

azbilグループ事業戦略説明会

2025年9月30日
アズビル株式会社
証券コード：6845（東証プライム）

azbil

© Azbil Corporation. All rights reserved.

目次

| | |
|---------------------|-----------|
| 1. 事業戦略・業績目標 | ・・・ P. 3 |
| 2. 成長のための投資・資本政策 | ・・・ P. 12 |
| 3. ビルディングオートメーション事業 | ・・・ P. 20 |
| 4. アドバンスオートメーション事業 | ・・・ P. 26 |
| 5. ライフオートメーション事業 | ・・・ P. 32 |
| 補足資料 | ・・・ P. 37 |
| 注記事項 | ・・・ P. 45 |

新中期経営計画（2025～2027年度）

1. 事業戦略・業績目標

代表執行役社長 山本 清博

1 – 1. 新中期経営計画（2025～2027年度）業績目標

前中期経営計画
(2021～2024年度)

新中期経営計画
(2025～2027年度)

長期目標見直し
(2030年度)

2024年度実績は計画策定期内容を売上高、営業利益、営業利益率、ROEの各項目について上回つて達成。特に収益性が大きく改善

不確実性の高い事業環境の継続が見込まれるが、グループ全体での進化と共創を通じての、“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。収益性に関しては、従来の長期目標を前倒しで達成を計画

売上、利益ともに計画を上方修正。事業環境に不確実性はあるが、前中計期間での収益力強化の取組みの成果を活かし、長年にわたる顧客基盤との強い関係を基にした事業に加えて、成長領域（技術革新、社会課題対応）の開拓で更なる成長を目指す

| | 2024年度 | | 2027年度 | 2030年度 | |
|-------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| | 前中計策定期 (2021/5/14) | 実績 (2025/5/13) | 新中計計画 (2025/5/13) | 前中計策定期 (2021/5/14) | 見直し (2025/5/13) |
| 売上高 | 3,000 億円 | 3,003 億円 2,857億円 ※1 | 3,400 億円 | 4,000 億円 | 4,200 億円 |
| 海外 | 660 億円 | 631 億円 485億円 ※1 | 620 億円 | 1,000 億円 | 1,000 億円 |
| 営業利益 | 360 億円 | 414 億円 410億円 ※1 | 510 億円 | 600 億円 | 650 億円 |
| 営業利益率 | 12 % | 13.8 % | 15.0 % 3年前倒しで の達成を計画 | 15 % | 15.5 % |
| ROE | 12 % | 17.9 % ※2 | 14 % | 13.5 % | 15 % |

※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、営業利益

※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は14.2%

1 – 2. 事業環境変化 | 事業環境変化を踏まえたアズビルグループの対応

- 技術革新、社会課題対応を成長領域として捉え、地政学的リスクを踏まえたうえで、持続的な成長を目指す



1 – 3. 新中期経営計画（2025～2027年度）のテーマ

- 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、成長領域（技術革新、社会課題対応）の開拓で更なる成長を目指す

成長領域

技術革新

（半導体、データセンター等）

社会課題

（カーボンニュートラル、労働力不足等）

進化

環境変化に適応すべく自らを
創り変える

共創

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（産官学）

1 – 4. 新中期経営計画（2025～2027年度）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、インフレ等）が見込まれるが、進化と共創を通し、“azbilグループらしい事業モデル（P.8）”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、更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

長期目標

2030年



持続可能な社会に
“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

新中期経営計画
2025年度～2026年度（創業120周年）～2027年度

成長

進化・共創

前中期経営計画
2021年度～2024年度

変革

1. azbilグループらしい
事業モデル

■ 成長事業
■ 基盤事業

※ 各事業の成長施策と並行して事業ポートフォリオの見直しを
継続的に実施

2. 事業モデル強化のための
投資

■ 人的資本強化
■ 商品力強化

■ DX投資

3. 経営基盤の強化

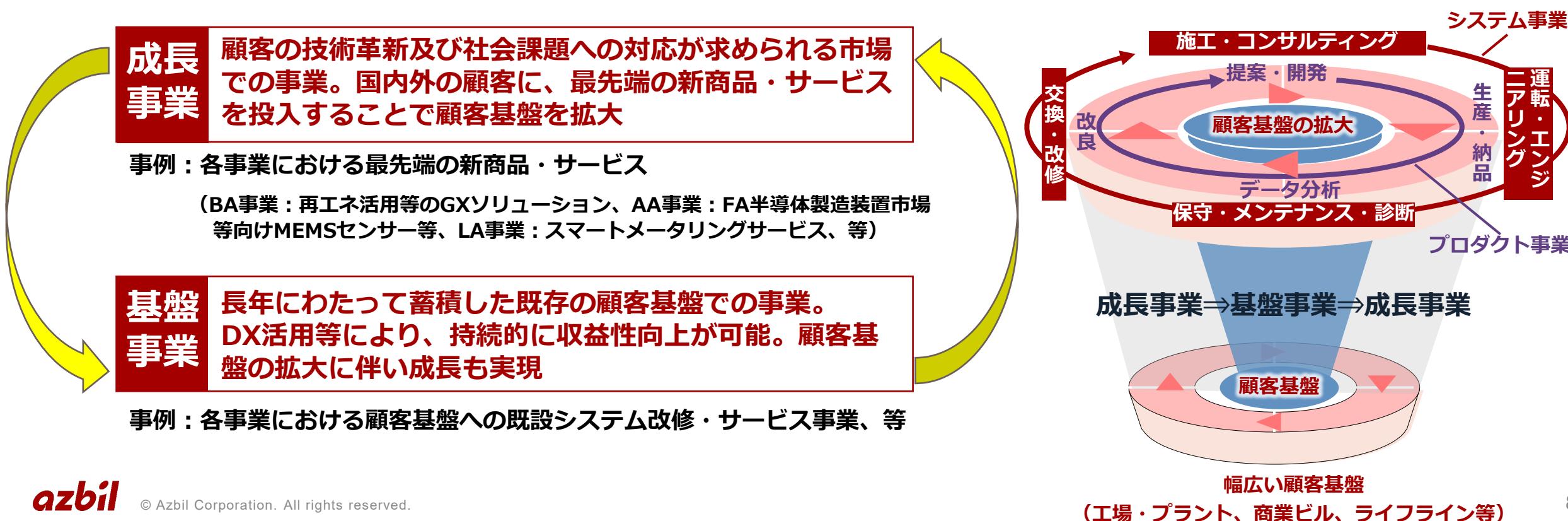
■ 成長に向けた組織改編と投資
■ 資本コスト経営の推進

■ サステナビリティ経営
■ コーポレートガバナンス強化

事業環境変化に柔軟に対応し、成長に向けた変革（商品開発、事業ポートフォリオ見直し）、人的資本強化等による成長を実現

1 – 5. 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、ライフライン等）との強い関係に基づく「**基盤事業**」及び、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。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
- 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。**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目指す
- あわせて、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



1 – 6. 事業戦略・業績目標 | azbilグループ/成長事業と基盤事業

成長事業・基盤事業の両輪で更なる成長を目指す

2024年度 ➡ 2027年度

成長事業： 880億円 1,250億円
基盤事業： 1,977億円^{※1} 2,150億円
2,123億円^{※2}

※1 アズビルテルスターの影響を除いた数値

※2 2024年度業績数値

成長事業

顧客の技術革新及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、最先端の新商品・サービスを投入することで顧客基盤を拡大

BA

国内での省エネ・再エネ活用等のGXソリューション、データセンター向け高度空調、海外現地資本顧客での事業拡大

AA

FA半導体製造装置市場等向けMEMSセンサー、プラント自働化等の高度制御

LA

次世代スマート化とスマートメータリングサービス

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活用等により、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

BA

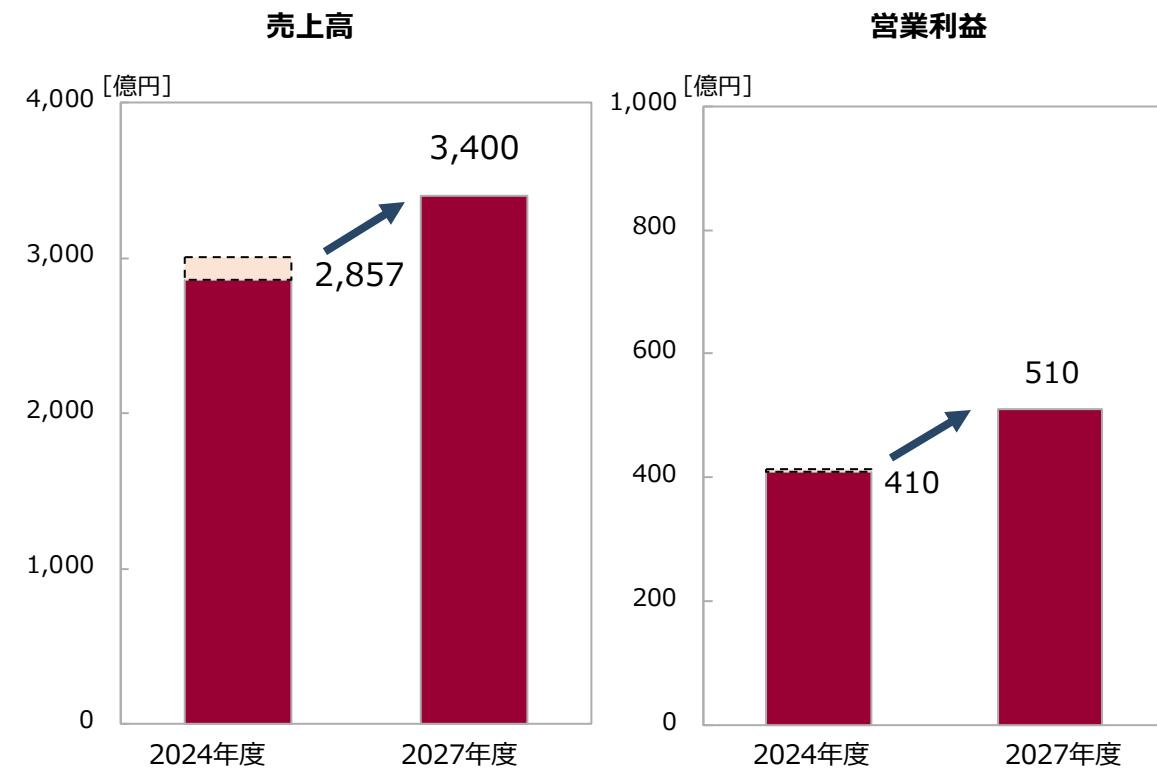
国内顧客基盤に基づく既設改修・サービス事業

AA

ストック市場向け高信頼製品・サービス

LA

メーター交換需要、超音波メーター拡大



| 指標 | 2024年度 | 2027年度 | 指標 | 2024年度 | 2027年度 |
|------|----------|----------|-------|--------|--------|
| 売上高 | 2,857 億円 | 3,400 億円 | 営業利益 | 410 億円 | 510 億円 |
| | 3,003 億円 | | | 414 億円 | |
| [海外] | 485 億円 | 620 億円 | 営業利益率 | 14.4 % | 15.0 % |
| | 631 億円 | | | 13.8 % | |
| 成長事業 | 880 億円 | 1,250 億円 | | | |
| | 880 億円 | | | | |
| 基盤事業 | 1,977 億円 | 2,150 億円 | | | |
| | 2,123 億円 | | | | |

*上段 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数値
下段 2024年度業績数値

1 – 7. 事業戦略・業績目標 | 海外事業

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

2021～2024年度成果 ※ 前中期経営計画（2021年5月公表）
製品・販売施策の進捗による事業成長を達成。アズビルテルスター譲渡の影響を除けば前中期経営計画※時の業績目標を達成

市場分析

- 国、地域、市場で経済、需要に差異、米国高関税政策・地政学的リスク等で事業環境に不確実性有り
- 脱炭素化、省エネ等建物・工場・プラントの自動化、DXによる生産性・効率性向上への需要拡大

