地球の恵みを、社会の望みに。

エア・ウォーター

経営改革の方向性

2026年9月17日

エア・ウォーター株式会社

はじめに

全社戦略の見直しを進め、再発防止策を着実に実行するための戦略方針

❶ 再発防止策（詳細版）

2026年4月3日公表

（1）企業風土改革
（2）ガバナンス改革
（3）経営管理基盤、内部統制の再構築
（4）全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）

多角化戦略の過度な推進により、ガバナンスリスクを拡大させた点が原因の一つ

❷ 改善計画・状況報告書

2026年7月31日公表

1. 企業風土改革
2. ガバナンス改革
3. 経営管理基盤・内部統制の再構築
   (1) 子会社内における内部統制の強化
   (2) 子会社等ガバナンス強化
   (3) グループ会社管理の強化
   (4) 全社戦略の見直し
   (5) 予算管理プロセスの見直し
4. 内部監査の強化
5. 監査役監査の強化

❸ 経営改革の方向性

企業価値向上に向けた戦略方針骨子

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

経営改革の方向性

経営のあり方を根本から見直し、独自性のある事業モデルを再構築

	これまで	これから
経営方針	企業規模の拡大 （1兆円企業ビジョン）	**量から質への転換により 持続的成長を追求**
成長戦略	全方位的なM&Aによる多角化	**コアコンピタンスを起点とした 独自モデルの再構築**
事業運営	分権／分散型の運営管理 M&Aへのリソース偏重	**内部統制／ガバナンス徹底 リソース集中によるシナジー発揮**

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

パーパス

地球の恵みを、社会の望みに。

ありたい姿

空気や水などの地球の恵みを、人々の暮らしや産業にとって
「なくてはならない価値」へと進化させ、社会に提供し続けます。

暮らしや産業に不可欠な製品・サービスを安定的に提供し続けるとともに、
企業価値向上を通じて、社会にとって“なくてはならない”企業であり続けます。

社会の変化とお客様の課題を捉え、独自技術、供給ネットワーク、顧客基盤といった
強みを磨くことで、社会の望みに応える新たな価値を創造し続けます。

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

エア・ウォーターの強み・優位性

強み（コアコンピタンス）

独自技術・ノウハウ

- 地球資源の分離・精製・回収
- 製販一貫の供給ネットワーク

×

エリア集積・顧客基盤

- エリア特性に応じた自社流通・販売網
- お客様ニーズ起点のソリューション創出力クロスセル

産業ガス、医療、農業・食品に共通する優位性

① これまでの投資と歴史に裏打ちされた事業の参入障壁の高さ
② 安定供給とワンストップ課題解決でのスイッチングコストの高さ
③ お客様ニーズと技術力に基づく新規事業機会の創造

→ **長期安定したキャッシュフローを創出**

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

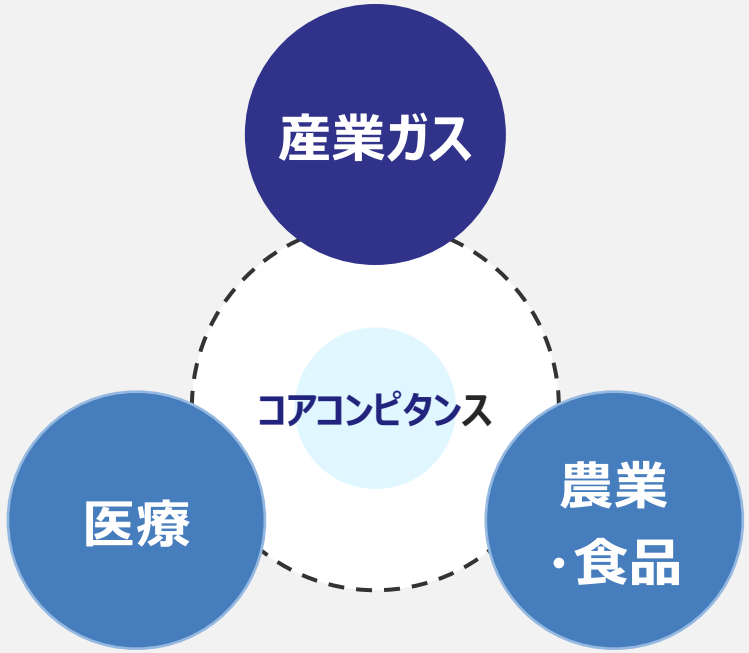
事業構成／事業ポートフォリオマネジメント

「戦略適合性」、「財務パフォーマンス」、「ガバナンス」の観点で事業ポートフォリオを評価

事業構成

全社収益を牽引

再投資による収益強化



全社収益を安定化

コアコンピタンスの発揮、拡張、強化

事業ポートフォリオの評価軸

戦略適合性

■ 自社の強み（コアコンピタンス）拡張・強化の見込みがあるか

財務パフォーマンス

■ 企業価値向上に資するか
(成長性、収益性、資本効率性)

