トップメッセージ

人と技術が協創する「人を中心としたオートメーション」の探求を通じて、
お客様の課題解決に貢献する企業集団を目指します。

グループ理念

私たちは、「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献します。

そのために、私たちは、お客様とともに、現場で価値を創ります。
私たちは、「人を中心とした」の発想で、私たちらしさを追求します。
私たちは、未来を考え、革新的に行動します。

私たちは、1906年の創業以来、計測と制御の技術を基盤とした独自のソリューションをお届けしてまいりました。創業者山口武彦の「先進技術によって人間を苦役から解放する」という想いを時代とともに進化させ、創業100周年となる2006年に、現在のグループ理念「人を中心としたオートメーション」と“azbil”というシンボルを制定いたしました。そして2012年4月には、社名を株式会社 山武からアズビル株式会社に変更し、多くの方々にazbilブランドに親しんでいただけるよう努めてまいりました。

私たちは現在、グローバルで「ビルディングオートメーション」「アドバンスオートメーション」「ライフオートメーション」の3つの事業を推進し、お客様を中心に、オフィスや生産の現場、生活といった様々な場面で“azbilグループならでは”の価値提供を目指しています。2016年度（2017年3月期）は前中期経営計画の最終年度でしたが、基盤整備を進め、市況変化への対応や事業ポートフォリオの見直し等を行い、4期連続の増益を達成することができました。

2017年度（2018年3月期）より、新たな中期経営計画（3ヵ年）がスタートしました。その目標達成に向けて、①技術・製品を基盤にソリューション展開で「顧客・社会の長期パートナー」へ、②地域の拡大と質的な転換で「グローバル展開」、③体質強化を継続的に実施できる「学習する企業体」を目指す、の3つを基本方針に掲げ、取り組んでいます。特に持続的な成長が期待される領域として、ライフサイクル型の事業をグローバルに拡充するとともに、様々な技術革新に対応する新たなオートメーション領域の開拓や、環境・エネルギー分野での事業拡大に注力していく所存です。

azbilグループは、人々を苦役から解放し、喜びや充実感に満ちた幸せを創造する「人を中心としたオートメーション」の探求を通じ、これからもお客様の現場で、お客様とともに新しい価値を創造し、様々な課題解決に貢献できる企業集団を目指し、グループ一体となって邁進してまいります。

2017年7月

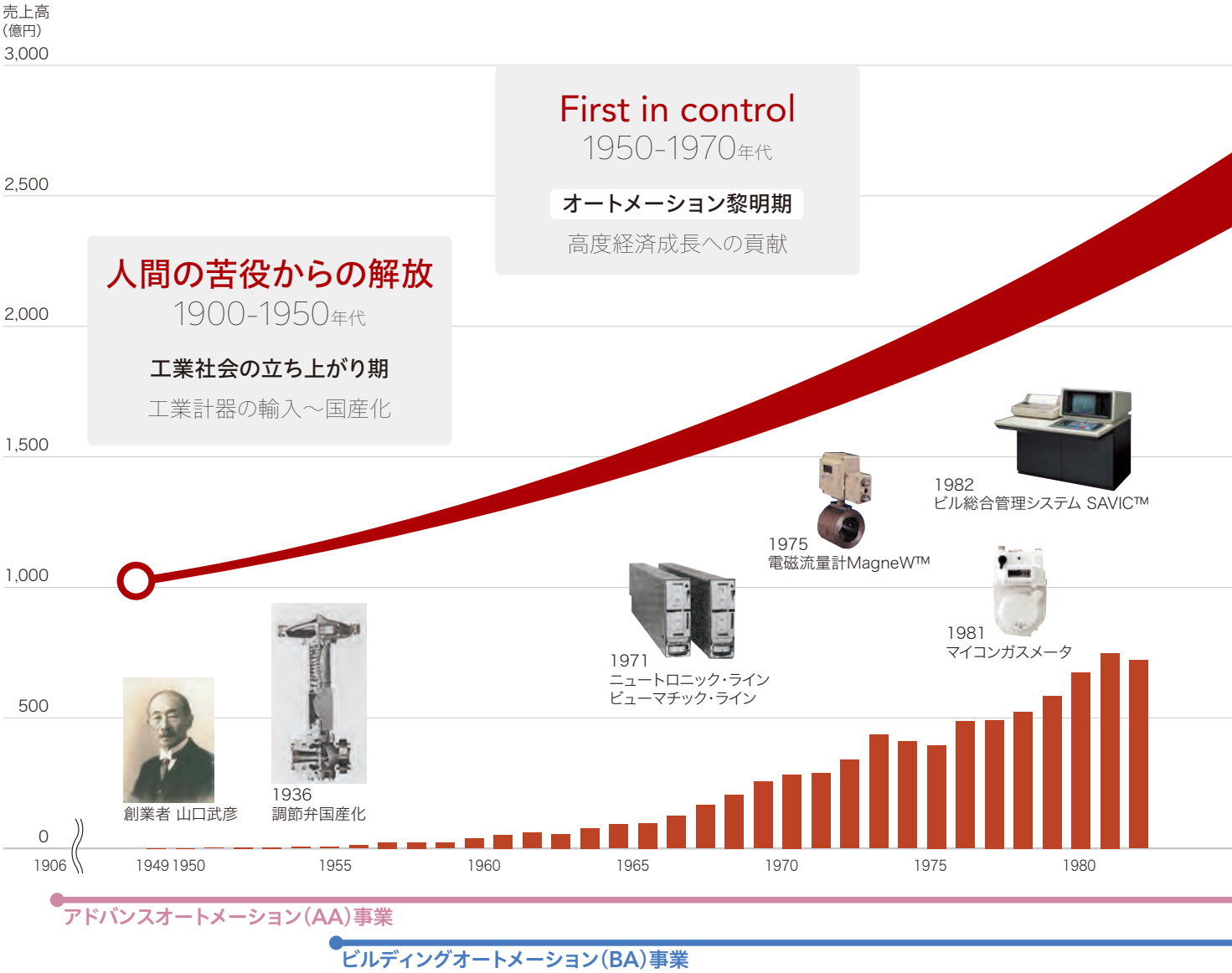
アズビル株式会社
代表取締役会長
小野木聖二

アズビル株式会社
代表取締役社長
曽禰寛純

価値創造の軌跡

オートメーションを探求し100年以上にわたって実現してきた持続的な価値創造を、
グローバルに展開していきます。

1906年の創業以来、時代の先端を行くオートメーションと現場で蓄積したノウハウによって、
建物、工場・プラント、ライフラインや生活の場など、様々な場面の課題解決に挑戦し、価値を提供してきました。
新たなオートメーションの価値を探求し、社会からのニーズはもとより、グローバル化する事業環境においても
お客様・社会のパートナーとしてともに成長・発展することを目指しています。



(注) 1. 1974年度以前は年2回決算のため、2期を合計してグラフ化しています。
2. 1948～1993年度は9月末決算、1994年度以降は3月末決算です。
3. 1994年度は事業年度変更による変則決算です。
4. 1993年度までは単独決算、1994年度以降は連結決算の数値です。

