

azbilレポート 2024





お伝えしたいのは、 「オートメーション」という名の 価値創造ストーリーです。



私たち azbilグループは、高度な「計測」と「制御」によって
人と機械、人と技術の調和を図る「人を中心としたオートメーション」を理念に、
IoTやAI、ビッグデータ、クラウドといった技術革新を取り入れながら、
オフィスビルやプラント・工場、人々の暮らしに至る様々な場面で
azbilグループならではの価値を提案し続けています。
本統合報告書では、そんな私たちの価値創造の源泉となる財務・非財務資本のありようや、
2030年を視野に入れた長期ビジョンの実現に向けた成長ストーリーについてご紹介します。

「azbilレポート2024」編集方針

azbilレポートは、従来アニュアルレポートとCSRレポートに掲載していた財務情報と非財務情報を融合し、azbilグループの価値創造ストーリーを分かりやすくまとめた統合報告書として、株主・投資家をはじめ、お客様やお取引先様、社員、事業展開する地域社会など様々なステークホルダーの皆様を対象に発行しています。編集にあたっては、IIRC(現IFRS財団)による「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参照しています。なお、詳細な財務情報については「有価証券報告書」、ガバナンス情報については「コーポレート・ガバナンス報告書」に記載しています。

【報告範囲】

アズビル株式会社および連結子会社

【報告期間】

2023年4月1日～2024年3月31日(一部に対象期間外の情報を含みます)

【注意事項】

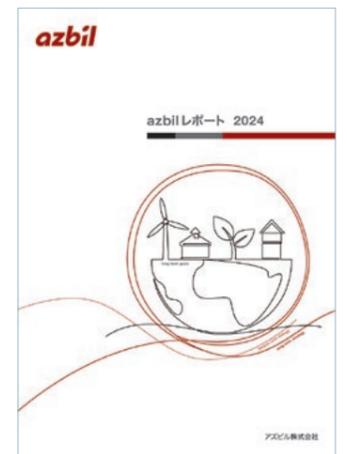
本レポートの記載内容は、お断りなく変更する場合がありますので、あらかじめご了承ください。本レポートに記載されている、計画、目標、戦略など過去の事実でないものは、編集時点における見通しおよび計画であり、これらは、入手可能な情報からなされた経営者の判断に基づいています。したがって、これらは将来の業績を保証するものではなく、様々な重要な要素により、大きく異なる結果になることがあります。なお、実際の業績に影響を与える要素には、次のようなものが含まれます(これらに限定されるものではありません)。

- (1) azbilグループを取り巻く経済情勢や為替変動、設備投資動向等
- (2) 急激な技術革新やグローバル経済の進展の下、激しい市場競争のなかでお客様に受け入れられる製品やサービスを継続的に提供していく能力の変化等

重要リスク項目や具体的なリスク事象についてはp79-80リスクマネジメントを、重要リスクのリスク認識、リスクの具体的な対策については、第102期の有価証券報告書をご覧ください。

WEB 第102期有価証券報告書 https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/_icsFiles/afieldfile/2024/06/25/102yuh.pdf

※ 財務データおよび財務諸表は有価証券報告書をベースに作成しており、記載金額は切捨てで表示しています。



アズビルの情報開示

非財務情報	財務情報
 <p>azbilレポート2024(統合報告書) PDF https://www.azbil.com/jp/ir/library/annual/index.html</p>	
 <p>CSRの取組み WEB https://www.azbil.com/jp/csr/index.html</p>	
 <p>環境への取組み WEB https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/index.html</p>	
 <p>azbil ESGデータブック WEB https://www.azbil.com/jp/ir/library/esg/index.html</p>	
 <p>コーポレート・ガバナンス WEB https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html</p>	
	 <p>株主・投資家情報 WEB https://www.azbil.com/jp/ir/index.html</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画 ・ 有価証券報告書 ・ 決算短信 ・ 決算説明資料 ・ ファクトシート ・ 株主還元・配当 ・ 株主総会情報

azbilレポート 2024 CONTENTS

5 価値創造のDNA

価値創造の歩みと現在	5
財務・非財務ハイライト	11

13 マネジメントメッセージ

CEOメッセージ	13
----------	----



副社長メッセージ	19
----------	----



23 価値創造ストーリー

サステナビリティ経営	23
マテリアリティとazbilグループSDGs目標	25
価値創造モデル	27
6つの資本	
azbilグループの経営資源・価値創造の源泉	29
特集 先進技術と人材が支える azbilグループならではのソリューション	31



35 価値創造に向けた事業戦略

長期目標・中期経営計画	35
At a glance	
— azbilグループのオートメーション事業	39
ビルディングオートメーション(BA)事業	41
アドバンスオートメーション(AA)事業	43
ライフオートメーション(LA)事業	45
特集 グローバル戦略	47



49 価値創造のためのイノベーション戦略

デジタルトランスフォーメーション(DX)	49
研究開発(技術開発・商品開発)	51
識者に聞く 「計測と制御」が生み出す新たな知見・新たな価値	56
生産・調達	57
知的財産	59
品質保証	60



61 価値創造を支える基盤戦略

人的資本	61
環境	67
サプライチェーン	75
リスクマネジメント	79



81 コーポレート・ガバナンス

3委員会委員長インタビュー	81
コーポレート・ガバナンス	85
役員一覧	91
コンプライアンス・内部統制	94

95 ステークホルダーエンゲージメント

97 企業情報

価値創造のDNA
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
価値創造に向けた事業戦略
価値創造のためのイノベーション戦略
価値創造を支える基盤戦略
コーポレート・ガバナンス
ステークホルダーエンゲージメント
企業情報

価値創造の歩みと現在

— 技術と人で未来を拓く、azbilグループのDNA

技術の力で人々の幸福と社会の発展に貢献する。
それが、創業者山口武彦から連綿とおよそ120年にわたって受け継がれてきた azbilグループの原点であり、DNAです。

グループ理念

「人間の苦役からの解放」

理念「人を中心としたオートメーション」に息づく
創業者の思い



創業者 山口武彦

アズビルの前身である山武商会が創業されたのは明治末期の1906(明治39)年です。当時の日本の工業社会は、欧米の進んだ工業製品を取り入れて近代化を進めようとする黎明期でした。欧米から帰国した山口武彦は、先進技術によって「日本の勤労者を過重な労働から解放したい」という志を具現化するため、欧米機械工具の輸入商社「山武商会」を設立しました。その後、最先端の欧米の工作機械類、ボールベアリング、酸素溶接機等の輸入販売等をしなが、自社でも計測・制御の技術を磨き、総合オートメーションメーカーへと進化していきました。

人を中心としたオートメーション

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、私たちが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。

azbil

azbilの意味: **automation**・**zone**・**builder**

オートメーション(automation)の技術によって、
グループ理念のキーワードである安心・快適・達成感のある場(zone)を
実現(build)することを表しています。

理念制定当時は「人」と「機械」は別々のものということが一般的で、互いにあまりなじまないものと、周囲からの理解は必ずしも深くありませんでした。しかし、近年の様々な社会・環境の変化で「人と技術の協創」という概念が世の中にも受け入れられ、「人を中心としたオートメーション」という発想で進めてきた事業の展開を多くの方々にご理解・ご支持いただけるようになりました。私たちのオートメーションは、環境保全や省エネルギーなどの社会的な価値観とも調和した技術として発展を続けています。



1906(明治39)年、山武商会(アズビルの祖)を創業。欧米機械工具の輸入販売を開始。広いショーウィンドウには機械工具が陳列され、目立つ存在となりました。



1915(大正4)年、当時はまだ珍しい自動車を購入して営業活動で使用。これも進取の精神の表れ。



1933(昭和8)年、山武商会計器製作所を設置。米国ブラウン社(後のハネウェル社)製品の国内組立を開始。輸入商社からメーカーへの進化を開始。1936(昭和11)年日本初の自動調節弁国産化に成功



写真左:
山武商会計器製作所(東京都大田区大森)
写真右:
ブラウン社製品 1935(昭和10)年
国内組立第1回完成品

オートメーション事業で人と社会の持続可能性を支える、azbilグループ約120年の進化と変革

1906年、山口武彦により創立されたアズビルは創業精神の「人間を苦役から解放する」を原点に社会とお客様の課題を解決するべく、一世紀以上にわたり計測と制御に関わる製品とサービスを提供し続けてきました。

時代が変わっても創業の精神は私たちの中にDNAとして息づいています。創業の精神からつながるグループ理念「人を中心としたオートメーション」に基づき、常に、産業・社会、そしてお客様が直面する課題を解決するための新しい価値の創造に取り組んでいます。

1906

欧米工作機械類の輸入商社として山武商会を設立



創業者 山口武彦

1936

日本初の自動調節弁国産化に成功



▶ 製造業に不可欠な計測制御機器を国産化。日本の近代化、戦後の製造業の発展に貢献

1933

工作機械および計器の製造販売を行うメーカーへと変身

1953

米国有数の制御機器メーカーである米国ハネウェル社と戦後初の50対50の資本提携(～1990年)

1964

ケージ型調節弁を世界で初めて商品化

1966

社名を山武ハネウェル株式会社に變更

1984

遠隔監視による総合ビル管理サービスBOSS-24™を開始

▶ 1980年代から通信を活用したビジネスを展開、半世紀にわたる実績



1982

ビル総合管理システムSAVIC™を独自開発

1975

米国ハネウェル社と分散形総合制御システムTDCS™2000を共同開発

独自開発の矩形波励磁方式を世界で初めて採用した電磁流量計MagneW™を販売開始

1985

次世代調節弁CV3000を開発



1994

当社100%出資による本格的な海外生産会社を中国に設立

1995

オープンな小規模計装システム協調オートメーションシステムHarmonas™販売開始



1998

社名を株式会社山武に変更

2001

ベルギーにヨーロッパ初の現地法人を設立

1999

マイクロフローセンサ™を搭載した気体用マスフローメータ販売開始

▶ 社会・お客様の新たなニーズに対応するためにMEMS技術を活用



2006

グループシンボル導入

azbil

2008

グループ名称をazbilグループに変更

2009

海外 azbilグループ各社の社名を「アズビル」を冠するものに変更

制御弁と計測機能を一体化したバルブ流量計測制御機能付電動二方弁ACTIVAL™販売開始



2012

社名をアズビル株式会社に変更

国内 azbilグループ各社の社名を「アズビル」を冠するものに変更

2014

北米に初の技術開発会社を設立

2018

BAシステム savic-net™G5販売開始

▶ ウェルネスを含め、建物環境の進化ニーズにお応えするオープンでフレキシブルなシステムを提供



2020

Dx Valve Cloud Service販売開始

▶ プラントや工場の生産設備の安全・安定操業に貢献



2016

オンライン異常予兆検知システムBIG EYES™販売開始

▶ 製造現場のDXを加速設備の安定運転や品質不良対策等、実務レベルの課題に貢献

2023

アズビルとX1 Studio株式会社が業務提携

▶ 生成AI・クラウドサービスの普及による国内外でのデータセンター需要の拡大に対応

2021

セル型空調システムネクスフォート™DD販売開始

▶ ニューノーマル時代の働き方やオフィス利用の多様化に対応



ESP(Energy Service Provider)事業の展開を拡大

▶ 省エネルギーに加えて、他社との協業(再生可能エネルギー)により、脱炭素化のニーズに応えるソリューションを拡大

時代背景と社会課題解決の歴史

沿革

azbilの提供価値

社会のニーズ・業界動向

1906年 — 1950年代

1906年に山武商会を創業。ドイツより工作機械の輸入販売を始め、その後、米国のブラウン社(後のハネウェル社)の工作機械・計器の製造販売メーカーに転身。新素材産業の発展に伴い工業計器を普及させ、戦後は日本の復興・重工業の発展に貢献。

工業計器の輸入から機器の自主開発・国産化

日本の近代化に向けて、欧米の先進技術の導入が喫緊の課題。さらなる工業化、発展のために、輸入に依存していた工業計器の国産化への要望拡大

1950 — 1970年代

1952年に米国ハネウェル社と技術導入提携契約を結び、同社の持つ空調制御技術や燃焼安全制御技術、マイクロスイッチなどを日本に導入。独自技術による革新的な電気式小型計器や、大規模建物に対応した中央監視システムなどを普及させ、総合オートメーションメーカーとして高度成長期を支えました。

オートメーションによる高度経済成長への貢献

高度成長期を迎え、各種製造業において技術革新を伴う大型化・近代化投資が進み、計測やエンジニアリングの需要が増大

1970 — 2000年代

石油危機を契機にあらゆる産業の省エネルギー化・省人化が進むなか、企業理念として様々な分野での「省」(=save)の実現、地球環境への貢献を明確に打ち出す。高機能・高精度の工業計器ニーズに対応した各種製品や、通信技術を活用したビルの総合管理サービスなどを展開。

省エネルギー、高機能・高精度化ニーズの高まりに対応、デジタル計装への変革

1970年代の石油危機以来、省エネルギー化・省人化が進んだ。さらに工業機器のデジタル計装化、計測制御システムの高度計装化やソフトウェアへの需要が拡大

2000 — 現在

オートメーションで人々の「安心、快適、達成感」を実現するという進化したグループ理念の下、ネットワーク技術の進展とともに、AI、ビッグデータといった様々な技術革新に対応した製品やソリューションを各分野で展開。グローバルでのお客様や社会の課題解決と持続的な発展を目指す。

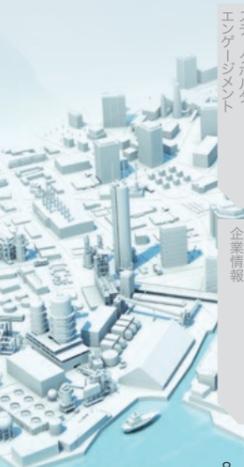
増大する社会的ニーズへの対応と持続可能な社会へ「直列」に繋がるソリューションを提供

インターネットの世界的な普及、グローバル化が進行。反面、人口、エネルギー、地球温暖化等の問題も顕在化。持続可能な地球環境創出のため、オートメーションに求められる役割が拡大

現在 —

3つの事業で産業と社会にサステナブルな提案を

→ p9 社会の中のazbilグループ



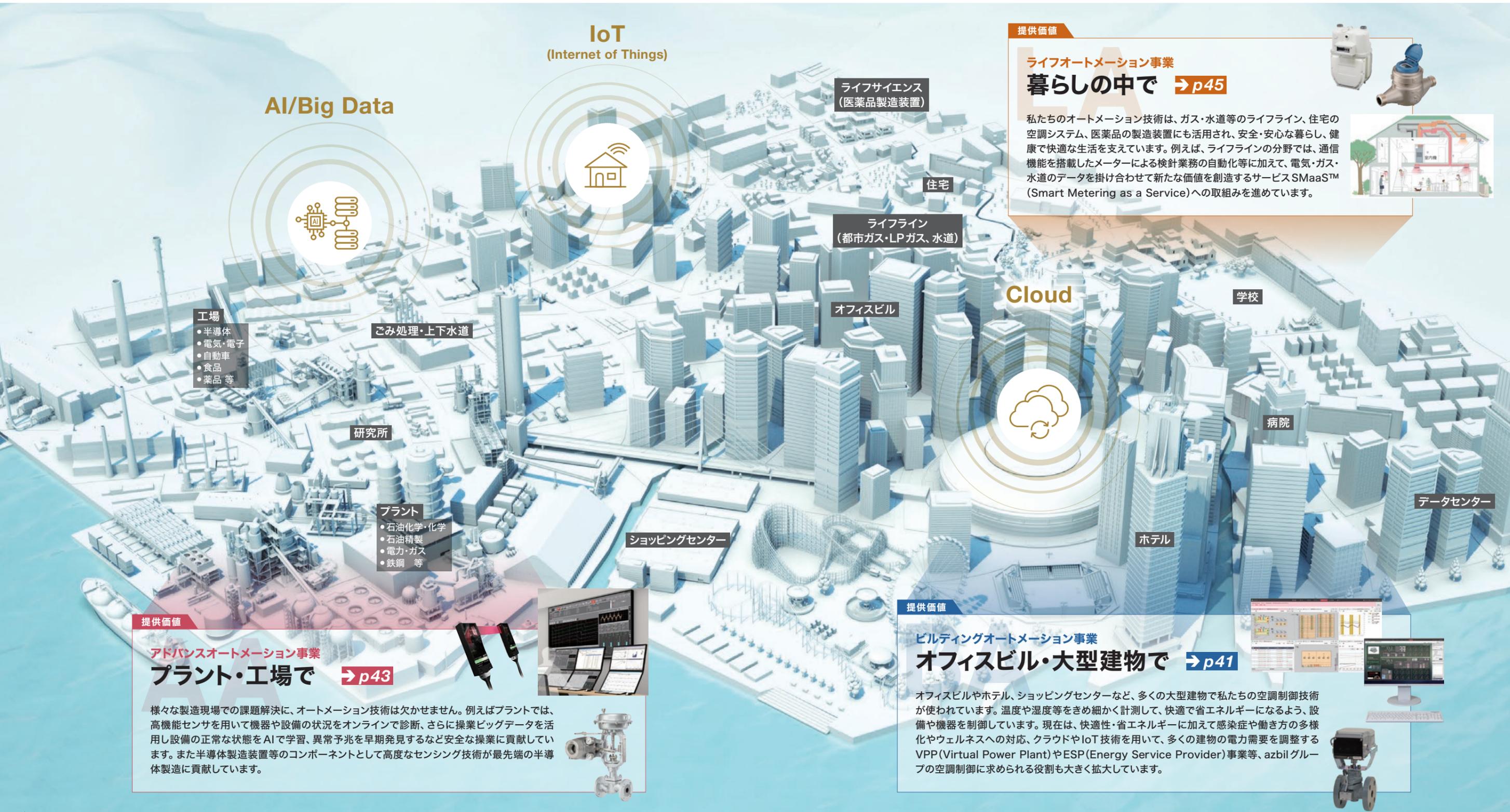
価値創造のDNA
マニフェストメッセージ
価値創造ストーリー
価値創造に向けた事業戦略
価値創造のためのイノベーション戦略
価値創造を支える基盤戦略
コーポレートガバナンス
ステークホルダーエンゲージメント
企業情報

社会の中のazbilグループ

日々の生活に安心・快適・豊かさを。
産業と社会にサステナブルな提案を。

オートメーションを産業と暮らしのために

オートメーションとは、温度や圧力など様々な対象を「計測」して最適な状態にするために「制御」を行うことです。私たち azbilグループは、このオートメーション技術を核に、IoTやAI、ビッグデータ、クラウドといった技術革新を取り入れて、オフィスやプラント・工場、人々の暮らしに展開。産業の発展や日々の生活を支えています。



AI/Big Data

IoT
(Internet of Things)

提供価値

ライフオートメーション事業 暮らしの中で → p45

私たちのオートメーション技術は、ガス・水道等のライフライン、住宅の空調システム、医薬品の製造装置にも活用され、安全・安心な暮らし、健康で快適な生活を支えています。例えば、ライフラインの分野では、通信機能を搭載したメーターによる検針業務の自動化等に加えて、電気・ガス・水道のデータを掛け合わせて新たな価値を創造するサービスSMaaS™ (Smart Metering as a Service)への取り組みを進めています。



工場
• 半導体
• 電気・電子
• 自動車
• 食品
• 薬品 等

ごみ処理・上下水道

研究所

プラント
• 石油化学・化学
• 石油精製
• 電力・ガス
• 鉄鋼 等

ショッピングセンター

オフィスビル

ライフライン
(都市ガス・LPガス、水道)

住宅

ライフサイエンス
(医薬品製造装置)

Cloud

学校

病院

ホテル

データセンター

提供価値

アドバンスオートメーション事業 プラント・工場で → p43

様々な製造現場での課題解決に、オートメーション技術は欠かせません。例えばプラントでは、高機能センサを用いて機器や設備の状況をオンラインで診断、さらに操業ビッグデータを活用し設備の正常な状態をAIで学習、異常予兆を早期発見するなど安全な操業に貢献しています。また半導体製造装置等のコンポーネントとして高度なセンシング技術が最先端の半導体製造に貢献しています。



提供価値

ビルディングオートメーション事業 オフィスビル・大型建物で → p41

オフィスビルやホテル、ショッピングセンターなど、多くの大型建物で私たちの空調制御技術が使われています。温度や湿度等をきめ細かく計測して、快適で省エネルギーになるよう、設備や機器を制御しています。現在は、快適性・省エネルギーに加えて感染症や働き方の多様化やウェルネスへの対応、クラウドやIoT技術を用いて、多くの建物の電力需要を調整するVPP (Virtual Power Plant) やESP (Energy Service Provider) 事業等、azbilグループの空調制御に求められる役割も大きく拡大しています。



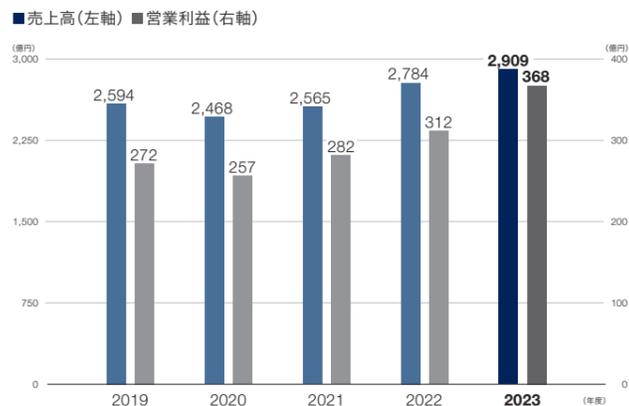
価値創造のDNA
マナシメントメッセジ
価値創造ストーリー
事業戦略
価値創造に向けた
イノベーション戦略
価値創造のための
基礎戦略
価値創造を支える
コアビジネス
データセンター
エンゲージメント
企業情報

財務・非財務ハイライト

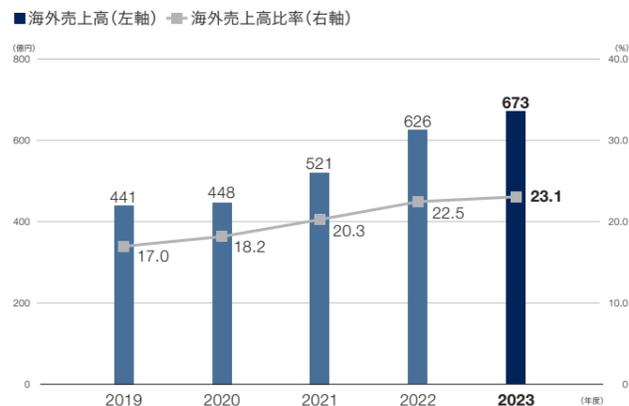
アズビル株式会社および連結子会社

財務ハイライト

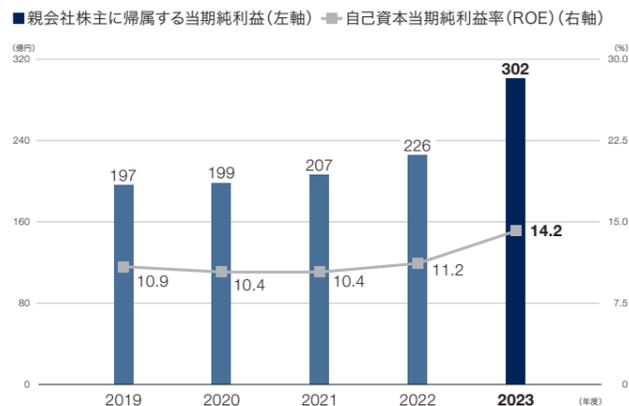
売上高／営業利益



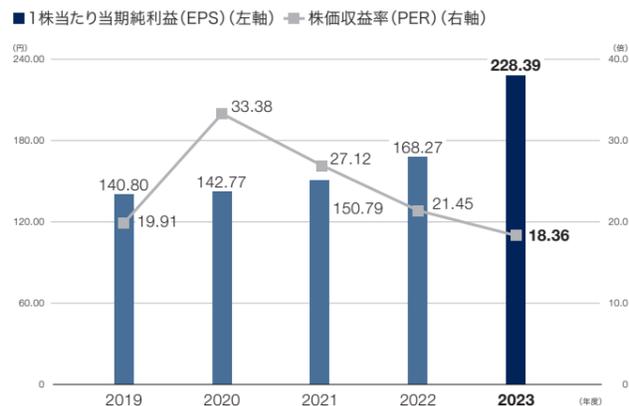
海外売上高／海外売上高比率



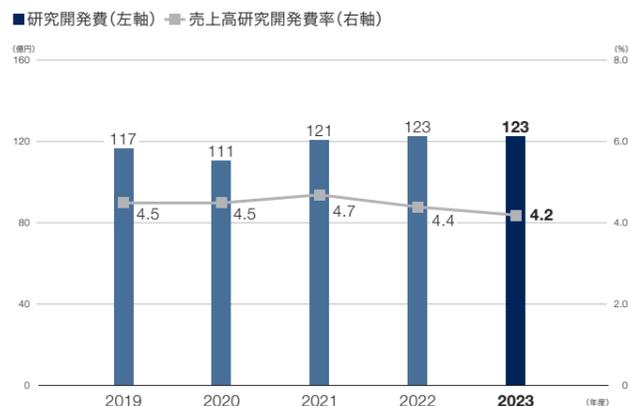
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率 (ROE)



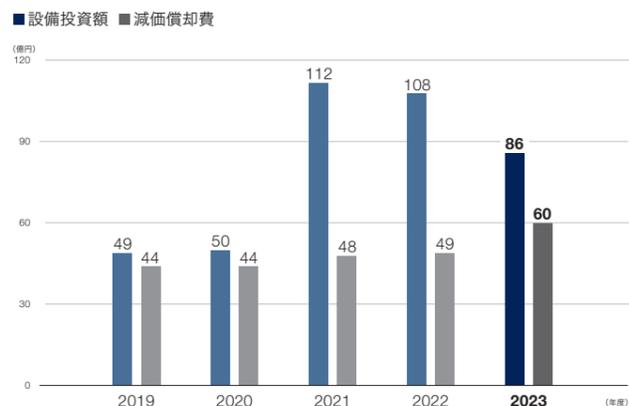
1株当たり当期純利益 (EPS)／株価収益率 (PER)



研究開発費／売上高研究開発費率

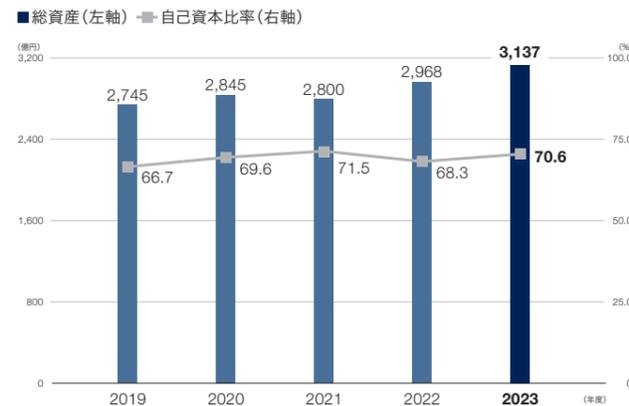


設備投資額／減価償却費

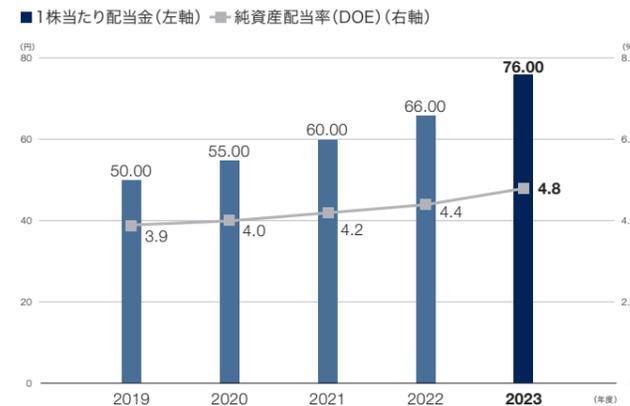


※ 2021・2022年度は、藤沢テクノセンター機能強化に関わる設備投資が増加しています。

総資産／自己資本比率

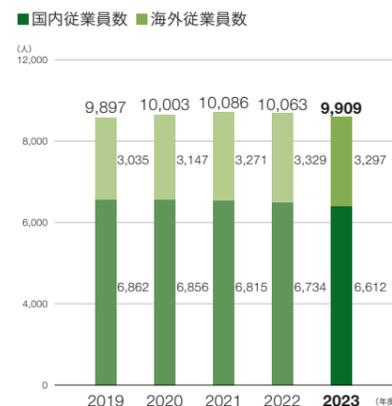


1株当たり配当金／純資産配当率 (DOE)

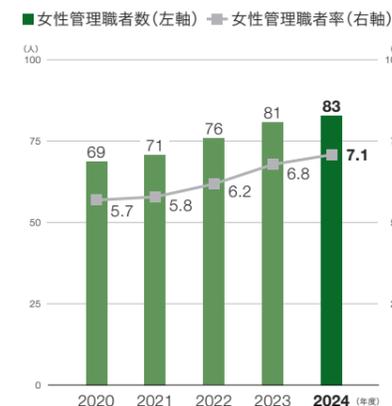


非財務ハイライト

連結従業員数



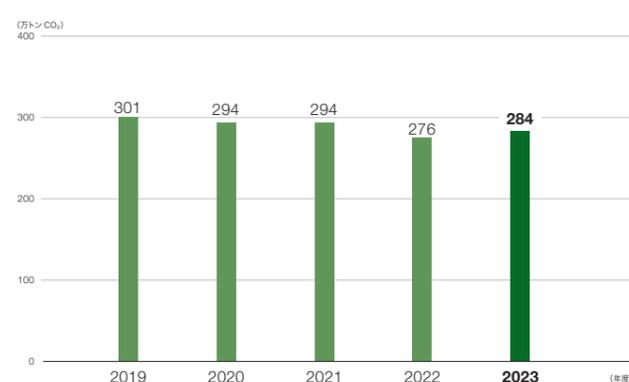
女性管理職者数／女性管理職者率 (アズビル株式会社 4月1日現在)



障がい者数／障がい者雇用率

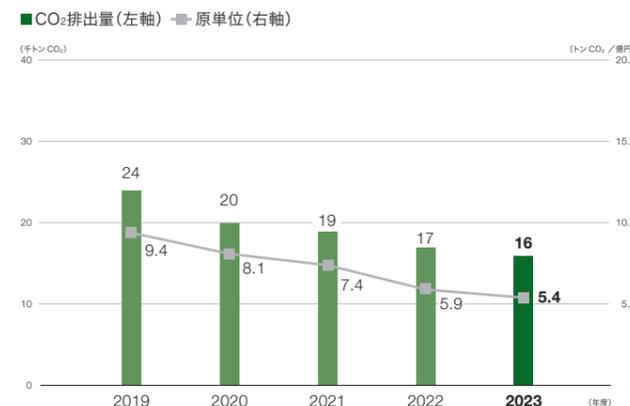


お客様の現場におけるCO₂削減効果 (アズビル株式会社および海外現地法人)



※ 推計手法につきましては、第三者レビューを実施しています。

CO₂排出量 (スコープ1+2) / 原単位 (アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点)



※ CO₂排出量はMktベースでの算定値です。



CEOメッセージ

オートメーション事業が果たすべき役割と機会が増すなか、「計測」と「制御」で広く社会を支え、自らの成長を通して、持続可能な社会に「直列」に繋がる貢献を実現します。

取締役 代表執行役社長

山本 清博

Q1 azbilグループの特徴や強みは何でしょうか。

人材と商品、仕組みの組合せでユニークな価値を創造

azbilグループは、「計測」と「制御」の技術をもとに、人と機械、人と技術の調和を図るオートメーションを手掛ける会社であり、社会を支える存在です。お客様の現場が表舞台であり、オートメーションは、あらゆる舞台に必要な存在です。azbilグループはそんな存在だと考えています。あらゆる舞台に、と申し上げたとおり、事業領域の広さは大きな特徴です。ビルや工場、プラント、生活インフラ領域等のオートメーションを手掛け、様々な産業、社会インフラを事業フィールドとしています。

そのような当社グループの強みは、長年蓄積した資産を組み合わせることで、模倣が困難なソリューションを提供している

点にあります。技術を集積した計測・制御機器があり、先進的なDXによる仕組みがあり、そして、それらを実際に扱う人材がいて、お客様とともに、常に新しいものを現場で構築しています。製品、仕組み、人材、この3つのバランスの良さが、ビルや工場、プラントといったお客様の資産を長期にわたって守る力につながっています。

当社グループらしさを示す一例をご紹介しますと、今では当たり前になっているBEMS(ビルエネルギーマネジメントシステム)の構築があります。2000年代初頭、お客様とタッグを組み、システムの設計の考え方に始まり、構築、実装、エネルギーデータ分析といった一連の流れにおいて先進的な物件をつくることに成功しました。

その結果、公益社団法人空気調和・衛生工学会の空気調和・衛生工学会技術賞を受賞したほか、完成後10年以上にわたってしっかり実績を積み上げたことが評価され、同会より特

別賞「十年賞」も授与されました。新しいものに取り組み、形にして、現場を大切にしながら継続するという当社グループならではの取り組みでした。私自身、このプロジェクトにシステムエンジニア、あるいは営業として関わっており、現場に張り付いていました。とても思い出のある物件です。

現場を重視する姿勢は、当社グループの強みとしてこれからますます際立っていくと考えています。社会が大きく変化し、環境面をはじめ企業に求められるものが多様化・複雑化するなかで、お客様はこれまで以上に新しいことにチャレンジしていくことが必要となっております。当社グループの社員は、お客様のもとに伺い、アイデアを出し、手を動かし、並走する。それを続けていくことで当社グループにも蓄積が増え、新たな道が開けていくと確信しています。

Q2 azbilグループに受け継がれてきた理念や考え方の中で、山本社長が大切にしていることは何ですか。

「人を中心としたオートメーション」による価値創造を通して、地球の未来を紡ぐ

azbilグループの理念は、1906年の創業の精神である「人間を苦役から解放する」から、現在の「人を中心としたオートメーション」へと進化してきました。“時代に合わせ、かつ人に寄り添ってきた”という変遷自体が当社グループらしく、大切にすべき骨格であると思います。

オートメーションの技術は、人の安心、快適、達成感を実現するために進化してきました。今ではこのオートメーションの技術の発展は、そのまま地球環境の保全にもつながるものとなっています。世界的に知られている「地球は先祖からの相続品ではなく、未来の子どもたちからの借り物である」という格言が

あります。当社グループの場合、本業で新たな価値を生み出すこと自体が、これからの子どもたちに未来を渡すことにつながります。この言葉が社員一人ひとりに届き、仕事を通して成長実感や満足感を得てもらえることを願っています。

Q3 現在の市場環境をどのように捉えていますか。

新たな社会課題、技術の進歩を事業機会として成長を目指す

コロナ禍以降、市場環境は大きく変化し続けています。インフレやサプライチェーンの混乱、地政学的リスクの高まりなど、多くの企業にとって逆風と言える事象については azbil グループとしても注視し、対処してきました。国内では高齢化、人口減少など社会構造の変化も挙げられます。これらに加えて、社会からの要請も変化・拡大しています。カーボンニュートラル(CN)やネイチャーポジティブ(NP)の実現を目指す取組みは、世界的に大きなテーマとなっています。多くの企業では、従来から手掛けてきた省エネルギーの取組みの枠を超えた投資をする必要に迫られています。これまで以上に環境負荷を下げるには、オートメーションの進化も不可欠です。つまりこうした状況は、当社グループにとってはチャンスでもあります。お客様の期待に応えられれば、大きな成長機会になり得ると考えています。

その他、直近ではAIの普及に注目しています。計測や制御の技術とAIには親和性があるためです。当社グループでも、以前からAIを活用したシステムの開発・導入に力を入れてきました。生成AIは、当社グループの事業に限らず、様々なビジネスを変える可能性を秘めていると思います。例えば今後、多くの企業でベテランの技術者が減り、技術や技能の伝承が困難になると言われています。生成AIの活用によってこの問題を解

決できれば、日本のものづくり全体にとってとても良いことです。こうした考えから自社においても、生成AIを活用した技能継承の取組みを進めています。

→ p49-50 デジタルトランスフォーメーション(DX)

Q4 2030年をゴールとする長期目標達成に向けた考え方を教えてください。

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域での成長を核にBA、AA、LAの各事業で成長を目指す

目標を達成するために成長領域として重視している事業領域は「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」の3つです。新オートメーション事業は、新しい需要に応えるソリューションの提供により顧客カバレッジの拡大や新しい付加価値による売上拡大を目指す取組みです。環境・エネルギー事業では、既存の商品に加えて、環境・エネルギーに関わる新しい価値の提供を目指します。CN実現に向けた再生可能エネルギーの組合せによるESP(Energy Service Provider)事業等が挙げられます。

一般的に、付加価値の高い製品・サービスとなると、投入する資源・エネルギーの量も多くなるイメージがあると思います。これに対し、azbilグループの事業は「付加価値の高いオートメーション=CNへの貢献」が可能です。そして、こうした取組みを1年や2年で終わらせるのではなく、5年、10年と継続し、お客様の資産を長期的にサポートしていくことができます。これがライフサイクル型事業です。これら3つの事業を組み合わせることで、「持続可能な社会」の実現に貢献しながら、自らも成長していくことができると考えています。

オートメーション技術を共通基盤としたこの3つの成長事業

3つの成長事業領域での取組みと各事業セグメントへの展開



新オートメーション事業
新しい需要に応えるソリューションの提供で売上拡大 BA: 感染症対策や新しい働き方に適応した新たなビル環境ニーズ(ウェルネス) AA: より高い生産性と安全で安定した設備運用 LA: 各種メーターのIoT対応(スマートメーター)とビッグデータの集積
環境・エネルギー事業
既存商品に加え、新しい価値を提供し売上拡大 BA: カーボンニュートラルとウェルネスを両立する事業機会の拡大 AA: 生産設備の省エネルギー・温暖化ガス排出抑制の需要増加 LA: 実測されたビッグデータを活用した企業の脱炭素化支援等の要望現出
ライフサイクル型事業
お客様の資産(工場・オフィスビル・ライフライン)の品質・性能・生産性を長期にわたりサポートする持続的ビジネス。高付加価値化とDXにより収益性を拡大

領域での成長を核にビルディングオートメーション(BA)、アドバンスオートメーション(AA)、ライフオートメーション(LA)の各事業で、グローバルでの成長を目指しています。長期目標では、2030年に、売上高4,000億円規模、営業利益600億円規模、営業利益率15%程度、ROE13.5%程度を計画しています。売上高については4,000億円規模とこれまでの伸長率から見ると高い目標を掲げていますが、これは単に規模を追い求めるということではありません。当社グループの事業が拡大するということは、そのまま持続可能な社会の実現へ貢献する機会が増えた結果でもあると考えるからです。特に、営業利益率にはこだわっていきたく思います。メーカーとして各種のコスト削減には継続して取り組みますが、付加価値の高い製品やサービスをお客様に提供し、適正にご評価いただけた結果でもあり、それだけの価値があるものと考えています。

Q5 中期経営計画での「変革」の進捗はいかがですか。

商品力強化や事業拡大に向けた変革の取組み、事業基盤の強化が進展

azbilグループは、先ほど述べた2030年度に向けた長期目標として「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を掲げ、そのファーストステップとして、中期経営計画(2021~2024年度)を策定、商品力強化、技術開発・設備投資強化、人的資本への投資強化を注力ポイントとして、計画に取り組んでいます。

中期経営計画の策定時(2020年度)はまだコロナ禍にあり、お客様・社員の安全を第一に据えたスタートでした。コロナ禍への対応を含め様々な事業環境の変化、新たな課題を捉えた変革の必要性を強く実感し、安全確保の取組みと並行して変革の取組みを進めました。この変革の実現を通しての先に、さ

らなる成長、長期目標の達成があると考えています。

こうした取組みの結果、業績面では、2023年度まで3期連続の増収・増益を達成することができました。先ほど重視するとした営業利益額・利益率については中期経営計画での計画値を1年前倒しで達成しました。中期経営計画最終年度となる2024年度も売上高・営業利益ともに増収・増益を計画中です。2025年度以降のさらなる成長に向けた研究開発、DX、人的資本等への投資を継続しつつ、増収や受注時の採算性改善、価格転嫁等の収益力強化施策により4期連続の増収・増益を目指しています。

中期経営計画3年目となる2023年度についてみれば、業績の部分で述べた収益力強化の取組みなどが大きく進展したほか、商品力強化に向けた取組みを進めました。例えば、クラウドを活用したバルブ解析診断サービス「Dx Valve Cloud Service」の大手化学会社等への導入が拡大しています。また、他社との提携によるソリューション力の強化も進みました。成長が期待されるデータセンター市場の案件獲得に向けたX1 Studio株式会社への出資や、再生可能エネルギー領域で、株式会社クリーンエナジーコネクに続きフォレストエナジー株式会社への資本参加を行いました。今後も、これら投資案件に限らず、事業運営にあたっては、資本コストを意識した経営の観点から、投下資本からの収益性[※]に基づく事業ポートフォリオの管理、経営資源活用の最大効率化を念頭に、「計測と制御」領域での競争優位性を高めることによる事業成長を目指します。なお、こうした事業面での取組みに加え、タイ生産子会社における新工場棟の建設等、持続的な成長を支えるための事業基盤の整備を進めました。

→ p19-22 副社長メッセージ
→ p31-34 特集 先進技術と人材を支える azbil グループならではのソリューション
→ p35-46 長期目標・中期経営計画、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

※ 税引後修正営業利益試算に基づく投下資本利益率(ROIC)を導入。2023年度 azbilグループROIC(試算)10.2%、資本コスト(WACC)6.1%。

azbilグループ 長期目標・中期経営計画 業績計画

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域での成長を核に、BA(ビルディングオートメーション)、AA(アドバンスオートメーション)、LA(ライフオートメーション)各事業で、グローバルでの成長を実現

	安全					変革	
	2021~2024年度 中期経営計画期間						
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度		
売上高	2,468億円	2,565億円	2,784億円	2,909億円	3,000億円	3,000億円	
[海外]	[448億円]	[521億円]	[626億円]	[673億円]	[660億円]	[710億円]	
営業利益	257億円	282億円	312億円	368億円	360億円	375億円	
営業利益率	10.4%	11.0%	11.2%	12.7%	12%	12.5%	
ROE	10.4%	10.4%	11.2%	14.2%	12%程度	12.2%程度	
					(2021/5/14公表)	(2024/5/13公表)	



Q6 成長の鍵となる海外事業の拡大にはどのように取り組まれますか。

事業ポートフォリオの見直しを含め、事業環境・特性に合わせた施策を実行し、拡大を図る

海外事業については、売上高で見ると全体の2割程度に留まっており、まだこれからではあるものの、着実に前進しています。オフィスなどを手掛けるビルディングオートメーション事業では、国内で強みとなっている、製品、インフラ、人材を組み合わせたソリューションを海外でもいかに展開していくかに注力しています。徐々に受注は拡大してきています。今後、一定以上の受注数と一定以上の期間使っていただいた評価が積み上げられれば、事業は大きく拡大するものと考えています。そのため、キーアカウントマネジメントなどの施策も展開しています。

工場やプラントなどを主とするアドバンスオートメーション事業においては、付加価値の高い製品を提供できればグローバルで十分に戦えることが分かってきました。MEMSを応用した当社グループならではの特徴ある製品・サービスの開発、市場投入を加速していきます。

生活インフラの領域を主とするライフオートメーション事業においては、収益性改善に向けた事業ポートフォリオ見直しの取り組みが進んでいます。2024年6月には、スペインのグループ会社アズビルテルスター有限会社(以下、「アズビルテルスター」)をドイツ・Syntegon社に譲渡することを決定しました。当社グループが強みを発揮できる事業に注力を進めるなかで、アズビルテルスターと当社グループの双方が技術力と製品を最大限に活かせる最善の選択であったと考えています。

→ p45-46 ライフオートメーション(LA)事業
→ p47-48 特集 グローバル戦略

Q7 サステナビリティ経営についての取り組みはどうか。

マテリアリティで目指す姿の実現に向けた取り組みにより、ESG各項目が進展、NPなどへの取り組み拡大を目指す

azbilグループが目指すサステナビリティ経営の実践に向けて、2022年8月に、グループ理念をもとに「機会」と「リスク」の両面から事業環境変化を勘案し、当社グループが長期にわたって取り組むべき経営課題として、気候変動やサプライチェーン、イノベーションといった10項目のマテリアリティを特定しました。2023年度には、外部の有識者の助言も得ながらマテリアリティ特定のプロセスを再度検証し、妥当性を再確認しています。このマテリアリティで目指す姿の実現に向けての取り組みの結果E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)各項目においても様々な進展がありました。

