

人材の「多様性」を大きく活かす 仕組みをつくり、活発に運用

もう一つ、経営体制強化の動きとして重要なのが、多様な人材活用に向けての仕組みづくりです。

M&Aで事業成長を果たしてきたエア・ウォーターグループには、多様な人材と様々な企業文化が融合された企業風土が形成されており、その「多様性」こそが最大の経営リソースです。これを十分に活かし切るために、多様な事業の多様な人材の中からグループ幹部候補者を登録し、経営者として育成・活用していく仕組みづくりとして「グループ人材バンク」の制度を設けました。次世代の経営者育成のプラットフォームとして、客観的なデータに基づくグループ全体での人材活用や人材育成に役立てています。また、若手管理職の早期登用を積極的に行うとともに、ダイバーシティによる組織力向上にも注力しており、女性管理職や女性主事層のほか、グローバル人材も着実に増加傾向にあります。

コロナ禍をチャンスに変え デジタル・イノベーションを加速

さらに、今回強調すべきことに、ウィズコロナ社会を踏まえた業務革新があります。新型コロナウイルスによって勤務形態のみならずライフスタイルや営業活動などにおける常識が激変し、二度と元の形には戻らない新しい常識（ニューノーマル）として定着しようとしています。これは、遅れていたデジタル・イノベーションを強力に推し進めていく大きなチャンスです。新しい時代を自らの力で切り開いていくために、これまでとは全く違った視点・発想で

ビジネスを考え直さなければなりません。そのため、2020年6月に「業務革新本部」を立ち上げました。「データ経営の実現に向けて」「働き方の改革に向けて」「営業革新に向けて」を業務革新プロジェクトの3大テーマに掲げ、チャンスを活かし切る取り組みを、スピード感をもって展開しています。

足元の努力を忘れず、社会から 必要とされる会社を目指し続けます

今後は、SDGsへの取り組みにも一層大きな力を注いでいきます。事業を通じた社会課題解決への貢献を果たすため、2020年には長期ビジョンであるサステナブルビジョンも策定しました。

多様な領域での事業活動を通じて世界が直面している環境課題の解決への貢献を目指す一方で、それ以前の課題でもある企業活動における環境負荷の低減にも取り組みます。中でも温室効果ガス(CO₂)排出量を削減することは、祖業である産業ガス事業を中心に大量の電力を使用しているエア・ウォーターグループにとって、極めて優先度の高い課題です。

さらに、これまでに述べてきた地域社会における課題解決、多様な人材活用・育成、ウィズコロナ社会を踏まえた業務革新も、それぞれにSDGsが掲げる目標へとつながっていることは、言を俟ちません。事業の多様性がますます広がる中で、常に未来を見据え、SDGsを指針にエア・ウォーターグループならではの取り組みを存分に展開し、さらなる発展を追求してまいります。

代表取締役会長・CEO

豊田 喜久夫

2000年のエア・ウォーター発足後 20年の歩みとこれからの10年

	第1ステージ(2000~2009)	第2ステージ(2010~2019)	第3ステージ(2020~2029)
時代背景	業界再編	リーマンショック後	コロナショック
大方針	合併の成果・多角化推進 ①新事業分野の構築 ②産業ガスをはじめとした既存事業の領域拡大・事業強化	1兆円企業ビジョン ①コングロマリット経営 8つの事業と8つの地域	第3の創業 ①技術による新事業創造 ②海外事業の拡大 ③デジタル・イノベーション
成長戦略	①M&A戦略と設備投資 ②川下戦略 ③プラントメーカーとしての地位向上 ④技術立社(「総合開発研究所」の設置)	①積極的なM&A、設備投資 ②地域事業会社の構築(支社機能移管) ③海外進出 ④農業・食品、物流、海水事業育成	①技術開発投資増強 ②新生地域3社体制の構築(国内収益基盤強化及び新事業創造) ③海外への投資増強 ④デジタル・技術・海外人材投資

きめ細かな施策で 既存事業の収益力を高めつつ、 的確な投資と計画遂行を重ねて、 持続的な成長を。

代表取締役社長
最高業務執行責任者(COO)
白井 清司



COO MESSAGE

国内は収益強化、海外は成長拡大を軸に、 着々と施策を打ち、事業を推進

エア・ウォーターグループは現在、「国内業は収益力を強化」、「海外事業はグループの成長をけん引」、さらに「国内の地域事業は事業領域を拡大」を経営の基本方針としています。このうち、「国内事業は収益力を強化」に関しては、産業ガス関連事業における施策として、2020年4月、各事業部に属していた生産・保安・品質管理、物流体制などの業務管理全般に横串を入れ、より効率的な運用を目指す「ガスプロダクツセンター」を設置しました。IoTを活用して産業ガス製造部門の一元管理、物流の合理化を追求することに主眼をおき、製造・販売工程の革新を図っていく考えです。高効率小型液化酸素・窒素製造プラント「VSU」の全国配備やガス充填所の増設など、産業ガス需要の構造変化に対応した事業インフラの整備も継続し、国内産業ガス事業の収益基盤をさらに強靱なものにしていきます。

多様な他事業においても様々な施策を推進しています。その一例として、運送と倉庫の内製化や管理の一元化にグループ全体で取り組む「物流体制の構造改革」が挙げられます。すでに社内推進プロジェクトを立ち上げ、自社倉庫への集約化に着手。特に内製化率の低い農業・食品事業部門においては抜本的な見直しを行い、物流部門と連携して収益力向上につながる新たな物流体制の構築を進めていく考えです。

一方、「海外事業はグループの成長をけん引」に関しては、その背景に、前年度の飛躍的な海外展開があります。海外産業ガスメジャーの統合という千載一遇の機会に行ったM&Aの成功によりインドでの産業ガス事業への進出・拡大が実現。全世界を事業エリアとして今後の成長が期待できる高出力UPS(無停電電源装置)

事業も獲得できました。これに弾みをを得て、海外売上収益比率10%を目標とする様々な取り組みが進んでいます。中でも産業ガス事業においては、他社との合併でスタートしたエンジニアリング会社を完全子会社化し、小型から大型までのフルレンジでASU(深冷空気分離装置)を製造できる技術を獲得して、総合プラントメーカーとしてのポジションを確立。今後は海外産業ガスメジャーと対抗できるまでに躍進を遂げ、インドやアメリカなどでのプラント受注に向けた活動を展開していこうとしています。

キャッシュ・フローと資本効率性への意識を高め 持続的な成長を、より確かなものに

エア・ウォーターは、積極的なM&A投資を行い、国内を中心に事業の多角化を進めることで成長してきました。この結果、国内事業においては、安定成長を実現するポートフォリオの確立に成功しています。

今後は一層の収益性を追求するために、国内における投資はこれまで以上に厳選していく方針です。全社でキャッシュ・フローと資本効率性への意識を高め、当初の事業計画を達成できているかどうかを徹底的にトレースし、改善策を打つことで、次の投資に関する事業計画の実現精度の向上を図ります。そのように投資管理を徹底することで、財務基盤を維持しつつ収益性の高い成長投資を実行し、持続的な成長をより確かなものとしていきます。

代表取締役社長・COO

白井 清司