azbil 人を中心としたオートメーション
2006年～

ネットワークシステムのオープン化からフルデジタル化、シームレスネットワークシステムへ

増大する環境・省エネルギーなどの社会的ニーズへの対応と持続的発展を支えるソリューションの提供

Savemation
1970-2000年代

アナログ計装からデジタル計装へ

高機能、高精度化、省エネルギーへの貢献

2016
ビル向けクラウドサービス

2015
オンライン異常予兆検知システム BiG EYES™

2004
調節弁メンテナンス
サポートシステム

2012
エネルギーマネジメントソリューションに係る製品、サービスの総称を統一　ENEOPT™

2009
計装ネットワークモジュール NX

1995
協調オートメーションシステム
Harmonas™

2000
建物向けリモート
メンテナンスサービス
BESTMAN™ EV

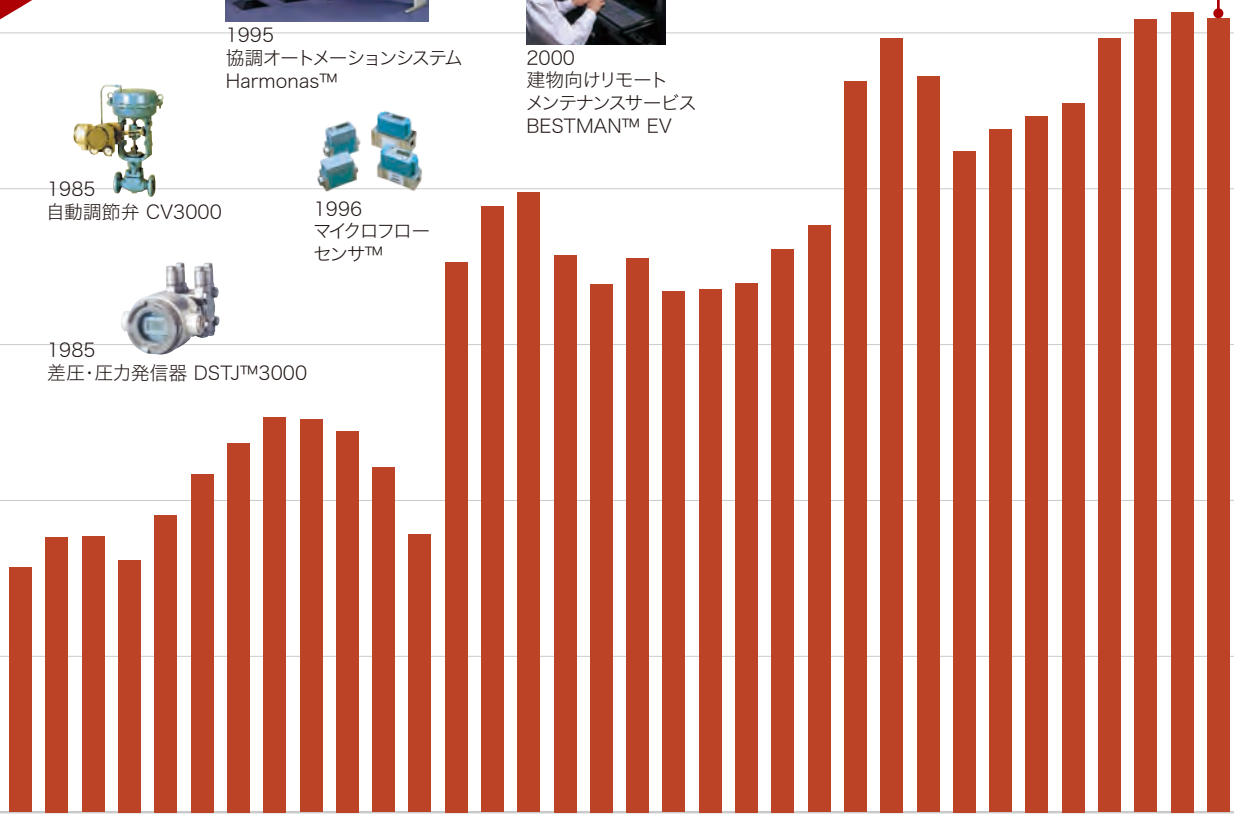
1985
自動調節弁 CV3000

1996
マイクロフローセンサ™

1985
差圧・圧力発信器 DSTJ™3000

2016年度売上高
2,548億円

2016年度営業利益
201億円



ライフオートメーション（LA）事業

4つの創造価値

「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献します。
建物で、プラント・工場で、暮らしの中で、お客様とともに「人を中心としたオートメーション」で、
社会的価値の創出を目指しています。

お客様と社会の課題

時代とともに変化する諸問題

事業成長のための新たな商品開発・生産技術革新に対応した高度なものづくり

快適で安心、効率的な執務空間・生産現場健康的な住空間の実現

防災・セキュリティ対策事業継続計画(BCP)

人を重視したより良い働き方の創造

水道やガスなどライフラインの安定供給

快適と省エネルギーの両立

地球規模での環境負荷の低減

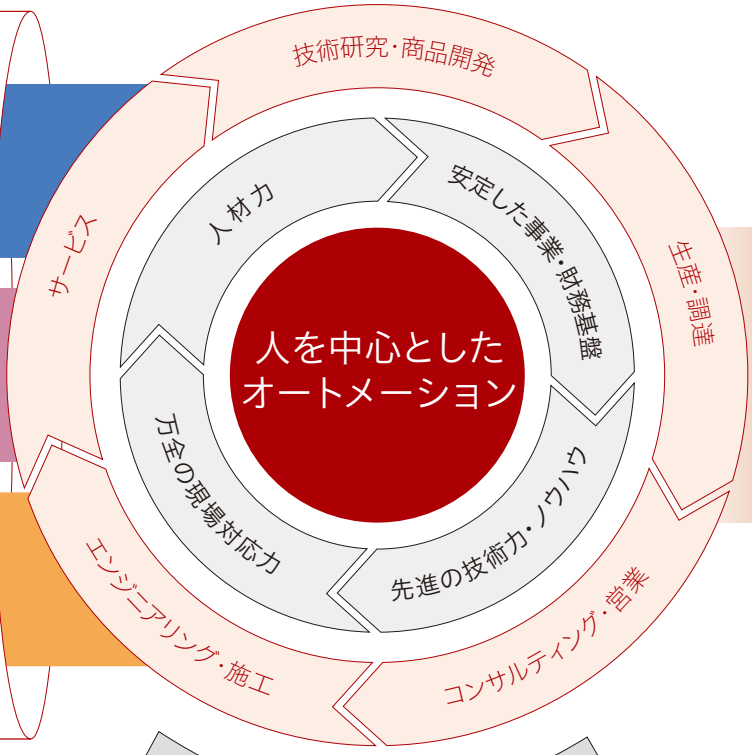
azbilの事業

BA ビルディングオートメーション事業

AA アドバンスオートメーション事業

LA ライフオートメーション事業

現場に密着した一貫体制でお客様とともに課題解決



コーポレートガバナンス

CSR経営

環境への取組み

azbilの事業

▶P.34

ビルディングオートメーション(BA)事業、アドバンスオートメーション(AA)事業、ライフオートメーション(LA)事業の3つをご紹介します。

BA

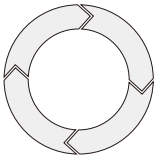
AA

LA

azbilの4つの強み

▶P.8

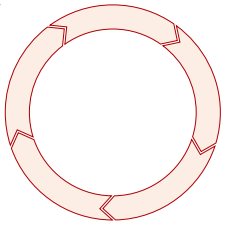
バリューチェーンを回す原動力となる、azbilグループの4つの強みをご紹介します。



バリューチェーン

▶P.48

オートメーションによる価値創造をたゆむことなく続けていくために必要不可欠なazbilグループならではのバリューチェーンをご紹介します。



特集　持続可能な未来に向けての
azbilグループの取組み

▶P.26

「計測と制御」の技術・製品を基盤としたソリューション

独自性のある製品

- 高精度位置計測センサ
- グラフィカル調節計
- 流量計測機能付きバルブ
- 微小液体流量計
- 医薬品市場向け製造装置
- リアルタイム細菌ディテクタ

時代に応える
ソリューション

- 遠隔監視サービス
- エネルギーマネジメントソリューション
- クラウドサービス
- プラントスマート保安

事業活動を通じて創造する社会的価値

お客様と社会の持続可能な発展に貢献

安心

安心して、健康に暮らせる、仕事ができる。

快適

いつでも快適に過ごせる、仕事ができる。

達成感

お客様と新たな価値を創造する。

地球環境への貢献

エネルギーを最適に管理・運用できる。

価値創造を支える基盤

▶P.58

azbilグループが価値創造の維持・向上に取り組んでいく上で、基盤となる要素をご紹介します。

azbilの4つの強み

計測と制御の技術のもと、100年を超える歴史を持つazbilグループには、先進のオートメー
豊富なノウハウがあり、お客様の課題解決を支援する人材と体制を備えています。そして3
安定した事業基盤と良好な財務体質によって、着実な成長と持続的な社会への貢献を

安定した事業基盤と財務体質

▶P.12-13 (財務・非財務ハイライト)

azbilグループの3つの事業は、全体で景気変動の影響を緩和する形となり、またお客様の建物や設備のライフサイクルで関わることで、中長期で継続的な利益を生むビジネスモデルを有しています。それらを基に安定した収益やキャッシュ・フローを生み出すことで財務体質も良好であり、持続的な事業拡大と高水準の株主還元を実現しています。

格付投資情報センター(R&I)

A

(2016年10月19日公表での格付)

自己資本比率

62.2%

(2017年3月期末)

お客様の課題解決を支援する万全の現場対応力

▶P.46-47, 87
(グローバル体制 & azbilグループ会社情報)

azbilグループはメーカーとしてだけではなく、コンサルティングやエンジニアリング、サービスを行うパートナーとして、お客様の現場に近い場所で課題を共有し、解決に向けた支援を心掛けています。国内外に広がる拠点と営業・開発・生産・サービスといった機能が連携し、現場での価値創造を進めています。

拠点数

国内… **205** 拠点

海外… **111** 拠点

(2017年3月31日現在)

ーション技術と
つのセグメントからなる
目指し挑戦を続けていきます。

先進のオートメーション技術と豊富なノウハウ

▶P.34-45, P.49-51
(事業紹介 & 技術研究・商品開発)

様々なお客様のニーズに応え課題解決を図るには、IoTをはじめとした様々な技術革新や市場の変化を捉えた先進的なオートメーション技術を磨くとともに、お客様の現場で長年培った豊富なノウハウが強みとなります。azbilグループはそれらの技術とノウハウを最大限活用し、お客様や社会での環境負荷低減に貢献しています。

製品・ソリューションの提供を通じたお客様の現場におけるCO_2削減効果

321 万トン／年

詳細は、P.74～75の「本業を通じた地球環境への貢献」をご覧ください。

高度な専門性を有する人材力

▶P.56-57 (人材)

人材育成の専門機関であるアズビル・アカデミーを設け、お客様とともに現場で価値創造できる人材育成に注力しています。計測・制御の技術には高度な専門性が求められるため、多数の技術教育講座と実機を用いたトレーニング環境、さらに公的資格取得奨励制度や技術者資格認定制度等で社員のスキルアップを図っています。

アズビル・アカデミー年間受講者数
(延べ人数)

約65,000名

※講座にはCSR等の共通教育、個人選択の通信教育やEラーニングを含む。
※受講者数にはグループ会社ほか協力会社や販売店等の社員を含む。

公的資格(重点資格)の有資格者数
(延べ人数)

約2,600名

※公的資格のうち、事業運営面で重要度の高い資格の取得実績。

創造価値の事例

「人を中心としたオートメーション」で提供する4つの価値の事例をご紹介します。

安心

安心して、健康に暮らせる、仕事ができる。

- 生産設備を安全に運用するため、異常を検知する計測器やプログラム、設備監視システムが活躍しています。
- オフィスや工場で安心して働くため、入退出管理や危険な作業の自動化など、各種システムで設備を安全に運用しています。
- 家庭に届く食品や水道水、電気、ガスの生産から供給における管理を行っています。

安心事例　小田原ガス株式会社

業界で求められてきた画期的な圧力計を開発
ガス導管工事の安全性と効率化に大きく貢献

神奈川県の2市4町に都市ガスを供給する小田原ガス株式会社様は、新技術開発の一環として、業界で長年求められてきたワイドレンジ圧力計の開発を目指し、都市ガス事業者6社と一般社団法人 日本ガス協会、アズビル金門株式会社と協働で取り組みまし

