

人と社会の可能性を、
技術で解き放つ。

azbilレポート
2026

アズビル株式会社

「azbilレポート 2026」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】

2025年4月1日～ 2026年3月31日（一部に対象期間外の情報を含みます）

【注意事項】

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

- （1）azbilグループを取り巻く経済情勢や為替変動、設備投資動向等
- （2）急激な技術革新やグローバル経済の進展の下、厳しい市場競争の中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.60～61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104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104期有価証券報告書

https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/_icsFiles/afieldfile/2026/06/24/104yuh_1.pdf

アズビルの情報開示

	非財務情報	財務情報
開示資料	統合報告書 azbilレポート	
	コーポレート・ガバナンス報告書	有価証券報告書※
	ESGデータブック	決算短信※
		中期経営計画
		決算説明資料
		株主総会招集通知※
		株主の皆様へ
		※ 法定開示・適時開示書類
対話	社外取締役と投資家のミーティング	株主総会
	施設見学	決算説明会
	ESG説明会	事業戦略説明会
		IRミーティング

・ 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、当社Webサイトにて公開しています

表紙について

2026年5月、azbilグループは、「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」をパーパスとして策定しました。人と社会が潜在的に持つ多くの可能性を、オートメーションを含む幅広い技術によって解き放ち、“効率から創造へ。不可能を可能へ。”と、お客様の現場での新たな価値創造につなげていく—その想いを表現しました。

CONTENTS

イントロダクション

- 3 azbilグループのDNAと目指す未来
- 4 価値創造の120年

価値創造ストーリー

- 5 パーパス・目指す姿を策定
- 9 社長メッセージ
- 13 副社長メッセージ
- 16 マテリアリティ
- 17 マテリアリティと
azbilグループSDGs目標
- 19 azbilグループの価値創造モデル
- 20 6つの資本

事業戦略

- 21 中期経営計画(2025～2027年度)
- 24 財務・資本政策
- 25 azbilグループ At a Glance
- 26 azbilグループのオートメーション事業
- 27 ビルディングオートメーション事業
- 29 アドバンスオートメーション事業
- 31 ライフオートメーション事業
- 33 サービス・エンジニアリング
- 35 グローバル戦略

イノベーション戦略

- 37 研究開発
- 41 知的財産
- 42 生産・調達
- 43 デジタルトランスフォーメーション(DX)

サステナビリティ

- 45 サステナビリティ経営
- 47 人的資本
- 51 人権尊重の取り組み
- 52 環境
- 58 サプライチェーン
- 60 リスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス

- 62 取締役会議長メッセージ
- 64 コーポレート・ガバナンス
- 70 役員一覧
- 73 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

- 74 ステークホルダー・エンゲージメント
- 75 共創を育む、新しい働き方へ

会社情報

- 77 11年間の主要財務・非財務データ
- 79 会社情報／株式情報

注目ポイント

p.5～8 パーパス・目指す姿を策定

創業120周年を機に策定したパーパスと目指す姿をご紹介します。データセンター、半導体製造、水道インフラの各領域での実践事例を通じて、その実現に向けた挑戦を紹介しています。

p.16～18 マテリアリティ

パーパスの策定と事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティを見直し、新たに「水資源」を追加しています。

p.21～24 中期経営計画、財務・資本政策

“進化・共創”をテーマとする中期経営計画の下、成長投資、資本政策、資本効率向上の一体的な取組みを紹介しています。

p.62～63 取締役会議長メッセージ

2025年6月に就任した独立社外取締役の議長が、取締役会の実効性向上への取組みや中長期的な成長に向けた考えについて語っています。

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
- CDP2025 Climate Change Aリスト選定、Water Security A-評価、サプライヤー・エンゲージメントリーダー
- 女性活躍推進法に基づく優良企業認定マーク「えるぼし」最高位認定、「プラチナくるみん認定」取得、
健康経営優良法人2026(ホワイト500)認定
- 第7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
- デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2026「DX注目企業2026」選定
- FTSE 4Good Japan Index、JPX日経インデックス400



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、創業者・山口武彦の「人間を苦役から解放したい」という志の下に創業された山武商会に始まります。

以来、私たちは時代ごとの社会課題やお客様のニーズに向き合いながら、その原点を受け継ぎ、イノベーションを積み重ねてきました。オートメーションの可能性をいち早く見出し、日本初、世界初となる製品やサービスの開発、独自技術の創出に挑戦し続け、日本の産業発展や省エネルギー化、高度な社会インフラの実現に貢献してきました。

創業以来受け継がれてきたのは、技術そのものではなく、人と社会の課題解決に挑み続ける姿勢です。このDNAを未来へつなぐために、私たちは新たにパーパスと目指す姿を定めました。

azbil

Engineering the Impossible

価値創造の120年

1906～1950年代 人間の苦役からの解放

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

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

1970～2000年代 Savemation

省エネルギー、 高性能・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

2000年代～ 人を中心としたオートメーション

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。一方、人口問題、エネルギー不足、地球温暖化等の課題も顕在化。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

2026年

パーパスを策定

人と社会が
潜在的に持っている
多くの可能性を
オートメーション技術で
解き放っていく

パーパス・目指す姿を実践する
事例はp.5から

1913

十文字式平円盤型翼車型水道メーターを製造



1936

日本初の自動調節弁国産化に成功

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

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

1964

ケージ型調節弁を世界で初めて商品化

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

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(MEMS技術を活用)

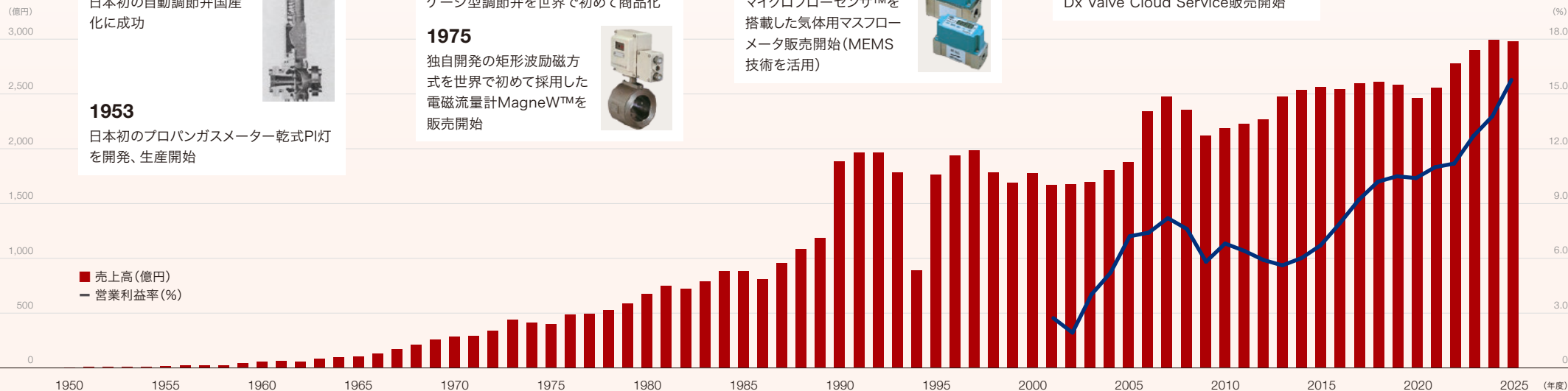


2016

オンライン異常予兆検知システムBIG EYES™販売開始

2020

Dx Valve Cloud Service販売開始



※1994年度は事業年度変更による変則決算

価値創造ストーリー

パーパス・目指す姿を策定。 創業120周年を迎え、 新たな未来へ

2026年、azbilグループは創業120周年という大きな節目を迎えました。

創業以来、私たちは「人を中心としたオートメーション」の理念の下、人々の「安心、快適、達成感」の実現と地球環境への貢献を追求してきました。その原点には、創業者が掲げた「人間の苦役からの解放」という想いがあります。時代とともに事業領域や社会環境は変化してきましたが、社会やお客様の課題解決に真摯に向き合う姿勢は受け継がれてきました。

一方で、私たちを取り巻く社会・産業構造は大きく変化しています。脱炭素化への対応、生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展、労働力不足や技能継承といった社会課題の深刻化、そして地政学的リスクの高まりなど、企業が向き合うべき課題はますます複雑になっています。こうした環境変化の中で、企業には社会課題の解決と持続的成長の両立が求められています。

また、当社グループは現在、中期経営計画の下で海外を含む事業展開の拡大を進めています。今後さらにグローバルに事業を成長させていくためには、国内外の社員が同じ方向を向き、ステークホルダーの皆様に私たちの存在意義や価値観を明確にお伝えすることが重要になります。認知度を高めるだけでなく、ブランドそのものが事業成長を後押しする存在になることが求められています。

人と社会の可能性を、
技術で解き放つ。

azbil
Engineering the Impossible

◆企業広告

力を尽くす、その瞬間。正しい判断を導く、その瞬間。

その瞬間のために、環境は整えられている。

空気、温度、湿度、エネルギー。

すべてが整ったとき、人は本来の力を発揮する。

人の力が解き放たれるとき、社会もまた、前へ進む。

アズビルは創業以来120年、環境づくりのために技術を磨いてきた。

人と社会の可能性を、解き放つために。

こうした背景を踏まえ、当社グループは創業120周年という節目に、「パーパス」と「目指す姿」を策定しました。パーパスは、当社グループが社会に提供する価値と存在意義を示し、あらゆるステークホルダーと共有すべき価値を表すものです。一方、目指す姿は、このパーパスの追求を通じて実現したい具体的な理想像であり、10年後を目安に、私たちがなりたい将来像です。これは企業としての将来の方向性を明確に示すとともに、社員一人ひとりの意思決定と行動の拠り所となるものです。そして、お客様、パートナー、株主、地域社会等、あらゆるステークホルダーとの共感と信頼を育みながら、azbilグループらしい価値を世界に発信していくための新たな出発点でもあります。

パーパスに込めた想い

私たちが掲げるパーパスは、

「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」

です。

この言葉には、人と社会が本来持っている多くの可能性を、オートメーションを含む幅広い技術によって解き放ち、新たな価値創造につなげていきたいという意志が込められています。

ここでいう「解き放つ」とは、単に自動化を進めることではありません。現場の課題を解決し、人や社会の可能性を広げ、これまで実現できなかった価値を創り出すことを意味しています。

また、「人と社会の可能性を解き放つ」という表現には、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」と、創業者が

価値創造ストーリー

掲げた「人間の苦役からの解放」の想いも受け継がれています。120年の歴史の中で培ってきた価値観を未来へと受け継ぎながら、次の時代に向けて新たな価値創造を目指します。

目指す姿

パーパスの実現を通じて、私たちが到達したい具体的な姿として定めたのが「目指す姿」です。

**オートメーションの技術で、
人と社会をつなぐ。
効率から創造へ。不可能を可能へ。
未来をひらくパートナーになる。**

「人と社会をつなぐ。」には、社会が抱えている課題の根幹の一つである“分断”を、オートメーションの本質的機能・役回りである“つなぐ”を活用し、解決したいという願いが込められています。

「効率から創造へ。」とは、これからのオートメーションの価値は「効率」を超えた「創造」であり、お客様の現場での「創造」こそが、azbilグループが新たに提供する価値であるという意味です。

「不可能を可能へ。」とは、計測と制御技術で不可能を可能にし、今後も「創造」によって新たな価値を生み出し続けていくという意志です。

そして、「未来をひらくパートナーになる。」とは、誠実さを大切にして築いたパートナーシップの下で未来を切り拓き、持続可能な社会の実現にともに貢献していくという決意になります。

目指す姿に向けて

azbilグループの事業は、「計測」と「制御」を核とするオートメーション技術によって支えられています。しかし、私たちは技術そのものに価値があるとは考えていません。

技術の価値は、お客様の現場で成果を生み出し、人と社会に新たな可能性をもたらした時に初めて発揮されます。だからこそ、私たちはパーパスを単なる標語ではなく、事業活動の本質を表すものとして位置付けています。

社会課題の解決、顧客価値の創出、企業価値の向上。これらは別々に存在するものではありません。社会課題の解決、お客様への価値提供を通して当社グループも成長し、その結果として企業価値も向上する。これが私たちazbilグループです。

BA ビルディングオートメーション事業

AI時代の社会インフラを支える
— 「効率から創造へ。」を実現するデータセンターソリューション —

生成AIの急速な普及により、世界中でデータセンターの需要が拡大しています。

一方で、データセンターは膨大な電力を消費することから、エネルギー供給能力の確保や運用時のエネルギー効率改善という課題にも直面しています。特にシンガポールでは、データセンターによる電力需要の急拡大を背景に、2019年にデータセンターの新規建設が一時抑制される事態となりました。その後、政府は高いエネルギー効率や再生可能エネルギー利用条件等を満たす案件のみ建設を許可する選別型規制の方針へ

と転換し、デジタルインフラの整備と持続可能な社会の両立が求められるようになりました。

こうした環境の中で、当社グループは長年培ってきたビルディングオートメーション技術と空調設備効率運用ノウハウを活用し、データセンターの高効率運用を支援しています。

私たちが提供している価値は、単にビル設備を制御することではありません。データセンターの安定運用に欠かせない空調・熱源・電力設備を統合的に監視・制御し、エネルギー効率と運用品質を高いレベルで実現させることです。

特に重要なのが冷却です。サーバーから発生する大量の熱を効率的に処理しながらエネルギー消費を抑えることは、データセンター事業者にとって大きな経営課題です。私たちは、計測と制御の技術を活用して設備運用を最適化し、省エネルギーと安定運用の両立を支援しています。

その成果は、お客様からの継続的な信頼にも表れています。シンガポールの大手データセンターデベロッパーのお客様からは、高い省エネルギー性能が評価され、当初の個別案件への採用



世界各地で建設が進むデータセンターにはそのスケールとともにサステナビリティが求められている

価値創造ストーリー

にとどまらず、その後計画された複数のデータセンターでも継続的に採用が進んでいます。さらにその取組みはシンガポールだけでなく、マレーシアや日本等アジア各地へと広がっています。

今、AI時代の社会インフラを支えるデータセンターでは、高効率運用の実現と環境負荷低減が大きな課題となっています。海水冷却や外気冷房の活用等、世界各地でエネルギー消費を削減する様々な取組みが進んでいます。こうした先進的な取組みでも、私たちazbilグループが高効率運用、安定運用、環境負荷低減に貢献しています。

そして、私たちは、こうした取組みを単なる設備ビジネスとは考えていません。AI社会の発展を支えるためには、データセンターを建設するだけでなく、それを持続可能に運営できる環境が必要です。当社グループは製品・システムはもとよりエンジニアリングからメンテナンスまでを一貫して提供しています。

エネルギー制約という課題を解決しながらデジタル社会の基盤を支えることは、社会課題の解決と価値創造を同時に実現する取組みです。

かつてオートメーションは効率化のための技術でした。しかし今、オートメーションは社会の可能性を広げる技術へと進化しています。

これは、私たちが掲げる

「効率から創造へ。」

そして

「未来をひらくパートナーになる。」

を体現する代表的な事例の一つです。

AA アドバンスオートメーション事業

最先端の半導体製造を支える
— 「不可能を可能へ。」を実現するサファイア隔膜真空計 —

生成AIやデータセンター需要の拡大に伴い、半導体にはより高い性能と品質が求められ、その製造工程の難易度も一段と高まっています。

半導体製造装置の内部では極めて高精度な真空環境が必要ですが、その状態を正確に計測し続けることは容易ではありません。特に成膜工程では材料の堆積によって測定性能が低下し、多くのデバイスメーカーが計測精度の維持に苦慮していました。これは長年業界全体が抱えていた課題であり、既存技術では根本的な解決が難しいと考えられていました。

その課題に挑戦したのが、サファイア接合MEMSセンサを用いた新型隔膜真空計「形V8」です。

真空計市場では海外大手メーカーが圧倒的なシェアを持っています。その中で私たちは、独自開発したサファイア接合MEMSセンサと複数の特許技術を活用し、新たなアプローチによる課題解決に取り組みました。

従来は、材料の堆積を抑制する、堆積しても影響を受けにくくするという発想が中心でした。

しかし私たちazbilグループは、材料が堆積しないようにするというこれまでにはない考え方に挑戦しました。

この挑戦の背景には、お客様とともに課題に向き合ってきた長年の取組みがあります。デバイスメーカーと数多くの試験を重ね、その過程で得られた知見を積み上げながら改良を続けた結果、従来は実現が難しいと考えられていた課題の解決に

成功したのです。

その結果、お客様から高い評価を獲得しています。あるデバイスメーカーでは、従来製品では数週間から数カ月ごとに再調整が必要だった環境において、長期間にわたり安定した計測性能を維持できることが確認されました。現在、この製品は大手装置メーカーで採用が進んでいるほか、デバイスメーカーにおいても評価が広がり、一部で採用が始まっています。

私たちは、この成果を単なる製品開発の成功とは考えていません。重要なのは、お客様が長年解決できなかった課題に対して、ともに解決策を見出したことです。

計測と制御の技術によって、新たな可能性を切り拓く。それはまさに、「不可能を可能へ。」の実践にほかなりません。

さらに、この製品は導入後も校正やセンサ交換等の需要が継続するため、ストック型ビジネスとしての成長も期待されています。お客様との長期的な関係の中で価値を提供し続けるという点でも、私たちが目指す「未来をひらくパートナー」の姿につながっています。



サファイア隔膜真空計

価値創造ストーリー

これは、

「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」

というパーパスと、

「不可能を可能へ。」

という目指す姿を体現する代表的な事例です。

LA ライフオートメーション事業

水道インフラの未来を支える
―「人と社会をつなぐ。」を実現するスマート水道ソリューション―

日本の水道インフラは、設備の老朽化や技術者不足、維持管理コストの増加等、持続的な運営に向けた課題に直面しています。特に漏水は、水資源の損失を招くだけでなく、発見や修理に大きな負担を伴う課題です。

アズビル金門株式会社は、スマート水道メタリング分野で世界をリードするデンマークのKamstrup社と協業し、日本市場向けの次世代超音波式水道スマートメーターと漏水検知クラウドサービスの展開を進めています。この取り組みの特長はスマートメーターを導入することにとどまらず、従来の機械式メーターでは把握が難しかったデータを収集し、そのデータをクラウド上で分析することで、これまで見えなかった課題を可視化することにあります。

超音波式スマートメーターは、高精度な計測性能と高い耐久性を備えています。さらに、取得した情報をアズビル金門のSMaaS™(Smart Metering as a Service)プラットフォームとKamstrup社のクラウド技術で連携し、機械学習を活用することで漏水の可能性が高いエリアを高精度に特定できるよ

うになります。これにより、水道事業者は限られた人員でも効率的な維持管理を行うことが可能になります。

私たちは現在、自治体での実証事業を進めながら、水道インフラが抱える課題の解決に取り組んでいます。①Kamstrup社の世界各国で培われた技術と、②azbilグループの計測・制御技術、③国内市場での知見を組み合わせることで、日本の社会課題解決につながる新たな価値を創出していきます。

私たちは、この取り組みを単なる水道事業の効率化とは捉えていません。水という社会に欠かせない資源を守り、持続可能なインフラを未来へ引き継ぐための挑戦です。

人と技術をつなぐ。社会とデータをつなぐ。そして、課題を抱える現場と解決策をつなぐ。それこそが、私たちが考えるオートメーションの価値です。



スマート水道メーター、サービス画面

水道インフラの持続可能性向上に向けたこの取り組みは、

「人と社会をつなぐ。」

そして

「未来をひらくパートナーになる。」

を体現する事例です。

パーパスを追求し、新たな価値創造へ

ここまでご紹介したように、azbilグループが掲げるパーパスと目指す姿は、将来に向けた理念や目標であると同時に、すでに事業活動の中で実践されている価値創造そのものでもあります。

ビルディングオートメーション、アドバンスオートメーション、ライフオートメーションの各事業はそれぞれ異なる市場や課題に向き合っていますが、その根底には、お客様の現場で課題を解決し、新たな可能性を引き出すという共通の考え方があります。

私たちは、計測と制御を核とした技術や製品、サービスを通じて価値を創造し、社会課題の解決につなげています。そして、その先にある持続可能な未来を、お客様とともに実現する「未来をひらくパートナー」であることを目指しています。

社会や産業の変化が加速する中、市場機会はさらに広がっています。その機会を持続的な成長につなげていくためには、自らの進化を続けること、そして多様なパートナーとの共創を深めていくことが不可欠です。

私たちは、「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」というパーパスを追求し、これからも新たな価値創造に挑戦し続けます。

社長メッセージ

変化を成長の機会に変え、
“進化・共創”による
持続的成長を実現する

取締役 代表執行役社長
山本 清博



社長メッセージ

社会課題の変化は、私たちの成長機会でもある

私たちを取り巻く社会や事業環境は、これまで以上のスピードで変化しています。カーボンニュートラルへの対応、半導体産業の成長、生産の現場でのフィジカルAI活用機運の高まり、AI時代の到来を支えるデータセンター建設の拡大、新しい働き方に対応した環境づくり、社会インフラの持続可能な運営等、お客様が向き合う課題はますます高度化しています。

一方で、私はこうした変化を、当社グループが新たな価値を創造する大きな機会だと捉えています。お客様が抱える課題が大きくなり、複雑になるほど、オートメーションを事業とする当社グループが果たせる役割も大きくなると考えているからです。

こうした課題は、一つの製品や技術だけで解決できるものではありません。だからこそ私は、当社グループが長年培ってきた計測と制御の技術、そして現場で価値を創り出す力が、これからの時代にさらに大きな価値を発揮すると確信しています。私たちに求められているのは、お客様や社会が直面する課題に対し、解決策そのものを提供していくことです。社会課題の解決と企業成長は決して相反するものではありません。社会課題に真摯に向き合い、その解決に貢献することこそが、持続的な成長と企業価値向上につながると私は考えています。

私自身が現場で学んだこと

こうした考え方の原点となった経験があります。

私はかつて、設計事務所とのジョイントベンチャーであるコンサルティング会社の立ち上げに携わりました。そこで学んだ

のは、お客様は設備を買いたいのではなく、成果を得たいのだということです。省エネルギーであれば、省エネ設備を導入することが目的ではありません。建物の運用改善、人の行動変容、データ活用まで含めて初めて成果が生まれます。現場にはそれぞれ固有の課題があります。お客様と同じ目線で課題を見つめ、ともに解決策を考え、実行する。その積み重ねが価値を生み出します。私はこの経験を通じて、当社グループの本当の強みは技術そのものではなく、

「現場で価値を創る力」

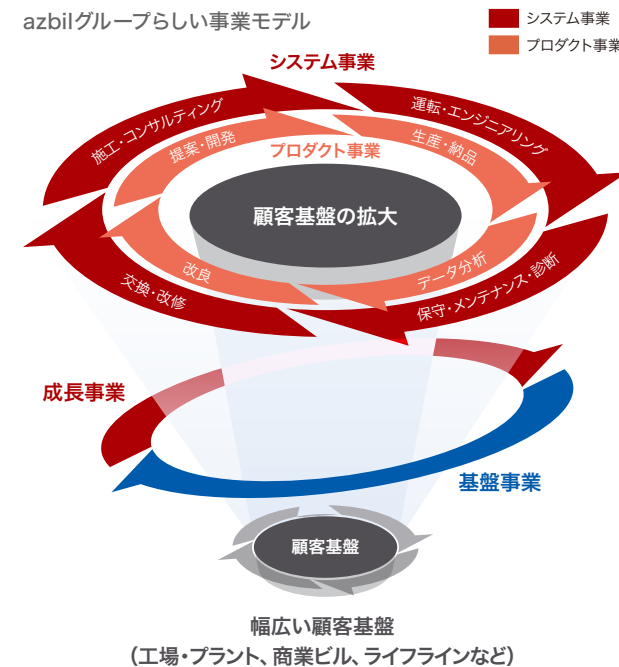
にあると確信しました。

計測と制御の技術を核にしながら、お客様の現場に深く入り込み、ともに課題を解決する。その姿勢こそが、創業以来受け継がれてきた当社グループの強みであり、今後も成長を支える源泉になると考えています。

azbilグループらしい価値創造

私は、当社グループが持続的に成長できる理由は、事業構造そのものにあると考えています。当社グループは、工場・プラント、商業ビル、ライフラインなど、日本国内外の幅広いお客様との長年にわたる信頼関係を基盤として事業を展開しています。こうした基盤事業を通じて培った技術や知見を活かしながら、データセンター、半導体、カーボンニュートラルといった技術革新・新たな社会課題を成長事業として取り込んでいます。なお、基盤事業を中心にお客様の現場のライフサイクル全体を支える既設改修、メンテナンスサービスなどのビジネスをストッ

azbilグループらしい事業モデル



ク事業として展開しており、この事業が安定した収益基盤を支えています。

私は、この「基盤事業」「成長事業」が相互に循環する事業モデルこそが、azbilグループらしい持続的成長の源泉であると考えています。

中期経営計画初年度で見てきた成果

2025年度は、中期経営計画の初年度として総じて着実なスタートを切ることができました。業績が伸びたことはもちろ

社長メッセージ

んですが、私が最も評価しているのは、将来の成長につながる変化が実際に見え始めていることです。収益構造改革や商品力強化、サービスビジネス拡大の成果が表れ始め、利益創出力は着実に高まっています。

また、データセンター市場への取組み、グローバルでのキーアカウントマネジメントの推進、MEMSセンサ技術を活用した特長ある商品の展開等、これまで準備してきた施策が具体的な成果として表れ始めています。私は、中期経営計画の達成だけではなく、2030年度長期目標の実現に向けた土台づくりが着実に進んでいることに大きな手応えを感じています。

一方で、中東情勢の緊迫化を背景に、資源価格や物流、調達面には依然として不透明さがあります。日本はエネルギーや原材料の多くを海外に依存しており、その影響は産業活動全体に及ぶ可能性があります。しかし当社グループは、コロナ禍やサプライチェーン混乱を経験する中で、調達力や事業継続力を強化してきました。こうした知見を活かしながら今回も適切

中期経営計画(2025～2027年度)の骨子

- 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

前中期経営計画
2021～2024年度

変革

事業環境変化に柔軟に対応し、成長に向けた変革(商品開発、事業ポートフォリオ見直し)、人的資本強化等による成長を実現

中期経営計画

2025年度～2026年度(創業120周年)～2027年度

成長

進化・共創

azbilグループらしい事業モデル

■ 成長事業 ■ 基盤事業

※ 各事業の成長施策と並行して事業ポートフォリオの見直しを継続的に実施

事業モデル強化のための投資

■ 人的資本強化 ■ DX推進
■ 商品力強化

経営基盤の強化

■ 成長に向けた組織改編と投資 ■ サステナビリティ経営
■ 資本コスト経営の推進 ■ コーポレート・ガバナンス強化

長期目標

2030年度



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

2025年度 連結業績ハイライト

受注高	3,023億円	前年度比 0.8%減
売上高	2,989億円	前年度比 0.5%減
営業利益	473億円	前年度比 14.0%増
経常利益	487億円	前年度比 15.6%増
親会社株主に帰属する当期純利益	385億円	前年度比 5.8%減

にリスクへ対応していきます。

また、2026年度からIFRSを任意適用しました。これはグローバル経営をさらに進化させるとともに、海外投資家の皆様にも当社グループの事業や成長性をより理解いただくための重要な取り組みであると考えています。

課題も明確になってきた

一方で、さらなる成長に向けた課題も明確になっています。例えば、海外事業の拡大は大きな機会である一方、ビルディン

グオートメーション(BA)事業に関しては、新設建物向けの事業が主体であり、事業拡大と収益性向上の両立が重要なテーマです。しかし私は、この状況を将来の成長に向けた投資局面だと捉えています。

BA事業で注力するアジアの市場は、オフィスやデータセンターなどの新規開発案件に加え、これまで納入してきたシステムの更新需要も見込まれており、今後は国内で主流である既設・サービスを中心としたストック事業も拡大しながら、持続的な収益成長につなげていきます。またアドバンスオートメーション事業においては、半導体市場や高度化する生産現場の需要

社長メッセージ

を捉え、競争力のあるシン・オートメーション商品を国内外へ展開していきます。商品開発には先行投資が必要となりますが、サファイア隔膜真空計をはじめとする新商品は高い評価を受けており、販売チャネルも着実に拡大しています。今後はCVトータルソリューションやプラント自律化技術等、当社グループならではの強みを持つ商品・ソリューションの展開を加速し、持続的な成長につなげていきます。

こうした当社グループならではの強みを持つ製品、サービスをグローバルに展開し、成長を実現するには、製品を継続的に進化させ、高い品質でのエンジニアリング、サービスを提供し続ける必要があります。そのためには、人材の確保と育成、そして生産性向上を両立させることも重要な経営課題です。こうした課題と真正面から向き合いながら、成長機会を着実な成果へ結び付けていきます。

加えて、自社の力を磨くだけでなく、外部との共創も重視していきます。当社グループでは、中期経営計画期間中に500億円規模の成長投資枠を設けています。技術や人材、事業基盤の強化につながる提携やM&Aについても積極的に検討しながら、当社グループの持続的成長につなげていきます。

“進化・共創”を支える人材

ここまで申し上げてきたように、市場機会を捉え続けるためには、自らの進化と、お客様やパートナーとの共創が欠かせません。そして、その“進化・共創”を支えるのは人材です。現場で価値を創り出す人材がいてこそ、私たちは成長することができます。だからこそ私は、人的資本への投資、エンゲージメント

の向上を経営の最重要課題の一つと位置付けています。社員一人ひとりが挑戦し、成長し、その力をお客様や社会への価値創造につなげていく。その積み重ねが、当社グループの持続的成長の原動力になると考えています。

サステナビリティ経営と企業価値向上

私は、サステナビリティと当社グループの事業は本質的につながっていると考えています。私たちが創業以来取り組んできた「人を中心としたオートメーション」も、その根底には社会課題の解決を通じて価値を創造するという考え方があります。現在取り組んでいるカーボンニュートラルへの対応、データセンターの省エネルギー、水資源の有効活用、生産現場の高度化等もその延長線上にあります。

