

人と技術が共創する

「人を中心としたオートメーション」の探求を通じて、
お客様や社会の課題解決に貢献できる
企業集団を目指します。

私たちは、1906年の創業以来、計測と制御の技術を追求し、独自のソリューションをお届けしてまいりました。2012年4月には、社名を株式会社 山武からアズビル株式会社に変更しました。おかげさまで多くの方々に親しんでいただけるようになった azbil ブランドのもと、グローバルで「ビルディングオートメーション」「アドバンスオートメーション」「ライフオートメーション」の3つの事業を推進し、お客様を中心に、オフィスや生産の現場、生活といった様々な場面で“azbilグループならではの”の価値提供を目指しております。

2019年度は中期経営計画(3ヵ年)の最終年度となります。着実な目標達成に向けて、「技術・製品を基盤にソリューション展開で『顧客・社会の長期パートナー』へ」、「地域の拡大と質的な転換で『グローバル展開』」、「体質強化を継続的に実施できる『学習する企業体』を目指す」の3つを基本方針に掲げ、取り組んでおります。「あすみる、アズビル。」を合言葉に、グローバルでライフサイクル型の事業を強化するとともに、新たなオートメーション領域の開拓、環境・エネルギー分野の事業拡大により、持続的な成長を目指してまいります。

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

2019年8月

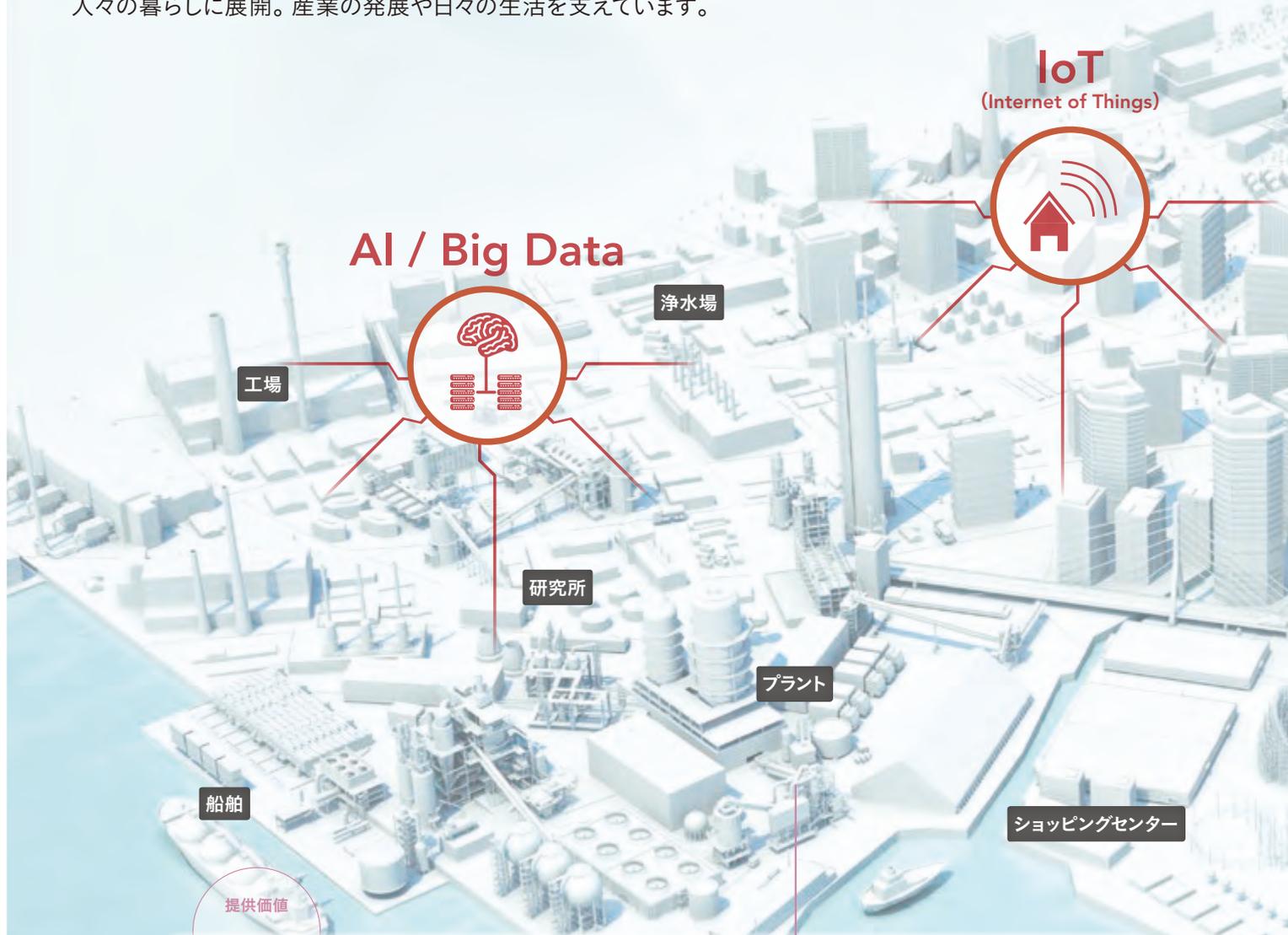
アズビル株式会社
代表取締役社長

曾禰 寛純



azbilはオートメーションで 人と社会の未来を描く企業グループです。

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



Advanced Automation プラント・工場で

様々な製造現場での課題解決に、オートメーション技術は欠かせません。例えばプラントでは、高機能センサを用いて機器や設備の状況をオンラインで診断、さらに操業ビッグデータを活用し設備の正常な状態をAIで学習、異常予兆を早期発見するなど安全な操業に貢献しています。また食品や飲料の工場等でも、高度なセンシング技術がボトリングや加熱調理工程を支え、品質の安定に寄与しています。

■ AA事業の詳細は、P.34-35をご覧ください。



提供価値

Life Automation 暮らしの中で

私たちのオートメーション技術は、ガス・水道などのライフライン、住宅の空調システム、医薬品の製造装置にも活用され、安全・安心な暮らし、健康で快適な生活を支えています。例えば、通信機能を搭載した家庭用ガスメーターにより、検針業務を自動化し、データセンターでLPガスボンベの残量を把握して交換・充填を効率的に行えるようにするなど、社会や生活のスマート化を進めています。

■ LA事業の詳細は、P.38-39をご覧ください。



住宅

ライフライン

オフィスビル

Cloud



学校

レジャー／スポーツ施設

ホテル

提供価値

Building Automation オフィスビル・大型建物で

オフィスビルやホテル、ショッピングセンターなど、多くの大型建物で私たちの空調制御技術が使われています。温度や湿度などきめ細かく計測して、快適で省エネルギーになるよう、設備や機器を制御しています。クラウドやIoT技術を用いて、多くの建物の電力需要を調整したり、AIで建物設備を最適に制御して省エネルギーを実現するなど、空調制御を通じて社会を支えています。

