

## II ストラテジー&ビジネス

### 中期経営計画(2021~2024年度)

部品不足等の事業環境の変化に対応し、2期連続の増収増益を達成し、過去最高業績を更新。さらなる成長を通して持続可能な社会へ直列に貢献するための「変革」、経営基盤の強化に取り組みます。

中期経営計画2年目となる2022年度は、新型コロナウイルス感染拡大に続いて、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やエネルギー価格の高騰、インフレ等が発生し、事業環境の不確実性が増加しました。一方、カーボンニュートラルへの取組みが加速し、新しい働き方に適応したビル環境ニーズや生産設備におけるより高い生産性・安全性・安定運用への要求等が拡大するなか、AIやクラウドなどの技術革新が進展し、オートメーションでできること、求められる役割が一層拡大しました。当社グループは、このような環境変化に着実に対応し、成長を目指すとともに、持続可能な社会へ「直列」に貢献し、お客様や株主様など様々なステークホルダーの皆様から信頼される企業グループを目指した取組みを進めています。中期経営計画における施策の取組み状況は次のとおりです。

#### 業績

部品不足・調達難には調達・生産能力強化により対応し、売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。部品価格高騰による影響はありますが、各種収益力強化策が着実に進捗、価格転嫁の効果も加えて、営業利益は過去最高益となる312億円、11.2%となりました。引き続き3つの成長事業領域での取組みを核に、BA、AA、LA事業の各事業での成長、収益改善に向けた取組みを進めていきます。

(参照：P37-54 BA、AA、LA事業)

#### 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」の拡大に向けて、新商品の開発・市場投入のほか、ソリューション力拡大に向けての業務提携・外部パートナーづくりが進んでいます。また、事業開発に向けたGX推進部の設立に加えて、これら事業領域の拡大に必要なセンサデバイス・アクチュエータ開発組織の強化やクラウドサービス基盤の整備等、一連の事業基盤の強化も進展しました。

(参照：p25-28 成長戦略)

#### 海外事業

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・ソリューションの提案を強化しています。東南アジア戦略企画推進室(シンガポール)が同地域における事業

推進・戦略企画等を担っており、シンガポール経済開発庁の支援を受けた製品開発等が進んでいます。

(参照：p55-56 海外事業)

#### 研究開発・商品開発

研究開発費の拡大の他、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やMEMS技術を活用したデバイスの開発力強化に向けて研究開発拠点藤沢テクノセンター内に新棟を建設、技術開発環境の整備を進めました。

(参照：p59-64 研究開発・商品開発)

#### グローバル生産・調達

グローバルで最適な生産体制の構築に取り組んでいます。国内では生産機能の湘南工場への一拠点化を完了し、藤沢テクノセンターにおける技術開発機能との連携を強化したグループ内マザー工場としての機能整備を進めています。グローバルでの生産能力拡大等を目的に中国大連生産子会社の新工場棟に続きタイ生産子会社にも2024年に向けて新工場棟を建設しています。

(参照：p65-66 生産・調達)

#### DX推進

3つの成長事業領域の拡大に向け、パートナーシップ拡大による事業開発のほか、エンジニアリングやサービスにおけるDXを推進し、働き方改革への対応も踏まえ、効率化と提供価値の高度化を進めています。

(参照：p57-58 DX)

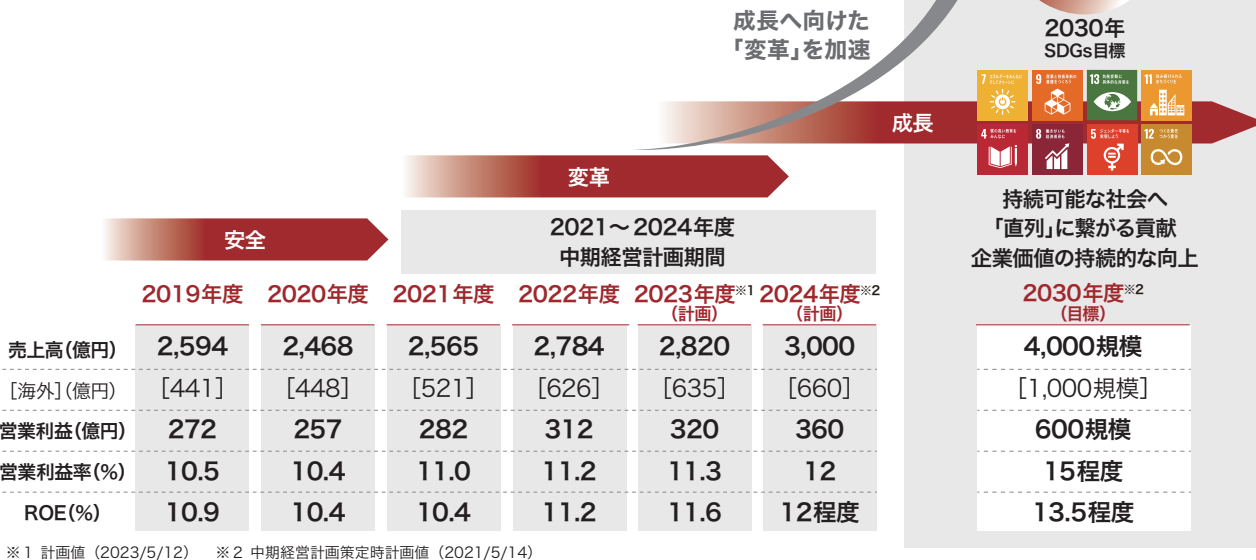
#### 経営管理

持続可能な社会へ「直列」に貢献するため、サステナビリティ経営を推進しています。2022年度はグループとして長期にわたり取り組む重点課題としてマテリアリティを特定し、独自のSDGs目標にKPIを組み入れています。ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点からも積極的に取組みを進めました。温室効果ガス排出量の削減やサプライチェーン、人的資本等における取組みに加えて、2022年6月には指名委員会等設置会社に移行し、ガバナンスを強化しています。

(参照：p69-108 人的資本、環境、サプライチェーン、リスクマネジメント/コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、対話 ―エンゲージメント)

## 長期目標・中期経営計画(2021～2024年度)

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「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」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

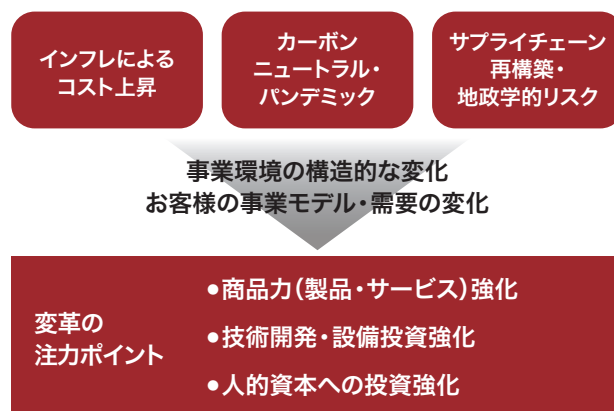


| 施策方針・目標 |                             |                                                     | 進捗・評価                                                                                                                       |
|---------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長性     | 売上高                         | 2024年度3,000億円、3つの成長事業領域を核としたBA、AA、LA各事業での成長         | 2022年度 売上高2,784億円、過去最高売上BA、AA、LA各事業が伸長                                                                                      |
| 収益性     | 営業利益・利益率                    | 2024年度 360億円(12%)                                   | 2022年度312億円(11.2%)、過去最高益但し、LA事業が減益、計画に遅延                                                                                    |
| 効率性     | ROE                         | 2024年度 12%程度                                        | 2022年度11.2%                                                                                                                 |
| 資本政策    | 株主還元<br>健全な財務基盤<br>成長に向けた投資 | 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展開 | 継続的な増配、2022年度1株当たり66円(DOE4.4%)<br>機動的な自己株式取得、自己株式を活用したインセンティブ・プラン導入<br>3つの成長事業領域拡大に向けた事業提携、出資<br>長期格付 A+を維持(R&I：格付投資情報センター) |
| 技術開発    | 研究開発費                       | システムソリューション、デバイス開発力強化。<br>4年間累計約560億円               | 研究開発費・売上高研究開発費率<br>2021年度121億円(4.7%)、2022年度123億円(4.4%)                                                                      |
| 設備投資    | 技術開発力強化、<br>生産・調達体制強化       | 研究開発拠点機能強化投資 建設費70億円<br>国内外生産拠点 生産棟増設               | 研究開発拠点(藤沢テクノセンター)に新棟2棟増設<br>中国生産拠点生産棟増設、タイ生産拠点増設計画着手                                                                        |

## 中期経営計画の注力ポイント

### さらなる成長のための「変革」の加速

azbilグループは、中期経営計画の折り返し地点を迎え、ここまでの経営施策の取組み・進捗をレビューし、2030年度長期目標を見据えた成長のため、事業基盤とリソースの強化に向けた右記変革に取り組んでいきます。これにより、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、成長を実現します。



## 財務・経営管理／ サステナビリティ担当役員メッセージ

長期目標・中期経営計画の下、  
マテリアリティに基づく具体的な設定目標の  
達成に向けて、サステナブルな経営を推進し、  
それを支える人材、資本の投下を通じて  
企業価値の向上に努めていきます。

取締役 代表執行役副社長  
**横田 隆幸**



### Q1

**2022年度に取り組んだ施策とその進捗、  
成果について教えてください。**

**A1 部品不足やインフレなどの事業環境の変化に迅速に  
対応し過去最高益を達成するとともに、中期経営計画  
で掲げた戦略的な施策を実行しました。**

2022年度は、サプライチェーンにおいて、前年度以上の世界的な部品不足や調達難が継続しました。同時にインフレーションや金利上昇の影響もあり、azbilグループにとっては厳しく、先の見通しにくいビジネス環境となりました。

こうした不確実な環境に対し、中期経営計画達成に向けた着実な成長を実現するため、事業、生産、技術から会計・財務、人事まで多方面にわたる議論を重ね、経営に与える影響を把握し、適切な資金配分の実施や、部品調達難、インフレなどに対応する各種施策の着実な実行に努めました。とりわけ重視して対応したことは部品不足を見越したお客様からのご注文の増加にも対応するための部材確保、代替品での対応です。同時に、生産ラインへの可変的な勤務シフトの導入や設備強化を進めるなど、生産体制の柔軟性や機動性の向上、生産能力の向上に取り組みました。また、エネルギーや資材価格の上昇に対応するために、お客様にご了解をいただきながら、2022年度下期より各事業において価格の改定、適正化に取り組み、お客様の課題にお応えするソリューション提案の強化、付加価値向上と併せる形で、価格施策を進めてきました。

これらの取組みの結果、生産ならびに価格対応力が増強され、2022年度は過去最高益を計上することができました。一方、今なお、多くの受注残を抱えており、部品調達難への対応も引き続き行う必要があります。また、AA事業については、市況の変化も早く、特に半導体ビジネスなどのサイクルにそった需要動向の変化を注視していくことが必要です。中期経営計画の折り返し地点である2022年度は、業績伸長と事業戦略の進展の両方を実現できました。引き続き緊張感をもって各施策を着実に実行することで「変革」「成長」に向けた事業基盤を強化していきます。

### 2021・2022年度業績結果

(億円)

|        | 2021年度 | 2022年度 | 対前年度  |        |
|--------|--------|--------|-------|--------|
|        |        |        | 増減    | 増減率(%) |
| 受注高    | 2,869  | 2,969  | 99    | 3.5    |
| 売上高    | 2,565  | 2,784  | 218   | 8.5    |
| 営業利益   | 282    | 312    | 30    | 10.7   |
| 利益率(%) | 11.0   | 11.2   | 0.2pp | —      |
| 当期純利益※ | 207    | 226    | 18    | 8.8    |
| 利益率(%) | 8.1    | 8.1    | 0.0pp | —      |
| ROE    | 10.4   | 11.2   | 0.8pp | —      |

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

## Q2

### 中期経営計画の後半に向けた戦略的投資の方針、進捗について教えてください。

**A2 「変革」「成長」に向けた事業基盤強化のために、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、事業成長への戦略的な投資を第一義に進めていきます。具体的には事業投資、研究開発、設備投資やDX・人材等へ成長のための投資を実施していきます。**