E(環境)では、気候変動対策としてお客様の現場でのCO₂削減の取り組みや、自社施設での再生可能エネルギーの使用等を進めました。今後はNPの視点での取り組みを進めていきます。S(社会)では、サプライチェーン全体を意識した人権デュー・ディリジェンスに関する取り組みが進みました。海外で事業を展開する企業として、人権に配慮した事業活動やコンプライアンスを一層強化していきます。将来的には、児童労働や危険な場所での労働といった問題の解決に、オートメーションの力で貢献できれば素晴らしいと考えています。G(ガバナンス)では、指名委員会等設置会社への移行後2年が経過し、株式報酬制度の一部改定等の強化に取り組まれました。また、リスクマネジメントにおけるリスク選定プロセスの大幅な見直しなどを推し進めました。

→ p25-26 マテリアリティとazbilグループSDGs目標
→ p67-74 環境
→ p75-78 サプライチェーン
→ p79-80 リスクマネジメント
→ p81-93 コーポレート・ガバナンス

Q8 長期目標達成に向けた、現時点での課題は何ですか。

人的資本強化、事業ポートフォリオ見直しなど、これまでの変革の実績を起点に、“さらなる成長に向けた変革”を進める

中期経営計画の目標設定時に想定していなかったものとしては、現在も進行している急激なインフレです。ただし、このインフレについては、メーカーとしてのコスト削減の努力はもちろんです。他社にない付加価値の高い製品・サービスの提供、適正価格実現に向けて、これまでと同様、丁寧な価格交渉をしていけば目標達成を阻むような問題にはならないと見ています。

大きな課題は人材です。市場の変化が大きくなるなかで、オートメーションに対する期待が高まっているのを感じています。azbilグループに対して、今までの延長上にならぬ付加価値を持つ製品やサービスを期待する声もいただいています。この状況に対し、お客様に最適なソリューションをお届けするには、開発からサービスまで、それぞれに求められる新たな技量を持った人材が必要です。事業戦略と整合する人材の確保・育成、リスキリングから働く環境の整備、諸制度の改革等、人的資本への投資に積極的に取り組んでいきます。

また、この解決につながる施策の一つとして、他社との共創にも取り組んでいます。2023年度までの取り組みは前述のとおりですが、今後さらに、社会やお客様のニーズに応えていくために、現場で新たな価値の共創を実現するべく、積極的に他社への資本投下や事業ポートフォリオの見直しなどを行っています。

私は、これから社会全体が共創の時代に入っていきと見ています。持続可能な社会を創るためには、企業が個々に競い合うのではなく、変化に柔軟に対応するために、自社の強い部分

を磨き、足りない部分は他社に任せる時代になっていくのではないかと思います。そしてそうした協創社会は、オートメーション事業を営む当社グループにとって力を発揮できる社会です。「オートメーション」という枠組みの中で様々な企業との柔軟な協創が可能だからです。

インフレ対応、人材の確保・育成等、課題は様々ありますが、新たな社会課題を捉えた事業開発・一層の商品力の強化等、2024年度はもとより、2030年度に掲げる長期目標達成に向けて、取り組むべき課題も明確になってきています。これまでの変革の実績を起点に、2024年度を“さらなる成長に向けた変革”の年度と位置付け、成長に向けた変革を進めていきます。

→ p61-66 人的資本

Q9 課題と捉える人材に関して、新たな取り組みはありますか。

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による社会のWell-beingの実現を通して、成長を実感、社員のWell-beingも実現

2024年度から、社員の成長実感や満足度向上を目指す取り組みの一環としてWell-beingを意識した施策に力を入れています。そもそもazbilグループでは、2019年に「azbilグループ健幸宣言」をし、社員が生き活きと仕事に取り組めるようになるための総合的な取り組みを進めてきました。Well-beingはその延長上にあるものです。

一般にWell-beingとは、身体的に健康で心も幸福な状態にあるとされています。社内でもかなり議論したのですが、社員一人ひとりのWell-beingを実現するというのは難しいテーマです。そう考えるなかで、会社が本業で持続的に成長することこそが、最終的には社員のWell-beingにつながるのではないかと考えに至りました。ここまでお話ししてきたとおり、当社グループでは、オートメーション事業の拡大が社会課題解決に「直列」に貢献すると考えています。自らの業務を通じて社員は社会・同僚・お客様から評価される体験をし、会社が成長すれば、自身の収入アップにもつながる。そのような体験を通じて社員一人ひとりに、「この会社で働いて良かった」と思ってもらえるのではと考えます。まずは当社グループが成長することで社会課題の解決、すなわち社会のWell-beingの実現に貢献し、それが社員のWell-beingにつながるという流れです。こうした持続可能な社会へ繋がる貢献をいかに継続するか。今は、若手からベテランまで多くの社員が幅広く様々なチャレンジを通じて成長を実感できるような環境をつくるべく、投資や人事制度変革を進めているところです。特に「現場」に関係のある仕掛けができないかと考えています。すべての業務には「現場」があり、自分自身の経験を振り返ってみても、成長を実感し、達成感を得られるのは、やはりお客様や同僚と接する機会からだと思うのです。「現場で価値を創る」をグループ



の理念としている当社グループとして、社員の皆さんには、少しでも多くそのような機会を体験していただきたいと考えています。

→ p61-66 人的資本

Q10 ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

ブランディングを通し、経営・社員が一丸となってazbilグループならではの価値提供を実践、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます

インフレ、地政学的リスクの高まりといった事業環境の変化、技術革新、少子高齢化の進行や働き方改革の進展、エネルギー転換、気候変動等への対応は、オートメーション事業で対応すべき課題領域のさらなる拡大をもたらすものであり、azbilグループにとっての成長の機会でもあります。こうした機会を活かし、ステークホルダーの皆様のご期待に応える社会への貢献と成長を実現していくには、azbilグループが創造する価値を世界中のお客様に知っていただくとともに、グループ社員が一丸となって取り組み、創業以来連続と培ってきた理念・考えを製品・サービスを含めた企業活動すべてに反映していくことが必要と考えています。このため、改めてazbilグループのブランディングに取り組むことにしました。また、2025年に開催される大阪・関西万博に参加し、当社グループが未来に向けて実現したいと考えるもの一端をご紹介します。

経営・社員が一丸となって様々な課題解決に取り組み、全世界のお客様に先進的でユニークな製品・サービスを提供することでグローバルでの成長を実現し、グループの理念、事業に賛同いただき支援していただいている株主の皆様には、一層の株主還元水準の向上を図るなど、様々な形でステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていきます。今後も当社グループの事業展開にご関心いただき、長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

→ p19-22 副社長メッセージ



副社長メッセージ

事業戦略と規律ある
財務戦略の一体化を通じて、
人材、資金等の経営資源の適切な配分、
事業ポートフォリオ再構築を実施。
「現場での価値創造」に向けた
azbilグループの強みを活かした、
着実な成長を目指します。

取締役 代表執行役副社長
横田 隆幸

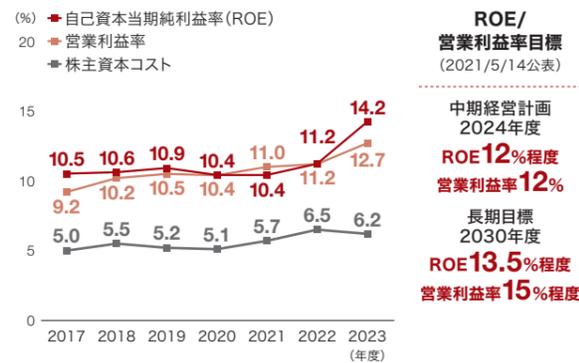
Q1 事業環境の不透明さが続くなか、企業価値を高めるためにどのように取り組んでおられますか。

事業戦略と財務戦略を一体とした取組みにより、
グループの強みを活かす

インフレ、急激な円安といった経済の変化に加え、サプライチェーンの課題やカーボンニュートラルなど、企業活動を取り巻く環境は大きく変化しています。しかし、私たちは、こうした外部環境の変化に機動的に対応し、一定の成果を出し続けなければなりません。経営に求められるものは迅速、かつ確かな意思決定であり、長期目標を見据えた戦略の立案・実行です。これにあたって、ROEやROIC、営業利益率等を、戦略を合理的に判断するための指標としてきました。

当社グループの強みとするところは、先進的な計測と制御の技術力に加えて、長年にわたって蓄積された知見、データに基づくエンジニアリング力、メンテナンスサービス力を保有することです。これがユニークな事業モデルを可能とし、当社グループならではの企業価値を生み出す源泉となっています。現在、BA事業、AA事業、LA事業と、3つの事業を展開していますが、根幹にあるのはこの技術力とエンジニアリングおよびメンテナンスサービス力の組合せです。この強みを活かすことは企業価値

ROE/営業利益率/株主資本コスト



→ p35-36 長期目標・中期経営計画

値向上に直結するため、事業戦略の議論と併せて、資金や人的資本等の経営資源を、どう効率的、効果的に投入するかといった事業戦略と財務戦略を一体とした取組みが重要です。事業ポートフォリオに対する投資のリバランスは常に議論となるところであり、成長を目指すうえでどの分野に注力すべきか、経営者として常に判断が求められていると実感しています。

こうした例として、海外事業が挙げられます。現在、当社グループの海外売上高は全体の2割強に留まっています。これは、過去、米国ハネウェル社と業務提携関係にあり、独自の事業展開ができていなかったことに起因します。2002年には資本関係も完全に解消し、着実にグローバル展開を進めてはきましたが、さらに目標を引き上げて、グローバル市場における成長とシェア拡大を目指すためには、海外での販売網の拡大に加えて、当社グループの強みの源泉であるエンジニアなどの人的資本強化・事業基盤強化への積極的な投資が必要と考えています。今後、海外事業に限らず、成長分野を見極め、注力すべき点を分析し、資金、人的資本の両面から事業に対して適切なサポートを行い、ROICを含めた管理指標を活用した規律ある資本の管理を実施していきます。

Q2 中期経営計画(2021~2024年度)の取組みと進捗状況・課題認識と今後のお考えについて教えてください。

収益力の強化が着実に進展。
資本効率の観点を含め、事業成長に向けた
戦略投資を実施

現在の中期経営計画の策定は、コロナ禍という、当時は先の見えない大きな危機意識、変化のなかで行われました。そのため、安全の確保と安定した事業の展開、収益力の強化を優先しつつ、将来の成長に向けた投資を含む各種施策を計画し、取り組んできました。中期経営計画では、先ほど指標に挙げたROEや営業利益率を目標としても掲げていますが、お約束したことはできていると考えています。また、その際には改めて、私たちが展開するオートメーション事業、「計測」と「制御」の技術は、どのような環境の変化においても不可欠なものであるという認識を新たにしています。

もちろん課題がないわけではありません。BA、AA両事業において利益率は着実に改善していますが、将来の成長に向けた海外を含む事業規模の拡大という観点で、戦略的な事業投資は言うまでもなく、さらなる商品力強化のための研究開発や人材への投資が必要ですし、DX投資による商品の付加価値の拡大と業務の効率化も外すことができません。

また、LA事業については、その収益性が課題でした。私が2023年度より直接、担当経営として改善に取り組んできましたが、ライフサイエンスエンジニアリング分野を担うアズビルテルスターについては、資本効率と同事業の持続性の観点から第三者との間で譲渡契約を締結するに至りました。

振り返れば、コロナ禍後も、グローバルでのサプライチェーンの混乱・部品不足、インフレの進行と、当初中期経営計画で考えていなかった事業環境の大きな変化がありました。生産・調達体制の強化や適正価格実現に向けた交渉等、やるべきことを行い、利益構造は当初計画に対しても高い水準に持ってくることでできたと考えています。事業規模も着実に拡大しました。結果

として、2023年度においては、営業利益額・率で中期経営計画最終年度(2024年度)の目標を上回る業績を達成することができました。インフレによる労務費等のコスト増加や、人件費の増加等はありませんが、中期経営計画最終年度である2024年度についても、引き続き収益力の強化に取り組むとともに、これまでの資本効率、資本構成の議論と施策実施結果をもとに、2030年に向けての「成長」を成長たらしめるため、投資による事業拡大や他社との提携拡大等、「さらなる成長に向けた変革」に継続的に取り組んでいきます。

2022年度・2023年度業績結果 (億円)

	2022年度	2023年度	対前年度	
			増減	増減率(%)
受注高	2,969	2,878	△90	△3.1
売上高	2,784	2,909	125	4.5
営業利益	312	368	55	17.9
利益率(%)	11.2	12.7	1.4pp	-
親会社株主に 帰属する 当期純利益	226	302	76	33.6
利益率(%)	8.1	10.4	2.3pp	-
ROE	11.2	14.2	3.0pp	-

Q3 ROIC経営の導入、事業ポートフォリオの
再構築等に取り組まれています。

資本効率の改善を狙い、
ROIC経営の実践の具体例として
アズビルテルスターの譲渡を決定

azbilグループでは、投下資本を効率良く利益に結び付けるため、2021年度よりROIC経営を推し進めています。2023年度のazbilグループ全体のROIC実績値は「10.2(試算)」となっています。ROIC指標がすべての判断基準になるわけではありませんが、事業ポートフォリオの再構築を考えるうえでの指標の一つとしています。2024年6月アズビルテルスターの出資持分すべての譲渡決定もその一つです。当社グループでは、2012年度に、LA事業において、アズビルテルスターを傘下に加え、ライフサイエンスエンジニアリング分野での成長、事業収益力の強化に取り組んできました。しかし、医薬品製造装置市場での業界再編等、事業環境が変化するなか、当社グループの資本効率改善はもとより、アズビルテルスターの今後の持続性の観点から同社の出資持分すべての譲渡を決定いたしました。次ページにお示したようなアズビルテルスターの連結経営成績を大きな要因として、これまでLA事業のROICはグループ全体のROIC平均を大きく下回ってきましたので、当社グループとしては、これにより資本の再投下や人員等の経営リソースを効率的に配分し、資本効率のさらなる向上に取り組んでいきます。例えば、LA事

業のなかには、ライフサイエンスエンジニアリング分野の他に、ガス・水道メーターを扱うライフライン分野があります。海外のメーター事業分野では、日本の同業種と比較して高い営業利益率を出している企業も多く、この事業での成長性を感じています。現在進んでいるスマートメーターの導入により、単なるメーターの販売ではないデータビジネスの展開も視野に入ってきています。この他、BA、AA事業では、AIやオートメーションの進化を活用した商品力強化とディストリビューションチャネルの拡充やエンジニアリング・サービス体制の整備・強化に取り組んでいきます。

アズビルテルスター持分譲渡に関して

譲渡先 : Falcon Acquisition, S.L.U. (スペイン マドリッド州)
 ※ 当該会社は Syntegon Technology GmbHの100%子会社
 譲渡する出資持分の割合: 100%
 譲渡価額 : 61,850千ユーロ
 譲渡時期 : 未定(2024年7月末現在)

	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期
売上高	125,577	130,881	125,672
営業利益	7,417	805	6,912
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,180	△1,193	4,029

→ p45-46 ライフオートメーション(LA)事業

株主還元への推移



10期連続となる2024年度年間配当の増配(1株当たり年間88円、前年度比+12円)を計画

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
自己株式取得総額(億円)							19	29	49	99	99	99	99	99	- (未定)
自己株式取得総数(万株)						120	142	187	371	225	267	219	- (未定)		

※ 1株当たりの配当金、ならびに自己株式取得総数は、2018年における株式分割の影響を加味し遡及して修正。なお、2024年度配当計画は、2024年10月に予定する株式分割を考慮しない場合の配当金額で記載

Q4 資本政策、株主還元への考え方に変化はありますか。

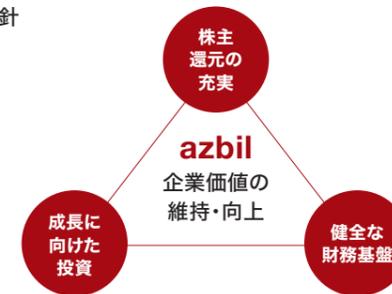
規律ある資本政策を継続、引き続き株主還元への充実に取り組み、DOEは5%台へ

azbilグループは、株主還元への充実、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・向上を図ることを基本方針としています。安定した財務基盤、キャッシュ・フローを継続的に生み出すことのできる事業モデルをもとに、これまで配当増や自社株買いという形で株主還元への向上に努めてきました。株主還元における積極的な取り組みは引き続き継続してまいります。株主の皆様の事業成長への期待にお応えしていくため、キャッシュの用途という観点で、事業基盤の強化と成長に向けた積極的な投資が必要と考えています。2023年度では、2022年度に続いてサプライチェーンの課題から在庫確保にキャッシュを振り向けたくうえで、事業投資としてデータセンター市場の案件獲得に向けたX1 Studio株式会社への戦略的な出資やその他ベンチャー出資に加え、研究開発拠点、海外生産工場等への設備投資を行ってきました。今後は、次の成長戦略を描きながらさらなる事業投資を積極的に進めてまいります。

株主還元については、配当は、安定かつその水準の向上を長期に目指すものとし、自己株式の取得については、株主の皆様の利益還元および資本効率の向上の観点から機動的に

行うことを方針としています。2015年度から9期連続で増配を実施し、2024年度も10期連続となる増配を計画しています。配当については、かねてよりDOEの向上に注力してきており、2023年度のDOEは4.8%となりました。2024年度にはDOE5%を計画しています。今後も、当社を長期にわたってご支援いただく株主の皆様の期待に応えるためにも、中長期的かつ安定的にDOEの向上を目指してまいります。また自己株式の取得についても、2024年度は発表していませんが(2024年7月末現在)、積極的・機動的に実施していく方針に変わりはありません。現在進行中のLA事業再構築の状況、その他成長に向けた投資ニーズを見極めながら、必要な対応を行ってまいります。このほか、多くの様々な投資家の皆様に当社株式を保有していただきたいとの考えから、単元株を取得しやすくするため、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で分割とすることを決定しています。

基本方針



株主還元への充実、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、azbilの企業価値の維持・向上を図る

- 株主の皆様の利益還元を経営の重要課題として位置付ける
- 株主還元は配当を中心に、自己株式取得も機動的に組み入れる
- 株主還元への水準については、連結業績、自己資本当期純利益率(ROE)・純資産配当率(DOE)の水準、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て決定する
- 配当についてはその水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持する

Q5 社員株式給付制度(J-ESOP)改定の目的は何でしょうか。

社員のエンゲージメントを高め、企業価値の向上につなげる

社員に当社の株式を保有することのメリットを感じてもらうため、2017年よりJ-ESOPを原則として全正社員を対象として導入しています。従来は退職時まで積み立てられたポイントに応じて株式が付与される制度でしたが、今回の制度改定により、毎年株式が付与される制度へ変更することとしました。なお付与された株式は、退職時まで譲渡制限が付されるため、売却等を行うことはできませんが、株式数に応じて、配当を得ることができ、議決権の行使も可能となります。配当や議決権

行使等を通して、株主としての実感、視点を持つことで、社員の皆さんが自社の業績や株価に関心を持ち、経営計画、各種施策を自分事として取り組むことは、社員のエンゲージメントを高め、企業価値向上につながるものと期待しており、企業としての成長が社員のWell-beingの実現につながる一つのあり方になると考えています。これは単に人的資本の強化にとどまらず、ROIC経営をより実感のあるものとして、全員経営で推し進めていくドライバーにもなると考えています。

→ p63 社員株式給付制度を一部改定

Q6 最後にステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

人材等への適切な資本の配分、投資により、「現場での価値創造」に向け「縁の下の力持ち」企業として、着実な成長を目指す

私から見て、当社グループの事業は、社会の屋台骨を「縁の下の力持ち」のイメージで支えるものであり、必ずしも表舞台に出るものではありません。しかし、社会にとってなくてはならない存在であると自負しています。社会・お客様との付き合いは一過性ではなく、サービスも含めてご継続いただくというライフサイクルを大切にしており、これには商品だけでなく、現場でのエンジニアリング力やサービスメンテナンス力が大きな部分を占めています。私たちはこれを「現場で価値を創る」と称しています。日本国内で、この点は十分認知されているものと考えていますが、今後は、海外のお客様にも同様のご認識をいただき、当社グループならではの良さをご理解いただけるよう、人材を含めた事業基盤へのさらなる投資を進め、外部パートナーとの連携強化にも取り組んでまいります。また、次の成長に向けた資本構成の最適化にも取り組んでまいります。併せて、こうした取り組みが迅速かつ透明性を持って行われるよう、引き続きコーポレート・ガバナンスの強化にも取り組むことで、持続的な成長を確かなものにしてまいります。



サステナビリティ経営

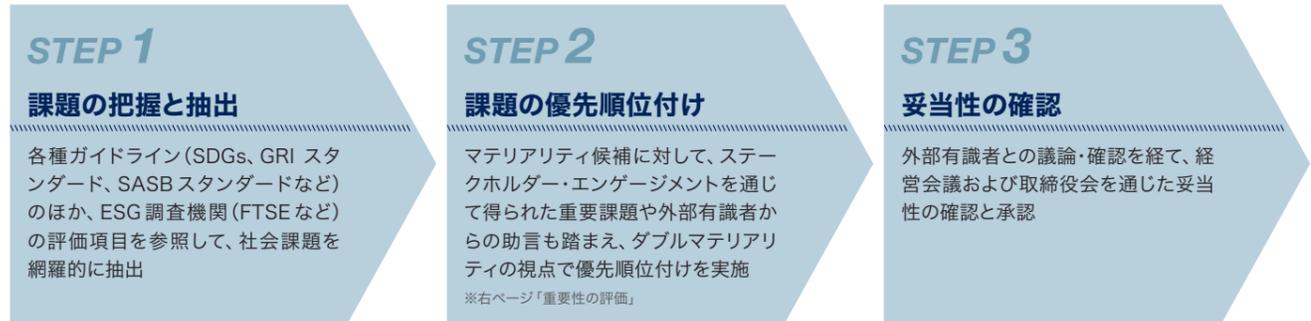
azbilグループの基幹事業であるオートメーション事業は、建物、工場、ライフラインといった領域の「空間の質」を向上させながら、資源・エネルギー使用量を適正に抑制することが可能であり、私たちの事業を拡大することが地球環境負荷の低減につながります。azbilグループは以下のサステナビリティの方針の下、地球環境に貢献し、持続可能な社会へ「直列」に貢献するよう引き続き取り組んでいきます。

azbilグループのサステナビリティの方針

創業時の精神である「人間の苦役からの解放」の考え方を、人間の幸福のために社会に貢献する価値観として受け継ぎ、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」の実践を通じて、あらゆるステークホルダーと信頼関係を構築することにより継続的な企業価値の向上を図り「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、持続可能な社会へ「直列」に貢献する

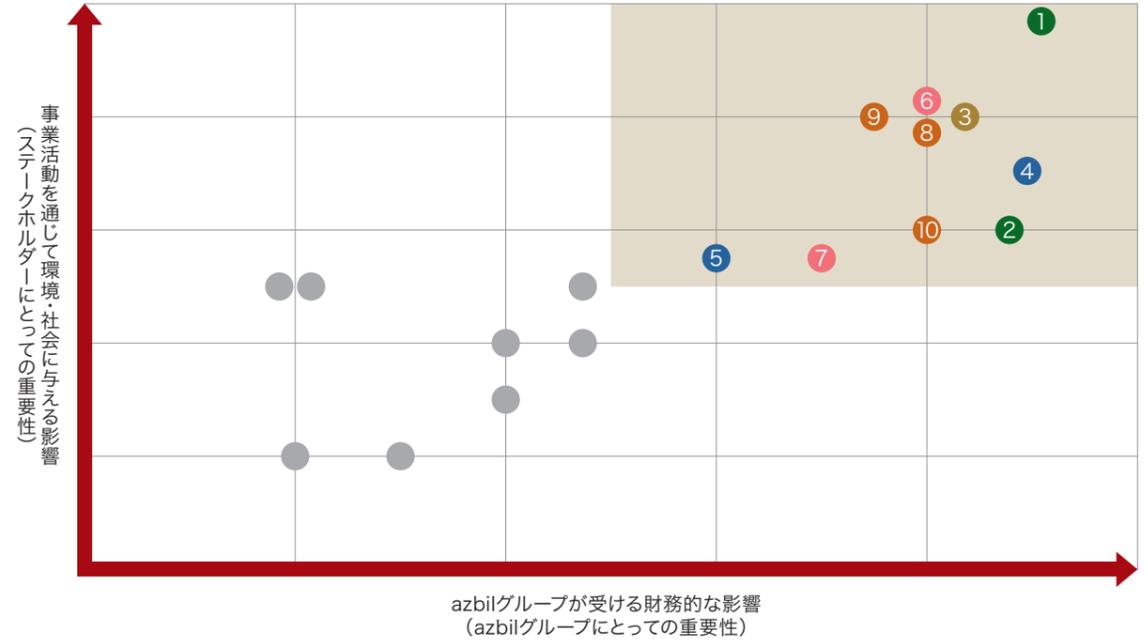
マテリアリティの特定プロセス

サステナビリティ経営を達成するために、グループ理念をもとに「機会」と「リスク」の両面から、ダブルマテリアリティ(環境・社会が企業に与える財務的な影響と、企業活動が環境・社会に与える影響という二つの側面から重要性を評価する考え方)を取り入れ、2022年8月、長期にわたり取り組む重点課題として5分野10項目のマテリアリティを特定しました。その後、2023年度に外部有識者との議論・確認を経て経営会議および取締役会で妥当性を再確認しました。



- STEP 1** 各種ガイドライン(SDGs, GRI スタンダード, SASB スタンダードなど)をベースにして社会課題を網羅的に抽出し、マテリアリティ候補としました。
- STEP 2** マテリアリティ候補に対して、各種ステークホルダー・エンゲージメントを通じて得られた複数の重要課題や、外部有識者からの助言も踏まえダブルマテリアリティの視点で「機会」と「リスク」を識別し、重要度を評価しました。azbilグループまたはステークホルダーにとって重要性がより高い項目から、5分野10項目のマテリアリティを特定しました。なお、10項目に入らなかったものとして、水資源、生物多様性、環境汚染等の項目が挙げられます。
- STEP 3** 外部有識者との議論・確認を経た後、経営会議および取締役会を通じて妥当性を確認し、2023年度に azbil グループのマテリアリティを再確認しました。

重要性の評価



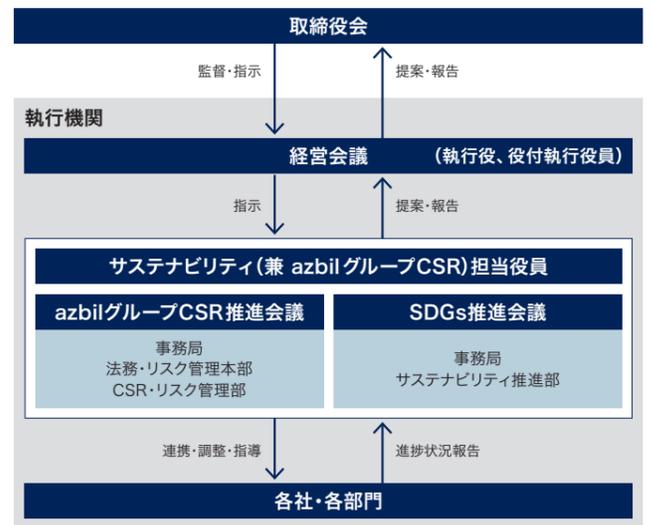
マテリアリティ	達成を目指す姿
環境	① 気候変動 脱炭素社会の実現に向けた環境課題への貢献 ② 資源循環 地球環境に配慮した製品・サービスを通じた資源課題への貢献
イノベーション	③ イノベーション 安心・快適な社会に向けた新しいオートメーションの継続的な追求
社会	④ サプライチェーン サプライチェーンにおけるCSR価値(環境・人権等)の共有 ⑤ 地域社会への貢献 地域に根差した活動を通じ住み続けられる地域社会への貢献
人材	⑥ 人権・安全・健康 「人を中心とした価値観に基づく企業活動、健全経営の推進」 ⑦ 学習と人材育成 「学習する企業体」の企業風土の醸成と教育基盤の強化
ガバナンス	⑧ 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

サステナビリティ経営推進体制

azbilグループでは、グループ全体でサステナビリティの取組みを検討・推進する体制を整えています。サステナビリティ全般に関わる担当役員を据え、それぞれに設けた専門組織を事務局とし、「azbilグループCSR推進会議」および「SDGs推進会議」を開催、これらの会議で確認された進捗状況・課題を経営会議および取締役会に報告しています。機会管理においては、経営層が実施する全社事業検討会において状況や課題を共有し、着実な実行に向けて議論等を行うことで、戦略的な事業展開につなげています。リスク管理においては「azbilグループCSR推進会議」のほか、「azbilグループ総合リスク委員会」にて、一連のリスクマネジメント活動に対して経営層による状況確認と方針決定を行います。

※ azbilグループCSR推進会議、SDGs推進会議の両会議は、いずれもazbilグループ全体で取り組んでいます。それぞれの会議の実施内容・開催頻度等の詳細につきましては、azbil ESG データブックをご覧ください。

WEB azbil ESG データブック <https://www.azbil.com/jp/ir/library/esg/index.html>



マテリアリティとazbilグループSDGs目標

特定したマテリアリティに基づき、事業や企業活動に関する7つの項目については、SDGsの領域において目標を「azbilグループSDGs目標」として具体的に2030年度に向けたターゲットを定めるとともに、企業が社会に存立するうえで果たさなければならない基本的責務である3つの項目については、CSR活動において具体的な目標を定めております。それらの目標の達成に向けて様々な取組みを行うことで、サステナビリティ経営を推進しております。



マテリアリティ		azbilグループSDGs目標		2023年度実績	参照		
		基本目標	ターゲット				
環境	気候変動	I 環境・エネルギー	エネルギー課題の解決(脱炭素社会に向けて) ■ お客様の現場におけるCO ₂ 削減効果 340万トンCO₂/年 ^{※1} ■ 温室効果ガス排出削減目標 - 事業活動に伴うGHG ^{※2} 排出量を 55%削減 ^{※3} - サプライチェーン全体のGHG排出量を 20%削減 ^{※4※5}	環境課題への貢献(環境統合型経営^{※6}の実現) ■ 地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供 - 全ての新製品を azbilグループ独自のサステナブルな設計^{※7} とする - azbilグループの提供するサステナブルなサービス ^{※8} を支える プロフェッショナルスキルを持つ人材^{※9} を、2021年度比で 3倍の延べ1,800名^{※10} にする ■ 天然資源 ^{※11} の有効活用と廃棄物発生量の削減 - 全ての新製品を 100%リサイクル可能な設計^{※12} とする	・ お客様の現場におけるCO ₂ 削減効果284万トンCO ₂ /年 ・ GHG排出量(スコープ1+2)2017年度比40%削減 ・ GHG排出量(スコープ3)2017年度比20%削減 ・ 全ての新製品でazbilグループ独自のサステナブルな設計を実施 ・ プロフェッショナルスキルを持つ人材760名 ・ 約1割の新製品で100%、約5割の新製品で75%リサイクル可能な設計を実施	環境 ▶ p67-74 「サステナブルなサービス」をKPIに、プロフェッショナル人材の拡大を図る ▶ p33-34	
	資源循環						
イノベーション	イノベーション	II 新オートメーション	お客様の持続可能な生産現場・職場環境、さらなる安心・快適・達成感の実現に向け、生産空間・居住空間(ビル建物)・生活空間における「計測の高度化」、「データ化」、「自律化」等により、社会が求める時々の課題を解決、付加価値を創出	■ 2030年に延べ 8,000事業所^{※13} で事業環境変化に強い状態を実現 ■ 2030年に延べ 600万人^{※14} にストレスフリー、多様な働き方につながる環境を提供	クラウド型バルブ解析診断サービス ^{ビッグ アイ} 、ビル向けクラウドサービス、SMaaSなどを展開 ・ 延べ927事業所(前年度比+120事業所)の事業環境に貢献 ・ 延べ86.1万人(前年度比+10.2万人)の居住環境・オフィス環境に貢献	クラウド型バルブ解析診断サービス Dx Valve Cloud Service ▶ p31-32 デジタルトランスフォーメーション(DX) ▶ p49-50	
社会	サプライチェーン	III サプライチェーン、社会的責任	お客様、お取引先様と共に社会的責任を果たす(価値共有を目指したアズビルCSR活動の拡充) ■ お取引先様と共に、SDGsを共通目的として連携し、 サプライチェーンにおけるCSRの価値共有 を実現	地域活性化への貢献(事業拠点を軸とした社会貢献) ■ 地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所 ^{※15} において実施し、 社員一人ひとりが積極的に参加^{※16}	・ 人権デュー・ディリジェンスによるお取引先様の安全衛生管理等の改善までを概ね完了、CO ₂ 排出量削減に向けたお取引先様への啓発と要請を実施。活動をグループ全体に展開中 ・ 事業所の近隣地域における協賛イベントや教育支援活動への社員参加を推進、アズビル山武財団との連携活動を実施	サプライチェーン ▶ p75-78 ステークホルダーエンゲージメント ▶ p95-96	
	地域社会への貢献						
人材	人権・安全・健康	IV 健幸経営、学習する企業体	健幸経営(働きがい、健康、ダイバーシティ&インクルージョン)の実現(柔軟な働き方と総労働時間削減、社員の心身の健康の維持・増進、多様な人材が能力発揮できる場づくり) ■ azbilグループで働くことに満足している社員 65%以上^{※17} ■ 2024年までに女性活躍ポイント ^{※18} を 2倍 にする(2017年比)	学習する企業体の発展・強化(グローバルに活躍する人材の継続的育成とステークホルダーと共に学ぶ機会の拡大) ■ 一年間で仕事を通じて成長を実感する社員 65%以上^{※17} ■ 2024年までに研鑽機会ポイント ^{※19} を 2倍 にする(2012年比)	・ 女性活躍ポイント 2.3倍 ・ azbilグループで働くことに満足している社員 57% ・ 研鑽機会ポイント 5.5倍 (内訳)リアルタイム型(ライブ型):1.8倍 Web型(eラーニングなど):8.1倍 ・ 仕事を通じて成長を実感する社員 59%	人的資本 ▶ p61-66	
	学習と人材育成						
ガバナンス	商品安全・品質	企業が社会に存立するうえで果たさなければならない基本的責務		■ 商品安全・品質、コンプライアンスについては、「azbilグループCSR推進会議」において、部門ごとに業務に直結した指標および目標をCSR活動計画として設定 ■ コーポレート・ガバナンスについては、2022年、指名委員会等設置会社へ移行し、社外取締役を過半数とする取締役会および3つの法定委員会の体制の下、適切な監督と実効性を確保	コーポレート・ガバナンス ▶ p81-94		
	コーポレート・ガバナンス						
	コンプライアンス						

※1 2030年度の電力排出係数は、2019年当時のエネルギー基本計画を参考に当社独自の推計値を採用しています。
 ※2 温室効果ガス(CO₂など)
 ※3 2017年基準
 ※4 2017年基準
 ※5 2023年12月、新たな目標として、2030年33%削減(2017年比)をSBTiに申請しました。
 ※6 脱炭素化・資源循環・生物多様性保全等の幅広い環境活動が統合的に事業に取り込まれた経営
 ※7 地球規模の環境課題(脱炭素化、資源循環、生物多様性保全)解決に貢献する製品の創出・提供を目指した設計
 ※8 オートメーション技術による生産性改善や安定操業に寄与することに加え、脱炭素化、資源循環、生物多様性保全の3つの環境重点分野において、社会やお客様の環境課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献できるフィールドエンジニアリングサービス
 ※9 3つの環境重点分野での課題解決実現に向けて重要な、以下の専門スキル保有者(社内資格制度)を対象とする
 ・ビル建物向けのリモートメンテナンス、エネルギーマネジメントサービス、クラウドサービスなどのネットワークサービスのライセンス取得者
 ・プラント・工場向けの高度制御、省エネルギーソリューション技術、バルブメンテナンスのプロフェッショナル認定者

※10 社員一人ひとりがフィールドエンジニアリングサービスの技術革新に合わせ、複数のプロフェッショナルスキルを取得した場合も含んだ資格保有者の延べ人数
 ※11 天然に存在して、人間の生活や生産活動に利用しうる物質・エネルギーの総称
 ※12 BAT(Best Available Technology: 経済的および技術的に実行可能な最も効果的な技術)の範囲
 ※13 2022年4月時点で530事業所で稼働。2030年には15倍の8,000事業所を目指す
 ※14 2022年4月時点で60万人に提供。2030年には10倍の600万人への提供を目指す
 ※15 国内・海外を含む全事業所
 ※16 azbilグループ社員数規模の参加を目指す
 ※17 国内のazbilグループで毎年行っている社員満足度調査で高いレベルと考えられる65%、すなわち、全社員の2/3の水準を目指す
 ※18 女性の役員、役職者、管理職等役割に応じたウエイトをつけて独自に集計したポイント
 ※19 社内外のステークホルダーとともに学ぶ機会(回数および参加人員数)を独自に集計したポイント

価値創造のDNA
 マネジメントメッセージ
 価値創造ストーリー
 事業戦略 価値創造に向けた
 イノベーション戦略 価値創造のための
 基盤戦略 価値創造を支える
 コーポレート・ガバナンス
 ステークホルダー
 エンゲージメント
 企業情報

価値創造モデル

社会課題 社会や個人の多様化の進展 技術革新の潮流 (テクノロジー)の変化 地球環境問題・パンデミック発生リスク拡大等 人口動態の変化 (労働人口の変化) お客様の変化 オフィス利用の多様化・ウェルネス 建物・生産設備・インフラの高度化・多様化 省エネルギー推進・CO₂排出量削減の必要性拡大 熟練者の減少・技能伝承 インフラ老朽化・安全確保



行動基準	環境	マテリアリティ ●気候変動 ●資源循環	azbilグループSDGs目標 I 環境・エネルギー 協創による地球環境とエネルギー課題の解決への貢献	I 人的資本 連結従業員 9,909人 (2024年3月末時点) アズビル・アカデミー年間受講者数 (延べ人数) ^{※1} 170,000人 公的資格 (重点資格)の有資格者数 (延べ人数) ^{※2} 2,743人 II 社会関係資本 営業・サービス拠点 23カ国/地域 国内13社、海外45社 III 知的資本 研究開発費 約507億円 (2021~2023年度実績、2024年度計画) 研究開発拠点機能強化設備投資 建設費70億円 (2021~2022年度実績) 特許 2,862件 (2024年3月末時点) IV 製造資本 製造拠点 国内10工場、海外9工場
	イノベーション		II 新オートメーション 新たなオートメーションによる持続可能な生産現場・職場環境、安心・快適な社会の実現	自然資本 エネルギー総消費量 ^{※3} 69,897MWh 水使用量 ^{※4} 127百万L 財務資本 総資産 313,728百万円 (2024年3月末時点)
行動指針	社会	●サプライチェーン ●地域社会への貢献	III サプライチェーン、社会的責任 サプライチェーンにおける社会的責任の遂行と地域・社会への貢献	ガバナンス ●商品安全・品質 ●コーポレート・ガバナンス ●コンプライアンス
グループ理念	人材	●人権・安全・健康 ●学習と人材育成	IV 健幸経営、学習する企業体 健幸経営と永続的な学習による社会課題解決の基盤強化	企業が社会に存立するうえで果たさなければならない基本的責務



事業を支える基盤

環境 (Environment) 環境 → p67-	社会 (Social) 人的資本 → p61- サプライチェーン → p75-	リスクマネジメント → p79-
ガバナンス (Governance) コーポレート・ガバナンス → p81-		

中期経営計画 (2021-2024年度) おける強化ポイント (変革の加速)

商品力
技術開発・設備投資
人的資本投資

長期目標・中期経営計画 → p35-

事業を通じたSDGsへの貢献

- お客様の現場におけるCO₂削減効果目標
- 温室効果ガス排出削減目標 (スコープ1+2) (スコープ3)

全ての新製品を●azbilグループ独自のサステナブルな設計とする

- 100%リサイクル可能な設計とする

●延べ8,000事業所で事業環境に強い状態を実現

●延べ600万人にストレスフリー、多様な働き方につながる環境を提供

●azbilグループの提供するサステナブルなサービスを支えるプロフェッショナルスキルを持つ人材を2021年度比で3倍の延べ1,800名にする

ステークホルダーへの提供価値

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。

財務目標 (2030年度)

- 売上高 4,000億円規模 [うち海外: 1,000億円規模]
- 営業利益 600億円規模
- 営業利益率 15%程度
- ROE 13.5%程度

経済価値
持続的成長、企業価値の向上、還元によるステークホルダーに対する経済的付加価値の再配分。

※1 講座にはCSRなどの共通教育、個人選択の通信教育等を含み、受講者数にはグループ会社ほか協力会社・販売店等の社員を含む
 ※2 公的資格のうち、事業運営等で重要度の高い資格を取得したアズビル株式会社の社員

※3 算定範囲:アズビル株式会社、および連結子会社
 ※4 算定範囲:アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点

6つの資本 azbilグループの経営資源・価値創造の源泉

azbilグループは、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献、企業価値の持続的な向上に取り組んでいます。長期目標・中期経営計画の達成に向けて、「商品力強化(製品・サービス)」「技術開発・設備投資強化」「サステナビリティ経営の推進 人的資本への投資強化」に注力しつつ、価値創造の源泉となる6つの資本を持続的に高める取組みを推進しています。

人的資本

多様な人材による価値の創出と成長支援

従業員数(連結)
9,909人
(2024年3月末)

アズビル・アカデミー年間受講者数
170,000人
(延べ人数)

公的資格(重点資格)の有資格者数
2,743人
(延べ人数)

健全経営を推進、多様な人材による独自の価値の創出

働き方改革とダイバーシティ推進を両輪とする総合的な取組みを「健全経営」と定義し、多様な人材がグローバルに活躍し、価値創造に向けた環境づくりに取り組んでいます。多様な人材と整備された組織・環境を競争力の源泉として、学習する企業体としての成長を実現することで社会・社員のWell-being実現を目指します。

→ p61-66 人的資本

社員エンゲージメント向上に向けた福利厚生・財務施策

価値観を共有し、全員で価値創造に取り組むことができるように財務施策でも様々な取組みを進めています。社員株式給付制度についても、社員の福利厚生がさらに充実し、当社の株価や業績との連動性をさらに高める改定を決定しました。

→ p19-22 副社長メッセージ

社会関係資本

様々なステークホルダーとの信頼・協力関係を活かした価値創造

営業・サービス拠点
23カ国/地域

国内 **13**社
海外 **45**社

お客様やパートナー企業との協働・協創

グローバルに営業・サービス拠点を置き、その地域・市場の要請に応じたソリューションをお届けしています。社会課題の解決を含め、様々なニーズにお応えするため、お客様との共同開発や大学やベンチャー企業等との共同研究・事業提携を通じて、相互の技術や知見を活用・融合することで新たなソリューション・事業を生み出しています。

→ p41-42 ビルディングオートメーション(BA)事業

→ p47-48 特集 グローバル戦略

サプライチェーン全体での環境保全、人権尊重の取組み

独自のSDGs目標も設定し、環境保全等に対して、お取引先様とともに社会的責任を果たすべく取り組んでいます。

→ p19-22 副社長メッセージ

知的資本

社会・お客様の課題解決につながる製品・サービスを生み出す商品力強化

研究開発費
507億円
(2021~2023年度実績、2024年度計画)

研究開発拠点機能強化設備投資
建設費 **70**億円
(2021~2022年度実績)

特許
2,862件
(2024年3月末)

「計測と制御」技術の進化に向けた投資継続、開発人材強化

当社グループの強みの一つである「計測と制御」技術の進化に向けて研究開発拠点藤沢テクノセンターの機能強化・開発環境の整備を継続して進めています。また、タレントマネジメントシステムなどを活用し、人材の獲得、育成に取り組んでいます。

→ p51-56 研究開発(技術開発・商品開発)

DX推進による付加価値創造

クラウドを活用した多様な商品の開発に加え、生成AIを活用した社内業務効率化等を進めています。例えば、Dx Valve Cloud Service(写真)は多数のお客様にご採用いただき実績をあげています。



→ p31-34 特集 先進技術と人材を支えるazbilグループならではのソリューション

→ p49-50 デジタルトランスフォーメーション(DX)

製造資本

高い生産技術をグループ、グローバルで共有・展開

製造拠点
国内 **10**工場
海外 **9**工場

マザー工場を中心にグローバル生産体制を構築

アズビルの湘南工場と藤沢テクノセンターを連携し、これをマザー工場として、グローバルな生産体制を構築、高度な生産技術の展開等を図っています。

グローバル生産拠点強化

グローバルでの事業拡大、地政学的リスクへの対応として、生産拠点の拡大、分散を図っています。2023年度は中国大連工場に続いてタイ生産拠点(写真、2024年4月竣工)の拡充を行いました。



