

AIR WATER
Integrated Report
2022

エア・ウォーター 統合報告書2022

地球の恵みを、社会の望みに。





Our Purpose

地球の恵みを、 社会の望みに。

エア・ウォーターグループは、1929年の創業以来、
社名に冠した空気や水などのさまざまな地球の恵みを、
人々の暮らしや産業にとって「なくてはならないもの」へと進化させ、
社会に安定的に提供し続けています。

世界中の人々が未来に向かって、より明るく豊かに生きていくために、
私たちは、空気のように、水のように、もっと“なくてはならない”存在へ。
今後も人と地域に寄り添い、暮らしや産業に不可欠な
価値ある製品やサービス、ソリューションを提供していくことで、
社会の望みに応えていきます。





創業者精神を持って 空気、水、そして地球にかかわる 事業の創造と発展に、英知を結集する

エア・ウォーターグループの事業の原点は、社名に冠した「空気」と「水」です。このかけがえのない地球の資源を活かして、私たちは事業を創出し、社会や人々の暮らしに貢献しています。目まぐるしく変化を続ける経営環境の中で、今後もグループの総合力を発揮し、お客様や社会が抱える課題の解決に立ち向かい、新たな価値の創造に挑戦し続けていきます。

Table of Contents

Who we are

- 5 価値創造の軌跡
- 7 エア・ウォーターグループの経営資源
- 9 価値創造プロセス
- 11 成功の柱(マテリアリティ)

Management Message

- 13 CEOメッセージ
代表取締役会長 豊田 喜久夫



01 Vision & Strategy

- 21 2030年に目指す姿
- 25 新中期経営計画
COOメッセージ
代表取締役社長 白井 清司



- 31 海外戦略
COOメッセージ
代表取締役 副社長執行役員 松林 良祐



編集方針

エア・ウォーターは、2030年に目指す姿として「terrAWell30」を定めました。そこでは、「多様な事業、人材、技術」を掛け合わせ、「地球環境」と「ウェルネス」の2つの成長軸に沿って『社会課題の解決を通じた、新たな企業価値の創造』を実現することで、経済価値と社会価値を両立した企業価値の最大化を図っていく方針です。「エア・ウォーター 統合報告書2022」では、この目指す姿を軸に編集し、具体的な取り組みとして、2022年度から2024年度までの3カ年を実行期間とする中期経営計画「terrAWell30 1st stage」についてわかりやすく説明し、ご理解を深めていただくことを目指しています。なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)*が公表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

※国際統合報告評議会(IIRC)とサステナビリティ会計基準審議会(SASB)の合併により2021年6月に設立された価値報告財団(VRF)は、2022年8月にESG情報の国際的な開示基準を作成するIFRS財団に統合されました。



見直しに関する注意事項(事業などのリスク)

このレポートに記載されている業績予想ならびに将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、さまざまな要因の変化によって、実際の業績は、記載されている将来見直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。

02 Business

37 マネジメントメッセージ



39 デジタル&インダストリー

41 エネルギーソリューション

43 ヘルス&セーフティー

45 アグリ&フーズ

47 その他



03 ESG

49 環境

55 社会

61 コーポレート・ガバナンス

65 社外取締役メッセージ

67 取締役および監査役のご紹介

Data Section

69 財務・非財務ハイライト

71 10年間の財務・非財務データ

73 会社・投資家情報

社会に「なくてはならないもの」を安定供給し、 健やかな暮らしと、ものづくりを支える事業領域を拡大

前身3社の創業

歴史も文化も異なるほくさん、大同酸素、共同酸素の3社が「空気と水」を通じて、産業と社会の革新に奉仕する新たな意義と使命で結ばれ、2000年にエア・ウォーターは誕生しました。

1929 北海酸素設立

(1966年 社名をほくさんに変更)

人命を救い、地場産業の発展に尽くす



昭和初期、十分な酸素吸入を受けられずに弟が亡くなる。その兄であった当時の札幌商工会議所会頭の尽力で北海酸素が誕生。その後、LPガスや冷凍食品も手掛け、北海道の暮らしと産業を支える。

1933 大同酸素設立

大同団結、協業の心で設立



鉄材の溶断・溶接に使う酸素やアセチレンが軍需産業に優先的に回されていた時代、酸素を必要とする中小企業家らが「酸素を使う者が団結してつこう」と変革を決意し、大同酸素が誕生

1962 共同酸素設立

日本の高度成長を酸素で支える



重厚長大産業が目覚ましい発展を遂げる高度経済成長期、激増する鉄鋼需要に対応するため、住友金属工業(現・日本製鉄)が和歌山製鉄所内に共同酸素を設立、転炉製鋼への酸素供給が始まった。

事業ポートフォリオの推移

■ 産業ガス関連 ■ ケミカル関連 ■ 医療関連 ■ エネルギー関連
■ 農業・食品関連 ■ 物流関連 ■ 海水関連 ■ その他



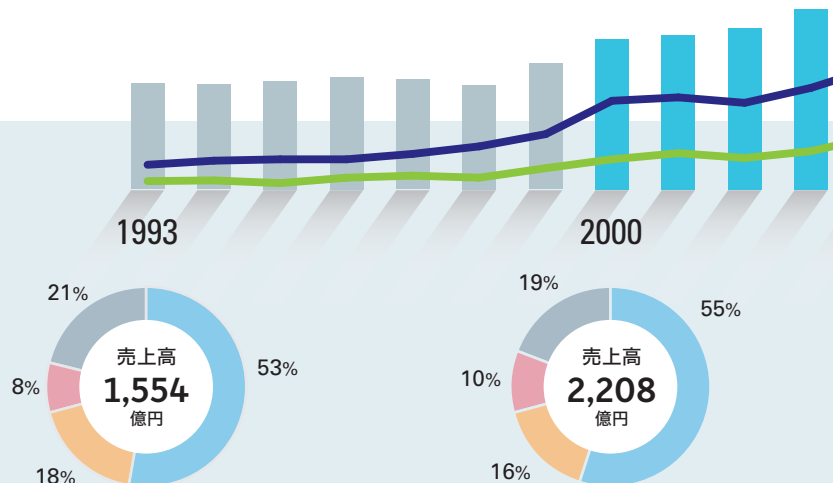
2度の合併を経て 強靱な産業ガスメーカーに

1993年 ほくさんと大同酸素の合併により、大同ほくさんが発足

- 産業・医療用ガスの事業エリアを全国に拡大
- 地域ごとに販売会社を設立し、地域に密着した事業体制を構築
- 本州に比べて産業の集積が限られる北海道で事業を多様化していた、ほくさんの複合事業経営が産業ガスを起源とする多角化の原点に

2000年 共同酸素との合併により、エア・ウォーターが発足

- 高炉向けの大型オンサイトガス供給事業が加わり、産業ガス事業の川上・川下領域の垂直統合を実現、あらゆる産業分野を支える事業基盤が整う。



2000-

エア・ウォーター発足以降

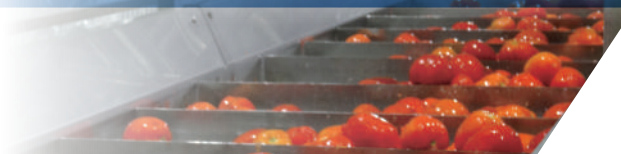


産業ガスメーカーとしての 確固たるポジションを確立 同時に、M&Aにより事業領域を拡大

- 炭酸ガス・水素ガス事業を開始
- 神戸製鋼所との協業を通じて、大型深冷空気分離プラントの製作技術を獲得
- 高効率小型液化酸素・窒素製造装置「VSU」の全国配備を進め、近距離輸送による環境負荷低減と分散型の製造ネットワークによる安定供給体制を構築
- 病院設備工事や滅菌受託・物品物流管理業務を開始し、病院向け総合ビジネスを確立
- 旧・雪印食品から譲り受け、北海道でハム・デリカ事業を開始、施設栽培農業も開始し、農業・食品事業の基盤が整う。
- ケミカル、製塩（日本海水）、情報電子材料などの事業を開始

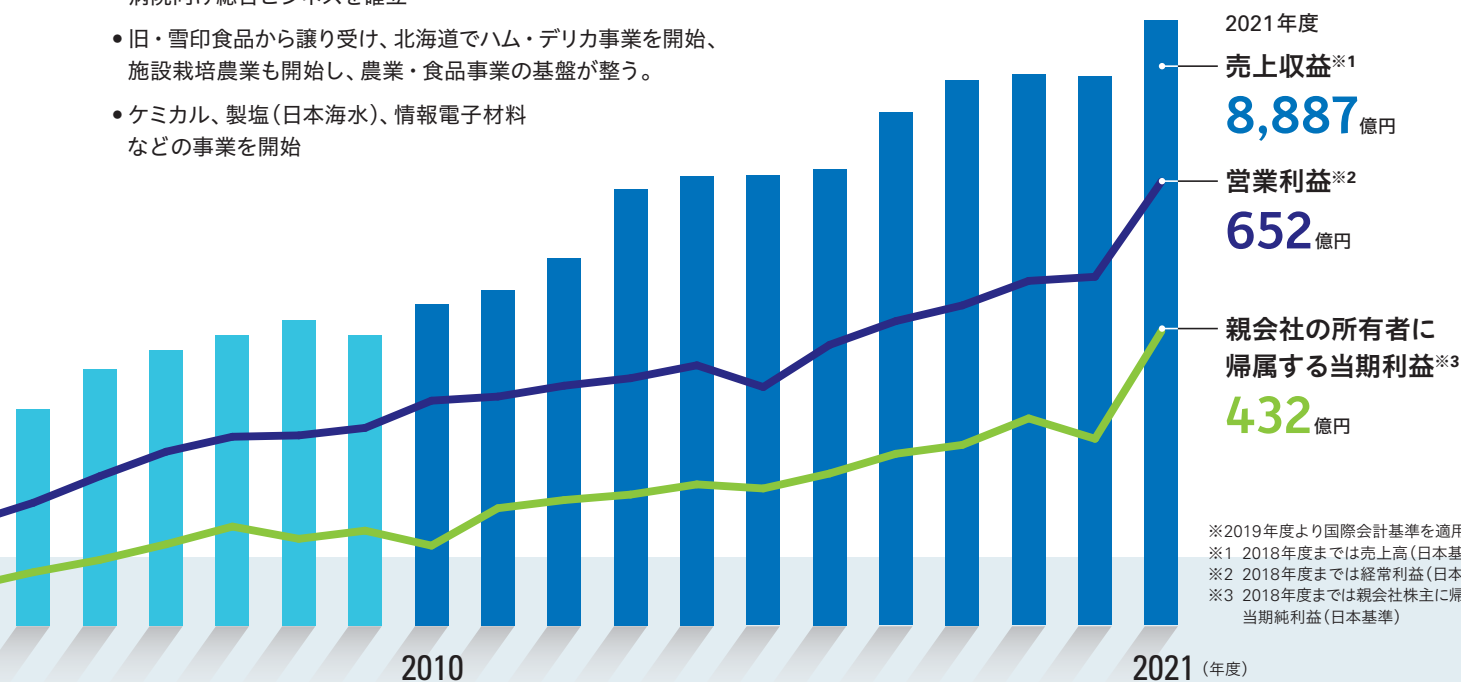
2010-

全天候型経営を盤石たるものに

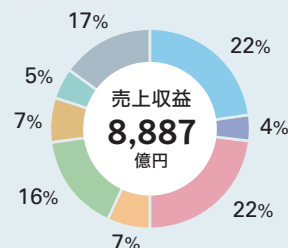
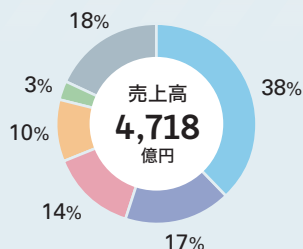


1兆円企業を目指し事業領域をさらに拡大 全天候型の事業ポートフォリオを確立

- 「売上高1兆円企業ビジョン」を掲げ、M&A戦略を加速
- 在宅医療、デンタル、衛生材料など「くらしの医療」を拡大病院向けの事業領域と合わせ、コロナ禍でも命や暮らしを支える価値を提供
- 農産加工、青果小売、飲料、スイーツなどの事業領域を拡大し、「食」を支えるバリューチェーンを構築
- ケミカル事業の構造改革に向け、電子材料などの機能化学品事業を拡大
- 産業系と生活系事業の最適バランスによる「全天候型」の事業ポートフォリオを確立
- 次の成長に向け、産業ガス・エンジニアリングを基軸にインド・北米で事業を開始



※2019年度より国際会計基準を適用
 ※1 2018年度までは売上高（日本基準）
 ※2 2018年度までは経常利益（日本基準）
 ※3 2018年度までは親会社株主に帰属する
 当期純利益（日本基準）



歴史の中で培ったエア・ウォーターグループの強み 「多様な事業、人材、技術」と「地域密着の事業基盤」

当社グループは、創業以来、事業環境が変化していく中で絶えず「変革」を続け企業の形を変えながら、産業ガスや医療用ガスをはじめとした暮らしや産業に必要な不可欠な価値ある製品を、安定的に持続可能な形で提供し続けてきました。そして同時に、地域に密着した事業基盤を構築するとともに、M&Aなどにより多様な事業領域、人材、技術を獲得してきました。この歴史の中で培った経営資源が当社グループにとっての強み、そして価値創造の源泉になっています。

技術資源

エンジニアリング人材

290名



産官学連携プロジェクト数

138件



低・脱炭素に貢献する
産業ガスの製造・精製・
輸送・貯蔵・消費技術



グループ研究開発人員

540名

歯髄再生、
高精細画像処理などの
スマートヘルスケア



組織と人材

グループ会社数

273社

(うち連結167社)

グループ従業員数

19,299名

(連結、うち海外4,386名)

M&A社数

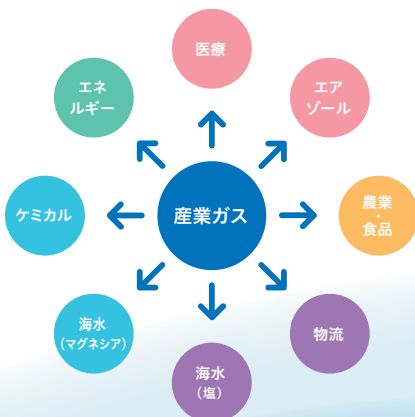
累計 **236**社

(2000年以降)

M&Aによって多様な人材や
企業文化が融合



産業ガスを基軸に広がった
事業領域

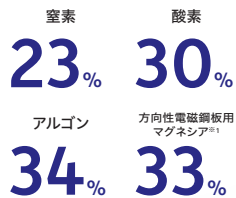


2022年4月より、新事業セグメントへ移行

- デジタル&インダストリー
- エネルギーソリューション
- ヘルス&セーフティー
- アグリ&フーズ
- その他

多くの事業が国内の安定市場において
高シェアを維持

デジタル&インダストリー



※出典：ガスレビュー社「ガスジオラマ2021」
※1 自社調べ、世界シェア

ヘルス&セーフティー



エネルギーソリューション



※出典：ガスレビュー社「ガスジオラマ2021」

アグリ&フーズ



その他



多様な事業領域、
高シェア製品・サービス

創業者精神

変革を求める
企業マインド

国内事業拠点数

676 拠点

地域に密着した
顧客基盤と
マーケティング力



製品を安定供給できる
インフラ

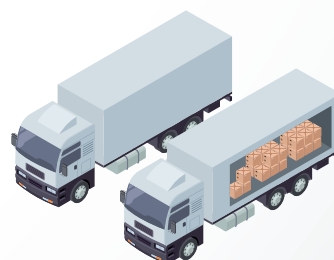
97 カ所

自治体、大学、
地域産業とのアライアンス
(地域における社会関係資本)



産業・医療用ガスの
安定供給体制

22 基



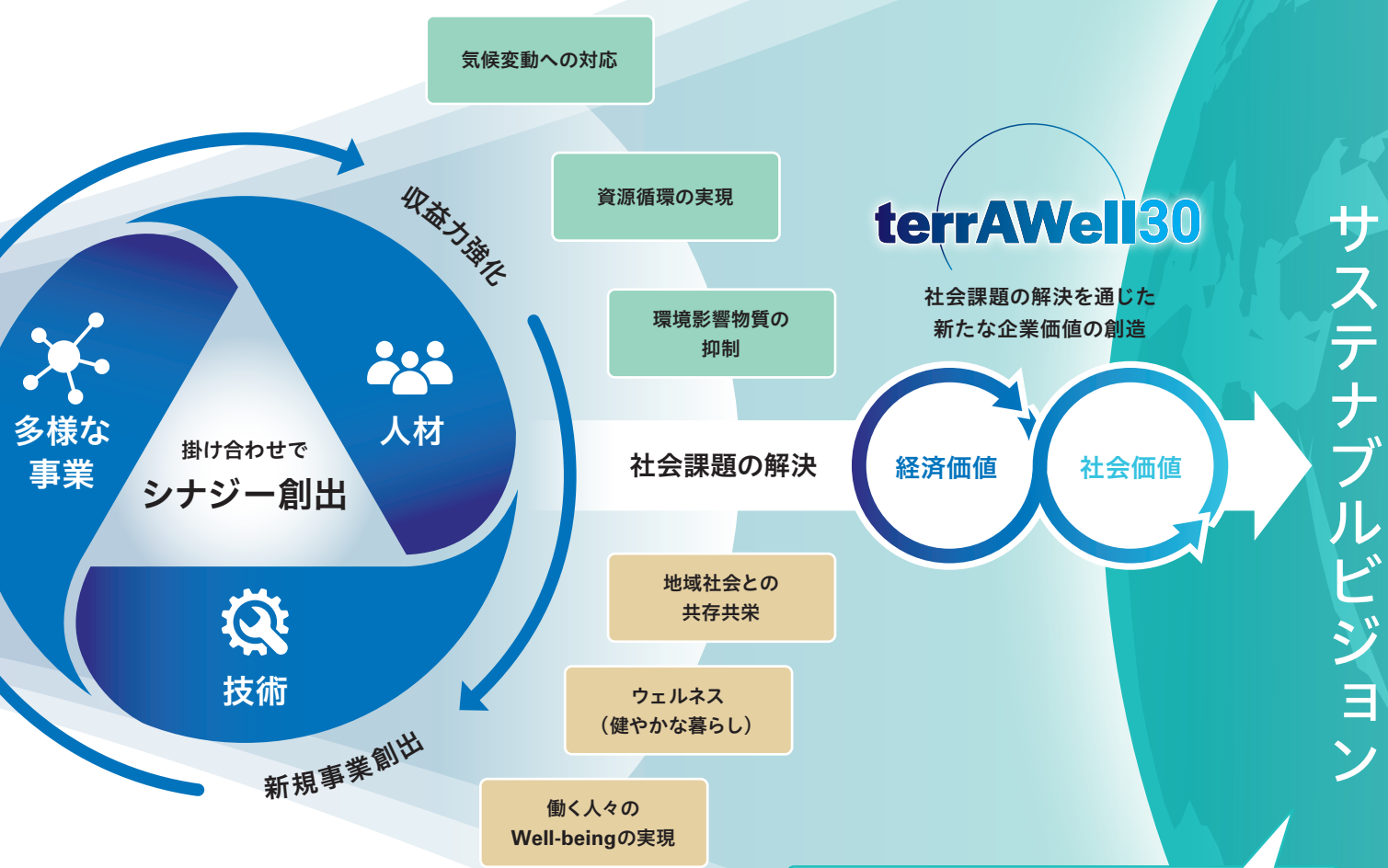
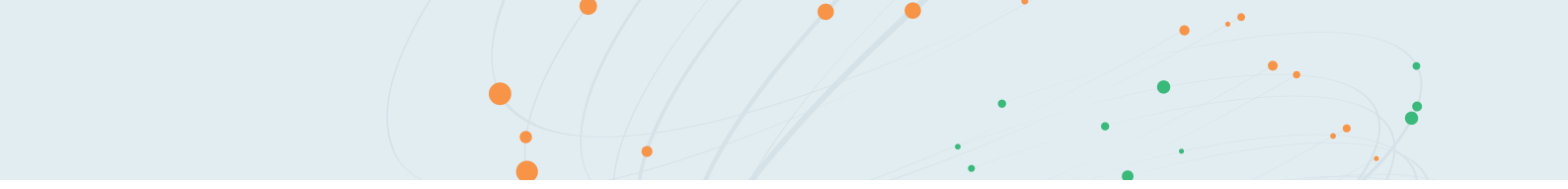
地域密着の事業基盤

当社グループは、パーパスである「地球の恵みを、社会の望みに。」をコンセプトに、多様な事業領域の成長ベクトルを世界的な社会課題を踏まえた「地球環境」と「ウェルネス」の2軸に統合しました。当社グループの最大の強みである「多様な事業、人材、技術」を創造的に掛け合わせることで生み出されるシナジーによって、社会課題解決を通じた新たな企業価値を創造し、サステナブルビジョン「地球、社会との共生により循環型社会を実現する」を目指します。

経営資源 ▶p7

成長軸を定め、経営資源を掛け合わせシナジーを創出 ▶p23





地球、社会との共生により循環型社会を実現する

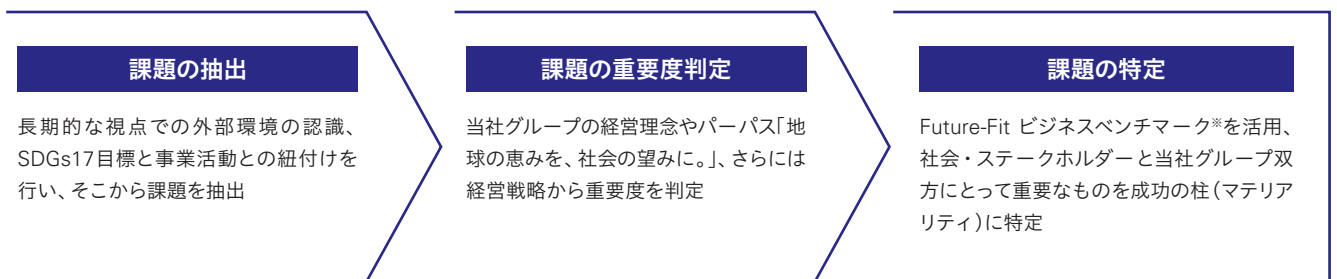
- ・地球環境および社会の変化に対応し、経済価値と社会価値を持続的に提供する
- ・企業活動を通じて資源循環型社会を実現し、環境負荷をゼロ、さらに地球環境を再生する
- ・地域社会、顧客から選ばれ続け、働く人々のWell-being※を実現する

※Well-beingとは、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあり、幸福であることに加えて、企業の中での多様な働き方や誰でも活躍できる場を提供することで、働く人々が生きがいのある人生を送っていること

当社グループでは社会・経済環境が急速に変化する中で、経済価値と社会価値を両立した持続可能な成長を実現するため、2050年をゴールとするサステナブルビジョンをベースに中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。また、ビジョン実現に不可欠な要素を「成功の柱(マテリアリティ)」と定義し、7つの重要課題として特定するとともに、多岐にわたる事業活動が、どのような影響を受けるのかについて、リスク・機会の分析を行っています。

成功の柱(マテリアリティ)の特定プロセス

社会環境や事業環境の認識、リスクと機会の検討、ステークホルダーとの関係から、サステナブルな社会の構築における重要性、および当社グループの企業価値向上につながる事業における重要性を考慮しマテリアリティを特定しました。

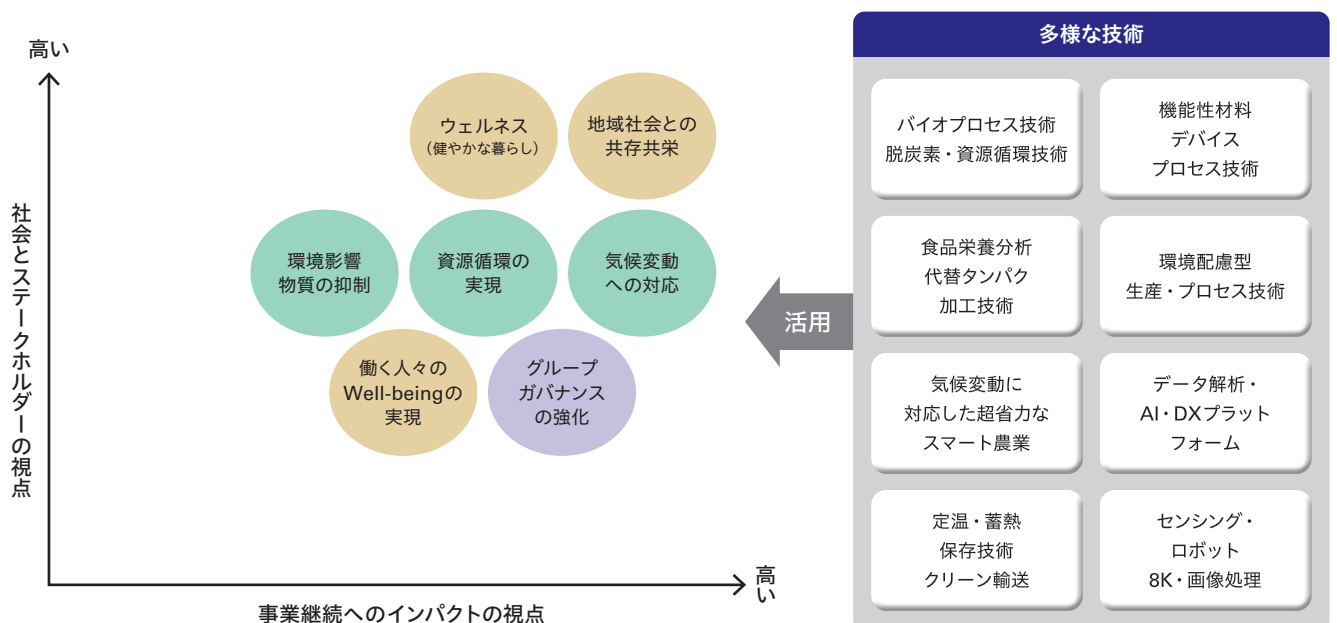


※サステナブル経営を推進するためのKPIツール。英国に拠点を置くFuture-Fit財団がツールの開発・普及を行っている。

特定した成功の柱(マテリアリティ)

「事業継続へのインパクトの視点」(横軸)と「社会とステークホルダーの視点」(縦軸)の両面を考慮し、いずれにおいても重要度が高い要素を選定。当社グループが有する多様な技術を活用したイノベーションにより、サステナブルビジョンの実現に貢献していきます。

マテリアリティ・マップ



成功の柱 (マテリアリティ)	リスクと機会	関係性の高い事業領域				
		デジタル& インダストリー	エネルギー ソリューション	ヘルス& セーフティ	アグリ& フーズ	その他
気候変動への 対応	リスク <ul style="list-style-type: none"> 化石燃料の使用やCO₂排出規制の強化 エネルギー転換による既存エネルギー市場縮小や需要減少 高潮や洪水など自然災害の激甚化による生産活動・物流機能への影響 機会 <ul style="list-style-type: none"> バイオマスを利用した地産地消型エネルギー供給システムの構築 石油系エネルギーから低炭素エネルギーへの転換と関連機器の提供 次世代燃料(水素、液化バイオメタン)など脱炭素ソリューションの提供 	●	●	●	●	●
資源循環の実現	リスク <ul style="list-style-type: none"> 廃棄物処理に関する規制強化と処理コストの増大 資源枯渇、人口増加などによる環境問題、環境リスクの広がり 機会 <ul style="list-style-type: none"> 排出物の回収・精製・浄化システムなどの提供 (CO₂回収・固定化を含む) リサイクル・再利用の促進による廃棄物の削減や資源化 廃棄物に係る循環型サプライチェーンの構築 (食品廃棄物、家畜ふん尿等の処理システムなど) 	●	●		●	●
環境影響物質の 抑制	リスク <ul style="list-style-type: none"> 濁水や水質悪化による原料調達、生産活動への影響 化学物質関連の規制強化に伴う対応コストの増大 プラスチック規制の強化 機会 <ul style="list-style-type: none"> 排ガス精製、水処理設備や排煙・排水・土壌浄化処理製品の提供 飲料容器・包装資材における代替プラスチックの使用 	●			●	●
地域社会との 共存共栄	リスク <ul style="list-style-type: none"> 人口減少(少子高齢化)と都市集中に伴う地域経済の衰退 自然災害による被害の甚大化 社会インフラの老朽化に伴う運用・維持コストの増大 機会 <ul style="list-style-type: none"> 自然災害リスクの最小化に貢献するソリューションの提供 下水道など社会インフラ・システムの整備に貢献する製品・サービスの提供 地域の雇用創出と経済振興に貢献する事業の創出 スマートファクトリー・スマート農業のニーズ拡大 	●	●	●	●	●
ウェルネス (健やかな暮らし)	リスク <ul style="list-style-type: none"> 超高齢化と健康寿命の延伸に伴う医療費の増大 生活習慣病などの慢性化や複雑化をはじめとした疾病構造の変化 機会 <ul style="list-style-type: none"> 医療の高度化や遠隔化に貢献する製品・サービスの提供 セルフメディケーションを可能とする製品・サービスの提供 美味しくかつ安心・安全・健康に貢献する食材の提供 			●	●	
働く人々の Well-beingの 実現	リスク <ul style="list-style-type: none"> 適切な対応を実施しない場合の労働生産性の低下や優秀な人材の流出 従業員の健康逸失リスク 事業展開のグローバル化に伴う従業員の価値観の多様化 機会 <ul style="list-style-type: none"> ICTを活用した働き方改革やワークライフバランスの推進 従業員のキャリア形成とダイバーシティ経営の推進 従業員が心身ともに健康で安心して働ける職場環境づくりの推進 	●	●	●	●	●
グループ ガバナンスの 強化	リスク <ul style="list-style-type: none"> 内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 コンプライアンス違反による社会的信用の失墜 M&A・事業拡大に伴うリスク管理の機能不全 機会 (対応) <ul style="list-style-type: none"> 子会社の統合再編による内部統制機能の強化 コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化 透明性向上によるステークホルダーとの信頼性の向上 	●	●	●	●	●



代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

豊田 喜久夫

「地球環境」「ウェルネス」の2つの成長軸に沿って、
「多様な事業、人材、技術」を掛け合わせ、
さらなる高みを目指します

約20年の集大成として 「全天候型」の事業ポートフォリオを実現

2021年度は、2000年にエア・ウォーターが発足して以降、多様な事業領域に展開してきた約20年の集大成であったと考えています。その成果として、景気変動に影響されにくく、持続的な成長を可能とする「全天候型」の事業ポートフォリオを実現し、過去最高の業績を達成することができました。

