

第120 - 122期
(2020年3月期～ 2022年3月期)

芦森グループ^o中期経営計画

2019. 5. 10

芦森工業株式会社

目次

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. はじめに | P. 3 ~ P. 4 |
| 2. Vision2028 | P. 5 ~ P. 8 |
| 3. 数値目標 | P. 9 ~ P. 14 |
| 4. 基本方針 | P. 15 ~ P. 16 |
| 5. 基本戦略 | P. 17 ~ P. 33 |

1. はじめに

収益性の重視と経営資源の集中により
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 鷺根成行



当社は、2019年から3カ年に亘る中期経営計画を策定いたしました。

また創業150周年となる2028年に向けて Vision2028 を作成し、
永続的な発展を確かなものとするため、

1. 増収に見合う増益を実現します
2. 投資成果の回収を進め、財務体質の改善を図ります
3. M&A後のシナジーをより一層追求します

数値目標として、3年後の2022年3月期には、売上高 700億円、営業利益 28億円
(配当 1株当たり 50円) を目指します。

2. Vision2028

社是

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

A blue circle with a light blue border containing the word "Mission".

Mission

“新しい価値”の提供で、
社会に貢献する

A blue circle with a light blue border containing the word "Vision".

Vision

“安全・リニューアル”分野
で技術をリードする
世界に通じる
“Excellent Company”

A blue circle with a light blue border containing the word "Value".

Value

“スピード”
“コミュニケーション”
“ストーリー”

キーワード

“人の成長なくして芦森の成長なし”

求められる人材像

“ミッション”“ビジョン”を遂行していくための“バリュー”具現化に向けて「自ら考え自ら実行」する人材

「スピード」：熟考の中にもスピード感をもって結論を出し、行動に移すことができる人

「コミュニケーション」：社内外で良好なコミュニケーションが取れる人

「ストーリー」：全体最適思考で問題解決にあたり、かつ問題解決のストーリーを語るができる人

アクションプラン

「スピード」：問題/情報に対する素早い対応/行動を日々の業務の中で習慣化する→働き方改革（業務の効率化、残業削減）につなげる

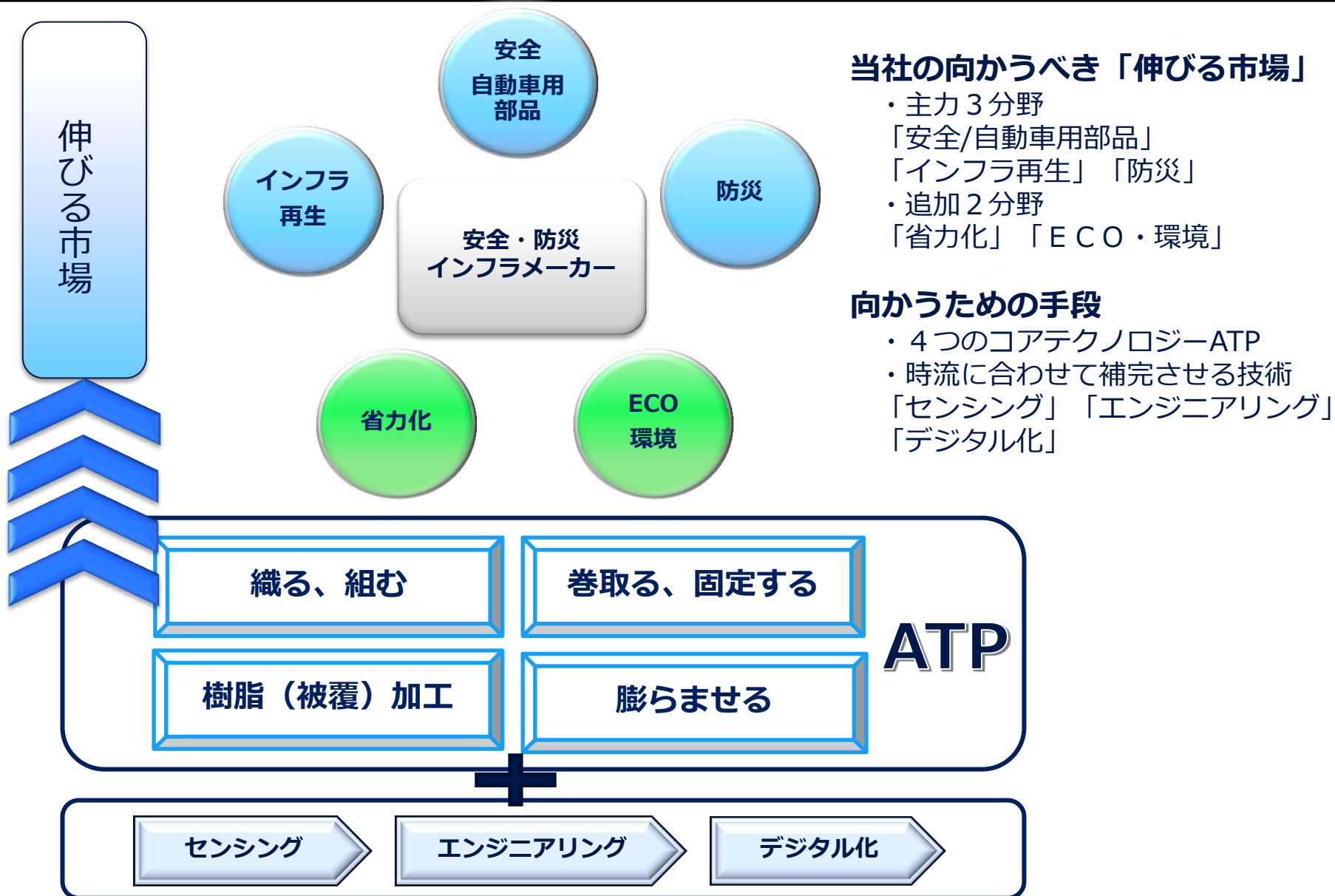
「コミュニケーション」+「ストーリー」：
コミュニケーションスキルをアップさせる

