、自動車メーカー各社が掲げる死亡事故ゼロに向けて、厳格化が進む乗員拘束性能をすべてクリアできる仕様を確立させたいです。

遠藤 安全部品メーカーとして、より良い商品を提供するために社会のニーズをくみ取ることですね。先ほどの「安価で」という話は、われわれ営業としても重要なことです。自動車の製造コストが電子的な機能の進展などでどんどん上がるなかで、価格はそれに合わせて上げられるわけではなく、当社の安全部品もいかに低コストで作るかということが競争力に直結しますから。

榎本 私が携わっているのは、お客さまのもとで加工されて初めて性能を発揮するものなので「安心・安全・快適」に直結するものではありませんが、例えばロボットアームのところで使われた当社製品が作業性を向上させたなど、お客さまの製品の性能向上に貢献したとなれば、最終的には快適性を高めているのかなと思います。また、製品の原料や製造工程を見直して環境負荷を下げることで、より良い暮らしにつながると考えています。

森尾 パルテムは、私たちの生活に必要なライフラインを未然に守るに関わっています。また更生事業では、掘り返すことなく周辺環境への負担を減らし、永続的に利用可能な管路を維持するので「安心・安全」に貢献していると考えています。さらに、現在開発中の工法設備は、省人化施工やカーボンニュートラルを意識した低燃料で稼働できる設備です。将来的にはさらに安全で誰でも施工可能な設備も構想していきたいと考えて



Sustainability Action

従業員座談会

森尾 います。個人的には、環境をテーマにしたイベント「ロハスフェスタ」に参加したり、再生資源を用いた食器などを意識して購入したりするなど環境への意識を高めています。

芦森パーソンが新体制に感じる変化

—— 6月に財津裕真社長が就任し、豊田合成との協業をより一層推進することになりました。どういった変化を感じますか。

遠藤 まず、個人的に嬉しかったのは、財津社長が「自分のことは、肩書きでなく“さん付け”で呼んでください」と言われたことです。今では事業部長も“さん付け”で呼んでいます。接しやすくなりましたし、風通しが良くなった気がします。

榎本 私はときどき、社長室の前を通るんですが、いつも社長の気配を感じるぐらいにドアが半分開けられているんです。何か親しみを感じますね。

遠藤 良い意味での厳しさもあると感じています。目標を定めたらそれをやり切るところがしっかりしていると思っています。

南 それに豊田合成さんにいた^{かた}方は課題を出すのがとても上手ですし、それを解決させる能力も高いと感じており、そこは学びたいと思っています。一方で、芦森工業の良いところも守っていきたいですね。少なからず、当社を必要としてくれるお客さまもいますから、そこを守りつつ、取り入れるべき要素は取り入れて、お客さまにいつも良い提案ができるようにありたいと思います。

榎本 自動車安全部品のほうで事業の進め方がある程度確立したら、次は機能製品事業の方にも波及してくるのだろうと思っています。ただ、お客さまが自動車メーカーであったり、土木建設会社であったり、ときには漁師さんだったりと全く異なる方々なので、同じようにできるかと言えば不安はあります。学ぶべきところはみんなて吸収して、そのシナジー効果により新しい芦森工業が誕生すればいいなと思いますね。

森尾 かつての年功序列ではなく、実力や能力のある従業員は引き立てていこうという雰囲気になってきているので、それはみんなのやる気を引き出しますし、いいなと思っています。私の担当する工法開発でも課題となっていた分野について、豊田合成さんから技術的知見を頂き共有しました。今後は、技術的知見だけでなく、多くの学びがあるかと思っていますので吸収していきたいと思っていますね。一方、パルテム部門で言えば、どんなに小さなクレームでも全て営業から技術のみんなて対応しているんですが、そこが当社の良さだと言われているので、それは大事にしていきたいですね。



これからの芦森パーソンとは

—— そうしたなかで、これからの芦森パーソンはどうありたいと思いますか。

南 やはりこのまま変わらないというわけにはいかないだろうと思います。よく「人が良い」と言われますが、それだけではやっていけませんからね。新しいエッセンスが入ってきた今、互いの良いところを抽出していけば、これまでよりさらに良い人材が育っていくのではないかと考えています。

榎本 当社は部門間のつながりがありなく、まるで中小企業の集まりのようなので、別の部門の業績が落ちたのなら、うちが頑張ってフォローしようというポジティブな関係になれる人のつながりができるといいですね。

