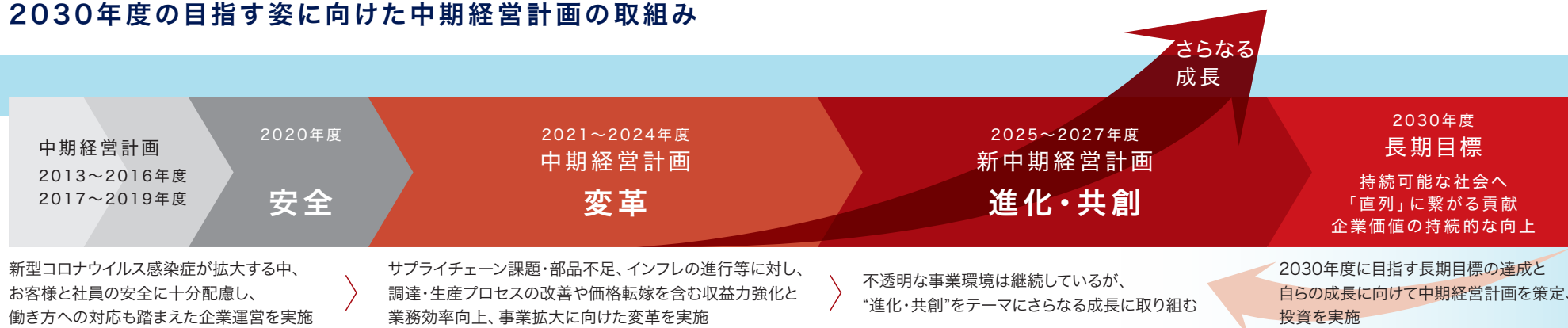


2030年度の目指す姿に向けた中期経営計画の取組み



半導体等の技術革新およびカーボンニュートラルのような社会環境の変化に伴う新たな課題の発生によりオートメーションに求められる役割が拡大しています。azbilグループはこれを事業機会としてお客様や社会とともに現場で課題を解決、価値創造を実現することで、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献をし、自らも成長、企業価値を向上させることを「長期目標(2030年度)」として設定し、取り組んでいます。

この長期目標の実現に向けて、新型コロナウイルス感染症の拡大やサプライチェーン課題・部品不足、インフレなど、様々な事業環境の変化に対応しながら、必要とされる施策や投資を中期経営計画の中で着実に実施してきました。前中期経営計画では、収益力の強化、事業拡大・生産性向上等に向けた「変革」に取り組むことにより、特に収益力の面で大きな成果をあげることができました。2025年度からの新中期経営計画では、これまでの成果をもとに、利益目標を前倒して業績目標を設定、2030年度の長期目標についても見直し、上方修正を行いました。

時価総額の推移 (億円)



新中期経営計画(2025～2027年度)業績目標・長期目標見直し

	2024年度	2027年度	2030年度	
	実績 (2025.5.13)	新中期経営計画 (2025.5.13)	前中期経営計画 策定時 (2021.5.14)	見直し (2025.5.13)
売上高	3,003億円 ※1 2,857億円	3,400億円	4,000億円	4,200億円
[海外]	631億円 ※1 485億円	620億円	1,000億円	1,000億円
営業利益	414億円 ※1 410億円	510億円	600億円	650億円
営業利益率	13.8%	15%	15%	15.5%
ROE	17.9% ※2	14%	13.5%	15%

3年前倒しでの達成を計画

※1 2024年10月に譲渡したアズビテルスターの影響を除いた売上高、営業利益

※2 アズビ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%

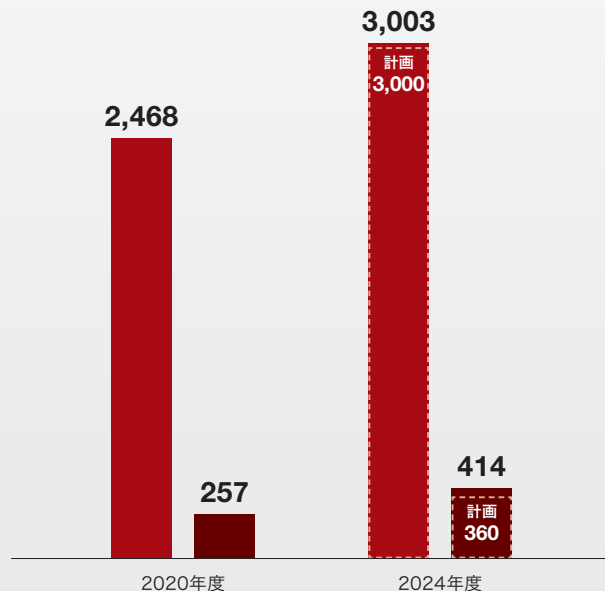
前中期経営計画（2021～2024年度）の振り返り

前中期経営計画の最終年度である2024年度は、売上高、営業利益、営業利益率、ROEの各項目において、計画策定時（2021年5月）の目標を上回って達成することができました。特に、収益性が大きく改善し、人的資本強化、商品力強化、DX推進に投資を行ったうえで、営業利益額・率が大きく増加しています。また、事業ポートフォリオの再構築（アズビルテルスター譲渡等）や環境、ガバナンスなどの非財務目標等、業績以外の目標、施策も着実に進展しました。

[p.21](#) マテリアリティとazbilグループSDGs目標

実績と計画

■売上高 ■営業利益
(単位: 億円)