当社発足から最初の10年は、合併による産業ガス事業の川上・川下領域の垂直統合、高効率小型液化酸素・窒素製造装置「VSU」を活用した革新的なガス供給モデルの創出、炭酸ガス・水素ガス事業の拡大等により、産業ガスメーカーとしてのポジショ

ンを確固たるものにししました。加えて、ケミカルや海水など新しい事業分野の基盤も構築しました。

2010年度からは、「売上高1兆円企業ビジョン」という大きな目標を掲げ、M&A戦略による事業領域の拡大を加速しました。特に、医療や農業・食品など生活系事業の領域拡大を図り、産業系と生活系事業のバランスがとれた「全天候型」の事業ポートフォリオを確立しました。その結果、2009年度に比べ、2021年度の売上収益は約2.1倍の8,887億円、営業利益は約2.2倍の652億円となり、飛躍的な成長を果たしました。とりわけ、2019年度から2021年度までの3年間は、コロナ禍による環境変化に対応しつつ、高成長が見込まれるエレクトロニクス分野や海外事業の拡大を推進する一方、グループ会社の統合再編をはじめとする事業構造改革を進展させたことで、営業利益の年平均成長率(CAGR)が15%に達しました。不透明な市場環境ということもあって、売上1兆円の実現は次期に持ち越すこととなりましたが、営業利益は目標としていた600億円を大幅に上回り、売上、各利益ともに過去最高を更新しています。

成長なくして企業にあらず

テラウェル 「terrAWell30」では売上1.6兆円を目指す

私が当社グループの経営に当たり、最も重要と考えているのは「成長」です。成長なくして企業にあらず。常に成長を続け、事業活動を通じてステークホルダーの皆さまに提供する経済価値と社会価値を増大し、その価値を多くの皆さまにいきわたらせていくことが私の役割だと考えています。そのためには将来を見据え、「全天候型」の事業ポートフォリオを常に変化させていく必要があります。これは、社会課題の解決をビジネスチャンスに変えていくということでもあります。今後、世界的にサステナブルな社会の形成が進展していく中で、社会価値を追求していくことは、同時に経済価値も高めていくことにほかなりません。

私たちは、パーパス(存在意義)を「地球の恵みを、社会の望みに。」と定義しています。空気や水に代表される地球資源を活用し、「人々の生活に不可欠なもの、なくてはならないものを、安定的に供給する」という役割を通じて、「人と地域に寄り添い、健やかな暮らしとものづくりを支える」、このことが当社グループ事業の本質的な価値であると考えているからです。

2030年度に向けた長期ビジョン「terrAWell30」では、このパーパスに基づき、世界的な社会課題と当社グループの多様な事業領域を踏まえ、これからの成長軸を「地球環境」と「ウェルネス」に設定しました。「Terra」はラテン語で「地球」、「Well」は「Wellness = 健やかな暮らし」を意味し、この2つをAW(エア・ウォーター)がつなぐという思いを「terrAWell」に込めています。新たなステージではこの2つの成長軸に沿って、当社グループが保有する「多様な事業、人材、技術」を創造的に掛け合わせることで生み出されるシナジーにより、「社会課題の解決を通じた、新たな企業価値の創造」を実現し、経済価値と社会価値を両立した企業価値の最大化を目指します。

経済価値としては、事業拡大の観点から売上収益1.6兆円(海外比率20%)、収益性

向上の観点から営業利益1,600億円(営業利益率10%)を目標に据えています。また、資本効率性も重視し、ROEで10%以上、ROICで7%以上を目指し、資本コストを常に上回る水準を確保したいと考えています。社会価値についてもKPIを設定し、しっかりと成果を示していきます。

真の「関連型多角化」は道半ば

当社グループの経営の特長は、縁もゆかりもない事業の寄せ集めではない「関連型多角化」を推進していることです。1993年のほくさんと大同酸素の合併の時から産業ガスを起源とした関連型多角化の素地があり、M&Aを積極的に活用しながら、それぞれの事業を発展させてきました。特に、産業ガスのコア技術やエリア、ビジネスモデルなどの関連性に着目した関連型多角化は、事業間のシナジーを生み出しやすく、成長につながりやすいと考えられます。また、事業に共通性があることは、マネジメントが各事業に目を配り、全体最適化を図るうえでも重要な要素と言えます。

しかしながら規模の拡大が進むにつれ、カンパニー制の色彩が強くなり過ぎた結果、事業の縦割りや人材の固定化が進んでしまっており、“真の関連型多角化”になっていないのではないか、という懸念を抱くようになりました。社会・経済環境が大きく変化する中で、これまでと同じやり方を繰り返してよいものかと考えたとき、やはり、M&Aを続けて大きくなるだけではダメで、もっとシナジーを生み出しやすいグループ経営体制に移行する必要性を強く認識しました。

部分最適から全体最適へ

そこで、関連型多角化による強みを最大限に引き出す組織に変革すべく、2022年4月より、カンパニー制からユニット制に移行しました。「地球環境」と「ウェルネス」の成長軸に沿って、従来の6カンパニーと2事業部を4つの事業グループ(デジタル&イ

関連型多角化による強みを
最大限に引き出す組織に変えるため、
ユニット制に移行



ンダストリー、エネルギーソリューション、ヘルス&セーフティー、アグリ&フーズ)に再編し、その傘下に13の事業ユニットを置く、抜本的な組織改革を実行しました。また、4つの事業グループには、“長”という責任者を置かず、“担当”という形にして縦の組織構造を緩やかにし、事業ユニット間の壁を越えたビジネスモデルを構築しやすくしました。一方、13の事業ユニットには“ユニット長”が就いて、それぞれが事業業績に責任を持ちます。ユニット長はその傘下となる中核事業会社の社長を兼任することで、ユニットと現場の乖離が生じないようにし、さらに、グループ会社の経営人材が当社本体組織の要職に就くことによって当社とグループ会社が一体となったグループ経営体制の基盤を形成します。

もちろん13という現在のユニット数が最終形ではありません。ユニット数の増加は新規事業の創出やグループ会社再編の進展を意味し、成長軸に沿って今後、増やしていくことを想定しています。

加えて、地域事業会社3社を国内事業推進の中核として成長を牽引する、事業グループに並ぶ組織に位置づけ、既存事業の深掘りによる収益力の強化と、地域社会に寄り添った事業成長につなげていきます。また、管理、技術・エンジニアリング、物流といった機能についてもグループ横断的な組織体制への転換を図っています。

このかつてない大規模な組織改革によって、「多様な事業、人材、技術」と「地域密着の事業基盤」を活かし、グループシナジーの創出を最大化していきます。

「両利きの経営」で事業戦略を推進

この新しい組織体制のもと、既存事業の競争力に磨きをかける「深掘り」と、事業機会を発掘・育成する「探索」の2つをバランスよくこなす「両利きの経営」をどのように行うのか。深掘りについては、アセットの見直しやグループ会社の統合再編、デジタルトランスフォーメーション(DX)の活用に重点を置き、収益力の強化を図ります。探索については、地域密着の事業基盤と多様な事業領域を基に「シーズ」から「ニーズ」への転換を図っていきます。そこに技術開発を軸として地域の社会課題解決に資する新しい事業を生み出すことに注力します。

事業戦略としては、国内は「収益構造の強化」と「新事業の創出」、海外は「事業拡大による成長」を基本方針としています。とりわけ、エレクトロニクス関連事業と海外の産業ガス事業が成長を牽引していくものと見ています。エレクトロニクス関連事業は、社会の急速なデジタル化を背景に拡大を続ける半導体製造の市場に焦点を当て、事業構造の変革を進めていきます。海外事業は、インド・北米における産業ガス供給事業を重点領域とし、長年築き上げてきたガス供給に関わるエンジニアリング力や、三井物産(株)との戦略的提携をフルに活かし、事業拡大を加速していきます。

成長と投資の好循環を持続させる

投資なくして成長なし。成長のためには投資が不可欠ですが、投資を続けていくためには稼ぐ力を高め、原資を創出しなければなりません。当社グループは、変化の激しい事業環境下、即効性のあるM&A戦略で大きな成果を挙げてきました。それゆえ、当社グループの場合、成長のための投資というとM&Aをイメージされるかもしれませんが。しかしそれ以上に、M&A後の事業強化に積極的な設備投資を行っており、それこそが成長と投資の好循環を持続させています。

加えて、今後はよりグループ全体を俯瞰し、経営の効率性を高めていく取り組みを徹底していきます。特に、DXによる業務改革、物流改革、グループ横断的な調達活動、そして、管理部門の経営戦略機能の強化と効率化を重点課題として取り組みます。DXは、経営管理基盤システムの刷新を図り、データ経営の高度化を進めます。物流はグループ全体に横串を刺し、外部倉庫から自社倉庫への集約や外部委託物流の内製化、また、適正在庫の見直しなど一元管理を進めます。原料や資材などの調達コストも、グループ共同調達でミニマイズしていきます。

多様性に富む人材の活躍と 経営人材の抜擢・育成を促す

言うまでもなく、「人材」の成長とチャレンジ精神こそが事業を創り出し、当社グループの発展の原動力になります。私は、事業戦略と人材戦略は企業成長の両輪と考えています。M&Aで事業領域を拡大してきた当社グループには、多彩なスキルや経験を持つ人材が集まっており、現在、経営幹部は約半数が外部から迎え入れた人材です。指導監督者層の女性比率も年々高まっています。こうした多様性に富む人的資源をいかに柔軟に活用できるかが、持続的成長の鍵であるのは明らかです。そこで、組織改革と並行して人事制度を刷新します。まずは、グループ全体の成長を牽引する経営人材の抜擢・育成を促す制度として、個人と会社が合意したミッションに基づくジョブグレードにより処遇を決める「ミッショングレード型制度」に変えていきます。20代での管理職登用も可能とし、年齢に関わらず高いミッションに挑戦できるようにします。

一方で、従業員のWell-beingを高めるため、福利厚生制度も見直し、特に育児や介護のために就業が制限される社員については、多様な就業支援を行い、継続してキャリア形成ができる環境を提供していきます。加えて、事業形態が大きく変わっていく中で、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するプロジェクトを立ち上げ、改めて多様な人材が活躍できる環境をつくっていきます。また、誰もが挑戦できる機会を提供する仕組みとして、グループ全体の人材バンクを整備し、人材の流動化も促していきます。

事業戦略と人材戦略は企業成長の両輪。
グループの多様な人材が活躍できる
環境を整備し、「人を活かす経営」を実践



社会にプラスの環境価値を創出する

当社グループは、2021年に「環境ビジョン2050」を制定するとともに、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。そして全社を挙げて、「脱炭素社会」「資源循環型社会」「人と自然の共存社会」の実現に向けた取り組みを進めています。この環境ビジョンに沿って、「terrAWell30」においても、2030年度までに「温室効果ガス30%削減（2020年度比）」を達成し、2050年にはカーボンニュートラルの実現を目指します。また、「廃棄物リサイクル率80%」や「水使用量原単位10%削減（2021年度比）」といった目標を設定し、資源循環や水資源の保全にも注力します。

もっとも当社グループのパーパスに照らした場合、地球環境問題への対応は、社会的責任として自社活動による負の影響をゼロにするだけでなく、お客様や社会にプラスの環境価値を提供し、それを成長機会につなげていくことが重要になってきます。近年は特に、脱炭素に向け水素エネルギーが注目されていますが、当社グループは、水素ガスの製造、貯蔵、運搬から使用に至るまでの豊富な知見と技術を活かし、米国で水素サプライチェーンの事業化を推進しています。また、国内では、家畜ふん尿由来のバイオガスからクリーンな水素エネルギーを作る「(株)しかおい水素ファーム」を設立し、地域で排出される廃棄物を活用した資源循環と新エネルギー供給の同時実現を目指しています。さらに、地域で発生する未利用バイオマス資源を有効活用して発電を行うとともに、発電時に発生する熱や炭酸ガス(CO₂)を陸上養殖や農業に利用する、地産地消エネルギーによる資源循環モデルの開発施設「地球の恵みファーム・松本」の建設にも着手しました。

ガバナンス機能を着実に強化

コーポレート・ガバナンスについては、取締役会の諮問機関として、独立社外役員が過半数を占める指名・報酬委員会を設置しました。これにより、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性を高めるとともに説明責任を強化します。社外取締役には、新たに、企業経営者および技術者として豊富な経験と高い見識を有する千歳喜弘氏を迎えました。外部視点で、当社の経営をより良い方向に導いていただけるものと期待しています。また、グループガバナンスの強化に向け、当社およびグループ会社個々の経理・財務をはじめとした管理系のオペレーション業務を集約した機能会社を設置し、業務の効率化を推進するとともに内部統制システムがより一層機能する業務プロセスを構築していきます。

人々の暮らしや産業に「なくてはならないもの」を提供し、社会課題の解決に向けた役割を存分に果たす

当社グループには現在、産業ガスを基軸とした100を超える事業、国内676の事業拠点、200のガス製造拠点、97の物流拠点があります。こうした事業インフラのもと、273のグループ会社、約2万人の従業員という組織と人的資源、そして540名の研究開発人員、290名のエンジニア、138件の産官学連携プロジェクトという技術資源があります。当社グループの強みは、こうした多様な経営資源を活かし、人々の暮らしや産業になくてはならない製品・サービスを生み出していることです。また、当社グループの存在感も、発足当時とは比較にならないほど多方面で高まっており、気候変動や超高齢化をはじめとした社会課題が世にあふれる中で、その解決に向けた役割を存分に果たすことができると考えています。「terrAWell30」では、これまでに獲得した「多様な事業、人材、技術」を掛け合わせ、シナジーの創出を最大化し、さらなる高みを目指します。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社グループのさらなる成長にご期待いただき、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

豊田喜久夫

01

Vision & Strategy

21 2030年に目指す姿

25 新中期経営計画

COOメッセージ

代表取締役社長 白井 清司

31 海外戦略

COOメッセージ

代表取締役 副社長執行役員 松林 良祐

2030年に目指す姿

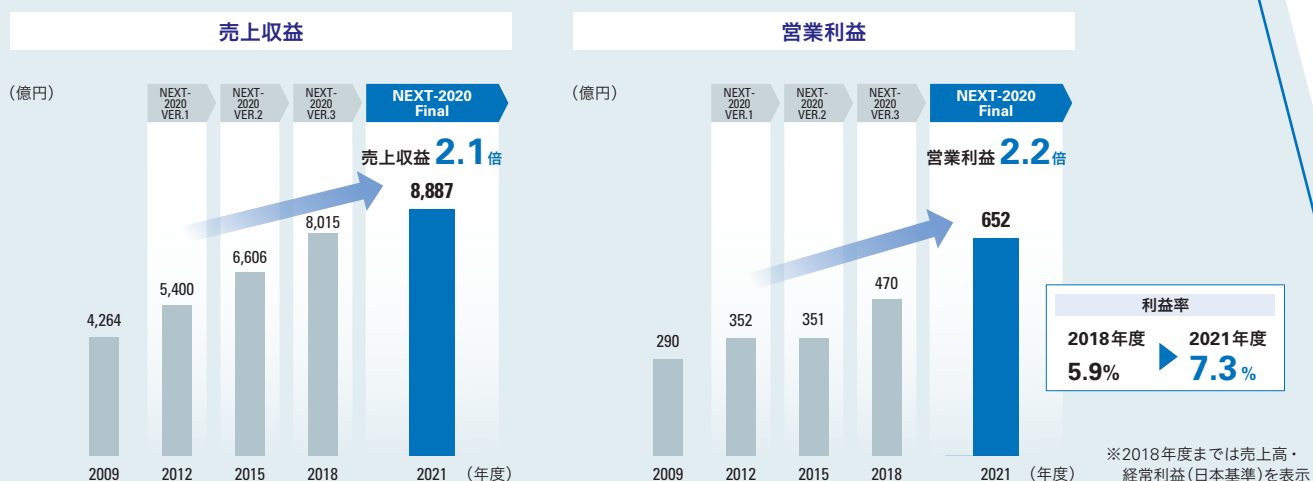
これまでに獲得した経営資源を活用し、
経済価値と社会価値を両立した企業価値の最大化を目指す



第2の創業期に成し遂げたこと

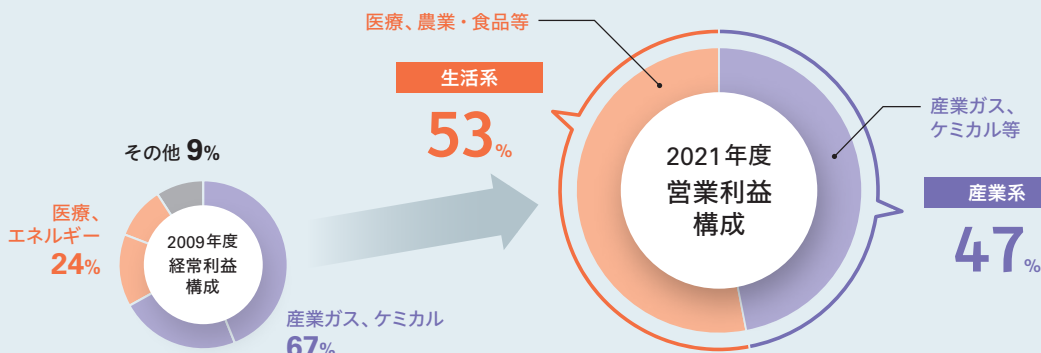
12年間で売上収益は**2.1**倍、営業利益は**2.2**倍の成長を実現

多様な事業領域での安定収益をもとに設備投資・M&Aを積極的に実施、一方で収益性向上を図る事業構造改革を推進



生活系と産業系のバランスが取れた全天候型の事業ポートフォリオを確立

M&Aにより医療や農業・食品など生活系の事業領域を拡大し、環境変化に左右されにくい事業ポートフォリオを確立



第3の創業 = terrAWell30

社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造

terrAWell30

「Terra」はラテン語で「地球」、「Well」は「Wellness（ウェルネス）= 健やかな暮らし」。「terrAWell30」には、「Terra（テラ）とWell（ウェル）をAW（エア・ウォーター）がつなぐ」という思いを込めています。

事業拡大
売上収益： 1兆6,000億円 (うち海外売上収益比率20%)
収益性の向上
営業利益： 1,600億円 売上収益営業利益率：10%
資本効率性の向上
ROE：安定的に 10%以上 ROIC：安定的に 7%以上



主要非財務指標
GHG排出量 30%削減 (2020年度比)
目指す社会
脱炭素
資源循環
人と自然の共存
スマート社会
健康長寿

成長の基本方針

多様な事業領域の方向性を
成長軸「地球環境」「ウェルネス」に
統合

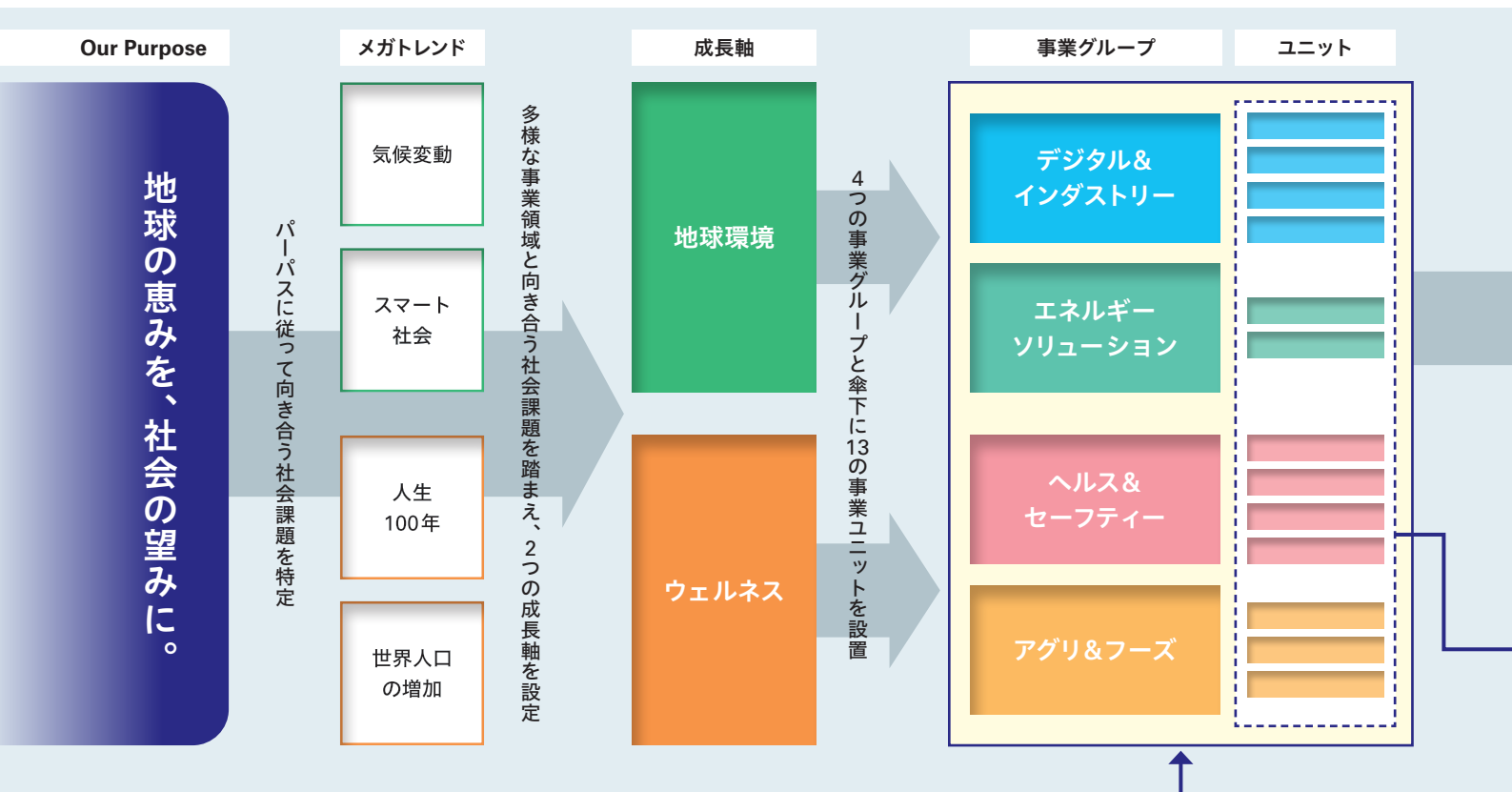
「多様な事業、人材、技術」と
「地域密着の事業基盤」を武器に
シナジー創出を最大化

成長と投資の好循環

「terrAWell30」の実現に向け、多様な事業領域を4つの事業グループに再編したユニット経営に移行

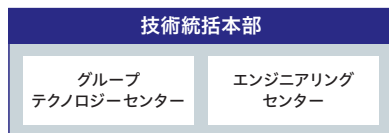
成長の基本方針 **1** 多様な事業領域の方向性を成長軸「地球環境」「ウェルネス」に統合

成長の基本方針 **2** 「多様な事業、人材、技術」と「地シナジー創出を最大化



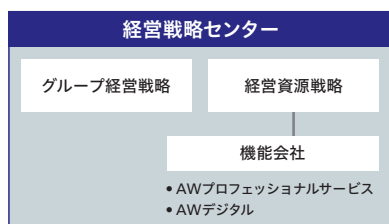
経営戦略機能と経営資源の最適配分機能強化のためのグループ横断横串組織

グループの研究開発とエンジニアリングに横串を入れる技術部門



グループテクノロジーセンターとエンジニアリングセンターを通じて、グループの研究開発とエンジニアリングの技術資源に横串を入れ、一元化することで技術力の向上を図り、新事業の創出と海外展開の拡大に向けた専門人材の育成を推進します。

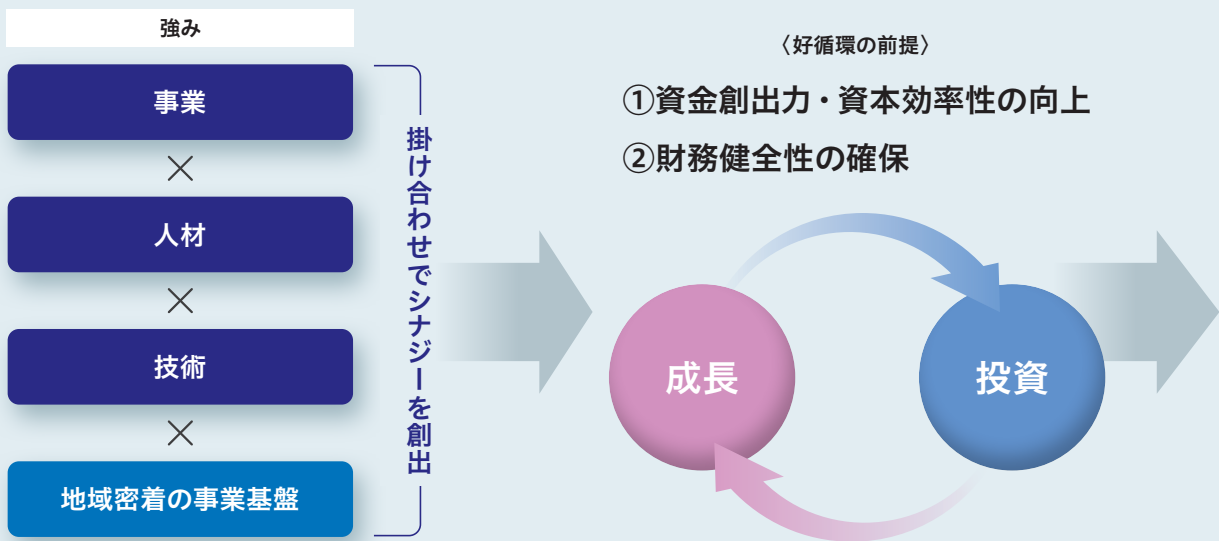
データ経営、DX、物流改革、人材活用等で事業部門を主導する管理部門



管理部門をグループ経営戦略のセンター機能と位置づけ、グループ全体の経営戦略策定と経営資源の最適配分を担う各組織に再編し、データ経営、DX、物流改革、人材活用・育成等について事業部門、グループ会社を主導します。なお、当社およびグループ会社個々の財務、会計、労務、総務等のオペレーション業務は機能会社を集約し、業務の効率化、業務プロセスの可視化・標準化による内部統制機能の強化、専門人材の育成を推進します。

「地域密着の事業基盤」を武器に

成長の基本方針 **3** 成長と投資の好循環

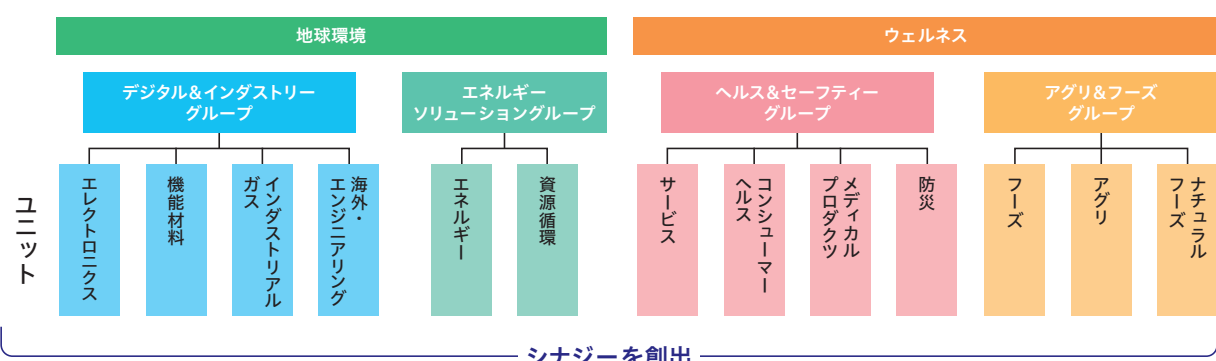


terrAWell30

社会課題の解決を通じた
新たな企業価値の創造

エア・ウォーター本体組織と事業会社群が一体となったユニット経営

「地球環境」と「ウェルネス」の成長軸に沿って、多様な領域に展開する事業を4つの事業グループに再編。各事業グループは傘下の事業ユニット間におけるシナジー創出に注力し、事業ユニットは傘下の事業会社群に関わる成長戦略の策定と経営資源の最適配分を行うことで、グループが一体となったユニット経営を推進します。



事業会社群と一体となったユニット経営



新中期経営計画



COOメッセージ

グループ経営資源の最適化によって
シナジーを創出し、
成長領域の拡大とともに、
収益力強化と新事業育成を図ります

代表取締役社長
最高業務執行責任者(COO)

白井 清司

「terrAWell30 1st stage」(2022～2024年度)

2021年度は、新型コロナウイルスの感染拡大防止対策と社会経済活動の併存が常態化する中、世界的なサプライチェーンの停滞や資源価格の高騰など予断を許さない状況が続きました。しかしながら、ウィズコロナによる市場の変化を捉えた取り組みとともに、成長市場のエレクトロニクス分野やインドでの産業ガス事業の拡大を図り、事業ポートフォリオの変革を進めたほか、ケミカル、医療や農業・食品関連事業においてグループ会社の統合再編をはじめとした事業構造改革を推進し、生産や販売体制等の全体最適化を進展させました。その結果、当社グループの売上収益は前年度比10.8%増の8,887億円、営業利益は27.2%増の652億円となり、過去最高業績を更新しました。前中期経営計画「NEXT-2020 Final」

(2019～2021年度)の3年間の成果としては、不透明感の強い事業環境にも関わらず、売上収益、営業利益をそれぞれ1,464億円、224億円伸長させました。特に営業利益は、経営目標に据えた600億円を大きく超過し、営業利益率を7.3%に向上させることができました。

2022年度からは、2030年度に目指す姿「terrAWell30」を定め、その実現に向けた第1段階として、新中期経営計画「terrAWell30 1st stage」(2022～2024年度)がスタートしました。本中計は、当社グループの最大の強みである「多様な事業、人材、技術」の全体最適化と創造的に掛け合わせて生まれるシナジーによって、成長領域の拡大とともに、収益力の強化と新事業の育成を図ることを基本方針としています。コロナ禍により持ち越してきた売上収益1兆円の目標を2022

