

オートメーションが課題解決に果たす
役割と機会が増すなか
自らの「変革」を通じて持続可能な
社会の実現に貢献していきます

取締役 代表執行役社長
山本 清博



Q1

2021年度は、2024年度までの中期経営計画の初年度でした。この1年をどのように評価していますか？

A1 オートメーションが解決できる役割の拡大、事業機会を捉えた中期経営計画の取組みが進展した一方で、取り組むべき課題も明確になった1年でした。

施策成果、市況回復等により前年度を上回る業績を達成、オートメーションに対する堅調な需要を確認

azbilグループは、脱炭素、新型コロナウイルス感染拡大に対する安全確保等、社会課題やお客様のニーズの変化に対してオートメーションが解決できる役割と機会が拡大するという事業環境認識の下、自らの成長と社会の持続性への貢献を両立させる、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」の実践を長期目標に掲げています。2021年度は、長期目標達成に向けた最初のステップとして変革に取り組む現中期経営計画(2021～2024年度)の初年度でした。残念ながら新型コロナウイルス感染症は収束に至りませんでした。引き続きお客様と社員の安全を第一とした取組みを続けてきました。そうした中、様々な施策の進捗を確認できた1年であり、人を中心としたオートメーションというグループ理念の下「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」に向けた本長期目標・中

期経営計画の取組みの方向性に確信を持つことのできた1年でした。

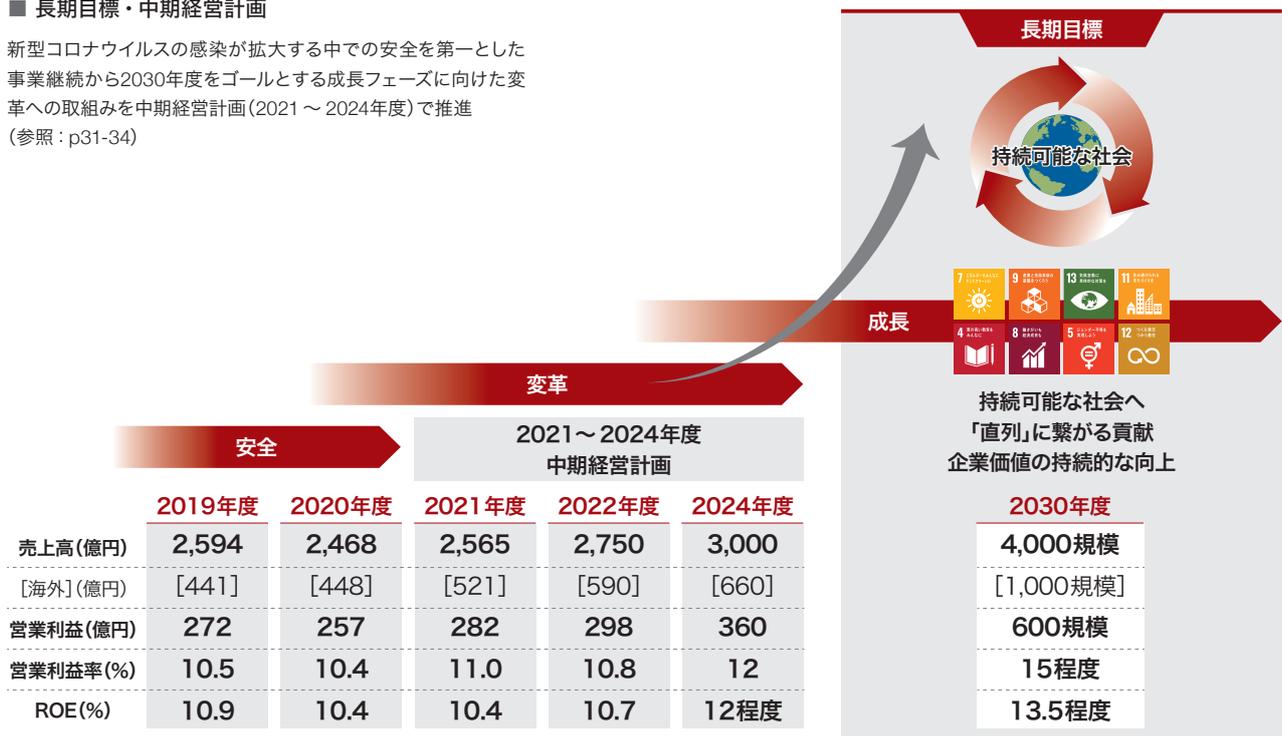
業績面では、ビルディングオートメーション(BA)事業、アドバンスオートメーション(AA)事業、ライフオートメーション(LA)事業それぞれで受注、売上が伸長しました。成長に向けた研究開発費等を着実に増加させたうえで、営業利益も前年度比増加となりました。事業環境を見ると、国内の大型建物向け空調制御機器・システムについては都市再開発計画に基づく需要が継続、換気・省エネルギー対策に対する関心の高まりから改修案件の需要が増加しました。製造業の生産設備向けの各種機器・システムについても、半導体関連市場で需要が高い水準で継続したことなどを背景に、全般として設備投資の回復が継続しました。医薬品製造ライン向けの装置需要も堅調です。

