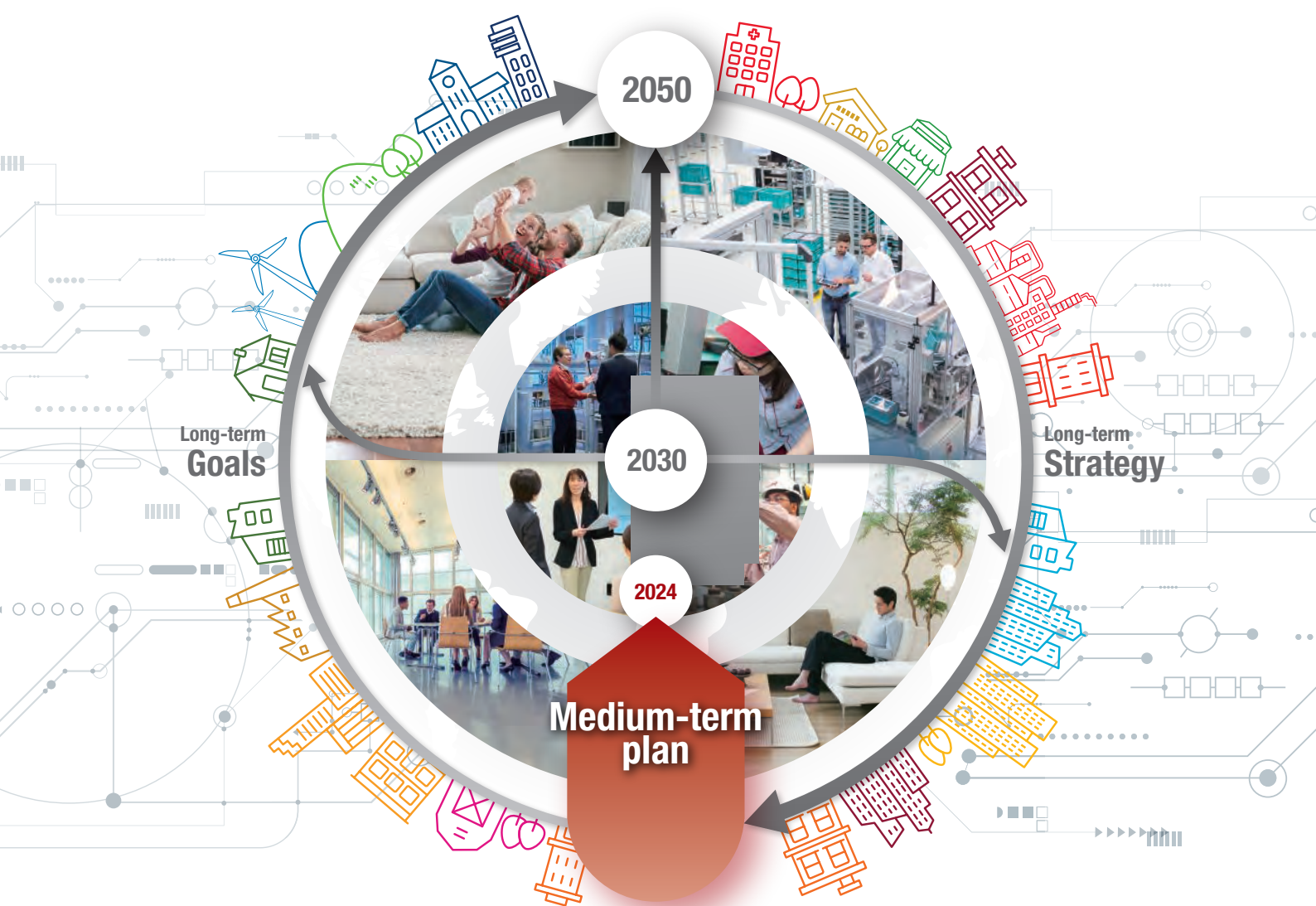


azbilレポート 2023



お伝えしたいのは、「オートメーション」という名の 価値創造ストーリーです。

私たちazbilグループは、高度な「計測」と「制御」によって

人と機械、人と技術の調和を図る「人を中心としたオートメーション」を理念に、

IoTやAI、ビッグデータ、クラウドといった技術革新を取り入れながら、

オフィスビルやプラント・工場、人々の暮らしに至る様々な場面で

azbilグループならではの価値を提案し続けています。

本統合レポートでは、そんな私たちの価値創造の源泉となる財務・非財務資本のありようや、

2030年を視野に入れた長期ビジョンの実現に向けた成長ストーリーについてご紹介します。



Contents

ステークホルダーの皆様へ 03

価値創造のかたち 05

azbilグループの理念・歴史.....	05
azbilグループの事業.....	07
事業体制.....	09

トップメッセージ 11

I ビジョン 19

サステナビリティ.....	19
マテリアリティ.....	21
価値創造モデル.....	23
成長戦略.....	25
特集：新オートメーション.....	27
財務・非財務ハイライト.....	29

II ストラテジー&ビジネス 31

中期経営計画(2021～2024年度).....	31
財務・経営管理／	
サステナビリティ担当役員メッセージ.....	33
ビルディングオートメーション(BA)事業.....	37
アドバンスオートメーション(AA)事業.....	43
ライフオートメーション(LA)事業.....	49
海外事業.....	55

III イノベーション 57

デジタルトランスフォーメーション(DX).....	57
研究開発・商品開発.....	59
特集：研究開発拠点 藤沢テクノセンター.....	63
生産・調達.....	65
知的財産.....	67
品質保証、商品安全・安心.....	68

IV 人的資本 69

V 環境 73

VI サプライチェーン 81

VII リスクマネジメント／ コンプライアンス 85

リスクマネジメント.....	85
コンプライアンス・内部統制.....	88

VIII コーポレート・ガバナンス 89

社外取締役による鼎談.....	89
コーポレート・ガバナンス.....	93
役員一覧.....	103

IX 対話 —エンゲージメント 105

X 企業情報 109

財務諸表ほか.....	109
-------------	-----

オートメーションの果たすべき役割が 拡大する今 現場での対話・協創を通じて 価値を創造します

私たちは、1906年の創業以来、計測と制御の技術を追求し、独自のソリューションをお届けしてきました。一世紀以上にわたり社会やお客様の現場で、様々な課題に直面しつつも、その解決の過程を通して自らも成長してきました。

2012年4月には、社名を株式会社山武からアズビル株式会社に変更しました。おかげさまでたくさんの方々に親しんでいただけるようになったazbilブランドの下、グローバルで「ビルディングオートメーション(BA)事業」「アドバンスオートメーション(AA)事業」「ライフオートメーション(LA)事業」の3つの事業を推進し、お客様を中心に、オフィスや生産の現場、生活といった様々な場面で「azbilグループならではの」価値提供を目指しています。ここ数年、新型コロナウイルス感染

症や地政学的リスクに端を発したグローバルサプライチェーンの混乱、エネルギー価格の高騰をはじめとするインフレの影響等、私たちを取り巻く厳しい環境の変化が継続していますが、中長期的には、オートメーションに求められる役割はますます広がるものと考えています。

グローバル化の進展や社会の持続的成長に向けた社会的責任の拡大といった事業環境の変化、技術革新、少子高齢化の進行や働き方改革の進展、気候変動への対応等に加えて、お客様自身が進められているグローバルサプライチェーンの再構築やエネルギー転換等への対応は、オートメーションで対応すべき課題領域のさらなる拡大をもたらすものと思われます。azbilグループならではの技術・製品・サービスを活かす



取締役 代表執行役社長
山本 清博



ことのできる3つの成長事業領域である「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」での成長を核に、グローバル展開や事業領域における取組みをさらに推進し、多様なステークホルダーの皆様との対話・協創を通じて変革を加速、成長を目指していきます。

本統合報告書では、こうしたオートメーションによる価値創造の取組みを通して「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を目指すazbilグループならではのサステナビリティ経営について、その戦略・施策をご説明しています。AI・各種センシング技術など先進技術を活用した製造現場の安全と生産性、価値向上に貢献する新たな商品・サービスの提供や建物・地域社会での環境・エネルギー課題解決による事業拡大、そのため

の事業・企業基盤のさらなる強化、人材への投資等を通じ、グループ理念に通じるSDGs(Sustainable Development Goalsー持続可能な開発目標)の具体的なターゲットを設定、取組みを進めることで、サステナビリティ経営を実現していきます。

当社は2022年度に、コーポレート・ガバナンスのさらなる改革を進めることを目的として、「指名委員会等設置会社」に移行しました。これにより経営の透明性・健全性を強化し、社員、経営が一丸となって、「人を中心としたオートメーション」の探求を通じて持続的な社会の発展に貢献できる企業集団を目指します。

価値創造のかたち

azbilグループの理念・歴史

オートメーションによる価値創造をDNAとして、一世紀余りにわたって産業・社会のサステナビリティに貢献

1906年に創業したazbilグループは、創業の理念を継承した「グループ理念」を定めてオートメーションによる新たな価値創造を追求するとともに、事業の発展を通じた産業・社会のサステナビリティへの貢献を目指しています。

起業精神「人間を苦役から解放する」を原点に 日本の産業・社会の発展に寄与

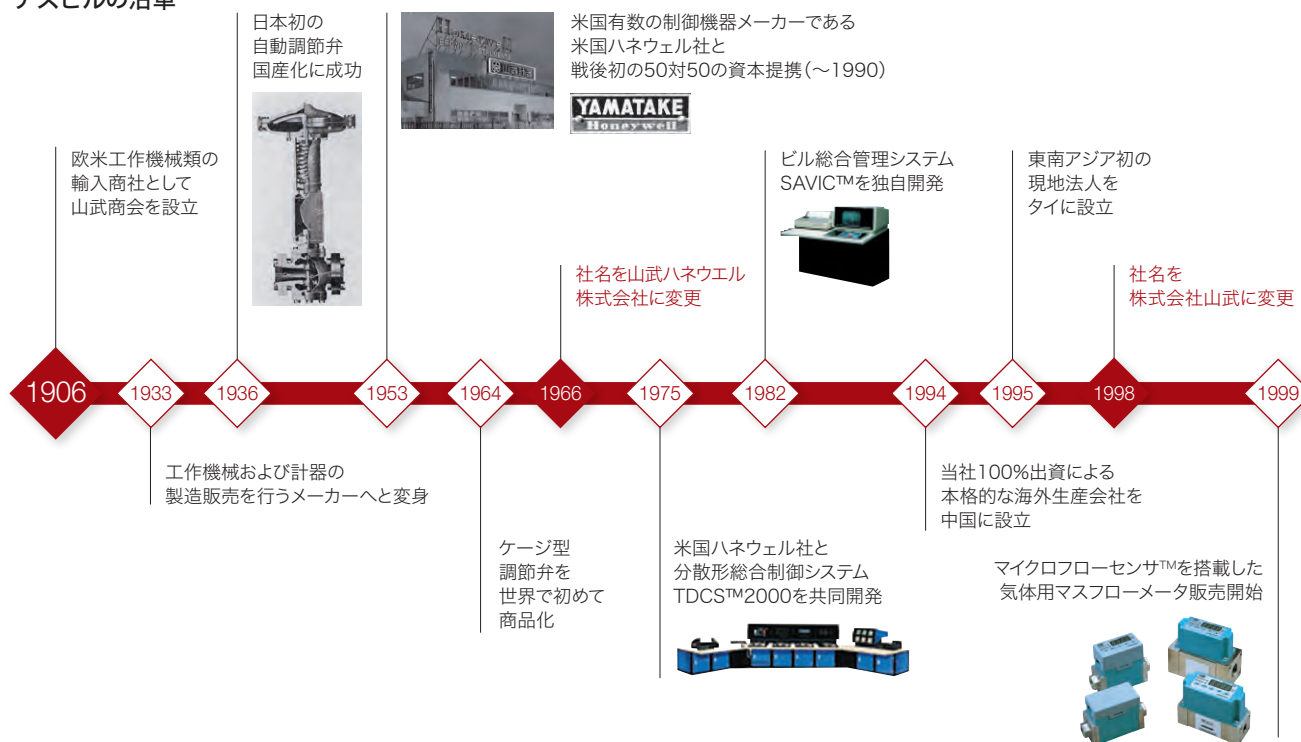
azbilグループは、創業者・山口武彦の「日本の勤労者を苦役から解放したい」という志を受け継ぎ、これをDNAとして、オートメーションに関わる製品・サービスの提供を通じて産業・社会が直面する課題を解決してきました。1906年の工作機械の輸入に始まり、その後取り扱い品目を工業計器へ拡大。

1950年代には空調制御機器やマイクロスイッチなどを販売すると同時に、機器の自主開発、国産化にも力を注ぎました。オートメーションの必要性を理解し、いち早く事業化した山武（現アズビル株式会社）は、戦後復興期から高度成長期に至る日本の産業界の発展に多大な貢献を果たしてきました。

環境の変化に対応し、常に新しい時代の価値を創造

総合オートメーションメーカーとして、大型建物の空調制御や石油化学プラントのプロセス制御等を通じて日本の高度経済成長に貢献し、成長してきた山武ハネウエル株式会社（現アズビル）でしたが、1970年代からは、省エネルギー、省力を求める社会の要請を受け、オートメーション技術に

アズビルの沿革



1906～1950年代

人間の苦役からの解放

工業計器の輸入～国産化

1906年に山武商会を創業。ドイツより工作機械の輸入販売を始め、その後、米国のブラウン社（後のハネウエル社）の工業機械・計器の製造販売を行うメーカーに転身。日本の素材産業の発展とともに工業計器の生産を拡大し、戦後日本の復興・重工業の発展に貢献。

1950～1970年代

First in control

オートメーションによる高度経済成長への貢献

1952年に米国ハネウエル社と技術導入提携契約を結び、同社の持つ空調制御技術や燃焼安全制御技術、マイクロスイッチなどを日本に導入し、総合オートメーションメーカーへ進化。独自技術による革新的な電気式小型計器や、大規模建物に対応した中央監視システムなどを普及。

よって省エネルギーなど多彩な価値をもたらす製品・サービスを展開し、産業・社会のニーズに応え、高い評価を得ました。

オートメーションによる価値創造を通して、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を目指す

地球温暖化の影響の顕在化や新型コロナウイルスによる行動変容等、サステナブルな事業・地球環境・社会への関心がさらに高まっています。azbilグループは、世紀を超えて創業の精神を進化させた「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を掲げ、事業環境の変化に応える新たなソリューションの提供とともに、ライフサイクルを通じて建物・工場での生産性

向上と資源・エネルギーの抑制を図ることを強みと捉え、新たな価値創造に挑戦し続けています。

グループ理念

私たちは、「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。

azbil

azbilの意味

automation・zone・builder

オートメーション(automation)の技術によって、グループ理念のキーワードである安心・快適・達成感のある場(zone)を実現(build)することを表しています。

グループシンボル導入

azbil

グループ名称を
azbilグループに
変更

国内azbilグループ各社の
社名を「アズビル」を
冠するものに変更

azbilグループ健康宣言

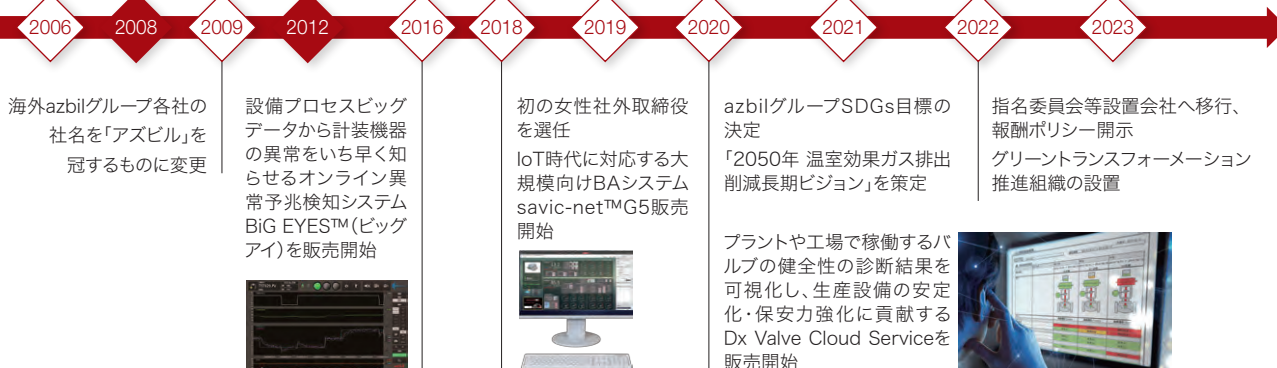
2030年 温室効果ガス削減目標が
「Science Based Targets (SBT)」
に認定

TCFD(気候関連財務情報開示タスク
フォース)提言への賛同表明

azbilグループ人権

基本方針を策定
azbilグループ購買
基本方針を改定

国連グローバル・コンパクト
へ署名



1970～2000年代

Savemation※

高性能・高精度化、省エネルギーへの貢献

石油危機を契機にあらゆる産業の省エネルギー化・省人化が進むなか、企業理念として様々な分野での「省」(=save)の実現、地球環境への貢献を明確に打ち出す。高性能・高精度の工業計器ニーズに対応した各種製品や、通信技術を活用したビルの総合管理サービスなどを展開。

※ Save + Automation = "Savemation"

2006年～

人を中心としたオートメーション

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献

増大する環境保全・省エネルギーなどの社会的ニーズへの対応と持続的ソリューションの提供。

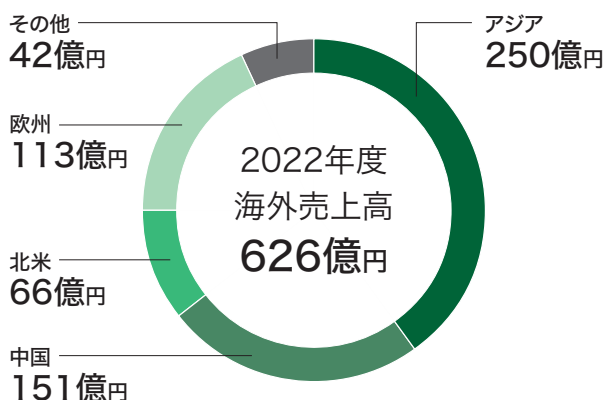
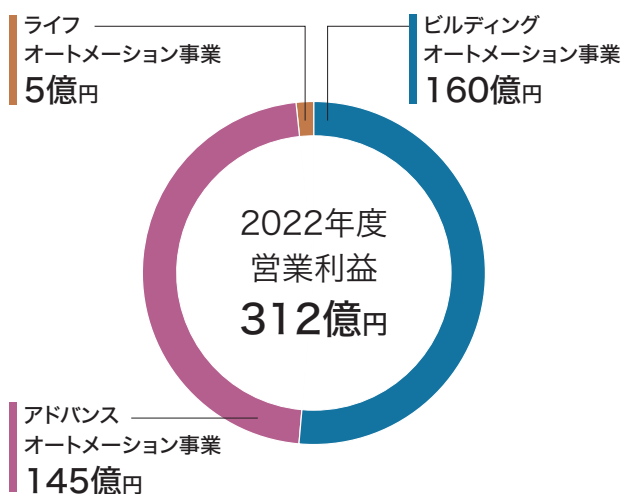
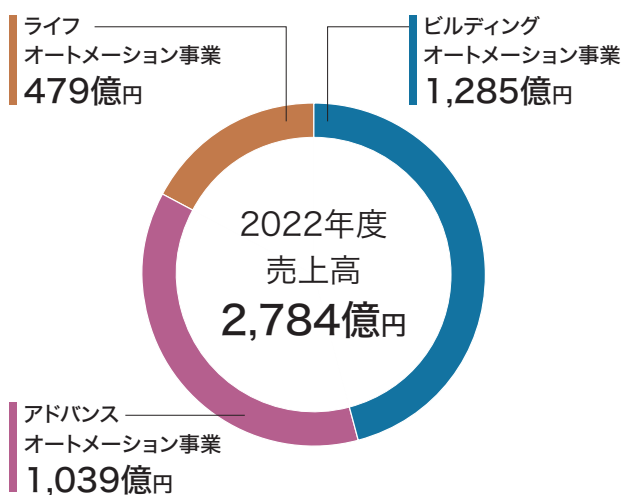
オートメーションで人々の「安心、快適、達成感」を実現するという進化したグループ理念の下、ネットワーク技術の進展とともに、AI、ビッグデータといった様々な技術革新に対応した製品やソリューションを各分野で展開。グローバルでのお客様や社会の課題解決と持続的な発展を目指す。

azbilグループの事業

azbilグループは、人々の安心・快適・達成感と地球環境への貢献を目指す

「人を中心としたオートメーション」を追求し、「計測と制御」の技術の下、建物市場で

ビルディングオートメーション(BA)事業を、工場やプラント市場でアドバンスオートメーション(AA)事業を、ライフラインやライフサイエンス・製薬等の市場でライフオートメーション(LA)事業を展開しています。



ビルディングオートメーション事業



アドバンスオートメーション事業



ライフオートメーション事業



オフィスやホテル、ショッピングセンター、工場等、多くの大型建物で独自の空調制御技術で設備や機器を制御し、快適性や機能性、省エネルギーを実現。快適で効率の良い執務・生産空間の創造と環境負荷低減に貢献します。また、働き方の多様化への対応、クラウドやIoT技術を用いた多くの建物の電力需要の調整等、求められる役割も大きく拡大しています。

●制御システム

建物全体の室内環境やセキュリティ、エネルギーの状態等を監視・管理するBAシステム



●自動制御機器

建物を流れる冷温水や蒸気の流量を最適に調整するための高機能バルブやセンサ、調節器等を提供



●サービス

遠隔監視によりビルの運転管理を代行する総合管理サービスを提供



工場・プラントなどにおいて先進的な計測制御技術を発展させ、安全で人の能力を発揮できる生産現場の実現等、様々な製造現場での課題解決を支援しています。プラントでは機器・設備の状況のオンラインでの診断、操業データのAI学習等による異常予兆の早期発見等、安全操業に貢献しています。また半導体製造装置等のコンポーネントなど、高度なセンシング技術が最先端の半導体製造等に貢献しています。

●プロセスオートメーション分野

気体や液体の流量を調節する調節弁や流量・圧力を計測するプロセスセンサ、安全・安定した生産を実現する監視制御システムなどを、化学、鉄鋼、電力・ガスなどの様々なプラントに提供



●ファクトリーオートメーション分野

各種製造装置を最適に制御する調節計やセンサ・スイッチ類を提供



建物、工場・プラントや生活インフラの領域で永年培った計測・制御の技術やサービスを、ガス・水道等のライフライン、住宅用全館空調、ライフサイエンス研究・製薬分野等に展開、安全・安心な暮らし、健康で快適な生活を支えています。ライフライン分野では、通信機能を搭載したメーターによる検針業務の自動化等に加えて、電気・ガス・水道のデータを掛け合わせた新たなサービス展開への取組みなどを進めています。

●ライフライン分野

一般向け都市・LPガスメーター、水道メーターのほか、安全保安機器、レギュレータなどの産業向け製品を販売



●ライフサイエンスエンジニアリング分野

製薬企業・研究所に凍結乾燥装置・滅菌装置等の医薬品製造装置を提供



●住宅用全館空調システム分野

戸建住宅向けに家全体を快適にする全館空調システムを提供



事業体制

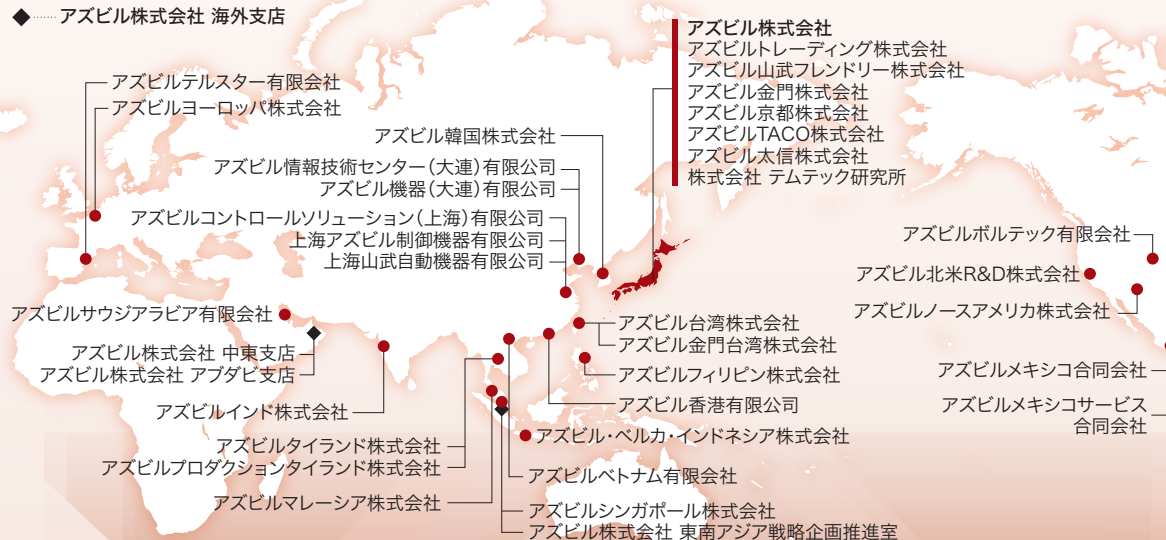
研究開発・商品開発からサービスまでの一貫した事業体制の下、お客様・社会に最適なソリューションを提供

azbilグループは、グローバルに研究開発・商品開発、生産・調達からコンサルティング・営業、エンジニアリング・施工、そして納入後のサービスまで一貫した体制をとることで、現場での課題を的確に把握し、オートメーションによるソリューションを継続的に創出、長期にわたってお届けしています。新たな社会課題が生まれ、お客様のニーズが多様化・高度化する

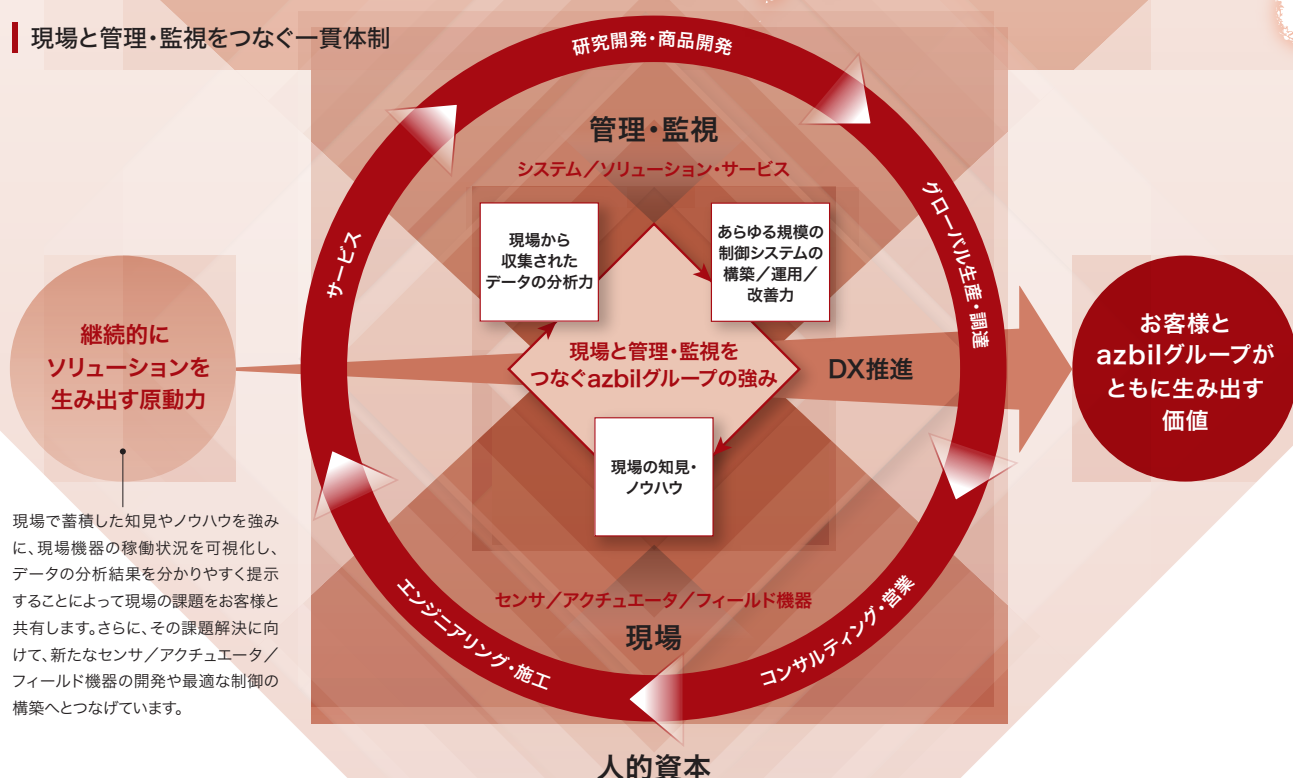
現在、私たちはこうした変化に応え、持続可能な社会の実現に貢献し、自らも成長するため、積極的な研究開発・設備投資を行うとともに、販売・サービス・エンジニアリングのデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進、人的資本への投資を進め、azbilグループの強みを活かした研究開発・商品開発力、一貫体制の強化に取り組んでいます。

グローバルネットワーク

- 海外現地法人
- ◆ アズビル株式会社 海外支店



現場と管理・監視をつなぐ一貫体制



研究開発・商品開発

azbilグループは、建物やプラント・工場の現場で様々な計測を行うフィールド機器類、そして機器から収集した情報に付加価値をもたらすアプリケーションの2つの領域に着目し、基幹技術の開発に注力しています。開発にあたっては、社会課題の解決に貢献し、お客様の現場の変革や成長を支援し続けるために、AIの応用やネットワーク、システムアーキテクチャなど、新たな技術領域の知見を広げています。また、当社グループの強みを活かし、競争力のある製品を生み出すため、独自開発のMEMS(Micro Electro Mechanical Systems)センサの性能向上と安定供給が欠かせません。azbilグループは、さらなる微細化の追求によるMEMSセンサの性能向上のほか、新検出原理の探究や新材料を用いたデバイス開発による商品価値の向上に取り組んでいます。こうしたシステムソリューションとデバイス、フィールド機器の開発力の強化のため、研究開発拠点「藤沢テクノセンター」に最新の設備、開発環境を備えた新棟を2022年に新設しました。また、技術開発・生産部門の機構改革を実施しています。

(参照：p59-64 研究開発・商品開発)

グローバル生産・調達

日本・中国・タイを3極とする生産体制を敷き、サプライチェーンでの社会的責任を果たすとともに、グローバルな事業展開を支える最適な生産体制の構築を進めています。マザー工場としての湘南工場・藤沢テクノセンターを中核に、生産技術等のレベルアップを図るほか、グローバルでの需要拡大に対応した生産能力拡大の一環としてアズビル機器(大連)有限公司に新工場棟を新設しました。引き続きアズビルプロダクションタイランドの生産能力拡大を進めています。なお、2022年度においては部品不足・調達難に対応すべく生産・調達力を強化し、実績を上げることができました。

(参照：p65-66 生産・調達)

コンサルティング・営業、エンジニアリング・施工、サービス

営業・サービス拠点を23カ国／地域に展開し、商品・サービスを提供しています。計画・運用・保守・改善・リニューアルといったお客様のライフサイクルの各段階における様々なニーズに対応するため、セールスエンジニア、システムエンジニア、フィールドエンジニア、サービスエンジニアがそれぞれの現場で最適なソリューション提供に取り組んでいます。海外の人員・拠点増強等、販売・サービス網のさらなる強化に加えて、DXの推進、リモートメンテナンスなどクラウド活用によるサービス基盤の強化等を進めています。

デジタルトランスフォーメーション(DX)推進

オートメーションが果たすべき役割・機会が拡大していると捉え、最新のデジタル技術を活用して事業展開の加速と提供価値のさらなる向上を目指しています。開発部門でのIoTやクラウドAIの活用、生産拠点でのクラウドMES導入や現場での生産DX拡大、専門組織によるサイバーセキュリティ対策・管理等を推進しています。またDX推進に向けて社員教育の充実、DX人材の採用等、人材を強化しています。

(参照：p57-58 デジタルトランスフォーメーション(DX))

人的資本

お客様の現場で課題を把握し、最適なソリューションをお届けするには、例えば、高い技能・豊富な知識をもったエンジニアが必要となります。そのためリスキリングなどの適切な人材育成から事業の成長・拡大に向け、事業戦略と整合する人材の確保等、人的資本への投資を積極的に推し進めています。併せて、財務施策と連動した従業員インセンティブ・プランや人事諸制度の改革・充実も進めています。この観点から、独自のSDGs目標にも人材育成の目標を設定し、全社員の育成、成長を目指しています。

(参照：p69-72 人的資本)

トップメッセージ

取締役 代表執行役社長
山本 清博



オートメーション事業が「持続可能な社会」に果たす役割に注目が集まるなか、azbilグループらしいソリューションを広げていくためにスピード感をもって「変革」を進めていきます。

Q1

中期経営計画の2年目であった2022年度をどのように評価していますか。

A1 部品調達難等への対応を着実に実施することにより、最高益を更新することができました。併せて、オートメーション事業のさらなる成長の可能性を確信することができました。

azbilグループの基幹事業であるオートメーション事業は、建物や工場、ライフラインといった領域の「空間の質・生産性の向上」と「資源・エネルギー使用量の適切な抑制」を両立することが可能な事業であり、私は当社グループの成長は、そのまま地球や社会のサステナビリティ向上に直結していると考えています。当社グループは、2030年度に向けた長期目標として「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を掲げ、推進に向けたファーストステップとして、中期経営計画（2021～2024年度）の実践に注力しています。また、長期

にわたり取り組む重点課題として「azbilグループSDGs目標」をKPIとするマテリアリティを特定しました。

現在、中期経営計画の2年目が終了しましたが、気候変動対応としてのカーボンニュートラルへの取り組みや、新型コロナウイルス感染拡大による世界的な安全・安心ニーズの拡大やリモート環境の定着等、自動化による省力化・省エネルギー化・省資源化等オートメーションが果たす役割への期待は高まる一方であり、その需要も年々拡大していることを実感しています。

2022年度の業績においては、新型コロナウイルス感染症や地政学的リスクに端を発したグローバルサプライチェーンの混乱、エネルギー価格の高騰やインフレなど厳しい状況下にありましたが、年々拡大しているオートメーションの需要を着実に捉えるとともに、調達・生産プロセスの抜本的な見直しによる部品調達難への対応・生産継続、価格転嫁等を含めたコスト上昇への適切な対応等、グルー

長期目標・中期経営計画

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域での成長を核に、ビルディングオートメーション(BA)、アドバンスオートメーション(AA)、ライフオートメーション(LA)各事業で、グローバルでの成長を実現

3つの成長事業領域

- 新オートメーション事業
- 環境・エネルギー事業
- ライフサイクル型事業

変革

安全

2021～2024年度
中期経営計画期間

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度※1 (計画)	2024年度※2 (計画)
売上高(億円)	2,594	2,468	2,565	2,784	2,820	3,000
[海外](億円)	[441]	[448]	[521]	[626]	[635]	[660]
営業利益(億円)	272	257	282	312	320	360
営業利益率(%)	10.5	10.4	11.0	11.2	11.3	12
ROE(%)	10.9	10.4	10.4	11.2	11.6	12程度

※1 計画値 (2023/5/12)

※2 中期経営計画策定時計画値 (2021/5/14)

長期目標

持続可能な社会

2030年
SDGs目標



成長

持続可能な社会へ
「直列」に繋がる貢献
企業価値の持続的な向上

2030年度※2
(目標)

4,000規模

[1,000規模]

600規模

15程度

13.5程度

ブを挙げた取組みを通じてビルディングオートメーション (BA) 事業、アドバンスオートメーション (AA) 事業、ライフオートメーション (LA) 事業で受注高、売上高が前年度比で増加、過去最高益を更新することができました。

なお、株主の皆様への利益還元については、こうした業績結果および将来の事業の見通しを踏まえ、資本政策の基本方針に則り、成長に向けて研究開発や人材への投資を行いつつ、2022年度の期末配当については、公表より1円増配し、1株当たり33円50銭(年間66円)とし、2023年度の配当については普通配当を7円増配し、1株当たり年間73円を計画しています。また、規律ある資本政策の観点から、上限100億円(または上限400万株)の自己株式を取得し、その全数を消却します。

(参照：p33-36 財務・経営管理／サステナビリティ担当役員メッセージ)

Q2 オートメーションが果たす役割への期待に応えるためには、何が必要だとお考えですか。

A2 これまでの取組みを起点に「変革」をスタート、需要の拡大を着実に捉え、さらなる成長を実現します。

先ほどご説明したとおり、業績は全体としては着実に進捗しており、オートメーションが持続可能な社会に果たす役割の拡大や、azbilグループが持つ他社にない技術のユニークさを考えると、さらなる成長を目指すことができると考えています。

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域

azbilグループが強みを持つ3つの成長事業領域で
特徴あるソリューションを提供



当社グループが展開するオートメーション事業は、空調や生産設備の自動化といった価値の提供に加えて、建物・工場全体において空間の質・生産性向上と資源・エネルギーの抑制を図り、かつその効果を建設時から運用、保全、改修までのライフサイクルを通じて高め続けるところに大きな強みがあります。こうした考えから、「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」から成る3つの成長事業領域を定め、BA、AA、LAの全事業に展開、「変革」への取組みを進めています。

さらには、当社グループのお客様も近年の地政学的リスクや気候変動、パンデミックへの対応を踏まえてグローバルなサプライチェーンの再構築やエネルギー転換を進めるなど、自らの事業モデルをこれまでにないスピードで変えられていると認識しています。私はazbilグループのオートメーション事業には、お客様の事業モデルの変革を支え、社会の持続可能性を高める技術・製品・サービスが豊富にあると考えており、製品・サービスの拡充や事業体制を一層強化していくことで他社と異なる価値を提供し続けることができると考えています。

厳しい事業環境はこれからも続き、お客様のニーズも一層高度化すると思われます。持続的な成長が問われるなか、私は「変革」のスピードを一層速め、中期経営計画の目標を着実に達成する決意を新たにしています。

Q3

具体的な「変革」の内容について教えてください。

A3 サステナビリティ経営の推進を基本に据えながら、研究開発・設備投資を積極的に行い、商品力強化を進めるとともに、これを支える人的資本を強化します。

社会やお客様の新たな課題、ニーズにお応えし、自らも持続的な成長を実現していくには、事業環境の変化を確実にとらえ、対応することができる耐性の強い企業体であることが必要です。そうした観点からこれまでも、azbilグループとして特徴あるサステナビリティ経営に取り組んできましたが、昨今ではパンデミックや地政学的リスク、エネルギーの安定供給の課題等、従来は想定外とされていた社会的に大きな変化が起きています。azbilグループとしては、これまでの取組みを起点としつつ、さらにリスク対応力、非常時対応力の強化に加えて事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の一層の強化を進めていきます。そのうえで、こうした取組みと並行して、お客様の事業モデル変革を支援し、自らも成長していくために、人材や資金等のリソースを戦略的に配分し、商品力強化とこれを支える人的資本の強化を「変革」の要として推進し、国内事業、海外事業の両面での成長を目指します。

研究開発拠点「藤沢テクノセンター」を中心に 技術開発力・商品力を強化

成長に向けた大きな枠組みとしては、前述したようにすべての事業で3つの成長事業領域を強く意識した取組みを進め、事業モデルを進化させていくことですが、その基盤となるのが、「技術開発力」と「商品力」の強化です。

2022年度は、研究開発拠点「藤沢テクノセンター」内に先進的な新実験棟が竣工しました。新実験棟に設けられた研究開発環境、実験設備を活用して、クラウドや人工知能(生成AIにも注力)を活用した先進的なシステム・ソリューションやお客様の現場で価値を創出するために欠かせないMEMS技術による高機能・高性能デバイス、アクチュエータの開発プロジェクトが進展しています。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進も必要不可欠です。最新のデジタル技術を活用した製品・サービスの開発から「仕事と働き方の創造」の観点での業務の効率化・高付加価値化まで積極的に取り組んでいます。昨今注目を集めている生成AIについても業務効率の観点で期待できるところが大きいので、安全に使うためのガイドラインの整備やサポートツールの用意等を行いながら導入を進めています。今後も研究開発から商品開発、販売・サービス、エンジニアリング、保守・運用に至るすべての業務のDX推進に向けて人材や設備等への積極的な投資を実施していきます。私たちは、商品力強化に向け、必要な投資を着実に進め「変革」を推し進めていきます。

(参照: p57-58 デジタルトランスフォーメーション(DX)、p59-64 研究開発・商品開発)

さらなる成長のための「変革」の加速

環境の構造的な変化に起因するお客様の事業モデル・需要の変化を捉え、3つの成長事業領域の拡大、成長を実現するための「変革」を加速する

- 1 商品力強化(製品・サービス)
- 2 技術開発・設備投資強化
- 3 サステナビリティ経営の推進
人的資本への投資強化

「変革」の加速・成長

成長

変革

安全

2021～2024年度
中期経営計画期間

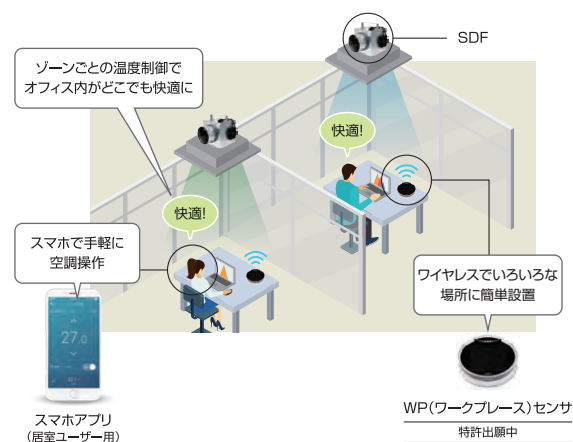


3つの成長事業領域における商品力強化

新オートメーション事業

- 「計測の高度化」「データ化」「自律化」により課題解決を実現する商品の投入が進展

新オートメーション事業は、新たな社会課題やお客様の事業モデルの変化により生まれる需要を捉えてソリューションをお届けします。半導体製造装置の成膜・エッチング工程の生産性を飛躍的に高めるサファイア隔膜真空計は、MEMS技術を活用したその一例です。この他、快適性に加えてオフィスのウェルネス観点でセル型空調システムが、またプラントなどでは人がより創造的な役割を担えるようAIを活用した自律化システムの開発・導入が始まっています。（参照：p27-28 特集：新オートメーション）

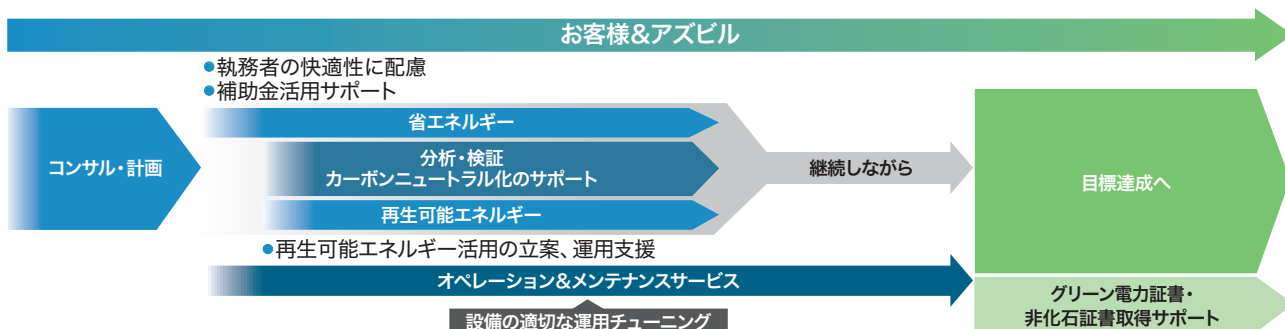


環境・エネルギー事業

- グリントランスフォーメーション(GX)を支援する新たな事業展開

カーボンニュートラルに向けた社会の要請とお客様のニーズは高まる傾向にあり、投資も拡大しています。これら需要に応えるべく、azbilグループは、実績のある既存の製品・サービスを拡大するとともに、他社との協働も含めてソリューションの幅を広げ、新しい価値を提供していきます。

Energy Service Provider (ESP) 事業



BA事業においては数多くの納入実績を持ち、今後更新需要の拡大が見込まれる既設建物市場に注力していきます。また、GXの一環として、他社との協業による再生可能エネルギー導入支援を含めたEnergy Service Provider (ESP) 事業を推進していきます。再生可能エネルギーの調達サポートや運用段階での最適なマネジメントなど、お客様の目標達成に向けた事業をカスタマイズで立案し、包括的なエネルギーソリューションとして価値を提供しています。

ライフサイクル型事業

- DXを通じて顧客資産価値の維持・向上に貢献

顧客資産である工場、オフィスビル、ライフラインの品質・性能・生産性を長期的にわたりメンテナンス・維持する「ライフサイクル型事業」においては、より高付加価値なサービスの提供が求められています。クラウド、デジタル技術の活用の方法が、効率化も含めてその成果を左右します。従来から各事業においてクラウドを活用したサービスの開発を進めてきており、BA事業における「BOSS-24™」やAA事業における「クラウド型バルブ解析診断サービス」などを市場に投入しています。2023年度にはazbilグループ全体でクラウドサービスの統制を担う組織を設置し、クラウド事業の基盤整備と新たなクラウドサービスの企画・開発を進めていきます。



Q4 3つの成長事業領域における商品力強化には、様々な品揃え、ソリューションが必要です。

- A4 外部パートナーとの共創を積極的に推進していきます。

お客様のニーズに的確に対応するためには、自社での製

品・サービス開発に加えて、有力な技術をもつスタートアップ企業や産官学との連携、出資等を通じた「外部パートナーとの共創」を一層強化していく必要があります。

2022年度は、環境省が設立準備を進めてきた官民ファンド、株式会社脱炭素化支援機構に出資、脱炭素に資する新たな事業機会や、これまで参入できていなかった分野で脱炭素に取り組む事業者とのパートナーシップなどの創出を目指していきます。また、株式会社クリーンエネルギーコネク（CEC）との資本業務提携では、アズビルが長年取り組んできた省エネルギーソリューションに、CECのグリーン電力ソリューションを組み合わせでワンストップで提供するなど、GXの推進を通じた脱炭素社会の実現により大きな貢献ができるようになりました。2023年度には、インド工科大学ルールキー校と革新的なデジタルソリューションの共同開発について覚書を締結しました（参照：p62）。今後も、商品力の強化、課題解決に向けて様々なお客様や外部パートナーとの連携を深めていきます。

Q5

人的資本における「変革」についてはどのように取り組まれますか。

A5 人的資本強化に向けた投資配分を高め、DX教育による取り組みなどを進めます。

「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を果たしていくためには、価値創造の源泉である「人財」の育成・能力開発を着実に進め、5年、10年先の観点から常にそのリソース配分を最適化していく必要があります。

もともとazbilグループには「人材育成の基本理念」の下、全社員が複数の「財＝能力」を有して時代の変化に自ら対応していくこと——今で言うリスキリング的な発想をベース

に、OJTとOff-JTの両輪で人材育成を推進してきた文化があります。こうした従来からの取り組み、良い点を活かしつつ、人事諸制度の改革・充実を進め、財務施策と連動した従業員インセンティブ・プランの導入等を行っています。そして、これらの成果を図る指標として社員の満足度・仕事を通じての成長実感を独自のSDGs目標として設定し、改善に取り組んでいます。

また、当社グループの成長の要となる3つの成長事業領域の拡大に向けては、それぞれに必要なリソースとしての人材要件を整理し、「TMS（タレントマネジメントシステム）」や「LMS（ラーニングマネジメントシステム）」を活用した技術者の最適配置と育成強化、専門人材の採用、大学や研究機関との共同研究・開発、および共同研究先への派遣等も含め、事業戦略にあわせた人的資本投資を進めています。（参照：p69-72 人的資本）

Q6

海外事業の拡大についてはどのように取り組まれますか。

A6 販売・サービス網の強化とともに、地域の特性に応じた特徴ある商品を開発・投入していきます。

azbilグループの成長という観点では、海外事業の拡大も重要なポイントです。そのため、戦略地域の営業体制の強化やDXによる営業活動の質の改善を通じて、顧客力バレッジの拡大を進めていきます。また、各国や各地域の市場環境に対応した付加価値の高い特徴ある新製品・ソリューション提案の強化を進めており、シンガポール経済開発庁の支援を受けての統合型ビルディングマネジメントシステム（IBMS）の導入に向けたデジタルツイン製品の開発はその

他社との事業提携、出資による事業開発の取り組み

内容	提携・出資先
2021年 次世代エネルギーマネジメント事業 DX-EGA	東光高岳グループ（電力メーター）
2022年 オフィスビルなどの大規模施設のCO ₂ 排出量削減GXソリューション	NTTグループ4社、ダイキン工業
2022年 脱炭素に取り組む事業者とのパートナーシップなどの創出	脱炭素化支援機構
2022年 アズビルの「省エネルギーソリューション」とCECの「グリーン電力ソリューション」の組み合わせによる事業モデル開発	クリーンエネルギーコネク（CEC）
2023年 新たな事業領域の市場情報や革新的な技術情報の獲得、投資先企業との関係構築、事業探索	ジャフコ（JAFCO）グループ（ジャフコSV7ファンド）

一例です。こうした取組みをさらに推し進めるため、シンガポールを拠点に東南アジア地域における横断的な事業推進・戦略企画・経営管理を行う「東南アジア戦略企画推進室」に日本・米州・アジアの3地域をつなぎ、技術開発連携を進める開発組織を設立しました。

(参照：p55-56 海外事業)

