

中期経営計画(2025~2027年度)

“進化・共創”による持続的成長と企業価値向上

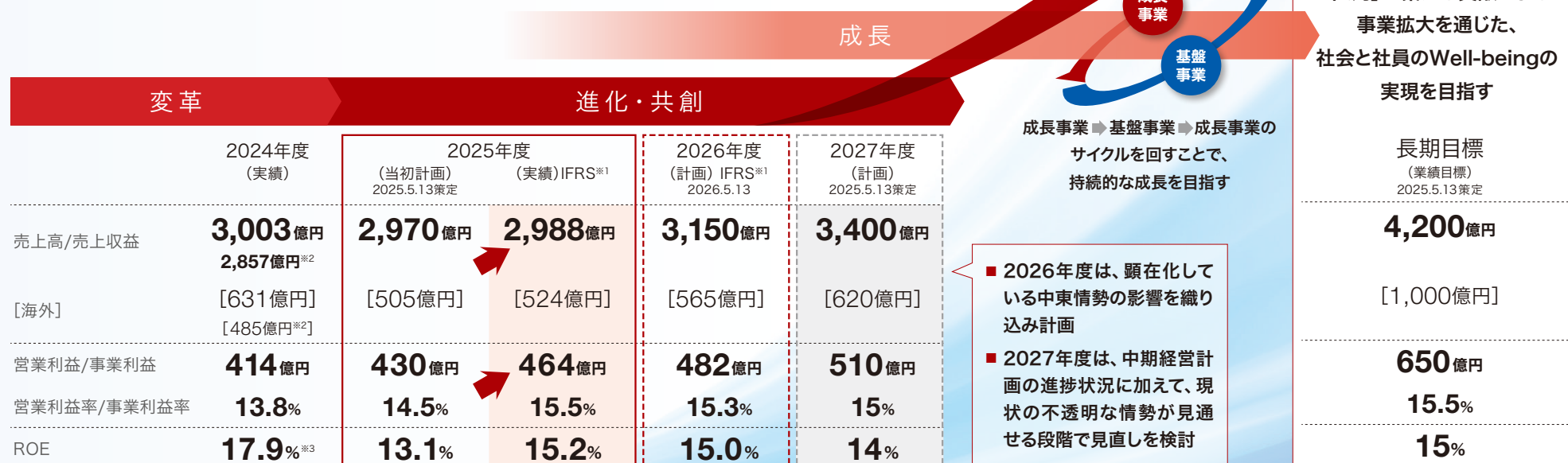
当社グループは、パーパスおよび目指す姿の下、2030年度をゴールとする長期目標の実現に向け、中期経営計画を推進しています。2030年度の業績目標として、売上高4,200億円、営業利益650億円、営業利益率15.5%、ROE15%を掲げており、現中期経営計画をその達成に向けたステップと位置付けています。

現中期経営計画では、“進化・共創”をテーマに、azbilグループらしい事業モデルの強化に取り組んでいます。人的資本、商品力強化、DX推進への投資を積極的に進めながら、売上拡大と収益性向上を両立し、社会と社員双方のWell-beingの実現を目指しています。

2025年度は、事業ごとに進捗の差はあるものの、全体としては当

初計画を上回る成果を達成しました。2026年度については、中東情勢の緊迫化・長期化など不透明な事業環境が継続する中、過去のサプライチェーン混乱への対応で培った経験や備えを活かしながら、成長に向けた投資を着実に進めることでさらなる持続的な成長を目指します。

なお、中期経営計画最終年度である2027年度の計画値については現時点で変更していません。一方で、中東情勢をはじめとする不透明な外部環境の影響については依然として見通しが難しいことから、中期経営計画の進捗状況に加え、事業環境の見通しがより明確になった段階で、必要に応じて見直しを検討していきます。



※1 2026年度第1四半期よりIFRSを任意適用。2025年度は比較のためIFRSに基づき表示

※2 2024年10月に譲渡したアズビルテラスター(ATL)の影響を除いた売上高。ATLの影響を除いた営業利益・率は410億円、14.4%

※3 ATLの譲渡益を含む特別利益を除外したROEは14.2%

中期経営計画(2025~2027年度)

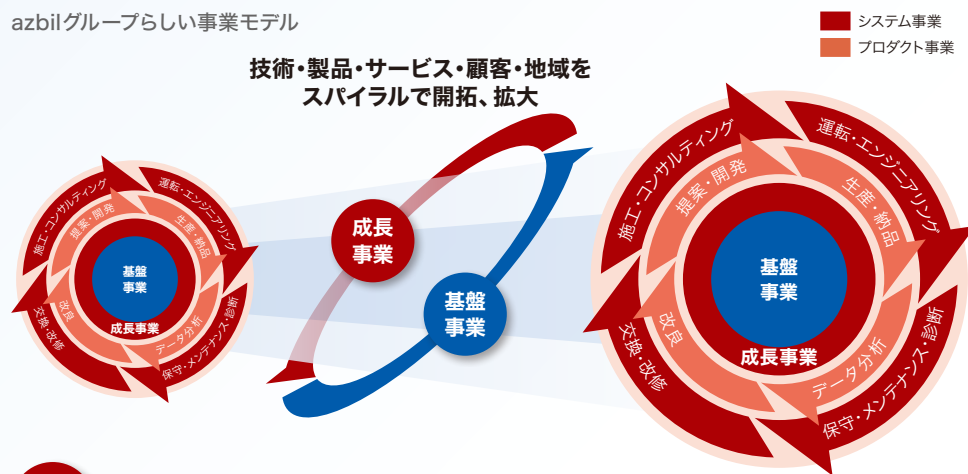
中期経営計画初年度の進捗と経営基盤の強化

azbilグループらしい事業モデルと各事業における進捗

azbilグループは、社会課題や技術革新への対応を通じて顧客基盤を拡大する「成長事業」と、長年にわたり構築してきた顧客基盤において継続的な価値提供を行う「基盤事業」の両輪で事業を拡大する、azbilグループらしい事業モデルを推進しています。成長事業による顧客基盤の拡大と、基盤事業における収益性向上を循環させることで、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

2025年度は、ビルディングオートメーション(BA)事業およびアドバンスオートメーション(AA)事業が業績を牽引しました。BA事業では、成長事業であるデータセンター関連案件の受注拡大に加え、基盤事業である既設建物向け改修・サービス事業が計画を上回って伸長し、高い収益性を実

azbilグループらしい事業モデル

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

事例：各事業における最先端の新品・サービス(BA事業：再生可能エネルギー活用等のGXソリューション、
AA事業：FA・半導体製造装置市場等向けMEMSセンサなど、LA事業：スマートメータリングサービスなど)

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

事例：各事業における顧客基盤への既設システム改修・サービス事業等

現しました。AA事業では、化学や石油等のプロセスオートメーション(PA)市場を中心に成長事業・基盤事業ともに拡大し、高水準の利益率を達成しています。半導体等のファクトリーオートメーション(FA)市場については、半導体市場の成長を見据えた新商品展開や生産能力強化を進めました。

ライフオートメーション(LA)事業では、SMaaS™(Smart Metering as a Service)や新製品の拡大に想定以上の時間を要していますが、スマートメーター関連事業の拡大や価格適正化による収益改善に取り組んでいます。また、デンマークのKamstrup社との協業による漏水検知等、水道インフラに関わる高付加価値事業の拡大を進めています。