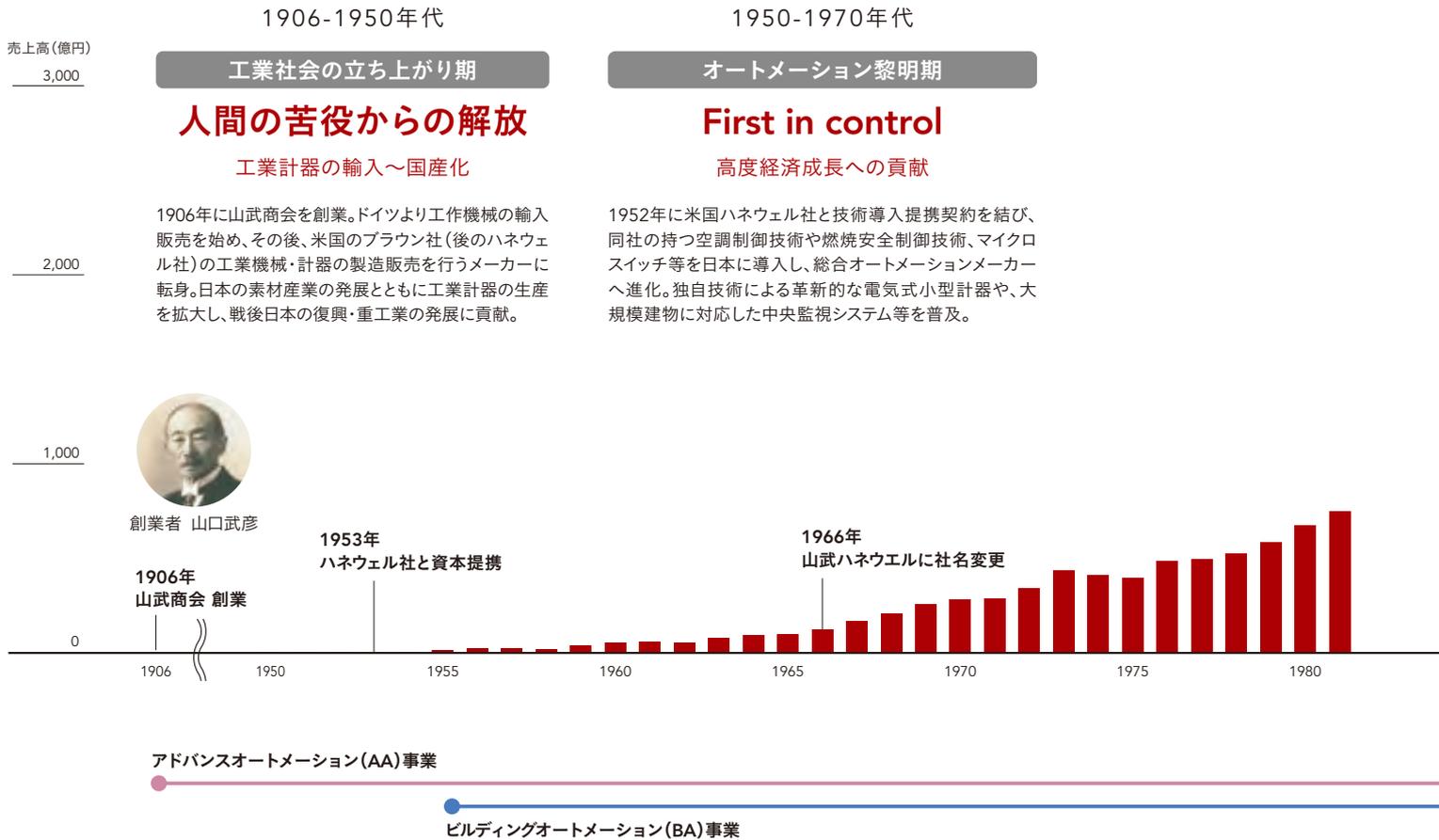
■ BA事業の詳細は、P.30-31をご覧ください。



価値創造の軌跡

1906年の創業以来、変わりゆく社会のニーズを捉え、時代の先端を行くオートメーションと現場で蓄積したノウハウによって、様々な分野の課題解決に挑戦し、価値を提供してきました。これからもオートメーションを探求し、お客様・社会のパートナーとしてともに成長・発展することを目指します。

azbilのこれまでの歩み



azbil製品・サービスの歴史

- ビルディングオートメーション(BA)事業
- アドバンスオートメーション(AA)事業
- ライフオートメーション(LA)事業



1936
調節弁国産化



1968
空調中央制御装置
システム6J



1975
分散型総制御システム
TDCS™2000



1981
マイコンガスメーター
(当時の金門製作所製品)



1984
総合ビル管理サービス
(BOSS-24™)



1959
モジュロールモータ国産化



1971
ニュートロニック・ライン
ビューマチック・ライン



1975
電磁流量計 MagneW™



1982
ビル総合管理システム SAVIC™



1985
自動調節弁 CV3000

アナログ計装からデジタル計装へ

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

Savemation

高機能、高精度化、省エネルギーへの貢献

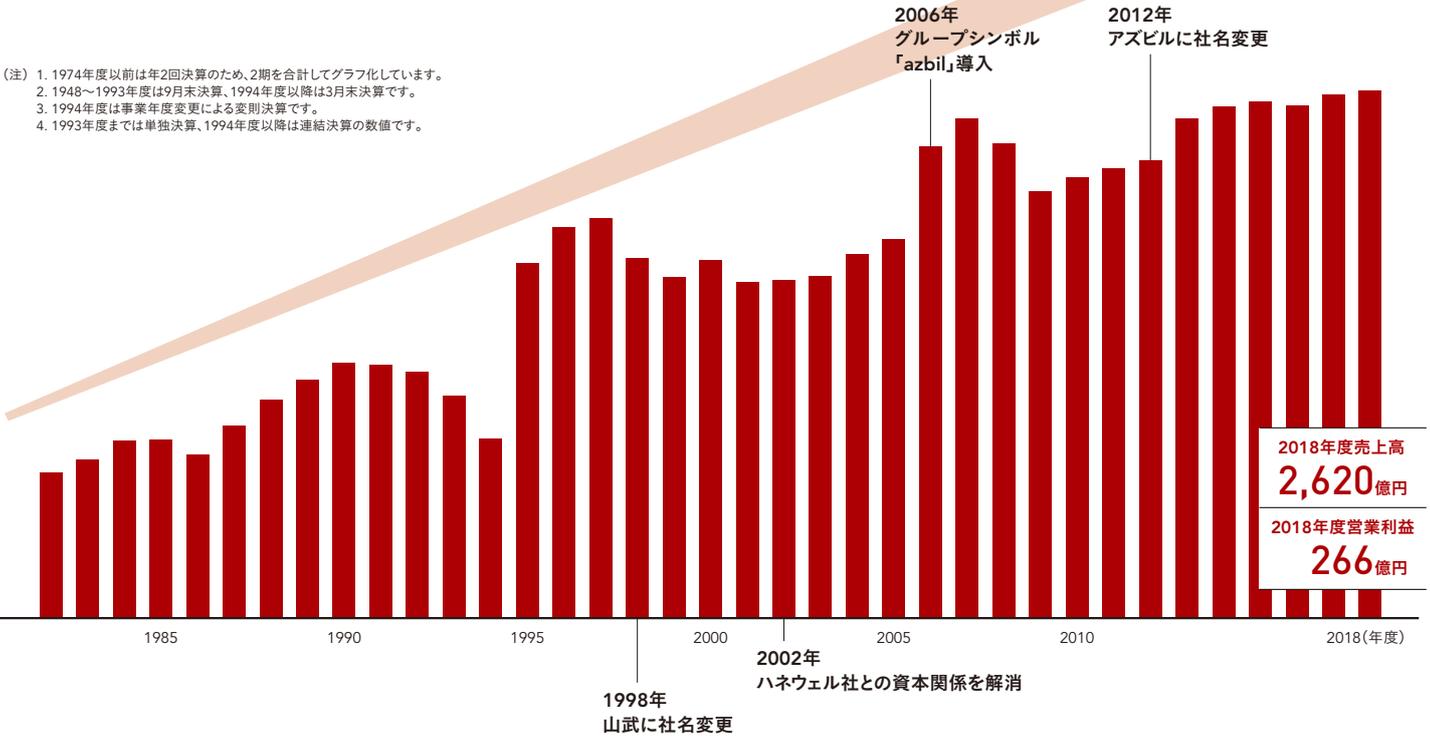
石油危機を契機にあらゆる産業の省エネ化・省人化が進む中、企業理念として様々な分野での「省」(=save)の実現、地球環境への貢献を明確に打ち出す。高機能・高精度の工業計器ニーズに対応した各種製品を展開。

azbil 人を中心としたオートメーション

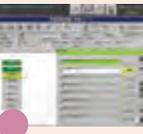
持続可能な社会実現に向けた様々な社会的ニーズへの対応と
持続的発展を支えるソリューションの提供

オートメーションで「人の充足感」をつくるという進化したグループ理念のもと、ネットワーク技術の進展とともに、AI、ビッグデータといった様々な技術革新に対応した製品やソリューションを各分野で展開。

