

# azbilグループの挑戦

“進化、共創による持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献”

アズビル株式会社  
取締役 代表執行役社長  
山本 清博

**azbil**

- 1. 私たちは誰か**
- 2. 私たちの可能性**
- 3. 私たちの取組み**
- 4. 私たちの考えるサステナビリティ**
- 5. 私たちの考える未来**

# 1. 私たちは誰か



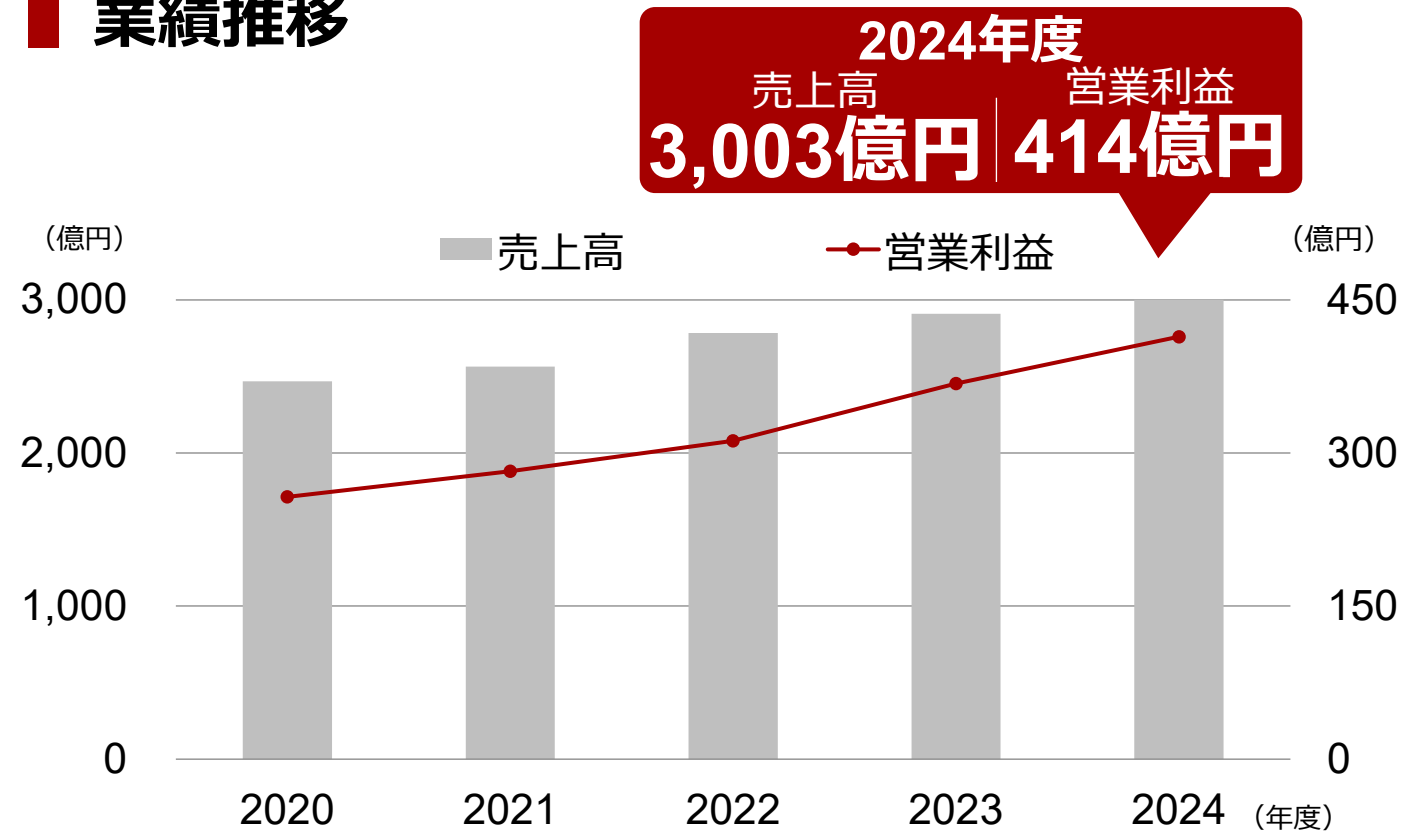
# 概要・業績推移

1906年創業。オートメーション事業で持続的な成長を実現。

## アズビル株式会社

- **本社所在地**  
東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビル
- **創業**  
1906年12月1日（明治39年）
- **設立**  
1949年8月22日（昭和24年）
- **資本金**  
105億2,271万6,817円
- **従業員数**  
5,052人（連結：8,922人）  
\*2025年3月31日現在

## 業績推移



# 持続可能な社会を目指して

創業者山口武彦の「人間の苦役からの解放」を原点に、オートメーション技術で成長。



創業者 山口 武彦

**1906年**

創業者精神

**「人間の苦役からの解放」**

1978年

Savemation  
(Saving by automation)  
省エネルギーへの貢献

2006年

**「人を中心とした  
オートメーション」**

2019年

azbilグループ  
SDGs目標策定

2030年

持続可能な社会へ  
**「直列」**に繋がる貢献

**持続可能な  
社会**



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、お客さまとともに、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。

# 3つの事業：「現場で創る価値」を社会に

計測と制御の技術をもとに、社会のさまざまな場所で事業を展開

## アドバンスオートメーション事業

### AA (Advance Automation)

製造現場における課題解決に向け、装置や設備の最適運用をライフサイクルで支援する製品やソリューション、計装、エンジニアリング、保守サービスを提供します。

## ライフオートメーション事業

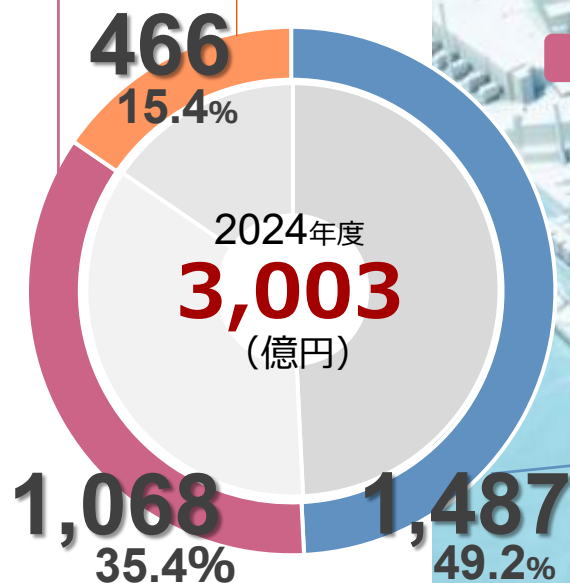
### LA (Life Automation)

