



**Q1** azbilグループの特徴や強みは何でしょうか。

**人材と商品、仕組みの組合せでユニークな価値を創造**

azbilグループは、「計測」と「制御」の技術をもとに、人と機械、人と技術の調和を図るオートメーションを手掛ける会社であり、社会を支える存在です。お客様の現場が表舞台であり、オートメーションは、あらゆる舞台に必要な存在です。azbilグループはそんな存在だと考えています。あらゆる舞台に、と申し上げたとおり、事業領域の広さは大きな特徴です。ビルや工場、プラント、生活インフラ領域等のオートメーションを手掛け、様々な産業、社会インフラを事業フィールドとしています。

そのような当社グループの強みは、長年蓄積した資産を組み合わせることで、模倣が困難なソリューションを提供している

点にあります。技術を集積した計測・制御機器があり、先進的なDXによる仕組みがあり、そして、それらを実際に扱う人材がいて、お客様とともに、常に新しいものを現場で構築しています。

製品、仕組み、人材、この3つのバランスの良さが、ビルや工場、プラントといったお客様の資産を長期にわたって守る力につながっています。

当社グループらしさを示す一例をご紹介します。今では当たり前になっているBEMS(ビルエネルギーマネジメントシステム)の構築があります。2000年代初頭、お客様とタッグを組み、システムの設計の考え方に始まり、構築、実装、エネルギーデータ分析といった一連の流れにおいて先進的な物件をつくることに成功しました。

その結果、公益社団法人空気調和・衛生工学会の空気調和・衛生工学会技術賞を受賞したほか、完成後10年以上にわたってしっかり実績を積み上げたことが評価され、同会より特

## CEOメッセージ

**オートメーション事業が果たすべき役割と機会が増すなか、  
「計測」と「制御」で広く社会を支え、自らの成長を通して、  
持続可能な社会に「直列」に繋がる貢献を実現します。**

取締役 代表執行役社長

山本 清博

別賞「十年賞」も授与されました。新しいものに取り組み、形にして、現場を大切にしながら継続するという当社グループならではの取組みでした。私自身、このプロジェクトにシステムエンジニア、あるいは営業として関わっており、現場に張り付いていました。とても思い入れのある物件です。

現場を重視する姿勢は、当社グループの強みとしてこれからますます際立っていくと考えています。社会が大きく変化し、環境面をはじめ企業に求められるものが多様化・複雑化するなかで、お客様はこれまで以上に新しいことにチャレンジしていくことが必要となっております。当社グループの社員は、お客様のもとに伺い、アイデアを出し、手を動かし、並走する。それを続けていくことで当社グループにも蓄積が増え、新たな道が開けていくと確信しています。

Q2

azbilグループに受け継がれてきた理念や考え方の中で、山本社長が大切にしていることは何ですか。

**「人を中心としたオートメーション」による  
価値創造を通して、地球の未来を紡ぐ**

azbilグループの理念は、1906年の創業の精神である「人間を苦役から解放する」から、現在の「人を中心としたオートメーション」へと進化してきました。“時代に合わせ、かつ人に寄り添ってきた”という変遷自体が当社グループらしく、大切にすべき骨格であると思います。

オートメーションの技術は、人の安心、快適、達成感を実現するために進化してきました。今ではこのオートメーションの技術の発展は、そのまま地球環境の保全にもつながるものとなっています。世界的に知られている「地球は先祖からの相続品ではなく、未来の子どもたちからの借り物である」という格言が

あります。当社グループの場合、本業で新たな価値を生み出すこと自体が、これからの子どもたちに未来を渡すことにつながります。この言葉が社員一人ひとりに届き、仕事を通して成長実感や満足感を得てもらえることを願っています。

**Q3** 現在の市場環境をどのように捉えていますか。

**新たな社会課題、技術の進歩を事業機会として成長を目指す**

コロナ禍以降、市場環境は大きく変化し続けています。インフレやサプライチェーンの混乱、地政学的リスクの高まりなど、多くの企業にとって逆風と言える事象については azbil グループとしても注視し、対処してきました。国内では高齢化、人口減少など社会構造の変化も挙げられます。これらに加えて、社会からの要請も変化・拡大しています。カーボンニュートラル(CN)やネイチャーポジティブ(NP)の実現を目指す取組みは、世界的に大きなテーマとなっています。多くの企業では、従来から手掛けてきた省エネルギーの取組みの枠を超えた投資をする必要に迫られています。これまで以上に環境負荷を下げるには、オートメーションの進化も不可欠です。つまりこうした状況は、当社グループにとってはチャンスでもあります。お客様の期待に応えられれば、大きな成長機会になり得ると考えています。