前中期経営計画「NEXT-2020 Final」(2019～2021年度)経営目標の達成状況

(単位：億円)	2018年度実績	2021年度計画	計画対比	2021年度実績
売上収益	7,423	10,000	×0.89	8,887
営業利益	428	600	×1.09	652
営業利益率	5.8%	6.0%	+1.3pt	7.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	288	370	×1.17	432
海外売上収益比率	5.0%	10.0%	-1.4pt	8.6%

年度に達成、さらに2024年度には1兆2,000億円の実現を目指します。営業利益は2024年度に1,000億円を目指しており、営業利益率も継続的に引き上げていきます。

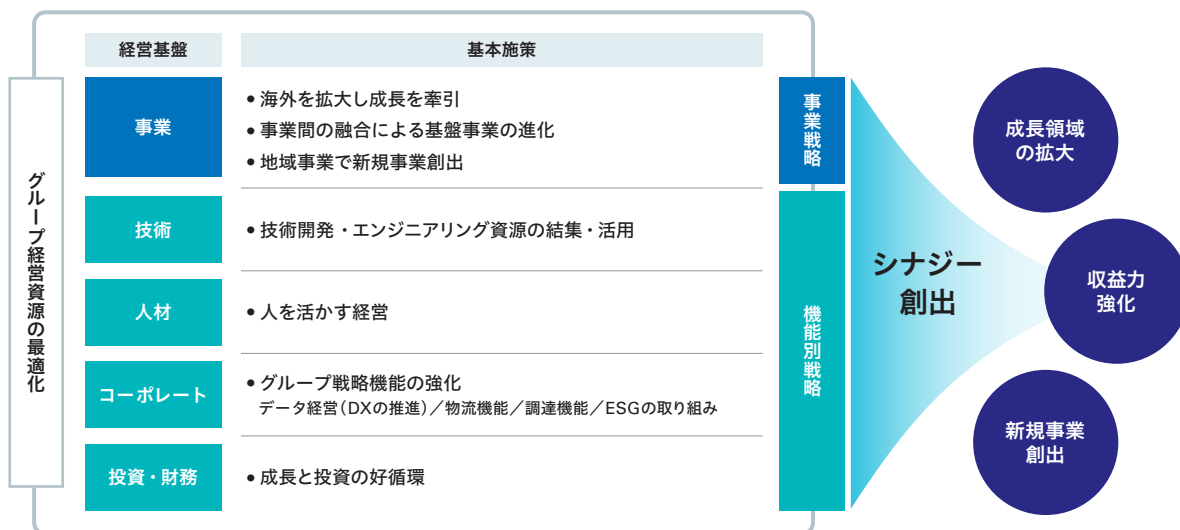
総じて高い収益性が見込まれるエレクトロニクス関連と海外の産業ガス事業を拡大するとともに、国内の既存事業を中心にグループ経営資源の全体最適化とシナジーの創出によって収益力の強化を図り、これらの業績成長を牽引していきます。また、社会環境が大きく変化の中で地域の社会課題をビジネスチャンスとして捉え、次の成長を支える新事業を育成していきます。海外をはじめとした成長領域において、積極的な設備投資やM&Aを実施する計画ですが、資金創出力と資本効率性を高め、成長の投資の好循環を持続させます。

本中計の経営目標は、事業戦略だけではなく、人材や技術、管理部門などの機能別戦略を掛け合わせ、グループ経営資源の全体最適化と事業の壁を越えたさまざまなシナジーが発現した先に実現するものです。

機能別戦略としては、グループの研究開発とエンジニアリングの技術資源に横串を入れ、一元化するとともに、オープンイノベーションの推進により、技術による新事業の創出を加速します。また、人事制度改革や社内人材バンクの整備等によりグループ全体でのマネジメント人材の流動化を図るなど、「人を活かす経営」を推進するとともに、管理部門がグループ全体を横断的に主導し、DXによる業務革新、物流改革、調達活動の最適化等による収益改善を進めていきます。

基本方針

グループ経営資源の最適化によってシナジーを創出し、成長領域の拡大とともに、収益力強化と新事業育成を図る



経営目標

売上収益、営業利益の持続的な拡大とともに、収益性の向上も追求

	前中計最終年度 2021年度実績	CAGR (年平均成長率) (2021-24年度)	terrAWell30 1st stage 2024年度計画
(単位: 億円)			
売上収益	8,887	10.5%	12,000
収益性	営業利益 (営業利益率)	652 (7.3%)	1,000 (8.3%)
	親会社の所有者に帰属する当期利益	432	630
	海外売上収益比率	8.6%	11%以上
資本効率性	ROE	11.5%	10%以上
	ROIC	6.6%	7%以上

新中期経営計画

事業ごとの成長方針

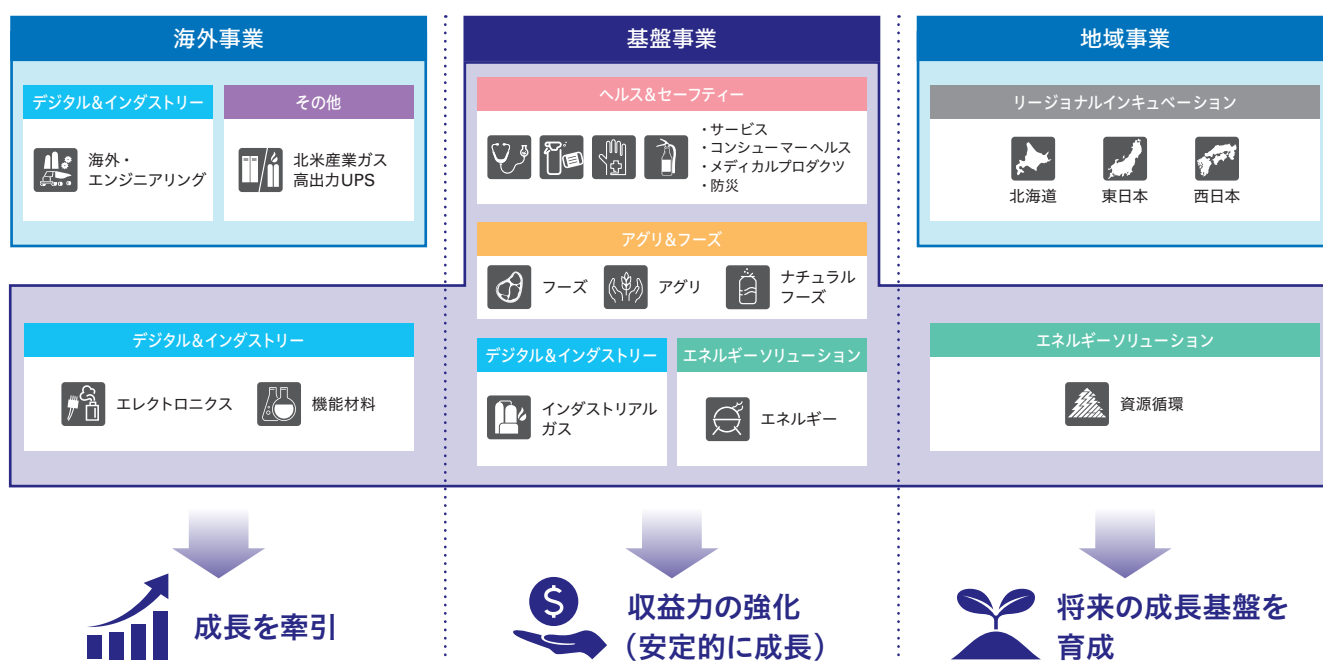
多様な事業の成長方針としては、各事業グループ・ユニットを「成長を牽引」「収益力の強化(安定的に成長)」「将来の成長基盤を育成」の3つのステージに分類し、それぞれに応じた事業戦略を推進します。

成長を牽引する事業は、海外における産業ガスとエレクトロニクス関連の2つの分野です。海外では、インド・北米における産業ガス分野の拡大を最重要のテーマに据え、産業ガス供給事業を拡大するうえで不可欠なエンジニアリング体制を強化し、戦略的な設備投資やM&Aを積極的に実施していきます。もう一つの牽引役であるエレクトロニクス関連事業では、国内における半導体メーカー各社の生産拡大に対応したガス供給プラントの増強投資を着実に進めるほか、半導体製造のバリューチェーンに軸足を置き、当社グループが展開す

る産業ガス関連とケミカル関連事業を融合した新たなビジネスモデルを構築すると同時に、機能材料分野の開発力強化に注力していきます。

国内の産業ガス、エネルギー、ヘルス&セーフティー、アグリ&フーズ等の既存事業については、安定成長の基盤として、成長領域における事業拡大とともに、グループ会社の統合再編やDX推進等による事業構造の変革を進め、収益力の強化を図っていきます。

将来の成長基盤の育成では、地域の社会課題に沿って新事業を探索する場となる地域事業と、脱炭素社会の実現に向けてCO₂回収・利活用や地産地消によるクリーンエネルギー供給の事業化を進める資源循環ユニットがその中心的な役割を果たします。



財務戦略と株主還元

財務戦略については、積極的な投資を実施する一方、資金創出力と資本効率性を向上させ、投資と成長の好循環を実現することが基本方針です。資本効率性については、ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)とROIC(投下資本利益率)の全社目標を設定し、それぞれ安定的に10%以上、7%以上を目指します。

投資については、国内ではIRR(内部収益率)8%以上、海外ではこれにカントリーリスクを加味した数値を基準に厳選して実行します。財務規律は、親会社所有者帰属持分比率を

36~40%、ネットD/Eレシオの目標レンジを0.8~1.0倍に設定し、健全性を維持します。加えて、既存事業や過去の投資についてもROICを管理指標として活用し、グループ全体の資本効率性の向上を図っていきます。本中計の3年間累計の投資総額は、前中計期間に比べ約1.5倍となる4,000億円を見込んでいます。エレクトロニクス向けオンサイトガス供給設備の新増設や北米における産業ガス・エンジニアリング拠点の拡充など設備投資を2,600億円、M&A投資を1,400億円と想定しています。このうち、将来の成長を牽引する海外では約700億円の投資を実施する計画です。

財務戦略と株主還元



管理部門は、データ経営やDX推進、物流改革、調達活動、オペレーション業務の効率化、人材活用・育成といった観点からグループ全体の最適化を主導し、最終の2024年度で50億円以上の利益を創出する計画です。キャッシュ・フローについては、各事業の収益性向上、投資の厳選と事後モニタリング強化、キャッシュ化速度(CCC)の10%短縮、拠点統廃合等による資産圧縮策により、3年間累計で約3,100億円の営業キャッシュ・フローを見込んでいます。キャピタルアロケーションは、この営業キャッシュ・フローの範囲で設備投資および配当を実施し、M&Aには借入金も活用する計画です。

株主還元は、配当性向30%以上を目標とし、業績に見合った安定的な配当を目指します。なお、2021年度における年間の1株当たり配当金は56円となっており、これまでの10年間で2.5倍を超える増加を実現しました。

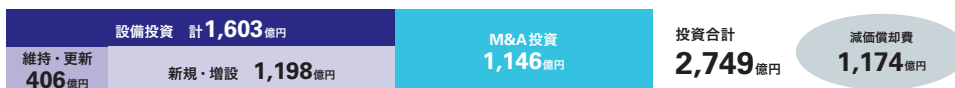
投資計画(設備投資、M&A)

海外M&A等、成長に向けた積極的な投資を実施

terrAWell30 1st stage (2022-2024年度)

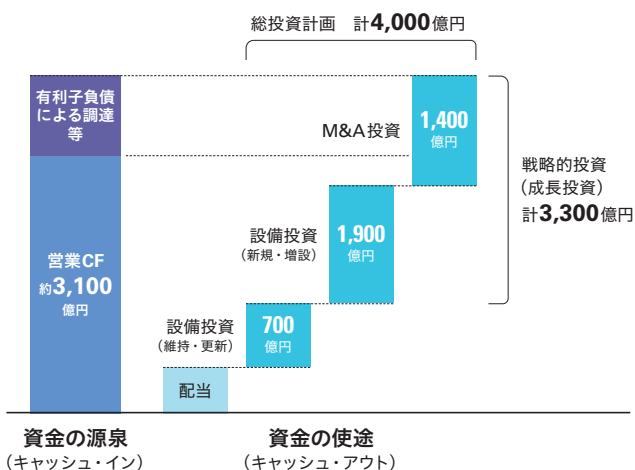


(参考)NEXT-2020 Final (2019-2021年度)



キャピタルアロケーション方針 3年累計：2022-2024年度

営業CFの範囲で配当・設備投資を実施し、M&Aには借入も活用

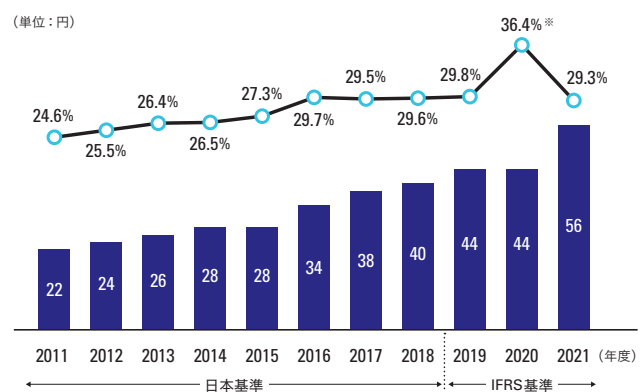


株主還元方針

配当性向30%を目標とし、将来にわたって業績に見合った安定的な配当を行う

年間配当金・配当性向の推移

(単位：円)



■ 年間配当金 ○ 配当性向

※インドでの税制改正に伴う影響から1株当たり当期利益が減少するも、安定配当を継続。

新中期経営計画

地域戦略

当社グループは、祖業の産業ガス・医療用ガスにおいて古くから地域に密着した「直販体制」をとってきたことから、全国各地に営業・メンテナンスや配送拠点をはじめとした事業インフラを有しています。こうした地域の事業基盤と、暮らしや産業に必要な不可欠となる多種多様な製品・サービスを提供している強みを活かし、地域における事業の裾野を広げました。そして2020年には、従来8社あった地域事業会社をエア・ウォーター北海道、エア・ウォーター東日本、エア・ウォーター西日本の3社に統合再編し、国内の事業成長を牽引する役割を担う組織に位置づけています。

これら3つの地域事業会社は、「VSU」をはじめとするガス生産拠点や物流拠点などの事業インフラを活用しながら、顧客に直結したポジションでそのニーズを汲み取り、マーケットインの視点に立った事業展開を推進していきます。各社にはそれぞれ事業企画の専任部門があり、徹底したマーケティングやM&Aを通じて、産業ガス・医療・エネルギーを中心とした既存事業のシェア拡大や事業の深耕に取り組むとともに、遠隔監視・制御等の技術を活用して生産や配送業務を効率的に行うなど、DX推進と人員の適正配置等により、事業の収益力強化も図っていきます。

さらに今後は、多様な事業領域を横断したソリューション型ビジネスの展開や、自治体・大学・地域産業を担う企業などと連携した技術イノベーションにより、地域や社会の課題解決に貢献する新事業を創出し、さらなる成長を目指します。具体的には、「地球環境」の分野では、家畜ふん尿等のバイオマスを活用した地産地消のクリーンエネルギーや、間伐材を燃料とする発電と同時に熱とCO₂を野菜栽培に活用する小規模木質バイオマス発電、環境負荷をかけずに廃棄物を適正処

理し、資源として再利用する物流システムなど、地域特性を活かした資源循環型の事業モデルの構築に取り組んでいきます。また、「ウェルネス」の分野では、LPガスの販売拠点を活用して高齢者の自立した生活を支援するサービスや、遠隔技術を活用した在宅医療・リハビリシステムの提供、資源循環型の陸上養殖や当社グループの加工技術と物流機能を活用した新しい農産事業モデルの構築など、超高齢化や過疎化といった地域の社会課題解決に貢献する新事業の創出に取り組んでいきます。

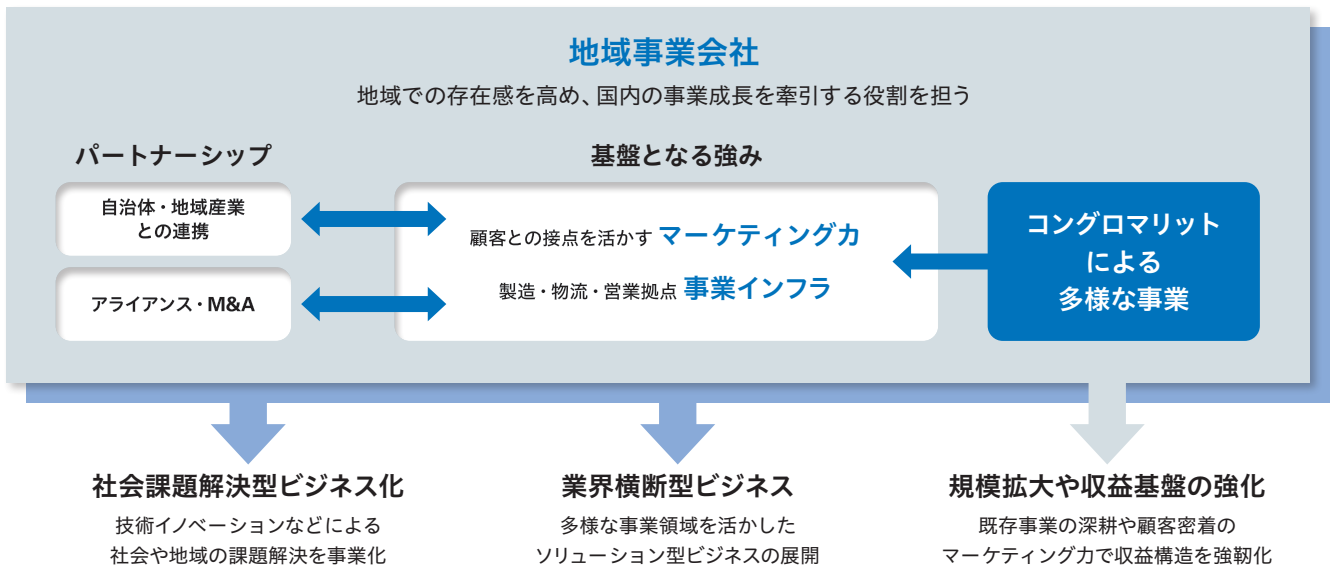
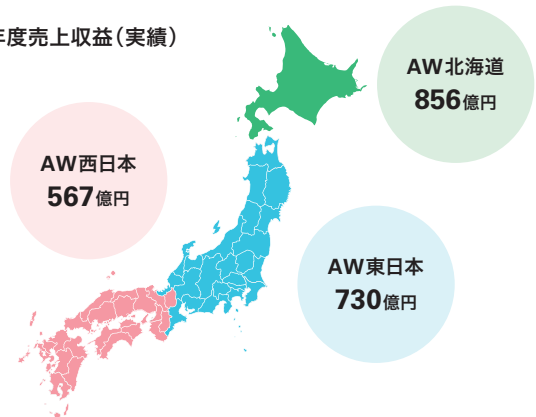
地域事業の拡大

既存事業(産業ガス・医療・エネルギー)の収益性向上とともに、社会課題解決に貢献する新事業を創出

〈基本方針〉

- 成熟化が進む市場で、シェア拡大・DX推進等で収益力を向上
- 自治体・大学・地域産業を担う企業などと連携し、多様な事業・技術・ノウハウを組み合わせ、社会課題(ニーズ)をビジネス化し、さらなる成長を図る

2021年度売上収益(実績)



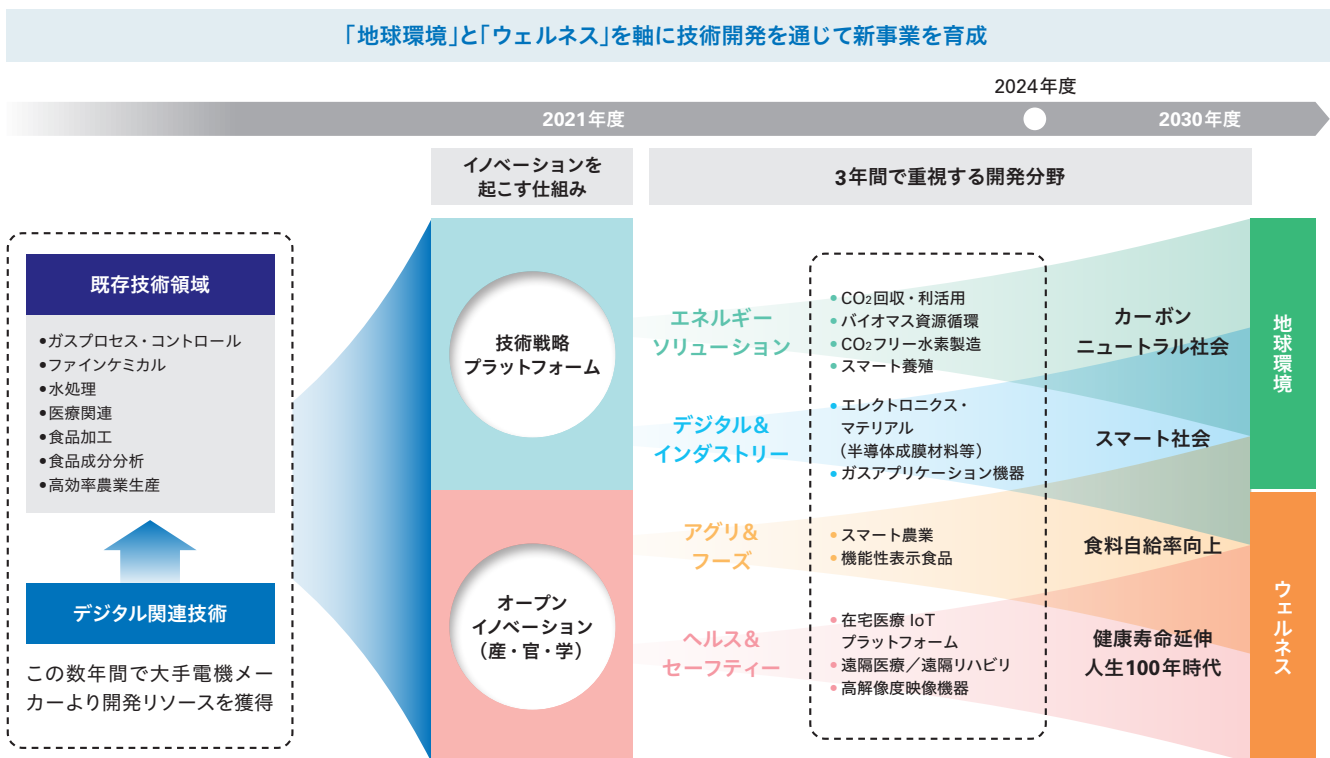
技術戦略

技術戦略については、グループ全体の技術戦略プラットフォームとしての役割を担う「グループテクノロジーセンター」が中心となり、技術資源のグループ一元化やオープンイノベーションを通じて、当社グループの多様な技術領域を融合し、時代の先端をいく技術イノベーションを生み出していきます。

具体的には、従来から保有するガス・医療・食品関連などの技術領域に加え、この数年間で外部から獲得した画像処理

や遠隔通信などのデジタル関連技術を活用。「地球環境」と「ウェルネス」を軸に、「カーボンニュートラル社会」「スマート社会」「食料自給率向上」「健康寿命延伸」といった社会課題の解決に資するテーマを中心に技術開発を進めます。特に、CO₂分離・回収、バイオマス資源循環、省エネルギー、スマート農業・養殖、機能性表示食品、遠隔医療・リハビリなどの技術開発に注力し、地域の事業基盤を活かした新事業の創出につなげていきます。

新事業創出に向けた技術開発




サステナビリティへの取り組み

当社グループは、2050年に目指す姿として、「サステナブルビジョン「地球、社会との共生により循環型社会を実現する」を掲げており、パーパス「地球の恵みを、社会の望みに。」のもと、事業活動を通じて循環型社会を実現し、環境負荷をゼロ、さらに地球環境を再生するとともに、地域社会、顧客から選

ばれ続け、働く人々のWell-beingを実現していきます。

本中計では、サステナビリティへの取り組みとして、「気候変動への対応」「資源循環の実現」「環境影響物質の抑制」「働く人々のWell-beingの実現」を主要テーマとして、それぞれ具体的なKPIを定め、その達成に向けた取り組みを進めていきます。

非財務主要KPI

 気候変動への対応	 資源循環の実現	 環境影響物質の抑制	 働く人々のWell-beingの実現	
カーボンニュートラルの実現	廃棄物排出実質ゼロ	水資源の保全	D&I推進 ※当社単体	労働災害の撲滅
2030年度 GHG排出量 30%削減 (2020年度比)	2030年度 廃棄物リサイクル率 80% (2021年度65%)	2030年度 水使用量原単位 10%削減 (2021年度比) <small>※水使用量原単位：売上高当たりの淡水使用量</small>	2024年度 女性管理職比率 10% (2021年度4.0%)	2024年度 休業災害発生率(業務中) 0.9以下 (2021年度1.15) <small>※度数率：100延労働時間当たりの事故遭遇率人数</small>

海外戦略



COOメッセージ

3つの成長戦略を軸に 海外事業の拡大を 加速していきます

代表取締役
副社長執行役員・最高業務執行責任者(COO)
グローバル担当 兼 エンジニアリング担当

松林 良祐

海外市場と当社グループの強み

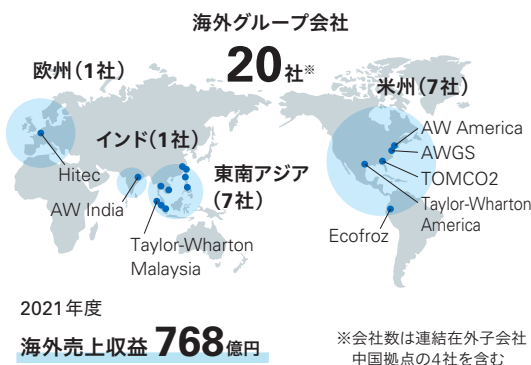
「terrAWell30」の目標を実現するには、国内の安定成長基盤の強化に加え、海外事業の拡大が不可欠です。そこでインドと北米を重点地域とし、産業ガスおよび関連機器、エンジニアリング事業の拡大を加速していきます。

インド政府は、さらなる経済成長と人口増加に伴い、2030年度までに年間粗鋼生産能力を現在の倍以上となる3億トンにするという目標を掲げており、産業ガスも旺盛な需要が見込まれます。一方、北米は日本の約4倍の規模を誇る産業ガスの世界最大市場であるとともに、脱炭素社会に向けて水素需要が急速に拡大しています。

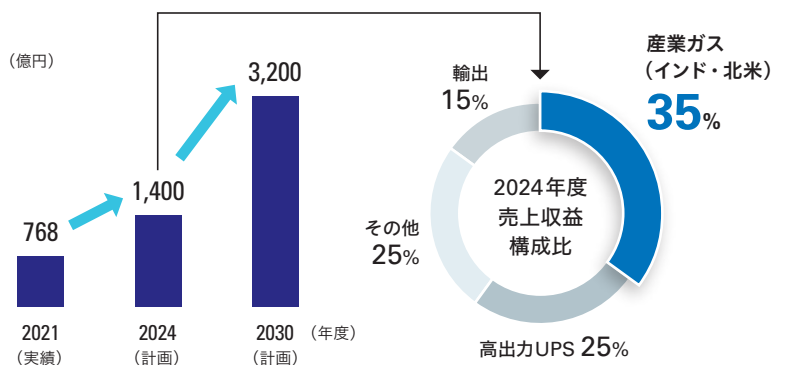
こうした中、当社グループは、海外市場でも競合他社と十分に戦える強みを有しています。例えば、産業ガスは顧客の

ニーズに応じて、多種多様な形態で製造・輸送・供給することが求められていますが、当社グループは、小型から超大型までの深冷空気分離装置(ASU)や独自の吸着分離法による回収・分離・精製技術に加え、水素製造および炭酸ガス回収技術までフルラインアップで保有しています。世界規模の産業ガスメーカーでも、これらの技術をすべて自社で揃えている企業は多くありません。また、エンジニアリング分野においても、既に現地に製作拠点を構え、かつ技術基盤を有しているので、産業ガス関連技術とエンジニアリング技術を掛け合わせ、さまざまな課題解決に挑戦することで、付加価値を創出できると考えています。

エア・ウォーターグループの主な海外拠点



売上収益計画



3つの成長戦略と中長期目標

当社グループは、2030年度「terrAWell30」の海外事業の売上収益目標3,200億円を見据え、その1stステージの最終年度である2024年度に1,400億円(2021年度比で約1.8倍)の達成を目指し、海外売上収益比率11%以上を想定しています。そのための海外投資は北米、インドを中心に3年間で700億円を見込んでいます。

成長戦略としては、「サプライチェーン(供給インフラ網)の構築」および「新ポートフォリオの創出」と、それらを支える「事業推進体制づくり」の3つを推進します。「サプライチェーンの構築」(P33-34参照)では、インド・北米における産業ガスの安定供給を支えるインフラ整備や顧客ネットワーク形成を進めます。特に、オンサイト案件の受注による大口顧客の獲

得に注力するとともに、自社プラントや充填所などの拠点構築によりガス供給ネットワークを拡充していきます。「新ポートフォリオの創出」では、脱炭素化など世界共通の社会課題に産業ガスの技術を活かしたソリューションを提供することで事業の幅を広げていきます。

そして、これらの事業拡大を支える土台として、「組織・体制の強化」を図ります。これまで、海外事業は国内事業からの派生という形で組織や体制づくりを進めてきましたが、海外市場において成長を加速していくためには、より迅速な経営判断と強力なガバナンスが求められます。そこで、海外市場で自律的に事業推進する新たな組織体制やリスクマネジメントの仕組みを整備します。

新ポートフォリオの創出

海外事業では、産業ガスのサプライチェーン構築と並行して、新事業の創出にも積極的に取り組みます。特に米国市場は、比較的規制が緩やかで市場をリードする企業の開発拠点多く存在することや、それを支える人材の豊富さから、社会課題を解決するイノベーションが生まれやすい環境にあります。

例えば、カリフォルニア州では政府が進めるゼロエミッション車導入促進政策により、グリーン水素の需要が大きく成長しつつあり、2025年度にグリーン水素の製造・販売事業を開始するべく、提携先の三井物産(株)と実現可能性の調査を進めています。また、米国では脱炭素政策やエネルギー価格高