なお、2026年度は事業利益額の拡大を見込む一方で、成長に向けた投資を行うため利益率は一時的に低下する計画です。これは人的資本投資に伴う人件費の増加や物価上昇に加え、海外事業拡大に向けた人員強化、半導体製造装置向け真空計の生産能力増強に伴う設備投資・減価償却費の増加によるものです。今後、これらの投資効果を着実に刈り取ることで、さらなる収益性向上を目指していきます。

持続的な成長を支える経営基盤の強化

中期経営計画の推進にあたり、当社グループは事業成長を支える経営基盤の強化にも取り組んでいます。2025年度は、組織体制の強化、資本コストを意識した経営の推進、サステナビリティ経営の実践、コーポレート・ガバナンス強化に取り組みました。

組織面では、MEMS・センシングデバイス技術、AI技術、クラウド技術等を活用した商品開発力の強化に向け、2026年4月に開発体制を再編しました。また、人事・人材育成機能を一体的に運営する体制を整備し、事業戦略と連動した人材の採用・育成を進めています。

サステナビリティ経営では、パーパスの策定と事業環境の変化を踏まえてマテリアリティを見直し、「水資源」を重点課題に追加しました。また、京都配送センターの設立によるBCP強化や、国際的なサイバー防衛演習への参加を通じて、レジリエンス向上にも取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス面では、社外取締役を議長とする取締役会体制への移行や取締役会構成の見直しを実施しました。加えて、執行役報酬制度の改定により業績連動性を高めるなど、持続的な企業価値向上に向けた経営体制の強化を進めています。

中期経営計画(2025~2027年度)

未来の成長を支える戦略投資の推進

人的資本投資・商品力強化・DX推進

azbilグループは、中期経営計画のテーマである“進化・共創”の下、成長事業と基盤事業の好循環を生み出す事業モデルの強化に向けて、人的資本、商品力強化、DX推進への投資を重点的に進めています。これらの投資は、短期的な業績拡大だけでなく、将来にわたり持続的な成長と収益性向上を実現するための基盤づくりとして位置付けています。

■ 人的資本投資（総額人件費3カ年累積増加額 +320億円）

人的資本への投資では、成長事業・基盤事業双方の拡大を支える人材の確保と育成を進めています。2025年度は、報酬制度の見直しや社員株式給付制度(J-ESOP-RS)導入など働きがい向上に向けた制度整備に加え、自律型人材、DX人材、女性管理職育成など事業戦略と連動した人材育成施策を推進しました。また、グローバルで統一したエンゲージメントサーベイを導入し、人的資本経営の高度化を進めています。

■ 商品力強化（研究開発費等3カ年累積増加額 +90億円）

商品力強化では、当社グループの競争力の源泉である計測・制御技術をさらに進化させるため、開発体制の再編を実施しました。顧客価値と事業成長への貢献度を重視した開発体制の下、自動調節弁6000シリーズやMEMSセンサなどの新商品開発を進めるとともに、新領域への挑戦としてバイオ生産次世代化プロジェクトにも参画しています。

■ DX推進（DX(IT)投資3カ年累積増加額 +50億円）

DX推進では、お客様向けの製品・サービス高度化と、自社の生産性向上の両面から取り組みを進めています。生成AI活用環境の整備やクラウドサービス基盤の強化に加え、デジタルマーケティングやサービス情報基盤の構築を推進しました。また、業務プロセス改革やグループ内での生成AI活用拡大等、事業基盤の強化にも取り組んでいます。

2026年度以降は海外事業拡大や半導体関連市場への対応強化等と併せてこれらの投資効果を着実に発現させることで、さらなる成長と収益性向上を目指していきます。

商品力強化・事業開発に向けた協業・投資

成長に不可欠な商品力の強化や新領域開拓に向けて、他社との協業、ベンチャーキャピタルへの出資、プロジェクトへの参画を進めています。人的資本、商品力強化、DX推進への投資に加え、500億円規模の戦略投資枠を活用したM&Aなどの成長投資を通じて、さらなる成長機会の獲得を目指します。

提携・投資先	概要
MetaProp Ventures IV (BA事業 2025年出資)	不動産テック(プロップテック)領域を扱うファンドへの出資
株式会社DATAFLUCT (BA事業 2026年出資)	資本業務提携契約。AI技術を活用した高付加価値建物運用向けサービス(クラウドサービス、エネルギー管理サービス)の効率化・機能強化
DNX Partners IV, LP (BA・AA事業 2025年出資)	“DX×環境”を中心とした気候テック、AIをはじめとする革新的な技術であるディープテック領域を扱うファンドへの出資
Kamstrup A/S (LA事業 2025年協業)	Kamstrup社との協業により、水道インフラの課題解決としての次世代超音波式水道スマートメーター、AI漏水検知クラウドサービスを提供
バイオ生産次世代化プロジェクト メトリクスMATSURI (新領域 2025年参画)	バイオエコノミーを推進する共創イニシアチブ「MATSURI」の新プロジェクト「メトリクスMATSURI」に参画。藻類大量培養プロセスの商業化に向けた取組み

“進化・共創”を実現するための基盤づくりを着実に進めています

2025年4月に新設したグループ経営戦略機能は、事業ポートフォリオの強化と持続的成長の実現に向けた中核的な役割を担っています。2025年度は、ベンチャーキャピタルへの出資や外部パートナーとの協業を通じて、新たな技術や事業機会との接点づくりを進めました。これらは直ちに成果として現れるものではありませんが、将来の成長につながる重要な取組みと考えています。中期経営計画で確保した500億円規模の戦略投資枠も活用しながら、技術・商品・顧客基盤・エンジニアリング力の強化につながる成長機会を着実に探索し、企業価値向上につなげていきます。

執行役員常務
グループ経営戦略部長
総田 長生



財務・資本政策

資本効率を意識した財務戦略と規律ある資本政策の次なるステージ

当社グループは、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の維持の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、持続的な企業価値向上を目指しています。

2025年度は、当初計画および修正計画を上回る業績を達成し、事業収益力と財務基盤の健全性の強化が進みました。営業利益率(事業利益率)は15.5%※¹、ROEは15.2%※¹となり、収益性と資本効率の両面で着実な成果をあげています。

こうした状況を踏まえ、当社グループは今後も人的資本、商品力強化、DX推進への投資を着実に進めるとともに、これらとは別に500億円規模の戦略投資枠を設け、協業やM&Aを含む成長投資を推進し、さらなる事業拡大を目指します。そのため、2030年度に向けて外部負債も活用した資本構成への転換を進めていきます。