Q7

LA事業の業績悪化についてはどのように対処されますか。

A7 事業ポートフォリオ見直しの観点も含めて改革を断行します。

LA事業では、欧州における急速なインフレの進行による費用増加の影響でライフサイエンスエンジニアリング (LSE) 分野が減益となったことを主因に、全体としても前年度比減益となり計画対比でも収益が大きく未達という厳しい結果となっています。この結果を正面から受け止め、2023年度はLA事業を構成する各分野の収益力悪化要因・課題の分析の下、LA事業全体で価格転嫁や品質管理、プロジェクト管理強化を進め、事業ポートフォリオの観点から個別事業戦略の見直しを含めた改革を断行していきます。

(参照：p33-36 財務・経営管理／サステナビリティ担当役員メッセージ、p49-54 LA事業)



Q8

ESGへの取組みについてはどうでしょうか。

A8 サステナビリティ経営の実践として、機会とリスクの両面からマテリアリティを特定し、ESGに積極的に取り組めます。

azbilグループが目指すサステナビリティ経営の実践と、それを通じた「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を果たしていくために、2022年8月、社会の環境、ニーズが大きく変化する中、グループ理念をもとに「機会」と「リスク」の両面から事業環境変化を勘案し、当社グループが長期にわたり取り組む重点課題として10のマテリアリティを特定しました。このマテリアリティで目指す姿の実現に向けての取組みは、すなわちE (環境) S (社会) G (ガバナンス) 各項目における積極的な活動・取組みにつながります。

(参照：p19-20 サステナビリティ、p21-22 マテリアリティ)

ESGの観点で、私は持続可能性の面からリスクへの備え、「守り」の意識を強く持って対応していくことを重視しています。事業展開する国や地域、サプライチェーンがグローバルに広がるなか、人権に配慮した事業活動やコンプライアンスを一層強化することは、グローバルに事業展開をする事業体として不可欠であり、人権デューデリジェンスへの取組みなどもより強化していかなければなりません。また、コロナ禍や地政学的リスクを通じて進行した生産面でのサプライチェーンの混乱に対しては、サプライチェーンに関わる皆様と協働した取組みが必須です。こうした認識をもとに、azbilグループは現在、重要リスクの見直しを進めるとともに優先順位をつけ、管理体制の一層の強化を図っています。(参照：p81-84 サプライチェーン、p85-87 リスクマネジメント)

一方、私はこの守りの意識を徹底し、リスクに対する十分な備えを確立し、中長期的にESGの各活動を強化し続けることで、これらリスクはazbilグループの「新たな機会」となると考えています。人権やダイバーシティ、ステークホルダーとの関係を重視する企業といった非財務への評価は事業機会や国内外の人材を惹きつけ、中長期的には事業の拡大、つまり財務的な価値として顕在化すると確信しています。

E (環境)

1970年代に「Savemation」を掲げたazbilグループにとって、環境対応は自社のアイデンティティともいえる領域です。現在、自社の活動に伴う温室効果ガス排出量(スコープ1+2)ならびにサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量(スコープ3)削減に加え、3つの成長事業領域の一つに「環境・エネルギー事業」を位置付け、環境負荷低減に貢献する製品やサービスの提供によるお客様の現場でのCO₂削減を独自のSDGs目標として設定し、その実現に取り組んでいます。

この他、天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減を目指すリサイクル設計に加え、地球環境に配慮した製品・サービスの創出・提供を目指すサステナブルな設計を新たな指標として追加するなど、CO₂削減にとどまらず様々な環境課題に活動の幅を広げ、取組みの強化を進めています。また、TCFDの国際的な枠組みに賛同表明し、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標について有価証券報告書等で開示するなど、情報の開示にも積極的に取り組んでいます。

(参照：p73-80 環境)

S (社会)

S (社会)については「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わる「国連グローバル・コンパクト」に署名し、中期経営計画において人的資本・知的財産への取組みを強化しています。社員が活き活きと仕事に取り組んでいけるようにするための総合的な取組みを「健幸経営」と定義し、様々な制度・施策の整備・展開を実施してきました。ダイバーシティ&インクルージョンに関する取組み、海外出身者の雇用率、キャリア採用比率向上という目標は、多様性をグループの強みにしていくという意思表示でもあります。また、サプライチェーンにおける社会的要請に基づく取組みについては、「azbilグループ購買基本方針」「azbilグループCSR調達ガイドライン」を策定し、説明会を実施するなど取引先様との対話を大事に取組みを進めています。この他、社会面からは人権デューデリジェンス、環境面ではCO₂排出量削減を重点テーマとした取組みを強化しました。

(参照：p69-72 人的資本、p81-84 サプライチェーン)

G (ガバナンス)

アズビルは、2022年6月に監督機能と執行機能の明確な分離、さらに意思決定の迅速さと透明性を高める目的で指名委員会等設置会社に移行しました。また、取締役会の実効性を高めるためにアズビル独自の「取締役執行役連絡会」を設置するなどの工夫により、マテリアリティの特定・開示、気候変動のリスク・収益機会の定量的開示、azbilグループの各種基本方針の整備・開示等、従来以上に活発な議論がなされています。また、株式報酬制度の導入や「報酬ポリシー」の開示等、役員報酬制度の改定も行いました。

私は、azbilグループの成長とコーポレート・ガバナンスの強化は表裏一体であり、絶えず進化し続けるべきだと考えています。2023年度も、さらなる取締役会の議論の質の向上に寄与する取組みなどを進めます。今後も株主の皆様、ステークホルダーの皆様との価値共有を図りながら、企業価値の向上を目指していきます。

(参照：p93-102 コーポレート・ガバナンス)

Q9

ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

A9 **今、この瞬間の判断が持続可能な社会の実現と当社グループの成長につながると認識し、緊張感をもって「変革」に取り組んでいきます。**

地球が持続可能であるために、そしてazbilグループが株主様をはじめとするステークホルダーの皆様と持続的に成長していくためには、これまでとは異なる視点、スピードで「変革」を進めていく必要があります。長期目標の最終年度である2030年度は、数年後ではなく、今この瞬間の経営判断とグループ一人ひとりの行動に委ねられているという認識の下、「変革」を加速し、さらなる成長を目指していきます。株主の皆様におかれましては、「人を中心としたオートメーション」の理念の下、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を目指す当社グループの事業展開にご注目いただき、今後も長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

I ビジョン

サステナビリティ



azbilグループは、基幹であるオートメーションの事業を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することをグループ理念に謳っています。自らの事業により持続可能な社会の実現へ貢献できること、同時にその貢献が当社グループの持続的な成長につながることを独自に「直列」と表現し、以下のサステナビリティに関する方針を公表しています。

azbilグループの考えるサステナビリティはこの方針にそって、広く社会全体からの期待に応えることをサステナビリティ経営の根幹と考え、ステークホルダーにとっての重要性和azbilグループにとっての重要性の視点から、長期にわたり取り組む重点課題(マテリアリティ)を特定しています。

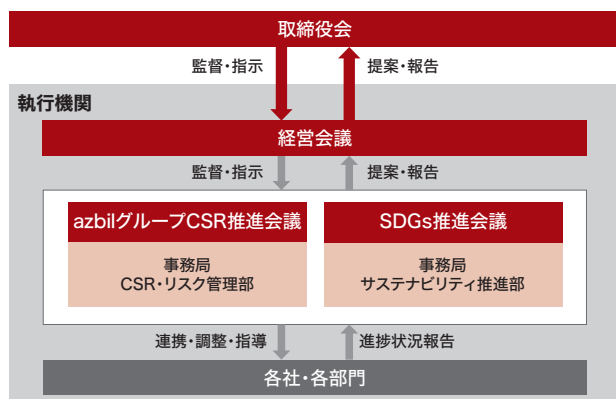
azbilグループのサステナビリティの方針

創業時の精神である「人間の苦役からの解放」の考え方を、人間の幸福のために社会に貢献する価値観として受け継ぎ、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」の実践を通じて、あらゆるステークホルダーと信頼関係を構築することにより継続的な企業価値の向上を図り「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、持続可能な社会へ「直列」に貢献する

サステナビリティ推進体制

azbilグループでは、サステナビリティ全般に関わる担当役員を据え、それぞれに設けた専門組織を事務局とし、「azbilグループCSR推進会議」および「SDGs推進会議」を開催、これらの会議で確認された進捗状況・課題を取締役会・経営会議に報告しています。以下の図に示すとおり、グループ全体でサステナビリティの取組みを検討・推進する体制を整えています。

サステナビリティ経営推進体制



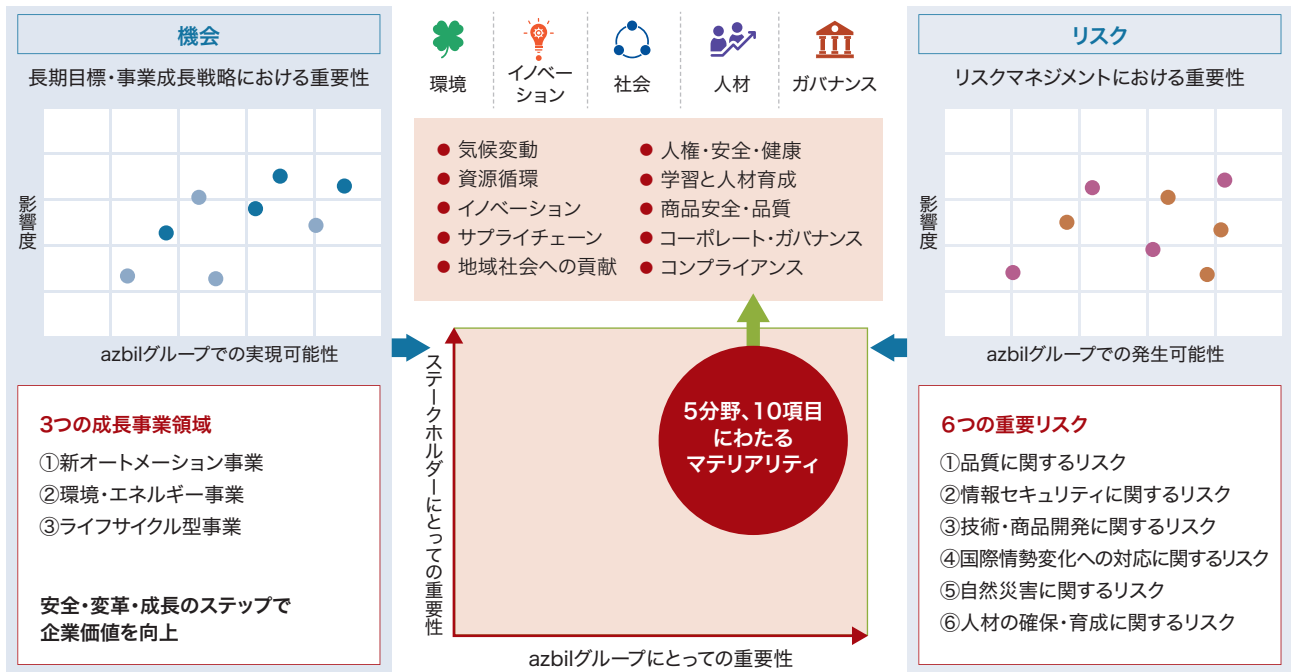
※ azbilグループCSR推進会議、SDGs推進会議は、いずれもazbilグループ全体で取り組んでいます。

「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」に向けて — azbilグループのマテリアリティ

2030年度に向けた長期目標を掲げる当社グループは、2022年8月、サステナビリティ経営のより明確な実践と推進のため、5つの分野、10項目にわたるマテリアリティを特定しました。

環境	気候変動、資源循環 社会の要請に応える事業拡大と持続可能な地球環境への貢献
イノベーション	イノベーション オートメーションの事業拡大と安心・快適な社会の実現
社会	サプライチェーン、地域社会への貢献 企業価値の増大とステークホルダーとの共生、地域活性
人材	人権・安全・健康、学習と人材育成 健康経営・企業価値の増大と人権等が守られた共生社会の実現
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 企業グループへの信頼・価値向上と公正で幸福な社会の実現

機会とリスクの両面からのマテリアリティ



当社グループでは、マテリアリティを社会全体の中で企業価値を左右するサステナビリティ課題として捉えており、長期にわたり真摯に取り組んでいきます。

マテリアリティ特定のプロセス

当社グループのマテリアリティ特定プロセスは大きく3つのステップに分けられます。まずSTEP1として、GRIなどのガイドラインを踏まえ考慮すべき社会課題を網羅的に選定、STEP2では、「機会」として長期目標・中期経営計画、「リスク」として重要リスクの見直し、それぞれの検討プロセスを通じて、グループ理念・行動指針等、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」ができるかといった視点から優先順位付けを実施、STEP3で投資家、ステークホルダーとの対話や取締役会での議論等を通じて妥当性を確認し特定しています。

マテリアリティ特定のプロセス



「機会」として重要リスクの見直し、それぞれの検討プロセスを通じて、グループ理念・行動指針等、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」ができるかといった視点から優先順位付けを実施、STEP3で投資家、ステークホルダーとの対話や取締役会での議論等を通じて妥当性を確認し特定しています。

ダブルマテリアリティ

azbilグループではCSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令）のダブルマテリアリティの考え方に則り、azbilグループの企業活動が長期にわたって環境・社会へ与えるインパクトも考慮して評価しています。特定した5分野、10項目にわたるマテリアリティはいずれも社会全体、幅広いステークホルダーからの期待を反映した経営課題であると同時に、azbilグループが環境・社会へ与える影響度が大きい項目となっています。その中には、主たる事業として推進する課題、企業活動全体として取り組む課題、および社会の一員として果たすべき基本的責務・企業統治の課題が含まれており、これらの具体的な目標・KPIなどについてはp21-22で説明をしています。当社グループが理念・行動指針等で掲げる持続可能な社会の実現を目指し、マテリアリティとして掲げた課題に真摯に取り組むことにより企業価値の向上に努め、世の中に常に価値ある存在であり続けます。

マテリアリティ

マテリアリティとazbilグループSDGs目標

「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」に向けて、azbilグループが長期にわたり取り組む重点課題として設定したマテリアリティ。マテリアリティで目指す姿の実現に向けて、当社グループでは、特に4つに区分したSDGs (Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標)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、策定から実行、進捗管理、そして取締役会への報告、監督・指示に至る一連のマネジメントサイクルに組み込んでいます。事業として取り組む領域を「環境・エネルギー」「新オートメーション」の2つ、また企業活動全体で取り組む領域では

マテリアリティ				azbilグループSDGs目標	
				基本目標	
事業	環境 	気候変動	脱炭素社会の実現に向けた環境課題への貢献	Ⅰ 協創による地球環境とエネルギー課題の解決への貢献	環境・エネルギー
		資源循環	地球環境に配慮した製品・サービスを通じた資源課題への貢献		
	イノベーション 		安心・快適な社会に向けた新しいオートメーションの継続的な追求	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
企業活動全体	社会 	サプライチェーン	サプライチェーンにおけるCSR価値（環境・人権等）の共有	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
		地域社会への貢献	地域に根差した活動を通じ住み続けられる地域社会への貢献		
	人材 	人権・安全・健康	「人を中心」とした価値観に基づく企業活動、健幸経営の推進	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
		学習と人材育成	「学習する企業体」の企業風土の醸成と教育基盤の強化		
基本的責務	ガバナンス 	商品安全・品質	お客様の安全・安心を第一とする高品質な製品・サービスの提供	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	
		コーポレート・ガバナンス	透明性の高い経営を通じた企業価値の継続的向上		
		コンプライアンス	高い企業倫理に基づく社会的責任の遂行		

※1 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

※2 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

※3 BAT (Best Available Technology：経済的および技術的に実行可能な最も効果的な技術)の範囲

※4 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

※5 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

※6 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

「サプライチェーン、社会的責任」「健幸経営、学習する企業体」の2つに区分し、これらをサステナビリティ方針の重要な道標と位置付け、様々な活動を進めています。

他方、マテリアリティのうち、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商品安全・品質、コンプライアンスについては、前掲の「azbilグループCSR推進会議」において、リスク管理に加え各部門で設定

したCSR活動計画の策定・進捗確認を行うことで、その維持・向上に取り組んでいます。また、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および3つの法定委員会の体制の下、適切な監督と実効性の確保を図っています。

ターゲット	2022年度 実績・取り組み・トピックス
●お客様の現場におけるCO₂削減効果(2030年度) 340万トンCO₂/年 ●温室効果ガス排出削減目標(SBT^{※1}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20%削減 ●地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供 全ての新製品をazbilグループ独自のサステナブルな設計^{※2}とする(2030年度) ●天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減 全ての新製品を100%リサイクル可能な設計^{※3}とする(2030年度)	・お客様の現場におけるCO₂削減効果 276万トンCO₂/年 ・GHG排出量(スコープ1+2) 2017年度比36%削減 ・GHG排出量(スコープ3) 2017年度比8%削減 ・約7割の新製品でazbilグループ独自のサステナブルな設計を実施 ・約2割の新製品で100%、約7割の新製品で75%リサイクル可能な設計を実施
お客様の持続可能な生産現場・職場環境、さらなる安心・快適・達成感の実現に向け、生産空間・居住空間(ビル建物)・生活空間における「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 ●2030年に延べ8,000事業所で事業環境変化に強い状態を実現^{※4} ●2030年に延べ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^{※5}	・新たに二つの定量指標を設定 ・機器の寿命を予測、過剰な作業の削減に貢献するバルブ診断サービスの導入を推進。また、設備の異常予兆検知システムの共同開発による機能強化、ビル管理・運営の効率化に貢献するサービスの新たな提供を実施
●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・仕組み・有効性を評価^{※6} ●地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所^{※7}において実施し、社員一人ひとりが積極的に参加^{※8}	・CSR調達ガイドラインの説明会をazbilグループ各社のお取引先様に実施。人権デューデリジェンスとCO₂排出量削減を重点テーマとしお取引先様への働きかけ実施 ・地域社会および社員の安心安全を確保のうえ、地域、協賛イベントや教育支援活動への社員参加を推進
●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 2024年度女性活躍ポイント：2017年比2倍^{※9} 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^{※10} ●学習する企業体の発展・強化 2024年度研鑽機会ポイント：2012年比2倍^{※11} 2030年度仕事を通じて成長を実感する社員：65%以上^{※10}	・女性活躍ポイント 2.1倍 ・azbilグループで働くことに満足している社員 58% ・研鑽機会ポイント 1.7倍 (近年は研鑽機会もWeb研修が増えており、Web研修の受講実績は5.6倍に及んでいます) ・仕事を通じて成長を実感する社員 59%

- 商品安全・品質、コンプライアンスについては、「azbilグループCSR推進会議」において、部門ごとに業務に直結した指標および目標をCSR活動計画として設定
- 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および3つの法定委員会の体制の下、適切な監督と実効性を確保

※7 国内・海外を含む全事業所

※8 azbilグループ社員数規模の参加を目指す

※9 女性の役員、役職者、管理職など役割に応じたウエイトをつけて独自に集計したポイント

※10 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

※11 社内外のステークホルダーとともに学ぶ機会(回数および参加人員数)を独自に集計したポイント

価値創造モデル



※1 講座にはCSRなどの共通教育、個人選択の通信教育等を含み、受講者数にはグループ会社ほか協力会社・販売店等の社員を含む

※2 公的資格のうち、事業運営等で重要度の高い資格を取得したアズビル株式会社の社員

※3 算定範囲：アズビル株式会社、および連結子会社

※4 算定範囲：アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生产拠点

お客様の变化

オフィス利用の多様化・
ウェルネス

建物・生産設備・
インフラの高度化・多様化

省エネルギー推進・
CO₂排出量削減の必要性拡大

熟練者の減少・技能伝承

インフラ老朽化・安全確保

主な製品 (Output)

中期経営計画 注力ポイント

提供価値 (Outcome)



ビルディング
オートメーションシステム



センサ・計測機器



バルブ・
コントローラ

お客様：
建物オーナー、建設業

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

中期経営計画
(2021-24年度)
における
強化ポイント
(変革の加速)

商品力

技術開発
設備投資

人的
資本投資

事業を通じた SDGsへの貢献

- お客様の現場
における
CO₂削減効果目標
- 温室効果ガス排出
削減目標
(スコープ1+2)
(スコープ3)

- 全ての新製品を
●azbilグループ
独自の
サステナブルな
設計とする
- 100%リサイクル
可能な設計とする

- 延べ8,000事業所で
事業環境に強い
状態を実現
- 延べ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

安心

安心して、
健康に暮らせる、
仕事ができる。

快適

いつでも
快適に過ごせる、
仕事ができる。

達成感

お客様と
新たな価値を
創造する。

地球環境 への貢献

エネルギーを
最適に
管理・運用できる。

経済価値

持続的成長、
企業価値の向上、
還元による
ステークホルダーに
対する
経済的付加価値の
再配分。

財務目標 (2030年度)

- 売上高
4,000億円規模
[うち海外:
1,000億円規模]
- 営業利益
600億円規模
- 営業利益率
15%程度
- ROE
13.5%程度

医薬品製造装置



各種ガス・
水道メーター

お客様：
ガス会社、自治体、
医薬品製造、
住宅メーカー

都市ガス、LPガス、水道、
医薬品、一般戸建住宅

◆リスクマネジメント (p85~)

持続可能な社会への貢献

成長戦略

3つの成長事業領域における取組みが進捗、さらなる変革・拡大に向けて積極的な技術開発、人材投資を実施

オートメーションの役割・事業機会の拡大を捉え、3つの成長事業領域での展開により成長を目指す

近年、気候変動や少子高齢化、働き方を含めた社会・個人の多様化や新型コロナウイルス感染拡大による安全・安心ニーズの高まりなど、私たちを取り巻く環境が大きく変化するなか、お客様も自らの事業モデルを変革し、新たに生まれる課題への対応を進めています。こうしたお客様・社会の課題解決・変革を支援できることがオートメーション事業の価値であり役割であると考えています。新たな課題が生まれ、オートメーションが果たすことのできる役割の拡大は、私たちの事業機会の拡大でもあります。azbilグループは、オートメーション技術を基盤に、当社グループならではの製品・サービスを活かすことのできる「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」という3つの成長事業領域に注力していきます。ビル環境におけるウェルネス、生産における高度なものづくりの実現等、新たなニーズに応えるソリューションである新オートメーション事業では、今後も積極的な投資が見込まれます。環境・エネルギー事業においても、カーボンニュートラルへの対応等、従来の省エネルギーに留まらない追加の投資が見込まれます。これら成長市場への取組みを推し進めることにより、ビルディングオートメーション (BA)、アドバンスオートメーション (AA)、ライフオートメーション (LA) 各事業での成長を実現していきます。

開発からメンテナンスサービスまでの一貫体制の下、現場を熟知したプロフェッショナル人材がソリューションを提案

3つの成長事業領域で社会・お客様に最適なソリューションを提供していくためには、先進的なオートメーション機器・システムだけでなく、高度なエンジニアリングやメンテナンスサービス力が欠かせません。azbilグループは、大型建物の空調制御分野のパイオニアであり、生産現場における計測・制御技術を100年以上にわたって追求してきた豊富な実績とノウハウ・経験があります。多数の公的資格の有資格者(エネルギー管理士)やお客様の現場を熟知し個々の現場の状況に応じた解決策を提案できるプロフェッショナル人材が、お客様の

azbilグループが強みを持つ3つの成長事業領域の事業で特徴あるソリューションを提供

**新オート
メーション事業**

**環境・
エネルギー事業**

長期にわたって最適な状態を維持し、
持続可能な社会に貢献

ライフサイクル型事業

現場ニーズを的確に把握し、最適なソリューションをお届けしています。また、ソリューションの態様は社会・お客様の課題によって多種多様です。お客様の資産(設備・機器)の状況に合わせて、新規に製品をお届けするだけでなく、数十年にわたってメンテナンスや改修を行っていく必要があります。私たちは、開発・生産・設計、施工・エンジニアリング、メンテナンスまでの一貫体制を敷き、継続的に、お客様の資産の状況に合わせた、その時々最適なソリューションを提供しています。

成長に向けて技術開発、人材への積極的な投資を実施

3つの成長事業領域の成長を加速するため、技術開発と人材への積極的な投資を行っています。2022年度は研究開発拠点の藤沢テクノセンターに新棟2棟を建設し、機能強化を行いました。クラウドやAIを活用した先進的なシステムソリューションの開発体制を整備し、プロダクト製品に関しては、高機能・高精度なMEMS※センサ開発のための開発・生産用のクリーンルームなど施設・設備の強化を行いました。人材については、3つの成長事業領域拡大に向け、事業戦略と整合する人材の確保と育成を進めています。DXを推進し、TMS(タレントマネジメントシステム)やLMS(ラーニングマネジメントシステム)などのデジタルツールを活用する他、エンジニアプロフェッショナル/マイスター制度等、人事制度整備を行っています。

※ センサ、アクチュエータ、電子回路を一つの基板の上に微細加工技術によって集積した機器

3つの成長事業領域において目指す姿と取組み

新オートメーション事業

目指す姿

顧客資産における「空間の質・生産性の向上」の実現

オフィス利用の多様化、建物・生産設備・インフラの高度化・多様化・複雑化、インフラ老朽化、人手不足等、様々な課題が生まれています。これら、従来のオートメーションだけでは解決できない持続可能性を阻害する要因を、計測の高度化やデータ化、自律化により解決し、お客様の生産現場・職場環境の持続性を高め、お客様の競争優位性獲得を支援します。

azbilグループSDGs目標II（2030年度目標）

新オートメーション

2030年に延べ

- **8,000事業所**で事業環境変化に強い状態を実現
- **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

環境・エネルギー事業

目指す姿

顧客資産における「空間の質・生産性の向上」を、最小限の「資源・エネルギー」の消費にて実現

地球環境問題への対応としてカーボンニュートラルの実現が求められるなか、企業の省エネルギー、環境対応を支援してきた現場対応力、技術力と蓄積した独自のデータ・専門性・ノウハウを活用し、一般にエネルギー・資源を消費する快適性・ウェルネス、生産性の向上と資源・エネルギーの最小化の両立により、省エネルギー、CO₂排出量の削減に貢献します。

azbilグループSDGs目標I（2030年度目標）

環境・エネルギー

- お客様の現場におけるCO₂削減効果
340万トンCO₂/年

ライフサイクル型事業

目指す姿

顧客資産における「空間の質・生産性の向上」と「資源・エネルギーの最小化」の両立を長期にわたり実現

豊富な納入実績と人材を有するメンテナンスサービス体制により顧客資産のライフサイクルを通じて最適な状態を維持することに貢献。クラウドなどを活用し、さらに高付加価値なサービスを提供します。

取組み・戦略

- ★ …… 新オートメーション事業
- ◆ …… 環境・エネルギー事業
- ◎ …… ライフサイクル型事業

★ MEMS技術活用による 高度な計測機器の提供

- マイクロフローセンサ™ 熱式微小液体流量計

★◎ バルブメンテナンスの最適化やBAシステムの 高度化に貢献するクラウドサービス

- クラウド型バルブ解析診断サービス
Dx Valve Cloud Service
- ビル向けクラウドサービス
- SMaaS™ (Smart Metering as a Service)

◎ AI・データ活用による自律化システムの提供

- オンライン異常予兆検知システム
BiG EYES™(ビッグアイ)

◆◎ GXソリューション

- オフィスビルなどの大規模施設のCO₂排出量削減GXソリューション

◆◎ ESP(Energy Service Provider)事業

- 省エネルギーと再生可能エネルギーのソリューションの組み合わせ

◆ ERAB(エネルギー・リソース・ アグリゲーション・ビジネス)

- VPP(バーチャルパワープラント)/
AutoDR™システム

★◆ カーボンニュートラルとウェルネスの両立

- セル型空調システム ネクスフォート™DD

◆ エネルギー事業領域における協業推進

- エネルギー領域における協業事業 DX-EGA™
- 株式会社クリーンエナジーコネクト(CEC)への出資・業務提携
- 株式会社脱炭素化支援機構への出資

特集

新オートメーション

新オートメーションによる安心・快適な社会の実現

人を中心としたオートメーションの理念の下、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を実践

事業環境の変化が激しい現代では、データに基づく経営、操業、環境対策等が求められています。

新オートメーションは、従来のオートメーションだけでは解決できない持続可能性を阻害する要因（機器の故障、就労人口減少等）による影響を解決することができ、お客様の生産現場、職場環境の持続可能性を高めることを実現します。

具体的な対象製品・サービスは、MEMS*技術を活用した高度な計測機器の提供からクラウドを活用したオフィスやプ

ラントでのサービスの提供、AI・データを活用した自律化システムなどになります。

さらに、様々な分野で活躍する企業や各種研究機関とのパートナーシップの拡大により、azbilグループの技術や知見をより広く社会に実装することで事業を伸長し、SDGsの実現に貢献します。

※センサ、アクチュエータ、電子回路を一つの基盤の上に微細加工技術によって集積した機器

新オートメーション

お客様の安心・快適につながる生産性・価値向上の実現

お客様の持続可能な生産現場・職場環境、さらなる安心・快適・達成感の実現に向け、生産空間・居住空間（ビル建物）・生活空間における「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

設備の最適運転やウェルネスを追求したオフィスビルクラウドサービス、バルブ診断サービス、LPガス遠隔検針クラウドサービス



MEMS技術を活用した高度な計測機器



AI・データを活用したオンライン異常予兆検知システムなど自律化システム



新オートメーションで実現する新たなソリューション

私たちは、新オートメーションという事業活動の拡大・成長を通して持続可能な生産現場・職場環境の基盤づくりに貢献していきます。また、これをazbilグループのSDGs目標としてKPIを掲げ、その進捗と成果（貢献）を確かなものとしていきます。

新オートメーション貢献領域

1. 事業環境変化に強いオートメーションの実現

- 内的環境変化（設備不調、原材料品質等）による影響の予測・診断と自律的意思決定・制御
- 外的環境変化（自然災害、社会情勢等）による影響の予測・診断と自律的意思決定・制御

2. ストレスフリーな職場環境の実現

- データに基づく作業支援による作業ミス・計画外作業の低減等
- 労働生産性向上となる「快適かつ省エネ」環境の構築

3. 多様な働き方につながる環境の実現

- 時間や場所に合わせた最適な就労環境の構築
- 年齢や性別、スキルなどによらない就労環境の構築

azbilグループSDGs目標II（2030年度目標）

新オートメーション

2030年に延べ

- **8,000事業所**で事業環境変化に強い状態を実現※1
- **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※2

※1 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

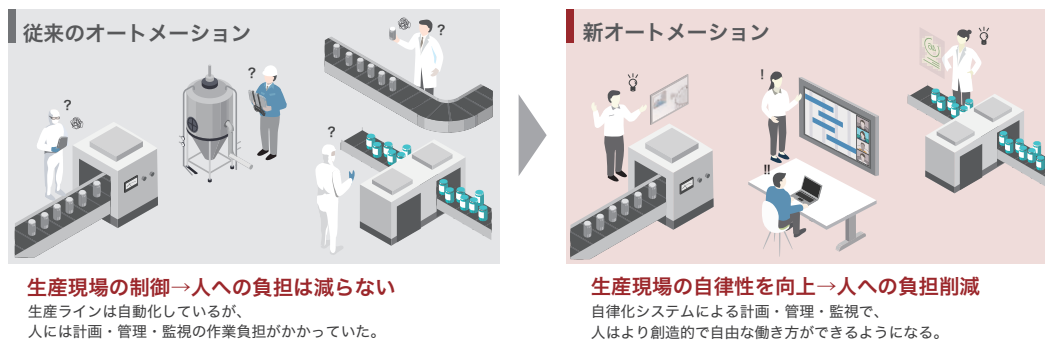
※2 2022年4月時点で60万人に提供。2030年には10倍の600万人への提供を目指す

「新オートメーション」による生産現場・職場環境の持続可能性強化事例

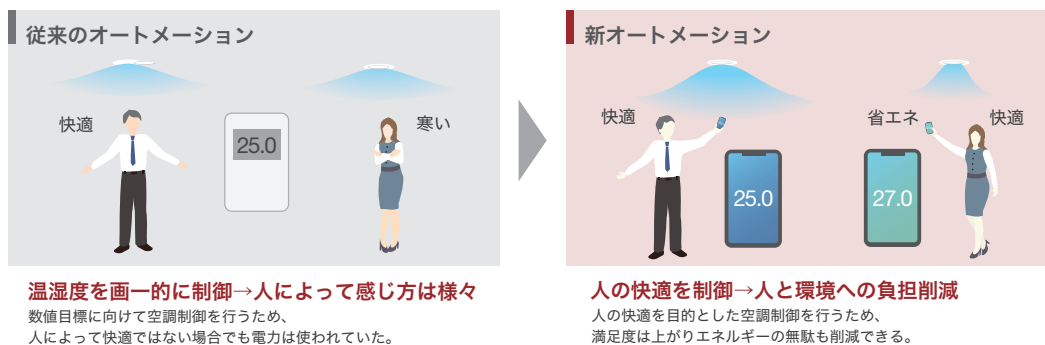
新オートメーションにより事業環境変化への対応力を高め、ストレスフリーで多様な働き方を可能とした生産現場やオフィスの実現が、今、始まっています。azbilグループのセン

サ技術やAIを応用したシステムソリューションに、現場でのノウハウ、エンジニアリング力が融合し、複雑な課題のオートメーションによる解決を可能にしています。

自律化の進展で、人はより創造性の高い働き方へ



ウェルネスの追求で、人はより快適で健康に



事例紹介

お客様での採用、共同開発が進むAI・データを活用したオンライン異常予兆システム **BiG EYES™**

工場／建物のプロセス、設備、製品品質、排水や大気等の環境変数を常時オンラインでモニタリング、いつもと異なる動きを予兆の段階で検知するAIを応用したシステム。様々な市場で8,000を超えるAI監視モデルが稼働しています。また、関西電力株式会社との機能拡張に関する共同開発では、火力発電所や大規模工場等への販売に関する業務提携まで発展しました。お客様との協創の取組みも広がっています。

お客様導入事例

花王株式会社 和歌山工場

生産現場での負荷軽減、人材育成・技能伝承の取組みにAIを活用した異常予兆検知システム **BiG EYES**(ビッグアイ)が貢献
第16回 日本化学工業協会「レスポンスブル・ケア大賞」を受賞

近年、製造現場では、オペレータの若年化や少人数化が進み、運転監視の負荷・ストレス増大や、漏洩・品質異常等のトラブル発見遅れへの影響が懸念されています。花王和歌山工場では、多品種バッチプロセスを対象にオンライン異常予兆検知システム **BiG EYES**を導入いただいています。成果として、運転監視オペレータの負荷を軽減するとともに、生産性向上、品質安定化等を達成。さらに、本システムの運用を通じた業務の見直しや標準化が進み、属人化の解消や、AI監視モデル作成を通じた製造技術の伝承も実現しました。



オペレータ同士が **BiG EYES**の可視化されたAI推定トレンドデータを確認し、大きなトラブルになる前に原因や対処の検討、議論を行うことができるようになりました。

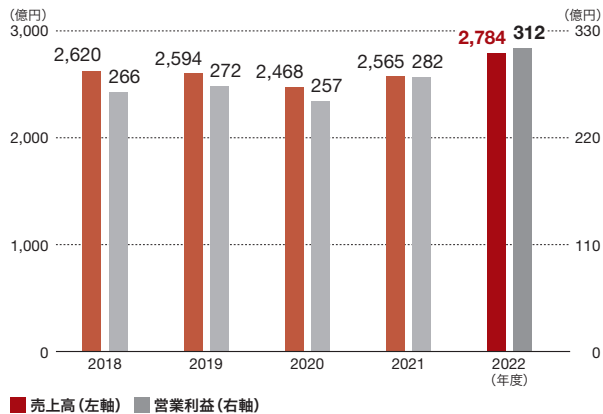
財務・非財務ハイライト

アズビル株式会社および連結子会社

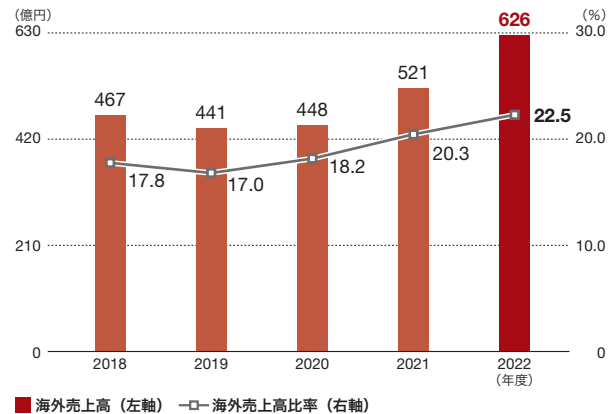
2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。
1株当たり当期純利益 (EPS) ならびに1株当たり配当金は、株式分割の影響を考慮した数値で表示しています。

財務ハイライト

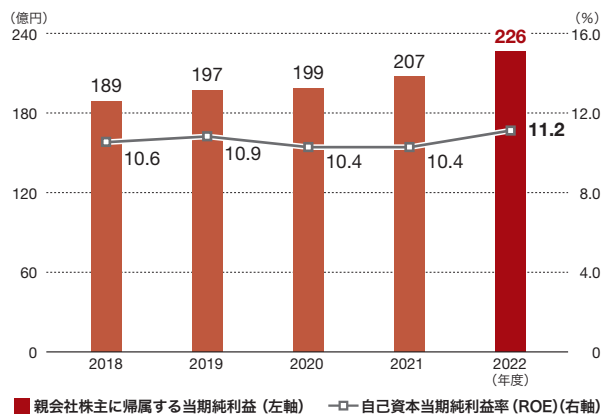
売上高／営業利益



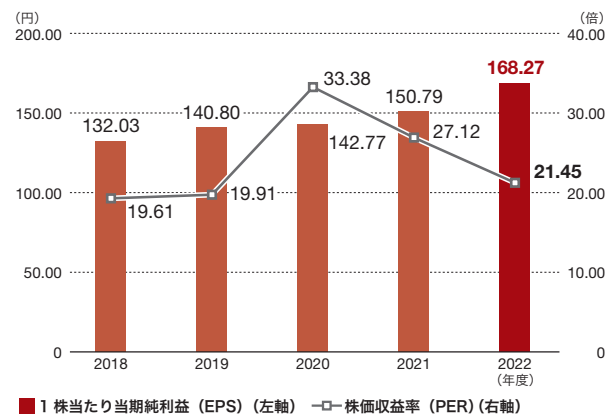
海外売上高／海外売上高比率



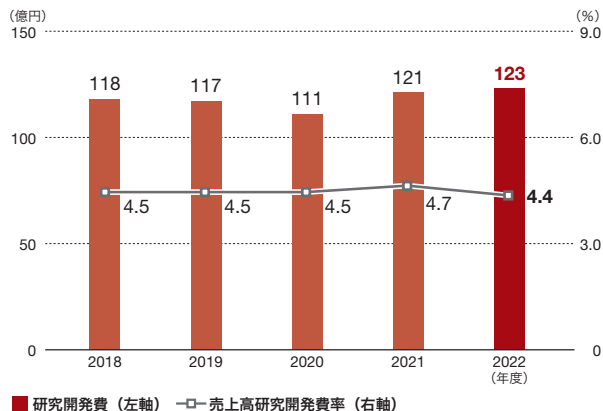
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率 (ROE)



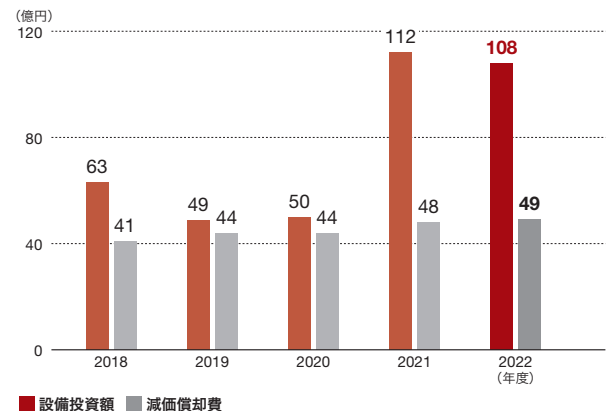
1株当たり当期純利益 (EPS)／株価収益率 (PER)



研究開発費／売上高研究開発費率

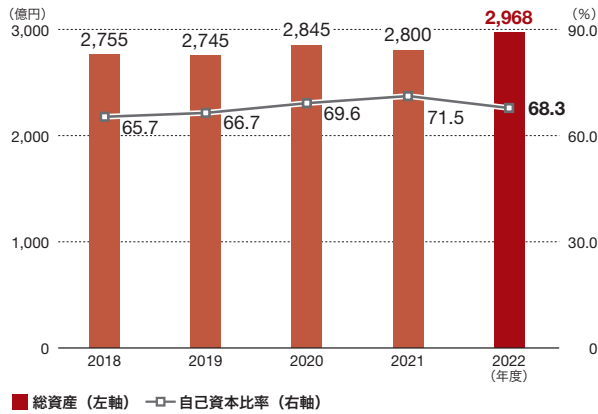


設備投資額／減価償却費

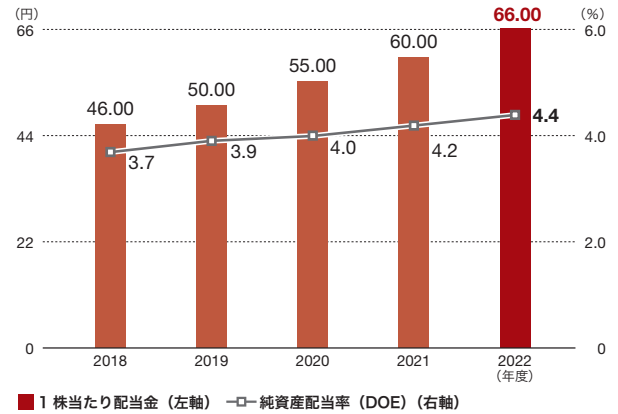


※ 2021・2022年度は、藤沢テクノセンター機能強化に関わる設備投資が増加しています。

総資産／自己資本比率

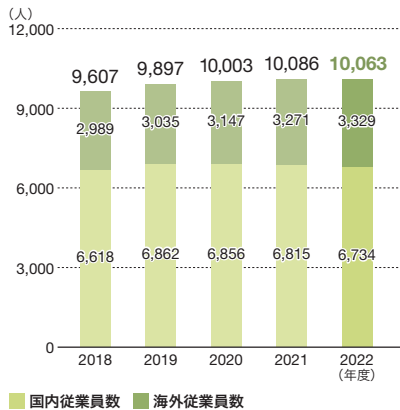


1株当たり配当金／純資産配当率(DOE)

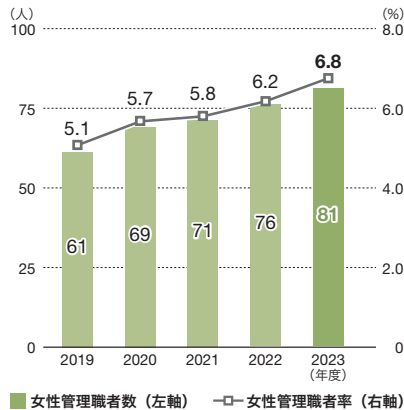


非財務ハイライト

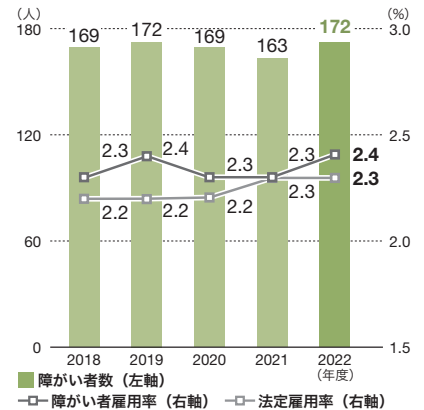
連結従業員数



女性管理職者数／女性管理職者率 (アズビル株式会社 4月1日現在)

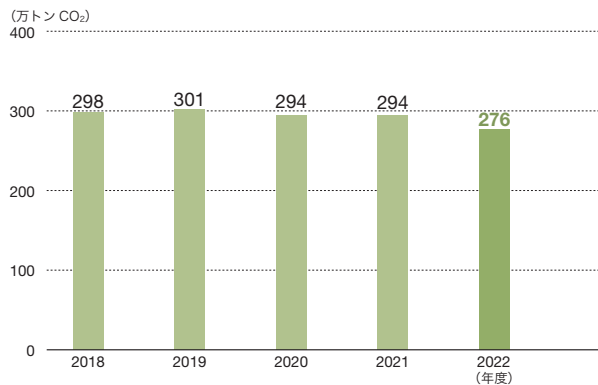


障がい者数／障がい者雇用率



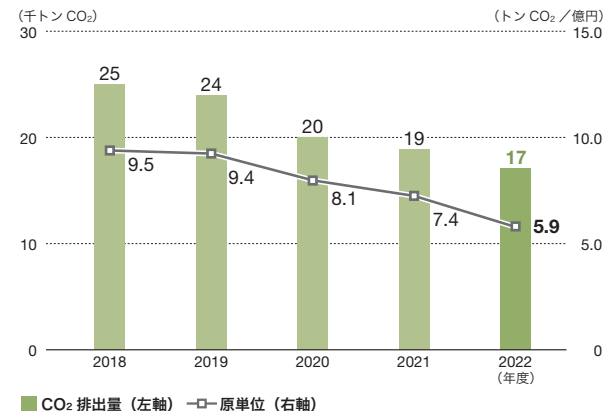
お客様の現場におけるCO₂削減効果

アズビル株式会社および海外現地法人



CO₂排出量(スコープ1+2)／原単位

アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点



※ 2018年度に推計手法に関する第三者レビューを実施しています。国内プラント向け市場における2021年度の錯誤による過大な算定を是正したこと、および国内建物市場における受注建物種類の変化等の要因により、前年と比較しCO₂削減効果が減少しました。

※ CO₂排出量はMktベースでの算定値です。

II ストラテジー&ビジネス

中期経営計画(2021~2024年度)

部品不足等の事業環境の変化に対応し、2期連続の増収増益を達成し、過去最高業績を更新。さらなる成長を通して持続可能な社会へ直列に貢献するための「変革」、経営基盤の強化に取り組みます。

中期経営計画2年目となる2022年度は、新型コロナウイルス感染拡大に続いて、地政学的リスクに端を発したグローバルサプライチェーンの混乱やエネルギー価格の高騰、インフレ等が発生し、事業環境の不確実性が増加しました。一方、カーボンニュートラルへの取組みが加速し、新しい働き方に適応したビル環境ニーズや生産設備におけるより高い生産性・安全性・安定運用への要求等が拡大するなか、AIやクラウドなどの技術革新が進展し、オートメーションでできること、求められる役割が一層拡大しました。当社グループは、このような環境変化に着実に対応し、成長を目指すとともに、持続可能な社会へ「直列」に貢献し、お客様や株主様など様々なステークホルダーの皆様から信頼される企業グループを目指した取組みを進めています。中期経営計画における施策の取組み状況は次のとおりです。

業績

部品不足・調達難には調達・生産能力強化により対応し、売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。部品価格高騰による影響はありますが、各種収益力強化策が着実に進捗、価格転嫁の効果も加えて、営業利益は過去最高益となる312億円、11.2%となりました。引き続き3つの成長事業領域での取組みを核に、BA、AA、LA事業の各事業での成長、収益改善に向けた取組みを進めていきます。

(参照：P37-54 BA、AA、LA事業)

3つの成長事業領域

「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」の拡大に向けて、新商品の開発・市場投入のほか、ソリューション力拡大に向けての業務提携・外部パートナーづくりが進んでいます。また、事業開発に向けたGX推進部の設立に加えて、これら事業領域の拡大に必要なセンサデバイス・アクチュエータ開発組織の強化やクラウドサービス基盤の整備等、一連の事業基盤の強化も進展しました。

(参照：p25-28 成長戦略)

海外事業

各地域の市場環境に対応した付加価値の高い特徴ある新製品・ソリューションの提案を強化しています。東南アジア戦略企画推進室(シンガポール)が同地域における事業

推進・戦略企画等を担っており、シンガポール経済開発庁の支援を受けた製品開発等が進んでいます。

(参照：p55-56 海外事業)

研究開発・商品開発

研究開発費の拡大の他、クラウドやAIを活用した先進的なシステムソリューションやMEMS技術を活用したデバイスの開発力強化に向けて研究開発拠点藤沢テクノセンター内に新棟を建設、技術開発環境の整備を進めました。

(参照：p59-64 研究開発・商品開発)

グローバル生産・調達

グローバルで最適な生産体制の構築に取り組んでいます。国内では生産機能の湘南工場への一拠点化を完了し、藤沢テクノセンターにおける技術開発機能との連携を強化したグループ内マザー工場としての機能整備を進めています。グローバルでの生産能力拡大等を目的に中国大連生産子会社の新工場棟に続きタイ生産子会社にも2024年に向けて新工場棟を建設しています。

(参照：p65-66 生産・調達)

DX推進

3つの成長事業領域の拡大に向け、パートナーシップ拡大による事業開発のほか、エンジニアリングやサービスにおけるDXを推進し、働き方改革への対応も踏まえ、効率化と提供価値の高度化を進めています。

(参照：p57-58 DX)