騰により炭酸ガスソースが減少し、需給がひっ迫しています。そこで、これまで利用されていないボイラー排ガスや小規模エタノール工場からの炭酸ガス回収・再利用事業を2024年度までに構築します。さらに大手製薬メーカーにおいてワクチンや新薬開発が加速する状況下、医療・バイオ関連向けの凍結・輸送・保管用機器をラインアップし、コールドチェーン事業の拡大を目指しています。今後、液体窒素を使用した医薬品用のフリーザーや大型極低温倉庫を供給していく計画です。これらの事業は既に数十億円規模の需要となっており、米国で事業モデルを確立し、日本、インドをはじめ全世界に展開していく方針です。

事業推進体制づくり

エンジニアリング体制の強化

海外で産業ガス供給事業を拡大するうえで不可欠な要素となるのが、エンジニアリング体制です。そこで、当社グループが有する大型から中小型までのプラント技術を軸に、コスト競争力のあるグローバルなエンジニアリング体制の基盤構築を進めます。その一環として2022年度は、グローバル人材のエンジニアのデータベースを整備しつつ、海外事業の戦略に基づき、採用、育成、配置・ローテーションの指針とする人材整備計画の策定を進めています。

三井物産(株)との戦略的提携

当社と三井物産(株)は2022年2月、グローバル市場での産業ガスを中心とした事業拡大を目指すため、戦略的提携に合意しました。その第一弾として、当社の100%子会社であるエア・ウォーター・アメリカの4,000万ドルの優先株式を同社

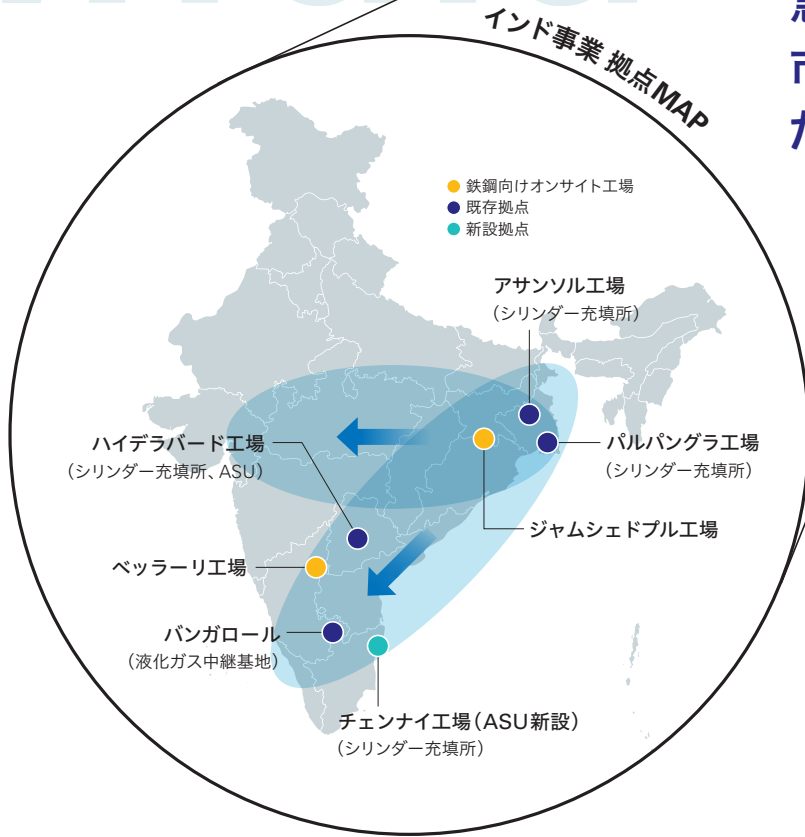
が引き受け、北米での産業ガスや水素ガス事業の拡大に向けた協業を開始しています。同社は北米市場において、鉄鋼、化学、食品など多岐にわたる顧客やパートナーを有しており、この事業ネットワークと当社グループの技術・ノウハウを組み合わせ、加速度的に海外事業の拡大を推進していきます。

経営管理・リスクマネジメント

海外事業を推進し、成長領域として取り込むためには、法律、商習慣など海外市場の多様性に対応した経営判断が随所で求められます。そのために、グループ全体のエンジニアリング機能を統括する「エンジニアリングセンター」の中に新たに配置した「グローバル事業管理部」が横串をさして、海外事業会社の経営情報を一元管理し、迅速に経営判断できる仕組みを構築します。

サプライチェーンの構築

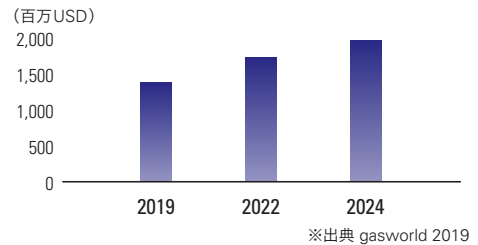
India



[インド市場戦略]

急拡大が見込まれるインド鉄鋼市場を背景に、成長を加速するための事業基盤を強化

インド産業ガス市場規模予測



- 施策 1** 鉄鋼向け大型オンサイト案件の獲得
- 施策 2** 液化ガスプラント・シリンダー充填所の新設による拠点拡充
- 施策 3** エンジニアリング体制の拡充

インドでは、2013年に地場の産業ガスメーカーに資本参加し、2014年にインド統括管理子会社エア・ウォーター・インディアを設立して市場参入を果たしました。さらに2019年に産業ガスメジャーの現地法人から事業の一部を獲得し、インドで1、2位の規模を誇る製鉄所向けのオンサイトガス供給事業と、東部・南部を中心としたローリー・シリンダー事業の基盤を確固たるものにしました。そして2021年に、エア・ウォーター・インディアによる機動的な事業推進体制に移行し、日本で培った技術・ノウハウ・実績を強みに、「鉄鋼向けオンサイトガス供給の新規案件の獲得」と「面的な拠点拡充による製造・物流インフラの構築」を基本戦略として事業拡大を推進しています。

足元においても、高炉の新増設に伴うオンサイトガス需要の引き合いが複数あり、受注活動を強化しています。また2022年度は、南部のタミルナド州チェンナイに、設計・製作から据付・運営まで自社グループで手掛けるインドで初めて

の自社プラント建設を決定しました。2023年10月着工、2024年10月稼働開始を予定しています。南部は、自動車関連産業の一大集積地となっており、タミルナド州政府が州内製造業の年間成長率15%を目標に掲げるなどインドで最も高い経済成長が期待されています。さらに、鉄鋼、自動車、建材関連の需要獲得に向けて、西部のグジャラート州、マハーラーシュトラ州でもガス製造拠点の構築を計画しています。

「terrAWell30」では、自社プラントや充填所の建設をはじめとした供給インフラネットワークを拡充し、鉄鋼関連産業が集中する東部から、自動車産業が集積する南部での生産能力増強や西部への事業拡大を目指します。同時に自社プラントの建設に合わせ、現地でのエンジニアリング体制の拡充も図っていきます。

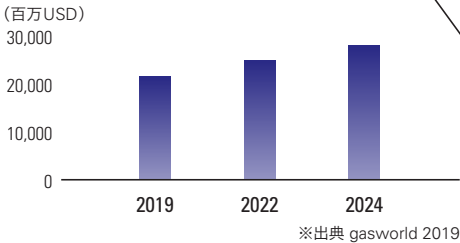


North America

[北米市場戦略]

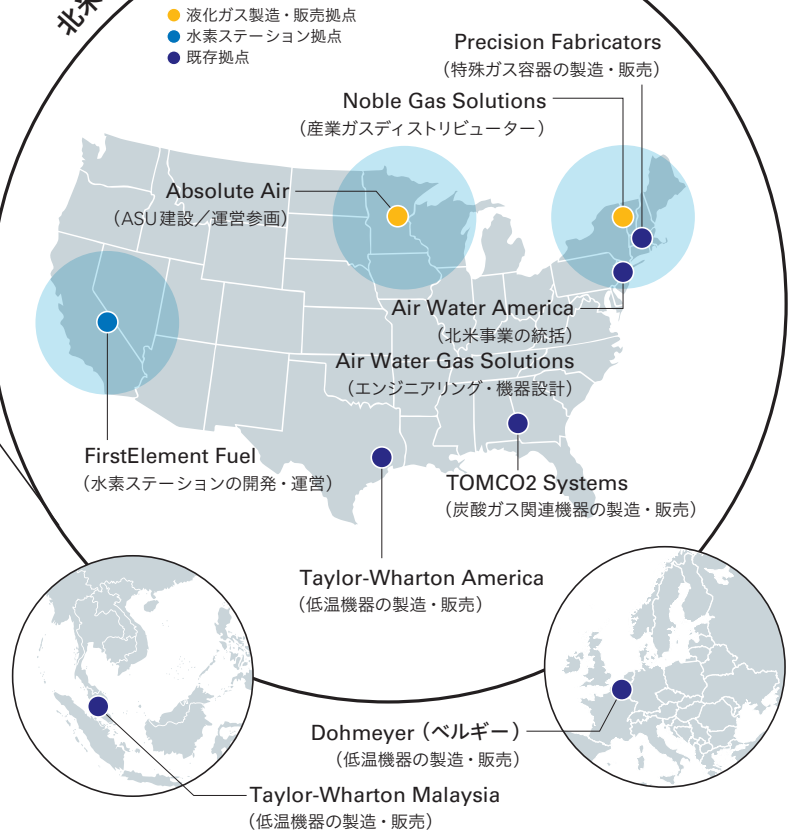
米国版「VSU」戦略を基軸に 産業ガス供給事業を開始、 早期に複数エリア展開を目指す

米国産業ガス市場規模予測



- 1** 施策 ディストリビューターのM&Aと米国版「VSU」戦略の推進
- 2** 施策 三井物産(株)のネットワーク活用によるオンサイトガス供給の獲得
- 3** 施策 水素・脱炭素関連の需要獲得

北米事業拠点MAP



北米市場は、日本以上に産業ガスの裾野が広く、顧客も多岐にわたっています。また、脱炭素化の流れを背景にした水素ガスの需要など、新規市場での需要拡大も期待できます。規模・成長性の両面で魅力的な北米市場において、当社グループが産業ガス供給ネットワークを構築するには、600社を超える現地のガスディストリビューターや顧客とのパートナーシップ構築が第一歩となります。そこでまず、戦略地域のディストリビューターと最新のASU(深冷空気分離装置)技術やガスアプリケーション機器を共有し、産業ガス製造・販売拠点を構築していく米国版「VSU」戦略を推進します。

2022年度中には、ミネソタ州で、エア・ウォーター・アメリカが設計・製作した液化ガスプラントが稼働します。また、ニューヨーク州のディストリビューターのM&Aを完了したほか、他のいくつかの戦略地域においてもM&Aや協業の協議を進めており、早期に実現の見込みです。一方で、戦略的パートナーである三井物産(株)が保有している化学・鉄鋼・

エネルギー等の顧客ネットワークを活用し、新規オンサイト供給案件の早期受注や、水素・脱炭素に関わるガス・機器市場の開拓に注力します。

当社グループは、競合他社に先駆け、燃料電池フォークリフト(FCF)の水素充填設備に設置する液化水素タンクを手掛けてきました。2021年には、カリフォルニア州で水素ステーションの開発・運営を手掛ける最大手のFirstElement Fuel, Inc.に出資しました。同社は、2024年までにカリフォルニア州において、現在31カ所の水素ステーションを80カ所に拡大することを目指しており、当社グループはそれを支援し、液化水素タンクや輸送用トレーラーを提供していく計画です。



02

Business

- 37 マネジメントメッセージ
- 39 デジタル&インダストリー
- 41 エネルギーソリューション
- 43 ヘルス&セーフティー
- 45 アグリ&フーズ
- 47 その他



Wellness



Global Environment



マネジメントメッセージ



取締役 専務執行役員
地球環境管掌
水野 和也

Global Environment

[地球環境]

デジタル・グリーン社会、 脱炭素・資源循環型社会の実現に貢献



デジタル&インダストリー エネルギーソリューション

社会課題と市場環境

デジタル&インダストリー (D&I) グループとエネルギーソリューション (ES) グループが展開する地球環境領域では、デジタル・グリーン社会と脱炭素・資源循環型社会の実現への貢献を目指しています。

D&Iグループは、デジタル技術の進化を支える半導体製造用の多種多様なガスやケミカル品の提供などで、デジタル・グリーン社会に貢献しています。そうした中、従来のような数年周期で好不況を繰り返すシリコンサイクルは、在庫調整的なサイクルはあるものの、全体としては右肩上がりに半導体需要が継続的に拡大していく“超スーパーサイクル”に変化しています。また、デジタル化の進展に伴って増大する電力消費量を抑えるため、“高機能・省エネ”に寄与する素材開発も重要な市場テーマとなっています。

ESグループが注力する脱炭素・資源循環の分野では、石化由来のエネルギーからCO₂排出の少ないLNGや水素などへの転換が進んでいます。その一方で、東日本大震災以降も頻発している自然災害の教訓から、地域特性を踏まえて多様なエネルギーを最適に活用し、エネルギー供給の効率化とリスク分散および環境負荷低減を図ろうとする機運が高まっており、地産地消エネルギーによる資源循環モデルが社会の注目を集めています。

強みと重点施策

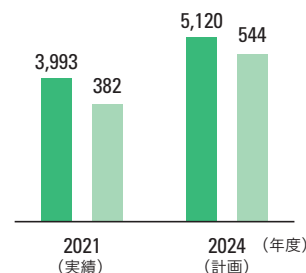
D&Iグループは、あらゆる産業へ広く入り込む産業ガス事業と素材開発型のケミカル事業を統合し、新たなビジネスモデルの構築と開発力強化に注力します。特に半導体製造工程では、前工程と後工程の商材をグループで一体運営することで、全工程を俯瞰した顧客アプローチや製品開発を推進し、

周辺領域にも事業範囲を広げていきます。具体的には、前工程を支える窒素やアルゴンなどのガス供給の規模拡大に加え、半導体バリューチェーンに対して、半導体製造装置向けの機器・部材や後工程を支える機能材料、実装基板の技術・開発力強化に取り組み、さらなる組織再編やM&Aも積極的に実施していく方針です。

ESグループでは、よりクリーンなエネルギーへの転換に加え、地域事業基盤を有する強みを活かし、地産地消の資源循環型エネルギーシステムへのシフトがビジネスチャンスと考えます。これに対し、LPガスなどの供給がメインであった従来の生活・エネルギー事業を環境ビジネスとして捉え、さらに産業ガス事業の中にあつた炭酸ガスや水素を資源循環型ビジネスにも位置づけ、地産地消エネルギーによる資源循環モデルの構築を目指します。併せて、CO₂分離・回収技術など低炭素・脱炭素に寄与する技術開発を積極的に進めるとともに、産業ガスで培った分離精製技術等を活用してバイオガスをはじめとした新エネルギー分野を切り開いていきます。

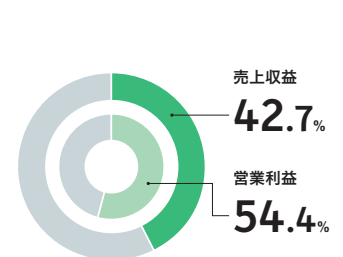
売上収益・営業利益計画

(億円)



■ 売上収益 ■ 営業利益

2024年度全社業績に占める構成



Wellness

[ウェルネス]

人々の健やかな暮らしに貢献し、
さまざまな社会課題の解決に挑戦



ヘルス&セーフティー



アグリ&フーズ

社会課題と市場環境

ウェルネス領域では、人々の健やかな暮らしに向け、健康寿命の延伸や食の安定確保といった社会課題に、ヘルス&セーフティー(H&S)グループとアグリ&フーズ(A&F)グループが挑戦しています。

日本は世界に類を見ない超高齢社会を迎え、「人生100年時代」に向け、より健康で自立して生活できる期間を寿命とともに延伸することが大きな社会課題となっています。そうした中、医療の効率化や医療費抑制に加え、医療従事者の負担軽減の観点からも、ホームケア、リハビリテーション、福祉・介護サービスをはじめとする地域包括ケアの役割が重要性を増しています。また、世界人口が80億人に増加している状況下、円安やロシア・ウクライナ情勢の悪化等を背景に輸入農産物の価格が高騰し、食の安定確保の重要性がますます高まっています。特に日本の食料自給率についてはカロリーベースで38%まで低下しており、少子高齢化による農業の担い手不足も深刻な問題となっています。

強みと重点施策

H&Sグループは、超高齢化の進展に伴ってホームケアの比重が大きくなっていく日本の医療体制の変化を捉え、地域ネットワークをベースに事業を成長させていきます。当社グループは既に酸素濃縮装置の提供・メンテナンス等で在宅医療のビジネス基盤を構築しているほか、遠隔医療支援技術も有しています。こうした強みを活かし、急性期医療のみならず、在宅医療を中心に地域包括ケアの担い手としても存在感を高めていきます。加えて、病気にならないようにする「予防医療」の需要も高まっており、オーラルケアや機能性食品を中心としたコンシューマーヘルスへの展開も加速していきます。そ

取締役 専務執行役員
ウェルネス管掌

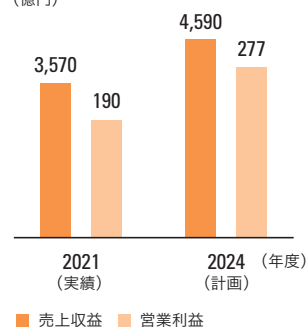
原 圭太



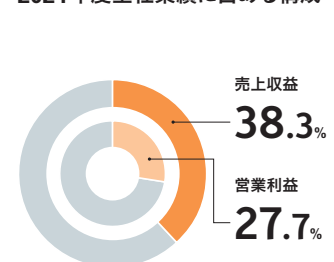
の一環として、2023年度上期に「健康」と「暮らし」をテーマにしたオープンイノベーション推進施設「エア・ウォーター健都(仮称)」を大阪府摂津市で開設する予定です。

A&Fグループは、国内耕作地面積の約4分の1を誇る北海道を主要産地とする農作物のブランド力に加え、物流と加工機能を有している強みを最大限に活かし、農業・食料問題を解決していくことで事業成長を図ります。食の安定確保では、加工や保存技術を進化させ、農作物の需給バランスを踏まえたタイムリーな供給を可能にするとともに、スマート農業の温度制御、土壌分析などの技術開発により、栽培の効率化はもとより、農作業の省力化・労力軽減を実現し、地域の農業振興に貢献していきます。さらに、フードロスの削減に寄与する加工技術等の開発や食品残渣のエネルギー利用の取り組みも推進します。

売上収益・営業利益計画
(億円)



2024年度全社業績に占める構成

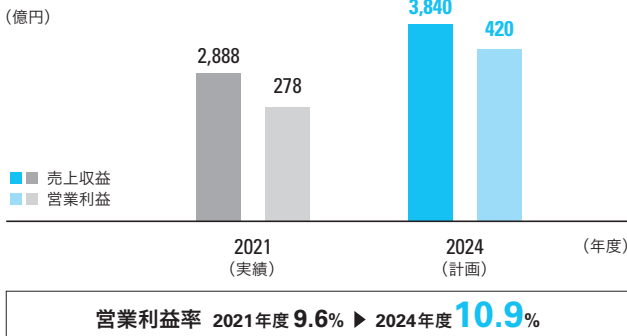




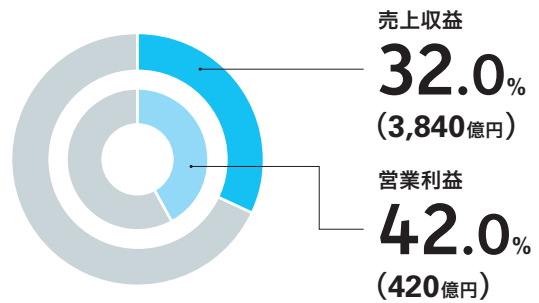
デジタル&インダストリー

急速に進展するデジタル化の要であるエレクトロニクス産業をターゲットに、産業ガスとケミカルを併せ持つ強みを活かした新たなビジネスモデルを構築し、半導体製造バリューチェーンをつなぎ合わせ、加速的に進展するスマート社会に向けた市場を獲得してまいります。また、さらなる成長を求め、インドをはじめとした海外における事業基盤の拡充を進めています。

terrAWell30 1st stage (2022-2024) 売上収益・営業利益



2024年度 (全社業績に占める) 売上収益・営業利益構成



方針・戦略

1 エレクトロニクス産業への素材提供力の強化

- 機能材料ユニット(旧・ケミカル関連)とエレクトロニクスユニット(旧・産業ガス関連)のノウハウや技術を融合した半導体・電子材料の開発
- 機器装置事業のシステムインテグレーション化を進め、複合提案力を高めた付加価値の高いサービスを提供

2 海外事業の拡大

- インドにおける鉄鋼向け新規オンサイト案件の獲得と面的な拠点拡充による製造・物流インフラの構築
- 海外のエレクトロニクス顧客に向けた高機能材料の販売

3 国内における収益改善

- 国内半導体メーカーに対するガス供給の規模拡大を軸に、高機能材料・供給機器などの販売を拡大
- 電力料金やエネルギー価格等の上昇に対応した、産業ガスやケミカル材料などの価格は正の推進
- アルゴンガスのソース確保など、拠点の拡充・最適配置によるガス需要への対応

機会(★)・リスク(■)

- 社会のデジタル化を背景としたエレクトロニクス関連需要の拡大(★)
- 省エネに貢献する高機能素材の開発ニーズが拡大(★)
- インドにおける鉄鋼向けをはじめとした産業ガス需要の拡大(★)
- 電力コストの変動に伴う産業ガスの製造コストへの影響(■)
- サーキュラーエコノミーの進展に伴う環境対応製品の需要拡大(★)

強み

- 産業ガス、関連機器、ケミカル材料など、半導体製造のバリューチェーンを支える幅広い製品・サービス
- 日本国内に最適配置された分散型の製造・貯蔵および物流拠点ネットワークによる安定供給体制
- 産業ガス、無水フタル酸、酢酸ナトリウム、電磁鋼板用マグネシアなど高シェア製品による事業安定性

ユニット別事業紹介



エレクトロニクスユニット

半導体メーカー向けに大規模窒素ガス供給を行うほか、特殊ガス・ケミカル材料、ガス精製装置や半導体製造装置向けの機器・部材など、エレクトロニクス分野へ幅広い製品を提供しています。



機能材料ユニット

電子材料、回路製品、精密研磨パッドなど多様な製品群で、半導体製造のバリューチェーンを支えているほか、基礎化学品・機能材料・食品化学分野においても特長ある製品の提供を通じ、広く社会ニーズにお応えしています。



インダストリアルガスユニット

全国各地に展開するガス製造拠点・充填所、そして各地の地域事業会社を結んだ強力な供給ネットワークを活用し、酸素・窒素・アルゴンをはじめ各種ガスをあらゆる産業へ安定供給しています。



海外・エンジニアリングユニット

インド、ベトナムにおいてガス供給事業を展開。特に、インドにおいては、需要が旺盛な鉄鋼向けオンサイト供給事業を複数有しており、産業ガスメーカーとして確固たるポジションを確立しています。

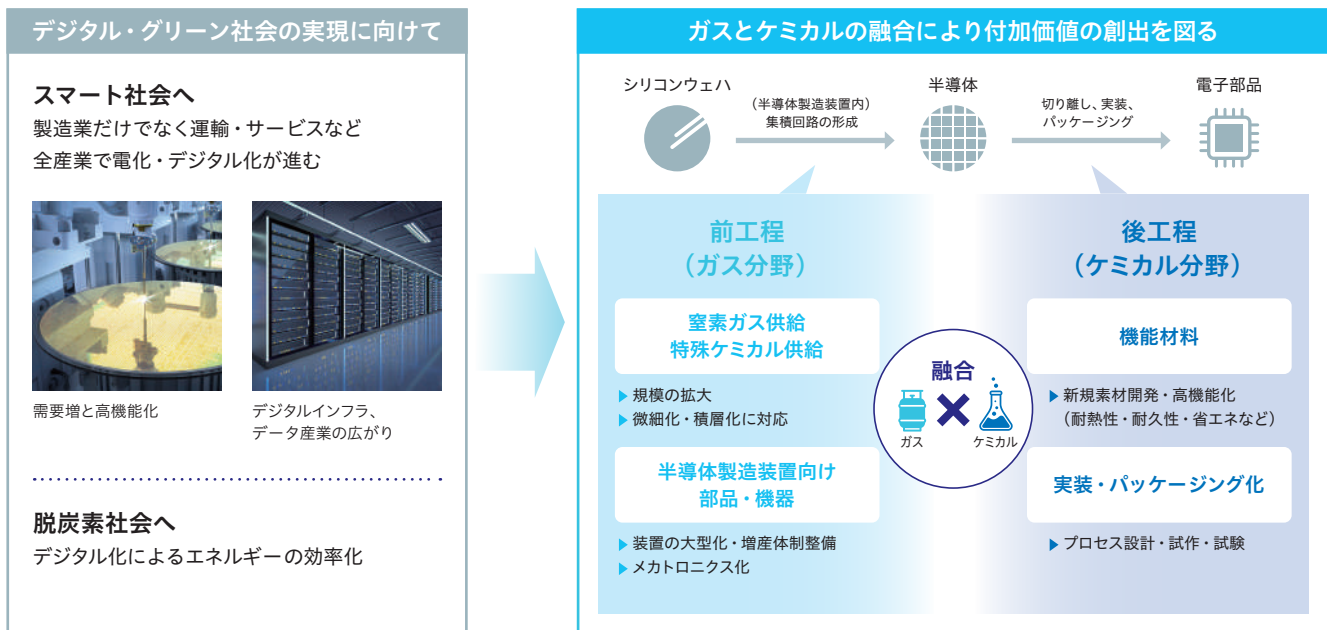
向き合う社会課題

スマート社会を支える半導体分野をめぐる世界的な構造変化への対応

あらゆるデータや情報がITによってつながるデジタル化は、社会経済システムに変革をもたらしています。特に、スマート社会の基盤となる半導体・電子部品の生産や技術革新は、安全保障にも直結する重要基盤として、過去に類を見ない形で産業政策が世界各国で展開されています。こうした中、米中の技術覇権対立やサプライチェーン対応、国内半導体産業への投資動向といった構造変化を俯瞰的に捉え、競争力を高めていくことが求められています。

重点方針

あらゆる産業に関わる産業ガスと素材開発型のケミカルを融合した新たなビジネスモデルの構築と開発力の強化により、半導体製造のサプライチェーンに入り込み、増産対応と高機能化の両面から、市場開拓に取り組みます。



Topics 半導体市場のスーパーサイクルを見据え、生産工場を拡張



半導体製造プロセス用ガス精製装置

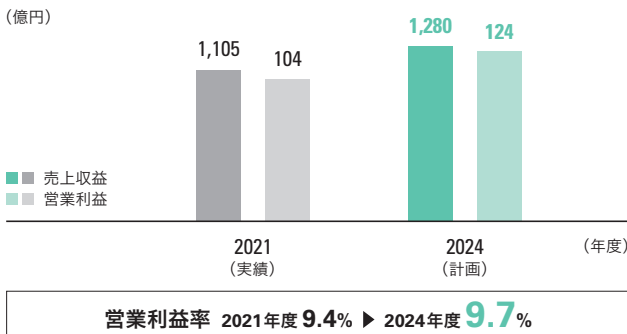
工業用の電熱制御機器で国内トップシェアを誇る日本電熱(株)は、半導体製造装置メーカー向け熱制御機器の製造に特化した新棟を長野県安曇野市の本社工場内に建設。半導体製造プロセスに欠かせないガス精製装置や除害装置を製作する日本パイオニクス(株)は、神奈川県平塚市の本社工場内に新棟を建設し、製作能力を現行比1.6倍に増強しています。いずれも、半導体市場の急拡大を見据えた対応であり、大型オンサイトプラントの建設によるガス供給の拡大だけでなく、周辺領域においても事業拡大を進めています。



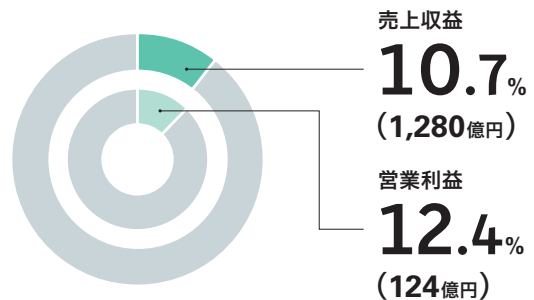
エネルギーソリューション

脱炭素社会の潮流を踏まえ、従来のLPガス・灯油の販売を中心とした事業からカーボンニュートラルなエネルギー事業へと構造転換を図ります。さらに、木質バイオマスによる発電事業のほか、バイオマス由来のカーボンニュートラルエネルギー供給、CO₂回収・利活用など、環境分野を融合した新たな技術開発と社会実装化を進め、資源循環型社会の実現を目指しています。

terrAWell30 1st stage (2022-2024) 売上収益・営業利益



2024年度 (全社業績に占める) 売上収益・営業利益構成



方針・戦略

1 カーボンニュートラルエネルギー事業への構造転換

- CO₂回収・利活用やバイオガス、液化バイオメタン等、気候変動問題に対応した事業開発
- LPガス供給網や産業ガスの顧客関係を基盤とした地産地消の資源循環型エネルギー供給モデルの確立

2 需給バランスに対応した供給体制の整備

- 炭酸ガス：原料ガスソースの確保
- 水素ガス：高効率水素ガス発生装置「VHR」の配備による水素サプライチェーンの構築

3 既存事業 (LPガス・LNG等) の収益力強化

- 脱・低炭素化の潮流を背景とした燃料転換の推進・LNG関連機器の販売拡大
- IoTを活用したLPガスの配送・充填の効率化
- 既存拠点を活用した生活ソリューションビジネスの展開
- バイオマス発電燃料の調達見直し等による市況変動のリスクの低減

機会(★)・リスク(■)

- 低・脱炭素社会へ向けた動きの加速によるカーボンニュートラルエネルギーの提案・機会が拡大(★)
- 人口減少と温暖化によるLPガス・灯油の消費量減少(■)
- LPガス販売店の後継者不足(★)
- 国内製油所の統廃合を背景とした炭酸ガス原料の不足化(■)
- 発電燃料や海上輸送コストの急激な市況変動(■)

強み

- 産業ガス、エネルギー事業で培ったCO₂回収・水素・LNGなどカーボンニュートラル関連技術
- 北海道内99%のエリアをカバーする安定供給インフラ(充填、配送、営業拠点)
- 新事業開発のための地域事業基盤

