

トップメッセージ



“オートメーションの技術を核としてお客様・社会の課題解決能力を高め、多様なステークホルダーの皆様とともに持続的な成長を目指してまいります。”

代表取締役社長 執行役員社長
山本 清博

Q1

社長就任から1年が経ちました。2020年度は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大がありました。今回の事象をどのように捉えていますか？

A1

社員安全第一で、医療機関など社会インフラ継続のための施工・エンジニアリング・サービス・生産活動を継続することにより、持続可能な社会の実現に貢献できる事業であることを確認できました。

2020年度は、これまでの中期経営計画で注力してきた事業構造・業務構造の変革の成果を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の急速な拡大の中、社員やお客様の安全確保と重要設備、社会インフラの維持に不可欠な事業の継続を優先した運営としました。

その結果、今回のコロナ禍での事業運営を通じて azbil グループの事業が持続可能な社会の実現に貢献できる事業であることを確認できました。オンライン化やリモートワーク、遠隔作業への対応、換気を通じた高品質な空気環境の実現等、オートメーション技術を核とした製品・サービスを提供することで、人々の行動変容に伴う安全・安心な生活・業務環境を提供できました。

また、気候変動問題への関心が高まり、カーボンニュートラルへと向かう潮流の中、当社グループの計測・制御技術は大型建物や工場・プラントでの CO₂ 削減に貢献できております。当社が

排出する CO₂ は年間約 1.7 万トンですが、事業を通じたお客様の現場での CO₂ 削減効果は、その約 170 倍の 294 万トンに及びます（データは 2020 年度）。

さらに今後、日本における少子高齢化や働き方改革、インフラ老朽化への対応等に対しても、IoT や AI、クラウド、各種センシング技術など先進技術の活用ともあいまって、オートメーション技術を核とした社会課題への解決能力は高まり、新たな需要の増加が当社グループの中長期的な成長に繋がっていくと考えております。

加えて、当社グループでは、在宅・リモートでの業務を推進したことで時間と空間を超えた業務遂行が日常となるなど、社員の皆さん一人ひとりの生産性が向上したことも今後の財産になると考えています。

Q2

改めてこれまでの中期経営計画を含め 2020 年度の総括をお願いします。

A2

これまでの中期経営計画における事業構造・業務構造変革の結果、厳しい環境下においても業績への影響は最小限にとどめることができたと考えています。



湘南工場（上）、藤沢テクノセンター（下）

事業環境は、国内の活発な都市再開発計画を背景に大型建物向けの機器・システムの需要が堅調に推移し、設備投資についても高度なモノづくりへの需要のほか、既存設備の維持、人手不足を背景とした合理化・省力化の需要が底堅く推移しました。一方、感染拡大が世界的な景気後退をもたらし、一部で計画の延期や営業活動が想定通りに進まなかったことなどもあって、2020年度の売上高は2,468億円、営業利益は257億円と前年度比で減収の影響を受けた厳しい結果となりました。

ただし、こうした環境下にあっても、営業利益率はほぼ前年並みの10.4%、当期利益の増益を主因に自己資本当期純利益率(ROE)は10.4%となりました。これは、これまでの中期経営計画(2013～2019年度)において営業利益(営業利益率)が139億円(5.6%)から272億円(10.5%)となり、ROEについても5.4%から10.9%へと伸長したこれまでの成果を、厳しい環境下でも維持できた結果です。このように、過去の経済危機時に比べて、今回ダメージを抑制することができたことは、リーマンショック以降、利益を重要視した経営を実践してきたことの成果であり、これまでの中期経営計画で進めてきた3つの基本方針「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”一に基づく事業構造・業務構造の変革・事業収益力強化等の各種施策が奏功したものと考えています。

例えば、製品・サービスの強化も含めて、azbilグループが事業を展開する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3事業におけるライフサイクル型事業を強化し、その比率を高めてきたことは、顧客提供価値の向上とともに収益力の向上に繋がっています。また、成長エンジンとしてのグローバルでの事業展開についても、営業・サービス面で世界23カ国の拠点整備に加え、2018年には地域戦略構築の拠点として、東南アジア戦略企画推進室をシンガポールに開設しました。