- 伝える力を養う/要点・目的から話す
- 断片的でなく、グランドデザインをもつ
- 問題解決策の中に、明確なストーリーを構築し、聞き手にわかりやすく説明する
- 受け取る力（聴く力）を養う

→日々の業務の中で心掛けるとともに、研修も導入

基礎的施策

- ・ 成果を上げた人、チャレンジした人がより評価される仕組み作り
- ・ 各部門で習得すべき事項をまとめた基本マニュアル作り
- ・ 残業削減（生産性向上）の取り組み
- ・ 社員教育の充実、強化



3. 数值目標

(単位：百万円)

2022年3月期に 売上高700億円 営業利益28億円 を目指します

	2019年3月期 実績 (第119期)	2020年3月期 計画 (第120期)	2021年3月期 計画 (第121期)	2022年3月期 計画 (第122期)	第119期 対 第122期	
					増減額	%
売上高	60,978	63,000	66,500	70,000	9,021	14.8%
営業利益	2,237	2,200	2,450	2,800	562	25.1%
（営業利益率）	3.7%	3.5%	3.7%	4.0%	-	0.3
経常利益	2,321	2,250	2,500	2,900	578	24.9%
親会社株主に 帰属する当期純利益	1,245	※ 3,400	1,650	1,900	654	52.6%
ROA	2.6%	7.1%	3.5%	4.0%	-	1.4
配当	45	→	→	50	5	11.1%
配当性向	21.7%	→	→	15.8%	-	▲ 5.9

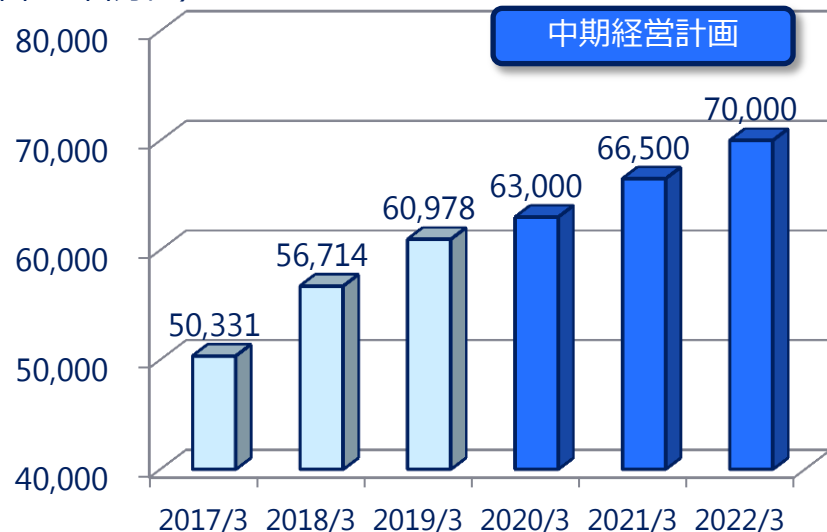
※ 2020年3月期は、土地売却益（特別利益）を見込む。

（想定為替レート：110円/US\$, 130円/€）

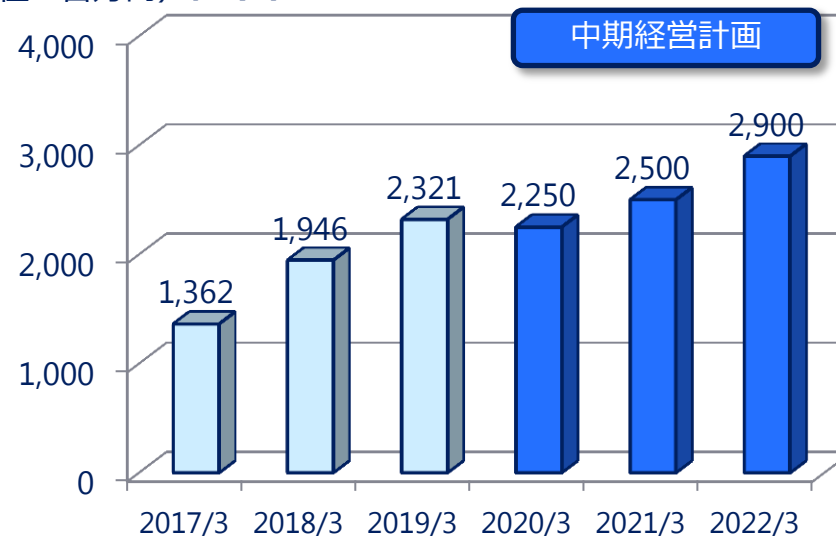
(単位：百万円)