当社は、健全な財務基盤を構築・維持しながら戦略的な投資、株主還元の充実につなげていくことを資本政策の基本方針としています。戦略的な投資については、事業領域も含めた成長分野拡大、商品力強化、技術開発・設備投資強化を軸に、サステナビリティ経営の推進ともあいまった人的資本への投資強化が中心となります。事業環境が大きく変化する中でお客様の事業モデルや事業領域も変わってきています。しかし私たちの計測と制御の技術はどの分野であっても求められる技術の一つであり、だからこそ技術力を高め、お客様のニーズに応えた商品の提供やソリューションの提供を続けることが重要です。私たちの事業の価値は、製品はもちろん、お客様のご要望を実現するエンジニアリング力やメンテナンス力、製品を通して得られるデータの分析・活用によるソリューションにあり、確実に強化を進めていきます。

技術開発や設備投資も、裏を返せば人材投資と位置付けることができます。将来に向けたエンジニア育成という意味

#### 資本政策の基本方針

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



#### キャッシュ・フローの状況

(億円)

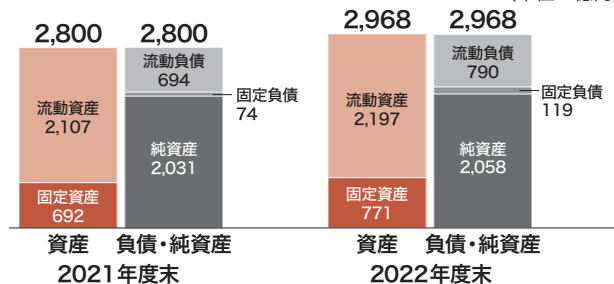
|               | 2021年度 | 2022年度 |
|---------------|--------|--------|
| 営業キャッシュ・フロー   | 101    | 131    |
| 投資キャッシュ・フロー   | △39    | △19    |
| フリー・キャッシュ・フロー | 61     | 111    |
| 財務キャッシュ・フロー   | △205   | △196   |

での魅力ある会社づくりにつながります。社員エンゲージメントも大切に、社員が当事者として目的意識・意欲を持って取り組めるような環境を整えることが重要と考えています。加えて、他社との事業提携、出資による事業開発の取組みについても積極的に進めていきます。

なお、2022年度は、サプライチェーンの混乱に対応した可変的オペレーションに向けた費用もかけ、部品の入手が着実にできる体制を構築しました。この過程を通して、部品在庫を通常より厚く確保するために、棚卸資産が増加し、運転資金を要しました。これは部品調達難等の変化を乗り越えるための当面の運営とはいえ、今後、キャッシュの回転サイクル(循環化期間)も含めたバランスシートの効率的な運営・対処が必要と考えています。

#### バランスシートの状況

(単位：億円)



- ・売上債権・棚卸資産(含：部品不足対応による在庫増加)等により流動資産が増加
- ・成長に向けた研究開発環境・設備投資強化としての藤沢テクノセンター新棟建設等により固定資産が増加
- ・長期借入金(E-Ship®用資金)仕入債務の増加等により負債が増加

## Q3

### 事業環境が大きく変わるなかで、持続的に成長していくためにどのような方向性を打ち出していくのか教えてください。

#### A3 マテリアリティにそって

「事業」と「企業活動全体・基本的責務」の両面でサステナビリティ強化に取り組んでいます。

私は、当社グループのサステナビリティを管掌しています。私たちのパーパスは非常に明確で、人を中心としたオートメーションを通じて人々の安心・快適・達成感に貢献することの延長線上に世の中の持続的成長があると考えており、目指すところは事業・会社経営・社会との関係でサステナブルな状況を作っていくということです。私たちはこれをサステナビリティ経営の重要なテーマと捉え、昨年5つの分野における10項目のマテリアリティを特定しこれらに対応した具体的な指標として、設定したSDGs目標やCSR・ガバナンスなどの目標にそって、「事業」と「企業活動全体・基本的責務」という二つの側面でマテリアリティに基づく具体的な行動を起こしています。

### 財務・経営管理／サステナビリティ担当役員メッセージ

「事業」とは、商品力やサービス力を強化することでお客様のニーズや社会課題に対応していくことです。当社グループは、エンジニアリングやサービスメンテナンスなどを通じて蓄積してきた各種の計測制御データを技術開発に活かし、省エネルギー機能等、環境課題等へ高い付加価値をもつ新商品を提案していきます。また、プラントの現場機器の早期異常検知サービスなど、省エネルギーにとどまらず、安全・コスト削減を実現するソリューションの提供を強化していきます。

もう一つの「企業活動全体・基本的責務」は、経営基盤の持続可能性を高めていくことです。2022年度は、リスクマネジメントのあり方について全体的な見直しを実施しました。従来は、現場から報告があるボトムアップ的なリストをもとにしていましたが、今回は経営の視点からもリスクを洗い出し、重要リスクを選定していきましました。また、どのリスクに誰が責任を持ち、誰がどのようにオペレーションを管理するかなど、手順と責任を明確化しました(参照：p85-86)。さらに現在は成長機会としての側面にも注目し、事業ごとに、どの国のどの地域でリスクテイクできるかの議論を重ねています。

また、持続的成長を支える人的資本投資に対しても積極的に対応しており、具体的には3つの成長事業領域の強化に向けて、新卒採用や中途採用を強化するほか、エンジニア、サービススタッフなどの人材育成に注力しています。また、事業成長と社員の達成感を結び付けるために、株式給付制度(J-ESOP)を導入。これは社員の貢献度に応じて、退職時にポイントを株式と交換できる制度です。さらに社員持株会では、会社が事前に調達した株価を上回れば、社員にも株価上昇分の利益を分配できる信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship®)\*の仕組みを導入し、役員・社員が一体となって業績を伸ばすインセンティブとなっています。さらに、社内コミュニケーション活性化のためのデジタルツール導入や、役員と社員の直接対話の機会を増やすなど、社員エンゲージメントも強化しています。

※E-Ship®は野村證券株式会社の登録商標です。

#### Q4 資本効率を高めるためのROIC経営の進捗や資本コストを意識した事業ポートフォリオ改革についてどのように考えていますか。

**A4 資本コストを意識してROICを使ったセグメント管理を推進。事業ポートフォリオの最適化に向けてLA事業をはじめとする収益改善課題に着手しています。**

資本コストを意識した規律ある財務戦略を推進していくために、中期経営計画の最終年度となる2024年度には、

ROE目標12.0%程度、中長期的には、2030年度にROE目標13.5%程度を掲げてコミットしています。そのうえで、限られた資本の分配を合理的に進めるためにROICを取り入れた経営管理を進めているところです。

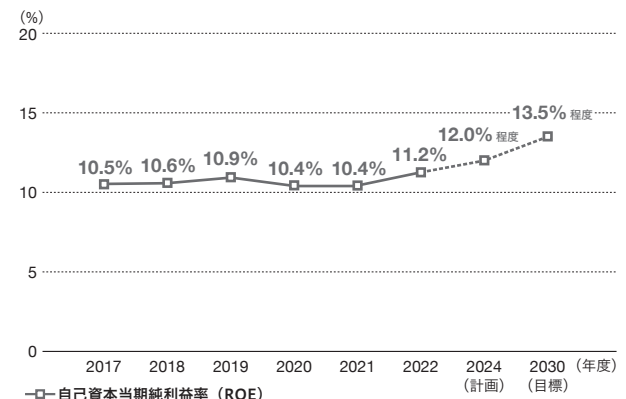
事業ポートフォリオの最適化に向けては、BA・AA事業は中期経営計画において、さらなる収益性の改善を目指しており、他方でLA事業の現状の収益性の低下が課題となっています。LA事業収益性低下の主要因は、同事業のライフサイエンス分野が欧州の急激なインフレによる素材価格高騰やエネルギーコスト・輸送費等の上昇の影響を受けたためとはいえ、事業ポートフォリオの課題解決に向けた道筋が必要であり、事業部門内の徹底したコスト構造や管理手法の改革の一つひとつ着手していきます。また、例えばメーター分野はスマートメーター時代に不可欠なサービスへ転化していく可能性があることから、粘り強く事業基盤の拡大により収益力を高めていきます(参照：p49-54)。

#### Q5 株主還元の考え方、また2022年度・2023年度の増配ならびに自己株式取得・消却の背景を教えてください。

**A5 安定した財務基盤をもとに、DOEに焦点を当て、規律的な配当と自己株式取得・消却を機動的に実施しています。**

株主還元については、健全な財務基盤を構築できているからこそ、いかにキャッシュ・フローの効果的かつ規律的な使い方をすることが重要と考えています。キャッシュの回転サイクル(循環化期間)を先に上げたのもこの点です。当社グループの事業モデルが比較的安定したキャッシュ・フローを生み出していることから、配当に関しては、DOE(純資産配当率)に焦点を当てた、「安定かつその水準の向上を長期に目指す」

#### ROEの推移



運営を明確に打ち出しています。過去5～6年でDOE水準は着実に向上しており、2023年度を含め、9期連続での増配を計画しています。中長期的にも、ROE目標として12%の中期目標、13.5%の長期目標を掲げており、DOEの水準(2022年度4.4%)も安定的に向上させていきたいと考えています。

また、私たちとしては配当について安定的にその水準を高めていくことに加えて、必要に応じ機動的に自己株式を取得することとしています。2023年度は、3期連続となる自社株買いを実施しました。なお、今回取得した株式は希薄化回避を目的にすべて消却します(2023年10月31日予定)。これはまさに規律ある資本政策を実践、資本効率の向上と株主の皆様への利益還元の実現するものです。



## Q6 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。

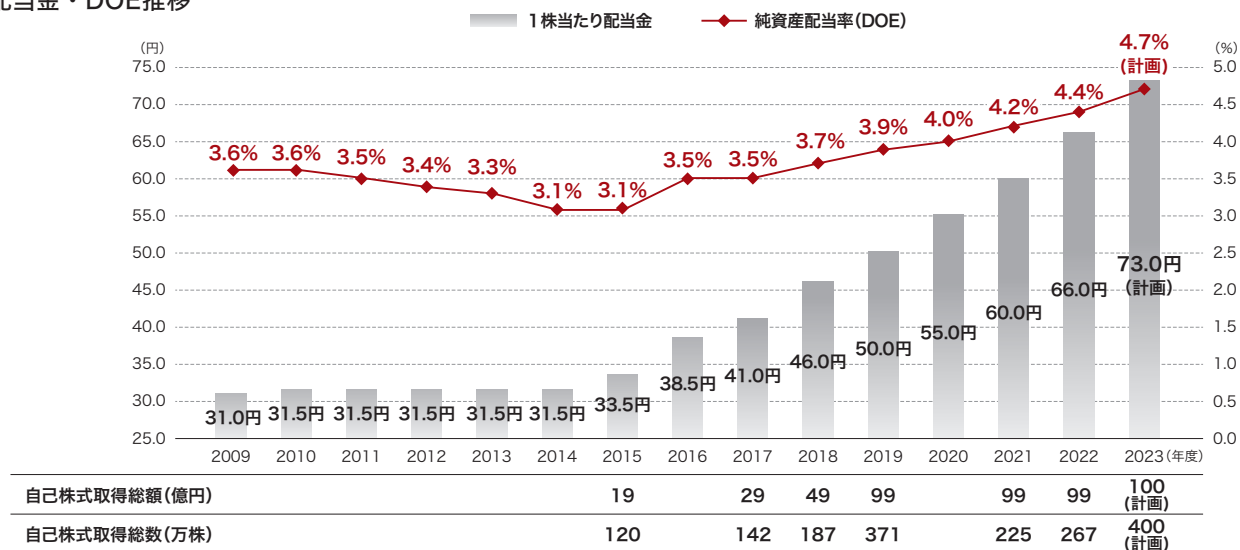
### A6 サステナビリティ経営の進化を実感いただけるように努めていきます。

地政学的リスクやインフレなど、不透明な事業環境は今後もさらに増すものと捉えています。2022年度は、厳しい環境下においても当社グループのサプライチェーンに関するBCP施策と生産機能の機動性を活かして、部品不足への対応力が強化されましたが、目指す「変革」と「成長」を実現していくためには、商品力も技術生産体制も、人材も財務基盤も絶えず強化し続けていくことが重要です。2022年度からコーポレート・ガバナンス体制を見直し、指名委員会

