

アズビル株式会社 証券コード: 6845(東証1部)

2018年度(2019年3月期)決算説明会

<アジェンダ>

- 1. 2018年度(2019年3月期)連結業績
- 2. 2019年度(2020年3月期)連結業績計画
- 3. 株主の皆様への利益還元
- 4. 中期経営計画(2017~2019年度)の最終年度にあたって
 - ~進捗と今後に向けた取組み
- 5. azbilグループのCSR経営とコーポレート・ガバナンス

日時: 2019年5月10日 16:00 - 17:00

場所: JPタワー ホール&カンファレンス

注記事項



- 1)金額は表示単位未満切り捨てで記載しています。
- 2) セグメント名略称及び、各セグメントを構成するサブセグメントの名称・内容は次の通りです。

B A: ビルディングオートメーション

A A: 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、水道メータ、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
- ライフサイエンスエンジニアリング(LSE)分野: 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
- 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
- 3)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ります。



経営成績



2期連続で増収、増益。各事業の収益力強化により、営業利益は266億円。 最高益を更新し、中期経営計画最終年度の目標(250億円)を1年前倒しで達成。

- 受注高は、BA事業が堅調な事業環境を背景に大きく増加。AA事業及びLA事業の受注は、前連結会計年度に大型案件を計上していたことの反動を主因に、一部市況の悪化による影響もあり減少したが、全体としてはほぼ前年度同水準を維持。
- 売上高は、前年度比でAA事業、LA事業が増加し、全体としても増加。対計画ではBA事業における期ずれ等を主因に未達。
- 営業利益は、前年度比大きく増加し、計画を達成。収益力強化施策の効果等によりAA事業、LA事業の利益が増加。一方、BA事業は一時的な引当費用の影響から減益となったが、その影響を除けば実質的に事業収益力は改善。経常利益並びに親会社株主に帰属する当期純利益も前年度比増加し、計画を達成。ROEは10.6%。税金費用の一時的な減少があった前年度に続き10%台を確保。

当年度 前年度 対計画 計画 対前年度 増減 增減% 増減 增減% (2018/11/2)2.642 2.662 $\Delta 20$ 受注高 △0.8 売 上 高 2.620 2.670 2.603 +16 △49 +0.6 **∆1.9** 2.153 国内 2.145 +7 +0.4 467 457 +9 海外 +2.0 974 1.023 +48 売上総利益 +5.0 39.1 37.4 +1.6P 756 734 +21 販売費及び一般管理費 +3.0 営業利益 266 260 +6 +2.7 240 +26 +11.1 % 10.2 9.7 +0.4P 9.2 +1.0P 経常利益 276 265 +11 243 +33 +13.8 +4.4 +22 264 241 税金等調整前当期純利益 +9.3 189 185 178 +4 +2.4 +10 +5.9 親会社株主に帰属する当期純利益 7.2 6.9 6.9 +0.3P +0.4P

1. 2018年度(2019年3月期)連結業績 セグメント別業績 - BA事業



首都圏における都市再開発等、事業環境は堅調に推移し、国内外で受注拡大。採算性に配慮しつつ受注の獲得に注力。併せて、施工現場を主体に業務の遂行能力の強化と効率化を推進し、採算性が改善。

- 受注高は、堅調な事業環境を受けて国内が大きく増加。海外も増加し、前年度比増加。
- 売上高は、建物市場全体における工期見直しの影響等により計画に届かなかったが、前年度比でほぼ同水準を確保。
- セグメント利益は、前年度比減少、計画未達。減収影響のほか、上期に発生した一時的な 引当費用計上の影響があったが、採算性は改善。

[単位:億円]

	业在度								
	当年度	計画	対計画		対計画		前年度	対前	年度
		(2018/11/2)	増減	增減%		増減	增減%		
受 注 高	1,237				1,178	+59	+5.1		
売 上 高	1,195	1,220	△24	Δ2.0	1,202	Δ7	△0.6		
セグメント利益	124	130	△5	△4.5	125	Δ1	<i>∆ 1.3</i>		
%	10.4	10.7	△0.3P		10.5	△0.1P			

1. 2018年度(2019年3月期)連結業績 セグメント別業績 - AA事業



3つの事業単位※でのオペレーションを徹底し、事業成長と事業収益力強化を展開、増収・増益継続。新製品等による新たなオートメーション領域の開拓が進展。 事業環境は、半導体製造装置市場等での投資が減少するなどの変化はあったが、 国内外における自動化のニーズは高い水準で継続。

- 受注高は、前年度のエネルギー関連市場での大型案件計上の反動並びに一部市場での市況悪化により、前年度比減少。
- 売上高は、市況が弱含みで推移する中での成長戦略の進展もあり、前年度比増収。
- セグメント利益は、前年度比23%と大幅増。増収に加えて事業収益力強化の取組みが奏功。 セグメント最高益を更新し、利益率は12%を超える水準へ。 「単位:億円]

	小左击				* / -#				
	当年度	計画	対計画		対計画		前年度	対前	年度
		(2018/11/2)	増減	增減%		増減	增減%		
受 注 高	983				1,017	∆34	<i>∆3.3</i>		
売 上 高	993	1,000	Δ6	△0.6	972	+21	+2.2		
セグメント利益	122	110	+12	+11.0	99	+22	+23.0		
%	12.3	11.0	+1.3P		10.2	+2.1P			

※ 3つの事業単位:

CP事業(コントロールプロダクト事業)、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)、SS事業(ソリューション&サービス事業) 詳細につきましては注意事項2ページをご参照ください。