生産面においては、藤沢テクノセンターの開発機能との連携のもと、湘南工場を世界のマザー工場と位置付けて最新の生産技術の開発・投入を行っています。技術開発においても、IoTの要となるセンサ開発や、AI、IT、クラウド等を活用した新商品開発への成長投資を継続しています。

これら事業構造・業務構造変革については新たな中期経営計画でも継続的に強化していきます。加えて、更なるグローバル事業の拡大やDX(デジタルトランスフォーメーション)の促進についても、新たな中期経営計画のもと、一つひとつ改善していきます。

Q3

新たな中期経営計画の方向性や施策、課題克服のポイントを教えてください。

A3

「人を中心としたオートメーション」のグループ理念を基に2030年度をゴールとする「成長」フェーズに向けた「変革」への各種施策を着実かつスピーディに実行していきます。

このような時代だからこそ、これまで培ってきた自社の事業特性や強みを改めて再確認しながら、「変えてはいけないもの」を軸とした、ぶれない経営を心掛けるとともに、「変えるべきもの」を明確にしながら、迅速に行うことが重要だと考えています。

変えてはいけないものとは、「人を中心としたオートメーション」というグループの理念と、そこから生まれる独自のビジネスモデルです。azbilグループが今日まで事業を継続できているのは、計測・制御を担う最先端の機器やシステムを開発・生産・販売するだけでなく、施工・メンテナンスの現場での高度なエンジニアリング技術を含め、長期にわたって安全・安心・高効率なソリューションサービスを提供し続けてこられたからです。



新長期目標・新中期経営計画

新型コロナウイルスの感染が拡大する中での安全を第一とした事業継続から2030年度をゴールとする成長フェーズに向けた変革への取組みを新中期経営計画(2021~2024年度)で推進(ご参照:p23~28)

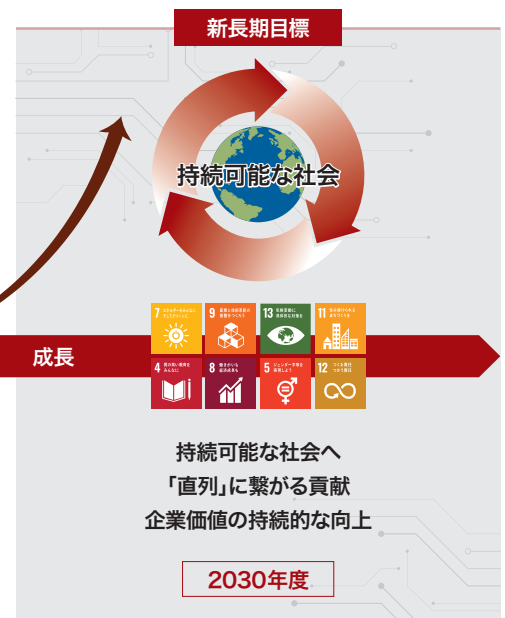


例えば空調制御においては、人が快適に感じる状態は温度が一定であるだけでなく、様々な外部条件に適応した空気・空間の状態を創り出していくことが必要です。我々が事業を営む、ビル、工場・プラント、住宅、ライフライン…これらは一つとして同じ現場はなく、そこで働き、生活する「個人」にとっての最適な価値を創り込む現場力が必要不可欠です。さらに、こうした環境を10年、20年と設備のライフサイクルにわたってメンテナンスし、維持していくためには、製品・システムの競争力と現場の力の双方を高め続けていく必要があります。

当社グループには現場での困難な課題に、積極的に取り組む社員が多いと思います。それは私自身エネルギーマネジメント事業の立ち上げなどに携わってきた経験から言えることです。「すべての答えは現場にある」という考えのもと、現場起点でお客様とともに悩み、考え、創意工夫して改善していく社員の皆さんの存在が、当社グループの競争優位性を支える礎だと考えています。

一方、これまで以上に、目標やKPI(重要業績評価指標)を明確にしてPDCAサイクルをスピーディに回していくことが求められます。変化が激しい今の時代にあって試行錯誤するのは当然のことですが、そのスピードが競争力を左右すると考えています。

そこで今回の新中期経営計画では、3つの事業ラインと、それを支える開発や生産、人事等の全社機能ごとに「目指す姿」を“見える化”しました。この「目指す姿」は、昨今の事業環境の変化と技術革新の潮流、社会構造の変化を見据えて改定し