その他、直近ではAIの普及に注目しています。計測や制御の技術とAIには親和性があるためです。当社グループでも、以前からAIを活用したシステムの開発・導入に力を入れてきました。生成AIは、当社グループの事業に限らず、様々なビジネスを変える可能性を秘めていると思います。例えば今後、多くの企業でベテランの技術者が減り、技術や技能の伝承が困難になると言われています。生成AIの活用によってこの問題を解

決できれば、日本のものづくり全体にとってとても良いことです。こうした考えから自社においても、生成AIを活用した技能継承の取組みを進めています。

→ p49-50 デジタルトランスフォーメーション(DX)

**Q4** 2030年をゴールとする長期目標達成に向けた考え方を教えてください。

**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BA、AA、LAの各事業で成長を目指す**

目標を達成するために成長領域として重視している事業領域は「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3つです。新オートメーション事業は、新しい需要に応えるソリューションの提供により顧客カバレッジの拡大や新しい付加価値による売上拡大を目指す取組みです。環境・エネルギー事業では、既存の商品に加えて、環境・エネルギーに関わる新しい価値の提供を目指します。CN実現に向けた再生可能エネルギーの組合せによるESP(Energy Service Provider)事業等が挙げられます。

一般的に、付加価値の高い製品・サービスとなると、投入する資源・エネルギーの量も多くなるイメージがあると思います。これに対し、azbilグループの事業は「付加価値の高いオートメーション=CNへの貢献」が可能です。そして、こうした取組みを1年や2年で終わらせるのではなく、5年、10年と継続し、お客様の資産を長期的にサポートしていくことができます。これがライフサイクル型事業です。これら3つの事業を組み合わせることで、「持続可能な社会」の実現に貢献しながら、自らも成長していく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この3つの成長事業

3つの成長事業領域での取組みと各事業セグメントへの展開

3つの成長事業領域

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



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



**新オートメーション事業**

新しい需要に応えるソリューションの提供で売上拡大

- BA: 感染症対策や新しい働き方に適応した新たなビル環境ニーズ(ウェルネス)
- AA: より高い生産性と安全で安定した設備運用
- LA: 各種メーターのIoT対応(スマートメーター)とビッグデータの集積

**環境・エネルギー事業**

既存商品に加え、新しい価値を提供し売上拡大

- BA: 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の拡大
- AA: 生産設備の省エネルギー・温暖化ガス排出抑制の需要増加
- LA: 実測されたビッグデータを活用した企業の脱炭素化支援等の要望現出

**ライフサイクル型事業**

お客様の資産(工場・オフィスビル・ライフライン)の品質・性能・生産性を長期にわたりサポートする持続的ビジネス。高付加価値化とDXにより収益性を拡大

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)の各事業で、グローバルでの成長を目指しています。長期目標では、2030年に、売上高4,000億円規模、営業利益600億円規模、営業利益率15%程度、ROE13.5%程度を計画しています。売上高については4,000億円規模とこれまでの伸長率から見ると高い目標を掲げていますが、これは単に規模を追い求めるということではありません。当社グループの事業が拡大するという事は、そのまま持続可能な社会の実現へ貢献する機会が増えた結果でもあると考えるからです。特に、営業利益率にはこだわっていききたいと思います。メーカーとして各種のコスト削減には継続して取り組みますが、付加価値の高い製品やサービスをお客様に提供し、適正にご評価いただいた結果でもあり、それだけの価値があるものと考えています。

**Q5** 中期経営計画での「変革」の進捗はいかがですか。

**商品力強化や事業拡大に向けた  
変革の取組み、事業基盤の強化が進展**

azbilグループは、先ほど述べた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、そのファーストステップとして、中期経営計画(2021~2024年度)を策定、商品力強化、技術開発・設備投資強化、人的資本への投資強化を注力ポイントとして、計画に取り組んでいます。

中期経営計画の策定時(2020年度)はまだコロナ禍にあり、お客様・社員の安全を第一に据えたスタートでした。コロナ禍への対応を含め様々な事業環境の変化、新たな課題を捉えた変革の必要性を強く実感し、安全確保の取組みと並行して変革の取組みを進めました。この変革の実現を通しての先に、さ

らなる成長、長期目標の達成があると考えています。

こうした取組みの結果、業績面では、2023年度まで3期連続の増収・増益を達成することができました。先ほど重視するとして営業利益額・利益率については中期経営計画での計画値を1年前倒して達成しました。中期経営計画最終年度となる2024年度も売上高・営業利益ともに増収・増益を計画中です。2025年度以降のさらなる成長に向けた研究開発、DX、人的資本等への投資を継続しつつ、増収や受注時の採算性改善、価格転嫁等の収益力強化施策により4期連続の増収・増益を目指しています。