当社グループにとって、社会課題の解決は社会的責任であると同時に、新たな事業機会でもあります。私は、社会課題の解決、顧客価値の創出、企業価値の向上は一体のものであると考えています。

また、持続的な成長のためには資本効率の向上も欠かせません。将来の成長に向けた投資を継続すると同時に、資本コストを意識した経営を進めることで、企業価値向上と株主還元を両立を図っていきます。

さらに、取締役会議長への独立社外取締役の選任や取締役会の多様性向上等、コーポレート・ガバナンス強化にも継続的に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。



“進化・共創”による未来へ

創業120周年の節目に、私たちはパーパスと目指す姿を策定しました。それは、市場機会を確実に捉え、持続的な成長を実現するためには、私たち自身が進化し続けるとともに、お客様やパートナーとの共創をさらに深めていく必要があると考えたからです。私たちが最終的に目指しているのは、事業成長そのものではありません。社会課題を解決しながら、社会と社員双方のWell-beingを実現することです。私は、「azbilらしさ」を一言で表すならば、それは誠実さ(Integrity)であると考えています。創業以来受け継がれてきた価値観の下、お客様の現場で価値を創り出し、社会の課題解決に誠実に向き合う。その積み重ねが、お客様や社会からの信頼につながり、企業価値の向上にもつながると信じています。azbilグループは経営と社員が一体となり、お客様や社会のパートナーとして価値創造に取り組むことで、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を通じて、社会と社員双方のWell-beingの実現を目指していきます。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

副社長メッセージ

企業価値向上に向け、成長投資と
資本効率向上に取り組むとともに、
持続的な成長の基盤となる
エンゲージメント向上等、
サステナビリティ経営を推進します

取締役 代表執行役副社長
横田 隆幸

Q1

中期経営計画(2025～2027年度)初年度を終えて、
振り返りをお願いします。

業績計画は達成、 事業基盤強化のための施策も着実に進展

中期経営計画では、売上高の伸長、利益率の改善、そして資本効率のさらなる向上を目指しています。初年度である2025年度は、前年度比ではライフオートメーション事業における海外子会社譲渡の影響があったものの、堅調な市況を背景にビルディングオートメーション事業とアドバンスオートメーション事業が業績を牽引し、2025年5月公表の当初計画・2025年10月公表の修正計画をともに上回る業績を達成できました。収益性向上も継続しています。

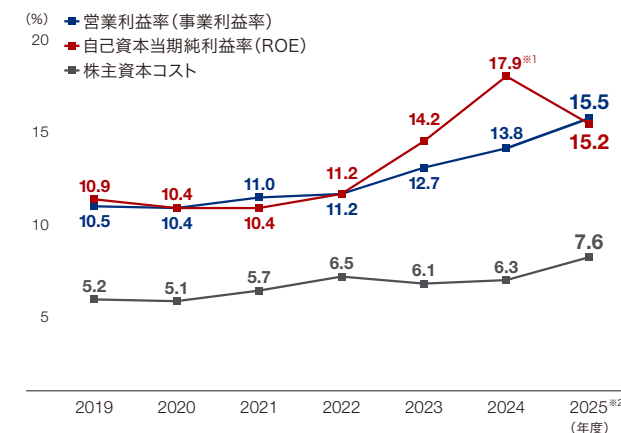
事業基盤の強化・拡大のための投資も実行してきました。中

期経営計画期間においては、azbilグループらしい事業モデル強化のために、特に重要な投資分野である人的資本・商品力強化、DX推進に対して、合計460億円程度の投資額の増加を計画し積極的に取り組んでいます。2025年度は、これらの領域への投資を進めるとともに、協業など外部リソースの活用や将来の成長に向けた投資案件の検討を継続しました。現在、中期経営計画期間中に、M&Aなどの成長投資に500億円規模の別枠を設け、グループ経営戦略部と事業部門が連携し、さらなる取組みを進めています。

もちろん課題もあります。中東情勢の緊迫化・長期化から物価が高騰しています。終結の見通しが依然として不透明であり、サプライチェーンの断絶により部材調達が困難になるなどの懸念もあり、今後の動向には引き続き注視が必要です。また成長市場における需要をいかに捉えazbilグループの成長につなげてい

くかも重要なポイントです。半導体関連市場の市況回復・市場拡大に合わせた営業力拡大や新商品展開、データセンター空調関連の国内外需要の取込み、社会インフラ老朽化に対するメーターデータ活用・漏水検知ソリューション提供等に遅滞なく手を打つことが肝要です。さらに、資本効率の向上にも努めていきます。「リスクを反映した資本コストを上回るリターンを生んで初めて価値創造の事業といえる」との考えに基づきポートフォリオ分析を行っています。管理指標としてROICを採用し、事業ポートフォリオを絶えず見直していきます。

営業利益率(事業利益率)／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%^{※3}
ROE14%^{※3}

長期目標
(2030年度)
営業利益率15.5%
ROE15%^{※3}

※1 2024年10月31日にアズビルテスターを譲渡。譲渡益を含む特別利益を除外した2024年度のROEは14.2%

※2 2026年度第1四半期よりIFRSを任意適用。2025年度は比較のためIFRSに基づき表示

※3 2027年度営業利益率・ROE、2030年度ROEの各目標については、中期経営計画の進捗状況に加えて、中東情勢等の不透明な状況が見通せる段階で見直しを検討します

(注) 2025年度 azbilグループ ROIC (試算) は11.5% (日本基準) / 11.1% (IFRS)

副社長メッセージ

Q2 資本政策、株主還元に対するお考えをお聞かせください。

資本効率向上に引き続き注力。 株主還元では創業120周年記念配当を含め 大幅な増配を実施、自己株式取得も拡充

成長に向けた投資、株主還元の充実、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・向上を図るという従来の基本方針に変わりありません。

2025年度は、当初業績計画はもとより、期中における修正業績計画をも上回る業績を達成し、事業収益力の基盤強化が進みました。2025年度の営業利益率(事業利益率)は15.5%※、ROEは15.2%※まで向上しています。ここまで強化された事業収益基盤の状況とすでに76%の自己資本比率という強固なバランスシートの構築を踏まえ、今後成長投資を積極的に行っていくにあたっては、外部負債の適切な活用も視野に、

2025年度期末配当・2026年度年間配当計画

	2025年度			2026年度		
	実績			計画(2026/5/13)		
	中間	期末	年間	中間	期末	年間
普通配当	13.0	19.0	32.0	19.0	19.0	38.0
120周年記念配当	-	-	-	12.0	-	12.0
1株当たり配当金	13.0	19.0	32.0	31.0	19.0	50.0
配当性向	46.1%※			54.8% 72.1% 記念配当を控除		
純資産配当率(DOE)	6.8%※			8.0% 10.7% 記念配当を控除		

投下資本コストを合理的に下げながら資本効率を高めていく方針です。健全な財務体質を常に視野に入れつつ、効率的なバランスシート運営を行うことで、より一層ROEを向上させ、さらなる企業価値向上を目指します。なお、私は、資本効率向上とは、限られた経営資源を最も価値創造につながる領域へ配分していくことだと考えています。そのために事業ポートフォリオを継続的に見直し、資本コストを上回るリターンを生み出す事業へ経営資源を配分していくことが重要です。ROICなどの指標も活用しながら、成長投資と資本効率向上の両立を図っていきます。

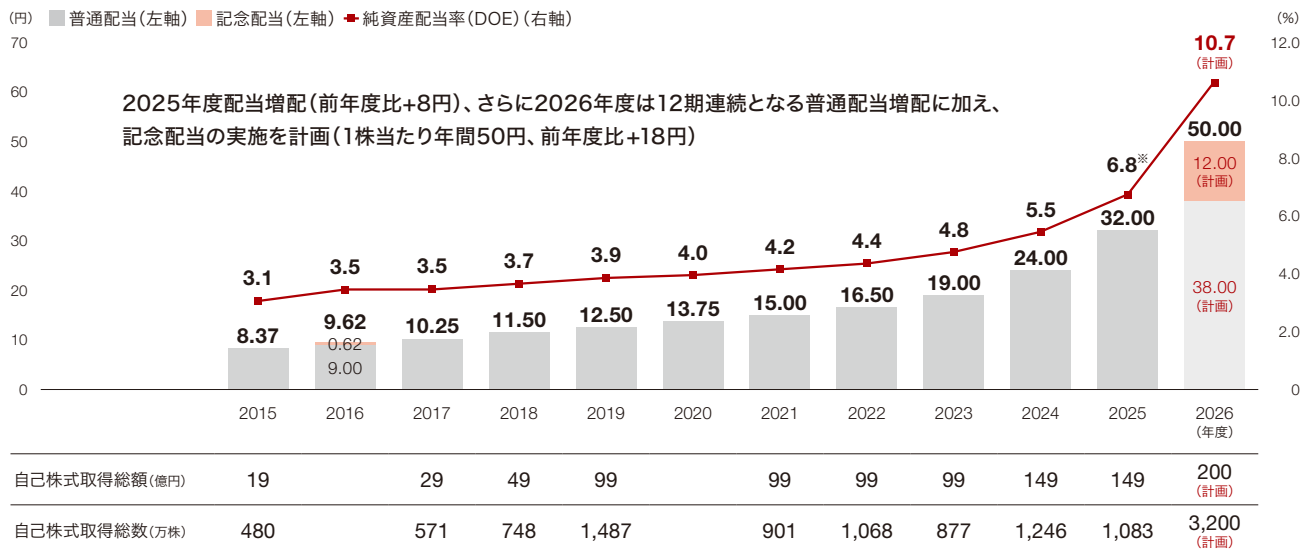
株主還元については、2025年度期末配当を2025年5月公表の当初計画より6円増配し、1株当たり年間32円としました。2026年度はこの普通配当をさらに6円増配し、1株当たり年

間38円とすることに加えて、中間配当時に、皆様への感謝を込めて創業120周年記念配当12円を実施し、1株当たり年間50円を計画します。これにより、純資産配当率(DOE)は、中期経営計画での目標水準としていた6.0%を上回り、2025年度においては6.8%※、2026年度は記念配当込みで10.7%を見込んでいます。また規律ある資本政策の実践の観点から、上限200億円の自己株式の取得を進めています(2026年8月現在)。

中東情勢に起因するリスクなど、事業環境に不透明さはありますが、今回の株主還元については2025年度までの業績結果とそれによる資金を活用して実施するものです。今後も規律を持った運営を継続していきます。

※ 2026年度第1四半期よりIFRSを任意適用。2025年度は比較のためIFRSに基づき表示

株主還元の推移



(注) 1株当たり配当金、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適宜修正

副社長メッセージ

Q3 人的資本投資に向けてはどのような取組みをされていますか。

株主還元を社員による、社員のための 価値向上にもつなげ、エンゲージメントを高める

私は、人的資本投資の中でも特にエンゲージメントを重視しています。社員一人ひとりが当社グループの方向性や価値創造を自分事として捉え、自発的に挑戦することが、持続的成長の原動力になると考えているからです。2025年度には、賃金改定に加え、報酬制度を改定してより働きがいのある制度設計としました。また、会社の業績や課題等を自分事として感じ、モチベーションにつなげてほしいという想いを込め、従来導入している社員株式給付制度(J-ESOP)を新たに譲渡制限付株式型社員株式給付制度(J-ESOP-RS)としました。これにより、社員自身が直接、配当を受け取り、株主として議決権を行使できる仕組みとしました。今回の増配は社員への還元にもつながるものと考えています。さらに社員持株会制度の大幅な拡充等も進めました。

加えて、創造的で働きがいのある環境づくりにも取り組んできました。各事業所において様々な取組みを進めてきましたが、2026年5月にアズビル本社を移転するにあたっては、社員の生産性・創造性を高める「風通しの良い」環境づくりとともに、お客様をはじめとした多様なステークホルダーとの対話や共創を促すエリアを設置するなど、新たな価値創出を狙っています。

なお、このような取組みの成果を含めて、社員エンゲージメントの状況を把握するために、毎年社員満足度調査を行ってきました。2025年度からはその内容を見直しグローバルで統一的なエンゲージメントサーベイを導入しました。これによりエンゲ-

ジメント課題がより明確に把握できるようになると考えています。

エンゲージメントの向上に向けては制度面だけではなく、視点を変えて様々な取組みを行っています。2025年は、大阪・関西万博の4つのテーマウィークに協賛しました。その中には若手社員が主体となって開催したトークセッションや、日本・海外の小学生のアイデアを私たちの技術でどのように実現できるのか考える企画等があり、参加した社員の熱量には大変驚かされました。こうした取組みの状況は様々な手法で全社員に共有されており、エンゲージメント向上に有益だったと感じています。

Q4 サステナビリティ経営の状況についてお聞かせください。

パーパスを踏まえて重要課題を再整理

創業120周年の節目に策定したパーパス「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」は、私たちの存在意義を示すものであると同時に、ステークホルダーとの共有を図りながら、当社グループの意思決定や経営管理の軸になるべきだと考えています。特にサステナビリティ経営においては、パーパスはマテリアリティの重要度を判断する際の基本思想にもなっています。私たちは今回、こうした考え方や事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを行いました。その結果、新たに「水資源」を重点課題として追加しました。セントラル空調やデータセンター、水道インフラなど、当社グループの事業と水資源との深い関係は今後さらに重要になると考えています。また、人的資本やサプライチェーンについても、社会的な重要性の高まりを踏まえ、当社グループにおける重要度を引き上げました。私たちは、社



会課題と事業機会を一体で捉え、マテリアリティを経営に反映し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

Q5 最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

持続的な企業価値向上を通じて、 ステークホルダーの期待に応えていく

創業120周年という節目を迎えることができたのは、長年にわたり当社グループの成長を支えてくださったお客様、お取引先様、株主・投資家、そして社員とご家族をはじめとするステークホルダーの皆様のおかげです。心より感謝申し上げます。

事業環境は絶えず変化を続けていますが、お客様や社会の課題を解決するオートメーションの価値は不変です。成長投資、人的資本投資、資本効率向上、そしてサステナビリティ経営を着実に推進し、持続的な企業価値向上を実現していきます。その成果をお客様、株主・投資家の皆様、社員をはじめとするすべてのステークホルダーへ還元していくことが、私たち経営陣の責任であると考えています。今後も、成長投資と資本効率向上の好循環を生み出しながら、技術で「人と社会の可能性を解き放つ」企業として、持続的な企業価値向上の実現に取り組んでいきます。

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、解決すべき新たな課題が顕在化しています。これらの課題解決において、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の果たす役割は大きく、その価値と期待は一段と拡大しています。このような変化の中、2022年8月にazbilグループは、持続可能な成長に向け、グループ理念を基に「機会」と「リスク」の両面からダブルマテリアリティを取り入れ、長期的に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、外部有識者の助言を得て再度特定プロセスを実施し、妥当性を確認しました。

さらに、2026年度には、事業環境の変化やパーパスを策定したことを踏まえ、取締役会での議論も経てマテリアリティの見直しを実施しました。環境変化の中でも、サプライチェーンや人的資本の重要性は国際的にも一層高まっています。一方で、“azbilグループらしい事業モデル”において、技術革新や社会課題への対応が求められる半導体市場やデータセンター市場は、特に急速に変化が進む成長領域と位置付けています。これらを踏まえ、各マテリアリティの重要性や財務影響を再評価した結果、サプライチェーンや人的資本に関しては、より重要性を引き上げるとともに、新たなマテリアリティとして「水資源」を追加しました。その背景には、一例として、AI活用の拡大に伴うデータセンターなどでの膨大な水消費等が挙げられます。水資源はエネルギー供給や冷却とも密接に関わっており、特に将来的に水資源枯渇リスクのある地域におけるビルディングオートメーション(BA)事業のグローバル戦略において、事業機会の維持やデータセンター等の空調用冷却

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

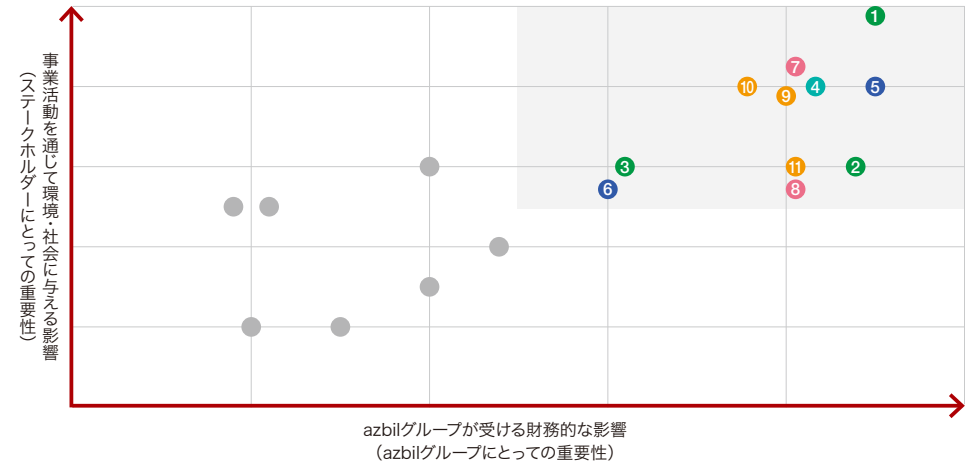
マテリアリティ候補に対して、各種ステークホルダー・エンゲージメントを通じて得られた複数の重要課題や、外部有識者からの助言も踏まえダブルマテリアリティの視点で「機会」と「リスク」を識別し、重要度を評価しました。

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。さらに、2026年度には、事業環境の変化やパーパスを策定したことを踏まえ、取締役会での議論も経てマテリアリティの見直しを実施しました。

水の効率利用等の観点からの事業機会の伸びが重要であると認識しています。また、これらのBA事業への影響評価に加えて、アドバンスオートメーション事業での水利用効率化機器・サービスや環境事故防止ソリューション、ライフオートメーション事業での漏水検知等の各事業領域における財務影響を評価しました。

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
	③ 水資源	水資源の保全と有効活用への貢献
イノベーション	④ 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	⑤ サプライチェーン	人権・環境等に配慮した持続可能なサプライチェーンの実現
	⑥ 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	⑦ 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
	⑧ 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	⑨ 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
	⑩ 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
	⑪ 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8つの項目については、SDGsの領域における目標を「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ています。また、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。これらの目標の達成に向けた様々な取組みを通じて、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	2025年度実績	参照
環境	気候変動 資源循環 水資源	I 環境・ エネルギー	エネルギー課題の解決(脱炭素社会に向けて) - お客様の現場におけるCO₂削減効果 340万トンCO₂/年^{※1} - 温室効果ガス排出削減目標 - 事業活動に伴うGHG^{※2}排出量(スコープ^{※3} 1+2)を 60%削減^{※4※5} - サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ^{※3} 3)を 33%削減^{※4} 環境課題への貢献(環境統合型経営^{※6}の実現) - 地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供 - 全ての新製品を azbilグループ独自のサステナブルな設計^{※7}とする - azbilグループの提供するサステナブルなサービス^{※8}を支える プロフェッショナルスキルを持つ人材^{※9}を、2021年度比で 3倍の延べ1,800名^{※10}にする - 天然資源^{※11}の有効活用と廃棄物発生量の削減 - 全ての新製品を 100%リサイクル可能な設計^{※12}とする - 水資源の保全と有効活用への貢献	- お客様の現場におけるCO₂削減効果 306万トンCO₂/年 - GHG排出量(スコープ1+2) 2017年度比63%削減 - GHG排出量(スコープ3) 2017年度比28%削減 - 全ての対象製品で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1,049名 2030年度のSDGs目標の達成に向けた中間目標を設定し、全ての対象製品で達成	p.52～ 環境
イノベーション	イノベーション	II 新オートメーション	お客様の持続可能な生産現場・職場環境、さらなる安心、快適、達成感の実現に向け、生産空間・居住空間(ビル建物)・生活空間における「計測の高度化」、「データ化」、「自律化」等により、社会が求める時々の課題を解決、付加価値を創出 2030年に延べ 8,000事業所^{※13}で事業環境変化に強い状態を実現 2030年に延べ 600万人^{※14}にストレスフリー、多様な働き方につながる環境を提供	クラウド型バルブ解析診断サービス、BiG EYES、ビル向けクラウドサービス、SMaaSなどを展開 - 延べ1,818事業所(前年度比+595事業所)の事業環境に貢献 - 延べ 127.4万人(前年度比+34.8万人)の居住環境・オフィス環境に貢献	p.33～ サービス・エンジニアリング
社会	サプライチェーン 地域社会への貢献	III サプライチェーン、社会的責任	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) - お取引先様とともに、SDGsを共通目的として連携し、 人権・環境等に配慮した持続可能なサプライチェーンを実現 地域活性への貢献(事業拠点を軸とした社会貢献) - 地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所^{※15}において実施し、 社員一人ひとりが積極的に参加^{※16}	- 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。CO₂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.58～ サプライチェーン p.74 ステークホルダー・エンゲージメント

マテリアリティとazbilグループSDGs目標

マテリアリティ		azbilグループSDGs目標				
		基本目標	ターゲット	2025年度実績	参照	
人材	人権・安全・健康 学習と人材育成	IV	健幸経営、 学習する企業体	健幸経営(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) ■ azbilグループで働くことに満足している社員 65%以上 ^{※17} ■ 女性管理職比率 10%以上 ^{※18} ■ 2027年度までに国内azbilグループの女性管理職比率を約 2倍 (2017年度比) ^{※19} 学習する企業体の発展・強化 (グローバルに活躍する人材の継続的育成とステークホルダーと共に学ぶ機会の拡大) ■ 一年間で仕事を通じて成長を実感する社員 65%以上 ^{※17}	・ azbilグループで働くことに満足している社員 60% ・ 女性管理職比率 7.4% ・ 国内azbilグループの女性管理職比率 1.8倍 ・ 一年間で仕事を通じて成長を実感する社員 58%	 p.47～ 人的資本
ガバナンス	商品安全・品質 コーポレート・ガバナンス コンプライアンス		企業が 社会に存立するうえで 果たさなければならない 基本的責務	■ 商品安全・品質、コンプライアンスについては、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、人権尊重の取組みなど)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 ■ コーポレート・ガバナンスについては、2022年6月、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	 p.73 コンプライアンス・内部統制  p.64～ コーポレート・ガバナンス	

※1 2030年度の電力排出係数は、2019年当時のエネルギー基本計画を参考に当社独自の推計値を採用しています
※2 温室効果ガス(CO₂など)
※3 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)
※4 2017年度基準
※5 2026年4月、新たな目標として、2030年度60%削減(2017年度比)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、お客様や社会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(脱炭素化、資源循環、生物多様性保全)での課題解決実現に向けて重要な、以下の専門スキル保有者(社内資格制度)を対象とする
・ ビル建物向けのリモートメンテナンス、エネルギーマネジメントサービス、クラウドサービスなどのネットワークサービスのライセンス取得者
・ プラント・工場向けの高度制御、省エネルギーソリューション技術、バルブメンテナンスのプロフェッショナル認定者

※10 社員一人ひとりがフィールドエンジニアリングサービスの技術革新に合わせ、複数のプロフェッショナルスキルを取得した場合も含んだ資格保有者の延べ人数
※11 天然に存在して、人間の生活や生産活動に利用しうる物質・エネルギーの総称
※12 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 本目標は2022年を基準年として設定。基準値は2022年4月時点(約530事業所)
※14 本目標は2022年を基準年として設定。基準値は2022年4月時点(約60万人)
※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azbilグループで毎年行っているエンゲージメントサーベイ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 女性管理職比率10%以上はアズビル株式会社の目標
※19 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

azbilグループの価値創造モデル



持続可能な
社会への
貢献

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。

人的資本

多様な人材による価値の創出と
成長支援

従業員数(連結)
9,170人 (2026年3月末)
アズビル・アカデミー年間受講者数
198,000人 (延べ人数)
研修費用
8億円 (連結)
公的資格(重点資格)の有資格者数
2,802人 (延べ人数)

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。社員が長期にわたって活躍できるよう、人的資本を強化しています。

- 社員の能力発揮と生産性の向上を促す人事制度改革
- 経営・事業戦略と連動した人材育成および人材確保
- エンゲージメント向上および健康経営の推進

 p.47~ 人的資本
 p.74 ステークホルダー・
エンゲージメント

社会関係資本

様々なステークホルダーとの
信頼・協力関係を活かした価値創造

営業・サービス拠点
15カ国/地域
国内 **13**社
海外 **28**社

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。

- お客様や提携企業との共創
- 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
- 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)

 p.27~ BA / AA / LA事業、
サービス・エンジニアリング、
グローバル戦略
 p.58~ サプライチェーン

知的資本

社会・お客様の課題解決につながる
製品・サービスを生み出す商品力強化

商品力強化(研究開発費等)
3カ年累積増加額 **+90**億円
(2025~2027年度計画)
特許
2,160件
(2026年3月末)

祖業「計測と制御」の核となるセンシング・アクチュエータ・システムの各技術にAIやクラウドなどの先端技術を融合させ、ソリューション型の商品開発・技術開発を推進しています。

- 研究開発投資および体制の強化、開発環境整備(知的財産含む)
- 開発系人材の強化(タレントマネジメントシステムの活用等)
- DX推進による付加価値創造・効率化・実効性強化

 p.37~ 研究開発

製造資本

高い生産技術を
グループ、グローバルで共有・展開

製造拠点
国内 **10**工場
海外 **4**工場

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IT(DX/LX)の推進、生産技術の強化・効率化に取り組んでいます。

- マザー工場を起点とした生産高度化
- グローバル生産体制整備・強化(中国、タイ、ベトナム)
- 生産IT(DX/LX)
- 調達・生産システムの強化

 p.42 生産・調達

自然資本

自社での環境負荷低減に向けた取組みと
お客様の現場での環境負荷低減支援

エネルギー総消費量
56,077 MWh
水使用量
110百万L

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CO₂削減に取り組んでいます。その成果は自社活動におけるCO₂排出量の290倍です。

- 脱炭素移行計画／お客様の現場におけるCO₂排出量削減
- TCFD・TNFDへの対応
- サステナブルな商品の創出・提供

 p.52~ 環境

財務資本

健全な財務基盤の維持と
資本効率を意識した資源投入

総資産
3,322億円
(2026年3月末)
信用格付け
A+
(格付投資情報センター R&I)

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めます。

- 資本コストを意識したROIC経営の推進
- 事業ポートフォリオの見直し
- BS活用による成長・事業モデル強化のための戦略的投資

 p.13~ 副社長メッセージ
 p.21~ 中期経営計画
(2025~2027年度)
 p.24 財務・資本政策

中期経営計画(2025~2027年度)

“進化・共創”による持続的成長と企業価値向上

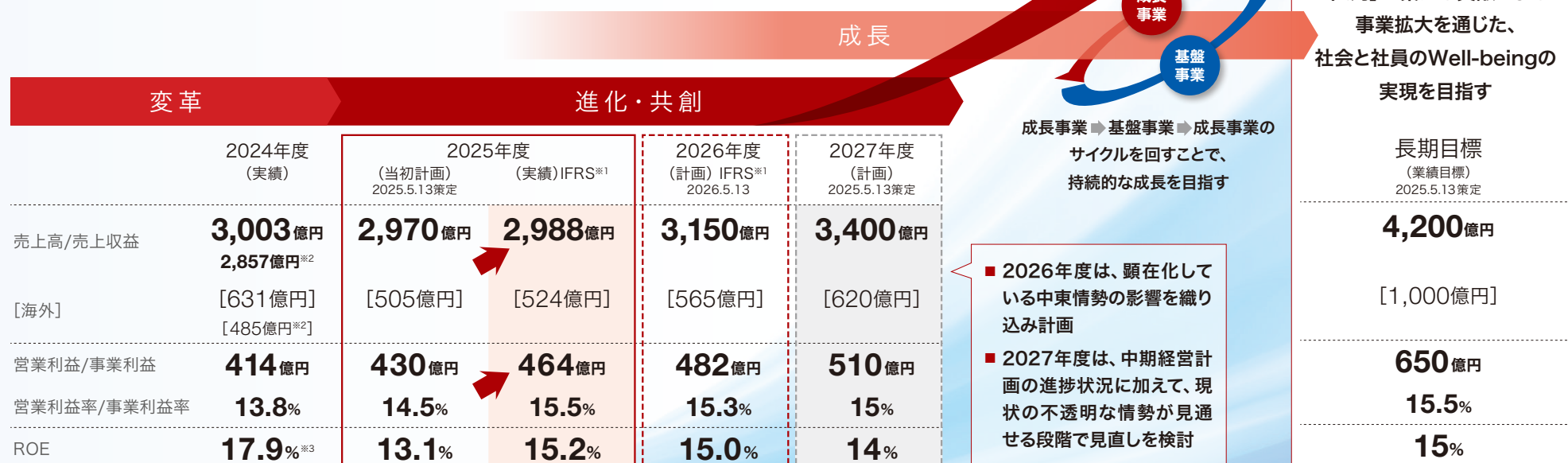
当社グループは、パーパスおよび目指す姿の下、2030年度をゴールとする長期目標の実現に向け、中期経営計画を推進しています。2030年度の業績目標として、売上高4,200億円、営業利益650億円、営業利益率15.5%、ROE15%を掲げており、現中期経営計画をその達成に向けたステップと位置付けています。

現中期経営計画では、“進化・共創”をテーマに、azbilグループらしい事業モデルの強化に取り組んでいます。人的資本、商品力強化、DX推進への投資を積極的に進めながら、売上拡大と収益性向上を両立し、社会と社員双方のWell-beingの実現を目指しています。

2025年度は、事業ごとに進捗の差はあるものの、全体としては当

初計画を上回る成果を達成しました。2026年度については、中東情勢の緊迫化・長期化など不透明な事業環境が継続する中、過去のサプライチェーン混乱への対応で培った経験や備えを活かしながら、成長に向けた投資を着実に進めることでさらなる持続的な成長を目指します。