等設置会社へ移行し、社外取締役を5名から8名に増員したのも、これら不透明な状況において透明性をもった意思決定を迅速に実施していくためです。幸い、取締役会においては、社外取締役から様々な意見が寄せられており、今後は取締役会のモニタリングボードとしての監督機能と大きく権限移譲された私たち執行側の実行力との両輪をいかにうまく回していけるかが問われていきます。

ステークホルダーの皆様には、サステナビリティ経営で掲げた企業価値の維持・向上に向け、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策や人材投資を戦略的に展開していきますので、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。

### 配当金・DOE推移



※ 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株当たりの配当金および自己株式取得総数は、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。

# ビルディング オートメーション 事業

快適さと省エネルギーを両立する  
建物環境を創造し、建物のライフサイクルに  
そったサービスを長期にわたって提供



オフィスビルをはじめとした様々な大型建物に、空調制御に必要な製品・システムの開発、生産、販売からエンジニアリング、施工、保守サービスまでを一貫した体制で提供しています。空調設備の制御システムやアプリケーションソフト、各種機器（コントローラ、バルブ、センサ）を組み合わせた高度な空調自動制御、独自の環境制御技術によって、ウェルネスの視点も加えた、快適で健康性が高く、業務効率・労働生産性の向上にも資する執務・生産空間の創造と、環境負荷低減に貢献します。建物のライフサイクルにおけるトータルソリューションの提供を強みとして、建物の新設時はもちろん、保守サービス、既設建物へのリニューアルや省エネルギーソリューションなど、長期にわたってお客様の建物の安定運用と資産価値向上を支援します。

## 特長・強み

### 存在感 空調制御分野のパイオニア

- ・日本の大型建物向け空調制御分野におけるリーディングカンパニー

### 技術力 クラウド・AIを活用した環境制御技術

- ・ネットワークや運用データを活かした独自の環境制御技術で  
安全性・快適性・環境性を向上

### 収益力 ライフサイクル型事業

- ・新設プロジェクトから日々のサービス提供、改修プロジェクトまで  
建物のライフサイクルに即した安定的なビジネスモデル

### 製品力 フルラインアップ

- ・センサ・バルブからコントローラ、システムまでを自社で開発・生産するとともに、オープンイノベーションも含めて新たな社会課題にも迅速に対応

### 実行力 トータルソリューション／一貫体制

- ・「計装設計」「施工・エンジニアリング」「メンテナンスサービス」  
「省エネルギーソリューション」「建物管理・運営」までを一貫体制で提供

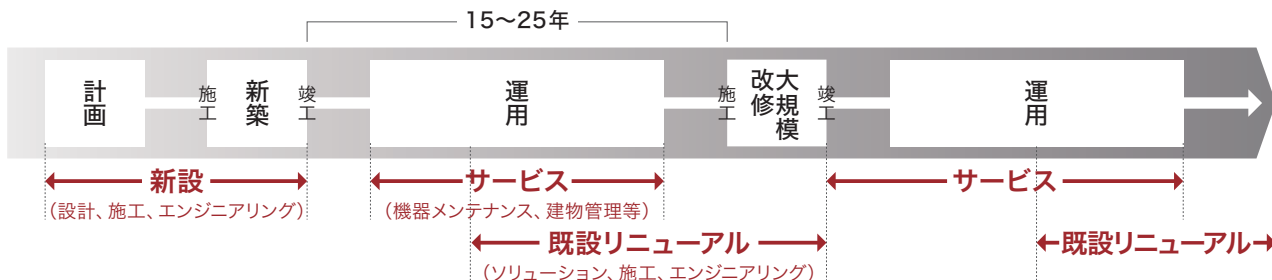
## 事業フィールド

オフィスビル／研究所／工場／データセンター／ホテル／ショッピングセンター／病院／学校／空港 等

### 建物のライフサイクルとビルディングオートメーション(BA)事業

BA事業では、建物の計画段階からコミュニケーションを開始し、建築流通顧客への営業活動を経て新設プロジェクトを受注します。建物の機能維持のために、新設時に納入された当社製品の予防保全等のサービスが発生します。竣工後15年から25年の期間を経てリニューアル工事が実施されます。今後、1990年代、2000年代に建設された建物のリニューアル需要、ならびに2020年前後の都市再開発において建設された建物のサービス需要の拡大が見込まれます。

### 建物のライフサイクル



広域建物群の  
管理や保全

メンテナンス

エネルギー  
マネジメント

建物の  
最適運用の  
提案

建物  
リニューアルの  
提案

クラウドベースの  
利用者への  
ウェルネス提供

ビルディングオートメーションシステムとIoTなどの新しい技術を融合し、  
ライフサイクルに応じたサービスを提供

## 検知する

### センサ・計測機器

部屋の温度や湿度等を検知



室内用温湿度  
センサ



天井用温度センサ



室内用温湿度  
調節器



赤外線  
アレイセンサ



WP (ワーク  
スペース) センサ

## 設定する

### ユーザズオペレーション機器

温度や湿度等、  
ユーザーが望む室内環境を設定



デジタル設定器



マルチエリア対応  
ユーザーターミナル



スマホアプリ  
(居室ユーザー用)



統合型  
ユーザーターミナル

## 管理する

### ビルディング オートメーションシステム

建物全体の室内環境やセキュリティ、  
設備や使用エネルギーの  
状態を監視・管理



BAシステム



壁掛け型  
BAシステム



小規模建物向け  
BAシステム

## 守る

### セキュリティシステム

建物・室内への人の  
出入りを管理



非接触ICカードリーダ



生体認証

## 制御する

### 調節器・コントローラ

建物設備・機器を  
最適な状態に制御



空調設備用  
コントローラ



熱源設備用  
コントローラ



小型リモート  
I/Oモジュール

## 調節する

### バルブ/操作器

建物を流れる冷温水や  
蒸気の流量を最適に調節



流量計制御機能付  
電動二方弁



吹出口ダンパ

ビルディングオートメーションシステムや自動制御機器、  
建物の管理を支援するアプリケーションの開発・生産

## II ストラテジー&ビジネス

ビルディング  
オートメーション(BA)事業

中期経営計画 | BA事業のあるべき姿と成長戦略

### アジア地域でのNo.1 BAサプライヤーとなるために

「脱炭素化」「ニューノーマル」「ウェルネス」など  
時代の要請に応えるソリューションの提供に向けて  
製品・サービスの開発や事業開拓のための他社協業を推進しています。

#### 事業環境・顧客ニーズの変化

- 国内・アジアにおいて大型新設案件の計画が継続
- 国内既設建物の改修需要が増加
- 脱炭素化を受けて省エネルギー・CO<sub>2</sub>排出量削減ニーズが増加
- ニューノーマル時代の安全と生産性を高めるセル型空調システムなどの新たなビル環境ニーズが顕在化、カーボンニュートラルとウェルネスを両立する事業機会が拡大

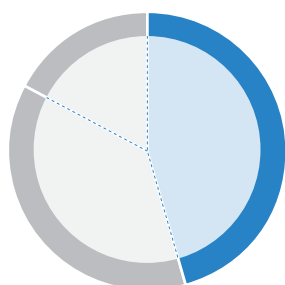
#### 注力する施策

- BAシステム・IoTデバイス・現場機器の融合と蓄積されたデータ・ノウハウに基づく省エネルギー・ウェルネスの提供
- 他社協業も含めたソリューション力強化、事業領域拡大
- クラウドサービスなどによるエネルギー効率化、環境価値型エネルギーサービスの提案
- 海外の安全・快適ニーズに応える実績ある省エネアプリケーションやエンジニアリングサービス

執行役常務  
ビルシステムカンパニー社長  
濱田 和康

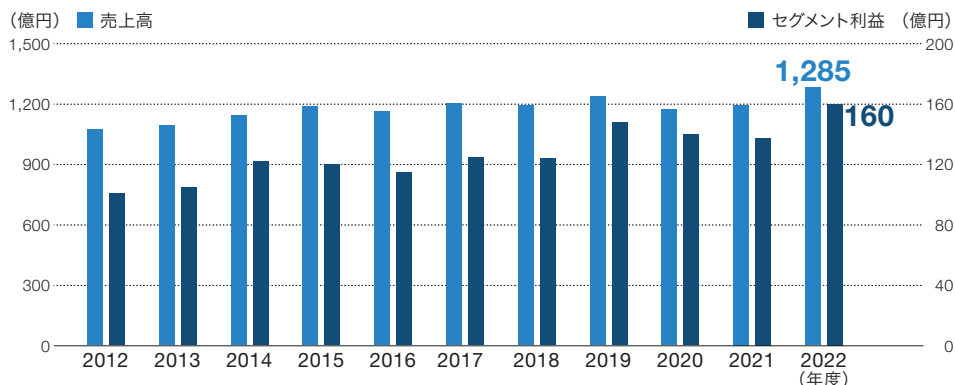


#### セグメント別売上高構成比

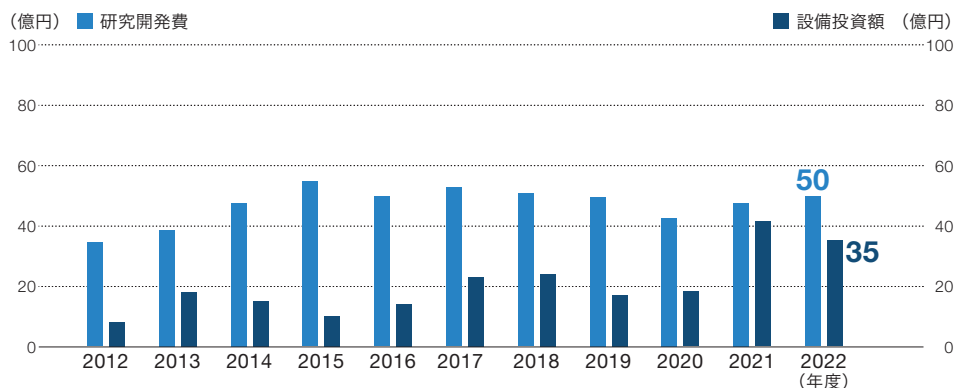


BA  
45.8%

#### 売上高・セグメント利益(営業利益)



#### 研究開発費・設備投資額



## 長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

中期的にはポストコロナに向け、国内の大型建設需要は需給がひっ迫するほど旺盛になっています。海外においても急ピッチで建設工事が復旧し、また新規案件の計画も活性化しています。BA事業では、このような繁忙な環境下においても、お客様に満足いただけるより高い品質の製品やフィールドサービスを提供し続け、またカーボンニュートラルやウェルネスを中心とした新しいニーズに対してもazbilグループならではの新規商品を提供していきます。また海外においても国内同様の品質を提供することを基軸として成長していくことで計画の達成を目指していきます。

また長期的な視点で俯瞰するとBA事業は自動制御機器の製造販売の事業を基盤として、現在ではエンジニアリングやサービスを通してお客様へのソリューションを提供する事業へと進化してきています。ソリューションを継続的に提供し続けていくためのコアとなるのは、建物の特性を定性的・定量的に理解するための静的・動的な情報と、お客様とともに価値を作り続けていく人材です。国内外を問わずこの二つの大事な資産を強化し、さらに有機的にかつ効率的に結合させていくことでお客様の信頼に足るパートナーであり続けます。