た新たな長期目標に基づくもので、未来を見据えたうえで、3年後、そして10年後に向けて、グループ社員全員が一人ひとり、現場で成すべきことを創意工夫し、持続的な社会に貢献する誇りを持って成長していくことを目指しています。

今後、オフィス需要の在り方が見直される中でも、換気を含めた安全の確保やエリアを細分化し、快適さと省エネを両立するような高度な空調へのニーズが増加するなど、人々の行動変容に伴うお客様ニーズの変化、成長機会は随所にあります。

こうした環境を踏まえて、新中期経営計画では2024年度の目標を売上高3,000億円、営業利益360億円（営業利益率12%）を目指し、国内外のお客様のニーズや社会課題に対応する「変革」を実現し、セグメントごとの特長ある事業モデルを進化させつつ、グループのシナジーを創出していきます。そして、2024年度以降には「変革」から「成長」フェーズへ移行し、2030年度の売上高4,000億円規模、営業利益600億円規模（営業利益率15%程度）という計画の実現を目指します。

「3つの成長事業領域」の拡大・深耕による

3事業セグメントでの成長

新たなお客様のニーズ、社会課題の変化に対して、azbilグループが強みを持ち、特徴あるソリューションを提供できる3つの成長事業領域 — 「新オートメーション」「環境・エネルギー」「ライフ

サイクル型事業」 — の展開を強化し、事業を拡大していきます。この3つの成長事業領域での事業拡大を核として、BA、AA、LA各事業の全てにおいて成長を実現します。

「新オートメーション」事業領域は、今回の事象で顕在化した、お客様の資産の快適性・生産性など競争優位性に直結する“空間の質の向上、生産性の向上”を付加価値として提供することを目指しています。この付加価値を実現するためには、一般的には従来以上に資源・エネルギーを必要とすることから、「環境・エネルギー」事業領域では、その資源・エネルギーの消費を最小限に抑えることを付加価値としています。

「新オートメーション」事業領域は、新たな社会課題への対応であり、競争は厳しくなると考えますが、同時に環境負荷を抑制し続ける技術は、現場で培った経験知、ノウハウ、そして各種データの蓄積が差別化ポイントとなるため、質の向上と環境負荷低減という、いわばトレードオフの関係を最適な状態に維持することは、当社グループならではの強みが大いに発揮される事業領域であると考えています。

さらに、そうした価値を長期にわたって提供し続けることが「ライフサイクル型事業」の付加価値であり、お客様の事業の土台を支えると同時に、将来的に当社グループの収益性の維持向上に貢献するストック型ビジネスの拡大に繋げていきます。

この3つの成長事業領域を長期にわたって展開し、事業規模

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域

azbilグループが強みを持つ3つの成長事業領域で
特徴あるソリューションを提供

**新オート
メーション事業**

新たな課題を
新製品・
サービスで解決

**環境・
エネルギー事業**

省エネ・
再生エネ領域での
実績に基づく強み

長期にわたって最適を維持し、持続可能な社会に貢献

ライフサイクル型事業

顧客資産を長期的にサポート
長期にわたり事業基盤を拡張・整備
ネットワークを活用した高付加価値サービス

DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用したエンジニアリング・サービス事業基盤の強化、海外への展開

BA
商業ビル

AA
工場、
プラント

LA
インフラ、
製薬、住宅

を拡大することにより、持続的な成長と持続可能な社会への貢献を実現していきます。

なお、これら3つの成長事業領域は、オートメーションの技術を核としてBA、AA、LAの各事業に展開が可能です。感染拡大による変化対応も含め、グローバルで新たに生まれているニーズ・領域へ、次に述べる主な5つの施策の展開を通じて、3事業セグメント全てでの成長と継続的な収益力向上を目指します。

■ 新製品・サービス開発力の強化に向けた投資拡大

オートメーションの新たなニーズに応え、各事業の成長の原動力となる新製品やサービスの開発においては、現場に近いセンサやアクチュエータなどエッジ領域の製品強化と、現場で生まれるビッグデータを最適に活用・制御するクラウド領域のアプリケーション等の強化がポイントとなります。こうしたお客様のニーズの変化、付加価値の変化を捉えた技術開発方針を基に、研究開発拠点である藤沢テクノセンターに最新の実験環境を備えた新

