



## 「azbilレポート2025」編集方針

azbilレポートは、財務情報と非財務情報を統合し、azbilグループの中長期的な成長・価値創造のストーリーを、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にお伝えすることを目的として発行しています。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】

2024年4月1日～ 2025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直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、厳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p.71～72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103期の有価証券報告書をご覧ください。

※ 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

### 🔗 第103期有価証券報告書

[https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/\\_icsFiles/afiedfile/2025/06/24/103yuh.pdf](https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/_icsFiles/afiedfile/2025/06/24/103yuh.pdf)

## アズビルの情報開示

	非財務情報	財務情報
開示資料	<p style="text-align: center;"><b>統合報告書 azbil report</b></p> <p>コーポレート・ガバナンス報告書</p> <p>ESGデータブック</p>	<p>有価証券報告書<sup>※</sup></p> <p>決算短信<sup>※</sup></p> <p>中期経営計画</p> <p>決算説明資料</p> <p>株主総会招集通知<sup>※</sup></p> <p>株主の皆様へ</p> <p><small>※法定開示・適時開示書類</small></p>
対話	<p>社外取締役と投資家のミーティング</p> <p>施設見学</p> <p>ESG説明会</p>	<p>株主総会</p> <p>決算説明会</p> <p>IRミーティング</p>

・上図の財務情報・非財務情報は、主な開示範囲を示しています。近年、有価証券報告書等は非財務情報についての開示も拡大してきています  
 ・統合報告書に掲載しきれないデータ、詳細内容は、上記の各種開示資料に掲載しており、Webサイトにて公開しています



### 表紙デザインについて

歯車をつなぎ合わせる複数の手は、azbilグループとステークホルダーの協働を表しています。新中期経営計画のテーマは“進化・共創”です。azbilグループの技術・製品・サービスを組み合わせ、活かしながら、持続可能な社会の実現に向けてステークホルダーとともに歩んでいきます。

## CONTENTS

### イントロダクション

価値創造の歩みと現在

- 3 azbilグループのDNAと目指す未来
- 4 At a Glance
- 5 価値創造の歴史
- 6 価値創造の歴史 ～主な製品とサービス～
- 7 azbilグループのオートメーション事業
- 8 社会と自らの成長を実現する  
azbilグループらしさと培ってきた強み

### トップメッセージ

リーダーシップ

- 9 社長メッセージ



15 副社長メッセージ



### 価値創造ストーリー

持続可能な社会へ「直列」に貢献

- 20 マテリアリティ
- 21 マテリアリティとazbilグループSDGs目標
- 23 azbilグループの価値創造モデル
- 24 6つの資本  
azbilグループの経営資源・価値創造の源泉

### 価値創造に向けた戦略

- 25 2030年度の目指す姿に向けた中期経営計画の取組み
- 26 前中期経営計画(2021～2024年度)の振り返り
- 27 新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子
  - 28 01 azbilグループらしい事業モデル
  - 29 02 事業モデル強化のための投資
  - 03 経営基盤の強化
- 30 グループ経営戦略
- 31 ビルディングオートメーション事業
- 33 アドバンスオートメーション事業
- 35 ライフオートメーション事業
- 37 グローバル戦略

### 価値創造のためのイノベーション戦略

- 39 デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 41 研究開発
- 46 知的財産/品質保証
- 47 生産・調達
- 49 サービス・エンジニアリング

### 価値創造と持続性を支える基盤戦略

- 50 サステナビリティ経営
- 52 人的資本
- 57 Well-being
- 58 人権尊重の取組み
- 59 環境
- 67 サプライチェーン
- 71 リスクマネジメント

### コーポレート・ガバナンス

- 73 社外取締役座談会



- 77 コーポレート・ガバナンス
- 83 役員一覧
- 86 コンプライアンス・内部統制

### ステークホルダー・エンゲージメント

- 87 ステークホルダー・エンゲージメント
- 88 2025年大阪・関西万博のテーマウィークに協賛



### 会社情報

- 90 11年間の主要財務・非財務データ
- 92 会社情報/株式情報

### azbilレポート2025のポイント

2025年5月にazbilグループは、2030年度に掲げる長期目標達成に向けて新たな中期経営計画(2025～2027年度)を公表しました。本レポートではこの中期経営計画について概要から各事業における個別施策までを価値創造に向けた戦略として説明しています。

特に、社長メッセージにおいて、持続的な成長を実現するための事業モデルから、これを強化するための投資戦略等についてご説明し、副社長メッセージにおいて資本コストを意識した経営、事業ポートフォリオの再構築、バランスシートの有効活用による投資等をより具体的に説明しています。

このように、本レポートの制作にあたっては、経営トップから各部門のトップまでが価値創造に向けた、それぞれの取組みについて語る形式を昨年に引き続きとっていますが、併せて、価値創造に参加した社員、お取引先様等の声も随所に掲載するようにいたしました。例えば、アズビル株式会社は大阪・関西万博に協賛しており、社員エンゲージメントの観点から若手を中心にプロジェクトを進めてきています。こうした若手社員の生の声を掲載(p.88)したのもその一例です。このほか、迅速な執行と透明性の高い経営を実現するためのコーポレート・ガバナンス強化の取組みについても、指名委員会委員長、監査委員会委員長、報酬委員会委員長そして取締役会議長を担う社外取締役に由来する座談会を掲載しています。

## azbilグループのDNAと目指す未来

### 創業者精神

～「人間の苦役からの解放」を原点として

azbilグループの歴史は1906年、山口武彦の「人間を苦役から解放したい」という志の下に設立された工作機械の輸入商社「山武商会」に始まります。以来、当社グループは時代の要請やお客ニーズの変化に対して、常に原点を忘れることなく、これをDNAとして引き継ぎ、イノ



創業者 山口武彦

ベーションを積み重ねてきました。オートメーションの必要性を理解し、いち早く事業化した山武は、戦後復興期から高度成長期に至る日本の産業界の発展に貢献しました。1970年代においては、Savemation<sup>※</sup>を掲げ、社会の要請である省資源・省エネルギーに取り組みました。2006年には、創業100周年を機に、高度な計測・制御技術とノウハウをもとに、オフィスや工場、家庭で過ごす人々の「安心、快適、達成感」と「地球環境保全」の実現を通じて持続可能な社会に貢献するという企業としての意志表明として、グループ理念を「人を中心としたオートメーション」としました。

※ Savemation: Saving by automation

### オートメーションの技術で

持続可能な社会の実現に挑戦、未来を拓く

近年、地球温暖化の影響顕在化や新型コロナウイルス感染症の拡大による行動変容により、持続可能な事業・社会と地球環境保全への対応が強く求められています。こうした新たな課題の発生は、これに対応するためのオートメーションの役割が拡大し、その価値が向上することを意味しています。azbilグループは、AI、クラウドなどの最新技術を活用してオートメーションの対象領域をさらに拡大、オートメーションによる課題解決力を高め、新たな価値創造の追求を加速させています。2026年、当社グループは120周年を迎えます。これまでがそうであったように、オートメーションに対する時代の要請を見極め、2030年、そしてその先の持続可能な社会の実現に向けて、私たちのあるべき姿を追求していきます。オートメーションの技術で、人と社会をつなぎ、これまで困難とされた事象に挑戦し、可能とすることでお客様や社会のパートナーとして、ともに未来を切り拓いていきたいと考えています。

### 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

**azbil**  
automation · zone · builder<sup>※</sup>

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

そのために

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

※ 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

時代のニーズに合わせて常にオートメーション技術によるソリューションを提供。これからも新たな課題に挑戦し続けます

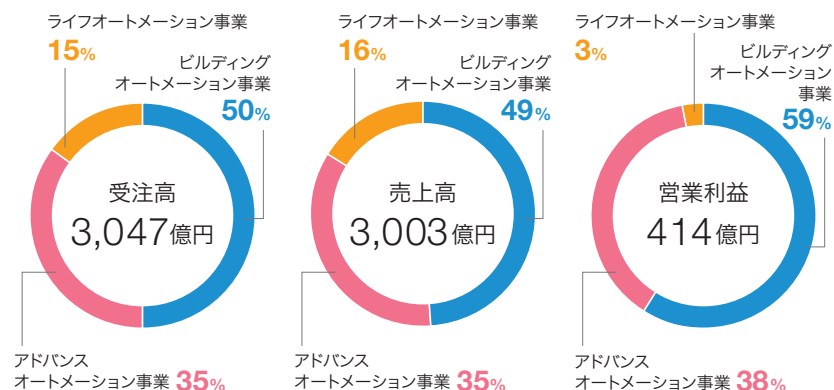


## At a Glance (2024年度)

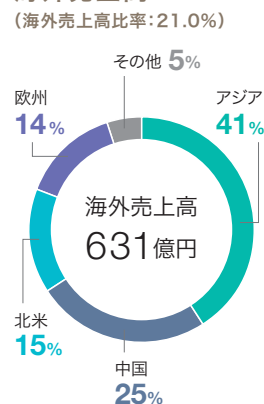
### 財務指標



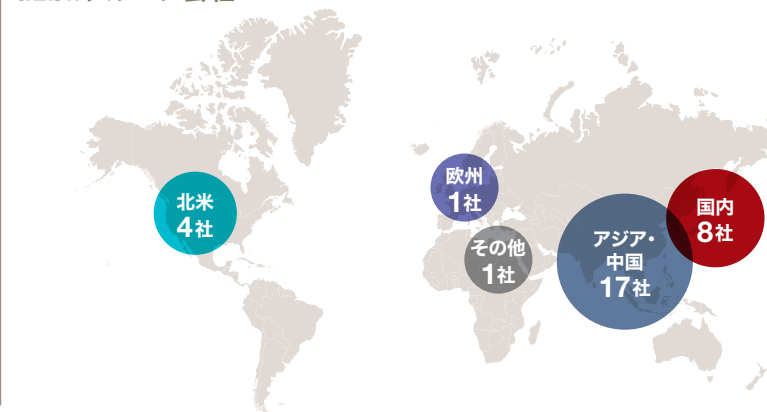
### 事業構成



### 海外売上高



### azbilグループ会社



### サステナビリティ(非財務)指標

お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果

**272**  
万トンCO<sub>2</sub>/年

azbilグループの拠点における自らの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)

**1.1**  
万トンCO<sub>2</sub>/年

公的資格(重点資格)の有資格者数

**2,764人**  
(延べ人数)

#### 【社員満足度調査】

azbilグループで働くことに満足している社員比率

**59%**

一年間で仕事を通じて成長を実感する社員比率

**61%**

### 参画・賛同する主な宣言・イニシアチブ、社外評価

- 「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
- TNFD開示提言に賛同し「TNFD Adopter」登録
- 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
- 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、「フラチナくるみん認定」取得、健康経営優良法人2025(ホワイト500)認定
- 第6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



## 価値創造の歴史

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。

### azbil 2000年代～ 人を中心としたオートメーション

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

**2008**  
グループ名称をazbilグループに変更  
以降、順次社名を「アズビル」を冠するものに変更  
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。

### 1970～2000年代 Savemation

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・省人化が進展。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

#### 1998 社名を株式会社山武に変更

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。

### 1950～1970年代 First in control

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

#### 1953 米国有数の制御機器メーカーである ハネウェル社と戦後初の50対50の資本提携 (～1990年)

#### 1966 社名を山武ハネウエル株式会社に変更

ハネウェル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た。

### 1906～1950年代 人間の苦役からの開放

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

#### 1906 欧米工作機械類の輸入商社として 山武商会を設立

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。



※ 1995年は事業年度変更による変則決算

## 価値創造の歴史 ～主な製品とサービス～

### 1913

十文字式平円盤型  
翼車型水道メーターを製造



### 1916

米国ブラウン社(のちのハネウェル社)の  
工業計器の輸入販売を開始

### 1933

山武商会計器製作所を設置。  
ブラウン社製品の国内組立を開始。  
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



### 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



### 1953

空調用制御機器の  
輸入販売を開始

### 1953

日本初のプロパンガスメーター乾式PI灯を開発、  
生産開始

### 1958

基本形マイクロスイッチの国産を開始

### 1959

制御用小型モータのモジュロールモータの国産  
第1号が完成

### 1963

縦型偏差指示調節計VSIを  
内外メーカーに先んじて自主開発・生産



### 1964

ケージ型調節弁を  
世界で初めて  
商品化



### 1971

電気式小型計器  
ニュートロニック・ライン、  
空気式小型計器  
ビューマチック・ラインを  
独自技術により開発、発表



### 1975

ハネウェル社と  
分散型総合制御システムTDCST™2000を  
共同開発



### 1975

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



### 1980

ビル総合管理システムSAVIC™を独自開発

### 1984

遠隔監視による総合ビル管理サービス  
BOSS-24™を開始

通信を活用した  
ビジネスを展開、  
40年を超える実績



### 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



### 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  
新たなニーズにお応えするために  
MEMS技術を活用



### 2001

ベルギーにヨーロッパ初の現地法人を設立

### 2009

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



### 2014

北米に初の技術開発会社を設立

### 2016

オンライン異常予兆検知システム  
ビッグアイズ™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

### 2018

BAシステムsavic-net™G5販売開始

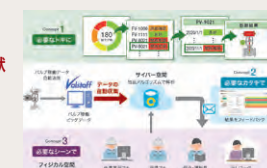
ウェルネスを含め、建物環境の進化ニーズに  
お応えするオープンで  
フレキシブルなシステムを提供



### 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



### 2023

アズビルとX1Studio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

### 2024

AIを活用した「予兆保全」を実現する設備管理  
プラットフォームBig EYES MM™を販売開始

# azbilグループのオートメーション事業

## 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



▶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  
赤外線アレイセンサ

▶調節する  
流量計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

## 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



▶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  
電磁流量計

▶調節する  
調節弁/スマートバルブ・ポジション

▶ファクトリーオートメーション

▶検出する  
漏液スイッチ

▶制御する  
リミットスイッチ

▶診断する・予測する  
オンライン異常予兆検知システム

グラフィカル調節計  
デジタルマスフローコントローラ

## 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)  
住宅用全館空調システム分野(全館空調システム)



▶ライフライン分野

▶ガス機器事業  
膜式スマートメーター  
超音波式スマートメーター

▶水機器事業  
電子式水道メーター  
電池電磁™水道メーター

▶住宅用全館空調システム分野  
▶全館空調システム  
室外機  
室内機・電子式エアクリナー  
熱交換型換気装置



## 社会と自らの成長を実現するazbilグループらしさと培ってきた強み

### オートメーション事業を通し、 azbilグループらしさと培ってきた強みを活かして 持続的な成長を実現し、持続可能な社会へ「直列」に貢献する

私たちazbilグループは、オートメーションの技術を核に、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。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続けています。私たちの活動領域は広く社会・お客様の重要施設に広がり、強い顧客基盤を形成、この顧客基盤と産業や社会の新しい課題・需要に対応する成長事業のサイクルを回すことで、社会・お客様とともに持続的な成長を実現することが可能です。

現在、“進化・共創”をテーマに、これまでに培った強みを活かし、azbilグループらしい事業モデルで成長を目指す新中期経営計画(2025~2027年度)を策定、新たな取組みを始めています。


**長年にわたり現場で蓄積した専門技術とノウハウ**  
1906年の創業からおよそ120年にわたってオートメーションの現場に関わり、様々な専門技術・ノウハウを保有。  
DX、AIを活用しさらなる進化を目指します。

**開発・製造・販売からメンテナンスサービスまでを行う一貫体制**  
社会・お客様の課題は様々であり、施設のライフサイクルの各段階でも異なります。最新の技術開発・製造体制の構築に取り組むとともに、数十年という長期にわたってメンテナンスサービスを提供し、顧客基盤を形成しています。

**現場を理解したお客様視点でのソリューション提案**  
現場を熟知したエンジニアがお客様視点でのソリューションを提案します。人材が要であり、人的資本への投資を強化しています。

**長期目標**

2030年度



持続可能な  
社会

持続可能な社会へ  
「直列」に繋がる貢献による  
事業拡大を通じた、  
社会と社員のWell-beingの  
実現を目指す

---

長期目標(見直し)  
(業績目標)  
(2025.5.13)

**売上高: 4,200億円**  
[海外]: 1,000億円

**営業利益: 650億円**

**営業利益率: 15.5%**

**ROE: 15%**

**グループ理念**  
**人を中心とした**  
**オートメーション**

📄 p.3

**マテリアリティと**  
**azbilグループの**  
**SDGs目標**

📄 p.21

**中期経営計画**  
**(2021~2024年度)**

📄 p.26~

**新中期経営計画**  
**(2025~2027年度)**  
azbilグループらしい  
事業モデルで  
成長を目指す

📄 p.27~

社長  
メッセージ

azbilグループらしい事業モデルの推進と  
“進化・共創”による成長で  
持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献と、  
社会と社員のWell-being実現へ

幅広い顧客基盤を持つ「基盤事業」と  
技術革新や社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「成長事業」の両輪により、  
持続的な事業拡大を図る

取締役 代表執行役社長  
山本 清博

**Q1** 最近意識されている事業環境の変化についてお教えてください。

**生成AIなど、近年の事業環境の変化はオートメーション事業の役割と価値の拡大につながる**

近年の事業環境の変化は、地政学的リスクやサプライチェーンリスクに加え、カーボンニュートラルに向けた取組みの加速とGX市場の拡大、労働力不足・人件費高騰をはじめとする社会課題の顕在化等、多岐にわたっています。また技術面では、生成AIをはじめとする新たな潮流も挙げられます。こうした事業環境の変化は、適切な対応をしなければリスクとなりますが、お客様の課題をオートメーション技術で解決することを生業とする私たちにとっては事業機会でもあります。

社会の持続性を確保するためには、社会を支えるそれぞれの担い手が日々現場で起こる課題を解決しながら、新技術の導入に取り組んでいくことが必要です。当社グループは、施設の運転・監視・診断・最適化といったエッセンシャルな機能とともに、最先端の技術を取り入れたソリューションを持続的に提供することができます。社会の持続性確保に向けてオートメーションが果たす役割は大きく、私たちは社会に貢献しながら企業として成長していける。前中期経営計画での取組みを進める中で、このことに改めて確信を持っています。

**Q2** 前中期経営計画期間(2021~2024年度)をどのように評価していますか。

**4期連続で増収・増益、過去最高業績を更新。さらなる持続的成長をどのように実現するかが今後の課題**

前中期経営計画の4年間は、環境が激変する中で着実に事業を継続し、働き方の変革も大きく進みました。価格転嫁を含め収益力の強化を図るとともに、調達・生産体制の増強によりお客様の需要にしっかりとお応えすることで、結果的には4期連続で増収・増益、過去最高業績を更新することができました。2024年度実績では、計画策定時の目標を売上高・営業利益・営業利益率・ROEの全項目で上回り、特に収益性が大きく改善しています。また、資本コストを意識した事業ポートフォリオ見直しも進め、ライフオートメーション事業においてアズビテルスター有限会社をドイツのSyntegon社に譲渡しました。

このように着実に進行した前中期経営計画でしたが、その一方で、今後さらなる持続的な成長をどのように実現するかという課題も見えてきました。事業環境の変化に対応し、新しいニーズに応えながら持続的に成長していくために、“azbilグループらしい事業モデル”の強化に向けた人的資本・商品力・DXへの積極的な投資を行います。高度化・複雑化、そして多様化するニーズに応えるため、M&Aを含めた他社との協業も視野に入れていきます。

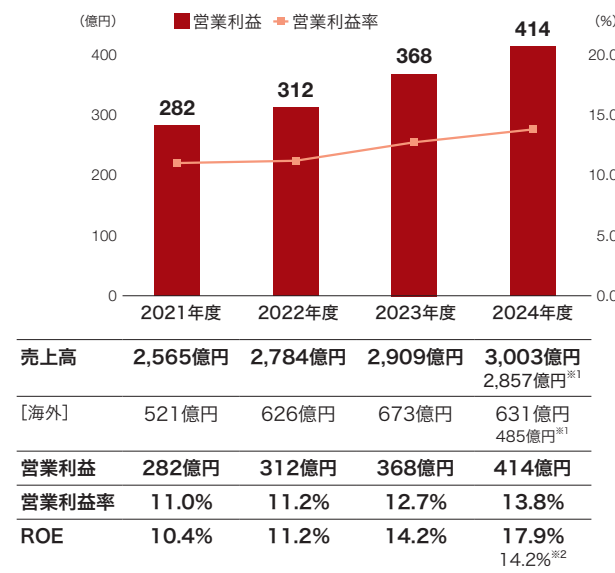
また、海外市場の拡大に向けては、これまでも各種施策を進めてきましたが、さらなる事業拡大に向けて、人員を含めたリソースをさらに投下するとともに、地域別に適切・迅速な施策を打てるような組織体制の整備が必要であると考えています。

[p.15~ 副社長メッセージ](#)

[p.26~ 前中期経営計画\(2021~2024年度\)の振り返り](#)

[p.37~ グローバル戦略](#)

前中期経営計画(2021~2024年度)実績



※1 2024年10月に譲渡したアズビテルスターの影響を除いた売上高  
 ※2 アズビテルスターの譲渡益を含む特別利益を除外したROE

**Q3** 新中期経営計画(2025~2027年度)の目標設定や2030年度長期目標の見直しについて、ポイントを教えてください。

**新中期経営計画では売上拡大と収益性向上の両立を実現。2030年度長期目標も上方修正**

事業環境変化は今後も継続する見込みですが、新中期経営計画(2025~2027年度)では、前中期経営計画の成果をも

とに、“azbilグループらしい事業モデル”による売上拡大と収益性向上の両立を実現します。売上については、2024年度までの成長率を超える成長を目指し、利益面では、今後の成長に向けた投資を実施しながら、前中期経営計画の長期目標であった営業利益率15%を3年前倒しで実現する計画です。

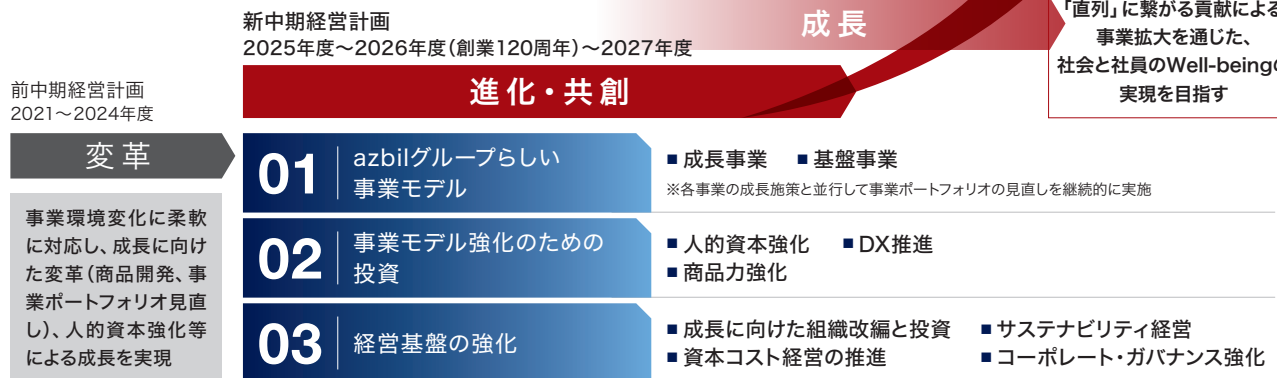
併せて、2030年度の長期目標についても見直しを行い、売上・利益ともに計画を上方修正しました。長年培ってきた顧客基盤をもとに安定的・持続的に需要が期待できる事業に加え、成長領域を開拓することでさらなる成長を実現することが可能であると確信したからです。

成長領域とは、半導体やデータセンターなどの技術革新を必要とする領域、およびカーボンニュートラル・労働力不足等の社会課題を解決する領域をいいます。具体的な例を挙げると、ビルディングオートメーション事業においては、GXソリューションなど高付加価値システム/サービスを提供することで、活況な国内市場を拡張するとともに、建物のライフサイクルに応じて機器・システムやサービスを継続的に提供する国内でのビジネスモデルを海外でも展開します。併せて、省施工製品の投入等により業務の効率化を図ります。アドバンスオートメーション事業においては、新たな計測・制御技術の要求に応える製品・サービスを開発し、国内外の市場に投入します。ライフオートメーション事業では、次世代スマートメーターの開発・販売や、SMaaS™(Smart Metering as a Service)事業の拡大により成長を目指します。

新中期経営計画期間は、2030年度長期目標から、さらにその先を見据えた持続的成長を実現するための投資をしっかりと行っていく期間とします。事業環境変化の継続が見込まれ

新中期経営計画(2025~2027年度)の骨子

- 新中期経営計画(2025~2027年度)では、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献に向けた“進化・共創”に取り組み、事業拡大を通じた社会と社員のWell-being実現を目指す
- 不確実性の高い事業環境の継続(グローバルでの地政学的リスク、インフレなど)が見込まれるが、“進化・共創”を通じ、“azbilグループらしい事業モデル”で売上拡大と収益性向上の両立を実現。事業ポートフォリオ再構築も含めて、さらなる事業拡大を目指す
- 事業モデル強化のために必要な人的資本強化、商品力強化、DX推進等の投資を着実に実施するとともに、経営基盤強化を継続



る今だからこそ、腰を据えて今後の成長に向けた打ち手を実行していくつもりです。

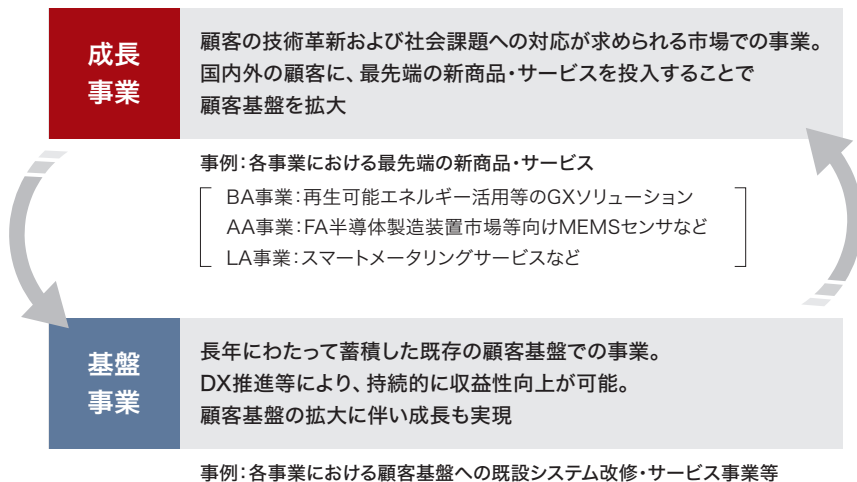
- 📄 p.27~ 新中期経営計画(2025~2027年度)の骨子
- 📄 p.31~ ビルディングオートメーション事業
- 📄 p.33~ アドバンスオートメーション事業
- 📄 p.35~ ライフオートメーション事業
- 📄 p.37~ グローバル戦略

Q4 “azbilグループらしい事業モデル”について教えてください。

「基盤事業」と「成長事業」のサイクルを回す “azbilグループらしい事業モデル”により 持続的な事業拡大を実現

今回発表した新中期経営計画において、「基盤事業」と「成長事業」のサイクルに基づく“azbilグループらしい事業モデル”を改めて定義しました。その背景には、事業環境変化が継続する中で、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による事業

azbilグループらしい事業モデル



ランスサービスまでを一貫して供給できる当社グループの特長であり、強みです。このこと自体は私たちが従来も行ってきたことですが、今回それを“azbilグループらしい事業モデル”と定義し、さらなる強化を目指すこととしました。

**p.27～ 新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子**

“azbilグループらしい事業モデル”をさらに強化するために求められるのは、まず、環境変化に適応すべく自らを創り変えること、すなわち“進化”です。新中期経営計画期間においては、“進化”のための積極的な投資を行っていきます。ただ、その一方で、これからの社会では自らが進化するだけでは十分ではありません。社会全体の持続性を高めるための仕組みの提供も含め、外部のパートナーと対等な精神で協力し、お互いの強みを活かしつつ共同で新しい価値を生み出す“共創”にも取り組んでいきます。これらの考えに基づいて、新中期経営計画では“進化・共創”を大きなテーマとして掲げました。

**Q5** “azbilグループらしい事業モデル”の強化のための投資では、どのような点に注力されるのでしょうか。

**「人的資本」「商品力強化」「DX推進」の3つの領域に積極的な投資を実施**

“azbilグループらしい事業モデル”をさらに強化し、持続的な成長を実現するため、新中期経営計画期間中の3カ年にわたって積極的な投資を実施します。なかでも「人的資本」「商品力強化」「DX推進」の3つに力を入れます。

「人的資本」は、開発・生産からコンサルティング、現場でのエンジニアリング、サービスの提供までを一貫体制でソリューション提供するazbilグループにとってきわめて重要なものです。

拡大を通じた社会と社員のWell-beingを実現するには、どのような取組みが必要か、という課題意識がありました。大きな環境変化の下でグループとして事業を継続するためには、その環境変化にも揺るがない基盤と、社会の成長を捉えた事業成長の両立が不可欠です。グループの事業を改めてその観点で整理してみると、azbilグループらしい事業モデルを確立していることが分かってきました。

現在のazbilグループの事業は、いわゆるストック型の「基盤事業」と「成長事業」の2つに大別されます。また、顧客基盤が工場、商業施設、ライフラインと多岐にわたっており、特定の市場からの影響を受けにくいという特徴もあります。長年にわたって構築してきた幅広く安定的な顧客基盤との強い関係に

基づく「基盤事業」では、DXの推進等により、新たな課題の解決につながる製品・サービスを提供することで、継続的に収益性を維持・向上することができます。一方、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルなどの社会課題対応を新たな事業機会と捉える「成長事業」においては、国内にとどまらず海外も含めた新たなお客様に最先端の新製品・サービスを投入することで、顧客基盤開拓・拡大が図れます。

このように、「成長事業」で顧客基盤を広げながら「基盤事業」で持続性と収益性を高め、そこから次の「成長事業」を生み出していくという(成長事業⇒基盤事業⇒成長事業)というサイクルを回すことで、持続的な事業拡大を実現していけるのが、開発・生産からコンサルティング、エンジニアリング、メンテ

そこでまず、成長事業・基盤事業の拡大に向けて、それぞれの事業戦略と整合した人材の確保と育成に注力します。特に、ソリューション提案力を持つ人材やグローバルに活躍できる人材の獲得・育成を図ります。成果をあげた人材や重要機能を担う人材が適正な報酬を得られるような制度面の整備も行います。加えて、人的資本への投資の一環として各種インセンティブ・プランの導入を進めることで、社員のオーナーシップ意識やエンゲージメントを高め、その結果として会社と社員が一体となって目標達成を目指す強固な体制を築きます。

また、「商品力強化」への投資によって、商品(製品・サービス)の市場投入を加速します。当社の強みである独自の計測・制御のコア技術やアプリケーション技術をさらに深化させることで、競争優位性のある商品群の開発を進めます。具体的には、クラウド・AIアプリ、MEMSセンシング技術、アクチュエータ技術の開発に注力します。

「DX推進」については、お客様の求めるDX関連製品・サービスの開発に注力するとともに、デジタル活用による生産・開発・サービス・エンジニアリングといった領域での業務効率化・収益性の向上に努めます。特に、生産性向上と、海外事業拡大のための質の高いサービス提供インフラの強化を図ります。

重要なのは、これら3つの投資領域がそれぞれ密接に関連し合っているということです。商品力強化のためにDXが不可欠なのは言うまでもありません。また、製品そのものが当社の重要なソリューションであることはもちろんですが、併せて、エンジニアリング、サービスなど人の手になるソリューションもお客様の現場で価値を創っており、当社グループを特徴づけています。ですから、商品力強化と人的資本も切り離せません。

さらに、AI活用等による省力化・効率化が進めば、人的資本への投資のあり方も変わってきます。このように関連し合う3領域への積極的な投資により持続的な成長を着実に実現していくというのが、新中期経営計画における投資についての考え方の基本です。

📄 p.15～ 副社長メッセージ

📄 p.39～ デジタルトランスフォーメーション(DX)

📄 p.41～ 研究開発

📄 p.52～ 人的資本

**Q6** 海外市場の拡大には、  
どのように取り組んでいくのでしょうか。

### 信頼関係の構築と実績の蓄積を進めながら 国内で評価されている製品・サービスを グローバルに展開する

当社グループの事業は、長期にわたって製品・サービスを提供することが求められるため、お客様との信頼関係の構築、実績の積み上げがあって初めて事業が拡大するという特性があります。海外においては、当社グループとお客様との関係性がまだ国内のように十分に強固とはいえません。しかし、これまでの製品・販売施策の進捗により海外事業は着実に成長しており、各地域でお客様との信頼関係の構築、実績の蓄積も進んでいます。

ビルディングオートメーション事業では、これまでも、国内資本案件から現地資本ビルオーナー案件の獲得につながる取組みを進めてきました。脱炭素やエネルギー価格高騰等を背景に、ビルのライフサイクルで省エネルギーを実現する当社の国内ビジネスモデルは今、海外のビルオーナーからも評

価を受けており、競合との差別化要因となっています。今後は現地資本ビルオーナーに加えて、グローバルアカウント顧客の開拓、市場拡大が見込まれるデータセンター案件の獲得等を通して、さらなる成長に努めます。

アドバンスオートメーション事業においては、例えば半導体製造装置市場ではMEMS技術を活用した高度なセンサに対する強い需要があるなど、お客様自身の競争優位性を確保するための、新たな課題解決に役立つ商品への需要が常に生まれ、拡大しています。ここでもazbilグループ独自の技術を活かした、国内で実績のあるオートメーション機器・システムを投入し、事業拡大を目指します。

日本国内で評価されている製品・サービスは、グローバルでも高い評価を受けています。当社グループの特徴あるビジネスモデルと商品(製品・サービス)を武器に、販売・エンジニアリング・サービス体制の一層の強化、MA(マーケティングオートメーション)を含むDXの推進、ターゲット市場・顧客を明確に絞り込んだ施策展開等によって顧客カバレッジを拡大することで、海外事業の成長は十分可能と考えています。

📄 p.37～ グローバル戦略

**Q7** 持続的な成長を支える経営基盤強化への取組みについてお考えをお聞かせください。

### サステナビリティ経営を推進、 成長に向けた組織改編や資本コストを意識した 経営に取り組み、コーポレート・ガバナンス強化も継続

新中期経営計画を遂行し、「azbilグループらしい事業モデル」の強化を通して持続的な成長を実現するため、並行して様々

な経営基盤の強化にも取り組んでいます。

成長に向けた組織改編として2025年4月にグループ経営戦略部を新設し、成長戦略の明確化や事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。今後も、海外各地域の特性に応じた戦略の構築・実施のための組織等、成長に向けた組織改編を推進します。また、投下資本利益率(ROIC)を経営判断の基準として全社に定着させるほか、バランスシートを有効活用した成長投資を計画するなど、資本コストを意識した運営を実践します。サステナビリティ経営にあたっては、特定したマテリアリティに基づき独自のSDGs目標と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と考える事柄についてはCSR活動計画としての目標を設定し、CO<sub>2</sub>削減やダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進、リスクマネジメント体制の強化等、持続可能な事業基盤の確立を目指しています。

さらにコーポレート・ガバナンスについては、2022年度の指名委員会等設置会社への移行後も強化を図っており、2025年度には取締役会の人員構成を12名から10名、社外比率70%・女性比率30%の体制とし、社外取締役を議長にするなど、取締役会の独立性と監督機能をさらに強化しました。

