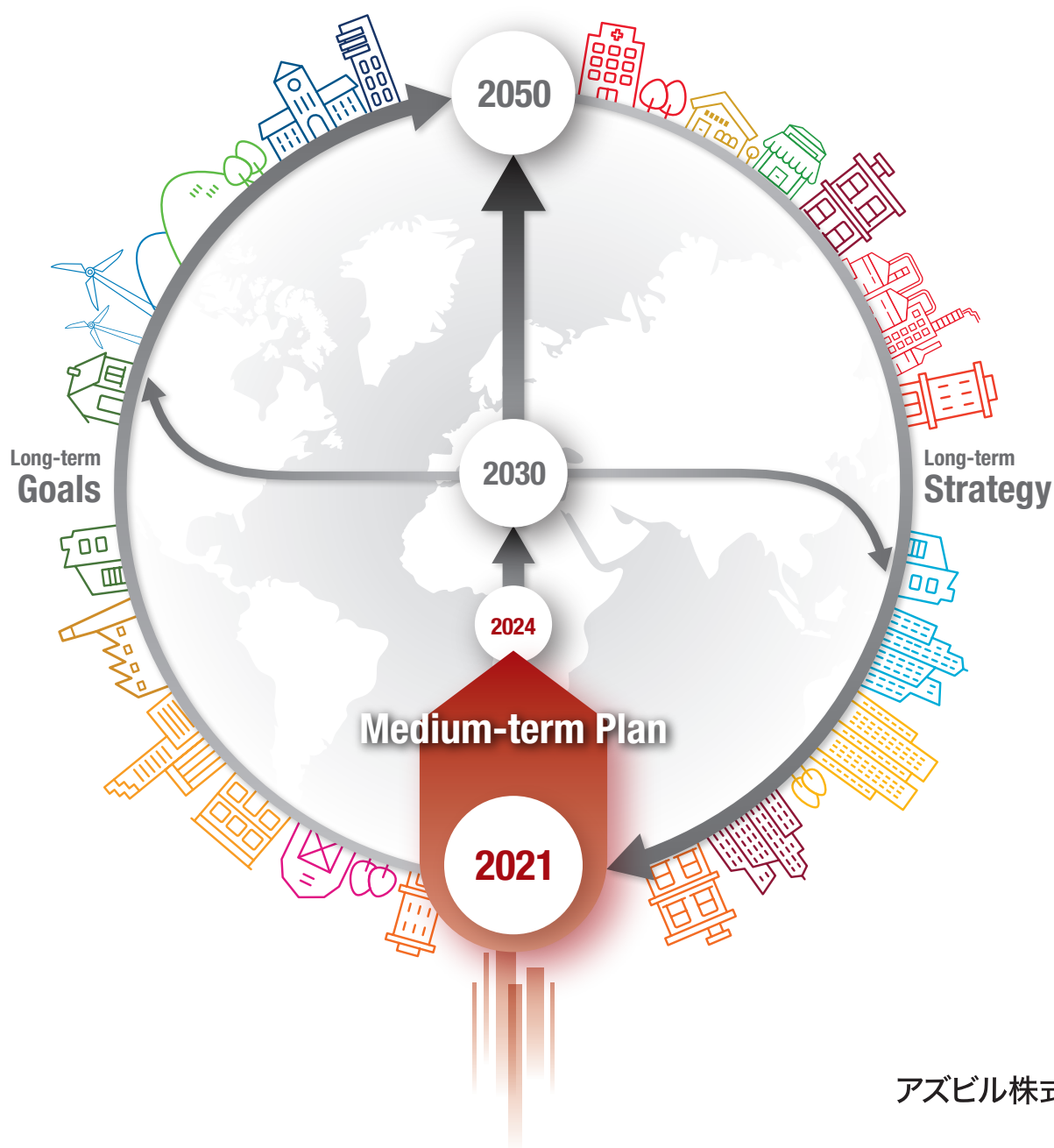


## azbil レポート 2021





# 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。

## Contents

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>ご挨拶</b> .....p03                            | <b>価値創造の実践</b><br>①お客様への価値提供 ..... p33      | 基本目標Ⅰ 環境・エネルギー .....p59                  |
| <b>azbilの価値創造</b> .....p05                     | At a Glance ..... p33                       | 基本目標Ⅱ 新オートメーション .....p62                 |
| 価値創造の歴史 .....p05                               | BA (ビルディングオートメーション) 事業 ..... p35            | 基本目標Ⅲ<br>サプライチェーン、社会的責任 .....p63         |
| 価値創造モデル .....p09                               | AA (アドバンスオートメーション) 事業 ..... p39             | 基本目標Ⅳ<br>健幸経営、学習する企業体 .....p64           |
| 事業活動ハイライト 2020 .....p11                        | LA (ライフオートメーション) 事業 ..... p43               | <b>価値創造基盤の強化</b><br>(ESG への取組み) .....p65 |
| 財務・非財務ハイライト .....p13                           | グローバルネットワーク .....p47                        | azbil グループの CSR 経営 .....p65              |
| <b>トップメッセージ</b> .....p15                       | 技術研究・商品開発 .....p49                          | 環境への取組み .....p67                         |
| <b>新長期目標・<br/>新中期経営計画の策定</b> .....p23          | 生産・調達 .....p53                              | 品質保証・安全 .....p71                         |
| 前中期経営計画の総括 .....p23                            | 営業・エンジニアリング・<br>施工・サービス .....p55            | CSR 調達 .....p72                          |
| 新長期目標・新中期経営計画の骨子 .....p25                      | <b>価値創造の実践</b><br>② SDGs への貢献 .....p57      | 人財：人的資本への取組み .....p73                    |
| 新中期経営計画 (2021～2024 年度) の<br>実現に向けた取組み .....p27 | azbil グループの価値創造と<br>SDGs 実現に向けた取組み .....p57 | 知的財産戦略・ブランドマネジメント .....p75               |
| 財務・経営管理担当役員メッセージ .....p29                      |   | コンプライアンス・内部統制 .....p76                   |
|  |   | リスクマネジメント .....p77                       |





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。

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| コーポレート・ガバナンス                 | p79 |
| 役員一覧                         | p89 |
| 価値協創へ繋がるステークホルダーとのコミュニケーションへ | p91 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>企業情報</b>       | p93 |
| 11 年間の主要財務・非財務データ | p93 |
| azbil グループ会社情報    | p95 |
| 会社情報/株式情報         | p96 |

#### ◆ 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た 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、お客様やお取引先、従業員、事業展開する地域社会など様々なステークホルダーを対象に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイド」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

アズビル株式会社及び連結子会社

#### ◆ 報告期間

2020 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日 (一部に 2021 年 4 月以降の情報を含まず)

#### ◆ 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及び計画であり、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 など
  - (2) 急激な技術革新やグローバル経済の進展のもと、激しい市場競争の中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 など
- 詳細は、p78 の「事業等のリスク」をご参照ください。

● 財務データ及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。



## 「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。

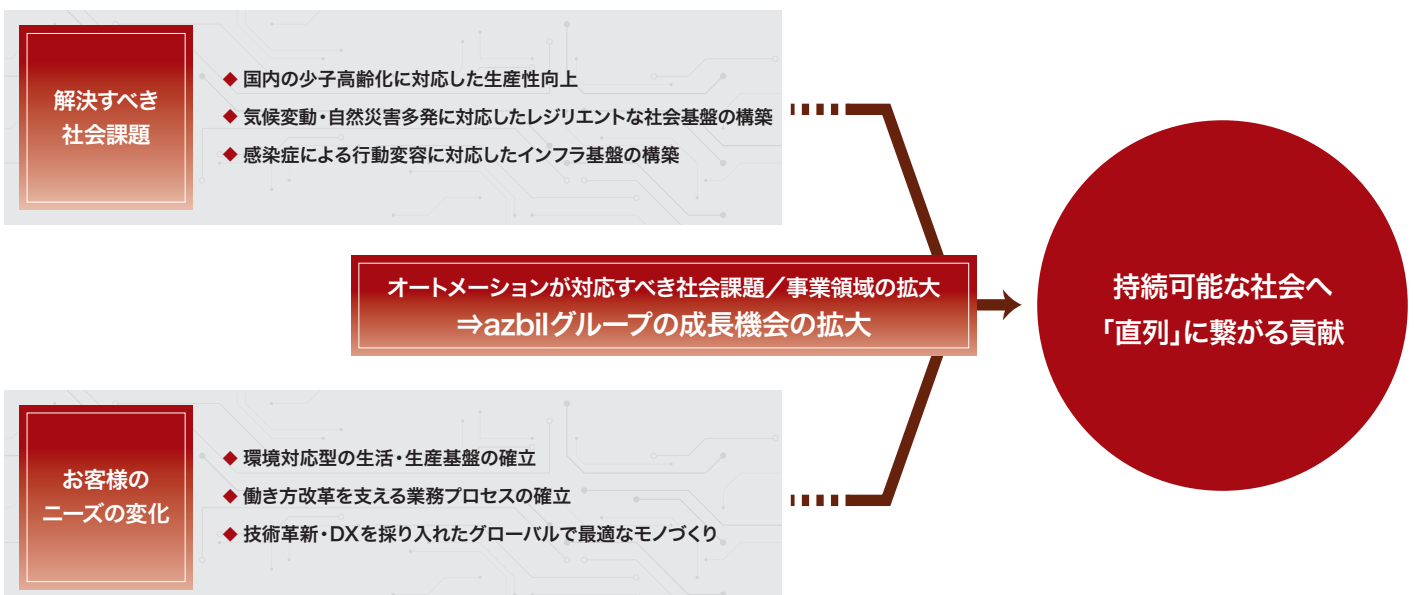
私たちは、1906年の創業以来、計測と制御の技術を追求し、独自のソリューションをお届けしてまいりました。2012年4月には、社名を株式会社山武からアズビル株式会社に変更しました。おかげさまでたくさんの方々にご親しんでいただけるようになったazbilブランドのもと、グローバルで「ビルディングオートメーション」「アドバンスオートメーション」「ライフオートメーション」の3つの事業を推進し、お客様を中心に、オフィスや生産の現場、生活といった様々な場面で“azbilグループならではの”の価値提供を目指しています。

昨年来、新型コロナウイルス感染拡大による世界的な経済活動の停滞という厳しい局面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への貢献に対する責任遂行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、

新型コロナウイルス感染拡大を契機とするリモートワーク、BCP（Business Continuity Plan - 事業継続計画）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更なる拡大をもたらすものと思われます。こうした変化を、azbilグループとしての事業機会と捉え、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、成長を加速させてまいります。

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・企業基盤の更なる強化等を通して、グループ理念に通じるSDGs（Sustainable Development Goals - 持続可能な開発目標）への取組みを推進し、「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。

### 持続可能な社会づくりへの貢献





**azbil**  
アズビル株式会社

代表取締役会長 執行役員会長  
曾禰 寛純

代表取締役社長 執行役員社長  
山本 清博

## 創業者精神

# 「人間の苦役 からの解放」

DNA  
を原点として。

azbilの歴史は、創業者の「人間を苦役から解放したい」という志から始まりました。以来、azbilグループは時代の要請やお客様ニーズの変化に対して、常に原点を忘れることなくイノベーションを積み重ね、2006年には創業100年を迎えました。

# 1906

## 工作機械の輸入商社 「山武商会」を設立

azbilグループの歴史は1906年、山口武彦の「人間を苦役から解放したい」という志の下に設立された工作機械の輸入商社「山武商会」に始まります。その後、山武商会は工業計器の取扱いを開始し、工作機械及び計器の製造販売を行うメーカーへと転身、自動調節弁の国産化にも注力しました。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貢献しました。



創業者・山口武彦

# 1978

## 「Savemation」を掲げて 省エネ社会に貢献

1953年、山武は当時世界最先端の計測・制御技術を有していた米国ハネウェル社と50:50の資本提携を実施し、1956年に「山武ハネウェル計器」へと社名変更。総合オートメーションメーカーとしての歩みを開始し、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などを通じて日本の高度経済成長に貢献しました。また、1973年の第一次石油危機の際には、省エネルギー、省力を求める社会の要請に応える様々な製品・サービスを開発。1978年には新たな企業理念として「Savemation」を制定。オートメーションを通じて地球環境保全に繋がる省資源・省エネルギーに積極的に対応する企業姿勢は多くのステークホルダーから高く評価されました。



日本の産業の発展とともに成長

# 2006

## azbil ブランドで 「人を中心とした オートメーション」を提唱

1998年にハネウェル社と提携関係を見直し、2002年に資本関係を解消、2006年に創業100周年を迎えた「山武」は、新たなグループ理念「人を中心としたオートメーション」を打ち出しました。これは、長年培ってきた高度な計測・制御技術、エネルギーマネジメントに関する技術とノウハウを基盤に、オフィスや工場、家庭で過ごす人々の「安心・快適・達成感」と「地球環境保全」の実現を通じてサステナブルな社会に貢献するという企業としての意志表明でした。

### 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。

# 次の100年へ。 オートメーション による新たな 価値創造を追求。

azbilグループは、創業の精神を進化させながらグループ一体で新たな価値創造に挑戦し続けていくために、2006年に新たなグループ理念「人を中心としたオートメーション」とグループシンボル「azbil」を制定。続いて、2008年グループ名称を「azbilグループ」に変更。2012年には、社名を「山武」から「アズビル」に変更しました。

# 2012

## 持続的成長に向けた 「3つの基本方針」を策定

azbilグループは2012年、事業環境の変化やグローバルな社会課題、お客様のニーズに迅速に対応しながら持続的に成長していくために「3つの基本方針」を定めました。この方針の下、2ステップの中期経営計画（2013～2016年度、2017～2019年度）を策定し、景気サイクルの異なる3つの事業、「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」の各事業において、事業の選択と集中、組織改革、収益力強化、グローバル展開、人材育成など各種施策を展開。経営基盤を強化し続けてきました。

この結果、顧客の建物や工場のライフサイクルに沿った事業比率が向上するなど、収益力が大きく強化されました。また、成長のエンジンとなるグローバルな事業基盤整備のほか、財務基盤の強化、危機管理体制の整備やコーポレート・ガバナンス体制の強化が進みました。

### ■ 3つの基本方針

技術・製品を基盤にソリューション展開で  
「顧客・社会の長期パートナー」へ

地域の拡大と質的な転換で  
「グローバル展開」

体質強化を継続的に実施できる  
「学習する企業体」を目指す



# 2020

## 持続可能な社会へ 「直列」に繋がる 貢献を開始

地球温暖化の影響顕在化や 2020 年には新型コロナウイルスによる行動変容が進み、サステイナブルな事業・地球環境・社会への関心がかつてなく高まりました。このことは、計測・制御の技術と現場の知見を活かした高い生産性と、快適で安全・安心な空間の実現を、資源・エネルギー消費を最小限に抑えながら、長期にわたって維持していくことが今後ますます多くの場面で求められるということであり、オートメーションの役割が拡大し、その価値が向上することを意味しています。そこで azbil グループは、IoT、AI、ビッグデータ、クラウドなどの最新技術を活用してオートメーションの対象領域と制御範囲をさらに拡大するなどオートメーションによる課題解決力を高め、新たな価値創造の追求を加速させています。

azbil グループは、オートメーションに求められる役割の拡大にお応えし、社会やお客様の抱える課題への解決力を高めることで、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。このため、企業理念から社

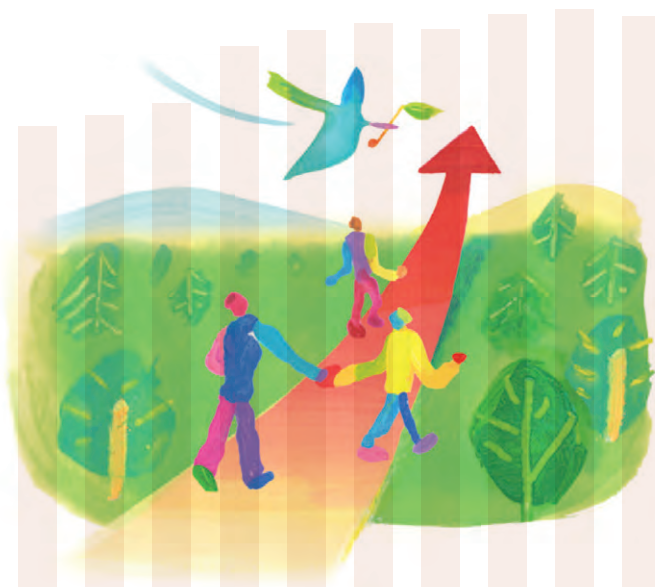
員一人ひとりの行動、経営戦略の実行までを直列化し、持続可能な社会に直列した事業活動が展開できるように、2019 年には azbil グループの道標となる企業行動指針と行動基準を改訂しました。また 2020 年には、azbil グループの SDGs 目標として事業で取り組む環境・エネルギーの分野でお客様の現場における CO<sub>2</sub> 削減効果を 340 万トン/年とする等の定量的指標を定めました。

azbil グループは、SDGs など社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指し、オートメーション事業による持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を進めています。

### ■ 企業行動指針

私たちは、企業理念を実践するために、「世界のお客さまと未来を繋ぐ先進の架け橋」を目指し、5つの道標（行動指針）のもとに行動します。

1. 人と技術の「協創」による、安心・快適な社会環境の実現
2. 持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献
3. ステークホルダーとの長期にわたるパートナーシップの構築
4. 「多様な人材」とチームワークによるダイナミックな価値創造
5. 学習する企業風土とイノベーションによる成長



## azbil の価値創造 | 価値創造モデル

時代とともに変化するお客様や社会の課題に対し、「計測と制御」のオートメーション技術と、常に人を中心に据えて課題を解決するという発想で、技術やソリューションを磨き上げてきました。現場に密着した一貫体制でお客様との価値創造を進めることこそが azbil グループならではの取組みであり、追求する姿です。

### 経営資本 (インプット)



#### 人的資本

従業員 10,003人  
(2021年3月末時点)  
アズビル・アカデミー  
年間受講者数(延べ人数)<sup>※1</sup>  
74,800名  
公的資格(重点資格)<sup>※2</sup>の  
有資格者数 2,618名



#### 社会関係資本

営業・サービス拠点 23カ国  
国内14社、海外46社



#### 知的資本

研究開発費 約560億円  
(2021～2024年度計画)  
研究開発拠点機能強化設備投資  
約70億円(2021～2022年度)  
特許 2,784件(2021年3月末時点)



#### 製造資本

製造拠点 国内10工場、海外6工場



#### 自然資本

エネルギー総消費量<sup>※3</sup>  
58,481MWh  
水使用量<sup>※4</sup> 107百万L



#### 財務資本

発行体格付 A+(R&I)  
(2021年3月末時点)

※1 講座にはCSR等の共通教育、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の取得実績

※3 算定範囲:アズビル株式会社、及び連結子会社

※4 算定範囲:アズビル株式会社、国内連結子会社及び海外主要生産拠点



### 3つの成長事業領域での成長

- ◆ 長期目標(2030年度)
- ◆ 中期経営計画(2021～2024年度)(p15～)

### 持続的成長を支える基盤

- ◆ CSR経営(p65～)

#### 環境(Environment)

- ◆ 環境への取組み (p67～)

### グループ理念

azbilグループが提供する製品・サービスがお客様のお手元に届き、お客様と社会の課題解決に役立つことによって、持続可能な社会へ直列に繋がる貢献とともに、自らの継続的な成長、企業価値向上を実現します。新たな長期目標・中期経営計画で

は、サステナビリティを支える事業基盤の強化を進めるとともに、開発からサービスまでの一貫体制を活かし、3つの成長事業領域の拡大を加速するため、更なる経営資本の投入を行っていきます。

## 主な製品 (アウトプット)

ビルディング  
オートメーションシステム

【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、官公庁建物、ホテル、ショッピングセンター、病院、学校、空港等

バルブ、  
コントローラ

センサ・  
計測機器



監視・  
制御システム



バルブ、  
ポジショナ



調節計、各種センサ

【お客様:製造業】

◆ 石油化学・化学、石油精製、電力・ガス、鉄鋼、ごみ処理・上下水道、紙パルプ、船舶、食品、薬品、自動車、電気・電子、半導体、各種製造装置



各種ガス・  
水道メーター



医療用製造装置

【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

3つの成長事業領域

新オートメーション事業領域

環境・エネルギー事業領域

ライフサイクル型事業領域

オートメーション技術を共通基盤として新たな社会・顧客ニーズが生まれている様々な市場に展開可能です。

3つの成長事業領域での事業展開を核に、顧客ニーズ・新たな社会課題等の事業環境の変化を捉え、国内外において新製品・サービスを投入しBA、AA、LAの3つの事業での成長を実現

### 社会 (Social)

- ◆ 品質保証・安全 (p71) ◆ CSR調達 (p72) ◆ 人財: 人的資本への取組み (p73~)
- ◆ 知的財産戦略・ブランドマネジメント (p75) ◆ コンプライアンス・内部統制 (p76)
- ◆ リスクマネジメント (p77~)
- ◆ 価値協創へ繋がるステークホルダーとのコミュニケーションへ (p91~)

### ガバナンス (Governance)

- ◆ コーポレート・ガバナンス (p79~)

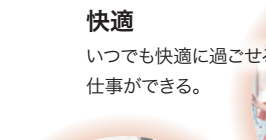
私たちは、「人を中心としたオートメーション」で人々の安心、快適、達成感を実現するとともに、地球環境に貢献します。

## azbilグループの提供価値 (アウトカム)



### 安心

安心して、健康に暮らせる、仕事ができる。



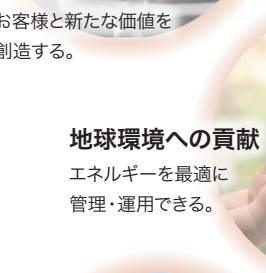
### 快適

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。



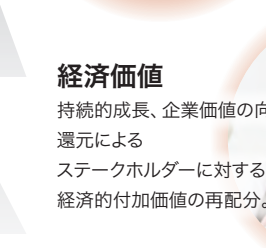
### 地球環境への貢献

エネルギーを最適に管理・運用できる。



### 事業を通じたSDGsへの貢献

- 環境・エネルギー
- 新オートメーション
- サプライチェーン、社会的責任
- 健全経営、学習企業体



### 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。

## 社会や事業環境の変化をとらえ、azbil が価値創造に向けて取り組んできたこの1年の活動内容をご紹介します



### バリューチェーン・全社機能強化

- 中国大連生産子会社に新工場棟建設を決定—グローバル生産体制の規模を拡大・強化 (2020年7月)
- アズビルタイランドが Solution and Technology Center を開設 —IoT・AI を活用した次世代インテリジェントサービスを提供 (2020年8月)



工場棟イメージ図

- シンガポールのキャピタルランド主導のスマートアーバン共同イノベーションラボに参加 (2021年1月)
- 研究開発拠点「藤沢テクノセンター」に2棟の新実験棟の建設を開始 —新しいオートメーションの需要に応えるグループの中核研究開発拠点として整備 (2021年4月)

## 3つの成長事業領域での進展

### ■ 製品・サービス

- 「パンデミック対応空調システム」のソリューション事業で医療従事者の安全・安心に貢献—with コロナ社会の感染症対応(2020年6月)
- 即座に顔を認識、高精度で検温する「AI温度検知ソリューション」を販売開始—with コロナ社会の感染症拡大防止に貢献(2020年6月)
- 手書きの記録作業を簡単にデジタル化するクラウドサービスの正式版を販売開始—with コロナ社会の業務デジタル化に貢献(2020年7月)
- 各種制御デバイスの情報連携をプログラムレスで実現する通信ゲートウェイを機能強化—工業用バーナ装置のIoT化を支援(2020年10月)
- プラントで稼働するバルブの健康診断をクラウドで提供し、生産設備の安定化・保安力強化に貢献する「Dx Valve Cloud Service」を販売開始(2020年11月)
- 重要プロセス変数変動監視ソフトウェアACTMoS™をグローバルに販売開始—未来を予測することで、製造現場の監視力を強化(2020年12月)
- オンライン異常予兆検知システムBiG EYES™、新たに製造機械メーカー向けに導入支援付きライセンスを販売開始(2021年3月)
- エネルギー管理領域における協業の事業コンセプト「DX-EGA」について—エネルギー管理領域における次世代に向けた新たな取組みを推進(2021年3月)
- ニューノーマル時代に向けた働き方やオフィス利用の多様化にも対応する新空調システムを販売開始(2021年3月)
- シンガポール経済開発庁(EDB)の支援のもと海外向け統合型ビルディング管理システムのデジタルソリューションの開発を開始(2021年6月)



- アズビルが、8年連続で工場・事業場などの省エネルギー事業を支援する「エネマネ事業者」に(2021年6月)

### ■ 納入実績

- バッチプロセス向けオンライン異常予兆検知システムBiG EYES™ R200を株式会社カネカへ納入—化学メーカーを中心に半年で10システムを受注(2020年6月)
- クラウド型バルブ解析診断サービス「Dx Valve Cloud Service」を三菱ケミカル株式会社に提供開始(2021年3月)

### ■ 製品・サービスへの評価

- 世界的なデザイン賞「Red Dot Award 2020」を受賞(2020年4月)
- クラウド運用センターがISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の国際規格認証を取得(2020年7月)
- アズビルの調節弁メンテナンスサポートシステムが、中国の自動化・スマート製造分野のメディア「中国工控網」主催の年次表彰で工業制御ソフトウェア・ユーザー賞を受賞(2020年11月)
- FROST & SULLIVAN 2020 東南アジア ビルディングオートメーションシステムズカスタマー バリュアリーダーシップアワードを受賞(2020年12月)



### ■ SDGs への取組み

- SDGs 目標の定量指標を策定(2020年8月)
- 新しい指標を策定(2021年5月)

## 持続的成長を支える基盤< ESG への取組み >

### ■ 環境への取組み

- 経団連「チャレンジ・ゼロ」宣言への参加を表明(2020年6月)
- 経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)への賛同を表明(2020年6月)
- CDP Climate Change 2020 B 評価
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 主なリスクと機会に基づく評価・試算
- 温室効果ガス(GHG) 排出削減目標(2030年) 強化。事業活動に伴うGHG 排出量(スコープ1+2)を30%から55%削減へ(2017年基準)—2021年8月SBT(Science Based Targets)に認定

### ■ 健幸経営への取組み

- グローバル執行役員アンジュ・ジャスワルがシンガポールのテクノロジー分野で活躍する女性100人に選出(2020年11月)
- 消費者庁の「内部通報制度認証」を取得—「なんでも相談窓口」を通じて健幸経営を推進(2020年12月)
- 女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定(最高位)」認定企業(2018年12月)
- 子育てサポート企業「くるみん認定」を取得(2021年2月)
- 「健康経営優良法人2021」認定(2021年3月)

### ■ 社会・人権への取組み

- 新型コロナウイルス感染拡大ならびに豪雨被害に対して、国内外へ義援金を拠出(2020年6月、7月)

- 社員参加の自主的な社会貢献への取組みとして、azbil みつばち倶楽部が社会福祉団体などへ支援(2020年11月)
- 「国連グローバル・コンパクト(United Nations Global Compact)」署名(2021年4月)



### ■ コーポレート・ガバナンス強化

- スキル・マトリックスを開示(2021年6月)
- コーポレートガバナンス・コードの改訂や会社法改正の趣旨を踏まえた開示拡充

### ■ 主要インデックスへの採用状況

- 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定した4つのインデックス
  - FTSE Blossom Japan Index
  - MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
  - 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
- 「2021年ブルームバーグ男女平等指数(2021 Bloomberg Gender-Equality Index)」に選定



### 【その他インデックスへの採用状況】

- FTSE 4Good Japan Index
- MSCI Japan 指数
- JPX 日経インデックス 400



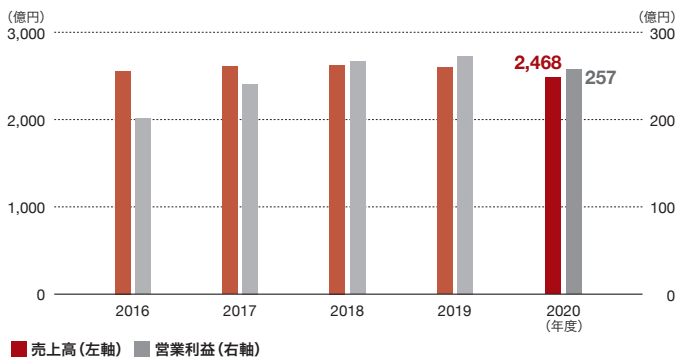
注:文中( )内の日付は発表時の日付を表します。

# azbil の価値創造 | 財務・非財務ハイライト

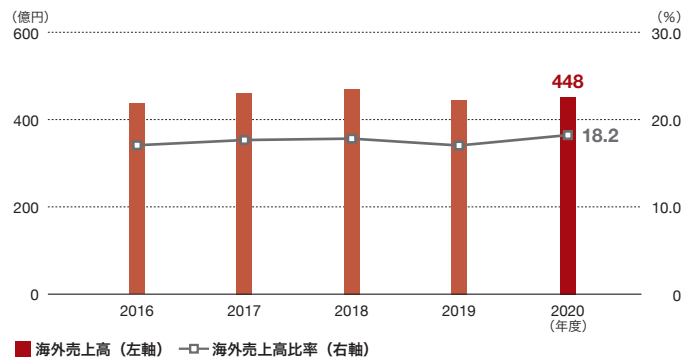
アズビル株式会社及び連結子会社

## 財務ハイライト

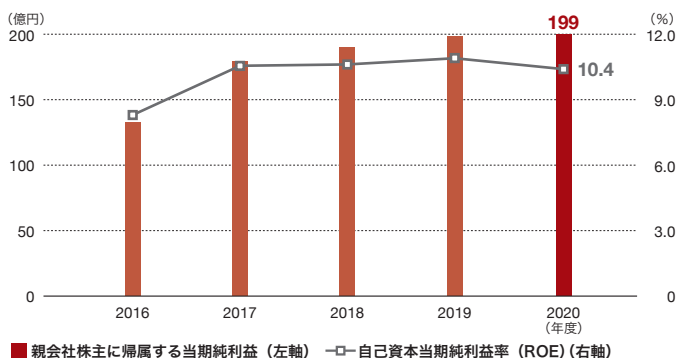
### 売上高／営業利益



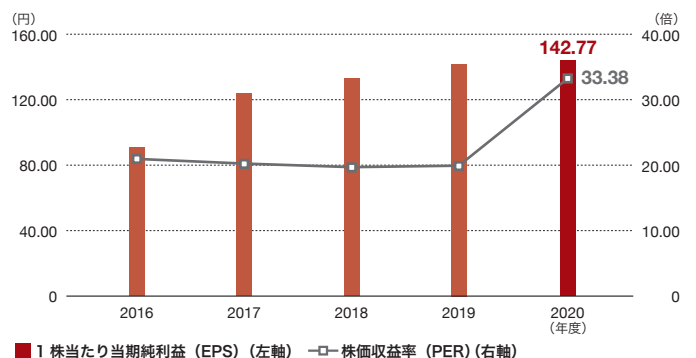
### 海外売上高／海外売上高比率



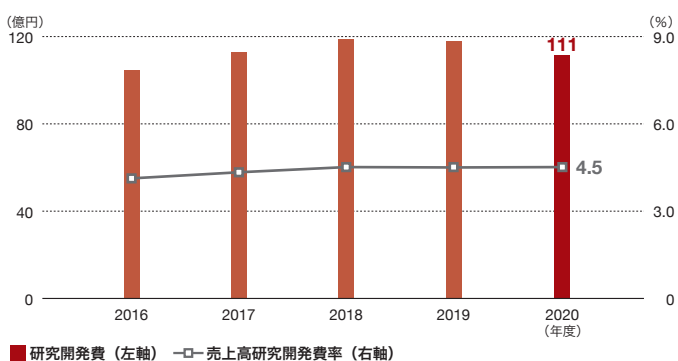
### 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率 (ROE)



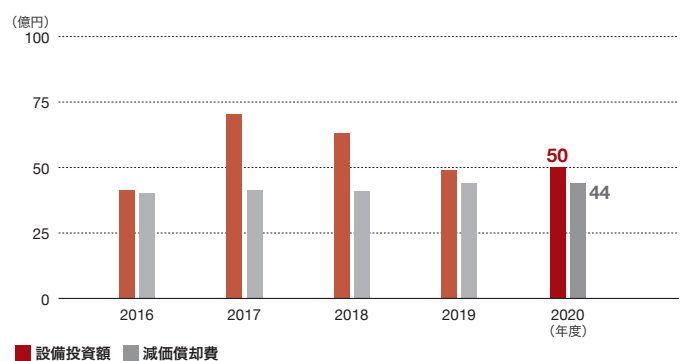
### 1株当たり当期純利益 (EPS) / 株価収益率 (PER)



### 研究開発費／売上高研究開発費率

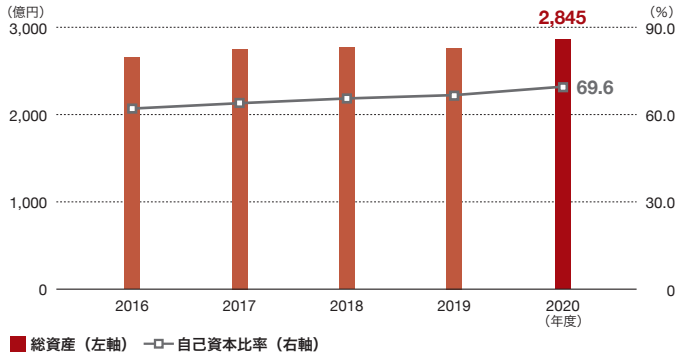


### 設備投資額／減価償却費

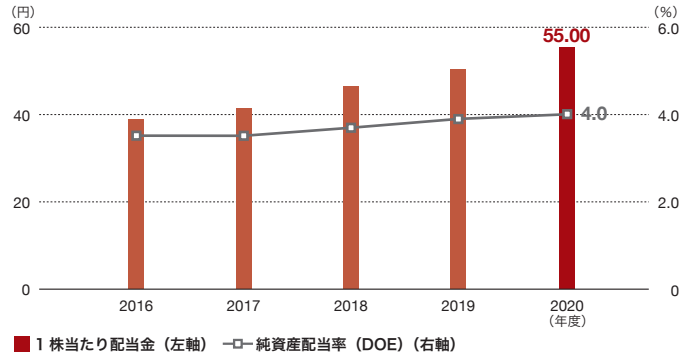


2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。  
1株当たり当期純利益 (EPS) 並びに1株当たり配当金は、株式分割の影響を考慮した数値で表示しています。

## 総資産／自己資本比率

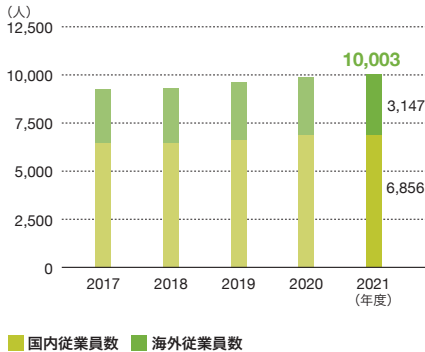


## 1株当たり配当金／純資産配当率 (DOE)

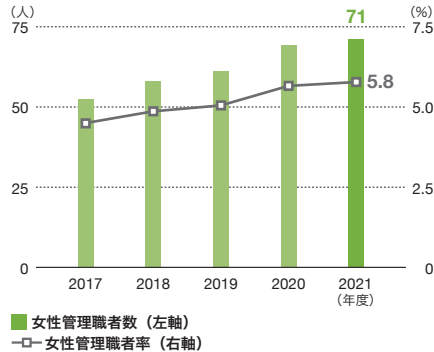


## 非財務ハイライト

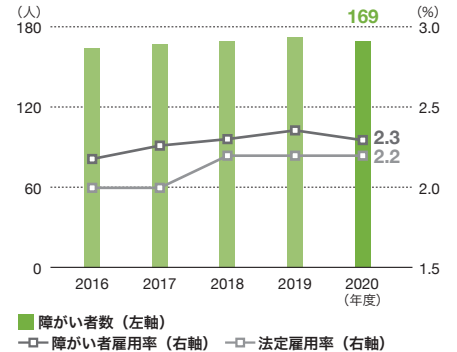
### 連結従業員数 (3月31日現在)



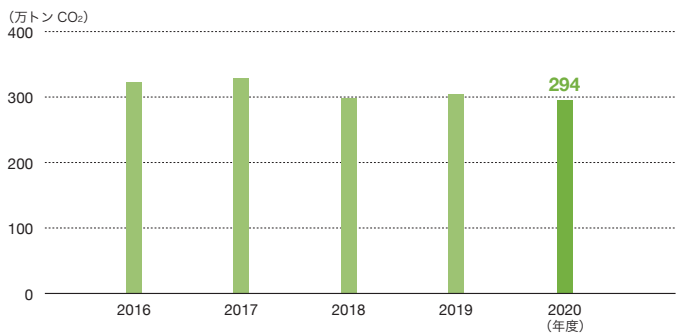
### 女性管理職者数／ 女性管理職者率 (アズビル株式会社 4月1日現在)



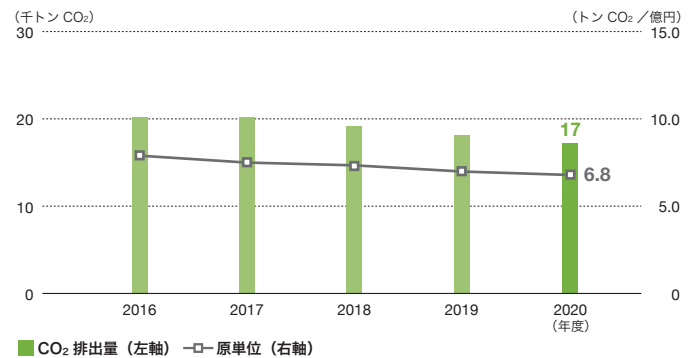
### 障がい者雇用率



### お客様の現場におけるCO<sub>2</sub>削減効果 アズビル株式会社及び海外現地法人



### CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1+2) / 原単位 アズビル株式会社、国内連結子会社及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。

# トップメッセージ



“オートメーションの技術を核としてお客様・社会の課題解決能力を高め、多様なステークホルダーの皆様とともに持続的な成長を目指してまいります。”

代表取締役社長 執行役員社長  
山本 清博

Q1

社長就任から1年が経ちました。2020年度は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大がありました。今回の事象をどのように捉えていますか？

A1

社員安全第一で、医療機関など社会インフラ継続のための施工・エンジニアリング・サービス・生産活動を継続することにより、持続可能な社会の実現に貢献できる事業であることを確認できました。

2020年度は、これまでの中期経営計画で注力してきた事業構造・業務構造の変革の成果を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の急速な拡大の中、社員やお客様の安全確保と重要設備、社会インフラの維持に不可欠な事業の継続を優先した運営としました。

その結果、今回のコロナ禍での事業運営を通じて azbil グループの事業が持続可能な社会の実現に貢献できる事業であることを確認できました。オンライン化やリモートワーク、遠隔作業への対応、換気を通じた高品質な空気環境の実現等、オートメーション技術を核とした製品・サービスを提供することで、人々の行動変容に伴う安全・安心な生活・業務環境を提供できました。

また、気候変動問題への関心が高まり、カーボンニュートラルへと向かう潮流の中、当社グループの計測・制御技術は大型建物や工場・プラントでの CO<sub>2</sub> 削減に貢献できております。当社が

排出する CO<sub>2</sub> は年間約 1.7 万トンですが、事業を通じたお客様の現場での CO<sub>2</sub> 削減効果は、その約 170 倍の 294 万トンに及びます（データは 2020 年度）。

さらに今後、日本における少子高齢化や働き方改革、インフラ老朽化への対応等に対しても、IoT や AI、クラウド、各種センシング技術など先進技術の活用ともあいまって、オートメーション技術を核とした社会課題への解決能力は高まり、新たな需要の増加が当社グループの中長期的な成長に繋がっていくと考えております。

加えて、当社グループでは、在宅・リモートでの業務を推進したことで時間と空間を超えた業務遂行が日常となるなど、社員の皆さん一人ひとりの生産性が向上したことも今後の財産になると考えています。

