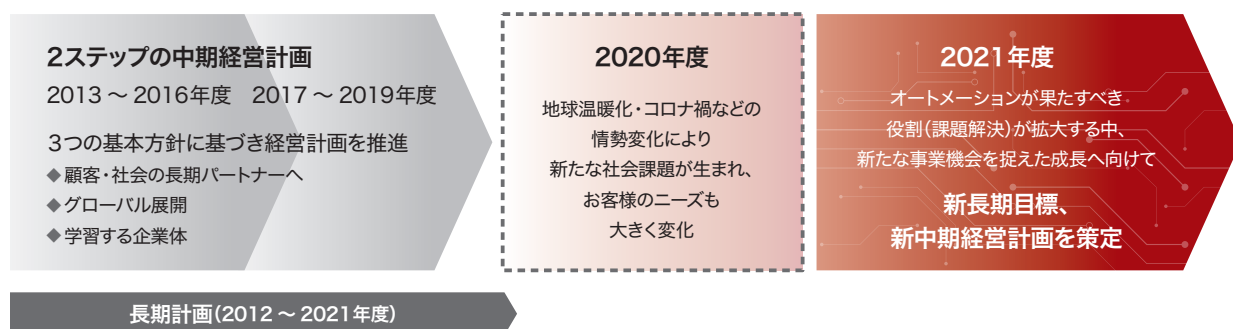


新長期目標・新中期経営計画の策定

前中期経営計画の総括 ―新長期目標・新中期経営計画策定の背景

オートメーションの役割拡大による事業機会を捉えて、
持続可能な社会への貢献と成長に向けた新たな長期目標、中期経営計画を策定



■ 前中期経営計画(2013～2016年度/2017～2019年度)の総括

azbil は 2012 年、事業環境やお客様のニーズの変化、グローバルな社会課題などに迅速に対応しながら持続的に成長していくために、2021 年度までの 10 年間の「長期目標」と「3つの基本方針」を定めました。

この目標と方針に沿って、2013 年度から2ステップの中期経営計画(2013～2016 年度/2017～2019 年度)を開始。「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」に向けた製品・サービスの強化を進め、BA(ビルディングオートメーション)、AA(アドバンスオートメーション)及びLA(ライフオートメーション)の3つの事業を、顧客・社会とのライフサイクル型事業として進化させることで、顧客提供価値及び事業収益力を高めてきました。

中期経営計画における施策として事業構造・業務構造変革を進めたことで、事業収益力が大きく強化され、成長エンジンとしてのグローバルな事業基盤の整備が進展。ほかにも CSR 経営の実践、ガバナンス体制の強化、財務体質の強化、BCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画)など危機管理体制の整備などが進展しました。

とりわけ、収益力強化においては、2020 年以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響による設備投資の減少などで厳しい事業環境に置かれ、受注高・売上高が前年同期比で減少し、営業利益も減少を余儀なくされる中、営業利益率で 10.4% (前年度比▲0.1 ポイント) とほぼ前年度水準を維持することができたことは、継続的な施策の有効性を示したものと考えています。ま

た、財務面での資金調達力の強化・多様化も含め、当社グループの持続的な成長に向けた経営基盤は着実に強化されました。

■ 前中期経営計画の課題を踏まえて新長期目標・新中期経営計画を策定

2ステップの中期経営計画の期間中には、国内においては少子高齢化や働き方改革が進展し、世界においては経済のグローバル化がさらに進展し、気候変動・SDGs への対応要請が高まりました。また、技術革新(IoT、AI、ビッグデータ、クラウド)に伴うビジネスモデルの変化などが進み、azbil グループを取り巻く事業環境はグローバルで大きく変化しました。

こうした変化を踏まえ、azbil は 2020 年度からスタートする新中期経営計画を策定していましたが、折からの新型コロナウイルスの感染急拡大の影響を受け、事業環境・経済状況が大きく変化したことに加え、安全・安心な生活・生産空間のニーズが世界的に高まったことなど、オートメーションが果たす課題解決という社会的役割、すなわち当社グループにとっての事業機会が急速に拡大しつつあることを踏まえ計画を見直すこととしました。

そして 2021 年 5 月、SDGs の達成年度も視野に入れ、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる経営」をキーワードに、社会の持続性(サステナビリティ)と企業としての持続的な成長(企業価値向上)の両立を目指す 2030 年度までの新長期目標を策定。同時に、その目指す姿に向けた最初のステップとして、2021 年度を開始年とする新中期経営計画(2021～2024 年度)を発表しました。

3つの基本方針、2ステップの中期経営計画に基づく主な成果

基本方針 1)

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

顧客へのソリューション提供の基となる技術・製品開発においては、グループ開発拠点の整備・機能強化を進め、計量・計測の基本となるセンサの新商品を開発するとともに AI・IT・クラウドを活用した製品・サービスの開発が、BA、AA、LAの全ての事業で進捗しました。事業面では、サービスマンテナンスなどのライフサイクル型事業の拡大が進み、収益性の維持向上と事業環境悪化時の耐性が強化されました。