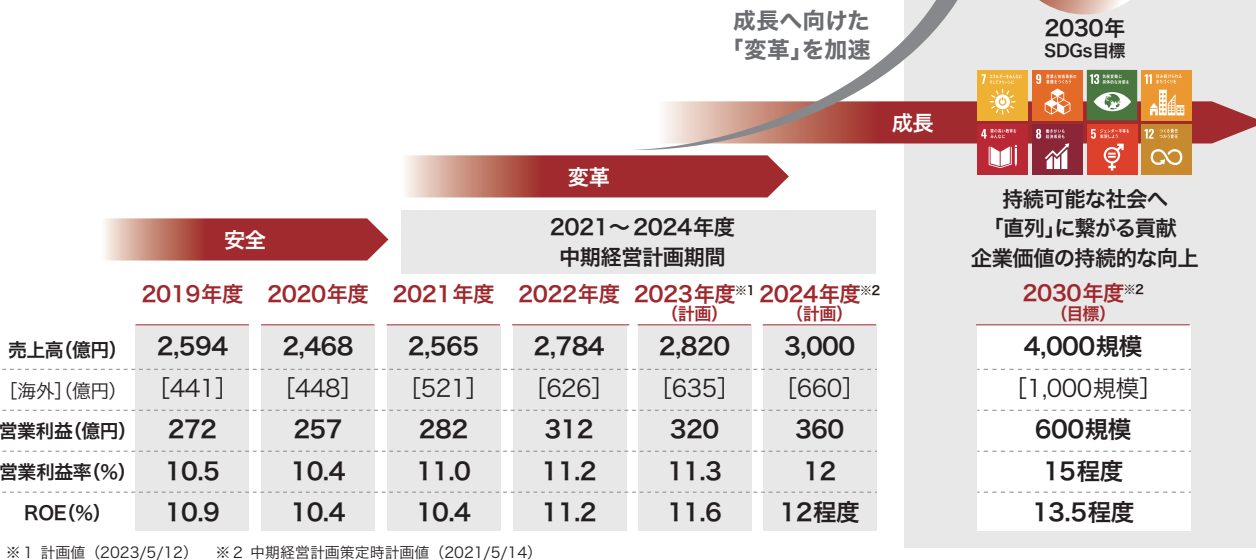
経営管理

持続可能な社会へ「直列」に貢献するため、サステナビリティ経営を推進しています。2022年度はグループとして長期にわたり取り組む重点課題としてマテリアリティを特定し、独自のSDGs目標にKPIを組み入れています。ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点からも積極的に取組みを進めました。温室効果ガス排出量の削減やサプライチェーン、人的資本等における取組みに加えて、2022年6月には指名委員会等設置会社に移行し、ガバナンスを強化しています。

(参照：p69-108 人的資本、環境、サプライチェーン、リスクマネジメント/コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、対話 ―エンゲージメント)

長期目標・中期経営計画(2021～2024年度)

オートメーション技術を共通基盤とした3つの成長事業領域－「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」での成長を核に、ビルディングオートメーション(BA)、アドバンスオートメーション(AA)、ライフオートメーション(LA)各事業で、グローバルでの成長を実現

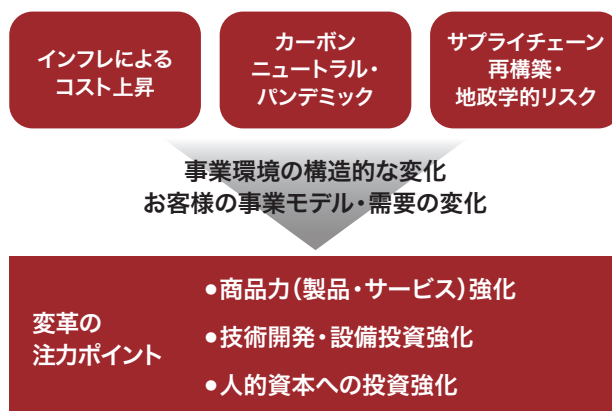


施策方針・目標			進捗・評価
成長性	売上高	2024年度3,000億円、3つの成長事業領域を核としたBA、AA、LA各事業での成長	2022年度 売上高2,784億円、過去最高売上BA、AA、LA各事業が伸長
収益性	営業利益・利益率	2024年度 360億円(12%)	2022年度312億円(11.2%)、過去最高益但し、LA事業が減益、計画に遅延
効率性	ROE	2024年度 12%程度	2022年度11.2%
資本政策	株主還元 健全な財務基盤 成長に向けた投資	株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を展開	継続的な増配、2022年度1株当たり66円(DOE4.4%) 機動的な自己株式取得、自己株式を活用したインセンティブ・プラン導入 3つの成長事業領域拡大に向けた事業提携、出資 長期格付 A+を維持(R&I：格付投資情報センター)
技術開発	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。 4年間累計約560億円	研究開発費・売上高研究開発費率 2021年度121億円(4.7%)、2022年度123億円(4.4%)
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 建設費70億円 国内外生産拠点 生産棟増設	研究開発拠点(藤沢テクノセンター)に新棟2棟増設 中国生産拠点生産棟増設、タイ生産拠点増設計画着手

中期経営計画の注力ポイント

さらなる成長のための「変革」の加速

azbilグループは、中期経営計画の折り返し地点を迎え、ここまでの経営施策の取組み・進捗をレビューし、2030年度長期目標を見据えた成長のため、事業基盤とリソースの強化に向けた右記変革に取り組んでいきます。これにより、環境の構造的な変化に起因するお客様の事業モデル・需要の変化を捉え、3つの成長事業領域の拡大、成長を実現します。



財務・経営管理／ サステナビリティ担当役員メッセージ

長期目標・中期経営計画の下、
マテリアリティに基づく具体的な設定目標の
達成に向けて、サステナブルな経営を推進し、
それを支える人材、資本の投下を通じて
企業価値の向上に努めていきます。

取締役 代表執行役副社長
横田 隆幸



Q1 2022年度に取り組んだ施策とその進捗、 成果について教えてください。

**A1 部品不足やインフレなどの事業環境の変化に迅速に
対応し過去最高益を達成するとともに、中期経営計画
で掲げた戦略的な施策を実行しました。**

2022年度は、サプライチェーンにおいて、前年度以上の世界的な部品不足や調達難が継続しました。同時にインフレーションや金利上昇の影響もあり、azbilグループにとっては厳しく、先の見通しにくいビジネス環境となりました。

こうした不確実な環境に対し、中期経営計画達成に向けた着実な成長を実現するため、事業、生産、技術から会計・財務、人事まで多方面にわたる議論を重ね、経営に与える影響を把握し、適切な資金配分の実施や、部品調達難、インフレなどに対応する各種施策の着実な実行に努めました。とりわけ重視して対応したことは部品不足を見越したお客様からのご注文の増加にも対応するための部材確保、代替品での対応です。同時に、生産ラインへの可変的な勤務シフトの導入や設備強化を進めるなど、生産体制の柔軟性や機動性の向上、生産能力の向上に取り組みました。また、エネルギーや資材価格の上昇に対応するために、お客様にご了解をいただきながら、2022年度下期より各事業において価格の改定、適正化に取り組み、お客様の課題にお応えするソリューション提案の強化、付加価値向上と併せる形で、価格施策を進めてきました。

これらの取組みの結果、生産ならびに価格対応力が増強され、2022年度は過去最高益を計上することができました。一方、今なお、多くの受注残を抱えており、部品調達難への対応も引き続き行う必要があります。また、AA事業については、市況の変化も早く、特に半導体ビジネスなどのサイクルにそった需要動向の変化を注視していくことが必要です。中期経営計画の折り返し地点である2022年度は、業績伸長と事業戦略の進展の両方を実現できました。引き続き緊張感をもって各施策を着実に実行することで「変革」「成長」に向けた事業基盤を強化していきます。

2021・2022年度業績結果

(億円)

	2021年度	2022年度	対前年度	
			増減	増減率(%)
受注高	2,869	2,969	99	3.5
売上高	2,565	2,784	218	8.5
営業利益	282	312	30	10.7
利益率(%)	11.0	11.2	0.2pp	—
当期純利益※	207	226	18	8.8
利益率(%)	8.1	8.1	0.0pp	—
ROE	10.4	11.2	0.8pp	—

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

Q2

中期経営計画の後半に向けた戦略的投資の方針、進捗について教えてください。

A2 「変革」「成長」に向けた事業基盤強化のために、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、事業成長への戦略的な投資を第一義に進めていきます。具体的には事業投資、研究開発、設備投資やDX・人材等へ成長のための投資を実施していきます。

当社は、健全な財務基盤を構築・維持しながら戦略的な投資、株主還元の充実につなげていくことを資本政策の基本方針としています。戦略的な投資については、事業領域も含めた成長分野拡大、商品力強化、技術開発・設備投資強化を軸に、サステナビリティ経営の推進ともあいまった人的資本への投資強化が中心となります。事業環境が大きく変化する中でお客様の事業モデルや事業領域も変わってきています。しかし私たちの計測と制御の技術はどの分野であっても求められる技術の一つであり、だからこそ技術力を高め、お客様のニーズに応えた商品の提供やソリューションの提供を続けることが重要です。私たちの事業の価値は、製品はもちろん、お客様のご要望を実現するエンジニアリング力やメンテナンス力、製品を通して得られるデータの分析・活用によるソリューションにあり、確実に強化を進めていきます。

技術開発や設備投資も、裏を返せば人材投資と位置付けることができます。将来に向けたエンジニア育成という意味

資本政策の基本方針

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実行し、azbilの企業価値の維持・向上を図る



キャッシュ・フローの状況

(億円)

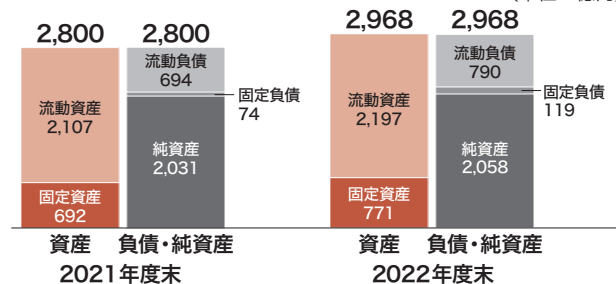
	2021年度	2022年度
営業キャッシュ・フロー	101	131
投資キャッシュ・フロー	△39	△19
フリー・キャッシュ・フロー	61	111
財務キャッシュ・フロー	△205	△196

での魅力ある会社づくりにつながります。社員エンゲージメントも大切に、社員が当事者として目的意識・意欲を持って取り組めるような環境を整えることが重要と考えています。加えて、他社との事業提携、出資による事業開発の取組みについても積極的に進めていきます。

なお、2022年度は、サプライチェーンの混乱に対応した可変的オペレーションに向けた費用もかけ、部品の入手が着実にできる体制を構築しました。この過程を通して、部品在庫を通常より厚く確保するために、棚卸資産が増加し、運転資金を要しました。これは部品調達難等の変化を乗り越えるための当面の運営とはいえ、今後、キャッシュの回転サイクル(循環化期間)も含めたバランスシートの効率的な運営・対処が必要と考えています。

バランスシートの状況

(単位：億円)



- ・売上債権・棚卸資産(含：部品不足対応による在庫増加)等により流動資産が増加
- ・成長に向けた研究開発環境・設備投資強化としての藤沢テクノセンター新棟建設等により固定資産が増加
- ・長期借入金(E-Ship®用資金)仕入債務の増加等により負債が増加

Q3

事業環境が大きく変わるなかで、持続的に成長していくためにどのような方向性を打ち出していくのか教えてください。

A3 マテリアリティにそって

「事業」と「企業活動全体・基本的責務」の両面でサステナビリティ強化に取り組んでいます。

私は、当社グループのサステナビリティを管掌しています。私たちのパーパスは非常に明確で、人を中心としたオートメーションを通じて人々の安心・快適・達成感に貢献することの延長線上に世の中の持続的成長があると考えており、目指すところは事業・会社経営・社会との関係でサステナブルな状況を作っていくということです。私たちはこれをサステナビリティ経営の重要なテーマと捉え、昨年5つの分野における10項目のマテリアリティを特定しこれらに対応した具体的な指標として、設定したSDGs目標やCSR・ガバナンスなどの目標にそって、「事業」と「企業活動全体・基本的責務」という二つの側面でマテリアリティに基づく具体的な行動を起こしています。

財務・経営管理／サステナビリティ担当役員メッセージ

「事業」とは、商品力やサービス力を強化することでお客様のニーズや社会課題に対応していくことです。当社グループは、エンジニアリングやサービスメンテナンスなどを通じて蓄積してきた各種の計測制御データを技術開発に活かし、省エネルギー機能等、環境課題等へ高い付加価値をもつ新商品を提案していきます。また、プラントの現場機器の早期異常検知サービスなど、省エネルギーにとどまらず、安全・コスト削減を実現するソリューションの提供を強化していきます。

もう一つの「企業活動全体・基本的責務」は、経営基盤の持続可能性を高めていくことです。2022年度は、リスクマネジメントのあり方について全体的な見直しを実施しました。従来は、現場から報告があるボトムアップ的なリストをもとにしていましたが、今回は経営の視点からもリスクを洗い出し、重要リスクを選定していきましました。また、どのリスクに誰が責任を持ち、誰がどのようにオペレーションを管理するかなど、手順と責任を明確化しました(参照：p85-86)。さらに現在は成長機会としての側面にも注目し、事業ごとに、どの国のどの地域でリスクテイクできるかの議論を重ねています。

また、持続的成長を支える人的資本投資に対しても積極的に対応しており、具体的には3つの成長事業領域の強化に向けて、新卒採用や中途採用を強化するほか、エンジニア、サービススタッフなどの人材育成に注力しています。また、事業成長と社員の達成感を結び付けるために、株式給付制度(J-ESOP)を導入。これは社員の貢献度に応じて、退職時にポイントを株式と交換できる制度です。さらに社員持株会では、会社が事前に調達した株価を上回れば、社員にも株価上昇分の利益を分配できる信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-Ship®)*の仕組みを導入し、役員・社員が一体となって業績を伸ばすインセンティブとなっています。さらに、社内コミュニケーション活性化のためのデジタルツール導入や、役員と社員の直接対話の機会を増やすなど、社員エンゲージメントも強化しています。

※E-Ship®は野村證券株式会社の登録商標です。

Q4 資本効率を高めるためのROIC経営の進捗や資本コストを意識した事業ポートフォリオ改革についてどのように考えていますか。

A4 資本コストを意識してROICを使ったセグメント管理を推進。事業ポートフォリオの最適化に向けてLA事業をはじめとする収益改善課題に着手しています。

資本コストを意識した規律ある財務戦略を推進していくために、中期経営計画の最終年度となる2024年度には、

ROE目標12.0%程度、中長期的には、2030年度にROE目標13.5%程度を掲げてコミットしています。そのうえで、限られた資本の分配を合理的に進めるためにROICを取り入れた経営管理を進めているところです。

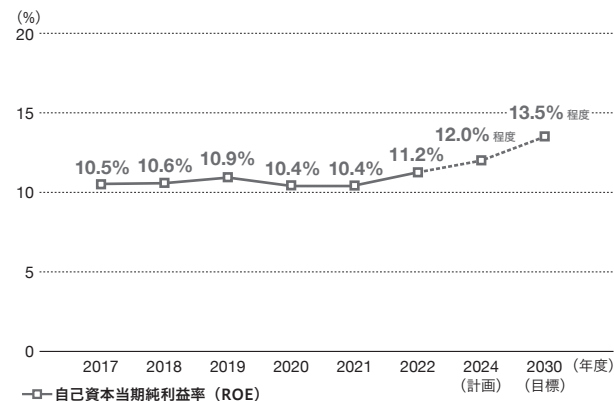
事業ポートフォリオの最適化に向けては、BA・AA事業は中期経営計画において、さらなる収益性の改善を目指しており、他方でLA事業の現状の収益性の低下が課題となっています。LA事業収益性低下の主要因は、同事業のライフサイエンス分野が欧州の急激なインフレによる素材価格高騰やエネルギーコスト・輸送費等の上昇の影響を受けたためとはいえ、事業ポートフォリオの課題解決に向けた道筋が必要であり、事業部門内の徹底したコスト構造や管理手法の改革の一つひとつ着手していきます。また、例えばメーター分野はスマートメーター時代に不可欠なサービスへ転化していく可能性があることから、粘り強く事業基盤の拡大により収益力を高めていきます(参照：p49-54)。

Q5 株主還元の方法、また2022年度・2023年度の増配ならびに自己株式取得・消却の背景を教えてください。

A5 安定した財務基盤をもとに、DOEに焦点を当て、規律的な配当と自己株式取得・消却を機動的に実施しています。

株主還元については、健全な財務基盤を構築できているからこそ、いかにキャッシュ・フローの効果的かつ規律的な使い方をすることが重要と考えています。キャッシュの回転サイクル(循環化期間)を先に上げたのもこの点です。当社グループの事業モデルが比較的安定したキャッシュ・フローを生み出していることから、配当に関しては、DOE(純資産配当率)に焦点を当てた、「安定かつその水準の向上を長期に目指す」

ROEの推移



運営を明確に打ち出しています。過去5～6年でDOE水準は着実に向上しており、2023年度を含め、9期連続での増配を計画しています。中長期的にも、ROE目標として12%の中期目標、13.5%の長期目標を掲げており、DOEの水準(2022年度4.4%)も安定的に向上させていきたいと考えています。

また、私たちとしては配当について安定的にその水準を高めていくことに加えて、必要に応じ機動的に自己株式を取得することとしています。2023年度は、3期連続となる自社株買いを実施しました。なお、今回取得した株式は希薄化回避を目的にすべて消却します(2023年10月31日予定)。これはまさに規律ある資本政策を実践、資本効率の向上と株主の皆様への利益還元の実現するものです。



Q6 ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

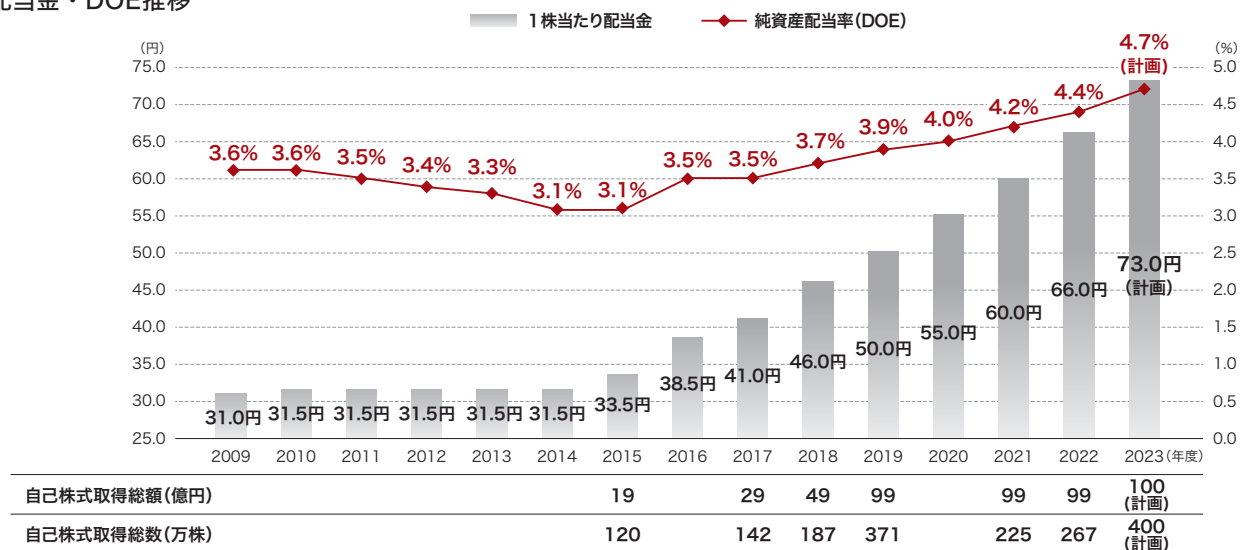
A6 サステナビリティ経営の進化を実感いただけるように努めていきます。

地政学的リスクやインフレなど、不透明な事業環境は今後もさらに増すものと捉えています。2022年度は、厳しい環境下においても当社グループのサプライチェーンに関するBCP施策と生産機能の機動性を活かして、部品不足への対応力が強化されましたが、目指す「変革」と「成長」を実現していくためには、商品力も技術生産体制も、人材も財務基盤も絶えず強化し続けていくことが重要です。2022年度からコーポレート・ガバナンス体制を見直し、指名委員会

等設置会社へ移行し、社外取締役を5名から8名に増員したのも、これら不透明な状況において透明性をもった意思決定を迅速に実施していくためです。幸い、取締役会においては、社外取締役から様々な意見が寄せられており、今後は取締役会のモニタリングボードとしての監督機能と大きく権限移譲された私たち執行側の実行力との両輪をいかにうまく回していけるかが問われていきます。

ステークホルダーの皆様には、サステナビリティ経営で掲げた企業価値の維持・向上に向け、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策や人材投資を戦略的に展開していきますので、azbilグループを引き続きご支援くださいますようお願い申し上げます。

配当金・DOE推移



※ 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。1株当たりの配当金および自己株式取得総数は、株式分割の影響を加味し遡及修正しています。記載金額は切捨てで表示しています。

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



オフィスビルをはじめとした様々な大型建物に、空調制御に必要な製品・システムの開発、生産、販売からエンジニアリング、施工、保守サービスまでを一貫した体制で提供しています。空調設備の制御システムやアプリケーションソフト、各種機器（コントローラ、バルブ、センサ）を組み合わせた高度な空調自動制御、独自の環境制御技術によって、ウェルネスの視点も加えた、快適で健康性が高く、業務効率・労働生産性の向上にも資する執務・生産空間の創造と、環境負荷低減に貢献します。建物のライフサイクルにおけるトータルソリューションの提供を強みとして、建物の新設時はもちろん、保守サービス、既設建物へのリニューアルや省エネルギーソリューションなど、長期にわたってお客様の建物の安定運用と資産価値向上を支援します。

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

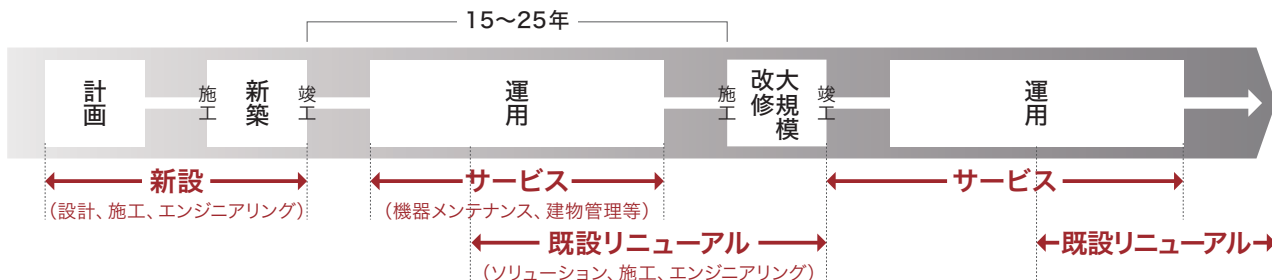
事業フィールド

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

建物のライフサイクルとビルディングオートメーション(BA)事業

BA事業では、建物の計画段階からコミュニケーションを開始し、建築流通顧客への営業活動を経て新設プロジェクトを受注します。建物の機能維持のために、新設時に納入された当社製品の予防保全等のサービスが発生します。竣工後15年から25年の期間を経てリニューアル工事が実施されます。今後、1990年代、2000年代に建設された建物のリニューアル需要、ならびに2020年前後の都市再開発において建設された建物のサービス需要の拡大が見込まれます。

建物のライフサイクル



広域建物群の
管理や保全

メンテナンス

エネルギー
マネジメント

建物の
最適運用の
提案

建物
リニューアルの
提案

クラウドベースの
利用者への
ウェルネス提供

ビルディングオートメーションシステムとIoTなどの新しい技術を融合し、
ライフサイクルに応じたサービスを提供

検知する

センサ・計測機器

部屋の温度や湿度等を検知



室内用温湿度
センサ



天井用温度センサ



室内用温湿度
調節器



赤外線
アレイセンサ



WP (ワーク
スペース) センサ

設定する

ユーザズオペレーション機器

温度や湿度等、
ユーザーが望む室内環境を設定



デジタル設定器



マルチエリア対応
ユーザーターミナル



スマホアプリ
(居室ユーザー用)



統合型
ユーザーターミナル

管理する

ビルディング オートメーションシステム

建物全体の室内環境やセキュリティ、
設備や使用エネルギーの
状態を監視・管理



BAシステム



壁掛け型
BAシステム



小規模建物向け
BAシステム

守る

セキュリティシステム

建物・室内への人の
出入りを管理



非接触ICカードリーダ



生体認証

制御する

調節器・コントローラ

建物設備・機器を
最適な状態に制御



空調設備用
コントローラ



熱源設備用
コントローラ



小型リモート
I/Oモジュール

調節する

バルブ/操作器

建物を流れる冷温水や
蒸気の流量を最適に調節



流量計制御機能付
電動二方弁



吹出口ダンパ

ビルディングオートメーションシステムや自動制御機器、
建物の管理を支援するアプリケーションの開発・生産

II ストラテジー&ビジネス

ビルディング
オートメーション(BA)事業

中期経営計画 | BA事業のあるべき姿と成長戦略

アジア地域でのNo.1 BAサプライヤーとなるために

「脱炭素化」「ニューノーマル」「ウェルネス」など
時代の要請に応えるソリューションの提供に向けて
製品・サービスの開発や事業開拓のための他社協業を推進しています。

事業環境・顧客ニーズの変化

- 国内・アジアにおいて大型新設案件の計画が継続
- 国内既設建物の改修需要が増加
- 脱炭素化を受けて省エネルギー・CO₂排出量削減ニーズが増加
- ニューノーマル時代の安全と生産性を高めるセル型空調システムなどの新たなビル環境ニーズが顕在化、カーボンニュートラルとウェルネスを両立する事業機会が拡大

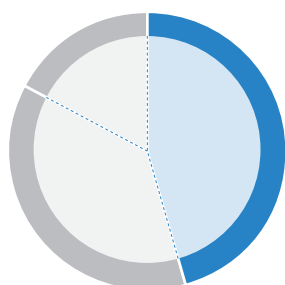
注力する施策

- BAシステム・IoTデバイス・現場機器の融合と蓄積されたデータ・ノウハウに基づく省エネルギー・ウェルネスの提供
- 他社協業も含めたソリューション力強化、事業領域拡大
- クラウドサービスなどによるエネルギー効率化、環境価値型エネルギーサービスの提案
- 海外の安全・快適ニーズに応える実績ある省エネアプリケーションやエンジニアリングサービス

執行役常務
ビルシステムカンパニー社長
濱田 和康

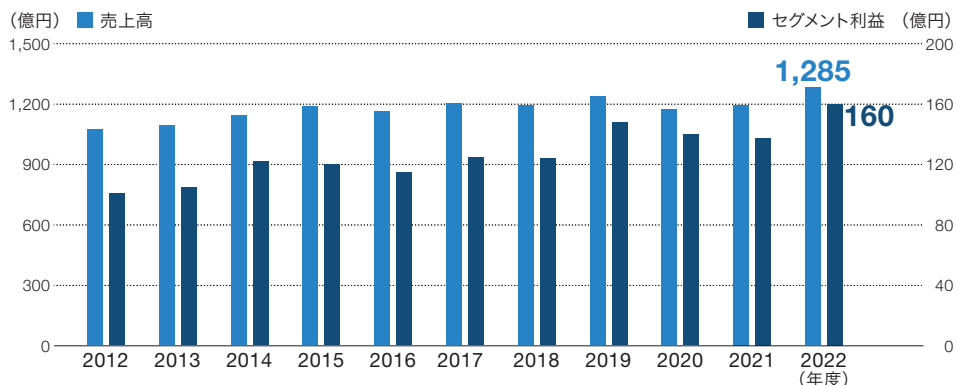


セグメント別売上高構成比

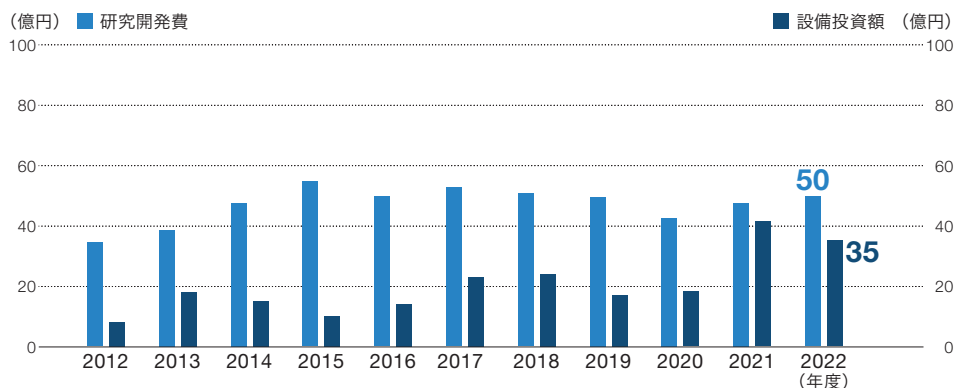


BA
45.8%

売上高・セグメント利益(営業利益)



研究開発費・設備投資額



長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

中期的にはポストコロナに向け、国内の大型建設需要は需給がひっ迫するほど旺盛になっています。海外においても急ピッチで建設工事が復旧し、また新規案件の計画も活性化しています。BA事業では、このような繁忙な環境下においても、お客様に満足いただけるより高い品質の製品やフィールドサービスを提供し続け、またカーボンニュートラルやウェルネスを中心とした新しいニーズに対してもazbilグループならではの新規商品を提供していきます。また海外においても国内同様の品質を提供することを基軸として成長していくことで計画の達成を目指していきます。

また長期的な視点で俯瞰するとBA事業は自動制御機器の製造販売の事業を基盤として、現在ではエンジニアリングやサービスを通し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きています。ソリューションを継続的に提供し続けていくためのコアとなるのは、建物の特性を定性的・定量的に理解するための静的・動的な情報と、お客様とともに価値を作り続けていく人材です。国内外を問わず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結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。

事業環境と見通し

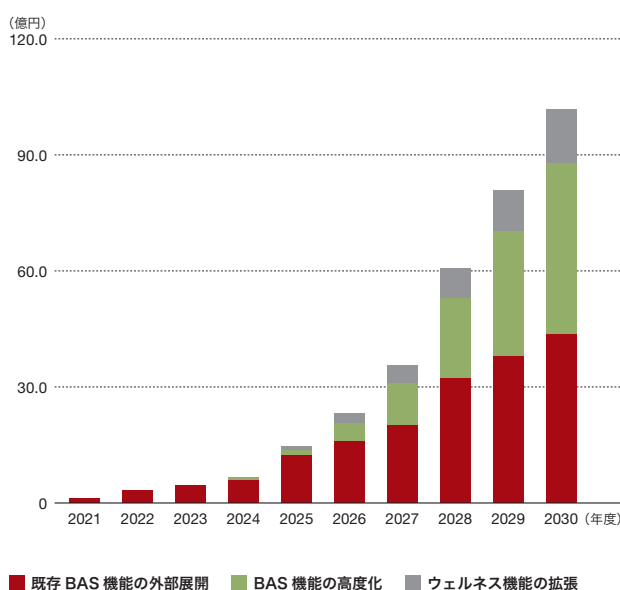
国内市場においては、大型再開発計画が予定どおりに進捗し、製造業やデータセンターにおいても新規大型案件が増加し続けています。さらに2000年前後に竣工した既存建物の改修時期が重なっており、事業環境は中期的に非常に堅調です。海外市場においても、従来より取り組んできた現地資本や国内以外のクロスボーダー企業の案件獲得が軌道に乗りつつあり、またコロナ禍で停止していた建設が再開していることで国内同様に堅調に推移しています。ただし、そのなかでも海外事業の成長速度は満足できる水準ではないため、継続的に強化していきます。また国内においては、現在施工中・計画中の大型再開発が完工した後、事務所ビルでの空室率悪化が懸念されるため、動向を慎重に注視していきます。

事業戦略

堅調な業況を背景に、業務処理体制をより強固なものとし、より効率的な運営を進めるべく社内DXを加速していきます。業界トップランナーとして蓄えてきた社内のノウハウやデータを集積し、さらなる高度化を進めることで、高収益な事業体制を強化するとともに海外事業の成長も併せて加速させていきます。

商品としては、従来のモノ売りやフィールドでのエンジニアリング・サービスにとどまらず、クラウドを応用した分野での商品を大きく拡充していきます。ビルディングオートメーションシステム(BAS)が管理している情報は、コスト面・セキュリティ面において建物の外で利活用することは容易ではありませんでしたが、進化の著しいクラウド技術を援用することで、従来の課題を解決し、さらに付加価値の高いサービスを提供できるようになりました。建物のユーザーや運営者に対し、BASの機能の一部をスマートデバイス経由で提供(既存BAS機能の外部展開)することをはじめ、運転支援による省力・省エネルギーやCO₂排出量の削減のための高度な演算機能(BAS機能の高度化)や、さらには居住者のウェルネス向上を支援する情報提供を目指していきます。

ビル向けクラウドサービス事業の拡大



II ストラテジー&ビジネス

ビルディング オートメーション(BA)事業

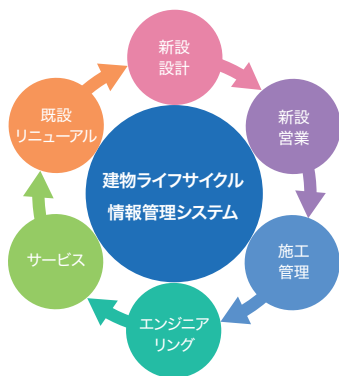
中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

BA事業では、中期経営計画最終年度である2024年度に売上高1,345億円、セグメント利益163億円、同利益率12.1%を目指しており、この業績目標達成に向けて、定量面・定性面ともに着実に進捗しています。2023年度はさらなる「変革」を目指して、3つの成長事業領域である「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」の追加的伸長を計画しています。外部協業を加速するとともに、2023年4月にはカンパニー内にGX事業専任部門を、コーポレート側にはクラウドサービス事業の高度運用を支えるための部門も新設しました。中長期的にBA事業の大きな柱となるよう計画しています。

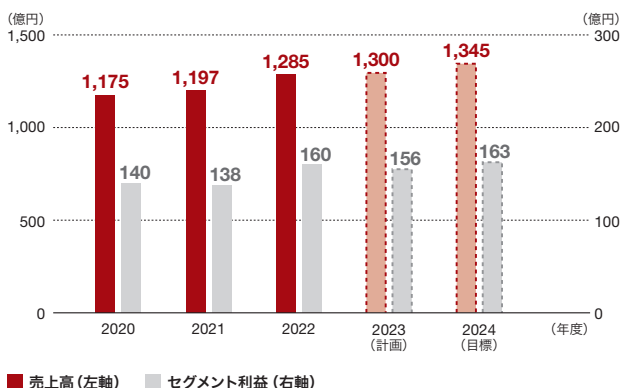
一方、国内においては中長期的に社内や協力企業の人材が逼迫していく懸念もあるため、建物ライフサイクル情報管理システム(新社内システム)による効率化、フィールドにおける効率化を目的とした新しい商材の投入を進めるとともに、人材育成を着実に進めていきます。

建物ライフサイクル情報管理システム

新設設計から既設リニューアルまで、建物のライフサイクルのステージごとに発生・変化する情報を一元管理することで、より高品質なソリューションを建物のステークホルダーに提供



売上高・セグメント利益(営業利益)



2022年度業績レビュー

採算性に配慮しつつ着実な受注の獲得に取り組むとともに、お客様・社員の安全に十分配慮し、働き方改革への対応も踏まえ、施工・サービスの現場を主体に業務遂行能力の強化と効率化を進めてきました。また、IoTやクラウドなどの技術活用を志向する国内外の顧客ニーズに対応するための製品・サービスの拡大も進めてきました。

受注高は、前年度における複数年サービス契約の更新の反動がありましたが、堅調な市場環境を背景に、新築大型建物向けに機器・システムを販売・施工する分野と海外事業が伸長しました。また、換気改善、省エネルギー・CO₂排出量削減等のソリューション需要の高まりから既設建物の改修に関する分野も増加し、全体としては前年度比2.1%増加の1,353億1千1百万円(前年度は1,325億1千1百万円)となりました。売上高は、前年度末における受注残を背景とする新築大型建物向け分野の増加および海外事業の伸長を主因に、併せて既設、サービス分野も増加したことから、前年度比7.3%増加の1,285億6千1百万円(前年度は1,197億6千4百万円)となりました。セグメント利益は、研究開発費やその他経費の増加がありましたが、増収および採算性改善施策の効果により前年度比16.0%増加の160億7千4百万円(前年度は138億6千2百万円)となりました。

2023年度計画

2023年度は、売上高で前年度比1.1%増加の1,300億円、セグメント利益は前年度比2.9%減少の156億円を計画しています。

BA事業を取り巻く事業環境は、大型建物向けの空調制御機器・システムの需要が引き続き高い水準で推移しています。これら事業環境の下、新築建物における期首受注残の積み上がり、収益性の良い既設建物の改修需要ならびにサービスの拡大を背景に、下期では前年同期の売上高水準をやや下回るものの、年度を通して全体で増収を見込んでいます。一方、商品開発投資・社内ノウハウ・知識集約化のためのシステム投資の継続や、協力会社とともに成長していくための外注費用の増加により、セグメント利益については一時的に微減となる見込みです。

お客様のカーボンニュートラルへの取組みに貢献する Energy Service Provider事業 パートナーを迎え、ソリューション提供力を強化

azbilグループは、成長領域の一つと定める「環境・エネルギー事業」拡大の一環として、カーボンニュートラルの実現に向けた経済社会システムの変革であるGXを推進するソリューションの開発・提供に取り組んでいます。グループの強みであるエネルギーマネジメントシステム(EMS)などの省エネルギーソリューションに、再生可能エネルギーなどのソリューションなどを加えたEnergy Service Provider (ESP) 事業はその実践例の一つです。事業展開にあたっては、株式会社クリーンエナジーコネクト(CEC)と業務提携契約を締結し、アズビルがエネマネ事業者※1として長年得意としてきた省エネルギーソリューションに、CECのグリーン電力ソリューションを組み合わせたワンストップ・サービスを提供し、脱炭素社

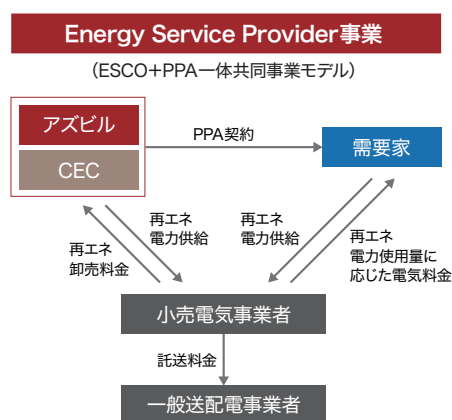
会の実現に貢献していきます。azbilグループが得意とするビルディングオートメーション技術や、遠隔監視サービス、ESCO事業で培ったコンサルティングに関するノウハウなどを統合的に活用することで、建物の快適性を維持しつつ脱炭素社会の実現に向けた取組みに貢献し、2024年度以降、数十億円規模の売上を目指しています。



ビルシステムカンパニー
環境ソリューション本部
環境GX推進部
大家 久幸

私は、このESP事業の展開に対する戦略立案・営業推進者としてかかわり、CECとの業務提携では互いの強みを活かしたビジネス構築と展開について検討しています。社会・お客様のご要望は脱炭素社会実現に向けた効果的な計画です。今回のESP事業では、老朽化設備を中心に徹底した省エネルギー実現のための設備の最適化工事、その後の長期契約による連続的な脱炭素施策の提供、再生可能エネルギー提供によるカーボンニュートラルの実現を目指しており、社会・お客様のご要望の最適解として選択されるビジネスを発展させていきます。

※1 一般社団法人環境共創イニシアチブ(SII)に登録されたエネルギー管理支援サービス事業者。EMS(Energy Management System)の導入や補助金申請サポートなどを行う。



クリーンエナジーコネクト(CEC)への出資ならびに業務提携、 省エネルギーと再生可能エネルギーのソリューションをワンストップで提供

省エネルギー ソリューション

- 計測・制御メーカーとして、工場・プラントや建物等、幅広い分野に製品・サービスを提供
- 多数の建物への納入済システムを活用したデマンドリスポンスによるバーチャルパワープラント(VPP)における運用実績
- 工場・事業場等の省エネルギー事業を支援する「エネマネ事業者※1」に10年連続登録

グリーン電力 ソリューション

- 脱炭素経営企業・RE100※2参加企業等のお客様にグリーン電力導入計画の立案から実行支援、そして導入後の効果検証および目標達成までのグリーン電力ソリューションをワンストップで提供
- お客様専用のNon-FIT小型太陽光発電所を全国に多数開発し、追加性のあるグリーン電力で、オフサイトコーポレートPPA(Power Purchase Agreement)サービス※3を提供

※2 Renewable Energy 100%の略で、企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブ。

※3 顧客企業専用のNon-FIT太陽光発電所を、電力を使用する施設の敷地から離れた場所に新しく開発・設置し、発電した電力と環境価値を、電力を使用する施設に送る長期契約を結ぶこと

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



アドバンスオートメーション(AA)事業の携わるフィールドは、素材産業に関わる「プロセスオートメーション(PA)」分野と、加工組立産業に関わる「ファクトリーオートメーション(FA)」分野に大別されます。これらの分野に対して、azbilグループは、コントロールプロダクト(CP)・インダストリアルオートメーションプロダクト(IAP)・ソリューション&サービス(SS)の3つの事業単位(下図)による体制を構築。それぞれの市場ニーズや製品特性を熟知した専門性を駆使し、お客様の生産設備の最適運用を支援する様々なソリューションを提供しています。生産プロセスにおける各種センサ、コントロールバルブ、制御システム、ソリューションパッケージを、導入から運用・保守サービスまでのライフサイクルでサポートしながら提供。安全操業はもちろん、生産工程の革新を目指すお客様とともに、製造現場における新たな価値創造を実現しています。

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

- ・ 生産現場における100年超の計測・制御技術の追求と、幅広い市場での豊富な実績・ノウハウをもとに新たな価値を提案

実行力 トータルソリューション／一貫体制

- ・ 市場に応じた3つの事業単位でビジネスを展開
- ・ 製品・アプリケーション開発から製造、計装・エンジニアリング、保守サービスまで顧客ニーズに合わせたソリューションを一貫体制で提供

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

- ・ 生産現場に最適な計測制御ソリューションやビッグデータ、AIを活用したスマートIoTサービスを現場プロフェッショナルの技術・知見と組み合わせて提供
- ・ MEMS*などの先進技術を活用した各種センサ・フィールド機器を通じて、高度な制御に必要な不可欠な計測を実現

※センサ、アクチュエータ、電子回路を一つの基板の上に微細加工技術によって集積した機器

事業フィールドとビジネスユニット

事業フィールド



3つの事業単位

主力製品／サービス

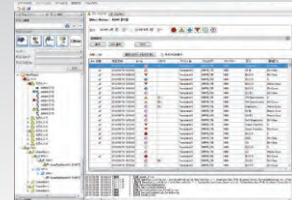
コントロールプロダクト(CP)事業 コントローラやセンサなどのFA分野向けプロダクト事業	◆ センサ、スイッチ ◆ 調節計 ◆ 表示器・記録計 ◆ 燃焼安全装置
インダストリアルオートメーションプロダクト(IAP)事業 差圧・圧力発信器やコントロールバルブなどのPA分野向けプロダクト事業	◆ 調節弁、操作端 ◆ 各種計測器・発信器(流量・温度・圧力・液面等)
ソリューション&サービス(SS)事業 制御システム、エンジニアリングサービス、メンテナンスサービス、省エネルギーソリューションサービスなどを提供する事業	◆ 運転監視・制御システム、アプリケーション・ソフトウェア ◆ メンテナンスサービス

診断する

高機能センサを活用した高度な計測とデータ化による生産状態や設備稼働状態の可視化・診断



Dx Valve Cloud Service



デバイス・マネジメント・システム

予測する

AIやデータを活用した異常予兆検知や未来変動予測、最適運用計画



オンライン
異常予兆
検知システム

重要プロセス変数
変動監視システム



製造現場でAIやデータを活用し、より安全・安定な操業を支援

調節する

コントロールバルブ

現場に流れる気体や液体等の流量を最適に調節



調節弁/スマート・バルブ・ポジション

検出する

センサ/スイッチ

確実な検出と高い信頼性で幅広い現場ニーズに対応



位置計測センサ



光電スイッチ



アドバンスド
UVセンサ



リミットスイッチ



アジャスタブル
近接センサ



熱式微小液体
流量計

制御する

調節計

プロセスや装置、設備等を最適に制御



グラフィカル調節計



計装ネットワーク
モジュール



プロセス・
コントローラ

計測する

プロセスセンサ

各種流量や圧力、液位、熱量等を計測



差圧・圧力発信器



電磁流量計



渦流量計

マスフローコントローラ

気体の流量を設定された値に制御



デジタル
マスフロー
コントローラ

現場の課題を解決するオートメーションの提供

II ストラテジー&ビジネス

アドバンス オートメーション(AA)事業

中期経営計画 | AA事業のあるべき姿と成長戦略

「グローバルに競争力のある事業展開を通じ、
持続可能な社会へ貢献する高収益な事業体」となるために

社会の環境変化や技術の潮流変化に対応した「azbilグループならではの
新しいオートメーション領域」を創出していきます。

事業環境・顧客ニーズの変化

- グローバルでの市場成長が継続するなか、より高い生産性と安全で安定した設備運用の要求が拡大
- 脱炭素化に対応する生産設備の省エネルギー・温室効果ガス排出抑制の需要がさらに増加
- 資源保護やサーキュラーエコノミーに向けた各種生産プロセスでの改革が始動

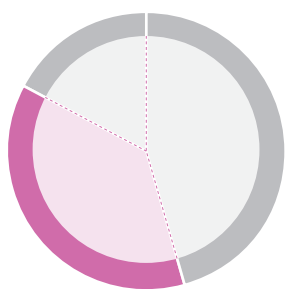
注力する施策

- azbilグループならではのMEMS技術を活用した新製品開発
- クラウド、AI技術と計測・制御技術を組み合わせた異常予兆検知、AI設備診断等、新たな製品・サービス開発
- 豊富な実績と高い競争力をもつ製品・サービスでの海外事業展開の加速

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
北條 良光

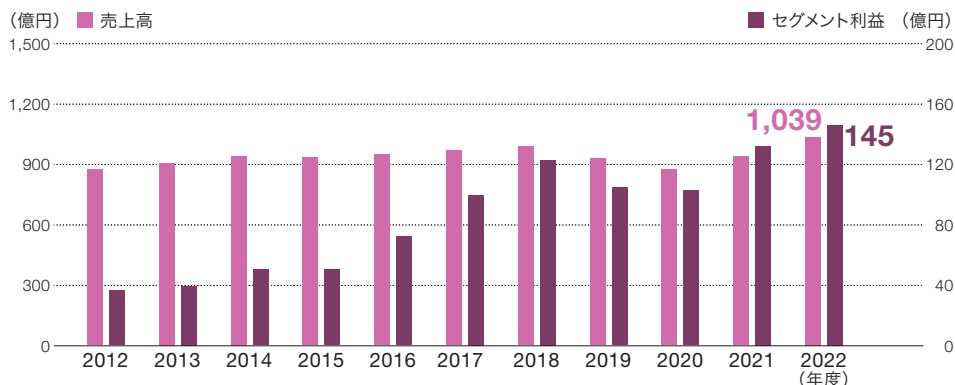


セグメント別売上高構成比

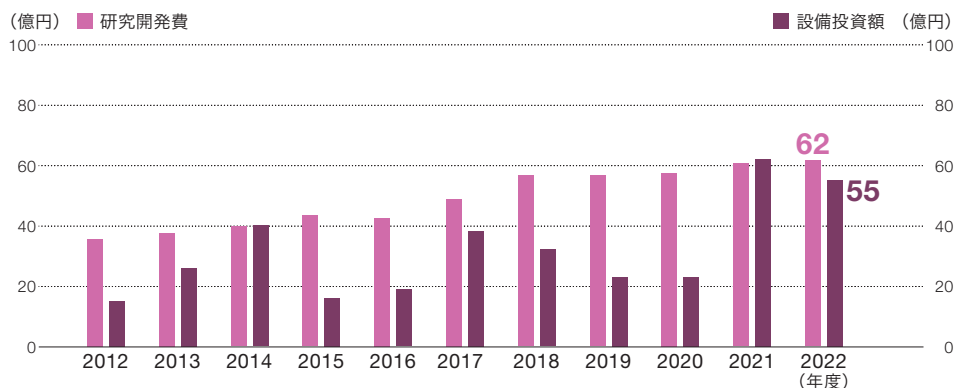


AA
37.1%

売上高・セグメント利益(営業利益)



研究開発費・設備投資額



長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

AA事業は「縁の下の力持ちだ」とご評価いただくことが多くあります。お客様とともに長年にわたり工場の計測・制御分野で貢献することができ、このようなご評価につながっているものと思います。大変光栄なことです。

100年以上も前のことになりますが、azbilグループの創業者は「苦役からの解放」という言葉を残しました。オートメーションを通じ、当時の生産現場の厳しい労働環境から人々を救うというものでありました。この精神が今も引き継がれ、「人を中心としたオートメーション」というグループ理念の下、お客様一人ひとりを第一に考えた事業展開ができていると思っています。

また、工場の計測・制御分野の発展は工業化の発展の歴史でもあり、現時点においても継続して発展を続けています。これらの発展は今後の脱炭素社会をはじめとした持続可能な社会の実現にも大きく貢献できる領域が数多くあると考えています。

お客様とともに現場で新たな価値をつくるという姿勢で、グローバルに競争力ある事業展開を通じ、今後とも持続可能な社会へ貢献する事業体として努力していきます。

事業環境と見通し

好況・不況の循環はあるものの、グローバルでの市場成長は継続しています。そのようななかで脱炭素化に対応する生産設備の省エネルギー・温室効果ガス排出抑制の需要はさらに増加しており、資源保護やサーキュラーエコノミーに向けた各種生産プロセスの改革も始まっています。また、生産設備の高度化、安全・安定操業、人手不足対応等に対する要求も高まっています。

継続したグローバルでの市場拡大が期待されるなか、脱炭素化、サーキュラーエコノミー、生産高度化、安全・安定操業、人手不足対応等のご要望に、AA事業が計測・制御分野を中心に貢献できる領域は大きく、従来にないオートメーション領域、新しいオートメーションの創造による、さらなる事業領域の拡大と事業成長が期待できると考えています。

事業戦略

AA事業は、「グローバルに競争力ある事業展開を通じ、持続可能な社会へ貢献する高収益な事業体」となることを目指しています。2016年に開始したAAリバイバル計画以降、AA事業は大きな改善を実現しています。引き続きその変化を確かなものとし、より大きな事業成長を目指していきます。

