

事業戦略説明会 <質疑応答概要>

日時 : 2025年9月30日(火)13:00~14:40

場所 : JPタワー ホール&コンファレンス 5階コンファレンスルーム B1・B2

登壇者 : 代表執行役社長 山本清博
代表執行役副社長 横田隆幸
執行役常務 濱田和康
執行役員常務 五十嵐貴志
執行役員常務 奥村賢二

機関投資家 32名の出席を得て、事業戦略説明会を開催しました。登壇役員による事業戦略説明の後、海外展開や競合との差別化、BA事業におけるデータセンター市場での展開、AA事業における「シン・オートメーション」を核とした地域ごとのソリューション展開、M&A戦略、事業ポートフォリオの再構築などについて活発な質疑応答が交わされました。



代表執行役社長
山本 清博



代表執行役副社長
横田 隆幸



執行役常務
濱田 和康



執行役員常務
五十嵐 貴志



執行役員常務
奥村 賢二

質問者 A

Q: BA 事業における海外での競合とアズビルの強み、展開地域について教えてください。

A: 海外での競合はジョンソンコントロールズ、ハネウェル、シーメンス、シュナイダーなどが挙げられ、グローバルでのシェアは5位または6位程度です。アズビルは施工やサービスを含めた高品質によって差別化を図り、省エネ意識の高いビルオーナーやデータセンター案件を確実に獲得していきます。こうした高品質な施工は、ディストリビューター経由で事業を展開する海外競合には難しい点です。展開地域は中国を含む東アジアや東南アジアなど、経済成長が著しく大型建物の建設が進む地域です。

Q: データセンターについて、対象はハイパースケール事業者ですか、それ以外ですか？また、売上高構成比率はどの程度ですか。

A: ハイパースケール事業者も対象に事業を展開しています。外資系ハイパースケール事業者が求めるSCADAシステムにも対応できるよう、X1Studioなどと提携し、ソリューションの幅を広げています。現在、BA事業の売上高に占めるデータセンター関連事業は約5%で、将来的には10%を目指しています。

Q: AA 事業の海外事業展開における強みは何ですか。

A: 地域・国ごとに商流やニーズが異なるため、それぞれに合わせた事業戦略でソリューションを展開しています。地域・国ごとのニーズを踏まえた販売戦略を練り、アズビル独自のシン・オートメーションで差別化し、市場開拓を進めています。

Q: AA 事業は地域ごとに最適なソリューションを展開するとのことですが、各地域でどのようなソリューションを提供するかは決まっていますか。

A: 地域・国ごとに異なるニーズや事業環境の把握は進んでおり、アズビルが持つソリューションをどのような形で、どのお客様に、どのようなベネフィットを提供するかは、ほぼ決まっています。

質問者 B

Q: データセンター市場の BA 事業における売上高構成比率 10%の目標年度はいつですか。

A: 目標年度は 2030 年度です。

Q: データセンターに提供するシステムの内容や収益性について教えてください。

A: アズビルの空調システム・機器が使える場合と、顧客から SCADA システム等の指定がある場合があります。後者は他社との協業で対応します。データセンターで求められるシステムは空調制御よりも電力監視システムの要素が強く、専門的な管理業務が必要ですが、アズビルはこれらに対応できる数少ない事業者です。収益性も他用途の建物と同様に期待できます。

Q: AA 事業の 3 つの事業単位 (CP、IAP、SS) を組み合わせさせたシナジーによるソリューションがありますか。ハイブリッド領域への拡大は考えていますか。

A: 今後の事業として、自律制御システムをパッケージ化して製造装置に搭載するなどの取り組みを進めています。PA から FA まで幅広い分野を手掛けている AA 事業の特徴を活かし、ハイブリッド市場の開拓も進めていきます。

質問者 C

Q: データセンターにアズビルはあまり積極的に取り組んでこなかったように思いますが、状況に変化があったのでしょうか。

A: 国内市場ではこれまでもデータセンターに取り組んでおり、一定のシェアを有しています。営業効率等の観点から、海外外資のデータセンター事業者への取り組みはやや遅れていましたが、大きな投資が見込まれることもあり、外資ハイパースケール事業者の開拓にも着実に取り組み、受注獲得という成果を上げています。

Q: データセンターのビジネスには SCADA システムが必要とのこと、X1Studio との業務提携をしたとのことですが、収益性への影響はありますか。

A: SCADA と呼ばれる監視システム下のコントローラ層にはアズビルの製品が入ります。これは全体の売上の 8 割程度を占めており、十分な事業規模と採算性が確保できています。将来的には SCADA のエンジニアリング部分も自社で対応していく予定です。