→ p57-58 生産・調達

自然資本

自社での環境負荷低減に向けた取組みとお客様の現場での環境負荷低減支援

エネルギー総消費量
69,897MWh

水使用量
127百万L

脱炭素移行計画とお客様の現場におけるCO₂排出量削減

2050年ネットゼロに向けた脱炭素移行計画を策定しています。また、azbilグループの製品・サービスの提供を通じて、お客様の現場でのCO₂削減に取り組んでいます。

地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供

お客様や社会における地球規模の環境課題(脱炭素化、資源循環、生物多様性保全)解決に貢献するサステナブルな商品(製品・サービス・ソリューション)の提供に向け、独自のSDGs目標を設定し取り組んでいます。



→ p67-74 環境

→ p31-34 特集 先進技術と人材を支えるazbilグループならではのソリューション

財務資本

健全な財務基盤の維持と資本効率を意識した資源投入

総資産
3,137億円
(2024年3月末)

資本コストを意識したROIC経営の推進

資本コストを意識した規律ある財務戦略を維持していくために、ROE目標を掲げて、コミットメントしています。そのうえで、資本の分配を合理的に進めるためにROICを取り入れた経営管理を進めています。

LA事業における事業ポートフォリオ再構築

ROICを活用し事業ポートフォリオの最適化に向けた取組みを進めてきました。収益性の低下が課題であったLA事業については、同事業を構成するライフサイエンスエンジニアリング分野のアズビルテルスターの出資持分すべての第三者への譲渡を決定しました。

→ p19-22 副社長メッセージ

→ p45-46 ライフオートメーション(LA)事業

特集

先進技術と人材が支える azbilグループならではのソリューション

— 先進技術とエンジニアリング、サービスに携わる人材とそのノウハウの融合によって独自の付加価値を創出

近年、気候変動や少子高齢化、働き方を含めた社会・個人の多様化や新型コロナウイルス感染症拡大による安全・安心ニーズの高まりなど、私たちを取り巻く環境が大きく変化するなか、お客様も自らの事業モデルを変革し、新たに生まれる課題への対応を進めています。こうした社会とお客様の課題解決・変革を支援できることがオートメーション事業の価値であり役割であると考えています。新たな課題が生まれ、オートメーションが果たすことのできる役割の拡大は、私たちの事業機会の拡大でもあります。azbilグループは、オートメーション技術を基盤に、当社グループならではの製品・サービスを活かすことのできる「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」という3つの成長事業領域に注力しています。

この3つの成長事業領域で社会・お客様に最適なソリューションを提供していくためには、先進的なオートメーション機器・システムだけではなく、高度なエンジニアリングやメンテナンスサービス力が欠かせません。当社グループが保有するMEMSやAI技術等の知的資本に加えて、技術開発者、フィールド・サービスエンジニアなどの人的資本が、当社グループならではのソリューションの提供を支え、特徴付けています。

その一例であるクラウド型バルブ解析診断サービス Dx Valve Cloud Serviceは、新オートメーションとライフサイクル型事業の両側面を持ち、先進技術と長年にわたりフィールドで蓄積したバルブに関する技術・ノウハウが融合した当社グループならではのサービスです。新オートメーションの「シン」は、安心・安全の「心(シン)」であり、信頼の「信(シン)」でもあります。バルブの健康状態を可視化し、従来なら気付けなかったバルブの異常兆候を早期に検知、プラントの安全・安定稼働、保全の最適化に貢献する当社グループならではのこのサービスは、ご評価いただき、ご導入されるお客様が増加しています。

クラウド型バルブ解析診断サービス Dx Valve Cloud Service

バルブメーカーとしての先進技術を活かし、バルブの安全・安定稼働や保全最適化に貢献

石油関連プラントや化学プラント、鉄鋼、紙バルブ、食品、製薬等の工場では、流量や圧力、温度、液位を制御しています。仮にバルブの不調により生産がストップしたり、万が一プラントの爆発等の災害が発生すれば多大なる損失をもたらします。そのため、長年にわたり安全・安定稼働が求められるプラントや工場のバルブは定期的な点検や調整が欠かせません。一方、広大な敷地に点在する多くのバルブを頻りに毎日人の手で点検するのは膨大な時間とコストがかかります。その課題を解決するのが、Dx Valve Cloud Serviceです。azbilグループがお客様の現場(フィールド)で長年にわたり蓄積してきた情報・データに基づくバルブの異常の有無や劣化の進行状況を把握する技術によって、バルブの健全性を診断し、その結果を24時間いつでもクラウドサービスによって見ることができます。バルブの稼働データがクラウドに自動送信され、解析されるため、お客様は「必要なときに」「必要なカタチで」「必要なシーンで」、バルブのいわゆる“健康診断”結果を確認することができます。これまではバルブ内部の状態が見えないために開放点検しなければ分からなかったバルブの異常の早期発見や予測を行うことが可能となり、バルブが原因となるトラブルを未然に防止し、生産設備安定化に貢献しています。

以前から診断ツールの利用によりバルブの状態監視を行うことは可能でしたが、データの解析・診断等には経験やノウハウが要求され、診断ツールの運用や診断作業もお客様自身が行う必要があり、大きな負担となっていました。こうした課題に対しDx Valve Cloud Serviceではダッシュボードなどで診断結果を可視化するため、解析や診断作業に伴う特別な技術やノウハウが不要で、かつバルブの健康状態いつでも把握することができます。ユーザーは状態基準保全(CBM: Condition Based Maintenance)を考慮した最適なメンテナンス計画を容易に立案することが可能となっています。



バルブの健康診断結果を
3つのコンセプトで
提供します。

- [必要なときに]
バルブ異常兆候発生時や保全計画立案時に確認
- [必要なカタチで]
メール、Webダッシュボードやレポートで確認
- [必要なシーンで]
事務所、現場、テレワーク、どこでも確認

お客様導入事例 新たなメンテナンスのあり方「状態基準保全(CBM: Condition Based Maintenance)」への取組み

ひびきエル・エヌ・ジー株式会社(西部ガスグループ)

バルブ診断技術により 効果的なCBM実現

同社では従来、主要プラントのバルブ点検において時間基準保全(TBM: Time Based Maintenance)による維持管理を実施し、バルブの劣化状況は、プラントを一時的に停止しバルブを開放点検することで確認してきました。今回、Dx Valve Cloud Serviceの導入により、Webコンテンツ上でバルブの状態に関する解析診断レポートを毎週確認、バルブの開放点検を行うことなく劣化状況により早く気付くことが可能となりました。同社では、これまでのTBMに代わり、Dx Valve Cloud Serviceの解析診断レポートを活用したCBMを実施することにより、これまで課題となっていたバルブの点検時間を削減するとともに故障検知の迅速化を目指しています。また定期的なレポートを活用することで、メンテナンス計画に要する時間を削減、メンテナンスの効率化とプラントの生産性向上を図ります。



ひびきエル・エヌ・ジー株式会社



ひびきLNG基地とDx Valve Cloud Serviceを構成する当社スマート・バルブ・ポジション

三菱ガス化学株式会社

3生産拠点(新潟、鹿島、浪速)に Dx Valve Cloud Serviceを導入 高度な安定・安全操業を可能とする 「SMART-FACTORY」の実現に貢献

三菱ガス化学株式会社では、中期経営計画「Grow UP 2023」に基づき、デジタル技術を活用した生産部門や間接部門の業務効率化と最適化を図る「SMART-MGC」プロジェクトを開始し、生産部門においては、従来の手法で実現が難しかった高度な安定・安全操業を可能とする「SMART-FACTORY」の実現に取り組んでいます。その取組みのなかで同社は、以前より当社の調節弁メンテナンスサポートシステム PLUG-IN Valstaffを調節弁の内部への異物付着による作動不良の早期発見や、プロセスを安定に制御させるための調節弁の仕様見直しなどに活用してきました。今回、同社がDx Valve Cloud Service導入により、今まで以上に調節弁の状態異常の早期発見・原因特定を行い、予期せぬ突発トラブルの未然回避の実現を目指しています。今後、同社はDx Valve Cloud Serviceの導入範囲をさらに拡張し、調節弁の整備計画をTBMからCBMへ移行することで、メンテナンス時期・費用の最適化を計画しています。



調節弁稼働データはクラウドへ送信され、CBMによる調節弁の整備計画策定を行う

価値創造のDNA
メンテナンスメッセ
価値創造ストーリー
事業戦略
価値創造に向けた
イノベーション戦略
価値創造を支える
基盤戦略
レポート
ガバナンス
エンゲージメント
企業情報

技術開発から、 エンジニアリング、 サービスに至る一貫体制

ご紹介したDx Valve Cloud Serviceをはじめとするサービスを実現しているのが、技術開発からエンジニアリング、サービスに至る一貫体制です。「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」。これらオートメーションを共通基盤とした成長事業領域への取組みを推し進めることにより、私たち azbil グループは、ビルディングオートメーション(BA)、アドバンスオートメーション(AA)、ライフオートメーション(LA)各事業での成長を実現していきます。ビル環境におけるウェルネス、生産における高度なものづくりの実現等、新たなニーズに応えるソリューションである新オートメーション事業では、今後も積極的な投資が見込まれます。環境・エネルギー事業においても、カーボンニュートラルへの対応等、従来の省エネルギーに留まらない追加の投資が見込まれます。

一方、これら成長事業領域で求められる、ソリューションの態様は社会・お客様の課題によって多種多様です。お客様の資産(設備・機器)の状況に合わせて、新規に製品をお届けするだけでなく、数十年にわたってメンテナンスや改修を行っていく必要があります。

私たちは、「技術開発・商品開発」「生産・調達」「コンサルティング・営業」「エンジニアリング・施工」「サービス・メンテナンス」までの一貫体制を敷き、現場での課題共有から始まり、これらが密接に連携しあう体制を整え、現場を熟知したプロフェッショナル人材が、お客様の資産の状況に合わせた、その時々最適なソリューションを提供しています。計画・運用・保守・改善・リニューアルといったライフサイクルの各段階における様々なニーズに対応するため、高い技能を持ったセールスエンジニア、システムエンジニア、フィールドエンジニア、サービスエンジニアがグローバルにそれぞれの現場で最適なソリューションの提供に取り組んでいます。先進の機器・システムに加えて、実際にお客様の現場でソリューションを提供できる体制、人材が azbil グループのソリューションを特徴付けています。



営業・エンジニアリング・施工

建物やプラント・工場の現場でお客様が抱える様々なニーズや課題を共有し、その分析から解決策のご提案、そしてシステム設計から実際の現場での施工、調整までを一貫した体制で行います。例えば、BA事業が取り組む建物の空調制御には、オフィスなどの施設用途特性や地域特性に応じた課題があります。azbil グループは長年にわたって蓄積したノウハウと実際の運用データをもとに、施設用途や運用形態に基づき最適なBAシステムから省エネソリューションまでをご提案します。併せて、現場ではエンジニアリングとともに工程の安全、品質、コストなどの施工管理を行い、お客様のご要望どおりの制御を実現します。AA事業が取り組む製造現場のお客様のご要望も様々で、IoTなどの技術潮流の変化を受けて大きく様変わりしています。工場・プラントのシステム構築から製造工程改善・省エネ提案まで、常にお客様と一緒に課題の解決策を探索し、お客様にとって最適な製品・アプリケーションの提案を行います。

サービス(保守・メンテナンス)

お客様の建物・プラント・工場等における設備やシステムに精通したサービスエンジニアが最適運転に向けた定期点検、保守を実施するとともに、緊急時の問題にも迅速に対応しています。また、お客様の声を迅速かつ確実にグループ内で共有し、製品・サービスに反映することで現場での業務価値の向上や効率化を図っています。さらに、従来の労働集約型サービスから豊富なデータ・実績に基づいたソリューション提案を主体とした知識集約型サービスへの変革を推進しています。海外においても国内同様のサービスを提供すべく、体制の整備・強化、および人材育成を進めています。DXを活用したエンジニアリングサービスの提供基盤と経験と卓越した技能を持つ人材により、お客様のQCDSE(Quality/品質、Cost/原価、Delivery/工期、Safety/安全、Environment/環境)目標の達成に貢献します。

「サステナブルなサービス」をKPIに、プロフェッショナル人材の拡大を図る

azbilグループは、現場(フィールド)で活躍できる人材の育成、技能継承を、グループの強みの一つとして、ひいては持続可能な社会へ「直列」に貢献するものとして力を入れています。このため、2024年5月、独自に掲げる azbil グループ SDGs 目標の一つである「環境・エネルギー」を具体的に推進するターゲット「地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供」の新たな定量指標として、「azbilグループの提供するサステナブルなサービスを支えるプロフェッショナルスキルを持つ人材を、2021年度比で3倍の延べ1,800名^{*}にする」を設定しました。SDGs 目標達成へ向けた取組みを通じて、事業および人材育成・成長の観点も含めた azbil グループならではの価値創造を実現し、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を目指しています。今回新たに追加した指標では、持続可能な社会の実現に貢献するフィールドエンジニアリングサービスを支える人材育成を図ることで、お客様の現場でオートメーション技術による生産性改善や安定操業に寄与します。また、当社グループの3つの環境重点分野(脱炭素化、資源循環、生物多様性保全)において、地球環境に配慮した製品・サービスの提供を推進していきます。

^{*} 社員一人ひとりがフィールドエンジニアリングサービスの技術革新に合わせ、複数のプロフェッショナルスキルを取得した場合も含んだ資格保有者の延べ人数

azbilグループSDGs目標1 (2030年度目標)
環境・エネルギー

**サステナブルなサービスを支える
プロフェッショナルスキルを持つ人材を、
2021年度比3倍の延べ1,800名にする**

▶サステナブルなサービス

オートメーションの技術によりお客様の現場の生産性改善や安定操業に貢献することに加え、当社グループの3つの環境重点分野(脱炭素化、資源循環、生物多様性)において、社会やお客様の環境課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献できるフィールドエンジニアリングサービス

▶プロフェッショナルスキル

3つの環境重点分野での課題解決実現に向けて重要な、以下の専門スキル保有者(社内資格制度)を対象とする

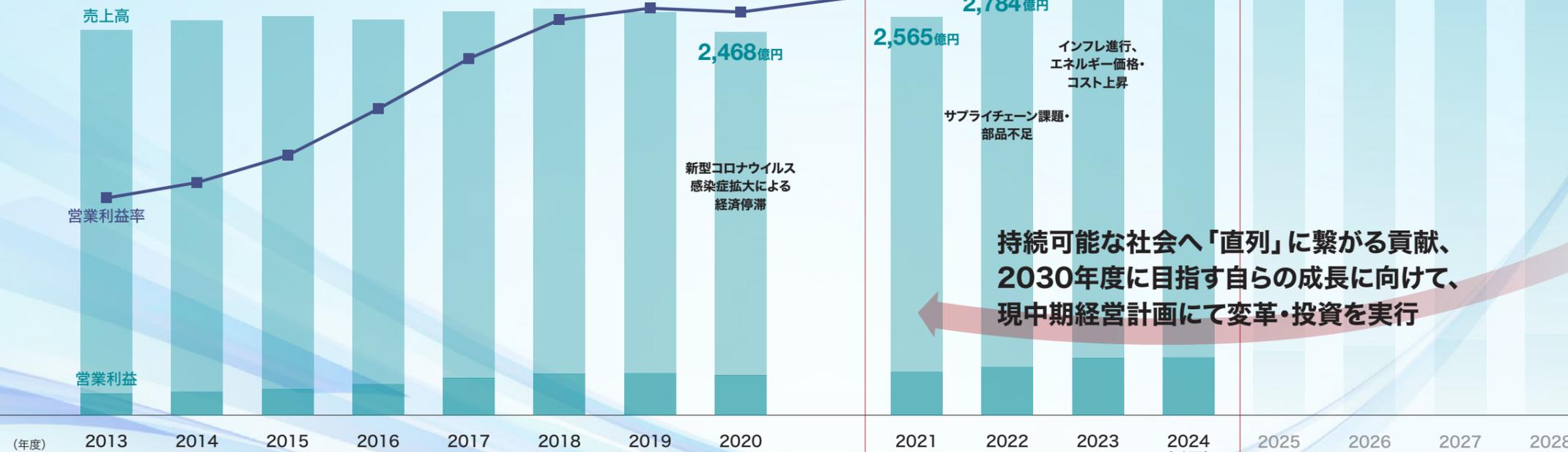
- ビル建物向けのリモートメンテナンス、エネルギーマネジメントサービス、クラウドサービスなどのネットワークサービスのライセンス取得者
- プラント・工場向けの高度制御、省エネルギーソリューション技術、バルブメンテナンスのプロフェッショナル認定者



長期目標・中期経営計画

カーボンニュートラルへの取組みが加速し、新しい働き方に適応したビル環境ニーズや生産設備におけるより高い生産性・安全性・安定運用への要求等が拡大するなか、AIやクラウドなどの技術革新が進展し、オートメーションでできること、求められる役割が一層拡大しました。azbilグループの基幹事業であるオートメーション事業は、建物、工場、ライフラインといった領域の“空間の質”を向上させながら、資源・エネルギー使用量を適正に抑制することが可能であり、私たちの事業を拡大することが地球環境負荷の低減につながります。当社グループは長期目標・中期経営計画において、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を通じて、自らも成長することを目指しています。

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域での成長を核に、**BA**(ビルディングオートメーション)、**AA**(アドバンスオートメーション)、**LA**(ライフオートメーション)各事業で、グローバルでの成長を実現



事業環境の変化と課題に柔軟に対応

現中期経営計画期間

11.0% 11.2% 12.7% 12.5%

2,565億円 2,784億円 2,909億円 3,000億円

インフレ進行、エネルギー価格・コスト上昇
サプライチェーン課題・部品不足

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献、2030年度に目指す自らの成長に向けて、現中期経営計画にて変革・投資を実行

成長

変革

社会構造の変化
事業環境の変化
技術革新

様々な課題の出現、大きな変化に対してオートメーションが果たすべき役割と機会が増加

新たな事業機会が拡大

azbilグループが事業を拡大し、成長することで、持続可能な社会へ「直列」に貢献することが可能

安全

2019~2020年度
新型コロナウイルス感染症拡大という状況下において、お客様と社員の安全を第一に、事業の継続、お客様への製品・サービスの着実な提供に注力

2021~2024年度

- 中期経営計画は着実に進捗。事業収益力の強化が進み、2024年度連結業績計画では、2021年度に策定した中期経営計画業績目標を上回る営業利益額・率の達成を見込む
- 海外事業の拡大のほか、他社との提携を含む商品力強化等、中期経営計画における変革への取組みが進展。azbilグループが強みを持つ事業領域での特徴あるソリューションが拡大

中期経営計画(2021~2024年度)

中期経営計画業績推移(実績/計画)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
				中期経営計画	連結業績計画
売上高	2,565億円	2,784億円	2,909億円	3,000億円	3,000億円
[海外]	[521億円]	[626億円]	[673億円]	[660億円]	[710億円]
営業利益	282億円	312億円	368億円	360億円	375億円
営業利益率	11.0%	11.2%	12.7%	12%	12.5%
ROE	10.4%	11.2%	14.2%	12%程度 (2021/5/14公表)	12.2% (2024/5/13公表)

長期目標



4,000億円規模

15%程度

2030
SDGs目標



持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献
企業価値の持続的な向上

長期目標(2030年度)
(2021/5/14公表)

4,000億円規模
[1,000億円億円規模]

600億円規模

15%程度

13.5%程度

中期経営計画の進捗と今後の成長に向けて

収益力の強化等、変革の取組みが進展し、営業利益目標は前倒しで達成
これら2023年度での変革の実績を起点に“さらなる成長に向けた変革”に取り組む

業績

2023年度も、2022年度に引き続き地政学的リスクに端を発したグローバルサプライチェーンの課題に加え、エネルギー・部品価格の高騰ならびに、部品等の長納期化やインフレなどが世界経済に大きな影響を与えました。こうした状況に対し、市場ごとに事業環境は異なるもののお客様の生産性改善ニーズなどによる受注を着実に捉え、調達・生産プロセスの改善により売上を拡大するとともに、インフレなどによるコスト上昇に対し、価格転嫁対応を含む収益力強化と業務効率化の展開により過去最高業績を更新しました。中期経営計画で掲げる目標の一つ、事業収益力強化に向けた取組みは着実に進展しており、営業利益額・率については、2021年度に策定した中期経営計画業績目標を前倒しで達成することができました。2024年度においてもインフレの影響や、各種費用の増加を見込みますが、引き続き当初の計画を上回る営業利益額・率の達成を計画します。

3つの成長事業領域

環境の構造的な変化に起因するお客様の事業モデル・需要の変化を捉え、3つの成長事業領域(新オートメーション事業、環境・エネルギー事業、ライフサイクル型事業)の拡大、成長を実現するため、商品力、技術開発・設備投資、人的資本の投資それぞれに注力し、強化しました。

→ 3つの成長事業領域拡大に向けた注力施策(下図)参照

商品力強化

BA・AA・LA事業においてAIやクラウド技術を組み合わせた商品の開発、お客様の現場への導入等が進展しました。

また、新オートメーション事業、環境・エネルギー事業の目標達成のための出資を含む他社との協業が進みました。

→ p31-34 特集 先進技術と人材を支える azbilグループならではのソリューション

技術開発・設備投資強化

研究開発拠点「藤沢テクノセンター」内の新実験棟にてクラウドやAIを活用した先進的なシステム・ソリューションやMEMS技術による高機能・高性能デバイスの開発プロジェクトが進展しました。

→ p51-56 研究開発(技術開発・商品開発)

人的資本への投資強化

事業戦略と整合する人材の確保・育成、インセンティブ・プランなどの人事制度の改定・整備、働く環境の整備に取り組まれました。社員が生き生きと仕事に取り組んでいけるようにするための総合的な取組みを「健幸経営」と定義し、様々な制度・施策の整備・展開を継続しています。

→ p61-66 人的資本

海外事業

地域特性を活かした事業推進・管理体制を確立し、各国・各地域のお客様に対して日本で培ってきた技術やノウハウを活かしたazbilグループ独自のソリューションをグローバルに展開しています。

→ p47-48 特集 グローバル戦略

グローバル生産・調達

グローバルで最適な生産体制の構築に取り組んでいます。国内では生産機能の中核拠点である湘南工場と藤沢テクノセンターにおける技術開発機能の連携を強化したグループ内マザー工場としての機能整備を進めています。グローバルでの生産能力拡大等を目的に中国大連生産子会社の新工場棟に続きタイ生産子会社にも2024年に新工場棟が竣工しました。

→ p57-58 生産・調達

DX

最新のデジタル技術を活用した製品・サービスの開発から、「仕事と働き方の創造」の観点での業務の効率化・高付加価値化まで積極的に取り組んでいます。生成AIについても業務効率の観点で活用に着手、安全に利用するための基盤を整備しつつ、DXを加速しています。

→ p49-50 デジタルトランスフォーメーション(DX)

経営管理・サステナビリティ経営

持続可能な社会に「直列」に貢献するためサステナビリティ経営を推進しています。2022年度にマテリアリティを特定し、独自のSDGs目標にKPIを組み入れています。2023年度には、外部有識者からの助言も踏まえて、これらを再確認しました。ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点からも積極的に取組みを進めました。気候変動対策、資源循環対策、生物多様性保全対策等、幅広い社会的な環境活動と事業活動の融合を進めています。国連グローバル・コンパクトに署名し、人的資本・知的財産への取組みを強化しています。2022年の指名委員会等設置会社に移行後も報酬ポリシーを見直すなどガバナンス強化に継続して取り組んでいます。

→ p67-96 環境、サプライチェーン、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス、ステークホルダーエンゲージメント

今後の成長に向けて

事業環境の構造的変化が継続することを前提に社会とお客様の課題解決を支援できることがオートメーション事業の価値との考えに基づき、azbilグループならではの技術・製品・サービスを活かすことのできる3つの成長事業領域に注力し、新たな課題の解決策を提供することにより、BA、AA、LAの3事業

今後の成長に向けて



においてグローバルでの成長を実現していきます。2024年度はこれまでの変革の実績を起点に、“さらなる成長に向けた変革”の年度と位置付けています。2030年度の長期目標を達成するため、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による社会のWell-beingの実現を通じて事業を拡大するとともに、社員全員のWell-beingを実現し、その過程において社員一人ひとりが達成感と成長実感を得られるような成長を目指します。具体的には、半導体市場のような技術革新により需要が拡大する市場とカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど社会課題対応として需要が拡大する市場を成長市場と定義し、それらにおける“計測と制御”領域での競争優位性を高めることによる事業成長を目指します。また、継続的に競争優位性を持った商品群を創り出すため、人的資本、商品開発、生産、DXの各分野に継続した投資を実施し、コア技術の強化、人材育成、DXによる技術伝承と業務効率化を図ります。

3つの成長事業領域拡大に向けた注力施策

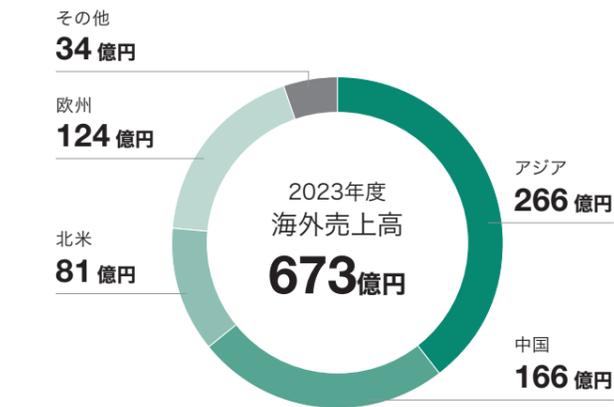
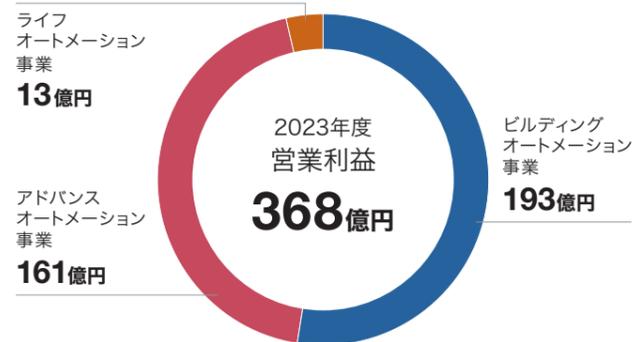
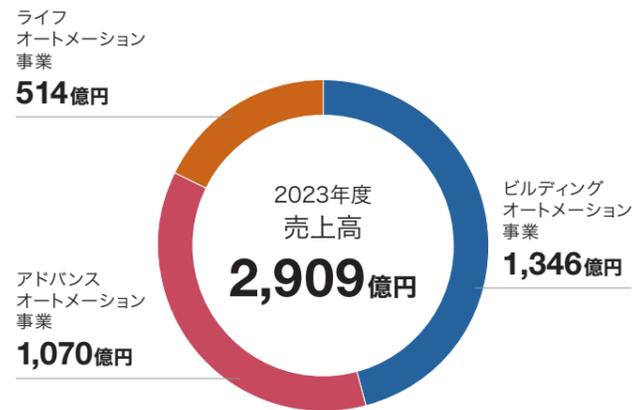
3つの成長事業領域	商品力強化領域	商品ポートフォリオ拡大
<p>azbilグループが強みを持つ3つの成長領域の事業で特徴あるソリューションを提供</p> <p>新オートメーション事業</p> <p>環境・エネルギー事業</p> <p>長年にわたって最適な状態を維持し、持続可能な社会に貢献</p> <p>ライフサイクル型事業</p>	<p>商品力強化 (製品・サービス)</p> <ul style="list-style-type: none"> 自律化、ウェルネス 省エネルギー+再生可能エネルギー分野(ESP) クラウドサービス 	<ul style="list-style-type: none"> AIとビッグデータ、クラウド技術等の組合せ 再生可能エネルギーなど
	<p>技術開発・設備投資強化</p> <p>【技術開発力強化分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> MEMS・センシングデバイス技術 アクチュエータ関連 AI、クラウド 	<p>【2024年度 投資計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究開発費 140億円 設備投資 102億円
	<p>サステナビリティ経営の推進 人的資本への投資強化</p> <p>【事業戦略と整合する人材の確保・育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端技術エンジニア フィールドエンジニア グローバル人材 	<p>【働く環境の整備・制度改革】</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産性、創造性を発揮するワークスペースなど 生成AIを活用した生産性向上 インセンティブ・プランの改定

中期経営計画における施策・目標と進捗・評価

	施策方針・目標	進捗・評価
成長性	売上高 2024年度3,000億円、3つの成長事業領域を核としたBA、AA、LA各事業での成長	2023年度 売上高2,909億円、3期連続増収、過去最高売上を更新、BA、AA、LA各事業が伸長
収益性	営業利益・利益率 2024年度 360億円(12%)	2023年度368億円(12.7%)、3期連続増益、過去最高益を更新、BA、AA、LA各事業が増益し、2024年度目標を超過
効率性	ROE 2024年度 12%程度	2023年度14.2%
資本政策	株主還元 成長に向けた投資 健全な財務基盤 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	<ul style="list-style-type: none"> 期末配当増配、2023年度1株当たり76円(DOE4.8%) —2024年度は1株当たり年間88円、DOE5%台を計画 2023年度 機動的な自己株式取得(99億円、219万株) 長期目標・中期経営計画達成、成長に向けた事業等への投資 長期格付 A+ を維持(R&I: 格付投資情報センター)
技術開発	研究開発費 システムソリューション、デバイス開発力強化	研究開発費・売上高研究開発費率:2021年度121億円(4.7%)、2022年度123億円(4.4%)、2023年度123億円(4.2%)
設備投資	技術開発力強化、生産・調達体制強化 研究開発拠点機能強化投資 国内外生産拠点 生産棟増設	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発拠点(藤沢テクノセンター)に新棟2棟増設 中国生産拠点(2022年)・タイ生産拠点(2024年) 生産棟増設

At a glance — azbilグループのオートメーション事業

azbilグループは、人々の安心・快適・達成感と地球環境への貢献を目指す
 「人を中心としたオートメーション」を追求し、「計測と制御」の技術の下、建物市場でビルディングオートメーション(BA)事業を、工場やプラント市場でアドバンスオートメーション(AA)事業を、ライフラインやライフサイエンス・製薬等の市場でライフオートメーション(LA)事業を展開しています。



※ 各セグメントの数値には、セグメント間の内部取引高が含まれています。

ビルディングオートメーション事業

快適さと省エネルギーを両立する建物環境を創造し、建物のライフサイクルにそったサービスを長期にわたって提供

事業フィールド
 オフィスビル/研究所/工場/データセンター/ホテル/ショッピングセンター/病院/学校/空港 等

主な製品・サービス
 システムや自動制御機器、建物の管理を支援するアプリケーションからIoTなどの新しい技術を融合しライフサイクルに応じたサービスまでを提供

【管理する】 BAシステム
【制御する】 空調設備用コントローラ
【守る】 非接触ICカードリーダ

【検知する】 室内用温湿度センサ
【調節する】 赤外線アレイセンサ
【検出する】 流量計測制御機能付電動二方弁

【設定する】 スマホアプリ(居室ユーザー用)
【リニューアル、メンテナンス】
【各種クラウドサービス】

事業環境

- 国内・アジアにおいて大型新設案件の計画が継続
- 国内既設建物の改修需要が増加
- 脱炭素化を受けて省エネルギー・CO₂排出量削減ニーズが増加
- ニューノーマル時代の安全と生産性を高めるセル型空調システムなどの新たなビル環境ニーズが顕在化、カーボンニュートラルとウェルネスを両立する事業機会が拡大

主な施策

- BAシステム・IoTデバイス・現場機器の融合と蓄積されたデータノウハウに基づく省エネルギー・ウェルネスの提供
- 他社協業も含めたソリューション力強化、事業領域拡大
- クラウドサービスなどによるエネルギー効率化、環境価値型エネルギーサービスの提案
- 海外の安全・快適ニーズに応える実績ある省エネアプリケーションやエンジニアリングサービス

アドバンスオートメーション事業

お客様とともに、「製造現場における新たな価値創造」を実現

事業フィールド
ファクトリーオートメーション(FA)分野
 電気・電子/半導体/工作機械/自動車/食品等
プロセスオートメーション(PA)分野
 石油/石油化学/化学/鉄鋼/紙パルプ/薬品等

主な製品・サービス
 製造現場でAIやビッグデータを活用し、より安全・安定な操業を支援。現場の課題を解決するオートメーション機器・システムを提供

プロセスオートメーション

【監視する】 協調オートメーションシステム
【計測する】 差圧・圧力発信器
【調節する】 電磁流量計
【調節する】 調節弁/スマートバルブ/ボジショナ

【診断する・予測する】 オンライン異常予兆検知システム

ファクトリーオートメーション

【検出する】 位置計測センサ
【制御する】 リミットスイッチ
【制御する】 グラフィカル調節計
【制御する】 デジタルマスフローコントローラ

事業環境

- グローバルでの市場成長が継続するなか、より高い生産性と安定した設備運用の要求が拡大
- 脱炭素化に対応する生産設備の省エネルギー・温室効果ガス排出抑制の需要がさらに増加
- 資源保護やサーキュラーエコノミーに向けた各種生産プロセスでの改革が始動

主な施策

- azbilグループならではのMEMS技術を活用した新製品開発
- クラウド、AI技術と計測・制御技術を組み合わせた異常予兆検知、AI設備診断等、新たな製品・サービス開発
- 豊富な実績と高い競争力を持つ製品・サービスでの海外事業展開の加速

ライフオートメーション事業

計測・制御の技術で安全・安心で快適、健康な暮らしを支援

事業フィールド
ライフライン分野(ガス・水道メーター)
ライフサイエンスエンジニアリング分野(医薬品製造装置)
住宅用全館空調システム分野(全館空調システム)

主な製品・サービス
 メーターの提供に加えて、スマート化とこれを活用したデータサービスを展開。医薬品製造装置の現場では設計からエンジニアリングなどの包括的ソリューションを提供。住宅向けには高いエアクオリティを実現する全館空調システムを設計・施工

ライフライン分野

【ガスメーター】 膜式スマートメーター
【水道メーター】 超音波ガスメーター
【水道メーター】 電子式水道メーター

ライフサイエンスエンジニアリング分野
【医薬品製造装置】
住宅用全館空調システム分野
【全館空調システム】

凍結乾燥装置
 室外機
 熱交換型換気装置
 室内機・電子式エアクリーナ

事業環境

- 生活インフラの維持、安全性や効率性向上へのニーズ増加
- 水道やガスメーターのIoTの活用、スマートメーターを通じたビッグデータの活用による脱炭素社会の実現
- グローバル市場での医薬品製造設備の地域分散化、業界再編
- 生活空間での快適性と環境負荷低減への需要増加

主な施策

- エネルギー管理システムSaaS事業推進
- 脱炭素社会に向けたエネルギー管理システム推進とその実現のための事業アライアンス強化
- e-kikubari™(省エネルギーと空気質に特化したシステム)による市場開拓
- LA事業収益力改善施策の実施、事業ポートフォリオの再構築

価値創造のDNA
 マネジメントメッセジ
 価値創造ストーリー
 価値創造に向けた事業戦略
 価値創造のためのイノベーション戦略
 価値創造を支える基盤戦略
 コアビジネス
 ステークホルダーエンゲージメント
 企業情報

ビルディングオートメーション事業

アジア地域でのNo.1 BAサプライヤーとなるために

「脱炭素化」「ニューノーマル」「ウェルネス」など時代の要請に応えるソリューションの提供に向けて製品・サービスの開発や事業開拓のための他社協業を推進しています。

長期目標・中期経営計画に向けて

中期的には、国内の大型建設需要は旺盛になっています。海外においても新規案件の計画も活性化しています。ビルディングオートメーション(BA)事業では、このような好調な環境下において、よりお客様にご満足いただける高い品質の製品やフィールドサービスを提供し続けるとともに、カーボンニュートラルやウェルネスを中心とした新しいニーズに対しても azbilグループならではの新規商品を提供していきます。また海外においても国内同様の品質を提供することを競争力として成長していくことで、計画の達成を目指していきます。

BA事業について、歴史を踏まえて将来を長期的な視点で俯瞰すると、自動制御機器の製造販売の事業を起点として、現在ではエンジニアリングやサービスを通じてお客様へのソリューションを提供する事業へと進化しています。さらに未来に向け先進的かつ最も信頼できるソリューションを提供し続ける企業としてのコアコンピタンスは、お客様とともに価値を創り続けていく人材と、建物の特性を理解するための情報量と情報技術です。国内外ともに、この二つの大事な資産を強化し、さらに有機的にかつ効率的に統合させていくことでお客様の信頼に足るパートナーであり続けます。

特長・強み

存在感 空調制御分野のパイオニア

日本の大型建物向け空調制御分野におけるリーディングカンパニー

技術力 クラウド・AIを活用した環境制御技術

ネットワークや運用データを活かした独自の環境制御技術で安全性・快適性・環境性を向上

収益力 ライフサイクル型事業

新設プロジェクトから日々のサービス提供、改修プロジェクトまで建物のライフサイクルに即した安定的なビジネスモデル

製品力 フルラインアップ

センサ・バルブからコントローラ、システムまでを自社で開発・生産するとともに、オープンイノベーションも含めて新たな社会課題にも迅速に対応

実行力 トータルソリューション／一貫体制

「計装設計」「施工・エンジニアリング」「メンテナンスサービス」「省エネルギーソリューション」「建物管理・運営」までを一貫体制で提供

2023年度の振り返り

- 1 新築大型需要が活況の下で、azbilグループが優位性を発揮できる案件に集中し選別受注を継続することで、受注時採算性が改善
- 2 国内市場の成熟に伴い今後新築需要の大きな拡大は見込めないため、中期経営計画どおりに社内リソースの新設市場から既設市場へのシフトを計画的に実施
- 3 新設、既設に続いて、保守契約案件での価格転嫁にも取り組み、すべての事業で価格転嫁が進展、採算性が向上
- 4 海外事業は、国内ビジネスモデルと同様に、新築ランドマークオフィスビルからメンテナンスにつなげることで拡大していく計画としており、2023年度も計画どおり海外事業が伸長

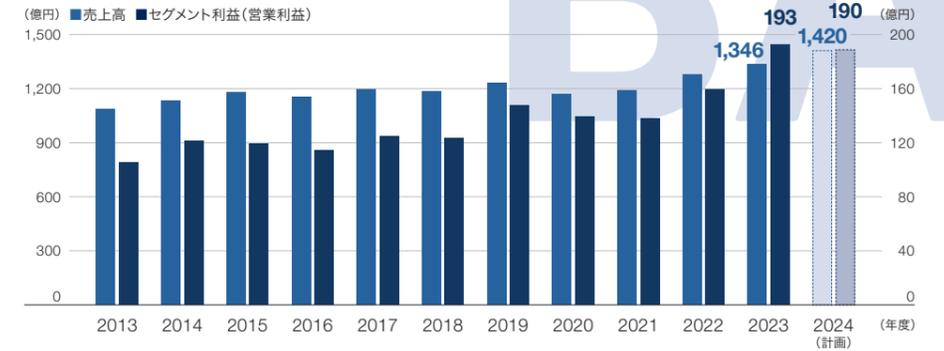
執行役常務
ビルシステムカンパニー社長

濱田 和康

セグメント別売上高構成比



売上高・セグメント利益(営業利益)



長期目標・中期経営計画達成に向けた施策

- 短期** 新築需要は多いが選別受注を継続し azbilグループが優位性を発揮できる案件に集中することで、利益性の向上とリソースの確保を行い、そのリソースを既設市場へシフトし、引き続き中期経営計画実現を目指す
- 短期** 活況な新築大型需要に対しては販売店と協力シェアの確保を目指し、販売店支援機能とエンジニアリング業務効率化を実現し、販売店の能力アップと負荷軽減施策を展開し、パートナーとの共存共栄を図る
- 長期** 新築オフィス市場の減少に備え、優位性が発揮できる工場市場、データセンター市場、DHC(District Heating and Cooling: 地域冷暖房)市場を強化
- 長期** オンプレBAシステムからクラウドシステム事業へシフトし、デジタルナレッジの高度化、商品化、グローバル化を加速し、ビルオーナーや管理者向けからテナントや実際の利用者に向けた高付加価値サービスを提供
- 長期** これまでにESCO(Energy Service Company)事業で培った省エネルギー、ファイナンスなどの提案にカーボンニュートラルを意識した再生可能エネルギー・カーボンニュートラルを実現するエネルギーマネジメントシステムを積極的に提案することで、新たにESP(Energy Service Provider)モデルを展開し、GXソリューションの拡大を目指す

リスクと対応策

- 1 業績拡大の計画の中で、資格者不足・採用難の状況から、人員の拡大が難しくなる可能性があるため、営業・エンジニアリングなどの内務DX(BIMデータ活用等)推進による高効率化を推進。これによって得られるエンジニアリングデータ活用による新事業展開を併せて検討
- 2 首都圏新築オフィス供給過多に伴い空室率が悪化する可能性に備え、サービス事業においてはオンサイトからリモート点検サービスへの切替え・拡大を促進するとともに、お客様に提供する付加価値の向上施策を実施

社会の課題・需要の変化に応えるソリューション力の強化 — 他社との協業が進展

azbilグループは、社会の課題、お客様の需要の変化を捉えた製品・サービスの開発に取り組むとともに、社会・お客様にとって何が最適かを常に考え、他社との協業によるソリューション力の拡大にも積極的に取り組んでいます。カーボンニュートラルの実現に向けては、当社グループの強みであるエネルギーマネジメントシステムなどの省エネルギーソリューションに、再生可能エネルギーなどのソリューションを加えたESP事業に取り組んでいます。

2023年度には、太陽光発電を手掛ける株式会社クリーンエナジーコネクに続いて、木質バイオマス発電を手掛けるフォレストエナジー株式会社と提携しました。また、生成AI・クラウドサービスの普及によるデータセンター需要の国内外における拡大に対しては、SCADAシステムのエンジニアリングを軸に外資系データセンターのトータルマネジメントシステムを手掛けるX1Studio株式会社と提携しました。

azbil × X1Studio



azbilグループの建物向けの監視・制御システム(BMS: Building Management System)



価値創造のDNA
マネジメントメッセジ
価値創造ストーリー
事業戦略
価値創造に向けた
イノベーション戦略
価値創造を支える
基礎戦略
コアコンピタンス
ネットワークホルダー
エンゲージメント
企業情報

アドバンスオートメーション事業

「グローバルに競争力のある事業展開を通じ、持続可能な社会へ貢献する高収益な事業体」となるために

社会の環境変化や技術の潮流変化に対応した
「azbilグループならではの新しいオートメーション領域」を
創出していきます。

長期目標・中期経営達成に向けて

アドバンスオートメーション(AA)事業は、長年にわたり工場の計測や制御の分野でお客様をサポートし、「縁の下の力持ち」として高く評価されています。計測と制御の技術は、脱炭素社会の実現等、持続可能な社会の達成にも大きな貢献を果たすと確信しています。

今後、グローバルに競争力のある事業へと成長するために、以下の3つの主要施策に取り組みます。

1. 海外での事業成長：海外での営業活動と技術サポートを強化し、事業の成長を加速させます。
2. 新オートメーションの創造：新たな社会課題に対応するための先進的な計測・制御技術を開発し、新しいオートメーションによる事業開拓を実現します。
3. 収益力の強化：適正な価格設定やコスト削減、リスク管理を通じて収益力を強化し、事業の安定と成長を図ります。

これらの施策を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しながら、事業のさらなる発展を目指していきます。

特長・強み

存在感 生産現場でのオートメーションをリード

100年以上にわたる計測・制御技術の研究と豊富な経験を活かし、お客様に信頼できるサービスと新たな価値を提供

実行力 トータルソリューション／一貫体制

製品やアプリケーションの開発から製造、システムエンジニアリング、各種ソリューションサービス、コンサルティング、保守サービスまで、お客様のニーズに応じたトータルソリューションを提供