## 事業環境と見通し

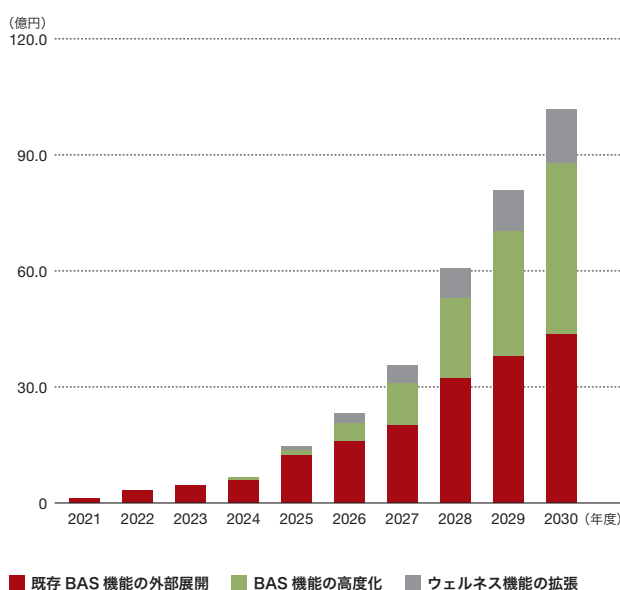
国内市場においては、大型再開発計画が予定どおりに進捗し、製造業やデータセンターにおいても新規大型案件が増加し続けています。さらに2000年前後に竣工した既存建物の改修時期が重なり、事業環境は中期的に非常に堅調です。海外市場においても、従来より取り組んできた現地資本や国内以外のクロスボーダー企業の案件獲得が軌道に乗りつつあり、またコロナ禍で停止していた建設が再開していることで国内同様に堅調に推移しています。ただし、そのなかでも海外事業の成長速度は満足できる水準ではないため、継続的に強化していきます。また国内においては、現在施工中・計画中の大型再開発が完工した後、事務所ビルでの空室率悪化が懸念されるため、動向を慎重に注視していきます。

## 事業戦略

堅調な業況を背景に、業務処理体制をより強固なものとし、より効率的な運営を進めるべく社内DXを加速していきます。業界トップランナーとして蓄えてきた社内のノウハウやデータを集積し、さらなる高度化を進めることで、高収益な事業体制を強化するとともに海外事業の成長も併せて加速させていきます。

商品としては、従来のモノ売りやフィールドでのエンジニアリング・サービスにとどまらず、クラウドを応用した分野での商品を大きく拡充していきます。ビルディングオートメーションシステム(BAS)が管理している情報は、コスト面・セキュリティ面において建物の外で利活用することは容易ではありませんでしたが、進化の著しいクラウド技術を援用することで、従来の課題を解決し、さらに付加価値の高いサービスを提供できるようになりました。建物のユーザーや運営者に対し、BASの機能の一部をスマートデバイス経由で提供(既存BAS機能の外部展開)することをはじめ、運転支援による省力・省エネルギーやCO<sub>2</sub>排出量の削減のための高度な演算機能(BAS機能の高度化)や、さらには居住者のウェルネス向上を支援する情報提供を目指していきます。

## ビル向けクラウドサービス事業の拡大



## II ストラテジー&ビジネス

### ビルディング オートメーション(BA)事業

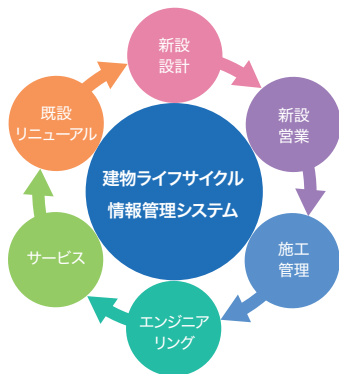
#### 中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

BA事業では、中期経営計画最終年度である2024年度に売上高1,345億円、セグメント利益163億円、同利益率12.1%を目指しており、この業績目標達成に向けて、定量面・定性面ともに着実に進捗しています。2023年度はさらなる「変革」を目指して、3つの成長事業領域である「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」の追加的伸長を計画しています。外部協業を加速するとともに、2023年4月にはカンパニー内にGX事業専任部門を、コーポレート側にはクラウドサービス事業の高度運用を支えるための部門も新設しました。中長期的にBA事業の大きな柱となるよう計画しています。

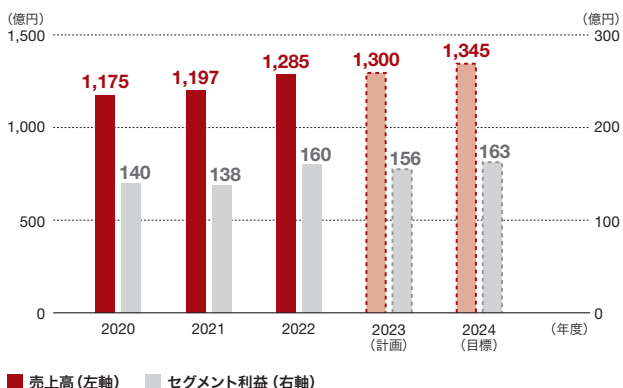
一方、国内においては中長期的に社内や協力企業の人材が逼迫していく懸念もあるため、建物ライフサイクル情報管理システム(新社内システム)による効率化、フィールドにおける効率化を目的とした新しい商材の投入を進めるとともに、人材育成を着実に進めていきます。

#### 建物ライフサイクル情報管理システム

新設設計から既設リニューアルまで、建物のライフサイクルのステージごとに発生・変化する情報を一元管理することで、より高品質なソリューションを建物のステークホルダーに提供



#### 売上高・セグメント利益(営業利益)



#### 2022年度業績レビュー

採算性に配慮しつつ着実な受注の獲得に取り組むとともに、お客様・社員の安全に十分配慮し、働き方改革への対応も踏まえ、施工・サービスの現場を主体に業務遂行能力の強化と効率化を進めてきました。また、IoTやクラウドなどの技術活用を志向する国内外の顧客ニーズに対応するための製品・サービスの拡大も進めてきました。

受注高は、前年度における複数年サービス契約の更新の反動がありましたが、堅調な市場環境を背景に、新築大型建物向けに機器・システムを販売・施工する分野と海外事業が伸長しました。また、換気改善、省エネルギー・CO<sub>2</sub>排出量削減等のソリューション需要の高まりから既設建物の改修に関する分野も増加し、全体としては前年度比2.1%増加の1,353億1千1百万円(前年度は1,325億1千1百万円)となりました。売上高は、前年度末における受注残を背景とする新築大型建物向け分野の増加および海外事業の伸長を主因に、併せて既設、サービス分野も増加したことから、前年度比7.3%増加の1,285億6千1百万円(前年度は1,197億6千4百万円)となりました。セグメント利益は、研究開発費やその他経費の増加がありましたが、増収および採算性改善施策の効果により前年度比16.0%増加の160億7千4百万円(前年度は138億6千2百万円)となりました。

#### 2023年度計画

2023年度は、売上高で前年度比1.1%増加の1,300億円、セグメント利益は前年度比2.9%減少の156億円を計画しています。

BA事業を取り巻く事業環境は、大型建物向けの空調制御機器・システムの需要が引き続き高い水準で推移しています。これら事業環境の下、新築建物における期首受注残の積み上がり、収益性の良い既設建物の改修需要ならびにサービスの拡大を背景に、下期では前年同期の売上高水準をやや下回るものの、年度を通して全体で増収を見込んでいます。一方、商品開発投資・社内ノウハウ・知識集約化のためのシステム投資の継続や、協力会社とともに成長していくための外注費用の増加により、セグメント利益については一時的に微減となる見込みです。

## お客様のカーボンニュートラルへの取組みに貢献する Energy Service Provider事業 パートナーを迎え、ソリューション提供力を強化

azbilグループは、成長領域の一つと定める「環境・エネルギー事業」拡大の一環として、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の変革であるGXを推進するソリューションの開発・提供に取り組んでいます。グループの強みであるエネルギーマネジメントシステム(EMS)などの省エネルギーソリューションに、再生可能エネルギーなどのソリューションなどを加えたEnergy Service Provider (ESP) 事業はその実践例の一つです。事業展開にあたっては、株式会社クリーンエナジーコネクト(CEC)と業務提携契約を締結し、アズビルがエネマネ事業者※1として長年得意として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たワンストップ・サービスを提供し、脱炭素社

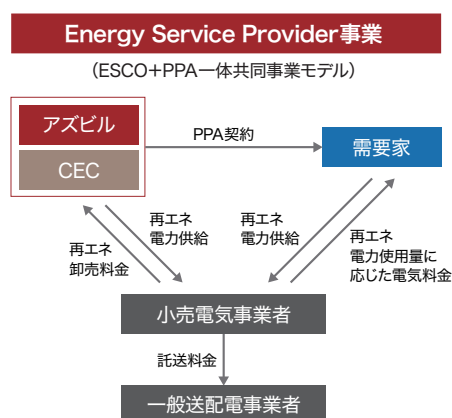
会の実現に貢献していきます。azbilグループが得意とするビルディングオートメーション技術や、遠隔監視サービス、ESCO事業で培ったコンサルティングに関するノウハウなどを統合的に活用することで、建物の快適性を維持しつつ脱炭素社会の実現に向けた取組みに貢献し、2024年度以降、数十億円規模の売上を目指しています。



ビルシステムカンパニー  
環境ソリューション本部  
環境GX推進部  
大家 久幸

私は、このESP事業の展開に対する戦略立案・営業推進者としてかかわり、CECとの業務提携では互いの強みを活かしたビジネス構築と展開について検討しています。社会・お客様のご要望は脱炭素社会実現に向けた効果的な計画です。今回のESP事業では、老朽化設備を中心に徹底した省エネルギー実現のための設備の最適化工事、その後の長期契約による連続的な脱炭素施策の提供、再生可能エネルギー提供によるカーボンニュートラルの実現を目指しており、社会・お客様のご要望の最適解として選択されるビジネスを発展させていきます。

※1 一般社団法人環境共創イニシアチブ(SII)に登録されたエネルギー管理支援サービス事業者。EMS(Energy Management System)の導入や補助金申請サポートなどを行う。



## クリーンエナジーコネクト(CEC)への出資ならびに業務提携、 省エネルギーと再生可能エネルギーのソリューションをワンストップで提供

### 省エネルギー ソリューション

- 計測・制御メーカーとして、工場・プラントや建物等、幅広い分野に製品・サービスを提供
- 多数の建物への納入済システムを活用したデマンドリスポンスによるバーチャルパワープラント(VPP)における運用実績
- 工場・事業場等の省エネルギー事業を支援する「エネマネ事業者※1」に10年連続登録

### グリーン電力 ソリューション

- 脱炭素経営企業・RE100※2参加企業等のお客様にグリーン電力導入計画の立案から実行支援、そして導入後の効果検証および目標達成までのグリーン電力ソリューションをワンストップで提供
- お客様専用のNon-FIT小型太陽光発電所を全国に多数開発し、追加性のあるグリーン電力で、オフサイトコーポレートPPA(Power Purchase Agreement)サービス※3を提供

※2 Renewable Energy 100%の略で、企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブ。

※3 顧客企業専用のNon-FIT太陽光発電所を、電力を使用する施設の敷地から離れた場所に新しく開発・設置し、発電した電力と環境価値を、電力を使用する施設に送る長期契約を結ぶこと

# アドバンス オートメーション 事業

お客様とともに、  
「製造現場における新たな価値創造」を実現



アドバンスオートメーション(AA)事業の携わるフィールドは、素材産業に関わる「プロセスオートメーション(PA)」分野と、加工組立産業に関わる「ファクトリーオートメーション(FA)」分野に大別されます。これらの分野に対して、azbilグループは、コントロールプロダクト(CP)・インダストリアルオートメーションプロダクト(IAP)・ソリューション&サービス(SS)の3つの事業単位(下図)による体制を構築。それぞれの市場ニーズや製品特性を熟知した専門性を駆使し、お客様の生産設備の最適運用を支援する様々なソリューションを提供しています。生産プロセスにおける各種センサ、コントロールバルブ、制御システム、ソリューションパッケージを、導入から運用・保守サービスまでのライフサイクルでサポートしながら提供。安全操業はもちろん、生産工程の革新を目指すお客様とともに、製造現場における新たな価値創造を実現しています。

