

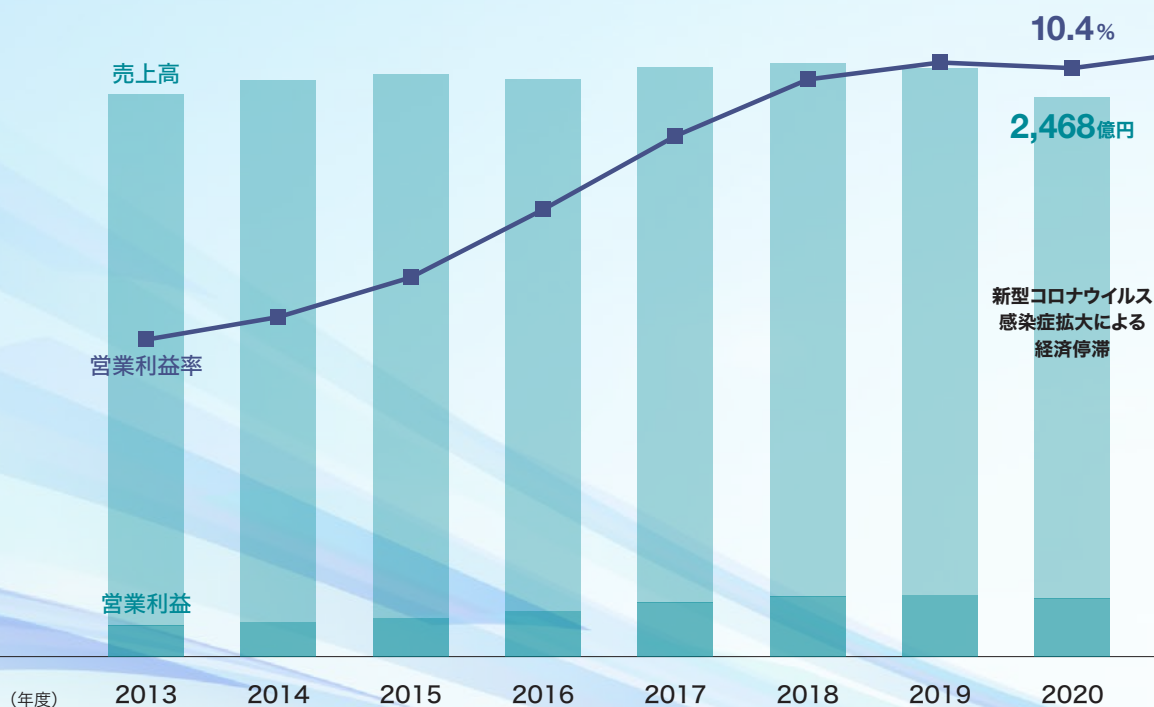
長期目標・中期経営計画

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、オートメーションのできることで、求められる役割が一層拡大しました。

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、工場、ライフラインといった領域の“空間の質”を向上させながら、資源・エネルギー使用量を適正に抑制することが可能であり、私たちの事業を拡大することが地球環境負荷の低減につながります。

当社グループは長期目標・中期経営計画において、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を通じて、自らも成長することを目指しています。

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



様々な課題の出現、大きな変化に対して
 オートメーションが果たすべき役割と機会が増加

安全

2019～2020年度
 新型コロナウイルス感染症拡大という状況下において、お客様と社員の安全を第一に、事業の継続、お客様への製品・サービスの着実な提供に注力

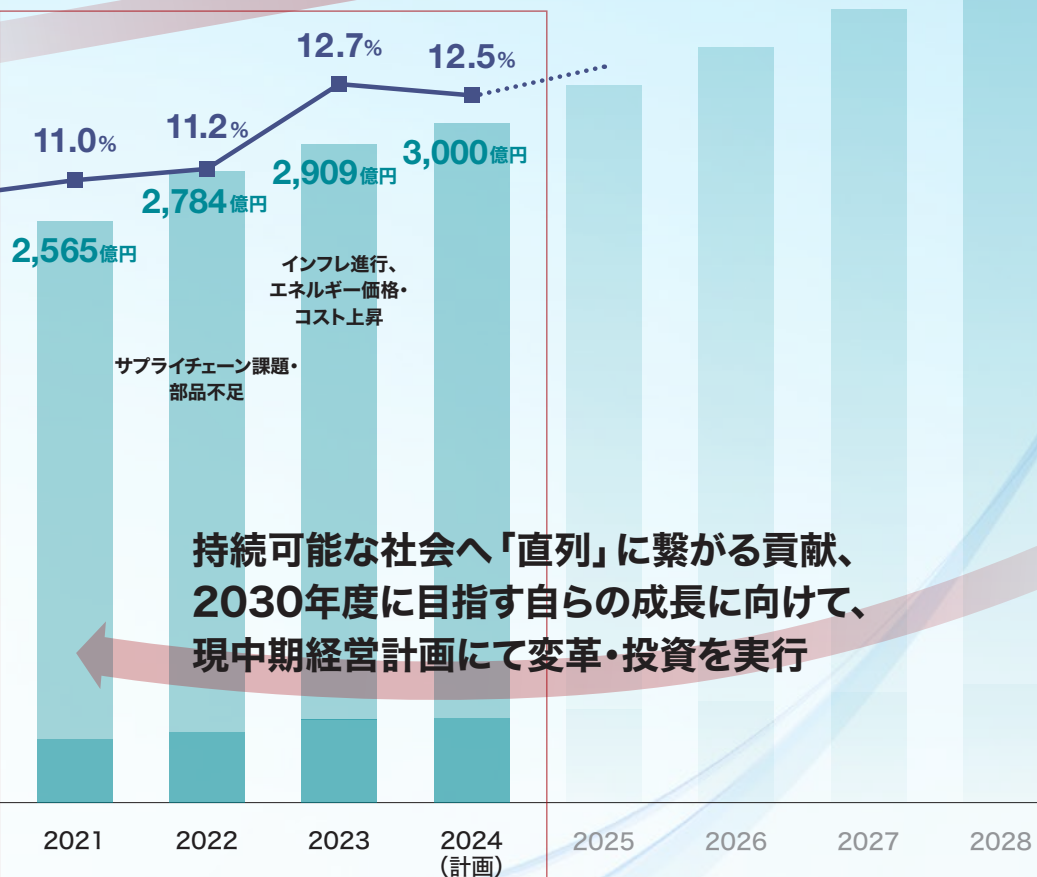
社会構造の変化
 事業環境の変化
 技術革新

新たな事業機会が拡大

azbilグループが事業を拡大し、成長することで、
 持続可能な社会へ
 「直列」に貢献することが可能

事業環境の変化と課題に柔軟に対応

現中期経営計画期間



持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献、2030年度に目指す自らの成長に向けて、現中期経営計画にて変革・投資を実行