なお、中期経営計画最終年度である2027年度の計画値については現時点で変更していません。一方で、中東情勢をはじめとする不透明な外部環境の影響については依然として見通しが難しいことから、中期経営計画の進捗状況に加え、事業環境の見通しがより明確になった段階で、必要に応じて見直しを検討していきます。



※1 2026年度第1四半期よりIFRSを任意適用。2025年度は比較のためIFRSに基づき表示

※2 2024年10月に譲渡したアズビルテラスター(ATL)の影響を除いた売上高。ATLの影響を除いた営業利益・率は410億円、14.4%

※3 ATLの譲渡益を含む特別利益を除外したROEは14.2%

中期経営計画(2025~2027年度)

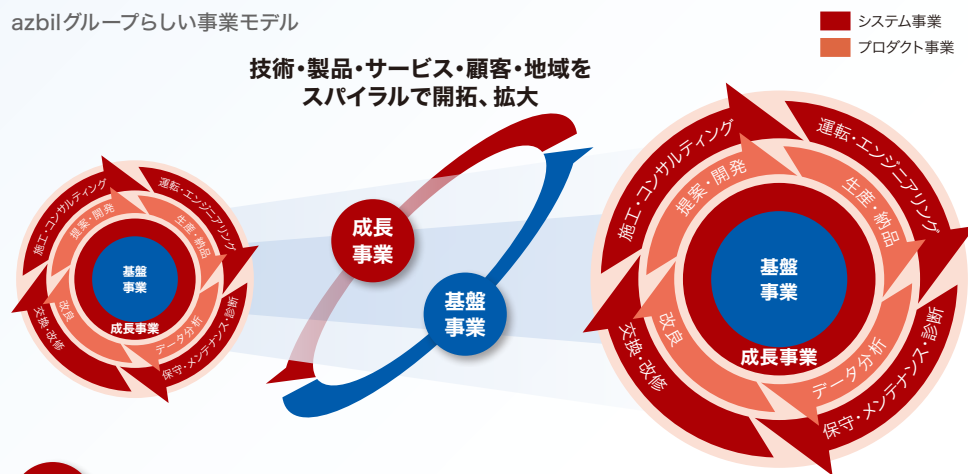
中期経営計画初年度の進捗と経営基盤の強化

azbilグループらしい事業モデルと各事業における進捗

azbilグループは、社会課題や技術革新への対応を通じて顧客基盤を拡大する「成長事業」と、長年にわたり構築してきた顧客基盤において継続的な価値提供を行う「基盤事業」の両輪で事業を拡大する、azbilグループらしい事業モデルを推進しています。成長事業による顧客基盤の拡大と、基盤事業における収益性向上を循環させることで、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

2025年度は、ビルディングオートメーション(BA)事業およびアドバンスオートメーション(AA)事業が業績を牽引しました。BA事業では、成長事業であるデータセンター関連案件の受注拡大に加え、基盤事業である既設建物向け改修・サービス事業が計画を上回って伸長し、高い収益性を実

azbilグループらしい事業モデル



成長
事業

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

事例：各事業における最先端の新品・サービス(BA事業：再生可能エネルギー活用等のGXソリューション、
AA事業：FA・半導体製造装置市場等向けMEMSセンサなど、LA事業：スマートメータリングサービスなど)

基盤
事業

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

事例：各事業における顧客基盤への既設システム改修・サービス事業等

現しました。AA事業では、化学や石油等のプロセスオートメーション(PA)市場を中心に成長事業・基盤事業ともに拡大し、高水準の利益率を達成しています。半導体等のファクトリーオートメーション(FA)市場については、半導体市場の成長を見据えた新商品展開や生産能力強化を進めました。

ライフオートメーション(LA)事業では、SMaaS™(Smart Metering as a Service)や新製品の拡大に想定以上の時間を要していますが、スマートメーター関連事業の拡大や価格適正化による収益改善に取り組んでいます。また、デンマークのKamstrup社との協業による漏水検知等、水道インフラに関わる高付加価値事業の拡大を進めています。

なお、2026年度は事業利益額の拡大を見込む一方で、成長に向けた投資を行うため利益率は一時的に低下する計画です。これは人的資本投資に伴う人件費の増加や物価上昇に加え、海外事業拡大に向けた人員強化、半導体製造装置向け真空計の生産能力増強に伴う設備投資・減価償却費の増加によるものです。今後、これらの投資効果を着実に刈り取ることで、さらなる収益性向上を目指していきます。

持続的な成長を支える経営基盤の強化

中期経営計画の推進にあたり、当社グループは事業成長を支える経営基盤の強化にも取り組んでいます。2025年度は、組織体制の強化、資本コストを意識した経営の推進、サステナビリティ経営の実践、コーポレート・ガバナンス強化に取り組みました。

組織面では、MEMS・センシングデバイス技術、AI技術、クラウド技術等を活用した商品開発力の強化に向け、2026年4月に開発体制を再編しました。また、人事・人材育成機能を一体的に運営する体制を整備し、事業戦略と連動した人材の採用・育成を進めています。

サステナビリティ経営では、パーパスの策定と事業環境の変化を踏まえてマテリアリティを見直し、「水資源」を重点課題に追加しました。また、京都配送センターの設立によるBCP強化や、国際的なサイバー防衛演習への参加を通じて、レジリエンス向上にも取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス面では、社外取締役を議長とする取締役会体制への移行や取締役会構成の見直しを実施しました。加えて、執行役報酬制度の改定により業績連動性を高めるなど、持続的な企業価値向上に向けた経営体制の強化を進めています。

中期経営計画（2025～2027年度）

未来の成長を支える戦略投資の推進

人的資本投資・商品力強化・DX推進

azbilグループは、中期経営計画のテーマである“進化・共創”の下、成長事業と基盤事業の好循環を生み出す事業モデルの強化に向けて、人的資本、商品力強化、DX推進への投資を重点的に進めています。これらの投資は、短期的な業績拡大だけでなく、将来にわたり持続的な成長と収益性向上を実現するための基盤づくりとして位置付けています。

■ 人的資本投資（総額人件費3カ年累積増加額 +320億円）

人的資本への投資では、成長事業・基盤事業双方の拡大を支える人材の確保と育成を進めています。2025年度は、報酬制度の見直しや社員株式給付制度（J-ESOP-RS）導入など働きがい向上に向けた制度整備に加え、自律型人材、DX人材、女性管理職育成など事業戦略と連動した人材育成施策を推進しました。また、グローバルで統一したエンゲージメントサーベイを導入し、人的資本経営の高度化を進めています。

■ 商品力強化（研究開発費等3カ年累積増加額 +90億円）

商品力強化では、当社グループの競争力の源泉である計測・制御技術をさらに進化させるため、開発体制の再編を実施しました。顧客価値と事業成長への貢献度を重視した開発体制の下、自動調節弁6000シリーズやMEMSセンサなどの新商品開発を進めるとともに、新領域への挑戦としてバイオ生産次世代化プロジェクトにも参画しています。

■ DX推進（DX(IT)投資3カ年累積増加額 +50億円）

DX推進では、お客様向けの製品・サービス高度化と、自社の生産性向上の両面から取り組みを進めています。生成AI活用環境の整備やクラウドサービス基盤の強化に加え、デジタルマーケティングやサービス情報基盤の構築を推進しました。また、業務プロセス改革やグループ内での生成AI活用拡大等、事業基盤の強化にも取り組んでいます。

2026年度以降は海外事業拡大や半導体関連市場への対応強化等と併せてこれらの投資効果を着実に発現させることで、さらなる成長と収益性向上を目指していきます。

商品力強化・事業開発に向けた協業・投資

成長に不可欠な商品力の強化や新領域開拓に向けて、他社との協業、ベンチャーキャピタルへの出資、プロジェクトへの参画を進めています。人的資本、商品力強化、DX推進への投資に加え、500億円規模の戦略投資枠を活用したM&Aなどの成長投資を通じて、さらなる成長機会の獲得を目指します。

提携・投資先	概要
MetaProp Ventures IV (BA事業 2025年出資)	不動産テック(プロップテック)領域を扱うファンドへの出資
株式会社DATAFLUCT (BA事業 2026年出資)	資本業務提携契約。AI技術を活用した高付加価値建物運用向けサービス(クラウドサービス、エネルギー管理サービス)の効率化・機能強化
DNX Partners IV, LP (BA・AA事業 2025年出資)	“DX×環境”を中心とした気候テック、AIをはじめとする革新的な技術であるディープテック領域を扱うファンドへの出資
Kamstrup A/S (LA事業 2025年協業)	Kamstrup社との協業により、水道インフラの課題解決としての次世代超音波式水道スマートメーター、AI漏水検知クラウドサービスを提供
バイオ生産次世代化プロジェクト メトリクスMATSURI (新領域 2025年参画)	バイオエコノミーを推進する共創イニシアチブ「MATSURI」の新プロジェクト「メトリクスMATSURI」に参画。藻類大量培養プロセスの商業化に向けた取組み

“進化・共創”を実現するための基盤づくりを着実に進めています

2025年4月に新設したグループ経営戦略機能は、事業ポートフォリオの強化と持続的成長の実現に向けた中核的な役割を担っています。2025年度は、ベンチャーキャピタルへの出資や外部パートナーとの協業を通じて、新たな技術や事業機会との接点づくりを進めました。これらは直ちに成果として現れるものではありませんが、将来の成長につながる重要な取組みと考えています。中期経営計画で確保した500億円規模の戦略投資枠も活用しながら、技術・商品・顧客基盤・エンジニアリング力の強化につながる成長機会を着実に探索し、企業価値向上につなげていきます。

執行役員常務
グループ経営戦略部長
総田 長生



財務・資本政策

資本効率を意識した財務戦略と規律ある資本政策の次なるステージ

当社グループは、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の維持の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、持続的な企業価値向上を目指しています。

2025年度は、当初計画および修正計画を上回る業績を達成し、事業収益力と財務基盤の健全性の強化が進みました。営業利益率(事業利益率)は15.5%※¹、ROEは15.2%※¹となり、収益性と資本効率の両面で着実な成果をあげています。

こうした状況を踏まえ、当社グループは今後も人的資本、商品力強化、DX推進への投資を着実に進めるとともに、これらとは別に500億円規模の戦略投資枠を設け、協業やM&Aを含む成長投資を推進し、さらなる事業拡大を目指します。そのため、2030年度に向けて外部負債も活用した資本構成への転換を進めていきます。

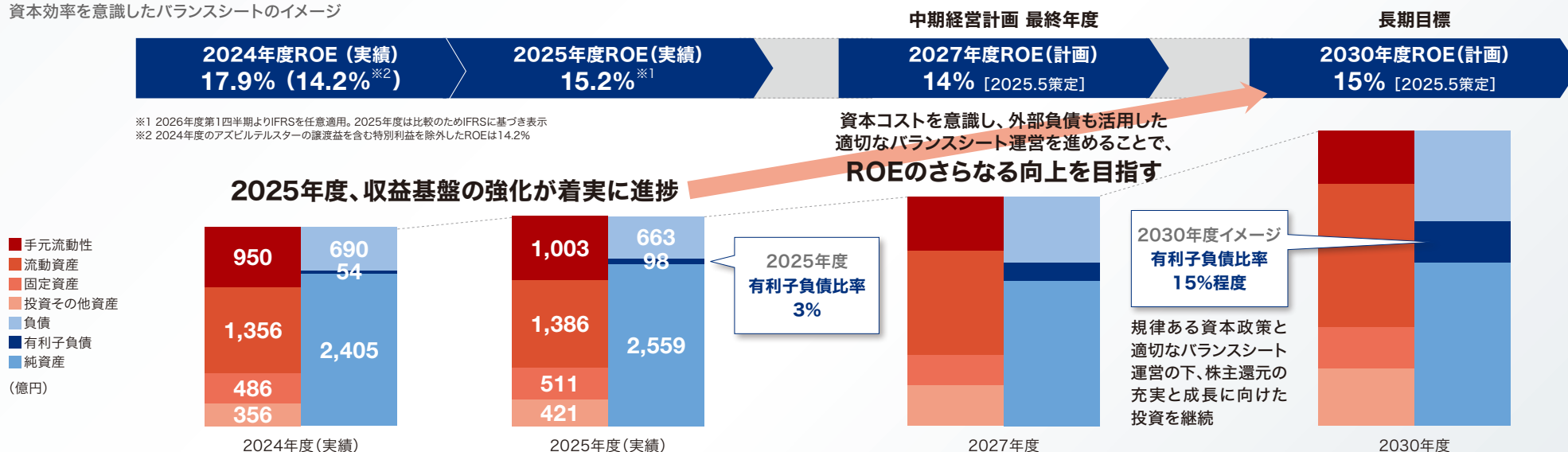
従来は、事業運営やBCPへの備えに加え、M&Aなどの成長投資にも機動的に対応できるような一定水準の手元資金を保有してきました。一方で、収益力の向上や資金調達力の強化が進んでいることから、保有すべき手元流動性の考え方を見直しました。今後は自己資金に加えて外部負

債も活用することで資本効率の向上を図りつつ、成長投資に対応していきます。(手元流動性や外部負債も含めた今後のバランスシートイメージを下に図示していますので、ご参照ください。)

こうした考え方の下、2025年度期末配当および2026年度配当を増額するとともに、自己株式取得についても従来水準から拡充し、上限200億円の取得を実施しています。これにより、DOEは中期経営計画における目標水準である6.0%を上回る見込みです。また、社員株式給付制度(J-ESOP-RS)の導入により、社員も株主として当社の成長成果を共有できる仕組みを整えています。こうした株主還元の充実、エンゲージメントや企業価値向上への意識醸成を通じて、企業価値向上を支える基盤強化につながるものと考えています。今後も成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを取りながら企業価値向上に取り組んでいきます。

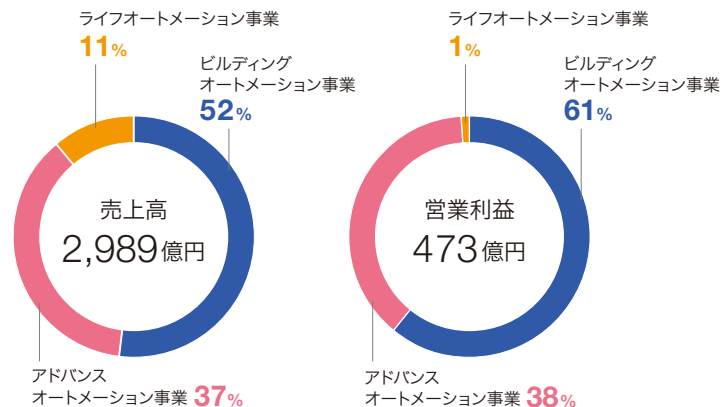
なお、2027年度および2030年度のROE目標については現時点で変更していません。ただし、中東情勢をはじめとする外部環境には依然として不透明な要素があることから、今後、中期経営計画の進捗状況や事業環境の見通しを踏まえ、必要に応じて見直しを検討していきます。

資本効率を意識したバランスシートのイメージ



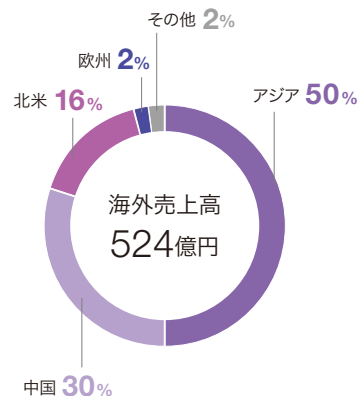
azbilグループ At a Glance (2025年度)

事業構成

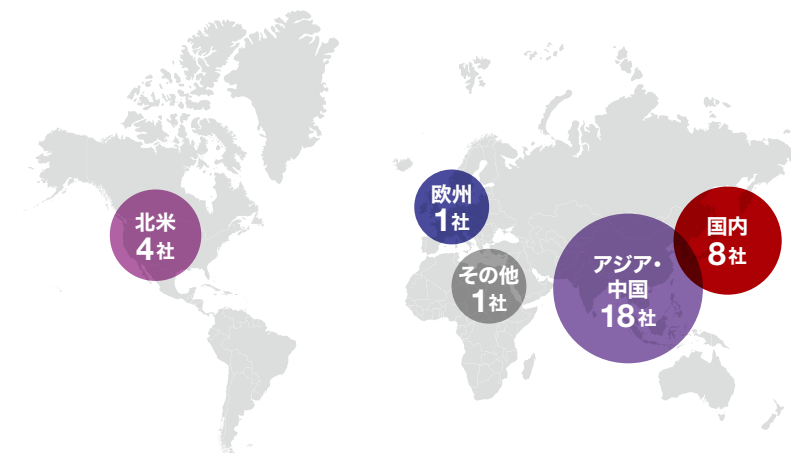


海外売上高

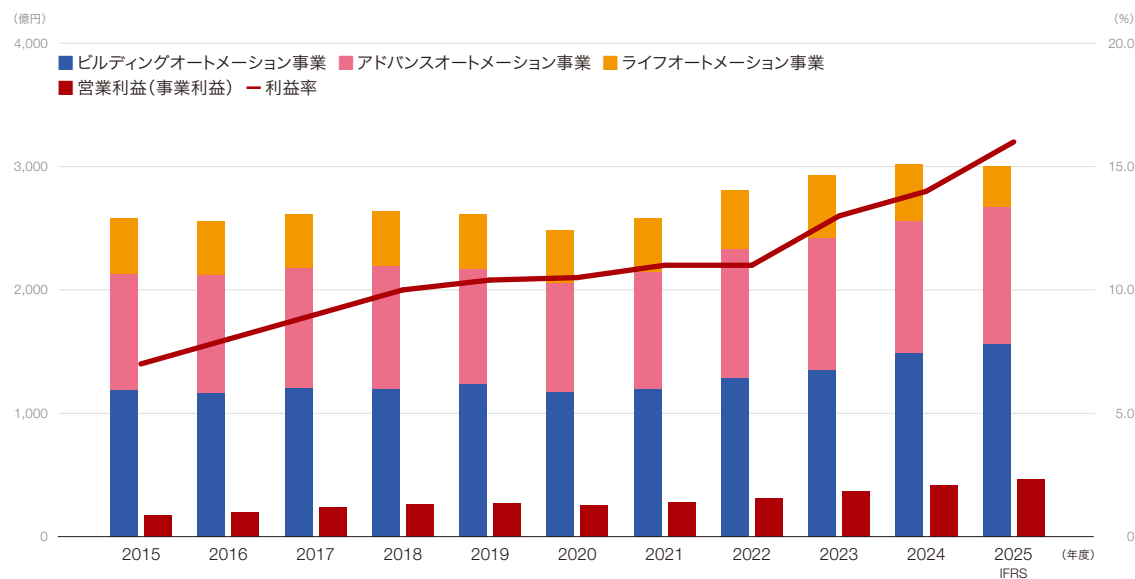
(海外売上高比率: 17.5%)



azbilグループ会社



売上高(売上収益)・営業利益(事業利益)・利益率推移



国内

- ・アズビル株式会社
- ・アズビルレーディング株式会社
- ・アズビル山武フレンドリー株式会社
- ・アズビル金門株式会社
- ・アズビル京都株式会社
- ・アズビルTACO株式会社
- ・アズビル太信株式会社
- ・株式会社テムテック研究所

北米・欧州・その他

- ・アズビル北米R&D株式会社
- ・アズビルノースアメリカ株式会社
- ・アズビルメキシコ合同会社
- ・アズビルメキシコサービス合同会社
- ・アズビルヨーロッパ株式会社
- ・アズビルサウジアラビア有限公司

アジア・中国

- ・アズビル韓国株式会社
- ・アズビル台湾株式会社
- ・アズビル金門台湾株式会社
- ・アズビルベトナム有限公司
- ・アズビルベトナムプロダクション有限公司
- ・アズビルインド株式会社
- ・アズビルタイランド株式会社
- ・アズビルプロダクションタイランド株式会社
- ・アズビルフィリピン株式会社
- ・アズビルマレーシア株式会社
- ・アズビルシンガポール株式会社
- ・アズビルJS株式会社
- ・アズビル・ベルカ・インドネシア株式会社
- ・アズビル機器(大連)有限公司
- ・アズビル情報技術センター(大連)有限公司
- ・アズビルコントロールソリューション(上海)有限公司
- ・上海アズビル制御機器有限公司
- ・アズビル香港有限公司

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

▶調節する

流量計測制御
機能付
電動二方弁



▶制御する



空調設備用
コントローラ

▶設定する

空調操作パネル



▶守る



非接触
ICカード
リーダー

▶検知する



室内用温湿度センサ



赤外線
アレイセンサ

▶リニューアル、メンテナンス



▶各種クラウドサービス



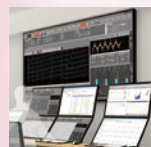
アドバンスオートメーション事業

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

サファイア
隔膜真空計



漏液
スイッチ



リミット
スイッチ

▶制御する



グラフィカル調節計



デジタルマスフロー
コントローラ



▶診断する・予測する
オンライン
異常予兆検知システム

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

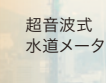


膜式
スマートメーター



超音波式
スマートメーター

▶水機器事業



超音波式
水道メーター

電子式
水道メーター



電池電磁TM
水道メーター



熱交換型換気装置

▶住宅用全館空調システム分野

▶全館空調システム



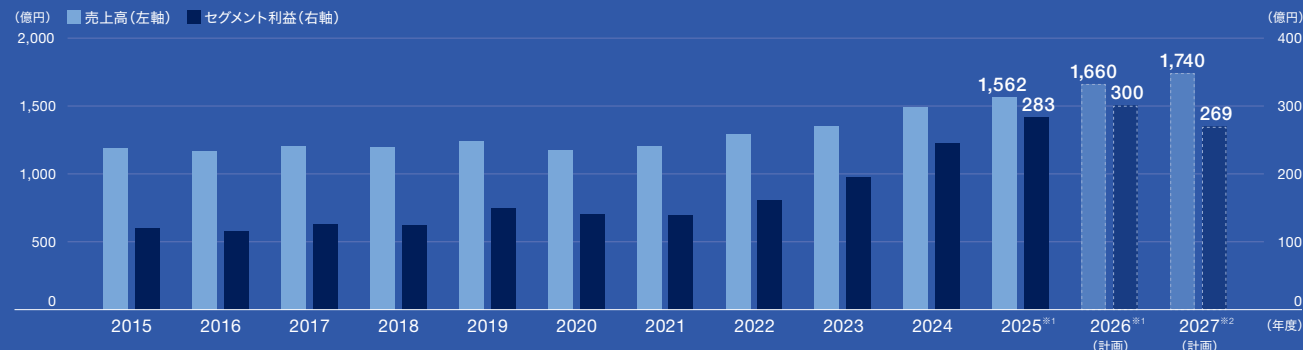
室外機



室内機・電子式
エアクリーナ

ビルディングオートメーション事業

売上高・セグメント利益推移



※1 IFRSの「売上収益」「事業利益」を表示

※2 中期経営計画の進捗状況に加えて、現状の不透明な情勢が見通せる段階で見直しを検討

← 中期経営計画
(2025~2027年度) →

事業環境・機会とリスク

国内新築大型需要は引き続き旺盛。海外も投資は活況。エンジニアリング力と品質の高さというアズビルの強みを活かしキーアカウントからの案件を着実に獲得。

機会

- 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に加え、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
- 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

- 業績拡大計画に対し、人材の質と量の強化が難しくなる可能性があり、BIM (Building Information Modeling) などを活用した社内DXによる業務効率化と新事業展開を推進
- 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、サービス事業でオンサイトからリモート点検サービスへの切替え・拡大を促進し、お客様に提供する付加価値の向上施策を実施

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完成後のサービス提供、改修プロジェクトまで、建物のライフサイクルに密着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

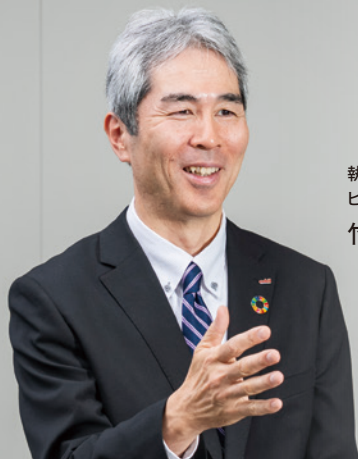
実行力 トータルソリューション／一貫体制

「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

中期経営計画1年目の振り返り

- 既設・サービスが計画を上回る伸長。データセンター案件も国内外で受注が拡大。利益率は、中期経営計画最終年度目標を上回る水準を達成
- 新築大型建物需要が活況の下で、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、新築需要の長期的、継続的拡大は見込みにくい。社内リソースを既設建物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、2025年度も計画どおり海外事業が伸長

ビルディングオートメーション事業



執行役員常務
ビルシステムカンパニー社長
竹迫 雅史

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・ソリューションの提供を継続し、ライフサイクルを通じた継続的な価値提供に加え、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製品・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と同様に新設事業獲得から既設・サービス事業へつなげる事業成長モデルを踏襲、顧客課題解決につながる製品・ソリューションを提供することを競争力として事業成長を加速化させていきます。

施策

- 活況な新築大型建物需要に対しては販売店と協力しシェアの確保を目指す。アズビルは選別受注を継続しazbilグループが優位性を発揮できる案件に集中することで、利益性の向上とリソースの適正配置を行い収益改善を目指す
- 海外市場の主に新築市場トップラインを伸長させることに注力する。新設の伸長が将来の既設の伸長に確実につながるという、国内で培った事業モデルを展開。国内同様のソリューション提案と品質を競争力とする
- 新築オフィス市場の減少に備え、優位性が発揮できる工場市場、データセンター市場、地域冷暖房(DHC: District Heating and Cooling)市場への取組みを強化
- これまでにESCO(Energy Service Company)事業で培った省エネルギー、カーボンニュートラルを意識した再生可能エネルギー、それを実現するエネルギーマネジメントシステムを積極的に提案することで、新たにESP(Energy Service Provider)モデルを展開し、GXソリューションの拡大を目指す
- サービス事業では、オンサイトからリモート点検サービスへの切替え・拡大を促進し、お客様に提供する付加価値の向上施策を実施
- オンプレミスBAシステムからクラウドシステム事業へシフトし、デジタルナレッジの高度化、商品化、グローバル化を加速し、ビルオーナーや管理者向けからテナントや実際の執務室利用者に向けた高付加価値サービスを提供

TOPICS

**アズビル藤沢テクノセンター第103建物が
空気調和・衛生工学会2025年度学会賞「技術賞」、
2025年度省エネ大賞「経済産業大臣賞」を受賞**

アズビルは、藤沢テクノセンター第103建物における建築設備の設計・運用技術・省エネルギーへの取組みが評価され、公益社団法人空気調和・衛生工学会の2025年度学会賞「技術賞(建築設備部門)」および一般財団法人省エネルギーセンター 2025年度省エネ大賞「経済産業大臣賞」を受賞しました。

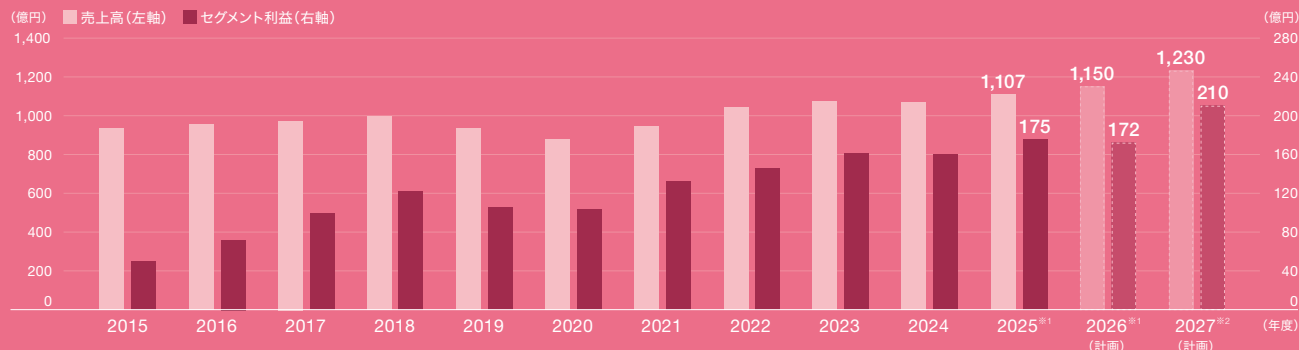
当建物は、空調・衛生設備の自動制御技術を展開する企業として新しい実験棟そのものを生きた実験装置と位置付け、実験室とワークプレイスという負荷性状が異なる室を同一の空調機でゾーン化して、冷温水2管式による冷暖フリー空調※システムを構築するなど、自動制御技術を活かし、省エネルギー性能の向上、ライフサイクルカーボンニュートラルを推進・実践した事例です。



※ 配管に流れる水温を季節で切り替えるシンプルな2管式を採用し、配管設備を半減。さらに、冷風と温風を切り替える高度な冷暖フリー空調により、空調機台数を削減しながら室内環境を維持。建設時と運用時の双方でCO₂削減に貢献

アドバンスオートメーション事業

売上高・セグメント利益推移



※1 IFRSの「売上収益」「事業利益」を表示

※2 中期経営計画の進捗状況に加えて、現状の不透明な情勢が見通せる段階で見直しを検討

← 中期経営計画
(2025~2027年度) →

事業環境・機会とリスク

AI需要拡大を背景に半導体関連の事業機会が広がり、統合制御・自律化など高度ソリューション需要も拡大。一方、地政学的リスクによる投資減速に加え、需給逼迫やコスト上昇により供給制約・採算性悪化の懸念もある。

機会

- AI需要の拡大を背景とした半導体装置メーカー、デバイスメーカー、半導体素材化学メーカーなどにおける事業機会が拡大
- 操業の安定化と効率向上の両立に向け、統合制御や自律化技術など高度化領域の需要が拡大し、付加価値の高いソリューション展開機会が広がる

リスク

- 地政学的リスクに起因する投資判断の慎重化や案件遅延により設備投資が減少
- 資源・物流の不安定化、コスト上昇、急激な需要の高まりなどによる供給体制や採算性の悪化