## 特長・強み

### 存在感 生産現場でのオートメーションをリード

- ・ 生産現場における100年超の計測・制御技術の追求と、幅広い市場での豊富な実績・ノウハウをもとに新たな価値を提案

### 実行力 トータルソリューション／一貫体制

- ・ 市場に応じた3つの事業単位でビジネスを展開
- ・ 製品・アプリケーション開発から製造、計装・エンジニアリング、保守サービスまで顧客ニーズに合わせたソリューションを一貫体制で提供

### 技術力 現場の知見と最新の計測制御技術、情報技術を融合

- ・ 生産現場に最適な計測制御ソリューションやビッグデータ、AIを活用したスマートIoTサービスを現場プロフェッショナルの技術・知見と組み合わせて提供
- ・ MEMS\*などの先進技術を活用した各種センサ・フィールド機器を通じて、高度な制御に必要な不可欠な計測を実現

※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

## 事業フィールドとビジネスユニット

### 事業フィールド



### 3つの事業単位

### 主力製品／サービス

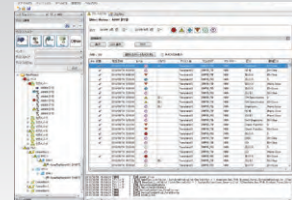
|                                                                                            |                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>コントロールプロダクト(CP)事業</b><br>コントローラやセンサなどのFA分野向けプロダクト事業                                     | ◆ センサ、スイッチ<br>◆ 調節計<br>◆ 表示器・記録計<br>◆ 燃焼安全装置  |
| <b>インダストリアルオートメーションプロダクト(IAP)事業</b><br>差圧・圧力発信器やコントロールバルブなどのPA分野向けプロダクト事業                  | ◆ 調節弁、操作端<br>◆ 各種計測器・発信器(流量・温度・圧力・液面等)        |
| <b>ソリューション&amp;サービス(SS)事業</b><br>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、省エネルギーソリューションサービスなどを提供する事業 | ◆ 運転監視・制御システム、アプリケーション・ソフトウェア<br>◆ メンテナンスサービス |

## 診断する

高機能センサを活用した高度な計測とデータ化による生産状態や設備稼働状態の可視化・診断



Dx Valve Cloud Service



デバイス・マネジメント・システム

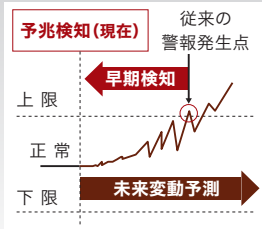
## 予測する

AIやデータを活用した異常予兆検知や未来変動予測、最適運用計画



オンライン  
異常予兆  
検知システム

重要プロセス変数  
変動監視システム



製造現場でAIやデータを活用し、より安全・安定な操業を支援

## 調節する

### コントロールバルブ

現場に流れる気体や液体等の流量を最適に調節



調節弁／スマート・バルブ・ポジション

## 検出する

### センサ／スイッチ

確実な検出と高い信頼性で幅広い現場ニーズに対応



位置計測センサ



光電スイッチ



アドバンスド  
UVセンサ



リミットスイッチ



アジャスタブル  
近接センサ



熱式微小液体  
流量計

## 制御する

### 調節計

プロセスや装置、設備等を最適に制御



グラフィカル調節計



計装ネットワーク  
モジュール



プロセス・  
コントローラ

## 計測する

### プロセスセンサ

各種流量や圧力、液位、熱量等を計測



差圧・圧力発信器



電磁流量計



渦流量計

### マスフローコントローラ

気体の流量を設定された値に制御



デジタル  
マスフロー  
コントローラ

現場の課題を解決するオートメーションの提供

## II ストラテジー&ビジネス

### アドバンス オートメーション(AA)事業

#### 中期経営計画 | AA事業のあるべき姿と成長戦略

「グローバルに競争力のある事業展開を通じ、  
持続可能な社会へ貢献する高収益な事業体」となるために

社会の環境変化や技術の潮流変化に対応した「azbilグループならではの  
新しいオートメーション領域」を創出していきます。

#### 事業環境・顧客ニーズの変化

- グローバルでの市場成長が継続するなか、より高い生産性と安全で安定した設備運用の要求が拡大
- 脱炭素化に対応する生産設備の省エネルギー・温室効果ガス排出抑制の需要がさらに増加
- 資源保護やサーキュラーエコノミーに向けた各種生産プロセスでの改革が始動

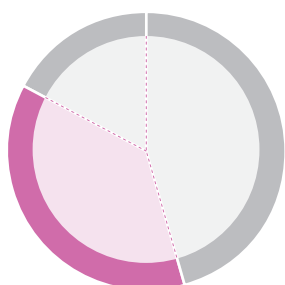
#### 注力する施策

- azbilグループならではのMEMS技術を活用した新製品開発
- クラウド、AI技術と計測・制御技術を組み合わせた異常予兆検知、AI設備診断等、新たな製品・サービス開発
- 豊富な実績と高い競争力をもつ製品・サービスでの海外事業展開の加速

執行役常務  
アドバンスオートメーションカンパニー社長  
北條 良光

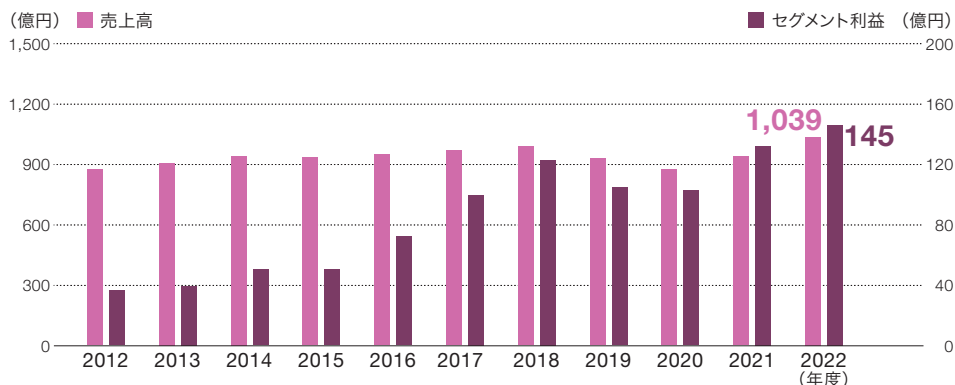


#### セグメント別売上高構成比

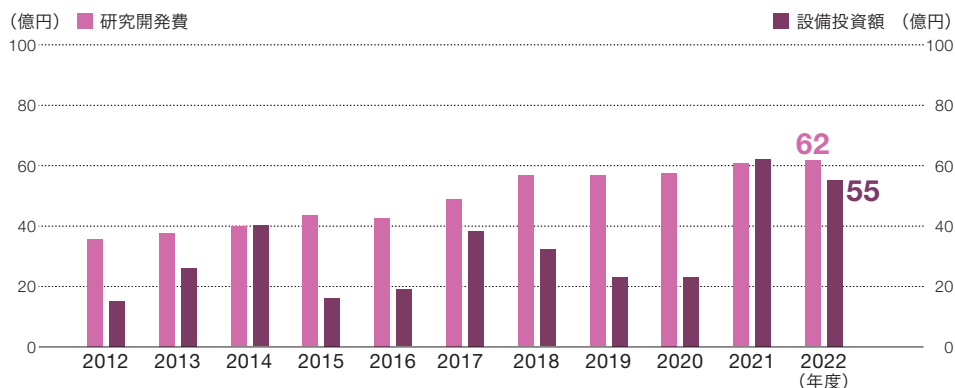


AA  
37.1%

#### 売上高・セグメント利益(営業利益)



#### 研究開発費・設備投資額



---

## 長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

AA事業は「縁の下の力持ちだ」とご評価いただくことが多くあります。お客様とともに長年にわたり工場の計測・制御分野で貢献することができ、このようなご評価につながっているものと思います。大変光栄なことです。

100年以上も前のことになりますが、azbilグループの創業者は「苦役からの解放」という言葉を残しました。オートメーションを通じ、当時の生産現場の厳しい労働環境から人々を救うというものでありました。この精神が今も引き継がれ、「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、お客様一人ひとりを第一に考えた事業展開ができていると思っています。

また、工場の計測・制御分野の発展は工業化の発展の歴史でもあり、現時点においても継続して発展を続けています。これらの発展は今後の脱炭素社会をはじめとした持続可能な社会の実現にも大きく貢献できる領域が数多くあると考えています。

お客様とともに現場で新たな価値をつくるという姿勢で、グローバルに競争力ある事業展開を通じ、今後とも持続可能な社会へ貢献する事業体として努力していきます。

---

## 事業環境と見通し

好況・不況の循環はあるものの、グローバルでの市場成長は継続しています。そのようななかで脱炭素化に対応する生産設備の省エネルギー・温室効果ガス排出抑制の需要はさらに増加しており、資源保護やサーキュラーエコノミーに向けた各種生産プロセスの改革も始まっています。また、生産設備の高度化、安全・安定操業、人手不足対応等に対する要求も高まっています。

継続したグローバルでの市場拡大が期待されるなか、脱炭素化、サーキュラーエコノミー、生産高度化、安全・安定操業、人手不足対応等のご要望に、AA事業が計測・制御分野を中心に貢献できる領域は大きく、従来にないオートメーション領域、新しいオートメーションの創造による、さらなる事業領域の拡大と事業成長が期待できると考えています。

---

## 事業戦略

AA事業は、「グローバルに競争力ある事業展開を通じ、持続可能な社会へ貢献する高収益な事業体」となることを目指しています。2016年に開始したAAリバイバル計画以降、AA事業は大きな改善を実現しています。引き続きその変化を確かなものとし、より大きな事業成長を目指していきます。

事業戦略における主要施策は3つです。

一つめの主要施策は「海外での事業成長」です。豊富な実績と高い競争力をもつ製品・サービスでの海外事業展開が奏功しています。ここ数年は年2桁の成長を継続しており、売上高は事業全体の約3割、300億円規模に拡大するとともに、利益においても高い営業利益率を実現しています。お取引先様の数も大きく拡大しています。今後は、営業ならびに営業技術サポートをより充実させ、この成長を加速させていきます。

二つめの主要施策は「新しいオートメーションの創造」です。社会の環境変化や技術の潮流変化が進むなかで、新たな課題に対応する新しいオートメーションがいくつも創出されています。azbilグループならではの新しいオートメーションの展開を通じた事業成長を実現していきます。

三つめの主要施策は「収益力強化」です。AA事業においては数多くの工場向けオートメーション（製品・サービス）を取り扱っていますが、適切な事業ミックスは収益性を高めるという意味でも非常に重要なポイントです。原価低減やJOBリスク管理等の収益力強化施策と併せて、事業ミックスの改革に並行して取り組んでいます。

また、上述の3つの主要施策に加え、守りの強化として「リスク対応力の強化」に取り組んでいます。昨今では地政学的リスクの高まりやグローバルに複雑化したサプライチェーンにより、いくつかの混乱が生じています。高品質な製品・サービスの安定供給を通じ、お客様の工場の安全操業に寄与すべく、事業のレジリエンス向上に向け、BCPをはじめとした各種のリスク対応力を一層強化していきます。

## II ストラテジー&ビジネス

### アドバンス オートメーション(AA)事業

#### 中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

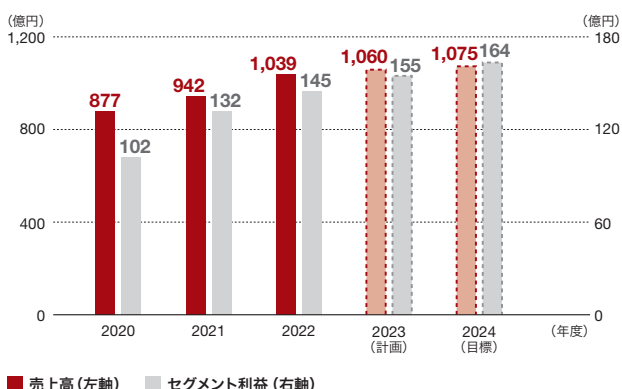
2021～2024年度までの4カ年の中期経営計画は順調な推移を示しています。

2020年度は売上高877億円、セグメント利益102億円、同利益率11.7%でしたが、2024年度においては売上高1,075億円、セグメント利益164億円、同利益率15.2%を目指しています。