成長

変革

中期経営計画(2021～2024年度)

2021～2024年度

- 中期経営計画は着実に進捗。事業収益力の強化が進み、2024年度連結業績計画では、2021年度に策定した中期経営計画業績目標を上回る営業利益額・率の達成を見込む
- 海外事業の拡大のほか、他社との提携を含む商品力強化等、中期経営計画における変革への取組みが進展。azbilグループが強みを持つ事業領域での特徴あるソリューションが拡大

中期経営計画業績推移(実績/計画)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
				中期経営計画	連結業績計画
売上高	2,565億円	2,784億円	2,909億円	3,000億円	3,000億円
[海外]	[521億円]	[626億円]	[673億円]	[660億円]	[710億円]
営業利益	282億円	312億円	368億円	360億円	375億円
営業利益率	11.0%	11.2%	12.7%	12%	12.5%
ROE	10.4%	11.2%	14.2%	12%程度 (2021/5/14公表)	12.2% (2024/5/13公表)

長期目標



4,000億円規模

15%程度

2030 SDGs目標



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

長期目標(2030年度)
(2021/5/14公表)

4,000億円規模

[1,000億円億円規模]

600億円規模

15%程度

13.5%程度

中期経営計画の進捗と今後の成長に向けて

収益力の強化等、変革の取組みが進展し、営業利益目標は前倒しで達成
これら2023年度での変革の実績を起点に“さらなる成長に向けた変革”に取り組む

業績

2023年度も、2022年度に引き続き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課題に加え、エネルギー・部品価格の高騰ならびに、部品等の長納期化やインフレなどが世界経済に大きな影響を与えました。こうした状況に対し、市場ごとに事業環境は異なるもののお客様の生産性改善ニーズなどによる受注を着実に捉え、調達・生産プロセスの改善により売上を拡大するとともに、インフレなどによるコスト上昇に対し、価格転嫁対応を含む収益力強化と業務効率化の展開により過去最高業績を更新しました。中期経営計画で掲げる目標の一つ、事業収益力強化に向けた取組みは着実に進展しており、営業利益額・率については、2021年度に策定した中期経営計画業績目標を前倒しで達成することができました。2024年度においてもインフレの影響や、各種費用の増加を見込みますが、引き続き当初の計画を上回る営業利益額・率の達成を計画します。

3つの成長事業領域

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(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、成長を実現するため、商品力、技術開発・設備投資、人的資本の投資それぞれに注力し、強化しました。

→ 3つの成長事業領域拡大に向けた注力施策(下図)参照

商品力強化

BA・AA・LA 事業においてAIやクラウド技術を組み合わせた商品の開発、お客様の現場への導入等が進展しました。

また、新オートメーション事業、環境・エネルギー事業の目標達成のための出資を含む他社との協業が進みました。

→ p31-34 特集 先進技術と人材を支える azbilグループならではのソリューション

技術開発・設備投資強化

研究開発拠点「藤沢テクノセンター」内の新実験棟にてクラウドやAIを活用した先進的なシステム・ソリューションやMEMS技術による高機能・高性能デバイスの開発プロジェクトが進展しました。

→ p51-56 研究開発(技術開発・商品開発)

人的資本への投資強化

事業戦略と整合する人材の確保・育成、インセンティブ・プランなどの人事制度の改定・整備、働く環境の整備に取り組ましました。社員が生き生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・展開を継続しています。

→ p61-66 人的資本

海外事業

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ます。

→ p47-48 特集 グローバル戦略

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中核拠点である湘南工場と藤沢テクノセンターにおける技術開発機能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年に新工場棟が竣工しました。

→ p57-58 生産・調達

3つの成長事業領域拡大に向けた注力施策

3つの成長事業領域

azbilグループが強みを持つ
3つの成長領域の事業で
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

環境・
エネルギー
事業

長期にわたって最適な状態を維持し、
持続可能な社会に貢献

ライフ
サイクル型
事業

商品力強化 (製品・サービス)

【商品力強化領域】

- 自律化、ウェルネス
- 省エネルギー＋再生可能エネルギー分野(ESP)
- クラウドサービス

【商品ポートフォリオ拡大】

- AIとビッグデータ、クラウド技術等の組合せ
- 再生可能エネルギーなど

技術開発・ 設備投資強化

【技術開発力強化分野】

- MEMS・センシングデバイス技術
- アクチュエータ関連
- AI、クラウド

【2024年度 投資計画】

- 研究開発費 140億円
- 設備投資 102億円

サステナビリティ経営の推進

人的資本への 投資強化

【事業戦略と整合する人材の確保・育成】

- 先端技術エンジニア
- フィールドエンジニア
- グローバル人材

【働く環境の整備・制度改革】

- 生産性、創造性を発揮するワークスペースなど
- 生成AIを活用した生産性向上
- インセンティブ・プランの改定

37

今後の成長に向けて



においてグローバルでの成長を実現していきます。2024年度はこれまでの変革の実績を起点に、“さらなる成長に向けた変革”の年度と位置付けています。2030年度の長期目標を達成するため、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による社会の Well-being の実現を通じて事業を拡大するとともに、社員全員の Well-being を実現し、その過程において社員一人ひとりが達成感と成長実感を得られるような成長を目指します。具体的には、半導体市場のような技術革新により需要が拡大する市場とカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど社会課題対応として需要が拡大する市場を成長市場と定義し、それらにおける“計測と制御”領域での競争優位性を高めることによる事業成長を目指します。また、継続的に競争優位性を持った商品群を創り出すため、人的資本、商品開発、生産、DXの各分野に継続した投資を実施し、コア技術の強化、人材育成、DXによる技術伝承と業務効率化を図ります。