📄 p.30 グループ経営戦略

📄 p.37～ グローバル戦略

📄 p.50～ サステナビリティ経営

📄 p.58 人権尊重の取組み

📄 p.59～ 環境

📄 p.67～ サプライチェーン

📄 p.71～ リスクマネジメント

📄 p.77～ コーポレート・ガバナンス

Q8

事業運営・事業成長に向けて大切にしたいものは何でしょうか。

### お客様の現場での課題解決と 価値創造に誠実に取り組むことで 社会と社員のWell-beingの実現を目指す

「azbilらしさ」を一言で表現するなら、それは“誠実さ(Integrity)”であると思います。創業時の理念である「人間の苦役からの解放」に始まり、戦時中に送金できなくなったブラウン社への特許使用料を戦後まとめて支払ったというエピソードや、ハネウェル社との50:50の対等な関係での経営等、これまでの歴史にも“誠実さ”を象徴する事例が多くあります。社会が混んとしている時ほど、地に足を着けて一歩ずつ進むことが重要であり、そのためには、日々誠実に生き、誠実に働く、というシンプルさが大切だと思っています。

当社グループの強みは、先進の技術を取り入れた製品・サービスを開発・製造・販売するにとどまらず、お客様の課題解決のために、お客様の現場で、お客様のパートナーとして、これまで不可能と思われてきたことを可能にし、新しい価値を創造できることだと考えています。AIがどれほど進化しても、実際の現場がなくなることはありませんから、現場で価値を創造できる社員の存在はきわめて重要です。

そうした社員がやりがいを持ち、それぞれの立場で自分なりにazbilの事業に関わって成長していくには、当社グループの進むべき方向を皆が理解し、共有していなければなりません。そのための社内コミュニケーション向上、社員エンゲージメント強化にも取り組んでいます。また、当社グループが目指す価値創造・姿をお客様にも理解していただくことも重要です。グ

ローバルに当社が目指す姿を理解していただくためのブランディングにも取り組んでいきます。

経営・社員が一丸となり、お客様・社会のパートナーとして現場の課題解決と新たな価値創造に誠実に取り組む——そうすることでazbilグループは、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による事業拡大を通じた、社会と社員のWell-beingの実現を目指していきます。当社グループの理念・事業にご賛同いただいている株主様に向けては事業の成長と一層の還元水準向上の両立を図るなど、それぞれのステークホルダーの皆様に対して様々な形でご期待にお応えしていきます。今後も当社グループの取組みに長期的なご支援を賜りますよう、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

📄 p.3 azbilグループのDNAと目指す未来

📄 p.87～ ステークホルダー・エンゲージメント



副社長  
メッセージ

**事業ポートフォリオの再構築に  
継続的に取り組むとともに  
“進化・共創”による  
積極的な成長投資を実施。  
併せて、サステナビリティ経営の実践を通して  
企業価値のさらなる向上を目指します**

取締役 代表執行役副社長  
横田 隆幸

Q1 前中期経営計画(2021～2024年度)の振り返りを  
お願いします。

**事業環境の大きな変化の中  
機動的な経営により継続的な成長を実現し  
前中期経営計画の目標を達成**

前中期経営計画の4年間を振り返ると、まずコロナ禍の影響で世の中のライフスタイルも私たちの働き方も大きく変わりました。また、グローバルでのサプライチェーン問題に起因する部品不足や、資材価格・人件費に関わるインフレの進行、国際紛争等の地政学的リスクの発生、さらに技術面では生成AI

の登場といった大きな変化も、矢継ぎ早に起こってきました。

そうした変化の中、当社ではこの困難な状況をしっかりと受け止めて機動的に経営の舵を切ることで、継続的な成長を実現し、当初掲げた中期経営計画の目標を達成することができました。特に営業利益率については当初目標が12%でしたが、2024年度の実績は13.8%と、これを大きく上回っています。収益力の強化だけでなく、次の成長に向けて、利益を人的資本や設備等の投資に振り向けるとともに、増配、自己株式の取得等の形で株主の皆様へ還元するといった、規律ある行動も取れたと考えています。

大きな環境変化を乗り切れた背景としては、当社が得意とするオートメーション事業というものがまさに世の中から求められるものであったこととともに、皆が危機感を共有し、スピード感を持って対応できたことも、重要なポイントです。2022年度に当社は監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しましたが、それにより権限を委譲された執行側が責任を持ってスピーディーに行動するという体制が、機能した面はあると思います。この新体制をしっかりと定着させ、完成形に近づけていくのが、当面の課題の一つです。

もう一つの課題は、事業ポートフォリオをどのように再構築していくか。成長事業領域の拡大、特に海外事業の強化に向けて、人材を含めた戦略的投資を行っていく必要があります、その点は新中期経営計画でも取り組んでいく考えです。

[▶ p.26 前中期経営計画\(2021～2024年度\)の振り返り](#)

Q2

事業ポートフォリオの再構築に対するお考えをお聞かせください。

**グループとしてのシナジー効果や  
ガバナンスの観点も重視しながら  
事業ポートフォリオの再構築を推進**

当社グループの事業は、事業基盤をしっかり固め、継続的にお客様に価値を提供することで、お客様からの信頼を得ながら収益力を上げて成長していくというものです。そのため、投資資本に対してリターンが取れているかどうか、事業を一つずつ丁寧に見ることで、事業ポートフォリオの継続的な管理を行っています。資本効率の観点から、最適なキャピタルアロケーションを実現していくため、2021年度には重要な管理指標として

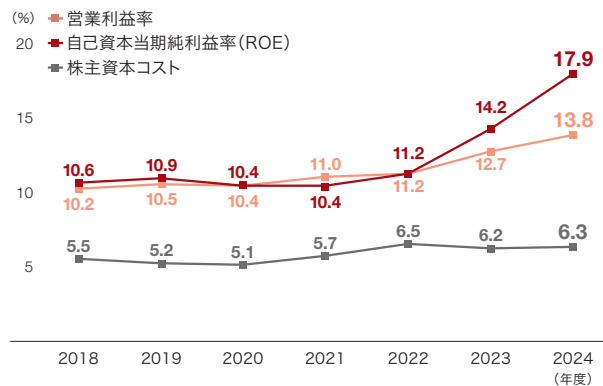


ROICを導入しました。

こうした取組みの一つの結果として、2024年10月、当社グループの事業ポートフォリオの中で十分な貢献が見込めなかったスペインに本社を置くアズビルテルスターの出資持分のすべてを他社に譲渡しました。アズビルテルスターの医薬品製造向けの装置事業は、当社グループが強みとする計測・制御の技術を活かせる一方で、グローバルな競争においては、ソリューション対応力を強化すべく再編が急速に進展しており、私たちのこれまでの知見が活かしにくいマーケットであること、また、同社が所在する欧州のみならず、アジア、南米の新興国を対象に、広範囲にわたって事業を展開しているためガバナンスの面で課題を感じていました。今回、交渉の結果、譲渡先となったのは、技術力とマーケット対応力を持ったドイツの企業で、アズビルテルスターの社員もそのまま移籍してもらうことができました。結果として再構築の目的実現に加えて、譲渡に伴う利益も得られ、双方にとってより良い方向で決着することができたと思っています。

今回の経験も踏まえながら、事業ポートフォリオの再構築にあたっては、私たちの技術に親和性が高くグループとしてシナジー効果を上げられることや、ガバナンスを含めてその事業を継続的に支えていけることを、より重視していきます。これまでの事業ポートフォリオ再構築の取組みによりROICは上昇してきましたが、それに満足することなく、スピード感を持って最終的なROEのターゲット達成を目指します。取締役会においても中期経営計画の進捗検討の一環として、事業ポートフォリオの定期的なレビューを実施し、経営資源の戦略的配分による企業価値の持続的な向上に努めていきます。

営業利益率/ROE/株主資本コスト



営業利益率/ROE目標 (2025年5月13日公表)

中期経営計画 (2027年度) **営業利益率15% ROE14%**

長期目標 (2030年度) **営業利益率15.5% ROE15%**

※ アズビルテルスターの譲渡益を含む特別利益を除外したROEは14.2%  
 ※ 2024年度azbilグループROIC(試算)12.6%、アズビルテルスターの出資持分譲渡等による特殊要因を除くROICは10.3%

Q3 新中期経営計画(2025~2027年度)における投資の方針についてお聞かせください。

**人的資本・商品力強化・DX推進に積極的に投資するとともに  
 バランスシートの有効活用による事業拡大に向けた成長投資を実施**

新中期経営計画では、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献に向けた「進化・共創」に取り組み、長年にわたる顧客基盤との強い関係をもとにした事業に加えて、技術革新と社会課題対応という成長領域の開拓によって、さらなる成長を目指します。最終年度である2027年度の売上高3,400億円、営業

新中期経営計画における投資の重点

人的資本強化	商品力強化	DX推進
総額人件費 <b>+320億円</b>	研究開発費 <b>+90億円</b>	DX(IT)投資 <b>+50億円</b>
成長事業・基盤事業の拡大に向け、事業戦略と整合する人材(ソリューション/グローバル人材)の確保と育成	競争優位性のある商品群の開発に向け、独自の計測・制御コア技術、アプリケーション技術の強化	顧客の求めるDX関連製品・サービスの開発、併せてDX推進による業務効率化・収益性の向上

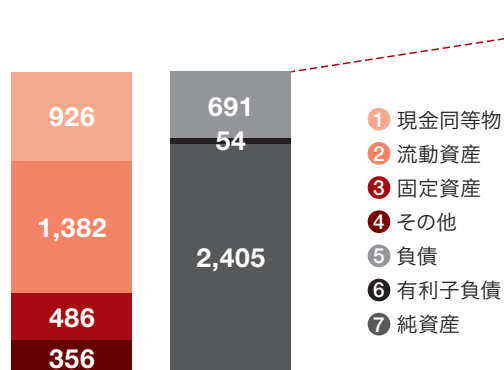
※ 上記は、新中期経営計画(2025~2027年度)期間3カ年における投資額増加分

利益510億円、営業利益率15.0%、ROE14%という目標を掲げるとともに、2030年度をゴールとする長期目標の上方修正も行いました。

そして、これらの目標達成の基盤となる事業成長に向け、人的資本・商品力強化・DX推進に積極的な投資を実施していきます。具体的には、事業戦略と整合するソリューション人材・グローバル人材の確保と育成に向けた「人的資本」投資には期間中に+320億円、独自の計測・制御コア技術やアプリケーション技術を活用した「商品力強化」のための研究開発費として+90億円、DX関連製品・サービスの開発や業務効率化・収益性向上に向けた「DXの推進」に+50億円といった形で、合

## 資産／負債の適切な配分による既存事業の成長と新規事業への投資で次なる成長へ

前期末貸借対照表 (2025年3月末現在)



(単位:億円)

中計期間末B/S (2028年3月末)



(イメージ図)

- 在庫や保有株式等の圧縮により財務安定性が堅固な状況。高まったキャッシュは還元実施
- 事業成長に向けた研究設備拠点強化やオフィスの将来像を体感いただく場として藤沢テクノセンターに新たな施設を建設

- 手元資金だけでなく負債の積極的活用も見据え、事業拡大に向けた**成長投資**として中期経営計画期間中に**500億円規模**を想定
- 資本コストを意識し、キャッシュを投資、還元への配賦を実施。配当では**DOE**の継続的な向上により**6%**を目指す

計+500億円近い投資額の増加を計画しています。これらに加えて、後述のとおり、事業拡大のためにはM&Aなど外部リソースへの投資も積極的に検討していく予定です。

また、事業拡大に向けたM&Aを含む成長投資の実行にあたってはバランスシートを有効活用していきます。当社の現状のバランスシートは負債が少なく、自己資本比率の高い健全なものとなっています。ただ、企業の戦略としては、外部から

の調達等も含め異なるファイナンスソースを利用して、全体の資金調達コストを下げながら事業を伸長させることが、株主の皆様にとっても望ましい企業価値向上の方法であると考え、手元資金だけでなく、負債の積極的活用も見据えた500億円規模の新規投資を行うことで成長を目指すというのが、新中期経営計画における基本的な考え方です。

📄 p.27～ 新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子

Q4

サステナビリティ経営についてはどのようにお考えでしょうか。

### 世の中の関心や課題の変化に機動的に対応しながら「サステナビリティ経営」に取り組む

経営計画の目標達成に取り組む際には、当社グループ自身の継続的・安定的な成長や、社会のサステナビリティに対する貢献といったものが重要になります。その意味で、新中期経営計画では「サステナビリティ経営」を引き続き重要な軸の一つとして組み込むと同時に、その進捗をステークホルダーの皆様にしかりと伝えるための開示も行っていく考えです。

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献とサステナビリティの観点から特定したマテリアリティに基づき、「当社グループSDGs目標」として「環境・エネルギー」「新オートメーション」「サプライチェーン、社会的責任」「健幸経営、学習する企業体」の4項目を定め、それぞれに2030年度における具体的な目標値を設定しています。また、商品安全・品質やコンプライアンスなど、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と考える事柄については、「CSR活動計画」として目標を設定しています。これら「SDGs目標」と「CSR活動」を当社グループのサステナビリティ経営の2本柱として取組みを進めています。

ただ、例えば「環境」一つを取っても、従来のCO<sub>2</sub>排出量といったことに加え、最近では水資源や生物多様性等が大きな議論になっており、自らの持続的成長が持続可能な社会の実現と不可分の関係にある私たちは、こうした課題の変化に対して機動的、能動的に 대응することが求められています。サステナ

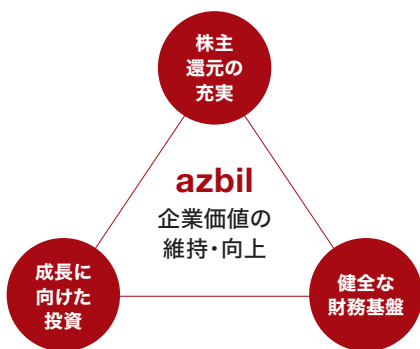
ビリティのゴールそのものは変わりませんが、個々のアプローチの方法や目標、場合によってはマテリアリティについて、必要があれば新中期経営計画期間中でも柔軟に見直していく考えです。サステナビリティに関わる新たな法令・規則に即した情報開示・アカウンタビリティについても検討を続けていきます。

**Q5** 資本政策、株主還元の考え方についてはいかがでしょうか。

**株主還元では11期連続の増配を計画  
150億円の自己株式取得も実施**

新中期経営計画においても、株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を展開し、企業価値の維持・向上を図るとい

基本方針



**株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の  
3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を展開し、  
azbilの企業価値の維持・向上を図る**

う従来の基本方針は変わりありません。中でもこの新中期経営計画期間においては、特に、先に説明したとおり、積極的な投資によって着実な成長を遂げていく考えです。成長によって生み出されるキャッシュは、投資を行うとともに、株主の皆様への配当や自己株式の取得といった株主還元にも着実に充当していきます。

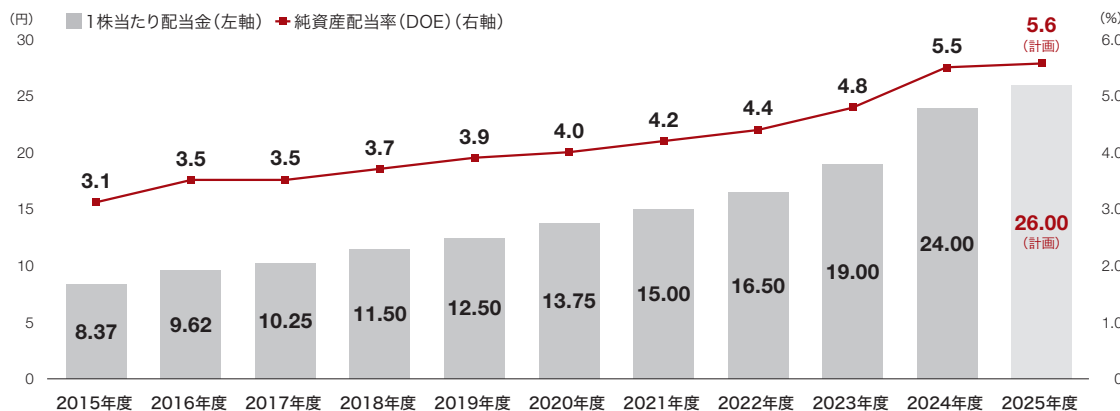
配当については、2024年度は期末配当金を従来公表よりも2円増配し、1株当たり年間24円としました。これは2023年度比では株式分割後換算で5円の増配となります。さらに2025年度にも2円増配し、1株当たり年間26円、11期連続

の増配を計画しています。当社が以前から配当施策に際して指標とするDOEは5.6%を見込み、継続的な向上により将来は6%を目指していきます。

また、事業変革の取組みによる利益構造の改善など前中期経営計画での成果を背景に、株主の皆様への利益還元および資本効率向上の観点から、2025年度においても引き続き150億円の自己株式取得を進めています。なお、消却については2025年5月30日に1,930万株、簿価で約200億円の消却を行いました。これは、今回150億円の自己株式の取得を行うことに加えて、前年度取得済みの自己株式のうち人的資本

株主還元の推移

**2024年度期末配当増配(計画比+2円)、  
さらに11期連続となる2025年度年間配当の増配(1株当たり年間26円、前年度比+2円)を計画**



自己株式取得総額(億円)	19	29	49	99	99	99	99	149	150 (計画)
自己株式取得総数(万株)	480	571	748	1,487	901	1,068	877	1,246	2,400 (計画)

※ 1株当たりの配当金、自己株式取得総数は、2024年10月および2018年10月における株式分割の影響を加味しおよび修正

投資(信託型従業員持株インセンティブ・プラン)に活用する予定であった自己株式を市場調達により充当したため、およそ50億円強が未使用分となったためです。このように、金庫株の管理についても規律を持って取り組んでいます。

Q6

人的資本強化に向けてどのような取組みをされていますか。

### 自己株式を活用したインセンティブ・プランで社員エンゲージメントを高める

新中期経営計画では、先にお話したように人的資本投資を期間中に320億円増加することを計画しています。年間成長率は平均で5.8%を見込んでいますから、賃金水準の向上に加え、その成長をキャッチアップできるくらいの人員の増強も海外を中心に実施します。

人的資本の強化においては、量だけでなく質ももちろん重要です。質の強化という点で、人材育成や技術伝承といった課題とともに重要と考えているのは、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進です。例えば女性活躍という観点から、グループの中核であるアズビル株式会社では、現状7%程度の女性管理職比率を2030年度までに10%以上にするという目標を掲げました。また、国内グループ会社全体においても、2027年度の女性管理職比率を2017年度対比で2倍にする計画です。

社員エンゲージメント向上も重要な人的資本強化のテーマであり、そのための施策として実施・制度導入したのが自己株式を活用したインセンティブ・プランです。具体的には「譲渡制限付株式型社員株式給付制度J-ESOP-RS」「特別奨励金ス

キーム」「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship<sup>®</sup>)」の3つとなります。J-ESOP-RSには譲渡制限があるので退職時まで売却はできませんが、今回の導入により社員自身が配当を受けたり議決権を行使したりすることが可能となります。いずれも、福利厚生として社員の財産形成に寄与するとともに、社員が株主として自社の業績や株価に関心を持つことで、経営計画や各種施策に自分事として取り組むようになることを期待するものです。社員エンゲージメントを高めることは、いわゆる会社のオーナーシップを共有し、ひいては企業価値向上にもつながるものと考えています。

 p.52～ 人的資本

Q7

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。

### 私たち自身の“進化”とステークホルダーとの“共創”で成長の加速度感を高める

当社グループは、前中期経営計画期間において、事業環境の厳しい変化にさらされながらも着実な成長を遂げました。新中期経営計画がスタートした現在、事業環境の不透明性・不確実性はさらに高まっているものの、問題を的確に把握し、迅速な対処をすることで、こうした課題を乗り越えることができると信じています。インフレによる人件費や部材費等のコスト上昇分を適正に価格転嫁するなど、個々のリスクに対応しながら収益を確保したうえで、M&Aを含めた投資もしっかりと行い、成長を加速させます。今回、2030年度の長期目標も売上・利益とも上方修正しました。これは特に収益力強化を含めて、前中期経営計画での様々な施策の成果を踏まえて見直し

を行った結果であり、新中期経営計画最終年度の目標達成はもとより、新たに見直した2030年度の目標も視野に、成長の加速度感を高めていけたらと考えています。

新中期経営計画のテーマは“進化・共創”です。“進化”とは、環境変化に適應すべく私たちが自らを創り変えていくこと。“共創”とは、社外のリソースや社員も含めた様々なステークホルダーの皆様とともに、新たな価値を生み出し、エンゲージメントを高め、成長していくことです。変化への対応とサステナビリティというものが、私たちの経営の中にはしっかりビルトインされています。先般の指名委員会等設置会社への移行により、透明性の高いガバナンス体制の強化とともに執行のスピード感も増しました。これからも私たちは、ステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう成長を続けていきますので、ご支援のほど何卒よろしくお願いたします。



## マテリアリティ

気候変動・SDGsへの対応要請、少子高齢化や働き方改革等による環境・社会・事業構造の変化により、解決すべき様々な課題が新たに出現、顕在化しつつあります。一方でこれらの課題解決に対して、自動化・省力化・省エネルギー・省資源といったオートメーションが持つ多様な機能が果たす役割は大きく、オートメーションの価値および期待を一層増大させています。この様な変化の中、2022年8月に、azbilグループの持続可能な成長に向け、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2つの軸で重要性を評価する考え方)を取り入れ、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。2023年度には次に記載するマテリアリティ特定のプロセスを外部有識者の助言も得て再度実施し、その妥当性を再確認しました。azbilグループのマテリアリティ特定プロセスは大きく3つのステップに分けられます。

「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特定しました。各マテリアリティおよびazbilグループの取組みによって「達成を目指す姿」は図表のとおりです。なお、10項目に入らなかったもののうち、比較的重要性が高い項目として、自然資本(生物多様性・水資源等)が挙げられます。

### マテリアリティ特定のプロセス

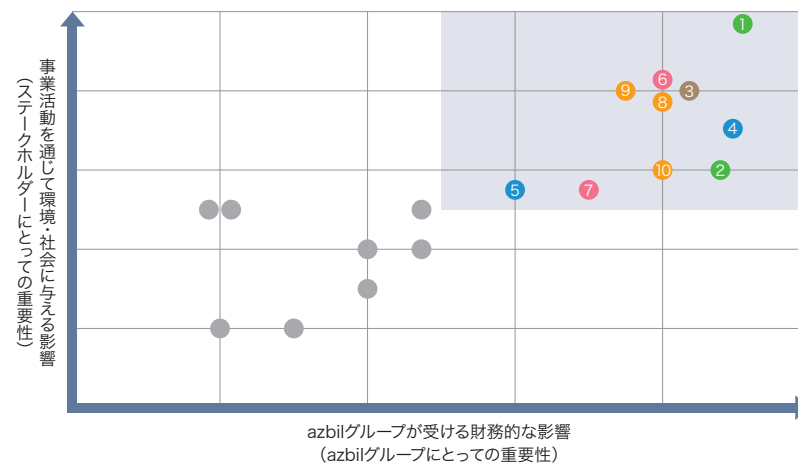
**STEP 1** 各種ガイドライン(SDGs、GRIスタンダード、SASBスタンダードなど)をベースにして社会課題を網羅的に抽出し、マテリアリティ候補としました。

**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。

**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。

今後も、環境・社会・事業構造の変化やそれらの財務影響等も勘案し、さらなる検証を進めていきます。自然資本に対する影響・依存や事業上のリスク・機会を適切に把握するため、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言にそったネイチャーポジティブの取組みを推進しています。アズビル株式会社は、2024年8月にTNFD Adoptersとして登録し、2025年度の取組み成果について開示提言にそって報告することを宣言しました。

### 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

## 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います。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います。



マテリアリティ		azbilグループSDGs目標			
		基本目標	ターゲット	2024年度実績	参照
環境	気候変動	I 環境・エネルギー	<b>エネルギー課題の解決(脱炭素社会に向けて)</b> ■ お客様の現場におけるCO <sub>2</sub> 削減効果 <b>340万トンCO<sub>2</sub>/年</b> <sup>*1</sup> ■ 温室効果ガス排出削減目標 - 事業活動に伴うGHG <sup>*2</sup> 排出量を <b>55%削減</b> <sup>*3</sup> - サプライチェーン全体のGHG排出量を <b>33%削減</b> <sup>*4*5</sup>	・ お客様の現場におけるCO <sub>2</sub> 削減効果272万トンCO <sub>2</sub> /年 ・ GHG排出量(スコープ1+2) 2017年度比56%削減 ・ GHG排出量(スコープ3) 2017年度比25%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延べ943名 ・ 約1割の新製品で100%、8割以上の新製品で75%リサイクル可能な設計を実施	➤ p.59~ 環境
	資源循環		<b>環境課題への貢献(環境統合型経営<sup>*6</sup>の実現)</b> ■ 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 <b>azbilグループ独自のサステナブルな設計</b> <sup>*7</sup> とする - azbilグループの提供するサステナブルなサービス <sup>*8</sup> を支える <b>プロフェッショナルスキルを持つ人材</b> <sup>*9</sup> を、2021年度比で <b>3倍の延べ1,800名</b> <sup>*10</sup> にする ■ 天然資源 <sup>*11</sup> の有効活用と廃棄物発生量の削減 - 全ての新製品を <b>100%リサイクル可能な設計</b> <sup>*12</sup> とする		
イノベーション	イノベーション	II 新オートメーション	<b>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</b> ■ 2030年に延べ <b>8,000事業所</b> <sup>*13</sup> で事業環境変化に強い状態を実現 ■ 2030年に延べ <b>600万人</b> <sup>*14</sup> 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、BiG EYES、ビル向けクラウドサービス、SMaaSなどを展開 ・ 延べ1,223事業所(前年度比+296事業所)の事業環境に貢献 ・ 延べ 92.6万人(前年度比+6.5万人)の居住環境・オフィス環境に貢献	➤ p.34 調節弁解析診断サービス ➤ p.36 SMaaS ➤ p.40 Deep Anchor™などを展開
社会	サプライチェーン	III サプライチェーン、社会的責任	<b>お客様、お取引先様ととも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)</b> ■ お取引先様とともに、SDGsを共通目的として連携し、 <b>サプライチェーンにおけるCSRの価値共有</b> を実現 <b>地域活性への貢献(事業拠点を軸とした社会貢献)</b> ■ 地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所 <sup>*15</sup> において実施し、 <b>社員一人ひとりが積極的に参加</b> <sup>*16</sup>	・ azbilグループの主要なお取引先様について人権侵害リスク低減活動を完了、2次お取引先様についても実施中。CO <sub>2</sub> 排出量削減については、お取引先様の課題解決に向けた支援を実施 ・ 国内外の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、アズビル山武財団等との連携活動を実施	➤ p.67~ サプライチェーン ➤ p.87 ステークホルダー・エンゲージメント
	地域社会への貢献				

マテリアリティ		azbilグループSDGs目標			
		基本目標	ターゲット	2024年度実績	参照
人材	人権・安全・健康	IV 健幸経営、 学習する企業体	<b>健幸経営(働きがい、健康、ダイバーシティ・エクイティ・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)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ azbilグループで働くことに満足している社員<b>65%以上</b><sup>※17</sup></li> <li>■ 2024年度までに女性活躍ポイント<sup>※18</sup>を<b>2倍</b>にする(2017年度比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ azbilグループで働くことに満足している社員 59%</li> <li>・ 女性活躍ポイント 2.3倍(2024年4月1日時点)</li> <li>・ 仕事を通じて成長を実感する社員 61%</li> <li>・ 研鑽機会ポイント 6.1倍(内訳) リアルタイム型(ライブ型):1.7倍 Web型(eラーニングなど):9.0倍</li> </ul> <small>※「女性活躍ポイント」および「研鑽機会ポイント」は当初の目標を達成したため、2025年度より左記のとおり新たな目標を掲げました。</small>	<a href="#">p.52～人的資本</a>
	学習と人材育成		<b>【2025年度からの新たな目標】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性管理職比率<b>10%以上</b><sup>※19</sup></li> <li>■ 2027年度までに国内azbilグループの女性管理職比率約<b>2倍</b>(2017年度比)<sup>※20</sup></li> </ul> <b>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)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一年間で仕事を通じて成長を実感する社員<b>65%以上</b><sup>※17</sup></li> <li>■ 2024年度までに研鑽機会ポイント<sup>※21</sup>を<b>2倍</b>にする(2012年度比)</li> </ul>		
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商品安全・品質、コンプライアンスについては、部門毎に業務に直結した指標及び目標をCSR活動計画(コンプライアンスの遵守・徹底、法令対応強化、防災・BCP、情報漏洩防止、適正会計、健康な職場づくり、労働安全衛生、商品事故による顧客安全対応、人権尊重の取組み)として策定のうえ、「azbilグループCSR推進会議」において進捗確認を行うことで、その維持・向上に取り組んでいる。</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">p.46 品質保証</a></li> <li><a href="#">p.86 コンプライアンス・内部統制</a></li> <li><a href="#">p.77～コーポレート・ガバナンス</a></li> </ul>	
	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(CO<sub>2</sub>など)

※3 2017年基準

※4 2017年基準

※5 2024年10月、新たな目標として、2030年33%削減(2017年比)がSBTiに認定されました

※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資・エネルギーの総称

※12 azbilグループ独自の「資源循環達成度」で、100%となる設計のこと。お客様が製品を廃棄する際に、適切に分解・分別が可能となることを目指す

※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 女性管理職比率10%以上はアズビル株式会社の目標

※20 2017年度比としているのは、女性活躍も施策として織り込んだ人事制度が2018年度から改定されているため

※21 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

# azbilグループの価値創造モデル





## 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、創業以来長年にわたって積み上げてきた資本を活かし、これを強みとして、azbilグループらしい事業モデルを展開しています。

これら6つの資本を強化することで、さらなる価値の創造、事業拡大を実現し、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を目指しています。

<h3>人的資本</h3>	<h3>社会関係資本</h3>	<h3>知的資本</h3>	<h3>製造資本</h3>	<h3>自然資本</h3>	<h3>財務資本</h3>
<p>多様な人材による価値の創出と成長支援</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>高い生産技術をグループ、グローバルで共有・展開</p>	<p>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</p>	<p>健全な財務基盤の維持と資本効率を意識した資源投入</p>
<p>従業員数(連結) <b>8,922</b>人 <small>(2025年3月末)</small></p> <p>アズビル・アカデミー年間受講者数 <b>189,000</b>人 <small>(延べ人数)</small></p> <p>公的資格(重点資格)の有資格者数 <b>2,764</b>人 <small>(延べ人数)</small></p>	<p>営業・サービス拠点 <b>15</b>カ国/地域</p> <p>国内 <b>13</b>社</p> <p>海外 <b>27</b>社</p>	<p>研究開発費 <b>495</b>億円 <small>(2021~2024年度実績)</small></p> <p>研究開発拠点機能強化設備投資 建設費 <b>70</b>億円 <small>(2021~2022年度実績)</small></p> <p>特許 <b>2,254</b>件 <small>(2025年3月末)</small></p>	<p>製造拠点</p> <p>国内 <b>10</b>工場</p> <p>海外 <b>4</b>工場</p>	<p>エネルギー総消費量 <b>65,026</b>MWh</p> <p>水使用量 <b>121</b>百万L</p>	<p>総資産 <b>3,150</b>億円 <small>(2025年3月末)</small></p> <p>信用格付け <b>A+</b> <small>(格付け投資情報センター R&amp;I)</small></p>
<p>人材は、開発、生産からエンジニアリング、サービスまで一貫した体制でソリューションをお届けする、当社グループにとって最も大事な資本です。社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう取り組んでいます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 働きの創造とDEIの両輪による健全経営の推進</li> <li>■ 学習する企業体として経営・事業戦略に連動した人材育成</li> <li>■ 福利厚生・財務施策と連携した社員エンゲージメント向上</li> </ul> <p>📄 p.52~ 人的資本 📄 p.87 ステークホルダー・エンゲージメント</p>	<p>お客様や提携企業、お取引先様(サプライヤー)などの皆様との協働により当社グループの活動は支えられています。お互いのさらなる信頼関係の強化とともに、社内外の連携・結びつきの拡大を図ります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客様や提携企業との共創</li> <li>■ ベンチャーファンドへの出資を含めたネットワーク構築</li> <li>■ 持続可能なサプライチェーン構築(環境保全・人権尊重の取り組み)</li> </ul> <p>📄 p.31~ BA/AA/LA事業グローバル戦略 📄 p.67~ サプライチェーン</p>	<p>azbilグループらしい事業モデル展開のために重要なMEMSやアクチュエータといったフィールド機器の技術とAI、クラウドなどの技術を取り入れたシステムソリューションの強化を進めています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研究開発投資、研究開発施設の機能強化・開発環境の整備</li> <li>■ 開発系人材強化(タレントマネジメントシステム活用等)</li> <li>■ DX推進による付加価値創造・効率化</li> </ul> <p>📄 p.39~ デジタルトランスフォーメーション(DX) 📄 p.41~ 研究開発</p>	<p>お客様の需要に応じて、高品質な製品を安定してグローバルにお届けするために、BCPの観点も踏まえた生産・調達体制の構築、生産プロセスのIT化/GXの推進、生産技術の強化・効率化に取り組んでいます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マザー工場を起点とした生産高度化</li> <li>■ グローバル生産体制整備・強化(中国、タイ、ベトナム)</li> <li>■ 生産IT(DX/LX)</li> <li>■ 調達・生産システムの強化</li> </ul> <p>📄 p.47~ 生産・調達</p>	<p>自社の活動による環境負荷低減に取り組んでいます。また、SBTiに認定されたネットゼロ目標達成に向けて、脱炭素移行計画を策定しています。さらに、オートメーション事業を通じてお客様の現場でのCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。その成果は自社活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の230倍です。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 脱炭素移行計画/お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>■ TCFD・TNFDへの対応</li> <li>■ サステナブルな商品の創出・提供</li> </ul> <p>📄 p.59~ 環境</p>	<p>持続的な価値提供のためには、健全な財務基盤と資本効率の高い経営が不可欠です。バランスシート(BS)の最適化と活用を通じて、資本コストを意識した経営と、収益力の強化に取り組みます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本コストを意識したROIC経営の推進</li> <li>■ 事業ポートフォリオの見直し</li> <li>■ BS活用による成長・事業モデル強化のための戦略的投資</li> </ul> <p>📄 p.15~ 副社長メッセージ 📄 p.27~ 新中期経営計画(2025~2027年度)の骨子 📄 p.30 グループ経営戦略</p>

## 2030年度の目指す姿に向けた中期経営計画の取組み



新型コロナウイルス感染症が拡大する中、お客様と社員の安全に十分配慮し、働き方への対応も踏まえた企業運営を実施

サプライチェーン課題・部品不足、インフレの進行等に対し、調達・生産プロセスの改善や価格転嫁を含む収益力強化と業務効率向上、事業拡大に向けた変革を実施

不透明な事業環境は継続しているが、「進化・共創」をテーマにさらなる成長に取り組む

2030年度に目指す長期目標の達成と自らの成長に向けて中期経営計画を策定、投資を実施

半導体等の技術革新およびカーボンニュートラルのような社会環境の変化に伴う新たな課題の発生によりオートメーションに求められる役割が拡大しています。azbilグループはこれを事業機会としてお客様や社会とともに現場で課題を解決、価値創造を実現することで、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献をし、自らも成長、企業価値を向上させることを「長期目標(2030年度)」として設定し、取り組んでいます。

この長期目標の実現に向けて、新型コロナウイルス感染症の拡大やサプライチェーン課題・部品不足、インフレなど、様々な事業環境の変化に対応しながら、必要とされる施策や投資を中期経営計画の中で着実に実施してきました。前中期経営計画では、収益力の強化、事業拡大・生産性向上等に向けた「変革」に取り組むことにより、特に収益力の面で大きな成果をあげることができました。2025年度からの新中期経営計画では、これまでの成果をもとに、利益目標を前倒して業績目標を設定、2030年度の長期目標についても見直し、上方修正を行いました。