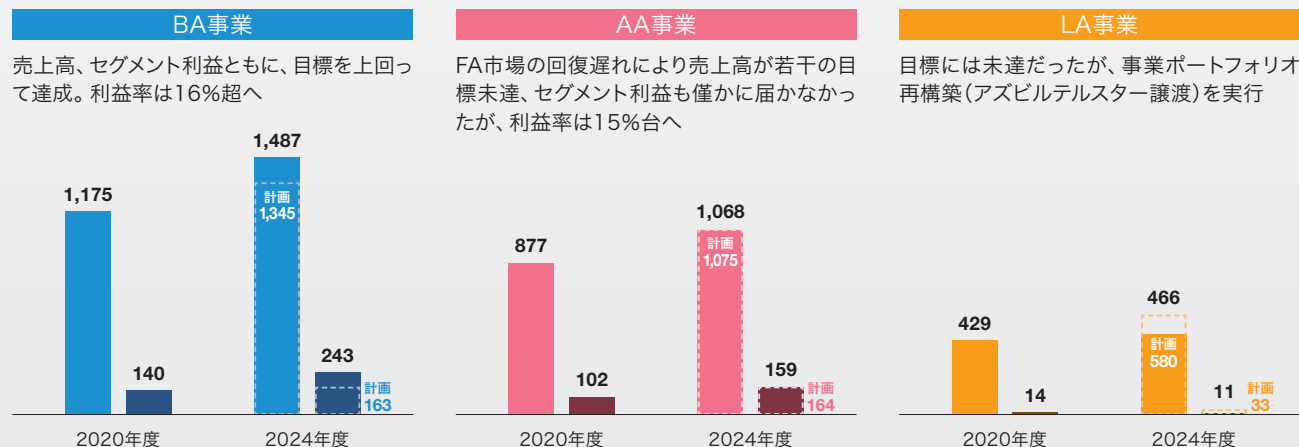


前中期経営計画における施策・目標と実績

		施策方針・目標(2021.5策定)	実績・評価
成長性	売上高	2024年度 3,000億円	• 3,003億円 (2024年度)、 4期連続増収、過去最高売上を更新
収益性	営業利益・率	2024年度 360億円(12%)	• 414億円(13.8%) (2024年度)、 4期連続増益、過去最高益更新
効率性	ROE	2024年度 12% 程度	• 17.9% (2024年度) ※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%
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	• 1株当たり年間24円(DOE5.5%) (2024年度)、 10期連続増配 • 機動的な自己株式取得 (149億円)を継続、消却(50億円)を実施。取得した 自己株式を人的資本投資に活用 (2024年度) • 株式分割 (分割比率1:4)を実施(2024年10月1日) • 長期格付 A+ を維持(R&I: 格付投資情報センター)
商品開発	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	• 2024年度研究開発費・売上高研究開発費率: 127億円(4.2%) ※ 前中期経営期間中、年間120億円台を継続して投資
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 国内外生産拠点強化・拡大	• 研究開発拠点(藤沢テクノセンター)に新棟増設(2022年度) • 中国生産拠点(2022年度)・タイ生産拠点生産棟増設、ベトナム生産子会社設立(2024年度)

各セグメント別当初計画と実績

(単位: 億円。左: 売上高、右: セグメント利益、点線は計画)



新中期経営計画(2025～2027年度)の骨子

前中期経営計画(2021～2024年度)は、計画策定時(2021.5.14)の目標を上回る業績結果となりましたが、さらなる成長に向けた成長シナリオの再構築(継続的な事業ポートフォリオの再構築を含む)、海外事業成長に向けた取組みの推進、もう一段の成長投資強化(人的資本、商品力、DX)、サプライチェーンリスクに強い調達・生産体制の強化等の課題も明確になりました。

新中期経営計画(2025～2027年度)については、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)が見込まれますが、環境変化に適応すべく自らを創り変える**進化**と各社が持つ強みを

活かしつつ、対等な精神で協力し、共同で新しい価値を生み出す**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し、不断の事業ポートフォリオの再構築も含めて、さらなる事業拡大を目指していきます。このために、azbilグループらしい**事業モデル強化のために必要な投資**(人的資本強化、商品力強化、DX推進等への投資)を着実に実施するとともに、持続的な成長に向けて**経営基盤の強化**を継続して行っています。これにより、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。

成長

進化・共創

持続的な成長に向けた施策のポイント

01 azbilグループらしい事業モデル

02 事業モデル強化のための投資

03 経営基盤の強化

売上高

2,970億円

[海外]

[505億円]

営業利益

430億円

営業利益率

14.5%

ROE

13.1%

2026年度
[創業120周年]

2027年度

3,400億円

[620億円]

510億円

15.0%

14%

成長
事業

基盤
事業

azbilグループらしい事業モデルで、成長事業 ➡ 基盤事業 ➡ 成長事業のサイクルを回すことで、環境変化への耐性と安定した収益を確保するとともに社会・顧客の新たな課題解決を事業機会として成長を実現

長期目標

2030年度



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の実現を目指す

長期目標(見直し)
(業績目標)
(2025.5.13)

4,200億円

[1,000億円]

650億円

15.5%

15%

01 azbilグループらしい事業モデル

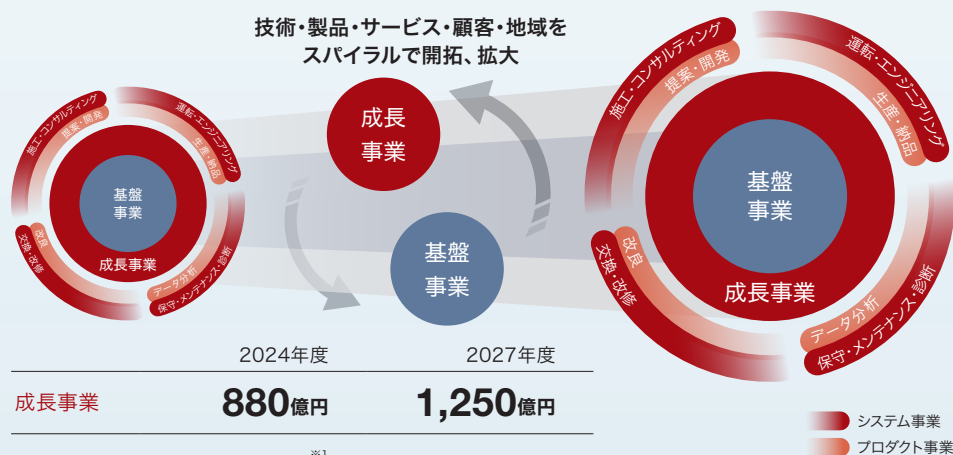
長年にわたって構築した幅広い顧客基盤(工場・プラント、商業ビル、ライフライン)との強い関係に基づく「基盤事業」および、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルのような社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「成長事業」で事業を拡大します。成長事業では、地域の拡大(海外市場)、競争優位性の拡大(商品力強化)に注力します。