DX

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。生成 AI についても業務効率の観点で活用に着手、安全に利用するための基盤を整備しつつ、DXを加速しています。

→ p49-50 デジタルトランスフォーメーション(DX)

経営管理・サステナビリティ経営

持続可能な社会に「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年度に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。2023年度には、外部有識者からの助言も踏まえて、これらを再確認しました。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。気候変動対策、資源循環対策、生物多様性保全対策等、幅広い社会的な環境活動と事業活動の融合を進めています。国連グローバル・コンパクトに署名し、人的資本・知的財産への取組みを強化しています。2022年の指名委員会等設置会社に移行後も報酬ポリシーを見直すなどガバナンス強化に継続して取り組んでいます。

→ p67-96 環境、サプライチェーン、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス、ステークホルダーエンゲージメント

今後の成長に向けて

事業環境の構造的変化が継続することを前提に社会とお客様の課題解決を支援できることがオートメーション事業の価値との考えに基づき、azbilグループならではの技術・製品・サービスを活かすことのできる3つの成長事業領域に注力し、新たな課題の解決策を提供することにより、BA、AA、LAの3事業

中期経営計画における施策・目標と進捗・評価

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	2023年度 売上高2,909億円、3期連続増収、過去最高売上を更新、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%)	2023年度368億円(12.7%)、3期連続増益、過去最高益を更新、BA、AA、LA各事業が増益し、2024年度目標を超過
効率性	ROE	2024年度 12%程度	2023年度14.2%
資本政策	株主還元 成長に向けた投資 健全な財務基盤	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	- 期末配当増配、2023年度1株当たり76円(DOE4.8%) —2024年度は1株当たり年間88円、DOE5%台を計画 2023年度 機動的な自己株式取得(99億円、219万株) - 長期目標・中期経営計画達成、成長に向けた事業等への投資 - 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	研究開発費・売上高研究開発費率:2021年度121億円(4.7%)、2022年度123億円(4.4%)、2023年度123億円(4.2%)
設備投資	技術開発力強化、生産・調達体制強化	研究開発拠点機能強化投資 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 - 中国生産拠点(2022年)・タイ生産拠点(2024年) 生産棟増設

At a glance — azbilグループのオートメーション事業

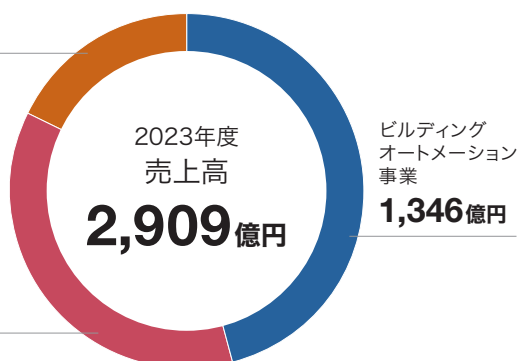
azbilグループは、人々の安心・快適・達成感と地球環境への貢献を目指す
「人を中心としたオートメーション」を追求し、「計測と制御」の技術の下、建物市場でビルディングオートメーション(BA)事業を、工場やプラント市場でアドバンスオートメーション(AA)事業を、ライフラインやライフサイエンス・製薬等の市場でライフオートメーション(LA)事業を展開しています。

ライフ
オートメーション
事業

514億円

アドバンス
オートメーション
事業

1,070億円

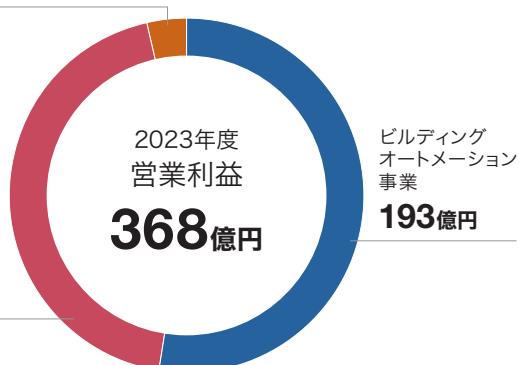


ライフ
オートメーション
事業

13億円

アドバンス
オートメーション
事業

161億円



その他

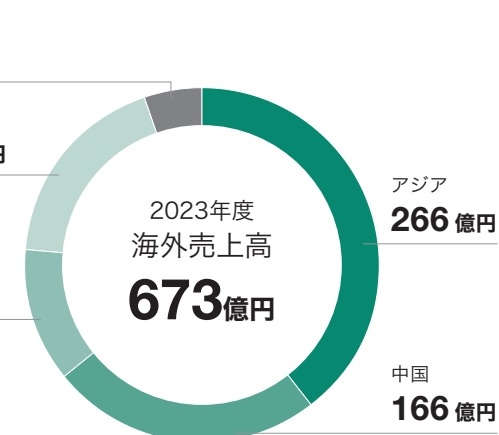
34億円

欧州

124億円

北米

81億円



中国

166億円

※ 各セグメントの数値には、セグメント間の内部取引高が含まれています。

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

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

主な製品・サービス

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
から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
スマまでを提供



事業環境

- 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・CO₂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