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



ライフオートメーション(LA)事業

 1985 差圧・圧力発信器 DSTJ™3000	 1998 ESCO (Energy Service COmpany) 事業参入	 2004 調節弁メンテナンスサポートシステム	 2009 計装ネットワークモジュール 形 NX	 2016 ビル向けクラウドサービス
 1995 協調オートメーションシステム Harmonas™	 2000 建物向けリモートメンテナンスサービス BESTMAN™ EV	 2004 ネットワークBAシステム savic-net™FX	 2011 制御高度化ソリューション SORTIA™シリーズ	 2017 無線装置内蔵可能LPガス用 マイコンメーター K-SMα™
 1996 マイクロフローセンサ™	 2000 医薬品市場向けMES Pharmanage™ III	 2007 流量計測制御機能付 電動二方弁 ACTIVAL™	 2015 オンライン異常予兆検知システム BiG EYES™	 2017 熱式微小液体流量計 形 F7M

azbilの価値創造

時代とともに変化するお客様や社会の課題に対し、「計測と制御」のオートメーション技術と、常に人を中心に据えて課題を解決するという発想で、技術やソリューションを磨き上げてきました。現場に密着した一貫体制でお客様との価値創造を進めることがazbilグループならではの姿です。

外部環境変化とお客様や社会の課題・ニーズ

外部環境変化

<グローバル>

- 技術革新 (AI、IoT、ビッグデータ等)
- 気候変動による災害の増大
- 新興国の環境・エネルギー問題の深刻化
- サイバー攻撃の増大

<日本>

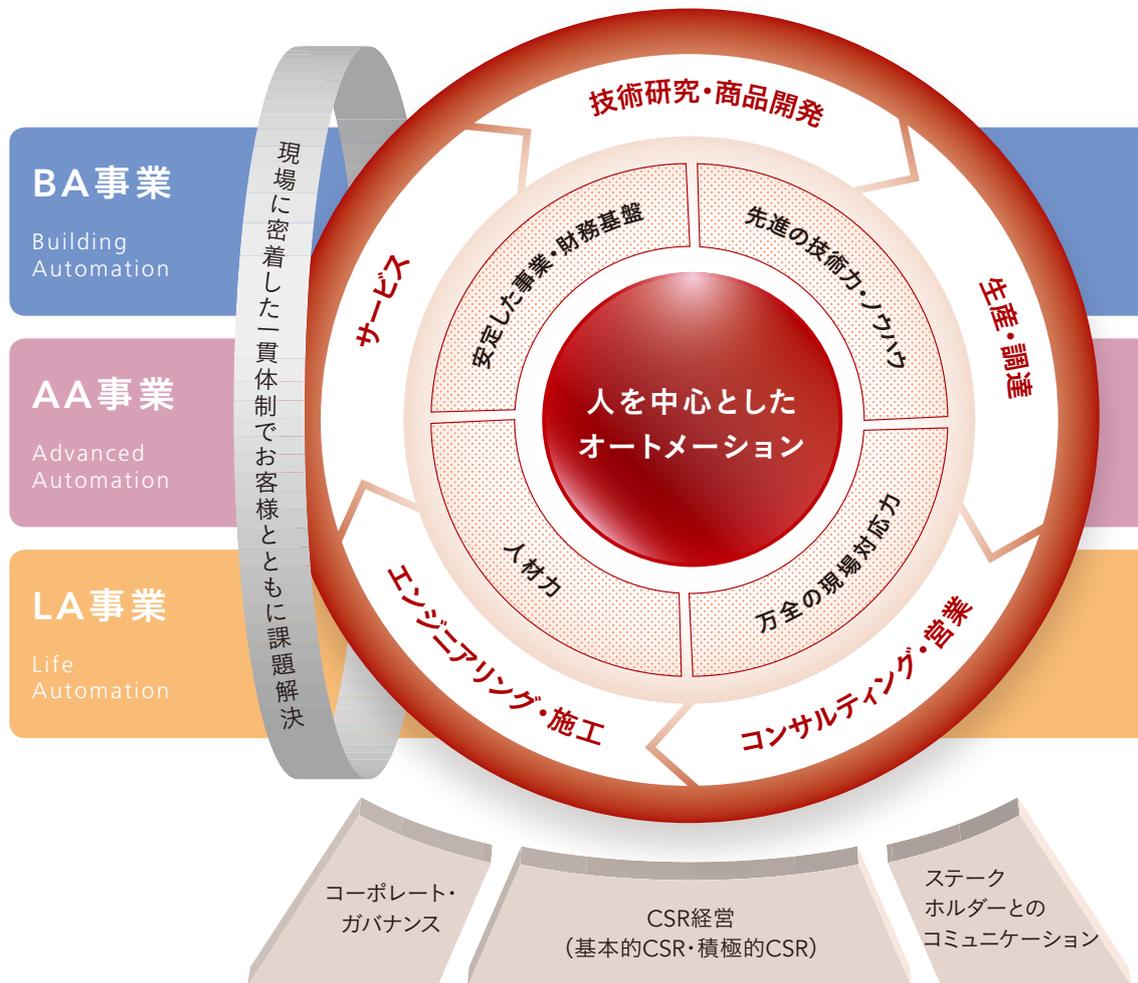
- 都市再開発、ビル建替え・改修需要の増加
- 生産年齢人口の減少
- 働き方の多様化
- 異常気象等による自然災害の増大

お客様や社会の課題・ニーズ

- 省エネルギーと快適さとの両立
- 快適で生産性を高めるワークスペース提供
- ひっ迫するビル建設・改修需要への対応
- 労働者不足への対応、生産性向上
- 技術革新に対応した高度なものづくり
- 生産現場の災害・事故防止
- 建物・施設の防災・セキュリティ対策
- 産業インフラのサイバーセキュリティ対策
- 災害や異常気象等に強いインフラ構築

azbilの事業

長期目標	中期経営計画	
社長インタビュー	財務目標	非財務重点取組みテーマ
➔ P.18	➔ P.27	➔ P.27



azbilの事業

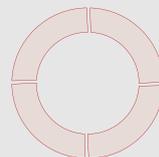
➔ P.30



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

azbilの強み

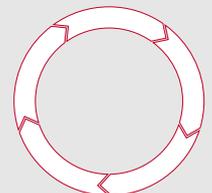
➔ P.12



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

バリューチェーン

➔ P.44



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

事業活動を通じて創出する
社会的価値

azbilの貢献テーマ

- 環境負荷低減による地球環境への貢献
- 安心・快適な社会環境の実現
- 革新的なものづくりやインフラ支援による超スマート社会の実現



グループ理念に基づく提供価値

安心

快適

達成感

地球環境への
貢献

「計測と制御」の技術・製品を基盤としたソリューション

様々な技術革新に
対応したデバイスや
アプリケーションの
開発・提供



独自性のある
製品

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

時代に
応える
ソリューション

- プラントスマート保安
- 遠隔監視サービス
- クラウドサービス
- エネルギー管理ソリューション

現場を熟知した
エンジニアによる
ライフサイクルでの
お客様との価値創造



価値創造を支える基盤

➔ P.54

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



事業を通じて創出する社会的価値

「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献するというグループ理念を、私たちの事業活動を通じて具現化しています。



安心

安心して、健康に暮らせる、
仕事ができる。



- 生産設備を事故のないよう安全に運用するため、異常を検知して対応を支援する計測器やプログラム、設備監視システムが活躍しています。
- オフィスや工場で人々が安心して働くため、入退出管理や危険な作業の自動化・ミス防止など、各種システムで設備を安全に運用しています。
- 高品質で安全な食品や医薬品等を製造する機器類やアプリケーションの提供、また水道水、電気、ガスを家庭に安定供給するための管理を行っています。

快適

いつでも快適に過ごせる、
仕事ができる。



- オフィスや工場、住まいに至る様々な室内空調環境の状態を計測・分析し、温湿度や風量等のきめ細かい調整、空気中に漂うほこりや花粉等の除去、場所による温度差の少ない快適な空間を実現しています。
- オートメーション技術やIT技術を駆使して、仕事の質や効率、生産性、品質を高めたり、作業環境を良好にすることで、お客様や利用者の満足度向上と、人々のより良い働き方を支援します。

達成感

お客様と新たな価値を創造する。



- お客様の課題解決に向け、建物や工場の運用改善、品質の向上や省エネルギー、環境負荷の低減などを、お客様の現場で協働して新たな価値を創出します。
- コンサルティングから、開発、生産、保守に至る一貫体制で、お客様のニーズに迅速に対応したライフサイクルにわたるサポートで最適な解決策を導き出します。
- 省エネ効果を保証する契約や各種の補助金・支援制度活用など、豊富なノウハウでお客様のビジネスを支援します。