ガス・水道等のライフライン、家庭の空調システムをはじめとした生活空間の質の向上、人の健康に貢献する研究、製薬・医療に至るまで幅広い分野で一層の安心と快適、省エネルギーを実現します。

## ビルディングオートメーション事業

### BA (Building Automation)

あらゆる建物に求められる快適性や機能性、省エネルギーを独自の環境制御技術で実現し、建物のライフサイクルに応じたサービスを提供します。



## 2. 私たちの可能性





# 持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献

「人」にとっての快適性・生産性を<sup>はかり</sup>秤に、エネルギー・資源投入と地球環境保全を両立。  
我慢を強いない省エネルギー・省資源と成長の実現はSDGsの目指す姿。

## 快適で豊かな社会

働く人の充足感向上  
(安心感・快適性・達成感UP)

+

お客さまの目標実現  
(生産性・効率性※UP)

※ 空間の質・生産性の向上

## 地球環境保全・温暖化対策

環境負荷低減  
Carbon Neutral

=

省エネルギー  
省資源

オートメーション（計測・制御技術）が果たすことのできる役割  
**最適なバランスの追求・実現**

# 事業環境変化を踏まえた対応

新たな価値創造に向けた技術革新への対応やカーボンニュートラル等の新たな社会課題の解決は成長の機会。事業成長は社会のWell-being実現とSDGs目標の達成に寄与。

		事業環境変化	azbilグループの対応
技術革新	生成AI	さらなる性能向上と利用コストの低減が進み、生成AIを強みとする異業種参入が加速	生成AIによる製品・サービスの高付加価値化を推進しつつ、新規参入のリスクに対応
	半導体	AI・次世代通信技術など最先端半導体の需要が高まる一方で、製造コストの高騰が課題	培ってきた高度な計測制御技術を用いた製品・サービスを提供し、生産性や品質向上に貢献
社会課題	カーボンニュートラル	2050年CN実現に向けた取組みが加速、水素等の次世代エネルギーの導入が進み、GX市場が拡大	生成AI・クラウド等新技術を活用したシステム最適化、再エネ導入、燃料転換等のGX化を支援
	感染症対応	世界規模で経済に大損害を与えるパンデミックが発生するリスクは常に存在	未知なるリスクに対し、平時の備え(BCP等)、発生時対応(感染防止と事業継続の両立)を図る
	労働力不足	労働力不足はさらに進行、加えてインフレに伴い国内外で人件費が高騰	AI技術を活用しつつシステム運用の自律化を進め、顧客業務の省人化・無人化を支援