主な施策

- 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

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

事業フィールド

ファクトリーオートメーション(FA)分野

電気・電子／半導体／工作機械／自動車／食品等

プロセスオートメーション(PA)分野

石油／石油化学／化学／鉄鋼／紙パルプ／薬品等

主な製品・サービス

製造現場でAIやビッグデータを活用し、より安全・安定な操業を支援。現場の課題を解決するオートメーション機器・システムを提供

プロセスオートメーション

【監視する】



協調オートメーションシステム

【計測する】



差圧・圧力発信器

【調節する】



調節弁／スマートバルブ・ポジション



電磁流量計

【診断する・予測する】
オンライン異常予兆検知システム



ファクトリーオートメーション

【検出する】



位置計測センサ

【制御する】



リミットスイッチ



グラフィカル調節計



デジタルマスフローコントローラ

事業環境

- 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定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

主な施策

- 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持つ製品・サービスでの海外事業展開の加速

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

事業フィールド

ライフライン分野(ガス・水道メーター)

ライフサイエンスエンジニアリング分野(医薬品製造装置)

住宅用全館空調システム分野(全館空調システム)

主な製品・サービス

メーターの提供に加えて、スマート化とこれを活用したデータサービスを展開。医薬品製造装置の現場では設計からエンジニアリングなどの包括的ソリューションを提供。住宅向けには高いエアクオリティを実現する全館空調システムを設計・施工

ライフライン分野

【ガスメーター】



膜式スマートメーター



超音波ガスメーター

【水道メーター】



電子式水道メーター

ライフサイエンスエンジニアリング分野

【医薬品製造装置】



凍結乾燥装置

住宅用全館空調システム分野

【全館空調システム】



室外機



熱交換型換気装置



室内機・電子式エアクリーナ

事業環境

- 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、業界再編
- 生活空間での快適性と環境負荷低減への需要増加

主な施策

- 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
- e-kikubari™(省エネルギーと空気質に特化したシステム)による市場開拓
- LA事業収益力改善施策の実施、事業ポートフォリオの再構築

ビルディングオートメーション事業

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。

長期目標・中期経営計画に向けて

中期的には、国内の大型建設需要は旺盛になっています。海外においても新規案件の計画も活性化しています。

ビルディングオートメーション(BA)事業では、このような好調な環境下において、よりお客様にご満足いただける高い品質の製品やフィールドサービスを提供し続けるとともに、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競争力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。

BA事業について、歴史を踏まえて将来を長期的な視点で俯瞰すると、自動制御機器の製造販売の事業を起点として、現在ではエンジニアリングやサービスを通じ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います。さらに未来に向け先進的かつ最も信頼できるソリューションを提供し続ける企業としてのコアコンピタンスは、お客様とともに価値を創り続けていく人材と、建物の特性を理解するための情報量と情報技術です。国内外ともに、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統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。

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

2023年度の振り返り

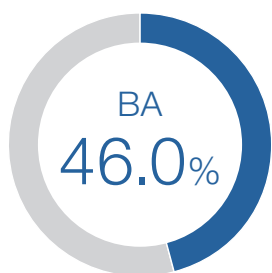
- 1 新築大型需要が活況の下で、azbil グループが優位性を発揮できる案件に集中し選別受注を継続することで、受注時採算性が改善
- 2 国内市場の成熟に伴い今後新築需要の大きな拡大は見込めないため、中期経営計画どおり社内リソースの新設市場から既設市場へのシフトを計画的に実施
- 3 新設、既設に続いて、保守契約案件での価格転嫁にも取り組み、すべての事業で価格転嫁が進展、採算性が向上
- 4 海外事業は、国内ビジネスモデルと同様に、新築ランドマークオフィスビルからメンテナンスにつなげることで拡大していく計画としており、2023年度も計画どおり海外事業が伸長



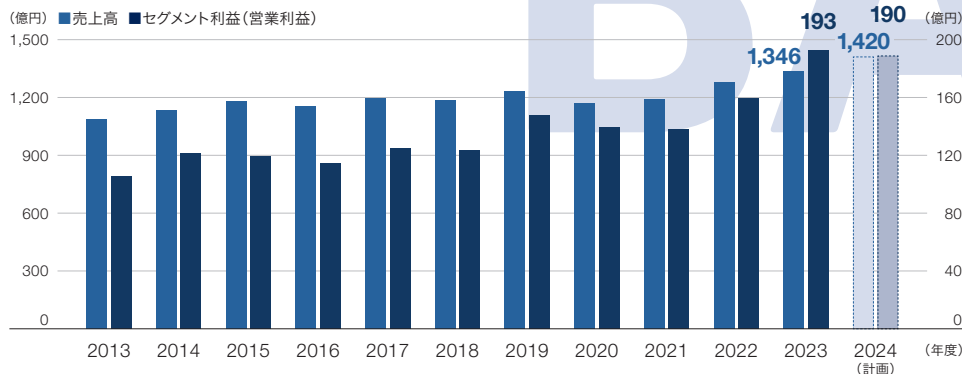
執行役常務
ビルシステムカンパニー社長

濱田 和康

セグメント別売上高構成比



売上高・セグメント利益(営業利益)



長期目標・中期経営計画達成に向けた施策

- 短期** 新築需要は多いが選別受注を継続し azbil グループが優位性を発揮できる案件に集中することで、利益性の向上とリソースの確保を行い、そのリソースを既設市場へシフトし、引き続き中期経営計画実現を目指す
- 短期** 活況新築大型需要に対しては販売店と協力しシェアの確保を目指し、販売店支援機能とエンジニアリング業務効率化を実現し、販売店の能力アップと負荷軽減施策を展開し、パートナーとの共存共栄を図る
- 長期** 新築オフィス市場の減少に備え、優位性が発揮できる工場市場、データセンター市場、DHC (District Heating and Cooling: 地域冷暖房) 市場を強化
- 長期** オンプレ BA システムからクラウドシステム事業へシフトし、デジタルナレッジの高度化、商品化、グローバル化を加速し、ビルオーナーや管理者向けからテナントや実際の利用者に向けた高付加価値サービスを提供
- 長期** これまでに ESCO (Energy Service Company) 事業で培った省エネルギー、ファイナンスなどの提案にカーボンニュートラルを意識した再生可能エネルギー・カーボンニュートラルを実現するエネルギー管理システムを積極的に提案することで、新たに ESP (Energy Service Provider) モデルを展開し、GX ソリューションの拡大を目指す