実験棟を建設するなど、新製品・サービス開発力の強化に向けた投資を積極的に進めていきます。

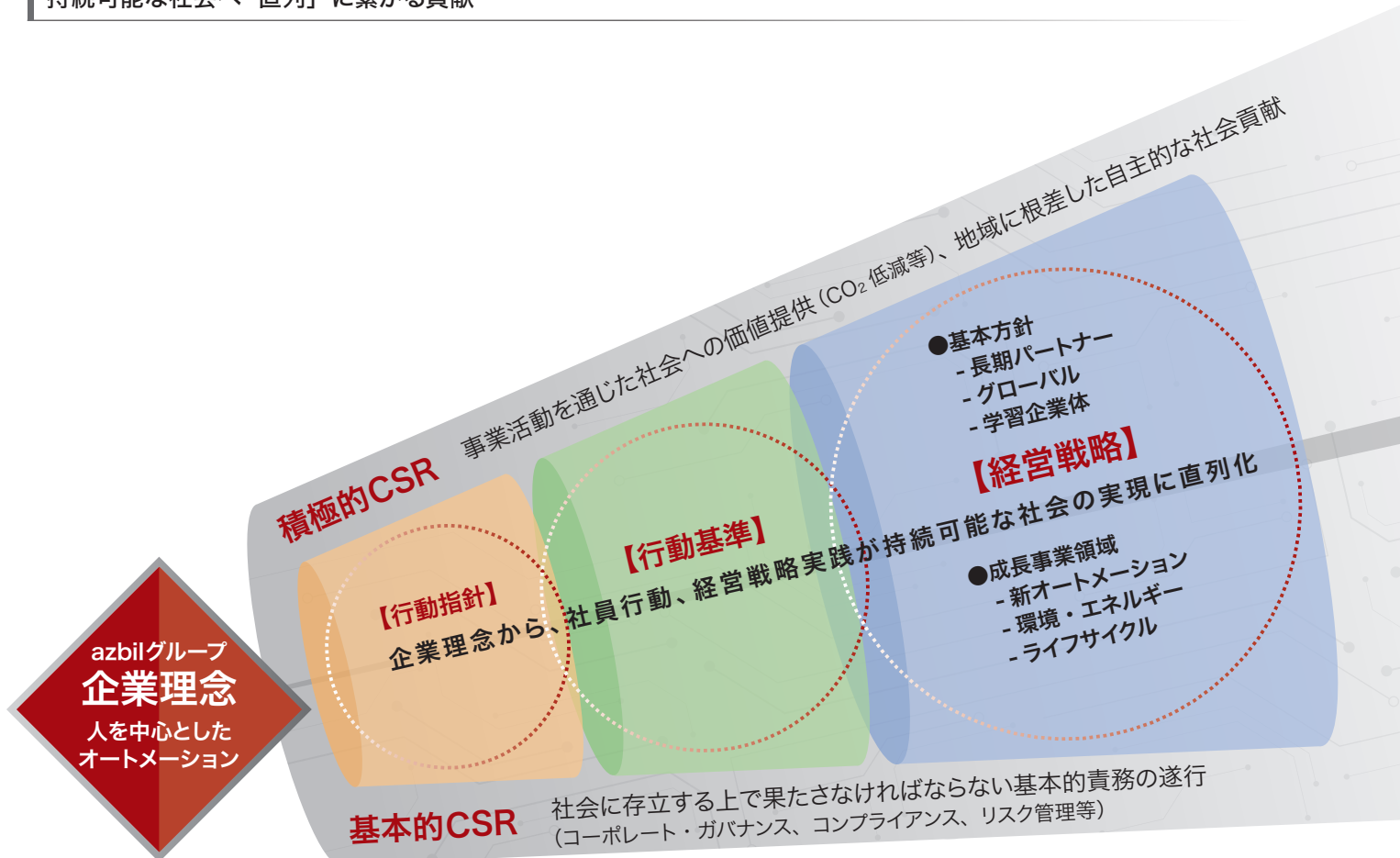
■ お客様との接点の拡大

新たな社会課題や事業環境の変化に伴い、従来のお客様への新たなオートメーションによる課題解決とともに、新市場、新領域のお客様との事業機会も生まれてきています。このため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用した販売力の強化・効率化や国内外の注力市場へのリソースの投入を進め、これまでのお客様に加えて、グローバルで新たなお客様の開拓を進めていきます。