基本方針 2)

地域の拡大と質的な転換で「グローバル展開」

成長基盤としてのグローバルネットワークの整備を推進。営業・サービス面では、世界 23 カ国へ拠点を拡大し、2018 年には地域戦

略を率いるリージョン組織の第1弾としてシンガポールに東南アジア戦略企画推進室を立ち上げました。生産面においては、中国・タイ・日本の3地域に生産拠点を整備し、生産効率化とともにBCPなどの体制も強化しました。2019年度は、新たに湘南工場を整備し、藤沢テクノセンターと連携したグローバル生産におけるマザー工場として稼働を開始しました。

基本方針 3)

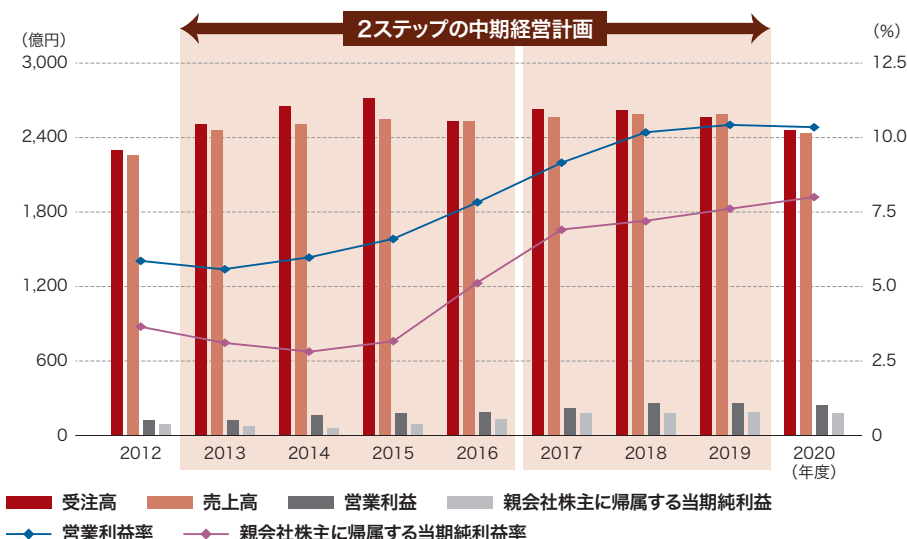
体質強化を継続的に実施できる「学習する企業体」を目指す

人財面では、事業環境の変化、グローバル化の進展に対応した「学習する企業体」への取組みが進展しました。アズビル・アカデミーを通じて従業員のスキル向上が進み、約 630 名の従業員を成長戦略に対応した部署へ異動、最適配置を実践したほか、働きがいと多様な能力の発揮、生産性向上に向けた人事制度の刷新を行いました。

2ステップの中期経営計画の成果として事業の収益性も大きく改善、コロナ禍においても利益水準を維持

危機管理体制を徹底し、安全・安心を第一とした事業運営を行う中、中期経営計画の施策取組みとして成果を上げてきた収益力強化施策、安定的な需要が見込めるサービス分野を中心としたライフ