Q2

改めてこれまでの中期経営計画を含め 2020 年度の総括をお願いします。

A2

これまでの中期経営計画における事業構造・業務構造変革の結果、厳しい環境下においても業績への影響は最小限にとどめることができたと考えています。





湘南工場（上）、藤沢テクノセンター（下）

事業環境は、国内の活発な都市再開発計画を背景に大型建物向けの機器・システムの需要が堅調に推移し、設備投資についても高度なモノづくりへの需要のほか、既存設備の維持、人手不足を背景とした合理化・省力化の需要が底堅く推移しました。一方、感染拡大が世界的な景気後退をもたらし、一部で計画の延期や営業活動が想定通りに進まなかったことなどもあって、2020年度の売上高は2,468億円、営業利益は257億円と前年度比で減収の影響を受けた厳しい結果となりました。

ただし、こうした環境下にあっても、営業利益率はほぼ前年並みの10.4%、当期利益の増益を主因に自己資本当期純利益率(ROE)は10.4%となりました。これは、これまでの中期経営計画(2013～2019年度)において営業利益(営業利益率)が139億円(5.6%)から272億円(10.5%)となり、ROEについても5.4%から10.9%へと伸長したこれまでの成果を、厳しい環境下でも維持できた結果です。このように、過去の経済危機時に比べて、今回ダメージを抑制することができたことは、リーマンショック以降、利益を重要視した経営を実践してきたことの成果であり、これまでの中期経営計画で進めてきた3つの基本方針「技術・製品を基盤にソリューション展開で「顧客・社会の長期パートナー」へ」「地域の拡大と質的な転換で「グローバル展開」」「体質強化を継続的に実施できる「学習する企業体」

を目指す”一に基づく事業構造・業務構造の変革・事業収益力強化等の各種施策が奏功したものと考えています。

例えば、製品・サービスの強化も含めて、azbilグループが事業を展開する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3事業におけるライフサイクル型事業を強化し、その比率を高めてきたことは、顧客提供価値の向上とともに収益力の向上に繋がっています。また、成長エンジンとしてのグローバルでの事業展開についても、営業・サービス面で世界23カ国の拠点整備に加え、2018年には地域戦略構築の拠点として、東南アジア戦略企画推進室をシンガポールに開設しました。

生産面においては、藤沢テクノセンターの開発機能との連携のもと、湘南工場を世界のマザー工場と位置付けて最新の生産技術の開発・投入を行っています。技術開発においても、IoTの要となるセンサ開発や、AI、IT、クラウド等を活用した新商品開発への成長投資を継続しています。

これら事業構造・業務構造変革については新たな中期経営計画でも継続的に強化していきます。加えて、更なるグローバル事業の拡大やDX(デジタルトランスフォーメーション)の促進についても、新たな中期経営計画のもと、一つひとつ改善していきます。

Q3

新たな中期経営計画の方向性や施策、課題克服のポイントを教えてください。

A3

「人を中心としたオートメーション」のグループ理念を基に2030年度をゴールとする「成長」フェーズに向けた「変革」への各種施策を着実かつスピーディに実行していきます。

このような時代だからこそ、これまで培ってきた自社の事業特性や強みを改めて再確認しながら、「変えてはいけないもの」を軸とした、ぶれない経営を心掛けるとともに、「変えるべきもの」を明確にしながら、迅速に行うことが重要だと考えています。

変えてはいけないものとは、「人を中心としたオートメーション」というグループの理念と、そこから生まれる独自のビジネスモデルです。azbilグループが今日まで事業を継続できているのは、計測・制御を担う最先端の機器やシステムを開発・生産・販売するだけでなく、施工・メンテナンスの現場での高度なエンジニアリング技術を含め、長期にわたって安全・安心・高効率なソリューションサービスを提供し続けてこられたからです。



新長期目標・新中期経営計画

新型コロナウイルスの感染が拡大する中での安全を第一とした事業継続から2030年度をゴールとする成長フェーズに向けた変革への取組みを新中期経営計画(2021~2024年度)で推進(ご参照:p23~28)

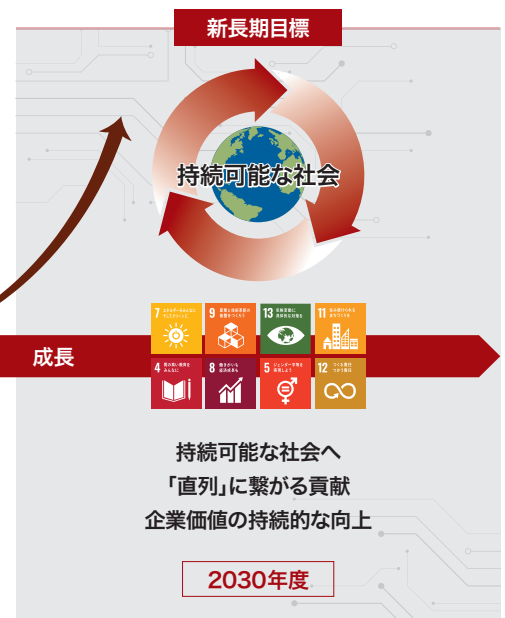


例えば空調制御においては、人が快適に感じる状態は温度が一定であるだけでなく、様々な外部条件に適応した空気・空間の状態を創り出していくことが必要です。我々が事業を営む、ビル、工場・プラント、住宅、ライフライン…これらは一つとして同じ現場はなく、そこで働き、生活する「個人」にとっての最適な価値を創り込む現場力が必要不可欠です。さらに、こうした環境を10年、20年と設備のライフサイクルにわたってメンテナンスし、維持していくためには、製品・システムの競争力と現場の力の双方を高め続けていく必要があります。

当社グループには現場での困難な課題に、積極的に取り組む社員が多いと思います。それは私自身エネルギーマネジメント事業の立ち上げなどに携わってきた経験から言えることです。「すべての答えは現場にある」という考えのもと、現場起点でお客様とともに悩み、考え、創意工夫して改善していく社員の皆さんの存在が、当社グループの競争優位性を支える礎だと考えています。

一方、これまで以上に、目標やKPI(重要業績評価指標)を明確にしてPDCAサイクルをスピーディに回していくことが求められます。変化が激しい今の時代にあって試行錯誤するのは当然のことですが、そのスピードが競争力を左右すると考えています。

そこで今回の新中期経営計画では、3つの事業ラインと、それを支える開発や生産、人事等の全社機能ごとに「目指す姿」を“見える化”しました。この「目指す姿」は、昨今の事業環境の変化と技術革新の潮流、社会構造の変化を見据えて改定し



た新たな長期目標に基づくもので、未来を見据えたうえで、3年後、そして10年後に向けて、グループ社員全員が一人ひとり、現場で成すべきことを創意工夫し、持続的な社会に貢献する誇りを持って成長していくことを目指しています。

今後、オフィス需要の在り方が見直される中でも、換気を含めた安全の確保やエリアを細分化し、快適さと省エネを両立するような高度な空調へのニーズが増加するなど、人々の行動変容に伴うお客様ニーズの変化、成長機会は随所にあります。

こうした環境を踏まえて、新中期経営計画では2024年度の目標を売上高3,000億円、営業利益360億円（営業利益率12%）を目指し、国内外のお客様のニーズや社会課題に対応する「変革」を実現し、セグメントごとの特長ある事業モデルを進化させつつ、グループのシナジーを創出していきます。そして、2024年度以降には「変革」から「成長」フェーズへ移行し、2030年度の売上高4,000億円規模、営業利益600億円規模（営業利益率15%程度）という計画の実現を目指します。

### 「3つの成長事業領域」の拡大・深耕による

#### 3事業セグメントでの成長

新たなお客様のニーズ、社会課題の変化に対して、azbilグループが強みを持ち、特徴あるソリューションを提供できる3つの成長事業領域 — 「新オートメーション」「環境・エネルギー」「ライフ

サイクル型事業」 — の展開を強化し、事業を拡大していきます。この3つの成長事業領域での事業拡大を核として、BA、AA、LA各事業の全てにおいて成長を実現します。

「新オートメーション」事業領域は、今回の事象で顕在化した、お客様の資産の快適性・生産性など競争優位性に直結する“空間の質の向上、生産性の向上”を付加価値として提供することを目指しています。この付加価値を実現するためには、一般的には従来以上に資源・エネルギーを必要とすることから、「環境・エネルギー」事業領域では、その資源・エネルギーの消費を最小限に抑えることを付加価値としています。

「新オートメーション」事業領域は、新たな社会課題への対応であり、競争は厳しくなると考えますが、同時に環境負荷を抑制し続ける技術は、現場で培った経験知、ノウハウ、そして各種データの蓄積が差別化ポイントとなるため、質の向上と環境負荷低減という、いわばトレードオフの関係を最適な状態に維持することは、当社グループならではの強みが大いに発揮される事業領域であると考えています。

さらに、そうした価値を長期にわたって提供し続けることが「ライフサイクル型事業」の付加価値であり、お客様の事業の土台を支えると同時に、将来的に当社グループの収益性の維持向上に貢献するストック型ビジネスの拡大に繋げていきます。

この3つの成長事業領域を長期にわたって展開し、事業規模

### 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

#### 新オート メーション事業

新たな課題を  
新製品・  
サービスで解決

#### 環境・ エネルギー事業

省エネ・  
再生エネ領域での  
実績に基づく強み

長期にわたって最適を維持し、持続可能な社会に貢献

#### ライフサイクル型事業

顧客資産を長期的にサポート  
長期にわたり事業基盤を拡張・整備  
ネットワークを活用した高付加価値サービス

DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用したエンジニアリング・サービス事業基盤の強化、海外への展開



を拡大することにより、持続的な成長と持続可能な社会への貢献を実現していきます。

なお、これら3つの成長事業領域は、オートメーションの技術を核としてBA、AA、LAの各事業に展開が可能です。感染拡大による変化対応も含め、グローバルで新たに生まれているニーズ・領域へ、次に述べる主な5つの施策の展開を通じて、3事業セグメント全てでの成長と継続的な収益力向上を目指します。

■ 新製品・サービス開発力の強化に向けた投資拡大

オートメーションの新たなニーズに応え、各事業の成長の原動力となる新製品やサービスの開発においては、現場に近いセンサやアクチュエータなどエッジ領域の製品強化と、現場で生まれるビッグデータを最適に活用・制御するクラウド領域のアプリケーション等の強化がポイントとなります。こうしたお客様のニーズの変化、付加価値の変化を捉えた技術開発方針を基に、研究開発拠点である藤沢テクノセンターに最新の実験環境を備えた新

実験棟を建設するなど、新製品・サービス開発力の強化に向けた投資を積極的に進めていきます。

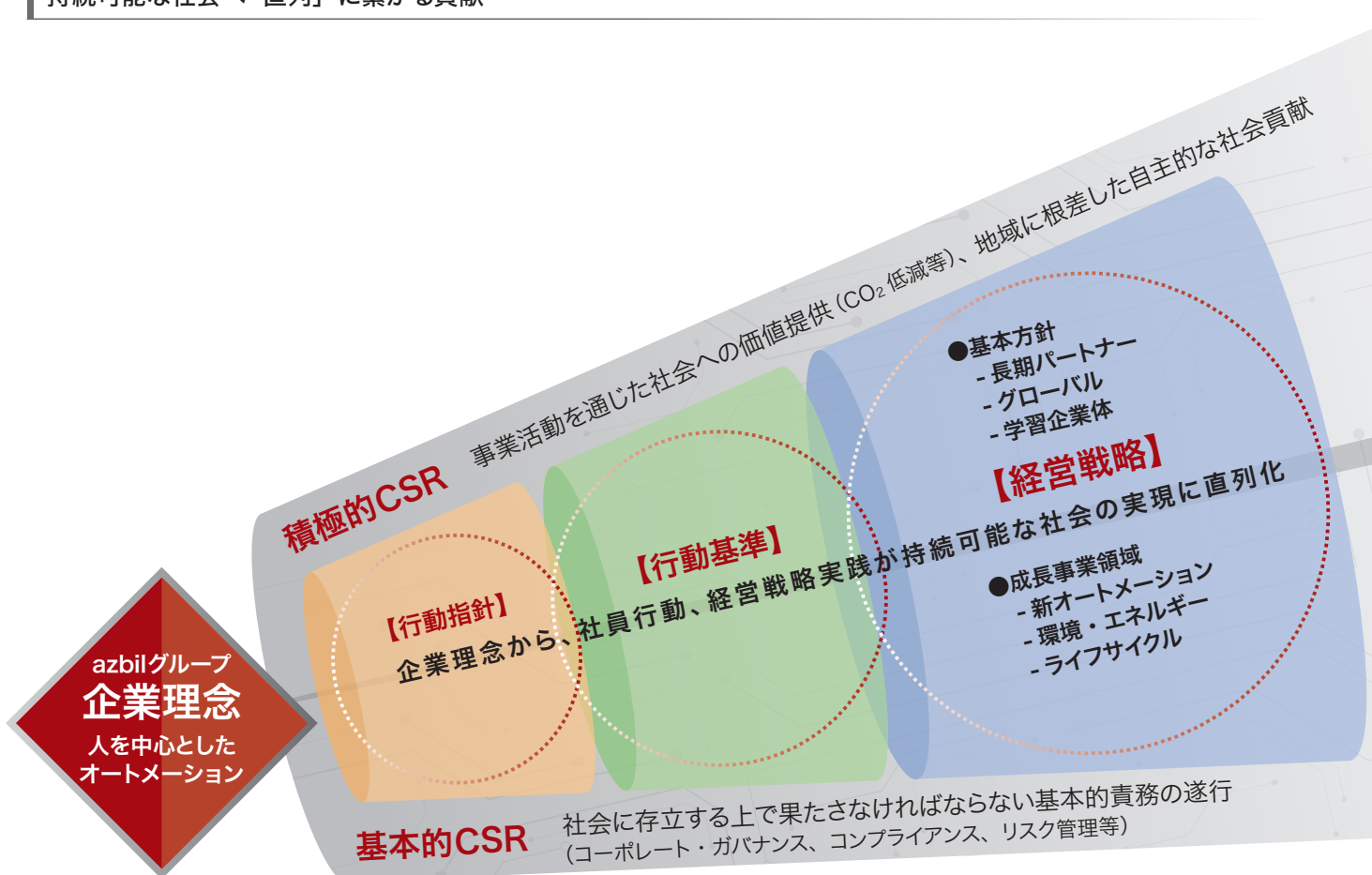
■ お客様との接点の拡大

新たな社会課題や事業環境の変化に伴い、従来のお客様への新たなオートメーションによる課題解決とともに、新市場、新領域のお客様との事業機会も生まれてきています。このため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用した販売力の強化・効率化や国内外の注力市場へのリソースの投入を進め、これまでのお客様に加えて、グローバルで新たなお客様の開拓を進めていきます。

■ 社会課題解決を通じた事業の拡大

国内労働人口の減少、インフラ老朽化、気候変動、ウイルス感染防止対策等、解決すべき社会課題への対応として、安全・安心な執務・生産空間の創出やエネルギー需要抑制・再生エネルギー

持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献



への転換等に関する新たなソリューション、例えば VPP（バーチャルパワープラント/仮想発電所）等を拡大していきます。

■ DX 活用を含めた人財の強化・活用推進

AI やビッグデータの活用によるサービスの高付加価値化、VPP 領域の開拓等に共通しているのが、クラウドやアプリケーションソフトウェア技術です。また、当社グループ事業の強みとなっている現場におけるエンジニアリング・サービスの DX 活用のための体制の充実も必要です。事業における DX 活用に向けて、社員教育の充実、DX 人財の採用等に積極的に取り組み、人財の強化を行っていきます。

■ 利益率の持続的向上に向けた施策の展開

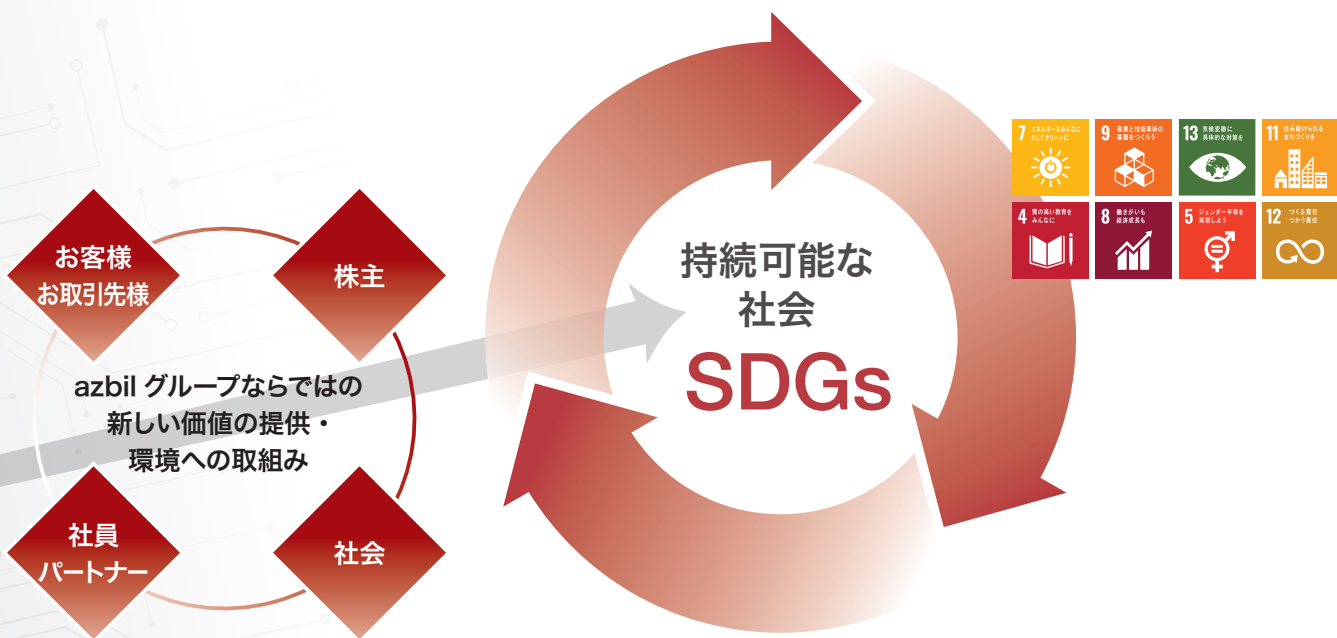
事業の成長に向けた各種施策の展開に加え、利益改善に重きを置く経営の観点から、これまでの中期経営計画において実績を上げた事業収益力強化の施策を継続・拡大し、さらにコスト

ダウンを図ったりリニューアル製品の投入、DX 活用による業務効率化等の新たな展開を進め、2030 年度に目標を設定した営業利益率 15%の達成を目指していきます。

**Q4** SDGs(持続可能な開発目標)への貢献やESG(環境・社会・ガバナンス)に関する施策が企業の評価軸となっています。どう取り組んでいきますか？

**A4** 持続可能な社会へ「直列」に繋がる経営を推進するために SDGs を道標とした活動を強化していきます。

SDGs については、新中期経営計画における事業領域拡大の柱の一つに「社会課題対応」を掲げて注力していくほか、“空間の質・生産性の向上”に伴う環境負荷の削減、カーボンニュートラルへの対応を含む「環境・エネルギー」領域をはじめとする azbil グループならではの社会課題解決を視野に入れて、2020 年度にはグループ全体で取り組む独自の SDGs 目標として 4 つの基本目標とター



創業時の「人間の苦役からの解放」の精神を、人間の幸福のために社会に貢献するオートメーションの価値観として連綿と受け継ぎ、お客様の現場で価値を生む事業の拡大と、社会から支持・信頼される企業活動を経営の両輪として、継続的な企業価値の向上を目指すことをサステナビリティの礎としています。そのサステナビリティを担保するための持続的な成長の仕組みとして、2020 年 azbil グループの行動指針・行動基準を一新しました。企業理念から社員一人ひとりの行動、経営戦略の実行までを直列化して、持続可能な社会の貢献に直列に繋がる事業活動を行い、社会とともに更なる成長を目指しています。

ゲット及び数値目標を策定し、それぞれの実現を目指しています。具体的には、この「環境・エネルギー」に加えて「新オートメーション」を事業として取り組む領域とし、企業活動全体で取り組む領域として「サプライチェーン、社会的責任」「健幸経営、学習する企業体」を定め、様々な取組みを進めています。

その中でも、重要視しているのは、やはり温暖化をはじめとする地球環境問題です。我々が提供するオートメーションは、省エネなど“無駄を省く”という意義に加えて、“エネルギー需要そのものを抑制する”という側面があります。リサイクル製品や再生エネルギー技術も大きな価値があります。その上で、生活・執務・生産空間における“空間の質・生産性”を維持しつつ、エネルギー需要を抑制できることがオートメーション技術の価値となります。私たちの事業が持続可能な社会へ「直列」に繋がる、と表現する真意の一つがここにあります。こうした考えをぜひ国内外のグループ社員の皆さんとともに共有し、SDGs に貢献していきたいと考えます。

一方、ESG すなわち環境・社会・ガバナンスといった非財務資本に関わる取組みについては、持続可能な社会の実現に向けた、自社の持続的成長のための基盤強化策と位置付け、前述し

たように技術（知的資本）、製造設備（製造資本）、人（人的資本）への成長投資を積極化していきます。

当社グループは、先に述べたグループ理念である「人を中心としたオートメーション」を企業活動の基盤として、社会の持続的発展に貢献する「CSR 経営」を実践してきました。人を重視した経営を進める中で、例えば、今年度参加企業として登録されました「国連グローバルコンパクト」に定める「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野に関わる10原則は、全てにおいて、これまでの取組みをグローバルに展開・強化するものと一致します。また、CSR 経営を通じて、リスク管理、コンプライアンス（企業倫理・法令遵守）の徹底、地球環境への貢献及び社会貢献を重点取組み領域として注力する一方で、経営の公正性、中立性及び透明性を高めるべく、コーポレート・ガバナンスの強化とともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、全てのステークホルダーの皆様との間で建設的な対話を進めるための体制整備を積極的に進めてきました。この結果、2020年度も年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が選定した4つのESG 指数の構成銘柄に選定されています。

## azbil グループ SDGs 目標

4つの基本目標（I～IV）に沿って以下のとおりターゲットを定め、取組みを実施しています。ターゲットと具体的な指標は継続的に見直し、その水準向上に努めています。（具体的な取組み・指標はp58）

|   |   |
|---|---|
| <b>事業</b>   |   |
| <b>基本目標</b>   | <b>ターゲット</b>  |
| <b>I</b> 協創による地球環境とエネルギー課題への貢献<br><small>【環境・エネルギー】</small>                 | →エネルギー課題の解決（脱炭素社会に向けて）<br>→環境課題への貢献（環境統合型経営の実現）<br>お客様の現場におけるCO <sub>2</sub> 削減や自らの事業活動に伴う温室効果ガス排出削減による脱炭素化をはじめ、資源循環・生物多様性保全などの幅広い環境活動を事業活動の一環として推進 |
| <b>II</b> 新たなオートメーションによる安心・快適な社会の実現<br><small>【新オートメーション】</small>           | →お客様の安心・快適につながる生産性・価値向上の実現<br>もの創りや運用状態の「自律化」により、お客様の居住空間・生産空間・生活空間の質を向上させ、新たな付加価値を創出   |
| <b>企業活動全体</b>   |   |
| <b>基本目標</b>   | <b>ターゲット</b>  |
| <b>III</b> 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<br><small>【サプライチェーン、社会的責任】</small> | →お客様、お取引先様と共に社会的責任を果たす<br>→地域活性への貢献<br>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。また、地域に根差した社会貢献活動を推進   |
| <b>IV</b> 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<br><small>【健幸経営、学習する企業体】</small>        | →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<br>→学習する企業体の発展・強化<br>柔軟な働き方と総労働時間削減、社員の心身の健康の維持・増進、多様な人材が能力発揮できる場づくりと社会課題解決に貢献できる人材育成のための学ぶ機会の創出                 |

**Q5**

成長の成果を株主・投資家の皆様へどのように還元していきますか？

**A5**

継続的に戦略的な投資強化を通じて企業価値を向上し、規律ある資本政策を実践するため、配当については2020年度の期末配当の増配を行い、2021年度の年間配当についてはもう一段の増配を計画、併せて自己株式の取得を機動的に実施しました。さらに、投下資本の内部管理指標として、アズビル独自の「投下資本利益率 (ROIC)」による手法を導入し、資本コストを意識した経営を強化し、ROE目標の達成を目指していきます。

利益還元については現状を踏まえつつ、長期視点での時間軸をもって対応することが重要と考えています。従来から株主還元については、経営の重要課題の一つと位置付け、連結業績、純資産配当率 (DOE)、自己資本当期純利益率 (ROE) 等の水準及び将来の事業展開と健全な財務基盤の確保のための内部留保等を総合的に勘案して、配当水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持することを基本方針としてきました。

この基本方針に基づき、2020年度の期末配当については、厳しい環境下で計画を上回った業績結果も踏まえ、従来の計画から1株当たり5円増配の30円とし、1株当たり年間55円とさせていただきます。結果として、2020年度のDOEの水準は4.0%となり、今後も中期経営計画を推し進め、継続的に安定した水準向上を図りたいと考えています。なお、2021年度の年間配当としては、事業伸長・収益状況の見通しなども踏まえ、普通配当を5円増配し、1株当たり年間60円を計画しています。

ここまでご説明したように、将来における持続的な成長の実現、企業価値の向上に向けて必要な投資を積極的に技術・設備・人材等に投資していきますが、規律ある資本政策の考えのもと、自己株式の取得も機動的に組み入れて、約100億円、225万株を実施しました。ROEの改善や配当とあわせて株主の皆様への利益還元にも注力します。

なお、今後継続的に企業価値の向上を実現し、規律ある資本政策を実践していくため、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、2021年度からROEに加えて、新たな経営管理指標としてROICをグループ内に導入しました。今後は、さらに資本コストを強く意識した経営を実践していく決意です。

**Q6**

ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

**A6**

多様なステークホルダーの皆様との良好な関係を継続し、オートメーション事業が持つ大いなる成長機会に対してグループ丸で、「変革」に向けて挑戦し続けます。

昨今議論されているステークホルダー資本主義は、azbilグループが創業以来大切にしてきた価値観と一致します。事業環境・業績を見据えながら、全てのステークホルダーの皆様との間で建設的な対話を通じて、良好な関係を継続したいと考えています。

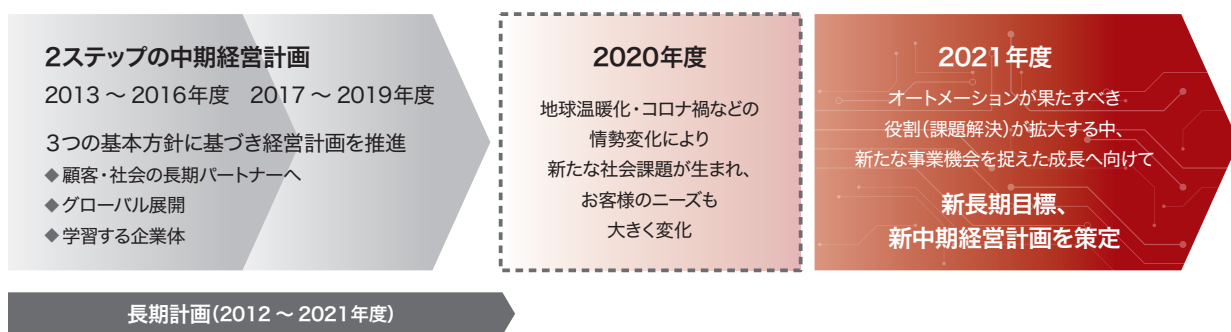
新型コロナウイルス感染拡大の影響は、まだ不透明な状況ではありますが、そのような状況にあっても、当社グループのコアコンピタンスであるオートメーション技術と施工、サービス、エンジニアリング力が果たすことのできる役割はますます拡大していくと考えられます。その中で、持続可能な社会へ「直列」に繋がるオートメーションを普及させていくことは、やりがいのある、誇りを持つ仕事です。一方で、グローバルな競争はますます激しくなり、企業としての真の実力が問われる時代でもあります。大いなる成長機会に挑戦できることを楽しみ、覚悟を持って、グループの総力を挙げての「変革」「成長」に挑戦していきます。



# 新長期目標・新中期経営計画の策定

## 前中期経営計画の総括 — 新長期目標・新中期経営計画策定の背景

オートメーションの役割拡大による事業機会を捉えて、  
持続可能な社会への貢献と成長に向けた新たな長期目標、中期経営計画を策定



### ■ 前中期経営計画(2013～2016年度/2017～2019年度)の総括

azbilは2012年、事業環境やお客様のニーズの変化、グローバルな社会課題などに迅速に対応しながら持続的に成長していくために、2021年度までの10年間の「長期目標」と「3つの基本方針」を定めました。

この目標と方針に沿って、2013年度から2ステップの中期経営計画(2013～2016年度/2017～2019年度)を開始。「人を中心に据え、人と技術が協創するオートメーション世界の実現」に向けた製品・サービスの強化を進め、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)及びLA(ライフオートメーション)の3つの事業を、顧客・社会とのライフサイクル型事業として進化させることで、顧客提供価値及び事業収益力を高めてきました。

中期経営計画における施策として事業構造・業務構造変革を進めたことで、事業収益力が大きく強化され、成長エンジンとしてのグローバルな事業基盤の整備が進展。ほかにもCSR経営の実践、ガバナンス体制の強化、財務体質の強化、BCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画)など危機管理体制の整備などが進展しました。

とりわけ、収益力強化においては、2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響による設備投資の減少などで厳しい事業環境に置かれ、受注高・売上高が前年同期比で減少し、営業利益も減少を余儀なくされる中、営業利益率で10.4%(前年度比▲0.1ポイント)とほぼ前年度水準を維持することができたことは、継続的な施策の有効性を示したものと考えています。ま

た、財務面での資金調達力の強化・多様化も含め、当社グループの持続的な成長に向けた経営基盤は着実に強化されました。

### ■ 前中期経営計画の課題を踏まえて新長期目標・新中期経営計画を策定

2ステップの中期経営計画の期間中には、国内においては少子高齢化や働き方改革が進展し、世界においては経済のグローバル化がさらに進展し、気候変動・SDGsへの対応要請が高まりました。また、技術革新(IoT、AI、ビッグデータ、クラウド)に伴うビジネスモデルの変化などが進み、azbilグループを取り巻く事業環境はグローバルで大きく変化しました。

こうした変化を踏まえ、azbilは2020年度からスタートする新中期経営計画を策定していましたが、折からの新型コロナウイルスの感染急拡大の影響を受け、事業環境・経済状況が大きく変化したことに加え、安全・安心な生活・生産空間のニーズが世界的に高まったことなど、オートメーションが果たす課題解決という社会的役割、すなわち当社グループにとっての事業機会が急速に拡大しつつあることを踏まえ計画を見直すこととしました。

そして2021年5月、SDGsの達成年度も視野に入れ、「持続可能な社会へ『直列』に繋がる経営」をキーワードに、社会の持続性(サステナビリティ)と企業としての持続的な成長(企業価値向上)の両立を目指す2030年度までの新長期目標を策定。同時に、その目指す姿に向けた最初のステップとして、2021年度を開始年とする新中期経営計画(2021～2024年度)を発表しました。



## 3つの基本方針、2ステップの中期経営計画に基づく主な成果

### 基本方針 1)

#### 技術・製品を基盤にソリューション展開で「顧客・社会の長期パートナー」へ

顧客へのソリューション提供の基となる技術・製品開発においては、グループ開発拠点の整備・機能強化を進め、計量・計測の基本となるセンサの新商品を開発するとともに AI・IT・クラウドを活用した製品・サービスの開発が、BA、AA、LAの全ての事業で進捗しました。事業面では、サービスマンテナンスなどのライフサイクル型事業の拡大が進み、収益性の維持向上と事業環境悪化時の耐性が強化されました。

### 基本方針 2)

#### 地域の拡大と質的な転換で「グローバル展開」

成長基盤としてのグローバルネットワークの整備を推進。営業・サービス面では、世界 23 カ国へ拠点を拡大し、2018 年には地域戦

略を率いるリージョン組織の第1弾としてシンガポールに東南アジア戦略企画推進室を立ち上げました。生産面においては、中国・タイ・日本の3地域に生産拠点を整備し、生産効率化とともにBCPなどの体制も強化しました。2019年度は、新たに湘南工場を整備し、藤沢テクノセンターと連携したグローバル生産におけるマザー工場として稼働を開始しました。

### 基本方針 3)

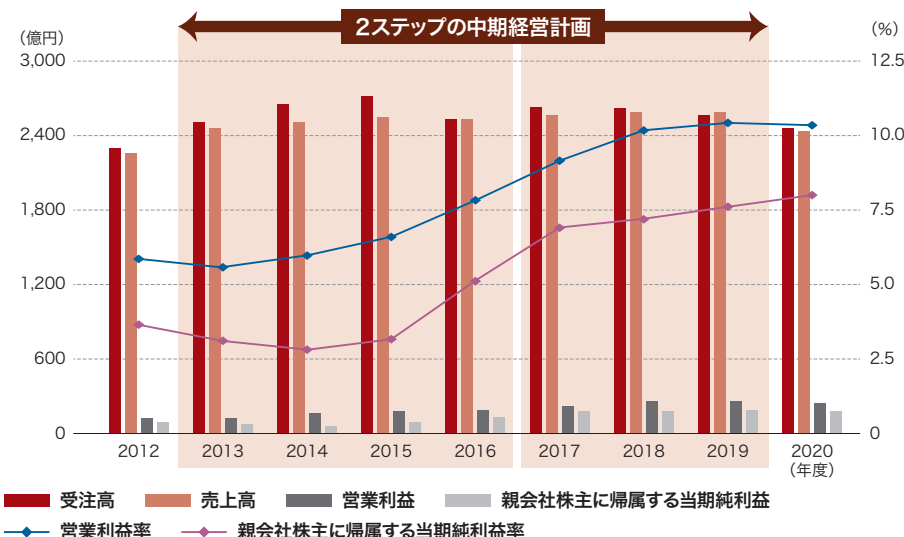
#### 体質強化を継続的に実施できる「学習する企業体」を目指す

人財面では、事業環境の変化、グローバル化の進展に対応した「学習する企業体」への取組みが進展しました。アズビル・アカデミーを通じて従業員のスキル向上が進み、約 630 名の従業員を成長戦略に対応した部署へ異動、最適配置を実践したほか、働きがいと多様な能力の発揮、生産性向上に向けた人事制度の刷新を行いました。

## 2ステップの中期経営計画の成果として事業の収益性も大きく改善、コロナ禍においても利益水準を維持

危機管理体制を徹底し、安全・安心を第一とした事業運営を行う中、中期経営計画の施策取組みとして成果を上げてきた収益力強化施策、安定的な需要が見込めるサービス分野を中心としたライフ

サイクル型事業の増加により、不透明な経済・事業環境においても、新型コロナウイルス感染拡大による事業環境悪化の影響を限定的にとどめることができました。



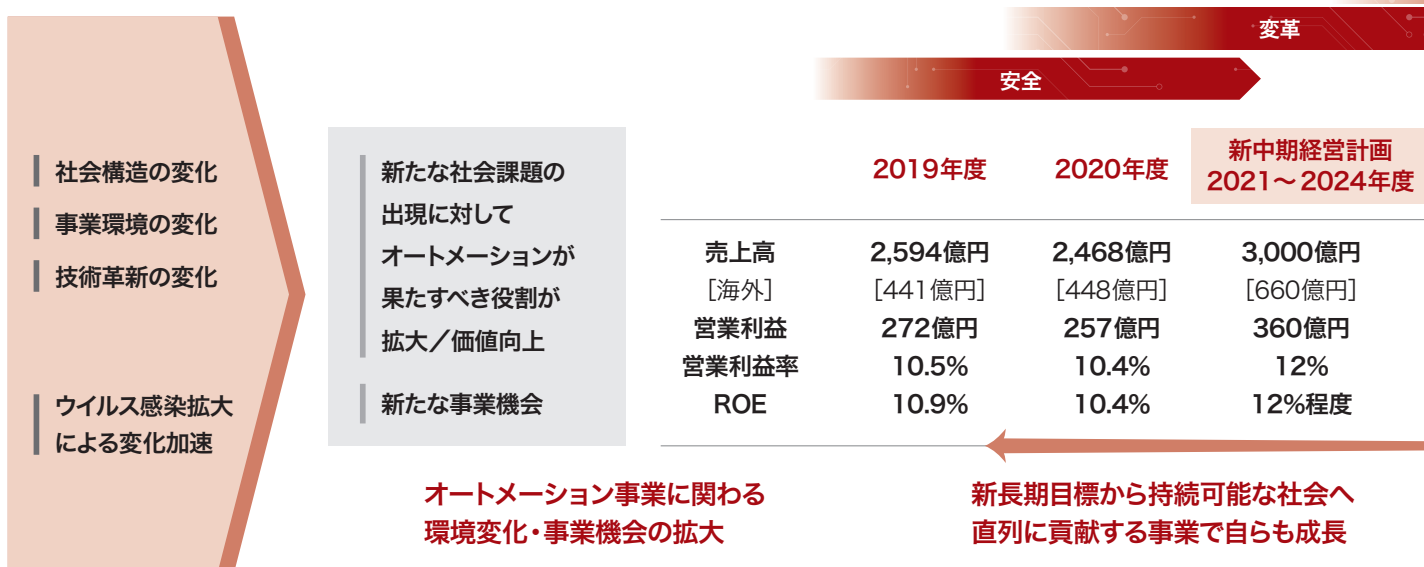
### 新型コロナウイルス感染拡大への対応

2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大に対して、azbilグループは、強化し続けてきたBCP体制をもとに、社内に対してはリモートワークの推進、業務面においてはサプライチェーンの再確認を進めるなど、危機管理体制をさらに強化。従業員とお客様、お取引先の安全・安心を第一とした迅速な施策を展開していくことで、お客様の重要設備の維持に不可欠なエンジニアリング、サービスの提供や社会インフラの安全維持に必要な事業の継続要請への対応を実施してきました。

## 新長期目標・新中期経営計画の骨子

オートメーション事業を通じ、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献で自らも成長、成長に向けた変革、投資を積極的に実行

環境変化・事業機会を見据えた新中期経営計画と新長期目標を制定



### オートメーション事業に関わる事業環境変化・事業機会拡大を捉えた事業拡大施策・利益改善策並びに事業基盤の強化

- ◆ 3つの成長事業領域を核とした事業拡大
- ◆ グローバルでの営業網、事業・製品ポートフォリオ拡充
- ◆ 資本参加を含めた海外事業拡大
- ◆ DX推進によるサービス等のストック事業の効率化・拡大
- ◆ 海外生産拠点強化、海外生産シフト・調達の拡大

### ■ オートメーション事業に関わる環境変化・事業機会拡大を見据えて

世界的な課題である気候変動問題や日本社会における少子高齢化などの社会構造の変化、また産業界ではスマート社会実現に向けた新たな製品・サービス需要の高まり、さらに新型コロナウイルス感染拡大による世界的な安全・安心ニーズやリモート化ニーズの急速な拡大など、国内外では今、社会や産業のあり方、

生活者のニーズが大きく変化するとともに、解決すべき様々な課題が新たに出現、顕在化しつつあります。

これら課題解決に、自動化・省力化・省エネ・省資源といったオートメーションが持つ多様な機能が果たす役割は多く、また制御すべき変数も年々拡大・複雑化しており、オートメーションの価値を一層増大させています。

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



成長

新長期目標  
2030年度

4,000億円規模  
[1,000億円規模]  
600億円規模  
15%程度  
13.5%程度

新中期経営計画から成長に向けた変革、  
投資を実行

- ◆ 新製品並びに機能強化・コストダウンした  
リニューアル製品投入
- ◆ 適正な人材活用配置
- ◆ DX活用による営業活動強化・業務効率化

■ 持続可能な社会へ「直列」に繋がる  
新たな長期目標を策定

こうした環境変化を、azbilは既存事業分野における維持・効率化などの安定需要に加わる新たな成長機会ととらえています。またそれは同時に、事業を通じてSDGsの実現に貢献できる大きな機会でもあります。そこでazbilは、自らの成長と社会の持続性を両立させる「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」を