### 新中期経営計画(2025~2027年度)業績目標・長期目標見直し

	2024年度	2027年度	2030年度	
	実績 (2025.5.13)	新中期経営計画 (2025.5.13)	前中期経営計画 策定時 (2021.5.14)	見直し (2025.5.13)
売上高	3,003億円 2,857億円 <sup>※1</sup>	3,400億円	4,000億円	4,200億円
[海外]	631億円 485億円 <sup>※1</sup>	620億円	1,000億円	1,000億円
営業利益	414億円 410億円 <sup>※1</sup>	510億円	600億円	650億円
営業利益率	13.8%	15%	15%	15.5%
ROE	17.9% <sup>※2</sup>	14%	13.5%	15%

3年前倒しでの達成を計画

※1 2024年10月に譲渡したアズビルテラスターの影響を除いた売上高、営業利益  
 ※2 アズビルテラスターの譲渡益を含む特別利益を除外したROEは14.2%

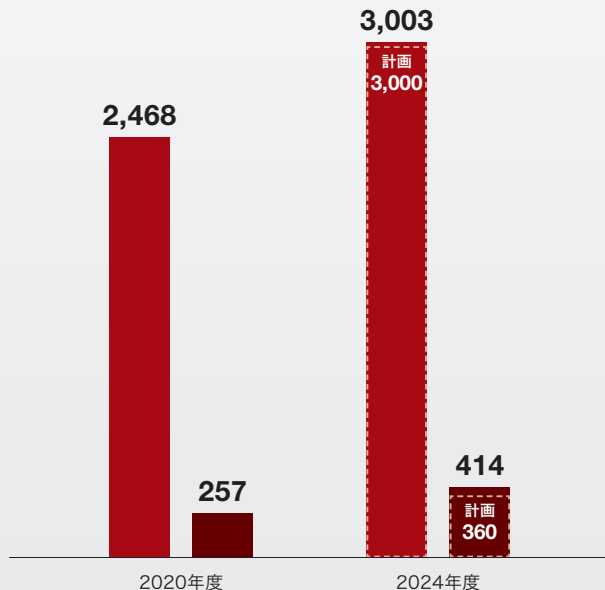
## 前中期経営計画(2021~2024年度)の振り返り

前中期経営計画の最終年度である2024年度は、売上高、営業利益、営業利益率、ROEの各項目において、計画策定時(2021年5月)の目標を上回って達成することができました。特に、収益性が大きく改善し、人的資本強化、商品力強化、DX推進に投資を行ったうえで、営業利益額・率が大きく増加しています。また、事業ポートフォリオの再構築(アズビルテルスター譲渡等)や環境、ガバナンスなどの非財務目標等、業績以外の目標、施策も着実に進展しました。

[p.21](#) マテリアリティとazbilグループSDGs目標

### 実績と計画

■売上高 ■営業利益  
(単位:億円)

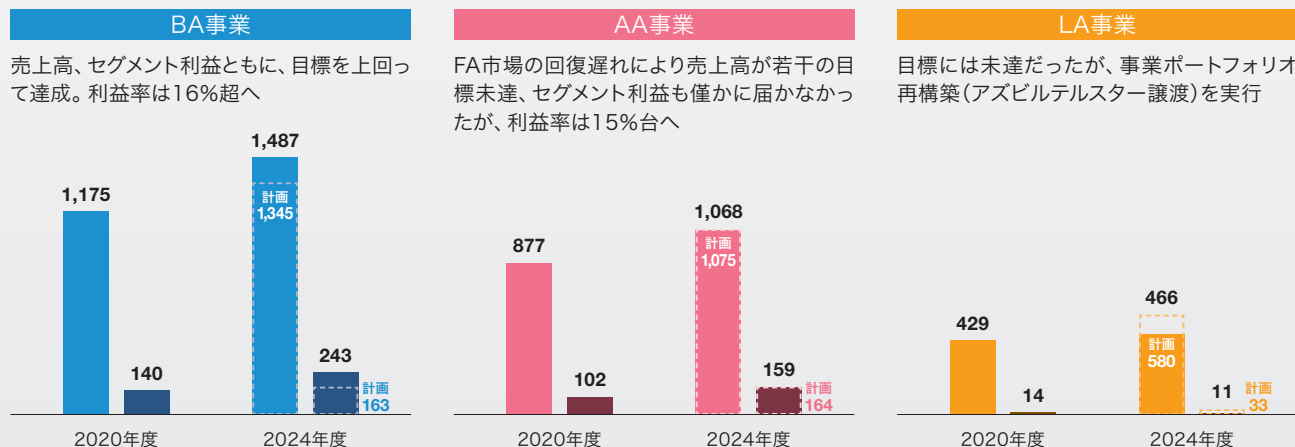


### 前中期経営計画における施策・目標と実績

	施策方針・目標(2021.5策定)	実績・評価
<b>成長性</b>	売上高	2024年度 3,000億円
		● 3,003億円(2024年度)、 <b>4期連続増収、過去最高売上を更新</b>
<b>収益性</b>	営業利益・率	2024年度 360億円(12%)
		● 414億円(13.8%)(2024年度)、 <b>4期連続増益、過去最高益更新</b>
<b>効率性</b>	ROE	2024年度 12%程度
		● 17.9%(2024年度) ※アズビルテルスターの譲渡益を含む特別利益を除外したROEは14.2%
<b>資本政策</b>	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
		● 1株当たり年間24円(DOE5.5%)(2024年度)、 <b>10期連続増配</b> ● <b>機動的な自己株式取得</b> (149億円)を継続、消却(50億円)を実施。取得した <b>自己株式を人的資本投資に活用</b> (2024年度) ● <b>株式分割</b> (分割比率1:4)を実施(2024年10月1日) ● <b>長期格付 A+</b> を維持(R&I:格付投資情報センター)
<b>商品開発</b>	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
		● 2024年度研究開発費・売上高研究開発費率:127億円(4.2%) ※ 前中期経営期間中、年間120億円台を継続して投資
<b>設備投資</b>	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 国内外生産拠点強化・拡大
		● 研究開発拠点(藤沢テクノセンター)に新棟増設(2022年度) ● 中国生産拠点(2022年度)・タイ生産拠点生産棟増設、ベトナム生産子会社設立(2024年度)

### 各セグメント別当初計画と実績

(単位:億円。左:売上高、右:セグメント利益、点線は計画)



## 新中期経営計画(2025~2027年度)の骨子

前中期経営計画(2021~2024年度)は、計画策定時(2021.5.14)の目標を上回る業績結果となりましたが、さらなる成長に向けた成長シナリオの再構築(継続的な事業ポートフォリオの再構築を含む)、海外事業成長に向けた取組みの推進、もう一段の成長投資強化(人的資本、商品力、DX)、サプライチェーンリスクに強い調達・生産体制の強化等の課題も明確になりました。

新中期経営計画(2025~2027年度)については、不確実性の高い事業環境の継続(グローバルでの地政学的リスク、インフレなど)が見込まれますが、環境変化に適応すべく自らを創り変える**進化**と各社が持つ強みを

活かしつつ、対等な精神で協力し、共同で新しい価値を生み出す**共創**を通じ、**azbilグループらしい事業モデル**で売上拡大と収益性向上の両立を実現し、不断の事業ポートフォリオの再構築も含めて、さらなる事業拡大を目指していきます。このために、azbilグループらしい**事業モデル強化のために必要な投資**(人的資本強化、商品力強化、DX推進等への投資)を着実に実施するとともに、持続的な成長に向けて**経営基盤の強化**を継続して行っていく予定です。これにより、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による事業拡大を通じた、社会と社員のWell-beingの実現を目指していきます。



**長期目標**

**2030年度**

**持続可能な社会**

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による事業拡大を通じた、社会と社員のWell-beingの実現を目指す

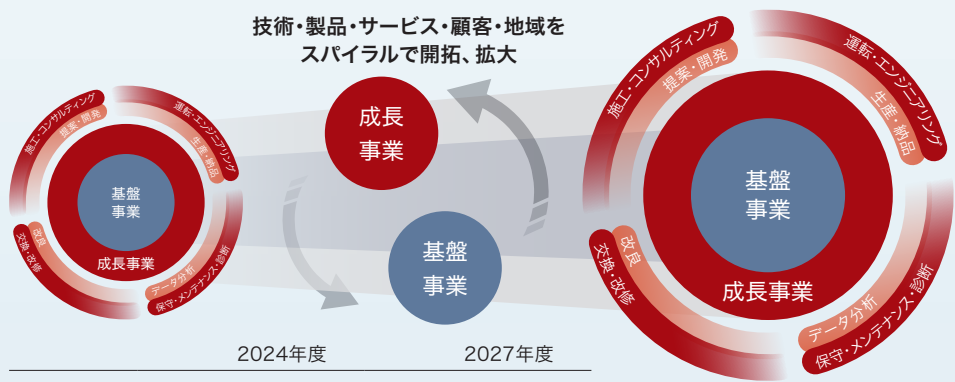
# 01 azbilグループらしい事業モデル

長年にわたって構築した幅広い顧客基盤(工場・プラント、商業ビル、ライフライン)との強い関係に基づく「基盤事業」および、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルのような社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「成長事業」で事業を拡大します。成長事業では、地域の拡大(海外市場)、競争優位性の拡大(商品力強化)に注力します。

<b>成長事業</b>	顧客の技術革新および社会課題への対応が求められる市場での事業。 国内外の顧客に、最先端の新品・サービスを投入することで顧客基盤を拡大
<b>基盤事業</b>	長年にわたって蓄積した既存の顧客基盤での事業。 DX推進等により、持続的に収益性向上が可能。顧客基盤の拡大に伴い成長も実現

成長事業で顧客基盤を拡大し、基盤事業で持続性、収益性を向上させていきます。**成長事業** → **基盤事業** → **成長事業** というサイクルを回すことにより、持続的な事業の拡大を実現していきます。この際、併せて、資本コストに基づく事業ポートフォリオの評価・見直しを継続的に実施します。

## azbilグループらしい事業モデル



	2024年度	2027年度
<b>成長事業</b>	<b>880億円</b>	<b>1,250億円</b>
<b>基盤事業</b>	<b>1,977億円</b> <small>※1 2,123億円</small>	<b>2,150億円</b>

※1 アズビテルスターの影響を除いた数値  
※2 2024年度業績数値

## 成長事業 → 基盤事業 → 成長事業のサイクル(例)

※3 成長事業  
※4 基盤事業

### 成長事業 → 基盤事業

- 新たな成長市場であるデータセンター市場に空調事業を展開<sup>※3</sup>し、基盤事業として効率的な運転、保守、改修等のお客様のライフサイクルをサポート<sup>※4</sup>(BA事業)
- 技術革新の速い半導体市場で従来にない高度な計測/制御で顧客を開拓<sup>※3</sup>、高品質と継続的な技術対応を通じ強い信頼関係を構築し、長期にわたる安定した事業として展開<sup>※4</sup>(AA事業)



**azbil** × **X1Studio**

X1Studioとの業務提携により、データセンター向けのソリューション力を拡大



最先端半導体製造装置の要望に応える高精度、高耐久力高安定性を実現した真空計

サファイア隔膜真空計 形 V8C

### 基盤事業 → 成長事業

- 国内の競争力ある事業モデル<sup>※4</sup>を、成長市場である海外市場に展開<sup>※3</sup>(BA事業、AA事業)
- 長年にわたってコントロールバルブなどのフィールド機器をプラントの現場に提供<sup>※4</sup>、蓄積された知見、ノウハウ、データをもととしたクラウド上でのバルブ診断技術<sup>※3</sup>により、従来のTBM(時間基準保全)に代わってCBM(状態基準保全)を実現、提供
- 長年にわたる事業展開<sup>※3</sup>で構築されたライフライン市場での顧客基盤や知見を活用し、超音波メーターやデータサービス事業<sup>※4</sup>を展開(LA事業)



半世紀続くバルブ管理の常識を変え、定期修繕コスト最適化を実現するクラウド型バルブ解析診断

Dx Valve Cloud Service

## 02 事業モデル強化のための投資

azbilグループらしい事業モデル強化のため、人的資本強化、商品力強化、DX推進に積極的な投資を実行します。資産／負債の適切な配分による既存事業の成長と新規事業への投資で次なる成長へ

### 人的資本強化

総額人件費 **+320**億円

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

- 働きがいと成長実感の高い環境・人事制度整備(評価・報酬制度、選択性の高い働き方等)
- 経営戦略に連動したキャリア自律型の育成プログラム
- 財務施策・福利厚生施策と連動したインセンティブ・プラン

### 商品力強化

研究開発費 **+90**億円

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

- クラウド・AIアプリ開発拡大、MEMSセンシング技術・アクチュエータ技術による商品力強化
- R&Dのコア領域においても、他社との共創を実施
- R&Dマネジメント体制、人材育成・技術継承の仕組みづくり

### DX推進

DX(IT)投資 **+50**億円

顧客の求めるDX関連製品・サービスの開発とDX推進による  
業務効率化・収益性向上

- 商品DX、社内DXによる商品・サービスの創造
- 生成AI・知見/データの活用による生産、開発、サービス、エンジニアリングなどでの技術継承
- サイバーセキュリティ対策強化

成長投資 **+500**億円  
手元資金だけでなく負債の積極的活用も見据え、事業拡大に向けた成長投資として中期経営期間中に上記投資とは別に500億円規模を想定

## 03 経営基盤の強化

持続的な成長の実現に向け、新たな組織・体制の構築から資本コストを意識した経営のための仕組みづくり、サステナビリティ経営の実践等を実施。コーポレート・ガバナンス面では、報酬ポリシーの改定等を実行します

### 成長に向けた組織改編

- グループ経営戦略部を新設、成長戦略の明確化、事業ポートフォリオの最適化、施策の実行を牽引
- 今後、海外各地域の特性に応じた戦略構築・実施を行うための組織等、成長に向けた組織改編を実施

### 資本コスト経営の推進

- ROICの導入・施行から、経営ツールとしての浸透へ
- 事業ポートフォリオの再構築、最適化を継続
- バランスシートを有効活用した成長投資を計画

### サステナビリティ経営

- マテリアリティと独自のSDGs目標による取組み推進
- 顧客現場でのCO<sub>2</sub>排出量削減/自社事業活動におけるネットゼロ実現
- ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの加速、人権への取組み強化
- ボトム&トップダウン双方のアプローチによる総合リスクマネジメントの推進
- サプライチェーンリスクに強い調達・生産体制再構築

### コーポレート・ガバナンス強化

- 取締役会の独立性および監督機能のさらなる強化に向けた体制の変更(取締役会議長に社外取締役、社外取締役比率70%、女性取締役比率30%)
- 継続的な報酬ポリシーの改定(執行役報酬の業績連動比率引き上げ、KPI見直し、マルス・クローバックの導入)

## グループ経営戦略

# 事業ポートフォリオの最適化、M&Aを含めた戦略投資で、さらなる成長を目指す

### 1. グループ経営戦略機能の新設とその意義

azbilグループは2025年4月、「グループ経営戦略機能」を新設しました。複雑化・多様化する事業環境に対応し、グループ全体の戦略的整合性と経営資源の最適配分を図る中核的な役割を担います。各事業体の市場構造や競争環境が異なる中で、一貫性と柔軟性の両立が求められています。

この機能は、戦略立案に加え、事業ポートフォリオの最適化、M&A戦略、新規事業創出、部門横断的な課題対応等、持続的成長を支える多面的な役割を果たします。

### 2. 多様な事業構造とシナジーの可能性

azbilグループは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)の多様な事業体で構成され、それぞれ異なる顧客基盤や技術特性を持ちます。ブランド価値の統一や資源共有によるシナジー創出も可能です。

### 3. 成長サイクルと重点施策

当社の事業は、ストック型ビジネスの比率が高く、安定的なキャッシュ創出力を有しています。この安定性を活かしつつ、成長投資とのバランスを図ることが重要です。

長年蓄積してきた顧客基盤と技術力を活かし、「基盤事業」と「成長事業」の両輪による持続的な成長サイクルを形成。重点施策として以下の3点に取り組んでいます。

- ① 戦略の体系化と実行力強化
- ② 資本コストを考慮した成長投資
- ③ クロスファンクショナルな課題対応

これらを通じて、最適な事業ポートフォリオの構築と、社会課題への対応力強化を図ります。

### 4. 戦略投資と新規事業の推進

事業ポートフォリオはKGIに基づき評価・モニタリングし、撤退判断も柔軟に対応。横断的経営課題には、マーケティング、開発、生産、ロジスティクス、サービス、海外展開等、部門を超えた視点で最適化を推進します。

“進化・共創”をテーマに、当社グループは自社の技術力・サービス力を磨きながら、戦略シナリオに則った成長投資を推進しています。500億円規模の投資枠を活用し、事業ポートフォリオの強化や新規事業の創出に資する技術・機能の獲得を目指します。M&Aや外部パートナーとの連携は、こうした戦略的目的に基づく手段として位置付けています。

### 5. 中期経営計画との連動と展望

新中期経営計画では、「基盤事業」と「成長事業」の両輪による持続的な成長サイクルの実現を目指し、成長事業1,250億円、基盤事業2,150億円の売上目標を掲げています。

グループ経営戦略機能は、これらの目標達成ならびに長期目標(売上高4,200億円、営業利益650億円)の実現に向けて、戦略的資源配分、事業推進体制の整備、資本効率の最大化を通じて、企業価値の持続的向上を目指します。



執行役常務  
グループ経営戦略機能担当  
北條 良光

価値創造に向けた事業戦略

# ビルディング オートメーション事業

**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

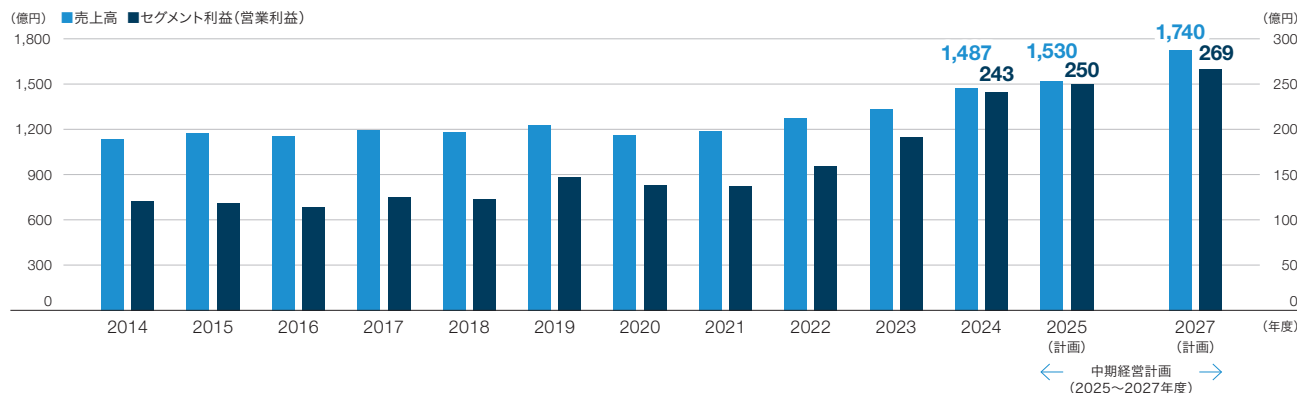
**製品力 | フルラインアップ**

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

売上高・セグメント利益(営業利益)



**前中期経営計画の振り返り**

- ▶ 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
- ▶ 国内市場の成熟に伴い、長期的に継続した新築需要の拡大は見込みにくいと、社内リソースを既設市場へ計画的に移行
- ▶ 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
- ▶ 海外事業は、国内ビジネスモデルと同様に、新設からメンテナンスそして既設につなげる「ライフサイクル型のビジネス」を拡大していく計画としており、2024年度も計画どおり海外事業が伸長

**事業環境 機会とリスク**

**機会**

- ・新築大型オフィスは活況であり、省力・省エネルギー・環境負荷可視化のような従来のニーズがさらに強くなっているとともに、居住者の環境意識やエンゲージメント向上のニーズも顕在化しつつあるため、事業機会として捉えていく
- ・データセンター・工場市場は活況であり、なかでも外資系顧客国内拠点への対応を強化していく

**リスク**

- ・業績拡大計画との対比で、人材の質と量の同時強化が難しくなる可能性があるため、営業・エンジニアリング領域でBIM (Building Information Modeling) 等を活用した社内DXによる高効率化と新事業展開を推進
- ・長期的に大都市圏での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



## 「脱炭素化」「省力化」「ウェルネス指向」等お客様からの期待に応え、ソリューションの提案と製品・サービスの開発や他社協業を推進

中期的には、国内の大型再開発需要や産業用建物需要は引き続き旺盛であり、海外においても都市開発を中心とした新規案件の計画も活性化しています。

こうした好調な市場環境の下、ビルディングオートメーション(BA)事業では、azbilグループならではの高品質な製品・フィールドサービスの提供を継続し、カーボンニュートラルやウェルネスといった新たな社会的ニーズに応える新規商品・新サービスを提供していきます。また海外においても国内同様のソリューション提案と品質を提供することを競争力として成長し、計画の達成を目指していきます。

今回の中期経営計画のポイントとしては、「グローバルでの成長実現」と「製品・サービスの高付加価値化」にあります。堅調である国内市場での継続した収益改善を源として、海外

事業トップラインを伸長させ、事業領域を拡大させることを重要なミッションとしています。また並行して、国内では将来の新築オフィス市場の減少可能性に備え、投資が活況であるデータセンター、地域冷暖房(DHC)、工場等のより高い技術が求められる高付加価値・高収益な分野に向けた体制構築や、CNに向けた社会的ニーズの高いGXソリューション分野の事業拡張を行います。

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。人材については、従来の教育による育成に加え、社内での共創、お客様との共創による新たな価値創造の取組みを開始したほか、情報量については先にプレス発表したBIMの活用により、開発・製造、販売、設計、施工・エンジニアリング、保守・サービス、リニューアルまでのデータの一元管理と可視化・共有を実現し、よりお客様に対する提案の価値を向上していきます。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。



執行役常務  
ビルシステムカンパニー社長  
濱田 和康

### 中期経営計画達成に向けた施策

- ・活況な新築大型需要に対して販売店と協力しシェアを確保。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、収益性向上とともにリソースを確保
- ・省エネルギー分野における実績をもとに、再生可能エネルギー利活用を含めたESP(Energy Service Provider)モデルを展開。GXソリューションの拡大を目指す
- ・海外では、新築市場を主体に売上拡大に注力。国内で培ったソリューション提案と品質を競争力として、新築から既設、サービスへとつながる事業モデルを展開
- ・新築オフィス市場減少に備え、優位性が発揮できる工場市場、データセンター市場、DHC市場を強化
- ・クラウドシステム事業へシフト。デジタルナレッジの高度化・商品化を加速、ビルオーナーや管理者向けからテナントなどの利用者向け高付加価値サービスを提供

### TOPIC

#### 読売新聞ビルへの再エネ電力スキーム導入事業に、新蓄熱制御アプリケーションで参画

読売新聞東京本社の本社ビル(千代田区大手町)で実施するオフサイトフィジカルコーポレートPPA<sup>※</sup>に、当社は、従来の夜間に行っていた蓄熱を昼間でもできるようにすることで、日中に余剰になった再エネ電力を有効利用することができるアプリケーションを新規開発、提供しました。この事業の参画を通じ、蓄熱制御をはじめとするBA技術やデマンドレスポンス技術のさらなるアップデートを図り、お客様のカーボンニュートラルへの取組みのサポートや脱炭素社会実現の貢献を目指しています。

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

価値創造に向けた事業戦略

# アドバンス オートメーション事業

## 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・制御技術の経験と最新の研究から、お客様に信頼いただけるサービスと新たな価値を提供

**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

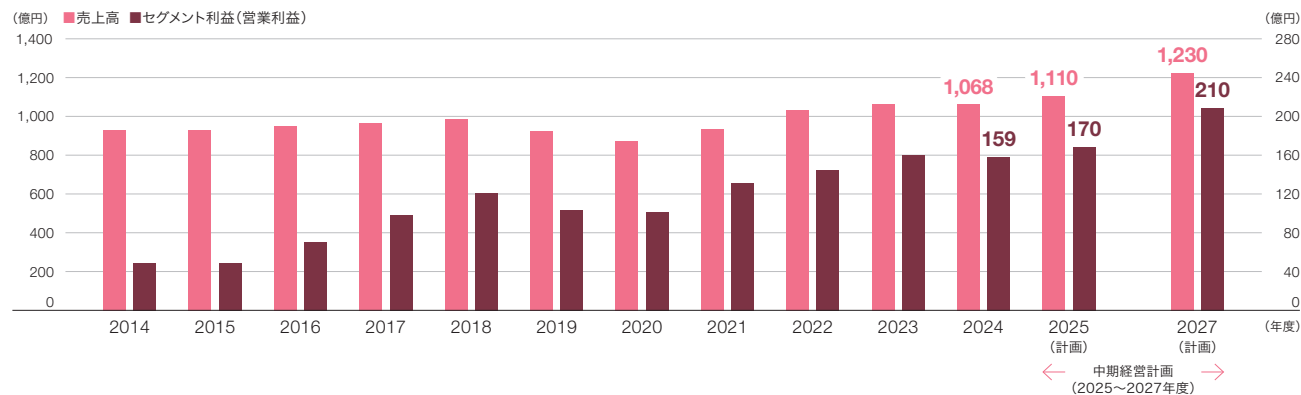
先進的な技術を用いた高度な計測制御ソリューションを、現場経験豊富なプロフェッショナルの技術や知識と組み合わせ提供

**収益力** | 高付加価値なソリューションを提供  
製品からエンジニアリング、保守サービスまで一貫した高付加価値ソリューションを提供

**製品力** | 基盤製品とシン・オートメーション  
基盤製品の進化と先進的な技術を用いたシン・オートメーションの提供

**実行力** | 開発から保守サービスまで一貫体制  
お客様のニーズに応じたトータルソリューションを一貫体制で提供

## 売上高・セグメント利益(営業利益)



## 前中期経営計画の振り返り

- ▶ ファクトリーオートメーション(FA)市場の低迷やインフレの進行等、厳しい事業環境が続いたものの、3つの主要施策(海外での事業拡大、シン・オートメーションの創造、さらなる収益力強化)が進展し受注・売上・営業利益いずれも計画を概ね達成
- ▶ 海外においては中国、東アジアを中心に新規顧客開拓が進み、加えてリピートオーダーも増加したことで、海外事業の拡大が順調に進展
- ▶ シン・オートメーション事業領域商品である自律化商品の開発において、AI・IoT技術を活用し、生産性向上と人の創造的役割へのシフトを推進  
クラウド・MEMS技術等を活かした商品力を強化。
- ▶ 事業ミックスの改革や原価低減等、これまでに取り組んできた収益力強化施策により、セグメント利益は約160億円、セグメント利益率は15%を達成

## 事業環境 機会とリスク

### 機会

- ・ 人手不足、安全、環境課題、設備老朽化への対応等、工場・プラントの自動化ニーズはグローバルで継続
- ・ 生産工程高度化に向けた新たな計測・制御技術への需要拡大

### リスク

- ・ 地政学的リスク、為替の大幅な変動、インフレの進行、保護貿易主義の台頭、中国経済の低迷など事業環境の変化
- ・ 脱炭素社会への移行に伴う石化関連産業の推移

## 進化による基盤事業強化、共創からシン・オートメーションの創出、そしてシン・オートメーションを新たな基盤に

プロセスオートメーション(PA)市場では、設備老朽化、人手不足、エネルギー変革、カーボンニュートラル向けプラント新設、AIを中心とした新技術活用など様々な状況変化があります。アズビルは計測制御サプライヤーとして、安全・安心とともに、最新技術を活用した先進のソリューションを提供しています。

ファクトリーオートメーション(FA)市場においては、調節計、各種センサ、燃焼安全機器など長年提供している技術や製品を進化させ、かつサファイア真空計やAI診断ユニットといった新領域ソリューションを提供します。

それらソリューションをシン・オートメーションと名付けました。その事例をご紹介します。

プラントにおいて調節弁は重要パーツであり、アズビルは製品のみならずメンテナンスも提供する唯一のメーカーです。調

節弁から詳細データを高速サンプリングしクラウド上でリモート診断します。その結果と当社エンジニアによるメンテナンス情報を突き合わせることで、リモート診断と実際の状態の整合性向上を実現しました。これにより定期的に行うメンテナンスをコンディションベースに、さらにメンテナンス後の動作確認もデジタル化することで、効率化と調節弁の品質向上を実現します。これは数十年も続くプラントメンテナンスの「変革」ともいえます。

PAでは通常、計測値に対して上下限值を設定し、それを越えることでプラントのアラームとしています。アラーム発生よりも前に、問題の要因が発生しているケースが多く、その要因を早期に見出すことで、トラブルによる損失やトラブルそのものを削減できます。私たちはプラント制御ノウハウと最新のAI技術を組み合わせることで、それを実現しました。アラーム予知だけではなく理想的なメンテナンス時期、製品の品質の変化にもこれを応用し、プラントにおけるAI活用の幅を大きく広げています。

半導体の製造プロセスでは真空度を正確に計測する必要があります。従来とは異なり、加工の難しいサファイアをダイヤモンドに適用し、独自のMEMSを組み合わせることで従来よりも高い精度と安定性での計測を実現し、半導体の微細化に貢献しています。

私たちは、基盤事業の“進化・共創”によるシン・オートメーションを通じてazbilらしいビジネスを展開していきます。



執行役員常務  
アドバンスオートメーション  
カンパニー 社長  
五十嵐 貴志

### 中期経営計画達成に向けた施策

- ・競争優位性を持つNo.1セグメントを複数確立し、国内外で展開
- ・グローバルビジネス展開の加速。国内事業で培った競争力あるソリューションをグローバルに展開
- ・シン・オートメーションの創出。MEMSセンサ、CV関連技術、AI技術によるプラント自律化等のアズビル独自の技術を活用
- ・これまでの実績をもとに、収益力強化を継続。さらなる事業ミックス改善、製品・エンジニアリング・サービスの付加価値向上、価格転嫁等を着実に実行

### TOPIC

#### 研究開発現場等の省エネルギー達成に向けた連携制御構築を支援 — 堀場製作所のNEDO※助成事業に参画 —

アズビルは、株式会社堀場製作所がNEDOの助成事業として採択された「需要変動が大きい産業向け設備連携制御型エネマネ技術の開発」に参画します。本事業は脱炭素社会実現のための省エネルギー技術を研究開発し社会実装を促進するもので、アズビルは実用化開発フェーズから参画し、エネルギー需要に応じた最適な設備運用を実現する連携制御システムの開発を担当します。研究開発設備や空調・熱源設備の各システムを効率的に連携、制御することで省エネルギー達成を支援します。

※ NEDO: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

価値創造に向けた事業戦略

# ライフオートメーション事業

## 特長・強み

### 安定性 | ライフラインの維持・向上

計量法に基づく安定した更新需要の着実な獲得による事業伸長

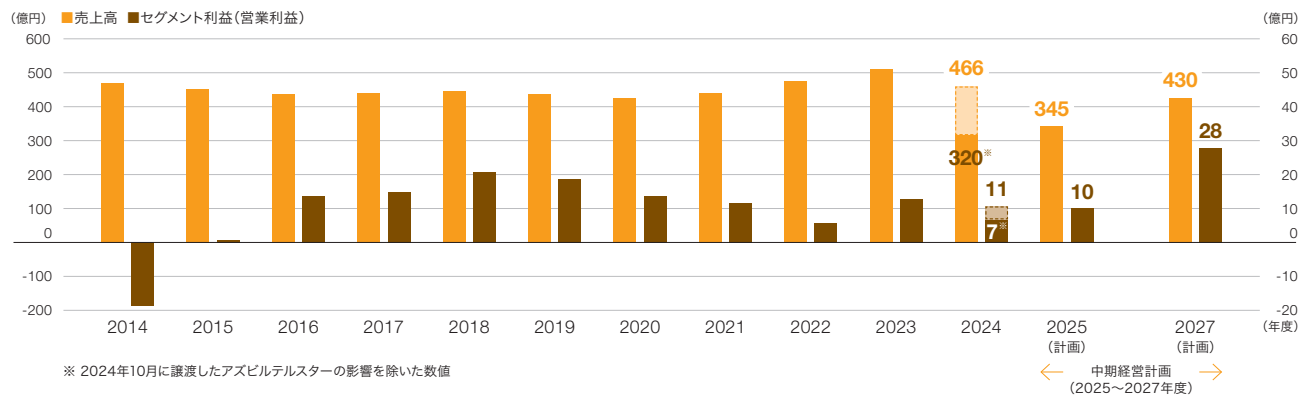
### 先進性 | DXとクラウド技術の活用

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SMaaS (Smart Metering as a Service) 事業を推進し、安全・安心なスマート社会の実現に貢献する

### 独自性 | 生活空間の快適性、健康

快適性のみならず、電子式エアクリーナや熱交換換気により新鮮できれいな空気を提供する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

## 売上高・セグメント利益(営業利益)



## 前中期経営計画の振り返り

- ▶ LA事業全体では、前中期経営計画(2021~2024年度)業績目標は未達となったが、資本効率やazbilグループとしてのシナジー効果の観点から、事業ポートフォリオの再構築を実施、医薬品製造装置向け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有限会社の出資持分を他社に譲渡
- ▶ LA構成事業ごとの管理強化、価格転嫁を含む収益力の改善等を実施
- ▶ 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
- ▶ 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

## 事業環境 機会とリスク

### 機会

- ・ガス・水道メーターのスマート化による市場拡大を着実に受注につなげる
- ・ZEH補助金取得に有利な「e-kikubari」(熱交換型換気装置+電子式エアクリーナ)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

### リスク

- ・材料費高騰や人件費や運搬費等のコスト増に対応した価格転嫁が進まないリスクに対し、お客様への丁寧な説明と併せて設計変更によるコストダウンにも取り組む
- ・新築住宅の価格上昇・着工件数の減少と全館空調市場縮小のリスク

## スマートメーターとSMaaSのシナジー、 事業ポートフォリオ再構築を加速し、さらなる成長へ

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、安全で快適、「人々の生き生きとした暮らし」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の取組みに掲げた資本コスト経営の推進の観点から、LA事業のポートフォリオ再構築を加速していきます。

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については、業界再編が進むなか、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、2024年10月に譲渡いたしました。このアズビルテルスターの連結範囲からの除外により、LA事業全体として減収を計画しますが、ライフライン分野では、法定による交換需要を着実に取り込

むとともに、新技術を用いたメーターの展開等での付加価値向上による事業伸長を目指します。さらに、スマートメーター事業とSMaaS(Smart Metering as a Service)を融合し、成長が見込まれる次世代のスマートメーター市場において、IoTなどの技術やデータを活用したサービスプロバイダー事業拡大を目指すとともに、安全・安心なスマート社会の構築を追求していきます。住宅用全館空調システム分野では新設建物から既設建物まで、省エネルギーや空気質向上も含めて、幅広く生活空間の快適性を提供する製品対応等により、事業を推進していきます。さらに、価格転嫁を含めた収益力強化施策の効果やプロジェクト管理強化等の施策、DXの推進による業務プロセスの見直しなどに取り組み、環境変化に応じた適切な変革を推進し、LA事業の収益性の向上を着実に進めていきます。以上のような既存事業領域の延長線で事業拡大を図るとともに、外部を含む国内・海外のパートナーとの提携、資本を活用したさらなる成長戦略等を検討・推進し、成長領域としてのLA事業の位置付けを明確にしていきます。



執行役員常務  
ライフオートメーション事業担当  
奥村 賢二

### 中期経営計画達成に向けた施策

#### ライフライン分野：

- ・価格転嫁・コストダウンなどの収益性改善とDX推進による業務プロセス見直しを推進
- ・データ活用の進展に対応したアプリケーションの充実、メーター周辺機器を含むフルラインアップ化による総合力向上
- ・スマートメーターとSMaaS事業を融合し、データ・サービスプロバイダーへの事業変革を推進
- ・さらなる海外展開で、スマートメーター事業を伸長