サイクル型事業の増加により、不透明な経済・事業環境においても、新型コロナウイルス感染拡大による事業環境悪化の影響を限定的にとどめることができました。



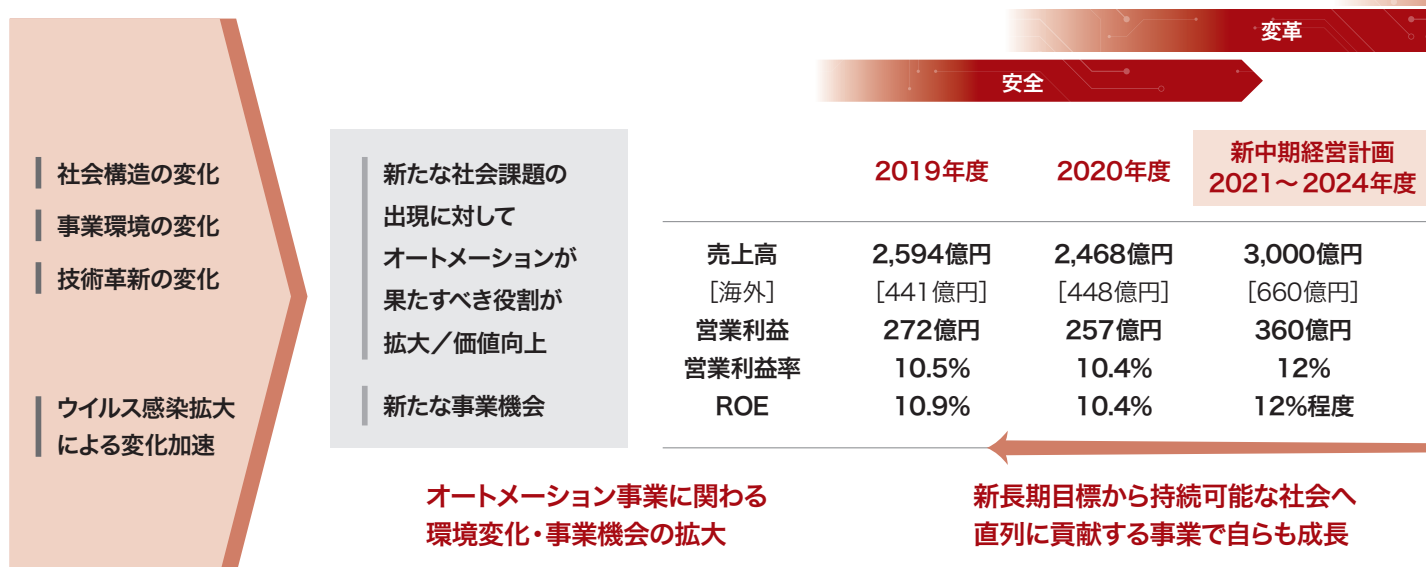
新型コロナウイルス感染拡大への対応

2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大に対して、azbilグループは、強化し続けてきたBCP体制をもとに、社内に対してはリモートワークの推進、業務面においてはサプライチェーンの再確認を進めるなど、危機管理体制をさらに強化。従業員とお客様、お取引先の安全・安心を第一とした迅速な施策を展開していくことで、お客様の重要設備の維持に不可欠なエンジニアリング、サービスの提供や社会インフラの安全維持に必要な事業の継続要請への対応を実施してきました。

新長期目標・新中期経営計画の骨子

オートメーション事業を通じ、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献で自らも成長、成長に向けた変革、投資を積極的に実行

環境変化・事業機会を見据えた新中期経営計画と新長期目標を制定



オートメーション事業に関わる事業環境変化・事業機会拡大を捉えた事業拡大施策・利益改善策並びに事業基盤の強化

- ◆ 3つの成長事業領域を核とした事業拡大
- ◆ グローバルでの営業網、事業・製品ポートフォリオ拡充
- ◆ 資本参加を含めた海外事業拡大
- ◆ DX推進によるサービス等のストック事業の効率化・拡大
- ◆ 海外生産拠点強化、海外生産シフト・調達の拡大

■ オートメーション事業に関わる環境変化・事業機会拡大を見据えて

世界的な課題である気候変動問題や日本社会における少子高齢化などの社会構造の変化、また産業界ではスマート社会実現に向けた新たな製品・サービス需要の高まり、さらに新型コロナウイルス感染拡大による世界的な安全・安心ニーズやリモート化ニーズの急速な拡大など、国内外では今、社会や産業のあり方、

生活者のニーズが大きく変化するとともに、解決すべき様々な課題が新たに出現、顕在化しつつあります。

これら課題解決に、自動化・省力化・省エネ・省資源といったオートメーションが持つ多様な機能が果たす役割は多く、また制御すべき変数も年々拡大・複雑化しており、オートメーションの価値を一層増大させています。

持続可能な社会へ
「直列」に繋がる貢献
企業価値の持続的な向上



成長

新長期目標
2030年度

4,000億円規模
[1,000億円規模]
600億円規模
15%程度
13.5%程度

新中期経営計画から成長に向けた変革、
投資を実行

- ◆ 新製品並びに機能強化・コストダウンした
リニューアル製品投入
- ◆ 適正な人材活用配置
- ◆ DX活用による営業活動強化・業務効率化

■ 持続可能な社会へ「直列」に繋がる
新たな長期目標を策定

こうした環境変化を、azbil は既存事業分野における維持・効率化などの安定需要に加わる新たな成長機会ととらえています。またそれは同時に、事業を通じて SDGs の実現に貢献できる大きな機会でもあります。そこで azbil は、自らの成長と社会の持続性を両立させる「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を

キーワードとして、前中期経営計画で進めてきた事業収益力の強化及びグローバルな事業基盤の整備を継続しつつ、成長施策や投資を 2030 年度まで継続的に推進していくことを指針とする「新長期目標」を策定。その最初のステップとなる新中期経営計画（2021 ～ 2024 年度）を 2021 年 5 月に公表しました。

■ 「変革」をキーワードに新中期経営計画を策定

新たな長期目標の達成に向けて、azbil は、コロナ禍に見舞われた 2020 年度以降の「安全」を第一とした事業運営を当面は継続しつつ、オートメーション事業に関わる環境変化・事業機会拡大を見据えた成長へと繋がる「変革」に挑戦していきます。そして、新長期目標のゴールである 2030 年度には、売上規模として現行規模プラス 1,500 億円以上の 4,000 億円規模、営業利益は倍加の 600 億円規模、営業利益率で 2019 年度比プラス 5 ポイントの 15% 程度、ROE を現行の 10% 程度から 13.5% 程度へと「成長」を目指していきます。

