

トップメッセージ

取締役 代表執行役社長
山本 清博



オートメーション事業が「持続可能な社会」に果たす役割に注目が集まるなか、azbilグループらしいソリューションを広げていくためにスピード感をもって「変革」を進めていきます。

Q1

中期経営計画の2年目であった2022年度をどのように評価していますか。

A1 部品調達難等への対応を着実に実施することにより、最高益を更新することができました。
併せて、オートメーション事業のさらなる成長の可能性を確信することができました。

azbilグループの基幹事業であるオートメーション事業は、建物や工場、ライフラインといった領域の「空間の質・生産性の向上」と「資源・エネルギー使用量の適切な抑制」を両立することが可能な事業であり、私は当社グループの成長は、そのまま地球や社会のサステナビリティ向上に直結していると考えています。当社グループは、2030年度に向けた長期目標として「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を掲げ、推進に向けたファーストステップとして、中期経営計画（2021～2024年度）の実践に注力しています。また、長期

にわたり取り組む重点課題として「azbilグループSDGs目標」をKPIとするマテリアリティを特定しました。

現在、中期経営計画の2年目が終了しましたが、気候変動対応としてのカーボンニュートラルへの取り組みや、新型コロナウイルス感染拡大による世界的な安全・安心ニーズの拡大やリモート環境の定着等、自動化による省力化・省エネルギー化・省資源化等オートメーションが果たす役割への期待は高まる一方であり、その需要も年々拡大していることを実感しています。

2022年度の業績においては、新型コロナウイルス感染症や地政学的リスクに端を発したグローバルサプライチェーンの混乱、エネルギー価格の高騰やインフレなど厳しい状況下にありましたが、年々拡大しているオートメーションの需要を着実に捉えるとともに、調達・生産プロセスの抜本的な見直しによる部品調達難への対応・生産継続、価格転嫁等を含めたコスト上昇への適切な対応等、グルー

長期目標・中期経営計画

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域での成長を核に、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)各事業で、グローバルでの成長を実現

3つの成長事業領域

- 新オートメーション事業
- 環境・エネルギー事業
- ライフサイクル型事業

変革

安全

2021～2024年度
中期経営計画期間

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度※1 (計画)	2024年度※2 (計画)
売上高(億円)	2,594	2,468	2,565	2,784	2,820	3,000
[海外](億円)	[441]	[448]	[521]	[626]	[635]	[660]
営業利益(億円)	272	257	282	312	320	360
営業利益率(%)	10.5	10.4	11.0	11.2	11.3	12
ROE(%)	10.9	10.4	10.4	11.2	11.6	12程度

※1 計画値(2023/5/12) ※2 中期経営計画策定時計画値(2021/5/14)

長期目標

持続可能な社会

2030年
SDGs目標



成長

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

2030年度※2
(目標)

4,000規模

[1,000規模]

600規模

15程度

13.5程度

ブを挙げた取組みを通じて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）事業で受注高、売上高が前年度比で増加、過去最高益を更新することができました。

なお、株主の皆様への利益還元については、こうした業績結果および将来の事業の見通しを踏まえ、資本政策の基本方針に則り、成長に向けて研究開発や人材への投資を行いつつ、2022年度の期末配当については、公表より1円増配し、1株当たり33円50銭（年間66円）とし、2023年度の配当については普通配当を7円増配し、1株当たり年間73円を計画しています。また、規律ある資本政策の観点から、上限100億円（または上限400万株）の自己株式を取得し、その全数を消却します。

（参照：p33-36 財務・経営管理／サステナビリティ担当役員メッセージ）

Q2 オートメーションが果たす役割への期待に応えるためには、何が必要だとお考えですか。

A2 これまでの取組みを起点に「変革」をスタート、需要の拡大を着実に捉え、さらなる成長を実現します。

先ほどご説明したとおり、業績は全体としては着実に進捗しており、オートメーションが持続可能な社会に果たす役割の拡大や、azbilグループが持つ他社にない技術のユニークさを考えると、さらなる成長を目指すことができると考えています。