ユニット別事業紹介



エネルギーユニット

カーボンニュートラルを見据え、環境負荷低減に寄与するさまざまなエネルギーソリューションを提案しています。また、北海道・東日本を中心に、LPガス・灯油の販売や住宅リフォームなど地域に密着した生活ソリューションビジネスを展開しています。



資源循環ユニット

炭酸ガス・水素ガスの製造・販売を行うほか、これらの事業基盤やノウハウを活かし、CO₂回収・水素エネルギー・LNGなど低炭素・脱炭素関連の技術開発を積極的に進め、新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

向き合う社会課題

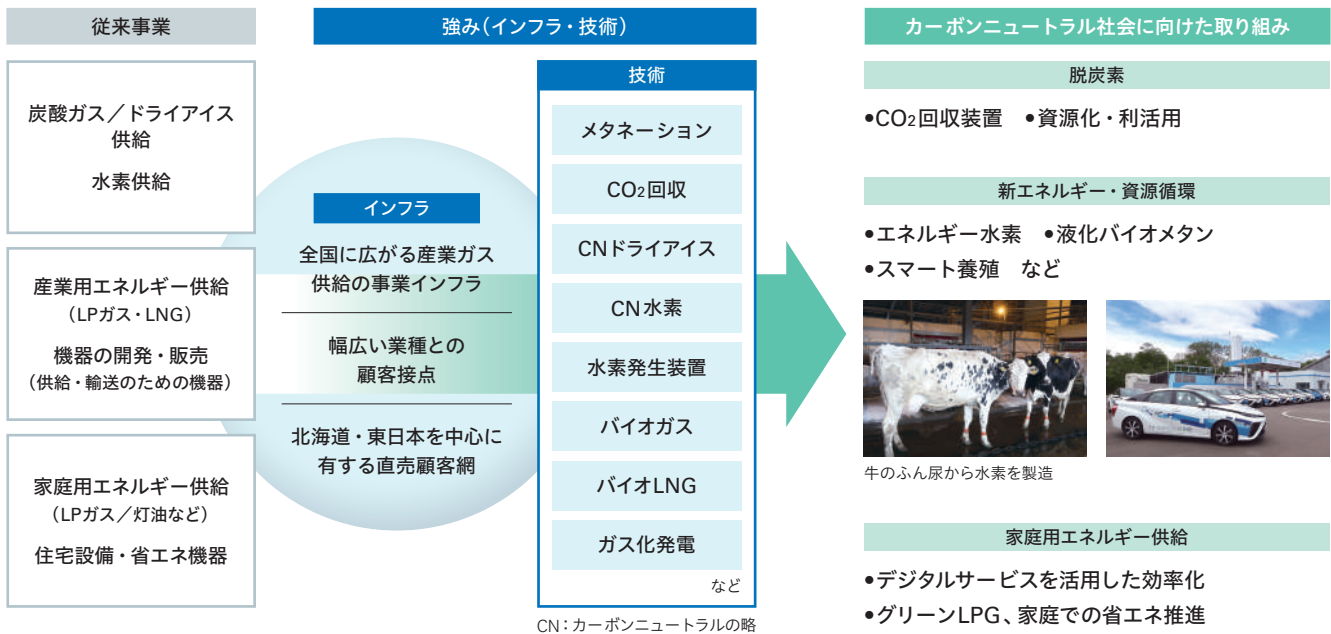
2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

地球温暖化に対する危機感は今も高まり、日本政府は2050年までにカーボンニュートラルを実現する方針を打ち出すなど、社会全体で脱炭素化に向けた動きが加速しています。経済と環境の好循環を目指す「グリーン成長戦略」で示された各産業分野の具体的な実行計画を踏まえ、製造プロセスの革新やCCUS^{*}/カーボンリサイクル等の技術開発により、脱炭素化を進めるとともに、社会実装に向けたコスト低減にも取り組んでいく必要があります。

^{*}CO₂の回収・有効利用・貯留 (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)

重点方針

脱炭素社会の潮流を踏まえ、従来の水素・炭酸ガス事業をエネルギーや資源循環の枠組みで捉え直すとともに、バイオガス、メタン、水素などのガス供給やCO₂回収・利活用といった低炭素・脱炭素に寄与するカーボンニュートラル技術の開発を進め、早期の社会実装に取り組んでいきます。



Topics 脱炭素社会・資源循環型社会の実現に貢献する技術開発

脱炭素社会の実現に貢献する小型CO₂回収・利活用装置「ReCO₂ STATION」を開発しました。ボイラーや工業炉など中小規模の工場から排出される低いCO₂濃度の排ガスからも回収ができ、利活用の観点からドライアイス製造機能を内包している点が特長です。エネルギー分野では、北海道十勝地方で家畜ふん尿由来のバイオガスを原料とした「液化バイオメタン」を日本で初めて製造し、LNGの代替燃料として活用する実証事業を実施。2022年10月に初出荷を行い、よつ葉乳業(株)のボイラー燃料に使用されました。



CO₂回収・ドライアイス製造装置



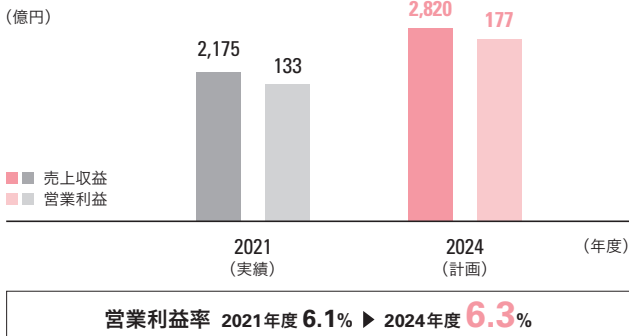
液化バイオメタンの製造工場



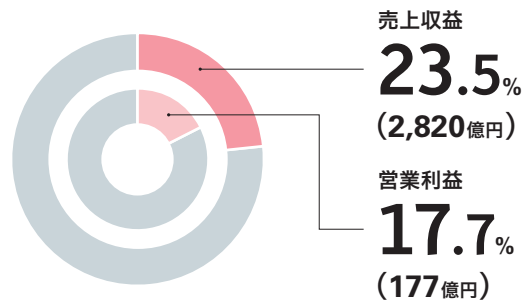
ヘルス&セーフティ

医療用酸素からスタートした当事業は、病院設備工事、病院業務のアウトソーシング受託、設備機器のメンテナンスといった製品・サービスで医療現場を支えています。また、デンタルや衛生材料、注射針、在宅医療、エアゾール製品、さらには防災事業を通じて皆さまの健やかで安全な暮らしに貢献しています。

terrAWell30 1st stage (2022-2024) 売上収益・営業利益



2024年度 (全社業績に占める) 売上収益・営業利益構成



方針・戦略

1 オーラルケア・在宅医療分野の拡大

- 新型酸素濃縮器のシェア拡大
- 在宅リハビリ事業における新規事業創出
- 歯科材料の販売拡大

2 既存事業の深耕

- アウトソーシング需要の拡大を背景とした医療サービス (SPD・滅菌) の新規案件の受託
- 防災事業のガス消火分野においてデータセンター・物流倉庫の需要拡大に対応
- 拠点・グループ会社の統合・再編による効率化

3 コンシューマーヘルスの強化

- 化粧品分野の受託拡大
- 海外向け美容針・デンタル針の販売拡大
- 生産性の改善による収益力強化

機会(★)・リスク(■)

- 国内における医療費抑制
- 医療機関における医療機器の高機能化・病院業務の効率化ニーズの高まり(★)
- ★ 医療DXの進展
- ★ 地域包括ケア・在宅医療ニーズの拡大
- ★ 介護・予防医療ニーズの高まり

強み

- 急性期医療分野からウェルネス・オーラルケア分野まで多様な事業領域を有する総合力
- 「VSU」や充填所などのインフラネットワークを基軸とした医療用ガスの安定供給体制
- 医療用ガスや病院設備工事など高シェア事業による収益基盤
- 在宅酸素療法を通じて構築した患者さまとの接点
- 歯髄再生治療など先端医療分野に対応した独自の技術力

ユニット別事業紹介



サービスユニット

病院内の物品物流管理や医療器具の滅菌・消毒業務など、病院経営・業務の効率化を支援するアウトソーシングサービスを行うことで、病院経営の効率化をサポートしています。



コンシューマーヘルスユニット

感染対策製品やオーラルケア製品などの衛生材料や、歯科用・美容用など品質の高い日本製の注射針を提供しています。加えて、化粧品、殺虫剤、塗料、自動車用品など幅広い分野で、エアゾール製品や液体充填製品のOEM受託を行っています。



メディカルプロダクツユニット

医療用ガスの安定供給を通じて患者さまの生命を支えるとともに、最新テクノロジーを活かした医療機器、在宅酸素療法 (HOT)をはじめとした在宅医療、さらには歯科材料事業も展開しています。



防災ユニット

医療用ガス配管、手術室、集中治療室の設計・施工・メンテナンスまで一貫して行う病院設備事業のほか、データセンターなど水を使用できない施設で設置されるガス系消火設備などの防災事業を展開しています。

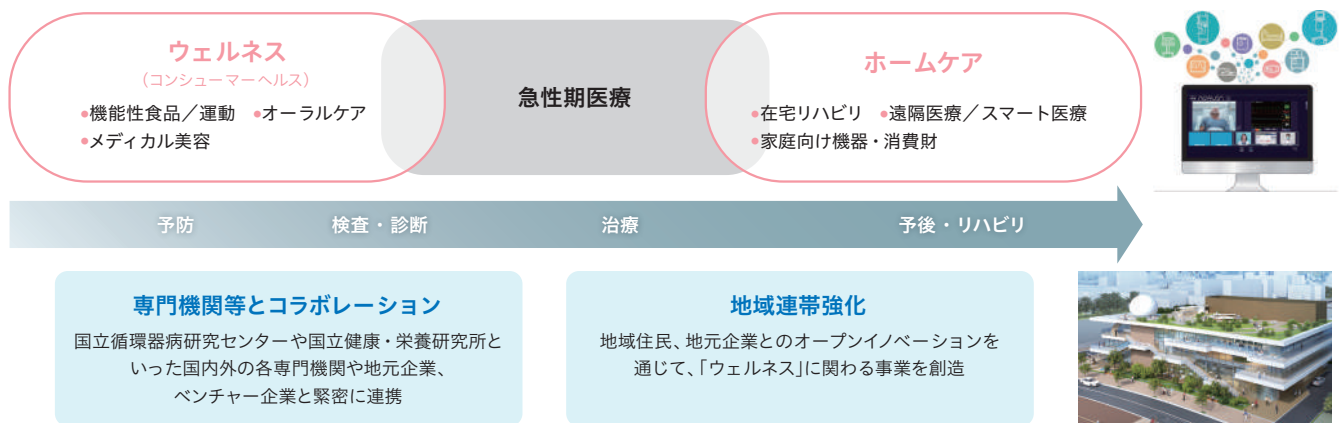
向き合う社会課題

超高齢社会に対応した「地域包括ケア」への貢献

日本は、総人口の29.1%が65歳以上の超高齢社会で、今後も高齢化が進行する状況です。医療費負担の増加が大きな課題となる中、厚生労働省は在宅医療のあり方として「地域包括ケア」を提唱しています。この構想は、高齢者の社会参加に向けて地域一体となることを目指すもの。可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制の構築への貢献が求められています。

重点方針

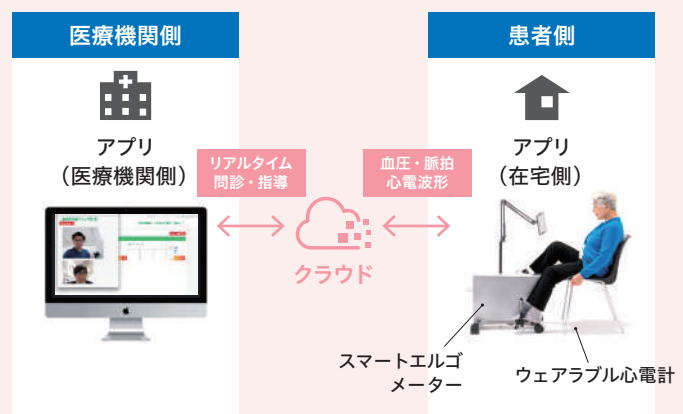
地域に必要な病院医療体制の維持・提供に注力するだけでなく、在宅医療事業や歯科事業で培ったビジネスネットワークを活かし、今後はオーラルヘルスを中心とした「ウェルネス」や「ホームケア」領域の拡充に取り組みます。「人生100年時代」の課題に対して、専門機関等との連携や遠隔医療や映像機器などの技術開発を通じて、予防からリハビリまで事業領域を広げ、目指す社会の実現に貢献していきます。



Topics 遠隔・在宅医療のスタートアップ企業、(株)リモハブがグループ入り

心疾患の遠隔・在宅医療のスタートアップ企業、(株)リモハブが2022年3月、グループ入りしました。同社は循環器専門医である代表の谷口達典氏が2017年に創業。遠隔モニタリングにより、心疾患患者に対するリハビリを在宅で行う「オンライン管理型心臓リハビリシステム」を開発中で、2024年度の実用化を目指して現在、医師主導治験を進めています。患者が装着するウェアラブル心電計やIoT型バイクにより、病院側ではアプリを通じてリアルタイムに患者の姿や生体情報のモニタリングが可能となります。同社のグループ入りにより、遠隔通信技術を活用したリハビリ領域に参入し、在宅医療事業の拡大を推進していきます。

システムイメージ

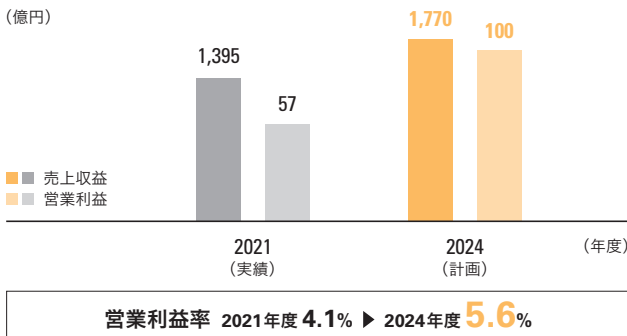




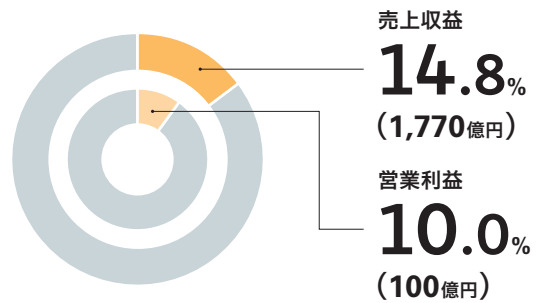
アグリ&フーズ

液化窒素を使った冷凍食品から事業がスタート。現在は、ホテル・外食など業務用からスーパーマーケットなど市販用まで、野菜加工、ハム・デリカ、スイーツなど幅広いラインアップを展開し、安心・安全な食卓を支えています。また、果実・野菜系飲料に強みを持ち、お客様の仕様に応じて受託生産する飲料事業のほか、青果小売事業も展開しています。

terrAWell30 1st stage (2022-2024) 売上収益・営業利益



2024年度 (全社業績に占める) 売上収益・営業利益構成



方針・戦略

1 農産物を軸としたバリューチェーンの構築

- 日本の食料基地・北海道での事業基盤を強みに高付加価値な食を提供
- 北海道ブランドの農産品と消費者をつなぐ加工・流通機能の強化
- 産地分散や新規作物の開拓などによる原料調達力の強化
- 加工技術の高度化によるフードロスの削減とIoTを活用したスマート農業の開発

2 「食」のニーズや課題に対応した商品の提供

- 家庭用総菜向け製品の販売拡大
- 循環型容器や紙容器ラインの拡充など顧客の環境ニーズに対応
- 植物性ミルクなど健康志向製品の受託

3 収益力の強化

- グループ会社の再編・生産拠点の最適化による合理化の推進
- グループ物流インフラの活用による物流コストの低減
- 原料価格の上昇に対応した価格適正化

機会(★)・リスク(■)

- 食をめぐる消費者意識の変化(健康志向・簡便化)(★)
- コロナ禍による外食産業の停滞と内食需要の拡大(★■)
- 高齢化等による農業の担い手不足(★■)
- 天候不順による原料野菜の調達不足と価格変動(■)
- 原材料や物流コストの変動(■)

強み

- 農産品、畜産品、スイーツなどの商品開発力と生産・加工技術
- 栽培から調達、加工、物流、小売までのバリューチェーン
- 生産者との栽培契約による原料野菜の安定調達力
- 自社グループ内に有する食品物流の機能
- 契約栽培地や加工工場が集積する「北海道ブランド」の効果的な活用

ユニット別事業紹介



フーズユニット

業務用や市販向けに生ハム、ベーコン、ソーセージなどの高品質な畜肉製品や総菜・冷凍食品を手掛けるハム・デリカ事業に加え、スーパーマーケットやコンビニエンスストア向けのチルドデザートを手掛けるスイーツ事業を展開しています。



ナチュラルフーズユニット

果実・野菜系飲料に強みを持ち、飲料メーカーの仕様に応じて受注生産するOEMを中心に事業展開しています。また、搾汁などの農産加工技術に加え、紙・ペットボトルなどさまざまな包装容器に対応した生産ラインを有しています。



アグリユニット

北海道産を中心としたかぼちゃや大根などの野菜を冷凍加工し全国に供給しているほか、農業機械の製造・販売も行っています。2021年には、関西地区で農産物の直売所「産直市場よって」の運営を行う(株)プラスがグループ入りしました。

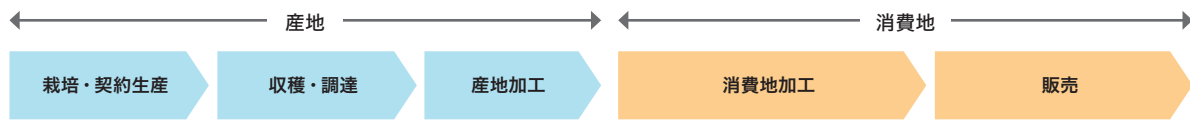
向き合う社会課題

フードロス低減、食料自給の安定化

日本では、食べられるのに捨てられる食品、「フードロス」の量が年間570万トンと大量のごみ廃棄や無駄につながっています。一方で、日本の食料自給率(カロリーベース)は1961年の78%に対して、2021年には38%まで低下しています。日本は食の大部分を海外に依存する実態があり、昨今の国際情勢から食料安全保障が大きな課題となっています。長期的にみても、気温上昇による異常気象や人口増加を背景に世界的な食糧不足が懸念されています。

重点方針

農産物の調達・加工・販売までのバリューチェーンと、全国をカバーする付加価値の高い物流ネットワークを掛け合わせた新たな農産事業に取り組んでいます。産地から消費地に至るまでに、青果の付加価値を向上させるため、青果物流、食品加工、産直事業などへの投資を進めています。こうした取り組みにより、販路拡大などによる地域農業の振興や規格外農産物の廃棄ロス低減などのフードロス低減にも貢献します。



物流機能の強化、新販路開拓

- 特に北海道で、タイムリーに集荷・輸送、選別、保管可能な物流体制を構築
- 産直事業で地域事業会社と連携出店



加工機能の強化

- 加工用を前提として農産物調達力を強化
- 消費地(関東・関西)加工で顧客ニーズにタイムリーに対応

ウェルネスへの貢献

- 健康食と宅配事業を組み合わせ、新事業を創出

Topics 家庭用冷凍食品市場に本格参入

ホテル・レストランシェフ御用達の冷凍スイーツなど

コロナ禍によって「食」に対するニーズが大きく変化する中、ホテルや外食向けなどの業務用中心のラインアップから、総菜・宅配向けなど市販用の商品開発に注力しています。“レストランの味をご家庭に”がコンセプトの「CHEFLLY(シェフリー)」ブランド商品を強化し、市場のニーズを先取りした特徴ある商品で、一般家庭でのブランド浸透を図っています。今後も、契約栽培や原料野菜の調達を通じた生産者との強い結びつきを持つ農産分野や、グループ各社が培ってきた食品製造に関する技術・ノウハウをすり合わせ、製造・開発・販売面でのシナジー創出に取り組んでいきます。



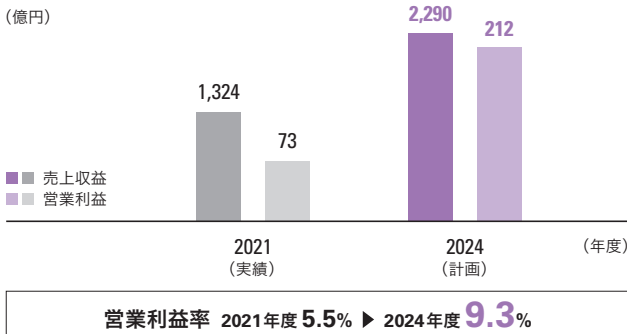
CHEFLLY(シェフリー)ブランド商品



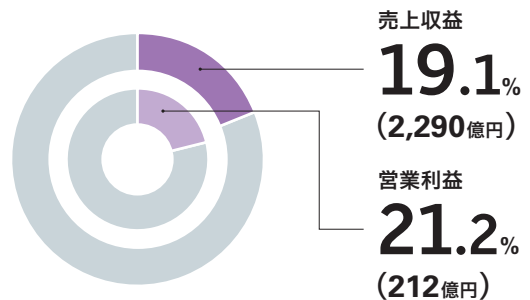
その他

食品物流、一般貨物輸送やシャーシ輸送を展開する物流分野、塩の生産供給量で国内トップシェアを誇る(株)日本海水のほか、北米における産業ガス関連エンジニアリング分野や、データセンターなどで使われる高出力UPS(無停電電源装置)など幅広い事業を展開しています。

terrAWell30 1st stage (2022-2024) 売上収益・営業利益



2024年度(全社業績に占める) 売上収益・営業利益構成



方針・戦略

1 物流事業の基盤強化

- 幹線輸送ネットワークの整備によるコールドチェーンの確立
- IoTを活用した事業運営の効率化を推進

2 日本海水における安定収益基盤の強化

- 価格改定を軸に、製塩をはじめとした既存事業の収益力を強化
- 下水管更生をはじめとした都市インフラ事業を拡大
- バイオマス発電燃料の国内材比率の向上、調達見直し等による市況変動リスクの低減

3 北米産業ガス・高出力UPS事業の拡大

- 北米において事業基盤となるガス製造・販売拠点を構築、さらに水素など脱炭素関連事業を強化
- 拡大するデータセンター需要に対応するとともに、環境性能を高めた高出力UPS製品を展開

機会(★)・リスク(■)

- | | |
|--|--|
| <p>(物流)</p> <ul style="list-style-type: none"> • EC取引やリサイクル需要の拡大に伴う荷扱い量の増加(★) • 物流業界における人手不足(★■) <p>(日本海水)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 上下水道など社会インフラ更新需要の拡大(★) • 発電燃料や海上輸送コストの急激な市況変動(■) | <p>(北米産業ガス・高出力UPS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 脱炭素化に向けた水素・炭酸ガス関連機器需要の拡大(★) • データセンター・半導体工場の新增設に伴う需要の拡大(★) |
|--|--|

強み

- 全国に広がる自社物流ネットワーク
- シャーシ輸送、3PL、医療・環境物流、車体製作など多様な物流サービスの展開
- 国内における業務用塩の高いシェア
- 製塩から派生した多様な事業ポートフォリオによる安定収益基盤
- 低温機器の生産体制(北米・マレーシア)とプラントエンジニアリングにおける技術力
- ロータリー式UPSの高シェアと、グローバルに対応できるメンテナンス体制

ユニット別事業紹介



物流

低温管理輸送技術を活かし、低温物流分野に代表される食品物流、血液を運ぶ医療物流、そして一般貨物輸送やシャーシ輸送、トラックボディなどの設計架装まで、幅広く事業を展開しています。



日本海水

国内トップシェアを誇る業務用塩・家庭用塩の製造・販売のほか、副産物である水酸化マグネシウムや水処理吸着剤などの環境製品、水処理設備や下水道設備などを手掛けています。



北米産業ガス・高出力UPS

北米市場において、水素や炭酸ガスなどの産業ガス関連機器の製造・販売を行っているほか、エンジニアリング事業も展開しています。また、データセンターや半導体工場に欠かせない高出力UPS(無停電電源装置)の提供も行っています。

03

ESG

- 49 環境
- 55 社会
- 61 コーポレート・ガバナンス
- 65 社外取締役メッセージ
- 67 取締役および監査役のご紹介

「脱炭素社会」「資源循環型社会」 「人と自然の共存社会」の実現に向けて



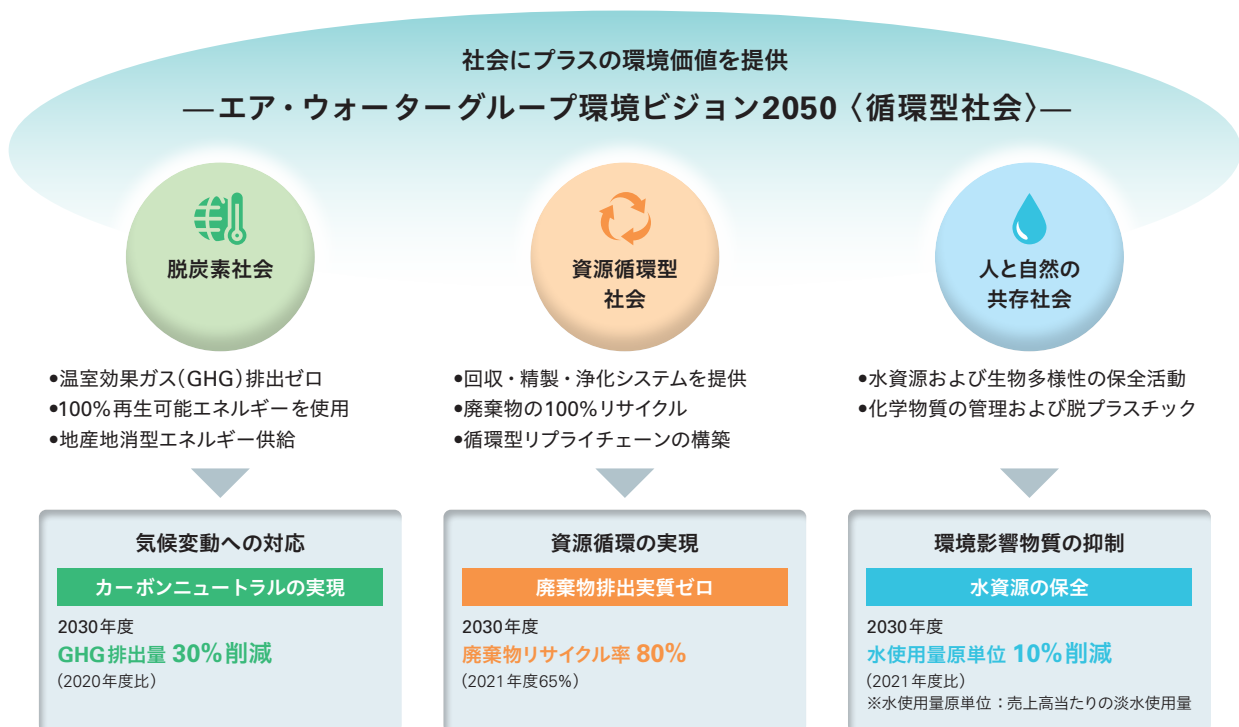
経営企画室
SDGs事業推進
グループ長
武内 幸祐

当社の社名「エア・ウォーター」は、自然社会からの恵みである空気、海水からガスや塩をはじめとした産業や暮らしになくてはならないものを生み出し、それらを安定的に社会に提供するという事業のあり方が由来になっています。そのため、我々の事業は環境負荷をゼロとする持続可能なものでな

くてはならないとの考えから、現在まで環境負荷低減の取り組みを進めてきました。

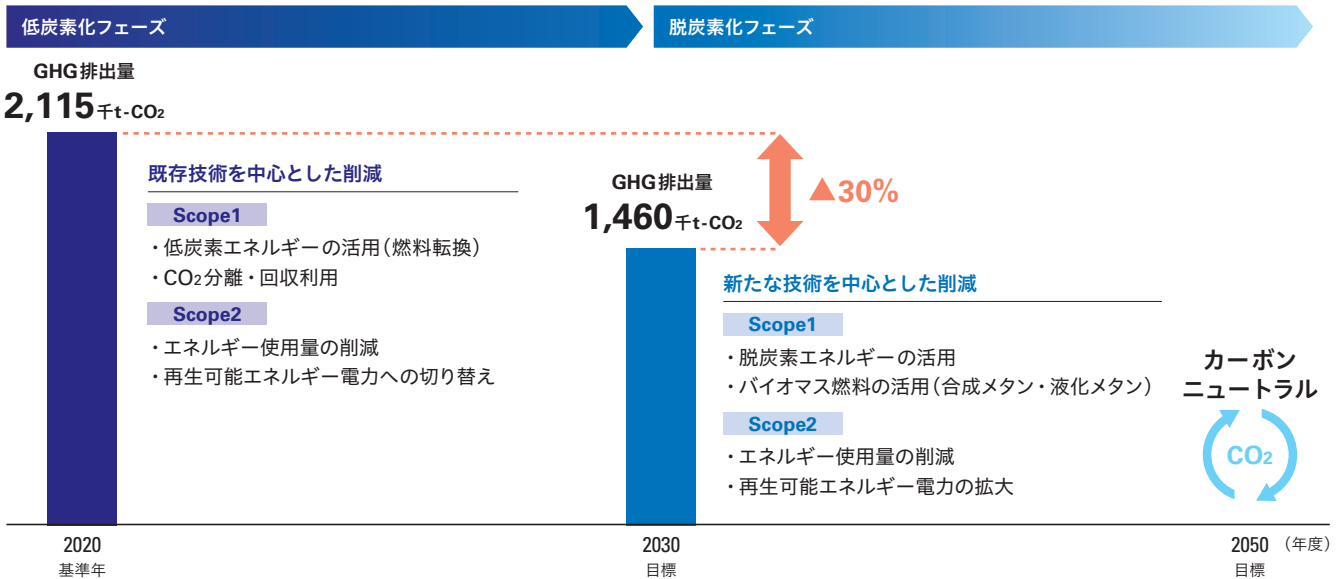
近年では、企業が持続的に成長していくためには、目先の環境問題だけでなく、長期的な環境課題にフォーカスしていくべきという考え方が主流になりつつあります。その結果、これまでの資源消費型の経済社会活動であるリニアエコノミーから、資源循環を意識したサーキュラーエコノミーにシフトしつつあります。「エア・ウォーターグループ環境ビジョン2050」もその延長線上で、「脱炭素社会」「資源循環型社会」「人と自然の共存社会」の実現を目指しています。

