

社長
メッセージ

azbilグループらしい事業モデルの推進と
“進化・共創”による成長で
持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献と、
社会と社員のWell-being実現へ

幅広い顧客基盤を持つ「基盤事業」と
技術革新や社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「成長事業」の両輪により、
持続的な事業拡大を図る

取締役 代表執行役社長
山本 清博

Q1 最近意識されている事業環境の変化についてお教えてください。

生成AIなど、近年の事業環境の変化はオートメーション事業の役割と価値の拡大につながる

近年の事業環境の変化は、地政学的リスクやサプライチェーンリスクに加え、カーボンニュートラルに向けた取組みの加速とGX市場の拡大、労働力不足・人件費高騰をはじめとする社会課題の顕在化等、多岐にわたっています。また技術面では、生成AIをはじめとする新たな潮流も挙げられます。こうした事業環境の変化は、適切な対応をしなければリスクとなりますが、お客様の課題をオートメーション技術で解決することを生業とする私たちにとっては事業機会でもあります。

社会の持続性を確保するためには、社会を支えるそれぞれの担い手が日々現場で起こる課題を解決しながら、新技術の導入に取り組んでいくことが必要です。当社グループは、施設の運転・監視・診断・最適化といったエッセンシャルな機能とともに、最先端の技術を取り入れたソリューションを持続的に提供することができます。社会の持続性確保に向けてオートメーションが果たす役割は大きく、私たちは社会に貢献しながら企業として成長していける。前中期経営計画での取組みを進める中で、このことに改めて確信を持っています。

Q2 前中期経営計画期間(2021~2024年度)をどのように評価していますか。

4期連続で増収・増益、過去最高業績を更新。さらなる持続的成長をどのように実現するかが今後の課題

前中期経営計画の4年間は、環境が激変する中で着実に事業を継続し、働き方の変革も大きく進みました。価格転嫁を含め収益力の強化を図るとともに、調達・生産体制の増強によりお客様の需要にしっかりとお応えすることで、結果的には4期連続で増収・増益、過去最高業績を更新することができました。2024年度実績では、計画策定時の目標を売上高・営業利益・営業利益率・ROEの全項目で上回り、特に収益性が大きく改善しています。また、資本コストを意識した事業ポートフォリオ見直しも進め、ライフオートメーション事業においてアズビルテルスター有限会社をドイツのSyntegon社に譲渡しました。

このように着実に進行した前中期経営計画でしたが、その一方で、今後さらなる持続的な成長をどのように実現するかという課題も見えてきました。事業環境の変化に対応し、新しいニーズに応えながら持続的に成長していくために、“azbilグループらしい事業モデル”の強化に向けた人的資本・商品力・DXへの積極的な投資を行います。高度化・複雑化、そして多様化するニーズに応えるため、M&Aを含めた他社との協業も視野に入れていきます。

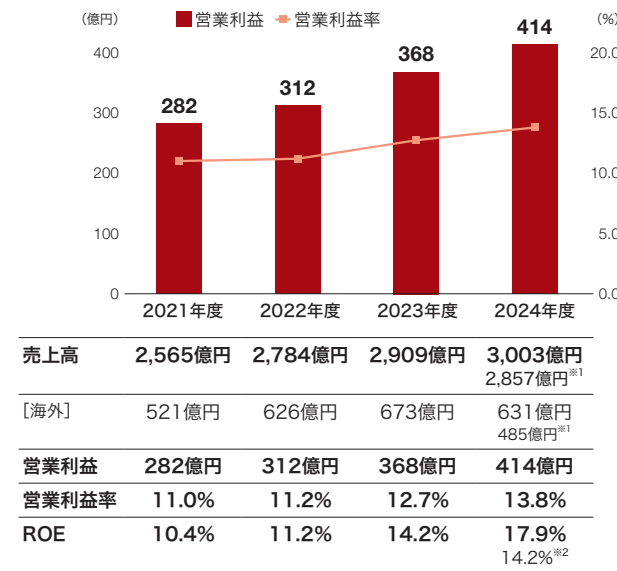
また、海外市場の拡大に向けては、これまでも各種施策を進めてきましたが、さらなる事業拡大に向けて、人員を含めたリソースをさらに投下するとともに、地域別に適切・迅速な施策を打てるような組織体制の整備が必要であると考えています。

[p.15~ 副社長メッセージ](#)

[p.26~ 前中期経営計画\(2021~2024年度\)の振り返り](#)

[p.37~ グローバル戦略](#)

前中期経営計画(2021~2024年度)実績



^{*1} 2024年10月に譲渡したアズビルテルスターの影響を除いた売上高
^{*2} アズビルテルスターの譲渡益を含む特別利益を除外したROE

Q3 新中期経営計画(2025~2027年度)の目標設定や2030年度長期目標の見直しについて、ポイントを教えてください。

新中期経営計画では売上拡大と収益性向上の両立を実現。2030年度長期目標も上方修正

事業環境変化は今後も継続する見込みですが、新中期経営計画(2025~2027年度)では、前中期経営計画の成果をも

とに、“azbilグループらしい事業モデル”による売上拡大と収益性向上の両立を実現します。売上については、2024年度までの成長率を超える成長を目指し、利益面では、今後の成長に向けた投資を実施しながら、前中期経営計画の長期目標であった営業利益率15%を3年前倒しで実現する計画です。