また、新中期経営計画（2021 ～ 2024 年度）の期間においては、前計画の 2017 年度から注力してきた「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（p27）」の一層の深耕を「変革」の柱として、多様なニーズに応える製品・サービスを開発。顧客資産の“空間の質・生産性の向上”と“エネルギー量抑制”の双方を継続的に実現するオートメーションの提供を通じて、社会課題の解決や顧客企業の SDGs 達成へ貢献しながら新たな需要を獲得していきます。

■ 「成長」に向けた投資を実行

「変革」を実現し、2030 年度に向けた「成長」を実現していくために、azbil は先進的な技術開発への投資やグローバルな生産、製品・サービス供給体制の構築に向けた設備投資を継続的に実行していきます。これらの結果生まれた新製品・サービスを国内外において積極的に投入し、顧客への提供価値を最大化します。併せて、自らの事業活動の高度化・効率化を通じた生産性向上、新たな働き方の創造を実践し、さらなる収益力強化、利益率向上を図っていきます。

新中期経営計画（2021～2024年度）の実現に向けた取組み

オートメーション技術を基盤とした3つの成長事業領域での展開を核に、顧客ニーズ・社会課題などの新たな事業環境変化を捉え、国内外において新製品・サービスを投入

■「3つの成長事業領域」での成長

azbilグループは、「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」を柱にビジネスモデルの「変革」を推進していきます。

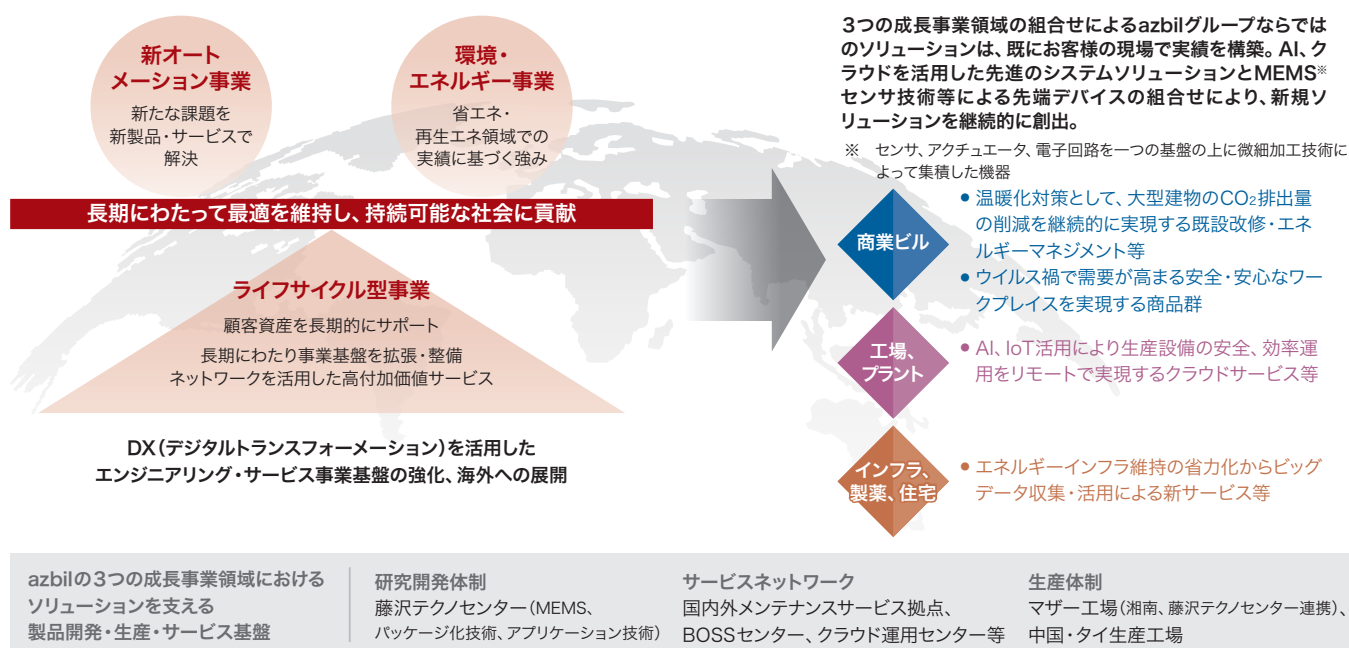
「新オートメーション事業」は、気候変動対応、ウイルスとの共生、働き方改革、インフラ老朽化、モノづくりの高度化など、社会構造・環境変化によって生まれるグローバルな社会課題や顧客ニーズの変化に迅速に対応し、オートメーションを通じて高品質、安全、リモート、脱炭素化などの価値を提供。顧客資産の“空間の質・生産性の向上”を図っていく領域です。