部品調達難や地政学的リスクなどの変化、リスクに迅速に対応

一方で、中期経営計画の初年度が全体としてどうであったかという問いに対しては、新型コロナウイルス感染症への対応に加えて部品調達難の影響が拡大し、その対応に時間をかけた1年でもあったということになります。お客様の省エネルギー・自動化への投資ニーズの広がりにより、受注は大きく伸長しましたが、サプライチェーンの混

■ 長期目標・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中期経営計画(2021～2024年度)で推進
(参照：p31-34)



乱に端を発する部品調達の遅れなどの影響により、売上・利益の伸長は一部限定的なものとなりました。

従前から事業継続計画（BCP：Business Continuity Planning）の一環として部品調達の体制を整備してきましたが、2021年度の下期以降は世界的な地政学的リスクのひろがりなどもあり、さらなる緊急時のリスク対応やBCPなどレジリエンス強化に向けた取組みに着手しました。中長期的な事業環境の見通しに変化はなく、社会やお客様の課題解決に向けたオートメーションの需要はますます高まると考えており、変革のための事業構造改革や基盤強化は今後も進めていく必要があります。これまでの経験に基づいたコロナ禍への対応を含め、今後も引き続き緊張感をもって経営の舵取りをしていきます。

Q2 中期経営計画では「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」の一層の深化を通じて“変革”に挑むと明言しています。この点について、進捗や成果について教えてください。

A2 研究開発拠点の整備等、基盤強化を進め、3つの成長事業領域での製品・サービスの開発力強化、他社協業による成果が拡大しました。

研究開発拠点の新実験棟が2022年5月竣工、お客様との接点も拡大

変革への柱と位置付ける3つの成長事業領域は、「新オートメーション事業領域」「環境・エネルギー事業領域」「ライフ

サイクル型事業領域」の3つで構成されています。これら3つの成長事業領域に注力し、BA、AA、LAの各事業における成長を目指しています。2021年度は、これら成長事業領域に関わる土台づくり、例えば先進的なシステムソリューション、高機能・高性能デバイスの開発力強化に向けた研究開発拠点「藤沢テクノセンター」の整備・新実験棟建設を進めました。お客様との接点拡大という観点からは、シンガポールのCapitaLand社が主導するスマートアーバン共同イノベーションラボへの参加に続いて、シンガポール経済開発庁支援による統合型ビルディングマネジメントシステム（IBMS）開発等、国内外での接点がひろがりました。

各事業においても、3つの成長事業領域に関わる製品、サービスの提供や他社との協業など新たな成果、進展が見られました。

ビルディングオートメーション（BA）事業では、新オートメーションと環境・エネルギー事業領域の接点として、ニューノーマル時代の働き方の一つであるアクティビティベースドワーキング（ABW^{※1}）に対応したセントラル空調向けセル型空調システム「ネクスフートTMDD」がご好評をいただいています。また、カーボンニュートラル^{※2}の実現に貢献するため、空調制御分野におけるグリーントランスフォーメーション（GX）ソリューション確立に向けた協業を開始しました。

アドバンスオートメーション（AA）事業では、お客様の設備の安全性や生産性向上に貢献するオンライン異常予兆検知システム「BIG EYESTM」に加えて、クラウド型バル

■ 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



ブ解析診断サービス「Dx Valve Cloud Service」の契約が大手エネルギー会社、化学会社等にひろがりました。AI、クラウドといった技術を活用しながらライフサイクルでお客様の事業に貢献できるサービスの提供が拡大しています。