### 3. 私たちの取組み



# 新中期経営計画（2025～2027年度）のテーマ

持続可能な社会へ直列に繋がる貢献に向けた“進化・共創”に取り組み、成長領域（技術革新、社会課題対応）の開拓で更なる成長を目指す

## 成長領域

### 技術革新

（半導体、データセンター等）

### 社会課題

（カーボンニュートラル、労働力不足等）

## 進化

環境変化に適応すべく自らを創り変える

## 共創

各社が持つ強みを活かしつつ、対等な精神で協力し、共同で新しい価値を生み出す（産官学）

## 新中期経営計画（2025～2027年度）骨子

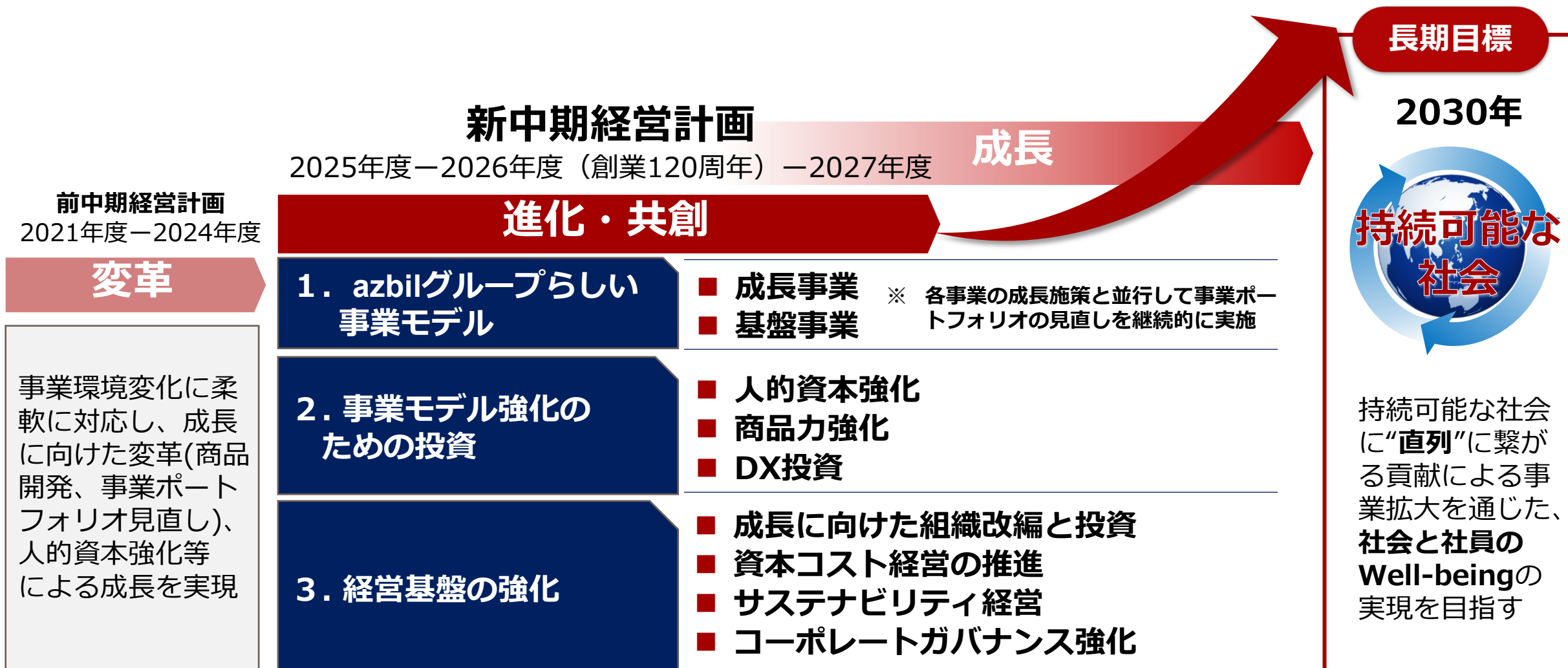
---

- 持続可能な社会へ直列に繋がる貢献に向けた“**進化・共創**”に取り組み、事業拡大を通じた**社会と社員のWell-being実現**を目指す
- **不確実性の高い事業環境の継続**（グローバルでの地政学的リスク、インフレ等）が見込まれるが、進化と共創を通し、“**azbilグループらしい事業モデル**”で売上拡大と収益性向上の両立を実現。
- **事業ポートフォリオ再構築**も含めて、更なる事業拡大を目指す
- 事業モデル強化のために必要な**人的資本強化、商品力強化、DX推進等の投資**を着実に実施するとともに、**経営基盤強化**を継続



# 中期経営計画の変遷

“変革”を完了し、“進化・共創”へ。

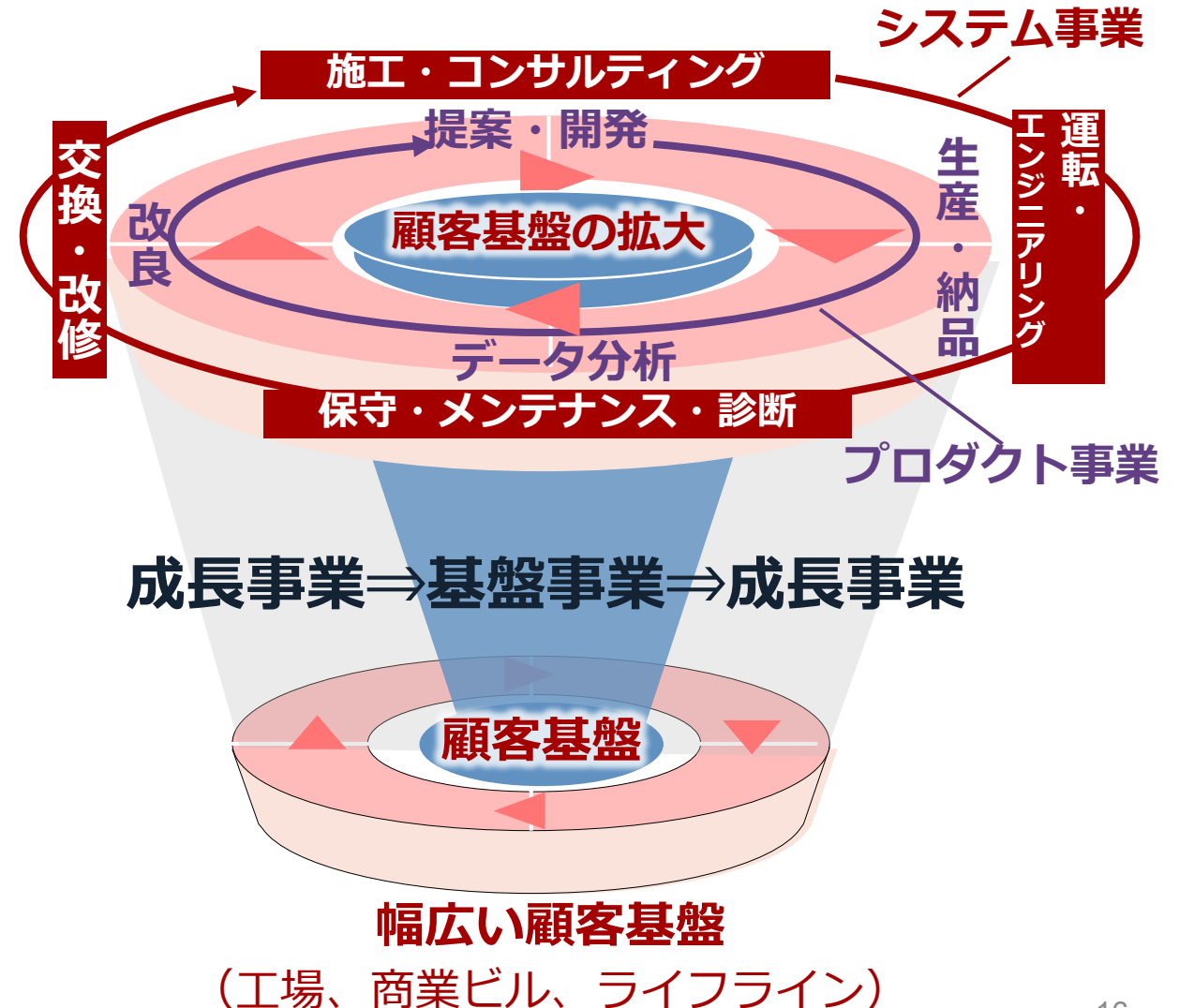
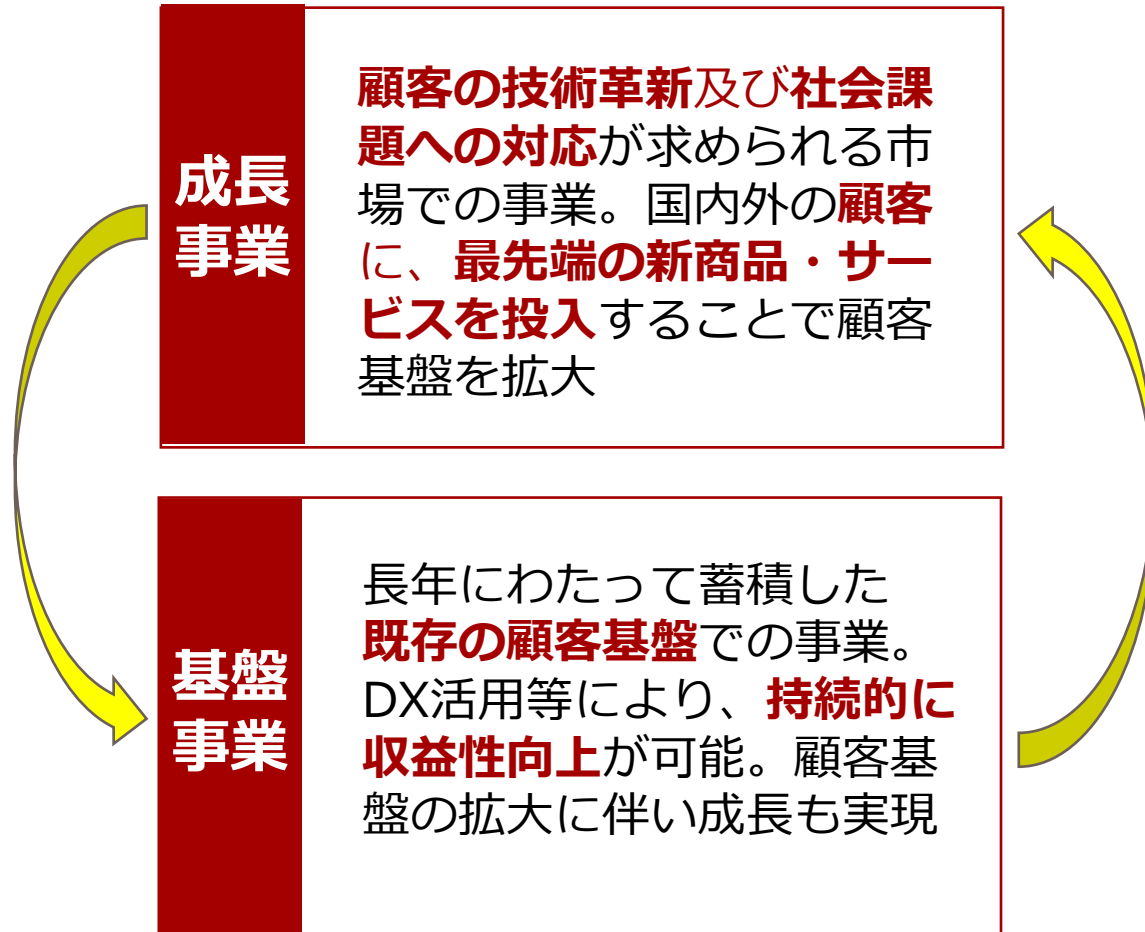