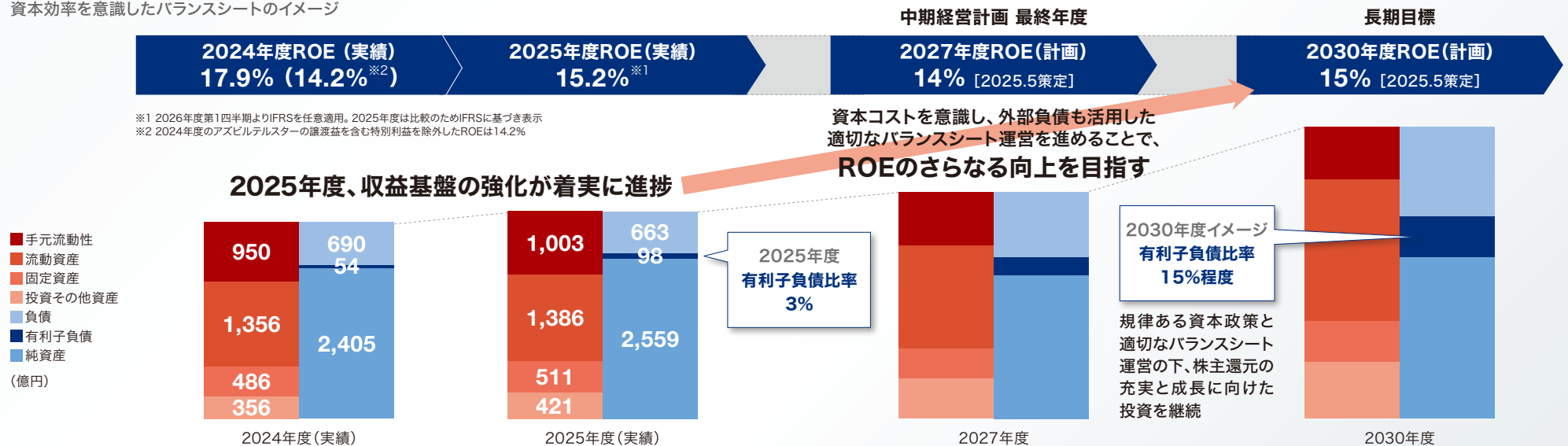
従来は、事業運営やBCPへの備えに加え、M&Aなどの成長投資にも機動的に対応できるような一定水準の手元資金を保有してきました。一方で、収益力の向上や資金調達力の強化が進んでいることから、保有すべき手元流動性の考え方を見直しました。今後は自己資金に加えて外部負

債も活用することで資本効率の向上を図りつつ、成長投資に対応していきます。(手元流動性や外部負債も含めた今後のバランスシートイメージを下に図示していますので、ご参照ください。)

こうした考え方の下、2025年度期末配当および2026年度配当を増額するとともに、自己株式取得についても従来水準から拡充し、上限200億円の取得を実施しています。これにより、DOEは中期経営計画における目標水準である6.0%を上回る見込みです。また、社員株式給付制度(J-ESOP-RS)の導入により、社員も株主として当社の成長成果を共有できる仕組みを整えています。こうした株主還元の実施は、エンゲージメントや企業価値向上への意識醸成を通じて、企業価値向上を支える基盤強化につながるものと考えています。今後も成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを取りながら企業価値向上に取り組んでいきます。

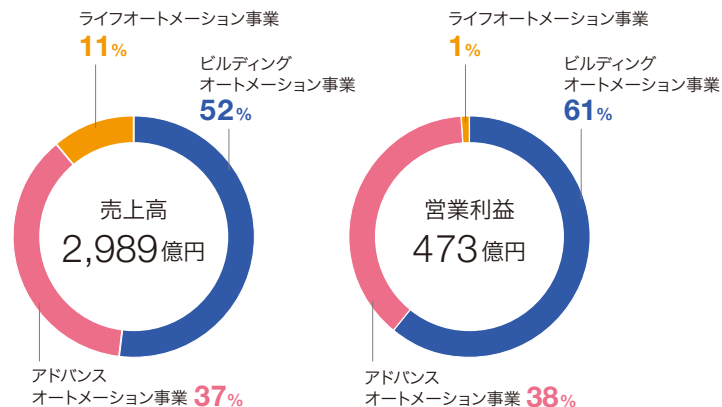
なお、2027年度および2030年度のROE目標については現時点で変更していません。ただし、中東情勢をはじめとする外部環境には依然として不透明な要素があることから、今後、中期経営計画の進捗状況や事業環境の見通しを踏まえ、必要に応じて見直しを検討していきます。

資本効率を意識したバランスシートのイメージ



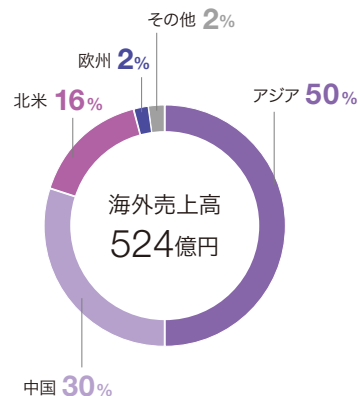
azbilグループ At a Glance (2025年度)

事業構成

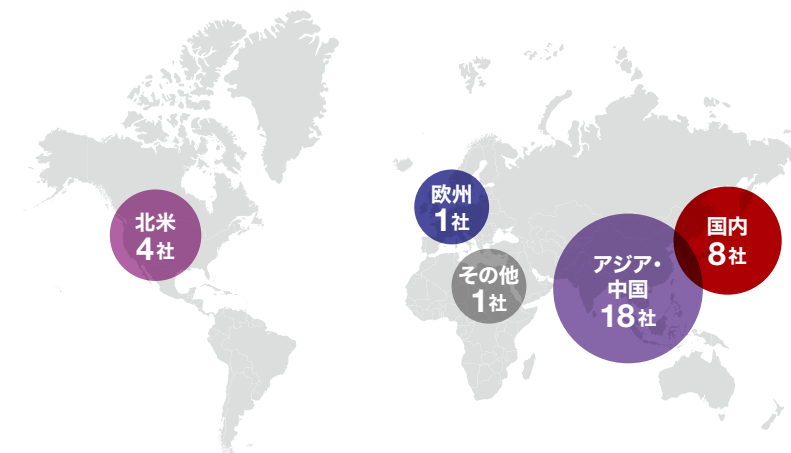


海外売上高

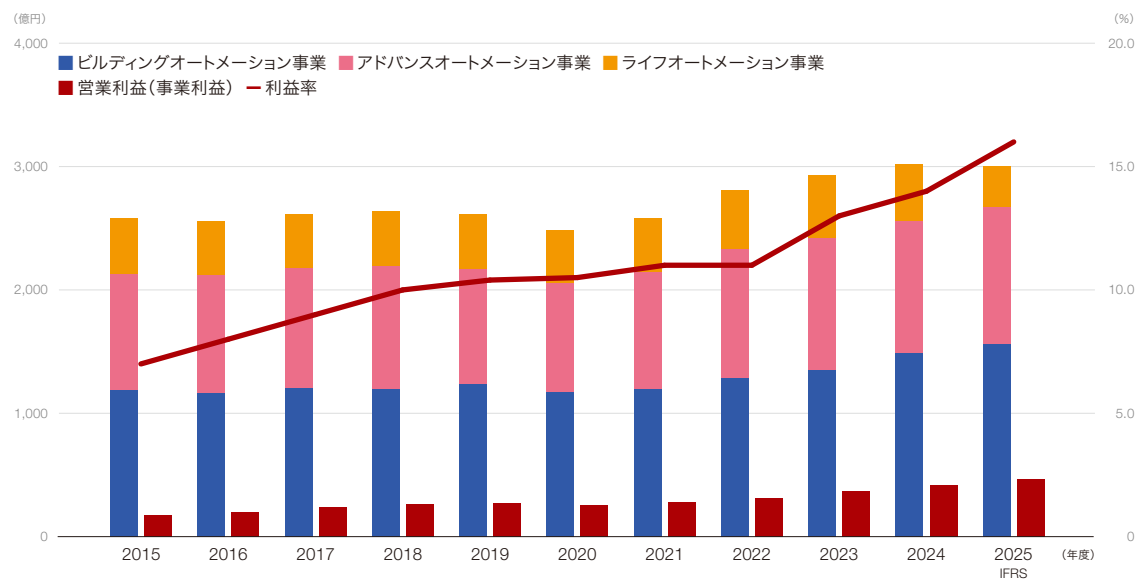
(海外売上高比率: 17.5%)



azbilグループ会社



売上高(売上収益)・営業利益(事業利益)・利益率推移



国内

- ・アズビル株式会社
- ・アズビルレーディング株式会社
- ・アズビル山武フレンドリー株式会社
- ・アズビル金門株式会社
- ・アズビル京都株式会社
- ・アズビルTACO株式会社
- ・アズビル太信株式会社
- ・株式会社テムテック研究所