ライフオートメーション(LA)事業では、東光高岳グループとの、エネルギーデータ^{※1}を軸としたお客様への価値を提供する事業コンセプト「DX-EGATM」の下、温室効果ガス(GHG)排出量可視化サービスなど、スマートメータとネットワークによるプラットフォームを活用したエネルギーマネジメント領域における新たな展開を見ることができました。

※1 ABW(Activity Based Working): 働く人が仕事をするために最適な環境(場所・時間等)を選ぶことができるワークスタイル。

※2 カーボンニュートラル: 温室効果ガスの排出を全体としてゼロにすること。

※3 電力: Electricity、ガス: Gas、水道: Aqua

Q3 変革をさらに推し進め、「3つの成長事業領域」を拡大、成長していくための課題は何でしょうか？

A3 協業も含めた形で顧客基盤・お客様との接点の一層の拡大を進め、併せてAI、クラウド、MEMS^{※4}などの技術を強化し、提供商品拡大と付加価値の向上を図ります。

中期経営計画では、成長に向けた取組みとして「新製品・サービス開発力の強化に向けた投資拡大」「お客様との接点の拡大」「社会課題解決を通じた事業の拡大」「デジタルトランスフォーメーション(DX)を含めた人材の強

化・活用推進」「利益率の持続的向上に向けた施策の展開」等に取り組んでいます。

新製品・サービス開発力の強化に向けては、研究開発拠点「藤沢テクノセンター」への投資・機能強化を行っています。ここでは成長戦略のカギを握るクラウドやAIを活用した先進的なシステムソリューションの開発体制を強化し、プロダクト製品に関しては、高機能・高精度なMEMSセンサの技術力を一層強化します。利益率の持続的向上については、主要製品のリニューアル時にコストダウンを図るなどの各種取組みを進め、生産では湘南工場をマザー工場とするグローバル生産体制の構築、海外生産比率の拡大等を実施してきました。

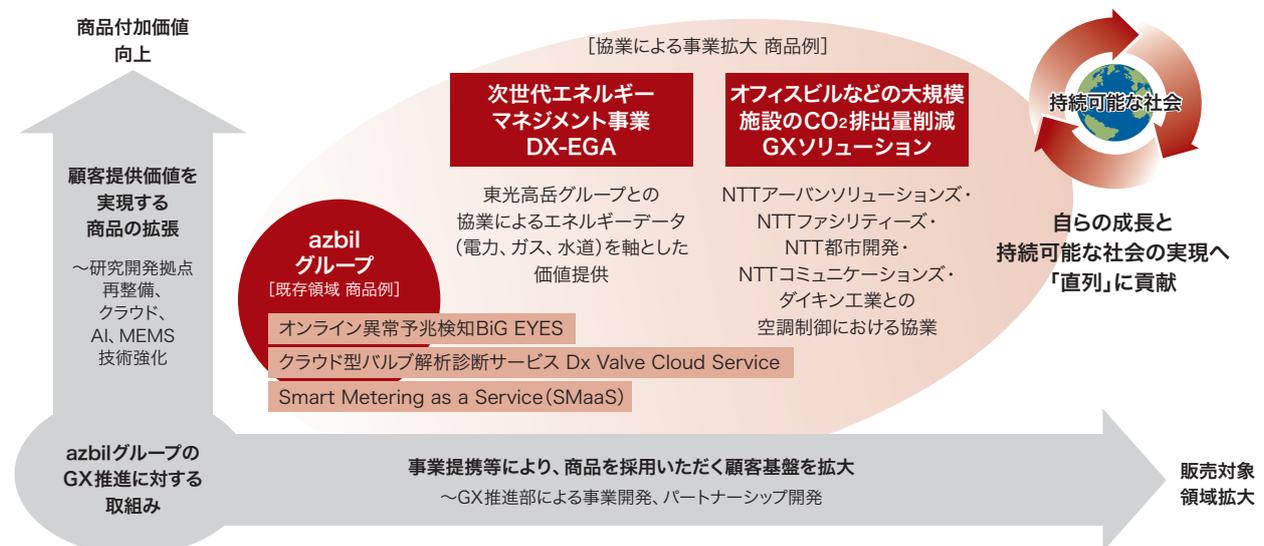
こうした取組みに加えて、3つの成長事業領域をさらに拡大し、成長を実現していくためには、社会課題による新たなニーズを捉えた事業開発および他社との協業を含めた顧客基盤・お客様との接点の拡大を進め、これにazbilグループが長年にわたって取り組み、フィールドでの実績・強みを持つDXに関わる技術をさらに進化させ組み合わせる事が重要と考えています。