1. 2018年度(2019年3月期)連結業績 セグメント別業績 - LA事業



ガス・水道等のライフラインの分野は、法定によるメータの交換需要を主体として比較的安定した事業環境。LSE(ライフサイエンスエンジニアリング)分野並びに住宅用全館空調システムの生活関連(ライフ)分野は、事業構造改革による安定的な収益の実現と向上への取組みを継続。全体として増収・増益。

- 受注高は、LSE分野が前年度において大型案件を計上していたことの反動等により減少し、 全体としても減少。
- 売上高は、計画未達となったが、ライフライン分野、生活関連分野が伸長し、前年度比増加。
- セグメント利益は、事業構造改革による収益改善の効果を主因として前年度比増加し、計画を達成。

[単位: 億円]

	业年度			 			
	当年度	計画	対計画		前年度	対前	年度
		(2018/11/2)	増減	增減%		増減	增減%
受 注 高	438				480	∆41	△8.6
売 上 高	448	465	Δ16	△3.6	442	+6	+1.4
セグメント利益	20	20	+0	+3.0	15	+5	+37.3
%	4.6	4.3	+0.3P		3.4	+1.2P	

営業外·特別損益·法人税等



- 経常利益は、営業利益の増加に加え、前年度において為替差損が計上されていたことに対し、 当年度では為替差益が発生したことにより、前年度比増加。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、下記事象により損失・費用が増加したが、経常利益の 増加により前年度比増加。
 - ▶ 特別損益については、投資有価証券売却益の増加により特別利益が増加したが、確定給付企業 年金制度の会計上の終了処理により特別損失を計上※1。
 - ▶ 税金費用については、前年度において一時的な税金費用の減少※2があった反動から、前年度比で税金費用が増加。

[単位: 億円]

	\\ / - ==	** *		[122 · 163 3]
	当年度	前年度	対前	年度
			増減	增減%
営業利益	266	240	+26	+11.1
営業外収益	12	9	+3	+36.8
営業外費用	3	6	△3	<i>∆52.2</i>
経常利益	276	243	+33	+13.8
特別利益	22	6	+15	+237.6
特別損失	34	7	+26	+334.0
税金等調整前当期純利益	264	241	+22	+9.3
法人税等	72	60	+11	+19.7
非支配株主に帰属する当期純利益	2	2	+0	+5.1
親会社株主に帰属する当期純利益	189	178	+10	+5.9

※1 確定給付企業年金制度の会計上の終了処理による損失の計上

2015年6月に加入者(現役従業員)に対する確定給付企業年金制度を終了し、確定拠出年金制度へ移行しました。受給権者(移行時点までの退職者)に対しては確定給付企業年金制度(いわゆる閉鎖型年金)が存続しておりますが、2019年3月に会計上の終了処理を行ったことにより、退職給付制度終了損(32億円)を計上しております。なお、確定給付企業年金制度自体は終了せず、受給権者への給付は現行通り行われます。

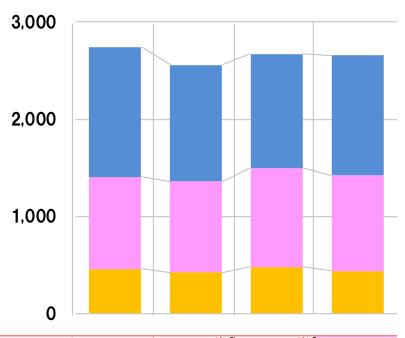
※2 一時的な税金費用の減少

国内子会社における収益性の改善に伴い繰延税金資産の回収可能性が認められ、繰延税金資産を計上(アズビル金門の繰延税金資産が約12億円増加)したことにより、前年度は税金費用が一時的に減少しております。

1. 2018年度(2019年3月期)連結業績 [参考] セグメント別受注高 推移



[単位: 億円]



年 度	2015	2016 ^{**2}	2017 ^{**} 2	2018 **2
■BA事業	1,338*	¹ 1,200	1,178	1,237
■AA事業	948	934	1,017	983
LA事業	457	426	480	438
連結	2,736	2,549	2,662	2,642

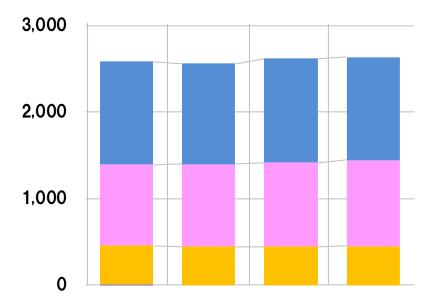
※1 国内における複数年契約の受注計上範囲の見直しを実施。この見直しにより、複数年契約の受注計上額が一時的に大きく増加しております。

^{※2 2016}年度以降の受注高につきましては、受注残高の評価替えによる為替換算差額等を除いた記載に変更しております。なお、2015年度は変更 前の基準で表示しております。

1. 2018年度(2019年3月期)連結業績 [参考] セグメント別売上高 推移



[単位: 億円]



年 度	2015	2016	2017	2018
■BA事業	1,188	1,164 [*]	1,202	1,195
■AA事業	935	954	972	993
■ LA事業	456	441	442	448
連結	2,568	2,548	2,603	2,620

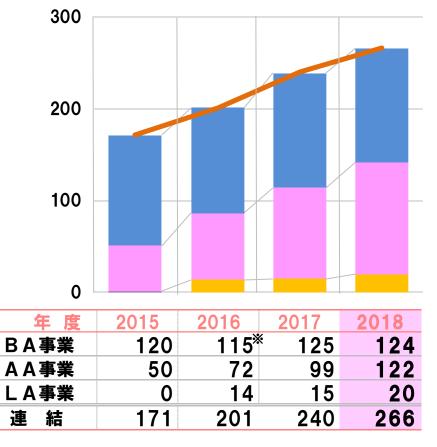
[※] 以下の子会社を売却により連結除外しております。

^{・2016}年12月 北京銀泰永輝智能科技(2016年度第3四半期までを連結)