■ 社会課題解決を通じた事業の拡大

国内労働人口の減少、インフラ老朽化、気候変動、ウイルス感染防止対策等、解決すべき社会課題への対応として、安全・安心な執務・生産空間の創出やエネルギー需要抑制・再生エネルギー

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献



への転換等に関する新たなソリューション、例えば VPP（バーチャルパワープラント/仮想発電所）等を拡大していきます。

■ DX 活用を含めた人財の強化・活用推進

AI やビッグデータの活用によるサービスの高付加価値化、VPP 領域の開拓等に共通しているのが、クラウドやアプリケーションソフトウェア技術です。また、当社グループ事業の強みとなっている現場におけるエンジニアリング・サービスの DX 活用のための体制の充実も必要です。事業における DX 活用に向けて、社員教育の充実、DX 人財の採用等に積極的に取り組み、人財の強化を行っていきます。

■ 利益率の持続的向上に向けた施策の展開

事業の成長に向けた各種施策の展開に加え、利益改善に重きを置く経営の観点から、これまでの中期経営計画において実績を上げた事業収益力強化の施策を継続・拡大し、さらにコスト

ダウンを図ったりリニューアル製品の投入、DX 活用による業務効率化等の新たな展開を進め、2030 年度に目標を設定した営業利益率 15%の達成を目指していきます。