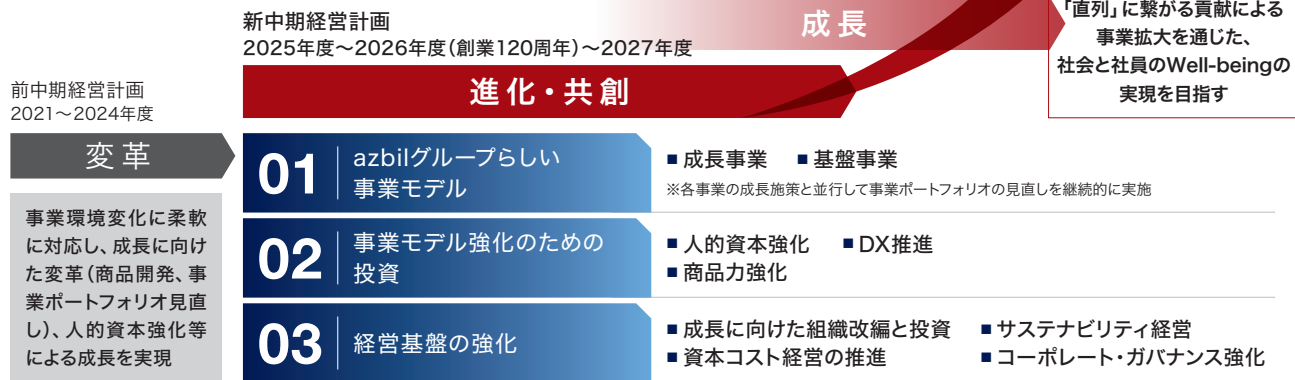
併せて、2030年度の長期目標についても見直しを行い、売上・利益ともに計画を上方修正しました。長年培ってきた顧客基盤をもとに安定的・持続的に需要が期待できる事業に加え、成長領域を開拓することでさらなる成長を実現することが可能であると確信したからです。

成長領域とは、半導体やデータセンターなどの技術革新を必要とする領域、およびカーボンニュートラル・労働力不足等の社会課題を解決する領域をいいます。具体的な例を挙げると、ビルディングオートメーション事業においては、GXソリューションなど高付加価値システム／サービスを提供することで、活況な国内市場を拡張するとともに、建物のライフサイクルに応じて機器・システムやサービスを継続的に提供する国内でのビジネスモデルを海外でも展開します。併せて、省施工製品の投入等により業務の効率化を図ります。アドバンスオートメーション事業においては、新たな計測・制御技術の要求に応える製品・サービスを開発し、国内外の市場に投入します。ライフオートメーション事業では、次世代スマートメーターの開発・販売や、SMaaS™(Smart Metering as a Service)事業の拡大により成長を目指します。

新中期経営計画期間は、2030年度長期目標から、さらにその先を見据えた持続的成長を実現するための投資をしっかりと行っていく期間とします。事業環境変化の継続が見込まれ

新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子

- 新中期経営計画(2025～2027年度)では、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献に向けた“進化・共創”に取り組み、事業拡大を通じた社会と社員のWell-being実現を目指す
- 不確実性の高い事業環境の継続(グローバルでの地政学的リスク、インフレなど)が見込まれるが、“進化・共創”を通じ、“azbilグループらしい事業モデル”で売上拡大と収益性向上の両立を実現。事業ポートフォリオ再構築も含めて、さらなる事業拡大を目指す
- 事業モデル強化のために必要な人的資本強化、商品力強化、DX推進等の投資を着実に実施するとともに、経営基盤強化を継続



る今だからこそ、腰を据えて今後の成長に向けた打ち手を実行していくつもりです。

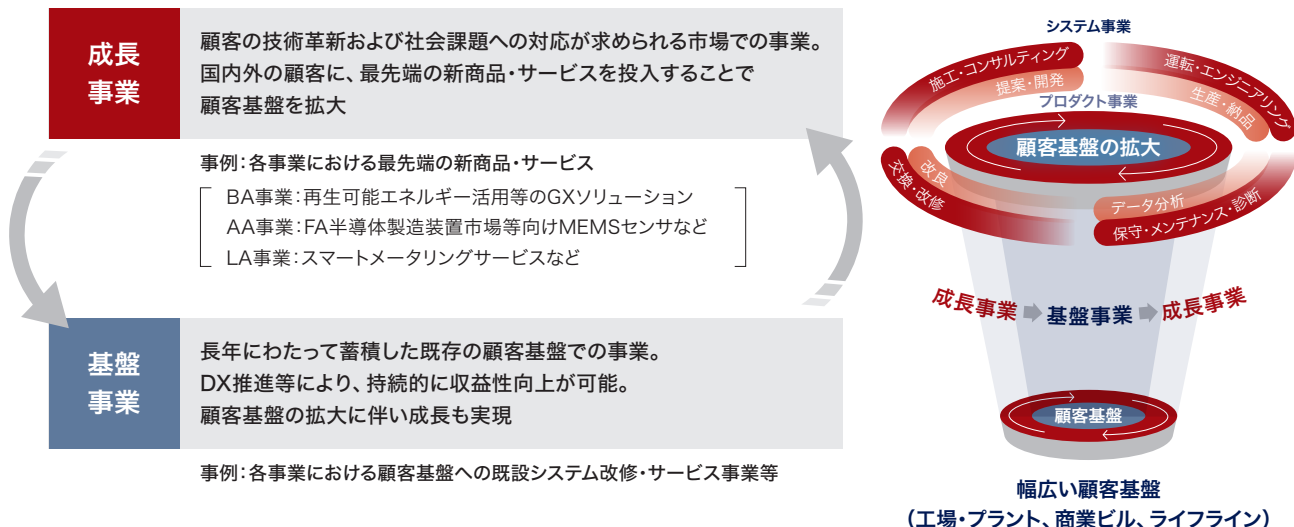
- 📄 p.27～ 新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子
- 📄 p.31～ ビルディングオートメーション事業
- 📄 p.33～ アドバンスオートメーション事業
- 📄 p.35～ ライフオートメーション事業
- 📄 p.37～ グローバル戦略