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



当社グループが展開するオートメーション事業は、空調や生産設備の自動化といった価値の提供に加えて、建物・工場全体において空間の質・生産性向上と資源・エネルギーの抑制を図り、かつその効果を建設時から運用、保全、改修までのライフサイクルを通じて高め続けるところに大きな強みがあります。こうした考えから、「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」から成る3つの成長事業領域を定め、BA、AA、LAの全事業に展開、「変革」への取組みを進めています。

さらには、当社グループのお客様も近年の地政学的リスクや気候変動、パンデミックへの対応を踏まえてグローバルなサプライチェーンの再構築やエネルギー転換を進めるなど、自らの事業モデルをこれまでにないスピードで変えられていると認識しています。私はazbilグループのオートメーション事業には、お客様の事業モデルの変革を支え、社会の持続可能性を高める技術・製品・サービスが豊富にあると考えており、製品・サービスの拡充や事業体制を一層強化していくことで他社と異なる価値を提供し続けることができると考えています。

厳しい事業環境はこれからも続き、お客様のニーズも一層高度化すると思われます。持続的な成長が問われるなか、私は「変革」のスピードを一層速め、中期経営計画の目標を着実に達成する決意を新たにしています。

Q3

具体的な「変革」の内容について教えてください。

A3 サステナビリティ経営の推進を基本に据えながら、研究開発・設備投資を積極的に行い、商品力強化を進めるとともに、これを支える人的資本を強化します。

社会やお客様の新たな課題、ニーズにお応えし、自らも持続的な成長を実現していくには、事業環境の変化を確実にとらえ、対応することができる耐性の強い企業体であることが必要です。そうした観点からこれまでも、azbilグループとして特徴あるサステナビリティ経営に取り組んできましたが、昨今ではパンデミックや地政学的リスク、エネルギーの安定供給の課題等、従来は想定外とされていた社会的に大きな変化が起きています。azbilグループとしては、これまでの取組みを起点としつつ、さらにリスク対応力、非常時対応力の強化に加えて事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の一層の強化を進めていきます。そのうえで、こうした取組みと並行して、お客様の事業モデル変革を支援し、自らも成長していくために、人材や資金等のリソースを戦略的に配分し、商品力強化とこれを支える人的資本の強化を「変革」の要として推進し、国内事業、海外事業の両面での成長を目指します。

研究開発拠点「藤沢テクノセンター」を中心に技術開発力・商品力を強化

成長に向けた大きな枠組みとしては、前述したようにすべての事業で3つの成長事業領域を強く意識した取組みを進め、事業モデルを進化させていくことですが、その基盤となるのが、「技術開発力」と「商品力」の強化です。

2022年度は、研究開発拠点「藤沢テクノセンター」内に先進的な新実験棟が竣工しました。新実験棟に設けられた研究開発環境、実験設備を活用して、クラウドや人工知能(生成AIにも注力)を活用した先進的なシステム・ソリューションやお客様の現場で価値を創出するために欠かせないMEMS技術による高機能・高性能デバイス、アクチュエータの開発プロジェクトが進展しています。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進も必要不可欠です。最新のデジタル技術を活用した製品・サービスの開発から「仕事と働き方の創造」の観点での業務の効率化・高付加価値化まで積極的に取り組んでいます。昨今注目を集めている生成AIについても業務効率の観点で期待できるところが大きいので、安全に使うためのガイドラインの整備やサポートツールの用意等を行いながら導入を進めています。今後も研究開発から商品開発、販売・サービス、エンジニアリング、保守・運用に至るすべての業務のDX推進に向けて人材や設備等への積極的な投資を実施していきます。私たちは、商品力強化に向け、必要な投資を着実に進め「変革」を推し進めていきます。

(参照: p57-58 デジタルトランスフォーメーション(DX)、p59-64 研究開発・商品開発)