キーワードとして、前中期経営計画で進めてきた事業収益力の強化及びグローバルな事業基盤の整備を継続しつつ、成長施策や投資を2030年度まで継続的に推進していくことを指針とする「新長期目標」を策定。その最初のステップとなる新中期経営計画(2021～2024年度)を2021年5月に公表しました。

■ 「変革」をキーワードに新中期経営計画を策定

新たな長期目標の達成に向けて、azbilは、コロナ禍に見舞われた2020年度以降の「安全」を第一とした事業運営を当面は継続しつつ、オートメーション事業に関わる環境変化・事業機会拡大を見据えた成長へと繋がる「変革」に挑戦していきます。そして、新長期目標のゴールである2030年度には、売上規模として現行規模プラス1,500億円以上の4,000億円規模、営業利益は倍加の600億円規模、営業利益率で2019年度比プラス5ポイントの15%程度、ROEを現行の10%程度から13.5%程度へと「成長」を目指していきます。

また、新中期経営計画(2021～2024年度)の期間においては、前計画の2017年度から注力してきた「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(p27)」の一層の深耕を「変革」の柱として、多様なニーズに応える製品・サービスを開発。顧客資産の“空間の質・生産性の向上”と“エネルギー量抑制”の双方を継続的に実現するオートメーションの提供を通じて、社会課題の解決や顧客企業のSDGs達成へ貢献しながら新たな需要を獲得していきます。

■ 「成長」に向けた投資を実行

「変革」を実現し、2030年度に向けた「成長」を実現していくために、azbilは先進的な技術開発への投資やグローバルな生産、製品・サービス供給体制の構築に向けた設備投資を継続的に実行していきます。これらの結果生まれた新製品・サービスを国内外において積極的に投入し、顧客への提供価値を最大化します。併せて、自らの事業活動の高度化・効率化を通じた生産性向上、新たな働き方の創造を実践し、さらなる収益力強化、利益率向上を図っていきます。

## 新中期経営計画（2021～2024年度）の実現に向けた取組み

オートメーション技術を基盤とした3つの成長事業領域での展開を核に、顧客ニーズ・社会課題などの新たな事業環境変化を捉え、国内外において新製品・サービスを投入

### ■「3つの成長事業領域」での成長

azbilグループは、「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」を柱にビジネスモデルの「変革」を推進していきます。

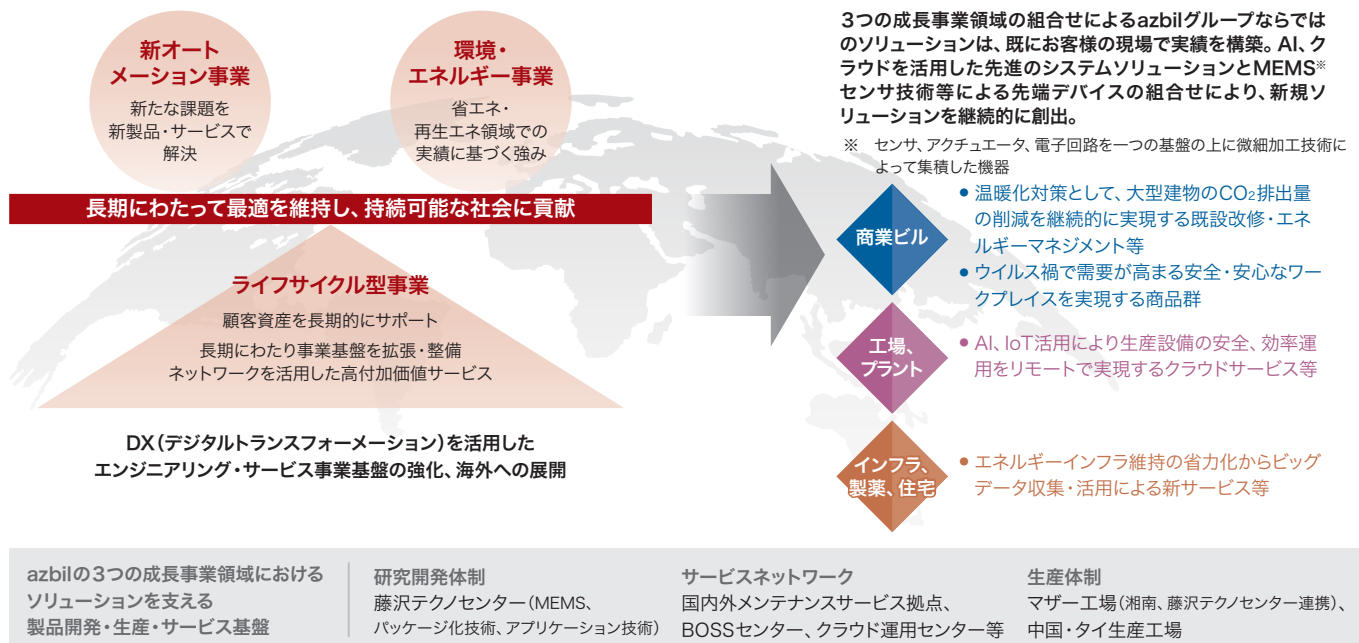
「新オートメーション事業」は、気候変動対応、ウイルスとの共生、働き方改革、インフラ老朽化、モノづくりの高度化など、社会構造・環境変化によって生まれるグローバルな社会課題や顧客ニーズの変化に迅速に対応し、オートメーションを通じて高品質、安全、リモート、脱炭素化などの価値を提供。顧客資産の“空間の質・生産性の向上”を図っていく領域です。

こうした付加価値を提供する際は、一般的により多くのエネルギー・資源を消費しますが、azbilはこれまでに蓄積したデータや省エネ・省資源に有効な製品・サービス、ノウハウを差別化要

素として事業を展開。「環境・エネルギー事業」として社会の要請や顧客のニーズに役立てていきます。

さらに、“空間の質・生産性の向上”と“資源・エネルギーの最小化”を両立するメンテナンスサービスなどをお客様の資産のライフサイクルに応じて長期にわたって提供するのが「ライフサイクル型事業」です。

これら3つの価値を事業領域として手掛けることができるのは、人を中心とした空間の最適化を構想から設計、施工・据付、エンジニアリング、メンテナンスまでを一貫して追求してきたazbilグループならではの事業価値といえます。今後はDXを活用したエンジニアリング・サービス基盤の強化などを通じて、3つの成長事業領域を、国内外・事業領域を超えたオートメーションの共通価値として社会・顧客に提供していきます。



#### [新オートメーション事業領域]

顧客資産における“空間の質・生産性の向上”を付加価値として提供することで、顧客の競争優位性(高い生産性、快適で安全・安心な空間の提供など)を支援していく。

#### [環境・エネルギー事業領域]

カーボンニュートラルの時代に向けて、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”を両立させる技術・製品・サービスを提供する。

#### [ライフサイクル型事業領域]

培ってきたノウハウと先端技術を活用することで、顧客資産を長期的に維持・メンテナンスしながら、“空間の質・生産性の向上”と、“資源・エネルギーの最小化”を継続的に実現する。

## ■ 継続的ソリューション創出に向けた投資・施策

2030年度長期目標を達成するために、新製品・サービスの開発・市場投入を加速する積極的な研究開発・設備投資を行うとともに、サービスの高付加価値化や事業の効率化に必要な販売・サービス・エンジニアリングのDX施策、ネットワークインフラの強化施策などを実施していきます。

### 1) 技術研究・商品開発

継続的なソリューション創出に向けた新製品・サービスの開発強化のため、マーケティング機能と開発機能を強化。開発については、2極化が進む顧客ニーズにお応えするため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を図る(p49)。このため、先進的なシステムソリューション、高機能・高精度なデバイス開発力強化に向けて研究開発拠点「藤沢テクノセンター」を整備・強化(2022年5月竣工予定)。

#### ■ 研究開発費

2021～2024年度の累計で約560億円(計画)

#### ■ 藤沢テクノセンター機能強化投資

2021～2022年度の建設費約70億円(計画)



▲実験棟完成イメージ(提供:株式会社日建設計)



▲センシング技術の要であるMEMSセンサの開発・生産設備を整備

### 2) 営業・エンジニアリング・サービスネットワーク強化、DX促進

SFA(Sales Force Automation:営業支援システム)の導入・グローバル展開や海外の人員・拠点増強など、国内外販売・サービス網のさらなる強化施策に加えて、リモートメンテナンスなどクラウド活用による高付加価値サービスの提供体制整備(p55)、事業提携、東南アジア戦略企画推進室を中心とした海外地域事業展開などを実施。

### 3) グローバル生産・調達体制の強化

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に向けて、湘南工場・藤沢テクノセンターが連携して次世代生産システムを構築。マザー工場としての機能整備を図る。また、グローバルでの需要拡大に対応した生産能力拡大、生産工程の高度化とさらなる自動化の推進を目的にアズビル機器(大連)に新工場棟を新設するなど海外における生産能力を強化。(p53)



アズビル機器(大連)新工場棟イメージ(2022年竣工予定)

## ■ サステナビリティ実現に向けて azbil ならではの CSR 経営を実践

本業を通じて「持続可能な社会へ『直列』に繋がる経営」を追求するとともに、グループ経営の推進とガバナンス体制の充実、リスク管理・コンプライアンスの強化、人を重視した経営、地球環境への貢献・社会貢献を重点取り組み領域とするCSR経営を引き続き強化していきます。

### 1) CSR経営推進体制

サステナビリティへの取り組み体制として専門組織・担当役員を設け、「azbilグループCSR推進会議」等を開催、進捗状況等を経営会議、取締役会に報告(p65)。気候変動に関わるリスク・機会等を積極的に開示。

### 2) スキル・マトリックスを開示

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会に期待するスキル項目を設定、スキル・マトリックス(p87)を開示。

### 3) 「健幸経営」を追求

「健幸経営(p73)」を推進し、ダイバーシティ&インクルージョンや最適な人材配置を促進。

### 4) SDGs目標を策定

SDGsについては、独自の4つの基本目標と具体的なターゲット・指標を策定(p57)。着実な実行と活動レベル向上に向けた継続的な見直しを実施。

### 5) 国連グローバル・コンパクトに署名

2021年4月に「国連グローバル・コンパクト」へ署名。人権への取り組みをグローバルにより強化。

### 6) ROICを導入

経営管理面では、資本コストを意識した経営の実践、新長期目標・新中期経営計画におけるROE目標達成に向けてROIC(投下資本利益率)を導入(p31)。



“  
新たな長期目標・  
中期経営計画のもと、  
資本効率のさらなる改善、  
規律ある資本政策の  
実践を通じて、  
企業価値の向上に  
努めていきます。”

取締役 執行役員専務  
横田 隆幸

Q1

ご自身の役割について教えてください。

**A1** 新長期目標・新中期経営計画の着実な実行と目標達成を経営管理、財務面から確たるものとし、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、成長に向けた着実な投資や効率性の高い事業ポートフォリオ運営を実現していきます。

私は社長補佐ならびにコーポレート機能全般の担当役員として、経営管理・財務戦略の責任を担い、azbil グループの業績管理や会計制度・内部統制の整備・運用、財務・資本戦略の立案・執行などを通じて、グローバルな事業展開・ガバナンス強化を支えるグループ経営管理と資本効率の向上を図っています。

azbil グループは、これまでの中期経営計画（2013～2016年度、2017～2019年度）においても様々な経営管理・財務面での強化施策に取り組んできました。具体的には、IFRS（国際財務報告基準）導入を見据えた会計システムの導入、グローバルな内部統制の強化など事業基盤の強化に加えて、規律ある資本政策の考えの下、成長のための投資、健全な財務基盤維持に加えて資本効率の観点も踏まえ、着実な配当水準の向上並びに自己株式の機動的な取得を実施してきました。さらに、取得した自己株式についても、社員の株価・業績に対する意識の向上と意欲・士気の高揚につながる株式給付制度の導入に伴う活用に加えて、一定水準の自己株式（金庫株）の消却も実施してきました。

また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえて政策保有株式ガイドラインの策定・改定を行い、従来からの保有株式縮減の加速化にも取り組んできました（2015年3月末時点保有銘柄数：71銘柄、2021年3月末時点保有銘柄数：41銘柄）。このほか、事業ポートフォリオの面では、投資効果、将来の事業性などを評価し、LA事業における海外事業の買収に加えて、高齢者向けの介護・緊急通報の事業譲渡などを実施してきました。

振り返れば、azbil グループは2000年代初頭、ITバブル崩壊などにより事業環境が大きく変化する中、資本効率を意識した経営の観点からROE目標を導入し、事業面では、オートメーションを事業の核とするという考え方を基本にしつつも、従来から取り組んできたBA事業、AA事業に加えてLA事業を立ち上げ、事業環境の変化に伴う影響を緩和しつつ持続的な成長を実現するための3つの主要な事業ポートフォリオの構築、各事業の採算性向上に取り組んできました。こうした取組みの結果、

2012年度に6.1%だったROE水準は、2つの中期経営計画を経て2020年度には10.4%まで高めることができました。

新たな長期目標・中期経営計画においては、将来の成長へ向けて必要な投資計画と、さらに高いROE目標を設定しています。今後、これまでの取組みをさらに深化させるとともに、ステークホルダーの皆様の期待に応えられる、成長に向けた着実な投資や効率性の高い事業ポートフォリオ運営を実現したいと考えています。

## Q2

財務戦略・資本政策の考え方について教えてください。

## A2 企業価値の持続的維持・向上を展望して、株主還元を含めた「規律ある資本政策」を実践することを基本方針としています。

資本政策の立案・執行に当たっては、健全な財務基盤の確保、成長に向けた投資、そして株主還元の充実という3つのバランスに配慮しながら規律ある政策を実践することにより、企業価値の維持・向上を実現することを基本方針としています。

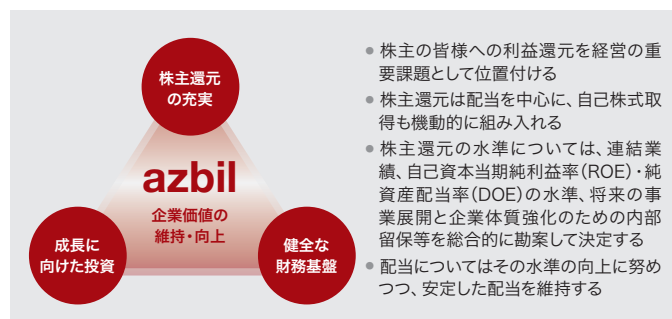
azbilグループは、お客様の重要施設や社会インフラの維持に不可欠な事業を展開しています。そのため、自然災害や今回の新型コロナウイルス感染症のような、事業運営に影響を及ぼすような事象が発生した場合においても、お客様の重要施設や社会インフラが停止することがないように一定期間、事業を運営し、続け

ていく必要があります。そこで azbil グループでは、通常の運転資金にBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) 対応の資金を確保するとともに、M&Aを含めた将来の成長に向けた投資を機動的に行うための財務基盤を強化しています。その上で、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策の一つと位置付け、安定的な配当水準の向上を基本にしつつ、自己株式の取得も機動的に行っていきます。

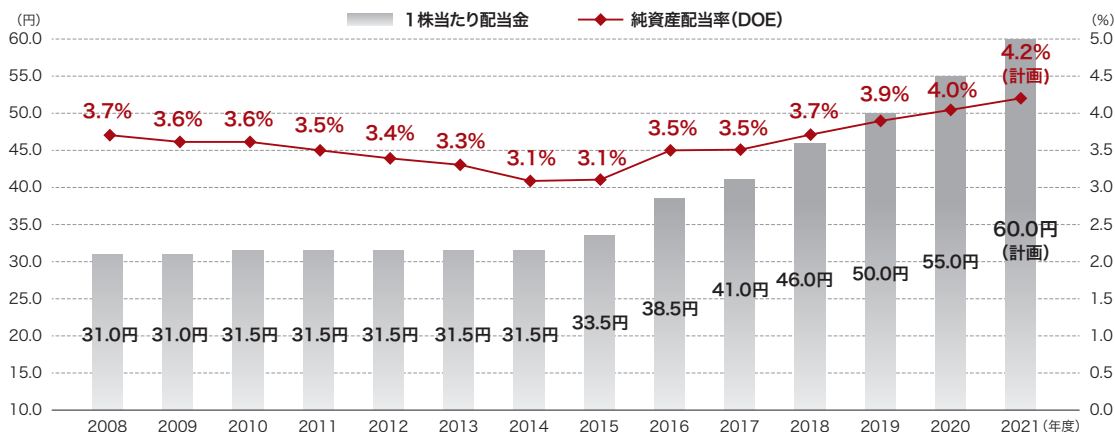
配当については、連結業績、DOE (Dividend on Equity: 純資産配当率)・ROEなどの水準を見ながら総合的に勘案し、その水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持していく方針です。2020年度の実績ではDOEが4.0%となりました。併せて、健全な財務基盤・成長に向けた投資のための資金を確保した上で、資本効率の向上の観点にも配慮し、機動的に自己株式の取得も行っていきます。

### 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



### 配当金・DOE 推移



|               |     |     |     |     |     |     |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 自己株式取得総額 (億円) | 19  | 19  | 29  | 49  | 99  | 99  |
| 自己株式取得総数 (万株) | 200 | 120 | 142 | 187 | 371 | 225 |

1株当たりの配当金及び自己株式取得株数は、株式分割の影響を加味し遡及修正しています。記載金額は切捨てで表示しています。

2020年度はコロナ禍への備えから自己株式の取得を見送りましたが、2017年度からは3期連続して自己株式の取得を行い、2021年度についても第2四半期までに約100億円の自己株式の取得を実施しました。

**Q3** 新型コロナウイルス感染症による事業環境の変化を受けての対応はいかがでしたか。

**A3** 強固な財務基盤の確保、資金調達力の強化・多様化も含めて対応力を強化しました。

2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、当初から先行きが見通しにくく、安全対策も含めて厳しい事業環境での運営となりましたが、過去数年間にわたって取り組んできた収益力改善施策の効果から、安定的な収益力は維持することができました。過去にはリーマンショック後、事業環境が急激に悪化した際には営業利益率が5%程度まで低下してしまう局面もありましたが、2020年度には減収局面でも収益力を維持できたことは、BA、AA、LA事業における収益力強化の取組みはもとより、各事業を構成する個別事業のポートフォリオの見直しなど、地道な事業構造変革による成果だと考えています。

事業面に加えて財務面でも、お客様の重要施設や社会インフラの事業継続を支える観点から、安定した財務基盤の確保や資金調達力の強化を行ってきました。具体的には、国内外での手元の流動性資金確保に加えて、複数の金融機関との間で締結しているコミットメントラインの総額100億円を維持し、また従来からの社債発行枠200億円に加えてコマーシャル・ペーパー発行枠200億円を新たに設定し、新型コロナウイルス感染症など

不測の事態にも対応可能な資金調達力を維持しています。

特に社債ならびにコマーシャル・ペーパーの発行体格付けについては、2020年10月に格付投資情報センターより、社債格付けが「シングルA+(安定的)」に引き上げられ、コマーシャル・ペーパーについても「a-1」を取得しました。これは、保守・サービスなどの安定収益源の比率が高くコロナ禍のような事業環境悪化の局面においても利益を継続的に創出できる事業構造を評価いただいたものと理解しております。

**Q4** 新たに長期目標・中期経営計画を発表しましたが、目標達成に向けて重視する施策とKPIについて教えてください。

**A4** 2024年度ROE12%程度、2030年度ROE13.5%程度の目標達成に向け、研究開発を主体に積極的な投資を行うと同時に、より一層資本効率を意識した経営へと歩みを進め、ROIC指標を軸とするazbilグループの経営管理を実行していきます。

今般、2030年度を最終年度とする新たな長期目標を設定し、ROE13.5%程度を目標として掲げました。この長期目標達成に向けた第一ステップとなる2024年度を最終年度とする新中期経営計画ではROE12%程度を目指していきます。

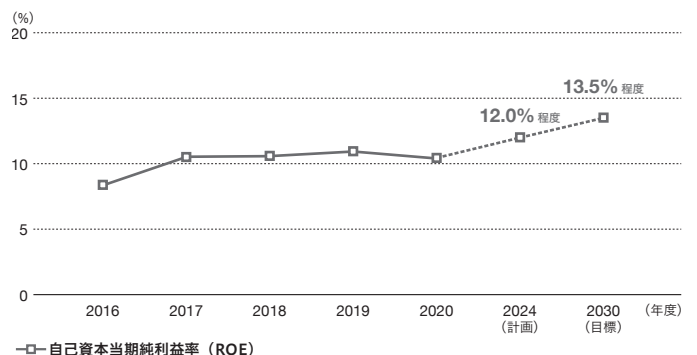
成長に向けた戦略的投資としては、当面、先進的なグローバル開発・生産体制の整備・強化のための研究開発拠点「藤沢テクノセンター」の機能強化を目的とした設備投資(建設費約70億円)や、海外生産拠点での工場棟増設を計画しています。研究開発費については4年間で累計約560億円の投入を予定しています。

また、2021年度からは、ROEの改善に向けて資本コストを意識した経営をさらに進めるべく、前中期経営計画の段階から

自己資本比率・現金及び現金同等物(2021年3月末時点)・資金調達手段

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>2020年度末(2021年3月末)</b> |       |
| ◆ 自己資本比率(連結)             | 69.6% |
| ◆ 現金及び現金同等物(連結)          | 906億円 |
| <b>〈資金調達手段〉</b>          |       |
| ◆ 当座貸越枠                  | 100億円 |
| ◆ コミットメントライン             | 100億円 |
| ◆ 社債発行枠(発行体格付けA+)        | 200億円 |
| ◆ CP発行枠(短期格付けa-1)        | 200億円 |

ROE推移





準備を進めてきた ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率) を活かした azbil グループの経営管理を実践していきます。事業成長へ向けた投資を着実に実行しつつ、グループ経営管理として ROIC ツリーにより分解した各要素の確認・改善の PDCA サイクルを実施することにより、トータルな ROIC 水準の改善と経営資源の最適な活用を目指す事業ポートフォリオ管理を進めていきます。



Q5

2020 年度・2021 年度の利益還元の考え方について教えてください。

A5

2020 年度は業績計画を上回る収益並びに強固な財務基盤の確保を背景に期末配当を増配。2021 年度も安定的・持続的な成長を見込むことから、さらなる増配を計画。また、自己株式の取得を実施し、配当と併せて、規律ある資本政策を実践していきます。

2020 年度の配当については、新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響を見通すことが困難であったことから、2020 年 5 月の決算発表時点では、前期の配当水準維持となる 1 株当たり年間 50 円との計画を発表しました。しかし、2020 年度を通じて安全確保を第一に事業継続に取り組み、事業収益力並びに財務体質の強化を進めた結果、2020 年 11 月 5 日公表の業績計画を上回る利益を計上し、強固な財務基盤を確保することができたことを踏まえ、期末配当金を 5 円増配し、1 株当たり年間 55 円とさせていただきます。

また 2021 年度は、新長期目標・新中期経営計画の初年度として、これまでの事業収益力強化施策の効果並びに整備した事業基盤をもとに増収・増益を見込んでいます。長期的視点でも、

今後の各事業における戦略展開並びに事業環境見通しをもとに安定的・持続的な成長を展望しています。これらのことから、株主の皆様への一層の利益還元を進め、安定した配当水準のさらなる向上を図るとの方針に基づき、2021 年度の配当については、普通配当をさらに 5 円増配し、1 株当たり年間 60 円を計画しました。その結果、重要な指標の一つとしている DOE については、先述の通り、2020 年度では 4.0% となり、2021 年度では 4.2% となる見込みです。

これらの増配に加え、現時点における事業並びに業績の状況・見通しを踏まえ、資本効率のさらなる向上と、株主の皆様への利益還元のさらなる拡大、企業環境の変化に対応できる機動的な資本政策の展開を企図し、2021 年度第 2 四半期までに約 100 億円、225 万株 (取得期間 2021 年 5 月 17 日～8 月 13 日) の自己株式を取得しました。

今後も株主の皆様への利益還元の充実を図りながら規律ある資本政策を実行し、さらに資本コストを意識した経営を実践して、企業価値向上と利益還元の充実に努めてまいります。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。

## 2020・2021 年度の配当金・配当性向・DOE

|                | 2019 年度 | 2020 年度              |                      | 2021 年度            |
|----------------|---------|----------------------|----------------------|--------------------|
|                | 実績      | 従来計画<br>(2020 年 5 月) | 見直し<br>(2021 年 5 月)  | 計画<br>(2021 年 5 月) |
| 1 株当たり配当額 (年間) | 50 円    | 50 円                 | 55 円                 | 60 円               |
| 前年度比           | + 4 円   |                      | + 5 円<br>期末配当を 5 円増配 | + 5 円              |
| 中間             | 25 円    | 25 円                 | 25 円                 | 30 円               |
| 期末             | 25 円    | 25 円                 | 30 円                 | 30 円               |
| 配当性向           | 35.5%   | 35.0%                | 38.5%                | 41.3%              |
| 純資産配当率 (DOE)   | 3.9%    | 3.7%                 | 4.0%                 | 4.2%               |

### お客様とともに、お客様の現場で新たな価値を創出

様々な社会課題やお客様のニーズの変化によってオートメーションが果たす役割はますます広がっています。azbilグループは、これまでに培ってきた計測・制御技術と現場で蓄積した知見、IoT や AI、ビッグデータ、クラウドといった先進技術を融合し、3つの事業を通じて、お客様とともに、お客様の現場で新たな価値を創出しています。

#### At a Glance

# BA

### ビルディングオートメーション事業

あらゆる建物に求められる快適性や機能性、省エネルギーを独自の環境制御技術で実現。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。



# AA

### アドバンスオートメーション事業

工場や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を支援。お客様との協働を通じ、新たな価値を創造します。



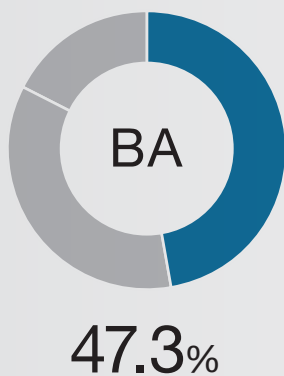
# LA

### ライフオートメーション事業

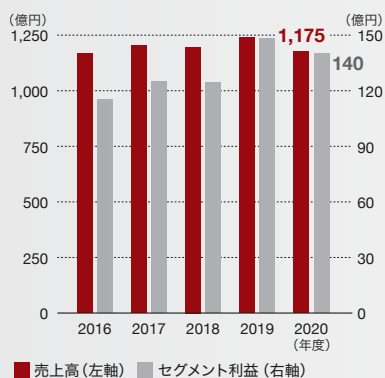
建物、工場・プラントや生活インフラの領域で永年培った計測・制御の技術やサービスを、ガス・水道などのライフライン、住宅用全館空調、ライフサイエンス研究、製薬分野などに展開。「人々の生き生きとした暮らし」に貢献します。



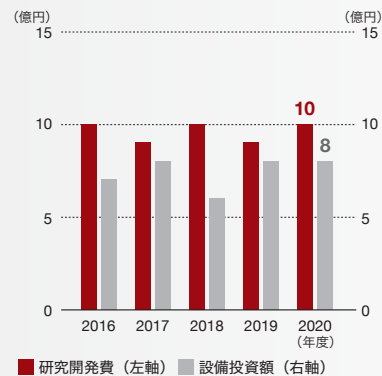
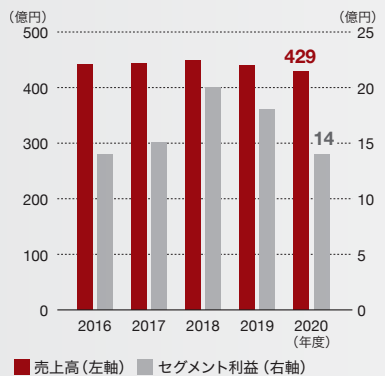
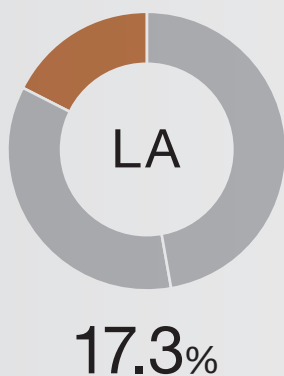
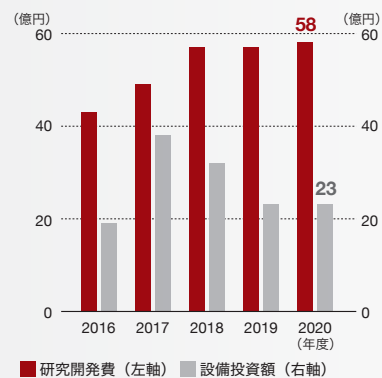
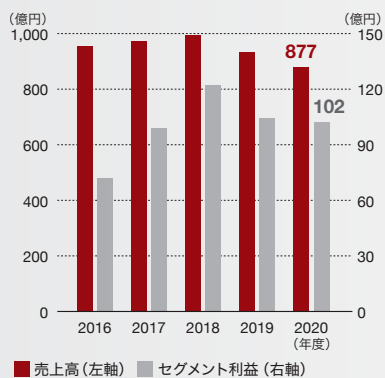
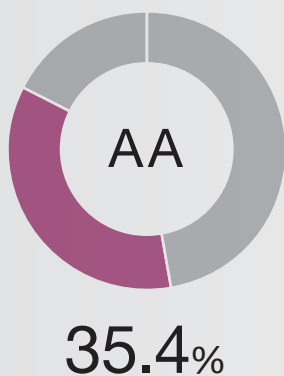
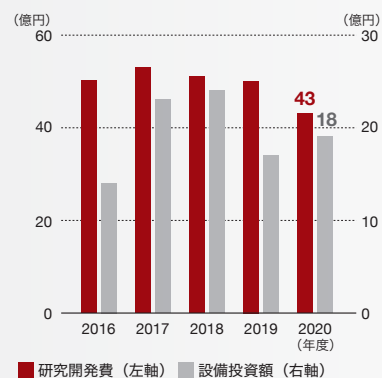
セグメント別  
売上高構成比



売上高・  
セグメント利益 (営業利益)



研究開発費・  
設備投資額



# 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沿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

日本の大規模建物向け空調制御分野におけるパイオニア

#### 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

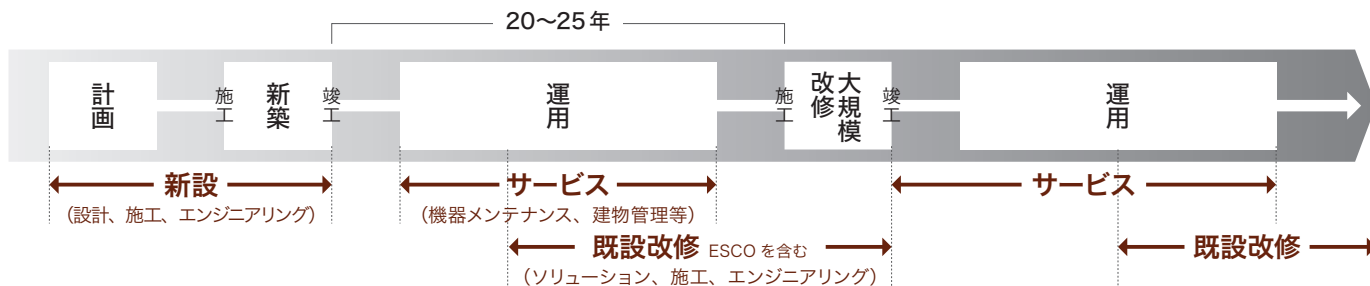
#### 実行力 トータルソリューション／一貫体制

「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/官公庁建物/ホテル/ショッピングセンター/病院/学校/空港 など

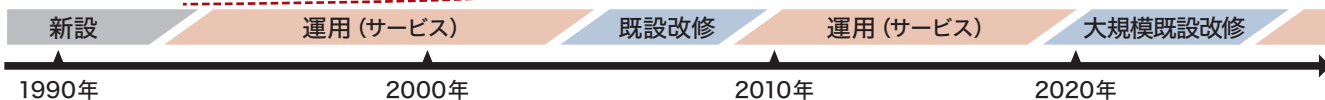
### 建物のライフサイクル



#### 事業環境 (建設ブームと建物のライフサイクル)

2021年度以降は着実にサービス、改修のストックが積み上がる見込み

#### 1990年代 建設バブル



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

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

部屋の温度や湿度などを検知



室内用温湿度  
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

#### ユーザーズオペレーション機器

温度や湿度など、  
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  
ユーザーミナル



スマホアプリ  
(居室ユーザー用)

### 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



入退室  
管理システム



非接触ICカードリーダー

### 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



流量計測制御機能付  
電動二方弁



スマート型ディフューザー用  
制御ダンパ (SDF)

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

# BA

## ビルディング オートメーション事業

中期経営計画 | BA 事業のあるべき姿と成長戦略

「アジアを基盤とした世界に通じるシステムサプライヤー」となるために



“ 「脱炭素化」「ニューノーマル」など時代の要請に応えるソリューションを提供するとともに新たな技術を積極的に採り入れ、さらなる成長を目指します。 ”

### 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・CO<sub>2</sub>削減ニーズが増加
- ◆ ウイルス感染拡大に起因する換気改善・入退室管理等の安全・安心ニーズが高度化
- ◆ ニューノーマル時代の安全で生産性向上に繋がる快適なオフィス需要が増加

### 注力する施策

- ◆ データやノウハウの蓄積に基づく省エネソリューション
- ◆ BAシステム、IoTデバイス、現場機器を融合した省エネルギー・空気質・温度品質の最適化
- ◆ クラウドサービス等によるエネルギー効率化、VPP（バーチャルパワープラント：仮想発電所）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

取締役 執行役員常務  
ビルシステムカンパニー社長  
**濱田 和康**

## 2020 年度業績結果

### ■ 事業環境

国内市場においては、一部計画の延期などが見られましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響は限定的なものにとどまりました。首都圏における都市再開案件の需要は継続しており、換気改善、省エネ・CO<sub>2</sub>削減や運用コスト低減に関するソリューションへの関心も拡大しています。一方、海外市場においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により需要の低迷・工事遅延などの影響が見られました。

### ■ 2020 年度の事業レビュー

こうした事業環境のもと、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の遂行能力の強化と効率化を進めてきました。

これらの結果、受注高は、新築大型建物向け空調制御機器・システムの販売・施工分野の需要が継続し、換気改善、省エネ・CO<sub>2</sub>削減などのソリューションに向けた既設改修・サービス需要

も堅調でしたが、当連結会計年度において更新時期を迎える複数年契約の案件が少ないことによりサービス事業が減少。また上期において一部案件で採算性を考慮し、既設建物向けの分野が一時的に減少したことなどから、全体としては前年度比 3.6% 減少 (1,185 億 3 百万円) となりました。

売上高は、竣工が集中した前年度の反動で、高水準ながら、新築大型建物向けの分野が減少したことに加え、前述の要因から既設建物向けの分野が減少し、海外事業も新型コロナウイルス感染拡大による工事遅延などの影響で減少したため、全体としては前年度比 5.1% 減少し、計画も未達となりました。セグメント利益は、減収の影響で前年度比 5.8% 減少したものの、経費抑制及び採算性改善策の効果もあり、計画は達成しました。

## 2021 年度業績計画

2021 年度業績計画では、高い水準で推移する大型建物向けの空調制御機器、システムの需要を取り込むとともに、新築建物における受注残と既設改修における需要の拡大を背景に、増収・増益を見込んでいます。

## 中期経営計画の達成に向けて

### ■ 来期以降の見通し

中長期的には、2021年度以降も大型の再開発案件や多数の大型建物の改修が計画されており、納入実績をもとにこれらの需要を確実に獲得していきます。

さらに、最適な空調自動制御による快適性実現に加えて、脱炭素化の動きを受け、省エネ・CO<sub>2</sub>削減ニーズが拡大することが見込まれます。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴い増加したリモートワークなどの動きによってオフィス需要が減少する懸念がありますが、Sクラス、Aクラスにランクされる大型建物については、換気・入退室管理をはじめとする安全・安心、ウェルネスの実現に対する、いわばニューノーマル時代に対応した新しいオフィス実現のためのソリューション需要が国内外で拡大することが予想されます。

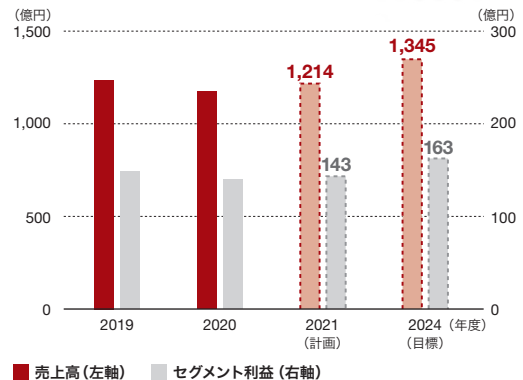
azbilグループは、これらの需要拡大に対して、これまでに築き上げたエンジニアリング・施工、サービス体制、蓄積したデータノウハウを活かしたソリューションを引き続き提供するとともに、リモートメンテナンス、クラウドサービスやセル型空調システムといった新たなソリューションを提供し、持続的な成長を目指していきます。併せて、事業プロセス変革を含めた取組みを進め、さらなる高利益体質を実現していきます。

### ■ 中期経営計画業績目標達成に向けた施策

#### 3つの事業領域の拡大 / 新たな社会課題対応

国内で拡大が見込まれる既設建物の改修事業は、「環境・エネルギー」「ライフサイクル型事業」領域に相当します。蓄積した

### 売上高・セグメント利益



運用データをもとにソリューションを提案し、需要を取り込んでいきます。また、再生エネルギー活用・需要抑制の観点から運用開始が計画されているVPPでは、大型建物に採用済みのBAシステムを活かしたazbilグループならではのソリューションで貢献していきます。

#### 製品・サービスの開発・投入

ニューノーマル時代の働き方の多様化に対応した新しいオフィス環境の実現に向け、セル型空調システムをはじめ、クラウド、AIを活用した新たな商品投入を進めていきます。社外との協創、オープンイノベーションも積極的に進めていきます。

#### 海外顧客接点 (カバレッジ) 拡大

海外事業の拡大に向け、海外向け製品の投入のほか、有力事業者との関係構築などを進めていきます。

#### DX活用、利益率向上

リニューアル製品の投入のほか、BIM<sup>※</sup>の採用など、継続的に利益を創出する仕組みを構築しています。今後、海外へも展開していきます。

※ BIM (Building Information Modeling) 建物設計・建設の生産性向上などを図るため3次元で建物のライフサイクルをリアルタイムで管理するデータベース

## Close Up

### セル型空調システム ネクスフォート™DD

—ニューノーマル時代の働き方やオフィス利用の多様化に対応する新空調システム



働き方の多様化に伴い、人に寄り添う新たな空調システムが求められています。azbilグループは、快適、省エネルギー、働きやすいレイアウトなど、健康的で魅力的なオフィスづくりに貢献しています。

- ◆ セル (吹出口単位) で細かく分割されたゾーンごとの温度制御を実現
- ◆ 室内CO<sub>2</sub>濃度の制御や、外気を適切に取り入れる換気制御が可能。感染拡大防止対策に有効
- ◆ スマートフォンアプリなどで執務者好みの空間を創出

# アドバンスオートメーション事業

## お客様と協業しながら製造現場の課題解決を支援し、働きやすく安全で快適な環境を実現

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、CP・IAP・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、お客様の設備・装置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。生産プロセスの制御を担うシステムではソフトウェアから計装・エンジニアリング、保守サービスまでライフサイクルでのサポートや高度制御を提供。IoT、ビッグデータ、クラウド、AI などの革新技術を取り入れ、安全・安定な操業はもちろん、生産性の向上、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** 日本の工業化をリード  
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