中期経営計画3年目となる2023年度についてみれば、業績の部分で述べた収益力強化の取組みなどが大きく進展したほか、商品力強化に向けた取組みを進めました。例えば、クラウドを活用したバルブ解析診断サービス「Dx Valve Cloud Service」の大手化学会社等への導入が拡大しています。また、他社との提携によるソリューション力の強化も進みました。成長が期待されるデータセンター市場の案件獲得に向けたX1 Studio株式会社への出資や、再生可能エネルギー領域で、株式会社クリーンエナジーコネクに続きフォレストエナジー株式会社への資本参加を行いました。今後も、これら投資案件に限らず、事業運営にあたっては、資本コストを意識した経営の観点から、投下資本からの収益性\*に基づく事業ポートフォリオの管理、経営資源活用の最大効率化を念頭に、“計測と制御”領域での競争優位性を高めることによる事業成長を目指します。なお、こうした事業面での取組みに加え、タイ生産子会社における新工場棟の建設等、持続的な成長を支えるための事業基盤の整備を進めました。

- p19-22 副社長メッセージ
- p31-34 特集 先進技術と人材を支えるazbilグループならではのソリューション
- p35-46 長期目標・中期経営計画、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

\* 税引後修正営業利益試算に基づく投下資本利益率(ROIC)を導入。2023年度azbilグループROIC(試算)10.2%、資本コスト(WACC)6.1%。

azbilグループ 長期目標・中期経営計画 業績計画

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、BA(ビルディングオートメーション)、AA(アドバンスオートメーション)、LA(ライフオートメーション)各事業で、グローバルでの成長を実現

	2021~2024年度 中期経営計画期間					2024年度		長期目標(2030年度) (2021/5/14公表)
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度			
					中期経営計画	連結業績計画		
売上高 [海外]	2,468億円 [448億円]	2,565億円 [521億円]	2,784億円 [626億円]	2,909億円 [673億円]	3,000億円 [660億円]	3,000億円 [710億円]	4,000億円規模 [1,000億円規模]	
営業利益	257億円	282億円	312億円	368億円	360億円	375億円	600億円規模	
営業利益率	10.4%	11.0%	11.2%	12.7%	12%	12.5%	15%程度	
ROE	10.4%	10.4%	11.2%	14.2%	12%程度 (2021/5/14公表)	12.2% (2024/5/13公表)	13.5%程度	



**Q6** 成長の鍵となる海外事業の拡大には  
どのように取り組まれますか。

**事業ポートフォリオの見直しを含め、  
事業環境・特性に合わせた施策を実行し、  
拡大を図る**

海外事業については、売上高で見ると全体の2割程度に留まっており、まだこれからではあるものの、着実に前進しています。

オフィスなどを手掛けるビルディングオートメーション事業では、国内で強みとなっている、製品、インフラ、人材を組み合わせたソリューションを海外でもいかに展開していくかに注力しています。徐々に受注は拡大してきています。今後、一定以上の受注数と一定以上の期間使っていただいた評価が積み上がれば、事業は大きく拡大するものと考えています。そのための、キーアカウントマネジメントなどの施策も展開しています。

工場やプラントなどを主とするアドバンスオートメーション事業においては、付加価値の高い製品を提供できればグローバルで十分に戦えることが分かってきました。MEMSを応用した当社グループならではの特徴ある製品・サービスの開発、市場投入を加速していきます。

生活インフラの領域を主とするライフオートメーション事業においては、収益性改善に向けた事業ポートフォリオ見直しの取組みが進んでいます。2024年6月には、スペインのグループ会社アズビルテルスター有限会社(以下、「アズビルテルスター」)をドイツ・Syntegon社に譲渡することを決定しました。当社グループが強みを発揮できる事業に注力を進めるなかで、アズビルテルスターと当社グループの双方が技術力と製品を最大限に活かせる最善の選択であったと考えています。

→ p45-46 ライフオートメーション(LA)事業  
→ p47-48 特集 グローバル戦略

**Q7** サステナビリティ経営についての取組みは  
どうでしょうか。

**マテリアリティで目指す姿の実現に向けた  
取組みにより、ESG各項目が進展、  
NPなどへの取組み拡大を目指す**

azbilグループが目指すサステナビリティ経営の実践に向けて、2022年8月に、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って取り組むべき経営課題として、気候変動やサプライチェーン、イノベーションといった10項目のマテリアリティを特定しました。2023年度には、外部の有識者の助言も得ながらマテリアリティ特定のプロセスを再度検証し、妥当性を再確認しています。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の結果E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)各項目においても様々な進展がありました。