快適

いつでも快適に過ごせる、仕事ができる。

- オフィスや工場、住まいの室内空調環境を計測・分析し、温度や湿度の調整、ほこりや花粉の除去、場所による温度差の少ない快適な生活を実現しています。
- オートメーション技術を用いて、仕事の質や効率、生産性、品質を高め、お客様やユーザーの満足度向上につなげています。

快適事例　シーサイドホテル屋久島

ホテルの空調・給湯設備の全面リニューアルで
省エネルギーとお客様の快適空間、島の環境保全を両立

屋久島を代表するリゾートホテルであるシーサイドホテル屋久島様では、空調・給湯設備の老朽化対策を契機に、環境省の補助事業を利用した省エネ施策を実施しました。島の電力の99.8%を水力発電で賄う屋久島の状況を踏まえ、同社は省エネルギー

達成感

お客様と新たな価値を創造する。

- お客様の課題解決に向け、建物や工場の運用改善、品質の向上や省エネルギー、環境負荷の低減などを、お客様の現場で協働して新たな価値を創出します。
- コンサルティングから、開発、生産、保守に至る一貫体制で、お客様のニーズに迅速に対応したライフサイクルにわたるサポートで最適な解決策を導き出します。

達成感事例　東京藝術大学大学美術館

美術品保護に必要な厳密な温湿度管理と
大幅な省エネルギーの両立を実現

我が国の芸術文化の発展において常に指導的役割を果たしてきた国立大学法人東京藝術大学様の大学美術館には、国宝に指定される重要な文化遺産をはじめ数々の美術品が収蔵されています。それらの保護には厳密な温湿度管理が求められる一方、社

地球環境への貢献

エネルギーを最適に管理・運用できる。

- 建物の規模や用途に合わせた空調の運転管理、各種設備の運用改善・改修などで省エネルギーを実現します。
- 生産設備が使用する電気、蒸気、圧縮空気などをオートメーションで削減しエネルギーの無駄を省きます。
- エネルギーの使用状況を見える化し、最適なソリューション提供により快適性や品質と省エネルギーを両立します。

環境事例　Keppel DHCS Pte Ltd

既存施設を活かした熱源最適化制御の導入で
地域冷房プラントの大幅な省エネルギーを実現

シンガポール最大の地域冷暖房プロバイダーとして知られるKeppel DHCS Pte Ltd様では、国の環境保護施策への対応、施設運用コストの削減によるビジネス競争力の強化などを念頭に、同社が運営する3つの地域冷房プラントで省エネ施策を検討し、

た。ガス事業者の要求に基づき、アズビル金門のノウハウと技術を総動員して製品化に成功し、同社はユーザーとして導入。ガス導管工事では従来、中圧域・低圧域対応の圧力計をそれぞれ用意して、工事中に計測域に応じた圧力計への交換を要し、作業の手間の発生や危険が懸念されていました。同社は新圧力計が機器の交換なく継続計測できる利点を活かし、作業の負荷低減と安全性向上、工事の迅速化等の成果を上げました。新圧力計は現在、多くのガス事業者に採用され、画期的製品として広く認知されています。

に加え重油から自然エネルギーへの転換を図るべく、アズビル株式会社からの提案で、高効率な熱源の構築と各種自動制御の適用により室内空間の快適性向上とエネルギー消費の最適化を両立、建物状況の見える化を目的に中央監視システムの導入を行いました。その結果、重油消費コストを従来比3分の1に低減、CO_2排出量も68%削減したほか、客室を含む全館の温度監視によってお客様に常に快適な空間を提供する体制が整いました。これらの取組みは環境保全とCO_2削減を推進する屋久島のモデルケースとなっています。

会的要請の強まる省エネルギーも大きな課題となっており、同大学はその解決のためESCO[※1]事業者としてアズビル株式会社を選定しました。老朽化した熱源設備の更新に加え、BEMS[※2]の導入、制御による空調設備の最適運転等により、収蔵庫の温湿度を高いレベルで安定しつつ、エネルギー使用量を直近3年間の平均に対し46.2%削減するという高い目標を達成しました。

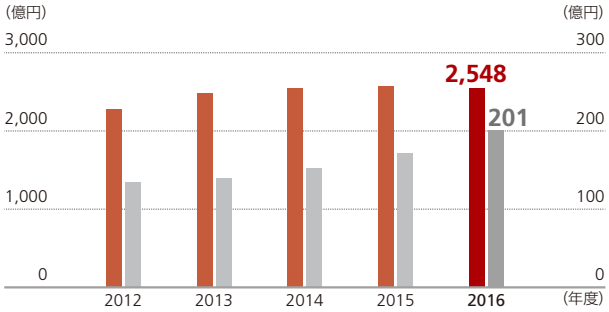
※1 Energy Service COmpany
※2 Building Energy Management System

azbilグループからの、冷凍機や冷却塔、送水ポンプといった既存設備を活かした熱源最適化制御技術と、省エネ効果を保証するESCO型のスキームの提案を採用しました。まずウッドランド地区での導入を行い、当初目標を大きく上回る228万kW／年という電力消費量削減を達成し、その効果と有用性を実感。さらに、チャンギ、バイオポリスのプラントにも施策を拡大し、いずれも目標値を大きく上回る3プラント合計800万kW／年以上の消費電力削減を実現しました。

財務・非財務ハイライト

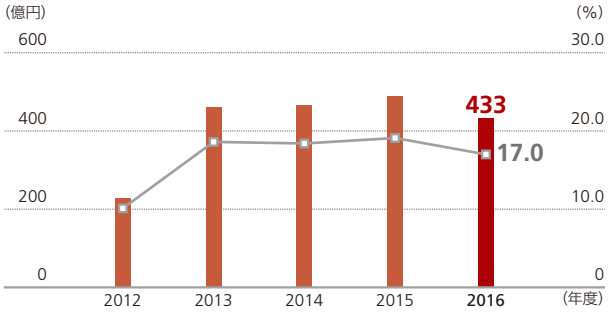
アズビル株式会社及び連結子会社

売上高／営業利益



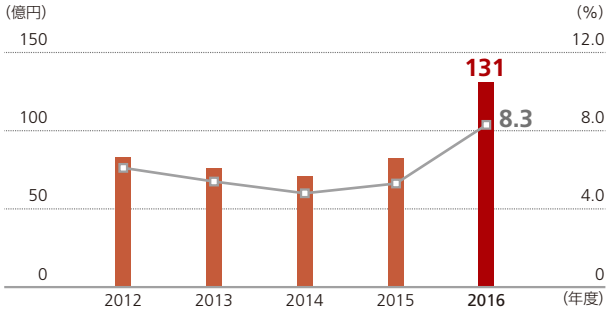
■売上高(左軸) ■営業利益(右軸)

海外売上高／海外売上高比率



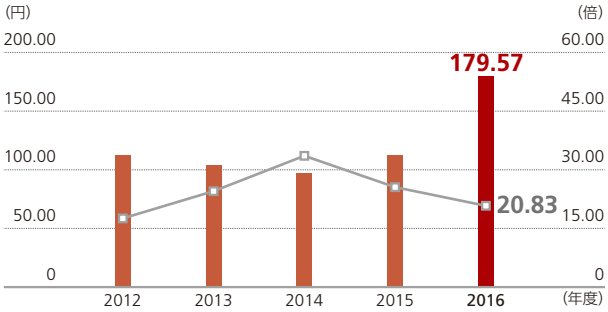
■海外売上高(左軸) ─□─ 海外売上高比率(右軸)

親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)



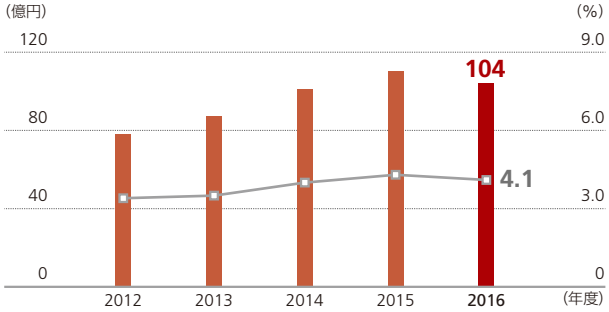
■親会社株主に帰属する当期純利益(左軸) ─□─ 自己資本当期純利益率(ROE)(右軸)

1株当たり当期純利益(EPS)／株価収益率(PER)



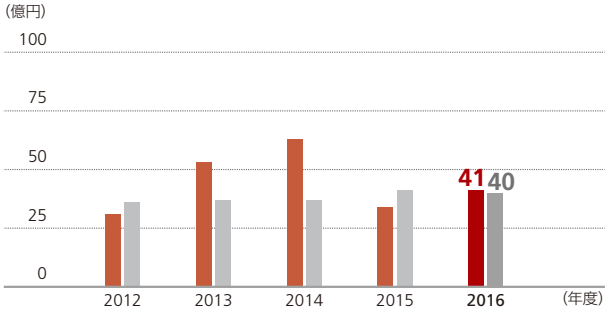
■1株当たり当期純利益(EPS)(左軸) ─□─ 株価収益率(PER)(右軸)

研究開発費／売上高研究開発費率



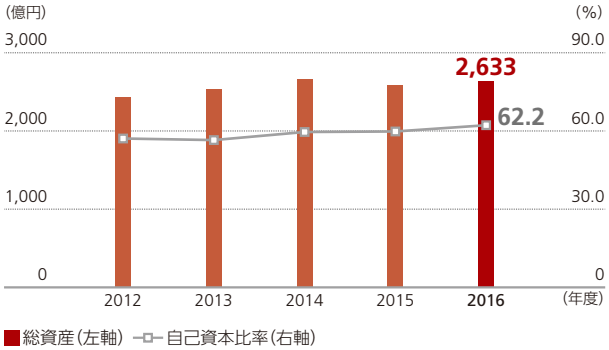
■研究開発費(左軸) ─□─ 売上高研究開発費率(右軸)