#### 住宅用全館空調システム分野：

- ・リプレースの確実な取り込み、健康、省エネ指向の強いユーザーへの「e-kikubari」販売により収益性向上
- ・お客様の健康で快適な暮らしに省エネをプラスした快適住空間プロバイダーへ事業を拡大

### TOPIC

#### Kamstrup社との協業により 次世代水道スマートメーターによる 新たな価値提供を追求

水道スマートメーター市場は、現在の市場規模は限られていますが、水道事業者の課題解決に貢献することによる成長が見込まれています。これは、労働力不足対応、検針コストの削減や、老朽化の進む給配水管の漏水検知やデータの利活用といった社会的なニーズに基づくものです。azbilグループは水道メータリング・ソリューションの世界的なリーディングカンパニーであるKamstrup社<sup>※1</sup>と協働し、日本市場向けの超音波式水道スマートメーターを導入、SMaaS事業<sup>※2</sup>のプラットフォームも活用して、付加価値の高い事業を展開、成長を実現します。

※1 設立1946年、本社 デンマーク、売上高660億円、営業利益56億円（2024年22円/DKK換算）

※2 Smart Metering as a Service:メーターの従来からある機能に加えて、測ることから新たな付加価値をサービスとして提供する事業

価値創造に向けた事業戦略

# グローバル戦略

## 特長・強み

### 信頼性 | 安全・安心のブランド力

課題や要望に丁寧寄り添い、迅速かつ誠実な対応を徹底することで築きあげた豊富なお客様との信頼関係

### 技術力 | 最適ソリューションの提供

先進的な計測制御技術を活用し、お客様の多様なニーズや課題に対して最適なソリューションを提案・提供できる高い専門性

### 完遂力 | エンジニアリング体制

高度な計測・制御が求められるお客様へ、積極的かつ効率的なサポートを行うことで高品質なエンジニアリングを提供

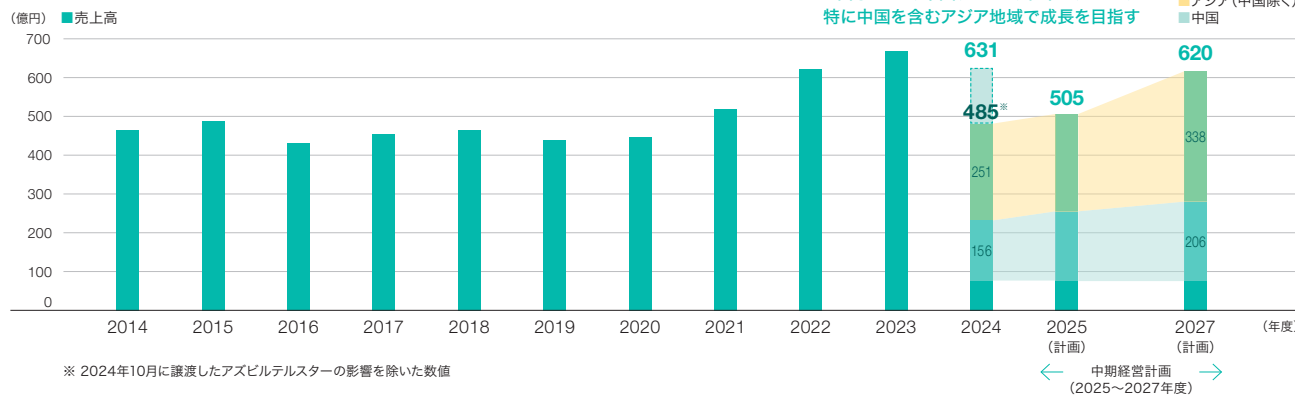
### 収益力 | ライフサイクル型事業

設計から運用・保守にわたる全期間、お客様に寄り添い、安定的かつ継続的に価値を提供し続ける持続可能なビジネスモデル

### ガバナンス | 持続的な成長に向けた経営基盤

現地法人経営において、高いガバナンス体制を築き、法令遵守と透明性を徹底し、持続的に成長する基盤を構築

## 海外売上高



## 前中期経営計画の振返り

- ▶ グローバルでの事業拡大戦略の構築にあたり、事業部門での海外施策展開に加えて、各地域・国でのさらなる事業拡大策を立案し、現地市場の特性を活かした取組みを推進
- ▶ BA事業では、データセンターを軸にグローバル顧客を獲得し、設計から運用・保守までのライフサイクル型事業基盤を構築するとともに、先進技術の導入やサービス拡充による競争力強化
- ▶ AA事業では、成長加速や事業展開を目指し、積極的に顧客開拓を推進した結果、ターゲット地域で着実な成長を実現するとともに、新たな市場機会の発掘や既存顧客との関係を強化
- ▶ 現地法人のガバナンス強化に向けて、さらなる管理体制の強化と業務効率化によるリスク低減を図り、管理体制の強化や仕組みづくりを積極的に実施し、コンプライアンス意識が向上

## 事業環境 機会とリスク

### 機会

- ・各地域・国の事業環境や対象市場のポテンシャルを把握したうえで、事業基盤の強固な現地法人のリソースを活用し、競争優位性を発揮することで、迅速かつ効率的に事業を拡大
- ・現地法人が持つ知見やリソースを活用し、現地発のビジネスプランを実現する仕組みを構築することで、地域ごとの特性に応じた施策を展開

### リスク

- ・進出先の政治情勢変化や不測の事態等の地政学的リスクの高まりにより、社員の安全性が損なわれる可能性
- ・急激な為替レート変動や相互関税措置の不透明性の高まりにより、売上高、原材料・部品の価格、販管費等に影響し、業績や財政状態が大きく変動する可能性

## 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

azbilグループは、各地域の特性を最大限に活かした事業展開と、強固な管理体制の構築を積極的に推進していきます。事業展開に関しては、「現地法人発のビジネスプランの実現」と「地域軸を強化した組織運営」という二つの戦略的アプローチを取っていきます。

まず、「現地法人発のビジネスプランの実現」では、成長が期待される市場を中心に、現地法人が自律的に戦略を立案し、それぞれの地域特性を活かした事業活動を展開します。事業支援やブランド力の強化、リソースの共有、他社との協業によるシナジー創出等、多角的な取組みを推進します。また、市場環境の変化や潜在的リスクを的確に把握し、柔軟で最適なオペレーション体制を構築することで、迅速な戦略的意思決定を実現します。これにより、現地の顧客ニーズにきめ細かく応え、

持続的な成長につなげていきます。

次に、「地域軸を強化した組織運営」では、各地域の成長機会を最大限に活かすため、地域ごとに役割や機能、最適な組織形態を検討し、迅速かつ柔軟な意思決定が可能な体制を目指します。さらに、新たな組織運営体制の下、グローバル人材の質と量の両面を強化し、海外事業拡大を支える基盤を整備、グローバル市場での競争力を一層高めていきます。

また、強固な管理体制の構築という観点からは、リスク管理体制の拡充、経営管理の高度化、DXの推進を重要施策として実施していきます。リスク管理面では、地政学的リスクや各国の法規制といった多様なリスクに柔軟かつ的確に対応できるガバナンス体制を強化し、地域ごとの共有機能を集約することで、効率的な経営基盤を構築します。

azbilグループは、多角的な取組みを通じて、アジアを中心に海外事業の拡大を目指していきます(p.37グラフ参照)。2024年10月には、海外子会社(アズビルテルスター有限会社)の譲渡、事業再編を実施しました。今後、グループ全体で経営資源の最適配分を行い、海外事業の成長を確かなものとし、海外売上高に関しては、同社譲渡による影響を除けば、引き続き増収を計画し、新中期経営計画最終年度(2027年度)では620億円、2030年度については当初目標を変えることなく、売上高1,000億円の達成を目指していきます。



執行役員常務  
azbilグループ国際事業担当  
和田 茂

### 中期経営計画達成に向けた施策

- ・現地法人発のビジネスプランを立案し、地域特性を活かした事業展開や協業によるシナジー創出を推進、柔軟なオペレーションで迅速な意思決定と持続的な成長を図る
- ・地域ごとに最適な組織体制を構築し、迅速な意思決定とグローバル人材の強化で、海外事業拡大と競争力向上
- ・アジアの都市化とオフィスの高機能化が進む中、国内で培った省エネルギー技術とエンジニアリング力を活かし、付加価値の高いソリューションを提供
- ・新製品開発やAI活用による設備診断・オートメーション領域の拡大、さらに戦略地域での営業体制強化を進め、顧客カバレッジと事業基盤を拡大
- ・リスク管理体制強化やDX推進等を通じ、多様なリスクに対応できるガバナンスと経営資源の最適配分により、強固な経営基盤を構築

### TOPIC

#### 「Data Centre World Asia 2024」に出展

2024年10月にシンガポールで開催された「第10回Data Centre World Asia(DCWA)2024」にシルバースポンサーとして出展しました。世界中の主要なデータセンターサプライヤーやソリューションプロバイダーが集まり、最先端技術を披露しました。アズビルはオートメーション分野のリーディングカンパニーとして、チラープラントにおけるデジタルツインと統合型ビルディングマネジメントシステムのデモを行いました。展示会を通じ、お客様とのネットワークを拡大し、さらなるコラボレーションを模索することで、東南アジア地域全体での市場プレゼンス向上を図ります。

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

社内DXによる事業基盤強化を加速。azbilグループならではの計測・制御技術にデジタル技術を融合し、新たな商品DXを創出していきます。

### デジタル技術の進歩は継続して加速、さらなるオートメーションの進化によりお客様へまだ見ぬ価値を

azbilグループでは、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と位置付けています。

社会課題、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。

デジタル技術の進歩は継続して加速しており、この潮流に確実に追従するために、新中期経営計画(2025~2027年度)において約50億円のDX投資増額(前中期経営計画比)を実施します。これにより社内の業務効率化・収益性の向上(社内DX)を一層強化するとともに、社内で培った経験をもとに、市場ニーズを的確に捉えたお客様向けのDX関連製品・サービスの開発(商品DX)を加速していきます。

### 社内DXではFit to Standardを推進、そして全社的な生成AI活用が浸透。商品DXではAIによる意思決定の高度化とクラウド技術でお客様に新たな価値を提供し、社会課題解決に貢献

社内DXでは、「Fit to Standard」アプローチにより、コモディティ業務のプロセスを業界標準に合わせて見直すことで、ベストプラクティスを活用した効率化を進めています。また、ウェビナー・教育コンテンツの提供を積極的に行うことで、日常業務への生成AIの活用が全社的に浸透、そして特化型のAIチャットボットについてもローコードツールなどを活用しながら全社的な実証を進めています。さらに、当社では情報セキュリティリスクへの対処を強化しており、特に生成AIについては、活用に伴うリスクと活用しない場合の機会損失を慎重に評価し、DX推進と情報セキュリティの両立を図ることで、持続的な企業価値向上に努めています。

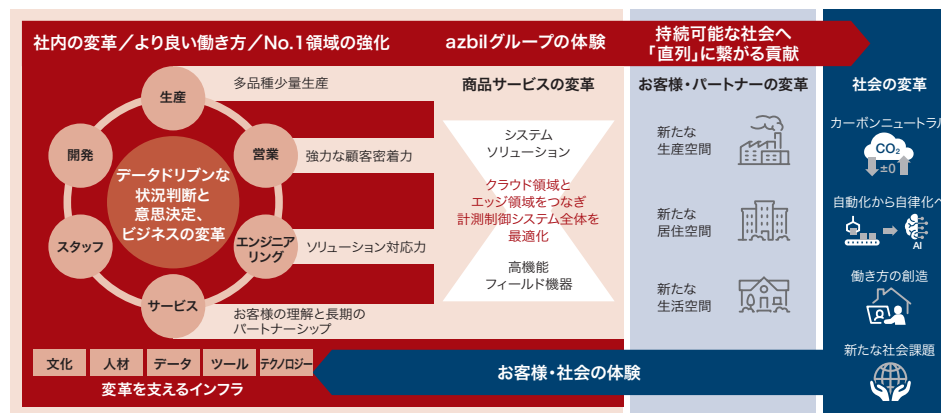
商品DXにおいては、AIとクラウド技術を中核とした現場提供型サービスを展開しています。2025年1月にAI品質ナビゲーションシステム「Deep Anchor™」をリリース(図 p.40)、さらに生産計画を自動作成するAI最適生産計画立案システム「VIRTUAL PLANNER™」を2026年にリリース予定です。これらのソリューションは、現場の意思決定を高度化し、生産性や品質向上を支援するとともに、労働力不足や技能継承といった社会課題の解決にも寄与します。

ビルオートメーションでは、クラウドを活用した「ビル向けクラウドサービス」を提供し、エネルギーや設備管理、テナントサービスを効率化しています。クラウド型への進化により、遠隔操作や柔軟なサービス変更が可能となり、すでに500件以上の契約実績があります。今後も機能改善やサービス拡充を進め、新たな価値提供を目指します。

そして、スマートメーターとクラウドの連携により遠隔検針やスマート保安を実現する「SMaaS(Smart Metering as a Service)」は、ガス、水道、電力の共同検針により、データ一元化、ビッグデータ活用、災害対応力を強化します。安全・安心でスマートな社会インフラを実現していきます。

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グループでは商品DXと社内DXをDX推進の両輪と捉え、取り組んでいます。

以下では、2024年度までの事例として、商品DXからAI品質ナビゲーションシステム、社内DXからBIMを活用した高効率化と働き方改革の推進についてご紹介いたします。

### サステナブルな生産空間と従事する人の Well-beingを目指して、 AIが品質管理の重要パートを代行する AI品質ナビゲーションシステム「Deep Anchor™」

アズビルは、アドバンスオートメーション(AA)事業において、自律化(Autonomy)への取組みを加速しています。

AI品質ナビゲーションシステム「Deep Anchor™」は、AIが過去の生産データから品質に影響を与える因子を自動抽出し、製造中にモニタリング、傾向監視を代行することで、品質変動の予兆をいち早く捉えます。さらに、品質検査不合格の場合、原料や製造工程に潜む原因を自動で調査し、明確な要因分析結果を提供します。

QMSの重要パートをAIが代行することで、品質問題の解消に大きく貢献する革新的な製品です。これにより原料やエネルギーのロスを抑え、安定品質の維持と生産性向上を両立します。また、迅速な品種改良対応や新製品のスピーディーな市場投入を可能にし、社会イノベーションの加速にも寄与します。品質管理に従事する人の心的負担も軽減され、現場におけるWell-beingの向上を実現します。

今後もアズビルは、DX/SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)パートナーとして、お客様とともにサステナブルな生産空間の実現に取り組んでいきます。

アドバンスオートメーションカンパニー  
戦略事業開発3部  
自律化企画創造グループマネジャー  
佐々木 正雄



### BIM(ビルディングインフォメーションモデリング)を活用した 独自の社内DXで高効率化と働き方改革を推進 お客様への提供価値を最大化

近年、ビルディングオートメーション(BA)事業を取り巻く建物需要は旺盛であり、業務繁忙への対応や有資格者の確保等が業界全体の課題となっています。アズビルはこれらの課題に適切に対処し、お客様のご要望により多くお応えするために、BIMを活用した業務改革(社内DX)を加速し、持続的成長を目指しています。

BA事業は、開発・製造、販売、設計、施工・エンジニアリング、保守・サービス、さらにリニューアルまでの一貫体制で、お客様の建物のライフサイクルをサポートしています。今回の業務改革によって、それぞれのプロセスにおけるデータの一元管理と可視化、共有を実現し、業務の効率化や高度化を目指します。

また、このような社内DXの取組みは、効率化によって社員一人ひとりが本来取り組むべき業務への集中を可能とし、やりがいや自発的な能力向上をもたらします。当社内に留めず国内外のパートナー企業へ今後展開するとともに、ご要望に応じてお客様にも提供し、業界全体の課題解決を狙うことも予定しています。

ビルシステムカンパニー  
事業管理部  
デジタル推進本部デジタルそうぞう部  
三浦 克人



### データ活用プロジェクトで活躍

当社のデジタル推進部門では、インド出身のクルカルニさんがその専門的な知識と幅広い経験を活かし、日々活躍しています。クルカルニさんは2019年にインドのブネ大学を卒業し、2021年に当社へ入社しました。

大学時代に学んだデータベース管理システムなどの知見を活かして、データ活用基盤\*のデータ可視化ツール(ビジネス・インテリジェンス)の活用を推進しています。現在はBA事業の業績管理システムのリプレイスプロジェクトや、生産システムのデータ連携機能開発に従事するなど、データ活用推進の中心的な役割を担いながら日々多様な業務を遂行しています。

クルカルニさんの視点や斬新なアイデアは、当社のイノベーションを支える重要な要素です。多様な文化背景を持つ社員が協力し合うことで、新しい価値を創造し、グローバル市場での競争力を強化しています。当社は継続してダイバーシティを重視し、多様性を活かした人材戦略を積極的に推進していきます。

\* データ活用基盤とは、azbilグループ全体の各種業務データを収集・整理・活用して価値創出を実現するためのデータ基盤です

デジタル推進本部  
業務システム部  
ITシステム開発グループ  
2チーム  
クルカルニ シャラワニ



## 研究開発

# 「計測と制御」の技術力をより磨きながらソリューション型の商品・技術を提供し 社会・顧客の課題解決や価値創造に貢献します

### 「計測・制御」と「ソリューション」は azbilグループの強み

azbilグループは、創業以来、計測と制御の技術力を主幹とし、高いオートメーション技術による製品・サービスを提供することで、社会・顧客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。新たな技術や社会・顧客課題が生まれる中、強みである計測と制御の技術力の強化により成長を続ける必要があり、その結果として持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献、企業価値の持続的な向上を図り、さらなる成長を目指しています。

「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」の各領域では、様々な事業環境や技術動向の急激な変化が起きてきています。例

えば、地政学的リスクをはじめ、エネルギー価格の高騰、グローバルサプライチェーンにおける部品調達難といった外部環境変化により、事業の見通しとして不透明な部分が生じています。一方で、クラウドやIoT、生成AI、DXの進化による技術動向の進展や、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。

azbilグループが貢献できる機会としての社会・顧客の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することが重要です。次に、その計測結果に基づいて課題を認識し要因を特定するか、新たな価値を創造し、それをもとに最適な状態へ制御するという総合的なソリューションの提供が必要となります。このソリューション提供は、先進技術を単に製品化するのではなく、“顧客のニーズを取り込んだ課題解決型の製品として開発する”、あるいは“顧客現場における価値創造・発掘、製品試用による新たな需要を創出し続け開発する”という考え方です。これまでの技術開発および商品開発において大事にしてきた基軸となります。

このプロセスは、これまでもこれからも変わらずに計測と制

御の基盤であると考えています。そのために、azbilグループでは、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・制御技術のさらなる強化に取り組み、フィールド機器で得たセンシング情報を管理・監視現場の制御計画や監視を行うシステムソリューションで集約、処理することで、最適運用可能なシステムの構築を目指してきています。また、この計測・制御技術の強化を支える基盤として重要な要素の一つが、現場でのエンジニアリングとサービスです。この基盤があるからこそazbilグループは長年にわたり、エンジニアリングとサービスの社員が顧客の現場で集めた声や収集・蓄積してきた各種機器の稼働データなどに基づいて開発することができています。その結果、実際の現場での計測情報を用いた分析、制御アルゴリズムの検証等につなげることができ、商品や技術としての競争優位性につなげていると捉えています。

今後は、昨今急速に進歩するAI技術がさらに進化する中で、計測・制御技術においてもどう使いこなすかが肝となってくると考えています。一方で、どれだけAI技術が進化しても、そのインプットには計測、アウトプットには制御が重要な役割を果たします。AI技術との共創も視野に入れて、「計測と制御」の技術力に、より一層磨きをかけ、ソリューション型の商品・技術を提供し、社会・顧客の課題解決や価値創造に貢献していきます。



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・品質担当

石井 秀昭

## azbilグループらしい事業モデルを支える 技術開発・商品開発

技術革新や社会課題への対応が求められる成長事業で顧客基盤の拡大を目指します。それと同時に長年にわたって蓄積してきた既存の顧客基盤でのライフサイクル型事業、すなわち基盤事業で持続性、収益性を向上させます。成長事業は最先端の新商品やサービスを投入することで、拡大された基盤事業となり、その顧客基盤の拡大によって、さらなる成長につなげます。

この「成長」と「基盤」を繰り返して拡大していくazbilグループらしい事業モデルを支えているのは、お客様への価値提供を行う技術開発・商品開発です。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。そのためには、「市場・お客様の变化」「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・お客様の变化としては、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きます。

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させるイノベティブな開発環境の提供



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

## 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・活用しています。これにより、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、技術継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、社内を実施し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。



社内カンファレンスにおける発表の様子

## 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推進しています。

グローバル研究開発拠点  
(2025年7月1日現在)



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。

シンガポールに設置した研究開発拠点では、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。

## 国境を越えたイノベーションの創造

アズビル北米R&D株式会社 社長  
ジェレミー・トール(Jeremy Tole)

当社は、2014年に米国シリコンバレーに設立されました。世界有数の大学・研究機関の近隣に位置し、アズビルのグローバル研究開発ネットワークの一員として、日本チームとのシームレスな連携・共創を通じ、スマートビルからクリーンエネルギーまで数々の画期的な成果を生み出してきました。研究開発に加え、国際標準との整合性確保、米国での戦略的パートナーシップ構築を通じて、技術革新と人間のニーズの調和を目指すアズビルのグローバル理念「人を中心としたオートメーション」の実現に貢献しています。

当社の使命は、安全性、快適性、効率性を高めるスマートで持続可能なソリューションの創出です。具体的には、無線高周波センシング、無線通信、制御、無線給電、計装、AIソリューションなど幅広い先端技術に活動の幅を広げています。

多様性は当社の基盤であり、包摂的なイノベーションへの決意です。文化を越えたパートナーシップを育むという共通ビジョンの下、オープンな対話とグローバルな視点が協働文化を促進し、創造性を刺激し、分野横断的な研究開発力を高めてきました。

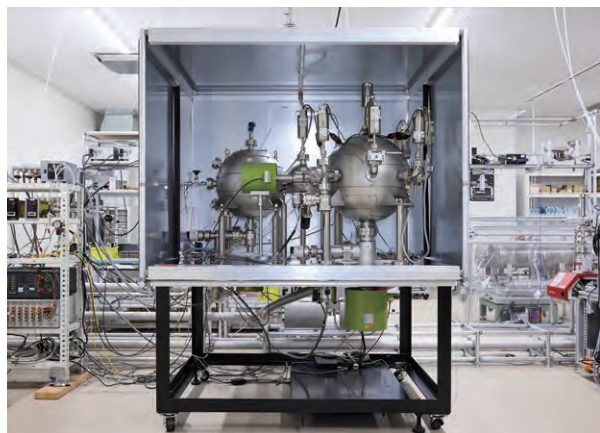
今後も当社は文化の架け橋、そしてグローバルなイノベーションへの揺るぎない決意の象徴として、新たな発見を生み出す場であり続けます。



左からJeremy Tole、同僚のRose Levin、Darryn McDade Sr.

## 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。その鍵を握る校正(センサや計測器が正しく測れていることを確認する業務)において、アズビルは日本トップクラスの能力を保有しています。藤沢テクノセンター内にある計測標準グループは、校正時の基準となる標準器や発生器等の物理標準の維持や開発でも高い能力を持ち、「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、アズビル金門エナジープロダクツ株式会社白河工場校正課、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、azbilグループとしても高い校正能力を有しています。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



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)

しい計測を支えていきます。また、「正しく測る」ことの重要性を社内外に発信するため、校正室の見学会や教育講座の開催等の取組みを継続的に行っています。今後は海外に向けた発信も拡充していく予定です。

\* 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サイトをご覧ください

azbilグループの校正拠点  
(2025年7月1日現在)



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)

### 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ことに加え、知的財産保護の観点も加味してバランス良く国際標準を活用する工夫を続けていきます。

### 技術開発・商品開発のKPI

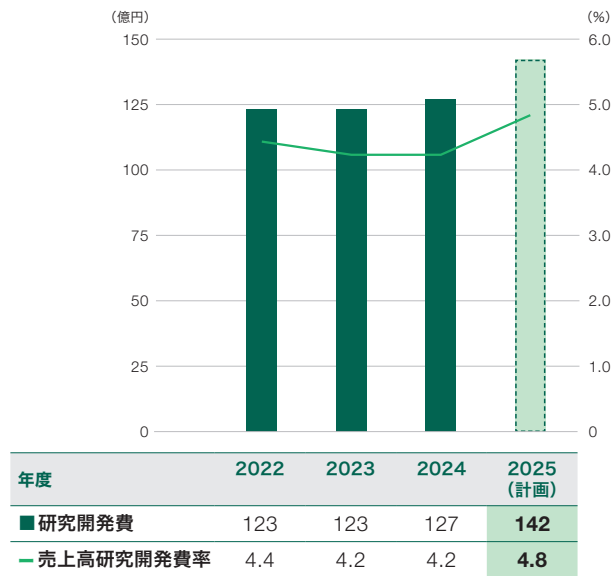
研究開発活動である技術開発および商品開発の進捗と、その成果を定量的に評価するため、以下のKPIを設定し、これに基づいて戦略的な取組みを推進していきます。

- **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**: 製品売上高に占める新製品売上高の割合を測定し、商品開発力の状況を把握します。

開発した技術や商品への投資効果を継続的に捉えることで、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、2022年度に123億円、2023年度に123億円、2024年度に127億円を投資しました。2025年度にはさらに増加させ142億円を計画、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。

研究開発費・売上高研究開発費率



### 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等、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が、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が必要です。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で使われるインターフェイスやプロダクトのデザインには、安全性や利便性に加え、心理的な充実感も求められます。商品開発では、性能や品質、安全性の向上とともに、環境負荷の低減やリサイクル推進等の課題にも対応する必要があります。これらを新しい技術やアイデアで解決を図るとともに、使い手の視点を重視したデザインを推進しています。

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しており、私たちの取組みが外部からも高く評価されていることを示しています。

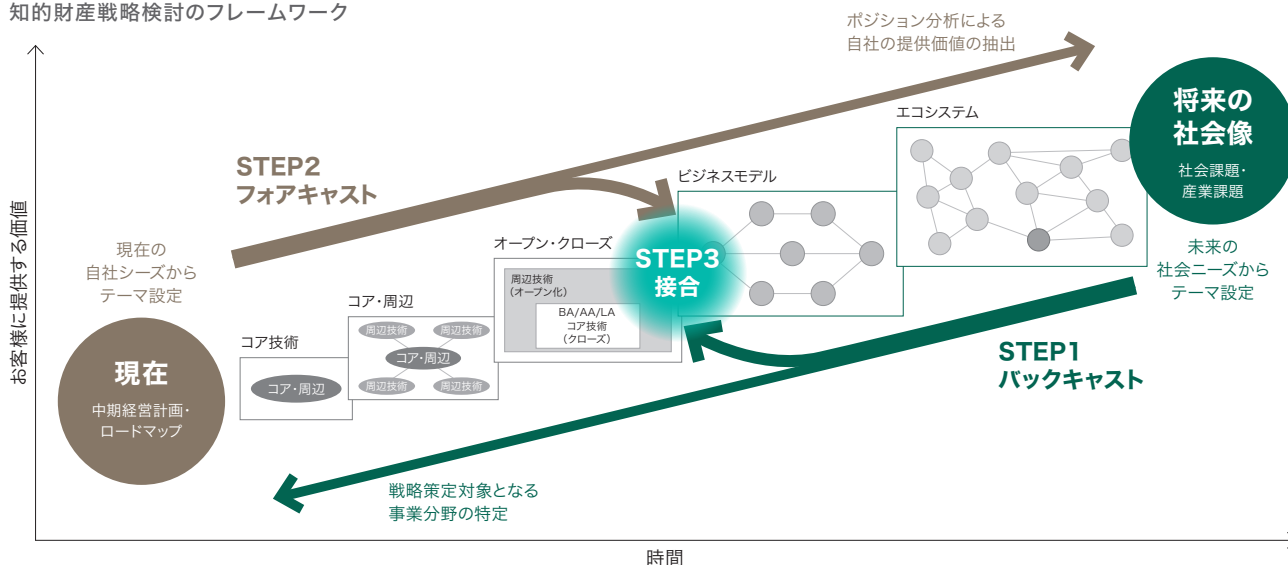


2024年グッドデザイン賞、2025年ドイツIF DESIGN AWARDを受賞したデジタル指示調節計 形C1A、C2A/C3A、C2B/C3B

## 知的財産

知財戦略部は、グループ全体の価値創造を支える部門として、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の強化、革新を進めています。具体的には「攻め」の知的財産活動として、中期経営計画における「成長事業等」の開拓にあたり、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の情報を活用しています(IPランドスケープ)。一方、「守り」の知的財産活動として、既存事業の継続や周辺領域への拡張における知的財産の保護の活動を行い、事業基盤の安定化を図っています。これらの活動を進めるため、AIPE認定知的財産アナリストなどの専門人材の育成、技術開発部門から知財部門への人材交流、マネジメント層への教育、IPランドスケープにおけるAI技術の活用等により、知的財産創出プロセスの定着を図っています。

知的財産戦略検討のフレームワーク



### 全社知的財産戦略の方向性

azbilグループはコーポレートガバナンス・コードの改定等も踏まえ、企業価値を高めるため、無形資産を効果的に活用するとともに、全社的な知的財産戦略の策定を推進しています。具体的なアプローチとして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未来像（あるべき姿）を定義するバックキャスト手法を採用しています。この未来像に基づき現在の状況とのギャップを埋めるために必要な知的財産戦略を事業戦略と連携した形で検討することにより、持続可能な競争力を築いていくことを目指しています。

## 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わ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、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。

### 各事業ライン、各社の品質保証・安全

アズビルの各事業ラインならびにazbilグループ各社においては、法令遵守、品質の確保、安全性の担保を基本方針とし、これらの観点に基づいた品質保証体制を整備しています。これにより、各事業における設計、製造、サービス（施工・保守）において、製品およびサービスの提供に即した品質保証と、商品の安全性の確保を着実に実現しています。

## 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極としたこれまでの生産体制に加え、新たにベトナムに生産拠点を設立しました。各拠点では、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、工業弁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てきましたが、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

#### グローバル生産体制



産機種拡充のため、新工場棟を2024年に稼働開始しました。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。

ベトナムにはグローバル生産体制強化を目的として新たな生産拠点を2025年3月に設立しました。今後、工場建設を進め、生産能力の増強を図るとともに、競争力向上のためのコスト削減および持続的な製品供給を実現する適切な生産体制を構築していきます。

#### ○マザー工場を起点とした生産高度化への取り組み

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は、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。

#### ○グローバル生産体制に対応したガバナンス強化

国内外azbilグループ生産拠点のマザー工場として、品質および製品認証等に各種運用標準の展開、標準に基づく運用の徹底、品質意識の醸成・啓発により一定レベルのガバナンスを確保しています。さらに海外での制御盤生産等に範囲を広げ、azbilグループ全体としての量産品質を意識して製品の提供を継続していたために、さらにガバナンス強化を推進していきます。

### 生産IT(DX/LX)の取り組み

当社では、「生産DX」として、3つの活動を中心に取り組んでいます。

○生産活動DX：生産現場の作業そのものの変革を目指しています。具体的には、生産設備と基幹システムのデータ連携を強化するほか、生産ラインの自動化や効率化を推進し

### 世界水準工場への挑戦

2025年、私の所属するアズビル機器(大連)有限公司は設立30周年を迎えました。大きな環境変化の中、これまでの技術を礎に世界水準工場を目指して以下の取組みを進めています。

- ・ 主力製品と新開発弁を軸に中期目標を実現
- ・ 自動化と職場環境改善により、魅せる工場と社員のWell-beingを追求
- ・ 販売現法との連携強化によるお客様の信頼獲得と売上達成
- ・ グローバル調達戦略によりコスト適正化とBCP管理を推進
- ・ マネジメント力と技術力を高め、持続的成長を実現
- ・ 第3海外拠点(ベトナム)の量産体制を支援し、グローバル生産強化へ

アズビル機器(大連)有限公司 副総経理  
Azbil Global Executive Member  
孫 徳貴



ています。これにより、生産プロセスの最適化や生産性の向上を図っていきます。

○生産業務DX：間接業務の効率化を目指した取組みを進めています。システム間のデータ連携の強化や、業務プロセスのシステム化を推進することで、業務の効率化や正確性の向上を図っています。

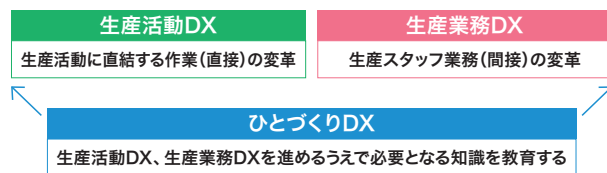
○ひとづくりDX：DXの推進には、社員のデジタルスキル向上が欠かせません。そのため、DX推進に必要な知識やスキルの習得を目的とした教育活動を展開しています。また、AIを活用した取組みをスタートさせ、教育を含めた技術の普及も進めています。

「生産LX(Legacy Transformation)」としては、これまで



製品系列ごとに個別で運用してきた生産管理システムについて、計画的な更新や集約を実施しています。製品特性を十分に考慮しつつ、基幹システムとの連携を図ることで全体最適なシステムを構築する取組みを進めています。

生産DXの3本柱

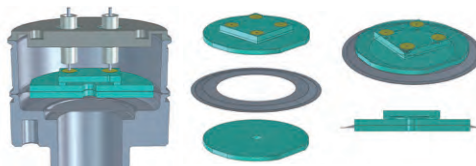


生産技術力の強化

azbilグループは、生産技術の高度化を通じて生産工程の革新を推進し、競争力の高い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に、微細部品の接合・接着・組立、精密加工技術のさらなる向上に取り組んでいます。また、新素材の活用や革新的な材料加工技術の開発を進めることで、独創的かつ高度なものづくり工程を実現する新工法の開発と、それを生産ラインに適用する活動を推進しています。さらに、生産技術の継承を目的とした分科会活動や部品技術の勉強会、社外との技術交流会等を実施し、ものづくりの基本を理解しつつ最新技術を融合させることで、生産効率の向上を図っています。

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・向上を通じて事業の競争力強化に努めていきます。

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



接合部を特殊な顕微鏡で観察することで、接合部の信頼性評価ができる画像検査技術を開発しました

生産・調達におけるBCPの取組み

azbilグループでは、甚大な被害をもたらす自然災害や不測の事態、さらには国際的な紛争の影響等、国内外の生産・物流に関わるリスクを想定し、緊急時においてもお客様への影響を最小限に抑えるためのBCP(事業継続計画)に取り組んでいます。以下の6つの活動を通じて、生産BCPを実施しています。

- **生産ラインBCP:** 生産ラインの復旧計画書を作成し、定期的に更新しています。また、年に一度BCP訓練を実施し、計画書の整合性や対応手順を確認・改善しています。
- **部品BCP:** 代替部品の入手や転注に必要な期間を見積もり、その期間に応じたBCP在庫の確保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に備えた対応計画を策定しています。被災状況をレベル分けし、それに応じた対応計画を生産拠点ごとに作成してい

ます。また、国内の配送拠点については、これまで秦野配送センターのみでしたが、京都事業所内に京都配送センターを新設し、一方が被災した場合に相互に補完して、物流を切り替え、製品の流通を継続できる体制を整えています。

- **緊急部品調達難対応BCP:** 数年前に発生した半導体不足をはじめとするグローバルな部品調達難はほぼ解消されましたが、その際に実施してきた様々な対応のノウハウを標準化し、今後の調達難に備えています。
- **有事対応BCP:** 国際紛争等により部品や製品の物流が停止した場合に備えた対応方法を整備しています。特に、生産ラインの立ち上げに時間を要する製品については、部品や製品在庫の増加や複数拠点での生産体制構築の検討を進めています。
- **工場防災強化:** 生産拠点における自然災害への対応を強化しています。現場パトロールの実施や防水壁の設置、地震発生後の建物診断マニュアルの作成を行い、防災体制の向上に努めています。