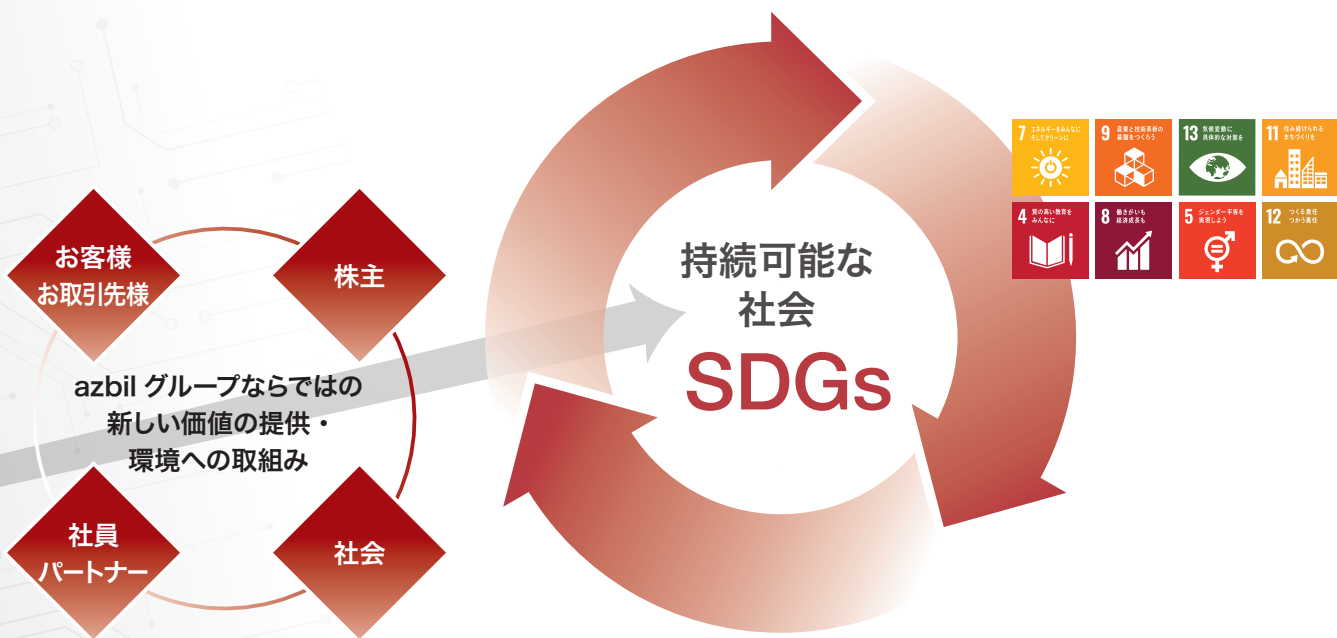
Q4

SDGs(持続可能な開発目標)への貢献やESG(環境・社会・ガバナンス)に関する施策が企業の評価軸となっています。どう取り組んでいきますか？

A4

持続可能な社会へ「直列」に繋がる経営を推進するために SDGs を道標とした活動を強化していきます。

SDGs については、新中期経営計画における事業領域拡大の柱の一つに「社会課題対応」を掲げて注力していくほか、“空間の質・生産性の向上”に伴う環境負荷の削減、カーボンニュートラルへの対応を含む「環境・エネルギー」領域をはじめとする azbil グループならではの社会課題解決を視野に入れて、2020 年度にはグループ全体で取り組む独自の SDGs 目標として 4 つの基本目標とター



創業時の「人間の苦役からの解放」の精神を、人間の幸福のために社会に貢献するオートメーションの価値観として連綿と受け継ぎ、お客様の現場で価値を生む事業の拡大と、社会から支持・信頼される企業活動を経営の両輪として、継続的な企業価値の向上を目指すことをサステナビリティの礎としています。そのサステナビリティを担保するための持続的な成長の仕組みとして、2020 年 azbil グループの行動指針・行動基準を一新しました。企業理念から社員一人ひとりの行動、経営戦略の実行までを直列化して、持続可能な社会の貢献に直列に繋がる事業活動を行い、社会とともに更なる成長を目指しています。

ゲット及び数値目標を策定し、それぞれの実現を目指しています。具体的には、この「環境・エネルギー」に加えて「新オートメーション」を事業として取り組む領域とし、企業活動全体で取り組む領域として「サプライチェーン、社会的責任」「健幸経営、学習する企業体」を定め、様々な取組みを進めています。

その中でも、重要視しているのは、やはり温暖化をはじめとする地球環境問題です。我々が提供するオートメーションは、省エネなど“無駄を省く”という意義に加えて、“エネルギー需要そのものを抑制する”という側面があります。リサイクル製品や再生エネルギー技術も大きな価値があります。その上で、生活・執務・生産空間における“空間の質・生産性”を維持しつつ、エネルギー需要を抑制できることがオートメーション技術の価値となります。私たちの事業が持続可能な社会へ「直列」に繋がる、と表現する真意の一つがここにあります。こうした考えをぜひ国内外のグループ社員の皆さんとともに共有し、SDGs に貢献していきたいと考えます。

一方、ESG すなわち環境・社会・ガバナンスといった非財務資本に関わる取組みについては、持続可能な社会の実現に向けた、自社の持続的成長のための基盤強化策と位置付け、前述し

たように技術（知的資本）、製造設備（製造資本）、人（人的資本）への成長投資を積極化していきます。

当社グループは、先に述べたグループ理念である「人を中心としたオートメーション」を企業活動の基盤として、社会の持続的発展に貢献する「CSR 経営」を実践してきました。人を重視した経営を進める中で、例えば、今年度参加企業として登録されました「国連グローバルコンパクト」に定める「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野に関わる10原則は、全てにおいて、これまでの取組みをグローバルに展開・強化するものと一致します。また、CSR 経営を通じて、リスク管理、コンプライアンス（企業倫理・法令遵守）の徹底、地球環境への貢献及び社会貢献を重点取組み領域として注力する一方で、経営の公正性、中立性及び透明性を高めるべく、コーポレート・ガバナンスの強化とともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、全てのステークホルダーの皆様との間で建設的な対話を進めるための体制整備を積極的に進めてきました。この結果、2020年度も年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が選定した4つのESG 指数の構成銘柄に選定されています。

azbil グループ SDGs 目標

4つの基本目標（I～IV）に沿って以下のとおりターゲットを定め、取組みを実施しています。ターゲットと具体的な指標は継続的に見直し、その水準向上に努めています。（具体的な取組み・指標はp58）