E(環境)では、気候変動対策としてお客様の現場でのCO<sub>2</sub>削減の取組みや、自社施設での再生可能エネルギーの使用等を進めました。今後はNPの視点での取組みを進めていきます。S(社会)では、サプライチェーン全体を意識した人権デュー・デリジエンスに関する取組みが進みました。海外で事業を展開する企業として、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していきます。将来的には、児童労働や危険な場所での労働といった問題の解決に、オートメーションの力で貢献できれば素晴らしいと考えています。G(ガバナンス)では、指名委員会等設置会社への移行後2年が経過し、株式報酬制度の一部改定等の強化に取り組まれました。また、リスクマネジメントにおけるリスク選定プロセスの大幅な見直しなどを推し進めました。

→ p25-26 マテリアリティとazbilグループSDGs目標  
→ p67-74 環境  
→ p75-78 サプライチェーン  
→ p79-80 リスクマネジメント  
→ p81-93 コーポレート・ガバナンス

**Q8** 長期目標達成に向けた、  
現時点での課題は何ですか。

**人的資本強化、事業ポートフォリオ見直しなど、  
これまでの変革の実績を起点に、  
“さらなる成長に向けた変革”を進める**

中期経営計画の目標設定時に想定していなかったものとしては、現在も進行している急激なインフレです。ただし、このインフレについては、メーカーとしてのコスト削減の努力はもちろんです。他社にない付加価値の高い製品・サービスの提供、適正価格実現に向けて、これまでと同様、丁寧な価格交渉をしていけば目標達成を阻むような問題にはならないと見ています。

大きな課題は人材です。市場の変化が大きくなるなかで、オートメーションに対する期待が高まっているのを感じています。azbilグループに対して、今までの延長上にならないような付加価値を持つ製品やサービスを期待する声もいただいています。この状況に対し、お客様に最適なソリューションをお届けするには、開発からサービスまで、それぞれに求められる新たな技量を持った人材が必要です。事業戦略と整合する人材の確保・育成、リスクリングから働く環境の整備、諸制度の改革等、人的資本への投資に積極的に取り組んでいきます。

また、この解決につながる施策の一つとして、他社との共創にも取り組んでいます。2023年度までの取組みは前述のとおりですが、今後さらに、社会やお客様のニーズに応えていくために、現場で新たな価値の共創を実現するべく、積極的に他社への資本投下や事業ポートフォリオの見直しなどを行っています。

私は、これから社会全体が共創の時代に入っていきと見ています。持続可能な社会を創るためには、企業が個々に競い合うのではなく、変化に柔軟に対応するために、自社の強い部分

を磨き、足りない部分は他社に任せる時代になっていくのではないかと思います。そしてそうした協創社会は、オートメーション事業を営む当社グループにとって力を発揮できる社会です。「オートメーション」という枠組みの中で様々な企業との柔軟な協創が可能だからです。

インフレ対応、人材の確保・育成等、課題は様々ありますが、新たな社会課題を捉えた事業開発・一層の商品力の強化等、2024年度はもとより、2030年度に掲げる長期目標達成に向けて、取り組むべき課題も明確になってきています。これまでの改革の実績を起点に、2024年度を“さらなる成長に向けた変革”の年度と位置付け、成長に向けた変革を進めていきます。

→ p61-66 人的資本

## Q9 課題と捉える人材に関して、新たな取組みはありますか。

### 持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献による社会のWell-beingの実現を通して、成長を実感、社員のWell-beingも実現

2024年度から、社員の成長実感や満足度向上を目指す取組みの一環としてWell-beingを意識した施策に力を入れています。そもそもazbilグループでは、2019年に「azbilグループ健幸宣言」をし、社員が活き活きと仕事に取り組めるようにするための総合的な取組みを進めてきました。Well-beingはその延長上にあるものです。

一般にWell-beingとは、身体的に健康で心も幸福な状態にあるとされています。社内でもかなり議論したのですが、社員一人ひとりのWell-beingを実現するというのは難しいテーマです。そう考えるなかで、会社が本業で持続的に成長することこそが、最終的には社員のWell-beingにつながるのではないかと考えるに至りました。ここまでお話ししてきたとおり、当社グループでは、オートメーション事業の拡大が社会課題解決に「直列」に貢献すると考えています。自らの業務を通じて社員は社会・同僚・お客様から評価される体験をし、会社が成長すれば、自身の収入アップにもつながる。そのような体験を通じて社員一人ひとりに、「この会社で働いていて良かった」と思ってもらえるのではと考えます。まずは当社グループが成長することで社会課題の解決、すなわち社会のWell-beingの実現に貢献し、それが社員のWell-beingにつながるという流れです。こうした持続可能な社会へ繋がる貢献をいかに継続するか。今は、若手からベテランまで多くの社員が幅広く様々なチャレンジを通じて成長を実感できるような環境をつくるべく、投資や人事制度変革を進めているところです。特に「現場」に関係のある仕掛けができないかと考えています。すべての業務には「現場」があり、自分自身の経験を振り返ってみても、成長を実感し、達成感を得られるのは、やはりお客様や同僚と接する機会からだと思うのです。「現場で価値を創る」をグループ