リスクと対応策

- 業績拡大の計画の中で、資格者不足・採用難の状況から、人員の拡大が難しくなる可能性があるため、営業・エンジニアリングなどの内務 DX (BIM データ活用等) 推進による高効率化を推進。これによって得られるエンジニアリングデータ活用による新事業展開を併せて検討
- 首都圏新築オフィス供給過多に伴い空室率が悪化する可能性に備え、サービス事業においてはオンサイトからリモート点検サービスへの切替え・拡大を促進するとともに、お客様に提供する付加価値の向上施策を実施

社会の課題・需要の変化に応えるソリューション力の強化 — 他社との協業が進展

azbil グループは、社会の課題、お客様の需要の変化を捉えた製品・サービスの開発に取り組むとともに、社会・お客様にとって何が最適かを常に考え、他社との協業によるソリューション力の拡大にも積極的に取り組んでいます。カーボンニュートラルの実現に向けては、当社グループの強みであるエネルギー管理システム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を加えた ESP 事業に取り組んでいます。

2023 年度には、太陽光発電を手掛ける株式会社クリーンエナジーコネクに続いて、木質バイオマス発電を手掛けるフォレストエナジー株式会社と提携しました。また、生成 AI・クラウドサービスの普及によるデータセンター需要の国内外における拡大に対しては、SCADA システムのエンジニアリングを軸に外資系データセンターのトータル管理システムを手掛ける X1 Studio 株式会社と提携しました。

azbil × X1Studio



azbil グループの建物向けの
監視・制御システム
(BMS: Building
Management System)



アドバンスオートメーション事業

「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。

長期目標・中期経営達成に向けて

アドバンスオートメーション(AA)事業は、長年にわたり工場の計測や制御の分野でお客様をサポートし、「縁の下の力持ち」として高く評価されています。計測と制御の技術は、脱炭素社会の実現等、持続可能な社会の達成にも大きな貢献を果たすと確信しています。

今後、グローバルに競争力のある事業へと成長するために、以下の3つの主要施策に取り組みます。

1. 海外での事業成長: 海外での営業活動と技術サポートを強化し、事業の成長を加速させます。
 2. 新オートメーションの創造: 新たな社会課題に対応するための先進的な計測・制御技術を開発し、新しいオートメーションによる事業開拓を実現します。
 3. 収益力の強化: 適正な価格設定やコスト削減、リスク管理を通じて収益力を強化し、事業の安定と成長を図ります。
- これらの施策を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しながら、事業のさらなる発展を目指していきます。

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

100年以上にわたる計測・制御技術の研究と豊富な経験を活かし、お客様に信頼できるサービスと新たな価値を提供

実行力 トータルソリューション／一貫体制

製品やアプリケーションの開発から製造、システムエンジニアリング、各種ソリューションサービス、コンサルティング、保守サービスまで、お客様のニーズに応じたトータルソリューションを提供

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

先進的な技術を用いた高度な計測制御ソリューションを、現場経験豊富なプロフェッショナルの技術や知識と組み合わせ提供

2023年度の振り返り

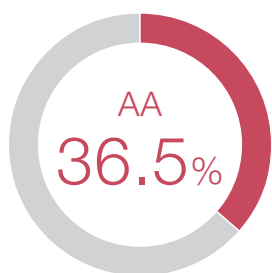
- 1 ファクトリーオートメーション市場は低迷が続いたが、調達・生産体制を強化することで、豊富な受注残を着実に売上に転化。売上は1,070億円を記録し、過去最高の売上高を達成。
- 2 事業ミックスの改革や原価低減等、これまで取り組んできた収益力強化施策や価格転嫁の効果により収益力が改善、セグメント利益は前年度比+10.6%となる161億円を計上し、過去最高益を達成、営業利益率は15%超
- 3 営業ならびに営業技術サポートなどの人員強化に加えて、デジタルマーケティングを活用した販売体制強化を実施、取引顧客数の拡大が進み、海外での事業成長が加速
- 4 新オートメーション事業領域商品である、クラウド型バルブ解析診断サービス「Dx Valve Cloud Service」の導入がお客様の現場で広がる。また、商品ラインアップ拡充に向けた開発計画も進行中



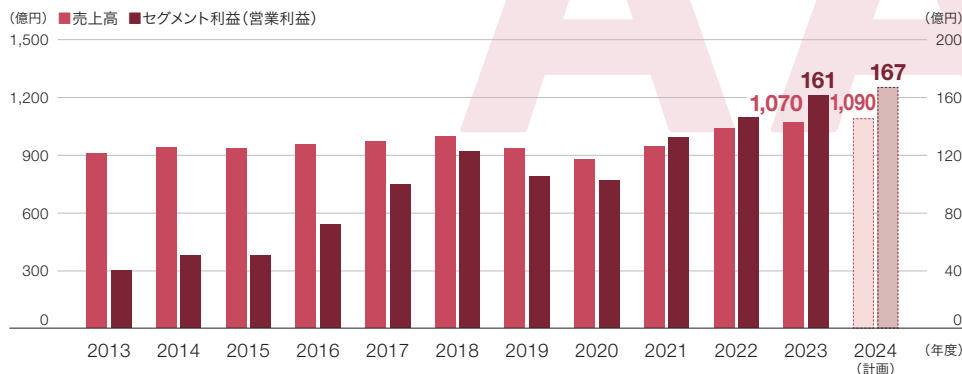
執行役常務
アドバンスオートメーションカンパニー社長

北條 良光

セグメント別売上高構成比



売上高・セグメント利益(営業利益)