ガバナンス

■ 必要なガバナンス水準を満たせるか

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

事業ポートフォリオの見直し

多角化した事業を総点検、コア事業群に経営資源を集中

❶ 評価基準

◆ 当社が保有すべき事業か？

- 戦略適合性
- 財務パフォーマンス

◆ 当社が保有可能な事業か？

- ガバナンス

❷ 全事業の総点検

全グループ連結会社を総点検

❸ 事業分類・アクション

コア事業群
売上高9,000億円前後

ベストオーナー検討事業群
売上高2,500億円前後

➔ 速やかにベストオーナーへの譲渡等を実施

＊青果仲卸事業3社、スイーツ事業4社を譲渡済み

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

中長期の成長ロードマップ

構造改革の完遂により筋肉質な体質へと転換し、全社成長を実現

これまで → 2026～2028年度 → 2028～2030年度 → 2030年度～

	構造改革の実行 選択と集中で「稼ぐ力」を再構築	コア事業の成長加速 投資の着実な回収と高収益化	持続的成長への進化 新たな価値を創出
国内産業ガス(半導体含む)	半導体工場向けガス供給の拡大	半導体サイクルに応じた継続・拡大	新たなガスアプリケーションの創出
海外産業ガス(インド・北米)	エリア特性を踏まえた戦略へ転換	投資案件の本格的な収益貢献	収益最大化と需要基盤の拡充
医療、農業・食品	独自の強みが活きる領域へ集中	重点事業の拡大と収益基盤強化	顧客課題起点の新事業創出
ベストオーナー検討事業	ポートフォリオ改革を断行 経営資源を成長領域へ集中	（譲渡済）	（譲渡済）