北米・欧州・その他

- ・アズビル北米R&D株式会社
- ・アズビルノースアメリカ株式会社
- ・アズビルメキシコ合同会社
- ・アズビルメキシコサービス合同会社
- ・アズビルヨーロッパ株式会社
- ・アズビルサウジアラビア有限公司

アジア・中国

- ・アズビル韓国株式会社
- ・アズビル台湾株式会社
- ・アズビル金門台湾株式会社
- ・アズビルベトナム有限公司
- ・アズビルベトナムプロダクション有限公司
- ・アズビルインド株式会社
- ・アズビルタイランド株式会社
- ・アズビルプロダクションタイランド株式会社
- ・アズビルフィリピン株式会社
- ・アズビルマレーシア株式会社
- ・アズビルシンガポール株式会社
- ・アズビルJS株式会社
- ・アズビル・ベルカ・インドネシア株式会社
- ・アズビル機器(大連)有限公司
- ・アズビル情報技術センター(大連)有限公司
- ・アズビルコントロールソリューション(上海)有限公司
- ・上海アズビル制御機器有限公司
- ・アズビル香港有限公司

azbilグループのオートメーション事業

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

▶管理する



BAシステム

▶調節する

流量計測制御
機能付
電動二方弁



▶制御する



空調設備用
コントローラ

▶設定する

空調操作パネル



▶守る



非接触
ICカード
リーダ

▶検知する



室内用温湿度センサ



赤外線
アレイセンサ

▶リニューアル、メンテナンス



▶各種クラウドサービス



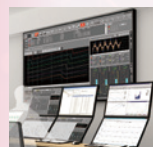
アドバンスオートメーション事業

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

▶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



電磁流量計



▶調節する
調節弁/
スマート・バルブ・
ポジション

▶ファクトリーオートメーション



▶検出する

サファイア
隔膜真空計



漏液
スイッチ



リミット
スイッチ

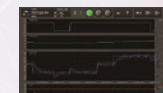
▶制御する



グラフィカル調節計



デジタルマスフロー
コントローラ



▶診断する・予測する
オンライン
異常予兆検知システム

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）
住宅用全館空調システム分野（全館空調システム）

▶ライフライン分野

▶ガス機器事業

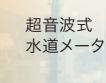


膜式
スマートメーター



超音波式
スマートメーター

▶水機器事業



電子式
水道メーター



電池電磁TM
水道メーター



熱交換型換気装置

▶住宅用全館空調システム分野

▶全館空調システム



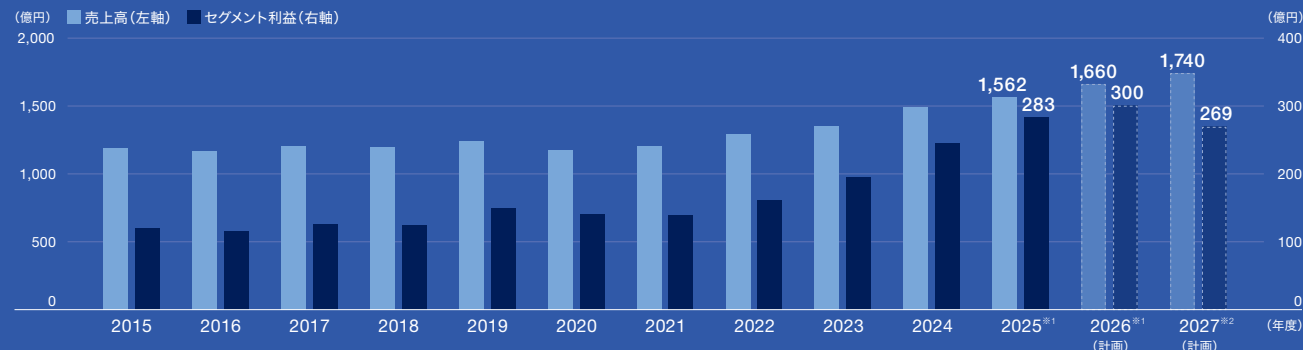
室外機



室内機・電子式
エアクリーナ

ビルディングオートメーション事業

売上高・セグメント利益推移



※1 IFRSの「売上収益」「事業利益」を表示

※2 中期経営計画の進捗状況に加えて、現状の不透明な情勢が見通せる段階で見直しを検討

← 中期経営計画
(2025~2027年度) →

事業環境・機会とリスク

国内新築大型需要は引き続き旺盛。海外も投資は活況。エンジニアリング力と品質の高さというアズビルの強みを活かしキーアカウントからの案件を着実に獲得。

機会

- 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に加え、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
- 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

- 業績拡大計画に対し、人材の質と量の強化が難しくなる可能性があり、BIM (Building Information Modeling) などを活用した社内DXによる業務効率化と新事業展開を推進
- 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、サービス事業でオンサイトからリモート点検サービスへの切替え・拡大を促進し、お客様に提供する付加価値の向上施策を実施

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完成後のサービス提供、改修プロジェクトまで、建物のライフサイクルに密着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

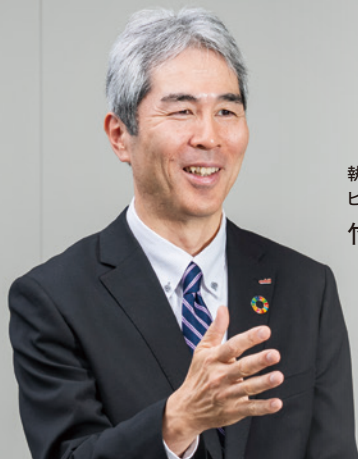
実行力 トータルソリューション／一貫体制

「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

中期経営計画1年目の振り返り

- 既設・サービスが計画を上回る伸長。データセンター案件も国内外で受注が拡大。利益率は、中期経営計画最終年度目標を上回る水準を達成
- 新築大型建物需要が活況の下で、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、新築需要の長期的、継続的拡大は見込みにくい。社内リソースを既設建物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、2025年度も計画どおり海外事業が伸長

ビルディングオートメーション事業



執行役員常務
ビルシステムカンパニー社長
竹迫 雅史

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・ソリューションの提供を継続し、ライフサイクルを通じた継続的な価値提供に加え、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製品・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と同様に新設事業獲得から既設・サービス事業へつなげる事業成長モデルを踏襲、顧客課題解決につながる製品・ソリューションを提供することを競争力として事業成長を加速化させていきます。

施策

- 活況な新築大型建物需要に対しては販売店と協力しシェアの確保を目指す。アズビルは選別受注を継続し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適正配置を行い収益改善を目指す
- 海外市場の主に新築市場トップラインを伸長させることに注力する。新設の伸長が将来の既設の伸長に確実につながるという、国内で培った事業モデルを展開。国内同様のソリューション提案と品質を競争力とする
- 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、地域冷暖房（DHC：District Heating and Cooling）市場への取組みを強化
- これまでにESCO（Energy Service Company）事業で培った省エネルギー、カーボンニュートラルを意識した再生可能エネルギー、それを実現するエネルギーマネジメント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
- サービス事業では、オンサイトからリモート点検サービスへの切替え・拡大を促進し、お客様に提供する付加価値の向上施策を実施
- オンプレミス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執務室利用者に向けた高付加価値サービスを提供