		2019年3月期 実績 (第119期)	2020年3月期 計画 (第120期)	2021年3月期 計画 (第121期)	2022年3月期 計画 (第122期)	第119期 対 第122期	
						増減額	%
自動車 安全部品 事業	売上高	42,274	45,000	47,800	49,700	7,425	17.6%
	直接営業利益	639	1,300	1,430	1,540	900	140.9%
	(営業利益率)	1.5%	2.9%	3.0%	3.1%	-	1.6
機能製品 事業	売上高	18,697	18,000	18,700	20,300	1,602	8.6%
	直接営業利益	2,928	2,200	2,340	2,590	▲ 338	▲ 11.6%
	(営業利益率)	15.7%	12.2%	12.5%	12.8%	-	▲ 2.9
不動産収入、 本社経費他	売上高	7	7	7	7	0	-
	直接営業利益	▲ 1,330	▲ 1,300	▲ 1,320	▲ 1,330	0	0.0%
合 計	売上高	60,978	63,000	66,500	70,000	9,021	14.8%
	営業利益	2,237	2,200	2,450	2,800	562	25.1%
	(営業利益率)	3.7%	3.5%	3.7%	4.0%	-	0.3

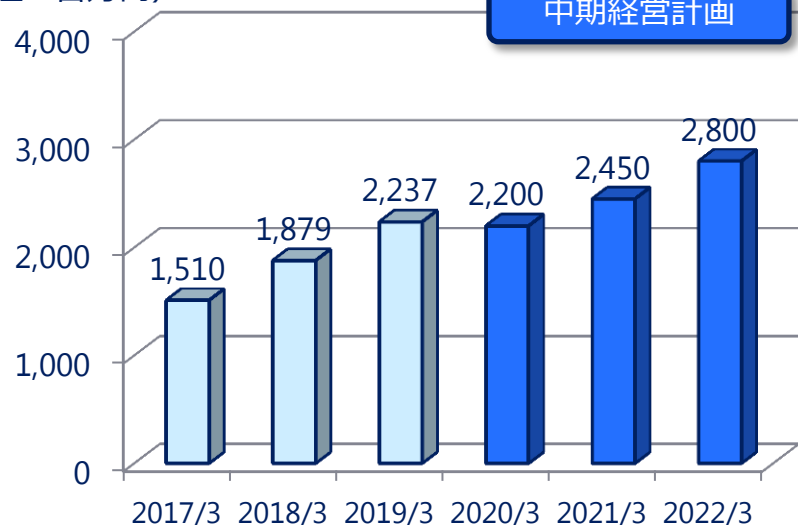
(単位：百万円) 売上高



(単位：百万円) 経常利益



(単位：百万円) 営業利益

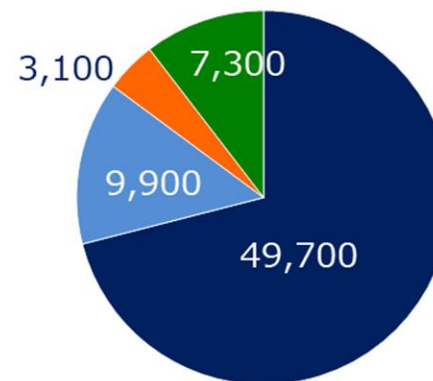
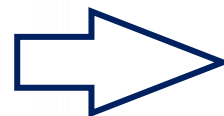
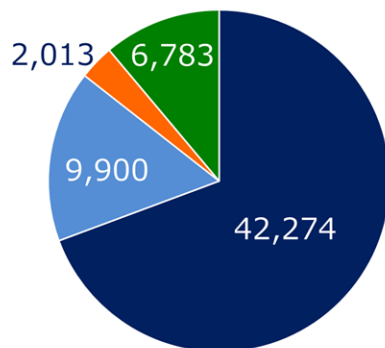
(単位：百万円) 親会社株主に帰属する
当期純利益

(単位：百万円)