事業戦略における主要施策は3つです。

一つめの主要施策は「海外での事業成長」です。豊富な実績と高い競争力をもつ製品・サービスでの海外事業展開が奏功しています。ここ数年は年2桁の成長を継続しており、売上高は事業全体の約3割、300億円規模に拡大するとともに、利益においても高い営業利益率を実現しています。お取引先様の数も大きく拡大しています。今後は、営業ならびに営業技術サポートをより充実させ、この成長を加速させていきます。

二つめの主要施策は「新しいオートメーションの創造」です。社会の環境変化や技術の潮流変化が進むなかで、新たな課題に対応する新しいオートメーションがいくつも創出されています。azbilグループならではの新しいオートメーションの展開を通じた事業成長を実現していきます。

三つめの主要施策は「収益力強化」です。AA事業においては数多くの工場向けオートメーション（製品・サービス）を取り扱っていますが、適切な事業ミックスは収益性を高めるという意味でも非常に重要なポイントです。原価低減やJOBリスク管理等の収益力強化施策と併せて、事業ミックスの改革に並行して取り組んでいます。

また、上述の3つの主要施策に加え、守りの強化として「リスク対応力の強化」に取り組んでいます。昨今では地政学的リスクの高まりやグローバルに複雑化したサプライチェーンにより、いくつかの混乱が生じています。高品質な製品・サービスの安定供給を通じ、お客様の工場の安全操業に寄与すべく、事業のレジリエンス向上に向け、BCPをはじめとした各種のリスク対応力を一層強化していきます。

II ストラテジー&ビジネス

アドバンス オートメーション(AA)事業

中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

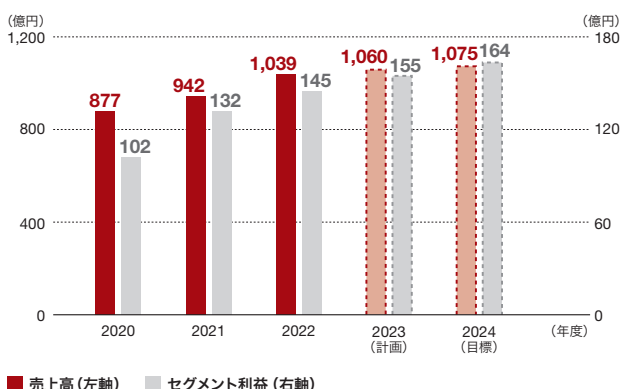
2021～2024年度までの4カ年の中期経営計画は順調な推移を示しています。

2020年度は売上高877億円、セグメント利益102億円、同利益率11.7%でしたが、2024年度においては売上高1,075億円、セグメント利益164億円、同利益率15.2%を目指しています。

中期経営計画の2年目となる2022年度は、過去最高益を更新する売上高1,039億円、セグメント利益145億円、同利益率14.0%を実現しました。

前述の3つの主要施策の一つである「海外での事業成長」は、2022年度においても引き続き奏功しており、顧客カバレッジ拡大施策を通じた着実な伸長を実現しています。二つめの主要施策である「新しいオートメーションの創造」は、いくつかの新製品・新サービスを販売開始するとともに、環境課題対応となるいくつかの新しいアプリケーションを開発しました。またこれらの新製品や新アプリケーションをスパイラル状により発展させるための新たな開発体制(AAC戦略商品開発部)も整備しました。三つめの主要施策の「収益力強化」は、ここ数年の業績改善に大きく寄与するだけでなく、昨年来のインフレにともなう各種の大幅なコスト増の影響を大きく軽減させています。原価低減、事業ミックス改善、販売価格適正化等の各種の収益力強化の効果は継続しており、引き続きの体質改善が期待されます。

売上高・セグメント利益(営業利益)



2022年度業績レビュー

2022年度は、第3四半期以降、過去の先行発注の反動や半導体製造装置市場の市況悪化がありましたが、コロナ禍からの緩やかな回復もあり、製造業全般では比較的良好な設備投資環境となり、受注は引き続き高い水準を維持しました。売上高およびセグメント利益については、前年度から続く部品調達難の影響を第1四半期で大きく受けましたが、第2四半期以降、部品調達難に改善が見られるとともに、製品の設計変更をはじめとした各種の対策により、生産の回復が着実に進み、第3四半期・第4四半期では前年同期を大きく上回る改善を実現しました。この結果、AA事業の2022年度の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、製造業全般における設備投資需要回復による増加や継続した海外での事業拡大により、前年度比4.0%増加の1,139億6千8百万円(前年度は1,095億6千2百万円)となりました。売上高は、部品調達難の影響を受けましたが、生産・調達面での対策により徐々に回復し、通期では前年度比10.3%増加の1,039億8千8百万円(前年度は942億7千6百万円)となりました。セグメント利益は、2022年度全般を通じて部品価格高騰の影響を受けましたが、収益性改善の取組みに加えて、第2四半期からの生産回復による増収により前年度比10.1%増加の145億7千9百万円(前年度は132億3千6百万円)となり、過去最高益を更新することができました。

2023年度計画

2023年度については、半導体製造装置市場等において市況悪化の傾向が見られますが、豊富な受注残を背景に生産の回復に伴う売上高およびセグメント利益の改善が見込まれます。また中期経営計画にある3つの主要施策(「海外での事業成長」「新しいオートメーションの創造」「収益力強化」)のさらなる進展が見られることから、引き続き海外を中心とした事業拡大と利益体質のさらなる向上が期待できます。

2023年度は部品調達難の影響や各種コストの高騰が見込まれるものの、今までの取組み効果により過去最高水準となる売上高は前年度比1.9%増加の1,060億円、セグメント利益は前年度比6.3%増加の155億円を目指していきます。

市場とお客様のニーズの変化をとらえた商品開発 サファイア隔膜真空計 形 V8

半導体製造プロセスは日々進化しており、前工程の成膜・エッチングにおいて新しいガスの利用が増えています。新しいガスは真空計内部への原材料の堆積等に影響を及ぼし計測精度が変わる原因となります。例えば、真空計のセンサダイアフラム上に膜が形成されてしまう、デポ※という現象によりゼロ点シフト（計測における基準点がずれる現象）が発生すると、真空計の調整頻度が増え、計画どおりに生産できないこともあり、半導体成膜・エッチング装置のユーザにとって大きな課題です。

こうしたなか、アズビルは、MEMS技術を応用し、センサダイアフラムの表面に微細な溝（幅約6μm）を形成するなどの対策を施し、デポ発生時のシフト量を当社従来製品との比較で10分の1まで大幅に改善した「サファイア隔膜真空計 形 V8」を販売開始しました。

「サファイア隔膜真空計 形 V8」の開発には、様々な困難がありました。まず、単結晶サファイアは丈夫である一方、加工が非常に難しく、製品化に向けては加工技術を詳細に検討する必要がありました。また、開発当初はデポの評価機能が社内になく、お客様から評価をいただくを得ない状況でした。そこで、社内に評価環境を構築して設

計と評価のループを早め、デポに強いセンサの開発を実現しました。

また、新たに250℃の高温まで使用可能な分離形をラインアップに追加。分離形については、微小なセンサ容量を数

mのケーブルを介して測定することは不可能ではないかとの見解もありましたが、プロセスガスの変化に対応するには高温仕様の分離形の開発が不可欠であるとの認識の下、回路構成、機械的構造の両面から創意工夫を重ね、製品化を実現しました。併せて、新型フラットセンサや凸凹センサなどを開発することで、エッチング工程で使用するガスの変更等にも柔軟に対応できる用途適合性をより高めています。

私たちはこれからも半導体技術の革新に伴って日々変化するお客様の課題に真摯に向き合い、「お客様の現場で価値を創る」という思いの下、お客様とともに一つひとつ課題を解決していきます。



アドバンスト
オートメーション
カンパニー
戦略商品開発部
吉川 康秀

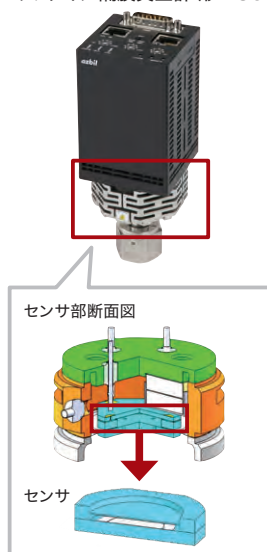


アドバンスト
オートメーション
カンパニー
戦略商品開発部
石原 卓也

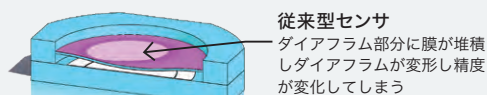
※ デポ：デポジション (Deposition) の略語で「堆積」の意味。成膜工程で薄膜を生成する際に、センサ表面に付着する生成物を指す

サファイア隔膜真空計 形 V8C / V8Sに施された課題解決策

サファイア隔膜真空計 形 V8C



従来型の課題



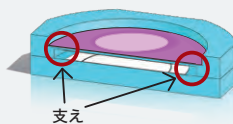
2つのSolution

使用する原材料やガスの種類によって、より適切なセンサを選択することができる

解決策 1

新型フラットセンサ

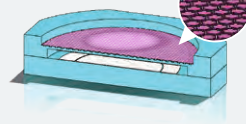
ダイアフラム固定部の接ガス側を外側に拡張して「支え」部分を形成することにより力学的に変形を抑制している



解決策 2

凸凹センサ

センサに凸凹加工を行い、付着した膜を分断することでダイアフラムの変形を防ぐ構造になっている



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



安全・安心な暮らしの実現、生活の充実、環境問題への対応等、人々の毎日の生活に関わる多様なニーズに対して、オートメーション技術を活用して応えています。人々の暮らしを支えるガスや水道等のライフライン、家庭の空調システムをはじめとした生活空間、さらに製薬や医療現場までの幅広い分野で、より安全・安心な生活と快適性や省エネルギーの向上に貢献します。

特長・強み

安定性／先進性 ライフラインの革新

・計量法による更新需要に対応するとともに、ガス・水道メーターのスマート化と、これを活用した Smart Metering as a Service (SMaaS™) 事業を推進

成長性 製薬プロセス全体の高度化

・医薬品の研究開発や製造現場、医療現場等に安心で高品質な機器とエンジニアリングサービスを提供

独自性 生活空間の快適性

・快適性を備えた全館空調システムを核に高レベルのエアクオリティを提供

事業フィールド

ライフライン分野 (ガス／水道メーター)

一般家庭向けや業務用向けに都市ガス・LPガスメーター、水道メーターを提供するほか、ガス警報器等の安全保安機器、レギュレータなどの製品を提供しています。2005年12月に都市ガス・LPガスメーター、水道メーターを製造販売する株式会社金門製作所（現アズビル金門株式会社）をグループ化。同社は1904年創業で国産初のガスメーターを開発した計量器のパイオニアであり、計量法に基づくメーター更新需要により安定した事業基盤を有するほか、IoTを活用したメーターのスマート化を進めています。

ライフサイエンス エンジニアリング (LSE) 分野

医薬品製造向けに、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・施工・販売・アフターサービスまで一貫して提供しています。

2013年1月に医薬品製造向けに製造装置、環境装置等を提供するスペインのTelstar社（現アズビルテルスター有限公司）をグループ化しました。同社は欧州をはじめ、中南米、南アジアなどでグローバル展開しており、ライフサイエンスに関わるエンジニアリング、装置、サービスの開発に長年の実績と経験があります。

住宅用全館空調システム分野

ビル空調制御技術を応用し、一般戸建住宅向けに、1システムで冷房・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、換気と空気清浄に特化した全館空気清浄換気システムを提供。全館空調システムでは、花粉・PM2.5・ウイルス※¹を除去する性能を持つ電子式エアクリーナや、部屋ごとの温度設定が可能となるVAV制御※²を用い、快適で健康的な住空間をお届けしています。

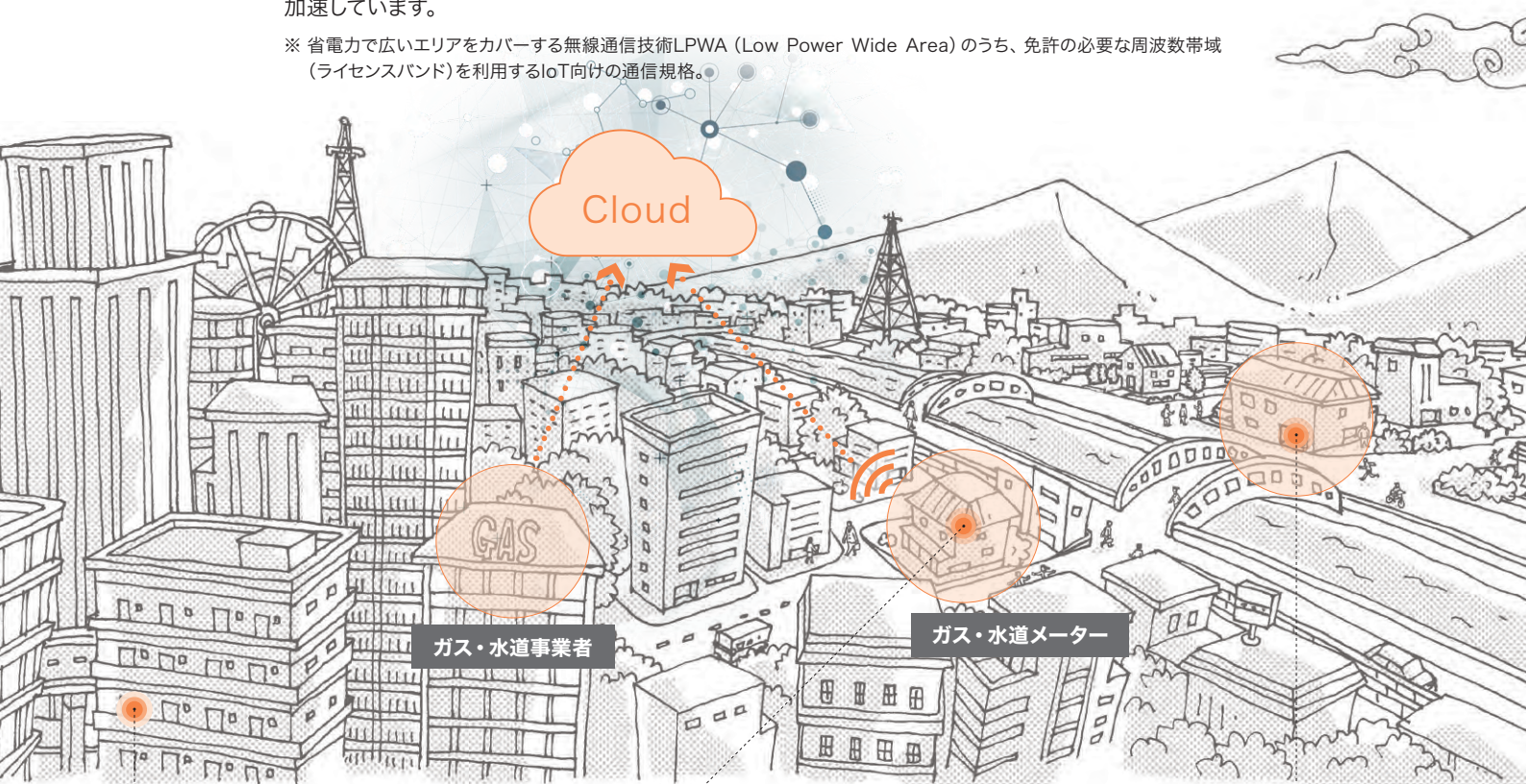
※¹ ウイルス除去実証試験については当社リリースをご参照ください
<https://www.azbil.com/jp/news/220406.html>

※² VAV (Variable Air Volume) 制御：風量を自動で可変制御するシステム

IoT活用によるメーターデータサービス

LA事業では、水道・各種ガスメーターのIoT対応を進めています。LPガス市場においては、IoT向け通信規格LTE-M[※]を活用した、検針・保安・各種アラーム状況のデータをクラウドシステムで提供するサービス「ガスミエールTM」の拡販に加えて、都市ガスや水道についても同様にサービスを開始、さらには電気・ガス・水道から得られるデータと多様なデータを重ね合わせることで新たな価値を創造するサービスの提供等、「SMaaS時代」を見据えた新たなオートメーション領域への事業展開を加速しています。

※ 省電力で広いエリアをカバーする無線通信技術LPWA (Low Power Wide Area) のうち、免許の必要な周波数帯域 (ライセンスバンド) を利用するIoT向けの通信規格。



ライフライン分野 (ガス・水道メーター)

[アズビル金門株式会社]

ガスメーター



都市ガス用
膜式スマートメーター「NX-UTM」
超音波ガスメーター
高圧ガバナ



LPガス用
膜式スマートメーター「K-SMαTM」
超音波ガスメーター

水道メーター



電子式水道メーター
電池電磁TM水道メーター

住宅用全館空調システム分野

[アズビル株式会社]

エアクオリティ〜換気と全館空調システム

密閉空間を防ぐために換気は重要です。一般的なルームエアコンと異なり、アズビルの住宅用全館空調システムは熱交換型換気装置により、2時間ごとに家全体の空気を入れ替えます。また電子式エアクリナーにより家全体の花粉やPM2.5、ウイルスを除去、高品質のエアクオリティを省エネルギーとともに実現します。



ライフサイエンスエンジニアリング (医薬品製造装置) 分野

[アズビルテラスター有限公司]

医薬品製造装置



バリアシステム
凍結乾燥装置

ライフサイエンス分野でのソリューション

ライフサイエンス関連企業向けに、オートメーション技術を備えた設計・エンジニアリング・製造プロセスの包括的なソリューションを提供。ターンキープロジェクト[※]として、専門チームが製造プロセスの全工程に関与し、除染、純水・ピュアスチーム、凍結乾燥など独自技術を応用したプロセス装置・設備を設計・製造し、効率・環境・安全に配慮した工場の設営に貢献します。



室内機・電子式エアクリナー

室外機

吹出し口



熱交換型換気装置

※ 設計から機器・資材・役務の調達、建設および試運転までの全業務を、単一のコントラクターが一括して納期、保証、性能保証責任を負って請け負う契約。

「新規事業群」から「成長事業群」への構造改革を進めていくために

安全・安心で快適、健康な暮らしの実現に向けて、
新たな体制で事業ごとに戦略とコスト構造を迅速に見直し、
変革プランを実行に移していきます。

事業環境・顧客ニーズの変化

- 生活インフラの維持、安全性や効率性向上へのニーズ増加
- 水道やガスメーターのIoTの活用、スマートメーターを通じたビッグデータの活用による脱炭素社会の実現
- グローバル市場での医薬品製造設備の地域分散化と感染症関連投資の継続
- 生活空間での快適性と環境負荷低減への需要増加

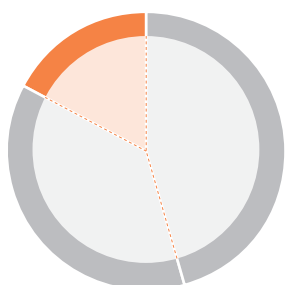
注力する施策

- エネルギーマネジメント、SMaaS事業推進
- 脱炭素社会に向けたエネルギーマネジメント推進とその実現のための事業アライアンス強化
- 海外での感染症関連等の医薬品製造設備への対応
- e-kikubariTM (省エネと空気質に特化したシステム) による市場開拓



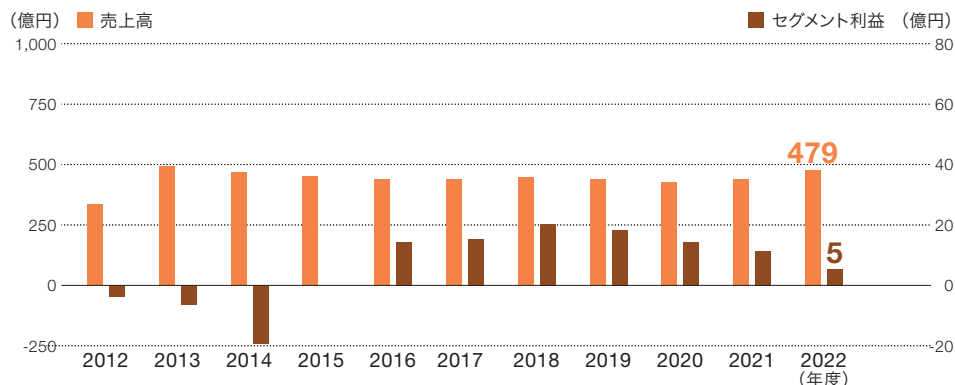
取締役 代表執行役副社長
ライフオートメーション事業担当
横田 隆幸

セグメント別売上高構成比

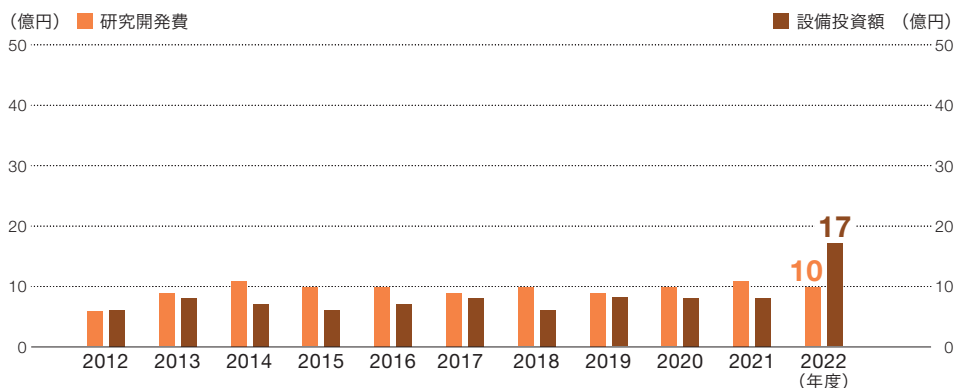


LA
17.1%

売上高・セグメント利益(営業利益)



研究開発費・設備投資額



長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

LA事業は、社会インフラ維持のためのメーターを中心とするライフライン分野、医薬品製造の装置向けのライフサイエンスエンジニアリング (LSE) 分野、住宅用全館空調システム分野で構成されています。

昨今の地政学的リスクの高まりなどグローバルな事業環境、部材高騰やインフレの影響等の変化とともに、お客様の事業モデル変革を支援するオートメーション事業の価値やそれを支える品質に注目が集まっており、製品・サービスを通じてLA事業が貢献する領域も拡大しています。

これらの変化に対応した各種施策を積極的に推進していますが、2022年度は国内のLPガスメーター不需要期における影響に加え、海外のLSE分野では地政学的リスクの高まりや欧州のインフレの影響により人件費等のコストが上昇し、事業全体での収益性は低下しました。このように、LA事業は成長分野として各事業分野の収益安定化と向上に向けて、新規事業群から成長事業群への構造改革を進めていますが、収益面では課題を残しています。

2023年度は、LA事業の抜本的な変革プランを確実に遂行するために新たな執行体制で迅速に経営の舵を切っていきます。各事業の変化要因や課題を再検証して戦略を見直し、抜本的なコスト管理や品質管理も含めた収益の安定化に取り組んでいきます。

これらの変革の実践により、LA事業においてオートメーション事業による価値創造を再生し、中長期的には、ライフライン分野でのメーターのサプライヤーからメーターデータ・サービスプロバイダーへの事業変革、全館空調分野での快適住空間プロバイダーへの事業拡大、LSE分野での設備のサービスプロバイダーへの事業拡大等の成長戦略を推進し、より高い価値創造を実現していきます。

事業環境と見通し

3つの分野で事業を展開するLA事業の事業環境はそれぞれ特有种です。

売上の大半を占めるガス・水道等ライフライン分野は、計量法によるメーター交換の需要を主体としており、基本的には安定した需要が見込まれます。お客様の人手不足解消や業務効率の必要性が高まり、完全スマート化の流れが加速しています。一方、売上の一部を占めるLPガスメーターは循環的な不需要期にあります。

LSE分野では、医薬品製造の需要は堅調な推移が予想されており、製薬プラント設備への投資増加が続いています。また、感染症に対応する製品への需要も継続しています。

住宅用全館空調システム分野では、ZEH（ゼロエネルギーハウス）が拡大し、補助金を活用する住宅も増加しており、空気質の向上と省エネルギーを志向する流れが加速しており、これらに応えるシステムへの需要が想定されます。

なお、昨今の欧州での地政学的リスクの高まり、部材価格の高騰や高止まりするインフレなどの影響により、LSE分野を展開する欧州市場他で適正な価格転嫁やコスト管理等、留意すべき環境が続いています。

事業戦略

LA事業では、3つの分野ごとに、事業構造や事業ポートフォリオを検証して事業環境に応じた適切な事業戦略への変革プランを推進し、各種施策を実施して価値創造を進めていきます。

ライフライン分野では、主体であるガス・水道メーターの交換に関する安定した需要へ対応しています。さらに、エネルギー供給市場での事業環境変化を捉え、従来の製品提供型の事業に加え、IoTなどの技術を活用し、各種メーターからのデータを活用したサービスプロバイダーとして他社との協業等も強化して新たなエネルギーマネジメント事業を創出し、売上高拡大、利益の向上を図ります。サービス型事業とスマートメーター事業を融合したSMaaS事業を推進してお客様や社会に新たな価値を提供し、さらにクラウド事業を強化してソリューション提供力の向上を目指します。

LSE分野では、堅調な医薬品への需要を背景とする研究開発や医薬品製造関連の投資に対応していきます。感染症に関する設備投資は継続しており、ソリューションの提供を続けていきます。

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や小規模建物まで、幅広く快適性を提供する事業を推進し、お客様の生活の質を向上する快適さの実現を目指します。

各分野での事業戦略を推進しつつ、競争環境、顧客ニーズや技術革新等の変化に迅速に対応すべく、事業ポートフォリオ最適化等の変革を図り、さらなる成長を目指していきます。

II ストラテジー&ビジネス

ライフ オートメーション(LA)事業

中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

LA事業では、中期経営計画最終年度である2024年度に売上高580億円、セグメント利益33億円、同利益率5.7%を目指しています。

ライフライン分野

従来の法定による更新需要を主体とする安定したプロダクト販売事業をベースに、IoTを活用したサービス型事業、SMaaSをさらに発展させていきます。次世代エネルギーマネジメント事業「DX-EGA™」においては、他社が運営する温室効果ガス排出量の算定・可視化クラウドサービスへの技術提供を開始しました。スマートメーター事業では、ラインアップの拡充と、通信キャリアに加えてクラウド網の活用を進め、メーターなどの製品の提供からデータソリューションの提供に事業を拡大し、サービスプロバイダーとしての事業変革を進めています。

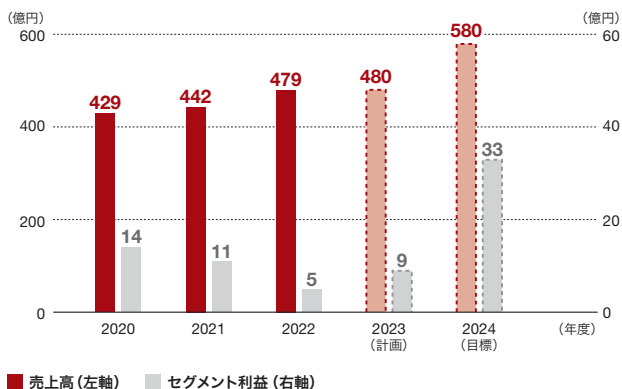
ライフサイエンスエンジニアリング分野

製薬プロセスのコンサルティングから、クリーンルームの設計・施工、アフターサービスまでを一貫して手掛ける特長を活かして、IoTアプリケーションを活用したサービス事業を進め、世界的に拡大する医薬品需要へ対応していきます。

住宅用全館空調システム分野

従来の戸建て住宅だけではなく、高齢者施設等の小規模非住宅建物にもターゲットを拡大していきます。新築戸建て住宅には新たに「e-kikubari™」(熱交換型換気装置+電子式エアクリーナ)の販売を開始し、省エネと住宅内の空気質の向上へ貢献し、お客様の健康な暮らしをサポートしていきます。

売上高・セグメント利益(営業利益)



2022年度業績レビュー

売上の大半を占める都市ガスやLPガス、水道等のライフライン分野は、法定によるメーターの交換を主体として一定の需要が継続的に見込まれますが、現在LPガスメーター市場が循環的な不需要期にあります。一方、LSE分野では、感染症関連を含めて製薬プラント設備への投資が続いています。こうした事業環境を背景に、LA事業の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、ライフライン分野での増加を主因に前年度比6.0%増加の496億4千6百万円(前年度は468億4千5百万円)となりました。

売上高は、受注増加によりライフライン分野が増加、LSE分野も前年度における受注増加を背景に増加したことから、LA事業全体で前年度比8.3%増加の479億1千5百万円(前年度は442億3千8百万円)となりました。

セグメント利益は、欧州におけるインフレの影響を主因として人件費・経費が増加し、素材価格高騰、エネルギーコストや輸送費等が増加したこともあり、前年度比48.9%減少の5億8千8百万円(前年度は11億5千1百万円)を計上しました。

2023年度計画

LA事業の売上高は、現在LPガスメーター市場は需要減少期にありますが、ライフライン分野の都市ガス・水道メーターの伸長により、全体としては前年度比0.2%増加の480億円を見込んでいます。素材価格高騰等のほか、欧州等で加速するインフレの影響も加わり、厳しい事業環境の継続が見込まれますが、収益性の改善等によりセグメント利益は前年度比52.8%増加の9億円を見込んでいます。

引き続き、事業ごとに適切なコスト管理や販売価格適正化等に取り組み、事業戦略の強化等の抜本的な変革プランを推進して収益の安定化に取り組むとともに、並行して事業環境の変化に対応した各種施策を推進していきます。例えば、ライフライン分野ではエネルギー供給市場における事業環境の変化を捉え、製品提供型の事業に加え、IoTなどの技術を活用し、各種メーターからのデータを活用したサービスプロバイダーとしての新たな事業の創出にも取り組んでいきます。

SMaaS™事業を推進し、スマート社会の実現に貢献します

私たちが提唱するSMaaS (Smart Metering as a Service) 事業は、「はかる」というメーターの機能に加えて、「はかる」ことから新しい付加価値を提供することを目指しています。例えば、LPガス事業者様のシリンダー配送効率化の支援、都市ガス事業者様の圧力測定を活用した導管網の能力評価の支援等を推進し、お客様から「導管網の能力評価が高度化された」と好評を頂いています。また、ライフスタイルの見える化に加え、気象情報や各種データを提供して、次世代エネルギーマネジメント事業「DX-EGA™」を推進し、災害対策や環境改善等へ貢献していきます。

クラウド事業では、携帯キャリア網を活用してLPガス事業者様に、遠隔検針クラウドサービス「ガスミエール™」を提供しています。携帯キャリア網だけでは、お客様のカバー率を100%にすることが難しい状況です。2022年か

らは「ガスミエール」を電力スマートメーターの通信網に接続したサービスの展開も始めました。電力網を活用することでお客様のカバー率を大幅に向上させることができました。LPガス事業者様から「ガスミエールのおかげで、検針業務で長距離を移動することがな

くなり、効率化されて大変ありがたい」と喜んでいただきました。私たちの戦略と施策の実現が、お客様の事業への貢献に繋がっていると実感し、大いに勇気づけられました。今後も多様な視点から挑戦を続け、さらなる付加価値の創造に努めていきます。



アズビル金門株式会社 執行役員
増田 久男



海外事業

中期経営計画 | 海外事業のあるべき姿と成長戦略

「顧客ニーズの変化へ迅速に対応し、海外事業のさらなる拡大」をはかるために

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させ、グローバルな競争力を高め持続的な発展を目指します。

事業環境・顧客ニーズの変化

- 脱炭素化、省エネルギー、自動化へのニーズの高まり
- デジタルトランスフォーメーション(DX)を活用した生産性・効率性の向上
- ESG、SDGsを意識した持続可能な社会への貢献
- 部品調達難、世界的なインフレによる人件費・経費の増加

注力する施策

- 長期目標達成に向けた成長実現のため、さらなる成長を目指した海外事業拡大施策の企画検討
- BA事業、AA事業を軸とし地域特性を活かした事業展開
- 各事業ラインおよび機能ラインと連携したグローバルかつ効率的な管理体制の強化

執行役員常務
aG国際事業担当
和田 茂



長期目標・中期経営計画達成に向けた思い

azbilグループは、長期目標達成に向けた成長実現のため、海外事業拡大施策の検討・遂行およびグローバルでの経営基盤の強化を進めています。海外事業における変革をさらに加速させるために、地域特性を活かした事業推進・管理体制を確立し、各国・各地域のお客様に対して日本で培ってきた技術やノウハウを活かしたazbilグループ独自のソリューションをグローバルに展開していきます。具体的には、海外での市場シェア拡大、市場ニーズに合わせた商品の拡大、新規領域ビジネスへの参入を進め、売上高の伸長を目指していきます。

事業環境と見通し

中長期的に、脱炭素化、省エネルギー、自動化、自律化、ニューノーマルへの対応等、グローバルにスピード感をもった対応が求められる時代となり、お客様のニーズが多様化・高度化するなかで、競争力のある製品・サービスを開発、展開していきます。

BA事業では、国内新築建物市場は緩やかに縮小していくことが見込まれる一方、海外では、アジア地域の非日系建物市場を中心に、都市化の進展が継続し、オフィスのグレードアップが進むことが見込まれます。AA事業では、中長期的な視点で循環的な景気変動はあるものの、グローバルでの経済成長の継続、さらなる生産性改善要求、生産現場での人手不足、設備老朽化対応、環境規制拡大、新技術の活用期待等を背景とした生産設備の自動化投資は引き続き拡大が見込まれています。LA事業では、欧州における急速なインフレ進行による費用増加への影響が見込まれます。

事業戦略

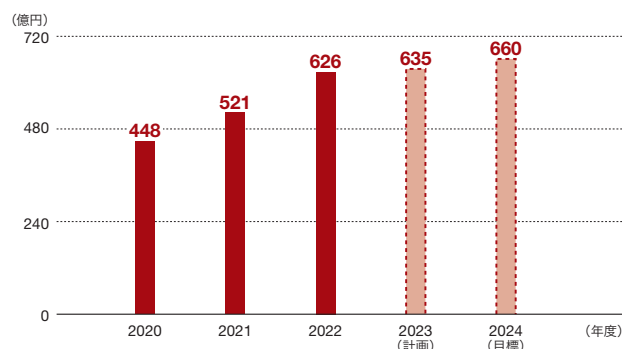
海外事業のさらなる拡大に向けて、BA事業では、国内事業モデルでの強みである省エネルギーのアプリケーション、エンジニアリング・サービス力を活用した製品・サービスの提供を促進していきます。AA事業では、脱炭素社会へ向けた産業構造の転換を見据え、またニューノーマル時代に対応した新市場向けの拡張製品開発や異常予兆検知・AI設備診断等、新しいオートメーション領域の開拓を進めて

いきます。LA事業では、適切なコスト管理、販売価格適正化等を継続しつつ、堅調な医薬品製造の需要を背景とする製薬設備への投資に対応していきます。さらには、グローバルでの成長を支える経営管理の課題解決のため、①事業ラインと連携した業務運営の標準化・共通化・効率化、②内部統制等ガバナンスを効かせた、社会・地域から評価されるESG経営を展望した強固な経営基盤・管理体制への注力、そして③グローバルでの競争に勝ち抜くために必要な人材育成・人材基盤整備の推進、という3つの切り口からアプローチを図っていきます。

中期経営計画目標達成に向けた施策と進捗

中期経営計画最終年度における海外売上高は660億円を目指しています。この目標達成に向けて、海外事業マネジメント体制の検討、資源の地域最適配分と事業推進体制の強化を進めてきました。2022年4月には国際事業推進本部に国際企画推進部を設立、また、2023年4月に東南アジア戦略企画推進室（シンガポール）を同本部傘下に移設しました。この組織改革を契機として、事業ラインとの連携を一層強化し、DXによるエンジニアリング・サービス事業の展開の促進、海外顧客接点（カバレッジ）を拡大するための海外向けの製品の投入や有力事業者との関係構築等の施策を進めています。

売上高



2022年度業績レビュー

海外事業全エリアで増収、売上高は前年度比20.0%増加の626億3千4百万円、売上高比率は22.5%となりました。エリア別の観点では、アジアでBA事業、AA事業ともに大きく伸長、また中国も第4四半期より回復、欧州等で前年度の受注増を背景にLA事業が伸長しました。中期経営計画および長期目標の確実な達成に向けて、海外事業のさらなる拡大を目指していきます。

Close Up

— 地域横断的に海外事業を加速

東南アジアおよびインドで横断的な事業展開・成長を図っていくために、アズビルは2018年4月、シンガポールに東南アジア戦略企画推進室を設立しました。現在、ベトナム、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インドネシア、インドの7カ国の現地法人と連携し、azbilグループの製品・サービスを提供するために、戦略企画・事業推進・経営管理強化を推進しています。さらに、当該域内のシナジー効果を創出することで、グローバルに通用する競争優位性の構築を目指しています。また、中長期的な成長に向けて、「域内実績」「ブランド認知度向上」

「製品ポートフォリオ強化」を3つの柱とし、新たなパートナーシップの構築、デジタルコンテンツの活用、共同イノベーションラボへの参画や販売網の拡充等に取り組んでいます。これからも、お客様のニーズを捉え、持続可能な社会を目指し、海外事業のさらなる拡大に貢献していきます。



執行役員
国際事業推進本部副本部長
東南アジア戦略企画推進室長
アンジュ ジャスワル

III イノベーション

デジタルトランスフォーメーション(DX)



執行役員常務
aG DX推進担当
伊東 忠義

DXによる事業基盤強化と3つの成長事業領域での拡大

azbilグループでは、DXを推進するにあたり、地球環境、事業環境、技術潮流、社会のニーズの変化によって、デジタル化を前提とするオートメーションが果たすべき役割、機会が拡大しているという認識の下、事業活動における社会課題の解決への貢献、およびデジタルを通じた「仕事と働き方の創造」による提供価値のさらなる向上を目指しています。

事業活動においては、生産現場や建物運用現場の持続可能性を一層高めることを可能にする「新オートメーション事業」、環境負荷低減やエネルギー需要抑制、再生可能エネルギー融合へのソリューション提供等により脱炭素を進める「環境・エネルギー事業」、お客様の事業展開ステージ

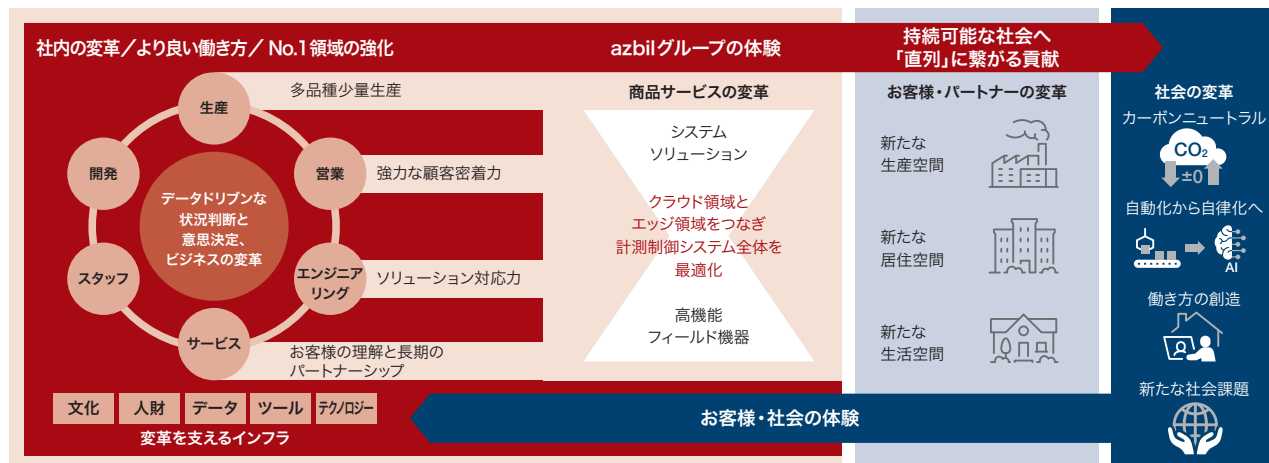
に合わせた価値を提供し、循環型社会を支える「ライフサイクル型事業」の3つを成長事業領域と位置付け、最新のデジタル技術の活用を加速させていきます。

また、「仕事と働き方の創造」の取組みとして、営業・エンジニアリング部門では、クラウドを活用したメンテナンスなど、地域のお客様ごとに異なる課題に対応しながら、世界水準のソリューション提供やサービス業務における遠隔地でのデータ収集、イベント解析、オフサイトでの専門家による制御動作点検等のデジタル化による効率化等を積極的に進めています。

開発部門では、IoTやクラウド、AIの活用を進め、操業現場のフィールド機器と、管理・監視現場のシステムソリュー

azbilグループのDX全体像

社内の変革をお客様・パートナーそして社会の変革へ「直列」に貢献 そしてazbilグループへのフィードバックを次の変革へ



ションとのネットワークを強化しています。これによって、フィールド機器で得たセンシング情報を管理・監視現場の制御計画や監視を行うシステムソリューションで集約、処理し、計測制御システム全体を最適化することができます。

生産拠点のデジタル化の取組みとしては、azbilグループ会社生産拠点の基幹システムに先進的なクラウドMES (Manufacturing Execution System: 製造実行システム)を導入し、運用を始めています。

クラウドサービスのメリットを活かし、リモートワークでのシステム導入、在庫管理の精度向上、属人化の解消、転記作業の削減、生産進捗のリアルタイム可視化等、現場の人を中心に生産DXの取組みを拡大しています。また、生成AIについては、使用にあたってのガイドラインの発行、安全に使えるazbilグループ専用のサポートツールの立ち上げ、業務への応用等、今後の事業展開に欠かせないツールとして積極的に導入を進めています。

同時に、これらDXの進捗とともに重要となる、サイバーセキュリティ対策・管理については、専門組織であるサイバーセキュリティ室が商品・サービスから業務システムまで一貫して推進しています。

さらに、様々な分野で活躍する企業や各種研究機関とのパートナーシップの拡大(参照: p28)により、当社グループの技術や知見をより広く社会に実装することで事業を拡大し、DX推進とともにSDGsの実現に貢献していきます。

DX人材を育成

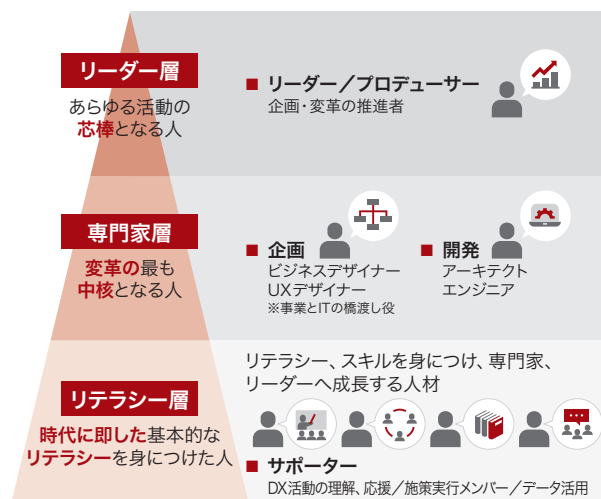
DXは3つの成長事業領域の拡大・深耕の下支えとなるものであり、持続的な成長のためには、ビジネス力、データサイエンス力、データエンジニアリング力を身につけ、ビジ

ネスを変革するDX人材が不可欠です。これらの知識・スキルを教育・学習の場で得ながらDX施策で発揮することにより、真に使える力へ変え、3つの成長事業領域の拡大・深耕につなげていきます。

azbilグループでは、DX人材を「リーダー」「専門家」「リテラシー」の3層に分類。2030年に専門家を1,000人にすることを目標とした人材育成プログラムを実施しています。教育と学習によって身につけたDXスキルをDX施策で発揮して実践力を養い、3つの成長事業領域に活かしていく計画です。

2022年度はビジネス力を身につけるための集合研修を開催。この他に部門別(「スタッフ・生産」「営業・エンジニアリング・サービス」「開発」)の事例を盛り込んだDX基礎教育を開催し、延べ1,500人が受講しました。

DX人材像と役割



社員コメント

生産DXの取組み



IT開発本部
開発2部1グループ
玉置 順久

生産DXの分野で、生産現場のIT基盤であるクラウドMESをグループ製造拠点へ導入しました。2021年5月に導入し、運用を開始して以来、複数の製造拠点が同じ製造標準、評価基準、共通指標で品質や製造方法を評価できるようになったことで、工場やラインに関する担当者の暗黙知が共通の知見となり、現場の改善意識が向上していることを実感しています。また、システムはすべてクラウド上で稼働しているため、遠隔地でも正確な情報が共有できるなど、クラウドシステムの有効性を確認することができました。今後も蓄積された製造情報をBIツールなどで可視化し、データで評価できる製造現場にすることで、製造実行システム(MES)を製造現場における情報のハブとしてDXをさらに進化させていきたいと思っています。

※ azbil Technical Review (2023年4月)
クラウドMESを活用した生産現場におけるIT基盤の構築とDX推進
https://www.azbil.com/jp/corporate/pr/library/review/2023/tech202304_10.html

研究開発・商品開発



執行役員常務
aG生産機能、購買機能、研究開発、
商品安全・品質・環境担当
石井 秀昭

市場・お客様の変化を迅速に捉え、オートメーション技術を基軸とした商品開発につなげるべく、商品力および研究開発基盤の強化に注力します。

商品力強化

技術の潮流、市場やお客様の変化に対応した事業成長に向けて、azbilグループの強みであるオートメーション技術を基軸とした研究開発、商品開発を推進しています。

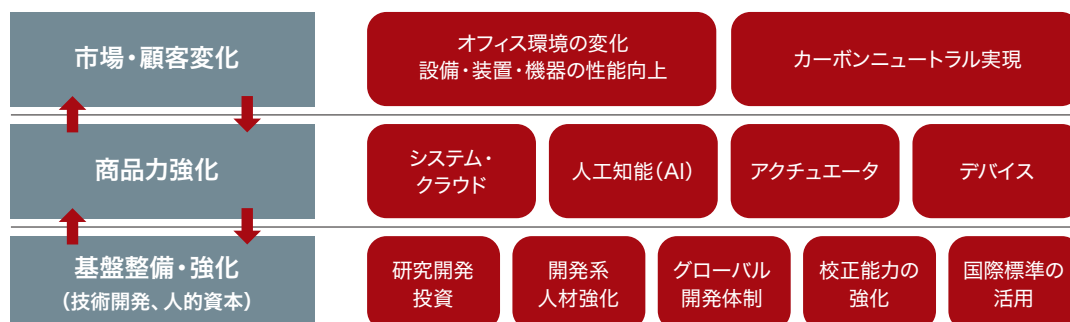
例えば、カーボンニュートラル実現に向けたさらなる省エネルギー化やエネルギー転換のニーズに合わせた技術開発、働く人にとって最適な職場環境の実現に向けたオフィスでのウェルネスの追求といったオフィス環境の変化への対応、また設備・装置・機器の性能向上等、時代の潮流やお客様の变化を捉え、azbilグループならではの商品開発を加速しています。

また、今後の事業成長の基盤を強化していくために、研

究開発の中核拠点である藤沢テクノセンターを中心に、競争力のある商品を創出するための体制と仕組みづくりへの変革を進めています。

具体的には、計測制御技術領域の一層の強化として、アクチュエータ領域とアプリケーション領域の両面において、現場で価値を創出する力を高めていくために、アクチュエータ開発本部を新設したほか、システム・クラウドや人工知能（生成AIにも注力）等を用いたアプリケーション開発体制や海外の技術開発体制等を強化しています。さらに、外部パートナーとの連携においては、昨年度の取組みに加えて、今年度は再生可能エネルギー領域、新技術領域等において、国内外含めたパートナーシップ強化に取り組んでいきます。

商品力強化と研究開発基盤の連携



開発投資

計測制御を取り巻く環境はIoT、DXなど様々な呼び方で表現されるように大きな変化の中にあり、計測制御への社会的期待も、地球環境、エネルギー、ウェルネスなど、従来の枠組みを超えて大きく広がっています。

これら社会の要請、顧客ニーズに応え、新規商品開発による事業の発展を目指し、システム・クラウド、AI、デバイス、アクチュエータなどの分野において、ナンバーワンとなる商品群の開発を重点的に続けるとともに、中長期的な視点から将来を見据えた技術開発に取り組んでいます。2022年9月に竣工した藤沢テクノセンター内に設けた新たな実験棟（第103建物）、新たなクリーンルーム・校正室（第104建物）を基盤として研究開発活動の効率化を進め、高度でより先進的な技術開発を推進していきます。

システム・クラウド分野では、生産空間・居住空間（ビル建物）・生活空間における環境のデジタル化による制御領域の拡大と、運転系から管理系への顧客ニーズの拡大が急速に進んでいることから、生成AIの活用も含めた最新技術

藤沢テクノセンター 新棟



階数	6階
建築面積 (㎡)	2,320
延べ面積 (㎡)	10,721

第103建物

- ・ 快適性、省エネルギー性、環境調和性に優れたセントラル空調技術の開発設備を強化
- ・ 創造性を刺激し活性化するイノベティブな開発環境の提供



階数	3階
建築面積 (㎡)	1,336
延べ面積 (㎡)	4,217

第104建物

- ・ 計測制御技術の開発拠点として世界最先端のMEMS技術によるMEMSセンサ開発・生産施設を拡充
- ・ 高精度、高信頼度製品の基礎となる計測標準技術の開発施設を強化

の潮流に遅れることなく商品開発をしていくことが非常に重要となっています。こうした動きを事業拡大につなげるための好機と捉え、システムの基盤開発とアプリケーション開発を全社横断で進めていきます。