中期経営計画の2年目となる2022年度は、過去最高益を更新する売上高1,039億円、セグメント利益145億円、同利益率14.0%を実現しました。

前述の3つの主要施策の一つである「海外での事業成長」は、2022年度においても引き続き奏功しており、顧客カバレッジ拡大施策を通じた着実な伸長を実現しています。二つめの主要施策である「新しいオートメーションの創造」は、いくつかの新製品・新サービスを販売開始するとともに、環境課題対応となるいくつかの新しいアプリケーションを開発しました。またこれらの新製品や新アプリケーションをスパイラル状により発展させるための新たな開発体制(AAC戦略商品開発部)も整備しました。三つめの主要施策の「収益力強化」は、ここ数年の業績改善に大きく寄与するだけでなく、昨年来のインフレにともなう各種の大幅なコスト増の影響を大きく軽減させています。原価低減、事業ミックス改善、販売価格適正化等の各種の収益力強化の効果は継続しており、引き続きの体質改善が期待されます。

#### 売上高・セグメント利益(営業利益)



#### 2022年度業績レビュー

2022年度は、第3四半期以降、過去の先行発注の反動や半導体製造装置市場の市況悪化がありましたが、コロナ禍からの緩やかな回復もあり、製造業全般では比較的良好な設備投資環境となり、受注は引き続き高い水準を維持しました。売上高およびセグメント利益については、前年度から続く部品調達難の影響を第1四半期で大きく受けましたが、第2四半期以降、部品調達難に改善が見られるとともに、製品の設計変更をはじめとした各種の対策により、生産の回復が着実に進み、第3四半期・第4四半期では前年同期を大きく上回る改善を実現しました。この結果、AA事業の2022年度の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、製造業全般における設備投資需要回復による増加や継続した海外での事業拡大により、前年度比4.0%増加の1,139億6千8百万円(前年度は1,095億6千2百万円)となりました。売上高は、部品調達難の影響を受けましたが、生産・調達面での対策により徐々に回復し、通期では前年度比10.3%増加の1,039億8千8百万円(前年度は942億7千6百万円)となりました。セグメント利益は、2022年度全般を通じて部品価格高騰の影響を受けましたが、収益性改善の取組みに加えて、第2四半期からの生産回復による増収により前年度比10.1%増加の145億7千9百万円(前年度は132億3千6百万円)となり、過去最高益を更新することができました。

#### 2023年度計画

2023年度については、半導体製造装置市場等において市況悪化の傾向が見られますが、豊富な受注残を背景に生産の回復に伴う売上高およびセグメント利益の改善が見込まれます。また中期経営計画にある3つの主要施策(「海外での事業成長」「新しいオートメーションの創造」「収益力強化」)のさらなる進展が見られることから、引き続き海外を中心とした事業拡大と利益体質のさらなる向上が期待できます。

2023年度は部品調達難の影響や各種コストの高騰が見込まれるものの、今までの取組み効果により過去最高水準となる売上高は前年度比1.9%増加の1,060億円、セグメント利益は前年度比6.3%増加の155億円を目指していきます。

## 市場とお客様のニーズの変化をとらえた商品開発 サファイア隔膜真空計 形 V8

半導体製造プロセスは日々進化しており、前工程の成膜・エッチングにおいて新しいガスの利用が増えています。新しいガスは真空計内部への原材料の堆積等に影響を及ぼし計測精度が変わる原因となります。例えば、真空計のセンサダイアフラム上に膜が形成されてしまう、デポ※という現象によりゼロ点シフト（計測における基準点がずれる現象）が発生すると、真空計の調整頻度が増え、計画どおりに生産できないこともあり、半導体成膜・エッチング装置のユーザにとって大きな課題です。

こうしたなか、アズビルは、MEMS技術を応用し、センサダイアフラムの表面に微細な溝（幅約6μm）を形成するなどの対策を施し、デポ発生時のシフト量を当社従来製品との比較で10分の1まで大幅に改善した「サファイア隔膜真空計 形 V8」を販売開始しました。

「サファイア隔膜真空計 形 V8」の開発には、様々な困難がありました。まず、単結晶サファイアは丈夫である一方、加工が非常に難しく、製品化に向けては加工技術を詳細に検討する必要がありました。また、開発当初はデポの評価機能が社内になく、お客様から評価をいただくを得ない状況でした。そこで、社内に評価環境を構築して設

計と評価のループを早め、デポに強いセンサの開発を実現しました。

また、新たに250℃の高温まで使用可能な分離形をラインアップに追加。分離形については、微小なセンサ容量を数

mのケーブルを介して測定することは不可能ではないかとの見解もありましたが、プロセスガスの変化に対応するには高温仕様の分離形の開発が不可欠であるとの認識の下、回路構成、機械的構造の両面から創意工夫を重ね、製品化を実現しました。併せて、新型フラットセンサや凸凹センサなどを開発することで、エッチング工程で使用するガスの変更等にも柔軟に対応できる用途適合性をより高めています。

私たちはこれからも半導体技術の革新に伴って日々変化するお客様の課題に真摯に向き合い、「お客様の現場で価値を創る」という思いの下、お客様とともに一つひとつ課題を解決していきます。



アドバンス  
オートメーション  
カンパニー  
戦略商品開発部  
吉川 康秀

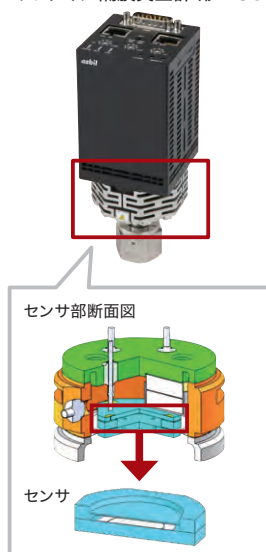


アドバンス  
オートメーション  
カンパニー  
戦略商品開発部  
石原 卓也

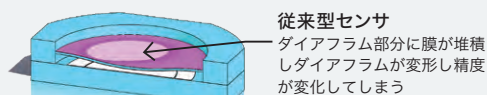
※ デポ：デポジション (Deposition) の略語で「堆積」の意味。成膜工程で薄膜を生成する際に、センサ表面に付着する生成物を指す

### サファイア隔膜真空計 形 V8C / V8Sに施された課題解決策

サファイア隔膜真空計 形 V8C



#### 従来型の課題



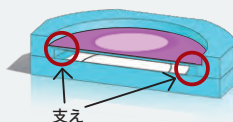
#### 2つのSolution

使用する原材料やガスの種類によって、より適切なセンサを選択することができる

##### 解決策 1

##### 新型フラットセンサ

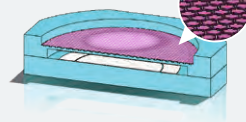
ダイアフラム固定部の接ガス側を外側に拡張して「支え」部分を形成することにより力学的に変形を抑制している



##### 解決策 2

##### 凸凹センサ

センサに凸凹加工を行い、付着した膜を分断することでダイアフラムの変形を防ぐ構造になっている



# ライフ オートメーション 事業

計測・制御の技術で安全・安心で快適、  
健康な暮らしを支援



安全・安心な暮らしの実現、生活の充実、環境問題への対応等、人々の毎日の生活に関わる多様なニーズに対して、オートメーション技術を活用して応えています。人々の暮らしを支えるガスや水道等のライフライン、家庭の空調システムをはじめとした生活空間、さらに製薬や医療現場までの幅広い分野で、より安全・安心な生活と快適性や省エネルギーの向上に貢献します。

## 特長・強み

### 安定性／先進性 ライフラインの革新

・計量法による更新需要に対応するとともに、ガス・水道メーターのスマート化と、これを活用した Smart Metering as a Service (SMaaS™) 事業を推進

### 成長性 製薬プロセス全体の高度化

・医薬品の研究開発や製造現場、医療現場等に安心で高品質な機器とエンジニアリングサービスを提供

### 独自性 生活空間の快適性

・快適性を備えた全館空調システムを核に高レベルのエコオリティを提供

## 事業フィールド

### ライフライン分野 (ガス／水道メーター)

一般家庭向けや業務用向けに都市ガス・LPガスメーター、水道メーターを提供するほか、ガス警報器等の安全保安機器、レギュレータなどの製品を提供しています。2005年12月に都市ガス・LPガスメーター、水道メーターを製造販売する株式会社金門製作所（現アズビル金門株式会社）をグループ化。同社は1904年創業で国産初のガスメーターを開発した計量器のパイオニアであり、計量法に基づくメーター更新需要により安定した事業基盤を有するほか、IoTを活用したメーターのスマート化を進めています。

### ライフサイエンス エンジニアリング (LSE) 分野

医薬品製造向けに、凍結乾燥装置・滅菌装置やクリーン環境装置等を開発・エンジニアリング・施工・販売・アフターサービスまで一貫して提供しています。

2013年1月に医薬品製造向けに製造装置、環境装置等を提供するスペインのTelstar社（現アズビルテルスター有限公司）をグループ化しました。同社は欧州をはじめ、中南米、南アジアなどでグローバル展開しており、ライフサイエンスに関わるエンジニアリング、装置、サービスの開発に長年の実績と経験があります。

### 住宅用全館空調システム分野

ビル空調制御技術を応用し、一般戸建住宅向けに、1システムで冷房・暖房・換気・空気清浄・除湿ができ、家全体を快適にする全館空調システム、換気と空気清浄に特化した全館空気清浄換気システムを提供。全館空調システムでは、花粉・PM2.5・ウイルス※1を除去する性能を持つ電子式エアクリーナーや、部屋ごとの温度設定が可能となるVAV制御※2を用い、快適で健康的な住空間をお届けしています。

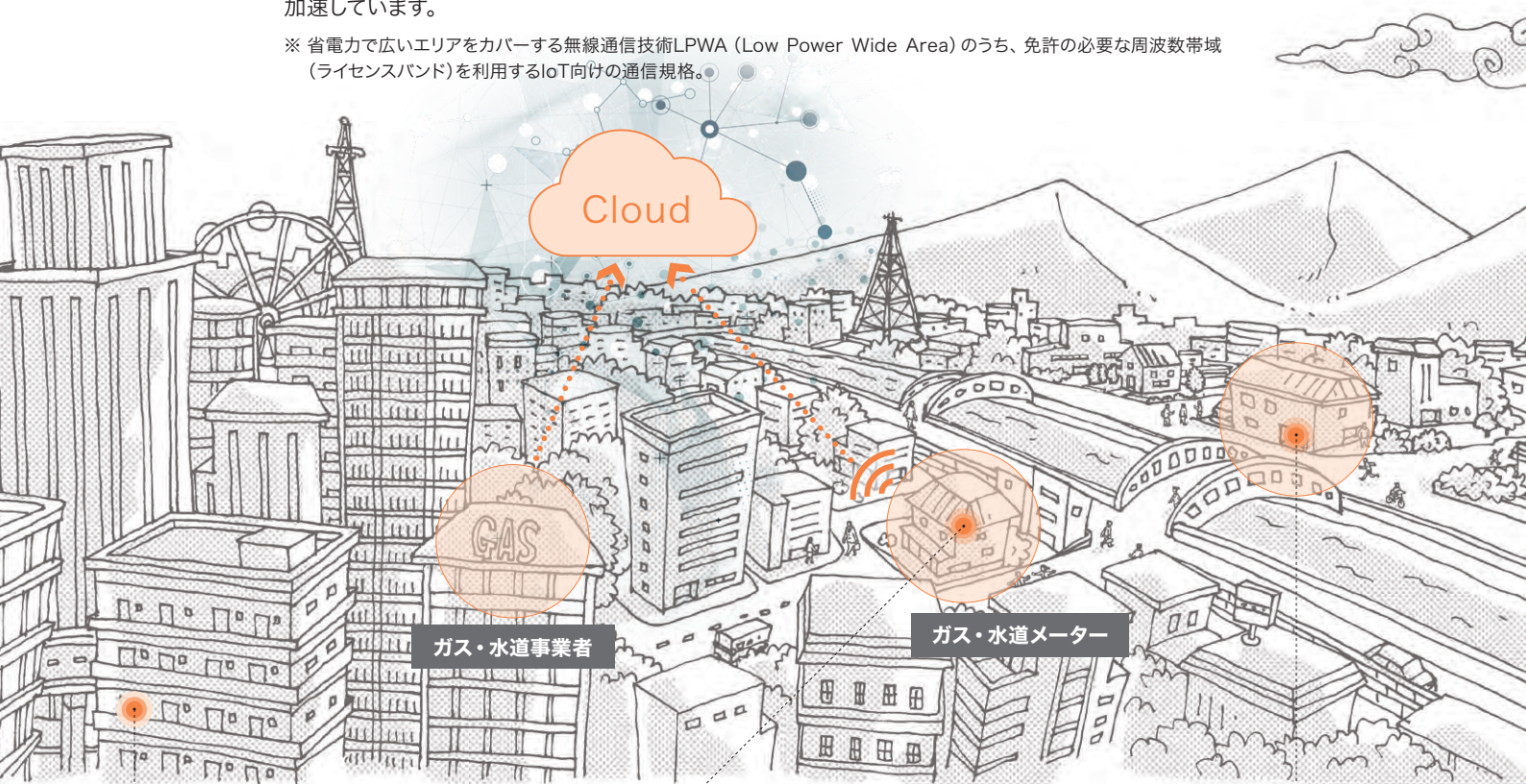
※1 ウイルス除去実証試験については当社リリースをご参照ください  
<https://www.azbil.com/jp/news/220406.html>