成長事業 顧客の技術革新および社会課題への対応が求められる市場での事業。
国内外の顧客に、最先端の新品・サービスを投入することで顧客基盤を拡大

基盤事業 長年にわたって蓄積した既存の顧客基盤での事業。
DX推進等により、持続的に収益性向上が可能。顧客基盤の拡大に伴い成長も実現

成長事業で顧客基盤を拡大し、基盤事業で持続性、収益性を向上させていきます。**成長事業** ➡ **基盤事業** ➡ **成長事業** というサイクルを回すことにより、持続的な事業の拡大を実現していきます。この際、併せて、資本コストに基づく事業ポートフォリオの評価・見直しを継続的に実施します。

azbilグループらしい事業モデル



成長事業 ➡ 基盤事業 ➡ 成長事業のサイクル(例)

※3 成長事業
※4 基盤事業

成長事業 ➡ 基盤事業

- 新たな成長市場であるデータセンター市場に空調事業を展開^{※3}し、基盤事業として効率的な運転、保守、改修等のお客様のライフサイクルをサポート^{※4}(BA事業)
- 技術革新の速い半導体市場で従来にない高度な計測/制御で顧客を開拓^{※3}、高品質と継続的な技術対応を通じ強い信頼関係を構築し、長期にわたる安定した事業として展開^{※4}(AA事業)



azbil × X1Studio

X1Studioとの業務提携により、
データセンター向けのソリューション力を拡大

最先端半導体製造装置の要望に応える
高精度、高耐久力高安定性を実現した真空計

サファイア隔膜真空計 形 V8C



基盤事業 ➡ 成長事業

- 国内の競争力ある事業モデル^{※4}を、成長市場である海外市場に展開^{※3}(BA事業、AA事業)
- 長年にわたってコントロールバルブなどのフィールド機器をプラントの現場に提供^{※4}、蓄積された知見、ノウハウ、データをもとにしたクラウド上でのバルブ診断技術^{※3}により、従来のTBM(時間基準保全)に代わってCBM(状態基準保全)を実現、提供
- 長年にわたる事業展開^{※3}で構築されたライフライン市場での顧客基盤や知見を活用し、超音波メーターやデータサービス事業^{※4}を展開(LA事業)



半世紀続くバルブ管理の常識を変え、
定期修繕コスト最適化を実現するクラウド型バルブ解析診断

Dx Valve Cloud Service

02 事業モデル強化のための投資

azbilグループらしい事業モデル強化のため、人的資本強化、商品力強化、DX推進に積極的な投資を実行します。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

人的資本強化

総額人件費 **+320**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

- 働きがいと成長実感の高い環境・人事制度整備(評価・報酬制度、選択性の高い働き方等)
- 経営戦略に連動したキャリア自律型の育成プログラム
- 財務施策・福利厚生施策と連動したインセンティブ・プラン

商品力強化

研究開発費 **+90**億円

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

- クラウド・AIアプリ開発拡大、MEMSセンシング技術・アクチュエータ技術による商品力強化
- R&Dのコア領域においても、他社との共創を実施
- R&Dマネジメント体制、人材育成・技術継承の仕組みづくり

DX推進

DX(IT)投資 **+50**億円

顧客の求めるDX関連製品・サービスの開発とDX推進による
業務効率化・収益性向上

- 商品DX、社内DXによる商品・サービスの創造
- 生成AI・知見／データの活用による生産、開発、サービス、エンジニアリングなどでの技術継承
- サイバーセキュリティ対策強化

成長投資
+500億円

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期間中に上記投資とは別に500億円規模を想定

03 経営基盤の強化

持続的な成長の実現に向け、新たな組織・体制の構築から資本コストを意識した経営のための仕組みづくり、サステナビリティ経営の実践等を実施。コーポレート・ガバナンス面では、報酬ポリシーの改定等を実行します

成長に向けた組織改編

- グループ経営戦略部を新設、成長戦略の明確化、事業ポートフォリオの最適化、施策の実行を牽引
- 今後、海外各地域の特性に応じた戦略構築・実施を行うための組織等、成長に向けた組織改編を実施

資本コスト経営の推進

- ROICの導入・施行から、経営ツールとしての浸透へ
- 事業ポートフォリオの再構築、最適化を継続
- バランスシートを有効活用した成長投資を計画

サステナビリティ経営

- マテリアリティと独自のSDGs目標による取組み推進
- 顧客現場でのCO₂排出量削減／自社事業活動におけるネットゼロ実現
- ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの加速、人権への取組み強化
- ボトム&トップダウン双方のアプローチによる総合リスクマネジメントの推進
- サプライチェーンリスクに強い調達・生産体制再構築

コーポレート・ガバナンス強化

- 取締役会の独立性および監督機能のさらなる強化に向けた体制の変更(取締役会議長に社外取締役、社外取締役比率70%、女性取締役比率30%)
- 継続的な報酬ポリシーの改定(執行役報酬の業績連動比率引き上げ、KPI見直し、マルス・クロウバックの導入)

グループ経営戦略

事業ポートフォリオの最適化、M&Aを含めた戦略投資で、さらなる成長を目指す

1. グループ経営戦略機能の新設とその意義

azbilグループは2025年4月、「グループ経営戦略機能」を新設しました。複雑化・多様化する事業環境に対応し、グループ全体の戦略的整合性と経営資源の最適配分を図る中核的な役割を担います。各事業体の市場構造や競争環境が異なる中で、一貫性と柔軟性の両立が求められています。

この機能は、戦略立案に加え、事業ポートフォリオの最適化、M&A戦略、新規事業創出、部門横断的な課題対応等、持続的成長を支える多面的な役割を果たします。

2. 多様な事業構造とシナジーの可能性

azbilグループは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)の多様な事業体で構成され、それぞれ異なる顧客基盤や技術特性を持ちます。ブランド価値の統一や資源共有によるシナジー創出も可能です。