TOPICS

**アズビル藤沢テクノセンター第103建物が
空気調和・衛生工学会2025年度学会賞「技術賞」、
2025年度省エネ大賞「経済産業大臣賞」を受賞**

アズビルは、藤沢テクノセンター第103建物における建築設備の設計・運用技術・省エネルギーへの取組みが評価され、公益社団法人空気調和・衛生工学会の2025年度学会賞「技術賞（建築設備部門）」および一般財団法人省エネルギーセンター 2025年度省エネ大賞「経済産業大臣賞」を受賞しました。

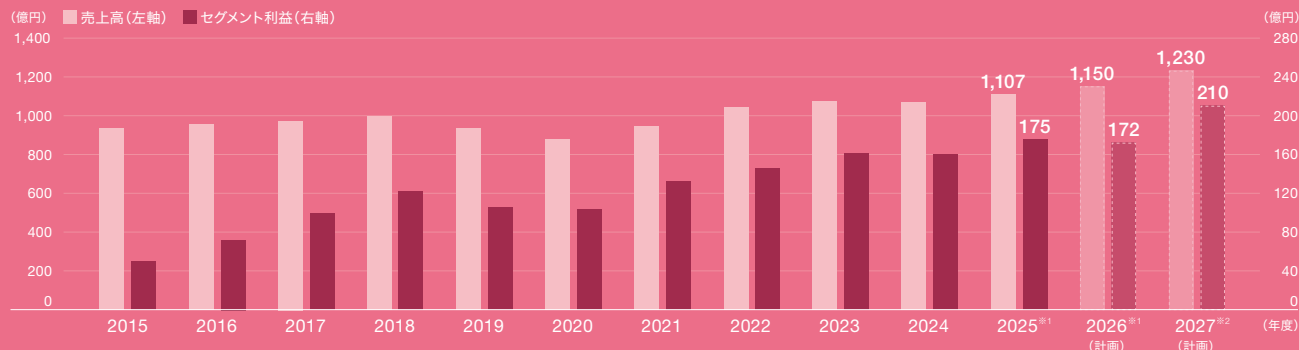
当建物は、空調・衛生設備の自動制御技術を展開する企業として新しい実験棟そのものを生きた実験装置と位置付け、実験室とワークプレイスという負荷性状が異なる室を同一の空調機でゾーン化して、冷温水2管式による冷暖フリー空調※システムを構築するなど、自動制御技術を活かし、省エネルギー性能の向上、ライフサイクルカーボンニュートラルを推進・実践した事例です。



※ 配管に流れる水温を季節で切り替えるシンプルな2管式を採用し、配管設備を半減。さらに、冷風と温風を切り替える高度な冷暖フリー空調により、空調機台数を削減しながら室内環境を維持。建設時と運用時の双方でCO₂削減に貢献

アドバンスオートメーション事業

売上高・セグメント利益推移



※1 IFRSの「売上収益」「事業利益」を表示

※2 中期経営計画の進捗状況に加えて、現状の不透明な情勢が見通せる段階で見直しを検討

← 中期経営計画
(2025～2027年度) →

事業環境・機会とリスク

AI需要拡大を背景に半導体関連の事業機会が広がり、統合制御・自律化など高度ソリューション需要も拡大。一方、地政学的リスクによる投資減速に加え、需給逼迫やコスト上昇により供給制約・採算性悪化の懸念もある。

機会

- AI需要の拡大を背景とした半導体装置メーカー、デバイスメーカー、半導体素材化学メーカーなどにおける事業機会が拡大
- 操業の安定化と効率向上の両立に向け、統合制御や自律化技術など高度化領域の需要が拡大し、付加価値の高いソリューション展開機会が広がる

リスク

- 地政学的リスクに起因する投資判断の慎重化や案件遅延により設備投資が減少
- 資源・物流の不安定化、コスト上昇、急激な需要の高まりなどによる供給体制や採算性の悪化

特長・強み

存在感 生産現場におけるオートメーションの中核

100年以上にわたり培った計測・制御技術と現場での知見を基盤に、安定操業と最適化を支える存在としてお客様からの信頼を獲得し、継続的な価値提供を実現

技術力 現場の知見とデジタルの融合

現場で蓄積された知見に計測・制御技術、データ活用やDXを融合し、操業の高度化と効率化を実現するソリューションを提供

収益力 ライフサイクル型モデル

製品提供にとどまらず、エンジニアリングから保全・運用支援までライフサイクル全体で価値を創出し、安定的な収益基盤を確立

製品力 基盤技術と価値創出

計測・制御機器の高度化に加え、先進技術を活用したシン・オートメーション^{※1}により新たな付加価値を創出

中期経営計画1年目の振り返り

- 業務基盤やITの推進が進み、属人性の排除や業務プロセスの可視化・標準化が進展、組織全体で再現性のある事業運営体制の構築が着実に進展
- コスト構造の見直しや契約・取引条件の改善、売価適正化の推進等により、原材料費や物流費上昇など厳しい環境下においても収益性の改善を継続
- シン・オートメーション領域では、半導体関連製品などのMEMSセンサ^{※2}やコントロールバルブ(CV)関連技術、自律化技術等を中心に技術基盤の整備が進み、お客様への適用事例も拡大しつつあり、成長領域としての具体的な手応えが顕在化
- 制御に加え、設備の状態監視や診断、保全まで含めた取組みを展開し、現場経験を活かしたプロフェッショナルによる包括的なソリューション提供により、お客様の生産活動に新たな価値を提供する体制を強化

※1 MEMSセンサなど独自の独自の技術をもとにした事業領域拡大に向けた新商品、サービス

※2 Micro Electro Mechanical Systemsの略。微小な電気要素と機械要素を一つのチップに組み込んだ、センサをはじめとする各種デバイス/システム

アドバンスオートメーション事業



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
五十嵐 貴志

アドバンスオートメーション事業を取り巻く環境は、地政学的リスクやサプライチェーンの不安定化、原材料費・物流費の上昇に加え、半導体、生成AI、フィジカルAI、カーボンニュートラル、労働力不足等を背景に大きく変化しています。こうした変化を成長機会と捉え、私たちは中期経営計画のテーマである“進化・共創”の下、「ミニマムBU (Business Unit)」を設定し、競争力のある製品・サービスを軸に、市場変化に機動的に対応するとともに積極的な外部共創も視野に事業変革を行い、お客様やパートナーとの連携を通じて新たな価値創出に取り組めます。

これまでに築いた事業基盤と収益力強化の取組みを土台に、今後はグローバルビジネス展開の加速、シン・オートメーションの創造、さらなる収益力強化を推進します。半導体市場向け製品、CVトータルソリューション、プラント自律化等、アズビル独自の計測・制御技術を活かし、現場起点でお客様の安定操業、生産性向上、社会課題解決に貢献していきます。