2019年 3月期

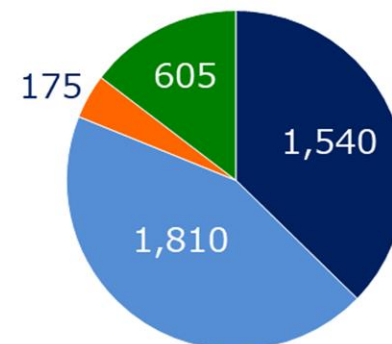
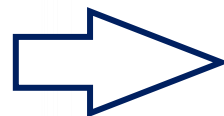
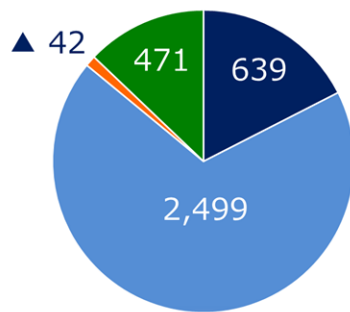
2022年 3月期

売上高



■ 自動車安全部品 ■ パルテム ■ 防災 ■ 産業資材

営業利益



■ 自動車安全部品 ■ パルテム ■ 防災 ■ 産業資材

(単位：百万円)

	2019年3月期 実績 (第119期)	2020年3月期 計画 (第120期)	2021年3月期 計画 (第121期)	2022年3月期 計画 (第122期)	第119期 対 第122期	
					増減額	%
自動車安全部品事業	3,675	2,950	2,350	2,800	▲ 875	▲ 23.8%
機能製品事業	414	900	550	650	235	56.8%
スタッフ	285	400	200	150	▲ 135	▲ 47.4%
連結合計	4,375	4,250	3,100	3,600	▲ 775	▲ 17.7%