2050年までに自社活動による環境負荷ゼロの実現に向け、そのマイルストーンとして2030年に達成すべき目標をKPIとして設定し、脱炭素、気候変動等への取り組みをより一層強化していきます。同時に、「terrAWell30」の実現に向け、多様な事業領域の成長軸として打ち出した「地球環境」を中心に、事業活動を通じた社会への貢献に向けた取り組みも推進していきます。



脱炭素社会

当社グループは「エア・ウォーターグループ環境ビジョン2050」の制定に伴い、2050年にカーボンニュートラルの実現を目指すとともに、そのマイルストーンとなる2030年度におけるGHG排出量^{※1}の目標を見直しました。新たに定めた目標はGHGプロトコル^{※2}を算定ベースに2030年度に30%削減(2020年度比)とし、当社グループ全体で脱炭素社会の実現に向けて取り組んでまいります。



※1 GHGのうち、国内連結子会社のエネルギー起源CO₂排出量(Scope1・2)を対象とする。

※2 GHGプロトコル: 温室効果ガス(GHG)の排出量を算定・報告する際の国際的な基準。GHG排出量のデータは、Webサイトにて公表しています。

主要ESGデータ

https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/esg_data.html

TCFDフレームワークに基づく情報開示

当社は、2021年8月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参画しました。2022年3月よりTCFD提言に沿った情報の開示(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)を行い、段階的に開示情報を拡充しています。TCFDフレームワークに基づく情報は、Webサイトにて公表しています。

TCFD提言への対応

<https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/environment/tcfd.html>



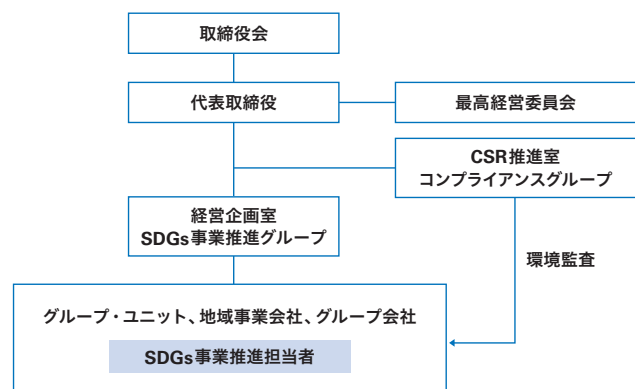
開示項目1 ガバナンス

気候変動の対応を重要な経営課題の一つとして認識し、気候変動に関する統括部署として、「経営企画室SDGs事業推進グループ」を設置しています。同グループは、当社グループの気候変動対応に関する諸施策を立案・実施しているほか、当社グループ内に気候変動対応の取り組みを浸透させるとともに各施策の進捗確認を行っています。また、事業グループ・ユニット、グループ会社に、気候変動関連のリスクや機会の検討・評価を任うSDGs事業推進担当者を配置する体制とし、事業戦略・事業推進に気候変動関連の観点を反映しています。

気候変動に係る基本方針や重要事項は、社内取締役と各事業部門の責任者等で構成される最高経営委員会で審議を行い、その後、取締役会において基本方針の決定および定期的

な(年1回)取締役会への報告により取締役会の監督が適切に図られるよう体制を整えています。

気候変動課題に対する「ガバナンス体制図」



開示項目2 戦略

2050年のカーボンニュートラル実現に向けた中長期戦略として、各事業部門において2030年度までのロードマップを策定しています。ロードマップの策定にあたり、各事業部門における気候関連のリスクと機会を特定するとともに、経営企画室SDGs事業推進グループが中心となってグループ全体における重要性の検討を行いました。

その結果、主な移行リスクとしては、地球温暖化対策税の増税または炭素税の導入による操業コストの増加が挙げられます。しかし、当社の削減目標である「2030年に2020年度比30%排出量削減」を達成した場合、炭素価格によるコストの増加による影響は抑制されると考えられます。

また、主な物理的リスクとしては、異常気象の激甚化による製造拠点の被害リスクの増大と操業停止による販売機会の喪失、道路が通行不能となり物流が滞ることによる物流コストの増加と販売機会の喪失が挙げられます。物理的リスクについては、全社でBCPを検討しているリスクマネジメントシステムに組み込み、継続した管理を行ってまいります。

一方、機会としては、気候変動に関連する市場ニーズや社

会課題に応える製品・サービスの需要拡大が考えられます。このような中、排ガスからのCO₂回収技術と地域の未利用資源を活用した液化バイオメタンなどのバイオグリーン技術開発を中心に、脱炭素に貢献する事業拡大・新規事業創出に取り組んでいきます。

■気候変動に対するシナリオ分析

2021年度は、当社グループの多様な事業の中で事業規模が大きく、かつ気候変動リスクが大きく影響すると思われる「産業ガス関連事業」と「農業・食品関連事業（飲料事業）」について、平均気温「4℃シナリオ」と「1.5℃および2℃シナリオ」を用いて検討を行いました。

シナリオ分析の結果、「1.5℃および2℃の世界」の方が事業機会は多いが、「4℃の世界」でも十分な対応策や機会の獲得・増加を見込んでおり、不確実な長期的な将来に対し、十分なレジリエンスを有していると考えています。なお、実施したシナリオ分析は、毎年見直しを行います。また、2022年度中には、分析対象を当社グループの全事業グループへ広げ、シナリオ分析を実施いたします。

産業ガス関連事業および農業・食品関連事業（飲料事業）におけるシナリオ分析

			環境変化	リスク	機会(★)・対応(■)
産業ガス関連事業	1.5℃/2℃シナリオ	移行リスク	政策・法規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化対策税の増税、炭素税の導入や再生可能エネルギー賦課金の上昇等によりエネルギー・物流コストが増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高効率ガス製造プラント等の省エネ設備への投資 ■ エネルギー・物流コスト増加に伴う価格政策の策定・実施 ■ 再生可能エネルギーの活用拡大 ★ 再生可能エネルギーを活用した産業ガスの販売機会の獲得
			脱炭素化	<ul style="list-style-type: none"> 低・脱炭素技術開発等の遅れによる事業機会の喪失 水素還元製鉄法への転換により酸素ガス使用量が減少 	<ul style="list-style-type: none"> ★ メタネーション可能なCO₂回収・精製技術の開発や、半導体向けガス・ケミカル材料・設備需要拡大による販売機会の増加 ★ 製鉄向け水素ガス需要の高まり
	4℃シナリオ	物理的リスク	気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 原料空気の温度上昇による空気圧縮の電力使用量増加や冷却水不足など、製造コストが増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高効率ガス製造プラント等において、省エネ設備への投資および必要な用水が不足する地域の冷却方式を水冷から空冷に変更
			台風や豪雨等の異常気象	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点の被害・操業停止リスクの増大、物流コストの増加、特に医療用酸素ガス供給が長期間停滞した場合の社会的影響 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高効率小型液化酸素・窒素製造装置「VSU」を全国的に配置 ★ 分散型ガス供給ネットワークによる販売機会の増加 ■ 医療用酸素ガスの供給体制と在宅酸素サービス体制によるレジリエンス強化
農業・食品関連事業（飲料事業）	1.5℃/2℃シナリオ	移行リスク	政策・法規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化対策税の増税や炭素税の導入等によりエネルギー・物流コストが増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産設備の省エネ設備への更新、投資、再生可能エネルギーの活用拡大
			脱炭素化	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック容器から代替品への変更により製造コストが増加、対応が困難な場合の販売機会の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 再生材、バイオマスやFSC認証紙などの持続可能な容器を使用した飲料製品の販売機会の増加
	4℃シナリオ	物理的リスク	気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対応した製品を開発できなかった場合の販売機会の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 気候変動に対応した飲料製品を開発することで、消費者・顧客などの評価を得ることによる販売機会の増加
			台風や豪雨等の異常気象	<ul style="list-style-type: none"> 原料産地の土壌劣化・水質悪化等による収穫量の減少、原料産地の移動による原料調達コストの増加・販売機会の喪失 製造拠点の被害・操業停止リスクの増大、物流コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産拠点および原料産地の分散化と原料調達先の多様化 ■ 気候変動に対応した原料の栽培技術、スマート農業の確立による安定的な原料調達 ★ 気候変動の影響を受けにくい原料を使用した飲料製品および気候変動に対応した飲料製品の開発、販売機会の増加

検討の前提 ●「1.5℃および2℃シナリオ」は、温暖化抑止に向けて技術革新や規制強化が進み、社会が変化することでの移行リスクを中心に検討
●「4℃シナリオ」は、十分な温暖化抑止がなされずに異常気象が甚大化することでの物理的リスクを中心に検討

開示項目3 リスク管理

当社グループのリスクマネジメント体制において、気候関連リスクについては、「経営企画室SDGs事業推進グループ」が統括部門として、重要リスクについて最高経営委員会および取締役会に付議・報告することで全社のリスクマネジメントプロセスに統合する体制をとっています。

事業グループ・ユニット、グループ会社では、事業に関連する気候関連リスクの抽出・検討を行い、事業への影響度の大きい重要リスクを特定し、3か年ごとの中期経営計画策定時や年度ごとの年度活動計画策定時に具体的な戦略・対策を立案し、計画の進捗管理により気候関連のリスク管理を行っています。

開示項目4 指標と目標

■ 温室効果ガス(GHG)排出量

当社グループでは、気候関連に係るリスクと機会を測定・管理するため、2020年度から、GHGプロトコルに基づき、温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1・2・3)を算定しています。

なお、2021年度までは、2019年度に設定したCO₂排出削減目標を管理するため、従来の算定基準である省エネ法・温対法に基づいたCO₂排出量も算定しています。

■ CO₂排出量の削減状況(2021年度実績)

2021年度は省エネ法の特定事業者指定された当社を含むグループ34社において、新型コロナウイルスの影響により落ち込んでいた生産活動が回復したことにより、CO₂排出量が2020年度対比で190千t-CO₂増加しました。

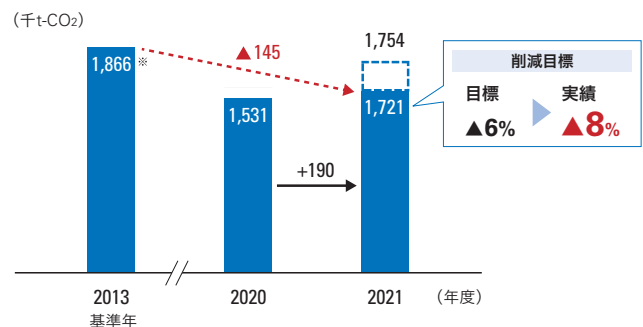
一方、2019年度に省エネ法・温対法に基づき設定した当

社グループのCO₂排出量の削減目標、「2021年度に2013年度対比で6%削減」に対して、2021年度は生産の効率化などにより2013年度比8%削減(145千t-CO₂削減)となり、当初の目標を上回る結果となりました。

スコープ別GHG排出量(2021年度)

項目	GHG排出量 (千t-CO ₂)
Scope1: エネルギー起源CO ₂ (国内・海外)の排出	714
Scope1: 6.5ガス(非エネルギー起源CO ₂ 、メタン、N ₂ O等)の排出	350
Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出(国内・海外)	2,377
(Scope1+Scope2計)	3,441
GHG排出原単位(CO ₂ 排出量/連結売上収益)	3.87t-CO ₂ /百万
Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出	5,218

CO₂排出量削減実績



※2013年度のCO₂排出量は2020年度から実施している排出係数の見直しによる影響を排除するため再算定した値
集計範囲: 省エネ法の特定事業者(エア・ウォーター(株)およびグループ会社33社、計34社)の集計

Topics 高効率小型CO₂回収・ドライアイス製造装置「ReCO₂ STATION」の開発

当社は、長年培ってきたガス製造・エンジニアリング技術や炭酸ガス・ドライアイスメーカーとしての知見を活かし、CO₂を回収し、有効利用(CCUS)するための技術開発に注力しています。

こうした中、独自の吸着分離技術を用いたCO₂回収装置「ReCO₂ STATION」を開発しました。本装置は、低濃度(CO₂濃度10%程度)の燃焼排ガスからCO₂を高効率に回収することが可能であり、一般的な工場の燃焼排ガスにも適用が可能な装置です。さらに、本装置ではドライアイス製造機能を内包し、回収したCO₂を原料としてドライアイス製造を行うことができます。

今後、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを進めているお客様に対してCO₂排出量の削減につながるアプリケーションとして本装置の導入を積極的に提案するほか、複数のお客様に設置した本装置を、炭酸ガス・ドライアイスの供給源として活用することも検討していきます。将来的には、CO₂回収技術と炭酸ガス供給ネットワークを活用した、産業ガスメーカーならではの価値提供を通じて、地産地消型のCO₂回収・利用モデルの構築を目指します。





■ 資源循環型社会

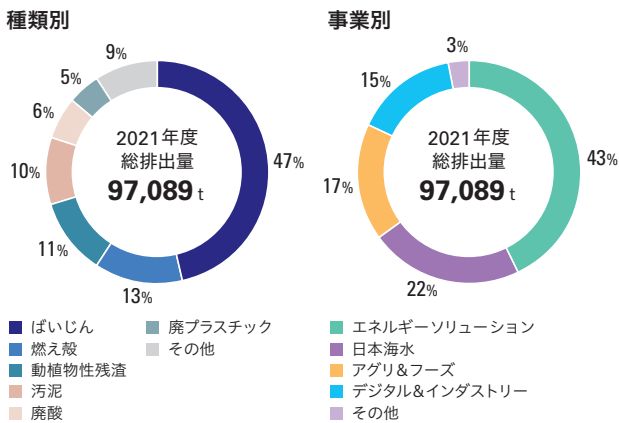
産業廃棄物

廃棄物発生をゼロ、再使用を促進、また廃棄物を再資源化するなどにより、資源を循環させるサプライチェーンの実現を目指します。

当社グループでは「terrAWell30」の策定に伴い、2030年度の廃棄物リサイクル率の目標を設定しました。2021年度実績65%だったリサイクル率を2030年度80%に、さらに2050年にはリサイクル率100%を目指します。

産業廃棄物排出量

当社グループでは、産業廃棄物の排出に占める種類別の割合は、エネルギーソリューションにおけるバイオマス発電事業によるばいじんや排水処理に伴う汚泥、アグリ&フーズからの動植物性残渣の排出割合が多くなっています。



■ 人と自然の共存社会

水資源の保全、脱プラスチックなど、環境負荷をなくすとともに生物多様性の保全に貢献します。

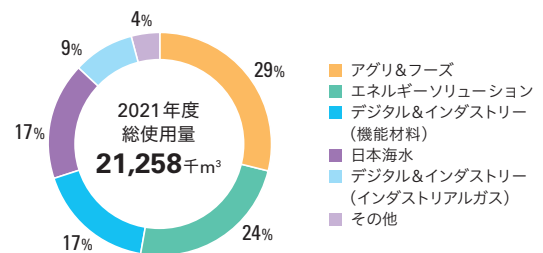
水資源

事業活動における水資源の使用削減や排水の再利用をはじめとした、水の使用管理、環境基準に準じた排水や下水処理に留まらず、水の中の有害物質などを浄化し、きれいな水を作り出していくことを目指します。「terrAWell30」の策定に伴い、2030年度の水使用量原単位※の目標を設定しました。製造工程で出る蒸気の回収利用、排水や洗浄水などのリサイクルシステムの導入、配管などの水圧調整による水使用量の削減などの取り組みにより、2021年度実績(37m³/百万円)に対して、2030年度10%削減を目指します。

※売上高当たりの淡水使用量

事業ごとの水使用量(淡水)

当社グループは、主に清涼飲料水を製造する際の原料として、また、製品の生産や発電する際の設備冷却水として、水資源(淡水)を使用しています。水資源はプロセス内における循環利用等に取り組むとともに、使用後の水は分析を行い、水環境に問題がないことを確認したうえで排水しています。



Topics かぼちゃの種・ワタを飼料化し、食品廃棄物の低減に貢献

食品加工事業を展開する当社グループにとって、食品廃棄物の有効活用は、重要な課題です。

エア・ウォーター物流(株)は、グループ内の食品工場での取り扱いが多いかぼちゃの加工残渣をフレック化し、主に畜産農家へ牛用飼料として供給するエコフィード事業を本格的に開始。グループ内で発生する食品廃棄物を、天然植物由来の飼料添加物として有効活用しています。

今後は、かぼちゃの種やワタ以外の残渣を原料とした飼料開発に取り組み、廃棄物の削減に貢献していきます。



Topics 飲料事業における脱プラスチックの取り組み

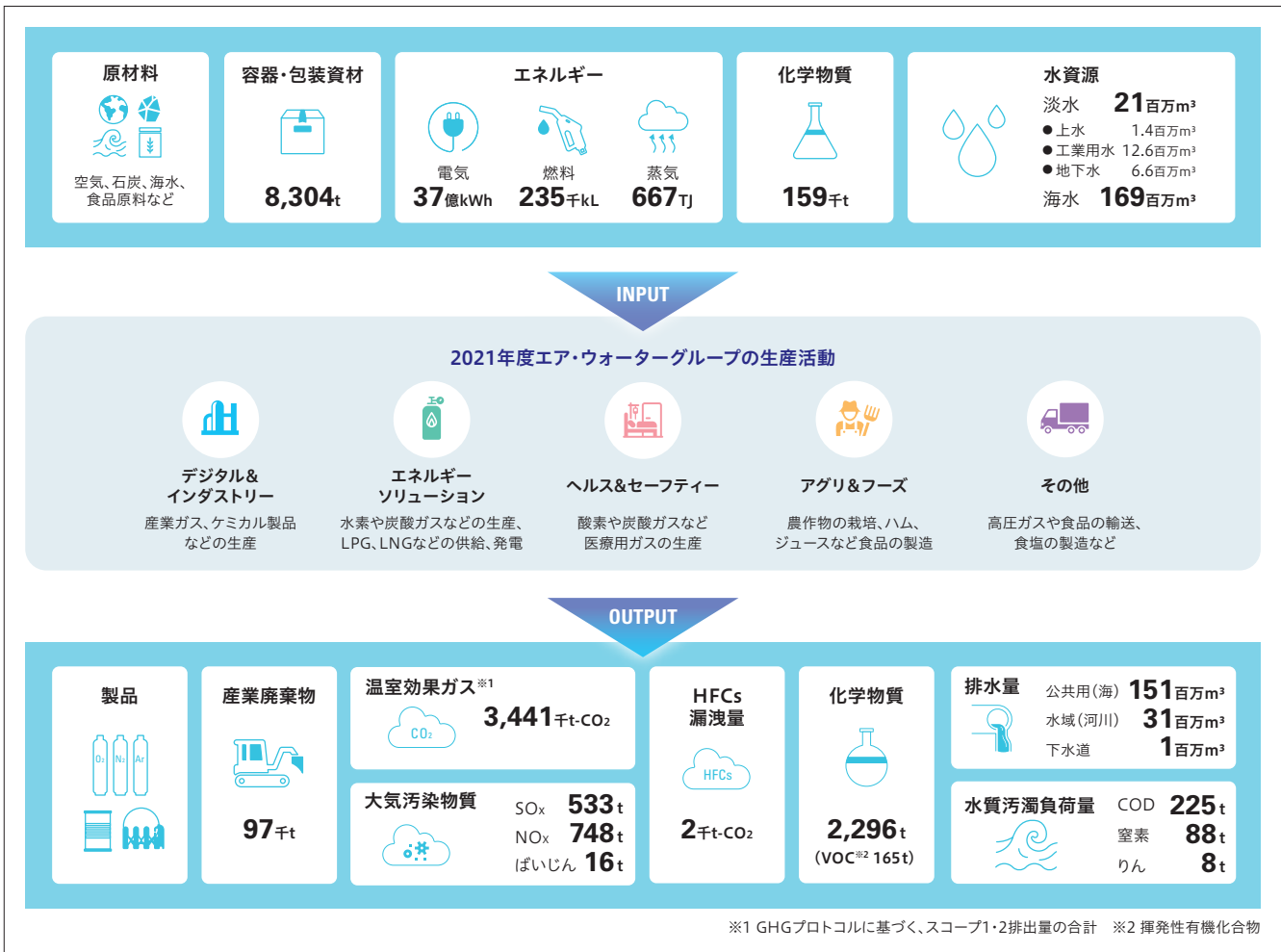
脱プラスチックへの動きが加速する中、ペットボトルに代わる容器として「紙容器」が注目されています。当社グループで飲料事業を展開するゴールドパック(株)は、2021年3月に、紙容器入りのナチュラルミネラルウォーター「Azumino Mineral Water」(1L)を販売開始しました。テトラ・ジェミーナ®アセプティック容器(TGA®)を採用し、同社従来品のキャップ付き2Lペットボトルと比較してプラスチック使用量を22%削減することが可能となりました。

※TGA: 主にFSC®(Forest Stewardship Council®、森林管理協議会)認定の包材を利用した紙容器で、再生可能な材料の比率が向上し、プラスチック使用量の削減につながる



■ マテリアルバランス

当社グループは、主要工場の資源やエネルギーなどのインプットから、温室効果ガスや廃棄物などのアウトプットに至る環境負荷の全体像(マテリアルバランス)を把握し、その低減に努めています。具体的には、法による届出などが必要な環境負荷の高いグループ会社を選定し、以下の項目を集計しています。



環境パフォーマンスデータの集計範囲

- エネルギー、温室効果ガス : 当社グループの連結対象会社(国内・海外)
- エネルギー、温室効果ガス以外: 当社および主要連結子会社※54社(計55社)の国内115工場

※各事業セグメントにおいて売上収益の多い会社かつ製品の製造を主たる事業として行っている会社

環境への取り組みに関する外部からの評価

当社は、国際的な環境非政府組織「CDP」※によるコーポレートサステナビリティ調査に回答しています。2022年度は「気候変動」「水セキュリティ」の2テーマで先進的な活動を行っているリーダーシップレベルの「A- (Aマイナス)」評価を受けました。なお、両テーマともに、2021年度の「B」評価から1段階、上昇しました。これは、当社グループの環境に対する目標設定と、その達成に向けた取り組みが高く評価されたものと考えます。



※CDP: ロンドンに本部を置く国際的な非営利団体。企業の低炭素化への取り組みを促進することを目的として、気候変動に関する経営リスクの観点から、世界主要企業の気候変動に関する情報を収集・分析・評価した結果を機関投資家向けに開示している。

「人を活かす経営」の実現に向けて



当社グループは、社会課題の解決を通じた新たな企業価値を創造することでさらなる成長を果すため、「人を活かす経営」の実現を目指し、事業戦略と両輪をなす人材戦略を展開しています。事業を創り出す「人材」の挑戦と成長こそが企業発展の原動力であり、会社がその機会を提供することで、従業員と当社グループがともに成長するという好循環を生み出していきます。

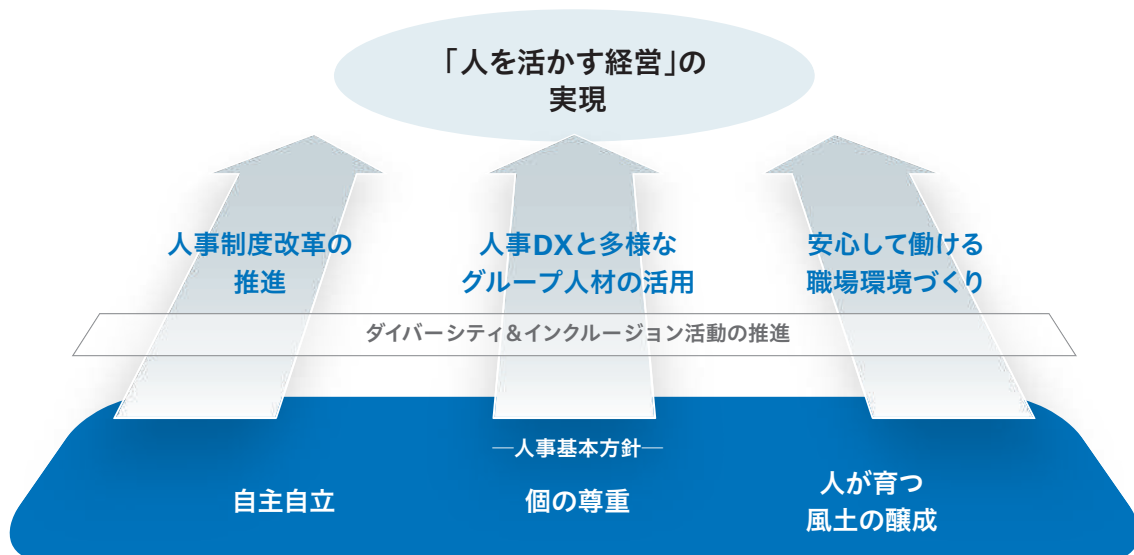
人材戦略については、「自主自立」「個の尊重」「人が育つ風土の醸成」を人事基本方針として推進しています。M&Aによ

てグループ入りした各社の事業の強みはもとより、各社が有する多様な人材を活かすことによって、当社グループは力強い成長を遂げてきました。

こうした中、当社グループは2030年度に目指す姿「terrAWell30」の実現に向けて、変革への挑戦を強力に促す人事制度への刷新に着手。併せてグループの人的資源活用の最大化を図る改革にも取り組んでいます。

求める人材像は、変革・創造へチャレンジし、ビジョン創出と巻き込み力を持って、自立的な変革と成長を果す人材です。2022年度には当社で年齢・社歴を問わず、変革と創造へのチャレンジを高く評価する「ミッショングレード制度」を管理職層に導入しました。今後、一般職層へは一律で段階的な昇格モデルからの脱却と若手層へチャレンジ機会の提供を拡大し、早期抜擢を可能とする制度改定により、従業員の自立的なキャリア形成を支援するとともに、長期的・持続的な経営人材の育成を進めます。さらに、従業員が個人の能力を最大限発揮できるように安心して働ける職場環境づくりや、従業員一人ひとりの経験・スキルを把握し、多様なグループ人材の活用を進めていきます。並行して、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組み、多様性が生み出す会社と個人の成長を目指します。

グループ人材戦略全体像



■ 人材戦略

当社グループは、「人を活かす経営」の実現に向け、新たな成長を牽引できる経営人材を育成・輩出するとともに、従業員に挑戦の機会を提供し、従業員個人も会社とともに発展できる好循環を創出するための人事制度改革を推進しています。その中で、当社においては人事基本方針である「自主自立」「個の尊重」「人が育つ風土の醸成」を基盤として、「人事制度改革の推進」「人事DXと多様なグループ人材の活用」「安心して働ける職場環境づくり」に軸足を置き、取り組みを進めています。

人事制度改革の推進

当社は、変化の激しい事業環境の中で持続的な成長を図るため、M&Aによる事業譲受に伴う人材獲得や、即戦力人材を通年採用できる中途採用を積極的に実施しています。新卒一括採用・終身雇用を前提として緩やかに賃金が上昇していく年功型賃金を改め、変革と創造への挑戦を高く評価し、従業員の主体的なキャリア形成を後押しする人事制度への移行を進めます。管理職を対象に年齢や社歴に関わらず、従業員と会社が合意したミッションの大きさに応じたジョブグレードにより処遇を決める「ミッショングレード制度」を導入しました。本制度を適用することで、挑戦する意欲と実力があれば20代での管理職登用も可能になります。また、同じ人材が一つのポジションに長期滞留しないよう異動ローテーションを行い、それぞれの従業員が多様な経験を積み、専門性を高めることで活躍の場をグループ全体に広げていく仕組みとしています。一般職層へは今後、一律的な昇格モデルからの脱却を進めるとともに、チャレンジ機会の提供を拡大し、従業員の自立的キャリア形成を支援。若い人材が積極的に挑戦し、登用・抜擢される風土を醸成していきます。

人事DXと多様なグループ人材の活用

M&Aを通じて幅広い領域で事業を展開している当社グループには、多様な人材が集まっています。そこで、当社において「ミッショングレード制度」への移行と同時に、従業員一人ひとりの特性や経験、スキルを把握し、適材適所に配置するための、社内人材バンクの構築・運用を推進しています。また、一定の能力や資格を持っている従業員に対しても重要なポジションを明示し、挑戦の機会をオープンにするとともに、自ら手を挙げて挑戦する社内公募制の導入を進めており、将来的には対象範囲をグループ会社にも拡大し、グループ全体の組織活性化を図ります。

安心して働ける職場環境づくり

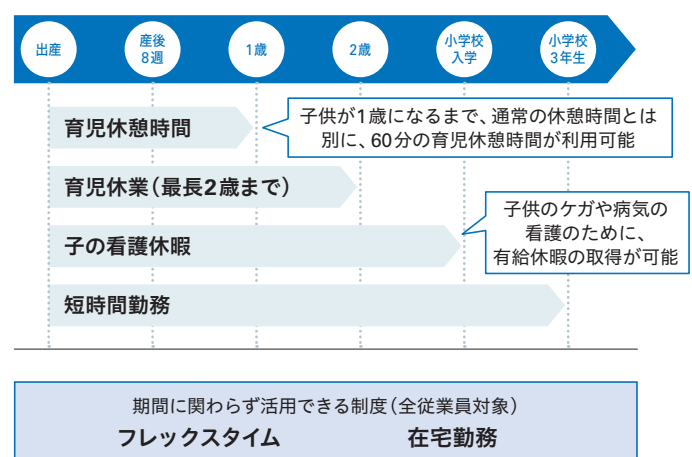
さまざまなライフイベントを迎える従業員が、それぞれの能力を最大限に発揮するためには、「安心して働ける職場環境づくり」が求められます。当社はこれまで、育児中の従業員を支援する育児休業制度、短時間勤務制度、子の看護休暇制度に加え、配偶者転勤時の休職を認める配偶者休職制度、ジョブリターン制度を整備してきました。2020年7月には、当社のワークライフバランス推進に関する取り組みが評価され、くるみんマークを取得しています。



一方で、急速な高齢化により、介護保険制度上の要支援・要介護認定者数が急速に増加しているわが国では、介護をしながら働く従業員の就業をいかにサポートしていくかが大きな社会課題となっています。そこで福利厚生制度を見直し、介護により就業が制限される従業員にも多様な就業支援を行い、継続してキャリアを形成できる環境を整備していきます。