サプライチェーンにおける法令遵守と適正価格での取引

適正な価格での取引は、サプライチェーンの持続可能性を支える重要な要素です。原材料費や物流コストの上昇を公正かつ透明に価格へ反映することで、お取引先様との信頼関係を深め、全体の健全性と安定性を確保することを推進していきます。また、法令遵守を徹底しながら適正な価格取引を行うことで、企業の社会的責任を果たすとともに、競争力強化と長期的な成長につなげていきます。

## サービス・エンジニアリング

azbilグループは、工場・プラント、商業ビル、ライフラインなど多様な分野において、長年にわたりお客様との信頼関係を築いてきました。その中で、納入後も継続的に現場に寄り添い、価値を提供し続ける「サービス」は、当社グループの事業モデルの中核を担う存在となっています。サービス活動を通じて顧客基盤を拡大し、社会課題の解決にも貢献してきました。

### サービス・エンジニアリング機能強化 ～人材育成、体制整備、業務フロー改革～

前中期経営計画(2021～2024年度)では、「人材育成」「体制整備」「業務フロー改善」の3つの柱を中心に、サービス・エンジニアリング機能の強化を進めました。人材育成においては、遠隔診断やエネルギーマネジメント、バルブ診断等の専門領域において、ライセンス取得者や認定者の育成を推進し、サステナブルなサービス提供の基盤を構築しました。また、プロジェクト管理・品質管理・安全管理の体制整備により、業務レビューの実施と質的改善を通じて、サービス品質の向上を図りました。

業務フロー面では、標準化とデジタル化を進め、業務処理能力の向上と効率化を実現しました。これにより、現場対応の迅速化や顧客対応力の強化が進み、サービスの信頼性が一層高まりました。これらの取組みは、既存市場における高収益な事業運営を支えるとともに、新たなサービス領域への展開にもつながっています。

### サービス・エンジニアリングの新たな価値の創造

新中期経営計画(2025～2027年度)では、2030年度の長期目標を見据えた「新たな顧客付加価値の創出」に向けて、「事業拡大」「生産性改革」「事業基盤強化」の観点から以下の重点戦略を掲げています。

まず、事業拡大においては、顧客ニーズに応える新たなサービスの開発と外部パートナーとの連携を推進します。国内外のサービス体制を強化し、現地エンジニアの育成とサービス品質の向上を図ることで、より多様なニーズに対応できる体制を整えていきます。

次に、生産性改革では、お客様の現場における人とデータ

のネットワークを構築し、最新技術を活用したサービス提供プロセスの見直しにより、業務の効率化と品質不適合の抑止を図ります。業務改善やコスト管理体制の強化を通じて、持続可能なサービス運営を目指します。

さらに、事業基盤の強化では、技術・技能の継承を推進します。AI技術の活用により、現場対応力の強化とサービス品質の向上を図るとともに、業務プロセスごとの品質向上を目指します。また、作業ライセンス制度の定着を通じて、現場サービスの品質確保を実現していきます。

これらの取組みを通じて、アズビルのサービス・エンジニアリングを利益の源泉として確立し、お客様の持続可能性に貢献する体制を構築していきます。

#### azbilグループのリモートメンテナンス

～ 独自のサービス事業プラットフォームをベースにDXの推進で新たな価値を創造 ～



## サステナビリティ経営

# オートメーション事業を通じた持続的な成長に向け、サステナビリティにおける取組みを推進、未来を拓く人材を育みます

azbilグループでは創業時の精神を引き継ぎ、サステナビリティに関する方針を公表して、地球環境と持続可能な社会へ「直列」に貢献する取組みを進めています。「オートメーション」の技術で人と社会をつなぎ、例えば、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で、地球環境負荷の低減を実現しています。持続可能な社会の実現のためには、こうした資源・エネルギー使用量を適正に抑制する仕組みを構築する必要があります。このことは社会が絶えず変化する中でも、当社グループが事業を通じて、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を実現することが可能であると同時に、当社グループ自身の持続的な成長につながることを意味します。

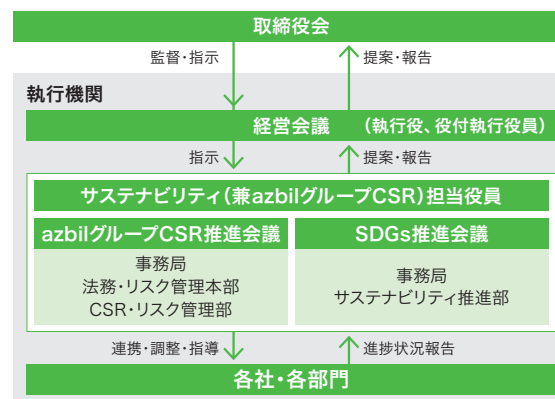
### azbilグループのサステナビリティの方針

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

### マテリアリティと独自のSDGs目標

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2つの側面から重要性を評価する考え方）を取り入れ、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ています。これらのマテリアリティに基づき、①事業や企業活動に関する7つの項目については、SDGs（持続可能な開発目標）が掲げる領域と整合する「azbilグループSDGs目標」を設定することに加えて、②企業が社会に存立するうえで果たすべき基本的責務である3つの項目についても従来から定着させてきたCSR活動において具体的な目標を定めています。なお、2024年度には、リスク管理の観点も含め、当社グループのみならずバリューチェーン全体におけるステークホルダーごとの人権リ

### 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ついては、これに携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。また、機会管理においては、全社事業検討会において状況や課題を共有し、戦略的な事業展開につなげています。リスク管理、コンプライアンスの観点では「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」「azbilグループコンプライアンス委員会」にて、経営層による状況確認と方針決定を行っています。



取締役 代表執行副社長  
サステナビリティ(兼azbilグループCSR)、  
人財・教育担当

横田 隆幸

スクを網羅的に抽出し、リスクの深刻度と発生可能性を踏まえ、優先的に対応すべき人権リスクの特定を行いました。また、2025年度からは、「azbilグループコンプライアンス委員会」を通じてさらなるコンプライアンス強化を図っています。

私たちは、これらすべての目標をグループでの取組みとして位置付け、それぞれを新中期経営計画における施策と直接的に結び付けて、SDGs目標への挑戦やCSR活動における各目標の達成に向けて様々な取組みを誠実に行うことにより、当社グループの「サステナビリティ経営」を推進しています。

なお、10項目の他に重要性が比較的高い項目として、自然資本(生物多様性・水資源等)があげられます。現在、TNFD<sup>※1</sup>提言にそったネイチャーポジティブの取組みを進めていますが、引き続き、環境・社会・事業構造の変化やそれらの財務影響等も勘案し、検証を進めていきます。また、開示面でも、この報告書においてTCFD<sup>※2</sup>・TNFDの統合開示を試みるなど、今後導入が見込まれるサステナビリティ情報開示基準等も踏まえ、当社グループの活動内容を高めるとともに、ステークホルダーの皆様への情報開示の改善・拡充を進めていきます。

※1 TNFD 自然関連財務情報開示タスクフォース  
 ※2 TCFD 気候関連財務情報開示タスクフォース

### 人的資本強化の取組み

「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、オートメーション事業を推進する当社グループにとって人材は重要な財産であり、新たな企業文化と価値創造の源泉です。また、サステナビリティや持続的な成長の観点からも、人材を重要な経営資本として位置付けています。昨今の変化

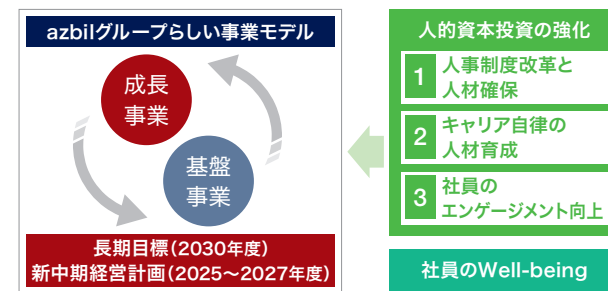
のスピードが速い事業環境の中において、その重要性はますます高まっています。2030年度の長期目標の達成、そしてそのさらに先の当社グループのあるべき姿の実現に向けて、働く環境を整え、人材を育成し、様々なケイパビリティ、多様性を持つ社員の力を結集することでお客様と社会に価値を提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。azbilグループで働くすべての社員のWell-beingを通じて会社の持続的発展・企業価値を向上させ、ひいては社会のWell-being実現に貢献することが当社グループの経営で目指すところです。

人材は、当社グループのマテリアリティとしても特定されており、当社グループではSDGs目標の一つとして「健幸経営(働きがい、健康、DEI)の実現」「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学ぶ機会の拡大)」を掲げています。多様性の観点では従来「女性活躍ポイント」を独自に設定していましたが、前倒しで目標を達成できたことから、より客観的で社会の共通認識である「女性管理職比率」を新たに具体的数値目標として設定しました。

人的資本投資強化の施策としては後述する「人事制度改革と人材確保」「キャリア自律の人材育成」「社員のエンゲージメント向上」を3本の柱として進めています。長期目標・中期経営計画達成に向けて、azbilグループらしい事業モデルを通じた事業伸長のための人材投資として、今後の技術発展や社会情勢の変化に対応するため、多様な価値観・スキルを持つ人材を積極的に採用し、社員が長期にわたって活躍できるよう人材育成の専門機関であるアズビル・アカデミーを主体に継続的な育成を図り、適材適所の配置を進めています。ま

### 事業モデル強化のための人的資本強化

人的資本等必要な投資を積極的に行いながら  
 売上拡大と収益性向上の両立を実現、  
 さらなる成長を通じた社会と社員のWell-being実現を目指す



た福利厚生や「働きがい」の面においても「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®)」などの導入・拡充による「会社のオーナーシップ共有」に加えて、健幸経営を推進する取組みとして、社員のエンゲージメント向上に重きをおいて、職場環境や勤務体系改善、DX推進といった施策に加え、「働きの創造」活動や各種のコミュニケーション強化施策を行っています。さらに、2025年大阪・関西万博のテーマウィークに協賛し、若手社員を主体としたプロジェクトの活動を通して、アズビルで活躍する自らを体感し、オートメーション事業の未来の展望についての議論を深めてもらいました。社員一人ひとりがグループの一員として目標を共有し、部門や組織の枠組みを越えてつながり、協力することがグループの成功に不可欠です。社員全員が能力を発揮し、有意義な成果を実現できる企業風土の醸成を目指していきます。今後も、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グループでは人材を持続的成長のための「資本」として捉えており、「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持続可能な社会の実現に「直列」に貢献できるよう、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合わせた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必要となるリソースとしての人材要件を整理したうえで、リファラル採用やアルムナイ採用等の様々な手段を活用し、新卒採用・キャリア採用ともに入社時期を問わず、優秀な人材の確保を図っています。加えて、社員が長年にわたって活躍できるよう人事制度を整えるとともに、事業戦略に合わせて育成を行い、適材適所の配置を進めていきます。

### azbilグループらしい事業モデル強化への人的資本投資

azbilグループは、長年にわたって構築した幅広い顧客基盤（工場・プラント、商業ビル、ライフライン）との強い関係に基づく「基盤事業」および、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルのような社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「成長事業」で事業を拡大しています。成長事業では、地域の拡大（海外市場）、競争優位性の拡大（商品力強化）に注力します。成長事業で顧客基盤を拡大し、基盤事業で持続性、収益性を向上する、成長事業⇒基盤事業⇒成長事業というサイクルにより、「進化・共創」を通じて持続的な事業の拡大を目指します。

最先端の新品・サービスを展開する「成長事業」としては、BA事業における再生可能エネルギー活用等のGXソリューションなど、AA事業のFA半導体製造装置市場など向けMEMSセンサなど、LA事業ではスマートメータリングサービスなどがあ

ります。それぞれ新たな課題解決のため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るほか、カーボンニュートラルを実現するエンジニアの育成に向けて、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ます。

長年にわたって蓄積した「基盤事業」では、DX推進等により、持続的に収益性向上が可能であり、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、グローバル人材の強化を行っています。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アした技術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。また、生産からエンジニアリング、サービスメンテナンス、それを支えるスタッフ部門等広範にわたって、LMS（Learning Management System）によるDX教育等を通じたリスキリングも進めています。

azbilグループらしい事業モデルの強化に向けて、①人事制度改革と人材確保、②キャリア自律の人材育成、③社員のエンゲージメント向上の3つの柱で人的資本を強化していきます。

### ①人事制度改革と人材確保

#### 人事制度改革

2018年度に「働き方改革」および「ダイバーシティ推進」をさらに加速させるため、年齢や雇用形態にとらわれない処遇・評価制度を導入しました。これにより、社員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境づくりを目指し、「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」という3つのコンセプトを柱に、人事制度の改定とその運用を進めてきました。

近年、少子高齢化や労働人口の減少といった社会構造の変化に加え、個人の価値観やライフスタイルの多様化が進む中、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした状況を捉え、azbilグループの“進化・共創”とその先の「成長」に向けて、人材の確保と定着を図るとともに、全社員が自律的に、働きがいをもって活躍し能力発揮を最大化することを目指し2025年4月に人事賃金制度のさらなる改定を行いました。具体的には「報酬水準の引き上げ」「特定の職種に特化した手当の新設」を行うほか、定年退職年齢を従来の「60歳」から「62歳」へ引き上げています。

#### 福利厚生制度の拡充

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し、退職後の生活の一助となることを目的として、社員には「株式給付制度（J-ESOP）<sup>\*1</sup>」が適用されています。2025年4月からは、在職中から譲渡制限

付株式(退職時に譲渡制限を解除)を付与する「株式給付制度(J-ESOP-RS)」へと改定しました。これにより社員は在職中から当社の株主となり、議決権の行使および配当金の受領が可能になり、社員のエンゲージメントのさらなる向上に資するものと考えます。

また、「社員持株会」では、加入者に一律株式を付与する施策を実施するほか、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®)<sup>※2</sup>」を導入しました。本プランは、2022年5月の導入時以降、社員持株会への加入が着実に進展している状況を踏まえ、株式の取得価額を約48億円から約65億円に引き上げ、2025年5月に制度拡張して再導入しました。これにより、社員持株会に加入する社員は、拠出金額に対する10%の奨励金に加え、株価上昇時に追加のインセンティブを享受できる仕組みが継続され、加入率も大幅に向上しています。

これらも同じく会社と社員が一体となって業績向上に努めることで、社員の長期的な資産形成の一助となることを目的として社員の一層のエンゲージメントにつながることを期待しています。

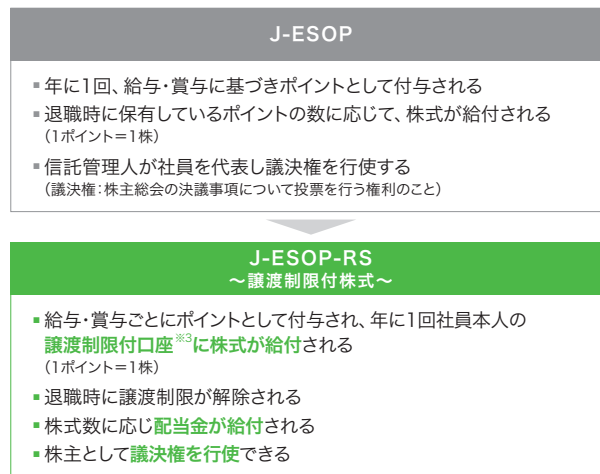
※1 J-ESOP:社員に対し個人の貢献度等を勘案して計算されるポイントが付与し、一定の条件により受給権の取得をした時に当該付与ポイントに相当する当社株式を給付する制度

[with azbil azbil MIND](https://www.azbil.com/jp/withazbil/mind/202505.html)  
https://www.azbil.com/jp/withazbil/mind/202505.html

※2 E-Ship®:あらかじ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あらかじめ取得し、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

[with azbil azbil MIND](https://www.azbil.com/jp/withazbil/mind/202506.html)  
https://www.azbil.com/jp/withazbil/mind/202506.html

### アズビルにおける株式給付制度の進化:J-ESOPとJ-ESOP-RS



※3 譲渡制限付口座:会社の株式を譲渡制限が付いた状態で受け取ることができる口座。これにより、株式をすぐに売却したり、第三者に譲渡することができない

### 人材の確保 —人材基盤の安定化—

基盤事業の強化に加え、成長事業に資する人材確保に向けては、キャリア採用枠を拡大し、リファラル採用やアルムナイ採用等の採用手段も含めて活動することで即戦力となる人材の補強を行っています。また、新卒採用においても、若手の柔軟な発想で組織に新しい風を吹き込むことを期待し、新たなソリューション創出に長けた人材を「イノベーション人材」と定義し、従来の採用基準にとらわれない独自の選考を実施しています。また、海外で活躍する人材の量的拡大に向けては、留学生の採用だけでなく海外キャリアフォーラムに参画して日本企業の就職を志望する海外大学生の採用等、グローバル人材の採用に力を入れています。

今後も社員の納得感を高める、職種や職務特性に応じた人

事制度、より優秀な人材の獲得に向けた成果に正しく報いる、フェアでメリハリのある制度等を志向し、azbilグループらしい事業モデルを支える人材の確保とその活躍を促していきます。

### ②キャリア自律の人材育成

#### 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。

#### 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

中・長期目標達成に向けて、この「人材育成の基本理念」をベースに、企業や社会を取り巻く環境変化に適応し、企業や社会の継続的かつ安定的な成長・発展を支える人材の育成を進めています。

**アズビル・アカデミーの人材育成プログラムの進化**

アズビル・アカデミーでは職場や現場と連携して、社員や協力会社等を対象とする全社共通研修、新入社員から5年次までの年次別研修および管理職になるまでの職位ごとの階層別研修等の一斉研修およびDEI、DX人材やグローバル人材育成のための選抜研修等のマインドやスキル習得・向上の支援、メンタープログラム、社内インターンおよびプロフェッショナル・マイスター制度等のキャリア開発の支援を通じて、基盤事業の持続的な成長や収益性向上を支える人材を輩出してきました。

また近年で増加している、通年のキャリア採用で入社した社員向けのオンボーディング学習サイトを構築し、アズビルのルールや事業内容等の動画視聴を通じて、基本的なことを学び、組織の一員として早期に活躍できるよう支援しています。

一方で、人生100年時代、VUCAやBANIで表される現代社会において、社員一人ひとりが将来やその変化を捉え、迅速に適応することが、これまで以上に求められます。そのため、社員それぞれがキャリアを主体的に考え描き、その実現のた

めに、自ら学び成長する、キャリア自律や自律学習を加速し、“進化・共創”への行動を起こすことができる人材の育成を進めています。

これらが、社員の成長実感やエンゲージメントの向上、ひいては社員のWell-beingの実現につながります。アズビル・アカデミーの人材育成プログラムを学びたい人、挑戦したい人に対して、より早期に、自主的にチャレンジできるような体系に進化していきます。

具現化する取組みとして、今後のキャリアを見つめるキャリアアプランセミナーの対象を広げ、35歳、45歳、55歳での開催、これまでの年次別・階層別研修に加えて、時期や階層を問わず自らの手挙げ制による自主選択型研修の拡充、外部eラーニングのコンテンツ拡充等を進めます。また、職場および業務でのOJTとアズビル・アカデミーでのOFF-JTとの往還を通じて、社員の協働・共創を促し、より効率的・効果的な成長が目指せる仕組みを強化していきます。

これらの進化と並行して、これまで継続的に注力してきた

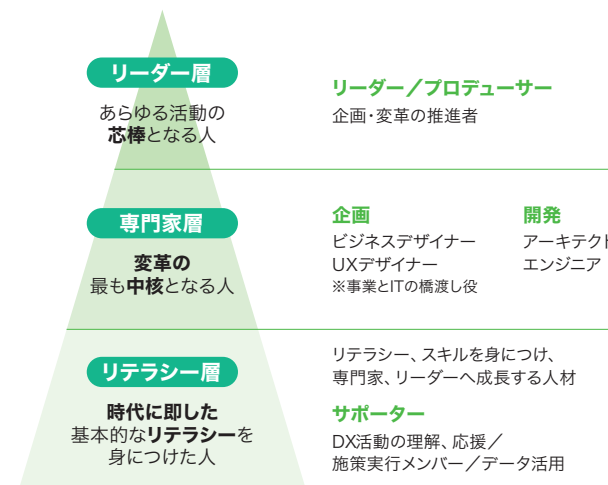
DX人材の育成およびグローバル人材の育成を拡大・加速していきます。

**DX人材の育成**

成長事業・基盤事業のさらなる拡大や経営基盤の強化の支えになるのが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やオペレーションを変革・創造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人材を役割ごとに定義し、スキル習得に向けた各種セミナー・教育プログラムの実施や社内LMS、外部eラーニングを活用しています。

その一環としてDX人材育成のために、2025年初めには社員(5,500人規模)向けのDXアセスメント(変革マインドとスキルを対象とするアセスメント)を実施しました。このアセスメント結果

DX人材像と役割



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/DEI	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										

は受検後すぐに本人に開示されることから、自ら不足するスキルを把握し学ぶべき対象を明確にすることができます。また、その結果を上司が把握することで部下への適切な研修受講指示やプロジェクトへのアサインが可能になるほか、研修プログラムの開発やマインド醸成に関する企画検討にも活用しています。

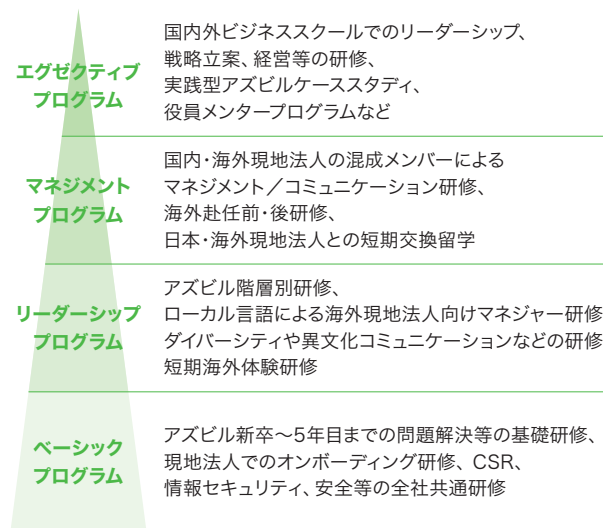
DX人材育成の取組みは継続拡大し、海外拠点の育成責任者と連携しグローバルレベルに展開を加速していきます。

### グローバル人材の育成

アズビルではグローバル人材を職種・地域を問わず、グローバルに活躍でき、かつ自国や地域の良さ、アズビルの良さを自覚して、azbilグループの企業理念に基づいた行動・価値提供を体現できる人材と定義しています。そのような人材に必要な知識やスキルの習得、マインドセットの醸成、経験の蓄積を通じて、グローバル人材の育成を進めます。

国内外グループ会社の次世代リーダーが一堂に会する英語ベースでの研修の年2回開催(これまでの修了生200名規模)や国内外の大学からインターンシップを受け入れることで社員の異文化理解・コミュニケーションの促進(毎年10名規模)、国内と海外現地法人との短期交換留学を通じてのグローバルでの業務理解や経験、社員へのマネジメントスキルや語学を学ぶための仕組みなどがあります。新規に海外現地法人へ赴任する社員に向けては、研修や面談等のフォローアップを通じて、社員の成長を支援しています。また、国内外グループ会社問わず、対面やオンラインでの学びの場の提供およびインフラの整備・拡大を進めています。これらを通じてグローバル人材の輩出を継続・加速しています。

### グローバル人材研修プログラム(国内・海外現地法人共通)



### ③社員のエンゲージメント向上

2019年の「azbilグループ健幸宣言」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、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。

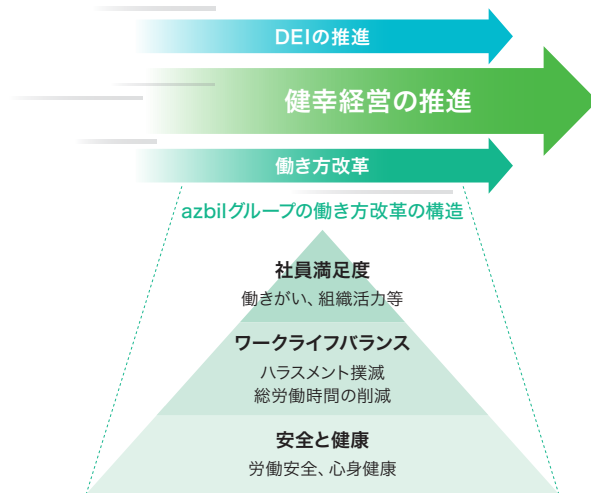
### 働き方改革から働きの創造へ:働きやすい環境整備

社員が生き活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、これまでの働き方改革を「働きの創造」(働く環境の整

### azbilグループ健幸宣言

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、生き活きと、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。健幸な「働きの場と人」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。

### 健幸経営の全体像



備と学習する機会の提供)へと発展させ、取組みを進化していきます。ハイブリッド勤務(在宅ならびに本社やリモート勤務を組み合わせて働くこと)と併せてリモート勤務でも生産性を落とさず業務に取り組めるようDXによる業務改革を推進するほか、入社時には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様々なコミュニケーション施策(社長ほか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とともに、その内容を社内ホームページなどで共有することでつながりを高めているほか、社内コミュニケーションツール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)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。

### ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進

多様な背景を持つ社員一人ひとりが互いに個性を尊重し、能力を発揮することが成長の原動力と考え、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、DEIの取組みを積極的に推進しています。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の活動を通じて多様な社員の組み合わせから会社への提言が挙げられ、こ

れを具現化する取組みも進めています。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。

事業特性上エンジニアの活躍が多いazbilグループでは、総じて女性の社員数が少ない状況にあり、女性活躍推進には特に力を入れて取り組んでいます。こうした背景を踏まえてSDGs目標のターゲットとして「2024年度に女性活躍ポイントを2017年度比で2倍にする」を掲げ、2024年度には2.3倍に至っていることを確認し、当初の目標を達成することができました。(2025年4月1日時点では2.7倍)

今後はさらなるステージに向けて、女性活躍の推進に取り組んでいくことから、azbilグループでは、新たな目標として「女性管理職の比率を2030年度に10%以上にすること」、「国内azbilグループで2027年度に向けて女性の管理職比率を2017年度比で約2倍にする」ことを掲げました。

すべての社員がより一層活躍できるよう、DEIの取組みを推進するとともに、「働きの創造」に引き続き注力していきます。

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、他のグループ会社社員と同じ事業所内で整理・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等、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業務に従事できるようにするなど、働きやすい環境を整えています。

この取組みは2024年度に厚生労働省の「もにす認定<sup>※</sup>」を取得するなど、外部からも高く評価されています。

<sup>※</sup> 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

### 株式給付制度をはじめとする福利厚生制度の見直しと拡充

アズビル人事部では、2024年度に財務部門と連携し、社員のニーズや社会環境の変化を踏まえ、株式給付制度(J-ESOP)および確定拠出年金(DC)制度等の福利厚生制度の見直しと拡充を行いました。

J-ESOPは、これまで退職時に株式給付する仕組みでしたが、社員より「株主としての実感を持ちにくい」という声があり、譲渡制限付ながら在職時より株式給付するJ-ESOP-RSへと改定しました。これにより所有権は社員に帰属し、配当金の受取りや議決権の行使が可能になりました。

退職金制度はDC100%で構成されており、2024年度には商品のラインナップを拡充しました。国内外の株式・債券等に加え、新興国株式や金ファンドなどを取り入れ、より運用しやすい環境を整えています。選択肢が多すぎると迷いやすいという考えもありますが、毎年の継続投資教育が奏功し、元本確保型以外の商品運用がかなり高く、ライフステージに最適な資産形成につながっていると実感しています。

ほかにも、持株会制度強化の一環として2022年度からE-Ship<sup>®</sup>を導入し、2024年度にはazbilグループ社員の加入促進のため、株式40株を一律付与する施策も実施しました。結果、加入率は約51%から約71%へと向上しています。

社員の皆さんが自社株を保有することで、会社のオーナーの一人という感覚が生まれ、自社の成長や業績、ひいては企業価値向上に対する関心が高まり、主体的な行動につながるものと期待しています。これら制度の拡充によりエンゲージメント向上に貢献していきます。

人事部 給与・厚生グループ マネージャー  
下久保 麻紀



## Well-being

### 事業の拡大と同時に社会・社員のWell-beingを実現

#### 持続的な成長のために

新中期経営計画の初年度となる2025年度のテーマは“進化・共創”です。進化とは、環境変化に適応し自らを創り変えること、共創とは、azbilグループだけでは解決できない社会課題等を他社と協力し新しい価値を生み出すことです。

azbilグループは、独自の技術・製品・サービスを活かせる3つの成長事業領域——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)——に注力しています。国内外の市場において、他社との協業も視野に入れながら、グローバルな成長を推進しています。具体的には、半導体製造装置市場のような技術革新によって需要が拡大する市場や、カーボンニュートラル、労働力不足等の社会課題に対応することで需要が拡大する市場を「成長市場」

と定義し、これらの領域における計測と制御技術を深化させることで競争優位性を高め、事業成長を図っています。

私たちは、社会課題の解決と技術革新への対応こそがオートメーション事業の使命であり、事業領域の拡大にも直結すると考えています。オートメーション事業を通じて、様々な社会課題の解決に挑戦するとともに、技術革新にも積極的に取り組むことで、持続可能な社会への「直列」な発展に貢献します。そのため、持続的な競争力を持つ商品群の創出に向けて、人的資本、商品開発、生産、DXなどの分野に継続的な投資を行い、コア技術の強化、人材育成、技術継承、業務効率化を推進しています。

azbilグループは、「健幸経営」のさらなる進化を目指し、社員のWell-beingを企業活動の中心に据えており、社会と社員一人ひとりのWell-beingの実現を両立させることを目指しています。

#### エンゲージメント向上に向けて

azbilグループでは、2024年度まで「働き方改革会議」を通じて時間外労働の削減に取り組んできました。2016年度に時間外労働45時間/月以上の社員が1,000人規模だったものが、2024年度には数十人レベルとなる成果を上げました。2025年度からはこの取り組みを「働きの創造会議」へと進化させ、①働くオフィスの改革、②業務効率の改善等の改革、③働きの創造を推進するうえで欠かせない生成AIを中心にしたDX業務改革の3つの改革を進めています。



また、2018年から8年連続で「健康経営優良法人」に認定され、上位500法人が選ばれる「ホワイト500」にも4年連続で選出されています。社員の健康と働きやすさを重視した取り組みが、外部から高く評価されています。

azbilグループでは、社員満足度調査の結果等を定期的に分析し、社員の声を経営に反映する仕組みを整えることで、働きやすさと働きがいの向上に取り組んでいます。今後もこれらの活動を積極的に進め、社員をはじめお客様やお取引先様を含めたすべてのステークホルダー、さらには社会のWell-being、そしてより良い未来の実現に向けて着実に歩みを進めていきます。



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

## 人権尊重の取組み

azbilグループでは、人権の尊重を経営の最重要課題の一つと捉え、高い倫理感をもって法令を遵守し、ステークホルダーとの信頼関係を構築し、人権尊重の責任を果たします。その一環として、2024年度より、azbilグループ人権基本方針に基づき、自らの企業活動に関する人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し実践しています。

### azbilグループ人権基本方針・推進体制

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、「azbilグループ人権基本方針」を定めました。azbilグループの全役員および全社員に本方針を周知し、人権尊重の取組みを推進するとともに、お客様・お取引先様の皆様にも、理解・支持いただくよう、働きかけを行っています。

#### azbilグループ人権基本方針

[https://www.azbil.com/jp/csr/basic/human\\_rights.html](https://www.azbil.com/jp/csr/basic/human_rights.html)

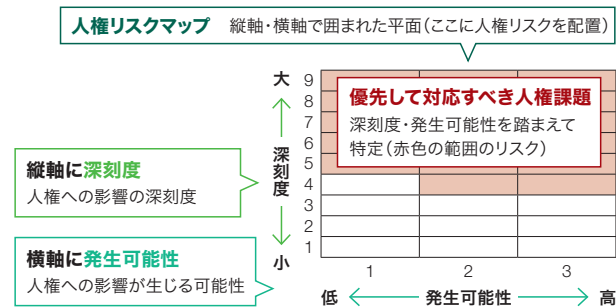
人権尊重の取組みについては、CSR活動の一環として、「azbilグループCSR推進会議」において、計画の策定および進捗状況の確認を継続的に実施することで、その維持・向上に努めています。

### 人権デュー・ディリジェンスと優先して対応すべき人権課題

azbilグループは、人権リスクを適切に管理し、責任ある企業行動を実現するため、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。バリューチェーン全体の人権リスクを抽出し、深刻度や発生可能性を評価して人権リスクマップを作成のうえ、優先して対応すべき人権課題を特定して対応を進めています。サプライチェーンにおいても、人権侵害に関するリスクを評価し、リスクが確認された場合には速やかに是正を行うことに努め

ています。優先して対応すべき人権課題と対応方針は、事業環境やステークホルダーの意見を踏まえ、継続的に見直します。これらの取組みはアズビルの経営会議で審議され、取締役会に報告するとともに、透明性のある情報開示に努めています。

人権リスクマップ(イメージ)



優先して対応すべき人権課題

ステークホルダー	人権リスク
従業員	健康と安全
	過重労働時間
	ハラスメント
	児童労働
	強制労働
	差別
	結社の自由、団結権(団体交渉権)、団体行動権(争議権)の侵害
	プライバシーの権利(個人情報流出を含む)
	健康と安全
	過重労働時間
ハラスメント	
サプライヤー (二次以降も含む)・ 委託先・投資先等従業員	児童労働
	強制労働
	差別
	結社の自由、団結権(団体交渉権)、団体行動権(争議権)の侵害
	プライバシーの権利(個人情報流出を含む)
azbilグループ製品利用者	製品・サービスの品質と安全
近隣住民	地域住民、環境への影響
求職者	差別
全て	通報相談窓口へのアクセス/救済措置を受ける権利の侵害

### ステークホルダーとの対話

人権尊重の取組みにおいてはステークホルダーとの対話を重視しています。ビジネスと人権の分野の有識者であるとともに、ステークホルダーの一員である人権NGOにおいて活躍する佐藤弁護士と人権デュー・ディリジェンスのプロセスや優先して対応すべき人権課題等について対話を行いました。

プロセスについて:非常に丁寧に、かつ、現場の意見を踏まえて検討しており、着実にプロセスを踏んでいる。広範で詳細にリスクを洗い出したことは重要な点である。

人権リスクの抽出について:健康や環境のつながりを人権として人権リスクマップで捉えられている点が良い。

今後に向けて:引き続き人権デュー・ディリジェンスを進めるとともに、海外も含めたサプライチェーン全体で、ガバナンスギャップなど構造的な人権課題に対する理解を深めることが重要である。また、多様なステークホルダーとのエンゲージメ



ントを継続的に実施することにより、実効性のある予防、軽減また救済・是正につながる。

この方は総合法律事務所 弁護士  
認定NPO法人ヒューマンライツ・ナウ事務局次長  
佐藤 暁子氏

### 救済メカニズムの設置

すべてのステークホルダーが利用できる窓口を設置し、人権に関する負の影響の発生を未然に防ぎ、早期発見・対応を図っています。

#### azbilグループ 相談・通報窓口

<https://www.azbil.com/jp/csr/basic/hotline/index.html>

## 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。

### 基本的な考え方

azbilグループは、SDGs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、事業ラインとともに推進し、サステナブルな商品の創出・提供に取り組んでいます。

計測と制御の技術を駆使し、お客様の環境に関わる課題を解決する支援を通じて、地球環境、ひいては持続可能な社会の実現へ貢献しています。自らの事業活動における環境負荷低減は、本業のノウハウを活用して効率的に推進するほか、様々な新たな取組みを実証するなど、地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供に取り組んでいます。