Q4 “azbilグループらしい事業モデル”について教えてください。

「基盤事業」と「成長事業」のサイクルを回す “azbilグループらしい事業モデル”により 持続的な事業拡大を実現

今回発表した新中期経営計画において、「基盤事業」と「成長事業」のサイクルに基づく“azbilグループらしい事業モデル”を改めて定義しました。その背景には、事業環境変化が継続する中で、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による事業

azbilグループらしい事業モデル



拡大を通じた社会と社員のWell-beingを実現するには、どのような取組みが必要か、という課題意識がありました。大きな環境変化の下でグループとして事業を継続するためには、その環境変化にも揺るがない基盤と、社会の成長を捉えた事業成長の両立が不可欠です。グループの事業を改めてその観点で整理してみると、azbilグループらしい事業モデルを確立していることが分かってきました。

現在のazbilグループの事業は、いわゆるストック型の「基盤事業」と「成長事業」の2つに大別されます。また、顧客基盤が工場、商業施設、ライフラインと多岐にわたっており、特定の市場からの影響を受けにくいという特徴もあります。長年にわたって構築してきた幅広く安定的な顧客基盤との強い関係に

基づく「基盤事業」では、DXの推進等により、新たな課題の解決につながる製品・サービスを提供することで、継続的に収益性を維持・向上することができます。一方、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルなどの社会課題対応を新たな事業機会と捉える「成長事業」においては、国内にとどまらず海外も含めた新たなお客様に最先端の新製品・サービスを投入することで、顧客基盤開拓・拡大が図れます。

このように、「成長事業」で顧客基盤を広げながら「基盤事業」で持続性と収益性を高め、そこから次の「成長事業」を生み出していくという〈成長事業⇒基盤事業⇒成長事業〉というサイクルを回すことで、持続的な事業拡大を実現していけるのが、開発・生産からコンサルティング、エンジニアリング、メンテ

ナンスサービスまでを一貫して供給できる当社グループの特長であり、強みです。このこと自体は私たちが従来も行ってきたことですが、今回それを“azbilグループらしい事業モデル”と定義し、さらなる強化を目指すこととしました。

▶ p.27～ 新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子

“azbilグループらしい事業モデル”をさらに強化するために求められるのは、まず、環境変化に適応すべく自らを創り変えること、すなわち“進化”です。新中期経営計画期間においては、“進化”のための積極的な投資を行っていきます。ただ、その一方で、これからの社会では自らが進化するだけでは十分ではありません。社会全体の持続性を高めるための仕組みの提供も含め、外部のパートナーと対等な精神で協力し、お互いの強みを活かしつつ共同で新しい価値を生み出す“共創”にも取り組んでいきます。これらの考えに基づいて、新中期経営計画では“進化・共創”を大きなテーマとして掲げました。

Q5 “azbilグループらしい事業モデル”の強化のための投資では、どのような点に注力されるのでしょうか。

「人的資本」「商品力強化」「DX推進」の3つの領域に積極的な投資を実施

“azbilグループらしい事業モデル”をさらに強化し、持続的な成長を実現するため、新中期経営計画期間中の3カ年にわたって積極的な投資を実施します。なかでも「人的資本」「商品力強化」「DX推進」の3つに力を入れます。

「人的資本」は、開発・生産からコンサルティング、現場でのエンジニアリング、サービスの提供までを一貫体制でソリューション提供するazbilグループにとってきわめて重要なものです。

そこでまず、成長事業・基盤事業の拡大に向けて、それぞれの事業戦略と整合した人材の確保と育成に注力します。特に、ソリューション提案力を持つ人材やグローバルに活躍できる人材の獲得・育成を図ります。成果をあげた人材や重要機能を担う人材が適正な報酬を得られるような制度面の整備も行います。加えて、人的資本への投資の一環として各種インセンティブ・プランの導入を進めることで、社員のオーナーシップ意識やエンゲージメントを高め、その結果として会社と社員が一体となって目標達成を目指す強固な体制を築きます。

また、「商品力強化」への投資によって、商品(製品・サービス)の市場投入を加速します。当社の強みである独自の計測・制御のコア技術やアプリケーション技術をさらに深化させることで、競争優位性のある商品群の開発を進めます。具体的には、クラウド・AIアプリ、MEMSセンシング技術、アクチュエータ技術の開発に注力します。