中期経営計画（2025～2027年度）戦略

地域特性に合わせた現地主導の施策展開で事業規模を拡大

成長

各事業の主要施策

BA：現地資本ビルオーナー案件注力・グローバルアカウント顧客開拓

AA：競争力あるソリューションをグローバルに展開

成長

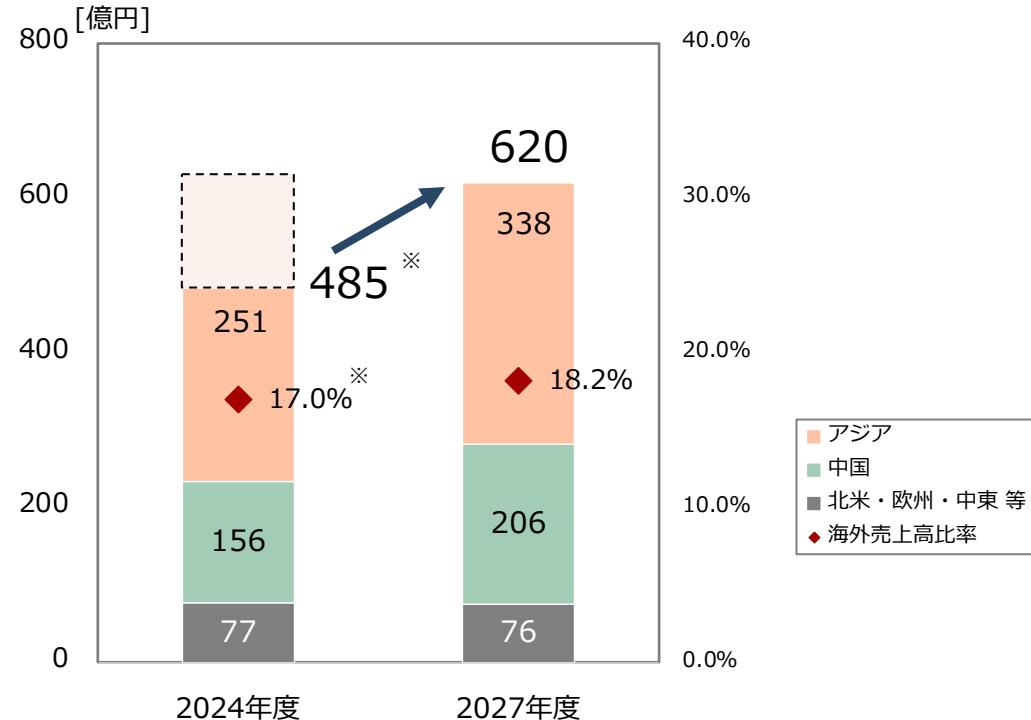
現地主導による施策展開

東南アジア戦略推進室を主体とした域内のリソース共有による事業拡大等、地域別に現地主導施策を展開

成長

組織体制整備

地域軸で販売戦略及び機能・製品展開を強化



[セグメント別]

| | 2024年度 | 2027年度 |
|----|--------|--------|
| BA | 144 億円 | 185 億円 |
| AA | 320 億円 | 410 億円 |
| LA | 21 億円 | 25 億円 |
| 連結 | 485 億円 | 620 億円 |

※ 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数値

1 – 8. 商品力強化・DX推進 生成AIの活用

商品力強化と社内DXの推進（業務の効率化・高度化）の両面で、生成AIの活用に積極投資を継続。製品・サービスの高付加価値化にAIを取り入れることで、azbilグループらしい事業モデルを強化、同時にリスク対応も強化

生成AIに関わる事業環境の変化

- 大規模言語モデルの技術進化により生成AIが出現
- マルチモーダルや時系列データ対応により高度化
- 情報の構造化・体系化、業務の自律化に強み

※ マルチモーダル：テキストや動画など異なるデータを組合せる技術

<azbilグループのこれまでの対応>

- 生成AIを含むAI技術を活用した製品開発（自律化領域）を実践。ソフトウェア開発等業務効率化、製品開発、技術継承に活用
- 社内向け生成AIチャットサービスを構築し、国内外グループ会社全社員に展開・活用（2023年9月～）
- 業務効率化・高度化の一環として現場サービススタッフのリスクアセスメント業務支援のためのAIサービス“生成KY（危険予知）”を開発



生成AI活用に関わる新中期経営計画方針

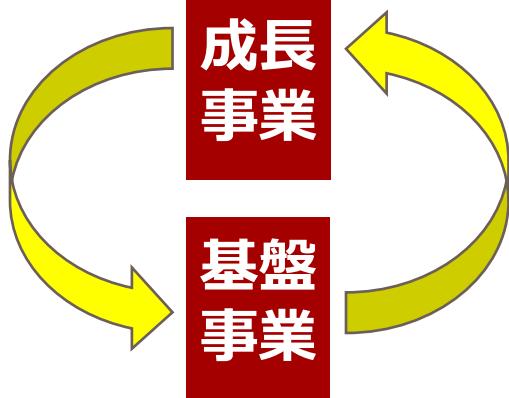
- 生成AIによる製品・サービスの高付加価値化を推進、システムの強化、顧客の課題対応等による差別化で、新規参入者のリスクに対応
- 生成AIによる事業モデル強化を目的とし、生産、開発、サービス、エンジニアリング等での技術継承、製品・サービスの高付加価値化を図る
- 同時に生成AI関連の利用リスクや製品・サービス提供面でのリスクにつき管理体制等強化

新中期経営計画（2025～2027年度）

2. 成長のための投資・資本政策

代表執行役副社長 横田 隆幸

2-1. 事業モデル強化のための投資



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。
成長事業⇒基盤事業⇒成長事業のサイクルを回すことにより、持続的な事業拡大

- azbilグループらしい事業モデルを強化するため、人的資本、商品力強化、DX推進に積極的な投資を実行

- **人的資本** : 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
- **商品力強化** : 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
- **DX推進** : 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

人的資本投資

総額
人件費 **+320億円**

- 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**

- 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**

- 商品DX、営業DXによる商品・サービスの創造
- Fit to Standardによる業務フロー変革
- 生成AI・知見/データの活用による生産、開発、サービス、エンジニアリング等での技術継承
- サイバーセキュリティ対策強化

2-2. バランスシート (B/S) の有効活用による成長投資の実践

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

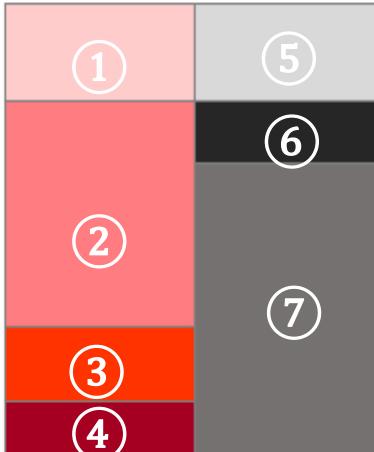
前期末貸借対照表 (2025年3月末現在)

| (単位: 億円) | |
|----------|------|
| 926 | 691 |
| 1,382 | 54 |
| 486 | 2405 |
| 356 | |

- 現金同等物 - ①
- 流動資産 - ②
- 固定資産 - ③
- その他 - ④
- 負債 - ⑤
- 有利子負債 - ⑥
- 純資産 - ⑦

中計期間末B/S (2028年3月末)

(イメージ図)



- ① 不確実性へのリスク対応資金確保
- ② ⑤ 事業成長による運転資金増
- ③ 事業成長に向けた有形・無形資産への投資
- ④ 新規事業発掘 (外部投資)
- ⑥ 外部負債の活用
- ⑦ 積極的な人的資本投資、研究開発投資等を実施したうえでの利益積上と資本 (利益) からの還元実施

- 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

2 – 3. 事業ポートフォリオの再構築～資本コストを意識した経営

資本効率の向上を図る事業ポートフォリオの再構築の観点から、成長施策と並行して、事業ポートフォリオの見直しを継続的に実施。アズビルあんしんケアサポート株式会社の譲渡（2015年2月）から、直近ではAA事業に属するアズビルボルテック有限会社、LA事業に属するアズビルテルスター有限会社の譲渡を実施。一方で、BA事業におけるグリーン電力ソリューション事業のクリーンエナジーコネクトとの業務提携等の他、LA事業ではカムストラップ社との業務提携を推進

2024年1月 アズビルボルテック有限会社譲渡

（本社：アメリカ）

渦流量計の製造・販売（本社：アメリカ）

2024年10月 アズビルテルスター有限会社譲渡

（本社：スペイン）

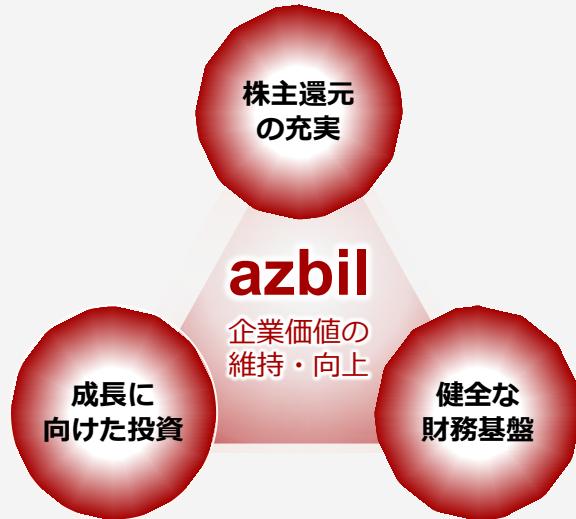
製薬企業や研究所向けに凍結乾燥装置、滅菌装置、クリーン環境装置等を開発、エンジニアリング・施工、アフターサービスを提供

2025年7月 カムストラップ社との協業

（本社：デンマーク）

水道メーター、水道用スマートメーターソリューションの提供

2 – 4. 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

- 株主の皆様への利益還元を経営の重要課題として位置付ける
- 株主還元は配当を中心に、自己株式取得も機動的に組み入れる
- 株主還元の水準については、連結業績、自己資本当期純利益率（ROE）・純資産配当率（DOE）の水準、将来の事業展開と企業体質強化のための内部留保等を総合的に勘案して決定する
- 配当についてはその水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持する

2 – 5. 株主の皆様への利益還元・人的資本への投資

株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤という基本方針に基づき、事業運営・投資にあたっては資本コストを意識^{※1}しつつ、積極的な事業投資や研究開発費・設備投資、DX、人的資本への投資を実施、株主還元にあたっては、増配、自己株式の取得・消却を計画・実施

| | |
|----------------|---|
| 2024年度 配当 | 期末配当金を当初計画（2024年5月）から更に2円増配、 1株当たり年間24円 （株式分割 ^{※2} 後換算で 2023年度比+5円 ） |
| 2024年度 自己株式 | 規律ある資本政策、資本効率の観点から 150億円 を取得、 50億円 を消却 |
| 2025年度 配当 | 2025年度年間配当計画については、 1株当たり年間26円 （株式分割 ^{※2} 後換算で 2024年度比+2円 ） |
| 2025年度 自己株式 | 規律ある資本政策、資本効率の観点から 自己株式 150億円 を取得(中)、 200億円^{※3} の消却を実施 |
| 人的資本投資 | 自己株式を活用した人的資本投資。社員株主エンゲージメント強化 <ul style="list-style-type: none">● 社員株式給付制度RS（譲渡制限付株式）42億円● 特別奨励金スキーム3億円● 信託型従業員持株インセンティブ・プランの再導入約65億円 |

※1:azbilグループは、資本コストを意識した経営として税引後修正営業利益試算に基づく投下資本利益率（ROIC）を導入、整備を進行（ご参考）

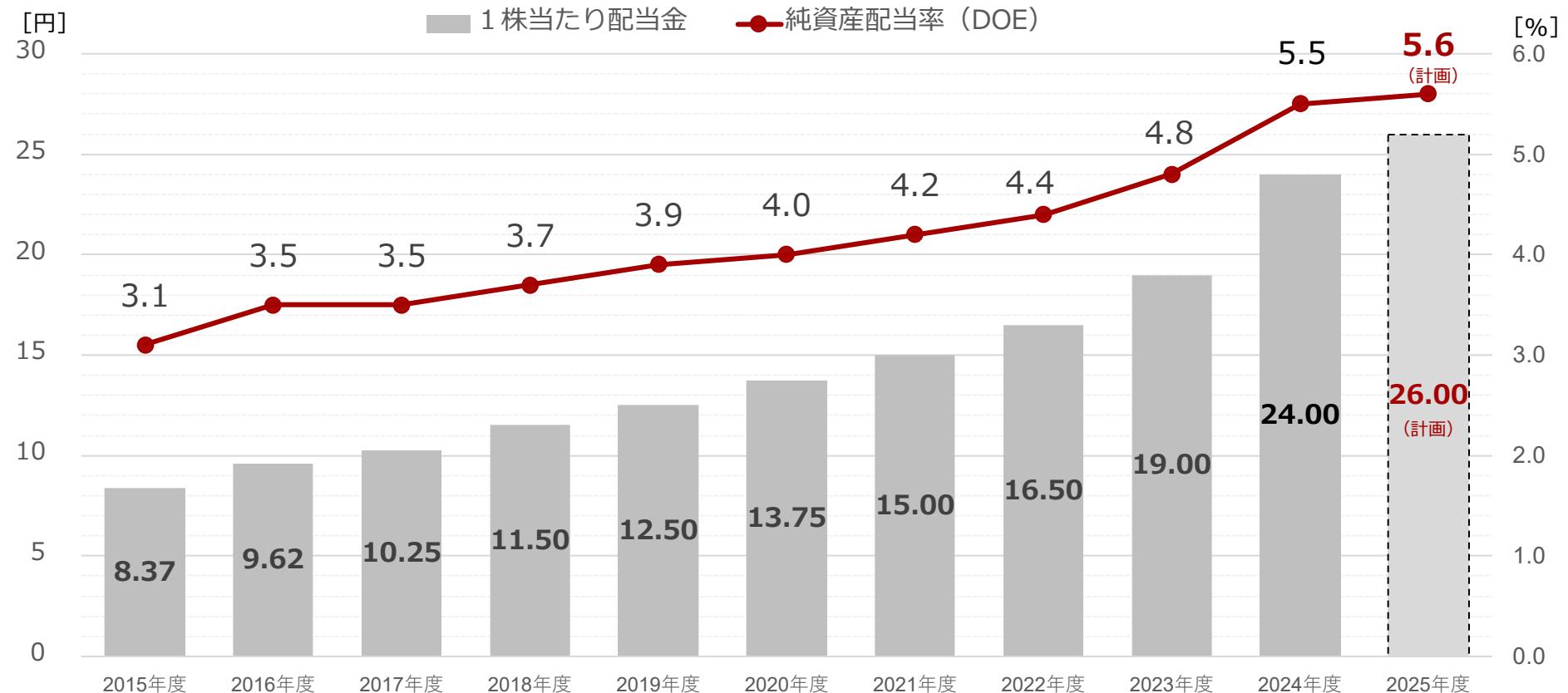
2024年度azbilグループROIC（試算）12.6%、アズビルテルスターの出資持分譲渡等による特殊要因を除くROICは10.3%、資本コスト（WACC）6.3%