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

カーボンニュートラル実現に向けたグリーントランスフォーメーション(GX)を事業機会とする環境・エネルギー事業領域での成長を図る

例えば、環境・エネルギー事業領域において、社会課題

■ 他社協業も含めた事業領域の拡大



GX(グリーントランスフォーメーション) 経済産業省が提唱する経済成長と環境保護を両立させ、カーボンニュートラル(2050年)に移行するために必要な経済社会システム全体の変革



研究開発拠点 藤沢テクノセンターに新たに建設された実験棟(2022年5月竣工)

第103建物(左)は、最新の実験環境を整備するとともに、個人からグループレベルで創造力を高めることができる最適な執務環境を提供します。第104建物(右)は、開発・生産用のクリーンルームなど、azbilグループのセンシング技術の要であるMEMS (Micro Electro Mechanical Systems) センサの開発施設および計測標準施設を設置しています。先進的な研究開発環境を構築するため、半導体製造用の高いクリーンレベルや極めて安定した温湿度環境等を実現するエネルギー消費の高い施設、設備を備えています。ビルディングオートメーション事業の技術・ノウハウ、蓄積したデータをもとにした各種の省エネルギー施策を盛り込むことによってエネルギー原単位で比較して、同機能の建物を大きく下回る値(当社比較)を実現しています。

であるカーボンニュートラルの実現には、これまでの技術・仕組みの延長線上では解決できない課題があります。自社の技術・製品だけではなく、国内外の企業が共同でプロジェクトを推進していくことがこれまで以上に必要になってくると考えます。こうした課題意識から、2022年4月に新たな全社組織「GX推進部」を設置しました。GXは、「カーボンニュートラルの実現に向けた経済社会システム全体の変革」であり、当社グループにおけるGX推進とそれに関連する事業開発をもう一段高いレベルへと拡大・強化し、他社とのパートナーシップ開発を進め、幅広くGXを推進することで、顧客事業貢献・社会貢献の拡大と自らの事業成長を目指します。

2022年には、新たな取組みとしてNTTアーバンソリューションズ株式会社・株式会社NTTファシリティーズ・NTT都市開発株式会社・NTTコミュニケーションズ株式会社・ダイキン工業株式会社との協業を開始しました。各社が持つ空調制御に関する技術や知見を掛け合わせ、オフィスビルをはじめとした大規模な施設のCO₂排出量を削減し、空調制御分野におけるGXソリューションを確立することで、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献します。

デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進、システムソリューション、クラウド事業を強化

ここまでご紹介した取組みを進めるにあたって欠かせないのが、DXの促進です。

多くのソリューション事例が象徴しているように、当社グループが提供するオートメーションの価値は、現場の状況をセンサで計測し、そのデータをビッグデータ化し、クラウド、IoT、AIなどを用いて、お客様の求める状態へ最適化、さらにこれを分析、お客様の現場での実際の課題解決策までを提供できる点にあります。今後、3つの成長事業領域の拡大を目指し、他社との協業を拡大していくためにも、これまで以上にデータの分析からソリューションの提供のプロセスにおけるDXの取組みを進め、システムソリューション提供力やクラウド技術活用の強化を図る必要があると考えています。

研究開発拠点「藤沢テクノセンター」の機能強化も、ここまでご説明した成長戦略を進めるための当社グループの強みを活かし、商品開発力を強化するための取組みです。藤沢テクノセンターの新実験棟は、新たな開発環境と先進的な実験作業環境を整え、研究・開発活動の効率化を進めるとともに、ABWにも対応する最適な開発環境、執務環境を実現することで自社の「変革」に向けた「仕事と働きの創造」をさらに進めていきます。