# azbilグループらしい事業モデル

- 長年にわたって構築した**幅広い顧客基盤**（工場、商業ビル、ライフライン）との強い関係に基づく「**基盤事業**」及び、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルのような社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「**成長事業**」で事業を拡大。
- 成長事業では、**地域**の拡大（海外市場）、**競争優位性**の拡大（商品力強化）に注力
- 成長事業で顧客基盤を拡大し、基盤事業で持続性、収益性を向上。  
**成長事業⇒基盤事業⇒成長事業というサイクル**を回すことにより、持続的な事業の拡大を目指す
- **資本コストに基づく事業ポートフォリオ**の評価・見直しを継続的に実施

# azbilグループらしい事業モデル（イメージ）

成長事業で顧客基盤を拡大し、継続的にサービス提供を行うことで「基盤事業」化。  
このサイクルを回して安定成長を実現。





# 事業モデル強化のための投資（考え方）

azbilグループらしい事業モデルを強化するため、人的資本、商品力強化、DX推進に積極的な投資を実行

## ➤ 人的資本

成長事業・基盤事業の拡大に向け、事業戦略と整合する人材（ソリューション/グローバル人材）の確保と育成

## ➤ 商品力強化

競争優位性のある商品群の開発に向け、独自の計測・制御コア技術、アプリケーション技術の強化

## ➤ DX推進

顧客の求めるDX関連製品・サービスの開発、併せて生産・開発・サービス・エンジニアリング領域でDX推進による業務効率化・収益性の向上

# 事業モデル強化のための投資（計画）

新中期経営計画 3 力年で約460億円の増額を計画。

## 人的資本投資

総額  
人件費 **+320**  
億円



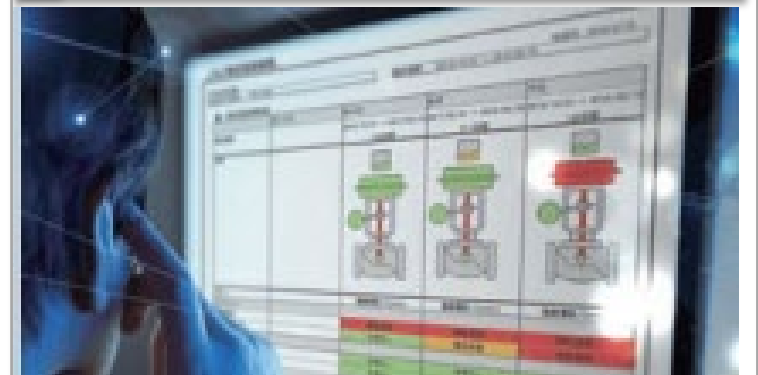
## 商品力強化

研究  
開発費 **+90**  
億円



## DX推進

DX (IT)  
投資 **+50**  
億円



# 商品力強化・DX推進 生成AIの活用

製品・サービスの高付加価値化にAIを取り入れ事業モデルを強化。同時にリスク対応も強化

## <これまでの対応>

- **生成AIを含むAI技術を活用した製品開発**（自律化領域）
- 社内向け**生成AIチャットサービス**を構築・活用開始（2023年9月～）
- 現場サービススタッフのリスクアセスメント業務支援のためのAIサービス“**生成KY（危険予知）**”を開発



## <生成AI活用に関わる新中期経営計画方針>



- 生成AIによる製品・サービスの高付加価値化を推進、**システムの強化、顧客の課題対応等による差別化**で、新規参入者のリスクに対応
- **生成AIによる事業モデル強化**を目的とし、生産、開発、サービス、エンジニアリング等での**技術継承、製品・サービスの高付加価値化**
- 生成AI関連の利用や製品・サービス提供面でのリスクにつき**管理体制等強化**