### 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



持続可能な社会の実現

2030年度 SDGs目標	
お客様の現場におけるCO <sub>2</sub> 削減効果 <b>340万トンCO<sub>2</sub>/年</b>	事業活動に伴うGHG排出量(スコープ*1+2) <b>55%削減</b> (2017年基準) サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ3) <b>33%削減</b> (2017年基準)
全ての新製品を <b>azbilグループ独自のサステナブルな設計</b> とする 全ての新製品を <b>100%リサイクル可能な設計</b> とする	
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 <b>プロフェッショナルスキルを持つ人財</b> を、 2021年度比で <b>3倍の延べ1,800名</b> にする	



CO<sub>2</sub>を減らす(脱炭素化)

資源を大切に使う(資源循環)

自然と共生する(生物多様性保全)

※ 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)




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(2025~2027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

定して取り組んでいます。事業活動そのものが環境活動と親和性が高く、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」を事業ラインとともに推進していきます。また環境経営の強化として「サステナブルな商品の創出・提供」「環境法令の遵守」なども重点施策と位置付けて取り組んでいきます。

中期経営計画(2025~2027年度)における重点施策

重点施策	施策	2024年度成果	中期経営計画(2027年度)	2030年に目指す姿
 <b>脱炭素化</b>	お客様の現場におけるCO <sub>2</sub> 削減効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ラインとも連携したCO<sub>2</sub>削減効果の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果のさらなる拡大、事業ラインとの連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果:340万トンCO<sub>2</sub>/年【SDGs目標】</li> </ul>
	サプライチェーン全体でのGHG削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの事業活動に伴うGHG排出量削減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利活用推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー導入拠点拡大:藤沢テクノセンター100%再生可能エネルギー電力調達開始</li> <li>2030年の事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1+2)目標の早期達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1+2)55%削減(2017年基準)【SDGs目標】</li> <li>※2030年目標引き上げ予定</li> </ul>
 <b>資源循環</b>	資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水、廃棄物等の資源削減取組み強化</li> <li>サーキュラーエコノミーと事業の関連性・対応整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
	自然環境保全活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>水・廃棄物を対象とした第三者検証の実施</li> <li>水リスク評価の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先様の脱炭素取組みレベルに応じた働きかけの継続、強化(お取引先様間での成功事例の共有等)</li> <li>お取引先様のCO<sub>2</sub>排出量の一次データ活用着手・拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン全体のGHG 排出量(スコープ3)33%削減(2017年基準)【SDGs目標】</li> </ul>
 <b>生物多様性保全</b>	自然環境保全活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>TNFDにそった取組み推進</li> <li>TNFD Adopterへの登録</li> <li>分析ツールであるENCOREなどを用いた事業の上流、下流における自然資本への影響・依存の分析、およびSTEEPの枠組みを用いた外部環境分析実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業機会・リスク分析を踏まえたTNFD開示提言にそった開示</li> <li>事業に則したコア指標・目標設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本に対する影響・依存や事業上のリスク・機会を適切に把握し、ネイチャーポジティブの取組み確立</li> </ul>
	環境経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然環境保全活動の強化</li> <li>国内3か所(福島、藤沢、京都)での自然保全活動(6回)延べ98名参加</li> <li>自然共生サイトへの申請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内3か所(福島、藤沢、京都)での自然保全活動の継続</li> <li>自然共生サイトとして、京都の活動エリアが認定され、認定された計画にそった活動の定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGsともリンクした生物多様性保全強化</li> </ul>
   <b>環境経営の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな製品の表現 — 新製品開発におけるサステナブルな設計を通じたSDGs目標への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs目標達成に関連した新たな進捗管理体制構築</li> <li>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の達成</li> <li>約1割の新製品で、100%リサイクル可能な設計の達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs目標達成に向けた関連部門との連携強化および進捗管理体制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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【SDGs目標】</li> <li>全ての新製品を100%リサイクル可能な設計とする【SDGs目標】</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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える人材育成(プロフェッショナルスキル)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロフェッショナルスキル人材育成延べ943名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略に合わせた研修プログラムの強化、ジョブローテーションの実施、社内コミュニケーションの促進による人材育成の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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【SDGs目標】</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダー(投資家、お客様等)からの要請への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 4.7(5点満点中) — CDP Climate Change 2024「B」* — CDP Water Security 2024「A-」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家、お客様との環境面でのコミュニケーションの継続・強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、各々の要請と自社・事業の環境取組みを連動</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制運用管理推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大な法令違反や、それに基づく罰金、過料、訴訟なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外を含む法規制運用管理拡大・強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外を含む法規制監視体制の確立</li> </ul>	

※ 当社は3年連続でAリストに選定されており、CDP Climate Change 2024のスコア「B」についてはCDPへ異議申し立て(Score Appeal)を行いました

### TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

azbilグループは、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を実践するための基盤としてサステナビリティ経営を強化しています。TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に加えTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が提言するフレームワークに基づき、気候変動・自然資本が事業活動に与える影響および事業活動が気候変動・自然資本に及ぼす影響を把握し、適切な開示を進めていきます。

### ガバナンス

#### 取締役会の役割

azbilグループは、2025年度からの「新中期経営計画」においてサステナビリティ経営を継続しています。気候変動・自然資本について、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。

[p.50～サステナビリティ経営](#)

#### ステークホルダー・エンゲージメント

azbilグループは、自然関連の課題への取組みにおいて、先住民も含む地域社会等ステークホルダーとの信頼関係を構築し、人権尊重の責任を果たします。azbilグループ人権基本方針に基づいたご相談・通報の受付から調査・確認、救済、是正・改善までの体制を整えています。

[p.58～人権尊重の取組み](#)

[azbilグループ 相談・通報窓口](#)

<https://www.azbil.com/jp/csr/basic/hotline/index.html>

### 戦略

気候変動はTCFDの推奨アプローチ、自然資本はTNFDの推奨アプローチにそって、機会とリスクを分析しました。詳細な分析は下の表のとおりです。

#### 気候変動のシナリオ分析

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<sup>※1</sup>と4°Cシナリオ<sup>※2</sup>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、CO<sub>2</sub>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。



※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

種類	気候変動	自然資本	事業	内容【 】は、気候変動シナリオ
機会	●	●	BA事業	世の中のニーズに適合した省エネルギー・省CO <sub>2</sub> ソリューションやサービスの需要拡大【1.5°C/2°Cシナリオ】 気象災害に適応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【4°Cシナリオ】
			AA事業	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、ソリューションなどへの需要の増加【1.5°C/2°Cシナリオ】 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【4°Cシナリオ】
			LA事業	IoT技術を活用したガスメーター活用によるSMaaS事業の拡大【1.5°C/2°Cシナリオ】 気象災害に適応した製品・サービス・ソリューションへの需要の増加【4°Cシナリオ】
移行リスク	●	●	共通	自然資本に依存している市場のニーズに適合したソリューションなどへの需要の増加 排水、化学物質等の環境法規制強化に伴う、センサ・各種計測器、ソリューションなどへの需要の増加 生態系モニタリングなどのIoT技術を活用した新たなソリューションなどへの需要の増加
			共通	新たな規制に合わせた新製品やサービスの開発コスト増加 エネルギー価格、原材料価格上昇による製造・調達コストの増加 炭素税導入、生物多様性保全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	●	●	共通	異常気象(洪水、渇水、気温上昇等)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(洪水、渇水、気温上昇等)による事業不安定化に伴う、お客様の投資の大幅な減少

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は、自らの温室効果ガス排出量に関し、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1万2千トンCO<sub>2</sub>で、仮に今後炭素価格が上昇し、1トン当たり1万円~2万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1億円~2億円程度にとどまります。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CO<sub>2</sub>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<sup>※1</sup>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ています。また、CO<sub>2</sub>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<sup>※2</sup>)、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ています。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、CO<sub>2</sub>フリー・アンモニア、カーボンリサイクル・CCUS<sup>※3</sup>など)に関連するビジネス機会が拡大すると想定しています。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

azbilグループは、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、公表しています。

[p.64 脱炭素移行計画](#)

### 自然資本の機会・リスクの導出アプローチ

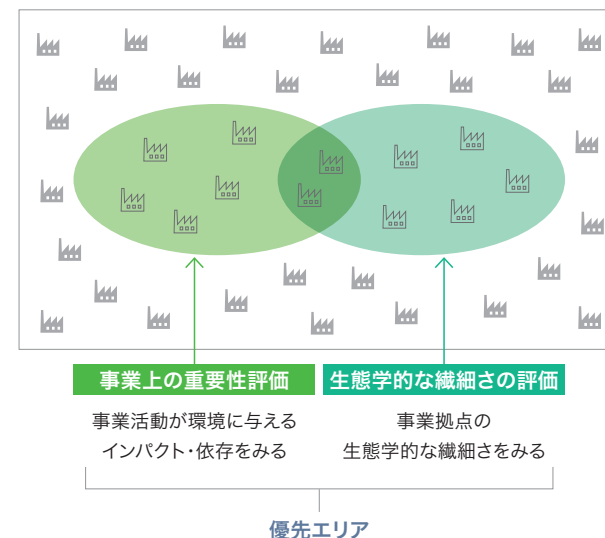
#### 優先拠点の位置

##### 上流

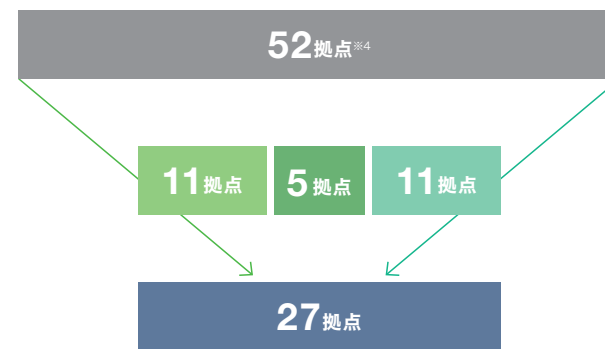
優先拠点の特定方法として、事業活動が環境に与えるインパクト・依存の大きさを評価する手法と事業拠点の生態学的な繊細さを評価する手法があります。この2つの方法を通して、azbilグループの上流では、お取引先様の27拠点を特定しています。

##### 直接操業(azbilグループの事業活動)

自然資本への影響の高い拠点として、マザー工場と位置付けている湘南工場等主要な17の生産拠点等を対象としています。



(注)Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: the LEAP approach を参考に作成



※4 地域や業種の偏りを考慮し、主要なお取引先様の拠点を選択

## 依存とインパクト

上流、直接操業、下流の各段階において、事業活動の依存とインパクトの種類と大きさ(ENCORE<sup>※1</sup>)、生態学的な繊細さ、事業特性をもとに、azbilグループに関連する依存とインパクトを右表のとおり一覧にしています。上流では、大気、水質、土壌への排出のインパクトが大きい可能性があります。直接操業と下流<sup>※2</sup>では、廃棄が環境にインパクトを与える可能性があります。また依存に関しては、大きな懸念は確認されませんでした。直接操業では水リスクのある拠点が一部存在することを認識しています。

※1 ENCORE Partners (Global Canopy, UNEP FI, and UNEP-WCMC) (2024). ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure. Online, June 2024, Cambridge, UK: the ENCORE Partners. Available at: <https://encorenature.org>. DOI: <https://doi.org/10.34892/dz3x-y059>

※2 下流に関しては、LEAPアプローチのLocate分析は実施しておらず、Evaluate分析において処理委託先の廃棄物処分方法に基づき、影響を推定しています

## 施策

自然共生社会の実現に向けての取組み方針として、ネイチャーポジティブの視点を持ち、事業を通じた生物多様性保全への貢献を継続し、お取引先様を含めたサプライチェーンでの取組みを推進するとともに、様々なパートナーシップとの協働を通じた自然環境保全活動の取組みを強化していきます。分析した機会とリスクへの具体的な対応策に関しては現在検討中で、今後開示していきます。

### 生物多様性への取組み

[https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/own\\_business\\_activities/biodiversity.html](https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/own_business_activities/biodiversity.html)

範囲	依存	インパクト
上流	—	お取引様の活動が、大気、水質、土壌への汚染の影響を与える可能性があります
直接操業	azbilグループ製品の生産を担うグループ会社には、アズビルプロダクションタイランド株式会社、アズビル機器(大連)有限公司のように、水リスクが懸念される地域(水ストレス地域)に位置している拠点があります	生態系の完全性の高い地域で操業する拠点によっては、大気、水質、土壌への汚染により生態系に高い影響を与える可能性があります
下流	—	製品について、不適切な処理があった場合、大気、水質、土壌への汚染の影響を与える可能性があります

## リスクマネジメント

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とそれを生み出すインパクトについて、気候変動・自然資本を含めて網羅的に管理しています。

[p.71](#) ~ リスクマネジメント

## 指標と目標

気候変動・自然資本に関連する指標や目標を設定し、環境保全活動を展開しています。なお、azbilレポート 2025公開時点で開示していない項目については、今後開示を検討していきます。

2024年度の気候変動に関する取組み結果は、p.65をご覧ください。

## 気候変動に関する指標と目標

azbilグループの取組み指標		目標(2030年度)
お客様の現場におけるCO <sub>2</sub> 削減効果	オートメーションでエネルギー マネジメントで メンテナンス・ サービスで	340万トンCO <sub>2</sub> /年
	GHG排出量	
	スコープ1+2	55%削減 (2017年基準)
	スコープ3	33%削減 (2017年基準)

## 自然資本に関する指標

TNFD 指標番号	自然変化の 要因	azbilグループの取組み指標	
C2.1	水資源の利用	排出量	総排出量
			再資源化量
C2.2	汚染/ 汚染除去	廃棄物量	最終処分量
			リサイクル率
C2.4	PRTR法対象 物質排出量	処分率	最終処分量/ 廃棄物総排出量
			大気への排出量
C3.0	資源使用/ 資源補充	水資源の利用	取水量
		水リスクが 懸念される地域 (水ストレス地域)の 拠点の総取水量	消費量
			総取水量 (アズビルプロダクション タイランド株式会社)
		総取水量 (アズビル機器(大連)有限 公司)	

※ 自然資本に関連する目標については、今後策定、開示の予定です  
※ 各指標の実績については、最新のazbil ESGデータブックを参照ください

### azbil ESGデータブック

<https://www.azbil.com/jp/ir/library/esg/index.html>



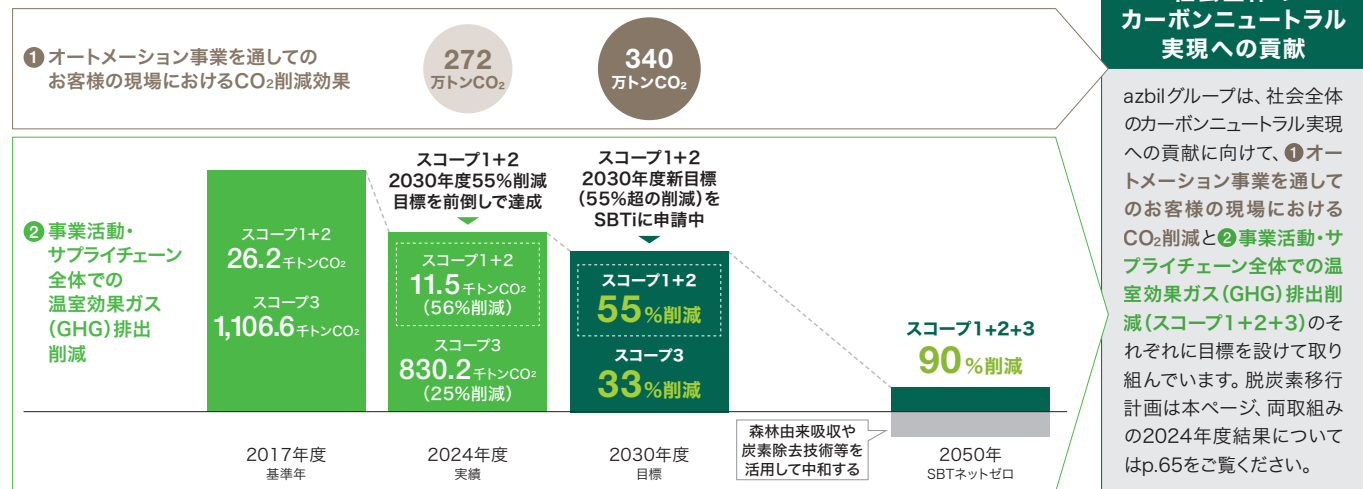
### 脱炭素移行計画

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て取り組んでいます。

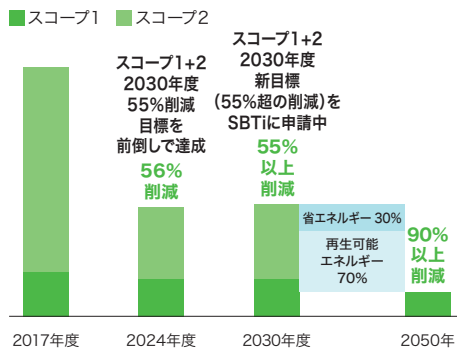
なお、すべてのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2+3)を対象とした右記の2050年ネットゼロ目標設定について、SBTiにおいて「ネットゼロ目標」として認定されました(2024年10月)。

スコープ1+2については、2030年度の55%削減という目標を2024年度に前倒して達成したため、2030年度目標を上方修正した新目標をSBTiに申請中です。

### azbilグループが目指す独自のカーボンニュートラル実現に向けた取組み・目標設定



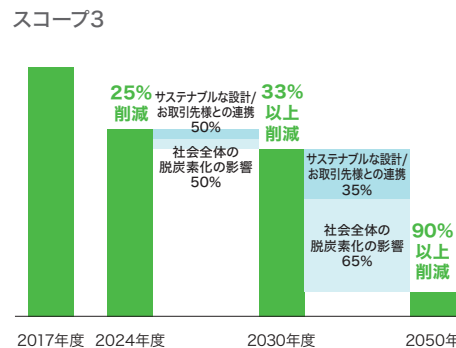
### 具体施策



- 2030年まで**
- ・事業ラインと連携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**
- ・事業ライン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

スコープ1+2については、長年培ってきた省エネルギー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。事業ライン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。

### 具体施策



- 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)

スコープ3については、購入した製品・サービスや販売した製品の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、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、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、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。

## 2024年度の気候変動に関する取組み結果

### お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果

azbilグループSDGs目標1 (2030年度目標)
お客様の現場におけるCO <sub>2</sub> 削減効果 <b>340万トンCO<sub>2</sub>/年</b>

[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。]

#### お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果(2024年度)

<b>合計272万トンCO<sub>2</sub>/年</b>	
オートメーションで	<b>233万トンCO<sub>2</sub>/年</b>
エネルギーマネジメントで	<b>34万トンCO<sub>2</sub>/年</b>
メンテナンス・サービスで	<b>5万トンCO<sub>2</sub>/年</b>

2024年度のお客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果は年間272万トンCO<sub>2</sub>\*1となりました。これは、日本のCO<sub>2</sub>排出量(約10.2億トン)の約375分の1に相当します。また、当初の340万トンCO<sub>2</sub>を想定した電力排出係数\*2で試算すると削減効果285万トンCO<sub>2</sub>に相当します。これは、当初計画の2024年度目標320万トンCO<sub>2</sub>に対して約89%に相当します。今後、既存事業の算定方法、対象範囲、対象期間をさらに精緻化するとともに、拡張事業の削減効果を精査して適正に算入するなど削減取組みを強化することにより、目標達成を目指します。

\*1 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)エネルギーマネジメントにおける効果、(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

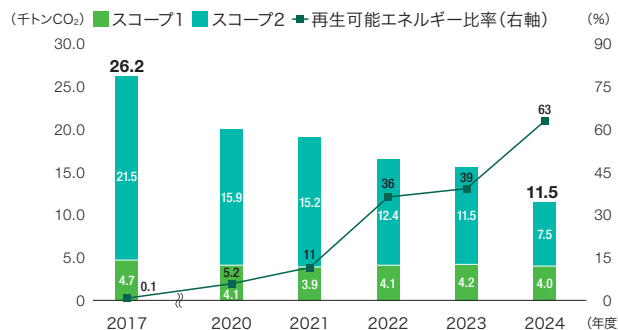
\*2 2019年当時のエネルギー基本計画を参考に、目標設定時よりもCO<sub>2</sub>排出係数が10%程度改善すると見込んだ、2030年の目標を設定するための電力排出係数

## 温室効果ガス(GHG)排出削減

azbilグループSDGs目標1 (2030年度目標)
事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1+2) <b>55%削減(2017年基準)</b>
サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ3) <b>33%削減(2017年基準)</b>

2024年度の自らの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)は1.1万トン(2017年度比56%削減)となり、2030年目標を早期達成しました。また、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)は83.0万トン(2017年度比25%削減)と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

### CO<sub>2</sub>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  
 ※ CO<sub>2</sub>排出量はマーケット基準での算定値です  
 ※ 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  
 ※ CO<sub>2</sub>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  
 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

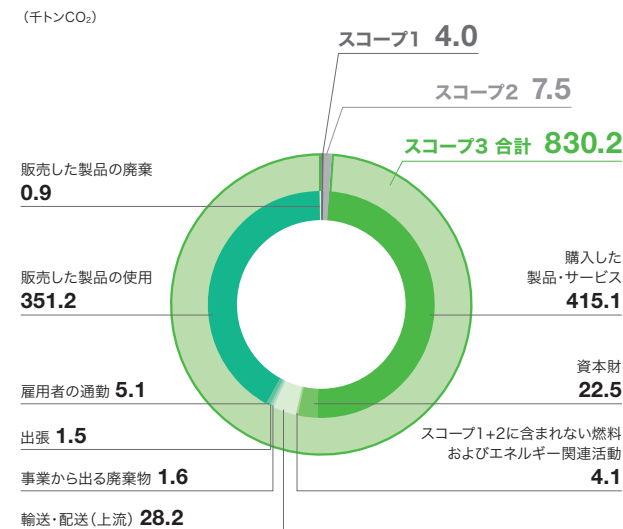
### 電力のCO<sub>2</sub>排出係数に一定値(0.378kg-CO<sub>2</sub>/kWh)を適用した場合での算定値

年次	2017	2020	2021	2022	2023	2024
スコープ1+2	20.4	18.0	18.1	19.9	20.0	19.3

※ エネルギー使用量全体の削減を目指し、省エネルギーを重視しています。省エネルギーに関する知見を持つ事業ラインと連携し、削減に向けた取組みを進めています

に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減に向け、藤沢テクノセンターの使用電力を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に切り替えました。グループ全体の電力使用量に占める再生可能エネルギーの比率は、2024年度実績で63%となりました。今後は海外の生産拠点を中心に、太陽光発電設備の導入を積極的に進めていきます。サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、お取引先様との連携も進めます。

### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2+3)の状況(2024年度)



※ CO<sub>2</sub>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

## サステナブルな商品の創出・提供

脱炭素化、資源循環、生物多様性保全の3つの環境重点分野の視点で課題解決を実現するサステナブルな商品の創出・提供を通じ、環境課題と事業活動を統合する「環境統合型経営」によって社会の環境課題解決へ貢献します。

### サステナブルな製品の実現

azbilグループSDGs目標1（2030年度目標）

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

※ 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  
以下の項目に基づき総合的に評価しています  
・製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>  
・資源消費削減および資源循環に関わる指標  
・脱炭素化、資源循環、生物多様性保全（環境汚染防止）、および情報開示に関わる評価

azbilグループ独自のサステナブルな設計に基づき、環境負荷の低減に配慮した製品開発を推進しています。2024年度はすべての新製品がこの設計基準を満たしており、持続可能な社会の実現に向けた取組みを着実に進めています。




azbilグループSDGs目標1（2030年度目標）

全ての新製品を  
100%リサイクル可能な設計※とする

※ azbilグループ独自の「資源循環達成度」で、100%となる設計のこと。なお、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において、リサイクルを阻害する要因を取り除くことで、お客様が製品を廃棄する際に、適切に分解・分別が可能となることを目指しています。

事業活動を通じ、水、廃棄物等の資源削減に取り組むとともに、サステナブルな設計を通じた天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減への貢献に取り組んでいます。新製品開発

3つの環境課題と、サステナブルな商品が提供する価値、実現を目指すところ

環境課題	提供する価値	実現を目指すところ
 脱炭素化	省エネルギー設計、機器や設備運用の効率化の実現およびそれらにつながるメンテナンス(保守)等による、お客様の現場でのCO <sub>2</sub> 削減への貢献	社会全体のカーボンニュートラル
 資源循環	省資源設計、リサイクル可能な設計の実施および適切なメンテナンス(保守)の実施	社会全体の資源の有効活用
 生物多様性保全 (環境汚染防止)	製品含有化学物質管理および環境法規制遵守・環境汚染防止のための、ソリューション提案、適切なメンテナンス(保守)の実施	地球環境の汚染防止

時には、リデュース・リユース・リサイクル(3R)の取組みにより、すべての新製品を100%リサイクル可能な設計とする、2030年度SDGs目標を掲げています。2024年度は、この目標達成に向けた全社共通の中間目標として、「資源循環達成度75%以上」を設定し、8割以上の製品で達成しました。2025年度は、この中間目標を、「90%以上」に引き上げて、取組みを強化していきます。

### サステナブルなサービスの提供

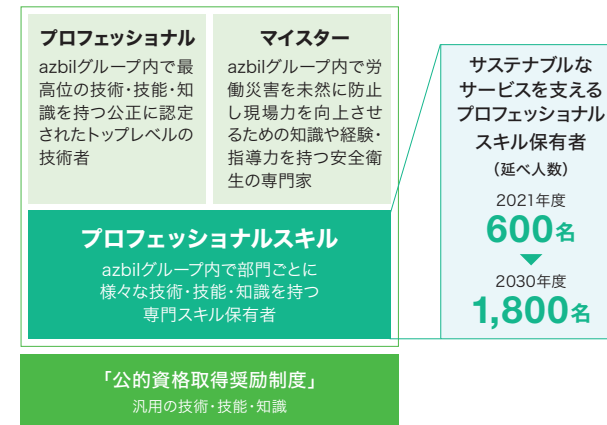
azbilグループSDGs目標1（2030年度目標）

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財を、  
2021年度比で3倍の延べ1,800名にする

2024年5月、新たなSDGs目標として「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財を、2021年度比で3倍の延べ1,800名にする」を定めました。社内資格であるプロフェッショナルスキルを持つ人財が、お客様の現場でオートメーション技術による生産性

改善や安定操業等による環境課題解決に向けたフィールドエンジニアリングサービスを実践することで、グループならではの価値創造を目指します。そのために、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の育成を図っていきます。

### 「社内資格制度」



## 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を基盤として、事業活動を通じて地球環境の保全をはじめとする持続可能な社会の実現に向け、積極的に取組みを進めています。また、azbilグループの事業は、多くのお取引先様のご支援によって成り立っていることから、お取引先様をazbilグループにとって欠かせない重要なビジネスパートナーと位置付けています。このような背景を踏まえ、調達活動においては、azbilグループとお取引先様の双方が付加価値を向上させることを基本方針とし、お取引先様との長期的な信頼関係の構築を目指しています。また、SDGsをはじめとする国際社会からの期待に応えるべく、積極的に社会的責任を果たすために、サプライチェーン全体にわたる取組みを継続的に強化しています。

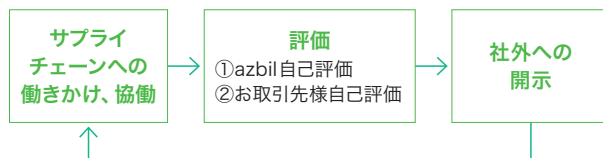
[🔗 azbilグループ購買基本方針/サステナブル調達ガイドライン](https://www.azbil.com/jp/corporate/procurement/policy/index.html)  
<https://www.azbil.com/jp/corporate/procurement/policy/index.html>

azbilグループSDGs目標III

**お取引先様とともに、社会的責任を果たす**  
 お取引先様とともに、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の価値共有を実施。

(お取引先様との双方の付加価値向上、長期的な信頼関係構築、共存共栄)

#### PDCAサイクル



株主や投資家の皆様のご意見・リクエストなどをフィードバック

### 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年に外部機関のESG評価を活用して10の対象領域(中分類)を設定しました。その後、2024年には、社外からの要請や業界標準・最新の動向を踏まえ、新たに倫理・リスク管理の分野を加え、対象領域を合計16に拡大しました。これらの対象領域においては、環境、品質、コンプライアンス、健幸経営(健康経営と幸福の融合)等、azbilグループがこれまでに培ってきた豊富な知見を活用し、お取引先様への働きかけや、azbilグループおよびお取引先様の取組み状況の評価を行うなど、様々な活動を推進しています。

### サプライチェーン活動推進体制

azbilグループのサプライチェーン活動は、グループ全体の統括を担うアズビルが中心となり、azbilグループ生産機能および購買機能担当役員を責任者として運営しています。この活動は、生産・購買部門にとどまらず、サステナビリティ部門、環境部門、法務部門等の関連部門と密接に連携しながら進めています。さらに、四半期ごとにグループ各社も参加し、活動計画や実績のレビューを実施することで、PDCAサイクルを効果的に回し、活動の継続的な改善を図っています。

大分類	中分類	小分類
環境	気候変動 (GHG、エネルギー)	・気候変動 (GHG、エネルギー)
	汚染・資源 (大気、排水、有害廃棄物、廃棄物削減、原材料等)	・グリーン調達 ・化学物質管理 ・環境法規制の遵守 ・資源の有効活用と廃棄物削減 ・製品設計、および取扱商品に関する環境配慮
	水の安全保障・水リスク	・水使用量削減 ・汚染防止 (排水・汚泥等)
	生物多様性	・生物多様性
	環境マネジメント	・環境マネジメント
社会	労働慣行	・労働時間 ・賃金および手当 ・差別の禁止 ・結社の自由、団体交渉権 ・労働者の採用と雇用 ・非人道的な扱いの禁止 ・児童労働の排除と若年労働者の雇用 ・ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進
	健康と安全	・職務上の安全 ・緊急時の備え ・産業衛生 ・労働災害および疾病 ・従業員の健康管理 ・機械の安全対策 ・身体的負荷のかかる作業への配慮 ・衛生設備、食事、および住居 ・安全衛生のコミュニケーション ・働き方改革とワークライフバランスの実現
人権	・基本的人権の尊重 ・反社会的勢力の排除 ・責任ある鉱物調達	
地域社会貢献	・地域社会貢献	
品質・顧客	・品質マネジメント ・正確な製品・サービス情報の提供	
倫理・リスク管理	法令遵守・国際規範の尊重	・法令遵守・国際規範の尊重
	公正な商取引の遵守	・公正な商取引の遵守 ・腐敗防止 ・知的財産の尊重 ・通報者の保護 ・適切な輸出入管理
	マネジメントシステムの構築	・マネジメントシステムの構築 ・サプライヤー管理 ・苦情処理メカニズム
	適切な情報開示	・適切な情報開示
	情報セキュリティ	・情報セキュリティ確保 ・個人情報の保護 ・機密情報の漏洩防止
	事業継続計画の策定と準備	・事業継続計画の策定と準備

**2024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  
 応えるため、社会面では人権デュー・ディリジェンスの継続的  
 な実施、環境面では地球環境保全の取組みを重点テーマとし  
 て選定し、お取引先様への働きかけを展開しています。

**人権尊重への取組み:**

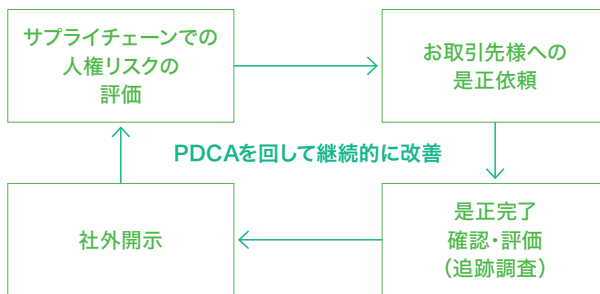
**サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス**

azbilグループでは、サプライチェーンにおける人権尊重を徹  
 底し、適正な企業活動を確保するため、人権侵害に関するリス  
 ク評価を実施し、リスクが確認された場合には速やかに是正  
 を行うことに努めています。

この取組みは、azbilグループ人権基本方針に基づき、国連  
 の「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照して進めており、  
 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  
 の人権課題を設定しています。

2023年度には、アズビルの主要なお取引先様約300社を  
 対象に、人権侵害リスクの評価と改善要請を実施し、2024年  
 度にはすべての改善が完了したことを確認しました。改善要請  
 の主な内容は、雇用契約書等で賃金や労働時間等の労働条件  
 を明示していないこと、安全衛生教育の実施および記録がない  
 ことが挙げられます。また、2024年度にはazbilグループの主  
 要なお取引先様約190社を対象に、人権侵害リスクの評価と  
 改善要請を実施し、改善の完了を確認しました。改善要請の主  
 な内容としては、安全衛生推進者の選任がないこと、安全衛生  
 教育の実施および記録が不足していること、ならびに36協定  
 の提出が行われていないことが含まれます。なお、アズビルお

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
  - ・強制労働
  - ・過重労働時間の削減
  - ・賃金(適正、未払い防止)
  - ・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
  - ・責任ある鉱物調達
  - ・個人情報保護、プライバシー侵害
  - ・ハラスメント

およびazbilグループのお取引先様においては、児童労働や強制  
 労働といった深刻な人権侵害の事例は確認されませんでした。

さらに、アズビルでは、お客様や社会からの要請の強さを踏  
 まえ、直接のお取引先様だけでなく、サプライチェーンの上流  
 にあたる2次お取引先様にまで遡って人権デュー・ディリジェン  
 スを実施しました。この際、2次お取引先様には海外の企業も  
 含まれることから、グローバル機関で採用されている人権課題  
 を抽出し設定しました。対象となるお取引先様は、アズビルお  
 よびお取引先様双方にとって重要性が高く、かつ潜在的な人  
 権侵害リスクが高い業種に該当する企業を選定しています。

また、2次お取引先様には個人事業主等の小規模事業者も  
 含まれるため、配布するアンケートは一般企業向けと個人事  
 業主向けで設問を分ける工夫を施しました。このアンケートは

1次お取引先様を経由して85社の2次お取引先様へ配布・回  
 収を行い、最終的な回収率は98%に達しました。人権侵害リ  
 スクがあると判定された22社に対しては、是正を依頼しており、  
 その是正状況については2025年度も継続してフォローしてい  
 きます。

**地球環境保全の取組み①:**

**サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減促進**

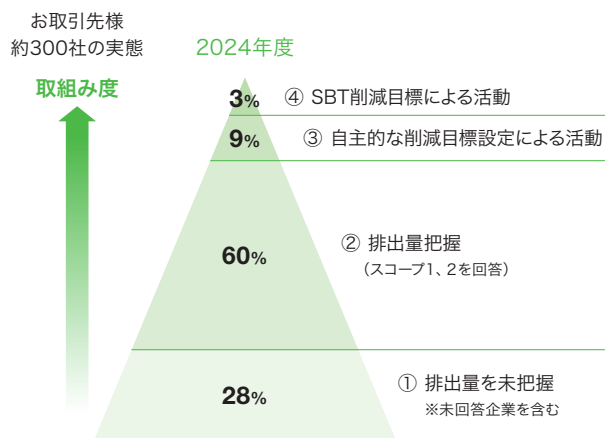
azbilグループでは、サプライチェーン全体でのGHG(温室  
 効果ガス)排出量を2017年度比で33%削減する目標の実現  
 に向け、2024年度はお取引先様に以下の取組みを実施しま  
 した。

- ・ サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減の必要性をお  
 取引先様に伝え、自社の排出量の把握および削減方法の  
 検討をお願いしました。このお願いに際して、削減に関す  
 る説明資料と排出量を概算できるシートを含むアンケート  
 を主要なお取引先様に配布しました。
- ・ CO<sub>2</sub>排出量削減に関する課題をお持ちのお取引先様と個  
 別に意見交換を実施し、排出量の算定方法や削減手段、  
 目標設定に関するアドバイスや、課題解決に向けた支援を  
 行いました。