遠藤 楽しいことがとても大事だと思っていて、厳しい状況下でも眉間にシワ寄せているのではなく、ふとした笑いか息抜きとかを意識できるようになるのが理想ですね。事業部間だけでなく部署同士も密接に一緒に頑張ろうと思える仲間意識ができればと思います。私自身、個人的に職場でつらそうな顔をしている人を見かけたら、意識的に声を掛けています。南さんも普段はリーダーシップを発揮して活躍していますが、ときどき恐い顔して歩いているので笑わせるんです(笑)。

南 救われています(笑)。ときには逆に笑わせたりもしています。

森尾 人はすぐ性格を変えることはできないと思ってるんです。芦森パーソンも同じ。ただ、変わらうと思わなければ変わりませんよね。変わるためのセミナーなど、会社を挙げての教育も必要なんじゃないでしょうか。

遠藤 実は、この「芦森グループ人材Vision」の定着に向けて何が必要かディスカッションするための「人材ビジョンワーキンググループ」があり、榎本さんと私がメンバーなんです。

榎本 4部門から選出された、世代も性別も役職も異なる14名で構成されていて、2週間ごとに集まり議論しています。来年に策定される次期中期経営計画に反映されるんだと思います。

遠藤 こういう動きはこれまでになかったことで、何か変わるんじゃないかという期待でワクワク楽しみな気持ちがありますね。

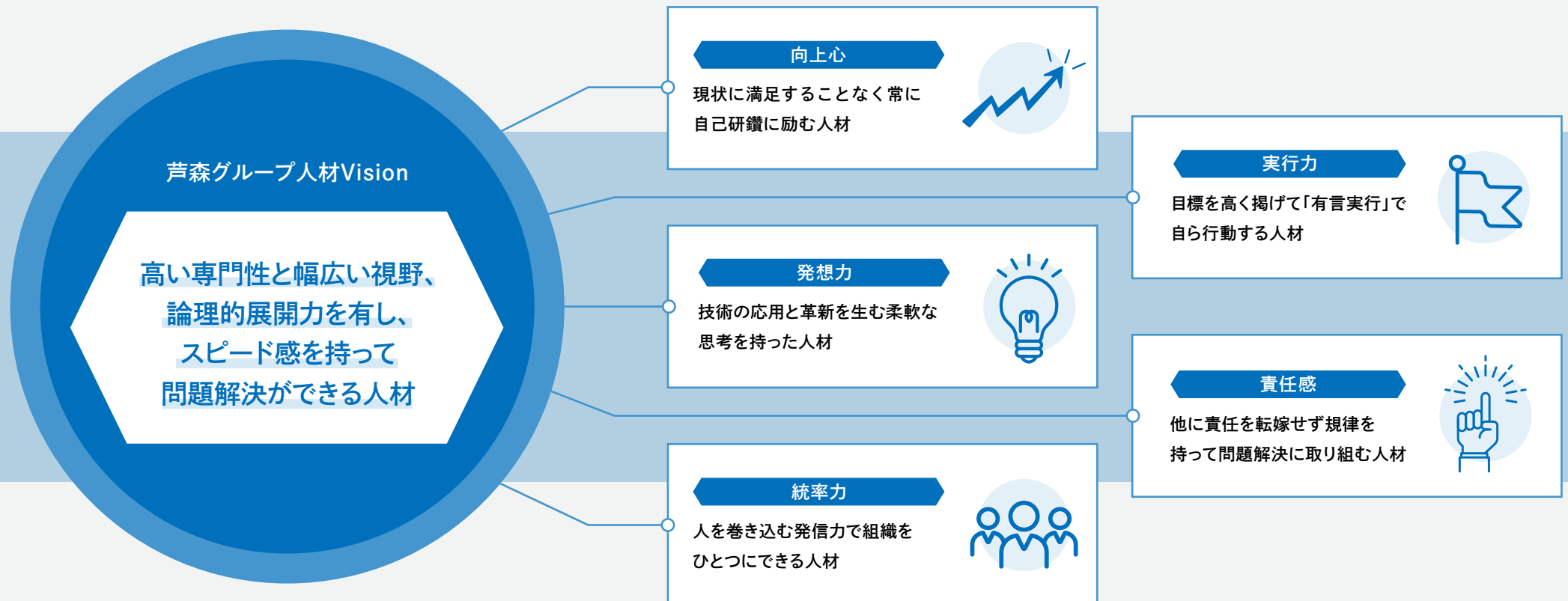


Sustainability Action

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。



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2023年4月1日～2024年3月31日、基準日は2024年3月31日