地球環境への貢献

エネルギーを最適に管理・運用できる。

- 建物の規模や用途に合わせた空調の運転管理、エネルギー源の最適化運用をはじめとした各種設備の運用改善・改修で省エネルギーとコスト削減を実現します。
- プラントや工場の製造過程で、生産設備が使用する電気、蒸気、圧縮空気などをオートメーションで削減しエネルギーの無駄を省きます。
- エネルギーの使用状況を見える化し、最適なソリューションを提供することで、快適性や品質を保ちながら省エネルギーを実現します。

製品・サービス・ソリューションの提供を通じたお客様の現場におけるCO₂削減効果

製品・サービス・ソリューションの提供を通じて、社会の環境負荷低減に貢献しています。2018年度(2019年3月期)のお客様の現場におけるCO₂削減効果は合計で年間298万トンCO₂となり、日本のCO₂排出量(約13億トン)の約1/400に相当します。なお、事業のグローバル展開に合わせ、推計範囲を海外へ拡大しています。

※ 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づいています。

※ 推計手法につきまして、第三者レビューを実施しています。

オートメーションで

“計測と制御”の技術を活かし、ビルディングオートメーション(BA)、アドバンスオートメーション(AA)、ライフオートメーション(LA)の各事業で、環境負荷低減に貢献しています。



エネルギーマネジメントで

節電・省エネルギー・省CO₂を実現するエネルギーマネジメントソリューション ENEOPT™により、環境負荷低減に貢献しています。



メンテナンス・サービスで

お客様の現場で培った知識やノウハウを活かして、azbilグループならではの高付加価値型サービスの提供により、環境負荷低減に貢献しています。



お客様の現場におけるCO₂削減効果(2018年度)

269万トンCO₂

24万トンCO₂

5万トンCO₂

お客様の現場におけるCO₂削減効果(2018年度)

合計 **298**万トンCO₂

□ 推計における考え方の詳細は、Webページをご覧ください。

https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/core_business_activities/contribution/contribution-to-the-environment/index.html

100年を超える歴史を持つ azbilグループは、先進のオートメーション技術と豊富なノウハウを有し、お客様の課題解決を支援する人材と体制を備えています。そして3つのセグメントからなる安定した事業基盤と良好な財務体質によって、着実な成長と持続的な社会への貢献を目指し挑戦を続けています。



強み 先進のオートメーション技術と豊富なノウハウ

⇒ P.30-41, P.45-47 (事業紹介・事業概況 & 技術研究・商品開発)

様々なお客様のニーズに応え課題解決を図るには、IoTをはじめとした様々な技術革新や市場の変化を捉えた先進的なオートメーション技術を磨くとともに、お客様の現場で長年培った豊富なノウハウが強みとなります。1世紀を超えて幅広い分野でオートメーション技術を探求した azbilグループは、それらの技術とノウハウを最大限活用し、お客様や社会における課題解決、環境負荷低減に貢献しています。

製品・サービス・ソリューションの
提供を通じた
お客様の現場における CO₂削減効果

298万トン CO₂

(2018年度)

■ 詳細は、P.11の「地球環境への貢献」をご覧ください。



強み 高度な専門性を有する人材力

⇒ P.62-65 (人材への取組み)

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

アズビル・アカデミー年間受講者数
(延べ人数)

約71,000名

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

公的資格(重点資格)の有資格者数
(延べ人数)

約2,600名

※公的資格のうち、事業運営面で重要度の高い資格の取得実績。



強み お客様の課題解決を支援する万全の現場対応力

⇒ P.52-53, P.91 (azbilのグローバルネットワーク&azbilグループ会社情報)

azbilグループはメーカーとしてだけでなく、コンサルティングやエンジニアリング、サービスを行う長期的なパートナーとして、お客様の現場に近い場所で課題を共有し、解決に向けた支援に努めています。国内外に広がる拠点と営業・開発・生産・サービス(保守・メンテナンス)といった機能がグループ会社や事業セグメントを超えて連携し、お客様とともに現場での価値創造を進めています。

拠点数

国内… **203**拠点

海外… **113**拠点

(2019年3月31日現在)



強み 安定した事業基盤と財務体質

⇒ P.14-15 (財務・非財務ハイライト)

オートメーション技術を核としたazbilグループの3つの事業は、全体で景気変動の影響を緩和する形となり、またお客様の建物や設備のライフサイクルを通じて関わることで、中長期で継続的な利益を生むビジネスモデルを有しています。それらを基に安定した収益やキャッシュ・フローを生み出すことで財務体質も良好であり、成長投資による持続的な事業拡大と、高水準で安定的な株主還元を実現しています。

格付投資情報センター(R&I)

A

(2018年10月17日公表での格付)

自己資本比率

65.7%

(2019年3月期末)

財務・非財務ハイライト

アズビル株式会社及び連結子会社

売上高／営業利益



海外売上高／海外売上高比率



親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)



1株当たり当期純利益(EPS)／株価収益率(PER)



研究開発費／売上高研究開発費率



設備投資額／減価償却費



2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。
1株当たり当期純利益(EPS)と1株当たり配当金は、株式分割の影響を考慮した数値で表示しています。

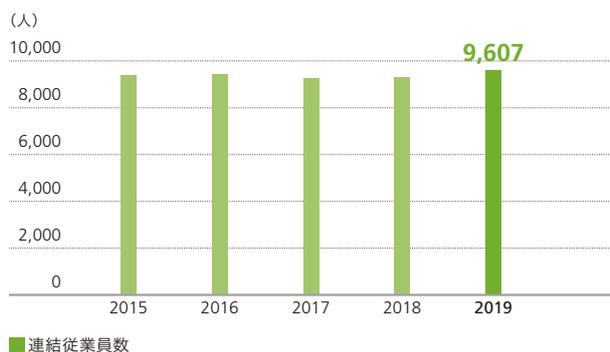
総資産／自己資本比率



1株当たり配当金／純資産配当率(DOE)



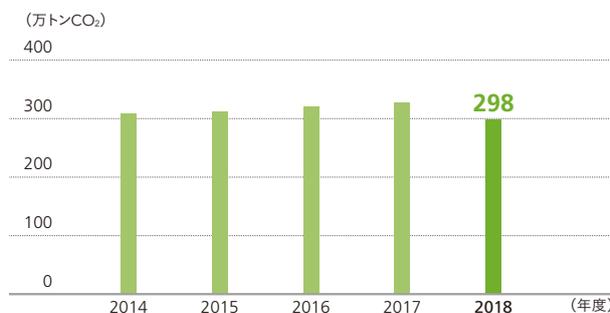
連結従業員数 (3月31日現在)



女性管理・専門職者数／女性管理・専門職者率 アズビル株式会社(4月1日現在)



お客様の現場におけるCO₂削減効果 アズビル株式会社及び海外現地法人



※ 2018年度の推計手法は第三者レビューを実施しています。

CO₂排出量(スコープ1+2)／原単位

アズビル株式会社、国内連結子会社及び海外主要生産拠点



azbilの1年間 ～さらなる価値創造に向けて～

(注)日付は主に情報の発信日あるいは開催日や実施日です。

トピックス

10月16日
女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の最高位「3つ星」を取得



10月16日～10月18日
シンガポールの産業デジタル化関連技術展示会「Industrial Transformation Asia Pacific (ITAP)」へ出展



10月1日
株式分割を実施 (分割比率1:2)

9月27日
平成30年北海道胆振東部地震で被災されたお客様に対する節電及び設備復旧の支援を発表

6月
社会的責任投資の代表的指標「FTSE4Good Index Series」に12年連続で選出



5月22日
アズビルを幹事社とするコンソーシアム、建物・工場・事業場などの省エネルギー事業を支援する「エネマネ事業者」として5年連続で登録

4月25日
アズビル金門、「Fukuoka City LoRaWAN™」*を活用した集合住宅における水道メーター自動検針実証実験を共同で開始
*福岡市内広域のLPWAネットワークサービス