1. 2018年度(2019年3月期)連結業績 [参考] セグメント利益(営業利益)推移



[単位: 億円]



[※] 以下の子会社を売却により連結除外しております。

^{・2016}年12月 北京銀泰永輝智能科技(2016年度第3四半期までを連結)

海外エリア別売上高

azbil

「単位: 億円]

<対前年度>

海外売上高は、アジア、中国、 北米の各地域で増収し、 前年度比2.0%の増加。

BA事業

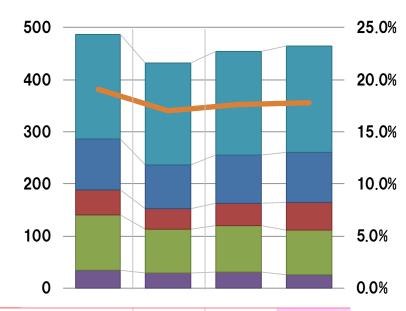
ローカル案件獲得を進めた等 アジア地域と中国で増収し、 全体で増加。

AA事業

半導体製造装置市場等が減速したが、アジア地域と中国におけるバルブ、現場型計器の伸長を主因に、全体で増加。

LA事業

LA事業は、前年度に受注した 案件が着実に売上計上された が、当上期における受注減少 の影響に加え、前年度におけ る事業構造改革の影響もあり 減収。



年 <u>度</u>	2015	2016	2017	2018
■アジア	200	195	200	204
■ 中国	99	85	93	97
■ 北 米	47	39	42	53
■ 欧州	106	84	90	85
■その他	35	29	30	26
連結	489	433	457	467

(ご参考)

一 海外売上高%	19.1%	17.0%	17.6%	17.8%
期中平均レート(USD)	121.11	108.81	112.17	110.45
期中平均レート(EUR)	134.31	120.30	126.70	130.35

[※] 海外売上高は、現地法人と直接輸出の売上のみを集計しており、間接輸出は含んでおりません。 ※ 現地法人の事業年度は主に12月31日を期末日とする年度を採用しております。

財政状態



- 資 産 保有株式について時価の下落に加え、売却を進めたことにより、投資その他の資産が減少。一方、売 上債権が増加し、湘南工場マザー工場化に向けた投資等により有形固定資産が増加したことで年度 末比17億円の増加。
- 負 債 未払法人税等の増加により流動負債その他が増加したが、退職給付に係る負債の減少※により固定 負債その他が減少したことに加え、仕入債務が減少したことで、前年度末比34億円の減少。
 - ※ 確定給付企業年金制度の会計上の終了処理、国内連結子会社(アズビル金門)の退職一時金制度における退職給付信託 の設定による。
- 純資産 有価証券評価差額金の減少によるその他の包括利益累計額の減少に加えて、株主資本においては、 自己株式の取得と配当金の支払いによる減少があったが、親会社株主に帰属する当期純利益の計上 により増加し、全体としても前年度末比51億円の増加。

_									<u> 【甲位:億円】</u>
		当年度末	前年度末	対前年度末 増減			当年度末	前年度末	対前年度末 増減
		(A)	(B)	(A) - (B)			(A)	(B)	(A) - (B)
汤	動資産	2,099	2,067	+31	負	債	924	958	△ 34
	現金及び預金	464	461	+3	3	流動負債	869	875	△ 5
	受取手形及び売掛金	937	914	+23		仕入債務	401	414	△ 13
	棚卸資産	249	238	+10		短期借入金	98	101	△ 3
	その他	447	453	△ 5		その他	370	358	+11
2	定資産	656	670	Δ 14	I	固定負債	54	83	△ 28
	有形固定資産	269	254	+14		長期借入金	1	5	Δ3
	無形固定資産	51	52	Δ1		その他	52	78	△ 25
	投資その他の資産	334	363	△ 28	純	資産	1,830	1,779	+51
					1	株主資本	1,705	1,629	+76
						資本金	105	105	-
						資本剰余金	116	116	+0
						利益剰余金	1,603	1,477	+125
						自己株式	△ 119	△ 69	△ 49
					-	その他の包括利益累計額	105	130	△ 24
					Į	非支配株主持分	19	19	Δ0
	資産合計	2,755	2,738	+17		負債純資産合計	2,755	2,738	+17

※ 税効果会計に係る会計基準の一部 改正により、当年度末の総資産が 改正前に比較して27億円減少して おります。なお、前年度末について も当会計基準を遡って適用しており、 総資産は48億円減少しております。

「単位・倍田」

(ご参考) 自己資本比率: 当年度末 65.7%、前年度末 64.3%

キャッシュ・フローの状況



- 営業活動によるキャッシュ・フローは前年度比減少。税金等調整前当期純利益が増加したが、法人税等の支払額増加と連結子会社(アズビル金門)の退職給付信託の設定による支出があったことによる。投資活動によるキャッシュ・フローは前年度比で支出が増加。投資有価証券の売却による収入が増加したが、前年度においては、湘南工場マザー工場化に向けた有形固定資産の取得による支出の増加等に対応して定期預金の払い戻し等があったことによる。この結果、フリー・キャッシュ・フローは前年度比73億円の減少。
- 財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度比で支出が増加。自己株式の取得による支出増加が主因。

[単位: 億円]

	当年度	前年度	対前年度			
			増減	%		
営業活動によるキャッシュ・フロー	161	194	△33	<i>∆17.3</i>		
投資活動によるキャッシュ・フロー	△40	Δ0	△40	_		
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)	120	194	△73	△38.1		
財務活動によるキャッシュ・フロー	△120	△108	Δ11	-		
現金及び現金同等物に係る換算差額	Δ5	2	Δ7	-		
現金及び現金同等物の増減額	Δ5	88	△93	-		
現金及び現金同等物の期首残高	686	598	+88	+14.7		
現金及び現金同等物の期末残高	681	686	Δ5	△0.7		