3. 成長サイクルと重点施策

当社の事業は、ストック型ビジネスの比率が高く、安定的なキャッシュ創出力を有しています。この安定性を活かしつつ、成長投資とのバランスを図ることが重要です。

長年蓄積してきた顧客基盤と技術力を活かし、「基盤事業」と「成長事業」の両輪による持続的な成長サイクルを形成。重点施策として以下の3点に取り組んでいます。

- ① 戦略の体系化と実行力強化
- ② 資本コストを考慮した成長投資
- ③ クロスファンクショナルな課題対応

これらを通じて、最適な事業ポートフォリオの構築と、社会課題への対応力強化を図ります。

4. 戦略投資と新規事業の推進

事業ポートフォリオはKGIに基づき評価・モニタリングし、撤退判断も柔軟に対応。横断的経営課題には、マーケティング開発、生産、ロジスティクス、サービス、海外展開等、部門を超えた視点で最適化を推進します。

“進化・共創”をテーマに、当社グループは自社の技術力・サービス力を磨きながら、戦略シナリオに則った成長投資を推進しています。500億円規模の投資枠を活用し、事業ポートフォリオの強化や新規事業の創出に資する技術・機能の獲得を目指します。M&Aや外部パートナーとの連携は、こうした戦略的目的に基づく手段として位置付けています。

5. 中期経営計画との連動と展望

新中期経営計画では、「基盤事業」と「成長事業」の両輪による持続的な成長サイクルの実現を目指し、成長事業1,250億円、基盤事業2,150億円の売上目標を掲げています。

グループ経営戦略機能は、これらの目標達成ならびに長期目標(売上高4,200億円、営業利益650億円)の実現に向けて、戦略的資源配分、事業推進体制の整備、資本効率の最大化を通じて、企業価値の持続的向上を目指します。



執行役常務
グループ経営戦略機能担当
北條 良光

価値創造に向けた事業戦略

ビルディング オートメーション事業

特長・強み

存在感 | 空調制御分野のバイオニア

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

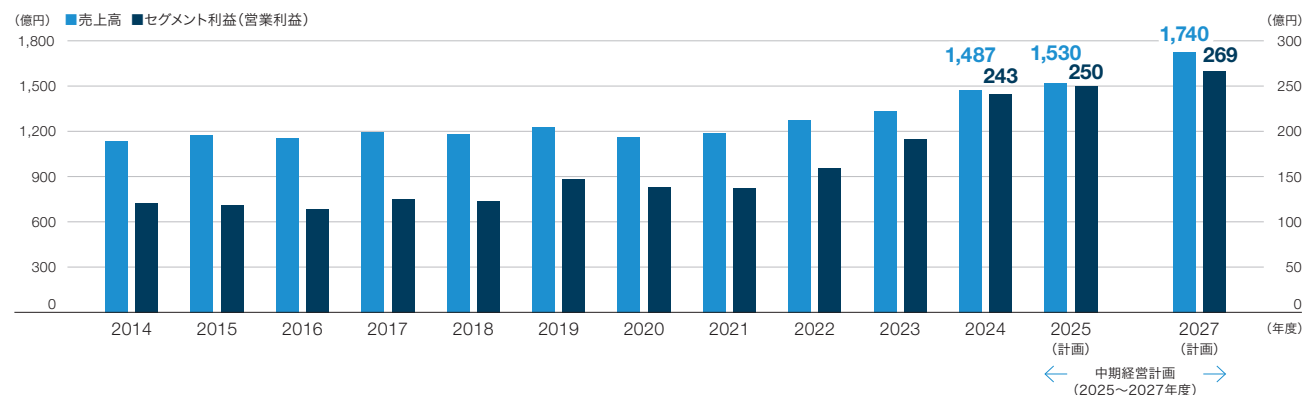
製品力 | フルラインアップ

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

売上高・セグメント利益(営業利益)



前中期経営計画の振り返り

- ▶ 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
- ▶ 国内市場の成熟に伴い、長期的に継続した新築需要の拡大は見込みにくいため、社内リソースを既設市場へ計画的に移行
- ▶ 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
- ▶ 海外事業は、国内ビジネスモデルと同様に、新設からメンテナンスそして既設につなげる「ライフサイクル型のビジネス」を拡大していく計画としており、2024年度も計画どおり海外事業が伸長

事業環境 機会とリスク

機会

- ・新築大型オフィスは活況であり、省力・省エネルギー・環境負荷可視化のような従来のニーズがさらに強くなっているとともに、居住者の環境意識やエンゲージメント向上のニーズも顕在化しつつあるため、事業機会として捉えていく
- ・データセンター・工場市場は活況であり、なかでも外資系顧客国内拠点への対応を強化していく

リスク

- ・業績拡大計画との対比で、人材の質と量の同時強化が難しくなる可能性があるため、営業・エンジニアリング領域でBIM (Building Information Modeling) 等を活用した社内DXによる高効率化と新事業展開を推進
- ・長期的に大都市圏での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ライン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

「脱炭素化」「省力化」「ウェルネス指向」等お客様からの期待に応え、ソリューションの提案と製品・サービスの開発や他社協業を推進

中期的には、国内の大型再開発需要や産業用建物需要は引き続き旺盛であり、海外においても都市開発を中心とした新規案件の計画も活性化しています。

こうした好調な市場環境の下、ビルディングオートメーション(BA)事業では、azbilグループならではの高品質な製品・フィールドサービスの提供を継続し、カーボンニュートラルやウェルネスといった新たな社会的ニーズに応える新規商品・新サービスを提供していきます。また海外においても国内同様のソリューション提案と品質を提供することを競争力として成長し、計画の達成を目指していきます。

今回の中期経営計画のポイントとしては、「グローバルでの成長実現」と「製品・サービスの高付加価値化」にあります。堅調である国内市場での継続した収益改善を源として、海外