「DX推進」については、お客様の求めるDX関連製品・サービスの開発に注力するとともに、デジタル活用による生産・開発・サービス・エンジニアリングといった領域での業務効率化・収益性の向上に努めます。特に、生産性向上と、海外事業拡大のための質の高いサービス提供インフラの強化を図ります。

重要なのは、これら3つの投資領域がそれぞれ密接に関連し合っているということです。商品力強化のためにDXが不可欠なのは言うまでもありません。また、製品そのものが当社の重要なソリューションであることはもちろんですが、併せて、エンジニアリング、サービスなど人の手になるソリューションもお客様の現場で価値を創っており、当社グループを特徴づけています。ですから、商品力強化と人的資本も切り離せません。

さらに、AI活用等による省力化・効率化が進めば、人的資本への投資のあり方も変わってきます。このように関連し合う3領域への積極的な投資により持続的な成長を着実に実現していくというのが、新中期経営計画における投資についての考え方の基本です。

📄 p.15～ 副社長メッセージ

📄 p.39～ デジタルトランスフォーメーション(DX)

📄 p.41～ 研究開発

📄 p.52～ 人的資本

Q6 海外市場の拡大には、
どのように取り組んでいくのでしょうか。

信頼関係の構築と実績の蓄積を進めながら 国内で評価されている製品・サービスを グローバルに展開する

当社グループの事業は、長期にわたって製品・サービスを提供することが求められるため、お客様との信頼関係の構築、実績の積み上げがあって初めて事業が拡大するという特性があります。海外においては、当社グループとお客様との関係性がまだ国内のように十分に強固とはいえません。しかし、これまでの製品・販売施策の進捗により海外事業は着実に成長しており、各地域でお客様との信頼関係の構築、実績の蓄積も進んでいます。

ビルディングオートメーション事業では、これまでも、国内資本案件から現地資本ビルオーナー案件の獲得につながる取組みを進めてきました。脱炭素やエネルギー価格高騰等を背景に、ビルのライフサイクルで省エネルギーを実現する当社の国内ビジネスモデルは今、海外のビルオーナーからも評

価を受けており、競合との差別化要因となっています。今後は現地資本ビルオーナーに加えて、グローバルアカウント顧客の開拓、市場拡大が見込まれるデータセンター案件の獲得等を通して、さらなる成長に努めます。

アドバンスオートメーション事業においては、例えば半導体製造装置市場ではMEMS技術を活用した高度なセンサに対する強い需要があるなど、お客様自身の競争優位性を確保するための、新たな課題解決に役立つ商品への需要が常に生まれ、拡大しています。ここでもazbilグループ独自の技術を活かした、国内で実績のあるオートメーション機器・システムを投入し、事業拡大を目指します。

日本国内で評価されている製品・サービスは、グローバルでも高い評価を受けています。当社グループの特徴あるビジネスモデルと商品(製品・サービス)を武器に、販売・エンジニアリング・サービス体制の一層の強化、MA(マーケティングオートメーション)を含むDXの推進、ターゲット市場・顧客を明確に絞り込んだ施策展開等によって顧客カバレッジを拡大することで、海外事業の成長は十分可能と考えています。

📄 p.37～ グローバル戦略

Q7 持続的な成長を支える経営基盤強化への取組みについてお考えをお聞かせください。

サステナビリティ経営を推進、 成長に向けた組織改編や資本コストを意識した 経営に取り組み、コーポレート・ガバナンス強化も継続

新中期経営計画を遂行し、「azbilグループらしい事業モデル」の強化を通して持続的な成長を実現するため、並行して様々

な経営基盤の強化にも取り組んでいます。

成長に向けた組織改編として2025年4月にグループ経営戦略部を新設し、成長戦略の明確化や事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。今後も、海外各地域の特性に応じた戦略の構築・実施のための組織等、成長に向けた組織改編を推進します。また、投下資本利益率(ROIC)を経営判断の基準として全社に定着させるほか、バランスシートを有効活用した成長投資を計画するなど、資本コストを意識した運営を実践します。サステナビリティ経営にあたっては、特定したマテリアリティに基づき独自のSDGs目標と企業が社会に存立するうえで果たさなければならない基本的責務と考える事柄についてはCSR活動計画としての目標を設定し、CO₂削減やダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進、リスクマネジメント体制の強化等、持続可能な事業基盤の確立を目指しています。

さらにコーポレート・ガバナンスについては、2022年度の指名委員会等設置会社への移行後も強化を図っており、2025年度には取締役会の人員構成を12名から10名、社外比率70%・女性比率30%の体制とし、社外取締役を議長にするなど、取締役会の独立性と監督機能をさらに強化しました。