アクチュエータ分野では、当社グループのプロダクト事業強化の重要性を鑑み、さらに開発力を強化していきます。具体的には、これまで培ってきたバルブ関連技術やロボティクス関連技術の獲得により得られた知見を、全事業で用いられるアクチュエータ関連の技術開発や商品開発強化に活用し、商品展開していきます。

また、これらにおいて、新たな実験棟をフィールドテスト環境としても活用して、現場での価値を検証していきます。

デバイス分野では、新たなクリーンルームなど開発・生産環境を増強し、MEMS (Micro Electro Mechanical Systems) の開発力を強化し続けていきます。計測の高度化を実現する量の計測から質の計測への転換、AIとの融合やDXとの相乗効果の出現、オートメーションにおける自律化等、外部環境の変化により、MEMSは応用範囲を広げています。その中で、計測と制御の両面において、MEMSは計測デバイス、フィールド機器の中核的技術であり、今後さらに発展させ、新たなチャレンジを行いながら技術開発を進めていきます。

これら強化分野の技術をコアに、SDGsを道標とする「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を目指していきます。

開発系人材強化

商品力強化の推進を担う開発系人材の育成にも、より一層注力していきます。開発系人材が持つ多様な専門技術の向上のみならず、社員自らが考え、学び、協働し、パフォーマンスを高め、成果を生み出す主体性を育むことで、現場で価値を創り、イノベーション創出にチャレンジできる人材の育成を目指していきます。また、グローバル開発体制における外部パートナーとの連携促進のために、多様性と受容性に富んだ開発系人材の育成や獲得も進めていきます。

そのために、タレントマネジメントシステムを導入・活用して、全社で約1,000名の技術者の技術スキルおよびヒューマンスキルを可視化し、成長に向けた開発を加速できる人材を客観的、定量的に把握、評価しています。また、個々のスキルに基づき、多様な分析手法を利用して、キャリア開発、技術伝承力の強化を図る教育体系を整備しています。さらに、グループ理念に共感する人材の採用強化や、注力する開発領域への人材の流動化を通じて、最適な開発人員体制を整備しています。

研究開発・商品開発

グローバル開発体制

米国シリコンバレーに設置した研究開発拠点、および欧州のグループ会社とともにグローバルな視点で技術・商品開発を行っています。

米国の研究開発拠点においては、次世代計測技術を実現する技術開発の推進、IoTなど最新の技術動向調査や国際標準活動に加えて、AIを用いた技術開発への取り組みなど、現地大学やスタートアップ企業と連携して共同研究を行っています。

欧州では、グループ会社であるアズビルテルスター有限会社との協創によって製薬関連施設や医療機関等に提供する商品力を強化しています。

加えて、研究開発に関するグローバル連携体制の変革に向けた次のステップとして、シンガポールで新たな研究開発拠点を整備しています。アズビル本体の研究開発機能との連携強化を進めるとともに、市場との距離の近さを利用した事業ラインとの連携等を通じて迅速なアプリケーション開発やテストマーケティングの実現を目指していきます。

これからも、日本・米国・アジア・欧州等、各地域の拠点が主体的に行動するとともに、各地域間の研究開発拠点と相互に連携しながら、各地域の市場の変化をタイムリーにとらえ、機動的に事業ラインと相互に連携していきます。また、迅速に商品を開発するために、各地域拠点を外部パートナーとの連携の基点とし、共創をさらに強化していきます。

グローバル研究開発拠点



計測の信頼性を支える校正能力の強化

azbilグループは、計測制御領域における基盤である「正しく測る」ことを原点としてお客様の安心、快適、達成感を実現しています。その鍵を握るセンサや計測器が正しく測れていることを確認するために校正を行い、その基準となる計測器や発生器等の物理標準を高精度に管理しています。藤沢テクノセンター内にある計測標準グループは、「JCSS登

録事業者」※1として、温度・湿度・電気・圧力・真空・微小液体流量・気体流量※2・時間（周波数）の分野で、校正能力の優れた事業者として国から認定されています。また、アズビル金門の校正サービスセンター、アズビル京都校正グループもJCSS登録事業者者に認定されるなど、日本トップクラスの校正能力を保有しています。これらの高い校正能力と高精度の物理標準によってazbilグループの正しい計測を支えています。

2022年9月に稼働した藤沢テクノセンター内にある新たな校正室（第104建物）には多くのお客様や関係者が来場され、azbilグループの計測品質の高さを実感いただいています。これからも新たな校正室の見学を通して「正しく測る」ことの重要性を社内外に発信していきます。



新たな校正室と高い精度を誇る真空校正装置（中央）

※1 JCSSに登録・認定されている区分については製品評価技術基盤機構（NITE）のホームページをご参照ください。

※2 気体流量は本年度認定取得予定

azbilグループの校正拠点



会社名	拠点名	校正可能な物理量
アズビル	藤沢テクノセンター 校正室	温度、湿度、電気（電流／電圧／抵抗）、流量（気体／液体）、圧力、真空、時間（周波数）、長さ、重さ、トルク
	香春技術センター 校正室	温度、湿度、電気（電流／電圧／抵抗）、圧力、時間（周波数）、長さ、重さ、トルク
アズビル金門	校正サービスセンター	流量（液体）
アズビル京都	校正グループ	流量（液体）
アズビル金門 エナジープロダクツ	白河工場 校正課	流量（液体）

国際標準の活用

グローバルな事業活動を推進していくためには、市場形成や高品質の証明等、国際標準をツールとして活用するこ

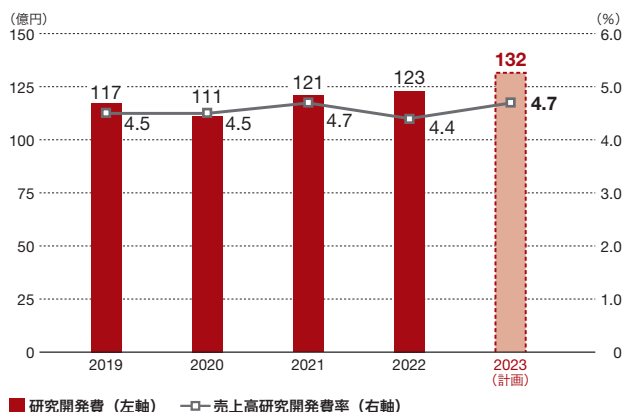
とが重要となります。azbilグループでは事業に直結する国際標準化活動に取り組むだけでなく、全社横断で国際標準の活用を議論する仕組みを整え、グローバル事業の強化に努めています。また、国際標準への準拠を制約ではなくイノベーションの種ととらえ、過去に縛られない自由な発想で技術開発を行う取組みを試行するなど、国際標準の活用幅を広げる工夫を続けています。

技術開発・商品開発のKPI

azbilグループは、技術開発、商品開発の定量的な成果指標(KPI)として、売上高研究開発費率、製品売上のほか、製品売上に占める新製品比率等を設定しています。また、開発した技術・商品の効果を経年的に捉えることで技術開発戦略や商品開発戦略を適宜見直しています。

研究開発費としては、2021年度121億円、2022年度123億円を投資し、2023年度には132億円を計画。成長に向けた商品開発を計画的に進めるために、技術開発、商品開発への投資を着実に実施しています。

研究開発費・売上高研究開発費率



デザインマネジメント

「人と技術が協創するオートメーションの世界」を実現するため、商品開発プロセスにおいて、人(ユーザー)を中心とした設計基準に基づいたデザイン開発を進めています。azbilグループのオートメーション技術は、人々の健康と幸せに直結しているため、製品やサービスのデザインにも人の働き方や生活に合った使い心地や佇まいが求められます。なかでも人が直接見て、触れるインターフェイス、居住空間や生産現場に置かれるプロダクトのデザインにおいては、安全性や利便性だけではなく心理的な充実感も求められるため、長く愛される製品としての本質的な機能を担保しながらも、働き方や暮らしの変化に応じたデザインへと変革を行っています。

また、様々な部門や職種の社員が集まって「事業の未来ビジョン」を策定する活動や、社内にクリエイティブな思考を浸透させるためのデザイン教育も行っています。多様な人材が一つのテーマに向かってつくりだす力こそが「azbilグループのデザイン力」と考え、世の中に新たな価値を提供し続けるために、自ら成長することを目標にしたデザイン活動に取り組んでいます。

これら活動を通じて、ここ数年で開発された製品の数々は、国内外の著名なデザイン賞を受賞しています。



2021年グッドデザイン賞、2022年ドイツiF DESIGN AWARDを受賞したデジタルマスフローコントローラ 形F4Q



2021年グッドデザイン賞を受賞したセントラル空調向け セル型空調システム ネクスフォード™ DD

取組み事例

グローバル開発体制による外部連携活用

米国シリコンバレーの研究開発拠点では、米国内の大学やスタートアップ企業と協業し、デバイス・アクチュエータ領域、アプリケーション領域双方について、最新技術動向調査や、新たな技術の開発、国際標準に関する活動を行っています。

さらに今後成長が期待されるインドにおける外部連携として、2023年5月、インド工科大学ルールキー校※(以下「IIT Roorkee」)と革新的なデジタルソリューションの共同研究について覚書を締結しました。アズビルとIIT Roorkeeは、互に関心の高い分野で共同研究やインターンシッププログラムを実施していきます。具体的には、共同学術活動、デジタル化促進プロジェクト、専門知識と人材の相互提供、特定の科学、技術、工学、数学(STEM)分野における人材育成等を予定しています。

※ IIT Roorkee は、engineering, sciences, management, architecture and planning, and humanities and social sciencesの高等教育を提供する国家的に重要な機関です。1847年の設立以来、同校は国に技術人材とノウハウを提供する重要な役割を果たしています。



アズビルと IIT Roorkee の MoU 締結式

特集

研究開発拠点 藤沢テクノセンター

新実験棟オープン

2022年9月、アズビルの研究開発の中核拠点である藤沢テクノセンターに新たな実験棟、第103建物がオープンしました。

テレワークが普及し働く場所を選べる時代へと変わった今、オフィスの役割や執務環境の大切さが見直されています。

第103建物は、アズビルの新技術を活かしたオフィスの将来像を、お客様に実際に見て体感いただけるショールームとしての工夫を凝らしています。

快適なオフィス空間への挑戦

第103建物では、働く人に寄り添うことで、誰もが快適に、安心して働くことができる未来のオフィス空間を追求しています。

例えば、広いオフィス空間では、細かいエリアごとに空調設定ができるシステムを導入し、自分に合った環境下で働くことができるようにしています。また、体感温度が異なる人の集まるオフィスでは、快適とを感じる室内環境は人によって異なります。そこで第103建物1階のカフェ型ワークスペースでは、室温制御に、暑い、寒いといった体感を取り入れており、オフィス内の温度が暑いと感じた時や寒いと感じた時に、ワークスペース内に用意されている温冷感申告カードや、自身の端末から「暑い・寒い・快適」という体感を申告すると、申告者の周辺を快適な温度に変更できます。

このほか、赤外線アレイセンサを使ったシステムで、人の存在を正確に見極め、空調の風量抑制や照明の自動消灯を実現するなど、快適さと省エネルギーを両立させる技術を体感することができます。

さらに2階の食堂では、照明と空調を連動させる取組みに挑戦しています。涼しい温度の空間は寒色かつ高照度の照明に、暖かい温度の空間は暖色かつ低照度の照明にするなど、利用者の好みの空間を選べるよう温度を見える化し、快適性を高めています。

また、第103建物では、お客様にアズビルの製品を実際に体感いただくための新たな見せ方を試みています。天井を張らない「見せる設備」や、AR（拡張現実）など、通常は人目につかないところで活用されるアズビル製品の効果を

より分かりやすく伝えています。

さらに、屋上には、太陽熱エネルギー設備を設置し、太陽で生成した熱を縦型蓄熱槽に蓄えています。水は温度の高い方が上にいく性質があるため、縦型の蓄熱槽内で、冷たい水と温まった水が混じることはありません。従来の浅いプール型の蓄熱槽に比べ、槽内の水を効率よく使えます。

藤沢テクノセンターの魅力向上

第103建物は、ショールームとしての機能のほかに、働き方改革を推進するワークスペースという役割があります。カフェ型ワークスペースには、数人で打合せができるスペースや、集中できる個人ブースを備えています。サテライトオフィスとしても活用でき、働く人が仕事をするために最適な場所を選ぶABW（Activity Based Working）に対応しています。

一方で、オフィスには、リアルに人が集い、協創し、イノベーションを生み出す場としての機能が求められています。1階のカフェ型ワークスペースの隣には、ガラス張りの協創エリアが用意されています。社員同士、またはお客様を交えた協創活動を見て刺激を受け、好奇心を抱き、新たな活動を始める——そうしたイノベーションを生み出す推進力となることが期待されています。

こうしたイノベーション創出への好循環を育むために、アズビルは藤沢テクノセンターの魅力を向上させる分科会活動を始めています。社員の活性化やオープンイノベーション、社会貢献・地域活性の取組み、生産性向上に関わる調査・研究、既存建物における「新しい働き方」への対応促進、



●第103建物の1階カフェ型ワークスペース
配管や設備が見えるスケルトン天井を採用



●第103建物の2階食堂
寒色系の照明は涼しげな空間、暖色系の照明は暖かくリラックスした空間と、自分の好みで選択できる



●第103建物屋上に設置された太陽熱エネルギー設備



空調吹出口から、どれくらい
の温度、どれくらいの風
量で風が出ているのかを
ARで視覚的に確認できる

縦型蓄熱槽の温度分布が
ARで分かりやすく表示さ
れる

第103建物の施設利用の促進、健幸経営への取り組みなどをテーマに、藤沢テクノセンターの価値創造力を高めていきます。

社員活性化への取り組み

人が集い、ともに新しいものを創り上げる喜びを分かち合えるように、分科会の情報を発信する仕組みや第103建物の活用について企画を練り、2023年の実施に向けて足固めをし、具体的な取り組みとして展開していきます。

既存建物における「新しい働き方」

建設中に調査した社員の働き方に関するデータをもとに、既存建物のすべてのフロアで、自分たちの部門にはどのような特徴があり、どのような働き方が適しているのか検討を重ねてレイアウトを見直し、必要な什器を選定しました。今後、導入後の評価を実施し、オフィス改革を進めていきます。

地域活性への貢献

「地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所において実施し、社員一人ひとりが積極的に参加」する基本方針を定め、取り組みを推進しています。第103建物のオープンを機に、社会貢献推進室と分科会が協力し、新たに省エネルギーをテーマとした見学会用コンテンツを作成しました。藤沢テクノセンターの各部門から講師やサポート役の協力を得て、近隣の小学校の3年生を対象に、見学会を実施しました。子どもたちはもちろん、引率の先生方からも感謝の言葉をいただき、見学会に参画したメンバーは、自社の社会的意義を見出す機会となりました。

健幸経営への取り組み

azbilグループでは社員の働き方改革の推進について、2019年7月から、社員が健康で生き活きと仕事に取り組んでいくことができる総合的な取り組みとして「健幸経営」を掲げています。安全・安心、ウェルネスの実現に向け、第103建物を含む藤沢テクノセンター内の新旧合わせて6棟では、人の健康・快適性を中心に建物の評価を行うWELL Building Standard® (WELL認証)でWELL Health-Safety Rating (WELL健康安全性評価)を取得しました。

※ WELL Building Standard®は、International WELL Building Instituteの登録商標です。

生産・調達

グローバル生産体制整備

グローバルな事業拡大に合わせて、日本・中国・タイを3極とした生産体制を整備していきます。各生産拠点では、生産、調達ネットワークの強化、各市場へ直接販売・出荷するための商流・物流網の整備等を推進し、生産性向上をしながら、生産規模の拡大およびコストダウンを図っています。

中国大連の生産拠点では、2022年4月に新工場棟が竣工し、工業弁生産を中心とした生産拡大に対応できるよう、大型本体加工機、自動塗装ライン、自動検査装置等の各種工程の自動化を推進しています。また、それに伴う現地調達対象部品を拡大して、調達ネットワークを拡げつつ、コストダウンを行っています。

タイの生産拠点では、これまでコンポーネント製品を中心に生産機種を拡大し、生産体制基盤整備を行ってきました。今後は新たに工業市場向けの電磁流量計、差圧発信器といった高度な生産技術を要する製品を対象とした生産機種拡充のため、現在、新たな工場建設に着手しています。



稼働を開始した大連の新工場棟。
進化したコントロールバルブ生産体制を構築中



建設中のタイの新工場棟イメージ。
工業市場向け製品の生産を計画中

マザー工場を起点とした生産高度化への取組み

グローバル生産体制構築の一環として、生産の中核拠点である湘南工場と藤沢テクノセンターの研究開発機能との連携を強化し、グループ内のマザー工場としての機能整備を継続して進めています。

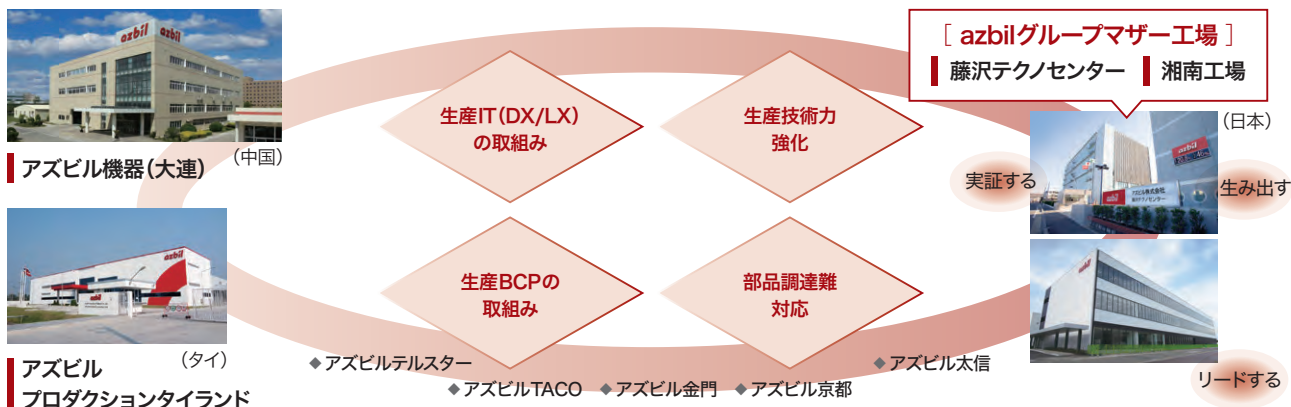
生産IT (DX / LX) の取組み

生産へのIT活用については、生産プロセスや品質管理方法の改善など生産性向上や人材不足への対応等の様々なニーズが年々高まってきています。azbilグループは、マザー工場としての機能向上の取組みとして、藤沢テクノセンター、湘南工場においてIT技術を利用した様々な取組みを計画、実行しています。例えば、当社グループ特有の多品種少量生産に対応するために、ITを活用して適切な生産情報をタイムリーに生産設備に送信し、生産設備としてのパソコンやプロジェクトンマッピングを連動させ、組付け場所の指示や、部品のピッキング指示を行うなど、人による間違いを防止する組立工程の高度化を図っています。また、膨大な品質情報を収集し、目に見える形で管理することにより、それをもとに人が品質向上施策を考え、実行するなど、ITを活用した品質管理方法も拡充しつつあります。

azbilグループは、これら現場課題に対する取組みを関連部署で討議し、改善していく「生産DX活動」に取り組んでいます。同時に、これまで製品系列別で利用してきた個別の生産管理システムが徐々に老朽化しつつあることから、製品特性を考慮しつつ基幹システムと連携をする全体最適システムを構築していく「生産LX (Legacy Transformation)」の取組みも実施しています。

azbilグループ生産体制

azbilグループのマザー工場が中心となって強靱なグローバル生産体制を構築



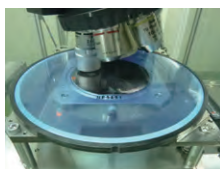
生産技術力の強化

アズビルは、生産技術の高度化を通じた生産工程の革新を進め、競争力のある生産ラインの構築を目指しています。具体的には、MEMSセンサのパッケージ技術を中心とした微細部品の接合・接着・組立／精密加工技術の高度化を進めています。併せて、新たな素材活用、革新的な材料加工技術の開発等、独創的かつ高度なもののづくり工程を実現する工法開発や生産ラインへの適用を推進しています。

また、生産技術に、生産IT技術を取り入れてより高度化した工程づくり、生産ラインづくりも推進しています。例えば、目視検査していたものを高解像度カメラとAIを組み合わせることによって自動検査に切り替えたり、IoT環境を活用して、製品の二次元コードを組み込んで生産情報とリンクさせる、情物一体の仕組みを構築しています。

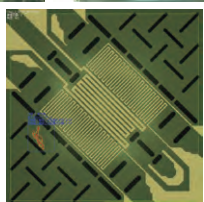
これらの取組みをマザー工場から国内外の生産拠点へと適用範囲を広げ、グローバルな品質の維持・向上を通じた事業の競争力強化に努めていきます。

MEMSセンサチップの画像検査



検査画像取り込み装置の導入により検査精度の向上と大幅な作業時間の低減を実現しました。

AIを用いた画像処理により、多くの判定を自動で行うことが可能になりました。



生産・調達におけるBCPの取組み

azbilグループは、甚大な被害を及ぼす自然災害や不測の事態、また新型コロナウイルス感染拡大等、国内外の生産・物流に関わるリスクを想定し、緊急事態発生時においてもお客様への影響を最小限にするBCPの取組みを行っています。生産口バस्त性の向上として、このような事態でも中断が許される想定時間内で、生産を復旧することを狙いとした以下の生産BCPの取組みを実施しています。

- ・ 生産ラインBCP：生産ライン再立上げ計画整備
- ・ 部品BCP：代替部品入手や在庫保有計画整備
- ・ 首都圏活動制限時対応：他工場代替生産や物流確保
- ・ 防災強化：生産拠点の自然災害に対する対応力強化

さらに、近年のグローバルな半導体不足、基本素材企業のフォースマジュール（不可抗力）宣言等に伴う部品入手難に対しては、商流開拓や、設計変更といった柔軟な対応により、極力生産を止めない施策を実施しています。

部品調達難への対応

長期化している半導体をはじめとするグローバルな部品調達難の対応については、サプライヤーとの調整はもちろんのこと、以下3つを中心として生産BCPのさらなる強化を図っています。

①azbilグループ間での協力

日本・中国・タイを3極としたグローバル生産体制を構築しているazbilグループの強みを活かし、大連・タイの生産現地法人とのさらなるコミュニケーション強化によりアジアを中心とした各国市場在庫情報の確認等を実施し、部品確保に努めています。

②市場流通在庫の入手と品質確保

通常流通では入手困難なため、市場流通品を探索し、対応しています。探索支援のシステムも立ち上げ、市場在庫の探索範囲を大幅に拡大するとともに、適切な入手を可能にしつつ、特に半導体を中心とした電気電子部品においては品質第一とした真贋判定の徹底による部品品質確保を実施しています。

③代替部品選定による設計変更

より入手性の良い部品を採用することにより、製品を確実にお客様にお届けできるよう、開発部門によるスピーディな代替品の選定、評価を継続して実施しています。

グローバル生産体制に対応したガバナンスの強化

これまで進めてきた国内生産拠点の整備、海外生産拠点拡大、それに伴うグローバルな生産体制の整備においては、マザー工場による各種標準化の展開等により一定レベルのガバナンスを確保しています。今後は、さらにazbilグループとして、お客様視点において、azbilグループ品質で製品を提供し続けていくために、より一層のガバナンス強化を推進していきます。

知的財産

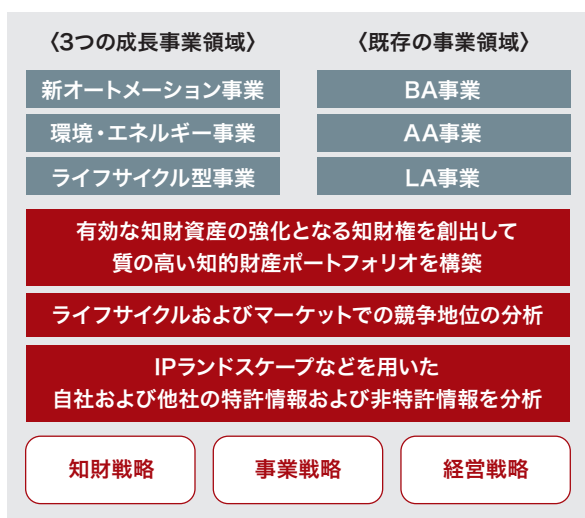
知的財産がazbilグループの経営戦略、事業戦略の遂行に直列につながるよう、アズビルは2023年に知財戦略部を立ち上げました。

知財戦略部は、知的財産をazbilグループの価値創造に資するよう、事業部門および研究開発部門とともに、知的財産創出のプロセスを強化、変革しています。具体的には、各事業・技術領域においてIPランドスケープなどを用いた自社および他社の特許情報および非特許情報を分析、ライフサイクルおよびマーケットでの競争力の分析等を実施し、有効な知財資産となると判断した案件に対して、積極的に知的財産を獲得して質の高い知的財産ポートフォリオを構築しています。

また、攻めの知的財産戦略として、中期事業戦略に定めた「3つの成長事業領域」の開拓において、技術開発・商品開発に対する知的財産情報を活用した事業仮説の検証、守りの知的財産戦略として、既存事業領域での事業継続／周辺開拓において、既存知的財産の保護活動（牽制と防衛）を実践し、事業戦略に資する重要度の高い知的財産を維持しています。

また、新たな知的財産創出プロセスの周知や事業部門および研究開発部門に対する知的財産教育内容をさらに充実させています。その一環として、知的財産アナリスト認定者育成といったプロフェッショナルの養成を進めています。

知財力強化への取組み



SUCSTM※1による社会のDX実現に向けた特許の積極的な活用

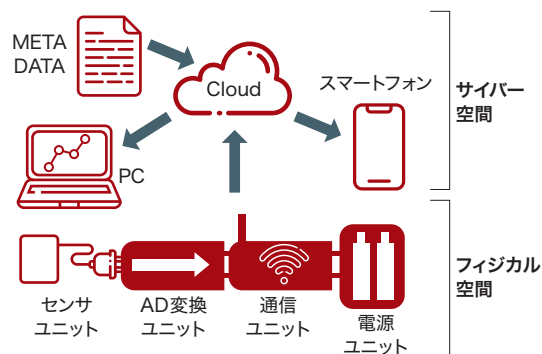
アズビルは、センサ・AD変換・通信・電源の4つのユニットをコネクタで接続することでIoTセンシングシステムを簡単に構築できる基本特許を有しています。一般社団法人 次世代センサ協議会（会長：小林彬 東京工業大学名誉教授）は、センシング技術が様々な領域の技術課題を解決し、社会のイノベーションを加速するという理念を提唱しており、アズビルはこの理念に賛同してこの特許をもとに設立されたSUCSコンソーシアムの創設に参加し、活動に不可欠なこの基本特許を会員組織に無償提供しています。

SUCSを用いて様々なユニットを自在に組み合わせることで、専門知識を持たない人でも多様なIoTセンシングシステムを簡単に構築し、利用できるようになることから、自社だけでは解決できないセンシングにかかる潜在的なニーズの発掘や、様々な分野におけるDX、ひいてはSociety5.0が目指す社会的課題の解決に寄与することが期待されます。計測制御の企業として、これからもアズビルは社会のDXに貢献していきます。

※1 SUCS（ザックス、SENSPIRETM※2 Universal Connecting System）は、（一社）次世代センサ協議会の登録商標です。

※2 SENSPIREは、センサの発展進化系を表すSensor×Inspireの造語であり、（一社）次世代センサ協議会の登録商標です。

SUCSフレームワーク



品質保証、商品安全・安心

お客様のニーズを捉えた商品の企画から最終廃棄まで、商品のライフサイクルを通じてお客様・ご利用者様に満足いただける品質保証と商品の安全・安心確保を目指しています。

そのため、azbilグループでは品質保証、商品安全・安心における基本方針を以下のように定め、実践しています。

品質保証基本方針

お客さまに信頼され期待される製品とサービスを提供するために、3つの品質視点で取り組みます。

1. 品質マネジメントシステムの活用：品質マネジメントシステムを活用し、提供する商品の品質を維持・向上させます。
2. 当たり前品質の実践：当然に求められる品質水準の確保と継続的な品質向上を実践し、品質・信頼性・安全性の不適合を未然に防止します。
3. 魅力的品質の探求：魅力ある品質の商品を探求し、お客さまの期待以上の商品の提供を行います。

商品安全・安心基本方針

お客さまの安全・安心のために、商品の安全・安心確保に積極的に取り組みます。

1. 法令の遵守：商品の安全・安心の法令を遵守し、法令が目指す社会の実現に努めます。
2. 商品の安全・安心の確保：先進技術と最適な管理で安全・安心な商品を提供し続けます。

3. 安全・安心のための注意喚起と情報提供：注意喚起や情報提供を通じて提供する商品の安全・安心な利用を図ります。
4. 迅速な事故対策：商品事故においては迅速かつ適切に対応します。

品質保証と安全・安心の取組み

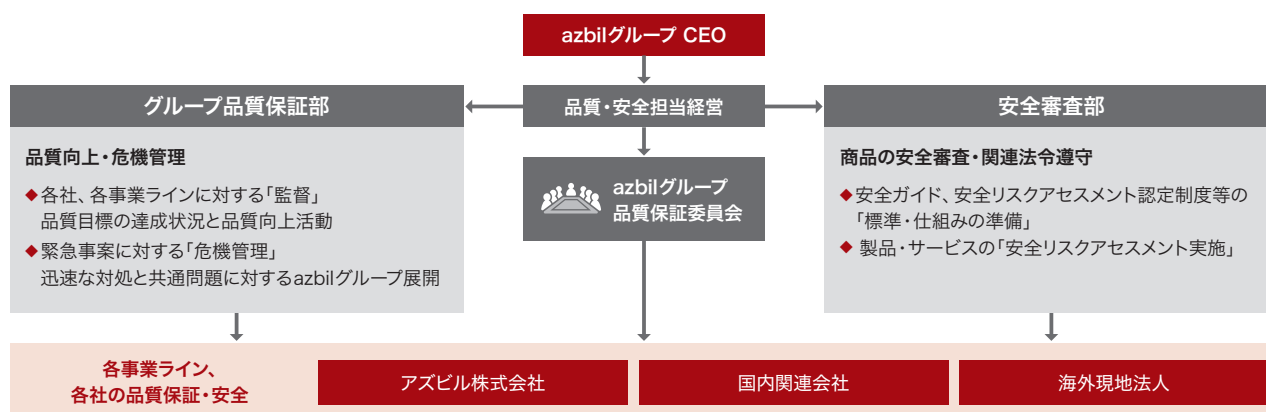
商品をお客様に安全・安心にご使用いただけるよう、グループ品質保証部、および安全審査部の2つのコーポレート部門により、azbilグループ全体の品質に関わる指導と監督を行い、安全審査を通じて商品の安全・安心を担保しています。

「azbilグループ品質保証委員会」を通じて、品質問題発生の未然防止と再発防止、ならびに重要リスクへの低減施策対応、危機管理体制の構築を行っています。また、「安全設計標準」に基づいた安全設計を推進するとともに、「安全リスクアセスメント審査制度」の仕組みを活用して、商品の安全性の確保に努めています。

各事業ライン、各社の品質保証・安全

事業に直結した品質保証体制を設けて、商品の提供に即した品質保証、ならびに商品の安全を実現しています。

azbilグループの品質保証・安全



IV 人的資本

人的資本への取組み

創業時からの「人を大事にする経営」を通じて人的資本を強化し、企業価値向上に努めていきます。

執行役常務
人財・教育、SDGs推進担当
成瀬 彰彦



azbilグループの人的資本に対する考え方

azbilグループでは創業当初より人的資本を、価値を創出する重要な財(タレント)＝「人財」と捉え、「世の中の価値ある存在」として継続的に成長し、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」ができるよう、人的資本を強化しています。

採用にあたっては、「社員は重要な財産であり、新たな企業文化と企業価値の創造の源泉である」という普遍的な考え方をベースに、今後の技術発展や社会情勢の新たな展開等に伴う事業構造の変化に対応する様々なバックグラウンドに基づく多様な価値観を有する人材を採用しています。また、長期目標・中期経営計画の達成に向けて、社員が継続的に活躍できるよう人事制度を整えるとともに、「学習する企業体」を体現するために、変化に柔軟に対応する人材を組織的に育成し、適材適所の配置を進めています。azbilグループは、10,000人を超える全社員が「人財」であり、なんらかの「財(タレント)」を有するものと認識しています。様々な人事施策の下、社員エンゲージメントを高めることによって、個々の能力が発揮され、イノベーションを起こし、生産性が一層高まる場をつくることで、持続的な企業価値向上、すなわちサステナビリティ経営へとつなげていきます。

人材戦略

azbilグループは、働き方改革とダイバーシティ推進の2つの施策を両輪とする、多様なすべての社員が健康で生き活きと能力を発揮できる総合的な取組みを「健幸経営」と定義しています。この健幸経営を実践していくために、社員が働きやすい環境を整備するとともに、人材育成の専門機関であるアズビル・アカデミーを中心に「人材から人財」への育成等人的資本強化を進め、長期目標・中期経営計画達成に向けた3つの成長事業領域の拡大、成長を図ります。

①3つの成長事業領域への人的資本投資

azbilグループが強みをもつ3つの成長事業領域、「新オートメーション事業」「環境・エネルギー事業」「ライフサイクル型事業」を推進するために必要となる人材要件を整理し、事業戦略に合わせた人的資本投資を進めています。

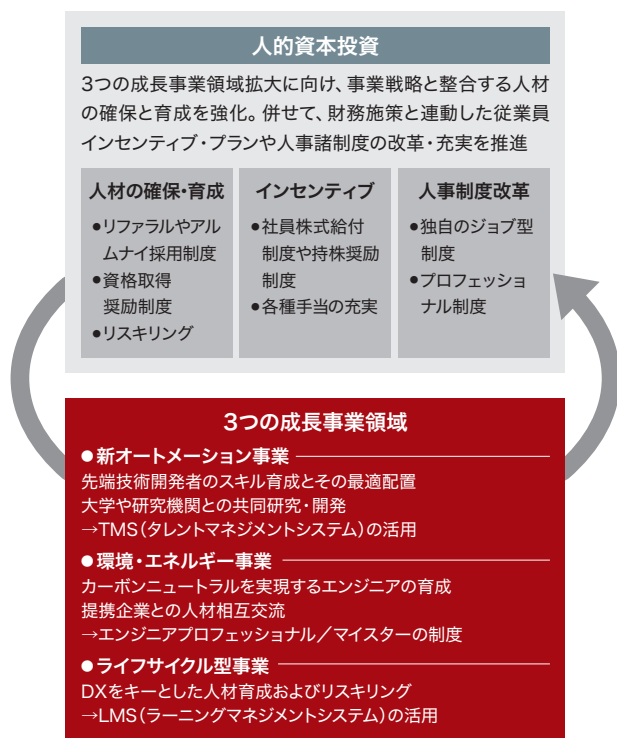
「新オートメーション事業」では国内外での先端技術開発が必要であり、TMS(タレントマネジメントシステム)を活用した技術者の育成と最適配置、専門人材の採用、共同研究先への派遣等による育成強化を図っています。

「環境・エネルギー事業」では、エンジニアリング力の強化とともに特に再生可能エネルギーに関する知見を一層高

める必要があり、提携企業との人材の相互交流を通じた育成を進めているほか、社内認定制度の下にハイレベルな技術者をプロフェッショナルやマイスターに認定し、azbilグループのエンジニアリング力強化をリードしています。

「ライフサイクル型事業」においては、DXによるエンジニアリング・サービス力の強化、グローバル人材強化が必要であり、生産からサービスメンテナンス、エンジニアリング、それを支えるスタッフ部門等広範にわたって、LMS（ラーニングマネジメントシステム）によるDX教育等を通じたリスクリリングを進めており、すべてのエンジニアがDXの基礎知識を習得し、1,000人規模の専門家を育成する計画です。

事業成長のための人的資本投資



②人材育成に関する取組み

azbilグループの持続可能な社会へ「直列」に繋がる活動を継続、発展していくために、人材育成の専門機関であるアズビル・アカデミーを中心に「人材育成の基本理念」にそって、「①仕事のプロとしてチームワークで協働」「②一流を目指す強い意欲と挑戦」「③高い志と倫理観、国際感覚」を求

める人材像に掲げ、「学習する企業体」として組織的な取組みを進めています。

人材育成の基本理念

1. azbilグループ成長の源泉は人材であり、人材の成長なくしてazbilグループの成長はありえない
2. そのため、社員力と組織力の最大化を目指して、
 - ①個人：自己の成長、能力開発に最大の責任を持つ
 - ②上司：職場における部下の能力開発に責任を持つ
 - ③会社：公平な機会提供を通じ個人と組織を支援する

お客様の現場で課題を把握し、最適なソリューションをお届けするには、高い技能・豊富な知識をもったエンジニアが必要となります。例えば、IoT・AI時代を見据えた次世代のエンジニアを育成するために、最新の技術動向や実践例を含めた技術者育成プログラムを策定。付加価値の高いソフトウェアや高度なエンジニアリング・サービスの実現に必要な知識と技術力の強化を図っています。

アズビル・アカデミーでは、各種研修やLMSを整備するほか、国内外のグループ会社問わずグローバルビジネスリーダーの育成に注力しており、その高等研修においては日本を含む世界各地の現地法人から参加者が一堂に会する英語ベースで学びの場を設けています。

また、2017年度より多様な人材が活躍するための施策を実施するダイバーシティ推進タスクを開始し、女性や外国人社員、中途採用者など様々なバックグラウンド、価値観を有するダイバーシティ人材が活躍できるよう、リーダー育成、職場風土改革、多様な働き方の検討・導入等の取組みを進めています。

③環境整備に関する取組み

会社とそこで働く社員が協働し、快適で働きやすい職場環境づくり、心身の健康づくりに積極的に取り組むことを掲げる「azbilグループ健幸宣言」に基づき、各種研修では多様なすべての人材が各々の社会的、身体的特徴、思想や価値観の違いを認め合い、活躍する機会を尊重するよう促しています。

人的資本への取組み

azbilグループ健幸宣言

azbilグループは、社員ひとりひとりの健康が企業活動の重要な基盤であると考え、会社で働くすべての人々が安心・安全で、快適に、生き活きと、自分らしく健やかに働き、それぞれが持つ多様な能力を発揮し、公私ともに充実した人生を送ることが、生産性や業績の向上、イノベーション、社会への貢献につながると考えています。

健幸な「働き場と人」を創るために、会社とそこで働く社員が協働し、快適で働きやすい職場環境づくり、心身の健康づくりに積極的に取り組むことを宣言します。

人事制度においても「永続的な人材の育成」「人材の能力発揮の最大化」「社員の生活の充実と人材の確保」をコンセプトとし、年齢、国籍、性別等に関わらず、能力発揮の度合いに基づく公正な評価と処遇・登用を行うことで多様な人材の活躍を支えています。また、育児・介護をはじめとする様々なライフイベントがあっても仕事と両立できるよう、勤務地域限定制度、短時間・短日数勤務等の柔軟な勤務制度、配偶者の海外転勤に伴う帯同休職制度等、生涯を通じて長期にわたりazbilグループで活躍できるよう、制度拡充を進めています。

ほかにも、社員一人ひとりが企業価値向上を意識して日々の働きを創造し、グループ理念を実践することにより、会社とともに自己成長、発展していくことを期待し、退職後の生活の一助となることを目的とした「社員持株給付制度」、同じく会社と社員が一体となって業績向上に努めることで、社員の長期的な資産形成の一助となることを目的とした

「社員持株会」および「社員持株会」に対する独自のインセンティブ・プランを導入するなど、福利厚生も含めた環境整備に努めています。

また、新型コロナウイルス環境下における在宅勤務を起点として「働きの創造」を推進しています。これは、ハイブリッド勤務（在宅ならびに出社やリモート勤務を組み合わせる働き方）およびDXによる業務改革を推進するなど、新しいオフィス環境を社員に提供すると同時に、様々なコミュニケーション強化策（経営層と社員、社員同士が語り合う場づくり、メンター制度、短期の他部署へのインターン制度、社内コミュニケーションツールの整備等）を加えることで、社員の心身の健康（well-being）とエンゲージメントを高めていくことを目的としています。

azbilグループSDGs目標の実現

人材育成および環境整備については、それぞれ2030年度SDGs目標として「一年間で仕事を通じて成長を実感する社員65%以上」「azbilグループで働くことに満足している社員65%以上」を掲げています。これは、多様性、生産性、well-beingなどの評価指数を向上させることに通じており、今後も健幸経営およびダイバーシティの推進、リスクリテラシーなどを通じた育成に注力していきます。

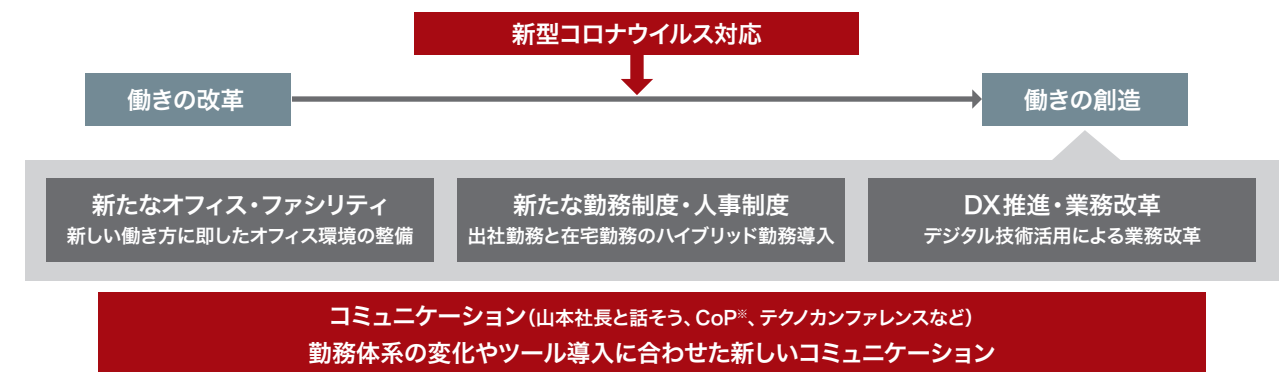
それぞれの状況は、毎年の社員満足度調査等を通じて確認するとともに、分析し、課題を把握しており、改善策を取り組み計画に反映していくことで、さらなる社員の働きがい向上、人材育成へと取組みを推進していきます。

リーダー人材研修プログラム（国内・海外現地法人共通）

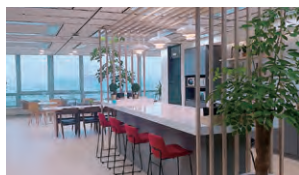


※ 入社10年目までに3カ月～1年間、海外現地法人にて実務研修。毎年30人程度を想定

2022年度 働きの創造：新しいワークスタイル



※ CoP (Community of Practice) : 特定のテーマについて問題意識、熱意ある社員が集まり、交流を通して自らの知識と専門性を深める活動



アズビル韓国株式会社のオフィス
オープンエリア(左)と個別ブース(右)



アズビル株式会社の東京オフィス
オープンミーティングエリア(左)とコミュニケーションエリア(右)



azbilグループSDGs目標IV

健幸経営

azbilグループで働くことに満足している社員の比率
65%以上※¹ (2030年度)

女性活躍ポイント※²

2017年比でポイントを2倍 (2024年度)

azbilグループSDGs目標IV

学習する企業体

一年間で仕事を通じて成長を実感する社員の比率
65%以上※¹ (2030年度)

研鑽機会ポイント※³

2012年比でポイントを2倍 (2024年度)

※¹ 毎年、社員満足度調査を実施

※² 女性の役員、役職者、管理職など役割に応じたウエイトをつけて独自に集計したポイント

※³ 社内研修、インターシップ、お客様向け研修や説明会等、社内外ステークホルダーとともに学ぶ機会(回数および参加者数)を独自に集計したポイント

社員コメント

海外グループ会社におけるSDGs目標に関する取組み

研究開発拠点の一つ、アズビル北米R&D株式会社 (ANAD) では、azbilグループSDGs目標に関連し、The Singing Tree™壁画プロジェクト※というチームビルディング活動を実施しました。これは、多様な文化を持つ社員同士が、意見を出し合い木の壁画と一緒に描くというものです。心理的安全性が高く、楽しみながら、互いの創造性や個性を認め合い、一体感を醸成できました。

ANADでは、コラボレーションの促進という強い信念があります。地理的・文化的に多様なチームが協働することは時に困難を伴いますが、これを乗り越えコラボレーションを促進したいと考えています。今後も、azbilグループの一員として働きがいやダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組み、健幸経営の実現につなげていきます。

※ Unity Through Creativity提供。トレーニングの詳細は公式サイトをご覧ください。また、YouTubeでANADの取組みが紹介されています。



Unity Through Creativity公式サイト
<https://www.unitythroughcreativity.org>

YouTube掲載動画
https://youtu.be/x_R8etK4d9E



アズビル北米R&Dの社員



木の壁画



アズビル北米R&D
株式会社
Vice President
Jeremy Tole

環境マネジメント

グループ理念に基づき、地球環境保全への取り組みを経営の最重要課題の一つと捉え、持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体の環境負荷低減とともに、事業を通じたお客様の現場での環境負荷低減、社会の環境課題解決に積極的に取り組む環境先進企業を目指します。

環境への取り組み



<https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/index.html>

基本的な考え方

azbilグループは、SDGsの採択や社会全体での急速な脱炭素化への動きなど、世界的な潮流を意識して自らの環境課題を抽出し、長期的な視野をもって環境保全への取り組みを推進しています。

社会からの要請としての地球規模の環境課題である「脱炭素化」「資源循環」「生物多様性保全」等の幅広い環境活動を、統合的に事業にも取り込む環境統合型経営の実現に向け、自らの事業活動において環境負荷低減を進めるとともにこの取り組みから得られたノウハウを活かし、計測と制御の技術を駆使してお客様の環境に関わる課題解決を支援

することで、本業を通じた地球環境への貢献、ひいては持続可能な社会の実現へとつなげています。

推進体制

環境施策を推進する体制としては、aG環境負荷改革担当役員の下、年3回のグローバルなazbilグループ環境委員会を開催し、グループ各社での推進体制において、リスクと機会を考慮しながら、計画立案、審議、およびレビューを実施しています。

中期経営計画(2021～2024年度)における重点施策

azbilグループSDGs目標の達成に向け、中期経営計画を策定し取り組んでいます。環境活動を事業活動に統合する「環境統合型経営」の下、事業部門との連携を強化するとともに、地球規模の環境課題である「脱炭素化」「資源循環」「生物多様性保全」、製品・サービスの「サステナブル製品設計」を重点施策と位置付けて推進していきます。

中期経営計画(2021～2024年度)における重点施策

重点施策	施策	2022年度成果
脱炭素化 お客様の現場におけるCO₂削減効果	事業部門とも連携したCO₂削減効果の拡大	事業目標と連携した、CO₂削減効果の見える化の実施
脱炭素化 自らの事業活動に伴う温室効果ガス(GHG)削減	2030年目標達成に向けた省エネルギー施策強化拡充、再生可能エネルギー活用推進 - サプライチェーン全体での2050年カーボンニュートラル実現	2030年までの具体的な脱炭素化に向けた計画策定 - 再生可能エネルギー導入拠点拡大 - お取引先様の脱炭素取り組み状況把握、対話の実施
資源の有効活用 資源循環	事業活動を通じた資源有効活用による継続的な資源削減	- azbilグループ環境会議体における各種資源削減の目標管理実施最終処分率：0.86%（国内azbilグループ生産拠点）など - 水リスク評価実施
生物多様性保全 環境法規制遵守	法規制運用管理推進	重大な法令違反や、それに基づく罰金、過料、訴訟なし
生物多様性保全 自然環境保全活動	自然環境保全活動の強化（事業活動を通じた貢献も視野）	オンラインによる保全活動計4回実施（参加者46名）、現地での保全活動2回実施（参加者20名）、延べ66名参加
サステナブル製品設計の推進	新製品開発におけるサステナブル製品設計を通じたSDGs目標への貢献	- サステナブルな設計の制度設計、社内標準策定、目標設定 - SDGs目標に関連した新たな進捗管理体制構築
環境統合型経営の強化	- 事業活動と連動した環境取組みの強化 - ステークホルダー（投資家、お客様等）要請への対応	- 主たる環境目標であるSDGs目標「環境・エネルギー」の業務計画への組み込み - 気候変動、水リスクへの取組みに対する外部評価 —CDP Climate Change 2022「A」 —CDP Water Security 2022「A-」

持続可能な社会の実現

2030年度 SDGs目標

お客様の現場におけるCO₂削減効果
340万トンCO₂/年

事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1+2) **55% 削減**(2017年基準)
サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ3) **20% 削減**(2017年基準)

全ての新製品を**azbilグループ独自のサステナブルな設計**とする
全ての新製品を**100%リサイクル可能な設計**とする

本業を通じた地球環境への貢献



お客様の現場におけるCO₂削減効果
276万トンCO₂/年 (2022年度)

(参照:p75)

〔 azbilグループの創造価値 〕

- 環境制御技術による快適空間の実現
- 高度制御技術による装置や設備のエネルギー最適運用の実現等



サステナブル製品設計

- サプライチェーン全体での環境負荷削減を意識
- 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



自然環境保全活動

自らの事業活動における環境負荷低減



カーボンニュートラルに向けた取組み

- 自社の見える化システムを活用した省エネルギー / 節電の推進
- 再生可能エネルギーの利活用



資源の有効利用 (資源投入量と廃棄物の削減)



環境法規制遵守・化学物質管理



CO₂を減らす(脱炭素化)



資源を大切に使う(資源循環)



自然と共生する(生物多様性保全)