事業トップラインを伸長させ、事業領域を拡大させることを重要なミッションとしています。また並行して、国内では将来の新築オフィス市場の減少可能性に備え、投資が活況であるデータセンター、地域冷暖房(DHC)、工場等のより高い技術が求められる高付加価値・高収益な分野に向けた体制構築や、CNに向けた社会的ニーズの高いGXソリューション分野の事業拡張を行います。

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。人材については、従来の教育による育成に加え、社内での共創、お客様との共創による新たな価値創造の取り組みを開始したほか、情報量については先にプレス発表したBIMの活用により、開発・製造、販売、設計、施工・エンジニアリング、保守・サービス、リニューアルまでのデータの一元管理と可視化・共有を実現し、よりお客様に対する提案の価値を向上していきます。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。

中期経営計画達成に向けた施策

- ・活況な新築大型需要に対して販売店と協力しシェアを確保。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、収益性向上とともにリソースを確保
- ・省エネルギー分野における実績をもとに、再生可能エネルギー利活用を含めたESP(Energy Service Provider)モデルを展開。GXソリューションの拡大を目指す
- ・海外では、新築市場を主体に売上拡大に注力。国内で培ったソリューション提案と品質を競争力として、新築から既設、サービスへとつながる事業モデルを展開
- ・新築オフィス市場減少に備え、優位性が発揮できる工場市場、データセンター市場、DHC市場を強化
- ・クラウドシステム事業へシフト。デジタルナレッジの高度化・商品化を加速、ビルオーナーや管理者向けからテナントなどの利用者向け高付加価値サービスを提供

TOPIC

読売新聞ビルへの再エネ電力スキーム導入事業に、新蓄熱制御アプリケーションで参画

読売新聞東京本社の本社ビル(千代田区大手町)で実施するオフサイトフィジカルコーポレートPPA[※]に、当社は、従来の夜間に行っていた蓄熱を昼間でもできるようにすることで、日中に余剰になった再エネ電力を有効利用することができるアプリケーションを新規開発、提供しました。この事業の参画を通じ、蓄熱制御をはじめとするBA技術やデマンドレスポンス技術のさらなるアップデートを図り、お客様のカーボンニュートラルへの取り組みのサポートや脱炭素社会実現の貢献を目指しています。

※ 株式会社読売新聞東京本社、東京電力エナジーパートナー株式会社、東京発電株式会社の3社間による(Power Purchase Agreement:電力購入契約)



執行役常務
ビルシステムカンパニー社長
濱田 和康

価値創造に向けた事業戦略

アドバンス オートメーション事業

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・制御技術の経験と最新の研究から、お客様に信頼いただけるサービスと新たな価値を提供

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

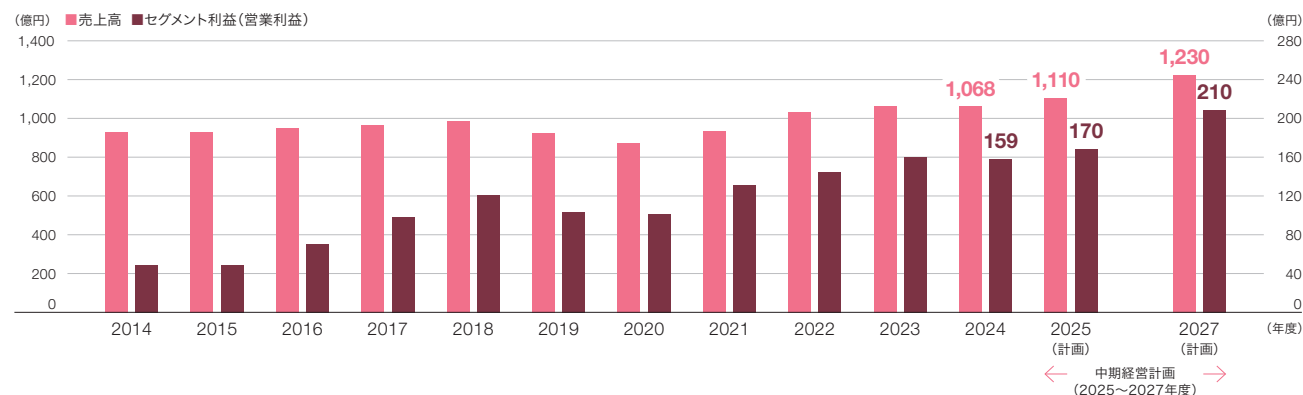
先進的な技術を用いた高度な計測制御ソリューションを、
現場経験豊富なプロフェッショナルの技術や知識と組み合わせ提供

収益力 | 高付加価値なソリューションを提供
製品からエンジニアリング、保守サービスまで一貫した
高付加価値ソリューションを提供

製品力 | 基盤製品とシン・オートメーション
基盤製品の進化と先進的な技術を用いたシン・オート
メーションの提供

実行力 | 開発から保守サービスまで一貫体制
お客様のニーズに応じたトータルソリューションを一貫
体制で提供

売上高・セグメント利益(営業利益)



前中期経営計画の振り返り

- ▶ ファクトリーオートメーション (FA) 市場の低迷やインフレの進行等、厳しい事業環境が続いたものの、3つの主要施策(海外での事業拡大、シン・オートメーションの創造、さらなる収益力強化)が進展し受注・売上・営業利益いずれも計画を概ね達成
- ▶ 海外においては中国、東アジアを中心に新規顧客開拓が進み、加えてリピートオーダーも増加したことで、海外事業の拡大が順調に進展
- ▶ シン・オートメーション事業領域商品である自律化商品の開発において、AI・IoT技術を活用し、生産性向上と人の創造的役割へのシフトを推進
クラウド・MEMS技術等を活かした商品力を強化。
- ▶ 事業ミックスの改革や原価低減等、これまでに取り組んできた収益力強化施策により、セグメント利益は約160億円、セグメント利益率は15%を達成

事業環境 機会とリスク

機会

- ・人手不足、安全、環境課題、設備老朽化への対応等、工場・プラントの自動化ニーズはグローバルで継続
- ・生産工程高度化に向けた新たな計測・制御技術への需要拡大