特長・強み

存在感 生産現場におけるオートメーションの中核

100年以上にわたり培った計測・制御技術と現場での知見を基盤に、安定操業と最適化を支える存在としてお客様からの信頼を獲得し、継続的な価値提供を実現

技術力 現場の知見とデジタルの融合

現場で蓄積された知見に計測・制御技術、データ活用やDXを融合し、操業の高度化と効率化を実現するソリューションを提供

収益力 ライフサイクル型モデル

製品提供にとどまらず、エンジニアリングから保全・運用支援までライフサイクル全体で価値を創出し、安定的な収益基盤を確立

製品力 基盤技術と価値創出

計測・制御機器の高度化に加え、先進技術を活用したシン・オートメーション^{※1}により新たな付加価値を創出

中期経営計画1年目の振り返り

- 業務基盤やITの推進が進み、属人性の排除や業務プロセスの可視化・標準化が進展、組織全体で再現性のある事業運営体制の構築が着実に進展
- コスト構造の見直しや契約・取引条件の改善、売価適正化の推進等により、原材料費や物流費上昇など厳しい環境下においても収益性の改善を継続
- シン・オートメーション領域では、半導体関連製品などのMEMSセンサ^{※2}やコントロールバルブ(CV)関連技術、自律化技術等を中心に技術基盤の整備が進み、お客様への適用事例も拡大しつつあり、成長領域としての具体的な手応えが顕在化
- 制御に加え、設備の状態監視や診断、保全まで含めた取組みを展開し、現場経験を活かしたプロフェッショナルによる包括的なソリューション提供により、お客様の生産活動に新たな価値を提供する体制を強化

※1 MEMSセンサなど独自の独自の技術をもとにした事業領域拡大に向けた新商品、サービス

※2 Micro Electro Mechanical Systemsの略。微小な電気要素と機械要素を一つのチップに組み込んだ、センサをはじめとする各種デバイス/システム

アドバンスオートメーション事業



執行役常務
アドバンスオートメーション
カンパニー社長
五十嵐 貴志

アドバンスオートメーション事業を取り巻く環境は、地政学的リスクやサプライチェーンの不安定化、原材料費・物流費の上昇に加え、半導体、生成AI、フィジカルAI、カーボンニュートラル、労働力不足等を背景に大きく変化しています。こうした変化を成長機会と捉え、私たちは中期経営計画のテーマである“進化・共創”の下、「ミニマムBU (Business Unit)」を設定し、競争力のある製品・サービスを軸に、市場変化に機動的に対応するとともに積極的な外部共創も視野に事業変革を行い、お客様やパートナーとの連携を通じて新たな価値創出に取り組めます。

これまでに築いた事業基盤と収益力強化の取組みを土台に、今後はグローバルビジネス展開の加速、シン・オートメーションの創造、さらなる収益力強化を推進します。半導体市場向け製品、CVトータルソリューション、プラント自律化等、アズビル独自の計測・制御技術を活かし、現場起点でお客様の安定操業、生産性向上、社会課題解決に貢献していきます。

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

注力領域の拡大や、拡大が見込まれる地域の開拓を通じて成長市場への展開を加速

■ シン・オートメーションの創造

新たな計測・制御技術需要に対し、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

商品力強化による競争優位性を拡大するとともに、社会課題の解決に貢献

■ 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、価格転嫁をはじめとした売価の適正化を実行

今後は高付加価値ビジネスの加速、エンジニアリング・サービスの高品質化、データ活用的高度化と意思決定プロセスの迅速化等により、さらなる収益力強化を図る

TOPICS

進化する半導体プロセス装置に対応し、 デポシット課題を解決。 小型・高温・高速化を実現する サファイア隔膜真空計

半導体製造プロセスの高度化に伴い、真空計には耐デポ^{※2}性、高温環境への対応、高速応答性が求められています。

アズビルはこれらのニーズに応えるため、従来のサファイア真空計を大幅に進化させた新型隔膜真空計「形V8」を開発しました。

独自のMEMS加工技術による構造により、プロセス副生成物のダイヤモンドへの堆積による特性劣化を抑え、長期間にわたり安定した高精度計測を実現しています。また、ゲージヘッドとコントロールユニットを分離した構造により250℃までの高温ガス計測に対応し、さらに1msの高速応答を実現することで、次世代半導体プロセスの高度な要求にも対応しています。

こうした技術力が高く評価され、各種表彰の受賞に加え、世界有数の半導体製造装置メーカーからも高い評価を得ています。

※2 デポジションの略語で堆積の意味がある。半導体製造工程では薄膜を生成する成膜工程を指す

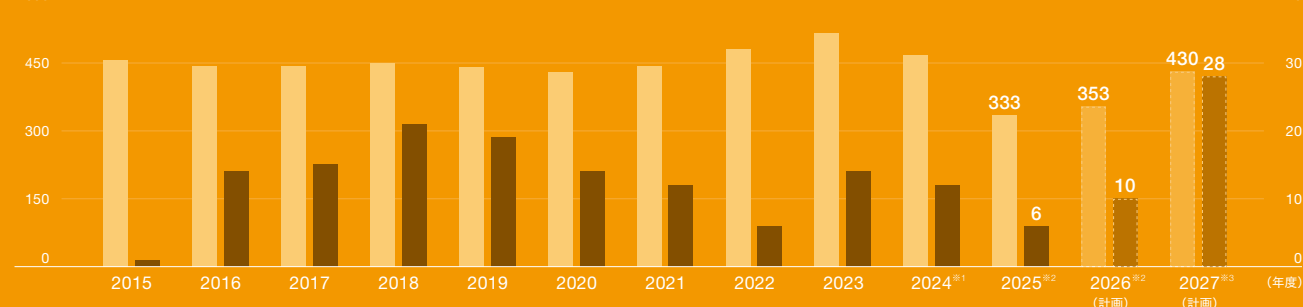


ライフオートメーション事業



売上高・セグメント利益推移

(億円) ■ 売上高(左軸) ■ セグメント利益(右軸)



※1 2024年度までの業績には、2024年10月に譲渡したアズビルテルスターの売上高、セグメント利益を含む

※2 IFRSの「売上収益」「事業利益」を表示

※3 中期経営計画の進捗状況に加えて、現状の不透明な情勢が見通せる段階で見直しを検討

← 中期経営計画
(2025~2027年度) →

事業環境・機会とリスク

ライフライン分野は、都市ガスメーター、水道メーターの法定交換需要を中心に一定の需要が継続的に見込まれる。今後スマートメーターとそのデータを利活用する需要拡大も期待。住宅用全館空調システム分野では、建設費高騰が戸建て住宅着工の動きに影響を与えている。

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[※]」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
- 中東情勢や中国輸出規制等による、部材入手難や価格高騰リスク
- 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

※ 熱交換型換気装置+電子式エアクリーナ

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SMaaSTM (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

製品力 製品ラインアップ

ガス供給インフラ向けレギュレータ分野において、幅広い製品ラインアップ、大容量・コンパクト設計、優れたメンテナンス性を強みとし、ガスの安全・安定供給に貢献

独自性 生活空間の快適性、健康

計測・制御機器の高度化に加え、先進技術を活用したシン・オートメーションにより新たな付加価値を創出

中期経営計画1年目の振り返り

- 価格転嫁や収益性を重視した営業施策、スマートメーターへの更改等の収益改善施策等を着実に実施。今後も継続していく体制・基盤を構築
- レギュレータ分野をはじめ、保守・施工を含めたソリューション体制を構築
- 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
- 漏水検知等の社会課題解決型、高付加価値事業の拡大に向けた取組みに着手
- SMaaS事業・新製品の投入・販売拡大については、想定より時間を要している

ライフオートメーション事業



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

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、「人々の活き活きとした暮らし」への貢献を目指しています。また、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、成長が見込まれる次世代のスマートメーター市場での事業拡大を目指します。同分野では、ガスメーターでの取組みに加え、水道メーターではデンマークKamstrup社との協業により、漏水検知事業の展開を加速します。住宅用全館空調システム分野では、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。また価格転嫁を含めた収益力強化施策の効果により、LA事業の収益性の向上を着実に進めていきます。さらに、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。

施策

- LA事業の各領域での事業構造改革を進め、スマート化・データ利活用市場へ注力するとともに、事業ポートフォリオ再構築を加速し、さらなる成長へ

ライフライン分野

- 価格転嫁・コストダウンなどに加え、収益性を重視した営業施策、DXの推進による業務プロセスの見直しを推進
- 計量法に基づく安定した更新需要をベースに、スマートメーター事業とIoT技術を活用したSMaaS事業を融合し、製品の拡充、様々な通信網の活用、クラウドシステムの機能強化等、必要な機能補完を行いながらスマートメーターをベースとしたデータ・サービスプロバイダーへの事業変革を推進
- さらなる海外市場への展開を行い、スマートメーター事業を伸長

住宅用全館空調システム分野

- 納入済みの全館空調システムのリプレース活動、高額設備の導入に慎重な中価格帯住宅購買層の中でも健康、省エネ指向の強いユーザーへの「e-kikubari」販売により収益性を向上
- サービス・エンジニアリング力にIoT技術をプラスして現場対応力を強化し、お客様の健康で快適な暮らしに省エネルギーをプラスした全館空調分野での快適住空間プロバイダーへ事業を拡大

TOPICS

電力スマートメーター通信ネットワークを活用したガススマートメーターシステムの実証試験

北陸ガス株式会社および東北電力ネットワーク株式会社(以下東北電力NW)と、「電力スマートメーター通信ネットワークを活用した自動検針サービス」にかかる契約を締結し、2026年8月よりガススマートメーターシステムの実証試験を開始しました。

本実証試験は、ガススマートメーターに無線通信端末を接続し、東北電力NWの電力スマートメーター通信ネットワークおよびアズビル金門株式会社のシステム(ガスミエールC)を介して、検針値やガス漏れなどの保安に関する情報を北陸ガスへ提供するものです。今後、想定される高齢化社会に伴う労働力不足といった社会課題の解決に向け、実証試験で得られた知見を活かしたサービス展開を進めるとともに、お客様が安心して暮らせる地域環境の実現と地域の発展に寄与する、IoTを活用したスマート社会の実現に取り組んでいきます。



サービス・エンジニアリング



執行役常務
azbilグループ
サービスエンジニアリング機能担当
濱田 和康

お客様の現場で 新たな価値を創造し続ける

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・エンジニアリング」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。この活動を通じて顧客基盤を拡大し、社会課題の解決にも持続的に貢献してきました。

サービス・エンジニアリング機能の新たな価値創造

～事業拡大・生産性改革・事業基盤強化～

現中期経営計画（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」を重点戦略として

掲げています。サービス・エンジニアリング機能は、長年培ってきた現場力とデジタル技術を融合し、お客様の持続的な成長と社会課題の解決に貢献する高付加価値サービスの創出を進めています。

まず、事業拡大においては、ネットワークサービスを活用したリモートメンテナンスやバルブ解析診断サービスなど、お客様の設備運用を支援する高付加価値サービスの拡大を進めています。設備運転データとサービス活動で蓄積した知見を活用することで、異常兆候の早期把握や予防保全、運用改善提案を実現し、お客様設備の安定稼働とライフサイクル価値の向上に貢献しています。

次に、生産性改革では、人とデータをつなぐネットワークを

構築し、サービス提供プロセスの見直しを進めています。現場対応と遠隔支援を組み合わせることで、業務の効率化と品質向上を図り、持続可能なサービス運営を目指しています。

さらに、事業基盤強化では、azbilグループ固有の技術継承を推進します。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、お客様の持続可能な成長に貢献するとともに、新たな顧客付加価値の創出と持続的な事業成長を実現していきます。

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 ～



サービス・エンジニアリング

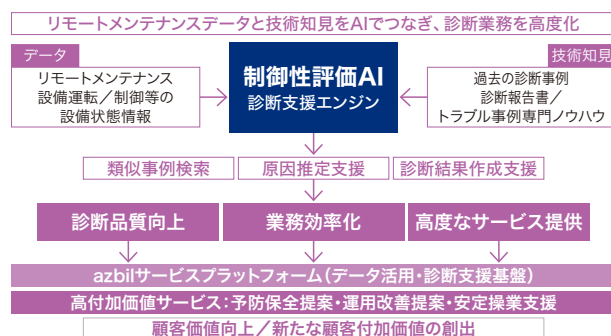
事業拡大 ～新たなサービス、国内外体制強化～

サービス・エンジニアリング機能では、お客様の設備ライフサイクル全体を支える高付加価値サービスの拡大に取り組んでいます。また、遠隔診断やエネルギーマネジメント、バルブ解析診断等の専門領域において社内資格取得者の育成を推進し、サステナブルなサービス提供の基盤を構築しています。

まず、ネットワークサービスを活用したリモートメンテナンスの拡大を進めています。設備とサービス拠点を接続し、遠隔監視や異常兆候の早期把握、迅速な技術支援を実現することで、お客様設備の安定稼働に貢献しています。また、リモートメンテナンスで蓄積された設備データや過去の診断事例を活用した制御性評価AIの開発を進めています。AIにより制御異常の原因推定や診断業務を支援することで、診断品質の向上と業務効率化を図り、より高度なサービスの提供を目指しています。

次に、バルブ解析診断サービスの拡大を推進しています。制御バルブの動作データを解析し設備状態を可視化することで、異常の予兆把握や計画的な保全活動を支援しています。また、

制御性評価AIによる診断業務の高度化



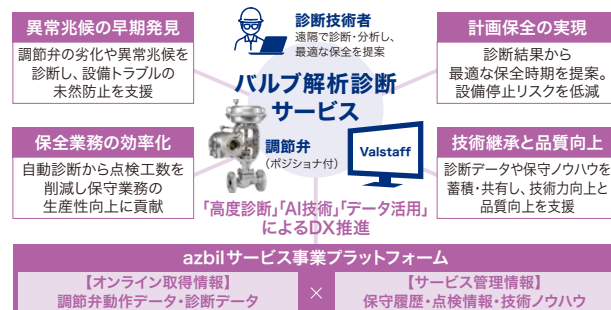
サービス情報基盤の整備を推進し、設備情報、保守履歴、サービス活動情報を統合管理することで顧客リレーションの強化とサービス品質の向上、サービス価値の向上に取り組んでいます。

さらに、運転系・保全系領域に対する高度・最適・自律化提案を担うエンジニアの育成を進めています。お客様の生産性向上、省エネルギー、安定操業に貢献する提案力を強化するとともに、データやデジタル技術を活用した新たな価値創出に取り組んでいます。

また、サービス・エンジニアリング機能共通の取組みとして、国内外サービス体制の強化を進めています。海外現地法人におけるサービス体制整備やローカルエンジニア育成、品質管理体制の標準化を推進し、世界各地域で均質なサービス品質を提供できる体制を構築し、グローバル市場における事業拡大を推進しています。

これにより、グローバルでお客様の安定操業と持続的な成長に貢献していきます。

バルブ解析診断サービスによる設備の安定稼働支援



ハルブ解析診断により、異常の予兆把握と計画保全を実現し、お客様設備の安定稼働を支援

安全と品質の維持・向上
～技術継承における
生成AI活用～

サービス本部サービス企画部
アロケーショングループマネジャー
瀬尾 大介

サービス・エンジニアリング機能では、安全と品質の維持・向上を目的に、直接継承と間接継承の両面から技術継承を推進しています。

直接継承では、ベテラン技術者によるOJTや実務を通じた教育を実施し、顧客対応力や高度な技術・提案力、判断力の継承に取り組んでいます。

間接継承では、過去の災害・品質事故事例や対応ノウハウ、顧客固有情報、エンジニアの判断基準や思考プロセスをデータ化し、生成AIを活用できる知識基盤として整備しています。生成AIを活用した危険予知活動により、作業前のリスク抽出や品質事故の未然防止を支援するとともに、技術動画や動画マニュアルを活用した知見共有を推進し、顧客対応の属人化解消にも取り組んでいます。

さらに、蓄積した知識やノウハウを組織全体で共有・活用することで、拠点や担当者による対応品質のばらつきを低減し、サービス品質の向上と標準化を推進しています。

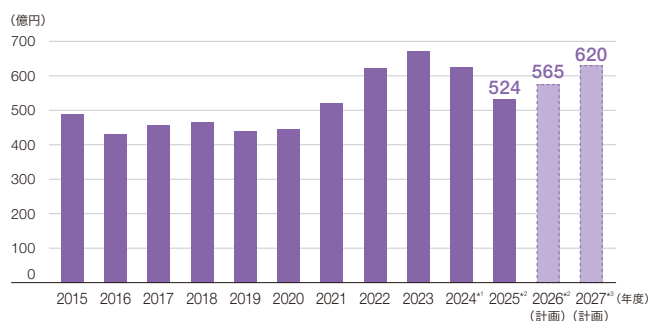
また、技術情報や判断ノウハウの再利用を促進することで教育期間の短縮や早期戦力化を支援し、持続的なサービス提供体制強化にもつなげ、知識の継続的な蓄積と活用により、お客様へ安定したサービス品質を提供できる体制の構築を進めています。人とAIが連携することで、技術力の維持・向上と持続的な価値創出を図るとともに、業務負荷の軽減や知識へのアクセス向上を通じて、社員Well-beingの実現にも取り組んでいます。

グローバル戦略

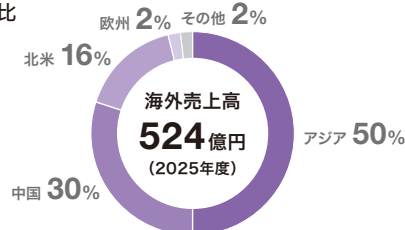


執行役員常務
azbilグループ国際事業担当
和田 茂

海外売上高推移



売上高構成比



azbilグループは、2030年度に海外売上高1,000億円の長期目標を掲げ、海外事業のさらなる成長加速に取り組んでいます。世界の自動化・省エネルギー市場は、半導体分野の設備投資、データセンター拡大に伴うエネルギー効率化ニーズ、生産性向上を背景に、中長期の成長が見込まれます。一方、地政学的リスクや通商政策を巡る不確実性は高まっています。こうした中、地域特性を活かした機動的な事業推進が重要です。azbilグループの強みは、長年培ってきた計測・制御技術を基盤に、設計から施工・保守まで価値を提供するライフサイクル型の事業モデルと、高付加価値領域での高信頼な製品・ソリューションにあります。重点市場である東南アジア・インド・北米・中国において現地顧客ニーズに応える価値を提供し、事業支援やブランド力強化、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ています。また、海外の有力パートナーとの共創も重視しており、スマート水道メータリングで世界をリードするデンマークKamstrup社との協業は、その一例です。なお、海外事業拡大に伴い、地域特性に応じた事業推進を支える経営基盤も整備しています。ガバナンス・リスク管理・コンプライアンスを強化し、事業と管理を一体化した体制で、意思決定の迅速化、地域軸の強化、各種管理機能の高度化を図り、事業推進力とガバナンスの向上に取り組んでいます。2026年4月にビルシステムカンパニー国際本部と国際事業推進本部を統合し、グローバル統括本部を設立しました。これらを通じて、重点市場を中心に計測・制御技術を活かした価値提供を「グローバルに展開するオートメーションサプライヤー」として、持続的成長と企業価値向上につなげていきます。

中期経営計画1年目の振り返り

- マレーシア・ジョホール州にアズビルJS株式会社を設立し営業拠点を開設。ジョホール・シンガポール経済特区 (JS-SEZ) の成長機会を捉え、データセンターなどの建物向けオートメーション導入拡大と受注強化を進め、東南アジアにおける事業基盤を強化
- 地域主導の推進体制強化のため、海外関連機能のリソース再配置を行い、BA事業の国際部門と国際事業推進本部を統合し、グローバル統括本部を新設。これにより、地域ごとの市場ニーズに即した迅速な意思決定と事業・管理一体の効率的な海外事業運営体制を構築
- BA事業では、アジア地域における都市化の進展や建物市場の高度化を捉え、国内事業で培った省エネルギーのアプリケーション技術、エンジニアリング力、サービス力を活かした製品・サービスの提供を推進
- AA事業では、生産設備の自動化投資拡大を背景に、脱炭素社会に向けた産業構造の転換を見据え、新市場向けの拡張製品開発や異常予兆検知・AI設備診断等、シン・オートメーション領域の開拓を推進し、グローバル市場での競争力を強化
- グローバル経営基盤強化に向け、海外事業の成長を支える体制整備を推進。業績管理、リスク管理、コンプライアンス、財務機能の高度化に加え、データ活用やガバナンス向上を推進し、自律的かつ効率的な事業運営体制を整備。また、2025年3月にベトナムに生産拠点 (アズビルベトナムプロダクション有限公司) を設立し、グローバル生産体制の強化、生産能力の増強、コスト競争力の向上、持続的な製品供給を支える生産基盤を構築

グローバル戦略

注力、施策

- 各現地法人のニーズや課題を起点にビジネスプラン立案、地域ごとの特性や強みを最大限に活かした事業展開を推進。また、現地パートナーやグループ内の他事業部との連携によるシナジー効果を追求し、柔軟なオペレーション体制の下、意思決定のスピードを高めることで、持続的な成長と新たな価値創出を実現する
- 地域ごとに最適化された組織体制を整備し、現場レベルでの迅速な判断を可能にするとともに、多様なバックグラウンドを持つグローバル人材の採用・育成を強化。これにより、海外事業のさらなる拡大と当社グループ全体の競争力向上を目指す
- 東南アジア・インド・北米・中国を重点市場と位置付け、各市場の特性に応じた事業展開を推進。国内で培った省エネルギー技術や高度なエンジニアリング力を活かし、高付加価値なソリューションの提供を進める
- 新製品の企画・開発や、AI技術の積極的な活用による設備診断や自動化領域の事業拡大を図る。加えて、戦略的に重要な地域において営業体制の強化を進めることで、より多くの顧客ニーズに応え、顧客カバレッジの拡大と事業基盤の一層の強化を進める
- リスク管理体制の強化やDXの推進等、時代に即した経営基盤の刷新を進める。多様化するリスクに柔軟かつ的確に対応できるガバナンス体制を構築し、経営資源を最適に配分することで、安定的かつ強固な経営基盤を確立する

グローバルな 価値創出への挑戦

アズビルシンガポール株式会社 副社長
Azbil Global Executive Member
Patrick Lim



私はグローバル戦略の策定・推進に参画するとともに、事業成長と地域プレゼンスの強化に取り組んでいます。経営陣と連携し、戦略の方向性を共有しながら、各機能・市場における着実な実行を推進しています。

これまで、事業運営、プロジェクト遂行、組織マネジメントの経験を重ね、持続的成長の実現に注力してきました。業務効率化やプロジェクト遂行力および顧客エンゲージメントの強化を通じて、市場環境の変化に柔軟に対応しながら、高品質で信頼性の高いサービスをお客様に提供してきました。

また、アズビルのGlobal Executive Memberとして、戦略的施策の推進、事業開発および経営基盤の強化に取り組むとともに、強固なリーダーシップ、技術ノウハウ、適応力こそが長期にわたりアズビルのグローバル展開に不可欠だとの認識の下、人材の育成にも力を注いでいます。

現在は、2026年1月に営業開始したアズビルJS株式会社立上げを支援するとともに、ローカル人材強化や俊敏かつ効率的なオペレーション、地域に根差した事業基盤の強化を推進しています。

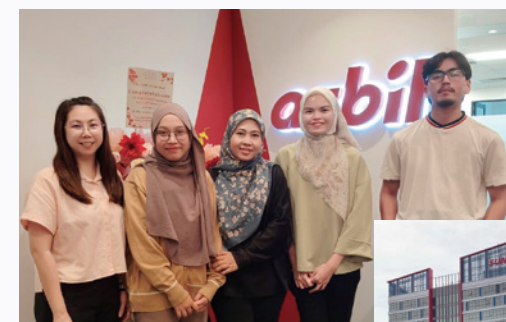
今後もazbilグループの価値観を大切にしながら、着実に成果を生み出し、グローバルに社会価値の創造と企業価値の向上に継続的に貢献していきます。

TOPICS

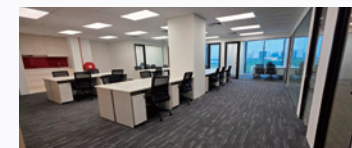
マレーシア・ジョホール州に アズビルJS株式会社を設立し営業拠点を新設

マレーシアのジョホール州にアズビルJS株式会社を2025年9月に設立し、2026年1月に営業を開始しました。本拠点の設立は東南アジアでの市場拡大の一環であり、ジョホール・シンガポール経済特区(JS-SEZ)として成長を続ける現地のニーズに迅速に応えるとともに、グローバルビジネスのさらなる拡大を目指します。

azbilグループは現在、2030年度をゴールとする長期目標の達成に向け、グローバル事業の強化を積極的に推進しています。設立された新会社は、ジョホール州を拠点に、建物市場におけるオートメーションシステムの導入拡大を目的としています。特に、同地区で建設が活況なデータセンターや新築建物に対して、当社システムの導入を加速し、メンテナンス受注の拡大を図っています。これにより、現地での競争力強化と海外事業の発展につなげていきます。



新たな挑戦を担うアズビルJS株式会社のメンバー



研究開発

オートメーション技術を高度化し、ソリューション型の商品・技術を提供することで社会・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、「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」をパーパスに掲げ、「計測と制御」をコア技術としてオートメーション技術を高度化し、社会課題の解決と新たな価値創造に取り組んでいます。このパーパスの下、私たちは事業環境や技術潮流の急激な変化を成長機会と捉え、開発を起点とした構造転換も加速しています。

現中期経営計画では、システム領域およびプロダクト領域の両輪で開発力を強化し、システム・クラウド、センシング、アクチュエータなどの重点分野において競争優位性の確立を進めています。とりわけ、先進技術を単に製品化するのではなく、顧客価値創出を起点とした「ソリューション型の技術・商品開発」へと転換し、事業成長に直結する開発を推進しています。

2026年度においては、商品開発および技術開発における投資を重点領域へ配分するなど、成長領域への資源集中を明確にしていきます。これにより、開発活動を単なるコストではなく、将来の収益を創出する戦略的投資へと位置付けていきます。

また、事業ラインとコーポレートのR&Dが連携した開発体制を構築し、ニーズとシーズを迅速に結び付けることで、顧客現場での価値創出と事業成長を同時に実現していきます。加えて、大学・研究機関・スタートアップとの連携を強化し、社内外の知を融合したオープンイノベーションを推進しています。

さらに、生成AIやフィジカルAIをはじめとする先進デジタル技術を積極的に取り込み、開発プロセスの変革に踏み込んでいます。従来にない付加価値創出を実現し、開発のあり方そのものを進化させていきます。

これらの取組みを支える基盤として、開発DXの推進、人材ポートフォリオの最適化、知的財産戦略の強化等を通じ、R&Dマネジメントの高度化にも取り組んでいます。変化の激しい環境下において持続的に競争力を発揮するためには、技術だけでなく、それを生み出す仕組みと人材の進化が不可欠です。

今後もazbilグループは、パーパスに基づく価値創造を軸に、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献すべく、開発を起点としたイノベーションを通じて、中長期的な事業成長と企業価値の最大化を実現していきます。

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

祖業である「計測と制御」を通して長年にわたって蓄積され、磨き上げられた技術力・課題解決力によって、AI・デジタルツインなどの革新的な技術を積極的に取り込み、カーボンニュートラル・グローバルサプライチェーンの変化等の社会課題に柔軟に対応することで事業の可能性を広げることが技術開発・商品開発の使命です。

azbilグループは製品の販売や導入だけでなく、導入後のメンテナンスまで長期にわたって世界中のお客様を支えるライフサイクル型事業であることに「らしさ」があります。この事業を支えるためには、商品を維持する技術力も長期にわたって提供し続けながら変化に合わせて成長させていく必要があります。そのために適時・適切な規模の開発投資を行い、開発系人材を育成するとともにグローバルに対応した開発体制を確立しています。また、計測の信頼性を支える校正能力の強化や国際標準の活用、技術開発・商品開発のKPI整備等、技術開発・商品開発の基盤となる取組みにも注力しています。

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商品開発を加速させ、AIとの融



執行役常務
azbilグループ(aG)生産機能、
aG購買機能、aG研究開発、
aG商品安全・品質担当

石井 秀昭

研究開発

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り組みを一層強化し、重点的な投資を行います。

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。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できる実践的な技術開発を進められる環境を整えています。また、ITからOT(Operational Technology)へと広がる顧客ニーズに対応し、モバイルデバイスの積極的な活用など現場作業環境の変革に向けた開発力を強化していきます。

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。クリーンルーム(第104建物)の開発・生産環境を増強し、MEMS技術をさらに発展させて、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に向け、バルブ関連技術およびロボティクス関連技術を活用した商品開発を推進するとともに、フィジカルAIを適用することで、アクチュエータ自身がセンシング技術により周辺環境や設備状態を認識し、最適な動作を自律的に判断・実行することへの発展も検討しています。さらにデジタルツインやクラウドと連携することで、現場の状況変化に応じて学習・適応するような高付加価値技術の開発を進めることで商品競争力の向上および新分野への適用を目指します。これらの強化分野に積極的な投資を行

い、環境負荷低減、エネルギー効率の向上、ウェルネス向上等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。



第103建物

- ・ 快適性、省エネルギー性、環境調和性に優れたセントラル空調技術の開発設備を強化
- ・ 創造性を刺激し活性化するイノベーティブな開発環境の提供
- ・ 優れた建設設備の設計・運用技術が評価され、公益社団法人 空気調和・衛生工学会の2025年度学会賞「技術賞(建築設備部門)」を受賞



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。それぞれの技術者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を育成していきます。また、グローバル開発体制における外部パートナーとの連携促進のために、多様性と受容性に富んだ開発系人材育成や獲得も進めていきます。

そのために、タレントマネジメントシステム(TMS)を導入・活用し、全社開発系部門の技術者の技術スキルおよびヒューマンスキルを可視化して客観的、定量的に把握、評価できるようにしています。また、技術者のキャリア形成を支援する仕組みとしても活用しています。例えば、社内で開催している技術者研修はTMSから受講申請できるようになっており、自分に不足しているスキルを客観的に把握しながら、あるいは強化が必要な能力を上司と相談しながら、質の高い教育計画を立てられるようになっています。