こうした付加価値を提供する際は、一般的により多くのエネルギー・資源を消費しますが、azbilはこれまでに蓄積したデータや省エネ・省資源に有効な製品・サービス、ノウハウを差別化要

素として事業を展開。「環境・エネルギー事業」として社会の要請や顧客のニーズに応えていきます。

さらに、“空間の質・生産性の向上”と“資源・エネルギーの最小化”を両立するメンテナンスサービスなどをお客様の資産のライフサイクルに応じて長期にわたって提供するのが「ライフサイクル型事業」です。

これら3つの価値を事業領域として手掛けることができるのは、人を中心とした空間の最適化を構想から設計、施工・据付、エンジニアリング、メンテナンスまでを一貫して追求してきたazbilグループならではの事業価値といえます。今後はDXを活用したエンジニアリング・サービス基盤の強化などを通じて、3つの成長事業領域を、国内外・事業領域を超えたオートメーションの共通価値として社会・顧客に提供していきます。



【新オートメーション事業領域】

顧客資産における“空間の質・生産性の向上”を付加価値として提供することで、顧客の競争優位性(高い生産性、快適で安全・安心な空間の提供など)を支援していく。

【環境・エネルギー事業領域】

カーボンニュートラルの時代に向けて、顧客資産における“空間の質・生産性の向上”と、“資源・エネルギーの最小化”を両立させる技術・製品・サービスを提供する。

【ライフサイクル型事業領域】

培ってきたノウハウと先端技術を活用することで、顧客資産を長期的に維持・メンテナンスしながら、“空間の質・生産性の向上”と、“資源・エネルギーの最小化”を継続的に実現する。

■ 継続的ソリューション創出に向けた投資・施策

2030 年度長期目標を達成するために、新製品・サービスの開発・市場投入を加速する積極的な研究開発・設備投資を行うとともに、サービスの高付加価値化や事業の効率化に必要な販売・サービス・エンジニアリングの DX 施策、ネットワークインフラの強化施策などを実施していきます。

1) 技術研究・商品開発

継続的なソリューション創出に向けた新製品・サービスの開発強化のため、マーケティング機能と開発機能を強化。開発については、2極化が進む顧客ニーズにお応えするためシステムソリューションとデバイス・フィールド機器の開発力の強化を図る (p49)。このため、先進的なシステムソリューション、高機能・高精度なデバイス開発力強化に向けて研究開発拠点「藤沢テクノセンター」を整備・強化(2022 年 5 月竣工予定)。

■ 研究開発費

2021 ~ 2024 年度の累計で約 560 億円 (計画)

■ 藤沢テクノセンター機能強化投資

2021 ~ 2022 年度の建設費約 70 億円 (計画)



▲実験棟完成イメージ (提供：株式会社日建設計)



▲センシング技術の要である MEMS センサの開発・生産設備を整備

2) 営業・エンジニアリング・サービスネットワーク強化、DX 促進

SFA (Sales Force Automation: 営業支援システム) の導入・グローバル展開や海外の人員・拠点増強など、国内外販売・サービス網のさらなる強化施策に加えて、リモートメンテナンスなどクラウド活用による高付加価値サービスの提供体制整備 (p55)、事業提携、東南アジア戦略企画推進室を中心とした海外地域事業展開などを実施。

3) グローバル生産・調達体制の強化

サプライチェーンでの社会的責任を果たすとともに、グローバルな事業展開を支える最適な生産体制の構築に向けて、湘南工場・藤沢テクノセンターが連携して次世代生産システムを構築。マザー工場としての機能整備を図る。また、グローバルでの需要拡大に対応した生産能力拡大、生産工程の高度化とさらなる自動化の推進を目的にアズビル機器 (大連) に新工場棟を新設するなど海外における生産能力を強化。 (p53)



アズビル機器 (大連) 新工場棟イメージ (2022 年竣工予定)

■ サステナビリティ実現に向けて azbil ならではの CSR 経営を実践

本業を通じて「持続可能な社会へ『直列』に繋がる経営」を追求するとともに、グループ経営の推進とガバナンス体制の充実、リスク管理・コンプライアンスの強化、人を重視した経営、地球環境への貢献・社会貢献を重点取り組み領域とする CSR 経営を引き続き強化していきます。

1) CSR 経営推進体制

サステナビリティへの取り組み体制として専門組織・担当役員を設け、「azbil グループ CSR 推進会議」等を開催、進捗状況等を経営会議、取締役会に報告 (p65)。気候変動に関わるリスク・機会等を積極的に開示。

2) スキル・マトリックスを開示

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会に期待するスキル項目を設定、スキル・マトリックス (p87) を開示。