長期目標・中期経営計画達成に向けた施策

- 短期** 部材の調達状況は改善しつつあるが、部材やその他の経費を含む物価の上昇が続くと予想される。適切な価格調整を行うとともに、海外での調達や生産の拡大、製品設計の見直しなどを実施
- 短期** 海外での事業成長を加速するため、現地営業チームのさらなる強化と、デジタルマーケティングを活用したお客様へのアプローチを展開
- 長期** 商品力強化と事業力強化を目的に、事業展開シナリオの構築から継続的な製品開発まで、各部門から関係者が集結した新たな製品開発体制の構築、整備、およびその拡大を実施
- 長期** カーボンニュートラルなどの社会課題への対応やお客様のニーズ変化を捉え、azbilグループならではの新しいオートメーション技術の展開による事業成長を実現

リスクと対応策

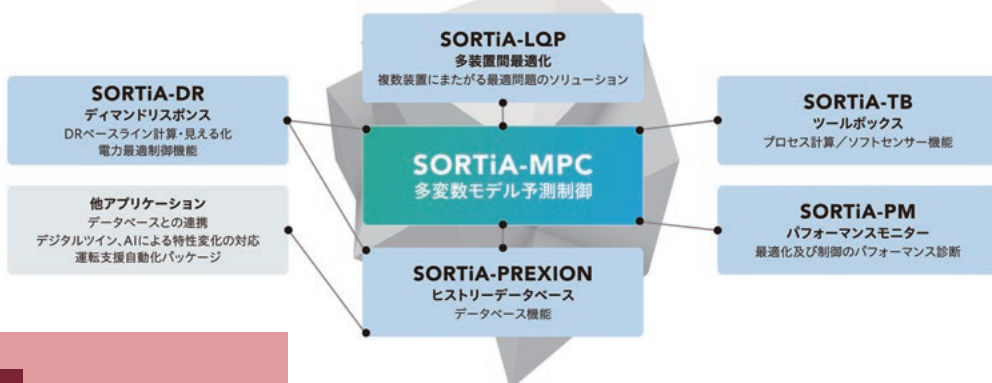
- 地政学的リスクや複雑化するグローバルサプライチェーンにおける混乱に備え、お客様の工場が安全かつ安定して操業できるよう、事業のレジリエンス(回復力)を向上させ、のBCP(事業継続計画)をはじめとする様々なリスク対応力を強化。
- 国内外の労働環境や事業環境の変化に対応するため、採用、教育体系、多様性の確保、およびAI時代を見据えた次世代エンジニアの育成など、人材面での強化を実行

制御高度化ソリューション SORTiA™ R200シリーズ ー 省エネルギーや脱炭素等、お客様と社会の課題解決に貢献

制御高度化ソリューション「SORTiAシリーズ」は、石油精製や化学プラントに設置される連続プロセス装置や動力装置等の安定運転、最適化を実現する一連のアプリケーションプログラムです。プラントにおける各種装置の運転は、刻々と変化する様々な内的・外的要因の影響を受けます。SORTiAシリーズはプラントの生産制御システムから収集された温度や圧力等のプロセスデータとプロセスの将来挙動を推定する予測アルゴリズムを用いて制御・最適化を行います。これにより、条件の変化があっても常にCO₂排出量を最小に保つなど、高度な省エネ制御を実現します。2024年には、ダイヤモンドリスポンス※を自動化するアプリケーション「SORTiA-DR」を追加しました。今後も、脱炭素に貢献する機能の追加を予定しています。

SORTiAシリーズ

SORTiA-MPCを核として、最適制御に必要な一連のソリューションを網羅。
適用対象に応じソリューションを提供します。



※ 脱炭素の実現には再生可能エネルギーの利活用が欠かせませんが、天候等の条件により出力が安定しないという問題があります。ダイヤモンドリスポンスは、電力の供給状況に応じてプラント・工場等の電力需要パターンを変化させることでこの問題に対応します。



ライフオートメーション事業

ポートフォリオの最適化を見据え、事業戦略を含めた改革を実施

安全・安心で快適、健康な暮らしの実現に向けて、
ライフオートメーション事業全体の再構築と
変革をスピーディに進めていきます。

長期目標・中期経営計画達成に向けて

ライフオートメーション(LA)事業では、建物、プラント、工場や生活インフラの領域で長年培った計測・制御の技術やサービスを展開し、ガス・水道等のライフライン、住宅用全館空調等の事業分野で「人々の活き活きとした暮らし」への貢献を目指しています。また、当社グループの中期経営計画目標に掲げた資本効率の向上の観点から、LA事業のポートフォリオの最適化を進めています。

ライフサイエンス分野では、アズビルテルスター有限会社の収益性のさらなる改善に向けて事業競争力の強化等に努めてきましたが、業界再編が進むなか、2024年6月に、当社グループ全体の資本効率改善はもとより、同社の持続的成長の観点から、他社に譲渡することが最善の選択であると判断しました。

引き続き、上記事業再構築の推進に加えて、各事業の事業構造等を検証し、事業環境に応じた適切な事業戦略への変革を推進し、オートメーション事業による人々の日々の暮らしに直結した価値創造を進め、LA事業の収益性の向上を着実に進めていきます。

特長・強み

安定性 / 先進性

ライフラインの革新

計量法に基づく安定した更新需要をベースに、ガス・水道メーターのスマート化と、これに通信とクラウドシステムを融合した Smart Metering as a Service (SMaaS) 事業を推進

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アクオリティを提供

2023年度の振り返り

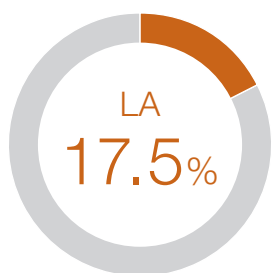
- 1 LA事業全体では、ライフライン分野での増加を主体に、ライフサイエンス、生活関連の分野も増加し、受注高は前年度比4.1%増加の516億円、売上高は前年度比7.3%増加の514億円
- 2 LA事業全体のセグメント利益は、増収および収益力強化の取組みにより大きく改善し、前年度比133.6%増加の13億円を計上
- 3 **ライフライン分野**
IoT技術によるメーターデータを活用したサービスプロバイダーとしての事業創出に取り組み、SMaaS事業でデータサービス契約数を増加させ、さらなる成長を推進
- 4 **住宅用全館空調システム分野**
新設建物から既設建物まで、サービスやメンテナンス体制を活かしつつ、省エネルギーや空気質も含めて幅広く空間の快適性を提供して、住宅用全館空調が伸長