	中期経営計画(2024年度)	2030年に目指す姿	SDGs目標との関連性
	● お客様の現場におけるCO₂削減効果のさらなる拡大、事業部門との連携強化	● お客様の現場におけるCO₂削減効果：340万トンCO₂/年	● エネルギー課題の解決 ・ 定量目標として設定済
	● 事業部門と連携した重点拠点の省エネルギー強化 ● 再生可能エネルギー導入拠点のさらなる拡大	● 事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1+2) 55%削減(2017年基準)	● エネルギー課題の解決 ・ 定量目標として設定済
	● サプライチェーン全体での2050年カーボンニュートラル実現の計画立案・着手	● サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ3) 20%削減(2017年基準)	● エネルギー課題の解決 ・ 定量目標として設定済
	● 水、廃棄物等の資源削減取組み強化(廃プラ新法対応含む) ● サーキュラーエコノミーと事業の関連性・対応整理	● グローバルでの資源循環、サーキュラーエコノミーの取組み確立	● 環境課題への貢献 一 天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減
	● 法規制運用管理継続・強化	● 法規制運用管理継続・強化	● 環境課題への貢献
	● 事業を通じた生物多様性保全強化	● SDGsともリンクした生物多様性保全強化	● 環境課題への貢献
	● SDGs目標達成に向けた進捗管理体制定着	● 全ての新製品をazbilグループ独自のサステナブルな設計とする ● 全ての新製品を100%リサイクル可能な設計とする	● 環境課題への貢献 一 地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供 ・ 定量目標として設定済 一 天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減 ・ 定量目標として設定済
	● 事業と連動した環境目標管理体制の確立	● 2030年事業目標と環境目標(SDGs目標)の同時達成	● 「脱炭素化」「資源循環」「生物多様性保全」等の環境活動を統合的に事業に取り込み、SDGsに貢献
	● 投資家、お客様におけるコミュニケーション継続・強化	● 投資家、お客様をはじめとする様々なステークホルダーとの適切なコミュニケーションを通じ、各々の要請と事業・自社の環境取組みの連動	

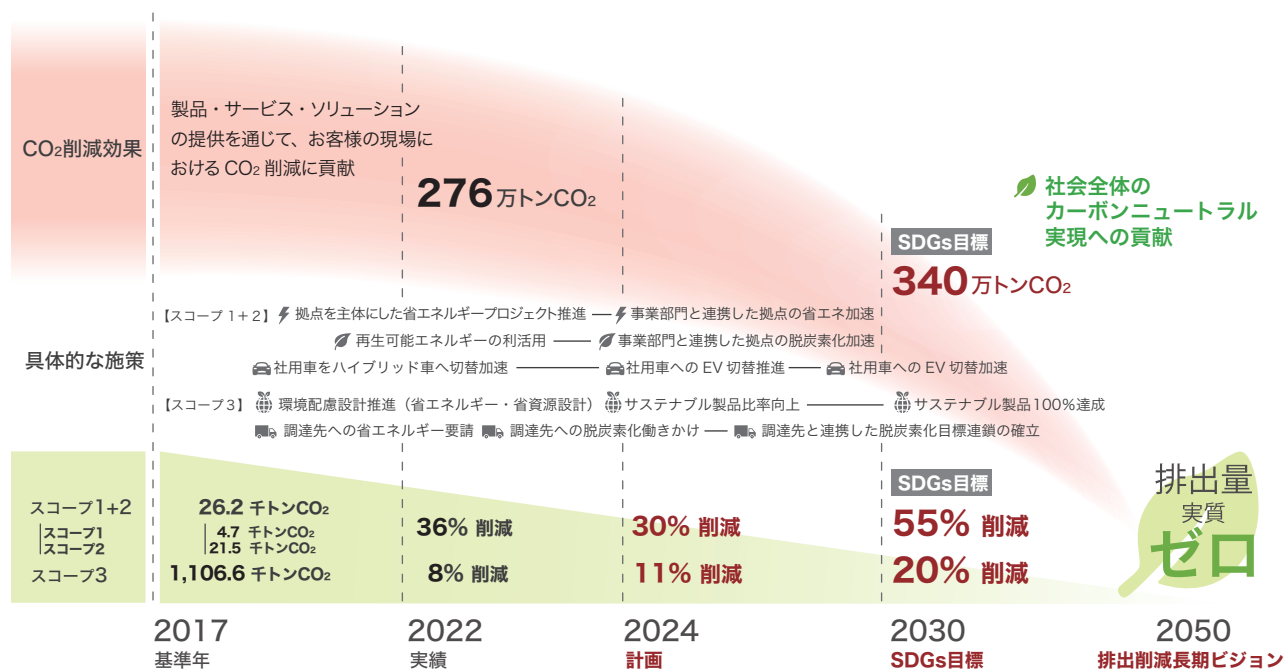
環境への取組み

脱炭素化への取組み

脱炭素化へ向けた方針・計画

社会全体の脱炭素化への動きを受け、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、「2050年

温室効果ガス排出削減長期ビジョン」に基づき、脱炭素化に向けた方針・計画を策定し取り組んでいます。

お客様の現場におけるCO₂削減効果

azbilグループは、製品・サービス・ソリューションの提供を通じて、お客様の現場におけるCO₂削減に取り組んでおり、2030年度には、CO₂削減効果を340万トンCO₂まで拡大することを目標としています。

2022年度のお客様の現場におけるCO₂削減効果は年間276万トンCO₂*となりました。これは、日本のCO₂排出量（約11億トン）の約400分の1に相当します。

前年度と比較しCO₂削減効果が減少した要因は、国内プラント向け市場における2021年度の錯誤による過大な算定を是正したこと、および国内建物市場における受注建物種類の変化等によるものです。CO₂削減効果の拡大に向け、市場環境変化への対応を含め、CO₂削減活動対象の拡大など事業成長と連動した取組みを実施していきます。

※ 環境負荷低減への貢献を定量的に評価するにあたり、(1) オートメーションにおける効果、(2) エネルギーマネジメントにおける効果、(3) メンテナンス・サービスにおける効果の3項目に分類し、お客様の現場でazbilグループの製品・サービス・ソリューションが採用されなかったと仮定した場合との差を、削減効果として推計しました。なお、グローバル

での削減効果については、一部独自の考え方に基づいています。推計手法につきましては、第三者レビューを実施しています。

azbilグループSDGs目標I (2030年度目標)
環境・エネルギー
お客様の現場におけるCO ₂ 削減効果 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しています。

お客様の現場におけるCO₂削減効果(2022年度)

合計276万トンCO₂/年

オートメーションで

250万トンCO₂/年

エネルギーマネジメントで

21万トンCO₂/年

メンテナンスサービスで

5万トンCO₂/年

温室効果ガス(GHG)排出削減

2022年度のazbilグループの拠点における自らの事業活動に伴うCO₂排出量(スコープ^{※1}1+2)は1.7万トン(2017年度比36%削減)と計画を大幅に上回る実績となっており、また、サプライチェーン全体でのCO₂排出量(スコープ3)は102万トン(2017年度比8%削減)で、2030年SBT目標達成に向けて順調に推移しています。

自らの事業活動に伴うCO₂排出量削減に向けては、マザー工場である湘南工場等での使用電力を100%再生可能エネルギーで調達、アズビル金門エナジープロダクツ株式会社の和歌山工場、アズビル太信株式会社での太陽光発電設備の導入に取り組みました。これにより、グループ全体の使用電力量の36%(2022年度実績)が再生可能エネルギーとなりました。

また、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に向けては「販売した製品の使用」および「購入した製品・サービス」でのCO₂排出量が全体の9割以上を占めるため、特に省エネルギー設計、省資源設計等の環境配慮設計に注力するとともに、脱炭素化に向けたサプライヤーとの連携強化に取り組んでいます。

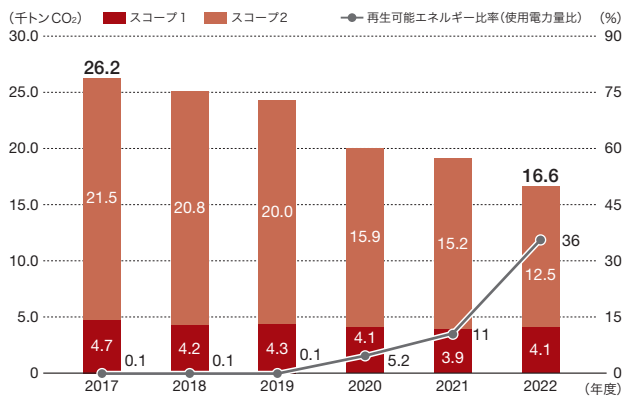
なお、すべてのCO₂排出量(スコープ1+2+3)を対象とした2050年のネットゼロ目標設定に向け、2023年6月、2年以内の申請についてSBTiにコミットメントレターを提出しました。

azbilグループSDGs目標1 (2030年度目標 ^{※2})	
環境・エネルギー	
事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1+2) 55%削減	2017年基準【2021年8月再認定】
サプライチェーン全体のGHG排出量(スコープ3) 20%削減	2017年基準【2019年5月認定】

※1 スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
スコープ3：事業者の活動に関連する他社の排出(スコープ1、スコープ2以外の間接排出)

※2 SBTiにて認定されている目標内容：“Azbil Corporation commits to reduce absolute Scope 1 and 2 GHG emissions 55% by FY2030 from a FY2017 base year. Azbil Corporation also commits to reduce absolute Scope 3 GHG emissions 20% within the same timeframe.”

CO₂排出量(スコープ1+2)/再生可能エネルギー比率



※ CO₂排出量はMktベースでの算定値です。
※ テナントオフィスでの空調エネルギーなど一部で推計値を含みます。
※ CO₂排出量(スコープ1+2)について、第三者検証を受けています。2021年度から検証範囲にアズビルテルスター有限会社が追加されました。

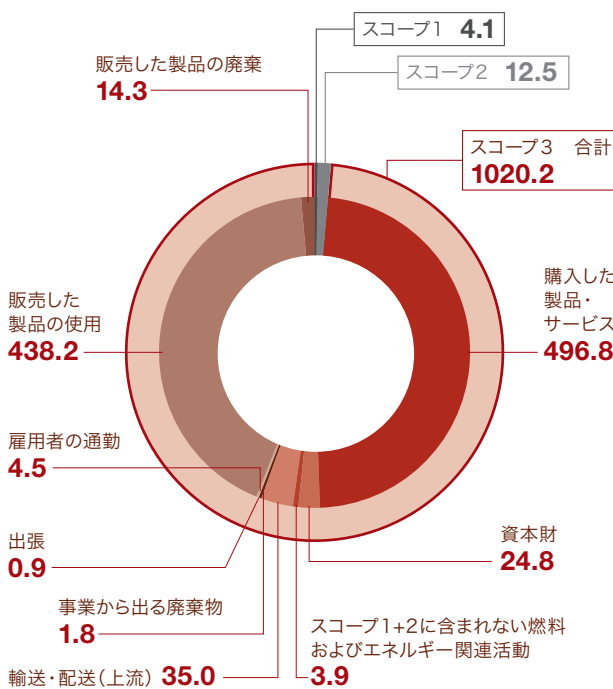
算定範囲 アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点

電力のCO₂排出係数に一定値(0.378kg-CO₂/kWh)を採用した場合での算定値

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
スコープ1+2 (千トンCO ₂)	20.4	19.9	19.3	18.0	18.2	20.0

※ エネルギー使用量全体を減らすことの重要性も認識し、藤沢テクノセンター新棟竣工等に伴い増加したエネルギー使用量削減のために、省エネルギービジネスの知見を有する事業部門とも連携し取り組んでいます。

CO₂排出量(スコープ1+2+3)の状況(2022年度)(千トンCO₂)



算定範囲 スコープ1+2：アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点
スコープ3：アズビル株式会社および連結子会社

環境への取組み

TCFD ～気候変動の影響の把握と開示の取組み



azbilグループは、持続可能な社会へ「直列」に貢献するうえで、気候変動を長期にわたり取り組む重点課題（マテリアリティ）の一つとしています。今後も、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言にそって、積極的にかつ継続的に開示を進めていきます。

azbilグループは2019年11月、気候変動が事業活動に与える影響を正しく把握し、適切に開示するというTCFDの提言内容に賛同しました。賛同表明後、気温上昇のシナリオに基づいた各事業の機会とリスクの双方を検討した結果、CO₂削減に貢献する事業活動の機会がリスクを大きく上回ると認識しています。気候変動に関わる、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について、以下のとおり開示します。

ガバナンス

気候変動は、グループ理念を实践するうえでの最重要課題の一つと認識し、担当役員を統括責任者としたグループ横断的なタスクフォースを組成、事業影響と財務影響開示の視点から経営会議で審議し、その内容は取締役会で適切に監督しています。

戦略

気候変動に関する政府間パネル（IPCC）、国際エネルギー機関（IEA）や各種機関からの情報をもとに、1.5℃/2℃シナリオ※1と4℃シナリオ※2で、2030年までの長期的なazbilグループの事業上の機会やリスクを特定しています。なお、1.5℃シナリオについては、2℃シナリオと機会とリスクの傾向は同じで影響の度合いが大きくなると認識しています。

※1 脱炭素社会に向けた規制強化や技術革新が促され、気温上昇が持続可能な範囲で収まるシナリオ

※2 温室効果ガス排出を削減する有効な対策が打ち出されず、気温上昇が継続し、異常気象や自然災害が増大するシナリオ

機会とリスクが財務計画等に及ぼす影響と対策

CO₂削減に貢献する事業活動の機会がリスクより大きいと認識しています。

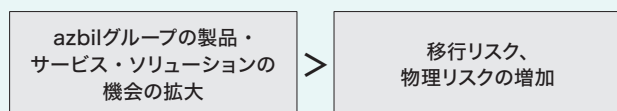
リスク面については、物理リスクと移行リスクに分けて財務に与える影響を分析しています。物理リスクについては、様々な想定をもとに試算していますが、生産拠点の分散やBCPなどの対応策を講じていることなどから、事業に与える影響は限定的と判断しています。また、移行リスクについても、自らの温室効果ガス排出量の削減に関し、SBTに基づく「2030年温室効果ガス排出削減目標」を定め、計画的なリスク軽減策を講じています。azbilグループの自らの事業活動に伴う排出量（スコープ1+2）は約1万7千トンCO₂で、これはお客様の現場におけるCO₂削減効果の276万トンCO₂※の約170分の1と相対的に低位な水準となっています。

機会とリスクの開示

種類	シナリオ	ビルディングオートメーション事業	アドバンスオートメーション事業	ライフオートメーション事業
機会	1.5℃/2℃	世の中のニーズに合わせた省エネルギー・省CO ₂ ソリューションやサービスの需要拡大等	環境影響を軽減する新しい産業・プロセスに向けた、センサ・各種計測器、ソリューションなどへの需要が増加	IoT技術を活用したガスメーター活用によるSMaaS事業の拡大等
	4℃	気象災害に適応した建物に向けた製品・サービス・ソリューションの需要の増加等	異常予知機能を具備した製品・サービス・ソリューションへの需要の増加等	気象災害に適応した製品・サービス・ソリューション需要の増加等
移行リスク	1.5℃/2℃	- 新たな規制や新しい市場に合わせた新製品・サービスに関わる研究開発費の増加 - エネルギー価格上昇による製造・調達コストの増加 - 炭素価格の上昇による自らのCO₂排出コスト増やお客様の化石燃料集約型設備投資の減退		
物理リスク	4℃	- 異常気象による操業停止、製品・サービス・ソリューション提供の休止 - 異常気象による事業不安定化に伴う、お客様の投資の大幅な減少		

このため、仮に今後炭素価格が上昇し、1トン当たり5千円～1万円と負荷が大きくなったとしても、その財務影響額は総額1億～2億円程度に留まることになります。その一方で、1.5°C/2°Cシナリオを前提に、2030年におけるazbilグループの主要な事業分野に限定した影響を算出すると、お客様の現場におけるCO₂削減効果や新しいエネルギー市場の拡大等につながると見込まれるため、少なくとも年間約120億円規模の売上高増加への寄与があると推定しています。

※ お客様の現場でazbilグループの製品・サービス・ソリューションが採用されなかったと仮定した場合との差を、削減効果として推計しています。(参照：p75)



●ビルディングオートメーション(BA)事業：約70億円

電力料金上昇や再生可能エネルギーの普及等により、関連設備や高効率設備の導入増加等から、TEMS^{※1}などの省エネルギーに関わる既存事業が拡大すると想定しました。また、CO₂排出量の見える化からカーボンオフセットまでを一括管理するエネルギー管理システム(EMS^{※2})、再生可能エネルギーなど、エネルギー調達や排出権取引等を組み合わせたワンストップサービスのビジネス機会が拡大すると想定しました。対象として、エネルギー使用量の多い病院・ホテル市場における過去の導入実績や、顧客ニーズなどを踏まえ、一定の前提を置いたシナリオに基づき試算しています。

※1 TEMS：Total Energy Management Service

※2 EMS：Energy Management System

●アドバンスオートメーション(AA)事業：約50億円

カーボンニュートラルに貢献する市場(水素、CO₂フリー・アンモニア、カーボンリサイクル・CCUS[※]など)に関連するビジネス機会が拡大すると想定しました。対象市場に関連する導入実績やその推移と、第三者調査機関による対象市場の成長率等、一定の前提を置いたシナリオに基づき試算しています。

※ CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

リスクを抑制し、機会を拡大するため、azbilグループでは以下の取組みを進めています。

●リスクを抑制するための2022年度の主な取組み

・湘南工場、秦野配送センターでの使用電力について100%再生可能エネルギーでの調達を開始しました。

・アズビル金門エナジープロダクツ(株)の和歌山工場、アズビル太信(株)での太陽光発電設備の導入をしました。



和歌山工場の太陽光発電設備

●機会を拡大するための2022年度の主な取組み

・グリーントランスフォーメーション(GX)を全社的にリードする新たな組織として、「GX推進部」を設置しました。

・官民ファンドの株式会社脱炭素化支援機構の設立趣旨に賛同し、出資しました。

・アズビルが株式会社クリーンエナジーコネク트의第三者割当増資を引き受け、出資ならびに業務提携契約を締結しました。

・お客様のカーボンニュートラルへの取組みに貢献する、Energy Service Provider事業の展開を開始しました。

リスク管理

azbilグループは、経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクについて、気候変動を含めて網羅的に洗い出しています。「総合リスク委員会」にて経営層によるワークショップ形式の審議を行い、「azbilグループ重要リスク」およびそれ以外の「部門管理リスク」を選定します。選定結果については取締役会に提出され、審議の上最終決定されます。特定されたリスクに関しては、年度初めに年間のリスク対応計画を策定し、期中と期末に行われる「総合リスク委員会」ほかにて計画の進捗報告を行い、計画の遅延や推進上の課題を都度認識・改善することでPDCAサイクルを回しています。(参照：p85-86)

指標と目標

持続可能な社会へ「直列」に繋がる事業活動により、azbilグループのお客様、およびazbilグループとサプライチェーン全体を視野に入れた指標と目標を掲げて、気候変動への取組みを推進しています。(参照：p75-76)

環境への取組み

資源循環への取組み

事業活動を通じ、水、廃棄物等の資源削減に取り組むとともに、サステナブル製品設計を通じた天然資源の有効活用と廃棄物発生量の削減への貢献に取り組んでいます。新製品開発時には、環境配慮設計を通じた3R (Reduce、Reuse、Recycle) の取組みにより、すべての新製品を100%リサイクル可能な設計※とする目標を掲げています。利用可能な最良の技術 (BAT) の範囲において、お客様が廃棄する際に、適切に分解・分別され、リサイクルができるような設計に取り組んでいます。2022年度は、この目標を達成しているのは約2割となりましたが、目標達成に向けた全

社共通の中間目標 (75%) については、約7割の製品で達成しており、順調に推移しています。

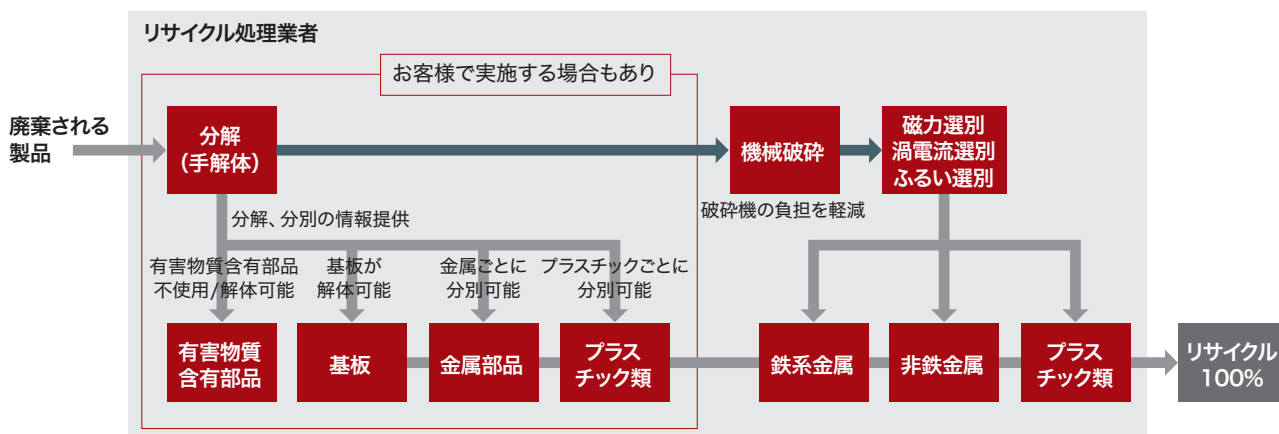
azbilグループSDGs目標1 (2030年度目標)

環境・エネルギー

全ての新製品を
100%リサイクル可能な設計とする

※ リサイクルを阻害するような様々な要因を取り除くことで、お客様がazbilグループ製品を廃棄する際に、全ての部品が適切に分解・分別され100%リサイクルが実現できるようにする設計

リサイクル処理プロセス一般例



お客様からのメッセージ

別荘地に広がる水道メーターのIoT化により「水の管理」を実現



藤和那須リゾート株式会社
取締役
リゾート事業部 事業部長
藤宮 秀紀様

当社藤和那須リゾートは東京ドーム171個分に相当する敷地に約5,000区画の別荘地を展開しています。アズビル金門のクラウドサービスを導入したことで、敷地内に点在する水道メーターを巡回しなくても事務所にいながらして水道の使用状況を確認できます。また、毎日朝一番で前日の全戸の検針値データを閲覧し、異常値がないかを確認しています。利用者の不在期間中に床が水浸しとなり、気付くのが遅れて大規模修繕に至るようなことがなくなった安心感や水道水を無駄に使用しないようにする仕組みができたことで、業務の効率化や改善に取り組むことができるようになりました。



生物多様性保全への取り組み

事業を通じた生物多様性保全への貢献を継続し、お取引先様を含めたサプライチェーンでの取り組みを推進するとともに、様々な国内外の関係組織との協働を通じた自然環境保全活動の取り組みを強化していきます。新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から現地活動を見合わせていましたが、2022年度はオンラインでの活動に加え、現地活動も

再開しました。計6回（オンライン4回、現地活動2回）実施し、延べ66名の社員が参加しました。



福島県南会津町 ひめさゆり種まきの様子

サステナブル製品設計への取り組み

脱炭素化、資源循環、環境汚染防止の3つの環境重点分野の視点で課題解決を実現するサステナブルな製品の創出・提供に向け、SDGs目標として「全ての新製品をazbilグループ独自のサステナブルな設計とする」を定めて取り組んでいます。環境課題と事業活動を統合する「環境統合型

経営」によって社会の環境課題解決へ貢献します。azbilグループ独自のサステナブルな設計の基準を満たした製品を対象に、新たに「azbilグループサステナブル商品ラベル」を制定しました。2022年度は、約7割の新製品で基準を達成していることを確認しています。

azbilグループSDGs目標I（2030年度目標）

環境・エネルギー

全ての新製品を
azbilグループ独自のサステナブルな設計※とする



azbilグループサステナブル商品ラベル

※ 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
以下の項目に基づき総合的に評価しています

- ・ 製品ライフサイクルCO₂
- ・ 資源消費削減および資源循環に関わる指標
- ・ 脱炭素化、資源循環、環境汚染防止、および情報開示に関わる評価

3つの環境課題と、サステナブル商品が提供する価値、実現を目指すところ

環境課題	提供する価値	実現を目指すところ
 脱炭素化	省エネルギー設計、機器や設備運用の高効率化の実現およびそれらにつながるメンテナンス（保守）などによる、お客様の現場でのCO ₂ 削減への貢献	社会全体のカーボンニュートラル
 資源循環	省資源設計、リサイクル可能な設計の実施および適切なメンテナンス（保守）の実施	社会全体の資源の有効活用の実現
 環境汚染防止 （生物多様性保全）	製品含有化学物質管理および環境法規制遵守・環境汚染防止のための、ソリューション提案、適切なメンテナンス（保守）の実施	地球環境の汚染防止

社員コメント

サステナブル製品設計制度スタートにあたり

環境に配慮した製品設計は従来から実施してきておりましたが、azbilグループ独自のサステナブルな商品として、従来の取組みに加えて、新たにクリアすべき項目と社内達成基準の見直しを行い、このたび新たなグループ標準として制定しました。達成項目は、製品設計として達成すべき環境課題を細分化してそのガイドラインも整備し、その達成評価基準は各関連団体の評価項目等も参考にして決めました。この標準に則って、既に着手している新製品の開発においては、今後すべて新たな制定基準を達成することで、環境統合型経営の実現に貢献していきます。



azbilグループ
環境設計専門部会 主査
池田 勇

VI サプライチェーン

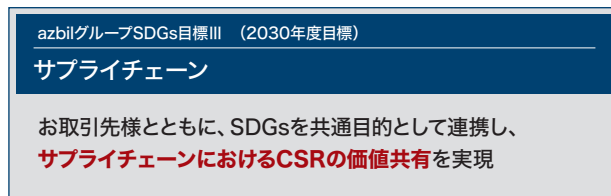
サプライチェーンへの取組み

基本的な考え方

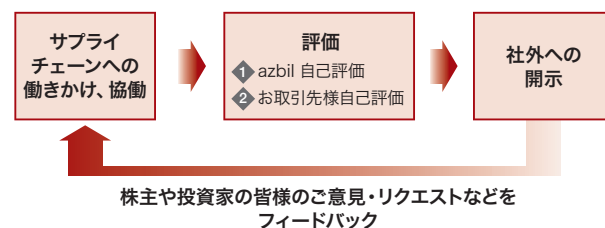
お客様、お取引先様とともに社会的責任を果たす

azbilグループは、グループ理念と行動規範に基づき、事業を通じて地球環境の保全をはじめとした持続可能な社会の実現に向けた積極的な取組みを進めています。特に近年は、気候変動、人権問題への対応がますます重要視されています。

こうした背景に基づき、調達活動においては、お取引先様と長期にわたる信頼関係を築き、azbilグループおよびお取引先様双方の付加価値向上を図ることを基本に、SDGsをはじめとした国際社会から高まる要望を受け止め、より積極的にCSR（企業の社会的責任）を果たすべくサプライチェーンの取組みを強化し続けています。



PDCAサイクル

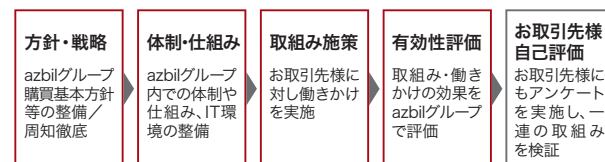


サプライチェーンでの取組み領域

azbilグループは、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすために、2021年「azbilグループSDGs目標」の見直し・改定と併せて、外部機関のESG評価を採り入れた10対象領域(中分類)を設定しました。

この領域を対象として、環境、品質、コンプライアンス、健康経営等azbilグループが長年蓄積してきた知見を活用して、お取引先様への働きかけ、azbilグループおよびお取引先様の取組み評価等のCSR活動を推進しています。

以下の4つのアクションにそった取組みを、お取引先様とともに展開することで、サプライチェーン全体の環境／社会面での着実な改善を目指しています。



評価

azbilグループでは、10対象領域(中分類)で4つの項目による自己評価を実施しています。これに、お取引先様の自己評価を加えた計5項目で総合評価を行います。

この評価結果に基づき、azbilグループの取組み、およびお取引先様の強み・弱みを見える化し、翌年度の施策立案へとつなげています。

大分類	中分類	小分類
E (環境サプライチェーン)	気候変動 (GHG、エネルギー)	- CO₂/GHG 排出を含む気候変動課題への取組み - グリーン調達
	汚染・資源 (大気、排水、有害廃棄物、廃棄物削減、原材料等)	- 製品含有化学物質管理 - 資源利用の削減 - 産業廃棄物の削減 - 資源再利用 - 再生可能エネルギー利用の促進
	水の安全保障・水リスク	水使用の削減、排水削減
	生物多様性	生物多様性保全
	環境マネジメント	ISO14001に準拠した環境管理活動
S (社会サプライチェーン)	労働慣行	- 児童労働、強制労働の廃止、過重労働時間の削減 - 差別の禁止、機会均等 - ダイバーシティ推進
	健康と安全	- 健康と安全管理 - 働き方改革、ワークライフバランス
	人権	基本的人権の尊重（反社会的勢力の排除、紛争鉱物対応を含む）
	コミュニティ (地域社会)	地域振興、社会貢献につながる活動
	品質、顧客	- 公正な商取引の遵守（法令遵守を含む） - 品質マネジメント

大分類	中分類	azbilグループ自己評価				お取引先様自己評価
		方針・戦略	体制・仕組み	取組み施策	有効性評価	
E (環境 サプライ チェーン)	気候変動 (GHG、エネルギー)					
	汚染・資源 (大気、排水、有機廃棄物、廃棄物削減、原材料等)					
	水の安全保障・水リスク					
以下、省略						

※ (赤枠) ごとに、10点満点で評価実施。

※ お取引先様の自己評価結果(2022年度)はp83参照

2022年度以降の重点テーマ

azbilグループでは、サプライチェーンを通じて社会の要請にお応えするべく、社会面では人権デューデリジェンスを、環境面ではCO₂排出量削減を2022年度以降の重点テーマとして選定し、お取引先様への働きかけを開始しています。

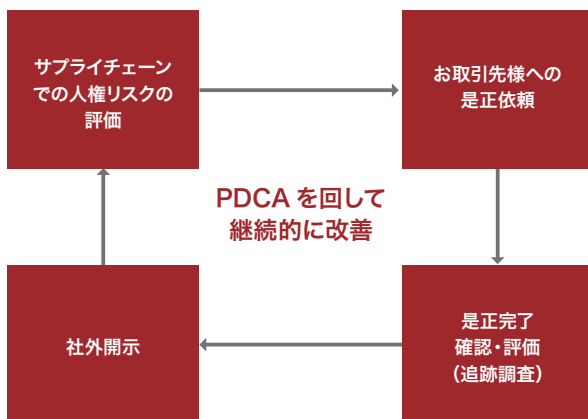
サプライチェーンでの人権デューデリジェンス：「守り」を固める施策

azbilグループでは、サプライチェーンにおいて人権尊重の観点で適正な企業活動が行われている状態を確保するために、人権侵害に関するリスク評価を行い、リスクが発生している場合には速やかに是正するよう努めています。

azbilグループでは、国連方針「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照し、azbilグループの事業における発生頻度や影響度を考慮、先進他社事例も参考にしながら、サプライチェーンでの人権デューデリジェンスでの人権項目を設定しました。

2022年12月末現在、主要お取引先様約300社に対し、主要な人権項目について、人権侵害リスクがないことの確認を完了しています。現在は、対象範囲を拡大した取組みも進めています。

人権デューデリジェンスのプロセス



主要な人権項目

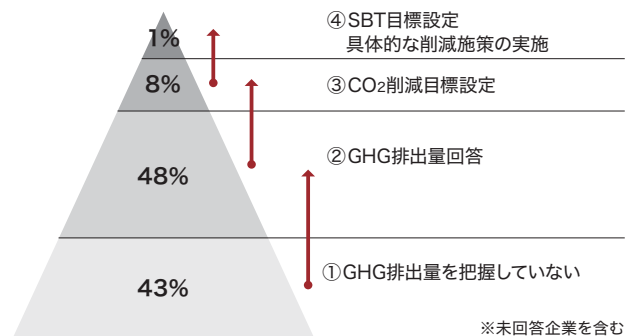
- ・ 児童労働の廃止
- ・ 強制労働の廃止
- ・ 過重労働時間の削減
- ・ 賃金(適正、未払い防止)
- ・ 移住労働・外国人労働者

サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減：「攻め」を強化する施策

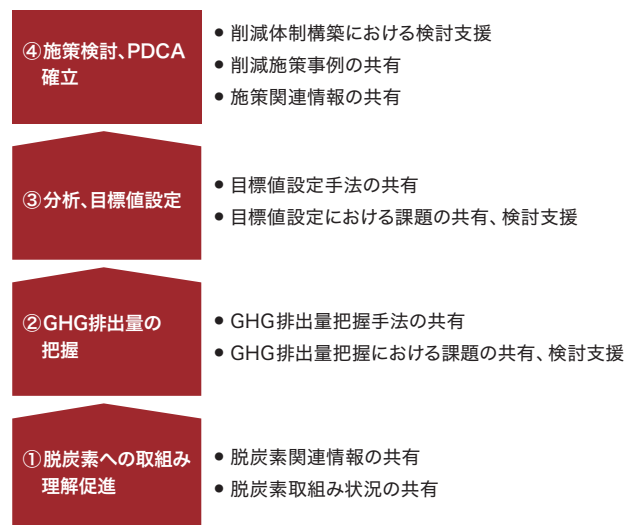
azbilグループでは、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減(2017年度比20%削減)の実現に向け、お取引先様でのCO₂排出量削減を進めています。2022年12月末時点で主要お取引先様約300社のCO₂排出量の把握とCO₂削減取組みレベルの現状把握を完了し、お取引先様のレベルに応じた引上げ策を実施中です。

お取引先様とのコミュニケーションを通じて、取り組むべき課題や知見・ノウハウを共有し、課題解決に向けた取組みを共同で推進することで、カーボンニュートラルの自主的な取組みの推進とお取引先様間の知見・ノウハウのさらなる共有を進めます。

お取引先様約300社の実態



カーボンニュートラルに向けた取組みの進め方



サプライチェーンへの取り組み

お取引先様への働きかけ

「azbilグループ購買基本方針」に基づき、サプライチェーンにおけるSDGsの取り組みを進めています。お取引先様へも丁寧なコミュニケーションを通じて働きかけを行い、効果的な連携体制等の基盤を整備しています。

azbilグループ購買基本方針

azbilグループは、グループ理念とazbilグループ企業行動指針に基づき、法令の理解・遵守、人権・環境への配慮を含め、国内外において誠実かつ公正な購買活動を行っています。お取引先様にもazbilグループ購買基本方針をご理解いただき、サプライチェーン全体でCSRに配慮した購買活動に取り組んでいます。

1. 企業の公共性、社会的責任の遂行
2. 公正な商取引の遵守
3. 人権の尊重
4. 環境保護の推進



azbilグループ購買基本方針
<https://www.azbil.com/jp/corporate/procurement/policy/index.html>

azbilグループ購買基本方針を改定

azbilグループは、SDGsなど社内外の要請を整理し、国連グローバル・コンパクトの方針も踏まえ、2022年6月に「azbilグループ購買基本方針」を改定しました。

改定のポイント

- ・ サプライチェーン管理方針として追記すべき、気候変動対応、差別の禁止、過度な時間外労働・強制労働の排除、節水等の事項を追記
- ・ 当社が2021年4月に署名した国連グローバル・コンパクトにおいて重視されている人権についての事項を追記
- ・ azbilグループSDGs目標の一つ「全ての新製品を100%リサイクル可能な設計とする」に関連する環境配慮設計について追記
- ・ 環境保護目標の一つである生物多様性保全を実現するために重要な手段となる製品含有化学物質管理について追記
- ・ お取引先様の選定および継続契約時に反社会的勢力との関係に関する法令遵守の確認強化について追記

「azbilグループCSR調達ガイドライン」説明会の実施

お取引先様へのSDGs達成に取り組む動機付けと、具体的な取り組みを促進していくために、2022年にazbilグループ各社からお取引先様に向けて、SDGs目標の取り組みや「azbilグループCSR調達ガイドライン」についての説明会を実施しました。説明会後にはアンケートを実施し、90%のお取引先様がガイドラインの対象テーマに協力いただけるとの回答をいただきました。



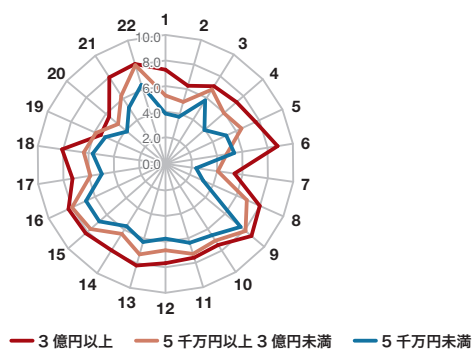
azbilグループCSR調達ガイドライン
https://www.azbil.com/jp/corporate/procurement/policy/csr_guideline/index.html

お取引先様自己評価の実施とお取引先様へのフィードバック

azbilグループは、毎年お取引先様に、SDGs視点での取り組みの自己評価をお願いしています。2021年度の評価結果に応じて、お取引先様ごとに取り組みが弱い点について改善をお願いしたところ、2022年度の自己評価では改善が進んだという結果が得られました。このフィードバックは今後も継続していきます。

また、お取引先様自己評価では、資本金による企業規模別に見ると、会社規模（資本金）が大きいほど取り組みが進んでいる傾向が示されていることから、今後は中小規模のお取引先様への働きかけを強化していきます。

お取引先様資本金別取り組み状況



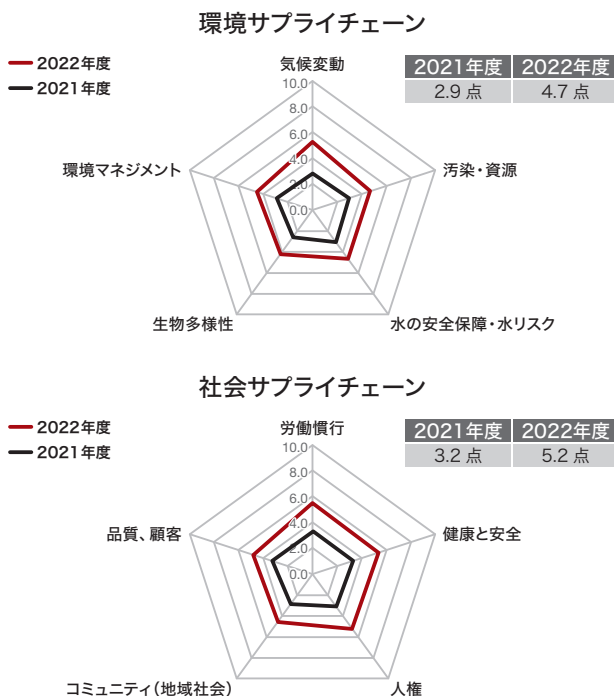
- | | | |
|--------------------------|---------------|--------------|
| 1 CO ₂ /GHG排出 | 9 過重労働時間削減 | 17 基本的人権の尊重 |
| 2 グリーン調達 | 10 強制労働禁止 | 18 反社会的勢力排除 |
| 3 製品含有化学物質管理 | 11 児童労働禁止 | 19 紛争鉱物対応 |
| 4 資源再利用 | 12 差別禁止 | 20 地域振興・社会貢献 |
| 5 産廃物削減 | 13 非人道的扱い禁止 | 21 公正な商取引 |
| 6 水使用削減 | 14 ダイバーシティ | 22 品質マネジメント |
| 7 生物多様性保全 | 15 健康と安全管理 | |
| 8 環境マネジメント | 16 ワークライフバランス | |

2022年度の評価と今後の計画

2022年度の活動の総合評価

azbilグループでは、自己評価基準に基づき、毎年、環境／社会の10対象領域（中分類）について、azbilグループの取組みにお取引先様自己評価を加えた総合評価を実施しています。

2022年度は、各種施策が奏功し、環境／社会サプライチェーン各項目ともに、2021年度に比べて総じて2点程度上昇しました。



2023年度への取組み

2023年度も、「守り」の施策としての「人権デューデリジェンス」、「攻め」の施策としての「CO₂排出量削減」を軸とした活動とし、azbilグループ全体で取り組むことで、より大きな成果を追求していきます。

また、2023年度は、お取引先様個社ごとの訪問やヒアリング、対話を拡充していきます。人権デューデリジェンス、CO₂排出量削減以外の社会面、環境面のテーマについても広く情報収集を行うことで、お取引先様の意向・ニーズを取り込み、コンセンサスを形成することにより、お取引先様への働きかけ・協働の有効性を今まで以上に高めていく計画としています。

 **SDGsサプライチェーン活動報告書**
<https://www.azbil.com/jp/corporate/procurement/supplychain-annualreport/index.html>

お取引先様からのメッセージ

株式会社村田洋白商店 取締役 村田 好孝様



非鉄金属材料および加工部品の販売、輸出を主業とした商社。
azbilグループにはステンレス素材等を納入

azbilグループはSDGsテーマの展開にあたり、しっかりと推進体制をもとに中長期的な計画を立てており、丁寧にご説明いただいたことで私たちの理解も深まりました。弊社も、本業において環境面での付加価値をつけることを狙ってきたこともあり、azbilグループの取組みには大いに賛同しており、今後できるだけazbilグループの動きと連携していきたいと思えます。また今回、人権関連に関してアドバイスを頂戴しましたが、弊社の経営に活用できる内容となっていることから、今後も継続して取り組んでいただきたいと思います。

VII リスクマネジメント／コンプライアンス

リスクマネジメント

azbilグループは、社会からの信頼・企業価値を損なうことのないよう、予測不可能な不確実性を含む経営に重大な影響を与える可能性があるリスク要因を正確に把握し、その影響の軽減に努めています。

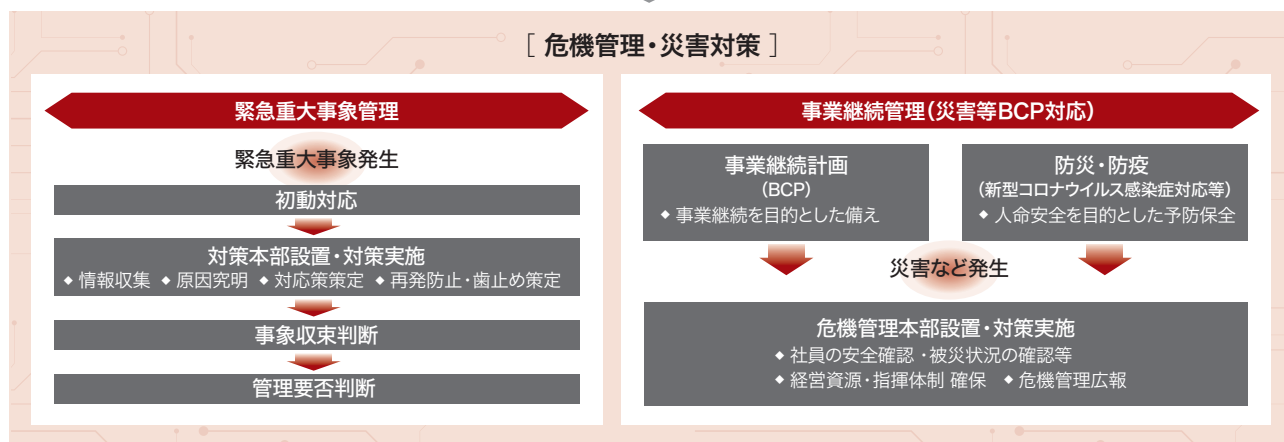
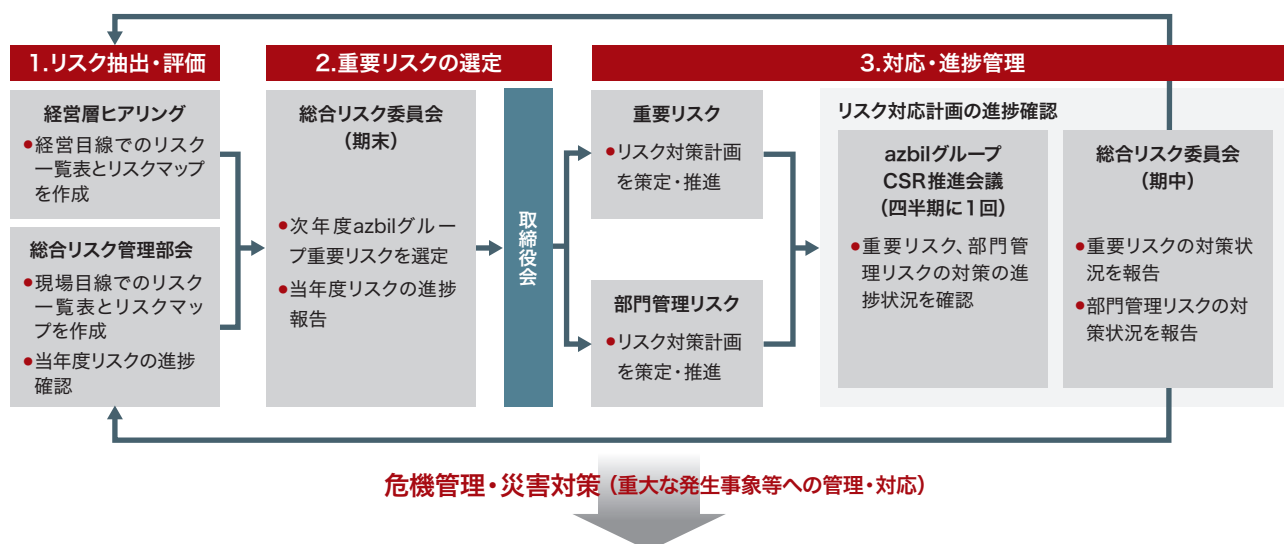
azbilグループのリスクマネジメント

今後起こりうるリスク事象の影響を最小化すべく、年度ごとにリスクを慎重に見直しています。2023年度分より、新しい基準にもとづき重要リスクを選定するとともに、ボトムアップアプローチとトップダウンアプローチを一体としたリスクマネジメントが必要と判断し、ボトム（現場部門）の情

報をトップ（経営層）が十分に把握し、意思決定できる手順に変更しました。重要リスクは担当役員が、部門管理リスクは部門の責任者がリスクの軽減に向けた施策を実施しています。

また、緊急事態・事象における「危機管理」への対応として発生した危機事象の影響を最小化すべく、「緊急重大事象管理」による対応の仕組みを構築強化しています。さらに、「事業継続管理」として具体的な各種のBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）も策定し、継続して体制強化に努めています。

リスクマネジメントプロセス

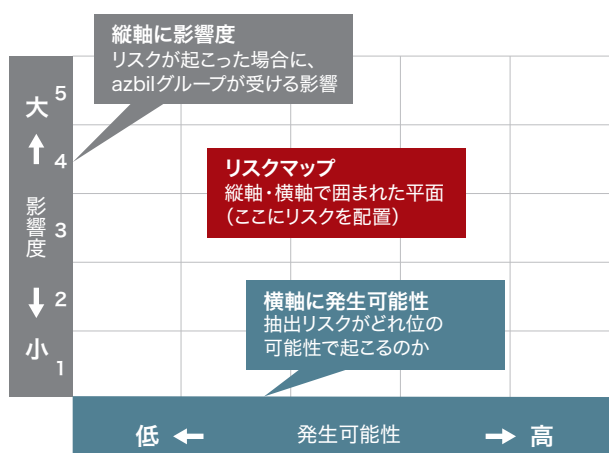


リスクマネジメント体制

当社では、スリーラインディフェンスに基づくリスク管理を行っています。azbilグループ全般の活動において、責任を明確にした3つの防衛線を通じて、組織の内部統制・リスク対応機能の向上を図っています。第一の防衛線では、リスクごとに担当役員を明確にして自律的管理の強化をしています。第二の防衛線では、主に間接管理部門が組織全体で対応すべきリスクに対する対策の展開と管理、支援の責任を果たすことで、リスク管理に対する牽制・支援の役割を担っています。第三の防衛線では、内部監査部門が第一線・第二線によるリスク管理体制の検証・保証を行います。当社では、経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクの網羅的な抽出と影響度や発生可能性の評価を行っています。経営層にヒアリングを行い、経営目線でリスクの抽出・評価を実施します。総合リスク管理部では現場目線でリスクの抽出・評価を行い、この2つの結果をリスク一覧表(リスクの内容と評価の一覧表)とリスクマップ(リスクを影響度と発生可能性に基づき5×5のマトリックスに配置した資料)に取りまとめます。