※2:株式の流動性を高め、投資しやすい環境を整えるため株式分割（分割比率1:4）を実施（2024年10月1日実施）

※3: 2024年度に取得した金庫株のうち人的資本投資に使用予定したが未使用となった分（50億円）を含む

2 – 6. 株主還元の推移

- 2025年度年間配当は11期連続となる増配（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 | 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月及び2018年10月における株式分割の影響を加味し遡及して修正

ご参考：人的資本への投資：社員エンゲージメント向上に向けた福利厚生・財務施策

社員株式給付制度（J-ESOP）継続にあたり自己株式を活用

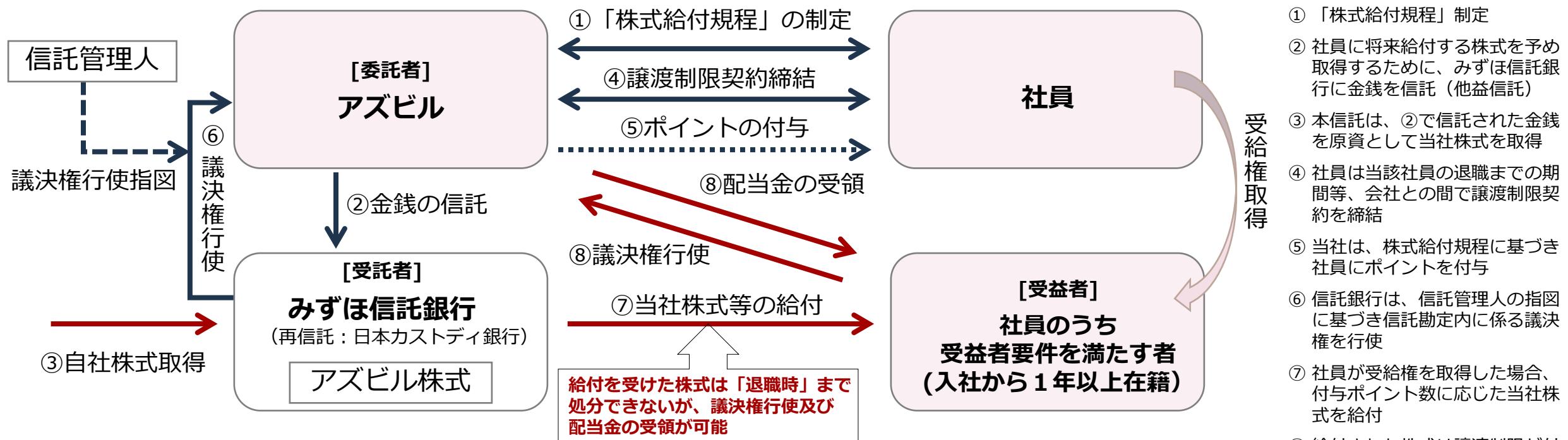
一層社員のインセンティブを高めることのできる在職給付が可能な制度に改定

社員株式給付制度（J-ESOP）（2017年5月導入、2025年4月改定）

自己株式を利用した社員の福利厚生施策。社員の業績貢献度等に応じて、退職時に当社株式を給付。社員への株式給付により、社員が株主の皆様と価値観を共有し、業績及び株価に対するインセンティブを高めることで当社の企業価値向上を目指すもの

J-ESOP-RS <改定のポイント>

社員へ給付する株式に関し、退職時給付から在職時給付（譲渡制限付）に変更することで、在職時の議決権行使ならびに配当金受領を実現し、社員の処遇と当社の株価や業績との連動性をより高める





新中期経営計画（2025～2027年度）

3. ビルディングオートメーション事業

Building Automation

執行役常務 濱田 和康

3 - 1. 事業戦略・業績目標 | ビルディングオートメーション (BA) 事業

国内市場拡張、海外市場トップライン伸長、製品開発強化

2021～2024年度成果 ※ 前中期経営計画（2021年5月公表）
国内外の堅調な需要を背景に、収益力強化施策、既設シフト等
で売上高、営業利益ともに前中期経営計画※を上回り達成

市場分析

- 国内市場市況堅調継続、海外市場も経済成長に伴い市況拡大
- カーボンニュートラル（建物の省エネ化）への取組みが加速
- 国内人員不足への対応需要拡大

中期経営計画（2025～2027年度）戦略 グローバルでの成長実現、製品・サービス高付加価値化

成長

GXソリューション等、高付加価値システム・サービスの提供

データセンター等の省エネニーズが高い市場に参画（高付加価値・高収益）、AI等の新技術を活かしたクラウドアプリケーション開発

成長

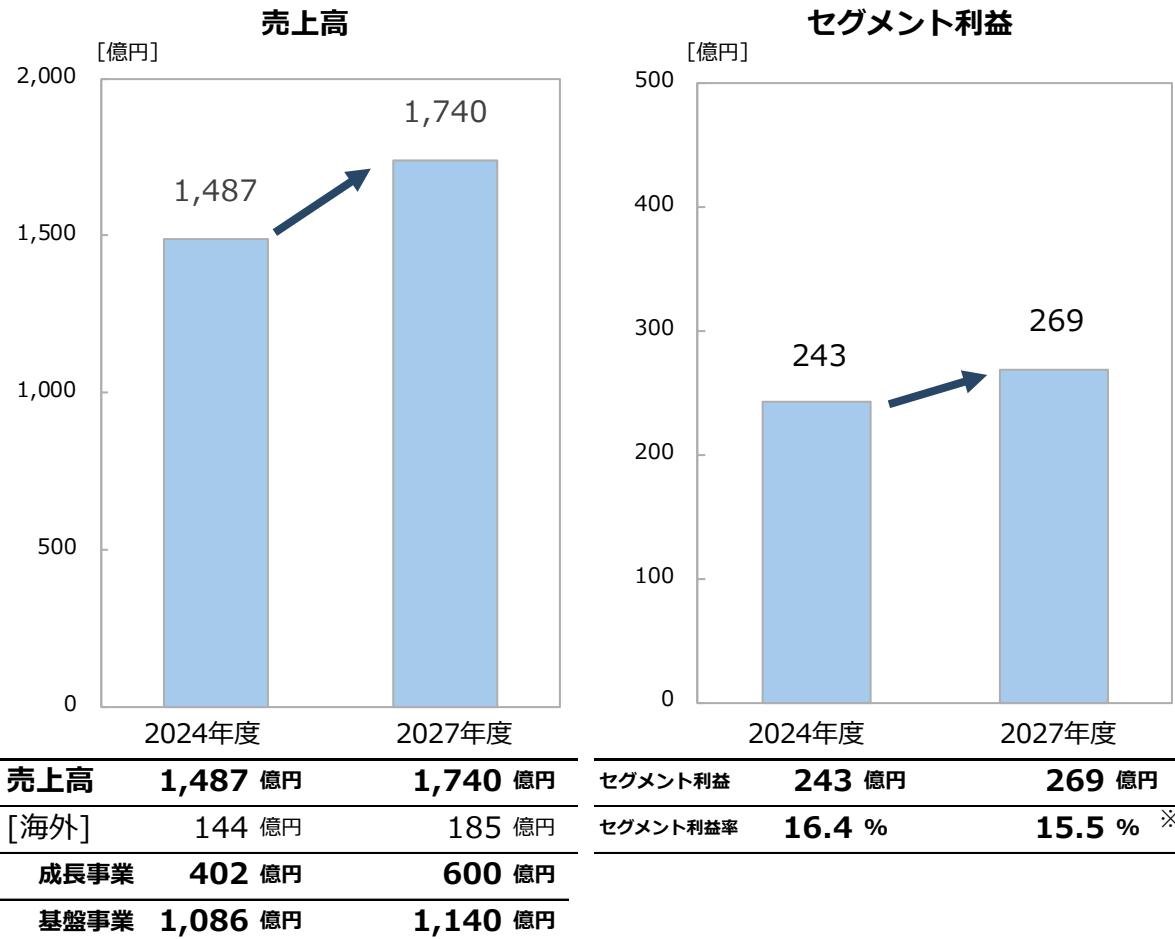
海外市場トップライン伸長

現地ビルオーナー案件・グローバルアカウント顧客開拓
データセンター事業等拡大。人材（提案力）強化

基盤

省施工・工事レス製品のリリース加速

国内の人員不足の解決に貢献し、新たな付加価値を訴求



※ 新中期経営計画期間（2025～2027年度）においてセグメント利益率が停滞（額は増加）するのは、2028年度以降の長期的な成長実現のための戦略的先行投資期間であるため。将来の持続的な成長に向け、製品・サービス開発、人的資本・DX関連投資に加え、海外事業の顧客基盤拡大のための新設需要獲得を優先。

3 – 2. 国内市場の拡張

- **新 設**：再開発計画を中心に採算性を重視した取組みを継続。伸長が見込まれるデータセンター市場、工場市場、DHC市場への取組みを強化
- **既 設**：既設市場へのリソースシフトを継続し、これまで積み上げたストックをベースに着実に更新需要を確保。併せて、カーボンニュートラルに向けたお客様のGX (Green Transformation) 推進のための付加価値提案を進め、事業を拡張
- **サービス**：オンサイト点検からリモートメンテナンスに代表されるオフサイト点検とデータ分析により、付加価値の高いサービスへ転換

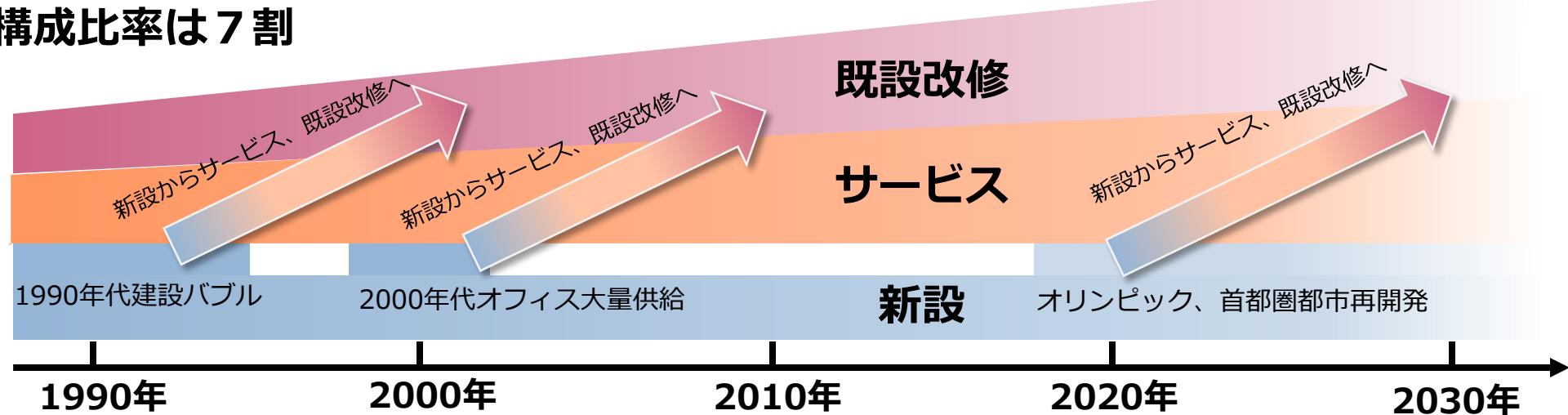
GX推進のための付加価値提案実績

(プレスリリースから、日付は発表日)

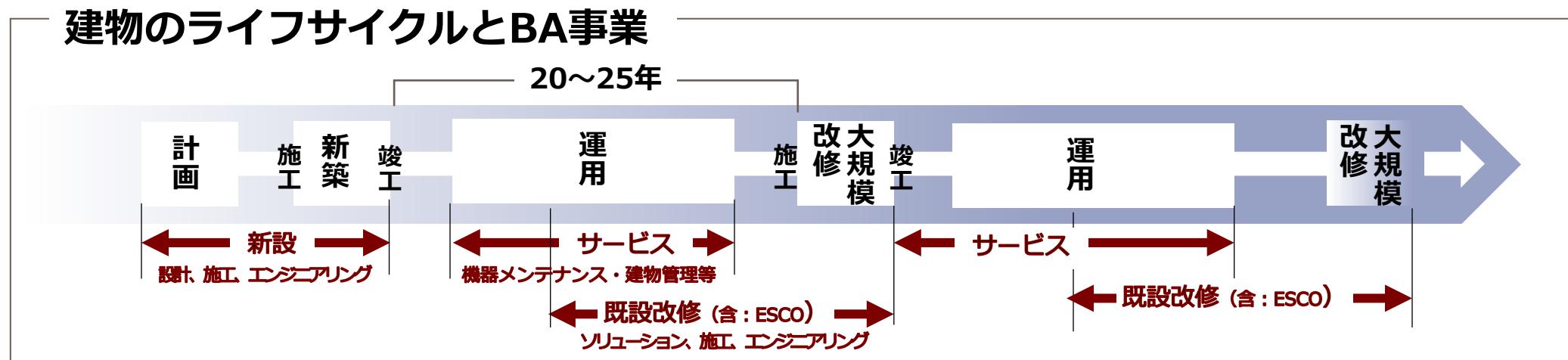
- アズビルとエネルギー・ソリューション・アンド・サービスが広島市立広島市民病院設備改修PFI事業（ESCO事業）に着手（2025年9月3日）
- 横浜市との都市型ディマンドリスポンス構築に向けた協定を締結（2025年3月19日）
- 太陽光発電×蓄電池を組み合わせたオフサイトコーポレートPPAサービスの実証を開始
– クリーンエナジーコネクト社との共同実証（2025年2月17日）
- アズビル、再生可能エネルギー由来電力の活用最大化に貢献 – 読売新聞ビルへの再エネ電力スキーム導入事業に参画（2024年12月24日）