これらの取組みの結果、SBT(Science Based Targets)認  
 証を取得されたお取引先様が新たに3社増加する成果を得る  
 ことができました。

今後も、目標設定や削減に向けた具体的な事例の共有や支  
 援を通じて、お取引先様とともにCO<sub>2</sub>排出量削減活動を推進  
 していきます。

## 主要お取引先様のCO<sub>2</sub>排出量削減取組み状況



## 地球環境保全の取組み②:

### 環境法規制への対応

azbilグループでは、2024年度に環境汚染防止を目的とした取組みとして、お取引先様に対し、事業所(工場)が公的機関から環境に関する改善命令や罰則を受けた場合には、速やかにazbilグループへご連絡いただくようお願いしました。この取組みを通じて、アズビルはお取引先様の環境課題の解決を支援するとともに、他のお取引先様への事前防止策を講じることで、サプライチェーン全体における環境法規制の遵守を徹底していきます。

### お取引先様への働きかけ

#### お取引先様へのガイドライン説明会

azbilグループでは、「人権基本方針」や「環境基本方針」等のグループの各基本方針に基づき、環境および社会の領域で

お取引先様に取り組んでいただきたい事項を明示した「CSR調達ガイドライン」を2021年に制定しました。このガイドラインの下、お取引先様の多大なご協力をいただきながら、持続可能な社会の実現に向けた取組みを進めてきました。

2024年度には、社外からの要請や業界標準・動向を踏まえ、azbilグループの「情報セキュリティ基本方針」や「腐敗行為防止基本方針」に基づき、倫理・リスク管理の分野で新たにお取引先様に取り組んでいただきたい事項をガイドラインに追加しました。これに伴い、ガイドラインの名称を「azbilグループ サステナブル調達ガイドライン」に変更しました。

今回のガイドライン改訂における倫理・リスク管理の分野の追加項目は、業界で求められる水準を満たすよう、業界標準であるJEITA(電子情報技術産業協会)の指針を基本とし、RBA(責任ある企業同盟)の行動規範やSDGs先進企業のガイドラインを比較・検討したうえで設定しました。ガイドラインの改訂に伴い、2024年10月にはお取引先様向けの説明会を実施しました。

この説明会では、協力の促進と信頼関係の構築を目的に、まずガイドライン改定の背景や、SDGsやESGに関する最新の動向、そしてazbilグループが取り組んでいるサステナブル調達活動の状況について説明しました。ガイドラインの具体的な内容については、お取引先様の具体的な活動につながるように、法令や取組み事例を引用しながら分かりやすく解説し、お取引先様に協力をお願いしました。説明会は計4回実施し、アズビルの重要なお取引先様255社にご参加いただきました。

## ダイバーシティの促進

アズビルでは、お取引先様の状況を把握し、アンケートでは把握しきれないお取引先様のSDGsに対するお考えや詳細な取組み状況を把握するため、2023年度には延べ62社のお取引先様を訪問し、対面でのヒアリングと意見交換を行いました。

このヒアリングの中で、多くのお取引先様が人材採用の難しさに悩んでいることが判明しました。労働人口が減少し続ける中で、この課題は今後さらに深刻化していくと考えられます。一方で、外国人労働者を多様な形態で採用し、長期的な人材活用に成功している事例を持つお取引先様も見受けられました。

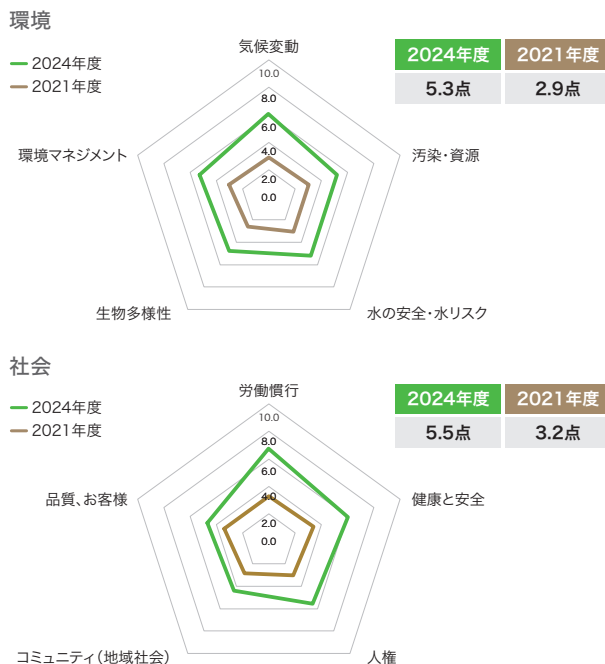
そこで、外国人労働者の採用・活用の成功事例を他のお取引先様にも共有することを目的として、2024年度から事例の水平展開を開始しました。延べ14社に提案を行いました。多くのお取引先様においては外国人労働者を雇用することへの心理的なハードルが高い状況が見受けられました。

この取組みは2025年度も継続し、アズビルが提案先を選定するだけでなく、提案や採用支援を希望するお取引先様を広く募集するなど、取組みのレベルをさらに引き上げる予定です。これにより、人材採用の課題解消とダイバーシティの促進を同時に実現することを目指していきます。

2024年度の活動評価と今後の計画

2024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、環境と社会の計10の対象領域について、azbilグループの取組みに加え、お取引先様による自己評価を反映した総合評価を毎年実施しています。2024年度の評価では、これまでの各種施策が功を奏し、環境および社会の各項目で、初年度の2021年度と比較して平均2.3点程度上昇しました。この評価点の向上には、サステナブル調達ガイドライン説明会の実施、社会面での人権デュー・ディリジェンスの取組み、環境面での環境法令違反情報収集といった施策が寄与しています。



2025年度への取組み

2025年度は、今後の活動を着実にステップアップさせるための基盤構築の年と位置付けています。これまでの環境および社会への取組みに加え、倫理・リスク管理の分野も対象としたお取引先様への働きかけを強化するとともに、お取引先様との協業を通じてサプライチェーン全体の持続可能性を確保する活動を推進していきます。

- アズビルのESG取組み対象をサプライチェーンのより上流のお取引先様まで広げるため、ESGに関する取組み要請を盛り込んだ契約書の再締結を、まず1次お取引先様から開始します。
- お取引先様の好事例を共有し、azbilを介さずともお取引先様同士でコミュニケーションが活性化し、主体的な活動が進められることを目指して、お取引先様事例発表会を実施する予定です。
- お取引先様によるESGへの取組みをさらに促進するための施策の一環として、お取引先様表彰の実施を予定しています。
- 環境および倫理・リスク管理の分野において、法令違反リスクの有無を確認し、必要に応じて是正を行うデュー・ディリジェンス活動を進めていきます。

今後も、お取引先様とazbilグループがともに付加価値を向上させ、長期的な信頼関係の構築に努めていきます。

お取引先様からのメッセージ

株式会社キクチ

空調自動制御システムのメンテナンスおよび計装工事、省エネルギーソリューション、ビル総合設備管理を提供する企業。アズビルの認定サービス会社

当社は、前中期経営計画(2022~2024)の重点施策として、働き方の多様化や労働環境の改善、BCP(事業継続計画)、温室効果ガス削減等、社会課題に関連する16項目のマテリアリティを設定し、2030年の達成目標に向けた取組みを進めております。

こうした取組みを進める中で、貴社にはこれまで幾度となく意見交換の場を設けていただき、azbilグループとしてのSDGsへの取組みについて詳しくご説明いただきました。このような対話を通じて、サプライチェーン全体での連携の重要性を改めて認識することができました。

当社は昨年(2024年)、創業50周年という節目を迎え、新たなパーパスとして「ひとを想う力で、ともに『心地いい』を創る」を掲げました。このパーパスを指針に、貴社との関係をさらに深め、事業活動およびSDGs活動を通じて社会課題の解決に取り組み、「ひと」と「社会」にとっての心地よさを実現するため、今後も尽力してまいります。



事業戦略室 室長 浅岡 徹様 | 専務取締役 菊地 大介様 | 事業統括本部 本部長 矢部 良和様

## リスクマネジメント

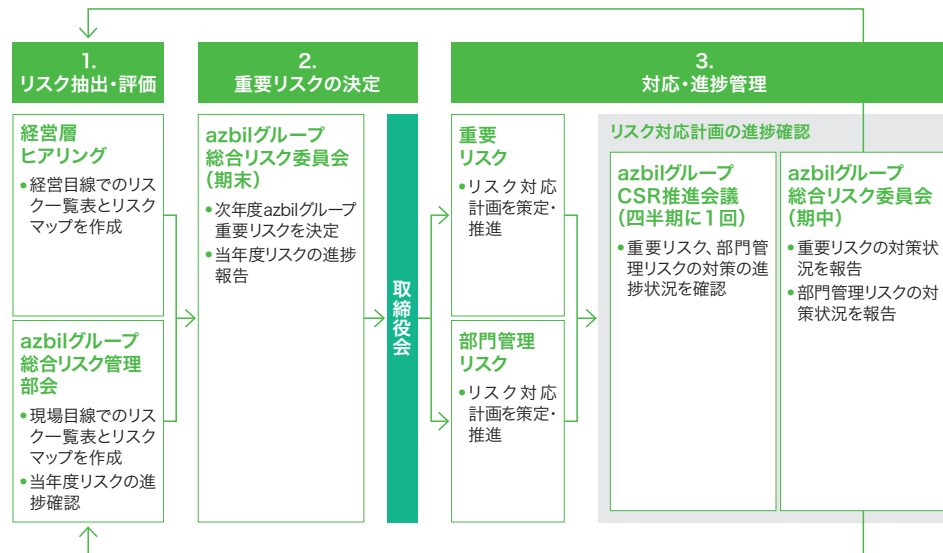
azbilグループは、社会からの信頼・企業価値を損なうことのないよう、経営に重大な影響を与える可能性があるリスク要因を正確に把握し、その影響の軽減に努めています。

### 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きめ細かいリスクマネジメントを実現すべく、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。2025年度は、網羅的に抽出した121個のリスク事象のうち、17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、またはそのどちらをも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、発生的事象ごとに担当役員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)

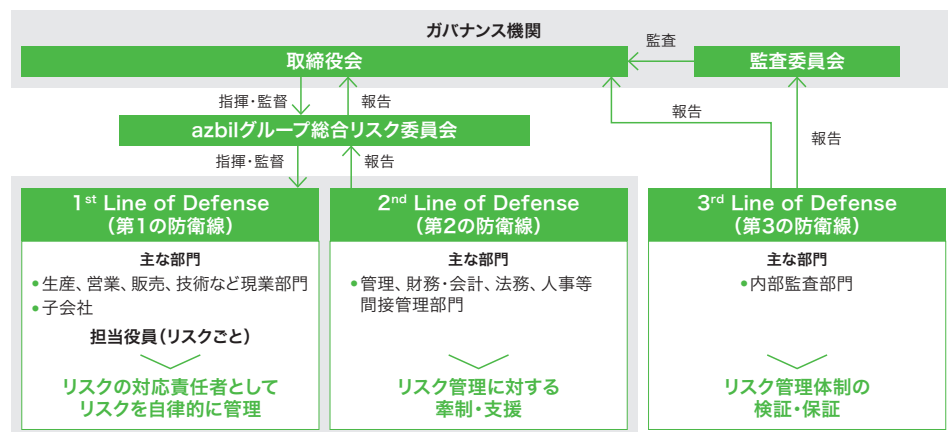




## リスクマネジメント体制

azbilグループでは、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、azbilグループでは、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、「重要リスク」を決定し、取締役会に報告しています。

### 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



なお、IIA(内部監査人協会)は「3つのディフェンスライン」を改訂し、「3ラインモデル」を提唱しています。

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、下記のとおりです。網羅的に抽出した121個のリスク事象のうち、17事象のリスクを重要リスクと定め、7項目に整理しました。下記の重要リスク項目および具体的なリスク事象は、2024年度末現在においてアズビル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103期の有価証券報告書で詳細をご覧ください。

### 事業等のリスク(第103期有価証券報告書)

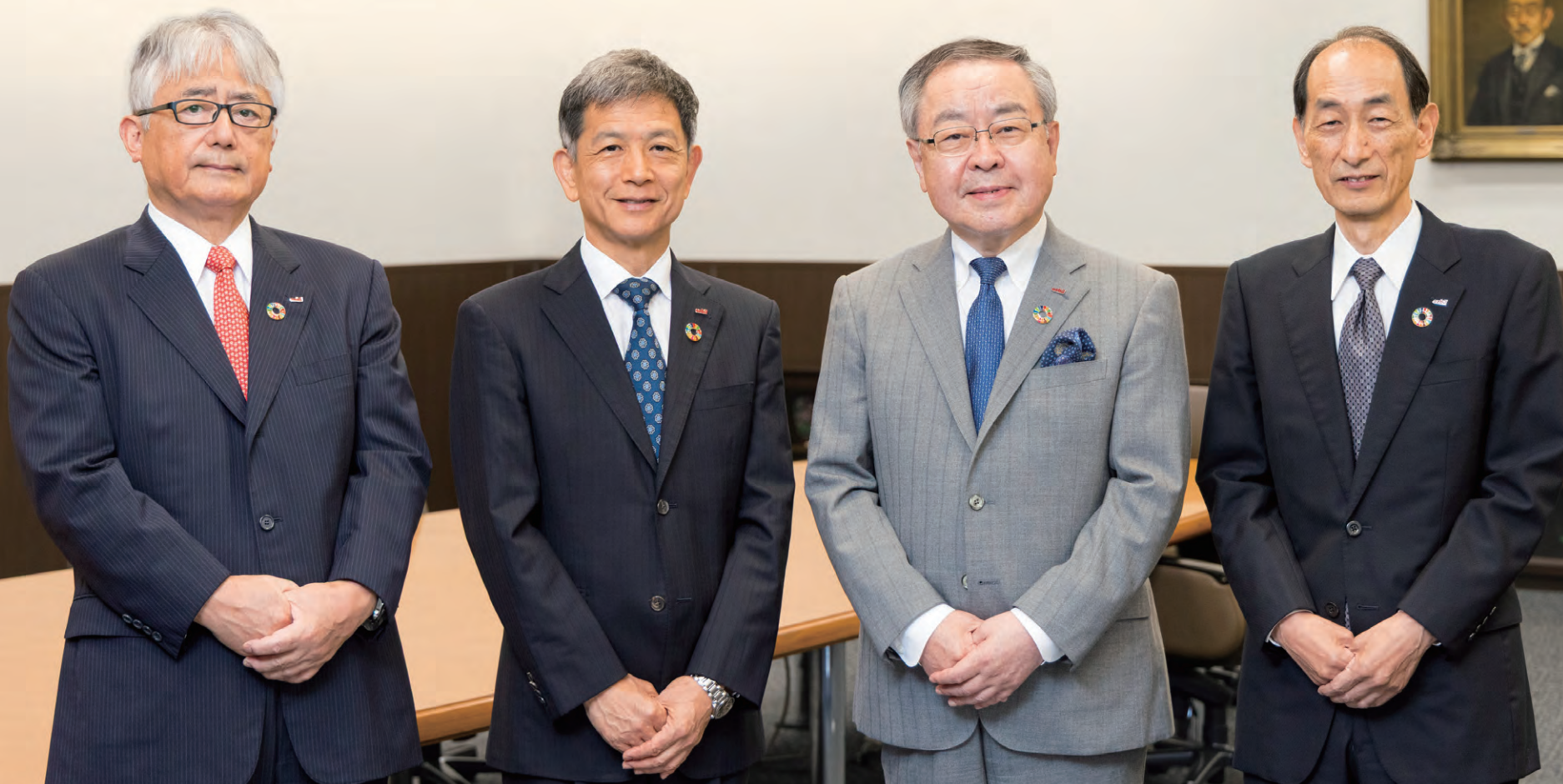
[https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/\\_icsFiles/afeldfile/2025/06/24/103yuh.pdf](https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/_icsFiles/afeldfile/2025/06/24/103yuh.pdf)

重要リスク項目(7項目) ※順不同		具体的なリスク事象(17事象) ※順不同	
1	品質に関するリスク	1-1	製品不適合品の流出
		1-2	品質不正
2	情報セキュリティに関するリスク	2-1	情報管理不備
		2-2	サイバー攻撃
3	技術・商品開発に関するリスク	3-1	製品・技術開発遅延
		3-2	技術革新対応遅れ、不十分
		3-3	技術開発・商品開発テーマ不足
4	国際情勢変化への対応に関するリスク	4-1	輸出管理関連法令違反
		4-2	国際紛争・係争
		4-3	有事の際の人命・安全確保
5	自然災害に関するリスク	5-1	火災・爆発(事象によっては人災も含める)
		5-2	地震・津波
		5-3	噴火
6	人材の確保・育成に関するリスク	6-1	技術者・労働者の不足
		6-2	採用困難
		6-3	人材流出
7	生成AIに関連するリスク	7-1	生成AIの利活用の際に生じる事象

社外取締役  
座談会

## 機関設計変更を経て ガバナンス体制は着実に進化

2022年の指名委員会等設置会社への移行から3年が経ちました。本年も社外取締役の取締役会議長就任や報酬制度の改定等、ガバナンス体制の強化に向けた取組みを継続しています。これまでの振り返りや今後の展開について、取締役会議長および各委員会の委員長の4名の社外取締役に話を伺いました。



社外取締役 報酬委員会委員長  
永濱 光弘



社外取締役 取締役会議長  
三浦 智康



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  
吉田 寛

### 指名委員会等設置会社として 議論のあり方が進化、体制の強化も進む

Q 2022年の機関設計変更以降、ガバナンス体制の進化をどのように見えていますか。

**吉川** 私は当社が指名委員会等設置会社に移行したタイミングで社外取締役役に就任しました。この3年間で着実に指名委員会等設置会社としての「佇まい」が整ってきたと感じています。振り返ると、移行当初から、社内取締役4名に対して社外取締役8名という思い切った人員構成でした。初期には取締役と執行役の役割を明確にする過程で試行錯誤もありましたが、徐々に明瞭になりつつあり、取締役会において、成長戦略やインフラ整備等、大局的な視点からの議論ができるようになってきました。そうした中で、2025年6月にはさらなる進化に向けた大きな一歩として、社外取締役の取締役会議長就任を実現しました。

**永濱** この3年間の振り返りとしては吉川さんとほぼ同意見です。ただし、より先進的な企業や欧米の企業と比較すると、まだまだ改善すべき点はあると感じています。具体的には、執行側で決定した事項についての報告のあり方や、取締役会における議論の進め方等です。取締役会では個別執行案件細部の議論に偏ることなく、全体を俯瞰する議論をいかに深めていくかが課題でしょう。

**吉田** 私は2024年6月に取締役に就任したので進化の過程を振り返ることはできませんが、今後の課題については永濱さんに賛同する部分があります。例えば、ポートフォリオや資本

効率の議論では現時点での各事業のROIC管理の状況や個別施策にとどまらず、グループ全体を俯瞰し、長期的な成長を見据えたうえでの本質的な議論ができる機会を増やしていきたいところです。

**三浦** ガバナンス体制の進化に関して私が印象に残っているのは、コラボレーションの深化です。社内外の役員間、そして執行役と取締役との間における相互理解が大幅に改善してきたと感じています。特に象徴的だったのは、中期経営計画策定の際、社外取締役が議論の初期段階から参加したことです。この過程で、事業ポートフォリオや海外戦略、資本政策、グループ各社との関係性といった経営上のアジェンダを広く共有できました。今後はこうしたコラボレーションをより深め、そこで得た視座や論点を取締役会での議論に反映し、より実効性のあるガバナンスにつなげていきたいと考えています。

### 持続的な企業価値向上を目指し 報酬制度を改定、透明性・客観性の高いKPIを導入

Q 執行役報酬の業績連動比率の拡充やKPIの見直しの狙い、企業価値向上との結びつきについてご意見をお聞かせください。

**永濱** 本年、新中期経営計画の策定に合わせて報酬ポリシーを改定しました。指名委員会等設置会社としての体制・運営が確立していく中で、これに併せて、従前からの制度を大きく変更しています。見直しのコンセプトは主に2つです。一つは、

優秀な人材の獲得に向けた競争力ある報酬水準の確保です。業種や規模など複数の切り口で比較企業群を設定し、それらの中でも当社の報酬が一定水準以上となるように設計しています。今一つは、中長期的な企業価値向上に資する健全なインセンティブとしての報酬制度の高度化です。欧米主要企業に比べると本邦企業の業績連動報酬比率は概ね低い水準にあります。今後の海外企業との競争や投資家動向等を踏まえ、経営の健全性を重視しつつも、一般的な日本企業に比べより踏み込んだ比率としました。社長報酬を例に挙げると、基本報酬、賞与、株式報酬を1:1:1の割合としています。

併せて評価の尺度となるKPIを全面レビューし必要な改定を行いました。これまで長期業績連動報酬である株式報酬の財務KPIは「相対TSR+営業利益率」でしたが、より株主目線にそい株主とのsame boat性を徹底するため、今回「相対TSR+ROE」に変更しました。また、短期業績連動報酬である賞与について、公平性・透明性をさらに担保するため、開示数値である女性管理職比率等、客観性の高いKPIを新たに採用しました。

### 体制強化の転換点となる 社外取締役の議長就任

Q 社外取締役の取締役会議長就任の背景と意義を教えてください。

**吉川** 2022年の指名委員会等設置会社への移行も日本企



業としては先進的な改革でしたが、今回の社外取締役の取締役会議長就任も思い切った決断であったと思います。これは当社に限ったことではありませんが、事業内容を熟知した社長経験者が議長を担う体制は、取締役会の円滑な運営に寄与する一方、監督と執行の分離という点では懸念があります。その観点から、社外取締役が取締役会を主導する意義は大きいと

考えています。一方で、社外取締役が議長の役割を担うには、会社の理解に加えて高いコミュニケーション能力やバランス感覚が求められます。新たに就任した三浦議長は、企業経営や海外経験こそ少ないものの、長年にわたる経営コンサルティング経験に加え、当社グループでの3年間の社外取締役の経験を通じて社内の課題や企業文化も理解しており、執行役や取締役とも円滑に対話ができる人物です。まさに適任な人材がいたことが、今回の決断を後押ししたと考えています。

**永濱** アジェンダの充実や取締役会での実際の進行をはじめ、取締役会議長の役割は非常に大きいと思います。私たち社外取締役は取締役会議長をサポートしつつ、同時に提言を行い、取締役会全体の活性化、実効性の向上を図りたいと考えています。

#### 海外展開の拡大を見据えた 不断の内部統制システムのアップデート、監査部門の強化

Q 内部統制のあり方についてどのような考えをお持ちでしょうか。

**吉田** 当社グループには約120年の歴史があり、本社コーポレート部門にはグループ全体をマネジメントする意識が根付いており、その点を心強く感じています。

ただし、内部統制システムは一度構築して終わりではなく、環境や企業規模等の変化に応じた継続的な見直しが不可欠です。成長の柱の一つとしている海外事業を展開するうえでも

その重要性が増すことはあっても減じることはありません。そうした観点で、コンプライアンスやリスク管理を担う第二線の担当者には、そもそも内部統制システムが適切に展開できているのか、運用に無理が生じていないかといった点を常に留意し、必要に応じて見直す意識を持ち続けてほしいと考えています。実務を担う第一線からのフィードバックがスムーズに共有されるような風通しの良い仕組みの構築も必要でしょう。

内部監査を担う第三線においては、多様なスキルを持ったスペシャリストが一定数そろっている状態ですが、事業展開を進める中で人材のリソースが課題になるはずですが、そもそも監査は経営センスを磨くのに適したポジションです。将来の経営を担う社内の人材が、キャリアパスの一環として、若いうちから何らかの形で監査の業務に携われる。そんな仕組みがあれば、内部監査部門に限らずグループ全体にプラスになると思います。

#### 新中期経営計画検討・策定における 取締役会での議論

Q 新中期経営計画(2025~2027年度)策定に関し、取締役会ではどのような議論がありましたか。

**三浦** 私が特に印象に残っているのは、海外事業戦略に関する議論と、「azbilグループらしい事業モデル」として位置付けられる、基盤事業と成長事業の構成に関する議論の2点です。

最重点課題である海外事業の拡大に向けては、定量的な目標設定に関する議論を深めました。また、基盤事業と成長事

業に関しては、市場シェアと利益率のバランスをどう取るべきかを議論しました。成長事業に関しては、どこまでリスクを見込んだうえで利益率目標を設定するか、基盤事業に関しては、DXなどのイノベーションを通じて利益率を向上させる戦略であることから、利益率の変化の見通しを具体的な数値に落とし込むことについて意見を交わしました。

**吉田** 当社グループは財務体質が極めて健全であることから、資本効率に関する議論をさらに深めることができると考えています。このテーマは2030年度に向けた長期目標の達成に向けて、これからより重要性を増してくるものであり、執行側から出されてくる提案内容を期待しています。

**永濱** 当社グループは、過去、大変苦しい業務運営を強いられた時期がありました。歴代の経営陣は、地道な堅実経営によって、国内を中核業務領域とする業務拡大を着実に図り、その結果が今の高い利益率、良好な財務内容につながっています。しかしながら、これからの成長を展望すると、従前同様の保守的な取組みだけではもとより十分ではありません。当社の事業規模や業種、業務環境を勘案すれば、今後、海外での業務拡大が成長の基軸となることは明らかです。過去の経緯もあり、残念ながら、売上・収益ともに全社実績に対する海外比率は2割にも満たない水準でした。海外での業務拡大・収益増高が喫緊の戦略課題となる所以です。その意味で、三浦さんからもご指摘があったように、今回の中期経営計画策定プロセスにおいて、海外を含め注力すべき事業領域の明確化や具体的な数値目標の設定についての実践的で深度ある議論ができたことは大変意義あることであったと感じています。

**吉川** 海外事業規模については、私も永濱さんと同様の考え

です。新中期経営計画期間を越えてさらに長期的に成長していくためには、思い切った海外展開が不可欠です。新中期経営計画の策定にあたっては、それらを踏まえた議論を実施しましたが、まだまだ物足りない面があることも感じています。未来を見据えた大胆なビジネスモデルの取捨選択によるポートフォリオの組替えも含め、アズビルらしく細部を詰めると同時に長期的視野でビッグ・ピクチャーを描くことも必要と認識しています。

#### 取締役会議長として 本質的な議論のための工夫、仕組づくりを実行

**Q** 取締役会議長として、今後の取締役会をどのように運営していこうとお考えですか。

**三浦** 取締役会の議論の質を高めるには、取り上げる「議題の論点」に焦点を当てた運営が重要です。執行を監督する立場から、各議題をどのように掘り下げるべきかを見極め、論点を明確に整理することが求められます。取締役がその論点を意識することで、議論の発散を防ぎ、より実効性の高い議論を導くことができます。こうした観点から、執行側が提示する議題の論点を問い直す機会は、今後さらに増えていくものと見込まれます。

加えて、取締役会での審議に先立ち、社外取締役同士が意見交換できる場を設けることで相互理解を促進し、議論を活性化させる工夫も進めていきます。



さらに、社外取締役が当社グループの経営課題やその優先順位について理解を深めることは不可欠です。そのための環境を整え、議論の土壌を育てていくことも、議長として果たすべき重要な役割の一つです。

これらの取組みを通じて、取締役会全体の質を継続的に高めていくことを目指します。

## 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。

#### ☞ 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・ガバナンス改革の変遷

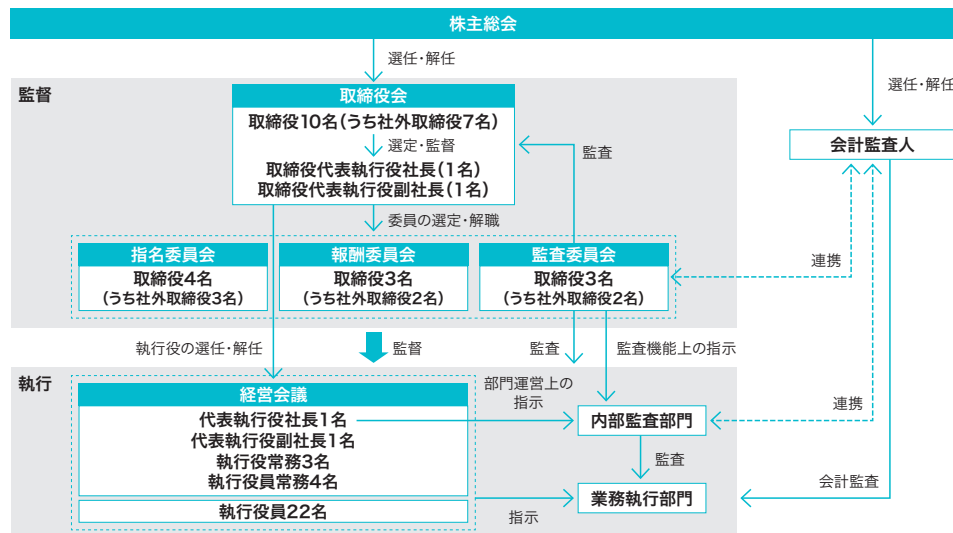
	2000	2016	2018	2020	2022	2024 2025
<b>監督・監査機能の強化</b>		2007年 独立社外取締役の選任 1名	2016年 取締役会実効性評価の開始 2016年 社外役員の独立性判断基準制定	2020年 社外役員の在任期間の上限設定等、一部改定	2022年 8名 2022年 第三者機関を活用した実効性評価の実施	2025年 7名(社外取締役比率UP)
<b>経営の透明性・健全性の強化</b>		2016年 「指名・報酬会議(2008年より設置)」を「指名・報酬委員会」に改組、独立社外取締役過半数で構成	2018年 「指名・報酬委員会」委員長に独立社外取締役就任	2022年 法定の指名委員会、報酬委員会に独立社外取締役が過半数かつ委員長	2022年 役員報酬制度改定(株式報酬制度導入、報酬ポリシー開示、マルス・クローバック導入等)	2024年 2024年 2024年
<b>その他責任体制明確化、対話促進等</b>	2000年 執行役員制度導入	2016年 コーポレートコミュニケーション担当役員設置 2016年 政策保有株式に関するガイドライン制定	2018年 改定	2020年 執行役員の契約形態を委任契約へ移行 2021年 スキル・マトリックス開示	2024年 独立社外取締役と機関投資家によるスモールミーティングの実施	

### 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。なお、取締役会の監督機能をより独立性の高い、実効的なものとするため、2025年6月の株主総会を機に、独立社外取締役が取締役会議長に就任しました。

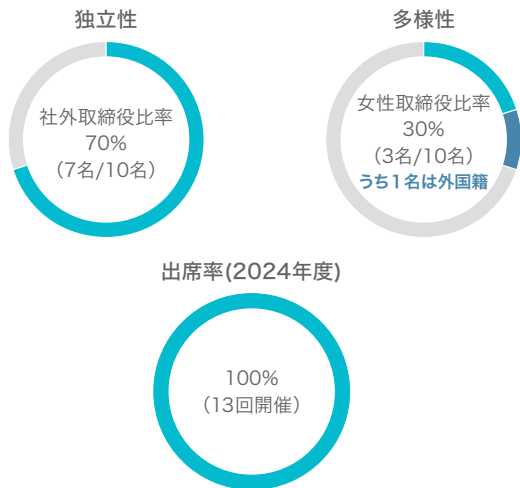
執行機能においては、業務執行を担う執行役員制度を継続するとともに、代表執行役社長の決定を補佐する諮問機関として、執行役および役付執行役員で構成(モニタリングの実効性確保のために常勤監査委員も出席)される経営会議を設置し、迅速な意思決定と執行の徹底により事業推進力の強化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年6月25日現在)



※ 取締役会の議長は、独立社外取締役です。

### 取締役会の構成・主な活動状況



#### 2024年度の主な議題

<b>決議事項</b>	次期中期経営計画策定、資本政策、執行役の選任、委員会委員の選定、決算の承認、子会社持分譲渡、海外生産子会社設立等
<b>報告事項</b>	重要リスク選定、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、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、2024年度は、取締役会の実効性評価の客観性のさらなる確保のため、実効性評価の調査項目作成、調査結果の評価を適正性のある独立した評価機関へ依頼しました。

また、すべての取締役から2024年度の調査項目である(1)取締役会のあり方・構成(2)取締役会の運営(3)取締役会の議論・モニタリング(4)執行役・社外取締役のパフォーマンス(5)支援体制・トレーニング・コミュニケーション(6)株主・投資家との対話(7)指名委員会、監査委員会、報酬委員会の運営、に関する意見・評価結果を確認し、取締役会において、取締役会の実効性についての現状評価および課題の共有と今後のアクションについて建設的な議論を行いました。

#### 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の監督機能としての役割を適切に果たしており、取締役会において積極的かつ自由闊達な議論がなされている
- 指名、監査、報酬の各法定委員会での議論内容は適切であり、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
- 当社グループの拠点訪問や展示会見学等の機会の提供により、社外取締役による当社事業への理解が深まっている
- 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や集中討議、オフサイトミーティングを通じて適切なコミュニケーションが確保されている

#### 実効性向上に向けたPDCAの取組み

<b>2023年度 実効性評価において 共有された課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重要な経営課題に関する議論の深化</li> <li>●権限委譲事項のモニタリング強化の促進</li> <li>●最適な取締役会構成の維持・向上に向けた議論の推進</li> <li>●株主・投資家との対話の推進</li> </ul>
<b>2024年度の 取組み状況</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新中期経営計画の策定プロセスを通じ、重要な経営課題に関する議論を重点的に実施</li> <li>●取締役会の構成の最適化およびガバナンスの強化を図るため、ボードリフレッシュメントを実施</li> <li>●社外取締役と機関投資家によるスモールミーティングの実施により、株主・投資家との対話を促進</li> </ul>
<b>2024年度 実効性評価において 共有した課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の構成に関する議論が進展するなかで指名委員会等設置会社の取締役としての役割認識の再確認</li> <li>●当社グループ全体の事業ポートフォリオのさらなる見直しの議論の深化</li> <li>●取締役会の運営についてのさらなる改善の必要性</li> </ul>

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。

#### 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・更新を行っています。特に新任の社外取締役に對しては、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に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、当社の事業や外部環境

等への理解を深め、実効的なモニタリングの強化に資するよう、当社グループの拠点訪問や展示会見学等の機会を提供するとともに、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きます。

## 取締役候補の選任および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を確認・検討し、取締役会全体の多様性(国際性やジェンダーなど)も包括的に考慮したうえで決定しています。

### (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もとに、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、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うこととしています。

### 後継者計画

経営陣幹部の後継者の計画(サクセッションプラン)につきましては、指名委員会にて後継者の育成・選定状況を審議し、審議の結果や議論の過程等を記録に残し、サクセッションプランが適切・客観的に行われる運用を確保しています。また、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。

なお、次世代の経営陣幹部の育成にあたり、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。

## 取締役会事務局による支援体制

当社では取締役会および法定委員会の事務局を設置し、専任スタッフによる多角的な支援体制を整備しています。関連部署とも連携し、取締役会・法定委員会および取締役会議長に対して以下のような支援を行っています。

- 取締役会議長と執行部門による取締役会の議題の事前確認および論点の明確化
- 取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配布および事前説明会を実施
- 取締役会の実効性向上に資する施策の実施
- 法定委員会での審議の充実を図るため、委員会資料の事前配布のほか、関連情報の提供
- 取締役と執行役との情報共有や意見交換を行う場としての取締役執行役連絡会の運営

今後は、社外取締役が取締会議長を務める新たな体制の下、取締役会運営を引き続き支援し、議長がその役割を十分に果たせるよう、これらの取組みをさらに強化していきます。





## 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2024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

役職	氏名	2024年度出席状況
委員長(社外)	吉川 恵章	13回/13回
委員(社外)	アン カー ツェー ハン	13回/13回
委員(社外)	市川 佐知子	11回/11回*
委員	山本 清博	13回/13回