設備投資額／減価償却費

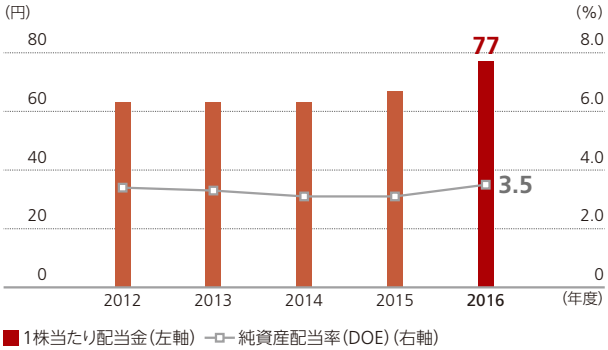


■設備投資額 ■減価償却費

総資産／自己資本比率

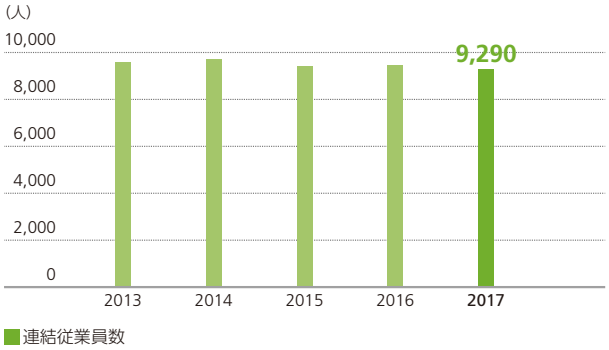


1株当たり配当金／純資産配当率(DOE)



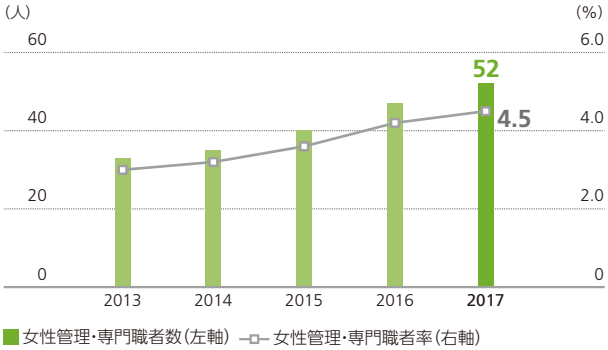
連結従業員数

(3月31日現在)



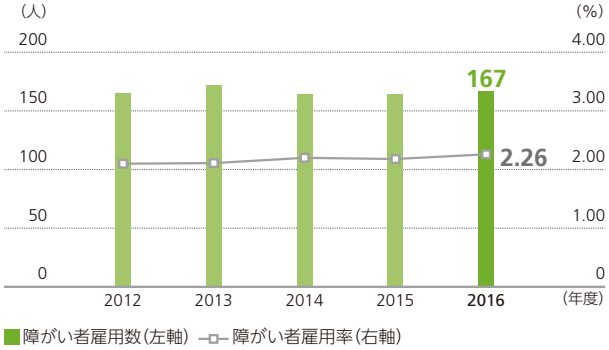
女性管理・専門職者数／女性管理・専門職者率

アズビル株式会社(4月1日現在)



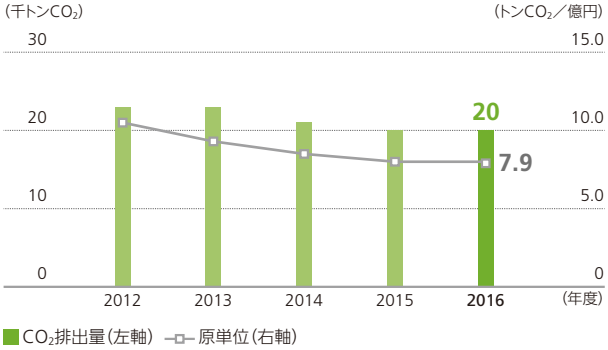
障がい者雇用数／障がい者雇用率

アズビル株式会社及び国内主要連結子会社



CO_2排出量／原単位

アズビル株式会社、国内連結子会社及び海外主要生産拠点

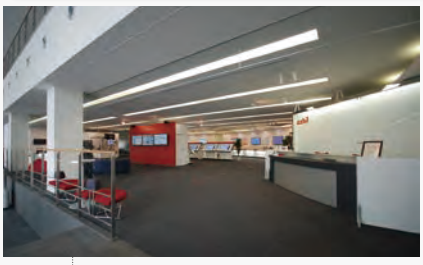


azbilの1年間

(注)日付は主に情報の発信日あるいは開催日や実施日です。

6月～翌年2月
創業110周年を契機とした最新のazbilグループの取組みをお客様にご紹介するセミナーやイベントを全国7ヵ所で実施

6月1日
アズビルの藤沢テクノセンターにショールーム「azbil Techno Plaza」をオープン



5月25日
アズビルを幹事社とするコンソーシアム、工場・事業場などの省エネルギー事業を支援する「エネマネ事業者」として経済産業省より採択

5月26～27日
azbilグループが伊勢志摩サミットのカーボン・オフセットの取組みに協力

6月10日
社会的責任投資の代表的指標「FTSE4Good Global Index」に10年連続で選出

8月26日
アズビル セキュリティフライデー、株式会社インターコムと法人向けセキュリティソリューション分野での協業に合意

2016年

4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月

AA 6月6日
製造装置組込み用としての使いやすさを追求した小型デジタルマスフローコントローラを販売開始

LA 8月8日
大型戸建住宅向けに床置き型室内機の全館空調システムを発表

LA 9月13日
アズビルテルスター、医薬品の凍結乾燥装置向けに非接触磁気駆動式システムによる新たな自動搬送装置を開発

AA 9月14日
鉄鋼や紙パルプ市場など7事業でアズビルを「エネマネ事業者」として活用するスキームが採択

AA 9月27日
アズビルベトナムがベトナム国フエ省水道公社と販売店契約を締結

BA 9月29日
ダイレクトデジタルコントローラ、ビル管理用デバイスが2016年度グッドデザイン賞を受賞

12月1日
創業からの歩みを後世に伝える歴史記念館である「山武記念館」をリニューアル

12月4日
第11回湘南国際マラソン協賛及び環境負荷低減推進をサポート

3月6日
アズビル金門、LPWA（Low Power Wide Area）ネットワークを活用した北海道エリアでの水道／LPガス検針実証実験に参画

3月30日
新たな社会貢献活動として、神奈川県藤沢市と共催で中学生向け理科実験教室を開催

12月12日
大和インベスター・リレーションズ株式会社が選定する2016年「インターネットIR表彰」において「優良賞」を受賞

10月1日
azbilの名を冠した湘南ベルマーレホームゲームを開催

10月12日
azbil みつばち倶楽部、社会福祉団体などに663万円の支援を実施

1月11日
アズビル セキュリティフライデー、株式会社コアとの協業で「サイバー攻撃分析ソリューション」をリリース

1月27日
第4回「未来投資会議」でアズビルの取組みを説明

詳細は、P.41をご覧ください。

10月　11月　12月　*2017年* 1月　2月　3月

LA 11月28日
アズビル金門、日本最大級のJCSS校正可能気体流量範囲の認定を取得

LA 11月8日
戸建住宅向け全館空調システムにVAV（可変風量）制御を搭載したモデルを発表

LA 1月23日
アズビルテルスター、実験用凍結乾燥装置に温度・圧力をリアルタイム計測できるアプリケーションを開発

BA 10月13日
ビル向けクラウドサービスに設備保全業務の効率化、建物居住者の利便性向上を実現する機能を追加

BA 2月2日
ダイレクトデジタルコントローラ、ビル管理用デバイスが2017年ドイツiFデザイン賞受賞

DESIGN AWARD 2017

BA 3月23日
第11回日本ファシリティマネジメント大賞で「最優秀ファシリティマネジメント賞」を受賞

社長インタビュー

新たな中期経営計画がスタート

「人を中心とした
オートメーション」で
企業価値を高め、
持続的成長に向けた
戦略を推進します。

Q1 前中期経営計画の最終年度でもあった2016年度を総括してください。

中長期的な成長につながる施策に取り組みながら、営業利益は4期連続の増加を達成し、ROEは8%台に向上しました。

2016年度(2017年3月期)は、円高に加えて構造改革による事業見直しの影響等により、連結売上高が2,548億円と前年度に比べ0.8%減少しましたが、前中期経営計画(2013〜2016年度)における取組みが実を結び、連結営業利益は期初の計画を上回る201億円(前年度比17.6%増)と、過去最高に近づく成果を上げました。

前中期経営計画の4ヵ年を振り返りますと、東京オリンピック・パラリンピックの2020年開催が決まり、これを契機に再開発やインフラ整備が活況を呈する一方で、国内製造業の設備投資は伸び悩みが続きました。海外においては、中国をはじめとする新興国の経済成長が減速するなど、事業環境は大きく変化しました。

こうした中、2013年5月に計画した中期経営計画目標(連結売上高2,800億円、連結営業利益220億円)には届きませんでしたが、事業環境の変化に柔軟に対応して人員の再配置や事業構造改革等を迅速に行い、4期連続となる営業利益の増加を実現し、ROEを8%台に向上させることができました。

セグメント別には、ビルディングオートメーション(BA)事業において、国内の新設建物需要のみならず、オリンピック開催後に見込まれる既設建物の改修需要を見据えて体制を整備し、ライフサイクルビジネスによる安定収益基盤をより強固なものにしました。

アドバンスオートメーション(AA)事業では、事業を3つのサブセグメント※に分割した運営体制をとりました。この体制のもと、さらに市場を細分化してazbilグループならではの強みを活かし、付加価値を発揮できる領域を絞り込むことで収益性の改善と事業拡大を目指しており、特に、収益面の改善で大きな成果を得ることができました。