技術力 現場の知見と最新の計測制御技術、情報技術を融合

先進的な技術を用いた高度な計測制御ソリューションを、現場経験豊富なプロフェッショナルの技術や知識と組み合わせ提供

2023年度の振り返り

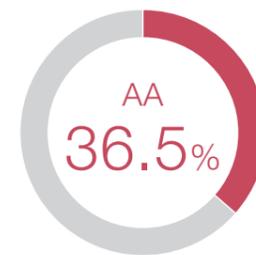
1. ファクトリーオートメーション市場は低迷が続いたが、調達・生産体制を強化することで、豊富な受注残を着実に売上に転化。売上は1,070億円を記録し、過去最高の売上高を達成。
2. 事業ミックスの改革や原価低減等、これまで取り組んできた収益力強化施策や価格転嫁の効果により収益力が改善、セグメント利益は前年度比+10.6%となる161億円を計上し、過去最高益を達成、営業利益率は15%超
3. 営業ならびに営業技術サポートなどの人員強化に加えて、デジタルマーケティングを活用した販売体制強化を実施、取引顧客数の拡大が進み、海外での事業成長が加速
4. 新オートメーション事業領域商品である、クラウド型バルブ解析診断サービス「Dx Valve Cloud Service」の導入がお客様の現場で広がる。また、商品ラインアップ拡充に向けた開発計画も進行中



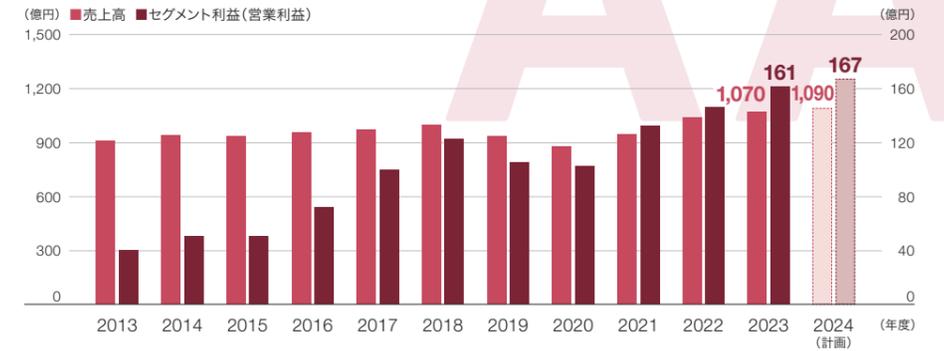
執行役常務
アドバンスオートメーションカンパニー社長

北條 良光

セグメント別売上高構成比



売上高・セグメント利益(営業利益)



長期目標・中期経営計画達成に向けた施策

- 短期** 部材の調達状況は改善しつつあるが、部材やその他の経費を含む物価の上昇が続くと予想される。適切な価格調整を行うとともに、海外での調達や生産の拡大、製品設計の見直しなどを実施
- 短期** 海外での事業成長を加速するため、現地営業チームのさらなる強化と、デジタルマーケティングを活用したお客様へのアプローチを展開
- 長期** 商品力強化と事業力強化を目的に、事業展開シナリオの構築から継続的な製品開発まで、各部門から関係者が集結した新たな製品開発体制の構築、整備、およびその拡大を実施
- 長期** カーボンニュートラルなどの社会課題への対応やお客様のニーズ変化を捉え、azbilグループならではの新しいオートメーション技術の展開による事業成長を実現

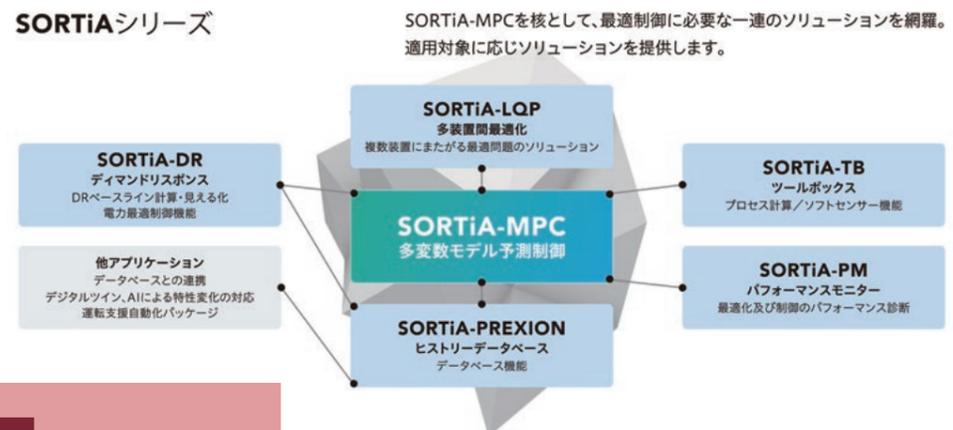
リスクと対応策

1. 地政学的リスクや複雑化するグローバルサプライチェーンにおける混乱に備え、お客様の工場が安全かつ安定して操業できるよう、事業のレジリエンス(回復力)を向上させ、のBCP(事業継続計画)をはじめとする様々なリスク対応力を強化。
2. 国内外の労働環境や事業環境の変化に対応するため、採用、教育体系、多様性の確保、およびAI時代を見据えた次世代エンジニアの育成など、人材面での強化を実行

制御高度化ソリューション SORTiA™ R200シリーズ － 省エネルギーや脱炭素等、お客様と社会の課題解決に貢献

制御高度化ソリューション「SORTiAシリーズ」は、石油精製や化学プラントに設置される連続プロセス装置や動力装置等の安定運転、最適化を実現する一連のアプリケーションプログラムです。プラントにおける各種装置の運転は、刻々と変化する様々な内的・外的要因の影響を受けます。SORTiAシリーズはプラントの生産制御システムから収集された温度や圧力等のプロセスデータとプロセスの将来挙動を推定する予測アルゴリズムを用いて制御・最適化を行います。これにより、条件の変化があっても常にCO₂排出量を最小に保つなど、高度な省エネ制御を実現します。2024年には、ダイヤモンドリスポンス[※]を自動化するアプリケーション「SORTiA-DR」を追加しました。今後も、脱炭素に貢献する機能の追加を予定しています。

SORTiAシリーズ



※ 脱炭素の実現には再生可能エネルギーの利活用が欠かせませんが、天候等の条件により出力が安定しないという問題があります。ダイヤモンドリスポンスは、電力の供給状況に応じてプラント・工場等の電力需要パターンを変化させることでこの問題に対応します。



ライフオートメーション事業

ポートフォリオの最適化を見据え、事業戦略を含めた改革を実施

安全・安心で快適、健康な暮らしの実現に向けて、
ライフオートメーション事業全体の再構築と
変革をスピーディに進めていきます。

長期目標・中期経営計画達成に向けて

ライフオートメーション(LA)事業では、建物、プラント、工場や生活インフラの領域で長年培った計測・制御の技術やサービスを展開し、ガス・水道等のライフライン、住宅用全館空調等の事業分野で「人々の生き活きとした暮らし」への貢献を目指しています。また、当社グループの中期経営計画目標に掲げた資本効率の向上の観点から、LA事業のポートフォリオの最適化を進めています。

ライフサイエンス分野では、アズビルテルスター有限会社の収益性のさらなる改善に向けて事業競争力の強化等に努めてきましたが、業界再編が進むなか、2024年6月に、当社グループ全体の資本効率改善はもとより、同社の持続的成長の観点から、他社に譲渡することが最善の選択であると判断しました。

引き続き、上記事業再構築の推進に加えて、各事業の事業構造等を検証し、事業環境に応じた適切な事業戦略への変革を推進し、オートメーション事業による人々の日々の暮らしに直結した価値創造を進め、LA事業の収益性の向上を着実に進めていきます。

特長・強み

安定性 / 先進性 ライフラインの革新

計量法に基づく安定した更新需要をベースに、ガス・水道メーターのスマート化と、これに通信とクラウドシステムを融合した Smart Metering as a Service (SMaaS) 事業を推進

独自性 生活空間の快適性

快適性を備えた全館空調システムを核に高レベルのエアクオリティを提供

2023年度の振り返り

- 1 LA事業全体では、ライフライン分野での増加を主体に、ライフサイエンス、生活関連の分野も増加し、受注高は前年度比4.1%増加の516億円、売上高は前年度比7.3%増加の514億円
- 2 LA事業全体のセグメント利益は、増収および収益力強化の取組みにより大きく改善し、前年度比133.6%増加の13億円を計上
- 3 **ライフライン分野**
IoT技術によるメーターデータを活用したサービスプロバイダーとしての事業創出に取り組み、SMaaS事業でデータサービス契約数を増加させ、さらなる成長を推進
- 4 **住宅用全館空調システム分野**
新設建物から既設建物まで、サービスやメンテナンス体制を活かしつつ、省エネルギーや空気質も含めて幅広く空間の快適性を提供して、住宅用全館空調が伸長



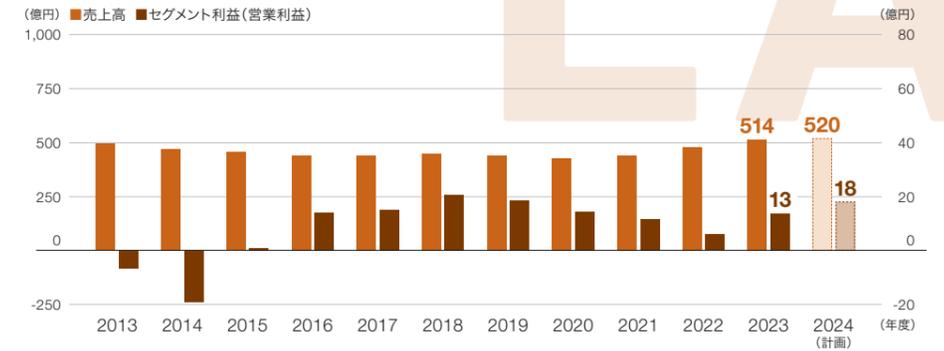
取締役 代表執行役副社長
ライフオートメーション事業担当

横田 隆幸

セグメント別売上高構成比



売上高・セグメント利益(営業利益)



長期目標・中期経営計画達成に向けた施策

LA事業の各事業領域での変革により、オートメーションによる価値創造を推進。DXなどにより成長戦略を推進し、事業ポートフォリオの見直しと高い価値の実現を進める

ライフライン分野

- 短期** 価格転嫁等の収益性の改善とDXの推進による業務プロセスの見直しを推進
- 短期** データ利活用の進展に対応したアプリケーションの充実、メーター周辺機器への領域拡大によるフルラインアップでの製品提供、またサブスクリプションの活用等による販売方法の高度化により、総合力を向上
- 長期** 計量法に基づく安定した更新需要をベースに、IoT技術を活用したSMaaS事業を発展させる。スマートメーター事業では、製品の拡充、様々な通信網の活用、クラウドシステムの機能強化等、必要な機能補完を行いながらスマートメーターをベースとしたデータ・サービスプロバイダーへの事業変革を推進
- 長期** さらなる海外市場への展開を行い、スマートメーター事業を伸長

ライフサイエンスエンジニアリング分野

- 短期** 資本効率の向上に基づく事業ポートフォリオの再構築の観点から、アズビルテルスターをパッケージングソリューションのグローバル企業であるSyntegon社へ譲渡することを決定

住宅用全館空調システム分野

- 短期** 納入済みの全館空調システムのリプレース活動、「e-kikubari」による販売エリアの拡大および高齢者施設等の小規模建物への対象建物の拡大により収益性を向上
- 長期** サービスエンジニアリング力にIoT技術をプラスして現場対応力を強化し、お客様の健康で快適な暮らしに省エネをプラスした全館空調分野での快適住空間プロバイダーへ事業を拡大

リスクと対応策

- 1 LPガスメーターの循環的な不需要期に売上が減少するリスクに対し、エネルギー管理ニーズにつながるSMaaS事業の推進等により、収益の安定化を図る
- 2 資材高騰の影響による新築住宅の価格上昇と販売縮小のリスクに対し、ZEH補助金取得に有利な「e-kikubari」(熱交換型換気装置+電子式エアクリナ)を商品ラインアップに追加して、お客様の多様なニーズへ対応

アズビル、スペインのグループ会社アズビルテルスターをドイツ・Syntegon社に譲渡

LA事業では、azbilグループの長期目標達成に向けて、持続的な成長と株主価値の向上を目指した事業ポートフォリオの最適化を進めています。ライフサイエンスエンジニアリング分野では、製薬企業向けの凍結乾燥装置等を提供するアズビルテルスターにより成長戦略を展開していましたが、業界再編のなかで、2022年度には同社が当期利益で赤字を計上するなど、収益性や競争力の向上が課題となっていました。この背景の下、当社グループとしては、資本効率向上に基づく事業ポートフォリオ再構築の観点から検討を重ね、今般出資持分すべてを欧州の有力パッケージソリューション企業であるSyntegon社(契約上の譲渡先はSyntegon社の100%子会社であるFalcon Acquisition, S.L.U.)に譲渡することを決定しました。

LA事業では、成長分野への経営資源の効率的な投下のために、事業ポートフォリオ再構築を推進し、各事業の構造改革と新しい領域での事業展開を進めていきます。ライフライン分野でのデータ・サービスプロバイダーへの事業変革と全館空調分野での快適住空間プロバイダーへの事業拡大により、競争力を強化して着実に収益性を向上していきます。

特集 グローバル戦略

地域特性を活かした事業推進・管理体制強化を通して、 海外事業の成長を加速させます。

2022年度に続き、2023年度も円安やインフレの進行によるコスト上昇や、世界的な部品不足や調達難が継続し、事業環境の不確実性が高まりました。特定地域における政治・経済状況の緊迫化や地政学的リスクも継続しています。また、持続可能な社会の実現に向けて、脱炭素化、省エネルギー、自動化、自律化への対応等の意識の高まりも感じました。

事業環境に対応するため、価格転嫁を含む収益力強化施策を着実に進めてきました。また、グローバルにスピード感を持った対応が求められる時代となり、お客様のニーズが多様化・高度化するなかで、東南アジア戦略企画推進室での開発の推進等、競争力のある製品・サービスの開発・展開に向けて取り組んでいます。

海外事業のさらなる拡大に向けて、BA事業では、国内事業モデルの強みである省エネルギーアプリケーション、エンジニアリング・サービス力を活用した製品・サービスの提供を促進し、海外での実績も増えてきています。AA事業では、CP事業やIAP事業での顧客カバレッジが拡大しており、事業基盤整備も着実に進捗しています。脱炭素社会へ向けた産業構造の転換を見据えて、新市場向けの製品開発や異常予兆検知・AI設備診断等、新しいオートメーション領域の開拓を進めていきます。また、BA事業・AA事業ともに、新規エリアや新規事業領域での事業開拓も推進していきます。

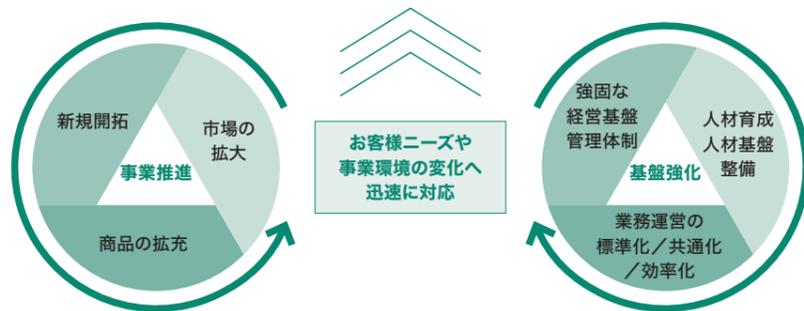
「攻め」と「守り」の両輪でグローバルに競争力を高め、 持続的な発展を目指す

azbilグループではグローバル展開において、変革をテーマに様々な施策に着手してきました。これまでの取り組みをさらに加速させ、より高次なものへと進化させるため、「攻め」と「守り」の両輪で進めています。

「攻め」の取組みとしては、企画推進部門を中心に、チャレンジすべき事業領域や新しい市場における戦略立案、および事業や地域特性に応じた施策の企画を推進しています。加えて、現地法人の連携強化施策の一環で、本社直轄組織であった東南アジア戦略企画推進室を、国際事業推進本部の傘下に置く組織再編も2023年4月に行いました。これにより、東南アジア戦略企画推進室は、東南アジア・インドの各国の現地法人とより密接に製品やサービスにも踏み込んで展開するなど、これまで以上に広範な機能を持つ組織となりました。

一方、「守り」の取組みとしては、海外拠点の経営管理強化を進めています。「業務運営の標準化、共通化、効率化」を切り口とし、CSR経営やガバナンスの強化を念頭に、グローバルで共通の経営管理ルールを設定し、さらに国や地域ごとの法規制等も踏まえた適切なルールの適用や運用強化を図っていきます。

海外事業展開：グローバルな競争力を高めた持続的な発展



執行役員常務
azbil グループ国際事業担当
和田 茂

長期目標で掲げる海外売上高1,000億円規模 達成に向けて

2024年5月現在、azbilグループでは16カ国・地域に海外現地法人や支店等を設置し、事業を展開しています。2021年5月に策定した2030年度をゴールとする「長期目標」では、これらの拠点をベースに海外売上高1,000億円を目指しています。その達成に向けた2021～2024年度を対象年度とする中期経営計画では海外売上高660億円を目標に掲げており、2023年度末の時点ですでに達成しています。

グローバルでの成長を支える経営管理強化の重要な課題である「人材育成・人材基盤の整備」については、azbilグループの教育を担当するアズビル・アカデミーを中心に、各現地法人の人事マネジャーや財務会計担当者等、職務に応じた教育プログラムを展開しています。今後も日本で培ってきた技術やノウハウをベースに地域特性を活かした事業を推進、管理体制を確立し、グローバル市場における競争力と存在感を高めることで、持続的な成長を目指します。

タイ アテネホテルでESCOを活用した 省エネルギー対策を実施

タイの高級ホテルであるアテネホテルでは、サステナビリティ推進やエネルギーコスト高騰への対応を念頭に省エネルギーに向けた取り組みを推進しています。

タイの現地法人アズビルタイランド株式会社は、芙蓉リースタイランドと協業し、ESCO^{※1}事業を展開、BEMS^{※2}導入によるエネルギー消費の可視化、および冷水・冷却水ポンプの変流量制御による最適化等を行い、着実に省エネ効果を上げています。



※1 ESCO(Energy Service Company)
工場やビルの省エネルギーに関する包括的なサービスの提供を通じて、そこで得られる効果をサービス提供者が保証する。
※2 BEMS(Building Energy Management System)
ビル、工場、地域冷暖房といったエネルギー設備全体の省エネルギー監視・制御を自動化し、建物全体のエネルギーを最小化するためのシステム。

インド工科大学ルールキー校と 革新的なデジタルソリューションを共同研究

2023年5月、アズビルは、インド工科大学ルールキー校^{※3}と革新的なデジタルソリューションの共同研究について覚書を締結しました。アズビルおよび同大学が高い関心を抱く革新的デジタルソリューションの推進プロジェクトや、専門知識、人材の相互提供等を行っています。



※3 インド工科大学ルールキー校
IIT Roorkee は、engineering, sciences, management, architecture and planning, and humanities and social sciencesの高等教育を提供する国家的に重要な機関です。1847年の設立以来、同校は国に技術人材とノウハウを提供する重要な役割を果たしています。

Frost & Sullivan 2023 東南アジア スマートビルディング ソリューションカンパニー オブ ザ イヤー アワード受賞

2023年アジア太平洋ベストプラクティスアワードの一環として、国際的な成長戦略コンサルティングおよびリサーチ会社のFrost & Sullivan(フロスト・アンド・サリバン)から、権威ある東南アジア スマートビルディングソリューション カンパニー オブ ザ イヤー アワードを2年連続で受賞しました。

Frost & Sullivanのベストプラクティスアワードは、リーダーシップ、技術革新、顧客対応、製品開発等の分野で優れた業績と成果を達成した各地域およびグローバル市場の企業を表彰するものです。アズビルはFrost & Sullivanのベストプラクティスアワードで4年連続の受賞を果たし、これにより私たちが継続的に優れた実績を残していることを示すことができました。

今後もスマートビルディングソリューション分野での変革的な成長を推進し、お客様に優れた価値を提供していきたいと考えています。



社内DXにより 事業基盤を強化するとともに、 商品DXにより お客様付加価値を創造します。

執行役員常務
azbilグループDX推進担当
伊東 忠義

オートメーションの果たすべき役割と機会は拡大、 DXを通じた「仕事と働き方の創造」により 提供価値の向上を図る

azbilグループでは、DXを推進するにあたり、地球環境、事業環境、技術潮流、社会のニーズの変化によって、デジタル化を前提とするオートメーションが果たすべき役割と機会が拡大していると認識しています。この認識の下、事業活動における社会課題の解決への貢献、およびデジタル化を通じた「仕事と働き方の創造」による提供価値のさらなる向上を進めています。事業活動における生産性を大幅に向上させ、私たちの働き方の創造につながる変革を社内DX、お客様の生産や建物運用の持続可能性を進め、新たな付加価値の創造に貢献するサービスを商品DXとして展開を行っています。

営業・エンジニアリングや生産拠点、 開発部門等で社内DXを推進、成果が拡大

社内DXでは、「仕事と働き方の創造」の取組みとして、営業・エンジニアリング部門において、受注前業務から製作・検査までの業務にて生成AIを活用し、ベテラン社員の知識情報を共有する技術伝承支援の仕組みを導入しています。また、開発部門でも、生成AIによるプログラムソースコード生成、コードレビューの実施や、管理・監視現場システムから得られたデータの機械学習モデル活用等、設計から開発の様々な業務においてDXによる業務効率化を推進しています。生産拠点においても、先進的なクラウドMES（Manufacturing Execution System：製造実行システム）を導入し、運用を開始しています。クラウドサービスのメリットを活かし、リモートワークでのシステム導入教育、在庫管理の精度向上、生産進捗のリアルタイム

可視化等、生産現場におけるDXの取組みを拡大しています。また、社内DXを加速するため、全社で利用可能なazbilグループ専用の生成AIサポートツールを立ち上げ、既に7,000人以上の社員が利用しています。また、ローコードツールの普及を行い、300人規模の開発コミュニティの形成、900を超えるアプリが開発されるなど、前年比で2倍以上の規模に成長しています。

商品DXとともに、 セキュリティ確保にも専門組織を設置し取り組む

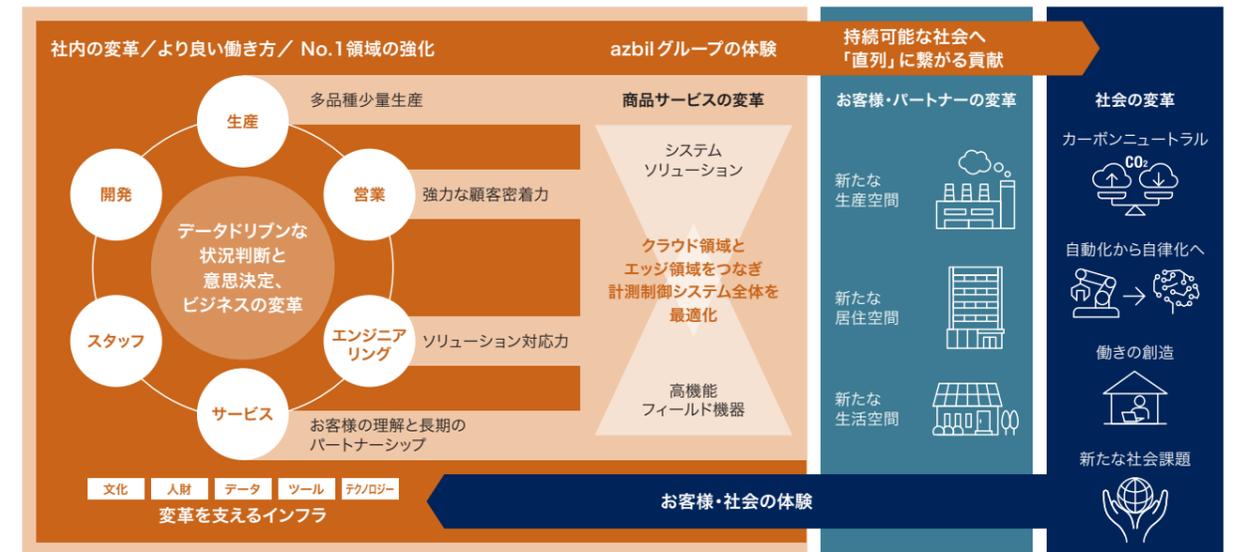
商品DXについても、クラウド技術の中核とした現場提供型サービスの展開をしています。生産設備安定化・保安力強化を実現する、バルブ解析診断サービスDx Valve Cloud Serviceの納入実績としては、2020年度の111事業所から、2023年度には168事業所納入と約1.5倍に増加しました。また、予兆を検知するAIを応用し、お客様の現場で設備の安定運転やオペレーションミス回避、品質不良対策、製造条件の早期確立等を支援するBiG EYESの納入実績は、2020年度の46事業所から、2023年度には106事業所と2倍以上に成長しています。これらの実績は、アズビルの現場力とDXによって、お客様に価値を届けられた事例となっています。また、これらのDXを推進するうえで欠かすことのできないセキュリティ確保については、社内のセキュリティ専門組織であるサイバーセキュリティ室による社内システムから商品・サービスまでの一貫した取組みを行っています。

最後に、私たちのDX推進は自社での取組みだけでなく、お客様とともにDXを進めることにより、相互に影響し合う好循環が、さらなる価値創造へつながると考えております。

デジタルトランスフォーメーション(DX)

azbilグループのDX全体像

社内の変革をお客様・パートナーそして社会の変革へ「直列」に貢献 そして azbilグループへのフィードバックを次の変革へ



azbilグループでは社内DX、商品DXをDX推進の両輪と捉え、取り組んでいます。以下では、2023年度までの事例として、商品DXからビルディングオートメーション事業として展開しているビル向けクラウドサービス、社内DXから全社員がDXに取り組むための基盤として生成AIの活用についてご紹介します。

→ p31-34 特集 先進技術と人材を支えるazbilグループならではのソリューション → p61-66 人的資本

クラウドサービスで進化するビル管理： エネルギー管理と設備管理業務における利便性の向上

アズビルは、エネルギー管理・設備管理・テナントサービスの機能を「ビル向けクラウドサービス(EM・BM・TS)」として提供しています。これまでの中央監視システムのオプションとして建物内に専用装置を設置する形から、中央監視システムと接続したクラウドを利用する形に変わっています。

クラウドの活用により、エネルギー管理やビル管理業務において、大量のエネルギーデータや設備管理情報の管理・分析が可能になります。また、建物内に限らず、どこからでも管理ができるようになります。さらに、オフィスユーザーは業務用のPCやタブレットを使って、インターネット経由で空調や照明を操作することができ、利便性が向上します。

情報システムにおいて「所有」から「利用」への転換が進んだように、建物管理でもセキュリティを確保しつつクラウドサービスを導入することで、インシヤルコストを抑えながら、導入後も建物運用に合わせてサービス内容を柔軟に変更して利用できるようになります。

本サービスは、現在までにリリース済みのサービスで、約500件の契約をいただいています。今後、クラウドでのサービス提供という特徴を活かしてサービスメニューの追加や機能の改善を進め、お客様にさらなる価値を提供できるように取り組んでいきます。

ビルシステムカンパニー
マーケティング本部
プロダクトマーケティング部
海老原 克司



生成AI活用によるDX推進と 全社的な業務改革

アズビルは、2023年度から組織横断型のタスクチームを立ち上げ、生成AIを活用したDXを本格的に推進しています。タスクチームでは、社員向け利用ガイドラインの作成や社内専用生成AIチャットボットのリリース、全社員教育など、多岐にわたる施策を次々と実施しています。これにより、アズビルの生成AI活用は開始以来、着実に増え続けており、現在では全社員の6割以上が生成AIを活用した業務改革に取り組んでいます。

エンジニアリング部門では、若手とベテランが一丸となり、生成AIを用いた業務改善テンプレートを作成し、知識の共有とスキル向上を積極的に推進しています。この革新的な取組みは、営業やサービス部門にも広がっており、社内全体で生成AIの活用が浸透しています。さらに、業務変革を目指した生成AIの実証開発も進行中であり、その一例である「生成KY(危険予知)」は、過去の作業報告に基づいて生成AIがリスクアセスメントを支援するなど、安全の現場でも活用され始めています。

タスクチームは特設サイトでの情報発信やウェビナー、社員との交流企画を通じて、社員が快適に生成AIを活用できる環境を整えるとともに、今後もAI技術のさらなる活用を積極的に進めていく方針です。社員の生成AI活用の文化を醸成・定着させることで、アズビルはより一層の成長と革新を追求し続けます。

生成AI推進タスク
佐藤 適斎





ますます重要性が高まる「計測と制御」。
技術を磨きながら
社会とお客様の課題解決や
新たな価値創造に貢献します。

執行役常務
azbilグループ生産機能、購買機能、研究開発、商品安全・品質・環境担当
石井 秀昭

100年以上の歴史で社会を支える azbilグループの「計測と制御」

azbilグループは「計測と制御」の技術を磨きながら100年を超えて成長を続けてきました。私たちの計測と制御の技術は、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」の下、社会やお客様の課題解決や新たな価値創造に貢献するために存在していると考えています。課題解決や新たな価値創造のためには、まず計測により問題の可視化を行い、その計測結果を踏まえた課題認識と要因の特定あるいは新たな価値を創造し、それをもとにして最適状態への制御の実行、またはソリューションの提供が必要となります。このように計測と制御の技術をコアに、オートメーション技術を基軸とした製品・サービスをご提供することで、社会・お客様に貢献しているのが私たち azbilグループです。

現中期経営計画では、社会・お客様が抱える課題の内容や高度化する技術の潮流を踏まえ、システム領域とプロダクト領域の開発力強化に取り組んでいます。この取組みと並行して、開発の加速化・開発件数の拡大を目指し、開発の生産性向上、知財戦略の強化、外部連携の拡大、人材の流動化を図っています。加えて、これらの戦略実現へ向けた取組みが内発的、持続的に生み出されるよう、イノベーションを起こす風土の醸成にも取り組んでいます。

システム領域とプロダクト領域での商品開発に注力、 競争力を高める

システム領域とプロダクト領域の強化のための具体的な取組みとしては、システム・クラウドに関してはクラウドアプリの開発、プロダクト領域強化に向けては、MEMSの拡張開発および量産体制強化を目指します。加えて、アクチュエータ分野での新規領域創出による新たなバルブ・アクチュエータ商品の開発に注力しています。高度制御や自律化、省エネルギーを実現するアプリケーション、MEMS技術を応用した高精度、高品質、耐久性の高いセンサや高性能・高品質のバルブなどのアクチュエータは私たち azbilグループが強みを発揮できている分野で

す。従って、これらの源泉となるコア技術要素はアウトソースせず、自社内で開発・蓄積することで差別化を図っています。また、これらを支える“ものづくり”における生産技術力を蓄積、多品種少量生産に適した生産システムを構築するとともに、サービスを通じて製品から収集したデータの利活用等も通じて、競争力をさらに高めていきます。

高度化する技術を積極的に活用、 体制や人材育成の仕組みも強化

最新技術も積極的に取り込んでいきます。例えばAIについてはオンライン異常予兆検知等に適用してきた機械学習のさらなる深掘りや、生成AIの広範囲な利用による社内業務の生産性向上や次世代のクラウドサービス開発等を検討しています。また、センシング・コントロール領域においては、水素やアンモニアに対する計測・制御技術、環境発電技術、無線・バイオ・光応用等の技術を用いた検知技術等にも着目しています。

これらの戦略を推進するための体制強化、人材育成も重要です。体制強化については、本社直轄の全社開発部門と、各事業の開発部門との連携を強化する仕組みを構築することで重点開発テーマの早期実現を目指します。人材育成については、社会やお客様の課題解決につながるアイデアの創出、そして新たなビジネスへの発展と事業成長の実現につながる重要な要素として、その仕組みを強化していきます。そのために技術・製品開発力や生産技術力強化に向け、タレントマネジメントシステムを整備することで、社員一人ひとりの保有する技術・資格等のスキルを把握し、組織としてのチームメンバーの能力把握・強化および人材の適正配置が可能にする環境を整備しています。

さらなる技術の高度化や、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブといった新たな社会課題が生まれていくなかで、今後、計測と制御の重要性はますます高まると考えています。azbilグループが貢献できる機会を着実に捉え、成長の糧とするため、保有する技術力の強化に一層磨きをかけていきます。

研究開発(技術開発・商品開発)

市場・お客様の変化を迅速に捉え、オートメーション技術を基軸とした商品開発につなげるべく、研究開発基盤および商品力の強化に注力します。

事業拡大に向けた技術開発・商品開発

成長事業領域と位置付ける「新オートメーション事業」、「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」の3つの領域で競争力のある製品・サービスを投入していくために、事業環境や技術動向の変化を捉え、フィールド機器とシステムソリューションにおける計測・制御技術の一層の強化を進めています。

技術開発を通じた事業拡大への動きとして、市場とお客様の変化を捉えて迅速に商品開発につなげる研究開発の基盤整備・強化をしています。

特に「市場・お客様の変化」、「商品力強化」、「研究開発基盤整備・強化(技術開発、人的資本)」の連携を重視しています。

市場・お客様変化としては、カーボンニュートラル実現に向けた課題(さらなる省エネルギーや再生可能エネルギーへの転換・導入拡大

等)、グローバルサプライチェーンの変化、お客様の事業モデルの変化等を適切に捉えることが必要です。

商品力強化のためには、自律化、ウェルネス、エネルギー分野(省エネルギー+再生可能エネルギー、ESP)、クラウドサービスなどがあり、商品ポートフォリオ拡大としてAIとビッグデータ、クラウド技術等の組合せに注力しています。

研究開発基盤整備・強化(技術開発、人的資本)では、MEMS・センシングデバイス技術、アクチュエータ関連技術、AI技術、クラウド技術を開発力強化領域として挙げており、人的資本への投資の観点では3つの成長事業領域拡大に向け、事業戦略と整合する人材の確保・育成に努めています。

開発投資

計測・制御を取り巻く環境はさらに進化を遂げ、IoT、DX、AI、クラウド技術の進展とともに、サステナビリティやウェルネスに対する社会的期待も急速に高まっています。azbilグループはこれらの社会的要請と顧客ニーズに応えるため、革新的な技術開発と新規商品開発を加速させ、AIとの融合やDXとの相乗効果、オートメーションにおける自律化等、外部環境の変化を捉えて持続可能な社会の実現に向けた取組みを一層強化し、重点的な開発投資を行います。

さらに、藤沢テクノセンター内の実験棟(第103建物)をフィールドテスト環境として活用し、現場での価値を実証することで、実践的な技術開発を進めていきます。

システム・クラウド分野では、生成AIやエッジコンピューティングなどの先端技術を積極的に取り入れ、生産空間、居住空間(ビル建物)、生活空間におけるデジタル化を推進します。これにより、運転系から管理系へと広がる顧客ニーズに対応し、制御領域の拡大を図ります。全社横断での基盤開発とアプリケーション開発を強化し、最新技術を活用した商品群の開発に取り組んでいます。

センシング分野では、MEMSの開発力を一層強化し、量から質への計測の転換を実現していきます。計測と制御の両面において、MEMSは計測デバイス、フィールド機器の中核的な技術です。新クリーンルーム(第104建物)等の開発・生産環境を増強し、MEMS技術をさらに発展、応用範囲を広げ、新たなチャレンジを行いながら技術開発を進めていきます。

アクチュエータ分野では、プロダクト事業の強化を目指し、バルブ関連技術やロボティクス関連技術の知見を活用した商品開発を進めていきます。

これらの強化分野の技術をコアに、SDGsを道標とする「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を目指します。azbilグループは、地球環境、エネルギー効率、ウェルネスの向上を実現するための技術開発を推進し、社会の持続可能な発展に貢献していきます。



第103建物
・快適性、省エネルギー性、環境調和性に優れたセントラル空調技術の開発設備を強化
・創造性を刺激し活性化するイノベーション型開発環境の提供



第104建物
・計測制御技術の開発拠点として世界最先端のMEMS技術によるMEMSセンサ開発・生産施設を拡充
・高精度、高信頼度製品の基礎となる計測標準技術の開発施設を強化

研究開発(技術開発・商品開発)

開発系人材強化

商品力強化の推進を担う開発系人材の育成にも、継続して注力していきます。開発系人材が持つ多様な専門技術の向上のみならず、社員自らが考え、学び、協働し、パフォーマンスを高め、成果を生み出す主体性を育むことで、現場で価値を創り、イノベーション創出にチャレンジできる人材の育成を目指していきます。また、グローバル開発体制における外部パートナーとの連携促進のために、多様性と受容性に富んだ開発系人材育成や獲得も進めていきます。

そのために、タレントマネジメントシステムを導入・活用し、全社開発系部門の技術者の技術スキルおよびヒューマンスキルを可視化し成長に向けた開発を加速できる人材を客観的、定量的に把握、評価しています。また、個々のスキルに基づき、キャリア開発、技術伝承の強化を図る施策と連携することで自律的なキャリア形成のための教育や業務の機会を提供しています。例えば、社内で行っている技術者

研修は目標設定の面談時にタレントマネジメントシステムの画面上で申請と承認がその場でできる環境を構築することで上司と部下の間で共有した納得性のある受講計画を立てることを可能としています。さらに、グループ理念に共感する人材の採用強化や、注力する開発領域への人材の流動化を通じて、最適な開発人員体制を整備しています。

各個人の発想力や創造力を育成するために各開発部門ごとに新たな技術獲得や生産性向上策として取り組みたいテーマがあれば、提案して、就業時間の一定割合をそのために使えるという仕組みも構築しています。その成果を年1回程度で発表する場を設け、プレゼンテーション能力向上も図っています。また、全社R&Dとしても年2回の大規模なカンファレンスを実施しており、対面およびオンラインでの発表会や展示を実施して、開発者の活性化につなげています。

グローバル開発体制

azbilグループはグローバルな視点での技術・商品開発を一層強化し、持続可能な社会の実現に向けた取組みを推進していきます。以下のように、各地域の研究開発拠点を活用し、グローバル連携体制を進化させていきます。

米国シリコンバレーに設置した研究開発拠点では、次世代計測・制御技術の実現に向けた技術開発を引き続き推進しています。IoTやAIなど最新技術の動向調査、国際標準活動に加えて、現地の大学やスタートアップ企業との連携を強化し、共同研究を通じて革新的な技術開発を進めています。特に、AIを活用した新たな計測・制御技術の開発に注力し、未来のニーズに対応する商品を市場に提供します。

シンガポールでは、新たな研究開発拠点の整備を完了し、アジア市場における技術開発と商品展開を加速させています。この拠点は、日本の研究開発機能との連携を強化し、現地市場との距離の近さを活かして迅速なアプリケーション開発やテストマーケティングを実現します。シンガポール拠点を中心に、アジア地域全体での研究開発力を高め、地域ニーズに即したソリューションを提供します。

このように日本、米国、アジアなど各地域の拠点が主体的に行動す

国際標準の活用

グローバルな事業活動を推進していくためには、市場形成や高品質の証明、相互運用性(インターオペラビリティ)の確保等、国際標準をツールとして活用することが重要となります。azbilグループでは事業に直結する国際標準化活動に取り組むだけでなく、全社横断で国際標準の活用を議論する仕組みを整え、グローバル事業の強化に

グローバル研究開発拠点 (2024年3月末時点)



るとともに、各地域間の研究開発拠点が相互に連携し、グローバルな視点での技術開発を進めていきます。市場の変化をタイムリーに捉え、機動的に事業ラインと連携することで、迅速な商品開発を実現します。また、各地域拠点を外部パートナーとの連携の起点とし、共創を強化することで、革新的な技術と商品を生み出していきます。

努めています。また、国際標準への準拠を制約ではなくイノベーションの種と捉え、過去に縛られない自由な発想で技術開発や新たな価値創造を行う取組みを推進するなど、国際標準の活用の幅を広げる工夫を続けています。

計測の信頼性を支える校正能力の強化

azbilグループは、計測・制御領域における基盤である「正しく測る」ことを原点としてお客様の安心、快適、達成感を実現しています。その鍵を握るセンサや計測器が正しく測れていることを確認するために校正を行い、その基準となる計測器や発生器等の物理標準を高精度に管理しています。藤沢テクノセンター内にある計測標準グループは、「JCSS登録事業者」*として、温度・湿度・電気・圧力・真空・微小液体流量・気体流量・時間(周波数)の分野で、校正能力の優れた事業者として国から認定されています。また、アズビル金門の校正サービスセンター、アズビル金門エナジープロダクツ白河工場校正課、およびアズビル京都株式会社校正グループもJCSS登録事業者に認定されるなど、日本トップクラスの校正能力を保有しています。これらの高い校正能力と高精度の物理標準によってazbilグループの正しい計測を支えていきます。藤沢テクノセンター内にある校正室(第104建物)には、2022年の竣工以来多くのお客様や関係者が来場され、azbilグループの計測品質の高さを実感いただいています。これからも校正室の見学を通して「正しく測る」ことの重要性を社内外に発信していきます。



藤沢テクノセンター校正室と高い精度を誇る真空校正装置(中央)

技術開発・商品開発のKPI

研究開発活動である技術開発および商品開発の進捗と成果を定量的に評価するため、以下のKPIを設定し、これに基づいて戦略的な取組みを推進していきます。

- 売上高研究開発費率: 研究開発活動への投資が売上高に対してどれだけの割合を占めるかを測定し、投資配分を確認します。
- 製品売上: 技術開発および商品開発が直接的に売上に貢献しているかを評価します。
- 新製品比率: 製品売上に占める新製品の割合を測定し、商品開発力の状況を把握します。

開発した技術や商品の効果を経年的に捉えることで、研究開発戦略および持続可能な成長を実現するための投資を適宜見直しています。

研究開発費としては、2021年度に121億円、2022年度に123億円、2023年度に123億円を投資しました。2024年度にはさらに増加させ140億円を計画、技術開発および商品開発への投資を強化し、革新的なソリューションを提供することで、持続可能な成長を目指します。これにより、グローバル市場での競争力を高め、お客様ニーズに応える商品を迅速に市場に投入していきます。

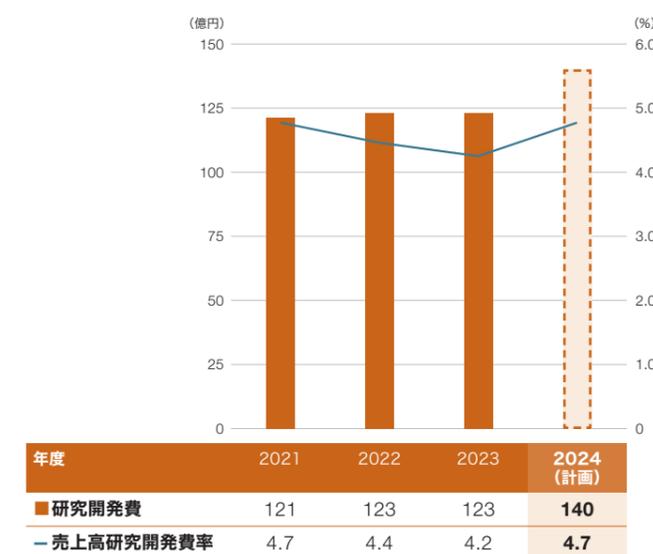
azbilグループの校正拠点



会社名	拠点名	校正可能な物理量
アズビル	藤沢テクノセンター 校正室	温度、湿度、電気(電流/電圧/抵抗)、流量(気体/液体)、圧力、真空、時間(周波数)、長さ、重さ、トルク
	香春技術センター 校正室	温度、湿度、電気(電流/電圧/抵抗)、圧力、時間(周波数)、長さ、重さ、トルク
アズビル金門	校正サービスセンター	流量(気体)
アズビル京都	校正グループ	流量(液体)
アズビル金門 エナジープロダクツ	白河工場 校正課	流量(気体)

* JCSSに登録・認定されている区分については独立行政法人製品評価技術基盤機構(NITE)のWebサイトを参照ください。

研究開発費・売上高研究開発費率



価値創造のDNA
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
価値創造に向けた事業戦略
価値創造のためのイノベーション推進
価値創造を支える基盤戦略
コーポレート・ガバナンス
ステークホルダーエンゲージメント
企業情報

研究開発(技術開発・商品開発)

デザインマネジメント

「人と技術の協創」による安心・快適な社会環境の実現を目指し、商品開発プロセスにおいて使いやすさや利用体験の向上など、人を中心としたデザイン開発を進めています。azbilグループのオートメーション技術は、長年にわたり多くの現場で人々に安心と快適を提供してきました。また、持続可能な社会にその技術を「直列」に繋げていくためには、人々の働き方や生活の変化に応じてデザインも進化し続けなければならないと考えています。技術的側面だけでなく、人がどのように商品に触れ、サービスを利用するのか、働き方や暮らし方について深く理解する姿勢が欠かせません。