Q4

「サステナビリティ」「ESG」を中長期的な成長のキーワードとして位置付ける企業が増加しています。この点についての考え方、取組み状況を聞かせてください。

A4 サステナビリティについての方針を策定し、持続可能な社会の実現へ「直列」に繋がり、企業価値の向上にも関わる独自のSDGs目標を設定し取り組んでいます。

サステナビリティについての方針を策定

サステナビリティについては、創業時の精神である「人間の苦役からの解放」の考え方を、人間の幸福のために社会に貢献する価値観として受け継ぎ、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」の実践を通じて、あらゆるステークホルダーと信頼関係を構築することにより継続的な企業価値の向上を図り人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献し、持続可能な社会へ「直列」に貢献することを方針としています。この方針に基づき、持続可能な社会の実現のため、様々な社会課題に取り組んでいます。2021年度においてはこのサステナビリティについての方針を策定するとともに、社会の持続的発展と中長期的な企業価値向上につながる長期にわたって取り組む重要な課題—10項目を選出しました。

環境・エネルギー事業領域を、事業そのものと直接関わる目標として注力

サステナビリティへの取組みの一環として、具体的には、気候変動等の地球環境問題への対応や新オートメーション、顧客・社会とのライフサイクルなどの事業を通じての課題解決によるさらなる貢献を目指しています。これは、持続可能でより良い世界を目指す国際目標・SDGsの達成にも貢献し得る内容です。SDGs目標の「気候変動対応」「住み続けられる街づくり」「産業と技術革新」「働きがいと経済成長」等は、まさに当社グループが提供する社会価値そのものであり、事業の成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値を高めていきます。その実践に向けて、当社グループは2020年度から、オートメーションを通じて社会課題を解決するという考えの下、4つの基本目標とターゲット、数値目標からなる「azbilグループSDGs目標」を策定し、それぞれの実現を目指しています。

その目標のなかでも、環境・エネルギーに関する目標は、成長戦略である「3つの成長事業領域」の一つに位置付けているように、当社グループの事業との結び付きが強いテーマといえます。お客様の現場でのCO₂排出量削減目標を実現するとともに、自らの足元をしっかりと見つけ、目標やターゲット・数値目標を追加・見直ししていくことは重要なことと考えます。

こうした考えから、2021年度はSBTイニシアチブによる「1.5°C目標」として認定を再取得し、2022年度からは製品設計に関する指標を追加しました。

ESGを持続的成長のための重点テーマとして捉え、人的資本等の取組みも拡大

ESGについては持続的成長のための重点テーマとして積極的に取り組んでいます。E（環境）に関する施策については前述のとおりですが、S（社会）領域での人的資本や人権についても、その重要性から取組みを強化していきたいと考えています。





人的資本については「健幸経営^{※5}」の考えを基本に、社員が生き生きと働くことのできる環境整備を進めるとともに、国際的な視点での多様な能力をもつ人材採用、グローバルな教育システムの構築等を進めています。社員の働きがいや成長を感じる機会の向上、さらに社員の多様性確保は創造性や生産性の向上につながり、企業価値を高めるものと考えています。この観点から、取組み指標として女性活躍ポイントや研鑽機会ポイントも設定しました。また、中期経営計画のキーワードである「変革」を加速していくために、「働きの創造」をテーマに「働く仕組み」「働き方」「働く場・環境」の3軸での取組みを進めています。研究開発拠点「藤沢テクノセンター」の新実験棟における開発環境、執務環境整備の取組みはその一つとなります。

人権についても、当社グループの成長戦略である「グローバル展開」と合致するテーマであり、2021年には「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に関わる様々な活動に取り組んでいます。このテーマに関しては、今日の地政学

的リスクの状況も考えますと、より取組みを加速させる必要があると考えています。

※5 健幸経営：健康で幸せ、生き生きとした“働きの場と人”を創るためのアズビル独自の取組み。

Q5

ガバナンス面では「指名委員会等設置会社」へ移行しました。その背景、狙いを教えてください。

A5 株主をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えるとともに、今後、事業環境など一層大きな変化にも対応できる体制にしておくためです。

監督と執行の分離を明確化し、意思決定の迅速さと透明度を高める

azbilグループは、持続的な企業価値向上の基盤としてのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と認識し、これまで取締役会の監督・監査機能の強化、経営の透明性・健全性の強化、執行の責任体制明確化等に取り組んできました。

このガバナンスを一層強化していくために、2022年6月23日の定時株主総会でのご承認を経て、これまでの「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へ移行しました。