さらなる成長のための「変革」の加速

環境の構造的な変化に起因するお客様の事業モデル・需要の変化を捉え、3つの成長事業領域の拡大、成長を実現するための「変革」を加速する

- 1 商品力強化(製品・サービス)
- 2 技術開発・設備投資強化
- 3 サステナビリティ経営の推進
人的資本への投資強化

「変革」の加速・成長

成長

変革

安全

2021～2024年度
中期経営計画期間

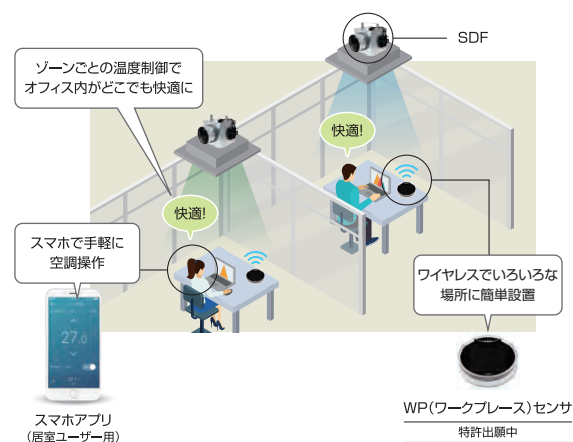


3つの成長事業領域における商品力強化

新オートメーション事業

- 「計測の高度化」「データ化」「自律化」により課題解決を実現する商品の投入が進展

新オートメーション事業は、新たな社会課題やお客様の事業モデルの変化により生まれる需要を捉えてソリューションをお届けします。半導体製造装置の成膜・エッチング工程の生産性を飛躍的に高めるサファイア隔膜真空計は、MEMS技術を活用したその一例です。この他、快適性に加えてオフィスのウェルネス観点でセル型空調システムが、またプラントなどでは人がより創造的な役割を担えるようAIを活用した自律化システムの開発・導入が始まっています。（参照：p27-28 特集：新オートメーション）

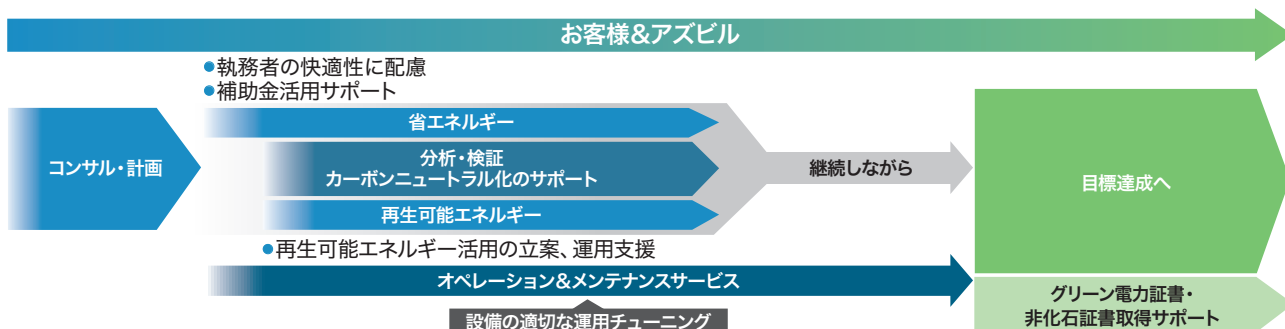


環境・エネルギー事業

- グリントランスフォーメーション(GX)を支援する新たな事業展開

カーボンニュートラルに向けた社会の要請とお客様のニーズは高まる傾向にあり、投資も拡大しています。これら需要に応えるべく、azbilグループは、実績のある既存の製品・サービスを拡大するとともに、他社との協働も含めてソリューションの幅を広げ、新しい価値を提供していきます。