居住空間や生産現場に置かれ、人が直接見たり操作したりするインターフェイスやプロダクトのデザインにおいては、安全性や利便性のみならず、心理的な充実感も求められます。また、商品開発においては性能や品質の向上、安全性の確保が重要であると同時に、環境負荷低減やリサイクル推進など多くの課題に取り組む必要があります。これらの課題を新しい技術やアイデアによって解決することが商品開発



2023年グッドデザイン賞を受賞したサファイア隔膜真空計 形V8C

の大きなテーマであり、デザインでは特に使い手の視点を大切にしながら開発をサポートしています。

社内では、開発系人材へのデザイン教育を実施しており、クリエイティブな思考力を高めることによって、人と技術の協創に近づけるよう取り組んでいます。このような教育活動を通じて、多様な視点を持つ人材が集まり、より良いデザインを生み出す力を養っています。

これらの活動を通じ、近年開発された製品の数々が国内外の著名なデザイン賞を受賞するという成果を上げています。

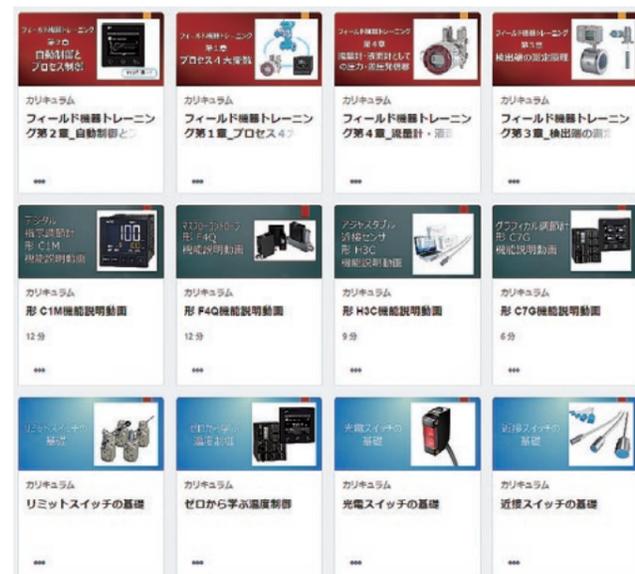


2021年グッドデザイン賞、2022年ドイツif DESIGN AWARDを受賞したデジタルマスフローコントローラ 形F4Q

お客様向け:計測・制御技術の展開

azbilグループは、工場・プラント関連のお客様向けに、計測・制御の基礎知識を学べる学習サイト「Learning Plaza」を2023年8月1日より開設しました。このサイトは、計測・制御機器の動作原理や特徴、通信や防爆等の規格に関する知識を提供し、工場における技術力向上を目指しています。学習コンテンツには、温度制御やプロセス4大変数に関する基礎知識、当社グループの製品の特徴や開発者の想いを紹介する動画等が含まれています。会員登録をすればどなたでも利用可能で、お客様のニーズに応じた新しいコンテンツも順次公開予定です。当社グループは「人を中心としたオートメーション」の理念の下、お客様とともに成長を目指しています。

WEB Learning Plaza
<https://aa-industrial.azbil.com/ja/l-p>



識者に聞く「計測と制御」が生み出す新たな知見・新たな価値

azbilグループが追求してきた「計測と制御」について、どのようなイメージをお持ちでしょうか。

計測と制御は、あらゆる科学技術の根幹を成すものです。azbilグループは、創業から一貫してこの技術に磨きをかけ、その過程で得られた知見を体系化されてきました。そして今、日本の社会インフラを支えているばかりでなく、培ってきた技術と知見をもって地球環境にも貢献しています。azbilグループが誇る計測と制御は、まさに原点から応用までを網羅したトータルソリューションであり、これこそが競争力の源泉だといえるのではないのでしょうか。

また、社会や環境に与えるインパクトはとて大きいと思っています。個人の主張がSNSを通じて拡散されていくように、一つ一つの取組みは、B to B というビジネスモデルを通じて相当程度の速さと広範さをもってお客様や世の中に広く行き渡っていくと考えます。特に、社会インフラの多くが耐用年数に達し、リニューアルの時期を迎えつつあります。事業を通じて新たな発想や知見を社会インフラに組み込んでいけるという好機であり、地球環境への貢献を目指すうえでも大変意義深い時機ではないのでしょうか。

ご自身の専門領域や研究テーマを踏まえたうえで azbilグループに期待することは何でしょうか。

環境問題では、より良い環境をつくり上げるために各組織や個人で何ができるかと考えますよね。「より良い環境」とは、人によっては、住みやすさかもしれませんし、美しさかもしれません。その一つ一つの要素を、定量的に計測し、データ化しないことにはより良い環境の実現には進めません。一方で、計測しづらい、あるいは計測できない要素も多々あります。そのような課題に対して、点としての計測ではなく、2次元の面として、あるいは3次元の空間的な観点から捉えた計測や、データを得ていくことが、今後ますます重要になると思います。それにより、より良い環境という漠然としたイメージが、より具体的なゴールとして見えてくると思います。

例えば、農業の場合、田に広がる稲の葉の表面温度は、稲の生長把握にとっても重要です。しかしながら、風の向き、日当たり、水やりによる葉の状態や葉と葉の相互影響等の条件によって、稲1本1本の葉の表面温度の計測は実は難しいです。現在は人が手作業で計測しているのですが、稲1本1本の葉の表面温度データを面的に測れると、稲の育成制御に大きなインパクトを与えることができる可能性があります。

このように面的あるいは空間的な広がりを持つデータを計測できることによって、これまでにはないイノベーションが生まれる可能性は高いと思います。これまで計測あるいは制御が難しく解決が困難だった課題に対して、1つのセンサの精密化だけではなく、センサとセンサを結び付けたネットワークとしての計測と制御、それらを統合しながら網羅的に計測、制御して課題を解決していくというアプローチが、今後ますます重要になると思います。そして、そのようなポテンシャルを azbilグループは持ちだしたいと思います。

地球環境という大きな領域の中で人類が新たな知見を得ていくためにも、azbilグループには、ぜひ計測と制御の新たな先駆者、新たなイノベーターになっていただきたいと思っています。

サステナビリティ関連の社会課題に取り組む azbilグループに対して専門的なお立場から何かご助言はありますか。

日本人は与えられた課題に対して、集中的に取り組むという点では大変優秀であると考えますが、一方で、課題の全体像と波及効果を捉えながら問題を捉え直し、解決を図っていくといったアプローチは、苦手であるように見受けられます。

例えば、ゼロエミッションを実現しようとするときにも、カーボンフットプリントの全体像を考えなければなりません。何かを良くしようとする副作用として別の問題が生じる場合もあります。解かなければならない問題を総合的に捉えて課題と向き合う必要がありますし、問題の一部だけ、あるいは解けるところを切り出した課題解決では、サステナビリティは実現しないと考えます。

azbilグループは社会や環境に対して広く、大きな影響力を持っています。これからのますますのご発展を大きな期待とともに願っております。



早稲田大学総合研究機構
 上級研究員・研究院教授
 高橋 桂子

東京工業大学大学院総理工学研究所博士後期課程修了、工学博士。花王株式会社、英国ケンブリッジ大学、国立研究開発法人海洋研究開発機構地球情報基盤センター長、経営管理審議役、横浜研究所長を経て、2021年4月より現職。国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)未来社会創造事業「健全化する社会課題の解決」領域 領域統括、「富岳」成果創出加速プログラム 領域統括、日本電信電話株式会社(NTT)リサーチプロフェッサ、日本学術会議会員、日本学術会議連携会員、文部科学省 科学技術・学術審議会の多数の委員を歴任。計測自動制御学会会長、可視化情報学会会長、日本応用数理学会、日本流体力学学会、日本応用数理学会等の理事を歴任。International Federation of Automatic Control(IFAC) Technical Board member、Asian Network on Climate Science and Technology (ANCST) International Steering Committee member、アメリカ国立科学財団(NSF) Electronic Proposal Review member等を歴任。海洋と大気の相互作用と地球環境予測、超大規模シミュレーションおよび超並列・高速計算法の技術開発、超大規模データ処理技術開発を専門としている。

生産・調達

グローバル生産体制整備

グローバルな事業拡大に合わせて、日本・中国・タイを3極とした生産体制を整備しています。各生産拠点では、生産、調達ネットワークの強化、各市場へ直接販売・出荷するための商流・物流網の整備等を推進し、生産性向上をしながら、生産規模の拡大およびコストダウンを図っています。

中国大連の生産拠点では、2022年4月に新工場棟が竣工し、工業弁生産を中心とした生産拡大に対応した、大型本体加工機、自動塗装ライン、自動検査装置等の各種工程の自動化を実施しました。また、それに伴う現地調達対象部品を拡大して、調達ネットワークを拡げつつ、コストダウンを行っています。

タイの生産拠点では、これまでコンポーネント製品を中心に生産機種を拡大し、生産体制基盤整備を行ってきました。新たに工業市場向けの電磁流量計といった高度な生産技術を要する製品を対象とした生産機種拡充のため、新工場棟を2024年4月に竣工しました。実流校正設備を含む、生産設備の導入を順次進めています。



グローバル生産体制

azbilグループのマザー工場が中心となって強靱なグローバル生産体制を構築



マザー工場を起点とした生産高度化への取組み

グローバル生産体制構築の一環として、生産の中核拠点である湘南工場と藤沢テクノセンターの研究開発機能との連携を強化し、グループ内のマザー工場としての機能整備を継続して進めています。

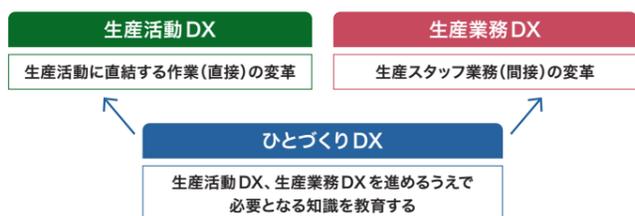
生産IT (DX / LX) の取組み

「生産DX」は、生産活動DX、生産業務DXおよびひとづくりDXの3つの活動を行っています。生産活動DXは、生産活動に直結する作業の変革を狙い、データ連携の強化を中心としたデジタル化、IT化を進めています。生産業務DXは、間接業務の効率化を狙い、データレイクを用いたデータの利活用による業務連携を進めています。業務フローのデジタル化、蓄積したデータの見える化等もこの分野の活動としています。ひとづくりDXは、生産における「ものづくり」という言葉の「もの」だけではなく、「ひと」にも注力して、DXを進めるうえで必要な知識を習得する活動です。

また、これまで製品系列別で利用してきた個別の生産管理システムが徐々に老朽化しつつあることから、製品特性を考慮しつつ基幹シ

テムと連携をする全体最適システムを構築していく「生産LX (Legacy Transformation)」の取組みも実施しています。

生産DXの3本柱



生産技術力の強化

azbilグループは、生産技術の高度化を通じた生産工程の革新を進め、競争力のある生産ラインの構築を目指しています。具体的には、MEMSセンサのパッケージ技術を中心とした微細部品の接合・接着・組立 / 精密加工技術の高度化を進めています。併せて、新たな素材活用、革新的な材料加工技術の開発等、独創的かつ高度なものづくり工程を実現する工法開発や生産ラインへの適用を推進しています。

また、生産技術に、生産IT技術を取り入れてより高度化した工程づくり、生産ラインづくりも推進しています。例えば、目視検査していたものを高解像度カメラとAIを組み合わせることで自動検査に切り替えたり、IoT環境を活用して、製品の二次元コードを組み込んで生産情報とリンクさせる、情物一体の仕組みを構築しています。

これらの取組みをマザー工場から国内外の生産拠点へと適用範囲を広げ、グローバルな品質の維持・向上を通じた事業の競争力強化に努めていきます。

生産・調達におけるBCPの取組み

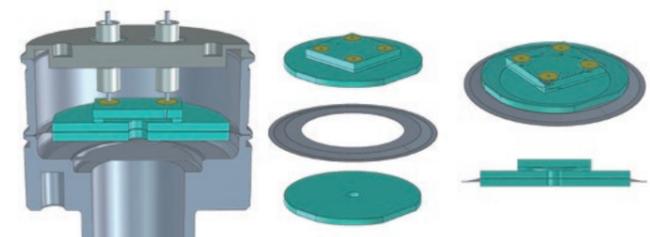
azbilグループは、甚大な被害を及ぼす自然災害や不測の事態、また新型コロナウイルス感染症拡大等、国内外の生産・物流に関わるリスクを想定し、緊急事態発生時においてもお客様への影響を最小限にするBCPの取組みを行っています。生産口バラスト性の向上として、このような事態でも中断が許される想定時間内で、生産を復旧することを狙いとした以下の生産BCPの取組みを実施しています。

- 生産ラインBCP
生産ライン復旧計画書の作成と定期更新を行っています。年に一度、BCP訓練を実施し、計画書の整合性と対応手順の確認・改善を行っています。
- 部品BCP
代替部品入手や転注に必要な期間を見積もり、その期間に合わせたBCP在庫の保有や、型類の準備を行っています。
- 生産拠点物流BCP
大規模な工場被災や物流拠点の災害への対応を計画しています。被災状況をレベル分けし、レベルに応じた対応計画を作成しています。

グローバル生産体制に対応したガバナンス強化

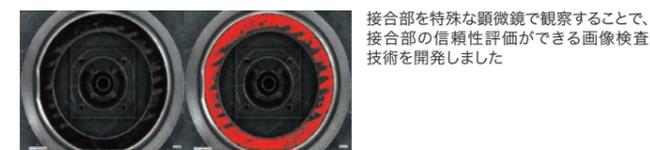
国内生産拠点の整備、海外生産拠点拡大、それに伴うグローバルな生産体制の整備においては、マザー工場として各種標準の展開、標準に基づく運用、品質意識の醸成・啓蒙により一定レベルのガバナンスを確保しています。今後は、さらにazbilグループとして、お客様視点において、azbilグループ品質で製品を提供し続けていくために、引き続き、ガバナンス強化を推進していきます。

サファイアの材料特性を活かすMEMSセンサパッケージ技術



サファイアの優れた特性を活かした真空計測器は、サファイア同様に高耐熱性、耐食性を有するNi合金との気密性の高い接合ができるazbilグループのセンサパッケージング技術により実現されます。

接合部の画像検査による信頼性確保



知的財産

知財戦略部は、グループ全体の価値創造に貢献するため、事業部門および研究開発部門と密接に連携し、知的財産の創出と活用プロセスを強化、革新しています。具体的には、自社および競合他社の特許やその他の非特許情報を分析し、ライフサイクルと市場競争力の観点から企業価値を高めるための高品質な知的財産ポートフォリオの構築を目指しています。

さらに、azbilグループは、中期経営計画で定められた「3つの成長事業領域」の開拓にあたり、攻めの知的財産戦略として技術開発と商品開発における事業仮説の検証に知的財産情報を活用しています（IPランドスケープ）。また、守りの知的財産戦略として、既存事業領域における事業継続や周辺開拓を支えるため、既存知的財産の保護活動を行い、事業戦略を支える重要な知的財産を維持しています。

この戦略を支えるため、知財人材の育成にも注力しており、AIPE認定知的財産アナリストの養成等、専門家の育成を進めています。また、IPランドスケープの考え方を事業部門や研究開発部門に広め、理解を深めるために、これらの部門からの人材を知財部門に受け入れています。さらに、研究開発部門のマネジメント層向けには、新しい知的財産創出プロセスの教育を実施し、その周知を図っています。

全社知的財産戦略の方向性

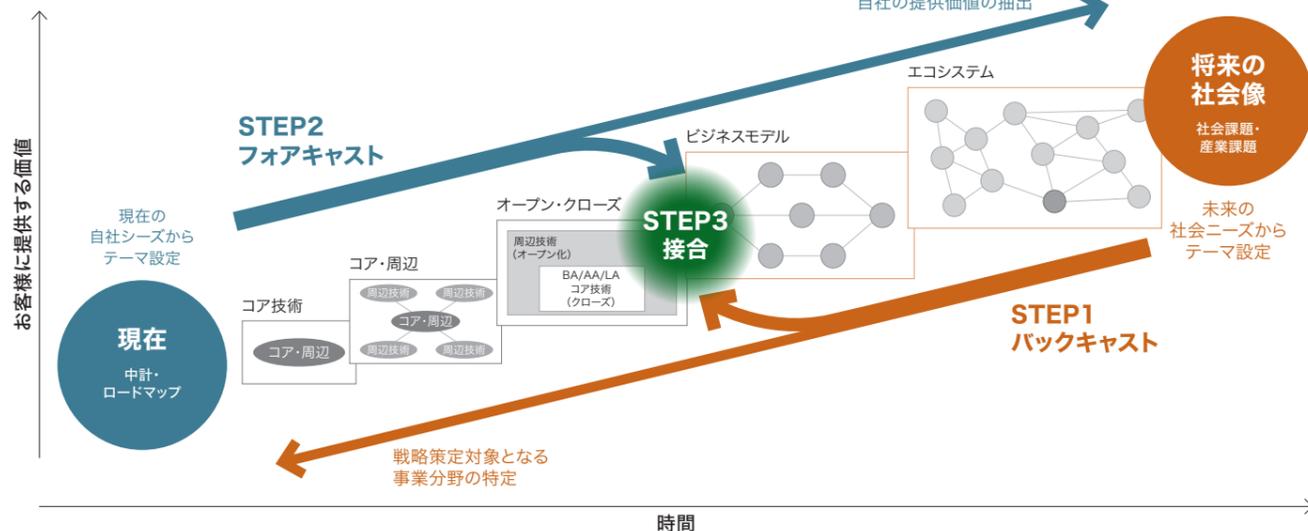
知的財産を巡る現代のビジネス環境では、無形資産の価値が急速に高まっており、特に知的財産を含む無形資産が事業活動において重要な役割を担っています。企業は、投資家からの非財務情報、特に無形資産に関する情報の開示を求められており、知的財産の管理は国際市場における競争力に直接影響を与えます。このような背景の下、当社グループはコーポレートガバナンス・コードの最新の改定を踏まえ、無形資産をさらに効果的に活用し、企業価値を高めるために、全社的な知的財産戦略の策定を推進しています。

知財力強化への取組み



具体的なアプローチとしてはバックキャスト手法を採用しています。これは、将来のオートメーション技術の進展を予測し、そこから導き出される当社グループの3つの成長領域における未来像（あるべき姿）を明確に定義するプロセスです。この未来像に基づき、現在の状況とのギャップを特定し、それを埋めるために必要な事業戦略と連携した知的財産戦略を検討しています。この取組みにより革新的な成長を実現し、持続可能な競争力を築いていくことを目指しています。

知的財産戦略検討のフレームワーク



品質保証

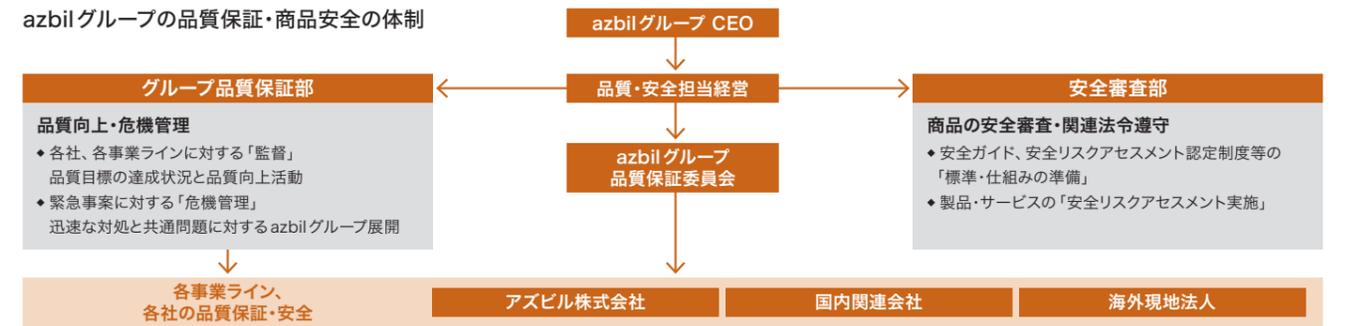
お客様のニーズを捉えた商品の企画から最終廃棄まで、商品のライフサイクルを通じてお客様・ご利用者様に満足いただける品質保証と商品の安全・安心確保を目指しています。そのため、azbilグループでは品質保証、商品安全・安心における基本方針を定め、実践しています。

品質保証と安全・安心の取組み

商品をお客様に安全・安心にご使用いただけるよう、グループ品質保証部、および安全審査部の2つのコーポレート部門により、azbilグループ全体の品質に関する指導と監督を行い、安全審査を通じて商品の安全・安心を担保しています。

「azbilグループ品質保証委員会」を通じて、品質問題発生時の未然防止と再発防止、ならびに重要リスクへの低減施策対応、「緊急事案」に対する危機管理体制の構築を行っています。また、「安全設計標準」に基づいた安全設計を推進するとともに、「安全リスクアセスメント審査制度」の仕組みを活用して、商品の安全性の確保に努めています。

azbilグループの品質保証・商品安全の体制



各事業ライン、各社の品質保証・商品安全

アズピルの各事業ラインとazbilグループ各社においては、法令遵守、品質確保、安全担保という観点で品質保証体制を構築しており、各事業における「製品およびサービスの提供に即した品質保証と商品の安全」を実現しています。

① 設計品質

製品の開発にあたり、メーカーとしての「製品」の品質保証および商品の安全を実現しています。製品の開発プロセスにおいて、信頼性実現と商品安全のつくり込みを行うとともに、品質と安全に関する不適合品をつくらない工程設計・設備設計を行っています。

② 生産品質

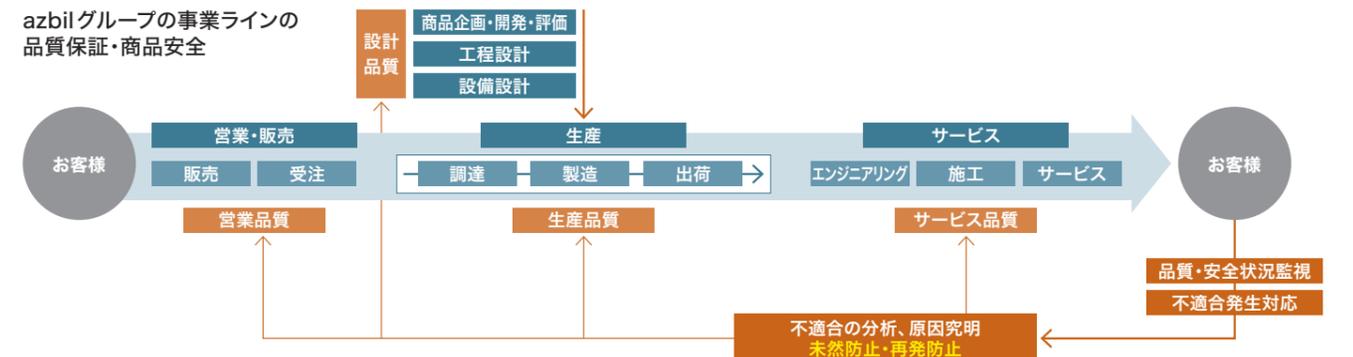
製品の生産現場においては、製品ごとの標準作業・検査手順に基づき、各工程で不適合品を、①入れない、②つからない、③出さないを実践しています。そのために、品質管理と変更管理（4M[※]変更管理）を確実に実行し、現場における品質改善、日常管理を徹底しています。

※ 4M: Man, Machine, Method, Material

③ サービス品質

サービスの提供においても、製品同様の業務標準と品質管理の仕組みを構築し、不適合の流入を防ぎ、不適合を出さないを実践しています。例えば建築現場においては、工事部材の選択や作業プロセスの設計に際して、適切な対応状況の確認を必要なタイミングで社内検査を行っています。建物竣工後の運用段階では、メンテナンスサービスの提供を通して建物内を利用される方に快適な執務空間を提供するとともに、省エネルギーや安全確保を実現しています。

azbilグループの事業ラインの品質保証・商品安全



価値創造のDNA
マネジメントメッセージ
価値創造のストーリー
価値創造に向けた事業戦略
価値創造のためのインセンティブ管理
価値創造を支える事業戦略
コーポレートガバナンス
ステークホルダーエンゲージメント
企業情報



人財は価値創造の源泉。 グループの持続的な成長のために 人的資本強化に継続して取り組みます。

執行役常務
人財・教育、SDGs 推進担当
成瀬 彰彦

人的資本強化施策はSDGsとも「直列」

azbilグループでは人材を「資本」として捉えています。「社員は重要な財産であり、新たな企業文化と企業価値の創造の源泉である」という普遍の考え方をベースに、当社グループが常に世の中に価値ある存在として継続的な成長を図り、持続可能な社会の実現に「直列」に貢献できるように、人的資本を強化しています。今後の技術発展や社会情勢の新たな展開等に誘発される事業構造の変化に対応し、長期目標、中期経営計画の達成に向けて、様々なバックグラウンドに基づく多様な価値観を有する人材を採用し、社員が長期にわたって活躍できるよう人事制度を整えるとともに、「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し、適材適所の配置を進めています。1万人規模のazbilグループ社員が、これら人事戦略、人事施策の下で能力を発揮し、イノベーションを起こし、生産性を一層高めることで、持続的な企業価値向上へとつなげています。azbilグループは、グループとして目指す姿をazbilグループSDGs目標に示しています。このSDGs目標と、事業の伸長および方向性、人的資本投資の強化は「直列」の関係であり、このことがazbilグループの特徴です。

人的資本投資の強化は「①人材の確保と育成」「②人事・報酬制度」「③働き環境整備」の3本の柱からなります。これらの施策により社員のWell-being、ひいては社会のWell-beingの実現を目指します。なお、社会のWell-beingが実現されることがまた、社員のWell-beingに還元されると考えています。健全経営を目指すWell-beingの取組みに関しては、執務

環境や勤務体系、DX推進といった施策に加え、各種のコミュニケーション施策（社長と話そう、社員同士がペアで飲み物を買うと無料になる自動販売機の設置等）を実施中です。

ダイバーシティや人権に関する取組みについてもSDGs目標として設定したうえで施策を遂行しています。ダイバーシティに関しては国内azbilグループ会社において女性活躍ポイントを2024年度に2倍（2017年度比）とする目標を1年前倒しで実現しました。人権に関しては2021年「国連グローバル・コンパクト」に署名するとともに、アズビルとして健康経営優良法人ホワイト500に選出されています。サプライチェーンにおいても人権を重視した社会サプライチェーンの目標値を設け、その施策の幅と質を向上させています。

人材の価値を高め、企業価値を高める

azbilグループでは全ての社員は特定のタレント（財）を持つ人材（＝人財）とし、重要な資本と捉えています。資本である以上、その価値は企業価値に直結しています。特にazbilグループでは「お客さまとともに、現場で価値を創る」をグループ理念に掲げており、事業執行において「人財」は製品サービスとともに欠かさない要素です。企業価値（株価）の向上に伴う社員還元策として「社員株式給付制度（J-ESOP）」や「信託型従業員持株インセンティブ・プラン（E-Ship®）」などを導入していることもその一環です。これからも企業価値との連動を重視しながら、人的資本の強化施策を推進していきます。



人的資本

azbilグループは、働き方改革とダイバーシティ推進を両輪とする、多様な社員が健康で生き活きと能力を発揮するための総合的な取組みを「健全経営」と定義し、社員が働きやすい環境を整備するとともに、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「人材から人財（全ての社員が“財”を持つ人財）」へと育成し、長期目標・中期経営計画達成に向けて、3つの成長事業領域など事業伸長に向けた人材投資を進めることで、人的資本を強化しています。

①人材の確保と育成

3つの成長事業領域への人的資本投資

新たな課題を新製品・サービスで解決する「新オートメーション事業」では国内外に通じた先端技術開発が必要であり、タレントマネジメントシステムを活用した技術者の育成と最適配置、専門人材の採用、大学や研究機関との共同研究・開発、および共同研究先への派遣等による育成強化を図っています。

省エネルギー・再生可能エネルギー領域での実績に基づく強みを発揮していく「環境・エネルギー事業」ではカーボンニュートラルを実現するエンジニアの育成が必要であり、エンジニアリング力と再生可能エネルギーに関する知見を一層高めるため、提携企業との人材の相互交流を通じた育成を進めているほか、資格取得奨励制度を通じて公的に技能・知識の認定を受けたエンジニア、社内認定制度をクリ

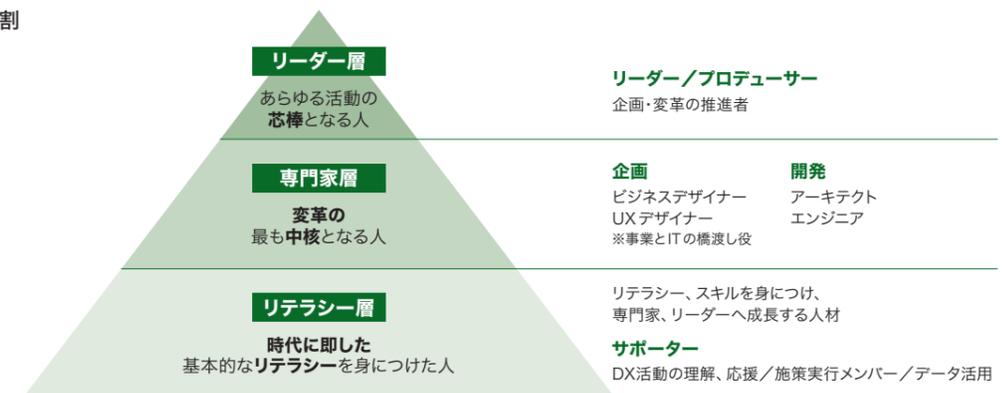
人材育成に関する考え方と取組み

azbilグループの持続可能な社会へ「直列」に繋がる事業活動を継続していくために、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「人材育成の基本理念」にそって、①仕事のプロとしてチームワークで協働、②一流を目指す強い意欲と挑戦、③高い志と倫理観、国際感覚を求める人材像に掲げ、「学習する企業体」としての取組みを進めています。

a) DX人材の育成

3つの成長領域の拡大・深耕の支えとなるのがDXであり、DXを推進・加速するためには、ビジネス力、データサイエンス力、データエンジニアリング力によりビジネスを変革することが求められます。DX人材の育成にあたり、アズビルのDX人材定義を行い、スキル習得に向けた各種セミナーの開催や外部eラーニングを活用しています。例えば、IoT・AI時代を見据えた次世代のエンジニアを育成するために、最新の技術動向や実践例を含めた技術者育成プログラムを策定。付加価値の高いソフトウェアや高度なエンジニアリング・サービスの実現に必要な知識と技術力の強化を図っています。

DX人材像と役割



アしたプロフェッショナルやマイスターがエンジニアリング力強化をリードしていきます。

お客様の資産を長期にわたってサポートしていく「ライフサイクル型事業」においては、ネットワークを活用した高付加価値サービスを提供していくにあたってDXによるエンジニアリング・サービス力の強化、グローバル人材強化が必要であり、生産からサービスメンテナンス、エンジニアリング、それを支えるスタッフ部門など広範にわたり、LMS（Learning Management System）によるDX教育等を通じたリスキリングを進めています。

中・長期目標達成のために、以下、アズビルの人材育成の基本理念をベースとして、特にグローバル人材の育成とDX人材の育成に注力しています。

人材育成の基本理念

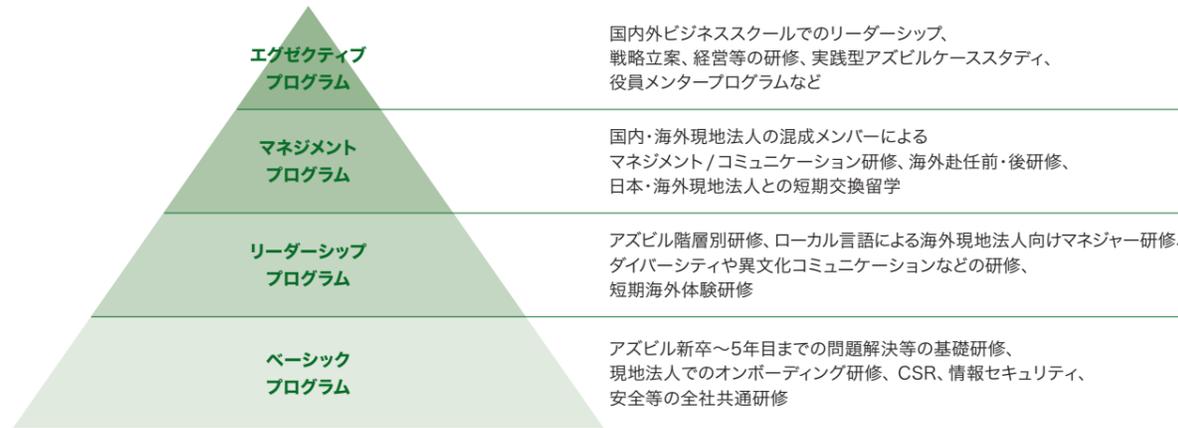
1. azbilグループ成長の源泉は人材であり、人材の成長なくしてazbilグループの成長はありえない
2. そのため、社員力と組織力の最大化を目指して、
個人：自己の成長、能力開発に最大の責任を持つ
上司：職場における部下の能力開発に責任を持つ
会社：公平な機会提供を通じ個人と組織を支援する

人的資本

b) グローバル人材の育成

アズビル・アカデミーでは、国内外グループ会社問わず、各種研修やLMSを整備・拡大するほか、グローバルビジネスリーダーの育成に注力しています。日本を含む世界各地の現地法人の参加者が一堂に会する英語ベースで学びの場を推進しています。また、国内外の大学からインターンシップを受け入れることにより学生の学びと社員の異文化理解の機会を提供しています。

グローバル人材研修プログラム(国内・海外現地法人共通)



②人事・報酬制度

人事制度においても「永続的な人材の育成」「人材の能力発揮の最大化」「社員の生活の充実と人材の確保」をコンセプトとし、年齢、国籍、性別等に関わらず、役割と能力発揮度合いに基づく独自のジョブ型人事制度を通じて公正な評価と処遇・登用を行うことで多様な人材の活躍を支えています。

ほかにも、社員一人ひとりが「企業価値向上」を意識して日々の「働き」を創造し、企業理念を実践することにより、会社とともに自己成長、発展していくことを期待する福利厚生制度を導入しています。具体的には、退職後の生活の一助となることを目的とした社員向け「株式給付制度(J-ESOP)^{※1}」、社員の長期的な資産形成の一助となることを目的とした「社員持株会」および社員持株会を通じて中長期的な企業価値向上時のメリット付与を行う「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship)^{※2}」など、環境整備に努めています。なお、今般、当社グループのサステナビリティ経営の推進において極めて重要である

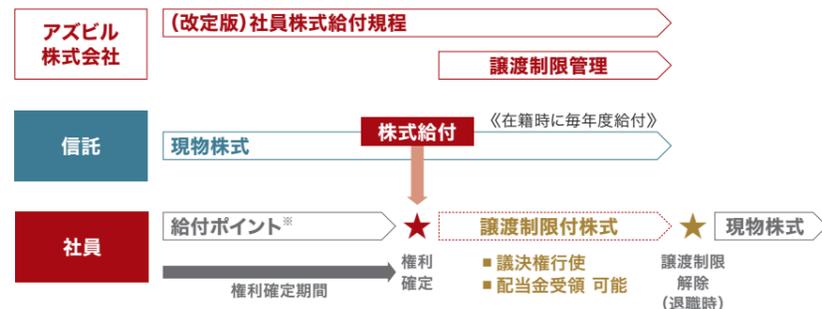
「人的資本への投資強化」の観点から、「株式給付制度(J-ESOP)」を社員に給付する株式に一定の期間の譲渡制限を付す制度(「J-ESOP-RS」)へ、2025年4月予定にて一部改定することとしました。改定後の制度においては、社員へ給付する株式は退職時までの譲渡制限付きながら在職時からの議決権行使ならびに配当金受領が可能になり、これにより社員の福利厚生がさらに充実し、当社の株価や業績との連動性をより高めることで、社員のエンゲージメントを強化し、持続的な企業価値の向上につなげることを目的としています。

※1 J-ESOP:社員に対し個人の貢献度等を勘案して計算されるポイントが付与し、一定の条件により受給権の取得をしたときに当該付与ポイントに相当する当社株式を給付する制度。
 ※2 E-Ship: 予め信託設定した期間(3年)にわたり持株会が取得すると見込まれる数の当社株式を信託が予め取得し、その後、信託から持株会に対して継続的に当社株式の売却が行われるとともに、信託終了時点で従信託内に株式売却益相当額が累積した場合には、当該株式売却益相当額が残余財産として受益者適格要件を満たす者に分配される制度。
 E-Ship[®]は野村證券株式会社の登録商標です。

社員株式給付制度を一部改定(J-ESOP-RS) (2025年4月改定予定)

社員が株主となることで業績および株価に対するインセンティブを高め、当社の企業価値向上を目指すために、社員の業績貢献度等に応じ、退職時に当社株式を給付する制度として、社員株式給付制度(J-ESOP)を2017年5月に導入しました。

本制度に関し、2025年4月から社員へ給付する株式については、退職時給付から在職時給付(退職時まで譲渡制限付)に変更します。社員は、付与された株式に応じて議決権行使や配当金受領が可能となります。



※ 株式給付規程に基づき社員にポイントを付与。付与ポイント数に応じて当社株式を給付

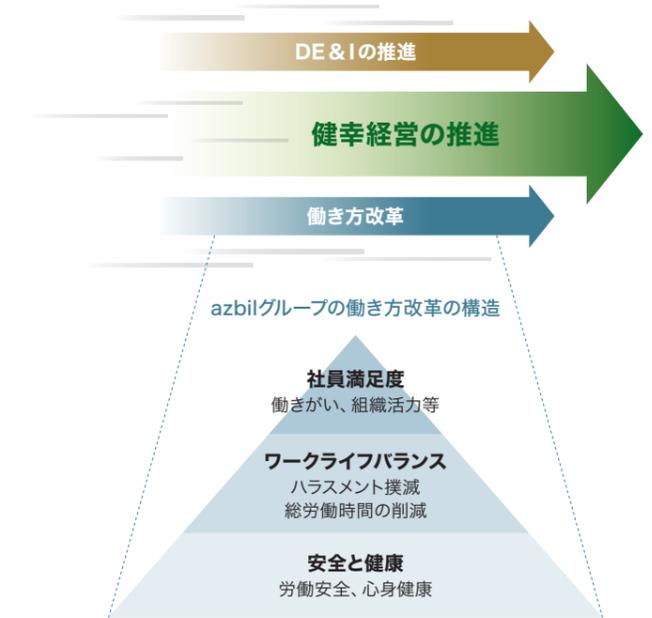
③働きの環境整備

「azbilグループ健康宣言」において、会社とそこで働く社員が協働し、快適で働きやすい職場環境づくり、心身の健康づくりに積極的に取り組むことを宣言しており、多様な人材が各々の社会的、身体的特徴、思想や価値観の違いを認め合い、活躍する機会を尊重しています。

azbilグループ健康宣言

azbilグループは、社員ひとりひとりの健康が企業活動の重要な基盤であると考え、会社で働くすべての人々が安心・安全で、快適に、生き生きと、自分らしく健やかに働き、それぞれが持つ多様な能力を発揮し、公私ともに充実した人生を送ることが、生産性や業績の向上、イノベーション、社会への貢献につながると考えています。健康な「働きの人」を創るために、会社とそこで働く社員が協働し、快適で働きやすい職場環境づくり、心身の健康づくりに積極的に取り組むことを宣言します。

健康経営の全体像



a) 働き方改革:働きやすい職場環境づくり

社員が生き生きと自分らしく働くことができるようにするためには、快適で働きやすい職場環境が必要との考えから新型コロナウイルス感染症拡大の環境下における在宅勤務を起点として「働きの創造」を推進しています。これはハイブリッド勤務(在宅ならびに出社やリモート勤務を組み合わせる働き方)およびDXによる業務改革を推進するなど、新しいオフィス環境を社員に提供すると同時に、社員一人ひとりのつながりを高めるコミュニケーション施策(社長他経営層が自ら国内外のazbilグループ社員と対談を行う機会を設け、自由闊達な双方向でのコミュニケーションを行うほか、社内のコミュニケーションの充実やメンター制度、短期の他部署へのインターン制度等)の様々な

b) ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進

多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが互いに個性を尊重し、能力を発揮していくことが企業成長の原動力であると考え、DE&Iへの取り組みを推進しています。2017年度からは「アズビル・ダイバーシティ・ネットワーク(ADN)」を発足させ、様々な施策に取り組んでいます。2021年度からは、ADNの活動を女性社員に限らず、キャリア採用者や外国籍社員等、多様な人材へと拡大しています。また、ADN活動を通じた会社への提言を具現化する取り組みを進めています。これまで以上に働きやすい環境を整えることで、中核人材として活躍する多様な社員を輩出しています。

ほかにも、障がい者雇用にも積極的に取り組んでいます。azbilグループ

な取り組みを進めることで、社員のWell-beingとエンゲージメントの向上に努めています。

また、azbilグループでは「azbilグループ人権基本方針」および「azbilグループ行動基準」に基づいた人権尊重の取組みとして、全社員向けCSR教育に毎年eラーニングなどを活用し、企業行動指針や行動基準、azbilグループ人権基本方針について教育を行っています。ほかにも、ハラスメントのない職場づくりを目指し、毎年定期的に全社員に実施しているコンプライアンス意識調査の結果に加え、社員満足度調査やストレスチェックの集団分析結果も併せて分析し、職場のマネジメント層と人事部とで協力し対策の検討を進め、職場環境の改善に取り組んでいます。

プの特例子会社であるアズビル山武フレンドリー株式会社では、事業所内の整理、清掃業務から生産ラインの補助作業や精密加工、実験データの記録支援など、多岐にわたる業務を担当しています。継続して働くことができるよう、障がいの状況に応じた勤務条件など、働きやすい環境を整えています。

このような取組みが評価され厚生労働省の「もにす認定^{※3}」を取得しました。

今後も就業の機会と、自己の仕事を通じて自己成長する場を目的として、雇用の促進と環境整備を進めていきます。

※3 もにす認定:中小企業の障がい者雇用に関する取組み状況に応じて、厚生労働省が認定する制度。

アズビル・アカデミー

アズビル・アカデミーは2012年に創設された azbilグループの人材育成専門機関です。azbilグループの理念である「人を中心としたオートメーション」の下、2008年に明確化した社員に求める人材像とその人材を育成するための基本理念に基づいて、継続的な人材育成を行っています。

また、アズビルのSDGs目標の一つである「学習する企業体」の2030年度達成目標として「仕事を通じた成長実感65%」を掲げていることから、その達成に向けて各種施策を展開しています。人材育成の取り組みの一部を紹介します。

人材育成概略	入 社				役 員	
職能別	事業部門・職種・技能別専門研修(事業部門におけるスキルアップ研修)					
	DX研修(リテラシー・専門家・リーダー)IT基礎/SWエンジニア研修					
グローバルリーダー/D&I	グローバル研修		ダイバーシティネットワーク		現地法人赴任者研修	
階層別 指導・管理職	新人研修	新人フォローアップ/ 研修2年次～5年次研修	ロジカルコミュニケーション/ 自己理解・他者理解/問題解決	上級基幹職・ GMセミナー/ 評価者研修	エグゼクティブ 研修	
キャリア開発	キャリア開発プログラム/面談/メンタープログラム/社内プチインターン制度/社内公募制度				役員メンター	
全社教育	コンプライアンス教育・情報セキュリティ教育・安全教育・品質教育					
自己学習支援	全社LMS・外部eラーニング・通信教育・語学研修・自主学習会					
資格取得	社内:プロフェッショナル・マイスター制度 社外:公的資格取得奨励制度					

■ 新人/若手育成

新入社員教育

入社から本配属までの半年間、会社理解、社会人マナーや社会人基礎力、技術力の強化を目的とした研修を実施しています。当社所有の研修センターでは、事業部のトレーナーから製品説明を受けると同時に、自身で製品を操作することで現場を疑似体験し理解を深めています。また、先輩社員とともにお客様の現場を訪問し、一部の業務を体験するなど、座学では知ることができない体験型の学びの場を用意しています。

若手育成

職場配属後の2年次～5年次まで、年1回の共通研修を実施しています。ロジカルコミュニケーションや課題解決力、自己理解・他者理解の手法を学ぶことにより業務遂行力や職場でのコミュニケーション力の向上を図っています。研修対象者には案内と同時に職場アンケートを実施し、回答内容から問題を抱えている社員に対しては、アズビル・アカデミーの社員が直接面談を行い、問題の解決に向けて伴走します。