項目	単体	連結	備考
新卒採用者の女性の割合	20.0%	14.3%	国内会社の2023年4月入社者
中途採用者の女性の割合	15.4%	41.2%	国内のみ
女性比率	16.7%	53.8%	正規雇用従業員のみ
女性管理職比率	4.3%	10.5%	
女性係長*比率	17.2%	27.1%	
海外従業員比率	-	69.9%	正規雇用従業員のみ
労働者の男女の賃金差異			
全労働者	56.4%	56.5%	国内のみ
正規雇用労働者	75.3%	68.3%	国内のみ
パートタイマー・有期労働者	49.3%	63.0%	国内のみ

*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2023年4月1日～2024年3月31日、基準日は2024年3月31日

項目	単体	連結	備考
男性の育児休業取得率	66.7%	62.4%	国内のみ
育児休業取得後の女性従業員の復職率	100.0%	100.0%	国内のみ
育児休業取得後の女性従業員の離職率	0.0%	0.0%	国内のみ
在宅勤務制度利用者数	197名	-	のべ利用回数2,838回
時間単位有給制度*利用者数	440名	-	のべ利用回数2,280回

*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。

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、事業活動を行うすべての国・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に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。

Sustainability Action

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。

定期的に行わ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

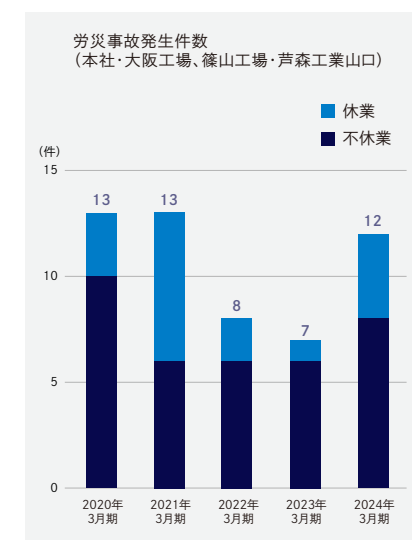
- 災害（労災、火災、交通災）ゼロ、危険ゼロを目指す。
- 5S、5定を意識して実践する。
- 「こころとからだ」の健康づくりを進める。
- 安全衛生教育と安全衛生管理体制を充実する。
- 安全で快適な職場環境を確保する。
- 法令・法規および社会のルールを守り、地域社会との共生を図る。

活動方針

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での転倒などの事故を含む）

2023年度は10月までに労働災害が多発したことを受け、11月1日に非常事態宣言を発出し、ゼロ災害を目指し安全衛生啓発活動を行いました。

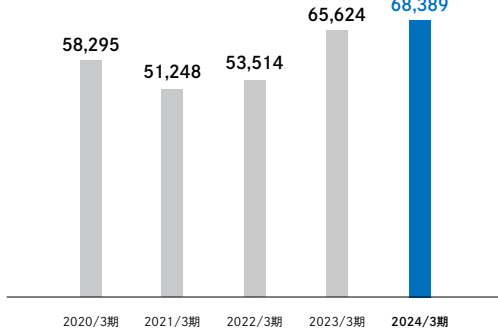
具体的には、安全衛生啓発の資料を使った朝の職場訪問・各職場での読み合わせ、eラーニングの実施や危険予知トレーニングなどの活動を実施しました。



Data

財務ハイライト

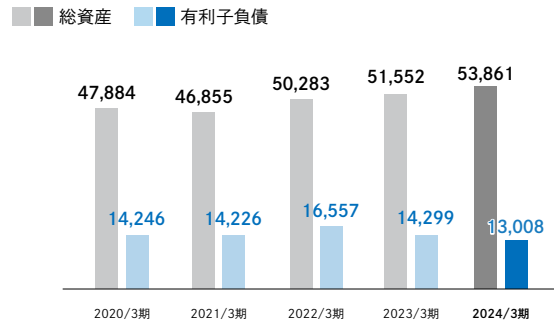
売上高 (百万円)