技術者の発想力や創造力を育成するための取り組みも実施しています。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、技術者自身が提案し、就業時間の一定割合を使って実施できるという仕組みを運用しています。その成果を年1回レビューする機会を設け、アイデアの練度を高めています。

これらの取り組みが結実し、2025年度の公益社団法人計測自動制御学会(SICE)*新製品開発賞の受賞につながりました。アズビルは過去5年間で11件の新製品開発賞を受賞しています。

* SICEは1961年に設立された、計測・制御・システムの分野における研究をはじめ、産官学との連携、情報発信の役割を担う中核的な学会



2025年度計測自動制御学会新製品開発賞を受賞したサファイア隔膜真空計(左:形V8C、右:形V8S)

研究開発

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。IoTやAIなど最新技術の動向調査に加えて、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研究開発拠点が主体的に行動するとともに、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。

グローバル研究開発拠点
(2026年7月1日現在)

アズビル株式会社
藤沢テクノセンター
アズビル金門株式会社
アズビルTACO株式会社

アズビル北米R&D株式会社

アズビル株式会社
東南アジア戦略企画推進室

国境を越えた 技術者同士の交流

グローバル統括本部
東南アジア戦略企画推進室 開発グループ
Ng Yee Siang Terence



私は2022年にアズビルに入社し、東南アジア戦略企画推進室開発グループの一員として、ビルの空調(HVAC)システム向けのデジタルツインおよび省エネルギーアプリケーションの開発に携わってきました。

2025年4月から2026年3月までは、アズビルの研究開発部門において1年間の交流プログラムに参加し、成長、適応力、そして協働の重要性を実感しました。この期間は、担当プロジェクトの遂行に加え、技術スキルの拡張や未知の課題に取り組む自信の醸成に重点が置かれていました。本プログラムの大きな成果の一つは、問題解決力と学習適応力の向上です。新しい概念を積極的に探求し、実務に応用することで、柔軟な思考力を身につけるとともに、アズビルの技術の将来に対して主体的に貢献できる力を高めることができました。また、協働も本プログラムの中核をなしていました。多様な文化的・専門的背景を持つ同僚とともに働くことで、コミュニケーション能力が向上し、効果的なチームワークへの理解が深まりました。異なる言語や業務プロセス、価値観に適応することにより、相互の信頼関係が醸成され、より生産的な協働を実現できました。

私にとってこの経験は、技術面およびコミュニケーション面の双方において大きな成長をもたらし、今後アズビルのイノベーションに継続的に貢献していくための強固な基盤となりました。

研究開発

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計測器（標準器）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グラクツ株式会社 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グループの正しい計測を支えています。

※ 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



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）

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 エナジープログラクツ	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はなく、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。

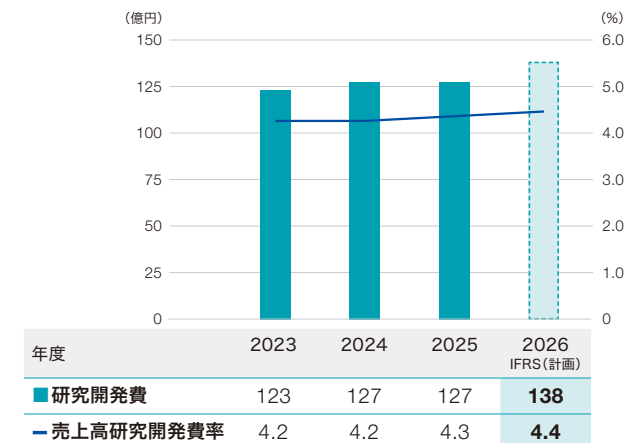
■ **売上高研究開発費率**：研究開発活動への投資が売上高に対してどれだけの割合を占めるかを測定し、投資配分を確認します。

■ **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、2023年度に123億円、2024年度に127億円、2025年度に127億円を投資しました。2026年度にはさらに増加させ138億円を計画、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。

研究開発費・売上高研究開発費率



知的財産

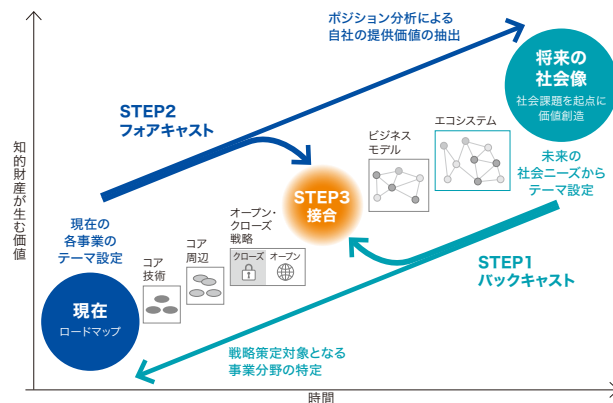
事業成長を支える知的財産戦略

攻めと守りを両立する知的財産活動

企業価値の源泉として無形資産活用に対する期待が高まる中、azbilグループは企業価値向上に資する全社的な知的財産戦略の策定と実行を推進しています。推進にあたり、知財部門、事業部門および開発部門が密接に連携し、知的財産の創出と活用プロセスの強化・革新に取り組んでいます。

こうした取組みの一環として、「攻め」の知財活動では、事業情報に知財情報を統合したIPランドスケープを推進し、事業責任者および開発責任者との対話を通じて商品開発に対する意思決定の質を高めています。一方、「守り」の知財活動では、知的財産権の着実な権利化と他社特許の事前調査に加え、重要技術のノウハウを秘匿管理することで、事業基盤の安定化を図っています。

知的財産戦略検討のフレームワーク



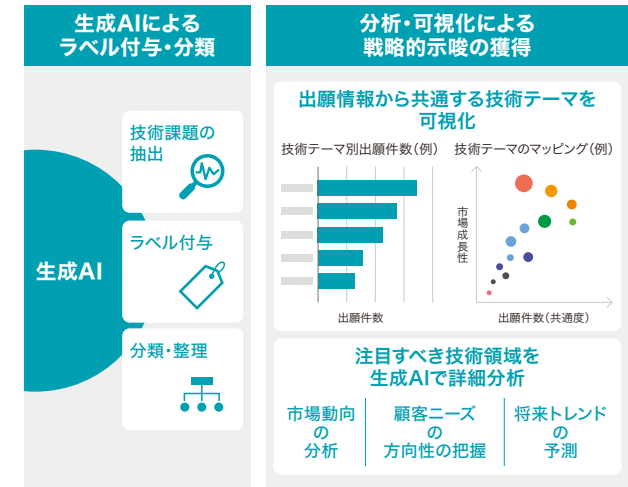
全社知的財産戦略策定の方向性

全社知的財産戦略の策定においては、知財情報と非知財情報を統合的に分析し、オートメーション技術をはじめとする重要技術の現状把握と将来予測を行っています。その上で、当社グループの知財目線での未来像（あるべき姿）を定義し、現状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一体で検討するバックキャスト手法を採用しています。近年は生成AIの活用により、膨大な情報の分析を効率化し、現状把握と将来予測をより迅速かつ緻密に実施しています。これにより、分析の深度を高めるとともに、商品開発に対する知的財産面での貢献を一層強化しています。

知財情報分析による事業への貢献

知財情報分析の一例として、公開された特許出願に記載された技術課題を生成AIでラベル付与・分類し、複数の出願に共通してみられる技術テーマを可視化しています。その結果、特に注目すべき技術領域については、関連出願を対象に詳細な分析を行い、市場動向、顧客ニーズの方向性、将来トレンドの把握につなげています。分析結果はマーケティング部門や開発部門等の関連部門と共有し、顧客ニーズを先取りした事業戦略や開発テーマの検討に活用しています。これらの取組みは、クラウドシステム、MEMSセンサ、スマートメーターなどの重点技術領域を中心に展開しており、知財情報を起点とした戦略立案を支援しています。

知財情報分析による事業への貢献



ブランド価値を支える商標戦略

azbilグループは、商標をブランド価値を支える重要な無形資産として捉え、グローバルに使用するブランド、製品群を示す名称、商品名等の特性に応じて、商標権の取得・維持に関する基本的な考え方を整理しています。

特にグループシンボル「azbil」については、事業状況に即した取得・維持の原則を定めるとともに、関係部門との協議を通じて権利範囲を継続的に見直すなど、適切なガバナンスの下で運用しています。また、ブランド使用ガイドラインおよび商標表示の統一に加え、模倣品の監視にも取り組み、グループ横断で適正な使用を徹底しています。

生産・調達

グローバル生産・調達体制強化

グローバルな事業拡大に対応し、日本・中国・タイの3極体制に加え、ベトナムに新たな生産拠点を設立しました。各拠点において、生産・調達ネットワークの強化、商流・物流網の整備を進め、生産性の向上、生産規模の拡大、サプライチェーン強化、コスト削減、品質改善を推進しています。

日本の拠点である湘南工場では、生産高度化の中核拠点として、藤沢テクノセンターとの連携を強化し、グローバル生産・調達体制を支えるマザー工場機能の整備を継続しています。

中国・大連拠点では、新工場棟の竣工により工業弁生産を中心とした自動化がほぼ完了し、新シリーズの工業弁を含めた、総合的な工業弁の工程自動化を進めています。また、現地調達部品の拡大を通じてコスト低減を実現しています。

タイ拠点では、これまでのコンポーネント製品に加えて、工業市場向け電磁流量計の生産拡充を目的に新工場棟を竣工し、順次、生産設備の導入を進めています。

ベトナム拠点では、タンロンII工業団地(フンイエン省)内に

グローバル生産体制



工場を建設しました。今後の生産能力増強と競争力向上とともに、持続的な供給体制の構築を進めていきます。

グローバル生産ガバナンスの強化

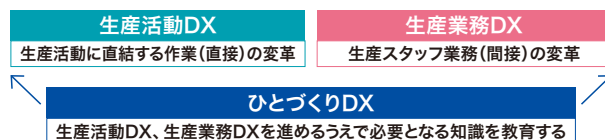
国内外の生産拠点に対し、品質管理および製品認証に関する運用標準を展開し、その徹底を図ることで、一定水準のガバナンスを確保しています。海外での制御盤生産等にも範囲を拡大し、azbilグループ生産全体での品質確保、適正な生産に向け、さらなるガバナンス強化を進めます。

生産IT(DX / LX)の取組み

生産DXとして、生産活動・生産業務・ひとつづくりの3領域でDXを推進し、現場の自動化、業務の効率化、人材育成を進めています。

生産LX(Legacy Transformation)では、生産管理システムの計画的な更新・集約を行い、基幹システムと連携した全体最適なシステム構築を推進しています。

生産DXの3本柱

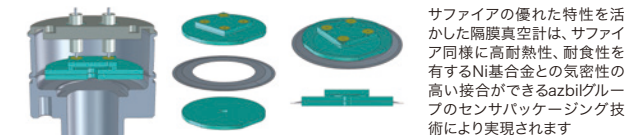


生産技術力の強化

製品の競争優位性にもつながるMEMSセンサのパッケージ技術や精密加工技術の高度化、新工法の開発・適用を進めています。加えて、技術継承を目的とした分科会活動や技術交流

を通じて、生産性の向上とグローバル品質の維持・向上に取り組んでいます。

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



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

自然災害や国際情勢の変動等を想定し、生産ライン、部品、物流、有事対応、防災強化を含むBCP体制を整備しています。調達難対応に関しては、これまでの対応ノウハウを標準化し、将来リスクへの備えを強化しています。

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。原材料費や人件費、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は、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がることになります。

サステナブル調達の詳細については、下記をご参照ください。

▶ p.58～ サプライチェーン

▶ サステナブル調達活動報告書

<https://www.azbil.com/jp/sustainability/social/supplychain/annualreport.html>

デジタルトランスフォーメーション(DX)

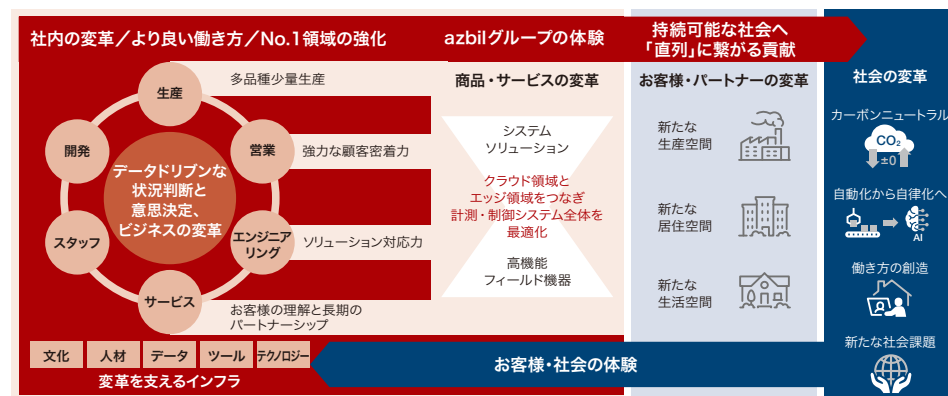
**デジタル活用による社内変革を、お客様と社会の変革へ「直列」に。
現場で動くDXで、azbilグループならではの価値を創る**

azbilグループは、事業活動の生産性向上や新たな働き方を創造する「社内DX」と、お客様の生産現場や建物運用、ライフラインに新たな価値を生み出す「商品DX」の両輪でDXを推進しています。デジタル技術の進歩に確実に追随するため、現中期経営計画(2025～2027年度)では、前中期経営計画比約50億円のDX投資増額を行っています。2025年4月に新設した社長直轄組織「デジタル推進本部」がazbilグループ全体の社内DXを加速させるとともに、そこから得たノウハウとアズビルの強みである計測・制御の知見を商品DXに活かしています。特に、社内では生成AIの全社的な活用が進み、日常業務の高度化と事業継続を確実なものとする熟練技術者の技術継承を実現。商品DXではAI・クラウドを活用した異常予兆検知や最適制御により、お客様設備の安定稼働と省エネルギーに貢献するなど、効率化にとどまらず社内外で新たな付加価値の創造を進めています。

こうした取組みが認められ、アズビルは経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が共同で実施する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2026」の「DX注目企業2026」に選定されました。

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



社内DXは、業務プロセスを業界標準に合わせて見直す「Fit to Standard」アプローチを拡充し、グローバル横断のガバナンス強化と意思決定の迅速化を進めています。また、生成AIやローコードツールの活用も全社的に浸透し、業務効率化や高度化を実現しています。さらに、生成AIを活用して熟練技術者の暗黙知を形式知化し、知識継承の仕組みづくりを進めています。これらに加え、情報セキュリティリスクへの対策も強化し、企業価値向上と事業の安定運営に取り組んでいます。

一方で体制面では、2026年度に全社のデジタルキーパーソンが集う横断組織「共創グループ」をデジタル推進本部内に新設し、IT部門による支援型から各部門の自走型へと進化させることで、より迅速にDX施策を実行できる組織体制へと変更しました。さらに、社員がデジタル技術を活用し、新たな取組みに挑戦する文化醸成に向けDX人材育成にも注力しています。具体的には、DX人材を「リーダー／専門家／リテラシー」の3層に分類し、役割に応じた教育プログラムを展開しています。

商品DXでは各事業において、顧客価値向上に寄与するサービス開発を進めています。

アドバンスオートメーション(AA)分野では、AI・クラウド技術を用いた現場提供型サービスにおいて、導入段階からお客様の保全業務のあり方そのものを変革する段階へと進化しています。AIオンライン異常予兆検知システムBig EYE^{アイ}™は、設備保全の効率化・安定操業支援から設備定期修繕後の変化や多品種少量生産への対応等、その利用範囲を拡大しています。バルブ解析診断サービスDx Valve Cloud Serviceは、クラウド上で分析・可視化したバルブ稼働データを提供することで、品質向上・効率化はもとより、時間基準保全から状態基準保全への移行を支援するなど、お客様の保全業務の運用フロー見直しにも貢献しています。

ビルディングオートメーション(BA)分野では、一例としてお客様向けアプリケーションとして遠隔での一元的管理を可能にするビル向けクラウドサービスを提供しています。これにより、各居室内の空調制御状況が遠隔からリアルタイムに確認、操作できるようになり、ビル管理業務の省力化、効率化を実現します。

ライフオートメーション分野では、SMaaSTM(Smart Metering as a Service)によりスマートメーターとクラウドを連携させ、遠隔検針、スマート保安、漏水検知等を実現します。ガス・水道・電力の共同検針により、データー一元化、ビッグデータ活用、災害対応力の強化につながります。安全・安心でスマートな社会インフラ実現に寄与します。

デジタルトランスフォーメーション (DX)

フィールドサービスのデジタル変革

～サービス事業の業務フローを丸ごとデジタル化。技術者と顧客を一つの基盤でつなぐ～

お客様の設備を長期にわたり支えるフィールドサービスは、azbilグループの最も重要な事業の一つとして位置付けられています。計測・制御に関する当社固有の専門知識が求められる一方、熟練技術者の高齢化・退職が進み、技術の継承と後継者育成が喫緊の課題となっています。加えて、人員不足や夜間・休日待機といった労働環境の改善も急務となっています。

こうした課題に対し、技術者の作業効率化と技術継承を進めるべく、AA事業のサービス部門を皮切りに、フィールドサービス業務フローの標準化・デジタル化を進めるDXプロジェクトをスタートしました。その基盤として、グローバルで豊富な導入実績を持つフィールドサービス管理のクラウドシステムを採用しました。まず、社内および協力会社を含めた約300人のサービス技術者が同じ情報基盤にアクセスし、稼働機器情報・作業履歴・保守情報を一元的に扱える環境を構築しました。作業を効率化するとともに、熟練者の技術をシステム上で継承していきます。2026年度には全社データ活用基盤と連携し、お客様ごとの保有機器情報をリアルタイムに把握できるようになる予定です。さらに、コールセンターやお客様向け専用ポータルを順次公開し、将来的には、お客様自身が保有機器情報や対応状況を確認し、日常的な保全の一部を自ら手がけられる新サービスへと進化させる計画です。これにより、迅速な対応と設備の安定稼働を実現し、お客様の資産価値向上につなげていきます。



アドバンスオートメーションカンパニー
DX推進部
DX推進1グループ
喜多井 剛志

商品DXで実現する建物運用

～リモートメンテナンスを起点に、データ活用による省エネ化と設備運用の最適化を支援～

アズビルはBA事業で培った計測・制御技術にクラウドやデータ活用基盤等のデジタル技術を融合し、建物運用に新たな付加価値創出を目指しています。当社は空調制御ベンダーとして、制御アプリケーション製品と各建物での実装を担うエンジニアを提供し、運用開始後の安定稼働とエネルギー消費最適化を追求してきました。アフターサービスを高度化するリモートメンテナンスでは、全国4,300カ所のオフィスビル・工場・商業施設をネットワーク化しています。

現在は、専門エンジニアが個別に行ってきた省エネ余地診断の知見と計装・設備・省エネ技術を融合し、改善余地・効果量の算出、制御チューニングと品質チェック、効果検証までを一気通貫で自動化。快適性と設備安定稼働を両立しつつ、より多くのビルでエネルギー最適化を実現するDXを推進しています。営業・エンジニア・専門支援部隊の連携も20余年で強化し、同水準のサービスを全国で支える人材育成、体制構築、プロセス改革、デジタル化推進を一体で行っていることがアズビルの強みです。これは保守を「守るサービス」から「提案型・伴走型サービス」へ進化させる商品DXの一例です。診断から改善・効果確認までを速く確実に回し、価値実感までのリードタイムを短縮します。

リモートメンテナンスを起点に省エネ化・運用効率化・持続可能性向上に貢献するサービスへ進化させ、新たな顧客価値を創出します。



クラウドシステム本部
クラウドサービス部
データサービスグループ
田中 洸一

サステナビリティ経営

サステナビリティを成長の力へ ～社会価値と企業価値の好循環を目指して～

azbilグループでは、創業時の精神を受け継ぎ、サステナビリティに関する方針を定め、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、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、環境負荷の低減を実現してきました。

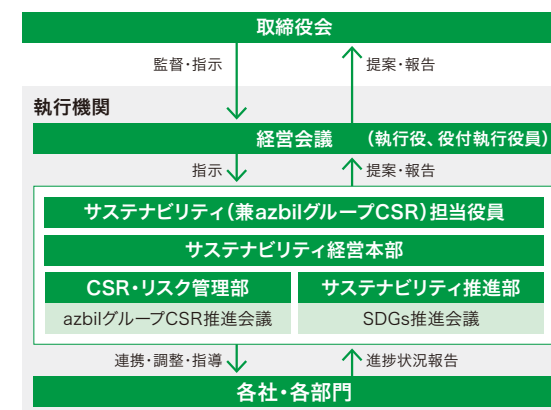
持続可能な社会の実現には、限られた資源やエネルギーを効率的に利用する仕組みの構築が不可欠です。こうした社会課題への対応は、私たちに対する社会からの期待であると同時に、当社グループが事業を通じて価値を創出し続ける成長機会でもあります。社会課題の解決と企業成長を両立することこそが、私たちの考えるサステナビリティ経営の本質です。2026年度には、パーパス「人と社会の可能性を、技術で解き

放つ。」を策定しました。このパーパスという新たな存在意義の認識のもと、創業時の精神である「人間の苦役からの解放」の考え方を受け継ぎ、「人を中心としたオートメーション」の実践を通じて、人々の安心、快適、達成感の実現と地球環境への貢献を目指し、あらゆる「可能性を解き放とう」としています。その実践の軸となるのがマテリアリティです。当社グループでは、環境・社会が企業に与える影響と、企業活動が環境・社会に与える影響の両面から重要性を評価するダブルマテリアリティの考え方を取り入れ、5分野11項目のマテリアリティを特定しています。これらに基づき、SDGsと整合する独自目標を設定し、中期経営計画の施策と直接結び付けながら推進しています。

また、パーパスの策定に加えて、近時の大きな事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを実施し、今回、その結果を開示しています。近年はサプライチェーンや人的資本の重要性が世界的に高まる一方、当社グループが成長領域と位置付ける半導体市場やデータセンター市場、またGXソリューションの領域等では、技術革新や社会課題への対応が急速に進んでいます。こうした変化を踏まえて重要性と財務影響を再評価した結果、サプライチェーンと人的資本の重要度を引き上げるとともに、新たなマテリアリティとして「水資源」を追加しました。

その背景には、生成AIの普及に伴い急増するデータセンターなどでの膨大な水消費量の拡大があります。水資源は空調分野における冷却機能や社会インフラである上水等の効率的な

サステナビリティ経営推進体制



azbilグループでは、サステナビリティ担当役員の下、「azbilグループCSR推進会議」および「SDGs推進会議」を開催しています。

2026年4月には、全社網羅的なサステナビリティ経営の強化のため、「サステナビリティ経営本部」を新設し、これら両会議の事務局機能を担ってきた専門組織を同本部の傘下に集約しました。これにより、グループ全体のサステナビリティに関する取組みを一元的に把握・管理し、推進体制の強化を図っています。また、両会議で確認された進捗状況や課題は経営会議で審議され、その内容について取締役会が適切に監督しています。

上図に示すとおり、azbilグループではグループ全体でサステナビリティ経営を推進する体制を構築しています。

取締役 代表執行役副社長
サステナビリティ
(兼azbilグループCSR) 担当
横田 隆幸



サステナビリティ経営

安定供給と密接に関連しており、将来的には事業継続や成長機会そのものに影響を及ぼす可能性があります。特に当社グループがグローバルで事業拡大を進める中、水資源への対応は水資源枯渇に伴う物理的リスクの観点のみならず、新たな事業機会創出という観点からも重要なテーマになると認識しています。

当社グループでは、物理的リスクも視野に入れつつ、データセンター向け空調システムの冷却水の効率利用等の観点からビルディングオートメーション事業への影響を評価するとともに、アドバンスオートメーション事業における水利用効率化機器・サービスや環境事故防止ソリューション、ライフオートメーション事業における漏水検知サービスなど、各事業領域における事業機会を多面的に分析しています。私たちは、水資源を単なる環境課題として捉えるのではなく、社会的要請への対応と企業価値向上の双方に関わる優先的に取り組む経営課題として認識しています。

また、人権尊重についても重要な経営課題の一つとして位置付けています。自社のみならずサプライチェーンを含むバリューチェーン全体を対象に人権デュー・ディリジェンスを推進し、優先的に対応すべき人権課題を特定し、取組みの強化を進めています。2025年度には国内外グループ会社を含めた取組み状況の調査を実施し、その結果を踏まえ2026～2027年度のロードマップを策定しました。さらに2026年4月にはazbilグループ人権部会を設置し、ステークホルダー（人権団体）との直接的な対話も含めた人権尊重の取組みをより実効的に推進する体制を整備しています。

加えて、TCFDおよびTNFD提言への賛同のもと、気候変動

や自然資本に関する機会・リスクの把握と情報開示の高度化にも取り組んでいます。今後導入が見込まれるサステナビリティ情報開示基準への対応も見据えながら、統合的かつ透明性の高い情報開示を進めていきます。

こうしたサステナビリティ経営を支える基盤として、当社グループでは人的資本の強化を重要な経営課題と位置付けています。オートメーション事業を通じて価値を創造する当社グループにとって、人材は最も重要な経営資本です。中期経営計画では総額人件費で前中期経営計画と比較して3カ年累計320億円の増加となる人的資本投資を計画し、「健幸経営の実現」と「学習する企業体の発展・強化」を軸に施策を進めています。

誰もが働きやすく、成果に報いる人事制度の整備に加えて、今後の事業成長を支えるグローバル人材と高度専門人材の育成・確保に注力しています。海外事業では専任組織を設置し、各国・地域の特性を踏まえた採用、育成、定着施策を推進して

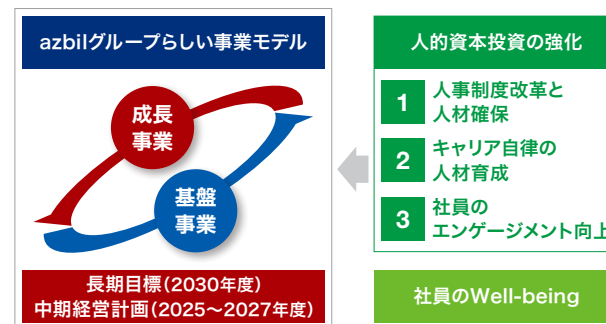
います。また、AIやデジタル技術の急速な進展を踏まえ、DX人材の育成やリスクリングを強化しています。生成AIをはじめとする新技術を活用し、事業変革や新たな価値創出に挑戦できる人材を育成するとともに、社員一人ひとりのキャリア自律を支援しています。

さらに、人材への投資を能力開発にとどめることなく、エンゲージメント向上や働きがいの創出にもつなげています。報酬制度の見直しや福利厚生の実施、社員株式給付制度（J-ESOP-RS）などを通じたオーナーシップ意識の醸成に加え、「風通しの良い」働く環境の改善を含め、健幸経営の推進にも取り組んでいます。社員一人ひとりが能力を発揮し、多様な価値観や専門性を持つ人材が互いに学び合いながら成長する企業風土こそが、持続的な企業価値向上の源泉であると考えています。

私たちは、社員一人ひとりのWell-beingの実現が企業価値向上につながり、さらに社会のWell-beingへとつながっていくと考えています。サステナビリティは企業活動と切り離された特別な活動ではありません。事業、人材、技術、そして経営そのものを通じて社会価値と企業価値の好循環を生み出し、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長の両立を目指していきます。その実践を通じて、「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」べく、「人を中心としたオートメーション」の理念を次の時代へさらに発展させていきます。

事業モデル強化のための人的資本強化

人的資本など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



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、当社グループが常に世の中で価値ある存在として継続的な成長を図り、持続可能な社会の実現に「直列」に貢献できるよう、人的資本を強化しています。今後の技術発展や社会情勢の新たな展開等に誘発される事業構造の変化に対応し、長期目標、中期経営計画の達成に向けて、様々なバックグラウンドに基づく多様な価値観を有する人材を採用し、社員が長期にわたって活躍できるよう人事制度を整えるとともに、「学習する企業体」として変化に柔軟に対応する人材を育成し、適材適所の配置を進めています。

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、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）に注力しています。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を回すことにより、“進化・共創”を通じて持続的な事業の拡大を目指します。

また、急速に進展するAIをはじめとしたデジタル技術の社会実装が事業環境を大きく変化させる中、AIを積極的に活用した

事業変革および新たな価値創出を重要な経営課題と位置付けています。

併せて、azbilグループは長年培ってきた高度な計測・制御の技術力と現場知見を強みとしていますが、熟練者の高齢化や人材流動化により、技術継承の重要性が高まっています。このため、生成AIの活用に加え、当社のプロフェッショナル・マイスター制度とも連携し、技術や知見の体系化・可視化と人材育成を進め、組織全体で持続的に価値を創出できる基盤強化を推進しています。目指すのは、技術や知見が共有され誰もが活用できる環境と、実践を通じて成長し続ける、個人に依存しない強固な事業基盤の確立です。

これらの実現に向けた人材育成とともに、社員のキャリア自律を後押しする研修、各職種における継続的なアップスキリングや役割変化に対応するリスキリングを推進していきます。