Energy Service Provider (ESP) 事業



BA事業においては数多くの納入実績を持ち、今後更新需要の拡大が見込まれる既設建物市場に注力していきます。また、GXの一環として、他社との協業による再生可能エネルギー導入支援を含めたEnergy Service Provider (ESP) 事業を推進していきます。再生可能エネルギーの調達サポートや運用段階での最適なマネジメントなど、お客様の目標達成に向けた事業をカスタマイズで立案し、包括的なエネルギーソリューションとして価値を提供しています。

ライフサイクル型事業

- DXを通じて顧客資産価値の維持・向上に貢献

顧客資産である工場、オフィスビル、ライフラインの品質・性能・生産性を長期的にわたりメンテナンス・維持する「ライフサイクル型事業」においては、より高付加価値なサービスの提供が求められています。クラウド、デジタル技術の活用の方法が、効率化も含めてその成果を左右します。従来から各事業においてクラウドを活用したサービスの開発を進めてきており、BA事業における「BOSS-24™」やAA事業における「クラウド型バルブ解析診断サービス」などを市場に投入しています。2023年度にはazbilグループ全体でクラウドサービスの統制を担う組織を設置し、クラウド事業の基盤整備と新たなクラウドサービスの企画・開発を進めていきます。



Q4

3つの成長事業領域における商品力強化には、様々な品揃え、ソリューションが必要です。

- A4 外部パートナーとの共創を積極的に推進していきます。

お客様のニーズに的確に対応するためには、自社での製

品・サービス開発に加えて、有力な技術をもつスタートアップ企業や産官学との連携、出資等を通じた「外部パートナーとの共創」を一層強化していく必要があります。

2022年度は、環境省が設立準備を進めてきた官民ファンド、株式会社脱炭素化支援機構に出資、脱炭素に資する新たな事業機会や、これまで参入できていなかった分野で脱炭素に取り組む事業者とのパートナーシップなどの創出を目指していきます。また、株式会社クリーンエネルギーコネク（CEC）との資本業務提携では、アズビルが長年取り組んできた省エネルギーソリューションに、CECのグリーン電力ソリューションを組み合わせでワンストップで提供するなど、GXの推進を通じた脱炭素社会の実現により大きな貢献ができるようになりました。2023年度には、インド工科大学ルールキー校と革新的なデジタルソリューションの共同開発について覚書を締結しました（参照：p62）。今後も、商品力の強化、課題解決に向けて様々なお客様や外部パートナーとの連携を深めていきます。

Q5

人的資本における「変革」についてはどのように取り組まれますか。

A5 人的資本強化に向けた投資配分を高め、DX教育による取り組みなどを進めます。

「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を果たしていくためには、価値創造の源泉である「人財」の育成・能力開発を着実に進め、5年、10年先の観点から常にそのリソース配分を最適化していく必要があります。

もともとazbilグループには「人材育成の基本理念」の下、全社員が複数の「財＝能力」を有して時代の変化に自ら対応していくこと——今で言うリスキリング的な発想をベース

に、OJTとOff-JTの両輪で人材育成を推進してきた文化があります。こうした従来からの取り組み、良い点を活かしつつ、人事諸制度の改革・充実を進め、財務施策と連動した従業員インセンティブ・プランの導入等を行っています。そして、これらの成果を図る指標として社員の満足度・仕事を通じての成長実感を独自のSDGs目標として設定し、改善に取り組んでいます。

また、当社グループの成長の要となる3つの成長事業領域の拡大に向けては、それぞれに必要なリソースとしての人材要件を整理し、「TMS（タレントマネジメントシステム）」や「LMS（ラーニングマネジメントシステム）」を活用した技術者の最適配置と育成強化、専門人材の採用、大学や研究機関との共同研究・開発、および共同研究先への派遣等も含め、事業戦略にあわせた人的資本投資を進めています。（参照：p69-72 人的資本）