**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

**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

**製品力** 先進技術を活用した各種センサ・フィールド機器  
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現場の情報を迅速・正確に把握

### 事業フィールドとビジネスユニット

#### 事業フィールド



**ファクトリー  
オートメーション分野  
(加工組立産業)**

---

電気・電子、半導体、食品、医薬品など、  
生産工程の自動化を担う、または活用する産業



**プロセス  
オートメーション分野  
(素材産業)**

---

石油化学・化学や鉄鋼など、  
他産業に生産の材料を供給する産業

#### 3つの事業単位

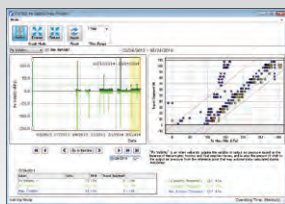
#### 主力製品/サービス

|  |  |
|--|--|
| <p><b>コントロールプロダクト (CP) 事業</b><br/>コントローラやセンサ等のファクトリーオートメーション分野向けプロダクト事業</p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ センサ、スイッチ</li> <li>◆ 調節計</li> <li>◆ 表示器・記録計</li> <li>◆ 燃焼安全装置</li> </ul> |
| <p><b>インダストリアルオートメーションプロダクト (IAP) 事業</b><br/>差圧・圧力発信器やコントロールバルブ等のプロセスオートメーション分野向けプロダクト事業</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 調節弁、操作端</li> <li>◆ 各種計測器・発信器 (流量・温度・圧力・液面等)</li> </ul>                  |
| <p><b>ソリューション&amp;サービス (SS) 事業</b><br/>制御システム、エンジニアリングサービス、メンテナンスサービス、省エネソリューションサービス等を提供する事業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 運転監視・制御システム、アプリケーション・ソフトウェア</li> <li>◆ メンテナンスサービス</li> </ul>            |

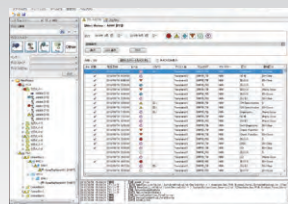


## 診断する

高機能センサを活用した生産状態や設備稼働状態の可視化・診断



調節弁メンテナンスサポートシステム



デバイス・マネジメント・システム

## 予測する

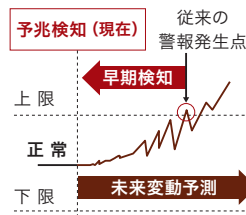
ビッグデータやAIを活用した異常予兆検知や未来変動予測、最適運用計画



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



製造現場でビッグデータやAI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など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



地震センサ



リミットスイッチ



熱式微小液体流量計

## 制御する

### 調節計

プロセスや装置、設備などを最適に制御



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

### 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

## 監視する

### 監視・制御システム

製造プロセスを監視



協調オートメーションシステム

## 計測する

### プロセスセンサ

各種流量や圧力、液位、熱量などを計測



差圧・圧力発信器



電磁流量計



渦流量計



天然ガスカロリメーター

計測・制御機器や監視制御システム、  
現場の課題を解決するアプリケーションの開発・生産

## アドバンスオートメーション事業

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



“ AI やクラウド、MEMS※などを取り入れた  
製品・サービスの開発、市場投入を加速し、  
azbil ならではの新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

- ◆ 新たな商品ニーズに対応するための製造装置・生産ラインの需要が増加
- ◆ 脱炭素化に対応する生産設備の省エネ・温暖化ガス排出抑制需要が増加
- ◆ 設備の安全・効率的な運用や人手不足への対応、ニューノーマルに対応した製品・高付加価値サービス需要拡大

### 注力する施策

- ◆ MEMS 技術を活用し、計測領域を拡大した新製品開発
- ◆ クラウド、AI 技術と IoT デバイスを組み合わせた異常予兆検知、AI 設備診断等、新たな商品・サービス開発
- ◆ 国内で実績と競争力をもつ製品・サービスの海外展開

取締役 執行役員常務  
アドバンスオートメーションカンパニー社長  
北條 良光

## 2020 年度業績結果

### ■ 事業環境

2020 年度における国内外の市場の動向については、5G 関連投資の広がりなどを受け半導体製造装置市場では需要が拡大するなど、製造装置市場を中心にコロナ禍からの回復傾向が見られました。感染拡大の影響は予断を許しません、今後も国内外の製造装置市場などの需要増加は続く見通しです。

### ■ 2020 年度の事業レビュー

こうした事業環境のもと、今後のさらなる需要回復と将来の成長へ向けて、顧客開拓や海外での拠点・体制整備などの施策を着実に推し進めるとともに、これまで実績を上げてきた各種の収益力強化施策の徹底と拡大に取り組んできました。

これらの結果、受注高は第 4 四半期は前年同期比増加しましたが、通期では新型コロナウイルス感染拡大の影響による世界経済低迷の影響を受け、プラントや工場の生産ライン、製造装置向けの設備投資関連需要が全般的に低迷し、前年度比 4.8%

減少 (875 億 2 千 3 百万円) となりました。

売上高は、海外事業の拡大や製造装置市場での市況の好転などがありましたが、全般では市況低迷による設備投資減少の影響を受け、前年度比 5.8% 減少しました。なお、海外での成長加速と製造装置市場の回復により計画は超過しました。

セグメント利益は、減収の影響により、前年度比 2.2% 減少しましたが、成長戦略と収益力強化施策のさらなる進展により、厳しい環境でもさらなる利益率の改善を果たし、計画値を上回りました。

## 2021 年度業績計画

2021 年度業績計画では、国内外での製造装置市場をけん引役として、設備投資の回復、海外での積極的な顧客開拓や新製品の投入効果、さらなる収益力強化施策などにより、増収・増益を目指します。

## 中期経営計画の達成に向けて

### ■ 来期以降の見通し

中長期的には、人手不足、脱炭素社会への対応、リモートワークなどニューノーマルへの対応、新技術の導入による生産性向上などを目的とした継続的な製造装置・生産ラインの自動化に係る投資需要の拡大が見込まれます。引き続き CP 事業、IAP 事業、SS 事業を軸に、海外事業をはじめとした成長領域への展開を推し進め、AI やクラウド、MEMS などの技術を取り入れた製品・サービスの開発、市場投入を加速し、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することで、高い競争力をもった事業成長を目指していきます。

### ■ 中期経営計画業績目標達成に向けた施策

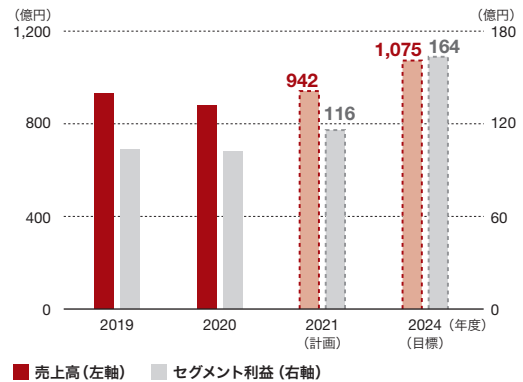
#### 3つの事業領域の拡大 / 新たな社会課題対応

AA 事業は事業領域が広く、市場も多岐にわたるため、CP、IAP、SS といった各事業単位からさらにもう一段細やかな単位で事業を捉え、「3つの成長事業領域」における azbil グループならではの長を活かした事業展開により、優位性を持つ事業領域を数多く効率的に創出し、事業ポートフォリオの改革を進めていきます。

#### 収益力強化施策

海外生産・調達の拡大、設計変更による製品原価低減（主要製品リニューアル）、エンジニアリング手法改善など製品・サービスの原価改善、売値の適正化、ジョブリスクマネジメント強化などの受注金額水準改善、高利益製品・サービスへのシフトなどの

### 売上高・セグメント利益



ミックス改善など、各事業単位の特性に合わせた収益力強化施策をさらに進化させていきます。

#### 製品・サービスの開発・投入

R&D 投資を増やし、長期的視点に立った製品・サービス開発と技術探索をバランス良く推進していきます。また短期的には、各事業単位の主力領域の製品リニューアルを実行します。MEMS など azbil グループの強みを活かした新製品・サービスを活用した「新オートメーション事業領域」の創造を事業成長のエンジンとして位置づけ、成長に向けて商品開発プロセスの再構築、新たな開発手段の獲得を進めていきます。

#### 国内外顧客接点(カバレッジ) 拡大

顧客拡大の余地が大きい海外市場では、引き続き営業人員の増員、スキル強化、販売店拡大による体制強化を進めます。国内市場においても営業体制の見直しを行い、顧客カバレッジの拡大を推進します。併せて、SFA など、営業機能の DX 化を国内外で進めます。

※ 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

## Close Up

### クラウド型バルブ解析診断サービス Dx Valve Cloud Service

—メンテナンスの最適化、安全・安定操業を実現



クラウドを通じた状態監視により、これまではバルブ内部の状態が見えないために開放点検しなければ判らなかつたバルブの異常の早期発見や予測を行うことが可能となりました。バルブが原因となるトラブルを未然に防止し、生産設備安定化に貢献します。

- ◆ バルブの稼働データをクラウドに自動送信し解析
- ◆ ユーザーは「必要なときに」「必要なカタチで」「必要なシーンで」、バルブの“健康診断”結果を可視化して確認可能
- ◆ 解析や診断作業に伴う特別な技術やノウハウを必要とせず、状態基準保全を考慮した最適なメンテナンス計画を容易に立案することが可能になり、生産設備の安定化・保安力強化を実現

# 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、環境問題への対応など、人々の毎日の生活に関わる多種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。ガス・水道などのライ

フライン、家庭の空調システムをはじめとした生活空間、人々の健康に貢献する研究や製薬・医療現場まで、幅広い分野で一層の安全・安心と快適、省エネルギーを実現します。

### 事業分野の概要

#### ■ ライフライン分野 (ガス・水道メーター)

一般家庭向けに都市ガス・LP ガスメーター、水道メーターを提供するほか、ガス警報器や自動遮断弁といった安全保安機器、レギュレータ等の産業向けにも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、環境装置などを提供するスペインのTelstar社（現アズビルテルスター有 限会社）をグループ化しました。同社は欧州をはじめ、中南米、南アジア等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

オフィスビルなどの大型建物向けの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を提供しています。全館空調システムに花粉・PM2.5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※を用い、快適で健康的な住空間をお届けしています。

※ Variable Air Volume Control：可変風量制御

### 特長・強み

#### 安定性／成長性 更新需要に対応

法定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as a Serviceモデルを推進

#### 成長性 先進医療に貢献

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

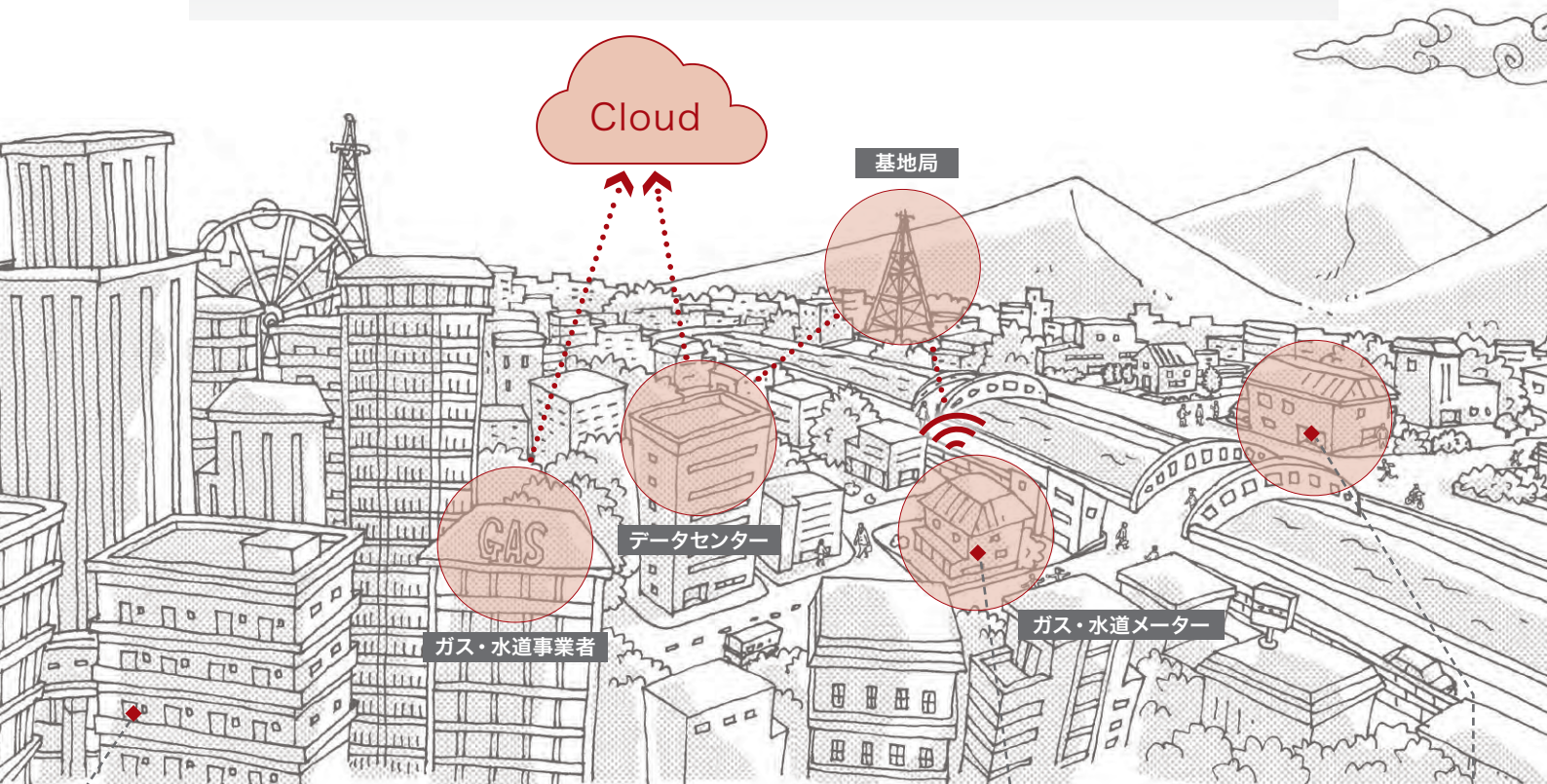
#### 独自性 全館空調

快適性を備えた全館空調システムをコアに高レベルのエアクオリティを提供

## [ 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<sup>※</sup> を活用した、検針・保安・各種アラームの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™」の拡販に加えて、都市ガスや水道についても同様の検針・アラームデータのスマート化を実施、さらには電気・ガス・水道のデータを掛け合わせて新たな価値を創造するサービスの検討等、SMaaS (Smart Metering as a Service) 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】

マイコンメーター



【LP ガス用】

超音波ガスメーター



膜式スマートメーター (LPWA 通信 端末収納型)



超音波ガスメーター



高圧ガバナ

#### 水道メーター



LPWA 通信端末電子式水道メーター



電池電磁水道メーター

### 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

[アズビテルスター有限公司社]

#### 医薬品製造装置



バリアシステム



凍結乾燥装置

#### ライフサイエンス向けトータルソリューション

ライフサイエンスに関する企業向けに、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<sup>※</sup>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。

※ 設計から機器・資材・役務の調達、建設及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。

### 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 時間に1回家全体の空気を入れ替えます。また電子式エアクリーナにより家全体の花粉や PM2.5 を除去、高い品質のエアクオリティを省エネとともに実現します。



室内機・電子式エアクリーナ



室外機



吹出し口



熱交換型換気装置

# ライフオートメーション事業

中期経営計画 | LA 事業のあるべき姿と成長戦略

「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



“ エネルギー供給市場における事業環境の変化を捉え、データを活用したサービスプロバイダとしての新たな事業を創出するなど、新規事業群から成長事業群への変革を進めていきます。 ”

### 事業環境・顧客ニーズの変化

- ◆ エネルギーマネジメントやインフラの維持、安全で効率的な運用への需要が増加
- ◆ ガス自由化等、エネルギー市場の変化と各種メーターのIoT対応需要が増加
- ◆ スマートメーターを通して集積されるビッグデータの生活品質の向上や企業の環境経営への活用
- ◆ 医療の安全・安心ニーズが高度化

### 注力する施策

- ◆ エネルギーマネジメント、SMaaS (Smart Metering as a Service) 事業推進
- ◆ 海外のワクチン等の医薬品製造関連ソリューション
- ◆ VAV (Variable Air Volume) やエアクリーナ技術をベースとした小規模建物の快適空間提案

取締役 執行役員常務  
ライフオートメーション事業担当  
岩崎 雅人

## 2020 年度業績結果

### ■ 事業環境

LA 事業は、3つの分野で事業を展開しており、事業環境はそれぞれ異なります。

売上の大半を占めるガス・水道などライフライン分野は、法定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が、売上の一部を占めるLPガスメーターが不需用期に入り、また、水道メーター市場において新型コロナウイルス感染拡大の影響により検定満期が延長され、需要が先送りされるなどの変化が見られました。ライフサイエンスエンジニアリング分野及び住宅用全館空調システムの生活関連分野は、需要の増減がある中でも、引き続き事業構造改革を通じた安定的な収益の実現と向上に取り組んでおり、成果を上げています。

### ■ 2020 年度の事業レビュー

こうした事業環境や取組みを背景に、受注高は、新型コロナウイルス感染拡大の影響による製薬市場での研究開発設備需要増

により、ライフサイエンスエンジニアリング分野は増加しましたが、LPガスメーターの循環的な需要の減少などによりライフライン分野が減少し、全体として前年度比3.2%減少(433億5千万円)となりました。

売上高は、前年度における受注増加などを背景にライフサイエンスエンジニアリング分野は増加しましたが、ライフライン分野が減少したことにより、前年度比2.5%減少し、計画未達となりました。セグメント利益は、ライフライン分野での減収による減益の影響により、前年度比23.1%減少し、計画も未達となりました。

## 2021 年度業績計画

2021年度業績計画では、クラウドを活用したサービス事業の拡大によるライフライン分野での伸長や、製薬市場需要拡大によるライフサイエンスエンジニアリング分野での前年度受注残増加を背景に、増収・増益を計画しています。

## 中期経営計画達成に向けて

### ■ 来期以降の見通し

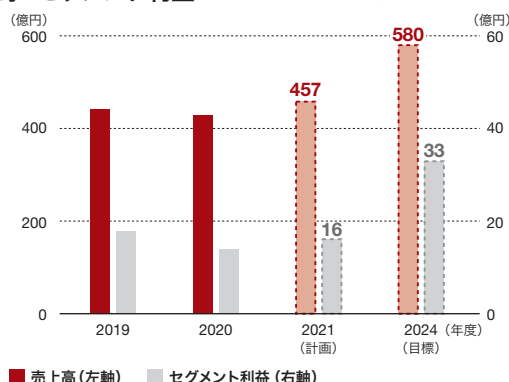
LA 事業は、社会インフラ維持のためのメーター事業、医薬品製造のための装置 / エンジニアリング事業、住宅向け全館空調という社会性の高い事業ポートフォリオを持っており、環境・エネルギーなど「3つの成長事業領域」と深く関連しています。今後も引き続き、同事業を構成する各事業分野の収益の安定化・向上に取り組んでいきます。また、これと並行して、エネルギー供給市場における事業環境の変化を捉え、従来からの製品提供型の事業に加え、IoT などの技術を活用し、各種メーターからのデータを活用したサービスプロバイダとしての新たな事業を創出して、ライフライン事業分野での売上高拡大、利益の向上を図るなど、LA 事業を構成する各分野で成長をめざした取組みを進め、新規事業群から成長事業群への変革を進めていきます。

### ■ 中期経営計画業績目標達成に向けた施策

#### 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(Smart Metering as a Service) をさらに発展させていきます。エネルギーデータを活用した生活品質の向上や企業の経営環境のためのデータサービス型ビジネスへの変革を図るために、東光高岳グループとの協業による次世代エネルギーマネ

### 売上高・セグメント利益



ジメント事業 DX-EGA の拡大を図ります。またそのために、スマートメーターのラインアップの拡充に取り組みます。

#### ライフサイエンスエンジニアリング分野

人口増加地域を中心に世界的に拡大する医薬品需要の拡大をとらえ、製薬プロセスの装置レイアウトデザインから、装置の設計・製造・設置、アフターサービスまでを一貫して手掛けるユニークな特長を活かし、クリーンルーム設計、製薬装置の設計製造を主体としながら、IoT アプリケーションを活用したサービス事業を展開します。

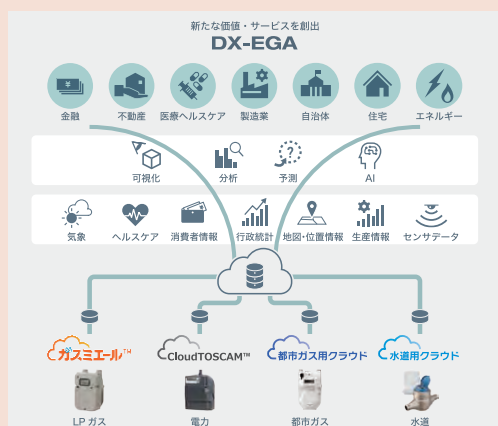
#### 住宅用全館空調システム分野

生活の質を向上させる快適さを実現する事業として、新設建物から既設建物・小規模建物まで、幅広く快適性を提供するとともに、熱交換型換気装置による換気、電子式エアクリーナによる空気清浄など、住宅内の空気質を通じてお客様の健康な暮らしをサポートします。

## Close Up

### 次世代エネルギーマネジメント事業 DX-EGA

— 多様な計測・計量データを活用して、脱炭素、環境問題対応を含めた新たな価値を創造



既存データ収集手段も活用した、多様な事業者データ、サービスと組合せによる協業事業コンセプト。環境問題や脱炭素への取組みの急速な拡大を背景に、エネルギーを取り巻く事業環境が大きく変化しています。この変化に対して、azbil グループは、既存のプラットフォームを活かしながら、プロダクト販売の事業から、ビッグデータを活用したサービスプロバイダーへと事業を拡大しています。

- ◆ 東光高岳グループが持つ「共同検針システム」や、azbil グループが持つビルやガス向けクラウドサービスによる既存のデータ収集手段を活用した SMaaS 事業
- ◆ 世帯ごとのエネルギーデータ分析、企業の ESG 推進やカーボンプライシングへの対応など、エネルギー・環境領域での付加価値を提供。さらに、金融、流通、ヘルスケア等に向けたサービスの提供を予定

## グローバルネットワーク

# グローバルなバリューチェーンをもとに、 顧客満足の上昇と社会課題解決への貢献を目指しています



### 技術研究・商品開発 p49

#### 日米欧の3極で グローバルに開発を推進

技術研究・商品開発の中核拠点となる藤沢テクノセンターでは新棟を建設、先端設備の導入、最適な研究開発環境の構築など機能強化を図っています。また、米国・シリコンバレーの拠点では次世代計測技術やIoTなどの最先端技術潮流の研究に、欧州では医薬品製造装置の開発などに注力しています。地域の特色を活かした取組みを進めるほか、お互いに連携することでシナジーを追究しています。

#### 研究・開発拠点

- 【日本】アズビル株式会社（藤沢テクノセンター）、他
- 【米国】アズビル北米 R&D 株式会社 / アズビルノースアメリカ株式会社 / アズビルボルテック有限公司
- 【欧州】アズビルヨーロッパ株式会社（ベルギー） / アズビルテルスター有限会社（スペイン）



アズビル株式会社  
（藤沢テクノセンター）

### 生産・調達 p53

#### マザー工場を中心に 高効率な生産体制を構築

日本・中国・タイに主要な生産拠点を設け、市場環境の変化・リスクへの対応力とグローバルな競争力を兼ね備えた生産体制を構築。湘南工場と藤沢テクノセンターの技術研究開発機能を連携させたマザー工場を中心に、グループ各社・各部門が連携し、最適コストを維持しながら先端技術を導入した高機能・高品質製品の生産を実現しています。



azbil グループは、技術研究・商品開発から生産・調達、営業・エンジニアリング・施工・サービスに至る一貫したバリューチェーンをグローバルに構築。

日米欧亜の各地域での先進的なソリューション事例、取組み事例を共有しながら、世界各地の顧客満足の上昇に努めるとともに、環境問題など世界的な社会課題の解決に貢献することを目指しています。



アズビル株式会社 (湘南工場)



アズビルノースアメリカ株式会社

|  |                  |
|--|------------------|
|  | 営業               |
|  | 開発               |
|  | サービス (保守・メンテナンス) |
|  | 生産               |

営業・エンジニアリング・施工・サービス p55

主な生産工場

- 【日本】** アズビル株式会社 (湘南工場)、他
- 【中国】** アズビル機器 (大連) 有限公司、他
- 【タイ】** アズビルプロダクション タイランド株式会社



アズビル機器 (大連) 有限公司

**お客様と共に、世界各地のお客様の現場に根ざした価値を創出**

グローバルなサービスネットワークをベースに、営業からエンジニアリング、施工、保守・メンテナンスに至る一貫した事業活動を展開。クラウドを活用したメンテナンスなど DX を推進し、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を提供、お客様の設備のライフサイクルでの価値を最大化しています。

主な販売・サービス拠点

- 【日本】** アズビル株式会社/アズビルトレーディング株式会社/アズビル金門株式会社、他
- 【アジア・パシフィック】** アズビルコントロールソリューション (上海) 有限公司/上海アズビル制御機器有限公司/アズビル韓国株式会社/アズビルシンガポール株式会社/アズビル・ベルカ・インドネシア株式会社、他
- 【米国・欧州】** アズビルノースアメリカ株式会社/アズビルヨーロッパ株式会社/アズビルテルスター有限公司、他



アズビルタイランド株式会社  
Solution and Technology Center

## 技術研究・商品開発

# 市場ニーズの変化を捉え、 経営戦略に基づいた研究・商品開発を推進

### ■ 技術開発方針

成長事業領域と位置付ける「新オートメーション」「環境・エネルギー」「ライフサイクル型事業」の3領域で競争力のある製品・サービスを投入していくために、azbilグループは、事業環境や技術動向の変化を捉え、フィールド機器とシステムソリューション（下図ご参照）における計測・制御技術の一層の強化に取り組んでいます。

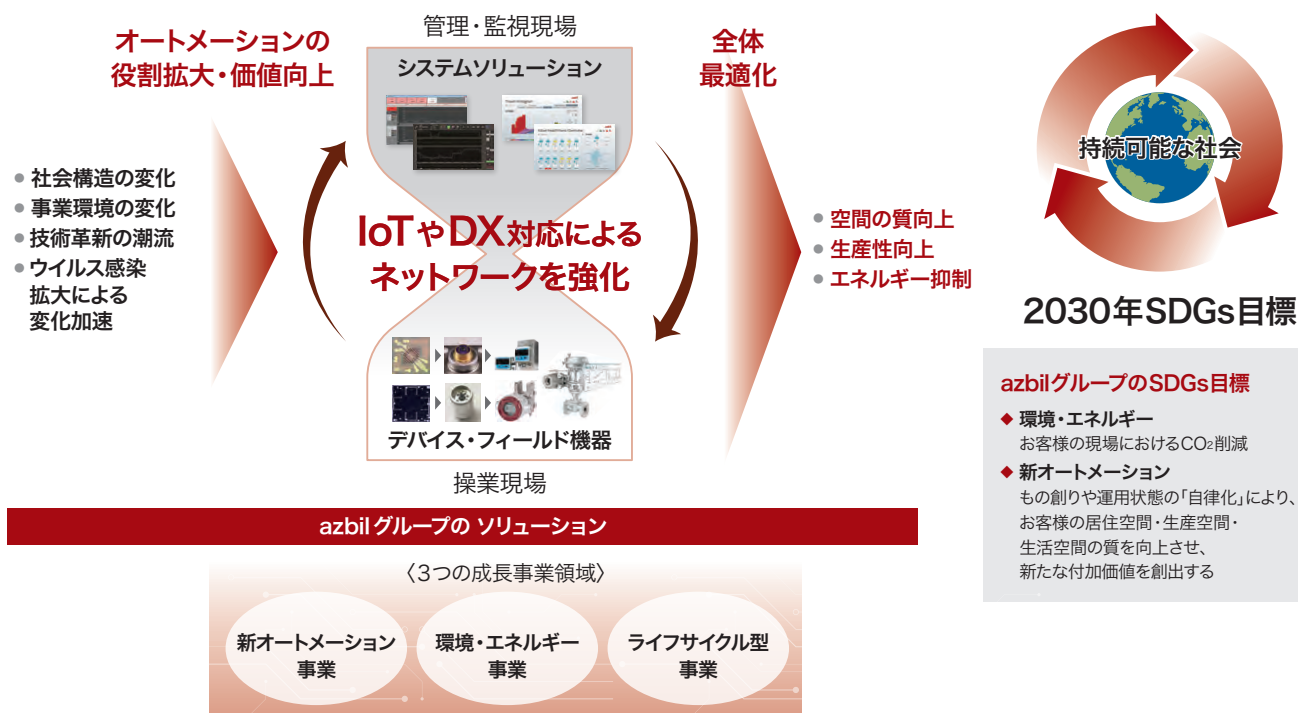
具体的には、IoTやDX対応を進め、操業現場のフィールド機器と、管理・監視現場のシステムソリューションとのネットワークを強化しています。これによって、フィールド機器で得たセンシング情報を管理・監視現場の制御計画や監視を行うシステムソリューションで集約、処理し、計測制御システム全体を最適化する

ことができます。こうした取組みを進めることで、大規模で複雑な制御対象であっても最適運用可能なシステムとして構築することを目指していきます。

また、個々の技術開発も同時に推進していきます。フィールド機器では、MEMS<sup>※</sup>や先端計測原理を適用し、AI機能も備えて自律的にも処理できるセンシングデバイスを追求します。システムソリューションではクラウドシステム、及びAIなどの最先端技術を適用し、操業現場で得られたビッグデータを処理し、複雑な現象を人に分かりやすく伝え、全体最適を図っていきます。これらの取組みを通じて、システムソリューションで最適化された情報に基づき、

※ 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

### 研究開発の方向性



人との親和性が高く、制御デバイス間でも協調し合える、現場の機器をより精緻に制御していくことを目指していきます。

これらの活動により、新長期目標に掲げた継続的な顧客資産の空間の質・生産性向上とともにエネルギー抑制を実現する3つの成長事業領域の開拓を進め、社会課題解決への貢献と自らの持続的成長を実現します。

顧客資産の空間の質向上のためには、人の温冷感や知的生産性、不快感や害を及ぼす環境を捉え、人の所在に応じて大域から局所まで気流を制御することが重要です。そのために必要な環境要因を把握して、施設内にいるすべての人が快適と感じられる室内環境を提供するための技術開発を継続・強化します。

また、操業現場の生産性向上に対しては、複雑なプロセスをわかりやすくすることによる製造現場のスマート保安や、人の技能を形式知化し自動化することで品質の安定化を図っていきます。

一方、資源・エネルギーの最小化については、以前から取り組んでいる省エネ技術を活用するほか、空間の質や生産性を損なわないよう省エネを行う最適化技術、さらには環境変化を学習し、現状と将来のエネルギー消費量を把握した上で最適化する技術などを追求していきます。

### ■ 3つの成長事業領域の組合せによる商品開発

azbilグループは、独自のソリューションをお客様の現場で構築しながら、常に新たなソリューションを継続的に創出していくために、3つの事業分野で以下の取組みを進めています。

#### ビルディングオートメーション事業

温暖化対策として、大型建物のCO<sub>2</sub>排出量の削減を継続的に実現する既設改修・エネルギーマネジメント技術の開発、及びウイルス禍で需要が高まる安全・安心なワークプレイスを実現する商品群の開発。

#### アドバンスオートメーション事業

AI、IoT活用により生産設備の安全、効率運用をリモートで実現するクラウドサービスの開発。

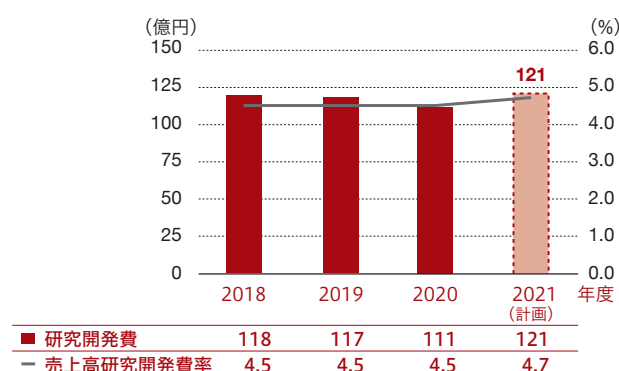
#### ライフオートメーション事業

エネルギーインフラの維持の省力化からビッグデータ収集・活用による新サービスの開発。

### ■ 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目標(KPI)として、特許出願数、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、これから開発した技術・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・売上高研究開発費率



### ■ グローバル開発体制

米国のシリコンバレーに設置した研究開発拠点及び欧州グループ会社を含め、日本、米国、欧州の3極体制で技術・商品開発を行っています。

米国の研究開発会社においては、次世代計測技術を実現する技術開発の推進、及びIoTなど最新の技術動向調査や国際標準活動を行っています。

欧州ではアズビルテルスターなどとの協創によって製薬関連施設や医療機関などに提供する商品力を強化しています。

#### 研究開発拠点



## ■ 校正能力の強化

azbil グループは、「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か確認することを「校正」と呼びます。アズビルの藤沢テクノセンター内にある計測標準グループは、国が優れた校正能力を持つ事業者を認定する「JCSS 登録事業者」として、温度・湿度・電気・圧力（真空）・微小液体流量・時間（周波数）の分野で登録されています。また、アズビル金門の校正サービスセンター（気体流量）、アズビル京都校正グループ（液体流量）も JCSS 登録事業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。今後は事業とより緊密に連動し、新事業の創出にも貢献する校正能力の強化を図っていきます。



日本トップクラスの精度を誇る真空校正装置

### azbil グループの校正拠点

| 会社名    | 拠点名          | 校正可能な物質量   |
|--------|--------------|--|
| 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）、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）、圧力（真空）、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（気体）   |
| アズビル京都 | 校正グループ       | 流量（液体）   |

※下線は JCSS の登録事業者認定取得



## ■ 生産技術の高度化

他社が追従困難な高度なパッケージ技術を強みとした次世代 MEMS センサの生産技術の強化を図っています。また、機械・システムの知能化技術による新生産ラインや、AI を導入した自動化技術などの開発を通じて、多品種少量生産、カスタマイズ生産など顧客ニーズに応える高付加価値生産を実現しています。

また、マザー工場である湘南工場をはじめ、各生産拠点の自社生産ラインでは、IoT 化を図ることで、品質・設備保全に関する生産情報を遠隔管理するなど、グローバルな生産体制を強化していきます。

## ■ 研究開発投資

azbil グループの中核的な研究開発拠点である神奈川県藤沢市の藤沢テクノセンターでは、2022 年 5 月をめどに新たな実験棟を 2 棟建設し、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高性能・高精度な MEMS センサの開発力を一層強化していきます。

次の成長に向けたシステムソリューションやデバイスの開発を加速するための最先端の開発施設と、新たな技術・価値を発想できるイノベティブな執務空間を整備することで、研究・開発活動の効率化を進めるとともに、新たな顧客価値の創出を目指します。



※ 2022 年 5 月末竣工予定の実験棟の完成イメージ（提供：株式会社日建設計）

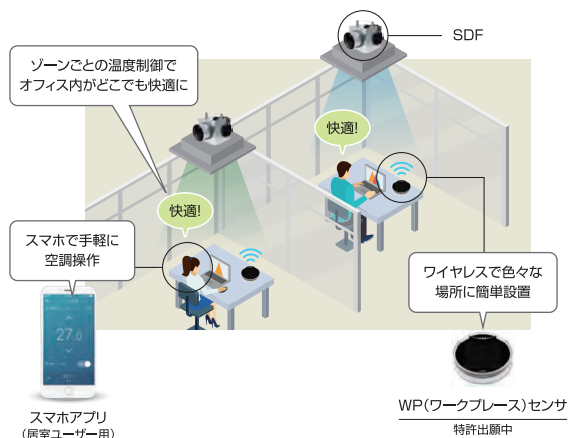
## ■ 開発人材育成

AI やビッグデータの活用によるサービスの高付加価値化、azbil グループの事業の強みであるエンジニアリング・サービスの DX 活用、製品の市場への適時投入の実現などを目指した人材育成に注力しています。具体的には、プロジェクトマネジメント、ソフトウェア開発、電気電子回路や機械設計に携わる人材の育成、技術力・開発力の強化に取り組んでいきます。

## 3つの成長事業領域事例におけるソリューション実現を支えるデバイス・アプリケーション

### ニューノーマルな働き方に対応する新空調システム セル型空調システム ネクスフォート™D

感染症対策を含め、よりパーソナルな執務環境や可変性の高いレイアウトに適応するシステムで、セル（吹出口）単位で細かく分割されたゾーンごとの温度制御を実現します。スマート型デフューザー用制御ダンパ（SDF）との連動と個別化によって、ゾーンに合わせた空調発停、温度設定がスマートフォンで可能です。温度設定で近くの居住者が感じる暑さ、寒さが分かれた場合にも即応性を持って空調を制御できます。この空調制御は当社の被験者実験により得られたノウハウに基づき開発されました。



### 重要プロセス変数変動監視ソフトウェア ACTMoS™

ACTMoSは、重要計測値（プロセス変数：「温度」「圧力」「流量」「レベル」など）の時系列データの傾向変化を常時監視することで、管理値逸脱の早期発見・警報発報を行うソフトウェア・パッケージです。未来予測を行い、発報するACTMoSの予測アラームを使った監視は、計測値がアラームの設定値に到達した時に発報する監視・制御システム（DCS）のアラーム監視に比べて、早期の気づきを促します。

#### ACTMoS



### 各種制御デバイスの情報連携をプログラムレスで実現する 通信ゲートウェイ 形 NX-SVG

IoTを活用した生産合理化において、IoT化が進まない理由の約50%は、装置データ収集プロセスにあります。この課題に対し、装置メーカーは、PLC※を活用してデータ収集対象となる機器に合わせた通信プログラムを開発していましたが、開発工数が膨大で、開発スキルを持った人材も不足しているなどの問題がありました。アズビルは、この課題を解決するために、「開発工数を大幅に削減できるマルチベンダーIoTゲートウェイ」というコンセプトを立案、形NX-SVGを開発しました。

※ プログラマブル・ロジック・コントローラ

#### 形 NX-SVG



#### バーナコントローラ

形 AUR355 / 形 AUR455 で  
バーナ診断情報も容易に得られる



### 湿度エレメントの小型化・センサユニット化 FP5™

ダクト用温湿度センサは、製品性能を維持するために定期的なメンテナンス作業が必要であり、その作業工数の削減が望まれていました。その要求に応えるため、新たに小型湿度エレメントFP5を開発し、温湿度計測部が交換可能となるようセンサをユニット化しました。また、湿度エレメントの小型化から生じるS/N比の低下を補うため、計測信号の処理をデジタル化し、それを利用して製品設計及び生産管理上の課題解決も実現しています。

#### ダクト用温湿度センサ



## 生産・調達

# 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目指して

### ■ 基本的な考え

azbil グループは、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目指しています。品質・コスト・納期や生産効率を考慮することはもちろん、生産時の環境負荷への配慮や心身の健康の維持、働き方改革の推進といった面を含めて生産工程の革新と生産規模の拡大、海外生産比率拡大を図っています。

### ■ 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確立。各拠点において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・物流網の整備などを推進し、生産性向上・生産量拡大とコストダウンを図っています。

タイの生産拠点では、コンポーネント製品を中心に、2018年に稼働した第2工場を活用した生産規模拡大を継続しており、今後は、新たなにフィールド機器の生産に向けて、工場拡張を含めたさらなる生産能力増強を進める計画です。中国大連の生産拠点でも、バルブや差圧発信機の生産能力を拡張しており、さらなる生産規模拡大に向けて現在、2022年中頃の稼働を予定する新工場棟を建設中です。また、並行して工程の自動化も推進するなど、生産基盤の強化を図っています。

### ■ 新たなグループ主力工場の構築

グローバル生産体制最適化の一環として、湘南工場と藤沢テクノセンターの技術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進めています。

次世代生産への挑戦として、生産の基本要素である“4M (Man, Machine, Material, Method) の革新”を目指して次の3つの機能を強化し、アズビル生産の強みを一層高めています。