Q: AA 事業の海外市場での成長について、どのような成長の余地やチャンスがありますか。

A: 中国のような成長市場には、従来国内で提供してきた製品も含めて市場の成長を取り込んでいきます。インドの自動車や半導体市場も同様です。一方、米国や韓国のような先進的な市場には、他社にない特徴を持つシン・オートメーションの品揃えでシェア拡大を目指します。地域・国ごとに異なる事業環境やニーズを的確に捉え、適切なソリューションを用意し、マーケティング・オートメーション(MA)の活用と併せて、事業拡大が可能です。

質問者 D

Q: BA 事業において 2 万棟のストックのうち、リモートメンテナンスでつながっているのが 4,000 棟ということですが、接続が 2 割に留まる理由は何ですか。契約件数をさらに伸ばすことは可能ですか。

A: 契約件数を増やし、サービス事業の収益性をさらに高めることは可能です。リモートでつながっていない物件は工場など建物の用途によるものと、建物の規模によるものとがあります。その多くは中小規模物件であり、リモートメンテナンスで付加価値を出しにくいケースが多かったのですが、これらに適したアプリケーション開発などの施策を進めていきます。

Q: BA 事業の利益率は最終的にどこまで目指せますか。

A: BA 事業の最終的な利益率目標は開示していませんが、BA 事業の利益率を押し下げている要因は、製品開発等の投資の他に、収益性が国内より低い海外事業の拡大によるミックス変化です。現時点で海外の事業は、既設、サービスといったストック部分の構成比率が少ないことでもあります。新設もふくめて、競争などにより国内の事業より全般に利益性が低い状況です。まずはストックを増やすことによるミックスの改善で収益性の向上を図っていきます。今後海外でもサービスや既設のリニューアルに対する価値観が変わってくると考えられます。そうなれば、海外事業も国内と同レベルの利益率が可能となり、BA 事業全体での高い利益率を目指せます。

Q: BA、AA、LA の各事業でどのような企業を買収先として考えていますか。

A: BA 事業はビジネスモデルがある程度完成しているため、足りないミッシングパーツを補う形の M&A を想定しています。AA 事業、LA 事業は地域や事業環境によって求められる要素が大きく異なるため、垂直型・水平型両方の M&A を考えています。なお、アズビルとしてはオートメーション事業に関わるものに限定する方針です。

質問者 E

Q: BA 事業は国内市場で高いシェアと収益性があるのに、利益率の低い海外市場の開拓に取り組む理由は何ですか。また、利益率の低い LA 事業を継続する理由は何ですか。

A: BA 事業の国内市場は 2030 年前後まで新設の活況が見込まれていますが、その後は飽和が予想されます。持続的な成長を目指すには海外展開が必要です。海外顧客の認識も変化しつつあり、アズビルの商品とエンジニアリング技術の高品質が評価され、国内同様のライフサイ

クル型事業展開が可能となり、収益性も国内並みに高められると確信しています。LA 事業に関しても、幅広い市場を複数もつことによる、アズビル全体の事業ポートフォリオの安定性という点と、特にライフラインについては国内メーター市場が大きく変化しており、今回協業を決めた Kamstrup 社が欧州において 10%前後の利益率を上げている事例からも、今後収益性を高めていける可能性があると考えています。

質問者 F

Q: BA 事業の海外成長について、現在の中期経営計画では成長率は 10%台ですが、もっとスケールを取りに行くべきではないですか。

A: アズビルの強みは、製品はもちろんのこと、エンジニアリング力であり、お客様の建物のシステム、設備を把握した上でのソリューション力です。これには人的資本に関わる要素が強く、簡単に増やせるものではありません。その分、営業効率を高めるなどの手法を交えてこれまで成長を実現してきました。2025 年度からの中期経営計画で目指す成長率を維持すれば、2030 年度にはシェアをもう一段引き上げることが可能です。単に規模を追うのではなく、アズビルの強みであり、特徴である品質にはこだわっていきたいと考えています。

Q: LA 事業について、既存のガス・水道メーター事業だけでは規模拡大が期待できず、市場の大きな電力メーターを持っていないことが成長のボトルネックではないですか。

A: LA 事業においては、成長という観点もふくめて事業ポートフォリオの見直しに取り組んできました。電力メーター市場が大きな市場であることは認識しており、電力ルートを活用した既存のスマートメーター事業の拡大、電力メーターの事業会社である東光高岳グループとの共同事業などを進めています。他方、検定満期の延長やインフラ老朽化に対する対策としての漏水検知など事業環境の変化がガス・水道メーターの市場でも起きています。Kamstrup 社との協業はその一つですが、こうした変化への備えをすすめ、必ずしも LA だけが対象ではないが、成長のための投資として 500 億円を用意しており、必要な投資は行っていきます。事業環境の変化を見据え、LA 事業の再構築・成長に向けて、スピード感を持って取り組んでいきます。