AA 4月16日
大気汚染の原因となるVOC排出量を低減するロー・エミッション・グランドパッキン採用調節弁を販売開始



BA 6月21日
企業の入退室情報を遠隔から一元管理する新たなセキュリティシステムを販売開始

LA 6月25日
アズビルテルスター、既存設備の更新・アップグレードを行うパッケージングサービスを開始



AA 9月11日
装置IoT化を支援、各種制御デバイスの情報連携を通信プログラムレスで実現するスマート・デバイス・ゲートウェイを販売開始



AA 9月18日
鉄鋼や化学市場などでアズビルを「エネマネ事業者」として活用するスキームが5年連続で採択

製品／サービス関連

LA 5月2日
アズビルテルスター、Baccinex社からスイスの製薬用無菌充填プロセスプラントの設計と建設を受託



BA LA 10月3日
アズビルの製品が2018年度グッドデザイン賞を受賞



全館空調システムきくばりSシリーズ VAV仕様

10月25日

azbil みつばち倶楽部、社会福祉団体などに660万円の支援を決定

11月23日

azbilグループの特例子会社「アズビル山武フレンドリー」が創立20周年の記念式典を開催



11月30日

アズビル金門、中海テレビ放送など4社共同でIoTを用いた水道メーター検針自動化の実証実験を開始

12月2日

第13回湘南国際マラソン協賛及び環境負荷低減推進をサポート



2月21日

健康経営優良法人“ホワイト500”に2年連続で認定



2019
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

2月22日・23日

個人投資家向けイベント「東証IRフェスタ2019」へ出展

11月

12月

1月

2月

3月

2019年

BA 10月19日

海外の半導体・液晶パネル工場向けに空調機用高機能バルブを販売開始

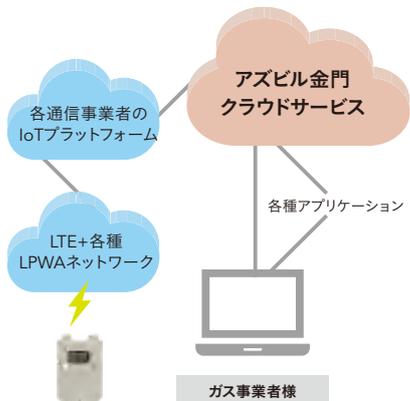
BA 10月24日

大容量空調に対応して省エネルギーを実現する大口径モデルを追加し、空調機用高機能バルブの品ぞろえを拡充



LA 12月21日

アズビル金門、LPガス事業者様向け「新時代クラウドサービス」の販売開始を発表



LA 3月18日

アズビル金門、AIを活用したLPガス容器配送計画最適化システムの販売開始を発表

BA 3月18日

BAシステム用コントローラ・入出力モジュール製品群が、国際的なデザイン賞である「iFデザインアワード2019」を受賞



各事業の収益力強化がさらに進展し

過去最高益を連続更新。

景気変動に耐性のある事業構造をつくりながら、
持続的成長に向けた施策を積極的に進めていきます。

アズビル株式会社
代表取締役社長

曾禰 寛純

- Q1 長期的に目指す姿について
- Q2 現中期経営計画の重点施策について
- Q3 2018年度の業績評価について
- Q4 中長期の事業戦略について
- Q5 グローバル戦略について
- Q6 生産・研究開発について
- Q7 「働き方改革」について
- Q8 資本政策について
- Q9 コーポレート・ガバナンスの強化について
- Q10 2019年度の業績見通しについて

Q1 azbilグループは持続的成長に向け、長期的にどのような姿を目指しているのですか。

A1 「人を中心としたオートメーション」の追求を通じ、社会的な課題の解決に貢献できるグローバル企業を目指しています。

azbilグループは1906年の創業以来、「技術の力で人々を苦役から解放する」という創業者の想いを受け継ぎ、「人を中心に据えて課題を解決する」という発想でオートメーションの技術を進化させてきました。この独自の発想は時代のニーズに合わせて領域を広げ、2006年には「人を中心としたオートメーション」の理念を制定し、今日では「安心、快適、達成感、地球環境への貢献」という価値提供に結びついています。

オートメーションとは、高度な計測技術によって様々な課題の現場における状況を可視化し、それを最適な状態に管理・制御することで、新たな価値をつくり出す仕組みです。したがって、課題が存在する限り、オートメーションはなくてはならない存在であり、社会や技術の変化とともに新たな領域が拡大すると考えています。現在、IoTやAI、



ビッグデータ活用による技術革命が、想像を超えるスピードとインパクトをもって進行しています。さらに5G(第5世代移動通信システム)時代の到来は、オートメーションが社会的な課題を解決する新次元のサービスの開発・提供を可能にすると考えています。

また、社会的な課題という観点では、国連でSDGs(Sustainable Development Goals—持続可能な開発目標)が採択され、環境、エネルギー、安全、働き方といった諸問題が世界共通のものとして明確になりました。同時に世界規模での課題解決に、企業活動を通じた貢献がますます問われるようになってきています。日本政府も科学技術政策の基本方針として、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会「Society5.0^{*1}」を提唱しています。こうした社会の変革期において、当社グループが1世紀以上にわたって追求している「人を中心としたオートメーション」の果たす役割は、日本を含むグローバルな視点でより重要性を増し、大きく広がっていることを実感しています。

これからの時代にオートメーションが果たすことのできる可能性と企業がなすべき役割を考え、SDGsの17の目

標のうち、特に当社グループならではの貢献が考えられる8つを優先課題として取り上げ、これらに取り組んでいます。私たちは、「人を中心としたオートメーション」の追求を通じて、SDGsの目標に取り組み、環境負荷低減、超スマート社会の実現、安心・快適な社会の実現等、オートメーションで社会的な課題の解決に貢献できるグローバル企業を目指していきます。

^{*1} Society5.0:日本政府が「第5期科学技術基本計画」(2016年度~2020年度)で提唱した科学技術政策の基本指針の一つ。狩猟社会(Society1.0)、農耕社会(Society2.0)、工業社会(Society3.0)、情報社会(Society4.0)に続き、第4次産業革命によって、新しい価値やサービスが次々と創出され、人々に豊かさをもたらしていく人間中心の社会です。



Q2 現在進行している中期経営計画で、重点的に取り組んでいることは何ですか。

A2 2021年度の長期目標を実現するため、利益体質の強化を推し進めるとともに、その先の持続的成長も視野に入れた3つの事業領域の拡大に取り組んでいます。

azbilグループは、2021年度に「人を中心に据え、人と技術が協創するオートメーション世界の実現に注力し、顧客の安全・安心や企業価値の向上、地球環境問題の改善等に貢献する世界トップクラスの企業集団となる」ことを長期目標に掲げ、計数目標としては「売上高:3,000億円規模、営業利益:300億円以上、ROE:10%以上」を設定しました。

この目標実現に向けた第2ステップとして、2017年度にスタートした3か年中期経営計画では、3つの基本方針に沿って、収益性の強化と事業成長を実現する事業構造の変革に取り組んでいます。1つ目は、IoT、AI等を含む技術と製品・サービスを基盤に、お客様の現場で課題解決に貢献し、長期パートナーとしてのポジションを数多く確立することです。2つ目は、顧客ニーズに応じた新たな製品に加え、コンサルティング等のサービス提供を含めたソリューション展開で質的な転換を図りながら、展開地域をグローバルに拡大することです。3つ目は、非連続的な環境変化に柔軟に対応できる「学習する企業体」を目指すことです。これら3つの基本方針は、私が経営のバトンを引き継ぎ社長に就任した2012年当初から、一貫して重視してきたこと

でもあり、徐々に目に見える成果として現れてきています。

特に、現中期経営計画においては、持続的な成長の実現に向けて、「ライフサイクル型事業の強化」「新オートメーション領域の開拓」「環境・エネルギー分野の拡大」の3つの成長領域にフォーカスして、技術開発・商品(製品・サービス)拡充・体制整備等の施策を実行しています。



中期経営計画(2017~2019年度)の方針・目標

【2017年5月公表 現中期経営計画策定時内容】



Q3 2018年度の業績についてはどのように評価していますか。

A3 一部市場の市況悪化の影響はありましたが、期初計画を超える利益を計上することができ、安定的な成長に向けた体質強化が進捗していることを実感しています。

2020年に迫った東京オリンピック・パラリンピック開催及び一連の都市再開発計画で、大規模建物向けの空調システム需要は堅調に推移していますが、半導体製造装置市場等で市況が減速するなど、事業環境はまだら模様となりました。しかしながら、azbilグループの業績は、売上高で前年度比0.6%増の2,620億円、営業利益は11.1%増の266億円を達成することができました。特に利益面については、原価低減や営業施策により大きく売上総利益率が改善したアドバンスオートメーション(AA)事業をはじめとして、ビルディングオートメーション(BA)事業、ライフオートメーション(LA)事業においても売上総利益率が改善し、BA事業における一時的な引当費用の発生やグループ全体の研究開発費の増加を補って、期初計画を上回る増益を実現しました。これは、中期経営計画最終年度(2019年度)の営業利益目標を前倒しで達成するものであり、前年度に続いて過去最高益を更新したことになります。