\* 2024年6月25日開催の第102期定時株主総会で選任されたため、就任後に開催された委員会のみを対象としています

### 2024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。
指名に関わるガイドラインの制定	取締役会の構成および取締役候補者・経営陣幹部の選解任、任期、選抜・育成プロセスなどについて検討し、指名に関わるガイドラインを制定しました。
ボードストラクチャーの検討	取締役会のあるべき構成について検討するとともに、現行のスキル・マトリックスの妥当性について確認しました。
次期取締役候補者に関する議案の内容の決定	次期(2025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、株主総会へ上程する次期取締役候補者を審議・決定しました。
次期執行役候補者の決定	取締役会からの諮問に基づき、次期(2025年度)執行役体制について、選任の考え方と検討状況を確認し、次期執行役候補者を審議・決定しました。
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。

### 監査委員会

役職	氏名	2024年度出席状況
委員長(社外)	吉田 寛	10回/10回*
委員(社外)	中谷 聡子	-/- (新任)
委員	勝田 久哉	13回/13回

\* 2024年6月25日開催の第102期定時株主総会で選任されたため、就任後に開催された委員会のみを対象としています

### 2024年度の主な検討内容

重点監査項目【監査のポイント】	具体的な監査内容
内部統制システムの運用状況 [内部統制システム基本方針の運用状況/重要リスク・部門管理リスクの対応状況]	監査委員全員で取締役会や面談等での議論、内部監査部門や子会社の社長および監査役との意見交換等による確認をしました。また、常勤監査委員が主要な管理部門や子会社の監査役ヘアリングを実施したほか、azbilグループ総合リスク委員会に出席し、リスク管理の状況を確認しました。
ガバナンスの確認 [執行役・取締役の善管注意義務の履行、執行と監督の分離の状況]	監査委員全員で執行役等や子会社の社長との意見交換会の実施と内部通報制度の運用状況についての確認を行い、また常勤監査委員が経営会議や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。
法令等遵守の確認 [個人情報保護法、独禁法、外為法、建設業法、下請法の遵守状況]	常勤監査委員が各法令に関係する業務の主管部門への業務調査を行い、法令遵守の状況を確認するとともに、開示事項の履行、新四半期報告制度施行(金融商品取引法改正)への対応状況を確認しました。
経営戦略(長期目標)遂行状況の確認 [業績目標の達成状況/SDGs取組み状況]	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しました。
会計監査人の監査の確認 [会計監査、内部統制監査の状況]	監査委員全員で会計監査人からの監査報告の聴取および意見交換を実施したほか、監査上の主要な検討事項(KAM)についての監査状況を確認しました。また、主に常勤監査委員が監査法人の実施する往査等に立会い、監査の実施方法を確認しました。

### 報酬委員会

役職	氏名	2024年度出席状況
委員長(社外)	永濱 光弘	14回/14回
委員(社外)	吉川 恵章	-/- (新任)
委員	横田 隆幸	14回/14回

### 2024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	2025年度からの新中期経営計画に向けて、取締役および執行役の報酬の水準・構成割合の見直しおよび業績連動報酬のKPIの改定、ならびに決算修正および非違行為等があった場合に返還請求ができる制度(クローバック)を導入するなど、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2023年度業績評価を実施するとともに、取締役および執行役の報酬内容の決定に関する方針に基づき、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。
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。

## 役員の報酬等

### 2024年度役員の報酬等の総額

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 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)	80	78	1	—	—	2
社外取締役	119	111	7	—	—	10
執行役 (取締役兼務者を含む)	499	219	36	214	28	6

### 報酬ポリシー

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。

### 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、外部専門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<sup>\*</sup>」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、かつ優秀な経営人材獲得の競争力向上につながる報酬構成とするため、インセンティブ報酬の割合を高い水準で設定し、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)」=「1:1:1」を目的とした設計としています。他の執行役の報酬構成割合も、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、「azbilグループSDGs目標」に資する指標としての「従業員エンゲージメント」と「ダイバーシティ」に加え、執行役がそれぞれ担う経営課題・施策への対応状況や貢献度を評価する「個人評価」の3項目を設定しています。そして、それら各項目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た最終的な支給額は、0%~200%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、代表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	従業員エンゲージメント	2.5%
	ダイバーシティ(女性管理職比率)	2.5%
	個人評価(顧客満足度、生産性・効率性、CSR経営等)	5%

<sup>\*</sup> 対象者が国内非居住者である場合には、当該株式報酬相当額を金銭で支給します

### 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。
- 役員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。
- 業績連動部分は、中期経営計画と同一の評価期間(3年間)の下、中期経営計画と整合した指標を設定することでインセンティブ強化を図ります。財務指標としては、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)とROE(自己資本利益率)を設定することで、株主との価値共有の促進を図ります。また非財務指標としては、「azbilグループSDGs目標」として掲げた「お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果」を採用します。そして、中期経営計画の最終年度におけるこれらの指標の達成度を、所定の評価ウェイト(下表参照)に基づき評価し、株式報酬を支給(達成度に応じ0%~150%の範囲内で変動)します。

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%
	ROE	30%
非財務指標	CO <sub>2</sub> 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を社外取締役で構成することにより客観性・透明性を確保するとともに、外部専門機関より審議に必要な情報等を得ています。

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。

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、または重大な非違行為・不適切行為があった場合には、当該役員に対して、インセンティブ報酬を受給する権利の没収(マルス)または報酬の返還(クローバック)を請求することができるものとします。対象となり得る報酬は、支給前または支給済みの賞与、株式報酬制度における株式交付前のポイントおよび交付済の株式等の一部または全部となります。

#### 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ホームページなどを通じ、迅速かつ適切に開示します。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 (2025年6月25日現在)



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

取締役在任年数:5年  
所有株式数:54,756株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:67,380株

- 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)



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)、人材・教育担当

取締役在任年数:7年  
所有株式数:59,900株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:30,128株

- 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
- 2012年 6月 みずほ総合研究所株式会社(現みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社) 常勤監査役
- 2013年 4月 当社入社(専任理事)
- 2014年 4月 当社執行役員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)



取締役

勝田 久哉

非業務執行取締役、監査委員会委員

取締役在任年数:7年  
所有株式数:47,400株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:2,918株

- 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

永渡 光弘

報酬委員会委員長

取締役在任年数:6年  
所有株式数:1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:2,918株

- 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 同行常務執行役員営業担当役員
- 2006年 3月 同行常務執行役員米州地域統括役員
- 2010年 4月 同行取締役副頭取兼副頭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)
- 2019年 3月 東京建物株式会社社外取締役(2021年3月退任)
- 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)



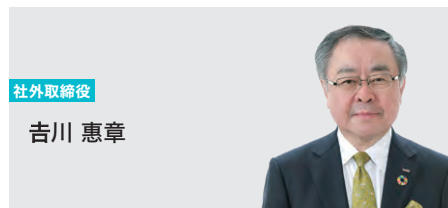
社外取締役

アンカー ツェーハン

指名委員会委員

取締役在任年数:5年  
所有株式数:1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:1株

- 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

吉川 恵章

指名委員会委員長、報酬委員会委員

取締役在任年数:3年  
所有株式数:1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:2,918株

- 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 同社執行役員欧阿中東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
- 2022年 1月 同社顧問(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)
- 2025年 5月 学校法人昭和女子大学評議員(現任)



社外取締役

三浦 智康

取締役会議長

取締役在任年数:3年  
所有株式数:1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:2,918株

- 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)
- 2018年 6月 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)

(注)株式報酬制度に基づく交付予定株式数は、各取締役に付与された確定済みポイント相当数を記載しています。また、アンカー ツェーハン氏は日本国内に居住していないため、株式報酬相当額を金銭報酬で支払う予定です

社外取締役

市川 佐知子



指名委員会委員

取締役在任年数：1年

所有株式数：1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数：974株

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  
 2005年 1月 米国ニューヨーク州弁護士登録  
 2011年 1月 田辺総合法律事務所パートナー(現任)  
 2015年 6月 アンリツ株式会社社外取締役(2017年6月退任)  
 2018年 4月 米国公認会計士登録  
 2018年 5月 株式会社良品計画社外監査役(2021年11月退任)  
 2020年 6月 公益社団法人会社役員育成機構監事  
 2021年 6月 東京エレクトロン株式会社社外取締役(現任)  
 2021年 6月 オリナス株式会社社外取締役(現任)  
 2022年 6月 公益社団法人会社役員育成機構理事(現任)  
 2024年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

吉田 寛



監査委員会委員長

取締役在任年数：1年

所有株式数：1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数：974株

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室長  
 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 同社執行役経営戦略本部副部長  
 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)

社外取締役

中谷 聡子



監査委員会委員

取締役在任年数：1年(新任)

所有株式数：1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数：1株

1987年 4月 プラザー販売株式会社入社  
 1992年 10月 監査法人伊東会計事務所入所  
 1996年 3月 公認会計士登録  
 2001年 1月 中央青山監査法人入所  
 2006年 8月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)入所  
 2016年 7月 同法人パートナー(2025年6月退任)  
 2020年 4月 国立大学法人東海国立大学機構監事(現任)  
 2025年 6月 当社社外取締役(現任)

執行役員常務

北條 良光

グループ経営戦略機能、  
 azbilグループ(aG)システム事業/プロダクト事業  
 ポートフォリオ強化統括担当

濱田 和康

ビルディングオートメーション(BA)事業、  
 aGサービスエンジニアリング機能、  
 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

石井 秀昭

aG生産機能、aG購買機能、aG研究開発、aG商品安全・品質、  
 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

和田 茂

aG国際事業、aG動きの創造補佐(海外)担当  
 国際事業推進本部長

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動きの創造(Well-being)、aG安全管理(労働安全衛生)担当

五十嵐 貴志

アドバンスオートメーション(AA)事業、  
 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

奥村 賢二

ライフオートメーション事業担当

執行役員

平野 雅志

共創推進担当

住友 俊保

経営企画部長

関野 亜希己

法務・リスク管理本部長

梶田 徹矢

技術開発本部長

アンジュ ジャスワル

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

橋本 則男

プロダクションマネジメント本部長

総田 長生

グループ経営戦略部長

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

吉澤 浩通

BSC技術本部長

諸熊 徳男

BSC東京本店長

泉頭 太郎

AA IAP事業<sup>\*1</sup>統括長

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<sup>\*2</sup>統括長

豊田 英輔

AA CP事業<sup>\*3</sup>統括長

池田 勇

AA開発/品質保証担当

安田 一彦

aG DX推進、  
 aG IT強化(サイバーセキュリティ)担当  
 デジタル推進本部長

岩松 潤

共創推進担当

白根 和明

サービス本部グループクラウドサービス部長  
 BSCファシリティマネジメント本部副本部長

竹迫 雅史

BSC国際本部長

杉 明憲

BSCファシリティマネジメント本部長

義積 健

AA事業営業担当  
 AAC営業推進本部長

上西 正泰

共創推進担当

津田 康子

グループ監査部長

※1 IAP事業：インダストリアルオートメーションプロダクト事業(差圧・圧力発信器やコントロールバルブなどのプロセスオートメーション向けプロダクト事業)  
 ※2 SS事業：ソリューション&サービス事業(制御システム、エンジニアリングサービス、メンテナンスサービス、省エネソリューションサービスなどを提供する事業)  
 ※3 CP事業：コントロールプロダクト事業(コントローラやセンサなどのファクトリーオートメーション向けプロダクト事業)

### 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、2021年5月14日開催の取締役会において、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います。スキル項目については、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、10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。

(2025年6月25日現在)

氏名 (年齢)	指名委員 (◎は委員長)	監査委員 (◎は委員長)	報酬委員 (◎は委員長)	独立性		多様性		期待するスキル				
				独立役員	ジェンダー	企業経営/ サステナビリティ*	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
山本 清博 (60)	●				M	●	●	●	●	●		
横田 隆幸 (64)			●		M	●	●	●				●
勝田 久哉 (67)		●			M			●			●	●
永濱 光弘 (71)			◎	●	M	●	●	●				
アン カー ツェー ハン (61)	●			●	F		●					●
吉川 恵章 (72)	◎		●	●	M	●	●			●		
三浦 智康 (63)				●	M	●			●	●		
市川 佐知子 (58)	●			●	F	●		●				●
吉田 寛 (66)		◎		●	M	●		●			●	
中谷 聡子 (60)		●		●	F	●		●				●

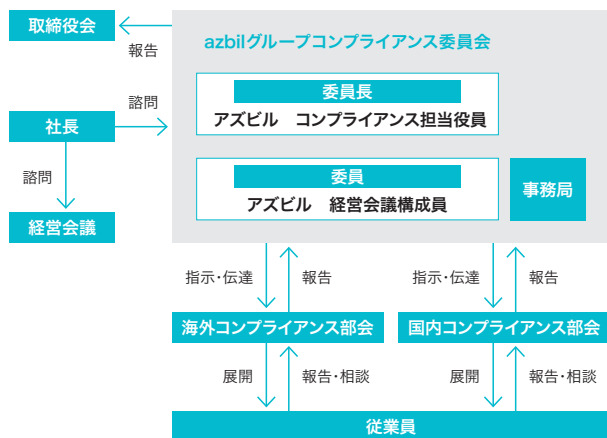
\* azbilグループが掲げる、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献実現のため、「企業経営/サステナビリティ」を併記しており、また、サステナビリティの観点から人的資本強化に関するスキルを含む

## コンプライアンス・内部統制

### コンプライアンス推進体制

コンプライアンス担当役員を定め、右図のとおり推進体制を構築しています。また、グループ全体のコンプライアンス体制の強化を目的とし、2025年度からはアズビルの経営層から成るazbilグループコンプライアンス委員会を設置しました。

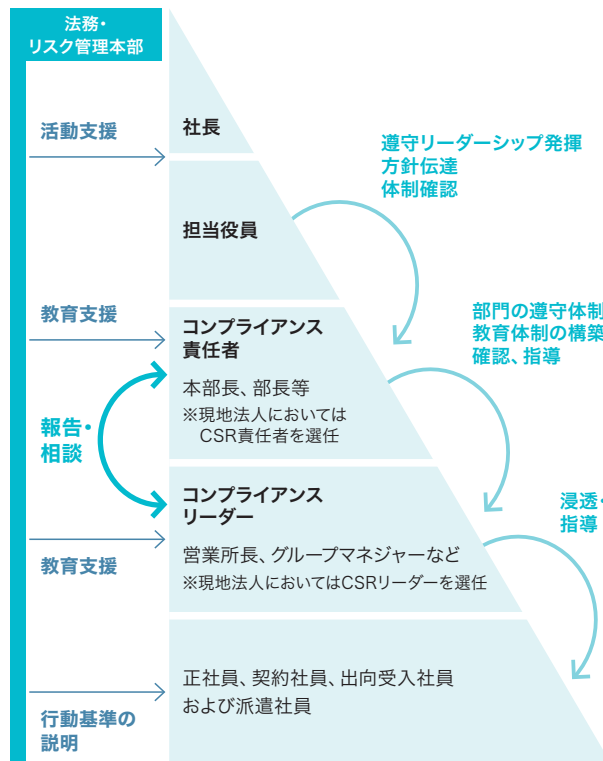
azbilグループコンプライアンス委員会体制



### 内部統制システムの構築およびJ-SOX対応

会社法第416条に基づき、内部統制システム構築の基本方針を制定し、確実に運用しています。金融商品取引法・内部統制報告制度(J-SOX)については、内部統制基準・実施基準の改訂を受け、全社統制評価の対象範囲を広げ、評価項目を見直しました。また、業務プロセスにかかる内部統制の評価対象とする重要な事業拠点の選定指標を明確化しました。

コンプライアンス推進体制



### コンプライアンス意識の維持・向上

役員・部門長が主導して意識向上に取り組んでおり、これら役員等に対して、毎年外部講師による教育を行っています。アズビルでは、全社員向けに加え、コンプライアンス責任者・リーダーにも教育を行うとともに、グループ討議形式の研修も毎年全社員の半数ずつに実施しています。海外では地域CL (CSRリーダー) 会議を開催し、CLのレベル向上を図っています。さ

らに、全社員対象の意識調査を毎年実施し、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

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。取組み状況は執行側が把握し、監査等を通じてアズビルの取締役会が監督しています。ステークホルダーとの関係においても、契約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腐敗行為禁止を定めるなどして腐敗行為防止に努めています。

### 内部通報制度による問題事象や職場環境の課題の早期発見

社員・役員が利用できる「社員相談・通報窓口」と、国内外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<sup>※</sup>」を設置し、法令・企業倫理等の違反や人権問題等の防止・早期発見・適切な対処に努めています。2024年度は、社外向けの通報窓口の多言語化、フリーランス・事業者間取引適正化等法への対応としての窓口利用可能者の拡大等、通報制度をより充実させました。

※ 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・エンゲージメント

### 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し、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、経営層自らもステークホ

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。ここでは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション機会、2024年度における活動例をご紹介します。なお、コーポレートコミュニケーション活動は、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。また、地域社会との対話・貢献についてはアズビル山武財団等とも連携しています。

[一般財団法人アズビル山武財団](https://azbilyamatake.or.jp)  
https://azbilyamatake.or.jp

#### 各ステークホルダーとの対話内容

	お客様	お取引先様・サプライヤー	社員	株主	地域社会・国際社会
コミュニケーションを通じた価値創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>より良い製品・サービスの開発</li> <li>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の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGsを共通目標とした価値共有、社会的責任の遂行</li> <li>お取引先様との共存・共栄</li> <li>長期的な信頼関係構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人ひとりが活き活きとして働き、能力を最大限に発揮できるような「健幸経営」の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適時・適正な情報開示</li> <li>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</li> <li>財務・非財務に関する情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会・国際社会の要望に応えるコミュニケーション、社会貢献活動への参加</li> <li>各種宣言、イニシアチブへの参画(責任ある企業活動実践)</li> </ul>
コミュニケーション機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業活動・品質保証活動</li> <li>安全・安心で価値のある製品・サービスの提供</li> <li>Webサイトによる情報提供</li> <li>Webサイトお問い合わせ窓口</li> <li>展示会・ウェビナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル調達ガイドラインの説明</li> <li>お取引先様訪問による、ESG視点での働きかけ・支援</li> <li>ESG視点でのお取引先様自己評価アンケート実施とフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社施策をテーマとする直接的・間接的な対話</li> <li>経営層と労働組合との定期的な対話(経営協議会等)</li> <li>社員満足度調査の実施</li> <li>内部通報をはじめ様々な相談ができる窓口の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会、決算説明会、施設見学会、展示会</li> <li>国内外機関投資家・アナリストとの個別面談</li> <li>個人投資家向け会社説明会</li> <li>統合報告書、ESGデータブック、Webサイトなどでの情報発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>季節行事(納涼祭等)や社会貢献プログラム(教育支援等)</li> <li>各事業地域におけるボランティア活動</li> <li>azbil みつばち倶楽部による支援</li> <li>国際イニシアチブへの参加</li> <li>自然環境保全活動・国内外の関係組織との連携</li> </ul>
2024年度の活動例	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrial Transformation ASIA-PACIFIC、計測展2024 OSAKA、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル調達ガイドライン説明会にお取引先様255社参加</li> <li>お取引先様訪問による支援・ダイバーシティ推進提案・CO<sub>2</sub>排出量削減支援</li> <li>お取引先様の人権侵害リスク評価・改善依頼を実施</li> <li>発注価格・取引適正化協議を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層とazbilグループ社員との直接対談</li> <li>AIでそうそうコンテスト</li> <li>社員株式給付制度(譲渡制限付株式)等のインセンティブ・プランの導入、社員への制度導入意図・内容説明会の実施</li> <li>大阪・関西万博に参加する社員への支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>決算説明会、株主総会を会場・オンラインのハイブリッドで開催</li> <li>経営層を含む国内外機関投資家との面談実施</li> <li>社外取締役と投資家との対話(スモールミーティング)実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権尊重の取組みに関する人権専門家・人権NPOとの対話実施</li> <li>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共催を継続</li> <li>2025年大阪・関西万博のテーマウィーク協賛</li> <li>環境の取組みに対する第三者ダイアログ実施</li> </ul>



2025年  
大阪・関西万博の  
テーマウィークに協賛

## オートメーションでつくる未来のちょっどいい暮らし



栗田 朝可

通常業務：電気回路設計者として  
工場向けフィールド機器の設計・開発を担当



藤瀬 光香

通常業務：全社開発部門にて  
光応用計測・化学応用計測技術の開発を担当



植岡 昌治

通常業務：工業市場向けフィールド機器の  
商品企画を担当

アズビル株式会社は2025年大阪・関西万博のテーマウィークに協賛しました。2025年5月の「未来のコミュニティとモビリティ」のテーマウィークでは若手社員が主体となってトークセッションを開催。「オートメーションでつくる未来のちょっどいい暮らし」をテーマに掲げた本イベントには、準備を含めて多くの社員が参加し、大きな反響を得ました。その過程と手応えを、3人のメンバーが振り返ります。

### 「azbilらしさ」をいかに表現するか

藤瀬 当時、私はまだ入社3年目だったのですが、万博プロジェクトメンバー募集のメールを読んだ時、詳しい内容はさておき、とにかく「やってみよう」と手を挙げました。自分の人生の中でも特別な体験を得られると思ったからです。

栗田 私も同じです。万博がこの日本で開催され、自分のいる

会社が協賛しており、それに参加できるなんて。立候補しない理由はありませんでした。

植岡 栗田さんは、当時まだ2年目でしたよね。

栗田 そうです。本配属から1年も経っていない頃で、上司にほとんど事前に相談せずに参加を決めてしまいました。植岡さんは、そんな私たちのサポート役として選抜されたんですよね？

植岡 若いメンバーだけだとアイデアが飛躍しすぎる可能性がある一方で、ブレーキ役といった意味合いもあったのかもしま

せん。ただ、こんな機会は二度とないと感じたのは二人と同じです。どうせやるなら自分も楽しんで、たくさんのことを学ぼうと思いました。

**藤瀬** 正直、ここまで裁量を与えてくれるとは思っていませんでした。唯一の縛りといえば、万博のテーマウィークスタジオでトークセッションを行うことが決まっているだけ。いくら自由にやって良いと言われても、世界中の誰でも視聴できるイベントなので、そのプレッシャーは大きかったですね。トークテーマは何がふさわしいか、どんな方々をゲストにお迎えするのか、アズビルとしてどんなメッセージを発信していくべきか。人生でこれほど悩んだことはないというくらい悩みました。その後、「オートメーションでつくる未来のちょうどいい暮らし」というテーマでイベントの構成を考え始めたんですけど、筆がまったく進まず……。本当にもどかしかったですね。

**栗田** いつも明るく前向きだった藤瀬さんが、減っていた時期のことをよく覚えています。そんな時こそチームの力、藤瀬さんの分まで頑張ろうと、余計に気合が入りました。

**植岡** 二人が苦しみの末に出してきたアイデアを、チームで議論して、修正を重ねて、一つのイベントに磨き上げていきました。その過程では、二人ともまったく妥協しませんでした。だからこそ、自信を持って本番を迎えられたんだと思います。司会の藤瀬さんと栗田さん、そして素敵なゲストモデレーターの方。この三人の軽快なトークに引き込まれたのか、ゲストスピーカーの皆さんの発言にも自然と熱がこもっていたように思います。当社らしさも随所に盛り込まれていて、極めて内容の濃いイベントに仕上がったのではないのでしょうか。

## 若手の挑戦が、組織の空気を変えていく

**栗田** トークセッション本番の直前に開催した社内イベントでは、実際に会場に来てくれた社員が150人、オンライン生配信を視聴してくれた社員が450人。5,000人以上いる国内グループ社員のうち、約600人がリアルタイムでイベントに参加してくれたと思うと、なかなかの人数です。社員のみんなにも、万博を好きになってもらいながらこれから開催されるトークセッションについて知ってもらおう、という気持ちで取り組んだので、反響が大きくてとてもやりがいがありました。

万博でのトークセッション本番のオンライン生配信も多くの仲間に視聴してもらえたみたいで、当日会場にいた経営層をはじめ、イベント後もいろいろな部門の人からうれしいコメントをたくさんもらいました。社員の中には「アズビルは縁の下の力持ちだから」とか、「主役になって目立たなくても良い会社だ」といった固定観念を持っている人もいるかもしれません。しかし、著名なタレントさんや有識者の皆さんと私たちが堂々と渡り合っている様子を見て「主役にもなれる会社」なんだと、多くの社員が感じてくれたのではないのでしょうか。

**植岡** 若手だからこそその思い切り、勢いを見事に見せつけてくれましたね。実際、私自身も二人の挑戦を近くで見ている、かなり感化されました。私が身を置くマーケティングの領域は、ある程度の経験が求められるので、必然的に部員の年齢層も高くなりがちです。しかし、同じような人が集まる場では、やはり同じようなアイデアしか出てこない。もし、二人のような感性を持った若手の力を活かしたら、きっと新しい何かを生み出

せる。そう思わせてくれた活躍ぶりでした。

**藤瀬** 今回のトークセッションをきっかけに、他の若手社員が「自分も新しいことに挑戦してみたい」という気になってくれたなら、それだけでも、私たちの挑戦には十分な価値があったと感じます。また、今回の経験を通じて、「自分自身が貢献できる未来」を現実的に考えるようになりました。未来は「今」の積み重ねの先にあり、成果がすぐに見えなくても、地道に取り組んでいけば価値ある技術を生み出せるはず。目先のことだけでなく、長期的な視点で未来を考える必要があると、改めて認識しました。**植岡** 世の中に新しい技術が生まれると、技術を活用することが目的となりがちです。でも、それは本質ではない。大切なのは、新しい技術を使って人々にどのような価値を提供できるか。AIでは気づけない、人々の暮らしにとっての本質的な価値。それが、「未来のちょうどいい暮らし」の中にあるのだと思います。未来の社会を具体的に想像し、その実現に向けて今やるべきことを考える。今回の挑戦は、その起点となる経験になったと思います。



トークセッションでは司会を務めた

## 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)

	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	2024年度
<b>財務情報</b>											
<b>損益状況(事業年度):</b>											
売上高	254,469	256,889	254,810	260,384	262,054	259,411	246,821	256,551	278,406	290,938	<b>300,378</b>
(うち海外売上高)	46,756	48,991	43,379	45,797	46,710	44,195	44,887	52,191	62,634	67,331	<b>63,173</b>
売上総利益	89,883	91,088	91,491	97,480	102,338	103,642	99,369	105,705	111,938	122,973	<b>131,863</b>
販売費及び一般管理費	74,546	73,952	71,346	73,454	75,648	76,386	73,648	77,474	80,687	86,132	<b>90,377</b>
営業利益	15,337	17,135	20,145	24,026	26,690	27,255	25,720	28,231	31,251	36,841	<b>41,486</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	7,168	8,268	13,153	17,890	18,951	19,793	19,918	20,784	22,602	30,207	<b>40,955</b>
設備投資額	6,301	3,413	4,159	7,038	6,363	4,933	5,039	11,244	10,844	8,652	<b>9,839</b>
減価償却費	3,784	4,147	4,075	4,111	4,166	4,461	4,483	4,847	4,954	6,044	<b>6,714</b>
研究開発費	10,123	11,012	10,445	11,261	11,896	11,788	11,181	12,108	12,371	12,325	<b>12,726</b>
<b>キャッシュ・フロー状況(事業年度):</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,698	11,072	19,949	19,481	16,112	29,811	22,603	10,120	13,118	27,540	<b>43,953</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,472	4,261	△ 9,060	△ 48	△ 4,075	△ 4,172	283	△ 3,990	△ 1,977	△ 2,360	<b>2,032</b>
フリー・キャッシュ・フロー	225	15,334	10,888	19,432	12,037	25,639	22,886	6,130	11,141	25,179	<b>45,986</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,065	△ 10,536	△ 6,441	△ 10,851	△ 12,024	△ 18,767	△ 6,996	△ 20,584	△ 19,694	△ 22,455	△ <b>29,771</b>
<b>財政状態(事業年度末):</b>											
総資産*	265,718	259,127	263,317	273,805	275,518	274,559	284,597	280,052	296,873	313,728	<b>315,072</b>
有利子負債	16,673	12,605	11,175	10,686	10,028	8,576	9,349	8,346	12,414	9,453	<b>5,482</b>
自己資本	158,273	155,005	163,822	175,995	181,142	183,189	198,190	200,314	202,819	221,522	<b>237,205</b>
純資産	160,294	156,966	165,751	177,962	183,097	185,301	200,607	203,141	205,880	224,887	<b>240,517</b>

※ 「『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

	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	2024年度
<b>財務情報</b>											
<b>1株当たり情報<sup>※1</sup>:</b>											
当期純利益(円)	12.13	14.09	22.45	30.77	33.01	35.20	35.69	37.70	42.07	57.10	<b>77.96</b>
純資産(円)	267.89	264.51	279.56	303.29	316.22	328.29	355.13	364.77	379.50	420.09	<b>459.01</b>
配当金(円)	7.87	8.37	9.62	10.25	11.50	12.50	13.75	15.00	16.50	19.00	<b>24.00</b>
<b>財務指標:</b>											
売上高総利益率(%)	35.3	35.5	35.9	37.4	39.1	40.0	40.3	41.2	40.2	42.3	<b>43.9</b>
売上高営業利益率(%)	6.0	6.7	7.9	9.2	10.2	10.5	10.4	11.0	11.2	12.7	<b>13.8</b>
売上高研究開発費率(%)	4.0	4.3	4.1	4.3	4.5	4.5	4.5	4.7	4.4	4.2	<b>4.2</b>
自己資本比率(%) <sup>※2</sup>	59.6	59.8	62.2	64.3	65.7	66.7	69.6	71.5	68.3	70.6	<b>75.3</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.8	5.3	8.3	10.5	10.6	10.9	10.4	10.4	11.2	14.2	<b>17.9</b>
純資産配当率(DOE)(%)	3.1	3.1	3.5	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	4.4	4.8	<b>5.5</b>
配当性向(%)	64.9	59.4	42.9	33.3	34.8	35.5	38.5	39.8	39.2	33.3	<b>30.8</b>
<b>非財務情報</b>											
CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1+2/マーケット基準)(トンCO <sub>2</sub> ) <sup>※3※4※7</sup>	—	—	—	26,183	25,015	24,320	20,019	19,066	16,552	15,734	<b>11,471</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1+2/固定値)(トンCO <sub>2</sub> ) <sup>※3※5※6※7</sup>	22,379	21,423	21,013	20,378	19,869	19,265	18,027	18,100	19,941	19,984	<b>19,308</b>
連結従業員数(人)	9,408	9,464	9,290	9,328	9,607	9,897	10,003	10,086	10,063	9,909	<b>8,922</b>
国内従業員数	6,679	6,551	6,463	6,444	6,618	6,862	6,856	6,815	6,734	6,612	<b>6,556</b>
海外従業員数	2,729	2,913	2,827	2,884	2,989	3,035	3,147	3,271	3,329	3,297	<b>2,366</b>
女性管理職者数(名)	34	40	46	51	56	60	73	80	81	85	<b>88</b>
女性管理職者率(%)	3.1	3.6	4.1	4.4	4.8	5.1	5.0	5.5	5.7	6.1	<b>6.6</b>
障がい者雇用率(%) <sup>※8</sup>	2.11	2.20	2.18	2.26	2.29	2.35	2.32	2.25	2.38	2.45	<b>2.63</b>

※1 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で、2024年10月1日付で普通株式1株につき4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

※2 「『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、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

※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スター有限会社が追加され、2024年10月に持分譲渡されました。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CO<sub>2</sub>排出係数は一定値(0.378kg-CO<sub>2</sub>/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

## 会社情報 / 株式情報

(2025年3月31日現在)

### 会社情報

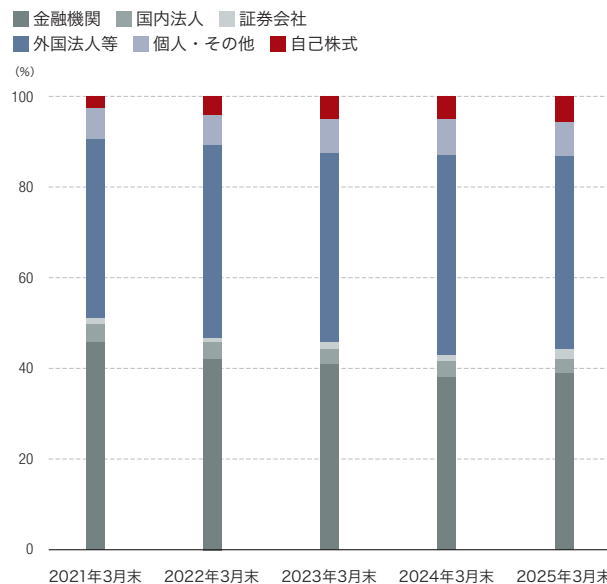
創業	1906年12月1日
設立	1949年8月22日
資本金	10,522百万円
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
本社	〒100-6419 東京都千代田区丸の内二丁目7番3号(東京ビル)
連結従業員数	8,922人
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	6845
株式の状況	発行済株式総数 2,237,680,000株
	単元株式数 100株
	株主数 8,635名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

### 大株主(上位10名)

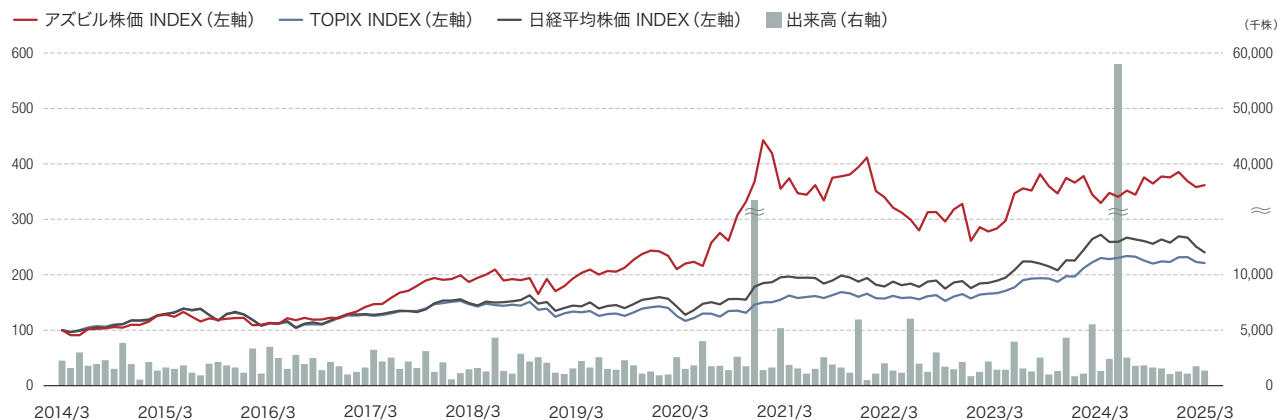
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	80,970	15.31
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	42,252	7.99
明治安田生命保険相互会社	41,712	7.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	33,115	6.26
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ フィデリティ ファンズ	18,781	3.55
全国共済農業協同組合連合会	13,425	2.53
azbilグループ社員持株会	11,810	2.23
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	11,114	2.10
ジェービー モルガン チェース バンク 385840	8,272	1.56
GOVERNMENT OF NORWAY	7,771	1.47

※ 持株比率は自己株式(31,983,876株)を控除して計算しています

### 所有者別状況



### 株価・出来高推移



※ アズビル株価および日経平均株価・TOPIX:2014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、2024年10月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行いました。上記ならびに下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

	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	2024年度
期末株価(円)	407.50	360.13	467.50	619.38	647.25	701.00	1,191.25	1,022.50	902.50	1,048.50	<b>1,151.50</b>
最高値(円)	421.25	437.50	481.88	663.75	656.75	818.75	1,530.00	1,382.50	1,102.50	1,295.75	<b>1,334.50</b>
最安値(円)	285.63	327.25	336.88	443.13	487.25	553.75	654.75	975.00	797.50	861.25	<b>824.50</b>

***azbil***