(ご参考)

設備投資	63	70	Δ6	△9.6
減価償却費	41	41	+0	+1.3



2. 2019年度(2020年3月期)連結業績計画

2. 2019年度(2020年3月期)連結業績計画

業績計画



各事業の収益力強化に引き続き取組み、一部市場の市況悪化はあるが、幅広い事業ポートフォリオを活かすことで、持続的成長のための事業基盤強化への投資を継続し、2018年度同水準の売上高、利益を計画。

- 製造装置メーカ市場の低迷継続が見込まれるが、建物市場の市況は堅調さを維持しており、全体としての売上高は前年度同水準を見込む。
- 収益力強化の取組みを更に推し進め、2018年度と同水準、中期経営計画最終年度目標を超える営業利益を引き続き確保する。
- 2019年度以降の持続的成長、長期目標達成に向けて、開発・生産体制等、事業基盤強化のための投資を継続し、事業成長を加速する。

<u>[単位: 億円]</u>

	20	19年度(計	画)	当年度	対当	年度
	上期	下期			増減	增減%
売 上 高	1,170	1,450	2,620	2,620	Δ0	△0.0
営 業 利 益	77	188	265	266	Δ1	△0.7
%	6.6	13.0	10.1	10.2	△0.1P	
経常利益	76	186	262	276	△14	∆5.3
親会社株主に帰属する当期純利益	49	136	185	189	△4	∆2.4
%	4.2	9.4	7.1	7.2	△0.2P	

2. 2019年度(2020年3月期)連結業績計画 セグメント別業績計画



[単位: 億円]

				手位・応门」			
		20	19年度(計i	画)	当年度	対当年度	
		上期	下期			増減	增減%
■ B A事業	売 上 高	510	740	1,250	1,195	+54	+4.6
	セグメント利益	21	116	137	124	+12	+10.3
	%	4.1	15.7	11.0	10.4	+0.6P	
■ A A事業	売 上 高	440	500	940	993	△53	<i>∆5.4</i>
	セグメント利益	44	62	106	122	△16	∆13.2
	%	10.0	12.4	11.3	12.3	△ 1.0P	
■ L A事業	売 上 高	230	220	450	448	+1	+0.4
	セグメント利益	12	10	22	20	+1	+6.7
	%	5.2	4.5	4.9	4.6	+0.3P	
連結	売 上 高	1,170	1,450	2,620	2,620	Δ0	△0.0
	営業利益	77	188	265	266	Δ1	△0.7
	%	6.6	13.0	10.1	10.2	△0.1P	



BA

増加する受注案件への対応を着実に進め、過去最高益を計画

- 堅調な国内の事業環境を背景に、受注残が着実に増加(642億円、前年度比+39億円)。
- 整備した業務の遂行体制で受注案件に効率よく、着実に対応することで、2019年度は 過去最大規模の売上高・利益を見込む。
- 海外事業においても受注の拡大を背景に継続的な成長を見込む。



収益力強化を継続、高い水準での利益を確保

- 製造装置メーカ市場の市況低迷はあるが、プロセスオートメーション等、その他市場では 底堅い需要を見込む。
- 海外事業の更なる拡大、新しいオートメーション領域での事業拡大を加速する。
- 3つの事業単位(CP事業、IAP事業、SS事業)でのオペレーションを徹底し、事業収益力強化の更なる展開を図る。



収益の安定化・向上への取組みを継続

- ガス・水道メータの法定による比較的安定した交換需要をベースに、新たなデータサービス 事業への取組み等により、LA事業全体として増収を見込む。
- 利益体質の改善に継続して取り組み、収益の安定化・向上を実現する。



3. 株主の皆様への利益還元

基本方針に基づき、企業価値向上に向けた成長投資等を着実に行いつつ株主還元の安定と充実を図る

● 2018年度:公表通りの配当を実施

※ 2018年10月1日を効力発生日として株式分割

を実施(分割比率 1:2)

2019年度:普通配当4円増配

:自己株式を取得

(2019年3月末保有自己株式330万株を消却)

1株当たり年間46円(株式分割前換算 92円)

1株当たり年間 50円(株式分割前換算 100円)

100億円もしくは380万株(上限)

基本方針 株主還元 の充実 るZDI 企業価値の 維持・向上 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

3. 株主の皆様への利益還元

配当金



2019年度 配当計画 ~_{普通配当}4_円増配 配当金(年間): 1株当たり50円

2018年度期末配当:公表通り23円

事業施策が着実に進捗し、年度計画通りの業績を達成することができたため、公表通りの期末 配当23円を実施

2019年度配当計画:4円増配の1株当たり年間50円

これまでの事業構造改革、収益体質強化策の成果により、2019年度も2018年度に続いて過去最高益水準を計画。長期目標(2021年度)*1達成に向けた事業施策も着実に進展していることから、基本方針に基づき株主の皆様への一層の利益還元を進めるべく増配を計画。

[単位:円]

		2018年度		2019年度			
	中間	期末(計画)	年間(計画)	中間(計画)	期 末(計画)	年間(計画)	
1株当たり配当金	46 ^{*2}	23 *2	1	25	25	50	
(株式分割後換算)	(23)	(23)	(46)	23			
(株式分割前換算)	(46)	(46)	(92)	(50)	(50)	(100)	
配当性向	34.8%			37.7% ^{**3}			
純資産配当率 (DOE)	3.7%			3.9% **4			