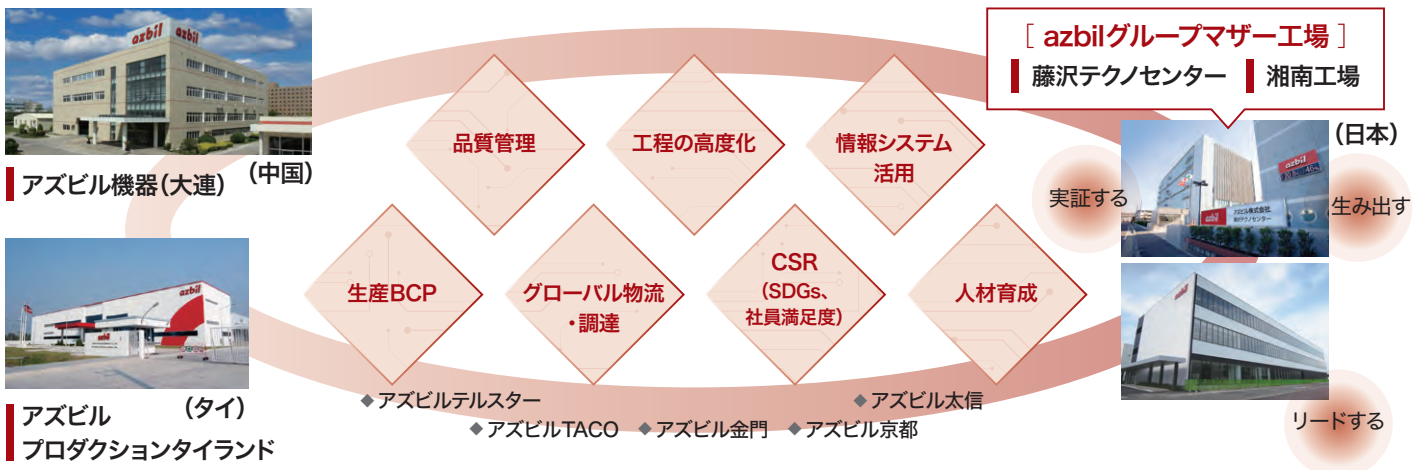
**○生み出す** MEMS<sup>※1</sup> センサパッケージ先端技術の開発や、自動微細組立加工やAI、IoTを活用した生産工程の実現など、他社の追随を許さない生産部門の競争優位な領域を創出し、拡張していく。

**○実証する** アズビルの強みである多品種少量混流生産やカスタマイズ生産に対応した、人と機械が協調する高度自動化ラインの開発を通じ、競争力のある柔軟で強靱な生産体制を実証していく場とする。

**○リードする** 湘南工場が、生産・物流・調達改革の取組みをリードし、国内外グループ工場の標準化、共通化を推進。また、その基盤となる国内外の生産技術や管理技術に携わる人材や、グローバル視点で生産をマネジメントできる人材の計画的な育成を図る。

## 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・調達における BCP への取り組み

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など、国内外の生産・物流に関わるリスクに対して、緊急事態発生時においてもお客様への影響を最小限にとどめるべく、中断が許される時間内で生産を復旧することを狙いとした以下の取り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

また、自然災害（地震・水害）などの予防保全、耐震対策、社員安全確保などの対策も含めて、引き続き事業所や工場の防災体制を強化していきます。

## ■ 持続可能な社会の実現への貢献と企業成長へ

SDGs 目標を掲げる azbil グループは、生産面においても持続可能な社会の実現に貢献し、自らも継続的に成長していくための取り組みを強化しています。

IT や AI などを活用し、生産活動そのものの省エネルギー化を図るとともに、製品については使用材料を削減するだけでなく、再利用可能な素材を採り入れ、部品点数を減らすなどの省エネ設計を推進しています。さらにサプライチェーンに対する責任を果たすために、取引先と SDGs を共通目的として共に連携し、持続可能な社会の実現に貢献しています。今後もグローバル生産体制の最適化を推進し、国内、海外を問わず、最新の技術、製品、サービスをタイムリーかつ高品質で提供することにより、お客様の多様なニーズ、サステナブルな社会やビジネスの実現に貢献していきます。（ご参照：基本目標Ⅲ サプライチェーン、社会的責任 p63）

## ■ 生産工程の革新

azbil グループは、生産技術の高度化を追求することにより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 センサのアセンブリ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のほか、新たな素材活用、革新的な材料加工技術の開発など、独創的かつ高度なものづくり工程を追求することで他社が容易に追従できない競争力の

ある製品を実現する生産ラインの開発、適用を推進しています。

また、生産工程の効率化や品質向上を図るため、azbil グループ独自の HCA-MS<sup>※2</sup> 概念を基本に、工程の自動化やシステム化を計画的に進めています。さらに、azbil グループが保有する微細組立・加工技術、画像処理技術などと最新の AI や IoT 技術を融合することで、従来は作業者の技能や経験に依存していた加工工程の機械化、一定の経験や判断を必要とする検査工程の自動検査など、これまで自動化が困難であった工程を含めて、高度な自動化への取り組みを進めています。

これらの取り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拡げ、グローバルな品質の維持・向上を通じて事業の競争力強化に努めます。

## 火災検出器のガラス組立工程事例

### ■ 火災検出器



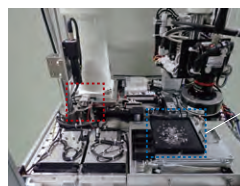
形 AUD300C



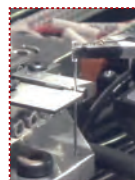
形 AUD110

アズビル独自の力制御技術（アクティブコンプライアンス技術）<sup>※3</sup>を随所に活用し、破損しやすい微小ガラス部品の組み立てを自動化、破損ゼロ工程を実現しました。

### ■ ガラス管組立装置



画像認識技術と力制御技術により、バラバラに置かれたガラス管を破損することなく、1本1本を掴み上げることができます。



ガラス管  
(内径φ0.7mm)  
コパール線  
(外径φ0.65mm)

組立完了品

内径φ0.7mmのガラス管に外径0.65mmのコパール線を挿入して組立。その隙間はわずか0.05mm。壊れやすいガラス管に衝撃や負荷をかけない力制御技術をもつアズビルだから成せる“技”の1つです。

- ※1 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
- ※2 グループ理念である人を中心としたオートメーションを生産システムで実現したもの。人の手の能力（触覚）や目の能力（視覚）、及び知能などの人の持つ能力を機械化して従来の技術では困難な工程を自動化することで機械の持つ正確さと人の柔軟性を兼ね備えたシステム。機能はモジュール化されているので再利用が行え、生産設備の変更や拡張に柔軟に対応できる。
- ※3 ロボットが把持する物体にかかる力を計測し、駆動モータを制御する技術。位置制御と組合せることで壊れやすいガラスの組立を実現している。

## 営業・エンジニアリング・施工・サービス

# 提案からエンジニアリング、施工、サービスまでの一貫体制で ライフサイクルでの価値を最大化

### ■ グローバルなトータルソリューション提供

お客様の建物やプラント・工場におけるライフサイクルでの価値を最大化するため、提案（コンサルティング・営業）からエンジニアリング、施工、サービスに至る azbil グループならではの「一貫体制」で、トータルにソリューションを提供しています。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グローバルにそれぞれの現場で最適なソリューションの提供に取り組んでいます。

### ■ 営業・エンジニアリング・施工

建物やプラント・工場の現場でお客様が抱える様々なニーズや課題を共有し、その分析から解決策のご提案、そしてシステム設計から実際の現場での施工、調整までを一貫した体制で行います。

#### ビルディングオートメーション (BA)

BA 事業が取り組む建物の空調制御には、オフィス等の施設用途特性や地域特性に応じた課題があります。azbil グループは長年にわたって蓄積したノウハウと実際の運用データを基に、施設用途や運用形態に基づき最適な BA システムから省エネソリューションまでをご提案します。併せて、現場ではエンジニアリングとともに工程の安全、品質、コストなどの施工管理を行い、お客様の要求どおりの制御を実現します。

#### アドバンスオートメーション (AA)

AA 事業が取り組む製造現場のお客様のご要望も様々で、IoT

等の技術潮流の変化を受けて大きく様変わりしています。工場・プラントのシステム構築から製造工程改善・省エネ提案まで、常にお客様と一緒に課題の解決策を探求し、お客様にとって最適な製品・アプリケーションの提案を行います。

#### ライフオートメーション (LA)

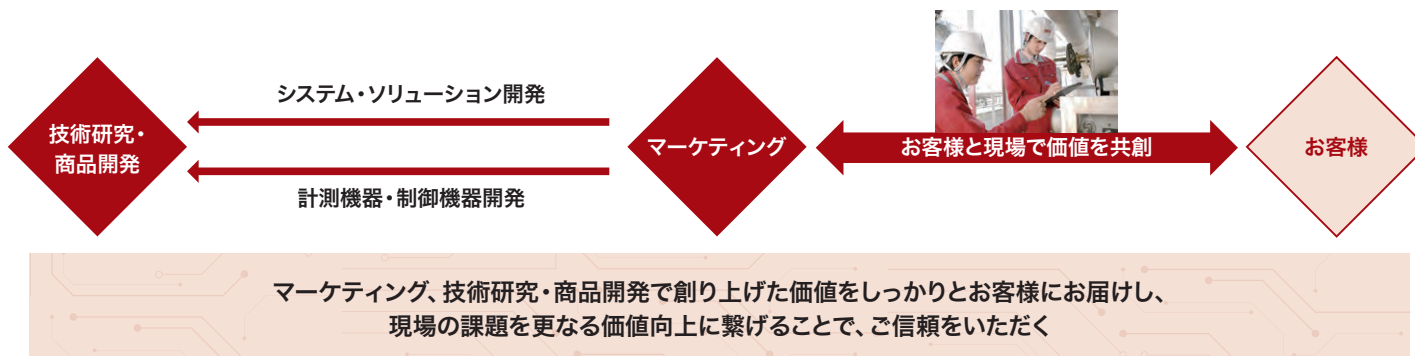
LA 事業の一つであるライフサイエンスエンジニアリング(LSE)分野は、ワクチン等の医薬品製造のための製造装置等を提供しています。医薬品の安全性を担保するために、装置の製造、サービスにあたっては、技術的に複雑で高度な個別要求、そして極めて厳格な法規制対応が設計、製造に求められます。医薬品製造分野での深い知見を活かし、お客様のご要望と法規制に対応した最適なソリューションを提案しています。

### ■ サービス (保守・メンテナンス)

#### DX 活用と人材でお客様の QCDSE に貢献

お客様の建物・プラント・工場などにおける設備やシステムに精通したサービスエンジニアが最適運転に向けた定期点検、保守を実施するとともに、緊急時の問題にも迅速に対応しています。また、お客様の声を迅速かつ確実にグループ内で共有し、製品・サービスに反映することで現場での業務価値の向上や効率化を図っています。さらに、従来の労働集約型サービスから豊富なデータ・実績に基づいたソリューション提案を主体とした知識集約型サービスへの変革を推進しています。海外においても国内同様のサービスを提供すべく、体制の整備・強化、及び人材育成を進めています。

## azbil グループのサービス事業





DXを活用したエンジニアリング・サービスの提供基盤と経験と卓越した技能を持つ人材により、お客様のQCDS E (Quality/ 品質、Cost/ 原価、Delivery/ 工期、Safety/ 安全、Environment/ 環境) 目標の達成に貢献します。

### グローバルでライフサイクル型事業を展開

BA事業では、海外建物の遠隔モニタリングを可能とするリモートメンテナンス技術を強化し、効率的で付加価値の高いサービスを提供しています。また、AA事業では、調節弁の製品供給とメンテナンスを一括して行うソリューション型のバルブ事業を中国、タイ、シンガポール、インドネシアなどのアジア地域で展開、サービス提供エリアの拡大を進めています。異常予兆検知や未来変動予測など、ビッグデータやAIを活用したIoTサービスとともに、付加価値提案型ソリューションサービスをグローバルに提供し、ライフサイクル事業の拡大を図ります。

### DXによるサービスの生産性・付加価値の向上

azbilグループは、制御・管理のプロフェッショナルならではの最先端技術と豊富なノウハウをベースに、サービス業務のツール化を促進しています。ツール化によってオンサイト点検での作業が効率化することに加え、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などができ、自動制御機器をより適切に保全することができます。また、自己診断情報の収集・解析を通じてシステムの信頼性を維持する予防保全サービスを積極的に提案しています。

これらのサービスの付加価値向上により、お客様の幅広い課題解決に貢献しながら、新たなサービス・製品販売を通じて知識集約型サービスへの転換を図っていきます。

### グローバルなサービスを支える人財育成

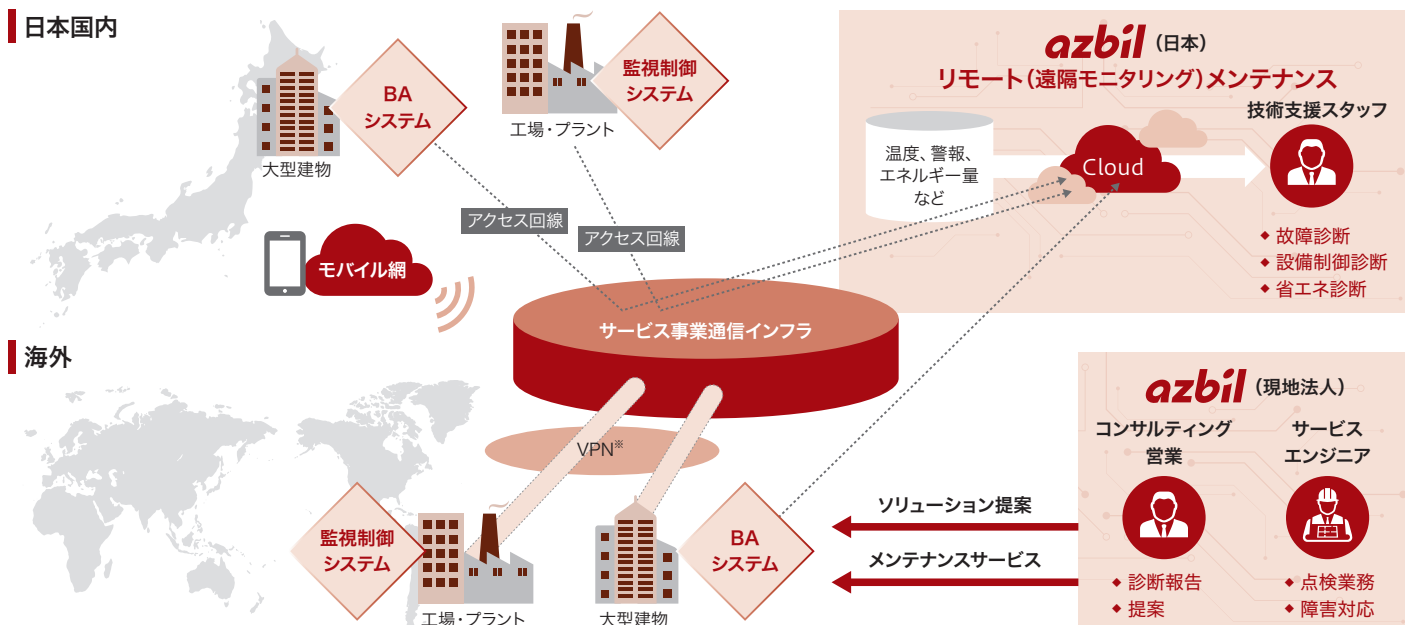
各国の事情に整合したグローバルなサービス事業を支援するために、また顧客に付加価値を提案できるエンジニアを育成していくために、国内外で計測・制御・保全のスペシャリスト及びデータサイエンティストの育成のための体系的なプログラムを構築しています。

### 安全を第一に重要施設の維持に貢献

azbilグループは、病院など、社会やお客様の重要な施設の運営・維持に関わっています。そのため、社員はもちろんお客様の安全を第一にしつつ、業務を継続するための安全対策も徹底して行っています。新型コロナウイルス感染症拡大に対応して、罹患者の方々を受け入れ、生命を守るために日々尽力されている病院の空調システムのメンテナンス業務はその一つです。病院で働く作業員の安全確保と、院内での感染被害の拡大を徹底的に抑制するために、独自のリスクレベル管理<sup>※</sup>で細心の注意を払い、病院側とのコミュニケーションを緊密に図りながら各種の対策を講じています。現場のスタッフは、医療従事者の方々が医療に集中でき、罹患者・一般患者が不安を覚えることのないよう、設備維持・環境維持に使命感を持って取り組んでいます。

※ リスクを5段階に定義し、それぞれのリスクに応じた感染予防、作業動線の管理を行い社員の安全確保と感染拡大防止に取り組んでいます。

## リモートメンテナンスサービス提供体制 (BA事業・AA事業の運用例)



※ 仮想的な組織ネットワーク。あたかも自社ネットワーク内部の通信のように遠隔地の拠点と通信が行える。

## azbil グループの価値創造と SDGs 実現に向けた取り組み

azbil グループは、SDGs に貢献する活動をステークホルダーとともに推進することでサステナビリティに対する社会との価値を共有。持続的な成長、企業価値の向上に繋がっています。

### azbil グループの SDGs の考え方

azbil グループは、2015 年に SDGs が国連で採択された後、SDGs を事業活動の羅針盤としてきました。以来、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献と持続的な成長の実現を目指し、

SDGs への取り組みを推進しています。2019 年には「azbil グループ SDGs 目標」を掲げ、2030 年度までを「行動の 10 年」と位置づけ、2020 年に設置したサステナビリティ推進本部が中心となって取り組みを強化しています。

### azbil グループの SDGs 達成に向けたステップ



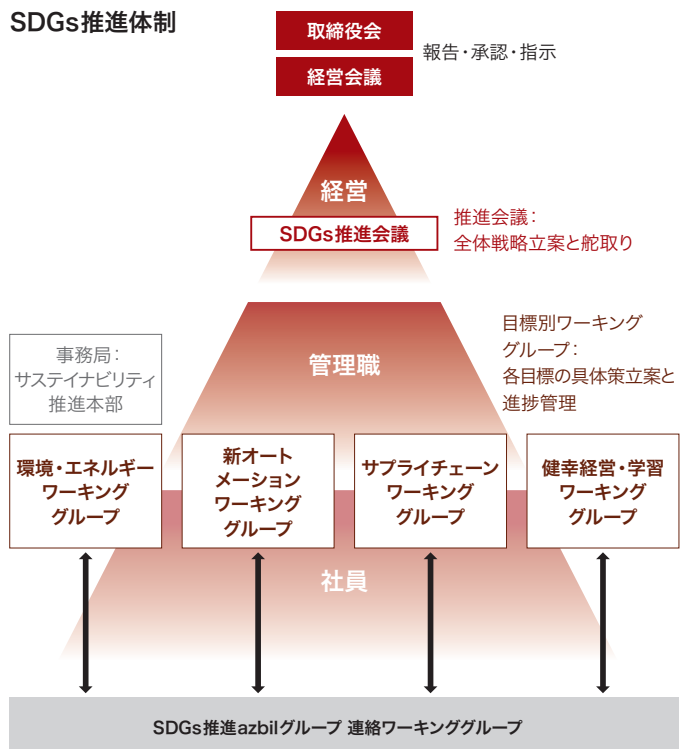
※ 基本目標：右頁の一覧にある I～IV の目標のこと。各目標ごとに、より具体化したターゲット、定性的および定量的指標を策定している。

### SDGs 推進体制

azbil グループは、サステナビリティ推進本部が事務局となる「SDGs 推進会議」を設置し、2030 年度の「azbil グループ SDGs 目標」の実現に向けて PDCA サイクルを活用した活動のレベルアップに取り組んでいます。サステナビリティ推進本部は、SDGs 推進会議での議論を踏まえて SDGs に関する計画を策定、実行、評価し、これらの内容を取締役に報告しています。

SDGs 推進会議の下には、テーマごとに 4 つのワーキンググループを設置しています。ワーキンググループは、azbil グループを横断する組織である「azbil グループ CSR 推進会議」のもと、「azbil グループ技術委員会」などの会議体と緊密な連携を図りながら、グループ全体での課題解決、SDGs の実現に取り組んでいます。例えば、人事部門や人材育成の専門機関であるアズビル・アカデミーと連携し、SDGs を広くグループ内に浸透させ、一人ひとりの積極的な参加を促すための啓発・教育活動を行うほか、社内外への情報開示を担う各部門からなるコーポレート・コミュニケーションタスクとも緊密に連携し、社会からの要請に応える SDGs への取り組み・ESG 情報の発信を進めています。

### SDGs 推進体制



## azbilグループSDGs目標

4つの基本目標と関連するターゲットで構成される「azbilグループSDGs目標」について、新たな指標を策定しました。

社員一人ひとりが目標を理解し、ステークホルダーとのコミュニケーションをより充実させながら行動していくことで、お客様、お取引先様、地域の皆様との社会課題の解決に向けた協創を加速し、社会全体の持続的な成長に貢献していきます。



## SDGs目標と主な活動テーマ

| 基本目標  | ターゲット          | SDGs  |  |
|---|----------------|---|--|
| <b>事業</b><br>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       | エネルギー課題の解決(脱炭素社会に向けて)<br>◆お客様の現場における <b>CO<sub>2</sub>削減効果 340万トン/年</b><br>◆事業活動に伴うGHG※ <sup>1</sup> 排出量を <b>55%削減</b> ※ <sup>2</sup><br>◆サプライチェーン全体のGHG排出量を <b>20%削減</b> ※ <sup>3</sup><br>環境課題への貢献(環境統合型経営※ <sup>4</sup> の実現)<br>◆地球環境に配慮した商品・サービスの創出・提供<br>◆天然資源※ <sup>5</sup> の有効活用と廃棄物発生量の削減<br>- 全ての新製品を <b>100%リサイクル可能</b> ※ <sup>6</sup> な設計とする |  |
| II 新たなオートメーションによる安心・快適な社会の実現                        | 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<br>◆もの創りや運用状態の「自律化」により、お客様の <b>居住空間・生産空間・生活空間の質を向上</b> させ、新たな付加価値を創出<br>◆技術革新によるスマート社会の実現<br>◆新発想によるソリューションの提供  |  |
| <b>企業活動全体</b><br>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 | お客様、お取引先様と共に社会的責任を果たす(価値共有を目指したアズビルCSR活動の拡充)<br>◆お取引先様と共に、SDGsを共通目的として連携し、 <b>サプライチェーンにおけるCSRの価値共有</b> を実現<br>地域活性化への貢献(事業拠点を軸とした社会貢献)<br>◆地域に根差した社会貢献活動をすべての事業所※ <sup>7</sup> において実施し、 <b>社員一人ひとりが積極的に参加</b> ※ <sup>8</sup>  |  |
| IV 健幸経営と持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   | 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(柔軟な働き方と総労働時間削減、社員の心身の健康の維持・増進、多様な人材が能力発揮できる場づくり)<br>◆azbilグループで <b>働くことに満足している社員65%以上</b><br>◆2024年までに <b>女性活躍ポイント</b> ※ <sup>9</sup> を2倍にする(2017年比)<br>学習する企業体の発展・強化(グローバルに活躍する人材の継続的育成とステークホルダーと共に学ぶ機会の拡大)<br>◆一年間で <b>仕事を通じて成長を実感する社員65%以上</b><br>◆2024年までに <b>研鑽機会ポイント</b> ※ <sup>10</sup> を2倍にする(2012年比)         |  |

※1 温室効果ガス(CO<sub>2</sub>等) ※2 2017年基準 ※3 2017年基準 ※4 脱炭素化・資源循環・生物多様性保全などの幅広い環境活動が統合的に事業に取り込まれた経営  
 ※5 天然に存在して、人間の生活や生産活動に利用しうる物質・エネルギーの総称 ※6 BAT (Best Available Technology 経済的及び技術的に実行可能な最も効果的な技術) の範囲  
 ※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 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

## 基本目標 | 環境・エネルギー



### 協創による地球環境とエネルギー課題の解決への貢献

地球環境問題は持続可能な社会の前提となる重要命題であり、SDGs においても主要な課題の一つとなっています。azbil グループは、気候変動への対応を優先すべき取組み課題と認識し、脱

炭素社会に向けたエネルギー課題の解決と環境統合型経営の実現を SDGs 達成に向けた取組みターゲットとして掲げています。  
(ご参照：環境への取組み p67～70)

## エネルギー課題の解決 (脱炭素社会に向けて)

### お客様の現場における CO<sub>2</sub> 削減効果の拡大

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 CO<sub>2</sub> 削減に取り組んでいます。

プロセスの最適化・安定化につながるオートメーション機器やシステム、エネルギーマネジメントなど省エネ・省 CO<sub>2</sub> を実現するソリューションを提供するほか、納品後のメンテナンス・サービスにおいても環境負荷の少ない手法を追究し、お客様の製品・設備のライフサイクル全体を通して、環境負荷低減に貢献しています。

2020 年度 (2021 年 3 月期) のお客様の現場における CO<sub>2</sub> 削減効果は年間 294 万トン CO<sub>2</sub><sup>※1※2</sup> となりました。これは、日本の CO<sub>2</sub> 排出量 (約 12 億トン) の約 400 分の 1 に相当します。

前年度の 301 万トンと比べ 7 万トン弱減少していますが、新型コロナウイルス感染拡大による事業環境変化、及び世の中の再エネ導入拡大に伴う電力 CO<sub>2</sub> 排出係数の減少が主な要因と考えています。2030 年度にこれを 340 万トンまで拡大することを目標としています。なお、事業のグローバル展開に合わせ、2014 年度から推計範囲を海外事業にも拡大しています。

### 2030 年度 目標

お客様の現場における CO<sub>2</sub> 削減効果

**340 万トン CO<sub>2</sub>/年**

**web** 詳細は弊社Webサイトをご参照ください。

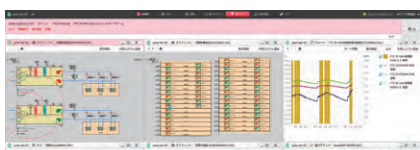
(地球環境への貢献 [https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/core\\_business\\_activities/contribution/contribution-to-the-environment/index.html](https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/core_business_activities/contribution/contribution-to-the-environment/index.html))

※1 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。

※2 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。

### オートメーションで

“計測と制御”の技術を活かし、建物における自動制御システム、プロセス装置の安定化・最適化を実現する制御高度化ソリューションで、環境負荷低減に貢献しています。



**269 万トン CO<sub>2</sub>**

### エネルギーマネジメントで

節電・省エネルギー・省 CO<sub>2</sub> を実現するエネルギーマネジメントソリューション ENEOPT™ により、環境負荷低減に貢献しています。



**21 万トン CO<sub>2</sub>**

### メンテナンスサービスで

お客様の現場で培った知識やノウハウを活かして、azbil グループならではの高付加価値型サービスの提供により、環境負荷低減に貢献しています。



**4 万トン CO<sub>2</sub>**

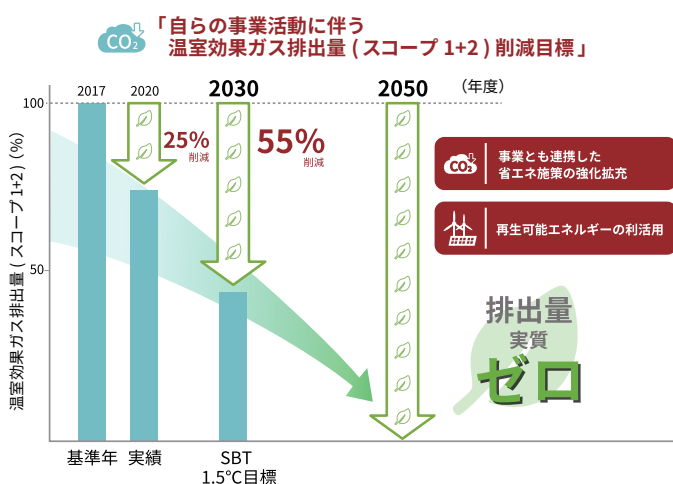
お客様の現場における CO<sub>2</sub> 削減効果 (2020 年度)

**合計 294 万トン CO<sub>2</sub>/年**

## 事業活動に伴う GHG 排出削減目標を SBT イニシアチブによる 1.5°C 目標として再認定

2050 年に自らの事業活動に伴う GHG の排出量 (スコープ<sup>※1</sup> 1+2) を実質ゼロにする「2050 年 温室効果ガス排出削減長期ビジョン」を策定し、カーボンニュートラルの実現を掲げています。

近年の急速な社会全体での脱炭素化の動きを受け、SBT イニシアチブ<sup>※2</sup> による「2°C 目標」として 2019 年に認定取得済の 30%削減 (2013 年基準<sup>※3</sup>) から、55%削減 (2017 年基準) に改定しました。本目標は、SBT イニシアチブによる「1.5°C 目標」として 2021 年 8 月に再認定されました。



**2030 年度 目標<sup>※4</sup>**

**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<sup>※5</sup>]

**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 CDP、国連グローバルコンパクト、WRI (世界資源研究所)、WWF (世界自然保護基金) が共同で設立。企業の CO2 排出量削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ。1.5°C 目標は、気候変動による世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて 1.5°C 未満に抑えるという目標
- ※3 SBT イニシアチブにて正式に認定された目標は、基準年、目標年ともに年度表記であり、本目標での年表記は年度を示しています。
- ※4 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.”
- ※5 2021 年 5 月 14 日プレスリリースでの「2013 年基準 60%削減」にて SBT イニシアチブによる 1.5°C 目標として認定申請した結果、申請内容と同レベルの GHG 排出削減量に相当し、かつスコープ 3 の基準年とも揃えた「2017 年基準 55%削減」にて正式に再認定されました。

## 環境課題への貢献 (環境統合型経営<sup>※1</sup> の実現)

### 天然資源<sup>※2</sup>の有効活用と廃棄物発生量の削減

環境対応商品・サービスをより多く創出・提供するとともに、新製品開発時の環境配慮設計を通じた 3R (Reduce、Reuse、Recycle) の取組みを推進しています。

2020 年度は、新たな目標として「全ての新製品を 100%リサイクル可能な設計とする」を定めました。利用可能な最良の技術 (BAT<sup>※3</sup>) 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みます。

**2030 年度 目標**

**全ての新製品を  
100%  
リサイクル可能な設計とする**

- ※1 脱炭素化・資源循環・生物多様性保全などの幅広い環境活動が統合的に事業に取り込まれた経営
- ※2 天然に存在して、人間の生活や生産活動に利用しうる物質・エネルギーの総称
- ※3 Best Available Technology：経済的及び技術的に実行可能な最も効果的な技術

## TCFD ~気候変動の影響の把握と開示の取組み



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<sup>※1</sup>の提言内容に賛同しました。賛同表明後、気候変動に対するazbilグループのガバナンス、機会とリスク等を下表の通りまとめました。現時点で、気温上昇のシナリオに

基づいた各事業ごとの機会とリスクの双方を現時点で検討した結果、CO<sub>2</sub>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。今後さらに、TCFDの提言にそった形で、気候変動が当社グループの経営に与えると考えられる影響の開示を進めていきます。

| 項目   | 取組み内容  |   |                                   |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |
|--|--|---|-----------------------------------|-----------------|---------------|----|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----|--|--|--|--|------------------|-----------------|---------------|----|--|-------------------------------------|---------------------------------|-----|---|--|--|--|---|---|
| ガバナンス  | 気候変動は、グループ理念を実践する上での最重要課題の一つと認識し、担当役員をオーナー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   | <p>azbilグループでは、「自らの事業活動における環境負荷低減」を進めるとともに、それらの取組みを通じて得られる技術・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」を推進し、持続可能な社会の実現へと繋げていきます。</p> <p><b>(A) 機会とリスクの開示</b></p> <p><b>気温上昇が抑制 (1.5℃~2℃未満の上昇シナリオ) <sup>※2</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ビルディングオートメーション事業</th> <th>アドバンスオートメーション事業</th> <th>ライフオートメーション事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>機会</td> <td>世の中のニーズに合わせた省エネルギーソリューションやサービスの需要拡大など</td> <td>新しい産業に向けた、センサ・各種計測器、ソリューションなどへの需要が増加</td> <td>IoT技術を活用したガスメーター活用によるSMaaS事業の拡大など</td> </tr> <tr> <td>リスク</td> <td colspan="3"> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな規制に合わせた新製品やサービス開発のコスト増加</li> <li>エネルギー価格上昇による製造・調達コストの増加</li> <li>炭素税導入などコスト負担に伴うお客様の従来型設備投資の減退</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p><b>気温上昇が継続 (4℃程度の上昇シナリオ) <sup>※3</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ビルディングオートメーション事業</th> <th>アドバンスオートメーション事業</th> <th>ライフオートメーション事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>機会</td> <td>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など</td> <td>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など</td> <td>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など</td> </tr> <tr> <td>リスク</td> <td colspan="3"> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p><b>(B) 機会とリスクが、azbilグループの財務計画等に及ぼす影響と対策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>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。</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>【主たる機会要素】</b><br/>                     azbilグループの製品・サービス・ソリューションの機会の拡大<br/>                     ・CO<sub>2</sub>削減効果の拡大 (340万トン/2030年目標)<br/>                     ・規制強化 (炭素税や省エネ法) による企業のニーズ増大<br/>                     ・ZEB化推進やVPP市場増大など</p> </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">&gt;</td> <td> <p><b>【主たるリスク要素】</b><br/>                     自らの事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量や自然災害増による物理リスク増<br/>                     ・事業活動によるCO<sub>2</sub>排出 (SBT目標に基づき削減)<br/>                     ・異常気象による操業停止リスクなど</p> </td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>azbilグループは、持続可能な社会に貢献するために、新製品・サービスの開発とその市場投入を加速するべく積極的な研究開発費の投入・設備投資を行います。</li> <li>azbilグループは、生産拠点の分散化による拠点集中リスクの軽減を図っています。</li> </ul> |   | 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 | 世の中のニーズに合わせた省エネルギーソリューションやサービスの需要拡大など | 新しい産業に向けた、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事業の拡大など | リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな規制に合わせた新製品やサービス開発のコスト増加</li> <li>エネルギー価格上昇による製造・調達コストの増加</li> <li>炭素税導入などコスト負担に伴うお客様の従来型設備投資の減退</li> </ul> |  |  |  | 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 | 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など | 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など | 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など | リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |  |  | <p><b>【主たる機会要素】</b><br/>                     azbilグループの製品・サービス・ソリューションの機会の拡大<br/>                     ・CO<sub>2</sub>削減効果の拡大 (340万トン/2030年目標)<br/>                     ・規制強化 (炭素税や省エネ法) による企業のニーズ増大<br/>                     ・ZEB化推進やVPP市場増大など</p> | > | <p><b>【主たるリスク要素】</b><br/>                     自らの事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量や自然災害増による物理リスク増<br/>                     ・事業活動によるCO<sub>2</sub>排出 (SBT目標に基づき削減)<br/>                     ・異常気象による操業停止リスクなど</p> |
|  | 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   | 世の中のニーズに合わせた省エネルギーソリューションやサービスの需要拡大など  | 新しい産業に向けた、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事業の拡大など |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |
| リスク  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな規制に合わせた新製品やサービス開発のコスト増加</li> <li>エネルギー価格上昇による製造・調達コストの増加</li> <li>炭素税導入などコスト負担に伴うお客様の従来型設備投資の減退</li> </ul>   |   |                                   |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |
|  | 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   | 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など   | 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など   | 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など   |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |
| リスク  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>  |   |                                   |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |
| <p><b>【主たる機会要素】</b><br/>                     azbilグループの製品・サービス・ソリューションの機会の拡大<br/>                     ・CO<sub>2</sub>削減効果の拡大 (340万トン/2030年目標)<br/>                     ・規制強化 (炭素税や省エネ法) による企業のニーズ増大<br/>                     ・ZEB化推進やVPP市場増大など</p> | >  | <p><b>【主たるリスク要素】</b><br/>                     自らの事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量や自然災害増による物理リスク増<br/>                     ・事業活動によるCO<sub>2</sub>排出 (SBT目標に基づき削減)<br/>                     ・異常気象による操業停止リスクなど</p> |                                   |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |
| 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。①部門責任者などで構成される「総合リスク部会」でリスクを抽出・分析したのち、②リスク管理担当役員が統括責任者を務める「総合リスク委員会」で「azbilグループ重要リスク」を特定し、取締役会にて審議・決定しています。特定されたリスクに関しては、経営会議などにおいて対策を立案し、施策の実施状況については取締役会へ随時報告するなど、各種リスクの軽減に努めています。   |   |                                   |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |
| 指標と目標  | <p>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、及び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、気候変動への取り組みを推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の現場におけるGHG (CO<sub>2</sub>) 削減効果の目標を設定</li> <li>2050年にazbilグループの事業活動に伴う温室効果ガス (スコープ1+2) の「排出量実質ゼロ」を目指す「2050年温室効果ガス排出削減長期ビジョン」の策定</li> <li>ビジョン達成に向けた、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減を視野に入れた2030年の排出量削減目標 (SBT認定) の策定</li> </ul>   |   |                                   |                 |               |    |                                       |                                      |                                   |     |  |  |  |  |                  |                 |               |    |  |                                     |                                 |     |   |  |  |  |   |   |

※1 世界主要国の中央銀行や金融当局により構成された気候変動に関する影響の開示を進めるタスクフォース及びそのフレームワーク。気候変動が事業に与える影響を少なくとも2つのシナリオに照らして評価するなどの開示を求めている。

※2 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

※3 CO<sub>2</sub>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

## 基本目標 II 新オートメーション



### 新たなオートメーションによる安心・快適な社会の実現

コロナ禍とDXの進展でお客様の事業環境は急速に変化しています。こうした中、新時代におけるオートメーションの社会的意義を検討し、新中期経営計画（2021～2024年度）において「もの創りや運用状態の『自律化\*』により、お客様の居住空間・生産空間・生活空間の質を向上させ、新たな付加価値を創出する」

技術を新オートメーションとして再定義しました。

azbilグループは、自律化という発想による新たなソリューションの提供を通じて、様々な社会課題を解決していきます。

※ オートメーションは、可視化→自動化→最適化→自律化の4段階を経て実現します。自律化はこの最上位の段階にあたり、自律化されたシステムでは、人の介入を最小化し、人為的なトラブルを抑制することができます。また、近年は現場の人手不足解消や心的負担の軽減、働き方改革の促進、経済的ロスの最小化、エネルギーの最大効率化、産業廃棄量の低減や災害の未然防止など、様々な社会課題解決に資する技術として注目されています。

## お客様の安心・快適につながる生産性・価値向上の実現

### 生産空間における自律化システム

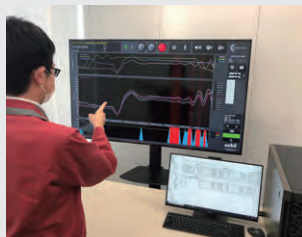
azbilグループが構築する自律化システムは、与えられた生産目標（生産量）に対して、主体的に最も合理的・効率的な実行プランを立案し、既存のオートメーション機器や制御を担うソフトウェアと連動し、最適なタスクを実行します。また、その過程において、障害（品質不良、設備故障など）を予測し、必要に応じ

て生産条件の変更やメンテナンス指示などの回避策を講じるほか、生産コスト、廃棄量、CO<sub>2</sub>排出量の最小化を図っていきます。このようなサイクルを自律化システムが能動的に繰り返すことで、人の介入を減らし従来とは次元の異なる生産性で目標を達成することができます。

### 開発事例 1

#### オンライン異常予兆検知システム BIG EYES™

工場やプラントの生産機械の稼働によって得られるビッグデータをAIが学習し、品質、設備、ユーティリティ、環境負荷などを常時監視し、微細な変化を様々な予兆として検知します。現在、製造業、発電事業者など50以上の事業所で採用され、5,000を超えるAIモデルが稼働しています。これらシステムは、コロナ禍でのリモート業務の促進や生産現場での熟練技能の伝承、省人化などにも貢献しています。