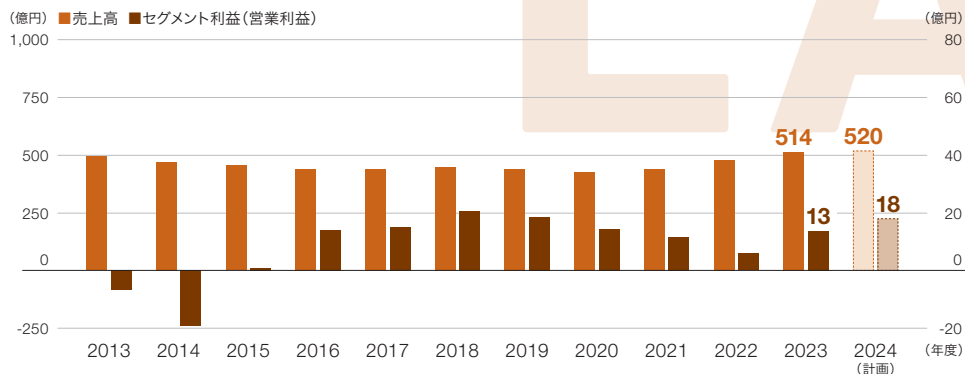
取締役 代表執行役副社長
ライフオートメーション事業担当

横田 隆幸

セグメント別売上高構成比



売上高・セグメント利益(営業利益)



長期目標・中期経営計画達成に向けた施策

LA事業の各事業領域での変革により、オートメーションによる価値創造を推進。DXなどにより成長戦略を推進し、事業ポートフォリオの見直しと高い価値の実現を進める

ライフライン分野

- 短期** 価格転嫁等の収益性の改善とDXの推進による業務プロセスの見直しを推進
- 短期** データ利活用の進展に対応したアプリケーションの充実、メーター周辺機器への領域拡大によるフルラインアップでの製品提供、またサブスクリプションの活用等による販売方法の高度化により、総合力を向上
- 長期** 計量法に基づく安定した更新需要をベースに、IoT技術を活用したSMaaS事業を発展させる。スマートメーター事業では、製品の拡充、様々な通信網の活用、クラウドシステムの機能強化等、必要な機能補完を行いながらスマートメーターをベースとしたデータ・サービスプロバイダーへの事業変革を推進
- 長期** さらなる海外市場への展開を行い、スマートメーター事業を伸長

ライフサイエンスエンジニアリング分野

- 短期** 資本効率の向上に基づく事業ポートフォリオの再構築の観点から、アズビルテルスターをパッケージングソリューションのグローバル企業であるSyntegon社へ譲渡することを決定

住宅用全館空調システム分野

- 短期** 納入済の全館空調システムのリブレース活動、「e-kikubari」による販売エリアの拡大および高齢者施設等の小規模建物への対象建物の拡大により収益性を向上
- 長期** サービスエンジニアリング力にIoT技術プラスして現場対応力を強化し、お客様の健康で快適な暮らしに省エネをプラスした全館空調分野での快適住空間プロバイダーへ事業を拡大

リスクと対応策

- LPガスメーターの循環的な不需要期に売上が減少するリスクに対し、エネルギーマネジメントニーズにつながるSMaaS事業の推進等により、収益の安定化を図る
- 資材高騰の影響による新築住宅の価格上昇と販売縮小のリスクに対し、ZEH補助金取得に有利な「e-kikubari」(熱交換型換気装置+電子式エアクリナ)を商品ラインアップに追加して、お客様の多様なニーズへ対応

アズビル、スペインのグループ会社アズビルテルスターをドイツ・Syntegon社に譲渡

LA事業では、azbilグループの長期目標達成に向けて、持続的な成長と株主価値の向上を目指した事業ポートフォリオの最適化を進めています。ライフサイエンスエンジニアリング分野では、製薬企業向けの凍結乾燥装置等を提供するアズビルテルスターにより成長戦略を展開していましたが、業界再編のなかで、2022年度には同社が当期利益で赤字を計上するなど、収益性や競争力の向上が課題となっていました。この背景の下、当社グループとしては、資本効率向上に基づく事業ポートフォリオ再構築の観点から検討を重ね、今般出資持分すべてを欧州の有力パッケージソリューション企業であるSyntegon社(契約上の譲渡先はSyntegon社の100%子会社であるFalcon Acquisition, S.L.U.)に譲渡することを決定しました。LA事業では、成長分野への経営資源の効率的な投下のために、事業ポートフォリオ再構築を推進し、各事業の構造改革と新しい領域での事業展開を進めていきます。ライフライン分野でのデータ・サービスプロバイダーへの事業変革と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により、競争力を強化して着実に収益性を向上していきます。

特集 グローバル戦略

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ます。

2022年度に続き、2023年度も円安やインフレの進行によるコスト上昇や、世界的な部品不足や調達難が継続し、事業環境の不確実性が高まりました。特定地域における政治・経済状況の緊迫化や地政学的リスクも継続しています。また、持続可能な社会の実現に向けて、脱炭素化、省エネルギー、自動化、自律化への対応等の意識の高まりも感じました。

事業環境に対応するため、価格転嫁を含む収益力強化施策を着実に進めてきました。また、グローバルにスピード感を持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、東南アジア戦略企画推進室での開発の推進等、競争力のある製品・サービスの開発・展開に向けて取り組んでいます。