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

経営目標 － 主要KPI

経営改革を通じ、売上規模ではなく、収益性と財務健全性の向上と株主還元の両立を目指す

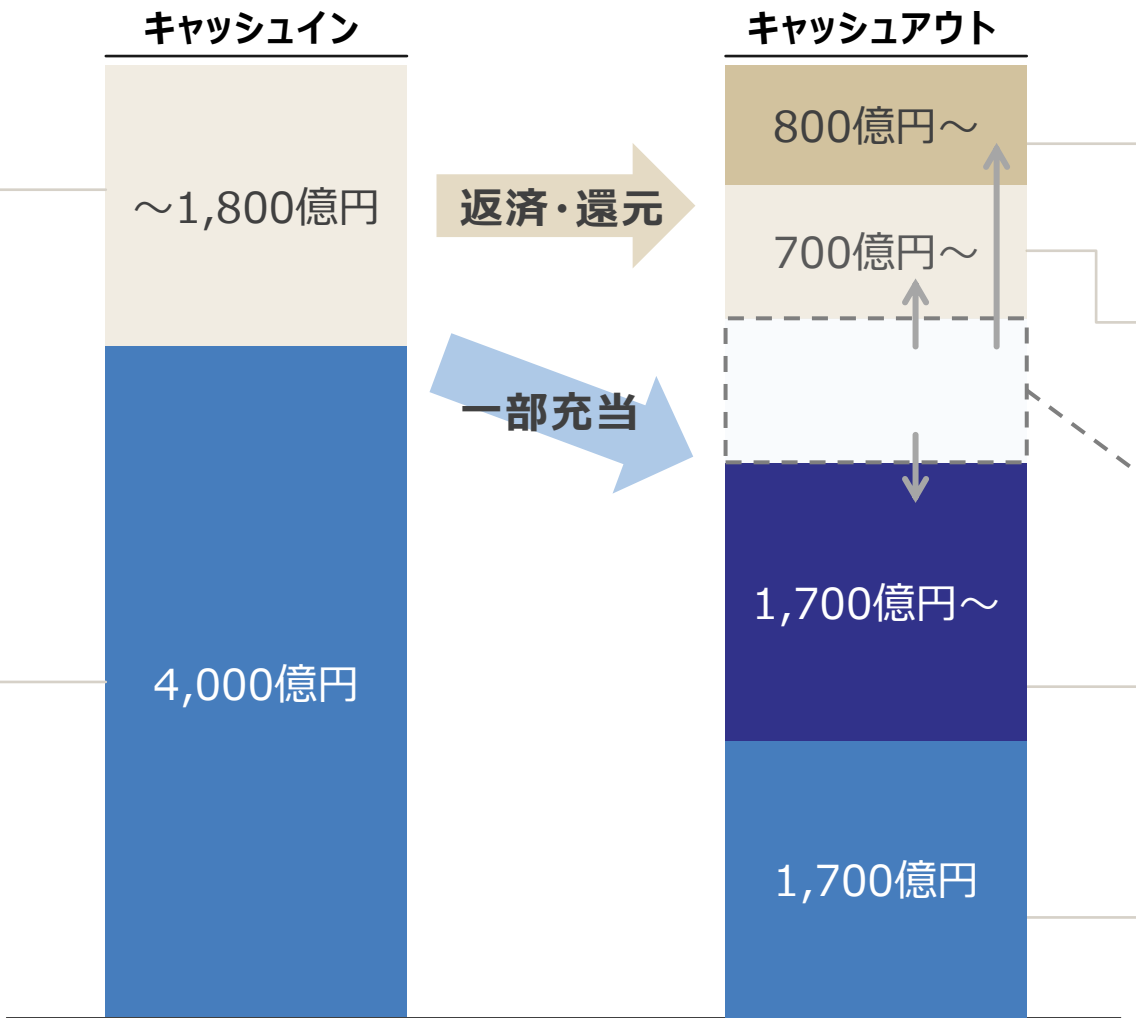
	FY2025 (実績)	FY2026 (見込み)	FY2030 (到達イメージ)
収益性			
営業利益率	－（7.0%）*4	4.2%（6.7%）	**8.0%超**
ROE*1	－	7.0%	**10.0%超**
ROIC*2	－（5.6%）	3.6%（5.7%）	**6.5%超**
財務健全性			
Net D/Eレシオ	1.1	1.1	**0.8～1.0**
参考			
売上高	1兆668億円	1兆1,400億円	**1兆円規模**
営業利益	▲372億円	480億円	**800億円規模**
事業利益*3	745億円	764億円	

*1：「親会社の所有者に帰属する当期利益」÷「親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末の平均）」
*2：「親会社の所有者に帰属する当期利益」÷「投下資本（株主資本＋有利子負債）」
*3：営業利益より外部サポート費用等の非経常要因除く事業利益
*4：カッコは事業利益に対する利益率