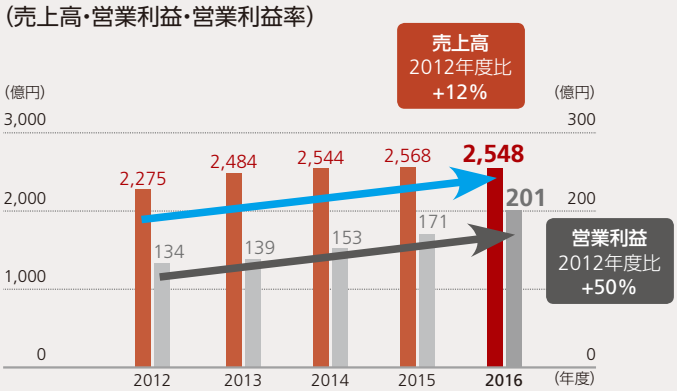
第3の柱と位置付けるライフオートメーション(LA)事業では、抜本的な構造改革により、事業の立て直しを行い事業拡大に向けた施策を展開できる基盤を整えました。

グローバル展開については、海外売上高比率20%という目標に対し、2016年度の実績は17.0%(売上高433億円)と未達となりました。これは円高に加えて、中国事業やスペイン子会社アズビルテルスター有限会社の一部事業の整理が影響していますが、4年間で約2倍の売上規模に成長しました。海外売上高比率20%はゴールではなく、海外事業を本格的に拡大させていくための基盤構築の目安であり、ここからが出発点と考えています。

さらに、azbilグループの持続的成長を支える施策についても、生産・開発体制、基幹情報システム、人事制度(人材育成・再配置)等、様々な面から基盤整備を行い、グループガバナンスの強化にも継続的に取り組みました。

※ 3つのサブセグメント
- **CP(コントロールプロダクツ)**: デジタル計装機器、マイクロスイッチ、センサ、燃焼制御機器等のコンポーネント事業
- **IAP(インダストリアルオートメーションプロダクツ)**: 工業計器、発信器、自動調節弁等のコンポーネント事業
- **SS(ソリューション&サービス)**: 制御システム、サービスメンテナンス事業

業績推移
(売上高・営業利益・営業利益率)



	2012	2013	2014	2015	2016
営業利益率	5.9%	5.6%	6.0%	6.7%	7.9%

■売上高(左軸) ■営業利益(右軸)

Q2 2021年度の長期目標を見据えた、新たな中期経営計画の基本方針について説明してください。

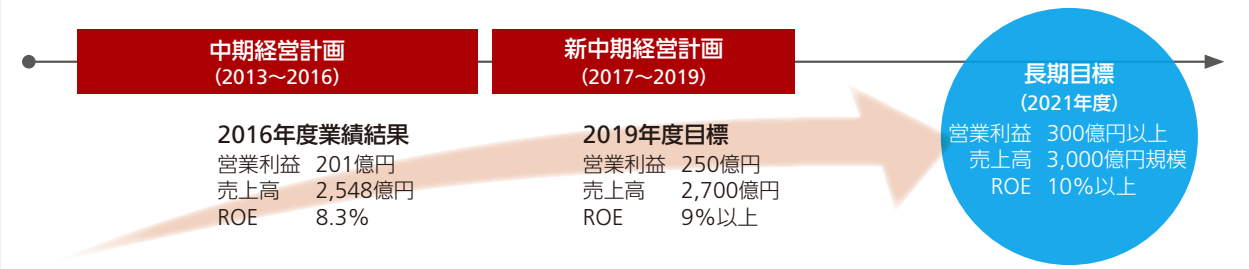
これまでの基本方針に対する取組みを一段とレベルアップさせ、事業構造改革及び体質強化による成果を最大化していきます。

はじめに、長期目標の根幹にあるazbilグループがその使命と考えるものについて触れさせていただきます。azbilグループは、日本の工業社会の立ち上がり期であった1906年の創業から110余年、オートメーションの探求によって、“人間の苦役からの解放”にはじまり、快適性・生産性の向上、さらには人々の充足感をつくる企業グループへと進化しました。「人を中心としたオートメーション」をキーフレーズとするグループ理念とazbil(automation・zone・builder)というシンボルは、この思想を集約し2006年に制定したものです。

そして、私が社長に就いた当初、この理念を基に将来に向けた持続的成長を展望し、①技術・製品を基盤にソリューション展開で「顧客・社会の長期パートナー」へ、②地域の拡大と質的な転換で「グローバル展開」、③体質強化を継続的に実施できる「学習する企業体」を目指す、という3つの基本方針を掲げました。この3つの取組みには、それぞれ手応えを感じており、2017年度(2018年3月期)から始まる新たな中期経営計画においてもこれらを引き継ぎ、その取組みのレベルアップを図ります。これにより、比較的堅調な環境にある事業の成長機会を着実に確保し、これまでの構造改革及び体質強化を成果として最大化していきます。同時に、ライフサイクル、新オートメーション、環境・エネルギーをキーワードに、今後成長が期待できる新たな事業領域への展開を本格化します。目標としては2019年度(2020年3月期)で連結売上高2,700億円、連結営業利益250億円、ROE9%以上を設定しました。また、企業の持続可能性に深く関わるガバナンス、コンプライアンス、人材育成に対する取組みも継続して行っていきます。

さらに、2021年度(2022年3月期)以降の展開を見据えた施策や体制整備も積極的に推進します。東京オリンピック・パラリンピック開催後には、大型建物の改修時期が到来します。一方で、IoTやAIをはじめとする新たなテクノロジーが台頭しています。2019年度の目標達成に加え、中長期的な視点で、高水準の収益を持続していける基盤構築の3年間にしたいと考えています。

「人を中心としたオートメーション」の理念に基づいた企業運営を推し進め、長期目標(2021年度)を実現するための第二ステップとして新中期経営計画(2017～2019年度)を策定



3つの基本方針

- 技術・製品を基盤にソリューション展開で「顧客・社会の長期パートナー」へ
- 地域の拡大と質的な転換で「グローバル展開」
- 体質強化を継続的に実施できる「学習する企業体」を目指す

Q3 事業セグメントの基本戦略について教えてください。

BA、AA事業においては事業環境の変化とお客様のニーズに柔軟に対応し、利益成長を目指します。LA事業は黒字体質をより確実なものとします。

ビルディングオートメーション（BA）事業

～新設建物の着実なジョブ遂行と既設建物改修需要への取組み強化～

BA事業においては、2020年代に向けて引き続き堅調な事業環境が続く見通しです。オリンピック開催及び都市再開発計画が首都圏で進行しており、2020年以降からは1980年代の不動産バブル期や2000年代初頭に建てられた建物の改修時期が到来します。再開発ラッシュによる価格上昇や人手不足の影響で先延ばしになっている案件もありますので、今後、改修需要の一層の拡大が予想されます。

こうした先行きの見通しの中、求められるジョブ処理に対し、働き方改革を進め適正な労働時間で遂行する万全の体制を整えます。また、オリンピック開催後の再開発計画一巡に備え、改修提案も積極的に行っていきます。

この3年間は、新設案件の確実なジョブ遂行と採算性の良い既設建物の改修案件提案を並行して行いながら、エネルギーマネジメントやライフサイクルでの新しいサービスを拡大するとともに、現地での実績による評価が定着してきた海外事業の拡大に取り組み、ジョブ遂行の効率化等による収益性の向上を目指します。

アドバンスオートメーション（AA）事業

～成熟市場と成長市場の双方に戦略的に対応～

AA事業では、3つのサブセグメント（CP、IAP、SS）によるマーケティングから開発、生産、販売・サービスに至るまでの一貫体制で、成熟市場における採算性向上と海外を含めた成長市場での事業拡大を目指します。

国内の石油・化学業界のようないわゆる成熟市場向けにおいても、メンテナンスや機器のリプレース等の安定需要に注目し、効率的な対応で収益確保を目指します。一方でプラントのセキュリティや保安高度化支援等の新しいニーズも生まれてきており、IoTやAI活用による新領域の可能性が開けつつあります。こうした領域に、独自技術をベースに関連する企業との連携を進め、スピーディーに対応していきます。

国内外の半導体製造装置、高機能素材生産装置等の成長市場では、azbilグループのオンリーワン技術への引き合いが増えています。こうした領域には人員を含め経営資源を集中配置し、新製品・アプリケーションの開発・投入を加速します。

また、国内外ともに全産業的に省エネルギーニーズが高まっており、私たちが得意とするエネルギーマネジメントビジネスにはとりわけ注力していきます。さらに、こうした施策展開と併せ、海外生産体制を整備し、収益力も一層強化していきます。

ライフオートメーション（LA）事業

～利益体質の定着から、事業拡大へ～

LA事業は、従来より事業展開してきたBA、AA事業に次ぐ第3の柱と位置付け、ガス・水道等のライフライン、製薬・研究所向けのライフサイエンスエンジニアリング（LSE）、住宅用全館空調システムの分野で事業を展開しています。新しい分野での経験を重ねながら、事業構造改革を進め、利益面での大きな進捗がありました。今後もう一段の改善を推し進め、安定した事業基盤を確立し、次のステージ、すなわち事業拡大を目指します。

当面の成長戦略としては、グループのシナジーを活かし、自由化により事業環境の変化が見込まれるガス等のエネルギー供給市場での事業機会創出や、グローバルな製薬市場の変化に対応する新製品開発と新サービスの拡充に取り組みます。

Q4 将来の成長を牽引するグローバル展開についてはどのようにお考えですか。

日本でも認められた高い顧客価値を持つ製品・アプリケーションを海外で積極的に拡販していきます。

グローバル展開については、基本方針の一つに掲げ、拠点整備、海外仕様の製品・サービス開発、そして現地顧客の近くで供給できる生産体制の構築を進めてきました。これからは、現場で培った高い顧客価値を持つ製品・アプリケーション、サービスをさらに進化させ、世界中で事業を展開するグローバル企業や各国ローカル資本企業に普及させていく段階だと考えています。