- ※1 長期目標(業績):2021年度 売上高3,000億円規模、営業利益300億円以上、ROE10%以上
- ※2 2018年度1株当たりの中間配当は分割前の株式に対するものであり、期末配当(計画)は分割後の株式に対するもの。株式分割を考慮しない場合の期末配当 (株式分割前換算)は46円、年間配当(同)は中間配当と合せて92円となり、2018年5月11日公表の期初計画から実質的な変更は無い。
- ※3 2019年度に取得する自己株式の影響を考慮した上で、1株当たりの当期純利益を算出し、配当性向を試算。
- ※4 純資産配当率(DOE)の算定にあたっては、2019年3月末の自己資本をベースに、2019年度に取得する自己株式、2018年度期末配当、2019年度の中間配当支払い、及び通期連結業績計画における親会社株主に帰属する当期終利益を考慮した上で、試算。

3. 株主の皆様への利益還元 自己株式の消却・取得



2019年3月末保有自己株式を消却し、併せて 資本効率の向上並びに株主への一層の利益還元の観点から

100億円の自己株式を取得

現時点における事業並びに業績の状況・見通しを踏まえて、規律ある資本政策を確たるものとしつつ、資本効率の更なる向上を図り、株主への一層の利益還元と事業環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするため、自己株式を消却し、併せて取得を実施。

■ 自己株式の消却

● 消却する株式の種類 : 当社普通株式

● 消却する株式の数 : 330万株 ・消却前の発行済株式総数に対する割合2.2%

・2019年3月末日時点での自己株式保有数 3,303,558株※

● 消却後の発行済み株式総数:14,520万株

消却予定日 : 2019年5月31日

■ 自己株式の取得

取得対象株式の種類 : 当社普通株式

● 取得し得る株式の総数 :380万株(上限)

● 株式の取得価額の総額 : 100億円(上限)

● 取得期間 : 2019年5月13日~2019年10月31日

取得方法 :東京証券取引所における市場買付

[※] 上記の自己株式数3,303,558株には、株式給付信託(J-ESOP)の信託口が保有する当社株式(1,988,258株)を含んでおりません。



(2017~2019年度)

4. 中期経営計画の最終年度にあたって ~ 進捗と今後に向けた取組み ~

4. 中期経営計画の最終年度にあたって 中期経営計画(2017-2019年度)の方針・目標



- 3つの基本方針に基づく事業施策と収益力強化施策が進展し、2018年度は営業利益 266億円、ROE10.6% と当初設定の中期経営計画最終年度業績目標(2017年5月公表)を達成。
- 事業基盤強化のための投資(商品[製品・サービス]開発、生産体制強化等)を継続して 行いつつ、各事業セグメントでの施策展開を着実に実施し、更なる成長を目指す。

【2017年5月公表 現中期経営計画策定時内容】

グループ理念 キpハントレセォートメーショ

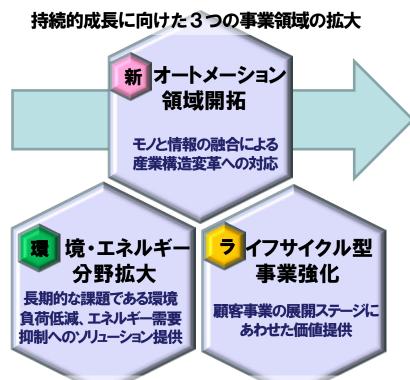
人を中心としたオートメーション

3つの基本方針

- 技術・製品を基盤に ソリューション展開で 「顧客・社会の長期 パートナー」へ
- 地域の拡大と質的な 転換で「グローバル展開」
- 体質強化を継続的に実施 できる「学習する企業体」 を目指す

前中期経営計画 (2013-2016)

事業構造改革、基盤整備、 成長領域開拓での成果



業績目標

● 中期経営計画 (2017-2019年度)

2019年度目標 営業利益 250億円 売上高 2,700億円 ROE 9%以上

●長期目標(2021年度) 営業利益 300億円以上 売上高 3,000億円規模 ROE 10%以上

「人を中心としたオートメーション」の理念に基づいた企業運営を 推し進め、長期目標(2021年度)への第2ステップとして現中期 経営計画(2017~2019年度)を策定

4. 中期経営計画の最終年度にあたって 中期経営計画 セグメント別業績目標に対する進捗



- BA事業は、高い需要に対応するための体制整備等を行いながら、収益性も改善
- ◆ AA事業は、事業収益力強化が計画を上回る成果を達成し、高い水準で利益を確保できる事業体質を獲得
- LA事業は、事業構造改革により事業の安定化、黒字化が定着
- 一部市場の市況悪化はあるが、長期目標達成に向けて施策展開を着実に実施し、 更なる成長を目指す。
 「単位: 億円]

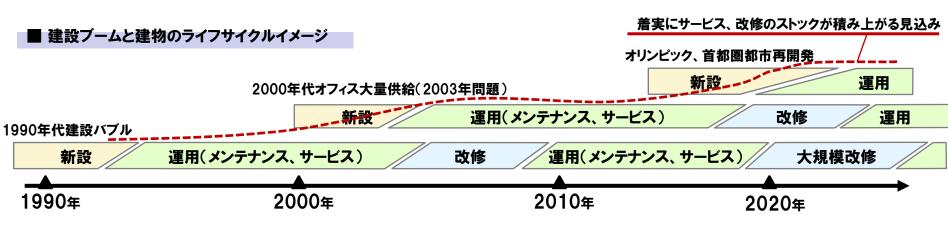
2019年度(計画) 2017年度 2018年度 業績予想 当初中計目標値 (実績) (実績) (2017/5/12公表) (2019/5/10公表) 売上高 1.202 1.195 1.240 1.250 BA事業 125 セグメント利益 124 130 137 % 10.5 10.4 10.5 11.0 972 993 1.000 940 売 ト 高 ■ A A事業 99 122 95 106 セグメント利益 % 10.2 12.3 9.5 11.3 売上高 442 448 480 450 L A事業 15 20 25 22 セグメント利益 % 3.4 4.6 5.2 4.9 連 結 上高 2.603 2.620 2.700 2.620 営業 利益 266 240 250 265 % 9.2 10.2 9.3 10.1