ご参考：既設・サービスストック市場の拡大

新設の獲得から、既設・サービスといったストック市場が拡大。国内市場では2万棟を超える新設のストックから、既設・サービス事業が発生し、BA事業年間売上高に占める構成比率は7割



建物のライフサイクルとBA事業



3 – 3. 海外市場トップライン伸長

建物のライフサイクルを通して製品・サービスを提供し持続的な事業成長を実現

～ 海外市場のニーズの変化を好機として顧客開拓、国内で培ったライフサイクル型ビジネスを強みとして事業を拡大

これまで 制御性や省エネよりも「価格の安さ」を顧客が重視

現在 東南アジア各国の経済成長に伴い、現地資本ビルオーナーやグローバルアカウント顧客・データセンター等の顧客では、アズビルの高いエンジ完遂力・高品質といった「付加価値の高さ」を評価

今後の戦略 まずは、新設案件獲得に注力し、将来の既設・サービスにつなげ、ライフサイクル型ビジネスの拡大を図る

前中期経営計画

(2021～2024年度)

顧客基盤拡大のため国内資本案件から現地資本ビルオーナー案件に注力開始。グローバルアカウント顧客開拓を実現

新中期経営計画

(2025～2027年度)

現地資本ビルオーナー案件注力・グローバルアカウント顧客開拓継続。データセンター事業等拡大。人材（提案力）強化

更なる成長

(2028～2030年度)

2027年度までの新設拡張は継続。サービスインフラ構築による効率化

- ※ 海外新設案件を戦略的に獲得することにより、海外新設ストックの規模を数年で倍増させる。収益性が相対的に低い海外新設売上高の増加が利益率を押し下げるが、現在海外売上高2割程度の既設・サービス事業を拡大することで、将来的に海外事業の拡大と収益性の改善を図る
- ※ データセンター案件は東南アジア6か国で展開し、2023～2025年度で年率35%成長を実現

既設・サービス売上高構成比
2割をまず3割へ拡大

既設
サービス
新設

海外BA事業は米国ハネウエルとの
資本提携解消後ゼロからスタート

1990年

2000年

2010年

2020年

2030年

3 – 4. 製品開発強化

- 省施工・省エンジ製品のリリース
- サービス向け付加価値向上に繋がるクラウド開発
- BD (Building Device Data) 、 BIM (Building information modeling) を活用できるツール・製品を開発し、新築受注～システム構築～保守～既設リニューアルの業務変革・新価値提供

ご紹介動画：<https://www.azbil.com/jp/product/building/mirai/bim-bd/index.html#3>

省施工・省エンジ、クラウド製品

- 一般レベルの職人でも簡単に施工できる省施工・工事レス製品」を実現する。PLC(電力線重畠)通信とワイヤレス通信により、VAV・FCU廻りおよび居室内の施工工数の削減を狙う
- BAシステムと連携した付加価値アプリケーションビジネス拡大に向けたクラウド商品企画及び開発を行う

新中期経営計画（2025～2027年度）期間で目指すシステム

■ 重点製品開発 ■ 重点技術開発

データ活用で進化するクラウドシステム



ビッグデータを蓄積・活用する
データ活用技術



■ 次期クラウド、次期エンジの開発

- ・ BD/BIM活用、データ活用、デジタルツイン
- ・ クラウドエンジ
- ・ クラウドメリットを活かすエッジサーバの開発

ベストミックスにより
メーカーの強みを活かしたシステムへ



データを創出・収集する
ネットワーク技術

ネットワーク技術で深化するオンプレシステム



■ 省施工・省エンジ製品の開発

- PLC(電力線重畠)通信
- ワイヤレス通信

■ データ活用技術

- AI関連技術の
製品・サービスへの活用

■ シミュレーション技術

- G5システム及び
ビル設備全体の
デジタルツイン
を実現



■ ネットワーク技術

- ネットワークセキュリティ
- ネットワーク診断

■ G5システムの長期信頼性 向上開発





新中期経営計画（2025～2027年度）

4. アドバンスオートメーション事業

Advanced Automation

執行役員常務 五十嵐 貴志

4 - 1. 事業戦略・業績目標 | アドバンスオートメーション（AA）事業

グローバルビジネス展開加速、シン・オートメーションの創造、収益力強化

2021～2024年度成果 ※ 前中期経営計画（2021年5月公表）
収益力強化が進み、FA市場低迷下でもセグメント利益率15%を達成、海外を中心に顧客開拓が進展

市場分析

- 人員不足、安全、環境課題への対応等、工場・プラントの自動化ニーズはグローバルで継続
- 生産工程高度化のための新たな計測・制御技術への需要拡大

中期経営計画（2025～27年度）戦略

競争優位性を持つNo1.セグメントを複数確立し、国内外で展開

成長

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

成長

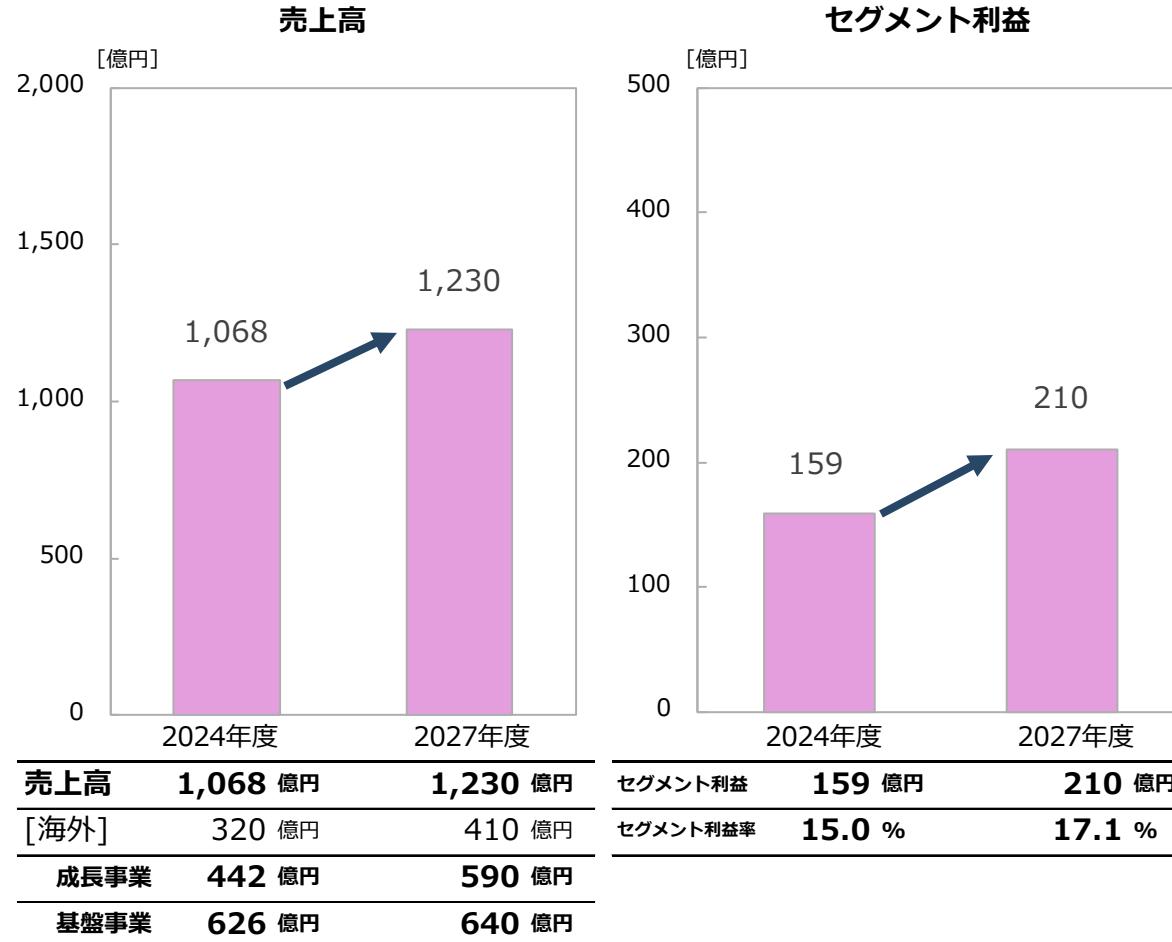
シン・オートメーションの創造

新たな計測・制御技術需要に対し、MEMSセンサー、CV関連技術、プラント自律化等のアズビル独自の技術を活用

基盤

これまでの実績を基に、収益力強化を継続

更なる事業ミックス改善、製品・サービスの原価改善、価格転嫁をはじめとした売価の適正化を実行



4 – 2. 3つの事業単位による事業展開

3つの事業単位で、マーケティングから販売、収益管理まで一貫した体制を採用

3つの事業単位

コントロールプロダクト事業 (CP) 事業

コントローラやセンサ等のファクトリー
オートメーション分野向けプロダクト事業

インダストリアル オートメーションプロダクト (IAP) 事業

差圧・圧力発信器やコントロールバルブ等
のプロセスオートメーション向けプロダク
ト事業

ソリューション&サービス (SS) 事業

制御システム、エンジニアリングサービス、
メンテナンスサービス、省エネソリュー
ションサービス等を提供する事業

主力製品／サービス

- 光電スイッチ、近接スイッチ、
リミットスイッチ
- 流量センサ
- 調節計
- 燃焼安全装置



- 調節弁、ポジショナー
- フィールド機器（圧力計・流量計・
液面計・温度計）



- 監視制御（DCS）、高度制御ソ
リューション、自律制御システム
- 各種プラント管理アプリケーション
- メンテナンス
サービス



事業フィールド

※（ ）内はAA事業売上高構成比率

ファクトリーオートメーション分野 (加工組立産業)

電気・電子／半導体／工作機械／自動車／
食品等（お客さま：装置メーカー）

売上構成比率
約40%
(2024年度実績)



プロセスオートメーション分野 (素材産業)

石油／石油化学／化学／鉄鋼／紙パルプ／
薬品等（お客さま：プラント事業者、プラン
トエンジニアリング会社、設備メーカー）

売上構成比率
約60%
(2024年度実績)

ファインケミカル等、多様な領域が
ある化学市場（約20%）の他、様々な
素材産業に商品を提供。国内はストック
ビジネスを主体に相対的に安定して
いるが、AIを活用した人手不足対応・生産性
向上、GX推進などの新たな需要が現出