BA事業では、ここ数年でアジア各国におけるローカル資本の施主や建築流通関連企業との関係を構築することができ、新しい開発案件の受注をいただける好循環が生まれてきています。また、建物の資産価値維持にはライフサイクルでのサービスが必要なことも認知されてきました。さらに各国でグリーンマーク等の省エネルギー基準を設ける動きが強まっており、azbilグループの特長を活かせる事業環境に変わってきています。こうした中、サービスを含めた国内の事業モデルのグローバル展開に確信をもって、新製品の開発・投入や前中期経営計画期間で整備したリモートメンテナンスのインフラを活用して国内と同レベルの高品質なサービスの提案、提供を進めていきます。

海外展開でBA事業に先行してきたAA事業では、売上、利益ともに貢献段階にあります。売上の拡大に向けて、国内市場で評価を得た競争力のある製品・技術、アプリケーション、サービスを、中国・アジア等の新興国で事業を展開する日系企業及び現地の石油・化学等の素材関連分野企業から装置メーカーまで幅広く提供していきます。また、北米、欧州で事業を展開する先進的装置メーカー等への拡販にも取り組んでいきます。

このように海外でも、事業毎に製品・システムの提供からサービスまでを行うことができるazbilグループの特長を活かした展開を積極化するとともに、そのソリューション力をさらに高めるため、製品、販売・サービス網等に強みを持つ国内外企業とのパートナーシップの構築も進めていきます。

Q5 持続的成長に向けた事業基盤についてはどのように強化していく計画ですか。

グループガバナンスの継続的強化を行い、基盤強化として生産・開発体制、先端技術対応、営業力・商品力を主要テーマに取り組みます。

2015年度(2016年3月期)に、国内生産拠点の統廃合と研究開発施設の集約・機能強化を発表しましたが、これを2020年度(2021年3月期)前後の完了に向け確実に進めていきます。投資額は約80億円を想定していますが、最終的に年間20億円の固定費削減効果をもたらすと見込んでいます。

また、IoTやAIを利用した製品・サービスの需要拡大が予想されます。そこで、こうした先端技術に特化した開発・マーケティングを行う「ITソリューション本部」を設置しましたので、今後、開発技術者の増強や研究開発費の投入を積極化していきます。

さらに、自前の技術、生産・開発体制等の基盤強化に加えて、M&A等による機動的な販売・サービス網の構築や製品ラインナップの充実を引き続き検討します。これまで国内外において実施したM&A案件の成果としては、既にアズビル金門株式会社のように安定収益に寄与しているものもあれば、その途上にあるアズビルテルスター有限会社もありますが、これまでの経験・ノウハウを活かし、M&Aを選択肢の一つとして、持続的成長に必要な手を着実に打っていきます。

一方でグローバル展開を加速していく上では、どこの地域であっても一連の事業活動を一元管理し、迅速な意思決定を下せる体制を充実させる必要があります。そこで2015年にアズビル株式会社で稼働させた基幹情報システムを国内外のグループ会社に順次導入していきます。

Q6 期末配当増配に加えて2017年度も引き続き増配を予定し、自社株式の取得も実施されましたが、考え方を教えてください。

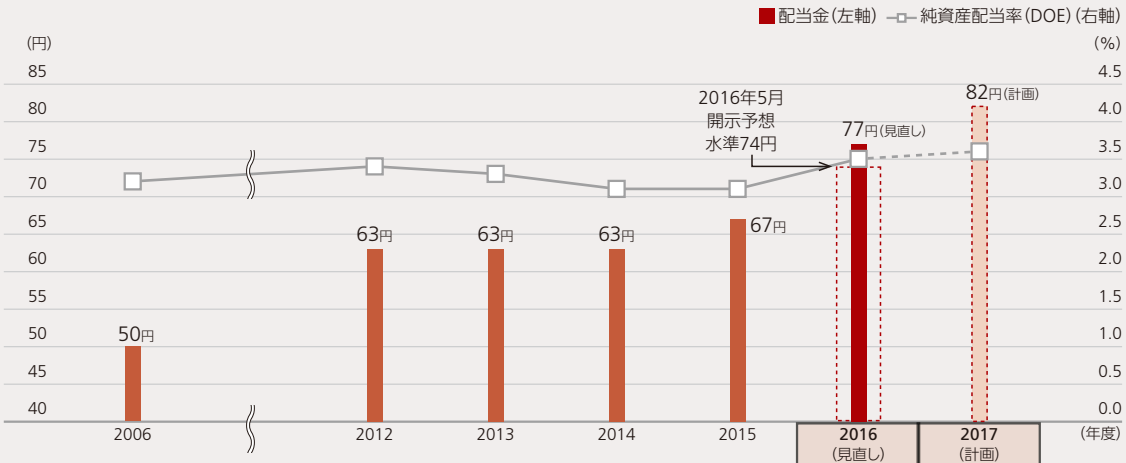
収益体質の改善が進み、事業構造改革の取組みを通して持続的な成長への見通しが視界に入ってきたことから決定しました。

当社は、株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を展開し、企業価値の維持・向上を図ることを目指しています。株主還元については、経営の重要課題と位置付けており、連結業績、ROE(自己資本当期純利益率)、DOE(純資産配当率)の水準及び将来の事業展開と企業体質強化のための内部留保等を総合的に勘案し、配当を中心に自己株式取得を機動的に組み入れていきます。特に配当については、積極的かつ安定した配当を維持していくことを目指しています。

前中期経営計画終了年度であった2016年度は、これまでお話ししてきましたように事業の成長や企業体質の強化において一定の進捗をみることができました。このため、配当については、昨年5月の開示では記念配当を含めて1株当たり7円の増配を予定していましたが、このたび期末配当をさらに3円増配し、1株当たりの年間配当を77円といたしました。また、自己株式への対応としましては、新たな「株式給付制度※1」の導入に伴い、過去に取得した自己株式のうち100万株を第三者割当による自己株式処分とし、残りの自己株式すべて(86万5,659株)の消却を行いました。

新中期経営計画のスタートの年となる2017年度も、持続的な成長の実現に向けて、事業構造改革、基盤整備、成長領域の開拓・深耕に注力するとともに、引き続き株主還元の強化と資本効率の向上にも取り組んでいきます。2017年度の配当については、株主の皆様への一層の利益還元を進めるため、記念配当5円を普通配当に組み入れ、さらに普通配当を5円増配することで、1株当たり年間82円の配当とさせていただく予定です。また自己株式については、資本効率の向上及び事業環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするとの観点から、80万株の取得株数又は30億円の取得金額を上限と

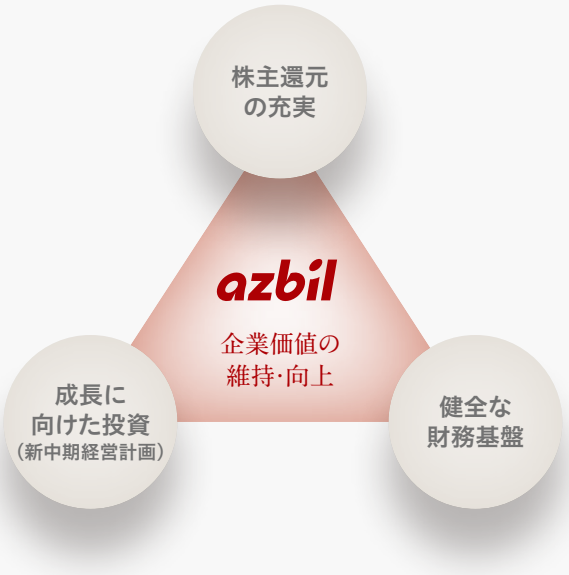
株主還元の推移



	2006	～	2012	2013	2014	2015	2016(見直し)	2017(計画)
配当金(円)	50	～	63	63	63	67	77	82
純資産配当率(DOE)(%)	3.2	～	3.4	3.3	3.1	3.1	3.5	3.6
自己株式取得(万株)		～				60		80

する自己株式の取得を実施しました。※2

当社としては、株主の皆様への積極的な利益還元を継続していくためにも、長期目標としてROE10%以上を掲げ、新中期経営計画において資本効率の向上に向けた事業構造改革等に継続的に取り組むとともに、事業領域拡大に向けた研究開発、設備投資やM&Aといった将来の成長投資を進めていきます。また併せて、大規模な自然災害の発生等、不測の事態でも事業を継続し、供給責任を果たすことのできる健全な財務基盤の維持に引き続き取り組んでいきます。



※1 株式給付制度(J-ESOP):
当社の株価や業績と社員処遇の連動性を高め、株価・業績向上への社員の意欲や士気を高めるインセンティブプラン。当社が定めた株式給付規程に基づきポイントを付与し、原則として一定の要件を満たして退職する当社の社員に対し、ポイントに相当する当社株式を給付するものです。本自己株式処分による株式は各社員の将来の退職時に給付が見込まれるものであり、一時に株式市場に流出するものではありません。本制度の内容については併せて「Q8:CSR経営の実践について」をご参照ください。

※2 自己株式取得の終了について
2017年5月30日から6月20日の期間において、取得価額総額2,999百万円にて714,300株を取得。

Q7 企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンスの強化について教えてください。

コーポレートコミュニケーション担当役員を置き、株主・投資家の皆様との「対話」を促進しています。

当社は、2007年度(2008年3月期)に社外取締役を選任し、2014年度(2015年3月期)には取締役全体の3分の1となる3名の社外取締役を置くなどコーポレート・ガバナンスの強化を積極的に推進してきましたが、2015年度からのコーポレートガバナンス・コードの適用を機に、その取組みを加速しています。

2016年度からは、コーポレートコミュニケーション担当役員を置いて株主・投資家の皆様との建設的な「対話」を促進しています。また、執行を兼務する取締役の報酬に関し、株主の皆様と意識を共有し、中長期での目標達成に連動するインセンティブとなる仕組みへと変更しました。