Q6

海外事業の拡大についてはどのように取り組まれますか。

A6 販売・サービス網の強化とともに、地域の特性に応じた特徴ある商品を開発・投入していきます。

azbilグループの成長という観点では、海外事業の拡大も重要なポイントです。そのため、戦略地域の営業体制の強化やDXによる営業活動の質の改善を通じて、顧客力バレッジの拡大を進めていきます。また、各国や各地域の市場環境に対応した付加価値の高い特徴ある新製品・ソリューション提案の強化を進めており、シンガポール経済開発庁の支援を受けての統合型ビルディングマネジメントシステム（IBMS）の導入に向けたデジタルツイン製品の開発はその

他社との事業提携、出資による事業開発の取り組み

内容	提携・出資先
2021年 次世代エネルギーマネジメント事業 DX-EGA	東光高岳グループ（電力メーター）
2022年 オフィスビルなどの大規模施設のCO ₂ 排出量削減GXソリューション	NTTグループ4社、ダイキン工業
2022年 脱炭素に取り組む事業者とのパートナーシップなどの創出	脱炭素化支援機構
2022年 アズビルの「省エネルギーソリューション」とCECの「グリーン電力ソリューション」の組み合わせによる事業モデル開発	クリーンエネルギーコネク（CEC）
2023年 新たな事業領域の市場情報や革新的な技術情報の獲得、投資先企業との関係構築、事業探索	ジャフコ（JAFCO）グループ（ジャフコSV7ファンド）

一例です。こうした取組みをさらに推し進めるため、シンガポールを拠点に東南アジア地域における横断的な事業推進・戦略企画・経営管理を行う「東南アジア戦略企画推進室」に日本・米州・アジアの3地域をつなぎ、技術開発連携を進める開発組織を設立しました。

(参照：p55-56 海外事業)

Q7

LA事業の業績悪化についてはどのように対処されますか。

A7 事業ポートフォリオ見直しの観点も含めて改革を断行します。

LA事業では、欧州における急速なインフレの進行による費用増加の影響でライフサイエンスエンジニアリング (LSE) 分野が減益となったことを主因に、全体としても前年度比減益となり計画対比でも収益が大きく未達という厳しい結果となっています。この結果を正面から受け止め、2023年度はLA事業を構成する各分野の収益力悪化要因・課題の分析の下、LA事業全体で価格転嫁や品質管理、プロジェクト管理強化を進め、事業ポートフォリオの観点から個別事業戦略の見直しを含めた改革を断行していきます。

(参照：p33-36 財務・経営管理／サステナビリティ担当役員メッセージ、p49-54 LA事業)



Q8

ESGへの取組みについてはどうでしょうか。

A8 サステナビリティ経営の実践として、機会とリスクの両面からマテリアリティを特定し、ESGに積極的に取り組めます。

azbilグループが目指すサステナビリティ経営の実践と、それを通じた「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を果たしていくために、2022年8月、社会の環境、ニーズが大きく変化中、グループ理念をもとに「機会」と「リスク」の両面から事業環境変化を勘案し、当社グループが長期にわたり取り組む重点課題として10のマテリアリティを特定しました。このマテリアリティで目指す姿の実現に向けての取組みは、すなわちE (環境) S (社会) G (ガバナンス) 各項目における積極的な活動・取組みにつながります。

(参照：p19-20 サステナビリティ、p21-22 マテリアリティ)

ESGの観点で、私は持続可能性の面からリスクへの備え、「守り」の意識を強く持って対応していくことを重視しています。事業展開する国や地域、サプライチェーンがグローバルに広がるなか、人権に配慮した事業活動やコンプライアンスを一層強化することは、グローバルに事業展開をする事業体として不可欠であり、人権デューデリジェンスへの取組みなどもより強化していかなければなりません。また、コロナ禍や地政学的リスクを通じて進行した生産面でのサプライチェーンの混乱に対しては、サプライチェーンに関わる皆様と協働した取組みが必須です。こうした認識をもとに、azbilグループは現在、重要リスクの見直しを進めるとともに優先順位をつけ、管理体制の一層の強化を図っています。(参照：p81-84 サプライチェーン、p85-87 リスクマネジメント)