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

注力領域の拡大や、拡大が見込まれる地域の開拓を通じて成長市場への展開を加速

- シン・オートメーションの創造

新たな計測・制御技術需要に対し、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

商品力強化による競争優位性を拡大するとともに、社会課題の解決に貢献

- 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、価格転嫁をはじめとした売価の適正化を実行

今後は高付加価値ビジネスの加速、エンジニアリング・サービスの高品質化、データ活用的高度化と意思決定プロセスの迅速化等により、さらなる収益力強化を図る

TOPICS

進化する半導体プロセス装置に対応し、 デポシット課題を解決。 小型・高温・高速化を実現する サファイア隔膜真空計

半導体製造プロセスの高度化に伴い、真空計には耐デポ^{※2}性、高温環境への対応、高速応答性が求められています。

アズビルはこれらのニーズに応えるため、従来のサファイア真空計を大幅に進化させた新型隔膜真空計「形V8」を開発しました。

独自のMEMS加工技術による構造により、プロセス副生成物のダイヤモンドへの堆積による特性劣化を抑え、長期間にわたり安定した高精度計測を実現しています。また、ゲージヘッドとコントロールユニットを分離した構造により250℃までの高温ガス計測に対応し、さらに1msの高速応答を実現することで、次世代半導体プロセスの高度な要求にも対応しています。

こうした技術力が高く評価され、各種表彰の受賞に加え、世界有数の半導体製造装置メーカーからも高い評価を得ています。

※2 デポジションの略語で堆積の意味がある。半導体製造工程では薄膜を生成する成膜工程を指す

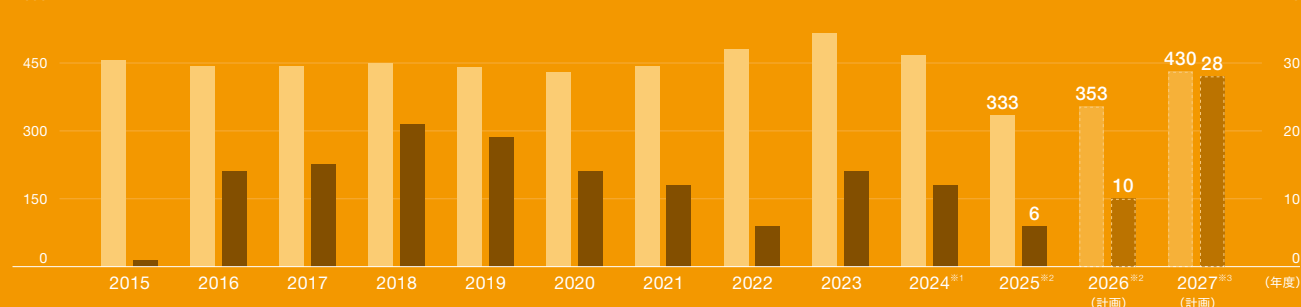


ライフオートメーション事業



売上高・セグメント利益推移

(億円) ■ 売上高(左軸) ■ セグメント利益(右軸)



※1 2024年度までの業績には、2024年10月に譲渡したアズビルテルスターの売上高、セグメント利益を含む

※2 IFRSの「売上収益」「事業利益」を表示

※3 中期経営計画の進捗状況に加えて、現状の不透明な情勢が見通せる段階で見直しを検討

← 中期経営計画
(2025~2027年度) →

事業環境・機会とリスク

ライフライン分野は、都市ガスメーター、水道メーターの法定交換需要を中心に一定の需要が継続的に見込まれる。今後スマートメーターとそのデータを利活用する需要拡大も期待。住宅用全館空調システム分野では、建設費高騰が戸建て住宅着工の動きに影響を与えている。

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[※]」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
- 中東情勢や中国輸出規制等による、部材入手難や価格高騰リスク
- 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

※ 熱交換型換気装置+電子式エアクリーナ

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SMaaSTM (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

製品力 製品ラインアップ

ガス供給インフラ向けレギュレータ分野において、幅広い製品ラインアップ、大容量・コンパクト設計、優れたメンテナンス性を強みとし、ガスの安全・安定供給に貢献

独自性 生活空間の快適性、健康

計測・制御機器の高度化に加え、先進技術を活用したシン・オートメーションにより新たな付加価値を創出

中期経営計画1年目の振り返り

- 価格転嫁や収益性を重視した営業施策、スマートメーターへの更改等の収益改善施策等を着実に実施。今後も継続していく体制・基盤を構築
- レギュレータ分野をはじめ、保守・施工を含めたソリューション体制を構築
- 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
- 漏水検知等の社会課題解決型、高付加価値事業の拡大に向けた取組みに着手
- SMaaS事業・新製品の投入・販売拡大については、想定より時間を要している

ライフオートメーション事業



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

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、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、成長が見込まれる次世代のスマートメーター市場での事業拡大を目指します。同分野では、ガスメーターでの取組みに加え、水道メーターではデンマークKamstrup社との協業により、漏水検知事業の展開を加速します。住宅用全館空調システム分野では、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。また価格転嫁を含めた収益力強化施策の効果により、LA事業の収益性の向上を着実に進めていきます。さらに、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。

施策

- LA事業の各領域での事業構造改革を進め、スマート化・データ利活用市場へ注力するとともに、事業ポートフォリオ再構築を加速し、さらなる成長へ

ライフライン分野

- 価格転嫁・コストダウンなどに加え、収益性を重視した営業施策、DXの推進による業務プロセスの見直しを推進
- 計量法に基づく安定した更新需要をベースに、スマートメーター事業とIoT技術を活用したSMaaS事業を融合し、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
- 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

住宅用全館空調システム分野

- 納入済みの全館空調システムのリプレース活動、高額設備の導入に慎重な中価格帯住宅購買層の中でも健康、省エネ指向の強いユーザーへの「e-kikubari」販売により収益性を向上
- サービス・エンジニアリング力にIoT技術を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ルギー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

TOPICS

電力スマートメーター通信ネットワークを活用したガススマートメーターシステムの実証試験

北陸ガス株式会社および東北電力ネットワーク株式会社(以下東北電力NW)と、「電力スマートメーター通信ネットワークを活用した自動検針サービス」にかかる契約を締結し、2026年8月よりガススマートメーターシステムの実証試験を開始しました。

本実証試験は、ガススマートメーターに無線通信端末を接続し、東北電力NWの電力スマートメーター通信ネットワークおよびアズビル金門株式会社のシステム(ガスミエールC)を介して、検針値やガス漏れなどの保安に関する情報を北陸ガスへ提供するものです。今後、想定される高齢化社会に伴う労働力不足といった社会課題の解決に向け、実証試験で得られた知見を活かしたサービス展開を進めるとともに、お客様が安心して暮らせる地域環境の実現と地域の発展に寄与する、IoTを活用したスマート社会の実現に取り組んでいきます。



サービス・エンジニアリング



執行役常務
azbilグループ
サービスエンジニアリング機能担当
濱田 和康

お客様の現場で 新たな価値を創造し続ける

azbilグループは、工場・プラント、商業ビル、ライフラインなど多様な分野において、長年にわたりお客様との信頼関係を築いてきました。その中で、納入後も継続的に現場に寄り添い、価値を提供し続ける「サービス・エンジニアリング」は、当社グループの事業モデルの中核を担う存在となっています。この活動を通じて顧客基盤を拡大し、社会課題の解決にも持続的に貢献してきました。

サービス・エンジニアリング機能の新たな価値創造

～事業拡大・生産性改革・事業基盤強化～

現中期経営計画（2025～2027年度）では、2030年度の長期目標を見据えた「新たな顧客付加価値の創出」に向けて、「事業拡大」「生産性改革」「事業基盤強化」を重点戦略として

掲げています。サービス・エンジニアリング機能は、長年培ってきた現場力とデジタル技術を融合し、お客様の持続的な成長と社会課題の解決に貢献する高付加価値サービスの創出を進めています。