📄 p.30 グループ経営戦略

📄 p.37～ グローバル戦略

📄 p.50～ サステナビリティ経営

📄 p.58 人権尊重の取組み

📄 p.59～ 環境

📄 p.67～ サプライチェーン

📄 p.71～ リスクマネジメント

📄 p.77～ コーポレート・ガバナンス

Q8

事業運営・事業成長に向けて大切にしたいものは何でしょうか。

お客様の現場での課題解決と 価値創造に誠実に取り組むことで 社会と社員のWell-beingの実現を目指す

「azbilらしさ」を一言で表現するなら、それは“誠実さ(Integrity)”であると思います。創業時の理念である「人間の苦役からの解放」に始まり、戦時中に送金できなくなったブラウン社への特許使用料を戦後まとめて支払ったというエピソードや、ハネウェル社との50:50の対等な関係での経営等、これまでの歴史にも“誠実さ”を象徴する事例が多くあります。社会が混んとしている時ほど、地に足を着けて一歩ずつ進むことが重要であり、そのためには、日々誠実に生き、誠実に働く、というシンプルさが大切だと思っています。

当社グループの強みは、先進の技術を取り入れた製品・サービスを開発・製造・販売するにとどまらず、お客様の課題解決のために、お客様の現場で、お客様のパートナーとして、これまで不可能と思われてきたことを可能にし、新しい価値を創造できることだと考えています。AIがどれほど進化しても、実際の現場がなくなることはありませんから、現場で価値を創造できる社員の存在はきわめて重要です。

そうした社員がやりがいを持ち、それぞれの立場で自分なりにazbilの事業に関わって成長していくには、当社グループの進むべき方向を皆が理解し、共有していなければなりません。そのための社内コミュニケーション向上、社員エンゲージメント強化にも取り組んでいます。また、当社グループが目指す価値創造・姿をお客様にも理解していただくことも重要です。グ

ローバルに当社が目指す姿を理解していただくためのブランディングにも取り組んでいきます。

経営・社員が一丸となり、お客様・社会のパートナーとして現場の課題解決と新たな価値創造に誠実に取り組む——そうすることでazbilグループは、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による事業拡大を通じた、社会と社員のWell-beingの実現を目指していきます。当社グループの理念・事業にご賛同いただいている株主様に向けては事業の成長と一層の還元水準向上の両立を図るなど、それぞれのステークホルダーの皆様に対して様々な形でご期待にお応えしていきます。今後も当社グループの取組みに長期的なご支援を賜りますよう、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

📄 p.3 azbilグループのDNAと目指す未来

📄 p.87～ ステークホルダー・エンゲージメント



副社長
メッセージ

**事業ポートフォリオの再構築に
継続的に取り組むとともに
“進化・共創”による
積極的な成長投資を実施。
併せて、サステナビリティ経営の実践を通して
企業価値のさらなる向上を目指します**

取締役 代表執行役副社長
横田 隆幸

Q1 前中期経営計画(2021～2024年度)の振り返りを
お願いします。

**事業環境の大きな変化の中
機動的な経営により継続的な成長を実現し
前中期経営計画の目標を達成**

前中期経営計画の4年間を振り返ると、まずコロナ禍の影響で世の中のライフスタイルも私たちの働き方も大きく変わりました。また、グローバルでのサプライチェーン問題に起因する部品不足や、資材価格・人件費に関わるインフレの進行、国際紛争等の地政学的リスクの発生、さらに技術面では生成AI

の登場といった大きな変化も、矢継ぎ早に起こってきました。

そうした変化の中、当社ではこの困難な状況をしっかりと受け止めて機動的に経営の舵を切ることで、継続的な成長を実現し、当初掲げた中期経営計画の目標を達成することができました。特に営業利益率については当初目標が12%でしたが、2024年度の実績は13.8%と、これを大きく上回っています。収益力の強化だけでなく、次の成長に向けて、利益を人的資本や設備等の投資に振り向けるとともに、増配、自己株式の取得等の形で株主の皆様へ還元するといった、規律ある行動も取れたと考えています。

大きな環境変化を乗り切れた背景としては、当社が得意とするオートメーション事業というものがまさに世の中から求められるものであったこととともに、皆が危機感を共有し、スピード感を持って対応できたことも、重要なポイントです。2022年度に当社は監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しましたが、それにより権限を委譲された執行側が責任を持ってスピーディーに行動するという体制が、機能した面はあると思います。この新体制をしっかりと定着させ、完成形に近づけていくのが、当面の課題の一つです。

もう一つの課題は、事業ポートフォリオをどのように再構築していくか。成長事業領域の拡大、特に海外事業の強化に向けて、人材を含めた戦略的投資を行っていく必要があります、その点は新中期経営計画でも取り組んでいく考えです。

[▶ p.26 前中期経営計画\(2021～2024年度\)の振り返り](#)

Q2

事業ポートフォリオの再構築に対するお考えをお聞かせください。

**グループとしてのシナジー効果や
ガバナンスの観点も重視しながら
事業ポートフォリオの再構築を推進**

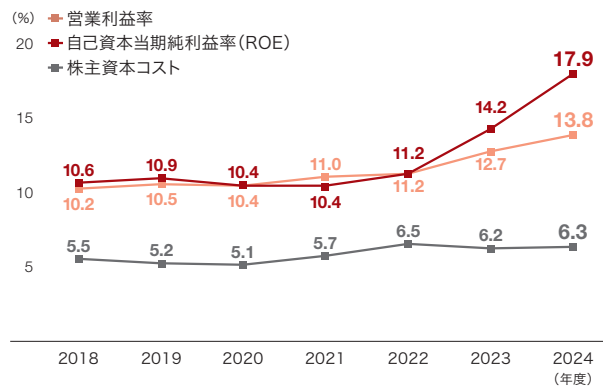
当社グループの事業は、事業基盤をしっかり固め、継続的にお客様に価値を提供することで、お客様からの信頼を得ながら収益力を上げて成長していくというものです。そのため、投資資本に対してリターンが取れているかどうか、事業を一つずつ丁寧に見ることで、事業ポートフォリオの継続的な管理を行っています。資本効率の観点から、最適なキャピタルアロケーションを実現していくため、2021年度には重要な管理指標として