4 – 3. 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

東アジア・北米・インドを中心に、成長市場への展開を加速

● エリア展開

PA: 中国・東アジア、東南アジアからインド、北米まで注力領域を拡大

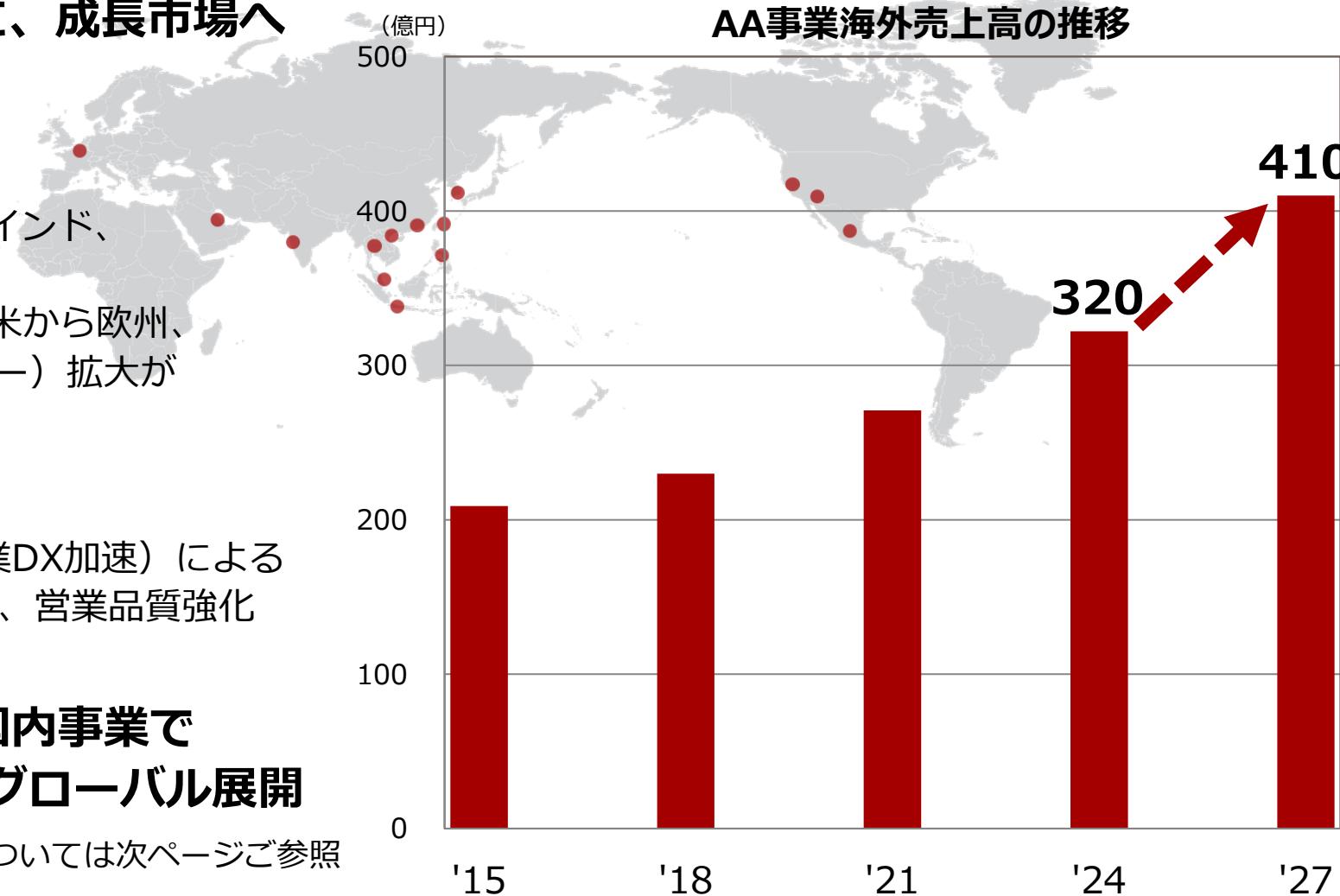
FA: 中国・東アジア、東南アジア、北米から欧州、インドまで、FA市場（装置メーカー）拡大が見込まれる地域を開拓

● 顧客力バリッジ拡大

- 国内外でのMA/SFA等の導入（営業DX加速）によるグローバルでの顧客力バリッジ拡大、営業品質強化
- 海外拠点営業人員拡大

● シン・オートメーション～国内事業で競争力あるソリューションのグローバル展開

※ シン・オートメーションについては次ページご参照



4-4. シン・オートメーション (商品力強化による競争優位性の拡大)

独自の技術を軸とした事業領域拡大に向けた新製品、サービスを「シン・オートメーション」と名付け、すべての事業単位において展開。新たな社会課題に対応することでの社会貢献と、事業機会を活かした高収益事業の創造

CP事業 サファイア隔膜真空計

■ 何故アズビルが？

複数の特許を持つサファイアを接合したMEMSセンサーを独自開発し内部生産体制を確立

■ 市場価値は？

これまでの他社品とは異なり、材料付着によるセンサデバイスへの影響を軽減しゼロ点のシフト量を低減。これにより長期間に安定した真空度の計測を実現

■ 成長性は？

主要市場は半導体前工程の成膜はじめとする真空チャンバー。先端半導体においては、真空チャンバーにおける真空センシング精度や安定性は非常に重要。かつ半導体前工程 1 工場当たり数百台の需要があり、今後も市場は大きく拡大傾向。さらに定期メンテナンス需要もあり、装置メーカー、デバイスメーカー双方への事業展開を見込む



グローバル市場において

2024年度⇒2027年度 +100億円

そして更なる成長

IAP事業 CVトータルソリューション

■ 何故アズビルが？

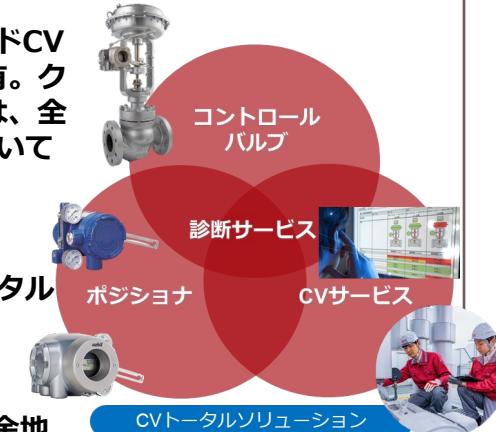
コントロールバルブ (CV)、スマートポジショナ、クラウドCV診断、プロパーエンジニアによるCVメンテをすべてを保有。クラウド診断の結果と現場のCV状態の整合確認ができるのは、全てを手がけているアズビルだから可能。国内プラントにおいて1万台以上のCVクラウド診断の精度は日々向上

■ 市場価値は？

アズビルのCVトータルソリューションにより、CVの品質向上、メンテコスト低下、整備後の稼働工ビデンスをデジタル化。様々なベネフィットからプラントにおけるCV管理に大きな変革をもたらす

■ 成長性は？

国内CVではトップシェア。CV診断領域ではさらに拡大の余地。巨大な海外市場においても競合優位性あり、大きな成長が可能



SS事業 プラント自律化システム

■ 何故アズビルが？

プラントにおけるAIを活用した自律化システムは、アナログ連続データの扱いが重要かつ高難易度。アズビルは長年のDCS経験からアナログデータ特性の深い知見とAIを融合し自律化を実現

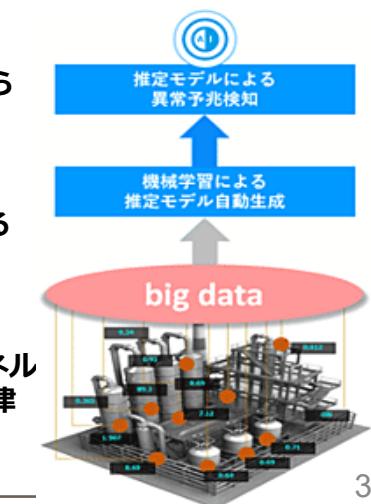
■ 市場価値は？

国内の発電、石油精製、石油化学、機能性化学、医薬品、食品、電気電子製造、水処理、焼却炉など、様々な市場で7,000を超えるアズビル製AI自律モデルが稼働中

大手のお客さまとの自律モデル進化に向けた共同開発も実施

■ 成長性は？

製造業においては、設備老朽化対策、人手不足対応、再生可能エネルギー向け新技術など様々な進化が求められ、そこへのAIによる自律化は大きな市場成長を見込む。海外にはさらに大きな市場が存在



4 – 5. 収益力強化の継続・拡大 ~これまでの実績を基に新たな取組みで更なる改善

2016年度から3つの事業単位でそれぞれに適合する収益改善に向けた取組みを実施、

収益性が大きく向上。引き続き実績のある収益性の改善に取り組むとともに、

今後は高付加価値ビジネスの加速、エンジ・サービスの高品質化、事業基盤の強化
(CX・DX) を実施し、更なる収益力の強化を図る

高付加価値ビジネスの加速、
エンジ・サービスの高品質化、
事業基盤の強化 (CX・DX)

>> これまでの収益力強化施策

事業ミックス改善

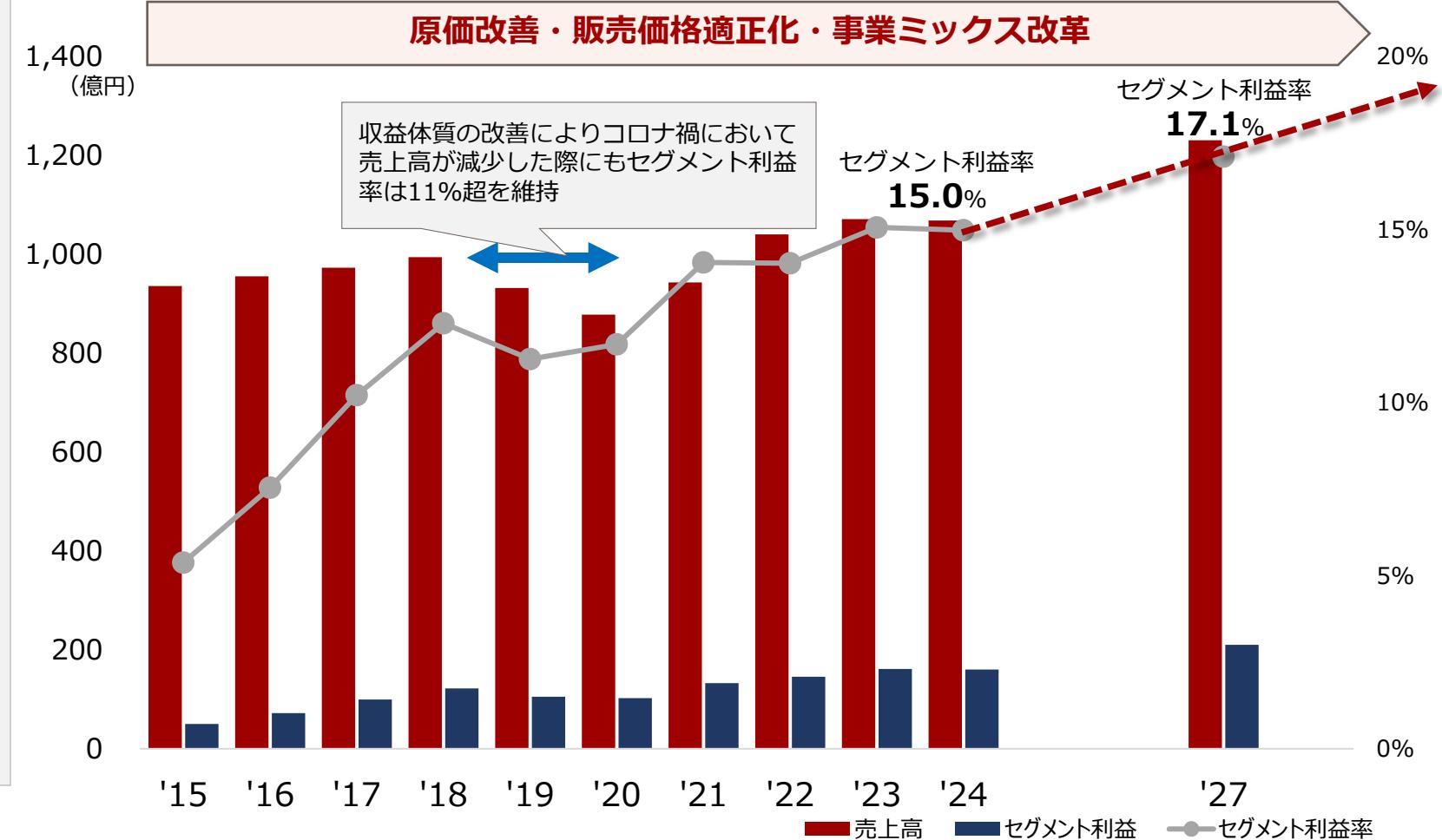
- 顧客・商品ミックス改善
- 不採算製品・サービスの見直し

製品・サービスの原価改善

- 海外生産・調達拡大
- 設計変更による製品原価低減
- エンジニアリング手法改善
- 原価間接費低減、外注適正化等
- 不採算製品・サービスの見直し

売価水準の適正化

- (価格転嫁を含む)
- 契約／売値管理強化のためのシステム化
 - 価格改定／転嫁
 - ジョブの収益性管理強化
 - ジョブリスクマネジメント等





新中期経営計画（2025～2027年度）

5. ライフオートメーション事業

Life Automation

執行役員常務 奥村 賢二

5 – 1. 事業戦略・業績目標 | ライフオートメーション（LA）事業

スマートメーターとSMaaSのシナジーによる成長、事業ポートフォリオ再構築

2021～2024年度成果 ※ 前中期経営計画（2021年5月公表）
前中期経営計画※業績目標は未達となったが、事業ポートフォリオの再構築（アズビルテルスター譲渡）を実施