AIが環境変数の極めて小さな変化から異常を予兆検知

### 開発事例 2

#### 生産計画立案・変更システム Virtual Planner™

生産・在庫・配送能力などの制約を満たし、コストやリードタイムなどを最小化し、高速で自動計画を立案することができます。化学工場では、指図立案時間を約95%削減した実績があります。生産中の様々な現象（品質問題、設備故障、飛込みオーダー等）にも都度対応して精度の高い生産計画を実現し、時間の制約による生産現場の心理的負担も軽減します。



状況に適した生産計画を自動で作成

## 基本目標 III サプライチェーン、社会的責任



### 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

azbil グループは、「ステークホルダーとの長期にわたるパートナーシップの構築」を企業行動指針の一つに掲げています。この指針とグループ理念に基づき、サプライチェーンにおいては、法令を理解遵守し、人権・環境に配慮した公正な活動をグローバルに展開して

います。取組みにあたっては、お取引先様に azbil グループの考えや取組みを説明、ご理解いただいた上でサプライチェーン全体で CSR（企業の社会的責任）活動を実践していくよう努めています。

事業活動を行う地域・社会への貢献についても、従業員自ら参加する草の根的活動の支援から、企業としての災害被災地への寄付等まで、幅広く活動しています。（ご参照：CSR 調達 p72）

## お客様、お取引先様とともに社会的責任を果たす

### サプライチェーンで CSR の価値を共有

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、FTSE など外部機関の ESG 評価を採り入れた、10 項目にわたる対象領域（右表）における評価指標を設定しました。

これら指標をお取引先様と共有し、また環境、品質、コンプライアンス、健幸経営など azbil グループが長年蓄積してきた知見を活用して azbil らしい CSR 活動を推進していく計画です。

また、評価にあたっては、方針・体制・取組み・有効性の 4 段階での主体的な達成度評価に加え、お取引様アンケートの結

果をフィードバックすることにより、一連の成果を検証していきます。この 4 段階評価プラス1（検証）を含めたスキームにより、お取引先様との継続的な協業と改善活動を推進し、環境・社会の課題解決をはじめとしたサプライチェーンにおける CSR の価値共有を実現していきます。

### サプライチェーンにおける評価指標の対象領域

| 大分類        | 中分類                                   |
|------------|---------------------------------------|
| 環境サプライチェーン | 気候変動、汚染・資源、水の安全保障・水リスク、生物多様性、環境マネジメント |
| 社会サプライチェーン | 労働慣行、健康と安全、人権、コミュニティ（地域社会）、品質・顧客      |

## 地域活性への貢献

### 地域に根差した社会貢献活動をすべての事業所で実施

azbil グループは、SDGs 目標の改定と併せて、「地域に根差した社会貢献活動をすべての事業所において実施し、社員一人ひとりが参加」を取組み項目として加え、「目指すもの」「重点テーマ」を策定しました。また、継続的・計画的な活動を実践していくために、2021 年 4 月に社会貢献推進室を設置。地球環境保全や次世代育成など、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し、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。

具体的な活動の詳細はWebサイトをご参照ください。

**web** CSRの取組み <https://www.azbil.com/jp/csr/index.html>

#### 目指すもの

社員一人ひとりが社会課題解決に向け考え行動し、成長し続ける「企業風土の醸成」と、社員一人ひとりが様々なステークホルダーと連携して活動に参加することにより、azbil グループとしての連帯感と達成感の実現を目指します。

#### 重点テーマ

- ・地球環境に係わる分野
- ・(次世代育成を中心とした) 人に係わる分野



## 基本目標 IV 健幸経営、学習する企業体



### 健幸経営と持続的な学習による社会課題解決の基盤強化

azbil グループは、SDGs 基本目標の一つとして「健幸経営と持続的な学習による社会課題解決の基盤強化」を掲げています。多様なバックグラウンドをもつ社員が働きがいを感じ、自ら主体的に成長しながら持続可能な社会へ「直列」に繋がる事業活動を推進していけるよう、社員満足度調査を活用して様々な施策を展開するほか、各種の人材育成プログラムを実施しています。（ご参照：人財：人的資本への取組み p73～74）

的に成長しながら持続可能な社会へ「直列」に繋がる事業活動を推進していけるよう、社員満足度調査を活用して様々な施策を展開するほか、各種の人材育成プログラムを実施しています。（ご参照：人財：人的資本への取組み p73～74）

## 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 学習する企業体の発展・強化

### 働き方改革とダイバーシティ&インクルージョンの 両輪で健幸経営を実現

azbil グループは、2019 年に働き方改革とダイバーシティ推進を両輪とする「健幸宣言」を発表しました。「健幸で生き活きとした働き場と人を創る」ことを目標に、社員の働きがい向上や、ダイバーシティ推進の観点で女性の活躍及び多様な人材が活躍できる施策に注力しています。

毎年実施している社員満足度調査から、働きがいは、「自分の仕事の価値」や「上司からの信頼と評価」と高い相関関係があることが実証されています。そこで azbil グループでは、マネージャー層向けに、部下に対する動機づけや行動承認、組織活力向上を目的としたコーチング & リーダーシップ研修を実施しています。従来の「マイナスをゼロにする施策（安全と健康、ワークライフバランスに関する施策）」から「ゼロをプラスにする施策（自己効力感、組織活力に関する施策）」へと取組みを変え、一層の働きがい向上につなげています。

### 「学習する企業体」としての人材の育成

「学習する企業体」とは、事業環境の変化に柔軟に対応し、「仕事の創造」と「働きの創造」で業務改革を推し進め、そこで働く人々がグローバルに活躍する人材へと自律的に成長していく組織です。

このような人材を継続的に育成していくために、従来の研修に加えて、販売店・協力会社、お客様との技術研修や地域の方々への施設見学会実施など、ステークホルダーとともに学ぶ機会を増やしていきます。また、研鑽を通して成長を実感できる社員育成を進めていきます。

azbil グループは、仕事を通じた多様な経験によるキャリア形成を促し、社員の成長実感へとつなげていく指標として、研鑽機会のポイント化と一年間で成長を実感する社員の比率を目標として掲げ、学習する企業体の活動を進めていきます。

### 2024 年度、2030 年度 目標

女性活躍ポイント 2017 年比でポイントを 2 倍<sup>※1</sup>  
(2024 年度)

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<sup>※2</sup> (2030 年度)

※1 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

※2 毎年、社員満足度調査を実施

### 2024 年度、2030 年度 目標

研鑽機会ポイント 2012 年比でポイントを 2 倍<sup>※3</sup>  
(2024 年度)

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<sup>※4</sup> (2030 年度)

※3 社内研修、インターンシップ、お客様向け研修や説明会等、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

※4 毎年、社員満足度調査を実施

### 健幸経営の全体像



# 価値創造基盤の強化< ESG への取り組み>

## azbil グループの CSR 経営

グループ理念「人を中心としたオートメーション」を事業活動の基盤として、従前より、社会の持続的発展に貢献する CSR 経営を実践しています。人を重視し、人権を尊重しながら、経済・環境・社会への積極的な貢献により SDGs (持続可能な開発目標) への取り組みとともに、社会との一層の価値共有に努めていきます。

取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください。

**web** CSRの取り組み <https://www.azbil.com/jp/csr/index.html>

### CSR 経営の考え方

azbil グループでは、企業がステークホルダーや社会に対して果たすべき責任 (CSR) を幅広く捉え、下図のとおり、2つの視点からグループを挙げて取り組んでいます。1つ目は、azbilグループが社会の一員として果たさなければならない基本的責務を「基本的 CSR」、2つ目は、本業を通じた社会課題の解決に貢献することや、社員参加型の自主的な社会貢献活動を「積極的 CSR」と呼び、この両輪で、公正で誠実な経営を進めております。

### 【人権への取り組み】

2021年4月には、国連グローバル・コンパクト (United Nations Global Compact) へ署名をしました。国際的に認知されているイニシアチブに参加することにより、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の観点で、改めてグローバルな取り組みを強化し、「人を中心としたオートメーション」の理念のもと、持続可能な社会の発展に積極的に貢献していきます。

#### 1つ目の視点：社会に存立する上で果たさなければならない基本的責務の遂行(基本的CSR)



#### 2つ目の視点：本業を通じた価値提供や自主的な社会貢献(積極的CSR)



### 推進体制

azbil グループは、アズビル株式会社の CSR 担当役員を総責任者とし、グループ各社の CSR 担当役員をメンバーとする「azbil グループ CSR 推進会議」を設けています。この会議を通じて、グループ全体の CSR 活動計画を策定し、アズビル株式会社の取締役会の承認を得て、進捗管理を行うとともに子会社への指導を行っています。

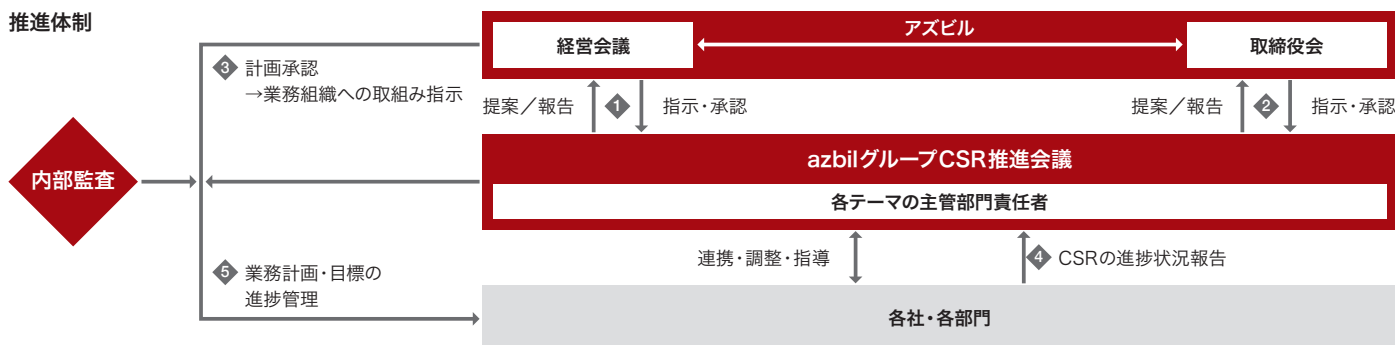
また活動の継続的な水準向上を図るため、計画策定、実行、

結果の評価・分析、経営報告という PDCA サイクルを構築しています。

さらに、SDGs の具体的関連目標を掲げ、別途経営層を主要メンバーとする SDGs 推進会議を設定して取り組んでいます。(ご参照：p57)

また、これらの体制に加えて、社内外のステークホルダーとの対話の機会を随時設け、その意見を企業活動にフィードバックすることで、活動の実効性を向上しています。(ご参照：p91～92)

#### 推進体制

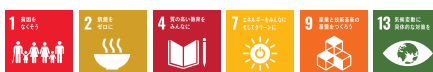


## サステナビリティに向けた azbil グループの主な取組み

azbil グループは、サステナビリティ（持続可能性）の観点から、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取組みを積極的に推進しています。ESG の重要課題に対して azbil グループがどのような取組みをしているのかを、SASB（サステナビリティ会

計基準審議会）等のスタンダードを参照し、下表に整理しました。ESG への取組みを通じて、自らの持続可能性を確かなものとするとともに、当社グループならではの価値創造を実現することで持続可能な社会、SDGs へ「直列」に繋がる貢献を果たしていきます。

| ESG  | ESG の重要課題  | azbil グループの主な取組み   | 対応する SDGs ターゲット                     | 主に関する SDGs  |
|--|--|--|-------------------------------------|---|
| E<br>環境  | 気候変動<br>カーボン<br>ニュートラル                                   | お客様の現場における脱炭素化への貢献   | 7.3, 13.2, 13.3                     |   |
|  |  | 事業活動における中長期 CO <sub>2</sub> 排出量削減 (スコープ1+2)  | 7.3, 13.2, 13.3                     |   |
|  |  | エネルギーマネジメントソリューションの提供  | 7.3, 13.2, 13.3                     |   |
|  |  | バーチャルパワープラントによる再生可能エネルギー導入の促進  | 7.2, 13.2, 13.3                     |   |
|  | 製品・サービス<br>での環境配慮  | 環境配慮設計の推進  | 8.4, 9.4, 12.2, 12.5                |   |
|  |  | 国内外の製品に含有する化学物質規制対応の推進   | 12.4                                |   |
|  | 汚染・資源  | 環境汚染予防、資源の有効利用 (廃棄物削減含む)<br>大気、排水、有害廃棄物、廃棄物削減、原材料等                                   | 12.2, 12.4, 12.5                    |   |
|  | 水の安全保障・<br>水リスク  | 発展途上国における水道インフラ整備、水資源の管理の支援、クラウドサービスによる広域水道施設の遠隔監視システムの普及                            | 6.1, 6.3, 6.4, 14.1                 |   |
|  |  | 取水制限、排水規制強化、自然災害等への対応  | 6.4, 14.1                           |   |
|  | 生物多様性  | 事業を通じた生態系保全への貢献 (大型船舶用のバラスト水処理装置、ソリューションの提供など)                                       | 14.1                                |   |
| 事業拠点を軸とした自然環境保全                                |  | 15.1, 15.4   |                                     |   |
| 環境<br>サプライチェーン                                 | サプライチェーン全体における中長期 CO <sub>2</sub> 排出量削減 (スコープ3)          | 13.3   |                                     |   |
|  | グリーン調達、製品含有化学物質管理の推進、産業廃棄物の削減                            | 12.2, 12.4, 12.5   |                                     |   |
| 環境マネジメント                                       | ISO14001 に基づく環境管理活動推進                                    | 12.2, 12.4, 12.5, 13.3, 14.1   |                                     |   |
| S<br>社会  | 労働慣行・<br>健康安全  | 健幸経営の推進 (働き方改革、ダイバーシティ & インクルージョン)、人材の採用・育成、新型コロナウイルス感染拡大防止への対応                      | 3.3, 4.4, 5.5, 8.5                  |  |
|  | 人権   | 基本的人権の尊重、国連グローバル・コンパクト 10 原則への取組み、各国の法令・コンプライアンスを遵守した採用、ハラスメント撲滅、ダイバーシティの推進 (多様性の確保) | 4.4, 4.7, 5.1, 5.2, 8.5, 8.7        |   |
|  | コミュニティ   | 地域イベントへの協賛、ボランティア、社会貢献団体を通じた寄付   | 4.4, 4.7, 5.5, 7.3, 8.5, 12.5, 13.3 |   |
|  | 社会<br>サプライチェーン   | CSR に配慮した購買活動、お取引先様と共にサプライチェーンにおける CSR の価値共有   | 5.1, 8.5, 8.7                       |   |
|  | 品質・顧客  | 高品質、長期安定性、高い安全性、環境配慮、そしてお客様のライフサイクルに合わせた長期安定供給を特長とした製品とサービスの提供                       | 9.4, 11.3                           |   |
| 開発、生産、販売、エンジニアリングからサービスまで一貫体制によるトータルソリューションの提供 |  | 9.4, 11.3, 12.2, 12.4, 12.5  |                                     |   |
| G<br>ガバナンス                                     | コーポレート・<br>ガバナンス   | 監督・監査機能の強化 (独立社外役員を選任、独立性判断基準等)  | 5.5                                 |   |
|  |  | 経営の透明性・健全性強化 (指名報酬委員会等)、スキル・マトリックスの導入  | 16.7                                |   |
|  | 責任体制の明確化と対話促進 (コーポレートガバナンス・コードへの対応、コーポレートコミュニケーション担当役員等) | 12.6   |                                     |   |
|  | リスクマネジメント  | 網羅的な重要リスク管理体制の拡充 (総合リスク管理部会・総合リスク委員会)、危機対応 (BCP)                                     | 12.4, 13.1                          |   |
| コンプライアンス                                       | 企業理念・行動指針・行動基準の浸透  | 4.7  |                                     |   |
|  | コンプライアンス教育、定期的な全社意識調査の実施と分析、ホットライン機能の充実                  | 4.4, 16.3, 16.5  |                                     |   |



## 環境への取り組み

持続可能な社会の実現のために、グループ理念のもと、自らの事業活動における環境負荷低減とともに、本業を通じたお客様の現場における CO<sub>2</sub> 削減への貢献を積極的に推進し、地球環境に貢献しています。

取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください。

**web** 環境への取り組み  
<https://www.azbil.com/jp/csr/basic/environment/index.html>

### 取り組みの基本的な考え方

azbil グループは、SDGs（持続可能な開発目標）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。

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もと、年 3 回の azbil グループ環境委員会を実施し、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、及びレビューを実施しています。

2030 年度の中期目標として、アズビルならではの取り組みで地球環境に貢献する、グローバルに認知された環境先進企業を目指し、本業を通じた地球環境への貢献と事業活動における環境負荷低減の観点での、SDGs の取り組みともリンクした定量目標を設定しています。



## 中期経営計画（2021～2024年度）における重点施策

グループのSDGs目標達成に向け、2021年度からの中期的な方針を策定しました。環境活動を事業活動に統合する「環境統合型経営」のもと、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「環境配慮設計」を重点施策と位置付けて推進していきます。

### 5つの重点施策

|   |  |
|---|--|
| <p><b>環境統合型経営</b><br/>事業部門との連携による取組みの推進</p> <p>ご参照：p59～60</p>                         | <p>azbilグループは、環境活動を事業活動に統合し、事業活動の一環として推進していく「環境統合型経営」の実践に努めています。事業部門と連携しながら取組み範囲を拡大しており、2020年度には、azbilグループのSDGs目標「2030年度にCO<sub>2</sub>削減効果340万トンCO<sub>2</sub>/年」の達成に向けて、事業売上計画と連動させたCO<sub>2</sub>削減効果の見える化に取り組みました。引き続き、事業売上計画とCO<sub>2</sub>削減の進捗を連動させて把握するよう努めていきます。</p>  |
| <p><b>脱炭素化</b><br/>サプライチェーンを含めた、事業活動全体でのCO<sub>2</sub>排出を削減</p> <p>ご参照：p59～60、p69</p> | <p>「2050年温室効果ガス排出削減長期ビジョン」を掲げ、自らの事業活動に伴う温室効果ガス（GHG）の排出削減に取り組むとともに、脱炭素化を意識した製品設計やソリューション提案などを通じた、社会におけるGHG削減にも貢献します。</p> <p>事業活動に伴うGHG排出削減目標については、2019年にSBTイニシアチブ<sup>※1</sup>（SBTi）による「2°C目標」として認定取得済みの「30%削減（2013年基準）」から「55%削減（2017年基準）」に改定しました。本目標は、SBTiによる「1.5°C目標」として2021年8月に再認定されました。</p> <p>※1 CDP、国連グローバルコンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWF（世界自然保護基金）が共同で設立。企業のCO<sub>2</sub>排出量削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ。1.5°C目標は、気候変動による世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて1.5°C未満に抑えるという目標</p>                        |
| <p><b>資源循環</b><br/>・資源投入量・廃棄物を削減<br/>・省資源・リサイクル設計を推進</p> <p>ご参照：p60</p>               | <p>廃棄物排出量の削減に向けて3R<sup>※2</sup>を推進するとともに、水・紙の使用量削減にも取り組みます。また、省資源・リサイクル設計により、製品・サービスを通じたお客様や社会での資源循環へも貢献します。2021年5月に、グループのSDGs目標として「全ての新製品を100%リサイクル可能な設計とする」を制定しました。</p> <p>※2 資源の有効利用を促進するためのReduce, Reuse, Recycleの取組み</p>  |
| <p><b>環境配慮設計</b><br/>グループ全体で環境配慮設計を推進</p> <p>ご参照：p70</p>                              | <p>azbilグループ全体で環境配慮設計に取り組んでいます。「CO<sub>2</sub>を減らす」「資源を大切に使う」「自然と共生する」の3つの視点から、製品・サービスのライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減を図っています。</p>  |
| <p><b>生物多様性保全</b><br/>・事業を通じて生物多様性保全に貢献<br/>・自然環境保全の活動を強化</p>                         | <p>「経団連生物多様性宣言」推進パートナーズの一員として、「経団連生物多様性宣言・行動指針（改定版）」に賛同しています。自然共生社会の実現に向けての具体的な取組方針として、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組みを強化していきます。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から、従来の森林における社員参加の自然環境保全活動などの実施は困難となりましたが、新たにオンラインでの活動を計4回実施し、延べ50名の社員が参加しました。</p> <div data-bbox="496 1644 863 1912" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="954 1644 1487 1912" data-label="Image"> </div> <p>オンライン自然環境保全活動での共有説明資料事例      延べ50名の社員が参加したオンライン自然環境保全活動の様子</p> |

## 脱炭素化への取組み

azbil グループの事業活動に伴う GHG の排出量（スコープ 1+2<sup>※1</sup>）を 2050 年に実質ゼロにすることを旨とする「2050 年 温室効果ガス排出削減長期ビジョン」を策定し、カーボンニュートラルの実現を目指しています。この達成に向けた中間目

※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

※2 国際的な非営利団体CDPによる、企業の気候変動リスクに関する情報公開プログラム。対象企業の気候変動に関する取組み状況などを毎年調査し、集計結果を公表するほか、各企業の取組み状況を個別に評価する(Aを最高とする8段階評価)

### ■ 2030 年 温室効果ガス (GHG) 排出削減目標の改定

社会全体で急速に脱炭素化への動きが進んでいることを受け、2030 年の事業活動に伴う温室効果ガス (GHG) 排出量の削減目標を、従来の 30%削減 (2013 年基準) から 55%削減 (2017 年基準) に改定しました。本目標は 2021 年 8 月に、1.5°C目標

標として、「2030 年 温室効果ガス (GHG) 排出削減目標」を定め、サプライチェーン全体での CO<sub>2</sub> 排出量削減に取り組んでいます。azbil グループの気候変動に関する取組みは、CDP Climate Change<sup>※2</sup> 2020 において、「B」評価を得ています。

として SBT イニシアチブに再認定されました。

この目標達成に向けて、各事業部門が培ってきた省エネ技術を実証実験も含めて自社に適用し、省エネ施策をさらに強化拡充するとともに、再生可能エネルギーの利活用も進めます。長期ビジョンの達成に向けて、今後も取組みを加速していきます。

### 2030 年 温室効果ガス (GHG) 排出削減目標

- ・ 事業活動に伴う GHG 排出量 (スコープ 1+2) を 55%削減する (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<sup>※3</sup>) を 20%削減する (2017 年基準) [2019 年 5 月認定]

※3 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)

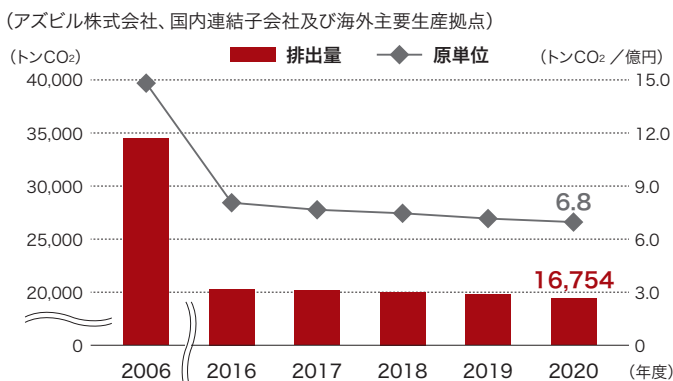
### ■ 2020 年度 の取組み成果

2020 年度 (2021 年 3 月期) の azbil グループの拠点における自らの事業活動に伴う CO<sub>2</sub> 排出量 (スコープ 1+2) は 1.7 万トンで、2006 年度比 51%減となりました。長年の知見を活かした継続的な活動の中で、グループ全体で「エネルギーの見える化システム」を積極的に導入し、運用改善と設備改善の 2 つの

側面からの取組みを推進するとともに、再生可能エネルギーの利活用なども進めます。

サプライチェーン全体での CO<sub>2</sub> 排出量 (スコープ 3) は 70.6 万トンとなりました。「販売した製品の使用」及び「購入した製品・サービス」での CO<sub>2</sub> 排出量が全体の 9 割以上を占めるため、特に省エネ設計、省資源設計などの環境配慮設計に注力しています。

### CO<sub>2</sub> 排出量 (スコープ 1 + 2)<sup>※1</sup> / 原単位

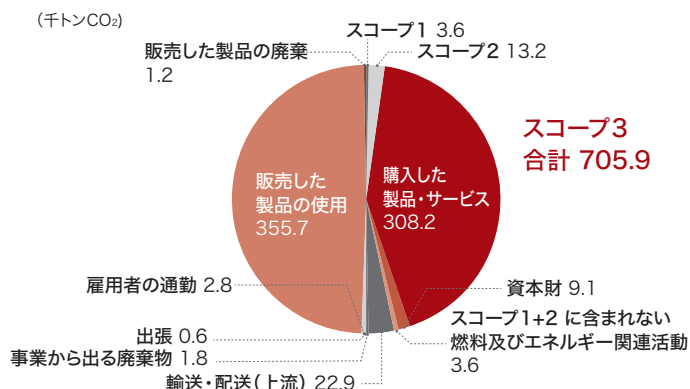


※1 電力のCO<sub>2</sub>排出係数は一定値(0.378kg-CO<sub>2</sub>/kWh)を採用しています。

なお、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。

※2 2016年度以降のCO<sub>2</sub>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。

### CO<sub>2</sub> 排出量 (スコープ 1+2+3) の状況 (2020年度)



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

スコープ3: アズビル株式会社及び連結子会社

※ CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2+3)について、第三者検証を受けています。

## 製品・サービスにおける環境配慮設計への取り組み

地球環境に配慮した製品・サービスの創出・提供に向けて、ライフサイクル全般にわたって環境負荷を削減するため、azbilグループ全体で環境配慮設計に取り組んでいます。

すべての新製品の開発段階において、8つの環境カテゴリごとに評価する環境設計アセスメント<sup>※1</sup>を実施するとともに、ライフサイクル全体での総合的な評価を行うライフサイクルアセスメントも実施しています。評価結果が社内基準に達したものは、環境配慮製品として「azbilグループ環境ラベル<sup>※2</sup>」を取得することができます。特に評価結果の優れた製品は、「azbilグループ環境配慮設計表彰」にて表彰し、開発者のモチベーション向上にもつなげています。



2020年度は、資源消費削減及び資源循環について、独自指標による数値目標を設定し、具体的な取り組みを開始しました。環境配慮設計の結果としては、環境設計アセスメント全体として総合<sup>※3</sup>で20.6%改善となりました。

- ※1 8つの環境カテゴリごとに、従来同等製品からの環境性能の改善度に応じた独自の4段階採点を行い、相対的に評価
- ※2 自己宣言型のタイプII環境ラベル表示
- ※3 2020年度に環境アセスメントを実施した全製品の評価点の総和
- ※4 Best Available Technology: 経済的及び技術的に実行可能な最も効果的な技術

## 水リスクへの対応

azbilグループでは、グループの拠点における水使用量の把握と使用削減に取り組むとともに、事業継続などの観点から、WRI Aqueduct<sup>※1</sup>を活用して拠点ごとの水リスク評価も実施しています。リスク評価の結果を踏まえ、全体の水使用量の2割程度に相当する、中国（大連）とタイの拠点で水リスクがあるこ

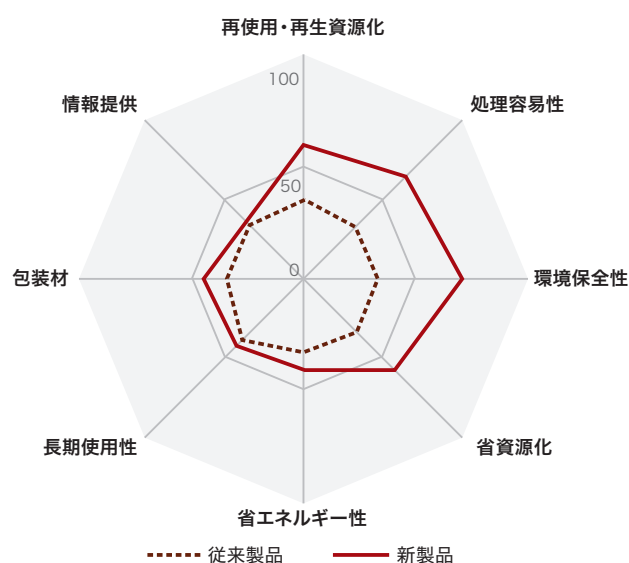
- ※1 世界資源研究所(WRI: World Resources Institute)が提供する、世界の各地域における水リスクの状況を網羅的に示したマップ
- ※2 国際的な非営利団体CDPによる、企業の水リスクに関する情報公開プログラム。対象企業の水に関する取組み状況などを毎年調査し、集計結果を公表するほか、各企業の取組み状況を個別に評価する(Aを最高とする8段階評価)

## 環境法規制遵守状況

2020年度も、azbilグループにおいて、環境に関する重大な法令違反や、それに基づく罰金、過料、訴訟などはありませんでした。

また、2021年5月に、2030年に向けたSDGs取組みの定量目標として、「全ての新製品を100%リサイクル可能な設計とする」を定めました。利用可能な最良の技術(BAT<sup>※4</sup>)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めます。目標の達成に向けて、さらに環境配慮設計を推進していきます。

## 環境設計アセスメントによる総合評価結果(2020年度)



とを認識しています。

2020年度のグループ拠点における水使用量は、合計で107百万リットルとなり、前年度比で18%減少しました。水リスクへの対応と水使用量の削減に関するazbilグループの取組み状況は、CDP Water<sup>※2</sup> 2020において「B-」評価を獲得しています。

## 品質保証・安全

お客様から信頼される確かな品質と安全・安心な商品（製品・サービス）の提供をグローバルに実現します。

### 考え方と体制

azbilグループは、商品をお客様に安全・安心にご使用いただけるよう、品質を日々つくり込む品質保証体制を構築・運用しています。

### azbilグループの品質保証・安全

グループ品質保証、及び安全審査の2つのコーポレート機能により、azbilグループ全体の品質にかか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。

### 商品の品質

事業部門から独立した「グループ品質保証部」が azbilグループ全体の品質向上活動を指導・監督するとともに、「azbilグループ品質保証委員会」を通じて、品質問題発生時の未然防止と再発防止、並びに危機管理体制の構築を行っています。

### 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、並びに商品の安全を実現しています。

### 商品の安全・安心

安全な商品をお客様に安心して使っていただけるように、「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、商品の安全性確保に努めています。

### 2030年に向けて

azbilグループは、2030年をゴールとするSDGsの達成に向けて、商品のライフサイクル（商品に対するお客様ニーズの共有から商品の最終廃棄まで）を通じて、お客様・利用者様にとって満足いただける、かつ魅力的な商品品質を実現していくことを目指しています。また、グローバルに品質と安全性を維持向上することは、azbilグループのブランド向上にも貢献すると考え、品質と安全のつくり込みを強化しています。

#### お客様・利用者様にとって満足いただける商品品質の実現

お客様に満足していただけるような「当たり前品質」を、事業の変化や新しい技術の導入に伴って、より堅固にしていきます。

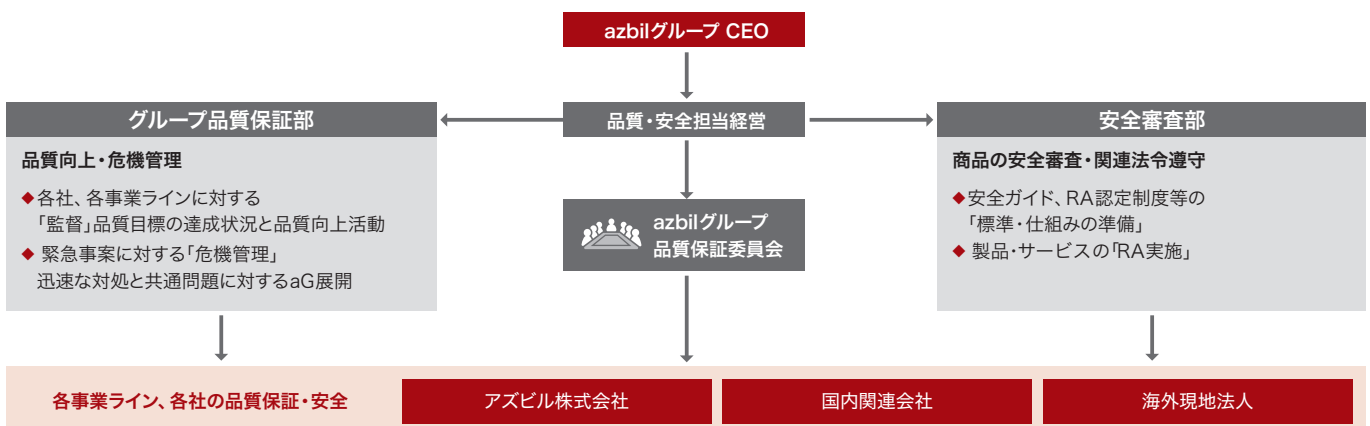
#### お客様・利用者様にとって魅力的な商品品質の実現

「当たり前品質」をより堅固にするとともに、お客様が魅力を感じる「魅力的品質」を開拓し、商品の企画・開発に活かしていきます。

#### 商品の安全性の維持向上

新技術を導入した製品の誕生、人とロボット・ドローン等が共存するサービス現場の実現といった変化の中でも、変わらず安全性を維持していきます。

#### azbilグループの品質保証・安全





# CSR 調達

azbil グループは、お取引先様と共に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。

## 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（企業の社会的責任）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. 人間尊重の社会行動
4. 環境保護の推進

方針の詳細はWebサイトをご参照ください。

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

azbil グループは、SDGs 目標達成を見据えて、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすべく、CSR 調達活動をより進化させています。

従来から取り組んでいるグリーン調達や製品含有化学物質管理、紛争鉱物対応などに加え、SDGs を踏まえ、気候変動や労働慣行など環境・社会の両面を対象領域を拡充しています。

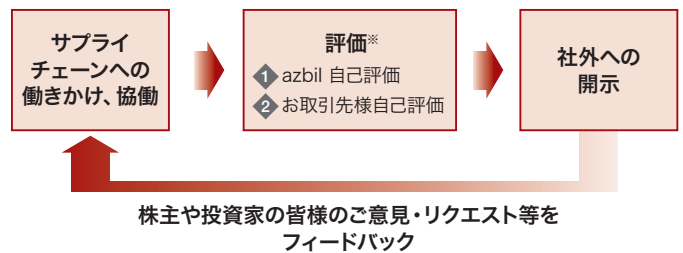
お取引先様に対しては、購買基本方針、CSR 調達ガイドラインについて周知・浸透を図り、遵守徹底を促します。また、取組み対象領域に関する事項を中心に、よりよい調達を azbil グループからお取引先様に働きかけ、必要に応じてお取引先様と協働していきます。これらの活動は逐次評価し、活動内容や評価結果は社外にもわかりやすく開示する予定です。

新たな CSR 調達活動を通じて、お取引先様との連携を強化し、サプライチェーン全体での社会への新たな価値提供や社会貢献に取り組んでいきます。

(ご参照：基本目標Ⅲ サプライチェーン、社会的責任 p63)

## SDGs 目標達成に向けた CSR 調達の新たな枠組み

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。



※ azbilでの取組みを4項目で自己評価(Level1~4)、お取引先様の自己評価アンケートを加えた計5項目での総合評価とする。

| Level 1                               | Level 2                           | Level 3                          | Level 4                                    | 検証   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|
| <b>方針・戦略</b><br>グループ購買基本方針等の整備 / 周知徹底 | <b>体制・仕組み</b><br>グループ内での体制や仕組みの整備 | <b>取組み施策</b><br>サプライヤーに対し働きかけを実施 | <b>有効性評価</b><br>取組み・働きかけの効果を azbil グループで評価 | <b>アンケート</b><br>お取引先アンケートを実施し、回収して一連の取組を検証 |
| azbilの自己評価                            |                                   |                                  |  | お取引先様の自己評価                                 |

## CSR 調達の取組み対象領域

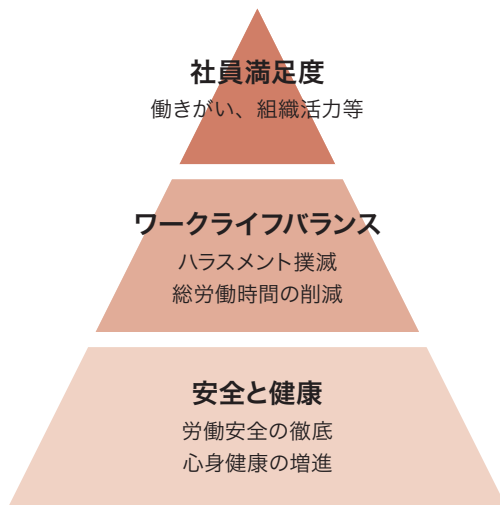
| 大分類               | 中分類                            | 小分類   |
|-------------------|--------------------------------|---|
| E<br>(環境サプライチェーン) | 気候変動 (GHG、エネルギー)               | ◆ CO <sub>2</sub> /GHG 排出を含む気候変動課題への取組み<br>◆ グリーン調達<br>◆ 製品含有化学物質管理 |
|                   | 汚染・資源 (大気、排水、有害廃棄物、廃棄物削減、原材料等) | ◆ 資源利用の削減<br>◆ 産業廃棄物の削減<br>◆ 資源再利用<br>◆ 再生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<br>(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<br>◆ 差別の禁止、機会均等<br>◆ ダイバーシティ推進             |
|                   | 健康と安全                          | ◆ 健康と安全管理<br>◆ 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)<br>◆ 品質マネジメント                                 |

## 人財：人的資本への取り組み （ご参照：基本目標Ⅳ 健幸経営、学習する企業体 p64）

azbil グループは、働き方改革とダイバーシティ推進を両輪とした「健幸経営」を推進するとともに、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」へと育成することで、誰もが能力を十分に発揮できる企業体を目指しています。azbil グループ行動基準に定める「人間尊重の社会行動」を基盤とした“人を重視した経営”により、人的資本を持続的な企業価値向上につなげられるよう、取り組みを進めています。

### 健幸経営の推進

azbil グループは、2019 年 7 月に、働き方改革やダイバーシティ推進など、社員が健康で生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り組みを「健幸経営」と定義し、「azbil グループ健幸宣言」を発表しました。リスクを軽減させる施策だけではなく、働きがいを向上させる施策へと、全社一丸となって取り組みを進めています。



### 働き方改革

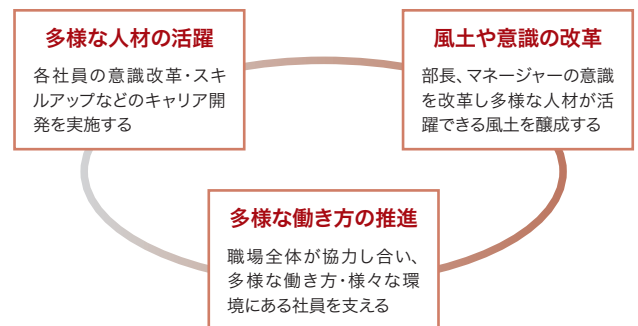
満足度の高い職場づくりに向けて、一人ひとりの総労働時間の削減、人権尊重の視点でハラスメントのない職場づくりに加え、社員の安全確保と心身の健康維持・増進、ワークライフバランスの推進など取り組みを進めています。毎年の社員満足度調査などを通じて課題を把握し、翌年の取り組み計画へ反映し改善を進めることで、社員の働きがいの向上につなげています。（ご参照：p64）

2020 年度からは、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、在宅勤務や時差出勤などの柔軟な働き方を拡充しています。リモートワークに関する業務インフラや DX 機能の整備・強化が進むなど、更なる働き方改革につながっています。

### ダイバーシティ & インクルージョンの推進

azbil グループは、多様なバックグラウンドをもつ社員一人ひとりが互いに個性を尊重し、能力を活かして成長していくことが企業成長の原動力であると考え、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みを推進しています。2017 年度からは「アズビル・ダイバーシティ・ネットワーク (ADN)」を発足させ、様々な施策に取り組んでいます。

#### アズビル・ダイバーシティ・ネットワーク (ADN) 施策



#### ■ 女性社員の活躍推進

女性社員がより重要な役割を担い、責任ある立場で活躍できるよう、女性役職者の職責と人数をもとに独自の算定基準でポイント集計し、進捗を評価しています。このポイントを 2024 年度に 2017 年度比で 2 倍以上とする目標を掲げて取り組みを進めています。