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

経営目標　－　キャピタル・アロケーション方針（FY2026～2030累計）

営業キャッシュフローは投資と通常配当、事業譲渡収入は主に株主還元と有利子負債削減に充当



事業譲渡による収入
- 全社戦略の再構築に伴う事業ポートフォリオ見直し

営業CF
- 産業ガスの再強化、成長戦略実現による収益最大化
- 運転資本の効率化

株主還元
- 安定配当および機動的な還元の実施

有利子負債削減

新規・成長投資、株主還元、有利子負債削減へ適切に配分

新規・成長投資
- 半導体・海外を中心に必要となる成長投資額

維持・更新投資
- 維持更新に必要となる設備投資額

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

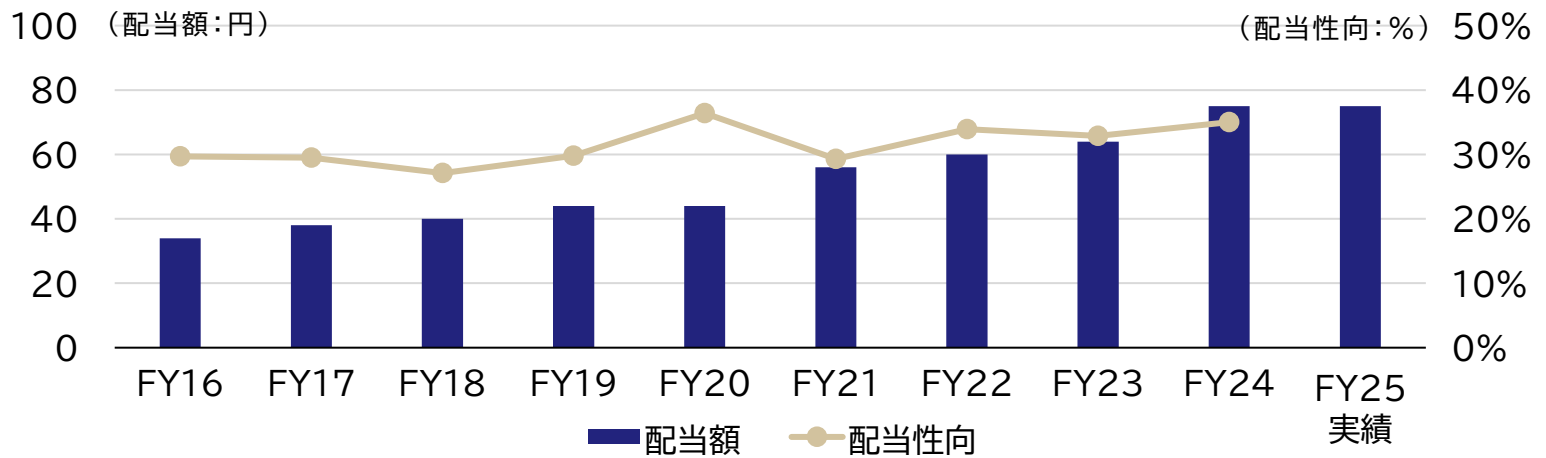
株主還元方針

経営の最重要課題のひとつとして対応

還元方針	事業譲渡によるキャッシュインは、成長投資・財務健全性とのバランスを踏まえ、機動的に還元予定
配当方針	安定的な配当を継続

（年間配当額・配当性向推移）

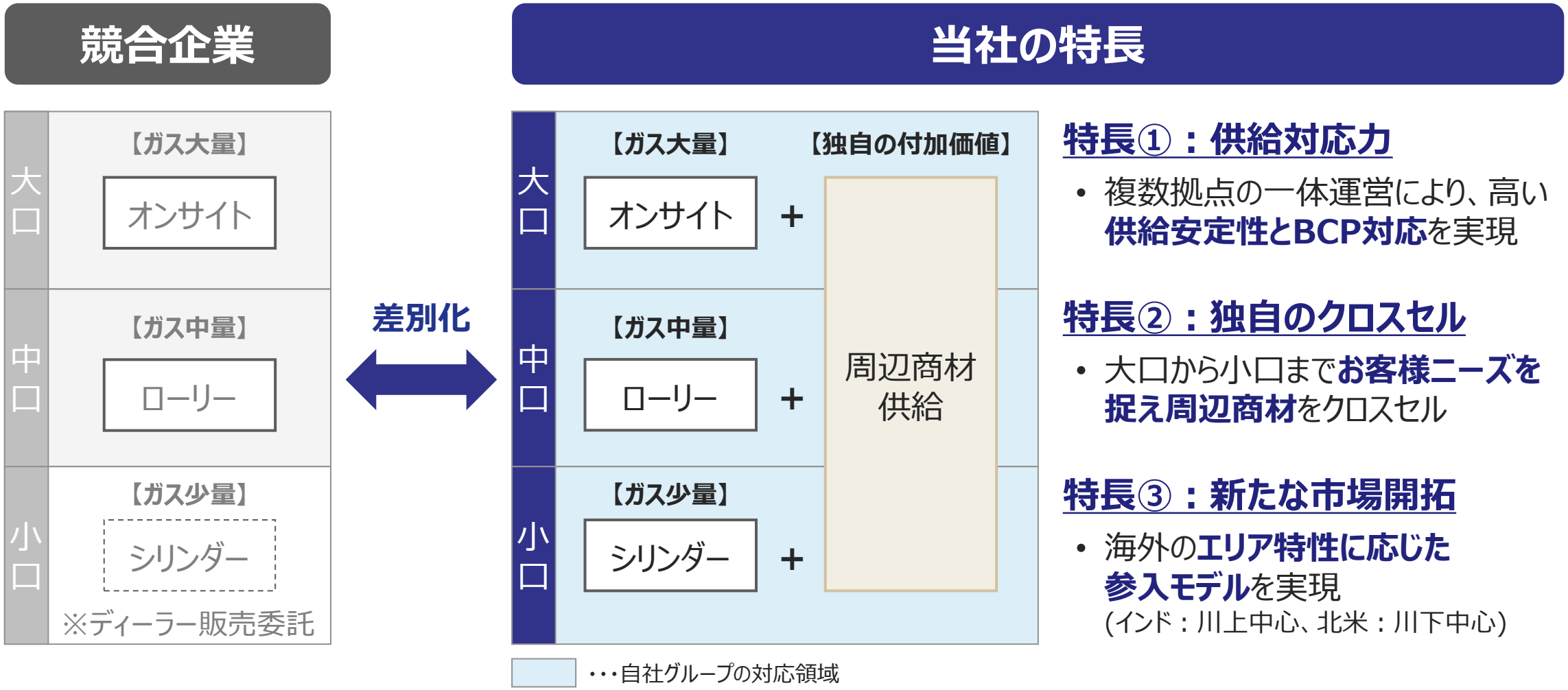
2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予想
75円	75円	未定



© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

産業ガスの事業戦略①

バリューチェーンの川上から川下までを自社一貫で担い、安定供給とキャッシュフロー拡大を両立



特長①：供給対応力

- 複数拠点の一体運営により、高い**供給安定性とBCP対応**を実現

特長②：独自のクロスセル

- 大口から小口まで**お客様ニーズを捉え周辺商材**をクロスセル

特長③：新たな市場開拓

- 海外の**エリア特性に応じた参入モデル**を実現
  (インド：川上中心、北米：川下中心)

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

産業ガスの事業戦略②

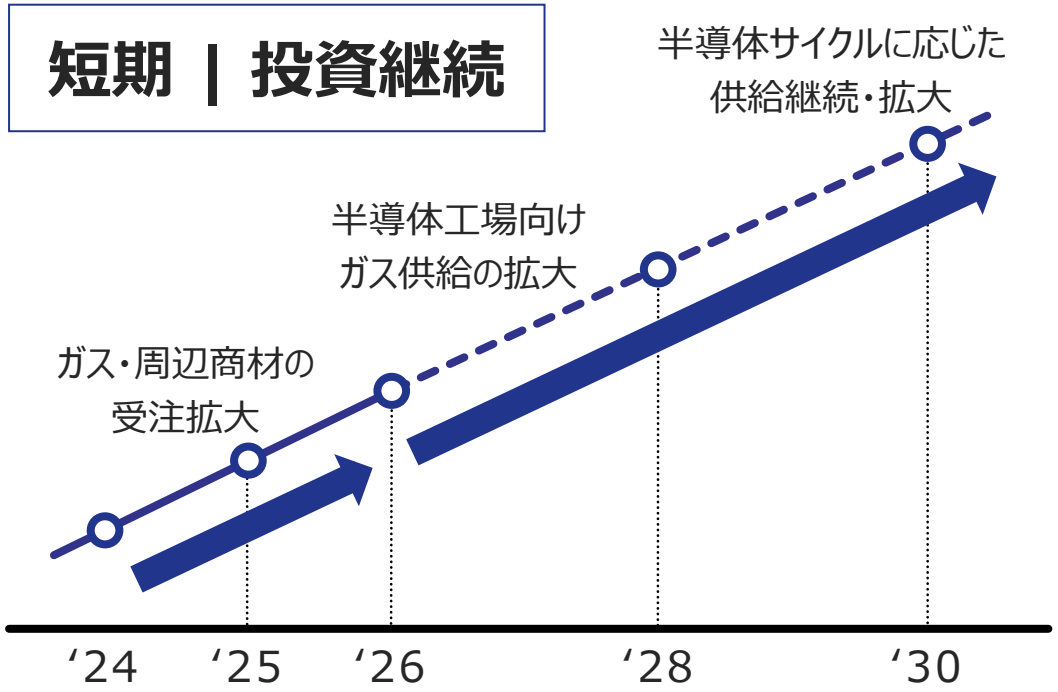
短期は国内半導体向け新規需要の獲得、中期はインド・北米の段階的なエリア拡大で成長を実現