※2 VAV (Variable Air Volume) 制御：風量を自動で可変制御するシステム

## IoT活用によるメーターデータサービス

LA事業では、水道・各種ガスメーターのIoT対応を進めています。LPガス市場においては、IoT向け通信規格LTE-M<sup>※</sup>を活用した、検針・保安・各種アラーム状況のデータをクラウドシステムで提供するサービス「ガスミエール<sup>TM</sup>」の拡販に加えて、都市ガスや水道についても同様にサービスを開始、さらには電気・ガス・水道から得られるデータと多様なデータを重ね合わせることで新たな価値を創造するサービスの提供等、「SMaaS時代」を見据えた新たなオートメーション領域への事業展開を加速しています。

※ 省電力で広いエリアをカバーする無線通信技術LPWA (Low Power Wide Area) のうち、免許の必要な周波数帯域 (ライセンスバンド) を利用するIoT向けの通信規格。



### ライフライン分野 (ガス・水道メーター)

[アズビル金門株式会社]

#### ガスメーター



都市ガス用  
膜式スマートメーター「NX-U<sup>TM</sup>」  
超音波ガスメーター  
高圧ガバナ



LPガス用  
膜式スマートメーター「K-SMα<sup>TM</sup>」  
超音波ガスメーター

#### 水道メーター



電子式水道メーター  
電池電磁<sup>TM</sup>水道メーター

### 住宅用全館空調システム分野

[アズビル株式会社]

#### エアクオリティ〜換気と全館空調システム

密閉空間を防ぐために換気は重要です。一般的なルームエアコンと異なり、アズビルの住宅用全館空調システムは熱交換型換気装置により、2時間ごとに家全体の空気を入れ替えます。また電子式エアクリナーにより家全体の花粉やPM2.5、ウイルスを除去、高品質のエアクオリティを省エネルギーとともに実現します。



### ライフサイエンスエンジニアリング (医薬品製造装置) 分野

[アズビルテラスター有限公司]

#### 医薬品製造装置



バリアシステム  
凍結乾燥装置

#### ライフサイエンス分野でのソリューション

ライフサイエンス関連企業向けに、オートメーション技術を備えた設計・エンジニアリング・製造プロセスの包括的なソリューションを提供。ターンキープロジェクト<sup>※</sup>として、専門チームが製造プロセスの全工程に関与し、除染、純水・ピュアスチーム、凍結乾燥など独自技術を応用したプロセス装置・設備を設計・製造し、効率・環境・安全に配慮した工場の設営に貢献します。



室内機・電子式エアクリナー

室外機

吹出し口



熱交換型換気装置

※ 設計から機器・資材・役務の調達、建設および試運転までの全業務を、単一のコントラクターが一括して納期、保証、性能保証責任を負って請け負う契約。

### 「新規事業群」から「成長事業群」への構造改革を進めていくために

安全・安心で快適、健康な暮らしの実現に向けて、  
新たな体制で事業ごとに戦略とコスト構造を迅速に見直し、  
変革プランを実行に移していきます。

#### 事業環境・顧客ニーズの変化

- 生活インフラの維持、安全性や効率性向上へのニーズ増加
- 水道やガスメーターのIoTの活用、スマートメーターを通じたビッグデータの活用による脱炭素社会の実現
- グローバル市場での医薬品製造設備の地域分散化と感染症関連投資の継続
- 生活空間での快適性と環境負荷低減への需要増加

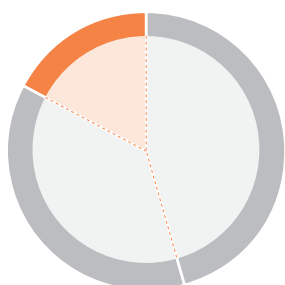
#### 注力する施策

- エネルギーマネジメント、SMaaS事業推進
- 脱炭素社会に向けたエネルギーマネジメント推進とその実現のための事業アライアンス強化
- 海外での感染症関連等の医薬品製造設備への対応
- e-kikubari<sup>TM</sup> (省エネと空気質に特化したシステム) による市場開拓



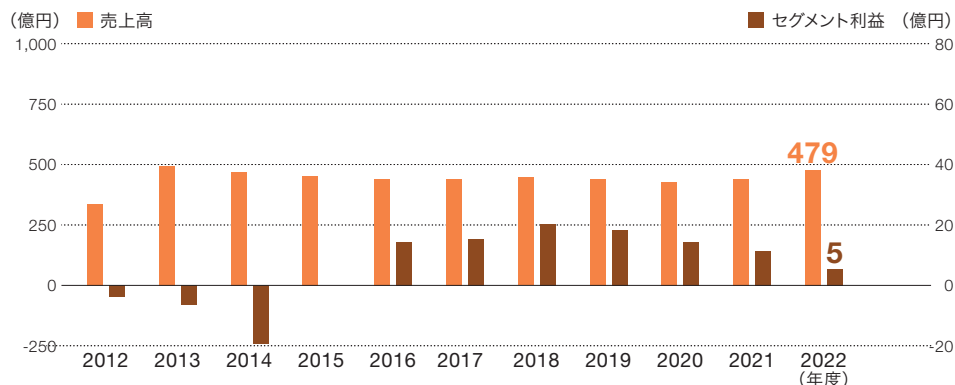
取締役 代表執行役副社長  
ライフオートメーション事業担当  
**横田 隆幸**

#### セグメント別売上高構成比

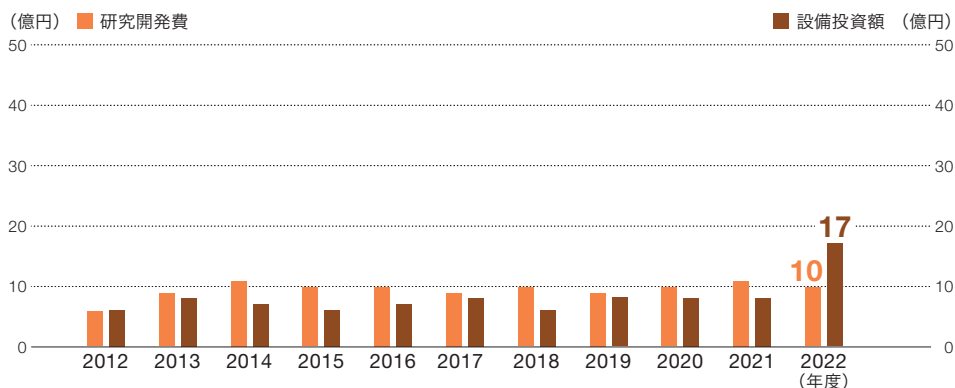


LA  
17.1%

#### 売上高・セグメント利益(営業利益)



#### 研究開発費・設備投資額



---

## 長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

LA事業は、社会インフラ維持のためのメーターを中心とするライフライン分野、医薬品製造の装置向けのライフサイエンスエンジニアリング (LSE) 分野、住宅用全館空調システム分野で構成されています。

昨今の地政学的リスクの高まりなどグローバルな事業環境、部材高騰やインフレの影響等の変化とともに、お客様の事業モデル変革を支援するオートメーション事業の価値やそれを支える品質に注目が集まっており、製品・サービスを通じてLA事業が貢献する領域も拡大しています。

これらの変化に対応した各種施策を積極的に推進していますが、2022年度は国内のLPガスメーター不需要期における影響に加え、海外のLSE分野では地政学的リスクの高まりや欧州のインフレの影響により人件費等のコストが上昇し、事業全体での収益性は低下しました。このように、LA事業は成長分野として各事業分野の収益安定化と向上に向けて、新規事業群から成長事業群への構造改革を進めていますが、収益面では課題を残しています。

2023年度は、LA事業の抜本的な変革プランを確実に遂行するために新たな執行体制で迅速に経営の舵を切っていきます。各事業の変化要因や課題を再検証して戦略を見直し、抜本的なコスト管理や品質管理も含めた収益の安定化に取り組んでいきます。

これらの変革の実践により、LA事業においてオートメーション事業による価値創造を再生し、中長期的には、ライフライン分野でのメーターのサプライヤーからメーターデータ・サービスプロバイダーへの事業変革、全館空調分野での快適住空間プロバイダーへの事業拡大、LSE分野での設備のサービスプロバイダーへの事業拡大等の成長戦略を推進し、より高い価値創造を実現していきます。

---

## 事業環境と見通し

3つの分野で事業を展開するLA事業の事業環境はそれぞれ特有点です。

売上の大半を占めるガス・水道等ライフライン分野は、計量法によるメーター交換の需要を主体としており、基本的には安定した需要が見込まれます。お客様の人手不足解消や業務効率の必要性が高まり、完全スマート化の流れが加速しています。一方、売上の一部を占めるLPガスメーターは循環的な不需要期にあります。

LSE分野では、医薬品製造の需要は堅調な推移が予想されており、製薬プラント設備への投資増加が続いています。また、感染症に対応する製品への需要も継続しています。

住宅用全館空調システム分野では、ZEH（ゼロエネルギーハウス）が拡大し、補助金を活用する住宅も増加しており、空気質の向上と省エネルギーを志向する流れが加速しており、これらに応えるシステムへの需要が想定されます。

なお、昨今の欧州での地政学的リスクの高まり、部材価格の高騰や高止まりするインフレなどの影響により、LSE分野を展開する欧州市場他で適正な価格転嫁やコスト管理等、留意すべき環境が続いています。

---

## 事業戦略

LA事業では、3つの分野ごとに、事業構造や事業ポートフォリオを検証して事業環境に応じた適切な事業戦略への変革プランを推進し、各種施策を実施して価値創造を進めていきます。

ライフライン分野では、主体であるガス・水道メーターの交換に関する安定した需要へ対応しています。さらに、エネルギー供給市場での事業環境変化を捉え、従来の製品提供型の事業に加え、IoTなどの技術を活用し、各種メーターからのデータを活用したサービスプロバイダーとして他社との協業等も強化して新たなエネルギーマネジメント事業を創出し、売上高拡大、利益の向上を図ります。サービス型事業とスマートメーター事業を融合したSMaaS事業を推進してお客様や社会に新たな価値を提供し、さらにクラウド事業を強化してソリューション提供力の向上を目指します。

LSE分野では、堅調な医薬品への需要を背景とする研究開発や医薬品製造関連の投資に対応していきます。感染症に関する設備投資は継続しており、ソリューションの提供を続けていきます。

住宅用全館空調システム分野では、新設建物から既設建物や小規模建物まで、幅広く快適性を提供する事業を推進し、お客様の生活の質を向上する快適さの実現を目指します。

各分野での事業戦略を推進しつつ、競争環境、顧客ニーズや技術革新等の変化に迅速に対応すべく、事業ポートフォリオ最適化等の変革を図り、さらなる成長を目指していきます。