市場分析

- メーター市場はグローバルでスマート化が浸透
- メーターから取得したデータの利活用による付加価値提供の需要が拡大

中期経営計画（2025～2027年度）戦略 事業構造改革とスマート化・データ利活用市場への注力

成長

次世代スマートメーター事業・SMaaS事業※¹を推進

SMaaS事業を推進。次世代スマートメーター開発等を加速して製品・サービスを差別化

成長

事業ポートフォリオ再構築を加速し、更なる成長へ

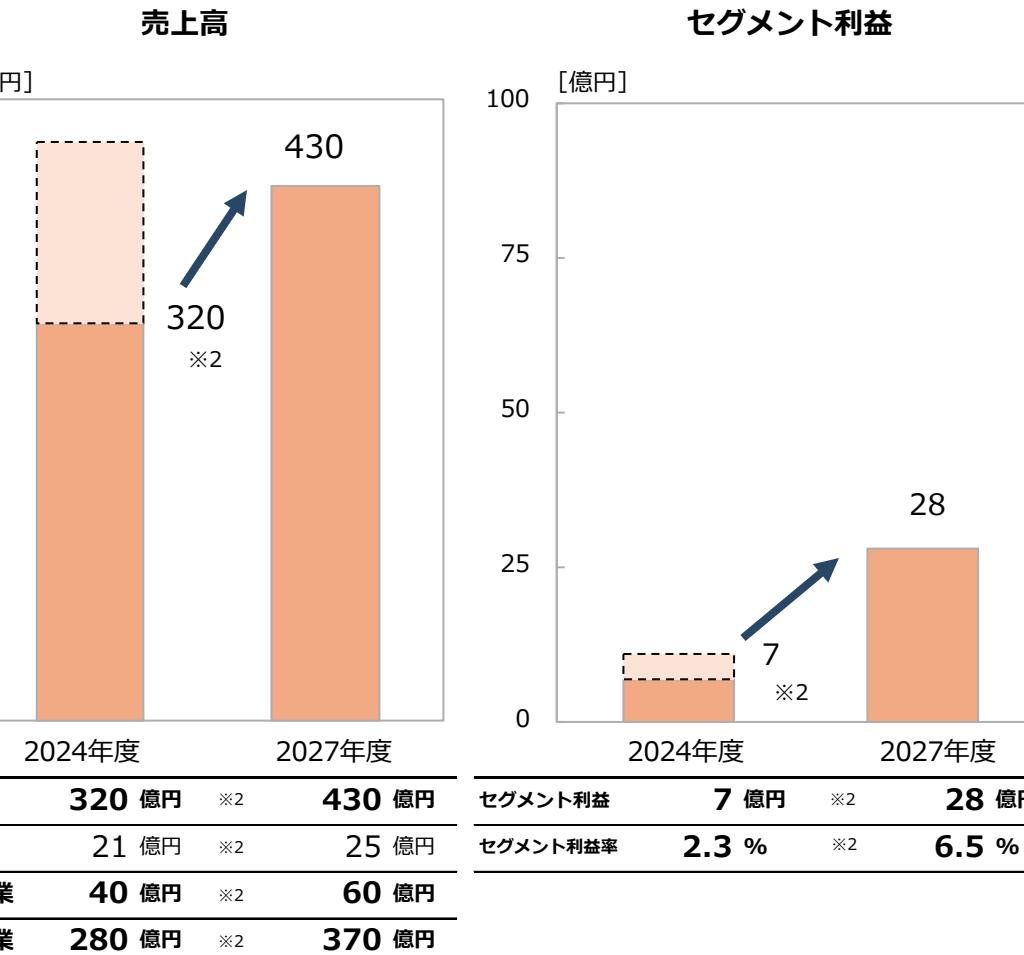
国内外での新規戦略投資や他社協業を推進し事業規模拡大・収益力強化

基盤

法定による更新需要の着実な獲得による事業伸長

法定による需要を確実に捉えるとともに、新技術を用いたメーターの展開での事業付加価値向上による事業伸長。

住宅用全館空調システム分野でも伸長を見込む



※1 SMaaS (Smart Metering as a Service) 事業：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

※ 2 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数値

5 – 2. ライフオートメーション事業の構成と事業機会

BA、AA事業に加えてライフライン等の分野での事業展開を企図し、2006年度の金門製作所（現アズビル金門）買収によりLA事業セグメントとして展開。事業ポートフォリオ再構築を経て、現在、ライフライン（ガス・水道メーター）分野、住宅用全館空調システム分野で事業を展開

ライフサイエンス エンジニアリング分野

製薬企業、研究所向けに凍結乾燥装置、滅菌装置、クリーン環境装置等の開発、エンジニアリング・施工、アフターサービスまで一貫して提供



2024年10月
アズビルテルスター譲渡

ライフライン分野 (ガス・水道メーター)

売上構成比率
約95%
(2024年度実績)

都市ガス・LPガスマーター、水道メーターを提供するほか、警報装置や自動遮断弁といった安全保安機器、レギュレータを提供



- メーター市場は法定による継続的な交換需要はあるが成熟市場
- 但し、スマートメーター市場は、都市ガス年平均成長率7~9%、水道10~20%という成長が見込まれる（欧米スマートメーター市場は日本市場に先行して拡大）
- 電力事業者協業や次世代水道スマートメーターの漏水検知機能等を強みとして事業の拡大を目指す

住宅用全館空調 システム分野

売上構成比率
約5%
(2024年度実績)

空調機1台で冷房、暖房、換気、空気清浄、除湿ができ、家全体を快適にする全館空調システムを提供



- 国内新設戸建着工は減少傾向にあるが、健康志向等の高まりによりハイエンドな全館空調市場は拡大の見込み
- 電子式エアクリーナー、VAV (Variable Air Volume 可変風量)、加湿などの付加価値技術との組合せで差別化

5 – 3. スマートメーター/SMaas (Smart Metering as a Service)

顧客課題の解決に必要なデータを収集・提供し、分析することによって
高付加価値のサービスを提供

電力、ガス、水道+αのデータを重ね合わせた新たな価値を社会へ提供



SMaas事業の成長ドライバー

- 労働人口の減少
労働人口の減少により検針業務の自動化ニーズが高まる
- ビッグデータの活用機運の高まり
共同検針が拡がることでガス、水道、電力データ収集が可能
新たなサービス、ビジネスチャンスが拡がる
見守りサービスやフレイルサービスへの展開
- 電力事業者のデータサービス事業への参入
ガス、水道、電力の共同検針によりインフラ投資の抑制が可能
電力IoTルート活用により通信エリアが拡大できる
電力事業者によるクラウドサービス提供が加速
- レジリエンス強化
災害時の早期復旧や被害状況の早期確認

5 – 4 . 他社協業の事例

Kamstrup社との協業により、次世代超音波式スマートメーター及び漏水検知クラウドサービスを日本市場へ展開

アズビル金門、次世代超音波式水道スマートメーターで水道インフラ課題解決に貢献

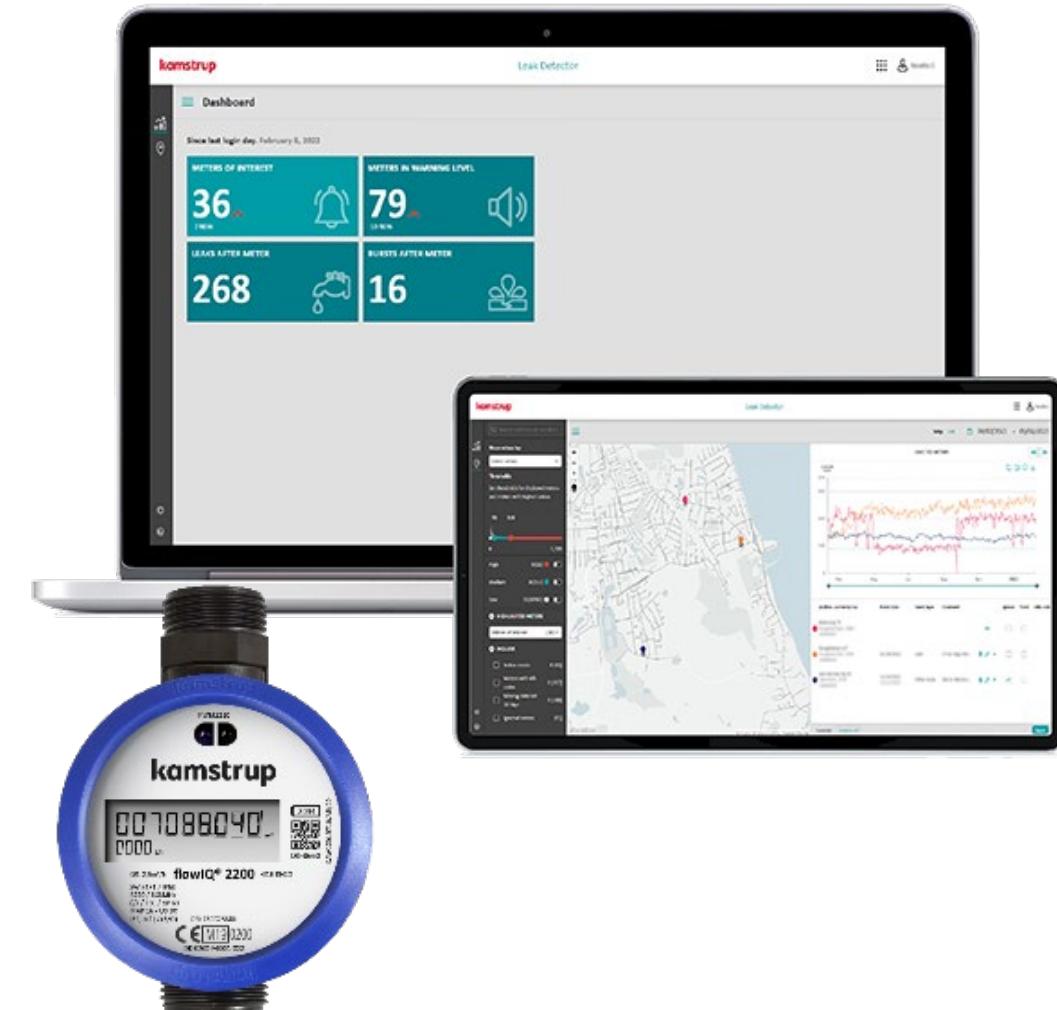
– Kamstrup社との協業で、日本の水道インフラ課題解決に貢献 –

アズビル金門株式会社（本社：東京都新宿区、社長：奥村賢二）は、スマート水道メータリングの分野で世界をリードするKamstrup社（本社：デンマーク、以下「Kamstrup」）と協業し、次世代超音波式水道スマートメーターを2026年4月以降に日本市場へ展開するとともに、機械学習に基づく漏水検知クラウドサービスを提供します。

日本国内では、水道インフラの老朽化、労働力不足、運用コストの削減が喫緊の課題となっており、漏水検知や水道管の効率的な維持管理に対する社会的ニーズも急速に高まっています。

当社は、2025年7月にKamstrupと共同で日本市場の事業開発を進めることに合意し、契約を締結しました。この協業を通じて、前述の社会課題を解決するため、革新的な技術を活用したソリューションを日本市場に導入し、データの利活用はじめ付加価値の高い事業を展開してまいります。

(2025年9月25日プレスリリースより)



補足資料

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

制御ソフトウェアリモート点検

制御系統毎に制御が動作の状況を診断し異常箇所と原因を特定するとともに改善提案を実施



制御機器リモート点検

制御機器にログや計測値などを元に、機器の故障・異常について診断、自動的にデータをバックアップ



ヘルプデスク

ヘルプデスクで受付後、リモートメンテナンスの仕組みで現地状況を把握し、対処法を判断



制御改善による省エネルギー

制御システムから取得した運転データと設備仕様(能力)データをもとに、省エネルギー余地を自動診断し、提案。対策実施後の効果も自動診断



クラウドソリューション

納入システムに付加するクラウドアプリを提案、リモートエンジニアリングで最短納期で導入を実現



緊急対応・故障機器交換

故障コントローラの交換時、リモートメンテナンスで取得したバックアップデータを元に早期復旧



「高度診断」「サービスストータルプロセス設計」「AI技術」を活かしたDX推進

アズビル サービス事業プラットフォーム

【オンライン取得情報(制御システム製品各種ログ・運転・履歴データ)】×【サービス管理情報(案件・設計・エンジニアリング・点検・問合せ)】



お客様とのネットワーク網(モバイル・光)



azbilグループのマテリアリティと独自のSDGs目標

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マテリアリティを特定し、事業や企業活動に関する7つの項目については、SDGsの領域において目標を「azbilグループSDGs目標」として具体的に定めるとともに、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である3つの項目については、CSR活動において具体的な数値目標を設定。それらの目標の達成に向けて様々な取組みを行うことで、「サステナビリティ経営」を推進