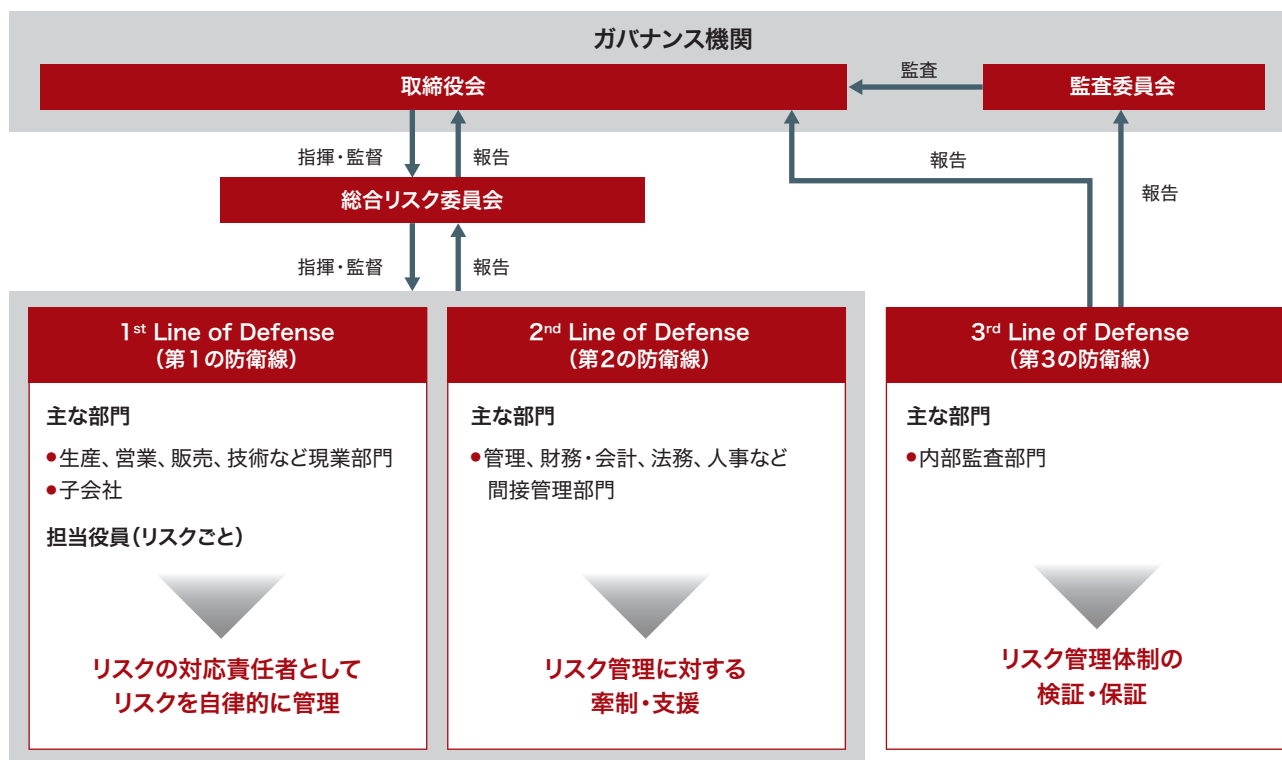
なお、リスク発生時の影響金額や発生頻度は定量的な評価基準を定め、評価結果を客観的に比較・統合できるようにしています。それらの資料をもとに「総合リスク委員会」にて経営層が審議を行い、「azbilグループ重要リスク」や「部門管理リスク」を選定し、取締役会で審議のうえ最終決定されます。

リスクマップ



影響度と発生可能性でリスクをプロットすることにより、管理すべき優先順位を視覚的に把握する

スリーラインディフェンスに基づくリスクマネジメント体制



リスクマネジメント

事業等のリスク

azbilグループの経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクは、下記のとおりです。これらのリスクについては、総合リスク委員会および取締役会にて審議し、総合的に管理するとともに、関連部門においてリスク

軽減策を講じています。文中における将来に関する事項は、2022年度末現在において当社が判断したものです。

事業等のリスク(第101期有価証券報告書)

 https://www.azbil.com/jp/ir/library/report/_icsFiles/afieldfile/2023/06/26/101yuh0_1.pdf

重要リスク項目	リスク対策
1. 品質に関するリスク	●不適合品の発生抑制のために、開発プロセスや安全設計に関する標準の運用、生産現場の各工程での標準手順の運用、安全な製品提供のための審査制度、適正な検査作業工程維持のための生産ラインの管理・改善、業務プロセス点検の取組み ●製品に含有する化学物質規制や、製品安全関連の法規制・規格等について製品開発時や量産段階における確認プロセスに関する標準の運用
2. 情報セキュリティに関するリスク	<重要情報の機密保持、個人情報保護の法令遵守> ●PCストレージの暗号化やメール誤送信防止アドインソフトのインストール ●社内から社外へのインターネットアクセス制限 ●azbilグループ情報セキュリティ教育での啓蒙 <サイバー攻撃対策> ●強固なIT環境の整備や社員の情報リテラシー(情報活用能力)を高めるための定期的な教育 ●ネットワークの防御・監視 ●生産設備とオフィス系ネットワークの分離 ●システムおよび利用PCのマルウェア対策
3. 技術・商品開発に関するリスク	<技術革新への対応の遅れ> ●関連技術動向、競合動向、国際標準動向の把握 ●開発関連会議等でのAI、クラウド、通信、カスタムICなどへの取組み状況の確認 <技術・商品開発テーマ不足> ●テーマ抽出に向けたニーズ・シーズマッチング活動 ●国内外の技術開発パートナーとの連携によるエコシステム構築への対応 ●商品提案力強化のため、センシングデバイス(MEMSなど)領域、アクチュエータ領域、クラウド領域における保有する技術の競争優位性を高めるための体制強化 <開発遅延、人材リソース不足> ●研究開発プロセスの管理不備による開発遅延への対策(開発プロセス標準の改良) ●開発部門間の連携強化や人材の適正配置によるリソース確保 ●開発人材の最適配置と育成、流動化に関する施策(タレントマネジメントシステムの導入)
4. 国際情勢変化への対応に関するリスク	進出先の各国・各地域の地政学的リスクの変化の情報収集 ●国ごとにリスクを判断し、人命安全マニュアル整備 ●国際情勢の変化等を踏まえたBCPの整備 ●特定地域におけるシナリオプランニングなど、致命的な影響を及ぼすイベントの重点的な検討 ●輸出管理関連法令等、国際情勢および国内外の関連法規制の変化への注意、情報の収集・適正な輸出管理(輸出取引審査について、社内の運用体制の見直しなどの実施)
5. 自然災害に関するリスク	●工場等の重要施設や建物の耐震化、非常用電源や非常用通信網の整備、災害備蓄品の配備。社員の安否確認システムの導入や各拠点における安全確保のための初動対応ガイドラインの作成、定期的な防災訓練や初期消火訓練 ●事業の中断、阻害に対処するためのBCP策定と継続的な改善 ●必要な資金および製品や部品の在庫の確保、最優先業務を継続するための代替拠点の設定と体制整備 ●生産と研究開発部門の再編や、主要生産品目を国内他地域および中国とタイの海外工場へ移管するなど、生産拠点の分散化を図ることにより、拠点集中リスクを軽減 ●首都圏の活動制限等のロックダウン相当の事態を想定した生産対応計画を策定
6. 人材の確保・育成に関するリスク	●事業構造の変化に対して、人員の再配置、リスクリングを実施 ●全社員の異動意向調査やオープンチャレンジ制度(希望する部署への異動制度)を導入し、適材適所の人材配置を実施 ●スキル・知識レベルの高いベテラン社員の技術・ノウハウ継承に向けて、後継者育成計画の実施 ●採用環境の変化に対して、事業側と人事部が一体となった人員計画に基づく採用活動の強化 ●DXによる業務改革やアウトソースを活用した適正負荷配分、65歳以上の雇用延長、ベテラン社員のリスクリング、短日数・短時間勤務制度の導入等を通じた生産性の向上 ●海外事業や新規事業の展開に必要な人材の確保のために、新卒採用やキャリア採用に加え、社員紹介や経験者の再雇用、新卒採用のうち10%は海外出身者の採用を実施 ●海外現地法人の採用強化策として、本社における採用方法・ノウハウを各現地法人に展開するほか、国内外でのインターンシップの受入れ

コンプライアンス・内部統制

社会の一員として企業存立上の基本的な責務を果たすために、国内・海外に展開しているazbilグループ全体に対し、コンプライアンス遵守、内部統制システムの構築に努めています。

推進体制、取組み

コンプライアンス推進体制

azbilグループでは、下図のとおり、国内外においてコンプライアンス活動を統括・推進する担当役員およびCSR責任者を定め、コンプライアンス推進体制を構築しています。コンプライアンスリーダー（海外：CSRリーダー（CL））は、職場へのコンプライアンスの浸透や問題の発見、コンプライアンス責任者への報告等の役割を担っています。

コンプライアンス推進体制



内部統制システムの構築およびJ-SOX対応

役員および社員が遵守すべき「内部統制システム構築の基本方針」を制定し、運用状況を開示しています。2022年度は、指名委員会等設置会社への移行に伴い、基本方針を改定しました。また、金融商品取引法・内部統制報告制度（J-SOX）への対応と、国際財務報告基準（IFRS）の任意適用も視野に入れた会計レベルの向上と内部統制の強化を進めています。2022年度は、一部の海外子会社における2023年度からの決算期の変更（決算日を従来の12月31日から、アズビルと同一の3月決算へ変更）に向けた内部統制面での対応を併せて実施しています。

コンプライアンス意識の維持・向上

役員・部門長に対して、毎年、外部の講師による教育を実施し、役員・部門長が主導して、グループ全体の意識の向上に取り組んでいます。2022年度は266名が受講しました。コンプライアンス責任者／リーダーには社内講師による教育を実施し、753名が参加しました。海外ではCLのレベルアップを目的として「地域CL会議」を定期的で開催しています。全社員には、eラーニング（6,601名受講。「行動指針・行動基準」は6,531名が受講）を実施したほか、グループディスカッション形式の研修を実施し、3,035名が受講しました。さらに、グループ全社員を対象にコンプライアンスの状況や意識に関する調査を毎年実施し、課題を把握し、対策を講じています。

社内の問題事象や職場環境の課題を早期に発見する相談窓口

azbilグループでは、CSR・健幸経営推進の取組みとして、法令違反や人権に関する問題、およびハラスメントなどの職場環境を損なう事象等を、未然に防止、あるいは早期に発見し適切に対処するために、当社およびグループ会社勤務する役員・社員（派遣社員を含む）およびお取引先様関係者の皆様が利用できる通報・相談窓口を設けています。

また、通報・相談窓口の信頼性向上と利用促進に向けて、教育の充実や窓口利用件数、通報・相談事例の多言語化公開等の取組みを継続的に行っています。

国内では、2022年改正施行された公益通報者保護法に則って通報・相談対応を適正に行っており、海外ではCSRホットライン（海外子会社専用窓口）の利便性向上と利用可能地域拡大を、各国の個人情報保護法に則って進めています。

今後もステークホルダーの皆様の声を受け止める通報・相談窓口としてさらに信頼性を高めていきます。

VIII コーポレート・ガバナンス

社外取締役による鼎談



監査委員会委員長
佐藤 文俊

指名委員会委員長
伊藤 武

報酬委員会委員長
永濱 光弘

経営の透明性・健全性向上に向けて

2022年6月から指名委員会等設置会社へと移行したazbilグループは、社外取締役が過半数を占める取締役会と社外取締役を中心とする指名・監査・報酬の各委員会を通じて経営の透明性・健全性の向上に努めています。新体制が発足して1年。執行機能と監督機能の分離がどのようなかたちで進み、取締役会でどのような議論が成され、どのような課題が浮上しているかなどについて、3委員会の委員長を務める3名の社外取締役に語っていただきました。

——指名委員会等設置会社に移行して1年が経ちました。この間の変化について、どのように評価していますか。

**意思決定に必要な情報の密度が増し
議論が深まってきた**

伊藤 新組織では、基本的に社長を筆頭とする執行側に業務全般を委任し、重要課題について取締役会で議論するという、取締役会の監督機能が明確になりました。

佐藤 業務執行に関する事柄は随分、権限委譲されたと思います。その成果として、取締役会では、中期経営計画をはじめとする企業戦略やリスク管理、サステナビリティ戦略など

重要な経営課題の議論に時間を費やすことができました。

伊藤 中長期の経営計画や国内外の戦略については、社長から直に報告があり、将来どういう機会があり、どういうリスクが生じるのか、私たちの知見を加えながら取締役会で十分な議論がされています。

佐藤 そうした重要課題を議論するうえで、社外取締役が過半数を占めることから、意思決定に必要な事前の情報提供の機会も多くなりました。また、執行役と意見交換する取締役執行役連絡会もほぼ毎月開催されているなど、いろいろなブレインストーミングができる機会は大変有意義で、議論の中身が次第に深まってきたことを実感しています。

永濱 そうした事前説明、あるいは執行役と取締役との会合は、指名委員会等設置会社という新体制へスムーズに移行し

ていくための措置として有効に機能していると思います。

伊藤 同時に私たちも取締役会の後に社外取締役8名が集まって、毎回1名が座長になってテーマを絞った議論をするなど、審議の活性化に向けた取組みを強化しています。今後はこうした議論を通じて、各委員会の役割をより明確化し、より効率の良い取締役会を形成していくことが大事だと思います。

——取締役の監督機能の実効性が問われるなかで、取締役会でどのような議論を進めていますか。

ガバナンスのルールを議論することが重要

佐藤 機関設計の変更後、最初は、どこまで執行役に業務執行の権限を委譲し、私たち取締役は何を議論し判断するのかという確認から入りました。もちろん、取締役会の基本は事業ポートフォリオの現状把握や中長期戦略のモニタリング、CEOおよび執行役のパフォーマンス評価等にあるのですが、会社法上の取締役の善管注意義務をどの範囲まで考えなければならないのかについては、まだ議論すべき点があるように感じます。

永濱 私が重視するのは、ガバナンス・フレームワークです。例えば、商品の予期せぬ瑕疵から損失計上がやむなしとなる場合、従来の取締役会では「なぜ、どのプロセスで、どうやって不具合が生じたか」「いかに損失をミニマイズするか」といった当該商品の個別 이슈に着目特化した議論が中心でした。新たな体制では、もちろんそうした個別議論も重要ですが、グループ組織横断かつ商品横断で開発・生産・販売を通し統一的かつ整合的な管理ルールが整備されているか、そういったルールがしっかり遵守されているか、また、プロセスにリスクがあるとすればそれは何か、当該リスクの所管部署はどこか、といった言わばトータルなガバナンスの有り様が審議の主対象となります。投資案件も同様です。もとより個別投資段階での吟味は大切ですが、それにもまして投資後の定期的なレビューやフォローアップ手順、PDCA枠組みの存否と質が大きなポイントとなります。そういうガバナンスの枠組みがしっかり確立されているかを確認し、不十分であれば即時に拡充を図ることが取締役会の大きな責務だと思います。

佐藤 仰るとおりで、会社を買収する際、買収金額は小さいけれど、その後に発生するリスクが非常に高いということは

起こりうる。その時どう判断するか。簡単には決められませんが、この1年間、事象ごとに丁寧な報告があり、ガバナンスのフレームワークをどうしていくかを確認してきました。

永濱 指名委員会等設置会社では「ガバナンス徹底・強化」こそが取締役会の根源的なミッションです。業務執行はすべからず執行サイドに委任し、取締役会は、執行を監督する一方で、グローバルベースの内部統制、グループガバナンスという大きな枠組みの確立・拡充に責任を持つ。リスク管理を含む堅固なガバナンスのフレームワークが構築され実効的に機能しているか、執行監督の視座の原点はそこにあります。各々の期待役割を踏まえ、取締役と執行役が緊張感をもって対話をしていくことが重要です。

——新たに指名・監査・報酬という3つの委員会が設定されました。そこでの議論の内容や成果、課題について教えてください。

効率的かつ実効性のある委員会であるために

伊藤 指名委員会と言えば、当社には任意の指名・報酬



指名委員会委員長

伊藤 武

1969年バーナム・アンド・カンパニー社入社。国内外の投資銀行、投資顧問会社等における経営経験、アナリスト経験に加え、長期にわたる海外勤務経験や資金調達業務、M&Aのアドバイスを含むコンサルティングビジネスの経験から、高度な企業分析等で高い実績を有する。2014年に当社の社外取締役に就任し、業務執行の監督のみならず、経営の透明性・公正性を高めるため、国際金融、投資分野での専門家としての高度な知識と投資顧問会社の代表取締役等、経営者としての経験を活かし、資本市場の視点も踏まえた積極的な発言を行っています。

社外取締役による鼎談

委員会がありました。これまでの良い取組みは活かしつつ、指名委員会で人選や選任プロセスの考え方をさらに明確にして具体的なサクセッションプランを作っていく必要があります。そのためにも人材プールの拡充が必要です。今でも取締役のスキル・マトリックスに見られるように、多様性は進んでいると考えますが、今後はジェンダーも含めて、より意識的に多様で専門性の高い能力、知見をもった人材を、外部を含めて幅広く候補に挙げていく必要があるでしょう。また、選任にあたっては能力や人物像だけでなく、今後の事業戦略を踏まえ、どのようなスキル・マトリックスを描き、何が欠けているか検証し、育成・獲得していくことが必要です。

佐藤 監査委員会に関しては、従来は監査役が現場を順番にまわり、現場でルール違反等の問題を発見しようというアプローチをとっていましたが、今回の機関設計の変更を機に、新しいメンバー、体制でいかに効率的にモニタリング機能を発揮していくかという組織的監査、リスクベース監査について議論しました。そのためには、社外監査委員が過半を占める監査委員会と内部監査部門、azbilグループ各社の監査役が連携することがより重要になることから、お互いの情報交換を深めているところです。例えばその一つとして、内部監査部門のグループ監査部長には毎月、監査委員会に

出席して、報告をもらっており、連携が深まっていることを実感しています。また、監査委員会と内部監査で年度監査計画の期間が異なっていた点を4月開始で統一。会社全体での監査計画の整合性をとるようにしました。一方で、執行役、執行役員やグループ会社のトップと直に話し合う機会を増やしたり、社外監査委員が海外への実地調査に直接赴いたりといった取組みも進めてきました。

伊藤 効率化だけでなく、azbilグループ全体でいかに実効性を担保、機能させていくかという前向きな姿勢で取り組んでいます。

永濱 報酬委員会の活動は、指名委員会等設置会社移行前からの議論をもとに、新たに「報酬ポリシー」を策定するところから始まりました。以降、「中長期的な企業価値向上に資する健全なインセンティブ」という基本概念をベースに、公平かつ客観的で透明性ある報酬体系の整備拡充に専心注力してきました。結果、ステークホルダーの皆様に十分ご理解・ご納得いただける健全な報酬制度を構築し得たと思います。ただ一方で、開示要求レベルは年々高まっていますし、企業に対する社会要請も変容しています。次期中期経営計画策定作業と歩を合わせつつ、KPI、業績連動報酬vs非業績連動報酬比率、株式報酬割合等、必要とされる検討項目を中心に、制度の質向上に不断の努力を図っていきたいと考えています。

——さらなる企業価値向上に向けて、今後対応が必要なことはどんなことでしょうか。

成長事業領域を通じて ステークホルダーの期待に応える

永濱 2022年度は、売上高、営業利益率、ROEすべてが計画を上回っており、コロナ禍や半導体等の部品不足といった逆風のなかで着実に前進している点は高く評価されます。

佐藤 中期経営計画は順調に進捗しています。長期目標についても環境の変化等をふまえ、戦略面の具体的な内容について見直し、さらに詰めていくことが必要ですが、戦略と集中の方向性——3つの成長事業領域への注力は間違っていないと考えます。ただし、azbilグループが持つ潜在的な力、人材的なパワーを踏まえると、市場や株主からは、もっと高く成長してほしいという期待を感じることも事実です。



監査委員会委員長

佐藤 文俊

1976年日本銀行入行、支店長（青森、福岡）等を経験し、金融分野での幅広い知識と豊富な経験に加えて、株式会社堀場製作所で経理、法務、人事、総務等を統括する任にあたった経験および取締役としてのマネジメント経験を13年間有する。2019年に当社の社外監査役に就任し、当社事業全般を監査し、また2022年からは社外取締役（監査委員）として当社のコーポレート・ガバナンスおよび内部統制の向上に貢献。当社の取締役会においては当社の事業・財務戦略の妥当性およびリスク管理やコーポレート・ガバナンス強化の観点から発言を行っています。



報酬委員会委員長

永濱 光弘

1976年株式会社富士銀行（現：株式会社みずほ銀行）入行。金融機関で副頭取や取締役会長等の要職を歴任し、企業経営、金融・証券分野およびグローバルビジネスに関する幅広い知識と豊富な経験を有する。2015年に当社の社外監査役に就任し、コーポレート・ガバナンスや会社経営のあり方等についての優れた見識を活かして当社事業全般を監査し、また、2019年より当社の社外取締役として業務執行の監督のみならず、経営の透明性・公平性を高めるため、資本市場の視点やグローバルな観点も踏まえた積極的な発言を行っています。

今後数年先を考えた時に、新たな成長機会を見逃していないかなど、あらためて検証する必要があるでしょう。

伊藤 私も同感で、非常に優秀な人材が揃っていて、特に技術力に関してはAI活用をはじめとしたDXなどにも柔軟に対応できるような素養を持っており成長力を感じます。当社グループは2030年までに4,000億円の売上高目標を設定し、成長事業領域を掲げています。内部成長だけでなく幅広い視点において、そのためには何が必要なのか。次期中期経営計画に向けて今、執行側で様々な施策を検討していると聞いています。

永濱 大切なのは、次の「石の置き方」だと思います。新たに経営資源を投下する戦略領域の見極めです。全く新たな地平を拓くか、当社グループの今の事業ポートフォリオの外延を拡大するか、あるいは既存業務の深掘りを図るか、しっかりした検討が求められます。個人的には、新規事業立上げも確かに大切ですが、当社グループの場合、今ある優位性をさらに強化する戦略にも相応の意義があると考えています。百年超の長きにわたり育んできた大切なお客様との関係性を維持強化し、高度化・複雑化するお客様の要請に正対しながら当社グループ特有の「リテンションマーケティング」を深化させる、そのための施策策定と展開に期待

しています。一方で、今の時代、もっとも注視すべきは、いわゆる「ゲームチェンジャー」の出現です。例えば、AI進化等でお客様のニーズや業界構造が根本的かつ構造的に変化する可能性はないのか、中長期的な経営の要認識課題として真正面から取り組んでいくべきだと思っています。

佐藤 ゲームチェンジャーたり得るスタートアップ企業に対しては、弾力性、機動性をもって競争すると同時に、既に進めている取組みですが、より積極的に協働することも必要でしょう。

——最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

環境対応という強みを活かした成長等、ステークホルダーの期待に応えるazbilグループの経営を監督の立場から支える

佐藤 先ほども申し上げましたが、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様の期待は大きいものがあると感じます。そうしたニーズに応えた製品・サービスをいかに提供していけるか。適切なリスクテイクをしながら、機動的に組織運営していけるかがこれからの課題であり、私たちもその背中を押していければと考えています。

永濱 azbilグループは、事業自体からの温室効果ガス排出量が少なく、製品・サービスが環境負荷低減に資するなど、環境問題への貢献が非常に大きい企業集団です。これはもっとアピールしても良い当社グループの特質です。また、環境問題を超えた数多のSDGs/ESG 이슈について、社会、お客様、社員、お取引先様・サプライヤー、株主・投資家など多様なステークホルダーに目配りした諸施策を力強く展開しています。私自身、このことを取締役会の場をはじめ執行役との対話のなかで日々実感しています。本統合レポートを通じ、皆様にもご理解いただければと思います。

伊藤 ステークホルダーは多岐にわたりますが、azbilグループは以前から人材や技術、環境対策等の成長投資とリスク対策を両立させてきた、今で言うESGを非常に重視してきた企業グループです。今後もこれらに重点を置いて、期待を上回る成長を遂げていけるよう意思決定を支えていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する 基本的な考え方

当社は、自らの中長期的な発展を確実なものとし、株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様からの信頼に応え、企業価値の持続的向上を進めるため、基盤となるコーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と認識し、取締役会の監督・監査機能の強化、経営の透明性・健全性の強化、執行の責任体制明確化等に取り組んでいます。

また、金融庁と株式会社東京証券取引所が公表する「コーポレートガバナンス・コード」の要請にも適宜対応しており、開示が求められる情報については、Webサイトに掲載のコーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書（本レポート）に掲載しています。



コーポレート・ガバナンスに関する報告書

<https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html>

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、2022年6月23日開催の第100期定時株主総会において定款変更議案が承認されたことに伴い、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。この移行に伴い、過半数の独立社外取締役によって構成され、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置しました。加えて、取締役会から法的に明確な責任を負う執行役に大幅に業務執行権限を委譲することで、監督機能と執行機能の明確な分離を進め、機動的かつ効率的な意思決定に基づく執行体制を確保すると同時に、より客観的な経営の監督機能を高めています。

また、取締役への情報提供や執行役との意見交換を行う場として取締役執行役連絡会を設け、加えて社外取締役間での意見交換会を定期的を実施するなど、指名委員会等設置会社としての取締役会によるモニタリングの実効性を確

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→2019年5名→2022年8名）
- ・独立社外監査役の選任・増員（1994年2名→2011年3名）
- ・取締役会実効性評価の開始（2016年）→第三者機関を活用した調査項目作成と結果集約（2023年）
- ・社外役員の独立性判断基準制定（2016年）、一部改定（2020年）
- ・社外役員の在任期間の上限設定（2020年）
- ・指名委員会等設置会社への移行（2022年）

経営の透明性・ 健全性の強化

- ・「指名・報酬会議（2008年より設置）」を「指名・報酬委員会」に改組し、独立社外取締役が過半数で構成（2016年）→「指名・報酬委員会」の委員長に独立社外取締役が就任（2018年）→法定の指名委員会、報酬委員会において、独立社外取締役が過半数かつ委員長（2022年）
- ・相談役・顧問制度廃止（2018年）
- ・役員報酬制度改定：株式報酬制度導入と報酬ポリシー開示（2022年）、一部改定（2023年）

責任体制明確化、 対話促進等

- ・執行役員制度導入（2000年）
- ・コーポレートコミュニケーション担当役員設置（2016年）
- ・「政策保有株式に関するガイドライン」制定（2016年）、一部改定（2018年）
- ・執行役員の契約形態を委任契約へ移行（2020年）
- ・スキル・マトリックス開示（2021年）

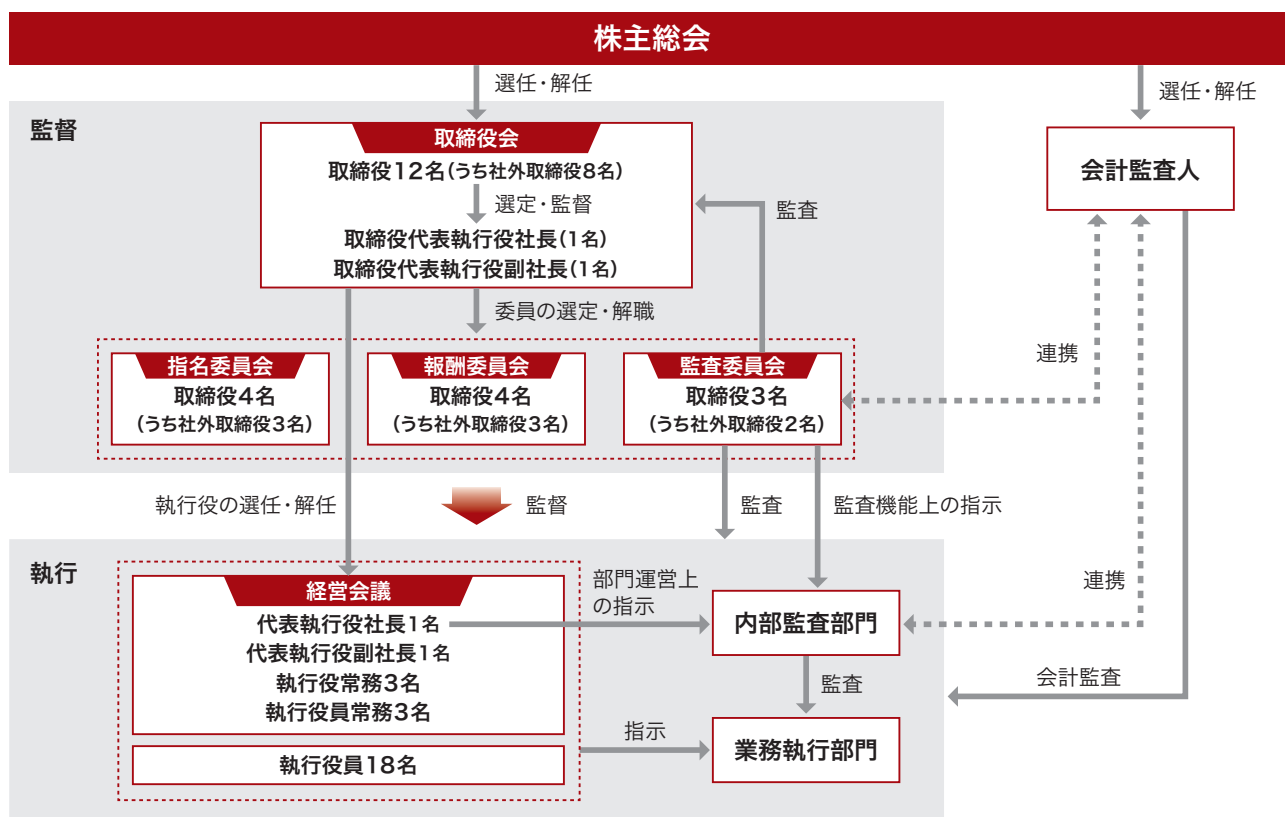
保するとともに、業務執行を担う執行役員制度を継続し、意思決定の質とスピードの向上実現を図っています。

取締役会は原則月1回開催し、法令に定める事項のほか、経営の最高意思決定機関として経営の重要事項を議論・検討し、大きな方向性を示すとともに、ステークホルダーの意見を反映させるため適切な執行の監督を行います。業務執行においては、代表執行役社長の決定を補佐する経営執行レベルの諮問機関として、執行役および役付執行役員で構成される経営会議を設置し、モニタリングの実効性確保のために常勤監査委員が出席しています。経営会議を原則月2回開催することで、迅速な意思決定と執行の

徹底により事業推進力の強化を図っています。

2023年6月27日現在で、当社事業および経営や監査に経験を積んだ取締役4名（曾禰寛純、山本清博、横田隆幸、勝田久哉）と、独立性があり、幅広い経験や優れた専門性・知見を有し、国際性やジェンダーなどの多様性に富む独立社外取締役を8名（伊藤 武、藤宗和香、永濱光弘、アンカー ツェー ハン、佐久間稔、佐藤文俊、吉川恵章、三浦智康）の合計12名の取締役を選任し、取締役会における独立社外取締役の割合は過半数に達しています。これらの独立社外取締役は、取締役会にて意思決定を行う際、適切な監督・助言を通じ当社の企業価値の向上に寄与しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月27日現在)



※ 取締役会の議長は、非業務執行取締役です。

コーポレート・ガバナンス

2022年度就任取締役メッセージ



社外取締役
指名委員会委員
吉川 恵章

2022年6月、当社の指名委員会等設置会社への移行のタイミングで、社外取締役に就任しました。社外取締役が過半数を占め、指名・監査・報酬の3委員会すべての委員長を社外取締役が務める企業は、わが国では全上場企業の数パーセントを数えるに過ぎません。コーポレート・ガバナンス向上という面では、当社はフロント・ランナー的存在です。

社外取締役就任の打診をいただいた時は、毎月の取締役会とその事前説明会への出席程度が任務と考えていましたが、その考えはすぐ良い意味で裏切られました。指名委員会、取締役執行役連絡会、社外取締役会議、子会社訪問、当社が参加する展示会視察、グループ幹部会議への出席等々、当社を理解するための機会にはこと欠きませんでした。

特に私を含む2名の新任社外取締役が、就任早々約3カ月にわたり集中的に、当社の業務内容や戦略についてレクチャーを受けたことは、当社の理解にとって極めて有益でした。

新しい機関設計に魂を込めるための具体的な手を着々と打つ、当社経営の強い意志を感じるとともに、社外取締役はそれぞれに期待されるスキルを駆使して、当社のさらなる企業価値の向上に努める所存です。

当社が指名委員会等設置会社に移行した2022年6月、社外取締役および報酬委員会委員に就任しました。この1年は、準備していただいたレクチャーやドキュメント、その他展示会等への参加を通じて事業内容や企業文化を理解し、社外取締役として経営の監督、助言に努めてきました。そして、「計測と制御」に関する技術力において、azbilグループが業界トップクラスということを知りました。実際、クライアントでは実現の難しい仕組みづくりを手掛けることでお客様の信頼を獲得し、高いプレステージを確立しています。近年は、「計測と制御」を発展させた「センサとアクチュエータ」や「ソフトウェアとハードウェア」の統合技術により、さらなるイノベティブな仕組みづくりに邁進しています。

さて、不透明な経営環境が果敢なリスクテイクを必然とするなか、当社は新たな中期経営計画策定の時期を迎えます。私は、社外取締役としての客観的な視点に加え、経営コンサル、新規事業開発、経営者教育等の経験を活かし、当社の発展に資するリスクテイクできる体制の確立に貢献していく所存です。そして、ガバナンス強化を意識しすぎることで意思決定のスピードや質を落とさぬよう注意しながら、「新生取締役会」のチームビルディングに努めていきたいと思っています。



社外取締役
報酬委員会委員
三浦 智康

2022年度取締役会の主な活動

2022年度は取締役会を合計12回開催し、12名の取締役はいずれの取締役会にも出席しました。取締役会で議論された主な事項は次のとおりです。

2022年度取締役会での主な議題

決議事項	中期経営計画、予算の策定、CSR経営計画、重要リスク選定、企業統治に関する方針の制定・改定、政策保有株式売却を含む資本政策、執行役の選任、委員会委員の選定、決算の承認等
報告事項	各法定委員会からの職務執行報告、執行役からの職務執行報告、内部統制システム運用状況報告、CSR経営の状況報告、国内外グループ会社経営状況報告、事業ポートフォリオレビューなど
自由討議	中長期的な事業成長に向けた戦略等に関する討議等

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、客観的かつ建設的な議論を通じて経営戦略等の決定と執行の監督を行い、中長期的な企業価値の向上に努めています。その役割・責務を適切に果たすべく、取締役会の課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取組みにつなげるため、昨年に引き続き実効性の評価を実施し、指名委員会等設置会社への移行に伴い、ガバナンス強化・取締役会の実効性向上が着実に進んでいるかを確認しました。また、評価にあたっては、考え方・進め方について議長を中心に社外取締役を含め検討するとともに、客観性を確保し、今後の取組みを深めるために、外部機関を利用して、調査項目作成とその結果を集約する体制・プロセスにて実施しました。

すべての取締役から2022年度における(1)取締役会の役割・機能、(2)取締役会の規模・構成、(3)取締役会の運営状況、(4)指名委員会の構成、役割、運営状況、(5)報酬委員会の構成、役割、運営状況、(6)監査委員会の構成、役割、運営状況、(7)社外取締役に対する支援体制、(8)投資家・株主との関係、(9)ガバナンス体制・取締役会の

実効性評価全般、(10)取締役自身の自己評価に関する意見・評価結果を確認したうえで、取締役会にて実効性についての現状の評価および課題の共有と今後のアクションについて建設的な議論を行いました。

その結果、当社取締役会は適切な規模・構成の下、指名委員会等設置会社としての監督機能のあり方を取締役会メンバーが明確に共有しながら役割を適切に果たしていること、取締役への情報提供や執行役との意見交換を行う場として設けた取締役執行役連絡会により、取締役と執行役、社内取締役と社外取締役の間の適切なコミュニケーションが確保され、機関設計の円滑な移行に寄与していること、また指名、報酬、監査の各法定委員会はいずれも規模・構成、委員会での議論内容についても適切であり、取締役会全体の実効性については適切に確保されていることを確認しました。

また、昨年の実効性評価において、取締役会は、中期経営計画の進捗状況等を共有・議論していくことが重要との認識をメンバーで共有しました。これを踏まえて、2022年度は、中期経営計画につき、取締役会での議論に加えて、上述の取締役執行役連絡会や、コロナ禍における行動制限の緩和に伴い、オフサイトミーティングでの集中討議を行い、資本政策、海外事業戦略、開発機能、DXおよび関連した事業、事業ポートフォリオの検討等、長期的成長・長期目標達成に向けて計画の見直し・事業戦略等の議論を実施しました。このような取組みは、本年の実効性評価において評価された項目の一つです。

今後、取締役会は、より重要な経営課題の議論を進められるよう、監督と執行の役割分担の一層の明確化や付議資料の改善に取り組むほか、取締役会の適切な構成を維持・向上できるようスキル・マトリックスなどについて、取締役会および指名委員会において議論を進めていくことをメンバーで共有しました。当社は、これからも持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役会の実効性を高める取組みを継続的に進めていきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、個々の役員に適したトレーニングの機会を提供することが重要と考えています。そうした認識の下、新任取締役に対しては、社外講習の機会により法令上の権限・義務など職務遂行上必要な知識の習得・更新を行うとともに、新任の社外取締役に対しては、会社概要、事業内容や取扱製品の概要、コーポレート・ガバナンスに関する事項等の説明のほか、工場見学等の新任社外役員導入プログラムを実施し、当社に対する理解を深められるようにしています。さらに就任後も全役員を対象に定期的にコンプライアンスについての集合研修を実施するほか、適宜外部講師を招いて研修等も行っています。また、次世代の経営幹部の育成のため、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営戦略の理解、経営スキルなどを習得する経営者向け研修の受講機会を設けています。

社外取締役のサポート体制

当社は、「役員に関する秘書業務の実施」、「経営層特命事項の処理」に加えて、「取締役会事務局機能」、「指名委員会・報酬委員会支援機能」を有する「役員会室」を設置し、また、内部監査部門であるグループ監査部内に「監査委員会事務局」を設置することで、取締役会・法定委員会の支援機能の強化を図っています。また取締役会の資料については、事前に配布するとともに、付議事項については社外取締役を対象とした事前説明会を開催し、必要な情報を入手できる体制を整えています。

各委員会の構成・主な活動状況

当社は指名委員会等設置会社として法定の委員会を設置しています。各委員会の構成および2022年度の活動状況は以下のとおりです。なお、各委員は取締役のなかから取締役会の決議をもって選定し、各委員長も社外取締役の委員のなかから取締役会の決議をもって選定します。

指名委員会

構成

		2022年度出席状況
委員長	伊藤 武(社外)	9回／9回
委員	アン カー ツェー ハン(社外)	9回／9回
委員	吉川 恵章(社外)	9回／9回
委員	山本 清博	8回／9回

2022年度検討内容

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の活動計画	過年度までの任意の「指名・報酬委員会」の活動状況について情報共有するとともに、当事業年度における指名委員会の年間活動計画等について検討・決定しました。
次期取締役候補者に関する議案の内容の決定	次期(2023年度)取締役体制の検討にあたり、選任の考え方と検討状況を確認し、次期取締役候補者を審議・決定しました。
次期執行役候補者、次期執行役員候補者の検討	次期(2023年度)執行役体制、執行役員体制について、選任にあたっての考え方と検討状況を確認し、次期執行役候補者、次期執行役員候補者の選任について確認しました。
後継者候補の選定および個別育成計画の確認	必要とされる後継者の人物像および、昇任の判断基準について共有し、リーダー人材の育成から、後継者候補の選定・育成のプロセスと育成状況を確認しました。
グローバル人材に関する検討	海外事業の推進状況について確認し、必要とされるグローバル人材および採用の状況・方法について情報共有・意見交換するとともに、グローバル執行役員の任用、海外現地法人役員体制について確認しました。

**監査委員会
構成**

2022年度出席状況		
委員長	佐藤 文俊(社外)	11回／11回
委員	佐久間 稔(社外)	11回／11回
委員	勝田 久哉	11回／11回

2022年度検討内容

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の監査方針、監査実施計画、職務分担	指名委員会等設置会社移行後の、内部監査部門を含めた組織的な監査体制について検討を行い、監査方針や監査実施計画、職務分担を定めました。
監査委員会規則の検討、監査委員会監査基準等の制定	日本監査役協会が定めた規則、基準等を参考に、当社の実状に合った監査委員会規則を検討し、また監査委員会監査基準等を制定しました。
内部統制システム構築基本方針改定の検討	内部監査担当執行役員、内部監査部門長、監査委員会事務局について執行役からの独立性確保策等を盛り込むことを検討しました。
内部監査部門との連携	監査委員会に内部監査担当執行役員、内部監査部門長も出席し、監査委員会監査と内部監査の実施状況について情報交換、意見交換を行いました。
会計監査人の評価	会計監査人の評価基準に基づき、定期的な監査等の報告聴取、経理部門等からの会計監査人评价聴取、監査立会等を通じて監査の相当性、独立性、監査品質等を評価しました。
常勤監査委員による監査活動状況	経営会議等の重要会議出席、稟議書等の重要書類閲覧、部門・拠点業務調査等の監査活動について、社外監査委員と情報共有を行いました。

**報酬委員会
構成**

2022年度出席状況		
委員長	永濱 光弘(社外)	7回／7回
委員	藤宗 和香(社外)	7回／7回
委員	三浦 智康(社外)	7回／7回
委員	横田 隆幸	7回／7回

2022年度検討内容

実施事項	具体的な検討内容
取締役および執行役の報酬内容の決定に関する方針の決定	指名委員会等設置会社への機関設計移行に伴い、取締役および執行役の報酬内容の決定に関する方針および株式報酬導入を含む新しい役員報酬制度を決定しました。
取締役および執行役の個人別の報酬内容の決定	上記の決定方針に基づき、2022年7月から2023年6月の期間における取締役および執行役の個人別の報酬内容を決定しました。
役員株式報酬制度導入に伴う規程制定	役員株式報酬制度導入に伴い、役員株式給付規程の内容を検討し、制定しました。
役員報酬に関する外部環境確認	外部専門機関から提供された他社・世間動向の情報等に照らして現在の役員報酬制度や報酬水準の定期確認を行いました。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

当社は、指名委員会等設置会社として、委員長を含む委員の過半数が社外取締役である報酬委員会が、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決定し、「報酬ポリシー」として開示しています。

報酬ポリシー

役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、グループ理念の実現に向け、短期的な業績のみならず、中長期的な業績目標の達成および企業価値向上を動機付ける内容とすべく、以下を基本方針としています。

- ・当社の事業特性に鑑み、中長期目線での企業価値向上への意識を促し、株主の皆様との価値共有をより一層促すものであること
- ・当社の経営理念の実現および中長期的な業績目標達成に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- ・独立性・客観性の高い報酬制度として、当社のステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる内容であること

報酬水準

当社の役員（執行役および取締役）の報酬水準は、外部調査機関のデータを活用し、報酬委員会において妥当性を検証のうえ、報酬委員会の決議により設定します。また、外部環境の変化に応じて、適宜見直しを行うものとします。

報酬構成

当社の執行役（取締役を兼務する執行役を含む、以下同じ）の報酬構成は、その役割と責任に基づき、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」から構成されます。中長期的な業績目標の達成および企業価値向上を動機付ける報酬構成とするため、インセンティブ報酬の割合をより高め、執行役の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「5:3:2」を目途見込みとした設計としています。なお、取締役（執行役を兼務する取締役は含まない、以下同じ）の報酬は、「基本報酬」および「株式報酬」で構成しています。

【執行役】

(1) 基本報酬

- ・役位等の範囲に基づき、月例の固定金銭報酬として支給します。

(2) 賞与

- ・単年度の会社業績や非財務指標を勘案し、業績連動型の金銭報酬として支給します。
- ・財務指標は、中長期的な企業価値の向上を目指し、当社の主要な経営指標である売上高および営業利益を重要業績評価指標（以下、「KPI」という）として採用します。また、非財務指標の観点も踏まえ、これらの目標達成度に応じた支給額が変動します。
- ・非財務指標は、執行役がそれぞれ担う、中期経営計画の実現に向けて設定した様々な施策の実施や、CSR経営への取組み、後継者人材の育成等の役割の達成度合いを対象とし、その評価に基づく報酬額を報酬委員会が決定するものとします。
- ・財務指標および非財務指標を勘案し、最終的な支給額は0%～150%の範囲内で変動します。
- ・上位の役位ほど、財務指標のウェイトが高まる設計としています。なお、一例として、執行役社長におけるKPIおよびその評価ウェイトは以下のとおりです。

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	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%

(3) 株式報酬

- ・株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値を持続的に向上させることを目的とし、原則として執行役の退任後に支給します。
- ・役位ごとに株式報酬基準額が定められ、当該基準額のうち、50%は業績連動、残りの50%は非業績連動の株式報酬として構成します。
- ・業績連動部分にかかる指標は、株主との利害共有を目的とした相対TSR（株主総利回りをTOPIX（東証株価指数）と相対的に比較して評価する指数）および当社の中期経営計画に掲げる指標である営業利益率をKPIとして採用します。また、非財務指標として、azbilグループSDGs目標として掲げた「お客様の現場におけるCO₂削減効果」を指標として採用します。中期経営計画の期間に対応する目標の達

成度に応じて、0%～150%の範囲内で変動します。各KPIの評価ウェイトは以下のとおりです。

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%
	営業利益率	30%
非財務指標	CO ₂ 削減効果	20%

- ・非業績連動部分は、株主の皆様との価値共有をより一層促すものとして、交付株式数が固定された株式報酬として支給します。
- ・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。本制度は、制度対象者に対して、役位に応じたポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

【取締役】

(1) 基本報酬

- ・職責に基づき、月例の固定金銭報酬として支給します。

(2) 株式報酬

- ・株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値を持続的に向上させることを目的とし、原則として取締役の退任後に支給します。
- ・一定の株式報酬基準額が定められ、すべて非業績連動の株式報酬として構成します。
- ・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。本制度は、制度対象者に対して、一定のポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

報酬決定プロセス

取締役および執行役の報酬等については報酬委員会で決定しています。当社の報酬委員会は、委員長を含む委員の過半数が社外取締役であり、客観性・透明性を確保しています。

報酬委員会は、当社の取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しており、主に①取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、②取締役および執行役の個人別の報酬等の内容、③執行役の業績連動型報酬の決定にかかる全社業績目標および各執行役の個人別目標の達成度に基づき評価の決定を行っています。

当社を取り巻く外部環境に大幅な変化があった場合には、業績連動報酬にかかる目標値や算定方法等の妥当性について、報酬委員会において慎重に審議を行ったうえで、例外的な措置をとることがあります。

株式報酬の不交付

役員に重大な不正・違反行為等があったと認められた場合、当該役員に対して本制度による当社株式等の全部または一部の交付を行わないことができるものとします。

情報開示等の方針

役員報酬制度の内容については、ディスクロージャー・ポリシーおよび各種法令等に従い作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレート・ガバナンス報告書およびホームページなどを通じ、迅速かつ積極的に開示します。また、株主や投資家の皆様とのエンゲージメントについても、積極的に実施します。

2022年度役員の報酬等の総額

指名委員会等設置会社移行前（2022年4月から2022年6月まで）

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	87	64	23	6
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	2
社外役員	23	23	—	8

指名委員会等設置会社移行後（2022年7月から2023年3月まで）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬		業績連動報酬		
		金銭報酬	非金銭報酬(株式報酬)	金銭報酬	非金銭報酬(株式報酬)	
取締役 (社外取締役および 執行役兼務者を除く)	58	56	1	－	－	2
社外取締役	91	83	7	－	－	8
執行役 (取締役兼務者を含む)	235	118	16	85	16	4

コーポレート・ガバナンス

取締役およびCEO以下の経営陣幹部の選解任

(1) 取締役

取締役候補者は、人格・識見に優れ、当社および当社グループの成長と企業価値向上に資する人材であることを基本要件としています。業務執行に携わる取締役については、各事業分野および経営の重要機能について高い能力と知見を有する者とし、社外取締役については、幅広い経験や優れた専門性・知見を有し、多様なバックグラウンドを背景に社外の視点から積極的に意見を述べ問題提起を行うことができる人材を指名・選任する方針としています。取締役候補者の指名・選任について指名委員会で決定しています。

(2) CEO以下の経営陣幹部

CEO以下の経営陣幹部（社長／CEOならびに副社長等）の選任にあたっては、選任基準および取締役会の構成に関する考え方をもとに、指名委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決定しています。

選任基準

候補者の選任にあたっては、当社のグループ理念を十分理解し、企業経営に関する深い知識と国内外での幅広い経験やコーポレート・ガバナンス、CSR、コンプライアンスに関する高い見識に加えて、以下の項目の資質を有し、グループ全体を持続的な成長に導くことができる能力を有する者を選任することとしています。

1. 人格、識見に優れ、公正無私の姿勢を保ち周囲から厚い信頼を得ていること
2. グローバルな視点、グループ全体の視点から発想・判断する力を有していること
3. 優れた洞察力、変革力、革新性と将来を予測し成果志向で挑戦する力を有していること
4. 健康で気力・体力ともに充実し心的強靱性を有していること

解任提案基準

CEO以下の経営陣幹部（社長／CEOならびに副社長等）の解任の方針と手続きに関しては、以下に挙げる基準をもとに、解任提案となる対象につき公正かつ厳格な調査等のプロセスを経て、指名委員会による審議を行います。この結果、解任が妥当であるとの判断に至った時は、取締役会にてこれを決定します。

解任提案基準は、重大な法令・定款違反により業務上の重大な支障が生じた場合や、本人において職務遂行・継続が困難となる事象が発生した場合、ならびに選任基準を満たさないことが判明した場合です。

後継者計画

経営陣幹部における後継者のプランニング（後継者計画の検討）にあたっては、指名委員会で育成・選定状況を審議し、審議の結果や議論の過程を記録に残しています。このように後継者計画が適切・客観的に行われる運用を確保し、独立社外取締役である指名委員会の委員長から、指名委員会の活動報告として取締役会に適宜報告し、後継者候補の育成に十分な時間と資源をかけられる仕組みとなっています。

取締役期待するスキルなど(スキル・マトリックス)

当社は、中期経営計画の実現等、経営戦略に照らして、取締役期待するスキルなどを定めており、以下のとおり、現在の取締役会における独立性・多様性・期待するスキルを確認しています。スキル項目については、2021年5月、当社の取締役会および指名・報酬委員会において、グループ理念、ビジネスモデル、成長戦略等に照らして客観的な検討を実施し、中期経営計画に掲げる「持続可能な社会へ

『直列』に繋がる貢献」に向けた成長を支えるために、取締役に期待する7つの重要項目を選定しました。このうち、「企業経営／サステナビリティ」「グローバルビジネス」「IT・テクノロジー／制御・自動化ビジネス」は、特に当社グループにとっての、中長期的な持続的成長に係わるものと捉えています。