3) 「健幸経営」を追求

「健幸経営 (p73)」を推進し、ダイバーシティ&インクルージョンや最適な人材配置を促進。

4) SDGs 目標を策定

SDGs については、独自の 4 つの基本目標と具体的なターゲット・指標を策定 (p57)。着実な実行と活動レベル向上に向けた継続的な見直しを実施。

5) 国連グローバル・コンパクトに署名

2021 年 4 月に「国連グローバル・コンパクト」へ署名。人権への取り組みをグローバルにより強化。

6) ROIC を導入

経営管理面では、資本コストを意識した経営の実践、新長期目標・新中期経営計画における ROE 目標達成に向けて ROIC (投下資本利益率) を導入 (p31)。

財務・経営管理担当役員メッセージ



Q1

ご自身の役割について教えてください。

A1 新長期目標・新中期経営計画の着実な実行と目標達成を経営管理、財務面から確たるものとし、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、成長に向けた着実な投資や効率性の高い事業ポートフォリオ運営を実現していきます。

私は社長補佐ならびにコーポレート機能全般の担当役員として、経営管理・財務戦略の責任を担い、azbil グループの業績管理や会計制度・内部統制の整備・運用、財務・資本戦略の立案・執行などを通じて、グローバルな事業展開・ガバナンス強化を支えるグループ経営管理と資本効率の向上を図っています。

azbil グループは、これまでの中期経営計画（2013～2016年度、2017～2019年度）においても様々な経営管理・財務面での強化施策に取り組んできました。具体的には、IFRS（国際財務報告基準）導入を見据えた会計システムの導入、グローバルな内部統制の強化など事業基盤の強化に加えて、規律ある資本政策の考えの下、成長のための投資、健全な財務基盤維持に加えて資本効率の観点も踏まえ、着実な配当水準の向上並びに自己株式の機動的な取得を実施してきました。さらに、取得した自己株式についても、社員の株価・業績に対する意識の向上と意欲・士気の高揚につながる株式給付制度の導入に伴う活用に加えて、一定水準の自己株式（金庫株）の消却も実施してきました。

また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえて政策保有株式ガイドラインの策定・改定を行い、従来からの政策保有株式縮減の加速化にも取り組んできました（2015年3月末時点保有銘柄数：71銘柄、2021年3月末時点保有銘柄数：41銘柄）。このほか、事業ポートフォリオの面では、投資効果、将来の事業性などを評価し、LA事業における海外事業の買収に加えて、高齢者向けの介護・緊急通報の事業譲渡などを実施してきました。

振り返れば、azbil グループは2000年代初頭、ITバブル崩壊などにより事業環境が大きく変化する中、資本効率を意識した経営の観点からROE目標を導入し、事業面では、オートメーションを事業の核とするという考え方を基本にしつつも、従来から取り組んできたBA事業、AA事業に加えてLA事業を立ち上げ、事業環境の変化に伴う影響を緩和しつつ持続的な成長を実現するための3つの主要な事業ポートフォリオの構築、各事業の採算性向上に取り組んできました。こうした取組みの結果、

“
新たな長期目標・
中期経営計画のもと、
資本効率のさらなる改善、
規律ある資本政策の
実践を通じて、
企業価値の向上に
努めていきます。”

取締役 執行役員専務

横田 隆幸

2012 年度に 6.1%だった ROE 水準は、2つの中期経営計画を経て 2020 年度には 10.4% まで高めることができました。

新たな長期目標・中期経営計画においては、将来の成長へ向けて必要な投資計画と、さらに高い ROE 目標を設定しています。今後、これまでの取組みをさらに深化させるとともに、ステークホルダーの皆様の期待に応えられる、成長に向けた着実な投資や効率性の高い事業ポートフォリオ運営を実現したいと考えています。

Q2

財務戦略・資本政策の考え方について教えてください。

A2

企業価値の持続的維持・向上を展望して、株主還元を含めた「規律ある資本政策」を実践することを基本方針としています。

資本政策の立案・執行に当たっては、健全な財務基盤の確保、成長に向けた投資、そして株主還元の充実という3つのバランスに配慮しながら規律ある政策を実践することにより、企業価値の維持・向上を実現することを基本方針としています。

azbil グループは、お客様の重要施設や社会インフラの維持に不可欠な事業を展開しています。そのため、自然災害や今回の新型コロナウイルス感染症のような、事業運営に影響を及ぼすような事象が発生した場合においても、お客様の重要施設や社会インフラが停止することがないよう一定期間、事業を運営し、続け

ていく必要があります。そこで azbil グループでは、通常の運転資金に BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) 対応の資金を確保するとともに、M&A を含めた将来の成長に向けた投資を機動的に行うための財務基盤を強化しています。その上で、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策の一つと位置付け、安定的な配当水準の向上を基本にしつつ、自己株式の取得も機動的に行っていきます。