ROICを導入しました。

こうした取組みの一つの結果として、2024年10月、当社グループの事業ポートフォリオの中で十分な貢献が見込めなかったスペインに本社を置くアズビルテルスターの出資持分のすべてを他社に譲渡しました。アズビルテルスターの医薬品製造向けの装置事業は、当社グループが強みとする計測・制御の技術を活かせる一方で、グローバルな競争においては、ソリューション対応力を強化すべく再編が急速に進展しており、私たちのこれまでの知見が活かしにくいマーケットであること、また、同社が所在する欧州のみならず、アジア、南米の新興国を対象に、広範囲にわたって事業を展開しているためガバナンスの面で課題を感じていました。今回、交渉の結果、譲渡先となったのは、技術力とマーケット対応力を持ったドイツの企業で、アズビルテルスターの社員もそのまま移籍してもらうことができました。結果として再構築の目的実現に加えて、譲渡に伴う利益も得られ、双方にとってより良い方向で決着することができたと思っています。

今回の経験も踏まえながら、事業ポートフォリオの再構築にあたっては、私たちの技術に親和性が高くグループとしてシナジー効果を上げられることや、ガバナンスを含めてその事業を継続的に支えていけることを、より重視していきます。これまでの事業ポートフォリオ再構築の取組みによりROICは上昇してきていますが、それに満足することなく、スピード感を持って最終的なROEのターゲット達成を目指します。取締役会においても中期経営計画の進捗検討の一環として、事業ポートフォリオの定期的なレビューを実施し、経営資源の戦略的配分による企業価値の持続的な向上に努めていきます。

営業利益率/ROE/株主資本コスト



営業利益率/ROE目標 (2025年5月13日公表)

中期経営計画 (2027年度) **営業利益率15% ROE14%**

長期目標 (2030年度) **営業利益率15.5% ROE15%**

※ アズビルテルスターの譲渡益を含む特別利益を除外したROEは14.2%
 ※ 2024年度azbilグループROIC(試算)12.6%、アズビルテルスターの出資持分譲渡等による特殊要因を除くROICは10.3%

Q3 新中期経営計画(2025~2027年度)における投資の方針についてお聞かせください。

**人的資本・商品力強化・DX推進に積極的に投資をするとともに
 バランスシートの有効活用による事業拡大に向けた成長投資を実施**

新中期経営計画では、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献に向けた“進化・共創”に取り組み、長年にわたる顧客基盤との強い関係をもとにした事業に加えて、技術革新と社会課題対応という成長領域の開拓によって、さらなる成長を目指します。最終年度である2027年度の売上高3,400億円、営業

新中期経営計画における投資の重点

人的資本強化	商品力強化	DX推進
総額人件費 +320億円	研究開発費 +90億円	DX(IT)投資 +50億円
成長事業・基盤事業の拡大に向け、事業戦略と整合する人材(ソリューション/グローバル人材)の確保と育成	競争優位性のある商品群の開発に向け、独自の計測・制御コア技術、アプリケーション技術の強化	顧客の求めるDX関連製品・サービスの開発、併せてDX推進による業務効率化・収益性の向上

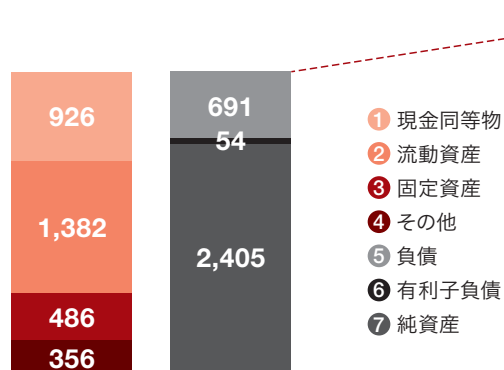
※ 上記は、新中期経営計画(2025~2027年度)期間3カ年における投資額増加分

利益510億円、営業利益率15.0%、ROE14%という目標を掲げるとともに、2030年度をゴールとする長期目標の上方修正も行いました。

そして、これらの目標達成の基盤となる事業成長に向け、人的資本・商品力強化・DX推進に積極的な投資を実施していきます。具体的には、事業戦略と整合するソリューション人材・グローバル人材の確保と育成に向けた「人的資本」投資には期間中に+320億円、独自の計測・制御コア技術やアプリケーション技術を活用した「商品力強化」のための研究開発費として+90億円、DX関連製品・サービスの開発や業務効率化・収益性向上に向けた「DXの推進」に+50億円といった形で、合

資産／負債の適切な配分による既存事業の成長と新規事業への投資で次なる成長へ

前期末貸借対照表 (2025年3月末現在)



(単位:億円)

中計期間末B/S (2028年3月末)



(イメージ図)