リスク

- ・地政学的リスク、為替の大幅な変動、インフレの進行、保護貿易主義の台頭、中国経済の低迷など事業環境の変化
- ・脱炭素社会への移行に伴う石化関連産業の推移

進化による基盤事業強化、共創からシン・オートメーションの創出、そしてシン・オートメーションを新たな基盤に

プロセスオートメーション(PA)市場では、設備老朽化、人手不足、エネルギー変革、カーボンニュートラル向けプラント新設、AIを中心とした新技術活用など様々な状況変化があります。アズビルは計測制御サプライヤーとして、安全・安心とともに、最新技術を活用した先進のソリューションを提供しています。

ファクトリーオートメーション(FA)市場においては、調節計、各種センサ、燃焼安全機器など長年提供している技術や製品を進化させ、かつサファイア真空計やAI診断ユニットといった新領域ソリューションを提供します。

それらソリューションをシン・オートメーションと名付けました。その事例をご紹介します。

プラントにおいて調節弁は重要パーツであり、アズビルは製品のみならずメンテナンスも提供する唯一のメーカーです。調

節弁から詳細データを高速サンプリングしクラウド上でリモート診断します。その結果と当社エンジニアによるメンテナンス情報を突き合わせることで、リモート診断と実際の状態の整合性向上を実現しました。これにより定期的に行うメンテナンスをコンディションベースに、さらにメンテナンス後の動作確認もデジタル化することで、効率化と調節弁の品質向上を実現します。これは数十年も続くプラントメンテナンスの「変革」ともいえます。

PAでは通常、計測値に対して上下限值を設定し、それを越えることでプラントのアラームとしています。アラーム発生よりも前に、問題の要因が発生しているケースが多く、その要因を早期に発見することで、トラブルによる損失やトラブルそのものを削減できます。私たちはプラント制御ノウハウと最新のAI技術を組み合わせることで、それを実現しました。アラーム予知だけではなく理想的なメンテナンス時期、製品の品質の変化にもこれを応用し、プラントにおけるAI活用の幅を大きく広げています。

半導体の製造プロセスでは真空度を正確に計測する必要があります。従来とは異なり、加工の難しいサファイアをダイヤモンドに適用し、独自のMEMSを組み合わせることで従来よりも高い精度と安定性での計測を実現し、半導体の微細化に貢献しています。

私たちは、基盤事業の“進化・共創”によるシン・オートメーションを通じてazbilらしいビジネスを展開していきます。



執行役員常務
アドバンスオートメーション
カンパニー 社長
五十嵐 貴志

中期経営計画達成に向けた施策

- ・競争優位性を持つNo.1セグメントを複数確立し、国内外で展開
- ・グローバルビジネス展開の加速。国内事業で培った競争力あるソリューションをグローバルに展開
- ・シン・オートメーションの創造。MEMSセンサ、CV関連技術、AI技術によるプラント自律化等のアズビル独自の技術を活用
- ・これまでの実績をもとに、収益力強化を継続。さらなる事業ミックス改善、製品・エンジニアリング・サービスの付加価値向上、価格転嫁等を着実に実行

TOPIC

研究開発現場等の省エネルギー達成に向けた連携制御構築を支援 — 堀場製作所のNEDO※助成事業に参画 —

アズビルは、株式会社堀場製作所がNEDOの助成事業として採択された「需要変動が大きい産業向け設備連携制御型エネマネ技術の開発」に参画します。本事業は脱炭素社会実現のための省エネルギー技術を研究開発し社会実装を促進するもので、アズビルは実用化開発フェーズから参画し、エネルギー需要に応じた最適な設備運用を実現する連携制御システムの開発を担当します。研究開発設備や空調・熱源設備の各システムを効率的に連携、制御することで省エネルギー達成を支援します。

※ NEDO: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

価値創造に向けた事業戦略

ライフ
オートメーション事業

特長・強み

安定性 | ライフラインの維持・向上

計量法に基づく安定した更新需要の着実な獲得による事業伸長

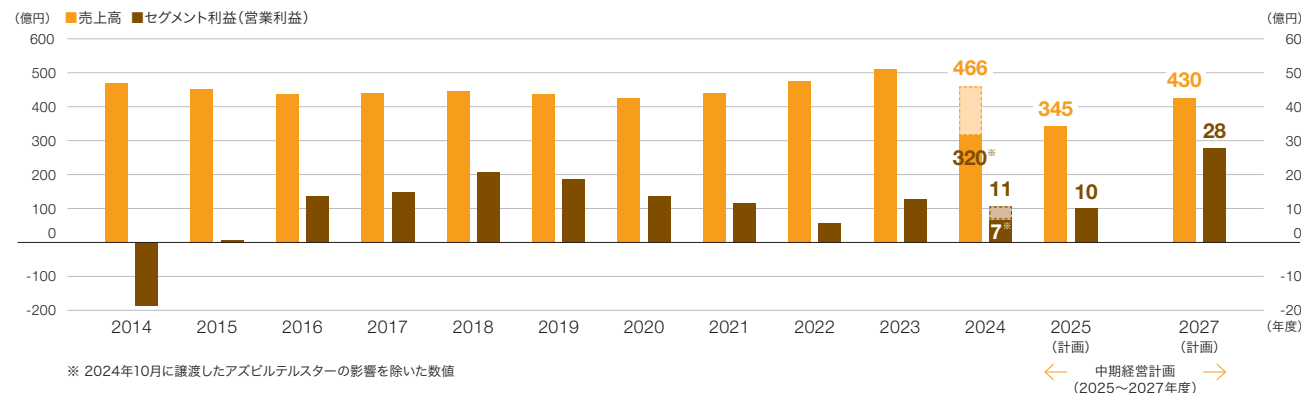
先進性 | DXとクラウド技術の活用

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SMaaS (Smart Metering as a Service) 事業を推進し、安全・安心なスマート社会の実現に貢献する

独自性 | 生活空間の快適性、健康

快適性のみならず、電子式エアクリーナや熱交換換気により新鮮できれいな空気を提供する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

売上高・セグメント利益(営業利益)