このほか、柔軟な働き方を通じた生産性の向上を図るため、フレックスタイム制度や在宅勤務制度を導入しています。

仕事と育児の両立のために活用できる制度



D&Iの取り組み

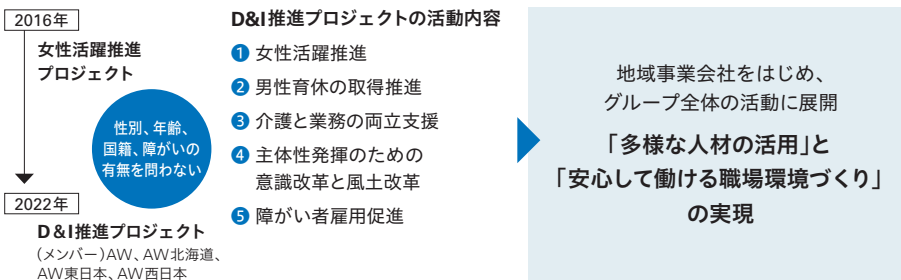
国内外に167のグループ会社、約2万人の従業員を抱える当社グループは、性別や年齢、人種、国籍などに関わらずキャリアを築くことができるD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)を重要課題として捉えています。

こうした中、当社はD&Iへのファーストステップとして、2016年より女性がいきいきと働ける会社を目指し、「女性活躍推進プロジェクト」を発足。「職場風土の改善」「継続就業支援」「キャリア支援、採用・育成の推進」など、さまざまな取り組みを実施してきました。その結果、女性管理職比率が2017年度の1.5%から2021年度の4.0%に上昇したことに加え、係長・主任クラスの女性比率においても2017年度の6.4%か

ら2021年度の14.7%まで上昇しました。

2022年度からは、このような女性活躍に軸足を置いたD&I推進を、従業員一人ひとりのワークライフバランスの充実と活躍を目指す取り組みに発展させるため、対象を地域事業会社3社にも広げ、新たに代表取締役会長・CEOを責任者とした「D&I推進プロジェクト」をスタートさせています。同プロジェクトでは、「女性活躍推進」に加え、「男性育休の取得推進」「介護と業務の両立支援」「主体性発揮のための意識改革と風土改革」「障がい者雇用促進」を主なテーマとして活動しています。

女性活躍からD&I推進へ



育休に関する社内情報誌を発行



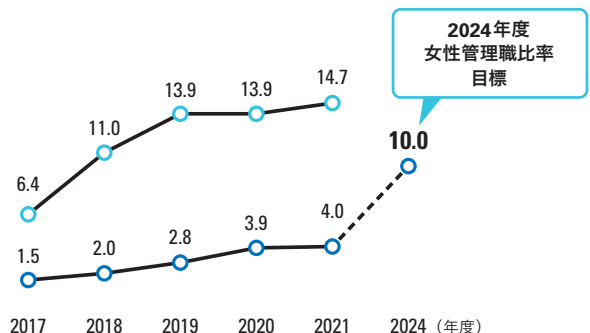
女性活躍・男性育休取得の推進

女性活躍推進については、中期経営計画「terrAWell30 1st stage」において、女性管理職の割合を2021年度の4.0%から2024年度までに10%以上に高めることを目標に掲げ、意欲ある女性の登用を進めています。そのための具体策としては、「採用」「継続就業」「育成」「登用」「多様性の実現」の5つのステップを設定しています。採用においては、新卒採用者数に占める女性比率を継続的に40%以上にする目標を掲げ、女性の採用強化を進めています。また、継続就業においては、各種制度の導入を終え、現在は「育成」に注力しており、メンター制度によるキャリア構築支援や女性リーダー育成プログラムの強化を図っています。

新たに重点課題とした男性育休の取得推進については、2024年度に向けて育休休業・休暇取得率を40%以上にすることを目指しています。その達成に向け、育休制度の理解促進を目的とした社内セミナー、育休取得者と取得希望者とのコミュニケーションの場の提供となる座談会の開催を通じて、対象者への育休取得推奨の働きかけを行っています。また、通常の育児休業に加えて、年休特別積立制度により積み立て

られた有給休暇を育児休暇に充てられる独自の育児休暇制度を設けています。さらに、育休取得者とその上司へ向けた社内情報誌「育休のミカタ」「育休のココロエ」を発行し、全従業員へ育休制度の理解を促しています。

女性の積極登用に関する状況 (%) ※当社単体、年度末時点

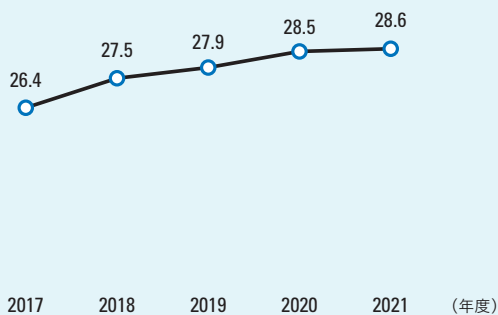


◇ 女性管理職比率 ◇ 主事層(係長・主任)の女性比率

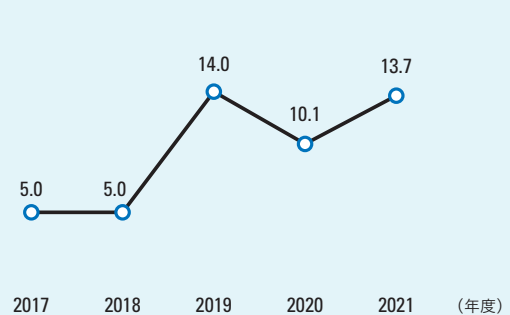
■ データで見る「人を活かす経営」

当社グループでは、約2万人の多様な人材が活躍しています。異なる発想や能力を抱えた人材として、女性、海外従業員、キャリア人材を積極的に採用しているほか、次世代の経営人材となる若手管理職の登用を進めています。

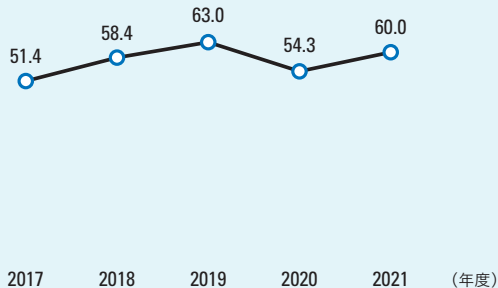
女性従業員比率 (%) ※連結



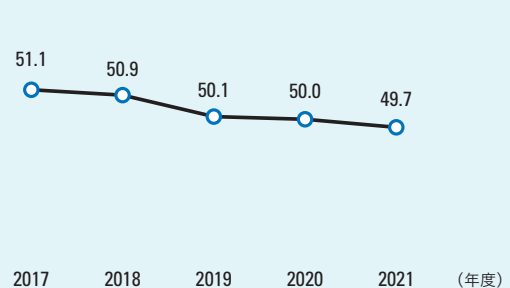
海外従業員比率 (%) ※連結



中途採用比率 (%) ※当社単体



管理職の平均年齢 (歳) ※当社単体



Topics 就労継続支援A型事業所「エア・ウォーター・スマイル」

～障がいの方が安心して働き続けられる支援を～

2022年1月、地域事業会社のエア・ウォーター東日本(株)は、長野県松本市にエア・ウォーター・スマイル(株)を設立し、「就労継続支援A型事業所※」として運営を開始しました。

障がい者雇用は、都市部と地方・郊外で雇用機会に大きな格差があり、地方では就業を希望しても働きたいと思う求人が少ない、通勤が困難といった課題があります。このような状況において、エア・ウォーター・スマイルは地域における障がい者雇用の創出、積極的な就労支援を進めるとともに、高齢者施設に入居する方々の衣類やタオルの洗濯など日常生活の補助業務を代行することで、慢性的な人手不足が続く介護職員の負担軽減や介護サービスの品質向上を通じて、地域の課題解決に貢献します。

今後もこうした受託施設をさらに拡大するとともに、農業など他業種からの業務受託も進め、障がい者の新たな就労機会の創出や働きがい、生きがいを生み出していきます。

※障害者総合支援法に基づき、一般企業での勤務が難しい65歳未満で障害や難病のある方が、雇用契約を結んだうえで一定の支援がある職場で働くことができる福祉サービス。



高齢者施設から洗濯など日常生活の補助業務を代行



トマトのパックや袋詰めなどの業務も受託

人権

当社グループは、国連「世界人権宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」などを支持し、基本的人権と多様性の尊重に取り組んでいます。

人権基本方針（一部抜粋）

- エア・ウォーターグループは、人権に関する国際規範ならびに事業活動を行う国や地域で適用される法令と規制を遵守します。
- エア・ウォーターグループは、自らの事業活動において人々の人権を侵害しないこと、また、人権への負の影響が生じた場合は是正に向けて適切な対応をとることにより、人権尊重の責任を果たし、責任あるサプライチェーンを築いていきます。
- 本方針は、エア・ウォーターグループのすべての役員と従業員に適用します。また、自社の製品・サービスに関係するすべての取引関係者に対しても、本方針の理解・賛同を期待し、ともに人権尊重に取り組めます。
- エア・ウォーターグループは、人権への負の影響を最小化するため、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、社会に与える人権に対する負の影響を特定し、その未然防止および軽減を図ります。
- エア・ウォーターグループは、実際のまたは潜在的な人権への負の影響に関する対応について、関連するステークホルダーとの対話と協議を行うことにより、人権尊重の取り組みの向上と改善に努めます。

人権に配慮した調達活動

当社グループは、お取引先の皆さまと良好なパートナーシップを構築するとともに、サプライチェーン全体で地球環境や基本的人権に配慮した調達活動を行う必要があると考えています。

「エア・ウォーターグループ サステナブル調達方針」では、人権・労働・安全衛生への配慮として、「基本的人権を尊重し、強制労働・児童労働の禁止など労働環境や安全衛生に配慮した調達活動を推進」することを明記し、これに沿った調達活動を行っています。

人権に関する教育

当社グループでは従業員に対して、人権に関するグループの考え方を「エア・ウォーターグループ倫理行動規範」の中で明示するとともに「人権セミナー」をはじめとした各種研修等を通じて浸透を図っています。

■ 人権セミナー研修内容

- ・ 人権デュー・デリジェンス
- ・ バリューチェーンとステークホルダー
- ・ 人権課題の抽出 等

労働安全衛生

安全衛生基本方針

当社グループでは、安全の確保は企業活動の大前提であり、従業員の安全・安心無くして企業の存続と発展はないと考えています。こうした理念のもと「安全衛生基本方針」に基づいて労働安全・交通安全・労働衛生・保安防災に努めています。

安全衛生基本方針

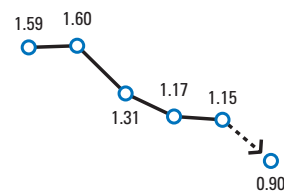
- 1 労働災害ゼロをめざして、総合的かつ計画的な安全対策を推進します。
- 2 従業員の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進します。
- 3 関係法令・作業手順を順守し、労働安全、交通安全、労働衛生および保安防災の責任体制の明確な職場をつくります。

以上の基本方針のもとで、安全衛生教育を通じて「安全衛生第一」とする従業員一人ひとりの意識の向上と、会社としての風土づくりを推進します。

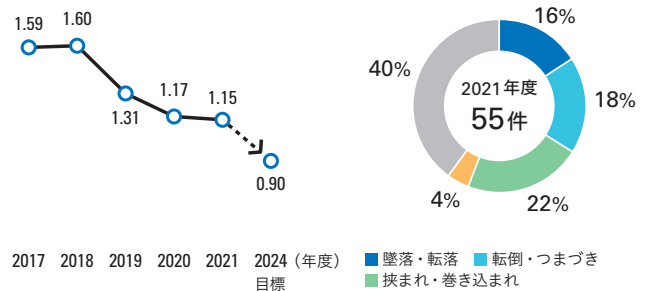
重要評価指数 (KPI) : 休業災害度数率

中期経営計画「terrAWell30 1st stage」において、グループ全体の休業災害度数率（業務中）を2021年度の1.15から2024年度までに0.9以下にすることを目標に掲げ、職場における安全衛生の向上に取り組んでいます。

休業災害度数率（業務中）



休業災害（業務中）事故原因



2017 2018 2019 2020 2021 2024 (年度) 目標

当社グループは、多岐にわたる事業展開で多くの業種に関連しています。2021年度の厚生労働省統計では製造業（100人以上）の度数率は1.31となっています。同条件での当社グループの度数率は1.15となっています。また、2021年度の休業災害発件数（業務中）は55件で前年度（56件）より減少しています。

※100万延労働時間当たりの労働災害による死傷者をもって
 災害の頻度を表した指標

$$\text{度数率} = \frac{\text{労働災害による死傷者数}}{\text{延労働時間数}} \times 1,000,000$$

労働災害低減への取り組み

当社グループは労働災害を低減するために2021年度労働災害重点取り組みとして、労働災害に対する安全意識、感性を高める取り組み、「転倒」「切れ・こすれ」「挟まれ・巻き込まれ」の災害撲滅活動、機械・設備リスク低減のための安全化3原則（危険源除去、隔離、停止）の徹底に取り組みました。

■ 2021年度の取り組み

① 転倒災害撲滅活動

強化月間（6月・12月）において、以下の取り組みを実施

- ・労働災害防止チェックシートを活用し、安全パトロールにより災害防止対策の実施状況を確認
- ・転倒の可能性がある通路、作業場所等のリスクアセスメントによるリスクの洗い出し
- ・冬季の気象情報を把握し、職場単位で周知喚起。道路、通路、作業床面の凍結等による転倒災害防止対策の徹底

② 職長教育の開催

- ・内部講師体制を整え、現場の安全管理の中心となる職長に向けて、リスクアセスメントや作業手順書作成要領などを教育する社内講習を強化、充実

③ その他

- ・高圧ガス保安・技術スタッフ研修会（9月）、安全スタッフ研修会（3月）を開催
- ・VR、小型体感機による安全体感講習を開催（新入社員講習など）



新入社員安全体感講習



VR安全体感講習

品質管理・保証

全社品質方針

当社グループは、お客様の高い期待と信頼に応える製品やサービスを提供することを目指し、「全社品質方針」のもとで品質保証活動の推進と従業員の品質保証意識の向上に取り組んでいます。

全社品質方針

お客様から『ありがとう』と言っていただける品質の、製品・商品・サービスの提供。

品質コンプライアンスの強化

品質不正、重大クレーム・大規模リコール発生などによる社会的信用の失墜および経済的損失を防止するため、当社グループは「品質コンプライアンスガイドライン」を制定。品質コンプライアンスリスク低減活動の骨子を定め、事業部門・グループ会社のリスク管理レベルの向上に取り組んでいます。

地域との連携・協賛活動の推進

当社グループは、3つの地域事業会社を中心に各地域で自治体・地域産業との連携など協力体制を構築しながら、地域の課題解決に貢献する新規事業を創出しています。また、地域社会の一員としてスポーツ・文化・芸術イベントの協賛や自治体への寄付をはじめとした支援を行っています。

北海道と包括連携協定を締結

2022年9月5日、当社は北海道と包括連携協定を締結しました。この協定ではエネルギー・環境関連産業や農業・林業の振興、健康づくりなど幅広い分野において、双方が有するさまざまな資源やノウハウなどを活用し、地域課題の解決に協働で取り組むことに合意しました。



協定締結式には北海道 鈴木知事も参加

松本マラソンに協賛

当社グループは長野県内でさまざまな事業を展開し、特に松本市内には多くの事業所が集積しています。地域と一体となって松本市を盛り上げていきたいという想いから、松本マラソンには2017年の第1回大会以降メインスポンサーとして協賛。地域のスポーツ振興はもとより、健康な社会の実現に貢献していきます。



3年ぶりに開催された「松本マラソン2022」

大阪中之島美術館に協賛

当社は地域の文化振興に対する社会貢献の一環として、2022年2月2日に大阪市北区にオープンした大阪中之島美術館に協賛しました。地域社会の皆さまに芸術・文化を楽しんでいただける機会を支援し続けると同時に、創業3社の一つである大同酸素が誕生した大阪を起点とする文化芸術の発展に貢献していきます。



都市の魅力を世界に発信する大阪中之島美術館

取締役・監査役のスキルマトリクス

当社の取締役会および監査役会は、会社の各機能と各事業領域をカバーするための経験やスキルとして、①企業経営、②財務・会計、③リスクマネジメント・法務、④事業戦略・マーケティング、⑤技術・研究開発、⑥人材マネジメント、⑦グローバルの7分野を基本にスキルマトリクスを構成しています。

す。的確かつ迅速な意思決定のための適材適所の観点から、当社グループの業務に精通した取締役・監査役と、他社での経営経験者や公認会計士、弁護士などを含む社外での豊富な経験と知見を有する独立社外役員を複数選任し、取締役会・監査役会全体のバランスと多様性が当社にとって最適な形で確保されるように努めています。

取締役・監査役のスキルマトリクス

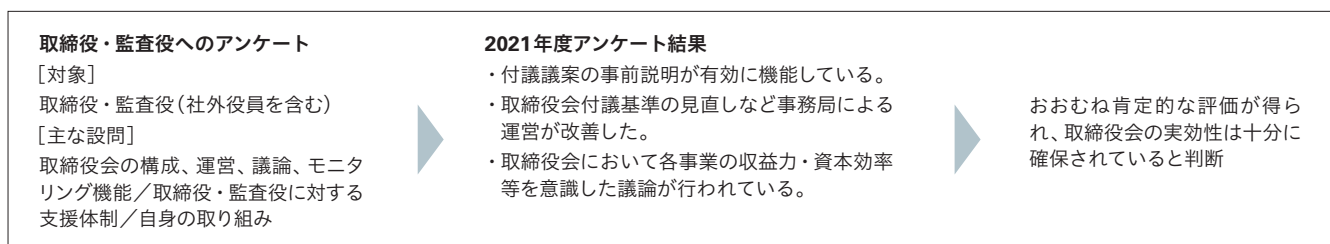
			企業経営	財務・会計	リスクマネジメント・法務	事業戦略・マーケティング	技術・研究開発	人材マネジメント	グローバル
取締役	豊田 昌洋	代表取締役名誉会長	●			●			
	豊田 喜久夫	代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)	●		●	●		●	
	白井 清司	代表取締役社長 最高業務執行責任者 (COO)	●			●			
	松林 良祐	代表取締役 副社長執行役員 最高業務執行責任者 (COO)*				●	●		●
	町田 正人	代表取締役 副社長執行役員	●	●		●			
	水野 和也	専務執行役員				●			●
	原 圭太	専務執行役員				●	●		
	坂本 由紀子	社外取締役 独立			●			●	
	清水 勇	社外取締役 独立					●		
	松井 隆雄	社外取締役 独立		●					●
千歳 喜弘	社外取締役 独立	●			●	●			
監査役	柳澤 寛民	常勤監査役		●					●
	安藤 勇治	常勤監査役	●		●				
	恒吉 邦彦	社外監査役(常勤) 独立	●	●					
	林 醇	社外監査役 独立			●				
	林 信夫	社外監査役 独立			●				

※グローバル担当兼エンジニアリング担当

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体の実効性を向上させるため、毎年、取締役および監査役にアンケートを実施し、外部の第三者機関を活用したうえで、取締役会全体の実効性についての分析、評価を行い、その結果の概要を開示しています。

実効性評価のプロセス



2021年度までの取り組み

- ・取締役会資料の早期配布
- ・社外取締役・監査役向け事前説明の開催
- ・取締役会付議基準の改定

2022年度の取り組み

- ・指名・報酬委員会の設置
- ・取締役会の多様性強化
- ・取締役会事務局のさらなる運営改善

役員報酬

各取締役の報酬額については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、当該報酬の水準が各取締役の役割と責任および業績に報いるにふさわしいものであること、ならびに当該報酬が中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブとして有効に機能することなどを考慮し、決定しています。なお、当社は、2022年8月4日付で、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外役員が構成員の過半数を占める指名・報酬委員会を設置しています。今後、取締役の報酬決定方針および報酬額等については、指名・報酬委員会において審議し、指名・報酬委員会の答申をもとに取締役会において決定します。

また、各監査役の報酬額については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の構成

取締役の報酬については、取締役会決議に基づき、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬等および株式報酬(社外取締役を除く)により構成しています。

非金銭報酬等(株式報酬)は譲渡制限付株式とし、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや株主の皆さまとの一層の価値共有を促進することを目的として、一定の譲渡制限期間を設けたうえで、当社普通株式を交付しています。また、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬、業績連動報酬等、非金銭報酬等それぞれについて、7対2対1の割合としています。

なお、社外取締役および監査役の報酬については、基本報酬のみとしています。

2021年度役員報酬の実績

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の数 (名)
		基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	
取締役	629	463	121	44	9
(うち社外 取締役)	(33)	(33)	(—)	(—)	(3)
監査役	93	93	—	—	5
(うち社外 監査役)	(45)	(45)	(—)	(—)	(3)

※非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬制度に基づく2021年度における費用計上額を記載しています。

政策保有株式の考え方

政策保有に関する方針

当社は、取引先との関係維持、取引拡大ならびに取引機会の創出を目的として、政策保有株式を保有しています。新規取得および保有継続の是非については、保有先企業との取引関係、提携、協業等の協力関係等が、中長期的に当社グループの企業価値の向上に資するかどうかを判断基準としています。

政策保有株式の検証

当社は、個別の政策保有株式ごとに、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、また、中長期的に当社グループの企業価値に資するという保有目的に沿っているかを精査し、毎年、取締役会において検証を行っています。保有の意義や合理性が認められない銘柄は売却し、縮減するなどの見直しを行います。

親子上場の考え方

当社は上場会社である川本産業(株)の親会社です。子会社の上場には、子会社において「取引先の信用確保」などのメリットがあるほか、両社にとっても、当社が有する医療関連事業会社の全国約160ヵ所の販売ネットワークを通じた新規顧客開拓、先進的な医療衛生材料製品の開発やより付加価値の高いサービス提供に向けた相互協力、当社が有する衛生材料・医療用品・介護用品の当社への供給による取扱商品の相互拡充などといったグループシナジーの拡大等が挙げられます。子会社の独自の企業文化と経営の自主性の維持、少数株主の権利の尊重を前提として、子会社を含むグループ全体の企業価値の最大化が図れる場合においては、親子上場は有効な選択肢の一つと考えています。

コンプライアンスの徹底

コンプライアンス体制

コンプライアンスに係る管理組織体制としては、当社グループにおけるコンプライアンス上の問題を一元的に管理する統括部署として代表取締役の直轄組織である「CSR推進室コンプライアンスグループ」を設置し、取締役または執行役員もしくはは理事の中からその責任者を任命しています。また、各事業グループの中にコンプライアンスの責任担当部署を設置し、CSR推進室コンプライアンスグループと緊密な連携を図ることで、傘下のグループ会社も含めたコンプライアンス体制の強化を図っています。

エア・ウォーターグループ倫理行動規範

当社およびグループ会社の役員、従業員が法令などを順守し、社会倫理を尊重した行動を実践するための行動指針として、「エア・ウォーターグループ倫理行動規範」を制定しています。この倫理行動規範については、その内容と違反事例などをわかりやすく解説した「コンプライアンスハンドブック」を制作し、全グループ従業員に配布することにより、周知啓蒙を図っています。



コンプライアンス委員会

当社は、関連部門が集まりコンプライアンス問題を協議する諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。代表取締役から示されたコンプライアンスに関する方針・指示事項についての具体的施策などを検討するほか、コンプライアンス違反発生時における対応についても協議します。

2021年度は同委員会を2回開催し、当社グループにおけるコンプライアンス上の重要事項について協議しました。

内部通報制度

当社はコンプライアンスの実効性を高めるために、内部通報制度を設けています。法令および社内諸規程に違反、または違反のおそれがある行為を認識した場合には誰でも通報することができます。通報窓口は社内と社外に設け、通報者には不利益な扱いをしないことを定めています。また、こうした内部通報制度における「ホットライン」の連絡先については、「コンプライアンスポスター」をすべての事業所に掲示することによって、グループ従業員一人ひとりの目に留めてもらうなどの方法で周知徹底を図っています。

コンプライアンスの徹底に関する取り組みは、Webサイトにて公表しています。

コンプライアンスの徹底に関する取り組み

<https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/governance/compliance.html>

リスクマネジメントの強化

リスクマネジメント体制

当社グループの事業活動において特に重要なリスクであると認識しているコンプライアンス、保安防災、環境保全および品質保証に関わるリスクについては、代表取締役の直轄組織である「CSR推進室コンプライアンスグループ」がその統括部門として、グループを横断的に管理する体制としています。情

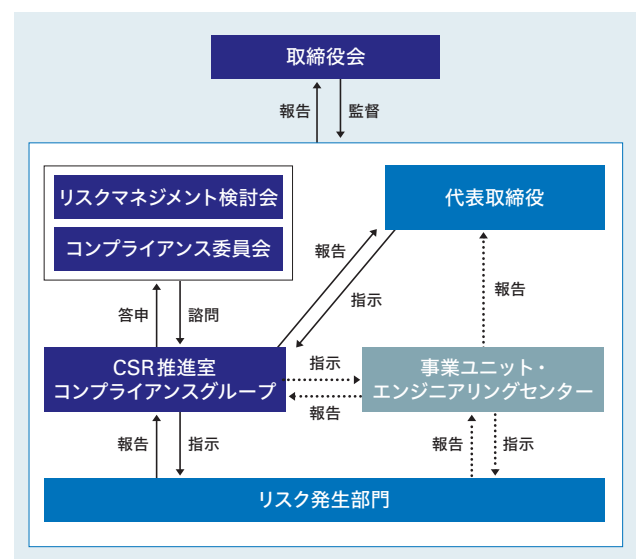
報セキュリティ、知的財産、海外事業展開および契約などに関わる個別リスクについては、それぞれの担当部門において、社内規程の制定、マニュアルの作成ならびに教育研修の実施などを行うとともに、事前審査や決裁制度を通じて当該リスクを管理しています。また、CSR推進室コンプライアンスグループを事務局とするリスクマネジメント検討会を定期的に開催し、グループ全体におけるリスク管理体制の強化を推進しています。2021年度は同検討会を4回開催し、当社グループにおける主要なリスクの把握とその対策状況についての検討などを行いました。グローバル会社については、リスクマネジメントの統括部門であるCSR推進室コンプライアンスグループが、当該会社を管理する事業ユニット・エンジニアリングセンターと連携し、リスクマネジメント体制を構築しています。各グローバル会社を対象に、年に1回、リスクの特定、影響度合いと発生確率に応じたリスクの分析・評価、リスク対応策の検討という一連のプロセスでリスクアセスメントを実施。その結果を踏まえ、BCP(事業継続計画)を策定しています。CSR推進室コンプライアンスグループでは、これらのリスクアセスメントおよびBCPに対して指導・助言を行うことにより、全社的なグローバルリスクを管理しています。

リスクマネジメントの強化に関する取り組みは、Webサイトにて公表しています。

リスクマネジメントの強化に関する取り組み

https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/governance/risk_management.html

リスクマネジメント体系図



社外取締役メッセージ



社外取締役

坂本 由紀子

1972年 4月 労働省[現 厚生労働省]入省
1996年 4月 静岡県副知事
2002年 8月 厚生労働省職業能力開発局長
2004年 7月 参議院議員
2014年 6月 当社取締役(現)

すべての社員に出番と居場所があれば 人は成長し、会社も発展する

私は、これまで働く人の能力開発や快適な職場づくり、ダイバーシティ推進に関わる仕事をしてきました。その知見に基づいて、社員の成長、働きやすさ、ダイバーシティの視点を重視し、さまざまな提言を行うのが自分の役割だと考えています。当社では、女性・男性ともに社員が意欲的に、仕事を通じて社会に貢献し、自分自身も成長しようと頑張っています。

私は、良い組織とは、すべての人に出番があり、その中に居場所を感じられる組織だと考えています。当社は、多くのM&Aを進めてきた結果、関連会社の多さ、仕事の多様さが顕著です。このことは組織としての一体感が求められることでもありますので、シニア層にとってはこれまでの経験を活かして、組織相互のつながりを強める役割という新たな活躍の場を見つけることを可能にします。若者にとっては、さまざまなことにチャレンジし、創意工夫を現実化していく機会が豊富にある魅力的な場所だといえます。

このようなすべての社員が活き活きと自分らしく活躍できる会社、人を活かす経営を行う当社は、社会の持続的な発展に貢献できる会社であると考えています。

社外取締役の役割は 原子炉の制御棒のようなもの

私が当社の社外取締役に就任してから4年になりますが、就任当初と比べてガバナンスの整備・強化が進んでいると実感しています。私を含め、2名だった社外取締役は現在では4名にまで増員されましたし、今や大多数のプライム上場企業で設置されている指名・報酬委員会が、2022年度から当社でも置かれることになりました。取締役会の付議議案に関する事前説明もより実質的なものになりました。私は国立大学法人でのガバナンスマネジメントの経験を踏まえ、社外取締役に求められる役割を考慮して、今後も当社のガバナンス強化を積極的に後押ししていきたいと考えています。

私見ですが、一般的に社外取締役というのは、原子炉における制御棒のようなものではないかと思っています。企業の投資活動などが低下し守りに過ぎている場合は積極的なイノベーションを促し、反対に足元を見ずに過剰に攻め過ぎている場合はこれを抑え、バランスの取れた健全な経営を維持するよう助言する役割があると考えます。新中期経営計画では、さらに旺盛な投資が計画されていますので、各企画事業の成長性や投資効率、キャッシュ・フローなどをしっかりと見据えていきたいと考えています。



社外取締役

清水 勇

1998年 6月 京大大学生態学研究センター教授
2003年 4月 同生態学研究センター長
(京都大学評議会評議員)
2008年 11月 公益財団法人人体質研究会主任研究員
2018年 6月 当社取締役(現)



社外取締役

松井 隆雄

1982年10月 監査法人朝日会計社
 [現 有限責任あずさ監査法人]入社
 2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー
 2014年 9月 同監事
 2020年 6月 当社取締役(現)

多様な事業展開の価値を最大化するためには、 グループガバナンス強化が不可欠

当社は、さまざまな分野に事業を展開し、連結グループ会社だけで167社もあります。多くのグループ会社を抱える企業では、時間をかけて企業文化や組織風土で一体感を醸成し、グループガバナンスを効かせるやり方もありますが、当社は主にM&Aによってかつ短期間に事業領域を拡大したため、それとは異なる当社なりのグループガバナンスの確立が必要になっています。