の理念としている当社グループとして、社員の皆さんには、少しでも多くそのような機会を体験していただきたいと考えています。

→ p61-66 人的資本

## Q10 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。

### ブランディングを通し、経営・社員が一丸となってazbilグループならではの価値提供を実践、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます

インフレ、地政学的リスクの高まり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、エネルギー転換、気候変動等への対応は、オートメーション事業で対応すべき課題領域のさらなる拡大をもたらすものであり、azbilグループにとっての成長の機会でもあります。こうした機会を活かし、ステークホルダーの皆様の期待に応える社会への貢献と成長を実現していくには、azbilグループが創造する価値を世界中のお客様に知っていただくとともに、グループ社員が一丸となって取り組み、創業以来連続と培ってきた理念・考えを製品・サービスを含めた企業活動すべてに反映していくことが必要と考えています。このため、改めてazbilグループのブランディングに取り組むことにしました。また、2025年に開催される大阪・関西万博に参加し、当社グループが未来に向けて実現したいと考えるもの的一端をご紹介します。

経営・社員が一丸となって様々な課題解決に取り組み、全世界のお客様に先進的でユニークな製品・サービスを提供することでグローバルでの成長を実現し、グループの理念、事業に賛同いただき支援していただいている株主の皆様には、一層の株主還元水準の向上を図るなど、様々な形でステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていきます。今後も当社グループの事業展開にご関心いただき、長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

→ p19-22 副社長メッセージ



## 副社長メッセージ

事業戦略と規律ある  
財務戦略の一体化を通じて、  
人材、資金等の経営資源の適切な配分、  
事業ポートフォリオ再構築を実施。  
「現場での価値創造」に向けた  
azbilグループの強みを活かした、  
着実な成長を目指します。

取締役 代表執行役副社長

横田 隆幸

**Q1** 事業環境の不透明さが続くなか、企業価値を高めるためにどのように取り組んでおられますか。

### 事業戦略と財務戦略を一体とした取組みにより、グループの強みを活かす

インフレ、急激な円安といった経済の変化に加え、サプライチェーンの課題やカーボンニュートラルなど、企業活動を取り巻く環境は大きく変化しています。しかし、私たちは、こうした外部環境の変化に機動的に対応し、一定の成果を出し続けなければなりません。経営に求められるものは迅速、かつ確かな意思決定であり、長期目標を見据えた戦略の立案・実行です。これにあたって、ROEやROIC、営業利益率等を、戦略を合理的に判断するための指標としてきました。

当社グループの強みとするところは、先進的な計測と制御の技術力に加えて、長年にわたって蓄積された知見、データに基づくエンジニアリング力、メンテナンスサービス力を保有することです。これがユニークな事業モデルを可能とし、当社グループならではの企業価値を生み出す源泉となっています。現在、BA事業、AA事業、LA事業と、3つの事業を展開していますが、根幹にあるのはこの技術力とエンジニアリングおよびメンテナンスサービス力の組合せです。この強みを活かすことは企業価

### ROE／営業利益率／株主資本コスト



ROE/  
営業利益率目標  
(2021/5/14公表)

中期経営計画  
2024年度  
ROE**12%**程度  
営業利益率**12%**

長期目標  
2030年度  
ROE**13.5%**程度  
営業利益率**15%**程度

→ p35-36 長期目標・中期経営計画

値向上に直結するため、事業戦略の議論と併せて、資金や人的資本等の経営資源を、どう効率的、効果的に投入するかといった事業戦略と財務戦略を一体とした取組みが重要です。事業ポートフォリオに対する投資のリバランスは常に議論となるところであり、成長を目指すうえでどの分野に注力すべきか、経営者として常に判断が求められていると実感しています。