## 事例：自律化によるSX

自動化から“自律化”へ。サステナブルな工場運営と従事する人々のWell-beingを実現

### AI品質ナビゲーションシステム 「Deep Anchor™」

#### 「Deep Anchor™」

人による品質管理  
(QMS※) の  
重要パートを  
AIが代行

社会  
価値

#### サステナブルな工場運営と 従事する人々のWell-being

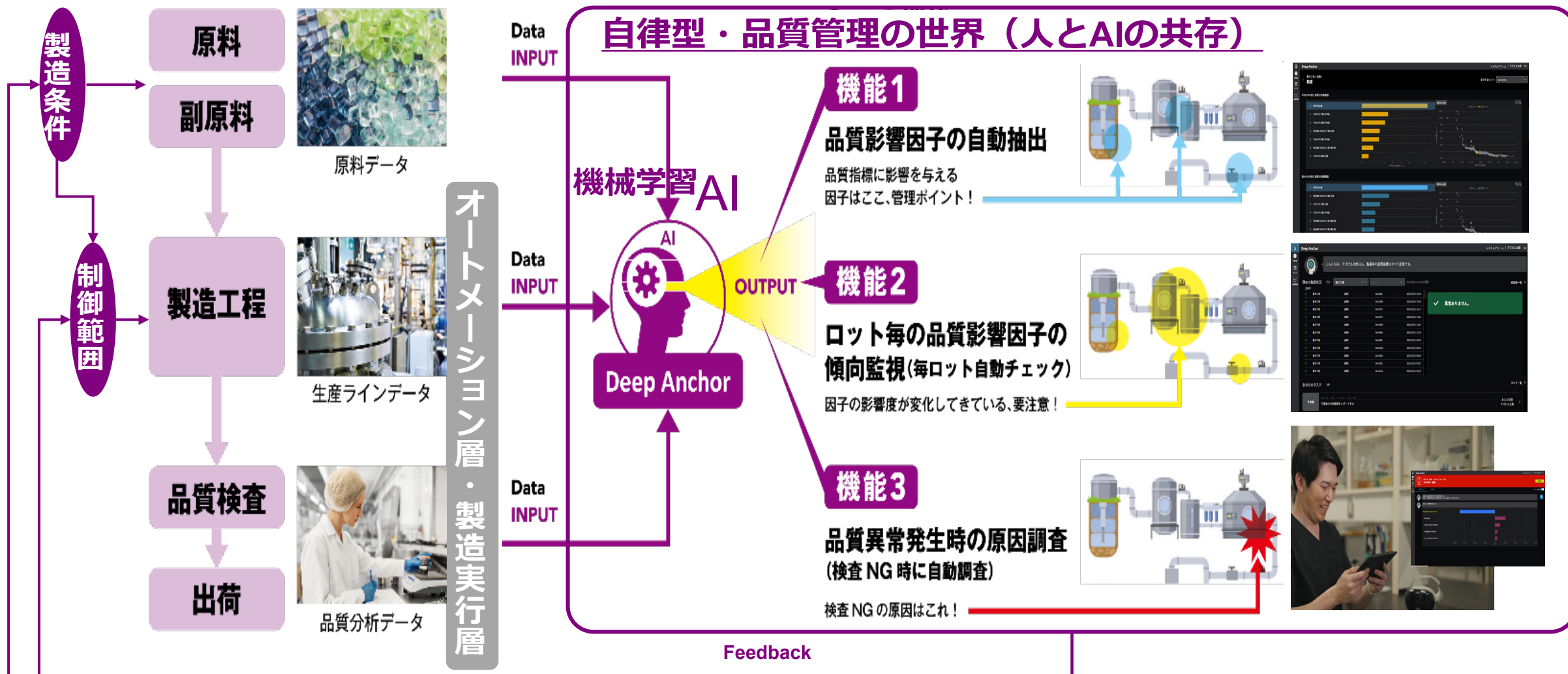
- 品質問題の解消／原材料・エネルギー等のロス低減／管理業務の省力化
- 新製品や品質改良の早期市場投入