前中期経営計画の振り返り

- ▶ LA事業全体では、前中期経営計画(2021～2024年度)業績目標は未達となったが、資本効率やazbilグループとしてのシナジー効果の観点から、事業ポートフォリオの再構築を実施、医薬品製造装置向けライフサイエンスエンジニアリング分野を担うアズビルテルスター有限会社の出資持分を他社に譲渡
- ▶ LA構成事業ごとの管理強化、価格転嫁を含む収益力の改善等を実施
- ▶ 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
- ▶ 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

事業環境 機会とリスク

機会

- ・ガス・水道メーターのスマート化による市場拡大を着実に受注につなげる
- ・ZEH補助金取得に有利な「e-kikubari」(熱交換型換気装置+電子式エアクリーナ)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

リスク

- ・材料費高騰や人件費や運搬費等のコスト増に対応した価格転嫁が進まないリスクに対し、お客様への丁寧な説明と併せて設計変更によるコストダウンにも取り組む
- ・新築住宅の価格上昇・着工件数の減少と全館空調市場縮小のリスク

スマートメーターとSMaaSのシナジー、 事業ポートフォリオ再構築を加速し、さらなる成長へ

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、安全で快適、「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の取組みに掲げた資本コスト経営の推進の観点から、LA事業のポートフォリオ再構築を加速していきます。

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については、業界再編が進むなか、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、2024年10月に譲渡いたしました。このアズビルテルスターの連結範囲からの除外により、LA事業全体として減収を計画しますが、ライフライン分野では、法定による交換需要を着実に取り込

むとともに、新技術を用いたメーターの展開等での付加価値向上による事業伸長を目指します。さらに、スマートメーター事業とSMaaS(Smart Metering as a Service)を融合し、成長が見込まれる次世代のスマートメーター市場において、IoTなどの技術やデータを活用したサービスプロバイダー事業拡大を目指すとともに、安全・安心なスマート社会の構築を追求していきます。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まで、省エネルギーや空気質向上も含めて、幅広く生活空間の快適性を提供する製品対応等により、事業を推進していきます。さらに、価格転嫁を含めた収益力強化施策の効果やプロジェクト管理強化等の施策、DXの推進による業務プロセスの見直しなどに取り組み、環境変化に応じた適切な変革を推進し、LA事業の収益性の向上を着実に進めていきます。以上のような既存事業領域の延長線で事業拡大を図るとともに、外部を含む国内・海外のパートナーとの提携、資本を活用したさらなる成長戦略等を検討・推進し、成長領域としてのLA事業の位置付けを明確にしていきます。



執行役員常務
ライフオートメーション事業担当
奥村 賢二

中期経営計画達成に向けた施策

ライフライン分野：

- ・価格転嫁・コストダウンなどの収益性改善とDX推進による業務プロセス見直しを推進
- ・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、メーター周辺機器を含むフルラインアップ化による総合力向上
- ・スマートメーターとSMaaS事業を融合し、データ・サービスプロバイダーへの事業変革を推進
- ・さらなる海外展開で、スマートメーター事業を伸長

住宅用全館空調システム分野：

- ・リプレースの確実な取り込み、健康、省エネ指向の強いユーザーへの「e-kikubari」販売により収益性向上
- ・お客様の健康で快適な暮らしに省エネをプラスした快適住空間プロバイダーへ事業を拡大

TOPIC

Kamstrup社との協業により 次世代水道スマートメーターによる 新たな価値提供を追求

水道スマートメーター市場は、現在の市場規模は限られていますが、水道事業者の課題解決に貢献することによる成長が見込まれています。これは、労働力不足対応、検針コストの削減や、老朽化の進む給配水管の漏水検知やデータの利活用といった社会的なニーズに基づくものです。azbilグループは水道メータリング・ソリューションの世界的なリーディングカンパニーであるKamstrup社^{※1}と協働し、日本市場向けの超音波式水道スマートメーターを導入、SMaaS事業^{※2}のプラットフォームも活用して、付加価値の高い事業を展開、成長を実現します。