当社グループは、オートメーションを核に据えながら事業サイクルの異なる3つの事業、「BA事業」「AA事業」「LA事業」で事業を運営し、さらに各事業においても安定性と成長性を兼ね備えた経営を目指し、事業構造の改革に取り組んできました。この結果、当社グループは現在、お客様の重要設備のライフサイクルに関わる部分で価値を提供し、比較的中長期の視点でビジネスを展開できるようになっています。安定収益の見込まれるMRO(Maintenance Repair and Operations)をはじめとする設備納入後の運用管理ビジネスも一定割合を占め、成熟市場においても収益を維持・向上できる体質になってきました。今回、一部市場における事業環境の変化があっても全体として期初の計画を上回る収益を計上できたことは、AA事業の事業収益力の改善を含め、グループ全体としての持続的かつ安定的な成長の実現に向けた取組みの大きな成果と捉えています。

Q4 一部事業環境に不透明感がありますが、中長期の事業戦略に変更はありますか。

A4 事業環境の変化を的確に捉えつつ、各施策の着実な実行を図るとともに、技術開発・生産体制等の事業基盤整備への投資を行い、持続的な成長を目指します。

2018年度の業績を振り返って、あらためて取組みの方向性への確信を深めており、事業環境の変化を的確に捉えつつも、変化による悪影響やリスクを排除できる3つの事業の特性に応じた施策を展開し、さらなる「収益力の強化」と「持続的成長に向けた3つの事業領域の拡大」を押し進めます。併せて、新たな投資を含め持続的成長に向けた事業基盤の強化を着実に実行していきます。

ビルディングオートメーション(BA)事業 ～ソリューション展開で既設建物市場への アプローチも強化～

国内外ともに事業環境の見通しに変化はなく、特に国内については2020年以降も需要は継続する見込みです。BA事業では、施工現場での業務遂行能力を高め、一連の都市再開発及び東京オリンピック・パラリンピックに向けた高水準の需要に対し、受注高を着実に伸ばしてきました。同時に、省エネルギー化や運用コスト低減に関するソリューション需要が高まる中、2020年以降に拡大の見込まれる既設建物の改修需要へのアプローチを強化しています。今後はさらに、海外市場向けの製品ラインナップの拡充等を進めるとともに、新BAシステム「savic-net™ G5」を核に、エッジコンピューティング、クラウド等の新技術を活用した次世代製品・サービスの開発・投入を押し進めることで、新しいオートメーション領域の拡大を図ります。また、大きく進展した「働き方改革」への取組みを進化させ、もう一段の効率化に向けた事業プロセスの整備に取り組めます。

アドバンスオートメーション(AA)事業 ～環境変化にひるまず成長戦略を継続～

一部市場の市況低迷はありますが、国内外での生産設備への投資や生産高度化のための自動化ニーズは引き続き強く、中長期視点では、継続的な成長を見込める事業環境にあるとの見方に変更はありません。AA事業では引き続き、3つの事業単位(CP事業、IAP事業、SS事業)^{※2}を軸とした収益力強化と成長戦略に注力します。具体的には、海外事業及び新しいオートメーション領域での事業拡大を加速します。また、高利益事業へのシフト、グローバル生産体制・調達体制の強化、高付加価値エンジニアリング体制の構築等、事業収益力強化への取組みを拡大します。

ライフオートメーション(LA)事業 ～利益体質を定着させながら新たな事業機会の 創出を目指す～

LA事業は、ガス・水道等のライフライン分野で安定した需要を確保しつつ、製薬・研究所向けのライフサイエンスエンジニアリング(LSE)分野と、住宅用全館空調システムの生活関連(ライフ)分野において利益体質の定着に向けた構造改革を継続して強化します。さらに今後の成長に向けて、ガス自由化やIoT等の技術革新により新たに生まれたニーズを捉え、新しいオートメーション領域の創出・拡大を図るため、エネルギー供給に関する様々な実証試験への参画を積極的に進めるとともに、クラウドを活用した新たなデータサービス事業への着手、展開等を進めていきます。

※2 3つの事業単位(管理会計上のサブセグメント):

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等のファクトリーオートメーション向けプロダクト事業)

IAP事業: インダストリアルオートメーションプロダクト事業(差圧・圧力発信器やコントロールバルブ等のプロセスオートメーション向けプロダクト事業)

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等を提供する事業)

Q5 グローバル展開の進展に向けた施策について 教えてください。

A5 販売・サービス体制の拡充、現地生産体制の強化、戦略的な事業推進体制等の整備とともに、ソリューションを主体とした事業モデルの構築・展開を加速していきます。

日本で蓄積した技術、製品、サービスを海外に広げる機が熟し、海外企業とのパートナーシップを含めてazbilグループがグローバル展開を本格化し始めたのは2010年代に入ってからです。それから今日まで、一部戦略の見直しを迫られる厳しい局面もありましたが、現地のお客様との信頼関係を地道に構築し、ランドマークとなる実績を積み上げ、着実に成長を進めています。現在、海外での事業は、先行投資の段階から利益計上の段階に入っています。おかげさまでazbilブランドの海外での認知・評価も定着してきました。また、この期間の様々な経験を通して多くの知見も得ることができました。今後は将来の成長領域とする海外市場において、もう一段の伸長に向けた取組みを行っていきます。

例えば、著しい経済成長を遂げているアジア地域では、一定の温度を維持できればよいといった空調ニーズから、人が心地よくいられる細かな温度管理が求められる時代になってきています。また、様々な業種で環境負荷低減のニーズが高度化し、ソリューション事業展開の機会が増加しています。そうしたグローバルな事業機会を着実に獲得していくため、現地販売・サービス網の拡充・人員増強を進めるとともに、現地ニーズに応じた製品ラインナップの拡充、競争力のある製品の投入を進めています。また、BA事業におけるエネルギーマネジメントやAA事業のバルブメンテナンス等のライフサイクル型事業の拡大、生産体制の整備・拡充等を継続・強化しています。

このほか、2018年には、シンガポールに「東南アジア戦略企画推進室」を開設し、事業横断的な企画・戦略・管理機能の強化と市場開拓を図っています。既にその活動を通じて、BA事業が提供するライフサイクルでの建物の運営・管理に関する方法論の価値を高く評価いただき、グローバルに展開する大手設計事務所との協業が実現するなど、急速に新たな事業展開が始まっています。

海外事業の展開に関しては、コンプライアンス等、経営管理面での対応に充分留意しながら、当社グループが強みを活かせる事業機会を逃すことなく、ソリューションを主

体に、当社グループ独自の事業モデルの構築・展開を加速していきます。

Q6 オートメーション事業の競争力を支える生産・研究開発について説明してください。

A6 デバイス技術の強化とAI技術等の導入による次世代商品の開発に加えて、高度なものづくりを支える生産技術やグローバル生産体制の強化を進めています。

ICT (Information and Communication Technology—情報通信技術) の発達を背景に、あらゆるモノがつながるIoT、ビッグデータが価値を生み出すAIによって、サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)が高度に融合し、経済発展と社会的課題の解決を実現する「超スマート社会」が到来しようとしています。こうしたSociety5.0の世界では、現場での課題把握、対策、フィードバックを基本とするオートメーション事業による価値提供の範囲が無限に広がっています。

azbilグループは、現場での課題解決のノウハウと、それに必要なセンサやアクチュエータ等の技術、またこれらを微細なチップ上に組み上げるMEMS^{※3}等のデバイス技術を強みとしています。これにビッグデータやAIの技術を組み合わせることにより、オートメーション事業の付加価値を革新的に高め、将来の成長機会の獲得を図っています。このため、研究開発への投資拡大を進めるとともに、新技術の導入についてはスピードと効率性を重視し、M&Aを含め他社とのパートナーシップ強化も積極的に進めていきます。さらに、AIやクラウドといった新技術を活用した製品・サービスの開発・マーケティングを行う専門部署を設置し、産業革新ニーズへの感度と対応力を高めています。