#### ■ 外国籍社員の活躍推進

事業活動のグローバル化に伴い、外国籍社員の採用が進んでいます。多様なバックグラウンドを持つ人材の交流、他国での職務経験を経て中核人材として活躍する社員を輩出しています。

#### ■ キャリア採用の継続

azbil グループ各社は、毎年一定数のキャリア採用を行っています。多様性を認め合う風土の中で、実戦的な能力をいかに発揮しており、多くのキャリア採用社員を組織責任者などに登用しています。

## 多様な人材の活躍を支える人事制度

「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」を共通のコンセプトに、年齢、国籍、性別などに関わらず、全社員を能力の発揮度合いに基づいて公正に評価・処遇・登用し、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に際して社員が仕事と私生活を両立できるよう、勤務地域限定制度、短時間・短日数勤務などの柔軟な勤務制度、配偶者の海外転勤に伴う帯同休職制度などの制度を拡充し、生涯を通じてアズビルで活躍できるよう働く環境を整えています。

### 外部からの評価

azbil グループの健幸経営への取り組みは、2020年に「くるみん認定」、「健康経営優良法人」に4年連続認定されるとともに、「2021ブルームバーグ男女平等指数」にも選定されました。また、第3回プラチナキャリア・アワードでも「東洋経済賞」を受賞しました。

## 採用と育成

azbil グループが持続可能な社会へ「直列」に繋がる事業活動を継続していくために、課題解決に貢献する人材を採用するとともに、アズビル・アカデミーを中心に「学習する企業体」としての育成を進めています。

### 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

## ■ 開発・DX 人材の採用強化

成熟する国内市場においては、市場構造やお客様のニーズの変化に対応し、新製品開発や DX を支える技術を有した人材の採用を強化しています。現場のエンジニアリング・サービスの DX を推進し、お客様の期待に応え、社会へ貢献していきます。

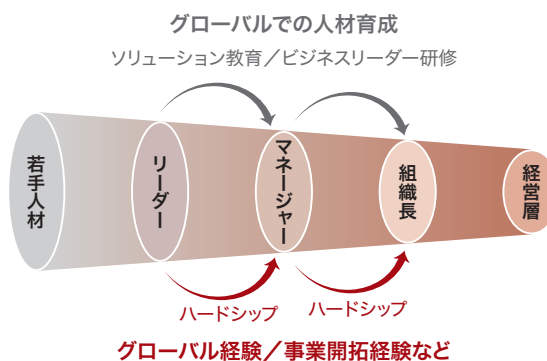
## ■ グローバル人材の育成

海外での市場シェア拡大に向けて、海外現地法人社員も含め、国や地域を問わず活躍できる人材の育成を加速しています。日本人社員の海外研修や海外現地法人社員の日本での研修を実施するなど、活発な交流を行っています。

## ■ 次世代リーダーの育成

次世代を担うリーダーを育成すべく、若手社員の能力強化や、中堅層・ベテラン層へのリーダーシップ教育、マネジメント教育、経営者教育にグループ全体で注力しています。

## グローバルでの人材育成



## ■ 育成ローテーション

研修の受講や職場での OJT にとどまらず、様々な地域・業務を経験するなど多様なキャリアを積むことができる仕組みを整備しています。またグローバルビジネスや、事業開拓などの経験をできるよう戦略的な異動・配置も行っています。

## ■ 多様な人材が育つ環境へ

社員のキャリア開発に向けて、年代層ごとのキャリア研修を充実させるほか、ベテラン層では「人生100年時代」に向けてライフプランを描く研修も行っています。また、毎年上司との面談を実施し、キャリアの振り返りやキャリア構築に向けた異動希望を確認するほか、オープンチャレンジ（社内公募）制度などの機会も整備しています。

加えて、時間や場所にとらわれず、効率よく勉強できるオンライン授業や e-learning など一つのプラットフォームで、ポータルから利用できる環境を構築しています。

azbil グループの SDGs 目標「2024年にステークホルダーの皆様と共に学ぶ機会を2倍、2030年に成長を実感する社員の比率を65%以上」の達成に向けて、多様な人材が様々な教育ツールを活用し、多くの経験を通じて成長できるよう、今後も取り組んでいきます。

## 知的財産戦略・ブランドマネジメント

azbil グループは、お客様との接点となる製品デザインやコミュニケーションツールについてグローバルな管理体制を強化するなど、重要な経営資源である知的財産権の取得・保護と活用に取り組むとともにブランド価値の向上に努めています。

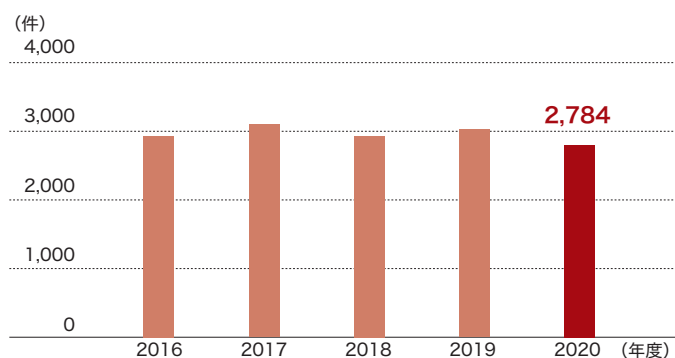
### 知的財産戦略

azbil グループは、第三者の知的財産を尊重するとともに、自社の知的財産を既存市場の維持拡大や新事業創出のための重要な経営資源と捉え、特許権、意匠権をはじめとした知的財産権の取得・保護に取り組んでいます。

具体的には、事業部門及び研究開発部門との協力体制のもと、知的財産データに加え、市場データなども積極的に活用し、国内外の技術動向、他社動向を把握することで、事業・研究開発の意思決定を支援しています。

また、特許を事業分野ごとのポートフォリオとして管理するとともに、強化する事業分野や重要な技術開発分野では、グローバル展開を見据えて知的財産権を取得し、優位性の確保に努めています。一方、競争力や事業性の点で価値の低い特許権は放棄することで、全体としての投資効率の向上を図っています。

### 特許保有件数



### 特許及び研究開発関連データ

| 年度             | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 特許             |       |       |       |       |       |
| 出願件数           | 506   | 562   | 537   | 423   | 393   |
| 保有件数           | 2,902 | 3,049 | 2,911 | 3,016 | 2,784 |
| 研究開発費 (億円)     | 104   | 112   | 118   | 117   | 111   |
| 売上高研究開発費比率 (%) | 4.1   | 4.3   | 4.5   | 4.5   | 4.5   |

### ブランドマネジメント

企業イメージの統一的な醸成を目的に、社名やロゴなどの「azbil ブランド」の使用に関するルールをグループ全体で規程化し、グローバルで徹底しています。また、グローバル市場での azbil グループの存在感を高めると同時に、国内外の事業展開を効果的に進めることを目的に、当社グループとステークホルダーの方々との接点となるコミュニケーションツールや製品のデザインがどうあるべきかを検討しています。

コミュニケーションツールの制作にあたっては、現場で発揮される高い技術力や解決力をもとに、未来に向けて進化していくという我々の想いを多くの方々にも共感していただけるよう努めています。また、利用頻度が高まる Web サイトなどのデジタルツールについては、ふさわしいデザインのあり方やトーン＆マナーの検討に注力しています。

製品デザインでは、azbil が掲げる「人と技術が協創するオートメーションの世界」を実現するために、デザイン指針の策定や人間中心設計の浸透、ユーザー視点のデザインなどに取り組んでいます。このように開発した各種製品は、国内だけでなく、グローバルにおいても高い評価を得ており、国内外の著名なデザイン賞を受賞しています。



グッドデザイン賞、Red Dot Awardを受賞したスマートHARTモジュール

# コンプライアンス・内部統制

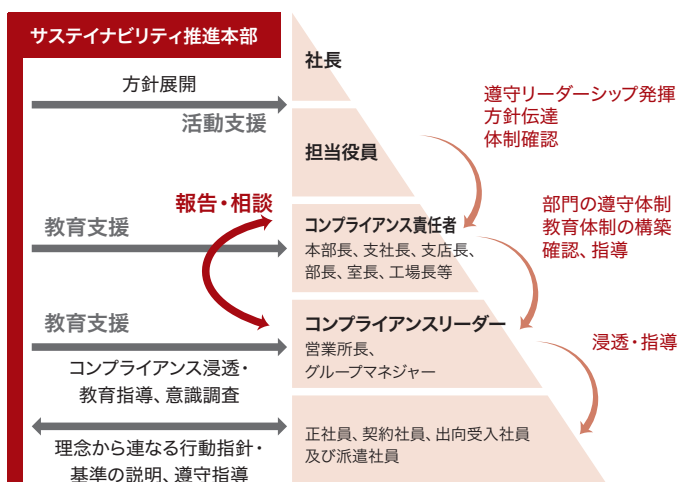
社会の一員として企業存立上の責務である「基本的 CSR」の取組みの中で、国内・海外に展開している azbil グループ全体に対し、コンプライアンス遵守、内部統制システムの構築に努めています。

## 推進体制、取組み

### ■ コンプライアンス遵守体制

azbilグループでは下図のとおり、コンプライアンス活動を統括・推進する担当役員を定め、組織的なコンプライアンス遵守体制を構築しています。特に重要な役割をもつのがコンプライアンスリーダーで、職場へのコンプライアンス浸透・指導を担うとともに、問題があれば発見し、迅速にコンプライアンス責任者に報告することを任務としています。

### コンプライアンス遵守体制



### ■ 内部統制システムの構築及び J-SOX 対応

役員及び社員が遵守すべき基本的な方針を「内部統制システム構築の基本方針」で明らかにするとともに、運用状況の概要を開示しています。また、金融商品取引法・内部統制報告制度 (J-SOX) への対応と会計レベル向上への取組みについても、強化しております。

### 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、外部の専門講師によるコンプライアンス教育を実施するとともに、これら役員・部門長が主導して、グループ全体のコンプライアンス意識の絶え間ない向上に取り組んでいます。2020年10月は外部から CSR/SDGs 専門講師を

お招きし、オンラインで講演いただき、280人が受講しました。2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で集合教育の実施が困難となるなか、eラーニングで6,844人が受講しました。また、コンプライアンス責任者/リーダーには社内講師によるオンライン教育を27回実施し、740人がケース討議に参加しました。また、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、その結果に基づいて課題を把握・抽出して対策を講じています。

### 社員の声や社内の問題事象を吸い上げる仕組み

azbilグループでは、CSR経営・健幸経営の推進に向けて、コンプライアンス違反や職場環境を損なう事象を早期に発見し、適正に対処するための通報相談制度を設けています。

本制度は、当社及びグループ会社に勤務する役員・社員（派遣社員を含む）のほか、取引先関係者も対象とします。法令違反や人権問題、不適正会計など azbilグループの行動指針・行動基準から逸脱する行為、ハラスメント行為や社内ルール違反、人事・福利厚生制度などの職場環境に関わる問題などについて、通報・相談を受け付けています。また、匿名での相談も受け付けるなど、安心して利用できる環境を整えており、通報や相談を理由に不利益を被ることがないように就業規則等で通報者・相談者の保護を規定し、通報者・相談者の秘匿性や情報の機密性を確保しています。

さらに国内では、「なんでも相談窓口」という親しみやすい名称の窓口を社内外に設置し、社員の私的な悩み事や心配事などの相談も受け付けており、働く人の心身の健康及び健全な生活・就業のサポートに努めています。

当該窓口は、2020年11月、消費者庁所管の「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に認証登録されました。

## 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、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。

### リスクマネジメント体制

azbil グループは、経営に重大な影響を与える可能性があるリスクを、部門の責任者などで構成された「総合リスク管理部会」において網羅的に洗い出しています。その上で、リスク管理担当役員を統括責任者とする「総合リスク委員会」で、特に対策が必要とみられるリスクを「azbil グループ重要リスク」に選定し、取締役会において審議・決定しています。決定した重要リスクについては、経営会議及び azbil グループ CSR 推進会議において、対策について PDCA を回す体制を構築し、進捗状況をモニタリングするとともに、取締役会へ結果報告等を実施しています。

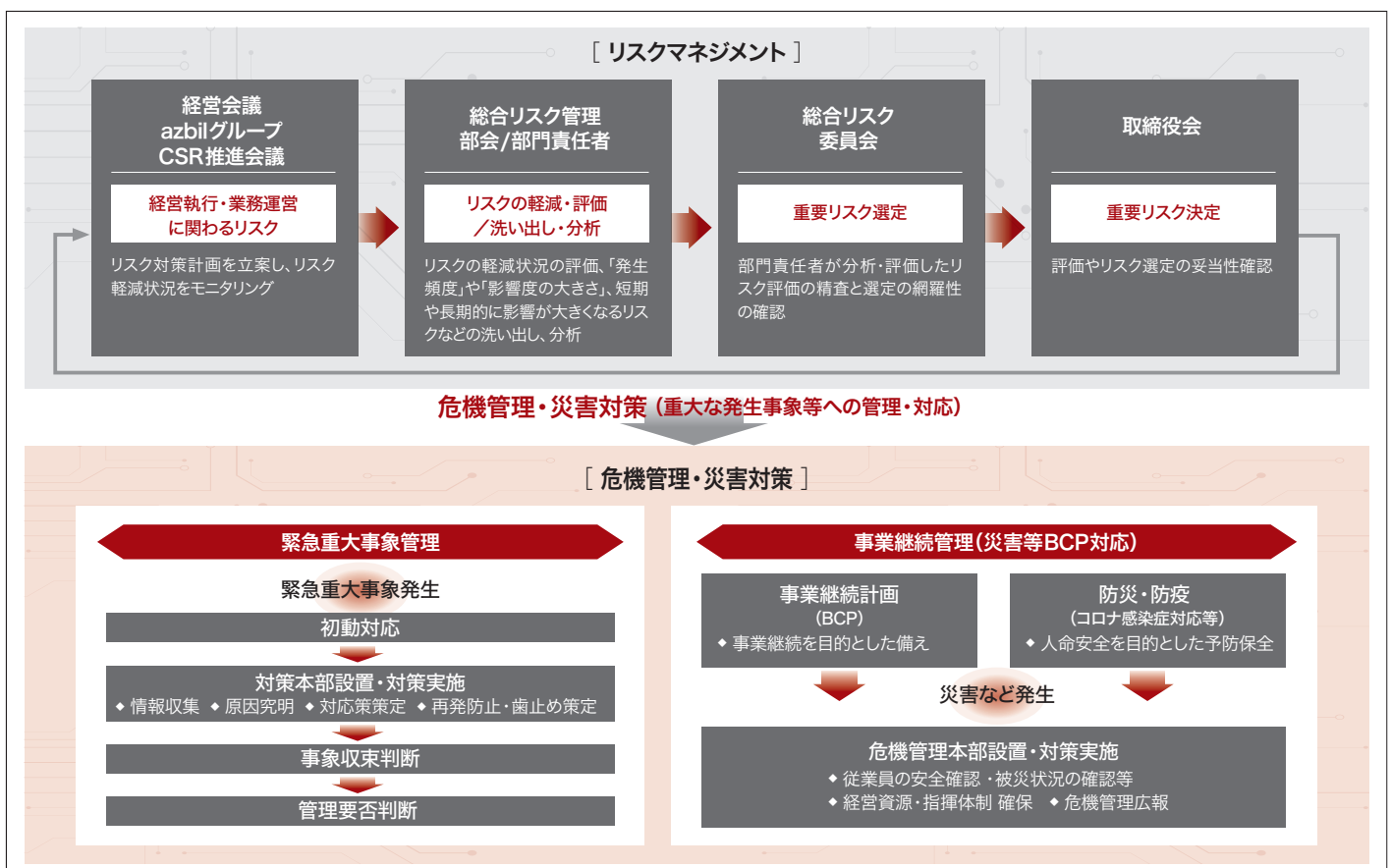
グループ各社では、上記に加えて各社固有の重要リスクについても取締役会で決定し、リスク軽減に向けた施策を実施しています。

### ■ 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、「重要リスク」を選定、対策について PDCA を回す体制を構築。進捗状況を CSR 活動の枠組みの中でモニタリングしています。

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強化・構築しています。更に、「事業継続管理」として具体的な各種の BCP 計画なども策定し、継続して体制強化に努めています。

### azbil グループの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及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、総合リスク委員会及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、2020 年度末現在において当社が判断したものです。また、これらは第 99 期有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載しており、各リスク事象の対処や評価の詳細については、同報告書をご参照ください。

| カテゴリー           | リスク事象・認識  | 対策並びにリスク軽減措置  |
|-----------------|---|---|
| 経営環境            | <ul style="list-style-type: none"> <li>特定地域や建設・製造業など主要事業の市況変動による設備投資への影響、環境変化によるオフィス需要の中長期的な需要縮小、大幅な景気後退などにより事業、業績及び財政状況に影響を及ぼす</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>景気変動に対して比較的安定した需要特性をもつライフサイクル型ビジネスの拡大により事業成長と景気変動の影響を軽減</li> </ul>   |
| 競争環境における成長      | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業運営では、社会情勢の変化や技術革新等により、新たに生み出される可能性のあるビジネス機会への不十分な対応により競争優位を失うリスク</li> <li>テクノロジー（技術）では、技術潮流の見誤り、研究開発の遅れ、オープンイノベーション対応や技術開発の失敗などによる競争力の低下、及び新製品の市場投入の遅延や売れ行きの不振等により、事業や業績に影響</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たなリスクを認識した上で、新しいサブスクリプションモデル等の展開や戦略的な協業展開</li> <li>他社とのさらなる提携や M&amp;A も視野に入れた事業展開</li> <li>テクノロジーでは、適切な研究開発への投資や IT ソリューション推進やクラウドサービス運用等の専門分野に特化した新組織体制の構築、新たなビジネスモデル検証のための活動、人材育成機関（アズビル・アカデミー）による職種転換教育による体制整備、M&amp;A 機会の探索を継続、基幹情報システムの更新・強化・グループ展開など、環境変化への対応遅れや競争上の不利な状況を回避</li> </ul>                                  |
| 商品品質            | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品、システム及びサービスの欠陥や不良による事故等により発生するコスト負担や企業評価の毀損、及びそれらの影響による事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品開発及び生産段階において専任の組織による品質確認</li> <li>適正な検査作業工程維持のための生産ラインの管理・改善の取組み、及び工場運営に関わる法令遵守状況の確認、施工管理等、品質管理対応を強化</li> <li>設計段階や生産工程における確認に加え、安全面に特化した専任組織による審査</li> </ul>  |
| グローバル事業活動       | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の政治経済変化、法改正、テロ・商習慣の違いや新型コロナウイルス等の感染症の蔓延の発生など不測の事態に遭遇する危険性とそれらの影響による事業、業績及び財務状況に一定の影響</li> <li>BA 事業において、地域の特異性などによる事業展開の遅れが生じ業績に影響</li> <li>急激な為替レートの変動が売上高、原材料・部品の価格、販管費等の経費に影響</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>防災対応、BCP 等による備え、在宅勤務等柔軟な勤務形態導入</li> <li>BA 事業では、東南アジア・中国を中心とした拠点設立と自社エンジニア及びパートナー企業の確保等の事業遂行体制の整備、海外でのライフサイクル型ビジネス立ち上げのためサービス事業の定着</li> <li>為替変動に対して、適切な財務上の為替ヘッジを行いつつ、海外生産の拡大等によるリスク軽減</li> </ul>   |
| 人材の確保と育成        | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業構造変化への対応に必要な人材の確保や、教育及び円滑な配置展開等に支障をきたし、生産性など組織パフォーマンスが低下</li> <li>海外事業展開に必要な人材確保や教育展開等の活動が停滞し、事業成長目標の達成が阻害される</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業構造変化への対応に必要な人材の確保と配置展開</li> <li>新たな人事制度の定着に向けた活動を展開</li> <li>海外事業展開のための拠点の状況に合わせた人材確保と育成に関わる施策の遂行</li> </ul>   |
| 情報漏洩や IT セキュリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業上の機密情報や個人情報等が、不測の事態によって漏洩し、業績及び財政状態への影響や企業評価が毀損</li> <li>新たな手口など想定外のサイバー攻撃により事業遂行に影響</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>重要情報の機密保持、個人情報保護の法令遵守（社内規定整備と運用及び社員への教育）</li> <li>強固な IT 環境の整備や社員教育等の実施</li> <li>情報セキュリティに特化した新たな審査部門の設置</li> <li>危険性のあるメール添付ファイルの送受信制限や VPN 方式の変更、社外へのネットワーク通信への対応等を含めた更なる情報セキュリティの管理強化の徹底</li> </ul>   |
| 環境・気候変動・自然災害等   | <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模災害等不慮の事態による生産機能への被害や製品・サービスの供給支障</li> <li>BCP 対応の想定を超える事態により、事業継続確保に当たり業績及び財政状態に大きな影響</li> <li>気候変動による、長期的な市場構造の変化や主力事業における影響</li> <li>長期的な市場構造の変化や主力事業における顧客の売上減少などによる業績への一定の影響</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の分散化による、拠点集中リスクの軽減</li> <li>特定の事象に限定せず事業継続期間を検証し、必要な資金及び製品や部材の在庫、人員や生産設備等の対応を準備</li> <li>事業活動に伴う温室効果ガスを 2050 年に「排出量実質ゼロ」にする長期ビジョンを策定し、自らの環境負荷低減実施（「Science Based Targets イニシアチブ (SBTi)」の認定を取得、「排出量実質ゼロ」を目指す長期ビジョンを策定）</li> <li>気候変動により引き起こされる可能性のある様々な事象と、その経営に与えるリスク内容やインパクトを確認し、シナリオ分析実施と対応（TCFD フレームワークに沿った開示）</li> </ul> |
| コンプライアンス        | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たに進出する地域や業界特性への対応、新たな法令や既存法制の改正対応の遅れなどを含む法令違反（独禁法、建設業法、労働基準法、贈収賄など）の発生により科せられる行政罰や課徴金の影響、及び当社又は取引先などの不適切な行為により、風評被害を通じて当社グループの企業評価の毀損</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の定期的なモニタリングによる法令遵守・社内ルールの遵守状況の確認及びコンプライアンス教育活動の徹底</li> <li>法令遵守は最優先事項であるとの認識に基づき、国内外の定期的なモニタリングによる遵守確認や契約締結体制の強化とあわせて、全社員に周知・教育活動を展開</li> </ul>   |
| 社員のワークスタイルの変化   | <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革の取組みや在宅勤務の増加、感染症対策等によるリモート対応等、ワークスタイルが変化</li> <li>統制上の問題の発生などによる影響</li> <li>メンタルヘルスの不調や運動不足など社員の健康への影響</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>システムや業務プロセスの見直しに沿った各種社内基準やルールの見直し</li> <li>社員に対して疾病予防セミナー、健康づくりプログラム、アンケート調査や注意喚起等を実施</li> </ul>   |

## コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーからの信頼・期待に応え、法令・定款を遵守するのみならず、企業倫理に基づき、効率的かつ透明性の高い経営を行います。

### 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、すべてのステークホルダーの皆様からの信頼に応えるため、法令・定款を遵守することはもちろん、企業倫理にもとる行いを避け、効率的かつ透明性の高い経営によって持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しています。

また、金融庁と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。2021

年6月には、同月11日のコーポレートガバナンス・コードの改訂に対応して、サステナビリティに関する方針、気候変動、人権の尊重や中核人材の多様性の確保などについて、当社の考え方や取組みなどに関して既に同月発行のコーポレート・ガバナンス報告書の内容を更新しています。引き続き新たに記載対応が必要となった要請などについても同報告書での開示を通じて適宜・適切に対応していきます。

#### web

「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」は当社Webサイトでご覧いただけます。  
<https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html>

### ■ コーポレート・ガバナンス改革の変遷

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <p><b>監督・監査機能の強化</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> <li>・ 独立社外監査役の選任・増員（1994年2名→2011年3名）</li> <li>・ 取締役会実効性評価の開始（2016年）</li> <li>・ 社外役員の独立性判断基準制定（2016年）、一部改定（2020年）</li> <li>・ 社外役員の在任期間の上限設定（2020年）</li> </ul> |
| <p><b>経営の透明性・健全性の強化</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「指名・報酬会議」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）</li> <li>・ 役員報酬制度改定（2017年）</li> <li>・ 相談役・顧問制度廃止（2018年）</li> <li>・ 「指名・報酬委員会」委員長に独立社外取締役が就任（2018年）</li> </ul>   |
| <p><b>責任体制明確化、対話促進等</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 執行役員制度導入（2000年）</li> <li>・ 「コーポレート・ガバナンス運営要綱」制定（2016年）</li> <li>・ コーポレートコミュニケーション担当役員設置（2016年）</li> <li>・ 「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）</li> <li>・ スキル・マトリックスを開示（2021年）</li> </ul>                             |

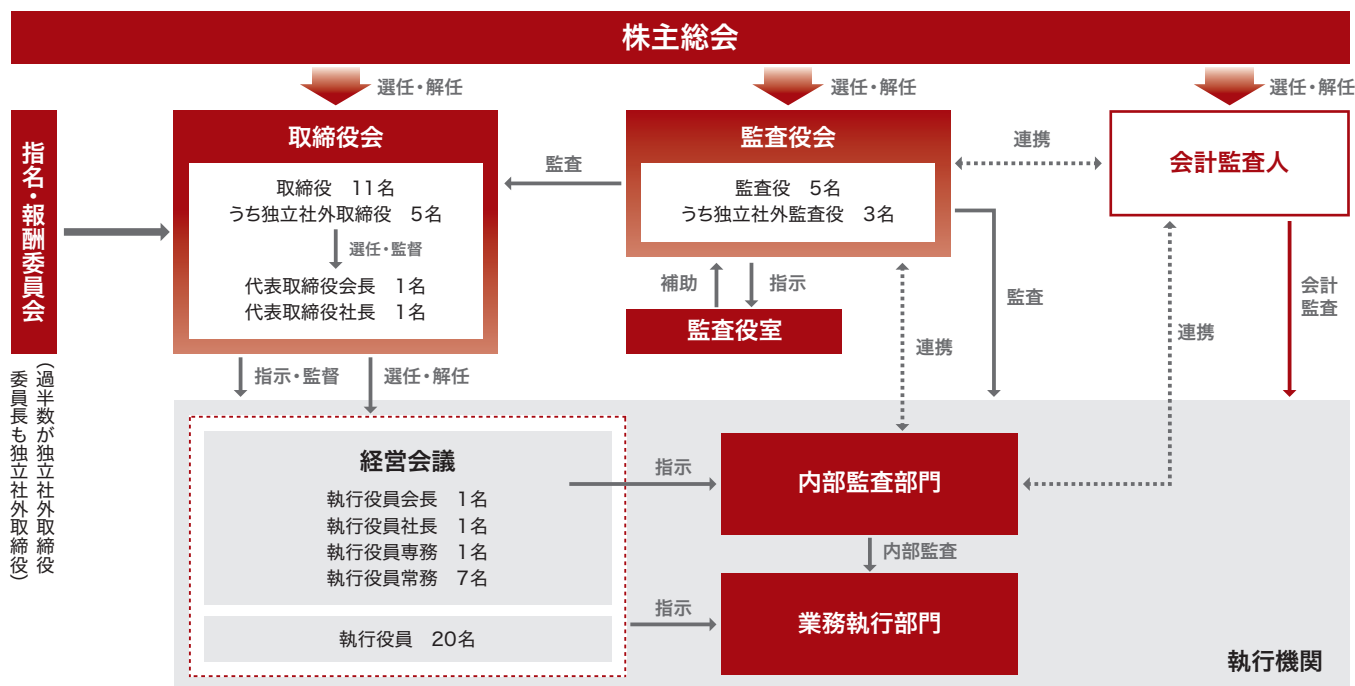
### コーポレート・ガバナンス体制

当社では、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択してコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。監査役会が取締役会の監督機能を果たすとともに、独立性の高い社外取締役と監査役・監査役会とが定期的な意見交換などを行いながら相互に連携し、業務執行部門の適正な運営を監督することで、牽制の効いたガバナンス体制の確立を図っています。これに加えて、適時開示の実践や、実効的な内部統制システム、リ

スク管理体制などの整備にも取り組み、経営の透明性・公正性の確保を図っています。

また、急速に変化する事業環境に迅速に対応できるよう、重要な意思決定等を行う取締役会と、業務執行を担う執行役員制度を設けて機能分離しています。これにより、取締役会の決定に基づき業務執行を執行機関に権限移譲することで、効率的かつスピード感に富んだ経営を行うことのできる体制をとっています。





### ■ 取締役会

取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現することを基本的使命とし、経営に関する議論と意思決定を行っています。なかでも、経営戦略や経営計画等に関する事項を特に重要な審議事項と位置付けて、自由闊達で建設的な議論を通じて適切な意思決定を行っています。

2021年6月現在、11名の取締役のうち、独立社外取締役が5名（うち女性が2名、外国籍が1名）となっています。取締役の選任の詳細は p85 をご参照ください。

### ■ 監査役会

当社は監査役会設置会社です。監査役として独立社外監査役3名を含む5名を選任し、うち2名による常勤体制をとっています。これらの監査役が、取締役・執行役員の経営判断や業務執行について、主に適法性の観点から厳正な監査を実施しています。監査役の選任の詳細は p85 をご参照ください。

### ■ 指名・報酬委員会

当社では、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置しています。当委員会は、会社の永続的な発展と中長期的な収益性・生産性を高めることに資するため、役員の指名及び報酬決定のプロセスについて、より高い公正性・客観性・透明性を確保することを目的としています。本委員会の委員長は、独立社外取締役の中から互選にて定めるほか、委員の過半は独立社外取締役で構成する規定としています。

### ■ 経営会議

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、役付執行役員と監査役会の代表で構成する経営会議を原則として月2回開催しています。これにより、迅速な意思決定と執行の徹底を図り、事業推進や経営管理を強化しています。

## ■ 取締役会の主な活動

経営の基本方針の決定、法令で定められた事項並びに重要事項の決定、業務執行状況の監督を行う取締役会と、業務執行を担う執行役員制度を設けて、機能分離を行うことにより、迅速な業務執行体制を構築するとともに、業務執行状況の監督機能をより強化しています。

取締役会は原則として月1回開催しています。2020年度は13回開催され、すべての回で全取締役・監査役が出席しました（2020年6月24日の第98期定時株主総会で選任されたハン取締役は、就任後開催された10回の取締役会にすべて出席）。

取締役会では、会社法に定められた事項について議論・決定するほか、長期的成長・発展に向けた新たな中期経営計画を策定しました。策定にあたっては、当社グループの今後の成長の方向性を踏まえた事業ごとの計画について複数回にわたり議論したほか、当社のSDGs目標の達成に向けて、サステナビリティの視点も含めた経営環境の変化への対応、新たな事業機会の獲得、技術・研究開発戦略、人財戦略などについて議論を重ねました。

## 2020年度取締役会でのテーマごとの主な議題

| テーマ       | 主な議題  |
|-----------|---|
| 経営戦略・経営計画 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業の成長戦略</li> <li>● 新中期経営計画策定の考え方</li> <li>● 新中期経営計画審議 など</li> </ul>     |
| 資本政策      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 期末配当と資本政策</li> <li>● 政策保有株式保有状況 など</li> </ul>                            |
| 子会社経営状況   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内子会社経営状況報告</li> <li>● 中国現地法人経営状況報告</li> <li>● アジア/北米現地法人状況報告</li> </ul> |
| ガバナンス     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会実効性評価</li> <li>● コーポレートガバナンス・コード対応</li> <li>● 改正会社法対応 など</li> </ul>  |
| サステナビリティ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● CSR活動方針・報告</li> <li>● SDGs取組み報告 など</li> </ul>                            |

## ■ 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、オープンかつ建設的な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値の向上に努めています。引き続きその役割・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、実効性を高めることを目的に、毎年、実効性の評価を実施しています。

2020年度は昨年に引き続き、すべての取締役・監査役から、以下の項目についての評価・意見を収集しました。これをもとに、実効性の現状を評価するとともに、課題を共有し、今後のアクションを取締役会において議論しました。

- (1) 取締役会の規模・構成
- (2) 取締役会の運営状況
- (3) 社外取締役・社外監査役に対する支援体制とコミュニケーション
- (4) 取締役会の意思決定プロセス
- (5) 指名・報酬委員会の活動

評価の結果、当社取締役会の規模・構成・運営状況等は妥当であり、経営上重要な意思決定や業務執行の監督を行うための体制が構築されていること、諮問機関である指名・報酬委員会の構成、運営は適切であり、多様な経験や専門性をもつ社内外役員から構成されるメンバーは果たすべき役割を深く理解していること、またWeb会議形式での開催となった場合においても十分なコミュニケーションを通じてオープンかつ活発・建設的な議論が行われていることなどを確認できました。これにより、取締役会全体の実効性は適切に確保されていると判断しています。

2020年度は、長期的成長・発展に向けた新中期経営計画を策定しました。策定に向けて複数回にわたり当社グループの今後の成長の方向性と対応する各事業の計画を議論したほか、SDGs目標の達成に向けて、サステナビリティの視点も含めた経営環境変化への対応、新たな事業機会、技術・研究開発、人材戦略などの議論を重ねました。また、社長交代を含む取締役選任プロセスの適正性の自己評価を行うとともに、取締役会の諮問機関であり委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を独立社外取締役が務める指名・報酬委員会についても実効性評価を行いました。また、グループ経営の監督強化の観点から主要子会社の業績・戦略レビュー、経営管理状況についても詳細な報告を継続しています。

一方、取締役会は、新中期経営計画の進捗状況等を共有、議論していくほか、コンプライアンス等を含む経営管理面やコーポレート・ガバナンスの議論を一層充実させること、また、指名・報酬委員会での審議・決定内容の取締役会への報告を充実させるとともに、同委員会報告を受けた取締役会での審議を拡充することが必要であるとの認識をメンバーで共有しました。

当社は、これからもステークホルダーの信頼に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、客観性の高い監督機能をはじめ、取締役会の実効性を高める取組みを継続していきます。

#### ■ 監査役会の主な活動

監査役会は原則として月1回開催しています。2020年度は合計14回開催し、そのすべてに5名の監査役全員が出席しました。

期間中の監査役会では、年度冒頭には年間監査計画の審議、年度中には月次・四半期の各監査役の活動報告や四半期ごとの決算監査報告、年度末には監査活動の評価・まとめ、監査上の主要な検討事項(KAM)に関する検討、会計監査人の評価に関する審議などを行いました。併せて、代表取締役との意見交換会及び社外取締役との定期的な情報交換会を実施しました。

これらに加えて、監査役会の実効性評価を年度末に実施し、2020年度の監査活動の振り返りを行うとともに、評価結果を踏まえて2021年度の監査計画を作成しました。

#### ■ 指名・報酬委員会の構成

当社では、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置しており、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っています。本委員会の委員長は独立社外取締役の中から互選にて定めるほか、委員の過半を独立社外取締役で構成する規定としており、2021年6月現在の構成は次の通りです。

| 氏名    | 社内・社外   | 委員長 |
|-------|---------|-----|
| 田辺 克彦 | 独立社外取締役 | ●   |
| 伊藤 武  | 独立社外取締役 |     |
| 藤宗 和香 | 独立社外取締役 |     |
| 曾禰 寛純 | 代表取締役   |     |
| 山本 清博 | 代表取締役   |     |

## ■ 指名・報酬委員会の役割と権限

| 項目          | 役割と権限  |
|-------------|--|
| 指名          |  |
| 選任          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役、代表取締役、取締役会議長、役付執行役員、執行役員などの候補者案を審議・決定し、取締役に提案</li> <li>● CEO 以下の経営陣幹部（社長／CEO 並びに副社長等）の候補者案を審議・決定し、取締役に提案</li> </ul>               |
| 解任・解職       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の解任、代表取締役の解職、取締役会議長の解職、役付執行役員・執行役員等の解任について案を審議・決定し、取締役に提案</li> <li>● CEO 以下の経営陣幹部（社長／CEO 並びに副社長等）の解任について案を審議・決定し、取締役に提案</li> </ul> |
| 報酬          |  |
| 報酬制度と報酬体系   | 代表取締役、取締役、役付執行役員、執行役員の報酬制度と報酬体系の制定・改廃について審議・決定し、取締役に提案   |
| 報酬限度額の改定    | 取締役報酬限度額の改定案を審議・決定し、取締役に提案   |
| 評価、報酬       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 代表取締役会長、代表取締役社長、取締役兼役付執行役員、役付執行役員、執行役員の職責グレード、基本報酬額、個人業績評価、賞与支給額を審議・決定</li> <li>● 社外取締役、執行を兼務しない取締役の報酬額を審議・決定</li> </ul>              |
| 後継者計画、後継者育成 |  |
| 後継者の育成      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 後継者育成の全体計画を作成、審議・決定</li> <li>● 後継者候補を選定し、個別育成計画を審議・決定</li> <li>● 後継者育成状況を定期的に確認</li> </ul>  |

その他、役員の兼任、役員の処遇等について定めた規程類の制定・改廃についての審議・決定、取締役に提案も本委員会で行っています。

なお、代表取締役に関する議案の審議・決定にあたっては、当該代表取締役は審議に参加せず決定する仕組みとしています。

## ■ 2020 年度の指名・報酬委員会の活動

2020 年度は指名・報酬委員会を 5 回開催し、委員全員が出席しました。主な審議内容は以下の通りです。

| 年月         | 審議内容   |
|------------|--|
| 2020 年 5 月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行を兼務する取締役と執行役員の 2019 年度個人業績目標に対する結果の評価と個々の賞与支給額を審議</li> <li>● 執行を兼務する取締役及び社外取締役の 2020 年度の基本報酬額を審議</li> </ul> |
| 2020 年 6 月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役の田辺 克彦氏を委員長とする新体制にて、委員会の責務を再確認</li> <li>● 後継者育成計画としての役員面談の結果について確認</li> </ul>                          |
| 2021 年 1 月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営体制交代に関わる選任プロセスについての評価結果と後継者育成計画の進捗状況を確認</li> </ul>  |
| 2021 年 2 月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021 年度の執行体制、グループ子会社の役員体制について審議の上、取締役に報告</li> <li>● 取締役会において 2021 年度の役員体制が決定</li> </ul>                       |
| 2021 年 3 月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外グループ会社の役員体制及びグローバル人材制度の運用状況を確認</li> <li>● 指名・報酬委員会規程の改定、常勤役員の他会社の役職兼任について審議</li> </ul>                      |

※ 2021年5月には、中期経営計画などの経営戦略に照らして、取締役に期待する7つの重要なスキル項目を選定、スキル・マトリックスとして整理し、取締役に提案しました。

## 役員報酬

### ■ 基本方針

当社は取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2017年に策定しており、これに基づいて取締役の報酬を決定しています。2021年3月1日の改正会社法の施行に先立ち、指名報酬委員会に諮問した上で、2021年2月26日開催の取締役会において決定方針を明示し、確認しました。報酬体系は取締役の役割・責任と成果に応じたものとし、また報酬設計は、持続的な成長と企業価値の向上に寄与するものとするを基本としています。

### ■ 役員報酬の構成、考え方

執行を兼務する取締役の報酬は、「基本報酬」と、毎年2回、

### ■ 執行を兼務する取締役の報酬構成

| 基本報酬<br>(固定報酬として<br>毎月支給)    | 取締役報酬  | 代表取締役、取締役について定められた固定額の報酬  |
|------------------------------|--------|---|
|                              | 執行役員報酬 | 役員ごとの固定額の報酬   |
|                              | 執行職責報酬 | 職責の重さ、役割の範囲、年度ごとの定量及び定性評価に基づき決定される、個人毎の職責グレードに応じた報酬(職責グレードは、指名・報酬委員会にて毎年審議) |
| 賞与<br>(業績連動報酬として年2回一定の時期に支給) |        |   |

### ■ 業績連動報酬

執行を兼務する取締役については、業績評価や定性評価<sup>※</sup>に加えて、中期目標の達成度合いなども考慮して決定される賞与が支給されますが、業績連動報酬は、当社の持続的な成長と企業価値の向上に寄与するために設計されています。具体的な算定においては、営業利益の増加と収益性・資本効率を意識し、自己資本当期純利益率(ROE)等の指標の推移をもとにグループ連結経営責任を担う立場から評価します。さらに、中長期的に企業価値の向上に取り組んでいく視点から、営業利益額等の伸長度合いを指標として選択し、それらの指標を踏まえて、総合的に勘案し、指名・報酬委員会にて業績連動報酬を個別に審議しています。