一方、私はこの守りの意識を徹底し、リスクに対する十分な備えを確立し、中長期的にESGの各活動を強化し続けることで、これらリスクはazbilグループの「新たな機会」となると考えています。人権やダイバーシティ、ステークホルダーとの関係を重視する企業といった非財務への評価は事業機会や国内外の人材を惹きつけ、中長期的には事業の拡大、つまり財務的な価値として顕在化すると確信しています。

E (環境)

1970年代に「Savemation」を掲げたazbilグループにとって、環境対応は自社のアイデンティティともいえる領域です。現在、自社の活動に伴う温室効果ガス排出量(スコープ1+2)ならびにサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量(スコープ3)削減に加え、3つの成長事業領域の一つに「環境・エネルギー事業」を位置付け、環境負荷低減に貢献する製品やサービスの提供によるお客様の現場でのCO₂削減を独自のSDGs目標として設定し、その実現に取り組んでいます。

この他、天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減を目指すリサイクル設計に加え、地球環境に配慮した製品・サービスの創出・提供を目指すサステナブルな設計を新たな指標として追加するなど、CO₂削減にとどまらず様々な環境課題に活動の幅を広げ、取組みの強化を進めています。また、TCFDの国際的な枠組みに賛同表明し、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標について有価証券報告書等で開示するなど、情報の開示にも積極的に取り組んでいます。

(参照：p73-80 環境)

S (社会)

S (社会)については「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わる「国連グローバル・コンパクト」に署名し、中期経営計画において人的資本・知的財産への取組みを強化しています。社員が活き活きと仕事に取り組んでいけるようにするための総合的な取組みを「健幸経営」と定義し、様々な制度・施策の整備・展開を実施してきました。ダイバーシティ&インクルージョンに関する取組み、海外出身者の雇用率、キャリア採用比率向上という目標は、多様性をグループの強みにしていくという意思表示でもあります。また、サプライチェーンにおける社会的要請に基づく取組みについては、「azbilグループ購買基本方針」「azbilグループCSR調達ガイドライン」を策定し、説明会を実施するなど取引先様との対話を大事に取組みを進めています。この他、社会面からは人権デューデリジェンス、環境面ではCO₂排出量削減を重点テーマとした取組みを強化しました。

(参照：p69-72 人的資本、p81-84 サプライチェーン)

G (ガバナンス)

アズビルは、2022年6月に監督機能と執行機能の明確な分離、さらに意思決定の迅速さと透明性を高める目的で指名委員会等設置会社に移行しました。また、取締役会の実効性を高めるためにアズビル独自の「取締役執行役連絡会」を設置するなどの工夫により、マテリアリティの特定・開示、気候変動のリスク・収益機会の定量的開示、azbilグループの各種基本方針の整備・開示等、従来以上に活発な議論がなされています。また、株式報酬制度の導入や「報酬ポリシー」の開示等、役員報酬制度の改定も行いました。

私は、azbilグループの成長とコーポレート・ガバナンスの強化は表裏一体であり、絶えず進化し続けるべきだと考えています。2023年度も、さらなる取締役会の議論の質の向上に寄与する取組みなどを進めます。今後も株主の皆様、ステークホルダーの皆様との価値共有を図りながら、企業価値の向上を目指していきます。

(参照：p93-102 コーポレート・ガバナンス)

Q9

ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

A9 今、この瞬間の判断が持続可能な社会の実現と当社グループの成長につながると認識し、緊張感をもって「変革」に取り組んでいきます。

地球が持続可能であるために、そしてazbilグループが株主様をはじめとするステークホルダーの皆様と持続的に成長していくためには、これまでとは異なる視点、スピードで「変革」を進めていく必要があります。長期目標の最終年度である2030年度は、数年後ではなく、今この瞬間の経営判断とグループ一人ひとりの行動に委ねられているという認識の下、「変革」を加速し、さらなる成長を目指していきます。株主の皆様におかれましては、「人を中心としたオートメーション」の理念の下、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を目指す当社グループの事業展開にご注目いただき、今後も長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。