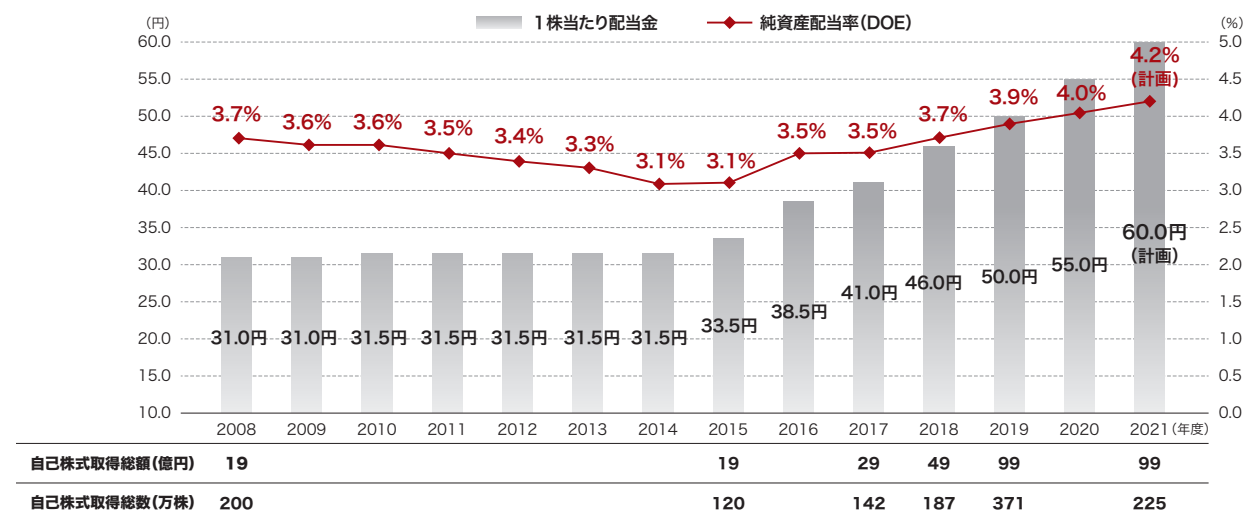
配当については、連結業績、DOE (Dividend on Equity: 純資産配当率)・ROE などの水準を見ながら総合的に勘案し、その水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持していく方針です。2020 年度の実績では DOE が 4.0% となりました。併せて、健全な財務基盤・成長に向けた投資のための資金を確保した上で、資本効率の向上の観点にも配慮し、機動的に自己株式の取得も行っています。

基本方針

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



配当金・DOE 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。記載金額は切捨てで表示しています。

2020年度はコロナ禍への備えから自己株式の取得を見送りましたが、2017年度からは3期連続して自己株式の取得を行い、2021年度についても第2四半期までに約100億円の自己株式の取得を実施しました。

Q3

新型コロナウイルス感染症による事業環境の変化を受けての対応はいかがでしたか。

A3 強固な財務基盤の確保、資金調達力の強化・多様化も含めて対応力を強化しました。

2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、当初から先行きが見通しにくく、安全対策も含めて厳しい事業環境での運営となりましたが、過去数年間にわたって取り組んできた収益力改善施策の効果から、安定的な収益力は維持することができました。過去にはリーマンショック後、事業環境が急激に悪化した際には営業利益率が5%程度まで低下してしまう局面もありましたが、2020年度には減収局面でも収益力を維持できたことは、BA、AA、LA事業における収益力強化の取組みはもとより、各事業を構成する個別事業のポートフォリオの見直しなど、地道な事業構造変革による成果だと考えています。

事業面に加えて財務面でも、お客様の重要施設や社会インフラの事業継続を支える観点から、安定した財務基盤の確保や資金調達力の強化を行ってきました。具体的には、国内外での手元の流動性資金確保に加えて、複数の金融機関との間で締結しているコミットメントラインの総額100億円を維持し、また従来からの社債発行枠200億円に加えてコマーシャル・ペーパー発行枠200億円を新たに設定し、新型コロナウイルス感染症など

不測の事態にも対応可能な資金調達力を維持しています。

特に社債ならびにコマーシャル・ペーパーの発行体格付けについては、2020年10月に格付投資情報センターより、社債格付けが「シングルA+(安定的)」に引き上げられ、コマーシャル・ペーパーについても「a-1」を取得しました。これは、保守・サービスなどの安定収益源の比率が高くコロナ禍のような事業環境悪化の局面においても利益を継続的に創出できる事業構造を評価いただいたものと理解しております。

Q4

新たに長期目標・中期経営計画を発表しましたが、目標達成に向けて重視する施策とKPIについて教えてください。

A4

2024年度ROE12%程度、2030年度ROE13.5%程度の目標達成に向け、研究開発を主体に積極的な投資を行うと同時に、より一層資本効率を意識した経営へと歩みを進め、ROIC指標を軸とするazbilグループの経営管理を実行していきます。

今般、2030年度を最終年度とする新たな長期目標を設定し、ROE13.5%程度を目標として掲げました。この長期目標達成に向けた第一ステップとなる2024年度を最終年度とする新中期経営計画ではROE12%程度を目指していきます。