なお、2020年度決算における営業利益額については、目標

年度の業績結果や中期目標の達成度合いも考慮して決定・支給される「賞与」からなります。執行を兼務する取締役の基本報酬は、取締役報酬、執行役員報酬、執行職責報酬の3つの報酬から構成されます。

また、執行を兼務する取締役については、株主の皆様と意識を共有し、企業価値向上に向けた継続的なインセンティブとできるよう、役員持株会への年間拠出額を設定し、それぞれの役位や職責に応じて自社株式を取得、継続的に保有します。

執行を兼務しない取締役及び社外取締役については、経営の監督機能を十分に発揮させるため固定報酬である基本報酬を支給します。このほか、監査役の報酬についても、職務と権限を考慮して固定報酬である基本報酬のみを支給します。

255億円(連結ベース)に対して、実績は257億円となりました。

また、当社は報酬等の種類ごとの割合はあらかじめ定めていませんが、会社業績が向上し、また会社業績への貢献度が高まるに伴い、各人の総報酬に占める業績連動報酬の割合が高くなる仕組みとなっています。

※ それぞれの役割に応じて、期初に設定したCSR活動等への取組みや後継者人材の育成、定性的な目標の達成度合いを考慮して評価します。

### ■ 報酬限度額

取締役の報酬限度額は年額450百万円以内(員数は8名とし、使用人分給与は含まない)と定めています。また監査役は年額120百万円以内(員数は5名とする)としており、個々の支給額は、監査役の協議により決定しています。

### ■ 取締役及び監査役の報酬等の総額 2020年度(2021年3月期)

| 区分           | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |           |       | 対象となる<br>役員の員数(名) |
|--------------|-----------------|-----------------|--------|-----------|-------|-------------------|
|              |                 | 固定報酬            | 業績連動報酬 | ストックオプション | 退職慰労金 |                   |
| 取締役(うち社外取締役) | 446(64)         | 343(64)         | 103(-) | -         | -     | 13(6)             |
| 監査役(うち社外監査役) | 81(29)          | 81(29)          | -(-)   | -         | -     | 5(3)              |
| 合計(うち社外役員)   | 528(94)         | 424(94)         | 103(-) | -         | -     | 18(9)             |

## 取締役・監査役の選任及び

### CEO 以下の経営陣幹部の選解任

#### ■ 取締役の選任

当社では、取締役の基本要件を、人格・識見に優れ、当社及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と定めています。業務執行に携わる取締役については、各事業分野及び経営の重要機能について高い能力と知見を有する人材を、また社外取締役については、社外役員の独立性判断基準に基づき独立性に問題がないことを確認した上で、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、それぞれ選任しています。今後は後述のスキル・マトリックスを活用し、取締役候補者の選任を行っていきます。

これらの候補者を、取締役会の諮問機関であり委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を独立社外取締役が務める指名・報酬委員会で審議した上で、取締役会にて決定します。

#### ■ 監査役の選任

監査役候補者は、適切な経験・能力と財務・会計・法務に関する知識を有することに加え、業務執行者からの独立性など、監査役としての適格性を考慮して選任します。このとき、候補者のうち少なくとも1名は、財務・会計に関して十分な知見を有している者とし、これらの候補者は、常勤監査役と代表取締役が協議し、監査役会が十分に検討、同意した上で、取締役会において最終的に決定します。

このほか、社外監査役候補者は、社外役員の独立性判断基準に基づき、独立性に問題がないことを確認して選任しています。

#### ■ CEO 以下の経営陣幹部の選解任

CEO 以下の経営陣幹部（社長／CEO、副社長など）の選任・解任は、その基準と、取締役会の構成に関する考え方をもとに、指名・報酬委員会での審議を経た上で、取締役会にて決定します。

#### （選任基準）

候補者の選任にあたっては、当社の企業理念を十分理解し、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おります。

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 並びに副社長等）の解任の方針と手続きに関しましては、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・報酬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ときは、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、並びに選任基準を満たさないことが判明した場合であります。

## 社外役員の独立性判断基準 (2020年5月13日改定)

当社は、社外役員の選任にあたり、独自の独立性判断基準を定めており、以下に該当する者は独立性はないものと判断します。

1. 当社及び連結子会社の業務執行者<sup>※1</sup>又はその就任の前の10年間においてそうであった者
2. 当社及び連結子会社の非業務執行取締役もしくは監査役に就任する前の10年間において、当社及び連結子会社の業務執行者であった者
3. 当社及び連結子会社の非業務執行取締役の在任期間が原則として12年を超えている者<sup>※2</sup>
4. 当社及び連結子会社の監査役の在任期間が原則として12年(3期)を超えている者<sup>※2</sup>
5. 当社グループの主要な取引先(直近事業年度又は先行する3事業年度のいずれかにおける年間連結総売上高の2%を超える支払いをしているもしくは支払いを受けている取引先)の業務執行者、又は最近3年間でそうであった者
6. 当社グループの主要な借入先<sup>※3</sup>又はその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者及び監査役、又は最近3年間でそうであった者
7. 当社グループの会計監査人又は監査法人等の関係者又は最近3年間でそうであった者(現在退職している者を含む)
8. 上記7. に該当しない弁護士、公認会計士他のコンサルタントであって、役員報酬以外に当社グループから、過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者
9. 上記7. 又は8. に該当しない法律事務所、監査法人等であって、当社グループを主要な取引先とする会社(過去3事業年度の平均で、その会社の連結売上高の2%以上の支払いを当社グループから受けた会社)の社員、パートナー、アソシエイト又は従業員である者
10. 当社の現在の主要株主(議決権所有割合10%以上の株主)又はその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者及び監査役、又は最近5年間でそうであった者
11. 当社グループから取締役を受け入れている会社又はその親会社もしくは子会社の業務執行者及び監査役
12. 当社が主要株主である会社の業務執行者及び監査役
13. 当社グループから過去3事業年度の平均で年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている公益財団法人、公益社団法人、非営利法人等組織の業務執行者
14. 上記1. から13. の配偶者又は二親等内の親族もしくは同居の親族

※1 業務執行取締役又は執行役員もしくは部門長その他の社員全般

※2 上記、3. 及び4. については、2020年5月13日に新たに設けられた基準であり、今後の社外役員の選任にあたって適用されます。

※3 当社グループが実質的に借入を行っている状態(手元資金を上回る借入を行っている場合)において、借入残高が当社事業年度末の連結総資産の2%を超える金融機関グループ

## ■ 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・報酬委員会で育成・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・報酬委員会の委員長から、議論の結果を取締役

会に適宜報告しています。

指名・報酬委員会が適切・客観的に後継者候補を選定、育成する一方、取締役会も後継者計画に主体的に関与できる体制をとることで、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。

■ 取締役に期待するスキル等 (スキル・マトリックス)

当社は、2021年5月14日開催の取締役会において、当社の中期経営計画の実現等、経営戦略に照らして、取締役に期待するスキル等を定め、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おります。

スキル項目につきましては、当社の取締役会及び指名・報酬委員会において、企業理念、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関わるものと捉えております。

なお、11名の取締役のうち、女性が2名（うち1名が外国籍）となっております。

■ 取締役に期待するスキル等 (スキル・マトリックス)

| 氏名<br>(年齢)        | 現在の地位等                                    | 独立性      | 多様性   | 期待するスキル                 |               |                      |                                       |                    |             |                               |
|-------------------|---|----------|-------|-------------------------|---------------|----------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------|-------------------------------|
|                   |   | 独立<br>役員 | ジェンダー | 企業経営 /<br>サステナビ<br>リティ* | グローバル<br>ビジネス | 財務・<br>会計・<br>ファイナンス | IT・テクノ<br>ロジー /<br>制御・自<br>動化ビジ<br>ネス | 営業・<br>マーケティ<br>ング | 製造・<br>研究開発 | 法務・リス<br>ク管理・コ<br>ンプライア<br>ンス |
| 曾禰 寛純 (66)        | 代表取締役会長<br>執行役員会長<br>取締役会議長<br>指名・報酬委員会委員 |          | M     | ○                       |               |                      | ○                                     | ○                  |             | ○                             |
| 山本 清博 (56)        | 代表取締役社長<br>執行役員社長<br>指名・報酬委員会委員           |          | M     | ○                       | ○             |                      | ○                                     | ○                  | ○           |                               |
| 横田 隆幸 (60)        | 取締役<br>執行役員専務                             |          | M     | ○                       | ○             | ○                    |                                       |                    |             | ○                             |
| 岩崎 雅人 (61)        | 取締役<br>執行役員常務                             |          | M     |                         |               |                      | ○                                     | ○                  | ○           |                               |
| 北條 良光 (58)        | 取締役<br>執行役員常務                             |          | M     |                         |               | ○                    | ○                                     | ○                  | ○           |                               |
| 濱田 和康 (57)        | 取締役<br>執行役員常務                             |          | M     |                         | ○             |                      | ○                                     | ○                  |             |                               |
| 田辺 克彦 (78)        | 社外取締役<br>指名・報酬委員会委員長                      | ○        | M     | ○                       |               |                      |                                       |                    |             | ○                             |
| 伊藤 武 (77)         | 社外取締役<br>指名・報酬委員会委員                       | ○        | M     |                         | ○             | ○                    |                                       |                    |             |                               |
| 藤宗 和香 (72)        | 社外取締役<br>指名・報酬委員会委員                       | ○        | F     | ○                       |               |                      |                                       |                    |             | ○                             |
| 永濱 光弘 (67)        | 社外取締役                                     | ○        | M     | ○                       | ○             | ○                    |                                       |                    |             |                               |
| アン カー ツェー ハン (57) | 社外取締役                                     | ○        | F     |                         | ○             |                      |                                       |                    |             | ○                             |

※ 「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や人材育成を含んでいます。



## 社外取締役コメント

# アズビルのコーポレート・ガバナンスの状況と方向性



社外取締役  
永濱 光弘

当社はこれまでコーポレート・ガバナンスの強化・拡充に先進的に取り組んできており、外部からも高い評価を得ています。ガバナンス・フレームワークの中核をなす取締役会の今についてご説明します。

2019年度には、取締役総数における社外取締役の比率がアップし11名の取締役のうち5名が独立社外取締役に、2020年度にはそのうち女性が2名（1名は外国籍）となり、ダイバーシティも進捗しました。

実効性の高い審議のため、取締役会付議案件の事前説明会を都度実施し、事前に十分な理解を得られるように取り組んでいます。また、社外取締役と監査役との情報交換会及び代表取締役と社外役員による意見交換会を定期的に行い、あわせて取締役会メンバーによる戦略に係る自由討議の場を取締役会とは別に設けるなど、取締役会の実効性向上のための諸施策を積極的に展開中です。取締役会及び前述の諸会議では毎回活発な議論が交わされています。社外監査役を含め社外役員の知見・業務経験は多岐にわたりがつ広く分散されており、多面的なアプローチによる議論を通して大きな付加価値を生み出しています。

独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会は、

役員の指名及び報酬決定プロセスにおける公平性・客観性・透明性確保のため、委員の過半が独立社外取締役に構成されています。この委員会においても、取締役会同様、深度ある審議が行われています。

新型コロナウイルス感染拡大はコーポレート・ガバナンスにとっても大きな制約要因です。揺るぎなく質の高い審議のため、事前説明会等の諸会議同様、取締役会も、情報セキュリティを徹底した上でWEB会議システムを併用しています。これにより、審議の実効性は十分に維持されていると認識しています。

ポスト・コロナの新たなパラダイムにおいて、サステナビリティ（ESG要素を含む持続可能性）は中長期的な企業価値向上のための最重要課題です。当社は「SDGsへ『直列』に繋がる経営」で社会問題の解決と持続的成長の両立を目指しています。「人間の苦役からの解放」という当社創業者精神はまさにSDGsの本旨に沿うものです。重要基盤であるコーポレート・ガバナンスの高度化に引き続き注力しつつ、この創業以来の企業DNAとグループ理念をもって、当社は力強く歩を進めてまいります。

## 役員一覧

(2021年6月24日 現在)



**代表取締役会長 執行役員会長**

**曾禰 寛純**

取締役会議長、グループガバナンス強化担当

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 山武産業システム係移籍 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  
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 (現任)



**代表取締役社長 執行役員社長**

**山本 清博**

グループCEO、グループ監査部、経営企画部担当

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本部長  
2012年4月 理事ビルシステムカンパニーマーケティング本部長  
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本部長  
2018年4月 執行役員常務ビルシステムカンパニーマーケティング本部長  
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 (現任)



**取締役 執行役員専務**

**横田 隆幸**

社長補佐、コーポレート機能 (財務・経営管理、コーポレートコミュニケーション、CSR、内部統制含む)、国際事業担当

1983年4月 株式会社 横田銀行 (現: 株式会社 横田銀行) 入行  
2005年11月 株式会社 横田銀行 (現: 株式会社 横田銀行) 入行  
2010年4月 株式会社 横田銀行 (現: 株式会社 横田銀行) 入行  
執行役員投資銀行業務管理部長  
みずほ総合研究所 常務助産部長  
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  
2017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  
2018年4月 執行役員常務  
2018年6月 取締役 (現任)  
2020年4月 執行役員専務 (現任)



**取締役 執行役員常務**

**岩崎 雅人**

ライフオートメーション事業担当  
ライフサイエンスエンジニアリング事業推進室長委嘱

1982年4月 当社入社  
2003年4月 アドバンスオートメーションカンパニーマーケティング2部長兼同カンパニー業務システム部長  
2011年4月 執行役員アドバンスオートメーションカンパニーマーケティング部長  
2012年4月 執行役員常務アドバンスオートメーションカンパニー社長  
2012年6月 取締役 (現任)  
2016年4月 執行役員常務  
2018年5月 執行役員常務ライフサイエンスエンジニアリング事業推進室長 (現任)  
2021年4月 ホームコンフォート本部長 (現任)



**取締役 執行役員常務**

**北條 良光**

azbil グループ (aG) 生産機能、aG 購買機能、アドバンスオートメーション事業、プロダクションマネジメント本部長  
アドバンスオートメーションカンパニー社長委嘱

1990年8月 当社入社  
2011年4月 アドバンスオートメーションカンパニー事業管理部長  
2013年4月 執行役員プロダクションマネジメント本部長  
2014年4月 執行役員常務プロダクションマネジメント本部長  
2014年6月 取締役 (現任)  
2016年4月 執行役員常務アドバンスオートメーションカンパニー社長兼プロダクションマネジメント本部長  
2019年4月 執行役員常務アドバンスオートメーションカンパニー社長 (現任)



**取締役 執行役員常務**

**濱田 和康**

ビルディングオートメーション事業、azbil グループ営業シナジー担当  
ビルシステムカンパニー社長委嘱

1987年4月 当社入社  
2006年8月 ビルシステムカンパニーセキュリティ本部セキュリティ企画部長  
2008年4月 ビルシステムカンパニーセキュリティ本部長  
2011年4月 ビルシステムカンパニーセキュリティシステム本部長  
2013年4月 執行役員ビルシステムカンパニー環境ファンクションソリューション本部副本部長  
2015年4月 執行役員ビルシステムカンパニー環境ファンクションソリューション本部長兼EPS事業推進室長  
2016年4月 執行役員常務ビルシステムカンパニー東京本店長  
2018年4月 執行役員常務ビルシステムカンパニー社長 (現任)  
2018年6月 取締役 (現任)

### 監査役

常勤監査役

**勝田 久哉**

**松安 知比古**

社外監査役

**藤本 欣哉**

**佐久間 稔**

**佐藤 文俊**

### 執行役員常務

**新井 弘志**

azbil グループ (aG) DX 推進、aG 情報セキュリティ、aG サイバーセキュリティ、業務システム部、クラウド運用センター、IT 開発本部、商品サイバーセキュリティ審査室担当、IT 開発本部長委嘱

**西本 淳哉**

aG 研究開発、商品安全・品質・環境、スマートロボット、aG 環境負荷改革、技術開発本部、技術標準部、バルブ商品開発部、環境推進部、ドキュメント・プロダクション部担当

**成瀬 彰彦**

aG 安全管理 (労働安全衛生)、人事部、グループ安全管理部、アズビル・アカデミー担当

**伊東 忠義**

aG マーケティング (3つの成長領域)、aG サービス事業、サービス本部、ITソリューション推進部、AIソリューション推進部担当、アドバンスオートメーション (AA) SS 事業\*1統括長委嘱

### 執行役員

**平野 雅志**

スマートロボット事業開発担当

**坂本 孝宏**

技術開発本部長委嘱

**住友 俊保**

aG マーケティング補佐

**今村 隆至**

プロダクションマネジメント本部長委嘱

**山田 真樹**

グループ経営管理本部長委嘱

**林 健一**

ビルシステムカンパニー (BSC) 事業管理本部長委嘱



社外取締役

田辺 克彦

1973年4月 弁護士登録
1979年9月 田辺総合法律事務所開設(現任)
1995年4月 第一東京弁護士会副会長
1997年4月 関東弁護士会連合会副理事長
1998年4月 日本弁護士連合会常務理事
2000年6月 三和シャッター工業株(現:三和ホールディングス株) 社外監査役
2007年6月 当社社外監査役
2010年6月 当社社外取締役(現任)
2010年10月 株式会社ミライト・ホールディングス社外取締役
2014年6月 株式会社ミライト・ホールディングス社外取締役退任
2015年6月 株式会社JSP社外監査役(現任)
2016年6月 三和ホールディングス株社外監査役退任



社外取締役

伊藤 武

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株)東京支店マネージング・ディレクター兼東京副支店長
1998年10月 UBS投信投資顧問株(現:UBSアセット・マネジメント株)代表取締役社長
2010年12月 ジャパン・ウェルズ・マネジメント証券株(現:あおぞら証券株)最高顧問
2012年2月 あおぞら証券株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 あおぞら証券株顧問退任



社外取締役

藤宗 和香

1980年4月 検事官・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
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



社外取締役

永濱 光弘

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 同行常務執行役員営業担当役員
2006年3月 同行常務執行役員米州地域統括役員
2010年4月 同行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 同行退社
2013年4月 みずほ証券株取締役会長兼米国みずほ証券株会長
2015年4月 みずほ証券株常任顧問
2015年6月 当社社外監査役
2018年3月 株式会社クラレ社外監査役(現任)
2019年3月 東京建物株社外取締役
2019年6月 当社社外取締役(現任)
一般社団法人日本経済調査協議会代表理事副理事長(現任)
2020年3月 みずほ証券株常任顧問退任
2020年6月 日本精工株社外取締役(現任)
2021年3月 東京建物株社外取締役退任



社外取締役

アン カー ツェー ハン

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)

丸山 哲也

BSC 中部支社長委嘱

武田 知行

BSC 関西支社長委嘱

沢田 貴史

BSC 東京本店長委嘱

岩崎 哲也

aG システム開発推進担当、BSC 開発本部長委嘱

鶴田 寛一郎

BSC 技術本部長委嘱

村山 俊尚

ビルディングオートメーション国際事業担当、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

高村 哲夫

AA CP 事業※2 統括長委嘱

石井 秀昭

aG 生産革新、AA 開発・品質保証担当

泉頭 太郎

AA IAP 事業※3 統括長委嘱

小林 哲夫

アドバンスオートメーションカンパニー(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

藤川 昌彦

aG 品質・安全改革担当、安全審査部長委嘱、グループ品質保証部部長委嘱

関野 亜希己

法務知的財産部長委嘱

北浦 幸也

aG サービス事業補佐、BSC 環境ソリューション本部担当、BSC ファシリティマネジメント本部長委嘱

五十嵐 貴志

aG 働きの創造補佐、AAC 東京支社長委嘱

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

※2 コントロールプロダクト事業(コントローラやセンサ等のファクトリーオートメーション向けプロダクト事業)

※3 インダストリアルオートメーションプロダクト事業(差圧・圧力発信器やコントロールバルブ等のプロセスオートメーション向けプロダクト事業)

## 価値協創へ繋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の協創につなげていくことが極めて重要です。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。直近では、新長期目標・新中期経営計画の公表を機として azbil グループの目指す方向性、独自のオートメーションが作り出す価値を説明するとともに、ESG/SDGs<sup>※</sup>等に関する非財務情報の積極的開示に努めるほか、コロナ感染症拡大下においても適切に充実した情報をお届けできるよう、IT 等を活用したリモート対応による様々な開示の工夫に取り組んでいます。

※ ESG(環境・社会・ガバナンス)、SDGs(持続可能な開発目標)

### 価値協創のための体制と対話充実への取り組み

azbil 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を置き、同役員のもと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を整備しています。この体制を基に法令・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 等の非財務情報、製品・サービス情報までを積極的に発信しています。

具体的には、スキル・マトリックス等、コーポレートガバナンス・コードの改訂や会社法改正の趣旨を踏まえた開示拡充を進め、気候変動や人権への対応等、資本市場の注目度が高い非財務情報の開示についても、統合報告書やウェブサイトでの開示充実のほか、日経 SDGs フェスでの当社代表取締役社長によるグループの取り組み説明や各種展示会・環境セミナー等での SDGs/ESG に関する展示や講演など、コミュニケーション機会の拡充を積極

的に推し進めました。

情報発信の手段についても、それぞれのステークホルダーの皆様へ適切に情報が届くように東京証券取引所の適時開示情報閲覧サービス (TDnet) のほか自社ウェブサイト、新聞等のメディアへのプレスリリース、デジタルコンテンツを活用した展示会・施設見学など多様な手段を活用しています。情報の発信に際しては、情報の正確さ・質に加えて、統一的なデザイン・キャッチコピーによるグローバルでのブランド構築にも取り組んでいます。



日経 SDGs フェスにて講演する代表取締役社長山本と SDGs 取り組みに関する説明資料

### コロナ禍においても適切なコミュニケーションを継続

#### インターネットを活用した株主総会のライブ配信や 決算説明会等の実施による開示機会拡充・公正の維持

株主総会については早期開示の取り組み、議決権行使プラットフォームの活用等に加え、2021 年第 99 期定時株主総会におい



第 99 期定時株主総会(2021 年 6 月 24 日)はライブ配信のほか、登壇役員もウェブ会議システムを活用して国内外から出席

ては、密が発生しないようウェブ会議システム等を活用した役員対応の運営に引き続き取り組んだほか、総会内容をライブ配信するなどコロナ禍においても開示の透明性・公平性を維持する取り組みを行いました。決算説明・中期経営計画の開示や記者発表においても、同様にウェブを活用した説明、質疑対応等を行い、対話の質の確保、充実に取り組みました。

#### オンライン展示会、バーチャル施設見学による

#### グローバルでの対話機会創出・デジタルコンテンツの充実

展示会は azbil グループの技術・製品・サービスをご理解いただ

く最良の機会です。コロナ禍という状況を受け、国内外の大規模展示会において、お客様の安全を配慮した細心の運営に取り組むと同時に、バーチャル空間での展示ブースを併設し、オンラインにて同じ内容をご覧いただけるようにしました。この取り組みにより、お客様に国境を越えて自由に展示内容を見学し、セミナーに参加いただくことができました。また、日本の研究開発拠点である藤沢テクノセンターやシンガポール東南アジア戦略企画推進室のショールームのバーチャル見学コンテンツ等を公開しました。



シンガポールバーチャルショールーム。国境や時差を越えてショールームを見学することができる。azbil グループのケーパビリティを知ることのできるデジタルコンテンツを今後さらに拡充予定

## 各ステークホルダーとの対話内容（取組みとコミュニケーション方法）

|              | 取組み  | コミュニケーション方法   |
|--------------|--|---|
| お客様          | 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              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動・品質保証活動</li> <li>● 安全・安心で価値のある商品・サービスの提供</li> <li>● ウェブサイトによる情報提供</li> <li>● ウェブサイトのお問い合わせ窓口</li> <li>● 展示会</li> </ul>   |
| 株主・投資家       | 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                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会、決算説明会、施設見学、展示会 ※含、ライブ配信等</li> <li>● 国内外機関投資家・アナリストとの個別ミーティング ※経営層参画、専門組織 IR 室設置、2020 年度からはオンライン主体</li> <li>● 統合レポート (azbil レポート)、株主の皆様へ (株主通信)、株主・投資家向けウェブサイトでの情報開示</li> <li>● 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</li> </ul> |
| お取引先様・サプライヤー | 公正な取引機会の確保、より良いパートナーシップ構築  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 購買業務を通じたコミュニケーション、CSR 調達アンケート</li> <li>● サプライチェーンに対する独自の SDGs 目標設定 (ご参照：p63)</li> </ul>  |
| 地域社会・国際社会    | 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。各種宣言、イニシアティブ、活動への参画を通しての責任ある企業活動実践 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 季節行事 (納涼祭等) への近隣住民・施設の方ご招待 ※現在、コロナウイルス感染症拡大のため実施を延期</li> <li>● ボランティア活動 (地域清掃活動、みつばち倶楽部)</li> <li>● 国際イニシアティブへの参加 (国連グローバルコンパクト、TCFD 等)</li> <li>● 生物多様性保全活動 (国内外 NPO・NGO との協働)</li> </ul>                               |
| 社員           | 「健幸経営」を掲げ、一人ひとりが生き生きとして働き、能力を最大限に発揮できるように各種制度の整備、コミュニケーションの実施          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● イン트라ネットによる情報発信</li> <li>● 役員と社員の直接対話 (グローバルでの社長メッセージライブ配信・質疑応答、職場単位でのウェブ活用による対話)</li> <li>● 社員満足度調査実施 (毎年)、満足度を SDGs 目標として設定 (ご参照：p64)</li> <li>● 労働組合と経営層との定期的な対話 (労使共同宣言)</li> </ul>                                   |

## 参画・賛同する主な宣言・イニシアティブ、社外からの評価

### <宣言・イニシアティブへの参画・賛同>

- ・「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
- ・気候変動イニシアティブ、日本気候リーダーズ・パートナーシップへの賛同



FTSE Blossom Japan



FTSE4Good



### <ESG関連インデックスへの組入れ状況、各種社外評価>

- ・年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が選定した4つのインデックス  
FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数、  
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
- ・2021 年ブルームバーグ男女平等指数 (2021 Bloomberg Gender-Equality Index)
- ・CDP Climate Change B 評価 / Water B 評価
- ・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、「くるみん認定」取得、健康経営優良法人 2021 認定、第 3 回「プラチナキャリア・アワード」東洋経済賞

### <その他インデックスへの組入れ状況>

- ・FTSE 4Good Japan Index、MSCI Japan 指数、JPX 日経インデックス 400



## 11年間の主要財務・非財務データ

アズビル株式会社及び連結子会社

|                              | 2010年度  | 2011年度  | 2012年度   | 2013年度   |
|------------------------------|---------|---------|----------|----------|
| <b>財務情報</b>                  |         |         |          |          |
| <b>損益状況(事業年度)：</b>           |         |         |          |          |
| 売上高                          | 219,216 | 223,499 | 227,584  | 248,416  |
| (うち海外売上高)※ <sup>1</sup>      |         | 19,837  | 22,955   | 46,135   |
| 売上総利益                        | 79,713  | 80,840  | 77,871   | 86,549   |
| 販売費及び一般管理費                   | 64,817  | 66,491  | 64,461   | 72,645   |
| 営業利益                         | 14,896  | 14,348  | 13,410   | 13,903   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益              | 7,928   | 8,518   | 8,308    | 7,669    |
| 設備投資額                        | 3,350   | 3,009   | 3,120    | 5,302    |
| 減価償却費                        | 4,460   | 4,026   | 3,620    | 3,722    |
| 研究開発費                        | 8,952   | 8,816   | 7,824    | 8,767    |
| <b>キャッシュ・フロー状況(事業年度)：</b>    |         |         |          |          |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー             | 15,223  | 5,633   | 15,010   | 15,835   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー             | △ 2,275 | △ 3,549 | △ 12,716 | △ 10,669 |
| フリー・キャッシュ・フロー                | 12,947  | 2,084   | 2,293    | 5,165    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー             | △ 8,001 | △ 6,393 | △ 2,486  | △ 6,939  |
| <b>財政状態(事業年度末)：</b>          |         |         |          |          |
| 総資産※ <sup>2</sup>            | 217,501 | 223,476 | 243,418  | 253,448  |
| 有利子負債                        | 11,847  | 10,229  | 17,919   | 17,686   |
| 自己資本                         | 129,604 | 133,564 | 139,041  | 143,316  |
| 純資産                          | 131,361 | 135,076 | 141,197  | 144,978  |
| <b>1株当たり情報※<sup>3</sup>：</b> |         |         |          |          |
| 当期純利益(円)                     | 53.67   | 57.67   | 56.25    | 51.93    |
| 純資産(円)                       | 877.43  | 904.24  | 941.33   | 970.28   |
| 配当金(円)                       | 31.50   | 31.50   | 31.50    | 31.50    |
| <b>財務指標：</b>                 |         |         |          |          |
| 売上高総利益率(%)                   | 36.4    | 36.2    | 34.2     | 34.8     |
| 売上高販売管理費率(%)                 | 29.6    | 29.8    | 28.3     | 29.2     |
| 売上高営業利益率(%)                  | 6.8     | 6.4     | 5.9      | 5.6      |
| 売上高研究開発費率(%)                 | 4.1     | 3.9     | 3.4      | 3.5      |
| 自己資本比率(%)※ <sup>2</sup>      | 59.6    | 59.8    | 57.1     | 56.5     |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%)           | 6.2     | 6.5     | 6.1      | 5.4      |
| 純資産配当率(DOE)(%)               | 3.6     | 3.5     | 3.4      | 3.3      |
| 配当性向(%)                      | 58.7    | 54.6    | 56.0     | 60.7     |
| デット・エクイティ・レシオ(回/倍)           | 0.09    | 0.08    | 0.13     | 0.12     |

## 非財務情報

|  |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
| CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ 1+2)(トン CO <sub>2</sub> )※ <sup>4</sup> | 26,678 | 23,549 | 22,890 | 22,295 |
| 連結従業員数(人)  | 8,215  | 8,331  | 9,585  | 9,712  |
| 国内従業員数   | 7,063  | 7,056  | 7,085  | 7,026  |
| 海外従業員数   | 1,152  | 1,275  | 2,500  | 2,686  |
| 女性管理職者数(人)   | 22     | 23     | 29     | 33     |
| 女性管理職者率(%)   | 2.1    | 2.1    | 2.6    | 3.0    |
| 障がい者雇用率(%)※ <sup>5</sup>   | 1.93   | 2.19   | 2.08   | 2.10   |

※<sup>1</sup> 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。2011年度については比較情報として同様の地域区分で集計したものを表示しています。

※<sup>2</sup> 『「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、総資産並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。

※<sup>3</sup> 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。

(百万円)

| 2014年度   | 2015年度   | 2016年度   | 2017年度   | 2018年度   | 2019年度   | 2020年度          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| 254,469  | 256,889  | 254,810  | 260,384  | 262,054  | 259,411  | <b>246,821</b>  |
| 46,756   | 48,991   | 43,379   | 45,797   | 46,710   | 44,195   | <b>44,887</b>   |
| 89,883   | 91,088   | 91,491   | 97,480   | 102,338  | 103,642  | <b>99,369</b>   |
| 74,546   | 73,952   | 71,346   | 73,454   | 75,648   | 76,386   | <b>73,648</b>   |
| 15,337   | 17,135   | 20,145   | 24,026   | 26,690   | 27,255   | <b>25,720</b>   |
| 7,168    | 8,268    | 13,153   | 17,890   | 18,951   | 19,793   | <b>19,918</b>   |
| 6,301    | 3,413    | 4,159    | 7,038    | 6,363    | 4,933    | <b>5,039</b>    |
| 3,784    | 4,147    | 4,075    | 4,111    | 4,166    | 4,461    | <b>4,483</b>    |
| 10,123   | 11,012   | 10,445   | 11,261   | 11,896   | 11,788   | <b>11,181</b>   |
| 13,698   | 11,072   | 19,949   | 19,481   | 16,112   | 29,811   | <b>22,603</b>   |
| △ 13,472 | 4,261    | △ 9,060  | △ 48     | △ 4,075  | △ 4,172  | <b>283</b>      |
| 225      | 15,334   | 10,888   | 19,432   | 12,037   | 25,639   | <b>22,886</b>   |
| △ 6,065  | △ 10,536 | △ 6,441  | △ 10,851 | △ 12,024 | △ 18,767 | <b>△ 6,996</b>  |
| 265,718  | 259,127  | 263,317  | 273,805  | 275,518  | 274,559  | <b>284,597</b>  |
| 16,673   | 12,605   | 11,175   | 10,686   | 10,028   | 8,576    | <b>9,349</b>    |
| 158,273  | 155,005  | 163,822  | 175,995  | 181,142  | 183,189  | <b>198,190</b>  |
| 160,294  | 156,966  | 165,751  | 177,962  | 183,097  | 185,301  | <b>200,607</b>  |
| 48.53    | 56.36    | 89.78    | 123.08   | 132.03   | 140.80   | <b>142.77</b>   |
| 1,071.56 | 1,058.05 | 1,118.23 | 1,213.14 | 1,264.88 | 1,313.17 | <b>1,420.52</b> |
| 31.50    | 33.50    | 38.50    | 41.00    | 46.00    | 50.00    | <b>55.00</b>    |
| 35.3     | 35.5     | 35.9     | 37.4     | 39.1     | 40.0     | <b>40.3</b>     |
| 29.3     | 28.8     | 28.0     | 28.2     | 28.9     | 29.4     | <b>29.8</b>     |
| 6.0      | 6.7      | 7.9      | 9.2      | 10.2     | 10.5     | <b>10.4</b>     |
| 4.0      | 4.3      | 4.1      | 4.3      | 4.5      | 4.5      | <b>4.5</b>      |
| 59.6     | 59.8     | 62.2     | 64.3     | 65.7     | 66.7     | <b>69.6</b>     |
| 4.8      | 5.3      | 8.3      | 10.5     | 10.6     | 10.9     | <b>10.4</b>     |
| 3.1      | 3.1      | 3.5      | 3.5      | 3.7      | 3.9      | <b>4.0</b>      |
| 64.9     | 59.4     | 42.9     | 33.3     | 34.8     | 35.5     | <b>38.5</b>     |
| 0.11     | 0.08     | 0.07     | 0.06     | 0.06     | 0.05     | <b>0.05</b>     |
| 21,577   | 20,650   | 20,242   | 19,610   | 19,125   | 18,130   | <b>16,754</b>   |
| 9,408    | 9,464    | 9,290    | 9,328    | 9,607    | 9,897    | <b>10,003</b>   |
| 6,679    | 6,551    | 6,463    | 6,444    | 6,618    | 6,862    | <b>6,856</b>    |
| 2,729    | 2,913    | 2,827    | 2,884    | 2,989    | 3,035    | <b>3,147</b>    |
| 35       | 40       | 47       | 52       | 58       | 61       | <b>71</b>       |
| 3.2      | 3.6      | 4.2      | 4.5      | 4.9      | 5.1      | <b>5.8</b>      |
| 2.11     | 2.20     | 2.18     | 2.26     | 2.29     | 2.35     | <b>2.32</b>     |

※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

※5 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。

## 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：東京都豊島区 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：東京都豊島区  
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

● **アズビルブラジル有限会社**

本社：サンパウロ 設立：2010年

● **アズビルヨーロッパ株式会社**

本社：ザベンタム(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



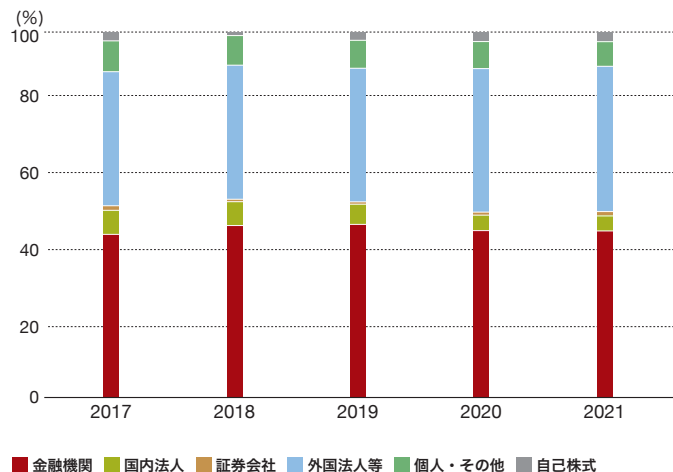
## 会社情報／株式情報

(2021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 10,003名  
 上場証券取引所 東京証券取引所市場第一部  
 証券コード 6845  
 株式の状況 発行済株式総数 145,200,884株  
 単元株式数 100株  
 株主数 7,223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

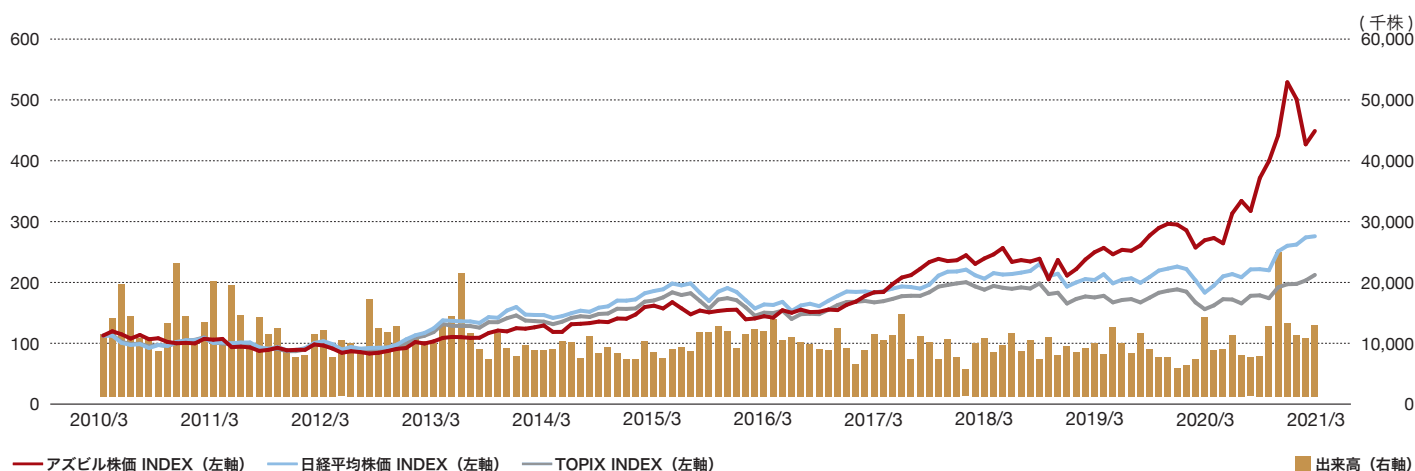


### 大株主 (上位 10 名)

| 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)               | 12,160   | 8.59     |
| 明治安田生命保険相互会社                           | 10,428   | 7.37     |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT           | 8,890    | 6.28     |
| 株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)                   | 6,354    | 4.49     |
| 株式会社日本カस्टディ銀行 退職給付信託 みずほ信託銀行口         | 4,631    | 3.27     |
| 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 | 4,272    | 3.02     |
| 日本生命保険相互会社                             | 3,739    | 2.64     |
| 全国共済農業協同組合連合会                          | 3,356    | 2.37     |
| 株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口 7)                 | 3,258    | 2.30     |
| 株式会社みずほ銀行                              | 2,809    | 1.98     |

※ 持株比率は自己株式(3,723,389株)を控除して計算しております。

### 株価・出来高推移



※ アズビル株価及び日経平均株価・TOPIX:2010年3月を基準(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       | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 期末株価 (円) | 1,019.0 | 915.0   | 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 |
| 最高値 (円)  | 1,185.0 | 1,033.0 | 1,023.0 | 1,280.5 | 1,677.5 | 1,750.0 | 1,927.5 | 2,655.0 | 2,775.0 | 3,275.0 | 6,120.0 |
| 最安値 (円)  | 817.0   | 769.5   | 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 |

# 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、予めご了承ください。  
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。