## II ストラテジー&ビジネス

### ライフ オートメーション(LA)事業

#### 中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

LA事業では、中期経営計画最終年度である2024年度に売上高580億円、セグメント利益33億円、同利益率5.7%を目指しています。

##### ライフライン分野

従来の法定による更新需要を主体とする安定したプロダクト販売事業をベースに、IoTを活用したサービス型事業、SMaaSをさらに発展させていきます。次世代エネルギーマネジメント事業「DX-EGA™」においては、他社が運営する温室効果ガス排出量の算定・可視化クラウドサービスへの技術提供を開始しました。スマートメーター事業では、ラインアップの拡充と、通信キャリアに加えてクラウド網の活用を進め、メーターなどの製品の提供からデータソリューションの提供に事業を拡大し、サービスプロバイダーとしての事業変革を進めています。

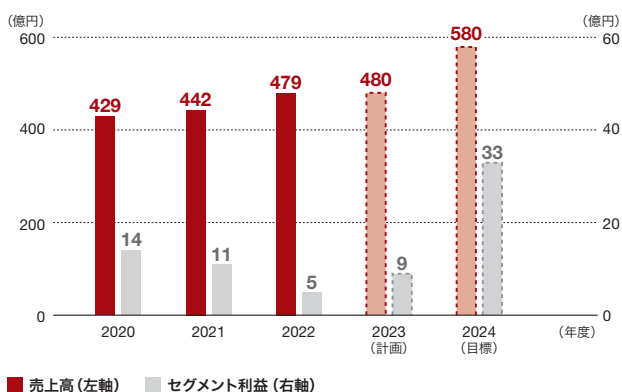
##### ライフサイエンスエンジニアリング分野

製薬プロセスのコンサルティングから、クリーンルームの設計・施工、アフターサービスまでを一貫して手掛ける特長を活かして、IoTアプリケーションを活用したサービス事業を進め、世界的に拡大する医薬品需要へ対応していきます。

##### 住宅用全館空調システム分野

従来の戸建て住宅だけではなく、高齢者施設等の小規模非住宅建物にもターゲットを拡大していきます。新築戸建て住宅には新たに「e-kikubari™」(熱交換型換気装置+電子式エアクリーナ)の販売を開始し、省エネと住宅内の空気質の向上へ貢献し、お客様の健康な暮らしをサポートしていきます。

#### 売上高・セグメント利益(営業利益)



#### 2022年度業績レビュー

売上の大半を占める都市ガスやLPガス、水道等のライフライン分野は、法定によるメーターの交換を主体として一定の需要が継続的に見込まれますが、現在LPガスメーター市場が循環的な不需要期にあります。一方、LSE分野では、感染症関連を含めて製薬プラント設備への投資が続いています。こうした事業環境を背景に、LA事業の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、ライフライン分野での増加を主因に前年度比6.0%増加の496億4千6百万円(前年度は468億4千5百万円)となりました。

売上高は、受注増加によりライフライン分野が増加、LSE分野も前年度における受注増加を背景に増加したことから、LA事業全体で前年度比8.3%増加の479億1千5百万円(前年度は442億3千8百万円)となりました。

セグメント利益は、欧州におけるインフレの影響を主因として人件費・経費が増加し、素材価格高騰、エネルギーコストや輸送費等が増加したこともあり、前年度比48.9%減少の5億8千8百万円(前年度は11億5千1百万円)を計上しました。

#### 2023年度計画

LA事業の売上高は、現在LPガスメーター市場は需要減少期にありますが、ライフライン分野の都市ガス・水道メーターの伸長により、全体としては前年度比0.2%増加の480億円を見込んでいます。素材価格高騰等のほか、欧州等で加速するインフレの影響も加わり、厳しい事業環境の継続が見込まれますが、収益性の改善等によりセグメント利益は前年度比52.8%増加の9億円を見込んでいます。

引き続き、事業ごとに適切なコスト管理や販売価格適正化等に取り組み、事業戦略の強化等の抜本的な変革プランを推進して収益の安定化に取り組むとともに、並行して事業環境の変化に対応した各種施策を推進していきます。例えば、ライフライン分野ではエネルギー供給市場における事業環境の変化を捉え、製品提供型の事業に加え、IoTなどの技術を活用し、各種メーターからのデータを活用したサービスプロバイダーとしての新たな事業の創出にも取り組んでいきます。

## SMaaS™事業を推進し、スマート社会の実現に貢献します

私たちが提唱するSMaaS (Smart Metering as a Service) 事業は、「はかる」というメーターの機能に加えて、「はかる」ことから新しい付加価値を提供することを目指しています。例えば、LPガス事業者様のシリンダー配送効率化の支援、都市ガス事業者様の圧力測定を活用した導管網の能力評価の支援等を推進し、お客様から「導管網の能力評価が高度化された」と好評を頂いています。また、ライフスタイルの見える化に加え、気象情報や各種データを提供して、次世代エネルギーマネジメント事業「DX-EGA™」を推進し、災害対策や環境改善等へ貢献していきます。

クラウド事業では、携帯キャリア網を活用してLPガス事業者様に、遠隔検針クラウドサービス「ガスミエール™」を提供しています。携帯キャリア網だけでは、お客様のカバー率を100%にすることが難しい状況です。2022年か

らは「ガスミエール」を電力スマートメーターの通信網に接続したサービスの展開も始めました。電力網を活用することでお客様のカバー率を大幅に向上させることができました。LPガス事業者様から「ガスミエールのおかげで、検針業務で長距離を移動することがな

くなり、効率化されて大変ありがたい」と喜んでいただきました。私たちの戦略と施策の実現が、お客様の事業への貢献に繋がっていると実感し、大いに勇気づけられました。今後も多様な視点から挑戦を続け、さらなる付加価値の創造に努めていきます。



アズビル金門株式会社 執行役員  
増田 智紀



# 海外事業

中期経営計画 | 海外事業のあるべき姿と成長戦略

「顧客ニーズの変化へ迅速に対応し、海外事業のさらなる拡大」をはかるために

地域特性を活かした事業推進・管理体制強化を通して、海外事業の成長を加速させ、グローバルな競争力を高め持続的な発展を目指します。

## 事業環境・顧客ニーズの変化

- 脱炭素化、省エネルギー、自動化へのニーズの高まり
- デジタルトランスフォーメーション(DX)を活用した生産性・効率性の向上
- ESG、SDGsを意識した持続可能な社会への貢献
- 部品調達難、世界的なインフレによる人件費・経費の増加

## 注力する施策

- 長期目標達成に向けた成長実現のため、さらなる成長を目指した海外事業拡大施策の企画検討
- BA事業、AA事業を軸とし地域特性を活かした事業展開
- 各事業ラインおよび機能ラインと連携したグローバルかつ効率的な管理体制の強化

執行役員常務  
aG国際事業担当  
**和田 茂**



## 長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

azbilグループは、長期目標達成に向けた成長実現のため、海外事業拡大施策の検討・遂行およびグローバルでの経営基盤の強化を進めています。海外事業における変革をさらに加速させるために、地域特性を活かした事業推進・管理体制を確立し、各国・各地域のお客様に対して日本で培ってきた技術やノウハウを活かしたazbilグループ独自のソリューションをグローバルに展開していきます。具体的には、海外での市場シェア拡大、市場ニーズに合わせた商品の拡大、新規領域ビジネスへの参入を進め、売上高の伸長を目指していきます。

## 事業環境と見通し

中長期的に、脱炭素化、省エネルギー、自動化、自律化、ニューノーマルへの対応等、グローバルにスピード感をもった対応が求められる時代となり、お客様のニーズが多様化・高度化するなかで、競争力のある製品・サービスを開発、展開していきます。

BA事業では、国内新築建物市場は緩やかに縮小していくことが見込まれる一方、海外では、アジア地域の非日系建物市場を中心に、都市化の進展が継続し、オフィスのグレードアップが進むことが見込まれます。AA事業では、中長期的な視点で循環的な景気変動はあるものの、グローバルでの経済成長の継続、さらなる生産性改善要求、生産現場での人手不足、設備老朽化対応、環境規制拡大、新技術の活用期待等を背景とした生産設備の自動化投資は引き続き拡大が見込まれています。LA事業では、欧州における急速なインフレ進行による費用増加への影響が見込まれます。

## 事業戦略

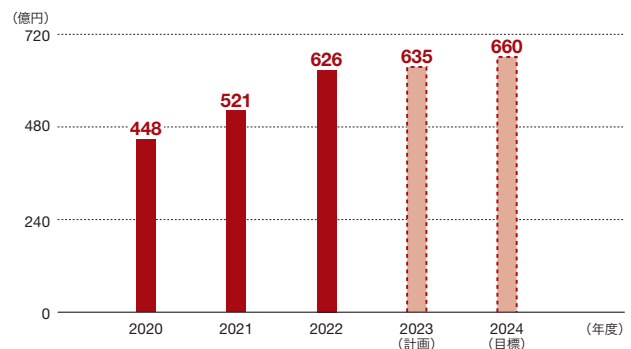
海外事業のさらなる拡大に向けて、BA事業では、国内事業モデルでの強みである省エネルギーのアプリケーション、エンジニアリング・サービス力を活用した製品・サービスの提供を促進していきます。AA事業では、脱炭素社会へ向けた産業構造の転換を見据え、またニューノーマル時代に対応した新市場向けの拡張製品開発や異常予兆検知・AI設備診断等、新しいオートメーション領域の開拓を進めて

いきます。LA事業では、適切なコスト管理、販売価格適正化等を継続しつつ、堅調な医薬品製造の需要を背景とする製薬設備への投資に対応していきます。さらには、グローバルでの成長を支える経営管理の課題解決のため、①事業ラインと連携した業務運営の標準化・共通化・効率化、②内部統制等ガバナンスを効かせた、社会・地域から評価されるESG経営を展望した強固な経営基盤・管理体制への注力、そして③グローバルでの競争に勝ち抜くために必要な人材育成・人材基盤整備の推進、という3つの切り口からアプローチを図っていきます。

## 中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

中期経営計画最終年度における海外売上高は660億円を目指しています。この目標達成に向けて、海外事業マネジメント体制の検討、資源の地域最適配分と事業推進体制の強化を進めてきました。2022年4月には国際事業推進本部に国際企画推進部を設立、また、2023年4月に東南アジア戦略企画推進室（シンガポール）を同本部傘下に移設しました。この組織改革を契機として、事業ラインとの連携を一層強化し、DXによるエンジニアリング・サービス事業の展開の促進、海外顧客接点（カバレッジ）を拡大するための海外向けの製品の投入や有力事業者との関係構築等の施策を進めています。

## 売上高



## 2022年度業績レビュー

海外事業全エリアで増収、売上高は前年度比20.0%増加の626億3千4百万円、売上高比率は22.5%となりました。エリア別の観点では、アジアでBA事業、AA事業ともに大きく伸長、また中国も第4四半期より回復、欧州等で前年度の受注増を背景にLA事業が伸長しました。中期経営計画および長期目標の確実な達成に向けて、海外事業のさらなる拡大を目指していきます。

## Close Up

### — 地域横断的に海外事業を加速

東南アジアおよびインドで横断的な事業展開・成長を図っていくために、アズビルは2018年4月、シンガポールに東南アジア戦略企画推進室を設立しました。現在、ベトナム、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インドネシア、インドの7カ国の現地法人と連携し、azbilグループの製品・サービスを提供するために、戦略企画・事業推進・経営管理強化を推進しています。さらに、当該域内のシナジー効果を創出することで、グローバルに通用する競争優位性の構築を目指しています。また、中長期的な成長に向けて、「域内実績」「ブランド認知度向上」

「製品ポートフォリオ強化」を3つの柱とし、新たなパートナーシップの構築、デジタルコンテンツの活用、共同イノベーションラボへの参画や販売網の拡充等に取り組んでいます。これからも、お客様のニーズを捉え、持続可能な社会を目指し、海外事業のさらなる拡大に貢献していきます。



執行役員  
国際事業推進本部副本部長  
東南アジア戦略企画推進室長  
**アンジュ ジャスワル**