まず、事業拡大においては、ネットワークサービスを活用したリモートメンテナンスやバルブ解析診断サービスなど、お客様の設備運用を支援する高付加価値サービスの拡大を進めています。設備運転データとサービス活動で蓄積した知見を活用することで、異常兆候の早期把握や予防保全、運用改善提案を実現し、お客様設備の安定稼働とライフサイクル価値の向上に貢献しています。

次に、生産性改革では、人とデータをつなぐネットワークを

構築し、サービス提供プロセスの見直しを進めています。現場対応と遠隔支援を組み合わせることで、業務の効率化と品質向上を図り、持続可能なサービス運営を目指しています。

さらに、事業基盤強化では、azbilグループ固有の技術継承を推進します。AI技術の活用により、現場対応力の強化とサービス品質の向上を図るとともに、業務プロセスごとの品質向上を目指します。また、作業ライセンス制度の定着を通じて、現場サービスの品質確保を実現していきます。

これらの取組みを通じて、アズビルのサービス・エンジニアリングを利益の源泉として確立し、お客様の持続可能な成長に貢献するとともに、新たな顧客付加価値の創出と持続的な事業成長を実現していきます。

azbilグループのリモートメンテナンス

～ 独自のサービス事業プラットフォームをベースにDXの推進で新たな価値を創造 ～



サービス・エンジニアリング

事業拡大 ～新たなサービス、国内外体制強化～

サービス・エンジニアリング機能では、お客様の設備ライフサイクル全体を支える高付加価値サービスの拡大に取り組んでいます。また、遠隔診断やエネルギーマネジメント、バルブ解析診断等の専門領域において社内資格取得者の育成を推進し、サステナブルなサービス提供の基盤を構築しています。

まず、ネットワークサービスを活用したリモートメンテナンスの拡大を進めています。設備とサービス拠点を接続し、遠隔監視や異常兆候の早期把握、迅速な技術支援を実現することで、お客様設備の安定稼働に貢献しています。また、リモートメンテナンスで蓄積された設備データや過去の診断事例を活用した制御性評価AIの開発を進めています。AIにより制御異常の原因推定や診断業務を支援することで、診断品質の向上と業務効率化を図り、より高度なサービスの提供を目指しています。

次に、バルブ解析診断サービスの拡大を推進しています。制御バルブの動作データを解析し設備状態を可視化することで、異常の予兆把握や計画的な保全活動を支援しています。また、

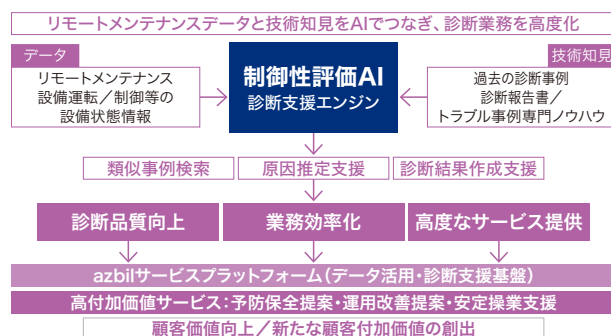
サービス情報基盤の整備を推進し、設備情報、保守履歴、サービス活動情報を統合管理することで顧客リレーションの強化とサービス品質の向上、サービス価値の向上に取り組んでいます。

さらに、運転系・保全系領域に対する高度・最適・自律化提案を担うエンジニアの育成を進めています。お客様の生産性向上、省エネルギー、安定操業に貢献する提案力を強化するとともに、データやデジタル技術を活用した新たな価値創出に取り組んでいます。

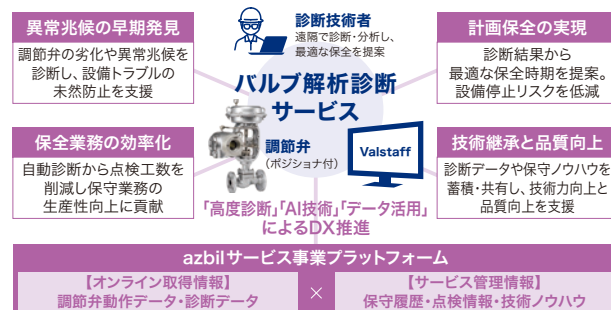
また、サービス・エンジニアリング機能共通の取組みとして、国内外サービス体制の強化を進めています。海外現地法人におけるサービス体制整備やローカルエンジニア育成、品質管理体制の標準化を推進し、世界各地域で均質なサービス品質を提供できる体制を構築し、グローバル市場における事業拡大を推進しています。

これにより、グローバルでお客様の安定操業と持続的な成長に貢献していきます。

制御性評価AIによる診断業務の高度化



バルブ解析診断サービスによる設備の安定稼働支援



バルブ解析診断により、異常の予兆把握と計画保全を実現し、お客様設備の安定稼働を支援

安全と品質の維持・向上
～技術継承における
生成AI活用～

サービス本部サービス企画部
アロケーショングループマネジャー
瀬尾 大介

サービス・エンジニアリング機能では、安全と品質の維持・向上を目的に、直接継承と間接継承の両面から技術継承を推進しています。

直接継承では、ベテラン技術者によるOJTや実務を通じた教育を実施し、顧客対応力や高度な技術・提案力、判断力の継承に取り組んでいます。

間接継承では、過去の災害・品質事故事例や対応ノウハウ、顧客固有情報、エンジニアの判断基準や思考プロセスをデータ化し、生成AIを活用できる知識基盤として整備しています。生成AIを活用した危険予知活動により、作業前のリスク抽出や品質事故の未然防止を支援するとともに、技術動画や動画マニュアルを活用した知見共有を推進し、顧客対応の属人化解消にも取り組んでいます。

さらに、蓄積した知識やノウハウを組織全体で共有・活用することで、拠点や担当者による対応品質のばらつきを低減し、サービス品質の向上と標準化を推進しています。

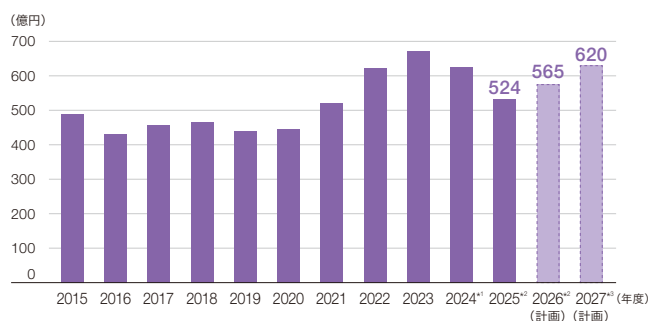
また、技術情報や判断ノウハウの再利用を促進することで教育期間の短縮や早期戦力化を支援し、持続的なサービス提供体制強化にもつなげ、知識の継続的な蓄積と活用により、お客様へ安定したサービス品質を提供できる体制の構築を進めています。人とAIが連携することで、技術力の維持・向上と持続的な価値創出を図るとともに、業務負荷の軽減や知識へのアクセス向上を通じて、社員Well-beingの実現にも取り組んでいます。