#### 社会イノベーションを加速

- 管理者の心的負担解消／データインテグリティ向上／働き方改革

# 事業：自律化によるSX

自動化で培ったエンジニアリング力が、的確なAI学習を担保し、“自律化”を創る



## 共創の取組み（課題）

---

他者との共創により、産業界全体の課題解決や新しい価値の創造を図り、社会全体と自社の発展につなげる

### 共創として取り組む課題



人材の確保



サプライチェーン  
の維持

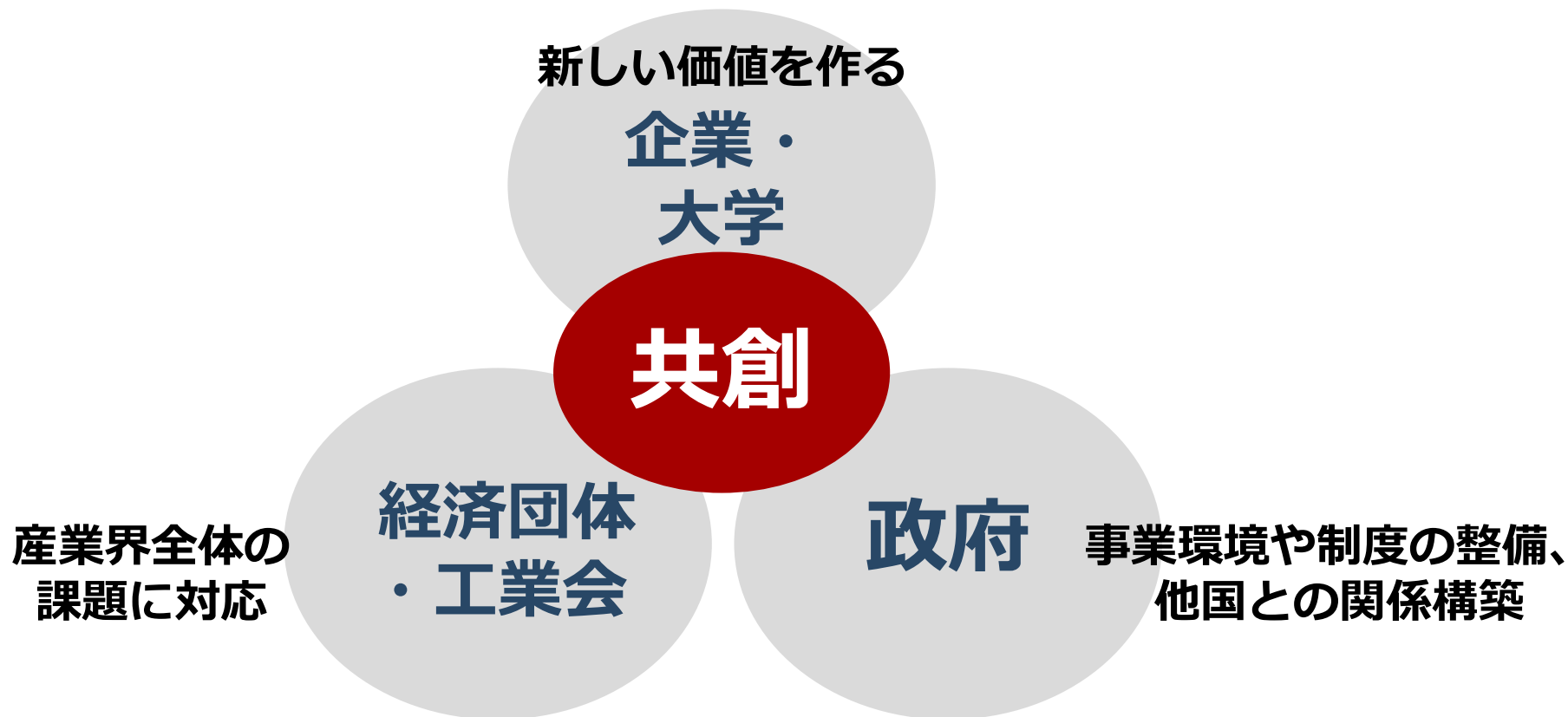


新しい価値の  
創造

## 共創の取組み（パートナー）

企業や大学、工業会・経済団体、省庁等のパートナーと課題の特性に応じた関係構築を図る。

### 共創のパートナー





# 事業例 1 : エネルギー サービス プロバイダー事業

クリーンエナジーコネクト社と共創することで包括的なエネルギーソリューションを実現。



CLEAN ENERGY ➡ CONNECT

## 省エネルギーソリューション

- 工場・プラントや建物等、幅広い分野に製品・サービスを提供
- 多数の建物への納入済システムを活用した VPP（バーチャル・パワー・プラント）における運用実績
- 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※1」に9年連続登録

## グリーン電力ソリューション

- 脱炭素経営企業・RE100※2参加企業等のお客さまにグリーン電力導入計画の立案から実行支援、そして導入後の効果検証および目標達成までのグリーン電力ソリューションをワンストップで提供
- お客さま専用のNon-FIT小型太陽光発電所を全国に多数開発。追加性のあるグリーン電力で、オフサイトコーポレートPPA（Power Purchase Agreement）サービス※3を提供

※1 補助事業者の事業所に対してEMSを適切に設置するとともに、自らが有するEMSの機能を活用したエネルギー管理方法を補助事業者に提供し、補助事業の省エネルギー化をより一層進める役割を担い、SIIに採択された者

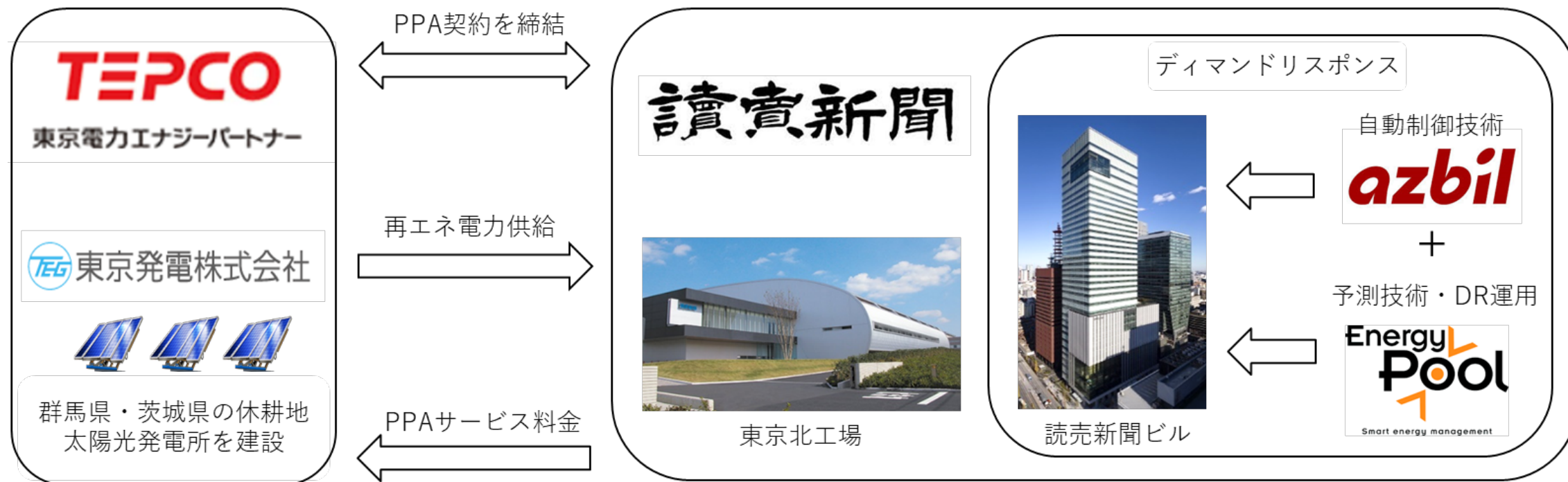
※2 Renewable Energy 100%の略で、企業が自らの事業の使用電力を100%再生エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ。390社以上の世界や日本の企業が参加している（2023年1月10日現在）

※3 顧客企業専用のNon-FIT太陽光発電所を、電力を使用する施設の敷地から離れた場所に新しく開発・設置し、発電した電力と環境価値を、電力を使用する施設に送る長期契約を結ぶこと



## 事業例 2：新蓄熱制御アプリケーション

従来の夜間蓄熱を昼間実施出来るようにすることで、日中余剰の再エネ電力を有効利用するアプリケーションを新規開発・提供。



※株式会社読売新聞東京本社、東京電力エナジーパートナー株式会社、東京発電株式会社の3社間による（Power Purchase Agreement：電力購入契約）

## 4. 私たちの考えるサステナビリティ



# マテリアリティ

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献とサステナビリティの観点からマテリアリティを特定。7つのSDGs目標と3つのCSR目標を設定。