■ キャリア開発支援

キャリア面談

社員のキャリア形成に関する相談を随時受け付けています。キャリア・コンサルタントの資格を保有する社員が中心となり、対話を通じて社員のキャリア形成をサポートしています。

異動者フォロー面談

職種転換、事業部間異動、転居を伴う異動(海外を含む)の対象者に、異動後のアンケートや面談を通じて社員の心身の健康状態を確認し、適切なアドバイスを行う他、必要に応じて産業医に連携します。

メンタープログラム

過去に部長等の役職を経験したベテラン社員がメンターとなり、新任課長に伴走するプログラム。新任課長が直面する多くの課題や悩みを共有し、利害関係のない先輩社員との会話から解決のヒントを得ます。メンター、メンティの複数人のチームで活動することにより、多くの経験談を共有できるほか、メンター同士、メンティ同士のネットワーキングの場としても活用しています。

■ グローバル人材の育成

日本を含めたグローバルビジネスの拡大のため、国内外のグループ会社を問わず、グローバルビジネスリーダーの育成と組織の内なるグローバル化を推進しています。国内外の社員が一堂に会するグローバルイノベーションセミナーや国内外の大学からのインターンシップはその一環です。

■ 各種制度

プロフェッショナル/マイスター

特定の技術の知識に加え、技術や技能の習熟度を検定試験で測り、合格者を社内資格者として認定する仕組み

社内公募(オープンチャレンジ)

社内の人員公募部門に異動を立候補できる仕組み

社内プチインターン

異動を伴わず、他部門の業務を一定期間体験し学ぶことができる仕組み

公的資格取得奨励

社内で登録されている公的資格を取得した際に、奨励金を受け取ることができる仕組み

自己学習支援

自己研鑽を支援するために、外部のeラーニングの利用料を会社で負担する仕組み

■ 学びの環境

LMSを導入し、国内子会社、海外現地法人を含め、同一プラットフォーム上で学ぶことができる環境を構築しました。このプラットフォームは azbil Learning Plazaとして公開し、ステークホルダーの皆様にも一部ご利用いただいています。

アズビル・アカデミーでは、

知識や技術・技能を習得し成長する機会を創出するほか、社員が自律的に学ぶマインドの醸成にも力を入れています。社員一人ひとりの成長が、azbilグループ持続的成長の礎であることから、「学習する企業体」を全社員が継続的に体現することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

アズビル・アカデミー 学長
荻野 明子



社員をはじめとする全ステークホルダーへの Well-being 貢献により サステナブルな成長を目指します。

執行役員常務
azbilグループ動きの創造(Well-being)担当
武田 知行

経営・社員一体となって取り組む

Well-beingとは、1948年に発行されたWHO憲章前文における「健康」の定義として「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態」を指します。azbilグループでは、創業者精神「人間の苦役からの解放」をDNAとして継承し、グループ理念の「人を中心としたオートメーション」と「5つの道標(行動指針)」を推進することで、社会のWell-beingの実現を通じ社員全員のWell-beingを目指していきます。

2019年4月から順次施行が決まった働き方改革関連法に対し、azbilグループは、2016年より準備を進めてきました。特に力を入れてきたのが「時間外労働の上限規制」です。2016年度に時間外労働45h/月以上の社員が1,000人規模だったものが、2023年度では数十名レベルとなる成果を出すことができました。また、2019～2022年度のコロナ禍の事業活動を「社員安全第一」に掲げ事業継続を図ってきました。2023年は「社員安全第一」から「変革に舵を切る1年」と位置付け、在宅勤務の正式採用を主とした人事制度改定、「動きの創造」の一環として社員が働くオフィスの改革、生成AIの活用等のDX推進に取り組み、Well-beingを提唱する準備を整えると同時に、CN(カーボンニュートラル)実現に向け、azbilグループ社員全員参加型企画「azbil * CN Challenge * 2023(通称:カボチャレ)」を開催し、社会課題解決へ「直列」に繋がる貢献の機運を一気に高める活動を実施しました。

azbilグループ行動指針(第3項)

ステークホルダーとの
長期にわたるパートナーシップの構築

私たちは「グループで働く人々の幸福」を土台に、常に現場において「お客様の幸福」を追求し、達成感を共有します。このビジネスモデルを成長の源泉として、株主・お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーと長期にわたる信頼関係を築き上げます。

そして2024年は「成長に向けた変革」を推進する1年と位置付け、「健幸経営」と「動きの創造」のさらなる進化を目指し、Well-beingを提唱しました。ビジネスの最先端で活躍している社員の要望を貴重なボトムアップ提言として受け止め、社員と経営が一体となりWell-beingな環境下で持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を実践していきます。

グループ理念の実践が企業価値向上に

今までの企業価値は、売上規模や事業規模等の経済指標で表されることが一般的でしたが、2015年の国連サミットでSDGsが採択され、ESGへの注目度は一気に高まりました。気候変動問題や人権等の世界的な社会課題が顕在化しているなか、企業が長期的成長を目指すには、ESG観点が最重要視されます。ESG投資が拡大する「ESG時代」では、企業価値の評価は、経済的な指標に加えて、社会への「Well-being」貢献、ステークホルダーへの「Well-being」貢献、そして社員への「Well-being」貢献が不可欠になると考えています。この考え方は、azbilグループの企業理念「人を中心としたオートメーション」と「5つの道標(行動指針)」との親和性が高く、私たち azbilグループの社員は、このグループ理念を実践することが、企業価値向上に結び付くと同時に、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を実現することにもなると考えています。

目指す姿



価値創造のDNA
マネジメントメッセージ
価値創造のストーリー
価値創造に向けた事業戦略
価値創造のためのイノベーション戦略
価値創造を支える基盤戦略
コーポレートガバナンス
ステークホルダーエンゲージメント
企業情報

環境

環境マネジメント

グループ理念に基づき、地球環境保全への取組みを経営の最重要課題の一つと捉え、持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体の環境負荷低減とともに、事業を通じたお客様の現場での環境負荷低減、社会の環境課題解決に積極的に取り組む環境先進企業を目指します。

WEB 環境への取組み
<https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/index.html>

基本的な考え方

azbilグループは、SDGsの採択や社会全体での急速な脱炭素化への動きなど、世界的な潮流を意識して自らの環境課題を抽出し、長期的な視野を持って環境保全への取組みを推進しています。

社会からの要請としての地球規模の環境課題である「脱炭素化」「資源循環」「生物多様性保全」を踏まえた幅広い環境活動を、統合的に事業にも取り込む環境統合型経営により、サステナブルな商品の創出・提供に取り組んでいます。

自らの事業活動における環境負荷低減を進めるとともに、この取組みから得られたノウハウを活かし、計測と制御の技術を駆使してお客様の環境に関わる課題解決を支援することで、本業を通じた地球環境への貢献、ひいては持続可能な社会の実現へとつなげています。

推進体制

環境施策を推進する体制としては、azbilグループ環境負荷改革担当役員の下、年3回のグローバルなazbilグループ環境委員会を開催し、グループ各社での推進体制において、リスクと機会を考慮しながら、計画立案、審議、およびレビューを実施しています。

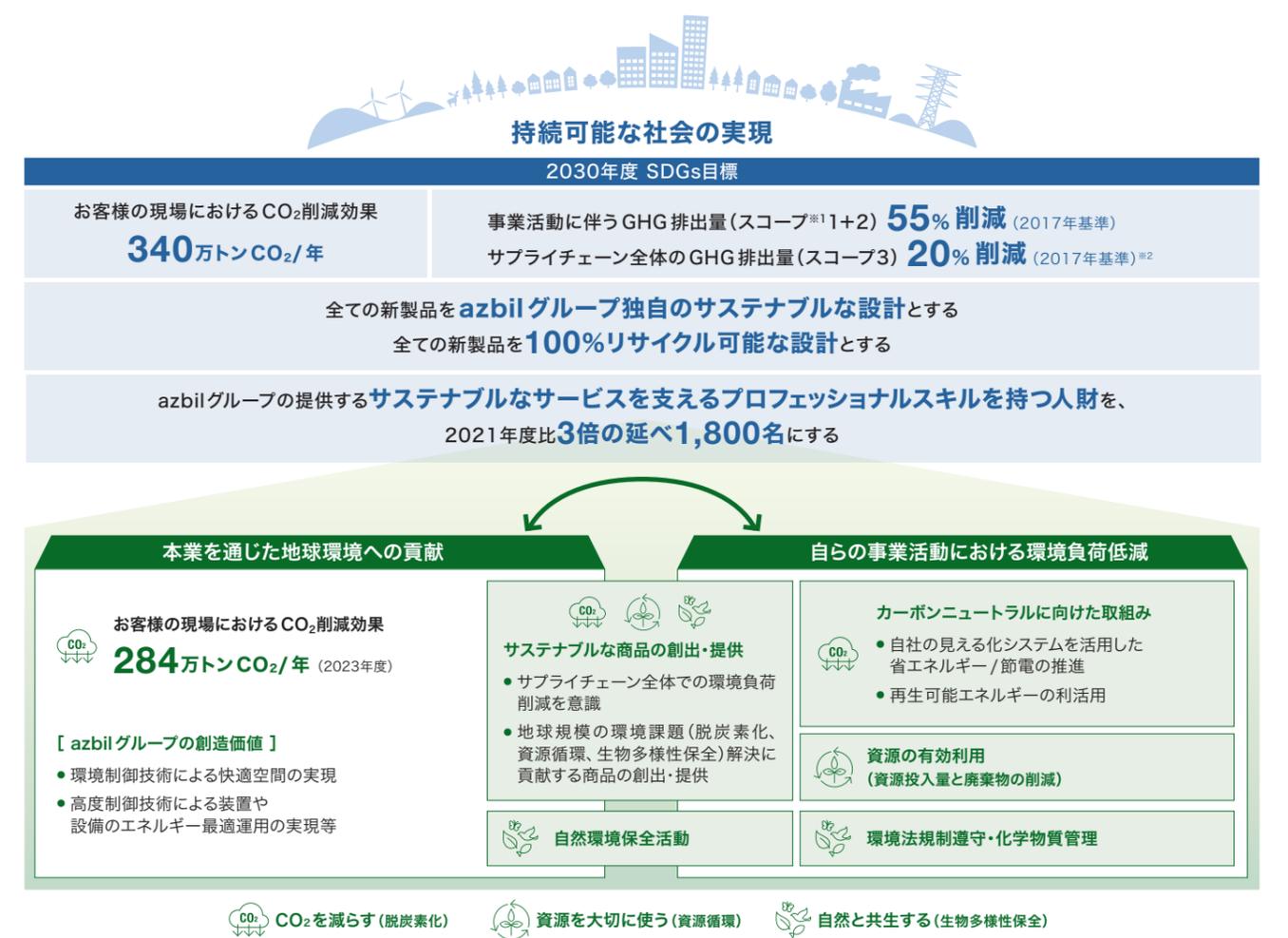
中期経営計画(2021～2024年度)における重点施策

azbilグループSDGs目標の達成に向け、中期経営計画を策定し取り組んでいます。環境活動を事業活動に統合する環境統合型経営の下、事業部門との連携を強化するとともに、地球規模の環境課題である「脱炭素化」「資源循環」「生物多様性保全」、および「サステナブルな商品の創出・提供」を重点施策と位置付けて推進していきます。

中期経営計画(2021～2024年度)における重点施策

重点施策	施策	2023年度成果	中期経営計画(2024年度)	2030年に目指す姿	SDGs目標との関連性
 脱炭素化	お客様の現場におけるCO ₂ 削減効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業部とも連携したCO₂削減効果の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業目標と連携した、CO₂削減効果の見える化の実施 ● 事業変化を適切に反映できる算定プロセスへの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様の現場におけるCO₂削減効果のさらなる拡大、事業部門との連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様の現場におけるCO₂削減効果: 340万トンCO₂/年
	自らの事業活動に伴うGHG削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年目標達成に向けた省エネルギー施策強化拡充、再生可能エネルギー活用推進 ● サプライチェーン全体での2050年カーボンニュートラル実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年までの具体的な脱炭素化に向けた計画策定 ● 再生可能エネルギー導入拠点拡大 ● お取引先様の脱炭素取組み状況把握、対話の実施 ● SBT ネットゼロ認定に向け、申請の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業部門と連携した重点拠点の省エネルギー強化 ● 再生可能エネルギー導入拠点のさらなる拡大(追加性のある再生可能エネルギーを含む) ● お取引先様の脱炭素取組み状況の把握、さらなる対話の実施 ● サプライチェーン全体での2050年カーボンニュートラル実現の計画立案・着手 — SBT ネットゼロ認定取得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動に伴うGHG 排出量(スコープ1+2)55%削減(2017年基準) ● サプライチェーン全体のGHG 排出量(スコープ3)20%削減(2017年基準)^{※2}
 資源循環	資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動を通じた資源有効活用による継続的な資源削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● azbilグループ環境会議体における各種資源削減の目標管理実施 最終処分率: 0.85%(国内azbilグループ生産拠点等) — 廃棄物・水を対象とした第三者検証の実施 ● 水リスク評価実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水、廃棄物等の資源削減取組み強化(廃プラ新法対応を含む) ● サーキュラーエコノミーと事業の関連性・対応整理 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの資源循環、サーキュラーエコノミーの取組み確立 ● 環境課題への貢献 — 天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減
 生物多様性保全	環境法規制遵守	<ul style="list-style-type: none"> ● 法規制運用管理推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重大な法令違反や、それに基づく罰金、過料、訴訟なし^{※3} 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外を含む法規制運用管理拡大・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外を含む法規制監視体制の確立 ● 環境課題への貢献
	自然環境保全活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然環境保全活動の強化(事業活動を通じた貢献も視野) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地での保全活動6回実施(参加者90名) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ネイチャーポジティブ関連施策の計画立案・着手(自然共生サイトの申請、TNFDへの対応着手等) 	<ul style="list-style-type: none"> ● SDGsともリンクした生物多様性保全強化 ● 環境課題への貢献
 サステナブルな商品の創出・提供	サステナブルな商品の創出・提供	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルな商品の創出・提供 ● サステナブルなサービスの提供 — 持続可能な社会の実現に貢献するフィールドエンジニアリングサービスを支援する人材育成(プロフェッショナルスキル) 	<ul style="list-style-type: none"> ● SDGs目標に関連した新たな進捗管理体制構築 — サステナブルな設計の社内標準運用開始 ● 全ての新製品で、azbilグループ独自のサステナブルな設計の基準を達成 ● 約1割の新製品で、100%リサイクル可能な設計を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● SDGs目標達成に向けた進捗管理体制定着 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全ての新製品をazbilグループ独自のサステナブルな設計とする ● 全ての新製品を100%リサイクル可能な設計とする ● 環境課題への貢献 — 地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供 — 天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減 — 定量目標として設定済
	環境統合型経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動と連動した環境取組みの強化 ● ステークホルダー(投資家、お客様等)要請への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルなサービスに関わる定量目標(SDGs目標)を設定 ● プロフェッショナルスキル人材育成延べ760名 ● 主たる環境目標であるSDGs目標「環境・エネルギー」の業務計画への組み込み ● 気候変動、水リスクへの取組みに対する外部評価 — FTSE Russel ESGスコア 4.4(5点満点中) — CDP Climate Change 2023「A」 — CDP Water Security 2023「A-」 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修および社内技術資格制度構築によるプロフェッショナルスキル人材育成の加速 ● 事業と連動した環境目標管理体制の確立 ● 投資家、お客様における環境面でのコミュニケーション継続・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● azbilグループの提供するサステナブルなサービスを支えるプロフェッショナルスキルを持つ人材を、2021年度比3倍の延べ1,800名へ ● 2030年事業目標と環境目標(SDGs目標)の同時達成 ● 投資家、お客様をはじめとする様々なステークホルダーとの適切なコミュニケーションを通じ、各々の要請と事業・自社の環境取組みの連動

※1 スコープ1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
 スコープ2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 スコープ3: 事業者の活動に関連する他社の排出(スコープ1、スコープ2以外の間接排出)



※2 2023年12月、新たな目標として、2030年33%削減(2017年比)をSBTIに申請しました。
 ※3 欧州 RoHS 指令の許容値を超えて規制化学物質を含有する不適合の事例があり、EU加盟国の担当当局への報告を行い、法的に適正な対応を進めています。

価値創造のDNA
 マネジメントメッセージ
 価値創造ストーリー
 事業戦略
 価値創造に向けた
 イノベーション戦略
 価値創造のための
 基盤戦略
 価値創造を支える
 コーポレート・ガバナンス
 ステークホルダーエンゲージメント
 企業情報

環境

気候変動への取組み (TCFD 提言にそった情報開示)



azbilグループは、持続可能な社会へ「直列」に貢献するうえで、気候変動を長期にわたり取り組む重点課題(マテリアリティ)の一つとしています。azbilグループは、気候変動が事業活動に与える影響を正しく把握し、適切に開示するという気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言内容に賛同しました。今後も、TCFD 提言にそって、開示を進めていきます。

ガバナンス

気候変動は、グループ理念に基づいて経営を行ううえでのマテリアリティの一つと認識し、事業影響と財務的影響の開示の視点から経営会議で審議し、その内容は取締役会で適切に監督しています。

サステナビリティ経営
▶ p23-24
コーポレート・ガバナンス
▶ p81-93

戦略

気候変動に関する政府間パネル(IPCC)、国際エネルギー機関(IEA)や各種機関からの情報をもとに、1.5°C/2°Cシナリオ^{※1}と4°Cシナリオ^{※2}で、2030年までの長期的なazbilグループの事業上の機会やリスクを特定しています。1.5°Cシナリオについては、2°Cシナリオと機会とリスクの傾向は同じで影響の度合いが大きくなると認識しています。気温上昇のシナリオに基づいた各事業の機会とリスクの双方を検討した結果、CO₂削減に貢献する事業活動の機会がリスクを大きく上回ると認識しています。2050年カーボンニュートラルに向けて、脱炭素移行計画を策定、公開しています。

機会とリスク
▶ p70
脱炭素移行計画
▶ p71



※1 脱炭素社会に向けた規制強化や技術革新が促され、気温上昇が持続可能な範囲で収まるシナリオ
※2 温室効果ガス排出を削減する有効な対策が打ち出されず、気温上昇が継続し、異常気象や自然災害が増大するシナリオ

リスク管理

リスクマネジメント体制の下、経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクについて、気候変動を含めて網羅的に管理しています。

リスクマネジメント
▶ p79-80

指標と目標

持続可能な社会へ「直列」に繋がる事業活動により、azbilグループのお客様、およびazbilグループとサプライチェーン全体を視野に入れた指標と目標を掲げて、2050年ネットゼロに向けた気候変動への取組みを推進しています。

azbilグループSDGs目標1 (2030年度目標) 環境・エネルギー
お客様の現場におけるCO ₂ 削減効果 ^{※1} 340万トンCO₂/年
azbilグループSDGs目標1 (2030年度目標 ^{※2}) 環境・エネルギー
事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1+2) 55%削減 (2017年基準) サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ3) 20%削減 (2017年基準)

マテリアリティとazbilグループSDGs目標
▶ p25-26
2023年度の取組み結果
▶ p72

※1 2030年度の電力排出係数は、2019年当時のエネルギー基本計画を参考に当社独自の推計値を採用しています。
※2 すべてのCO₂排出量(スコープ1+2+3)を対象とした2050年のネットゼロ目標設定に向け、2023年6月、2年以内の申請についてSBTiにコミットメントレターを提出し、下記目標にて2023年12月、SBTiに申請しています。SBTiに申請している目標内容:
Azbil Corporation commits to reach net-zero GHG emissions across the value chain by FY2049.
Azbil Corporation commits to reduce absolute scope 1 and 2 GHG emissions 55% by FY2030 from a FY2017 base year. Azbil Corporation also commits to reduce absolute scope 3 GHG emissions 33% within the same timeframe.
Azbil Corporation commits to reduce absolute scope 1, 2 and 3 GHG emissions 90% by FY2049 from a FY2017 base year.

お客様の現場におけるCO₂削減効果(地球環境への貢献)
▶ https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/core_business_activities/contribution/contribution-to-the-environment/index.html

戦略の詳細(機会とリスク)

気温上昇のシナリオに基づいた各事業の機会とリスクの双方を検討した結果、CO₂削減に貢献する事業活動の機会がリスクを大きく上回ると認識しています。

リスク面については、物理リスクと移行リスクに分けて財務に与える影響を分析しています。物理リスクについては、様々な想定をもとに試算していますが、生産拠点の分散やBCPなどの対応策を講じていることなどから、事業に与える影響は限定的と判断しています。また、移行リスクについても、自らの温室効果ガス排出量の低減に関し、SBTに基づく「2030年温室効果ガス排出削減目標」を定め、計画的なリスク軽減策を講じています。azbilグループの自らの事業活動に伴う排出量(スコープ1+2)は約1万6千トンCO₂で、仮に今後炭素価格が上昇し、1トン当たり5千円~1万円と負荷が大きくなったとしても、その財務影響額は総額1億~2億円程度に留まることとなります。その一方で、1.5°C/2°Cシナリオを前提に、2030年におけるazbilグループの主要な事業分野に限定した影響を算出すると、お客様の現場におけるCO₂削減効果や新しいエネルギー市場の拡大等につながると見込まれるため、少なくとも年間約120億円規模の売上高増加への寄与があると推定しています。

ビルディングオートメーション事業:約70億円

電力料金上昇や再生可能エネルギーの普及等により、関連設備や高効率設備の導入増加等から、TEMS^{※1}などの省エネルギーに関わる既存事業が拡大すると想定しました。また、CO₂排出量の見える化からカーボンオフセットまでを一括管理するエネルギー管理システム(EMS^{※2})、再生可能エネルギーなど、エネルギー調達や排出権取引等を組み合わせたワンストップサービスのビジネス機会が拡大すると想定しました。対象として、エネルギー使用量の多い病院・ホテル市場における過去の導入実績や、顧客ニーズなどを踏まえ、一定の前提を置いたシナリオに基づき試算しています。

※1 TEMS : Total Energy Management Service
※2 EMS : Energy Management System

アドバンスオートメーション事業:約50億円

カーボンニュートラルに貢献する市場(水素、CO₂フリー・アンモニア、カーボンリサイクル・CCUS^{※3}など)に関連するビジネス機会が拡大すると想定しました。対象市場に関連する導入実績やその推移と、第三者調査機関による対象市場の成長率等、一定の前提を置いたシナリオに基づき試算しています。

※3 CCUS : Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

機会とリスクの開示

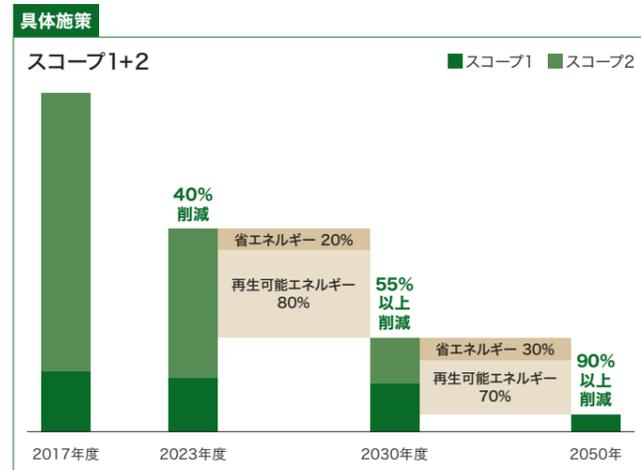
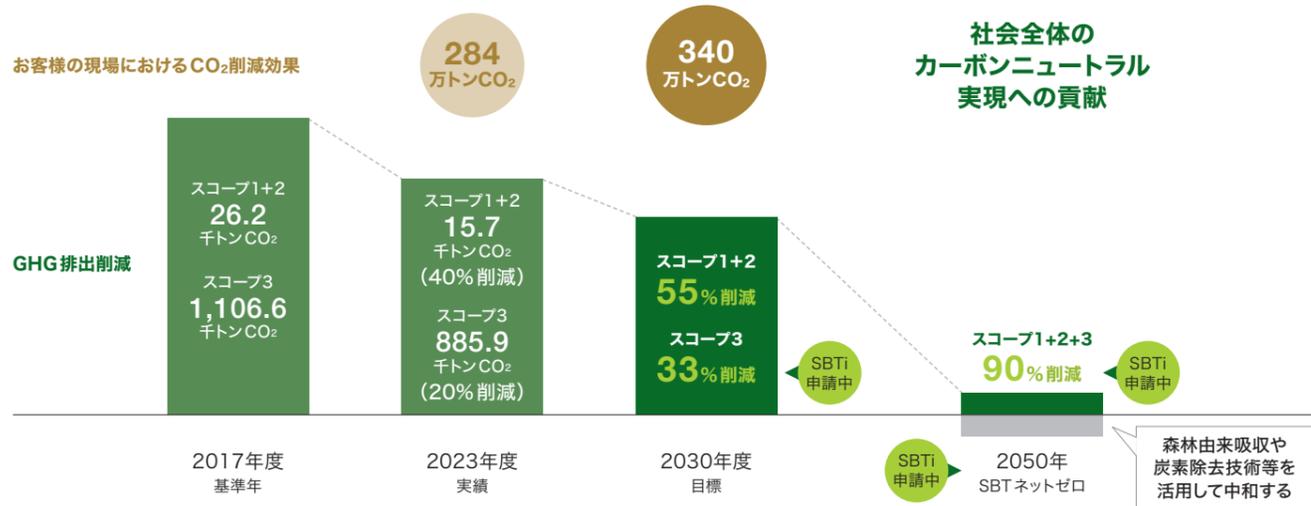
種類	シナリオ	ビルディングオートメーション事業	アドバンスオートメーション事業	ライフオートメーション事業
機会	1.5°C / 2°C	世の中のニーズにあわせた省エネルギー・省CO ₂ ソリューションやサービスの需要拡大等	環境影響を軽減する新しい産業・プロセスに向けた、センサ・各種計測器、ソリューション等への需要が増加	IoT技術を活用したガスメータ活用によるSMaaS事業の拡大等
	4°C	気象災害に適應した建物に向けた製品・サービス・ソリューションの需要の増加等	異常予知機能を具備した製品・サービス・ソリューションへの需要の増加等	気象災害に適應した製品・サービス・ソリューションへの需要の増加等
移行リスク	1.5°C / 2°C	・ 新たな規制に合わせた新製品やサービス開発のコスト増加 ・ エネルギー価格上昇による製造・調達コストの増加 ・ 炭素税導入等コスト負担増に伴うお客様の従来型設備投資の減退		
物理リスク	4°C	・ 異常気象による操業停止、製品・サービス・ソリューション提供の休止 ・ 異常気象による事業不安定化に伴う、お客様の投資の大幅な減少		

環境

脱炭素移行計画

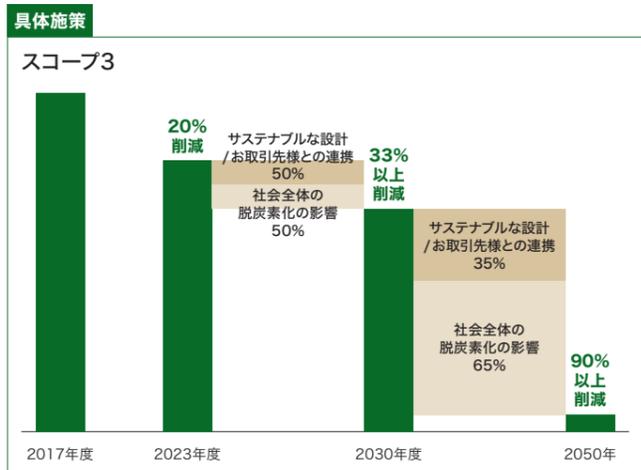
社会全体の脱炭素化への動きを受け、お客様や社会におけるエネルギー課題の解決に貢献するとともに、脱炭素化に向けた移行計画を策定し取り組んでいます。

なお、スコープ3の削減目標を、現状の20%削減から33%削減へ上方修正し、全てのCO₂排出量(スコープ1+2+3)を対象とした下記の2050年ネットゼロ目標設定について、2023年12月にSBTiに申請しました。



- 2030年まで**
- ・ 拠点を主体にした省エネルギープロジェクト推進
 - ・ 再生可能エネルギーの利活用
 - ・ 社用車をハイブリッド車や電気自動車へ順次切替え
- 2050年まで**
- ・ 事業部門と連携した拠点の脱炭素化加速
 - ・ 使用電力を100%再生可能エネルギーへ
 - ・ 社用車の電気自動車への切替え加速

長年の知見を活かした継続的な活動のなかで、グループ全体で「エネルギーの見える化システム」を積極的に導入し、運用改善と設備改善の2つの側面から省エネルギーに取り組んでいます。事業部門とも連携した省エネルギーを強化するとともに、積極的に追加性も考慮した再生可能エネルギーを導入し、2050年はすべての使用電力の再生可能エネルギーへの切替えも視野に、さらなる取組みを加速させていきます。



- 2030年まで**
- ・ サステナブルな設計の推進(主に省資源、省エネルギー設計)
 - ・ 100%リサイクル可能な設計の実現
 - ・ お取引先様との連携推進(脱炭素化、目標設定支援)
- 2050年まで**
- ・ サステナブルな設計の継続・拡大(主に省資源、省エネルギー設計)
 - ・ 100%リサイクル可能な設計を継続
 - ・ お取引先様との連携推進・拡大(脱炭素化、目標設定支援)

購入した製品・サービスや販売した製品の使用に伴うCO₂排出量削減に向けては、省資源設計、省エネルギー設計も含むサステナブルな設計の取組みを継続・拡大します。将来的に社会全体のカーボンニュートラルを実現するために、脱炭素取組み状況の調査、および具体的な対話を通じたお取引先様の脱炭素化への取組み支援も重要な施策として進めています。2050年に向けては、現行政策をベースとしたシナリオを考慮し、社会全体の脱炭素化の予測も加味しています。

2023年度の取組み結果

お客様の現場におけるCO₂削減効果

2023年度のお客様の現場におけるCO₂削減効果は年間284万トンCO₂となりました。これは、日本のCO₂排出量(約11億トン)の約400分の1に相当します。電力の排出係数の減少および、お客様へのサービス提供終了に伴うCO₂削減効果減少の影響もありましたが、市場環境変化を考慮に入れた算定方法への一部見直しなどにより、前年度と比較し8万トン増加しました。今後もCO₂削減効果の拡大に向け、事業成長と連動した取組みも実施していきます。

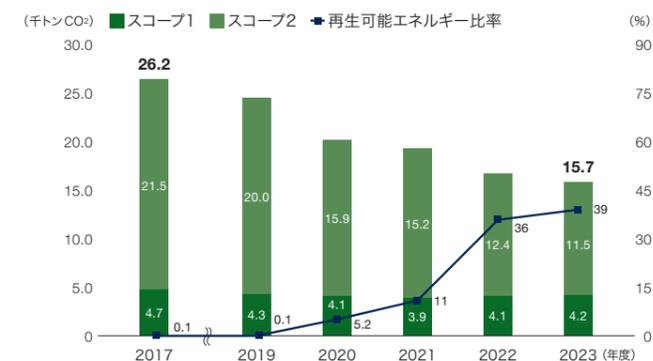
削減効果	削減量 (万トンCO ₂ /年)
合計	284
オートメーションで	261
エネルギー管理で	18
メンテナンスサービスで	5

※ 環境負荷低減への貢献を定量的に評価するにあたり、(1)オートメーションにおける効果、(2)エネルギー管理における効果、(3)メンテナンス・サービスにおける効果の3項目に分類し、お客様の現場でazbilグループの製品・サービス・ソリューションが採用されなかったと仮定した場合との差を、削減効果として推計しました。なお、グローバルでの削減効果については、一部独自の考え方に基づいています。推計手法につきましては、第三者レビューを実施し妥当性を確認しています。

温室効果ガス(GHG)排出削減

2023年度のazbilグループの拠点における自らの事業活動に伴うCO₂排出量(スコープ1+2)は1.6万トン(2017年度比40%削減)と計画を大幅に上回る実績となっており、また、サプライチェーン全体でのCO₂排出量(スコープ3)は88.6万トン(2017年度比20%削減)で、2030年度SDGs目標達成に向けて順調に推移しています。自らの事業活動に伴うCO₂排出量削減に向けては、藤沢テクノセンターにおける使用電力において、オフサイトコーポレート太陽光PPA(Power Purchase Agreement)サービスを含む、100%再生可能エネルギーでの調達を開始しました。このPPAサービスによる再生可能エ

CO₂排出量(スコープ1+2)/再生可能エネルギー比率



※ 再生可能エネルギー比率とは、使用電力量に占める再生可能エネルギーの割合を指します。
 ※ CO₂排出量はMktベースでの算定値です。
 ※ テナントオフィスでの空調エネルギーなど一部で推計値を含みます。
 ※ CO₂排出量(スコープ1+2)について、第三者検証を受けています。2021年度から検証範囲にアズビルテルスター有限会社が追加されました。

算定範囲 アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点

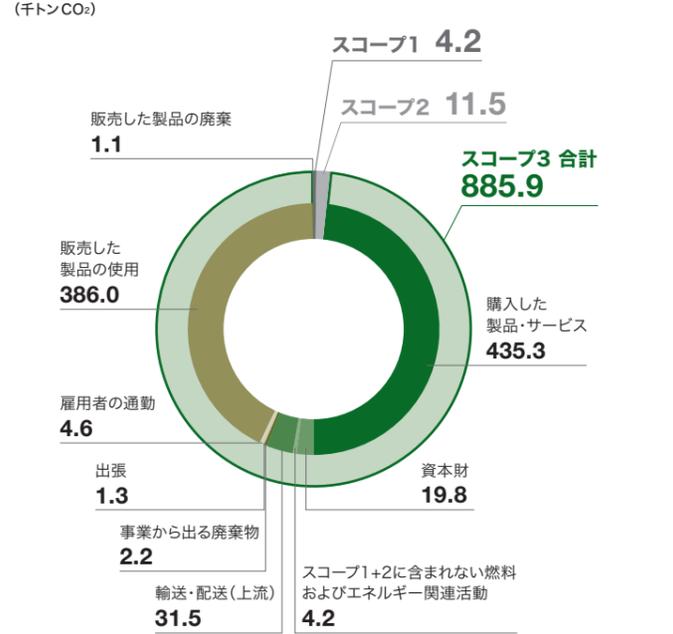
電力のCO₂排出係数に一定値(0.378kg-CO₂/kWh)を適用した場合での算定値

年度	2017	2019	2020	2021	2022	2023
スコープ1+2	20.4	19.3	18.0	18.1	19.9	20.0

※ エネルギー使用量を減らすことの重要性も認識し、藤沢テクノセンター新棟竣工等に伴い増加したエネルギー使用量削減のために、省エネルギービジネスの知見を有する事業部門とも連携し取り組んでいます。

ネルギーの調達は、追加性のある再生可能エネルギー調達となります。今回調達を開始した藤沢テクノセンターでの電力使用量は、azbilグループ全体の電力使用量(2023年度実績)の24%に相当し、グループ全体での電力使用量に対する再生可能エネルギーの比率は63%(2024年度見込値)となります。サプライチェーン全体のCO₂排出量削減に向けては、全体の排出量の9割を占める「販売した製品の使用」および「購入した製品・サービス」のCO₂排出量削減に向けて、省資源・省エネルギー設計といったサステナブルな設計を推進していくとともに、お取引先様との連携も進めます。

CO₂排出量(スコープ1+2+3)の状況(2023年度)



※ CO₂排出量(スコープ1+2+3)について、第三者検証を受けています。

算定範囲 ・スコープ1+2:アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点
 ・スコープ3:アズビル株式会社および連結子会社

サプライチェーン

基本的な考え方

お取引先様とともに社会的責任を果たす

azbilグループは、企業理念と行動規範に基づき、事業を通じて地球環境の保全をはじめとした持続可能な社会の実現に向けた積極的な取組みを進めています。また、azbilグループの事業は多くのお取引先様に支えられて成り立っていることから、お取引先様をazbilグループにとって不可欠なビジネスパートナーと考えています。こうした背景に基づき、調達活動においては、azbilグループおよびお取引先様双方の付加価値向上を図ることを基本に、お取引先様と長期にわたる信頼関係を築いていきます。また、SDGsをはじめとした国際社会から高まる要望を受け止め、より積極的に社会的責任を果たすべくサプライチェーンへの取組みを強化し続けています。

WEB azbilグループ購買基本方針
CSR調達ガイドライン/サステナブル調達ガイドライン
<https://www.azbil.com/jp/corporate/procurement/policy/index.html>

サプライチェーンでの取組み対象領域

azbilグループは、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすために、2021年「azbilグループSDGs目標」の見直し・改定と併せて、外部機関のESG評価を採り入れた10の対象領域(中分類)を設定しました。この領域を対象として、環境、品質、コンプライアンス、健全経営等 azbilグループが長年蓄積してきた知見を活用して、お取引先様への働きかけ、azbilグループおよびお取引先様の取組み評価等の活動を推進しています。

大分類	中分類	小分類
E 環境 サプライチェーン	気候変動 (GHG、エネルギー)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂/GHG排出を含む気候変動課題への取組み グリーン調達 製品含有化学物質管理
	汚染・資源 (大気、排水、有害廃棄物、廃棄物削減、原材料等)	<ul style="list-style-type: none"> 資源利用の削減 産業廃棄物の削減 資源再利用 再生可能エネルギー利用の促進
	水の安全保障・水リスク	<ul style="list-style-type: none"> 水使用の削減、排水削減
	生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性保全
	環境マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ISO14001に準拠した環境管理活動
S 社会 サプライチェーン	労働慣行	<ul style="list-style-type: none"> 児童労働、強制労働の廃止、過重労働時間の削減 差別の禁止、機会均等 ダイバーシティ推進
	健康と安全	<ul style="list-style-type: none"> 健康と安全管理 働き方改革、ワークライフバランス
	人権	<ul style="list-style-type: none"> 基本的人権の尊重(反社会的勢力の排除、紛争鉱物対応を含む)
	コミュニティ (地域社会)	<ul style="list-style-type: none"> 地域振興、社会貢献につながる活動
	品質、顧客	<ul style="list-style-type: none"> 公正な商取引の遵守(法令遵守を含む) 品質マネジメント



以下の4つのアクションにそった取組みを、お取引先様とともに展開することで、サプライチェーン全体の環境/社会面での着実な改善を目指しています。



サプライチェーン活動 推進体制

azbilグループでのサプライチェーン活動は、azbilグループ生産機能/購買機能担当役員を責任者とし、アズビルがグループ全体を統括する形態で運営しています。生産・購買部門だけではなく、サステナビリティ部門、環境部門、法務部門等関係部門と連携をとって進めています。また、四半期ごとにグループ各社も参画して活動計画/実績のレビューを実施し、PDCAサイクルを回しています。

2023年度以降の重点テーマ

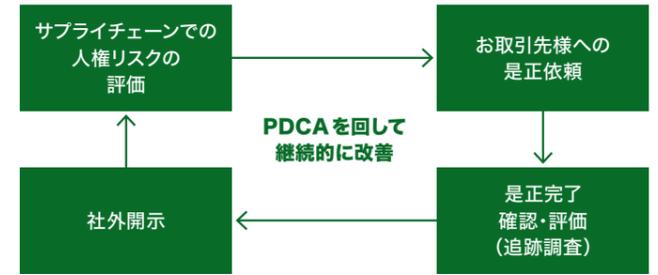
azbilグループでは、サプライチェーンを通じて社会の要請にお応えするべく、社会面では人権デュー・ディリジェンス、環境面ではCO₂排出量削減を重点テーマとして選定し、お取引先様への働きかけを継続的に実施しています。

人権尊重への取組み: サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス

azbilグループでは、サプライチェーンにおいて人権尊重の観点で適正な企業活動が行われている状態を確保するために、人権侵害に関するリスク評価を行い、リスクが発生している場合には速やかに是正するよう努めています。実施にあたっては、azbilグループ人権基本方針に則るとともに、国連方針「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照し、強制労働や児童労働の禁止、差別の禁止、健康と安全管理等8つの人権課題を設定しました。

2023年度末現在、主要お取引先様約300社に対し、人権侵害リスクの評価を終えています。その中で、リスクありと判定したお取引先様には改善を要請するとともに、azbilグループでの取組み事例や関連情報の提供、アドバイスを実施し、お取引先様での改善もほぼ完了しています。同様の取組みを azbilグループ各社でも実施中です。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



- 【人権課題】**
- 児童労働の廃止
 - 強制労働の廃止
 - 過重労働時間の削減
 - 賃金(適正、未払い防止)
 - 移住労働・外国人労働者
 - 差別の禁止、機会均等
 - 健康と安全管理
 - 結社の自由と団体交渉権

気候変動への取組み: サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減

azbilグループでは、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減(2017年度比)20%削減の実現に向け、お取引先様でのCO₂排出量削減を進めています。2022年度に主要お取引先様約300社のCO₂排出量の把握とCO₂削減取組みレベルの現状把握を完了しました。2023年度は、お取引先様のレベルを引き上げるべく、以下のような取組みを実施しました。

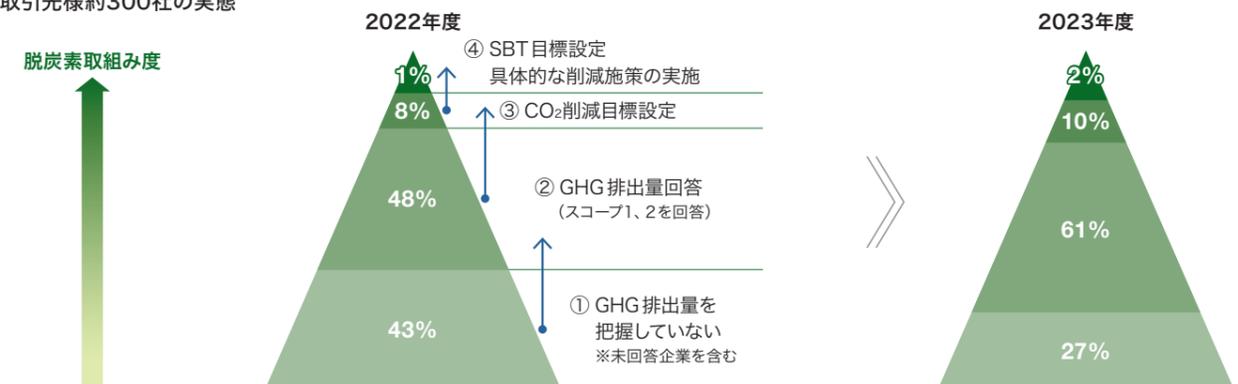
- CO₂排出量削減にはサプライチェーン全体での取組みが必須要件であることを示すべく、脱炭素への啓発資料を改定し、すべてのお取引先様に配布しました。
- お取引先様でのスコープ3算出[※]を容易にするため、お取引先様での主要購買品目で算出する方式に変更するなど、現状の調査票を改良しました。

その結果、2022年度から2023年度にかけて以下のような効果が得られました。

- 自社のCO₂排出量を把握しているお取引先様(下図:②③④)が増加しました(57%→73%)。
- これらの基盤整備の成果を活かして、お取引先様とCO₂排出量削減に向けて連携を強化し、取組みを進めていきます。

※カテゴリ1に限定した簡易算定

お取引先様約300社の実態



サプライチェーン

お取引先様への働きかけ

お取引先様訪問と成功事例の水平展開

アンケートでは把握しきれない、お取引先様のSDGsに対するお考えと詳細な取組み実態を把握することを目的として、お取引先様を訪問してヒアリングと意見交換を実施しました。対象は、主要なお取引先様の中から、CO₂排出量の多いお取引先様30社と社会面での課題が懸念されるお取引先様32社の計62社を選定しました。

この訪問・ヒアリングにより、次のような効果が得られました。

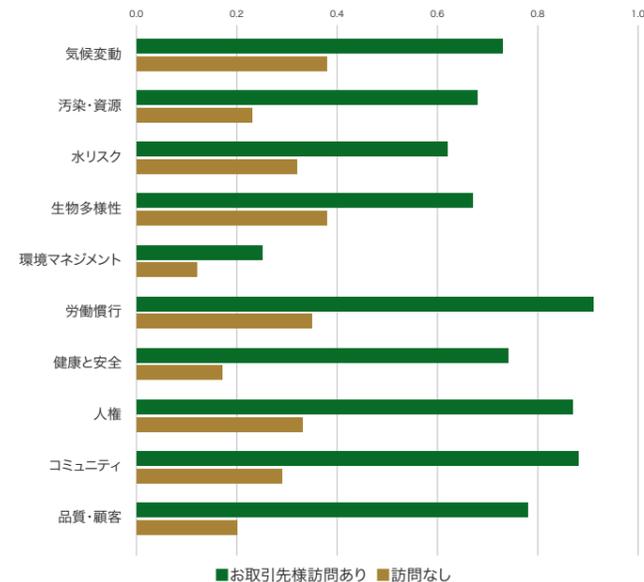
- 人権デュー・ディリジェンス、CO₂排出量削減以外のテーマについても、お取引先様への啓発・動機付けができることと、アズビル/お取引先様双方の認識のすり合わせができました。その結果、訪問させていただいたお取引先様は、訪問していないお取引先様より、お取引先様自己評価アンケートにおいて得点が大きく上がり、訪問が有効であることを確認しました(下図参照)。
- ヒアリングにより、お取引先様は同業・同規模の他社事例を知りたいが適切な手段がないことも判明しました。そこで、今回のヒアリングで得られた各社の取組み事例を一覧にまとめ、Webサイトに公開するとともに、訪問したお取引先様へのフィードバックも実施しました。