- ・ 工場建設などの大型投資は一巡。
- ・ 生産効率向上のための設備投資に注力。

4. 基本方針

1. 収益性を重視、事業の基盤固めを行う

- 徹底したコストダウン施策の実施
- 責任者の明確化と収益の見える化
- 生産性・コストを意識した部門間の連携強化

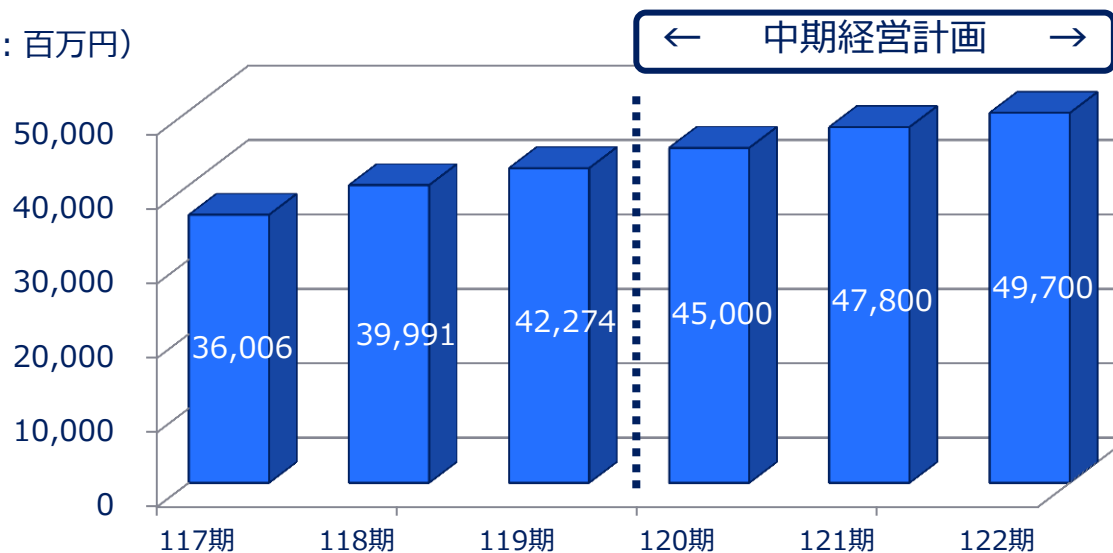
2. 経営資源の集中と開発・営業戦略の強化

- ターゲット顧客・ターゲット商品の絞り込み
- 小回りの利く顧客対応力・製造力の強化

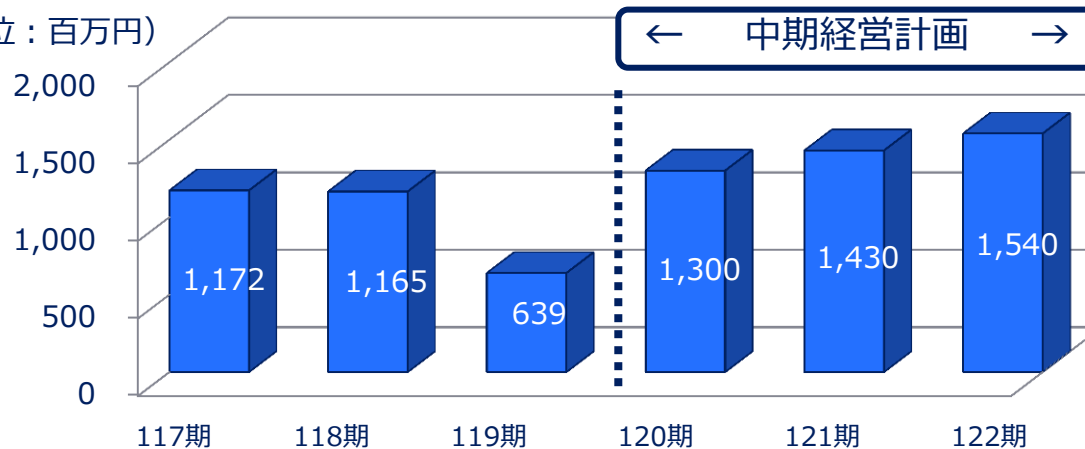
5. 基本戦略

(1) 自動車安全部品事業

売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



営業利益率 → 3.3% 2.9% 1.8% 2.9% 3.0% 3.1%

	シートベルト (SB)	エアバッグ (AB)	内装品
外部環境 要因	<ul style="list-style-type: none"> ・新興国の自動車生産は、増加が期待できるが、新技術商品（プリテンショナー付）もコモディティ化、コスト競争が激化。 ・グローバル同一品質が求められ、品質要求も高まる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新興国での搭載義務化、安全基準の強化により、搭載車種、箇所は今後も増加する。 ・先進国ではさらに要求が厳しくなり、コスト競争力とともに迅速な開発力が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内市場は小さいが、グローバルには地域・車種により一定の需要はあり、幅広い顧客から受注可能。 ・一車種ごとのきめ細かい対応と、営業・設計力が求められる。
内部環境 要因	<ul style="list-style-type: none"> ・部品調達、設計開発拠点が日本中心となっており、コスト競争力が低い。 ・品質管理体制も日本を中心としており、拡大した海外拠点での対応力が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基布、インフレーター、ステアリングなど自社製がなくコスト競争力に乏しい。 ・助手席、カーテン、サイドAB等に強みがあるが実地試験に頼っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業と設計の主体は日本国内にあり、海外市場における受注活動が課題。 ・コスト削減のための部品の現地調達力を上げていく必要がある。



事業本部方針

- (1) 徹底した効率化による製造コストの削減
- (2) 技術力・品質力の向上によるパートナー（顧客、サプライヤー）戦略の深耕
- (3) 情報の共有によるグローバル全体最適の追求

施策

(1) シートベルト（SB）

- ◆ 新商品の収益性改善に取り組む。
- ◆ 次世代商品の完成度アップ。
- ◆ 既存モデルについては拠点、設備、部品の集約を進め**コスト低減・品質向上**を図る。

(2) エアバッグ（AB）

- ◆ 垂直連携も含め、**グローバル最適供給体制**を構築する。
- ◆ CAE(Computer Aided Engineering)の活用開発により助手席AB・サイド系を進化させる。
- ◆ 縫製、折り畳みなどの製造効率を考慮した設計への転換。

(3) 内装品

- ◆ **各拠点における営業・設計体制の強化**により提案型サプライヤーとしての地位確立。
- ◆ 現地生産・現地調達徹底で物流・材料コストを削減。
- ◆ 多品種対応可能な製造ラインの構築。