こうした例として、海外事業が挙げられます。現在、当社グループの海外売上高は全体の2割強に留まっています。これは、過去、米国ハネウェル社と業務提携関係にあり、独自の事業展開ができていなかったことに起因します。2002年には資本関係も完全に解消し、着実にグローバル展開を進めてはきましたが、さらに目標を引き上げて、グローバル市場における成長とシェア拡大を目指すためには、海外での販売網の拡大に加えて、当社グループの強みの源泉であるエンジニアなどの人的資本強化・事業基盤強化への積極的な投資が必要と考えています。今後、海外事業に限らず、成長分野を見極め、注力すべき点を分析し、資金、人的資本の両面から事業に対して適切なサポートを行い、ROICを含めた管理指標を活用した規律ある資本の管理を実施していきます。

**Q2** 中期経営計画(2021～2024年度)の取組みと進捗状況・課題認識と今後のお考えについて教えてください。

**収益力の強化が着実に進展。資本効率の観点を含め、事業成長に向けた戦略投資を実施**

現在の中期経営計画の策定は、コロナ禍という、当時は先の見えない大きな危機意識、変化のなかで行われました。そのため、安全の確保と安定した事業の展開、収益力の強化を優先しつつ、将来の成長に向けた投資を含む各種施策を計画し、取り組んできました。中期経営計画では、先ほど指標に挙げたROEや営業利益率を目標としても掲げていますが、お約束したことはできていると考えています。また、その際には改めて、私たちが展開するオートメーション事業、「計測」と「制御」の技術は、どのような環境の変化においても不可欠なものであるという認識を新たにしています。

もちろん課題がないわけではありません。BA、AA両事業において利益率は着実に改善していますが、将来の成長に向けた海外を含む事業規模の拡大という観点で、戦略的な事業投資は言うまでもなく、さらなる商品力強化のための研究開発や人材への投資が必要ですし、DX投資による商品の付加価値の拡大と業務の効率化も外すことができません。

また、LA事業については、その収益性が課題でした。私が2023年度より直接、担当経営として改善に取り組んできましたが、ライフサイエンスエンジニアリング分野を担うアズビルテルスターについては、資本効率と同事業の持続性の観点から第三者との間で譲渡契約を締結するに至りました。

振り返れば、コロナ禍後も、グローバルでのサプライチェーンの混乱・部品不足、インフレの進行と、当初中期経営計画で考えていなかった事業環境の大きな変化がありましたが、生産・調達体制の強化や適正価格実現に向けた交渉等、やるべきことを行い、利益構造は当初計画に対しても高い水準に持ってくることでできたと考えています。事業規模も着実に拡大しました。結果

として、2023年度においては、営業利益額・率で中期経営計画最終年度(2024年度)の目標を上回る業績を達成することができました。インフレによる労務費等のコスト増加や、人件費の増加等はありませんが、中期経営計画最終年度である2024年度についても、引き続き収益力の強化に取り組むとともに、これまでの資本効率、資本構成の議論と施策実施結果をもとに、2030年に向けての「成長」を成長たらしめるため、投資による事業拡大や他社との提携拡大等、“さらなる成長に向けた変革”に継続的に取り組んでいきます。

**2022年度・2023年度業績結果**

(億円)

	2022年度	2023年度	対前年度	
			増減	増減率(%)
受注高	2,969	<b>2,878</b>	△90	△3.1
売上高	2,784	<b>2,909</b>	125	4.5
営業利益	312	<b>368</b>	55	17.9
利益率(%)	11.2	<b>12.7</b>	1.4pp	-
親会社株主に 帰属する 当期純利益	226	<b>302</b>	76	33.6
利益率(%)	8.1	<b>10.4</b>	2.3pp	-
ROE	11.2	<b>14.2</b>	3.0pp	-

**Q3** ROIC経営の導入、事業ポートフォリオの再構築等に取り組まれています。

**資本効率の改善を狙い、ROIC経営の実践の具体例としてアズビルテルスターの譲渡を決定**

azbilグループでは、投下資本を効率良く利益に結び付けるため、2021年度よりROIC経営を推し進めています。2023年度のazbilグループ全体のROIC実績値は「10.2(試算)」となっています。ROIC指標がすべての判断基準になるわけではありませんが、事業ポートフォリオの再構築を考えるうえでの指標の一つとしています。2024年6月アズビルテルスターの出資持分すべての譲渡決定もその一つです。当社グループでは、2012年度に、LA事業において、アズビルテルスターを傘下に加え、ライフサイエンスエンジニアリング分野での成長、事業収益力の強化に取り組んできました。しかし、医薬品製造装置市場での業界再編等、事業環境が変化するなか、当社グループの資本効率改善はもとより、アズビルテルスターの今後の持続性の観点から同社の出資持分すべての譲渡を決定いたしました。次ページにお示したようなアズビルテルスターの連結経営成績を大きな要因として、これまでLA事業のROICはグループ全体のROIC平均を大きく下回ってききましたので、当社グループとしては、これにより資本の再投下や人員等の経営リソースを効率的に配分し、資本効率のさらなる向上に取り組んでいきます。例えば、LA事