Q8 CSR経営の実践について具体的に説明してください。

株式給付制度の導入、環境貢献など様々な形で実践しています。

近年は、ESG（環境、社会、ガバナンス）といった枠組みで企業を評価する動きが強まっています。azbilグループでは、持続的成長と中長期的な企業価値創出は、様々なステークホルダーの皆様によるリソースの提供や貢献の結果であるとの認識に立ち、従前からCSRの概念を単なる“社会的責任”というレベルを超えて広く解釈し、ESGに通じる取組みを実践しています。

azbilグループのCSR経営では、社会に存立する上で果たさなければならない基本的責務の遂行を「基本的CSR」とし、本業を通じた社会への価値提供や自主的な社会貢献を「積極的CSR」として、これら2つの側面からCSRを捉えています。そして、コンプライアンス、リスク管理（品質・PLや防災・BCP対応、情報）、人を重視した経営、地球環境への貢献、グループ経営とグループガバナンス体制の充実、社会貢献を取り組むべきテーマとして目指すゴールを明確にし、CSR経営を実践しています。

ステークホルダーの視点では、利益成長や増配によって株主の皆様に報いているほか、社員に対しては業務生産性向上とワークライフバランスの実現を目指す「働き方改革」に積極的に取り組むとともに、「株式給付制度」の導入も決定しました。本制度は福利厚生施策の一環ですが、社員一人ひとりが株主の皆様との価値観の共有を通して業績の向上に強く関心を持つことで、業績向上に向けた取組みが促進される仕組みとなっています。そして、社会に対しては日々、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」を通じてお客様の現場でCO_2削減や省エネルギー等の課題解決に貢献しています。

こうした企業価値向上とCSRを一体化した取組みに加えて、新技術育成や将来を担う若者の支援を目的として「アズビル山武財団」を設立し、“あすなろフレンドシップ”プログラムにより、青少年の健全な成長と技術の発展に貢献する活動を開始するなど、社会との共存共栄を目指しています。今後はESGの観点からもazbilグループならではのCSR経営を捉え、より一層取組みを深めることにより、皆様の期待に応えていきたいと考えています。

Q9 新中期経営計画の初年度である2017年度の業績見通しについて教えてください。

堅調な事業環境を背景に、継続的な利益成長を目指します。

2017年度も、引き続き国内において大型建物の安定的な需要が見込まれます。また、地政学的な不安定要素はありますが、国内外経済は回復傾向にあり、設備投資の持続も期待できます。こうした中、持続的な成長に向けて必要な技術開発・生産等への投資及び必要な施策を着実に行いながら連結売上高2,610億円（前年度比2.4％増）、連結営業利益220億円（前年度比9.2％増）を計画しています。これまでの事業構造改革や体質強化の取組みを活かし、3ヵ年計画の出発点として、幸先の良いスタートを切りたいと考えています。

アズビル株式会社
代表取締役社長
曽禰 寛純

特 集

持続可能な未来に向けてのazbilグループの取組み

新たなオートメーション領域を開拓し、モノと情報の融合による産業構造変革へ対応していきます。

人を中心としたオートメーション―。私たちは、人と技術が協創する社会を描くという未来に対する想いを、この言葉に込めました。この理念のもと、お客様とともに現場で価値を創ることで、自らも持続的に成長することを目指しています。

今、オートメーションに対するニーズは大きく変化しようとしています。azbilグループはオートメーションで解決すべき課題を次のように捉えています。

- **エネルギーマネジメントや地球環境の負荷低減**
- **建物分野における資産価値の維持や改修需要に応えるライフサイクルでの新しいサービスの提供**
- **製造現場における人手不足や設備の予防保全などへの対応**

こうした課題を解決するためにIoTやビッグデータ、AIなどの新たな技術とazbilグループの知見やノウハウを融合し、新たな制御技術、製品、サービスの開発を通じて応えていきます。

1906年の創業から111年。私たちは、azbilグループを支える「技術」、未来のために行動する「精神」、お客様とazbilグループがつながる「現場」の3つを受け継いできました。私たちはこれからも、お客様の現場で、お客様とともに新しい価値を創造し、様々な課題解決に貢献していきます。

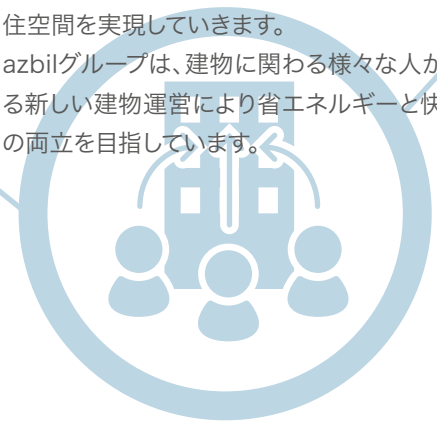
価値を創出する現場での取組み

IoTで建物とつながる未来

IoT、AI、ビッグデータなど新たなテクノロジーが台頭する中、建物運営管理や建物のライフサイクルに応じたサービスにも新たな価値提供が求められています。
azbilグループは新しい技術を取り入れた製品やサービスにより、建物オーナー、居住者、設計者、施工者、管理者など様々な立場の方に、各々が必要とする情報を提供。省エネルギーと快適性の両立や安全性の確保といった今までの価値提供に加え、健康で生産性の高い働き方や快適な暮らしをサポートしていきます。

建物に関わる様々な人をつないで新しい価値を創造するビル向けクラウドサービス

azbilグループのクラウドサービスでは、これまで中央監視室に集約されていた建物運営管理データを、建物オーナーや居住者が共有できる環境として提供します。建物オーナーには経営データとして、居住者には室内環境や働き方のデータとして活用していただくことで、生産性が高く、快適な居住空間を実現していきます。
azbilグループは、建物に関わる様々な人が参加する新しい建物運営により省エネルギーと快適環境の両立を目指しています。



オープン化を加速する次世代ビルディングオートメーションシステム

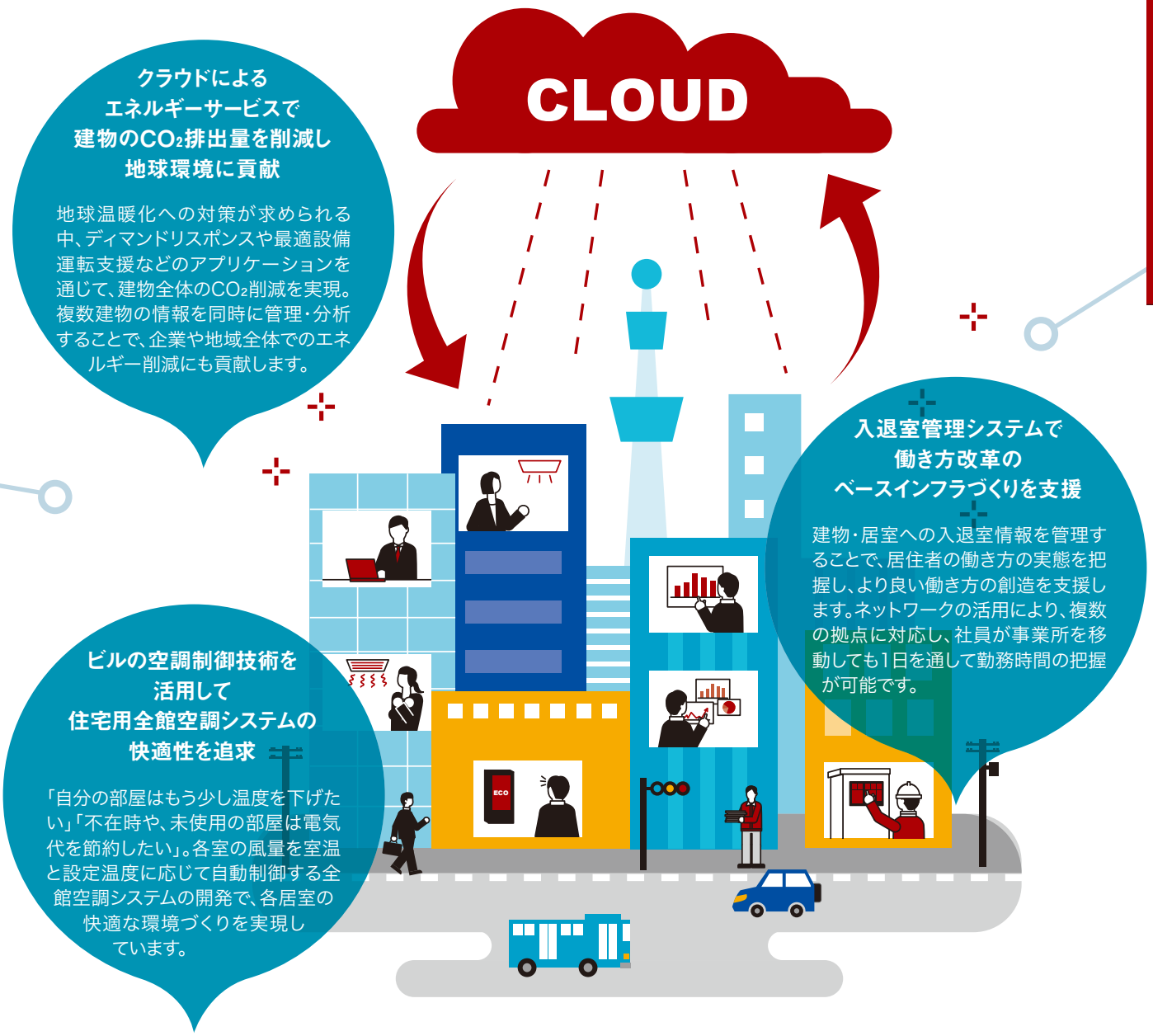
通信、データそしてエンジニアリング環境をさらにオープン化する次世代のビルディングオートメーションを実現し、建物のライフサイクルを通してお客様によるシステムの活用を推進します。また、その先進機能はビル管理者の情報把握や判断を助け、ユーザーエクスペリエンス（業務経験）の質を高めます。クラウドサービスと合わせて、建物の運用に関わる様々なスペシャリストとの新たな価値の協創に貢献していきます。