事業	
基本目標	ターゲット
I 協創による地球環境とエネルギー課題への貢献 <small>【環境・エネルギー】</small>	→エネルギー課題の解決（脱炭素社会に向けて） →環境課題への貢献（環境統合型経営の実現） お客様の現場におけるCO ₂ 削減や自らの事業活動に伴う温室効果ガス排出削減による脱炭素化をはじめ、資源循環・生物多様性保全などの幅広い環境活動を事業活動の一環として推進
II 新たなオートメーションによる安心・快適な社会の実現 <small>【新オートメーション】</small>	→お客様の安心・快適につながる生産性・価値向上の実現 もの創りや運用状態の「自律化」により、お客様の居住空間・生産空間・生活空間の質を向上させ、新たな付加価値を創出
企業活動全体	
基本目標	ターゲット
III サプライチェーンにおける社会的責任の遂行と地域社会への貢献 <small>【サプライチェーン、社会的責任】</small>	→お客様、お取引先様と共に社会的責任を果たす →地域活性への貢献 お取引先様と共に、SDGsを共通目的として連携し、サプライチェーンにおけるCSRの価値共有を実現。また、地域に根差した社会貢献活動を推進
IV 健幸経営と永続的な学習による社会課題解決の基盤強化 <small>【健幸経営、学習する企業体】</small>	→健幸経営（働きがい、健康、ダイバーシティ&インクルージョン）の実現 →学習する企業体の発展・強化 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と社会課題解決に貢献できる人材育成のための学ぶ機会の創出

Q5

成長の成果を株主・投資家の皆様へどのように還元していきますか？

A5

継続的に戦略的な投資強化を通じて企業価値を向上し、規律ある資本政策を実践するため、配当については2020年度の期末配当の増配を行い、2021年度の年間配当についてはもう一段の増配を計画、併せて自己株式の取得を機動的に実施しました。さらに、投下資本の内部管理指標として、アズビル独自の「投下資本利益率 (ROIC)」による手法を導入し、資本コストを意識した経営を強化し、ROE目標の達成を目指していきます。

利益還元については現状を踏まえつつ、長期視点での時間軸をもって対応することが重要と考えています。従来から株主還元については、経営の重要課題の一つと位置付け、連結業績、純資産配当率 (DOE)、自己資本当期純利益率 (ROE) 等の水準及び将来の事業展開と健全な財務基盤の確保のための内部留保等を総合的に勘案して、配当水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持することを基本方針としてきました。

この基本方針に基づき、2020年度の期末配当については、厳しい環境下で計画を上回った業績結果も踏まえ、従来の計画から1株当たり5円増配の30円とし、1株当たり年間55円とさせていただきます。結果として、2020年度のDOEの水準は4.0%となり、今後も中期経営計画を推し進め、継続的に安定した水準向上を図りたいと考えています。なお、2021年度の年間配当としては、事業伸長・収益状況の見通しなども踏まえ、普通配当を5円増配し、1株当たり年間60円を計画しています。

ここまでご説明したように、将来における持続的な成長の実現、企業価値の向上に向けて必要な投資を積極的に技術・設備・人材等に投資していきますが、規律ある資本政策の考えのもと、自己株式の取得も機動的に組み入れて、約100億円、225万株を実施しました。ROEの改善や配当とあわせて株主の皆様への利益還元にも注力します。

なお、今後継続的に企業価値の向上を実現し、規律ある資本政策を実践していくため、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、2021年度からROEに加えて、新たな経営管理指標としてROICをグループ内に導入しました。今後は、さらに資本コストを強く意識した経営を実践していく決意です。

Q6

ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

A6

多様なステークホルダーの皆様との良好な関係を継続し、オートメーション事業が持つ大いなる成長機会に対してグループ丸で、「変革」に向けて挑戦し続けます。

昨今議論されているステークホルダー資本主義は、azbilグループが創業以来大切にしてきた価値観と一致します。事業環境・業績を見据えながら、全てのステークホルダーの皆様との間で建設的な対話を通じて、良好な関係を継続したいと考えています。

新型コロナウイルス感染拡大の影響は、まだ不透明な状況ではありますが、そのような状況にあっても、当社グループのコアコンピタンスであるオートメーション技術と施工、サービス、エンジニアリング力が果たすことのできる役割はますます拡大していくと考えられます。その中で、持続可能な社会へ「直列」に繋がるオートメーションを普及させていくことは、やりがいのある、誇りを持つ仕事です。一方で、グローバルな競争はますます激しくなり、企業としての真の実力が問われる時代でもあります。大いなる成長機会に挑戦できることを楽しみ、覚悟を持って、グループの総力を挙げての「変革」「成長」に挑戦していきます。