※1 設立1946年、本社 デンマーク、売上高660億円、営業利益56億円（2024年22円/DKK換算）

※2 Smart Metering as a Service:メーターの従来からある機能に加えて、測ることから新たな付加価値をサービスとして提供する事業

価値創造に向けた事業戦略

グローバル戦略

特長・強み

信頼性 | 安全・安心のブランド力

課題や要望に丁寧に寄り添い、迅速かつ誠実な対応を徹底することで築きあげた豊富なお客様との信頼関係

技術力 | 最適ソリューションの提供

先進的な計測制御技術を活用し、お客様の多様なニーズや課題に対して最適なソリューションを提案・提供できる高い専門性

完遂力 | エンジニアリング体制

高度な計測・制御が求められるお客様へ、積極的かつ効率的なサポートを行うことで高品質なエンジニアリングを提供

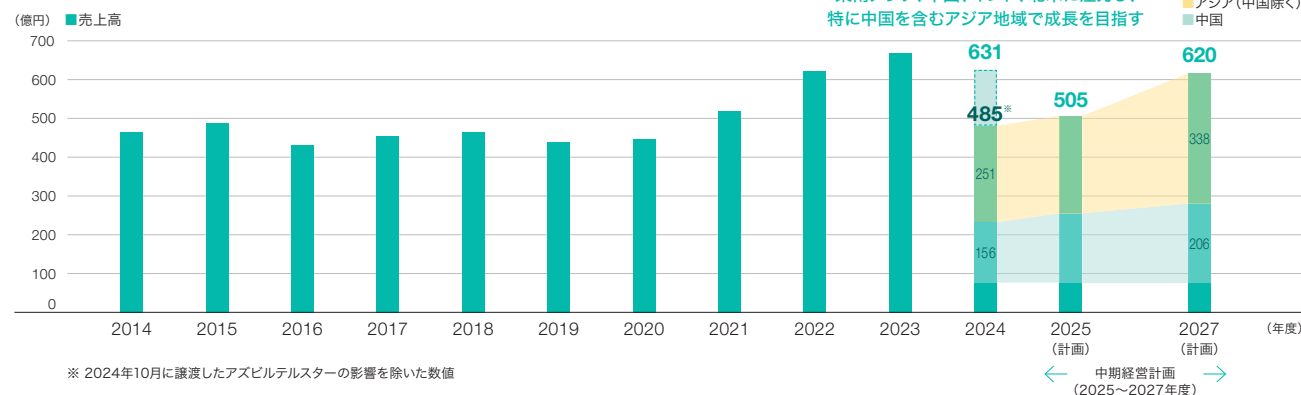
収益力 | ライフサイクル型事業

設計から運用・保守にわたる全期間、お客様に寄り添い、安定的かつ継続的に価値を提供し続ける持続可能なビジネスモデル

ガバナンス | 持続的な成長に向けた経営基盤

現地法人経営において、高いガバナンス体制を築き、法令遵守と透明性を徹底し、持続的に成長する基盤を構築

海外売上高



前中期経営計画の振り返り

- ▶ グローバルでの事業拡大戦略の構築にあたり、事業部門での海外施策展開に加えて、各地域・国でのさらなる事業拡大策を立案し、現地市場の特性を活かした取組みを推進
- ▶ BA事業では、データセンターを軸にグローバル顧客を獲得し、設計から運用・保守までのライフサイクル型事業基盤を構築するとともに、先進技術の導入やサービス拡充による競争力強化
- ▶ AA事業では、成長加速や事業展開を目指し、積極的に顧客開拓を推進した結果、ターゲット地域で着実な成長を実現するとともに、新たな市場機会の発掘や既存顧客との関係を強化
- ▶ 現地法人のガバナンス強化に向けて、さらなる管理体制の強化と業務効率化によるリスク低減を図り、管理体制の強化や仕組みづくりを積極的に実施し、コンプライアンス意識が向上

事業環境 機会とリスク

機会

- ・各地域・国の事業環境や対象市場のポテンシャルを把握したうえで、事業基盤の強固な現地法人のリソースを活用し、競争優位性を発揮することで、迅速かつ効率的に事業を拡大
- ・現地法人が持つ知見やリソースを活用し、現地発のビジネスプランを実現する仕組みを構築することで、地域ごとの特性に応じた施策を展開

リスク

- ・進出先の政治情勢変化や不測の事態等の地政学的リスクの高まりにより、社員の安全性が損なわれる可能性
- ・急激な為替レート変動や相互関税措置の不透明性の高まりにより、売上高、原材料・部品の価格、販管費等に影響し、業績や財政状態が大きく変動する可能性

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

azbilグループは、各地域の特性を最大限に活かした事業展開と、強固な管理体制の構築を積極的に推進していきます。事業展開に関しては、「現地法人発のビジネスプランの実現」と「地域軸を強化した組織運営」という二つの戦略的アプローチを取っていきます。

まず、「現地法人発のビジネスプランの実現」では、成長が期待される市場を中心に、現地法人が自律的に戦略を立案し、それぞれの地域特性を活かした事業活動を展開します。事業支援やブランド力の強化、リソースの共有、他社との協業によるシナジー創出等、多角的な取組みを推進します。また、市場環境の変化や潜在リスクを的確に把握し、柔軟で最適なオペレーション体制を構築することで、迅速な戦略的意思決定を実現します。これにより、現地の顧客ニーズにきめ細かく応え、

持続的な成長につなげていきます。

次に、「地域軸を強化した組織運営」では、各地域の成長機会を最大限に活かすため、地域ごとに役割や機能、最適な組織形態を検討し、迅速かつ柔軟な意思決定が可能な体制を目指します。さらに、新たな組織運営体制の下、グローバル人材の質と量の両方を強化し、海外事業拡大を支える基盤を整備、グローバル市場での競争力を一層高めていきます。

また、強固な管理体制の構築という観点からは、リスク管理体制の拡充、経営管理の高度化、DXの推進を重要施策として実施していきます。リスク管理面では、地政学的リスクや各国の法規制といった多様なリスクに柔軟かつ的確に対応できるガバナンス体制を強化し、地域ごとの共有機能を集約することで、効率的な経営基盤を構築します。

azbilグループは、多角的な取組みを通じて、アジアを中心に海外事業の拡大を目指していきます(p.37グラフ参照)。2024年10月には、海外子会社(アズビルテルスター有限会社)の譲渡、事業再編を実施しました。今後、グループ全体で経営資源の最適配分を行い、海外事業の成長を確かなものとします。海外売上高に関しては、同社譲渡による影響を除けば、引き続き増収を計画し、新中期経営計画最終年度(2027年度)では620億円、2030年度については当初目標を変えることなく、売上高1,000億円の達成を目指していきます。

中期経営計画達成に向けた施策

- ・現地法人発のビジネスプランを立案し、地域特性を活かした事業展開や協業によるシナジー創出を推進、柔軟なオペレーションで迅速な意思決定と持続的な成長を図る
- ・地域ごとに最適な組織体制を構築し、迅速な意思決定とグローバル人材の強化で、海外事業拡大と競争力向上
- ・アジアの都市化とオフィスの高機能化が進む中、国内で培った省エネルギー技術とエンジニアリング力を活かし、付加価値の高いソリューションを提供
- ・新製品開発やAI活用による設備診断・オートメーション領域の拡大、さらに戦略地域での営業体制強化を進め、顧客カバレッジと事業基盤を拡大
- ・リスク管理体制強化やDX推進等を通じ、多様なリスクに対応できるガバナンスと経営資源の最適配分により、強固な経営基盤を構築

TOPIC

「Data Centre World Asia 2024」に出展

2024年10月にシンガポールで開催された「第10回Data Centre World Asia(DCWA)2024」にシルバースポンサーとして出展しました。世界中の主要なデータセンターサプライヤーやソリューションプロバイダーが集まり、最先端技術を披露しました。アズビルはオートメーション分野のリーディングカンパニーとして、チラープラントにおけるデジタルツインと統合型ビルディングマネジメントシステムのデモを行いました。展示会を通じ、お客様とのネットワークを拡大し、さらなるコラボレーションを模索することで、東南アジア地域全体での市場プレゼンス向上を図ります。



執行役員常務
azbilグループ国際事業担当
和田 茂