この移行には、監督機能と執行機能の明確な分離を図り、当社グループを取り巻く事業環境の変化が加速する中で、短期的あるいは中長期的な機会とリスクを見極め、迅速に対応すると同時に、意思決定そのものの透明性や健全性を確保するという狙いがあります。

当社グループは、オートメーション事業を通じて持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献をすることにより、自らの成長を併せて実現することを目指す「長期目標（2030年度）」を掲げ、現在、この目標達成に向けた中期経営計画を策定、実行しているところです。本件の機関決定に至る過程では、取締役会において様々な議論がありましたが、私としては先行き不透明なこの時代にこそ、社外取締役の多様な意見を取り入れ、経営の監督機能を強化すると同時に、長期目標達成に向けた成長実現のため、事業環境の変化に適切に対応し、迅速な執行を実現できる仕組みが必要と考えました。

今後、さらに変化の激しい時代に向けて、今回の移行がステークホルダーの皆様にとって良い決断であったとご理解いただけるよう経営を進めます。

取締役、執行役、執行役員を対象とした 株式報酬制度を導入

また、これに併せて、株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値の持続的な向上を図ることを目的として、制度運用の透明性、客観性の高い、信託を活用した株式報酬制度の導入を決定しました。執行を担う役員向けの制度には、業績との連動性を持たせ、当社グループが掲げる事業目標達成への動機付けを促す設計としています。

また、中期経営計画目標達成に向けては、役員のみならず社員も施策を理解し、中長期的な企業価値向上に取り組んでいくことが重要であると考えています。このため、2017年に導入した「株式給付制度(J-ESOP)」に加えて、「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship®)」を導入しました。本プランは、福利厚生施策であります。社員に対して当社グループの中長期的な企業価値向上のインセンティブを付与することによって、役員、社員ともども同じ目標に向けて進んでいきたいと考えています。

Q6 株主還元についてはどのようにお考えですか？

A6 中長期的な事業の見通しを踏まえ、従来の資本政策の方針にそって増配を予定し、加えて自己株式の取得と消却を行います。

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、長期目標として掲げる自己資本当期純利益率(ROE) 13.5%程度を目指して規律ある資本政策を展開しています。従来、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)、ROEなどの水準およ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、配当については、その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、2021年度の期末配当については、公表どおり期末配当金を30円とし、1株当たり年間60円とさせていただきます。2022年度の配当につきましては、中長期的な視点とともに、現在の部品調達難等の影響を想定しつつ事業伸長・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65円を計画しています。また規律ある資本政策の観点から、150万株の自己株式を消却し、100億円、400万株(上限)の自

己株式の取得を実施しています(2022年7月31日現在)。引き続き、資本コストを意識した経営の実践を進めることで、企業価値の向上を実現し、株主還元と併せて株主の皆様のご期待にお応えしていきたいと考えています。

Q7 ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

A7 持続可能な社会の実現に向け変革に挑み続けます。

azbilグループは、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」の下、様々なステークホルダーの皆様と信頼関係を構築することによって継続的な企業価値の向上を図り、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献し、持続可能な社会へ「直列」に貢献していくことを目指しています。

現状、気候変動等の社会課題に加えて、新型コロナウイルス感染拡大や部品調達難、ウクライナ情勢等、様々な課題が顕在化しています。「人を中心としたオートメーション」のグループ理念の下、当社グループがこれまで実践してきた「お客様とともに現場で価値を創る」という取組みは、これからの時代にもますます重要であると確信しています。

一方で、「現場の価値」を継続的に提供していくためには、自らが変わり続ける、つまり「変革」に挑んでいく必要があります。製品開発では設計思想の根本にサステナビリティを据える、事業推進にあたっては多様性を尊重し世界中から意欲ある優秀な人材を募り、必要であれば社外のチームとも協力し、切磋琢磨しながら持続的成長を進めていく、さらに経営の意思決定にあたっては透明性・公正性・健全性を徹底する仕組みを磨き続ける——そのような思いで長期目標、中期経営計画目標達成に向け取り組みます。

今後も持続的な成長に向けての「変革」を進めるとともに、国内外のステークホルダーの皆様への情報発信、対話と協創活動を通じて、当社グループの成長と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ご参考：E-Ship®は野村證券株式会社の登録商標です。