成長イメージ①：半導体

■**需要**：高純度ガス・周辺商材で新規需要を獲得

■**投資**：大型投資を起点に顧客接点を拡大

短期 | 投資継続

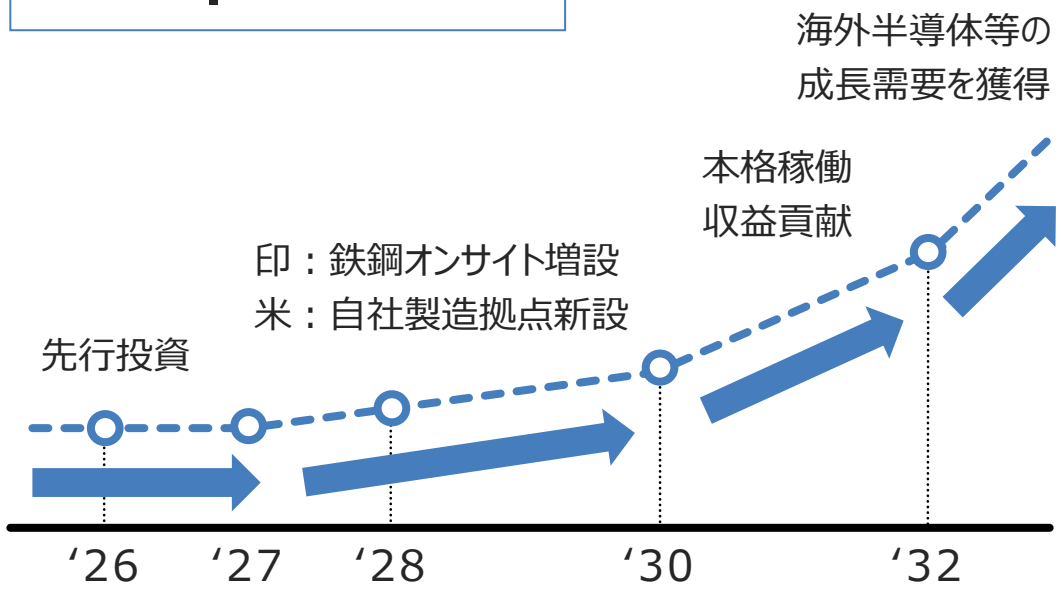


成長イメージ②：インド・北米

■**インド**：鉄鋼需要を起点に産業用途へ供給拡大

■**北米** ：供給空白地を狙って製造～販売の供給網を構築

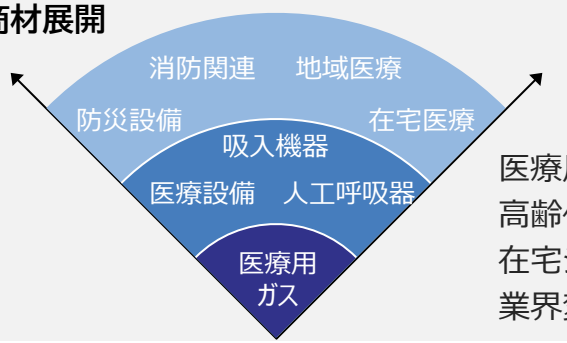
中期 | エリア拡大



© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

医療、農業・食品事業の戦略

社会的使命を担う企業として果たすべき役割と強みが活きる領域へ絞り込み、不可欠なインフラを支える

	医療事業	農業・食品事業
私たちの使命	**ライフラインを繋ぎ、いのちを守る** 医療用酸素をはじめ、様々なソリューションで医療提供体制を支える	**食の安定・安全安心を守る** 北海道を中心としたバリューチェーンを通じ、需給安定化を支える
基本戦略 成長ポテンシャル	**■安定供給インフラ** 北海道から沖縄まで、全国網羅した自社拠点からなくてはならない商品・サービスを提供し続ける ソリューションの届け先を着実に拡張 **商材展開**  医療用ガスを起点に高齢化、病院統廃合、在宅シフト等の業界変化へ対応	**■地域密着×需給設計** 50年超かけて築いた生産者との関係、カテゴリートップ顧客との関係を、当社の価値で安定的につなぐ 有望な産地の将来ポテンシャル先取り **バリューチェーン** 栽培・調達 集荷・加工 北海道を中心とした、各地域の事業基盤を再定義 (自社栽培・契約農家網、冷凍等の加工・付加価値・・・新製品) 販売 業務用・市販用製品を、飲食料品メーカー／外食／スーパー等へ幅広く安定供給

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

持続的成長のために

お客様の近くで課題を捉え、素早いフットワークで新たな提供価値・ビジネスを創出し続けていく

お客様

当社の強みである、豊富なお客様接点を通じ、
高頻度・高密度で課題抽出・価値提供

当社　国内拠点数　702拠点*1

新しい提供価値・サービスの開発

- エンジニアリング力
- 多様な事業と人材
- 技術基盤
- 現場知見・データ

事例①：次世代半導体向けガス供給

事例②：CO_2回収・再利用

事例③：液化バイオメタン

*1:数値は2025年3月末時点

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

Rebuilding **Our Future**

あるべき事業体に変革し、信頼で選ばれる会社へ。

OUR PROMISES

01 Do the Right Thing
正しく行うことを最優先する

02 Focus on Our Strengths
強みに立ち返る

03 Create Sustainable Value
持続的な価値を創造する

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

補足資料

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

産業ガス（半導体用途）の成長戦略

ガス、装置、配管、運用保守、周辺商材を一体提供し、顧客の安定操業・課題解決を実現

シェア・実績・拠点網に裏付けられた強固な事業基盤

産業ガスの高シェアと安定供給基盤	顧客との強固な接点・信頼関係	全国に広がる強力なネットワーク
国内N_2シェア*1 **35%**	増設企業の既存工場への**取引実績**	全国**47**拠点