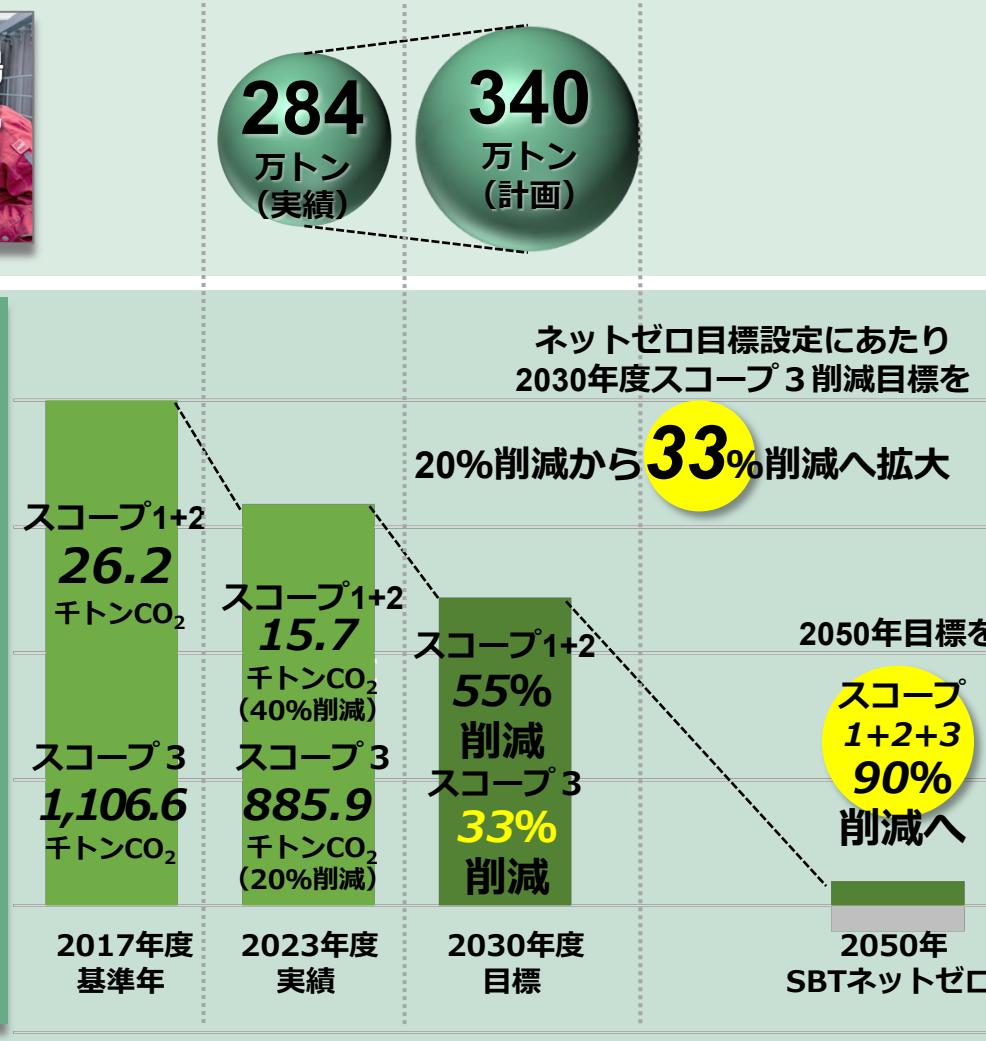
| マテリアリティ | | azbilグループSDGs目標 | | | |
|-----------|-----------|-------------------------------------|---|-------------------|---|
| | | 基本目標 | | ターゲット | |
| 事業 | 環境 | 気候変動 | 協創による地球環境と I エネルギー課題の解決への 貢献 | 環境・エネルギー | <ul style="list-style-type: none"> お客様の現場におけるCO₂削減効果（2030年度）340万トンCO₂/年^{※1} 温室効果ガス排出削減目標（SBT^{※2}認定済）（2030年度） 事業活動に伴うGHG排出量（スコープ1+2）2017年基準55%削減 サプライチェーン全体のGHG排出量（スコープ3）2017年基準33%削減 全ての新製品をazbilグループ独自のサステナブルな設計^{※3}、100%リサイクル可能な設計^{※4}とする（2030年度） サステナブルなサービス^{※5}を支えるプロフェッショナルスキル^{※6}を持つ人財を、2021年度比3倍の延べ1,800名^{※7}へ |
| | | 資源循環 | II 新たなオートメーション による持続可能な生産 現場・職場環境、安心・ 快適な社会の実現 | 新オートメーション | <p>「計測の高度化」、「データ化」、「自律化」などにより、社会が求める時々の課題を解決、付加価値を創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 2030年に延べ8,000事業所^{※8}で事業環境変化に強い状態を実現 2030年に延べ600万人^{※9}にストレスフリー、多様な働き方につながる環境を提供 |
| | | イノベーション | III サプライチェーンにおける 社会的責任の遂行と地域・ 社会への貢献 | サプライチェーン 社会的責任 | <ul style="list-style-type: none"> お取引先様と共に、SDGsを共通目的として連携し、サプライチェーンにおけるCSRの価値共有を実現。 独自の評価指標で方針・体制・取組み・有効性を評価^{※10} 地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所^{※11}において実施し、社員一人ひとりが積極的に参加^{※12} |
| 企業活動全体 | 社会 | サプライチェーン | IV 健幸経営と永続的な学習 による社会課題解決の基盤 強化 | 健幸経営 学習する企業体 | <ul style="list-style-type: none"> 健幸経営（働きがい、健康、ダイバーシティ＆インクルージョン）の実現 2030年度azbilグループで働くことに満足している社員：65%以上^{※13} 女性管理職比率：10%以上^{※14} 2027年度までに国内azbilグループの女性管理職比率：2017年度比約2倍 学習する企業体の発展・強化 2030年度仕事を通じて成長を実感する社員：65%以上^{※13} |
| | 人材 | 人権・安全・健康 | | | |
| | | 学習と人材育成 | | | |
| 基本的 責務 | ガバ ナンス | 商品安全・品質 コーポレート・ガバナンス コンプライアンス | 企業が社会に存立する上で 果たさなければならない基本的責務 | | <ul style="list-style-type: none"> * 商品安全・品質、コンプライアンスについては、部門毎に業務に直結した指標及び目標をCSR活動計画（コンプライアンスの遵守・徹底、法令対応強化、防災・BCP、情報漏洩防止、適正会計、健康な職場づくり、労働安全衛生、商品事故による顧客安全対応、人権尊重の取組み）として策定のうえ、「azbilグループCSR推進会議」において進捗確認を行うことで、その維持・向上に取り組んでいる * コーポレート・ガバナンスについては、2022年、指名委員会等設置会社へ移行し、社外取締役を過半数とする取締役会及び3つの法定委員会の体制のもと、適切な監督と実効性を確保 - 2025年、社外取締役が取締役会議長に就任、報酬ポリシーの改定（執行役報酬の業績連動比率の拡充、重要業績評価指標の見直し、マルス・クローバックの範囲拡大）を実施し、コーポレート・ガバナンスを強化 |

※ 表中における各注記についてはP.46~47をご参照ください

お客様の現場でのCO₂削減、脱炭素移行計画

お客様や社会におけるエネルギー課題の解決に貢献するとともに、脱炭素化に向けた移行計画を策定し取組みを推進。

スコープ3の2030年度削減目標を20%削減から33%削減へ上方修正し、すべてのCO₂排出量（スコープ1+2+3）を対象とした2050年目標について、SBTiが「ネットゼロ目標」として認定（2024年10月）



具体的な削減手段

スコープ 1+2

2030年
まで

- 拠点を主体にした省エネルギープロジェクト推進
- 再生可能エネルギーの利活用
- 社用車をハイブリッド車やEV車へ順次切替え

2050年
まで

- 事業部門と連携した拠点の脱炭素化加速
- 使用電力を100%再生可能エネルギーへ
- 社用車のEV車への切替え加速

スコープ 3

2030年
まで

- サステナブルな設計の推進（主に省資源、省エネルギー設計）
- 100%リサイクル可能な設計の実現
- お取引先との連携推進（脱炭素化、目標設定支援）

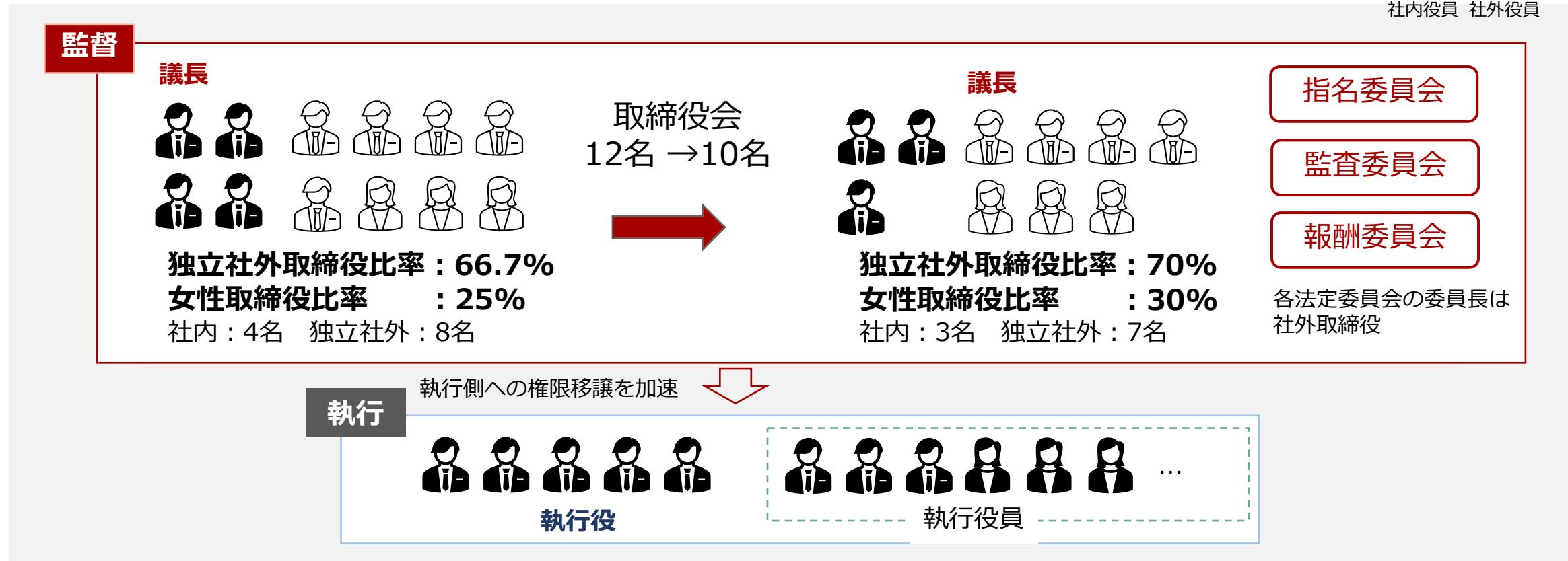
2050年
まで

- サステナブルな設計の継続・拡大（主に省資源、省エネルギー設計）
- 100%リサイクル可能な設計を継続
- お取引先との連携推進・拡大（脱炭素化、目標設定支援）

コーポレート・ガバナンス強化の取組み（1）：新取締役会体制への移行

● 取締役会の独立性及び監督機能の更なる強化

- 2022年6月以前 監査役会設置会社
- 2022年6月 指名委員会等設置会社に移行（議長は非執行社内取締役、計12名）
- 2025年6月 社外取締役が議長に、12名→10名に（定時株主総会終了時）



コーポレート・ガバナンス強化の取組み(2)：報酬ポリシーの改定

新中期経営計画の下、中長期的な業績目標の達成及び企業価値向上に向けた動機づけを企図した改定

執行役報酬の業績連動比率の拡充 (賞与・株式報酬の構成割合の拡大)

- 執行役の報酬構成は、毎月支給される固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成
- 中長期的な業績目標の達成及び企業価値向上を動機づけるため、インセンティブ報酬の割合をより高い水準で設定

(改定後) 代表執行役社長の例

インセンティブ報酬

| 基本報酬 | 賞与 | 株式報酬 |
|------|----|------|
|------|----|------|

「基本報酬：賞与：株式報酬」 = 「1：1：1」

(改定前)



| 基本報酬 | 賞与 | 株式報酬 |
|------|----|------|
|------|----|------|

「基本報酬：賞与：株式報酬」 = 「4：3：3」

重要業績評価指標(KPI)の見直し

- 賞与の非財務指標は、「従業員エンゲージメント」、「ダイバーシティ」及び「個人評価」の3項目を設定

(改定後) 代表執行役社長の例

| 賞与のKPI | | 評価ウェイト |
|--------|----------------------------|--------|
| 財務指標 | 売上高 | 45% |
| | 営業利益 | 45% |
| 非財務指標 | 従業員エンゲージメント | 2.5% |
| | ダイバーシティ (女性管理職比率) | 2.5% |
| | 個人評価(顧客満足度、生産性・効率性、CSR経営等) | 5% |

(改定前)

| 賞与のKPI | 評価ウェイト |
|------------------------------------|--------|
| 売上高 | 45% |
| 営業利益 | 45% |
| 顧客満足度向上、効率化・生産性向上、人材育成・組織活性化、CSR経営 | 10% |

- 株式報酬の業績連動部分(50%)の財務指標に、株主との価値共有の促進を企図して「ROE」を設定

| 株式報酬のKPI | | 評価ウェイト |
|----------|----------------------|--------|
| 財務指標 | 相対TSR(対配当込TOPIX) | 50% |
| | ROE | 30% |
| 非財務指標 | CO ₂ 削減効果 | 20% |

| 株式報酬のKPI | 評価ウェイト |
|----------------------|--------|
| 相対TSR | 50% |
| 営業利益率 | 30% |
| CO ₂ 削減効果 | 20% |

報酬ガバナンスの更なる向上：報酬の没収・返還請求制度(マルス・クローバック)の範囲拡大

- 過年度決算修正の発生に加え重大な非違行為・不適切行為があった場合にも、当該役員に対して、インセンティブ報酬(賞与及び株式報酬)を受給する権利の没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求することが可能