なお、12名の取締役のうち、女性が2名(うち1名が外国籍)となっています。

氏名 (年齢)	現在の地位等	独立性	多様性	期待するスキル						
		独立役員	ジェンダー	企業経営／サステナビリティ※	グローバルビジネス	財務・会計・ファイナンス	IT・テクノロジー／制御・自動化ビジネス	営業・マーケティング	製造・研究開発	法務・リスク管理・コンプライアンス
曾禰 寛純 (68)	取締役会長 取締役会議長		M	○			○	○		○
山本 清博 (58)	取締役 代表執行役社長 指名委員会委員		M	○	○		○	○	○	
横田 隆幸 (62)	取締役 代表執行役副社長 報酬委員会委員		M	○	○	○				○
勝田 久哉 (65)	取締役 監査委員会委員		M			○			○	○
伊藤 武 (79)	社外取締役 指名委員会委員長	○	M		○	○				
藤宗 和香 (74)	社外取締役 報酬委員会委員	○	F	○						○
永濱 光弘 (69)	社外取締役 報酬委員会委員長	○	M	○	○	○				
アン カー ツェー ハン (59)	社外取締役 指名委員会委員	○	F		○					○
佐久間 稔 (74)	社外取締役 監査委員会委員	○	M		○	○				
佐藤 文俊 (69)	社外取締役 監査委員会委員長	○	M	○		○				○
吉川 恵章 (70)	社外取締役 指名委員会委員	○	M	○	○			○		
三浦 智康 (61)	社外取締役 報酬委員会委員	○	M	○			○	○		

※「企業経営／サステナビリティ」にはサステナビリティの観点から人事および人材育成に関するスキルを含んでいます。

(2023年6月27日現在)

役員一覧

(2023年6月27日 現在)



取締役会長

曾禰 寛純

非業務執行取締役、取締役会議長、
取締役会実効性強化担当

1979年4月 当社入社
1996年4月 工業システム事業部システム開発統括部
システムマーケティング部長
1998年10月 山武産業システム統括移籍
同社マーケティング部長
2005年4月 執行役員経営企画部長
2008年4月 執行役員常務経営企画部長
2010年6月 取締役 執行役員常務
2012年4月 代表取締役社長 執行役員社長
2020年4月 代表取締役会長兼社長 執行役員会長兼社長
2020年6月 代表取締役会長 執行役員会長
2021年6月 安田倉庫㈱ 社外取締役(現任)
2022年6月 取締役会長(現任)
2023年6月 みずほリース㈱社外取締役(現任)



取締役 代表執行役社長

山本 清博

指名委員会委員、グループCEO、グループ監査担当

1989年4月 当社入社
2007年4月 ビルシステムカンパニーマーケティング本部
環境マーケティング部長
2011年4月 ビルシステムカンパニーマーケティング部長
2012年4月 理事ビルシステムカンパニー
マーケティング部長
2014年4月 理事経営企画部長
2017年4月 執行役員経営企画部長兼
ビルシステムカンパニーマーケティング部長
執行役員常務
2018年4月 ビルシステムカンパニーマーケティング部長
執行役員副社長
2020年4月 執行役員副社長
2020年6月 代表取締役社長 執行役員社長
2022年6月 取締役 代表執行役社長(現任)
2023年5月 一般社団法人日本電気制御機器工業会会長(現任)



取締役 代表執行役副社長

横田 隆幸

報酬委員会委員、社長補佐、コーポレート機能・経営管
理全般、コーポレートコミュニケーション、azbilグループ
CSR、サステナビリティ、ライフオートメーション事業担当

1983年4月 ㈱富士銀行(現: ㈱みずほ銀行) 入行
2005年11月 ㈱みずほフィナンシャルグループIR部長
2010年4月 ㈱みずほコーポレート銀行(現: ㈱みずほ銀行)
執行役員投資銀行業務管理部長
みずほ総合研究所㈱(現: みずほリサーチ&テクノ
ロジーズ㈱) 常勤監査役
2012年6月 当社入社(専任理事)
2013年4月 執行役員グループ経営管理本部長
2014年4月 執行役員常務グループ経営管理本部長
2016年4月 執行役員常務グループ経営管理本部長兼
国際事業推進本部長
2017年4月 執行役員常務
2018年4月 取締役 執行役員常務
2020年4月 取締役 執行役員専務
2022年6月 取締役 代表執行役専務
2023年6月 取締役 代表執行役副社長(現任)



取締役

勝田 久哉

非業務執行取締役、監査委員会委員

1983年4月 当社入社
2005年4月 生産企画部長
2010年2月 監査室長
2011年4月 理事グループ監査部長
2012年4月 理事プロダクションマネジメント本部プロダクシ
ョン管理部長
2014年4月 理事プロダクションマネジメント本部購買部長
2015年6月 常勤監査役
2022年6月 取締役(現任)



社外取締役

伊藤 武

指名委員会委員長

1969年9月 バーナム・アンド・カンパニー社入社
1983年10月 ファースト・ボストン・コーポレーション
(現: クレディ・スイス・グループAG)
ディレクター
1993年10月 スミス・バーニー証券会社
(現: シティグループ証券㈱) 東京支店
マネーシング・ディレクター兼東京副支店長
1998年10月 UBS投信投資顧問㈱
(現: UBSアセット・マネジメント㈱)
代表取締役社長
2010年12月 ジャパン・ウェルス・マネジメント証券㈱
(現: あおぞら証券㈱) 最高顧問
2012年2月 あおぞら証券㈱副会長兼最高執行責任者
2013年6月 同社顧問
2014年6月 当社社外取締役(現任)
2018年6月 あおぞら証券㈱顧問退任



社外取締役

藤宗 和香

報酬委員会委員

1980年4月 検事任官・東京地方検察庁検事
2001年4月 東京高等検察庁検事
2007年12月 最高検察庁検事
2008年3月 最高検察庁検事退官
2008年4月 内閣府情報公開・個人情報保護審査会委員
2008年11月 同委員退任
2009年4月 立教大学大学院法務研究科教授
2011年9月 厚生労働省医道審議会委員
2014年3月 立教大学大学院法務研究科教授退職
2015年6月 当社補欠監査役
2018年6月 当社社外取締役(現任)
2019年10月 厚生労働省医道審議会委員退任

執行役常務

北條 良光

アドバンスオートメーション(AA)事業、
azbilグループ(aG)プロダクト事業ポート
フォリオ強化担当、アドバンスオートメ
ーションカンパニー(AAC)社長委嘱

濱田 和康

ビルディングオートメーション(BA)事
業、aGシステム事業ポートフォリオ強化、
aG働きの創造(aGシナジー)担当、ビル
システムカンパニー(BSC)社長委嘱

成瀬 彰彦

人財・教育、SDGs推進、総務全般、aG
安全管理(労働安全衛生)担当

執行役員常務

伊東 忠義

aGマーケティング(3つの成長領域)、
aG DX推進、aG IT強化(サイバーセキュ
リティ)、aGサービスエンジニアリング
機能強化、aGシステム事業ポートフォリオ
強化担当

石井 秀昭

aG生産機能、aG購買機能、aG研究開発、
aG環境負荷改革、aG商品安全・品質・
環境、aGプロダクト事業ポートフォリオ
強化担当

和田 茂

aG国際事業、aG働きの創造補佐(海外)
担当、国際事業推進本部長委嘱

執行役員

岩崎 雅人

知財戦略、環境推進担当

平野 雅志

aGマーケティング(3つの成長領域)補佐
担当

住友 俊保

経営企画部長委嘱

山田 真穂

監査機能強化担当、グループ監査部長
委嘱

関野 亜希己

法務部長委嘱

**社外取締役****永濱 光弘****報酬委員会委員長**

1976年4月 株式会社銀行（現：株式会社みずほ銀行）入行
 2003年3月 株式会社みずほコーポレート銀行（現：株式会社みずほ銀行）
 執行役員大手町営業第六部長兼
 大手町営業第七部長
 2005年4月 同執行役員営業担当役員
 2006年3月 同執行役員米州地域統括役員
 2010年4月 同取締役副頭取兼副頭取執行役員
 米州地域統括役員
 2013年3月 同退社
 2013年4月 みずほ証券取締役会長兼
 米国みずほ証券会長
 2015年4月 みずほ証券常任顧問
 2015年6月 当社社外監査役
 2018年3月 株式会社クレディセゾン社外監査役（現任）
 2019年3月 東京建物株式会社取締役
 2019年6月 当社社外取締役（現任）
 2020年3月 みずほ証券常任顧問退任
 2020年6月 日本精工株式会社取締役（現任）
 2021年3月 東京建物株式会社取締役退任

**社外取締役****アン カー ツェー ハン****指名委員会委員**

1987年7月 Baker McKenzie入所
 1991年7月 同所東京事務所勤務
 1999年7月 同所パートナー
 2018年7月 同所顧問
 2019年3月 同所顧問退任
 2020年6月 当社社外取締役（現任）

**社外取締役****佐久間 稔****監査委員会委員**

1971年4月 日本輸出入銀行入行（現：株式会社国際協力銀行）
 1998年5月 同情報システム部長
 1999年10月 株式会社国際協力銀行開発金融研究所副所長
 2000年5月 同退社
 カピナス投資株式会社常務取締役
 同退社
 2009年6月 日揮株式会社（現：日揮ホールディングス株式会社）
 常勤監査役（社外監査役）
 2016年6月 同社常勤監査役退任
 2019年6月 当社社外監査役
 2022年6月 当社社外取締役（現任）

**社外取締役****佐藤 文俊****監査委員会委員長**

1976年4月 日本銀行入行
 1998年4月 同青森支店長
 2001年5月 同福岡支店長
 2004年4月 同退任
 株式会社堀場製作所常務執行役員
 2005年6月 同社常務取締役
 2017年3月 同社常務取締役退任
 同社顧問
 2018年5月 同社顧問退任
 2019年6月 株式会社カラミ社外取締役（現任）
 当社社外監査役
 2022年6月 当社社外取締役（現任）

**社外取締役****吉川 恵章****指名委員会委員**

1977年4月 三菱商事株式会社
 2004年6月 同シンガポール支店長
 2006年7月 同社業務部長
 2008年4月 同社執行役員業務部長
 2010年4月 同社執行役員欧中東・中央アジア統括
 2013年4月 同社常務執行役員中東・中央アジア統括
 2016年4月 同社顧問
 2016年8月 同社顧問退任
 2016年9月 株式会社三菱総合研究所常勤顧問
 2016年10月 同社副社長執行役員
 2016年12月 同社代表取締役副社長
 2020年12月 同社常勤顧問
 2021年4月 学校法人昭和女子大学ビジネスデザイン学科客員
 教授兼現代ビジネス研究所特別研究員（現任）
 2022年1月 株式会社三菱総合研究所顧問（現任）
 2022年6月 当社社外取締役（現任）
 2023年6月 一般社団法人日本シンガポール協会会長兼代表理事
 （現任）
 持田製薬株式会社取締役（現任）

**社外取締役****三浦 智康****報酬委員会委員**

1986年4月 株式会社野村総合研究所入社
 2001年4月 同社金融コンサルティング二部長
 2008年4月 同社金融戦略コンサルティング部長
 2009年4月 同社執行役員コンサルティング事業本部
 副本部長
 2010年4月 同社執行役員システムコンサルティング事業本部
 副本部長
 2011年4月 同社執行役員総合企画センター長
 2013年4月 同社執行役員金融ソリューション事業本部
 副本部長
 2017年4月 同社理事
 公益財団法人野村マネジメント・スクール
 副学長
 2018年6月 公益財団法人野村マネジメント・スクール
 学長専務理事
 2019年8月 一般社団法人教育のための科学研究所監事（現任）
 2022年5月 公益財団法人野村マネジメント・スクール学長専
 務理事退任
 2022年6月 株式会社野村総合研究所理事退任
 当社社外取締役（現任）

高野 智宏

aGプロダクト事業ポートフォリオ強化補佐
 担当、アクチュエータ開発本部長委嘱

武田 知行

aG働きの創造補佐（国内）担当、BSC東京
 本店長委嘱

岩崎 哲也

aGシステム事業ポートフォリオ強化補佐
 担当、IT開発本部長、BSC開発本部長
 委嘱

村山 俊尚

BA国際事業担当、BSCマーケティング
 本部長、東南アジア戦略企画推進室推進
 メンバー委嘱

北浦 幸也

aGサービスエンジニアリング機能強化
 補佐担当、BSCファシリティマネジメント
 本部長委嘱

泉頭 太郎

AA IAP事業※1統括長委嘱

小林 哲夫

AAC営業推進本部長、東南アジア戦略
 企画推進室推進メンバー委嘱

五十嵐 貴志

aG働きの創造補佐（国内）担当、AAC
 東京支社長委嘱

須藤 健次

aGシステム事業ポートフォリオ強化補佐
 担当、AA SS事業※2統括長委嘱

梶田 徹矢

技術開発本部長委嘱

アンジュ ジャスフル

国際事業推進本部副本部長、東南アジア
 戦略企画推進室長委嘱

吉澤 浩通

BSC技術本部長委嘱

豊田 英輔

AA CP事業※3統括長委嘱

※1 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などのプロセスオートメーション向けプロダクト事業）

※2 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などを提供する事業）

※3 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などのファクトリーオートメーション向けプロダクト事業）

IX 対話 —エンゲージメント

価値創造へつながるステークホルダーとのコミュニケーションへ

azbilグループは、自らの事業を通して「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を目指しています。そのためにはステークホルダーの皆様との双方向のコミュニケーションを通じて、各国・各地域における様々な課題を的確に捉え、解決策を立案し、持続的成長に向けた価値創造につなげていくことが重要です。この観点から、経営層自らステークホルダーの皆様との対話を積極的に進め、より透明性の高い、信頼感のある関係構築に努めています。

コーポレートコミュニケーション体制

当社グループでは、コーポレートコミュニケーション担当役員の下、社内各部門の連携を図り、ステークホルダーの皆様との対話を促進する体制（コーポレートコミュニケーションタスク）を通じ、適時・適切、統合的な発信やデジタルツールを含めた新しい機会・ツールの導入等、より良いコミュニケーション活動実現へ向けて議論しています。また2023年度から主要な情報発信に関わる組織を統合し「コミュニケーション部」を新設し、この体制をもとにグローバルでのコミュニケーション活動の促進、ブランディングを進めています。法令・規則に則った公正で透明性の高い情報開示を適時・適切に行うとともに、財務情報はもとより経営計画やESGなどの非財務情報、製品・サービス情報までを積極的に発信、併せてステークホルダーの皆様からのご意見は経営の参考としています。



ディスクロージャーポリシー

<https://www.azbil.com/jp/ir/management/disclosure/index.html>

各ステークホルダーとの対話内容

	お客様	お取引先様・サプライヤー
コミュニケーションを通じた価値創造	• より良い製品・サービスの開発 • コンサルティング、品質保証、高付加価値なエンジニアリング・メンテナンスサービスの提供	• 公正な取引機会の確保 • より良いパートナーシップ構築 • SDGsを共通目標とした価値共有、社会的責任の遂行
コミュニケーション機会	• 営業活動・品質保証活動 • 安全・安心で価値のある製品・サービスの提供 • Webサイトによる情報提供 • Webサイトのお問い合わせ窓口 • 展示会・ウェビナー	• CSR調達ガイドラインの説明 • ESG視点でのお取引先様自己評価アンケート実施とフィードバック • サプライチェーンに対する独自のSDGs目標達成への取組み
2022年度の活動例	• 計測展2022 OSAKA / 計測展オンライン・プラスへのハイブリッド参加、Industrial Transformation ASIA-PACIFIC、スマートビルディングEXPO ほかに出展、DXやカーボンニュートラルなどへの貢献として、先進的な製品・サービスを紹介	• SDGs達成に向けた動機付けと具体的な取組みを促進していくための説明会を実施 • 人権デューデリジェンスの実施（主要お取引先様約300社に対し実施）

トップマネジメントによる積極的な発信

持続可能な社会の実現に向けた計測・制御の技術による現場での課題解決の取組みやグループ内の取組みについて、日経ESG誌へのインタビュー記事掲載や日経SDGsフェスでの講演等、様々な場面でトップマネジメントが積極的に発信しています。



日経SDGsフェスにおける講演

サステナビリティに関する開示要請への対応、お取引先様とのコミュニケーション

当社グループは、グループ理念をもとに機会とリスクの両面から、中長期の事業環境変化を勘案して「マテリアリティ」を特定し、具体的な指標および目標として「azbilグループSDGs目標」等を定め達成に向けて取り組んでいます。

2022年度は、有価証券報告書にてそのサステナビリティ項目である気候変動への対応と人的資本の投資の強化について開示を拡充しました。また多岐にわたる非財務情報をまとめたESGデータブックを新たに発行したほか、お客様・お取引先様とともに社会的責任を果たす観点から、お取引先様と当社グループのSDGs目標を共有するとともに、アンケートや説明会、人権デューデリジェンスを実施しました。(参照：p81-84)



ESGデータブック

<https://www.azbil.com/jp/ir/library/esg/index.html>

社員	地域社会・国際社会	株主・投資家
一人ひとりが生き活きとして働き、能力を最大限に発揮できるような「健幸経営」の実現	- 地域社会・国際社会からのニーズや期待に応える積極的なコミュニケーション、社会貢献活動への参加 - 各種宣言、イニシアチブ、活動への参画を通して責任ある企業活動実践	- 適時・適正な情報開示 - 資本市場からの適切な評価獲得、資本市場の要望のフィードバックによる企業価値向上 - 社会課題やサステナビリティに関する取り組みと開示
- イントラネットによる情報発信 - 役員と社員の直接対話(職場単位およびマネージャー層とWeb活用による対話) - 社員満足度調査実施(毎年)、満足度をSDGs目標として設定・達成に向けた取組み - 労働組合と経営層との定期的な対話(経営協議会)	- 季節行事(納涼祭等)や社会貢献プログラム(教育支援等)への近隣住民・施設の方ご招待 - ボランティア活動(地域清掃活動、みつばち倶楽部) - 国際イニシアチブへの参加(国連グローバル・コンパクト、TCFDなど)、ウェビナーなどでの情報発信 - 生物多様性保全活動(国内外NPO・NGOとの協働)	- 株主総会、決算説明会、施設見学、展示会 - 国内外機関投資家・アナリストとの個別ミーティング、個人投資家への説明会 - 統合報告書(azbilレポート)、事業報告書(株主の皆様へ)、ESGデータブック、Webサイトでの情報開示 - ディスクロージャーポリシーの設定とこれに基づく対話
- 役員と社員の直接対話実施(社長による社員とのエンゲージメント推進) - 社員満足度調査実施(働きがい・成長を実感する社員の比率測定) - 部門横断の交流・専門性を高める議論の機会提供(CoP※) - ハイブリッド形式での集合研修・海外拠点社員の参加呼びかけ - 経営協議会での対話	- 地域清掃・植樹活動、教育支援等の社会貢献活動、みつばち倶楽部を通じた支援継続 - 湘南ベルマーレ、湘南ユナイテッドBCとともに地域の子どもたち向け教育プロジェクトやスポーツイベントの共催、湘南国際マラソンでのカーボンオフセットにより環境負荷を低減	- 株主総会を会場・オンラインのハイブリッドで開催、決算説明会もオンライン(第2四半期)およびハイブリッド(期末)にて開催 - 経営層を含む国内外機関投資家とのミーティング実施 - 個人投資家向けオンライン説明会への出講(2年連続)

※CoP (Community of Practice)：特定のテーマについて問題意識、熱意ある社員が集まり、交流を通して自らの知識と専門性を深める活動

価値創造へつながるステークホルダーとのコミュニケーションへ

株主・投資家との建設的対話への取組み・インターネットの活用

株主・投資家との対話は、面談の目的等により経営陣幹部、コーポレートコミュニケーション担当役員、コミュニケーション部IRグループが主体となって対応する体制としています。対話の内容は、経営戦略、業績からサステナビリティ、ESGに関する取組み、議決権行使基準に至るまで幅広く、様々な運用スタイルの株主・投資家のファンドマネジャー、アナリストからESG・議決権行使担当者と積極的に対話をしています。2022年度は各事業の状況・見通し、事業環境への対応状況、成長投資分野や事業機会、指名委員会等設置会社への移行等のガバナンス強化が頻出の対話テーマとなりました。これらの対話を通じて得られたご意見等は、社長をはじめとする経営陣および社外取締役ほか、経営会議、取締役会等の場を通してフィードバックし、資本政策や会社施策、経営の参考とし、適宜取り入れています。

またWeb会議ツールの利用をはじめとするリモート対応やデジタルコンテンツの充実・活用を進めています。株主総会内容のライブ・オンデマンド配信、決算説明会動画の日本語・英語でのオンデマンド配信、個人投資家向けオン

ライン会社説明会等、国内はもとより海外の株主・機関投資家や個人投資家にも積極的に情報を発信し、その理解促進に努めています。



個人投資家向け会社説明会オンデマンド動画配信

社員とのコミュニケーション

社長自ら国内外のグループ社員と直接対話の機会を設け、自由闊達な双方向でのコミュニケーションを行うとともに、その内容を社内イントラネットなどで共有することでつながりを深めています。また、新型コロナウイルス感染症拡大以降、対面とオンラインのハイブリッド形式での集合研修に移行しており、海外拠点の社員も研修に参加できるようにしたことに加え、各拠点の若手社員を中心とするCoPにより、事業上の課題や業務の改善についての議論とその実践を図り、自己を見つめ直し成長する機会を創っています。これらの取組みにより、働きがいを感じる社員の比率や成長を実感する社員の比率を向上させており、社員満足度調査にてその効果を測定しています。なお、労使経営協議会を年間7回実施し、労働組合に寄せられた社員の労働環境に関する課題に対処しています。



第101期定時株主総会はハイブリッドで開催

参画・賛同する主な宣言・イニシアチブ、社外からの評価

- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」賛同表明
- 「国連グローバル・コンパクト」署名
- 気候変動イニシアチブ、日本気候リーダーズ・パートナーシップへの賛同
- 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)選定インデックス
- FTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- CDP Climate Change Aリスト評価、CDP Water Security A-評価、サプライヤー・エンゲージメント・リーダー
- 女性活躍推進法に基づく優良企業認定マーク「えるぼし」最高位認定、「プラチナくるみん認定」取得、健康経営優良法人2023(ホワイト500)認定
- 第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン「環境サステナブル企業」選定
- FTSE 4Good Japan Index、MSCI Japan指数、JPX日経インデックス400



地域活性への貢献

azbilグループは、SDGs基本目標におけるターゲットを「地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所において実施し、社員一人ひとりが積極的に参加」と定め、取組みを推進しています。継続的・計画的な活動を実践していくために、2021年度に社会貢献の専任部署を設け、「目指すもの」「重点テーマ」を策定しました。2022年度は、世の中の状態にあわせ、地域社会および社員の安全・安心を確保の上、事業拠点や、協賛イベントなどへの社員参加を推進しました。今後も社員一人ひとりの社会課題解決に向けた取組みを国内外で強化することで、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を目指していきます。

地域活性への貢献

 <https://www.azbil.com/jp/csr/contribution-to-society/voluntary-activity/local.html>

azbilグループSDGs目標III (2030年度目標)

社会的責任

地域に根差した社会貢献活動を全ての事業所において実施し、**社員一人ひとりが積極的に参加**

小学校への教育支援

azbilグループは、地域社会貢献活動の一環として教育支援を実施しています。2022年度は、研究開発拠点である藤沢テクノセンター新棟竣工に伴い、近郊にある藤沢市立高谷小学校の3年生を対象に省エネ見学会を行いました。小学校向けの省エネ見学会は初めての取組みでしたが、約150人を対象に社員が講師となり、azbilグループがSDGs

の実現へつながる活動に取り組んでいることを説明しました。学習の成果として、児童から感想文をいただくなど、現在も交流を続けています。



省エネ見学会（画像提供：株式会社タウンニュース社）

株式会社タウンニュース社

 <https://www.townnews.co.jp/0601/2023/03/24/670876.html>

azbil みつばち倶楽部による支援

「azbil みつばち倶楽部」は、azbilグループ社員・役員約1,100人が会員となり、毎月給与から少額の拠出を行うほか、社会課題解決に向けた支援先を申請し、投票で支援先を決定しています。様々なステークホルダーと連携した活動であることから、社会とともに成長し続ける企業風土の醸成や、azbilグループとしての連帯感、達成感を得る活動としても位置付けています。2022年度は58団体に総額880万円を提供しました。内訳は「azbil みつばち倶楽部」からの支援金計560万円にアズビルからのマッチングギフト※計320万円を加えた金額となります。



azbilみつばち倶楽部
キャラ“マーチ”

※ マッチングギフト：会員自らが活動に参加している支援先の場合、「azbil みつばち倶楽部」と同額の支援金をアズビルから提供する仕組み

azbil みつばち倶楽部

 <https://www.azbil.com/jp/csr/contribution-to-society/voluntary-activity/mitsubachi.html>



一般財団法人アズビル山武財団



<https://azbilyamatake.or.jp/>



未来のある子どもたちが安心して学べる仕組みや教育機会の提供、科学技術に関する研究助成・新技術の開発支援を目的としてアズビル山武財団を設立。「あすなるフレンドシップ™」という支援名で、奨学金支給、教育啓発支援、研究活動助成の3つのプログラムを提供しています。これらのプログラムによって、支援を受ける人の喜びや達成感が得られるよう、地域社会、学校、研究機関等と連携して多彩な活動に取り組んでいます。これまでに自治体が創設した給付型奨学金制度への参画と支援、経済的

に支援を必要とする、ひとり親世帯の青少年への就学支援、児童養護施設への寄付等を実施しました。これらの活動に加え、地域とともに学童クラブ新設支援を実施したほか、寺子屋による学習支援や、子ども食堂を運営する学生ボランティアの支援等に取り組むことで、子どもの貧困対策を含め、支援を必要とする子どもたちが安心して学習できる環境を実現しています。また、2021年度から公募による研究活動助成をスタートし、2022年度は充実を図るなど、活動の地域と範囲を広げています。

※ あすなるフレンドシップは、アズビル山武財団の商標です。

X 企業情報

11年間の主要財務・非財務データ

アズビル株式会社および連結子会社

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
財務情報				
損益状況(事業年度)：				
売上高	227,584	248,416	254,469	256,889
(うち海外売上高) ^{※1}	22,955	46,135	46,756	48,991
売上総利益	77,871	86,549	89,883	91,088
販売費及び一般管理費	64,461	72,645	74,546	73,952
営業利益	13,410	13,903	15,337	17,135
親会社株主に帰属する当期純利益	8,308	7,669	7,168	8,268
設備投資額	3,120	5,302	6,301	3,413
減価償却費	3,620	3,722	3,784	4,147
研究開発費	7,824	8,767	10,123	11,012
キャッシュ・フロー状況(事業年度)：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,010	15,835	13,698	11,072
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,716	△10,669	△13,472	4,261
フリー・キャッシュ・フロー	2,293	5,165	225	15,334
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,486	△6,939	△6,065	△10,536
財政状態(事業年度末)：				
総資産 ^{※2}	243,418	253,448	265,718	259,127
有利子負債	17,919	17,686	16,673	12,605
自己資本	139,041	143,316	158,273	155,005
純資産	141,197	144,978	160,294	156,966
1株当たり情報^{※3}：				
当期純利益(円)	56.25	51.93	48.53	56.36
純資産(円)	941.33	970.28	1,071.56	1,058.05
配当金(円)	31.50	31.50	31.50	33.50
財務指標：				
売上高総利益率(%)	34.2	34.8	35.3	35.5
売上高営業利益率(%)	5.9	5.6	6.0	6.7
売上高研究開発費率(%)	3.4	3.5	4.0	4.3
自己資本比率(%) ^{※2}	57.1	56.5	59.6	59.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.1	5.4	4.8	5.3
純資産配当率(DOE)(%)	3.4	3.3	3.1	3.1
配当性向(%)	56.0	60.7	64.9	59.4
非財務情報				
CO ₂ 排出量(スコープ1+2/Mktベース)(トンCO ₂) ^{※4 ※5 ※8}	—	—	—	—
CO ₂ 排出量(スコープ1+2/固定値)(トンCO ₂) ^{※4 ※6 ※7 ※8}	22,890	23,726	22,379	21,423
連結従業員数(人)	9,585	9,712	9,408	9,464
国内従業員数	7,085	7,026	6,679	6,551
海外従業員数	2,500	2,686	2,729	2,913
女性管理職者数(人)	29	33	35	40
女性管理職者率(%)	2.6	3.0	3.2	3.6
障がい者雇用率(%) ^{※9}	2.08	2.10	2.11	2.20

※1 2012年度より海外売上高が連結業績の売上高の10%を超えたため開示しています。

※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、総資産ならびに自己資本比率については、比較情報として2017年度の数値を当該会計基準等を遡って適用したものを表示しています。

※3 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。1株当たり情報は、株式分割の影響を考慮した数値で表示しています。

※4 スコープ1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)

スコープ2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

(百万円)

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
254,810	260,384	262,054	259,411	246,821	256,551	278,406
43,379	45,797	46,710	44,195	44,887	52,191	62,634
91,491	97,480	102,338	103,642	99,369	105,705	111,938
71,346	73,454	75,648	76,386	73,648	77,474	80,687
20,145	24,026	26,690	27,255	25,720	28,231	31,251
13,153	17,890	18,951	19,793	19,918	20,784	22,602
4,159	7,038	6,363	4,933	5,039	11,244	10,844
4,075	4,111	4,166	4,461	4,483	4,847	4,954
10,445	11,261	11,896	11,788	11,181	12,108	12,371
19,949	19,481	16,112	29,811	22,603	10,120	13,118
△9,060	△48	△4,075	△4,172	283	△3,990	△1,977
10,888	19,432	12,037	25,639	22,886	6,130	11,141
△6,441	△10,851	△12,024	△18,767	△6,996	△20,584	△19,694
263,317	273,805	275,518	274,559	284,597	280,052	296,873
11,175	10,686	10,028	8,576	9,349	8,346	12,414
163,822	175,995	181,142	183,189	198,190	200,314	202,819
165,751	177,962	183,097	185,301	200,607	203,141	205,880
89.78	123.08	132.03	140.80	142.77	150.79	168.27
1,118.23	1,213.14	1,264.88	1,313.17	1,420.52	1,459.08	1,518.01
38.50	41.00	46.00	50.00	55.00	60.00	66.00
35.9	37.4	39.1	40.0	40.3	41.2	40.2
7.9	9.2	10.2	10.5	10.4	11.0	11.2
4.1	4.3	4.5	4.5	4.5	4.7	4.4
62.2	64.3	65.7	66.7	69.6	71.5	68.3
8.3	10.5	10.6	10.9	10.4	10.4	11.2
3.5	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	4.4
42.9	33.3	34.8	35.5	38.5	39.8	39.2
—	26,183	25,015	24,320	20,019	19,066	16,552
21,013	20,378	19,869	19,265	18,027	18,182	20,022
9,290	9,328	9,607	9,897	10,003	10,086	10,063
6,463	6,444	6,618	6,862	6,856	6,815	6,734
2,827	2,884	2,989	3,035	3,147	3,271	3,329
47	52	58	61	69	71	76
4.2	4.5	4.9	5.1	5.7	5.8	6.2
2.18	2.26	2.29	2.35	2.32	2.25	2.38

※5 集計範囲：アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点

※6 集計範囲：アズビル株式会社、国内連結子会社および海外主要生産拠点。2013年度からアズビルテルスター有限会社が追加されました。2016年度以前のデータには、一部非連結子会社が含まれます。

※7 電力のCO₂排出係数は一定値(0.378kg-CO₂/kWh)を採用しています。

※8 2017年度以降のデータについては、一部算定データにおける算定範囲の整合をとったため、昨年度開示内容と異なる箇所があります。

※9 対象：アズビル(株)、アズビル山武フレンドリー(株)、アズビル金門(株)、アズビルトレーディング(株)、アズビルTACO(株)

2012年よりアズビルトレーディング(株)、アズビル金門(株)を、2016年よりアズビルTACO(株)をグループ会社の対象に含めています。

連結貸借対照表

2021年度(2022年3月期)および2022年度(2023年3月期)

(百万円)

	2021年度	2022年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	58,954	62,006
受取手形	14,971	15,902
売掛金	54,988	65,431
契約資産	16,176	15,765
有価証券	30,800	16,700
商品及び製品	6,141	8,090
仕掛品	6,088	6,845
原材料	16,454	22,230
その他	6,644	7,129
貸倒引当金	△423	△391
流動資産合計	210,794	219,710
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	42,136	51,181
減価償却累計額	△28,578	△29,345
建物及び構築物(純額)	13,558	21,835
機械装置及び運搬具	18,897	20,419
減価償却累計額	△16,721	△16,714
機械装置及び運搬具(純額)	2,176	3,704
工具、器具及び備品	20,541	20,818
減価償却累計額	△18,343	△18,144
工具、器具及び備品(純額)	2,197	2,673
土地	6,441	6,514
リース資産	3,049	4,373
減価償却累計額	△1,336	△1,770
リース資産(純額)	1,713	2,603
建設仮勘定	7,082	932
有形固定資産合計	33,169	38,265
無形固定資産		
ソフトウェア	4,944	4,631
その他	792	1,535
無形固定資産合計	5,737	6,167
投資その他の資産		
投資有価証券	19,635	19,620
繰延税金資産	3,316	5,116
退職給付に係る資産	3	5
その他	7,481	8,140
貸倒引当金	△87	△152
投資その他の資産合計	30,350	32,730
固定資産合計	69,257	77,163
資産合計	280,052	296,873

(百万円)

	2021年度	2022年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	22,990	24,705
短期借入金	8,046	8,812
未払法人税等	6,758	8,692
契約負債	6,078	6,748
賞与引当金	10,762	12,024
役員賞与引当金	125	142
製品保証引当金	512	2,947
受注損失引当金	93	83
その他	14,086	14,859
流動負債合計	69,452	79,015
固定負債		
長期借入金	300	3,602
再評価に係る繰延税金負債	181	181
退職給付に係る負債	1,690	1,670
役員退職慰労引当金	199	183
株式給付引当金	1,927	2,291
役員株式給付引当金	—	42
その他	3,158	4,006
固定負債合計	7,457	11,978
負債合計	76,910	90,993
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,522	10,522
資本剰余金	11,670	11,670
利益剰余金	190,263	199,249
自己株式	△23,667	△32,391
株主資本合計	188,789	189,051
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,173	9,270
繰延ヘッジ損益	△74	△100
為替換算調整勘定	2,442	4,546
退職給付に係る調整累計額	△16	51
その他の包括利益累計額合計	11,524	13,768
非支配株主持分	2,827	3,060
純資産合計	203,141	205,880
負債純資産合計	280,052	296,873

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

2021年度(2022年3月期)および2022年度(2023年3月期)

(百万円)

	2021年度	2022年度
売上高	256,551	278,406
売上原価	150,845	166,467
売上総利益	105,705	111,938
販売費及び一般管理費	77,474	80,687
営業利益	28,231	31,251
営業外収益		
受取利息	156	233
受取配当金	646	638
為替差益	632	413
不動産賃貸料	26	27
貸倒引当金戻入額	0	—
その他	253	192
営業外収益合計	1,715	1,504
営業外費用		
支払利息	123	147
コミットメントフィー	19	19
不動産費用	38	38
事務所移転費用	136	249
貸倒引当金繰入額	—	59
その他	109	100
営業外費用合計	428	616
経常利益	29,519	32,140
特別利益		
固定資産売却益	2	6
投資有価証券売却益	860	2,677
特別利益合計	863	2,683
特別損失		
固定資産除売却損	116	204
製品保証引当金繰入額	—	2,495
関係会社株式売却損	—	5
投資有価証券売却損	3	0
事業再編損	218	—
特別損失合計	338	2,705
税金等調整前当期純利益	30,044	32,118
法人税、住民税及び事業税	8,372	10,279
法人税等調整額	250	△1,466
法人税等合計	8,623	8,812
当期純利益	21,421	23,306
非支配株主に帰属する当期純利益	637	703
親会社株主に帰属する当期純利益	20,784	22,602
(連結包括利益計算書)		
当期純利益	21,421	23,306
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,935	97
繰延ヘッジ損益	△99	△25
為替換算調整勘定	1,937	2,194
退職給付に係る調整額	9	72
その他の包括利益合計	△87	2,339
包括利益	21,334	25,645
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,502	24,846
非支配株主に係る包括利益	831	798

連結株主資本等変動計算書

2021年度(2022年3月期)および2022年度(2023年3月期)

(百万円)

2021年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	10,522	11,670	177,900	△13,709	186,384	11,108	24	699	△26	11,805	2,416	200,607
当期変動額												
剰余金の配当			△8,421		△8,421							△8,421
親会社株主に帰属する当期純利益			20,784		20,784							20,784
自己株式の取得				△10,003	△10,003							△10,003
自己株式の処分				45	45							45
自己株式の消却					－							－
利益剰余金から資本剰余金への振替					－							－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△1,935	△99	1,742	9	△281	410	129
当期変動額合計	－	－	12,363	△9,958	2,405	△1,935	△99	1,742	9	△281	410	2,534
当期末残高	10,522	11,670	190,263	△23,667	188,789	9,173	△74	2,442	△16	11,524	2,827	203,141

(百万円)

2022年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	10,522	11,670	190,263	△23,667	188,789	9,173	△74	2,442	△16	11,524	2,827	203,141
当期変動額												
剰余金の配当			△8,614		△8,614							△8,614
親会社株主に帰属する当期純利益			22,602		22,602							22,602
自己株式の取得				△15,221	△15,221							△15,221
自己株式の処分		0		1,495	1,495							1,495
自己株式の消却		△5,002		5,002	－							－
利益剰余金から資本剰余金への振替		5,002	△5,002		－							－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						97	△25	2,104	67	2,243	233	2,477
当期変動額合計	－	△0	8,986	△8,724	261	97	△25	2,104	67	2,243	233	2,738
当期末残高	10,522	11,670	199,249	△32,391	189,051	9,270	△100	4,546	51	13,768	3,060	205,880

連結キャッシュ・フロー計算書

2021年度(2022年3月期)および2022年度(2023年3月期)

(百万円)

	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	30,044	32,118
減価償却費	4,847	4,954
貸倒引当金の増減額(△は減少)	26	△1
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	33	53
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	0	△1
株式給付引当金の増減額(△は減少)	339	424
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	—	42
賞与引当金の増減額(△は減少)	841	1,196
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△10	17
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△10	2,422
受取利息及び受取配当金	△803	△872
支払利息	123	147
為替差損益(△は益)	△504	△475
固定資産除売却損益(△は益)	113	197
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△857	△2,676
関係会社株式売却損益(△は益)	—	5
事業再編損	218	—
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	△3,055	△9,722
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,729	△7,736
仕入債務の増減額(△は減少)	△9,541	943
その他の資産の増減額(△は増加)	△560	△208
その他の負債の増減額(△は減少)	△225	△43
小計	17,291	20,786
利息及び配当金の受取額	802	859
利息の支払額	△127	△124
法人税等の支払額	△7,845	△8,402
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,120	13,118
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△3,056	△3,743
定期預金の払戻による収入	3,221	3,574
有価証券の取得による支出	△15,800	△8,000
有価証券の売却による収入	18,300	12,700
信託受益権の取得による支出	△5,077	△1,035
信託受益権の売却による収入	7,412	889
有形固定資産の取得による支出	△8,877	△7,550
有形固定資産の売却による収入	12	13
無形固定資産の取得による支出	△1,368	△1,631
投資有価証券の取得による支出	—	△858
投資有価証券の売却による収入	1,240	3,289
関係会社株式の売却による収入	—	391
その他	3	△16
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,990	△1,977
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	42	2,378
短期借入金の返済による支出	△1,171	△1,881
長期借入れによる収入	—	4,806
長期借入金の返済による支出	△39	△1,514
配当金の支払額	△8,419	△8,613
リース債務の返済による支出	△571	△568
非支配株主への配当金の支払額	△421	△575
自己株式の取得による支出	△10,003	△15,221
自己株式の売却による収入	—	1,495
財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,584	△19,694
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,692	1,895
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△12,761	△6,658
現金及び現金同等物の期首残高	90,652	77,891
現金及び現金同等物の期末残高	77,891	71,232

azbilグループ会社情報

国内グループ会社

- **アズビル株式会社**

本社: 東京都千代田区
創業: 1906年 設立: 1949年

- **アズビルトレーディング株式会社**

本社: 東京都港区 設立: 1964年

- **アズビル山武フレンドリー株式会社**

本社: 神奈川県藤沢市 設立: 1998年

- **アズビル金門株式会社**

本社: 東京都新宿区
創業: 1904年 設立: 1948年

- **アズビル京都株式会社**

本社: 京都府船井郡 設立: 2009年

- **アズビルTACO株式会社**

本社: 東京都板橋区 設立: 1955年

- **アズビル太信株式会社**

本社: 長野県中野市 設立: 1974年

- **株式会社 テムテック研究所**

本社: 東京都中央区 設立: 1982年

海外グループ会社

- **アズビル韓国株式会社**

本社: ソウル 設立: 1999年

- **アズビル台湾株式会社**

本社: 台北 設立: 2000年

- **アズビル金門台湾株式会社**

本社: 苗栗 設立: 2011年

- **アズビルベトナム有限会社**

本社: ハノイ 設立: 2008年

- **アズビルインド株式会社**

本社: ナヴィムンバイ 設立: 2010年

- **アズビルタイランド株式会社**

本社: バンコク 設立: 1995年

- **アズビルプロダクションタイランド株式会社**

本社: チョンブリ 設立: 2013年

- **アズビルフィリピン株式会社**

本社: マカティ 設立: 1996年

- **アズビルマレーシア株式会社**

本社: クアラルンプール 設立: 1999年

- **アズビルシンガポール株式会社**

本社: シンガポール 設立: 1998年

- **アズビル・ベルカ・インドネシア株式会社**

本社: ジャカルタ 設立: 1997年

- **アズビルサウジアラビア有限会社**

本社: ダンマーム 設立: 2013年

- **アズビル機器(大連)有限公司**

本社: 大連 設立: 1994年

- **アズビル情報技術センター(大連)有限公司**

本社: 大連 設立: 2006年

- **アズビルコントロールソリューション(上海)有限公司**

本社: 上海 設立: 1994年

- **上海アズビル制御機器有限公司**

本社: 上海 設立: 1995年

- **上海山武自動機器有限公司**

本社: 上海 設立: 2004年

- **アズビル香港有限公司**

本社: 香港 設立: 2000年

- **アズビル北米R&D株式会社**

本社: サンタクララ(米国/カリフォルニア)
設立: 2014年

- **アズビルノースアメリカ株式会社**

本社: フェニックス(米国/アリゾナ)
設立: 2000年

- **アズビルボルテック有限会社**

本社: ロングモント(米国/コロラド)
設立: 1995年

- **アズビルメキシコ合同会社**

本社: レオン 設立: 2017年

- **アズビルメキシコサービス合同会社**

本社: レオン 設立: 2017年

- **アズビルヨーロッパ株式会社**

本社: ザペンタム(ベルギー)
設立: 2001年

- **アズビルテルスター有限会社**

本社: タラサ(スペイン) 設立: 1963年

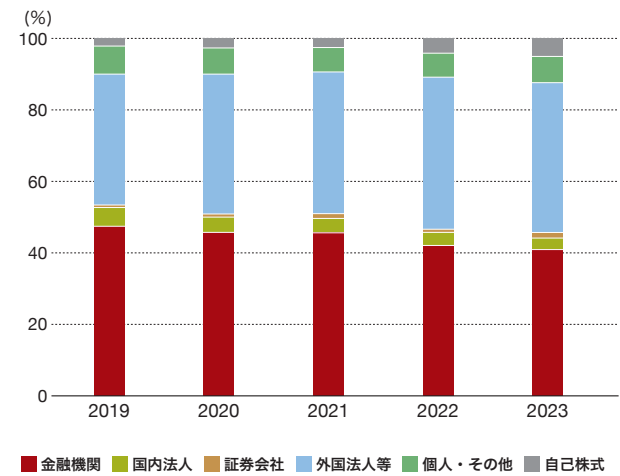
会社情報／株式情報

(2023年3月31日現在)

会社情報

創 業 1906年12月1日
設 立 1949年8月22日
資 本 金 10,522百万円
決 算 日 3月31日
定 時 株 主 総 会 6月
本 社 〒100-6419
 東京都千代田区丸の内二丁目7番3号(東京ビル)
連結従業員数 10,063名
上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場
証 券 コード 6845
株 式 の 状 況 発行済株式総数 143,700,884株
 単元株式数 100株
 株主数 7,817名
株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社

所有者別状況

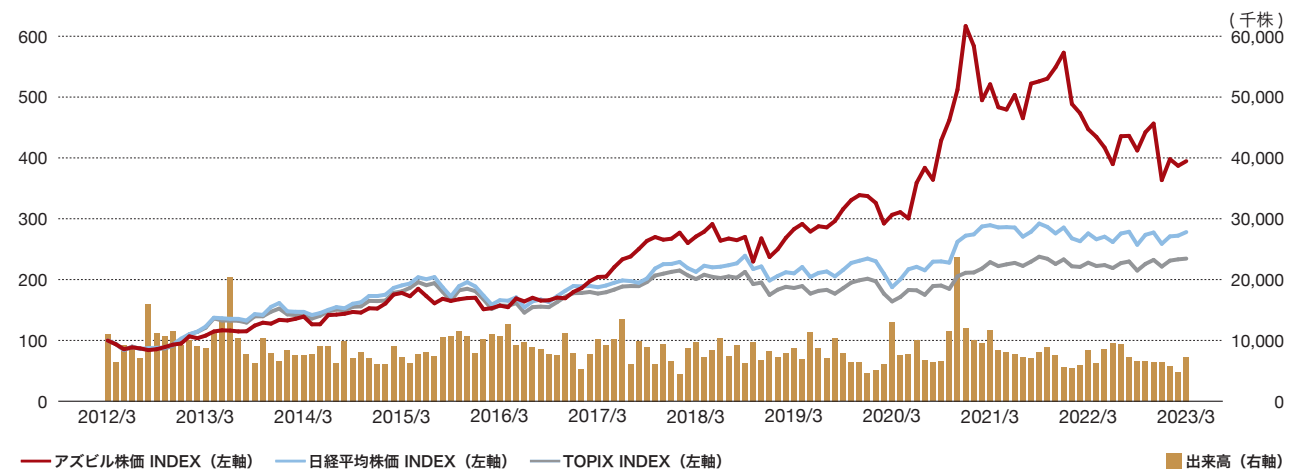


大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,330	14.88
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,820	7.92
明治安田生命保険相互会社	10,428	7.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,075	6.64
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ フィデリティ ファンズ	5,015	3.67
全国共済農業協同組合連合会	3,356	2.45
azbilグループ社員持株会	2,806	2.05
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	2,681	1.96
ジェーピー モルガン チェース バンク 385839	2,332	1.70
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	2,262	1.65

※ 持株比率は自己株式(7,148,221株)を控除して計算しています。

株価・出来高推移



※ アズビル株価および日経平均株価・TOPIX：2012年3月末を基準(100)とした値

※ 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。上記の株価については、株式分割による影響を考慮して算定しています。

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
期末株価(円)	989.0	1,274.0	1,630.0	1,440.5	1,870.0	2,477.5	2,589.0	2,804.0	4,765.0	4,090.0	3,610.0
最高値(円)	1,023.0	1,280.5	1,677.5	1,750.0	1,927.5	2,655.0	2,627.0	3,275.0	6,120.0	5,530.0	4,410.0
最安値(円)	745.0	935.0	1,150.0	1,309.0	1,347.5	1,772.5	1,949.0	2,215.0	2,619.0	3,900.0	3,190.0

「azbilレポート2023」編集方針



azbilレポートは、従来アニュアルレポートとCSRレポートに掲載していた財務情報と非財務情報を融合し、azbilグループの価値創造ストーリーを分かりやすくまとめた統合報告書として、株主・投資家をはじめ、お客様や取引先様、社員、事業展開する地域社会など様々なステークホルダーの皆様を対象に発行しています。編集にあたっては、IIRC（現IFRS財団）による「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参照しています。なお、詳細な財務情報については「有価証券報告書」、ガバナンス情報については「コーポレート・ガバナンス報告書」に記載しています。

〔報告範囲〕

アズビル株式会社および連結子会社

〔報告期間〕

2022年4月1日～2023年3月31日（一部に対象期間外の情報を含みます）

〔注意事項〕

本レポートに記載されている、計画、目標、戦略など過去の事実でないものは、編集時点における見通しおよび計画であり、これらは、入手可能な情報からなされた経営者の判断に基づいています。したがって、これらは将来の業績を保証するものではなく、様々な重要な要素により、大きく異なる結果になることがあります。なお、実際の業績に影響を与える要素には、次のようなものが含まれます（これらに限定されるものではありません）。

- (1) azbilグループを取り巻く経済情勢や為替変動、設備投資動向等
- (2) 急激な技術革新やグローバル経済の進展の下、厳しい市場競争のなかでお客様に受け入れられる製品やサービスを継続的に提供していく能力の変化等

詳細は、p87の「事業等のリスク」をご参照ください。

※ 財務データおよび財務諸表は有価証券報告書をベースに作成しており、記載金額は切捨てで表示しています。

アズビルの情報開示

非財務情報

財務情報

azbilレポート(統合報告書)

CSRの取組み

<https://www.azbil.com/jp/csr/index.html>

環境への取組み

<https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/index.html>

azbil ESGデータブック

<https://www.azbil.com/jp/ir/library/esg/index.html>

コーポレート・ガバナンス

<https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html>

株主・投資家情報

<https://www.azbil.com/jp/ir/index.html>

- ・中期経営計画
- ・有価証券報告書
- ・決算短信
- ・決算説明資料
- ・ファクトシート
- ・事業報告書(株主の皆様へ)

azbil



本誌の記載内容は、お断わりなく変更する場合がありますので、あらかじめご了承ください。
本誌は、環境に配慮したFSC®認証の用紙とインクを使用しています。
また、印刷用の紙へのリサイクルに適した材料[Aランク]のみを用いて作製しています。