収益最大化に向けた3つの重点施策

1 顧客の投資計画に連動した**供給キャパシティの戦略的拡大**

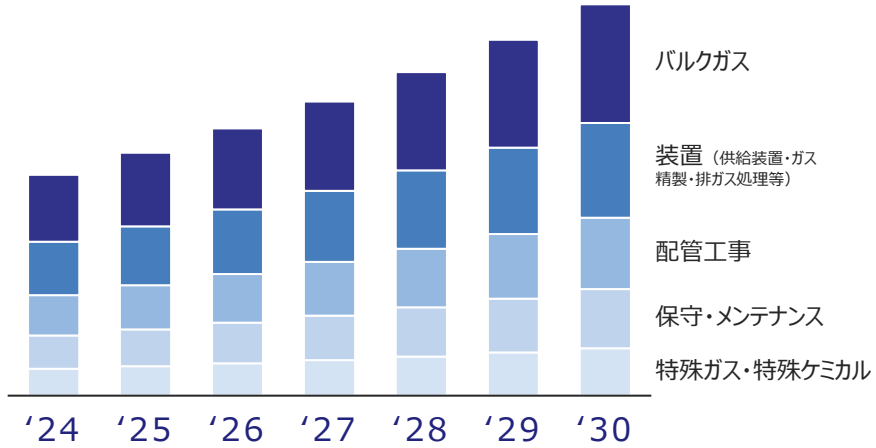
2 最先端プロセスを支える**超高純度化・常時精密分析の追求**

3 ガスから装置・保守までの一体提供による顧客課題の包括解決を目指す**ソリューション提案力の強化**

半導体市場の拡大を捉えた事業成長イメージ

提供価値の進化 → 最適コストと操業安定化 → 先行的な課題解決 → 戦略的パートナーへ

ガスを起点に複数の商材を組み合わせて提供することで、深く顧客に入り込み、共に成長する戦略的パートナーへ



先端半導体投資の拡大が当事業を力強く牽引

半導体市場

2024年	2030年	年平均成長率（CAGR）
9.4兆円	**15兆円**	**約8%**

出所：経済産業省、グローバルネット
*1:発生量ベース

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

海外産業ガスの成長戦略

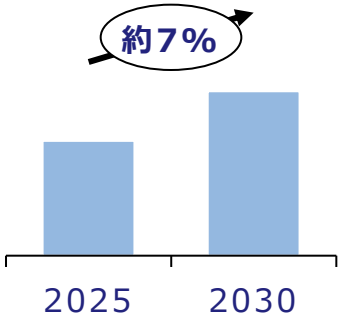
インドはマクロ成長を捉えた供給拡大、北米は供給空白地で高収益を積上げ、成長を実現