売上高は過去最高の68,389百万円(前連結会計年度比2,765百万円の増収)となりました。

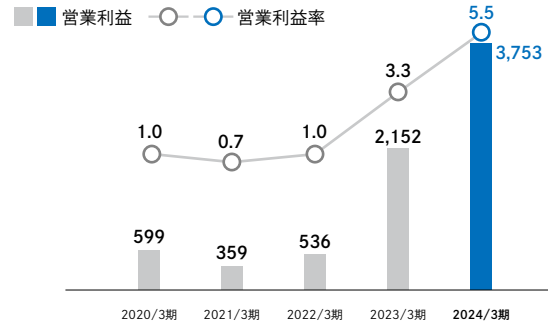
このうち自動車安全部品事業は、一部で生産調整の影響がありましたが、円安効果および原材料価格の市況変動分の一部を売価に転嫁した結果、50,039百万円(前連結会計年度比3,372百万円の増収)でした。また機能製品事業については、主力のバルテム関連が期を通じて受注は堅調に推移しましたが、繰越工事が多かった前連結会計年度に比べて上半期が低調であったことなどにより、18,320百万円(前連結会計年度比605百万円の減収)でした。

総資産 (百万円) / 有利子負債 (百万円)



総資産は53,861百万円であり、前連結会計年度末に比べ2,309百万円増加しました。これは、当座資産の増加960百万円、棚卸資産の増加1,801百万円、有形固定資産の減少26百万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13,008百万円と総資産53,861百万円の24%を占めており、個々の投資案件につきまして採算性を厳格に算定して選別し、新規の資金調達は行わない方針です。

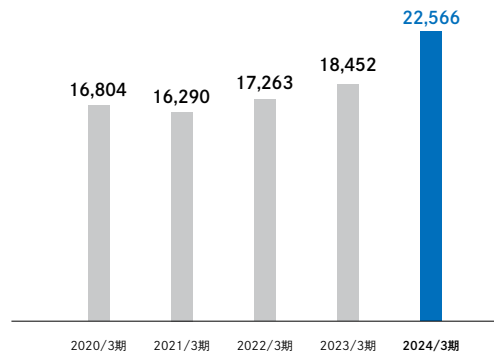
営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



営業利益は、過去最高の3,753百万円(前連結会計年度比1,600百万円の増益)となりました。

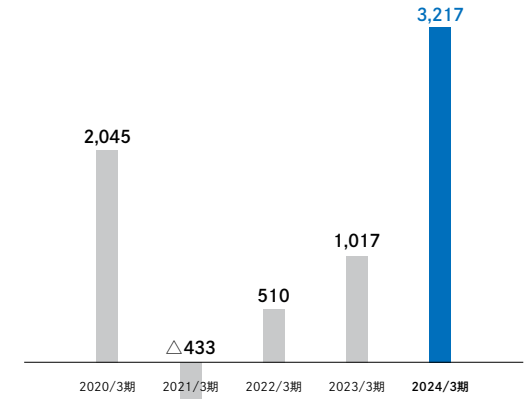
このうち自動車安全部品事業は、豊田合成株式会社との協業活動による生産性の向上および業務効率アップや経費削減の自助努力と為替影響により、損益面は大幅に改善し、営業利益は2,317百万円(前連結会計年度比1,733百万円の増益)となりました。また機能製品事業は、防災関連で石油コンビナート向け大口径ホースシステムの納入などがありましたが、2,184百万円(前連結会計年度比23百万円の減益)で前連結会計年度並みの水準でした。

純資産 (百万円)



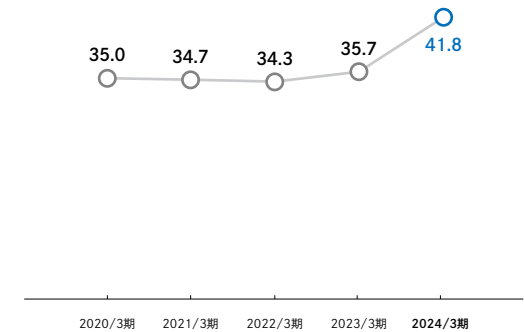
純資産は22,566百万円であり、前連結会計年度から4,114百万円増加しました。

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益は、3,217百万円(前連結会計年度比2,199百万円の増益)でした。

自己資本比率 (%)