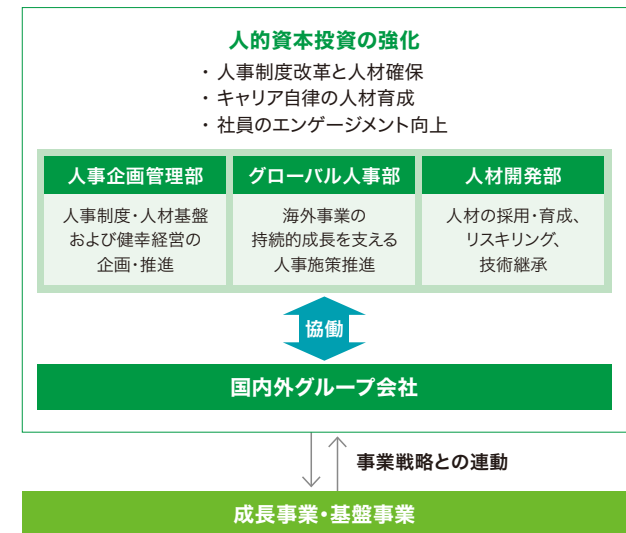
人的資本強化への投資と実効ある推進体制構築

2025～2027年度の中期経営計画では、azbilグループらしい事業モデル強化に向けて、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の3つを柱として、人的資本強化に取り組んでいます。この取り組みを支えるため、中期経営計画では総額人件費で前中期経営計画と比較して3カ年累計320億円の増加となる人的資本投資を計画しています。

2026年度には、人的資本投資やリスキリング対応をはじめとする人事および人材育成に関わる諸課題の解決とグローバル成長に向け、人事および人材育成機能を一体的に運営する

体制へと組織を再編しました。本取組みは、今後の環境変化や事業変革を見据え、事業間連携と組織力の向上を図るものです。

人的資本強化の推進体制



人事制度改革と人材確保

人事制度改革

人事制度においては、2018年度に、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境の整備を目的として、「永続的な人材育成」「人材の能力発揮の最大化」「社員の生活の充実と人材の確保」をコンセプトに人事制度を改定し、運用してきました。

近年、社会構造の変化に加え、個人の価値観やライフスタ

人的資本

ルの多様化が進展する中、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした状況を踏まえ、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・定着を図るとともに、全社員が自律的に働きがいを持って活躍し、能力発揮を最大化することを目指しています。2025年度および2026年度において、人事・賃金制度の改定を継続的に実施しました。報酬水準の引上げ、特定の職務に応じた手当の新設、定年延長を実施したほか、社員一人ひとりの能力発揮と生産性の向上を促すとともに、グループ全体の業績向上と個々の成果が処遇に反映される賞与制度を導入しました。

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、ブランド戦略と連動し、魅力を高める採用活動強化に取り組んでいます。

国内人材採用では、人事・賃金制度の改定等を実施し、採用競争力を向上させています。キャリア採用枠をさらに拡大し、リファラル採用やアルムナイ採用等の様々な採用チャネルを通じて即戦力となる人材を確保しています。新卒採用においては、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、独自の選考を継続しています。また、多数の海外キャリアフォーラムへの参加を通じて、グローバルな活躍を期待する「グローバル人材」の採用も強化しています。

海外人材採用においては、グローバル事業計画に基づき、海外現地法人の市場環境に応じた採用力の強化と人材定着

の向上を進めています。採用数、退職数、離職率等の主要指標を定期的にモニタリングし、課題が顕在化している拠点に対して海外現地法人と連携し、各種施策を検討、推進する体制を整備しています。

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、2012年度のアズビル・アカデミー設立以降「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きました。

そして、2026年度より、事業戦略と連携したキャリア自律の人材育成を強化するため、これまで部門が分かれていた採用・配置・育成の機能を一つの部門に集約しました。併せて、各事業や機能が有する人材・教育委員会との連携も強化し、現場に必要な人材を採用・配置・育成することで、人材の早期戦力化と価値創出の最大化を図る体制を構築しました。

中・長期目標達成に向けて、「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。

人材育成の基本理念

https://www.azbil.com/jp/sustainability/social/learningorganization_hrd/principle.html

人材育成プログラムの進化

職場や現場と連携し、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、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を実施しています。さらに、DEI、DX人材やグローバル人材育成のための選抜研修等による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。各種の人材育成プログラムを学びたい社員、挑戦したい社員に対して、より早期に、かつ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ブランセミナーの対象を広げ、35歳、45歳、55歳での開催、

人的資本

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／社内ブチインターン制度／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																		

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挙手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と教育部門での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 (Learning Management System)、外部eラーニングを活用しています。

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

事業のグローバル展開拡大に向けて、グローバル人材を「職種や地域を問わずグローバルに活躍し、自国や自社の価値を理解しグループ理念に基づいた行動ができる人材」と定義し、育成を進めています。具体的には、英語でのリーダー研修(年2回)、インターン受入れによる異文化理解の促進、海外拠点との短期交換、語学・マネジメント教育、さらに海外赴任者へのキャリア支援等を実施、対面・オンラインでの学習環境整備を通じ、継続的に人材育成を進めています。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。

社員のエンゲージメント向上

2019年度の「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。

人材育成および社内環境整備については、2030年度に向けたazbilグループSDGs目標として「一年間で仕事を通じて成長を実感する社員の比率65%以上」「azbilグループで働くことに満足している社員の比率65%以上」を掲げています。

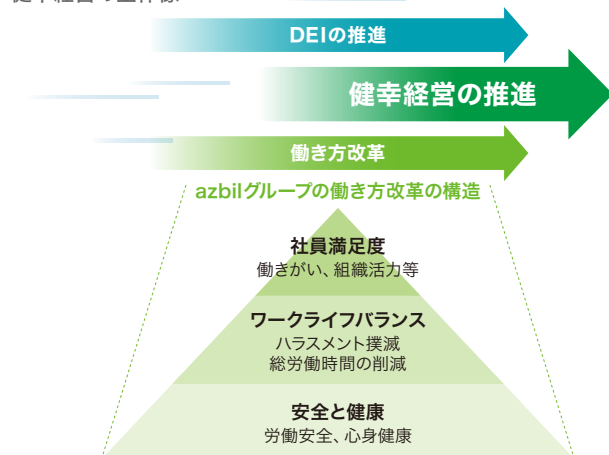
社員一人ひとりが、当社グループの目指す姿に共感し、自身の力を発揮できる環境を整えることで、エンゲージメントの向上を通じて、2030年度の目標達成を図っていきます。

働き方改革から働きの創造へ：
働きやすい環境整備

社員が活き活きと自分らしく働くことができる環境の実現には、快適で働きやすい職場環境が必要との考えのもと、新型コロナウイルス感染拡大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」(社員と会社が一体となって新たな働き方・働きがいを創り出す活動)へと発展させ、各取組みを推進しています。ハイブリッド勤務の導入や、新しいオフィス環境を社員に提供しています。加えて、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の取組みを進めることで、組織の横断的な交流と学びを促しています。

人的資本

健幸経営の全体像



azbilグループ健幸宣言

https://www.azbil.com/jp/sustainability/social/health_wellbeing/declaration.html

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI) の推進

DEIの推進にあたっては、多様な背景を持つ社員一人ひとりが互いの個性を尊重し、それぞれの能力を十分に発揮することが成長の原動力であると考えています。この考えのもと、2017年度に「アズビル・ダイバーシティ・ネットワーク (ADN)」を発足させ、DEIの取り組みを積極的に推進してきました。

当初、ADNの活動対象を女性社員としていたのを、2021年度から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。ADNの活動を通じては、多様な社員の組合せによる対話や検討が行われ、会社への様々な提言がなされており、これらを具現化する取り組みを進めています。

azbilグループでは、2025年度に「女性管理職比率を2030年度に10%以上にすること」、「国内azbilグループで2027年度までに女性管理職比率を2017年度比で約2倍にする」ことを掲げています。今後も女性活躍推進をはじめ、多様な人材が活躍できる環境づくりに一層取り組んでいきます。

社員のエンゲージメント向上に向けたインセンティブ施策

当社では、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、グループ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、社員株式給付制度 (J-ESOP)^{※1}を適用しています。2025年4月には、在職中から譲渡制限付株式 (退職時に譲渡制限を解除) を付与する社員株式給付制度 (J-ESOP-RS) へ改定しました。これにより、社員は株主として、議決権行使や配当受領が可能となっています。

加えて、社員持株会を通じて中長期的な企業価値向上時のメリット付与を行う信託型従業員持株インセンティブ・プラン (E-Ship[®])^{※2}を導入しています。これらの取り組みにより、会社のオーナーの一人という意識を高め、制度への理解と浸透を図っています。今後も、社員の主体的な行動を促進し、自社の成長や業績、さらには企業価値向上につなげていきます。

^{※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を付与し、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

^{※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

自社の魅力を伝える 採用の現場から —想いをつなぐ取組み

人材開発部 人材採用グループ

和田 遼
水野 雄太



新卒採用では、単に企業情報を伝えるだけではなく、学生の皆様に当社をより身近に感じていただけるよう、自らの経験を交えながら、自分の言葉で当社の魅力を発信することを心がけています。

また、多様な人材との出会いも重視しており、海外の採用イベントに参加した際には、異なる価値観に触れる中で、相手の立場に立つ難しさを学び、自分の成長を実感しました。実際の採用成果にもつながり、会社に貢献できたことは大きなやりがいです。若手にこうした挑戦の機会が与えられる点も、当社の特長の一つです。採用は人事部門のみで完結するものではなく、多くの社員の協力に支えられています。人事だけでは伝えきれない魅力も、社員の生の声を通じてより具体的に理解が深まっています。

2026年5月、アズビルはパーパスを策定しました。このパーパスが社員一人ひとりのさらなる想いや誇りにつながっていくと感じています。入社以来実感しているのは、当社は社会基盤を支える重要な役割を担い、その価値は日常のあらゆる場面に息づいていること、さらには多くの社員が計測・制御の面白さを体感し、事業や技術に誇りを持っていることです。

採用活動は、こうした想いに共感していただける仲間づくりだと考えています。今後も多くの社員と協力しながら、新たな仲間を迎え、会社を盛り上げていきたいと思っています。

人権尊重の取組み

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」に則って定めた azbilグループ人権基本方針を azbilグループの全役員および全社員に周知するとともに、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/sustainability/social/human_rights/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推進会議で計画策定と進捗確認を定期的に継続することで、その維持・向上に努めています。また、2026年4月に同会議の下部組織として azbilグループ人権部会を設置し、人権尊重の取組みの部門横断的な推進や計画立案、進捗管理を行っています。

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。2025年度は、当社の主管部署への調査を実施し、当社および国内外グループ会社の取組み状況を把握しました。これを踏まえ、2026～2027年度のロードマップを策定し、対応強化を進めています。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等を踏まえ、継続的に見直します。

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よう努めています。詳細は、p.58をご覧ください。

当社は、これらの取組みについて経営会議で審議し、その内容を取締役に報告しています。また、その結果を踏まえ、透明性のある情報開示に努めています。

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）
サプライヤー （2次以降も含む）・ 委託先・投資先等従業員	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）
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
すべて	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。当社は、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においても活躍する佐藤弁護士と人権尊重の取組みに関する対話を年に一度実施しています。

azbilグループは、人権尊重の取組みについて体系的に整理し、優先課題の特定やサプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスを着実に推進している点が評価されます。また、人権を特定の施策にとどめるのではなく、経営全体に横断的に組み込み、体制を一層強化させていくことが重要です。併せて、取組みの実効性を高めるためには、多様なKPIを通じた継続的な評価・見直しに加え、従業員やサプライヤーなど当事者の声やグリーパンスの仕組みを十分に活用していくことが求められます。さらに、AIなどの技術進展や社会環境の変化に伴い新たに生じる人権リスクへの対応、ライツホルダーといった当事者も含む、外部専門家の知見の活用等、国際人権基準を踏まえた取組みの強化が期待されます。



ことのは総合法律事務所 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/sustainability/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。

 **環境**
<https://www.azbil.com/jp/sustainability/environment/index.html>

基本的な考え方

azbilグループは、SDGsや社会全体の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。

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

azbilグループは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に加え、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）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ます。

 **TCFD・TNFD提言に基づく情報開示**
https://www.azbil.com/jp/sustainability/environment/tcf_tnfd/index.html

ガバナンス

取締役会の役割

サステナビリティ経営推進体制に基づき、気候変動・自然資本について、事業影響と財務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が適切に監督しています。

 **p.45** サステナビリティ経営
 **p.64** コーポレート・ガバナンス

ステークホルダー・エンゲージメント

azbilグループは、自然関連の課題への取組みにおいて、先住民族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.51** 人権尊重の取組み
 **azbilグループ 相談・通報窓口**
<https://www.azbil.com/jp/sustainability/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（LEAP）にそって、機会とリスクを分析しました。

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℃/2℃シナリオ^{※1}と4℃シナリオ^{※2}で、2030年度までの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℃シナリオについては、2℃シナリオと機会とリスクの傾向は同じで影響の度合いが大きくなると認識しています。

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

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

リスク面では、物理的リスクと移行リスクに分けて財務影響を分析しています。物理的リスクについては、生産拠点の分散やBCPなどの対策を講じていることから、事業への影響は限定的と判断しています。移行リスクについては、温室効果ガス排出量に対し計画的な削減策を実施しています。azbilグループの自らの事業活動に伴う排出量（p.56参照）は約1万トンCO₂で、炭素価格が1トン当たり1万円～2万円に上昇した場合でも、財務影響は1億円～2億円程度にとどまります。一方、1.5℃/2℃シナリオを前提に2030年度の主要事業分野への影響を試算すると、お客様の現場におけるCO₂削減効果の増

環境

大や新たなエネルギー市場の拡大により、年間約120億円規模の売上高増加に寄与すると見込んでいます。

ビルディングオートメーション事業:約70億円

電力料金の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等の導入が進み、TEMS^{※1}などの省エネルギーに関わる既存事業が拡大すると想定しています。また、CO₂排出量の見える化からカーボンオフセットまでを一括管理するエネルギー管理システム(EMS^{※2})、再生可能エネルギー、エネルギー調達、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。病院・ホテルなどエネルギー使用量の多い市場を対象に、過去の導入実績や顧客ニーズを踏まえ、一定の前提条件に基づくシナリオで試算しています。

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

アドバンスオートメーション事業:約50億円

カーボンニュートラルに貢献する市場(水素、CO₂フリー・アンモニア、カーボンリサイクル・CCUS^{※3}など)に関連するビジネス機会が拡大すると想定しています。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、一定の前提条件に基づくシナリオで試算しています。

※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.55 脱炭素移行計画

気候変動、自然資本の機会とリスク

種類	気候変動	自然資本	事業	内容
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 ₂ ソリューションやサービスの需要拡大【1.5℃/2℃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℃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℃/2℃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℃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℃/2℃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℃シナリオ】
		○	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
			移行リスク	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
				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
物理的リスク	○	○	共通	

自然資本の機会・リスクの導出アプローチ

優先拠点の特定

▷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、お取引先様の27拠点を特定しています。さらに、azbilグループのサプライチェーンにおいて自然資本への影響が大きいと考えられる電子部品の製造工程におけるリスクについて、まずは実体的調査の取組みとしてサプライチェーンの中での検討優先順位を付けたうえで、2次お取引先様についても評価を進めています。

▷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、17の生産拠点等を特定しています。その中でも特に「生態系の完全性」が高いと評価された地域の一つに位置する京都府京丹波町の拠点においては、2013年度からazbilグループの社員とその家族による自然観察や木々の調査、植樹や間伐等の環境整備活動を継続しており、周辺生態系の完全性の維持に貢献しています。2025年度には当該拠点敷地内の「アズビル 京都の森」が、環境省より「自然共生サイト」に認定されました。

 「アズビル 京都の森」が環境省より「自然共生サイト」に認定
<https://www.azbil.com/jp/news/250930.html>

環境

依存とインパクト

上流、直接操業、下流^{※1}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^{※2})、生態学的な繊細さ、事業特性を踏まえ、azbilグループに関連する依存とインパクトを整理しました。潜在的なインパクトとして特定した事象の実態評価を進めていきます。

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

範囲	依存	インパクト
上流	—	お取引先様の活動が、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	空調用冷却水としての水資源に依存しています	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

優先拠点の特定、依存とインパクトに関する追加情報を当社Webサイトで開示しています。

 TCFD・TNFD提言に基づく情報開示
https://www.azbil.com/jp/sustainability/environment/tcfd_tnfd/index.html

機会とリスク

LEAPアプローチにそって、優先拠点を特定し、依存とインパクトを評価した結果を踏まえ、分析した機会とリスクは以下のとおりです。

なお、各市場における導入実績、それぞれの事業環境の変化から、シナリオ分析を実施しています。

ビルディングオートメーション事業:約4億円

AI活用の拡大に伴うデータセンターなどでの膨大な水消費等、世界的な水需要の増加を背景に、空調設備における冷却水の使用量最適化を実現する制御システムや、節水を支援するアプリケーションの需要が拡大すると想定しています

アドバンスオートメーション事業:約2億円

azbilグループの技術を活かした水利用の効率化機器・サービスや環境事故防止ソリューション関連の機会が、自然資本対応要請の高まりを背景に拡大することを想定しています

ライフオートメーション事業:約30億円

水需要の増加や水資源の安定供給に対する課題の高まりにより、生活インフラ分野では、水の使用量を正確に把握し、効率的に管理するニーズが拡大すると見込まれます。また、水道管の老朽化等の社会課題に対し、漏水検知等の新製品への需要の増加も想定しています

移行リスク

主要な原材料が自然資本に関連する規制により高騰する可能性や、入手ができなくなる可能性について認識し、サプライチェーンの構造面など具体的な分析を進めていきます

物理的リスク

ビルディングオートメーション事業のグローバル戦略において、水資源枯渇の懸念がある地域では、将来、実際に水資源枯渇が発生した場合、既存事業の継続と今後の見込まれる機会の獲得が制約される可能性を認識しています

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、様々なステークホルダー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。

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.60～ リスクマネジメント

指標と目標

気候変動に関連する指標と目標および2025年度の取組み結果は、p.56をご覧ください。

自然資本に関連する指標については、当社Webサイト「TCFD・TNFD提言に基づく情報開示」で開示しています。目標については、今後策定、開示の予定です。

環境

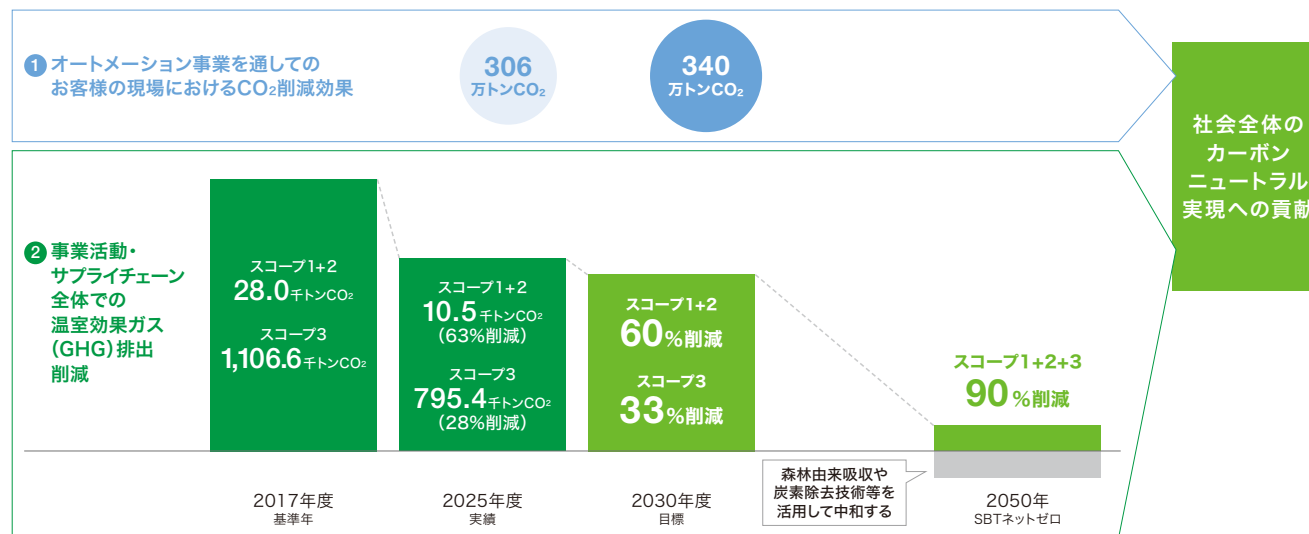
脱炭素移行計画

azbilグループは、社会全体のカーボンニュートラル実現への貢献に向けて、①オートメーション事業を通してのお客様の現場におけるCO₂削減と②事業活動・サプライチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出削減(スコープ1+2+3)のそれぞれに目標を設けて取り組んでいます。脱炭素移行計画は本ページ、両取り組みの2025年度結果についてはp.56をご覧ください。

なお、GHG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)。

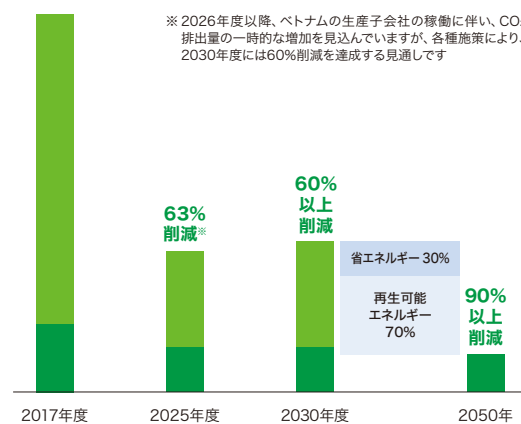
また、スコープ1+2については、2030年度の55%削減という目標を2024年度に前倒して達成したため、2030年度目標を60%へ引き上げ、SBTiに認定されました(2026年4月)。

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り組み・目標設定



具体施策

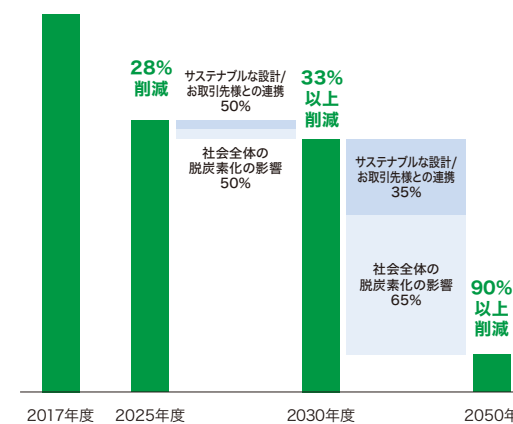
■ スコープ1 ■ スコープ2



スコープ1+2については、グループ全体で「エネルギーの見える化システム」の導入を進め、運用改善と設備改善の両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、長年培ってきた省エネルギーの知見を活かした取り組みを加速しています。また、再生可能エネルギーの導入を進めており、2050年に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入れ、さらなる削減を推進します。

具体施策

■ スコープ3



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CO₂排出量削減に向けて、省資源設計、省エネルギー設計の取り組みを継続・拡大します。さらに、脱炭素取り組み状況の調査、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り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、世界の動向や日本の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。

環境

2025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CO₂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CO₂削減効果
340万トンCO₂/年

[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CO₂削減効果(2025年度)**合計306万トンCO₂/年**オートメーションで **268万トンCO₂/年**エネルギーマネジメントで **33万トンCO₂/年**メンテナンス・サービスで **5万トンCO₂/年**

2025年度のお客様の現場におけるCO₂削減効果は年間306万トン※となり、これは日本のCO₂排出量(約9.94億トン)の約325分の1に相当します。算定方法の一部見直しとして、削減効果の推計に法定耐用年数を採用するとともに、CO₂削減活動の対象範囲をグループ全体へ拡大しました。これらの取組みについて第三者レビューを実施し、その妥当性を確認した結果、CO₂削減効果は前年度比で34万トン増加しました。今後も、事業成長と連動した取組みとして、CO₂削減効果の算定範囲や計算方法の改善を進め、算定精度のさらなる向上を図ります。

※ 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、一部独自の考え方に基いています。推計手法につきましては、第三者レビューを実施し妥当性を確認しています

温室効果ガス(GHG)排出削減

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)

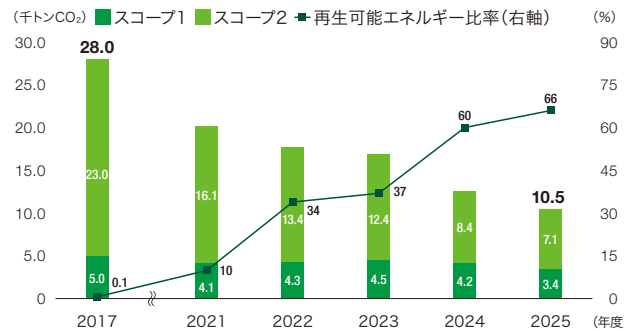
60%削減(2017年度基準)※

サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ3)

33%削減(2017年度基準)※

※ SBTiに認定された目標です

2025年度の自らの事業活動に伴うCO₂排出量(スコープ1+2)は約1.0万トン(2017年度比63%削減)となりました。アズビル京都株式会社、アズビル機器(大連)有限公司、アズ

CO₂排出量(スコープ1+2)/再生可能エネルギー比率

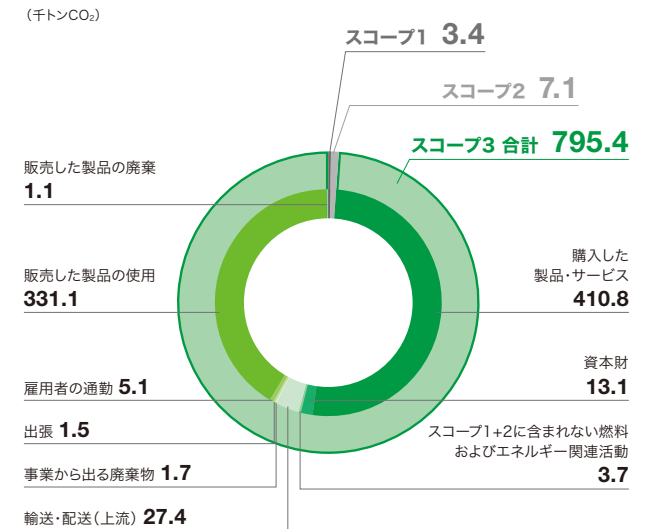
※ 再生可能エネルギー比率とは、使用電力量に占める再生可能エネルギーの割合を指します
 ※ CO₂排出量はマーケット基準での算定値です
 ※ テナントオフィスでの空調エネルギーなど一部で推計値を含みます
 ※ CO₂排出量(スコープ1+2)について、第三者検証を受けています
 算定範囲 アズビル株式会社および連結子会社

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

(年度)	2021	2022	2023	2024	2025
スコープ1+2 (千トンCO ₂)	19.0	20.9	20.9	20.2	18.4

※ 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

ビルプロダクションタイランド株式会社で太陽光発電設備が稼働し、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比率は、2025年度実績で66%となりました。今後もスコープ1+2削減に向け、省エネルギーの強化と再生可能エネルギーの活用を推進していきます。また、サプライチェーン全体でのCO₂排出量(スコープ3)は79.5万トン(2017年度比28%削減)となりました。全体の排出量の9割を占める「販売した製品の使用」および「購入した製品・サービス」のCO₂排出量削減に向けて、省資源・省エネルギーな設計を推進し、お取引先様との連携も進めます。

CO₂排出量(スコープ1+2+3)の状況(2025年度)

※ CO₂排出量(スコープ1+2+3)について、第三者検証を受けています
 算定範囲 アズビル株式会社および連結子会社

環境

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。

環境配慮製品の実現

azbilグループは以下に示す2つのSDGs目標を定めています。

azbilグループSDGs目標I（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^{※1}とする

全ての新製品を
100%リサイクル可能な設計^{※2}とする

※1 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CO₂
- ・資源消費削減および資源循環に関わる指標

※2 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

azbilグループは事業活動を通じ、水、廃棄物等の資源削減に取り組むとともに、環境配慮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。これらの2030年度のSDGs目標の達成に向け、2025年度の中間目標を設定し、すべての対象製品で達成しています。また新製品開発における設計開始前の仮評価の重要性について、全

社的な啓発活動を強化しました。具体的には、詳細設計に進む前の段階で、環境配慮上の課題を可視化し、製品開発の目標設定を行っています。また、LCA算定ツールの改善により、大幅な作業の工数低減も見込まれます。これらの取組みにより、新製品の設計および評価に関する総合的な品質の向上と、設計者の業務効率化を推進していきます。

サステナブルなサービスの提供

azbilグループSDGs目標I（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材を、
2021年度比で**3倍の延べ1,800名**にする

「社内資格制度」

プロフェッショナル

azbilグループ内で最高位の技術・技能・知識を持つ公正に認定されたトップレベルの技術者

マイスター

azbilグループ内で労働災害を未然に防止し現場力を向上させるための知識や経験・指導力を持つ安全衛生の専門家

プロフェッショナルスキル

azbilグループ内で部門ごとに様々な技術・技能・知識を持つ専門スキル保有者

「公的資格取得奨励制度」

汎用の技術・技能・知識

サステナブルな
サービスを支える
プロフェッショナル
スキル保有者
(延べ人数)

2021年度

600名

▼
2030年度

1,800名

社内資格であるプロフェッショナルスキルを持つ人材が、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り、お客様や社会の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、azbilグループならではの価値創造を目指します。2025年度は、プロフェッショナルスキルを持つ人材が、延べ1,049名となりました。今後も、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。

その他の取組み

水資源の保全と有効活用への貢献

マテリアリティ見直しにおいて、水資源における財務影響も併せて開示し、自然資本の重要性の再認識とその取組みを明示しています。

自然環境保全活動

2025年度は、福島・藤沢・京都の3カ所ですべて6回(現地活動5回、オンライン1回)の自然環境保全活動を行い、延べ131人が参加しました。

環境法規制遵守

2025年度において、環境に関する重大な法令違反や、それに基づく罰金、過料、訴訟はありませんでした。

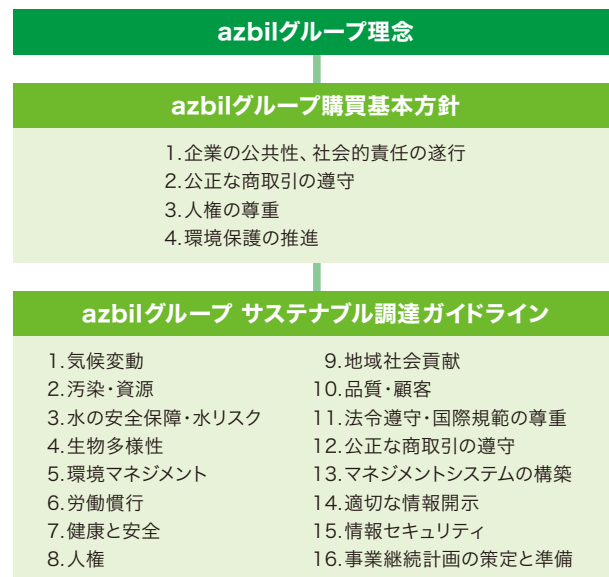
サプライチェーン

基本的な考え方

azbilグループは、グループ理念を基盤として、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に向けた取組みを積極的に推進しています。お取引先様とは、相互の付加価値向上および相互協力による共存共栄を目指し、取組みを継続的に強化することで、長期的な信頼関係の構築を基本方針としています。