人的資本への投資：社員エンゲージメント向上に向けた福利厚生・財務施策①

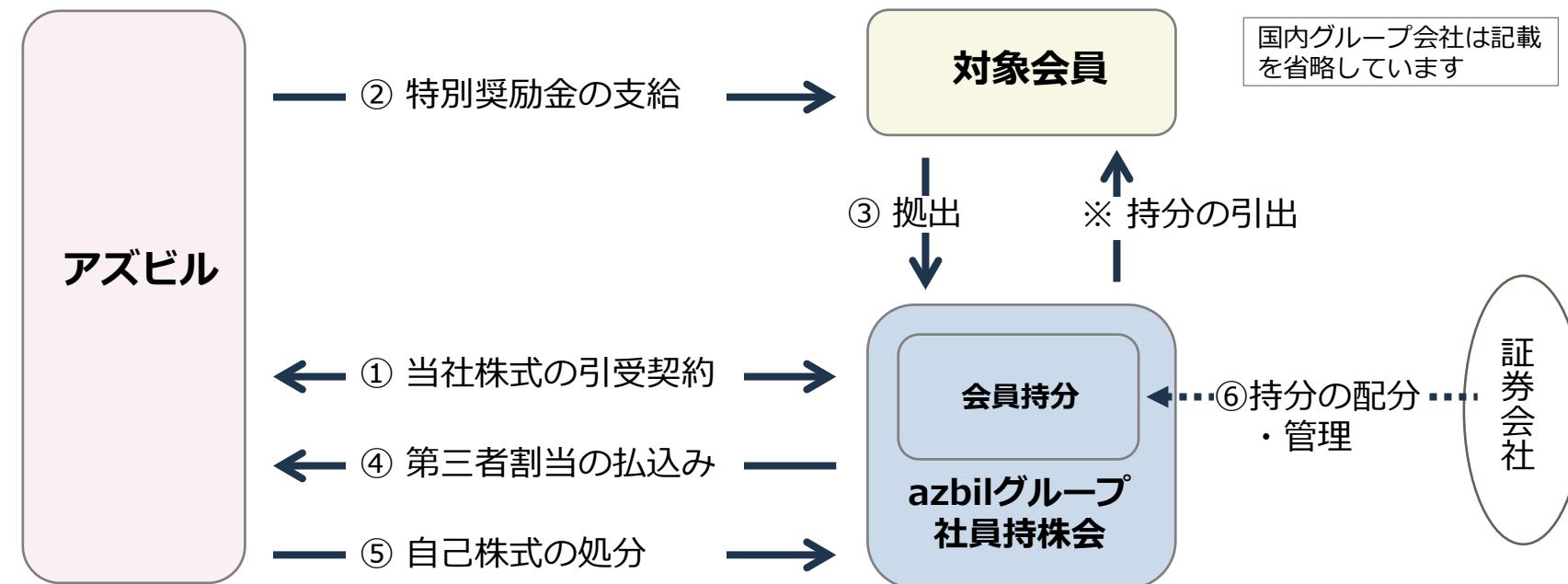
社員のインセンティブを高めるとともに財産形成を支援 自己株式を活用した新たな福利厚生制度“特別奨励金スキーム”を導入

特別奨励金スキーム（2025年3月導入）

特別奨励金の拠出をもって、azbilグループ社員持株会に自己株式を処分する第三者割当の方法で実施。これにより、持株会員（社員）各々の当社株式の保有数は40株（約45千円、2025年2月5日終値1,142.5円で計算）増加となる

＜制度導入のポイント＞

- 当社普通株式(以下、当社株式)を取得できる機会を創出することによって、これまでの中期経営計画達成に向けた社員の努力への還元を実現し、財産形成の一助とする
- 当社企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとともに、当社株主との一層の価値共有を進める
- 当社グループ各社との共同意識高揚に資する



- ① アズビル（当社）とazbilグループ社員持株会（本持株会）との間で自己株式の処分及び引受けに関する株式引受契約を締結
- ② 当社は持株会員に特別奨励金を支給
- ③ 持株会員は支給された特別奨励金を本持株会に拠出
- ④ 本持株会は持株会員から拠出された特別奨励金を取りまとめ、第三者割当の払込みを実施
- ⑤ 当社は本持株会に対して自己株式を処分
- ⑥ 割当てられた当社株式は、本持株会が持株事務を委託している証券会社を通じて、本持株会内の会員持分に配分・管理される

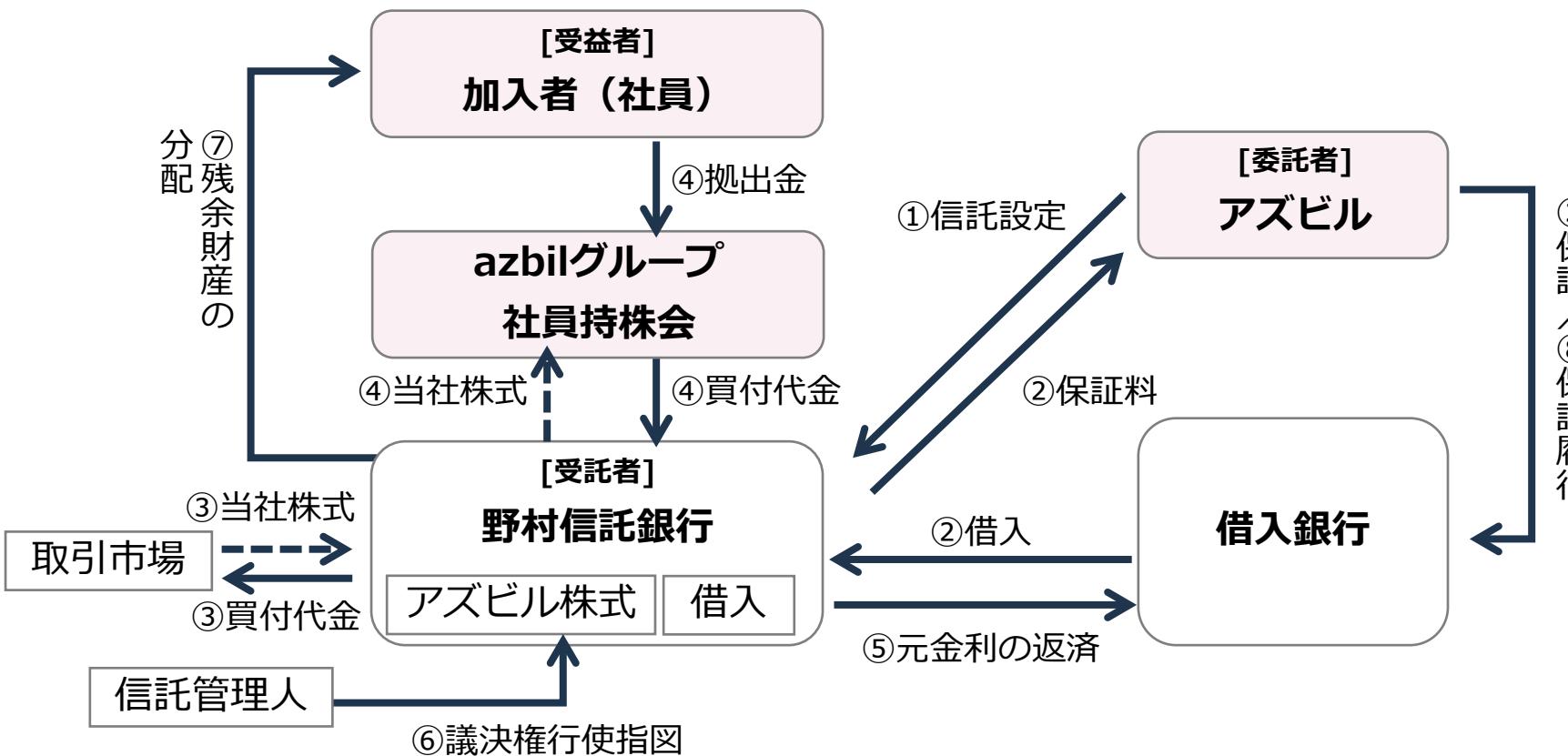
人的資本への投資：社員エンゲージメント強化に向けた福利厚生・財務施策②

信託型従業員持株インセンティブ・プラン（E-Ship®）を再導入

自己株式の活用により社員のインセンティブを高め、エンゲージメントを強化

信託型従業員持株インセンティブ・プラン (azbilグループ社員持株会加入者員を対象とするインセンティブプラン)

長期目標および新中期経営計画（2025～2027年度）の実現へ向け、新たに自己株式約65億円（市場調達）の信託設定による本プランの再導入により、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを付与するとともに、社員自身の財産形成を支援する



本プランの概要

- azbilグループ社員持株会専用信託（従持信託）を設定
- 設定後約3年間にわたり持株会が取得すると見込まれる数の当社株式を予め取得
- 従持信託から持株会に対して継続的に当社株式が売却
- 信託終了時点で従持信託内に株式売却益相当額が累積した場合には、株式売却益相当額が残余財産として受益者適格要件を満たす持株会会員に分配
- 信託終了時点で株式売却損相当額が累積し、信託終了時点において従持信託内に株式売却損相当の借入金残債がある場合には、当社が残債を弁済

注記事項 ①

- 1) 金額は表示単位未満切捨てで記載、また、成長事業および基盤事業の数値は社内集計による概数
- 2) セグメント名称及び、各セグメントを構成するサブセグメントの名称・内容は次のとおり

B A : 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

- ・CP事業（コントロールプロダクト事業）：
コントローラやセンサ等のファクトリーオートメーション向けプロダクト事業
- ・IAP事業（インダストリアルオートメーションプロダクト事業）：
差圧・圧力発信器やコントロールバルブ等のプロセスオートメーション向けプロダクト事業
- ・SS事業（ソリューション&サービス事業）：
制御システム、エンジニアリングサービス、メンテナンスサービス、省エネソリューションサービス等を提供する事業

L A : ライフオートメーション

- ・ライフライン分野：
ガスメーター、水道メーター、警報装置や自動遮断弁といった安全保安機器、レギュレータ等の産業向け製品の販売
- ・生活関連（ライフ）分野：
戸建住宅向けに全館空調システムを提供
- ・ライフサイエンスエンジニアリング（LSE）分野：※2024年10月、同分野を担っていたアズビルテルスターの出資持分を譲渡
製薬企業・研究所向けに凍結乾燥装置、滅菌装置やクリーン環境装置等を開発、エンジニアリング、販売、サービスまでを一貫して提供

- 3) azbilグループの売上高は、例年、第1四半期連結会計期間には低く、第4四半期連結会計期間に最も高くなる傾向がある一方で、固定費は恒常に発生するため、相対的に第1四半期連結会計期間の利益は低く、第4四半期連結会計期間の利益は高くなる傾向をもつ

注記事項 ②

4) azbilグループのSDGs目標・ターゲット

- ※1 **340万トンCO₂/年**：2030年度の電力排出係数は、2019年当時のエネルギー基本計画を参考に当社独自の推計値を採用
- ※2 **SBT (Science Based Target)**：科学的根拠に基づいて設定した温室効果ガスの排出削減目標
- ※3 **サステナブルな設計**：地球規模の環境課題（脱炭素化、資源循環、生物多様性保全）解決に貢献する製品の創出・提供を目指した設計
- ※4 **100%リサイクル可能な設計**：経済的および技術的に実行可能な最も効果的な技術 [BAT (Best Available Technology)]の範囲
- ※5 **サステナブルなサービス**：オートメーションの技術によりお客様の現場の生産性改善や安定操業に貢献することに加え、当社グループの3つの環境重点分野（脱炭素化、資源循環、生物多様性保全）において、お客様や社会の環境課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献できるフィールドエンジニアリングサービス
- ※6 **プロフェッショナルスキル**：3つの環境重点分野での課題解決実現に向けて重要な、以下の専門スキル保有者（社内資格制度）を対象とする
 - ビル建物向けのリモートメンテナンス、エネルギー管理サービス、クラウドサービスなどのネットワークサービスのライセンス取得者
 - プラント・工場向けの高度制御、省エネルギーソリューション技術、バルブメンテナンスのプロフェッショナル認定者
- ※7 **プロフェッショナルスキルを持つ人財を、2021年度比で3倍の延べ1,800名にする**：社員一人ひとりがフィールドエンジニアリングサービスの技術革新に合わせ、複数のプロフェッショナルスキルを取得した場合も含んだ資格保有者の延べ人数
- ※8 **新オートメーションターゲット、8,000事業所で事業環境変化に強い状態を実現**：2022年4月時点で530事業所で稼働。2030年には15倍の8,000事業所を目指す
- ※9 **新オートメーションターゲット、600万人にストレスフリー、多様な働き方につながる環境を提供**：2022年4月時点で60万人に提供。2030年には10倍の600万人への提供を目指す

注記事項 ③

4) azbilグループのSDGs目標・ターゲット

- ※10 **独自の評価指標で方針・体制・取組み・有効性を評価**：FTSEなどの外部ESG評価をベースにした独自の仕組みと評価制度
- ※11 **社会貢献活動を全ての事業所**：国内・海外を含む全事業所
- ※12 **社員一人ひとりが積極的に参加**：azbilグループ社員数規模の参加を目指す
- ※13 **azbilグループで働くことに満足している社員／仕事を通じて成長を実感する社員**：国内のazbilグループで毎年行っている社員満足度調査で高いレベルと考えられる65%、すなわち、全社員の2/3の水準を目指す
- ※14 **女性管理職比率**：女性管理職比率10%はアズビル株式会社（単体）の目標

お問合せ・免責事項

<IRに関するお問合せ>

**アズビル株式会社
グループ経営管理本部 IRグループ**

電話 : 03-6810-1031
Webサイト : <https://www.azbil.com/jp/index.html>
IRに関するお問い合わせ先 : <https://www.azbil.com/jp/ir/inquiry/>

<免責事項>

連結業績計画は、現時点で入手可能な情報と合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は、今後様々な要因により予想数値と異なる可能性があることをご承知おきください。