海外事業のさらなる拡大に向けて、BA事業では、国内事業モデルの強みである省エネルギーアプリケーション、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、海外での実績も増えてきています。AA事業では、CP事業やIAP事業での顧客力バレッジが拡大しており、事業基盤整備も着実に進捗しています。脱炭素社会へ向けた産業構造の転換を見据えて、新市場向けの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。また、BA事業・AA事業ともに、新規エリアや新規事業領域での事業開拓も推進していきます。

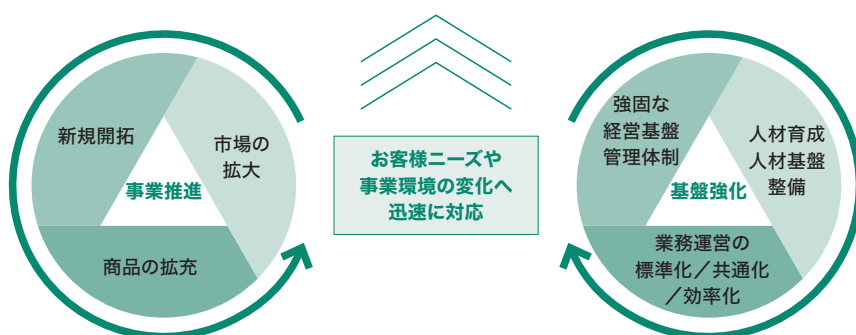
「攻め」と「守り」の両輪でグローバルに競争力を高め、 持続的な発展を目指す

azbilグループではグローバル展開において、変革をテーマに様々な施策に着手してきました。これまでの取組みをさらに加速させ、より高次なものへと進化させるため、「攻め」と「守り」の両輪で進めています。

「攻め」の取組みとしては、企画推進部門を中心に、チャレンジすべき事業領域や新しい市場における戦略立案、および事業や地域特性に応じた施策の企画を推進しています。加えて、現地法人の連携強化施策の一環で、本社直轄組織であった東南アジア戦略企画推進室を、国際事業推進本部の傘下に置く組織再編も2023年4月に行いました。これにより、東南アジア戦略企画推進室は、東南アジア・インドの各国の現地法人とより密接に製品やサービスにも踏み込んで展開するなど、これまで以上に広範な機能を持つ組織となりました。

一方、「守り」の取組みとしては、海外拠点の経営管理強化を進めています。「業務運営の標準化、共通化、効率化」を切り口とし、CSR経営やガバナンスの強化を念頭に、グローバルで共通の経営管理ルールを設定し、さらに国や地域ごとの法規制等も踏まえた適切なルールの適用や運用強化を図っていきます。

海外事業展開：グローバルな競争力を高めた持続的な発展



執行役員常務
azbil グループ国際事業担当

和田 茂

長期目標で掲げる海外売上高1,000億円規模達成に向けて

2024年5月現在、azbilグループでは16カ国・地域に海外現地法人や支店等を設置し、事業を展開しています。2021年5月に策定した2030年度をゴールとする「長期目標」では、これらの拠点をベースに海外売上高1,000億円を目指しています。その達成に向けた2021～2024年度を対象年度とする中期経営計画では海外売上高660億円を目標に掲げており、2023年度末の時点ですでに達成しています。

グローバルでの成長を支える経営管理強化の重要な課題である「人材育成・人材基盤の整備」については、azbilグループの教育を担当するアズビル・アカデミーを中心に、各現地法人の人事マネジャーや財務会計担当者等、職務に応じた教育プログラムを展開しています。今後も日本で培ってきた技術やノウハウをベースに地域特性を活かした事業を推進、管理体制を確立し、グローバル市場における競争力と存在感を高めることで、持続的な成長を目指します。

タイ アテネホテルでESCOを活用した省エネルギー対策を実施

タイの高級ホテルであるアテネホテルでは、サステナビリティ推進やエネルギーコスト高騰への対応を念頭に省エネルギーに向けた取り組みを推進しています。

タイの現地法人アズビルタイランド株式会社は、芙蓉リースタイランドと協業し、ESCO^{※1}事業を展開、BEMS^{※2}導入によるエネルギー消費の可視化、および冷水・冷却水ポンプの変流量制御による最適化等を行い、着実に省エネ効果を上げています。



※1 ESCO(Energy Service Company)
工場やビルの省エネルギーに関する包括的なサービスの提供を通じて、そこで得られる効果をサービス提供者が保証する。

※2 BEMS(Building Energy Management System)
ビル、工場、地域冷暖房といったエネルギー設備全体の省エネルギー監視・制御を自動化し、建物全体のエネルギーを最小化するためのシステム。

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を共同研究

2023年5月、アズビルは、インド工科大学ルールキー校^{※3}と革新的なデジタルソリューションの共同研究について覚書を締結しました。アズビルおよび同大学が高い関心を抱く革新的デジタルソリューションの推進プロジェクトや、専門知識、人材の相互提供等を行っています。



※3 インド工科大学ルールキー校
IIT Roorkee は、engineering, sciences, management, architecture and planning, and humanities and social sciencesの高等教育を提供する国家的に重要な機関です。1847年の設立以来、同校は国に技術人材とノウハウを提供する重要な役割を果たしています。

Frost & Sullivan 2023 東南アジア スマートビルディングソリューションカンパニー オブ ザ イヤー アワード受賞

2023年アジア太平洋ベストプラクティスアワードの一環として、国際的な成長戦略コンサルティングおよびリサーチ会社のFrost & Sullivan(フロスト・アンド・サリバン)から、権威ある東南アジア スマートビルディングソリューション カンパニー オブ ザ イヤー アワードを2年連続で受賞しました。

Frost & Sullivanのベストプラクティスアワードは、リーダーシップ、技術革新、顧客対応、製品開発等の分野で優れた業績と成果を達成した各地域およびグローバル市場の企業を表彰するものです。アズビルはFrost & Sullivanのベストプラクティスアワードで4年連続の受賞を果たし、これにより私たちが継続的に優れた実績を残していることを示すことができました。

今後もスマートビルディングソリューション分野での変革的な成長を推進し、お客様に優れた価値を提供していきたいと考えています。