また、サプライチェーン全体で企業の社会的責任を果たすことを目的に、「azbilグループ サステナブル調達ガイドライン」を策定し、azbilグループ全体のお取引先様へ周知・展開した上で、各種の取組みを推進しています。

サプライチェーンに関する方針体系



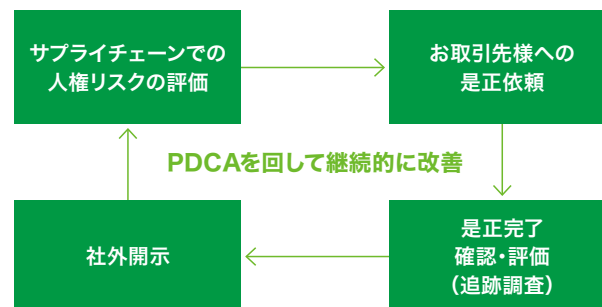
重点テーマ

「azbilグループ購買基本方針」に掲げる「人権の尊重」と「環境保護の推進」を実践するために、社会面において人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施を、環境面において地球環境保全への取組みを重点テーマとし、お取引先様への働きかけを進めています。

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グループの主力製品を構成する電気部品のサプライチェーン上流は海外のお取引先様も多く、一般的に児童労働や強制労働、差別、安全管理上のリスクが比較的高いとされており、人権デュー・ディリジェンスの実施が重要であると認識しています。サプライチェーン全体における人権尊重を徹底し、適正かつ責任ある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するとともに、リスクが確認された場合には、関係者と連携し、速やかな是正措置を講じるよう努めています。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



これらの取組みは、「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」を参照して推進しています。

2023年度にはアズビルの主要なお取引先様約300社を、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、専用アンケートを用いた人権侵害リスクの評価および改善要請を実施しました。

さらにアズビルでは、お客様や社会からの要請の高まりを踏まえ、直接のお取引先様（1次お取引先様）にとどまらず、サプライチェーン上流にあたる2次お取引先様まで対象を拡大しました。2次お取引先様は数千社に及ぶ可能性があることから、アズビルの事業における重要性および潜在的な人権リスクの高い領域に該当する企業を対象として絞り込みを行いました。

アンケートは1次お取引先様を通じて2次お取引先様に配付し、その結果、29社に対して改善を要請しました。改善要請にあたっては、小規模事業者である点にも配慮し、対応手段や具体的な方法、必要となる書類のひな形、関連情報等を提供しました。1次お取引先様のご協力の下、取組みを進めた結果、25社について改善完了を確認しています。

これにより、アズビルではこれまでに、アズビルの1次および2次お取引先様、ならびにazbilグループの1次お取引先様において、計70社は是正完了を確認しましたが、強制労働や児童労働といった深刻な人権侵害につながるリスクは発見されていません。

2026年度においても引き続き、2次お取引先様の改善状況についてフォローアップを実施していきます。

サプライチェーン

地球環境保全への取り組み：

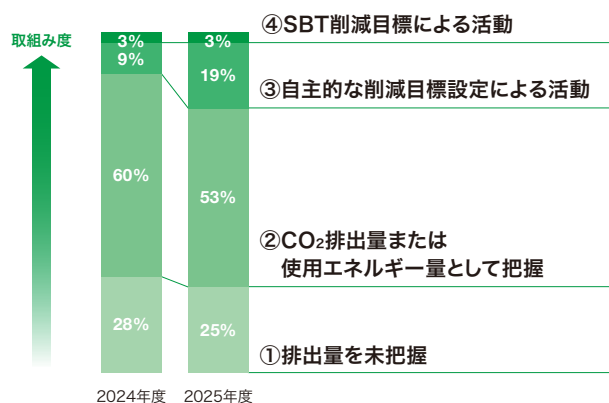
サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減促進

azbilグループでは、2017年度を基準年として、サプライチェーン全体におけるGHG排出量を2030年度までに33%削減することを目標としています。この目標達成に向けては、お取引先様におけるCO₂排出量削減が重要であることから、2025年度に以下の施策を実施しました。

- 実践事例を掲載したCO₂排出量削減に関する説明資料および、排出量を簡易的に算定できるExcelシートを、主要なお取引先様に配付しました。
- CO₂排出量削減目標を未設定のお取引先様を主な対象として、削減目標の設定をテーマとしたウェビナーを開催し、中小企業向けSBT認定の取得事例を紹介しました。

これらの取り組みの結果、CO₂排出量削減目標を設定しているお取引先様の比率は、前年度の9%から19%へと大きく向上しました。

CO₂排出量削減の取り組み度



お取引先様への働きかけ

お取引先様による事例発表会とお取引先様表彰

アズビルでは、2025年度に、お取引先様におけるサステナビリティおよび社会課題への取り組みに関する実践事例を共有するとともに、お取引先様同士が主体的に学び合い、相互にしながらことを目的として、「お取引先様による事例発表会」を初めて開催しました。

本発表会では、他社の参考となる特徴的な取り組みを実践されているお取引先様2社にご登壇いただき、取り組みの背景や工夫、成果等をご紹介いただきました。当日は、70人を超えるお取引先様に会場にご来場いただいたほか、Web配信を通じて約100人のお取引先様にもご参加いただきました。

また、事例発表後には、サステナブル活動の代表テーマについて、お取引先様同士による意見交換を実施しました。業種や立場を越えた活発な議論が行われ、新たな気づきや学びが得られる場となりました。

さらに、今回の発表会では、優れた取り組みをご紹介いただいたお取引先様2社に対し、その模範的な活動に敬意を表するとともに、感謝の意を込めて表彰を行いました。

azbilグループのサステナブル調達活動について、詳しくは「サステナブル調達活動報告書」をご覧ください

<https://www.azbil.com/jp/sustainability/social/supplychain/annualreport.html>

お取引先様からのメッセージ 関西オートメ機器株式会社

関西エリアにて空調自動制御システムの保守サービスや電気工事、省エネルギーソリューションやビル統合設備管理のほか、自動制御盤設計製作、工業向けファインパブル装置設計開発の事業を展開する企業。アズビルの認定サービス会社

弊社は2024年より、サステナブル&レジリエントを主軸とした中長期事業計画を策定しています。労働人口減少や高齢化への対応として、多様な人材育成と多角的経営に取り組んでおり、2030年までに女性比率25%以上、外国人労働者比率10%を目標に掲げています。

アズビル株式会社とは、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」の実践をはじめ、多様な人材の活用や好事例の共有のあり方等、サステナブルな取り組みについて、地域に根差した協力企業として対話を重ねてきました。

人的リソースが厳しい地方においてこそ、時代の変化を柔軟かつ迅速に捉え、行動へとつなげていくことが重要だと考えています。

弊社は今年、創業60年を迎えることができ、貴社とのお取引もおかげさまで40年以上にわたります。今後も自動制御機器エンジニアリングを軸に、FA事業やファインパブル技術、SDGs関連商材等、これまで続けてきた取り組みをさらに深化させ、両社の事業の根幹であるAir(空気)・Aqua(水)・Automation(自動化)が生み出す価値創造をともに追求していきます。



代表取締役社長 櫻田 浩智様

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、当社では毎年、社内外の変化を加味して網羅的にリスクを抽出しています。そのうえで、リスク発生時の影響金額や発生可能性といった定量的な評価基準に基づき、重要リスクを選定しています。また、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化させたきめ細かなリスクマネジメントを実現するため、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。2026年度は、網羅的に抽出した122個のリスク事象のうち、18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可能性のある「azbilグループ重要リスク」（「重要リスク」という）、それ以外のリスク事象を「部門管理リスク」と決めました。重要リスクについて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、また部門管理リスクについて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対応計画を策定・推進しています。その進捗状況は、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」において、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されています。さらに、重要リスクについては、半期に1度、当社の経営会議メンバーからなり、リスク管理担当役員が委員長を務める「azbilグループ総合リスク委員会」でリスク対応計画の進捗状況や実効性を確認したうえで、期末時点で影響度もしくは発生可能性、またはその両方を軽減できるように管理し、PDCAを回しています。

また、危機管理・災害対策として、発生した事象の影響を最小化すべく、緊急重大事態管理による対応の仕組みとして、発生した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、四半期ごとに当社の経営会議および取締役会に報告しています。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）

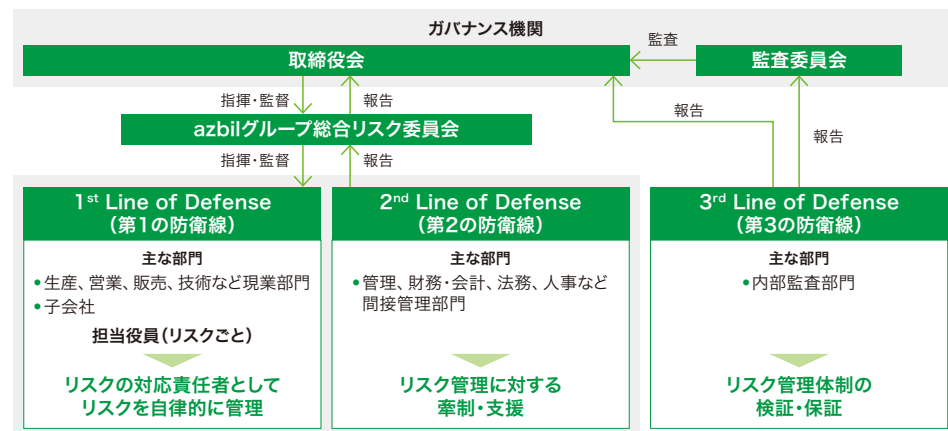


リスクマネジメント

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を強化しています。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・評価を行うとともに、部門責任者による「azbilグループ総合リスク管理部会」では現場目線でリスクの抽出・評価を行い、この2つの結果を統合リスク台帳(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。これらの資料をもとに、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。

当社グループの経営成績および財政状態等に重大な影響を与える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122個のリスク事象のうち、18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、2025年度末現在において当社が判断したものです。なお、各重要リスクの「リスク認識」「対策」については、第104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104期有価証券報告書)

https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/_icsFiles/afieldfile/2026/06/24/104yuh_1.pdf

重要リスク項目(7項目) ※順不同		具体的なリスク事象(18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	技術・製品開発遅延
		3-2	技術革新対応遅れ、不十分
		3-3	技術・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	azbilグループが進出している国 [※] における有事の際の人命・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に関するリスク	7-1	生成AIの使用の際に生じる事象
		7-2	生成AIを利用した製品・サービスの提供の際に生じる事象

※ 事業所の有無に関わらず、azbilグループ社員が出張しているなどの場所も含む

取締役会議長メッセージ

実効性ある取締役会で
企業価値向上を支える

コーポレート・ガバナンスの高度化は、企業価値の持続的向上に向けた重要なテーマの一つです。2025年度から取締役会議長を務める社外取締役の三浦智康氏に、取締役会の実効性向上への取り組みや、中長期的な成長に向けた考えについて伺いました。



社外取締役
取締役会議長
三浦 智康

Q1 アズビルはコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めてきました。また、2025年度からは社外取締役である三浦取締役が取締役会議長を務めておられます。現在の体制と実効性をどのように評価されていますか。

当社は2022年に指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会による監督機能と執行側の業務執行機能を明確に分離しました。このコーポレート・ガバナンス体制は、東京証券取引所プライム市場においても導入企業は約5%にとどまっており、当社は先進的な枠組みを採用していると認識しています。

一方で、CEOサクセッションプランの整備、組織監査への移行、新たな報酬制度の運用等、各委員会の活動はなお発展途上にあり、安定的かつ実効性の高い運営に向けた取り組みを継続している状況です。さらに取締役会の実効性を高めるためには、取締役、特に社外取締役がそれぞれの専門性や経験を活かし、建設的な議論を行うことが求められます。そのため、取締役間の相互理解を深めるための取り組みにも力を入れています。

今後も課題を整理しつつ、指名委員会等設置会社としての制度を安定的に運用し、さらなる高度化に向けた取り組みを継続していく方針です。

Q2 取締役会議長として、取締役会運営で重視していることや、他の取締役との議論・対話で心がけていることをお聞かせください。また、2025年度を振り返っての自己評価をお願いします。

取締役会議長の役割は、執行からの独立性を確保しつつ、

議論の戦略性と公正性を担保し、取締役会の質を適切に維持することです。私は社外取締役として、社内と社外の情報の非対称性から生じる「溝」を解消し、両者をつなぐ橋渡し役を果たすことを意識しています。

特にこの1年間は、取締役会の議題の年間計画を策定するアジェンダセッティングと、各議題における論点の明確化に重点的に取り組んできました。ステークホルダーの視点を踏まえながら、議論が過度に発散しないよう、事前に論点を整理し具体化することを重視しています。

また、取締役会では時間的制約から十分な議論が難しい場合があるため、社外取締役同士で予備的な意見交換を行っています。非公式な場での対話は、疑問点を率直に確認し合うことを可能にし、各議題への理解をより深めるうえで有効です。

さらに、取締役会がモニタリングする戦略についてKPIを設定し、戦略進捗の定量化を進めてきました。その結果、異なる事業間の比較や時系列での分析を、社外取締役の視点からも行いやすくなっています。

こうした取り組みを通じて、社外取締役が外部の立場ゆえに抱きがちな遠慮は徐々に解消され、取締役会における議論の実効性は着実に向上していると認識しています。社外取締役はそれぞれ異なる経歴や価値観を有していますが、当社の企業価値向上という共通の目的に向けて、建設的な議論を行っています。

私は以前、経営コンサルタントとして、クライアントの意図を言語化し、対話を通じてコンセンサスを形成する業務に従事していました。現在の取締役会議長としての役割は、その経験が大いに役立っていると感じています。

取締役会議長メッセージ

Q3 2025年度を取締役会で特に重視された議題を教えてくださいませんか。また、それらに対してどのような提言をされたのでしょうか。

2025年度において、当社を取締役会は、事業ポートフォリオの適正化、海外戦略、戦略投資を含む資本政策、人材戦略、内部統制等を重要議題として取り上げました。事業ポートフォリオについては、各事業の将来のあるべき姿を議論し、既存事業の延長線上にとどまらない業務提携やM&Aによる成長の追求、さらにはR&D投資による新規事業の育成等、多様な選択肢を視野に入れて検討を進めています。

これらのテーマは、中期経営計画の進捗を追うだけでは見落とされがちであり、短期間で成果が表れるものでもありません。しかし、当社はこれらのテーマが中長期的な企業価値向上に不可欠であると認識しており、継続的な議論を重視しています。

一方で、このような議論において、社外取締役は日常的な執行に関与していないため、具体的な施策について「こうすべきである」と直接的に示すことが難しい場合があります。そこで私たち社外取締役は、それぞれの経歴や専門性に基づく具体的な「事例」を提示するよう努めています。これらの事例が執行側の課題認識と合致することで、議論がさらに深まり、実効性が高まります。

また、必要に応じて外部の有識者を招き、専門的なレクチャーを受けることもあります。こうした取組みを通じて、当社を取締役会には活発で生産的な議論を行う風土が着実に醸成されてきていると実感しています。

Q4 2025年度から始まった中期経営計画の進捗をどのように評価されていますか。これまでの成果や今後の成長に向けて重要だとお考えのテーマをお聞かせください。

中期経営計画(2025～2027年度)については、地政学的リスクの高まりなど、策定段階では必ずしも想定していなかった事業環境の変化が生じています。現時点では計画は順調に進捗していますが、今後もステークホルダーへの説明責任を果たしつつ、現状の不透明な情勢が見通せるようになった段階で環境変化に応じて計画の見直しを検討する方針です。

また、当社が掲げている長期目標のゴールである2030年度が近づいています。次期中期経営計画を策定するにあたっては、その前提として、2030年度以降を見据えた長期的な数値目標や、当社が目指す企業像についての議論を着実に進めていきたいと考えています。

Q5 このたび策定されたazbilグループのパーパス、目指す姿に対してどのようなご感想をお持ちですか。また、今後のazbilグループの成長に向けたお考えをお聞かせください。

私は、azbilグループには不可能を可能にする高い技術力が備わっていると考えており、先般公表されたブランドステートメント「Engineering the Impossible」は、その特長を的確に表現していると感じています。当社にはもともと、高度で複雑な課題に挑み、解決してきた技術力と現場力があります。この高いポテンシャルについて、改めて社員一人ひとりが強く自覚するとともに、投資家の皆様にも広く認識していただきたいと考えています。



当社グループの成長は、社会課題の解決や持続可能な社会の実現に直結すると認識しています。そのためにも、将来の成長に向けた投資を着実に実行し、海外展開をさらに加速させていくことが重要だと考えています。

Q6 azbilグループの長期的な成長・価値創造に向けて、取締役会議長として、投資家・ステークホルダーに最も伝えたいメッセージをお聞かせください。

これまで当社グループが進めてきた企業価値向上への取組みに終わりはなく、今後も継続的に深化させていく必要があります。そのためには、社外取締役同士のコミュニケーションを一層強化することが有効だと考えています。実際、この2～3年で社外取締役の構成は大きく変化し、各取締役の経験や価値観も多様化しています。だからこそ、社外取締役同士が能動的に意思疎通を図り、信頼関係を構築・強化することが不可欠だと認識しています。

今後も、社外取締役として、そして取締役会議長としての立場から、azbilグループの持つポテンシャルを最大限に引き出し、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

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、執行の責任体制の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、当社Webサイトに掲載しているコーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書(本レポート)において開示しています。

[🔗 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)
https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html

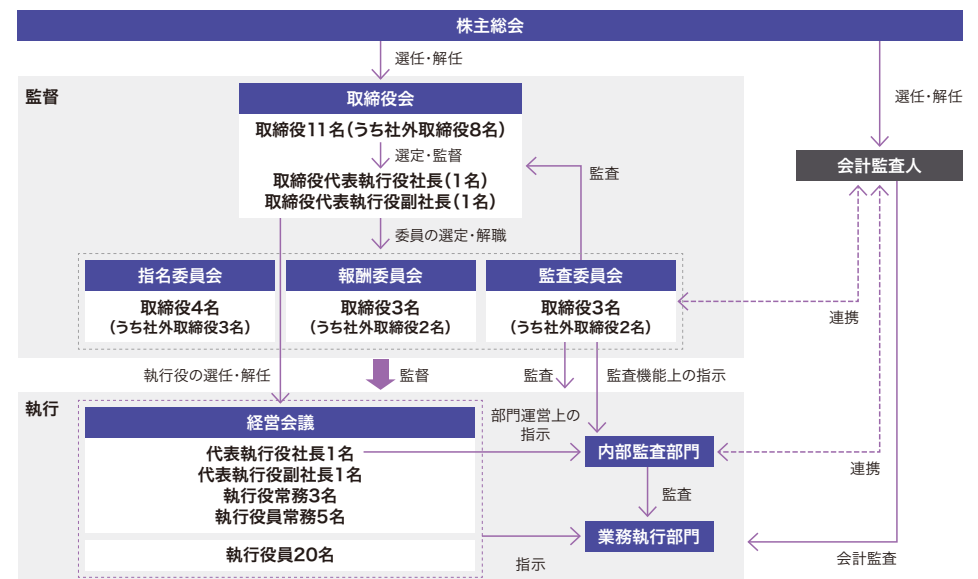
コーポレート・ガバナンス改革の変遷

	2000	2016	2018	2020	2022	2024	2025	2026
監督・ 監査機能の 強化		2007年 独立社外取締役の選任			2022年 独立社外取締役が取締役会の過半数を構成			2026年 独立社外取締役が取締役会の過半数を構成
		2016年 取締役会実効性評価の開始			2022年 独立第三者評価機関を活用した 実効性評価の実施			2024年度評価以降
		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 指名委員会等 設置会社へ移行		2025年 独立社外取締役の 取締役会議長就任	
経営の 透明性・ 健全性の 強化		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			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			
		2018年 「指名・報酬委員会」委員長に 独立社外取締役就任			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		
		2018年 相談役・顧問制度廃止						
その他 責任体制 明確化、 対話促進等	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		2020年 執行役員の契約形態を 委任契約へ移行		2024年-2025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		
		2016年 政策保有株式 に関する ガイドライン制定	2018年 改定	2021年 スキル・マトリックス開示	2022年 取締役会運営事務局を専任組織として設置			

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ともに、より客観性の高い経営の監督機能の強化を図っています。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月からは、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。執行機能においては、業務執行を担う執行役員制度を継続するとともに、代表執行役社長の意思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される経営会議(モニタリングの実効性確保のため、常勤監査委員も出席)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 (2026年6月24日現在)



※ 取締役会の議長は、独立社外取締役です

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成・主な活動状況

取締役会の構成

独立性（独立社外取締役比率）



■独立社外取締役
■社内取締役

執行と監督の分離（非業務執行取締役比率）



■執行役を兼務しない取締役
■執行役を兼務する取締役

多様性（女性取締役比率）



■女性（うち、外国籍が1名）
■男性

2025年度取締役会出席率



2025年度の主な議題

決議事項	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、補償契約の導入等
報告事項	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、海外子会社設立等

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、実効性向上の取組みにつなげるため、当社では毎年、実効性評価を実施しています。2025年度は、前年度と同様、評価の客観性および透明性のさらなる確保のため、実効性評価の調査項目作成、調査結果の評価および他社比較分析を独立した第三者評価機関へ依頼しました。

また、すべての取締役から2025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）経営計画・経営戦略、（4）内部統制・リスク管理、（5）パフォーマンス・支援体制・トレーニング、（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・評価結果を取りまとめ、取締役会において、取締役会の実効性に関する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十分な議論を行いました。

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、取締役会の実効性向上に向けた取組みを継続的に推進していきます。

実効性評価による確認結果

- 当社取締役会は、指名委員会等設置会社として適切な規模・構成を備え、監督機能を概ね適切に果たしている
- 取締役に期待するスキルなどを踏まえたボードリフレッシュメントが着実に進展している
- 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適切に確保されている
- 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オフサイトミーティングを通じて、取締役と執行役との間で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の取組み状況

2024年度 実効性評価において 共有された課題	■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 ■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 ■取締役会運営のさらなる改善
2024年度の 課題に対する 2025年度の 取組み状況	■取締役会やオフサイトミーティングなどでの審議を通じて、ガバナンスのあり方を踏まえた取締役会の役割認識を共有 ■定期的な中期経営計画の進捗レビューなどを通じて、重要な経営課題に関する議論の場を拡充 ■事前説明や取締役執行役連絡会の場を活用し、取締役会での審議時間を十分に確保
2025年度 実効性評価において 共有した課題	以下のテーマについて、さらなる議論の深化と機能強化が期待されることを共有 ■当社グループ全体の事業ポートフォリオに関する監督 ■人的資本・知的財産を含む中長期的な経営資源の配分 ■子会社・海外拠点を含む内部統制およびリスク管理
2025年度の 課題に対する 2026年度の 取組み事項	■モニタリングボードとしての取締役会の役割強化 ■経営戦略および事業ポートフォリオに関する議論のさらなる充実 ■グループガバナンスのさらなる強化

コーポレート・ガバナンス

取締役候補の指名・選任および 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、指名委員会において、スキル・マトリックスや現行の委員会の構成を確認のうえ検討し、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、選任基準および経営体制のあり方を踏まえ、指名委員会での審議を経たうえで、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

経営陣幹部の解任に関しては、対象事案について公正かつ厳格な調査等のプロセスを経て、指名委員会において審議を行います。その結果、解任が妥当であると判断された場合には、

取締役会において決定します。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、本人の職務遂行・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、指名委員会において適切に審議を行うものとしています。

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)については、指名委員会にて後継者の育成・選定状況を審議し、審議結果および議論の過程を記録し、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体制としています。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、経営スキルなどの習得を旨とした経営者向け研修の受講機会を設けています。

取締役に対する研鑽機会提供の方針

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、研鑽の機会を提供しています。新任取締役に対しては、社内外の講習機会を通じて、法令上の権限・義務など職務遂行に必要な知識の習得等を図っています。特に新任社外取締役に對しては、会社概要や事業・製品、ガバナンスなどに関する説明や

工場見学等を含む就任プログラムを実施しています。また、就任後においても、当社の事業および外部環境への理解を深め、実効的なモニタリングの強化に資するよう、当社グループ拠点や展示会の見学機会を提供するとともに、全役員を対象としたコンプライアンス研修等を定期的に実施しています。

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機能を担う専任組織を設置しており、取締役会等の運営に加え、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付および事前説明会の実施
- 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付のほか、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
- 新任社外取締役を対象とした就任プログラムおよび社外取締役全員を対象とした研鑽機会の提供

今後も取締役会の審議の活性化を図るべく、これらの取組みを一層強化していきます。

コーポレート・ガバナンス

法定委員会の構成・主な活動状況

指名委員会

指名委員会委員長メッセージ 吉川 恵章

当社は指名委員会等設置会社として、新たなコーポレート・ガバナンス体制に移行して、2026年6月から5年目に入りました。当委員会は過去4年の間に、諸規程の整備、ボードストラクチャーのあるべき姿、CEO後継者計画の適切な実施等につき議論を重ね、体制の向上に努めてきました。その活動の実効性については外部評価や取締役会の実効性評価を通じて検証しています。

今後は外部の専門的知見の活用も含め、さらなる委員会の機能強化と独立性の担保に努める所存です。

委員会構成

役職	氏名	2025年度出席状況
委員長(社外)	吉川 恵章	11/11
委員(社外)	アン カー ツェー ハン	11/11
委員(社外)	市川 佐知子	11/11
委員	山本 清博	11/11

2025年度の主な検討内容

指名委員会では、年間活動計画を決定するとともに、外部機関を通じて委員会活動の有効性を確認しました。さらに、候補者との面談を踏まえ、次期取締役・執行役体制案を決定しました。また、ボードストラクチャーについては、取締役会のあるべき構成やスキル・マトリックス、専門人材の活用について検討しました。後継者計画に関しては、求められる後継者像や昇任基準を共有するとともに、後継者育成の進捗を確認しました。

監査委員会

監査委員会委員長メッセージ 吉田 寛

当委員会では、確立されたリスクアプローチによる監査計画の策定や内部監査部門との連携の継続的な強化等を推進しています。

2026年度からは内部監査部門のあり方について代表執行役社長と率直な意見交換を行うなど、組織監査の実効性を維持しさらに向上させるための取組みにも委員会活動の範囲を広げています。

今後も当社の企業価値向上に資する監査体制の整備について目を配っていきたいと考えています。

委員会構成

役職	氏名	2025年度出席状況
委員長(社外)	吉田 寛	13/13
委員(社外)	中谷 聡子	10/10 [※]
委員	勝田 久哉	13/13

※ 2025年6月25日開催の第103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

2025年度の主な監査内容

監査委員会では、2025年度の重点監査項目を設定し、取締役会での審議や経営陣および子会社の社長・監査役との意見交換等を通じ、内部統制システムの整備・運用や重要リスクへの対応、グループ全体のガバナンスおよび法令遵守状況等について確認しました。併せて、内部通報制度の運用状況について、その実効性を確認するとともに、会計監査人による監査上の主要な検討事項(KAM)にかかる対応状況を含め、その監査の状況について確認しました。

報酬委員会

報酬委員会委員長メッセージ 西澤 順一

当委員会では、中長期的な企業価値向上との連動性強化、優秀な人材確保、そして株主の皆様への説明責任を果たすため、透明で客観的な役員報酬制度の実現に向けて制度や運用の高度化を進めてきました。

激変する経営環境の中での中長期的な成長実現のため、私自身の企業経営や人事部門での経験も活かし、経営課題を踏まえた適切なKPIの設定や制度の継続的な見直しに取り組み、当社の持続的成長と企業価値向上を力強く後押ししていきます。

委員会構成

役職	氏名	2025年度出席状況
委員長(社外)	西澤 順一	－/－(新任)
委員(社外)	吉川 恵章	7/7 [※]
委員	横田 隆幸	10/10

※ 2025年6月25日開催の第103期定時株主総会後に開催された取締役会で報酬委員に選定されたため、就任後に開催された委員会のみを対象としています

2025年度の主な検討内容

報酬委員会では、年間活動計画および取締役・執行役の個人別報酬の決定に加え、役員報酬制度改定を踏まえた報酬ポリシーの見直しを実施しました。また、2026年度に向けて、外部専門機関を活用し、他社動向や社会的動向を踏まえ、役員報酬制度および報酬水準の適切性を確認するとともに、非業務執行取締役の報酬水準・構成の見直しについて審議しました。これらを踏まえ、2026年度の取締役・執行役の報酬内容の決定にかかる方針および制度を決定しました。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

報酬ポリシー

役員報酬の基本方針

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

ー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

ー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

ー独立性・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」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」を目途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収益および事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	売上収益	45%
	事業利益	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%

3) 株式報酬

- ・株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値を持続的に向上させることを目的とし、原則として執行役の退任後に支給します。
- ・役位ごとに株式報酬基準額が定められ、当該基準額のうち、50%は業績連動、残りの50%は非業績連動の株式報酬として構成します。
- ・業績連動部分は、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CO₂削減効果」を採用します。そして、

コーポレート・ガバナンス

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 ₂ 削減効果	20%

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

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。なお、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。

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み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当社Webサイトなどを通じ、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。