マテリアリティ	達成を目指す姿		
環境	① 気候変動	脱炭素社会の実現に向けた環境課題への貢献	SDGs 目標
	② 資源循環	地球環境に配慮した製品・サービスを通じた資源課題への貢献	
イノベーション	③ イノベーション	安心・快適な社会に向けた新しいオートメーションの継続的な追求	
社会	④ サプライチェーン	サプライチェーンにおけるCSR価値(環境・人権等)の共有	
	⑤ 地域社会への貢献	地域に根差した活動を通じ住み続けられる地域社会への貢献	
人材	⑥ 人権・安全・健康	「人を中心」とした価値観に基づく企業活動、健幸経営の推進	CSR 目標
	⑦ 学習と人材育成	「学習する企業体」の企業風土の醸成と教育基盤の強化	
ガバナンス	⑧ 商品安全・品質	お客様の安全・安心を第一とする高品質な製品・サービスの提供	
	⑨ コーポレート・ガバナンス	透明性の高い経営を通じた企業価値の継続的向上	
	⑩ コンプライアンス	高い企業倫理に基づく社会的責任の遂行	

## 人的資本 ～健幸経営・学習する企業体～

azbilグループ行動基準に定める「人間尊重の社会行動」を基盤とした“人を重視した経営”により、人的資本価値を高める

- 働き方改革と両輪のダイバーシティ推進で、健やかで幸せな「健幸経営」を推進し、能力発揮できる職場へ
- 人材育成の専門機関であるアズビル・アカデミーを中心に「学習する企業体」として変化に柔軟に対応する人材を育成

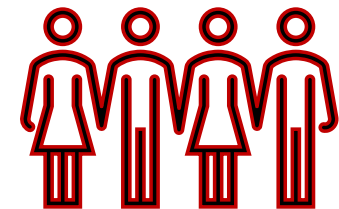
### SDGs目標

#### 健幸経営の実現

- ◆ azbilグループで働くことに満足している社員65%以上
- ◆ 2030年度までに女性管理職比率10%以上  
2027年度までに国内の女性管理職比率を約2倍（2017年度比）

#### 学習する企業体の発展・強化

- ◆ 一年間で仕事を通じて成長を実感する社員65%以上



# ダイバーシティ（多様化）－ 活動

「多様な人材の活躍推進」へ社内プロジェクト（アズビル・ダイバーシティ・ネットワーク）の活動を拡大し風土や意識を改革





# 従業員へのインセンティブ

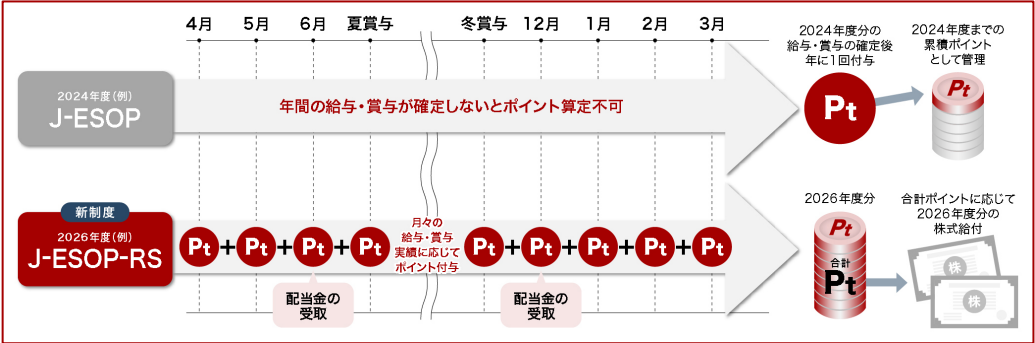
社員持株会に加入後、株価上昇でインセンティブを享受できる制度を導入。  
社員株式給付制度を退職時給付から「在職時給付（退職時まで譲渡制限付）」に変更。

## 信託型従業員持株インセンティブ・プラン（E-Ship®）



社員持株会制度の新たなインセンティブ・スキームにより、社員のさらなる経営参画意識を醸成 | [azbil MIND](#) | [with azbil](#)

## 社員株式給付制度（改定）（J-ESOP-RS）



自社株式を活用した人的資本強化施策で社員エンゲージメントを強化 | [azbil MIND](#) | [with azbil](#)

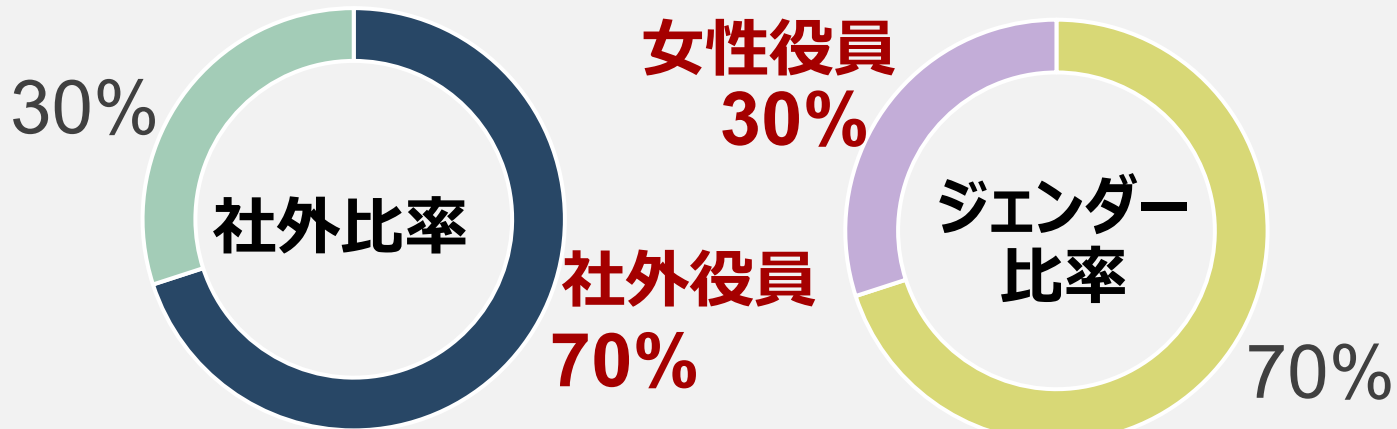
# コーポレート・ガバナンス強化 (1) : 新取締役会体制

2022年に指名委員会等設置会社に移行。2025年6月より社外取締役が議長に就任。

▶ 2022年6月  
指名委員会等設置会社に移行

▶ 2025年6月  
社外取締役が議長に就任

## 〈取締役会構成〉



## ジェンダー比率

70%

## 〈各法定委員会〉

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

\* 委員長は社外取締役

## コーポレート・ガバナンス強化 (2) : 報酬ポリシーの改定

報酬は業績連動部分の比率をUP。マルス・クローバックの範囲も拡大。

### ▶ 業績連動比率（賞与・株式報酬）の拡充

「基本報酬：賞与：株式報酬」 = 「**1：1：1**」（従来は「**4：3：3**」）

### ▶ 重要業績評価指標(KPI)の見直し

- ・ 賞与の非財務指標は、「**従業員エンゲージメント**」、「**ダイバーシティ**」及び「**個人評価**」の3項目を設定
- ・ 業績連動部分(50%)の財務指標に、株主との価値共有の促進を企図し「**ROE**」を設定