市場成長と需要機会の拡大

当社のポジションと成長戦略

インド

産業ガス市場規模



鉄鋼生産の拡大に伴い産業ガス需要が急拡大

✓ 鉄鋼から周辺産業へと需要拡大

マクロ成長を捉えた供給拡大

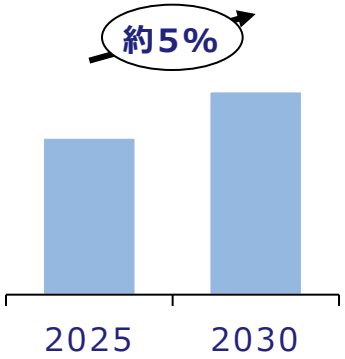
東部の鉄鋼から南部・西部へガス需要のすそ野が拡大

鉄鋼起点にインド市場を面展開

- 製鉄向けに**現・業界3位**の供給力
- **高採算案件を選択的**に拡充

鉄鋼・産業用途で採算重視モデル

北米

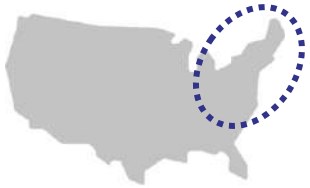


製造業回帰を背景に産業ガス需要が拡大

✓ 一部地域では供給能力が不足

供給空白地で高収益の積上げ

工場立地などで局所的にガス需要が逼迫



製造・物流・販売を一体運営

- 供給空白地へ**自社の製造拠点**を配置
- 顧客・物流網を集積、**エリア密度を向上**

エリア密度による高収益モデル

出所：GasWorld

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

医療事業の強みと将来方向性

医療インフラの強みの上に、より高付加価値な商材を展開し、医療機関の安定と成長に貢献

現状のビジネスモデル

提供価値

「つくる」「届ける」「支える」を通じた、安定供給による医療機関からの信頼獲得

- 在宅酸素濃縮器（HOT）、CPAP機器等を自社開発・製造
- 全国に広がる地域事業会社/グループ会社で医療用ガス、機器、消耗品までを即納
- その他、機器メンテナンス、SPD、滅菌代行等のオペレーションサービスも実施

強み

広域なネットワークとセット提案力

- 長年の医療用ガス供給に基づく、全国各地の医療機関との取引関係
- 医療用ガス、周辺機器・商材、サービス群のセット提案力

将来方向性

強みのさらなる活用・強化

- 医療用ガス、周辺機器・商材の安定供給体制をさらに拡充
- 在宅化需要の高まる領域で、新規市場を開拓
- 主要製品は自社グループで開発・製造（一部内製化を推進）

取組例

- 心臓リハビリ領域の在宅化機器・システムの上市による患者・病院の負担軽減
- その他、在宅医療用機器の新規投入等を今後想定

市場機会

高齢化/在宅シフト/診療効率化/IoT化、等

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

農業・食品事業の強みと将来方向性

柔軟な供給コントロール機能と加工力の強化に集中することで、農業・食品領域の付加価値底上げ

現状のビジネスモデル

提供価値

「つくる／集める」「加工する」「届ける」を通じて、農産品の付加価値を高める

- 北海道を中心に多数の契約生産農家から農産品を調達、自社栽培だけでなく、営農支援も実施
- 自社物流機能を保有。冷凍倉庫や様々な加工機能をグループに保有
- 食品卸の他、外食・飲食料品メーカー・スーパーなど幅広い需要家との接点を持つ

強み

広域なネットワークと価値向上力

- 北海道を中心に構築してきた生産者・需要家との広範で深い関係性
- 川上から川下まで流通を含め自社で持つ一体運営の事業基盤

将来方向性

強みのさらなる活用・強化

- 農業生産の効率化支援、加工高度化へリソースを集中
- グループ内サプライチェーンの一体運営を促進し、供給競争力を強化

取組例

- 生産農家への栽培支援コンサルティング事業拡大
- 冷凍加工/その他農産品加工力の高度化につながる投資実行
- 自社物流を活用した安定的な青果物流

市場機会

食料安保/気候変動/小規模農家減少/スマート農業化、等

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

経営基盤の強化

戦略実行を支える経営基盤として、企業統治・投資規律・組織能力を一体で強化

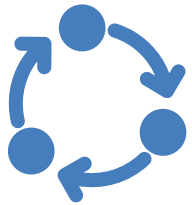
01｜企業統治徹底

統治機構の見直し、責任権限と統制の設計

- 監査等委員会設置会社に機関変更*1
  三事業本部制に再編
- 事業本部へ責任・権限集約、
  本社によるモニタリング・支援強化

02｜投資規律確立

戦略性・収益性の徹底、差別化可能性の追求



- 中長期の目線、戦略・資本効率に
  基づいた投資規律の設定と徹底
- 競争力強化目線での投資規律強化と
  PMI・モニタリングの徹底

03｜組織能力開発

生産性の向上、人材投資と活用

- AX/DX活用での顧客・事業運営の
  高度化、生産性向上の追求
- 経営人材・専門人材の育成強化、
  人材への投資と最適活用の徹底

*1:2026年9月22日の臨時株主総会で承認された場合

© AIR WATER INC. All Rights Reserved.

地球の恵みを、社会の望みに。

エア・ウォーター

注　記　事　項

- 本資料に掲載されている目標数値および将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断によるものであり、潜在的なリスクや不確実な要素が含まれています。そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記載している将来見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。
- **当社の財務情報は、IFRS（国際会計基準）に基づき作成しております。**