WEB SDGs サプライチェーン活動報告書

<https://www.azbil.com/jp/corporate/procurement/supplychain-annualreport/index.html>

- 今回のヒアリングの中で、外国人労働者を多様な形態で採用し、かつ長期的な人材活用につなげている成功事例を持っているお取引先様もありました。一方で、多くのお取引先様は人材採用難に悩んでいることも判明しました。そこで、外国人労働者の採用・活用により、ダイバーシティの促進と人材確保による事業面での貢献の両面を狙い、この事例をもとに他のお取引先様に水平展開することを現在推進中です。

お取引先様自己評価アンケート結果 (2021年度から2023年度の増加点数)

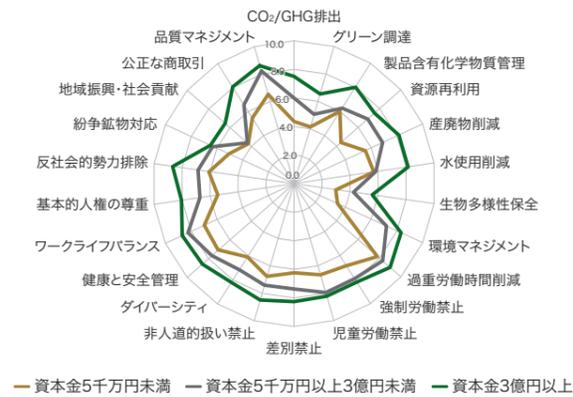


お取引先様自己評価の実施とお取引先様へのフィードバック

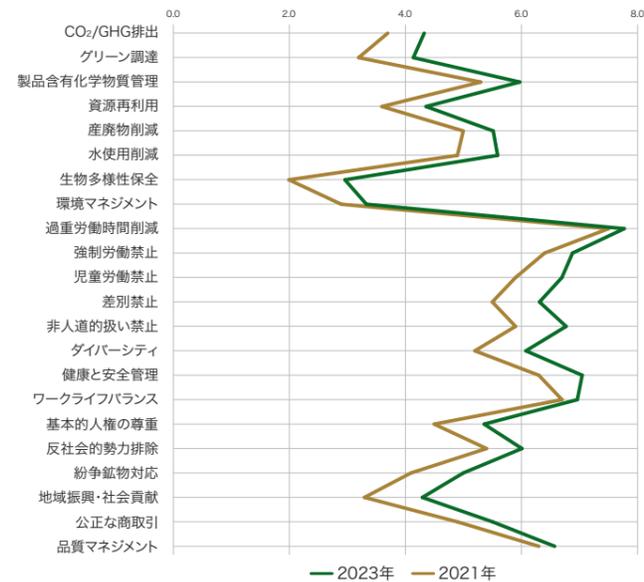
azbilグループでは、毎年お取引先様に、SDGs視点での取組みの自己評価をお願いしています。2022年度の評価結果に応じて、お取引先様ごとに取組みが弱い点について改善をお願いしたところ、2023年度の自己評価では改善が進みました。このフィードバックは有効であると判断し、今後も継続していきます。

また、お取引先様自己評価では、資本金による企業規模別に見ると、会社規模(資本金)が大きいほど取組みが進んでいる傾向を示しています(下図参照)。過年度の取組み効果も累積で把握するために、2023年度/2021年度比較を見ると、資本金5千万円未満の小規模企業の方が2021年度からの進捗は大きいことも分かりました(下図参照)。これまでのazbilグループCSR調達ガイドライン説明会や各種働きかけ、フィードバックによって、小規模企業でも動機付けが進み、取組みの底上げが行われていると捉えています。

お取引先様自己評価に基づく資本金別取組み状況



資本金5千万円未満の小規模企業におけるお取引先様自己評価の結果

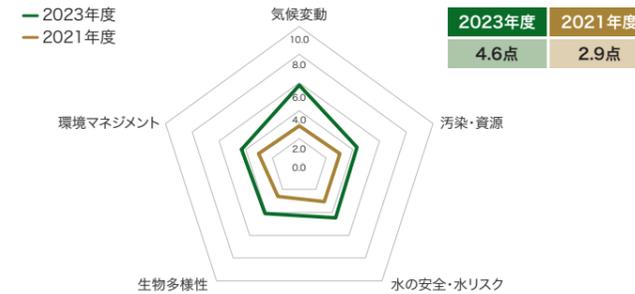


2023年度の活動評価と今後の計画

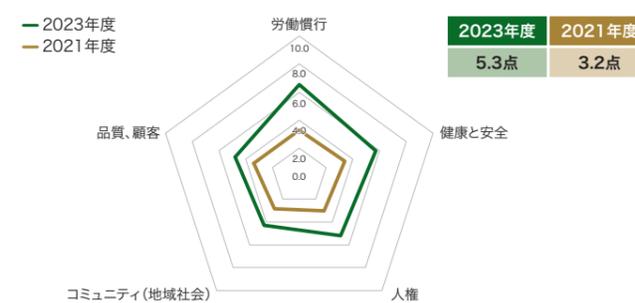
2023年度の活動の総合評価

azbilグループでは、自己評価基準に基づき、環境/社会の計10の対象領域について、azbilグループの取組みにお取引先様自己評価を加え、総合評価を毎年実施しています。2023年度は、各種施策が奏功し、環境/社会サプライチェーン各項目ともに、初年度の2021年度に比べ、総じて2点程度上昇しています。人権デュー・ディリジェンス、CO₂排出量削減を重視した取組みを実施したので、この2つに関わる分野は点数の伸びがやや大きくなっています。

環境サプライチェーン



社会サプライチェーン



2024年度への取組み

2024年度も、環境/社会面でお取引先様に働きかけ、協業することで、サプライチェーンの持続可能性を確保する活動を継続・強化していきます。さらに、azbilグループの働きかけで得られた成功事例やお取引先様訪問等で得られた成功事例を他のお取引先様に展開する活動を通じて、お取引先様とazbilグループ双方の付加価値向上に努め、長期的な信頼関係の構築につなげていきたいと考えています。

個別テーマとしては、これまでの環境/社会面に加え、社会要請が強まるガバナンス面[※]でのお取引先様への働きかけも実施していく予定です。人権デュー・ディリジェンスにおいては、直接のお取引先様での評価、改善の目途がついていることから、さらに上流(2次以降)のお取引先様にも対象範囲を拡大して実施していく計画としています。環境面では、CO₂排出量削減以外のテーマについても今後強化していく予定です。具体的には、2024年度はサプライチェーン持続可能性確保の観点からお取引先様での環境関連法令遵守状況の確認を予定しています。

※コンプライアンスや腐敗防止、事業継続計画策定等の企業統治面

お取引先様からのメッセージ

ノーブル電子工業株式会社

ノーブル電子工業株式会社は、自動制御をもとに設計・製造・メンテナンス、およびサービスを提供する企業。azbilグループからは、主にリモート盤の設計から製造までと現地改造等を発注



社長 土橋 恒一様
業務革新室 室長 高橋 敏彦様

昨年、貴社SDGs推進担当の方々から、サプライチェーンに対するazbilグループとしてのSDGsへの考え方や取組みについてご説明いただき、azbilグループ全体で中長期的な視点で真摯に取り組んでいることが理解できました。弊社も以前からISO14001による環境への取組みやSDGsの推進を行っておりますが、さらに具体的、かつ将来を見据えた計画を立て、社会に貢献できるような取組みをazbilグループとともに行っていければと思います。また、CO₂排出量削減に関しては、貴社の知識やアドバイスを頂戴しながらより良い効果が得られるよう計画的に取り組むとともに、本業においても貴社の製品の製作や設計等に関わっていることが環境面等の社会貢献につながるのだと思うので、今後もazbilグループと連携し、継続して取り組んでいきたいと考えております。

リスクマネジメント

azbilグループは、社会からの信頼・企業価値を損なうことのないよう、予測不可能な不確実性を含んだ経営に重大な影響を与える可能性があるリスク要因を正確に把握し、その影響の軽減に努めています。

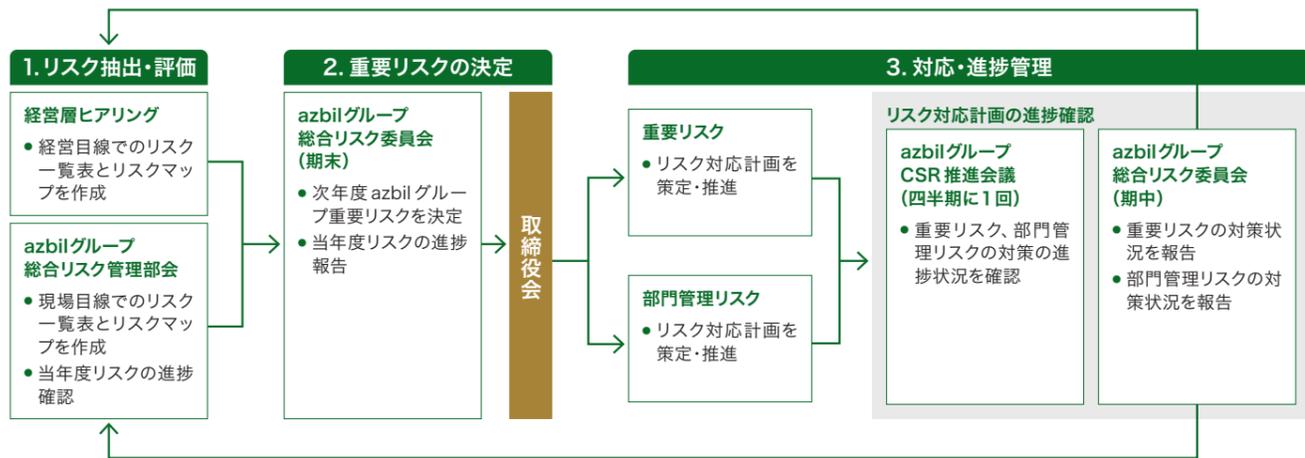
azbilグループのリスクマネジメント

今後起こりうるリスク事象の影響を最小化すべく、毎年、外部環境の変化を加味して、網羅的にリスクを抽出したうえで、リスク発生時の影響金額や発生頻度の定量的な評価基準に基づき重要リスクを選定するとともに、ボトムアップアプローチとトップダウンアプローチを一体としたリスクマネジメントが必要と判断し、ボトム(現場部門)の情報をトップ(経営層)が十分に把握し、意思決定できる仕組みとしています。2024年度は、網羅的に抽出した119個のリスク事象のうち、16事象のリスクをazbilグループの経営に重大な影響を与える恐れのある「重要リスク」、それ以外のリスク事象を「部門管理リスク」と決めました。重要リスクは当該リスクを所掌し全責任を負うリスク所管担当役員が、部門管理リスクは当該リスクを担当する部門の責任者が、リスク軽減のためのリスク対応計画を策定・推進し、四半期ごとに、部門責任者およびグループ各社のCSR担当役員からなる「azbilグループCSR推進会議」にて対策の進捗状況をazbilグループのリスク管理

統括責任者であるリスク管理担当役員およびリスク管理統括部署に報告しています。さらに、重要リスクについては、半期に1度、アズビル株式会社の経営会議メンバーからなり、リスク管理担当役員が委員長を務める「azbilグループ総合リスク委員会」でリスク対応計画の進捗状況や実効性の確認をしたうえで、期末時点で影響度もしくは発生可能性、またはそのどちらともを軽減できるように管理し、PDCAを回しています。

また、緊急事態・事象における「危機管理」への対応として発生した危機事象の影響を最小化すべく、「緊急重大事象管理」による対応の仕組みとして、発生の事象ごとに担当経営を本部長とする対策本部を設置し、原因究明、当該事象対応および再発防止を実施しています。また、その状況については、四半期ごとにアズビルの経営会議および取締役会に報告をしています。さらに、「事業継続管理」として具体的な各種のBCPも策定し、継続して体制強化に努めています。

リスクマネジメントプロセス



危機管理・災害対策(重大な発生事象等への管理・対応)

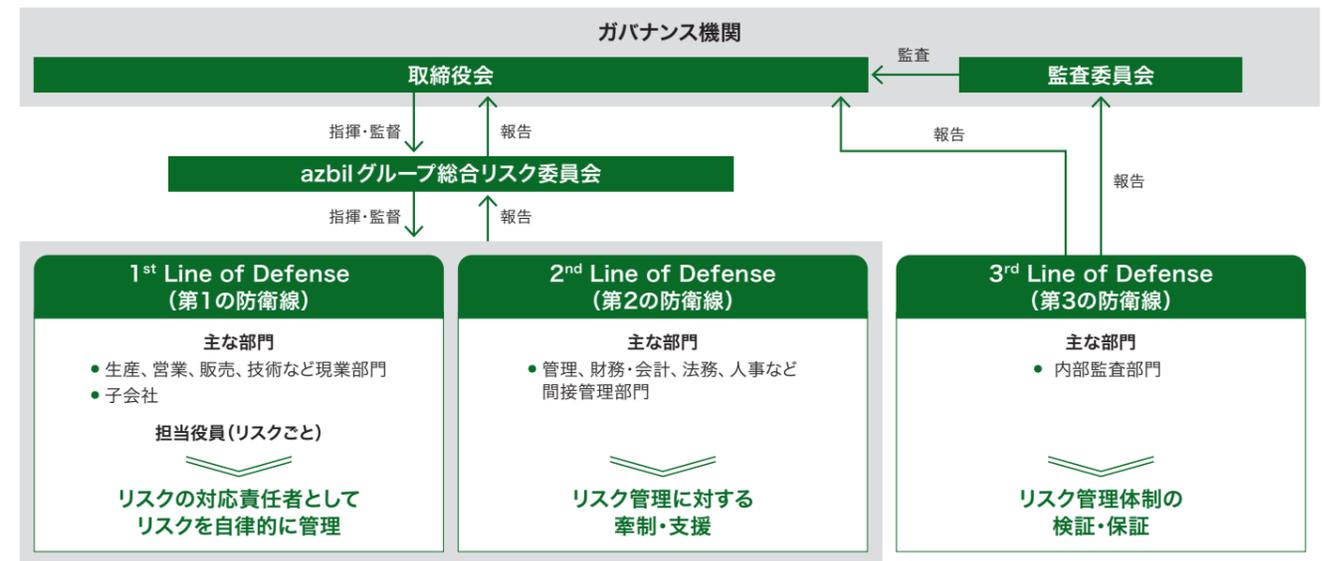


リスクマネジメント体制

当社では、スリーラインディフェンスに基づくリスク管理を行っています。azbilグループ全般の活動において、責任を明確にした3つの防衛線を通じて、組織の内部統制・リスク対応機能の向上を図っています。第1の防衛線では、リスクごとに担当役員を明確にして自律的管理の強化をしています。第2の防衛線では、主に間接管理部門が組織全体で対応すべきリスクに対する対策の展開と管理、支援の責任を果たすことで、リスク管理に対する牽制・支援の役割を担っています。第3の防衛線では、内部監査部門が第1線・第2線によるリスク管理体制の検証・保証を行います。また、当社では、経営に重大な影響を与える

可能性のあるリスクの網羅的な抽出と影響度や発生可能性の評価を行っています。経営層にヒアリングを行い、経営目線でリスクの抽出・評価を実施します。部門長・部長層による「azbilグループ総合リスク管理委員会」では現場目線でリスクの抽出・評価を行い、この2つの結果をリスク一覧表(リスクの内容と評価の一覧表)とリスクマップ(リスクを影響度と発生可能性に基づき5×5のマトリックスに配置した資料)に取りまとめます。上記の資料をもとに、「azbilグループ総合リスク委員会」で審議を行い、「azbilグループ重要リスク」を決定し、取締役会に報告されます。

スリーラインディフェンスに基づくリスクマネジメント体制



azbilグループの経営成績および財政状態等に重大な影響を及ぼす可能性のある重要リスクは、右記のとおりです。網羅的に抽出した119個のリスク事象のうち、16事象のリスクを重要リスクと決めました。右記の重要リスク項目および具体的なリスク事象は、2023年度末現在において当社が判断したものです。なお、重要リスクの「リスク認識」「リスクの具体的な対策」については、第102期の有価証券報告書で詳細をご覧ください。

WEB 事業等のリスク(第102期有価証券報告書)
https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/_icsFiles/afiedfile/2024/06/25/102yuh.pdf

重要リスク項目	具体的なリスク事象
① 品質に関するリスク	1 製品不適合品の流出 2 品質不正
② 情報セキュリティに関するリスク	3 情報管理不備 4 サイバー攻撃
③ 技術・商品開発に関するリスク	5 技術革新対応遅れ 6 技術開発・商品開発テーマ不足 7 製品・技術開発遅延
④ 国際情勢変化への対応に関するリスク	8 輸出管理関連法令違反 9 国際紛争・保争 10 有事の際の人命・安全
⑤ 自然災害に関するリスク	11 噴火 12 地震・津波 13 火災・爆発 (事象によっては人災も含める)
⑥ 人材の不足に関するリスク	14 採用困難 15 技術者・労働者の不足 16 人材流出



社外取締役
指名委員会委員長
吉川 恵章



社外取締役
監査委員会委員長
佐藤 文俊



社外取締役
報酬委員会委員長
永濱 光弘

3委員会 委員長インタビュー

アズビル株式会社は2022年6月に機関設計変更を行い、指名委員会等設置会社へと移行しました。社外取締役が過半数を占める取締役会と、社外取締役を委員長とする指名・監査・報酬の各委員会を通じて経営の透明性・健全性の向上に努めています。各委員がどのように機能し、グループのガバナンス向上につながっているのか、3委員会の委員長にお話いただきました。

取締役等の選任を通じて 中長期的な成長を後押し

2024年6月に指名委員会委員長に就任されました。これまでと考え方や役割は変わりますか。

当社は2022年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。このタイミングで私は社外取締役に就任し、以降、伊藤武前委員長の下で指名委員会の委員として委員会運営の基盤づくりや、新たなガイドライン策定に取り組んできました。2024年度以降は、指名委員会の委員長として、指名委員会が取り組むべきテーマごとにマイルストーンを設け、しっかり実行に移していく段階に入ってきたと考えています。

指名委員会では具体的にどのような点に力点を置いて取り組んでいきますか。

第1に、CEOの選解任基準、選解任プロセスの明確化です。求める資質や経験をより明確にし、一定期間ごとに候補者を絞り込んでいくなど、当社のCEOにふさわしい人材を選任できるプロセスの明確化を目指しています。また近年では、ガバナンスの強化をうたい評価を得ている企業においても、不祥事が発生しています。どのような場合にCEOを解任するのか、事前に実効性のある基準を定めなければならないと考えています。第2に、CEOの後継者育成プランの作成です。CEOの選定プロセスの明確化とも関連しますが、後継者候補となる人材の育成に向けて、研修ほか必要な経験を積めるようにするなどの取組みを進めています。第3に、ボード・ストラクチャーの明確化です。取締役会の人数やスキル、ダイバーシティなど最適なメンバー構成を検討し、一定の基準を設けたいと思います。社外取締役についてもその独立性・執行側との間の適度な緊張感も重要であるため、在任期間の目安を設定し、ボード・リフレッシュメントを実行に移します。第4に、外部人材の経営幹部への登用の検討です。今後、事業の拡大や海外展開を目指すなかで、事業分野や職種によっては外部から専門的な知識や経験を持った人材を登用する可能性があります。事前にクライテリア(評価基準)を作っておく必要があると考えています。

会社の中期経営計画との関連性も踏まえて、これらの点を実行していきたいと考えています。

中長期的な成長に向けて取締役会にはどのような機能が求められますか。

当社では長期目標を設定していますが、目標の達成に向けて成長するためには、新たなチャレンジが必要です。チャレンジには必ずリスクが伴います。チャレンジとリスクのバランスを取りながら成長していくわけですが、その過程にはコンプライアンスやガバナンス上の落とし穴があるものです。

ルールは整っていてもそれがうまく機能せず、このリスクが回避できていない企業も見受けられます。監督機能を発揮するには、リスクマネジメントシステムが機能し、透明性が確保されていることが重要になります。さらに、見つかった問題点について、誰もが意見を言える状態でなければなりません。この環境を整備するのが取締役会の役割です。特に社外取締役は、業界を超えた知見を活かして意見を言える立場にあります。適切に役割を担い、取締役会の監督機能の強化に貢献していきたいと思えます。

取締役会の多様性を専門性ととも確保

今期は取締役会の女性比率が高まりました。アズビルの取締役会は多様性の確保等の観点でもさらに進化していくのでしょうか。

今期から指名委員会に市川佐知子氏が加わりました。日本の弁護士資格の他、米国ニューヨーク州の弁護士・米国公認会計士資格を持ち、グローバルな視野と経験、知識・専門性を兼ね備えた方です。取締役会の多様化は着実に進んでいますが、ジェンダーも含めてより多様で専門性の高い人材を今後の候補に挙げていくべきでしょう。先ほど申し上げたボード・ストラクチャーの充実のなかで、検討を進めたいと考えています。



社外取締役
指名委員会委員長
吉川 恵章

価値創造のDNA
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
価値創造に向けた事業戦略
価値創造のためのイノベーション戦略
価値創造を支える基盤戦略
コーポレート・ガバナンス
ステークホルダーエンゲージメント
企業情報

組織的監査によって 会社の中長期的な成長を支える

2022年6月に指名委員会等設置会社に移行してから、監査のあり方はどう変わりましたか。

当社は、機関設計を変更し、これまでの監査役会から監査委員会に移行しました。以前の監査役会では、社内常勤監査役を中心に監査役それぞれの責任で監査を実施していたのに対し、現在の監査委員会では、社外監査委員が委員長を務め、委員会全体で監査を行う体制の下、会計監査人や内部監査部門、グループ各社の監査役との連携を強化しつつ、リスクベースアプローチで組織的な監査を行っています。社外監査委員もともに海外子会社の往査や執行役、執行役員およびグループ会社の社長との意見交換を実施するなど、社外委員がより前面に立って監査活動を実施してきました。

2024年6月には、社外監査委員の1名が交代し、グローバルに事業を展開する上場化学メーカーで執行役および監査役としての経験を持つ吉田寛氏が新たに加わりました。新たな体制の下、監査の質を高めていきます。

監査委員会が持続的な企業価値向上において果たすべき役割とは何でしょうか。

会社の成長の基盤として、コーポレート・ガバナンスが浸透しているか、不正等がないか、のチェックは不可欠であり、株主・投資家や債権者からの信用を失わないためにも重要です。この点において監査委員会は大きな役割を果たしています。監査役会の時代には適法性監査に重点を置いていましたが、監査委員会になり妥当性監査により踏み込んでいます。執行側の判断が適法かどうかだけでなく、効率性等の観点からその職務執行が適切かどうかという視点を磨いていきたいと思えます。加えて、内部通報窓口を担う内部監査部門との情報共有・連携もより重要になっています。

海外事業の内部統制体制の検証に注力、セキュリティ対策等、時代の変化にも対応

役割や現状を踏まえた課題を教えてください。

他社では海外子会社で不正等が発生する事例が少なからず見られます。当社は海外事業拡大の途上ですので、海外における内部統制体制の検証やリスク管理の点検が重要と考えています。新型コロナウイルス感染症蔓延の時期には、海外のグループ会社を実際に訪問することができず、オンラインでの業務調査が続きました。2023年からは海外のオフィスや工場を訪問し、現地の幹部や社員に加え現地の監査法人とも直接話をする機会を増やして、現地の目線での問題点や課題の把握に力を入れています。

また近年では社会的に情報セキュリティ対策が大きな課題となっています。当社においても、生成AIやSNSを積極的に活用していく方針ですので、そうした時代の変化にも目を光らせておく必要があると考えています。

2024年度は中期経営計画の最終年度です。社外取締役として、現時点の中期経営計画の取組み状況をどう評価していますか。

業績は過去最高を更新し続けており、基本的にはほぼ計画どおり順調であると思います。ただ個人的には、例えば「当社と同様に半導体関連事業を手掛ける他社の業績はどうか」という他社比較の視点も必要と考えています。次期中期経営計画を策定するにあたっては、株主・投資家の期待にいかに対応していくかを検討していかなければなりません。

当社は堅実な企業風土を持ちコンプライアンス意識が浸透した素晴らしい会社です。一方で社外取締役の一人としては、当社が長年培ってきた技術力や人材のポテンシャルから考えて、成長をさらに加速させられないかという問題意識で、後押しをしていければと考えています。

社外取締役
監査委員会委員長
佐藤 文俊

中長期的な企業価値向上に向けて 実効性のある報酬制度を目指す

持続的な企業価値の向上に向けて、報酬制度のあるべき姿をどのようにお考えですか。

基本的には、中期経営計画等の一定期間において設定した目標の達成に向け、執行側に健全なインセンティブが働く制度であるべきだと思います。報酬の絶対水準、業績連動報酬と非業績連動報酬の比率、業績連動報酬のKPIなどを中心に、当社の外国人株主比率の高さも踏まえたうえで、市場に納得いただける、かつ中長期的な企業価値向上に向けて実効的な制度の改善を検討していきます。

2023年度の報酬委員会の取組みについて教えてください。

2022年6月の指名委員会等設置会社への移行時に、業績連動報酬の比率を引き上げるとともに株式報酬制度を導入し、新しい報酬制度を策定しました。2023年度には、必要なベンチマークの結果を踏まえ、報酬の絶対水準や業績連動報酬と非業績連動報酬の比率の見直し、クローバック制度の導入等、より企業価値向上に資する報酬体系の整備・拡充に注力しました。2024年度は、2025年度から始まる新しい中期経営計画に向けて、制度の改善・高度化を進めていきます。

報酬体系をさらに整備していくにあたり、現時点の課題はどのようなものでしょうか。

役員報酬制度は、高度化する業務戦略、変容する業務環境や社会要請への適切な対応のため、その点検と改善を不断に図っていかねばなりません。これまで数次にわたりグレード・アップを行ってきましたが、この点では、次期中期経営計画を策定する今年度が特に重要な節目となります。作業を進めるうえで、以下を現時点での主要な要対応課題・テーマと認識しています。

第一に、ベンチマーキングの適切性・適合性向上です。現在、国内上場企業を対象とし、時価総額・売上高・業種等の切り口で比較対象ユニバースを複数設定しベンチマークを行っています。引き続き当社業績の推移・見通しや中長期戦略の目標レベル、ゴールのイメージを見据えながら、より適合度の高いビ

アの見極めと最適なユニバース設定を進めていきます。

第二に、業績連動報酬と非業績連動報酬の比率見直し、端的には、業績連動報酬比率引上げと、STI(短期インセンティブ報酬)・LTI(中長期インセンティブ報酬)の構成比調整です。業績連動報酬比率は、これまででも、漸次、引上げを行ってきましたが、今後、さらなる比率アップが必須と判断しています。

第三に、業績連動報酬のKPIの見直しです。変容する種々の社会要請を十分に認識したうえで、当社のミッションと中長期戦略に適合したあり方を求めていきます。特に、非財務指標は、現時、ESG視点での再整理が必須となっています。温室効果ガス排出量、ダイバーシティ、社員エンゲージメント、生物多様性、人権等多くの重要テーマがありますが、当社の企業価値向上を実効的に支え、かつ社会納得性の高いKPIの設定を図っていきます。

グローバルベースのガバナンス体制構築とリスク管理に注力

社外取締役として、今後の azbil グループの成長のため、どのような点に注力していきたいとお考えですか。

今後、既存業務の深化のみならず外延領域への業務拡大、海外業務の伸長等、よりプロアクティブな戦略の構築と展開が必要と認識しています。他社における社外役員としての経験・知見も活かしながら、取締役スキル・マトリックスに示される「期待スキル」を超え、積極的な経営戦略を支える業務インフラとしてのグローバルかつグループベースの「ガバナンス」「経営管理」「リスク管理」の整備・拡充において一層の貢献をしていきたいと考えています。

社外取締役
報酬委員会委員長
永濱 光弘

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、自らの中長期的な発展を確実なものとし、株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様からの信頼に応え、企業価値の持続的向上を進めるため、基盤となるコーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と認識し、取締役会の監督・監査機能の強化、経営の透明性・健全性の強化、執行の責任体制明確化等に取り組んでいます。

また、金融庁と株式会社東京証券取引所が公表する「コーポレートガバナンス・コード」の要請にも適宜対応しており、開示が求められる情報については、Webサイトに掲載のコーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書(本レポート)に掲載しています。

WEB コーポレート・ガバナンスに関する報告書
<https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html>

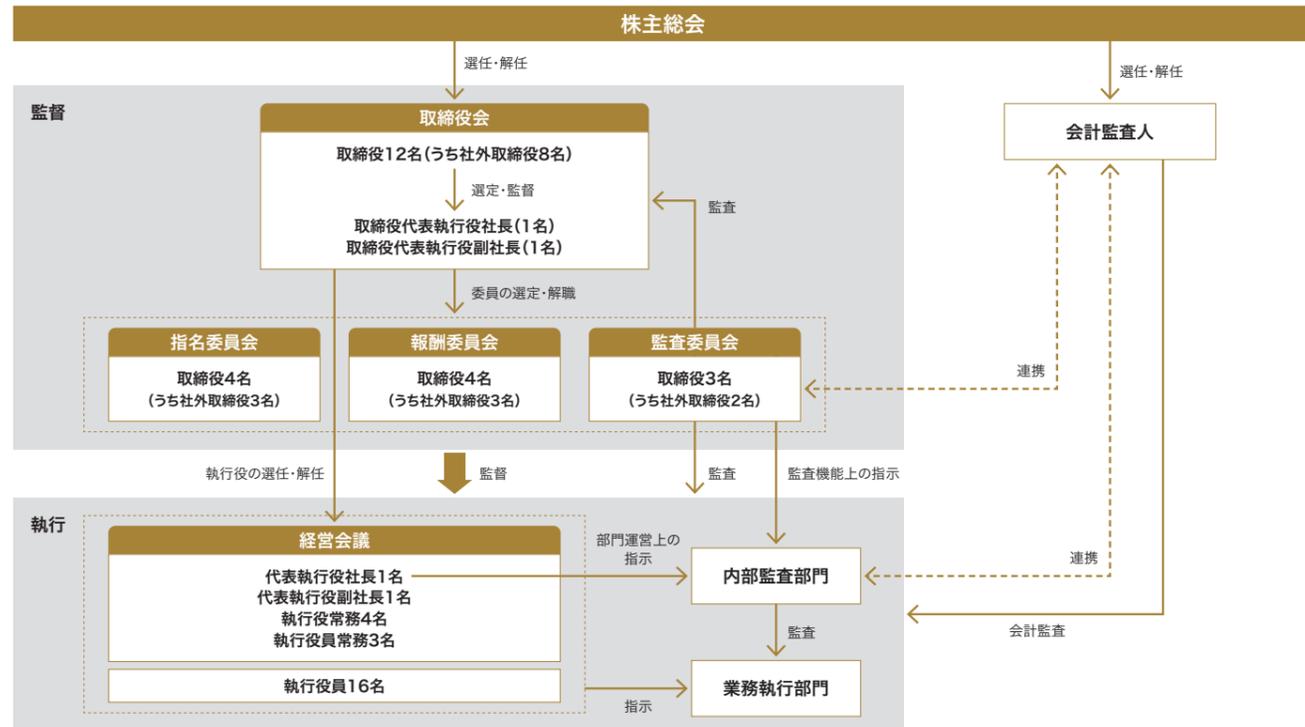
コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、指名委員会等設置会社として、過半数の独立社外取締役によって構成され、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置しています。加えて、取締役会から法的に明確な責任を負う執行役に大幅に業務執行権限を委譲することで、監督機能と執行機能の明確な分離を進め、機動的かつ効率的な意思決定に基づく執行体制を確保すると同時に、より客観的な経営の監督機能を高めています。

また、取締役への情報提供や執行役との意見交換を行う場として取締役執行役連絡会を設け、加えて社外取締役間での意見交換会を定期的に実施するなど、取締役会によるモニタリングの実効性を確保しています。

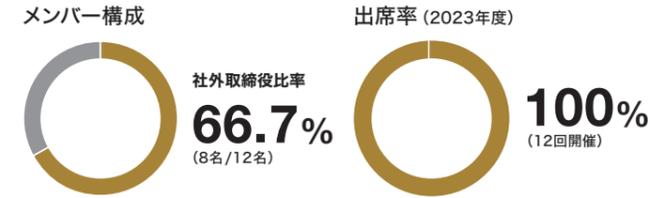
執行機能においては、業務執行を担う執行役員制度を継続するとともに、代表執行役社長の決定を補佐する諮問機関として、執行役および役付執行役員で構成(モニタリングの実効性確保のために常勤監査委員も出席)される経営会議を設置し、迅速な意思決定と執行の徹底により事業推進力の強化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月25日現在)



※取締役会の議長は、非執行の取締役であります。

取締役会の構成・主な活動状況



2023年度の主な議題

- 決議事項** 重要リスク選定、資本政策、取締役会規則および委員会規則改定、執行役の選任、委員会委員の選定、決算の承認等
- 報告事項** 中期経営計画進捗状況報告、政策保有株式の保有状況報告、各法定委員会および執行役からの職務執行報告、内部統制システム運用状況報告、CSR 経営の状況報告、マテリアリティの再検証結果報告、グループ会社経営状況報告、事業ポートフォリオレビューなど

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、客観的かつ建設的な議論を通じて経営戦略等の決定と執行の監督を行い、中長期的な企業価値の向上に努めています。その役割・責務を適切に果たすべく、取締役会の課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取組みにつなげるため、毎年実効性の評価を実施しており、加えて一定期間ごとに外部機関を利用して評価を実施しています。2023年度は、2022年度に引き続き指名委員会等設置会社への移行に伴い、ガバナンス強化と取締役会の実効性向

上が着実に進んでいることを確認し、併せて2022年度に認識した課題への対処により、取締役会の実効性が確実に改善・向上しているかを評価しました。また、評価にあたっては、考え方・進め方について議長を中心に検討するとともに、経年での連続性を考慮し、2022年度に外部機関を利用して設定した質問票の項目を活かして調査を実施しました。

次の調査項目に関する意見・評価結果を確認したうえで、取締役会にて実効性についての現状の評価および課題の共有と今後のアクションについて議論を実施

- (1) 取締役会の役割・機能、(2) 取締役会の規模・構成、(3) 取締役会の運営状況、(4) 指名委員会の構成、役割、運営状況、(5) 報酬委員会の構成、役割、運営状況、(6) 監査委員会の構成、役割、運営状況、(7) 社外取締役に対する支援体制、(8) 投資家・株主との関係、(9) ガバナンス体制・取締役会の実効性評価全般、(10) 取締役自身の自己評価

実効性評価による確認結果

- 当社取締役会は適切な規模・構成の下、指名委員会等設置会社としての監督機能のあり方を取締役会メンバーが明確に共有しながら役割を適切に果たしている。
- 取締役への情報提供や執行役との意見交換を行う機会として設けた取締役執行役連絡会により、取締役と執行役、社内取締役と社外取締役の間の適切なコミュニケーションが確保され、中長期での重要な経営課題に関する議論の場として機能している。
- 指名、監査、報酬の各法定委員会はいずれも規模・構成、委員会での議論内容についても適切であり、取締役会全体の実効性については適切に確保されている。

実効性向上に向けたPDCAの取組み

2022年度の実効性評価において共有した課題	2022年度の課題に対する2023年度のアクション	2023年度の実効性評価において共有した課題
取締役会は、より重要な経営課題の議論を進められるよう、監督と執行の役割分担の一層の明確化や付議資料の改善に取り組むほか、取締役会の適切な構成を維持・向上できるようスキル・マトリックスなどの議論が取締役会および指名委員会において重要との認識を共有	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会付議基準の改定および付議資料の改善を行うことで取締役会での議論の実効性をより高める体制の整備 ● 中期経営計画に関する取締役会での議論に加えて、取締役執行役連絡会やオフサイトミーティングで実効性評価を通じて重要な経営課題として特定した課題について集中的に討議を実施 ● 取締役会において、取締役会の適切な構成を維持・向上できるようスキル・マトリックスの議論を実施 	引き続き、重要な経営課題の議論を進められるよう付議資料の改善に取り組むほか、権限委譲した事項に関してはモニタリングを一層強化すること、取締役会の適切な構成を維持・向上できるよう取締役会および指名委員会において議論を進めていくこと、中長期的な企業価値の向上に向けて社外取締役と株主の皆様との対話を促進することを共有

当社は、これからも持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役会の実効性を高める取組みを継続的に進めていきます。

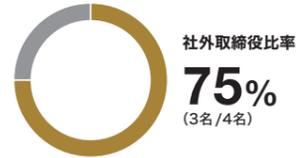
コーポレート・ガバナンス

各委員会の構成・主な活動状況

当社は指名委員会等設置会社として法定の委員会を設置しています。各委員会の構成および2023年度の活動状況は以下のとおりです。なお、各委員は取締役のなかから取締役会の決議をもって選定し、各委員長も社外取締役の委員のなかから取締役会の決議をもって選定します。

指名委員会

メンバー構成



出席率 (2023年度)

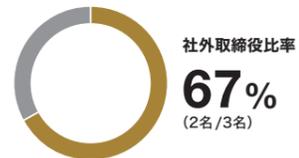


2023年度の主な検討内容

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の活動計画	過年度の活動の振り返りを実施するとともに、当事業年度における指名委員会での検討事項および年間活動計画等について検討・決定しました。
次期取締役候補者に関する議案の内容の決定	次期(2024年度)取締役体制の検討にあたり、選任の考え方と検討状況を確認し、次期取締役候補者を審議・決定しました。
次期執行役員候補者、次期執行役員候補者の確認	取締役会からの諮問に基づく次期(2024年度)執行役員体制および代表執行役社長からの諮問に基づく執行役員体制について、選任にあたっての考え方と検討状況を確認し、次期候補者の選任について確認しました。
後継者候補の選定および個別育成計画の確認	必要とされる後継者の人物像および、昇任の判断基準について共有し、リーダー人材の育成から、後継者候補の選定・育成のプロセスと育成状況を確認しました。
指名委員会規則および役員を選任に関わる規程類の改定	指名委員会付議事項の整理に伴う指名委員会規則改定案について決定するとともに、役員を選任に関わる規程類の改定について検討しました。

監査委員会

メンバー構成



出席率 (2023年度)

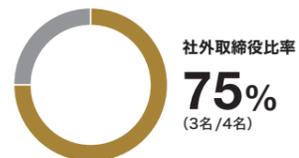


2023年度の主な重点監査項目内容

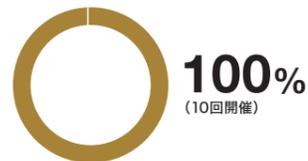
重点監査項目	具体的な監査内容
内部統制システムの運用状況	常勤監査委員が内部統制システム主管部門や子会社の監査役および管理部門へヒアリングを実施しました。また、監査委員全員で子会社の監査役の監査結果の共有および子会社社長との意見交換等による確認を行いました。
リスク対応の状況	常勤監査委員がazbilグループ総合リスク委員会に出席し、重要リスクなどへの対応状況を確認するとともに、リスク所管部門へのヒアリングを実施しました。また、監査委員全員で、執行役等と個別に意見交換しました。
ガバナンスの状況	監査委員全員で執行役や子会社社長等との意見交換会の実施と内部通報制度の運用状況確認を行い、また常勤監査委員が経営会議他の重要会議に出席するとともに、緊急・重大事態への対応および再発防止策の実施状況を確認しました。
法令遵守の状況	常勤監査委員が各法令の主管部門への業務調査により、法令遵守の状況を確認するとともに、時間を要していた規程の見直し作業の改善を求め、規程改正に至りました。
経営戦略の遂行状況	取締役会および取締役執行役連絡会において中長期目標達成に向けた施策、事業ポートフォリオの検討内容等について議論を行うとともに、業務調査の際に、中期経営計画に従って部門が業務を遂行しているかについて確認をしました。

報酬委員会

メンバー構成



出席率 (2023年度)



2023年度の主な検討内容

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の活動計画	当事業年度における報酬委員会での検討事項および年間活動計画等について検討・決定しました。
取締役および執行役の報酬内容の決定に関する方針と制度の決定	執行役の報酬の構成割合(株式報酬の割合拡大)を見直し、取締役および執行役の報酬内容の決定に関する方針および制度を改定しました。
取締役および執行役の個人別の報酬内容の決定	執行役の2022年度業績評価を実施するとともに、上記の決定方針に基づき、2023年7月から2024年6月の期間における取締役および執行役の個人別の報酬内容を決定しました。
報酬委員会規則の改定	報酬委員会付議事項の整理に伴う報酬委員会規則改定案について決定しました。
役員報酬に関する外部環境確認	外部専門機関から提供された他社・世間動向の情報等に照らして現在の役員報酬制度や報酬水準の確認を行いました。

取締役およびCEO以下の経営陣幹部の選解任

(1) 取締役

取締役候補者は、人格・識見に優れ、当社および当社グループ全体の成長と企業価値向上に資する人材であることを基本要件としています。取締役候補者の指名・選任については、指名委員会でスキル・マトリックスや現行の委員会の構成も確認・検討し、国際性やジェンダー(ダイバーシティ)も考慮のうえ、決定しています。

(2) CEO以下の経営陣幹部

CEO以下の経営陣幹部(社長/CEO、副社長、執行役)の選任にあたっては、選任基準および取締役会の構成に関する考え方をともに、指名委員会で審議を経たうえで、取締役会にて決定しています。

選任基準

経営陣幹部は当社の企業理念を十分理解し、企業経営に関する深い知識と国内外での幅広い経験、コーポレート・ガバナンス、CSR、コンプライアンスに関する高い見識に加えて、グループ全体を牽引し、持続的な成長に導くことができる能力を有する人材であることを基本要件としています。

解任提案基準

経営陣幹部の解任の方針と手続きに関しては、以下に挙げる基準をもとに、解任提案となる対象につき公正かつ厳格な調査等のプロセスを経て、指名委員会による審議を行います。この結果、解任が妥当であるとの判断に至った時は、取締役会にてこれを決定します。

解任提案基準は、会社において重大な法令・定款違反により業務上の重大な支障が生じた場合や、本人において職務遂行・継続が困難となる事象が発生した場合、ならびに法令に定める退任事由が生じた場合です。

なお、社長/CEOの解任については、業績悪化等の定量的な事象も考慮のうえ、指名委員会にて適宜審議を行います。

後継者計画

経営陣幹部における後継者のプランニング(後継者計画の検討)にあたっては、指名委員会で育成・選定状況を審議し、審議の結果や議論の過程を記録に残しています。このように後継者計画が適切・客観的に行われる運用を確保し、独立社外取締役である指名委員会の委員長から、指名委員会の活動報告として取締役会に適宜報告し、後継者候補の育成に十分な時間と資源をかけられる仕組みとなっています。

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、個々の役員に適したトレーニングの機会を提供することが重要と考えています。そうした認識の下、新任取締役に対しては、社内外講習の機会により法令上の権限・義務など職務遂行上必要な知識の習得・更新を行うとともに、新任の社外取締役に対しては、会社概要、事業内容や取扱製品の概要、コーポレート・ガバナンスに関する事項等の説明のほか、工場見学等の新任社外役員就任プログラムを実施し、当社に対する

理解を深められるようにしています。さらに就任後も全役員を対象に定期的にコンプライアンスについての集合研修を実施するほか、適宜外部講師を招いて研修等も行っています。また、次世代の経営陣幹部の育成のため、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営戦略の理解、経営スキルなどを習得する経営者向け研修の受講機会を設けています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬等

当社は、指名委員会等設置会社として、委員長を含む委員の過半数が社外取締役である報酬委員会が、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決定し、「報酬ポリシー」として開示しています。

報酬ポリシー

役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、グループ理念の実現に向け、短期的な業績のみならず、中長期的な業績目標の達成および企業価値向上を動機付ける内容とすべく、以下を基本方針としています。