4. 中期経営計画の最終年度にあたって セグメント別施策の進捗 — BA事業



ライフサイクルにわたる国内外顧客との関係強化

- 国内事業環境の見通しに変化は無く、都市再開発案件は引き続き堅調を見込む。2020年度以降の需要減少も限定的。2020年度以降、既設システムの改修需要の増加を見込む。
- 高い水準が続く新設需要に対して、適正な労働時間で着実に業務を遂行できる体制を整備。積極的な受注獲得施策を展開。
 - 獲得した案件は、今後、建物のライフサイクルに応じて採算性の良いサービス、改修事業へ。国内メンテナンスサービス、既設建物向け改修事業のBA事業売上高に占める構成比は約7割
- 2020年度以降に拡大が期待される改修需要獲得に向け、新BAシステムの強化と改修提案を実施。
- ◆ 着実な施工、省エネ等高付加価値サービスの提供によりアジア地域での実績を蓄積、パートナー獲得



■ 今後の成長に向けた取組み

- ➤ 新BAシステム(savic-net G5)を核にした新しいオートメーション領域の拡大(エッジ、クラウド商品によるソリューション提供)。
- ▶ 働き方の改革を更に進化させ、国内事業での高利益体質構築に向けた事業プロセスを整備する。

4. 中期経営計画の最終年度にあたって セグメント別施策の進捗 — AA事業



成熟領域での利益創出と成長領域へのシフト加速

- 一部市場の市況低迷はあるが、国内外での生産投資や生産高度化のための自動化ニーズは引き続き強く、中長期での継続的な成長を支える環境は継続。
- 3つの事業単位(CP、IAP、SS事業)での成長戦略と事業収益力強化が進み、高い利益体質を構築。 2018年度のセグメント利益は2年連続でセグメント最高益を更新し、中期経営計画の最終年度の目標95億円(セグメント利益率9.5%)を大きく上回る122億円(同利益率12.3%)を実現。
- azbilグループの強みを生かした新しいオートメーションによる事業開拓が、ファクトリーオートメーション 分野、プロセスオートメーション分野、またセンサー領域、コントロール領域、IoT領域それぞれで幅広く 進展し、将来の成長のエンジンに成長。

■ 今後の成長に向けた取組み

- > 事業成長のための事業基盤整備を加速。
 - 海外営業体制の強化。特に中国・アジアでの顧客カバレッジ拡大と顧客への提案力アップに注力。
 - 競争力ある製品・サービスの創出。azbilならではの技術開発力、生産技術力を活用した新たなオーメーション製品・サービスを顧客に提供。

> 事業収益力強化の更なる展開

● 高利益事業へのシフト、グローバル生産&調達体制の強化、 高付加価値エンジニアリング体制の構築など、3つのサブセグメントでのそれぞれの事業収益力強 化への取り組みを拡大させ、事業競争力の確保と更なる利益成長を実現。

ビッグデータやAIを活用した 異常予兆検知・未来予測システム



4. 中期経営計画の最終年度にあたって セグメント別施策の進捗 — LA事業

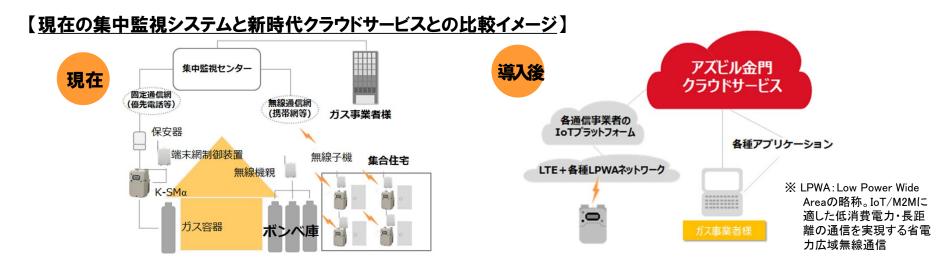


利益体質の定着から事業拡大へ

- ◆ LA事業を構成する各分野で、事業構造変革、利益体質改善の取組みにより、利益体質が定着。
- ガス・水道等のライフライン分野の事業環境は、法定による比較的安定した交換需要に変化はないが、ガス販売自由化等により、エネルギー供給市場における新たなニーズ・事業機会が発生。
- IoT等の新しい技術対応が求められるガス・水道メータ市場において、新製品の開発・投入、並びに 自動検針システム実現などに向けたLPWA(Low Power Wide Area)ネットワークを活用した各種実証 試験への参画/事業化が進展。

■ 今後の成長に向けた取組み

- ライフライン分野における新たなニーズをとらえた、新しいオートメーション領域(クラウドデータサービス事業)の立上げ。
- アズビルとアズビルテルスターのシナジーによる装置高度化、装置事業の強化。
- ▶ 住宅用全館空調システム(生活関連(ライフ)分野)における更新需要、サービス分野の深耕。



4. 中期経営計画の最終年度にあたって

事業基盤の整備・強化の進捗(1)

azbil

先進的なグローバル生産体制の構築

<新湘南工場(マザー工場)>

油南工場と伊勢原工場と藤沢テクノセンターの生産機能を湘南工場に集約

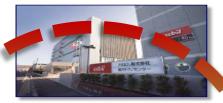
次世代生産への挑戦として、生産の基本要素である"4M[※]の革新"を リードするグループのマザー工場を構築。※ 4M: Man、 Machine、 Method、 Material