- 在庫や保有株式等の圧縮により財務安定性が堅固な状況。高まったキャッシュは還元実施
- 事業成長に向けた研究設備拠点強化やオフィスの将来像を体感いただく場として藤沢テクノセンターに新たな施設を建設

- 手元資金だけでなく負債の積極的活用も見据え、事業拡大に向けた**成長投資**として中期経営計画期間中に**500億円規模**を想定
- 資本コストを意識し、キャッシュを投資、還元への配賦を実施。配当では**DOE**の継続的な向上により**6%**を目指す

計+500億円近い投資額の増加を計画しています。これらに加えて、後述のとおり、事業拡大のためにはM&Aなど外部リソースへの投資も積極的に検討していく予定です。

また、事業拡大に向けたM&Aを含む成長投資の実行にあたってはバランスシートを有効活用していきます。当社の現状のバランスシートは負債が少なく、自己資本比率の高い健全なものとなっています。ただ、企業の戦略としては、外部から

の調達等も含め異なるファイナンスソースを利用して、全体の資金調達コストを下げながら事業を伸長させることが、株主の皆様にとっても望ましい企業価値向上の方法であると考え、手元資金だけでなく、負債の積極的活用も見据えた500億円規模の新規投資を行うことで成長を目指すというのが、新中期経営計画における基本的な考え方です。

📄 p.27～ 新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子

Q4

サステナビリティ経営についてはどのようにお考えでしょうか。

世の中の関心や課題の変化に機動的に対応しながら「サステナビリティ経営」に取り組む

経営計画の目標達成に取り組む際には、当社グループ自身の継続的・安定的な成長や、社会のサステナビリティに対する貢献といったものが重要になります。その意味で、新中期経営計画では「サステナビリティ経営」を引き続き重要な軸の一つとして組み込むと同時に、その進捗をステークホルダーの皆様にしかりと伝えるための開示も行っていく考えです。

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献とサステナビリティの観点から特定したマテリアリティに基づき、「当社グループSDGs目標」として「環境・エネルギー」「新オートメーション」「サプライチェーン、社会的責任」「健幸経営、学習する企業体」の4項目を定め、それぞれに2030年度における具体的な目標値を設定しています。また、商品安全・品質やコンプライアンスなど、企業が社会に存立するうえで果たさなければならない基本的責務と考える事柄については、「CSR活動計画」として目標を設定しています。これら「SDGs目標」と「CSR活動」を当社グループのサステナビリティ経営の2本柱として取組みを進めています。

ただ、例えば「環境」一つを取っても、従来のCO₂排出量といったことに加え、最近では水資源や生物多様性等が大きな議論になっており、自らの持続的成長が持続可能な社会の実現と不可分の関係にある私たちは、こうした課題の変化に対して機動的、能動的に 대응することが求められています。サステナ

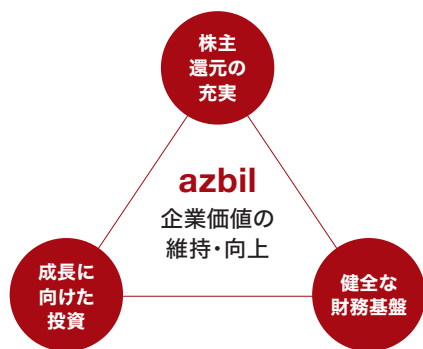
ビリティのゴールそのものは変わりませんが、個々のアプローチの方法や目標、場合によってはマテリアリティについて、必要があれば新中期経営計画期間中でも柔軟に見直していく考えです。サステナビリティに関わる新たな法令・規則に即した情報開示・アカウントビリティについても検討を続けていきます。

Q5 資本政策、株主還元の見方についてはいかがでしょうか。

株主還元では11期連続の増配を計画 150億円の自己株式取得も実施

新中期経営計画においても、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し、企業価値の維持・向上を図るとい

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展開し、azbilの企業価値の維持・向上を図る

う従来の基本方針は変わりありません。中でもこの新中期経営計画期間においては、特に、先に説明したとおり、積極的な投資によって着実な成長を遂げていく考えです。成長によって生み出されるキャッシュは、投資を行うとともに、株主の皆様への配当や自己株式の取得といった株主還元にも着実に充當していきます。

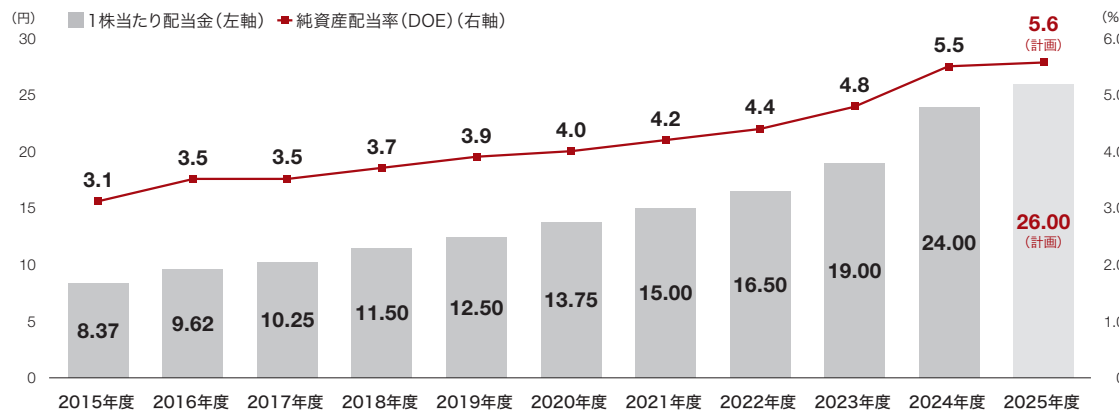
配当については、2024年度は期末配当金を従来公表よりも2円増配し、1株当たり年間24円としました。これは2023年度比では株式分割後換算で5円の増配となります。さらに2025年度にも2円増配し、1株当たり年間26円、11期連続