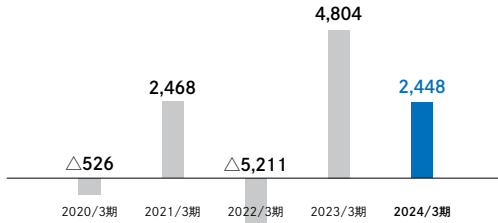


自己資本比率は前連結会計年度から6.1ポイント上昇し、41.8%となりました。

Data

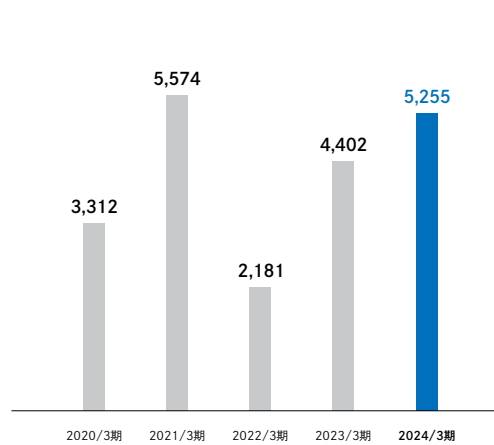
財務ハイライト

フリーキャッシュフロー (百万円)



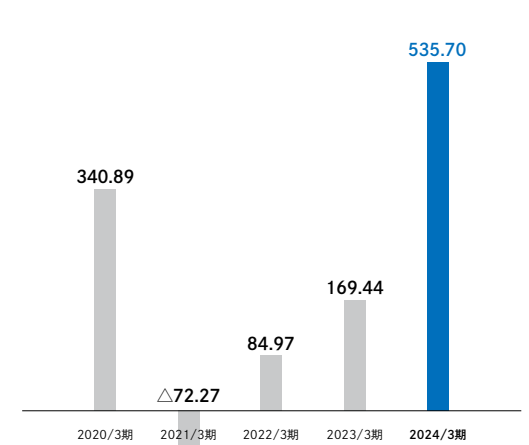
営業活動によるキャッシュフローは、3,173百万円(前連結会計年度は6,267百万円の獲得)となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益4,337百万円、減価償却費1,746百万円、売上債権の減少334百万円などです。また、投資活動によるキャッシュフローは(投資活動の結果使用した資金)は725百万円(前連結会計年度は1,463百万円の使用)となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出901百万円、投資有価証券の売却による収入161百万円などです。

現金およ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および現金同等物は5,255百万円で、前連結会計年度末に比べ853百万円増加しました。

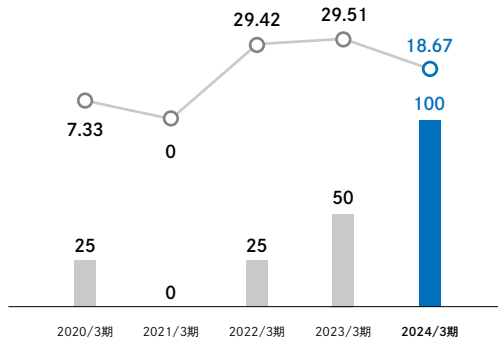
1株当たり当期純利益 (円)



1株当たり当期純利益は535円70銭で、前連結会計年度の169円44銭から大幅に増加しました。

1株当たり配当額 (円) / 配当性向 (%)

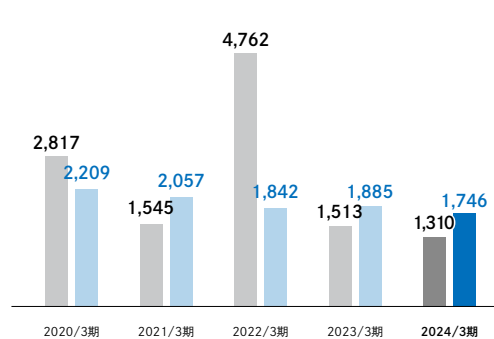
■ 1株当たり配当額 (円) ○ 配当性向 (%)



配当金については、「第123期～125期(2023年3月期～2025年3月期)芦森グループ中期経営計画」の数値目標を1年前倒しで達成したことから、1株当たり100円としました。目標としています配当性向30%は下回りますが、有利子負債の削減による財務基盤の強化を優先することとしました。