IoT時代の現場を支える技術・ノウハウ ≫

› 遠隔データサービス（リモートメンテナンス）による建物運営管理サポート

日々蓄積される建物運営管理のデータを、azbilグループのリモートメンテナンスセンターにて収集・蓄積し、制御機能の保全や異常診断を行います。また、設備機器故障の傾向分析やエネルギー消費のベンチマークなどを行うためのビッグデータとしても活用します。お客様のビルのダウンタイムの短縮、居住空間の快適性と省エネルギーの両立を通じて、建物の資産価値向上を支援します。本サービスは、既に国内の数千件で導入されており、グローバルでの展開も開始しています。
azbilグループは、お客様にデータを積極的に活用いただくための基盤整備を推進します。

人と建物をつなぐと、健康で豊かな社会が見えてくる



クラウドによるエネルギーサービスで建物のCO_2排出量を削減し地球環境に貢献

地球温暖化への対策が求められる中、ディマンドリスポンスや最適設備運転支援などのアプリケーションを通じて、建物全体のCO_2削減を実現。複数建物の情報を同時に管理・分析することで、企業や地域全体でのエネルギー削減にも貢献します。

入退室管理システムで働き方改革のベースインフラづくりを支援

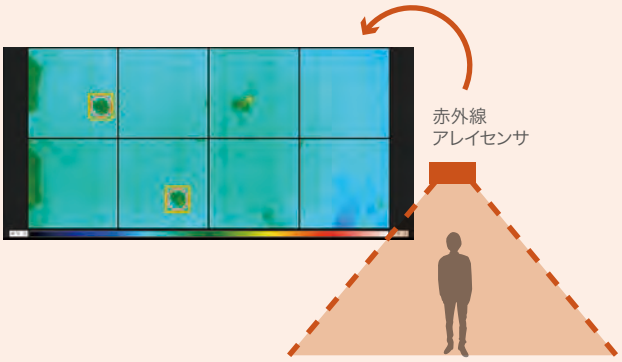
建物・居室への入退室情報を管理することで、居住者の働き方の実態を把握し、より良い働き方の創造を支援します。ネットワークの活用により、複数の拠点に対応し、社員が事業所を移動しても1日を通して勤務時間の把握が可能です。

ビルの空調制御技術を活用して住宅用全館空調システムの快適性を追求

「自分の部屋はもう少し温度を下げたい」「不在時や、未使用の部屋は電気代を節約したい」。各室の風量を室温と設定温度に応じて自動制御する全館空調システムの開発で、各居室の快適な環境づくりを実現しています。

赤外線アレイセンサを利用した在室者検知技術

天井に設置した赤外線アレイセンサで表面温度をグリッドごとに計測して、人の体温域温度の動きで人の有無を判断します。これまで難しかった在室人数や人の位置の把握が可能となり、より最適な空調制御で省エネルギーと快適性の両立を実現します。



価値を創出する現場での取組み

IoTがつなぐ工場・プラントの未来

IoTの技術革新がより安全で効率的、かつ快適な「超スマート社会」を実現しようとしています。その社会を支えるものづくりの現場もまた「超スマート工場」へと進化していかなければなりません。
azbilグループは、工場・プラントの運転管理をIoT技術で飛躍的に向上させていきます。現在の運転管理を担う技術と人の叡智を「第１の目」とするならば、azbilグループはそれらを継承し超越する「第２の目」「第３の目」を実現し、データに基づくスマートサービスを提供していきます。

第2の目

高機能センサを活用した生産状態や設備稼働状態の可視化・診断

製造現場（フィジカル空間）とサイバー空間をつなぎ価値を生み続けるCPS（サイバーフィジカルシステム）において重要なのは、製造現場の“今”を正確に計測する技術です。新設の設備に限らず、既設の設備でも高機能センサを追加・交換設置することで、現場の状態を詳細に捉え、データ駆動型操業の基盤を強固にします。

第3の目

ビッグデータ、AIを活用した異常予兆検知や未来予測、最適計画

超スマート工場は、熟練工の深い経験に基づく叡智を標準化した上に成り立つ、新しい環境です。熟練工が豊富な経験に基づいて様々な運転状態下で設備の動きやプロセスを判断したように、ビッグデータに含まれる大量の運転パターンをAIに学習させ、リアルタイムで“今”を評価することで、異常の早期検知や未来の変動の予測、さらには最適な生産及び保全計画を導き出します。

IoT時代の現場を支える技術・ノウハウ »

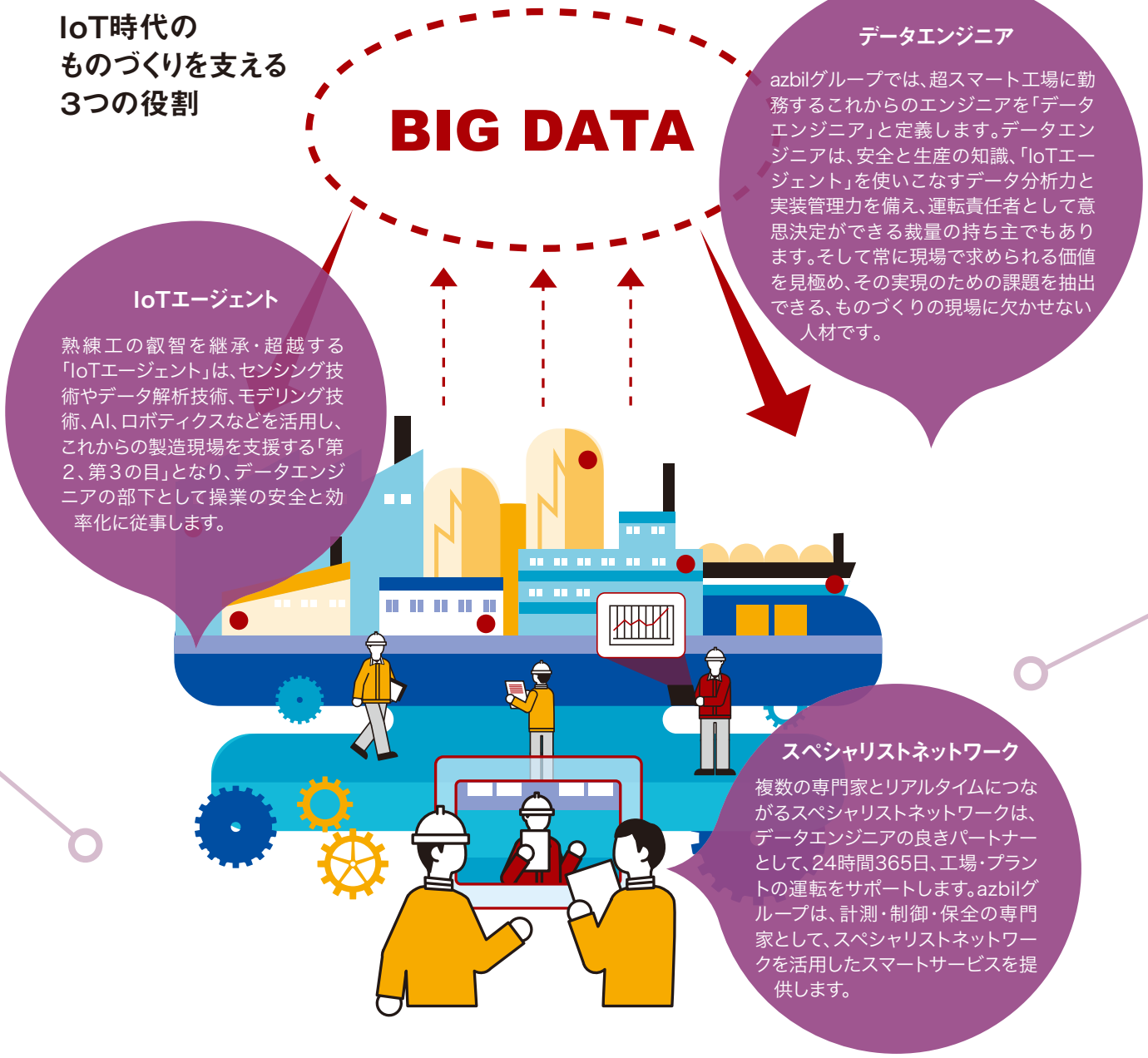
› 製造現場の予防保全に貢献する制御機器

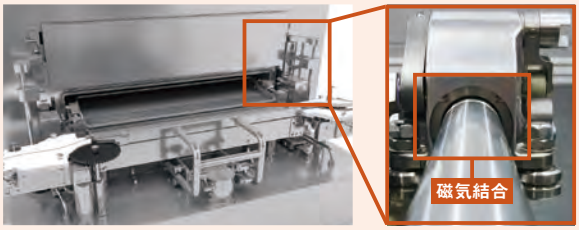
製造装置では多くのプロセスデータが取り扱われており、大半のデータは装置内の制御機器で利用されています。azbilグループでは、計測・制御技術を応用し装置内プロセスデータから装置の状態変化を捉える独自のパラメータ「ヘルスインデックス™」を搭載し、製造装置の予防保全に貢献する製品を開発しています。通信機能を充実させることで、製造現場のIoT化にも対応しています。

グラフィカル調節計 形 C7G

製造現場でビッグデータやAIを活用すると、より安定・安全な操業が見えてくる

IoT時代のものづくりを支える3つの役割



清浄度、滅菌性に優れた凍結乾燥装置向け自動搬送システム

医薬品製造現場では、薬液容器の装填／取出しなどにおいて機械化から自動化が進展しています。azbilグループは、凍結乾燥装置向けに、磁気アクチュエータを用いた非接触自動搬送システムを開発しました。駆動部を非接触とすることで発塵による汚染リスクの軽減、搬送装置自体を自動洗浄、滅菌することで洗浄性に加えて現場作業者のメンテナンス負荷を軽減することができ、製造現場の安全操業や生産品質の向上に貢献します。