【グローバル拠点の増強により海外事業を強化】

欧州事務所
欧州車への営業強化

芦森科技（無錫）

SB、内装品の部品供給基地
内装品の自主設計
現地顧客への拡販

アシモリ・コリア

現地顧客へのABの拡販
ABの設計拠点化へ

アシモリ・メキシコ

内装品の自主設計
米国拠点の開設検討

アシモリ・インド

SB、AB及び内装品
グローバル供給基地へ
現地調達への推進

アシモリ・タイランド

日本向けSB、AB供給基地
生産効率の向上

芦森工業 芦森工業山口

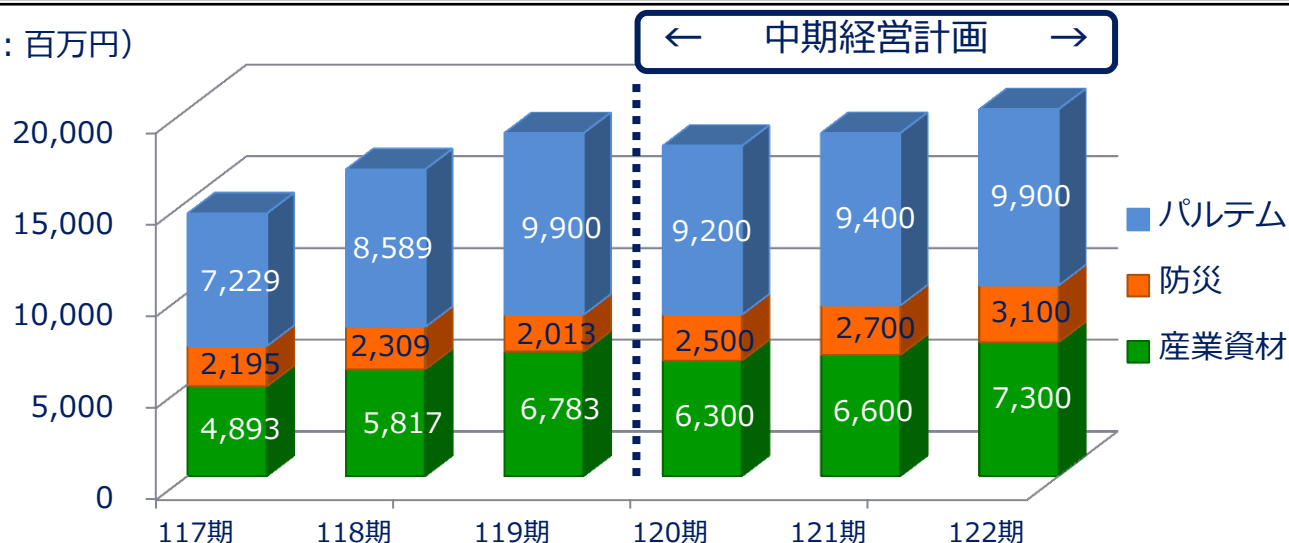
マザー工場の機能強化



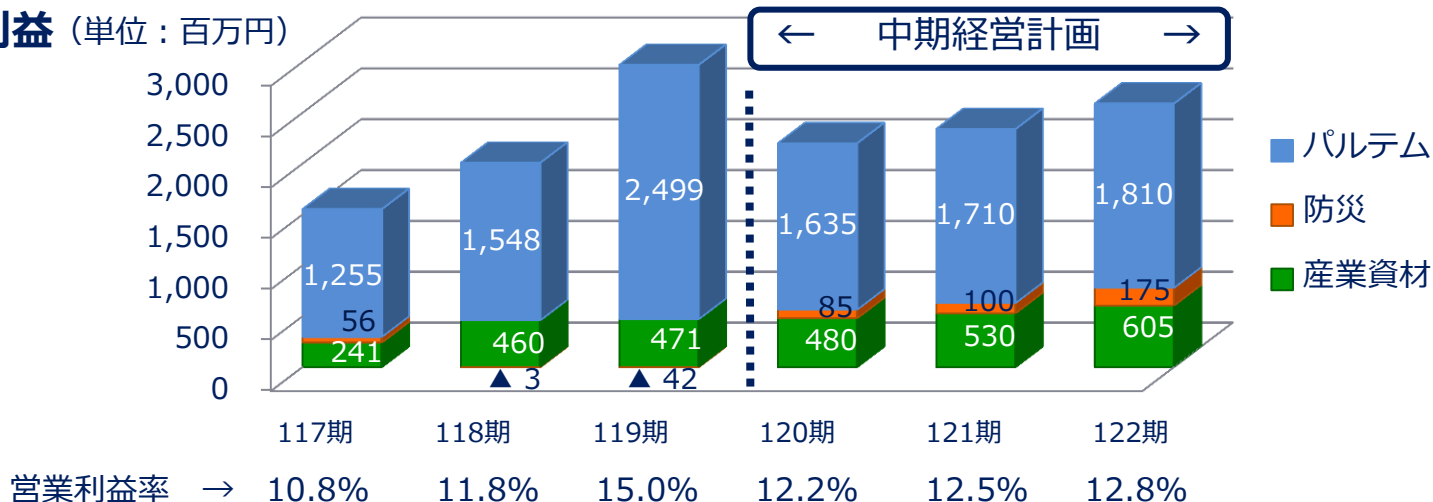
5. 基本戦略

(2) 機能製品事業

売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



注：パルテムは 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。

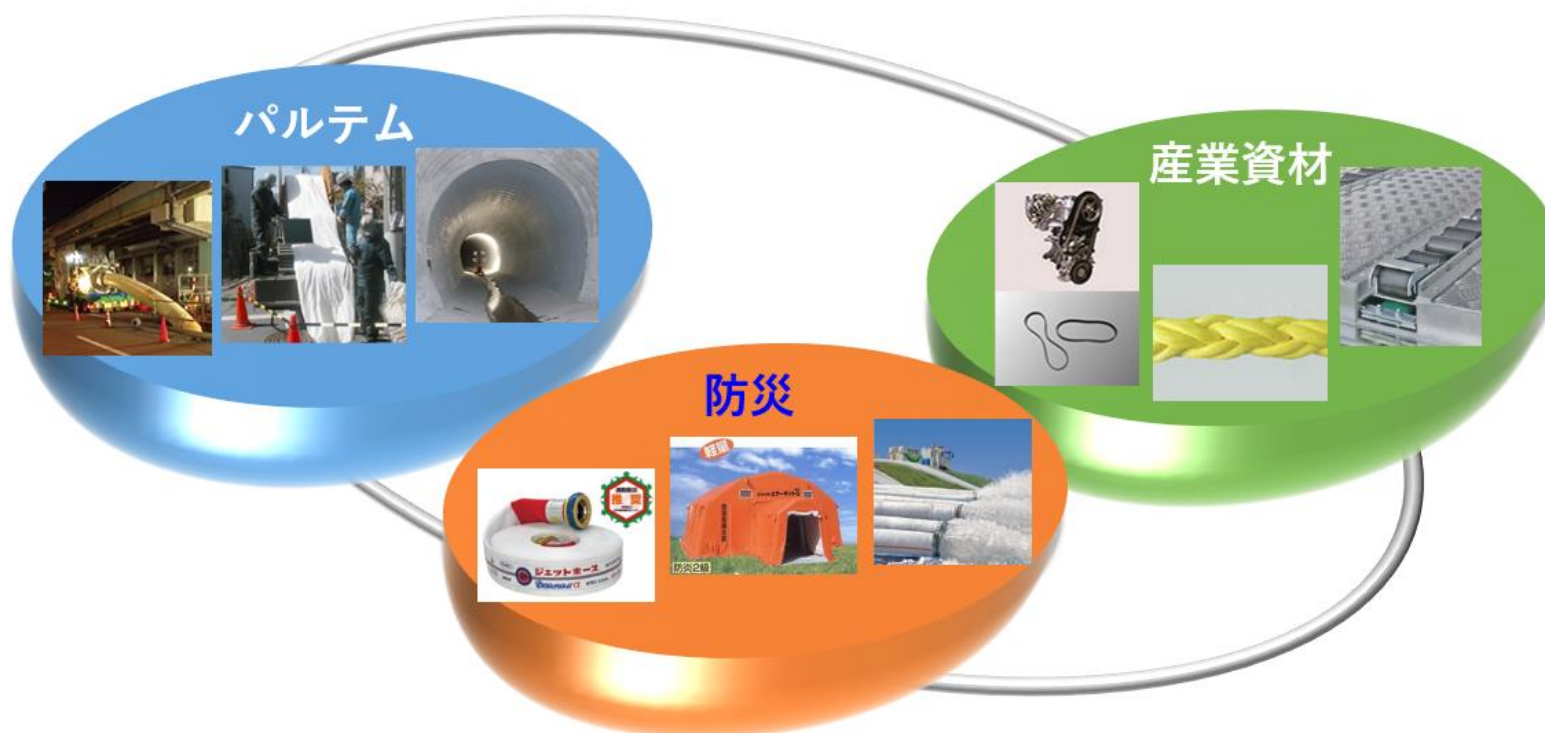
事業本部方針

(1) 成長市場商品へ戦力を集中し、収益拡大を図る

- ◆ 選択と集中による営業体制強化により、新規取引先、販売ルートを拡大する。

(2) 新商品の開発と拡販を進める

- ◆ R&D機能の集約と増強により、新商品開発力と開発速度を向上させる。

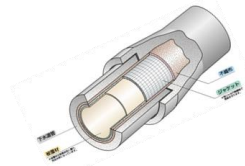


**外部環境
要因**

パルテムは今後の伸びが期待できるが、防災・産業資材は、国内市場の伸びは期待できず、シェアの奪い合いになる。