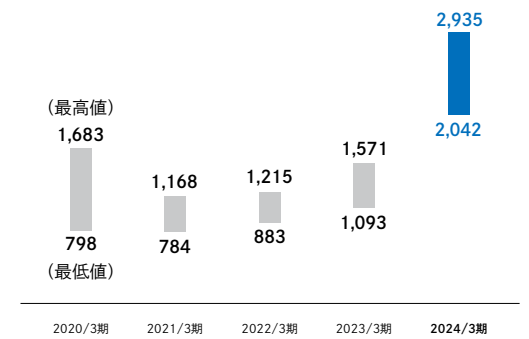
設備投資額 (百万円) / 減価償却費 (百万円)

■ 設備投資額 ■ 減価償却費



当連結会計年度では1,310百万円の設備投資を行っており、減価償却費1,746百万円の範囲内として財務体質の強化および有利子負債の圧縮に努めています。

株価 (円)



Data

11年間の主要財務データ

	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03	2020/03	2021/03	2022/03	2023/03	2024/03	
売上高(百万円)	連結	46,729	48,067	51,380	50,331	56,714	60,978	58,295	51,248	53,514	65,624	68,389
営業利益(百万円)	連結	1,166	1,025	2,071	1,510	1,879	2,237	599	359	536	2,152	3,753
経常利益(百万円)	連結	1,564	1,306	1,700	1,362	1,946	2,321	652	419	671	2,796	4,202
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	連結	△ 1,225	1,470	1,360	1,019	457	1,245	2,045	△ 433	510	1,017	3,217
設備投資額(百万円)		1,224	1,728	1,800	2,691	3,803	4,216	2,817	1,545	4,762	1,513	1,310
減価償却費(百万円)		1,356	1,293	1,342	1,281	1,650	1,906	2,209	2,057	1,842	1,885	1,746
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)		795	△ 1,444	3,241	1,930	1,917	3,765	△ 46	3,487	△ 1,021	6,267	3,173
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)		△ 1,146	△ 594	△ 1,495	△ 3,673	△ 2,944	△ 3,818	△ 480	△ 1,019	△ 4,190	△ 1,463	△ 725
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)		802	615	△ 951	1,956	282	560	928	△ 221	1,738	△ 2,700	△ 1,901
フリーキャッシュフロー(百万円)		△ 351	△ 2,038	1,746	△ 1,743	△ 1,027	△ 53	△ 526	2,468	△ 5,211	4,804	2,448
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)		3,808	2,503	3,143	3,219	2,480	2,941	3,312	5,574	2,181	4,402	5,255
総資産(百万円)	連結	35,045	36,935	36,464	40,913	44,278	47,667	47,884	46,855	50,283	51,552	53,861
純資産(百万円)	連結	10,608	12,837	13,577	14,323	14,603	15,393	16,804	16,290	17,263	18,452	22,566
有利子負債(百万円)		8,900	9,597	8,834	11,563	12,443	13,122	14,246	14,226	16,557	14,299	13,008
自己資本比率(%)	連結	30.2%	34.7%	37.2%	34.9%	32.9%	32.2%	35.0%	34.7%	34.3%	35.7%	41.8%
1株当たり配当額(円)		0.00	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)		0	151	181	181	239	269	150	0	150	300	600
1株当たり当期純利益(円)	連結	△ 21.49	24.28	22.47	168.44	75.86	207.58	340.89	△ 72.27	84.97	169.44	535.70
配当性向(%)	連結	0.00%	10.30%	13.35%	1.78%	52.73%	21.68%	7.33%	0.00%	29.42%	29.51%	18.67%
1株当たり純資産(円)	連結	174.82	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
株価収益率(PER)(倍)		△ 5.9	6.4	7.3	9.4	30.1	7.7	2.6	-	10.6	8.6	5.1
営業利益率(%)		2.5%	2.1%	4.0%	3.0%	3.3%	3.7%	1.0%	0.7%	1.0%	3.3%	5.5%
自己資本利益率(ROE)(%)		△ 11.3%	12.5%	10.3%	7.3%	3.1%	8.1%	12.7%	-	3.0%	5.7%	15.7%
最高株価(円)		180	308	244	199	3,400	2,900	1,683	1,168	1,215	1,571	2,935
						(478)						
最低株価(円)		116	115	127	142	2,020	1,122	798	784	883	1,093	2,042
						(149)						