グローバル戦略

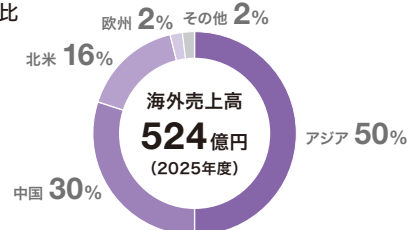


執行役員常務
azbilグループ国際事業担当
和田 茂

海外売上高推移



売上高構成比



azbilグループは、2030年度に海外売上高1,000億円の長期目標を掲げ、海外事業のさらなる成長加速に取り組んでいます。世界の自動化・省エネルギー市場は、半導体分野の設備投資、データセンター拡大に伴うエネルギー効率化ニーズ、生産性向上を背景に、中長期の成長が見込まれます。一方、地政学的リスクや通商政策を巡る不確実性は高まっています。こうした中、地域特性を活かした機動的な事業推進が重要です。azbilグループの強みは、長年培ってきた計測・制御技術を基盤に、設計から施工・保守まで価値を提供するライフサイクル型の事業モデルと、高付加価値領域での高信頼な製品・ソリューションにあります。重点市場である東南アジア・インド・北米・中国において現地顧客ニーズに応える価値を提供し、事業支援やブランド力強化、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ています。また、海外の有力パートナーとの共創も重視しており、スマート水道メータリングで世界をリードするデンマークKamstrup社との協業は、その一例です。なお、海外事業拡大に伴い、地域特性に応じた事業推進を支える経営基盤も整備しています。ガバナンス・リスク管理・コンプライアンスを強化し、事業と管理を一体化した体制で、意思決定の迅速化、地域軸の強化、各種管理機能の高度化を図り、事業推進力とガバナンスの向上に取り組んでいます。2026年4月にビルシステムカンパニー国際本部と国際事業推進本部を統合し、グローバル統括本部を設立しました。これらを通じて、重点市場を中心に計測・制御技術を活かした価値提供を「グローバルに展開するオートメーションサプライヤー」として、持続的成長と企業価値向上につなげていきます。

中期経営計画1年目の振り返り

- マレーシア・ジョホール州にアズビルJS株式会社を設立し営業拠点を開設。ジョホール・シンガポール経済特区 (JS-SEZ) の成長機会を捉え、データセンターなどの建物向けオートメーション導入拡大と受注強化を進め、東南アジアにおける事業基盤を強化
- 地域主導の推進体制強化のため、海外関連機能のリソース再配置を行い、BA事業の国際部門と国際事業推進本部を統合し、グローバル統括本部を新設。これにより、地域ごとの市場ニーズに即した迅速な意思決定と事業・管理一体の効率的な海外事業運営体制を構築
- BA事業では、アジア地域における都市化の進展や建物市場の高度化を捉え、国内事業で培った省エネルギーのアプリケーション技術、エンジニアリング力、サービス力を活かした製品・サービスの提供を推進
- AA事業では、生産設備の自動化投資拡大を背景に、脱炭素社会に向けた産業構造の転換を見据え、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、シン・オートメーション領域の開拓を推進し、グローバル市場での競争力を強化
- グローバル経営基盤強化に向け、海外事業の成長を支える体制整備を推進。業績管理、リスク管理、コンプライアンス、財務機能の高度化に加え、データ活用やガバナンス向上を推進し、自律的かつ効率的な事業運営体制を整備。また、2025年3月にベトナムに生産拠点 (アズビルベトナムプロダクション有限公司) を設立し、グローバル生産体制の強化、生産能力の増強、コスト競争力の向上、持続的な製品供給を支える生産基盤を構築

グローバル戦略

注力、施策

- 各現地法人のニーズや課題を起点にビジネスプラン立案、地域ごとの特性や強みを最大限に活かした事業展開を推進。また、現地パートナーやグループ内の他事業部との連携によるシナジー効果を追求し、柔軟なオペレーション体制の下、意思決定のスピードを高めることで、持続的な成長と新たな価値創出を実現する
- 地域ごとに最適化された組織体制を整備し、現場レベルでの迅速な判断を可能にするとともに、多様なバックグラウンドを持つグローバル人材の採用・育成を強化。これにより、海外事業のさらなる拡大と当社グループ全体の競争力向上を目指す
- 東南アジア・インド・北米・中国を重点市場と位置付け、各市場の特性に応じた事業展開を推進。国内で培った省エネルギー技術や高度なエンジニアリング力を活かし、高付加価値なソリューションの提供を進める
- 新製品の企画・開発や、AI技術の積極的な活用による設備診断や自動化領域の事業拡大を図る。加えて、戦略的に重要な地域において営業体制の強化を進めることで、より多くの顧客ニーズに応え、顧客カバレッジの拡大と事業基盤の一層の強化を進める
- リスク管理体制の強化やDXの推進等、時代に即した経営基盤の刷新を進める。多様化するリスクに柔軟かつ的確に対応できるガバナンス体制を構築し、経営資源を最適に配分することで、安定的かつ強固な経営基盤を確立する

グローバルな 価値創出への挑戦

アズビルシンガポール株式会社 副社長
Azbil Global Executive Member
Patrick Lim



私はグローバル戦略の策定・推進に参画するとともに、事業成長と地域プレゼンスの強化に取り組んでいます。経営陣と連携し、戦略の方向性を共有しながら、各機能・市場における着実な実行を推進しています。

これまで、事業運営、プロジェクト遂行、組織マネジメントの経験を重ね、持続的成長の実現に注力してきました。業務効率化やプロジェクト遂行力および顧客エンゲージメントの強化を通じて、市場環境の変化に柔軟に対応しながら、高品質で信頼性の高いサービスをお客様に提供してきました。

また、アズビルのGlobal Executive Memberとして、戦略的施策の推進、事業開発および経営基盤の強化に取り組むとともに、強固なリーダーシップ、技術ノウハウ、適応力こそが長年にわたりアズビルのグローバル展開に不可欠だとの認識の下、人材の育成にも力を注いでいます。

現在は、2026年1月に営業開始したアズビルJS株式会社立上げを支援するとともに、ローカル人材強化や俊敏かつ効率的なオペレーション、地域に根差した事業基盤の強化を推進しています。

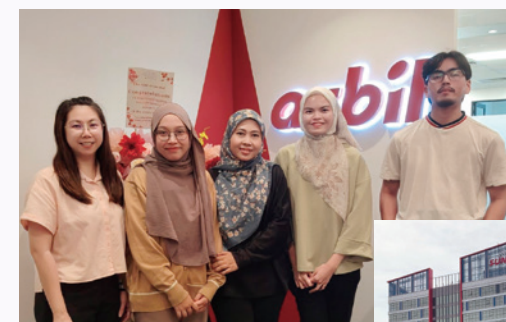
今後もazbilグループの価値観を大切にしながら、着実に成果を生み出し、グローバルに社会価値の創造と企業価値の向上に継続的に貢献していきます。

TOPICS

マレーシア・ジョホール州に アズビルJS株式会社を設立し営業拠点を新設

マレーシアのジョホール州にアズビルJS株式会社を2025年9月に設立し、2026年1月に営業を開始しました。本拠点の設立は東南アジアでの市場拡大の一環であり、ジョホール・シンガポール経済特区(JS-SEZ)として成長を続ける現地のニーズに迅速に応えるとともに、グローバルビジネスのさらなる拡大を目指します。

azbilグループは現在、2030年度をゴールとする長期目標の達成に向け、グローバル事業の強化を積極的に推進しています。設立された新会社は、ジョホール州を拠点に、建物市場におけるオートメーションシステムの導入拡大を目的としています。特に、同地区で建設が活況なデータセンターや新築建物に対して、当社システムの導入を加速し、メンテナンス受注の拡大を図っています。これにより、現地での競争力強化と海外事業の発展につなげていきます。



新たな挑戦を担うアズビルJS株式会社のメンバー