業のなかには、ライフサイエンスエンジニアリング分野の他に、ガス・水道メーターを扱うライフライン分野があります。海外のメーター事業分野では、日本の同業種と比較して高い営業利益率を出している企業も多く、この事業での成長性を感じています。現在進んでいるスマートメーターの導入により、単なるメーターの販売ではないデータビジネスの展開も視野に入ってきています。この他、BA、AA事業では、AIやオートメーションの進化を活用した商品力強化とディストリビューションチャネルの拡充やエンジニアリング・サービス体制の整備・強化に取り組んでいきます。

### アズビルテラスター持分譲渡に関して

譲渡先	: Falcon Acquisition, S.L.U. (スペイン マドリッド州) ※ 当該会社は Syntegon Technology GmbH の100%子会社
譲渡する出資持分の割合	: 100%
譲渡価額	: 61,850千ユーロ
譲渡時期	: 未定 (2024年7月末現在)

### アズビルテラスター連結経営成績

	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期
売上高	125,577	130,881	125,672
営業利益	7,417	805	6,912
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,180	△1,193	4,029

→ p45-46 ライフオートメーション(LA)事業

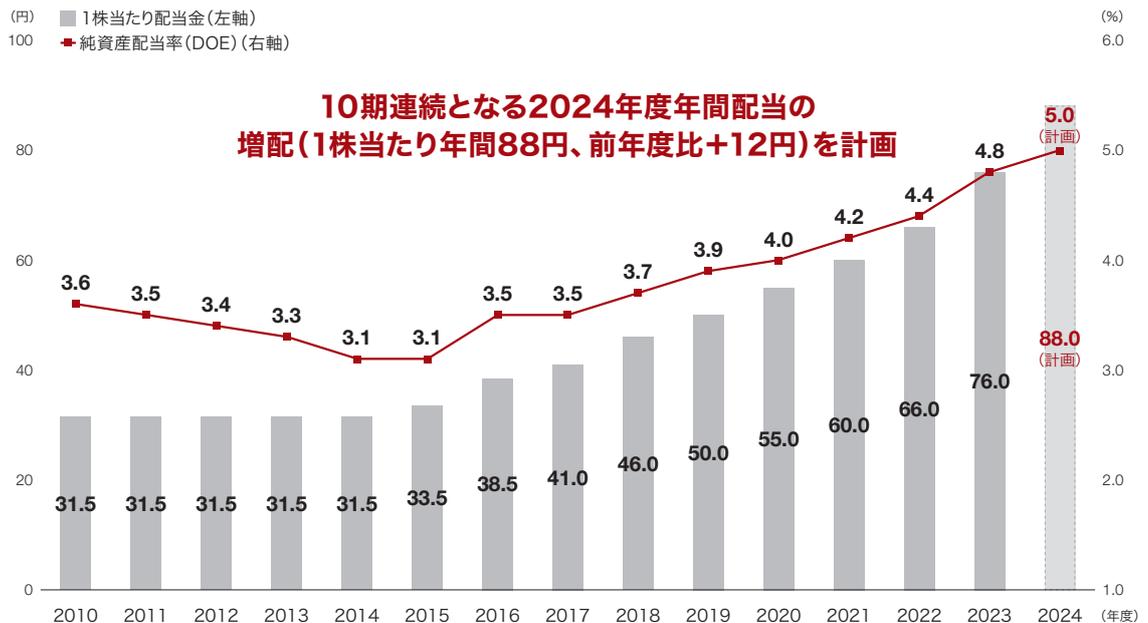
### Q4 資本政策、株主還元の方針に 変化はありますか。

## 規律ある資本政策を継続、引き続き 株主還元の充実に取り組み、DOEは5%台へ

azbilグループは、株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を展開し、企業価値の維持・向上を図ることを基本方針としています。安定した財務基盤、キャッシュ・フローを継続的に生み出すことのできる事業モデルのもと、これまで配当増や自社株買いという形で株主還元の向上に努めてきました。株主還元における積極的な取り組みは引き続き継続していきますが、株主の皆様への事業成長への期待にお応えしていくため、キャッシュの使途という観点で、事業基盤の強化と成長に向けた積極的な投資が必要と考えています。2023年度では、2022年度に続いてサプライチェーンの課題から在庫確保にキャッシュを振り向けたうえで、事業投資としてデータセンター市場の案件獲得に向けたX1 Studio株式会社への戦略的な出資やその他ベンチャー出資に加え、研究開発拠点、海外生産工場等への設備投資を行ってきました。今後は、次の成長戦略を描きながらさらなる事業投資を積極的に進めていきます。