パルテム

・下水道だけでなく、新管取替が主流の上水道でもニーズあり。
・小口径は競合工法が乱立。大口径は主に4工法に集約、複数の競合工法の中で採用されるのは、魅力ある工法。

**防災**

・消防ホースは安定的な交換需要は見込めるが、競合とのシェア争いが激化。
・消火栓用ホースは要求性能が低く、価格競争となっている。

産業資材

・タイミングベルト用帆布は国内市場は縮小、既存品では大きな伸びは見込めないが、技術サービスによる顧客獲得の可能性あり。
・ロープは海外を含め価格競争となっており、当社独自技術の応用が必要。
・トラック物流は、ドライバー不足やCO2削減に対するニーズあり。

**内部環境
要因**

・各エリアでの営業支援から施工後のアフターフォローまでが重要。
・会員数は伸び悩み。
・工事人員の不足もネック。



・消防用ホースは、特約店との連携強化のための資源不足。
・消火栓用ホースは、製造工程のFA化の推進やVA推進などのコスト低減が課題。

・タイミングベルト用帆布は、油中ベルト等高付加価値品の開発、エンジン以外の新規用途の展開、が課題。
・ロープは、分野別製品の選択と集中及び独自技術の応用が課題。
・トラック物流は、省力化ニーズを捉えた自動搬送システム検討が課題。

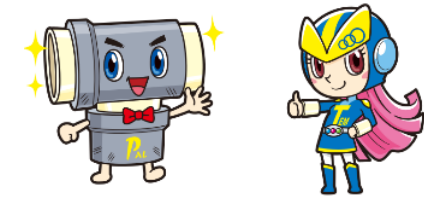
方針

(1) パルテム工法の伸長

- ① 下水道：小中口径はSZ工法、大口径がFR工法
- ② 農業用水：競合工法のトラブルによる管更生工法への不信感の払しょく
- ③ 上水道：新管入れ取り替えに対抗した管更生工法の地位確立