2025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 役員の 員数 (名)
		固定報酬		業績連動報酬		
		金銭 報酬	非金銭 報酬 (株式 報酬)	金銭 報酬	非金銭 報酬 (株式 報酬)	
取締役 (社外取締役および 執行役兼務者を除く)	41	40	0	—	—	2
社外取締役	118	111	6	—	—	9
執行役 (取締役兼務者を含む)	553	198	70	215	70	6

役員一覧

(2026年6月24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: 8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: 86,471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) 担当

取締役在任年数: 8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: 41,851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
みずほ総合研究所株式会社 (現株式会社みずほ銀行) 常勤監査役
2012年 6月 当社入社 (専任理事)
2013年 4月 当社執行役員グループ経営管理本部長
2014年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長
2016年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長
2017年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長兼国際事業推進本部長
2018年 4月 当社執行役員常務
2018年 6月 当社取締役 執行役員常務
2020年 4月 当社取締役 執行役員専務
2022年 6月 当社取締役 代表執行役専務
2023年 6月 当社取締役 代表執行役副社長 (現任)



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: 4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: 3,612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

アン カー ツェー ハン

指名委員会委員

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: 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: 4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: 3,612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 同社常務執行役員欧阿中東・中央アジア統括
2016年 4月 同社顧問 (2016年8月退任)
2016年 9月 株式会社三菱総合研究所常勤顧問
2016年 10月 同社副社長執行役員
2016年 12月 同社代表取締役副社長
2020年 12月 同社常勤顧問
2021年 4月 学校法人昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科
客員教授兼現代ビジネス研究所特別研究員 (現任)
2022年 1月 株式会社三菱総合研究所顧問 (2023年12月退任)
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)
2023年 6月 一般社団法人日本シンガポール協会代表理事会長 (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: 4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: 3,612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)
公益財団法人野村マネジメント・スクール副学長
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)
2018年 6月 一般社団法人教育のための科学研究所監事 (現任)
2019年 8月 当社社外取締役 (現任)
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)



社外取締役

市川 佐知子

指名委員会委員

取締役在任年数: 2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: 1,668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 (2026年6月退任)
2021年 6月 オリック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)

(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。なお、執行役を兼務する取締役の株式報酬は、50%は業績連動 (中期経営計画期間における業績目標の達成度に応じて変動)、残りの50%は非業績連動で構成されており、現時点で未確定の業績連動分については交付予定株式数に含めていません。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

役員一覧



社外取締役

吉田 寛

監査委員会委員長

取締役在任年数:2年
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:1,668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部長
2009年10月 日立化成工業株式会社経営戦略室企画担当部長
2010年 4月 同社CSR統括部財務センタ長
2014年 4月 日立化成株式会社(現株式会社レゾナック) リスクマネジメントセンタ長
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本部長
2020年 6月 同社監査役(2024年3月退任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)



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
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:694株

1987年 4月 ブ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)
2025年 7月 公認会計士中谷聡子事務所所長(現任)
2025年 7月 一般社団法人日本CFO協会監事(現任)



社外取締役

江口 祥一郎

取締役在任年数:一年(新任)
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:一株

1979年 4月 トリオ株式会社(現株式会社JVCケンウッド)入社
2003年 6月 株式会社ケンウッド(現株式会社JVCケンウッド) 執行役員常務
2004年 4月 同社カーエレクトロニクス市販事業部長
Kenwood Electronics Europe B.V.
(現JVCKENWOOD Europe B.V.)取締役社長
2004年 6月 同社取締役執行役員常務
2011年10月 株式会社JVCケンウッド代表取締役執行役員副社長
2012年 6月 同社代表取締役社長執行役員最高経営責任者
2018年 4月 同社代表取締役社長執行役員最高執行責任者
2019年 4月 同社代表取締役社長執行役員最高経営責任者
2023年 4月 株式会社AIST Solutions社外取締役(現任)
2026年 4月 株式会社JVCケンウッド代表取締役会長
執行役員最高経営責任者(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

西澤 順一

報酬委員会委員長

取締役在任年数:一年(新任)
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:一株

1980年 4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2008年 4月 株式会社みずほ銀行執行役員名古屋中央支店名古屋中央法入部長
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) 常務執行役員リスク管理グループ統括役員兼 人事グループ統括役員
2011年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ代表取締役副社長
(2013年3月退任)
2013年 4月 みずほ情報総研株式会社(現株式会社みずほ銀行) 代表取締役社長(2019年3月退任)
2019年 6月 常磐興産株式会社取締役副社長
2019年 6月 芙蓉オートリース株式会社社外監査役(2026年6月退任)
2020年 6月 常磐興産株式会社代表取締役社長
2020年 6月 常磐共同火力株式会社代表取締役(2026年6月退任)
2020年 6月 小名浜海陸運送株式会社社外取締役(2026年6月退任)
2024年 6月 常磐興産株式会社代表取締役会長(2025年4月退任)
2025年 3月 東京建物株式会社社外取締役(現任)
2025年 7月 株式会社日税ビジネスサービス社外取締役(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

執行役常務

濱田 和康

人事・人材育成、azbilグループ(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統括、ビルディングオートメーション(BA)事業補佐(DX推進)、ライフオートメーション(LA)事業補佐(ホームコンフォート本部)担当

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統括担当

五十嵐 貴志

アドバンスオートメーション(AA)事業、aGシステム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

執行役員常務

和田 茂

aG国際事業、aG働きの創造補佐(海外)担当
グローバル統括本部長

武田 知行

BA事業補佐(国内事業)、aGシステム事業ポートフォリオ強化、aG働きの創造(Well-being)、aG安全管理(労働安全衛生)担当

奥村 賢二

LA事業担当

竹迫 雅史

BA事業、aGシステム事業ポートフォリオ強化担当
ビルシステムカンパニー(BSC)社長

総田 長生

グループ経営戦略、aG研究開発(副)担当
グループ経営戦略部長

執行役員

住友 俊保

LA事業(副)担当
経営企画部長

関野 亜希己

コーポレートコミュニケーション(副)担当
サステナビリティ経営本部長

梶田 徹矢

aGプロダクト事業ポートフォリオ強化補佐担当
AAC開発本部副本部長

アンジュ ジャスワル

グローバル統括本部副本部長
グローバル統括本部
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

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

津田 康子

グループ監査部長

岩松 潤

共創推進担当
役員室室長

吉澤 浩通

BSC技術本部長

白根 和明

aG DX推進(商品DX)担当
クラウドシステム本部長

杉 明憲

BSCファシリタティマネジメント本部長

泉頭 太郎

aGプロダクト事業ポートフォリオ強化補佐担当
グローバル統括本部AA統括

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^{※1}統括長
AAC自律化システム事業推進部長

豊田 英輔

AA CP事業^{※2}統括長

池田 勇

AAC開発本部長

義積 健

AAC営業本部長

浅井 覚

人事・人材育成(副)担当
グループ経営管理本部長

中井 義治

BSC事業管理部長

吉田 達也

BSC東京本店長

柿崎 伸吾

グローバル統括本部
東南アジア戦略企画推進室副室長

※1 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)
※2 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)

役員一覧

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、11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。

(2026年6月24日現在)

氏名 (年齢)	指名委員会委員 (●は委員長)	監査委員会委員 (●は委員長)	報酬委員会委員 (●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 (61)	●				M	●	●		●	●	●	
横田 隆幸 (65)			●		M	●	●	●				●
勝田 久哉 (68)		●			M			●			●	●
アン カー ツェー ハン (62)	●			●	F		●					●
吉川 恵章 (73)	◎		●	●	M	●	●			●		
三浦 智康 (64)				●	M	●			●	●		
市川 佐知子 (59)	●			●	F	●		●				●
吉田 寛 (67)		◎		●	M	●		●			●	
中谷 聡子 (61)		●		●	F	●		●				●
江口 祥一郎 (70)				●	M	●	●		●		●	
西澤 順一 (70)			◎	●	M	●	●	●				

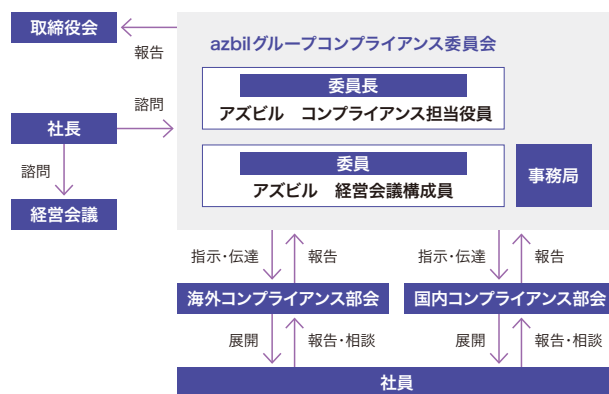
※ azbilグループが掲げる、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献実現のため、「企業経営/サステナビリティ」を併記しており、また、サステナビリティの観点から人的資本強化に関するスキルを含む

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、グループ全体の確実なコンプライアンスの実現のため、2025年度より、当社の経営層からなるazbilグループコンプライアンス委員会および下部組織の国内・海外コンプライアンス部会を設置し、開催しています。

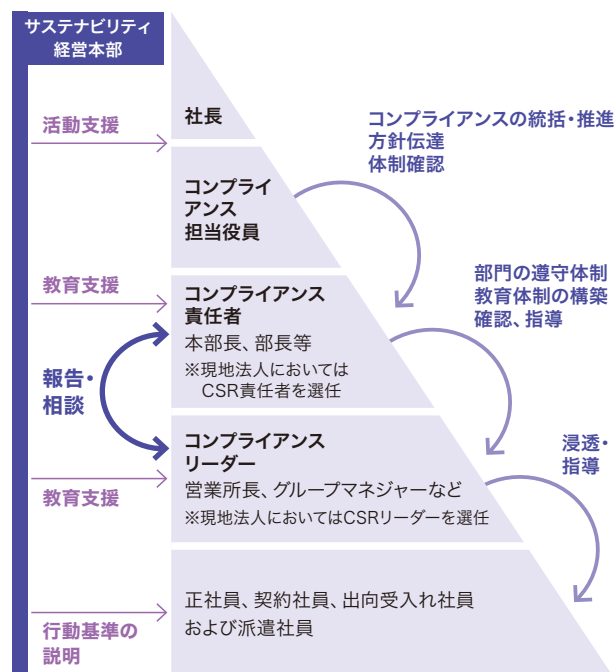
azbilグループコンプライアンス委員会体制



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。金融商品取引法に基づく内部統制報告制度（J-SOX）については、制度改訂や環境変化を踏まえ、全社統制および業務プロセス評価の対象範囲・評価項目を適時見直すとともに、重要拠点の選定指標の明確化を図り、内部統制の有効性向上に取り組んでいます。

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。当社では、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。2025年度はさらなるコンプライアンスの強化を目的として、azbilグループの役員を対象にコンプライアンス強化会議を開催しました。また、海外現地法人のコンプライアンスリーダー（人事責任者・SDGsリーダー含む）を対象にazbil

グループグローバルCSR・HR・SDGs合同会議を開催し、多岐にわたるテーマについて教育やディスカッションを実施し、コンプライアンス意識の向上とコンプライアンスリーダーのレベルアップを図りました。さらに、グループ全社員対象の意識調査を毎年実施し、コンプライアンスの浸透度や課題を把握し、対策を講じています。

腐敗行為防止の取組み

当社グループの全役員・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。その状況は、執行側が把握し、監査等を通じて当社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盛り込むとともに、azbilグループサステナブル調達ガイドラインに腐敗防止を明記するなど、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※」を設置し、法令・企業倫理等の違反や人権に関する問題等の防止・早期発見・適切な対処に努めています。社外向けの通報窓口の多言語化を進め、窓口の利用しやすさを図るとともに、公益通報者保護法等関連法令に基づき利用可能者の拡大や会社規程の整備等、相談・通報制度のさらなる充実に取り組んでいます。

※ 当社Webサイト「お問い合わせ」からアクセスいただけます

[azbilグループ 相談・通報窓口](https://www.azbil.com/jp/sustainability/hotline/index.html)

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

ステークホルダー・エンゲージメント

コミュニケーションを通じての価値創造

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。対話・建設的なコミュニケーションから得られたご意見を経営や事業活動に反映、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ることを目指しています。そのため、経営層自らも積極的に対話を進め、透明性が高く信頼感のある関係構築に努めています。

2025年大阪・関西万博で広がる共創の輪

2025年大阪・関西万博のテーマウィークに協賛し、「未来のちょうどいい暮らし」や、子どもたちが描く「わくわくする地球の未来」をテーマとした対話プログラムを実施しました。多様なステークホルダーとの共創を通じて、アズビルのオートメーション技術による社会課題解決や未来社会の価値創造に向け新たな視点を得ました。

各ステークホルダーとの対話内容

	お客様	お取引先様	社員	株主・投資家	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	- より良い製品・サービスの開発 - コンサルティング、品質保証、高付加価値なエンジニアリング・メンテナンスサービスの提供	- SDGsを共通目標とした価値共有、社会的責任の遂行 - お取引先様との共存・共栄 - 長期的な信頼関係構築	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	- 適時・適正な情報開示 - 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 - 財務・非財務に関する情報開示	- 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 - 各種宣言、イニシアチブへの参画（責任ある企業活動実践）
コミュニケーション機会	- 営業活動・品質保証活動 - 安全・安心で価値のある製品・サービスの提供 - 当社WebサイトやSNSによる情報提供 - 当社Webサイトお問い合わせ窓口 - 展示会・ウェビナー	- 事例発表会およびお取引先様向けESG講習会において、お取引先様とESG課題について討議・意見交換 - お取引先様訪問による、ESG視点のヒアリング・支援 - 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	- 会社施策をテーマとする直接的・間接的な対話 - 経営層と労働組合との定期的な対話（経営協議会等） - エンゲージメント調査の実施 - 内部通報をはじめ様々な相談ができる窓口の設置	- 株主総会、決算説明会、事業戦略説明会、社外取締役と機関投資家によるスモールミーティング、施設見学会、展示会 - 国内外機関投資家・アナリストとの個別面談 - 個人投資家向け会社説明会 - 統合報告書、ESGデータブック、当社Webサイトなどの情報発信	- 季節行事（納涼祭等）や社会貢献プログラム（教育支援等） - 各事業地域におけるボランティア活動 - azbil みつばち倶楽部による支援 - 国際イニシアチブへの参加 - 自然環境保全活動・国内外の関係組織との連携
2025年度の活動例	Industrial Transformation ASIA-PACIFIC、IIFES2025、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	- お取引先様による事例発表会に約150社が参加 - お取引先様向けESG講習会に約210社が参加 - CO₂排出量削減ウェビナー開催 - お取引先様訪問によるダイバーシティ推進提案 - 主要なお取引先様を訪問し、発注価格適正化の協議を実施	- 経営層とazbilグループ社員との直接対談 - AIでそうそうコンテスト - 社員株式給付制度（譲渡制限付株式）等のインセンティブ・プランに関する制度導入意図等のメッセージの発信 - 大阪・関西万博に参加した社員への支援	- 決算説明会、事業戦略説明会、株主総会を会場・オンラインのハイブリッドで開催 - 経営層を含む国内外機関投資家との面談実施 - 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	- ビジネスと人権分野の有識者であり、人権NGOでも活動する弁護士と、人権尊重の取組みに関する対話を実施（2025年度の取組みとして2026年4月に実施） - 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 2025年大阪・関西万博のテーマウィーク協賛 - 環境の取組みに対する第三者意見取得

※ 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>

共創を育む、新しい働き方へ

将来を担う社員の挑戦が、働き方を変える。
対話と共創を生む、新本社づくり

猪瀬 千春

企業広報・ブランディングおよび
社内外情報発信施策の企画推進を担当

山内 結貴

海外現地法人の経営課題の
解決支援および資金管理を担当

久保田 彩夏

人事・賃金制度に関わる運用および
新しい人事制度の企画を担当

2026年5月、アズビルは本社を移転しました。今回の移転は、単なるオフィスの刷新ではありません。社員一人ひとりが主体的に働き、組織や立場を越えて対話が生まれる環境づくりへの挑戦でもありました。その企画の中心を担ったのは、部署の垣根を越えて集った社員たち。新本社に込めた想い、目指す働き方、さらには本人たちの考えの変化について振り返ります。

若手だからこそ、任された仕事

猪瀬 プロジェクトが始まる前は、部署も違いますし、お互いほとんど接点がありませんでしたよね。会社の未来づくりに関わるプロジェクトでしたので責任も大きく大変でしたが、働き方に関する意識が非常に高まり、参加してとても有意義でした。

久保田 私は気づいたらメンバーに入っていました(笑)。最初は大きなプロジェクトだという実感もあまりなく、「若手中心に集められたんだな」くらいの感想でした。

山内 私は会社全体に関わる仕事に携われるのは面白そうだなと思って引き受けました。

実際、他部署のメンバーと一緒に仕事をするのがとても新鮮で、純粋に楽しいと感じました。会社全体について考える視点も持てましたし、社員の「やってみよう」という気持ちを尊重してくれる会社だと改めて実感しました。

オフィスではなく、働き方を変えたかった

久保田 最初に取り組んだのは課題の洗い出しでした。見えてきたのが、以前の本社が「時代に合わなくなっていた」という

点です。設備だけではなく、働き方やコミュニケーションのあり方まで固定化されていて、柔軟性に欠けているように感じました。

猪瀬 他事業所の社員にヒアリングしてみると、「本社は暗い」「入りづらい」といった印象があったようです。私たちにとっては慣れた環境でしたので、ある意味でショックでした。

山内 キーボードを打つ音だけが響いているような空間でしたからね(笑)。一方で移転前も仕事以外の話もよく交わり、コミュニケーションが十分に取れている部署もあり、社内で感じていた課題も部署ごとに様々でした。

久保田 部署によりそれぞれ働き方が違いますから、「これが正解」というものはありませんでした。空間としても変えていきたいし、会社の雰囲気や働いている人同士の関わり合い方や働き方も変えていきたいという方向性について、プロジェクトメンバーの間で意思統一が進んでいきました。私たちが目指したのは、単なる「きれいなオフィス」ではなく、人が自然に集まり、話したくなる環境、自律した働き方ができる環境です。

山内 たくさんのオフィスの見学を重ねるうちに、「そこで人がどう動くか」「どんな働き方を創出できるか」が大切だと考えるようになりました。一人で集中したい人もいれば、相談しながら仕事を進めたい人もいます。ちょっと気分転換したい時もあります。一つの働き方を押し付けるのではなく、その日の仕事や気持ちに適した空間を選択できるオフィスをつくりたいと考えました。

猪瀬 働き方を変えるきっかけをつくりたい。その想いがプロジェクトの出発点でした。

ただ、理想だけで進めたわけではありませんでした。社員へのヒアリングを重ねる中で、例えばフリーアドレスに対する心配の声も出てきました。

共創を育む、新しい働き方へ

久保田 私たちは新しい働き方を前提に考えていましたが、実際には様々な仕事の進め方があります。全員が同じスタイルで働けるわけではありません。だからこそ、「こうあるべき」を押し付けるのではなく、多様な働き方を受け止められるオフィスにしようと考えました。

「集まる本社」という構想が、日常の風景になった

山内 実際に以前の本社と比べると、人との距離は本当に近くなりました。コーヒーを取りに行った先で偶然会話が始めたり、「この部署は今こんな仕事をやっているんだ」と知る機会も増えて会社全体への理解が深まったと感じています。

猪瀬 「フリーアドレスでも意外と何とかなるね」と、前向きな声をもらいました。最初は戸惑いもあったと思います。でも実際には、それぞれが自分に合った形を見つけて順応していく。私たちが目指していた自律的な働き方に近づいていると実感して嬉しかったです。

山内 私も「ありがとう」「使いやすくなったよ」と言われるたびに、ものすごく嬉しくて、そういった一言をもらえるのもこのフロア

のおかげなのかなと。

久保田 「今日はここに座ってみようかな」と、その日の業務に合わせて場所を選ぶ人も増えています。以前より部署を越えたコミュニケーションも発生しています。本社の雰囲気は明るくなったと思います。また、他事業所やグループ会社の仲間が利用できるエリアも広く設けました。部門や組織の枠を越えた交流を促し、新たな価値創出につながることに期待しています。

猪瀬 「集まる本社」というコンセプトは、新しい라운ジの構想にも通じています。ショールームとして見せること自体は手段の一つ。その先に、社内だけではなく、お客様や学生さんなど、様々なステークホルダーの方たちと一緒にアイデアを生み出す場にしたいという発想です。だから「ショールーム」ではなく「라운ジ」。丸くなって語り合える場所という意味を込めて、「Azbil Lounge Tokyo O^{MARU}」と名付けました。こうした環境がコミュニケーションの活性化につながり、さらにはイノベーションや生産性、エンゲージメントの向上にもつながると信じています。

柔軟に進化し続ける場所へ

久保田 オフィスは完成しましたが、働き方はこれからも変わっていくと思います。社員の声を取り入れながら進化し続ける場所であってほしいです。社員が快適かつ自律的に働ける環境の整備は、人材の採用や定着の面でも重要です。

山内 私も同じ意見です。部署や役職を越えて自然と会話が生まれたり、「ちょっと相談してみよう」と声をかけたり。そんな風景がもっと当たり前になっていくといいですね。当社のビルディングオートメーション事業は、多くのお客様の新しい働き方やオフィスのあり方にも貢献しているわけですが、自分が経験し

ていることでより実感が湧きます。

猪瀬 環境は整いました。次は、そこから生まれる出会いです。人と人がつながることで、新しい発想やアイデアが生まれる。その積み重ねが共創やイノベーションにつながり、企業価値向上につながっていく。私たちは、そんな未来を楽しみにしています。

対話と共創が 生まれる場へ ～本社移転から始まる 新たな価値創造～

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



2026年5月、アズビルは創業120周年を機に本社を移転しました。これは、今回策定したazbilグループのパーパスと「目指す姿」の実現に向けた取組みの一環であり、新しい働き方や新しいブランド価値創造への一歩となるものです。

社員座談会では、企画段階から参画した若手社員が、「単なるオフィスリニューアルではなく、働き方そのものを変革したい」という想いのもと、人が自然に集い、対話や共創が生まれる環境づくりに挑戦したことが語られました。プロジェクトに主体的に参画した社員の熱意と挑戦に心から感謝しています。

移転後は部署を越えた交流が活発化しましたし、役員個室の廃止により役員同士のコミュニケーションが深まるとともに、社員との距離も縮まりました。本社移転を契機に、多様なステークホルダーとの対話と共創をさらに深め、新たなブランド価値の創造と持続的な企業価値向上につなげていきます。



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)

	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	2025年度
財務情報											
損益状況(事業年度)：											
売上高	256,889	254,810	260,384	262,054	259,411	246,821	256,551	278,406	290,938	300,378	298,930
(うち海外売上高)	48,991	43,379	45,797	46,710	44,195	44,887	52,191	62,634	67,331	63,173	52,422
売上総利益	91,088	91,491	97,480	102,338	103,642	99,369	105,705	111,938	122,973	131,863	139,577
販売費及び一般管理費	73,952	71,346	73,454	75,648	76,386	73,648	77,474	80,687	86,132	90,377	92,273
営業利益	17,135	20,145	24,026	26,690	27,255	25,720	28,231	31,251	36,841	41,486	47,304
親会社株主に帰属する当期純利益	8,268	13,153	17,890	18,951	19,793	19,918	20,784	22,602	30,207	40,955	38,565
設備投資額	3,413	4,159	7,038	6,363	4,933	5,039	11,244	10,844	8,652	9,839	7,962
減価償却費	4,147	4,075	4,111	4,166	4,461	4,483	4,847	4,954	6,044	6,714	7,061
研究開発費	11,012	10,445	11,261	11,896	11,788	11,181	12,108	12,371	12,325	12,726	12,713
キャッシュ・フロー状況(事業年度)：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,072	19,949	19,481	16,112	29,811	22,603	10,120	13,118	27,540	43,953	38,032
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,261	△ 9,060	△ 48	△ 4,075	△ 4,172	283	△ 3,990	△ 1,977	△ 2,360	2,032	△ 6,472
フリー・キャッシュ・フロー	15,334	10,888	19,432	12,037	25,639	22,886	6,130	11,141	25,179	45,986	31,559
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,536	△ 6,441	△ 10,851	△ 12,024	△ 18,767	△ 6,996	△ 20,584	△ 19,694	△ 22,455	△ 29,771	△ 30,066
財政状態(事業年度末)：											
総資産※	259,127	263,317	273,805	275,518	274,559	284,597	280,052	296,873	313,728	315,072	332,240
有利子負債	12,605	11,175	10,686	10,028	8,576	9,349	8,346	12,414	9,453	5,482	9,889
自己資本	155,005	163,822	175,995	181,142	183,189	198,190	200,314	202,819	221,522	237,205	252,853
純資産	156,966	165,751	177,962	183,097	185,301	200,607	203,141	205,880	224,887	240,517	255,999

※ 「『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選んで適用したものを表示しています

11年間の主要財務・非財務データ

財務情報

	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	2025年度
1株当たり情報※1:											
当期純利益(円)	14.09	22.45	30.77	33.01	35.20	35.69	37.70	42.07	57.10	77.96	75.76
純資産(円)	264.51	279.56	303.29	316.22	328.29	355.13	364.77	379.50	420.09	459.01	497.71
配当金(円)	8.37	9.62	10.25	11.50	12.50	13.75	15.00	16.50	19.00	24.00	32.00
財務指標:											
売上高総利益率(%)	35.5	35.9	37.4	39.1	40.0	40.3	41.2	40.2	42.3	43.9	46.7
売上高営業利益率(%)	6.7	7.9	9.2	10.2	10.5	10.4	11.0	11.2	12.7	13.8	15.8
売上高研究開発費率(%)	4.3	4.1	4.3	4.5	4.5	4.5	4.7	4.4	4.2	4.2	4.3
自己資本比率(%)※2	59.8	62.2	64.3	65.7	66.7	69.6	71.5	68.3	70.6	75.3	76.1
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.3	8.3	10.5	10.6	10.9	10.4	10.4	11.2	14.2	17.9	15.7
純資産配当率(DOE)(%)	3.1	3.5	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	4.4	4.8	5.5	6.7
配当性向(%)	59.4	42.9	33.3	34.8	35.5	38.5	39.8	39.2	33.3	30.8	42.2

非財務情報

CO ₂ 排出量(スコープ1+2/マーケット基準)(トンCO ₂)※3※4※5	—	—	28,003	26,890	25,745	21,245	20,215	17,711	16,917	12,580	10,469
連結従業員数(人)	9,464	9,290	9,328	9,607	9,897	10,003	10,086	10,063	9,909	8,922	9,170
国内従業員数	6,551	6,463	6,444	6,618	6,862	6,856	6,815	6,734	6,612	6,556	6,630
海外従業員数	2,913	2,827	2,884	2,989	3,035	3,147	3,271	3,329	3,297	2,366	2,540
女性管理職者数(名)※6	40	46	51	56	60	73	80	81	85	88	99
女性管理職者率(%)	3.6	4.1	4.4	4.8	5.1	5.0	5.5	5.7	6.1	6.6	7.1
障がい者雇用率(%)※7	2.20	2.18	2.26	2.29	2.35	2.32	2.25	2.38	2.45	2.63	2.62

※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: アズビル株式会社および連結子会社

※5 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

※6 管理職層(アズビル(株)においては人事制度上の上級基幹職以上、azbilグループにおいても同等の職層以上)の人数を集計しています

※7 対象: アズビル(株)、アズビル山武フレンドリー(株)、アズビル金門(株)、アズビルトレーディング(株)、アズビルTACO(株)、2016年度よりアズビル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

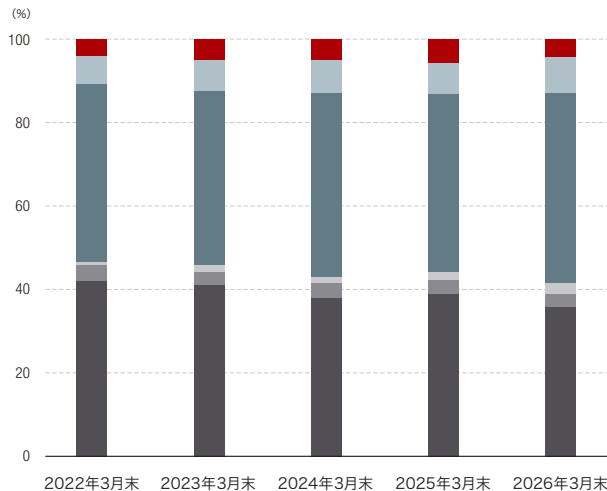
(2026年3月31日現在)

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	〒100-6925 東京都千代田区丸の内二丁目6番1号 (丸の内パークビルディング)
連結従業員数	9,170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 541,372,736株
	単元株式数 100株
	株主数 14,474名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

所有者別状況

■ 金融機関 ■ 国内法人 ■ 証券会社
■ 外国法人等 ■ 個人・その他 ■ 自己株式



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)	69,733	13.46
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	47,999	9.26
明治安田生命保険相互会社	41,712	8.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,751	4.77
全国共済農業協同組合連合会	13,425	2.59
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	13,065	2.52
azbilグループ社員持株会	12,185	2.35
ビービーエイチ ファイアムグルトラエンプロイーベネフィットプランズインターナショナルエクエティグロースコミングルドプール	7,869	1.51
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	7,655	1.47
日本生命保険相互会社	7,478	1.44

※ 持株比率は自己株式(23,522,645株)を控除して計算しています

株価・出来高推移



※ アズビル株価および日経平均株価・TOPIX: 2015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

	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	2025年度
期末株価(円)	360.13	467.50	619.38	647.25	701.00	1,191.25	1,022.50	902.50	1,048.50	1,151.50	1,354.00
最高値(円)	437.50	481.88	663.75	656.75	818.75	1,530.00	1,382.50	1,102.50	1,295.75	1,334.50	1,530.50
最安値(円)	327.25	336.88	443.13	487.25	553.75	654.75	975.00	797.50	861.25	824.50	990.00