の増配を計画しています。当社が以前から配当施策に際して指標とするDOEは5.6%を見込み、継続的な向上により将来は6%を目指していきます。

また、事業変革の取組みによる利益構造の改善など前中期経営計画での成果を背景に、株主の皆様への利益還元および資本効率向上の観点から、2025年度においても引き続き150億円の自己株式取得を進めています。なお、消却については2025年5月30日に1,930万株、簿価で約200億円の消却を行いました。これは、今回150億円の自己株式の取得を行うことに加えて、前年度取得済みの自己株式のうち人的資本

株主還元の推移

2024年度期末配当増配(計画比+2円)、さらに11期連続となる2025年度年間配当の増配(1株当たり年間26円、前年度比+2円)を計画



自己株式取得総額(億円)	19	29	49	99	99	99	99	149	150(計画)
自己株式取得総数(万株)	480	571	748	1,487	901	1,068	877	1,246	2,400(計画)

※ 1株当たりの配当金、自己株式取得総数は、2024年10月および2018年10月における株式分割の影響を加味しおよび修正

投資(信託型従業員持株インセンティブ・プラン)に活用する予定であった自己株式を市場調達により充当したため、およそ50億円強が未使用分となったためです。このように、金庫株の管理についても規律を持って取り組んでいます。

Q6

人的資本強化に向けてどのような取組みをされていますか。

自己株式を活用したインセンティブ・プランで社員エンゲージメントを高める

新中期経営計画では、先にお話したように人的資本投資を期間中に320億円増加することを計画しています。年間成長率は平均で5.8%を見込んでいますから、賃金水準の向上に加え、その成長をキャッチアップできるくらいの人員の増強も海外を中心に実施します。

人的資本の強化においては、量だけでなく質ももちろん重要です。質の強化という点で、人材育成や技術伝承といった課題とともに重要と考えているのは、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進です。例えば女性活躍という観点から、グループの中核であるアズビル株式会社では、現状7%程度の女性管理職比率を2030年度までに10%以上にするという目標を掲げました。また、国内グループ会社全体においても、2027年度の女性管理職比率を2017年度対比で2倍にする計画です。

社員エンゲージメント向上も重要な人的資本強化のテーマであり、そのための施策として実施・制度導入したのが自己株式を活用したインセンティブ・プランです。具体的には「譲渡制限付株式型社員株式給付制度J-ESOP-RS」「特別奨励金ス

キーム」「信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship[®])」の3つとなります。J-ESOP-RSには譲渡制限があるので退職時まで売却はできませんが、今回の導入により社員自身が配当を受けたり議決権を行使したりすることが可能となります。いずれも、福利厚生として社員の財産形成に寄与するとともに、社員が株主として自社の業績や株価に関心を持つことで、経営計画や各種施策に自分事として取り組むようになることを期待するものです。社員エンゲージメントを高めることは、いわゆる会社のオーナーシップを共有し、ひいては企業価値向上にもつながるものと考えています。

📄 p.52～ 人的資本

Q7

最後に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。

私たち自身の“進化”とステークホルダーとの“共創”で成長の加速度感を高める

当社グループは、前中期経営計画期間において、事業環境の厳しい変化にさらされながらも着実な成長を遂げました。新中期経営計画がスタートした現在、事業環境の不透明性・不確実性はさらに高まっているものの、問題を的確に把握し、迅速な対処をすることで、こうした課題を乗り越えることができると信じています。インフレによる人件費や部材費等のコスト上昇分を適正に価格転嫁するなど、個々のリスクに対応しながら収益を確保したうえで、M&Aを含めた投資もしっかりと行い、成長を加速させます。今回、2030年度の長期目標も売上・利益とも上方修正しました。これは特に収益力強化を含めて、前中期経営計画での様々な施策の成果を踏まえて見直し

を行った結果であり、新中期経営計画最終年度の目標達成はもとより、新たに見直した2030年度の目標も視野に、成長の加速度感を高めていけたらと考えています。

新中期経営計画のテーマは“進化・共創”です。“進化”とは、環境変化に適応すべく私たちが自らを創り変えていくこと。“共創”とは、社外のリソースや社員も含めた様々なステークホルダーの皆様とともに、新たな価値を生み出し、エンゲージメントを高め、成長していくことです。変化への対応とサステナビリティというものが、私たちの経営の中にはしっかりビルトインされています。先般の指名委員会等設置会社への移行により、透明性の高いガバナンス体制の強化とともに執行のスピード感も増しました。これからも私たちは、ステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう成長を続けていきますので、ご支援のほど何卒よろしくお願いたします。