(2) 施工不良・事故・トラブルの防止

- ① 技能・技術の伝承：特殊技能・技術並びに業務の継承体制の確立



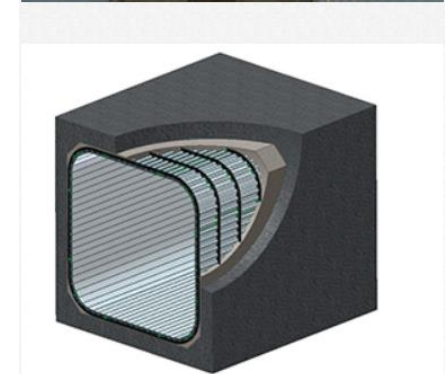
施策

(1) パルテム工法の伸長

- ① パルテム技術協会員、施工会員の継続的な増員を図る
 - ・ 芦森エンジニアリング（株）以外の施工会社への営業を強化する
- ② 魅力ある材料への改良を目指す

(2) 施工不良・事故・トラブルの防止

- ① 継続的な人材採用、パルテム・テクニカル・サービス（株）の支援拡充で、施工指導体制を構築する
- ② 技術提案力の向上を図る
- ③ 技術提案から工事、アフターフォローまで総合的なサポート体制を強化する



方針

着実に収益を稼げるホース事業への再構築

- ① 消防用ホースのシェアアップ
- ② 消火栓用ホースの収益改善

施策

- ① 消防用ホースのシェアアップ
 - ◆ 低圧力損失仕様化の営業活動と、特約店営業マンへの指導教育
 - ◆ 低圧力損失の商品群の充実、高付加価値化による戦略的値上げ
- ② 消火栓用ホースの収益改善
 - ◆ 徹底したコストダウンの可能性の追求
- ③ その他
 - ◆ 大口径ホースのシステム化
 - ◆ 収益性の高い資機材への注力
 - ◆ 排水ホース事業の構築

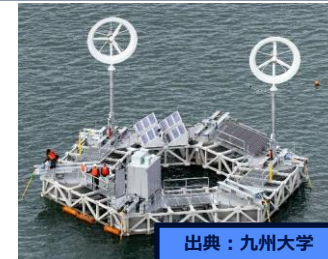
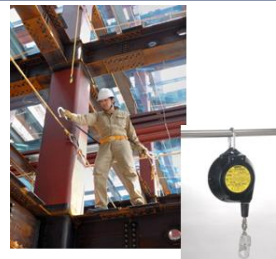


方針

- (1) 事業分野の選択と集中によるタイミングベルト用帆布、ロープの事業再生
- (2) 新規事業の事業化
- (3) グループ会社との協業

施策

- (1) 事業分野の選択と集中によるタイミングベルト用帆布、ロープの事業再生
 - ◆ タイミングベルト用帆布は、エンジン以外も含めたトータルで再生を図る
 - ◆ ロープ事業は選択と集中により、収益を改善する
 - ◆ トラック物流、作業安全分野は新規ニーズを捉え、成長を持続させる
- (2) 新規事業の事業化
 - ◆ 低炭素化、環境対策、農・漁業の事業化目途を立てる
- (3) グループ会社との協業
 - ◆ オールセーフ（株）等のグループ会社や協力企業と協力し、国内外の収益拡大を図る



出典：九州大学

方針 2019-21年の3カ年は、トラック架装需要の減速が予測される中

◆ 国内既存市場施策として

① 陥没価格の是正 ② 戦略商品新規ユーザー開拓 ③ 新製品投入に引き続き注力。

◆ ASEAN市場では、最重要顧客CPグループ（タイ）を中心に、オールセーフブランド確立及び標準化を目指す。

◆ インフラ関連等含む新分野への進出を目指す。

施策

① 金属加工系

◆ 冷凍車、コンテナ（鉄道・海上）、倉庫向けダブルデッキシステムのコアビジネス化

◆ 新トラック庫内搬送システム（AJS Flat）の早期上市



② 繊維加工系

◆ 間仕切りOEMの獲得

◆ スリングベルト、ラッシングベルトOEMビジネス立ち上げ

③ 海外ビジネス

◆ タイ、ベトナム、インドネシアでの事業拡大



5. 基本戦略

(3) スタッフ部門

方針

- ・ 前例主義からの脱皮
- ・ 間接部門としての業務効率化の推進
- ・ 各事業本部への能動的な後方支援

施策

- ・ 教育研修の充実
- ・ 働き方改革
- ・ コンプライアンス意識の向上
- ・ 攻めの財務部門
- ・ 基幹システムの高機能化





ASHIMORI
POWERED BY
INNOVATION

本資料中の業績予想および見込みについての記述は、本決算発表日現在において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、記載された将来の業績を保証するものではありません。

IRに関するお問い合わせ先

芦森工業株式会社 広報・IR室

TEL : 06-6105-1680

MAIL : ir_madoguchi@ashimori.co.jp

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