生産面では、グローバルな事業展開を支える最適な生産体制を構築し、海外拠点の生産拡大と海外調達強化、また、商流、物流整備等の取組みと合わせて、品質、スピード、コストの面での競争力強化を図っていきます。国内においては2019年4月に竣工した湘南工場の新棟を活用して、生産の基本要素である4M (Man, Machine, Material, Method) の革新をリードする当社グループのマザー工場として、AIやIoT技術を活用した高度な生産ライン構築、生産工程の高度化、また、オペレーションの高効率化等を進め、当社グループならではの付加価値の高いものづくりに向けた革新を進めると同時に、マザー工場がリードする形でのグループ生産各社のものづくり力強化を図り

グローバル開発・生産体制



ます。また、当社の研究開発拠点である藤沢テクノセンターの整備・強化も進めており、高度なセンサパッケージ技術を可能とするMEMS技術の強化等に取り組んでいきます。

※3 MEMS: Micro Electro Mechanical Systemsの略称。センサ、アクチュエータ、電子回路を一つの基板の上に微細加工技術によって集積した機器。

Q7 azbilグループならではの「働き方改革」について教えてください。

A7 オートメーションの現場で培ったノウハウとIoT、AI等の新技術を融合させ、お客様との協働をベースとした事業構造変革で生産性向上、競争力強化を目指します。

「働き方改革」といっても労働時間の短縮ありきで、生産性をないがしろにするようなやり方は長続きしません。効率だけではなく効果も併せて高める働き方を追求し、お客様の価値に結びつけてこそ意味があると考えています。

azbilグループでは以前より、環境変化に柔軟に対応し、常に事業活動の効果・効率を高めることを可能にする仕組みを目指して継続的な取組みを行ってきました。基本方針に掲げる「学習する企業体」がこれにあたります。

具体的には、アズビル・アカデミーを通じ、技術革新と市場の変化に適應できる人材を育成・再教育し、グループ内での人材の流動性を高めることにより、どんな環境変化の中でも能力を発揮できる体制整備に努めています。さらに、海外展開を牽引するグローバル人材の確保・育成、ダイバーシティの推進にも注力しています。また、中長期的

な観点から価値創造への貢献を総合的に評価する人事制度への改定を行いました。当社グループは、「働き方改革」への取組みを契機として、活き活きと働ける人と場を創る「健康経営」を実践しています。

なお、こうした取組みを継続する上で注意しておきたいのは、当社グループの事業は、お客様の現場でお客様との協働によって課題を解決する仕事であり、独りよがり「働き方改革」を進められるものではないということです。つまり、当社グループならではの「働き方改革」は、お客様とのWin-Winの関係のもとで、お客様と一緒に新たな仕事のやり方をつくり出すという姿勢で取り組むことが重要であると考えています。

例えば、BA事業においては、その施工現場に必要なとされる資格者等の人材を集中的に配置するだけでなく、働き方の形態や仕事の分担、そしてお客様のメリットになるような仕事の標準化を提案することにより、業務の遂行能力の向上を実現しています。また、リモート技術やIoT技術を活用した現場のバックアップ体制を強化するなど、業務の効率化・高度化も推進しました。これにより、現場の人材にかかる負荷に改善が見られ、生産性が着実に向上しています。

Q8 資本政策についてお聞かせください。

A8 経営施策の進捗と中長期的な事業の見通しを踏まえ、2019年度においても増配を予定し、自己株式の取得を行います。

azbilグループは株主価値の増大を図るため、株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、長期目標としての自己資本当期純利益率(ROE)10%以上を目指して、規律ある資本政策を展開しています。経営の重要課題と位置付ける株主還元については、連結業績、純資産配当率(DOE)、ROE等の水準及び将来の事業展開と健全な財務基盤確保のための内部留保等を総合的に勘案し、配当を中心に自己株式取得を機動的に組み入れた還元を行っています。特に配当については、その水準向上に努めつつ、安定した配当を維持していくことを目指しています。

2018年度におきましては、以上の方針に基づき、株主の皆様への利益還元の一層の充実に取り組むとともに、当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げること、当社株式の流動性を高め、投資家の皆様により投資しやす

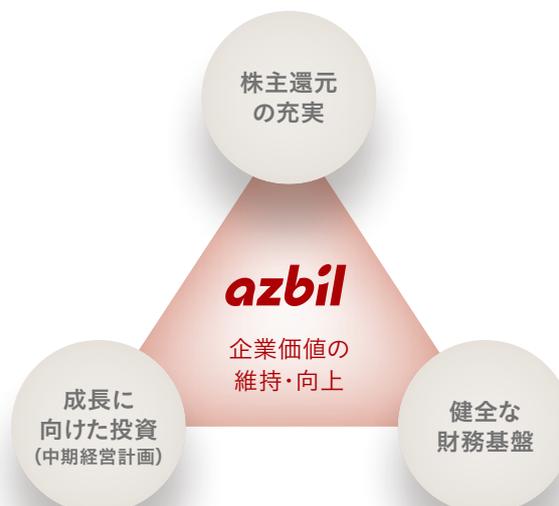
い環境を整えることを目的に2018年10月1日付で株式分割を実施しました。2018年度における株主の皆様への還元としては、既に実施した約50億円(株式分割後換算187万株)の自己株式取得に加え、配当については、堅調な業績を背景に、公表のとおり株式分割後換算で1株当たりの年間配当を46円^{※4}とさせていただきます。

2019年度、当社グループでは、これまでの事業構造改革、収益体質強化策の進捗により、現中期経営計画最終年度(2019年度)の目標を超える高い水準での利益を引き続き見込んでおり、さらに今後の各事業における中長期視点での戦略展開や環境見直しをもとに、長期目標(2021年度)達成に向けた持続的な成長も展望しております。こうした状況から、株主の皆様への一層の利益還元を進め、安定した配当水準のさらなる向上を図るため、今年度は普通配当を4円増配し、1株当たり年間50円の配当とさせていただきます予定です。

これに加え、現時点における事業及び業績の状況・見通しを踏まえ、規律ある資本政策を確たるものとしつつ、資本効率のさらなる向上を図り、株主の皆様への利益還元のさらなる拡大と企業環境の変化に対応できる機動的な資本政策の遂行を可能とするため、2019年3月末時点で保有する自己株式のほぼ全株式である330万株^{※5}を消却し、併せて100億円、380万株を上限に自己株式の取得(取得期間2019年5月13日～10月31日)を行っています。

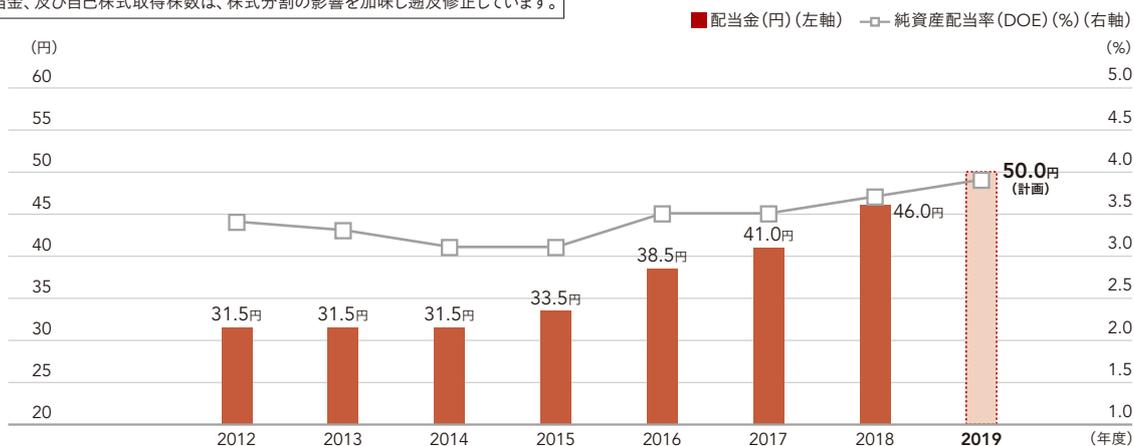
なお、企業価値向上に向けて重要な「持続的成長の実現や経営体制強化に向けた投資」については、内部留保