<グローバル生産体制>

海外拠点での生産拡大と生産機能強化、海外調達拡大、 商流・物流整備等、中国・大連工場とタイ工場を海外主要 生産拠点としたグローバルでの最適な生産体制整備が進展。

<高度な生産技術>

> azbilグループならではの技術開発力と生産技術力の一層 の強化を図る。超混流生産工程の構築や高度なセンサ パッケージの技術開発等に取り組む。



藤沢テクノセンター



新湘南工場(2019年4月新棟竣工)



アズビル機器(中国・大連)



アズビルプロダクション タイランド

海外における事業展開の加速

- シンガポールに東南アジア戦略企画推進室を設立。東南アジア地域の域内子会社間のシナジーを 追求しつつ、国内と同様の高付加価値製品やサービスの提供を実現。
- ▶ 建物のライフサイクルでのソリューション提供(BA事業)への評価により、グローバルに展開する 現地大手設計事務所との協業などが進展。

4. 中期経営計画の最終年度にあたって

事業基盤の整備・強化の進捗(2)

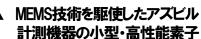


新オートメーション領域拡大に向けた技術と商品力の強化

loT時代に対応したクラウド活用を含む次世代システム商品と、MEMS(Micro Electro Mechanical Systems)技術を活用したセンサパッケージ等により、これまでにないセンサやアクチュエータなどのフィールド機器群を開発し、これらの機器のネットワーク接続により、新たな付加価値を生み出す新事業領域の創出を目指す。







- 新技術を活用した製品・サービスの開発・マーケティングの専門部署を設置。 デマンドレスポンス(AutoDRシステム)、ビル向けクラウドサービスの開発等 を推進。
- ➤ azbilグループ技術開発の中核「藤沢テクノセンター」の機能強化を計画。 azbilが強みを持つMEMS技術等の更なる強化を図り、これらを活用し、loT に対応した各種センサやアクチュエータ等のフィールド機器群の開発を加速する。
- ▶ 独自のアクチュエータ技術等を活かしたスマートロボットの開発を促進。



▲ 次世代スマートロボット

「事業成長」と「健幸経営」を促進する人事施策

- 「働き方改革」から、更なる高次の「心身健康でワークライフバランスのとれた健幸経営」への展開(ホワイト500の継続認証)
- ▶「学習する企業体」として事業環境変化に対応した活用配置(2012年度から600名規模)から、個々人のキャリア面談による最適配置と構造的なローテーション
- 新入社員から若手、中堅、ベテラン(定年再雇用)にわたり一貫した人事制度と人材育成を構築、若手の早期登用とベテランの活躍を促進



社員満足度 働きがい、組織活力等

ワークライフバランス ハラスメント、就労時間

安全と健康 労働安全、心身健康



5. azbilグループのCSR経営とコーポレート・ガバナンス

5. azbilグループのCSR経営とコーポレート・ガバナンス azbilグループのCSR経営 ~「人を中心とした」理念に基づく経営の実践

パートナー



- 内部統制が確立し、高いコンプライアンス風土のもとリスク管理の行き届いた、社会から高い信頼を受ける経営
- 自らの活動と本業を通じてCO₂削減・省資源に貢献し、地球環境保全に寄与するとともに、積極的な社会貢献活動で社 会から期待される経営
 - → この経営の両輪をバランス良く回し、コーポレートガバナン ス・コードにも準拠した実効的な仕組み確立と運営を実現
- azbilグループのCSR経営は、ESG(環境・社会・ガバナンス)につながる継続 的な取組みであり、また、SDGs(持続可能な開発目標)も親和性の高い目標 であると考え、経営における1つの道標として認識

顧客への提供価値の 向上 顧客のライフサイクル

グループ理念の実践を 通じて創造的な活動と 成長の場を提供

人を中心とした オートメーション お客様 取引先

株主

株主重視の経営

雇用など地域社会の一員としての貢献

社員

グローババコ豊康や安全などの本業を通じての貢献

社会



お客様とともに進める省エネルギー



bTやAの活用により、「超スマート工場」 の実現に貢献



ネットワーク技術を用いた運転管理に より、快適と省エネルギーの両立に貢献



本業を通
た
お客様の現場・社会の環 境負荷低減と、自らの事業活動に伴う 環境自荷低減



学習する企業体への組織変革でお客様 に提供する価値の最大化を目指す



責任ある立場で力を発揮し活躍する場 づくりの充実を目指す



社員の健幸生活の実現に向けて



ライフサイクル全般を考慮した環境配慮 設計の推進

基本的 社会に存立する上で果たさなければならない基本的青務の遂行 **CSR**

- 1. コーポレート・ガバナンスの構築・向上への取組み
- 2. 正しく、健康・健全な企業活動の取組み (高いコンプライアンス風土、リスク管理、グループガバナンス、人を重視した経営)
- 3. 企業活動の基盤・インフラ強化の取組み

積極的 **CSR**

継

続

的

な企業価

値

最大化のため

の

経営の

両

輪

本業を通じた社会への価値提供や自主的な社会貢献

- 1. 本業を通じた社会貢献(積極的・革新的な事業活動による価値提供)※
- 2. 自主的な社会貢献
- ※ 製品・ソリューションの提供を通じたお客様の現場におけるCO₂削減 (2017年度328万トン/年)

5. azbilグループのCSR経営とコーポレート・ガバナンス azbilグループのコーポレート・ガバナンス改革(1)