- 当社の事業特性に鑑み、中長期目線での企業価値向上への意識を促し、株主の皆様との価値共有をより一層促すものであること
- 当社の経営理念の実現および中長期的な業績目標達成に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- 独立性・客観性の高い報酬制度として、当社のステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる内容であること

報酬水準

当社の役員（執行役および取締役）の報酬水準は、外部調査機関のデータを活用し、報酬委員会において妥当性を検証のうえ、報酬委員会の決議により設定します。また、外部環境の変化に応じて、適宜見直しを行うものとします。

報酬構成

当社の執行役（取締役を兼務する執行役を含む、以下同じ）の報酬構成は、その役割と責任に基づき、毎月支給される固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成されます。中長期的な業績目標の達成および企業価値向上を動機付ける報酬構成とするため、インセンティブ報酬の割合をより高め、代表執行役社長の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「4：3：3」を目途見込みとした設計としています。他の執行役の報酬構成割合は、この設計に準じて、期待される役割と責任を考慮し決定するものとします。なお、取締役（執行役を兼務する取締役は含まない、以下同じ）の報酬は、「基本報酬」および「株式報酬」で構成しています。

【執行役】

1) 基本報酬

役位等の範囲に基づき、月例の固定金銭報酬として支給します。

2) 賞与

- 単年度の会社業績や非財務指標を勘案し、業績連動型の金銭報酬として支給します。
- 財務指標は、中長期的な企業価値の向上を目指し、当社の主要な経営指標である売上高および営業利益を重要業績評価指標（以下、「KPI」という）として採用します。また、非財務指標の観点も踏まえ、これらの目標達成度に応じて支給額が変動します。

- 非財務指標は、執行役がそれぞれ担う、中期経営計画の実現に向けて設定した様々な施策の実施や、CSR経営への取組み、後継者人材の育成等の役割の達成度合いを対象とし、その評価に基づく報酬額を報酬委員会が決定するものとします。
- 財務指標および非財務指標を勘案し、最終的な支給額は0%～150%の範囲内で変動します。
- 上位の役位ほど、財務指標のウェイトが高まる設計としています。なお、一例として、執行役社長におけるKPIおよびその評価ウェイトは以下のとおりです。

賞与のKPI		評価ウェイト
財務指標	売上高	45%
	営業利益	45%
非財務指標	顧客満足度向上、効率化・生産性向上、人材育成・組織活性化、CSR経営	10%

3) 株式報酬

- 株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値を持続的に向上させることを目的とし、原則として執行役の退任後に支給します。
- 役位ごとに株式報酬基準額が定められ、当該基準額のうち、50%は業績連動、残りの50%は非業績連動の株式報酬として構成します。
- 業績連動部分にかかる指標は、株主との利害共有を目的とした相対TSR（株主総利回りをTOPIX（東証株価指数）と相対的に比較して評価する指数）および当社の中期経営計画に掲げる指標である営業利益率をKPIとして採用します。また、非財務指標として、azbilグループSDGs目標として掲げた「お客様の現場におけるCO₂削減効果」を指標として採用します。中期経営計画の期間に対応する目標の達成度に応じて、0%～150%の範囲内で変動します。各KPIの評価ウェイトは以下のとおりです。

株式報酬のKPI		評価ウェイト
財務指標	相対TSR（対配当込TOPIX）	50%
	営業利益率	30%
非財務指標	CO ₂ 削減効果	20%

- 非業績連動部分は、株主の皆様との価値共有をより一層促すものとして、交付株式数が固定された株式報酬として支給します。
- 株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。本制度は、制度対象者に対して、役位に応じたポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

【取締役】

1) 基本報酬

職責に基づき、月例の固定金銭報酬として支給します。

2) 株式報酬

- 株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値を持続的に向上させることを目的とし、原則として取締役の退任後に支給します。
- 一定の株式報酬基準額が定められ、すべて非業績連動の株式報酬として構成します。
- 株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。本制度は、制度対象者に対して、一定のポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

報酬決定プロセス

取締役および執行役の報酬等については報酬委員会で決定しています。当社の報酬委員会は、委員長を含む委員の過半数が社外取締役であり、客観性・透明性を確保しています。

報酬委員会は、当社の取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しており、主に①取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、②取締役および執行役の個人別の報酬等の内容、③執行役の業績連動型報酬の決定にかかる全社業績目標および各執行役の個人別目標の達成度に基づき評価の決定を行っています。

2023年度役員報酬等の総額

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		
		金銭報酬	非金銭報酬(株式報酬)	金銭報酬	非金銭報酬(株式報酬)	
取締役 (社外取締役および執行役兼務者を除く)	77	75	1	—	—	2
社外取締役	119	111	7	—	—	8
執行役 (取締役兼務者を含む)	422	189	27	177	27	5

当社を取り巻く外部環境に大幅な変化があった場合には、業績連動報酬にかかる目標値や算定方法等の妥当性について、報酬委員会において慎重に審議を行ったうえで、例外的な措置をとることがあります。

報酬の没収・返還(マルス・クローバック)

- 過年度決算の修正が発生した場合には、役員に対して、株式報酬制度による当社株式等(業績連動部分)の全部または一部の交付を行わず、支給済みの業績連動報酬の全部または一部の返還を求めることができるものとします。
- 役員に重大な不正・違反行為等があったと認められた場合、当該役員に対して株式報酬制度による当社株式等の全部または一部の交付を行わないことができるものとします。

情報開示等の方針

役員報酬制度の内容については、ディスクロージャー・ポリシーおよび各種法令等に従い作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレート・ガバナンス報告書およびWebサイトなどを通じ、迅速かつ積極的に開示します。また、株主や投資家の皆様とのエンゲージメントについても、積極的に実施します。

役員一覧

(2024年6月25日現在)



取締役会長

曾禰 寛純
非業務執行取締役、取締役会議長、取締役会実効性強化担当

1979年 4月 当社入社
1996年 4月 当社工業システム事業部システム開発統括部システムマーケティング部長
1998年10月 山武産業システム株式会社(現:当社アドバンスオートメーションカンパニー)移籍 同社マーケティング部長
2000年 6月 同社取締役マーケティング部長
2003年 4月 当社執行理事アドバンスオートメーションカンパニーエンジニアリング本部長
2005年 4月 当社執行役員経営企画部長
2008年 4月 当社執行役員常務経営企画部長
2009年 4月 当社執行役員常務
2010年 6月 当社取締役 執行役員常務
2012年 4月 当社代表取締役社長 執行役員社長
2020年 6月 当社代表取締役会長兼社長、執行役員会長兼社長
2020年 6月 当社代表取締役会長 執行役員会長
2021年 6月 安田倉庫株式会社社外取締役(現任)
2022年 6月 当社取締役会長(現任)
2023年 6月 みずほリース株式会社社外取締役(現任)



取締役 代表執行役社長

山本 清博
指名委員会委員、グループCEO、グループ監査担当

1989年 4月 当社入社
2007年 4月 当社ビルシステムカンパニーマーケティング本部環境マーケティング部長
2011年 4月 当社ビルシステムカンパニーマーケティング本部長
2012年 4月 当社理事ビルシステムカンパニーマーケティング本部長
2014年 4月 当社理事経営企画部長
2017年 4月 当社執行役員経営企画部長兼ビルシステムカンパニーマーケティング本部長
2018年 4月 当社執行役員常務ビルシステムカンパニーマーケティング本部長
2020年 4月 当社執行役員副社長
2020年 6月 当社代表取締役社長 執行役員社長
2022年 6月 当社取締役 代表執行役社長(現任)
2023年 5月 一般社団法人日本電気制御機器工業会会長(現任)



取締役 代表執行役副社長

横田 隆幸
報酬委員会委員、社長補佐、コーポレート機能・経営管理全般、コーポレートコミュニケーション、サステナビリティ(兼 azbilグループCSR)、ライフオートメーション事業担当

1983年 4月 株式会社富士銀行(現:株式会社みずほ銀行)入行
2005年11月 株式会社みずほフィナンシャルグループIR部長
2010年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行(現:株式会社みずほ銀行)執行役員投資銀行業務管理部長
みずほ総合研究所株式会社(現:みずほリサーチ&テクノロジー株式会社)常勤監査役
2012年 6月 当社入社(専任理事)
2013年 4月 当社執行役員グループ経営管理本部長
2014年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長
2016年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長
2017年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長兼国際事業推進本部長
2018年 4月 当社執行役員常務
2018年 6月 当社取締役 執行役員常務
2020年 4月 当社取締役 執行役員専務
2022年 6月 当社取締役 代表執行役専務
2023年 6月 当社取締役 代表執行役副社長(現任)



社外取締役

アン カー ツェー ハン
指名委員会委員

1987年 7月 Baker McKenzie 入所
1991年 7月 同所東京事務所勤務
1999年 7月 同所パートナー
2018年 7月 同所顧問
2019年 3月 同所顧問退任
2020年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

佐藤 文俊
監査委員会委員長

1976年 4月 日本銀行入行
1998年 4月 同所青森支店長
2001年 5月 同所福岡支店長
2004年 4月 同所退行
2004年 4月 株式会社堀場製作所常務執行役員
2005年 6月 同社常務取締役(2017年3月退任)
2017年 3月 同社顧問(2018年5月退任)
2019年 6月 株式会社タカトミー社外取締役(現任)
2019年 6月 当社社外監査役
2022年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

吉川 恵章
指名委員会委員長

1977年 4月 三菱商事株式会社入社
2004年 6月 同社シンガポール支店長
2006年 7月 同社業務部長
2008年 4月 同社執行役員業務部長
2010年 4月 同社執行役員政阿中東 CIS副統括
2013年 4月 同社常務執行役員中東・中央アジア統括
2016年 4月 同社顧問(2016年8月退任)
2016年 9月 株式会社三菱総合研究所常勤顧問
2016年10月 同社副社長執行役員
2016年12月 同社代表取締役副社長
2020年12月 同社常勤顧問
2021年 4月 学校法人昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科客員教授兼現代ビジネス研究所特別研究員(現任)
2021年 6月 一般社団法人日本シンガポール協会副会長兼業務執行理事
2022年 1月 株式会社三菱総合研究所顧問(2023年12月退任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 一般社団法人日本シンガポール協会会長兼代表理事(現任)
2023年 6月 持田製薬株式会社社外取締役(現任)



取締役

勝田 久哉
非業務執行取締役、監査委員会委員

1983年 4月 当社入社
2005年 4月 当社生産企画部長
2010年 2月 当社監査室長
2011年 4月 当社理事グループ監査部長
2012年 4月 当社理事プロダクションマネジメント本部プロダクション管理部長
2014年 4月 当社理事プロダクションマネジメント本部購買部長
2015年 6月 当社常勤監査役
2022年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役

藤宗 和香
報酬委員会委員

1980年 4月 検事任官・東京地方検察庁検事
2001年 4月 東京高等検察庁検事
2007年12月 最高検察庁検事
2008年 3月 最高検察庁検事退官
2008年 4月 内閣府情報公開・個人情報保護審査会委員(2008年11月退任)
2009年 4月 立教大学大学院法務研究科教授(2014年3月退職)
2011年 9月 厚生労働省医道審議会委員(2019年10月退任)
2015年 6月 当社補欠監査役
2018年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

永濱 光弘
報酬委員会委員長

1976年 4月 株式会社富士銀行(現:株式会社みずほ銀行)入行
2003年 3月 株式会社みずほコーポレート銀行(現:株式会社みずほ銀行)執行役員大手町営業第六部長兼大手町営業第七部長
2005年 4月 同社執行役員営業担当役員
2006年 3月 同社執行役員米州地域統括役員
2010年 4月 同社取締役副副取兼副取執行役員米州地域統括役員(2013年4月退任)
2013年 4月 みずほ証券株式会社取締役会長兼米国みずほ証券会長
2015年 4月 みずほ証券株式会社常任顧問(2020年3月退任)
2015年 6月 当社社外監査役
2018年 3月 株式会社クラレ社外監査役(現任)
2018年 3月 東京建物株式会社社外取締役(2021年3月退任)
2019年 3月 当社社外取締役(現任)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)
2020年 6月 日本精工株式会社社外取締役(2024年6月退任)
2024年 6月 公益社団法人日本産業退職者協会会長(現任)
2024年 6月 東芝テック株式会社社外取締役(現任)



社外取締役

三浦 智康
報酬委員会委員

1986年 4月 株式会社野村総合研究所入社
2001年 4月 同社金融戦略コンサルティング二部長
2008年 4月 同社金融戦略コンサルティング部長
2009年 4月 同社執行役員コンサルティング事業本部副本部長
2010年 4月 同社執行役員システムコンサルティング事業本部副本部長
2011年 4月 同社執行役員総合企画センター長
2014年 4月 同社執行役員未来創発センター長
2017年 4月 同社理事(2022年6月退任)
公益財団法人野村マネジメント・スクール副学長
2018年 6月 公益財団法人野村マネジメント・スクール学長専務理事(2022年5月退任)
2019年 8月 一般社団法人教育のための科学研究所監事(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

市川 佐知子
指名委員会委員

1997年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会会員) 田辺総合法律事務所入所
米国ニューヨーク州弁護士登録
2005年 1月 田辺総合法律事務所パートナー(現任)
2011年 1月 アンリツ株式会社社外取締役(2017年6月退任)
2015年 6月 米国公認会計士登録
2018年 4月 株式会社良品計画社外監査役(2021年11月退任)
2018年 5月 株式会社良品計画社外監査役(現任)
2020年 6月 公益社団法人会社役員育成機構理事
2021年 6月 オリオンバス株式会社社外取締役(現任)
2021年 6月 公益社団法人会社役員育成機構理事(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

吉田 寛
監査委員会委員

1983年 4月 日立化成工業株式会社(現:株式会社レゾナック)入社
2001年 6月 同社財務戦略室経理担当部長
2003年 8月 同社財務戦略室ファイナンス担当部長
2006年 4月 日立化成アメリカ株式会社財務部長
2008年 8月 株式会社日立製作所経営企画室部長
2009年10月 日立化成工業株式会社経営戦略室企画担当部長
2010年 4月 同社 CSR統括部財務センタ長
2014年 4月 日立化成株式会社(現:株式会社レゾナック)リスクマネジメントセンター長
2015年 4月 同社経営戦略本部財務部長
2016年 4月 同社執行役員経営戦略本部副本部長
2020年 6月 同社監査役(2024年3月退任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

執行役常務

北條 良光
アドバンスオートメーション(AA)事業、azbilグループ(aG)プロダクト事業ポートフォリオ強化担当、アドバンスオートメーションカンパニー(AAC)社長委嘱

濱田 和康
ビルディングオートメーション(BA)事業、aGシステム事業ポートフォリオ強化担当、ビルシステムカンパニー(BSC)社長委嘱

成瀬 彰彦
人財・教育、SDGs 推進、総務全般、aG安全管理(労働安全衛生)担当

石井 秀昭
aG生産機能、aG購買機能、aG研究開発、aG環境負荷改革、aG商品安全・品質・環境、aGマーケティング、aGプロダクト事業ポートフォリオ強化担当

執行役員常務

伊東 忠義
3つの成長領域、aG DX 推進、aG IT強化(サイバーセキュリティ)、aGサービスエンジニアリング機能強化、aGシステム事業ポートフォリオ強化担当

和田 茂
aG国際事業、aG働きの創造補佐(海外)担当、国際事業推進本部長委嘱

武田 知行
BA事業国内統括、aGシステム事業ポートフォリオ強化、aG働きの創造(Well-being)担当

執行役員

平野 雅志
3つの成長領域補佐担当

住友 俊保
経営企画部長委嘱

関野 亜希己
法務・リスク管理本部長委嘱

高野 智宏
aGプロダクト事業ポートフォリオ強化補佐担当、アクチュエータ開発本部長委嘱

梶田 徹矢
技術開発本部長委嘱

アンジュ ジャスフル
国際事業推進本部副本部長、東南アジア戦略企画推進室長委嘱

村山 俊尚
BA国際事業担当、BSCマーケティング本部長、東南アジア戦略企画推進室推進メンバー委嘱

吉澤 浩通
BSC技術本部長委嘱

泉頭 太郎
AA IAP事業^{※1}統括長委嘱

五十嵐 貴志
aG働きの創造補佐(国内)担当、AAC東京支社長委嘱

須藤 健次
aGシステム事業ポートフォリオ強化補佐担当、AA SS事業^{※2}統括長委嘱

豊田 英輔
AA CP事業^{※3}統括長委嘱

橋本 則男
プロダクションマネジメント本部長委嘱

総田 長生
aGマーケティング補佐担当

諸熊 徳男
BSC東京本店長委嘱

池田 勇
AA開発/品質保証担当

価値創造のDNA
マネジメントメッセージ
価値創造へのリー
事業戦略
価値創造に向けた
イノベーション戦略
価値創造を支える
基盤戦略
コーポレート・ガバナンス
エンゲージメント
企業情報

コンプライアンス・内部統制

社会の一員として企業存立上の基本的な責務を果たすために、国内・海外に展開している azbil グループ全体に対し、コンプライアンス遵守、内部統制システムの構築に努めています。

取締役に期待するスキルなど(スキル・マトリックス)

当社は、中期経営計画の実現等、持続的な企業価値向上の観点から、取締役に期待するスキルなどを定めており、以下のとおり、現在の取締役会における独立性・多様性・期待するスキルを確認しています。スキル項目については、2021年5月、当社の取締役会および指名・報酬委員会において、グループ理念、ビジネスモデル、成長戦略等に照らして客観的な検討を実施し、中期経営計画に掲げる「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」に向けた成長を支えるために、取締役に期待する7つの重要項目を選定しました。このうち、「企業経営/サステナビリティ」「グローバルビジネス」「IT・テクノロジー/制御・自動化ビジネス」は、特に当社グループにとっての、中長期的な持続的成長に関わるものと捉えています。なお、12名の取締役のうち、女性が3名(うち1名が外国籍)となっています。

氏名 (年齢)	現在の地位等	独立性		期待するスキル							
		独立役員	多様性 ジェンダー	企業経営/ サステナ ビリティ (注)	グローバル ビジネス	財務・ 会計・ ファイナンス	IT・ テクノロジー/ 制御・ 自動化ビジネス	営業・ マーケティング	製造・ 研究開発	法務・ リスク管理・ コンプライアンス	
曾禰 寛純 (69)	取締役会長 取締役会議長		M	○			○	○			○
山本 清博 (59)	取締役 代表執行役社長 指名委員会委員		M	○	○		○	○	○		
横田 隆幸 (63)	取締役 代表執行役副社長 報酬委員会委員		M	○	○	○					○
勝田 久哉 (66)	取締役 監査委員会委員		M			○			○		○
藤宗 和香 (75)	社外取締役 報酬委員会委員	○	F	○							○
永濱 光弘 (70)	社外取締役 報酬委員会委員長	○	M	○	○	○					
アン カー ツェー ハン (60)	社外取締役 指名委員会委員	○	F		○						○
佐藤 文俊 (70)	社外取締役 監査委員会委員長	○	M	○		○					○
吉川 恵章 (71)	社外取締役 指名委員会委員長	○	M	○	○					○	
三浦 智康 (62)	社外取締役 報酬委員会委員	○	M	○			○	○			
市川 佐知子 (57)	社外取締役 指名委員会委員	○	F	○		○					○
吉田 寛 (65)	社外取締役 監査委員会委員	○	M	○		○				○	

(注)「企業経営/サステナビリティ」にはサステナビリティの観点から人事および人材育成に関するスキルを含んでいます。

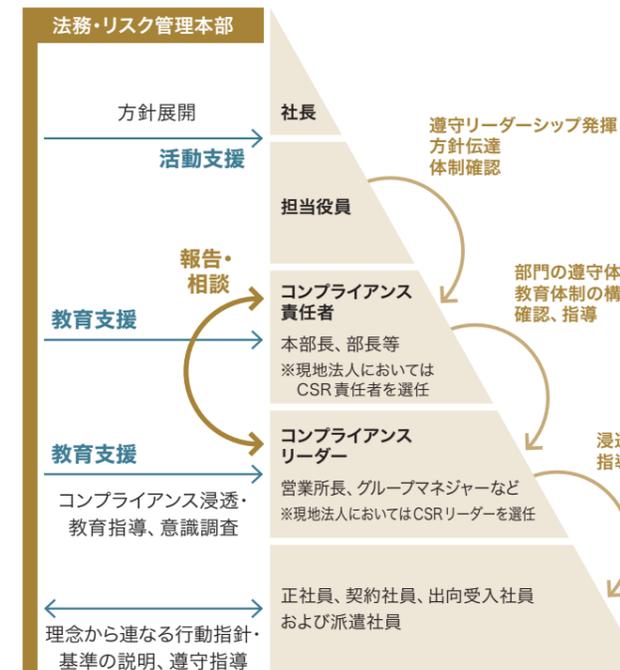
(2024年6月25日現在)

推進体制、取組み

コンプライアンス推進体制

当社では、さらなるコンプライアンス推進体制の強化を目的として、法務部門とCSR・リスク管理部との連携を強化するために「法務・リスク管理本部」を新設しました。また、azbilグループでは、下図のとおり、国内外においてコンプライアンス活動を統括・推進する担当役員およびCSR責任者を定め、コンプライアンス推進体制を構築しています。コンプライアンスリーダー(海外:CSRリーダー(CL))は、職場へのコンプライアンスの浸透や問題の発見、コンプライアンス責任者への報告等の役割を担っています。

コンプライアンス推進体制



内部統制システムの構築およびJ-SOX対応

役員および社員が遵守すべき「内部統制システム構築の基本方針」を制定し、運用状況を開示しています。2023年度は、取締役会規則を改定し、執行への権限委譲を進めたことを受け、規則・方針間の整合性を図るために基本方針を改定しました。また、金融商品取引法・内部統制報告制度(J-SOX)については、内部統制実施基準改訂への対応と国際財務報告基準(IFRS)の任意適用も視野に入れた会計レベルの向上と内部統制強化を進めています。2023年度は、昨年度に引き続き、海外子会社の決算期変更(決算日を従来の12月31日から、アズビルと同一の3月31日へ変更)における内部統制面での対応を併せて実施しています。

コンプライアンス意識の維持・向上

当社グループでは、役員・部門長が主導してグループ全体の意識向上に取り組んでおり、毎年、役員・部門長に対して外部講師による教育を実施しています(2023年は287名が受講)。また、当社では、コンプライアンス責任者/リーダーに社内講師による教育を実施するとともに(733名受講)、全社員向けに、毎年、eラーニングを実施するほか(6,401名受講)、グループディスカッション形式の研修も実施し(毎年半数ずつ実施。2023年は3,164名受講)、その時々トピックの共有や意識向上を図っています。海外では、毎年のeラーニングのほか、CLのレベルアップを目的として「地域CL会議」を定期的に開催しています。さらに、毎年、グループ全社員を対象にコンプライアンスの状況や意識に関する調査を実施し、意識の浸透度や課題を把握し、対策を講じています。

腐敗行為防止の取組み

当社グループでは、持続可能な社会の実現に向け、腐敗行為の防止を経営の最重要課題の一つと捉え、azbilグループの全役員・社員を適用対象とする「azbilグループ腐敗行為防止基本方針」に基づき、あらゆる形態の腐敗行為の防止に取り組んでいます。取組みの状況については、執行側で適切に把握する体制を構築し、監査等を通じてアズビルの取締役会において監督しています。また、ステークホルダーとの関係においても、お取引先様との間の取引基本契約書等に腐敗行為防止を含む法令遵守条項を定める azbil グループ CSR 調達ガイドラインにおいて腐敗行為禁止について定めるなどして、腐敗行為防止に努めています。

内部通報制度の活用による問題事象や職場環境の課題の早期発見

当社グループでは、CSR・健全経営推進の取組みとして、すべての社員、役員が利用できる「社員相談・通報窓口^{※1}」とすべてのステークホルダーの皆様が利用できる「azbilグループ 相談・通報窓口^{※2}」を設置しており、法令・企業倫理等の違反や人権に関する問題、ハラスメントなどの職場環境を損なう事象等の発生を防止あるいは早期に発見し適切に対処しています。

グループ内では、社員相談・通報窓口の信頼性向上と利用促進のための継続的な教育、相談事例の公開等の取組みを行っています。

今後も皆様からの様々な声を受け止める相談・通報窓口として、信頼性の向上に向けて取組みを進めていきます。

※1 社員相談・通報窓口には、国内向け「なんでも相談窓口」と海外向け「CSRホットライン」があります。

※2 azbilグループ 相談・通報窓口は、当社Webサイト「お問い合わせ」からアクセスいただけます。

ステークホルダーとのコミュニケーションを通じての価値創造

azbilグループは、様々なステークホルダーの皆様との対話、建設的なコミュニケーションを大切に、そこから得られたご意見を経営や事業活動に反映、さらには協働で課題解決に取り組むことで、新たな価値を共創し、持続的な成長につなげていくことを目指しています。地域、国ごとに、課題は様々です。コミュニケーションの深化を通して、こうした多様な課題を的確に捉え、解決策を立案し、持続的成長に向けた価値創造につなげていきます。この観点から、経営層自らステークホルダーの皆様との対話を積極的に進め、より透明性の高い、信頼感のある関係構築に努めています。この章では、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション機会、2023年度における活動例をご紹介します。

コーポレートコミュニケーション体制

コーポレートコミュニケーション担当役員の下、社内各部門の連携を図り、ステークホルダーの皆様との対話を促進する体制(コーポレートコミュニケーションタスク)を組んでいます。適時・適切、統合的な発信や新しい機会・ツールの導入等、より良いコミュニケーション活動実現へ向けて議論しています。2023年度から「コミュニケーション部」を新設し、グローバルでのコミュニケーション活動の促進、ブランディングを進めています。法令・規則に則った公正で透明性の高い情報開示を適時・適切に行うとともに、財務情報はもとより経営計画やESGなどの非財務情報、製品・サービス情報までを積極的に発信しています。

お客様

より良い製品・サービスの開発、コンサルティング、品質保証、高付加価値なエンジニアリング・メンテナンスサービスを提供します

□ コミュニケーション機会

- ・営業活動・品質保証活動
- ・安全・安心で価値のある製品・サービスの提供
- ・Webサイトによる情報提供、お問い合わせ窓口
- ・展示会・ウェビナー

□ 2023年度の活動例

- ・IIFES 2024、Industrial Transformation ASIA-PACIFIC、スマートビルディングEXPOほかに出展、DXやAIを活用した先進的な製品・サービスをご紹介



IIFES 2024では製造業の多様な課題を解決する製品・サービスを紹介

株主・投資家

適時・適正な情報開示をします。資本市場からの適切な評価獲得、資本市場の要望のフィードバックによる企業価値向上に努めます。また、社会課題やサステナビリティに関する取組みと開示に取り組みます

□ コミュニケーション機会

- ・株主総会、決算説明会、施設見学会、展示会
- ・国内外機関投資家・アナリストとの個別面談
- ・個人投資家向け会社説明会
- ・統合報告書(azbilレポート)、事業報告書(株主の皆様へ)、ESGデータブック、Webサイトでの情報開示

□ 2023年度の活動例

- ・株主総会を会場・オンラインのハイブリッドで開催
- ・経営層を含む国内外機関投資家との面談実施
- ・藤沢テクノセンター施設見学会を実施



第1102期定時株主総会もハイブリッドでの開催を継続

お取引先様・サプライヤー

公正な取引機会の確保やより良いパートナーシップ構築、SDGsを共通目標とした価値共有、社会的責任を遂行します

□ コミュニケーション機会

- ・CSR調達ガイドラインの説明会
- ・ESG視点でのお取引先様自己評価アンケート・フィードバック
- ・お取引先様訪問を含むSDGs目標への取組み

□ 2023年度の活動例

- ・お取引先様の人権侵害リスク評価実施
- ・CO₂排出量削減のための取組み実施
- ・一部お取引先様に対して訪問、ESG視点でのヒアリング(2023年度実績62社)、成功事例の水平展開等を実施



サプライチェーンに関するSDGsの枠組みと1年ごとの活動実績をまとめた活動報告書を毎年発行

azbilグループは、ステークホルダーの皆様との建設的な対話、双方向のコミュニケーションを持続的成長の基盤と捉え、幅広いステークホルダーとの関係性の深化に努めています。

社員

一人ひとりが生き生きとして働き、能力を最大限に発揮できるような「健幸経営」を実現します

□ コミュニケーション機会

- ・経営層とazbilグループ社員との直接対談
- ・経営層と労働組合との定期的な対話(経営協議会等)
- ・社員満足度調査の実施
- ・会社ポータルサイトを通じたコミュニケーション
- ・内部通報をはじめ公私問わずあらゆることを相談できる窓口の設置

□ 2023年度の活動例

- ・社内ブログ等の導入。飲み物をペアで買うと無料になる自動販売機を設置することで、対話の場を創出
- ・現地法人の受講生が一堂に会する学びの実施
- ・カーボンニュートラル(CN)実現に向けた社員活動*



社員参加のCNプログラム受賞者による環境先進国視察の様子

* 事業を通じた地球環境への貢献を推進するにあたり、社員がCNについて学び、個人はもちろぬ、azbilグループとして未来のためにできることを宣言・提案していくことを目指した独自のプログラム。azbil*CN Challenge*2023(通称:カボチャ)

地域社会・国際社会

地域社会・国際社会からのニーズや期待に応える積極的なコミュニケーションを行い、社会貢献活動へ参加します。また、各種宣言、イニシアチブ、活動への参画を通して責任ある企業活動を実践します

□ コミュニケーション機会

- ・季節行事(納涼祭等)や社会貢献プログラム(教育支援等)
- ・社員のボランティア活動(地域清掃活動、azbilみつばち倶楽部)
- ・国際イニシアチブへの参加、ウェビナー
- ・自然環境保全活動(地域の特色を活かした国内外の関係組織との連携)

□ 2023年度の活動例

- ・湘南ユナイテッドBC・藤沢市、アズビル山武財団と子ども向け車いすバスケットボールイベントを共催
- ・国連グローバル・コンパクト主催会議にて山本社長がSDGs目標達成に向けた意見を表明
- ・2025年大阪・関西万博のテーマウィーク協賛を決定



「青少年の健全な育成」を掲げているアズビル山武財団と藤沢市が連携して、市内の子どもたちに車いすバスケットボール体験の場を提供

地域社会との対話・貢献についてはアズビル山武財団と連携しています

参画・賛同する主な宣言・イニシアチブ、社外からの評価

- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」賛同表明
- 「国連グローバル・コンパクト」署名
- 気候変動イニシアチブ、日本気候リーダーズ・パートナーシップへの賛同
- 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)選定インデックス FTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- CDP Climate Change Aリスト評価、CDP Water Security A-評価、サプライヤー・エンゲージメント・リーダー
- 女性活躍推進法に基づく優良企業認定マーク「えるぼし」最高位認定、「プラチナなるみん認定」取得、健康経営優良法人2024(ホワイト500)認定
- 第5回ESGファイナンス・アワード・ジャパン「環境サステナブル企業」選定
- FTSE 4Good Japan Index、JPX日経インデックス400



一般財団法人

アズビル山武財団



アズビル山武財団は、未来のある子どもたちが安心して学べる仕組みや教育機会の提供、科学技術に関する研究助成・新技術の開発支援を目的として、アズビル創業110周年にあたる2016年に設立しました。これまで財団が所在する神奈川県藤沢市を中心とした地元密着型で学生の就学支援等を実施し、人々の喜びや達成感に満ちた幸せの創造につなげてきました。2024年度は地域社会の発展と人材育成を目的として、京都府京丹波町と包括連携協定を締結、またSDGsの目標達成のために活動するWWFジャパン(公益財団法人世界自然保護基金ジャパン)等の公益法人へ支援を開始するなど活動を拡げています。

WEB 一般財団法人アズビル山武財団 <https://azbiyamatake.or.jp>

11年間の主要財務・非財務データ

アズビル株式会社および連結子会社

(百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
財務情報											
損益状況(事業年度):											
売上高	248,416	254,469	256,889	254,810	260,384	262,054	259,411	246,821	256,551	278,406	290,938
(うち海外売上高)	46,135	46,756	48,991	43,379	45,797	46,710	44,195	44,887	52,191	62,634	67,331
売上総利益	86,549	89,883	91,088	91,491	97,480	102,338	103,642	99,369	105,705	111,938	122,973
販売費及び一般管理費	72,645	74,546	73,952	71,346	73,454	75,648	76,386	73,648	77,474	80,687	86,132
営業利益	13,903	15,337	17,135	20,145	24,026	26,690	27,255	25,720	28,231	31,251	36,841
親会社株主に帰属する当期純利益	7,669	7,168	8,268	13,153	17,890	18,951	19,793	19,918	20,784	22,602	30,207
設備投資額	5,302	6,301	3,413	4,159	7,038	6,363	4,933	5,039	11,244	10,844	8,652
減価償却費	3,722	3,784	4,147	4,075	4,111	4,166	4,461	4,483	4,847	4,954	6,044
研究開発費	8,767	10,123	11,012	10,445	11,261	11,896	11,788	11,181	12,108	12,371	12,325
キャッシュ・フロー状況(事業年度):											
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,835	13,698	11,072	19,949	19,481	16,112	29,811	22,603	10,120	13,118	27,540
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,669	△ 13,472	4,261	△ 9,060	△ 48	△ 4,075	△ 4,172	283	△ 3,990	△ 1,977	△ 2,360
フリー・キャッシュ・フロー	5,165	225	15,334	10,888	19,432	12,037	25,639	22,886	6,130	11,141	25,179
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,939	△ 6,065	△ 10,536	△ 6,441	△ 10,851	△ 12,024	△ 18,767	△ 6,996	△ 20,584	△ 19,694	△ 22,455
財政状態(事業年度末):											
総資産 ^{※1}	253,448	265,718	259,127	263,317	273,805	275,518	274,559	284,597	280,052	296,873	313,728
有利子負債	17,686	16,673	12,605	11,175	10,686	10,028	8,576	9,349	8,346	12,414	9,453
自己資本	143,316	158,273	155,005	163,822	175,995	181,142	183,189	198,190	200,314	202,819	221,522
純資産	144,978	160,294	156,966	165,751	177,962	183,097	185,301	200,607	203,141	205,880	224,887
1株当たり情報^{※2}:											
当期純利益(円)	51.93	48.53	56.36	89.78	123.08	132.03	140.80	142.77	150.79	168.27	228.39
純資産(円)	970.28	1,071.56	1,058.05	1,118.23	1,213.14	1,264.88	1,313.17	1,420.52	1,459.08	1,518.01	1,680.37
配当金(円)	31.50	31.50	33.50	38.50	41.00	46.00	50.00	55.00	60.00	66.00	76.00
財務指標:											
売上高総利益率(%)	34.8	35.3	35.5	35.9	37.4	39.1	40.0	40.3	41.2	40.2	42.3
売上高営業利益率(%)	5.6	6.0	6.7	7.9	9.2	10.2	10.5	10.4	11.0	11.2	12.7
売上高研究開発費率(%)	3.5	4.0	4.3	4.1	4.3	4.5	4.5	4.5	4.7	4.4	4.2
自己資本比率(%) ^{※1}	56.5	59.6	59.8	62.2	64.3	65.7	66.7	69.6	71.5	68.3	70.6
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.4	4.8	5.3	8.3	10.5	10.6	10.9	10.4	10.4	11.2	14.2
純資産配当率(DOE)(%)	3.3	3.1	3.1	3.5	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	4.4	4.8
配当性向(%)	60.7	64.9	59.4	42.9	33.3	34.8	35.5	38.5	39.8	39.2	33.3
非財務情報											
CO ₂ 排出量(スコープ1+2/Mktベース)(トンCO ₂) ^{※3※4※7}	—	—	—	—	26,183	25,015	24,320	20,019	19,066	16,552	15,734
CO ₂ 排出量(スコープ1+2/固定値)(トンCO ₂) ^{※3※5※6※7}	23,726	22,379	21,423	21,013	20,378	19,869	19,265	18,027	18,100	19,941	19,984
連結従業員数(人)	9,712	9,408	9,464	9,290	9,328	9,607	9,897	10,003	10,086	10,063	9,909
国内従業員数	7,026	6,679	6,551	6,463	6,444	6,618	6,862	6,856	6,815	6,734	6,612
海外従業員数	2,686	2,729	2,913	2,827	2,884	2,989	3,035	3,147	3,271	3,329	3,297
女性管理職者数(人)	33	35	40	47	52	58	61	69	71	76	81
女性管理職者率(%)	3.0	3.2	3.6	4.2	4.5	4.9	5.1	5.7	5.8	6.2	6.8
障がい者雇用率(%) ^{※8}	2.10	2.11	2.20	2.18	2.26	2.29	2.35	2.32	2.25	2.38	2.45

※1 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、総資産ならびに自己資本比率については、比較情報として2017年度の数値を当該会計基準等を遡って適用したものを表示しています。

※2 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。1株当たり情報は、株式分割の影響を考慮した数値で表示しています。

※3 スコープ1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)

スコープ2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

※4 集計範囲:アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点

※5 集計範囲:アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点。2013年度からアズビルテラスター有限会社が追加されました。2016年度以前のデータには、一部非連結子会社が含まれます。

※6 電力のCO₂排出係数は一定値(0.378kg-CO₂/kWh)を採用しています。

※7 2017年度以降のデータについては、一部算定データにおける算定範囲の整合をとったため、過去開示内容と異なる箇所があります。

※8 対象:アズビル(株)、アズビル山武フレンドリー(株)、アズビル金門(株)、アズビルトレーディング(株)、アズビルTACO(株)、

2016年よりアズビルTACO(株)をグループ会社の対象に含めています。

価値創造のDNA
 マネジメントメッセージ
 価値創造ストーリー
 価値創造に向けた事業戦略
 価値創造のためのイノベーション戦略
 価値創造を支える基盤戦略
 コーポレートガバナンス
 ステークホルダーエンゲージメント
 企業情報

azbilグループ会社情報

(2024年3月31日現在)

国内グループ会社

アズビル株式会社 本社:東京都千代田区 創業:1906年 設立:1949年	アズビル京都株式会社 本社:京都府船井郡 設立:2009年
アズビルトレーディング株式会社 本社:東京都港区 設立:1964年	アズビルTACO株式会社 本社:東京都板橋区 設立:1955年
アズビル山武フレンドリー株式会社 本社:神奈川県藤沢市 設立:1998年	アズビル太信株式会社 本社:長野県中野市 設立:1974年
アズビル金門株式会社 本社:東京都新宿区 創業:1904年 設立:1948年	株式会社 テムテック研究所 本社:東京都中央区 設立:1982年

海外グループ会社

アズビル韓国株式会社 本社:ソウル 設立:1999年	アズビル機器(大連)有限公司 本社:大連 設立:1994年
アズビル台湾株式会社 本社:台北 設立:2000年	アズビル情報技術センター(大連)有限公司 本社:大連 設立:2006年
アズビル金門台湾株式会社 本社:苗栗 設立:2011年	アズビルコントロールソリューション(上海)有限公司 本社:上海 設立:1994年
アズビルベトナム有限会社 本社:ハノイ 設立:2008年	上海アズビル制御機器有限公司 本社:上海 設立:1995年
アズビルインド株式会社 本社:ナヴィムンバイ 設立:2010年	上海山武自動機器有限公司 本社:上海 設立:2004年
アズビルタイランド株式会社 本社:バンコク 設立:1995年	アズビル香港有限公司 本社:香港 設立:2000年
アズビルプロダクションタイランド株式会社 本社:チョンブリ 設立:2013年	アズビル北米R&D株式会社 本社:サンタクララ(米国/カリフォルニア) 設立:2014年
アズビルフィリピン株式会社 本社:マカティ 設立:1996年	アズビルノースアメリカ株式会社 本社:フェニックス(米国/アリゾナ) 設立:2000年
アズビルマレーシア株式会社 本社:クアラルンプール 設立:1999年	アズビルメキシコ合同会社 本社:レオン 設立:2017年
アズビルシンガポール株式会社 本社:シンガポール 設立:1998年	アズビルメキシコサービス合同会社 本社:レオン 設立:2017年
アズビル・ベルカ・インドネシア株式会社 本社:ジャカルタ 設立:1997年	アズビルヨーロッパ株式会社 本社:ザベンタム(ベルギー) 設立:2001年
アズビルサウジアラビア有限会社 本社:ダンマーム 設立:2013年	アズビルテルスター有限会社 本社:タラサ(スペイン) 設立:1963年

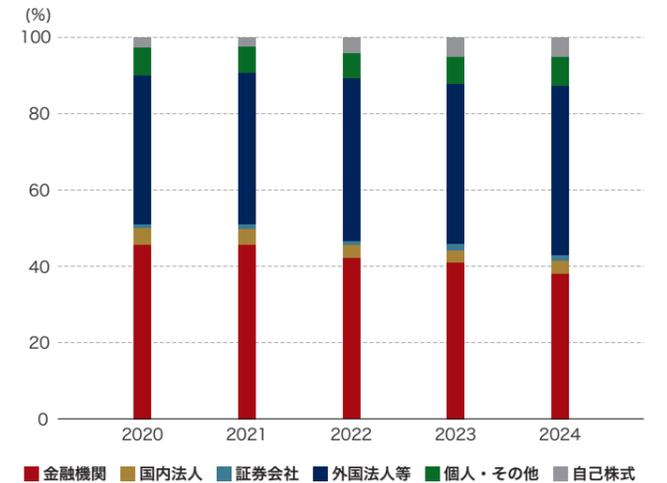
会社情報 / 株式情報

(2024年3月31日現在)

会社情報

創業	1906年12月1日
設立	1949年8月22日
資本金	10,522百万円
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
本社	〒100-6419 東京都千代田区丸の内二丁目7番3号(東京ビル)
連結従業員数	9,909名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	6845
株式の状況	発行済株式総数 141,508,184株 単元株式数 100株 株主数 8,705名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

所有者別状況

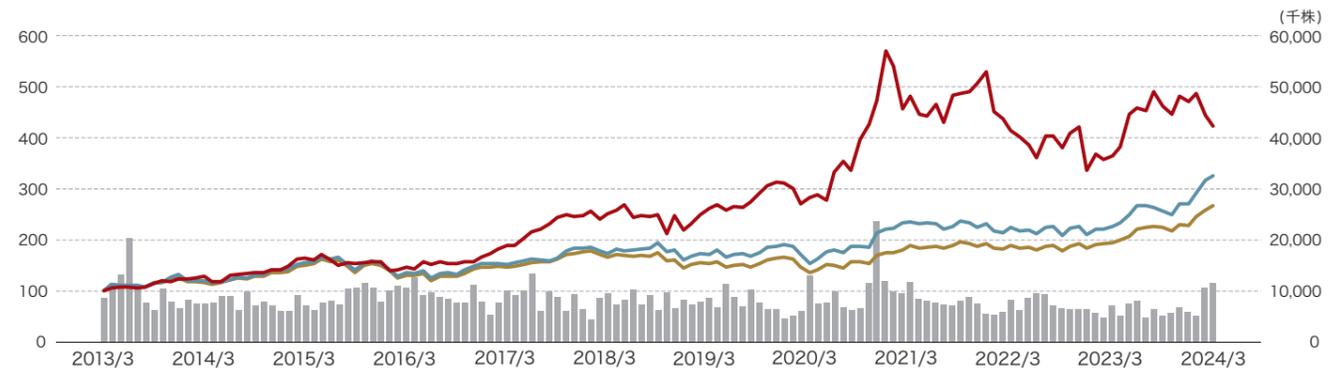


大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,298	14.36
明治安田生命保険相互会社	10,428	7.76
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,528	7.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,792	5.79
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ フィデリティ ファンズ	4,980	3.70
全国共済農業協同組合連合会	3,356	2.49
azbilグループ社員持株会	2,826	2.10
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234	2,555	1.90
ジェービー モルガン チェース バンク 385839	2,349	1.74
第一生命保険株式会社	2,200	1.63

※ 持株比率は自己株式(7,148,831株)を控除して計算しています。

株価・出来高推移



※ アズビル株価および日経平均株価・TOPIX:2013年3月末を基準(100)とした値
 ※ 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。上記の株価については、株式分割による影響を考慮して算定しています。

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
期末株価(円)	1,274.0	1,630.0	1,440.5	1,870.0	2,477.5	2,589.0	2,804.0	4,765.0	4,090.0	3,610.0	4,194.0
最高値(円)	1,280.5	1,677.5	1,750.0	1,927.5	2,655.0	2,627.0	3,275.0	6,120.0	5,530.0	4,410.0	5,183.0
最安値(円)	935.0	1,150.0	1,309.0	1,347.5	1,772.5	1,949.0	2,215.0	2,619.0	3,900.0	3,190.0	3,445.0

azbil