### ▶ 報酬の没収・返還請求制度(マルス・クローバック)の範囲拡大

過年度決算修正の発生に加え**重大な非違行為・不適切行為があった場合**にも、当該役員に対して、**インセンティブ報酬（賞与及び株式報酬）**を受給する権利の没収又は**報酬の返還を請求**することが可能



## 5. 私たちの考える未来



# カボチャレ（カーボンニュートラル・チャレンジ）の全社的推進

すべての社員の力を結集して CN（カーボンニュートラル）の実現に向けて一丸となり行動を起こすプロジェクト「azbil＊CN Challenge」を開始。

## カボチャレDAYの設定

毎年10月に  
「カボチャレDAY」を設定

社員全員で楽しみながら  
CNについての知識を深め、  
CN実現に向けて前進する日



## カボチャレベル

段階的にCNを学び、  
行動する、カボチャレ活動  
を可視化

活動とコミュニケーションの  
促進を図る



## CNアイデア

3人1組のチームによる  
社員アイデアを募集

（全91件応募）

### 受賞例

- カーボンニュートラル  
脱出ゲーム
- CO2を食べる空調機制御

## 大阪・関西万博への参加（活動を通じた社員エンゲージメント向上）

社員エンゲージメント向上を主な目的に、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）「テーマウィーク」に協賛。

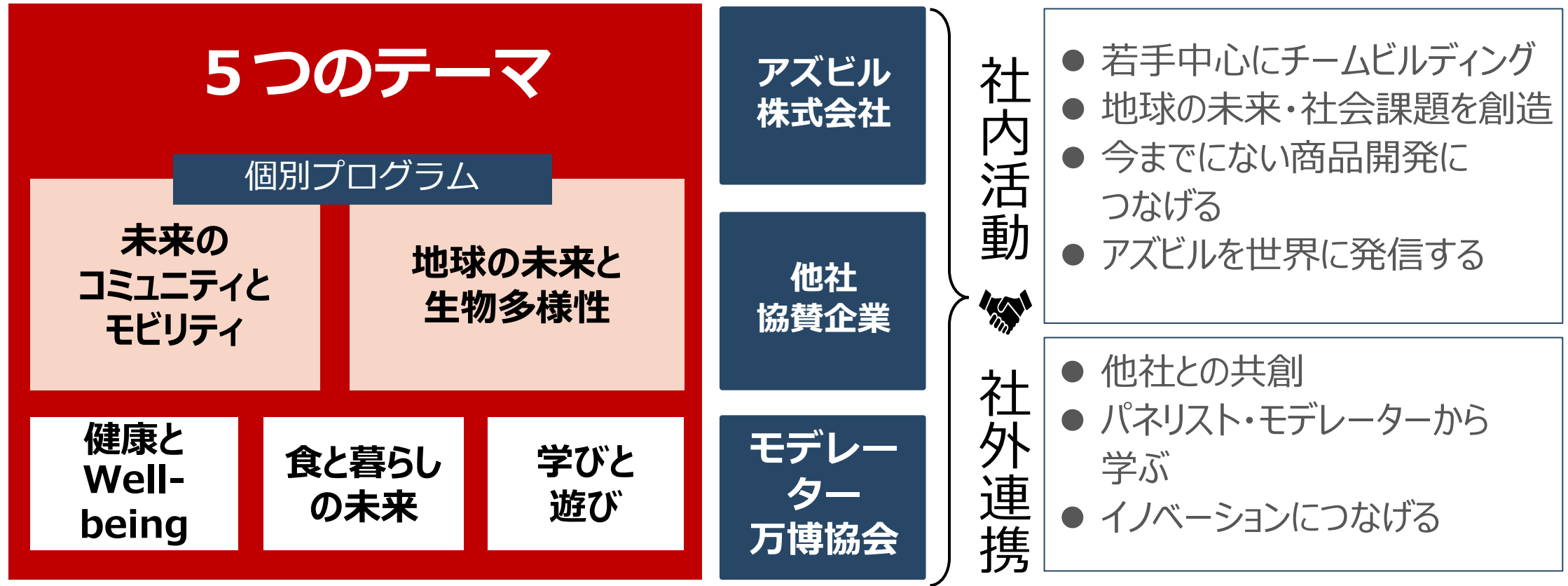
### <3つの目的>

- ①社員全体での、アズビルによる  
未来価値創造への意識高揚
- ②外部交流を通じた  
社員のエンゲージメント向上
- ③全社横断のPJによる  
新たな働き方の創造

健**幸**経営  
(Well-being)  
につながる活動

## 大阪・関西万博への参加（社内外交流）

万博テーマウィークの協賛他社や有識者等との対話を通じ、未来を見据えた国際的な学びやチャレンジ、更なる社内外交流を期待



# 私たちが考える未来：すべては未来の子供たちのために

※動画をご覧ください

1906年の創業者精神「人間の苦役からの解放」を原点として、  
「人を中心としたオートメーション」のグループ理念のもと、  
計測と制御の技術で持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を  
実現します



創業者 山口 武彦

1906年  
創業者精神  
「人間の苦役からの解放」

1978年  
Savemation  
(Saving by automation)  
省エネルギーへの貢献

**「地球は先祖からの相続品  
ではなく、未来の子供たち  
からの借り物である」**

2006年  
「人を中心としたオートメーション」

2020年  
持続可能な社会へ  
「直列」に繋がる貢献

2030年

**持続可能な  
社会**



ご清聴ありがとうございました

***azbil***