資本政策の基本方針



株主還元への推移

1株当たりの配当金、及び自己株式取得株数は、株式分割の影響を加味し遡及修正しています。



配当金(円)	31.5	31.5	31.5	33.5	38.5	41.0	46.0	50.0 (計画)
純資産配当率(DOE)(%)	3.4	3.3	3.1	3.1	3.5	3.5	3.7	3.9
自己株式取得総額(億円)				19		29	49	100
自己株式取得株数(株式分割後換算)				(120万株)		(142万株)	(187万株)	(380万株)

も含めた資本の活用を通じて、さらなる株主価値の増大等に向けた運営を行っていきます。具体的には、商品・サービスの拡充、先進的なグローバル生産・開発の構造改革等、事業基盤の強化・拡充に注力するとともに、M&Aといった将来に向けた成長投資を進めていきます。また、こうした投資を支えつつ、併せて大規模な自然災害の発生等、不測の事態でも事業を継続し、供給責任を果たすことのできる健全な財務基盤の維持にも引き続き取り組んでいきます。

※4 2018年度期末配当に関する金額は、2018年10月1日付で実施した株式分割(分割比率1:2)後の値となります。なお、株式分割を考慮しない場合の2018年度期末配当(株式分割前換算)は46円、年間配当(同)は中間配当と合わせて92円となり、2018年5月11日公表の期初予想から実質的な変更はありません。

※5 2019年3月末時点の保有自己株式数:3,303,558株。なお、上記自己株式数には、株式給付信託(J-ESOP)の信託口が保有する当社株式(1,988,258株)を含んでいません。

Q9 前年度に続いて独立社外取締役の増員を行いました。コーポレート・ガバナンスの強化についてはどのような考えで取り組んでいますか。

A9 必要な制度の整備・体制の構築に加えて、実態面を常に意識した運用を心掛けています。

コーポレート・ガバナンスについては、①経営の透明性を追求し、株主の皆様への説明責任を果たすこと、②多様性に富む取締役会のもと、持続的な成長を実現できる経営基盤の構築、③責任体制の明確化、ステークホルダーの皆様との対話促進、を従来から重点課題に据えて様々な改革を実施してきました。

現時点においても、コーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨も踏まえつつ、さらなる改革に取り組んでいます。2018年度は、監督・監査機能を強化し、経営の透明性・健全性の強化を図るため、独立社外取締役を1名増員するとともに、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会の委員長には社外取締役が就任しました。また、取締役会議長には、執行を兼務しない取締役が就任しました。2019年度は、さらに独立社外取締役を1名増員し、取締役11名の内、5名を独立社外取締役とする等の改革を行っています。

当然のことながら表面的な体制整備では意味がなく、改革の趣旨を正しく理解して長期的な企業価値創造の面で、より一層、取締役会を実効性のあるものにするのが何より重要であると認識しています。このため、従前より社外取締役には議案内容について事前説明の場を設けて取締役会における議論の充実を図っています。また、取締役会とは別に、経営の方向性について、私が社外取締役と定期的に意見交換する機会等もつくっています。

実際、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、グローバル経営、M&Aなど、多岐にわたる分野で高い専門性を持つ社外取締役に恵まれ、取締役会では活発に議論が行われており、社内では得られない知見と貴重な経験に基づくアドバイスも数多くいただいています。こうした背景から、2019年度における社外取締役と社外監査役の選

取締役会のメンバー構成 (2019年6月25日現在)

※ 取締役会議長…執行を兼務しない取締役

取締役会の
社外取締役比率

1/3超

〈議長〉※



社内取締役 6名



独立社外取締役 5名(うち外国籍・女性各1名)

任にあたっては、私たちの経営強化に必要な実務での知見等を重視しました。今後も引き続き、中長期的な企業価値向上に結びつく実効性の高いコーポレート・ガバナンスの強化を推し進めていきます。

Q10 2019年度の業績見通しについて教えてください。

A10 一部に市況の悪化もありますが、2018年度と同水準の売上高・営業利益を目指し、営業利益では引き続き中期経営計画最終年度の目標超えを見込んでいます。

2018年度は、半導体等の製造装置市場等で市況の悪化が見られましたが、事業施策の進展と収益力強化の取組みが進展し、前年度比増収・増益を達成することができました。2019年度につきましては、引き続き製造装置メー

カ市場で低迷が見込まれますが、建物市場の市況は堅調さを維持する見込みです。こうした事業環境を踏まえ、BA、AA、LAの3つの事業セグメントにわたる幅広い事業ポートフォリオを活かしつつ、事業領域拡大及び収益力強化の取組みをさらに推し進めることで、開発・生産等、事業基盤強化のための投資を継続しながらも、売上高は2018年度と同水準の2,620億円、営業利益は265億円を目指します。営業利益は、2018年度と同様、収益力強化施策の計画を超える進捗を反映して、引き続き中期経営計画最終年度の目標を超える額を見込んでいます。



財務目標と非財務重点取組みテーマ

財務目標

	営業利益	売上高	ROE
長期目標 (2021年度)	300 億円以上	3,000 億円規模	10%以上
中期経営計画 (2019年度)	250 億円	2,700 億円	9%以上

※ 2017年5月公表 現中期経営計画策定時内容。2019年5月公表 計画は営業利益265億円、売上高2,620億円。

非財務重点取組みテーマ

基本的CSRの徹底 P.54

社会の一員として果たすべき基本的責務を遂行することで、社会からの信頼や企業価値を損なうことなく、当社が末永く存立していくことを目指します。

- ① azbilグループ全体での組織的なCSR推進とPDCAサイクルでの実践
- ② コンプライアンス意識の向上と行動・活動における徹底
- ③ 内部統制システムのグループ全体への展開と、包括的なリスク管理体制の強化
- ④ お取引先様との協働によるサプライチェーン全体でのCSRに配慮した購買活動の推進
- ⑤ 商品の品質と安全・安心の確保に向けた品質保証体制の構築と運用

コーポレート・ガバナンス強化 P.70

効率的で透明性の高い経営を推し進めることによって、持続的な成長に向けた確かつ迅速な意思決定と事業運営を行い、さらに資本市場からの信頼獲得を目指します。

- ① 独立社外役員の選任・増員や取締役会の実効性向上など 監督・監査機能の強化
- ② 経営の透明性・健全性を強化するための各種取組み (独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会の運営など)
- ③ コーポレート・ガバナンス運営に関わる責任体制の明確化、対話促進に向けた取組み

人を重視した経営 P.62

「学習する企業体」を実現する多様な人材を育み、誰もが能力を十分に発揮できる環境を整えることによって、社員の働きがいを高め、当社の持続的な成長を目指します。

「働き方改革」と「ダイバーシティ推進」を両輪とする

- ① 「健幸経営」の考え方に基づく各種人事施策の実施
 - ・社員の総労働時間削減や健やかな生活を支援する働き方改革の取組み
 - ・女性活躍支援をはじめとしたダイバーシティ推進の取組み
- ② 事業環境の変化に柔軟に対応するためのテーマ別人材育成 (グローバル、ダイバーシティ、ソリューションなど)

環境への取組み P.11,P.66

計測と制御の技術を駆使して、お客様や社会の環境・エネルギー等の課題解決をビジネス機会として注力するとともに、持続可能な社会の実現に貢献します。

azbilグループならではの計測・制御技術による

- ① 自らの事業活動における環境負荷低減の取組み
 - ・自社システムを活用した省エネや節電の推進、廃棄物削減など
- ② 本業を通じた地球環境への貢献
 - ・環境制御技術による快適空間の実現、計測制御技術による装置や設備の最適運用の実現など

ステークホルダーとのコミュニケーション P.80

様々なステークホルダーとの積極的なコミュニケーション活動を通じて、社会との価値共有を図ることによって、企業価値向上やazbilブランド向上等につなげます。

- ① 規律ある資本政策の実施など株主の皆様との価値共有、株主や投資家との対話充実
- ② 「ディスクロージャーポリシー」に基づく適時・適切な情報開示の実施、ESG情報開示の促進など
- ③ 積極的なPR活動によるメディアを通じた社会への情報発信強化の取組み
- ④ ショールーム等を活用したお客様との価値共有とコミュニケーション機会の拡大
- ⑤ 新たな企業広告を用いたグローバルでのブランド構築促進の取組み