成長に向けた戦略的投資としては、当面、先進的なグローバル開発・生産体制の整備・強化のための研究開発拠点「藤沢テクノセンター」の機能強化を目的とした設備投資(建設費約70億円)や、海外生産拠点での工場棟増設を計画しています。研究開発費については4年間で累計約560億円の投入を予定しています。

また、2021年度からは、ROEの改善に向けて資本コストを意識した経営をさらに進めるべく、前中期経営計画の段階から

自己資本比率・現金及び現金同等物(2021年3月末時点)・資金調達手段

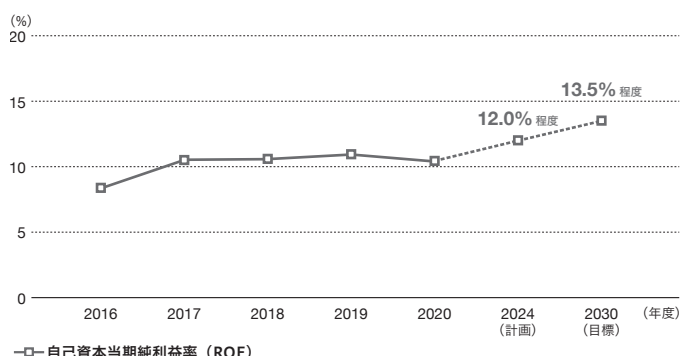
2020年度末(2021年3月末)

◆ 自己資本比率(連結)	69.6%
◆ 現金及び現金同等物(連結)	906億円

〈資金調達手段〉

◆ 当座貸越枠	100億円
◆ コミットメントライン	100億円
◆ 社債発行枠(発行体格付けA+)	200億円
◆ CP発行枠(短期格付けa-1)	200億円

ROE推移



準備を進めてきた ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率) を活かした azbil グループの経営管理を実践していきます。事業成長へ向けた投資を着実に実行しつつ、グループ経営管理として ROIC ツリーにより分解した各要素の確認・改善の PDCA サイクルを実施することにより、トータルな ROIC 水準の改善と経営資源の最適な活用を目指す事業ポートフォリオ管理を進めていきます。



Q5

2020 年度・2021 年度の利益還元の考え方について教えてください。

A5

2020 年度は業績計画を上回る収益並びに強固な財務基盤の確保を背景に期末配当を増配。2021 年度も安定的・持続的な成長を見込むことから、さらなる増配を計画。また、自己株式の取得を実施し、配当と併せて、規律ある資本政策を実践していきます。

2020 年度の配当については、新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響を見通すことが困難であったことから、2020 年 5 月の決算発表時点では、前期の配当水準維持となる 1 株当たり年間 50 円との計画を発表しました。しかし、2020 年度を通じて安全確保を第一に事業継続に取り組み、事業収益力並びに財務体質の強化を進めた結果、2020 年 11 月 5 日公表の業績計画を上回る利益を計上し、強固な財務基盤を確保することができたことを踏まえ、期末配当金を 5 円増配し、1 株当たり年間 55 円とさせていただきます。

また 2021 年度は、新長期目標・新中期経営計画の初年度として、これまでの事業収益力強化施策の効果並びに整備した事業基盤をもとに増収・増益を見込んでいます。長期的視点でも、

今後の各事業における戦略展開並びに事業環境見通しをもとに安定的・持続的な成長を展望しています。これらのことから、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との方針に基づき、2021 年度の配当については、普通配当をさらに 5 円増配し、1 株当たり年間 60 円を計画しました。その結果、重要な指標の一つとしている DOE については、先述の通り、2020 年度では 4.0% となり、2021 年度では 4.2% となる見込みです。

これらの増配に加え、現時点における事業並びに業績の状況・見通しを踏まえ、資本効率のさらなる向上と、株主の皆様への利益還元のさらなる拡大、企業環境の変化に対応できる機動的な資本政策の展開を企図し、2021 年度第 2 四半期までに約 100 億円、225 万株（取得期間 2021 年 5 月 17 日～8 月 13 日）の自己株式を取得しました。

今後も株主の皆様への利益還元の充実を図りながら規律ある資本政策を実行し、さらに資本コストを意識した経営を実践して、企業価値向上と利益還元の充実に努めてまいります。azbil グループを引き続きご支援くださいますようお願い申し上げます。

2020・2021 年度の配当金・配当性向・DOE

	2019 年度	2020 年度		2021 年度
	実績	従来計画 (2020 年 5 月)	見直し (2021 年 5 月)	計画 (2021 年 5 月)
1 株当たり配当額 (年間)	50 円	50 円	55 円	60 円
前年度比	+ 4 円		+ 5 円 期末配当を 5 円増配	+ 5 円
中間	25 円	25 円	25 円	30 円
期末	25 円	25 円	30 円	30 円
配当性向	35.5%	35.0%	38.5%	41.3%
純資産配当率 (DOE)	3.9%	3.7%	4.0%	4.2%