株主還元については、配当は、安定かつその水準の向上を長期に目指すものとし、自己株式の取得については、株主の皆様への利益還元および資本効率の向上の観点から機動的に

### 株主還元の推移



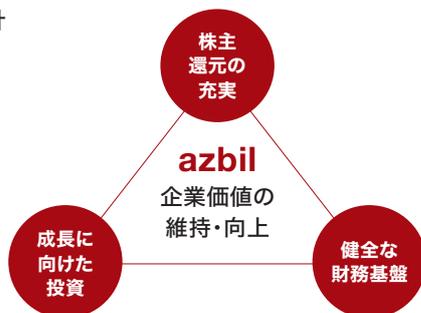
## 10期連続となる2024年度年間配当の 増配(1株当たり年間88円、前年度比+12円)を計画

自己株式取得総額(億円)	19	29	49	99	99	99	99	- (未定)
自己株式取得総数(万株)	120	142	187	371	225	267	219	- (未定)

※ 1株当たりの配当金、ならびに自己株式取得総数は、2018年における株式分割の影響を加味し遡及して修正。なお、2024年度配当計画は、2024年10月に予定する株式分割を考慮しない場合の配当金額で記載

行うことを方針としています。2015年度から9期連続で増配を実施し、2024年度も10期連続となる増配を計画しています。配当については、かねてよりDOEの向上に注力してきており、2023年度のDOEは4.8%となりました。2024年度にはDOE5%を計画しています。今後も、当社を長期にわたってご支援いただく株主の皆様への期待に応えるためにも、中長期的かつ安定的にDOEの向上を目指していきます。また自己株式の取得についても、2024年度は発表していませんが(2024年7月末現在)、積極的・機動的に実施していく方針に変わりはありません。現在進行中のLA事業再構築の状況、その他成長に向けた投資ニーズを見極めながら、必要な対応を行っていきます。このほか、多くの様々な投資家の皆様に当社株式を保有していただきたいとの考えから、単元株を取得しやすくするため、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で分割とすることを決定しています。

#### 基本方針



**株主還元の実現、成長に向けた投資、健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を展開し、azbilの企業価値の維持・向上を図る**

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

#### Q5 社員株式給付制度(J-ESOP)改定の目的は何でしょうか。

### 社員のエンゲージメントを高め、企業価値の向上につなげる

社員に当社の株式を保有することのメリットを感じてもらうため、2017年よりJ-ESOPを原則として全正社員を対象として導入しています。従来は退職時まで積み立てられたポイントに応じて株式が付与される制度でしたが、今回の制度改定により、毎年株式が付与される制度へ変更することとしました。なお付与された株式は、退職時まで譲渡制限が付与されるため、売却等を行うことはできませんが、株式数に応じて、配当を得ることができ、議決権の行使も可能となります。配当や議決権

行使等を通して、株主としての実感、視点を持つことで、社員の皆さんが自社の業績や株価に関心を持ち、経営計画、各種施策を自分事として取り組むことは、社員のエンゲージメントを高め、企業価値向上につながるものと期待しており、企業としての成長が社員のWell-beingの実現につながる一つのあり方になると考えています。これは単に人的資本の強化にとどまらず、ROIC経営をより実感のあるものとして、全員経営で押し進めていくドライバーにもなると考えています。

→ p63 社員株式給付制度を一部改定

#### Q6 最後に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。

### 人材等への適切な資本の配分、投資により、「現場での価値創造」に向け「縁の下の力持ち」企業として、着実な成長を目指す

私から見て、当社グループの事業は、社会の屋台骨を「縁の下の力持ち」のイメージで支えるものであり、必ずしも表舞台に出るものではありません。しかし、社会にとってなくてはならない存在であると自負しています。社会・お客様とのお付き合いは一過性ではなく、サービスも含めてご継続いただくというライフサイクルを大切にしており、これには商品だけではなく、現場でのエンジニアリング力やサービスメンテナンス力が大きな部分を占めています。私たちはこれを「現場で価値を創る」と称しています。日本国内で、この点は十分認知されているものと考えていますが、今後は、海外のお客様にも同様のご認識をいただき、当社グループならではの良さをご理解いただけるよう、人材を含めた事業基盤へのさらなる投資を進め、外部パートナーとの連携強化にも取り組んでいきます。また、次の成長に向けた資本構成の最適化にも取り組んでいきます。併せて、こうした取組みが迅速かつ透明性を持って行われるよう、引き続きコーポレート・ガバナンスの強化にも取り組むことで、持続的な成長を確かなものにしていきます。