透明性が高く、多様性に富み、実務面等からも実効性の高い取締役会、コーポレートガバナンス体制の構築をめざし、継続した取組みを実施

2018年

- 独立社外取締役 藤宗 和香 選任(社外取締役3名→4名) ※多様性の拡大進む
- 取締役会議長に執行を兼務しない取締役が就任
- ◆ 社外役員が過半数を構成する指名・報酬委員会委員長に社外取締役が就任
- 相談役・顧問制度廃止(定款一部変更)
- **→** コーポレートガバナンス報告書改訂への対応
 - ✓ 原則1-4 政策保有株式縮減方針他
 - ✓ 原則2-6 企業年金アセットオーナーとしての機能発揮他
 - ✓ 原則3-1 経営陣幹部の選解任の方針と手続他

2019年

● 独立社外取締役 永濱 光弘 選任 (社外取締役4名→5名)

取締役会のメンバー構成 (2019年6月25日 定時株主総会終結時) ※取締役会議長・・・執行を兼務しない取締役

取締役会の 社外役員比率 1/3超











競役 6名 独立社外取締役 5名(うち外国籍・女性各1名)

5. azbilグループのCSR経営とコーポレート・ガバナンス azbilグループのコーポレート・ガバナンス改革(2)



これまでのコーポレート・ガバナンス改革の変遷

監督・監査機能 の強化

- 独立社外取締役の選任・増員 (2007年1名→2010年 2名→2014年 3名→2018年 4名)
- 独立社外監査役の増員(2011年3名)
- 社外役員の独立性判断基準制定(2016年)
- 取締役会実効性評価を開始(2016年)

経営の透明性・健全性の強化

- ●「報酬会議」を「指名・報酬会議」へ改組(2008年)
- ●「指名・報酬委員会」へ改組。社外役員過半数で構成(2016年)
- ◆ 役員報酬制度改定-業績連動報酬部分割合拡大、中長期業績 連動報酬部分の新設等(2017年)

責任体制明確化、 対話促進等

- ◆ 執行役員制度導入(2000年)
- コーポレート・ガバナンス運営要綱制定(2016年)
- 政策保有株式に関するガイドライン制定(2016年)、見直し(2018年)
- コーポレートコミュニケーション担当役員設置(2016年)



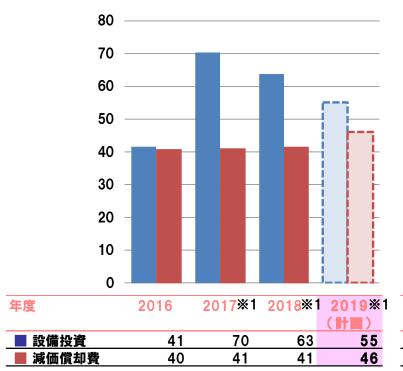
≪補足資料≫

≪補足資料≫ 設備投資·減価償却費/研究開発費

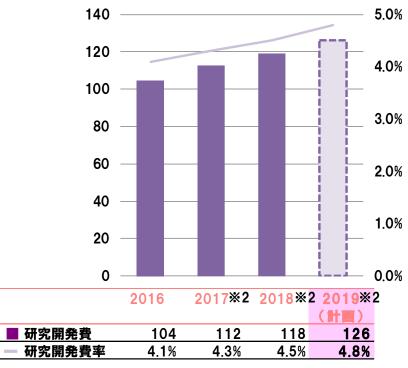


[単位: 億円]





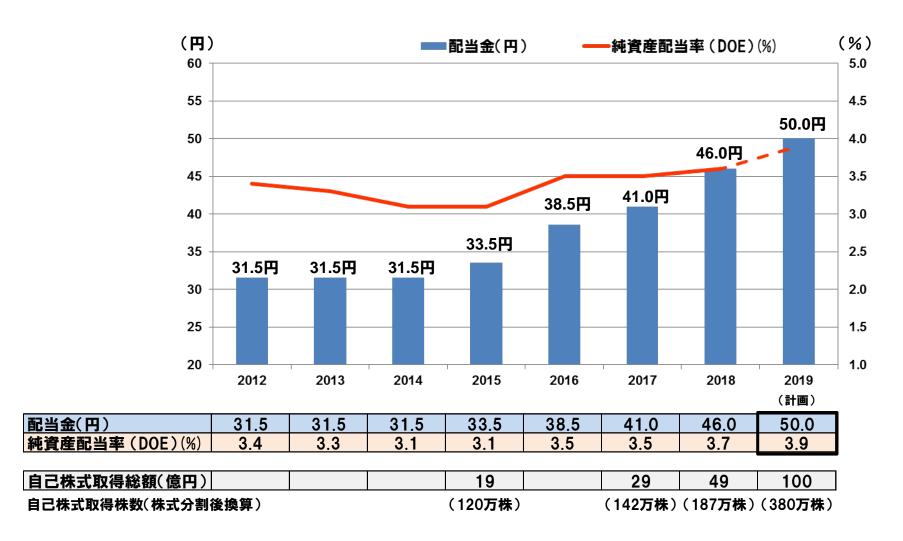
■ 研究開発費·研究開発費率



※1 2017年度から、湘南・伊勢原工場の統廃合、藤沢テクノセンター研究・開発拠点整備に係る投資が発生しております。

※2 2017年度から、IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等に対応した製品開発費用が増加しております。





1株当たりの配当金、並びに自己株式取得株数は、株式分割の影響を加味し遡及修正しております。



アズビルの創業以来の志、グループ理念に基づく経営は、SDGsの目指す 方向と一致しています。社会との価値共有を図る取組みを、着実に継続的 に進めることにより、企業価値の向上を目指します。



「人を中心としたオートメーション」で、 人々の「安心、快適、達成感」を実現する とともに、地球環境に貢献します。



アズビル山武財団





創業者の「先進技術によって人間を苦役から解 放する」という想いを時代とともに進化させて まいりました。



rst in control

オートメーション黎明期































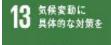
azbil 人を中心としたオートメーション

2006年~













azbilグループは、「人を中心としたオートメーション」で、 人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、 地球環境に貢献します。