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。

Data

ESG関連データ

ガバナンスデータ

	集計範囲	2022年3月期	2023年3月期	2024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	13	12	12
取締役会出席率(%)	単体	100	100	100
特許保有件数(件)	単体	651	638	554
うち 国内	単体	395	407	349
うち 海外	単体	256	231	205
研究開発費(百万円)	単体	976	1,214	1,250
うち 自動車安全部品事業	単体	354	504	501
うち 機能製品事業	単体	488	566	568
うち その他	単体	133	144	181

環境データ

	集計範囲	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
CO ₂ 排出量 Scope1(t-CO ₂)	単体	283	279	283
CO ₂ 排出量 Scope2(t-CO ₂)	単体	2,306	2,081	2,741
CO ₂ 排出量 Scope1(t-CO ₂)	連結	933	959	885
CO ₂ 排出量 Scope2(t-CO ₂)	連結	6,723	6,477	7,464
有価物排出量(t)	大阪・篠山工場	281	268	293
産廃物排出量(t)	大阪・篠山工場	11	18	31
リサイクル物排出量(t)	大阪・篠山工場	403	425	438
工業用水使用量(m ³)	本社・大阪工場	15,913	16,365	17,847

ISO14001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	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
従業員数(名)	単体	457	443	431
	連結	2,491	2,451	2,442
女性管理職比率(%)	単体	3.9	2.2	4.3
	連結	9.8	10.1	10.5
女性係長 [*] 比率(%)	単体	-	18.1	17.2
	連結	-	22.4	27.1
男性育児休業取得率(%)	単体	35.3	60.0	66.7
	連結(国内)	-	48.1	62.4
女性育児休業後復職率(%)	単体	100	100	100
	連結(国内)	-	100	100
海外従業員(正規雇用)比率(%)	連結	69.7	67.4	69.9
平均勤続年数(年)	単体	15.0	15.3	15.3
有給休暇取得平均日数(日)	単体	13.6	14.8	15.7
1人当たり月平均残業時間(時間)	単体	9.9	8.9	9.3
新卒採用数:男性(名)	単体	3	8	8
新卒採用数:女性(名)	単体	3	2	2
キャリア採用数:男性(名)	単体	6	9	11
キャリア採用数:女性(名)	単体	1	1	2
在宅勤務利用者数(名)	単体	429	393	197
介護休業取得者数(名)	単体	0	1	1
労働災害発生件数(件) (休業・不休業の合計)	本社・大阪工場、 篠山工場、 芦森工業山口	8	7	7

^{*}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。

Data

企業情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

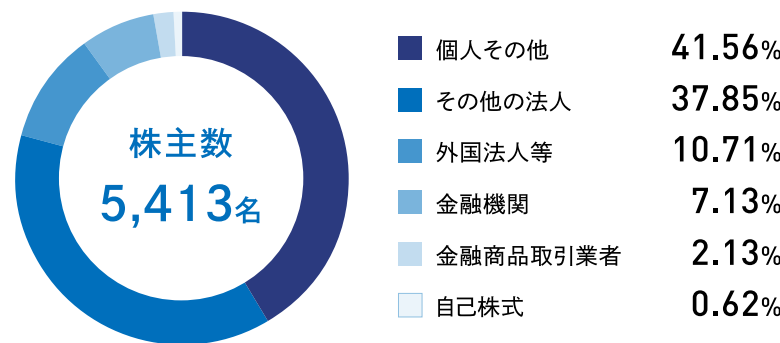
社名	芦森工業株式会社
本社	〒566-0001 大阪府摂津市千里丘7丁目11番61号
創業	1878年11月7日
設立	1935年12月27日(株式会社改組)
資本金	83億8,800万円
代表者	取締役社長 財津裕真
従業員数	2,442名(連結)
上場区分	東京証券取引所スタンダード市場上場
証券コード	3526

株式情報 (2024年9月30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



大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
豊田合成株式会社	1,703,500株	28.30%
芦森工業取引先持株会	396,600株	6.59%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	196,900株	3.27%
芦森工業従業員持株会	175,747株	2.92%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	131,700株	2.19%
三協株式会社	112,000株	1.86%
MSIP CLIENT SECURITIES	89,600株	1.49%
棚橋 都	87,800株	1.46%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	84,199株	1.40%
日本生命保険相互会社	67,018株	1.11%

合計

持株数: 3,045,064株 持株比率: 50.59%

(注) 出資比率は自己株式(37,625株)を控除して計算しています。

Data

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

■ 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
アシモリ・ 코리아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