その解決策の一つとして、新中期経営計画では、地球環境とウェルネスの2軸で多様な事業群を再編集約しました。グループ会社間のシナジーを強化することで、今までできなかった新たな技術や事業を生み出すとともに、グループガバナンスの強化を図ることが狙いになっています。

当社はこれまでに、さまざまな環境変化に直面しながらも、多様な事業を展開し、会社の形を変えてきました。その結果は、現在に至る成長の実現と同時に、多様な知見・ノウハウの獲得につながっています。私は、これまでさまざまな分野の事業会社で会計監査を行ってきた知見を活かし、当社の“多様な事業展開の価値を最大化する”挑戦をサポートしたいと考えています。

「強みの源泉」を経営力で掛け算、 イノベーションを生み出す

私はこれまで、ある時までは技術者として、その後は経営者として、イノベーションに取り組んできました。その経験を踏まえても、当社ほど幅広い分野で事業を展開する会社はありませんでした。当社には、これまでにない次元のイノベーションを実現する潜在能力を感じています。

では、この潜在能力をどう活かしていくべきか。私は、企業が持続的に成長するために、研究、生産、営業といった現場にある「強みの源泉」を「知り」掘り下げ、「創新的」に活用することが大事だと考えています。普段、当たり前のことになっているので、社内の方は意外に気づかないものです。まずは、経験を活かし、「強みの源泉」を掘り下げ、社内全体で「見える化」することに貢献したいと考えます。

イノベーション創出には、「強みの源泉」同士を単純に足し算してはいけません。必ず、経営力のある人間が分析し、組み合わせを変え、新しい形を作ること「創新」が必要なのです。つまり、経営力を使って掛け算していくことが重要であり、ここでも役に立てると自負しています。私はこれまでの経験を活かしてイノベーションを創新、当社の持続的な成長に貢献することを自らに課したいと考えています。



社外取締役

千歳 喜弘

1971年 4月 日立マクセル(株)
 [現 マクセルホールディングス(株)]入社
 2016年 6月 同代表取締役会長
 2017年10月 マクセルホールディングス(株)
 代表取締役会長および
 マクセル(株)取締役会長
 2022年 6月 当社取締役(現)

取締役および監査役のご紹介

(2022年9月30日時点)

取締役

代表取締役名誉会長

とよだ まさひろ
豊田 昌洋

所有する当社の株式数 232,189株
2021年度 取締役会出席状況 12/13回



1957年 3月 大同酸素(株)[1993年4月当社と合併]入社
1999年 6月 大同ほくさん(株)[現当社]代表取締役社長および最高業務執行責任者(COO)
2001年 6月 当社代表取締役副会長および最高業務執行責任者(COO)
2015年 6月 同代表取締役会長および最高経営責任者(CEO)
2019年 6月 同代表取締役名誉会長(現)

代表取締役会長および最高経営責任者(CEO)

とよだ きくお
豊田 喜久夫

所有する当社の株式数 71,082株
2021年度 取締役会出席状況 13/13回



1973年11月 大同酸素(株)[1993年4月当社と合併]入社
1999年 7月 大同ほくさん(株)[現当社]執行役員人事部長
2001年 6月 当社執行役員医療事業部福祉・介護部長
2012年 6月 同常務取締役医療カンパニー長
2019年 6月 同代表取締役会長および最高経営責任者(CEO)(現)

代表取締役社長および最高業務執行責任者(COO)

しらい きよし
白井 清司

所有する当社の株式数 61,646株
2021年度 取締役会出席状況 13/13回



1982年 4月 大同酸素(株)[1993年4月当社と合併]入社
2009年 6月 当社産業カンパニー産業事業部長
2013年 6月 同取締役産業カンパニー産業ガス関連事業部長兼産業機械事業部長
2014年 6月 同取締役経営企画部長
2017年 4月 同代表取締役社長および最高業務執行責任者(COO)(現)

代表取締役副社長執行役員および最高業務執行責任者(COO)グローバル担当 兼 エンジニアリング担当

まつばやし りょうすけ
松林 良祐

所有する当社の株式数 18,444株

新任



1988年 4月 大同酸素(株)[1993年4月当社と合併]入社
2014年 6月 当社執行役員産業カンパニーエンジニアリング事業部長
2017年 4月 同上席執行役員エンジニアリング統括室長、エア・ウォーター・プラントエンジニアリング(株)代表取締役社長
2018年 6月 同取締役エンジニアリング統括室担当、AIR WATER AMERICA INC. 取締役社長
2022年 6月 同代表取締役副社長執行役員および最高業務執行責任者(COO)グローバル担当兼エンジニアリング担当(現)

代表取締役副社長執行役員経営戦略センター担当

まちだ まさと
町田 正人

所有する当社の株式数 44,298株
2021年度 取締役会出席状況 13/13回



1980年 4月 (株)ほくさん[現当社]入社
2011年 6月 当取締役経営企画部長
2014年 6月 同常務取締役農業・食品カンパニー長
2019年 6月 同代表取締役副社長経営管理担当
2022年 6月 同代表取締役副社長執行役員経営戦略センター担当(現)

取締役専務執行役員地球環境管掌

みずの かずや
水野 和也

所有する当社の株式数 7,615株

新任



1981年 4月 三菱商事(株)入社
2013年 3月 中央化学(株)代表取締役社長
2019年 1月 当社ケミカルカンパニー担当
2019年 4月 同上席執行役員ケミカルカンパニー長
2022年 6月 同取締役専務執行役員地球環境管掌兼デジタル&インダストリーグループ担当(現)

取締役専務執行役員ウェルネス管掌

はら けいた
原 圭太

所有する当社の株式数 6,208株

新任



1985年 6月 シャープ(株)入社
2016年12月 シャープライフサイエンス(株)取締役
2019年 3月 エア・ウォーター・バイオデザイン(株)代表取締役社長
2020年 2月 当社上席執行役員技術戦略センター長、エア・ウォーター・バイオデザイン(株)代表取締役社長
2022年 6月 同取締役専務執行役員ウェルネス管掌兼グループテクノロジーセンター長(現)

社外取締役独立役員

さかもと ゆきこ
坂本 由紀子

所有する当社の株式数 4,172株
2021年度 取締役会出席状況 13/13回



1972年 4月 労働省[現厚生労働省]入省
1996年 4月 静岡県副知事
2002年 8月 厚生労働省職業能力開発局長
2004年 7月 参議院議員
2014年 6月 当社取締役(現)

社外取締役
独立役員

しみず いさむ
清水 勇

所有する当社の株式数 **0株**
2021年度 取締役会出席状況 **12/13回**



1998年 6月 京大大学生態学研究中心教授
2003年 4月 同生態学研究センター長(京大評議会評議員)
2008年11月 公益財団法人体質研究会主任研究員
2018年 6月 当社取締役(現)

常勤監査役

あんどう ゆうじ
安藤 勇治

所有する当社の株式数 **11,239株**
2021年度 取締役会出席状況 **13/13回**
2021年度 監査役会出席状況 **14/14回**



1971年 4月 (株)ほくさん[現 当社]入社
2001年 6月 当社執行役員コーポレート・ソリューションセンター総務部長
2008年 7月 同監査室長
2016年 6月 同グループ執行役員、ゴールドバック(株)代表取締役社長
2020年 6月 同常勤監査役(現)

社外取締役
独立役員

まつい たかお
松井 隆雄

所有する当社の株式数 **159株**
2021年度 取締役会出席状況 **13/13回**



1982年10月 監査法人朝日会計社[現 有限責任あずさ監査法人]入社
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー
2014年 9月 同監事
2020年 6月 当社取締役(現)

社外監査役(常勤)
独立役員

つねよし くにひこ
恒吉 邦彦

所有する当社の株式数 **885株**
2021年度 取締役会出席状況 **12/13回**
2021年度 監査役会出席状況 **14/14回**



1981年 4月 住友信託銀行(株)[現 三井住友信託銀行(株)]入社
2005年 6月 同金沢支店長
2010年 6月 同執行役員大阪本店営業第一部長
2020年 6月 当社常勤監査役(現)

社外取締役
独立役員

せんざい よしひろ
千歳 喜弘

所有する当社の株式数 **1,840株**

新任



1971年 4月 日立マクセル(株)[現 マクセルホールディングス(株)]入社
2016年 6月 同代表取締役会長
2017年10月 マクセルホールディングス(株)代表取締役会長およびマクセル(株)取締役会長
2022年 6月 当社取締役(現)

社外監査役
独立役員

はやし あつし
林 醇

所有する当社の株式数 **1,711株**
2021年度 取締役会出席状況 **13/13回**
2021年度 監査役会出席状況 **14/14回**



1980年 4月 大阪家庭裁判所判事
2004年 9月 神戸地方裁判所長
2008年 9月 高松高等裁判所長官
2010年 4月 京都大学大学院法学研究科教授
2016年 6月 当社監査役(現)

監査役

常勤監査役

やなぎさわ ひろみ
柳澤 寛民

所有する当社の株式数 **2,000株**
2021年度 取締役会出席状況 **13/13回**
2021年度 監査役会出席状況 **14/14回**



1971年 4月 住友商事(株)入社
1997年10月 欧州住友商事会社経理部長
2001年 4月 住友商事(株)金属資源経理部長
2003年 6月 当社執行役員コーポレート・ソリューションセンター財務部長
2016年 6月 同常勤監査役(現)

社外監査役
独立役員

はやし のぶお
林 信夫

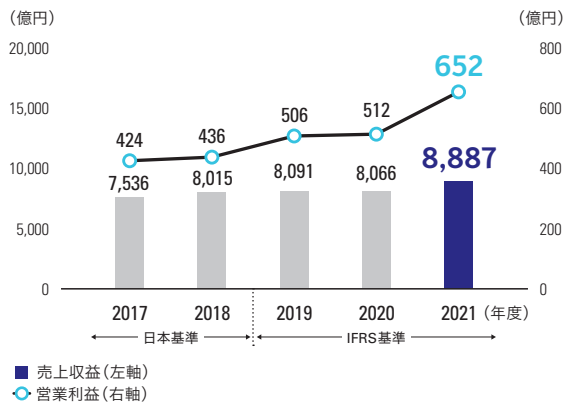
所有する当社の株式数 **1,598株**
2021年度 取締役会出席状況 **13/13回**
2021年度 監査役会出席状況 **14/14回**



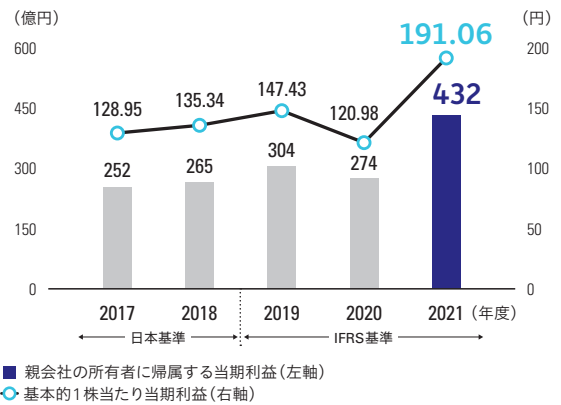
1988年 4月 専修大学法学部教授
2001年 4月 京都大学大学院法学研究科教授、京都大学法学部教授
2012年10月 同副学長(法務・コンプライアンス担当)
2020年 6月 当社監査役(現)

財務 ※2018年度までは日本基準、2019年度以降はIFRS基準で表示

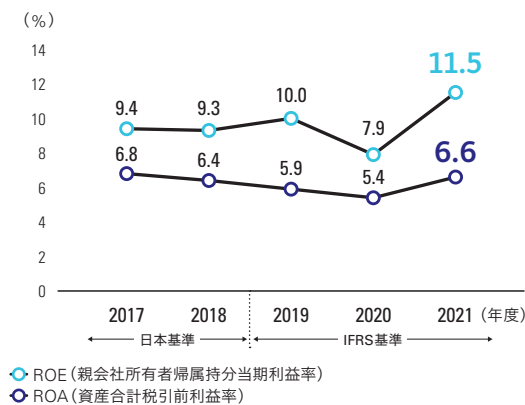
売上収益
営業利益



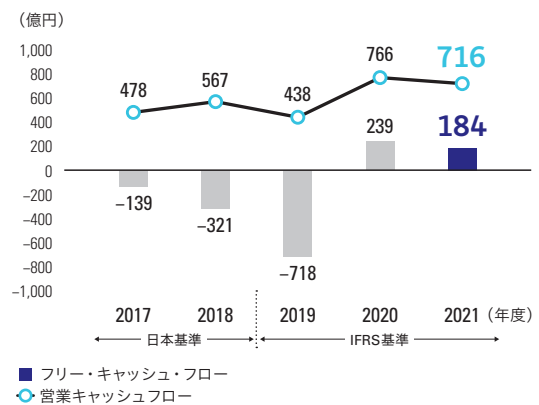
親会社の所有者に帰属する当期利益
基本的1株当たり当期利益



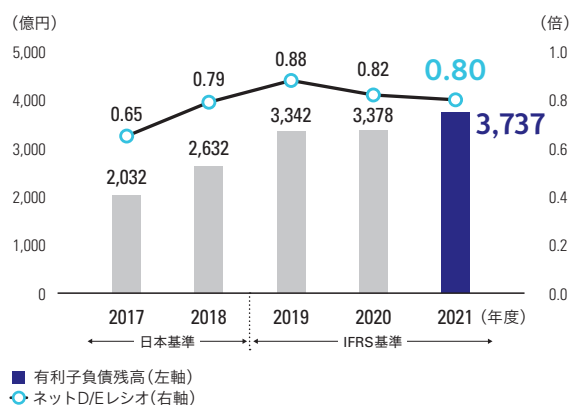
ROE
ROA



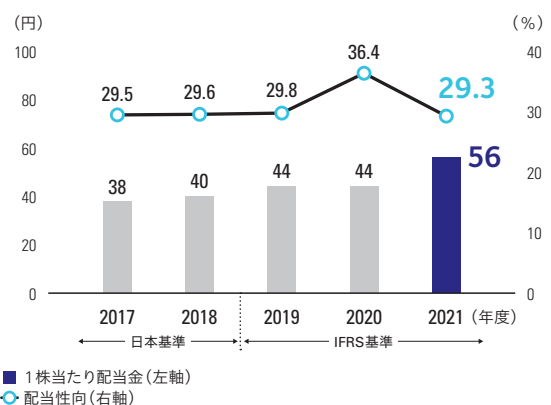
フリー・キャッシュ・フロー
営業キャッシュフロー



有利子負債残高
ネットD/Eレシオ



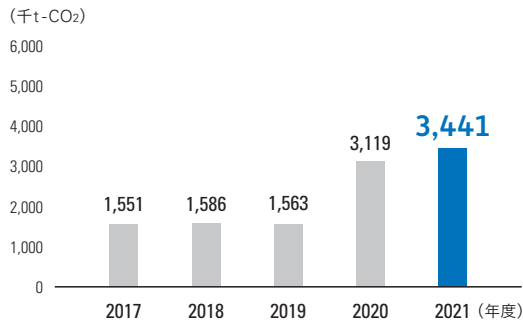
1株当たり配当金
配当性向



非財務

温室効果ガス排出量

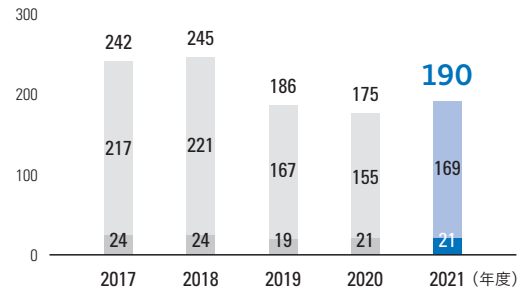
(Scope1+2)



※2019年度までは省エネ法基準、2020年度以降はGHGプロトコル基準で表示

水使用量

(百万m³)

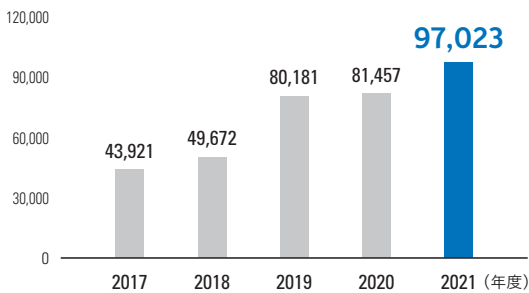


■ 淡水 ■ 海水

※当社および環境負荷の大きい連結子会社

産業廃棄物排出量

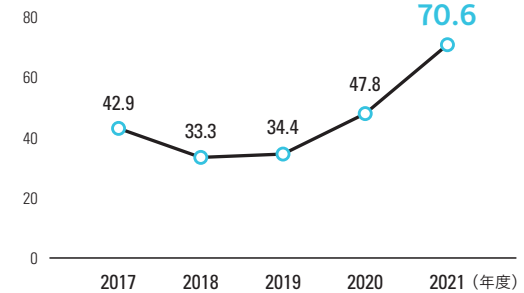
(t)



※当社および環境負荷の大きい連結子会社

新卒採用者数に占める女性比率

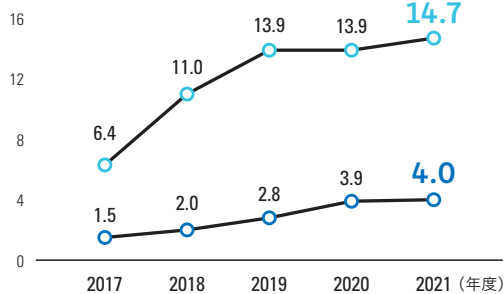
(%)



※当社単体

指導監督者層女性比率

(%)

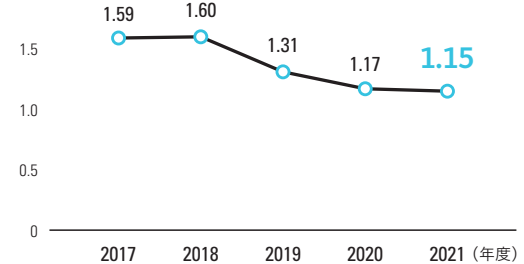


○ 女性管理職比率 ○ 主事女性比率

※当社単体、年度末時点

休業災害度数率(業務中)

2.0



※エア・ウォーターグループ(国内)

日本基準

会計年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
売上高	540,016	641,256	660,541	660,622	670,536	753,559
営業利益	27,897	35,078	36,126	39,524	41,341	42,398
経常利益	35,155	36,281	38,159	35,075	41,251	44,691
親会社株主に帰属する当期純利益	18,365	19,225	20,702	20,139	22,337	25,173
設備投資額	34,110	32,348	32,028	42,236	40,587	61,309
減価償却費	22,058	24,337	25,222	26,620	25,524	27,119
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,057	48,248	51,071	43,512	58,873	47,764
投資活動によるキャッシュ・フロー	(42,501)	(52,186)	(35,483)	(40,647)	(44,357)	(61,637)
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,253	4,620	(7,940)	(8,115)	(8,553)	4,489
フリー・キャッシュ・フロー	(12,443)	(3,938)	15,587	2,864	14,516	(13,872)
会計年度末						
総資産	484,328	528,092	547,642	575,832	629,115	693,101
有利子負債	141,295	155,479	154,864	157,795	172,403	203,183
自己資本	185,599	203,500	226,375	234,726	255,984	277,954
1株当たり情報						
当期純利益 (EPS、円)	94.04	98.32	105.75	102.73	114.53	128.95
純資産 (BPS、円)	949.63	1,040.22	1,155.80	1,196.92	1,312.55	1,422.60
配当金 (DPS、円)	24	26	28	28	34	38
主要指標						
経常利益率 (%)	6.5	5.7	5.8	5.3	6.2	5.9
総資産当期純利益率 (ROA、%)	7.7	7.2	7.1	6.2	6.8	6.8
自己資本当期純利益率 (ROE、%)	10.3	9.9	9.6	8.7	9.1	9.4
自己資本比率 (%)	38.3	38.5	41.3	40.8	40.7	40.1
ネットD/Eレシオ (倍)	0.65	0.66	0.58	0.57	0.55	0.65
配当性向 (%)	25.5	26.4	26.5	27.3	29.7	29.5
非財務情報						
期末連結従業員数 (名)	8,937	9,557	10,147	11,334	12,580	14,265
連結子会社数	68	75	81	85	101	111

(単位：百万円)

国際会計基準(IFRS)

(単位：百万円)

2018	会計年度	2018	2019	2020	2021
801,493	売上収益	742,288	809,083	806,630	888,668
43,580	営業利益	42,799	50,616	51,231	65,174
46,977	税引前利益	42,111	49,830	49,651	64,230
26,468	当期利益	30,139	33,526	30,410	46,263
78,526	親会社の所有者に帰属する当期利益	28,815	30,430	27,367	43,214
27,620	設備投資額	82,269	62,900	51,972	45,461
	減価償却費	30,776	34,994	39,033	43,378
56,690	営業活動によるキャッシュ・フロー	61,212	43,784	76,601	71,572
(88,804)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(91,615)	(115,597)	(52,699)	(53,154)
40,905	財務活動によるキャッシュ・フロー	39,045	80,981	(20,889)	(6,622)
(32,114)	フリー・キャッシュ・フロー	(30,403)	(71,813)	23,902	18,418
	会計年度末				
783,047	資産合計	785,944	899,699	926,821	1,022,031
263,165	有利子負債	276,942	334,248	337,826	373,745
291,211	親会社の所有者に帰属する持分	278,053	331,992	357,797	395,131
	1株当たり情報				
135.34	基本的1株当たり当期利益(円)	147.33	147.43	120.98	191.06
1,487.58	配当金(円)	40	44	44	56
40	期末発行済株式数	198,705,057	229,755,057	229,755,057	229,755,057
	主要指標				
5.9	営業利益率(%)	5.8	6.3	6.4	7.3
6.4	資産合計税引前利益率(%)	5.7	5.9	5.4	6.6
9.3	親会社所有者帰属持分当期利益率(%)	10.6	10.0	7.9	11.5
37.2	親会社所有者帰属持分比率(%)	35.4	36.9	38.6	38.7
0.79	ネットD/Eレシオ(倍)	0.88	0.88	0.82	0.80
29.6	配当性向(%)	27.1	29.8	36.4	29.3
	海外売上収益比率(%)	5.0	6.9	8.6	8.6
	非財務情報				
15,757	期末連結従業員数(名)	15,825	18,211	18,843	19,299
130	連結子会社数*	112	125	124	127

*連結子会社数には、当社が直接連結経理処理を実施している会社のみ含めており、連結子会社が連結経理処理している関係会社はその数から除外しております。なお、上記連結子会社には、ジョイント・オペレーション(共同支配事業)を含んでおります。

主要関係会社一覧 (2022年10月1日現在)

会社名	所在地	連絡先	主な事業内容
地域事業会社			
エア・ウォーター北海道(株)	〒060-0003 北海道札幌市中央区北3条西3丁目1番地	011-212-2881	産業ガス・医療用ガス・LPガスおよび関連機器の販売
エア・ウォーター東日本(株)	〒105-0001 東京都港区虎ノ門3丁目18番19号	03-3578-7817	産業ガス・医療用ガス・LPガスおよび関連機器の販売
エア・ウォーター西日本(株)	〒542-0081 大阪府大阪市中央区南船場4丁目4番21号	06-6252-1761	産業ガス・医療用ガス・LPガスおよび関連機器の販売
デジタル&インダストリー			
タテホ化学工業(株)	〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目2番地5	03-5289-7272	酸化マグネシウム、電融マグネシア、水酸化マグネシウム、セラミック製品の製造・販売
新日化エア・ウォーター(株)	〒103-0027 東京都中央区日本橋1丁目13番1号	03-3548-8571	産業ガスの製造・販売(オンサイト供給含む)
エア・ウォーター・マテリアル(株)	〒105-8537 東京都港区浜松町2丁目13番7号	03-3578-7200	半導体製造薬品、化学工業薬品、ワイヤーハーネス、電気・電子材料の販売および輸出入
エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル(株)	〒212-0014 神奈川県川崎市幸区大宮町1310番	044-540-0110	石油化学製品、無機化学工業製品、炭素製品、食品機能材料等の開発、製造および販売
日本パイオニクス(株)*	〒254-0013 神奈川県平塚市田村3丁目3番32号	0463-53-8300	ガス精製装置・排ガス処理装置の製造・販売
エア・ウォーター・マツハ(株)	〒390-1701 長野県松本市梓川倭4009番地1	0263-78-5556	工業用ゴム製品および樹脂製品の製造・販売
日本電熱(株)	〒399-8102 長野県安曇野市三郷温3788番	0263-87-8282	産業用電熱機器および関連制御機器の製造・販売
エア・ウォーター・ガスプロダクツ(株)	〒542-0081 大阪府大阪市中央区南船場2丁目12番8号	06-7166-0760	高圧ガス製造工場の操業・保全等
エア・ウォーター・プラントエンジニアリング(株)	〒592-8331 大阪府堺市西区築港新町2丁目6番地40	072-244-8801	各種ガス発生装置・ガスアプリケーション、LNG関連機器の設計・製作・販売・メンテナンス
AIR WATER INDIA PVT.LTD.	DLF IT Park-1 Tower-A, 11th Floor, Block-AF, Action Area-1, New Town, Rajarhat, kolkata-700156, West Bengal, INDIA	+91-33-6637-3900	産業ガスの製造・販売
エネルギーソリューション			
エア・ウォーター・ハイドロ(株)	〒105-0001 東京都港区虎ノ門3丁目18番19号	03-3578-7878	工業用水素ガスの製造・販売・リサイクル等
エア・ウォーター炭酸(株)	〒105-0004 東京都港区新橋4丁目21番3号	03-3431-9131	液化炭酸ガス・ドライアイスの製造・販売
ヘルス&セーフティ			
エア・ウォーター・ゾル(株)	〒101-0042 東京都千代田区神田東松下町47番1号	03-5207-3201	エアゾール製品のOEM供給、ならびに自社ブランド品の製造・販売
エア・ウォーター・メディエイチ(株)	〒141-0031 東京都品川区西五反田2丁目12番3号	03-5437-5951	医療機関向けSPDソリューションサービス
川本産業(株)	〒540-0012 大阪府大阪市中央区谷町2丁目6番4号	06-6943-8951	衛生材料、医療用品等の製造・販売
エア・ウォーター・リンク(株)	〒612-8418 京都府京都市伏見区竹田向代町132番地1	075-694-1052	医療機器・医療材料の販売・メンテナンス、SPD事業
エア・ウォーター防災(株)	〒651-2271 兵庫県神戸市西区高塚台3丁目2番地16	078-992-1400	医療用ガス配管工事、呼吸器・消火装置等の設計・製造・販売
アグリ&フーズ			
エア・ウォーターアグリ&フーズ(株)	〒140-0002 東京都品川区東品川4丁目13番14号	03-6711-4340	食肉加工品(ハム・デリカ)、総菜、冷凍野菜等の企画、輸入、仕入および開発、販売
ゴールドパック(株)	〒140-0002 東京都品川区東品川4丁目13番14号	03-6711-4320	果実・野菜飲料および清涼飲料水などの製造・販売
(株)九州屋	〒192-0361 東京都八王子市越野24番地1	042-676-3111	百貨店、駅ビル、ショッピングセンターでの野菜・果物専門店の運営およびスーパーマーケットの運営
その他			
エア・ウォーター物流(株)	〒062-0052 北海道札幌市豊平区月寒東2条16丁目1番6号	011-859-5300	高圧ガス物流、一般貨物物流、食品物流、医療・環境物流、流通・加工サービス
(株)日本海水	〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台4丁目2番地5	03-3256-8311	塩および副産物の製造・販売、環境事業、電力事業
東日本エア・ウォーター物流(株)	〒222-0033 神奈川県横浜市港北区新横浜2丁目11番地5	045-478-6100	高圧ガス物流、一般貨物物流、食品物流、医療・環境物流、流通・加工サービス
西日本エア・ウォーター物流(株)	〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島4丁目13番22号	06-6889-8860	高圧ガス物流、一般貨物物流、食品物流、医療・環境物流、流通・加工サービス
HITEC HOLDING B.V.	Bedrijvenpark Twente 40, 7602 KB Almelo, The Netherlands	+31-546-589-589	ディーゼル発電型無停電電源装置の設計・開発、エンジニアリングおよびメンテナンス

*2023年1月3日付をもって、日本パイオニクス(株)の商号を「エア・ウォーター・メカトロニクス(株)」に変更しています。

会社情報 (2022年3月31日現在)

会社名	エア・ウォーター株式会社/AIR WATER INC.
本社所在地	大阪市中央区南船場2丁目12番8号 TEL 06-6252-5411 FAX 06-6252-3965
設立年月日	1929年9月24日

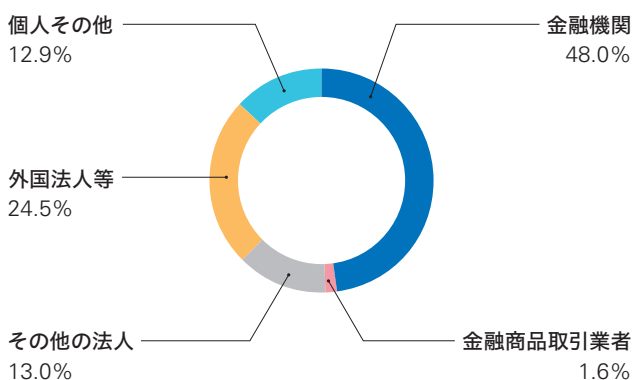
資本金	55,855百万円
従業員数	19,299名(連結)
ホームページURL	https://www.awi.co.jp

株式情報 (2022年9月30日現在)

株式情報

上場金融商品取引所	東京、札幌
証券コード	4088
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会 毎年3月31日
	期末配当 毎年3月31日
	中間配当 毎年9月30日
発行可能株式総数	480,000,000株
発行済株式総数	229,755,057株
株主数	25,192名

株式の所有者別分布状況



大株主の状況

(2022年9月30日現在)

株主名	持株数 (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)	33,272,400	14.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,700,500	6.42
三井住友信託銀行株式会社	7,936,000	3.47
日本製鉄株式会社	6,900,000	3.01
株式会社三井住友銀行	6,259,198	2.73
エア・ウォーター取引先持株会	5,839,848	2.55
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー(505001)	5,148,733	2.25
株式会社北洋銀行	4,574,473	2.00
全国共済農業協同組合連合会	4,266,500	1.86
株式会社北海道銀行	4,113,097	1.80

地球の恵みを、社会の望みに。

